

精益人效 实践为先

第四届 狮山人力资源论坛

嘉宾分享稿
合集

P r o d u c t i v i t y

W o r k f o r c e

目录 Contents



组织效能 人事合一，高效组织

打造基于时间-技能-动能的人效飞轮，助推新质生产力发展 | 01

德勤：2024 全球人力资本趋势，超越边界的成长 | 13

溢达集团：适应未来，如何打造可持续发展的劳动力队伍？ | 21



工具效能 数智赋能，增质提效

圆桌：数字时代，探索人效提升的更多可能 | 29

广东7-Eleven：如何用数字化赋能员工、赋能管理、赋能流程？ | 40

百年企业伊顿：人力资源数字化如何助力组织效能持续提升？ | 50



劳动力效能 刚柔并济，激发潜能

太古可口可乐：打造BHAG“赢”文化，赋能主管激活员工 | 59

李斌：关于人效管理的10个变革性建议 | 67



扫码领取
精益人效资料包

前言

自 2019 年创办至今，狮山人力资源论坛已陆续举办四届。

凭借对内容和品质的追求，狮山人力资源论坛已在长三角吸引一大批忠实受众，成为一年一度的人力资源管理思想、趋势、实践分享盛会。

第四届狮山人力资源论坛以「精益人效，实践为先」为主题，围绕盖雅人效提升 TOP 模型，从工具效能 T、组织效能 O 和劳动力效能 P 三种效能出发，分为「数智赋能，增质提效」「人事合一，高效组织」「刚柔并济，激发潜能」三个篇章，邀请到 10 余位 CHRO/CIO 登台分享各自企业的实践经验与方法论，700 余位企业管理者与人力资源从业者奔赴现场共享思想盛宴。

本届论坛虽已落下帷幕，但其中精华仍值得我们深入探讨与回顾。

本合集内容源自「盖雅学苑」
更多管理知识干货
欢迎扫码关注公众号 **盖雅学苑**



打造基于「时间-技能-动能」的人效飞轮， 助推新质生产力发展



△ 章新波，盖雅工场董事长兼 CEO

本文内容来自章新波在第四届狮山人力资源论坛《**以人为本，赋能发展：打造基于时间-技能-动能三要素的人效飞轮**》的主题演讲。

1. 技术变革的影响：替代效应与补偿效应并存。
2. HR、财务、业务不同视角下的人效分析。
3. 如何打造基于时间-技能-动能的人效飞轮？
4. 盖雅推出「赋能发展型劳动力效能提升套件」

过去一段时间，大量新技术冲击带来了各种各样的信号，让我们不断思考，也让我们越来越焦虑，因为这些信息不断地告诉我们：你的工作可能被取代，原来的工作任务和岗位没有了。

但不可否认的是，伴随技术的发展，又新增了很多岗位，麦肯锡表示：中国有 1200 万至 1.02 亿的中国

人需要重新就业，未来这些就业怎么解决？这些岗位你愿意做吗，你能胜任吗？

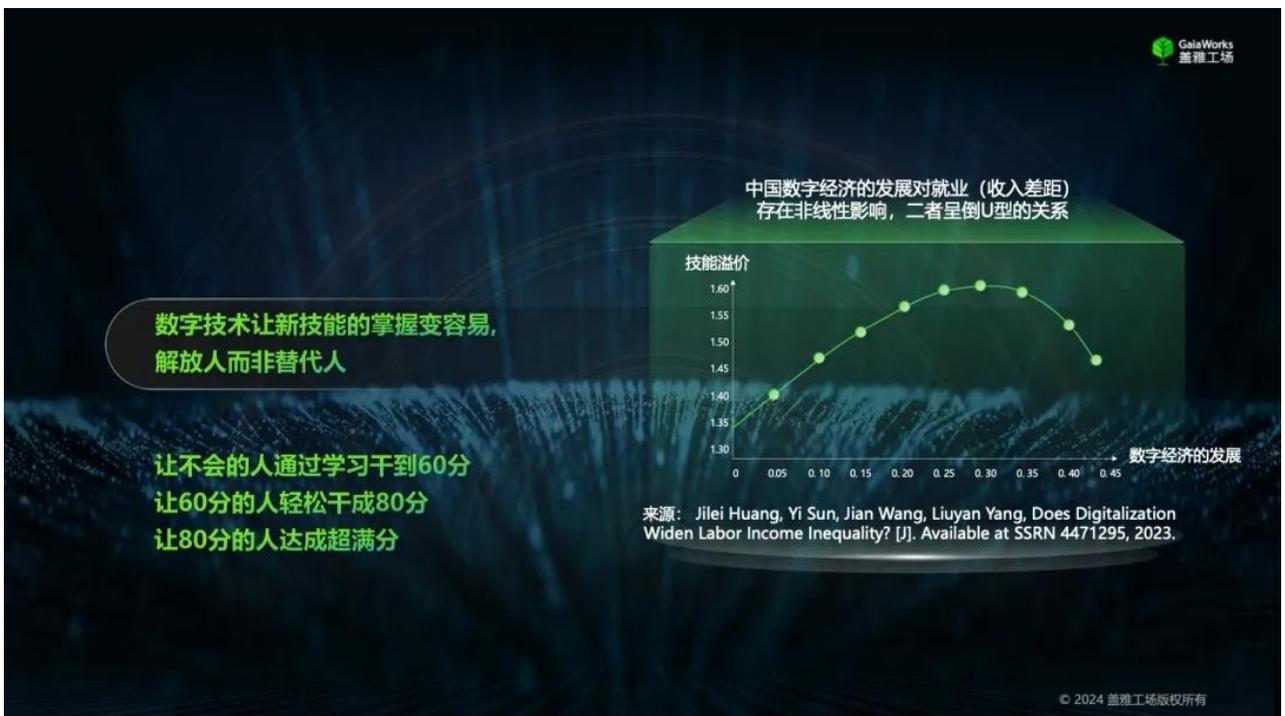
01

未来的劳动力队伍，是增强型互联员工队伍

针对开篇提出的问题，大部分的经济学家还是持乐观的态度的。

大多数都认为：**新的技术不会带来大规模失业，反而带来更多的补偿效应，带来更多的商业机会和工作机会，弥补或超过因技术发展而导致的失业人数。**

前段时间，我与中国科学院的教授探讨这个问题时，他画了一个**倒“U”型曲线**——数字经济发展和技能的溢价，其实还在持续爬坡的过程中，并不是技术发展了，工作岗位就没有了。



这也是与过往工业革命的最大差异——**过往的工业革命和自动化确实让一部分的工作消失了，而现在的技术发展虽然也带来了技能偏差，但同时也让我们掌握技能更容易。**

过去，你会一项技能，我不仅不会，大概率也学不会，或者说要掌握这项技能要花很大的时间代价。但

现在有了 AI 和信息技术的支 持后，你掌握的技能，我也能快速学习掌握，或许你学习的速度更快，技能水平更高，但我们彼此之间的技能水平差距不会像过往那么大，差距会被缩小。这就是信息技术革命与过往工业革命产生的影响之间的差异。

这也与国家提出的新质生产力里的新质劳动者异曲同工。

最新发布的《现代职业教育高质量发展意见》当中明确指出，到 2035 年中国要从现在的学历型社会转型成技能型社会，技能人才成为我们过程相对应的非常重要的关键要素。

新质生产力既有新质的劳动对象、劳动者和劳动工具，从劳动者视角来看，最大的变化是过往劳动者，现在是人机一体。人机一体带来最大的变化则是技能掌握的时间缩短，过往工业革命兴起时，马车夫和司机是两拨人，司机取代了马车夫。而现在，马车夫有机会变成司机，他可以升级成司机，快速缩短他的技能。

如果技能掌握变得越来越容易，组织也将发生新的变化，管理的成熟度越来越高，德勤在去年提出：未来的组织变成一个技能型组织，大量的岗位可能会被消失，岗位变成了任务，任务对应的是技能的匹配。

技能型组织模式下也将提高人岗匹配的效率。Gartner 预测：2027 年底，25% 的首席信息官都认为将使用增强型互联员工队伍，关键岗位的胜任时间将缩短 50%。

GaiaWorks
盖雅工场

未来劳动力队伍：增强型互联员工队伍

机器换人 ↔ 人机一体

数字技术赋能员工从「马车夫」升级为「司机」

© 2024 盖雅工场版权所有

02

技术飞跃发展，人效提升何以实现？

技术先进性和飞跃发展是毋庸置疑的，但是伴随技术革命，企业效率就一定能快速提升吗？

答案是不一定，否则最近两年许多企业也不会开始大谈特谈人效提升了。面对各种新技术，企业内部的效率却很低，依旧依赖裁员来降本增效。

但有一天我们会突然发现裁员也裁不动了，这个时候人效要如何继续提升？

首先我们认为人效提升的本质并非企业剥削员工，而是要实现企业与员工之间双向奔赴。所以人效提升的第一负责人并不应该是 HR，盯着人力成本不放，而是业务人员从经营逻辑、业务增长、人力成本、流程效率等多个角度综合分析。

如何才能做到综合分析呢？我们要学会利用抓核心的关键指标。在去年发布的[《人效九宫格白皮书》](#)中，我们将人效指标分为**效益类、效率类、效因类**三类指标。



前不久，我与一位制造业 HR 的负责人交流时，他与我分享说：他扛了人均利润人效指标，今年人数控制得也特别好，人均产出也增加了，但是人均利润却下降了，原因是原材料价格发生变化了，所以导致企

业利润下降。他认为用人均利润考核他的工作非常不公平。

所以我们要将人效指标进行分类，HR、财务、业务可以从不同视角下展开人效分析，为不同的指标负责。

例如零售业，有些企业会看单位工时的销售额，它是一个财务类的指标，不涉及坪效，也不涉及人效，但是与时效息息相关。

如果突然发现单位时间内的销售额下滑了，根据这一结果性数据，我们可以逐步倒推分析原因，例如人均接待的客人数量与过往相比没有变化，但发现客人的转化率下降了。再往前分析发现这家门店的新人比例过高，离职率过大，那是否是因为新人占比高导致客户转化率下降？通过同比分析发现其他门店比例也这么高，但是他们门店却没有下降。

不断挖掘原因，最后发现新员工和老员工的排班搭配存在问题，高峰期排老员工、低谷期排新员工，老带新等系列规则都没有在排班中体现。

其他行业也可以同样通过一个数据追溯到人效原因，例如制造业，突然发现毛利率下降，最后发现原因是成本上升，成本上升背后的原因是加班成本在增加。加班成本的上升是因为无故缺勤率在上涨，顶替缺勤的员工工资水平更高，层层追溯，挖掘根因。

通过这两个例子，我们不难发现：**三类指标实际上并不是割裂的，而是相互关联，互相影响的，在真正的人效分析过程中，不同部门、不同层级、不同角色都要参与和关注。**

03

打造基于时间-技能-动能的人效飞轮

提到人效，我们很容易联想到科学管理革命，泰勒时代。但是那个时期的管控模式放到当下不再能行得通了。在今天这个时代，我们需要关注 Y 理论，给员工更多成长空间，让他们找到意义和目标，以激励性的视角来管理。



那么如何更好地通过激励管理来激活人效呢？

我们可以从员工的精力、能力和动力出发，增加激励、减少消耗。具体而言，在数字化时代我们可以通过各种方式满足推动员工的激励，我们总结了“三性”。

1. **满足人性**，这是最基本的管理逻辑，多劳多得，少劳少得，不劳不得。
2. **激发狼性**。过往几年，如果用一个字总结状态，那就是“卷”，行业在卷，企业在卷，但是回到公司内部，却觉得员工怎么都在躺平，如何激发狼性，健康地“卷”起来呢。
3. **培育神性**，这是最高程度的“激励”，员工认同公司的价值观，认同公司的使命，认同公司的愿景，愿意推动公司共同进步。

在这个方向下，我们能否让企业赚更多的钱，做得好，也让员工赚到更多的钱，实现真正的双赢，让组织和员工双向奔赴，甚至实现企业、员工和社会三赢。

从员工激励的三个因子——精力、能力、动力出发，我们对应打造了基于时间-技能-动能的人效飞轮。这也是盖雅「赋能发展型劳动力效能提升套件」的理论基石。



规划

无论是生产制造的车间和产线、零售服务的门店，还是服务业的不同项目，如何更好地规划和调度人力，实现订单/任务与客流、与需求相吻合，将人力配置与业务打通，实现业务需求和人力供给平衡，这些都是企业人效提升要回答的核心问题，也是劳动力时间-技能-动能管理的出发点。

对于此，盖雅也为企业提供了服务于各行各业的智能排班系统，它帮助企业更好地统筹配置人力资源，将人与业务打通，实现中央排班、人力共享或灵活用工等用工管理，推动企业人效提升。

【智能排班】基于业务需求的人力和员工时间规划

效能最大化的人岗匹配和时间投入

规划

企业的业务需求 | 员工的时间规划

来源：销售预测、生产运营计划

匹配业务需求和员工工时，实现精准的时间预算

受影响因素：技能、偏好、法规、健康...

△扫码查看劳动力规划案例实践

时间

员工的时间是企业在人效上必须关注的，过往简单的逻辑是记录考勤、加班时间的准确性，但现在我们的视野需要扩展到业务，我们必须知道钱花到哪里了。

HR 视角依旧需要保证时间记录的准确性，财务视角需要清楚这些时间成本的合理性，在业务角度里则需要关注这些时间成本是否真的与业务产出挂钩，付出的时间到底有没有被用到生产、客户服务上。



△ 扫码查看时间管理案例实践

技能

技能发展的价值，我们已经看到很多企业的实践中看见了，他们将技能融入到劳动力管理中，员工学习技能越多，技能水平越高，公司自动赋予的标签也越丰富，安排的班次也会越多，工资水平也会越高，人岗匹配度也会越高。

另外，数字化系统会自动记录员工的技能运用情况，当一项新技能使用积累到 1000 个小时，他的工时费用会从 25 块钱涨至 27 块钱，总之技能越多、技能水平越高赚的钱也越多。



△ 扫码查看企业技能管理案例实践

通过数字化工具，员工也能更清晰地看到他个人的学习地图，看到目标和方向，从而产生更强的激励效用。同时，企业也会拥有一张“技能地图”，过去一个萝卜一个坑，现在 100 个人可以完成 150 个人的工作，然后发 130 人的工资，时间成本并没有增加。

最终从企业的角度来看，技能发展会让人力成本减少、产品的品质也会好，返工率下降，质量会提升，毛利率会上升。

所以这种激励带来的结果就是员工与企业双赢。

动能

如何才能更好地激发员工动能？

过去，大多数公司是月薪，现在我们可以通过拉开差距、强化激励来增强员工的激励感，也让激励更加公平，多劳多得。同时也需要让激励结果和过程可视化，员工能够看到激励结果，看得到过程，也看得到排名和对比。看得见结果才更有掌控感，看到过程才会有安全感，看得到别人才会有公平感。

这种即时可视的激励理念不仅在零售业常见，在制造业也开始兴起，过往奖金的制度和传统的计件模式已经衰落了。大量的公司是在工时的基础上推演各种奖金体系，盖雅的激励性薪酬在这个过程中则帮助很多企业将这些复杂的激励体制和规则落地，让员工得到精准和及时的结果，提高他们的动能。



△ 扫码查看员工动能管理实践

以上就是盖雅基于时间-技能-动能三个理论视角所看见的数字化技术工具的演变，希望您为企业的人效管理带来启发。

04

聚焦人效数字化

15 年劳动力管理领域的隐形冠军

借此机会，也与大家汇报一下过去一年盖雅所取得的成绩。

首先，我们在理论和实践方面都进行了深入研究和分析，过去一年盖雅发布了[《聚焦人效，重塑组织：典范企业管理实践案例集》](#)、[《人效九宫格：劳动力效能提升指引白皮书》](#)、[《盖雅精益人效提升指南》](#)等人效管理期刊。在此之后，我们也与非常多甲方企业探讨了人效管理，因此又吸收了非常多的实践，进而对九宫格进行了多次迭代，接下来将推出《人效九宫格 2.0》，请大家继续关注。



其次，为满足客户和市场的需求，我们发布了「赋能发展型劳动力效能提升套件」，这也是今日我分享内容的重要部分。

其三，适应技术演进，盖雅也非常关注 AI 在盖雅产品中的运用。关于 AI，我们更聚焦于统筹、运筹、决策的算法模型，利用真实的数据构建模型，并通过机器学习来持续推动企业劳动力管理效率提升。

前几日我们提取了一些系统数据，数据显示：每月通过盖雅智能算法进行安排的人次达到 100 万、工时总量达到 1.9 亿、工作任务总数为 4900 万。

在盖雅工场人工智能产品架构下，我们专注于擅长的领域，同时也秉持非常开放的态度。目前，盖雅已与多家大模型厂商接入，共同助力客户实现商业价值。

其四，伴随客户发展的脚步，盖雅的服务领域也在持续扩展。

过去一年，盖雅服务领域又增加了两个国家，分别是墨西哥和塞尔维亚，这也是中国企业出海开设工厂的热门选择。因此，无论您企业在东南亚、欧洲，还是北美，如果有劳动力管理需求，希望通过数字化管理排班考勤，提高工时利用率，盖雅都可以为您服务。

与此同时，从行业深耕来看，盖雅在 2023 年新增了近 200+新客户，这继续强化了盖雅产品在各行业的领先优势，包括食品饮料、汽车零部件、物业服务和奢侈品行业等。



