

第二届互联网行业人力资源论坛

资料分享

2016年9月21-22日





★ 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

途牛HR组织与管理实践

——互联网+时代的人力资源



2016



- 人力资源副总经理，途牛旅游网
- 联合创始人 / 资深导师，管理创新联盟
- 创始人，“我们爱分享”企业高管社群
- 执委，“北美洲”美的集团离职员工社群
- 曾任执业律师、美的日电集团行政与人力资源副总监、宗申集团董事长助理、吉德集团总裁顾问。
- 20年的人力资源从业经验，兼具传统制造行业与新兴互联网行业的多维视野，擅长人力资源管理、运营管理。

旅游行业格局

2016-2019年中国在线旅游市场规模预测



www.analysis.cn

单位：亿元 人民币

数据来源：艾瑞

中国在线出境游市场产业链图



来源：艾瑞咨询。

途牛发展状况

途牛的定位：在线旅游的零售商



途牛发展大事记



2006

诞生篇

呱呱坠地

秉承“让旅游更简单”使命
价值观：客户第一、简单、
极致、诚信、分享



2006 - 2010

布局篇

初露锋芒

百万美金A轮融资
旅游产品正式上线



2010 - 2013

发展篇

产品、服务提升

丰富产品布局
2012年度中国消费市场最具
影响力品牌
2013年度最受欢迎旅游类网
站



2014-

起飞篇

美股上市，品牌升级

2014.05.09纳斯达克上市
2015.05
京东等投资5亿美元
2015.10.13 品牌升级
全新VI+双代言人
2015.11.23
海航投资5亿美金

团队成长



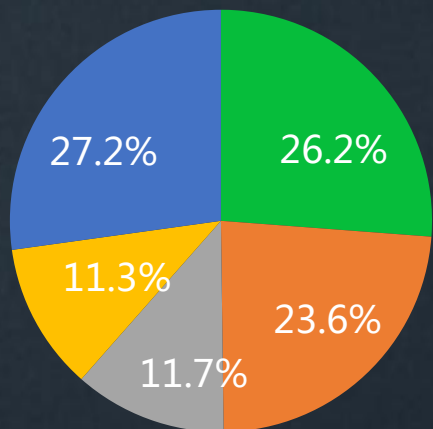
从2人



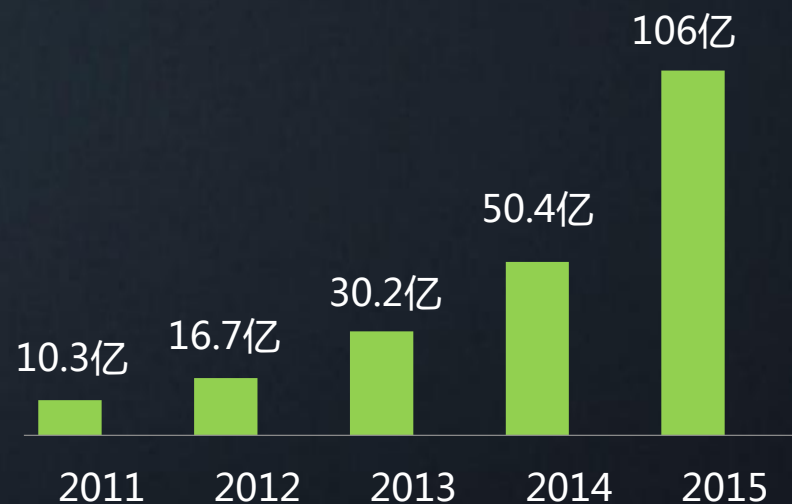
到全球 8000+ 员工

中国在线休闲旅游排名第一

GMV五年增长十倍



■ 途牛 ■ 携程 ■ 驴妈妈 ■ 同程 ■ 其他



途牛HR实践

HR面临的挑战



快（变化）

野蛮增长

多样

业务形态

互联网+零售

人员构成、行业变化

HR支撑途牛的闪电扩张



文化

大义名份：
利润之上的追求

组织

快速变化：
跳下悬崖，组装飞机



人才

牛人专线：
人才驱动业务

HR OPS

用工程方法
升级HR服务和
运作“北斗七星”

