



2022

聚焦人效 重塑组织

企业人效管理白皮书



前言

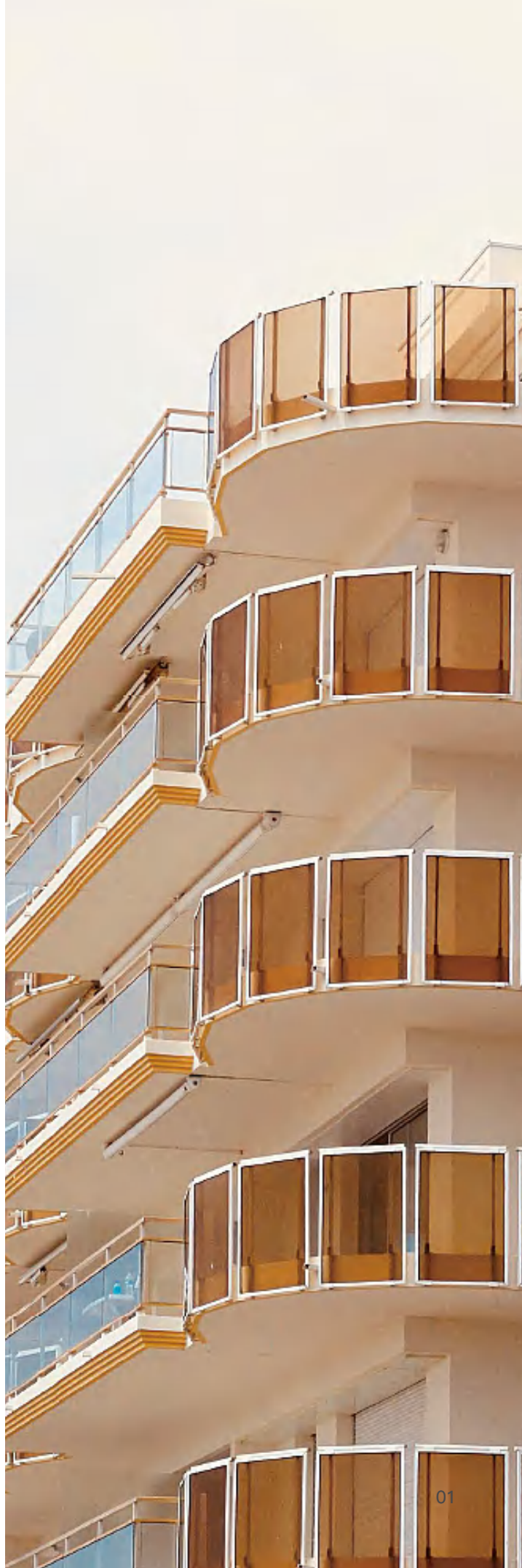
2022年，各地散点爆发的疫情，对投资、消费、出口造成严重影响，中美贸易战等黑天鹅与灰犀牛事件不断涌来，企业的生存能力一次次面临挑战，发展如履薄冰……

在不确定的经营和业务环境、难以预测的趋势和高频的社会变化之下，人效是检验企业健康度的重要指标，也是企业想要长期发展必须要关注的重点——它不仅仅能衡量人力资源管理情况，更能衡量企业运营能力和资源配置效率。对于大企业而言，人效是“百尺竿头，更进一步”的关键，对中小企业尤其是初创公司而言，人效往往就是事关生死的核心。

DHR公会携手盖雅工场发起《2022企业人效管理现状调研》，并结合行业研究、名企专访等多元化方式，深入洞察企业人效管理现状，前后历经3个月打磨，收集了450+企业人效管理现状数据，形成《企业人效管理白皮书》，旨在为企业人效提升提供思路指引，解答包含但不限于以下常见管理难题：

- 哪些人效指标最值得关注？
- 哪些因素导致人效低下？
- 提升人效要从何入手？
- 领先企业是如何进行人效管理的？

希望最新数据与洞察可以帮助广大人力资源从业者迈上人效管理新阶梯。



目录

乘时之风：人效，企业管理制胜之法 ----- 03

人效成为新时代企业管理的关键词

复杂多变的社会环境倒逼企业关注人效

经济新常态下管理重心由规模转向效率

数字化浪潮为人效管理“插上翅膀”

寻源探路：人效从哪来？到哪去？ ----- 08

什么是人效

人效数据从哪来

人效数据到哪去

踏浪前行：提升人效，路在何方？ ----- 15

人效的影响因素

麦肯锡人效实验室TOP模型

HR在人效提升落地中的作用

鉴往知来：国内企业人效提升的先进案例 ----- 34

知乎：数据驱动管理，守住组织人效

徐福记：深入数字化转型，从15000人到5000人

绿城服务：用制造业的方式，实现服务业的精益管理

7-Eleven：人效提升，要用数字化管理员工时间

结语 ----- 44

附录 ----- 45

第一章

乘时之风

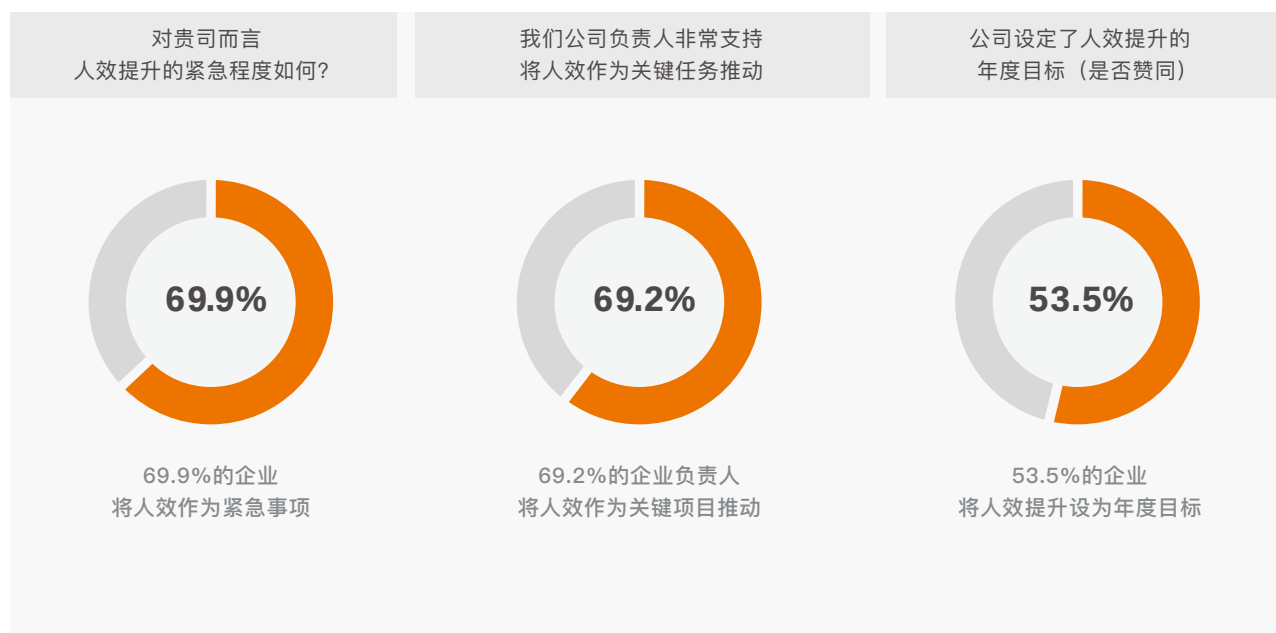
人效，企业管理制胜之法

2022年，波谲云诡的社会环境与经济环境正在悄然改变着企业的生存环境。在经济高速发展的过去，我们要把握机遇；在经济进入新常态的当下，我们更要把握效率，将“活下来”作为首要纲领，将人效管理作为企业管理的“紧急事项”。

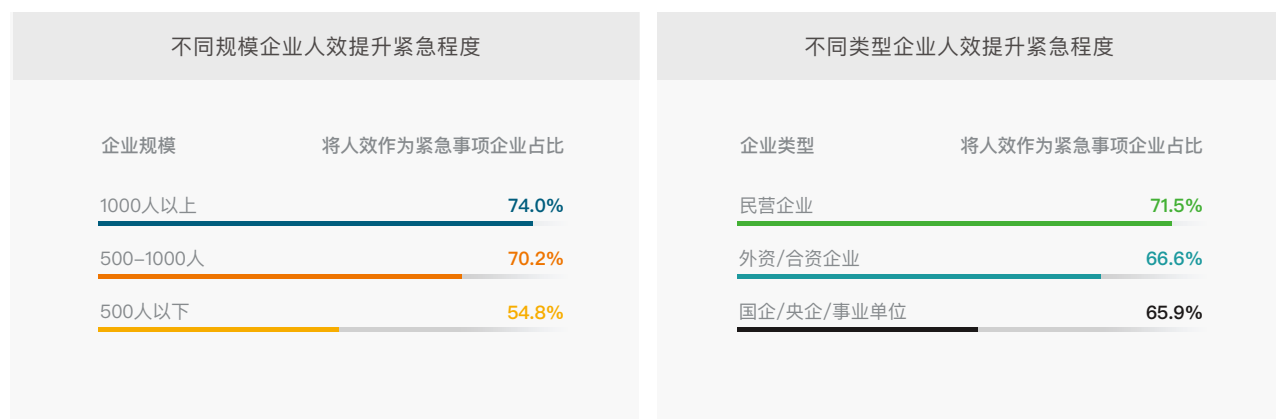
当时代的车轮碾过，变化悄然发生。新生力量不断涌入，落后企业黯然退场，而在此间，危中有机，能把握人效者，才能走上高质量增长之路，乘时之风，穿越周期。

人效成为 新时代企业管理的关键词

根据调研数据显示，69.9%的企业将人效提升作为紧急事项，69.2%的公司负责人将人效作为关键任务推动，53.5%的企业将人效提升设为年度目标。当今时代，致力于长期可持续发展的企业，都在不断强调人效管理的价值作用，将人效作为企业管理的重中之重。



从不同类型与规模的企业情况来看，**大中型企业、民营企业**对人效提升的诉求更为迫切，其中74%的千人以上大中型企业、71.5%的民营企业将人效提升作为紧急事项。伴随着企业规模扩大、业务条线与管理层级的增多，大中型企业很可能出现效率低下、发展停滞、效益增长缓慢等困境；而民营企业自身发展受制于内部条件与外部环境，需要自负盈亏，对于人效提升需求更为迫切。





复杂多变的社会环境 倒逼企业关注人效

在2009年前，中国的劳动力供应相对充足，企业具有较高的用工主动权，很多企业享受着人口红利，迅速发展壮大。然而，近几年这种形势开始发生革命性改变，中国劳动力供应进入下降通道，2016~2021年间，劳动力绝对数量呈“五连降”，16~59岁的劳动力规模从9.07亿减少至8.8亿，平均工资增长率已赶超劳动生产率，人力成本逐渐走高，部分企业人力成本高于业务增速，成本增速问题凸显。

此外，2022年，各地散点爆发的疫情、俄乌冲突、西方制裁和中美贸易战等黑天鹅与灰犀牛事件不断涌来，对投资、消费、出口造成严重影响，企业的生存能力面临挑战，发展如履薄冰。

当前绝大多数企业都需要在艰难的社会环境中“断臂求生”，低人效的企业可能会面临利润率低、招人难、客户满意度低、现金流紧张等窘境，在多变的外部社会环境与内部用工成本激增的双重压力下，人效逐渐成为衡量组织能力的关键指标，也是企业精细化运营的必然选择。丘吉尔曾说：“不要浪费一次危机。”变革之年，也是效能之年，在危机时刻，人效必须发生根本性的变化。

经济新常态下 管理重心由规模转向效率

除却人口红利的削减与变化多端的社会环境，中国经济发展环境也对企业人效管理提出了更高要求。

改革开放以来，1978年~2008年是中国经济高速发展的“黄金30年”，经济环境如沐春风，市场需求增长很快，很多企业将“做大做强”当做立命之本，借着制度红利、人口红利、找到风口一路狂奔，扩大规模优势，通过“低人效、高规模”获得了“高利润”。

但2008年至今，中国市场需求增长趋缓，经济市场进入“新常态”，从国内经济宏观发展趋势来看，2022年中国GDP增速已逐渐放缓，由两位数增长降低到个位数并将持续下行，经济形势已经从粗放“外延式”发展转向“内延型”高质量发展的深水区。

在此背景下，一些对“大公司病”视而不见的企业，伴随着人员的不断增加，内部分工不均、员工职业倦怠等情况逐步显露，外部环境一旦发生风吹草动很容易轰然倒下。当增量市场的幻象消失，最终考验的是企业的组织能力。可以说，经营规模是企业发展的“面子”，人才效能则是“里子”。

“

时至今日，越来越多中国企业开始花时间去自省，摒弃“规模是企业重点关注指标”“有了销售额就有了一切”等片面观点，回归企业经营管理本质思考，将人效作为企业持续发展的根本。重人效的高质量增长是企业健康发展的必由之路。

”