现如今，盖雅已在全球 26 个国家和地区为超过 1800 个客户以及 6,000,000 员工提供服务。未来，我们也希望继续在劳动力管理数字化、人效数字化领域深耕，成为该领域的隐形冠军，助推企业人效提升和新质生产力发展。

德勤：2024 全球人力资本趋势，超越边界的成长



△ 衷海，德勤（中国）人力资源转型服务领导合伙人

本文内容来自衷海在第四届狮山人力资源论坛《蓄力未来人才，进化组织“体质”》的主题演讲。

1. 人的可持续发展
2. 超越传统组织效能
3. 克服想象力匮乏
4. 工作场所的子文化
5. 透明度悖论
6. 数字乐趣空间
7. 无边界人力资源
8. 组织领导方式

2023 年，德勤发布了《无边界世界的新法则》的趋势报告。报告提出，未来随着整个数字技术和工作环境的变化，最大的变化就是边界感的消失。

去年我们提出，随着新的工作模式和工作方式的改变，HR 可能不局限在一个职能管理部门，而是一个生态服务企业，不是在做传统的岗位素质能力的设计，而是会从事能够拉动整个服务体系能力体系、助力企业面向更艰难、更有挑战未来的工作。

对于无边界的法则到底如何理解以及如何深化？

岗位的边界。我们可以陆续感觉到岗位的边界越来越模糊，越来越多的实际岗位，未来可能真的会被数字员工替代。

组织的边界。从组织能力来说，一个企业很难满足越来越多的来自外部的挑战，它需要扩容、扩充专家，要打破自己思考的边界，未来我们的组织可能是与外部合作共生的生态组织。

劳动力的边界。在零售行业里面经常出现多店协同、区域协同，甚至外部临时用工，这个过程中对于劳动力的边界也会改变。

还有**工作场所**以及对于公司的定义等。就这几个方面，从去年开始，整个经济环境在发生变化，我们的边界感在消失。

2024 年，德勤面向 CHRO 发布了 14000+份调研，大概涉及 95 个国家。调研发现从去年开始，所有的 HR 都认为组织效能提升是应对外部冲击最重要的事情。但是组织效能和人之间到底是什么关系，这是我们研究最多，也是必须考虑的问题。

2024 年德勤发布的人力资源趋势报告中，我们进一步研究在边界没有那么清晰的时候，如何看超越边界的**增长**；当边界感模糊之后，我们如何**增长**？

为此，我们定义了八个主题。

2024全球人力资本趋势: 超越边界的成长



01

人的可持续发展

这个话题大家第一反应可能是要降本增效，但实际上我们发现所有企业做这个事情，都是为了更好地生存和发展。调研报告里，19%的领导人认为他们有非常可靠的指标来衡量 ESG 的社会部分（Social），仅有 29%的领导强烈同意，他们对如何实现这一目标有清晰的认识。

我想说的是，**人的可持续发展不只是降本、裁员，我们需要换一个角度关注人的价值创造，让留存的员工能够有更好、更高效、更持续的发展，而不只是有更多 KPI 考核。**这就带来了超越传统组织效能的评估。

02

超越传统组织效能

我们曾经配合日本科技公司日立做了一个长期项目。为了提高组织效能，日立设立了一个指标，不是传统的人均利润率，而是员工幸福度。

我们对日立员工的幸福度持续跟踪了三年，发现随着员工幸福度的提升，部门幸福度在提升，组织效能也在变化和提升。

所以从新的视角来看，随着新的数据技术的应用，我们有可能看到员工的情绪，感知到员工的想法。我们在北美的研究发现，日常的交互信息里面有大量的岗位跟岗位、组织跟组织之间的交互，这些交互内容的频度，也决定了两个部门之间的交互有效性。反映到人身上，**组织效能价值不再是投入一个小时产出多少物品，而是对于现有人员的激励，应该有什么新的价值创造的指标设计。**

所以，应该如何支撑人的可持续发展，衡量指标是什么？

我们在上文谈到大部分衡量东西都是投入产出对应，**但是背后投入产出的变化曲线，可能来自员工的敬业度、幸福感以及他对企业的认同感，这往往是管理者相对来说比较忽视的地方。**

03

透明度悖论

从所有基于传感器、软件和系统的交互，大量的数据随时被观测，我们在企业里就像一个透明人。几乎所有的领导都会谈到组织透明度越高，员工信任度就越高。但实际上组织透明度越高，意味着信息披露越多。

在这些信息背后，**我们要的是如何把数据和员工的隐私以及个人相关联的内容结合起来，既要保证业务的推进和数据的获取，又要在这个过程中考虑如何保护员工隐私及其自我认知的建立。**

所有的内核是要员工真正形成自己对企业的认同，提升敬业度，所以我们需要建立一个透明且尊重员工隐私管理的数据体系。这在现在大量企业做数据管理时需要特别考虑，尤其是在员工管理方面。

比如德勤有一个舆情监控系统，系统会监测所有员工在外部互联网的发言，当然这个数据是通过网站正常获取的。我们分析的核心词是情绪净值，情绪净值正表示大家对企业的评价是正向的；反之，则表示评价是负面的。

所有数据背后一定是有含义的，在获取数据的过程中，企业一定要考虑如何与员工建立联系，而不是单方面地通过获取数据来进行管理。

04

克服想象力匮乏

最近一年我们有没有在 AI 应用的案例，到底在哪个场景下应用 AI。当我们把所有的流程打开，试图查看每一个节点时，通常发现大家想象力匮乏。

对企业来说，前文谈到的是在可持续发展的基础上做降本，但接下来我要分享的是如何做业务拓展，业务拓展带来是整个生产效率的提升。

我们认为，**AI 给我们带来的不只是替换，而带来的是时代的跨越和生产效率的提升。**

简单理解，如果企业产出是 1 个亿，可能通过 AI 加持能产出 10 个亿。这个过程中，如何让现有员工产生更多的想象力，需要有方法推动的。

所以接下来我们要做的是，如何支持员工进行能力转型，学习力就变得非常重要。在大部分行业里，原来的工作基本上按部就班就可完成，但是未来面临的是工作方式、工作内容的变化。

05

数字乐趣空间

什么叫数字空间？简单理解，我们把数字孪生技术定义出来，1:1地构建出所有服务形态，去模拟部门运营效率、事务执行操作过程。

未来我们会发现技术创新不是虚拟的，一些模拟空间会帮助对应的人员去生产、去研发、去推动流程的变化，变成一个大的数字空间，这里涉及一系列数字技术的应用。所以未来如何推动创新应用，包括 AI 快速跨越，我相信这是头部企业现在最需要考虑的问题。

如何去做？除了在流程解构、场景定义方面有变化外，我们可能还有非常多的，甚至看上去是物理空间、虚拟空间、数字空间的定义。我们把 1:1 的数字镜像定义出来之后，将创新想法运用起来，在这个数字空间里重设新的流程、定义新的业务逻辑。

所以这个数字空间我更多地理解是作为一个载体，承载我们创新应用对应的内容，这也是未来我们在整个组织体系和业务模式里可能会思考的方式。

例如，我们在温哥华做的案例，温哥华机场管理局模拟了一个物理空间来看事务执行的过程，所有数据被用于支持日常决策、促进协作，从而带来运营效率的提升。未来我们也会将这个实践慢慢推广到全球的应用客户里面。

06

工作场所的子文化

在去年的报告里，我们提到：**未来，HR 不是职能部门，而会变成生态服务平台。**

为了满足前端的业务交易需求, HR 要将内部资源、外部专家甚至外部其他的服务能力拉通并组合在一起, 快速组成各个不同的部落群体, 而这些部落群体同样需要凝聚。所以未来对于整个子文化的多元化推动, 是 HR 面临的问题。

07

无边界人力资源和组织领导方式

以上内容实际上是组织效能、员工管理工作、人力资源跟业务的联动, 以及全球多元化员工的管理, 这都是我们从一个职能部门跨越成服务业务视角需要去突破对应的内容。

实际上, 大部分 HR 承担的还是日常事务性的工作, 但当我们从早期的三支柱切换, 把标准化工作进行集中甚至外包后, 更聚焦在外包服务和专家方案上, 我们会发现 HR 与业务的紧密度越来越高了。

这个时候, **我们内生的能力很难完完全全支持企业更快速、更高效的新业务拓展, 这才会带来对于整个人力资源服务边界、管理边界的突破。**

我们现在关注非常多的量化指标, 但这背后, 我们需要考虑如何可持续发展, 如何激励员工持续创新、思考、学习。那么, 现有的组织管理能力、组织运营绩效肯定跟原来不一样, 所以新的领导方式也是我们重点要思考的内容。

如何定义新的组织能力, 这是面向未来非常重要的内容和方向。

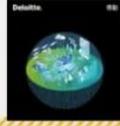
AI 与传统工作方式不一样的点是什么? 就是 HR 的价值是真正逐步分解下来、服务到业务的。

外部环境不断变化, HR 运营模式、运营流程、管理制度、员工体系该如何设计和架构, 如何推动业务的增长和变化, 最核心的就是以技能型组织为核心, 突破人岗的定义, 转变成人机合作模式。

上述就是 2024 全球人力资本趋势报告的核心内容, 大家如果关心里面更多信息, 可以直接查看原报告。

德勤有关未来工作趋势的最新报告

指数型人力资源



指数型人力资源转型不仅要调整现有人力资源运营模式，还需要采取一种远不止于重新设计流程和体验方法

协同劳动力生态系统



管理者需要决定如何构建不同职能间的合作关系，有意识地领导和管理劳动力生态系统

缺乏技能？重新思考你的学习方法



在未来，学习新技能的人将成为学习过程的中心，重在个性化、综合性和终身学习

协同，成就数字化组织



当团队就工作的完成方式、地点和人员达成共识时，数字化工作的效率将达到最高水平

重新构想工作 技能型组织 数字化组织

指数型人力资源
缺乏技能？重新思考你的学习方法
从大离职潮到重新构想工作
驾驭数据困境：组织能否在使用劳动力数据提高绩效的同时建立信任？
协同，成就数字化组织

人的可持续发展

通往2030：以人为本的策略
有意识的公民：良好的工作行为有助于实现可持续成功
工作场所的幸福
开启组织健康，实现可持续未来

组织领导新方式

首席人力资源官的关键人力资源指标
高影响力的CEO团队
董事会中的女性

劳动力生态系统

协同劳动力生态系统
重新思考劳动力发展生态系统

扫码下载德勤系列报告



溢达集团：适应未来，如何打造可持续发展的劳动力队伍？



△ 黄坤宇，溢达集团首席人力官

本文内容来自黄坤宇在第四届狮山人力资源论坛《**打造可持续发展的劳动力：从组织与人才出发，寻人效提升的科学之法**》的主题演讲。

1. 溢达 46 年发展历程
2. 打造可持续的劳动力
3. 数字化转型之旅
4. 全员健康是保障

01

46 年精耕细作，终成全球领先的知识型创新企业

溢达集团成立于 1978 年，经过 46 年的精耕细作，已经发展成为一个拥有完全纵向一体化的纺织服装企业，产业覆盖研发、棉花、纱线、面料成衣、辅料、零售品牌，并拥有完整的供应链管理，不仅有纺织服装全方位解决方案，也拥有品牌分销及科研商业化、产业化。

溢达集团的愿景是“励志笃行 有所作为”。这不仅仅是停留在口号上。

溢达在应对全球恶劣气候变化，一直身体力行。纺织服装行业被全球舆论所诟病的一件事情，就是有很多不负责任的乱排乱放，从而对世界气候变化造成不好的影响。作为一家负责任的企业，我们完全可以通过卓越的管理，更高效的能源资源利用，从而减少对环境恶化的改变，为可持续发展贡献一份力量。

另外关于缩小贫富差距，我们也非常关注。纺织行业作为劳动密集型产业，我们希望通过不断地提升员工能力，让他们能够适应快速变化的世界，保持他们在职场上的竞争力，从而让他们有一份体面的收入，缩小贫富差距。

溢达的发展离不开我们 46 年在科技方面的不断创新、管理经验的积累，让我们有机会，从“微笑曲线”的底端向两端不断延伸：

一是零售品牌大幅度开发和拓展，扩展溢达的影响力，包括通过高端品牌「派」传递溢达集团对设计、对产品质量以及对可持续发展的重视。而品牌「十如仕」，则简约但不简单，为消费者提供全品类的高科技服装；

二是将科技变现，用技术赋能行业，这也成为溢达实现增值的重要途径。

02

打造可持续的人才队伍

溢达一直致力于企业变革，即从传统的劳动密集型制造业，转向知识密集型的科技行业。

我们做了大量流程优化和简化，积极打造并推广精益文化，优化供应链效率。我们大力推广自动化、数字化和智能化，以推动企业的全面变革。然而，这些工作最核心的就是人才先行。

正是基于这样的理念，我们构建了溢达独特的人才发展模型。我们深知，企业需要明确人才发展的目标和策略，并结合人才发展的不同阶段，为他们提供有针对性地学习和发展体系、学习平台以及多元化的学习方法。

首先，我们有一套完整的人才发展项目规划，包含从基层的操作工到一线管理的班组长，还有每年新入职的培训生以及内部的专业技术人才，再到中层的管理人员和高层管理人员，每一个层级的员工都有一整套体系支持他们不断成长和发展。

完善的人才发展项目



接下来我为大家介绍其中几个项目，希望能给大家带来参考：

管理培训生项目

溢达集团在中国是较早开始管理培训生项目的企业，这个项目开始于 1993 年。经过几十年不断打造，现在溢达集团的管培生项目已经能在两年半的时间内把优秀的大学毕业生培养成优秀的管理者。

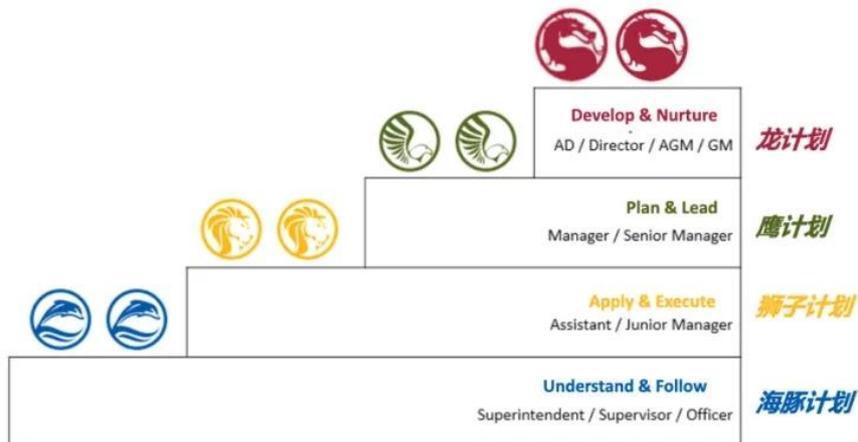
除了管培生之外，公司还有其他的培训生计划，比如专注生产的运营培训生、一线操作的生产培训生，甚至针对不同部门的需求，还有研发培训生、零售培训生等培养项目以支持企业全方位的发展。

管理人员发展项目

管理人员发展项目（GOAL Program）是公司针对管理人员快速提升的项目。我们针对不同层级的管理者，制定了不同的培训方案、发展方案，让他们在这个管理通道上能够持续不断地向前走。

管理人员发展项目 - GOAL Program

Growth Opportunities for Accelerated Leaders



现场管理工程师

在传统的纺纱车间里，操作工需要在固定的工作区域内通过被动的现场巡逻去发现问题，如果机器坏了就要找维修工程师修理机器，员工只拥有单一的工作技能。但在现代化的纺纱车间里，员工通过一部与中台系统相结合的手机，就能查找问题和迅速解决问题。

现场管理工程师



这也对员工的技能提出了更高要求，不仅需要工程师思维，具备实际操作和基础机械维修的能力，同时还需要管理者思维，能够与团队一起做项目、能够提出下一步的改善计划。这是一个很典型的复合岗位，也是我们在企业变革特别是生产变革过程中，对人力需求的变革。

溢达助力计划

溢达助力计划是溢达集团和国家开放大学合办的项目。从2015年开始到现在，我们已成功资助了1800多名一线员工，他们有强烈意愿提升个人知识和技能、但却因各种原因未能接受大学教育。根据生产的需求，我们精心定制了三年的学习计划。这些一线员工可以通过线上线下的方式，以及公司组织的辅导小组，在三年内通过一系列的考核，最终拿到国家认可的大专以及本科的学历。

溢达集团是纺织行业里第一家为一线员工提供全额资助的技能系统提升项目的企业。我们得到的是什么？答案是显而易见的，就是一线员工技能和知识体系得到了非常系统的提升。

职业技能教育

在国家政策发布之前，我们企业内部已经建立了一整套完整员工职业技能的培养、考核、认证体系。

所以当国家推出一系列的有利政策之后，我们很快就成为佛山第一批有自主认证资格的企业，现在不仅可以给自己员工认证，也可以给整个广东地区的技能人才认证。同时，溢达集团跟当地的职业技术学校有密切合作，我们一起开发了现代学徒的课程以及一些订单班。

溢达职业技能教育

- 溢达产业学院成立
- 溢达作为首批获得“佛山市首届职业教育十大优秀现代学徒制企业”殊荣的企业，成为了产教融合、校企深度合作的行业标杆典范
- 佛山第一批通过职业技能等级认定备案的企业
- 本地第一家开展职业技能等级认定的企业
- 广东省第一批制造业大型企业社会培训评价组织培养机构



