



第二十四届组织发展年会

2020年9月9-10日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org





组织发展降本增效

3 - 3 法则

分享嘉宾：刘丽璇

2020.09.10

刘俐璇

三星集团旗下三星财产保险（中国）有限公司 人力资源总监

国家高级人力资源管理师（一级）

国家高级企业培训师（一级）

注册国际认证职业培训师

ACI国际培训师授权导师

中国培训经理人俱乐部华东总会研究院特聘专家

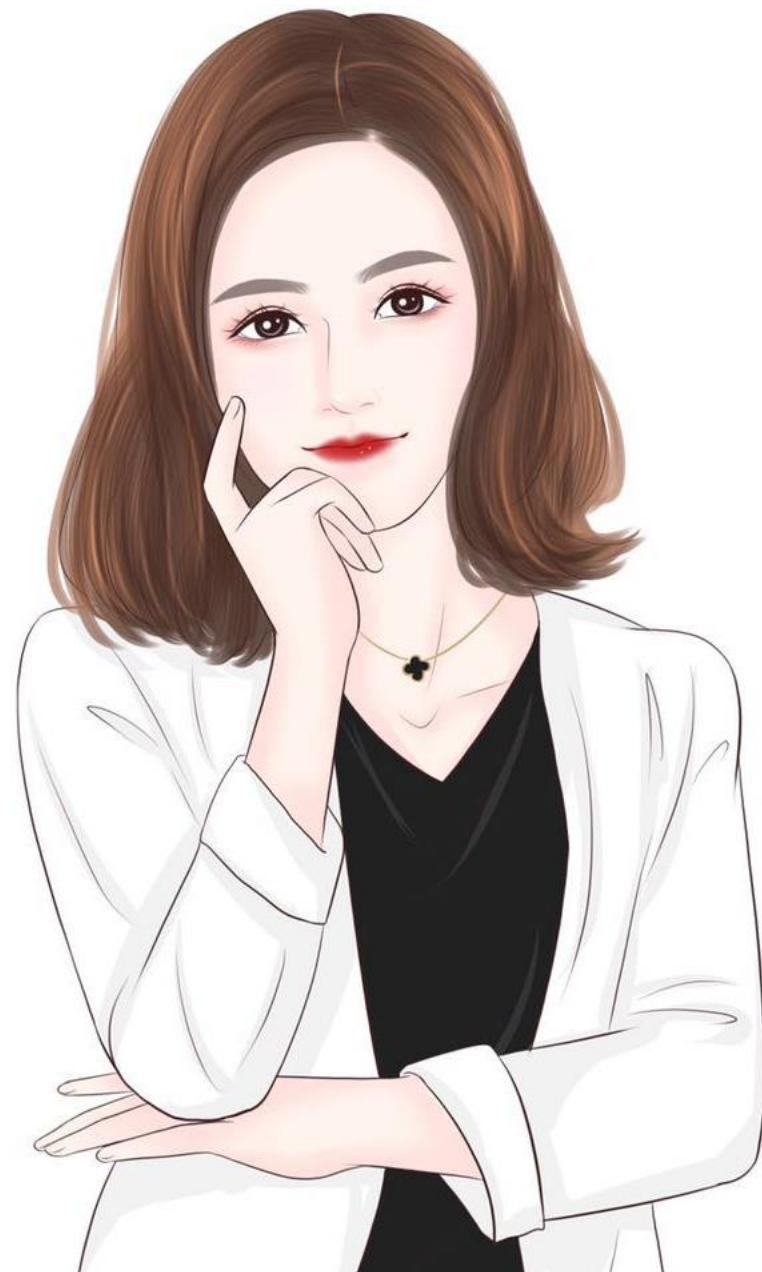
“我当好培经” 大赛导师兼评委

上海人事研究中心 委员

中国保险行业协会人力资源管理委员会 委员

SMG东广新闻台FM90.9新闻风尚志之职场江湖说 特邀嘉宾DJ

多家管理咨询公司及培训机构 顾问



“朝令夕改” & “迭代思维”

杜绝“帕金森定律”