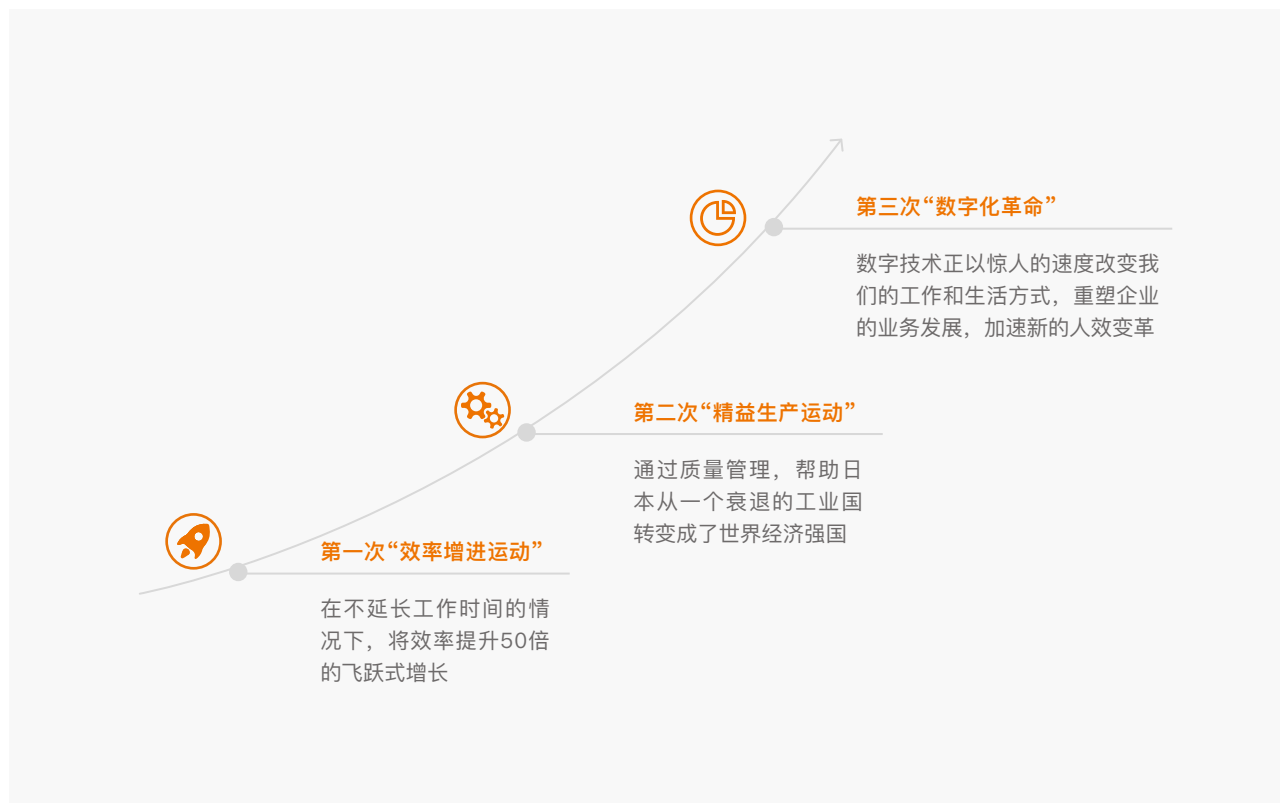


数字化浪潮 为人效管理“插上翅膀”

在社会环境与经济环境快速变革的同时，数字化技术正在润物细无声地改变着商业环境与职场环境，为人效管理提供技术底座。

纵观人效管理长河，管理学历史上一共有三次典型的以人效为核心的思潮革命。第一次“效率增进运动”发生在20世纪初美英等工业化发达国家，以泰勒为首的管理学家，通过制定最佳实践，在不延长工作时间的情况下，将效率提升50倍的飞跃式增长；第二次“精益生产运动”发生在20世纪下半叶。发起本次运动的质量管理大师戴明博士人称“质量之神”，自1950年起，他到日本指导质量管理长达近40年，奠定了日本质量管理的基础，帮助日本从一个衰退的工业国转变成了世界经济强国。

第三次即“数字化革命”，当前时代背景下，数字技术正以惊人的速度改变我们的工作和生活方式，重塑企业的业务发展，加速新的人效变革。近年来中国企业纷纷拥抱数字化，麦肯锡分析表明，企业若持续应用数字化技术，有望在1~3年内将中后台生产力提升40%~50%，员工离职率降低30%，并节省10%~20%的人力成本。数字化技术将人从重复性劳动中解放出来，为企业提供了精细化管理的空间，为人效管理升级“插上翅膀”，在数字化蓬勃发展的背景下，企业关注人效正逢其时。



第二章

寻源探路

“人效”从哪来？到哪去？

企业就像装有组织能力的黑箱，一边投入资源，一边产出业绩，在不断发展的过程中，企业希望能够通过人效管理，探寻成本最低、效率最高的密码。

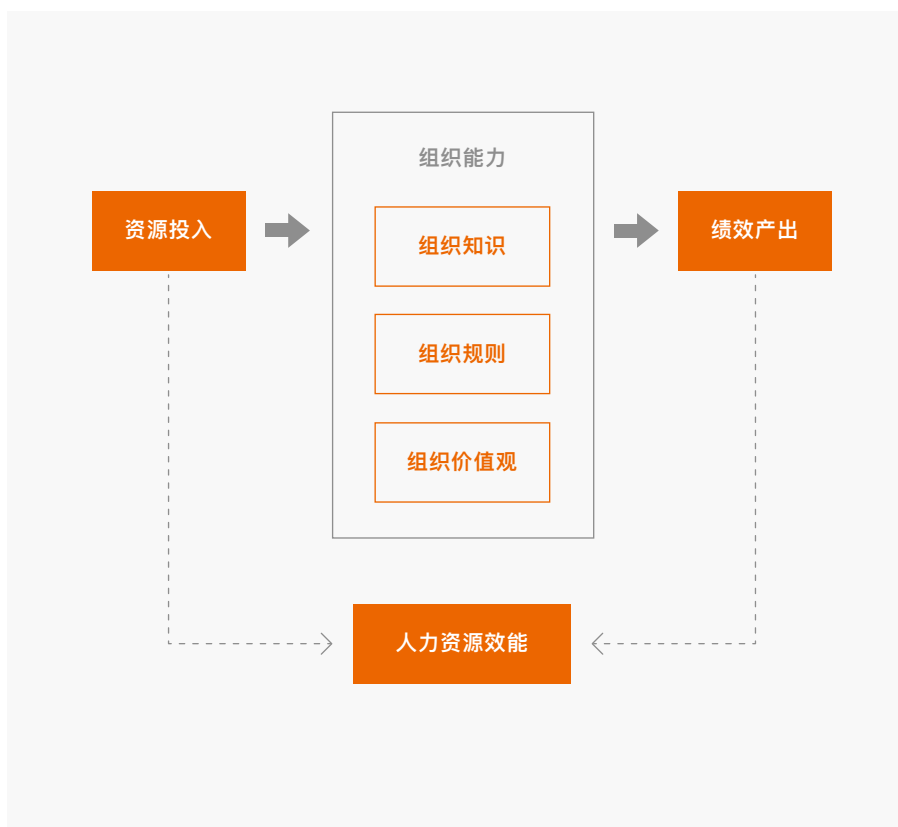
在人效管理过程中，需要解决的首要问题是「数据洞察」。应该关注哪些指标？人效数据从哪来？到哪去？在这一章，我们将与你一起探索人效数据的指标来源和应用。

什么是人效？

当前市面上两种概念通常被定义为人效。第一种指的是人力资源的有效性（HR Effectiveness），最早由人力资源管理的开创者戴维尤里奇在1989年提出的，看的是人力资源管理达成目标的程度，但这种理解导致人力资源部门沉醉于自己的专业性，最后也容易沦为服务或后勤部门。第二种是人力资源效能（HR Efficiency），它将经营贡献与人力单位相联系，反映人的投入产出情况。如今企业高管所关注的人效，通常指的是人力资源效能，下文中所阐述的人效也均指的是「人力资源效能」。

关于人效背后的运作逻辑，国内知名管理学者穆胜曾提出组织能力的黑盒模型，企业就像装有组织能力的黑箱，一边投入资源，一边产出业绩。在不断发展的过程中，企业希望能够探寻成本最低、效率最高的密码。

组织能力强的企业，将资源投入之后经过组织的放大，会获得较高回报；但是如果企业的组织能力较弱，同样的资源投入得到的产出则较低。在此过程中，人效作为一种计量现有人力资源获利能力的指标，用来衡量企业人力资源价值。



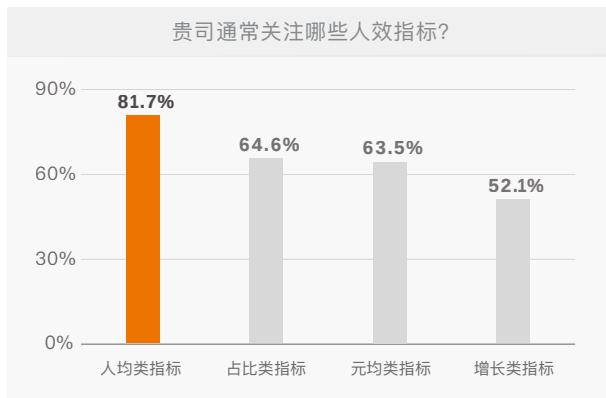
人效数据从哪来？

当我们着手分析人效数据时，常常会囿于复杂繁多的数据报表不知从何入手，市面上常见的人效指标可以概括为人均类指标、元均类指标、占比类指标、增长类指标、OLE等，不同指标应用于不同的场景。

指标名称	指标概括	计算公式
人均类指标	用于衡量人均效能，分子一般是产出，通常用财务指标衡量，分母一般是企业员工人数或人力成本	$\text{人均销售额} = \text{组织总销售额} / \text{员工人数}$ $\text{人均产值} = \text{组织总产值} / \text{员工人数}$ $\text{人均利润} = \text{组织净利润} / \text{员工人数}$ $\text{人均人力成本} = \text{组织人力成本} / \text{员工人数}$
元均类指标	分子仍然是产出，但分母换作企业的人员薪酬福利总额，包括工资、奖金、提成和社保等	$\text{元均产值} = \text{组织总产值} / \text{薪酬福利总额}$ $\text{人力资本投资回报率} = \text{组织净利润} / \text{薪酬福利总额}$
占比类指标	指人员成本在组织总销售额或总运营成本中所占比例，占比越高，说明人工成本越高，也意味着人效可能越不占优势	$\text{人事费用率} = \text{薪酬福利总额} / \text{总销售额或总产值}$ $\text{人员费用率} = \text{薪酬福利总额} / \text{总运营成本}$
增长类指标	通过对人力指标增长设置一定目标，控制人力成本不能超过规定范围，从而确保人效质量，使用此类指标时通常被称为应用“黄金不等式”	常见“黄金不等式”包括： $\text{员工人数增速} < \text{组织收入或销售额增速}$ $\text{薪酬福利增速} < \text{组织销售额或利润增速}$ $\text{人均薪酬福利增速} < \text{人均销售额或人均利润增速}$ 企业需保证不等式关系成立，从而控制人效水平
OLE	OLE即整体劳动力效能，从时间、效率和质量三个维度出发，客观全面评价人效水平，评估劳动力对生产绩效贡献情况	$\text{OLE} = \text{时间利用率} \times \text{生产效率} \times \text{质量合格率}$ $\text{时间利用率} = \text{直接有效时间} / \text{出勤时间}$ $\text{生产效率} = \text{每小时实际产量} / \text{每小时标准产量}$ $\text{质量合格率} = \text{合格产量} / \text{实际总产量}$

调研显示，当下企业最关心的人效指标为人均类指标，有81.7%的企业都在关注人均类指标。人均类指标能反映企业经营效率和质量，其应用范围较广。举例而言，如果企业当下现金流压力较大或回款周期较长，可以将人均回款作为人效重点衡量数据；当企业想要对比下属不同分子公司产能时，可以将人均产量、人均产值作为人效分析指标。

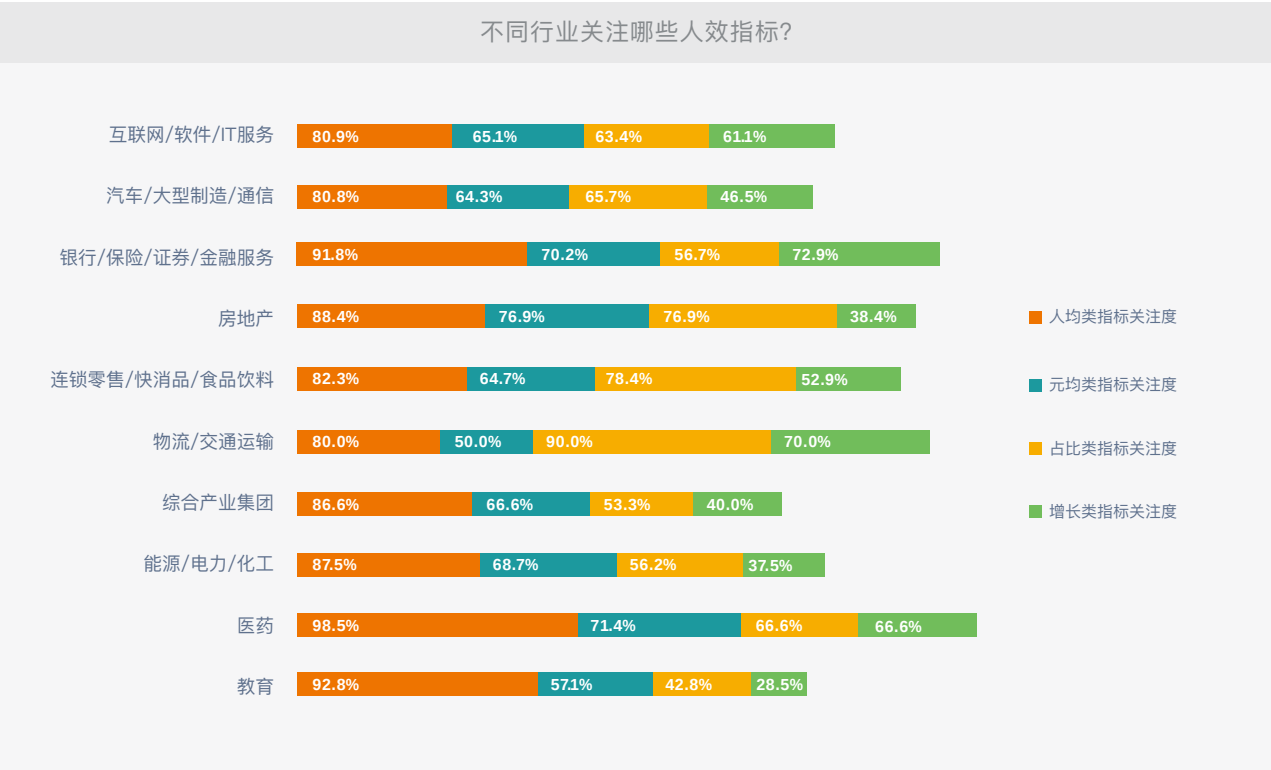
除人均类指标以外，分别有64.6%的企业和63.5%的企业会关注占比类指标和元均类指标，企业可以通过人工成本率、人工成本含量等占比类指标来衡量人工成本情况；也可以通过元均类指标中的人工投入产出比、人力资本投资回报率来衡量投入产出比。