除了体系化的培训体系和方案，也需要有好的平台。溢达集团给大家提供了非常便捷的平台，我们称为溢达学堂，所有员工可以通过手机或者电脑随时找到他需要学习的内容。

03

数字赋能，持续提效

数字化转型，是最近几年很流行的话题。

十几年前溢达集团在进行数字化转型的时候，考虑的第一件事情就是如何让一线的同事们建立一个计算性的思维。所以我们用 MIT 的工具教一线员工，通过简单的拖拉拽的方式做一些小程序。比如当时我们组织的项目比赛中有个得奖的项目是交通管理部门的同事创建了查看工厂内车位的小程序，还有位 HR 同事开发了招聘系统的 App。

随着数字化的不断进阶，我们也做了一些有意思的项目，比如说黑客松和 RPA 训练营。

HR 系统对 HR 团队来讲是数字化转型的典型案列。我们从 2018 年开始研究新的系统，在认真评估后，最终从系统的适用性以及后期数据安全考虑，我们采用了盖雅的系统作为溢达集团 Core HR 系统。

数字化转型之旅



溢达集团需要灵活高效且能够管理异常数据的排班系统，盖雅的方案可以帮助我们快速发现需要改善的机会，让我们不断提升生产一线的效率。同时，蓝牙打卡这种便捷的方式也更方便零售店铺使用。员工通过手机端便捷地操作，去查询工资、请假等操作，主管也可以快速看到一线的情况。

04

全员健康是可持续的保障

溢达集团比较出名的是人员流失非常低，这与企业的 HR 策略有很大的关系。现在在溢达集团的工厂里，员工的平均年龄超过 40 岁，尤其是面临未来老龄化、延迟退休等社会和政策性趋势，让我们意识到对员工全员健康管理的重要性。

为此，我们也采取了相关行动，为大家举几个典型的案例。

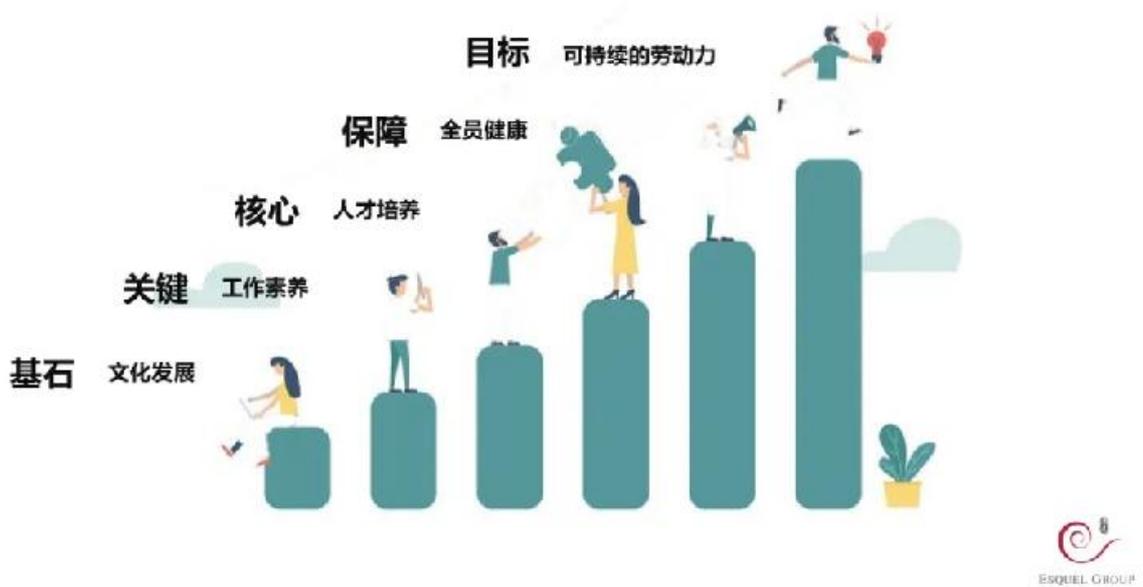
颠覆性的员工餐饮 Dining 2.0 是我们五年前做的核心的项目，通过这个项目做两件事情。第一件事就是培养员工的健康饮食的习惯和观念，第二，减少食物浪费。

以人为本的办公环境 Office 2.0。我们致力于打造开放的、可移动的、有助高效沟通的工作环境。

配套完善的员工宿舍 Dormitory 2.0。好的宿舍管理会成为我们吸引员工的重要途径。

深入人心的交通安全 Transportation 2.0。特别是对人力很密集的行业，交通出行安全很重要。

打造可持续发展劳动力



打造可持续发展的劳动力，基石是文化发展，关键是工作素养，核心是人才培养，保障是全员健康，最终实现目标。

一切来自我们一个核心理念：信任与尊重，我们视员工为与企业共同成长的伙伴。信任与尊重是企业能效提升的有力工具，当我们不断践行信任与尊重，必将享受到由此带来的丰厚红利。

数字时代，探索人效提升的更多可能



△ 以上嘉宾从左到右依次为：王文辉（主持人），盖雅工场高级副总裁；王慧，阿法拉伐中国区人力资源共享服务中心负责人；常晓东，施耐德中国区人力资源技术及自动化团队负责人；吴伦，万科祥盈企服 CIO。

本文内容来自第四届狮山人力资源论坛圆桌《数字时代，探索人效提升的更多可能》的主题交流。

1. 施耐德电气的人效提升实践：技能优先，拆解胜任能力
2. 万物云蝶城的人效关键词：机器替代人、人员共享服务
3. 阿法拉伐的“人性化”人效理念：可持续发展与合规性
4. 灵活用工、敏捷组织，如何助力企业人效提升？

王文辉：今天邀请到的嘉宾所在的企业在数字化人效提升方面都有许多实践经验，先请三位分别做一个自我介绍。

吴伦：我现在在万科下属的祥盈企服担任 CIO。万科祥盈企服前身是万科的人力共享和财务共享中心，后来封装成一个单独的服务单元，对内、对外承接人力资源共享服务中心、灵活用工等业务。

常晓东：我在施耐德电气负责 HR 数字化团队。施耐德电气的业务主要是工业自动化和数字能效，是跟今天探讨的人效比较贴近的领域。

王慧：我来自阿法拉伐上海技术有限公司，负责人力资源共享服务中心。阿法拉伐集团是一家来自瑞典的，有 140 多年历史的纯制造业公司，行业领域覆盖面非常之广，除了零售行业不在我们的范围内，其他基本都有涉及。

王文辉：今天的话题是“数字时代，人效提升的空间”，我先分享一下自己的亲身感受。

我是软件行业从业 20 多年的老销售，关于数字化如何推动人效提升，我其实是从客户身上感受到的。这里分享一个徐福记的案例，盖雅从 2019 年开始跟雀巢的徐福记合作，在整个劳动力管理数字化建设的过程中，徐福记带给盖雅很多输入。

首先是徐福记产线上的共享式排班。共享式排班的底层技能打通，既要打通产线上的生产需求，又要打通员工身上的技能标签。徐福记用几个月梳理了 200 多条产线的所有技能需求以及 5000 多员工的技能标签，然后再通过智能排班，将产线需求和人员进行匹配，这背后都是数字在驱动。

其次是徐福记的技能管理。很多企业做技能管理是为了技能而技能，但在徐福记，员工技能直接关联到产线生产计划。所有员工都希望自己成为多能工，因为多能工的工资（小时费率）就是高。但是多能工增多后，客观情况是技能富裕了，技能超过实际生产的需要了。系统自动计算技能缺口，也计算技能在哪个方面已经富裕了，有缺口的技能就开放学习，暂时富裕的技能就不开放。数字化结合技能管理，推动业务的发展。

通过两个小场景抛砖引玉，希望三位分享更多各自企业在数字化人效提升方面的实践经验。



△ 吴伦，万科祥盈企服 CIO

吴伦：我们万科祥盈企服是隶属于万物云的，万物云蝶城这个案例相信大家都有耳闻。“蝶城”的概念，简单来说就是把万科物业拿下楼盘 A 后，把隔壁的楼盘 B 也拿下来，然后用楼盘 A 的人服务隔壁的楼盘 B。官方一点的说法就是以 3 公里为半径，30 分钟内可达的服务区域，把它做成一个高浓度的服务社区，不光服务物业，还要服务装修，服务底商，做更多业主服务方面的东西。

做成“蝶城”有两个关键词，一个是机器换人，另一个是人力共享。

机器换人

万物云在数字化方面投入很大，数字化可以理解成系统、数据，但底层逻辑就是数字孪生。

以前处理垃圾桶需要保洁人员去现场看，现在用 AI 手段，通过摄像头监控这个垃圾桶是不是已经满了，满了就自动产生工单，再推送给相关的服务人员去做服务。这个过程中无形中就是机器替代人，不是人监控了，而是用机器监控。服务过程是不是也用机器替代人呢？小区里面大家已经看到了自动清扫机器人，这就是非常典型的机器替代人。

人力共享

蝶城，可以简单理解为把万科物业隔壁的小区也拿下来。

假如一个小区只有 0.8 个公共设施维修人员的需求，能只养 0.8 个人吗？不行，我只能养 1 个人。如果有 5 个小区的话，按照以前的服务模式，就得养 5 个公共维修的人员。但是用蝶城共享服务的模式，把工单集中、任务分派集中起来，就只需要 0.8 乘以 5，养 4 个人就够了，无形中就节省了一个人的成本。

通过这两个途径，不仅人效大幅提升，服务响应效率和服务质量也有所提升。以前由人做数字交接的时候会有延后，员工不可能随时随地拿着手机查看工单。现在有机器帮做这个事情，随时随地派单，并提醒相关的人去完成任务。

机器响应需求带来客户满意度提升，自然带来营业收入的提升。蝶城作为典型案例，公开数据显示在保洁方面提效达到 50%，这就是数字化时代提升人效的实践。

此外，如果是共享的话，为什么放在人身上呢？可不可以放在技能上呢？比如同样是维修，只有这个维修工会吗，当地的保安是不是也会维修，外部供应商是不是也有维修技能的人员？

这样无编制组织就打开了，产生的工单除了可以派给打过标签的维修人员，还可以派给没有标签但有技能的相关人员，派给周边的第三方服务商去做。这样服务效能又无形地提升了。在交割过程中，很多东西是可以量化的，量化之后又可以进一步提升人效。



△ 常晓东，施耐德中国区 HR 技术及自动化团队负责人

常晓东：今年年初的达沃斯论坛有一个很热的话题——**技能优先战略**。恰好过去这些年，施耐德电气也在做技能方面的转型和变革。

对于传统的白领或者办公室员工来说，过去我们通常是用胜任力模型来管理；而技能管理，一般是产线工人的技能比较容易识别和认证。

胜任能力模型和技能模型的区别主要在于培养周期和评估标准。

培养周期

培养一项胜任能力需要时间比较长，可能一年、两年，甚至好几年。但技能可以拆得比较细，所以参加一个短期培训班就能培养出来。例如，胜任能力可能是软件开发能力，但技能就是 Python 或 Java 编程，短期培训就可以学会。

评估标准

在评估一个员工的胜任能力时，经理和 HR 的主管意见占很大比重。但技能可以通过实际工作中的具体表现，来识别员工会还是不会；或者说现在的在线学习平台有很多微证书，学习 1-2 周，通过线上测试就

可以拿到电子版证书，也比较好衡量。

所谓技能优先，就是把每个员工详细的技能识别出来，再跟岗位要求或是项目要求进行匹配，这样更容易找到对应工作所需要的人，从而淡化了岗位，而是将工作任务与技能匹配。

我听一位 HRBP 讲过一个故事，他所在的工厂新开了一个岗位，但这个岗位从来没招过对应的员工，且岗位要求中有一条是必须熟悉我们公司的很多政策、流程。时间紧张，内部招聘是最合适的，可是在内部找来找去也没有找到合适的人选。这位 HRBP 登录了当时刚推广不久的内部人才市场系统，把职位描述填了上去，想看有没有人主动报名，结果半个月过去了没有什么动静，报了几个人也不是他需要的。于是他就跟部署系统的项目经理聊，询问项目经理能不能把岗位要求拆得更细，不只是一两句话描述，而是拆成十几、二十项技能要求。岗位要求拆解之后，又过了不到半个月，真就找到了特别合适的人，而且这个人上岗以后表现也非常不错。虽然工厂规模不到 1000 人，大家抬头不见低头见的，但岗位要求没有拆的时候，HRBP 就是没有找到这个人才。

这是非常典型的在办公室员工管理中技能优先的案例，也启发我们更进一步在技能方面做数字化的投入。此外，当我们把员工胜任力拆解成更细的技能，也可以更精细地管理办公室员工，让他们的人效得到提升。



盖雅的人效九宫格也说了，需要激发，尤其是白领员工更需要激发他们才能提升人效。在这个方面，施耐德电气也想了很多数字化的办法，比如公司内部有认可平台，当员工帮助了别的部门，或者参加了什么项目，别人都会给他很多认可，这也是借助数字化手段有效激发员工的方式。

王文辉：刚才两位分别谈到蓝领和白领的人效管理，但做法是一样的，都是把技能拆解得更细，再将需求和技能进行匹配，打破项目和项目，甚至工厂和工厂之间的边界。其实在这个方面，盖雅也在做相应的尝试，我们作为一家信息化的高科技企业、SaaS 服务企业，也在尝试走同样的道路，最后可能殊途同归，在不同的行业中都行得通。

接下来我们聊聊阿法拉伐。

阿法拉伐是一个高技术型企业，员工都是技术工人，而且技术含量非常高。但在这里我们不多谈技术，因为阿法拉伐还是北欧企业的代表，大家都知道北欧企业对员工是很 nice 的，人性化程度很高的，并且北欧企业在可持续发展和合规性这两方面投资非常大。

所以我想请王慧跟大家分享一下，这两项投资的背后，是否能够看到人效提升的可能性？



△ 王慧，阿法拉伐中国区人力资源共享服务中心负责人

王慧：阿法拉伐是一家有 140 年历史的北欧企业，从历史角度来说，我们的企业管理是非常人性化的。

大家都知道制造业最讲究的就是精益生产，其实阿法拉伐也一样，也很讲究精益生产，但同时兼顾人性化管理。但我们不会像其他本土企业用精益管理用得非常极致，把劳动力的每一分每一秒都压榨出来，阿法拉伐希望员工有自己的空间和平台。

北欧企业很注重可持续发展和合规，大家知道丹麦是一个零碳国家，其实瑞典也是接近零碳的。为什么零碳国家的产业照样在全国各地有那么大的投入，有那么大的产出？这是因为可持续发展不是单纯只说产品、服务和创新理念，也涉及人员的可持续、流程的可持续，以及工作当中所有标准化的可持续。

阿法拉伐做数字化转型，最早是因为我们在中国有太多分公司，当时 6 个分公司的员工分布在四五十个城市。员工的分散加上分公司的管理千差万别，导致如果我们想在中国再持续经营 40 年，就必须让管理流程有一个整体的解决方案，使流程更便捷、减少浪费，把不必要的时间压缩出来，转化投入到人员发展上去。

为了解决这个问题，我们第一时间想到的就是从基础入手，阿法拉伐跟盖雅最先合作的就是考勤。现在我们基本采购了盖雅的全模块，包括考勤、人事、薪资、BI 等。

在上系统之前，我们先对流程、规范做了一些梳理，做了一些合规性。

合规性和人效有什么关系？很多企业谈合规，往往谈到的都是很片面的点。比如外部审计公司进我公司审计，审出来一堆账务问题，这时候就要合规，把这个窟窿给补上，但又不去想为什么造成这个窟窿。

阿法拉伐做合规，想的是在造成这样一个结果之前发生了什么，我们的合规性每一个点上有没有问题，流程上面每一个合规点有没有问题，这是我们很关注的。如果把流程上合规性的问题全部解决了，流程就会更顺畅，时间就节约了，人员可以更合理地配置，就有更多富裕的时间去做其他事情。

从这个方面来说，阿法拉伐非常注重合规性。因为合规性与可持续发展是结合在一起的，不是相对独立的。这也是为什么，我们在跟盖雅合作之前做了很多工作，去梳理流程，披露和解决各种各样的问题。

我们作为 HR，有时候面对合规性会犯怵，觉得 HR 没做好，或者各部门没做好。但如果你作为吹哨人、发起者，把流程拎出来，把每一个点位吃透，并把它修正过来，公司高层必定能看到你的付出，看到你为公司带来的未来价值，以及你现阶段为公司省出来的效能有多高。

这里还有一个案例可以跟大家分享。

阿法拉伐在刚上考勤平台的时候，全国各分公司用的都是各自的系统，彼此没有对接打通，就像玩单机游戏，不带别人。自己玩的后果就是所有的数据都没有归一，因为自己玩，你既是守门员又是球员，后果就是经不起查。

上盖雅之后，我们很大的工作是跟分公司总经理或区域经理达成共识，就是说无论做成什么样，最终都是要归一，不允许有不同的意见。

在他们的支持下，我们做整合时就发现整个流程慢慢浮出水面，很多不合理的地方也浮出水面。这时候可以画出一张流程图，画出来之后就发现每个步骤的时间都可以节省，而且实际上成本也在节省。比如说原来做考勤需要十几个考勤员，但经过流程的整合优化，加上系统配置和数字化管理之后，考勤人员至少可以砍掉一半，人员的节省实际上就是成本的节省。



△ 王文辉，盖雅工场高级副总裁

王文辉：我非常认同王慧刚刚分享的这一套理念，虽然这跟很多企业期望的投入一个人效项目 3、5 个月就立刻见效的想法不同，但这种长期投入最终一定会体现在人效的提升上。

