

第九届中国薪酬福利最优秀

分享资料

2016年11月23日，上海



人际网络



★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

*行业资讯一手掌握



★ 人力资源智享会微信会员服务号

在微信查找微信公众账号：HRECService

右侧二维码：扫一扫+关注

*最新会员资讯，关注微信一手掌握

基于薪酬效率分析创造可量化的企业经营价值

——薪酬分析驱动**价值创造**的“道”与“术”：5家公司的运用场景分享
如何管理集团1年接近10亿的薪酬总额！

华胜天成（股票代码：600410）

自动系统（股票代码：HK0771）

兰德网络（股票代码：834505）

和润科技（股票代码：834505）

集团人力总监：刘亚玲

2016年6月22日

目录

企业外部：企业级薪酬效率分析与经营价值创造

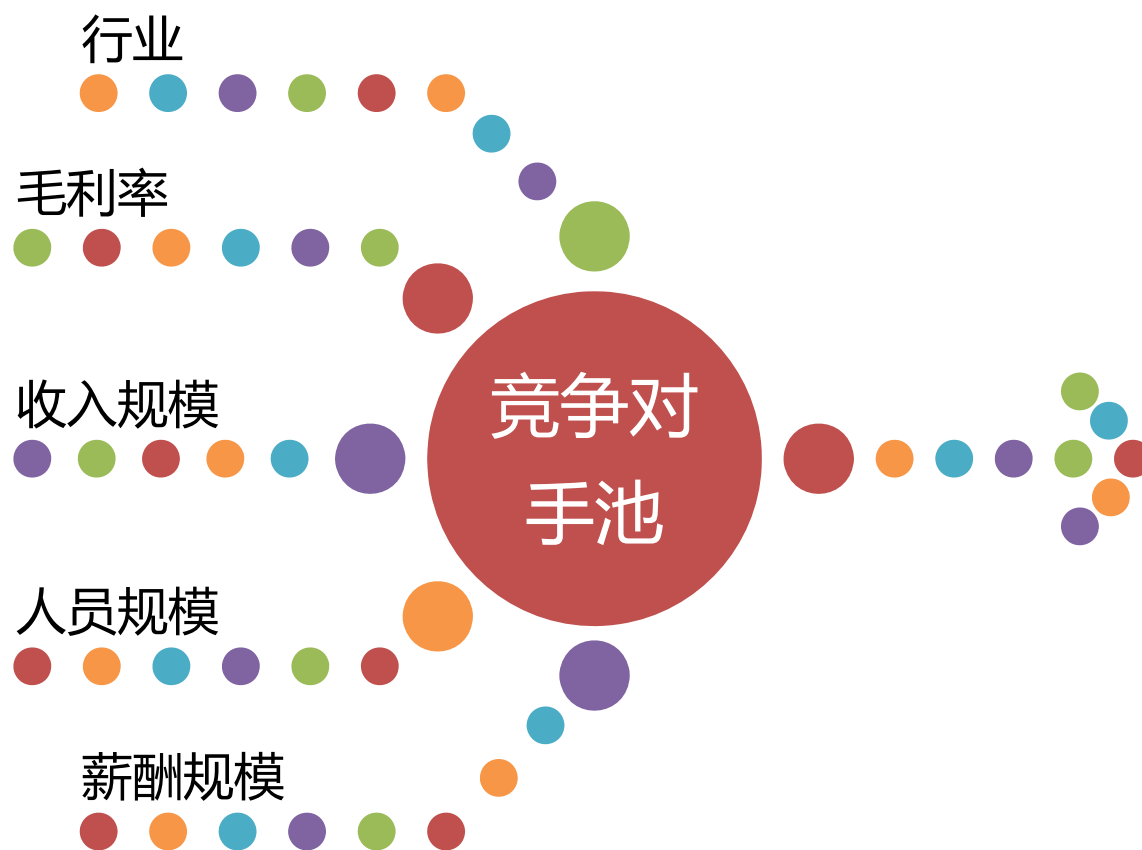
- 行业企业竞争对手筛选
- 行业企业级薪酬效率分析指标
- 行业级薪酬效率分析方法与应用
- 企业级薪酬创造千万级别价值的案例1、2

企业内部：团队/个体薪酬效率分析与经营价值创造

- 组织进化趋势与薪酬成本管理的挑战：小团队的兴起与组建
- 创建小团队的薪酬与价值产出的%弹性机制
- 薪酬效率定期分析与预警机制的执行
- 团队/个体薪酬效率提升50%的案例1

HR如何能做到基于薪酬效率下的价值创造

如何选择你的外部竞争对手



如何获取你的竞争对手信息

上市公司年报

- 2000多家主板/中小板/创业板上市公司
- 7000多家新三板上市公司

标杆公司核心人物

- 标杆公司的CEO、CFO
- HRVP/HRD
- **业务VP等**
- 核心员工

标杆公司各类资料

- 行业分析报告
- 竞争对手书籍
- 其他网络、媒体

每一个上市或不上市企业的薪酬负责人，在目前信息快速迭代推送的时代，都能够从接近上万家上市公司的报表中，找到与你相关的竞争标的公司。人力薪酬从业者要创造更广阔的人力资本优势同样来源于不断的行业学习。（机制、理念、方法、实践）

外部竞争环境—资本市场看30家软件服务上市公司ROP

$$ROP = \frac{\text{有效净利润}}{\text{员工薪酬总额}}$$

ROP(return on personnel expense)

- 在知识型企业，员工为企业的核心价值，因此其最重要的盈利能力指标应是人力资源投入的利润回报率。
- ROP体现了企业价值相比员工价值的高低。P体现员工价值；R体现企业价值。
- 薪酬超过5亿或人员规模超过4000人的公司，基本上ROP处在0.5以下，高于0.5的很少，管理难度很大，稍不留意就亏损了。

30 家国内公司 ROP 情况:

(数据来源: 国泰君安证券)

