

数据化人力资源管理发心要正 树立“大局观”

■ 穆胜

佛教里讲“发心”，就是你的出发点，发心若正，就可能有福报。在创业上，好像是这个道理。有的创业者一来就想如何赚钱，那肯定会被功利主义的导向带偏，相反，大多数成功的创业者首先考虑的都是如何能够为用户创造价值，把这点想清楚了，企业自然也就赚钱了。在人力资源管理上，也是这个道理。使得工作数据化，向老板和业务部门体现自己的价值，应该是 HR 最后考虑的；如何对业务部门形成战略性支持，才是 HR 们应该的“发心”。

大多数 HR“发心不正”，所以才会在数据化人力资源管理的道路上逐渐迷失，也正是因为这种“发心”，他们流连于用数据化来炫技，实际连这件“核武器”的毛都没有摸到。

要连接财务报表，反映效能

HR 喜欢强调，人力资源管理是固本强基，无法直接产生财务收益。随着商业逻辑的迭代，人到人到人力资源效能的因果关系越来越明显，去除了工业化时代的模糊。一是因为人人时代的到来，个体协作的交易成本已经降到最低，我们能够量化出个人的产出。二是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。这就是很多老板现在越来越功利，越来越要求 HR 用结果来说话的原因。老板心中有个潜台词：“你告诉我，我花了这么多的人工成本，我买到了什么！”

所以，既然 HR 们的专业被拆除了壁垒，既然 HR 们越来越被要求给出确定性产出，他们就应该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，比如每个员工服务的顾客数，服务 100 名顾客的差错次数等。这可能会让 HR 感觉到压力，但连接这些指标，并证实自己能够影响这些指标才是正途。

日立研发智能工牌可测量员工幸福感

据科技资讯网站 2 月 13 日报道，幸福的员工往往会带来高产出和高效率，但如果他们悄悄地厌恶你吗，你如何得知你的员工幸福与否？毕竟有些员工可能会抱怨他们的工作太多，但又不敢站出来宣泄自己的不满。日本日立高新技术公司研发出可穿戴智能工牌。员工一穿，老板就得知道了自己员工的幸福程度。

这款智能工牌设备中配备了各种传感器。无论当员工坐着、站着，还是在办公室的前打字，都可以检测和记录。甚至还可以记录他们谈话的对象，时间长短等其他功能。其中一个传感器为加速度计，用于测量员工的幸福程度。

据日立公司表明，显然一个人的肢体动作与他们的幸福感有某种联系。幸福的人在前行的道路上充满活力，而充满无聊抑郁的人只会在办公室踱步徘徊。

传感器收集到的数据送回主基板，然后计算整组的幸福程度。这样做是为了帮助雇主想方设法提高员工的幸福，进而提高公司生产力。可穿戴传感器预计于今年 4 月在日本上市，售价将为每年 10 万日元(折合人民币 5253 元)。

(筱禾)



国药准字H46020636

快克[®]

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销



要呈现在组织模式中的分布状态

传统的错误假设是，人的一切状态都将影响到绩效。事实上，从“人到人力资源效能”的过程是以组织模式为介质的，换句话说，HR 们需要把人放到一个组织中，查看其个人特征在组织内的“分布”对于组织的影响，而不是孤立地评价个体。

我们常见的一个误区是喜欢盘点一个表面数据。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，有可能他的 50 岁以上的员工很多，而这些员工分布在闲职上(企业的“换血计划”进行的调整)，这拉高了平均年龄，但并没有降低企业活力。

以这个例子展开，这个时候有两种处理方法。第一是按照年龄在这个维度上细分，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多了。进一步，我们还可以根据一些假设来推导这种分布的影响。可以确认的是，第一，新人会对旧人形成冲击，让他们感觉到竞争；第二，假设同样的旧人，100 个新人形成的冲击肯定要比 10 个新人形成的冲击大。那么，我们就可以设置一种算法来量化出这个企业从年龄角度分析出的竞争氛围，我把这种算法叫做“活力曲线值”。

