



HRD Network Briefing

第二十九届上海 HRD Network Briefing

活动话题：HR 用数字说话
活动时间：2014 年 3 月 12 日

主办方



请联系：HREC / Marketing

地址：上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1701 室 邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858 传真：+8621 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org 网站：www.hrecchina.org



Part I 活动概况

活动话题 HR 用数字说话
活动时间 2014 年 3 月 12 日
活动主持 鞠宏慧 | 人力资源管理顾问
分享嘉宾 凌震文 | 人力资源副总裁 | 大众点评网
出席人数 30 人

Part II 主题案例分享

分享主题：人力资源数据化管理

分享嘉宾：凌震文 | 人力资源副总裁 | 大众点评网

如今，业务越来越懂人力资源，但是他们对 HR 的感觉却是不接地气。外资企业的 HR 笼罩在全球总部的光环下，很多总部的项目到中国 HR 只需要执行，并没有真正地帮助到本土业务发展。所以，讲到数据我们要做得更实操。我认为人力资源工作要做些清空，清空不是指抛弃人力资源的核心理念，而是要让直线经理明白 HR 在说什么。人力资源的数据一般指 C&B，招聘和培训方面的数据。但是我认为统计培训数据是进入了一个误区。统计员工每年的平均培训小时数和人均培训花费对业务做决策有意义吗？答案是：NO！因为无法从中解读出员工能力是否提升。HR 谈数据最终的目的应该是帮助业务做战略决定，否则就是浪费。

➤ 人力资源指标与分析的目的

- ➔ 有效提升组织效率
- ➔ 人力资源信息系统 (HRIS) 有助于实现人力资源指标价值的最大化
- ➔ 真正好的 HRIS 一般包括两点：1. 管理界面的可用性。2. 可以出报告来做决策。

- ➔ 数据有助于制定更出色的组织与业务决策

➤ 当代人力资源指标与分析

数十年间，组织致力于更始终如一的、更系统的人力资源指标报告。人力资源指标与分析由信息系统组成，这种信息系统只对组织产生影响。组织得到的信息有助于管理者制定更好的且不同于以往的决策

如果经理没有根据所获得的信息制定更好且不同于以往的决策，那么在人力资源指标与分析上所花费的时间与精力将被浪费。

- ➔ 一个基本问题是，现在许多被广泛接受并使用的人力资源指标没有对重要的管理决策产生影响。

- ➔ 现在的挑战是，如何辨别那些提供给管理者的人力资源指标与数据，以便他们制定更优化的关于组织人力资本获取与发展的决策。

➤ 人力资源指标与劳动力分析的区别

- ➔ 指标 (Metrics) 是一系列数据 (数字)，它反映了关于既定流程与结果的具体描述
- ➔ 指标 (Metrics) 反映了组织人力资源项目与活动的特性
- ➔ 分析指的是将数据与指标相结合的策略，以及测试其内在关系与变化的策略
- ➔ 了解这些组合的目的是为了告知管理者组织人力资本的现状与改变，

以便对管理决策产生积极影响

➤ 数据分类

- ➔ 结果性指标：比如招聘交付周期。这个指标是没办法控制的。
- ➔ 过程性指标：比如每月的员工跟踪报告，告诉 BP 哪些人没有流失风险？哪些人有可能的流失风险？哪些人有高流失风险？这个指标是做在问题没有爆发前，是可以控制的。

➤ 人力资源报告

- ➔ 我们需要考虑的是：
 1. 需要汇报哪些指标 (Metrics)？
 2. 如何“打包”这些指标 (Metrics)？
 3. 什么时间汇报？怎么汇报？向谁汇报？

➤ 人力资源“仪表盘” (HR Dashboards)

- ➔ “仪表盘”是报告的浓缩部分
- ➔ “仪表盘”反映了组织即时分析与人力资源流程相结合的效力，也反映了不断提升的搜集组织数据的能力
- ➔ “仪表盘”也包含业务单元分析，旨在让管理者在组织内部的各个层面深度检验各项指标
- ➔ “仪表盘”让使用者保持对关键人力资源指标的印象

➤ 基准数据 (Benchmarking Data)

- ➔ 基准数据有助于预测未来的可能性
- ➔ 自身组织与其他组织的人力资源基准数据的直接比较对目标设定以及预测组织所采取的某项补救措施的潜在效力没有实际指导意义。

