



REN H E S H I Y I

2023

第3期（总第63期）



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd

合易人力资源管理咨询

## 战略拆解

- 战略解码——绩效管理的起点

## 组织发展

- 是什么阻碍了组织变革

## 人才发展

- 如何开好人才盘点会

## 绩效管理

- 企业从0到1构建绩效管理体系的关键要项

## 薪酬管理

- 薪酬体系设计不可忽视的五大原则

## 数据分析

- 标杆工作分析法，轻松实现职能类岗位合理定编

## 企业文化

- 如何打造落地式企业文化

## 劳动风控

- 企业劳动用工形式的思考

公司网址：<http://www.heyeehrm.com> 点击可访问



## 目 录

### 卷首语

一图看懂 HR 跃迁之路—合易 HR 四梁八柱模型.....	1
--------------------------------	---

### 战略拆解

战略解码—绩效管理的起点.....	5
-------------------	---

### 组织发展

是什么阻碍了组织变革? .....	7
-------------------	---

### 人才发展

如何开好人才盘点会.....	10
----------------	----

### 绩效管理

企业从 0 到 1 构建绩效管理体系的关键要项.....	15
------------------------------	----

### 薪酬管理

薪酬体系设计不可忽视的五大原则.....	18
----------------------	----

### 数据分析

标杆工作分析法，轻松实现职能类岗位合理定编.....	20
----------------------------	----

### 企业文化

如何打造落地式企业文化.....	22
------------------	----

### 劳动风控

企业劳动用工形式的思考.....	25
------------------	----

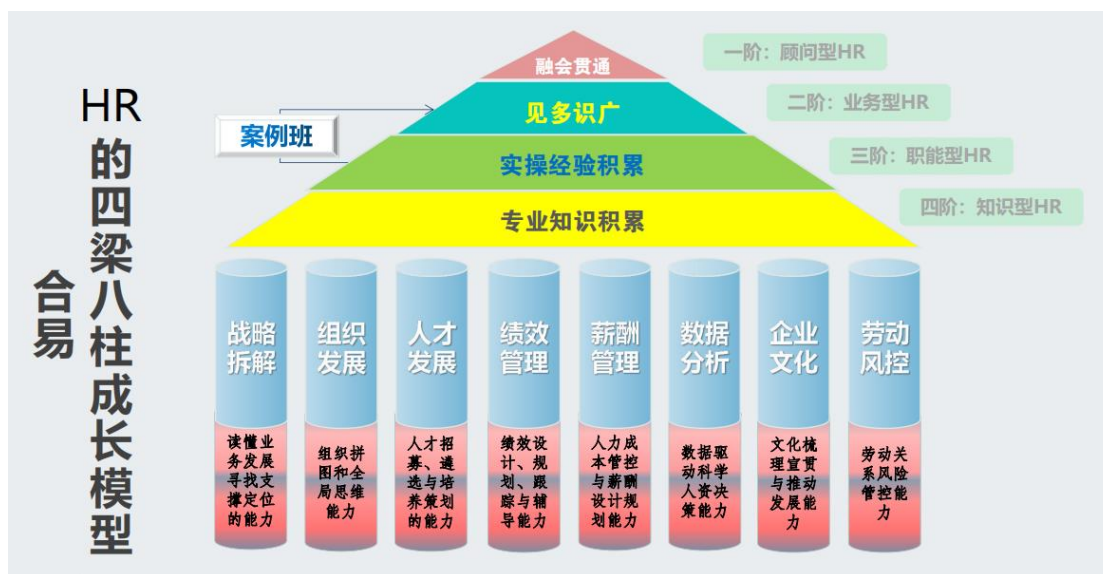


## 一图看懂 HR 跃迁之路—合易 HR 四梁八柱模型

李明宇，合易咨询（集团）机构专业咨询顾问，国家人力资源管理师、创业咨询师、心理咨询师、职业生涯规划师。致力于组织效能提升、员工赋能、文化领域研究，持续关注组织创新发展，曾为国有企业、民营企业、社会组织、政府等多种形态组织提供咨询服务。

