

HR VALUE

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

常看常新，求同存异 ——再谈企业人效提升

陈雷川

——慎思笃行，不断修炼自己

从业近 30 年，陈雷川从未系统学习过人力资源的相关课程，但他凭借一股不断学习、突破自我的韧劲，在工作中学习，在实践中提升。时至今日，非科班出身的他已是人人认证的“专业”，这样的评价对于一个半路出家的 HR 而言，无疑是莫大的肯定和欣赏。除了在专业上被认同和肯定，在日常工作和生活中，陈雷川也是大家统一认证的“好相处”。作为一个领导者，他不仅在工作上给出专业意见，还时常站在员工的角度思考问题，给予大家莫大的安全感。

用最优秀的人培养更优秀的人

——迈瑞内训师文化与体系构建

知识与经验的浪费是组织最大的浪费。有效的经验萃取与传承，能帮助企业少走弯路，提高人才培养和经营效率。迈瑞在 30 年的发展历程中，一直秉持“把迈瑞办成员工的终身大学”的人才培养理念，致力于打造学习型组织，重视内部经验、技能、文化的积累和传承，经过不断优化迭代目前已形成一套系统化的内训师培养和运营机制。



2022

7

第三期

会员通讯内参

2022.7 第三期

传递智慧 分享实践

WWW.HRECCHINA.ORG

CONTENTS

目录



18

专题 | FEATURE

常看常新，求同存异——再谈企业人效提升

- » Part1 揭开人效的“面纱”
- » Part2 探索人效提升的“门径”
- » Part3 解锁人效提升的“秘诀”

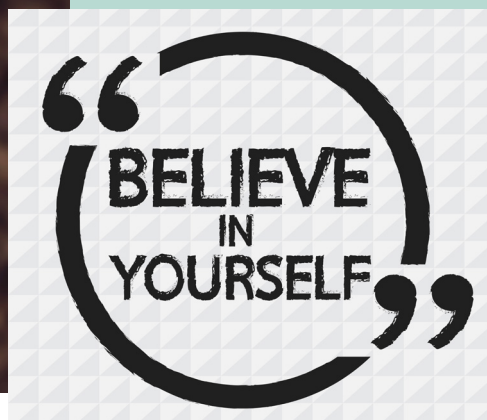
38

人物 | PEOPLE

陈雷川——慎思笃行，不断修炼自己

张冀——砥砺前行，成全一份追求





7 | 前沿 |

- » 用最优秀的人培养更优秀的人——迈瑞内训师文化与体系构建
- » 有效的人才盘点系统激发组织活力
- » 战略驱动,打造“组织—人才—文化”协同
- » 腾讯 | 粉鹅帮帮—HRSSC 如何从用户视角提升员工体验

18 | 专题 |

常看常新, 求同存异——再谈企业人效提升

- » **Part1** 揭开人效的“面纱”

- » **Part2** 探索人效提升的“门径”

- » **Part3** 解锁人效提升的“秘诀”

38 | 人物 |

- » **陈雷川**——慎思笃行, 不断修炼自己

- » **张冀**——砥砺前行, 成全一份追求

47 | 观点 |

- » 数字化转型对 HRM 基础体系的颠覆冲击

- » 创建赋能型的数字化企业学习中心

54 | 研究 |

- » 人力资源数据运营与管理调研报告

65 | 劳动法苑 |

- » 派遣员工转劳动关系后导致服务时间超十年, 是否满足“同一用人单位连续工作满十年”
- » 公司搬迁导致工作地点变更, 员工能否据此解除劳动合同并主张经济补偿

Letter From the Editor

刊首语

智享会官方网站

<http://www.hrecchina.org>



欢迎关注智享会官方微信公众平台，亲们可以扫一扫下面的二维码或者添加智享会微信公众账号：**HRECChina**
欢迎您与我们互动 HR 领域中的各种讯息，我们也会在微信平台分享人力资源实践中热门、前沿的话题和活动。



时光如梭，新冠疫情的反复给时间按下了“加速键”，在与奥密克戎的持续斗争中，时间“溜”得飞快，2022年仿佛才刚开始，实际却已经过半。

疫情给时间按下了“加速键”，却给生产活动按下了“暂停键”，不少企业被迫停工停产，经济发展受到了重创。同时，从国内经济宏观发展趋势来看，中国经济步入增速放缓期，“投资、出口、消费”三驾马车不同程度疲软，经济下行压力不断加大，加之国际经济贸易摩擦升级，国内各大企业几乎都无可避免地受到了影响。在经济动荡的时局下，大多数企业都开始探寻维持企业经济发展的道路，希望在多变的环境中觅得一线生机。

人效作为老生常谈却又常谈常新的话题，伴随着疫情反复的契机，正逐渐成为越来越多企业关注的重点领域。不管什么类型的企业，几乎都进行了新的尝试，或是逐渐开始探索人效提升的“道”与“术”，或是不断升级迭代现有的人效提升策略。现如今疫情防控已成为常态化，其给企业发展带去的影响短期内难以完全消失、恢复如常。因此，为了维持企业发展，保证企业效益，人效提升在未来也会更多被企业所重视。若是企业能有效提升人效，也将具备更强劲的竞争优势。纵观业内实践不难发现，人效提升工作在企业内大多伴随人力资源管理的日常活动进行，是大多数企业管理中不可缺失的一环。那么，人效究竟应该如何衡量？对于大多数企业而言，人效提升常用的方式有哪些？企业在推进人效提升工作的过程中可能面临的挑战有哪些？又能为后来者提供怎样的经验呢？……关于人效提升的种种，我们将一一探索、解码。

主编 金景



用最优秀的人培养更优秀的人

——迈瑞内训师文化与体系构建

知识与经验的浪费是组织最大的浪费。有效的经验萃取与传承，能帮助企业少走弯路，提高人才培养和经营效率。在 30 年的发展历程中，迈瑞一直秉持“把迈瑞办成员工的终身大学”的人才培养理念，致力于打造学习型组织，重视内部经验、技能、文化的积累和传承，经过不断优化迭代目前已形成一套系统化的内训师培养和运营机制。

内容来源：栾莹 | 管理学院副院长 | 深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司
编辑整理：Violet Wang

关于迈瑞医疗

迈瑞创始于1991年，是全球领先的医疗器械与解决方案供应商。自成立以来，迈瑞始终致力于成为守护人类健康的核心力量，并以“普及高端科技，让更多人分享优质生命关怀”为使命。其总部设在中国深圳，在北美、欧洲、亚洲、非洲、拉美等30多个国家和地区拥有超过50家境外子公司，在中国超过30个省市自治区设有分公司，全球雇员超14000人，形成了庞大的全球研发、营销和服务网络。迈瑞在全球设有10个研发中心，与世界顶尖的专家和医疗机构密切合作，深入洞察各地需求，不断创新，快速推出高效的医疗解决方案以应对全球医疗挑战。

为什么企业需要建设内训师队伍

随着知识更新速度越来越快，企业培训已成为现代企业人力资源开发的重要方式。内训师作为企业培训工作的执行者和组织学习的推动者，对企业员工的学习与发展起着极其重要的作用。纵观整个市场，不难发现，越优秀的企业越重视其内训师队伍的建设。那么，企业为什么要建设自己的培训师团队呢？迈瑞将其总结为以下几方面原因：

首先，优秀的企业，最宝贵的是内部经验的积累和传承。正如任正非曾说：“企业最大的浪费，是经验的浪费。”企业在多年的发展过程中，沉淀了企业业务发展与项目实践中的关键知识与经验，这些是外部培训师所难以传授的，而内训师由于长期处在企业实际工作环境中，对企业内部的运作情况有着较深入和准确的把握，可以因材施教、高度定制培训内容，聚焦员工战斗力提升。

其次，优秀的企业经营管理者往往也是一位优秀的讲师，能够使众人行。优秀的企业往往都具备独特且鲜明的企业文化，而优秀的企业管理者对于企业管理理念、经营模

式、文化价值观等了解得更为透彻，更容易使他人接受。只有战略一致、文化认同，方能永葆组织活力、基业长青。

最后，优秀的企业可以把内训师作为自己的品牌，输出经验理念，提升行业影响。优秀企业多年沉淀的关键知识与经验不仅可以惠及内部员工，还可以回归行业，赋能上下游客户，实现从培养员工到赋能客户、供应商再到回馈行业、社会，提升企业自身影响力。

另外，内训师有一个职业讲师不具备的优势，就是课程内容的高匹配度。内训师对于企业实际情况更了解，可以进行“量体裁衣”式的高度定制培训，更有针对性解决企业实际问题。所以未来企业培训想做好，便需要以内部为主，外部为辅。外训师可以传递新思想、新理念、新方法、新工具，但是解决岗位上具体实际问题，还是需要内训师。

企业什么时候需要建设自己的内训师队伍

内训师对于企业如此重要，那企业什么时候需要建设自己的内训师队伍呢？从培养目标来看，若企业希望让员工实现应知应会、提升通用素质，可外部采购培训课程或通过培训部培训；而若企业希望进行专业技术培训、关键人才培养，便需要建设自己的内训师队伍。因为无论是专业人才还是后备人才的培养，都是一个体系性工作，需要系统化的长期开展，这时内训师队伍的建设便至关重要。

另外，从企业发展阶段来看，初创期企业的首要任务是生存，可多借助外部力量快速补齐能力短板；而越成熟的企业对内训师需求越高，内训师队伍建设也依赖于相对完善的人才发展体系。若企业的人才培养体系尚处在初级阶段，则对内训师的需求会较少，无法搭建起内训师队伍。从某种程度而言，内训师队伍与人才发展体系相互依赖。

那么，是否只要讲得好，就能成为内训师？答案并不止于此。迈瑞认为，一名优秀的内训师还应该具备以下三方面特质：首先，专业过硬，业绩优良。内训师应当在企业中具有一定的工作经历，具有丰富的专业知识和技能，才能将知识、技能、学识等进行总结归纳并传授给企业内部其他员工。其次，文化认同，积极正向。无论是传授专业类课程还是管理类课程，内训师的言传身教都会给学员带来一定的影响，因而其言行举止都应符合公司文化、价值观，给学员树立一个优良的榜样或标杆。最后，擅于表达，乐于分享。内训师还应具备一定的表达能力，敢于在公众场合授课，能充分运用一些互动技巧来提升学员的参与度，该能力也可通过不断锻炼来提升。

企业内训师队伍建设的困局与误区

企业内训师可以促进和提高员工的知识 and 技能，巩固和传播企业的知识和经验，形成良好的企业学习文化。但企业在组建内训师队伍时往往不会一帆风顺，也会遇到一定的挑战：一方面，没有动力。迈瑞通过观察发现，内训师在本职工作之外，需要抽空设计、开发课程，并不断地打磨课件、备课、试讲等，这会花费大量的时间与精力，所以导致员工希望成为内训师的意愿度不高。另一方面，没有能力。迈瑞始终秉承着“用最优秀的人培养更优秀的人”的理念，但在内训师招募上，有成为内训师意向的员工，其能力可能尚且不足，而优秀人才也并不一定愿意将自身经验进行分享。这些因素都使得企业内训师队伍的搭建并不顺畅。

那么，企业内训师队伍该如何搭建？主要包括以下几个方面：首先，解决 Who 的问题，即该与谁为伍。很多企业可能会认为，优秀的人才都是各个业务系统中的中流砥柱，应该把时间、精力投入在能够直接产生业务价值的地方。但正如任正非所言：“用最优秀的人培养更优秀的人。”用人就要用他们的长

处，如果不舍得用最优秀的人才来做培训工作，那么培训效果往往会大打折扣。其次，解决 Why 的问题，即为什么要做培训。企业在开展内训师队伍建设的时候，不应该将其定位为是 HR 请员工来支持工作，而应是企业为员工提供机会、搭建平台，让优秀员工得以展示及提升自己的能力。具体而言，若想提升员工意愿度，一方面需要管理者提升对于人才培养的重视度；另一方面则需要匹配相关机制、关联个人发展，让能力在历练中提升。最后，解决 How 的问题。作为企业内部专业的培训机构，内训师也要建立一个完善的选拔、培养、激励机制，让讲师群体在其中感受到组织氛围，有管理、有发展、有支持，打造尊崇、认可的氛围，形成内训师群体的归属感。

迈瑞内训师体系建设实践

众所周知，员工是企业最大的财富。迈瑞十分重视员工价值提升和自我发展，秉承“将迈瑞办成员工的终身大学”的理念，搭建了管理人才、专业人才、新员工三大人才培养体系，并逐步完善课程体系管理、讲师体系管理、培训运营管理，底层则依托于数字化学习平台，实现整个培训的信息化管理。

聚焦于讲师体系，迈瑞主要从选拔、培养、激励三方面切入。从选拔角度而言，迈瑞秉持着“选拔大于培养”的理念，认为“业绩优则做讲师”，只有选对了人，培养才会有价值。而选拔也需要一定的机制牵引，比如说，无论是管理通道还是专业通道，当员工成长至一定级别时，都需要相应的组织回馈，而内训师经验便可作为组织回馈的举证之一。同时，迈瑞对于内训师也有一定的要求，即必须要持课入场，须自行设计开发一门自己的课程。另外，迈瑞也坚持着“宽进严出”的选拔原则，会对讲师进行培训赋能和考核，以考促训，迈瑞会给通过考试的内训师授予合格证，并在内部讲师平台上为其建立讲师档案。

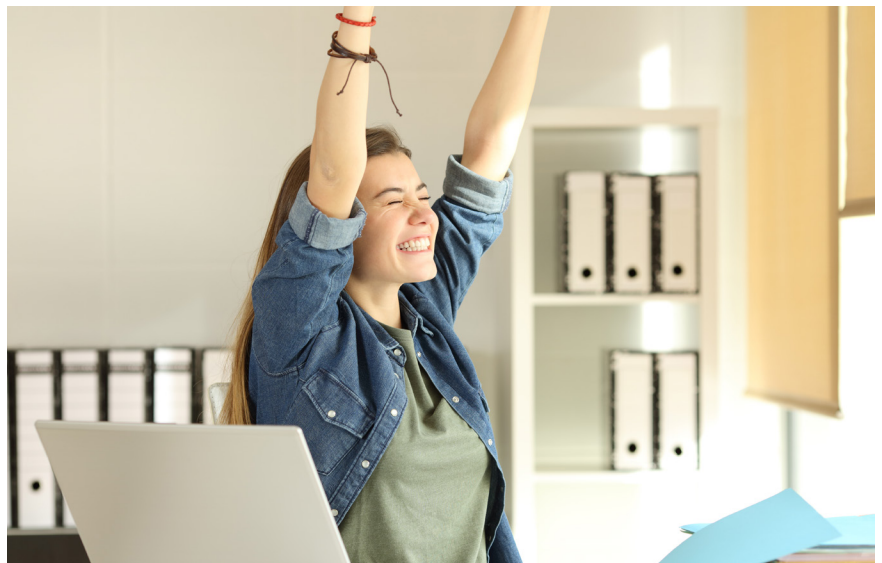
从培养角度而言，迈瑞重在搭台。一方面，迈瑞坚持选拔为主，培养为辅。在选拔阶段便层层筛优，选择最优秀的人才。而在培养阶段，迈瑞也建立了讲师梯队，完善发展通道。迈瑞将讲师分为初级、中级、高级和特聘四个级别，每个级别会进行相应的培训，帮助内训师掌握不同级别的专业知识。比如说，初级讲师主要注重其课程开发设计，中级讲师会聚焦于课程演绎，高级教师注重催化与引导，特聘讲师则更聚焦于格局与洞察。另一方面，迈瑞还建立了相对完善的评审机制，保证课程质量。并不是每位员工都能进行授课，其要经过“立项评审——框架评审——内容评审——试讲评审”，全部通过之后，公司才会为其发放课程开发费。

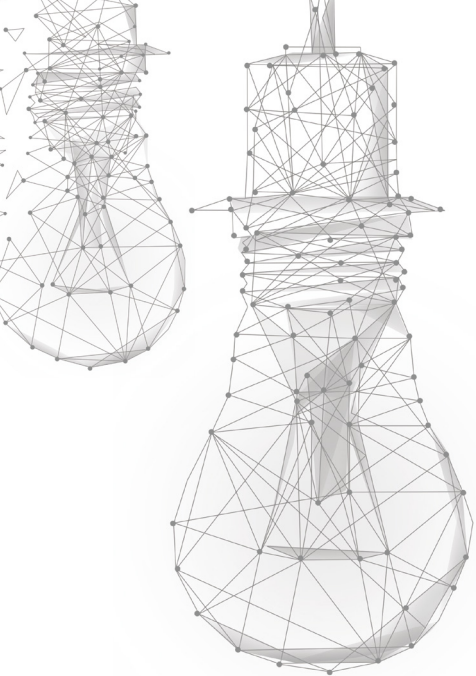
从激励角度而言，迈瑞更强调对于内训师的认可与荣誉，物质激励与精神激励并行。在物质激励方面，迈瑞建立了一个讲师积分管理模式，根据讲师的级别、授课时长以及课程类别的不同，分发不同的积分。讲师可随时在其讲师信息中查询到个人积分，可视化的积累让讲师收获看得见的成长。在每年九月的教师节主题月，迈瑞会开放积分兑换平台，讲师可在平台内将积累的讲师积分兑换成所需礼品。在精神激励方面，首先，迈瑞每年会进行讲师评优，包括评选金牌讲师、

优秀讲师、金牌课程等，并为评选出来的金牌讲师颁发金牌讲师证书，这对于讲师来说也是一种身份的象征，可印于名片上。其次，迈瑞还会给每个通过认证的讲师建立讲师档案，电子化的讲师档案，可查询讲师介绍、擅长课程及授课记录。再次，迈瑞每年还会邀请专业的摄影团队为金牌讲师拍摄职业形象照片，并在公司各宣传媒介进行展播，介绍金牌课程。最后，在每年9月10日教师节当天，迈瑞会开展教师节主题活动，例如，邀请集团高管现场致辞，表达集团对于讲师群体的感谢与认可；将员工参训感受拍摄成视频现场播放等等。通过种种举措，在集团内营造尊师重道的氛围，强化认同。

结语

作为一家高新技术企业，迈瑞把人才视为公司最大的财富。“把迈瑞办成员工的终身大学”是其一直坚持与践行的企业理念，在“自主学习、以考促训、训战结合”的方针指导下，迈瑞造就了一大批有理想、有责任心、有专业技能、有管理技能的人才队伍。在未来，迈瑞仍将不断创新升级培养体系，让每位员工在文化的滋养中不断磨练、茁壮成长。





有效的人才盘点系统 激发组织活力

内容来源：刘亚玲 | 人力行政与销售运营 VP | 华胜天成

编辑整理：Violet Wang

公司简介

北京华胜天成科技股份有限公司（以下简称华胜天成）面向全球客户提供领先的云计算解决方案和基于行业的数字化服务，致力于帮助客户成为数字化运营者。华胜天成立足中国，服务全球市场，业务机构遍及 10 个国家 34 个城市，在全球设有 32 个交付中心，员工人数超过 5500 名。

人才盘点的目标与价值

任何组织，其发展的本质就是要做大、做强、有增长、有价值，所以人力资源工作也应应以企业经营业绩为导向。无论是组织发展、人才盘点、培训、文化宣传，还是销售运营等，其最终目标都在于实现销售收入最大化、运营成本费用最小化。因此，所有的人力资源管理活动都可以用“钱”来衡量。如果没有财务分析和头脑，人力资源管理便是盲目的。

人才盘点是企业从战略到绩效实现之间很重要的组织保障工作，是衔接战略和绩效的桥梁。所以在人才盘点的过程中，华胜天成非常看重以终为始，从可衡量的价值目标出发，将人才盘点视为实现企业经营绩效指标中的逻辑起点。

人才盘点的工具与方法

人才盘点的方式有很多种，其中最常用的方式是九宫格盘点，即将企业的人才类型从横向和纵向两个维度分为 9 个类别，可以根据公司实际需要，从多种评估维度中挑选并确认适合的人才、评估维度。华胜天成主要从绩效、潜力两大维度出发，要求每个季度、每位员工都要“入格”。

因为企业内部有着多样化的人才，绩效指标、衡量标准各有不同，所以不可能将所有人员都放在同一个标准内进行盘点。因此，华胜天成依据国内证监会对上市公司人员分类的标准，将公司人员分成了四类职级体系：销售、技术、职能、管理，将所有人员进行分类盘点，继而在职级体系下划分 M 序列（管理岗）和 P 序列（专业岗），并进行相应的绩效管理。然后从价值导向出发，去梳理、细分所有 M 序列和 P 序列下所对应的核心价值指标有哪些。比如，管理体系中的管理干部要通过季度述职进行评估，以及 Q12 组织气氛考核；销售体系中的 M 序列主要考核团队业绩完成率（划分为超前、正常、落后）、人均创利、Q12 组织气氛等，P 序列则主要考核个人签约税后毛利、同期薪酬福利产出比。在潜力评估上，P 序列员工的潜力由其上级评估，M 序列

员工的潜力则由人才盘点委员会进行评估。潜力和绩效均较高的员工就是“超级明星”，占比 20%；潜力和绩效均较低的员工为“未胜任者”，占比 5%-10%。这样的人才评价是动态的，每个季度都会发生变化。

而相应的绩效考核数据，华胜天成坚持由中立的财务、业务、人力资源部门提供，以保证评估的公平性。其中与人力资源相关的主要有两个指标：人均人数投资回报和人力成本投资回报。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。因为华胜天成认为，孤立去看人力资源配置的人数多少、发放薪酬多少，包括孤立的财务投入数据都没有意义，必须在同口径规则下，关联核心财务产出指标，从投入产出的角度，从两类指标同期对比看人员的效率是否提升。此外，业务数据的衡量尺度需随着公司业务的周期、战略重点价值导向而变化，而不是一成不变的。

季度人才盘点后要根据绩效分类进行预警管理，其数据分析要遵循四大原则：与同

业比较、与目标比较（各组织预算目标数据按照月度、季度、年度进行）、与平均值比较（依据单月平均值与累进平均值）、与历史比较（将各类指标连续3年的数据进行同比和环比）。预警级别设置为红黄绿3灯：①绿色：进度良好；②黄色：偏离目标10%，进行预警；③偏离目标20%，严重预警或重点关注、审计。

因不同职级体系而异的评价标准对HR的能力也提出了高要求，不仅需要了解所有职级体系的评价指标，还要深入了解业务，了解数据变化的原因。举例来说，技术干部的评价指标中有一项为团队人员工时利用率UR，如果有很高的技术工时没有办法进行计入，就会形成组织级的高无人买单率，这时HR就需要去探究高团队无人买单率的原因是研发未立项，是订单预算超支，还是根本就没有足够的订单养活这么多的人。

同时，人才盘点过程特别是管理序列评估非常需要高层的参与。人才盘点是为了更好地服务公司的经营战略，如果仅由人力资源部负责，高层对此不关注或是被动关注，这样盘点的价值也会大打折扣。集团的董事长、总裁都会分批参与不同体系管理干部的评估，高层的参与和准确的价值数据是高质量人才盘点的不二法则。

人才盘点的应用

分类人才盘点的结果以活力曲线分布，

人人强制比例入格，奖惩并重。盘点结果前20%的人员可进入绿区，要进行相应的激励：①季度表彰（如公示、奖状、奖金）；②可以优先享受到年度股权激励、加薪、晋升、培训的机会；③与董事长、总裁、VP级干部进行沟通与座谈；④进行个性化发展与需求调研。盘点结果后5%-10%的人员会进入红区，要进行包括不限于如下的惩罚：制定限时绩效改进计划（比如3个月或者6个月的观察期）、降薪、内部寻岗或优化。同时，盘点结果会对全员做出明确的结论和通知，真正做到盘点结果两级应用，奖惩并重，公开公平。

正如任正非所说，激活组织/个体的首要方法是有效绩效区分、拉开差距，制造温差，激发组织/个体的物质饥饿感，使得每个个体都愿意去追求物质上的满足，愿意去为绩效冲锋。华胜天成认为，分类并拉开差距才是“释放人的能量、激发人的活力”的内在原因。所以，以季度为周期的人才盘点已成为集团季度管理的新常态，价值创造是公司每位员工存在的唯一理由。

下面列举两个人才盘点结果的具体应用实例：

文化建设与宣传

一方面，对于盘点结果前20%的员工，华胜天成会通过微信公众号上进行优秀项目案例介绍/优秀团队介绍/优秀员工专访、

在内部电子刊物上进行宣传、在办公区照片墙上张贴优秀员工照片等形式进行宣传，多渠道给予优秀员工更多曝光度。另一方面，邀请集团董事长参与线上&线下优秀员工直播表彰大会，以及优秀员工激励认可午餐会，提升关注度。

优秀人才培养项目

从投资回报的角度，资源的配置应该向投资回报率高的地方投入，绿区人员是典型的投资回报率高的资产，需要公司从组织层面发挥作用来帮助其快速提升。所以，季度人才盘点结束后，各个职级体系依据盘点结果会按照一定的比例筛选出培养人才，由人力资源部门进行相应的培养，重点在对其领导力的培养。首先，以终为始为其制定培养目标。然后，优秀人才可在内部导师库内自主挑选一位导师，导师及相关部门会优先解决学员的资源协调问题。学员还可参加内容丰富的赋能公开课，课程内容涉及客户管理、财务价值、运营效率、工作专业技能、组织管理等。同时，学员还可参加公司相关的行动学习项目，以最小的试错成本，积累对客户、对组织、对流程、对变革等的实际经验。最后，学员所经历的培养和从培养中获得的经验将记录进公司的人才档案。如公司有岗位空缺，会优先参考人才档案记录进行调配和提拔。





战略驱动， 打造“组织—人才—文化”协同

内容来源：胡胜兰 | 人才发展执行总监 | 阿斯利康中国

编辑整理：Violet Wang

📍 公司简介

阿斯利康 (AstraZeneca) 是全球领先的制药公司，总部位于英国伦敦。自 1993 年进入中国市场以来，阿斯利康不断吸引人才，通过科研创新以及卓越的执行力，真正改变患者的生活，并不断满足中国的医疗需求。中国是阿斯利康最重要的市场之一，也是其增长引擎。阿斯利康在华研发投入达 15 亿美元，引进创新药物近 40 种，投资超过 10 亿美元。

作为全球领先的制药企业，阿斯利康基于业务需求积极打造敏捷组织，同时致力于培养复合型人才，双维度提升组织弹性，快速感知外部环境变化，推动决策的横纵向流动与落实，助力业务高效发展。

📍 复合型人才驱动组织敏捷性

埃森哲的研究显示，随着外界环境的变化，工作和团队已经打破传统的组织边界，适应性团队正在兴起。现在大部分企业围绕特定岗位和技能形成了静态和固化的组织，人才按职能模块进行部署。而在未来，企业将基于技术和项目打造动态和适应性的组织，人才也将按项目进行部署。企业可根据需要，以技能背景为基础建立项目团队，从而进行新产品的开发、服务的提供或者进入新的市场。这样的发展趋势也促使组织需要更加敏捷地应对各种变化。提升组织敏捷性、培育复合型人才成为关键。

