



# 科石与您并肩“战疫”

## 提升企业“免疫力”的六项长线举措

科石管理咨询中心发布 2020年02月

# 前言

疫情爆发，无一幸免，多数行业受到重创，在这个时点，企业除了应对当务之急，业务端的暂时停摆给了我们一个时间窗口，一路狂奔，陡然停下，让我们有更多时间来思考经营和管理的挑战。

所以从这个角度讲，危机之中**蕴藏转机**，病毒刺激人类建立更为强大的免疫系统，免疫力是人体的防御机制，**企业的免疫力则是组织能力，也是核心竞争力**。这场危机**正在倒逼企业重新思考生意逻辑和管理逻辑**，从而建立更强大的组织能力系统。



# 长期主义与持续进化

生存很重要，生存的关键在于**适应与应对变化**。



本质上，组织有两个选择。它可以在牺牲内部一致性的条件下持续地适应环境，即不断重新设计结构来保持与外部的匹配。或者，它可以在逐渐牺牲与外部环境的匹配性的条件下保持内部一致性，然后在匹配变得糟糕时快速重新设计组织，达到内部一致的新形式。

——亨利·明茨伯格

换句话说，**要么进化，要么革命**。在经常的小变化和不经期的重大变化之间，前者重视与外部的匹配，后者重视内部的一致性。今天我们要谈的，**是从组织与人力资源管理的角度，带领大家思考，变革什么，坚持什么？**

# 长期主义与持续进化

亚马逊的今天是**长期主义**的胜利！—— 贝索斯



唯一能超越变化的是长期主义，而非机会主义，机会主义者在焦虑中不断去判断风口期、红利期、拐点等。我们做经营的人，其实最重要的是要保持一件事情有价值的持续地做下去。那些能够超越时代、超越变化的优秀公司，真正有价值的部分是他们将爱、信任和承诺交付给顾客。

——陈春花

疫情、国家政策、社会舆论、产业链危机等等，所有这些不确定因素都是焦虑感的来源。而“长期主义”告诉我们，**不确定性就是现实，是活在当下的每个人都必须接受的**，如果我们内心平静一些，坚持走过这段不确定的时期，并不断思考长线举措，未来就会有希望。**抵御不确定性和减缓焦虑的，不是安慰剂，而是长期主义带来的长期价值与抵御风险的组织能力**，我们也可以称之为“免疫力”