在筹备年度 HR 案例班课程时，一个问题突然显现，随着企业的发展和人力资源管理工作的重视，有很多非专业的同仁选择转战人力资源领域，在很多线下的论坛里，都能碰到这样的伙伴，有行政岗位的同事转型做 HR，有业务岗位同事转型做 HR，在转岗后，他们通常能够感受到自身专业能力的匮乏带来工作的不便，因而通过外力寻求帮助。还有已经在 HR 领域工作了 3 年以上的伙伴，他们的迷茫，更多来自于被业务工作所困，没有在专业能力夯实和发挥人资作用上下足功夫。市面上，虽然服务 HR 的课程形式多样不一而足，因为 HR 这个群体现在已经足够“庞大”，可以成为一个有规模的受众，因为 HR 越来越成为企业的“标配岗”，但 HR 的成长进阶之路，好像没有人能说明白，究竟该学什么，做什么，才是有效的。

对于合易咨询来说，我们最早从人力资源管理咨询领域出发，在过往 26 年发展历程中，赋能了千家企业的人力资源管理系统搭建、人力资源管理能力向企业人力资源管理者的转移。合易的顾问，也从有丰富企业从业经验的优秀人力资源管理者中，选拔出很多优秀人才，他们从企业中来，又通过另外一种赋能方式回归到企业中去。因此我们有能力、也有责任，为赋能 HR 成长做些什么。合易 HR 四梁八柱模型，就应运而生啦。



这个模型的出现，像是一份时间的礼物，帮助我们更好地赋能企业 HR 团队的成长，帮助 HR 从业者，规划自身的学习成长路径。所以，我们从“四梁八柱”说起，一起来拆解一下 HR



的跃迁成长之路吧！

## 八柱 N01：战略拆解

我们把“战略拆解”这根柱子定义为“读懂业务发展，寻找支撑定位的能力”。提到“定位”这个词，你一定不陌生，我们一般会谈“一家企业的定位”。然而具体到每个人，我们在企业中需要进行“角色定位”。在经历的多个咨询案中，甲方人资部门 HR，会不自觉扮演一种“事务性”角色，“助理”角色，在工作中逐渐迷失了最初进入人力资源专业发展道路的初心。而“不忘初心”的法宝，恰恰是从“根”上找。

我们可以思考一下，企业为什么要设置 HR 这样的岗位，他们期望这个岗位能够发挥出什么样的作用呢？甚至曾经在一个培训班上，我曾经听到过“HR 到底应该为老板服务 还是员工服务”这样的“灵魂”拷问。不知道你心目中的答案是什么。正如我们会给业务部门负责人开课《非人力资源经理的人力资源管理》一样，我们如何理解自己作为“业务合作伙伴”的角色定位同样重要。记得之前创作的文章《HR，今天你 BP 了吗？——浅谈 HR 的“BP”转型之路》可能会给你一些启发。

从战略视角，对于 HR 来讲，本身就有一个跃迁的过程。从理解战略为起点，更近一层，我们可以利用专业能力，通过绩效等工具进行战略落地拆解动作，战略落地的修行中，再进一步，我们具备能力组织战略共创等活动，帮助企业优化战略。从理解到执行再到优化，代表了 HR 能力的递进。

## 八柱 N02：组织发展

我们把“组织发展”这根柱子定义为“组织拼图和全局思维能力”。“家是最小国，国是千万家”。组织聚拢形成更大的组织，大组织下面嵌套了很多小组织。如何充分发挥组织效能，寻求组织发展的最优解，里面有很多学问。当我们站在自身岗位或局部思考问题时，往往会困在“局”中。只有培养全局思维，站在资源最优配置的角度进行有限资源的“腾挪”时，我们才能发现蕴藏在“局”外的掌控力和主观能动性，资源优化配置式的“组织拼图”和扬弃单点的“全局思维”，是破局的利器，形式可能是组织机构设置的调整和人员的重新配置等。

## 八柱 N03：人才发展

我们把“人才发展”这根柱子定义为“人才招聘、遴选与培养策划能力”。“借假修真”、“借事修人”，组织发展的背后，是人才的成长和能力价值的凸显。因此，关注组织中的“人”，对于企业在这个点上，也许需要解决“把人当人看”的“温饱问题”，也许需要解决“人才筛选机制”的“匹配问题”，也许需要解决“打通晋升通道”的“成长机制问题”，也许需要解决“人才培养效率”的“成长资源聚拢与配置问题”。企业发展阶段和状况不一而足，人才发展



