

人效九宫格

劳动力效能提升指引白皮书

深度解析
人效提升的
9种方法



Optimal
Strategies
for Enhancing
Workforce
Productivity



从数量增长到质量增长，
人效提升何以实现？



WORKFORCE
PRODUCTIVITY
INSTITUTE

研究院

更多免费行业报告

并购家

www.ipoiipo.cn



人效九宫格

劳动力效能提升指引白皮书



Optimal
Strategies
for Enhancing
Workforce
Productivity



WORKFORCE
PRODUCTIVITY
INSTITUTE

· 人 效 研 究 院 ·

01 前言

03 人效定义与衡量指标

07 人效提升TOP模型

11 人效九宫格模型

1

九宫格01

数量配置
控制劳动力数量

理论基础	15
人力控制的两种模式	
劳动力规划	
案例索引	18
招商积余： 开启组织盘点，识别人员冗余	

2

九宫格02

成本配置
优化用工结构

理论基础	19
五种用工结构配置	
三叶草组织模式	
案例索引	22
招商积余： 人力配置科学化，推动人效提升	
劲浪体育： 从管人头到管工时，如何跨越灵活用工的鸿沟？	
绿城服务： 带着精益思维探索灵活用工	

3

九宫格03

激励配置
提升关键员工动能

理论基础	27
员工动能模型	
激励的强化与差异化	
案例索引	29
周大福： 要激活，先激励	
劲霸男装： 激励差异化，充分调动员工积极性	
某智能装备制造制造商： 激活组织，更要激活员工	

4 Upskilling 标准化与员工技能提升

九宫格04

理论基础	33
动作的分解和标准化	
建构式学习与社会化学习	
案例索引	35
博世： 创新式学习项目，一个基底，五个维度	

5 Multiskilling 多技能模式

九宫格05

理论基础	39
员工技能矩阵	
业务和工作流程再造	
案例索引	41
某大型商超： 员工技能与班次打通后，人效提升了32%	
世界知名食品饮料制造商， 将多技能员工融入生产计划	

6 Reskilling 员工能力再造

九宫格06

理论基础	43
AI将如何重构我们的工作	
工作价值回报的四种模式	
案例索引	45
从银行业的进化， 看AI将如何影响我们的工作	

7 时间精确 精确记录和计算

九宫格07

理论基础	47
时间管理阶梯	
实时、透明、准确和自动化的时间管理	
案例索引	49
融创服务： 人效提升，从精益管理员工时间开始	
7-Eleven： 实时考勤是优化用工的第一步	

8 时间精细 工时和业财联动

九宫格08

理论基础	53
人效分析转为时效分析	
全面工时成本管理	
案例索引	55
劳动力账户，助力企业实现全面工时成本管理	
某品牌服装： 精细化管理销售工时和非销售工时， 提升运营效率	
某大型方便食品集团通过工时优化， 两年累计效益达数千万	

9 时间精准 基于业务需求的时间预算

九宫格09

理论基础	59
时间管理的前置	
基于业务、员工和公共规则的时间预算	
案例索引	61
徐福记： 智能用工，是智能制造的必经之路	
全球知名快餐： 通过智能排班，年化节约1亿工时成本	

结语

前言

一部管理学史，其实就是一部效能提升方法论的历史。不同学者，站在不同视角，或明或晦地为促进管理效率和管理效能而努力。从泰勒科学管理理论的刚性风格，到人际关系学派的人性至上，到现代管理学的规则驱动，再到当下数字泰勒主义的技术极致，一代一代的管理学者前赴后继，为效能提升做出贡献。

以终为始，效能提升是管理的根本出发点。但管理又不仅仅是效能，不同的管理学派，拥有自己的理论内涵，拥有自己的核心观点，他们从不同的出发点和立足点探讨促进效能的方法和策略。

理论是灰色的，但这是一个变化的世界，由技术变革和人性演绎交迭互动所形成的组织视域中，我们逃脱不掉管理的基本逻辑和规律，我们更需要面对新技术和新时代的实践篇章。所以，技术、组织以及人构成了我们当下管理者面对的多重视角。

在这个多重视角结构里，技术是新的发明，是创生的力量，推动着组织的变革；人性是时代的烙印，是社会演化的结果，反作用于组织的进化；组织则成为人与技术交互下，群体的连接、沟通和管理模式。这三者是一种相互生成的关系，也是一种循环反复的关系。实际上，也是组织中的人在创造技术，或者更准确一点，当人从个体演变为“组织中的人”的时候，社会的技术更新和进步才会进入加速度。

当效能从财务的概念拓展成为一个管理学概念，它就已经进入组织的场域之中，成为“技术-组织-人”相互交迭之下的一种理性追求。

所以我们必须从不同的视角去剖析效能的促进因子。

●首先是技术带来的工具价值

历史事实证明，推动人类社会进步的重要力量之一就是科技革命和科技创新。每一次科技革命都会带来人类工具层面的重大革新和社会大发展，这种革新和发展又会进一步促进商业模式迭代和商业创新。摩尔定律就是技术进步以及由技术而商业的最好证明，一次次的芯片性能提升推动着整个半导体行业大发展和商业模式革新。

当下的生成式 AI 技术突破了传统 AI 技术的分析和预测功能，进而可以基于自己的模型直接创造新的文本、图像等创新性内容。作为生成式 AI 典型代表的 ChatGPT 也收获了商业上的最大化价值，作为史上增长最快的消费类应用，上线不过 2 个月，月活用户就突破 1 亿，市值飙升 2 万亿。同时，由于 ChatGPT 的强大功能，它也会迅速改变我们的工作方式，在杀死一些工作岗位的同时，还能够大幅提升普通人的工作效能。

●其次是为适应技术革命的组织关系调整

技术的发展需要通过组织去转化为生产力。组织中的生产关系为技术生产力的发展提供好的前提条件和环境。因此，把人和流程“组织”在一起的实体组织以及由此而建立的关系网络也是效能提升的关键因素，这其实就是所谓的组织效能——为适应技术革命，我们应该拥有最高效的组织关系。



但决定组织关系的因素太多，因为人构成了组织，但组织一旦形成，又具有强制性等隐秘的特点。所以组织发展的动力、组织内部的网络、组织与人的关系、组织与文化的关系，组织所展现的氛围和文化共同性，才是组织效能的核心要义。

组织受制于战略。关于战略的不同学派提供了不同的路径，从成本战略到差异化战略，到聚焦战略等等。不同的战略路径，其实是一系列选择的集合。谈战略效能，其实就是找到符合当前业务发展的选择集合。优秀的战略能够起到四两拨千金的效果。

战略为组织提供合法性，组织为战略提供支撑力。组织发展的本质就是为战略提供最有效的组织能力，从而支撑战略的实现。组织效能的核心在于平衡人与组织，以及组织内部人与人之间的关系，从而为组织提供稳定坚实的动力和高度共识的环境。

●最后是人性演绎 和组织发展背景下人的激励

人效最直接根源于对个体的激励和个体的努力程度，而这两者来源于组织所提供的信息以及人性自身的演化和发展。不同的组织氛围和文化会对人效产生影响，同时人性的代际变化也会影响个体的情绪和观念，从而也影响人效结果。

但人是复杂的，也是分层的。对于不同的人所采用的激励方法也是有差异的。白领的贡献来自知识、技能和创新程度，蓝领的贡献来自知

识、技能和时间贡献。

我们专注于劳动力效能提升，即劳动力密集型企业中直接劳动者的效能。从“技术 - 组织 - 人”的视角中，盖雅工场提出关于人效提升的 TOP 模型，即“工具效能—组织效能—劳动力效能”，而组织效能又包含了战略、组织和人才等内容。我们不能忽视，投入到劳动生产中的主体，即劳动者的效能对于整体效能提升的价值，甚至是全面效能中最关键的一环。

基于十余年的劳动力管理的实践，**盖雅工场提炼出了劳动力效能提升九宫格模型，即人效九宫格**。人效九宫格从不同的效能提升元素和差异化的提升方法出发，形成 9 种各具特色的劳动力效能提升的路径。

这 9 个格子既是方法指引，也代表了不同的思维逻辑。企业基于自己的特色、管理特点、领导力架构、数字化投入，以及底层企业文化风貌，可以选择不同路径。但每种方法，无论是积极的还是消极的，本质上都是从人效方程式出发，要么降本增效，要么提质增效，要么调杠杆增效，都能为企业的管理提供借鉴。

总之，劳动力管理，以及劳动力效能提升，在当前中国社会的大环境下，尤为珍贵。我们面对的是一个劳动力红利正在逐步丧失、技术革新日新月异、经济不确定性加大的时代，劳动力效能管理为我们穿越周期对抗脆弱，提供了稳定的预期。企业在战略、组织、人才的逻辑框架之下，也应该将劳动力及其背后的劳动力效能的管理纳入到关键的管理范畴之中，从而形成“战略 - 组织 - 人才 - 人效”的综合运营框架。

人效定义 与衡量指标

$$\frac{\text{价值} \nearrow}{\text{工时} \searrow} = \text{人效} \nearrow$$

人效即劳动生产率

(Workforce Productivity)。

人效本质上是除法公式，

分子是产出和收益，分母是投入和成本。

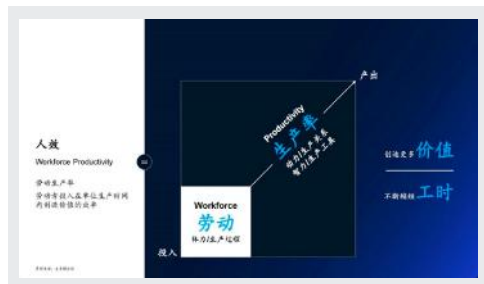
企业人效衡量指标包括三类，

效益类、效率类、效因类。

盖雅工场2022年发表的《企业人效管理白皮书》中曾经提到人效管理的两种定义，一种是人力资源的有效性（HR Effectiveness），另一种是人力资源效能（HR Efficiency），并且指出如今的企业高管所关注的人效，通常是第二种，即“人力资源效能”。人力资源效能将经营贡献与人力单位相联系，反映人的投入和产出情况，是衡量人效的财务方法，也是最直接的方法。

世界领先的管理咨询公司麦肯锡进一步将人效转化为“劳动生产率”（Workforce Productivity），并将其定义为劳动者投入在单位生产时间内创造价值的效率。此定义与上文提到的人力资源效能实际上是一脉相承的。

人效本质上是除法公式，分子是产出和收益，分母是投入和成本。人力资源效能的定义中，分子是经营贡献，分母是人力单位的成本属性，比如费用、人头数等。在麦肯锡的定义中，分子用价值来代替财务贡献，用工时来代替人力单位的成本属性。实质上要计算的都是单位产出的效率和效益。



▲图源/麦肯锡微信公众号

我们将根据上述定义采用的人效公式和指标称

为**第一类指标**，即**效益类指标**。简单来说，效益类指标关注的是直接的财务结果，以利润或成本或有价值的产出等形式直接反映企业人效结果/水平。同时，根据分母的不同，我们又可以将效益类指标区分为三种：

1. 人均类

人均类指标即人效方程式中分母采用的是人头数，比如人均销售额（总销售额 / 员工人数）、人均产值（总产值 / 员工人数）、人均利润（净利润 / 员工人数）等等。在这些公式中，无论是销售额，还是产值、利润，都是效益。

2. 元均类

在人效方程式中，将分母从人头数改为支付给力人的成本，比如元均销售额（总销售额 / 总人力成本）、元均产值（总产值 / 总人力成本）、元均利润（总净利润 / 总人力成本）。

3. 时均类

相比于前两种指标的分母，时均类将时间或工时纳入了指标中。对于拥有精益管理理念的公司，或者劳动力密集型企业，所支付的人力成本与工时是线性关系。企业购买员工工时，支出成本，获取结果。因此，时均类人效指标是三种指标最准确、最能控制的人效指标。比如时均销售额（总销售额/总工时）、时均产值（总产值 / 总工时）、时均利润（总净利润 / 总工时）。

第一类指标实际上最符合人效定义，也是最有财务意义的人效指标。但缺点在于，这类指标

受制于的因素较多，如果业务受环境影响较大，人效的数值就会不准确。同时，这类指标也不是一个拥有明确管理指引的指标，因为人效公式只包含投入和结果，不包含对生产过程的关注。

第二类人效指标则会更关注生产和服务的过程，通过业务效率形式来反映人效水平，我们称之为**效率类指标**。显然，这一类指标，更关注过程效率，而不是最终的结果。由于高效率往往会带来高效能，所以这类指标既能反映人效，又比较直接和可操作。根据计算逻辑差异，我们也可以将效率类指标区分为三种：

1. 单位效率

这类指标反映某个单位内的生产和服务的直接结果，数字越大，说明效率越高。比如制造业常用的单位时间产能（UPH）、单位时间订单量（TCPH）、餐饮业常用的翻台率、饮品行业常用的出杯量等等。当然这里的分母都是时间，还可以根据面积、客户、货品采用坪效、客效、货效等指标。但这些指标只是更宽泛的效能指标，而不是严格意义上的人效。

2. 标准工时分析

单位效率是单位时间的产出，标准工时则是反过来的指标——固定产出下的标准工时。一般来说，该指标数字越小，说明效率越高。比如方便面行业常用的千包工时，手机行业常用的千片工时，以及新能源汽车行业常用的单车工时（HPV）。

3. 综合生产效率

这类指标从效率概念本身出发，既考虑产出，也考虑时间，还考虑质量。比如整体劳动力效能（OLE）将时间利用率、生产效率、质量合格率三个数字相乘，全面综合评估劳动力对生产绩效贡献情况。

以上两类指标，相对来说比较完整，既考虑到了分子的产出和结果，也考虑到了分母的投入

和成本。但在实际工作中，人力资源单位并不能对结果负责，人力资源管理行为并不直接作用于方程式的全部，而更多是分母部分——即所投入的人数、成本和工时。所以也应该存在一类指标，它反映人力资源行为在效能上的价值。

我们将这类指标称为**第三类指标**，即**效因类指标**。这类指标关注的是生产过程中的劳动者个体，它的结果并不能直接描述人效结果，但这些指标构成人效提升的关键因子和驱动因素。如果这些指标做得好，也极高概率驱动更好的人效达成。它是人力资源业务中最有意义的指标，也是最隐秘的人效指标。根据劳动者投入元素差异，我们将这类指标分解为三种：

1. 时间类

这类指标衡量劳动者在生产过程中投入的时间因子。比如劳动者的缺勤率。一般来说，1.5%被认为是健康的缺勤率，超过1.5%可能是由更严重的原因导致，从而会导致效率下降。再比如有效工时利用率，也能反映生产效能，越高的有效工时利用率代表更高的产出和更低的成本。

2. 动力类

这类指标反映的是劳动者的情绪价值，即是否愿意全身心投入到劳动生产过程的情绪状态。比如典型的劳动者敬业度，越高的敬业度，说明劳动者对组织的忠诚度越高，投入度越高，效能肯定也越高。

3. 成本类

这类指标关注人的成本属性，即投入在人力资本身上的成本。总体上来说，成本越低，最终的人效值越高。实务界，一般采用人事费用率（薪酬福利总额 / 总运营成本）、人员费用率（薪酬福利总额 / 总销售额或总产值）等指标来衡量。

实际上各个指标从形式上还可以分为绝对值、占比值，对比和趋势分析等不同类型。所以关于人效指标呈现是形态各异的。

从效益到效率，再到效因的分析过程，反映的是人效的宏大谱系，也是从结果到原因的层层递进和追寻，更是对管理精细度的探究。伴随着管理程度的加深和从结果到原因的追溯，人效管理与HR工作的相关度也越来越高。

