

2018 / 10

# 全面激活组织潜力

## 2018人力资源趋势分析报告

>>

# 全面激活组织潜力

## 2018人力资源趋势分析报告



# 05

数字时代下的  
绩效管理趋势

# 04

建立流程化  
共享服务中心运营实践

# 06

组织人才发展的  
最佳实践



争转向时代对时代的颠覆。马化腾2013年说：“微信如果不是腾讯的，腾讯将是灭顶之灾，我们根本顶不住。”猎豹移动CEO傅盛说：“自我攻击是大公司持续保持活力的重要手段。”今天和十年、二十年前谈组织变革、组织效能的最大差异是时代洪流下，谁都不能逃脱。

而应对这些挑战的背后不是增加或减少一个部门，解决某一个管理模块的问题，需要考虑是在战略和组织如何更加系统性、持续性、稳健性地提升组织效能，改善人才管理机制的问题。

什么是拥有持续能量的组织？两个典型案例是美军和基地组织。当然这两个都是大型组织，美军组织最大的特点是流程型，和传统“金字塔”型军事组织不同的是，流程型组织形如链条，也可以称为八边形或橄榄型，横向式管理线条而非纵向，其特点可以概括为去中心、分权、团队集成、多转多能。典型企业代表如华为。基地组织的核心优势是宗教力量，“情感力量、感性力量是理性力量的24倍”，从本·拉登到基层恐怖分子，全部自动自发，目标一致。虽然从企业角度看这两个组织略显极端，但其组织形态和特征却都是打造组织效能的重要维度。

## 从组织诊断开始

常规逻辑可以理解为：从组织诊断开始，到组织设计、组织结构、组织规则和组织运营，指向综合组织效能的提升。

组织诊断就是重新系统地审视组织。从战略地图、组织地图、人才地图，从治理结构、组织结构到岗位结构，从管理科学到管理艺术，从制度到文化，从物质文明到精神文明。

上世纪九十年代，麦肯锡提出了著名的企业组织七要素，即7S模型（McKinsey 7S Model），包括结构（Structure）、制度（System）、风格（Style）、员工（Staff）、技能（Skill）、战略（Strategy）、共同价值观（Shared Value）。时至今日，依然经典。2017年又进一步提出了组织健康的九要素。



## 组织变革：价值链与治理结构的重构与管理

当今组织面临的主要挑战，是能否对变化中的环境条件作出迅速反应和积极适应外界的竞争压力。组织效能判断标准，应该是组织对变革的适应能力。组织设计过程是动态的，从而形成常态的组织变革和持续创新的组织运行方式。

对于组织变革的理解，最简单直接的方法，可以理解为价值链、治理结构和组织管理流程一系列的重构。万科、碧桂园的事业合伙人机制、以阿里为代表的小前台、大中后台的平台性组织，完美世界项目孵化模式、韩都衣舍小组制、爱尔眼科内部裂变模式，马克华菲的阿米巴经营等，体现了当前在“战略生态化、组织有机化”大背景下，组织形态更加扁平化、小型化、平台化、网络化和生态化的趋势。

组织运行不再是自上而下和从前到后，而是激发全部单元的价值创造，组织更加有机、更加具有活力，更加富有效能。

对于执行过程，我们可以参考科石组织变革的六个步骤：

- 01 审视状态：对组织内外环境现状进行回顾、反省、评价、研究；
- 02 觉察问题：分析未来需求，识别当下组织中存在的问题，确定组织变革需要；
- 03 辨明差距：找出现状与目标状态之间的差距，分析驱动因素和阻碍因素；
- 04 设计方法：提出和评定多种备选方法，研讨并作出决策；
- 05 实行变革：根据所选方法与路径，实施变革行动；
- 06 反馈效果：评价效果，实行反馈，若有问题，再次循环。