3

降本
法则

降本三盘点



支出： 费用支出盘点矩阵

收入： 业务收入金字塔

人力： 数据化盘点和创新

3

增效
法则

增效三迭代



效率： 打造全新沟通链

效益： 绩效改进促动业务

效能： 个性化人力资源体系

3

降本
法则



降本三盘点

支出：费用支出盘点矩阵

收入：业务收入金字塔

人力：数据化盘点和创新



降本三盘点：支出

费用支出盘点矩阵

公司整体



人力资源



人才发展

长久 (>1年)

临时 (<1年)

长 久 (>1年)	<p>政策</p> <p>↓ 税收减免 (可能性)</p> <p>.....</p>	<p>政策</p> <p>↑ 行业政策愈加严格</p> <p>.....</p>	<p>管理端</p> <p>↓ 推动灵活用工机制</p> <p>.....</p>	<p>管理端</p> <p>↑ 系统化数据化平台建设</p> <p>.....</p>	长期：创新变革
	<p>我司</p> <p>.....</p>	<p>我司</p> <p>行业严监管下的管理成本增加</p> <p>.....</p>	<p>业务端</p> <p>.....</p>	<p>业务端</p> <p>.....</p>	
临 时 (<1年)	<p>政策</p> <p>↓ 社保减免 税收减免、缓交 房租减免 在线课程学习减免</p>	<p>政策</p> <p>↑ 假期及隔离期人工费 用工要求压力</p> <p>.....</p>	<p>管理端</p> <p>↓ 取消出差相关费用</p> <p>.....</p>	<p>管理端</p> <p>↑ 员工防疫物资</p> <p>.....</p>	短期：降本增效
	<p>我司</p> <p>社保减免 在线课程学习减免</p> <p>.....</p>	<p>我司</p> <p>假期及隔离期人工费 用工要求压力</p> <p>.....</p>	<p>业务端</p> <p>营业拓展支出下降</p> <p>.....</p>	<p>业务端</p> <p>业务设备重置</p> <p>.....</p>	

政府/行业

公司自行



降本三盘点：支出

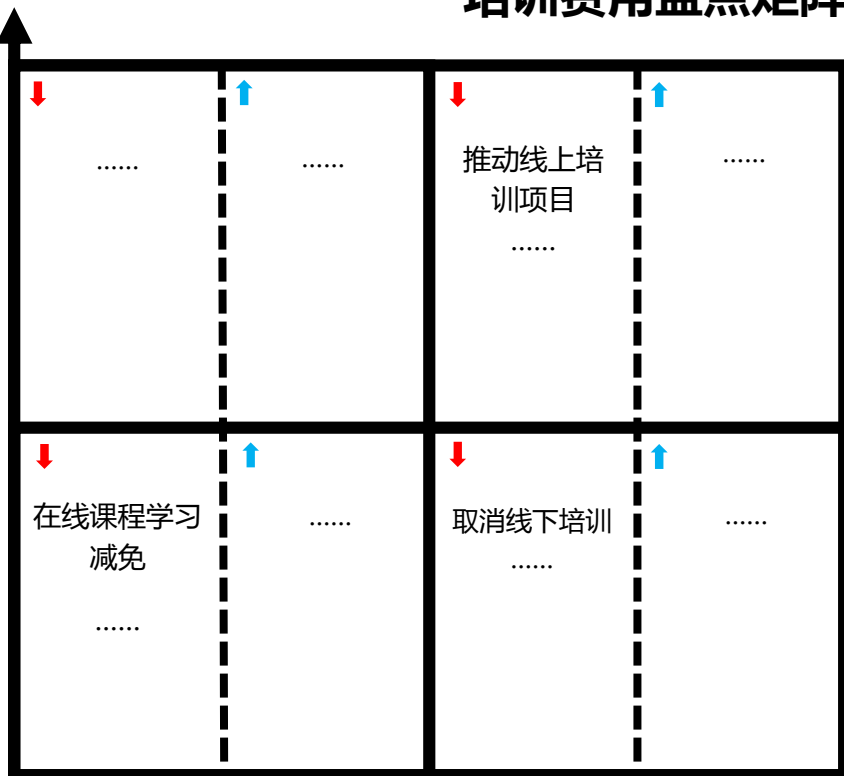
费用支出盘点矩阵

培训费用盘点矩阵

培训费用盘点明细

长久 (>1年)

