



# 第十八届中国薪酬福利年会

2021年4月13-14日，北京





## 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](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)





# 释放数据价值 用数据驱动组织能力建设

好未来集团 王娜

## 分享内容

01

好未来及个人介绍

02

数据驱动型组织实践分享

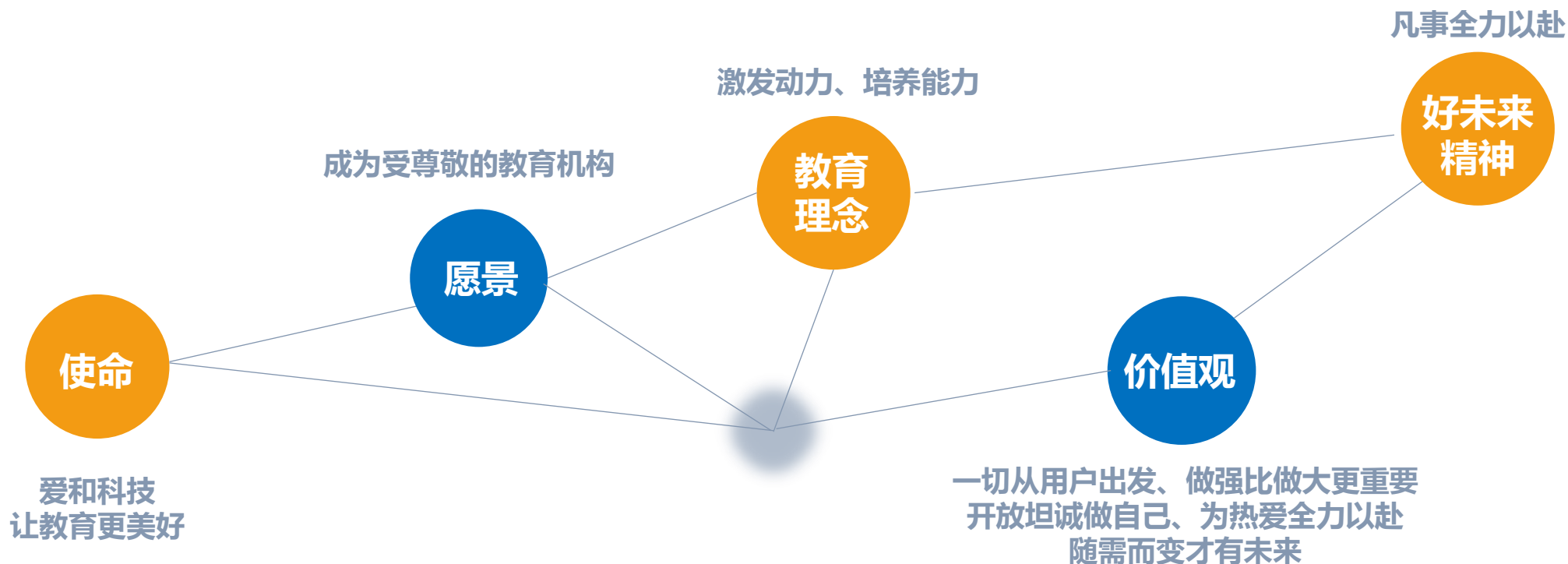
03

数据驱动提升分配有效性

## 什么是好未来？( NYSE : TAL )



好未来是一个以智慧教育和开放平台为主体，以素质教育和课外辅导为载体，在全球范围内服务公办教育，助力民办教育，探索未来教育新模式的科技教育公司。



## 关于我



**王娜**  
Wanda Wang



**好未来集团 (NYSE:TAL)**  
*人才发展与激励总监*



**汽车之家 (NYSE:ATHM)**  
*薪酬总监*



**Danaher Corporate (NYSE:DHR)**  
*COE Senior Manager*



**Mercer**  
*Consulting Manager*



**PwC**  
*Senior Associate*

# 好未来集团员工每天都创造着海量数据资产



- 即时沟通平台上，每天平均发送消息量**260万+**
- 每周共产生**6.1万**篇共享文档，每天有**2.7万位**员工参与协作
- 每周共创建**6.3万**个日程，每周共发起**2.3万**场会议，每天**1.1万位**员工参与会议讨论
- 在公共交流平台未来样儿上，每周共产生3667个帖子，每天有**1.2万**位员工参与互动
- 目前共有**536个**智能应用介入到应用平台知音楼上，人均每周使用67次应用