即外部边界，实现持续共同进步。通过不断领导和推动跨地域和全球化经营，自由穿越地理和文化边界。

而打破这些边界的核心则在于领导者自身：从专注短期可衡量的经营结果开始；建立一个迭代的愿景，而非一个宏伟计划；不要为了打破边界而打破边界；一种演化的态度和自信。

## 结语

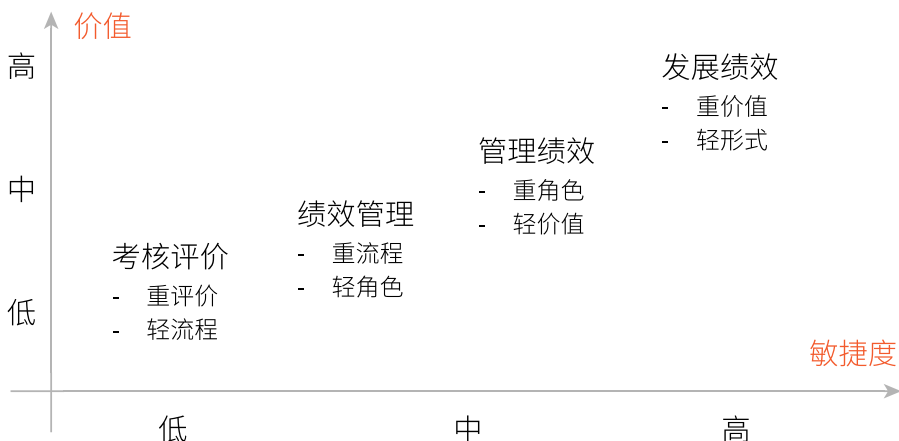
新商业环境下，不确定中的确定是，为客户创造价值的追求和组织内部的文化基因。组织变革过程就是企业价值创造要素的组合方式，通过组织诊断的方式，提炼企业过去的成功要素和未来将会面临的挑战，建立组织设计与管理运行规则，持续推动组织变革，优化治理结构以及人才激励，保持组织的开放性、敏捷性及柔性，从而激发组织活力，提升组织效能，助推企业战略实现。

于直线部门负责人很难建立对绩效管理的角色认知或担当意识；

**第三个层面**，管理绩效。重角色，轻价值。部门管理者认识到自身是管理目标、管理绩效的主体，这是一大进步，但如何让绩效管理创造更大的价值，对接动态的战略目标，是一个挑战。

**第四个层面**，发展绩效。重价值，轻形式。强调绩效管理的动态性和敏捷性。动态性既是指能够自上而下对接年度战略解码和动态的战略盘点，又能够鼓励自下而上的主动思考和创新创造。敏捷性，则是指绩效管理的轻便与灵活，不背弃拖累，融入日常管理，高效创造价值。

### Keystone 领先企业绩效管理成熟度模型



价值是指创造未来价值，是额外业绩，是创新的价值，是转型的价值。因此，对于绩效管理而言，发展绩效、驱动绩效、达成业绩、创造价值、实现战略是目的。过程中的工具皆为手段。

以上四个层面是科石对绩效管理设计理念的一个关键理解和管理趋势。而从执行的角度，绩效管理的趋势则是：从“X理论”到“Y理论”，从结果主义到实力主义。



## 从结果主义到实力主义

过去会强调：结果是否达成。而结果的达成，从来都不是靠精深、意念或情绪动力来实现的。不考虑过程改善或组织健康的绩效体系设计，是典型的管控理念，制定出目标，来看看你有没有达成；而不是，制定出目标，我们来考虑一下如何达成，我该如何帮助到你。

从结果主义到实力主义，指的就是从管理目标到管理方向 and 过程。

日益创新的绩效管理工具，例如OKRs，就是这样一个典型，其关注自上而下与自下而上相结合，关注内部公开透明，关注如何达成的关键要素和举措，关注过程中的沟通与改善。

### 从结果主义到实力主义，科石建议HR关注：

- 基于战略解码，注重因果分析带来的举措分解，而非自上而下复制目标和指标。
- 鼓励自下而上制定创新目标，授权与激发工作自主性。
- 引入新式绩效管理工具，鼓励关注过程要素改善。
- 组织绩效大于岗位绩效管理，重视中高层管理者的绩效考核做轻基层绩效管理。
- 关注未来对现在的影响，鼓励创新性、突破性、颠覆性的目标设定。

去尝试，传统绩效管理就像一个大辫子，剪掉也就剪掉了。

美国世界大企业联合会曾经征询全球各大企业的CEO、总裁和董事会主席，什么是他们目前面临的最大挑战？什么使他们辗转反侧、夜不能寐？他们列举了如下商业挑战：

- 创新                      - 客户关系                      - 运营                      - 可持续发展