**我们是谁？我们应当为谁？创造什么价值？我们长期应当坚持的是什么？**

# 科石：组织与人力资源变革的六项长线举措

如何提升企业的“免疫力”，科石从组织与人力资源管理角度，提出了2020年HR职能应着重关注的六项关键规划：

## 六、人力资源数字化转型势在必行

关键词：效率、数据、价值

## 五、人才盘点与人才发展要为业务增长和企业成长负责

关键词：价值输出型、未来型人才

## 四、差异化创建人力资源管理

综合实力与独特逻辑

关键词：再定位、独特逻辑

## 一、人工成本管控

基于人效目标与预算管控的总额管理原则

关键词：调节机制、强制措施



## 二、激励模式

建立个体回报与组织回报的联动

关键词：梯次、弹性、价值导向

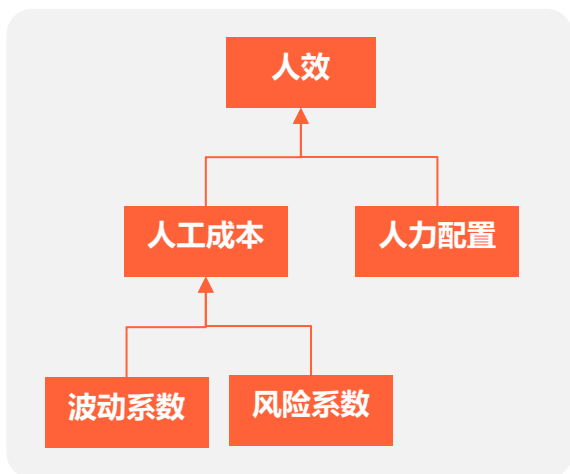
## 三、用人政策

优化人力配置逻辑，创建组织与人才管理柔性原则

关键词：业务组合、价值链、柔性、灵活用工

# 一、人工成本管控：基于人效目标与预算管控的总额管理原则

关键词：调节机制、强制措施



人工成本规划和总额的预算管理从来没有像今天这么重要！

第一，人工成本占企业总成本（或营业额、利润）的比例持续增加，管理人工成本关系着企业更好的活着。

第二，激励的核心在薪酬，薪酬管理的上一层设计则是人工成本总额管理，人工成本总额是一个绝对值，但需要相对管理，相对的是企业业务和人效增长。

危机之下，我们需要强化业务波动、人效波动和人工成本之间的关联，而在这个原则中，最重要的两点是：基于业务单元和人效目标的波动系数和风险系数。

**波动系数**指的是人工成本中的弹性成本占比和调节机制，这个相对比较容易理解。

**风险系数**指的是人工成本中固定部分的硬性调节机制，当发生转折与危机，人力配置和固定成本需要得以调节，这是一个危机之下不得已而为之的艰难举措，如政策面的延迟支付、裁员等，人力配置上如灵活用工、外协等，机制上可基于固薪设置调节系数等。



## 二、激励模式：建立个体回报与组织回报的联动

关键词：梯次、弹性、价值导向

承接人效与人工成本管理原则，薪酬激励的核心是建立个体回报和组织回报之间的联动，基于公司的分配文化，从分类分层的视角，建立命运共同体。我们需要设计调节机制与梯次。

对象

+

结构

+

导向

第一，先调节谁，再调节谁？高管要有更多担当，要保障核心岗位人员不流失，常规部门薪资要托底，调薪对象要差异化。

第二，先调节哪一部分，再调节哪一部分？福利可以作为第一波，组织绩效所对应的效益奖励是第二波，个人非关键杠杆类奖励是第三波，最后是个人的绩效奖励。

第三，就是分配对应的价值导向（对价值与贡献的定义和引导），目标是要调节的，指标是需要调整的，从关注结果类指标到关注过程，从关注多打粮食到关注土地肥力，从关注财务实现到关注组织能力和团队建设。



## 三、用人政策：优化人力配置逻辑，创建组织与人才管理柔性原则

关键词：业务组合、价值链、柔性、灵活用工

1.业务组合

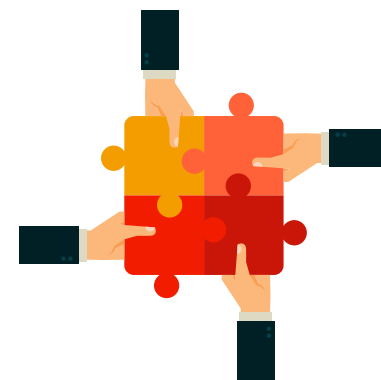
2.价值链

3.组织形态

4.灵活用工

很多企业真正开始思考用工模式，但在此之前，**需要检视的是企业自身的业务组合、价值链与组织管理模式，因为业务和组织管理优先于人力配置，业务逻辑决定管理逻辑。**

- 业务组合中，不同产品和区域业务的组合，哪些是需要强化？哪些是需要弱化或砍掉的？
- 价值链中哪些低价值、高管理成本的部分，是可以砍掉或寻求外部协作的？
- 组织管理模式上，需要思考和改变的是，如何通过精简流程精简、构建协同机制、改善职责分工、倡导柔性文化等手段，持续推动组织柔性与人尽其才？
- 在人力配置上，灵活用工原则，需要排出一个优先级，或制定一个差异化设计，哪些是要走业务合作的？哪些是要走人才租赁的？哪些要开展咨询合作的？哪些要走劳务派遣的？