高科技制造型企业注重精益管理，因为技术工人比较少，也比较难培养。但其他行业会有不同，比如吴

总所在的物业行业，我知道万科在灵活用工方面做了很多年的尝试，也取得了非常不错成绩。

灵活用工作为企业提升人效的一个非常有效的策略，这方面我想请吴总做详细分享。

吴伦：好的。其实我们也是盖雅的客户，跟盖雅合作灵活用工项目。

对于物业行业来说，物业费涨价很难。怎么用有限的成本满足更多交付需求呢？如果用蝶城模式获得了更多商业需求，就肯定要用相应的交付能力完成交付。如果还是用传统的模式去做，自招、自养，可能造成人效的浪费，肯定是不行的。

所以万物云在很早就开始尝试灵活用工的业务，现在孵化出来的万科祥盈企服，大面积承接万物云内部的灵活用工场景。比如说送水业务，一桶水从楼下送到业主家里 5 块钱，但是我们可能跟业主收 10 块钱，用灵活用工的形式支付中间的各个环节。支付拆解的过程，或者说工单生成的过程，靠人是不现实的，一定是靠数字化技术。

P-分解

数字化技术从前端的规划，哪些任务可以用灵活用工的形式发布，并且满足合规、合法的要求，满足业务颗粒度的要求。这个时候人力资源的伙伴需要深度参与业务分解这个动作。

D-分派

分解动作之后，需要依托技能，依托可用资源，甚至依托资源的匹配度、获取报酬的丰厚度，灵活、智能地分配这项任务。

C-交付

任务分派下去后有没有完成，员工是把水扛到自己家里了，还是扛到客户家里了，考察交付情况也需要技术来支持的。

A-复盘

我们还要不断地复盘这个过程，复盘任务的颗粒度拆解得够不够，是太粗了还是太细了；这个任务是派给内部的人还是派给外部的人；某个供应商承接这个任务，交付的效率到底怎么样，合适不合适，后面

是不是要换个供应商。这些都要不断地复盘，通过数字化的技术、数字沉淀的反馈来助力优化整个业务的流程。

现在灵活用工不光在万物云内部做得风生水起，极大地助力了万物云人效提升、业绩提升，祥盈企服也依托万物云的实践，在外部市场上大力拓展灵活用工的业务。我相信在现在经济环境下，灵活用工会极大帮助我们更好地提升人效。

王文辉：灵活用工的背后也是数字化，也是把技能、任务拆得更细，这其实也是通过精益的思想让一个几万人的传统物业公司变得更为敏捷、灵活。

关于敏捷型组织的变革，也请晓东给我们分享一下施耐德做法。

常晓东：根据 Gartner 的供应链全球排名，施耐德电气的供应链在疫情前排在 11 名，去年登顶了，超过了连续三年冠军的 Cisco，变成了冠军。这个排名有一个很重要的评估因素就是敏捷性。

我跟供应链 IT 经理聊了一下，才知道他们在系统方面、数字化方面做了很多工作。他们有一个供应链所谓的数据中台，会把包括盖雅系统，包括订单，包括 ERP 的很多信息抓到一块，推动整个流程的自动化，并且会和上游供应商、客户之间都有接口打通。

因为精益敏捷很重要的就是价值链要顺畅地流动，不要互相等待。你需要零配件的时候，就可以及时地把信息发给上游供应商；货发出去以后，客户也可以看到货运到什么地方，有全程的定位跟踪。

整个生态圈包括供应链都顺畅地流动起来，实现了精益敏捷的内核。

在人员管理方面，施耐德的敏捷体现在员工技能标签。产线上的工人有很多技能标签数据，整理汇总后，可以灵活查看今天哪条产线上需要人。还可以根据平时的认证，查看员工可以上哪条产线，灵活地分派员工。

王文辉：跟三位的交流过程中，我整理一个思路出来，各位提到的精益其实并不是新的概念，但我们今天的数字化可以辅助精益做得更精、更细。数字化推动传统精益管理的思想更上一个台阶，因为精益本身每一步都是在提高人效，而数字化又辅助了精益，最后提高了人效。

广东 7-Eleven：如何用数字化赋能员工、赋能管理、赋能流程？



△ 丘昱东，牛奶集团中国区信息总监

本文内容来自丘昱东在第四届狮山人力资源论坛《用有温度的数字化，激活企业人效》的主题演讲。

1. 便利店行业的挑战与难题
2. 以客为先，做有温度的数字化
3. 数字化赋能业务的三个方向

牛奶国际集团是一家英资企业，目前在亚洲的 11 个国家和地区经营着将近 1 万家店铺，业务主要包括超市、便利店、保健和美容、家具、餐饮。

大家熟悉的品牌，包括在香港排名第一的惠康超市，国内的永辉超市、7-Eleven 便利店、万宁，港澳台的宜家家居，以及星巴克、星美乐、Shake Shack 等品牌。



Our Business and Our Brands

Dairy
Farm



01

便利店行业的挑战与难题

便利店业务受很多因素的影响，比如天气。根据我们的经验，一般温度每升高一度，每天的营业业绩大约会上升 20 万元。

除此以外，还会受到外部环境的很大影响，比如很典型的消费趋势。这里为大家举几个例子：2023 年一些一线的奢侈品牌、轻奢品牌增长乏力，尤其是中国大陆地区的下跌趋势非常明显；此外，一些高单价的消费品频频传出负面消息，比如说“雪糕刺客”钟薛高从 60 多块钱降到 28 块钱的信息冲上了微博热搜。与此同时，以名创优品为代表的高性价比的门店数量大幅增长。

这些现象这些都说明什么问题呢？

四个字，消费降级。

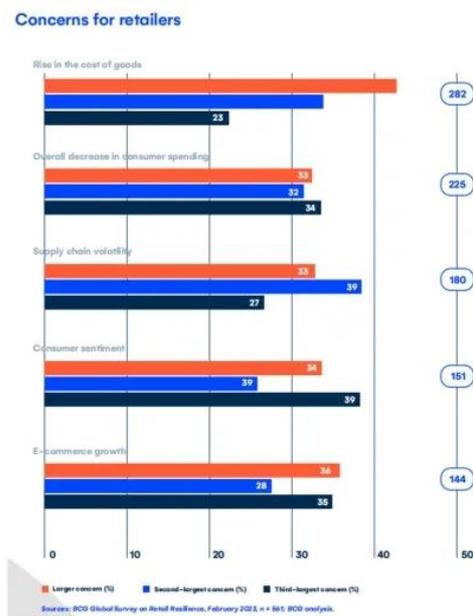
1. 犒赏型消费大幅度减少，如居民旅游频次降低或只是就近旅游。
2. 非必需的消费在减少，大家可以看到 2023 年的“双 11”，头部电商包括京东、天猫都没有公布成交

业绩，媒体称 2023 年的“双 11”为“史上最惨的双 11”，销售额跌得非常厉害，惨不忍睹。

3. **原价购也在大幅度减少**，相信各位和我都有这样的经验，我现在去吃饭到结账的时候，肯定掏出手机去大众点评上找一下有没有优惠券，看看有没有打折，打折优惠已经成为一种常态。

消费习惯的改变对零售业的发展和经营也带来了巨大挑战，根据波士顿公司提供的调研报告，2024 年零售行业面临五大挑战，排在第一位的就是商品成本上升，排在第二位的是消费者总体支出减少，三是供应链的不确定性，四是消费者消费意愿，五是电商的增长。

TOP FIVE CHALLENGES FOR RETAILERS IN 2024



所有外部挑战都会给经营造成非常大的压力，对 7-Eleven 而言，内部也存在很多挑战和问题。

首先，在没有全面数字化之前，我们存在着非常多的手工工作，不论是在店铺还是门店的支持中心，都极大影响了工作效率。

其次，我们也存在很多信息孤岛，虽然上线了不同的系统，但系统之间还是割裂的、不打通的，信息的传递更多依赖于人。我们笑称之为“人工智能”，有多少人工就有多少智能。

其三，管理上也缺乏实时数据，无法做实时业务的判断和洞察。例如，因为没有实时数据导致我们没办法了解实时库存，经常造成门店缺货。

其四，过去几年，中国的消费市场、零售市场发展非常快，原来老旧的系统没办法满足到店、到家的多

业务场景，更不用说会员的线上线下一体化打通。

最后但也非常重要的一点是，便利店行业也非常注重人力成本的劳动密集型行业。目前广东 7-Eleven 门店，流动率一年是多少呢？是 100%，这意味着一年以后，人全部换一遍，那么如何管理这些同事，如何给他们排班、计薪和培训，这些都存在非常大挑战。

所以内部、外部的挑战都告诉我们必须变革。

02

以客为先，做有温度的数字化

做数字化，不同的企业会有不同的路径，我们看到很多友商也在做数字化。我们 2021 年启动整体的数字化变革时，也在思考 7-Eleven 的数字化路径到底怎么走。

似乎数字化就是不同的系统，不同的算法。但是我们也看到很多被算法困住的外卖员；也有被算法困住的店员，他们每隔一个小时就要在店铺里整理货架，没有时间服务顾客的数字化体系。

所以最终，从我们自身的行业特性出发，对于广东 7-Eleven 来说，我们认为要做的数字化是要做有温度的数字化。

这不是拍脑袋决定的，是根据我们的调研结果和经历得出的结论。

第三方调查公司的调研显示，便利店不仅仅是买东西的地方，有时候也会成为情感沟通的地方。比如有时候你可能一天待在家，下楼遛弯的时候，楼下便利店的店员是你唯一可以倾诉的对象。

2022 年广州封控最严格的时候，当时疫情暴发的海珠区有一家便利店的店员在店铺里面连续住了 15 天，吃喝拉撒全部都在店铺里面，他的企业微信都被周边居民打爆了。所以我们从店铺同事的经历，从我们调研结果，得出结论——数字化不应该是冰冷的，而应该是有温度的。

那什么是有温度的数字化呢？

以客为先就是我们理解的有温度的数字化，这也是牛奶集团的第一价值观。我们希望所有的数字化都是围绕着顾客去提升他们的体验，以提升客户的便利度作为数字化的出发点。



△ 扫码查看视频

通过视频可以看到，我们围绕“以客为先”做了非常多工作，包括支持多种购买方式，可以线上、到家，到店自提。

甚至小程序的菜单布局都经过了十几次的改版，当时董事总经理都参与其中，和业务部门一起研究菜单的布局，研究子菜单到底应该怎么放，才能让消费者更容易地选择商品。支付方面我们与微信合作，成为全国第一家使用刷掌支付的商家。

我们做以客为先的数字化时，全部的出发点都是如何让顾客购物体验更好，如何能让顾客得到更多优惠。

03

用数字化赋能员工、管理和流程

对于便利店来说，有两个核心的要素，一个商品，一个效率。

商品就是你售卖怎样的商品，怎么让顾客买得更多。效率是指端到端的效率，包括后端供应链的效率以及前端门店运营的效率，只有端到端的效率更高，才能产生剩余价值，这就是利润。

我们所有的数字化都围绕这两个核心进行的。数字化说到底就是赋能业务，体现在哪些方面呢？我们总结来看主要是让技术和数字化赋能员工、赋能管理、赋能流程。

技术赋能员工

技术赋能员工的最根本目的是提升员工的工作效率，有更多的时间可以为顾客提供有温度的服务。



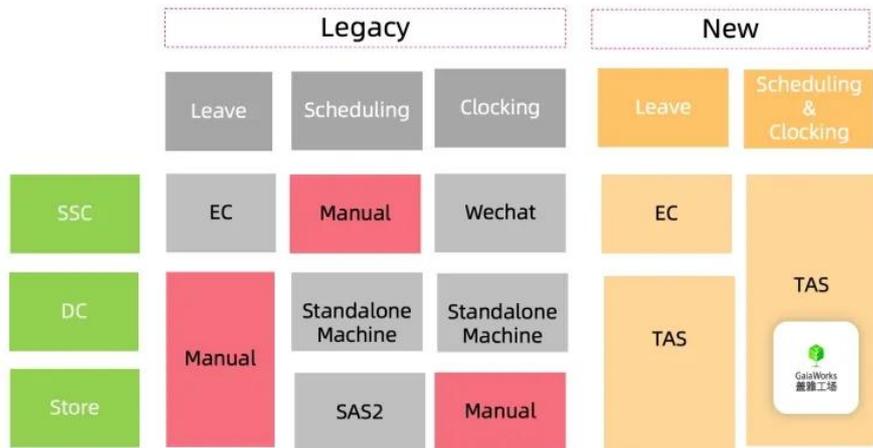
7-ELEVEN

赋能员工方面，我们主要关注两个部分：提升门店营运效率，提升仓配履约能力。

前端门店营运效率的提升，包括在门店部署硬件设备和数字化系统，包括陈列管理也利用数字化，店内商品陈列的规划、管理、上报都实现了数字化管理，还有自动补货系统，也可以帮助经验不足的店铺经理及时订货，避免门店缺货。

另外，便利店行业是劳动力密集的行业，因此门店人员和仓库人员的排班打卡管理，都是非常重要的。

我们在 2022 年上线了 TAS 的考勤排班系统。



2022 年没有上线盖雅的 TAS 系统之前，我们有许多手工工作，无论是店铺支持中心、供应链，还是店铺，在考勤、排班以及请假方面，都是用手工的流程做的。

上线了 TAS 系统之后，直接效益也非常明显，每年节省超过 300 万元人民币的人力成本。

除了前端以外，后端仓库也部署了一系列数字化系统，以提升仓配履约能力。数字化系统满足我们的多物流模式，包括直流、存仓的不同物流模式，以及不同的拣货模式都能得到满足。



另外从员工工作效率提升出发，我们门店也部署非常多的硬件设备，包括人工收银和自助收银多合一的 POS 机，给到店长、执行店长的店务平板，还有手持终端，以及鲜食平板和小票打印机。现在是移动办公的时代，所以我们也上线了移动端 APP。

下图是仓库部署的司机自助签到系统，以前司机需要去人工窗口去办理签到、提货、装货，现在通过屏幕自助办理就可以了。这套系统再加上新部署的 WMS 系统，让仓库效率明显提升。



多SKU拣货 ↑ 48%
冻货拣货 ↑ 39%
干货拣货 ↑ 30%



7-ELEVEN

技术赋能管理

赋能管理主要体现在：实现数字化管理以后，我们可以获得更多实时数据和实时库存，此外总部也会有实时在线的报表，无论电脑端、手机端都可以看到所有门店运营的状况，提升了管理效率。

我们在去年上线了一套 BPM 系统，实现采销管理数字化。通过该系统，商品部和供应链签订合同的平均时间从过去的 14 天下降到了 4 天，甚至有一些合同在一天之内就完成供应链的签署，所以业务部门对这个 BPM 系统的评价就是“Amazing”。

技术赋能管理



数字化管理



实时数据，提升管理效率

- 店铺PAD端订货
- 总部报表实时在线
- 总部指挥大屏
- 物流中心大屏

采销管理数字化

- 采购合同管理在线化
- 采购返利结算自动化
- 供应商选品、签约、送货预约、结算等在线协同

加盟商管理数字化

- 加盟流程管理
- 加盟商管理
- 开店模拟
- 对账及数据报表

7-ELEVEN

7-Eleven 便利店和其他便利店还有一个很大不同，就是我们对于加盟商的强管理的。因此在数字化变革时，我们也上线了数字化加盟商管理的模块，让加盟商的管理从手工的 excel 表格到现在线上实时在线管理。

其中比较有意思的模块是“开店模拟模块”，所有加盟商都可以通过它模拟不同加盟模式下能够获得的收益是多少，从而决定采取哪一种模式加盟 7-Eleven 经营他自己的业务。

另外是我们仓储人员的激励管理，大家可以看下图，它是我们仓库的实时大屏，除了右边这些常规的仓库运作状况外，左边还有一个英雄排名榜。我们希望通过数字化技术，为仓库的同事增加工作乐趣。

所有仓库同事都是计件工资制，在大屏上可以实时看到他拣货的成绩是什么样的，体现了“时间就是金钱，效率就是生命”，让他们的工作更有意义，更有目标感。



技术赋能流程

对每一个公司来说，流程都是非常重要的。

如何用技术赋能流程呢？我们认为高协同的流程是技术赋能的目标。

例如通过上线 BPM 系统，我们达成了总部和门店的协同，包括开店、闭店的在线审批、数据收集。此外还有门店租金水电发票的追踪，过去没有系统时，全部靠手工追踪，而 BPM 系统上线后，每年追回超过 3000 万人民币的发票，这对企业抵税来说，带来了很大的成本节约。通过上线 TMS 系统，我们也节约

了配送成本。

总之，技术赋能流程不仅体现在效率提升上，也实实在在地反映在成本节约上。

技术赋能流程



7-ELEVEN

我想和大家说的是，数字化的道路是永无止境的。

整体消费环境也在变化，因此我们必须适应这些变化，不断做新的变革。

科技助力美好生活，有温度的数字化可以让我们走得更远。

最后再和大家分享一个视频，是我们上个月刚刚跟美团落地的新的数字化项目。



△ 扫码查看视频

百年企业伊顿：人力资源数字化如何助力组织效能持续提升？



△ 包宏伟，伊顿亚太区人力资源共享服务中心总监

本文内容来自包宏伟在第四届狮山人力资源论坛《人效提升，“数字”先行》的主题演讲。

1. 伊顿数字化转型的战略目标
2. 职能效率需要提升 10%，从哪着手？
3. 员工反而要为系统服务？背后原因是什么？
4. Global VS Local，系统选择何去何从？
5. 数字化转型不仅要做成项目，更要植入理念