📍 业务需求和痛点引发新的思考

身处变幻莫测的 VUCA 时代，企业需要面对各种各样的挑战。首先新冠疫情的出现给工作方式带来了极大的挑战和改变，员工必须更加适应在高度数字化的环境中进行远程工作。“虚拟团队”也逐渐成为新常态，团队成员也往往横跨多个不同的地域与部门。其次，国家带量采购政策的推行，也给众多医药企业带来了不小的挑战，加速了市场的不确定性。再加之医药行业持续高速发展，人才需求缺口持续扩大，不少药企都在花重金培育或聘请优秀人才加入，行业人才竞争因此越发激烈。

作为全球领先的制药企业，面对复杂的外部环境，阿斯利康也在不断地进行全方位

创新，但也不可避免地受到一些掣肘。一方面，公司业务模式转型对复合型、多元化人才有大量需求，而内部跨界人才尚不足以支撑业务转变。另一方面，职能/业务部垂直管控使得创新合作存在一定的局限性。

以上的业务需求和痛点引发了阿斯利康对于组织和人才的新思考：

- ◆ 未来的组织形态应如何应对外部 VUCA 环境的挑战？
- ◆ 未来人才和组织的关系是什么？
- ◆ 如何加速人才发展和转型，以满足新的业务模式对人才的要求？
- ◆ 企业文化应如何支撑组织和人才敏捷转型？

经过不断思索，阿斯利康认为应围绕公司战略，驱动组织、人才、文化协同，以支撑业务可持续发展。主要聚焦在三个方面：(1) 打造敏捷协同的组织：通过虚拟组织、敏捷团队提升组织协同性，进而驱动创新业务发展；(2) 共建开放的人才生态圈：打破组织边界，加强与合作伙伴在人才领域的合作，促进人才跨组织流动；(3) 促进包容多元的文化：吸引多元化人才，尊重不同背景的人才，鼓励畅所欲言，提升团队士气和团队协作。

打造敏捷协同的组织

为了创造组织最大效能的协同，除了纵向按照职能模块部署人才之外，阿斯利康还横向搭建了虚拟组织，以区域、省、城市为单位，拉动这个区域内的所有部门一起开展相关合作。虚拟管理团队和业务部/职能形成矩阵式管理模式，在兼顾纵向业务精细化管理的同时，统筹横向的跨业务部/职能的资源协调，并且形成网状组织，推动公司策略的高效传达和落实。

虚拟组织有着清晰的定位，其主要职责为加强与政府合作、协调统筹创新方案、准

入资源。同时，对于虚拟管理团队的负责人，阿斯利康会对其有明确的目标设定和定期的汇报评估。在虚拟管理团队负责人的选拔上，阿斯利康会综合考虑个人业务及当地影响力，确保可以跨业务、跨部门协调资源。为了更好地助力虚拟团队工作，阿斯利康还邀请高管作为虚拟组织的 Sponsor，在业务和人员管理上对虚拟管理团队直接给予指导。

除了打造虚拟组织之外，阿斯利康还通过打造敏捷团队来推动创新方案落地。创新方案从形成到落地会经历三个阶段：(1) 第一阶段是 0 到 1 的创新方案孵化。在这个过程中，总部创新团队、业务部创新团队、医学部会组成敏捷工作小组，形成方案原型。(2) 第二阶段是 1 到 10 的试点。由区域创新经理主导，到医院进行试点，形成样板。(3) 第三阶段是 10 到 100 的上量。试点成功后，将由业务部主导，实现创新方案的推广落地。在不同的创新阶段，阿斯利康都会有明确的指标衡量敏捷团队的工作产出以及是否可以进入下一阶段。

另外，在打造敏捷协同组织的过程中，非常重要的一环就是领导力的打造。无论是虚拟团队的运行，还是创新方案的落地，都需要强大领导力的支持。于是，阿斯利康推出了“PEAK 领导力”，内含四大模块（常新、速决、共赢、谋略）和八大领导力（勤革新、促包容、勇担当、赢先机、创协同、聚人心、承使命、明远见），打造全新领导力模型，自下而上统一语言、层层递进，以帮助不同阶段的员工提升领导力。

共建开放的人才生态圈

帮助人才加速能力提升以应对不断变化的商业环境带来的机遇和挑战，这是阿斯利康能够持续创新、引领发展的原因。随着业务需求的变化，企业所需人才的能力也会相应发生改变。为了持续培养员工新能力，阿斯利康打造了一个内部人才市场，将人才信息（包括技能、岗位、经验、兴趣、地点等）

和各类成长机会（包括项目机会、内部岗位调动、短期兼职、轮岗等）公开化，为员工提供多样化的学习、成长机会，还通过标签管理提高人才和项目匹配的可见性，提升人才流动效率。

除此之外，阿斯利康还有相应的政策支持人才流动。员工只要在原岗位上工作满一定的时限，便可以自主申请公司内部开放各类空缺岗位，无需其直线经理审批同意，只要面试通过便可直接上岗。灵活的转岗政策推动人才跨职能/业务部的横向流动。

另外，为了给员工提供更广阔的成长空间，阿斯利康还推出了“Plan100 项目”，让员工有机会在不同市场、不同岗位中锻炼自我。Plan100 平台链接全球的项目和人才，项目经理可以主动寻找合适的人才，人才也可以根据自己的兴趣主动搜索项目并提交申请，通过不同的项目历练，获得技能提升。项目的交付方式十分灵活，可以远程也可以实地参与，可以兼职也可以全职，可以短期也可以长期。

最初，Plan100 项目的推出是源于员工赴海外学习锻炼的强烈需求，阿斯利康选择将业务痛点与派遣项目相结合，促进员工学习发展。首先，阿斯利康在人才接收方收集业务痛点，如果在派遣方市场中已经有过解决该痛点的经验，则会派遣相关团队成员赴任，协助当地团队解决业务中的难题。

2020 年，随着员工培训需求的变化以及疫情的影响，Plan100 项目在 1.0（国际版）的基础上推出了 2.0 版本（国内版），帮助员工在中国市场寻找更多创新项目的参与机会。彼时，恰逢阿斯利康中国在国内展开业务转型，一系列创新项目上马，员工也因此获得更多跨界尝试的机会。2021 年 3 月，阿斯利康还推出了 Plan100 项目的 3.0 版本（生态圈版）。他们鼓励员工走出去，到合作企业中去，与更多的合作伙伴、企业孵化出的创业企业等一同成长。

Plan100 项目自 2017 年启动至今，已经有 100 多位参与者，包括 97 位中国人才输出，32 位海外人才输入，遍及 16 个国家。随着 Plan100 项目的不断推进，阿斯利康为员工提供更多样化的岗位机会，赋能员工积累更多样化的工作经验，以实现不断学习与成长的目标。

促进包容和多元的文化

对于这样一个追求创新的企业，很重要的一点就是包容。阿斯利康主张打造包容多元的文化，主要聚焦在三个方面：

(1) 发展包容领导力。阿斯利康主张管理者必须具备包容领导力，只有包容，才能给创新更大的空间。包容领导者应具备四个特质：①公平尊重；②开放接纳；③当说必说；④机敏应变。每一特质下，阿斯利康都有详细的行动描述帮助领导者理解与践行。同时，阿斯利康还通过内部“Boss 大讲堂”，邀请高管们在直播课程中分享他们对于领导力的解读，帮助大家理解。

(2) 吸引并保留多元人才。新时代的企业唯有保持人才多元化，才能保持自身的创新力和竞争力，在竞争日益激烈的市场环境中找到属于自己的发展秩序。阿斯利康大量招揽复合型人才，用他们喜欢的方式（视频的、互动的、有趣的），在他们活跃的平台，不断吸引多元人才的加入。除此之外，阿斯利康在 2020 年的管培生项目中还取消了对专业的限制和要求，给予年轻人更多的机会，欢迎更多元化的人才加入组织。

(3) 提倡畅所欲言的文化。阿斯利康认为，如果想要吸引多元化的、复合型人才，就必须持续地打造一个能够让各种不同的人才畅所欲言的环境。因此，其十分关注员工心声，鼓励员工畅所欲言。阿斯利康内部打造的“畅所欲言”平台聚集公司各种 Speak Up 渠道，让管理者有渠道直接倾听一线员工心声。与此同时，公司还打造了以“敢问敢答”为品牌的员工大会直播，鼓励员工直接向管理者提问、提出建议和想法。

结语

与越来越大的不确定性共存，是所有企业都要面对的新常态。在这样的背景下，企业与个体须对外界环境的变化更加敏感。即便如此，在变化中守住不变，与在变化中敏捷反应同样重要，二者缺一不可。作为 HR，在变化之中，最为重要的始终是落脚于战略，围绕公司战略，从文化、人才、组织的层面进行协同，打造敏捷组织形态，以支撑业务可持续发展。



腾讯 | 粉鹅帮帮—HRSSC 如何从用户视角提升员工体验

近些年，很多企业的 HR 尽管对有小孩的员工、孕期的员工甚至家属都提供各类贴心温暖的服务，但是还是会经常听到他们的焦虑 / 抱怨。是员工的需求太难满足还是 HR 的服务不到位？腾讯也面临着相似的挑战。腾讯员工平均年龄在 30 岁左右，近几年进入生育阶段或考虑 / 准备阶段的员工相比以往占比逐渐升高。腾讯一直非常重视对员工的关怀，并给予全方位的考虑，多年来在多个相关部门的努力下，形成了一套完备的“孕产返育”员工关怀体系。但在 HR 共享服务中心的业务咨询量排行和例行的员工声音汇集分析中，这类相关场景的负面反馈依然居高不下，且每年的数据量呈增长趋势，这引起了服务团队的好奇与重视。

文章来源：张艳 / 颜绿苑 | 业务经理 | 腾讯人力资源平台部 HR 共享服务中心

产品 & 服务特点

还原员工在孕产返期间的全场景，通过调研和打开流程，绘制用户旅程，提炼出 107 项需求。HR 共享服务中心携手多个相关团队，回归用户视角，定位“备孕—怀孕—生产—返工—育儿”全周期，解耦公司内对应相关服务流程，将全周期中必须的 / 关键的 / 重要的 21 个事项全链条拉通，打造了一款暖心而轻量的员工共享服务产品——“粉鹅帮帮”，实现一站式解决员工需求。除了满足常规需求外，还把握住了员工的真实感受，给予更贴心、更智能的功能支持。例如会在特殊节点贴身定制提醒，让要事不错过；同时，全周期的办事全景方便员工随时查看，让员工心中有数，能提前预留办事时间。



图 1 腾讯“粉鹅帮帮”

联合项目团队给提供这样轻服务的产品起名为“粉鹅帮帮”，希望能为鹅厂女员工及男员工家属，提供以女性“孕—产—返—育”需求视角为业务逻辑的服务，让该办的事儿一件不落，该了解的信息一条不少，该享受的福利一项不缺。产品一上线，就获得目标用户的一致好评，还意外收获了男员工家属的好评。

鹅厂 HR 以擅长产品思维著称，那么这款产品除了轻量级、体验好、受欢迎，还有什么特点以及这些特点背后是什么考虑呢？

1、员工工作忙，没精力和兴趣去了解各类繁琐产品，如何避免“填鸭式”服务？

引导和培养员工的自驱力

很多企业为员工提供的是货架式服务，服务都在货架上，员工需要就自主选用，这种方式的优势在于可以提高员工的自主性，但对当今时代环境下的员工，缺乏趣味和吸引力的服务事项容易被忽视。“粉鹅帮帮”可自动测算员工所处阶段，为每个用户提供个性化的事项列表，并通过贴心的及时提醒和业务机制，让员工“不得不”主动去完成事项，实现“三不”（事儿不落，信息不少，福利不缺）。一站式服务，从常规的“人找服务”，变成有牵引的“服务找人”，促使员工主动办理相关业务。

然而，服务主动找上门，能感知到关键事项的重要性，也只能阶段性地让员工把这块产品用起来。据此，“粉鹅帮帮”进一步通过产品服务全景概览，提供全场景各周期定制服务卡，视野没有局限在当下的某一个需求，而是回到用户体验视角，“瞻前顾后”，让员工明确目的，知道方向，清楚要做哪些事。在产品中营造自驱力环境，让员工有方向感，自己能把握节奏，则能持续地获得员工的关注度。

2、员工有需求，自己去联系对应模块办事，觉得有什么不好，但还有什么更优的形式？

转变对员工的服务视角

关注过新员工的 HR 应该深有体会，新员工入职后会有很多疑问，比如社保 / 公积金 / 党组织关系 / 档案户口该怎么衔接？交通费用 / 个税专项附加扣除 / 各类行政事务等等该怎么处理？咨询问题分属不同职能模块，在标准文档 FAQ 以外，如果让 HR 独立接招所有咨询，那就太糟心了。但如果让新员工自己去找各职能模块咨询，那就变成新员工的糟心了。转变服务视角，从用户需求视角提供服务，基于用户群体重构场景，而非从职能模块的视角提供服务，就能避免双方糟心。

员工在“孕产返育”期间会涉及到门诊报销、请假、证明办理、信息登记、津贴申请、公司福利申请、小孩保险、政府事项办理等等，通常企业的各职能模块会利用团队的资源和能力，各自提供相关服务。从提供服务的团队角度上看，扩大了服务价值，员工被关怀了，这挺好的。但从全周期看，跨度时间长，员工心累，整体办事效能不高。换个角度，如以需求为视角，将全周期员工最关注、最重要的事项整体考虑，解耦单个职能模块的服务流程，重新组合和搭建整体的服务逻辑，那么在服务的效率和便利度上就会有所提高，办事也就更顺心，面向员工的 HR 也更省心。

孕产返育场景一站式，从“人找服务”到“服务找人”

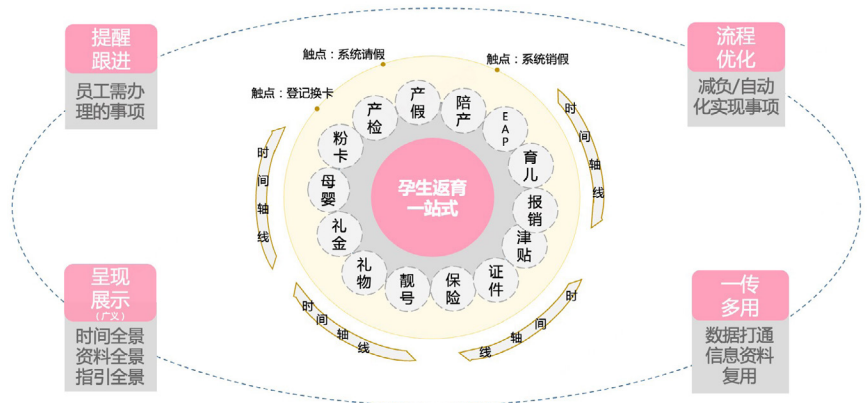


图2 “孕产返育”一站式场景

3、“孕产返育”全周期的需求这么多，都去实现？投入多大？

轻应用，变道提速

做全不如做精，做大不如做有价值。企业 HR 手上的资源都是要用在刀刃上的，也最希望有“四两拨千斤”的工作效果。

减少在全周期中锦上添花的时间、人力、资源的消耗。轻装上阵，通过必做的 / 重点关注的 / 最感兴趣的需求去撬动整个产品服务的流转，让产品结构层次上轻盈，服

务的设计逻辑简单独立。“粉鹅帮帮”最后以一条时间搭配需求为主线做牵引，关键事项就关联在这条线上去实现，所以在没有过多资源耗费的情况下，就能快速地让各职能的服务在这条线上共用一个“锅”，省了人力、省了资源。



图3 “粉鹅帮帮”的时间主线

4、这类非强业务属性的服务，做起来有什么价值？

常规看，做好了这类服务能提升员工体验感、促进员工的保温等。但除此之外，从用户需求视角提供服务，通过“服务找人”牵引员工自驱力这种方式孵化出的服务产品，不仅具备基础的提升体验感和促保温功能，还能：

- ◆ 降低整体服务成本，避免企业内资源的浪费，重复制造轮子。
- ◆ 给面向员工的HR减负提效，减少非专职业务事项的干扰。

- ◆ 对特定人群的服务更系统化、更有针对性、更有温度。

- ◆ 缩短员工办理个人事务的时间，提升工作时段的有效时间。

- ◆ 帮助同类伙伴（各职能模块）建立连接，创造超越传统流程的价值。

结语

“粉鹅帮帮”让鹅厂处于“孕产返育”周期的员工不再一脸懵，对自己每个时期要做什么、要做什么准备、什么时候去做都门儿清且有计划，一站式地将全周期内关键的20

多项事务轻松办、清楚办。在成熟运营一年半后，腾讯升级打造了“职场爸妈帮”，其延续了“粉鹅帮帮”的特色和功能，共享给了鹅厂相关的生态伙伴企业使用，希望这款小产品能帮助企业和HR轻松、低门槛地为职场爸妈提供贴心、便捷、周全的服务。

在数字化时代，HR共享如何通过技术创新、服务创新、模式创新，且以员工服务为核心，以员工数字化产品为载体，为公司提升服务效率、降低运营成本，增强员工体验、提升员工效率、促进自驱，是腾讯HR共享服务中心持续探索的课题并将付诸实践，持续为公司和员工创造价值。



常看常新，求同存异 ——再谈企业人效提升

在 VUCA 时代，企业面对的不确定因素逐渐增多，疫情的反复更是将诸多企业带入了发展的困境。为了保证经济效益，维持企业发展，人效提升已成为越来越多企业所关注的重点领域。虽然从宏观上看，各个企业人效提升的方案大同小异，但在真正落地时仍需因地制宜、随事而制，企业类型不同，具体做法也会存在不同。那么，不同企业常用的人效提升方案有哪些？具体又是如何推进的？是否取得了预期效果？成功的关键因素是什么？围绕种种问题，本次专题将通过向相关领域的人力资源专家了解其所在企业的实践及其个人的观点、感悟，试图让处于摸索阶段的企业对人效提升的相关问题有更清晰的认知，并能根据企业需要灵活运用于实践中。

PART
1揭开人效的
“面纱”

★ 为什么是人效？

小编：随着疫情防控趋于常态化，环境的不确定性越来越大，企业所面临的发展困境也随之增加，“人效”便越来越多被提及、被重视，成为大多数企业关注的焦点。而越是“热”便越要冷静思考，理性对待。不少HR表示，关注人效不应拘泥于某一时期、阶段，这更应该是企业的长期行为。



田涛

时任 HRVP | 百融云创

近年来，各个企业都在面临非常大的不确定性，无论是业务模式的改变，还是监管条例、政策法规的影响，都使得很多企业处于生死存亡之际。另外，疫情的持续影响也给企业带来了很大的冲击，线下产业及相关服务行业遭到重创。在各个行业都面临收入和利润的巨大压力之下，“人效”已成为今年的热词。提高人效能助力企业在挑战之下控制成本、增加营收利润，从而在变局中存活下来。

首先，企业需明确，从始至终都应该关注人效。因为人效的投入产出比变化会影响到企业的收入与利润，是企业是否具备竞争

随着时代的更迭，尤其是 VUCA 时代的到来，加之疫情的爆发和反复，各行各业都不同程度陷入了发展瓶颈，竞争力亟待提升。由此，企业对人效的界定和应用越来越多样化，“人效”一词也受到热议。同时，人效提升之法可谓百花齐放，颇有“老树发新芽”之势。那么，现在再谈“人效”，HR 们又有怎样的见解？

力的关键，所以企业需要时时刻刻关注人效。然而，企业在不同业务场景中，对效能管控的要求不同。企业是开源还是节流、是扩充还是巩固、是粗放还是精细、是拓展还是保守……不同业务形态下，人效的衡量维度都会有差异，需要紧扣业务。换言之，效能输出和衡量，会因业务形态而变。



叶韬

时任高级培训经理 / 敏捷学习高级经理
| 诺和诺德（中国）制药有限公司

我理解的人效就是人员的绩效或产出。现在企业生存越来越难，因为中国商业社会已经进入到精细化运营的时代，随着竞争越来越激烈，各个行业的生态位都越来越拥挤。由此，企业不得不“向管理要效益，向人员要产出”，这是一个大趋势，疫情的爆发和反复更是加剧了这一趋势，让人效较差的企业濒临淘汰，只有提升人效才能提高企业存活率。以我所处医药行业为例，过去的政策环境可以让很多制药企业“野蛮生长”，通过简单的模仿就能稳步发展，加大资源投放就能产生巨大的销售额，获得更好的扩张。但现在政策逐步收紧，合规的要求越来越高，企业或是选择缩减员工规模，或是选择提高人员绩效，这是发展的必然。总之，过去粗

放式的发展、资源导向型发展，如今已逐步变成精细化运营，要求企业更具创新能力、管理能力，这是企业关注人效提升的大背景，疫情更是凸显了人效提升工作的重要性，让企业更加关注人效，但确切来说，其实在任何情况下企业都应该关注人效。



乔虹

时任人事总监，东区 & 安全与生产力解决方案 生产运营 | 霍尼韦尔（中国）有限公司

在我看来，企业其实一直都很注重人效提升，因为这关系到降低企业成本和提升管理效率，去掉冗余的人力、保证精简又有效的架构对于任何一家企业而言都是会格外重视的领域。比如：企业成本调整的压力很大时，需要去掉冗余；发现企业效能下降时（如客户满意度下降，企业对市场反应速度相对竞争对手慢时等），需要提升管理效率，提升企业整体市场反应速度；企业在数字化转型时，数字化战略变革引起流程再造，流程的再造会提升相应的人员效率。前两种情况偏被动，最后一种是主动的、前瞻性的变革。华信惠悦的研究表明：一个高效沟通的组织会增加 26% 的股东回报。



张晖

时任 HRVP | 味好美

提升人效在企业一直以来都是老生常谈，但人效提升并不是在经济效益好时全然不顾，在经济情况不那么乐观时才去想到，人效是企业长期需要持续关注的事。在味好美，“全面持续改善 (Comprehensive Continuous Improvement, 简称 CCI)” 的理念始终贯穿在我们日常工作的每一个流程与环节，包括生产、销售、研发……所有部门都要提高效率。在公司的业绩指标中，CCI 节约也是一个重要指数，它要求我们每年要在保证质量前提下，从原材料、损耗、人力成本等诸多方面产生节约、提升效率。在企业经济状况较为困难的情况下，人效提升的重要性就更为凸显。比如遇到全球性经济危机时，部分业务线不得不关停，不少公司就采取裁员、合并工厂等方法提高产生规模效益，降本增效。

何为人效？

小编：对于处在不同行业和发展阶段的企业而言，由于发展的侧重点不同，大家对人效的理解既有相似又有不同。同样的，对于 HR 而言，由于自身经历和岗位视角的差异，关于人效也具有个性化理解。接下来我们便一起去看看不同行业、不同 HR 眼中的人效。

田涛

时任 HRVP | 百融云创

人效通常来说，就是人员或人工成本的投入，对应业务收入或利润的投入产出比例，更关注人均产出方面，如：人均收入、人均利润、元均收入、元均利润等。根据行业不同，有不同类型的人均业务贡献或产出等衡

量方式。较理想的人效比是人员投入、人力成本的增长低于业务的增长，人均产出、元均产出保持不断提升之势，总人力成本占总收入或总成本的比例，能基本维持不变或下降，等等。

人效可以根据较固定的公式衡量，如何提升人效才是关键。因此，我们要从更广泛的角度来思考如何提升人效，这就和组织与人力效能强相关，也是我想分享的重点。

组织与人力效能指的是企业或公司基于文化价值观，制定战略及业务规划，构建组织及流程，善用人才，发挥专业能力及领导力，同时能运用科技 / 数字化的力量，推动变革与创新，最后所能实现业务目标的程度及有效性。它是更广义的“人效”概念，更关注组织及团队的产出，是人力、财力及物力等综合资源对于业务达成的投入和产出比。因业务 / 职能不同，效能指标也有所不同。



王斌

时任 HR 中心绩效薪酬总监 | 虎彩印艺

在疫情影响下，企业的生产经营活动受到很大的冲击，而若想提升企业经营效益，万变不离其宗的方式就是开源节流。不管是开源还是节流，衡量不同职位序列的绩效产出都可归纳为人效。可以说，企业经营是“三流”（业务流、人才流、资金流）的管理，而人效是“三流”管理的基础，是推动企业经营改善的底层逻辑。

不同人群，不同职位序列，不同行业 and 不同阶段的企业对于人效的定义也是不尽相同。从狭义角度而言，衡量人效的基本指标就是投入产出比，但不同部门的投入与产出也不相同。从广义角度而言，人效分为三个维度：效率、效力、效益。效率指流程运转的效率，比如招聘团队招人快不快、培训活

动节奏把控好不好、绩效考核活动运转得高不高效；效力则指完成某件事情后，能力是否能得到提升，最终效率和效力的提升就是效益。

人效如何衡量？

小编：对于大多数企业而言，尤其是处于成熟期、稳定期的企业，人效关乎经济发展，只有了解企业的基本情况，才能相应地制订符合现状的发展战略。那么如何衡量人效，得到可供参考的结果格外重要。由于不同企业的战略方向不同，对于人效的关注维度也会存在差异，衡量人效的方式自然多种多样。

田涛

时任 HRVP | 百融云创

通常来讲，我们在企业管理中最常见的人效衡量指标就是人均收入或元均收入。但不同行业或不同职能在人效衡量上有所差异，如在一些非直接与营收相关的职能岗位上，我们会用人均工作量或人均的有效工作产出作为衡量人效的一种衡量方式；又或者在商业大零售领域中，会用人均客户数、人均拜访量、人均产品覆盖度等作为人效衡量指标。

人效计算只是一部分，更重要的是如何与业务紧扣，做好预判和应对。根据多年经验，我总结了衡量人效的“铁三角”模式，即关注业务定位、关键产出、效率效能这三大要素，业务不同，产出不同，对效能的衡量也会不同。比如：在现有 / 成熟业务下，其会产出业绩目标、收入回款、复购粘度等看得见的收益，所以在效能输出上，我们会关注人均收入、元均收入、能力效能（如拜访频次、转化率、触达率、成交率、续费等等），这类指标适用于商务、销售、市场、解决方案、产品、研发、运营等职能岗位；而在新业务或初创型企业中，由于其正处于探索或试错阶段，可能短时间内达不到实际收益，

因此其产出不能单以收入作为衡量，而应转变为进入的客户数、新产品准入速度、完成里程碑进度、产品或客户端测试等等，所以在效能输出上，我们会关注新产品开发的效率、人均交流的客户数、交流的转化率、里程碑目标达成的效率等。总而言之，业务定位不同，关键产出也会有所不同，衡量人效的方式或指标也要适时动态调节。



金辉

时任 Global TOD Partner | ABB 电气事业群

衡量方式一方面可以纵向思考，即从宏观方面思考组织要实现近 2-3 年的业务战略目标，当下是否存在人效问题。落实到具体业务、职能、团队上来看，具体哪个群体存在挑战和压力？从员工微观视角看，哪些个体存在人效的问题？

另一方面，横向来看，人效则可以细分为很多具体的衡量指标。比如人均效益类中：前台业务通常用人均利润、人均销售收入、人均汇款等指标；后台生产部门则常用人均产值；中台的研发部门会用人均新产品研发、改进项目数量等衡量指标；支持性职能部门会用人均支持业务体量等指标。成本效益类则有人力资本投资回报率、人工成本占比、工资增长率、员工增长率、利润增长率等等。