**总结：经营者与人力资源管理高层，要思考如何把公司做精或做小，把业务做大，把组织能力做强，把人员做精。**



## 四、差异化创建人力资源管理综合实力与独特逻辑

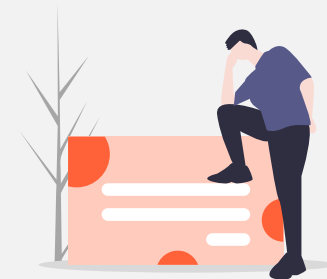
关键词：再定位、独特逻辑

即便是在大型、标杆企业，组织与人力资源管理也不可能做到面面俱到，处处优势。**人力资源管理有效性不等于全面性、体系性和专业度，而在于根植于企业战略、业务模式和文化的独特性、特定逻辑或点状优势。**



危机之下与之后，人力资源部门的愿景和定位可能会重新被修正：

- 我们可能会更强调组织设计，促进组织柔性，优化协同流程，改善组织效率，降低管理成本
- 我们可能会在更大程度上精简内部人力资源，整合外部人力资源
- 我们可能会更强调成本和风险，设计应急预案，直面潜在危机
- 我们可能更加重视企业文化建设与员工心理建设，提升员工体验与改善工作氛围



人力资源部的重要性与价值也将进一步被重视，公司对HR综合素质的要求也越来越高。**项目型、专题型**工作的推进将越来越多，倒逼人力资源管理团队在变革管理方面的能力提升，**没有人反对变革，只是反对自己被变革**，如何在变革中正面引导员工的情绪，关注客户价值，关注改进和成长，而非成本和个体损失，这些都将是我们需要直面的重要课题。

## 五、人才盘点与人才发展要为业务增长和企业成长负责

关键词：价值输出型、未来型人才

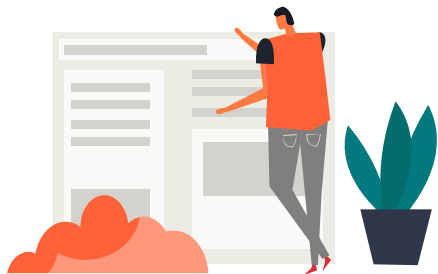
人才盘点和人才发展不仅仅是一套方法论，更要解决问题，解决企业增长与未来发展的的问题。我们做人才盘点，**是为了盘未来人才，找出缺口，从而建立供应体系。**什么是未来人才，不仅仅满足能力要求，还要**（1）为公司输出价值、创造增量和规避风险的人才**，想不想、会不会、能不能、做不做，做不做得成，很多时候不能等同。同时，更是找出**（2）愿意与公司走向未来的人才**。从这个角度讲，人才确实是“剩下来的”，是危难时刻敢上阵的“子弟兵”。在很多时候，潜力、意愿的盘点，优于能力、技能的盘点。

自燃

点燃

阻燃

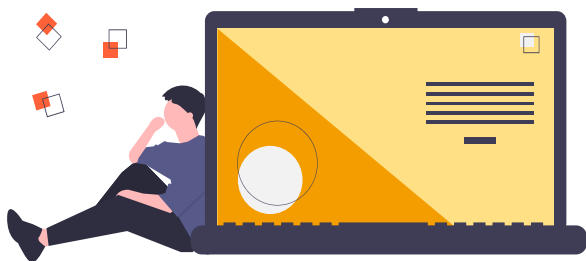
危机使人焦虑、敏感而又清醒，这次的疫情，打乱了所有计划，像一次压力测试，考验着企业管理的成熟度、文化的成熟度，考验着团队的凝聚力和人才的敬业度。**一个团队里面，把人员分分类，谁是自燃型，谁是点燃型，谁是阻燃型，在压力与挑战面前，一目了然。**



发展人才也是一样，变化的时代，**我们应着眼未来属性，基于战略与组织能力视角，而非岗位职责与关键任务。**从业务增长视角，学习项目的出发点不完全是能力、技能，学习目标与工作目标、工作场景的匹配度决定了学习成效和转化程度。从企业成长视角，**创建新知比经验萃取更重要**，组织成长与个体学习、培养、成长之间的匹配、平衡更重要。

## 六、人力资源数字化转型势在必行

关键词：效率、数据、价值



危机之下，无数企业一夜之间主动或被动接受在线办公与在线协同，进而关注并开始真正布局人力资源管理的数字化转型。近年，数字化转型已成为多数企业经营的核心战略之一，但对于大多数企业来说，**从知道到做，中间是巨大的惯性障碍和长期的路径依赖。**