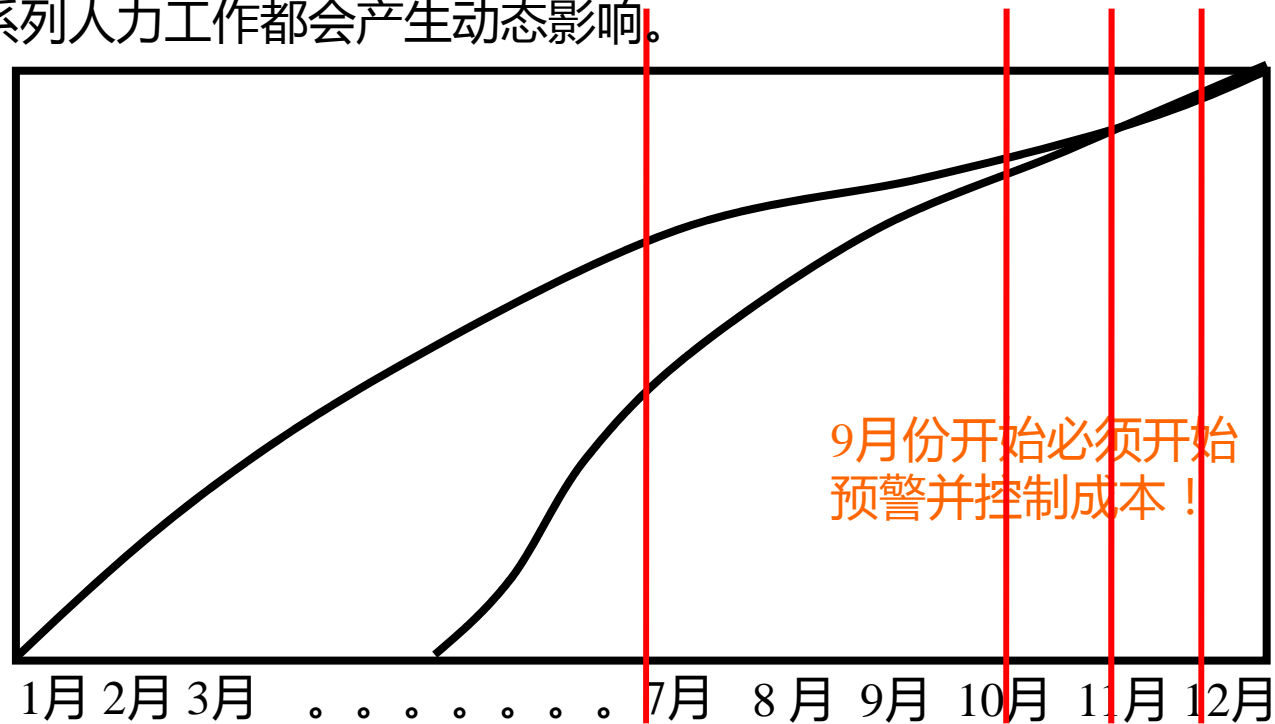
证券简称	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
25 家 A 股公司												
华东电脑	1.43	-0.07	-0.30	0.45	0.39	0.33	0.22	0.25	0.21	0.09	0.18	0.26
东软集团	2.24	0.96	0.53	0.37	0.23	0.36	0.22	0.36	0.44	0.46	0.26	0.20
大恒科技	2.05	1.50	1.26	0.91	0.71	0.78	0.63	0.86	0.97	0.67	0.88	0.66
浪潮软件		5.09	1.94	1.20	0.69	0.23	0.11	-0.17	-3.01	-0.97	-0.08	0.03
浙大网新		2.70	1.72	1.13	1.03	0.81	0.82	0.87	0.41	-0.22	0.34	0.26
用友软件		0.49	0.39	0.32	0.22	0.20	0.22	0.36	0.38	0.36	0.24	0.34
宝信软件			0.42	0.39	0.35	0.24	0.19	0.32	0.37	0.38	0.35	0.30
信雅达			2.16	1.22	1.05	0.59	0.35	0.14	-0.06	0.47	0.41	0.38
中国软件				0.44	0.46	0.48	0.47	0.30	0.22	0.01	0.16	0.14
恒生电子				0.94	0.38	0.05	0.25	0.75	0.86	1.02	0.89	0.77
金证股份				1.18	0.20	0.29	1.25	0.62	0.63	0.46	0.29	0.26
华胜天成					2.19	2.20	1.45	0.93	1.26	0.68	0.37	0.36
远光软件							1.27	0.75	0.85	1.03	0.96	0.91
东华软件							3.32	2.92	2.92	2.46	2.42	2.01
石基信息								3.19	2.56	1.93	2.53	2.91
海隆软件								0.44	0.31	0.19	0.38	0.44
科大讯飞									2.78	1.59	1.62	1.50
卫士通									0.75	0.62	1.01	0.97
久其软件										0.81	0.51	0.51
新世纪										2.43	1.41	1.25
神州泰岳										1.79	1.22	0.84
网宿科技										1.25	0.56	0.69
银江股份										2.52	1.78	1.44
立思辰										2.00	1.02	1.36
超图软件										0.56	0.44	0.41
5 家港股公司												
神州数码		0.88	0.72	0.23	0.44	0.52	0.34	0.28	0.35	0.38	0.50	0.50
金蝶		0.51	0.36	0.59	0.32	0.36	0.48	0.54	0.37	0.30	0.31	0.03
中软国际				2.29	1.16	0.78	0.71	0.33	0.08	-0.11	0.18	0.16
中讯软件					0.73	0.81	0.46	0.45	0.25	0.32	0.15	0.17
方正控股	0.35	-1.73	-0.37	0.02	-0.26	0.01	0.04	-0.49	0.13	0.06	0.36	0.30

动态的竞争环境决定了，R不确定！

拥有强大融资能力的上市公司都无法阻挡ROP下降到一定程度带来企业的亏损的命运，包括联想等。当净利润R不确定的时候，人力资源成本P必须跟着动态释放。

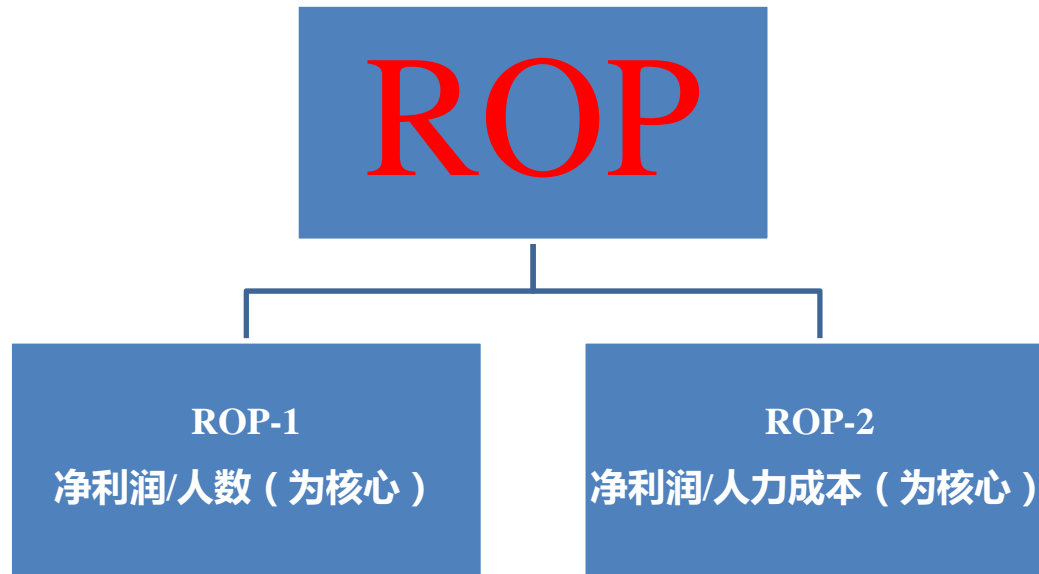
人力成本的动态增减：对招聘策略、人力成本结构、裁员、培训、薪酬调整等一系列人力工作都会产生动态影响。