面临的课题和难度也逐步递进，很多 HR 的职业生涯从“招聘专员”开始，通过工作积累了招聘和面试相关的本领，人才的“选用育留”，是 HR 成长的磨刀石，也是优秀 HR 的试金石，透过这简单的四个字，我们能够看到 HR 的掌控感亦或是无力感，专业能力也在这个维度，可以一见高下。

### 八柱 N04：绩效管理

我们把“绩效管理”这根柱子定义为“绩效设计、规划、跟踪与辅导能力”。在绩效管理这件事情上，考验 HR 的应不但是绩效制度完不完整这么简单，有 KPI 真得不意味着万事大吉。当我们理解了绩效管理的底层逻辑，是人才发展，完整的绩效管理链条才是绩效成败的关键。因此，机制是否合理有效、绩效反馈是否到位，又是 HR 在绩效维度的修炼，建好机制是前提，宣导、持续复盘修正、辅导反馈，是一场有关绩效管理能力升维的修行。

### 八柱 N05：薪酬体系

我们把“薪酬体系”这根柱子定义为“人力成本管控与薪酬设计规划能力”。从“人效”概念的得到大家的重视，薪酬做为人资激励的核心工具，在人力资源管理咨询场景中出现概率较高，一定程度上代表者这个模块的专业“技术属性”比较强。从岗位评估、薪酬总额管控、多通道设计智慧、激励力度调整甚至是工资套改技术，渗透着满满的技术力和平衡力的挑战。让很多 HR 望而却步，也让很多 HR 心生向往，是不是一个让人有爱有恨的能力模块。

### 八柱 N06：数据分析

我们把“数据分析”这根柱子定义为“数据驱动人资科学决策能力”。如果说前面 5 个柱子是专业硬核实力，后面 3 个柱子，有一点软性能力和职业素养的味道。模块工作做好的前提，是能够摸清现状找到趋势，而所有的变动趋势都藏在跟人力资源管理相关的数据里，从新人留用率到离职率，从人员构成比率到人力成本分析，数据的背后，藏着改善的方向，和解决问题的更优路径。

### 八柱 N07：企业文化

我们把“企业文化”这根柱子定义为“文化梳理宣贯与推动发展能力”。如果数据分析考验的是我们的计算能力和分析能力，企业文化则一定程度上在反应我们的共情能力。如果说制度是刚性的，文化则是柔性的。“大道至简”，企业文化的提炼和宣贯中，有组织“仁”政，融入了我们对人性的理解和对人性善面的弘扬。在文化的视角里，我们关注员工感受，让数字没有那么冰冷，让机制围绕激活组织运行。

### 八柱 N08：劳动风控





我们把“劳动风控”这根柱子定义为“劳动关系风险管控能力”。不论企业规模大小，在人力资源管理过程中，如何有效控制风险，是每个 HR 岗位的必修课，而不仅仅是“劳动关系专员\主管、法务”这样的专业岗位。维护劳动者合法权益，是劳动用工市场维护稳定供给的“初心”，在合规范围内规避劳动风险，是企业抗逆力的积累和反脆弱的修炼。1 名在工作时间工作地点遭遇意外伤害的员工、1 名对组织有怨气的离职人员，都可能成为隐性的导火索。因此懂法、学法、熟悉案例处理、提前建立劳动分控相关制度，会让我们增加可能应对复杂局面的处理能力，并将意外的几率讲到最低。

综上所述，我们简单讲解了 HR 能力“八柱”背后的逻辑，由此也引发了 HR“四梁”进阶之路的思考。入门 HR 学知识，入行 HR 学技能，多种场景下的人力资源管理经验或案例帮助我们“见多识广”，具备陌生领域专业能力迁移的基础素质。当然如果您也有咨询梦想，可以在“融会贯通”层面去做更进一步的积累。从知识型 HR，到职能型 HR，从业务型 HR，再到顾问型 HR，我们在通过不断地学习蜕变，在未来遇到更好的自己！漫漫征途，需要一步一个脚印，希望“四梁八柱”模型，能够帮您拨开眼前迷雾，找到适合自己的成长路径。

