

人效管理导向下 组织与人才激励策略

李书源

2024年3月

李书源 个人微信
欢迎同行交流学习



目录

- 01 分析方法与关键问题
- 02 人效指标体系构建
- 03 短期人效提升举措
- 04 案例讲解：销售人效提升

关于人效的思考 (1/4)

要点1: 人力资源效能 (HEC) 是人力资源的投入产出, 背后是组织能力有效性的体现

人效管理概念的主要流派

分类	角度	提出者	提出时间	定义
人力资源有效性 (HR Effectiveness)	用户反馈	Ulrich	1989	人力资源管理服务对象的感知
		Richard&Johnson	2004	组织对其人力资源管理的满意度
	实际产出	Huselid&Jackson etc.	1997	高质量技术性和战略性人力资源管理活动的交付
		Richard&Johnson	2001	人力资源实践创造独特人力资本池的程度 (战略人力资源管理)
		周文成和赵曙明	2004	人力资源管理活动的产出
人力资源效能 (HR Efficiency)	人力资源作为业务/生意逻辑的视角	彭剑锋	2013	一是人力资源效率, 二是人力资源价值创造的能力
		穆胜	2013	人力资源投入产出, 反应人力资源系统有效性, 也反映组织能力

关于人效的思考 (2/4)

要点2: 人力资源本质是**业务逻辑+数据逻辑**, 从业务到组织, 从组织到人才

人效管理领域的两大基本原则



✓ 人效管理强调以人效为核心

诊断组织状态、制定战略规划、落地人力配置、优化人力职能, 通过循环式的管理来获得企业的整体人效

✗ 人效管理不是人力资源管理的一个分支

人效管理不是人力资源管理的一个分支、一个模块, 而是人力资源专业的未来, 甚至可以说是全部

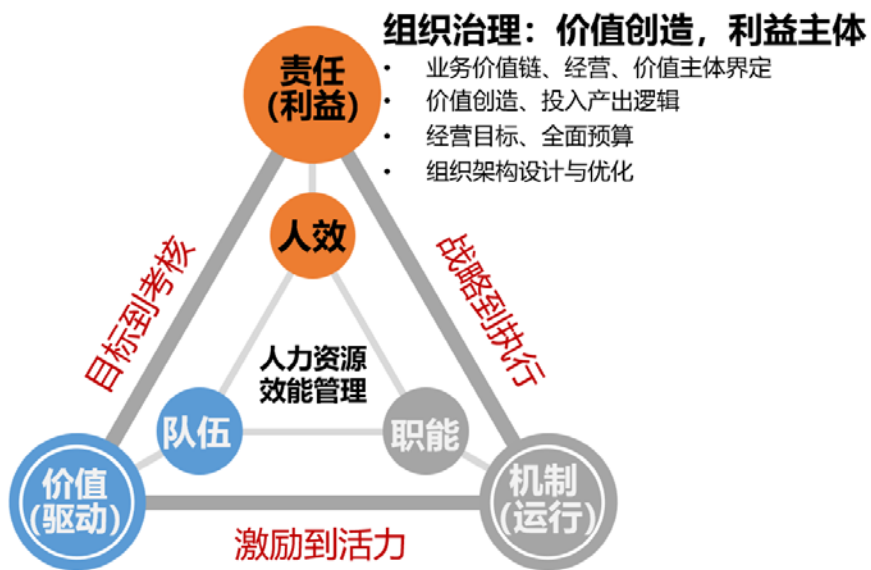
✓ 人效管理是所有管理者的职责

人效管理不是人力资源管理部门的独有职责, 是企业所有管理者和员工的职责

关于人效的思考 (3/4)

人力资源效能（HEC）是人力资源的投入产出，强调价值创造，背后是组织能力有效性的体现

要点3：分析方法：基于人力资源经营价值链条进行组织诊断与分析，从业务到组织，从组织到人才



关于人效的思考 (4/4)