李小路

时任人力资源总监 | 中兴光电子技术有限公司

人力资源领域针对人效有多种衡量指标，比如人均万元薪资收入、人力成本投入产出比等，实际上都与产出挂钩，也就是说每个员工的人均收入是企业的投入，那么投入之后产出了多少价值就是企业需要去关注的，可以作为衡量人效的指标。我认为人效最直接有效的衡量方式只有一种，那就是营收是否增长，以结果为导向。在团队规模不变的情况下，企业可将每年的营收进行对比，看是否较前一年有所增长，以此衡量年度人效提升以及提升的效果如何。当然，营收提升与否的影响因素不只有人效，所以还要注意排除其它的可能因素，控制变量进行比较，并不是营收增加了就一定是人效提升工作取得了好的效果。在团队规模缩小的情况下，企业是否仍然能够达到业务目标，也是一个很重要的衡量标准。一般而言，若团队规模缩小后仍不能达到原定业务目标，便说明缩减人员的措施并没有达到提升人效的效果。我觉得人效的衡量很难选择一个特定的指标，所以最好还是用整体营收是否有增长去衡量，或者分解到组织层面、团队层面、个人层面去评估业务目标是否达成，这是比较好的衡量方式。

王斌

时任 HR 中心绩效薪酬总监 | 虎彩印艺

我觉得人效的衡量指标一定要按照职位序列来看，不同的职能定位，人效的产出是不同的。首先，谁来定义人效衡量指标？我认为一定是业务负责人作为“军事长官”，比如，人力资源部门的人效一定是由人力资源部的负责人来定义，销售部门的人效一定是

由销售部门的负责人来定义。但是在实践中会发现很多情况，比如，因为管理者的水平参差不齐，有的管理者会偏向“拿来主义”，希望人力资源部门来建立一套完整的方案。但是人效指标不是通用的，通用的仅是方法论，部门负责人还是要围绕投入产出，聚焦到自身部门内，提炼出投入因素和产出因素。举例来说，对于人力资源部门而言，其投入就是给企业配置的人工数及所管理的人工成本，而根据人力资源部门在企业内的不同定位，其产出也会有所不同。若企业将人力资源部门定位为战略部门，即人力资源的所有工作要与财务挂钩，绩效输出、绩效评定、管理产出等都要与财报进行连接，在这个逻辑之上，人力资源部门的人效指标比例就会有几种：第一，人工成本比，即人工成本除以销售收入，在相同收入下，让整个人工成本占比越来越低；第二，人均创收，即在职人数除以销售收入，通过能力的提升带动收入提高。若企业将人力资源部门定位为职能部门，只需在招聘、培训等模块做好支持，能够快速、高效、有质量地为业务提供人才，那么其考核指标也更具职能性，如招聘团队就看招聘综合支出、每年新招人数、招人质量占比等。

总而言之，人效指标一定要结合所在企业及所在部门来进行综合考量，紧扣投入产出的概念，找到自己的投入及产出，罗列出一个清单，然后在此基础上进行自由的搭配，通过这样的方式来衡量部门人效指标的核心依据。此后，还应该要形成管理共识，管理共识即为标准，比如人力资源部门的人效输出不应该只停留于从人力资源负责人的角度来讲，还应该拉通老板、客户、业务部门、直线同级等，所谓的指标好与不好并不是行业来判定，判定的标准只有一个，那就是共识。

叶韬

时任高级培训经理 / 敏捷学习高级经理
| 诺和诺德（中国）制药有限公司

人效的衡量与工作内容关系密切。一般我们会把企业分为业务部门和支持部门，对于业务部门而言，衡量人效的方式很简单，主要就是业务量或增长率，业务部门的市场占有率、业绩达成率或是贡献率等，指标是非常清晰的；而对于支持部门而言，绩效指标就相对不够清晰，但衡量支持部门的人效有一个很好的评价指标，就是业务部门对支持部门的评价。当然，具体的人效衡量指标非常多样，比如项目完成的满意度、好评率、内部产品或服务的复购率，在大方向上是市场决定业务部门，业务部门决定支持部门，因为这样才能让企业真正符合市场导向或客户导向，增强业务的竞争力。

张晖

时任 HRVP | 味好美

在不同的行业和岗位，人效衡量的指标有所不同。

在工厂中，我们会看人力成本占总成本的比例、员工每年的涨薪的比例，以及每小时的劳动成本等。此外我们还会衡量 DL (direct labor, 一线劳动者) 和 IDL (indirect labor, 辅助岗位劳动者) 的占比，为了提升生产单位的人效，我们希望更多的员工能够上产线直接参与生产，把更多的人力运用在一线。

在办公室中，我们会看办公室员工与一线员工（包括从事生产操作或执行销售任务）的配比，以及现有组织架构中各类人员的配比，通过扁平化管理减少层级，提升效率。



何军慧

时任亚太区人力资源总监 | 布勒（中国）投资有限公司



吕洁

时任亚太区生产制造人力资源高级经理
| 无锡布勒机械制造有限公司

我们是一家业务多元化的公司，产品覆盖的行业和领域也非常广泛，所以我们不会用单一的方式去衡量所有岗位的人效。并且，不同事业部所处发展阶段也不同，有的事业部尚处于开拓阶段，若以人均销售、人均利润贡献等作为衡量标准并不适用。大体上而言，针对销售人员，我们会去看其人均销售，还会看销售人员在日常工作中能够抓取销售情报的数量，这些情报能够助力未来的销售活动，即未来还会产生多少的销售额。然后销售情报转化成销售机会的概率是多少、转换成订单的转化率是多少，新开拓的客户数量，以及推动新应用在市场商业化落地等也都是我们的衡量指标；对于交付部门，则会关注人均营业额、人均利润贡献等；对于工程部或客户服务部，我们则会看标准工作时间能产出并销售出去的有效工时。总而言之，在评价人效水平时，要根据行业特点、业务特点、自身的部门特点及发展阶段选择合适的人效指标。



案例分享

CASE STUDIES

案例分享 1 :

瑞莱智慧人效衡量实践



张玲

时任 CHO | 瑞莱智慧 (RealAI)

我们衡量人效的方式大致分为三种类型。

第一类是利润中心。利润中心更加看重产出部分，也就是人均收入 / 人均利润、元均收入 / 元均利润。比如销售、运营等部门，这些我们都会用利润中心的方式衡量。

第二类是成本中心。这类人群一般类似于互联网公司中的中台，或者 TO B/G 端公司的产研部门，使用成本中心的方式衡量人效，一般会看人事费用率的指标。人事费用率其实是元效（即投入产出比）的倒数，目的在于看他在公司的成本占比情况。一般情况下产研部门的人效并不如利润中心一般易衡量、易量化，所以我们通过看人事费用率的方式，衡量他的成本占多少，或者对标其他公司研发费用的占比，衡量我们自己研发团队的人效与元效的情况。

第三类就是管理费用的占比。除了利润中心、成本中心和管理费用之外，我们还会更加细分地、多维度地去看在管理中产生的费用。其中包括智能系统的费用占比，以及

管理人员费用的占比，衡量在管理中的投入情况，这些指标也都会同步在对内和对外两个维度进行分析和对比。通过对比我们就能得出自己在哪些部分的投入过多或不足，从而采取一定的措施来提升人效与元效。

以利润中心为例：

例如在销售人群中，我们通过衡量各种指标发现他们的人均产出、人均利润较低时，我们首先会进行问题界定，分析问题的出处具体在哪些项目、哪些产品以及哪些人，或者哪些行业、客户。多维度地判断到底是人的原因、产品原因还是其他原因。

如果问题出在人的身上，我们也会进一步分析，员工是“不想”还是“不能”。如果仅仅是自我提升的意愿度不足，我们会结合他的人效考核情况，通过考核培养、激励、文化宣导等外部因素，提升其人效的各项指标，比如设置清晰的考核目标，并且通过相应的奖惩措施来激发意愿度，或者通过文化活动树立标杆进行指引等。如果分析得出这个人意愿度较高且各种外部激励投入都到位，结果却依旧不尽人意，那么有可能是人员个人能力不足，仅仅靠文化、激励等举措是远远不够的，还需要想办法帮助其解决问题。例如，更充足的资源支持、通过一些专项培训来提升员工能力、设置一个导师配合员工共同完成等。另外也需要同时在招聘端和人员结构上综合考量人员的组成是否合理，是否需要再招一些更加熟悉该赛道的人员，或者层级更高的、能够独立运作项目的人员，通过这些方式来解决人员“能不能”的问题。

除此之外，我们也会分析我们的管理机制，从公司的整体组织架构设计或者流程机制设计上提升人效，减少不必要的人员内耗。比如员工在争取客户资源的过程中，由于流程机制或者管理的系统工具不够优化，导致他们在协调内部资源分配问题上的时间和精力要远多于对外争取客户。那么我们就需要从组织架构、治理机制、流程机制以及管理系统工具层面进行优化，防止因人员“内卷”而产生的效率低下。例如，有的公司效仿建立了中台部门，要求中台部门牵引完成目标，但是实际交付的部门并不向中台部门汇报，中台部门就会因完成目标乏力，责任权利不对等无法完成目标。



PART
2探索人效提升
的“门径”

迄今为止，人效提升已经成为大多数企业的日常工作，各大企业都在逐步探索和推进符合自身特点的人效提升方案。不过人效提升之法虽然多种多样，却也都有章可循，既有大部分企业通用的方法论，也有结合企业实际情况的个性方案，具体要如何实施，企业可根据实际情况做出选择。

★ 有效方法论

小编：根据行业特点和发展阶段，不同企业所采取的人效提升之法难免有所不同。然而，人效提升作为大多数企业的日常工作，也有 HR 结合实践经验和理论知识，总结出一些有效方法论，可供大多数企业参考，只是在具体操作时需注意结合自身情况稍作变通。

● 王斌

时任 HR 中心绩效薪酬总监 | 虎彩印艺

就人效提升的方式而言，有通用的四大方法论：组织流程优化、设备替代人工、人员复用、灵活用工，但是不同的职位序列和部门在实际细节落地会有一些执行上的差异。

第一，组织流程优化。这是以顶层设计为主的人效提升策略，通过一些自动化的方式来提效。比如以前计算工资可能需要手动计算，但现在通过引进数字化系统，可以实现自动核算；又或者以前签合同、社保、公积金、入/离职证明等，都需要一个专门的人事专员处理，现在我们可以通过技术化的方式，在流程上做好设计，员工可以在移动端提需求，通过 SSC 后台就能实现自动处理。借助 IT 的思维来优化我们的作业流程，以最终达到提效的目标。

第二，设备替代人工。这是一种非线性的人效提升策略，是跳跃式的提升方式，该模式一般在制造业应用居多，尤其是劳动密集型的企业。人工成本逐年升高，而工业自动化的一些设备，无论是软件设备还是硬件设备都在快速发展。人工成本在增加，设备成本在降低，两者之间一定会有一个交集点，这就是生产成本的平衡点，这也导致制造企业转型升级迫在眉睫，设备取代部分人工成为自然驱动力。

第三，人员复用。这指的是在能力维度的高效利用。以前企业强调的是一致性人才，

即每个人都是一个螺丝钉，把自己岗位上的工作完成即可，而在当下，我们更希望员工具备多技能。所以人员复用就相当于通过赋能员工，让员工具备一些其他能力，从原先只能在某一个确定的工作场景里进行绩效输出转变为多场景的输出。

第四，灵活用工。这指的是在时间及成本维度的高效利用。从时间维度而言，要尽可能保证人员的高效输出和利用，如通过弹性工作时间的的设计避免人力浪费；从成本维度而言，就是要用尽可能低的成本去替代高成本的人工配置，如劳务派遣、劳务外包等。

● 田涛

时任 HRVP | 百融云创

根据在工作中多年的摸索、经验与洞察，我总结了驱动效能提升的“DRIVE 模式”：Diagnose（诊断）、Re-shape（重塑）、Inspire（激发）、Value（价值）、Execute&Evaluate（执行与复盘）。这是一个可循环的过程，可以不断推进和突破，循环运用。

Diagnose（诊断）。HR 应该先就“提升人效”这个主题与各 BU/ 职能负责人充分沟通，根据业务的最新状况、发展及变化，了解自身效能状况，分析诊断，找出问题，为业务提供输入参考，确定 BU/ 职能层面最关键的 3-5 个效能指标，明确方向，便于下一步行动。

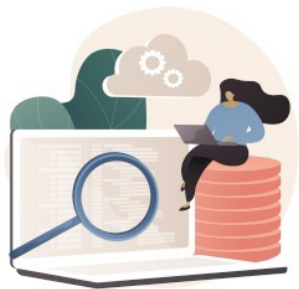
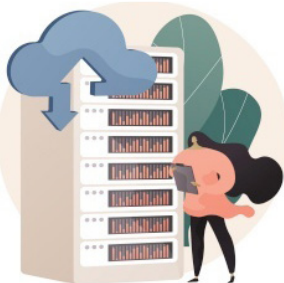
Re-shape（重塑）。人效提升就是一个重构、重塑，甚至推倒重来的过程，因此企业可根据效能指标，聚焦重塑以下方面：目标（是否紧扣战略规划）、计划、组织（是否优化和迭代组织结构）、流程（是否迭代和调优流程）、能力（是否补足所需能力）、人才（人才配比是否合适）、绩效（战略与绩效是否强挂钩）、激励（是否采取适用的激励方式）、创新（是否有一些创新模式）、协同（内部的协同拉通是否足够）、高效（是否有高效的体系与流程）。各类型的企业均可从这些

维度来驱动人效提升。更关键的是，要运用数字化的思维，数字化的解决方案，及数字化洞察和预判，在原来传统或常用方法的基础上提升效能。

Inspire (激发)。企业需要明晰的一个理念是，人效并不是单纯由人力资源部门来承担的 KPI。企业要驱动人效提升，需要核心管理团队以身作则，身先士卒，去激发团队斗志和士气。高管团队的深度参与和带头示范，能对提升效能起到至关重要的作用。同时，管理者要不断向团队或组织宣导，阐明意义和价值，才能让员工明晰前进方向，激发斗志，激励人心，避免猜测和不解。

Value (价值)。在驱动人效的过程中，企业还需要树立和弘扬责任、担当、高效及灵活的价值观。以文化牵引，倡导勇于担当，使命必达，不故步自封。创造一个有利于高效工作、有意义的和有创造性解决方案的环境。同时，树立榜样的力量，重奖突出贡献者和奋斗者，做到有效激励、因人激励。

Execute & Evaluate (执行与复盘)。在执行落地过程中，在正确事情的引导下，正确而有效地做事。上下同欲，指引清晰，力出一孔。在这一环节，可具体细化为三个步骤：首先，制定一个相对合理公平的人效指标；其次，在指标制定好后，去看员工的工作产出，包括工作量和 work 质量，是否符合“正确而有效地做事”这一原则，若不符合，及时进行改善；最后，根据新的效能指标，采用人员共享、人员置换、分包、外包等多种组合方式，在人员数或人工成本得以恰当控盘的情况下，有效地提升效能。



李小路

时任人力资源总监 | 中兴光电子技术有限公司

人效提升更多应该结合人力资源活动和业务活动进行，而非以单独的专项工作推进。做好人效提升工作，可遵循以下三个步骤：

第一，分析和明确开展人效提升工作的原因。企业不应该“为了做而做”，或者“感觉需要做就去做”，而是要先分析开展该项工作的背景和提升人效的原因，即企业目前存在哪些问题导致需要进行人效提升。通常在小型企业或组织中，人效提升的概念提得很少，直属上级能够较为清楚地评价员工的价值是否充分发挥出来。如果员工的价值难以充分发挥或没有达到要求，更多的做法是上级直接对人员进行调整。然而，在组织规模扩大到一定程度时，通常会考虑如何在现有的人力资源基础上输出更大的价值，通过减少直接进行人员调整的方式达成组织绩效目标。这时，人效的问题就会被提出，但人效提升衡量工具的合理性、科学性方面通常存在局限。因此，作为 HR 和业务领导，一定要分析组织的效率是否存在问题，以及导致人员效率低下的问题有哪些。

第二，定位人效问题，厘清问题背后的根源。人力资源活动中产生的很多问题都与入效相关，人效是人力资源活动的结果综合体。与人效提升相关的问题有很多，比如员工工作效率低下、士气低下，发现这些问题后需要组织进行分析，找到导致员工工作效率低下的原因。员工效率低下或是价值发挥出现问题，一定受多重因素影响，可能和企

业文化、机制、流程等多种因素相关，组织可从业务、管理、招聘等多个角度进行分析，找到问题背后的根源所在。

第三，扎根原因，有的放矢，解决问题。这一步很关键，要直接落实到人效提升的工作上。我个人不太赞同在企业内专门设计某一个项目去进行人效提升，人效提升的工作应该是伴随在各种人力资源活动甚至业务活动中，如从员工与组织适配的视角观察，可以很好地解决人员工作效率的问题。在企业实践中，很多问题都出在人与组织的匹配上，做好基础的配置，抓住主要的问题，能够有的放矢。再以人才盘点为例，在盘点过程中不仅针对个人，还要从其所在岗位进行综合性的盘点，考察员工与岗位的适配性，建议在人力资源活动中同步关注人效，紧密结合。人才盘点结束后，企业可以根据盘点结果调整人力资源的整体实践方向或相关政策。比如在盘点过程中，我们可能会发现某些人员能力很强，在组织中的绩效也很好，但是薪资偏低，这种情况可能会导致这部分优秀人才流失。所以企业应当要注意是否为优秀人才提供了优厚待遇，如果没有，则应该考虑推出相应的个性化政策，进行差异化激励，以保留优秀人才，同时激励更多员工变得优秀。业务活动同样如此，因为人力资源的活动都不能“独善其身”，一定是和业务活动能相互融合和交互的，所以从业务的角度也需要对整体人员的情况足够了解，对人员整体任务、考核目标等维度的安排都要基于员工的个人能力及历史经验。只有足够适配，才能将价值更好地发挥出来，提升人效。



金辉

时任 Global TOD Partner|ABB 电气事业群

结合业务目前数字化转型的战略目标来分析，组织设计和调整就是一个系统操盘人效提升项目的好时机。借此机会，正好可以将收集上来的内部数据进行有效的分析。目前在日常工作中我们已经应用了 Power BI，每个月都会对各个市场的不同业务，以及横向上的各个职能在多项指标上进行常态化的动态分析，这就意味着其在指标口径和计算公式上是统一的。但是外部数据的收集想要做到收放自如还比较困难，更多的还是依赖很多专业咨询公司的报告、招聘渠道的反馈、公司整体的财报等，借此为我们拓宽视野，做到心中有数。

在分析过程中，时间上，会与过去 1-2 年以及未来 1-2 年进行环比分析；空间上，内部比对时，各事业部、不同市场、职能部门及更细分的具体团队都会进行一目了然的分析；对标外部时，友商、标杆企业、行业平均水平等报告也是重要的比对标准。

要想不迷失在众多的数据中，清晰的、符合业务目标的定位可谓是航标灯。大家会把业务战略理解为一个取舍的过程，我对人效分析的理解也一样。对比分析下来，总有些指标很好看，有些就让人看着惴惴不安。在众多指标中如何排序重要项，则是重中之重。你的组织选择哪些重要的人效指标，一定是要承接人才指标和业务指标的。

在组织层面，比如未来战略要加大对创新和客户体验的投入，但是产品和服务的创新又绝非是一个一蹴而就的过程，那么就需要对该业务、部门的人效指标的设定逐阶段加码。如果一上来就非常激进，很可能把创新的火种扼杀在摇篮里。再比如业务的精益化程度提升，就意味着合并冗余部门，职能性支持部门的人效指标就需要重新衡量是从减少层级上想办法，还是从支持业务体量配比上做调整。

优化工作流程

小编：工作流程化是企业发展到一定阶段的必然产物，主要方向是剔除不必要的检查活动和审核环节，提升效率。要使流程从杂乱变得清晰，可以通过自动化代替人工、数字化创新管理、工作再分配、流程再造、设计新程序等多种方式进行。

自动化替代人工



邵长松

时任人力资源副总裁 | 施耐德电气(中国)

施耐德全球每年都会要求每一个组织将成本缩减至一个目标内，不同的组织降低成本的要求也会有所不同。因此，所有的组织就需要从各个维度着手，开展各类效能提升项目以提升效率，比如节省人头费用、节省各流程环节成本，以及推动数字化变革等。因为从宏观上会有一个必须完成的降低成本的目标，所以也推动了我们从全流程开始梳理，哪些流程存在“淤堵”或浪费、哪些地方仍有改进的空间。例如在此之前，我们工厂每天早上都需要有一个员工提前两小时到公司，把 SAP 系统上的数据、订单情况下载下来，再交由其他部门做生产计划、物料计划。经过每一个流程的认真梳理，我们发现这一步骤可以通过 RPA 实现增效。在采用 RPA 后，基本每个工厂都取消了这样一个职位和岗位的设计，每一个工厂提效“两小时”，公司整体的效率就大幅提升。

王斌

时任 HR 中心绩效薪酬总监 | 虎彩印艺

在中国现在的大环境下，适龄劳动力总量逐渐减少，人均 GDP 成本在逐年上升。用工成本的逐年激增，导致制造企业转型升级迫在眉睫，设备取代部分人工成为自然驱动。再加上科技的进步，设备取代人工已经成为大趋势。

以我们印刷行业为例一个产品从流水线手工作业到纯自动化设备生产其产值可能是几何倍数的增长。举例来说，我们过去精装产线人员有 34 人，而在引入“机器人+智能立库”模式后，生产环节中的部分工序交由自动化设备完成，减少了人工作业，精装人员从 34 人减少至 24 人，人工成本占销售比明显下降。所以设备代替人工是有效的、非线性的提升人效的手段，HR 不仅要关注人力资源业务本身的技术发展，还应该关注匹配到自己企业商业模式前端的科技发展。

标准化组织和精益管理

邵长松

时任人力资源副总裁 | 施耐德电气(中国)

在施耐德，我们工厂的类型有所不同，有标准品的工厂、根据订单生产的工厂、客户定制化产品的工厂。每一种类型的工厂，对其组织架构设计、岗位人员配备，我们都有一套明确的标准，工厂可以对标这一标准设定改进目标。标准化管理是我们精益管理中的一个环节，它由一套精益管理评分体系作为支撑。每一家工厂和组织都会由专业的团队来定期评比，评比项目非常详细，细致到每一个流程和每一个物料的管理，并有 1 到 4 分四个分值，每个分数都有对应的标注描述，能够清楚地看到每个环节的效能是什么状态。通过评分对比，每个工厂能清楚地看到自己哪些方面需要改善，以不断提升效率。

以质量部门的评估为例，我们标准的 SQE(Supplier Quality Engineer, 供应商质

量工程师)可能需要配备三名工程师,但实际上该团队共有五名工程师。对此,我们就需要了解这一组织中工程师人均分配的质量管理供应商为何要比其他组织的数量低,这一安排是否出于其他外部原因。最终经过调查发现出问题出在供应商身上,这几家供应商质量问题频发,供货能力较低。随后我们就让采供团队共同讨论分析是否需要对该供应商予以保留、改善或者切换其他新的供应商。通过这一改善,仅用一年多的时间就将供应商管理人数从5人成功降至3人,管理工作效率显著提升,大大地提升了人效。

数字化创新管理



乔虹

时任人事总监,东区 & 安全与生产力解决方案 生产运营 | 霍尼韦尔(中国)有限公司

业务数字化具体指公司把各种关键指标都用仪表显示,并关联各种运营系统每天进行接合。基于此,管理层和基层都省掉了做报表、等报表以及听取汇报的时间,管理层通过各种仪表盘可以快速做决策来解决和改善问题,提升了管理效率。比如生产运营方

面,公司采用了一种工厂绩效仪表,管理层可以每天及时看到不同业务单元、不同工厂当月计划生产小时数、实际生产小时数和差异率分别是多少,以及全球差异率大的十家工厂是哪些,从而提高各工厂生产计划预测的准确性,以实现客户的及时交付和减少库存。霍尼韦尔近几年来都在不断推进和迭代,尝试了不同的数字化平台,为了达到更好的效果,目前和未来还会不断迭代。

霍尼韦尔在 Workforce Planning 上都采用系统,尤其在制造工人 Labor Planning 上还开发了数字模型,根据订单和预测来科学计算用工需求。这个模型考虑了各产品及各个工艺的标准工时、各生产线的生产休息时间、新员工培训时间、一定的员工离职以及请假缺勤时间等各种因素,来准确地计算出未来的用工需求。公司对于其它各个重要职能都有相应的系统负责追踪人员情况或效率。比如销售人员,公司通过 Sales Force 记录销售人员的 key 行为,针对研发人员也有专门的系统用来记录人员项目工时等。霍尼韦尔近几年在系统上不断优化,逐步让员工行为和系统交互越来越正规化,同时让员工效率也不断得到提升。



案例分享

案例分享 2 :

施耐德 AI 技术赋能人效提升

邵长松

时任人力资源副总裁 | 施耐德电气(中国)

AI 技术的变革对工厂人效的提升起到了非常有效的作用：

AI camera

我们在质量检测方面引入了 AI 工具，以前的质量检测大部分需要员工肉眼进行检测，对比抽检确保零件或者产品是否符合标准。AI camera 技术引入质量检测后，首先大大缩短了质量检测所需的时间。AI camera 对每一件零件或产品拍照，再与标准品的照片进行智能对比，很快就能找出哪些产品进度不够或质量不过关。其次，AI camera 的运用也提升了质量检测的精确度，相较于人工肉眼检测，AI camera 的精度更高，也会减少人工漏检等问题的出现，从时间和质量两个方面大大提升了质检的效率。

数字孪生

AI 在工厂中的效用，还体现在数字孪生在生产的运用。在过去每当我们需改造一些生产线时，需要在完成整个生产线的改造后才知道最终结果如何，这一做法的缺点在于可能会出现与改造预期不符的情况。而现在我们运用人工智能技术，能够在改造生

产线之前提前设计一个新产线工厂模型，模拟工厂新产线真实运作后的情况。这样一来，在模拟过程中就能够随时发现问题，解决问题，等模型成熟后，再进行现实场景中的搭建，就能够保证新产线的顺利运行。数字孪生的应用大大减少了试错成本，提升了工厂效率。

AI 智能推荐

在一次精益管理 SPS 打分中我们发现，某物流中心的人员工作效率只有 3 分，原因是在人工装箱散货的过程中，不同种类的产品需要用大小不一的盒子装箱，这一过程造成了极大的资源浪费，导致效率低下。找到问题所在后，我们就跟数字化团队合作，开发了一个 AI 工具，能够帮助仓库管理员自动计算，智能推荐应该使用哪种盒子装箱。这样一来既实现了人工筛选的效率问题，也对包装进行了最优化选择，节约了成本，提升效能。



案例分享 3 :

百融云创数字化提升人效实例

田涛

时任 HRVP | 百融云创

客户运营数字化

我们的客户运营是一个庞大的链条，涉及商务、交付、运营、客户等，整个服务链条中，各有各的痛。以往，我们是通过人工的方式进行开合同、走流程等工作，要准备纸质合同、线下人工签名等等，效率与准确度无法同时兼顾。后来，根据各环节的痛点，运营部和研发部合作，通过数字化技术打通客户运营所涉及到的七大系统，在不同的流程或节点都通过数字化的程序规则或算法将线下流程移到线上，打破部门墙，拉通多部门协调合作，实现从电子签约到交付再到售后标准化服务全流程的畅通无阻，降低了运营成本，大幅提升了交效率和客户满意度付。通过这一流程的优化，我们收获了良好的业务结果，实现分钟级签约、交付效率提升 2 倍、秒级服务交互、零错误率等等，人效和效能得以显著提升。