第二是加入其他个性特征的维度进行列联分析，这样会让原本无用的数据产生出价值。例如，盘点出组织内员工的学历结构

其实没有太大的意义，而一旦加入岗位分布的维度，我们就有可能发现管理岗位上累积了大量的高学历人才，而他们的职位普遍较低，这就有可是一种“可以开发的力量”。我们大可以想象一下，如果叠加多个维度的数据，这种分析将多有价值。例如，我们可以将绩效平均差排名企业内 TOP10 的管理岗位视为“高挑战岗位”，如果在这样的岗位上，员工的学历和人工成本支出仅仅排在 TOP30，那么，这样的分布就不够合理。

要反映 HRM 职能的运行状态

有了合理的组织模式，有了员工的高绩效特质，有了员工在组织模式中的合理分布，不代表可以自动产生高绩效。第一，员工队伍本来就是流动的，有流入，有流出，有内部流动，所以，人力资源的配置职能(招聘、淘汰、再配置)必须要发挥作用，以确保分布的合理性，让员工“有机会干”。第二，员工的行为既有好逸恶劳的一面，又有需要被调动出无私奉献的一面，始终需要人力资源制度的激励和约束，所以，人力资源的激励职能必须要发挥作用，让员工“有意愿干”。第三，员工自身的能力和知识储备也有不足，人力资源的培养职能必须要发挥作用，让员工“有能力干”。人力资源管理职能进行的干预(通过人力资源制度或政策)，是加诸在组织模式和员工分布上的“外力”，实际上是现有人力资源管理的主要工作。盘点出这些职能在多大程度上发挥了作用，是往哪个方向上发挥了作用，才能和其他维度的数据形成整



的话，我们的损失要达到几十万。”

记者调查发现，近八成的企业都碰到过类似问题，尤其是采用了一些进口设备的企业，更换一个核心部件往往需要两到三周的时间。

如果说“售后维修”是一个问题，另一个问题则是更多中小企业面临的困难：想换机器，钱从哪里来？

浙江依蕾毛纺有限公司就碰到过资金困难的问题，总经理沈国良为了筹集 1000 万元的机器升级资金缺口，前往浙江德清唯一一家能够向企业提供机器设备贷款的银行，德清农商行申请贷款，但是，获批的

体的逻辑链条。

要有大局观，去除对标强迫症

有了上述三个方面，数据化人力资源管理从形式上算是走入了正途。但是，人力资源管理并非拥有一个像财务管理一样的标准化传导机制，所以，数据重要，指标重要，但是运用数据和指标的人更加重要。每个企业的情况不一样，人力资源效能生成的机制不一样，甚至关注的人力资源效能也不一样。因此，HR 应该放弃按图索骥的希望，转而以终为始，基于所在企业追逐的人力资源效能，摸清其生成机制。

我最无奈的是看到一些 HR 们的“对标强迫症”。例如，某些企业致力于成为“最佳雇主”，于是，把“员工满意度”视为目标，高度关注“最佳雇主排名”，甚至喊出了“要让员工来了就不想走”的口号。这在追求创新的企业中就是错误的。如果企业要求创新，就必然有人才的硬性标准，必然有一些偏执的导向，这就不可能让所有员工都满意。况且，员工真的不想走了，企业就很大程度上失去了人才换血的机会(淘汰员工的人工成本很高)，而这种机会往往是创新的重要筹码。

简单说来，条条大路通罗马，用别人的车来开自己的路，不一定是最合适的。有了人力资源效能的目标，必须反推需要什么样的队伍，再反推需要什么样的职能。三个环节之间的指标必须紧紧咬合，要有强烈的因果关系。有的指标看起来具有因果关系，但当用建设建立方程，再把数据放进去，就会发现因果关系根本不存在，甚至也不存在相关关系，这就需要回过头去质疑假设。企业的现实情况会颠覆教科书中的种种教条，这就是现实，但对于只会埋头做事，不会抬头看路的 HR 们，是听不懂的。

当 HR 们用自己的“大局观”把数据在职能运行(人力资源机制)、队伍状态(反映人员在组织模式中的分布状态)和人力资源效能(链接财务指标)串成一条或若干条逻辑链条时，他们就会发现，由于数据之间形成了强力的因果逻辑，卡住了那几个关键节点，就控制了人力资源管理的贡献。

(本文删节自中人网,作者系北京大学光华管理学院工商管理博士后)