资源是会枯竭的、唯有文化才会生生不息



TUNIU跨部门委员会

...公司级其他委员会

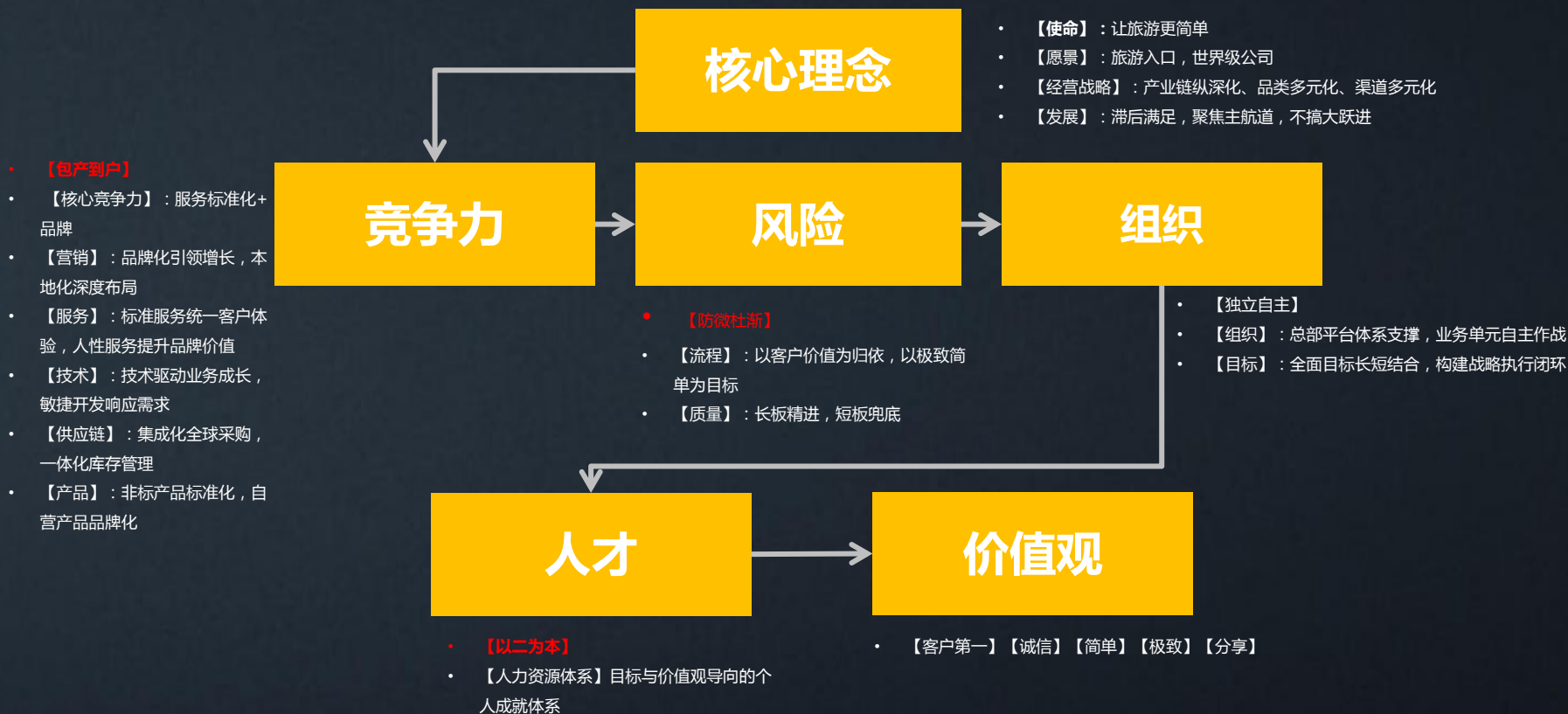
人力资源委员会HRMC

- 人力资源战略
- 费用与编制规划及控制
- 关键管理者和人才管理
- 组织建设、优化和变革
- 整体激励、福利、薪酬框架管理
- 员工关系与纪律遵从

文化委员会（CMC）

- 统筹规划各部门文化建设需求，制定公司企业文化建设年度工作计划
- 统筹组织各职能部门相关企业文化工作
- 组织开展价值观行为评价及仲裁
- 开展优秀基层文化单位评选

