

图/CFP

# 让量化人力资源管理美梦成真

文 / 申刚正

在跟老板汇报工作时，在与直线经理就资源分配争论不休时，在对自身的人力资源管理工作进行评价时，你是否感觉到因为缺乏有力的数据支撑而倍感尴尬和无奈？

## 是什么在困扰着 HR

外部经济衰退和内部战略需求让人力资源管理不得不面对战略转型的机遇与挑战，然而实践表明，很多企业的 HR 似乎都面临着以下同样的困惑：

◆ 作为 CEO 的战略伙伴，缺乏战略沟通“语言”

虽然更多的 CHO（首席人才官）在企业战略与经营决策会议上获得了一个席位，但相较于财务或销售等部门用数字或图表说话，被决策层充满期待的 CHO 多少有些尴尬：除了讨论人事安排、汇报事务性工作或一些毫无

悬念的数字（如：员工数量、人事费用等）之外，几乎很难提出更多跟企业战略规划与战略执行相关的、能引起决策层兴趣的人力资源决策信息。更由于缺乏规划预测的能力，长期以来 HR 都无法摆脱事后“救火”而非事前“防火”的尴尬局面。仅仅依靠经验与直觉进行决策，也势必导致 CHO 的话语权逐渐受到挑战。

◆ 作为直线经理的业务伙伴，却因资源配置问题变成博弈对手

由于国内企业普遍缺乏精细化预算管理机制，业务部门为完成业绩往往不会主动考虑成本问题，而是尽量

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020      收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505      户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234      户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023      户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>



争取更多的人员编制与人事费用。特别是外部经济不景气的处境中，“僧多粥少”的局面也要求HR与业务部门能有效沟通，更合理地分配资源。然而，由于缺乏量化人事管理的技术，使合作性的沟通变成妥协与折衷的谈判，而缺乏科学指标数据指导的主观博弈结果，不仅让合作变了味，而且还会导致总体预算超标，或导致HR部门因不能满足业务部门的要求而成为众矢之的。

#### ● 作为专业的HR管理者，却无法对自身的工作绩效进行评价

近年来，国内企业人力资源管理水平虽有所提升，但如招聘、绩效、薪酬、培训等人力资源职能运作相对独立，人力资源管理作为一种体系的协同效应被大大削弱，而导致HR管理手段与管理目标的错位，使得管理导向出现偏差（比如很多企业的培训工作不能从员工队伍能力提升角度进行系统规划，而往往以用足培训预算、达到培训总时数为目标）。由于缺乏系统思维，HR们经常埋头苦干却不能感知问题所在，或者即便知道存在问题，却不能精确定位问题的所在，更无法找到解决问题的方法，进而让作为员工绩效主管部门的人力资源部陷入对自身工作绩效无法进行客观评价的尴尬境地。

管理大师彼得·德鲁克说过：只有可测量的才能够被有效管理（You can't manage what you don't measure）。而HR目前所遇到的困惑，只有通过量化人力资源管理才能根本解决：

1. 作为CEO的战略伙伴，CHO应从过去依靠观点与感觉的决策方式向“用数据说话，基于事实”的决策方式转变，以获得战略对话的主动权；
2. 作为直线经理的业务伙伴，HR需要建立科学的人力资源规划模型，以避免因资源配置问题而与直线经理争论不休；
3. 作为HR管理专家，需要建立一套系统的、可量化的HR绩效评价体系，以引导正确的管理行为，并用数据来充分展现HR管理的价值。

## 三层架构搭建HR量化分析模型

要实现量化的人力资源管理，首先需要根据不同层面管理者的需求，来建立人力资源量化分析模型，根据人力资源管理咨询式的战略作用，可将人力资源量化分析模型分为HR决策分析主题、HR运营指标和HR业务指标三个层面（如图1所示）：

### 厘清HR决策分析主题

CHO要实现与CEO的战略对话，就必须分析企业领导关注的人力资源（量化）议题是什么，并为这些议题的回答提供准确而全面的信息支持。一般而言，高层更关注综合、定性的战略问题，单个指标往往不能反映问题的全貌，而是需要通过一组相互关联的指标来提供决策支持，而从确定要解决的问题（定性），到提取主要分析指标及相关联的指标（定量）进行分析的过程，即建立“分析主题”的过程。