临时 (<1年)



政府/行业

公司自行

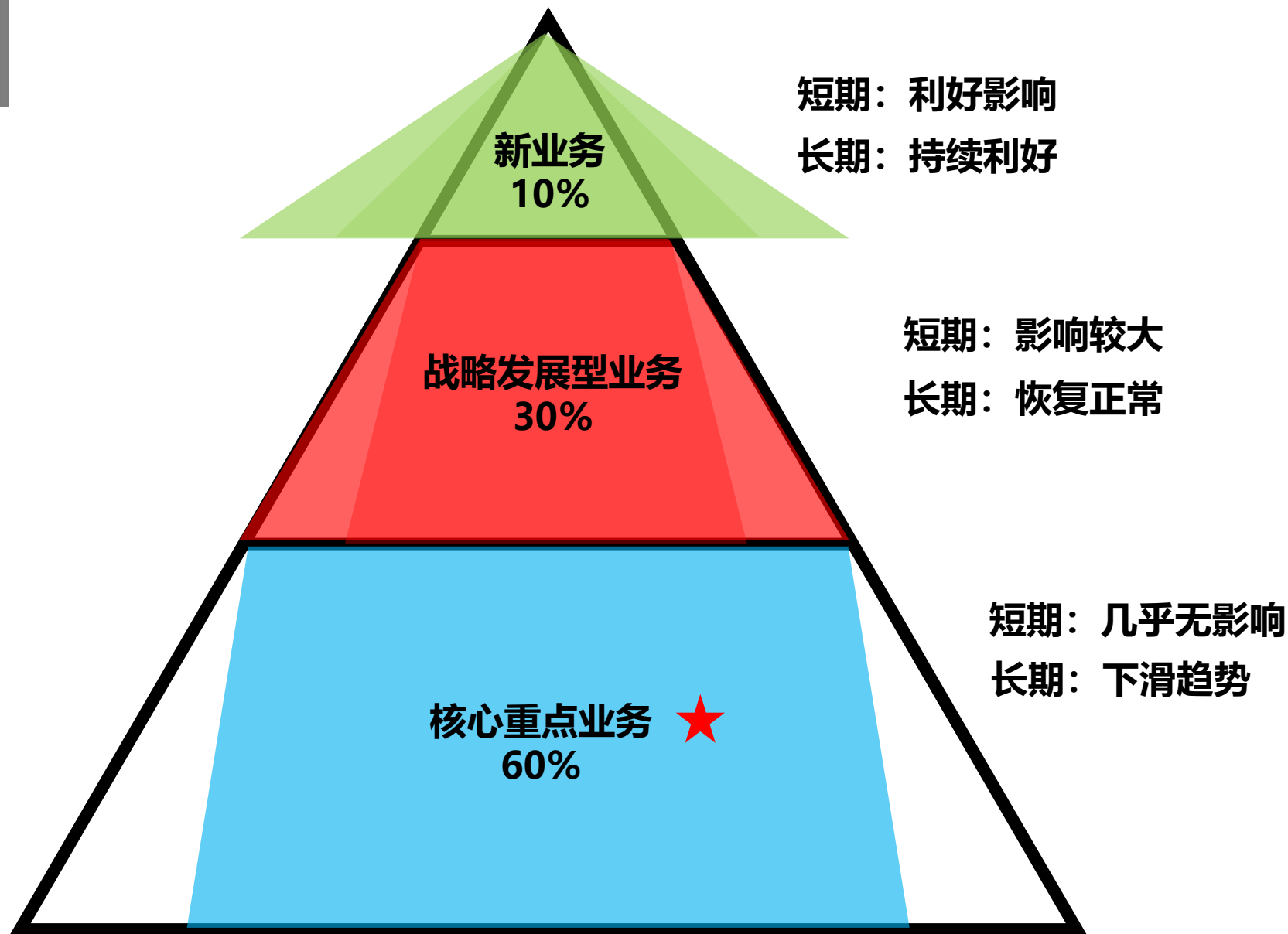
时间区分	对象区分	条线	措施	涉及范围	时间周期	具体科目	涉及费用	费用细项	类型	费用拆分		
										3月	...	10月
临时 <1年	公司自行	管理端	推动线上培训项目	全公司	1-12月	A平台	XX	XX	实际	XX	...	XX
					1-12月	B平台	XX	XX	预估	XX	...	△XX
					5-12月	自建	XX	XX	预估	XX	...	△XX
时间区分	对象区分	条线	措施	涉及范围	时间周期	具体科目	涉及费用	费用细项	类型	费用拆分		
										3月	4月	5月
临时 <1年	公司自行	管理端	取消线下培训	全公司	2-5月	项目A	XX	XX	实际	XX	XX	
					2-5月	项目B	XX	XX	预估			XX
时间区分	对象区分	条线	措施	涉及范围	时间周期	具体科目	涉及费用	费用细项	类型	费用拆分		
										3月	...	10月
临时 <1年	政府行业	我司	在线课程学习减免	全公司		人均	XX	XX	预估	XX	...	XX