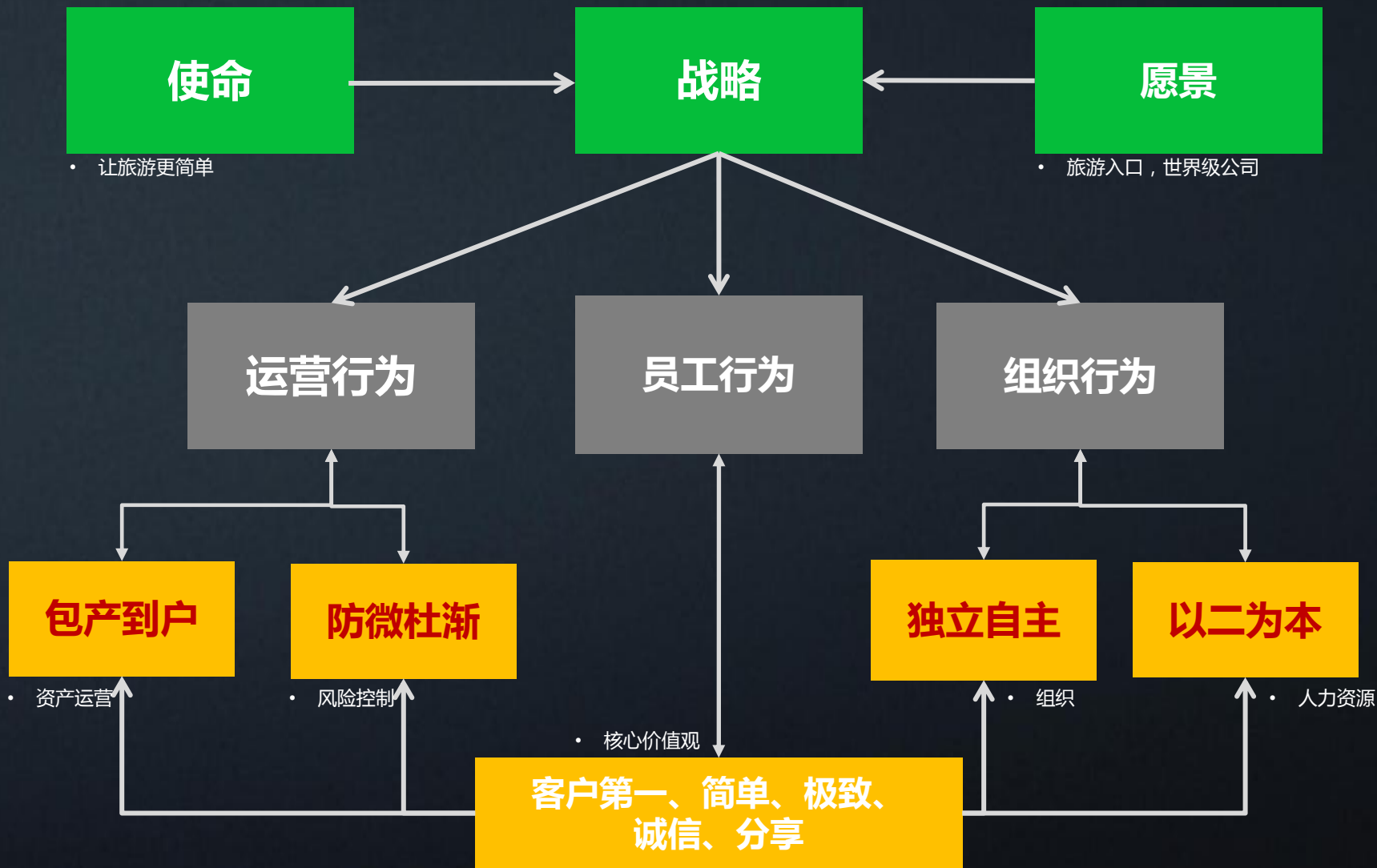
途牛基本法——如何持续成功



从公司战略到组织价值



• 价值链纵深化，产品多元化，渠道多元化



组织价值观



包产到户

- **打破大锅饭细化资产：**对资产进行量化管理，在更细的粒度上面利用资产。
- **资产利用私有化：**基于主人翁角度运营，调动生产积极性，释放资产红利。
- **包产到户激励机制：**确定基础资产收益率，设定底线与激励标准。
- **包产到户伙伴关系：**员工逐渐成长为与公司同甘共苦、共同分担经营重任的经营伙伴。

防微杜渐

- **支撑发展的风控定位：**我们既要发展又要稳定。
- **价值无形的风险管理：**对立关系，不允许牺牲质量与客户体验换增长。
- **防微杜渐的风险管理：**从0到1，再到1+N，而非直接从0到N复制模式。
- **当机立断风险处理：**不能讳疾忌医，不能放任风险任其发展。

独立自主

- **独立自主工作心态：**独立作出决定，独立承担责任，独立享受奖励。
- **独立自主决策环境：**明权明则，不断将决策权责清晰化。
- **独立自主决策方式：**听到炮火的人敢于决策，能够决策，快速执行。
- **独立自主试错机制：**允许局部试点失败，试错的学费不要重复，不能反复犯错误。

以二为本

- **资产视角人资管理：**企业发展由20%优秀人才引领。
- **优秀人才识别与区分：**反对一团和气，一定要对人分出优良中差。
- **奖优罚劣是抓手：**按照价值贡献进行激励，鼓励落差。
- **公司资源向二倾斜：**资源向二集中，实现力出一孔，利出一孔。
- **目标与价值观导向的个人成就体系。**