那么，企业领导关注的人力资源议题是什么呢？我们不妨回顾一下平衡计分卡的概念。平衡计分卡本质上是帮助企业领导进行战略决策的工具，它包含了企业领导最为关心的、反映企业是否健康运行的关键指标。这些指标被划分为四个维度：财务、客户、流程以及学习与成长，其中，“学习与成长”维度实际上可以理解为“员工队伍”维度，因为一流的员工队伍是驱动业务成功的关键因素。从这个意义上讲，HR决策分析主题首先应该围绕对“员工队伍”的评价来确立。对员工队伍的评价，可以从这样三个方面进行：一是看队伍，即数量是否充沛，能岗是否匹配，结构是否合理等；二是看士气，即员工满意度与敬业度是否足够高；三是看效率，即人力资源的投入产出比是否令人满意。

需要指出的是，一流员工队伍的创建离不开一流的HR管理水平，因此，作为企业领导来讲，也应该重视HR管理体系的建设。为此，可建立一系列反映HR体系能力

图1 人力资源量化分析模型

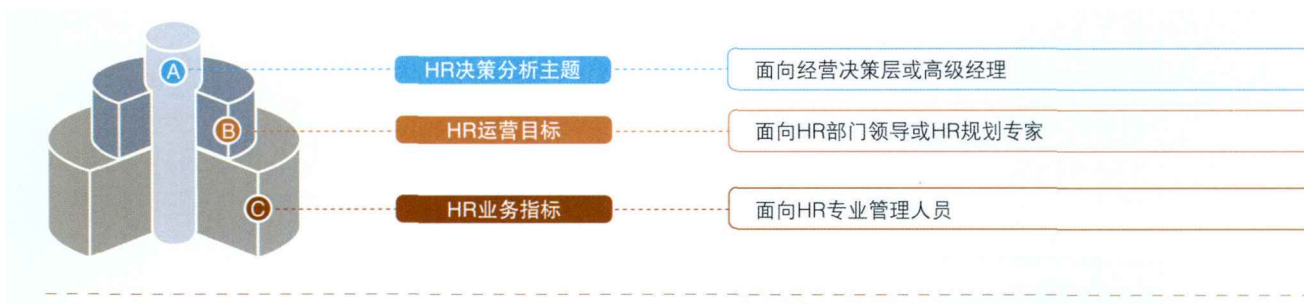


表1 员工计分卡—HR 决策分析主题(示例)

员工队伍	士气
1) 员工数量及其增长情况是否合理 2) 公司是否做到了人尽其才 3) 是否清晰界定了核心人才队伍 4) 各种用工形式人员的比重是否在合理的范围内	1) 员工满意度(通过调查问卷获得) 2) 员工敬业度(通过调查问卷获得)
效率	HR 体系能力
1) 人工成本支出是否处于合理水平 2) 劳动生产率是否保持领先水平 3) 人工成本的增长对劳动生产率的增长能否产生影响	1) 关键岗位能否迅速实现内部人员配置 2) 是否建立了有效的“专才”与“通才”等明确的职业发展通道 3) 人员退出通道是否畅通 4) 培训是否影响到员工的绩效表现

的指标,以便于领导掌握人力资源管理状况。事实上,可以说由队伍、士气、效率以及HR体系能力四个维度组成的“员工计分卡”就是作为决策层领导关注的人力资源议题(如表1所示)。而要寻找这些议题的答案,就要首先掌握每个议题的内涵,并在此基础上通过提取一些相关的指标来进行分析并提供决策支持。

如表1所示,“人工成本的增长对劳动生产率的增长能否产生积极影响”就是企业在进行工资增长幅度决策时领导比较关注的一个议题。为了弄清这个问题,我们可以将“人工成本”作为输入,“劳动生产率”作为输出,利用过去3~5年的数据,分析二者之间是否具有正相关性(即积极影响)。需要特别注意的是,具体分析中,不同性质的企业对“劳动生产率”的理解往往是有区别的,但“人均利润”与“人均营业收入”指标都是一致的;由于输出项是人均概念,“人工成本”作为输入项也应相应地采用“人均人工成本”指标。而为更直观准确地反映二者之间的相关性,还应引入增长率指标进行比较分析。具体解决方案如表2所示。