在正式展开今天的主题分享前，先与大家介绍一下伊顿公司。

伊顿是一家百年美国公司，成立于 1911 年，2023 年 3 月 7 日在纽约证券交易所敲响开市钟，庆祝公司上市一百周年。经过不断的创新与并购重组，从一家美国本土卡车轴承公司，逐步发展成为一家多元化

的汽车和卡车零部件供应商，继而通过收购包括卡特拉-汉莫公司（Cutler-Hammer）、西屋电气（Westinghouse）的配电和控制业务，以及威格士公司（Aeroquip-Vickers）在内的企业，进一步拓展为一家多元化的工业制造公司。

这一系列的并购活动奠定了伊顿电气业务快速发展的基石，同时增强了公司在宇航市场的地位。

此后，伊顿通过收购爱克赛（Powerware）、穆勒集团（Moeller Group）、库柏工业集团（Cooper Industries），以及近期的 Souriau-Sunbank 和 Tripp Lite，重新聚焦于动力管理与能源效率领域。



如今，伊顿已发展成为一家全球性的智能动力管理公司，业务遍布 170 个国家，拥有超过 91,000 名员工，2023 年营收高达 232 亿美元，约九成利润来自宇航和电气业务。最近伊顿市值达到创纪录的 1300 亿美金，从市值考虑，我们排到了全世界上市公司的第 107。能够达到如此成就的公司屈指可数，伊顿有幸成为其中一员。

我们相信，伊顿在纽交所和全球商界的长盛不衰，充分展现了我们的韧性以及应对这个不断变化的世界的的能力。

伊顿的亚太总部在上海，在亚太区分布 13 个国家，有 18000 名的员工，加上派遣员工大概有 2 万名，所以如何管理、赋能这么多员工，持续保持高效能？接下来我会从数字化赋能的角度，与大家展开分享。

01

数字化战略规划

在伊顿的领导模型里，数字化理念是一个重要部分。

数字化如何落地？我们将数字化战略分为四个维度：

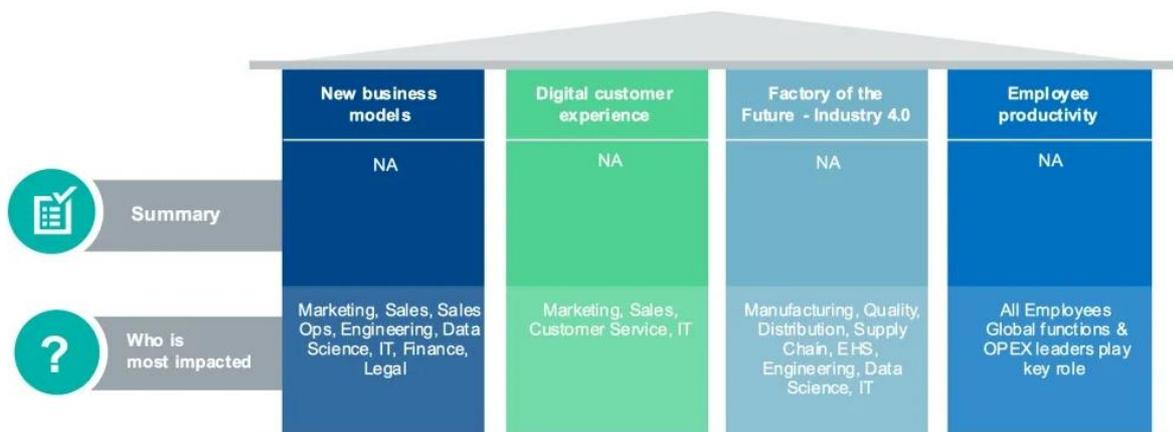
一是商业模式，这会影响到企业的销售、市场和财务。

二是客户体验，大家都经常谈用户体验、客户体验、员工体验，怎么应用数字化的转型，给客户带来更好的体验和感受，也是我们努力的方向。

三是生产制造过程中的数字化，这也是工业 4.0 的部分。

四与人效相关，很多支持型部门，例如 HR 都在这部分发挥我们独特的价值。

Enabling pillars know where you fit



针对员工效能管理，我们从战略上就有目标指引，从全球到每一个部门，每一个职能都有明确的目标，职能效率需要提升 10%，这从哪着手呢？我们主要聚焦三个方向。

流程优化

精益思维是我们流程优化中的重要理念，很多企业和管理者都认为精益理念更适合工厂制造，然而伊顿职能部门的流程优化中，精益理念起到了非同凡响的作用，它可以帮助我们找到流程中的浪费，实现流程的简化高效和整合。

另外，在流程优化过程中，我们要始终记得流程是为谁服务的，职能部门尤其是 HR，流程基本上都是为员工服务的，那如何在为员工服务的过程中，既提高效率，又可以让员工体验到温情。

我们希望在用数字化服务员工、赋能员工的过程中，也能带给我们的员工尊重和关怀。

自动化

现在大家都在谈 AI 应用，我们希望在现有的业务范围里，能将许多需要手工处理的工作尽量都通过自动化的方式去替代，用数字化处理员工手中比较枯燥的重复性工作内容，只有这样他们才有时间提升技能，去做更有挑战的、对他们未来发展更有效的事情，而不是每天像机器人一样在工作，这也能帮助企业更好地适应未来。

数字化平台的应用

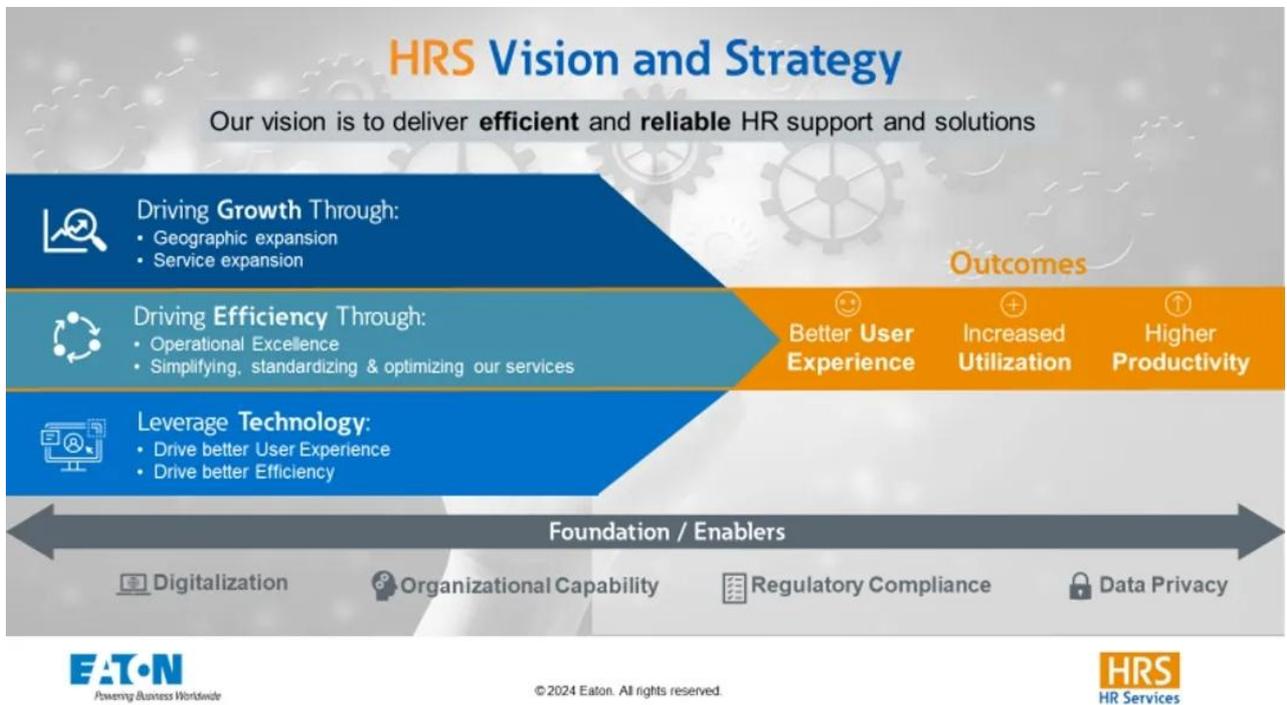
现在市场上可供我们选择的数字化平台和系统有很多，但最重要的是在上系统前要做好前期的准备工作，尤其是流程梳理和整体系统布局。

02

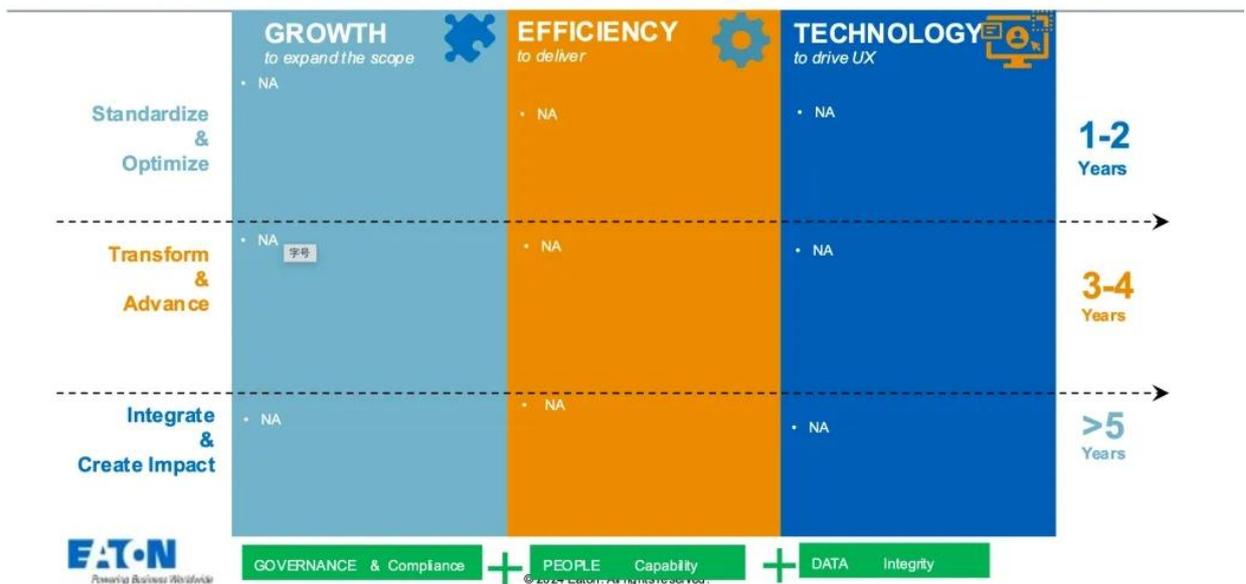
人力资源数字化转型的三个关键

在伊顿全球人力资源服务中心的愿景和战略里，首先聚焦的就是效率问题。

下图是我们从当下到未来五年的战略规划，包含三大模块，其中的效率和技术，均与我们刚刚谈到的科技、数字化、系统和 AI 等相关，都在这两个维度上更好地助力人力资源服务中心的工作，促进员工体验改善和产出效率提升。



Vision & Growth Roadmap



我们亚太区的人力资源服务中心服务的员工分布在 13 个国家，所以要满足不同的劳动法律法规的要求，我们有工厂，有共享中心，有销售办公室，还有派遣员工等等。管理面临非常多的复杂情况。

HR 部门要上什么系统，如何布局人力资源数字化转型，来推动效率提升呢？

带着这些问题，我们在人力资源数字化转型的路上摸索了一些经验，也经历了一些挑战，今天与大家做一个简单的交流，分享三个我们感触比较深的地方，希望对大家有启发。

前期做好布局和流程整合

相信很多公司都有这样的经历，上完系统后听到一些反馈说：**这个系统上了不如不上，现在变成人要为系统服务，而且效率上也没有得到很好的提升。这是为什么呢？**

首先就是因为前期的定位没有规划好，没有做好布局。

所以我认为上系统时，不是要解决头痛医头，脚痛医脚的问题，我们心中要有一个全景图，**从 HR 维度来讲，最重心的一点是人力资源的主数据用的是什么，现在是什么？将来的可能性有哪些？**会有哪些更新换代的前景，外围有哪些 HR 大流程，比如考勤、薪资，人员管理、绩效管理等等，**所有这些系统如何更好地打通，而不是一个个割裂的项目，系统之间是“不讲话的”，最后建了一座座孤岛。**

二是流程没有做好整合。如果大家的公司是用三支柱模式的话，我一直认为人力资源共享中心是推动人力资源数字化最重要的一员，因为他们手上有最多的数据和流程，而且会面对所有的员工。所以大家上系统的时候就需要想清楚定位是什么，要解决什么问题，如何促进人效提升，怎么让这些系统数据流动起来，最终达到整体效能提升的目的。

因地制宜，适应本地化需求

谈了这么多布局和策略，接下来和大家谈谈具体落地转型过程中，我们遇到的一些挑战。

我在人力资源共享中心这个行业超过十年了，最开始在行业会上分享时，外企一直是被别人学习的对象。**但是最近五年我发现风向发生了变化了，数字化这块做得特别快、特别好的反而是国内的一些企业。**

而且，我们的确在数字化转型过程中，碰到了很多挑战。

每次上系统，总部基本都要问为什么要上这个系统？Global 已经有了 X 个系统了，我为什么不能用呢，本地系统如何与 Global 的系统继承整合，如何解决数据处境和法律法规等问题。总之前期要花很多时间，做好本土系统、技术与 Global 大框架的评估和整合，让他们看到价值在哪里。

以伊顿与盖雅的合作作为例子，与大家分享一下我们与 Global 的故事。

在去年之前，我们亚太区几个员工人数比较多的国家用的是旧的考勤系统，2012 年左右上线的，完全与企业现在的发展不匹配，我们听到最多的声音就是产线的考勤员每天花大量的时间处理考勤排班，也经常听到共享中心算薪的同事说带来多少不便，多少的薪资错误都是因为考勤系统.....

因此，在数字化转型的路上，我们认为是时候要换一个新系统了，但是换什么系统？

Global 为我们提供了一个清单，然而清单上的方案没有特别适合本土的，我们了解亚太区的市场状况，前期做了很多工作和调研，最后与 Global 达成共识，采用盖雅系统作为下一代的考勤和休假管理解决方案。

去年 3 月份到去年年底，我们中国 31 家法人实体，覆盖 1 万名员工的 WFM 系统全部上线完毕，3 月份在菲律宾的实施项目启动会也刚刚开完，今天这个时间，台湾启动会开始了，下半年还有东南亚四个国家。

到这一步，亚太区在考勤、休假管理方面，整个战略和整个架构基本上都清晰了，而且是作为 Global 对 Local 的认可典型案例，反过来推动了本土数字化的进展，给到 Global 成功案例的参考。

上线之后，我们做了一个汇报，用成功案例反过来影响 Global，是不是可以再向前一步？

除了考勤和休假方案之外，从去年 Q4 到现在，我们又陆续成功实施和开发了很多自动化的解决方案，也都产生了很好的反响，下图展示了部分的成功案例，从去年第四季度到现在，都陆续上线了。图中左上角第一个示例的就是盖雅在中国的实施，我们大致估算了一下：相比之前的老系统，用了这个系统后，我们每年可以节省 13000 小时，而且这个系统并不是简单地将旧系统的功能平移到新系统，而是优化了整个流程，使其更加标准化和简化。



再例如，前几年疫情期间我们 HR 服务中心推动上线的电子签平台除了支持我们员工端的 HR 相关文件签署，现在我们的市场部、销售部开始用它来做经销商合同，负责该项目的同事说，“以往从 Q1 一直到 Q3 三个季度才能够把所有流程走完，借用了 HR 电子签平台，Q1 就完成了。”这带来的不仅是效率的提升，还包括人力成本的节约和用户端的良好体验。

再比如员工离职时，很多公司员工 last day 了，要拿着一张离职清单跑到各个部门要一个签字，我们在 2 月份，先从印度开始，开发了线上离职自动化的解决方案；到 3 月份，我们菲律宾员工的在线证明自助功能也已经上线了等等所有这些都是给大家一些思路。

总之，HR 基本涉及从员工在企业的整个生命周期管理，所以在做数字化转型的时候，我们要从流程从全局出发来布局 and 选择，支持我们 HR 的流程可以简单、高效、有温度。

植入理念，数字化无处不在

最后还想与大家分享的是关于数字化理念的培养和强化。

从伊顿全球到区域战略里面都在强调数字化理念，例如开篇我已经谈到领导力模型，再例如我们 HR 服务中心的子文化，其中一个部分就是关于数字化理念，为什么做了这些项目还要做文化和理念的培养和强化呢？

因为理念、文化是对每个人都有积极的促进作用，我们希望服务中心的员工，每位伙伴都有数字化的意

识，每个人能够在自己每天的工作中挖掘数字化的机会，拥有数字化理念之后，才能将数字化和日常工作连接起来，持续学习持续改进，除了上面的大型项目之外，我们也有很多员工自主设计开发的自动化方案和应用。