财务分析数字化

在业务会上，业务负责人都希望产品维度的收入和利润是可分析、可追踪、可拆解的。但面临的挑战也很大：第一，业务非常

复杂，现存系统无法满足产品收入的拆分和追踪；第二，业财之间怎样进行良好融合；第三，利润该如何分析；第四，底层产品该如何分析；第五，客户与产品之间的利润、收入比如何。面对这些难题，我们的财务部和内部研发团队以及销售管理团队等多部门协同拉通后，打造了以数字化驱动多系统和复杂数据的整合。

以往我们会通过诸如财务系统、产品系统、SRM 系统、交付系统、BI 系统等多个系统来进行财务、产品、利润的分析，各个系统相互独立，不仅花费时间长，而且庞大的数据难以高效整合。基于以上痛点，财务部开始采用数字化方式来实现多维的业务和产品分析。产品利润、结构的分析，全部是在一个数字化的系统里面用不同的规则、程序来驱动系统自动抓取数据，自动按照既定的规则来做分析。最后，逐步实现了可输出自动化报表，减少人工作业，并能进行深度场景维度拆分。更重要的是，为业务决策者提供了及时和准确的业务 / 财务分析数据，有效助力商业决策。

人力资源数字化

在人力资源管理中，我们会遇到效率低、体验差、风险高、协作难等问题，比如入职办理时间长、线下签署资料多、员工档案信息不完善、日常问题咨询多导致工作时间精力分散等。面对这些工作痛点，我们也是通过数字化思维来解决，打造了 HR 数字化管理平台。

我们从公司内部业务场景角度出发进行设计，结合人工智能和大数据技术，变革企业内部人力共享服务。系统采用模块化管理，实现招聘、员工管理、绩效、薪酬、学习与发展及人才管理等各模块业务的互联。每一个数字化项目的基础都是打破数据孤岛，提升效率。真正的人力资源数字化，一方面是把各个人力资源环节拉通，另一方面是能实现大量的数据收集、积累、分析，能让员工

从数字化工具中体验到公司为其提供的便捷。

现在，从入职开始，我们对员工职业生涯周期的管理都已线上化。从入职前的信息跟踪，到试用期转正，打通多个场景，包括试用期考核与培训、转正答辩等等，将分散业务串联起来，让数据和信息高效协同，实现内部组织管理及人才选、育、用、留等全流程线上化及数字化。另外，我们也有“百小融机器人 RPA”提供自助服务，7×24 小时在线，帮助员工解决日常工作问题。

丰富岗位内容与模糊岗位边界

小编：为了应对业务与环境的挑战，很多组织已经足够专业化，组织结构也都是按照专业分工的职能制进行设计。因此，如何在分工的基础上加强协同和提升效率，将是组织需要解决的问题。

张晖

时任 HRVP | 味好美

参与式管理是指以经纬管理促进会 (Multi-management Board，简称 MMB) 为载体，员工将形成跨部门、跨层级的团队，共同解决实际业务问题。在这一过程中，大家可以集思广益、尝试各式各样的方法，去解决与自己本职未必相关的业务问题，以及寻求新的业务机会。所有的项目都以落地执行为最终目的。

参与式管理对于整个公司的人效提升十分有益，它让员工不单单局限于本职工作，还能够通过跨部门合作互动带来更多的“副产品”。参与式管理在味好美已经有 90 年的历史，强调员工需要有“主人翁”意识，不仅是自己所在岗位的主人翁，更是整个公司的“主人翁”。在跨部门合作能力提升的同时，员工对于公司业务的熟悉度也有所提升。我们欢迎任何有价值的项目点子，项目最终会由管理团队和 MMB 共同评审后正式立项开展。MMB 成员们共同研究新的趋势下会

出现哪些新的商机，对我们的业务又有怎样的触动和启发，并且共同帮助项目落地执行，直至最终产生效益。

何军慧

时任亚太区人力资源总监 | 布勒 (中国) 投资有限公司

吕洁

时任亚太区生产制造人力资源高级经理 | 无锡布勒机械制造有限公司

我们也会通过发展员工多技能来提高人效。因为我们工厂会有不同的订单周期或者工作量周期，我们便希望员工技能也能具备柔性。当工作量少的时候，员工能在多个岗位中轮换。所以近几年我们也在不断发展员工的技能矩阵，其中关键工序或者关键岗位必须要“1+2”，即一个关键岗位需要有 2 个备份员工。此外，我们也会有一些配套的激励机制，效率高的员工或者具备多技能的员工所能获得的固定报酬会相应提高，同时，所能获得的浮动奖金也会更多。

人员配置优化升级

小编：每个组织都会面临不同行业、不同发展阶段、不同业务类型的人才结构配置比例差异大的问题，企业可根据自身业务特点，参考外部市场人员效率水平与人才配置比例进行人才持续跟踪优化。

王斌

时任 HR 中心绩效薪酬总监 | 虎彩印艺

很多人会将人员复用理解为人力多能。在我看来，人员多能是人员复用的基础，是手段，但不是目标，目标是在既定产出条件下，要能实现人力资源投入的减少。聚焦到制造业，人员复用 (多能工) 的目的是要实现削峰填谷。所谓削峰填谷，即生产旺季时，企业不用招募大量员工来帮助生产；生产淡季时，也不用通过裁减人员来保持盈利。所以企业应该通过人员复用达到一个平衡点

以应对生产淡季的人员需求，实现整个人工成本或人效输出的可控。

在实施人员复用的时候，有以下几个实施步骤：第一，工序间的波峰、波谷的分析，明确各个工序何时会出现波峰和波谷，以提前做好人员配置。第二，确定能有效衔接的工序，了解哪些工序适用人员复用，哪些工序因存在时间差无法调配人员，从而确定哪些工位可以去培养多能工、哪些岗位要求具备多技能的。然后在晋升、激励等配套机制的牵引下，让员工能自行地选择提升技能，以及帮助公司平衡人力资源支出。第三，确定工序间技能差异的评估。若要求员工既能做 A 工作，又能做 B 工作，则应了解 A、B 工作之间的差异有多大，是否有触类旁通之处。第四，多能工的培养方案设计。主要包括通用知识、专业知识的学习，然后输出综合评价。第五，多能工的应用激励方案设计。对于如何牵引员工产生动力多学、多做，我们主要采取的方式就是激励杠杆逻辑。比如，当员工多学会一项技能，我们会在工资收入中增加一项技能补贴工资；当员工去其他工序上帮忙时，也可以领取相应收益。

● 乔虹 ●

● 时人事总监，东区 & 安全与生产力解决方案 生产运营 | 霍尼韦尔（中国）有限公司

激励人才通过发挥才能、多做项目促进更多的成长，如此一来，项目上的结果又促进了公司业务，最大化发挥人才效能。当然，这些人才获得好的业绩之后也有助于他的绩效评估和升职加薪。公司每年会推出一些人才项目，在培养人才的同时鼓励他们参与到各项目中，让其通过项目提升自己的能力和实战。这些人才每年贡献的项目成果也非常显著，或提升了效率，或降低了成本，或进行了创新。

● 何军慧 ●

● 时任亚太区人力资源总监 | 布勒（中国）投资有限公司

● 吕洁 ●

● 时任亚太区生产制造人力资源高级经理 | 无锡布勒机械制造有限公司

从个体层面而言，我们工厂中主要分为两类性质人员：DP（即直接产生产品工时的人员）和 IP（即不直接产生产品工时的间接人员）。针对 DP 人员，我们的人效衡量指标就是标准工时的产出效率，针对 IP 人员，我们则会看 IP 人员与 DP 人员的比例关系。为了提高个体层面的人效，我们一方面会思考如何增强人员的灵活性，因为我们公司所处行业会有淡季和旺季，人员配置就会不可避免地受到淡旺季的影响，我们必须要在人员配置上具备弹性和柔性。因此，我们会把现场的一些岗位进行划分，明确哪些是核心岗位、哪些岗位对技能要求不高、哪些岗位能够通过培训快速上岗，针对不同的岗位，我们会采取不同的用工策略。对于核心岗位，我们会使用公司固定员工；对于技能要求不高、可快速替代的岗位，我们会采用劳务外包等方式。通过多样化的用工形式，来平衡全年工作量。

★ 绩效的管理与协同

小编：若将人效聚焦于组织甚至个人层面，绩效无疑是一大重点，不少企业也的确将绩效提升作为人效提升的主要推进方向，只是在具体实施时会因为不同岗位和人群而存在差异。

● 邵长松 ●

● 时任人力资源副总裁 | 施耐德电气（中国）

每一年我们都会针对绩效表现欠佳的员工开展绩效提升的计划，对不能提升的人员也会优化或者重新衡量工作的分配。竞争机制设立之后，我们每一年都需要不断地跟进，

然后把低绩效的员工组织起来，让他们跟经理进行回顾，经理需要给出建议，例如哪些地方需要改变，有哪些能够提升的空间等。在这一过程中经理一般意愿度可能没有那么多高，那么我们也会给他充足的时间，让他先给出一个低绩效员工的绩效改进计划，还会定期跟经理沟通这一计划的进展状况以及完成时间，最后帮助他做出最后决断。在这一过程中，经理也会慢慢转变思路，共同探讨员工高绩效文化的打造，让组织始终保持高绩效文化，使组织的人效不断向着提升业绩的目标前行。



案例分享 4 :

布勒工程交付效率提升

实践

何军慧

时任亚太区人力资源总监 | 布勒 (中国) 投资有限公司

吕洁

时任亚太区生产制造人力资源高级经理 | 无锡布勒机械制造有限公司

我们交付给客户的是一个成套工程，不仅是将设备销售出去，还有后续配套的设计工程、现场安装等等。以法律规定的一周40个工作小时来算，一个工程师一年的工时在2000小时左右，但工作量是不稳定的，会存在因效率不高而加班的情况，就会产生一些不必要的成本支出。比如说，有的工程师一天工作了8小时，但所产生的客户认可的有效工时只有5小时，便需要通过加班来实现工程按时交付；而有的工程师一天工作8小时，但能产出10小时的有效工时，就提升了企业竞争力。

所以为了提升工程师的工作效率，我们所采取的方法是把所有的项目量化，衡量每个人所产出的有效工时。假如以一个季度为维度来进行衡量，看项目团队总共在该季度内产出了多少有效工时，然后标准工时又是多少。比如说完成现阶段任务的标准工时是3000小时，但是交付了客户认可的4000小时，也就是说同比交付时间增速了1000个小时，这样的表现我们会给予嘉奖。通过这样的方式，我们不会去鼓励加班，而是通过标准工时与交付工时之间的差异来进行奖励，从而激励效率相对较低的员工迎头跟进，提升自己的工作效率。在该模式的激励下，我们近年的工程交付效率得到了大幅提升。

这种方式之所以能提高人效，一方面是因为对于公司而言，公司支付8小时工资便是希望员工能产出8小时的工时，若员工能在8小时内提前完成工作量，超出预期后支付额外的奖金，对于公司来说也是值得的；另一方面，对于员工而言，为了获得奖励会努力提升自己的效率，同时也会有更多的动力去学习新技能，让自己的工作在保证质量的同时更加高效。

案例分享 5 :

诺和诺德人员绩效改进

项目

叶韬

时任高级培训经理 / 敏捷学习高级经理 | 诺和诺德 (中国) 制药有限公司

诺和诺德从2013年开始推进人员绩效改进项目，多年来一直在整合绩效改进的知识并展开实践，目前已取得了一些不错的成绩。

背景及目标

关于人效提升，我们常用的是绩效改进的一套系统工具，自2013年以来，诺和诺德在销售培训中进行绩效改进实践，经历了三个阶段：(1) 学习和模仿的阶段。通过绩效改进的系统工具和方法，规范操作流程，提升人员绩效。当时对于经典的学习，应该说是处于亦步亦趋的状态。(2) 2017年以后，我们进入优化、简化流程的阶段。根据内部业务的需要，对绩效改进的操作手法进行优

化、简化，形成有自身特色的工具取舍和策略选择。(3) 2020年以后，我们进入了创新阶段，围绕绩效改进的最终目标进行方法论的自主创新，形成一套自己的绩效改进方法。目前我们已经全面进入第三阶段，正在默默实现第三阶段的目标。具体到某一个特定项目，可以说每个项目的终极目标从来没有变过，都是提升业绩。

形成清晰的绩效传导逻辑

企业做人员绩效提升工作，不论是设定项目目标，还是设定人员发展目标，都需要合理有序，要抓住真正能撬动终极目标实现的先导性指标。这些先导性指标往往是工作过程中的一些关键行为、关键操作或某些关键流程达成的数量和质量，这些如果做得好大概率能实现最终的目标，反之便会预见不够好的结果。这些指标就是改进的抓手，或者说是管理的抓手，只有抓住了这些先导性指标，才能促成最终业绩的达成。在绩效改进领域，有时我们经常会批判或者警惕一些现象——事后管理，即等到问题发生了，比如业绩没达成，之后再行干预、管理和复盘，但亡羊补牢，为时已晚。

我们希望在绩效实现的整个过程中建立一个清晰的传导逻辑，然后去找到先导性指标进行管理，优化改进一些先导性指标，从而获得最终的业绩结果改变。举一个例子，假如一家制药公司最终的战略目标是要实现在一个行业的领导地位，这需要转化为一个可衡量的指标，即市场占有率。想要获得市场占有率，就必须在特定的市场容量测算下完成特定的销售额，而这就要靠客户在诊疗患者的过程中更倾向于选择这家公司的推荐方案。所以这就涉及到客户在多大程度上使用推荐产品的问题，比如每天会有多少患者去使用，每日获得更多新患者，需要一定程度的拜访密度和拜访质量。我们可以看到从市场占有率到销售额，再到新患者的数量，再到每天工作过程中的数量和质量，这是一个清晰的目标从战略层落实到部门流程层，

再落实到员工绩效层的逻辑，从过程目标到终极目标，我们真正要做的事情不是最后统一评估结果，而是在结果出现之前先管理好过程的数量和质量。这就是绩效改进常说的价值链梳理过程。

而诺和诺德在此基础上更关注员工绩效层的微观分析，行为是如何产生我们想要的绩效结果的，中间的传导逻辑和分析节点是什么。我们将这称之为行为结果逻辑。

引进绩效改进阶段

我们一直在关注和尝试绩效改进，这源于所有培训人的一个共同痛点——怎么体现或实现自己对业务的价值？当时，在培训发展到一定程度时我们就开始思考引进绩效改进，引进来之后我们选择的不是“先吃透再实践”，而是“先动起来”，在实践的过程中请外部专家为我们赋能，然后逐渐掌握绩效改进的整套方案。

绩效改进是个十分庞杂的体系，我们是在实践的过程中逐渐把全套照搬的学习模式“本土化”，最后为我们所用。我们很多绩效改进的项目都是从小项目开始，比如定位一个大区，或者直接用更小的团队来开展这个项目，而不是一开始就在全公司大张旗鼓地、自上而下地推进。究其原因，主要有两点：一是在公司级别推进风险过大；二是当时还没建立起很强的信任度，我们对于绩效改进这件事还不够了解，同时内部客户对于绩效改进也充满疑惑，甚至有点天然的抵触，因为提到绩效改进，就很容易被误会为是因为绩效不好才需要改进。因此，我们首先选择的是愿意全力支持我们的项目，同时团队所有成员具备足够执行力，以此作为绩效改进的试点。一轮试点后，我们在提升市场占有率、销售额等项目上都取得了不错的效果。当时我们借助绩效改进的分析方法全面梳理影响人员绩效各个方面的因素，同时特意遵循绩效改进的理念，重点关注环境因素，优化人员绩效的不足，在激励、制度流程、工具、

清晰的目标、指令和反馈等方面都做了很多干预措施，并取得了不错的效果。

敏捷化绩效改进阶段

在实践过程中，我们发现绩效改进是一个很好的工具，但是操作比较复杂，前期需要做大量的访谈调研，甚至要到现场观察，花费大量时间梳理现状。绩效分析分为明确需求、梳理现状、寻找差距、分析原因四步，在整个过程中如果要使用我们所掌握的所有工具，其实颇具挑战。比如我们发现经过大量梳理之后得出的结果缺少惊喜，除了少部分是新发现，其余大部分是很多销售在最初访谈时就提过的问题。也就是说其实有些问题本身就很明朗，调研和梳理做了不少无用功，如此会让我们内部客户的感受和体验欠佳。在发现问题后，我们逐渐将绩效改进机制做了一些简化，比如对工具和模型（冰山分析法）的使用，我们收集大家的意见并做了量化处理，然后发现很多问题只需要罗列出来进行投票、讨论就能得出原因，并不需要复杂的计算公式进行加工，所以便取消了对这部分工具的使用。

然而，简化之后虽然提高了诊断效率，却依然有很多问题亟待解决。我们发现有些环境因素难以撬动，所以近两年逐渐形成了一套自己的方法——敏捷绩效改进，这来自于吉尔伯特的核心思想。过去，我们用吉尔伯特模型时看重“管理环境影响占75%，员工个人影响占25%”的结论，并非常笃信这个结论，所以将大量的精力放在环境的改变上。然而，除了模型，吉尔伯特还有三个绩效公式：

(1) 绩效的定义公式： $W=A/B$ （W是有价值的绩效，A是业绩成果，B是行为代价），意思是绩效是在特定行为代价下产生的业绩成果，所以提升绩效一方面要减少行为代价，另一方面要提高业绩成果。绩效改进并不是人海疲劳战术，要科学合理地对安排工作，不以“折腾人”的方式提升业绩成果，这是我

们当时的一个宗旨。

(2) 绩效的结果公式: $P=B \rightarrow A$ (P 是绩效, B 是行为, A 是业绩成果), 即不唯结果论, 清楚地知道“结果好 \neq 绩效好”。好的绩效是正确的工作行为带来的优良业绩成果, 不排除有的人行为很好但结果较差, 或行为一般但结果较好, 因为结果与个人的运气、环境的因素都有关系, 但我们依然提倡好的行为带来好的效果。关于行为与结构的链接, 吉尔伯特并没有做深入探讨, 我们在实践的过程中进行了梳理, 形成了自己的一套方法。如何梳理行为结果逻辑是我们在绩效改进时会特别强调的点, 有了行为结果逻辑, 就能知道如何根据关键行为改变业绩结果。

(3) 绩效的潜力公式: $PIP=Wex/Wt$, 其中 PIP 指的是绩效提升潜能 (potential for improving performance), Wex 是团队中绩效表现最佳的员工, Wt 则是绩效表现一般的员工。吉尔伯特曾做过跨行业调研, 发现优秀员工和一般员工之间的绩效差异能够达到 10 倍甚至 60 倍。由此可以看出, 绩效提升的潜力巨大。在不改变或不需要花过大精力改变环境的情况下, 我们只需要优化人的行为, 就能实现几倍甚至数十倍的人员绩效提升, 这是我们通过多年的绩效改进实践之后得出的结论。

在实现绩效改进的敏捷化之后, 一旦真正地帮助业务部门实现用数据衡量人员绩效, 就能立刻获得业务部门的信任和支持。有了信任和支持, 再去改变环境、优化行为就容易很多, 并能形成绩效改进的正反馈, 然后得到更多人的投入和支持。如此一来, 当我们再要改变某些流程和制度时, 也更容易得到老板的支持。

成果

推行绩效改进多年来, 我们收获不少, 起步阶段就获得过 SPI 绩效改进大奖, 收获了同行的认可。基于过去两年实行的绩效改进方式, 我们做了规模大小不一的项目超过

140 个。经统计, 加入团队的成员绩效环比增长 60%, 最高的甚至达到 300%。当然, 300% 不能作为一个标准看待, 因为这里面可能涉及一些环境的有利因素, 但 60% 的增长是可以作为普遍标准的。只要掌握了正确的方法, 真正推动人员做出改变, 一定能获得绩效提升。所以我们在中国形成这套绩效改进的方法后, 也总结出了一些方法论, 并在全球进行分享, 得到了总部的高度肯定。

★ 营造良好文化氛围

小编: 从组织到个人, 人效提升之法不可穷尽, 若要在操作层面细分, 有效的措施更是数不胜数。然而, 从宏观层面而言, 提升人效也要注意“软硬兼施”, 除了针对性地采取各项行动保证人效稳定提升外, 营造适合的文化氛围也对提升人效大有帮助。

● 乔虹 ●

时任人事总监, 东区 & 安全与生产力解决方案 生产运营 | 霍尼韦尔 (中国) 有限公司

领导者在提升人效方面扮演了非常重要的角色, 领导者的管理水平将直接影响员工的投入和产出。这方面霍尼韦尔一直有很好的包容尊重的文化氛围, 这几年为了更好地提升员工的体验和管理者人效, 公司推出了领导者个人领导力指数, 包括下属对于上级管理体验打分和各种管理数据 (如离职率等)。每个管理者直观显化的管理水平数据, 将激励他们不断提升管理水平, 带动团队敬业度的提升。除此之外, 每个经理的管理指数会根据季度的各项数据更新, 以蛛网图的形式来显示, 以后应该还会增加更多的管理数据来更客观地反应管理者的领导水平。

● 张晖 ●

时任 HRVP | 味好美

味好美集团拥有悠久的传统, 一直以来为了员工, 为了生活、工作和采购原料的社区, 为了所有人居住的地球家园去做正确的

事情。“责任驱动绩效”就是这一优良传统的体现, 也是我们一贯的承诺——在追求业绩发展的同时要做正确的事情。在味好美, 我们以人为本, 以关爱员工的方式激发员工自主提升人效。在一百多年前的美国经济大萧条中, 味好美也曾遇到过巨大的压力, 濒临倒闭。但在危难关头, 公司不仅没有裁员或减薪, 反而给每一名员工增加时薪、减少每日工作时间, 邀请员工在完成当日工作后, 加入参与式管理小组, 共同商讨开源节流的措施。最终, 全公司上下一心, 不仅走出了经济大萧条的阴影, 更走上了洲际化、进而国际化的发展道路。

在新冠疫情不断波动的当下, 我们在处理员工薪资福利问题是亦是如此——在最困难的时候为员工发放补贴, 不断与员工沟通, 稳定军心, 并参考以往的员工月均计件工资数来正常发放疫情期间的绩效工资与基本工资。正是在“责任驱动绩效”的人文关怀价值观引领下, 我们不断增强与员工之间的互动, 从而让员工自发地提升人效。

PART
3

解锁人效提升的“秘诀”

从人效的概念到人效提升的方法，我们可以看到，不论 HR 们如何理解人效，其总体目标都是统一的，即通过提升人效促进企业的发展。不同企业的人效提升之法可谓“百花齐放”，只要方法正确，或多或少能取得正面效果。正面效果自然是多多益善，如果能掌握一些技巧，更注意一些细节，总结实践经验，在走下一步之前提前规划，人效提升或许能有事半功倍之效。

★ 随事而制，不可盲从

小编：在各行各业对人效的关注度加强的同时，需要避免盲目跟风。不同行业所面临的发展机会和困境都存在差异，不同企业对人效提升的需求度也存在差异，固人人效提升对企业有益，但我们在实践的过程中也应当结合实际情况做出规划与选择。

田涛

时任 HRVP | 百融云创

不同行业，其人效侧重点会有不同。以人力密集型和科技主导型企业为例，我们属于科技主导型企业，在人效提升策略上会偏向于运用数字化，以数字化思维和手段来进行流程优化、提效。人力密集型企业在人效提升上会更关注合适的人、合适的的能力、合适的时间分配，通过有规划的用工体系、灵活用工、外包等方式，再借助数字化赋能，帮助人力密集型企业实现元均成本降低、元均收入增加，从而达到降本增效之目的。

李小路

时任人力资源总监 | 中兴光电子技术有限公司

人效提升通常有两种途径：一是在不缩减人员规模的情况下让当前的团队发挥更高价值；二是从成本的角度考虑，缩减团队规模，用更少的人发挥更大的价值，比如从 100 人缩减到 70 人，并让这 70 人发挥出 100 人所能发挥的价值。大多数企业常见的提效方式便是这两种，不同类型的企业，或者面临不同现状的企业，所采用的具体方法也会有所不同，不能一概而论，需要因地制宜。

人效提升固然很重要，但更重要的是人效提升应当根据企业的发展阶段和需要开展。企业发展阶段通常经历初创期、发展期、成熟期、稳定期和退出期，从战略人力资源角度，通常不同的阶段应当匹配不同的人力资源活动，如处于初创期的企业更多关心的是怎么引进更多的人才，从而扩张团队，其重点还不是人效提升。而当企业到达一定规模，基本趋于稳定后，比如到成熟期及稳定期时，企业本身已经建立了一套稳定的管理体系，有一定的人力资源和人力资本的积累，

这时的企业更多需要进行管理优化，比如怎样让人力资源管理便捷有效、让现有的人员发挥更大的作用，组织会对人效提升有更多的需求。

★ 小处着眼，大处着手

小编：人效提升的工作对于大多数企业而言都已趋于常态化。作为伴随人力资源各项管理活动推进的工作，相较于专项而言，专业化程度更低，但繁琐程度却更高。因此，企业在推进人效提升工作时，既要把握全局，又要注重细节。

李小路

时任人力资源总监 | 中兴光电子技术有限公司

企业人效提升工作要取得好的效果，有两个大的方面需要注意：

第一，个人层面。员工本身具有不同特质，有的员工是成就导向型，不需要外界的驱动就能保持高效工作，而还有一部分员工的自我驱动力不够强，需要组织采取一定的激励措施提升其工作效率。总之，企业内员工类型多样，人效提升的策略不一定对每个人都适用，要对员工类型进行大致分类，然后针对性地进行提效管理。比如优秀的员工我们无需过多关注，他们的特质和能力会促使其一直保持优秀，保持高效率工作，无需过多人为干预，关注点应在员工价值输出是否有相应的回报。人效提升工作开展的关键是要找准对象，比如在人才盘点过后通过九宫格评估不同员工的能力和绩效所在的不同维度，然后分别采取不同的措施提升人效。

第二，组织层面。我们不能空谈提升人效，要学会共享结果，比如业务结果是否和员工进行分享、利益是否和员工分享。如果只从组织角度告知员工采取这些措施是为了提升人效，且在这种情况下获得的超额利润与员工之间没有共享机制，即员工感受不到企业推行人效提升工作后所带来的额外收益，那

厘清问题，从容应对

小编：任何项目或活动都不可避免地会面临不同程度、不同类型的挑战，HR们根据自己的实践经验和所见所闻，总结了人效提升工作推进过程中可能遇到的问题或挑战，并相应地提出了解决之法，以供有需要的企业参考。