需要指出的是,分析主题作为一种决策支持工具,并不能直接得出决策结论,而只能为决策者提供信息支持。

例如,在上述示例中,我们通过因子分析法可计算得出人工成本与劳动生产率之间的相关系数。相关系数越小,越能说明二者之间没有正相关性,人工成本的投入只是保健性因素。可以说,如果HR们拿出这个结论,必定会成为影响企业确定薪酬增长的重要因素,但最终的增长幅度还需要决策者综合考虑其它各种因素(如外部环境以及企业内部承受力等)来确定。

### 找准 HR 运营指标

HR运营指标是与人力资源战略规划与实施直接相关的指标,最终用户是人力资源部领导及HR规划团队,而他们主要关注的是人力资源运作系统是否能有力地支持企业战略,以及人力资源各职能的效率与质量是否能有力地支持人力资源运作系统的高效运转等问题。

事实上,HR运营指标要重点反映HR体系能力,因而应从人力资源管理的全局出发,从人力资源的获取、使用、开发、保留等维度选取对人力资源部领导及HR规划有价值的指标,业界将此种指标分类方式称为人力资源计分卡。我们注意到,人力资源规划作为人力资源管理的一项重要职能没有列入人力资源计分卡,是因为人力资源计分卡关注的是已经发生或正在发生的事务,其指标数据反映的是事实,而人力资源规划处理的是未来的事情,无法通过指标来进行监测,但可以利用其它维度的指标分析结果来进行预测。

由于HR运营指标将起到承上(HR决策分析主题)启下(HR业务指标)的作用,因此HR运营指标集往往既包含部分决策分析主题,也包含部分单个的HR指标,如下页表3所示。

HR运营指标既要能反映人力资源管理的结果(如人才流失率等状态类指标),还要重点能反映人力资源管理体系的能力。例如,评价培训管理能力的一个重要方面就是“培训工作是否体现了对员工绩效的影响”。这事实上

表2 分析主题示例

分析主题	人工成本的增长对劳动生产率的增长是否能产生积极影响?	
涉及指标	指标名称	指标类型
	人均人工成本	原因指标
	人均人工成本增长率	原因指标
	人均利润	结果指标
	人均利润增长率	结果指标
	人均营业收入	结果指标
解决方案	人均营业收入增长率	结果指标
	通过对人均利润、人均营业收入、人均人工成本指标,以及相对应的人均利润增长率、人均营业收入增长率、人均人工成本增长率指标按年份进行同比,可分析人工成本的投入与劳动生产率之间是否具有正相关性。	

是一个分析主题，我们可以通过分析不同绩效人群的平均培训时数、平均培训费用等指标之间的相关性，来从一个侧面反映培训工作的有效性。

明确 HR 业务指标

HR业务指标是与人力资源各项具体职能直接相关的分析指标，用以分析HR各职能的运作效能，最终用户是HR专业管理人员。HR业务指标的确定，一般是在梳理HR各个管理职能业务流程的基础上，结合人力资源量化分析领域比较通行的五因素分析法来完成的。所谓五因素分析法，就是对于HR管理的每一项职能，都可以从成本、时间、数量、质量、满意度等五个角度选取指标来进行分析。

- 成本因素是管理者优先关注的因素。它比较直接，易于理解、展现与描述。
- 时间因素正变得越来越重要。如果能更快地达成业务目标，就会获得更有利的竞争优势。
- 数量因素比较容易处理。虽然数量因素本身并不具备太大的决策意义，但往往是对一些重要问题进行分析的起始点。

- 质量因素反映的是HR管理的直接成效。
- 满意度因素反映的是内部客户（员工、直线经理等）对HR职能的评价。

事实上，五因素分析法提供了一种系统思维方法，它帮助人们在分析问题时更为全面、客观。表4以招聘管理职能为例，列出了与之相关的关键业务指标。HR业务指标往往既包含对某项HR职能进行绩效分析的关键结果性指标（如招聘完成率），也包含HR管理者日常所用的一些过程性指标（如各招聘渠道简历分布数量）。