.....



降本三盘点：**收入**

业务收入金字塔

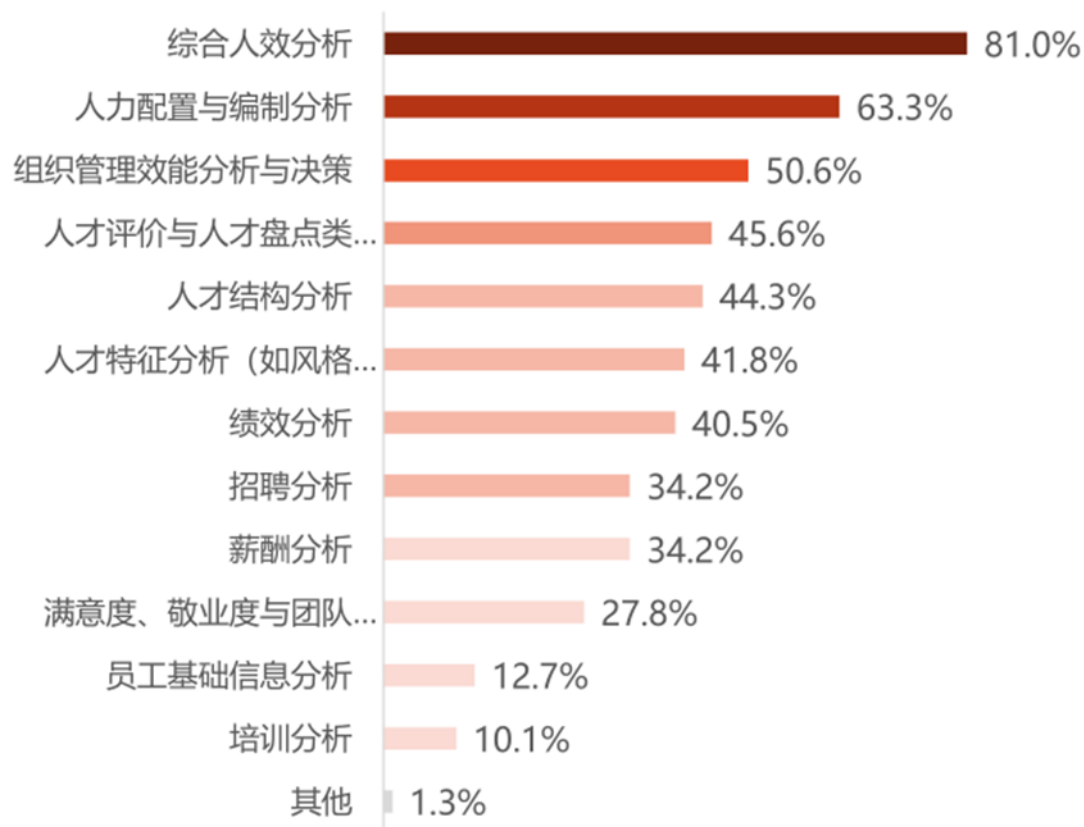




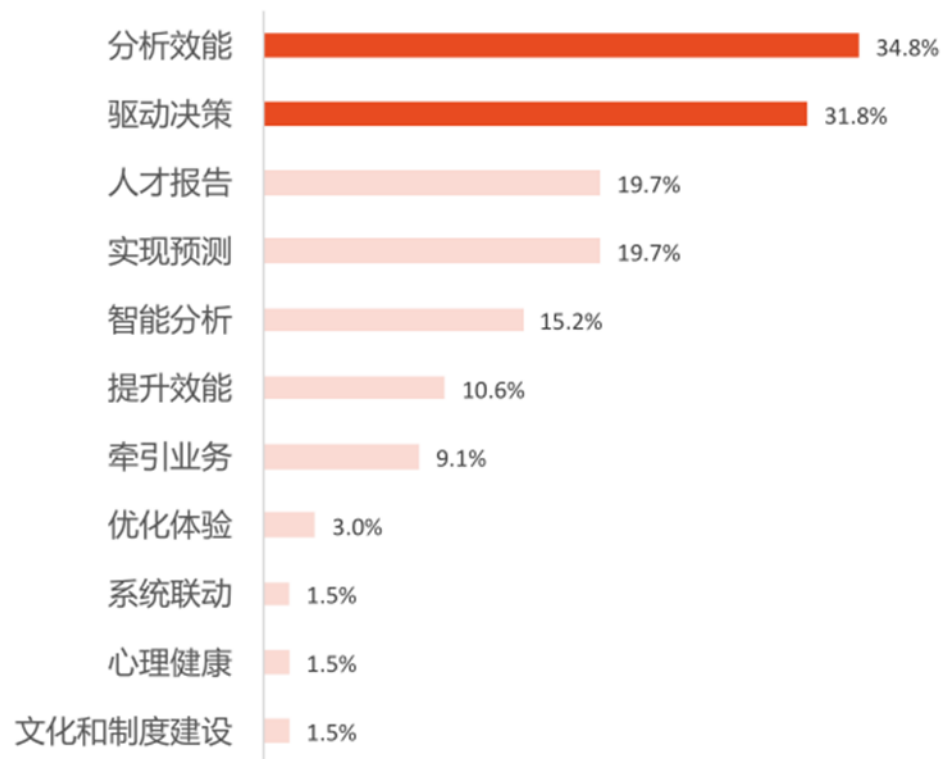
降本三盘点：**人力**

数据化盘点和创新

贵公司未来在人力资本分析方面，
将更加关注以下哪些重点专题？



贵公司在人力资本分析职能上，未来更关注哪些应用，
或希望解决哪些问题？实现哪些功能或价值？



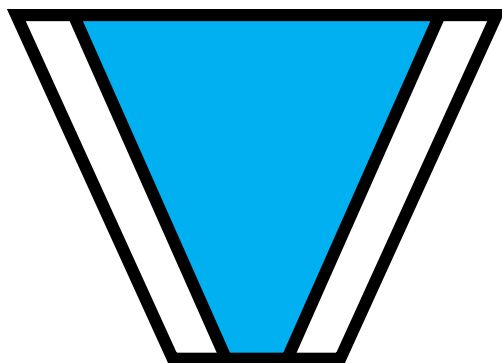


降本三盘点：**人力**

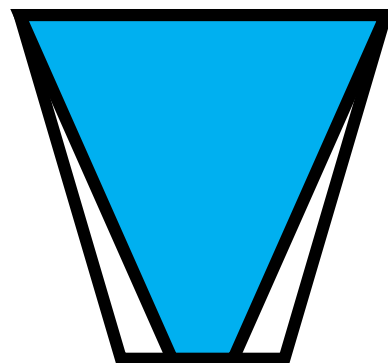
数据化盘点和创新



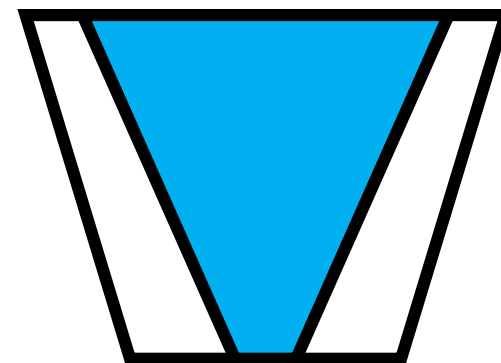
公司
人才池