# 03

## 关于人工成本管理体系搭建

---

在企业快速发展过程中，常会遇到各种抱怨，业务部门抱怨人不够，财务部门抱怨管理费用高，HR 没有控制住人。员工抱怨销售额越来越多，工资没见涨多少？！HR抱怨哪有不花钱找人来办事儿的？！

以上情景的背后反映公司人工成本管理的失效，对于企业老板来说，需要知道钱到底用在了什么地方？公司达到高业绩目标时能支付多少人工？低目标时，又能支付多少人工？多少人工成本比较合理？而这些问题的解答需要企业建立有效的人工成本管理机制，并能实现人工成本预算与员工薪酬激励的对接。

人工成本管理是对企业完成生产经营整个过程中，因为劳动者而发生的所有费用进行预算界定、核算支付、分析调整的一系列管理行为，不只是事前的控制，贯穿在整个经营管理过程中。人工成本管理的重点是在保证企业经济效益与员工合理收益前提下，寻求最佳的人工成本投入产出。

### 一、人工成本管理的方法

常用的人工成本管理方法主要有“比率控制法”、“盈亏平衡法”、“弹性预算法”等。

## 1.人工成本预算体系

人工成本预算一般从以下几个方面和步骤展开。

首先，对预算口径进行梳理明确。明确清晰的预算口径是人工成本管理的前提，尤其对于集团型公司，标准统一、口径明确，是HR人工数据分析和监控的基础。财务及薪酬岗位应根据国家有关政策规定，将各项直接与间接人工成本按科目梳理。预算口径不仅包括人工成本科目的梳理，同时包括内部组织或业务单元口径的梳理，如存量业务、创新业务，零售连锁企业的老店、新店等。

其次，对标调研，确定人员规模。根据公司行业类型，企业发展目标、企业管理现状、人效提升目标等，合理确定企业组织人员形状、岗位设置、企业人员规模等。人力资源部应根据调研对标结果、企业现实人员状况确定企业合理的岗位编制、人员配置、以及人员需求计划。

常见的组织形状如下图所示：

| 专业人员结构                                                                              | 结构特点                                                                                                                                                       | 适用环境                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|   | <ul style="list-style-type: none"><li>- 基层员工人数最多，中层员工人数次之，高层员工人数极少</li><li>- 中高层员工通常为生产性管理人员</li></ul>                                                     | 为生产型团队的代表性结构，通常适用于劳动密集型团队或以简单操作为主要价值创造方式的团队，如生产车间、呼叫中心等          |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>- 中层员工是员工团队主体，人数最多，基层和高层员工人数相对较少</li><li>- 中层员工通常为能独立负责某一专业领域工作中的中高级专业技术人员</li><li>- 高层员工通常为技术型管理人员和技术规划人员</li></ul> | 为大部分知识型团队的代表性结构，通常适用于知识密集型团队或以相对复杂劳动为主要价值创造方式的团队，如研发中心、精密仪器维修团队等 |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>- 高层次专业人才是员工团队的主体，中低层员工人数相对较少</li><li>- 高层人员通常为专业技术领域专家</li></ul>                                                    | 为某些特殊知识型团队的代表性结构，通常适用于提供独立智力服务的团队，比如部分律师事务所、投资银行等                |

点相关薪酬项目的影响要素在未来的变化情况，比如与浮动工资相关联的销售目标调整、物价水平变化、销售政策变化、销售模式调整等要素。与业绩目标关联紧密的员工，应编制不同业绩目标（必保目标、基准目标、挑战目标）下的阶梯预算，明确预算上下限，给老板一本明白账。

2.人工成本控制体系

人工成本控制主要通过搭建指标模型来实现，对许多企业来讲，一般采取双向控制，即分别从人工成本增幅和人工成本比率两个方面对人工成本预算进行控制。

人工成本增幅控制主要从人工成本的增长与利润（或人均利润）、销售收入（或人均销售收入）、实物产量增长幅度对比，把人工成本水平的提高控制在经济效益和投入产出水平所能允许的范围之内。当企业人工成本增长时，销售收入及利润也要有所增长，且增长幅度应高于人工成本的增长幅度。