乔虹

· 时任人事总监，东区 & 安全与生产力解决方案 生产运营 | 霍尼韦尔（中国）有限公司 ·

从整体层面上看，有不少挑战，比如：如何量化评估人效？对于车间工人，企业可以根据其产出，标准化地衡量人效，但对于办公室的员工，很多工作是非标准化的，大家的工作内容、强度、难度都不同，若想以一个标准化的、统一的标准或方式去衡量人效是很困难的，因为很难找到一个客观数据作为衡量标准。我们公司虽然已经有很多衡量机制（比如KPI），但其实每年的评估差距还是很大。办公室员工的工作相对灵活，我们在评估时无法做到绝对客观公正，所以针对办公室人员，人效评估要具体到其实际的产出是很难的。为此，我们选择从更宏观的角度进行衡量，放弃了车间工人那样细颗粒度的评估方式。现在的环境充满不确定性，工作任务的迭代也很快，如果人效评估的颗粒度太细，一方面会加大我们的工作量，另一方面难免因为“计划赶不上变化”而“竹篮打水一场空”。坦白说，针对办公室员工，我们还没找到足够好的人效评估方法，目前最好的方法还是有的放矢，针对不同类型的员工采取不同的人效评估形式，比如对于研发部门，我们采用最直观的绩效统计方式——记录员工在某个项目中花费的时间，我们主要会记录其研发某产品花费的小时数，也会将其与销售额挂钩，计算研发人员的人均销售额，同时也会关注研发成本，将其与产出作比较，不会一概而论，还是会相对客观地看待。

么员工的动力会不够强。反之，若能将获得超额利润这一结果告知员工，那么在后续的工作中大部分员工都能受到激励，愈战愈勇。

总之，从个体层面应该对员工进行更精细化的分析和定位，明确对象，有针对性地进行管理；从组织层面应该更多去关注人效提升的结果和对员工的回报影响。

乔虹

· 时任人事总监，东区 & 安全与生产力解决方案 生产运营 | 霍尼韦尔（中国）有限公司 ·

第一，一定要找准真正激励员工的因素，从而设计出更适配的激励政策。如果我们设计的激励政策正好符合员工期待，那么员工就会为了满足期待而努力完成工作任务。反之，若是我们的激励行为不是员工感兴趣的或是需要的，那么很可能不但不能起到预期的激励效果，反而耽误绩效目标的达成。因此，我们要设计足够吸引员工的激励方式，这是很重要的。

第二，统一目标也很重要。企业在发展和经营的过程中一定会有很多目标和指标，作为一个集体，须有共同目标才能凝心聚力朝一个方向努力，如果不能形成合力，大家各自“打散仗”，将很难实现业绩增长，人效也得不到充分发挥，不利于企业整体的发展。因此，统一目标以及协调、平衡各个指标也很重要，统一的目标有助于大家气出一孔，协调平衡指标能规范评估过程，让人效评估更有序。

第三，领导者在人效提升的过程中至关重要。作为领导者一定要有较好的领导力，随着数字化、科技化的发展，我们希望领导者能掌握更多数字化工具，但同时也希望他们能在系统、数据之外去进行激励，先了解员工的价值观、性格、长处、短处等，然后针对性地采取激励措施，使得其发挥更大的效能。现在00后也进入了职场，Z世代的年轻人更强调自我，我们以前的管理方法对

这些新生代可能完全不适用。作为领导者，要学会和他们沟通，深入了解他们，然后用他们能够接受的激励方式进行有效的激励。员工激励对于整个人效提升工作都很重要，在这个过程中更多是领导者去激励自己的下属，这时领导者应该学会换位思考，在员工面临困难时不要视而不见，更不要一味批评教育，而是要尝试站在员工的角度去思考，带着一颗同理心去理解员工，要让员工觉得领导是和他站在一起的。彼此建立信任关系后，领导者再以教练的身份去启发员工寻找解决方案，或者提供解决思路甚至直接的帮助，成为他们的坚实后盾，那么这时员工会有更多正向的感受，比如觉得自己是被理解的、被关心的。如此管理员工能更好地获取员工的信任，让他们自愿往领导所期待的方向努力。一言以蔽之，作为领导，不能只关心员工的KPI是否完成，而要更多去关注员工，了解他们的情绪状态和实际境况，然后一起解决问题。

邵长松

· 时任人力资源副总裁 | 施耐德电气（中国）有限公司 ·

首先，高管团队一定要设置更具挑战性的目标，不能接受平庸。如果高管团队在战略目标的设置上没有“野心”，那么团队整体的行动力也会相应削弱。因此施耐德全球到中国的整个高管团队都有非常强大的“雄心壮志”，这是最核心的因素。

其次是文化的建设。有了总的战略目标后，需要组织持续性地按照这一目标前行，那么这时就需要有这样一种持续改进的文化贯穿组织上下，保证不论在业绩好或不好的情况下，都能持续地改进业绩。

最后是变革管理，既要坚持你的目标，同时也要站在员工的角度共同解决业务的实际痛点。就如前面提到的AI技术的运用，如果没能站在员工的角度思考痛点，支持员工，帮助员工，那么想要达成目标也会比较困难，效率更是难以提升。

张玲

时任 CHO | 瑞莱智慧 (RealAI)

不论是哪一种提升人效的方式，涉及“人”的问题都不是一件易事。比如解决其“愿不愿”的问题，如果各种激励政策对其十分友好，他的意愿度就会相应提高。但如果按照优胜劣汰的方式，对于绩效不够好的员工来讲可能会适得其反。这时就需要在政策设计中适当放缓节奏，从接受度高的一些小的试点开始，再逐步大范围推开，不应过于激进。可以在原有岗位人数的基础上适量补充新人，引入一些竞争机制，分摊任务量，做好相应的后备工作，以保证政策平稳落地。

在解决“能不能”的问题中也是如此，如果判定是现有人员能力不足，需要进行重新招聘补充新的、高层次的人，但在较长招聘周期的现实问题中，也难以很快界定出新人的能力是否就一定比老员工强。所以我们在一般情况下会建议部门打造组合团队，新老员工优势互补，这样一来，通过高代价投入的高层次人员能够给团队带来业绩思路、客户资源，对现有人员形成示范和带动作用；老员工也能够带领新员工快速出业绩，绩效不够优异的员工也不至于都被优化掉，从而实现全团队的人效提升。

最后在组织架构层面也会遇到较多的挑战，每一次组织架构的调整其实就是核心利益与人员的重新划分。组织架构调整，客户重新分配给谁、员工能否服从新部门的领导等等都是难题。所以我们一般也会比较慎重，从长远的角度考量，采取先试点，再推广的方式，衡量它的效果，避免因过激的调整造成组织的震荡。

张晖

时任 HRVP | 味好美

首先我认为，思维方式的转变是人效提升中一个比较大的挑战。公司内部员工普遍年资比较长，大家对惯常的工作方式接受度

高，如何将自己从原有的工作方式、思维模式中抽离，从新的方法论出发，打开视野，运用全新的视角看待业务提升的各种可能性，是非常有挑战性的。因此，我们提倡运用成长型行为来实现突破：

运用全体智慧。无论是参与式管理、还是员工大使团的建立，都说明了集体的智慧是无穷的，我们在探索解决方案和做出决定时都要确保我们广泛听取了不同的声音，有时甚至邀请看似毫不相干的人员给予反馈和意见，突破自身的盲区，真正做到全方位思考。

灵活资源配置。任何人以及组织的资源都是有限的，必须审时度势，根据当下最紧迫的问题和最高优先级项目，重新配置资源，不受“沉没成本”的束缚。例如 2020 年武汉新冠疫情时期，市场对于我们产品的需求从大包装变为小包装，我们立刻调整生产设备和更新包材，以满足市场需求。

不断重置，挑战固有思维。运用全新视角思考问题，跨部门、跨企业、跨行业参考和借鉴最佳实践。既能聚焦细节，也能着眼全局，做到收放自如。

更快速行动。“行得稳”已经不能完全适应 VUCA 时代的需求，企业需要有勇气下定决心、勇往直前、承担风险。为了做到速度与风险的平衡，我们建议采取“小步快走”的方式，即不用等到所有的事情全部判断完毕才开始行动，用低代价、快速测试方案，检验假设和效果，及时收取反馈，抓住机遇，迎接挑战。

这些通俗易懂的方法论，通过培训、实践、分享和竞赛等方式，在公司内部自上而下传递，为已有百年历史的老牌企业提供了新的思路，同时也将引导员工更好地达成业绩。

何军慧

时任亚太区人力资源总监 | 布勒 (中国) 投资有限公司

吕洁

时任亚太区生产制造人力资源高级经理 | 无锡布勒机械制造有限公司

在项目过程中，会遇到几方面的挑战。首先，如何能做到公平。在项目推进过程中，一定要体现出公平性，包括对公司和员工的公平，所以一定要有很好的数据去支撑这些效率提升和激励的做法，否则会导致员工有时候会觉得分配不均。值得注意的是，公平性是要用数据来加以支撑的。

其次，如何提升人员能力。每个人都想做得好、做得多，然后能多贡献多得，但是员工劳动力素质的提升并不会如理想一般轻易实现，这也会导致有些员工会感到挫败。所以我们在员工的技能能力，包括软技能、硬技能等方面的培养上都有非常多的投入。

最后，要能以更长远的眼光去看投入。通常效率的衡量是一个非常短的周期，但是有的部门的投入是为了更长远的产出，并不只是为了当下经营性的收入。比如说我们有致力于业务创新方面的数字科学家、软硬件工程师等，他们所能带来的产出并不一定在短时间内就能体现，而是为了我们未来能走得更远。这种效能很难在短时间去衡量，所以要从长远的角度来看投入与战略是否吻合。



★ 以终为始，持续优化

小编：在当前的经济形势和市场环境下，企业对人效提升的重视度只会增加而不会减少，那么已经在推进相关工作的企业也需要不断优化现有方案，或是结合发展需要做出新的规划。

◆ 金辉

时任 Global TOD Partner | ABB 电气事业群

人效提升的话题是永恒的，即便在当下和未来数字化极大发展的环境中也有不断探讨和追求的价值。我服务过的很多优秀组织都在致力于最大程度地运用数字化系统来进行动态客观的分析，我相信这些系统的不断迭代更新一定会极大程度地服务更多的组织、能够给到更多组织中的决策者、管理者以更全面的视野进行比对和展望。那么作为 HR 从业者，我们如何在这个过程中找到自身的价值，把握好对于人和组织的洞察，为这些指标的落地做好支持至关重要。因此，自我提升和终身学习是我们每一位从业者的使命和动力。

◆ 叶韬

时任高级培训经理 / 敏捷学习高级经理 | 诺和诺德（中国）制药有限公司

人效提升的方法很多，我们主要采用绩效改进这套方法，未来还会进一步优化。例如形成一套软件化的体系，目前我们只实现了表格化，进一步形成软件化后可以直接在可操作的软件上改进绩效，如此一来，整体操作的难度又能进一步降低。不过即使降到最低，操作的人还是需要具备变革管理、绩效改进等方面的基本知识和思想。需要注意的是，软件化只是降低了操作层面的难度，人的积极性、意愿的激发等方面无法通过软件替代，还是需要人与人之间的接触。

绩效改进成果的保持也是一个值得我们未来探讨的话题，虽然在过去我们能在项目

内取得显著的人效提升，但关于人效的提升如何保持，能保持多久，如何形成永续的改进循环，我们有过一些探索和实践，但还远远不够，未来我们将继续深入这方面的工作。

此外，人效提升涉及工作效率和学习效率的提升，如何提升学习效率，让学习获得即时收益，也是我们未来会关注的一个方面。我现在带领的团队叫敏捷学习团队，目的是让学习变得更轻、更快、更精准，提升学习效率，从而最终带来绩效提升。在这个过程中我们做了很多事情，比如通过人工智能降低学习成本，或是通过人员的技能数据洞察形成个性化的学习内容，均取得了不错的效果，未来也会继续优化和迭代。

◆ 张玲

时任 CHO | 瑞莱智慧 (RealAI)

第一，除了从组织层面进行人效提升外，我们也应该有一些其他的方式来促使人效提升的目标达成。未来我们也需要通过搭配公司的产品策略、销售策略，进行组织架构的规划，比如随着销售策略的调整，销售人员也需要相应增加，通过人员架构调整来配合新的销售、产品策略。第二，结合公司整体战略，进行产研人员结构的调整，使其更匹配公司未来发展方向，找到对的人对产品矩阵进行设计，让产品能够更具通用性、扩展性以及行业可复制性，以增加销售机会和人效提升。第三，合理借助数字化工具，如电子签、机器人等，通过数字化转型减少事务性、重复性的工作，实现人效的提升。

◆ 邵长松

时任人力资源副总裁 | 施耐德电气(中国)

从长远来看，未来想要持续提升人效，需要从人员结构上进行调整。目前为止我们各个职能模块内的专业人士占主流，数量最多，但是在未来我们的数字化转型中，还是需要大量的技术人才来支持转型的落地。比如在我们做整个生产计划的团队中，数字化

团队的人数还不到 10%，这样的人员结构还远远不能达成我们数字化变革的目标。

因此，在未来的组织中，我们可能会重新规划整体团队的人员构成，包括从招聘角度，从更长远的角度规划技术人员与专业人员的招聘战略。在未来，数字化技术人员要大幅增加。除此之外，我们的每一个职能模块都在做这样的长远规划，有了更加清晰的图景后，才能让每一个模块把新的人员架构调整好，让我们的数字化流程、环节都能在数字化转型之中得以实现。

★ 结语

在访谈中，HR 们关于人效提升这个话题分享了很多心得和经验，并不约而同地谈到人效提升是一个没有止境的话题，值得我们不断探索。现实也确实如此，不论是从横向还是纵向来看，人效提升似乎总能“老话新谈”，在不同的时代、企业不同的发展阶段，人效提升都有不同的侧重点和做法。但不管怎样，人效提升的终极目的始终不变，那就是促进企业发展，为企业谋求利润。企业可结合自身实际情况和行业发展特点，有选择性地嵌入日常工作中嵌入人效提升的方案。

慎思笃行， 不断修炼自己



——访京东方集团副总裁
陈雷川

从业近 30 年，陈雷川从未系统学习过人力资源的相关课程，但他凭借一股不断学习、突破自我的韧劲，在工作中学习，在实践中提升。时至今日，非科班出身的他已是人人认证的“专业”，这样的评价对于一个半路出家的 HR 而言，无疑是莫大的肯定和欣赏。除了在专业上被认同和肯定，在日常工作和生活中，陈雷川也是大家统一认证的“好相处”。作为一个领导者，他不仅在工作上给出专业意见，还时常站在员工的角度思考问题，给予大家莫大的安全感。

编辑整理：Aileen Yang

按部就班，进入政府工作

陈雷川本科就读于中国人民大学计划统计学院计划经济系，在那个年代，很多同学在毕业后都顺理成章地进入政府工作，他也不例外，1992年毕业后便进入贵州省政府发展研究中心做助理研究员，“当时刚毕业，对未来的职业发展还没有完整的规划，所以有工作机会我就去了。”

进入研究中心后，陈雷川的主要工作是为企业的经济社会规划和经济社会发展问题的解决提供决策建议。为了保证决策建议的合理性，陈雷川和同事需要到地方和企业进行大量调研，然后整理调研资料并撰写分析报告，最后提交至政府，作为经济决策的参考依据。

政府的工作相对稳定，陈雷川一做就是六年。“在这六年里，我的工作相对比较聚焦，所以我在调研和分析方面得到了比较系统的训练，同时也在在这个过程中学会了将所学理论运用于实践，并慢慢地对未来的规划有了更清晰的认知。”谈及第一份工作，陈雷川还是感慨良多，表示自己通过这份工作不仅锻炼了能力，还提升了认知，对之后的发展也有很大助益。

顺势而为，出国留学深造

1998年，国家推出公派留学并公开选拔的政策，一直想出国的陈雷川牢牢抓住了这个机会，根据相关规定参加了公开的招考，过五关，斩六将，最后成功入选。“我当时去的是瑞典，适应半年后开始查阅当地的研究生的入学政策，一边找学校一边准备资料。”陈雷川在瑞典花了两周的时间联系学校，最后选择了经济学方向进行研究，“我在政府工作的时候就觉得自己的经济学知识还不够扎实，因为工作原因出国参加过几次培训项目后，我更是觉得自己需要学习的东西还很多，所以当有一个可以出国留学的机会时，我就立马抓住了，这一段经历在我的职业发展过程中也算是顺理成章的。”通过两年的系统学

习，他成功取得了硕士学位。

不期而遇，接触管理培训

2001年，陈雷川从瑞典回国后，偶然遇到彼得·德鲁克管理研修学院（当时叫光华管理研修中心）在对外招聘培训师，便去应聘了，“这份工作虽然和我所学专业并不完全对口，但我也想尝试迈入一个新的领域，加之北京的发展机会更多，所以既然刚好有一个工作机会，我就想着先去试一下。”虽然过程不易，但陈雷川还是顺利拿到了offer，进入研修学院担任高级培训师。

然而，陈雷川并未系统学过管理，所以在工作中不免会面临各种挑战。当时研修学院将彼得·德鲁克在国外的大批版权课程都买回了中国，需要进行课程研发和梳理，完成本土化，方便在中国开展管理培训。陈雷川刚入职时正值课程本土化工作紧张进行，便顺理成章地加入相关工作团队，“当时面临两个比较大的挑战：一是要将整套课程做汉化处理，二是在汉化的基础上让这些培训课程真正落地。”在这个过程中陈雷川也相当于进行了一次系统的学习，他觉得这恰恰可以弥补他企业实务经验的不足，并坦言：“我只是缺乏实践经验，但在理论知识上是有一定积累的，同时还有国外的求学经历，对我们做课程的汉化很有助益，我想当初我能被选上大概也少不了国外这段经历的支持。”

陈雷川在研修学院工作了五年，五年里除了参与国外买进课程的本土化工作，同时还负责给不同企业做管理培训，传授彼得·德鲁克的经典课程。工作期间，他站在一个培训师的角度，从无到有搭建了一套较完整的培训体系，并在实践中不断丰富和完善配套课程，“这个过程中我收获很大，尤其是对企业和管理的了解更深刻了，同时彼得·德鲁克的思想也深深影响了我，让我获益匪浅。”陈雷川在这五年接触了大量不同类型的企业，既积累了丰富的培训经验，又在培训的过程中吸收了很多珍贵的课程资源，为之

后的职业生涯奠定了更坚实的基础。

机缘巧合，加入京东方

2006年年初，作为彼得·德鲁克管理研修学院的高级培训师，陈雷川受到京东方的邀请，开设了两场管理培训课，“我当时主要的培训对象是京东方的管理者，在两次课程之后，我对京东方也有了一定的了解。当时我面对的大批管理者都是毕业就加入了京东方，他们都非常有朝气、有冲劲，整个培训的氛围都很好。”此次培训后，京东方给陈雷川留下了一个良好印象，为他之后选择京东方埋下了伏笔。

虽已积累多年的培训经验，但陈雷川此前从未在企业内任职过，为弥补这份缺憾，他想要进入企业去做更多实务，“在具备较为丰富的管理培训经验后，我依然觉得自己还有所欠缺，所以就决定进入一家企业真正做点实务。”在陈雷川寻找工作机会时，正赶上京东方对外招聘集团研修学院负责人，出于之前留下的好印象，他二话不说便投递了简历，结果人事竟直接将他的简历提交给了京东方董事长。董事长看过他的简历后很满意，直接打了电话进行沟通，亲自邀请他去面试。此次面试不仅由董事长主持，还有集团其他重要领导共同参与，充分展示了对陈雷川的重视。

凭借着丰富的工作经验和突出的个人能力，陈雷川顺利通过面试拿到了京东方的offer，“其实当时我还有另一个offer，是国际金融公司一个培训的岗位，于我而言，既专业对口，又有工作经验支撑，是很不错的一个机会。”但多方考虑之下，陈雷川最终选择了京东方，一方面，他觉得京东方能够弥补他职业的空缺，同时董事长也极具个人魅力——惜才、专注且具有前瞻性，很多理念与他不谋而合，也让他动容；另一方面，京东方的培养模式正好契合他原本的想法，同时，公司正在做的液晶面板行业在国内的发展呈上升之势，发展空间很大，是他心之所向，他愿意去接受挑战、承担风险、发挥所能。



深入一线，步入人力资源跑道

作为董事长亲自选拔的人才，陈雷川深知自己被寄予了厚望，也知道自己将会面临怎样的挑战，“企业是一个很大的跑道，与我以前做培训差别很大，我加入京东方后，就从一个‘讲’的人变成了一个需要‘做’的人，我需要完成从理论到实践的跨越。”正式入职后，董事长又找陈雷川谈了一次，并告诉他说：“你现在要将你老师的身份丢掉！”这句话对他的触动很大，因为做了多年培训的人已经习惯了“讲”，在工作中容易用言语指出不

足和提出意见。董事长认为他应该丢掉“讲”的习惯，学会沉下来去了解企业的需要、所处的阶段、需要的培训类型、需要达成的成绩等，这对陈雷川快速适应新工作起到了很大的作用。

2007年，陈雷川担任研修学院负责人一年多后，发现了新的挑战机会，然后便自动请缨，迈入人力资源领域，开启了职业生涯的新篇章。当时京东方的产业正值扩张阶段，集团在北京投建第一条生产线后又选址成都建立了第二条生产线。此消息一出，陈雷川

立马萌生了新的想法——深入一线工作。做好决定的第一时间他便发了短信告知董事长，董事长很快便回了电话给他，“他问我想清楚没，我很肯定地告诉他，我就是想清楚了才发的短信，然后和他认真谈了我的想法，他也理解我的决定，便让我去了成都。”

成都的生产线在建立之初是以项目组的形式进行，陈雷川主要负责项目的人力资源工作。当生产线建设完成投入运营时，项目组顺理成章地扩大成为了京东方成都公司，陈雷川也成为了成都公司的人力资源总监。在成都的三年时间里，陈雷川和他的团队实现了从0到1的跨越，“组织架构以及HR的制度、流程、政策、体系等都是我们从无到有搭建起来的。”在那个年代，对于北京人或长期在北京工作的人而言，去成都发展的意愿度是很低的，这对于当时的京东方而言也是比较大的挑战。为了稳固成都公司的发展，陈雷川与集团一起想了很多办法，一方面采取各种激励手段说服北京员工去成都工作，另一方面及时从外部招聘人才。通过三年的努力，成都分公司终于站稳脚跟。陈雷川完整地经历了整个搭建和运营的过程，收获颇丰，“这三年是我真正接触人力资源实务的开始，收获巨大。从业务角度，成都公司的盈利至今仍然保持着稳定状态；从人力资源角度，我当时所招聘的应届毕业生大多数都留了下来，其中最让我印象很深刻的是一个2007年招的应届毕业生，他目前已经是成都公司总经理了，这令我非常自豪。”

十年如一日，推动组织变革

2010年，成都公司已稳定运营，陈雷川便被调回了总部。当时京东方正在推进组织变革，为此新设立了组织发展（OD）部门，陈雷川回到总部后便担任了OD部门的负责人，直到今天，他虽然已经是集团副总裁，也依然负责OD的工作，同时还分管HRBP的工作。

京东方从2010年开始推进组织变革，

智



变革之初最大的特点是集中管控。通过近十年的努力，京东方形成了“横到边，竖到底”的强集团管控模式。但后来业务逐渐向物联网和智慧医疗等领域延伸，这时如果再进行集中管控可能就无法取得原本的效果，因为业务不再单一，所以老方法不太适用。因此，京东方提出了“主干严谨，枝叶授权”的原则，意思是主营业务仍然按照原来的体系进行管理，但新业务需要进行赋能，包括人力资源的授权，都需要比主营业务做得更充分，“因为不同的业务有不同的特点，并不是‘放之四海而皆准’，所以需要针对不同特点的业务采取不同的措施，而不能直接套用原来的体系。”同时，组织运营机制也确立了平台化转型的方向和路径，“我们对运营的机制进行了调整，以前强调专业化、集中化，现在我们正在向平台化转型，将整个组织架构分为前台、中台和后台。”

组织变革本身就是一个大项目，陈雷川作为主要负责人也需要全程跟进。同时，这是一个持续性项目，每年都会在前一年的基础上进行升级和迭代。2017年，京东方HR体系启动了数字化转型，集团重新将核心的人力资源模块软件进行了更换和升级，并在此基础上开发了大量的HR应用系统，内部甚至设有一个专门做人力资源信息化的部门，IT部门也有专门的人力资源信息化团队来对接需求。“我们每年都在持续推进人力资源数字化转型的项目，整体而言，京东方的数字化程度比较高，所以所需的很多人力资源应用系统也由我们自己开发。”

在人力资源领域持续深耕

目前陈雷川担任京东方集团副总裁，但主要职责依然是在人力资源板块，“我们在向平台化转型后，推出了很多项目，通常会参与到一些跨部门的项目中，同时也会和业务保持紧密的交流沟通，集团内部关于经营和绩效改善的会议我都会参加。”京东方在各大业务板块都设立了战略与绩效管理小组，由战略企划、HR和财务三部分人员组成，

负责定期分析、解决经营中存在的问题。陈雷川和这些业绩小组会经常沟通交流，“京东方在前十年打造集中管控体系后，就要求我们对一线业务有较深的了解，如果了解不够便很难实现集中管控。此前三年的一线工作经历，让我对业务较为了解，这也使得我能更好地与业务进行交流。”

陈雷川虽不是人力资源科班出身，但从2007年接触人力资源以来，他在学习工作中，在工作中学习，已经成长为一名资深的HR，对人力资源行业也有了更多自己的理解和思考。刚接触人力资源时，陈雷川对人力资源的理解从选、育、用、留开始，停留在相对表面的位置。随着在人力资源领域深耕，他逐渐对人力资源有了新的认识和思考，他认为人力资源的工作实际上是紧密贴近业务的，“每个企业的业务都是动态的，我说的动态是指业务方向不会有太大的改变，但是内部会有很多小的变化，需要我们不断应对市场的挑战，比如业务方向调整后，对应人力资源的整个体系都需要相应做出改变。”结合多年的工作经验，陈雷川将人力资源工作的价值总结为三点：第一，HR要对业务进行持续赋能；第二，HR要持续激发人才的活力；第三，HR要为业务持续创造价值。陈雷川本人也身体力行，致力于做一个专业且有温度的HR。

保持良好心态

从业多年，陈雷川一直葆有一个良好心态，自我调节能力也早已炉火纯青。在他看来，人力资源的工作是多元化的，作为HR，既要说服别人去“接受”，又要扮演倾听者的角色去吸收，听得多，说得少，有时候情绪无处消化，便容易郁结，于身心有损，所以保持一个良好的心态，学会自我调节，就显得尤为重要。他坦言：“如果心态不好，容易产生消极的情绪，也会影响我们正常的工作和生活，我们做HR的，保持良好心态还是很重要的！”

工作之余，陈雷川喜欢和朋友聚会，一起谈天说地，畅聊古今。“在工作的时候我们没得选，工作性质要求我们要更多倾听，但生活是可以选择的，私下和朋友聚会时完全可以放下负担，吐露心声。从倾听者变成诉说者，能有效调节情绪，让我得以保持身心健康。”除此之外，陈雷川也会尽量找时间运动，既锻炼身体也放松心情。虽然由于工作繁忙，能体系化运动的时间越来越少，但在可控的时间里他也会尽量选择常规的运动，比如跑步、游泳等，保证一定的运动量。

保持良好心态是人人倡导的生活态度，但真正做到的人却不多，陈雷川便是这少数人中的一员，即使工作任务重，也常有压力，但他总能找到一个合适的方法进行自我调节，以积极的状态处理工作，以放松的心情享受生活。