人效提升 TOP模型



在三种路径指引下，
基于生产和经营过程中的
生产力和生产关系维度，
人效可分解为三种效能：
工具效能、组织效能和劳动力效能，
即人效提升TOP模型。

基于前文提到的人效衡量标准和人效方程式，提升人效存在三种逻辑。

一是积极路径，即“把分子做大”，通过提升产量、提升品质，进而提升总收益的方式做大人效方程式的分子，这种路径我们称之为“提质增效”。

二是消极路径，即“把分母做小”，通过减小工时、减少浪费，进而减少总成本的方式做小人效方程式的分母，也叫“降本增效”。

三是杠杆路径，即“做大分子的同时减小分母”，称为“调杠杆增效”。

以上三种模式组合后便构成了人效提升总策略。

在实现“提质增效”“降本增效”“调杠杆增效”的三种路径指引下，基于生产和经营过程中的生产力和生产关系维度，我们又提炼了人效提升TOP模型，即将人效分解为三种效能：工具效能、组织效能和劳动力效能。

人效提升TOP模型

Technology

- 生产工具 -

工具效能

数字化和科技生产力

- 改善生产效率
- 提升良率、质量和稳定性
- 减少人力投入

Organization

- 生产关系 -

组织效能

战略-组织-人才的全路径

- 战略制定与战略落地
- 组织结构与流程再造
- 组织文化与组织氛围
- 人才管理与人才激励

People

- 生产者 -

劳动力效能

劳动力配置和劳动力投资

- 劳动力的配置组合
- 劳动者能力提升
- 劳动者时间精确计算

工具效能 (Technology)

工具，指生产工具，或劳动工具，是人们在生产过程中用来直接对劳动对象进行加工的物件或技术。它被用于劳动者和劳动对象之间，发挥传导劳动的作用。

人类进步本质上是生产力提升的过程，而背后核心其实是工具的进步。从原始狩猎时代到农业时代，到工业时代，再到信息时代，工具的进化最终导致了社会改变。从畜力、人力到机械力，到当下的科技力、数字力，不断进化和迭代的工具效能，推动着生产效率大幅提升，进而推动社会整体生产力变革。

当今时代，工具效能尤其体现为利用数字化和科学技术提高效能。云计算、大数据、人工智能、ChatGPT 等新技术新能力的产生在方方面面驱动变革，从生产、经营、服务到生活。这种变革不仅表现为迭代式，甚至可能是颠覆式。

利用科技和数字化提升人效，是工具效能提升的本质。它们对人效提升的价值，至少表现在几个方面：(1) 直接通过作用于生产过程，提高生产效率，即提高单位时间产出；(2) 作用于良率、质量和稳定性的明显改进，即提高产出质量；(3) 减少投入到生产经营过程中的人力，即降低生产过程中的人力成本。

组织效能 (Organization)

组织，外在显化为企业内部组织结构，但内隐表达的是企业生产经营过程中的人和事是如何被“组织 (organize)”起来的。广义上的“组织”包含了三层意思：(1) 通过“组织结构”连接不同的人；(2) 通过“流程结构”连接不同的事和工序；(3) 基于人和事的结构最终演化成具有固化特征的企业文化，包含组织氛围、组织沟通等模式。

组织构成了人和事在企业内部流转的背景和前提要件。没有组织，人和事也可以流转，但拥有了组织，人和事的流转模式就会发生变化。谈组织效能，核心就是如何通过构建高效的组织模式，来促进内部关系和谐和通畅，减少部门墙和流程壅滞。

组织处在业务和人的中介环节。组织一方面承接业务战略，一方面支持单兵个体。组织效能的提升既是对业务的价值，也是对个体的价值。

基于上述定义及其拓展，单纯的组织效能提升应该包括业务流程的再造和拉通、组织结构的调整与优化、组织氛围、组织文化、组织沟通等内容；扩展化的组织效能应该包括战略效能、组织效能和人才效能等等。

劳动力效能 (People)

劳动力，是生产过程的关键性且支柱性力量。任何生产过程和生产关系过程都是由劳动力牵引。劳动者所付出的时间、能力和智力组合一并成为效能提升的关键，即劳动力效能。

劳动力效能是基于主观能动性的效能，相比工具效能和组织效能，是具有无限潜能的。劳动力效能提升不仅表现在劳动者自身，也表现在当劳动者的潜能被激发后，通过工具和组织关系的改造带来全局性的效能提升。

劳动力效能因此是可扩展的，是一种既包括控制，也包括激发的效能提升模式。

如何提升劳动力效能，一方面是劳动力配置，即从宏观层面梳理劳动力数量、结构、差异激励，从而带动整体劳动力效能提升；另一方面是个体劳动力效能提升，这包括对劳动力投入时间和能力的关注，减少时间投入和提升劳动者能力双管齐下。

人效九宫格模型

	管控模式	精益模式	激发模式
劳动力时间	时间精确	时间精细	时间精准
劳动力技能	Upskilling	Multiskilling	Reskilling
劳动力配置	数量配置	成本配置	激励配置

纵轴

劳动力效能提升包含劳动力配置、劳动力技能和劳动力时间三个重要元素。

横轴

劳动力效能提升方法包括管控模式、精益模式和激发模式。

鉴于劳动力管理的复杂性，劳动力效能提升因此是一项庞大的任务。我们基于劳动力效能提升所包含的元素和劳动力效能提升的方法，构建了一个关于劳动力效能提升的3*3矩阵，代

表着九种具有明显差异的劳动力效能提升方法，即劳动力效能提升九宫格模型，简称人效九宫格。

人效九宫格模型

★标内容为盖雅工场产品模块，扫码可获取解决方案。



效能提升方法 效能提升元素		管控模式	精益模式	激发模式	员工 体验价值
从宏观到微观，管理颗粒度越来越细，但数字化应用价值越来越大	劳动力时间 减分母：减少工时浪费	时间精确 精确记录和计算时间 — ★实时自动和复杂考勤	时间精细 工时与业财联动 — ★劳动力账户 ★精益工时 ★实时可量化人效看板	时间精准 基于业务需求的时间预算 — ★智能排班 ★智造排班 ★自动排班	时间安排满意
	劳动力技能 加分子：增加技能产出	Upskilling 标准化与员工技能提升	Multiskilling 多技能模式	Reskilling 员工能力再造	个体技能提升
	劳动力配置 调杠杆：降低边际成本	数量配置 控制劳动力数量	成本配置 优化用工结构 — ★零工平台 ★SSC外包	激励配置 提升关键员工动能 — ★日薪周薪 ★激励性薪酬	员工动能提升

从管控到激发，管理复杂度越来越大，但员工体验越来越好

纵轴： 劳动力效能提升包含的元素

从微观层面看，劳动力通过投入自己的时间和技能，参加生产和经营过程，将劳动凝结在商品中；从宏观层面看，劳动力群体所构成的生态和结构，也构成企业人效管理的重要内容。提升劳动力效能，就是从这些基本元素出发。具体来说，我们认为劳动力效能提升包含劳动力配置、劳动力技能和劳动力时间三个重要元素。

● 劳动力配置

配置是指劳动力数量或者按劳动力属性所形成的结构，并对这些结构进行优化调整的过程，例如数量是多少的配置、成本为多少的配置。不同的配置对应不同的劳动力成本结构，优化配置本身就是优化人效。

● 劳动力技能

技能是指劳动者投入到生产和服务过程的关键资源，与劳动结果之间存在显著的因果关系：有技能投入，才有相应的生产结果和服务品质。不同劳动者之间存在着显著的劳动力技能差异，这既是决定人岗匹配的最关键因素，也是决定人效产出的关键变量。

● 劳动力时间

劳动者技能通过劳动时间才能得以运用，因此时间也构成生产过程的关键因子。没有时间投入，再好的技能和生产工具、生产关系组合也不可能产生结果。

时间的自然属性（理论上所有人的工作时间储备是一致的）决定了时间通常情况下不作为一种资源，而作为一个可调节变量看待。越简单的工作，时间与产出越呈现出显著的相关关系，即投入的时间越多，产出越多。

同时，时间消耗对劳动者来说是一种负向消耗，时间投入越多，劳动力个体可能会越疲惫，所以

劳动力的时间投入会呈现出一种冲突，它是存在于资本意志、国家法规和人性三者之间相互影响的一种变量。因此，对人效提升而言，时间会是一种复杂的场景，不是一种可以无限投入的变量，即并不是单纯将时间投入越多越好。

横轴： 劳动力效能提升方法

劳动力作为具有主观能动性的个体，对其管理就必然包含在一对天然的矛盾中，即人性善与人性恶。对人性理解的不同模式，会决定管理模式的差异化。实际上，人效管理方法也一脉相承于 20 世纪经典管理理论中的对立模式，即把人理解作为一种工具，还是一种主体性。基于此，我们归纳了三种差异化的劳动力效能提升方法。

● 管控模式

简而言之，管控模式代表着一种粗放模式，将劳动力视为调整对象，通过减少数量、减少时间和增加技能等直接调整和控制的方法来提升人效。

这种模式的好处是往往能带来最直接、最显性的人效提升结果，但员工体验往往不好，因为并未考虑到人性的复杂面和需求的多元性。

● 精益模式

精益模式实质是对管控模式的继承，但精益的含义决定了它具有两个特点：（1）用更精细和更精算的方法分解劳动力身上的成本和价值属性，从而找到隐性的、不易察觉的浪费因子和效能提升因子；（2）将提升作为一种持续性的投入，纳入到企业的日常工作中，而不是作为一次性的活动。

● 激发模式

与前面两种模式相对立，激发模式是在尊重员

工人性的基础上，通过满足需求和利益、激发员工的价值来实现更高的单位产出和生产效率。这种模式一般采用的是人效提升的积极路径，所带来的结果往往是隐性的，但往往也是巨大的。

人效九宫格中蕴含的奥妙

人效九宫格代表着从劳动力维度出发，实现最全面的降本提质，进而提升人效的解题路径，是人效提升的关键指引。从元素和方法两个维度出发，交叉形成的方案具有明显的差异化，但同时也有着着力点，代表着九种不同的细化方案。除此之外，在九宫格还有其他一些价值和特点：

● 两个维度都既是类别，也包含着递进关系

首先，从劳动力配置到劳动力技能，到劳动力时间，它们是三种不同的人效提升元素，但又体现了管理颗粒度越来越细的趋势。

劳动力配置调整劳动者与劳动者之间关系和资源配置，调节的是群体关系。

劳动力技能关注劳动者身上的差异化属性，相对更加显性，不同劳动者的技能差异较大。

劳动力时间关注的则是一个隐性且无差异因素，所有劳动者的时间储备是相等的、无差别的。

从配置到技能到时间，管理精细度越来越细，但同时数字化应用价值也越来越大。因为越精细化的管理，越需要数字化的工具。

其次，从管控模式到精益模式，到激发模式，是三种不同提升人效的方法，体现了管理难度越来越大的趋势。

管控模式，将整体的劳动者作为单位进行调节，更多的是结构调整，不需要考虑到个体的差异化和主体性。

精益模式，需要将劳动者的某些属性进行细化，

并与财务属性关联起来。

激发模式，则要尊重劳动者的人性，通过激励与激发，调动劳动者本身的积极性来推动效能提升。

从管控到精益到激发，管理难度越来越大，但同时员工的体验反而越来越好。因为管理难度越大的模式，越是间接激发人性的，当然对员工体验的改善也更具价值。

● 三种不同元素，对企业和员工有不同价值

从企业角度来看，劳动力配置、劳动力技能和劳动力时间这三种元素，对应着不同的企业成本的降低。

劳动力配置，实际是在减少个体的边际成本，通过结构的优化，减少群体的平均成本，而不是单个个体的成本。劳动力技能，实际是减少企业投入的学习成本。劳动力时间，则是直接地减少企业投入的工时成本。

从员工角度，三种元素实际包含了不同的员工体验，背后既是人效提升方法，也蕴含着从员工角度的价值提升。劳动力配置中，差异化的激励体现为激发关键人才；劳动力技能对应着员工技能的提升；劳动力时间的管理则对应着减少无效时间。

● 九宫格中的二分法

综合来看整个九宫格，其中还蕴含着一个二分法逻辑。从左下角往右上角，包含着一个渐进式的二分法。

越靠近左下角区域，往往管理颗粒度较粗糙，员工体验相对不好，在实际应用和管理中企业往往可以自行操作，因此相对来说数字化应用程度较低。

越靠近右上角区域，往往是管理颗粒度较精细，员工体验相对较好，在实际应用和管理中企业自行操作较为困难，相对来说数字化应用程度更深。

01

数量配置

控制劳动力数量

劳动力数量配置，
是指通过控制组织中
劳动力的数量
来减少成本提升人效，
这也是我们能够想到的
最简单、最基础的方法。
根据采用手段的激烈程度，
企业控制劳动力数量的方式分为
直接模式和间接模式两种。



劳动力数量配置，是指通过控制组织中劳动力的数量来减少成本提升人效，这也是我们能够想到的最简单、最基础的方法。

在企业经营发展过程中，劳动力数量越来越成为经营成本管控的关键要素。一方面是人口结构的变化，导致劳动力整体供给减少，另一方面人力成本大幅上升。对企业人效提升，合适且匹配的劳动力数量和质量都很重要。

一旦企业经营不善，很容易想到的就是通过减少劳动力数量来减少成本。根据采用手段的激烈程度，我们又可以将这种模式分为直接和间接两种。

1. 直接模式

直接模式是指在短时间内直接削减人力。

中国的劳动法律中规定了经济性裁员的相关条款。当企业因生产经营状况或其他客观情况发生变化出现劳动力过剩的现象时，在履行必要行政流程后可以裁员。但由于实务中操作相对麻烦且具有负面意义，企业一般不会通过法律意义上的“裁员”来削减人力。

变相的模式，或者说企业往往宣称的模式，即所谓的人力优化或未位淘汰。无论人力优化还是末位淘汰，其实是一个管理意义的词汇，而非法律意义。通过优化和淘汰，企业似乎可以站到道德制高点，将裁员变成“不是因为我的原因，而是你的原因导致你被解雇”。

另一种削减人力的理由是“组织整合”或者“组织调整”。这将人力削减的理由变得更加客

观，不是企业经营不好，也不是你的能力不行，而是发生了客观情况导致企业内部的业务和组织发生了调整，需要优化和精减人力。

无论是以上哪种模式，本质上都会对现有劳动者构成负面影响，因为这会实实在在地触及部分人的利益，导致他们离开组织。

2. 间接模式

这种模式并不在于通过快速的动作削减人力，而是寄希望通过控制让公司人力不要再增加或者人力配置更加合理，从而实现更长周期内的人员数量控制。

相比较来说，直接削减模式对企业的经营和管理影响更大，当然效果也会更直接；而间接控制模式对企业的影响相对较小，收效也更长期。由于是间接模式，往往也需要通过机制建设而非短时间的行政手段来实现。

间接模式中最常见的方法是冻结招聘。通过冻结公司的招聘活动，然后自然淘汰内部员工，可以实现一定周期内的员工数量减少。但打击面比较大，如果内部没有很好的沟通和交换机制，也会导致影响面较大。

更有远见的方法是建立以人效为基础的薪酬包管控机制。将各业务版块和职能单位的人力预算转化成薪酬包预算，并将薪酬包与业务结果关联起来，并以两者之间所构建的人效值的调控作为控制薪酬包，进而控制人力的标准。比如我们简单以业务结果除以薪酬包作为人效指标，那通过调控人效目标，就可以根据业务结