人工成本比率指标主要以人工成本利润率、人事费用率、人工成本占总成本比重、实物量生产率等比率指标来分析，衡量企业与横向对标企业或纵向历史平均数据的偏差程度。

通过人工成本增幅指标模型及人工成本比率模型，可建立人工成本控制的矩阵模型，分析人工成本增长的合理性，进而建立人工成本的健康指数模型，实施人工成本预警管理（搭建人工成本红橙黄绿预警机制），对集团公司各个单位进行预警管理。如下图某集团公司人工成本预警机制。

| 指标范围         | 预警级别 |    |
|--------------|------|----|
| 0<指标<0.85    | 正常   | 绿色 |
| 0.85≤指标<0.95 | C级预警 | 黄色 |
| 0.95≤指标<1.0  | B级预警 | 橙色 |
| 指标≥1.0       | A级预警 | 红色 |



# 04

## 建立流程化 共享服务中心运营实践

---

人力资源共享服务中心，其职责是对内部其他部门提供低成本、标准化和专业化的服务，（如员工招聘、薪酬福利核算与发放、社会保险管理、人事档案人事信息服务管理、劳动合同管理、新员工培训、员工投诉与建议处理、咨询与专家服务等）。通过人力资源的共享服务中心的建立提高人力资源的运营效率，更好的服务业务单元。据调研，成立人力资源共享服务中心可降低约28%的运营成本。

### 一、业务背景与需求

什么时候是成立共享服务中心的最好时机？我们可以来观察大多数公司是在怎样的业务背景与需求下成立共享服务中心的：

- 急需降低成本，提高运营效率
- 提高地区/全球合规性
- 支持迅速扩张的组织成长
- 专注HR核心业务



### 三、技术应用

由MAYO团队自主研发的一体化人力资源管理系统TUBE，正是为共享服务中心提供技术支持的人性化应用。通过对人力资源行业及人力资源从业者的深入了解，MAYO针对困扰HR长久以来的痛点，不断优化升级，其具体功能应用如下：