从 HR 统计到 HR 对标分析

明确对标的参照系——基准

虽然人力资源量化分析模型建立起来后，相关的指标要获得计算结果只是简单的数学统计问题，但需要指出的是，统计不等于分析，统计结果反映的是一种事实，但事实本身的好坏、导致某种事实出现的原因，并不能通过统计结果直接反映出来，这显然无助于发现问题并寻找解决问题的方法。以流失率指标为例，假如统计得出某企业2008年的员工流失率为5%，那么，这个数字是低

表3 HR 计分卡—HR 运营指标示例

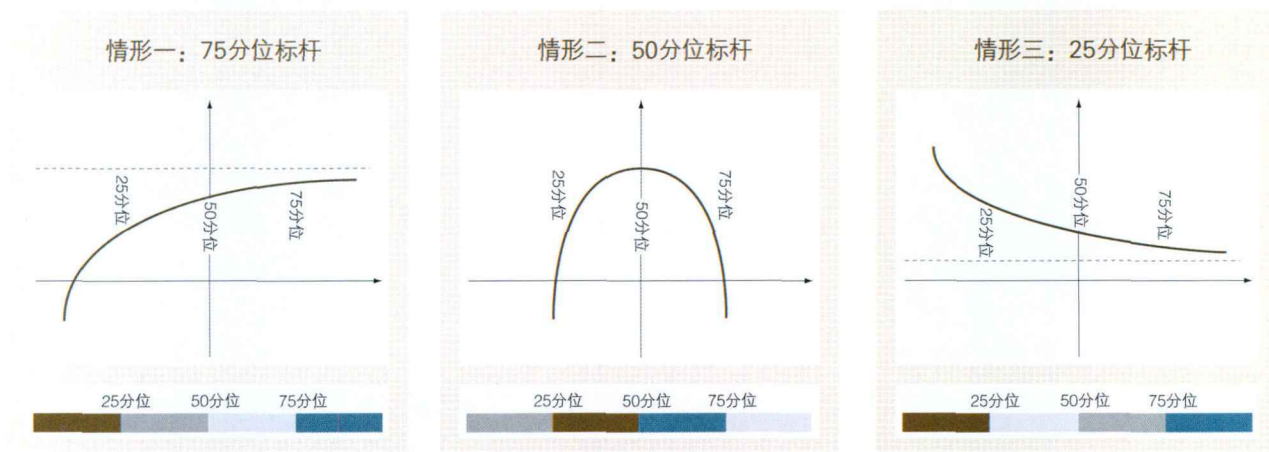
获取	使用
1) 人力资源计划/空缺职位数目 2) 新招员工平均到位周期 3) 新招聘员工数目 4) 新员工质量 5) 职位平均招聘成本 6) 人力资源计划对人力成本变化的影响 7) 空缺职位分布概况	1) 人工成本总量及费用控制率 2) 各项投入比重(如固定薪酬、变动薪酬、福利等项目的占比) 3) 人工成本占整体运营成本的比重 4) 人工成本增长率 5) 人均人工成本 6) HR部门运作成本及占比
保留	开发
1) 员工流失率 2) 流失原因分析 3) 离职趋势分析 4) 流失员工的平均服务周期 5) 空缺填补成本 6) 流失人员绩效分析	1) 员工能力岗位匹配度 2) 培训总时数 3) 员工平均培训时数 4) 培训达标比例 5) 绩效变化分析 6) 潜质人才比率 7) 成才情况

表4 HR 业务指标—HR 专业管理者关注的指标

成本	时间	数量	质量	满意度
1) 总体招聘成本 2) 平均招聘成本 3) 各招聘渠道投入比重 4) 新员工入职薪酬分布 5) 关键岗位空缺的成本损失	1) 平均到位周期 2) 到位准时率 3) 关键职位空缺周期 4) 新员工平均转正周期	1) 空缺职位数 2) 开放招聘职位数 3) 入职率 4) 新员工结构 5) 新员工流失率	1) 新入职员工平均工作年限 2) 各招聘渠道招聘效果 3) 新员工质量/转正率 4) 在职期间的绩效评估	1) 用人部门主管对招聘的满意度 2) 新员工对入职流程的满意度



图2 三种不同情形的标杆值



还是高了？反映的是什么问题呢？事实上，要实现指标的分析价值，指标分析的结果至少应该能回答这样三个层面的问题：我们现在做得怎么样？与其它企业相比或与本企业之前相比，情况有何不同？我们怎样才能做得更好？第一个问题是了解现状；第二个问题是通过比较来获得现状所代表的含义；第三个问题是针对现状与比较的结果来寻找解决办法。