从组织价值观到个人价值观—USE IS模型



Simple

简单

建立简单工作关系
积极学习，提升技能
少就是多，总结规律
拥抱变化，主动应变
持续优化，迭代创新

Excellence

极致

健康激情，高质量完成工作
自我驱动，愿意付出
不满足现状，持续提高
承担挑战目标，尽人事
坚持，挑战不可能

Users first

客户第一

客户思维，满意服务
反思与改进客户服务
洞察需求，超越期望
引领需求，创新价值
与客户建立长期伙伴关系

Share

分享

尊重他人，没有惊讶
开放心态，主动分享
相互支持，团队合作
大局为重，不计短期得失
建立协作模式，追求共赢

Integrity

诚信

自律，遵守规范
言行合一，诚实可信
坚持原则，讲道理
不畏权威，勇于谏言
维护公司，勇于担当责任

员工
价值观
标准

价值观行为评价原则



过程沟通

当发生关键行为事件时，员工或主管均应主动沟通，确认员工行为符合或不符合价值观行为标准程度，使成功行为及时得到鼓励，使失误行为及时分析、采取改进措施

谁主张谁举证

员工自评分数达到3.5分时，需要出示关键行为事件依据；主管审核评价分数低于员工自评分时，需要出示关键行为事件作为评价依据；

阳光透明

员工与主管确认达到3.5分的关键行为事件需要公示，让公司其他员工知晓与监督；

公平仲裁

员工与主管就某条价值观行为评价分数有不同意见时，及时请HRBP或政委在一级部门仲裁委员会进行初步仲裁，仲裁结果无法达成一致，则到公司仲裁委员会仲裁，直至达成一致。

激励挂钩

价值观行为评价结果与绩效考核结果合计计分，作为员工晋升、加薪、培养、转岗、淘汰依据。

价值观行为评价过程



日常记录关键事件与沟通



季度自评与审评



申诉与仲裁



半年度汇总评价及面谈



申诉与仲裁

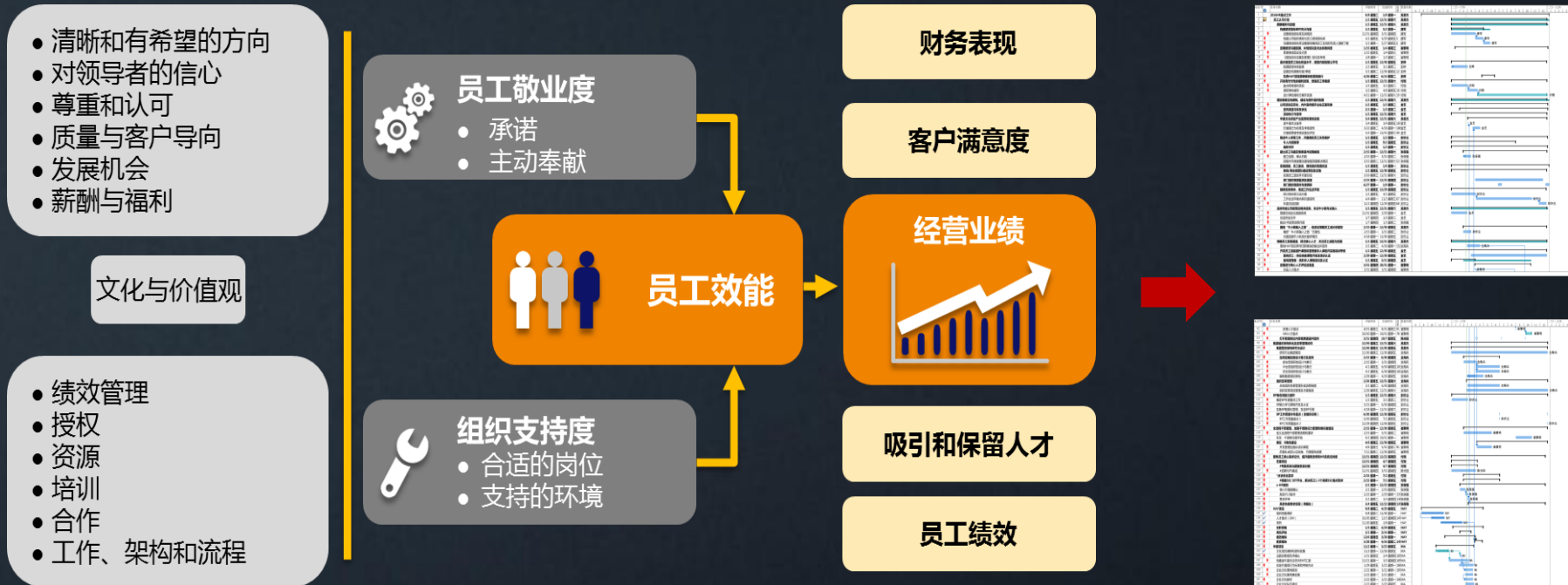
价值观与激励挂钩——刚性应用

作为员工晋升、加薪、培养、转岗、淘汰依据

职等	个人价值观行为占比	个人绩效占比	360评价占比	组织绩效	素质测评	管理费用
员工	50%	50%				
总监 (二级部门长)	30%	50%	20%			
总经理	20%			50%	24%	6%
VP以上	20%			50%	24%	6%