确定薪酬包比例



预算目标

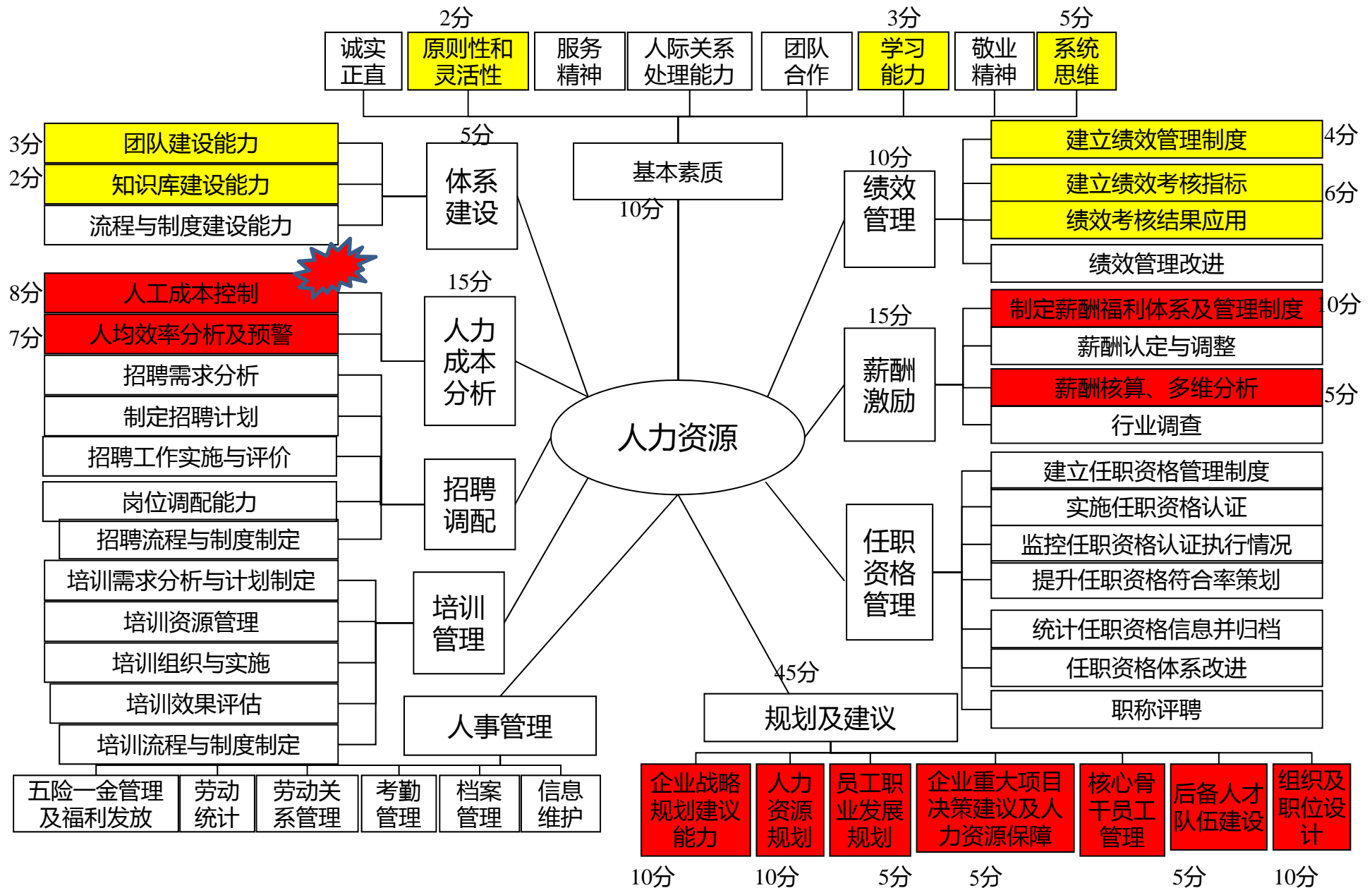
2类重要的人力薪酬效率分析指标



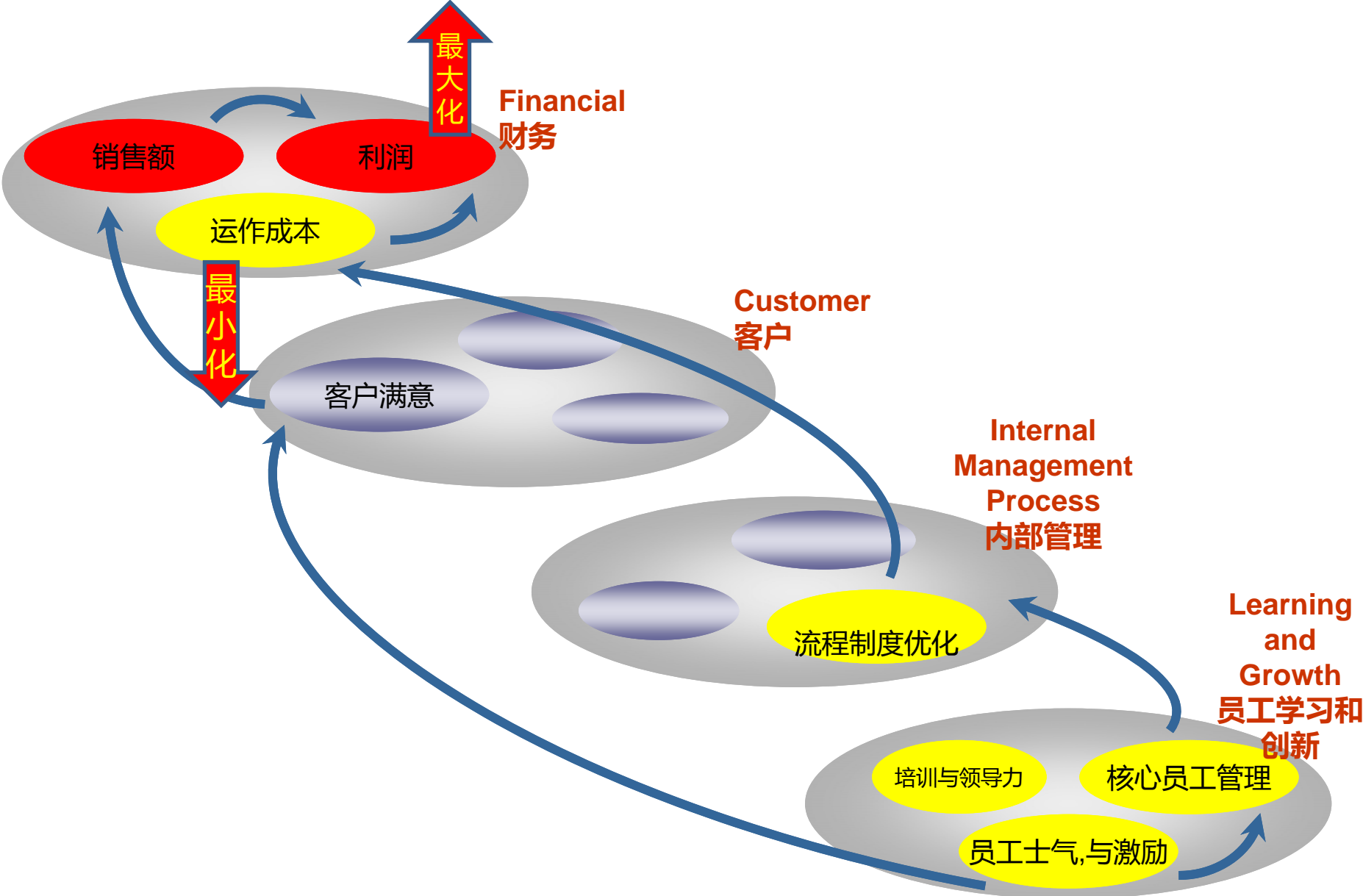
■孤立去看人力资源的配置的人数多少，发放薪酬的成本多少，包括孤立的财务数据都没有意义。若分析薪酬的效率，必须在同口径规则下，关联核心财务指标的绝对值的变化，从两类指标同期对比看人员的效率是否提升：

- 人均人数投资回报**，比如人均合同额，**人均净利润**，人均收入等，人数可以为销售、技术，职能、生产，管理等各职位类别参与评估。
- 人力成本投资回报**，比如：合同额/人力成本，**净利润/人力成本**，人力成本可以为全面薪酬的各部分参与评估。