#### 人力资源信息系统的应用

可分权限的人力资源员工信息管理系统。主要用于组织结构管理、组织人员异动、员工历史数据追溯、员工数据管理、考勤排班、薪资福利核算、入职管理及自助服务。

#### 员工自助服务系统的应用

员工自助服务系统分为网页版和移动端APP版，员工可以在其中查看公司的规章制度、政策及公告，也可以轻松完成自助考勤，排班，提交休假、加班申请，查看工资单等操作。

#### 考勤排班系统的应用

TUBE是一体化系统，可以帮助共享服务中心轻松实现自动化排班管理。员工考勤，休假加班数据将与薪资自动匹配结算，减少由于系统接口或者数据输入等错误。

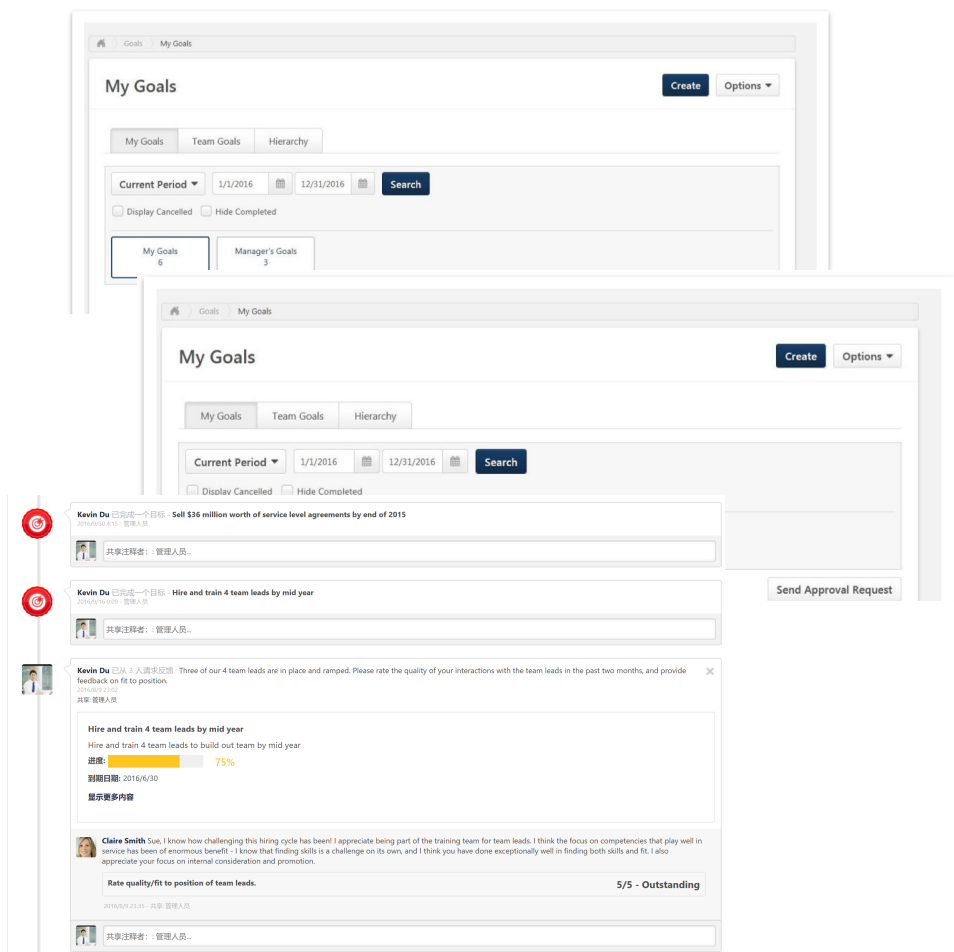
## 05

## 数字时代下的绩效管理趋势

组织业务目标的达成最终取决于团队目标的达成，团队的业绩靠的是成员的努力。就绩效管理而言，大多数组织管理者的目的，是激励员工，但最终这个过程耗时耗力，难以看到明显的效果。而在组织内部，设定目标和衡量绩效是管理中非常重要的环节。

那么我们如何才能确保绩效管理过程是具有激励性的、有价值的呢？

员工信息、数据变动每天实时更新，提供可视化图表及基于图表的智能化分析，如预测员工离职率等，企业数据完整统一，保证人事数据发挥最大价值。



(本图为CSOD系统绩效管理界面)

主管提供了很多的绩效回顾内容，如果频繁做到每周回顾的话，我们回顾的应该是员工的工作任务与行动计划，肯定其贡献，纠正其行为偏差，主管成为员工达成目标的导航仪。当绩效目标也是项目协同目标的时候，项目团队成员或者其他团队同事反馈应该被包括在阶段反馈过程中，可以更好的促进团队目标的达成。



为谈话而谈话。肯定员工可以引以为傲的具体成就及可以改进的领域。提供员工行动步骤和可以使用的资源。最重要的是，把员工当作合作伙伴去交流。

如何改善绩效评价的过程，我们可以来看看好的组织如何做？

**好的组织：**将评价作为日常运作的一部分（而不是作为人力资源职能），在这里我们可以设计协作化绩效反馈。

**好的主管：**每天都在谈论绩效，给他们的团队提供及时和有用的反馈。

**好的员工：**欢迎反馈作为灵感、激励的源泉。

**好的绩效管理系统：**鼓励每个人积极的收集关于绩效的信息，并将这些信息反馈到组织以协助决策。

## 组织绩效的回顾

### 1.从组织的视角

从组织出发时，我们很容易进行比较：如他更擅长坚持自己的预算，她想出最有创意的想法，他赢得了最大的客户。

但是，当谈到绩效考核时，我们只以个体的眼光看待员工，而不是以团队的眼光看待员工。组织绩效回顾能让你把员工看成一个整体——在他们的团队中看到每一位员工的贡献，并评估他们的个人贡献如何推动整个团队的成功。

从组织的视角出发，可以提供更好的洞察力，了解他们的真实表现和对组织的影响。

## BEST PRACTICE

## 06

VUCA时代下  
组织人才发展的最佳实践

VUCA 时代下，精明的企业管理者已经充分认识到，快速发展企业内部的人才梯队，竞争性地解决未来的组织需求即外部业务需求的重要性。而事实上，规划人才发展的体系，并付诸系统实践是复杂和耗时的，对于资源有限的企业来说，更具挑战性。