本期《人合事易》中各位咨询专家利用咨询经验，围绕“八柱”各阐述一个话题，希望能够助力您 HR 进阶之路，走得更坚实！我们一起走出更加自信的职业生涯蜕变之旅！ ■



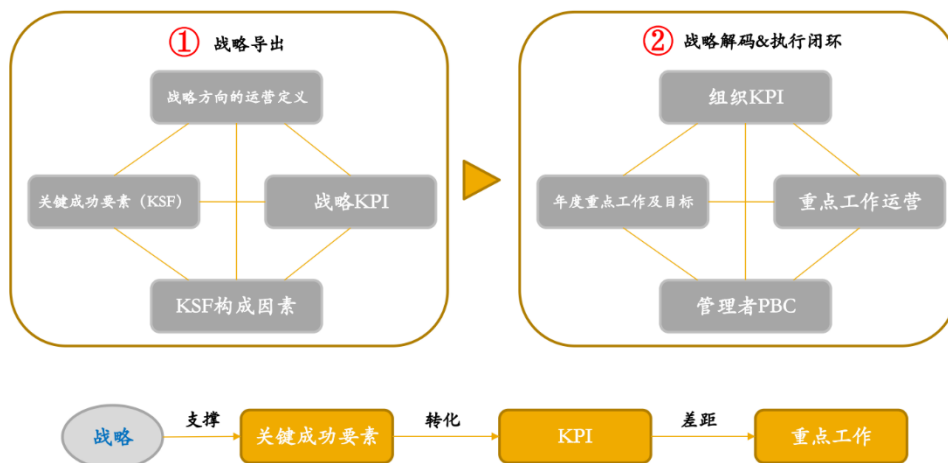
## 战略解码—绩效管理的起点

郑炜，合易咨询机构资深咨询顾问，国有企业改革、公司治理、集团管控、薪酬与激励、组织发展（OD）专家，常年致力于产业研究、国有企业、规模民营企业的组织能力提升研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

如果说，战略的制订是做出正确的选择，那么，绩效管理就是如何做成正确的选择。所以，绩效管理的起点毫无疑问就是战略解码——将方向性的、相对遥远的、宏观的战略进行解析和落实，形成路径化的、近期的、具体的行动方案。

曾经有研究表明，企业战略之所以失败，关键原因是执行，核心是没有将战略很清晰的传达给各级干部员工，战略解码的重要性可见一斑。但很多企业并非不知道战略解码的重要性，而是不知道如何做：不知道如何描述和说明战略、不知道如何将战略分解和转换成为重点任务、不知道怎样匹配相应的资源。

传统上战略解码的工具是战略地图与平衡积分卡，但相对复杂的系统和逻辑让很多企业难以很好的掌握这一套工具。笔者今天为大家介绍一套咨询生涯中总结的战略解码工具，期望在年底年初能更好的帮助到企业制订 2023 年的年度经营目标与计划。



### 第一步：厘清支撑战略的关键成功要素（KSF）

关键成功要素是决定战略成败的关键资源或能力，以某信息化综合服务公司为例，该公司的战略目标是三年内在科创板上市，因此三年内需要确保公司的经济指标保持一定的增长速度。通过头脑风暴，企业领导班子发现，公司在原有市场上已经做到区域最大，继续扩展



难度非常大，因此公司战略实现的关键要素就聚焦于两点：

第一， 走向全国，在全国范围内扩展市场；

第二， 创新业务，借助公司原有技术积累和客户关系，进入国产化替代和信息化安全的全新业务领域。

### **第二步，明确衡量战略成功的核心目标（战略 KPI）**

在上述两点关键成功要素上，如何才算得上成功，企业需要在走向远期愿景和目标的路上设立一个又一个的关键里程碑。一方面指导方向，使企业明白自己没有走偏，另一方面企业也需要掌握已投入资源的价值回报。

具体到上述两点 KSF，企业通过研讨，确定当年在市场领域拓展上需要达到如下目标：

外地市场业务收入增长率  $\geq 30\%$

在创新业务领域上，需要达到如下目标：

创新业务收入占比  $\geq 30\%$

安可市场订单：  $\geq 1000$  万元，咨询业务订单  $\geq 1000$  万元

### **第三步，围绕如何实现目标，寻找差距，设定行动计划**

有了具体的目标，围绕着当前水平和目标之间的差距，就会形成具体的如何弥补差距的行动计划，这就是当年度的重点工作任务清单。

以外地市场业务收入增长率指标为例，为了助推外地市场发展，企业首先需要成立相应的业务团队，从市场、工程、技术等部门中抽调骨干，组成外地市场发展部，协助外地的合作伙伴打开市场；其次，企业需要寻找、确定重点培育的几处外地市场，开发当地的业务渠道，建立外地市场的业务代理机构。