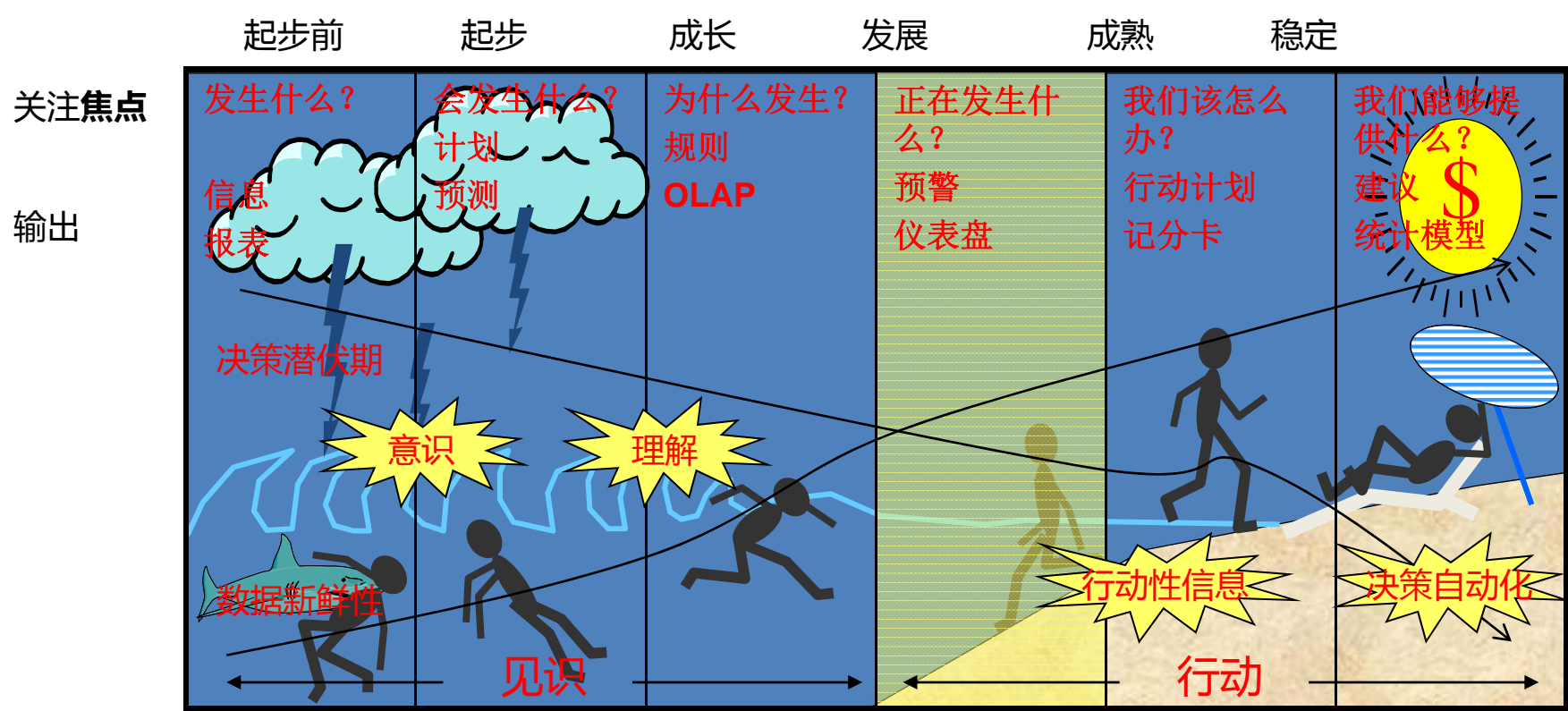
关注薪酬两类指标分析就是关注人力资源5级管理的核心部分



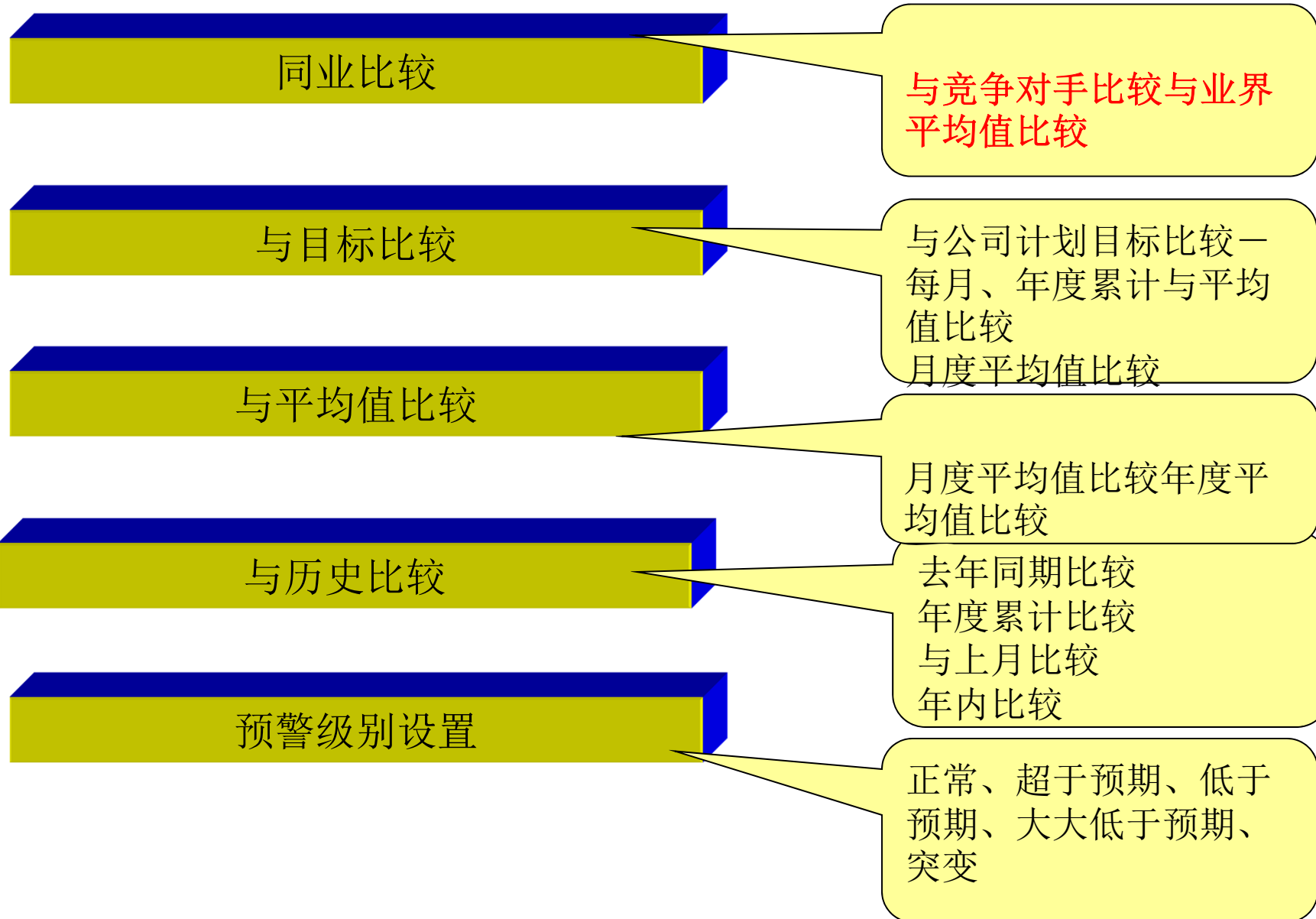
关注两类指标就是关注薪酬管理在BSC中价值的创造



薪酬数据分析与价值创造进化图



薪酬预警数据分析的原则



不可小觑的ROP比值，一不小心就亏损！

■ 数据来源：2015年第三季报

公司	2014净利润	薪酬总数	人数	人均工资	人均利润	2014年 ROP	2015第三季度利润总额
中国软件	63,730,874.10	801,457,611	5,607	142,939	5,982	4%	亏损136,000,000
唐大电信	155,615,858.74	896,476,330	5,289	169,498	41,037	24%	亏损416,000,000
联想集团	2015年10月全球裁员3000人，最新2016年5月发布年度亏损8.4亿						亏损36亿
海尔	连续2年裁员10000干部+1.6万员工，按照13万/人，总计裁员节省33.8亿						34亿

公司	CY14净利润	薪酬总数	员工人数	人均工资	人均利润	2014年 ROP	2015上半年利润总额