➤ 数据挖掘

- ➔ 数据挖掘指的是鉴别存在于数据中的模式的效力以及鉴别有助于提升决策的且未被识别的因果机制。
- ➔ 数据挖掘使用关联分析与回归分析法来辨别庞大数据集间的关系。

➤ 预测分析

预测分析包含建立能预测组织未来结果的组织系统模型，并且了解组织假设性变革的后果。

➤ 劳动力建模 (Workforce Modeling)

劳动力建模是指试图了解组织的人力资本需求是如何根据组织环境预期变化而变化的。

➤ 更好地解决问题与决策

做出更好的决策要求以下三点：

- ➔ 明确试图去达到的结果
- ➔ 明确影响结果的因素及其现状
- ➔ 了解可用的战术选择及其成本

❶ 既普遍又麻烦的观点

大多数情况，人们不清楚哪些数据具有关联性，也没有如何将其与指标相结合，或如何将指标与分析结合的基础指导。

首先，被分派到制定与报告组织人力资源指标的人在确定什么指标该报告，以及如何计算这些指标上遇到困难。其次，组织会频繁报告大量指标，而这些指标对决策制定没有任何帮助，因而无法产生组织回报。

❷ 更有效的途径

更有效的途径往往起始于组织面临的问题或机遇，更好地帮助理解什么信息对管理决策有帮助。对于这些问题的理解会帮助组织有效确定哪些分析对提升组织有效性起到帮助作用。这些分析将确定哪些指标与分析相关，哪些数据需要被纳入分析的范畴。

❸ 人力资源专业的机会领域

卓越化的人力资源运作要求三大方面的专业能力。



目前，许多指标专注于第三个方面的专业能力—流程管理的有效性，但这就足够了么？

❶ 组织有效性

- 人力资源指标与劳动力分析关注于组织流程提升。
- 分析法旨在鉴别人力资源管理实务中哪些改变有助于组织或特定业务部门提升运营有效性。
- 人力资源管理者首先需要鉴别哪些流程将高效地帮助各个层级共同实现组织目标，随后找到方法，将这些流程在实施过程中的效率与效能最大化。因此，人力资源业务伙伴将起到关键作用。

❷ 策略性结盟

- 策略性结盟包括了人力资源规划，这一被广泛熟知的活动
- 策略性结盟广泛延伸了人力资源管理分析的应用，为新的环境制定计划

总而言之，这三方面能力都非常重要。人力资源管理者必须能够展现自己使用指标与分析的能力，更好地管理工作，其他人也更乐于听取其意见。

Part III 讨论环节

讨论话题：人力资源常用的数据有哪些？能帮助直线经理解决问题的人力资源数据有哪些？

- 招聘达成率
- 新员工流失率
- 招聘成本
- 人才盘点

- 劳动力规划
 - 人才产出率
 - 员工离职率
 - 员工建议执行率
 - 培训时间
 - 行业市场对标数据
 - 人头数计算
 - 内部人才填补率
 - 员工建议采纳率
 - 平衡计分卡
 - 人才产出率
-

讨论话题：人力资源数据的具体运用？

❶ 主持人：

HR 对业务的帮助围绕“Key”。Key People, Key Position。这两部分是 HR 要牢牢抓在手中的，具体怎样分析和掌握数据每一个企业的做法会有不同。招聘，发展，绩效中也需要定义出来一些“Key”。

❷ 某跨国体育用品企业人力资源总监：

从业务周期看，我们首先关注的是 HR Planning，其中涉及到的数据有：预算，人头数计算，劳动力规划等。很多直线经理不知道怎么做人头数计算，尤其是 3-5 年中长期的人头数计算，HR 就需要帮助他们提供一些数据，虽然其中有些是财务数据，但是 HR 要比财务做得跟细。例如：财务数据显示销售团队的成本要求不能超过 15%，但 15% 具体怎么分配就需要 HR 来细分。我们给直线经理看过去两年的员工的个人生产力数据，再看基于业务焦点人力资源的增长比例，人员成本的增长不能超过生产力，我们可以细分到薪酬、激励等数据。前期规划做好后，就到招聘，发展，人员的层级架构等。我们需要引导直线经理看每个层级的人数是否恰当？每个层级间的 Gap 又是什么？可以借用一些工具（例如：九宫格）来教他们做。另外，内部数据和外部数据要结合起来用。很多时候内部数据往往不能说服直线经理，一定要有一些行业市场 Benchmark 的数据，看公司在行业中所处位置，然后针对性地采取一些措施。