所以总结来说，如果想要通过数字化实现降本增效，并且赋能员工，而不是成为员工的枷锁，那么前期的布局、流程的梳理，以及贯穿始终的数字化理念非常重要。

就像建房子一样，先把结构搭好了，然后再填砖，填混凝土，这样才能保证最后支持到我们的战略实施。

太古可口可乐：打造 BHAG “赢” 文化，赋能主管激活员工



△ 童伯华，太古可口可乐乐启院院长

本文内容来自童伯华在第四届狮山人力资源论坛《**打造 BHAG “赢” 文化，赋能主管激活员工**》的主题演讲。

1. 打造 BHAG “赢” 文化
2. 赋能主管，激活员工

太古可口可乐，与可口可乐有关吗？是的，这是两家公司的结合。首先太古是一家英资企业，饮料也是其中一部分；可口可乐大家都知道。

为什么叫太古可口可乐呢？这个与可口可乐的商业模式有一定关系。

可口可乐的商业模式基本符合微笑曲线，其两端的研发和品牌营销由自己负责，针对微笑曲线中间的生

产、销售这些环节，可口可乐会交由全球合作伙伴在指定的区域进行。

在中国，可口可乐一共有两个合作伙伴，即太古和中粮集团，分别负责中国的南方区域，包括香港、台湾地区 and 北方区域。

在全国，太古可口可乐业务一共覆盖 14 个省，共 25000 名员工，其中约有 15000 名是市场销售人员，大概有 8400 名业务人员。公司一年 200 多亿的生意，就是靠这 8000 多位业务人员一单一单拿下来。我们给这 8000 多位业务人员配了 2000 位的管理者，即使这样还有很多挑战和改善的空间。

过去二十多年，我主要的工作就是帮助 2000 多名销售管理者带好团队、完成任务。这是 HR 们非常重要的价值，除了用数字化、系统化工具要效能，我们还可以从人的角度，特别是管理者的角度要效能。

01

打造 BHAG “赢” 文化

对企业来说，最大的风险不是风控，而是今天没有订单。饮料市场完全是一个竞争激烈开放的市场，我们怎么去“赢”这件事情特别重要。所以首先要做的就是从组织“赢”的文化确保大家对公司生意有信心。

BHAG 是什么意思？

其实这是来自吉姆·柯林斯在 90 年代写的一本非常经典的书《基业长青》。他分析了 13 家能够做到基业长青的公司到底有哪些秘诀。其中有一点，就是认为这些公司始终能够拥有 BHAG (Big, Hairy, Audacious Goals, 即宏伟、艰难和大胆的目标)。

吉姆·柯林斯认为，之所以这些公司能够做到基业长青，是因为他们都给自己设定了一些艰难、有挑战的目标。在太古可口可乐，我们把它翻译成令人发毛的大目标，意思就是鼓励我们全国的 14 家公司、2000 多个销售团队，勇于去追求令人发毛的大目标。

在太古，我们把 BHAG 当成“赢”文化的一部分，自上而下，每个人都会给自己一个有挑战的目标。翻译过来就是 OKR 的 O，OKR 真正的精华就是那个 O，你要给自己设立一个宏伟有挑战的目标。

第一，为什么要给自己一个大的目标？

因为如果你的目标足够大，那么困难看起来就没有那么大。这就是为什么从一个组织，到一个团队，甚至哪怕管三五个销售管理者的业态，他们都要给自己一个令人发指大目标重要的原因。

GaiaWorks 盖雅工场 | 人效研究院 | 盖雅学苑

第四届 狮山人力资源论坛

B.H.A.G的意义（一）

整个世界都会为
那些目标明确的人让路
——拉尔多·沃尔多·爱默生

失败者

成功者

第二，为什么要在公司倡导 BHAG 的“赢”文化？

我们用《易经》中的一句话，“取法乎上，仅得其中；取法乎中，仅得其下！”如果你不给自己定一个更大的目标，也许你最终得到的就是一般般；如果你只是给自己一个一般般的目标，可能最后你什么也得不到。对太古可口可乐来说，我们每天就是靠业务人员一单单地拿生意过来，天天谈新名词是没有意义的。

GalaWorks 盖雅工场 | 人力资源研究院 | 盖雅学院

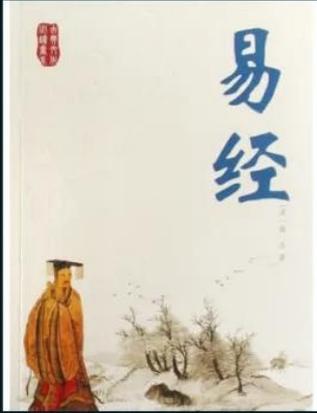
第四届 狮山人力资源论坛

B.H.A.G的意义 (二)

取法乎上,仅得其中;
取法乎中,仅得其下!

Even if you take the best as your model, you may only achieve the average

语出《易经》



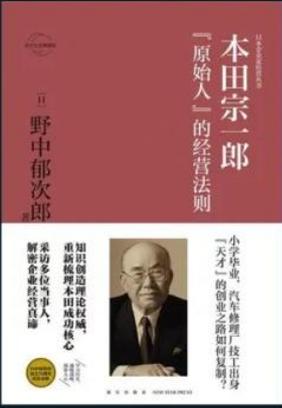
第三，为什么在公司把它当成“赢”文化最重要的一部分？

就是本田宗一郎说的“企业制定极具挑战的目标，意在打破现状，因为每个人都有几乎无法察觉、无法改变的惯性，仅有意愿是不够的。唯有高挑战的目标，才可能把自己从惯性中拽出来！”你怎么获得更好的生意，唯有给自己挑战的目标，才能够从自己平时的惯性中走出来。

GalaWorks 盖雅工场 | 人力资源研究院 | 盖雅学院

第四届 狮山人力资源论坛

B.H.A.G的意义 (三)

“企业制订极具挑战的目标，意在打破现状！因为每个人都有几乎无法察觉、无法改变的惯性，仅有意愿是不够的。

唯有高挑战的目标，才可能把自己从惯性中拽出来！”

作为企业大学，其中很重要的部分就是推广公司文化。在太古可口可乐，推广 BHAG “赢”文化就是企业大学最重要的工作。我们分三个阶段进行。

1.0 阶段 (2017-2018)，引入 BHAG 概念。让大家知道什么是 BHAG 文化、为什么制定以及怎么给自己制定。后来我发现跟 OKR 的 O 意思一样的。在这个阶段，我们给自己制定了为期五年的大目标，团队

共创。

2.0 阶段（2019-2020），把五年 BHAG 分解为各功能组目标。我们甚至用了来自未来的一封信，比如说你可以幻想 2025 年实现目标的时候，你要写给员工的一封信，给你的团队一封信，你大概怎么做。

3.0 阶段（2020-2023），回顾 BHAG。我们引入了一个奥斯卡纪录片《徒手攀岩的故事》，来激励团队管理者追逐自己的梦想和目标。

这三个阶段下来，BHAG 基本已成为“赢”文化的一部分，深入太古可口可乐人的心。

02

赋能主管，激活员工

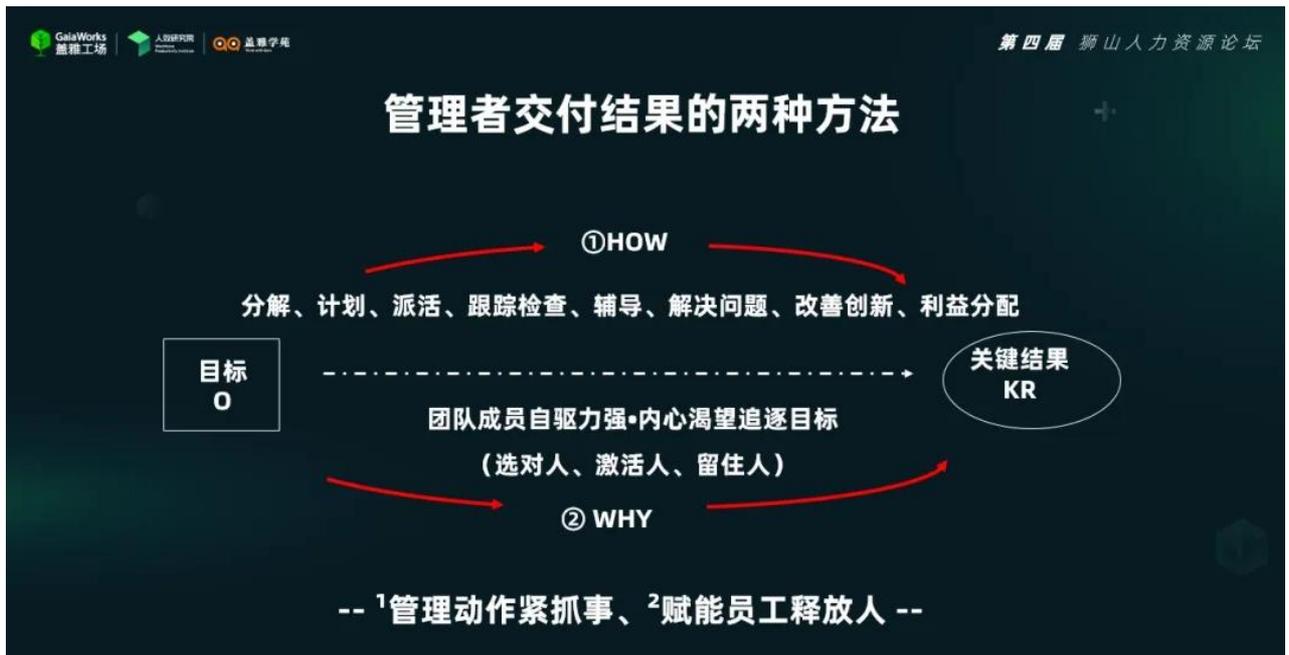
光有梦想不够，你还需要赋能管理者，让他们带着业务团队去实现生意目标，所以我们也把在教销售经理们如何带好团队、交付结果整理成模型和工具，让我们 2000 多位销售经理们都掌握。

如果今天要用一句话来概括的话，那就是“**公司战略确定后，干部就是决定因素！**”除了要用系统等刚性的工具，管理者的能力决定了能不能最大化激发员工潜能。

很多管理者有一个误解，一谈到战斗力、执行力好像就是员工的问题。其实，当公司战略确定后，怎么激活员工，干部才是关键的因素。所以在过去十几年的工作当中，我花得最多的心思就是培训 2000 多名销售管理者，因为只有他们把团队带好了，员工才能够拿到订单，公司的经营目标才能实现。

管理者交付结果的两种方法

怎么教干部实现经营目标？我用了一个非常简单的公式（套用 OKR 的意思，但不是 OKR 的原意）。



光有目标是不够的，还要交付结果。管理者交付结果是有方法的。

第一个方法是 HOW。我们把它分解成八个标准动作：你接到目标怎么分解，怎么转化，怎么跟员工谈目标，中间怎么跟踪检查，怎么做辅导，怎么和员工一起解决问题，甚至改善创新，最后怎么跟利益挂钩起来，多劳多得。

数字化工具固然好，但是必须把这些数字化的工具落实到动作里才有意义。比如说跟踪检查会让数字化变得更加高效。所以 2000 多位销售经理在面对 8400 位销售业务人员时，唯有把管理动作做到位，交付的结果才会做到。

第二个方法是 WHY。一个管理者想要交付结果，光把这些动作做好是不够的，还要明白团队成员为什么自驱力强，为什么要跟着你一起追逐目标。这就是选对人、激活人、留住人的问题。唯有把这两件事情都做好了，交付结果的概率才会变高。

如果说上面 8 个是“事”的动作的话，那下面三个动作就是“人”的动作，我们要确保把每一个动作分解，把它工具化、标准化，确保销售经理们都能够把这“8+3”的动作做到位。管理没有秘密，它跟流程、跟 IT 代码一样，也是有标准动作的。

我经常送给销售经理们一句话：“带出一支销售铁军，不能只会喊口号，打鸡血，立军令状等方式，而是要把管理动作做到位，把人的潜能激活释放，交付结果的概率才会高！”带团队，交付结果是有方法的，只有这样公司的生意才不会成为无源之水。

激活员工六角模型

那怎么赋能员工，特别是选对人、育好人、留住人、激活人。我也有一个激活员工六角模型。



这个模型就是告诉销售经理们，除了薪水以外，如何让员工愿意付出更多能力，跟着你追逐目标。

第一，追随感。提升个人的影响力，让员工愿意跟着你一起干活，特别是对个性张扬、独立自主的新生代、Z世代，如果他不认你这个经理人，他根本不会对这份工作付出更多的能量。

第二，使命感。你为什么给一个组织、给自己团队一个BHAG的目标，要让大家奔着去实现？梦想的力量。

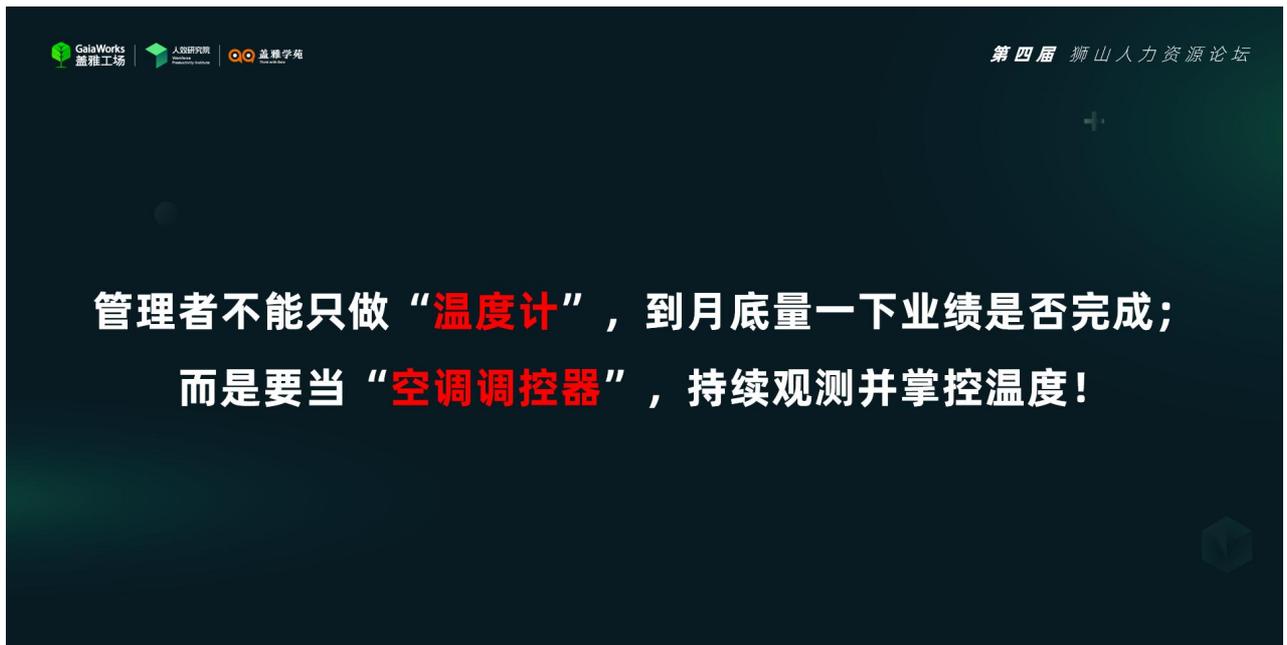
第三，意义感。意义感是一个员工除了拿到他付出劳动应该得到的薪水外，还让他乐意付出能量的个人意义。比如说随着公司一起晋升，学到更多的技能。每一个管理者都要帮助你的员工找到这份工作除了付出劳动应该得到报酬以外的那份意义，没有意义的工作就是卖身契，你会觉得每天很累，很痛苦。

第四，成就感。再就是给员工自主空间，特别是对新生代。

第五，氛围感。管理者怎么创造氛围，让员工觉得来这里快乐的、受到尊重的，觉得愿意在这里工作的地方。

第六，物质感。利益共享。

所以两件事，你必须把事的动作做好，人的动作做好，而且这个过程中要花很多的心思。



再送大家一个金句：管理者不能只做“温度计”，到月底量一下业绩是否完成；而是要当“空调调控器”，持续观测并掌控温度。

很多管理者只会看数字报表，但数字已经不能改变，如果管理者只是在月底一味批评员工没达成绩，那没有意义。管理者要做的是在这个过程中，怎么把事的动作做好、把人的动作做好，像空调调控器一样，这样你的团队才可能交付结果。

关于人效管理的 10 个变革性建议



△ 李斌，盖雅工场战略与运营副总裁

本文内容来自李斌在第四届狮山人力资源论坛《关于人效管理的 10 个变革性建议》的主题演讲。

1. 柯布-道格拉斯生产函数
2. 谁是人效负责人？业务挂帅、人力参谋和财务保障
3. 从关注人效，到关注元效到关注时效
4. 构建“回归于人”的全面的人效分析指标
5. 指标不仅是算术，还有艺术和魔术
6. 回归“人”效，聚焦时间、技能、动能三因子
7. 满足人性、激发狼性、培育神性
8. 人效这道数学题的两种解法
9. 让边际人效提升成为可能
10. 人效工程到人效持续改进，坚持四项基本原则

早在 2011 年，中国第一场以人效为主题的论坛在北京举办，主题是“人效提升、基业长青”。13 年之后，我们又在苏州狮山脚下举办一场人效管理的论坛。

为什么是现在？人效这个话题在当下为什么又热闹起来？这是因为人效管理是企业的必由之路，这也是我今天要给大家的第一个人效管理建议。

01

人效管理是企业的必由之路：从效能，到人效、劳效，指向“重复的人干重复的活”