以创新业务收入占比指标为例，为了实现创新业务的发展，企业首先需要明确在哪些业务上进行拓展，其次需要明确在这些业务上当年需要达到什么目标，最后企业决定在信息安全市场上通过代理和自行开发实现订单 1000 万元，在信息化体系综合咨询服务业务上实现订单 1000 万元。

最后，在形成具体的指标、行动计划后，还需要将这些明确责任人，落实在每一位管理者的个人 PBC 中，这样，才能真正实现从战略到员工行为的全链条畅通。■





## 是什么阻碍了组织变革？

郑炜，合易咨询机构资深咨询顾问，国有企业改革、公司治理、集团管控、薪酬与激励、组织发展（OD）专家，常年致力于产业研究、国有企业、规模民营企业的组织能力提升研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

今年上半年在某地进行企业走访调研时，几乎 80%以上的企业都在感叹如今的生意不好做，一方面是愈加变幻莫测的全球政治经济环境，一方面是不不断变异新冠病毒，企业面临的不确定性从未如此之高。在这样的高不确定性下，企业所能采取的措施，除了使业务更健康以提高抗风险能力外，大概就是开展组织变革：提高组织运行的效率，降低组织运行成本，精简组织的复杂度，优化组织运行流程。所以，我们可以看到以往大规模招人和扩张的互联网大厂们，今年持续爆出裁人的新闻（或者是他们自称的“优化”）。

但组织变革并不是简简单单关掉几个不盈利的部门，裁掉一批性价比不高的员工这么简单，任何对组织的改造活动都无疑是一场“刮骨疗毒”，去掉的可能不仅仅是累赘，也能让组织自身元气大伤。最关键的是，组织变革往往成功率不高，很多看起来理所当然的变革，最后莫名其妙落入两败俱伤的尴尬局面，甚至留下了“不变是等死，变革是找死”的江湖传言。

那么，组织变革应该如何做？是什么阻碍了组织变革的实施？

我们必须深刻的认识到，组织的正常运转并非组织架构图或者规章制度所规定的那样一目了然。组织是由众多的人所组成，每一个人在组织中都被赋予一定的权力，也被要求承担一定的责任，不管是权力还是责任其最终的执行效果都取决于两点：做事的能力与做事的意愿。

### 做事的能力

做事的能力首先是完成工作的技能与知识。

当员工不具备完成相应工作的基础技能和知识的时候，他会首先进行学习或者寻求帮助，如果企业没有提供相应的支持，员工要么会按照以往的习惯或者自己的理解去选择性的完成一部分工作，要么就会放弃、摸鱼。

所以，并不是我们修改了部门职能和岗位说明书，员工就会自然而然的按照规划的职责来



履行。尤其是一些全新的职能，比如一个仅仅做过普通人事管理的 HR，突然被要求担任 HRBP，他的第一选择大概会是先从自己努力进行招聘开始工作——因为他熟悉这些工作，而对 HRBP 所要求的诸多职责缺少理解和认知，也不掌握相关的技能。于是，HRBP 就摇身一变，成为业务部门的招聘专员。

很多企业进行组织变革往往就会被卡在这一步，整体规划很棒，方案设计也很好，但就是无法从纸面成为员工的行为。变革一年之后回头再看，发现几乎和原来相差不大，根本的原因就是没有对员工提供职责转变所必须的培训和指导，使员工的工作技能和知识能够支撑转型的要求。

做事的能力还包括信息的掌握。

完成任何工作都需要做出或大或小的决策，因而也必须拥有相应信息的支持。哪怕是最基础的前台接待工作，如果管理者没有及时把来访者的信息告知员工，也有可能出现差错。比如，今天有一名重要客户来访，该客户需要以什么样的接待标准来接待，前台接待员工如果没有及时掌握这些信息，很有可能就会以普通的流程和标准开展接待，造成客户的误解和不快。