员工认可计划



牛人专线：人才驱动业务



供给+策略+人才队伍

--基于战略人力资源规划的制订与实施



组织绩效建设

--从人力资源管理的角度提高公司绩效，
组织与人力资本项目



基于战略领导力的开发与接班人的计划

--包产到户



并购充足人力资源整合规划

--配合战略扩张与资本



基于战略的全面薪酬与激励体系设计

--全面薪酬体系，RSU+期权+战略奖金



基于价值创造人力资源管控模式

--BP+OD+组织部

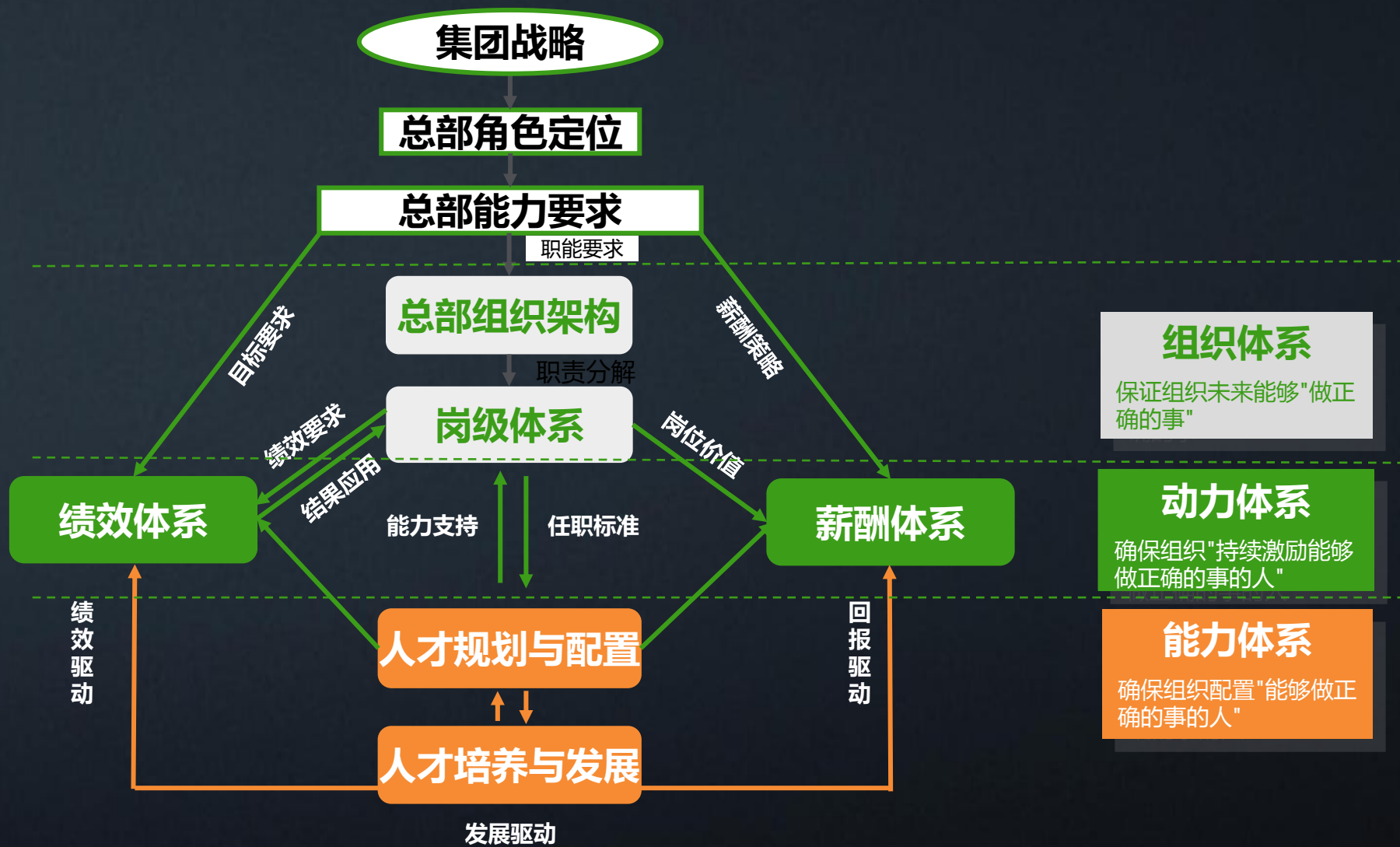


基于整个企业的战略转型以及组织的

变革

--定岗定级定编计划

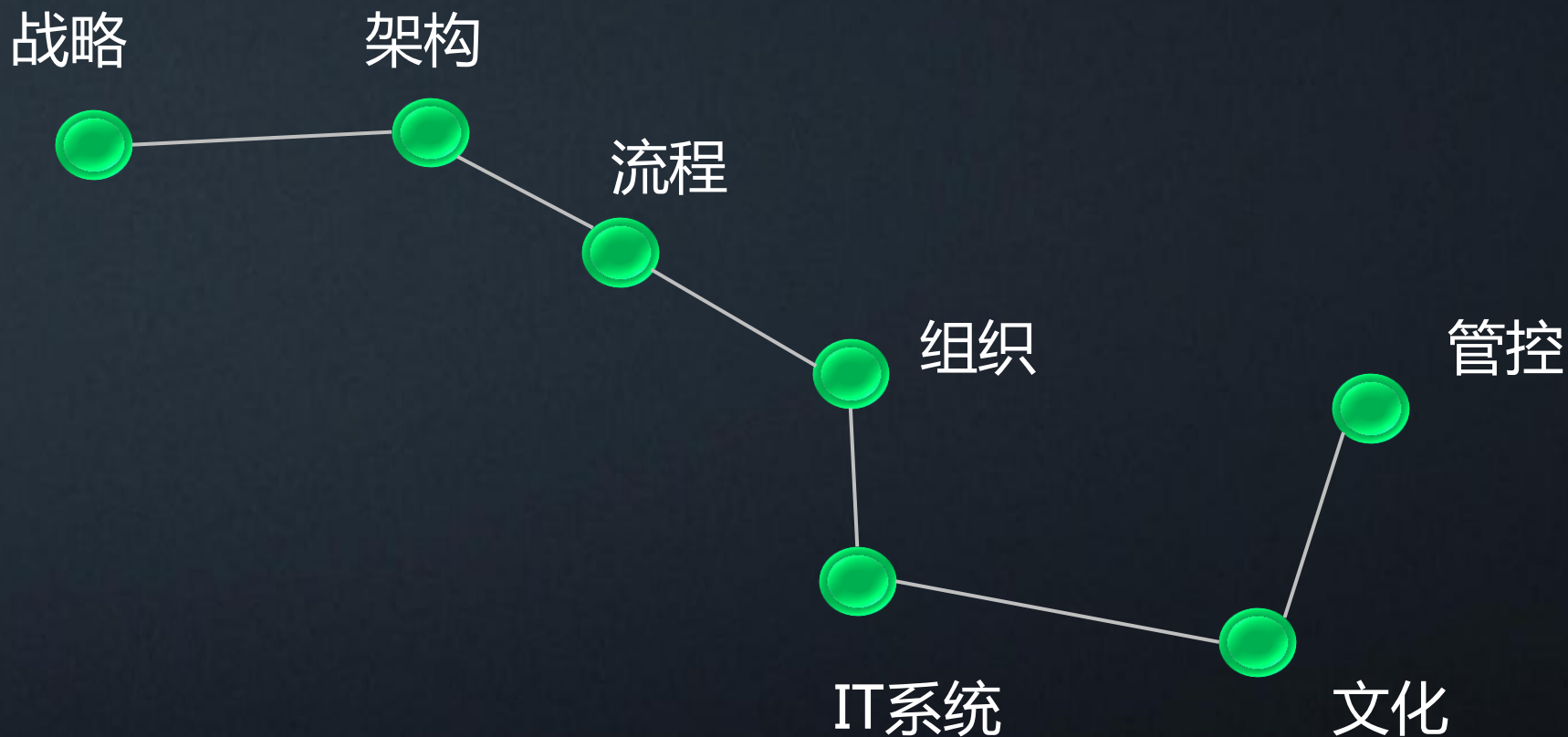
以三体系支撑集团战略及组织能力落地



组织：三支柱的变形和扩展、实质仍是矩阵式组织



用工程方法升级HR服务和运作——“北斗七星”