砥砺前行，成全一份追求

——访斯伦贝谢北亚区人力资源总监 张冀 (Jill Zhang)

Jill 的职业历程镌刻着这些优秀的“关键词”：人力资源管理硕士、十多年跨国企业人力资源管理经验、斯伦贝谢北亚区人力资源总监……于她的娓娓叙述中，我们感受到了她优秀背后的柔和以及不惧挑战、追求探索的勇气。正是这种勇于探索、勇于追求的精神使她的每次选择都升华为最宝贵的积累，不仅丰富了职业经历，更丰富了人生。

编辑整理：Violet Wang

结缘斯伦贝谢

进入斯伦贝谢工作，对 Jill 来说就像是一种偶然中的必然结果。获得伦敦政治经济学院人力资源管理硕士学位的她，在找工作时并未局限自己的行业。基于此前曾有过一

段短暂的油田服务公司实习经历，Jill 向全球最大的油田技术服务公司斯伦贝谢投递了简历，但最终真正吸引 Jill 加入这家公司的还是面试时的良好体验，“当时的经理在面试时向我详细介绍了公司的文化、人才培养方式，让我觉得很有吸引力。同时在面试过程

中，他表现出来的发自内心的公司自豪感也给我留下了很深的印象。”于是，在多家公司中，她最终选择了加入斯伦贝谢。

Jill 初入斯伦贝谢时，公司的 HR 组织架构尚未完善，HR 团队仅有 20 余人，这意味着大家很多时候需要作为一名“通才”，而这

也使得 Jill 能在短时间内接触与熟悉人力资源各个模块的工作。当时，她所负责的工作除了薪酬福利之外，还需要支持一线业务部门，定期进行新员工培训等。在帮助业务部门处理问题的过程中，Jill 对人力资源的涉猎也越来越广泛。

彼时的 Jill 不会想到，她会在之后的十余年里一直与斯伦贝谢休戚与共。于 Jill 而言，斯伦贝谢已经成为她生活的一部分，它承载着个人的理想与追求，亦不断创造着各种机会让她去尝试、探索。2022 年是 Jill 在斯伦贝谢工作的第十六个年头，其间她任职过 HR 不同职能部门的 11 个岗位。之所以能与这家公司结下这长久的缘分，她将其归纳为以下几点：首先，公司给予她多样化的机会，让她能在不同国家或地区、不同岗位上不断学习、挑战自己，这让她对这份工作持续保持着新奇感与成就感。的确，人生的价值从不仅仅以获得的物质多少为衡量标准，以工作中获得的知识和技能来充实和丰富自我，并且在所处的岗位上有足够的空间发挥自己的价值，这才是 Jill 一贯的追求。

其次，斯伦贝谢以人为本的企业文化与 Jill 的价值观十分契合，“公司以人才、技术和利润为中心的三大价值观是我们所有工作的基础，公司非常注重员工发展，每个人所能获得的机会完全基于个人工作上的表现”。的确，斯伦贝谢的职业发展被称为是“无障碍的职业发展”（borderless careers）：即公司不对员工的职业发展预设限制。员工的职业发展会跨地域，跨职能，跨部门，跨级别，

这最终只取决于：①你是否有出众的敬业态度；②你是否有决心去迎接每一次挑战；③你愿意付出多少汗水。在这样的环境下，员工的发展公平地取决于员工的工作态度和工作效率。

再次，斯伦贝谢一直非常重视公司多元化与包容性的建设，这一点在公司管理层构成上便可见一斑。其高管团队汇聚了来自中东、欧美、亚洲等多个国家的优秀人才，且



全球近 10 万名员工来自 140 多个国家，“我本人非常享受在这样一个多元化的环境中工作，在这里可以接触到来自不同国家、文化的同事，能带来很多不一样的体验，学到很多新的东西。”

跨文化环境中的成长与挑战

在多年的职业生涯中，Jill 任职过多个岗位，也负责过多个人力资源项目，而当被问及印象最深刻的一次工作经历时，她思索一番后说：“那应该还是第一次出国工作让我印象最为深刻。”2010 年，为了给各地区

业务提供更精细化的服务，斯伦贝谢进行了 HR 组织架构重组，组建 Regional Support Center (RSC, 区域支持中心)，扩大 HR 工作业务。由于工作中出色的业绩表现，Jill 被调任至马来西亚服务共享中心，主要负责薪酬福利分析相关工作。面对新的工作环境和新的工作职责，压力与挑战在所难免。“我们支持的各个国家或地区的员工，面对新的工作流程时，最开始难免会不适应，从而会有很多的质疑声。”而初到马来西亚的 Jill 其

实没有过多时间进行培训或熟悉业务，便需要快速上手开展各项工作，“我记得那时我们马上要进行一个大型的 review，把每个国家的贸易额和市场层级进行一个对比，然后与总部专家进行汇报。这其中涉及到非常多的数据和相关分析，而我和另外几个新调任过来的同事都没有相关经验，压力非常大。”与此同时，在工作重压之下，Jill 还要兼顾生活琐事，找房子、熟悉路线、了解国家文化……但重压并没有使 Jill 退缩，反而悄悄点燃了她骨子里的

韧劲，打开了潜能的闸门。为了更好地完成工作，Jill 花了大量的时间进行学习，理解、统一各方面的观点，尽可能地调动自己的包容和主动性，实现自己的价值，从而从工作困境中突围。回忆至此，Jill 坦言：“当时的想法很单纯，不会就多花一点时间学习。”经过半年的融入，Jill 真正地团队成员达成了相对完美的结合，并且各取所长，推动了业务的进一步增长。而这一次海外工作经历也给 Jill 留下了深刻的印象，“那是我第一次真正认识到，在困难的境况下，人会激发出源源不断的潜力去克服困难，并最终完成这



件事情”。这正如歌德所言：“没有人事先了解自己到底有多大的力量，直到他试过以后才知道。”

马来西亚的工作经历让 Jill 在多元的环境中得到成长，不仅要在不同的 HR 模块工作，还要与来自各国的同事相处。随着职业的进一步发展，Jill 先后调动至北美、迪拜、雅加达等全球 6 个不同国家任职。这些经历大大拓宽了她的管理视野，并从不同纬度丰富了她对人力资源管理这份职业的理解。当谈及如何在跨文化环境中快速融入团队、开展工作，Jill 也向我们分享了她的几点经验：第一，保持虚心和耐心，不要做过多假设。“很多人来到一个新环境，可能会根据自己以前的经验对新事物有所预想或预设，而我认为还是应该先虚心了解你的工作伙伴，无论是上级、下级还是平级，去了解他们的工作任务和需求，不必急于改变。”第二，主动了解他国文化。“来自不同国家的人彼此拥有不同的文化、风俗习惯和宗教信仰，这于我而言是很好的探索，想要 engage 他们，就要去

了解和尊重他们背后的文化。”谈到这，Jill 还向我们举了一个例子。在印尼工作时，她到办公楼各个楼层与新同事打招呼，会很自然地伸手，希望与对方握手，而有些同事在她伸手后，却把手放在胸前，向她点了点头。后来她才知道，印尼是个穆斯林国家，已婚男性不会随意与其他女性有所接触，“在这之后，我也警醒自己，在认识大家之前，应该先去了解一下当地的文化和习俗，其实这也是一个很有趣的学习过程，让自己保持一个开放心态。”

多年的海外生活工作经历，最让 Jill 感慨的不是适应新环境的辛苦，而是通过感受、体验另一种文化，进而对自己置身其中并一直认为理所当然的中国文化有了更深刻的洞察，同时也收获了从不同角度看问题的能力。这在无形中拔高了 Jill 看问题的高度，以至她无论在何种情境中，都能熟练地拿捏一个最佳的尺度去做好平衡与取舍。职业是长跑，每到一处都补充不同的能量。每到一个新岗位，Jill 都会充满信心，将挑战视作成长的

契机，全力以赴将工作做到最好，正是这些克服困难的经历使她功底深厚、勇气倍增。

💬 紧贴业务，关注成长

2020 年，斯伦贝谢集团启动传统能源行业转型，Jill 再次回到北京，担任北亚区人力资源总监。在技术创新实力的保证下，斯伦贝谢确定了实施能源转型和数字化转型战略。在 Jill 看来，当一个公司发展战略出现变化后，组织管理的变革就要跟进，需要建立真正面向市场需求变化的快速反应机制，而这也意味着公司的人才结构以及配套的人力资源体系必然面临着改变。“我们的管理层传统上大多由内部选拔而成，但随着新业务的开拓，我们现有的储备人才可能并不适合新业务，因而眼前最重要的事情是要围绕新业务建立人才供应链，把我们最需要的人才吸引过来。”人才招聘战略的调整也要求 HR 能够随时紧跟公司的业务战略，适时做出相应调整，同时为业务团队提供及时的培训支持。

在紧密配合业务战略的同时，Jill 也十分看重其人力资源团队的成长。在她看来，团队成员除了具备基础的专业能力，还应该具备团队协作精神和主动性。“首先，一个人只有具备合作精神，才能在团队里真正做到互相支持；其次，每个人可能会有不同的发展轨迹，这就需要他们想清楚自己想要什么，把自己的职业发展握在手中，我也会尽我所能地去支持他们。”其团队也在这样的管理氛围中经历了快速成长，她笑称：“现在的团队是我十几年来带过最好的团队。”

“给自己一定的灵活度”

尽管到达了一定的职业高度，Jill 仍然以平常心看待自己的工作。比起职位的高低，她始终更看重自身能在工作中发挥多大的潜能，自己是否能为公司带来更多的价值。“职业初期，由于没有过多经验，做的也是比较基础的岗位，当时更多想的只是把自己的工

作做好。”而经过多年历练与沉淀，Jill 能清晰看到 HR 部门对于公司业务发展起着越来越重要的作用，“HR 通过解读业务需求，将其转化为具体政策和行动计划，把对的人选拔出来，放在合适的岗位上。当我们在每一个岗位上都用了对人，那么业务的发展、企业利润的增加都是自然而然会发生的事情。”

从最初渴望尝试的职场新人，到如今干练务实的企业高管，Jill 经历过许多改变，在职业的跋涉中培养了严谨的工作作风。在公司内网的个人介绍中，Jill 用了四个词来介绍自己认为在工作中最重要的特质：integrity（诚实正直）、empathy（共情能力）、logic（有逻辑）、common sense（有常识）。在她看来，一名优秀的 HR 从业者，首先要具备基本的职业操守，保持诚实正直的品性；其次，HR 需要经常与员工打交道，因而要能真正做到与人共情，要在了解员工的基础上开展自己

的工作；最后便是有逻辑和有常识，“我觉得这两点是不可或缺的，听起来很容易，但在实际工作中，我会经常看到有的员工所做的决定是既不符合逻辑，又不符合常识。”

虽然 Jill 至今依旧保持着较快的工作节奏，但在她看来，工作与生活的平衡依然非常重要。“我经常提醒自己一点，人永远不可能在每一天都做到绝对的平衡，要给自己一定的灵活度。有时候休息也是工作的一部分，当我们疲惫的时候不妨去养足精神，当你身心休息过来后可能更容易想出新的解决方案。”闲暇之余，Jill 也会动静结合地放松自己，有时静下心来看书、思考，有时像个游客一样逛景点、爬长城……现在的她在动与静的转化中不断汲取着能量，以助力她在人力资源管理这条道路上不断前行。



数字化转型对 HRM 基础体系的颠覆冲击

当前的人力资源管理主体对象是人、职能和专业运行的基础体系，以及早期工业革命产生分工而建立起来的岗位体系。泰勒的《科学管理原理》面世至今已超过 110 年，百年沧桑巨变，人力资源管理不论出现何种发展、变革，都始终未能脱离其核心根基——岗位。HR 用岗位将组织和人连接在一起，但随着数字化时代的到来，这一基础开始受到巨大冲击。

内容来源：曾力 | 人力资源价值链 HRVC 提出者及中国企业国际化成熟度模型开发者

人力资源管理、企业国际化经营实践者

编辑整理：Aileen Yang

HRM 底层逻辑思考

人力资源的工作对象是组织和人，工作基础是岗位体系，下面会分别从工作对象和工作基础对人力资源管理进行分析。

HRM 关于组织和人问题分析

从工作对象来看，一个企业的运营目的和经营过程实际并不是为了人，而是为了业务，人力资源要为业务服务，实现企业的战略目标和业务目标。人力资源在企业的战略和业务发展过程中需要做的是资源的配置和行为的的管理，在这个过程中，人力资源助力行为的管理但却不参与任何一项业务，即尽管所有的业务都需要由人来完成，但并不是由人力资源来组织完成，而是人力资源为业务的实现进行资源配置和行为管理，是间接发挥作用，人力资源管理并不在主营业务

中。另外，人具有不确定性，主要体现在两方面：一方面，**群体差异性**，即不同的人存在差异化，每个人都有相对的工作动因差异化，很难用统一的政策和标准满足每个人的诉求，分级分类管理成为尽可能做好“人的工作”的主要手段方法；另一方面，**个体差异性**，即同一个人在不同阶段和不同场景的差异化，在不同的阶段和不同的场景中，人的工作动因和诉求不一样，个人能力和价值贡献不一样，这种动态变化对人力资源工作提出了极大的挑战。因此，面对人的不确定性，企业若想用确定性的管理模式便是不合逻辑的。

HRM 关于岗位体系的分析

人力资源管理工作无论分为几大模块，都是基于岗位的，若是没有岗位的概念或体系，人力资源工作也将无法有序展开。目前，

观点

VIEW

岗位管理体系的制约和不足已经日益严重地影响企业人力和智力资源的最大、最优配置。岗位管理具有三大特性：第一，**单一性**，岗位相对单一的职能要求，迫使人去适应岗位，而非岗位适应人，个人的发展成长是在不断满足岗位要求下前行的。第二，**排他性**，在其位谋其政，不在其位不谋其政，岗位使个人的经验、技能和特长只能在岗位职责范围内发挥作用。第三，**垄断性**，基于岗位的劳动关系，岗位发挥着超出岗位的作用，劳动者工作的劳动输出只能给当前所属岗位所拥有的雇主，而灵活用工便已经开始突破岗位体系的劳动关系。可见岗位的排他性和垄断性会造成人力资源的巨大浪费，不能让一个人的能量和能力释放出来的用工方式和人力资源的管理方式，是人才和智慧的巨大浪费。

人才需求的本质

人才需求的本质并不是人本身，也就是说，企业业务的实现需要的不是某个人，而是人身上承载的技能和劳动时间，至于人本身的性别、年龄、外貌等对于大部分岗位而言是没有本质区别的，只对个别特殊岗位具有特别价值。换言之，岗位要人，要的不是人本身，而是搭载在人身上的智慧和技能，是有智慧和技能的人的作用时间。

在分析了人力资源工作对象、工作基础甚至人才需求的本质后，不禁引申出两个问题：**能不能解决“业务间接”和“不确定性”？能不能不受岗位约束释放人的知识技能？**关于这两个问题的答案，可以从数字化转型中寻找。近年来，数字化转型为人力资源管理带来了一些挑战和机遇。

👁️ 数字化转型的挑战和机遇

岗位的职能是承担组织属性的任务和流程，任务和流程都在数字化进程中，搭载在人身上的技能、特长、时间也已经可以数字化。此外，完成组织行为活动的业务、组织和人，也可以实现数字化关联，可以说，数

字化转型为人力资源管理带来了不少机遇。然而，数字化转型也面临不小挑战，目前真正的挑战在于如何实现数字化，这在工业领域和生产制造领域并不难，但是关于“人”的部分却很难实现，下面将用两个案例进行说明。

某企业工程交付呼叫式人力资源配置实践

图1为某企业工程交付呼叫式人力资源配置实践概览，该模式依托资源配置平台，当待交付工程项目出现时，首先分解项目计划和任务需求，然后向资源配置平台发起呼叫，随后经由资源配置平台根据所收到的呼叫信息区分技能等级和忙闲状态，通过工程

技术人员资源池进行配置，选择时间、技能等都与项目匹配的人员，最后，被选择的人便响应呼叫进入项目。在这个过程中，资源池的设置十分重要，不可或缺，可以说，是资源池的存在实现了呼叫式的人力资源配置。该模式的运行工具平台包括LTC、项目管理、HR技能标签系统和工时系统，同时需要具备三大要素：第一，项目任务，进行活动分解、活动时间计划制定以及匹配活动所需能力，并将人力成本按匹配的人员和时间进行预算、核算；第二，人员，要按照能力和时间进行匹配，按照能力等级标价和时间获取报酬；第三，管理，包括项目任务管理、人力资源池管理和匹配管理。

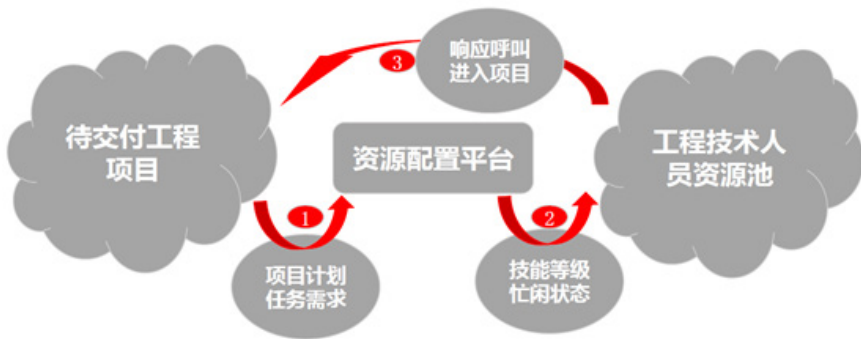


图1 工程交付呼叫式人力资源配置实践概览

某企业软件开发众包式人力资源配置实践

图2为某企业软件开发众包式人力资源配置实践概览，在该案例中，人力资源配置依靠开发者社区平台，当有软件开发任务时，首先分解任务，然后传递到开发者社区平台，随后开发者社区平台根据所收到的任务信息进行需求发布，然后响应需求，通过软件开发人员资源池进行配置，选择合适的软件开发人员，以完成任务承接并进行交付。在整个过程中，项目经理完全不知道谁是自己的项目成员，因为任务已经分解到软件的功能上，谁能实现功能就可在接收到平台信息后直接提交代码，由系统进行后续管理，不需要与项目经理面对面进行对接。该模式

下的运行平台工具包括IDP、项目管理、HR技能标签系统和工时系统。由于这种管理模式的公开性，反倒激发了软件开发人员的学习动力，比如有人会为避免拖项目后腿而不断学习以精进技术，这也算是意料之外的管理效果。





图2 某企业软件开发众包式人力资源配置实践概览

案例启发——打造标签管理系统

把业务与人的匹配转化为活动与技能的匹配，最好的办法便是活动和人的标签化。以人为例，人的标签可分为基础标签、技能标签和特长标签。基础标签就像人事档案，所包含的便是人事档案记录的内容；技能标签是指工作技能，一个人工作经历越丰富，所能赋予的技能标签也就越多；特长标签一般指文艺、体育等特长的标签，能在特殊场景下发挥特殊功效。可以说标签即数字，数字即可以用计算机处理的信息。然而，在一套人力资源的管理体系下，只有单维度的标签是没有意义的，难以实现较大突破，**将“业务、组织、人”以标签连接，让数据汇聚，才能实现人力资源管理的数字化突破。**

为了实现突破，可以分别将业务、组织和人的标签进行分类，形成一个整体的标签管理体系，全方位汇聚数据，**打造标签管理系统。**从**业务维度**看，要把业务分解成一个个业务的活动，并分为静态标签、动态标签和结果标签等；从**组织维度**看，组织在经营管理层面有诸多观察角度，可根据不同的观

察角度分为行政标签、专业标签和项目标签等；从**个人维度**而言，可分为基础标签、技能标签和特长标签等。标签管理系统的最大意义在于从任何一个维度都能实时看到其它维度，比如看到一个人的某种状态就能看出其所属组织，以及他参加的项目或任务，而看到某一个项目或任务也能得出是组织中哪些人参与其中的结果。因此，数据汇聚后整个标签管理体系便运作起来了，而仅仅靠人的标签却无法让管理体系全面运转。由此，标签体系颠覆了岗位体系，因为有了标签体系后便不需要再用岗位来定义企业内部，而是开始用技能来定义人力资源体系，完成了“人-岗匹配”到“任务-技能匹配”的转变。

未来 HRM 基础体系展望

未来的人力资源基础管理体系里至少应该具备**标签需求管理、标签资源管理、标签组合管理、标签时间管理和标签平台管理。**如果各个企业以标签管理企业，未来对于人和需求的标识方法将不完全是简历标识法，而是采用标签进行组合管理。然而，要用标签管理，就需要强大的数字化平台的支撑，

要真正让由标签系统运行起来，需要价值管理系统、社会开放系统、自治组合系统和实时动态系统。未来的人力资源管理会基于业务的 HRM、HR 的 HRM 和个人的 HRM 三大模块，业务的人力资源管理基于资源配置的管理，HR 的人力资源管理基于资源建设的管理，个人的人力资源管理基于个人价值的管理。

结语

生产力决定生产关系，人力资源管理颠覆性变革势不可挡。数字化转型的热潮下，人力资源管理势必会不断发生变革，未来将会出现更多的新型管理模式，为人力资源管理基础体系带来更多颠覆性的冲击。无论是企业还是 HR，都需要做好面对变革的准备，拥抱变化，迎接挑战，在不断的变化中优化和迭代人力资源管理体系，将数字化转型带来的负面影响降到最低，以变应变，在不可避免的冲击中谋求新的人力资源管理模式或体系。



创建赋能型的数字化企业学习中心

在数字化时代，企业创新能力的变化。数字化时代到来之前，人们更多凭经验进行决策，数字化时代最大的价值便是带来了数据资产，大量的行为数据记录可以帮助企业做更精准的决策。在数字化刚出现时，数据的保密性非常强，主要是赋能领导，助力领导进行决策，而如今全面的数字化时代已经到来，从以前的赋能领导已经升级为赋能全员，企业所有的员工甚至用户都能看到数据记录，更好地了解企业、了解产品，从而产出更大的商业价值。在数字化时代，企业学习中心要深度参与到数字化推动企业变化的变革进程中。

内容来源：马成功 | “打造超级组织”理论模型创始人 | 企业大学与组织发展专家、演讲者和作者
编辑整理：Aileen Yang

🔗 数字化企业学习中心，要重构“人、岗、课”

从数字化企业学习中心的角度看，可以把传统的学习模式比喻为一种大分子模式，将企业培训部看作一个大的组织单元，在安排课程体系时主要包含“人、岗、课”三个“大分子”。以前决策安排都由更有经验的人负责，因为经验越丰富的人越懂“人、岗、课”如何匹配，但如今已是数字化时代，这种凭经验决策的模式已经无法满足需求。

通过数字化技术进行拆解可以发现，人由 30 多个角色构成，每个人都具有独特的优势标签；岗位由 100 多个任务构成，每个任务的时间都很短，流动速度很快；课程由 50 个甚至 100 个、200 个知识点构成，较为碎片化，迭代速度快。因此，如果进入到角色、任务、知识点来看“人、岗、课”，就可以称为进入到“原子”甚至“量子”层面了，当从这个角度来看时，会发现人脑已经无法进行准确测算了，必须借助数字化工具。由此可见，从更细的颗粒度去看待世界时，搭建学习系统会更有效。如果用角色、任务、知识点来看待一个企业，以后的课程要花费的时间将会越来越短，员工在投入某项工作之前，系统会自动推送对应的知识包，员工自主学习并解决问题，问题解决后，员工清空大脑继续投入下一项工作。这就像第六代时间管理中的 GTD (Getting Things Done) 模型，GTD 的核心理念就在于清空大脑，然后一步步按照设定的路线去多线程解决问题。

🔗 工作在改变，企业对人才的要求随之改变

数字化时代，企业学习中心最大的变化就是赋能方式的改变，以前在学习中更多强调赋能领导，而现在更多强调赋能全员。究其原因，是工作模式发生了改变，传统的工作模式可总结为“他管理”，主要是推算型工作，采用 KPI 管理模式，由外部定目标，即“谁有经验听谁的”，并且依靠流程推进工

作，具有标准化的特点。现在的工作模式可总结为“自我管理”，主要是探索型工作，采用 OKR 管理模式，这一类工作最大的特点是由内部定目标，即员工自己定目标，同时需要依靠内驱力（即人）推进工作，并且更为重视非标准化（即创新力）。在如今的时代，如果组织有大量的探索型工作，那么“选对人”就格外重要，只有让合适的人做合适的工作，才能取得期待的效果。OKR 模式对人的要求很高，采用 OKR 模式做创新型或探索型的工作会越来越好，因为人一旦被赋予某种意义，其潜能就会被激发出来，在工作中能进行自我驱动，更好地完成任务。

🔗 双重组织操作系统

作为数字化时代的 HR，应该要观察和思考这三个新问题：企业中是否有探索型工作？是否有采用新型管理方式推动年轻员工在组织中创造价值？如何推动“他管理”和“自我管理”两种模式的协同共生？为此可以参考双重组织操作系统，即“金字塔架构 + 圈子架构”。金字塔架构重视速度、执行力和课程，比如个人发展、预算、审批；而圈子架构重视活力、创新力和学习生态，比如日常协作、BU、项目，圈子架构的逻辑类似合弄制，员工带着自己的想法与志同道合的员工一起交流讨论，形成一个圈子（社群）。如果企业还保持金字塔架构的严管严控模式，那么在多变的环境下，企业的胜负都押在领导的身上，领导的压力巨大，而如果企业是完全的圈子架构又会过于散漫，不易于管理。因此，在如今的商业环境下，最佳的组织运作模式是双重组织操作系统，即金字塔架构与圈子架构在企业内共存，甚至在一个部门里同时运作。在一个组织中，如果既要强调速度又要强调活力，既需要执行力又需要创新力，既重视课程又重视学习生态，那么就意味着金字塔架构和圈子架构必须共存，当下复杂的环境也需要两种模式共存，如此才能更好地适应环境的变化。

🔗 培训要回归本质：从课程到生态

传统的培训主要是讲师在台上讲，学员在台下听，在一定程度上抑制了学员自身的创意和活力，培训效果会有所欠缺。因此，培训的模式需要转变，要从课程转向生态。生态的逻辑与课程有较大不同，生态学习不是按部就班，而是将不同的人聚集在一起，给予大家充分的自由，大家可以互相交流创造，畅所欲言，这类类似于自由经济模式，能更好地激发学员的创造力和活力，取得更好的学习效果。企业培训要回归本质，由课程模式慢慢转为一种所有员工甚至客户都能参与其中的生态模式。课程学习并不是唯一的学习模式，学习也能在工作中进行，企业内的任何人都可以随时随地学习。

这里选取某企业的几种学习模式介绍一下生态模式是如何推动人的成长的。

第一，**会议高效化**。他们的很多会议都要求参会人员站成一个圈进行，大家轮流发言，促使讨论效率提升。同时，这种模式能让每个人都参与其中并成为某一阶段的领导者，大胆地说出自己的想法。一个企业的会议能不能更高效、能不能推动知识和经验的流动是非常关键的。

第二，**共识模型化**。他们的共识不是靠文字传递，而是靠共创模型（MVP，最小成本原型）进行，这时组织里会有一个叫“模型师”的角色，负责将同事的想法用一个模型展示出来。