果来管控薪酬包，这种模式可以将人力预算变成业务经营的一部分，而不是资源前提，从而将人力变动纳入到业务部门自己的控制中。

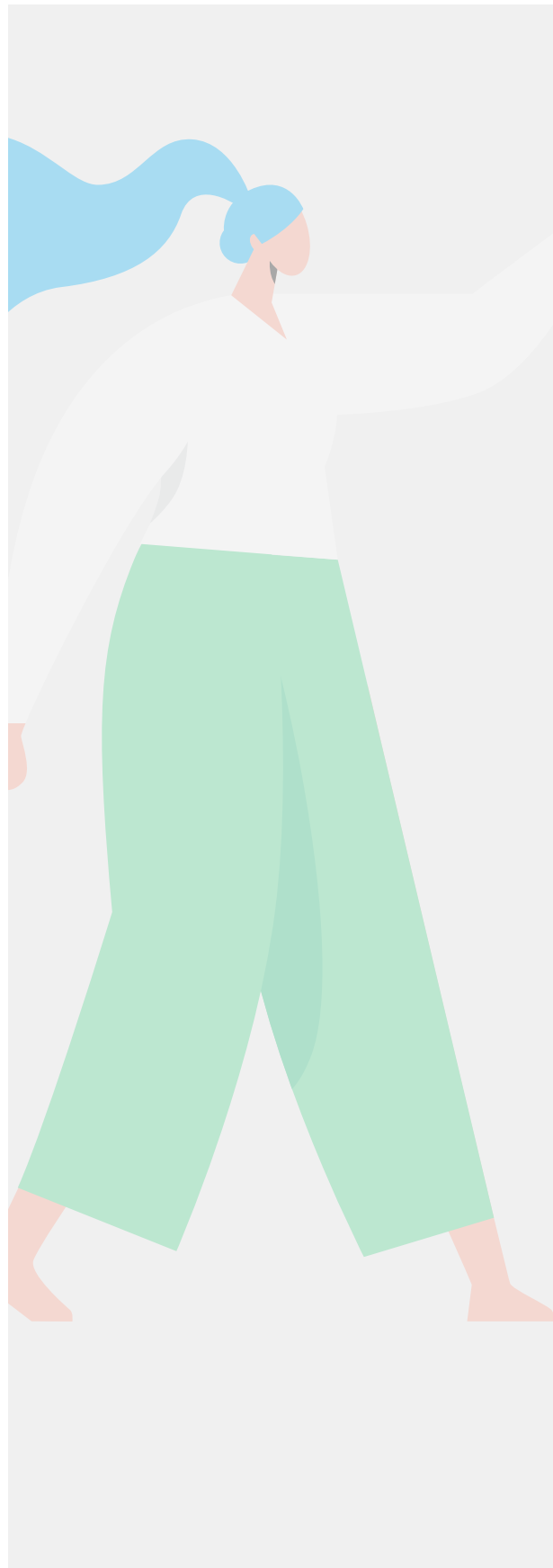
当然，最经典的或者更有效的模式是人力资源专业中的一个基础机制，即“人力资源六定”。

所谓“六定”，是指定责、定岗、定编、定额、定员、定薪。企业根据组织的战略和目标，通过岗位分析和人力资源的专业知识，将组织的工作总和分解为特定的责任、岗位，并对应相应的编制和工作任务，同时为这些工作任务匹配具体的人员类别和薪资等级。通过人力资源六定，可以为企业人力资源总投入提供扎实的依据，而不是将人力的需求变成业务的强要求，或是粗放地依赖经验。

“人力资源六定”包含在劳动力规划的范畴之中。企业根据业务和资源的双重约束，制定劳动力者数量和质量的规则，是做好人力资源管理的起点，但也是难点。

数量配置是人效提升的起点，控制人效方程式分子的第一步就是减少劳动力的数量。因为按劳动力数量支付工资，是基础的管理逻辑，减少劳动力数量会直接带来成本的减少。

一般来说，控制数量是一种行政手段或者人力资源机制，并不需要通过数字化工具来实现，除非考虑法律和公共关系方面的影响，一般也不需要借助外力来实现。总之，控制数量是企业可以自行操作的、最有效果最直接的人效提升方法。



案例

招商积余：开启组织盘点，识别人员冗余

招商积余是A股物业管理龙头企业，目前已进入全国110多个城市，管理面积达3.04亿m²。服务业态多元、业务规模和组织规模扩大的同时，招商积余也在思考如何提升企业利润率、组织效能和人效。

面对10万名员工，20多家子公司，3家公司总部，2021年6月，招商积余开始整合各城市公司业务，统一包括职务体系、薪酬体系、干部管理、招聘体系、培训体系在内的管理语言。架构体系实现基本整合后，2022年的管理重心便是人效，减员缩编是其人效提升迈开的第一步。

企业首先从组织与人才盘点开始，通过“四方会谈”（各级用人单位、人力资源部及双方的分管领导四方共同参与）对单位组织与人才资源进行周期性、全方位系统检视。

“四方会谈”历时1个月，在此期间各部门结合部门职能定位及职责，重新梳理组织架构，评估组织的合理性、有效性，结合对工作量的分析、内外对标，识别组织与人员冗余。

以此为基础，与业务部门探讨、梳理确定各部门的人员编制，最终，在保证业务规模增长的同时，企业总部人员编制净减少47人，人均效率显著提升。

通过组织盘点，招商积余更深层的思考是让组织更精简高效，让人才和岗位的匹配度更高，进而驱动良性的、可持续的人效提升。根据人才和岗位情况，企业综合运用提拔重用、横向流动、兼岗复用、降职降薪、外部引进等多种方式优化人员结构，激活高价值人才。



02 成本配置

优化用工结构

用工结构调整，
实际上就是将整体劳动力人效
分解到不同劳动力结构上的人效，
是一种更精细化的成本配置。
企业期望的也不仅是整体的效能提升，
而是通过结构优化，
识别出结构黑洞，
找到更优的结构配置。



劳动力数量控制背后，是按人头付成本的逻辑。这个逻辑背后，是平均人假设，默认所有人是一致的，通过简单控制数量即可实现成本控制。但如果采用更精益的思维对待劳动力，实际上不同类别的劳动者对企业的贡献是不一致的，甚至每个个体对企业的价值都存在差异。所以进一步，我们必须在用工结构上思考更有效的人力配置。

用工结构调整，实际上就是将整体劳动力人效分解到不同劳动力结构上的人效，是一种更精细化的成本配置，企业期望的也不仅是整体的效能提升，而是通过结构优化，识别出结构黑洞，找到更优的结构配置。

一般来说，劳动力用工结构的划分依赖于划分的维度，不同的划分维度，呈现出不同的结构形态。而每一种结构形态，也为我们成本配置优化找到切入点。当然有一些用工结构，在成本配置不具有意义，可以忽略，比如基于性别的用工结构划分。排除没有意义的用工结构后，我们认为以下五种用工结构的配置对企业具有较重要的意义：

1. 按劳动关系分

按劳动关系，我们可将企业的劳动力分为**正式员工和其他类型员工**。

前者是与企业拥有正式劳动关系的员工，而后者则是与企业存在弹性关系的员工，包括实习生、合同工、灵活用工、兼职、零工、临时工等，他们与企业的关系不受劳动关系法律的保护，但受民事法律关系的保护。

著名的管理学家查尔斯·汉迪曾提出一个**三叶草组织（The Shamrock Organization）模式，他将企业的员工分成三种类型**：由技术人员、高级管理人员和专业人才构成的核心叶子，由个体专业人员和合同工构成的第二片叶子，以及由非核心员工和兼职员工构成的边缘叶子。这三种劳动力群体接受三种不同的管理，领不等的工资，并且被以不同的方式组织起来。只有核心叶子的员工才是正式员工，其他都是依赖合同或者弹性就业的模式。但三者整合在一起，才构成一个完整的组织用工形态。

对于正式员工，企业需要支付较高的用工成本和履约成本，在敏捷的社会中，企业应该也采用更加弹性灵活的用工模式，减少固定人力成本。因此，更多企业开始采用灵活用工模式，用实习生代替正式工，用项目外包等方法来实现多元化用工。

2. 按工作性质分

按工作性质，我们可将企业的劳动力分为**前线员工/职能员工**，或者**直接员工（DL）/间接员工（IDL）**等。

虽然不应该存在职业歧视，但是在实际的生产和经营过程中，越是身居前线和直接投入生产经营过程中的员工，其劳动投资回报率越容易计算，直接价值越明显。企业也需要让员工投入前线，接近客户，聆听客户的声音，让听得见炮火的人来决策，这样能够提高决策效率，提升决策质量。

对于提升人效来说，相比前线员工，企业往往更希望通过减少职能员工（不直接投入客户价值创造过程的岗位）的方式来实现。

考虑到职能员工一般本来就是企业控制的重点，所以数量上的优化往往会导致内部服务出现问题，因此更应该考虑的是从流程和数字化的角度提供替代服务。比如职能共享中心建设，依赖数字化的便捷，实现较少人力服务更多员工的目标。

3. 按薪酬结构分

按薪酬结构，我们可根据薪酬的模式分为固定薪和浮动薪，根据薪酬宽带的渗等率（Compa-ratio）分成渗等率高和渗等率低等。

基于薪酬结构的用工模式由于与成本的关联更明显，所以很容易找到改善点。我们会将固定薪资高的和薪酬渗等率高的作为调整的重心。一般来说，越是与业务结果直接关联的岗位应该采用更高浮动薪的结构。我们可以与员工谈判，降低固定薪资，提升浮动薪资。

对薪酬渗等高的员工，企业可以采用最直接的降薪模式，也可以通过结构化的调薪方法，采用减少调薪比甚至不调薪等方法来控制。企业如果没有宽带薪酬，首先应该建立起薪酬宽带这样的基础工程。

4. 按员工自然属性分

考虑到不同员工的自然属性，分类也各种各样，例如根据性别、年龄、工龄、学历等划分，甚至根据交通距离划分。

划分背后是要找到影响效能的因子，如果找不到或关系不明确，那么划分的意义就不是很重要。所以员工自然属性的划分法在不同的企业存在一定差异。

我们以比较明确的工龄结构来举例，往往存在理想的人才结构，如钻石型。相对，也存在一些不合理的人才结构，比如倒金字塔型（老员工占比极高），这样的人才结构不仅危害整体

效能和人才发展，同时也会在成本结构上推高浪费。

因此基于自然属性的人才结构分析，才能帮助企业找到效能黑洞和改善点。

5. 按岗位层级来分

按岗位层级，我们可为高级管理者、中级管理者、基层管理层、普通员工等。

企业中所有的劳动者都受管理者的管理和驱动，不同的管理模式和管理文化也对劳动者的动力产生影响。同时从成本结构上看，企业支付给管理者的成本要远远高于普通劳动者。所以过高的“官民比”，一方面会通过官僚文化对组织效能产生负面影响，另一方面也会推高企业的用工成本。

对于此，企业有效的解决方法包括降职、控制官民比、优化晋升流程、主管能上能下制度等等，背后的核心目的也是控制管理者的数量。

总之，用工结构的调整具有双重目的，一方面能够促进整体的人才配置，提升组织效能；另一方面，也能够通过成本的扫雷器，找到成本过高的雷区，从而达到降本增效的目的。

案例

招商积余：人力配置科学化，推动人效提升

在九宫格1的部分，我们已经谈到，为推动人效提升，招商积余首先对组织的人员数量进行了系统化的监视。

在此之后，招商积余继续将人效管理工作分拆为三部分：城市公司的领导班子、职能中后台人员、项目人员三个不同群体。他们都需要确定各自部门的人效评估指标，搭建人力配置模型，科学分析和配备人力，而非像过去凭经验、凭感觉。

1. 用人均管理比评估领导班子人效

针对领导班子（城市公司总部的总经理、

副总经理及总经理助理组成的领导团队）的人效，企业关注的重要指标是“人均管理比”，即各城市公司领导班子所管理的项目数和部门数加总/领导班子总人数。

企业以行业80分位水平为标准，然后结合其他影响领导班子配置因素，如管理跨度、管理范围大小等，搭建各城市公司领导班子人力配置模型，以此来衡量公司领导班子的人均管理比，并进行优化、内部调整和人才流动。至2022年底，招商积余各城市公司人均管理项目从年初12~13个提升至15个。



2. 中后台职能部门人效量化

针对中后台职能部门的人效，招商积余借鉴了领导班子的人效评估模型，同时也充分发挥了业务思维。例如：

- 综合管理部的工作以服务员工数为主，人效评估指标便为“人均服务员工人数比”；

- 财务和运营部门的工作以服务项目数为主，人效评估指标便为“人均服务项目数比”；

- 市场部门工作以市场拓展份额为目的，其人效衡量指标便是“人均市场拓展额”。

然后以行业80分位水平为标准，同时综合

考虑各单位业务管理跨度、业务发展阶段及人工成本承受能力等参考因素，建立城市公司中后台人员的配置模型。

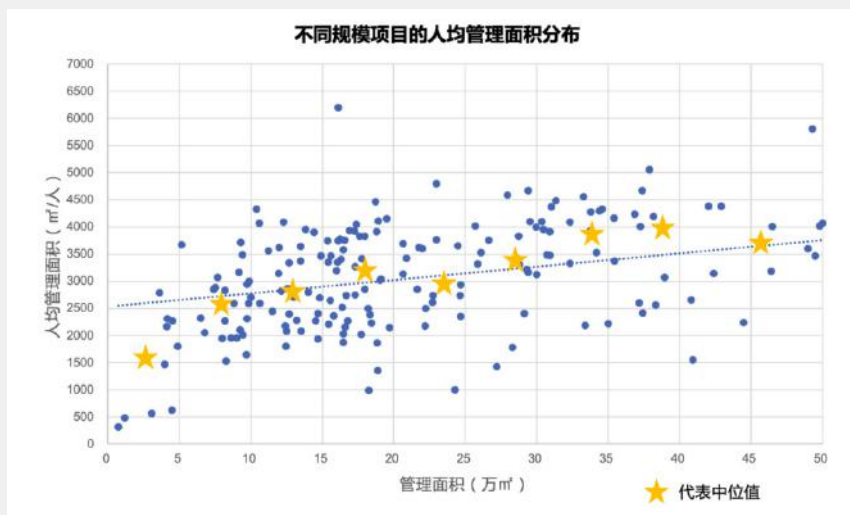
同样，按照配置模型严格管控编制、存量和增量人员，通过人员提拔重用、横向流动、兼岗复用、降职降薪、协商解除优化人员、外部引进等多种方式优化人员结构。最终，一年后城市公司综合部、财务部和运营&安监部门人均服务比相较于上年度分别提升44%、51%、52%。

3. 项目人员配置科学化、标准化

针对业务项目的人员配置，招商积余充分

借鉴制造业思维，人力配置不仅“一业态，一模板”，而且所有项目的人力配置要科学标准，例如一个办公楼需要配置几个保洁、几个保安、几个管家、几个工程人员。

为此，招商积余综合管理部联合品控和运营部门，结合内外部数据分析对标，以198个项目人员配置剖析，选取人数分布集中区段作为参考值（70—80分位），包括人均服务面积、人均服务客户数量、保洁需要打扫的人均面积等，均设定了参考值。



Workforce Productivity Cases

案例

劲浪体育： 从管人头到管工时，如何跨越 灵活用工的鸿沟？

历经36年，劲浪体育（下文简称“劲浪”）目前拥有1000多家门店，是中国西南地区领先的专业体育零售集团。

快速发展让劲浪收获了规模和市场份额，但多品牌、多门店、多人员也为人员管理带来了挑战。随着人力成本和管理压力逐渐攀升，劲浪开始推动企业的用工变革。

1. 灵活用工,打开门店用工新思路

随着企业门店人力成本逐渐攀升，人效水平成为劲浪门店效益评估甚至企业生存的核心。

一方面，门店客流大多存在高低峰，但企业用工配置却无法根据客流灵活配置，客流量高峰接待率不足，客流低峰却人员闲置。另一方面，人力成本结构中不可控成本逐年增加，如人均工资和社保。