企业想要从庞杂的人效指标中选定更契合的类型，需要深入思考企业当前的业务逻辑、部门情况和行业特征。

业务逻辑层面	·业务逻辑层面，需要关注各职能部门是如何组合在一起的，如果基于流程组合，则需要强大的流程管理工具来实现协同，确保每一环节都符合交付标准；如果职能部门基于分工组合，则需要清晰的横向分工和纵向授权来实现协同，主要关注岗位是否按照职责完成工作。
部门管理层面	·评定不同部门所需关注的人效指标也不同。销售部门常用的人效指标包括人均销售额、人均利润、人均GMV；运营部门常用的人效指标有人均获客数、订单转化率；评判仓储物流部门的人效通常采用人均SKU（库存量单位）；评判生产部门的人效通常需要根据生产工艺确定标准工时，之后评定人均产量。
行业层面	·不同行业所关注的人效数据也不尽相同。综合来看，我们发现医药行业更关注人均类指标，98.5%的医药企业都在关注人均类指标；物流/交通运输行业更关注占比类指标，对于占比类数据关注度高达90%；银行/保险/证券/金融服务行业更关注增长类指标，其中72.9%的金融类参调企业都在关注增长类指标。

细究其原因，可能与不同行业特征有关。近年来，部分医药生产企业新药研发成果转化慢，医药零售业绩增长乏力，需要更多关注人均销售额、人均毛利、人均利润率等数据，从而提升营收业绩；而物流行业专业人才紧缺，人才流失率高，企业需要通过分析薪酬福利成本占销售额比重等数据来衡量企业薪酬福利成本，更好地优化薪酬福利结构，实现人才的激励保留。此外，金融类企业对企业编制的要求与管控较为严格，部分银行金融类企业会通过增长类指标精细化管理人员编制、薪酬福利水平。总而言之，企业需要结合自身行业特征选定合适的人效指标。



“

在分析人效指标时企业还需要注意，人效管理过程中不应仅着眼于某个单一指标，因为单个指标数值高低不足以揭示企业真实运营情况。

”

人效管理时应该全面分析数据情况。企业如果只看人创绩效可能会沾沾自喜，但综合对比工资费用率和工资人效比，可能会发现工资人效比很低，员工工资增长幅度远高于人效增长幅度等更深层的管理问题。全面的人效指标可以更科学地分析企业人效现状，每家企业都需要依据业务导向，建立人效评估的模型，以模型为方向，建立核心人效指标库，才能保障指标更完整地呈现公司现状。

过程数据知因果，结果数据看现状

不论选用何种类型的指标，最终都要回归到两个层面去看问题，即结果层面和过程层面。

过程层面，企业需要关注过程指标，将人效数据回归到因果，去探究是什么导致了成果变化，将经营活动回归到人与组织的影响上，通过过程性指标指导下一步行动，挖掘劳动力背后的驱动因素，确定资源如何分配、探索还有哪些改善空间。例如，任务达成率是经营结果指标，而影响数据的因素可能有广告投入力度、品牌影响力、产品质量和消费体验、铺货率、竞争对手强弱、促销活动、定价等，企业需要基于过程数据发现业务流程中的问题，随后逐个击破。

此外，为了反映真实运营效率，各企业在分析对比人效数据时一定要考虑到产生变化的内在原因和影响因素，以便进行合理的管理决策。例如加大研发投入会使企业的人均利润明显下降，但是这种下降并不必然表明运营效率下降。人效水平可能存在阶段性的、周期性的起伏，不能因为追求短期人效指标数据而忽视长期人效水平的提升。

结果层面，企业需要分析自身现状，通过财务量化指标评判投入的人力成本产出了多少效益。在进行人效数据分析时，单纯看指标的绝对数字没有意义，需要基于结果性指标展开对比，判断人效水平。



“

科学的人效管理，既要对比绝对水平，又要对比变化趋势，从中抽丝剥茧挖掘出企业人效的真实现状，唯有如此才能面面俱到。

”

纵向对比分析趋势，横向对比洞悉处境

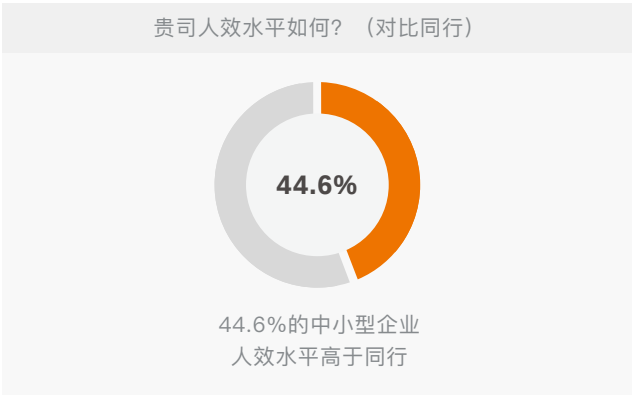
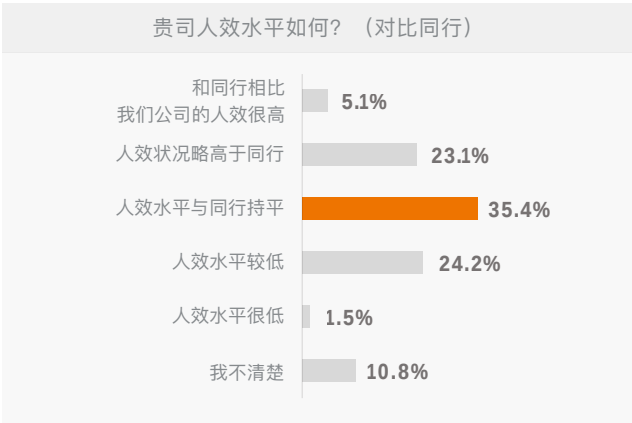
法国前总统奥朗德曾在文章《打败昨天的自己》中说道：“人最大的对手不是敌人，而是自己。”

企业可以先计算出组织的人效指标，然后在时间维度上按年度、季度或月度来进行纵向比较。比如，将组织的人均产值和人均费用这些指标按月度绘制出来，观察曲线的变化趋势，尤其针对其中的拐点、异常值等情况，深挖背后的原因，直到找到解决问题的真正答案。

此外，行业平均水平的人效，是关乎企业存亡的生死线。根据调研数据显示，仅有5.1%的受访者认为公司人效和同行相比很高，35.4%的受访者都认为公司人效水平与同行持平，与此同时，仍有10.8%的受访者并不能清晰说明企业人效水平如何。企业应该定期与行业平均及行业标杆对比数据，了解人效水平在市场中处于何种境地。

对比不同规模企业的人效数据，我们发现参调的中小企业对人效水平更有自信，其中44.6%的中小企业认为人效水平高于同行。中小企业相较于大公司而言，很多处在初创期或成长期，业务增长势头良好，部分企业虽人员规模较小，但业务具备领先性与科学性，更容易获得高人效；此外，企业发展阶段和规模决定了大部分中小企业的组织结构简单、人员精简，组织熵增还不明显，人效相对更高。

除了与行业平均水平对标以外，企业还需与标杆企业对标。某种意义上，对标对象的选择决定了你的企业可能成为谁，成为什么水平的企业。只有明确了学习的标杆，企业的人效管理才有了参照物，通过照镜子来不断分析差距，不断提升自己的人效水平。

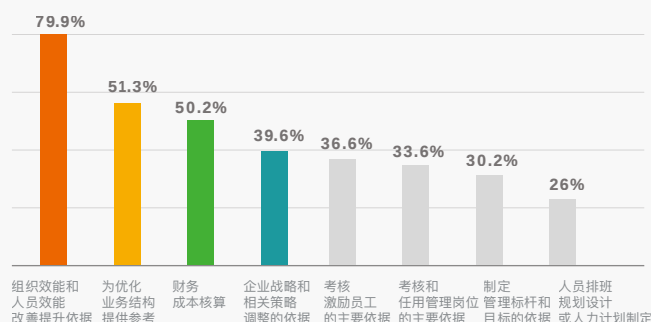


人效数据到哪去？

传统粗放经营场景中，人效的应用场景较为片面，随着时代的发展，越来越多企业将人效数据应用于诸如成本核算、考核激励、组织管理提效、优化业务结构依据等多元化管理场景中。

调研显示，人效数据最常见的4大应用场景为：组织效能提升、业务结构优化、财务成本核算、战略与策略调整。

贵司的人效数据主要应用于哪些管理场景？



1、组织效能提升的根基

79.9%的受访者将人效作为组织效能和人员效能改善提升依据，占比最高。企业可以通过分析组织效率、人员效率等效率类指标，分析出人员质量，随后针对效率低的员工展开激励；通过企业经营效率类指标比如资产收益率，来衡量组织能力，随后探索更利于稳定增长的业务流程。可以说，人效是衡量组织能力、员工效率的关键指针。

2、业务结构优化的参考

51.3%的企业认为人效的主要管理场景之一是“为优化业务结构提供参考”。伴随着企业逐渐发展壮大，不同区域、业务条线的人工成本ROI不尽相同，哪些业务应该缩减？哪些团队应该合并？哪些业务应该补足更多优秀人才？通过围绕人力资本效能进行一系列分析，我们才能解决当前问题并为下一步发展提出建议。如通过对每个条线进行详细的效率分析，得出个人应承担的工作量，结合业务目标，反推出所需的人员配置，进一步补足或者减少人员配置。

3、财务成本核算的基础

越来越多的企业将人效作为成本核算的关键指标，50.2%的企业认为财务成本核算是人效的主要管理场景之一。企业可以通过工资费用率、工资人效比等数据衡量人力成本，把员工的平均工资涨幅和人效增幅做对比，计算出工资人效比，如果比值大于“1”则意味着工资增幅超过了人效增幅，人力成本较高。

4、战略与策略调整的依托

39.6%的受访者认为人效是“企业战略和相关策略调整的依据”。传统人力资源规划模式缺乏人力资源战略引领，思路零散，导致选用育留各自为战，规划粗放、模糊，越做越凭感觉，效果完全随缘，科学的企业战略规划需要以人效数据作为牵引，制定出匹配企业现状的人力资源规划，具体包括人效规划、队伍规划和职能规划等，例如依据人效数据，优先针对人均效能更高的业务线发力，投入更多资源。

需要注意的是，无论将人效应用于何种管理场景，人效的最终目的都不是为了事后算账，而是要做到事前有预计、过程有监控、结果有分析，在发现问题后及时决策，采取行动。

第三章

踏浪前行

提升人效，路在何方？

组织管理层面，企业的组织架构是否能支持战略目标达成？流程层面，如何优化流程策略，最大限度减少无效工作？技术层面，哪种创新技术工具更有助于提升劳动力效率？

无论企业所处何种阶段、面临何种问题，都可以基于人效提升TOP模型横向延展、纵向发散，大处着眼、小处着手，通过思考与实践，迸发更大的价值火花。

人效的影响因素

人效是个综合概念，受业务层面、人力资源管理层面等诸多因素制约，企业管理水平、战略方向、组织编制规划、人岗匹配度、流程机制的设置等要素均可作用于人效水平。

基于“哪3项因素最能影响企业的人效？”调研数据，我们发现影响企业人效排名前三位的因素分别为：领导和管理能力水平、能力岗位匹配度、战略发展方向。

47%的受访者认为领导和管理能力水平是最能影响企业人效的因素之一。领导者在提升人效方面扮演了非常重要的角色，根据全球知名的民意测试和商业调查公司盖洛普调研显示：一半的美国职场人士曾为了离开上司而离职，可见管理水平将直接影响员工的情绪、投入和产出。

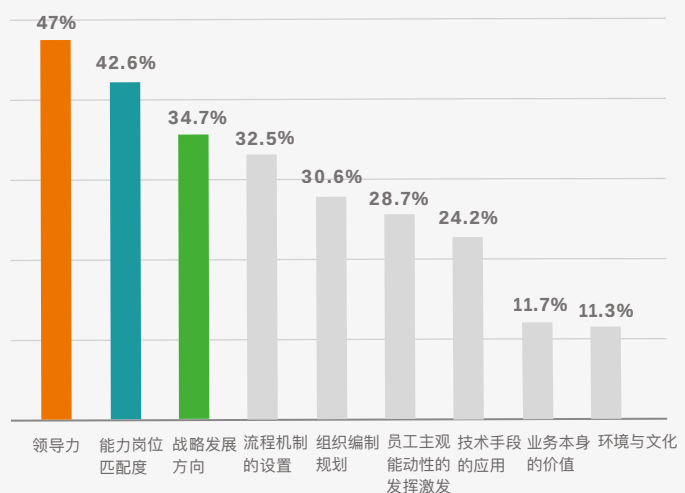
新时代下，企业对领导者也提出了新的要求，领导者应当懂得如何激发员工潜能，找到新生代能够接受的激励手段，通过管理获得员工的信任，让他们自愿往领导所期待的方向努力。

“

人效的提升绝不应该仅从降低成本角度去考量，裁员、缩减研发成本等措施可以在短期内迅速提升人效，但犹如饮鸩止渴，企业需要花更多时间思考如何增效，以保证可持续提效。

”

哪些因素在影响企业的人效？



霍尼韦尔：关注领导力建设，带动团队人效提升

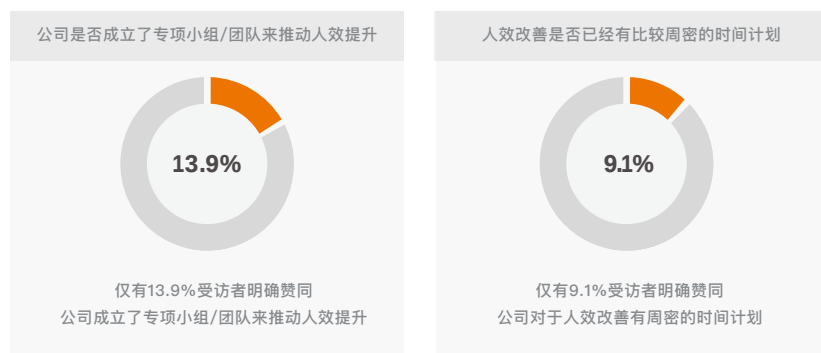
有超过百年历史的国际公司霍尼韦尔长期以来一直很关注领导力建设，在管理过程中，霍尼韦尔不仅建立了“勇敢无畏、敢于冒险、战略思考”等8大行为标准，规范领导者的行为要求，还曾推出领导者个人领导力指数——通过下级对于上级管理体验打分、员工离职率数据等综合管理数据，按照季度更新各项数据，从而激励管理层不断提升管理水平，带动团队人效提升。