东华软件	770,870,494.95	579,202,022	5,862	98,806	177,184	179%	453,880,869

价值创造的2个案例分享

- 1、薪酬分析在集团化价值创造 **4000万/年**
- 2、薪酬分析在并购中的对收购决策的重要作用

目录

企业外部：企业级薪酬效率分析与经营价值创造

- 行业企业竞争对手筛选
- 行业企业级薪酬效率分析指标
- 行业级薪酬效率分析方法与应用
- 企业级薪酬创造千万级别价值的案例1、2

企业内部：团队/个体薪酬效率分析与经营价值创造

- 组织进化趋势与薪酬成本管理的挑战：小团队的兴起与组建
- 创建小团队的薪酬与价值产出的%弹性机制
- 薪酬效率定期分析与预警机制的执行
- 团队/个体薪酬效率提升50%的案例1

HR如何能做到基于薪酬效率下的价值创造

中/美/日组织当今发展实践与趋势



- 近几年在全球组织发展领域呈现出：化小组织单元的“**阿米巴**”化，减少中间层，企业平台化，激发小团队活力对市场与客户需求做出快速反应成为趋势。Google的总裁2015年专著《**重新定义公司**》中，强调未来组织形态应该是化小单元并重视人才密度的提高。
- 在分配领域：推行建立价值分配与价值创造的多样化**弹性分配机制**。