**释放数据价值，  
让数据成为好未来集团的  
优质资产**



- 🏠 **改变思维方式，重新定义管理，用数据和技术驱动**
- 🏠 **让人、系统和数据高效协同，提高组织能力，构建数据驱动型组织**

## 关于管理

“过去是管理通过人完成任务，现在是管理通过人+服务器+数据完成任务。未来的管理，是管理者和人一起，让服务器系统和数据创造价值，这是两种公司，两种团队，两种组织，这是两种世界观。”



### 从文化上，重新定义领导力标准

- 管理者应具备技术素养和数据思维



### 从机制上，释放数据价值，赋能管理

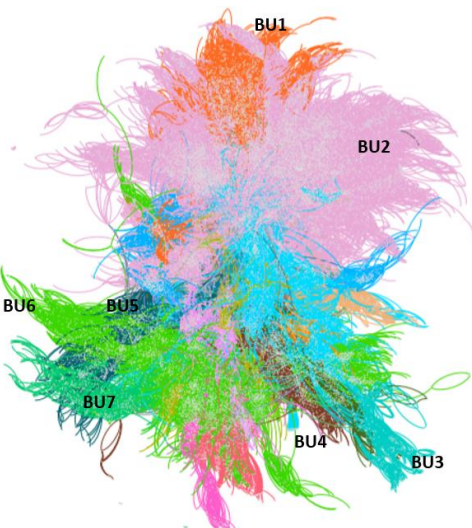
- 以承载管理数据的系统为工具
- 以数据表达为统一管理语言

# 场景一：如何帮助主管精准发现待关怀员工，提高管理效率？

**场景：**新进员工未能较快融入团队，或个别员工已有低绩效趋势，及时识别这样的组织氛围问题，可以帮助管理者快速调整管理动作，提高管理效率。

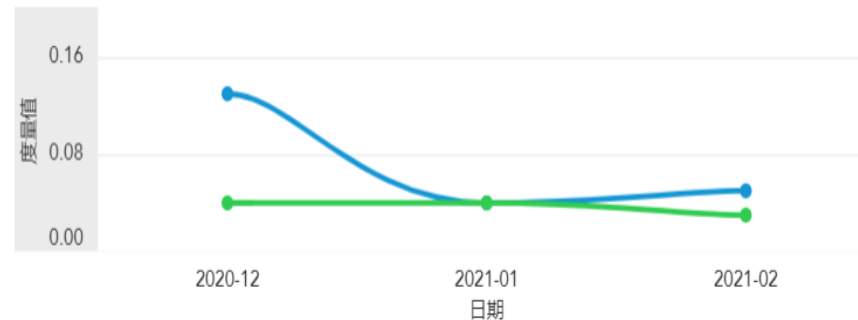


- 工作中的协同数据形成链接网络
- 通过网络挖掘各团队链接集中度



(N-1)均衡度绝对值

度量名称 ■ 组织均衡绝对值 ■ 平级均值 ■ 对标均值



- 找到未融入及需关怀的团队/个人；
- 找到非常不均衡的组织

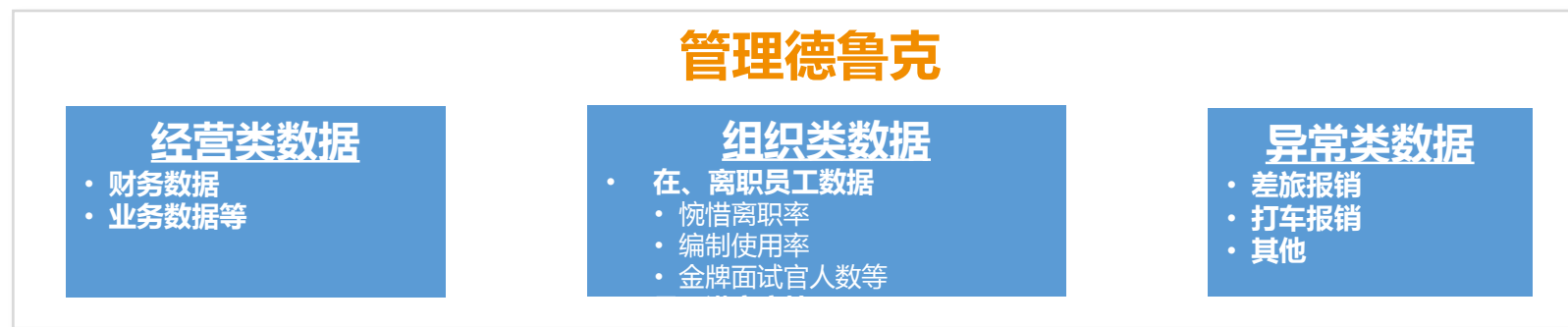


## 场景二：通过数据，从管理走向赋能



**场景：**一方面组织规模和业务复杂性在不断提升，另一方面管理团队相对年轻，需要经验积累。以系统和数据作为工具，可以帮助管理者补位，做好赋能。

- **从管理者视角：**通过数据，帮助管理者随时了解各自团队的组织健康、业务健康和财务健康状态。进而帮助他们更加敏捷地做好管理和经营。