提升信息效率

洞察数据价值

匹配组织形态

我们做数字化转型：

- 不但需要解决从线下到线上的功能与效率的问题，**同时也是为了解决信息对称、制度管控与执行一致的问题**
- 不仅要解决信息与数据的存储、可视化的问题，**还要解决数据洞察、业务关联和改善决策的问题**
- 不仅创造人力资源管理价值和人才价值，**更要推动组织模式的变革与创新，匹配公司业务生态，改善横向协同与纵向决策的效率，为内外部客户创造价值**

# 写在最后

时至今日，疫情还在继续，企业已在逐渐复工中。相信几乎所有企业在这场“战疫”中，公司高管与人力资源管理层都在经历着巨大的挑战，承受着多方的压力，经受着从未有过的考验。我们要在艰难中反思，将压力转化为信心和动力，抓住时机，苦练内功。没有一个冬天是不可逾越的，越是艰难时刻，越能够激发我们前行的动力，科石愿与您携手并进，秉持初心，坚持长期主义，推动管理变革，同心“战疫”，走向最终的胜利！



# 关于科石

科石 (Keystone Consulting) 是一家聚焦于组织与HR创新的咨询机构，我们助推企业战略实现，从信息调查、管理培训到HR咨询，持续推动业务发展、组织发展与人才发展的协同。我们致力成为中国最具品质的专业咨询机构，打造中国企业发展与转型的“灌能引擎”。

凭借卓越的专业能力与持续的创新精神，科石荣获“最佳人力资源咨询机构”、CSTD“产品创新五十强”、CSTD“全国企业人才发展优秀解决方案”等奖项。在由国内最大的人力资源专业社区媒体HRTech China举办的“最佳人力资源服务机构评选”中，荣膺“最佳HR服务机构”和“最佳原创课程”两项大奖。

我们帮助您的企业.....

## 落实战略

- 推动战略解码
- 分析驱动力与分解组织目标
- 阶段战略盘点
- 从战略到组织与HR

01

## 优化组织

- 变革组织，适应业务
- 优化岗位分工与等级
- 规划人力配置：人员总量、结构与编制
- 提升组织效能

02

## 激励人才

- 优化薪酬激励体系
- 打造合伙人机制
- 促进人才留任
- 促进学习提升
- 打造人才梯队

03

## 优化成本

- 管控人工成本总额
- 优化人工成本结构与管理机制
- 提高人效与成本效益

04

## 控制风险

- 数据监控与风险预警
- 评估HR效力
- 评估用工与福利风险
- 开展人力资源审计

05

# 科石五大系列课程产品

科石系列培训课程从业务发展和组织发展视角出发，设计和迭代完成了五大产品系列：组织效能提升(系列一)、独具特色的主题工作坊（系列二）、持续创新的人力资源管理课程(系列三)、向标杆学习——专业技能加速(系列四)和管理快车道（系列五）。



## 组织效能提升“TOP”系列

- 战略效能之“驱动绩效”系列
- 组织效能之“激活组织”系列
- 人才效能之“发展人才”系列



## 独具特色的“主题工作坊”

- 伐谋：战略解码工作坊
- 砺戈：组织与人才管理共创会
- 赋信：企业文化建设工作坊
- 维新：敏捷改进工作坊
- 蓄锐：人力资源精英训练营



## 持续创新的人力资源管理课程

- 人力资源数据分析师
- 组织诊断与组织发展
- 组织效能与管理提升
- 岗位、绩效与薪酬管理



## “向标杆学习” ——专业技能加速系列

- 战略创新
- 营销管理
- 目标管理
- 人力资源
- 组织变革
- 产品 & 研发



## “管理快车道”系列

- 高阶领导力突破
- 中层管理能力加速
- 后备干部 & 储备经理人
- 职场效能

# Thanks!

## 同心“战疫”，共克时艰！



科石（上海）企业管理咨询有限公司

<http://www.keystonecn.com/>

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

PHONE : 021-60509361