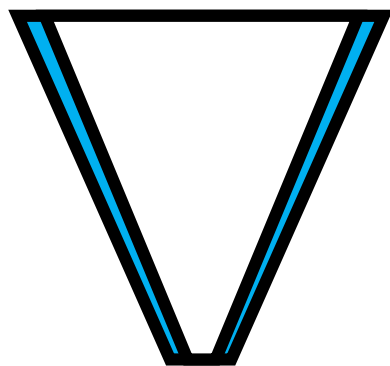
成功的人才招聘



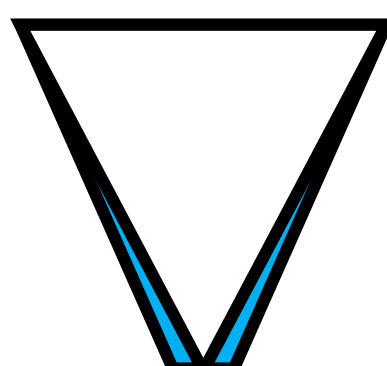
成功的人才发展



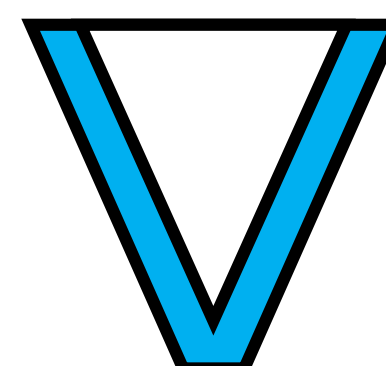
最佳结果



失败的人才招聘



失败的人才发展

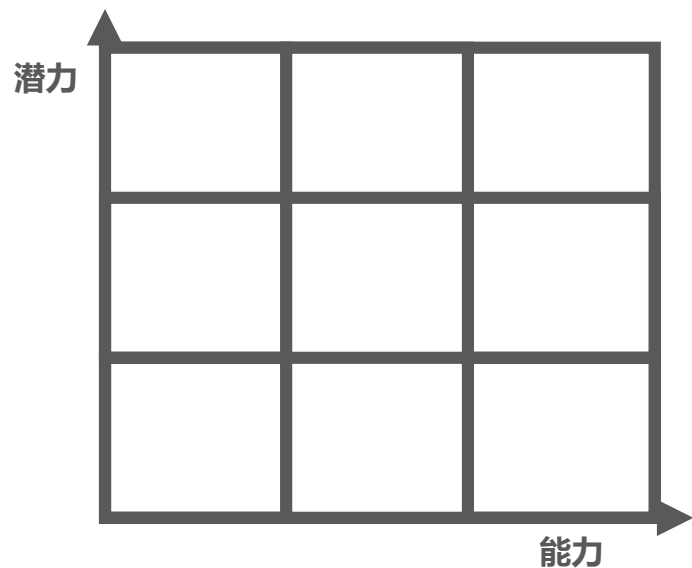


最差结果



降本三盘点：人力

数据化盘点和创新



人才盘点



组织形状



数据分析



降本三盘点：**人力**

数据化盘点和创新

人才盘点不仅是盘点个人，更是对组织、团队的盘点。

案例：30人，核心技术岗位团队

盘点预估

明星：6人
骨干：18人
一般：6人

盘点结果

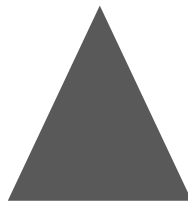