要点4: 实施步骤, 基于事实、诊断分析、制定方案

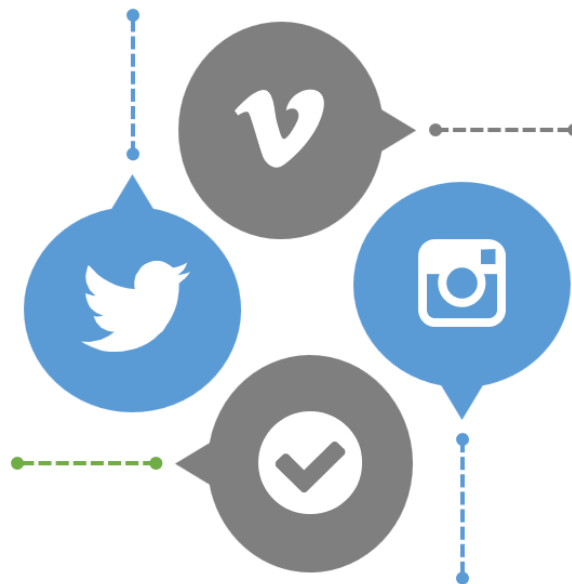
职能->队伍->人效的人力资源经营价值链

4. 人力资源职能优化方案

深入各组织 (BU、部门)、落地人效提升动作 (组织架构、职责划分、能力画像、人员升级汰换调整、薪酬绩效、人员培养等)

3. 人力资源效能管理方案

确定不同组织 (BU、部门) 的人效标准和管控方式



1. 组织与人力资源数据诊断

各业务从不同视角, 全面扫描体检, 数据呈现业务逻辑、需求与组织人力改进的方向

2. 人力资源战略制定与规划

各业务部门结合战略规划确定业务策略, 选择人力资源战略方向, 形成人力资源规划。

(人效->队伍->职能)

目录

- 01 分析方法与关键问题
- 02 人效指标体系构建
- 03 短期人效提升举措
- 04 案例讲解：销售人效提升

一看：投入产出结果指标

围绕公司定位，围绕战略目标看投入产出（结果性指标）



人效看什么？



聚焦人才厚度：看分布、看占比

- 产研人员占比
- 基础产研、行业产研占比
- 校招人员占比
- 产品线收入占比，产品能力建设

沉淀组织能力：看服务效率、能力建设

- 服务配比，人数与业绩增速的趋势
- 人均成本与业绩增速、服务配比的趋势

人效怎么看？

经营线

- 看销售群体
 - ✓ 近3年，人均销售额是否持续下降，哪个地区下降明显
 - ✓ 近3年，各地区分布销售人均人力投入是否有明显不合理
- 看销售个体
 - ✓ 近3年，哪个层级/职级销售人效呈现下降趋势
 - ✓ 近3年，哪些销售个体人效呈下降趋势
- 看销售管理
 - ✓ 近3年，销售额可以覆盖的人力成本层级图是否与管理预期相符

技术线

- 看人才厚度
 - ✓ 近2年，产研整体分布与占比，基础产研、行业产业分布与占比
 - ✓ 近2年，校招人员分布与占比变化情况，学历分布情况
- 看产研能力建设
 - ✓ 近2年，标准化产品的收入占比情况
 - ✓ 近2年，新产品收入占比、或者在孵化的新产品

职能线

- 看服务效率
 - ✓ 近3年，职能线各部门HC增速是否高于业绩增速
 - ✓ 近3年，职能线各部门人员服务配比是否有提升
- 看能力建设
 - ✓ 政策、制度、流程建设是否以客户为中心，支撑业务发展
 - ✓ 沉淀了哪些提高效率的组织能力

人效指标定义

- 人均确收=确认收入/人数
- 元均确收=确认收入/人力成本
- 人均销售额=销售额/人数
- 元均销售额=销售额/人力成本
- FTE：全职人力工时，在期间内，员工自入职至期间结束时的服务时间，经折算后对应的人数，整数或小数
- 服务比：职能线人数与所服务的组织人数的配比，反应职能部门的服务效率