安全“红包”送职工

“这是矿井为职工发的新年安全培训‘红包’。我们是第三批培训，开掘战线和采煤巷修战线已经培训结束。”近日，中国平煤神马集团梨园矿宁庄井通安队党支部书记申明立说。

步入 2015 年，该井把加强职工安全培训作为当前安全工作重点，并结合当前工作实际，各区队分战线轮流组织所有入井干部职工进行脱产培训。为确保培训取得实效，此次培训分为一般职工、特种作业、班组长、安全生产管理人员共四个培训班，重点学习防瓦斯、煤与瓦斯突出的措施及防冲的技术手段等内容。培训老师由“一通三防”战线领导担任，各区队负责人现场监督培训情况。培训人员必须带上笔和本按时参加培训，并认真做好听课记录，违反培训纪律按要求处理。培训结束考试及格者，培训期间支付所在岗位的平均工资，若考试不及格将继续脱产培训，但不计发工资。

“以前都是下班后培训，可井下工作比较累，下班就想赶快回去休息，因此精力不集中，培训效果不好。现在脱产学习还有工资，大家都乐意。”刚刚参加完培训的通安队通风工赵永建高兴地说。

(本报记者 任二敏 通讯员 卫红霞)

员工流失大 莞企百万股权送全员

“人人有份，员工不再是停留在打工仔的阶层，而是真正当家作主。”说起全员虚拟持股计划，爱玛数控总经理王国权解释，这是为了让员工具有真正的归属感。而其直接触因，则是为了解决公司长期缺人、员工频繁跳槽的窘境。

2014 年 7 月份的一天，王国权被一个数字吓了一跳：上半年公司员工流失率高达 80%。表面上看，公司全体都快换了一遍，但细究其原因，离职的大多都是基层员工，特别是一些年轻的车间技术工人。

“许多刚毕业没几年的焊工、钳工、车工，过年后常常跑到能开更高工资的企业干，我们只好又新招人，有的岗位、工种上半年换了好几轮，这样工期、质量能有保证吗？”王国权诉苦道。

位于东莞的爱玛数控以皮革鞋机起家，年销售额已达几千万，但员工多时只有 100 多人，少则只有七八十人。“员工工资也属于行业上游，但他们的心不在这边。你能想到 90 后的员工要走，仅仅是因为宿舍没有 WiFi 吗？”被高流失率刺痛的王权将原因归结到员工对企业没有归属感。

为了营造家的感觉，2014 年下半年，爱玛数控想了许多办法来改善员工的生活环境，在精神文娱方面为员工提供一系列福利。例如 2014 年下半年，爱玛拿出 20 多万元改善员工宿舍，标准达到大学生公寓的条件；每月组织春游、秋游、农家乐等活动，每个季度给每人两张电影票。

一番功夫下来，爱玛员工精神面貌确实有了大变样，稳定性也大大增强。在工期紧张时，就连门卫、清洁阿姨也主动到车间打扫，这也更加坚定了王国权让“员工有更多归属感”的决心。怎么办，一份全员虚拟持股计划因此出炉。其依据则是公司赠与员工的不同数额的“虚拟股份”。“只要接下来年底分红时 你还在公司就能拿到，这样也给员工一个盼头，能共享企业发展成果。”为了让员工心安，该公司还在年会上请经销商和客户作为见证，并发放经过公司内部登记的“股权证书”。

需要注意的是，这里的虚拟股票模式并不是真正的股权，即员工可以据此享受一定数量的分红权，但没有所有权和表决权，不能转让和出售，也无需工商登记。

蛋糕有了，如何切分也有大学问。“平均分，就是吃大锅饭；走极端，分多了不利于激励员工，分少了员工说你小气，分得太两极分化容易造成内部矛盾。”王国权称。

该公司的做法是划出 100 万股，公司不论是清洁阿姨、门卫还是骨干、元老，凡入职满三月均可获得 1200 股的保底股份。在此基础上，根据不同岗位、入职年限、学历职称等再累加股权。

入职年限越久，学历或职称越高者，则又能额外获得一定数额的股份。除此之外，爱玛还预留了 30% 的浮动股权给与销售部门等业务员工，到了年底，再按业务完成量对应分股比例。

目前，股权激励在上市公司较为流行，在莞企中，承诺分红股、业绩股给核心骨干也并不少见，不过，莞企采用“全员虚拟持股”实属罕见。

(莞时)