明星：3人
骨干：7人
一般：20人



形状目标



形状结果



团队对标差异

中坚力量缺失
新人or问题员工过多

个人对标差异

薪酬水平分位值
职级岗位匹配度
工作效率及工作量



降本三盘点：**人力**

数据化盘点和创新

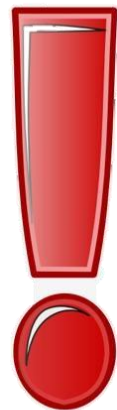
通过各模块核心数据的分析来进一步评估疫情带来的影响值！



公司离职率？

招聘成本周期？

培训人次小时数？



关键人才流动率！

招聘漏斗分析！

人才梯队满足率！

离职预测分析！

关键人才吸引力！

关键岗位内升占比！

留任要素分析！

新员工绩效分析！

业务绩效影响分析！

3

增效
法则

增效三迭代

效率： 打造全新沟通链

效益： 绩效改进促动业务

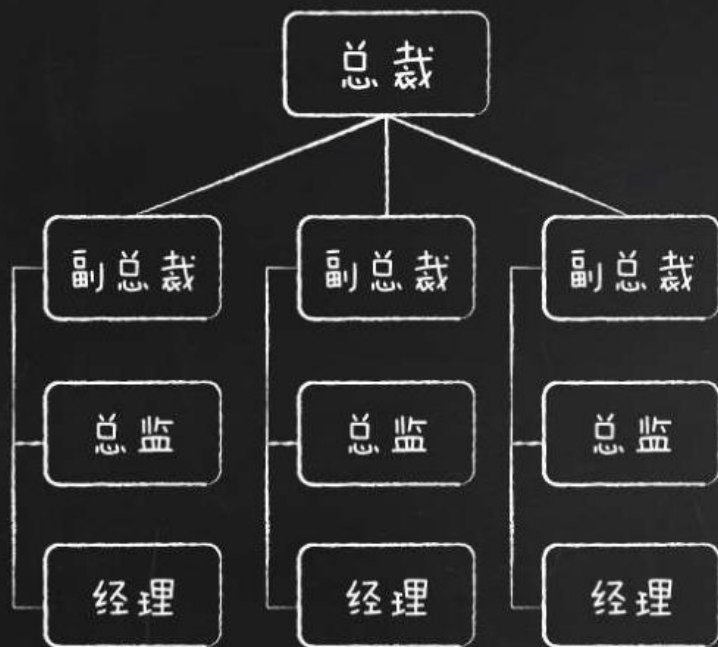