灵活用工成为企业同时解决这两个问题的唯一选择。在试点阶段，Nike品牌下的核心门店零工比例在2019年一度达到10%，这让企业看见了门店用工的另一种可能。

劲浪HR团队向我们分析，“从用工成本来看，**3位兼职的成本要低于1位全职员工的成本**；另外，从客户接待率来看，**3位兼职的工时被灵活配置后，能更好地匹配客流量，提高客户接待率**；而且，工作时长相对较短的兼职伙伴的工作状态也要优于**全职员工**，能为客户提供更优的服务。”

2. 从试点到全面落地， 跨越灵活用工的鸿沟

Nike门店的成功增强了劲浪深入灵活用工的信心，各大品牌的HRBP继续从自己所管辖的门店中挑选了部分标杆门店（业绩高、人数多、组织架构复杂、店长具有前瞻性且意愿度高）作为推广先锋。

在推进过程中，劲浪发现，店长们的最大顾虑是兼职伙伴的稳定性问题。通过与店长共创，HRBP们对应不同问题找到了一些应对方案。

• 数量不稳定

随着兼职规模扩大，劲浪开始借助第三方力量满足企业兼职招聘需求，同时也扩大了兼职伙伴类别，包括社会兼职以及内部退休人员等，满足不同类型门店和岗位的需求。

• 质量不稳定

规模化采用零工后，兼职伙伴能力素质参差不齐是难以避免的问题，受访者表示，“事实上，我们并不需要一个全能型的零工，他（兼职伙伴）短时间内只需要做好被分配的某一项工作任务。”

基于这种理念，**劲浪进一步将门店的岗位和任务细分，并将兼职伙伴分为4个等级**（对应薪酬也存在一定差异），更好地匹

配门店、岗位和任务需求；HRBP团队也努力将兼职伙伴的培训标准化，提高培训效率。

• 时间不稳定

经过长期积累，劲浪逐渐建立了自己的兼职人才池，**循环管理优秀兼职伙伴**——各品牌事业部共享推荐，以提升优秀兼职伙伴在劲浪的工作频率和工时数。同时，**企业也加强了兼职员工的培养，提高门店多技能人才的占比**，应对零工工作时间的不稳定的同时也促进人效提升，通岗上的多技能人才也可获得额外激励。

3. 门店人效显著提升，销售激励更客观

从试点到全面推广，劲浪目前的兼职伙伴占比已经达 20% 左右（核心大店达 25%），兼职伙伴工时占比在 10% 左右，企业因此获得的收益也肉眼可见。受访者表示，“我所负责的一家标杆门店的**兼职伙伴比例达 50%**（全职 8 人，兼职 9 人），但当月门店营收比预测金额**增长 80%**，**完成了通常情况下 20 位全职员工在核心商业街才能完成的业绩。**”

总结来看，灵活用工主要为劲浪带来了三个方面的收益：

首先，门店人效提升。采用灵活用工后，总体“员工”数量和工时都在增加，在客流高峰期，客户接待率提升，成单数量随之增加。

其次，核心员工更多时间和精力能投入到更有价值的、直接促进销售转化的工作。例如从仓库拿货送货的路程，兼职伙伴完全能胜任这部分工作，核心员工可专注于门店销售和营销，以及线上新零售工作。

再者，员工的销售激励更可观，因为门店业绩得到提升的同时，全职员工的数量却在减少，这不仅降低了人力成本，员工也能拿到**更多销售激励**（未来，优秀的兼职伙伴也有机会参与门店销售收益分配）。

成功经验和收益既让劲浪看见可改善的机会，也看见了未来的方向。

受访者表示：“目前，部分门店仍存在人员和客流不匹配的情况，用工和排班也并非完全灵活，其工作时间段以 4 小时为一个周期。如要深入解决这个问题，**企业必须从管人头到管工时，将工时的颗粒度和岗位任务切分得更细致、更标准，然后通过数字化让时间和任务匹配更加精益和灵活。**”

案例

绿城服务：带着精益思维探索灵活用工

伴随着业务多元化和规模化的蓝图，绿城服务也面对如何保障效率与质量的现实问题。服务产品化是绿城服务解决这一矛盾的密钥，也是灵活用工模式创新的内核。

1. 绿城服务的“灵活用工”是什么？

由于定义的模糊不清，关于灵活用工的讨论常常不在一个频道：大量的甲方企业还在讲劳务派遣，大量乙方的卖点是避税，而像滴滴“零工经济”平台，则是“任务撮合”的中介。

基于绿城服务的土壤，生长出的灵活用工的种子则有所不同，他们的灵活用工拥有三个特质：

- 从岗位到任务，再到时间：将“服务需要多少人”解构为“服务包含多少任务”，再精准地量化“各项任务需要多少时间”。
- 从信息中介，到“专业总包”：绿城服务把“需求—计划—分配—评估—计酬”整个流程牢牢抓在手中，以实现专业服务设计、组织、管理、运营所带来的溢价空间。
- 从雇佣关系，到“雇佣关系+合作关系”：将“劳动力为我所有”转为“技能和时间为我所用”。通过劳动力技能和时间的有效组合，实现“连接大于拥有”。

2. 带着精益思维探索灵活用工

为了做到这些，他们继续用制造业流程方式去解构物业服务过程——追求精益化、标准化、可量化。

服务行业通常给我们的感觉是，主要靠人。服务做的怎么样，和人的经验、责任心、性格，甚至每天的心情都密切相关。因此很少有人能讲清楚，服务到底是什么，更别提把服务量化了，但期望用制造业的方式来解构服务的绿城服务则将量化做到了极致。

举一个保洁的案例。绿城服务首先根据不同区域的面积和复杂程度（如楼内的电梯厅、入户大厅、楼梯间、消防通道等，楼外的人行区域、车型区域、设备平台、停车等）给出所需的基准人效指标。然后，基准人效指标再叠加难度系数（如地面石材、建筑结构、入住率、容积率、装修率、扬尘、垃圾等情况）进行动态调整。

这种“岗位—任务—时间”的颗粒化分解的本质，将传统的“长期—模糊”的合作模式变得“短期—清晰”——前者是传统长期性的雇佣模式，后者则是短期性的灵活用工模式，以此来推动人效提升。雇佣模式下可能需要10个保洁，在灵活用工模式下，则变成了50个区域的清扫、200个工时的投入。

03

激励配置

提升关键员工动能

劳动者投入到生产过程中的
不仅仅是时间和技能，
还有一个更为隐蔽的因素，
即劳动者动能。

提升员工动能的核心是通过
机制和行动来减少管理过程中的消耗因素，
增加激励因素。



如果企业不仅仅将劳动者工具化，视为生产过程中资源配置要素，而是承认劳动者的主观能动性，并将其视为生产经营过程中的关键力量，那就不得不考虑劳动者的动能问题。

劳动者投入到生产过程中的不仅仅是时间和技能，其实还有一个更为隐蔽的因素，即劳动者动能，它决定劳动者是否愿意投入更多的时间和精力到生产过程。动能越高的劳动者，其忠诚度越高、效能越高。

根据员工动能模型，劳动者的动力既是先在的（个人能力、精力和动力），也受管理过程的影响（激励和消耗）。我们认为提升员工动能的核心是通过机制和行动来减少管理过程中的消耗因素，增加激励因素。



那么，如何更好地激励员工？我们可从两个方面来看：

首先是强化。从员工的心理出发，找到影响激励的关键因子，并通过相关激励机制设计来满足员工的激励需求，这主要包括以下内容：

1.即时性。时间与激励存在一定关系，一般而言，事件发生到激励行为之间的时间越短，激励效果越大；时间越长，激励效果越小。所以即时激励对员工的意义颇大，比如更短周期的

薪资结算（日薪、周薪等）对员工来说也是一种激励。

2.透明清晰，即激励的内容是否清晰明了，是否被员工清晰看见。一般来说，激励与业务结果存在相关性，这种相关性是否能以清晰准确的方式被呈现，这涉及奖金机制设计是否简单、是否清楚呈现、是否将计算过程同步给接受人等。例如在数字化时代，企业通过采用激励性薪酬（ICM）系统平台，接受人能够实时查询与结果关联的奖金计算结果和过程，实现透明清晰奖金模式。

3.以终为始，与结果关联。这是指通过将个人职责与最终目标相关联，提升工作的意义感。对劳动者来说，工作的使命感越强，对个人的意义越大，动能越高。

4.公平性，即朴素的“多劳多得，少劳少得”的心理。美国心理学家亚当斯曾提出一个公平理论，即劳动者对所得报酬的感受既受绝对薪酬的影响，也受相对薪酬的影响。我们总会把自己收获的报酬和激励与我们条件相当的人进行比较，觉得越公平，激励效果越大，反之越小。

其次，差异化。相对于针对所有人的激励机制设计，当资源有限的情况下，更应该通过差异化设计将激励资源配置到更应该获得奖励的劳动者身上。这包括几种常见的方法：

1.差异化薪酬设计。如在进行薪酬调整时，为绩效优异的员工设置更高的调薪幅度。

2.关键人才发展。通过人才盘点，识别出公司的关键人才，为关键人才提供更加精细、更加专属的人才发展计划。这有利于关键人才的留存。

3.授权。赋予权力是一种差别化的激励模式。员工的动力除了来自利益驱动外，还包括权力驱动。管理者如果能够正确授权，一方面能够

提升管理效率，另一方面也能提升关键员工的动能。

总之，对员工动能的激励本质是通过强化和差异化的模式进行激励配置，将资源聚焦到关键人才身上，从而激发关键人才的动能，提高效率。

案例

周大福：要激活，先激励

在周大福集团中国营运中心，共有28600名员工，其中87%是门店营销人员，他们分布在遍及全国的718个城市的2813个门店。如何有效连接、激活这些大量的、分散的一线人员是项巨大的挑战。

对此，周大福认为，要激活员工，要先激励员工。因此，在门店营销人员的目标管理和绩效考核方面，周大福提出了“让员工自我管理”的理念，将自上而下、团队任务为单元的绩效考核模式，改革为在绩效分配到每个个人的基础上，鼓励员工主动设定更高目标、自我驱动、自我管理。

周大福通过数字化管理不仅将绩效分配到个人，还协作员工进行“以终为始”的自主管理。而让这些分散各地的一线员工能自主管理关键则是“看得见”。

首先，看得见结果。门店营销人员不再只是被动接受指标，而是可以给自己定更高的目标（他希望这个月拿多少钱）。当员工在系统中输入想要拿到的奖金金额后，

系统会将他需要完成多少生意、哪些货类、哪些合适他的营销推广和激励方案反推给他。

其次，看得见过程。员工设定好目标后，在他接近目标的过程中，系统都会实时反馈给他成果——员工每完成一笔交易，就能刷新即时反馈，即员工实时的佣金收入情况。

同时，也要看得见他人。员工不仅能看到与自己绩效目标相关的内容，还能够看到更加全貌的公司信息，比如企业愿景、绩效方案、营销资讯等。区域经理、店务经理和门店销售也可看到其他区域或个人的绩效目标达成情况，在区域的即时排名等。

看得见结果，换来掌控性；看得见过程，换来安全性；看得见别人，换来公平性。这是周大福绩效改革理念和系统成功生效的背后要因。

Workforce Productivity Cases

案例

劲霸男装： 激励差异化，充分调动员工积极性

劲霸男装（下文简称劲霸）的门店遍布全国 30+ 省份，400 多家分布在华东、东北、华北、华中、西南、华南、甘青宁、福建等区域。

对应各区域及省份，企业同步配置了 HRBP 岗位，HRBP 不仅要统筹管理所在区域的基础人事数据管理和人才培养发展工作，同时也要处理所在区域薪资佣金核算工作。

纷繁复杂的事务性工作和数据工作，让 HR 难以专注员工赋能和激励管理工作，销售佣金管理难以发挥激励价值，驱动员工业绩达成。

基于企业面临的情况，劲霸决定施行销售佣金管理改革，通过数字化对销售佣金管理进行系统的、全流程的梳理，包括佣金规则、数据清理、新数据传输流、数据回算等。

在此基础上，劲霸充分利用数字化提高了销售佣金的激励效用。

首先，系统根据销售佣金规则自动拆解公司业绩目标，将员工目标与区域、与团队、与公司层层关联，**直接激发员工自驱力**。

其次，在数字化系统的支持下，企业可灵活调整佣金规则，分析、模拟预测不同销售佣金规则的效用，哪种规则对员工的激励性更强，并匹配公司各类 PK、排名等激励活动，**进一步将激励“差异化”，充分调动员工积极性**，最终员工和企业实现双赢。

而且，通过每日实时的数据传输，员工可即时看见自己的业绩达成率和提成额度，这也进一步**强化了员工的激励感知**。



Workforce Productivity Cases

案例

某智能装备制造制造商： 激活组织，更要激活员工

注：本案例引用于“4N绩效”微信公众号文章《组织变革激活蓝领技工》

某公司（下文简称W）是一家专注于自动化设备研发、销售、生产、服务于一体的高端智能化装备制造制造商，多年专注聚焦细分市场，积累了一定技术优势、产品具有较强竞争力，并拥有上千蓝领技工。

近年，该企业却因技工高流失、合格技工缺口大，进而生产运营也出现了挑战，发展受阻。企业面临的挑战主要包括以下几个方面：

- **技工流失高**：薪资水平处于行业中位水平，缺乏竞争优势，绩效工资占比不及25%，薪资保守求稳不具激励性，车间的薪酬设计趋于平均主义，无法拉开优秀员工和普通员工之间的收入差距。技工年化流失率超60%。

- **订单准交低**：销售和生產没有形成利益共同体、协同效应弱，订单准交不足75%，“订单准交”是公司头号瓶颈，大大削弱了企业的市场竞争力。

- **生产人效低**：生产能力无法匹配公司从过往“标准化产品加工”到“非标产品生产”的能力转变，新人占比高、优秀技工占比低，生产效能目前释放不足70%，车间人效低。

- **产品良品率低**：一次良品率低、加工返修率高，整装出机合格率不足90%，与公司品质目标差距大。

为激活组织，提高人效，改变生产管理状态，W公司开启了组织变革的系列行动。

1. 以组织效能牵引个人效能

过往，W公司订单为标准化产品，生产车间因此是传统的科层制设计，这种生产组织模式在大批量的标准化订单交付时期极具成本和效率优势，但在以客户需求为导向的定制化非标订单交付中，因外部适应性差，客户需求的捕捉能力弱、前台和中台协同力差、客户服务响应慢等情况下缺乏竞争优势。

为此，W公司将原各车间、各工种按客户、产品和设备类别等要素整合转化成产线管理模式，激活车间。构建**从纵向的科层制管控模式到以市场为导向的横向订单拉动式生产管理模式**，打破部门墙和组织壁垒，**从竖向的条块化深井管理，转型到横向流程化管理**，改变原离散型的单点加工，适应个性化定制生产要求，形成一个以客户价值为导向的生产流。

最终，打通企业价值输出一致性，形成前中后台有机融合和客户高价值组织交付能力。

生产组织变革的本质是**实现对生产成果要求变化的满足**，因此，**对应的员工激励模式也要发生改变**，以往员工凭工时任务领工资，现在要求按交付贡献拿薪资，并且

产线严格执行以销定产，消除了超前、超量生产，价值产出更清晰可靠。

生产变革后，因完全与市场接轨，各产线贡献一目了然，有效解决了企业领导者对产线“值不值得受奖、奖多少合适”的产线价值评价难题，公司的奖金也发得明明白白。

2. 引入超产机制,激活员工内驱力

在组织变革中，W公司引入了超产机制，以激活员工内生动力、激发企业活力，关键步骤如下：

第一步：奖金从哪来？

过去是IE定标、员工计件，由于生产远离市场、产销脱节，经常出现因个别零部件品质异常导致整个组装失败、返工甚至订单交付的客损客诉，可员工不关心这些，认为这只是公司损失，不会直接影响他们的工时工资。于是公司盈利少、公司不愿奖，公司奖金少、员工效率低，公司少认同、员工士气低，进而团队战斗力不强，以致组织竞争力进一步削弱，进入恶性循环。