二看：组织机制建设

围绕战略目标，看组织与机制建设（可控输入指标）



三看：人才结构与变化

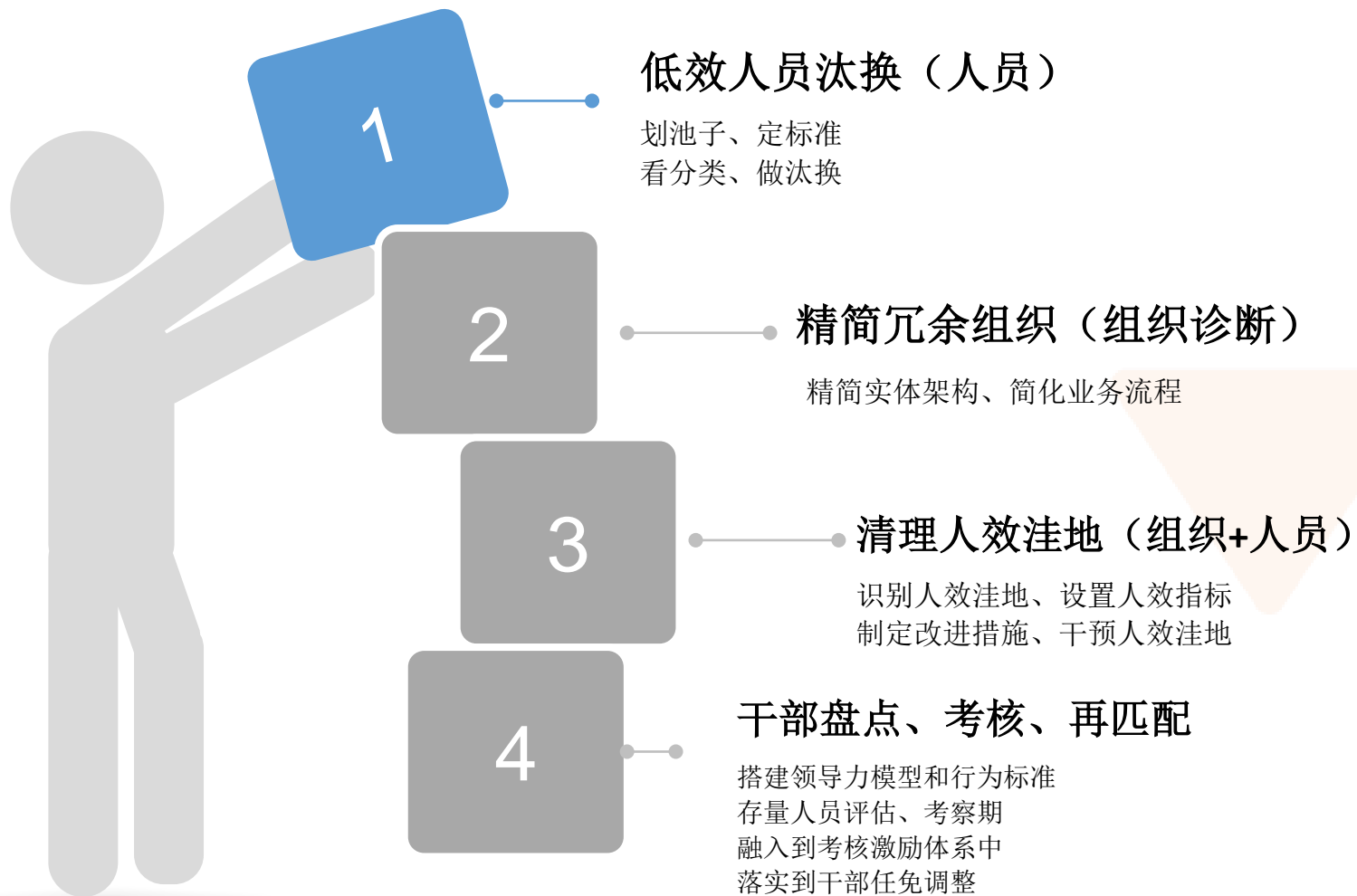
围绕组织建设，看人才建设（可控输入指标）

人才结构&上下进出换				
基本结构	人数与占比	职级分布	司龄分布	年龄分布
进出变化	入职与转入	离职与转出	在途人数	跨序列 转入转出
发展与保留	节点岗位 累计内部选拔	新任管理者 内部选拔	绩优高潜群体 人才保留	连续绩优高潜 人才保留
尾部汰换	汰换率	1官格 流出率	连续两年 1官格流出率	绩差汰换率