效能： 个性化人力资源体系



增效三迭代：**效率**

打造全新沟通链

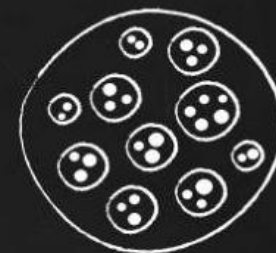
从垂直沟通到网状沟通



科层组织结构图



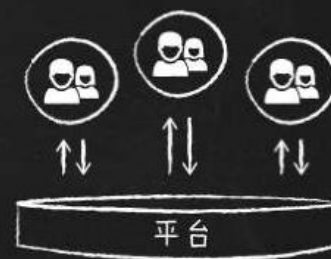
网络组织
结构图



团组组织
结构图



圈层组织
结构图



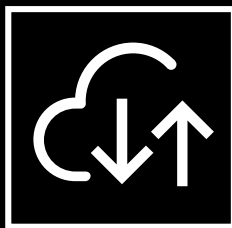
平台组织
结构图



增效三迭代：**效率**

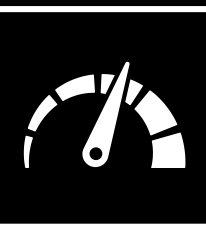
打造全新沟通链

从垂直沟通到网状沟通

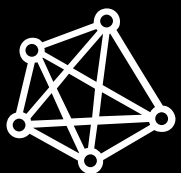


高频

快速



多点



决策





增效三迭代：效益