产线变革后，各产线成为直接面向客户个性化定制服务的项目制产线交付小组，薪资完全按交付贡献计算，客户价值大收入高、无价值被重组，产线价值清晰明了，多付出高绩效立竿见影，有效解决了价值创造和价值评价问题，所以老板敢奖、愿奖，企业成为共生平台、奖金源于客户。

第二步：如何分配到人？

机制变革中，要坚决杜绝二次分配，解决好工资分配的最后一米。解决了奖金到产

线班组后，我们还需解决奖金如何分配到人、到员工手上的个人价值创造和价值评价问题，具体实施方案分为两类，即班组长等生产管理者 and 员工。

1. 班组基层干部分配的薪资结构调整为：
 $\text{薪资收入} = \text{基本工资} + \text{产值贡献} * \text{阶梯计提系数} * \text{KPI 考核得分}$ ；其中产值贡献按实际产线订单贡献计算；月度、季度、年度根据不同目标贡献度采用阶梯计提法；另外，KPI 管理依据“计划达成率”“交付合格率”和“制造成本率”三个指标考核得分计算。

2. 员工的激励实行双高管理，即高要求、高回报。对员工收入结构进行大调整，其中基本工资占比仅 30% 左右，奖金占比拉升到 70%，加大激励力度，充分激发员工能动性。其中， $\text{员工奖金额} = \text{产线奖金包} * [\text{个人岗位系数} * \text{个人积分} / \Sigma(\text{个人岗位系数} * \text{个人积分})] + \text{各专项荣誉激励奖金}$ 。（个人岗位系数：基于工位价值不同，IE 测算出相应岗位系数，向关键岗位关键员工倾斜。个人积分规则：岗位效率加减分 + 品质扣分 + 出勤工时扣分 + 配合度加分 + 个人技能系数（如多功能手加分）+ 7S 扣分。）

经历上述组织变革一年后，W公司的业绩增长50%，员工收入增长30%，关键技工收入翻番，员工流失率大幅下降，优秀技工保有率100%；而且，产品品质良率大大改善，一次良率提升20%，人效提升超30%，整装出机合格率从75%提升到97%。

04

Upskilling

标准化与员工技能提升

Upskilling,
简而言之就是提升员工技能。
技能的提升是无限弹性的,
且容易识别和观察的,
提升技能的回报率也非常高。
当下时代,
企业需要利用好数字化的平台,
推广建构式和社会化学习模式,
让员工成为学习的
第一负责人。



Upskilling，简而言之就是提升员工技能。技能是劳动力投入到生产过程的三要素之一（另外两个是时间和动能）。技能的提升是无限弹性，且容易识别和观察的，提升技能的回报率也非常高，这也是为什么所有企业人力资源都会设置专门的培训部门。

员工技能的培训既包括标准化的培训，也包括增值性培训。一般来说，越是硬技能，即那些可量化的动作和技能，越需要通过标准化的培训方式来促进员工实践。效率管理的最传统的方法就是来源于科学管理，通过对动作的分解和标准化，将人与工具、人与动作协调融合在一起，从而推动高效执行。而增值性培训，更多的是针对软技能，即那些需要通过理解才能更好实践的能力。

但在当前时代，我们发现劳动力Upskilling模式正在发生变化。变化的根本原因是代际差异，参与培训的人不同，他们的需求和想法也存在差异。具体而言，发生的变化主要存在于两个方面：

1. 不同代际员工获取知识的方式不同

当下的职场是一个多元文化冲击的职场，随着新生代越来越占据职场多数，他们的生活方式、行为习惯对固有模式的冲击越来越大。

新生代是“数字原住民”一代，他们习惯了手机、电脑和互联网。而互联网和移动互联网最大的特征是丰富性和便捷性，从小到大的学习主要模式已经从被动学习转换成主动挖取。所以新生代员工一般不太愿意接受传统的知识灌

输的模式，他们对这种灌输的模式缺乏兴趣，甚至存在反感。相反，与互联网特征相伴随的游戏化、趣味化的模式是他们喜闻乐见的。

2. 数字化时代交往模式也发生变化

数字化时代，我们能够随时在线、随地连接。这种在线状态既将工作与生活的边界模糊化，也改变了工作中的学习模式。空间和时间的隔离不再成为学习的障碍，五湖四海的人可以上同一门课，一门课可以用七零八碎的时间学。

正是这样的便利性，使得提供学习和培训的主体也变得社会化。过去必须由企业提供培训，现在基本上被社会化的培训机构和在线化的素材所覆盖了。互联网为我们提供了更多的机会，而企业也可以将主要精力聚集到最关键的技能上。

以上的变化，对于企业内部的劳动力Upskilling带来了很大的冲击。企业要更加注重数字化、随时连接、新生代特质这些因素的影响，推动体验式、游戏化学习模式，利用好数字化的平台，推广社会化的学习模式，让员工成为学习的第一负责人。我们可以将其概括为两种学习理念。

1. 建构式学习理念

所谓建构式学习，是将学习的过程理解为是学习者主动建构知识的过程。传统的灌输式学习——讲授者单纯地讲，受训者单纯地听，是一种单向的被动式学习，而建构式学习强调的是受训者的主体性，他们通过与外界互动、自

我觉察，主动地生成信息意义的过程。

建构式学习的方法有很多种，包括翻转课堂、体验式学习、游戏化学习等，本质上都是通过改变教学过程中的关系，让员工自我挖掘学习的意义，从而从外部驱动变成内部自我驱动。

即使是蓝领劳动力，企业也应该探索多元化、有趣味、体验式的新模式，以适应新生代的个体要求。

2. 社会化学习理念

社会化学习，强调的是跨空间、跨时间，向社会他者学习的模式。更宽泛意义上的社会化学习，是指将学习的责任由企业变为员工个体，从由企业为主导的学习变为企业支持的个人社会化学习。

企业可以为劳动者的学习提供更多的资源，从传统在岗学习变为全旅程的学习，从线下学习变为线上线下结合，真正实现学习主体责任的转变。

案例

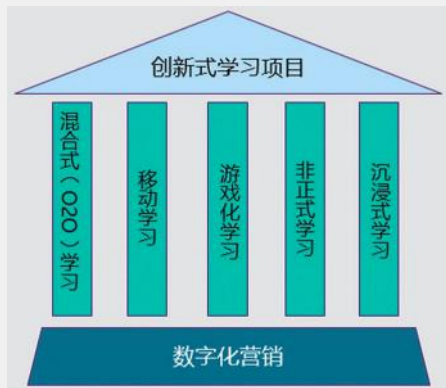
博世：创新式学习项目，一个基底，五个维度

注：本案例引用于“人力资源智享会HREC”微信公众号文章《博世的氛围是这样营造的》

为使学习项目更行之有效、切合员工当下实际，博世培训中心进行了战略升级，以“敏捷互联、轻松活泼”为核心理念，打造了创新式的学习项目。

该项目由多个紧密相扣的环节构成，高度重视资源的优化配置、成本的大幅节约与效率的有力提升，同时注重科技性、交互性、知识性、简练性、趣味性的结合，充分呼应当代人的属性，考量年轻员工们的现状与期许，对学习方式进行创新改造。

在学习项目方案设计上，培训中心采用“一个基底、五个维度”的方法论，从混合式学习、移动学习、沉浸式学习、非正式学习及游戏化学习等五个维度入手，辅以数字化营销来提供全面有力的支持。



▲图/创新式学习项目构成示意图

1. 混合式学习

混合式学习（Blended Learning, O2O），将线上课程与线下课程有机结合，使得员工在碎片化时间里有所学、有所思、有所

得。在实际操作中，公司培训中心灵活运用“翻转课堂”理念。

培训中心向全体员工提供短小精悍、图文并茂，且有较强趣味性的微课资源。学员可利用碎片化时间线上自主学习有关理论知识，面授时间则留给学员与讲师交流讨论、分析案例。

同时，配合以线下积分制度、设置物质奖励等方式，激发全体学员的学习热情。另外，培训中心组织开展班级自主管理活动，鼓励学员们自发建立社群，方便线下讨论、取长补短。企业也会定期举行“最佳学员”或“最佳案例”等评选活动，形成榜样效应，推动混合式学习更加深入人心。

2. 移动学习

注意到当代员工们对智能手机的强烈依赖，企业因此将学习活动及其期望成效与智能手机的使用有机结合，开启“移动学习”模式。

企业首先开发了“专业者生成内容”的学习课程，并打造出员工专属的移动学习平台，供全国各个事业部、各个不同工作领域的广大员工们开展学习交流、进行思维碰撞、分享知识、经验与智慧。

同时，培训中心也大力催化“用户生成内容”（UGC），推动相关学习内容的形成，鼓励并协助全公司的广大年轻员工们创作出拥有自己鲜明特色、体现自身长处与优势的微课，并举办微课大赛。以此为契机，使“移动学习”的理念与实践落地。总之，“开发PGC”与“催化UGC”两条路线齐头并进，互为补充，实现以移动端“改造我们的学习”。

3. 非正式学习

非正式学习（Informal Learning）的两个特点是：一是该学习活动由学习者个人自觉发起和进行，二为该学习活动之目的在于实现学习者个人的理想目标，或满足学习者个人工作或兴趣的需要。

博世培训中心以非正式学习相关理论为指导，结合当前时代的变化及年轻员工群体特征，积极探求有效、有趣的非正式学习方式，最终选择了发源于美国、如今在全球各地均方兴未艾的 Working Out Loud（以下简称 WOL）。

WOL 的首要元素，在于“使工作可视化”，并在此过程当中相互学习和分享、相互激发灵感。

按照 WOL 的做法，公司各个不同事业部和不同领域的同事们，以“圈子”的形式，建立为期 12 周的长效沟通机制，每个“圈子”内设一位“社区经理”担负指导职责，确保非正式学习的发生及成效。

4. 沉浸式学习

沉浸式学习理念最早来源于美国的语言教育领域，最初是指将某一门语言的学习者全天候地“浸泡”于一个只使用目的语（Target Language）的环境中，迫使学习者只使用目的语，而非使用自己的母语进行沟通与交流。这一理念后来超越了纯粹的语言学习范畴，扩展到其他领域。

在“沉浸式学习”相关理论与实践的启发下，博世培训中心将虚拟现实技术引入新员工面授学习课程中，以 VR 手段，帮助新员工们了解并把握公司过往历史、主要业务领域、全球各大事业部分布、公司文化、公司未来发展等一系列内容。“沉浸式

学习”环节总用时约15分钟，更具高科技感和现场感，而且大幅减少了人力成本和时间成本。

5. 游戏化学习

为增强学习的趣味性，将相关游戏活动与学习活动有效糅合，培训中心继续推行游戏化学习，并针对不同目标群体，采用不同的游戏化学习方案，取得了显著成效。

例如，针对一线员工的学习，公司培训中心开创了“学霸大赛”。大赛分为初赛、复赛和决赛三个阶段，整个赛程持续40天。初赛、复赛阶段以移动学习平台在线闯关答题形式进行，每位参赛选手必须每日在线答题，答题频率及成绩达到规定要求的，认证其“学霸”称号并获得相应金币奖励。决赛以面对面PK的智力竞赛形式进行，在复赛中排名位居前10名的“学霸”们从全国各个事业部齐集公司总部，争夺“学霸大赛”全国总决赛冠军宝座。

6. 数字化营销

在过往培训工作开展过程中，博世深刻意识到当今时代是一个“酒香也怕巷子深”的时代，因此在创新式学习项目构建的过程中，培训中心成立了专门的营销工作组，并将“数字化营销”作为根本手段，对项目进行支持、推广与宣传，着力扩大该项目的影响力。

例如，营销工作组内专门设立了编辑工作小组，编纂《Learning Moments》学习电子月刊，向全国范围内各个事业部的员工进行推送，内容涵盖学习活动、热点话题导览、主题文章、明星课程简介以及微课推荐等。总之，数字化营销手段贯穿了整个创新式学习项目，为上文的“五个维度”均提供了有力、有效的支持。



Workforce Productivity Cases



05 Multiskilling

多技能模式

人与技术的紧密关系
也会带来一个意外的结果：
劳动力的分层，
即劳动者因为能力的差异，
被分化成为能力差异的不同群组。
能力弱的继续干简单的工作，
能力强的可以干复杂的工作，
再强的人可以多工作，
形成多技能模式。



劳动者培训的背后逻辑是能力提升，让产出更多或者质量更好。这符合我们的一般认知，因为员工的能力往往是单维的，负责的岗位也是唯一的，能力与结果之间呈现简单的线性关系。

但在科技时代，技术让生产和服务过程发生了改变，甚至从人操作生产资料演变成人操作工具和技术。如此，企业对个体的能力要求也从可复制的简单能力到更精细化的技术操作能力，掌握更多的能力，从而能在具有不同技能要求的岗位间高效地切换。

也正是因为技术的发展，人可以脱离生产资料，甚至可以脱离部分生产过程，而只成为过程的“点火者”。这种情况下，人实际上具备了在不同岗位间切换的可能性。例如，当你操作机器只需要打开一个开关的时候，剩余时间可以从事其他工种。

基于以上的分析，人与技术的紧密关系也会带来一个意外的结果：劳动力分层，即劳动者被分化成为能力差异的不同群组。能力弱的继续干简单的活，能力强的人可以干复杂的活，再强的人可以多干活，形成所谓的多技能模式。

当然，在开展多技能模式之前，众多企业都会先开展劳动力技能认证和管理，无论是白领还是蓝领都强调岗位胜任能力。技能越高，工作贡献越大，回报也越大。而如果能变成多技能工，**劳动者在组织中的价值也会更高，工作也越体面，个人回报更大，工作更满意。**

对于组织来说，多技能模式最直接的好处是减

少成本，可以投入更少的人力。当有了更多的多技能工，企业可以构建自己的劳动力技能矩阵，每个人的排班组合可用性就会更强，计划排班也会更高效；同时，组织也能更敏捷地应对复杂的环境变化和业务参数变化，通过灵活班次等提高效率等。

企业更好地运用多技能模式后，可能会带来工序的合并和重组，甚至会涉及业务流程再造。通过对业务和工作的流程改造，从而效率更高。

案例

某大型商超： 员工技能与班次打通后，人效提升了32%

某家商超大约有200+员工，平均每周销售额约为251万元，在中国市场处于快速扩张状态。如何实现高质量的扩张发展，是该企业一直在思考的问题。在对应策略中，人效是该企业关注的重要方面，因为人力成本是企业成本支出的重要部分，人效水平关系到企业接下来的扩张进度和盈利水平。

为此，该企业对用工模式进行了深度分析和拆解后发现：**企业用工管理灵活度较低，首先用工结构固定，都是全职工工；其次是岗位固定，员工都是单一技能，只能做单一岗位；其三是员工排班相对固定，无法适应岗位或客流需求灵活调整班次和员工量。**所有因素加持下，该商超每月总体需要支出8142小时的工时成本。

为改进这一现状，增强用工灵活性，企业**以多技能员工为核心，围绕用工结构灵活和班次灵活采取行动**。首先将班次拆分，增加灵活班次，并将员工技能维护入系统，采用多技能通岗的方式；另外，在某些时间段，增加了小时工的班次比率，减少固定班次导致的工时浪费。

通过上述用工革新，这家商超最终降低了2000+小时的工时成本，让销售效率提升了32%，节省了2400+小时的工时成本。这意味着过去企业每小时创造308元的价值，而现在提升到407元，大大改善了企业的人效，为接下来的扩店奠定了良好的管理基础。