我们先看一个公式，这个公式看起来很复杂， $Q=AL^{\alpha}K^{\beta}$ 。

它是经济学里被广泛使用的一个生产函数，叫**柯布-道格拉斯生产函数**，阐述的是生产总量与几个因素之间的关系。

Q 代表着总产出，我们总希望目标产出变多，这毋庸置疑。

A 代表全要素生产率，这个概念稍后再与大家解释。

L 是劳动力投入，**K** 是资本投入。任何生产都需要投入劳动力和资本，这两个概念比较容易理解。

可见，总生产与全要素生产率、投入的劳动力和投入的资本这三个因素息息相关。

α 和 **β** 指的是**劳动力与资本的弹性系数**。弹性是一个经济学概念，它表达的是一个变量相对于另外一个变量能够改变的属性。

以劳动力投入的弹性做解释，当劳动力投入增加 1% 的时候，我们总产出增加的比率就叫劳动力弹性。例如，当劳动力投入增加 1%，总产量也增加 1%，这就是单位弹性；劳动力投入增加了 1%，总产量增加

了1%以上，这就是超弹性，意味着增加劳动力的投入会带来更高的产出增加；如果小于1%，就叫弱弹性，说明劳动力增加不能够带来总产量的同比例增加，背后可能是劳动生产率在下降。

同样，资本的弹性表达的就是资本所带来的总产量的同比变化，这背后代表的是资本的生产率。

第四届 狮山人力资源论坛

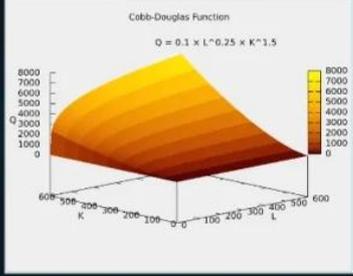
建议1: 人效管理是企业的必由之路 从效能, 到人效、劳效, 指向“重复的人干重复的活”

经济学中使用最广泛的一种生产函数:

柯布-道格拉斯生产函数

$$Q = AL^\alpha K^\beta$$

其中:
Q= 总产出
A= 全要素生产率
L= 投入的劳力 (≥0)
K= 投入的资本 (≥0)
 α 与 β 分别为劳力与资本的生产力弹性。



全要素生产率	资本生产率	劳动生产率
<ul style="list-style-type: none"> • 产出增长率扣除各要素投入增长率的产出效益后的“余值”，即：TFP增长率=产出增长率-α×资本投入增长率-β×劳动投入增长率。 • 在企业生产层面，全要素生产率体现科技创新及成果应用程度。 • 发展新质生产力的本质要求。 	<ul style="list-style-type: none"> • 资本生产率是指以“资本”作为投入量的条件下，单位资本的产出量。 • 2000年—2009年，中国固定资产投资增速持续攀升，年均增速高达19.8%，资本形成总额对GDP贡献率在2009年达到85.3%。但是，2009年至今，投资对经济的拉动持续下滑。 	<ul style="list-style-type: none"> • 随着老龄化问题加剧和人口数量下降，我国未来就业规模将持续减少。劳动力人口数量的减少不仅会导致生产端劳动要素投入的相对减少。 • 如果保障劳动生产率，全要素生产率稳定增速，乐观情形下2021年2035年中国潜在增长率有望维持在6.1%—6.2%的中高速水平。

组织效能

人才效能

劳动者效能

“重复的人干重复的活”

最后，我给大家解释一下全要素生产率，它是所有产出增长率扣除劳动投入增长率和资本投入增长率之后，其他剩余的生产率。

今年大家一直在谈新质生产力，而新质生产力的核心标志就是全要素生产率的大幅提升。全要素生产率代表的是高科技、高性能、高质量，更多的是通过科技进步来获得的，这基本是国家层面上要关注的事。

所以，国家高举的是全要素生产率提升的大旗，新质生产力是国家在帮我们解决科技进步的事情，留给企业最重要的是提升劳动生产率和资本生产率。

关于资本生产率，中国之前享受过资本生产率高起的状态，大概在2009年达到顶峰。

上图中有一个数据，来自中国银行研究院今年1月份发布的报告，2000—2009年之间，中国固定资产投资增速年均高达19.8%，对GDP的贡献在2009年达到了85.3%，但此后一直在下降。我们现在能非常清晰地感受到资本寒冬，也能够感受到资本投入的下降，很多公司不扩产了。

再就是劳动生产率。生产总量与劳动力投入有关系，但劳动力投入目前是在下降的，老龄化问题，人口

红利没有了，劳动力投入就下降了。在不增加劳动生产力投入的情况下，要保证劳动力弹性的增加，那我们只有提高劳动生产率了。

中国银行研究院发布的报告预估：如果能够保持全要素生产率和劳动生产率稳定增加，中国的经济在2021年到2035年之间能维持6%以上的增速。

分享到这里，我想大家都能理解，现阶段对企业而言可以努力的只有劳动生产率，因为全要素生产率是全社会整个国家在努力，资本生产率我们基本无能为力，这是大趋势。

这也是为什么人效管理是企业的必经之路，劳动生产率的提升是所有企业必然的选择。

劳动生产率代表什么？我认为包含三个层次，组织效能、人才效能和劳动者效能，从宏观面到微观面，从组织的效能到人才效能，再到劳动者效能，本质上都是“人”。

人处在组织环境中，组织效能是优先的，然后是人才效能，包含关键干部，包含关键人才等。讲到这里，想请大家思考一个问题：我们常谈的降本增效，到底是降谁的本，增谁的效？

很多公司的降本增效，有可能变成“降本增笑”，因为人才是企业关键，结果降本增效首先从关键人才和干部开刀，最后很容易徒增笑料。因为针对人才，很多时候不能降本，如何提升人才动能才是关键。

最后是劳动者效能，定义劳动者效能的典型场景我认为是：重复的人干重复的活，大家想一想公司里面有没有这样的场景，这些人在干重复的活，完成重复的任务，任务相对是标准化的，技能是相对标准的、可复制的，人其实也是重复的，而且相对来说他们的潜能是有上限的。

所以我们通过层层锁定，最后把人效管理锁定到人，锁定到基层一线，锁定到“重复的人干重复的活”这个场景。

02

变革性的人效管理需要躺在组织温床上：从 HR 推动，到业人财融合，打造基于共识的人效管理

如果企业真的做变革性的人效管理，一定要注意组织的环境，为什么？

在我看来，人效管理也是一场组织变革，很多人学组织发展，要推动组织的变革，人效管理实际也是一场组织变革，因为要从业绩增长为目标，转化到以业绩增长和效能提升双轮驱动，或者说有效能的高质量增长。很多业务线的主管都说我要人，要增加人。HR 你想说服他，很难的，因为在你们公司里没有共识。

任何的组织变革都要经历一个过程。组织发展理论的奠基人勒温讲过一个理论，任何组织变革都要经历三个阶段——解冻、改变再冻结。所谓的解冻就是要打破过去组织所存在的惯性，消解组织惯性里的那种利益架构，实际就是要革别人的命。

所以我们首先要解冻，解冻就是要为变革建立一个组织的温床。

GaiaWorks
盖雅工场
 人效研究院
 盖雅学苑

第四届 狮山人力资源论坛

建议2：变革性的人效管理需要躺在组织温床上 从HR推动，到业人财融合，打造基于共识的人效管理

- 人效管理也是一场变革。从以业绩增长为目标调整为业绩增长与效能提升双轮驱动，或者说有效能的高质量增长。

业务
“挂帅”

人力
“参谋”

财务
“保障”

- 最可怕的场景：老板跟HR说要提升人效，但业务的目标却只考核业绩增长。

/// 通过战略共创会、经营分析会、人效共识会促进老板与业人财团队的融合，是做人效管理的首要前提。///

做人效管理，最可怕的场景就是：

很多老板会找到 HR 说，我们要提升人效，麻烦你们牵头把这件事情做起来。很多董事长、CEO 不愿意和业务部门说做人效，只会给 HR 说，因为他认为这是人的事。

这恰恰是最大的悖论，当 HR 要人效，业务要增长的时候，冲突就来了，最后往往会塑造出 HR 和业务部门相互不信任的状态。太多的公司花了很多精力做人效，但只有一个 HR 部门在推动，最后不但没有成效，还变成 HR 与业务部门互相指责。

那到底怎么推动人效管理呢？

我们的方案是业务挂帅、人力参谋和财务保障，业务部门一定要牵头做人效，业务部门要挂帅。这个场合之下，HR 到底可以做什么？

上图下方的一段小字很关键，就是 HR 要通过战略共创会、经营分析会、人效共识会促进老板与业人财团队的融合，这是做人效管理的首要前提，业务部门、财务部门、HR 部门以及老板这四个单元要达成共识。

如何达成共识？有几个会议很关键，战略共创会、经营分析会、人效共识会等等，核心就是促进老板与业人财团队的融合，达成做人效管理的共识，有了这个共识再去做。没有共识千万不要贸然推人效管理，或者推动轰轰烈烈的人效管理，要提升 20% 或 30% 的人效，干到最后不是革别人的命，而是革 HR 自己的命。

03

时间是以一种“幽灵形态”存在的：从关注人效，到关注元效 到关注时效，指标更加精益化

做人效管理的第一步就是要有指标，有很多的指标，最常见的就是人均利润、人均产值、人均收益等等。

具体要什么指标，用哪一个指标？

我们一起先看看国家层面的人效指标。

首先，下图中左上角的图是中国国家统计局发布的最新的一份报告，它显示了过去五年中国的全员劳动生产率指标，这是国内生产总值除以每年的就业人口得出来的人均产值。2023年中国的企业人效，就是人均产值达到16万。这张图的数据很好看，从中国2013年开始发布人效全员生产率指标，劳动生产率每年都在上涨，而且每年都上涨5%~6%。

然后，我们再来看美国的劳动生产率，美国在他们的劳工统计局网站上也发布劳动生产率指标，并且是从1947年开始统计劳动生产率的指标。



从这两张图，我们可以看出中美人效指标的对比有什么区别？

中国的人效指标，我们只能看到两个变量，一个变量叫产出，一个变量叫人数，因为我们是用人创造的总产值除以人头。

而美国劳工统计局的数字上可以看到产出，看到人数，同时还能够看到单位时间的成本，单位时间的薪资以及工时，为什么会看到这个数据呢？因为美国劳动生产率的指标是以产出除以工时计算的。

这给我们带来的启发是：无论是国家、区域还是公司，都存在着三种人效指标，从“人效”到“元效”到“时效”，如果说所有人效公式的分子都是所创造出的产出，那分母可以是人头、成本、时间，所以有“人效”——人均产值、人均毛利、人均净利等，“元效”——元均产值、元均毛利、元均净利等，还

有“**时效**”——时均产值、时均毛利、时均净利等。

从人头到成本，到时间，我认为其实揭秘了劳动生产率的本质，做人效通常首先想到的都是裁员、优化、人力淘汰。但是不同人的成本差异很大，有一些公司人比你少，但是成本比你高，如果我们更加精益化，我们应该减少人力成本，少付出工资成本。

但是注意了，成本的背后是什么？一个员工到一家公司上班，付出去的是什么？

其实一共付出三样东西，时间、才华和意愿。首先付出的就是时间。

刚刚我们谈生产要素里只谈到劳动者，谈到了资本，没有谈时间，但是时间恰恰是最重要的“幽灵”般存在的状态，你看不到它，也感受不到它，但它却是人效里最关键的要素。

一部《劳动合同法》，本质上就是关于时间的法律，绝大多数的篇幅都是在讲时间，因为时间是最基本的，也是劳动者付给这家公司最容易被衡量的东西。时间在企业里，就是工时。

你可能会说你们公司不重视工时，因为员工都不用打卡，或者员工加班都不需要付出加班费，所以我们应该要让员工多一点工时。这其实还是在“不合法”的状态之下，希望在同等的工资条件下，员工付出更多的时间。

但实际上，如果做人效的话，恰恰应该是减少员工的工时。**因为我们不知道社会哪一天进化到公司要以时间定价员工。当以小时定价，而不是以月来定价的时候，就会发现时间才是人效衡量的重要颗粒度。**

当你接触更高级的人才、与更高级的公司比较时，你会发现你购买的是他们的时间；当灵活用工、零工更多时，你也会发现你也是在为时间付费，不是在为人付费。

所以终会有有一天，大家会知道我们其实是在为时间付工资，这种情况下就会知道到底怎么节省时间。

这也是为什么我们做人效必须转化的观念。所以建议大家当我们某一天真的把人效做得精致化的时候，哪怕做不到时效，也要往前推一步，先做到成本的效能。因为只有这样，才更加精益。

04

不在表面做文章，直击内核见真章：从关注效益，到关注效率和效因，构建“回归于人”的全面指标

企业如果要深入做人效分析和管理，人效指标就不仅仅是人效、元效和时效。因为这三个指标是最终的结果。

当你从别家上市公司的财报当中看到人家的人均利润、人均收入时已经晚了，你只知道你比别人家差了，但不知道原因是什么。就好比你的孩子考了 85 分，别人的孩子考了 95 分，不好意思，你家孩子比别人考得差，但为什么差？你并不清楚。

当我们做人效管理的时候，希望提升人效，而不仅仅是知道人效水平。所以，不在表面做文章，直击内核见真章。人效到底有哪些指标呢？

未来我希望大家面对这个问题时，能记住下图这张人效画布，这是我们提供给大家的工具。

GaiaWorks
盖雅工场
 人效研究院
Workforce Productivity Institute
 盖雅学苑
Think with Gaia

第四届 狮山人力资源论坛

建议4：不在表面做文章，直击内核见真章

从关注效益，到关注效率和效因，构建“回归于人”的全面指标

人效指标画布

	指标类型	次级指标类型	指标	指标定义	是否北极星指标
财务/评价类指标	效益类指标	人均类	人均产值、人均毛利、人均利润		
		元均类	元均产值、元均毛利、元均利润		
		时均类	时均产值、时均毛利、时均利润		
业务/表现类指标	效率类指标	单位效率	UPH/UPPH/SPH/ICPH/出杯量/翻台率		
		标准工时	千包工时、干片工时、哈勃工时		
		结构效率	质量效率(良率)、过程效率(转化率)、OLE		
HR/驱动类指标	效因类指标	数量类	员工总人数、直接员工人数、外包员工人数		
		结构类	官民比、管理幅度、职能人员占比、全职人员占比		
		成本类	人事费用率、人力成本增长速度、浮动薪资占比		
		时间类	加班率、出勤率、有效工时利用率、时间价格		
		技能类	岗位技能匹配程度、关键技能员工占比、多能工占比		
		动能类	满意度、敬业度、缺勤率、留存率		

↓

从最外显的指标到最隐秘的指标

从关注结果到寻找原因

从关注产出到关注人

我们将人效指标分为三大类，效益、效率和效因。

效益就是以财务指标评价人效做得差还是做得好，这是财务/评价类的指标，也是最直接的人效指标，它是结果性指标，代表着我们的水平或目标。怎么才能让效益指标变好呢？一定是业务、生产、流通等所有直接在前线作业的部门的效率提升了，只有他们的效率提升了，我们的效益才可能变好。

所以第二类指标叫效率类指标，体现为业务部门表现的指标。我把这类指标分成三大类：

1. **单位效率**。反映的是某一个单位下的效率，比如说小时产出，小时销售量、出杯量、翻台率。不同行业和业务的单位效率指标差异很大，之前有一家公司告诉我他们公司的人效指标是一头母猪一年的产出量。我开玩笑说这不是人效，是猪效，是猪的年度生产力指标，但对于畜牧业而言，其实反映的就是他们的生产效率。

2. **标准工时**。完成一件事情需要多长时间，单位效率越高越好，标准工时越少越好。

3. **结构效率**。结构效率就是效率的某一个维度分析。当我们去分类业务过程时，可以分成好多部分。比如质量效率，产出的质量好，良率高，只是效率中的一个部分，再比如过程效率，销售部门谈的就是过程效率，每一个销售阶段效率都要提升转化率，还有生产部门、制造部门喜欢用的 OLE，这些指标都是结构效率。

第三类指标是 HR 部门的，我称之为效因类指标，它们是回归到人的，但又能驱动结果达成的指标。

既然谈人效，我们需要从人身上做文章，因为人可以驱动效率，进而再驱动效益。

关于人的指标很隐性的，是很难被衡量的，但恰恰又是最重要的，无论是效益类还是效率类，本质上都是结果和表现，只有“人”才是根因。

效因类指标又可以分成六大类指标，就是数量类、结构类、成本类、时间类、技能类和动能类，是我们做人效时候非常重要的六个重要的因子。

从效益到效率到效因，很大的变化是从外显的指标到最隐秘的指标，从关注结果到寻找原因，从关注产出到关注人，当我们回到人的时候才知道根因在哪里，只有把整个人效指标画布建立起来，人效管理才是全面系统的，才是归根到因的体系。

05

指标的背后不仅是算术，还有艺术、魔术：从关注指标的比较，到关注应用和诊断，发挥指标的能动价值

有了这么多人效指标后，可以用来做什么呢？

如果只是去统计、对标，那指标可以视为一个算术题，我们可以做环比、同比，或是与计划值对比都可以，同时它也可以与其他部门对比、与远方比、与行业先进比、与竞争对手比。通过比较和对标可以知道我们人效的是相对好还是差的。除此之外我们还可以算出人效基准值是多少，高标值是多少。总之有很多对比方式。

指标还是一种艺术，为什么是一种艺术呢？很多公司，通过实时看板呈现一线员工的人效指标，这个时候指标就能发挥威力。人效指标看板的本质就是让人效指标被看见，只有被看见才是真实的，指标只有被看见才能发挥威力，激发出背后的力量。

