

大数据时代下的人力资源管理

人力资源部 李莉

摘要：在大数据时代背景下，脱离数据的管理是没有意义的，而简单的数据加减、比较亦无法满足老板的需要。面对瞬息万变的市场，老板需要知道我的投入和产出，哪怕是处于后台的人力资源管理部门，我聘用这么多人不能做无用功。本文从四个方面阐述了数据化人力资源管理的运用，并通过人力资源效能指标直指公司业绩，充分体现了人力资源管理在大数据时代背景下的价值所在。

关键词：数据化人力资源管理 人力资源效能 人工成本投产比

数据化人力资源管理，不是简单的用人数（新入司、研究生、高管等）、培训小时数、工资总数、人均工资数等简单的数字加加减减，分析谁比谁多，谁比谁少，而是用类似剥竹笋的方式，将我们所看到的层层经营数据、人力资源管理的基础数据，进行层层解读、分析，去掉与人力资源管理无关的指标，通过与人力资源效能指标结合，直指公司业绩，从而体现公司人力资源管理的价值所在。大数据时代下的人力资源管理，HR们不仅是背靠大数据，更要学会用好大数据。

一、学说话——用财务报表信息反应人力资源效能

人力资源管理真的无法直接产生财务收益？人力资源效能真的不能用利润来衡量么？随着人人时代的到来，个体协作的交易成本已经降到最低，我们能够轻松量化出个人的产出。因为市场具有高度的不确定性，倒逼人力资源管理给出更多的确定产出是可以实现的。这就是很多老板越来越要求HR用结果来说话的原因。老板心中有句潜台词：“你告诉我，我花了这么多的人工成本，我买到了什么！”

然而，如何衡量人力资源效能，反映人力资源管理成果呢？！HR们选择用“大家的语言”来沟通——财务报表。实际上，不能进入三张表（资产负债表、损益表、现金流量表）的所谓“贡献”，老板们不会认可。从这个角度说，人均应收、人均成本、人均利润、人工成本投产比等等指标才是老板们关心的。更进一步说，要考虑员工的直接产出与投入之间的关系，比如一位员工一个财务年度管理的项目数，管理100个项目出现不良的有几个项目等。这可能会让HR感觉到压力，但使用这些指标，并证实自己能够影响这些指标才是体现人力资源管理价值的正途。

想象一下，我们这样跟老板汇报工作成果：“本年，我们的人工成本投产比已经提升了20%。这是因为两个原因：第一，新一轮的子公司经营管理人员调整后，新到位的人员经营业绩普遍提升30%，相对未调整人员业绩提高了24个百分点，成为公司业绩的重要增长极。第二，在业务规模上升25%的前提下，我们的人员数量，人工成本的上升都控制在15%以下，相比往年同样的业务增长规模（25%），人员增长率下降了8个百分点。”直接用数据体现人力资源管理成果，人力资源管理不再是不可量化的虚无的存在，它随时可以与公司业绩挂钩。

二、学数数——用目标业绩倒推招聘人数

对于一个成熟的组织，招聘人数是可以通过目标业绩和人力资源管理数据分析倒推算的，从而使组织的招聘人数不在是拍脑袋的“随口拈来”，更能最大限度的提高招聘职能的人力资源效能。

招聘新人，首先需要了解组织的状态，缺啥补啥。我们常用“人员盘点”来了解一个组织的人员分布状态，但是很多HR仅仅将人员盘点聚焦在表面数据，例如盘点公司员工的平均年龄就很无聊，一个平均年龄为45岁的大企业并不一定没有活力的，有可能他50岁以上的员工很多，而这些员工分布在闲职上，这拉高了平均年龄，但并没有降低企业活力，不需要展开大规模招聘。