外部环境原因

- 互联网信息传递范围，效率，不可同日而语；
- 社会、产业和市场的不确定性增加，颠覆性创新呈快速出现于扩散；
- 技术领域演进方向不确定，市场需求变化莫测，多样性；
- 新生代信息来源丰富，需求个性化、自主程度需求以及适应变化的速度都远超前辈。
- 随时面对技术和市场的双重不确定，企业还面临快速的竞争格局，以及可能被颠覆的风险。
- **是中央集权还是化小组织授权阿米巴？**

企业内部经常遇到的问题

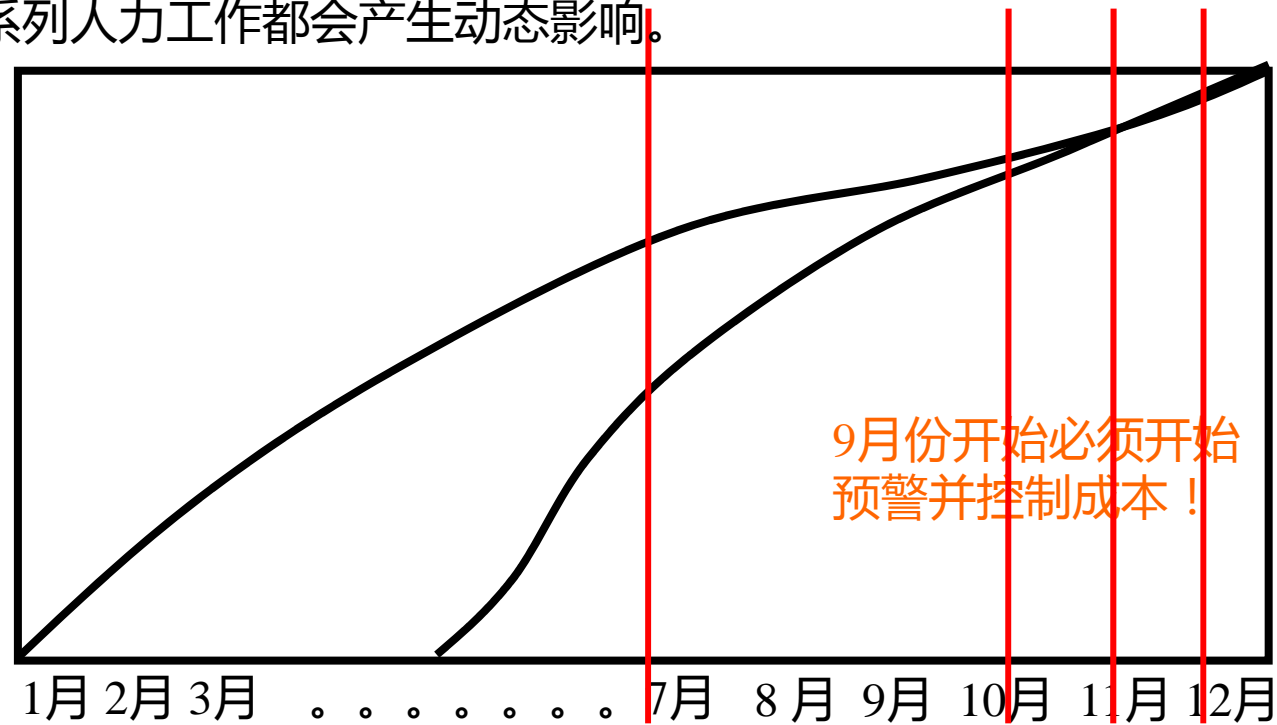
- 公司内部搞了各种核算，往往单个项目核算盈利，奖金也发了，但最后公司整体看不见大盈利，投资回报率下降；
- 下任务没有基准，是强制摊派，任务和压力得不到有效扎实的分解。干多干少对自己的利益影响不大，组织中能干的人总觉得少；
- 管理成本居高不下，管理人员多效率低，人工成本逐年攀升，即使提高待遇，也提高不了员工积极性；
- 现在年轻从业者，流动性强、比较自我，如何既能发挥创新热情和聪明才智，又能留住他们的心？
- **是管理出了问题还是经营出了问题？**