所以，在梳理清楚变革后的职责、流程之后，还必须审视相关信息收集、汇总、传递、反馈的渠道是否通畅和及时，让应该获得相应信息的岗位及时获得必需的信息。

### 做事的意愿

做事的意愿首先来自权力与责任的匹配。

在实际的组织运行中，下级自主完成工作和上级监督指导之间的界限永远处于动态的变化之中。二者不是非黑即白的关系，而是一种灰度问题。工作总是需要下级来完成，上级不可能全都越俎代庖；下级也总是需要接受上级的监督和指导，不可能完全不理。在什么工作上，下级可以更自主一些，在哪些事项上，上级必须多干预，这是无法完全清晰的用制度、清单来约定的。而必须由上级和下级之间，通过不断的协同、磨合，由上级的管理风格、领导力和下级的性格特质所共同决定。

但不论如何，如果长期权力和责任不能匹配，就会造成要么下级越位，形成组织中的独立山头；要么上级越位，下级唯唯诺诺、因循守旧，组织效率低下。

做事的意愿还包括激励相容。

哈佛茨(Hurwicz)创立的机制设计理论中“激励相容”是指：在市场经济中，每个理性经



济人都会有自利的一面，其个人行为会按自利的规则行动；如果能有一种制度安排，使行为人追求个人利益的行为，正好与企业实现集体价值最大化的目标相吻合，这一制度安排，就是“激励相容”。

在组织中，激励相容既包括组织目标与员工利益的相容，也包括上下级之间的激励相容。如果激励机制，包括绩效考核、薪酬激励、奖金设计、荣誉评选、晋升发展等机制，不能使激励相容，就会成让员工成为变革的阻力和反对者。所以，任何变革都必须在激励机制上做出相应的改变，以减少变革实施的阻力，争取最大范围的支持。■



## 如何开好人才盘点会

李明宇，合易咨询（集团）机构专业咨询顾问，国家人力资源管理师、创业咨询师、职业生涯规划师。致力于组织效能提升、员工赋能、文化领域研究，持续关注组织创新发展，曾为国有企业、民营企业、社会组织、政府等多种形态组织提供咨询服务。

随着人才盘点成为 HR 界的热词，没有做过盘点的小伙伴们似乎按捺不住心中的热情，对盘点“跃跃欲试”，人才盘点的确是非常体现人力资源管理者专业度的工作项目，盘点结果也对检验业务理解力、专业支持力、HR 专业工具使用能力和阅人识人能力是一种极好的反馈。那如何有效地开展人才盘点工作呢？这次的分享主题从人才盘点的核心会议“人才盘点会”的角度切入，因为人才盘点会是一个“承上启下”的环节，既要 HR 在盘点会前做的测评和数据收集工作进行检验，又能通过有效的输入梳理清楚人才发展的需要，帮助我们达成人才盘点的目的。

### 一、人才盘点会的价值

人才盘点会，本文主要讲的是“开门盘点”，本质上是一场“运动”，是组织人才“晾晒”的一个过程。通过“晾晒”，组织人才培养选拔规则趋同，人力资源在阳光下接受检验，盘点后的反馈如同人才的“能量补给”，然后让人才发展再次“有目标”地动起来。

### 二、人才盘点会成功的关键要素

想要开好人才盘点会，几个关键成功要素不容忽视。

#### （一）确保盘点会输入资料的完整性

盘点前，HR 多做的是一些散点信息收集类的工作。比如准备盘点对象过往职业发展轨迹的资料，对本人及相关对象 BEI 结构化访谈，或者聘请专业机构建立模型开展各种线上线下的测试。如果把人才盘点会比喻为一场组织的饕餮盛宴，那么搜集工作需要做得充分，就犹如宴会前需要准备新鲜食材、烹饪佐料、器具齐全，厨师（HR）到位，人才盘点会才具备“饕餮”的可能性。

#### （二）以终为始，明确盘点目的和规则



首先，盘点的目的是什么，根据目的确定盘点关注的重点是什么，应该采用什么样的规则。企业在不同发展阶段、不同战略目标下，对人才盘点的需求也不尽相同。例如，在不同的发展阶段，对人才盘点的需求就有所不同，差异如下。