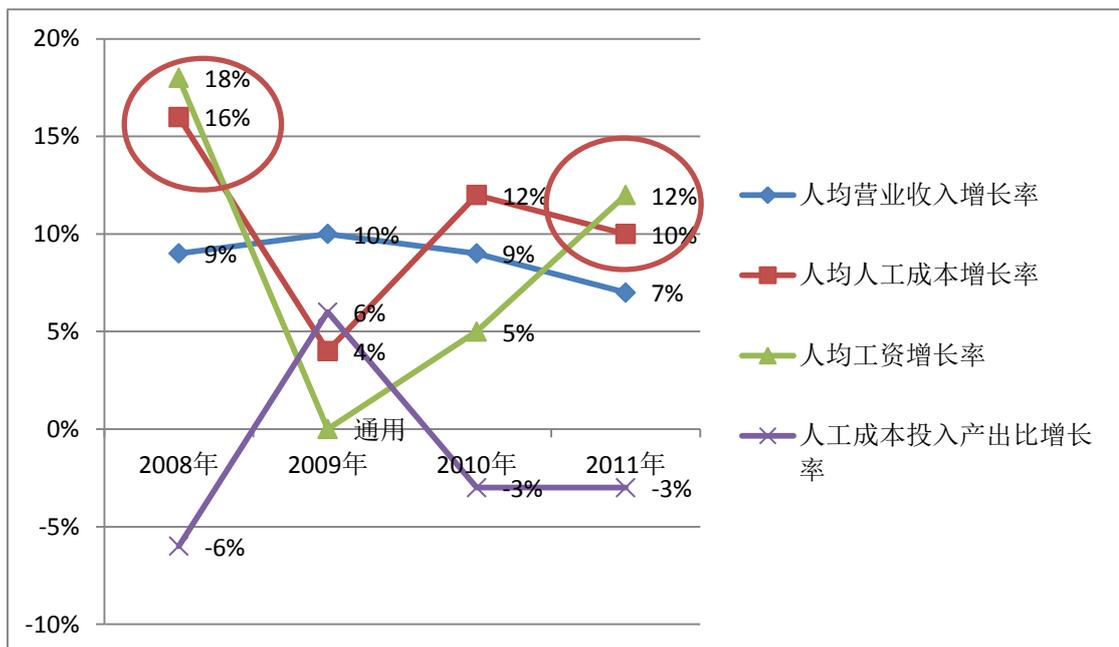
由这个例子展开，我们可以在年龄维度上细分，分出 20-25 岁，26-30 岁，31-35 岁……的不同组别，盘点出这些组别上的员工人数，发现年龄分布，这比平均年龄的表面数据有用的多。然后通过年龄分布，我们可以计算出组织的活力曲线，从而判断是否需要新招聘人员。进一步，可以结合岗位分布盘点、关键员工（Key-man）盘点和学历结构盘点，叠加多个维度的数据，计算出组织的人才储备率、人才成长率等指标，通过这些指标，HR 可以分析得出哪些岗位有空缺、是否有足够的后备干部储备、是否需要招聘新员工，同时 HR 还可以测算出该组织创造利润的关键员工人数、关键员工学历及资历状况、是否存在人员缺口。

运用客观的指标数据和合理的分析，HR 可以从后备干部和关键员工两个维度判断组织是否需要招聘新人。如果后备干部有缺口，那么就要在临近的资历维度、年龄维度寻找和培养后备干部，通过业绩指标或者岗位贡献度补充人员缺口；如果关键员工有缺口，而组织内部无符合条件的人员储备，则可以通过组织未来计划实现的目标业绩结合人均关键员工投产比，测算关键员工缺口人数，并按照目前关键员工的学历条件和资历条件招聘新员工。

最后，还可以通过人力资源效能分析本次招聘的效果，人工成本投产比提高的水平，公司业绩增长的水平，并将这些数据与财务三表结合，充分体现人力资源管理模块——招聘模块的效能。

三、学算账——用人工成本投产比确定涨薪时点

大数据时代下的薪酬管理，如果不能运用好数据、玩转数据，那么就不是与时俱进的薪酬管理。薪酬管理中最简单也是最难决策的一项工作——调薪时点，在大数据时代可以做到有据可循。它不再是员工千呼万唤得来的福利，也不是每隔几年组织的规定动作，它是组织为了提升利润，提高人工成本投产比而主动行使的人力资源管理手段。