动态的竞争环境决定了，R不确定！

拥有强大融资能力的上市公司都无法阻挡ROP下降到一定程度带来企业的亏损的命运，包括联想等。当净利润R不确定的时候，人力资源成本P必须跟着动态释放。

人力成本的动态增减：对招聘策略、人力成本结构、裁员、培训、薪酬调整等一系列人力工作都会产生动态影响。

确定薪酬包比例



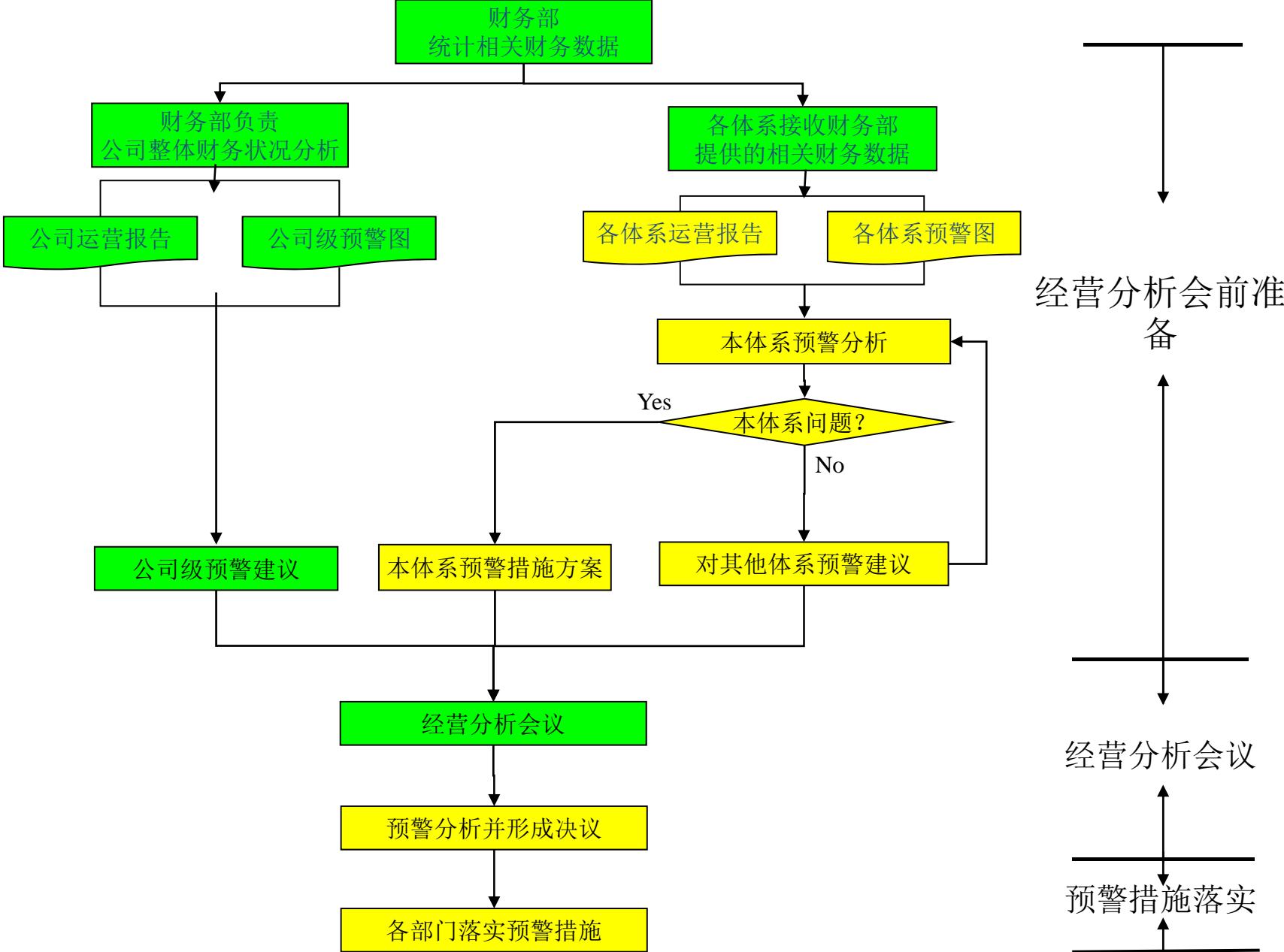
预算目标

国内组织与薪酬分配机制弹性联动实践

公司名称	小单元称谓	薪酬包率%	财务价值定义： 项目毛利/净利润/销售收入	薪酬包=财务价值*%比率
华为	灶	E/CGR %	CGP (Contribute gross profit)	E：人力成本 Expense
华胜天成	阿米巴	E/NR %	NP (Net profit)	E：人力成本 Expense
中科金财	阿米巴	E/NR %	NP (Net profit)	E：人力成本 Expense
海尔	小微	E/R %	R (revenue)	E：人力成本 Expense
东华软件	核算单元	E/CGR %	CGP (Contribute gross profit)接近净利润	E：人力成本 Expense

团队的分配与团队创造的价值弹性化，机制化。

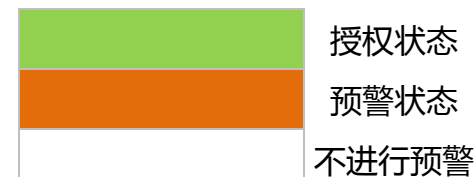
公司经营分析会议预警步骤



人力薪酬与各小单元业绩预警关联举例

2、经营预警示例

预警机制，需公司业务、财务、人力一体化合作

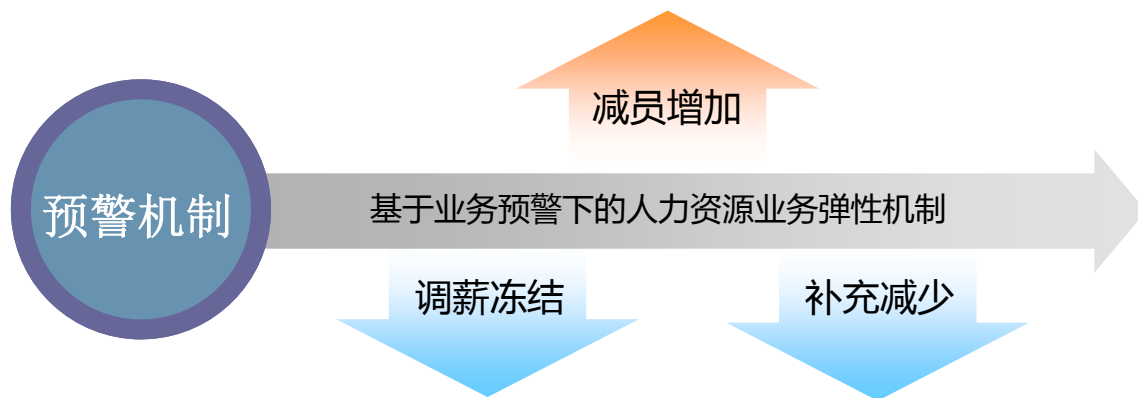


集团组织单元	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
集团	第一季度不预警			授权状态	授权状态	授权状态	预警状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	
分子公司A				预警状态	预警状态	预警状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态
分子公司B				授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	预警状态	预警状态	预警状态	预警状态	授权状态	授权状态
.....				授权状态	预警状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态
小单元组织1				授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态
小单元组织2				预警状态	预警状态	预警状态	预警状态	预警状态	预警状态	预警状态	预警状态	预警状态	预警状态
.....				授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态	授权状态
.....				预警状态	授权状态	授权状态	授权状态	预警状态	授权状态	预警状态	授权状态	授权状态	授权状态

- **华为**在不同预警机制下，要么团队成员立即降低固定、加大浮动工资比例，或缓发工资，或核心人员薪酬对赌（不发，如果完不成则不发，如果完成了则公司加倍返还），或精兵简政，或本年度借，下年度扣减利润；
- **太极**采取未达标部门停发工资，并向其他单元进行借贷，自找出路；
- **东华软件**根据财务价值产出授权管理者自行调整员工的各项薪酬组成，提前有法律任务书的签订约束。

经营预警

下达关于费用包控制的通知



预警措施	不预警部门	适度控制部门	预警部门
人员补充	√	适度控制	冻结
调薪申请	√	适度控制	冻结
人员裁减	不强制执行	适度裁减	提交裁减人员名单

备注：管理会计中心与人力资源中心形成数据接口，成为基于同一预警数据下的决策共同体。

人力成本与组织经营预警联动

1、经营预警措施

预警级别	级别定义	预警措施（在会议决议中形成）			
		部门负责人	人力	财务	公司领导
严重预警	例：目标偏离 >20%	说明原因 (以报告的形式或会议现场说明), 并提出改进措施	■取消人力资源审批权, 正常情况全授权	控制费用 额度	部门领导 在总裁办 公会上进 行述职, 并接受质 询
			■人力资源部门针对骨干进行交流, 进行组织氛围调查		
			■HR参与监控该部门的管理过程		
预警	例：目标偏离 >10%		■加大部门领导和部门员工的绩效工资比例	费用超标 采取个人 借款方式	
			■冻结人员补充(包括招聘和转入)		
			■骨干领导脱产培训		