此外，能力岗位匹配度和战略发展方向也均获得了较高比例的投票，分别为42.6%和34.7%。精准识别、选择和培养符合岗位需求的人才以及找到健康、可持续发展的战略方向，也是提升人效的关键点。

人效的影响因素决定了从何处优先着手改变，在进行人效数据分析以及规划人效提升路线时，需要“大处着眼，小处着手”，广泛观察并深入分析，从对人效影响最大的因素出发。

麦肯锡人效实验室TOP模型

通过调研我们发现大多企业对于人效提升项目投入较低。数据显示，仅有13.9%的参调者明确表示，公司成立了专项小组/团队来推动人效提升，仅有9.1%的参调者表示公司规划了特别预算资金投入人效改善。



“

从经济学角度来看，公司存在的根本意义是为社会创造价值，任何一个团队、组织想要持续为社会创造价值，都离不开组织效能提升与素质培养、业务流程重塑、先进的生产工具。

”

虽然企业管理者想要达成人效提升的结果，但往往缺乏周密的计划、合理的资金投入与匹配的路径规划。想要科学地提升人效，就必然需要从多层次、多维度思考，基于自身企业现状找到最适合的对策。

本章节将以麦肯锡人效实验室“TOP模型¹”为底层逻辑，详细讲解人效管理的落地路径，为企业提供思路指引。



1. 麦肯锡公司，陈震、卫杰、侯德诚、缪若予、陈潇（2022）。《激活人效，让企业在寒冬中活下去》。取自<https://mp.weixin.qq.com/s/SCwr6LGMu6fZsVZxqMu-dg>

TOP模型覆盖三大关键维度：

·组织效能

合理的机制与组织架构、分工方式能够最大程度激活人才的能动性。短期而言，企业可以采用调整管理层级与幅宽、组织结构集约化整合等举措；中长期而言，可以优化战略性人才规划与人才激励机制等手段提升人效。

·业务流程

合理顺畅的业务流程可以保障企业持续创造价值。短期层面，企业可以对于业务流程全景展开诊断，识别并剔除低效率、低价值的业务流程；中长期层面，企业可以持续开展业务流程的再造，基于客户画像诊断并设计业务全旅程。

·数字化驱动

先进生产工具的应用是管理提效的技术底座。短期来看，企业可以运用RPA、AGV等数字化技术，以及数据分析、指标设计；中长期来看，通过系统架构重构，搭建业财一体化平台，以及人工智能分析工具、销售预测工具驱动人效提升。

企业可以围绕以上角度，制定和执行端到端的人效提升计划，下文将基于TOP模型¹的三个维度深度延展，为企业提供人效落地举措的新思路。

提升组织效能，发挥人才价值



根据调研数据显示，**83.1%的参调者认为组织效能提升是人效落地重要方向。**

具体而言，企业可以围绕人才规划、精准识人、组织瘦身、人才发展、人才激励、重塑体验等多方位思考组织效能提升的实践方法，挖掘出人效提升空间，让组织变得更精简、更高效、更能服务于客户。

1. 麦肯锡公司，陈震、卫杰、侯德诚、缪若予、陈潇（2022）。《激活人效，让企业在寒冬中活下去》。取自<https://mp.weixin.qq.com/s/SCwr6LGMu6fZsVZxqMu-dg>

1、洞察战略发展，制定人才规划

美世研究显示，“62%的组织在劳动力队伍规划方面对自己的评价为效力不佳”。新时代的企业需要动态且可持续的展开劳动力规划，基于组织的短期和长期业务战略，定期开展人才盘点，确定关键工作角色的劳动力需求，明确重点岗位的用人标准，了解企业现阶段哪类人才短缺、哪类人才过剩，使人才编制规划更匹配战略发展所需，如此才能更好地支持业务人效提升。

谷歌：业务战略联动人员战略，快速建立人才规划

在快速增长的组织中，准确预测招聘需求是人才管理的最大难题之一。谷歌常常会提前几个月或几年规划新产品的推出时间与业务规划，基于此，HR团队会提前展开人才规划，了解支持新产品需要哪类员工；当前团队的能力和知识差距在哪里；外聘人才需要具备何种特质；组织结构如何搭建，并规划如何开展内外部招聘，基于前瞻性的人才规划，HR团队可以明确未来雇员画像，更有计划、有机制地开展工作，实现招聘的可预测性。

2、精准识别人才，提高人才密度

微软首席技术总监内森·梅耶·沃德曾说：“顶级软件开发人员比一般软件开发人员的生产力不是高出10倍或100倍，而是高出1000倍甚至10000倍。”因此，在招聘、人才发展等关键业务场景下，精准识别和选择高质量人才，是提升人效的关键。

比如，企业可以通过ONA组织网络分析准确识别隐性高潜员工，把难以捕捉的社交关系变得显而易见，从而驱动更精准的决策。此外，人才画像的应用也可以更好地辅助人才招聘与选拔。在招聘阶段，人才画像帮助管理者快速识别人才，保证内外招聘的人岗匹配，做到招人有所参考；员工入职后，可将优质人才画像与“新人画像”进行比对，明确人才标准，做到转正有依据。

通用汽车：ONA组织网络分析，激活团队创造力

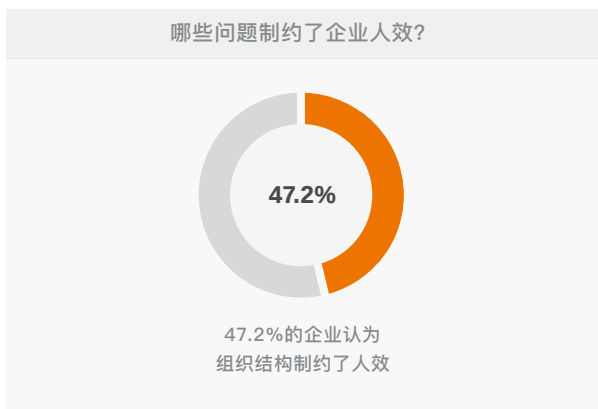
通用汽车正在应用ONA组织网络分析法，结合深度调研和数据分析，识别高潜力领导者，激活团队创造力。

应用ONA后，通用汽车将最有可能对产品创新设计产生影响的人聚集在一起，针对此类人才创造了一个多样化的协作创新团队，共同开展项目工作，让企业迸发创新能量。

与此同时，通用汽车还会定期针对高潜力人才开展「合作实验室」活动，每场活动有60人参与，成员都能够向高管们提出想法。为跨地区协作成员提供一个定期分享的平台，让他们能够了解产品在不同地区的应用成果。

3、优化组织架构，精进人才梯队

《2021中国企业人力资源效能研究报告》数据显示，有47.2%的企业已经认识到组织结构问题对于人效的制约，他们将组织转型作为提升人效的主要手段，并于近期有明确的组织转型计划。



沃尔玛： 将地方采购转为集中采购，提升价格竞争力

沃尔玛的成功，离不开其高效的采购体系。在过去，沃尔玛采购办公室分散于各地，而每个区域的采购需求都不太多，资源浪费现象较为严重，商品质量也无法进行严格检验。

为了提升价格竞争力，沃尔玛撤销各省市采购办公室，将原先在各个城市配备采购办公室，转为总部集中管理，全国20多个办公室缩减为8个，进一步精简集团内部的结构与人员，更有利于沃尔玛区域内资源整合，实现采购综合成本下降。

如果企业能够消除臃肿的组织结构，精益人员梯队，压缩管理层级，可以挖掘出很大的人效提升空间。此外，企业还需要根据组织当下所面临的问题及时调整组织架构，必要时组建临时团队，从而更高效推进临时性重点工作，在管理临时团队时，需要明确临时团队人员目标并做好闭环管理，实现临时团队高效运转。

4、关注人才发展，实现进阶成长

提升人效的有效途径之一就是加强人才培养，使现有人才的能力得到横向、纵向延展。在人才培养上，企业首先需要筛选培养对象，将培养资源投入到那些值得培养的人身上，新员工、领导力、产品和销售培训是当下企业大学最需关注的学习场景；同时，企业应该关注复合型人才培养，数字化时代企业愈发重视敏捷迭代，复合型人才更擅长跨界联合，打破常规业务思维去思考和解决问题，更能实现技术和产品创新，解决跨领域任务。另外，为了更好促进员工学习的积极性，检测员工成长方向是否与业务战略方向一致，还可通过结业考试、能力测评、成果汇报等多种方式评估培训效果，实现发展闭环。

除了加强人才培养以外，建立内部人才市场也是实现人才发展的关键手段。内部人才市场是指在企业内部建立人才流动的市场化机制，能够促进组织内部的活水，不仅让员工寻找自己最适合发挥能量的岗位，驱动合适的员工流向能够为组织创造更大价值的地方，还能促进各部门主管改进管理措施，让组织焕发生命力。

华为：建设内部人才市场，内部寻找奋斗者

华为十分重视搭建内部人才市场，任正非曾说：“内部人才市场，是寻找奋斗者的地方，而不是落后者的摇篮”。内部人才市场是华为新业务人才来源的重要途径，有岗位需求的部门会优先将信息发布到内部人才资源池内，并提出技能要求，用人部门会优先对池内人员进行业务面试，合格后录用。统计数据显示，华为人才内部流动率约为8%，内部人才市场流动到新岗位后首次绩效显著，对于优化人才与岗位的匹配度、提升工作效率发挥了积极作用。

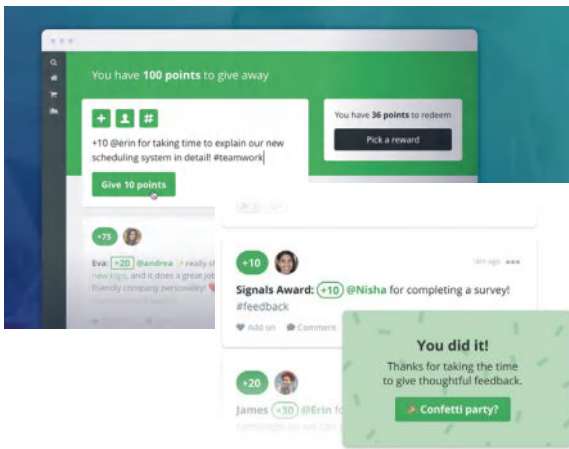
5、建立激励机制，激发人才活力

“

美国哈佛大学教授威廉·詹姆士研究发现，在缺乏科学、有效激励的情况下，人的潜能只能发挥出20%–30%，而科学有效的激励机制则能够让员工把另外70%–80%的潜能也发挥出来。

”

建立灵活的激励机制，合理分配薪酬、股权、荣誉、职权调动等激励资源，可以让员工在平台上创造更多价值。常见的薪酬激励理念包括345薪酬理念，即给三个人发4个人的薪酬，创造出5个人的价值，目前，包括华为、苹果、谷歌、微软等企业皆在采用345薪酬理念。企业可以采取“345薪酬”等管理策略，建立以能力、业绩付薪为主，职位付薪为辅的宽带薪酬，在此基础上，通过领先的薪酬水平策略、高固定低浮动的结构策略，实行薪酬激励资源向价值创造者倾斜的支付策略，提升人效、做强企业。



(Bonusly员工认可平台)

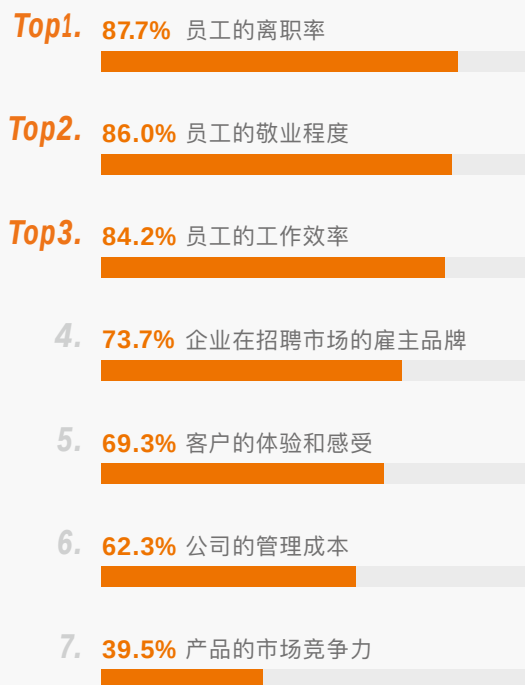
除了薪酬激励以外，员工认可也是提升人效的关键，员工认可即公开认可和关注员工以及他们的工作贡献。根据美国人力资源管理协会组织的员工认可调查显示，68%的受访者表示，员工认可对员工留用、敬业度有直接积极的影响，真正的员工认可其影响力是超越物质的。

在不同情景之下，可以选择不同的员工认可方式。例如，口头奖励、电子奖励、礼品和纪念品奖励等方式都能够有效增加员工的归属感，此外，也可利用技术手段来扩大认可度并将其传播到整个公司，营造出更好的工作氛围。

6、重塑员工体验，提升管理效能

根据DHR公会「2021中国企业员工体验认知与实践调查」数据显示，86%的企业认为员工体验会影响员工的敬业度；84.2%的企业认为员工体验会影响员工的工作效率。如果企业能够关注员工体验，为员工提供高效、体验好、多层次的服务，将有利于提升员工敬业度与工作效率，让员工将更多的热情和动力投入到工作中。