目录

- 01 分析方法与关键问题
- 02 人效指标体系构建
- 03 短期人效提升举措
- 04 案例讲解：销售人效提升

短期提升人效关键举措



举措1：低效人员汰换

- ✓ 划池子：九宫格人才盘点
- ✓ 定标准：企业内部价值评价，认为哪一类群体是更需要被汰换的，确定汰换比例
- ✓ 看分类：根据这个标准，确定具体人员
- ✓ 实施汰换

参考分布：

能力	第一类：绩效不符合预期的		
	低 (10%)	中 (60%)	高 (30%)
高	7- 有待观察 1%	8-后起之秀 10%	9-核心人才 5人 5%
中	4-亟待提升 4%	5-中坚力量 30%	6-优质人才 10%
低	1-不胜任 5%	2-基本胜任 20%	3-熟练员工 15%
	低 (10%)	中 (60%)	高 (30%)

第二类：绩效符合预期，但能力水平整体较低，或没有更大潜力胜任组织未来需要的。

绩效

举措2：精简冗余组织 组织审美基本功1：Org Review

目前各部门组织架构中仍然存在一些基础性组织审美问题.....

以下情形，需要审视合理性：

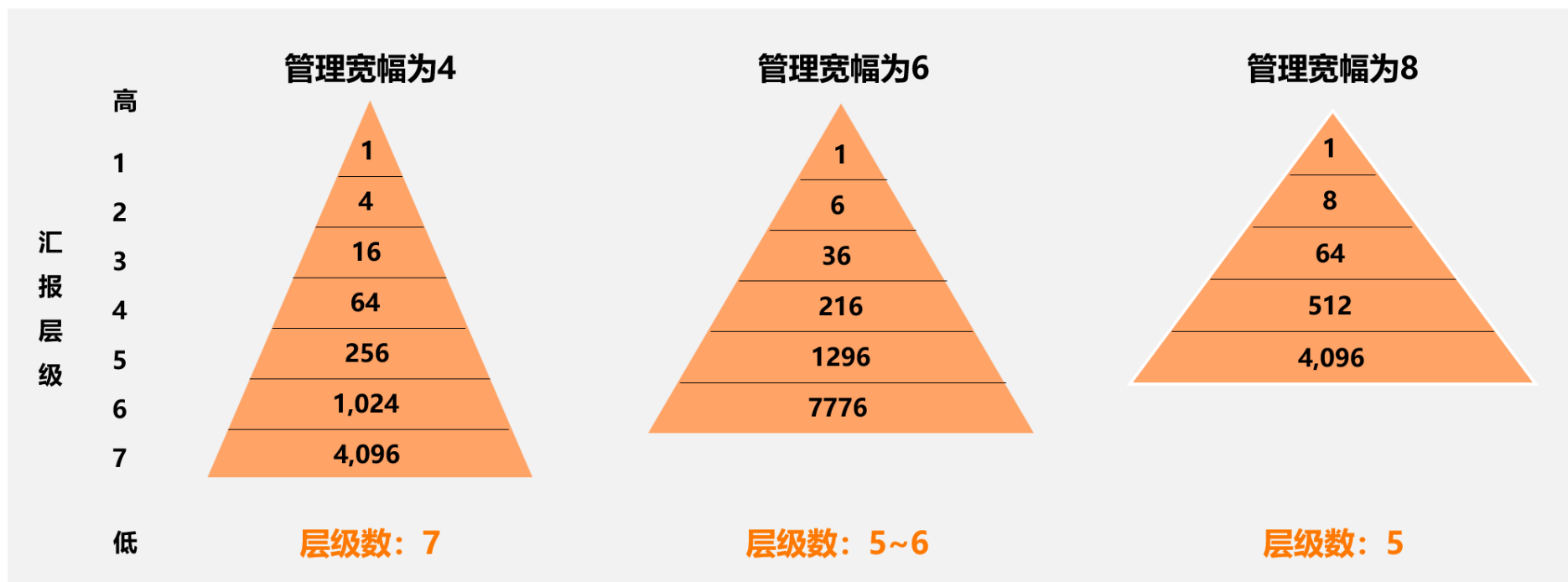
- 1、串糖葫芦
- 2、光杆司令
- 3、单兵作战
- 4、向下兼岗过多
- 5、向下兼岗过深