- **从员工视角：**取消前置审批环节，让员工有更多的决策和自主权，让组织的效率更高。通过异常数据分析，可以使自由和责任达到一个平衡。



授权员工自主安排差旅完成报销，免去中间审批环节，减少流程中的管理成本，用后续数据追踪异常情况，实现过程管理，给与员工更多自主权。

## 关于人力资源2C化产品思维

“数字化时代人力资源管理要面向员工、开放透明、数据驱动、一线决策”，一切从用户出发，让一线决策”



### 从文化上，打造开放透明的组织

- 用数据+智能平台建立组织文化沟通场域，信息直达，统一文化方向



### 从机制上，让员工有参与感和自主权

- 用产品思维设计智能化人力资源管理应用，让员工有更多自主权

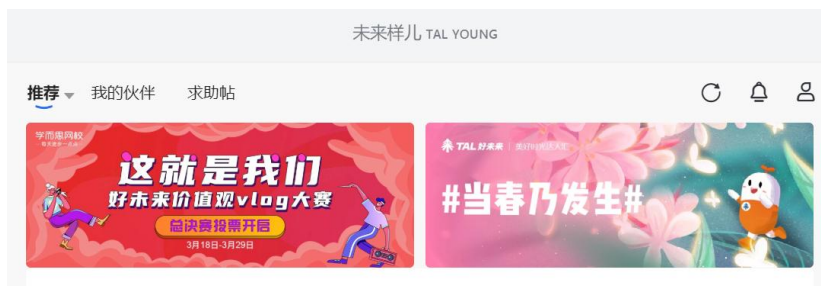
## 场景三：用未来样儿打造企业文化沟通一线



**实践：**企业文化沟通不再是简单的上传下达，是员工一起沟通并共创工作方式，一起践行组织文化要求，一起构建组织文化资产

### 目标

践行价值观“**开放坦诚做自己**”，将未来样儿打造成员工坦诚表达自我，积极提出对公司发展的建设性意见，主动分享、学习的即时反馈和文化平台。



### 行动

- 从活动运营到内容运营，吸引员工到未来样儿平台主动表达自我，坦诚发表意见。
- 建立数据看板，了解“什么样的活动能吸引大家参与组织文化的讨论和共创”。
- “求助帖”数据分类，建立分享和学习社区。
- 数据调研文化周边，了解员工想要什么，而不是组织想让员工知道什么。