绩效改进促动业务

从HR思维到业务思维

GAPS

找到冰山下的根因

找到痛点、短板点

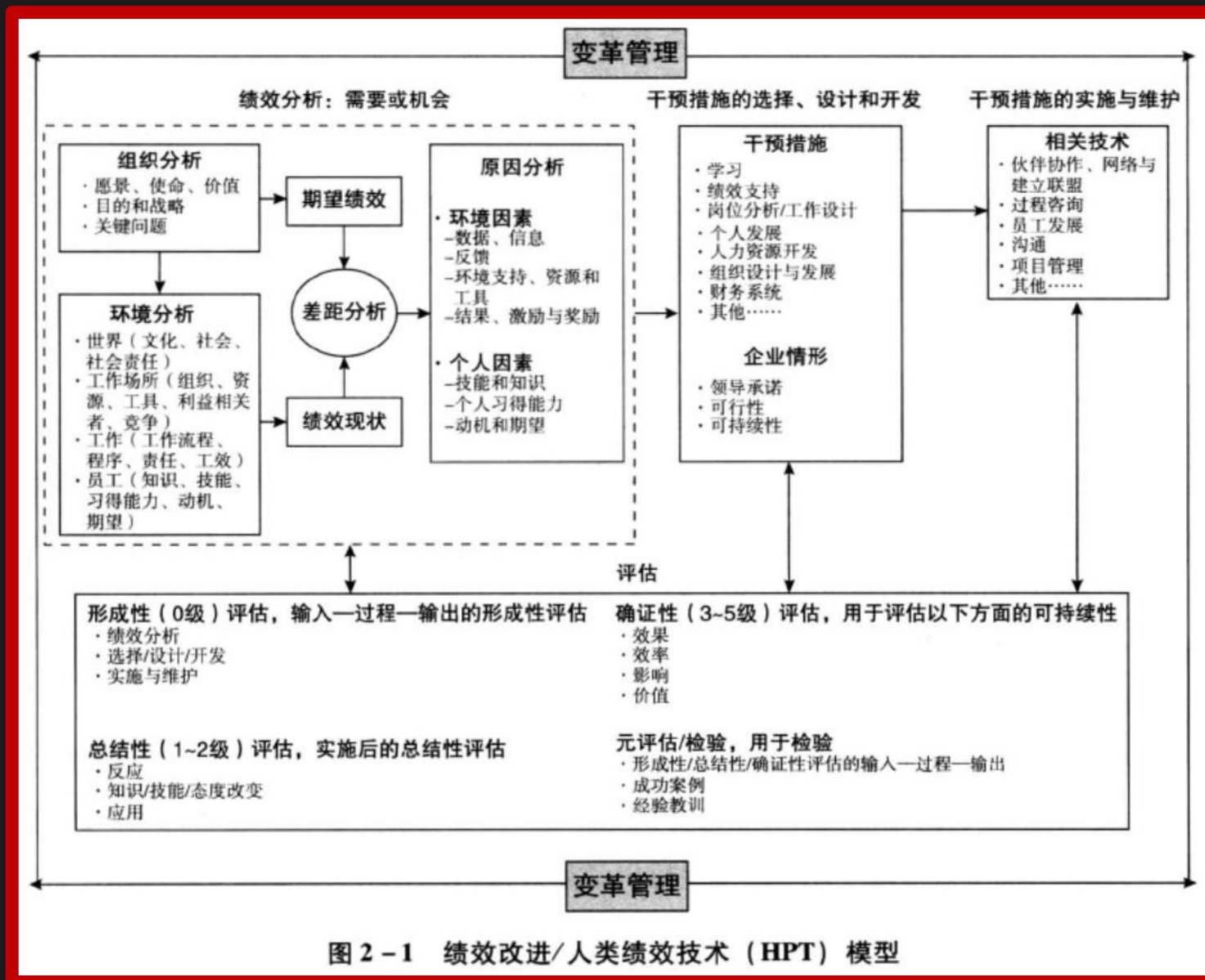


图 2-1 绩效改进/人类绩效技术（HPT）模型

图源：绩效改进基础

3 增效三迭代：**效能**
个性化人力资源体系

从共性化体系到个性化体系

6

+

共性化HR体系

1

个性化薪酬激励

1

个性化福利体系

1

个性化人才培养

1

个性化发展通路

3

降本
法则

降本三盘点



支出： 费用支出盘点矩阵

收入： 业务收入金字塔

人力： 数据化盘点和创新

3

增效
法则

增效三迭代



效率： 打造全新沟通链

效益： 绩效改进促动业务

效能： 个性化人力资源体系

HR是一个没有“门”，只有“槛”的工作！

一旦入了“门”，就要时刻做好逾越深“槛”的准备！