举措2：精简冗余组织 组织审美基本功2：关注管理宽幅

管理宽幅以3~20为宽裕标准，6~12为更优标准，尽量避免“<3”和“>20”的情形。同时，对于MM的宽幅建议不低于6。

示例：宽幅对于汇报层级的影响



举措3：识别、清理人效洼地



举措4：干部盘点、考核、再匹配

1

管理者：管理干部能力评价标准

2

管理者：常态化AT会议

- ✓ 每月对干部进行常态化评估
- ✓ 参会人：直接上级、隔级三姑、平级、HRBP、财务BP
- ✓ 按评价标准打分评估
- ✓ 确定干部行动计划
- ✓ 围绕计划再评估
- ✓ 进入干部管理动作

目录

- 01 分析方法与关键问题
- 02 人效指标体系构建
- 03 短期人效提升举措
- 04 案例讲解：销售人效提升

Step1: 识别人效洼地、定位原因



Step2: 对标同行业，确定销售费用策略

XX%

销售费用率：指销售、售前、市场等为合同签订而发生的费用投入占本期/年收入的比例。

费用率**显著高于市场同业水平**，保持对市场拓展的**倾斜性激励**。

销售费用率构成

18%

销售：业务发展中心及事业部销售人员全部费用。

6%

售前：业务发展中心及事业部售前人员全部费用。

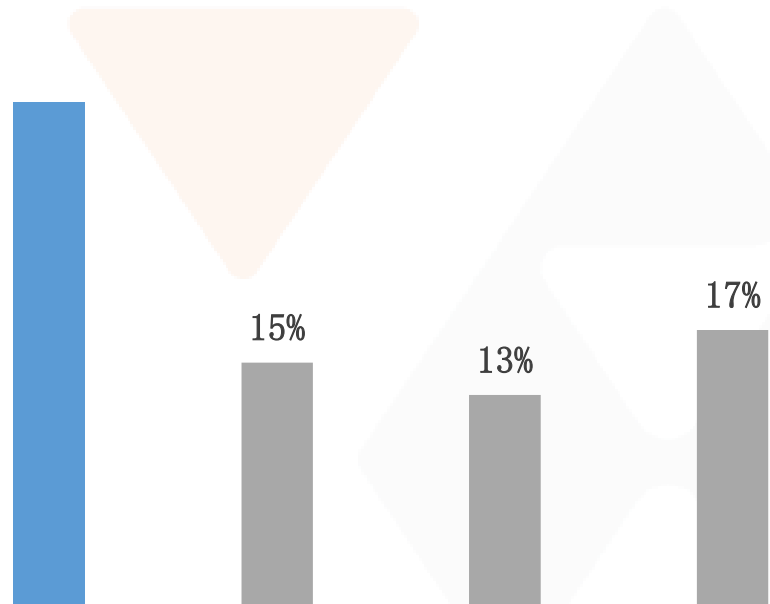
2%

市场：市场部及品宣人员费用及市场推广活动费用。

5%

预投入及运维：售前及运维中交付投入。

同行业销售费用对比



Step3: 建立销售投入与业绩间的投入产出模型 (3/3)



Step4: 全国营销体系布局 (1/2)