❸ 某大型外资金融行业企业人力资源总监：

HR 要有一些自己的想法后再影响业务。比如我们公司筹建 Contact Center 时考虑建在哪个城市。从业务视角，他们认为广州比较合适，因为广州已经建立了很多 Contact Center，整体的生活成本又比上海低，且周边有很多大学，但是他们并不会考虑到人员成本问题。后来，我们 HR 去广州做市场数据调研回来再分析后发现广州当地的招人和员工保留方面是有问题的。因为我们招人的主要渠道不是大学生，而是用我们公司的 Value Proposition 去吸引人。当然这些 HR 也可以不做，就按照业务指示做事，但最后往往会给业务造成很大的影响。

❹ 某全球会计事务所人力资源总监：

人力资源谈数据要基于业务的案例背景。比如，业务部门认为每年 30% 的 Turnover Rate 太高，HR 应该怎样解决？我们的做法是：首先给业务看行业数据告诉他们我们行业的 Turnover 普遍偏高。然后再想办法让 Turnover 下降一点。我们追踪新人入职到离职的数据，分不同阶段分析：0-3 个月，3-6 个月，6-12 个月。最后发现头 3 个月的 Turnover Rate 很高，可能的原因有公司的文化价值主张，人际关系和直线经理的问题等，针对性地我们认为员工入职环节体验需要加强。另

外还发现善待每一个离职者的必要性，因为离职者就是我们未来的关系网。将这些数据呈现给业务部门，他们会愿意在 on-boarding 和 off-boarding 上投入。

企业文化推行：企业文化很难量化。我们做了一个 Break-through 项目，所谓 Break-through 是指将公司领导层“服务老板”的观念扭转为“服务员工，服务客户”。我们在 GPS (Global People Survey) 中加了一块评估内容“Behavior Index”，即评价你直线经理经常跟你沟通吗？你提供的建设性意见有没有被他认真对待？所有的问题发给员工填写。当直线经理知道员工会在调研中对直线经理的职业引导评分并与其绩效挂钩时，他们一定会做出行为的改变。我们还会将各大区的数据比较来看每个区域的项目成效并分析其中原因。再进一步，我们对比关键人才的流失率数据看，发现关键人才的流失和 Behavior Index 也有关系。

❶ 某外资机械制造企业人力资源总监：

离职率成本。很多直线经理往往不清楚离职率高低对他们意味着什么，HR 就把离职率翻译成成本让他们更好理解。我们假定半年内员工没有产出只有培训，统计所有直接成本和间接成本，包括行政，工资，流失后再招聘的成本等等，最后统计出来的数字是非常庞大的。

❷ 某大型制造企业人力资源总监：

一个高绩效员工流失对业务的影响。业务会认为只存在 HR 方面的招聘成本等，没有意识到对业务影响的成本。我们跟踪 2 年员工流失的数据，计算 2 年中离职员工数量，再计算他们每年的销量产出，最后换算成钱或者销量呈现给业务看。

❸ 某外资制造行业人力资源总监：

我们衡量销售产出率的有两个指标：一个是 Sales Ranking，考核员工季度指标的达成率。另一个是销售收益 / 劳动力成本。从运营角度来说，加班成本会影响到劳动力成本，所以我们还计算 Overtime Index。每个季度 HR 通过一些数据告诉厂长 HR 在政策上有压力，同时

比较工厂间的数据，各工厂会自行做出一些调整。Overtime Index 也可以和蓝领的离职率挂钩。有些厂长认为加班是一个很好的员工保留武器，让蓝领工人多一些加班工资可以起到保留的作用，但是加班会给公司运营增加很多成本。很多生产额被有水分的加班产出占用掉，让领导层忽视 Operation Efficiency 的问题。所以我们从两年前跟踪加班时间，现在还在进行中。

❹ 某全球直销企业人力资源总监：

我们面临全球领导层的更换，公司也从不重视数字转变为需要通过数字来看问题。我认为要了解业务需要什么数字，HR 不应该从一开始就谈数字，而应该先将 HR 要做的事情和业务达成一致；业务需要 HR 在“人”的方面做些什么？HR 又想推什么项目？这需要一个协调的过程。达成共识后再去谈衡量，你会发现 HR 衡量的指标和业务想要的数字其实是一致的。