IT系统变革：努力打造高效集成的、面向客户的HR场景交付



特征与挑战

- | | | | |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 入离职社保发薪等基本需求 | <ul style="list-style-type: none"> 从量的供应到质的供应 从服务所有人员到聚焦高潜人才/火车头 基础人事、业务非人管理自动化 以员工为中心、围绕场景和体验的重组组织 业务越来越要求HR成为专家和真正的BP 人力资本度量、HR量化运营提上日程 开始引入整体性HR咨询项目 | <ul style="list-style-type: none"> 客户体验升级 人才生命周期的管理和应用需要夯实加强和外围模块扩展 更灵活的人力运营指标 | <ul style="list-style-type: none"> 移动化 社交化 智能（数据）化的预测预警 |
|--|--|---|--|

HR1.0职能式

HR2.0交付式

HR2.5体验式

HR3.0智能式

应对策略

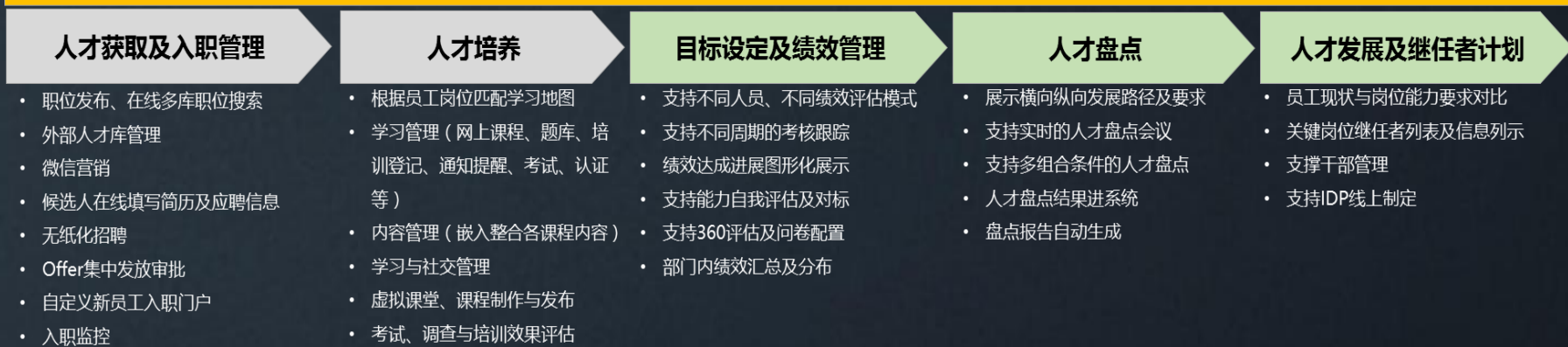
- | | | | |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 兼职或少量全职人员实现最基础人事功能 | <ul style="list-style-type: none"> 关注人才质量和人才生命周期闭环 聚焦火车头和高潜人才的定制服务 提高业务人员进行非人管理的自动化程度 关注客户场景体验、融入游戏竞赛社交元素、激活组织效能 HR从事务型转身为专家型、成为Partner 运营分析和洞察、将人力作为资本加以全流程管理 战略咨询和组织变革项目落地保证 | <ul style="list-style-type: none"> 改进员工体验 添加预测类决策支撑 夯实人才生命周期管理 外部数据引入及对标 | <ul style="list-style-type: none"> 移动化 社交化 智能（数据）化 |
|--|---|--|---|

IT系统规划：面向客户的HR场景交付,全面支撑EHR2.0

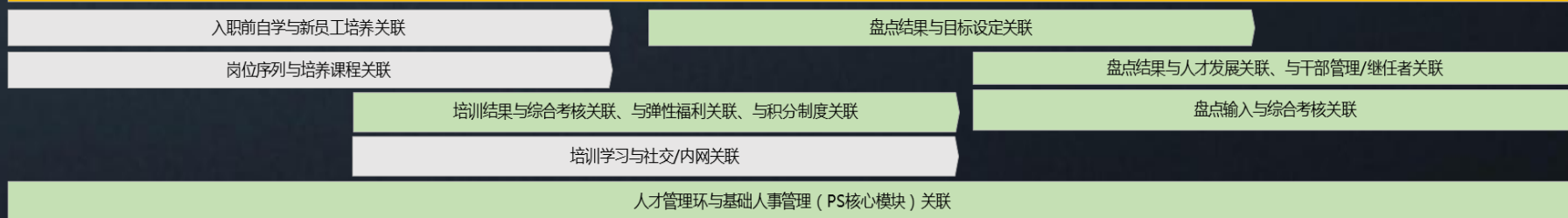
1. 统一、实现员工体验的改善（入口/移动/游戏/积分/自助）

- ①我的团队员工
- ③目标绩效
- ⑤我的工作列表及行政审批
- ①我的基本信息
- ③职业规划
- ⑤发展和成长
- ②面试招聘
- ④继任者发展
- ⑥我的仪表盘
- ②我的薪酬福利
- ④我的培训和积分
- ⑥我的社交