组织绩效管理过程通常标志着迈向中型公司人才发展管理更集成方法的第一步。在这些变革阶段，最好采取基于最佳实践的系统逻辑方法，为增强组织绩效健康与发展打下坚实基础。

那么，当你试图根据最佳实践制定有效的人才管理流程与系统实践时，如何开始着手这项工作呢？

首先关注支持核心业务优先级的五个核心管理元素：

- 01 启动战略上岗计划
- 02 启动一致性绩效目标
- 03 启动评估和发展体系
- 04 发展继任规划
- 05 提升员工参与度

## 1.战略上岗计划

**建立在新员工入职之前：**结合招聘收尾流程的主管团队互动，公司近期活动与文化介绍，提升新员工对公司的认识程度，进而提升招聘成功率。

**建立在老员工晋升/转岗之前：**帮助熟悉新岗位的工作内容，提前训练相关技能。

**建立在人才盘点之后：**适时发展不同准备度的员工。

成功地将处于职业周期的各部分员工整合到组织中，是确保敬业度和留任的关键。招聘人员和招聘经理们很明确的事实是，大多数员工最多有90天时间来证明自己是否胜任一个新的角色。新员工（对于岗位来说）是否能快速适应新的工作要求、操作规范和绩效预期，最终将决定员工能够以多快的速度为组织做出贡献。

## 2.战略上岗实践4C<sup>2</sup>

**合规遵循(Compliance)：**教导员工基本的法律知识及与政策岗位相关的规章制度并通过考试强化，如海外上市公司比较重视的销售岗位的反贿赂法FCPA。

**明确工作(Clarification)：**确保员工理解他们的新工作和绩效结果的期望。

**文化连接(Culture)：**为员工提供正式或非正式的组织文化感觉，如内部沟通手段。

**协作联系(Connection)：**帮助新员工建立他们需要参与和掌握的重要内外联系和信息网络。

---

2.Bauer,Talya N., Ph.D. Onboarding New Employees: Maximizing Success.SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series.



虽然中小型企业倾向于更规避风险，分配给上岗计划的资源可能较少，许多最佳实践建议采用和实施在线技术工具，以整合人才管理活动，从招聘开始。

## 第二步: 启动一致性绩效目标

传统模式下，关键绩效指标的战略计划是在一般组织的顶部设计的，将顶级目标分解到员工个体需要充分的内部领导支持，需要将业务战略转换为个人业绩和发展计划。

组织绩效是从个人绩效向组织绩效向上流动的结果。一旦CEO和执行团队设置了组织的愿景和主要的财务、客户和组织范围的目标，每个组织实体就使用战略分解来创建团队目标，而这又反过来有助于组织的目标。<sup>5</sup>

在整个组织内调整目标需要清晰和特殊性，因为目标在整个组织内是级联的。为了最有效，目标设定应该遵循S.M.A.R.T.目标格式，结合最新的绩效发展趋势：

- 01 将你的员工与你的公司/项目目标联动起来，自上而下的分解组织目标，自下而上的整合绩效结果
- 02 明确团队和个人的方向，将个人发展也作为绩效回顾的一个部分
- 03 通过聚焦跟踪目标进展来提高绩效结果，战略与优先事件整合一致
- 04 定期更新目标，配合业务挑战
- 05 提高组织高层管理人员的洞察力和透明度，员工明确了解自己的贡献价值

---

4. ones, Katherine. Automating Employee Onboarding: A Value-Add for Midmarket Organizations. Bersin & Associates Research Bulletin. 2011. To purchase the report, visit <http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?docid=14539&mode=search&p=Talent-Management>

5. Bersin, Josh. High-Impact Performance Management: Comprehensive Industry Study – Market Analysis, Trends, Best Practices and Vendor Profiles. Bersin & Associates. 2006. To purchase the report, visit <http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?docid=6238&mode=search&p=Talent-Management>