您认为员工体验的好坏会对以下哪些方面带来影响？



企业需要从传统的以企业为中心转变为以员工为中心，从员工端出发，聚焦员工的需求，通过满足员工的需求来激发员工的自我效能，进而达成企业的目标。例如，为员工提供更有意义的工作、更可持续发展的职业道理，通过数字化技术实现员工全生命周期的体验升级等。

百胜中国：打造让45万员工「尖叫」的体验

餐饮服务企业的绝大多数员工都需要在一线直接面对和服务客户，他们的员工体验好，才能带来令客户满意的服务。为了提升员工体验，百胜中国人力科技优化团队从餐厅员工的服务体验出发展开调研，发现痛点集中在问询、入职场景中。因此，百胜中国推出百宝箱APP，为员工提供7*24的实时问询服务，随时解答实际工作难题；此外，百胜中国还通过游戏化入职地图，提升入职体验，将新员工入职体验的满意度提升到了93%。

| 组织效能提升实践案例

某汽车零售企业：组织管理助力销量飞跃式增长

某大型全球汽车代理商在经营管理过程中，企业销售业绩面临瓶颈，长期以来无明显增涨，亟需提升销售业绩。

人力资源部门深入研究企业人员配置后发现，组织内部原先配备了大量后勤服务人员在各门店开展客户接待工作，人力成本较高，为了更好提升人效，企业将各门店接待人员合并到集团共享服务中心，在客流高峰时期将后勤服务人员分配到对应门店，实现人力资源的合理分配流转，极大程度上缩减了人力成本。对于盘点发现的冗余人员，企业并没有直接进行裁员，而是通过对其开展培训，将此类人员培养转化为销售人员，既可以实现员工个体成长，又将员工的发展转化为了组织能量。

此外，零售企业内部原先的人力资源部配置较为传统，数字化程度低，基础发薪、考勤工作占用了HR大部分工作时间，基于此，企业将传统的人力资源部升级为三支柱模型，用数字化技术代替基础人事工作，让HRBP能够有精力关注业务人员的状况，侧面辅助销售工作开展。

人效项目开展前，企业每位销售每月大约可售出4~5辆汽车，在应用TOP模型后，每位销售平均每月可以多卖一辆车，集团共计千余位销售，综合来看企业的销售额实现了飞跃式增长。



日航：稻盛和夫通过组织管理实现日航“三个世界第一”

稻盛和夫曾在78岁高龄，接手即将破产的日本航空公司。彼时日航的困局固然是内外多方面原因造成的，但稻盛和夫觉得，最关键的问题是员工思想不统一，组织内部如同一盘散沙，稻盛和夫为日航开出"药方"：精简员工与组织、提高效率和优化管理。



首先，稻盛和夫砍掉了一部分日本国内及国际航线，把大飞机汰换成小飞机，缩减人工和燃料成本；还在航班准点率方面做到精细化管理，提升用户体验。其次，对于组织繁冗的日航，裁员不可避免。但与许多企业的粗暴裁员不同，稻盛和夫将“以人为本”作为主要经营策略，发动6000多家公司，为下岗员工找工作，离开员工中99%获得了妥善安排，在精简组织架构的同时，为日航赢得了民心。此外，稻盛和夫还引入了独创的“阿米巴”经营方法，采用“分部门核算制度”，倒逼部门主管去了解上下游的经营状况，才有机会最大限度地优化效率和提升营收，追求部门的销售最大化、费用最小化。

稻盛和夫曾通过精简员工、缩减组织等重塑组织管理方式，将日航做到“三个世界第一”：利润世界第一、准点率世界第一、服务水平世界第一。

优化业务流程，提升运转效率

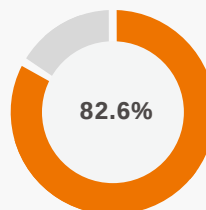
调研数据显示，82.6%的参调者认为业务流程优化是人效提升方向。

在企业不断壮大的过程中，可能会出现很多不必要的审核环节、混乱的业务流程，森严的层级制度降低了工作效率，部门之间难以协作，影响整体业绩。企业需要从中找到价值创造点，去除业务流程中的冗余部分，通过工作再分配、流程再造、设计新流程、外包非核心业务等方式，将杂乱的流程变得清晰，提升组织内部的运营效率，降低无效成本，提升客户价值。

1、简化业务流程，确保流程通畅

每一次流程的改进，都能带来人效的提升。日拱一卒、持之以恒，到最后就是一个可观的大进步。流程的目的是为了高速、安全、准时到达目的地，业务流转过程中应归拢责任主体，进行合理的授权分权，关键项目的知情、参与部门可以多样，但真正决策的层级不可过多，以确保在规定时间内输出审核结果。如果流程环节涉及两个部门之间，应事先制定细致、清晰的前道环节交付标准和后道环节验收办法，确保流程顺畅。同时部门之间应该建立双向融入的流程和机制，在容易产生争议的区域找到平衡。

您认为提升人效要从哪些方向着手？



82.6%的参调者认为
业务流程优化是人效提升方向

星巴克： 重新设计门店运营方式，大幅提升运营效能

星巴克数以万计的商品种类和不断推出的新品让店员焦头烂额，店员希望尽快出餐，但商店布局和设备不堪重负，烤箱一次只能加热一种食物，当各种早餐三明治和烘焙食品的订单堆积如山时，就会导致严重的供不应求。在员工呼吁改善店铺条件的情况下，星巴克高管组建了一支团队，重新设计门店的运营方式，专注改善门店运营和生产力，重新评估了咖啡师、饮料开发人员、工程师以及店内的饮料设备的工作流程和时间，以设计出最快速的出餐方式，此举大幅提升了门店运营效能。

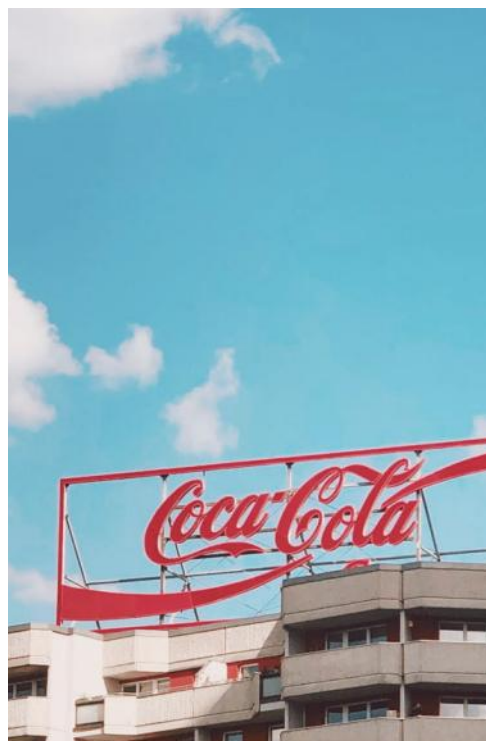
2、外包非核心业务，聚焦核心领域

美国著名的管理学者普拉哈德和哈默尔曾在《哈佛商业评论》中提到：“我们没有能力把所有的事都做好，那就聚焦有限的领域，其余的外包给更专业的公司去做。”企业可以通过共享员工、聘用实习生、退休返聘、兼职管理人才等多种用工模式的组合，创新辅助性岗位的用工形式，最大限度节约人才成本。

耐克&可口可乐：外包非核心业务，实现高效发展

全球最大的运动鞋制造公司Nike，从未生产过一双鞋。Nike并不开设自己的工厂，而是综合评估成本、交货时间及质量，在全球寻找最佳生产商。Nike公司将精力投入在持续性的市场调研和新产品开发当中，这大大缩短了产品生命周期，保证Nike可以迅速推出新产品。

一天可以卖出18亿瓶“快乐水”的可口可乐公司也是一家超级外包商，将外包模式运用到了极致。可口可乐公司几乎没有自己的工厂、种植园区，更没有自己的原料生产基地，而是通过强大的供应链满足自身对于原料的庞大需求，利用公共设施来加工原料及产品，将费用和分销成本无限压缩，自身只需要保持一个高效的运作体系即可持续蓬勃发展。

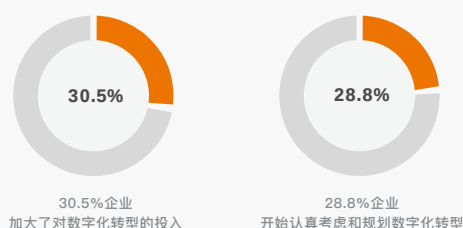


搭建数字底座，推动技术革新

通过调研数据，我们发现数字化技术是人效提升的重要方向，不断变化的外部环境从侧面加速了企业数字化转型。数据显示76.3%的参调者将数字化技术作为人效提升的关键方向。

伴随着近两年内外部环境的变化，28.8%的企业开始认真考虑和规划数字化转型，30.5%加大了对数字化转型关注度、财力、人力等诸多方面的投入。

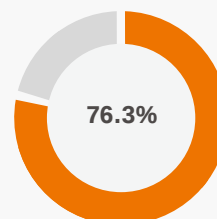
近两年内外部环境变化对HR数字化转型产生了什么影响？



此外，从有效性层面来看，数字化技术对人效提升帮助非常大，51.1%企业认为运营数字化工具，对人效提升有可见作用。数字化是企业提效的基石，技术的进步和颠覆让许多原本难以实现的提效方式得以实现，数字化渗透在企业运营的各个环节，增加了人效提升的可能性。

动态发展的世界没有一成不变的商业模式，每一次技术飞跃，都将在不同程度上推动企业变革，改写竞争格局。在人效提升的关键课题下，推动数字化的转型，以应对竞争环境变化是企业管理的重要解法。

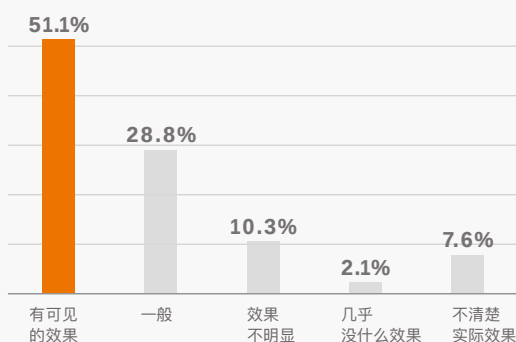
您认为提升人效要从哪些方向着手？



76.3%的参调者
认为数字化技术是人效提升方向

疫情等外部因素不可避免地加速了企业数字化转型步伐，数字化转型正在重塑企业战略、商业模式和组织能力，帮助企业提高生产力、提升协作效率、加快响应速度、降低管理风险，在不断变化的世界中更灵活地创新和应对外部竞争。越来越多领先企业不仅仅将数字化视为项目和产品，更将其视为企业转型的核心，通过数字化方式解决人效管理难题。

数字化工具的运用，对贵司人效提升的作用如何？



1、数字化应用提升全场景效能

任何行业、任何岗位，都可以打破过去的流程机制，用数字化重做一遍。

行业上来看，在零售行业，研究显示如果能够通过自动分拣传输和排班优化，降低门店人工用时，提升货架填补的及时性，将帮助企业提效35%。在生产制造行业，数字化也可以帮助企业提升生产效率。为了提升人效，施耐德将数字孪生技术应用到工厂中，在过去，企业如果想要改造生产线，需要完成最终改造后才知道效果如何，最终效果与预期常常偏差很大，通过数字孪生技术可以在改造生产线之前提前设计一个新产线工场模型，模拟真实运作后的情况，大大减少了试错成本，提升了工厂效率。

岗位层面而言，数字化技术可以应用于销售、营销、人力资源等各类岗位。在日常销售管理场景中，涉及大量表单录入等工作，如果能通过流程数字化以及系统优化方式提升人效，将节省大量人力成本。

某航空企业：运用RPA实现跨系统交互，大幅提升效率

国内某航空企业拥有众多内外部系统，且各系统之间的数据并不互通；此外，企业存在大量重复度高、耗时长、易出错、附加值低的人工作业亟待处理。为了更好提升人效，企业通过搭建统一智能中心平台，实现跨系统、跨组织数据交互，打通前端（人力、财务、IT运维等）及后台（流程管理平台、RPA机器人、数据应用组件等），实现中后台对前端需求的自动响应。通过模块化部署，智能中心逐步上线30+条自动化流程，对接集团内20+个应用系统，形成针对不同业务场景的自动化服务能力，全年为公司节省8000+小时工时，大幅提升效率。

针对企业内部其他需要人工处理的流程（例如客票承运数据审核及录入），通过部署RPA，由机器人自动获取数据并自动写入，实现全天候不间断工作。业务人员可通过移动端指挥PC端机器人工作，大幅提升自身工作的自由度。企业配备数字化劳动力后，业务人员便可从机械枯燥的数据录入工作中解放出来，与人工处理相比，数字化劳动力可将效率提升600%以上。



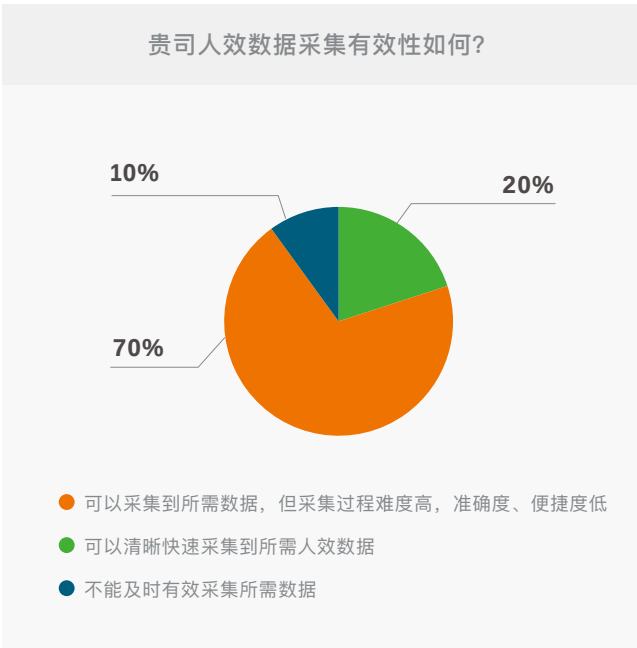
数字化工具在人力资源管理场景中的应用也十分广泛。调研显示，企业正在采用多元化HR数字化工具提升人效。企业引入前三项人力资源数字化工具分别是人事主数据系统、时间管理系统、薪资管理发放系统。其中69.7%的企业引入了人事主数据系统来提升人效，54.4%的企业引入了薪资管理发放系统、51.5%的企业引入时间管理系统（考勤/假勤/加班管理）提升人效。