## 场景四：数据使员工在晋升、转岗活动中更有主动权



**实践：**以员工为中心，用产品思维运营人力资源管理项目，把自主权交给员工，用数据辅助有效管理决策

### 机会主动争取

- **晋升：**  
不仅是管理者提报被晋升名单，绩优员工可自我提报，直接申请。
- **转岗（活水）**  
员工自主寻找转岗机会，与用人主管直接沟通。

### 全流程更加透明

- 员工可看到自己是否符合晋升/活水资格的数据，了解过程数据，查看进度结果，即时了解相关制度。
- 评委/用人主管评价内容对员工公开，让过程和结果更透明。

### 管理者能力识别和提升

除赋能员工端外，因为传统的决策黑匣子被打开，通过数据的分析，可反向鉴定主管在识别人、培养人方面的能力。这些数据可以帮助我们选拔更好的管理者，或赋能待提高的管理者。

# 薪酬分配体现价值导向，评价体系有效性决定分配的有效性



## 3. 一线决策

**发挥灵活监督作用：**

在自由与责任之间找到平衡

人工成本定价案例分享：在充分授权一线业务同时用数据持续跟踪确保不失控

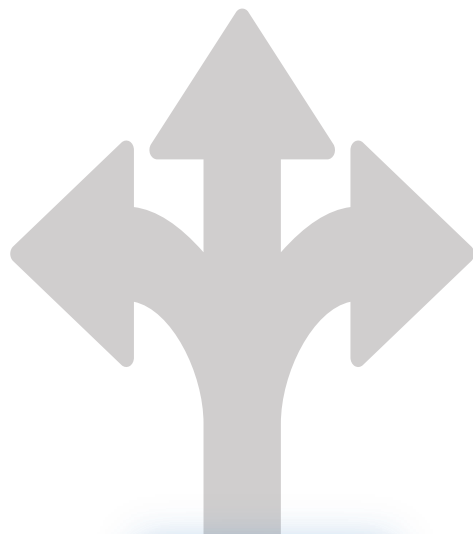


## 2. 信息平权提升效率

**发挥提升效率作用：**

通过信息平权提升员工参与感与掌控感

股票年终奖案例分享：通过技术手段实现信息穿透，让员工参与-了解-做决定



底层逻辑



## 1. 公平合理

**发挥激励杠杆作用：**

在生机勃勃的组织中体现相对公平

综合绩效案例分享：提升绩效评价体系有效性，进而提升分配有效性

**发挥指挥棒作用：**体现价值导向、付薪理念

好未来：一切从用户出发

# 综合绩效案例分享：客观的评价结果是有效激励的前提



**透过现象看本质**：激励分配有效性取决于绩效评价有效性，而绩效评价有效性取决于目标管理有效性

**透过短期看长期**：组织要从运营型向创新型转变，从刚性组织向柔性组织转变



## 1 目标管理 —— OKR

变化、聚焦、协同、激发一线员工



## 2 日常反馈 —— CFR

沟通、反馈、认可

### 承诺型OKR

商业模式：**轻供应链重运营**，鼓励自下而上的创新和试错，在过程中听客户、市场的声音，来判断是否调整目标，任何创新成功都可能带来爆款

### 愿景型OKR

商业模式：**重供应链轻运营**，自上而下的创新，强调各环节协同和执行完成，目标调整带来的资源成本较高，但过程中可及时调整方式方法以确保目标达成

**好未来**：承诺型（契约精神，使命必达）+ 愿景型（着眼长期，难而正确）

### 即时反馈

坦诚沟通，随时反馈  
表达认可与感谢，也可表达建设性意见

### 双月复盘

上阶段目标回顾与总结、下阶段目标对齐  
沉淀好的经验，共识待改进的不足

**好未来**：即时反馈氛围与工具 + 复盘基本功推广

1. 目标共创、对齐

2. 过程执行与跟进



4. 沉淀经验

3. 双月复盘

1. 输入产出与自评

2. 收集360反馈



4. 结果沟通与应用

3. 评估结果校准

## 多维信息参考，辅助客观评价

- 8000+伙伴得到反馈，沉淀5万+反馈评价与评语，由1万+反馈人给出评价
- 系统算法推荐360反馈人
  - 根据IM交互量、OKR/项目/周报/文档协同量，系统自动推荐反馈人
  - 系统推荐反馈人被采纳率达到80%
  - 下级倾向于高评价，员工主动邀请倾向于高评价
- 360反馈与上级评价结果校验
- 逐级校准时均可参考360反馈内容