可见，针对统计数据，分析的关键是明确对基准的定义。而所谓的基准就是对指标结果进行评价的相对参照系，它由基准值与基准域两个概念组成。

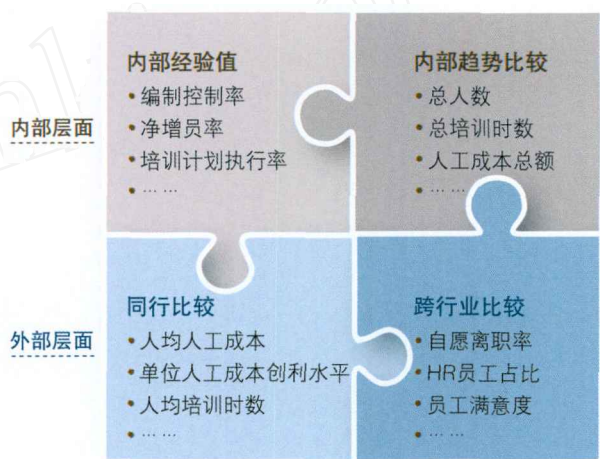
### 认识对标的标杆值——基准值

根据惯例，人力资源管理量化模型的基准值一般可分为25分位值、50分位值以及75分位值三个档次，不同的值代表指标处在警戒、关注或良好等不同管理状态，不同分位值具体代表的何种状态将针对具体的指标分别设置（基准值也可以分更多档次，以提高分析比较的精度，但这样的话，基准值的管理也将变得十分困难）。

一般约定：基准值越大，对应的分位值越高。但对不同指标而言，并非分位值越高就代表指标表现越好。一般将三个基准值中反映指标表现相对最佳的值设定为标杆值。图2所示为三种不同情形下的标杆示意图。

在此，仍以员工流失率指标为例，如果员工流失率过低，说明员工队伍过于稳定，从长远来看则会导致员工失去危机感与上进心，会对企业竞争力培育造成较大的负面影响；而员工流失率大，尤其是关键员工流失过快，势必影响企业的日常经营工作。因此，员工流失率指标应该保持一个适中的值才比较合理，该指标应以50分位值作为标杆值。

图3 基准值的分类



需要特别指出的是，并不是每个指标都能设定基准值，比如：总人数、人工成本总额等指标，反映的是企业在特定环境与条件下的某种状态，其本身无论是与外部企业比较或是与企业自身的历史情况比较，都没有太大可比性，因而无需设定基准值。其次，对可设定基准值的指标又存在内部层面和外部层面两种情形（如图3所示）。对于第一种情形来说，与外部标杆比较没有意义，但与企业自身的历史情况或企业内部分支机构之间比较是有意义的，因此，可将企业内部经验值设定为指标基准值，如净增员率等。对于第二种情形来说，与外部标杆比较更有意义，如人力资源投资回报率。但并非所有的外部标杆尤其是行业标杆都可顺利获取，对无法获取的外部标杆，可转而寻求企业内部经验值解决，如非自愿离职率。

从大的经营环境来看，指标的基准值也不是一成不变的，而应该随着企业内外部环境的变化而不断动态调整，一般情况下，基准值应该每年系统地调整一次。此外，



基准值并非客观值，而是在合理的置信区间内的一个主观判断值，因此，基准值必须在管理实践过程中不断予以调整完善，使其更趋合理。

定义对标的区域内涵——基准域

深入分析不难发现，基准值只能反映指标表现的好坏，但还不能反映导致指标结果的原因，而要找到指标潜在的因果关系，还需要进行基准域的定义。所谓基准域，是由基准值划分出的若干个区域。从图2我们不难看出，指标的3个基准值定义出了4个基准域：25分位以下区域、25~50分位区域、50~75分位区域、75分位以上区域。指标值落在不同基准域则代表不同的含义。