2、数据分析实现精准决策

除去数字化的工具性之外，企业也需要关注数据本身的价值。从工具层面看，数字化能帮助提升人力资源部门的工作效能，从数据层面看，数字化也能帮助提升人力资源部门在人效管理过程中的价值，赋能HR更好地规划和配置人力资源。

根据本次调研数据，我们很遗憾的发现，仅有20%企业可以清晰快速采集到所需人效数据；70%企业可以采集到所需数据，但采集过程难度高，准确度、便捷度低；还有10%的企业不能及时有效采集所需数据。实际上，掌握人效数据，并从其中发现问题改进点，是企业提升人效的前提。



诸如数智驾驶舱等数字化云上管理工具可以帮助企业实时敏捷、动态化采集数据；可视化、可穿透洞察企业经营情况、业务数据；可视化员工成本的投入产出。通过数据洞察，可以提前预知风险，做到决策可量化、可计算，进一步采取管理动作，实现决策有据可依。

某零售企业：探索100个数据点，挖掘高绩效销售画像

数字化科技可以帮助企业提高科学决策能力，驱动人效提升。在某零售企业人效提升项目中，企业通过探测100余个数据点，从中挖掘与销售结果呈现直接关联的关键指标，形成高绩效门店销售人员画像。经测算发现，具备同行业经验、对产品熟悉程度更高、本科及以上学历等关键指标的门店销售成单率更高，企业可以直接将捕捉到的人才画像应用于后续各类管理决策中，培训层面，加大产品培训、引入认证课程、推送碎片化产品视频满足员工随时随地学习需求；招聘层面，优先招聘与人才画像更匹配的候选人，用数据驱动决策。

在展开数字化转型过程中，企业还需注意：

“

数字化转型不仅是引入一套系统或打造一套BI看板，还需将数字化方法、思维方式、工作方式与技术相结合，实现包括任务协作、目标反馈、知识管理等全方位组织数字化协同，创建有凝聚力的数字化解决方案。

”

在实施数字化转型时企业管理决策者一定要抛弃希望用数字化技术解决一切管理问题的想法，需要选择符合整体战略发展的方案，将管理变得有效、将流程变得清晰，不断总结提升自身的数字化实践方法论，如此才能跳出传统思维，通过数字化技术助推企业发展，真正发挥数字化的“魔力”。

人效提升的具体方法千人千面，处于不同管理场景下的落地路径千差万别。以上仅基于人效提升TOP理论延展出了部分落地方法，在实操阶段，不同行业均可基于TOP模型，具体问题具体分析，基于人效数据找到提升策略，测算具体策略的ROI并对其进行排序，优先落地对于人效提升收益最大的策略。

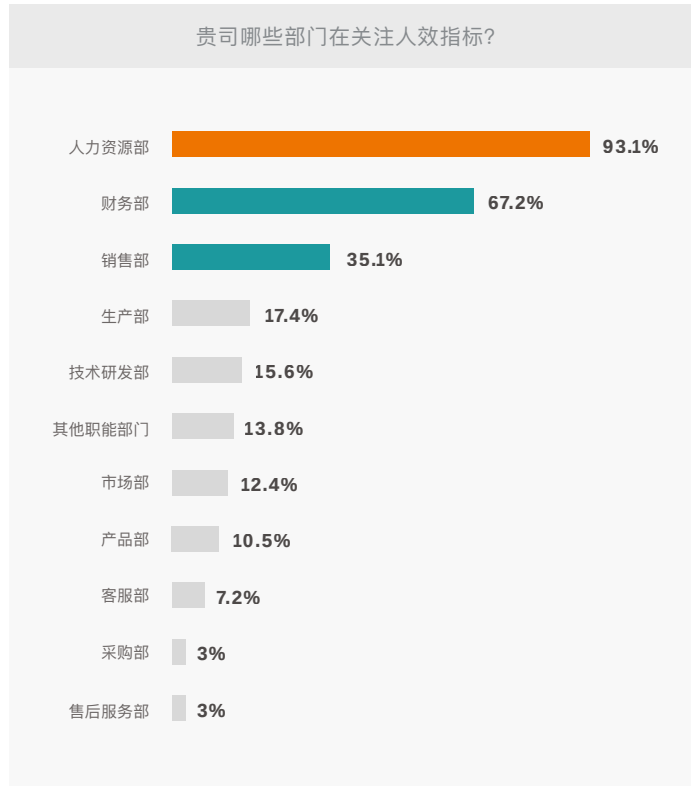
人力资源管理者在执行落地中最根本的要点是理解业务、理解人性、掌握工具，如此方能将理论落地为可行的方法。

HR在人效提升落地中的作用

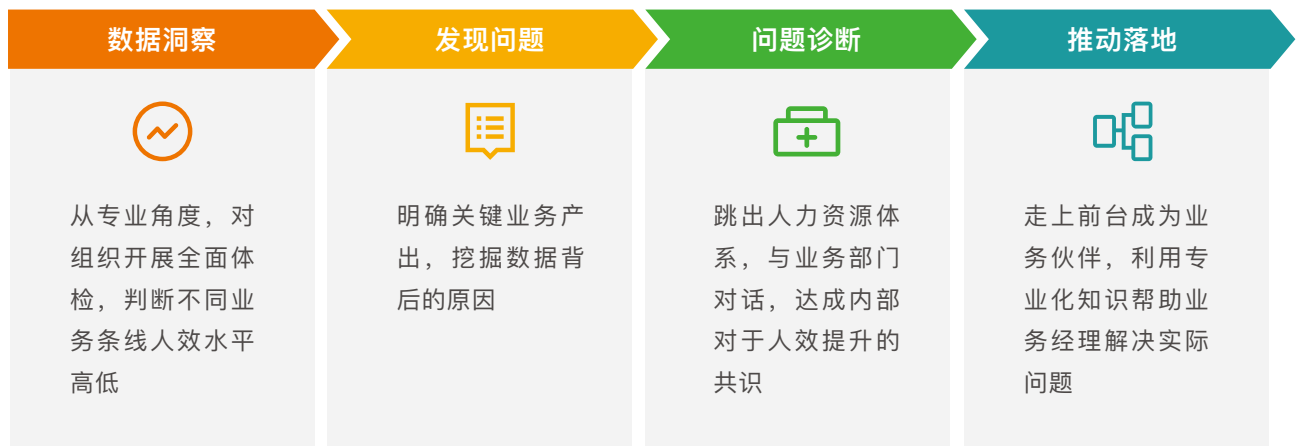
根据调研显示，人力资源部是最关注人效数据的部门，参调企业中93.1%的人力资源部都在关注人效数据。

HR在人效落地过程中发挥着至关重要的作用，从定位来看，开展培训、推进招聘只是人力资源部门工作的具体落地过程，而人效水平才是人力资源部所产出的核心工作结果，领先的企业常常将“帮助企业提升人效”作为CHRO的核心工作目标。从工作性质来看，HR的工作像是导演，不断辅助、赋能业务部门，通过各类提升人效的方式方法，创造机制、推动变革，通过影响别人达到管理目的，实现经营目标。

下文将为您重点解读，整个链条落地过程中HR部门应该起到何种作用、发挥何种职责。



HR推动人效落地链路



Step1 数据洞察 | 对组织开展全面体检

如何科学量化评估人效对于HR来说是个不小的挑战，全面的人效评估不应该将同一套指标套用于全公司，而应该分类评判不同领域不同职能下的岗位。HR需要从专业视角，在组织与人力资源管理领域进行“全面体检”，和业务负责人一起确定好公司整体人效指标以及各BU/职能部门最关键的3-5个人效指标，以数据呈现人效、队伍（组织+人才）、职能等维度的精准状态，有的放矢地根据不同类型的员工采用不同的人效评估形式。

例如评估生产部门的人均产量、销售部门的人均销售额和人均利润、电商部门的人均GMV，在数据洞察过程中还要联动业务部门经理一起确定数据基线，从而有效判断人效数据高低水平。

Step2 发现问题 | 挖掘数据背后的原因

在此阶段，HR作为战略伙伴，需要明确关键业务产出，挖掘数据背后的原因，探索影响公司人效的主要原因是什么，明确是技术层面问题还是组织人才层面问题，随后进行针对性改善。如果是企业内部通用的问题，可以通过组织统一的分享、培训等方式提升；如果是员工个人效率的问题，可以通过1 on 1沟通等方式改善。

Step3 问题诊断 | 跳出人力资源体系分析

在此阶段，HR要以市场化导向深度理解企业的战略，需要跳出人力资源看业务、跳出人力资源看资源，为企业提供系统化的人力资源管理解决方案，形成人效提升的方向性建议。涉及业务部门调整的问题可以由人力资源部门发现问题后组建项目团队进行实地考察，到现场看得越多，和一线同行、客户交流得越多，得到的思路越多，创新点也就越多。

另外，HR还要与业务部门对话，破除部门之间的认知偏见，形成协作多边形，拉通公司管理层、财务部门、业务负责人一起开展经营分析会，探索如何投入资源、从哪里入手去改变，指引业务部门找到提升人效的方法，实现企业内部对于人效提升的共识。

Step4 推动落地 | 走上前台成为业务伙伴

仅由业务部门推动的流程再造也多半会以失败告终，HR应该是人效推动的加速器、变革的推动者、员工的服务者，主动参与到变革当中，利用专业化知识和技能帮助业务经理解决实际问题。

首先，HR要推动形成面向各部门差异化的人效提升方案。其次，HR要驱动人效提升项目的落地，在流程的每一个关键节点注入激励。举个例子，业务经理想要提升部门员工业绩，却无法提取有效数据进行绩效考核，或数据统计成本很高，此时则需要人力资源部门提供数字化工具，并下派HR专家支持业务部门进行绩效管理，提炼出绩效中的有效指标，与业务部门协作实现人效提升；想要激励员工提升产能也需要人力资源部门牵头制定激励调整方案，例如通过调整薪酬固浮比、制定阶段性的激励薪酬等方式，提升员工能动性。此外，HR还需评估人效落地项目的效果，按照月、季度、年等时间节点观测人效数据变化，复盘人效提升情况。

从前文数据可以发现，虽然人力资源部对于人效数据关注度很高，但采购、售后、产品、市场等部门中对于人效的关注者寥寥无几。人力资源部门在推动人效的过程中应该调动全员力量，举个例子，OLE数据可以全面反映员工的工作效率、工作质量与工作产量，人力资源部门、财务部门与业务部门可以共同分析公司OLE水平现状，清晰认识人效情况，共同探索解决方案，随后由业务部门沿着正确的路线不断迭代工作方式。人效管理不应该由人力资源部门单打独斗，而应该是一项由人力、财务、业务团队全员参与的系统工程。



第四章

鉴往知来

国内企业人效提升的先进案例

知乎、徐福记、7-Eleven等知名企业的高人效是怎样炼成的？它们在人效管理过程中形成了哪些可以复刻的方法论？

鉴往知来，向史而新。在本章，我们系统研究了国内在人效实践中的领先企业，提炼出成功企业提升人效的关键做法，为人力资源管理者提供可借鉴、可复制的“道”和“术”，为中国企业的高质量增长提供路径参考。

”

知乎：数据驱动管理，守住组织人效

知乎作为国内知名的互联网问答社区平台，长期以来凭借认真、专业、友善的社区氛围积累了大批用户，对于如何提升人效、管理人才，知乎也在长期发展中形成了自己的方法论。

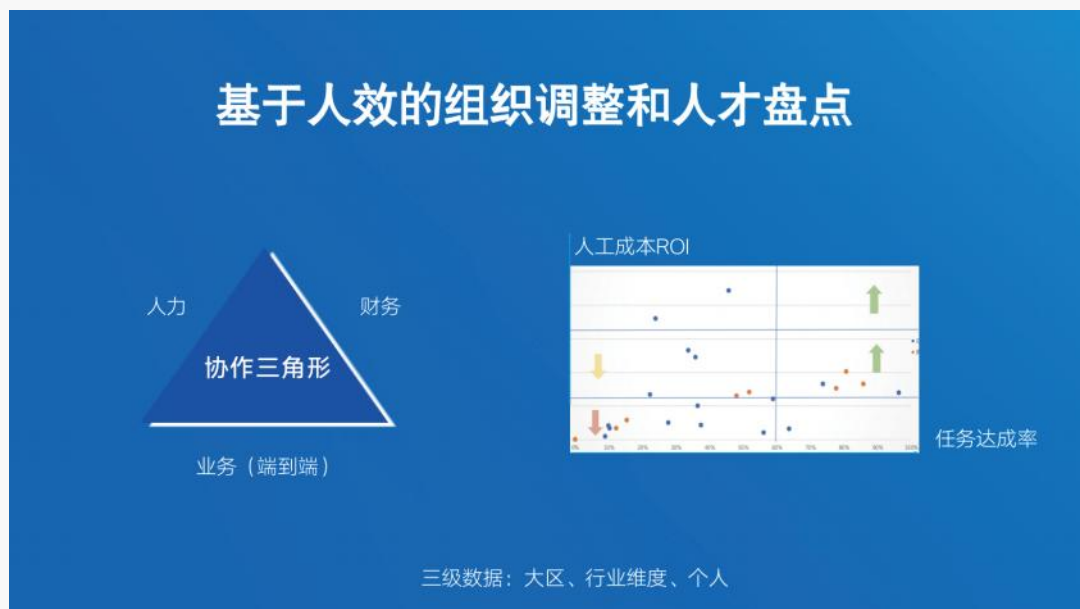
知乎前HRVP张瀛，结合知乎实践经验，为广大企业提供人效项目落地经验参考。

优先为哪个区域招聘？基于人效调整组织架构

销售人员作为核心利润部门，其人效管理是企业人效管理的重中之重。

在分析销售团队人效时，可以首先着眼于销售部门的组织架构。在搭建销售体系时，企业常常会按照区域、品牌或者行业将销售部门构建成不同业务单元。基于此，企业可以通过「二维表」方式衡量不同区域的人效。