第三，**汇报场景化**。他们的工作汇报会以情景剧的形式进行，而不是用 PPT 展示，从而让决策者更有参与感。

第四，**工作车间化**。他们的工作就像在车间一样，办公室有大量的道具、设备，有任何想法都可以在这儿实操。他们鼓励每位员工将自己家里不用的物品捐到公司仓库，一旦在工作中有什么想法出现，仓库里的各

色物品就会成为大家可以使用的资源。因此，在这样的氛围下，他们推动了不同角色的人在不同任务上自由流动，组织呈现出活力满满的状态。



图 1 生态模式现场案例

有创意、有想法的年轻人聚在一起的自组织工作模式，需要在企业现有的组织中进行落地，企业怎么激活有想法的年轻人，让他们更愿意把工作当成实现人生价值的最重要的一个舞台，这点对 95 后尤其重要（在马成功老师 2020 年出版的《职场快成长》一书里有具体落地的方法介绍，在此不再赘述）。

👁️ 动态知识管理：让每个员工站在巨人肩上

培训需要从课程到生态，其实也意味着知识不再只存在于人脑，而需要动态化的知识管理。对于企业学习中心或 HR 而言，将员工的知识萃取到电脑上并传到云端，变成组织的知识，是很有必要的。然而，这个工作需要全员参与，每个人都是边生产知识边传播知识，并且知识的传播比产品的开发更为重要。HR 要非常坚定地相信：企业的人力资源工作和培训如果做得好，把局部的成功经验复制到全局，这对企业的价值是非常大的，甚至超过业务端产生的价值。动态知识管理需要不断地把人脑中隐藏的知识显性化、云端化，邀请全体员工参与，共创鲜活的知识。



图 2 动态知识管理

👁️ 管理者升维：五段经理人

要想推动数字化时代的组织更好地以变应变，企业学习中心须特别重视企业管理者这一群体。管理者在数字化时代下会越来越重要，然而，虽然很多人都能被称为管理者，不同人的“段位”却是不一样的，根据管理风格和特点，马成功老师将管理者分为以下五个段位：

一段：靠自己加班加点完成任务的管理者。这类管理者虽然被称为“Leader”，但本质还是员工，这样的管理者能出业绩、打小胜仗，但是面对组织性的、协同性的战役时就会存在巨大的瓶颈。

二段：通过团队（全职工）完成任务的管理者。这类管理者在队伍里最看重全职工，因为全职工对其价值感最大，也最易管控，而非全职工 / 项目型员工便常常被他忽视。二段的管理者特别看重知识经验“为我所用”，而不善于将知识分享出去，所以这类管理者越多，组织的部门墙就会越厚，甚至阻碍轮岗工作和经验分享顺利进行。

三段：通过他人完成任务的管理者。三段管理者已经开始进入协同模式，他会很清楚其他人或资源能够帮助其完成工作，所以会花大量时间与其他部门协同，比如去讲课或是分享经验，甚至会自己团队的人轮岗到其他部门时大方放手，并要求其努力做好工作，在其他部门站稳脚跟，如此便能更好地协同资源，合纵连横。

四段：通过牛人完成任务的管理者。牛人往往是团队中个性张扬、能力水平不逊于领导的人，这类人有两个特点：一是觉得领导不重要，甚至怕领导抢功劳；二是特别喜欢挑战艰巨的任务。这也意味着四段

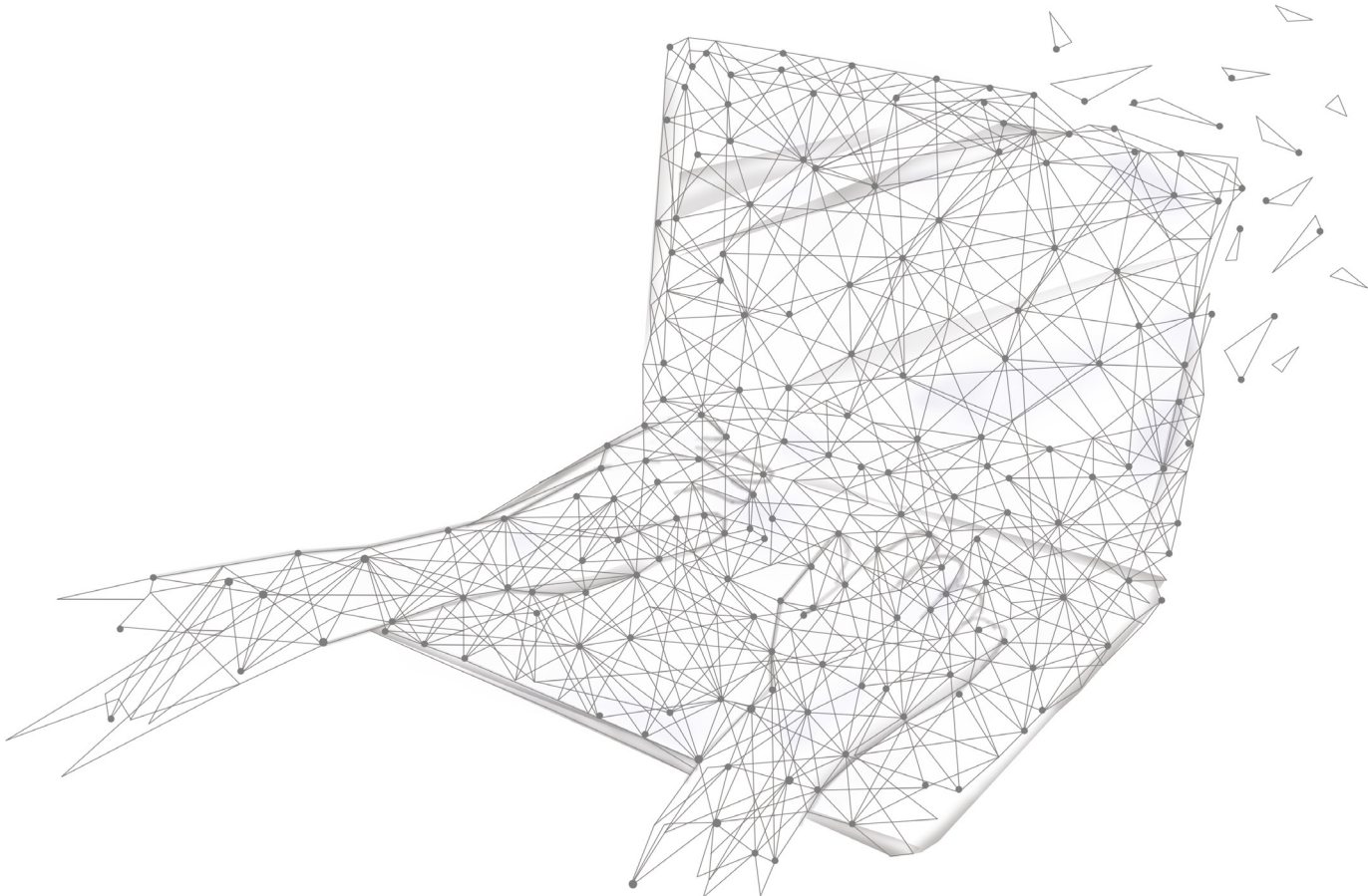
管理者相应的要具备两个特质：一是包容性强，能够包容那些不太服管的员工；二是野心要大，要去争取一些难度系数高的任务。

五段：通过**机制**完成任务的管理者。这类管理者要能创造推动每个人“不用扬鞭自奋蹄”的机制，甚至将用户拉进来一起帮助企业创造价值。五段管理者通过设置这种更懂人性的机制来推动任务，上下同欲，一起完成任务。

在如今的数字化时代，企业内一、二段的管理者如果比例过大，会影响企业的数字化转型，所以HR要注意协调、盘点组织内部的资源，让一、二段的管理者不要超过总数的1/4。一、二段管理者数量太多，组织容易分裂，只有三、四、五段的管理者才能让组织的凝聚力越来越大。因此，数字化时代对管理者的能力段位也提出了更高要求。

👁 结语

维珍航空的创始人 Richard Branson 曾就管理公司的经验总结了一句话：“栽培员工，让他们强大到足以离开；对他们好，好到让他们想要留下来。”这句话充分体现了第四段和第五段管理者的特点，既要培养牛人，也要订立更好的机制。当一个组织足够强大的时候，一个业绩好的员工其实越舍不得离开组织，所以要培养人才，让他们变强，也要赋能员工，让他们工作更顺意，从而不愿意离开。





研究

HR RESEARCH

人力资源数据运营与管理调研报告

数据作为一个专有名词，在过去的 10 年内，围绕这个词衍生出了如大数据分析、敏捷数据分析、大数据应用、智能数据 AI 等一系列相关名词，企业被置于“不谈数据就落伍了”的浪潮中，与组织人才资源和人员管理息息相关的人力资源数据亦是如此。在数字化转型的大背景下，人力资源数据的运营与运用承接了企业数字化转型的重任。

那么，当前企业的人力资源数据运营走到了哪一步？我们发现，由于企业成熟度及对 HR 数据认知和需求不同，不同企业在人力资源数据的运营与运用上存在不同的阶段。多数企业处于成熟度较低的“数据基础建设”阶段，谈数据决策为时尚早；也有部分企业先行，数据治理较为完备，数据的运用成为最大关注，但也存在一定挑战；还有极少数企业致力于探索 HR 数据和业务数据的整合，实现数据高阶分析与应用。

调研主办方：人力资源智享会

联合主办方：FESCO

HR 数据运营 1.0 阶段：关注数据治理



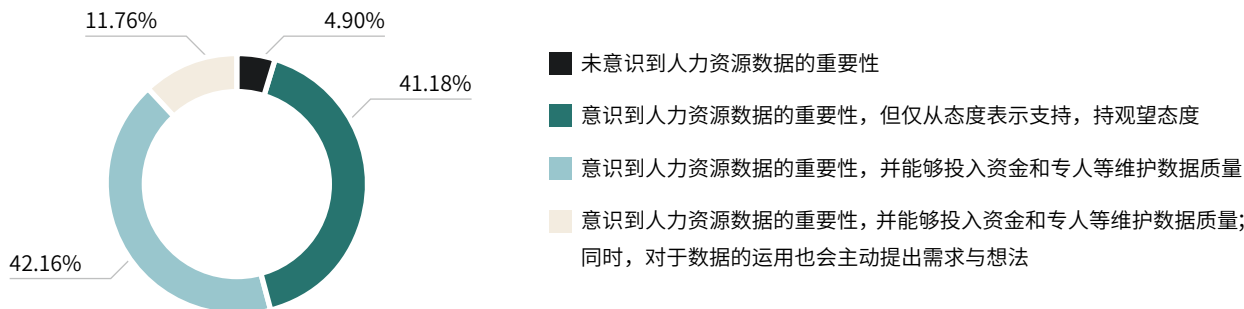
现状与挑战

现状：对数据重视程度低，数据治理较为零散

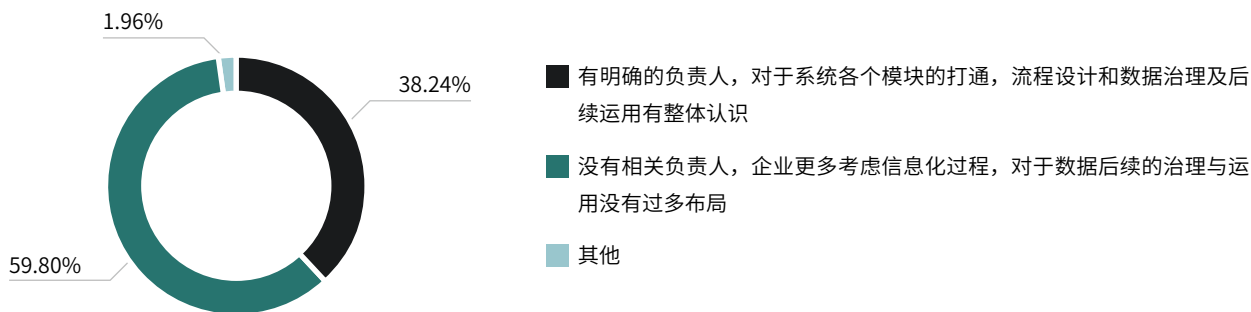
——不仅仅是信息化，要思考与布局数字化

数字化的概念已然成为当前企业热潮，数据也成为越来越热的话题，许多企业开始上线系统，进行数据线上化，在这一信息化的过程中关注的是系统和数字化工具带来的效率提升，进行数据的积累，但对于数据最终要实现的价值创造未做太多思考。

图表 1：以下哪一描述更符合管理层对人力资源数据运营管理的态度与意识？ N=102



图表 2：贵公司在 HR 系统建设和数据治理运用过程中，如何进行整体布局？ N=102



综合以上，我们可以发现：

- ◆ 企业更多关注工具带来的效率提升，对于数据运营如何实现价值以及如何布局未做太多思考。
- ◆ 管理者对于 HR 数据的重视度一般。近 5 成的企业对于数据仍处于观望态度，未投入相应资源，对于数据能够主动提出想法和需求的管理者仅占一成。
- ◆ 缺乏相应的负责人。6 成企业未有相关的负责人统筹数据、系统、流程等关系，数据治理总体较为随意。

许多 1.0 阶段的企业对于数据处于“走一步看一步”的局面，缺乏整体的规划与布局，也缺乏专业的负责人能够统筹数据的治理，因此，这个阶段企业的治理较为零散，若要保证数据质量的提升，从宏观层面上，企业首先要做好前期的思考布局，同时，也需要配置专业的负责人统筹整个数据治理及其与系统、流程等方面的关系。

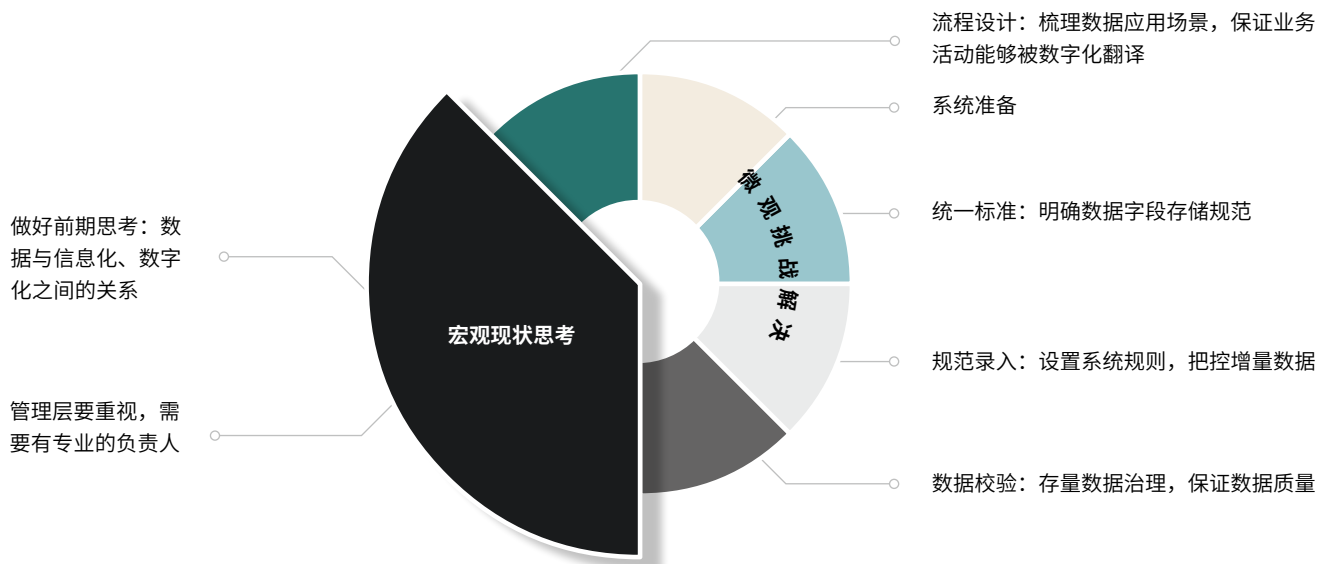
挑战：数据质量不佳，缺乏体系化治理

那么，企业当前在数据质量提升上遇到的具体挑战是什么？除了从“做好前期思考：数据与信息化、数字化之间的关系”“管理层要重视，需要有专业的负责人”等较为“宏观”的角度入手进行规划，在具体治理上还存在哪些待解决的挑战？我们将梳理关键挑战，并提炼出挑战背后的原因要素，针对各个要素梳理挑战的解决方法。



挑战	挑战背后的原因要素分析	解决方案要点
数据信息和字段信息缺失,完整性存在问题	<ul style="list-style-type: none"> · 流程设计: 业务活动无法通过数字化方式进行记录和翻译,无法完整收集到所需数据。 · 系统准备: 未有相应的系统承载和记录所需的数据。 · 录入及时: 数据不能随着业务的发生及时进入系统,会存在缺失。 	① 流程设计 ② 系统准备 ③ 统一标准 ④ 规范录入 ⑤ 数据校验
缺乏系统流程驱动,数据录入和检查效率低	<ul style="list-style-type: none"> · 流程设计: 相应的流程梳理不够清楚,缺乏体系化流程。 · 系统准备: 相应的系统和平台工具不足,无法以数字化手段代替人工。 · 数据校验: 缺乏体系化手段校验数据。 	
数据标准和字段设置不规范	<ul style="list-style-type: none"> · 统一标准: 未统一和规范字段标准。 	
数据收集有误	<ul style="list-style-type: none"> · 统一标准: 数据收集过程可能因对标准理解不一而导致收集错误。 · 录入规则管控: 数据录入过程中存在偏差。 	

数据治理本身所存在的挑战并非有一一对应的解决方案,各个挑战之间及相应的解决方法之间都有着一定的关联,因此企业在考虑数据治理时,从流程设计、系统准备、标准制定、规范录入、数据校验等多个维度入手,才能对各个挑战进行有效解决。下文中,我们将结合宏观现状与微观挑战中所存在的问题,从具体的专家洞察与企业实践中,梳理挑战解决方案,给予读者一二参考。





挑战解决

宏观现状思考

(1) 做好前期思考：数据与信息化、数字化之间的关系。如上文所谈，企业在开始做人力资源数据运营时，需要跳出“就数据谈数据”的思维，从企业信息化和数字化的宏观角度思考，厘清企业当前上线系统、数据治理等一系列工作的最终目标，是仅实现 E-HR 的价值，还是期待实现数字化转型。

(2) 管理层要重视，需要有专业负责人。谈及数据布局前期思考，我们可以发现数据收集、治理和运用等过程通常涉及各个部门、系统、业务流程等，因此只有配备能够进行统筹规划的负责人，才能从组织层面上把控需要数据做什么、数据怎么来、需要哪些数据等一系列规划。当然这其中，管理层重视数据甚至对数据运用主动提出需求也非常关键，能帮助相关负责人“以终为始”，通过整个数据体系的建设实现最终数据运用。

微观挑战解决

主要可以从以下五个方面解决：

- (1) **流程设计：**梳理数据应用场景，保证业务活动能够被数字化翻译
- (2) **系统准备**
- (3) **统一标准：**明确数据字段存储规范
- (4) **规范录入：**设置系统规则，把控增量数据
- (5) **数据校验：**存量数据治理，保证数据质量

1.0 阶段 经验萃取汇总

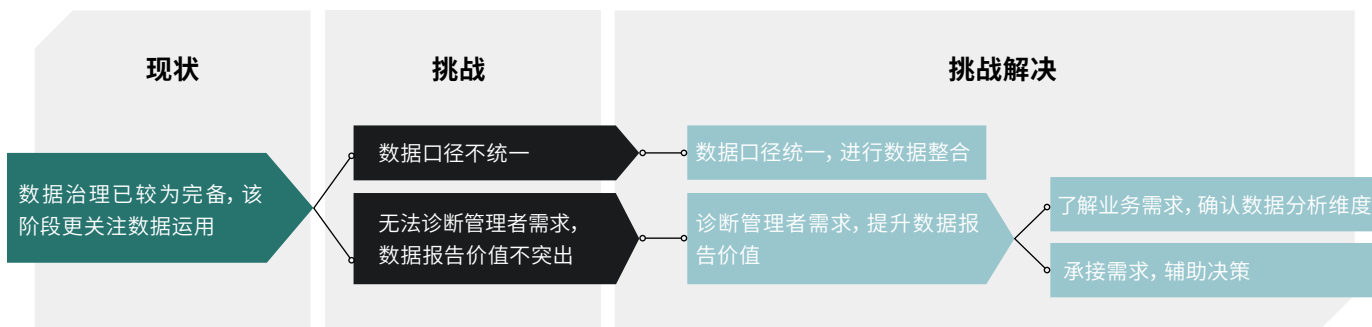
要点精萃

宏观现状思考

做好前期思考：数据与信息化、数字化之间的关系	<ul style="list-style-type: none"> · 从顶层设计的角度思考，企业是否需要进行数字化转型，还是仅需要实现信息化阶段。若需要利用数据进行数字化转型，要先做好适配业务商业模式的人力资源业务流程的设计。
管理层要重视，需要有专业负责人	<ul style="list-style-type: none"> · 管理层要能够重视数据，投入资源并主动提出数据运用的想法。要有能够统筹数据、系统、流程布局的负责人等。

微观挑战解决	
流程设计	<ul style="list-style-type: none"> · 保证组织自身业务具有延续性，确保流程得以记录。 · 思考数据要帮企业解决什么问题，并具象化输出应用场景。 · 基于运用场景将所需的流程节点和业务活动通过数字化的方式记录和翻译，避免后期运用时缺乏相应数据或不知数据如何使用。
系统准备	<ul style="list-style-type: none"> · 未搭建系统的企业，可以先上线基础模块，以及薪酬、招聘、绩效等功能模块。员工自主平台和培训学习管理也较为关键。 · 上线系统时，要保证系统具备数据提取功能，保证系统本身具有拓展性，即数据能够流入和流出、能够做多元化的转化、其他系统数据能够流入并存储等。
统一标准：明确数据字段存储规范	<ul style="list-style-type: none"> · 盘点现状：梳理组织当前的人力资源系统和模块及各系统模块中的数据字段及字段有效性，确认数据治理范围。 · 聚焦核心字段重新梳理标准：基于应用场景并对标外部，圈定核心字段；从字段定义、字段间的关联、字段所属部门、维护标准、应用场景多个维度对字段进行梳理。并可以访谈和研究用户使用习惯，做用户测试，修正字段。 · 建立数据字典：基于字典解释人力资源数据的相关标准和口径，并在发出的报告中注明标准，强化运用。 · 不盲目新增字段：在新增字段前，调研字段使用频率、使用场景、受众范围、每月可能的数据增量等。
规范录入：设置系统规则，把控增量数据	<ul style="list-style-type: none"> · 确定数据采集方式及配套流程：基于数量、颗粒度、时效三个维度，决定数据的采集方式（自动、半自动、手工）及相应的流程配套。 · 把住数据入口，在系统实施阶段就做好数据进入的系统逻辑校验规范。 <ul style="list-style-type: none"> » 优化新单位上线数据初始化检查：对于企业掌握的数据，可通过批量导入系统，经过简化的业务流程校验通过后生效；对于其他个人信息，可通过员工自助维护、系统功能校验及单位审核通过后生效。 » 关注线上线下业务开展的一致性：可以取消线下审批、线上提供业务办理所需数据与材料、打通人事与财务个人工资支付全流程线上进行等措施，确保相关数据全程在线上运转，提升数据的自动化率。 · 设置系统逻辑规则：将数据的定义和标准做成标准值固化在系统上，通过选项避免输入随意性；校验数据间的逻辑关系。
数据校验：存量数据治理，保证数据质量	<ul style="list-style-type: none"> · 针对有逻辑数据：上线数据治理平台，基于平台设置的标准自动检验数据，并将错误数据推送给相应负责人完善。 · 针对无逻辑数据：定期派专人对数据进行抽查。 · 开展专项治理项目：进行数据质量分析，探究数据当前阶段存在的核心问题并进行治理。 · 运用分析以系统呈现的数据为准，让各系统数据负责人为数据负责，完善质量。

HR 数据运营 2.0 阶段：关注数据运用



现状与挑战

现状：数据治理已较为完备，该阶段企业更关注数据运用

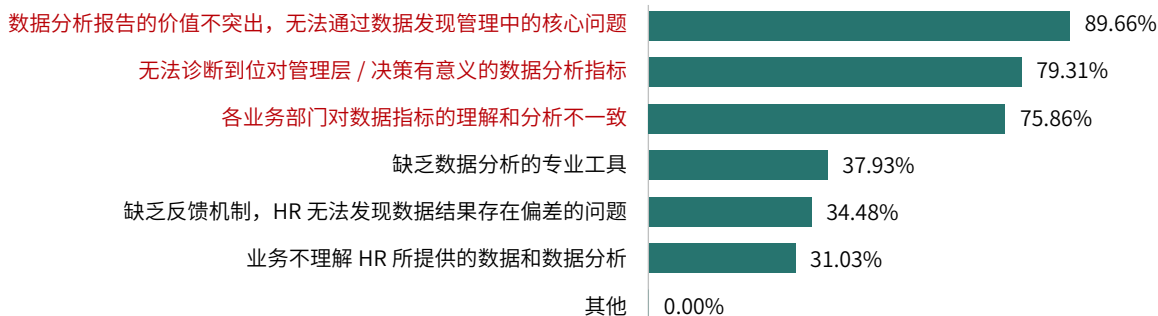
综合以上图表，我们发现：

- ◆ 多数 2.0 阶段企业的共享服务中心处于较为成熟完备的阶段，在数据的治理和基础的数据响应上完善程度高。
- ◆ 多数企业在系统建设和数据治理过程中有明确的负责人，且近 8 成的企业管理层能够投入资源维护数据质量，其中 3 成的企业已经开始能够对数据的运用提出需求与想法。这说明 2.0 阶段的企业对数据的重视度和需求都较高。

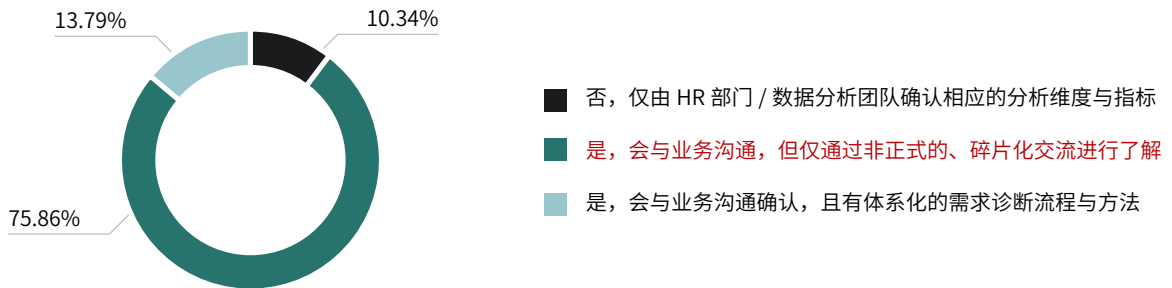
企业在进行体系化的数据治理，提升数据质量和实现基础的数据响应后，**有了良好数据基础的前提下，在 2.0 阶段，更关注的是数据的运用以及数据分析如何辅助决策。**因此，下文我们将对数据运用过程中存在的挑战进行进一步探究。