定义指标的基准域关键在于通过指标的不同表现反映隐藏的本质问题。以“内部招聘平均到位周期”指标为例。显然，该指标通常应以25分位值作为标杆（即：内部招聘平均到位周期越短，也就越能满足企业管理的需要）。当该指标的统计值落在25分位以下区域时，说明了该指标表现出色。但是什么原因使得该指标具有如此良好的表现呢？这就需要从人力资源管理的实践出发来分析潜在的因果关系了：可能是因为企业的人力资源规划比较科学合理，使得内部人才的储备比较充足；也有可能是人力资源招聘团队的执行力很强。依此类推，可以对其它基准域进行定义（如表5所示）。类似于专家系统或人工智能系统，基准域的定义也需要在实践过程中不断完善，使其对人力资源管理提供更为准确的因果分析与决策支持。

系统思维与对标分析下的人力资源规划

分析到此我们发现，人力资源量化分析模型不仅提供了一系列人力资源指标，还提供了系统思维和对标分析这两种十分有用的方法；而且，这两种方法同样可以运用在人力资源规划工作中，对制定人员编制与人工成本

本预算尤其有效。

对大型集团企业而言，人员编制计划与人工成本预算是集团人力资源部的两项非常重要的工作。在实际管理过程中，这两项工作往往是两个不同团队分别负责、独立开展的。管理者经常发现：无论是制定人员编制计划，还是进行人工成本预算，似乎都缺乏科学的预算模型，往往只能凭经验与感觉进行管理，从而导致管理结果的主观性过大。究其原因，首先在于企业没有将人员规划与人工成本预算这两项工作比较科学地联系起来考虑，缺乏系统性；其次，在规划过程中没有合理地利用对标工具，缺乏客观性。

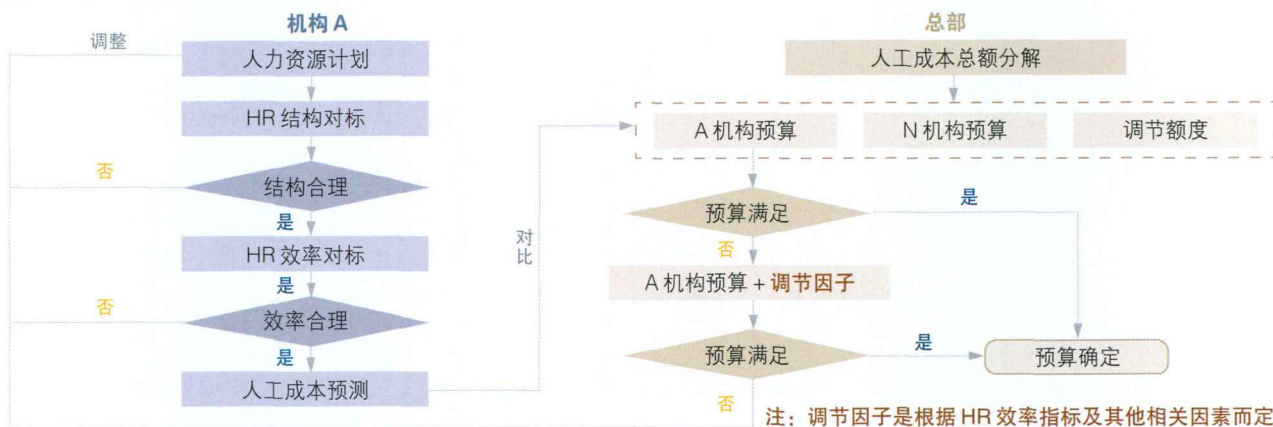
事实上，人员编制计划与人工成本预算应该是相辅相成的，因为人员总量影响到人工成本总额，而人工成本总额又对人员总量提出了要求。然而，新的问题在于，企业是应该先确定人员编制从而来预算人工成本总额，还是应先确定人工成本总额从而来推算人员编制呢？这似乎陷入了“先有鸡还是先有蛋”的问题中。实际上，正如前文所述，人力资源规划并不是反映已经发生或正在发生的事务，而是对未来事务的预测，预测的结果并非反映某种事实，而是反映某种可能性或趋势，这也使得预测性的结果可以具有一定的弹性空间，可以在合理的置信度范围内，这个弹性空间赋予了人力资源规划可以在反复调整中不断完善的余地，而不必计较是否一定要由某个因素确定另一个因素的问题。

