

# HR如何与数据谈一场恋爱



作者 杨冰

|           |                    |   |
|-----------|--------------------|---|
| <b>01</b> | <b>HR转型变革理念</b>    | 2 |
| <b>02</b> | <b>HR应具备大数据观念</b>  | 4 |
| <b>03</b> | <b>HR数据分析的关键方法</b> | 6 |
| <b>04</b> | <b>HR数据分析的体系模型</b> | 8 |

# 01

## HR转型变革理念

---

### 人力资源转型的四项标志

从战略和业务伙伴，到成为业务驱动力的讨论，价值讨论推动着组织和HR的诸多转型和创新，在这其中，最关键的是HR自身思考和组织运作模式所发生的变化，归纳一下，当前的HR转型有四项标志：



## 1. HR的角色定位和关键能力的转型

- 实现合适的人（HR角色）在合适的场所（管理对象和环境）做合适的工作（分工差异）
- 明确划分人力资源管理的战略功能和服务功能，强调价值导向；
- 新的人力资源管理流程和服务模式，实现HR运营的“一站式”、快捷、高效的服务，提供端到端的服务管理模式和方法。

## 2. 动态、统一且差异化的政策和流程

- 统一有效的文化、管理原则和人才观；
- 通用政策“聪明的”降低人为的、重复性工作，提高效率；
- 更充分的细分人才，差异化管理导向、政策和流程。

## 3. 具备数据分析决策能力与循证变革思维

- 优化数据来源，借助信息技术手段，开展分析与应用；
- 聚焦效益、效力和价值类管理数据，实现数据的分析、决策辅助和预测；
- 注重循证变革思维的应用，避免模糊化的、点状的管理思想，合理管控风险。

## 4. 充分利用HR信息管理系统和云平台

- 云平台作为效率和资源整合工具，大大提升了HR管理效率、响应速度和准确性；
- 借助信息技术，开展大数据分析；
- 强化业务协同、预警和控制；
- - 内部协同和员工自我服务。

# 02

## HR应具备大数据观念

---

### HR，如何与数据谈一场恋爱

HR们若想深入开展更有价值的工作，必须开始近距离接触数据分析的诸项要义，了解和亲近她，最好是和她谈一场缠绵悱恻的恋爱，这必然是一个奇妙的历程，但也并非是一个可以迅速达成的过程，有效数据分析的背后，是卓越管理思维和逻辑的体现。





我们可以把亲近数据分析的历程归纳为：**反应、主动、决策和预测**。与数据逐步亲密，是不是有点像谈恋爱？在实际执行上，势必会增加我们的工作量或协调更多的资源，所以你会发现这是一个痛并快乐的过程。总结我的经验，HR通过数据分析，量化职能价值，作为一种重要手段，可以在以下几个方面进行聚焦：

### 1.从分析成本效率，到分析组织和人的效能与价值。

举例：招聘分析，除成本效率之外，还可开展招聘人才质量、人才库、招聘环境与趋势、对接薪酬新老平衡分析、试用期绩效与测评等分析。

### 2.从收集和分析单维度数据，到分析关联数据，甚至发掘非关联数据之间的关系。

举例：企业除实施调薪率的内外部对比，根据物价、调研结果、企业经营确定调薪率之外，还可从内部HR职能管理数据中，建立关联，倒推决策规则，如调薪对离职率，调薪对敬业度、调薪对商品质量、客户满意度等。

### 3.从传统工作的数据分析，到创新管理思路的调查发掘。

举例：流动率和离职率的分析是一个方面，企业应建立内部留才指数，分析留才机制的动态变化，招聘部分可以对接到雇主品牌建设的量化指标，领导力和人才测评的数据分析更为复杂，也更具价值。

### 4.将数据内容统合综效，将数据动态对接到改善行动。

此框架的核心是改进行动，数据是一个归纳过程，预测价值也是在改进之后，所以，有数据、可视化，进行分析，得出结论，找原因并制定改进计划，逐项实施和监督成效，这才是以管理思想为基础，以数据为工具驱动，提升管理价值的做法。如欧莱雅公司，在敬业度调查完成之后，便以专案团队的方式，分析合理差距并找出原因，建立了二十余项改进举措并一一推行，这是正常的管理逻辑。

HR可以用数据手段达到可视化和辅助决策的效果，这样的出发点简单而直接，如同谈一场恋爱，但过程中实际上需要积极主动并且花费心力，不要担心，一旦建立并且运行得当，经营者与HR量化价值标准步调一致的时候，你就可以淡定而从容的享受HR职能包括HR团队价值提升带来的成就感了。