数据运用挑战：数据口径不统一；无法诊断管理者需求，数据报告价值不突出

图表 3：贵公司当前数据应用存在的主要挑战是？ N=34



图表 4：贵公司人力资源部门在进行数据分析前，是否会与业务沟通所要分析的指标和维度？ N=29



基于以上图表，我们发现当前 2.0 阶段企业的数据运用存在 2 个主要挑战：

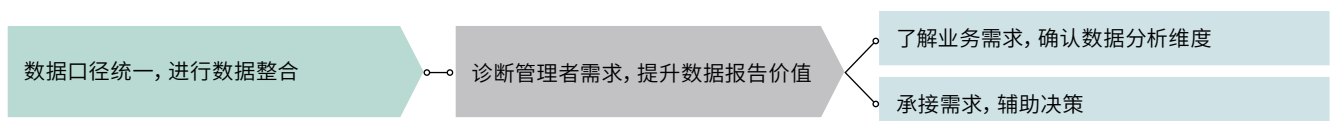
(1) 无法诊断管理者需求，数据报告价值不突出。对于 2.0 阶段的企业来说，“数据分析报告的价值不突出，无法通过数据发现管理中的核心问题”是数据运用中的最大挑战。而这一问题形成的较大原因在于人力资源由于自身的专业性，常常从人力资源角度出发作数据分析和展示，“数据分析的指标和维度并非管理层或业务所关注的”。同时，我们发现，多数企业在了解业务需求时仅通过较为碎片化的非正式方式，这样的沟通可能使得 HR 无法深入和业务及管理者进行深度的探讨与共创，从而导致分析的维度与管理者 / 业务期待看到的存在差距。

(2) 数据口径不统一。“各业务部门对数据指标的理解和分析逻辑不一致”也是当前企业数据运用的一大挑战，其主要的的原因在于数据口径不统一，各业务部门都以自己的理解进行分析。而管理者站在集团层面，对于数据分析结果的诉求往往是基于同一层面的多维度、有对比性的分析，才能从组织层面上看到不同部门的问题，这就需要企业统一各数据的口径，实现一致性分析。

因此，下文我们将从挑战解决思路，以“数据口径统一，进行数据整合”部分呈现在口径统一的解决方案；以“了解业务需求，确认数据分析维度”和“承接需求，辅助决策”两个方面入手解决无法诊断管理者需求和数据报告价值不突出的问题，希望给予读者借鉴。

挑战解决

基于上文中发现的两个挑战，我们将从以下几个方面展开讨论：



数据口径统一，进行数据整合

要点精粹

- **明确数据口径应用场景：**数据规划负责人在前期做数据规划时要对数据口径的应用场景进行界定，统一沟通语言和共识，避免因数据口径多带来的应用场景混乱的问题。
- **明确从决策层所需的数据分析来看，不同业务间的口径需要对齐到什么程度：**例如人力资源部门与财务部门双方需要沟通和确认如财务归集和成本核算等维度的最小单位，确认数据口径的最小颗粒度，从集团层面将财务和人力资源拉通到统一维度。
- **推动业务部门出标准和规则：**当出现人力资源与业务口径无法对齐，借由管理者推动业务部门重新出规则和标准，人力资源再将自身的口径与标准与其对齐。
- **人力资源部门需要不断与业务统一对数据标准和口径的认知。**一方面，在业务需求提出时反复与其确认，其需求是什么？应用场景是什么？以此确认业务所需的数据，并不断与业务解释该数据对应的口径与标准。记录每一次的沟通，不断强化对同一数据口径的认识和共识。

诊断管理者需求，提升数据报告价值

(1) **了解业务需求，确认数据分析维度。**如何发现管理者对于数据分析维度的真正诉求，“想管理者或业务方所想”，最好的方法就是进行良性的沟通，与业务和管理者共创。只有基于HR前期的了解和管理者实际的业务诉求，才能够碰撞出火花。

要点精粹

外部拓宽思维

- **寻求咨询公司帮助：**寻找专业人士进行模型搭建和业务场景设计等，但并不首推，在HR对数据运用的认知达不到相应程度时，仅依靠外力未必能达到良好的效果。
- **与提供系统服务的供应商交流：**借鉴供应商从系统如何开发、系统的功能和特点基于怎样的背景和场景，具体如何设置与运用等方面分享的思路。
- **与同行及标杆企业交流：**互相交流和学习。

内部注重沟通，与业务方/管理者共创

- **与内部用户（管理层、业务部门、HR）共创**
 - » **前期指标的梳理与确认：**数据分析团队可以协同COE从“全面”到“聚焦”，建立分级指标库。先梳理每个模块中的所有关键指标，再根据不同用户群体的关注进行分类。同时，可以结合企业发展阶段思考数据分析维度。
 - » **关键用户调研：**以员工在自助平台上自主提交、问卷调查与面对面访谈的形式，深入了解需求与痛点，并确认哪些分析指标是不同用户所真正关注的。
 - » **了解需求后，对问题进行分析：**问题是持续发生的还是可以一次性解决的？系统是否能够解决？再进一步评估：这一需求需要怎样的分析、涉及哪些模块、需要怎样的人力和技术工具、最终要达成何种目的，优先度如何？
- **基于需求落地解决方案，并不断优化**
 - » **形成初步的产品解决方案，**并与多方角色进行沟通完善方案，并与业务需求方进行确认。
 - » **方案落地后，**确保用户能够在平台中进行反馈，提供建议，帮助数据团队持续优化。
 - » **注：在数据分析产品开发中，要先打造明星爆款产品，“先做深再做宽”。**先聚焦业务部门1-2个高频且亟待解决的痛点，搭建分析模型，以此为抓手让业务部门看到数据分析的价值与意义。

(2) 承接需求，辅助决策。那管理者真正关注什么？2.0 阶段的企业能够实现什么？诚然，不同发展阶段的企业与对数据需求不同的企业，可能对于具体的维度和指标的需求会有所差异，在与管理者和业务沟通共创的过程中，HR 能够更好地找到助力点。因此，在本小节中，对于管理者的关注点，我们并非面面俱到，更多是结合前期访谈及企业实践场景举例，给予读者一些思考与借鉴。

基于 HR 的分享与部分企业实践（详见完整版报告），我们发现管理者关注的指标有一些共性，基本从以下几个方面：

团队员工管理情况

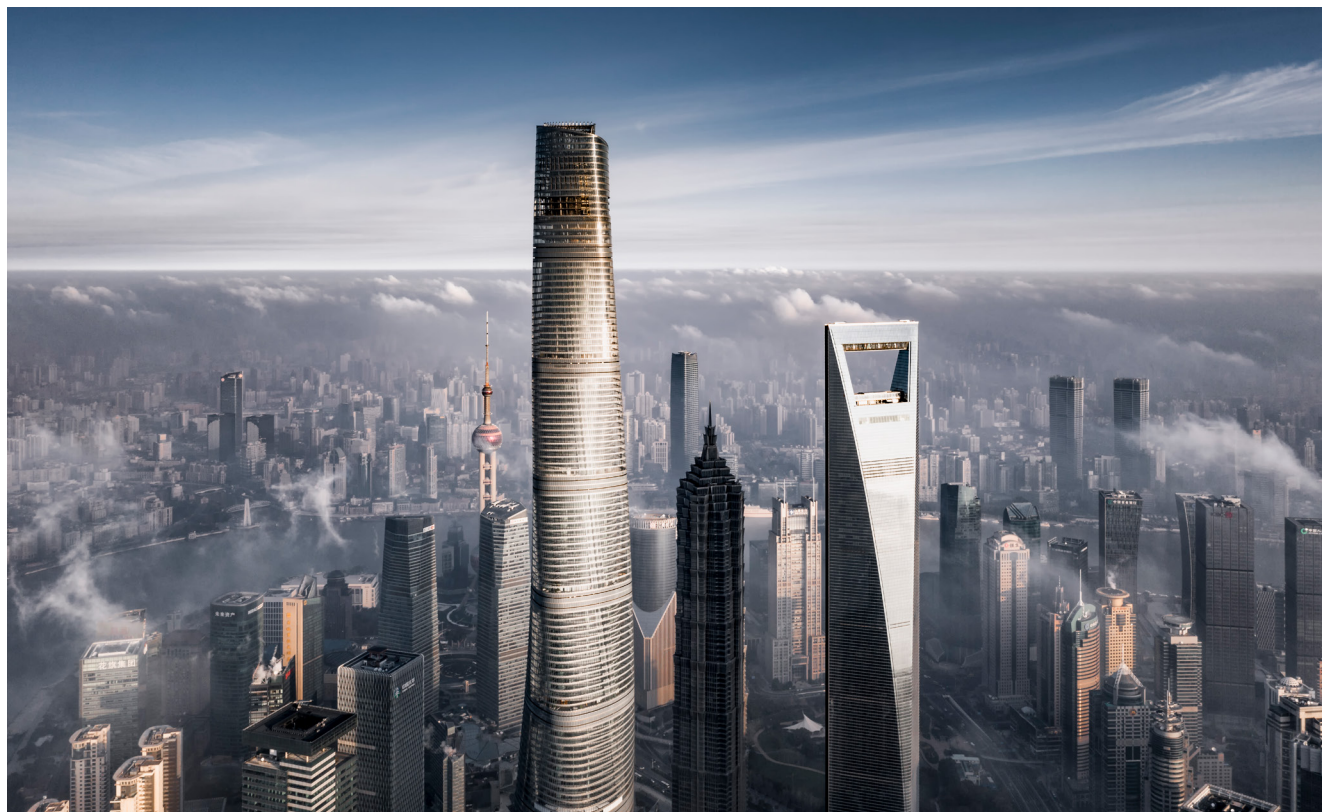
- **员工全景档案：**从业绩情况、出勤情况、工作状态和健康度等多个维度对比员工数据，了解员工优缺点以及在队伍中的位置。
- **基础信息：**部门人数、部门的增长情况、部门结构、晋升周期等，从人才获取、人力资源结构、人才发展到薪酬福利等人力资源的一些基础分析。

员工关怀 / 员工体验类

- 在员工入职周年、生日等特殊日子，提醒管理者关怀员工，提高关键人才对组织的好感度。

预警类分析

- 从关键人才异动情况、健康度状态、组织健康度、薪酬人事预警、人力成本预警、绩效预警等，提醒管理者关注风险，并给到管理者和业务相关方案建议。



HR 数据运营 3.0 阶段：What's The Next Step ?

在不同成熟度阶段的市场数据样本中，仅有不到 2% 的企业能够实现 3.0 阶段，大部分企业对于 3.0 阶段的画像构想更多是基于 2.0 阶段下，对未来数据运营能够实现价值的展望。在第一章节中，我们结合前期 HR 访谈及模型，对 3.0 阶段画像进行了简单勾勒，即：

“不仅需要 HR 的数据，为了更好地支持业务，需要引入业务数据，为业务做好预测和预警，承接业务和战略的需求，提供更为客观科学的依据”。

结合 HR 访谈（详见完整版报告），我们可以发现，市场上对 3.0 阶段的认知画像有较为统一的认知：

3.0 画像

不仅需要 HR 的数据，为了更好地支持业务，需要引入业务数据，为业务做好预测和预警，承接业务和战略的需求，提供更为客观科学的依据

· 引入业务数据，实现与业务模块整合分析

- » 引入业务数据，并将人力资源整个数据纳入公司的运营体系，将各事业部业务指标结合财务、人力等指标进行综合分析。
- » 除了 HR 内所有模块，还能够实现与业务模块整合分析。

· 数据分析能够为业务做好预测预警，承接业务战略与需求

- » 结合企业未来战略做出“排兵布阵”方案，供业务部门参考做出判断。
- » 通过数据主动寻找业务场景，以主动的方式发现问题及提供解决方案。

迈向 3.0 阶段的关键准备条件

在探究市场上对于 3.0 的画像认知时可以发现，大家对于 3.0 阶段有较为统一的共识，引入业务数据，为业务问题的解决和预测提供有效的数据方案支持，是企业在 3.0 阶段最重要的目标。但在具体的实践样本上，我们发现能够实现的企业少之又少，**这是由于 3.0 阶段对于企业文化、系统和平台支持、数据本身准备、专业人才及团队有都有较高的要求**，只有企业具备了相应的要求，才有可能进入 3.0 阶段的尝试。

小试牛刀：具体的应用场景尝试

基于上述，我们可以发现，要想真正承接业务和战略需求，实现 3.0 阶段的分析，企业还有很长的路要走。同时，结合本次调研的访谈及 PA 调研报告的场景举例，我们发现许多企业也开始了如人均效能分析、离职风险预警分析、劳动力规划、组织能力建设等具体应用场景的尝试，本报告将不再详谈，读者可以在本报告案例启示部分及 PA 调研报告中获得详细案例内容。当然这可能只是 3.0 数据分析阶段所能实现的“冰山一角”或者初步尝试，我们希望给予正在迈向 3.0 阶段企业一点借鉴或者启发，至于更多 3.0 阶段数据价值的发挥，我们相信企业会有越来越多的实践探索……

更多丰富内容欢迎移步智享会官网下载完整版报告

<http://www.hrecchina.org/yulan.shtml?ID=195>



夏利群

中联律师事务所高级合伙人、劳动法团队负责人

全国律师协会劳动法专业委员会委员

上海市律师协会劳动法专业委员会委员

《亚洲法律概况》领先律师
浦东新区十大杰出青年律师

夏利群律师于1999年正式执业，于2000年开始从事劳动法领域的研究。其目前主要业务涉及企业劳动争议案件处理、集体协商、企业规章制度完善、企业人力资源合规管理审计、企业并购中人力资源管理合规尽职调查、裁员等。夏利群律师精通国家和地区的劳动法律、法规、政策及司法实践，因此对企业内部人事方面的管理特别是在实务上有着极其丰富的经验，曾多次受邀在上海、北京、深圳、广州、大连、青岛、杭州、苏州等地讲授劳动法培训课程并以亲身经历的案例，介绍目前司法实践中形成的审判实践。夏利群律师曾获得普陀区司法局先进个人、普陀区青年岗位能手以及浦东新区十大杰出青年律师、《亚洲法律概况》知名律师等诸多荣誉。

派遣员工转劳动关系后导致服务时间超十年，是否满足“同一用人单位连续工作满十年”

上海中联律师事务所 夏利群 陈懿

一 案件回顾：

杨某于2006年9月1日入职上海某有限公司(以下简称某公司)，并由某公司派遣至A公司担任油漆工。杨某与某公司签订的最后一份劳动合同期限为2010年12月25日至2012年12月31日。2011年7月25日，杨某与A公司签订期限自当年8月1日起至2013年7月31日止的劳动合同，并于该合同期满后连续签订五次续订劳动合同记录，双方续订的末次劳动合同期限为2018年8月1日至2020年7月31日。

2020年7月6日，A公司车间主管微信通知杨某“明天(7月7日)早上9:00前到XX路XX号上海XX院做离职体检，别忘了。”当日下午，杨某致电人事部负责人张某，提出要求与A公司续签无固定期限劳动合同，A公司回复决定不与杨某续签。当日下午，A公司向杨某送达《合同到期不续签通知书》，内载：“杨某，您和我公司的劳动合同将于2020年7月31日到期，按照劳动合同的相关规定，我公司决定不与您续签劳动合同，请您在劳动合同到期前按照公司规定办理离职手续。”杨某于2020

年7月7日参加离职体检，双方劳动关系于2020年7月31日终止。

二 争议焦点：

鉴于杨某2006年9月被派遣至A公司，直至自2011年8月起建立劳动关系以来，一直在A公司提供服务，且实际提供的服务时间已经超过十年。

对此，杨某是否具备建立无固定期限劳动合同的资格，同时A公司单方到期不续签的行为是否符合法律规定。

三 法律分析：

根据《劳动合同法》用人单位与劳动者协商一致，可以订立无固定期限劳动合同。有下列情形之一的，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同：(一)劳动者在该用人单位连续工作满十年的；(二)用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足

十年的；(三)连续订立二次固定期限劳动合同，且劳动者没有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的。

对此，从上述条款不难看出，对于劳动者在用人单位连续工作满十年情形的，应当属于需要订立无固定期限劳动合同的状况，而且前述签订情形无其他限制。因此，对于一般劳动者与用人单位建立劳动关系满十年情形的，若劳动者基于原劳动合同到期后提出续签无固定期限劳动合同的，则用人单位应当安排签订，同时不得随意安排终止。

而本案中，由于案件发生的地点为上海地区，而上海市高级人民法院关于适用《劳动合同法》若干问题的意见中指出：

(四)用人单位与劳动者连续订立几次固定期限劳动合同以后，续订合同应当订立无固定期限合同

《劳动合同法》第十四条第二款第(三)项的规定，应当是指劳动者已经与用人单位连续订立二次固定期限劳动合同后，与劳动者第三次续订合同时，劳动者提出签订无固定期限劳动合同的情形。

因此，就上海地区关于连续订立两次固定期限劳动合同后，用人单位具有相对的选择权，即用人单位有权是否选择与劳动者第三次续订劳动合同，若用人单位选择续签劳动合同的，则一旦劳动者提出签订无固定期限劳动合同的，用人单位无权拒绝签订无固定期限劳动合同的要求。

对比本案，从杨某的角度出发可以看出，杨某在A公司连续工作已满十年，且实际与A公司已经连续订立两次以上固定期限的劳动合同，同时也提出要求续签无固定期限劳动合同，A公司不同意。按照《劳动合同法》第十四条规定，杨某已经具备签订无固定期限劳动合同的条件，在杨某提出要求签订无固定期限劳动合同的情况下，A公司应当与之签订无固定期限劳动合同，但A公司仍然

终止劳动合同。因此，杨某认为A公司属于违法终止劳动合同，应支付违法终止劳动合同的赔偿金。

对此，法院认为：根据法律规定，连续订立二次固定期限劳动合同，且劳动者没有劳动合同法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同。

本案中，杨某与A公司签订二次劳动合同后，双方符合签订无固定期限劳动合同的条件，但此后双方连续4次签订固定期限劳动合同，且无证据表明杨某续订此后的固定期限劳动合同时违背其真实意思表示，故此后的固定期限劳动合同应视为双方的合意，合法有效。双方续订的末次劳动合同于2020年7月31日到期，A公司决定合同到期后不再续签，并无不妥。至于杨某所称其在A公司处连续工作已满十年之主张，杨某原系劳务派遣人员，劳动关系相对方为XX公司，杨某自2011年8月1日起与A公司建立劳动关系，至双方合同期满终止时，杨某工作年限未满十年。综上，杨某以A公司拒绝签订无固定期限劳动合同系违法终止双方劳动关系为由主张违法终止劳动合同赔偿金，缺乏依据，对杨某该项诉请不予支持。

综上，从上述判决结果来看，对于派遣员工在派遣期间为用工单位提供服务的时间段并不与后续实际建立劳动关系时间段作为统一“同一用人单位连续工作十年”的认定。也就是说，对于“同一用人单位”的界定仍归属于同一劳动关系的角度，由于派遣员工的劳动关系本身在十年期间从原派遣单位转移至用工单位的操作，而分属两段劳动关系的认定也分开判断，并不混同处理。同时，匹配上海地区关于连续二次签订固定期限劳动合同的实际操作，用人单位基于劳动合同到期终止的操作合法、合理。



公司搬迁导致工作地点变更 员工能否据此解除劳动合同 并主张经济补偿

上海中联律师事务所 夏利群 钱雅茹

公司在经营、发展过程中，出于各种因素，可能会需要迁移办公地址，而这就导致了员工的工作地点不可避免会发生变化。

在此情况下，若公司与员工能够就工作地点变更协商一致的，当然可以安排员工前往新地址办公。然而，若是双方无法协商达成一致意见的，员工能否依据《劳动合同法》第三十八条单方解除劳动合同，并向公司主张经济补偿？对此，司法口径在近年发生了一定的变化。

在过往司法实践中，法院更倾向于认为，在此情况下，员工有权依据《劳动合同法》第三十八条单方解除劳动合同，并向公司主张经济补偿。

[(2018)苏05民终1692号] 案例

2016年12月，某五金公司有搬迁意向，并向李某进行调查，调查表中关于“是否愿意随公司搬迁至新办公场地”中选择“不确定，考虑中”，居住地址离原址在30分钟以内。对于搬迁意见，李某选择希望增加班车。2017年3月20日，某五金公司出具公告：为了更好的发展，公司将于2017年4月5日正式搬迁至张浦镇XXX，因为搬厂给各位同事造成的不便，公司做出如下决定：1. 每

人每月补贴300元；2. 安排两个月的过渡班车；3. 上班时间由原来8:00延后至8:30；4. 年限奖上调，由30元调至50元。员工拒绝前往新办公场地，并申请仲裁，要求公司支付经济补偿。

法院认为双方之间劳动合同的解除时间为2017年3月31日，解除原因系李某因某五金公司搬迁而不愿意去新厂工作。某五金公司与李某的劳动合同中虽约定工作地点为昆山，因李某工作为作业员，工作地点固定。双方在合同中约定的工作地点为昆山过于笼统，双方原劳动合同的履行地应当为昆山市××路××号。现因某五金公司搬迁至张浦镇，导致搬迁后的工作地点与原工作地点相距较远，系对双方之间原劳动合同内容的变更，某五金公司应当与李某协商一致。某五金公司虽提供班车、增加交通补贴、延后上班时间，但一审法院注意到班车仅为两个月，且上班时间虽延后，但下班时间也因此延后，并未实际考虑上下班路途中所增加的时间。现有证据可以证明原某五金公司双方未能就原厂区搬迁后的劳动合同履行事宜经过协商达成一致意见，故一审法院认为李某据此解除劳动合同符合法律规定，某五金公司应当支付李某经济补偿金26880元。

根据上述案例可知，在过往的司法实践中，法院倾向认为在公司迁址的情况下，即便已经提供了补贴、班车、上班时间调整及年限奖等措施弥补搬迁的影响，还是应当与员工协商一致方可变更工作地点，否则员工有权解除劳动合同并主张经济补偿。

然而，经笔者查阅了各地陆续出台的2021年度典型案例后发现，就该问题的司法口径发生了变化，具体可参见如下几地的典型案例。

一、《2021年南通市劳动争议典型案例》

案例5：单位因客观原因搬迁并提供必要补偿，无须向辞职劳动者支付经济补偿

案情：2021年4月，某检品公司因厂房租期届满被房东收回，决定从开发区整体搬迁至通州区，新址与原址相距约12公里。搬迁前，某检品公司发布搬迁预告，对不愿随迁的劳动者可经协商解除合同并发放一个月工资补偿。嗣后发布《搬迁承诺书》：对随迁劳动者的岗位、薪资不变，并提供免费住宿、交通补贴、意外保险、一次性补贴等补偿措施。张某不同意随迁，向检品公司发出解除劳动合同通知，并要求支付经济补偿。

审理：该案经劳动仲裁、一审判决后，提起上诉。经审理认为，检品公司整体搬迁确有生产经营上的客观必要，搬迁可能对张某带来工作及生活的不便，但检品公司已采取可供选择的方案及必要补偿措施，可以弥补搬迁给张某带来的不利。张某作为用人单位的一员，理应服从公司的管理和安排。张某因不同意随迁而主动辞职，检品公司无须向其支付经济补偿金，故判决驳回张某经济补偿金的请求。

二、《厦门中院发布劳动争议十大典型案例》

案例 8：用人单位因政府规划整体搬迁未致劳动合同无法履行的，劳动者无权要求支付经济补偿金

厦门某纺织公司因政府规划调整生产用地，将厂址从集美区搬迁至同安区，该公司将搬迁情况提前通知了员工。因厂址搬迁导致部分员工通勤路途相对较远，该纺织公司为员工提供免费交通工具接送上下班。王某、徐某等人以公司擅自变更劳动合同为由申请劳动仲裁，要求确认与某纺织公司解除劳动合同关系，并要求某纺织公司支付经济补偿金。仲裁驳回王某、徐某等人支付经济补偿金的请求。王某、徐某等人不服，向法院提起诉讼。

裁判结果：法院认为，企业因政府规划调整生产用地搬迁厂址，属于劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化。纺织公司已将搬迁情况提前通知劳动者，并为劳动者提供免费交通工具接送上下班以解决交通不便的问题，纺织公司的搬迁行为并未导致

劳动合同无法履行，故法院未支持劳动者关于解除劳动合同提出的经济补偿金诉求。

三、《深圳龙华法院发布劳动争议四大典型案例》

案例 2：原告某服饰有限公司与被告梁某劳动争议案——用人单位依法依约调岗行为应受法律保护

案情简介：梁某于 2006 年入职某服饰有限公司，双方曾签订过两份《劳动合同》，其中第一份合同约定梁某的工作地点在广西，担任营销部区域主管，第二份合同约定梁某的工作地点在广州、深圳，担任营销部区域经理。梁某先后在广西、广州担任门店经理。某服饰有限公司为了优化资源配置，在全面裁撤广州门店后，拟将梁某调回位于深圳的公司总部担任外区区域经理，岗位级别、工资奖金、福利待遇不低于原岗位。梁某在收到第一份《人事调令》后提出异议，某服饰有限公司派员与其沟通后再发出第二份《人事调令》，并明确告知逾期不到岗将解除劳动关系等后果，但梁某拒不到岗。2019 年 12 月某服饰有限公司在征询公司工会的意见后，向梁某发出《解除劳动合同通知书》。2019 年 12 月 30 日，梁某向广州市劳动人事争议仲裁委员会申请劳动仲裁，仲裁委裁定某服饰有限公司应向梁某支付违法解除劳动合同关系赔偿金。某服饰有限公司不服上述裁决，依法向龙华法院提起诉讼。

裁判结果：龙华法院审理认为，某服饰有限公司作为用人单位，有权依据《劳动合

同》的约定和生产经营管理的需要合理调整劳动者的工作地点，属于企业自主用工权的合法范围，梁某应当遵从某服饰有限公司的合理调岗决定。梁某多次无故拒绝后，公司有权根据《员工手册》和《劳动合同》的约定解除双方的劳动关系，故法院不支持梁某关于违法解除劳动关系赔偿金的诉求。梁某提起上诉后，深圳中级人民法院作出维持原判的二审判决。

根据如上三地的典型案例，尤其是深圳龙华法院的案例可知，若公司搬迁，员工据此解除劳动合同并主张经济补偿的，很可能不会获得法院支持。甚至员工拒绝服从的行为，会使得公司有权依据规章制度单方解除与员工的劳动合同。

综上，若公司采取了措施或补偿方案来降低工作地点变更为员工带来的不便，最新的司法观点倾向于认为，公司就工作地点的调整具有合理性，员工应当服从。若员工拒绝配合，并在解除劳动合同后要求公司支付经济补偿的，将不会获得支持。

鉴于如上司法口径，笔者建议，企业若出现需迁址的情况时，可以通过采取事先调研员工意向，召开职代会、与工会讨论搬迁的补助方案等方式，体现公司就办公地点变更一事已与员工充分协商，并已尽全力降低了迁址给员工带来的不便，进而降低可能因此产生的法律风险。



HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE



联系我们

地址：上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室
邮编：200063 电话：+86 21 6056 1858
邮箱地址：marketing@hrecchina.org
网站：www.hrecchina.org

关注我们



订阅号：
HRECChina



服务号：
HRECService