我们的衡量落在几个维度上：1. 组织能力发展，通常采用调研的方法衡量。例如，我们公司近几年在推“信任”的组织文化，就“信任”方面就有很多调研可以支持。2. 员工敬业度，衡量 2 个维度：离职率和敬业度调研结果。3. 培训，衡量培训小时数和能力指标等。4. 文化活动，采用记分牌，员工参加活动后可获得积分。5. 人才库建立，我们关注内部填补率，包括关键岗位的继任者要求 60% 由内部发展而来。6. 招聘，衡量关键岗位招聘达成率。我们发现一个问题，关键岗位的人很难招，因为难招，招聘部门反而把这些职位放到最后再做，表面上看招聘量已经达成，但是业务部门真正关心的关键岗位却没有招到。所以我们今年招聘只衡量关键岗位的招聘达成率。

Part VI 下期建议话题

❶ HR 怎样帮助企业提升组织能力

本次活动出席嘉宾

亚太区人力资源总监 | 爱美达(上海)热能系统有限公司
亚太区培训与发展总监 | 安永华明会计师事务所
人力资源部经理 | 博乐特殊钢(上海)有限公司
人力资源副总裁 | 大众点评
人事行政部经理 | 都乐(上海)水果蔬菜贸易有限公司
人力资源总监 | 华润置地(上海)物业管理有限公司
人力资源总监 | 汇丰晋信基金管理有限公司
人事行政副总裁 | 江苏艾兰得营养品有限公司
人力资源负责人-中国区 | 金巴斯
人力资源总监 | 金宝肾护理产品(上海)有限公司
资深人力资源经理 | 库博标准汽车配件(昆山)有限公司
人力资源总监 | 昆山龙灯瑞迪制药有限公司
行政人事总监 | 迈科集团
高级人力资源总监 | 玫琳凯(中国)化妆品有限公司
中国区人力资源总监 | 美亚财产保险有限公司

人力资源总监 | 普华永道中天会计师事务所有限公司
首席人才官 | 普田
高级人事经理 | 上海丰诚物业管理有限公司
人力资源总监 | 上海陆家嘴东怡酒店管理有限公司
人力资源负责人 | 上海曼伦商贸有限公司
人事总监 | 上海斯迈康生物科技有限公司
人力资源总监 | 上海纵游网络技术有限公司
人力资源总监 | 中美饮料食品有限公司
人力资源部总经理 | 深圳平安金融科技咨询有限公司
人力资源总监-工业事业部 | 施耐德电气(中国)有限公司上海分公司
人力资源总监 | 通标准技术服务有限公司
人力资源总监 | 西卡(中国)建筑材料有限公司
人事总监 | 携程信息技术(南通)有限公司
人力资源总监 | 新百伦贸易(中国)有限公司
人资组资深总监 | 震旦集团

关于 HRD Network

参加 HRD Network, 您不用付费, 但需凭邀请函才能入场。HRD Network 不是高峰会议, 它是为 人力资源高层管理人士营造舒适开放的环境, 提供商业灵感和人际网络, 进行及时、高层次的人际交流的平台。与会者将共同审视最佳实践方案, 探讨人力资源发展方向, 并就一系列焦点问题进行深层次的讨论。

HRD Network 将给您有限的时间带来最大的价值。它既非嘉宾问答也非独家演说。我们精心挑选参会者, 以确保为您的事业发展、知识分享、技能提高带来收益, 并使您的思想和同行中的领军人物保持同步。

我们的活动以半天研讨会的形式开展。将由 20 至 25 位资深人力资源总监深入讨论当前面临的焦点问题, 并特邀 1 位人力资源资深专家担任整场活动的主持。

为免您舟车劳顿, 我们将送“会”上门。每 2 个月我们会去您所在的城市搭建这个学习、分享和交流的平台。

此外, 交流会还安排了茶歇环节, 以满足您对于交流互动的愿望。

我们希望通过这个特殊的形式, 使企业的人力资源总监能在一个开放、活跃和愉快的气氛下相互交流, 互惠互利。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是中国最大和最具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2013 年 12 月, 智享会的付费会员企业超过 1,200 家, 汇聚了大量世界 500 强、福布斯 2000 强及本土领先的上市企业。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是最具价值的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 18 份研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等, 提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

人力资源智享会 (HREC) 与以 Saint Joseph's University (圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute (HCMI) 为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作, 为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会 (HREC) 内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

请联系: HREC / Marketing

地址: 上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1701 室 **邮编:** 200063 **电话:** +86 21 6056 1858 **传真:** +8621 6056 1859
邮箱地址: marketing@hrecchina.org **网站:** www.hrecchina.org