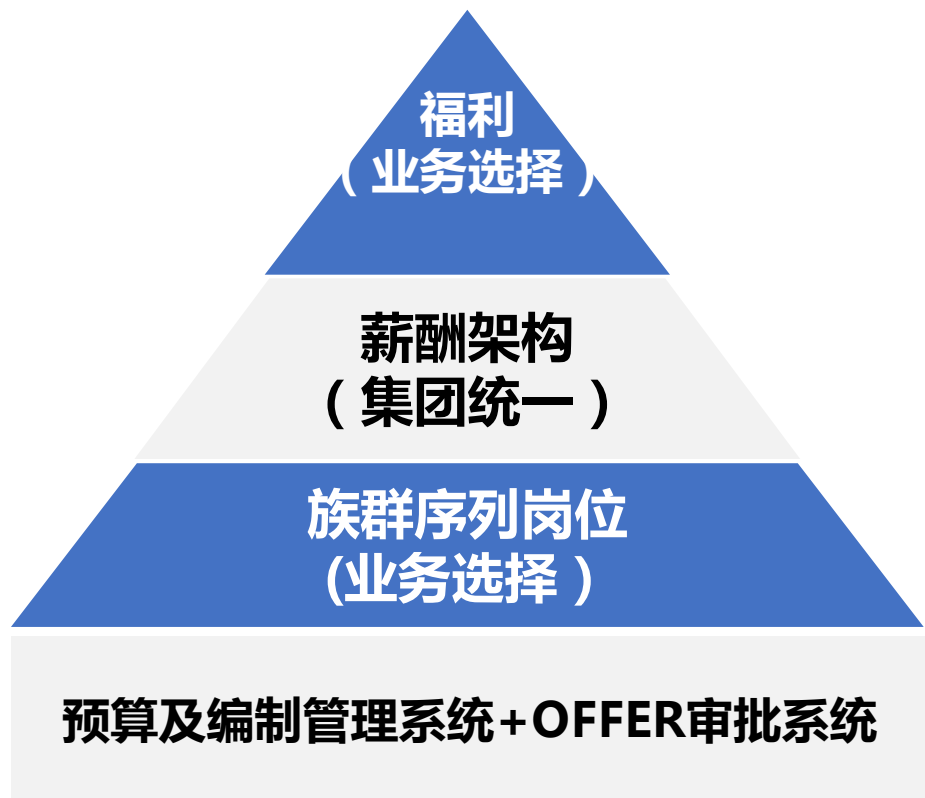
# 股票年终奖案例分享：信息平权，提升沟通效率



- 好未来在2020年推出了股票年终奖计划，邀请员工自选年终奖支付形式。但多数员工和HRBP对于股票的认识程度较低，**如何让近万名员工理解专业度较高的政策是方案落地时的巨大的挑战。**



- 技术层面通过全员直播，实现线上实时交互：**覆盖员工8000人，在线评论和答疑**
  - 扫码直接自主报名，线上实时统计
  - 推送授予协议，线上完成签署步骤



一放就乱，一收就死 —— 如何在一线授权与集团监督之间找到平衡？

人工成本定价模型 —— 参数调整支持业务定制化

- 个人参数：输入职级、入职时间
- 业务参数：选择业务弹性福利体系
- 系统自动匹配编制、成本变化

数据追踪与预警 —— 双月回顾业务进度与成本使用进度

- 把控内部公平性，支持人才内部流动
- 了解差异化背后的业务市场竞争情况及人才情况

好未来集团在三个阶段**同时布局，相互联动**，以最终实现**协同办公、沟通链接、信息分享和快速决策的管理闭环**。



THANKS

---