「二维表」中的两大维度分别为“任务达成率”和“人工成本ROI”，其中“任务达成率”即任务完成情况与目标的比率，“人工成本ROI”即收入型指标比人工成本，代表人员的投入产出比，通过二维表可以清晰衡量出人工成本的平均值、中位值，呈现出不同区域销售部门人效现状。



在实践中过程中，张瀛发现，同行业的销售在不同地区人工成本ROI有很大差距，可以将人效数据落实到组织编制调整、资源分配和人员管理上。

举个例子，每个地域的销售团队可能都有外部招聘的需求，但企业的资源是有限的，需要按照合理的优先级进行分配，如果没有数据支撑，HR部门无法判断究竟要优先为哪个部门招聘人才。

基于二维表中的数据，即可建立清晰的招聘优先级，更快与业务部门达成共识，优先对ROI和达成率比较高的地域补足人才，确保招聘进来的人才可以达到更好的人效产出。知乎还将人效数据落实到了组织架构调整上，将不同区域人效差异比较大的部门进行合并，将人效低的行业并入到当地人效较高的行业，更好解决了人效低区域岗位空缺问题，实现组织模式的进化。

二维表数据还可以落实到人的管理上，对于绩效结果连续不乐观的销售人员沟通辅导培训，如还不能达标进行淘汰等处理；对于任务达成率高的领先人才进行激励，促进此类人员承担更多有挑战的销售任务。

此外，为了保证人效提升项目长期稳定的落地，企业需要确定好究竟有哪些人员需参与到人效提升项目中，分别归属的职责是什么。知乎销售人效提升项目基于“人力、业务、财务”三大关键角色建立了“人财业”协作三角形。在实操过程中，由人力资源部门主导人效数据盘点与问题挖掘，负责组织架构搭建、人才供给与流出、员工培训发展、激励方案调整；业务部门负责商机到合同签订端到端落地，不断提高专业水平，实现销售漏斗转化率最大化；财务部门负责合同与回款跟进相关事务，整个协作链条中三方各司其职、各负其责，朝着相同目标分工协作，发挥专业领域最大效能。

如何科学分配工作？基于人效调整能力项目匹配度

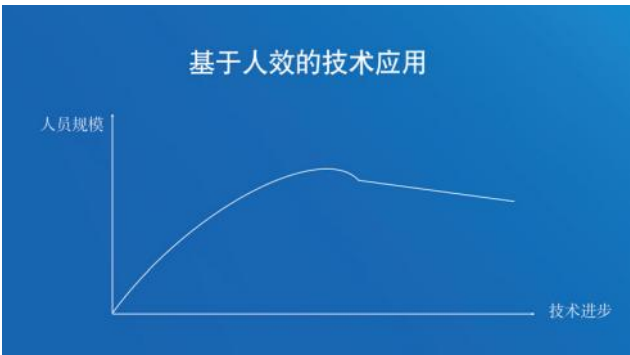
产品研发、设计等业务线的工作，不同于销售业务线，常常无法用回款率等简单的数据来衡量。为了更好地提升产研业务线的工作效率，知乎针对设计和产研人员特别构建了人效管理平台，用于监测员工的项目分配情况。

理论上而言，不同职级员工的项目分配应该是有规律，例如低职级员工匹配难度相对适中的项目、高职级员工安排更有挑战的项目。但通过人效平台数据分析，知乎发现不同职级的员工在各类不同水平项目的分布上杂乱无章，同样岗位人员的项目分配数量也差距甚远，有些员工同一时期可能分配到了10个项目，而其他员工只有1个项目。

为了改善职级能力错配与工作量分配不均的问题，知乎拉通各个业务线管理者展开沟通，并将问题落实为两点解决方案：第一，更有规划地规划项目参与人。在不同难度的项目中依然会分配不同职级的员工，但在S级项目中出现的低职级员工是比较高潜的人，在项目中历练；第二，更合理地分配工作，避免过多的项目分配给同一位员工。按照成本最低、效率最高的思路，用数据指导管理改善，提升管理效率与人员分配效率，让管理迈上新的台阶。

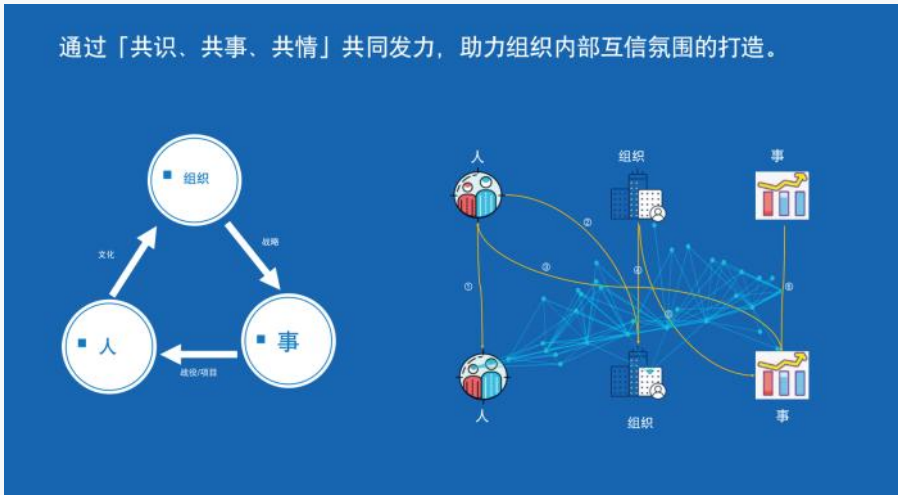
公司人数激增怎么办？应用数字化技术提升人效

知乎作为一家内容型互联网公司，其业务发展与员工数量是密切相关的，诸如内容审核类业务，伴随着企业发展壮大，审核量越多，所需配备的人员越多，内部员工呈现线性趋势快速增长。体态逐渐臃肿会模糊技术创新和人海战术的边界，知乎一直专注于以提升人效为中心的科技创新，通过策略、算法、人工智能等技术力量摆脱规模不断扩大的困境。



用人工智能，代替传统人工审核工作，不仅能在员工不增长的情况下大幅提升人效，更能将传统审核人员从机械化的审核工作中解放出来，转为开展训练机器，制定业务逻辑等更有创造力的工作，极大程度地提升了企业管理效能。

数据背后，关于人效我们还能谈什么？张瀛表示，在人效管理过程中，仅仅关注数据本身还不够，得出数据结果只是人效管理的第一步，想要达成人效提升的终极目的，需要探索数据是怎么来的，事实是如何发生的，需要理解人、事、组织的内在逻辑，整个过程中要保持持续探索的好奇心，通过共识、共事、共情共同发力，挖掘结果背后的根因，在人效项目的协作过程中，部门之间需要打造内部互信的氛围，每一个部门都要做到自己专业的顶峰。



此外，人类的所有非凡进步，并非来自于竞争，而是出于合作。人类得以在万千物种中存在，并不是因为人类自身的强大，而是出自于人类与万千物种的关键与共生。在思考人效问题过程中，不能仅仅着眼于局部，需要建立全局视角，通过人和人的融合、人与组织的融合、内部各BU之间的通力合作、上下供应链的合作等方式，解决更多效率提升的问题。

徐福记：深入数字化转型，从15000人到5000人

当“机器换人”四个字跃入纸端，总是会带来些忧虑和恐慌。孔翰宁与Wahlster在《工业4.0十年之进》文章中，也在极力舒缓“工业4.0时代，劳动者去向何方”的焦虑。他们的答案是“人依然居于工厂的中心位置”。

徐福记的答案亦是如此。

一方面，徐福记努力让企业技术转型的速度与劳动力结构化转型的步调保持平衡；另一方面，他们也用数据驱动管理转型，真正发挥好人的潜能，同时也确保他们拥有更加透明、公平、自主的体验。也就是说：利用数字化，从干预式管控，到被动式的管理。

用数据驱动管理，提升效能

驱动管理行为发生改变的，正是“数据”。大数据的有效应用让制造业的质检流程和结果发生了翻天覆地的变化。而现在，徐福记开始将视线从产线车间，扩展到“人的行为”数据。

徐福记希望能够借助劳动力管理系统推进自动化智能排班。

智能排班的“智能”始于数据收集——系统可以精准、自动、实时收集与员工行为相关的各种动态数据，比如在哪个岗位待得最久？与哪些人合作最密切？上过哪些培训课？产出和绩效结果如何？通过这些动态数据，预测和推荐浪费最少、效能最高的排班组合。



智能排班的“智能”主要体现于，通过持续的数据积累和算法分析，系统会不断学习、越用越准。基于这种“科学的效率驱动”逻辑，带来的自然结果是——“好的人越来越好”——这不仅能保障公平，还与人力资源管理的“二八法则”不谋而合：好的人会拥有越来越多的工作机会、越来越好的发展机会、越来越高的绩效和奖金激励，使得前20%的人力贡献被充分发挥和激活。

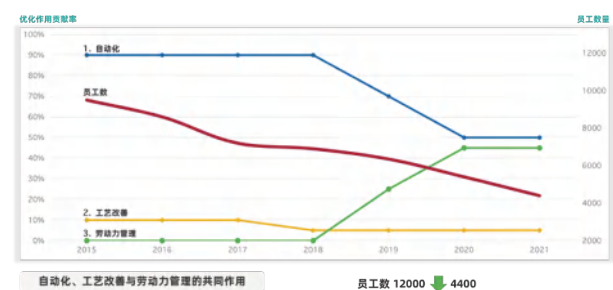
制造业人效管理之路

徐福记的数字化转型实践几乎完美呈现了一家制造企业人效提升的进程。

如下图所示，横轴是时间进程，纵轴是不同措施在不同年份的对人效优化提升带来的价值，右侧的纵轴是员工数量，效率的提升意味着员工人数的减少。

在早期，企业会通过自动化和工艺改善来不断提升效率，因为在那个阶段劳动力短缺，人工成本越来越高，自动化带来的改变非常显著。

但是到后期，这种方式的边际效益逐渐下降，因为一些岗位的工作不可避免地要通过人力来完成。所以企业逐渐开始采用劳动力管理来优化人效，取得了一些成果，而且边际效益仍在不断提升。最后让三种方式形成合力。



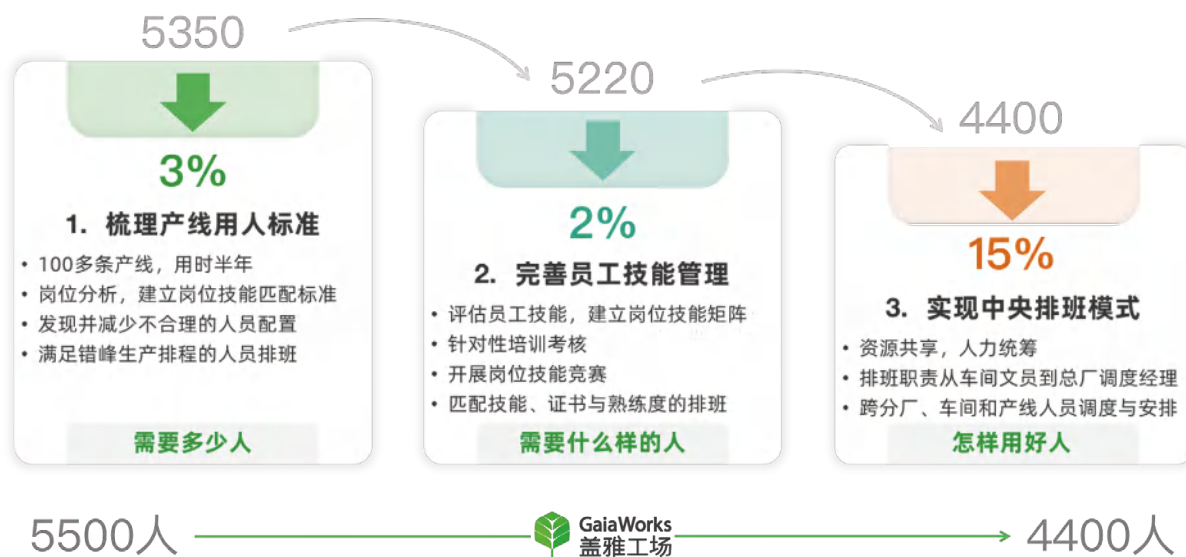
制造业人效提升的三段论

通过徐福记和其他几家制造企业的交流，我们发现：他们劳动力效能提升的方法论，可以归结为以下三件事。

首先，梳理产线用人标准，每产线都有不同的工位，要生产多少订单需要配备多少人力标准，花了半年时间对每条产线进行梳理，包括岗位分析、减少不合理的人员配置、错峰生产的排班等等。

其次，完善员工能力矩阵，因为人岗匹配才能保证生产的效率和安全质量。

最重要的是第三步，实现中央排班的模式，企业根据不同订单不同产线生产的波峰波谷的差异，进而对人力进行资源共享和统筹管理，进而实现人力价值的最大化。



绿城服务：用制造业的方式，实现服务业的精益管理

服务行业给人的感觉是，主要“靠人”。服务做得怎么样，和人的经验、责任心、性格、甚至今天的心情都密切相关。很少有人能讲清楚，服务到底是什么，更别提把服务量化了。

期望“用制造业的方式来解构服务”的绿城，则将服务的“量化”做到了极致。

用精益科学的方式，将服务工作“量化”出来

例如保洁工作者，他们的工作很难和“专业”搭边，需要几个人、要用多长时间、效果怎么样，都要靠“人”。绿城服务用一种精益科学的方式，把这些“量化”了出来：

绿城服务花费大量时间，专门测算不同区域的精准人效。

这个测算依据会根据不同区域的面积和复杂程度（比如楼内的电梯厅、入户大厅、楼梯间、消防通道等，楼外的人行区域、车型区域、设备平台、停车等）给出所需的基准人效。这个基准人效会叠加难度系数（如地面石材、建筑结构、入住率、容积率、装修率、扬尘、垃圾等情况）进行动态调整。

比如入户大厅的清扫，我们算出基准人效是1200平/8小时，叠加了难度系数后，可能就变成1100平。这里会考虑到大厅的材质、挑高高度、入住率带来的业主流量、装修等造成的二次破坏等因素。