- >> 真正的人才闭环体系是把学习和发展与绩效评估的结果联系起来。整合这些核心过程使组织能够看到学习发展计划对员工绩效的正面影响。<sup>8</sup>
- >> 在一个案例中，将组织学习和绩效计划整合到一个单一的技术平台上之后，它能够给出它的经理和员工可以访问一个易于使用的仪表板，该仪表板提供待办事项列表、评估和课程学习进程的一览表。因此，报告和分析工具帮助该组织减少了75%整合报告所花费的时间。花更少的时间在管理上，释放更多的时间来指导战略性的员工发展。
- >> 使用能力评估来识别员工能力与本岗位或者准备继任岗位的差距。胜任力是指能将某一工作（或组织、文化）中有卓越成就者与表现平平者区分开来的个人的潜在特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能。一个详细的胜任力素质模型应包括如下三个要素：胜任特征名称、胜任特征描述和行为指标等级的操作性说明。组织通常具有四种类型的能力：核心原则或价值观、领导能力、职业道路和岗位能力。
- >> 识别和定义所需的能力。管理者必须给员工一个明确的目标和任务来衡量行为。这有助于确定需要发展什么。当整合到人才管理过程时，能力是增强公司价值以及推动业务影响的有力工具。
- >> 利用评估过程。评估，包括360度反馈工具，是一个很好的手段，让员工了解自己以及工作表现更多。自我认识和对自身优缺点是事业成功的关键因素。<sup>9</sup>

---

8.Integrated Learning and Performance – Essential to a Talent Management Strategy.Human Capital Institute.2008

9.Lamoureaux,Kim.Modern-Day Career Management: Key Trends,Models and Case Studies.Bersin & Associates.2009.To purchase the report,visit <http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?docid=10576&mode=search&p=Talent-Management>

的组织在高绩效员工中的流动率要低50%。换句话说，那些认为自己在为将来的职位做准备的员工更有可能坚持到底。<sup>10</sup>

## 第五步: 提升员工参与度

赋能文化，首先需要支持和自上而下推进。没有管理层的支持，主管不会接受授权作为管理的优先事项，这样授权就成为对员工的空洞承诺。理想情况下，授权不是一项割裂的行动，而是需要成为组织文化的一部分，也是组织人力资源行动的目标。

### 1. 员工的关注

- 维护个人的人才档案
- 关注个人职业发展
- 展现组织价值观
- 创建专业网络
- 让主管了解到职业愿景

### 2. 主管的关注

- 提供职业发展建议
- 识别发展机会
- 推荐员工适合的空缺岗位
- 提供给员工坦诚的关于未来岗位的绩效与潜力的反馈

### 3. HR的关注

- 协助员工管理他们的职业发展，提供工具和资源
- 作为员工的职业教练

---

11. O' Leonard, Karen. 2009 Talent Management Factbook: Best Practices and Benchmarks in Talent Management. Bersin & Associates. 2009. To purchase the report, visit <http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?docid=10522&mode=search&p=Talent-Management>

## 特别鸣谢

---

### Keystong Consulting（科石咨询）

科石咨询是一家聚焦于组织与 HR 创新的咨询机构，提供组织变革、薪酬管理、人力配置、长期激励、HR 数据分析、绩效管理、人才发展等方面的咨询服务以及项目式敏捷辅导和常年顾问式服务。科石聚焦于组织与 HR 唤醒，持续推送业务发展、组织发展与人才发展的协同。科石提供专业方面的真知灼见，从第三方的角度来帮助客户做出更周全的决策、实施和持续推进变革，致力打造中国企业发展与转型的“灌能引擎”。

### MAYO Human Capital

MAYO Human Capital Inc. 于2013年7月在台湾成立，2018年在上海开设分公司，专注人力资源全方位领域，旨在贯彻“以人为本”的理念，发挥人才真正价值。MAYO拥有自主开发的基于云端的一体化人力资源管理系统TUBE，已经成功服务超过200家大中型企业，分布于两岸三地。通过和全球领先人才发展平台 Cornerstone OnDemand 以及人力资源管理变革咨询专家 Keystone 的战略合作，MAYO 将继续为企业提供更全方位一体化服务，助力企业变革。

---

全面释放组织潜力  
2018 人力资源趋势分析报告

2018/10  
MAYO Human Capital  
& Keystone