东南西北中 五大战区

1. 辖区省市城市覆盖不足
2. 作战半径太大，长途奔袭
3. 差旅费用较大
4. 在地客户响应保障不及时
5. 城市深耕不足

标杆、打点：品牌

全国营销片长制 主体责任区

1. 盘好区域市场，建立区域作战地图作
2. 盘好区域生态，建立稳固合作关系
3. 盘好客户关系，建立稳固信任关系
4. 盯好区域项目，拉新促续
5. 做好公司区域代言人：职业、专业、敬业
6. 小片区，大舞台，责权利一体化，共谋发展

区域深耕，由点及面

Setp4: 全国营销体系布局 (2/2)

全国营销体系规划

成熟、稳定、空间大

网点、办事处、分部

行业属性要求

事业部
业务拓展

优质外部渠道，整合能力强

区域外部合伙人

事业部
网点

方案专家部

商务支持部

市场品牌部

组织发展与个人发展

网点升级机制

质量：优质项目 体量：组织目标
信用：完成程度 持续：两年稳定



营销工作运行管理机制

营销委员会成员组成

董事长、执行总裁、业务发展中心负责人、事业部负责人，产品负责人、财务负责人/BP、人力负责人/BP、销售运营、委员会秘书/助理

核心职责

- **营销策略规划**：建立事业部+业务发展中心为核心的营销体系规划，直营与渠道策略。
- **营销管理机制**：利润中心间的业务边界、规则与协同机制，规范销售流程、统筹业绩核算、强化销售过程管理。
- **销售团队建设**：闻歌销售人员画像、能力模型
- **销售专业力提升**：销售人员培训、培养计划、优质行业客户/大客户转化能力
- **销售人才管理机制**：如人才梯队建设、轮岗机制、薪酬与绩效管理机制，激励政策等。

会议机制

- **营销委员会专项会**：公司大营销体系管理专项会，双月或季度，按专项进展
- **参会人**：营销委员会成员
- **季度经营分析会**：战略落地的抓手，作战会议，作战指挥系统，聚焦目标、聚焦问题、聚焦机会、深挖外部机会、分析机会、落实机会。
- **参会人**：董事长、CEO、执行总裁、业务发展中心负责人、网点负责人、事业部负责人、产品负责人、交付部门负责人、PMO、人力资源、财务

销售、销售负责人考核与结果应用

月度考核 (过程指标、行为考核)

季度考核 净合同额完成率

年度考核 净合同额完成率80%+行为20%

考核是否具备胜任岗位的基本要求

1、连续两个月S、A，月度标杆即时奖励
人数比例不超过10%

2、月度C的管理动作：

- 1) 连续两个月C，进入观察期，专项改进计划
- 2) 连续三个月C，暂停发放经费补贴
- 3) 连续四个月C，视为不胜任，降薪或退出

考核是否具备达成业绩要求的能力

1、完成率与等级直接对应

S, 超过120% (含) A, 100%(含)-120%
B, 70%(含)-100% C, 低于70%

2、季度绩效等级与季度绩效挂钩

S, 绩效20%*1.5 A, 绩效20%*1.2
B, 绩效20%*1.0 C, 不发当季度绩效
当季度完成累计季度目标，按1.0系数补发上一个季度绩效

综合评价绩效达成能力

1、综合得分对应等级

S, 100(含)-120分(含) A, 90分(含)-100分
B, 70分(含)-90分 C, 低于70分或净合同额
完成率低于70%的

2、年度绩效等级A及以上视情况调级、调薪

3、绩效等级C

- 1) 观察期，业绩仍不足70%的，视情况降级、降薪、调岗或免职
- 2) 负责人如连续两年完成率低于70%的，免职退出

加减分项：鼓励或者限制特定的销售行为，包括不在考核指标内的一些其他违反职业操守或公司规定的行为，加减分值不超过5分

一票否决项：出现违反国歌违纪行为或职业操守的，不发放当期个人经费补贴，当期季度绩效为C，不发放当期绩效工资

考核一致性：目标管理符合逻辑性，避免出现连续月度绩效B及以上，但季度业绩完成率低于50%的情况

试用期考核：纳入上述考核体系，按照月底、季度发起考核，按期发起转正评估。转正门槛：试用期内季度完成率不低于70%，原则上不出现月度C



感谢您的聆听!