# 03

## HR数据分析的关键方法

---

### 企业管理大数据分析方法罗列

实际上，站在企业管理角度看问题比站在管理角度看HR本身更有挑战，商业环境的复杂性超乎我们的想象，抽丝剥茧归纳出的静态结论往往仅体现了高超的总结能力，缺乏预测性的理解是战略家们转型的命门所在。企业战略的制定要从社会与经济发展中找一阶差距和二阶竞争力。HR的转型突破，避免静态，也需要了解从公司的未来动向的一阶目标分析中找二阶驱动力。

说到业务驱动力和HR价值，不得不谈数据分析信息处理，科技进步推动思想进步，科技变革推动思维变革，带来管理转型。体现在商业管理中，数据与信息的价值深不可测，大数据带来的商业变化已在近两年内受到前所未有的重视，只是，从认知到行动，到结论，到商业转化，我们没有迈开步子。

数据分析的方法决定了信息本身是否有价值，分析方法的理论主要包括五个基本方面，我用通俗的语言做一个解释：

• **Data Quality and Master Data Management (数据质量和数据管理) :**

通过过程管理，类似考核与改进，确保好的结果，控制对最佳实践的偏离。

• **Analytic Visualizations (可视化分析) :**

直观的展示数据，让数据自己说话，让观众自己看到结果，看所关注的信息。

• **Semantic Engines (语义引擎) :** 非结构化数据的多样性带来了数据分析的新的挑战，语义引擎需要被设计成能够从“文档”中智能提取数据和信息。

• **Data Mining Algorithms (数据挖掘算法) :** 可视化是给人看的，数据挖掘就是给机器看的，深入数据内部挖掘价值，要有足够的数据库，还有足够的数据库处理速度。

• **Predictive Analytic Capabilities (预测性分析能力) :** 在可视化和数据挖掘基础上，作出判断和预测。

大数据处理数据时代理念有三个转变：要全体不要抽样，要效率不要绝对精确，要相关不要因果。根据一个显而易见的流程，我们可以将大数据分析和商业能力发挥归纳为四个核心要素：

**来源：**从哪来很重要，会遇到诸多问题甚至是很大的难度。从那里获取以及获取的流程，这需要一个设计的过程，这样的一个转变往往要比想象的复杂，很多企业花了一到两年的时间，就是在解决数据来源的问题。我的理解是，要有广泛的来源，不能全部从定义框架中抓取，如企业内部制定50个关键数据指标，但实际上，问题往往处在你关注的内容之外。

**技术：**技术手段推动数据的分析能力和运算速度，必须要利用数据平台，这是企业管理信息系统产品的竞争力之一，企业在选择供应商时，需要重点注意数据分析模块以及功能，包括可定制性，或系统之外的顾问服务等增值服务。

**挖掘：**借助技术手段，就可以整理、提炼、分析和总结数据内容，展开价值挖掘，定义框架是很有必要的，数据和信息此时要靠边，让管理的专业人员提出数据的要求或参与数据分析，因为真正的管理结论才是重要的。

**应用：**这是数据价值转化的关键，我们需要将前面数据分析的三个过程，融入管理行动与改进循环。



# 04

## HR数据分析的体系模型

---

### HR数据分析和应用的三个层面与四个维度

“大数据”的发掘和应用在改进商业决策方面起到了至关重要的作用，但实际上，在企业的内部管理过程中，从更务实的角度出发，对于大多数企业来说，即便是基于基础数据的分析，仍然存在很大的提升空间。

对于人力资源管理这一关键职能来说，数据分析绝对是体现其专业性和有效性的关键手段。行业领先的公司正越来越倾向于采用有效方法对人力资源数据进行分析，从而做出有效决策，提升HR管理竞争优势。