如上图，一般情况下，人均人工成本与人均工资增长应同向，且人均人工成本增长率应高于人均工资增长率，当两者出现“剪刀差”时（图中画圈部分），则表明组织进行了“主动涨薪”。在涨薪后，如果人均营收增长率和人工成本投入产出比增长率同时提高，说明此次涨薪起到有效的激励作用。同理，HR 可以通过分析近年的人均营业收入增长率和人工成本投入产出比增长率判断并确定涨薪时点。

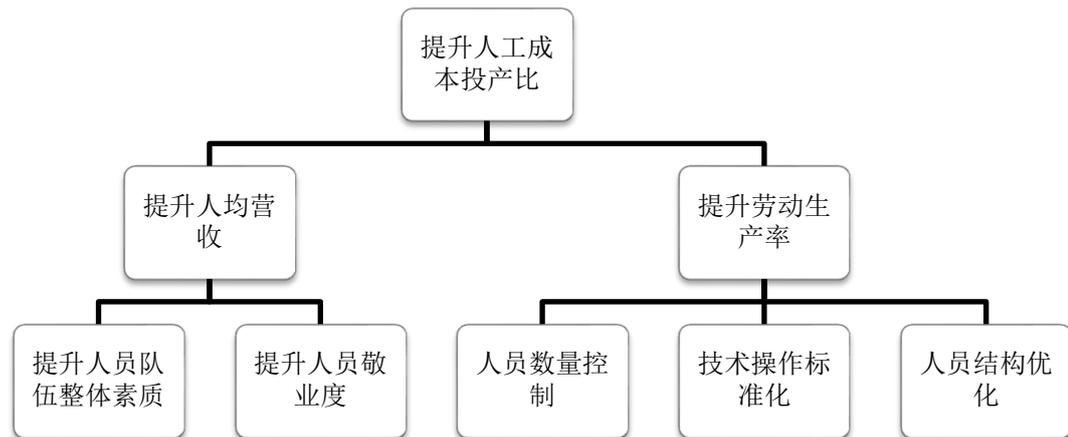
如图，如果营业收入增长率（蓝线）和人工成本投入产出比增长率（紫线）曲线形成的 U 口愈来愈大，就说明公司营业收入在不断增加而人工成本投入产出的比率却在不断缩小，此时的公司状况是员工创造了好的业绩却没有得到相应的报酬，长此以往，势必会造成员工、

特别是创造利润的关键员工的流失。HR 这时就需要通过涨薪来留住关键员工，保持利润的持续增长。如果可以，HR 还能够通过预测未来希望达到的人均营收目标，测算人均工资增长率从而确定涨薪幅度，实现充分有效的激励，最大限度的提高人力资源效能。

四、学考核——用专业的 HR 绩效考核工具考核业绩

业务部门常常抱怨财务部门和人力部门不会考核业绩，一句“你对这个行业不了解、你不懂业务。”把负责考核的财务人员和人力人员拒之门外，完全不存在交流的可能性。但是，作为组织的管理人员不可能让业务部门既当选手又当裁判，自己制定游戏规则，自己玩。在大数据时代，HR 可以将体现公司业绩的财务数据与人力资源管理绩效考核工具相结合，使高大上的财务数据接地气，给出业务部门心服口服的考核结果。

假设用最简单的方式分析，人力投入中老板最想提高的就是人工成本投产比。将公司简单分为业务部门和非业务部门两块，业务部门直接与营业收入挂钩，关注人均营业收入增长率；非业务部门与劳动生产率挂钩，主要提高人员的工作效率。再进一步分解，业务部门提高人均营业收入即提高关键产出，可以从人员队伍整体素质和敬业度 (employee engagement) 两个维度列出指标去考核评价；非业务部门提升劳动生产率可以从人数控制、技术操作标准化和人员结构优化三个维度去考核评价 (HR 还可以将指标进一步细分) 如下图：