对集团企业而言，人力资源计划往往是自下而上汇总的，最后由总部统一进行核定。在这个过程中，总部需要提供两组对标数据：HR结构指标标杆与劳动效率指标标杆，标杆值既可以是外部对标企业的参考值，也可以是内部某优秀成员企业的指标值。在进行人力资源计划时，成员企业应首先进行人员结构的对标，并根据对标结果不断调整编制计划，直到结构相对合理为止；接下来，结合企业的经营目标进行劳动效率对标，并根据对标结果不断调整编制数，直到劳动生产率达到对标要求为止。

表5 基准域定义示例

指标名称	标杆	25分位以下	25-50分位	50-75分位	75分位以上
内部招聘平均到位周期	25分位	表明企业的人力资源规划科学合理，内部人才储备充足，招聘职能执行力强	表明企业进行了有效的人力资源规划，内部人才储备相对充足，招聘职能具有一定的执行力	表明企业未进行有效的人力资源规划，内部人才储备不足，人力资源管理与业务发展衔接不好，或招聘职能执行力较弱	表明企业未进行人力资源规划，人力资源管理与业务发展没有衔接，或招聘职能执行力差

图4 集团型企业人力资源规划模型



当HR结构对标与HR效率对标完成后，该成员企业新的编制计划便形成了，但这并不是最终的计划，因为这个编制还需要受到总部为该成员企业核定的人工成本总额的约束。集团企业在核定成员企业的人工成本总额时，往往是自上往下分解的。在分解之前，应从整个集团的人工成本总额中预留一块作为调节额度备用。人工成本的分解，一般是在各成员企业上年度实际发生的人工成本基础上，综合考虑企业上年度绩效、本年度发展目标等因素来进行，分解过程中可适量动用调节额度，但仍必须预留足够额度以备后续环节使用。

实际上，当成员企业的人员编制计划完成后，基于该编制计划，不难测算出相应的人工成本总额，这个人工成本预测值（以下称“A值”）需要与总部分解的人工成本预算（以下称“B值”）进行比较，如果B值满足A值的要求，则可以认为该成员企业的编制计划与人工成本预算被确认；而当B值不能满足A值要求时，可以适度对B值进行调整，其调节因子可以根据HR效率指标以及其它相关因素确定，如B值调整后能满足A值要求，则可以认为该成员企业的编制计划与调整后的人工成本预算被确认，而如果B值调节后仍不能满足A值要求，则需要该成员企业重新调整其人力资源计划，直到基于调整后的编制计划得出的A值符合调整后的B值的要求为止。笔者在此将上述过程归纳为如图4所示的集团型企业的人力资源规划模型。

## HR-BI，让量化人力资源管理落地

在人力资源量化管理过程中，还需借助IT的手段。事实上，无论是建立人力资源量化分析模型、进行对标分析，还是基于对标分析进行人力资源规划，本质上都只是

提供了一种量化分析方法，对海量数据进行收集、加工、建模及分析等过程若能借助信息化管理技术往往可以事半功倍。

HR-BI系统（即人力资源商业智能分析系统），就是这样一个能让人力资源量化分析模型与对标分析的方法落地的综合决策分析系统。HR-BI并非e-HR系统，它区别于e-HR系统中面向业务过程的一般性报表，HR-BI工具的价值在于通过其多维数据仓库/数据集市功能，进行数据建模，提高大数据量情况下的人力资源数据分析效率；并通过其强化报表制作及基于图形立方体的指标建模能力，以图形或报表等形式实现对人力资源业务的深度分析与灵活展示。

e-HR系统的数据是HR-BI系统的主要来源，但并非全部来源，从长远来看，财务系统、生产系统乃至客户关系管理系统的数据库数据都会被涉及到，甚至，HR-BI系统会成为企业综合决策系统的一个组成部分。数据从不同系统导入到数据仓库，经过优化后可以用作HR指标分析。分析的展现形式既可以是复杂的报表格式，也可以是统计分析图形式。因此，HR-BI系统不应直接架构在e-HR系统的数据库基础之上，而应该单独构建数据仓库，并利用BI工具在数据仓库之上以报表、统计分析图形的形式来对HR关键指标进行分析。

人力资源管理工作要想量化确实不易，但也并非无法实现，参考本文提出的思想和工具，脚踏实地，从易到难地逐个突破，相信量化人力资源管理定会美梦成真。■

### 作者简介

申刚正 资深e-HR专家，大易咨询公司总经理