从复杂度和内容模块分别来看人力资源管理数据分析和应用，可以将其分为三个层面和四个维度。其中，以复杂度或价值视角分类的三个层面为：

### 1. 信息统计：

作为对人力资源管理的各项基础信息和运营状态的归纳，信息统计是体现HR运行效率的关键手段，如人员信息；

### 2. 逻辑分析：

结构化与量化的分析和表达方式，核心是HR模块运行或人才管理的效能、效力分析，如岗位评估、薪酬与绩效的量化设计与统计；

### 3. 价值衡量：

人力资源对接员工效能与组织效能，是人力资本或HR职能管理的价值分析，如员工敬业度或组织效能分析。

从实际内容角度，数据分析在人力资源管理中的核心应用包括以下四个部分：

### 1.人力资本效益（HC Investment）：

在归纳统计人力资本投资效益的基础上，强化内部结构的差异化效用分析，将人力资本投资到最大化效益领域。如成本结构组合与组织效益的回归分析；

### 2.人力配置（Headcount Planning）：

在组织和岗位体系合理化基础上，人力配置的重点是将宏观战略分解、微观岗位编制、适岗分析、外部对标和实施策略等因素相结合所产生的最优人力配置。如工作饱和度分析。

### 3.HR运营（HR Operations）：

围绕企业人才观的HR各运营模块的健康程度。属常规和基础模块分析，如薪酬的内部公平性分析与矛盾发现。

### 4.人才管理价值（Talent Management）：

体现企业内部人才管理价值的一系列量化指标，量化人才管理举措在员工生命周期管理过程中的影响力，如留才指数。

因此，以关键价值和有效逻辑为导向，整理、发掘HR运行数据中存在的键信息，并加以合理分析、利用，将会是人力资源管理专业价值的重要体现。

## 关于作者——杨冰

科石咨询高级顾问，十年组织与HR管理咨询经验，国际注册管理咨询师（CMC）、HR沙龙（hrsalon.org）特聘顾问。曾供职于多家组织与人力资源管理顾问公司，在HR管理咨询领域有丰富实践。专注于组织优化、人力资源规划、HR量化价值体系、薪酬绩效管理、业务流程优化、胜任力模型与人才测评、人才发展体系构建等领域的研究。曾为上海医药、创侨实业、家乐福、明基电通、信越化学、柯尼卡美能达、招商局集团、上海由由集团、三爱富、吴泾化工、上海大剧院、郑商所等数十家企业组织提供组织与HR咨询服务。

组织开发了科石咨询人力资源管理价值量化体系（Keystone-HR metrics）、基于“表现”和“发展”的科石职位评估系统（KGS）、薪酬分析与绩效管理系统平台。多次在HR杂志媒体发表专业文章。曾任中央国资委企业分配与薪酬激励专家组成员、国资委薪酬福利调查项目组顾问，上海市人力资源和社会保障局工资价位调查课题研究员，长期从事国有企业岗位评价、业绩考核、企业治理、高管激励等课题的研究。

## 关于 Keystone

科石（Keystone Consulting）是一家聚焦的组织与HR创新的咨询机构，我们关注组织与HR管理中的价值创造和风险规避，并提供有效的思维方法和操作工具来解决它。从信息调查、管理培训到HR咨询，推动企业HR管理能力提升，打造中国企业发展与转型的“灌能引擎”。

### 业务范围

- 组织与HR咨询服务
- HR创新类公开课程
- 基于关键能力发展的内训课程体系
- 定制化人力资源管理信息调查

网站：[www.keystonecn.com](http://www.keystonecn.com)

博客：[www.keystonecn.com/blog/](http://www.keystonecn.com/blog/)

TEL: 021-6050 9361

FAX: 021-6089 9417

Email: [hr@keystonecn.com](mailto:hr@keystonecn.com)

## 关于HRBOSS

HRBoss（瀚柏软件）是亚洲领先的以数据驱动的人力资源软件供应商。我们是第一家，也是唯一一家立足亚洲、服务全球的HR软件供应商。

自2011年成立以来，HRBoss的足迹已遍及亚洲7个国家和地区（新加坡、中国、香港、越南、日本，印度尼西亚、马来西亚），并在持续不断增长。我们的解决方案直观易用，高度可配置性，并提供遍布亚洲的本地化支持。我们具有颠覆性的解决方案结合了可视化的大数据分析和嵌入式商业智能分析，帮您获取实时的、以数据为导向的报告。

2013年 HRBoss的新增用户超过10,000名，来自各个行业。我们屡获殊荣的解决方案备受政府组织，跨国企业，创业初期企业和中小型企业的信赖，包括日产，奥迪，新加坡金融管理局及经济发展局（EDB），丝芙兰，新加坡樟宜机场等。这也是HRBoss飞速成长的一年。

EmployeeBoss是我们的劳动力分析平台，让您更容易开始着手大数据战略的规划。掌控您的人力资源数据。

[现在就开始免费咨询！](#)