目录

企业外部：企业级薪酬效率分析与经营价值创造

- 行业企业竞争对手筛选
- 行业企业级薪酬效率分析指标
- 行业级薪酬效率分析方法与应用
- 企业级薪酬创造千万级别价值的案例1、2

企业内部：团队/个体薪酬效率分析与经营价值创造

- 组织进化趋势与薪酬成本管理的挑战：小团队的兴起与组建
- 创建小团队的薪酬与价值产出的%弹性机制
- 薪酬效率定期分析与预警机制的执行
- 团队/个体薪酬效率提升50%的案例1

HR如何能做到基于薪酬效率下的价值创造

薪酬工作者在不同角色的建议

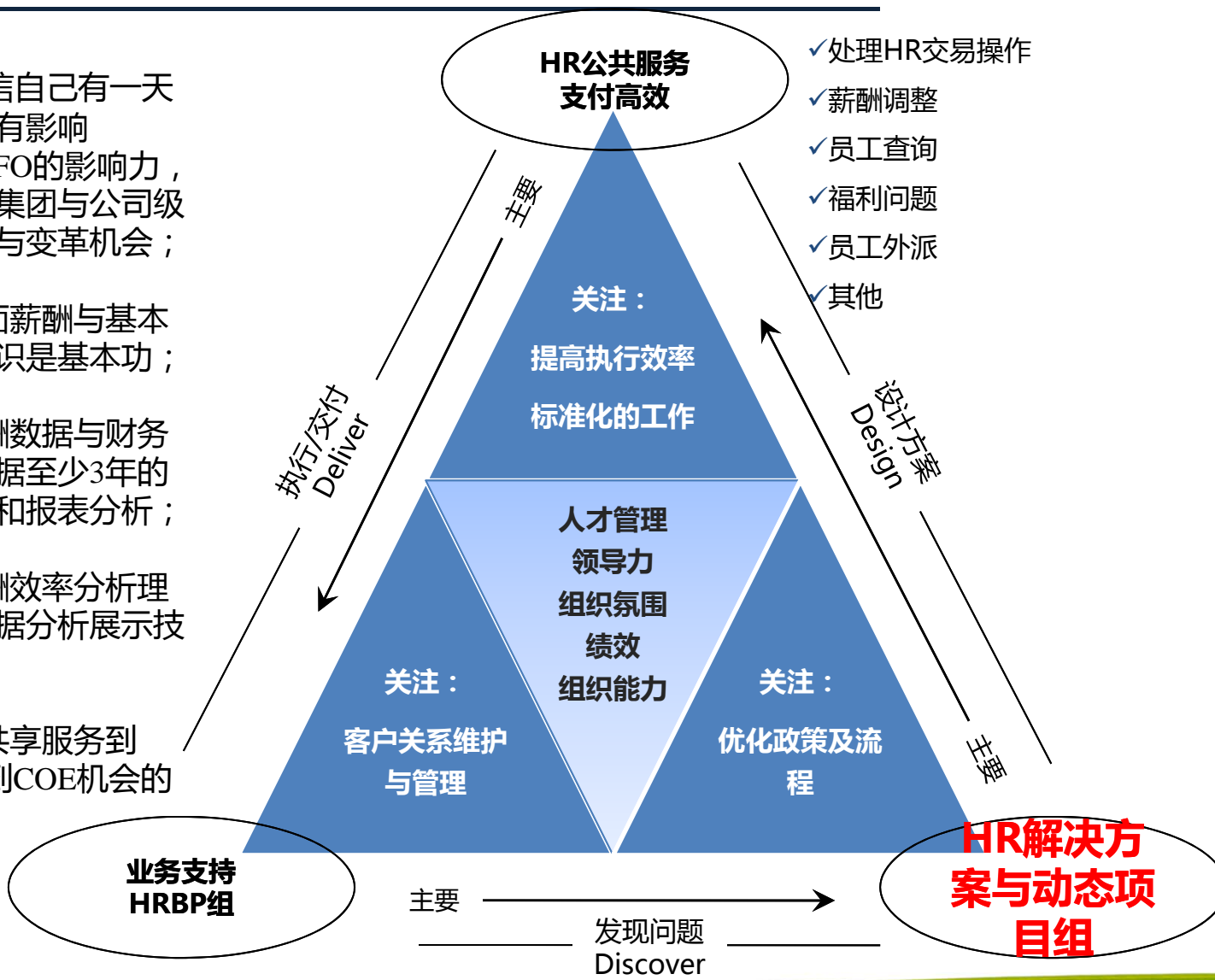
1、相信自己有一天可以拥有影响CEO/CFO的影响力，有制定集团与公司级别政策与变革机会；

2、全面薪酬与基本财务知识是基本功；

3、薪酬数据与财务核心数据至少3年的数据池和报表分析；

4、薪酬效率分析理念与数据分析展示技术并重

5、从共享服务到HRBP到COE机会的轮岗



✓针对内部客户需求提供快速响应与支持，指区域/分子公司/事业群/事业部等

✓设计政策和流程
✓构架项目方案与评估

建立你的价值影响力行动计划日历表: **Just do it!**

重点工作	2015	2016 — Q1			2016 — Q2			2016 — Q3			2016 — Q4		
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
竞争对手的选取													
年报信息的获得													
联系某家HR及其他高管													
本领域专业报告的获取													
所在组织薪酬数据池													
所在组织财务数据池													
开始第一期外部竞争分析													
开始第一期内部效率分析													
自己的思考与报告													
以分析为基础的高管汇报 与行动建议													
.....													
获得认可启动变革													

关键行动计划

主要项目/关键行动	KPI/衡量标准	主要负责人/指导人

在不久的将来看到你的价值影响力！

管理就是实践！

----管理大师 德鲁克

实践是我们最伟大的老师，在这么一个共享经济、知识经济、互联互通的时代，实践已经走在了理论的前面，使得我们这些理论研究者有一种强烈的紧迫感。

----华为基本法起草者之一 人大教授 彭剑锋

享受 originated from
TEAMSUN IT SERVICE 

©2012华胜天成所有权利受到保护。