迈向灵活用工，实现人效最优

保洁这一看似简单的工作，其实能量化出成百上千种工作场景。在工程维修、长者服务等更多工作中，“量化”也是无处不在。

绿城服务这种“岗位-任务-时间”的颗粒化分解的本质，是把传统的“长期-模糊”的工作内容变得“短期-清晰”——前者是传统雇佣模式，后者则是灵活用工模式：比如原来需要10个保洁，但在灵活用工模式下，变成了50个区域的清扫、200个工时的投入。

这样做的企业实际上并不止于绿城服务，我们所知道的另一家物业公司通过将服务产品化、工作标准化、岗位灵活化，将员工人数从184降到166，服务人效从每人648平米提升到每人749平米。

这家公司将所有的产品转变为服务产品包，将服务转变为可量化的、标准化的产品，类似生产线，计算每一项工作需要多少时间来完成，又需要多少人力，然后再引入灵活用工——保洁空闲时候，可以抢单做其他工作，保安空闲时也可以做绿化的工作。



7-Eleven：人效提升，要用数字化管理员工时间

对于零售业，除了提升门店经营效率，企业效能提升的另一个切入点便是人效。我们以一家为人熟知的便利店——广东7-Eleven（广东赛壹便利店有限公司，以下简称广东7-Eleven）为例来说明。

优化便利店运营成本，人效是关键

从行业经验来说，便利店60%的运营成本基本都来源于店铺和人员管理两方面。而铺租等店铺运营成本属于不可控因素，人力资源效能空间则会更大，主要由以下几个因素导致：

从便利店整体的人员结构来看，门店人员占公司总体员工数量的接近60%。如何通过提升员工的时间利用率和实现门店人员的自由调配来提升人效，这是经营者关心的问题。

在门店人员管理方面，便利店的管理状态是店多人少，而且24小时经营，这使得企业招工非常困难、成本高。提升人效则是便利店抵消高昂的人力成本、疏解店铺紧张的关键所在。

更重要的是，提升效能也是为了让员工有时间投入到更有价值的工作中。由于店多人少，且进店顾客存在波峰浪谷的情况，员工在什么时间应该做什么样的事情？什么工作耗费时间且可以被自动化？管理者需要更多的数据来做决策，进而帮助门店人员改善工作结构。



人人在线、事事在线、时时在线

解决这些问题恰恰都离不开数字化，广东7-Eleven意识到实现门店人员管理的数字化转型迫在眉睫。针对人效提升，广东7-Eleven目前已经实现了人员管理的移动化、在线化，做到了人人在线、事事在线、时时在线，管理者对门店人员的分布和时间安排管理情况一目了然。

其中，值得一提的是便利店的排班管理。相对于其他零售门店，便利店的排班方式都是非标准的，很难复制，什么地点的门店需要配备什么类型的人员？在什么时间需要配备多少？这些问题远比其他零售连锁门店更为复杂。

广东7-Eleven认为，如果员工管理仍依赖于手动而非智能化排班，这将成为企业规模成长的关键阻碍。因为如果无法合理调配和运用人力，员工会常常处于救火的状态，忙于基础繁杂的事务性工作和突发性问题，导致他们无法及时响应客户需求、顾及客户体验。

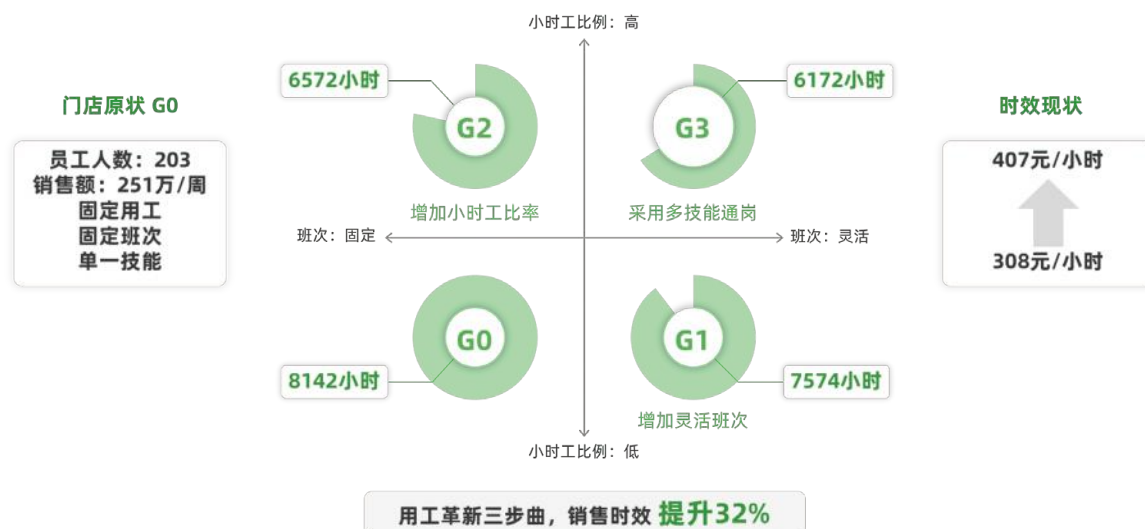
基于此，广东7-Eleven应用了智能化排班工具，在系统中植入管理要求和规则，管理者在排班时只需要通过线上的“拖拉拽”，即可把可用的员工放到空缺的位置。通过排班数据的积累，结合运营者的规划性思考、员工的个性化需求，系统将逐步通过学习实现智能排班。

零售业人效提升的关键则在于“灵活”

由于销售有高峰低谷的波动，不同时间客流量存在很大差异，企业想要实现员工的灵活规划，核心在于增加灵活班次，采用多技能岗。

如下图所示的这家零售企业，它原来的状态是：203位一线员工每周要完成251万的销售额。在固定用工，固定班次，单一技能情况下，企业大概需要花8142个小时才能完成这些销售额。

实现灵活班次后，完成同等销售额的时间从8142个小时降到了6172，最终时效从每小时308元提升到每小时407元，人效提升了30%。



结语

人类对更高效率的追求从来都是永无止境的。正是因为这样的追求，人类社会才会不断地进步和发展，我们才有了近代以来的工业革命、电气革命、信息革命，直至当前迎来以人工智能、大数据、量子计算为标志的科技时代。

企业管理也不例外，任正非曾说：“一个企业最重要、最核心的就是追求长远地、持续地实现人均效益增长。”成功的企业都长期、永无止境地追求更高的效率。不过，人效提升是一项系统工程，需要精细化管理，而非简单的缩减冗余组织、减少研发投入或者购买一份行业人效数据报告就能实现，企业管理者与人力资源从业者应该围绕以下两个层面展开深度思考：

数据洞察层面，企业需要从当前实际情况出发，综合评估行业、岗位、发展阶段，选定合适的人效数据；在开展数据分析过程中，需从结果数据看现状、从过程数据知因果，纵向对比趋势变化、横向对比企业处境，结合企业自身发展状况进行盘点梳理，多维度全面诊断分析，挖掘真实的人效现状；

提升落地层面，企业应该建立科学的人效观，以长期发展的角度看问题，不仅要关注降本，更应从价值产出的角度思考如何提升人员的管理效率、激发员工潜力与创造力，找到对于人效提升收益最大的策略，并基于不同阶段、不同重点、不同形态动态调整落地策略，联合企业高层、人力资源部门、财务部门、业务部门等多方力量不断推演和改进人效提升方案。

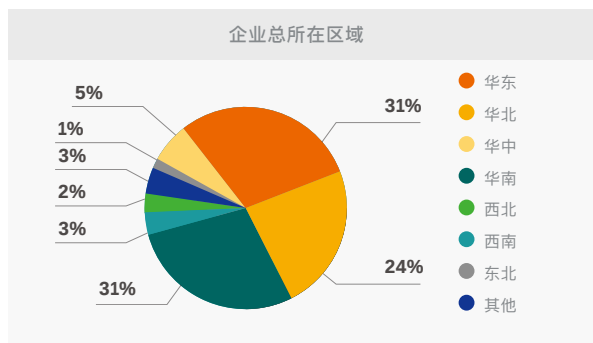
当代最具影响力的管理咨询大师拉姆查兰曾说：“人力资源管理者未来会无限美好，前提是他们要做那些他们应该做的事情。”未来的画布仍需更多探索者描绘，希望广大企业可以依托科学的人效管理实现更健康、更可持续发展，凝聚管理势能，穿透经营迷局，找到重塑产业韧性大门的钥匙，因为“除了胜利，我们别无选择”。



附录

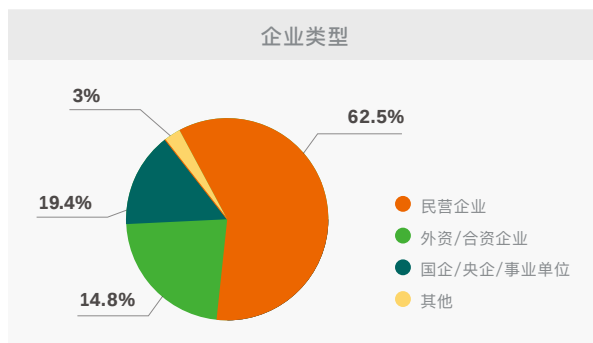
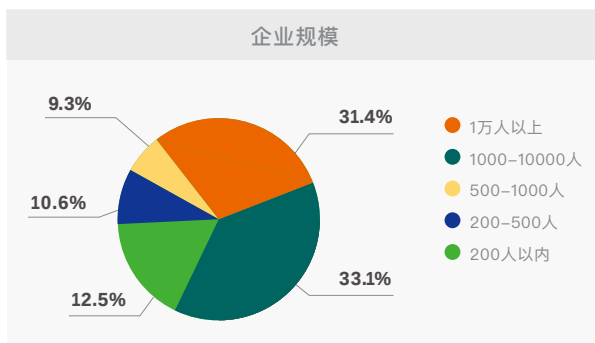
由DHR公会和盖雅工场联合发起的「2022企业人效管理现状调研」，通过调研收集了450余份一手数据资料，以下为本次调研具体样本情况。

从受访企业总部所在区域来看，本次调研主要参调企业分布在华东、华北、华南地区，其中66.4%的企业分布在广东、北京、上海等一线城市，样本更能代表当前我国经济较为发达地区的企业管理情况。



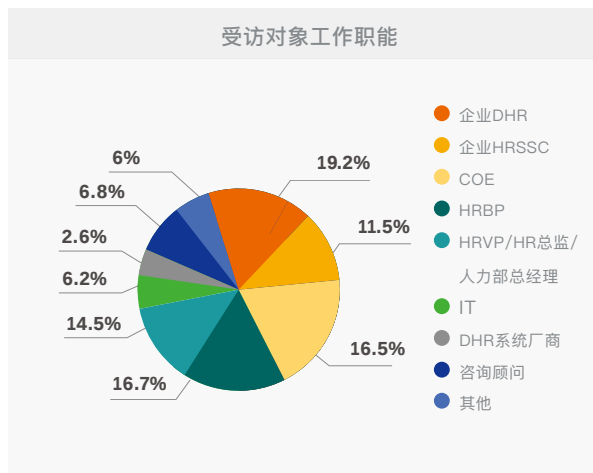
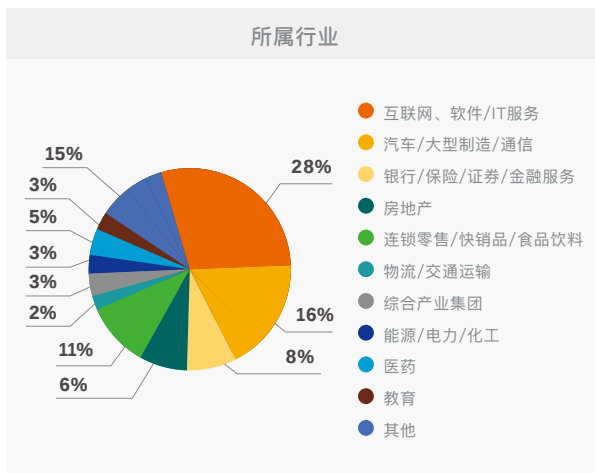
从受访企业规模来看，64.5%参调企业为1000人以上的中大型企业，500人以下的中小型企业仅占比23.1%，调查结果更能代表我国中大型企业对人效管理的认知现状。

从受访企业类型来看，参调企业中民营企业占比最高（62.5%），此外还有19.4%的国企/央企/事业单位以及14.8%外资/合资企业参与调研。



从受访企业所属行业来看，本次调研行业覆盖面广，参调企业覆盖了包括互联网、物流、连锁零售在内的20余个细分行业，其中占比最高的行业为互联网/软件/IT服务，比例为28%。

从受访对象工作职能来看，参调比例最高的受访者为企DHR（19.2%）；此外，还有14.5%的HR高级管理者参与了本次调研。



| 关于DHR公会

DHR公会(中国数字化人力资源协会)作为公益性行业组织，以提升DHR从业者的专业能力与DHR的应用价值、促进人力资源数字化行业健康发展为宗旨，为人力资源数字化从业者搭建一个信息交流与经验分享平台。



扫码关注DHR公众号

定期推送国内外前沿的数字化人力资源资讯

帮助在人力资源数字化转型中的企业对标一流实践，赋能人才管理

| 关于盖雅工场

盖雅工场是一家提供全球劳动力管理云服务的中国公司，以「科技让劳动力更高效」为使命，通过劳动力管理和灵活用工云平台，助力全新劳动力结构下的企业数字化转型。盖雅工场专注于解决企业在劳动用工方面的四大问题：「需要多少人」「实际多少人」「干得怎么样」「怎么找到人」。

盖雅工场成立于2009年，投资方包括GGV纪源资本、腾讯、老虎、华平、经纬、EDBI等，目前服务的客户分布在全球24个国家与地区。每天，全球1,700余家客户的500余万员工使用盖雅提供的服务。



扫码关注盖雅时间公众号

定期推送各行业人力资源数字化转型实践与人效管理经验

旨在帮助企业从人力规划、执行、评估和补充四个方面实现数字化转型



聚 焦 人 效 重 塑 组 织