Workforce Productivity Cases

案例

世界知名食品饮料制造商，
将多技能员工融入生产计划

该企业是全球知名的食品饮料制造商（简称N），在全球拥有500多家工厂，产品种类繁多，其覆盖7个产品种类，拥有2000多个品牌，许多品牌在世界闻名遐迩。

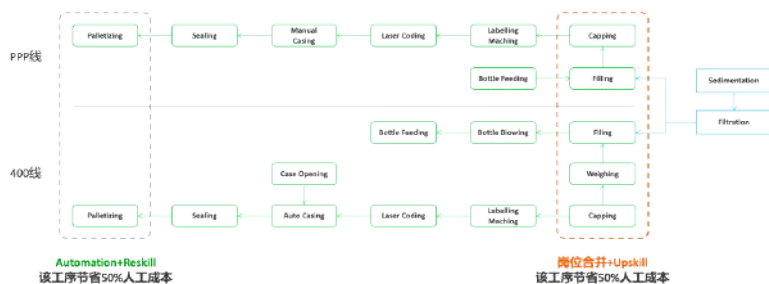
N公司所处行业特征也十分鲜明，SKU多，订单波动大，通常具备非常明显的淡旺季，在这种情况下，如果每个员工只具备单一技能，那么在员工技能对应的产品生产淡季时，员工会存在大量排班不饱和的情况。但同时，企业需要招募大量的季节性用工来应对其他产品的生产旺季。

为应对这种状况，N公司着手打造多技能员工，对其进行培训，如此可以灵活按照生产需求进行多岗位工作，员工不仅能收

获成长，其收入也会增加，企业在提升员工保留率的同时，也因此节省了季节性招募员工的成本。基于多技能员工现状，该企业目前已经在试行区域员工共享，最大程度提升员工的时间利用率。员工也可因为所拥有的多技能获得更多收益，从而驱动他们进一步的技能学习。

目前，企业通过智能排班已将多技能员工与企业生产计划打通，实现了20%的人力优化和8%的人效标准提升。更重要的是，在激励政策驱动下，员工的自我更新意愿更强了，更加开放地学习，更新自己的能力。这种情况下，企业中的人成了动态因子、可变因素，当面对技术革新带来的冲击时，企业适应变化的能力也会更强。

全球知名消费品企业：生产的需求和变化引导员工技能成长



- 2022年该企业用自动码垛机器人替代了原本人工+叉车的方式。原本的每条产线2名叉车员工被替换成了1名机器人操作员。
- 通过机器人引入及员工的reskill，该企业在P工序节省了一半人工成本。

- 通过对历史数据的分析，该企业发现在生产旺季，两条相邻生产线的灌装岗位经常共用人力，且并没有引发任何产品质量问题或安全事故。Me部门对该工序的岗位实施进行了一段时间的监控后，认为只要员工的技能熟练度达到一定标准，两条相邻产线的灌装岗位完全可以合二为一。
- 2023年Q1，该工厂开始进行员工技能的upskill，在Q2完成了岗位合并。

06 Reskilling

员工能力再造

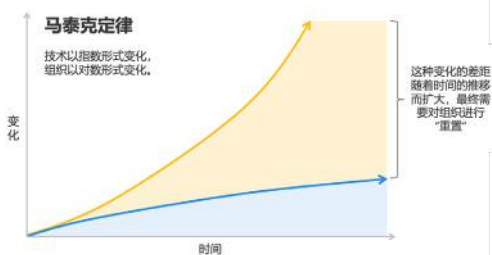
根据ROIP模型，
工作模式可分成四个部分：
避免错误、价值恒定、线性增长和
指数级价值增长。
基于此，
科技对工作的影响
也有几种不同的应对方案，
即替代、增强和再造。



技能的提升和组合，对于劳动力发展来说都是必需的，两者都可以概括为技能发展。但简单的技能发展难以适应重大的技术变革，我们需要更为激烈的能力再造。

简单来说，技能发展是同一个模式下的线性提升过程，技能再造则是换个模子重新来过，是非线性发展模式。

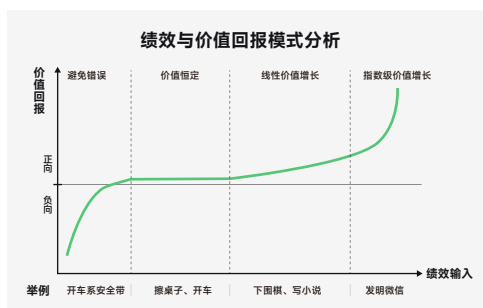
我们很多人都知道“摩尔定律”，集成电路上可以容纳的晶体管数目在大约每经过18个月到24个月便会增加一倍，意思是技术变化很快。前几年，美国技术营销领域大师级人物Scott Brinker将这个定律扩展之后提出马泰克定律（Martec's Law），大致含义是：技术以指数形式变化，但组织是以对数形式变化，随着时间的推移，这两者之间的差距会越来越大。所以必须对组织进行重置、发展、转型。



如何弥合技术与发展差距？最重要方法便是组织能力再造，组织通过改造自己的能力集合，来适应技术变革。而这里的能力集合，最关键的部分就是工作技能。

在当前的人机共存时代，如何优化和再造我们的工作技能？人力资本专家Ravin Jesuthasan

和John Boudreau在他们的新书《再造工作》（Reinventing Jobs）中提供了一套结构化方法，即ROIP模型（Return on input performance），它体现了**绩效输入与对应的价值回报之间的关系**。



根据ROIP模型，我们可将工作模式分成四个部分：

- 1.避免错误。**这种工作是基本的，不干就会犯错，但干了也不会产生什么正向价值。如在无尘车间要穿无尘服。
- 2.价值恒定。**做了就会产生价值，但价值最高也就是一条水平线，没办法突破了。大部分体力工作属于这种类型。
- 3.线性增长。**做得越多，价值越大，呈线性增长，也就是我们前面谈到Upskilling部分的工作内容。
- 4.指数级价值增长。**这就是新发明，或者新流程，让产出回报呈现指数级暴增。

所以两位作者认为在进行工作分析的基础上，

科技对工作的影响也有几种不同的应对方案，即替代、增强和再造，例如当ChatGPT出现后，新的提示词工程师就非常抢手。

为了适应这种新的技能再造企业应该怎么做？

首先是工作的拆解和关键技能识别，这是人力资源的基础工作，但也是能力再造的前提。我们可以考虑根据上文提及的ROI模型，对工作场景和流程进行分析，找到新技术后可能会产生指数级价值增长所需要的技能，或者是应

用新技术所需要的关键技能。

其次是对于新技能的学习和培训。如果锁定了关键技能，企业需要对于新技能可以采用专项推动培训和学习。

再次是基于新技能的新流程和新模式的再造。当我们引入新的关键技术和关键技能后，涉及工作流程再造，可能会减少一些人，减少一些流程，同时增加一些流程。甚至还包括更大层面上人机协作模式等。

案例

从银行业的进化，看AI将如何影响我们的工作

本案例引用于“盖雅学苑”微信公众号文章《重构而非替代，AI将如何影响我们的工作？》

自生成式 AI 诞生后，我们经常面对的一个问题是，**假设未来 AI 水平再进阶，你的工作会发生哪些变化？**

很多回答是这样的：我认为我的工作不会被替代，可能其中一些简单重复的操作性工作会被替代掉，但很多复杂的、有技术含量的工作不会被替代。

这个回答是正确的，但也陷入了一种模式。**“我的工作中有一部分会被替代，有一部分不会被替代”，这里只用了一个动词“替代”。似乎技术对工作的影响只有“替代”这一种可能。**

但实际上，AI对我们工作的影响并非只有“替代”这一种。科技发展几千年，如果它的影响只是替代和不替代，那所有的工作早就都被替代了，人人都会失业，事实显然并非如此。

那究竟该如何思考技术、AI对工作的影响呢？我们可以从一个已经快要走到生命周期末尾的“新”技术——ATM机来观察。

1. ATM 诞生之初

上世纪70年代，ATM机刚被发明出来，美国银行业一片惊呼：完了，要裁员了。因为大家去银行无非是存款、取款。既然可以直接在ATM机上操作，那就不需要柜员了。事实真的如此吗？

数据显示，1985年，银行业的柜员是48.5万名，到2002年，ATM机的数量从6万多台增加到35万多台，银行柜员52.7万，**为什么人数不减反增？**

因为银行的营业部配置了ATM机后，单个营业部需要的柜员人数是减少了，但同时也意味着，新开一家营业部需要的成本更

低了。于是乎美国的银行营业部遍地开花，原来不可能开营业部的地方都开了营业部。而每个营业部还要配三个柜员，于是柜员的人数反而增加了。所以，科技对工作的影响并非是替代或不替代那么简单。

2. 当 ATM 逐渐被掌上银行替代

而现在，99%的银行操作都可以通过手机掌上银行完成，营业部也不需要了，那是不是更不需要银行柜员了？

2017年，美国关闭了八千多个线下营业部，但数据显示，美国银行业的雇员总数始终保持在200万左右。中国的数据也差不多，四大国有银行的员工数量在最近几年略有减少，但总体数字基本稳定。

这也很奇怪，营业部没了，银行柜员人数却没有减少。

这是因为，银行为客户提供咨询服务的岗位，从前台柜员，变成了后台客服人员。而客服也使用AI系统，为了开发这样的系统，就需要程序员，需要运维人员。

所以，技术对工作的影响绝不是简单的替代，我们的工作也一直在演化，它还可能被增强，被再造。

再例如在九宫格7部分，我们将要谈到的7-Eleven的数字化转型实践，数字化帮助门店优化了工时管理，提升了人效，但人却没有因此减少，而是优化和重构了员工的工作结构，店员将更多的时间投入到更有价值的工作中，如客户体验、营销活动。

—— Workforce Productivity Cases

07 时间精确

精确记录 and 计算

基于不同的时间管理视角，
我们将基于时间的人效提升分为三个阶梯：
时间精确、时间精细和时间精准。
时间精确，
属于劳动力时间管理的第一个阶梯，
其含义是人力资源角度对于时间的
准确记录和计算。



在谈劳动力时间之前，我们先梳理管理视角中看待这个问题的不同维度。

实际上，劳动者投入到工作中的时间是看不透的、摸不着的。为了提升效能，我们必须将时间度量出来，成为可以被看见的数字，并且将数字指标与其他因素关联和结合起来。

基于对时间数字的不同视角，又形成了不同的应用价值。一般来说，劳动力时间在企业中存在三种不同视角。

1. 人力资源视角

HR视角中关注的时间是从合规性出发。一部劳动合同法，多数内容都是关于劳动力时间的法律。我们购买劳动力服务，实质上也是购买劳动力的时间。从合规性出发，有没有准确记录员工的时间，基于时间的算薪是否准确，有没有违背相关法律法规是HR首要考量的。其次是一些初步的成本考量：既然员工服务的本质是投入时间，那这一块有没有浪费，员工有没有迟到缺勤，缺勤是否请假等。

我们将人力资源视角中的时间管理称为**时间管理的第一原则**：时间只有被记录下来，才是有效时间；未被记录的时间都有可能是无效时间。

2. 财务视角

财务视角中关注时间更多是从经济性出发。考虑到所有的时间投入其实都是成本支出，那么投入的时间是否划算，能否被计算成本，时间背后的成本能否被分摊是财务部门关注的首要内容。

我们将财务视角中的时间管理称为**时间管理的第二原则**：有效记录的时间只有与成本关联，才是有效投入，未被关联的时间都有可能是无效投入。

3. 业务视角

业务部门作为生产经营的直接单位，更多关注时间的价值性，即有效时间的投入对于业务的价值是不是符合战略的，是不是有效的，能不能根据业务需求敏捷调整，如何平衡员工的投入和产出等。

我们将业务视角中的时间管理称为**时间管理的第三原则**：有效记录的时间只有是基于业务的需求才是有效投入；不是业务需要的时间都有可能是无效投入。

基于不同的时间管理视角，我们将基于时间的人效提升分为三个阶梯：时间精确、时间精细和时间精准。当时间足够精细、精准且显性化后，它的价值也将被无限放大。

时间管理阶梯：三个视角，三大原则



时间精确，属于劳动力时间管理的第一个阶梯，其含义是人力资源角度对于时间的准确记录和计算。但是时间一旦进入管理视角，对于

时间的精确记录，又包含了更深层次的意义。

1. 准确性

我们对于员工出勤等时间的记录首先是为了根据法律的要求给员工发放相应报酬，因此准确度是合规管理的最低要求。考虑到员工属性差异，工作地差异，甚至跨国跨时区等复杂性，要想做到准确记录并不是一件容易的事。不过随着数字化工具的推进，即使通过不同的工具去记录时间，也能够高效集中采集数据，且准确度非常高。

2. 透明度

时间被准确记录既是企业的需求，也是员工个人的需求。相关的信息和记录必须对员工透明，只有这样才能保障员工的权益。

3. 实时性

实时性是对数据采集的时效性要求。关于时间数据不但要保证记录准确，而且还要能够及时被呈现。及时呈现的数据更多的价值体现在管理层面，被实时抓取的考勤和时间数据经实时运算并同步给管理者后，管理者可以依赖这些数据进行管理决策。小到人员的沟通，大到生产制造排程的调整等，都可以依赖实时运算的数据进行调节。

4. 自动化

当然要做到以上的准确、透明和实时，系统必须是自动化的，即不依赖人为操作和控制。人为操作犯错的概率较高，而且不经济。通过自动发生的动作设计，则可减少大量的人力操作的时间和工作量，节省职能人员成本。

总之，从合规性和减少浪费的角度出发，人力资源的管理者们将时间视为一种调节变量，通过准确、透明、实时和自动化的采集和计算，实现对企业 and 员工的双重责任。

案例

融创服务： 人效提升，从精益管理员工时间开始

融创服务是融创集团的重要板块，并于2020年11月19日在港交所上市。上市以来，融创服务取得了不俗的成绩。如果说数字化是融创服务业务和组织发展的助力器，那么“实现员工时间精益化管理”则是数字化进程中的基础。

在融创看来，员工时间如果得不到合理有效地利用，很难谈组织效能。

因为规模扩大、人数增加，势必让绝大多数员工处于“看不见”的状态。一个任务究竟需要付出多少时间来完成，这决定企业要招进多少人？有多少人来了且付出时间在干活？是否存在“跑冒滴漏”、虚假出勤？员工时间利用率怎么样？这些问题让“时间”成为融创服务员工管理的最小颗粒度。

1. 让用人成本更可控

当人数快速增加时，考勤管理工作的繁琐复杂程度也会越来越高，而考勤又恰恰与人力成本息息相关。随着规模增大，融创也开始出现“由于考勤数据无法核对导致用人成本增加”的问题。

比如月底工资结算需要审核工时，如果出现“上个月5号这个人为什么没打卡？”的情况，管理者可能直接就勾选全勤了，HR更不知道背后发生了什么。但这一勾，可能就是多发几小时的工资。核对难度更大，毕竟一个管理者要负责几十个位员工，一位HR要负责成百上千位员工。

出勤打卡、工时、加班、假期管理等时间管理动作无法线上化，必然容易带来假期透支、带薪无薪假期混淆、加班申请“钻空子”等情况，从而使人力成本虚高。如果员工每天的时间都能线上化清晰呈现，管理者每天只需要花费5~10分钟就能将员工出勤的事情全部处理完毕，不必将问题积累到月末。

2. 让用人决策有据可依

当企业处于快速发展的过程中，管理复杂性也持续在增加，因此很难保证各个分支的一线管理者都具备责任心，一致贯彻集团总部战略。

例如，“今天有320个人上班，为什么是320个人？为什么不是315个人或者330个

人？为什么有20个人在家休息不用来？今天到底谁来是最合适的？一线管理者责任心强，安排就井井有条，帮公司节省成本、提高效率，把人匹配得好。如果责任心差，就看彼此关系，可能多加7、8个人就够了，但他非派10个人，成本就增加了。”