通过这个以投入产出 (人力资源管理效能) 为终点的分解图，将看不见摸不着的人力资源管理效能用价值链的方式清晰简洁的呈现出来，最大程度剔除不必要的关注点。HR 还可以通过人员投资收益 (效能) 表 (如下表) 进行统计分析各部门人力资源管理效能，从而确定各部门绩效考核结果。

| 人力投资收益（效能）表 | | | | | | | | | | | |
|-------------|----------------|------------------|-----|-----|------|--------|----------|------------------------|-----|-----|-----|
| 投资分析 | | | | | 收益分析 | | | | | | |
| | | | 上年度 | 本年度 | 目标值 | | | | 上年度 | 本年度 | 目标值 |
| 人才投资水平 | 人工成本总量（环比增长率） | | | | | 直接投资收益 | 企业价值 | 营业收入 | | | |
| | 人工成本占总成本比例 | | | | | | | 人均营业收入 | | | |
| | 人均人工成本（环比增长率） | | | | | | | 利润 | | | |
| | 人均工资收入（环比增长率） | | | | | | | 人均利润 | | | |
| 人才投资结构 | 人员投资结构 | 职能管理人员人工成本（占比） | | | | 客户价值 | 客户满意度 | | | | |
| | | 技术人员人工成本（占比） | | | | | 流程差错率 | | | | |
| | | 操作序列人员人工成本（占比） | | | | | 员工价值 | 员工满意度（含劳动饱和度、员工加班率等指标） | | | |
| | 项目投资结构 | 工资成本（占比） | | | | 外部吸引力 | 主动离职率 | | | | |
| | | 社保成本（占比） | | | | | 平均到岗时间 | | | | |
| | | 福利成本（占比） | | | | | 招聘成功率 | | | | |
| | | 培训成本（占比） | | | | 内部凝聚力 | 员工敬业度指数 | | | | |
| | | 招聘成本（占比） | | | | | 高级员工留存比率 | | | | |
| | | 其他成本（占比） | | | | | 员工平均服务年限 | | | | |
| | 人才投资收益（效能）核心指标 | 劳动生产率（人均处理折算产出量） | | | | | | | | | |
| 人工成本投入产出比 | | | | | | | | | | | |
| 人工成本利润率 | | | | | | | | | | | |

在一个考核年度结束后，组织或组织中的部门填写年度人员投资收益（效能）表，HR可以通过如上客观数据结合组织的年度利润目标，制定绩效考核办法。并按照绩效考核办法中测算的目标值，确定组织中各部门的年度完成情况，从而确定各部门的绩效考核结果。

以上考核方式和数据与人力资源管理和人力资源效能紧紧挂钩，并且结合财务数据直指企业业绩，充分体现了HR在组织目标业绩实现过程中所发挥的重要作用。

完成说话、数数、算账、考核四方面能力的提升后，大数据时代下的人力资源管理就已初现雏形，也就是HR所称的“数据化人力资源管理”。不可否认数据化人力资源管理为过去纯理论的人力资源管理模式注入了新的生机，将繁复的人力资源管理极度简化。在人人强调结果、关注投入产出的今天，人力资源管理也可以量化产出，人力资源管理部门与业务部门有了沟通的语言，更能用数字向老板呈现管理的结果和收益。

一切用数据说话，彻底改变了人力资源管理即讲课、调薪、办社保、下文件、和员工谈心的形象，人力资源管理不仅能为公司创造价值，更能在大数据时代下，玩转数据，发挥作用，成为公司战略发展不可或缺的部分。它就像核武器的催化剂，能够加速组织业绩的提升，催化利润的增长。

ⁱ 人人时代：在人人时代，人人参与、共同创造。借助移动互联网与社交网等条件，无论是用户、员工，还是供应商、合作伙伴等，人人均可以连接起来，人人都可以基于个人的信息和知识参与共同创造—共同管理、共同发展战略。

从这个角度说，管理者、战略家和企业家都可以视为一个集体的概念，明茨伯格1987年就曾这样看待战略家，他说：“我亦想对战略家做出全新的定义，它指的不是个体而是一个由众多行动者组成的集合性整体，这些人的相互影响表达了之思想。”以上概念的重新界定，实现是对“英雄”与“能人”意识的瓦解，所有人站在了一个层面上。我们需要明白，人人皆可成为管理者、战略家与企业家，关键是懂得尊重自己与他人的知识，不能低估和浪费自己与他人的知识。这是人人时代的人性基础。