2线下操作转线上、人才管理闭环



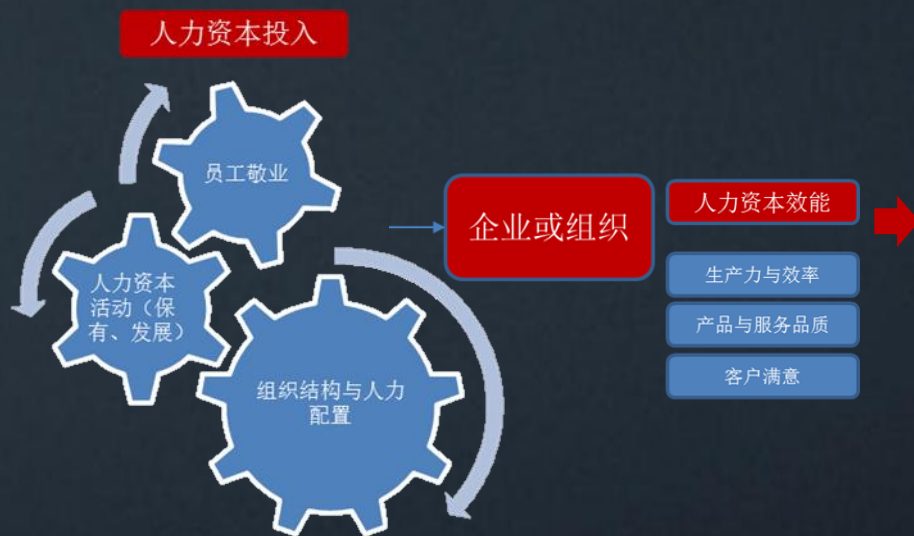
3模块间整合与集成、承接组织变革项目规则固化



4嵌入分析和决策支持

- 支持人效分析
- 支持人才管理决策
- 支持人力多维度度量和分析

监控：为HR服务及运作安装“鹰眼”和“仪表盘”



	OD	招聘	SSC	培训	薪酬	绩效	组织部	综合管理部	HRBP	行政部
HR内部度量	<ol style="list-style-type: none"> 1. 组织层级现状计数 2. 组织异动人次：反映组织稳定情况 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 满编率 2. 岗位平均招聘时长 3. 招聘计划完成率 4. 招聘转化率 5. 面试通过率 6. 招聘渠道推荐占比 7. 关键岗位潜在人才热点图 8. 人均招聘费用 9. 招聘费用ROI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司总体人数 2. 新进人员梳理 3. 离职人员（主动、被动） 4. 转正人员 5. 关键人才行政处罚案件占比 7. 赔偿金支出 8. 津贴支出（含团建、补贴、奖金） 9. 剩余假期总数（司龄、年假、加班） 10. 客户响应及时率（包含热线咨询） 11. 客户满意度 12. 客户投诉率 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 培训时长（总时长、人均培训时长） 2. 员工培训覆盖率 3. 讲师分布（认证讲师占比、高band分享的时长） 4. 管培生留存率 5. 培训课程通过率（新员工、关键人才等等） 6. 内网点击流量 7. E-learning题库、考试通过率 8. 培训费用成本 9. 培训费用ROI 10. 课程培训满意度 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 薪酬水平差异 2. 薪酬结构变化 3. 薪酬波动 4. 费用使用率分析 5. 费率使用偏差 6. 费用预测 7. 行业内薪酬水平对标 8. 客户响应及时率 9. 投诉率 10. 错误率、核实率 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 必达线未达成组织分布 2. 关键人才绩效变化情况 3. 连续三次未达成名单 4. 绩效得分趋势 5. 271分布合理性 7. 1的分布 8. 绩效沟通覆盖率 9. 绩效沟通满意度 10. 客户响应及时率 11. 投诉率 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 储备池数量变化 2. 关键/核心人才密度 3. 梯队人才地图 4. 管理干部胜率 5. 干部胜任率 6. 干部代理转正通过率 7. 管培生成材率 8. 干部岗位胜任率 9. 干部岗位代理率 10. 核心干部离职率 11. 管理者人才当量密度 	<ol style="list-style-type: none"> 1. HR部门满意度 2. CIP质量 3. ERP、OA效率 4. CIP解决数量 5. 流程缺失率 6. E-learning题库、考试通过率 7. 数据分析数量 8. 客户满意度 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 服务支持占比 2. 重要部署 3. 客户响应及时率、投诉率 4. 新员工培养电子流完成率、覆盖率 5. 面谈数量技能达标率 7. 服务满意度 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 费用成本（苏益） 2. 客户响应及时率、投诉率 3. 行政服务支持比 4. 服务满意度