GaiaWorks
盖雅工场
 人效研究院
Workforce Productivity Institute
 盖雅学苑
Think with Gaia

第四届 狮山人力资源论坛

建议5: 指标的背后不仅是算术，还有艺术、魔术

从关注指标的比较，到关注应用和诊断，发挥指标的能动价值

指标是算术

类型	与自己比			与附近比		与远方比	
	环比	同比	与平均值比	与基准值比	与计划值比	与其他部门比	与行业先进比
具体比较							

通过比较与对标，评价人效的好与差

业财反推法

效益类指标财务反推 效率类指标业务反推

标杆对照法

业界数据积累的标准值 直接竞争对手的参考值

现状提升法

瞄准历史最好值 瞄准同比增长15%-20%

通过不同的方法，为人效设置基准值，和高标值

指标是艺术

生产效率

全员人效看板

通过人效看板实时呈现人效变动

指标是魔术

- 利用人效指标预测生产结果
- 利用元效指标指导薪酬包测算
- 利用人效指标进行定岗定编
- 纳入组织绩效和个人KPI
- 利用人效指标设计奖金
- 利用时效来规划人才结构
- 利用人效指标进行劳动力盘点
- 利用人效指标诊断业务

人效的指标的政策应用

TOP差距点/指标	差距描述/与baseline的差距	差距形成的根本原因

通过人效指标的差距分析，寻找人效痛点，确定根因

指标还是魔术，为什么？

指标有很多用处，我们可以利用人效指标去预测生产结果，生产线上可以用节拍值预测生产量，利用元

效指标可以做薪酬包测算，还可以利用人效指标进行定岗定编，可以设计成组织绩效、个人 KPI、奖金、人才结构、劳动力盘点，甚至我们可以利用人效指标诊断我们的业务是好还是坏，这个时候你会发现人效指标有很大的魅力和魔力。

当然还可以利用人效指标做差距分析，如果人均利润规定基准是 10，为什么这个月没有达到 10？然后找差距点进行根因分析，才能找到痛点，最后改善人效。所以说指标也是一种魔术。



聚焦时间、技能、动能三因子：从关注劳动者外在因子，到关注内在因子，坚持长期主义

当我们识别出了人效痛点，找到人效差距后，到底如何改善人效呢？

如果大家关注了《人效九宫格白皮书》，你会知道盖雅提供了 B-Top 方法论的模型，我们今天不谈大模型，而是回归到人的六个因子，其中有三个因子叫数量、结构、成本，这三个因子什么意思？



特斯拉万人大裁员，就是减少数量。我们也可以降薪，可以降成本。还有结构，我们员工有各种各样的

结构，例如职能单位和前线单位的比例，还有员工、正式工、临时工的比例等等。

但是，从外在三因子出发，实际做的是“降本”的工作，人是没有价值感的，人被当成了生产要素的一部分，被视为客体去看待，人这个时候是卑微的。**当劳动者是作为客体存在的，调节的是群体，更多的是降本，但是可以短期见成效。**

如果真正地谈人效管理的时候，我们希望大家从外在三因子调整到内在三因子，也就是所谓的时间、技能和动能。我们希望缩减员工工时的投入，增加技能，提升动能。这时，人是作为主体被赋能，被发展，被优待的，被视为员工的一分子去看待的。所以，当劳动者是作为主体看待的，调节的是每一个个体，更多的是增效，但是一定是长期才能见成效，短期成效不一定明显。

当我们通过传统的管控式的提效，就不可能一直降成本、调结构，也不可能一直调数量，数量总归是有限的，所以一定要从传统的、粗放式、管控式、短期见成效的模式向我们长期的提效、赋能模式转变，即从外在因子向内在因子转变。这并不是说外在因子不重要，只是从长期发展来看，势必要经历转变的过程，不可能一直停留在外在因子。

盖雅最近发布了「**赋能发展型的盖雅劳动力效能提升套件**」，意指盖雅的产品和工具就是为了帮助企业更好地发展员工，赋能员工。

我刚刚提到员工在一家公司拿工资要付出三个东西——时间、才华、意愿。

马云之前在湖畔大学讲课的时候说，我用工资购买员工的时间和员工的才华。实际上我们还购买了一样东西就是员工意愿，你花了时间，员工也有能力，但是如果没意愿，也可能不是最高效的。

所以我提出了一个劳动者身上的效能飞轮（参考上图）。

注意，当有高产出时，如果获得的回报是不足够的，效能飞轮也会断掉，高回报才会产生高动能，有了高动能又会付出更多，所以高动能、高产出、高回报，效能飞轮才会运转起来。所以，我们不要总想让员工付出更多，让员工付出自己无限的时间、无限的才华和无限的意愿，也要给员工高额的回报。

对应聚焦到时间、技能、动能三因子中，最重要的是后面两个，对企业来说，恰恰需要的是高回报、高动能。

07

满足人性、激发狼性、培育神性：从关注控制，到关注赋能，提升劳动者的主体性

如何让员工有动能，我们提出了“三性”，满足人性、激发狼性和培育神性。满足人性叫愿意上班，激发狼性是员工愿意加班，培育神性就是员工不想下班，当然这是玩笑话。



什么是满足人性，其实就是保证公平，满足需要，兑现承诺，具体而言就是有工资、有奖金、有职业生涯。

员工愿意开开心心来上班，但却不能保证员工一定狼性的，怎么让员工愿意加班干活？这就需要激励有安全感、即时性、差异化，这里我们需要一个很重要的工具就是激励性薪酬。

用激励性薪酬让员工能清晰知道，付出与回报之间的必然关系，这就是安全感，就是激发狼性。用激励性薪酬让员工做到差异化，不是做100给100块，不是我做50你就给我50块，而是标准是80分，你做到100，我给你200块，这是差异化，只有差异化才能让员工感受到成就感。另外，我今天表现好，不是明天发给我工资，而是今天就把奖金打到位，这叫即时性。有了即时性、安全性和差异化，员工才

愿意加班，愿意干更多的活。

什么是神性，就是自我驱动的，我是使命驱动的，是上帝让我来上班的，拥有强烈的组织的承诺，这里需要员工有高度的使命感、亲近性、拥有权利等等。

这里谈到三性，本质上是希望从关注控制到关注赋能，提升劳动者的主体性，不能仅仅把劳动者当客体看待，我们应该把劳动者当成主体看待。

08

人效管理先要做好数学题：从事后管理到事前管理，推动劳动力规划和工时预算

当我们把劳动者当成主体的时候，到底怎么去做人效管理？

我们去年提了人效九宫格的模型，今天差不多也是发布一周年。今天我绝大多数要讲的内容，也将会成为盖雅工场发布《人效九宫格白皮书 2.0》的内容。

这里想请大家看一道数学题，就是 100 个人干 150 个人的活，拿 130 个人的工资，这里有两个逻辑，一个逻辑叫少人，本质上是少工时，但是另外一个逻辑叫提升动能，拿更高的工资。

这本质上其是一道数学题，数学题有两种解法：

一是**事后管理**，假设我们现在面临组织低效，所有要做的都是事后管理，例如要裁员淘汰、要培训提升能力，要给大家施加压力，还要安抚员工的情绪，管控成本等。但所有的事后管理实际都是在拿员工开玩笑，因为总会伤害到一部分人。即使提升了那 100 个人拿到 130 个人的工资，但伤害了 50 个人。

我们更要关注的应该是另一种解法，即**事前管理**，事前管理就是定岗定编，就是到底需要多少人。昨天我去一家公司，他们前三个月的效能没有达标，因为生产线投标多招了 50 个人，等你发现效能下降的时

候，再优化其实已经管理后置了。

第四届 狮山人力资源论坛

建议8: 人效管理先要做好数学题

从事后管理到事前管理，推动劳动力规划和工时预算

	管控模式	精益模式	激发模式
劳动力时间 (减分母: 减少工时浪费)	【时间精确】 精确记录和计算时间 • 复合考虑 • 控制加班率/出勤率 • 标准化工时分析	【时间精细】 工时与业财联动 • 劳动力账户 • 精益工时 • 实时可视化人效看板	【时间精准】 基于业务需求的时间预算 • 智能排班 • 智造排班 • 自动排班
劳动力技能 (加分母: 增加技能产出)	【upskilling】 标准化与员工技能提升 • 动作的分解和标准化 • 标准化培训 • 游戏化学习 • 数字化技能 • 社会化学习模式	【multiskilling】 多技能模式 • 员工多技能矩阵 • 多能工训练 • 关键技能管理 • 业务深度融合 • 工序合并和重组	【reskilling】 员工能力再造 • 新技术培训和研讨 • 工作拆解与重组 • 人机协作模式 • 混合办公模式 • 劳动力价值增值
劳动力配置 (调杠杆: 降低边际成本)	【数量配置】 控制劳动力数量 • 叠员/人力优化/末位淘汰 • 组织融合 • 薪酬包管理/浮动招聘 • 人力需求认定 • 劳动力规划	【成本配置】 优化用工结构 • 人力岗位外包/灵活用工 • 岗位调整 • 人员结构分析与优化 • 薪酬结构管理 • 主责能上能下	【激励配置】 提升关键员工动能 • 日事毕模式 • 激励性薪酬 • 授予权力 • 差异化激励 • 关键人才发展

盖雅工场人效九宫格模型

解答一道数学题

- 100个人干150个人的活，拿130个人的工资
- 核心是人：人少，干更多的活，拿更高的工资

事后管理

- 裁员、淘汰人力
- 培训、提升能力
- 增加压力
- 安抚员工情绪
- 严格管控成本

事前管理

- 劳动力规划
- 匹配技能、定岗定编
- 工时预算、动态调节
- 按效能增加额外奖金
- 即时激励

在人效九宫格左下角第一个格子叫数量配置，其实就是在谈劳动力规划，也就是控制人力、规划人力，所以它是非常积极的因素，右上角的格子是基于业务需求的时间预算，本质上也是劳动力规划，都是关于劳动力、人数、工时的预测，只不过前者在谈人的规划，后者在谈工时的规划，一个是粗放型的，一个是精益型的。

当你假设九宫格是一张纸，两个角拎起来合在一起时，你可以想象，最初的出发点就是最终的落脚点。所以说，任何的人效管理，本质上都要回归到最重要的点，就是做劳动力的规划和工时的预算。这也是提出人效九宫格这个模型时最重要的隐含和假设，当你做好了劳动力的规划，中间所有东西都不重要，不需要做太多事后管理。



投身第三次人效革命的洪流：从建立政策到数字化精益，推动人效边际改善

过去 100 多年，我们经历了两次人效革命，第一次是 100 年前的效率增进运动，也就是泰勒的科学管理运动。

1911 年泰勒写出《科学管理原理》之后，美国陆军总长在一家兵工厂推动科学管理，即水城兵工厂（Watertown Arsenal），然后员工就罢工了，国会开始调查，以至于 1911 年 10 月，泰勒到国会发表了一篇关于科学管理的自我辩论演讲。我之所以讲这个故事，是想说明做效率增进是伤害到员工的，因为它是典型的效能提升以管控员工为前提的。

第二次人效革命，就是 20 世纪中叶的精益生产运动，在日本发扬光大，最后回到美国的运动，它是精益思想。



到了第三次，又在谈人效，进入到数字化人效革命的潮流，它与 100 年前的管控模式和精益模式有什么区别？

首先，处在数字化潮流的人效可以让我们做到微观管理，让我们从人头到成本到工时去管控人效，过去只能看一个人，但是现在能看到一个人的一分钟甚至一秒钟，这只有数字化才能带来。

其次，让边际人效提升成为可能，传统的管控和精细化模式还在持续发挥价值，但不太能够推动边际化收益的大幅提升了，因为这些观念已经被应用了。但数字化可以带来新的威力。

最后是人性的张扬，数字化也是双刃剑，可以把人压迫得更厉害，但同时数字化和算法也是有温度的，

所以数字化可以让我们的效率带来巨大提升的同时，又是有温度，能够张扬人性的工具。

在本次论坛中，我们也发布了「**赋能发展型盖雅劳动力效能提升套件**」，这个套件非常好，为什么非常好，因为它完全就是从时间、技能、动能出发的，将数字化的工具和赋能发展理念融合到一起。

为什么说它是赋能型？因为精益工时，本质上不是让员工都加班，而是让员工少加班，减少工时；技能发展不是搞培训，是发展多技能工，让员工的技能得到更好的发挥，拿到更多的钱；激励性薪酬也不只是给大家发薪水，更重要的是希望通过差异化、即时性、激励性的动作，让员工的动能得到提升。

最终，时间、技能、动能管理都落脚到智能排班，它将人的可用性与业务需求以算法的模式匹配到智能排班中，实现劳动力预测和规划。所以，在我看来，智能排班和劳动力规划才是人效管理的核心。

10

将精益思维贯注于人效管理全流程：从人效工程到人效持续改进，坚持四项基本原则

最后，与大家分享一个人效管理的模式和一个人效管理的原则。

人效管理的模式分成四种，谈了这么多人效管理，要做的是哪一种？

一是人效评价，通过数据评价我的人效做得好还是差，这种情况下，我们只需要效益类指标就可以了。

二是人效工程，短时间内就要提升，就要看到结果，这是短期的工程式运动，这种情况下，我建议大家只需要从数量、结构、成本三个因子出发来推动人效提升。

三是人效改善，这是非常精益化的 PDCA 的模式，是基于人效指标进行差距分析、根因分析、找到痛点，进行改善的科学式的过程。

四是人效持续改进，人效空间非常大，中国的人效只相当于美国的 1/6，因此绝大多数的企业还有非常

大的空间，我们资本生产率在下降，我们的全要素生产率在改进，还需要维持的就是劳动生产率的提升，我们需要人效的持续改进。人效的持续改进需要我们从效益类、效因类指标，从时间、技能、动能出发，真正为人赋能，为人发展。



最后我们在做人效持续改进的时候，应该掌握哪四个原则呢？

第一，精益思维。从人到成本到工时，深入细节和根源寻找方法。

第二，数字化思维。从制定政策到利用数字化、数智化，提升边际人效产出。

第三，人本主义。从管控人到发展人，再到激发人，提升动能，要相信其他的资源都是有限的，有边界的，唯有动能是没有边界的，没有上限的。

第四，长期主义。不饮鸩止渴，从本原出发，相信长期主义，只有将人效持续改进的长期主义思想纳入企业的宗旨和信条，企业才可以长久持续发光发热。

总结：变在何处？

最后给大家总结一下十个变革性建议。

1. **人效管理的范围**：从过去谈人效变成劳动力的效能，聚焦到“重复的人干重复的活”的场景。
2. **人效管理的推动者**：从 HR 转变为业人才融合的打造基于共识的人效管理。
3. **关键人效指标**：从人头效能转化到元效和时效，让指标更加精益化。
4. **指标体系**：要推动全面回归到人的入效指标体系。
5. **人效指标的用处**：不仅仅做算术题，还要做魔术题，让人效指标发挥更大的价值。
6. **人效改进的方向**：从外在因子到内在因子，找到驱动入效成长最关键的内在因子是什么。
7. **人效改进的方法**：从控制到赋能，提升劳动者的主体性。
8. **人效变革的技术与工具**：从政策控制转变为数字化工具，推动入效改善的边际改善，边际效益的提升。
9. **人效管理的时机**：从事后管理转变为事前管理，从事后动作转变为事前规划，从人头的定岗定编到工时的预算，工时的排班。
10. **人效管理的四项原则**：不做人效工程，要做人效持续改进，让精益、数字化、人本主义、长期主义的理念深入所有做人效管理的入理者，还有 HR 的人心。

变革领域	人效管理的范围	人效管理的推动者	关键人效指标	指标体系	指标的用处	改进的方向	改进的方法	改进的技术与工具	人效管理的时机	人效管理四项原则
传统思路	效能/人效	人力资源部门	人头效能	效益类指标	进行比较	3个劳动力外在因子	控制	政策控制	事后管理	人效工程
新思路	劳动力效率	业人财融合	元效/时效	效率类指标、效因类指标	指导政策、指标诊断	3个劳动力内在因子	赋能	数字化	事前管理	人效持续改进
变革方向	聚焦“重复的人干重复的活”场景	打造基于共识的人效管理	让指标更加精益化	“回归人”的全面指标评价体系	发挥指标的能动价值	找到驱动入效增长的内在因子	提升劳动者的主体性	推动入效的边际改善	劳动力规划和工时预算	精益、数字化、人本主义、长期主义原则



盖雅工场是一家提供全球劳动力管理云服务的中国公司。目前，盖雅工场的客户分布在全球26个国家与地区，每天，全球1,800余家客户的600余万员工使用盖雅提供的服务。盖雅工场成立于2009年，总部位于苏州，投资方包括GGV纪源资本、腾讯、老虎、华平、经纬、EDBI等。

劳动力管理，盖雅搞得定。



人效研究院（Workforce Productivity Institute，简称WPI）是盖雅工场旗下的专注于提高企业人效的专业机构，致力于为组织提供先进管理知识与经验，提高企业和组织的劳动力效能为企业创造价值，推动社会进步。各行业的管理者和专业研究学者共同组成研究院的顾问专家团队，通过研究、交流与专业服务，不断为组织提供实用且可操作的解决方案和实践，助力企业降本增效。



盖雅学苑旨在提供理性、深度、前瞻的人力资源 and 劳动力管理思考和洞见，挖掘人力资源和劳动力运营实践、整合和连接资源，以社群、沙龙、课程等形式，助力企业人力资源和劳动力更高效。目前盖雅学苑能够承接企业人效管理轻咨询、人力资源课程开发，以及劳动力管理最佳实践报道等。通过分享洞见、挖掘实践，与愿意思考的你一同成长，为中国企业人力资源和劳动力管理之路赋能。



扫码查看
嘉宾分享视频