如果能实现一线劳动力管理数据可视化，集团管理层能及时看见清晰的数据，进而能洞察问题，分析原因，不必完全依赖一线管理者的经验来决策。

3. 帮助 HR 从职能视角走向业务视角

在融创服务考勤管理的布局中，考勤不仅背负着“规范时间管理”的责任，而且让HR的时间增值，让HR减少了低附加值工作。

更重要的是，有了员工时间的精益化管理理念后，HR也开始从职能视角走向业务视角。过去，HR更多是基于对人的管理，工作内容的标签和属性更多关乎“人”，专注于HR各个职能模块的工作，甚至员工的情绪管理、沟通等。这某种程度上让HR陷入“人的陷阱”，工作职能化，缺乏业务视角。

而将时间作为员工管理的视角后，HR可以暂且放下许多“人”的属性，只需要换算单位时间成本、ROI等等，时间与产出、人与业务之间的联动性跃然纸上。

案例

7-Eleven：实时考勤是优化用工的第一步

历经30年发展，广东7-Eleven（下文简称7-Eleven）目前已在广州、深圳、东莞、中山12个城市开设了近1500家便利店。当下他们更关心“在市场存量有限的情况下，如何经营好现有市场，向内要效率？”

人效是其中重要的应对方案之一。广东7-Eleven常务董事温宏杰表示：“行业经验来看，便利店60%的成本基本都来源于店铺租金和人员管理，其中铺租成本属于不可控因素，而且几乎没有缩减的可能，相对而言，人效提升空间则更大。”

7-Eleven认为，**人效提升首先要做的就是把有限的人力资源以合理的方式分配到门店，优化用工成本**。比如，管理10家门店的区域经理，拥有的人力资源只有30个全职、20个兼职，他该如何把有限的资源以最合理的方式分配到每个需要的门店，以达到理想的排班状态？首先要做的就是准确记录和了解员工的时间。

1. 考勤更实时

考勤管理是他们人力资源管理数字化要完成的第一步。

因为它不仅与薪资核算管理息息相关，如果考勤数据无法实时、准确地传输给HR，会直接影响薪资核算的过程和结果的准确性，有形和无形的人力成本都会增加。

而且考勤会直接影响到企业的运营管理，当门店考勤数据实时有效地传输给店铺运

营中心后，运营管理者能够实时接到提醒，例如突发性请假和缺勤，进而能根据门店人力需求和现状及时调配。

2022年，7-Eleven首先解决了考勤数据实时性、准确度等问题，优化考勤逐层反馈和确认的流程，门店管理因此更敏捷高效，员工体验也得到改善，更重要的是，实时考勤为接下来的人效提升奠定了基础。

2. 排班更合理

7-Eleven店内大约有3000种商品，还包括熟食区，所以门店员工在同一时间段，往往需要多任务协同，如顾客服务、收银、库存盘点、熟食饮料制作。

如何帮助员工更好地分配时间？在什么时间做什么任务？运营管理者既需要了解每件任务需要耗费的时间，也需要了解员工的时间利用率。

准确的考勤数据和排班数据则是分析时间利用率的重要基础。由于未得到合理的调配和运用，7-Eleven员工在店内的时间不仅没有得到合理安排，还常常处于救火状态，忙于基础繁杂的事务性工作和突发性问题，导致他们无法及时响应客户需求、顾及客户体验。

结合目前情况和需求，7-Eleven已将排班管理要求和规则植入系统，管理者排班时只需“拖拉拽”，便能把可用的员工放到空

缺的位置。通过排班数据的积累以及人的干预（运营者的规划性思考，员工的个性化需求），系统将逐步完成机器学习，以实现企业未来的愿景——智能排班，灵活用工等。

3. 流程更高效

在考勤和排班系统上线过程中，7-Eleven也完成了与考勤和排班上下游的管理流程梳理和数据整合，如薪酬、门店运营、仓储人效评估，实现了数字化管理效益最大化。

总之，在人力资源数字化转型的过程中，企业从“服从人的管理”转变为“服从系统的管理”，改变了时间管理的随意和粗放，从根本上推动人效提升。直营门店流程清晰和标准化恰恰是广东7-Eleven未来发展加盟的重要基础。

4. 利用数字化，最大化人的价值

目前，7-Eleven已经实现了人员管理的移动化、在线化，做到了**人人在线、事事在**

线、时时在线，并且已经对人效管理带来了肉眼可见的收益。

- 直接的经济效益。经测算，店铺、供应链和支持中心的人力资源费用节省达数百万元。

- 实时的数据。系统上线后，管理者们能够实时得到数据，帮助他们了解店铺人员资源调配的状况，产生更多业务洞察，并基于数据洞察做决策，提升业务运作效率和管理效率。

- 合规风险管理。系统预设的规则能帮助企业更快速及时地规避过去的合规漏洞，比如电子签，既提升了管理效率，也达到合规性要求，同时也更加符合集团的审计标准。

更重要的是，7-Eleven数字化转型的脚步不仅停留于人效提升，在这背后，他们更想保护员工创造力，优化员工的工作结构，让员工将更多的时间投入到更有价值的工作中，如客户体验、营销活动。

—— Workforce Productivity Cases

08

时间精细

工时和业财联动

沿着时间管理阶梯，
当劳动力时间进入财务视角后，
时间管理的价值从合规性进入到经济性。
从这个意义上，
人效本质上就是一个财务指标，
所以我们前文在谈人效指标时，
提到最有人意义的人效指标
也是效益类指标。



沿着时间管理阶梯，当劳动力时间进入财务视角后，时间管理的价值从合规性进入到经济性。

财务部门的天然职责就是确保收益，他们习惯用各种各样的投资收益指标来衡量一件事情的价值。从这个意义上来看，人效本质上就是一个财务指标，所以我们前文在谈人效指标时，提到最有人效指标也是效益类指标。

所以我们的一个核心观点是，**对于人效分析，应该转化为时效分析才更有价值**。实际上，只有当经济进入下行周期时，企业才会更加关注人效。人效的分析单位是个人，如要进一步分析，个人的两种属性——时间和成本则是人效分析的关键。时间是劳动者的投入，成本则是支付给劳动者的报酬，人效就是让报酬换时间的过程更加有效率和效益。所以只有转化为元效分析和时效分析，人效分析才更深入。考虑到元效已经是结果，时效才是动因且更为隐蔽，所以对于时间效能的分析则更为关键。

上文九宫格7是关于时间效能的粗放分析，即从一般意义如何减少时间浪费，但如何确保时间的投资在财务角度是有价值的，即如何从业财角度干预时间效能，则必须至少经历两个阶段。

1. 时间能被精细管理

这里的精细管理包含两层意思，一是指时间能与成本单位关联，二是能够有通用的管理指标。

对于一般公司，将时间归属于人，进而归属到部门，就已经足够。但对于管理更精细、成本管控力度更高的企业，往往需要对时间进行更精细化的拆分。一是根据工序将时间拆断，其次是根据投入的不同的部门、货品、场地等将时间归属到不同的成本单位。例如，我们可通过精益工时实现颗粒度更细的工时划分；通过劳动力账户，将更精细的工时结构与财务结构关联，实现有效的工时核算，真正实现时间的财务化管理。

一旦时间进行这样的拆分和对应后，也方便企业建立更精细化的时间效能管理指标。通常的生产制造和零售服务企业都会建立标准作业时间，诸如UPH（单位小时产能，units per hour）、SPH（单位小时销量，sales per hour）等指标。一旦形成标准工时，就方便企业进行财务约束和管控。

2. 时间能够被看见

时间效能的管理不仅仅在于事后计算，更重要的是通过指标影响过程。所以指标不在于被计算出，而在于能驱动业务结果达成，这就是“被看见”的力量。精细化的时间指标ROI也要被劳动者看见，从而能够进一步激发劳动者的能动性。

所以，需要给予管理者全面的实时看板，通过时间效能的过程管理，驱动业务结果达成。只有这样，全面工时管理才能实现时间与业财结果的联动关系。

工具

劳动力账户，助力企业实现全面工时成本管理

为帮助企业实现工时和业财联动，盖雅工场在原有的智能排班和实时考勤系统基础之上，在今年正式推出全新模块“劳动力账户”，通过为企业里的每一位员工建立劳动力账户，实现工时与成本的全面管控，为企业提供更加精细化的工时成本管理方案，助力劳动力效能跃升。

此次发布的劳动力账户功能，将时间和成本与组织部门、岗位地点、工作任务等建立联系，为企业准确掌握员工的工时消耗、工时成本、效能表现提供了系统支撑，帮助企业实现从“管时间”到“管成本”的跃迁，全面促进劳动力效能提升。



盖雅“劳动力账户”适用于制造业、服务

业、连锁零售等多种行业下的各类用工场景，帮助企业实现以任务驱动、以工时分类的精细化人员管理。

企业想要清楚地了解不同产线、不同项目、不同门店的工时对企业人效和成本的影响，可利用劳动力账户依据任务来源和工时去向分摊工时成本，同时基于这些详细的工时数据进一步分解细化效率指标，驱动企业人效提升。不仅如此，企业还可以通过劳动力账户实时获悉任务进度，根据任务需求灵活调度人员，并按具体任务和工时结算薪资，确保薪资费率与任务人员精准匹配，提升员工体验。

盖雅工场认为，人效不仅是战略，也是细节，细节到每小时、每分钟。企业需要创建工时精细化管理仪表盘，分解和细化效率指标，了解人效指标发生了哪些异常，人力成本具体花在了哪里，通过实时量化数据提供管理洞察，更好地驱动企业人效提升。

扫码获取
盖雅劳动力账户
解决方案



Workforce Productivity Cases

案例

某品牌服装：
精细化管理销售工时和非销售工时，
提升运营效率

对于人效提升，零售业非常关注SPH、TCPH。但是如何提高SPH、TCPH则需要进一步拆解人效指标的公式。要么相同的时间成本投入产出更高的销售额，要么更少的时间成本投入达成相同的销售额。从**工时成本**上来看，员工在门店的工作除了**直接面对顾客的销售任务**，还有**其他辅助类的工作**，例如**理货、盘点、培训等**，这些也需要员工投入大量时间。

理论上，员工投入更多时间参与到销售任务，一定能促进更多商机转换，带来更高销售额达成，但事实上，非销售类型的任务也需要分配人员去完成。因此门店运营管理者需要依据销售目标和人效指标，合理分配门店员工投入在销售任务和非销售任务上的工时占比和工时安排，以优化门店运营效率。

这家品牌服装品牌深谙其中的道理，他们在全中国拥有3000多家门店，一直以来，他们都非常重视优化每家门店的工时利用率。

正因如此，他们在人员管理时充分借用了**传统制造企业的精益管理理念**。基于此管理思维，门店经理在排班时，会结合客流量波动对员工进行多任务排班，**任务将被区分为销售任务和非销售任务类型**。

业务高峰期会配置更多销售工时投入，确保销售额达成，业务低谷期则会安排更多非销售工时，避免工时浪费或工时冗余，提高工时利用率，提升人效。**销售、非销售工时类型的区分，也为后续人效分析提供了更细颗粒度的数据依据，结合销售产出，人效待改善的机会点清晰可见。**



Workforce Productivity Cases

案例

某大型方便面食品集团通过工时优化，两年累计效益达数千万

该企业在中国主要从事生产和销售方便面、饮品及方便食品，其总部设于上海，自1992年研发生产出第一包方便面后，迅速成长为国内乃至全球方便面生产销售企业。

1996年起，该企业扩大业务至方便食品及饮品，并完成了与PepsiCo中国饮料业务之战略联盟，开始独家负责制造、灌装、包装、销售及分销PepsiCo于中国的非酒精饮料。

1. 业务规模逐渐扩大，工时成为人效提升的瓶颈

业务规模快速增长的同时，该企业在工厂运营管理和工时成本管控方面的压力也越来越大，因为随着产品品类越来越多，复杂的品项无法落地工时标准。

而且，员工直接工时和间接工时数据量非常庞大，员工填报的准确性、颗粒度等问题也使工时校验相对滞后，无法现场追踪问题点，优化工时标准。

这些问题逐渐成为企业人效提升的瓶颈。随着人力成本逐渐攀升，企业意识到工时精细化管理的必要性，希望借助数字化实现工时精益化管理，提高工时利用率和劳动力生产效能。

2. 借力数字化，推动生产工时精细化管理

在向精益化管理迈进的路上，该企业推动了工时管理变革，并以方便面事业部为试

点，发起精益工时数字化管理项目，共覆盖15,000+员工。

通过精益工时项目，企业希望改变工时管理现状，包括工时统计分析、集中化管理、流程标准化和提高管理效率，建立一套**功能完善、性能稳定的统一工时管理平台**，改变过往人工统计效率低下、统计复杂程度高、数据输出需求多的状况；并实现**集中化管理企业生产工时**，与集团整体系统集成，自动进行数据交互，降低管理成本；同时**改变凭经验制定人力标准的状态**，将整体工艺流程标准化，与考勤系统联动，反馈人是否真的来了、人力安排是否合理、是否存在浪费等系列问题，通过实时可视的劳动力生产效能分析，提高人效。

基于上述需求，该企业制定了精益工时数字化解决方案，并实现了如下目标。

• 内部现有系统对接同步

让工时数据、考勤数据与组织人事数据、生产管理数据（工单号/品项/工作中心/产量等信息）完成对接，打通数据链，形成可视化的劳动力生产效能数据仪表盘。

• 人员编制管理信息化、智能化、精细化

员工使用系统报工，按权限自动流转审批，提高工时审批效率；员工报工时，自动判别工单产量、工单、岗位，工时管理做到事前控制。而且，员工报工申请与打卡时间能自动比对并记录实际小时数，规范员工管理。

• 加班报工预算层层控制，自动计算与提醒

系统嵌入加班工时管理规则，设置月薪员工加班工时上限，报工不允许超过36小时，如本月未超限额，由直属经理和HR审批；如超过限额则需要部门经理、HR经理及厂长层层审批。

• 运营管理数据实时可视

系统按成本中心、员工、任务等不同维度生成工时报表，帮助管理者打破一线运营黑匣子。通过独特的千包工时报，运营管理者可将每日发生的每个工单的各项工艺数据与标准值作对比，直接定位工艺改善点。



3. 14家工厂，15000+员工：工时优化累计效益达数千万

最终，该企业实现了全国14家工厂、15,000+员工的工时管理数字化，并基于大数据分析，形成动态的工时标准管理，为持续优化人效和绩效管理提供数据依据。

系统上线两年后，企业工时数据的反馈时效性从每月缩短到了每天，帮助IE部门实现每日工时检核，保证了现场状况回溯的准确性，提升了改善措施的针对性和有效

性。通过每日工时检核，企业持续发现工时的可优化空间，这些工时优化改善项两年累计效益达数千万元，单月发现工时改善项年化效益最高达558万。

不过，在该企业看来，精益工时数字化管理对企业的价值远不止于这些。工时管理实现线上化、可视化和实时化不仅为人力标准的优化提供了数据支撑，也将持续推动运营管理者对劳动力效能和生产效能的关注和改善行动。

Workforce Productivity Cases

09

时间精准

基于业务需求的时间预算

真正的时间管理应该是前置的，
即根据业务需求来确保工时的精准投入。
本章节引入了时间预算概念，
时间预算首先应该来源于业务场景，
其次，时间预算还需考虑到员工可用性，
时间预算还受到公共规则约束。



九宫格9对应的是时间管理的第三阶段，即时间精准，它也是整个劳动力效能提升九宫格中最智能化、最精细化、员工体验最好的部分，但同时也是管理难度最大、数字化应用最复杂的环节。

时间精确是人力资源管理部门的需求，时间精细是财务部门的需求，这两个需求本质上都是时间发生之后的需求，一个保证时间发生后的合规和不浪费，另一个是评估时间成本的经济性。所以，我们将这两种关于时间的管理称为后发动作，即在时间发生之后的记录、管理、计算和评价。

但业务部门（真正使用时间的部门）优先关心的事情是有没有足够的时间投入到生产，即根据业务需求的生产任务能不能被完成。如果业务都完成不了，再合规和经济都是无意义的。

所以真正的时间管理应该是前置的，即根据业务需求来确保工时的精准投入。注意，这里的精准至少包含三层意思：（1）对于业务部门来说，是基于业务需求确定的工时；（2）对于员工来说，这样的工时投入不违背自己的动机和需要；（3）对于职能部门，即HR和财务来说，时间投入是合规有效且经济的。

因此我们引入了时间预算的概念，而且是符合以业务为主体的多元需求的时间预算。

1. 时间预算首先应该来源于业务场景

这里的业务场景包含了业务产量和产值需求，也包含生产过程中的影响和约束因素。任何生

产不仅需要满足生产量，还需考虑生产过程的人机料法环，即全面质量管理过程中的人员、机器、原料、方法、环境等因素。这些因素都可能影响生产过程。

2. 其次，时间预算还需考虑员工可用性

所谓的员工可用性，是指员工的时间是否能够被纳入到生产和服务过程中来。员工可用性受制于员工个人的生理、心理、家庭环境等多种因素，所以实际上员工并不能够保证每天按时出勤；而且，一些福利标准较高的企业给予员工更多假勤，这增大了员工的变动性。

3. 时间预算还受到公共规则约束

这里谈到的公共规则，就是在时间预算时应考虑的约束规则。上文谈到的合规性、减少浪费、经济性等都是大的约束规则，实际上影响员工时间安排的还有各地区丰富的出勤、假勤规则、权利规则等。所以，基于国家、企业的公共规则，时间预算要做到精准必然是一个复杂的计算过程。

以上三个需求，实际上对应的就是**企业需要多少时间、员工有多少时间、确保时间合理利用**三个要点，在此基础上，企业可以对时间进行预测。粗放型的规划和安排符合一般原理即可，排到人即可。但更精细化的排班，则需要考虑到更精细的规则，这就需要引入智能排班等数字化工具。

结合人工智能算法和预测模型，先进的智能排班工具能准确预测未来人力和工时需求，且保

证排班结果相对灵活，这样既能满足企业的业务需求，也满足员工的时间弹性，还服从组织的公共规则。当然，这种匹配需求的难度也是非常大，对数字化工具的运用也很复杂，企业投入的成本也相对较高。

案例

徐福记：智能用工，是智能制造的必经之路

关于智能工厂的想象，有很多词，如灯塔工厂、物联网、通信技术、大数据、算法……一切造就的未来似乎是，工厂不再需要大量的工人了。或许有一天，我们的这些愿景系统将会实现。

但目前来看，从“制造”到“智造”，从劳动力密集工厂到灯塔工厂的转型过程并非一蹴而就，一些企业在用实践告诉我们，智能制造必将伴随着用工管理智能的发生而发生。徐福记便是这些企业中的其中之一。

1. 从 15000 人到 5000 人，然后呢？

在拥有“世界工厂”之称的广东东莞，徐福记已驻扎近 30 年，拥有占地面积超过 50 万平方米的壮观厂房。

徐福记拥有 40+ 个大型现代化车间，100+ 条高品质自动化生产线和 400+ 台高速包装设备。这些生产线每天生产着 1000+ 种款式的糖果、糕点、沙琪玛、巧克力及果冻等休闲糕点食品，日产能超过 1600+ 吨。

这些车间、产线的正常运转依靠着 5000

位徐福记员工，而十余年前最高峰时，这个数字是 15000 人。替代这减少了的 10000 名劳动力的，是“机器员工”。

在这十年，徐福记尽情享受了智能制造转型带来的效益，人力成本大量减少，生产效率能快速提升。但是越接近转型后期，徐福记越来越发现，智能制造带来的边际收益逐渐降低，投入逐渐增大，但是效益增长空间却逐渐有限。

这种情况给徐福记带来了关于智能制造的新思考，他们没有急于迈向灯塔工厂，但也没有就此“躺平”，而是更有节奏地转型，让剩余的劳动力成为企业智能制造转型的一部分，用智能用工帮助工厂推进智能制造的进程。

2. 智能用工，智能制造的必经之路

徐福记非常清楚智能制造转型的终点在哪里，但问题是如何让 40+ 个大型现代化车间，100+ 条高品质自动化生产线、400+ 台高速包装设备、1000+ 个产品品类的工厂实现柔性化和自动化的管理？

就企业智能制造转型的阶段来看，人仍是重要的生产要素，智能化的用工管理是企业智能制造转型迈不过的一道坎。要实现用工智能，首先需要将用工管理的过程数字化。因为要敏捷应对生产计划，企业必须清楚地知道每一条产线，每一道工序正常运转需要的合理工时和人数是多少，以及每一位员工的技能，甚至他们所在的位置。只有拥有了精准的、实时的、可视化的数据，企业向智能制造的转型才算有了基础，才能灵活调度。

因此，徐福记选择从精益工时开始深入智能用工，借助精益工时倒逼企业不断优化用工管理，力求效益最大，其中的关键便是智能化管理。

• 更精益的用工规划

在精益思维驱动下，徐福记发现人力规划中存在的问题，如各班组、车间、生产处、厂办等层层提报用人需求，按经验规划用人，存在极大浪费。要解决这一问题，企业必须对工厂车间人员进行统一管理调度。这种大规模的排班规划需要AI的

帮助才能更高效地完成，依赖人脑很难完成。

因此，徐福记开始借助劳动力管理系统推进自动化智能排班，对所有车间的人员进行集中的规划调度，**即通过智能排班系统帮助企业实现中央排班，将人力调度的职责集中到厂部**，运营者从而具备全局视角，可按任务排班，按技能管理，实现人力共享并统筹规划各厂区人员，实现人员的精细化管理。例如，一些员工上午在A厂区的某条产线，下午可以根据情况被调度到其他厂区的产线，而不是重复配置人力。

最终，通过智能化的管理，徐福记的员工数量再次减少20%，从5500人降至4400人。



• 更精益的现场调度

智能排班帮助徐福记实现了人力规划的精益管理，但接下来的问题是：规划能否如期执行？规划又是否合理？现场如何及时应对，合理调度？

要弄清这些问题，企业需要实时可量化考勤来完成基本的工时规划和管理，保证管理者们及时了解员工是否按规划到岗，以及实时的位置和动线。

员工随身“携带”的无感设备，可实时采集到员工在哪里？用了多少时间？企业能更清楚地了解员工产生的直接工时与间接工时，以及在每个岗位和产线完成相应生产计划所消耗的工时，以此来确

定之前的规划是否合理。例如，排班规划时，在A产线安排了5位员工，实际当天到了3位员工，但生产计划却如期完成了，那之前的排班是否存在浪费呢？

类似的情况会不断倒逼运营管理者思考目前排班规划是否合理，而不是追责员工。

通过实时考勤和现场的无感设备，数字化系统能自动跟踪派工单，实时记录参与人员的工时，统计参与人员的工时能效，建立生产能效数据库，智能分析得出各产品的工时能效标准，不断完善产线用人标准，最终帮助徐福记解决了令人头痛的劳动力工时碎片化管理和现场灵活调度等管理难题。

The screenshot shows a software interface titled '成本中心人力分析' (Cost Center Human Resources Analysis). It features a table with columns for '成本中心' (Cost Center), '人数' (Number of People), '实际工时' (Actual Hours), '标准工时' (Standard Hours), and '工时绩效' (Hours Performance). The table lists various departments and their corresponding metrics.

成本中心	人数	实际工时	标准工时	工时绩效
内勤	54	2133.60	2123.60	101.41%
机械	45	2632.88	2644.00	99.20%
设备使用	38	2327.68	2324.24	100.15%
电气	36	2327.73	2624.00	88.74%
电气维修使用	27	2456.15	2444.00	99.63%
装配使用	14	2475.60	2493.00	100.10%
车体使用	72	2545.10	2499.00	102.00%
车体使用2	86	2821.62	2822.00	99.99%
机械2	17	2399.29	2389.00	99.97%
车体使用3	96	2561.30	2389.50	106.04%
电气维修使用2	17	2352.19	2392.00	100.10%
电气维修使用3	49	2834.26	2834.20	100.00%

Workforce Productivity Cases

案例

全球知名快餐： 通过智能排班，年化节约1亿工时成本

该快餐品牌是全球大型跨国连锁餐厅，如今遍布全球六大洲119个国家，在中国拥有4000多家门店。

该企业的标准化管理为众多企业所熟知，效率一直以来备受关注，人效也不例外。无论是食品采购，产品制作，烘焙操作程序，炉温，烹调时间等，工作的每个步骤都遵从严谨的高标准，同时他们也致力于通过数控改变过去人控的问题，希望内部系统能更好地让员工以简单高效的行为完成工作。

正因如此，这家快餐连锁企业，对员工的技能熟练和经验要求相对弹性，推动了多样化用工，目前其所有门店兼职占比约为

60%。灵活的用工结构不仅大大降低了企业的用工成本，也增加了企业人员配置的弹性，让企业从管人头向管工时转变。

在用工结构多样、任务切分标准、门店数量多的基础上，该企业**通过智能排班，根据区域门店业务需求更加精益地配置劳动力和工时管理，实现了员工技能与任务匹配组合、跨门店人力共享。员工自己也可以在系统上维护自己倾向的上班时间，因此大大改善了员工体验。**

智能排班项目上线后，该企业仅排班工时就帮其节约近1亿元的成本，且不包括员工的工时成本和数字化创造的业务价值。



Workforce Productivity Cases

结语

从劳动力配置、劳动力技能到劳动力时间，我们一步步切入劳动力管理效能的核心领域；从管控模式、精益模式到激励模式，我们一步步接纳人性的因子，在提升人效的同时满足员工体验。人效九宫格所带来的方法逻辑，结合理论与实践，从不同维度，不同模式出发，非常全面地为人效提升作出指引。

当我们再次回溯人效九宫格模型，除了其方法论的价值，我们也能够从模型中看到不一样的管理价值。而这些价值，既是人效管理的一部分，也将成为新时代背景下管理学的璀璨因子。



1. 时间的价值

人效九宫格对于人效管理最大的贡献，实际上是微观管理，也就是将劳动者的时间纳入人效方程式中，将人效从基于人头数，基于成本，进一步细化到基于工时付出的产出。时间是流动的，也是摸不着看不见的，但为了更好地管理人效，最起码我们需要让时间被看见。

我们在“劳动力时间”维度提出“时间管理三阶梯”，从人力资源的视角、财务的视角和业务的视角来看见时间，将时间的价值从管理部门推进到业务部门，从而实现了时间管理的业务价值。

工时与成本一道成了人效方程式的分母，业务部门也将管理精细化为由管人、管钱，到管时间。再基于“时间精确—时间精细—时间精准”的方法论，我们也为业务部门的时间管理提供了组合拳。

2. 人性的价值

人效，绝不是平淡的数字，它也可以通过有效的配置和激励，成为员工发展的一部分。如果说人效九宫格左边和中间的格子都是一种“管理的生意”，那最右边的格子就是“人性的生意”：它们是在理解人性需求基础之上，对于人的价值的尊重。

激励配置，通过差异化和强化的方式，满足对于关键人才的奖励和激励；技能再造，为技术时代中的“失落者”寻找新的机遇；时间精准，业务的时间需求要优先考虑员工的可用性和公共规则。

当我们不仅仅将人视为“工具”，而且能理解人性和人的价值，我们一定会在九宫格之上进行“有意义的迁移”。而从控制到激发，背后的效用可能是无限大的。

3. 数字化应用的价值

人效九宫格包含了一个关于数字化应用的二分法，从左下到右上，是一个数字化应用不断加深的趋势，也是颗粒度越来越细的管理模式。

传统的人效管理，是基于经验的粗糙管理。但借助于数字化工具的应用，我们可以将管理维度切分得更细，我们对于数据的记录、分析和预测，也更加智能化。尤其是对于时间的管理，从合规性的需求、到精细成本切分和基于业务需求的预测等等，如果没有劳动力时间管理工具的辅助，就不可能实现。而盖雅工场则通过复杂考勤的平台、劳动力账户的配置、精益工时的理念、智能排班的AI模型为全面的劳动力时间管理，提供全套数字化应用的工具。

4. 劳动力规划的价值

劳动力规划是指公司基于业务需求出发，充分考虑劳动者的时间、成本、技能等，规划劳动者数量从而满足当下和未来人力需求的一种人力资源管理过程。劳动力规划是劳动力效能管理的起点和前提，同时也是其管理的必然结果和制度化方法。

在九宫格模型中，劳动力规划是第一个格子“数量配置”的必然内容。消极模式中的裁员是刚性和粗放的劳动力规划方式，而定岗定编等则是积极模式。但相比九宫格9所涉及的劳动力规划，单纯的数量配置又略显粗糙。基于智能化的时间预算，再转化为数量规划，则更精细，也更符合人性。

九宫格模型起于劳动力规划，终于劳动力规划，而劳动力规划又是管理的起点。凡事预则立，拥有良好的准备、预测和规划，也许可以避免未来项目式人效管理的漫漫长路。

作者



李斌

- 企业人效提升专家
- 盖雅工场战略与运营副总裁、
人力资源副总裁
- 15年+人力资源管理经验

顾问

感谢如下人效研究与实践领域的专家团队对本白皮书提出的宝贵建议和实践案例。



虞湛

- 雀巢大中华大区集团技术高级副总裁
- 盖雅人效研究院特别顾问



汪亮

- 北大纵横咨询管理集团高级合伙人、
人才发展研究院院长
- 盖雅人效研究院特别顾问



李品伟

- 企业人效提升专家
- 盖雅工场解决方案副总裁
- 20年+劳动力管理与效能提升经验



盖雅工场是一家提供全球劳动力管理云服务的中国公司，以「科技让劳动力更高效」为使命，通过劳动力管理和灵活用工云平台，助力下一代劳动力的数字化转型。盖雅工场专注于解决企业在劳动用工方面的四个问题：「需要多少人」「实际多少人」「干得怎么样」「怎样找到人」。目前，盖雅工场的客户分布在全球24个国家与地区，每天，全球1,700余家客户的600余万员工使用盖雅提供的服务。盖雅工场成立2009年，总部位于苏州，在北京、上海、广州、深圳、杭州、武汉，及新加坡等地设有分支机构。投资方包括GGV纪源资本、腾讯、老虎、华平、经纬、EDBI等。

劳动力管理，盖雅搞得定。

更多信息请访问www.GaiaWorks.cn

或拨打 400-629-6868。



人效研究院（Workforce Productivity Institute 简称WPI）是专注提高企业人效的专业机构。我们的使命是为组织提供先进管理知识与经验，提高企业和组织的劳动力效能，为企业创造价值，推动社会进步。

通过研究、交流与专业服务，建立中国劳动力管理者和决策者信息交流平台，帮助组织在劳动力管理、人力资源数字化和员工体验等领域发展和实施最佳实践。我们的顾问专家团队由各个行业的管理者和专业研究学者组成，在该领域拥有丰富的经验和权威理论研究成果，致力于不断为组织提供实用且可操作的解决方案，助力企业降本增效。



A GREAT WORKFORCE GAIA WORKS

劳动力管理 盖雅搞得定

热线 400-629-6868
邮箱 wfm@gaiaworks.cn
网址 <http://www.gaiaworks.cn>



码上领取
万人效干货

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.cn