企业发展阶段	典型特点	核心重点
青春期	组织跨越了生存期阶段，进入快速发展通道，但各项管理机制也不完善，需要大批量的人才供给	侧重于挖掘黑马，培育企业所需核心人才，内外兼修，外部招聘与内部培养并重，做好关键人才的发展和保留。
盛年与稳定期	组织进入新市场，并逐步发展成集团公司，各项职能完备，同时正积极开拓新业务、新市场，谋求多元化发展，但组织关键人才过度依赖外部招聘	1、前瞻性战略布局，分析组织关键性人才需求与现状供给； 2、加速关键岗位潜力人才的培养，提高关键岗位人才储备度。
贵族期	组织处于成熟期，内部人才池僵化，企业业绩和市场份额出现下滑，人才梯队断层（特别是承接战略落地梯队）	1、建立人才合理流动和构建发展机制，促进人才体系的升级； 2、提高关键岗位人才储备度与准备度，保障继任者计划的成功率； 3、制定差异化的人才策略，发展下一代潜力领导者。
官僚期	组织机构庞大&臃肿，决策缓慢，官僚化，优秀人才流失，组织创新力不足，人才吸引力度下降。	1、促进员工的良性流动和优胜劣汰，支持重点业务的快速发展 2、通过人才盘点，识别组织关键岗位上胜任情况与差距分析，运用“鲶鱼效应”外部引入新高管，激活组织活力。

其次，确定盘点规则，一般由部门负责人作为汇报主体，现场 CEO、人才委员会成员以及顾问会进行提问和澄清，结合过往经验，确定盘点会上讨论的主题。如回顾组织架构运行情况与调整规划，包括关键岗位的职责划分、人员编制与空缺、组织效率和管理跨度是否合理等。汇报目前部门关键岗位的人才储备情况、关键岗位接班人的发展和准备度，集体决策接



班人是否可以提拔至高阶岗位进一步锻炼和培养。核心要回答的问题有

“部门内有哪些高潜员工？他们的优势和待发展项，下一步发展的建议是什么？”

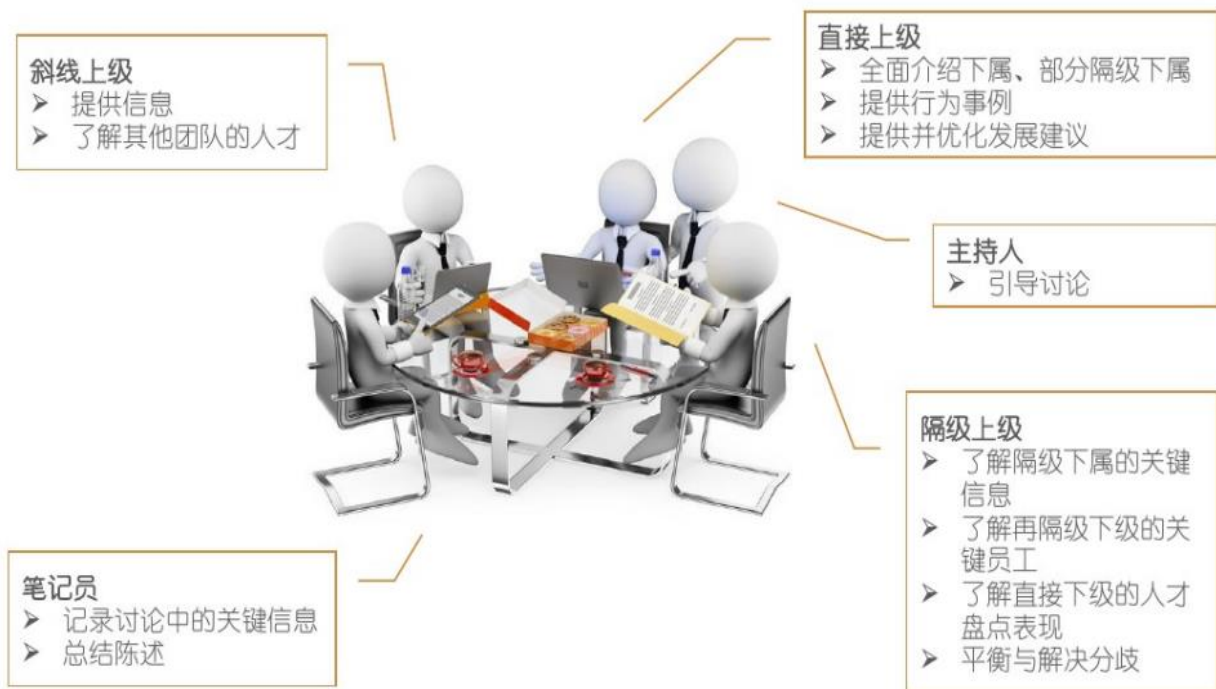
“哪些高潜力人才可以横向流动到其他部门锻炼？”

“部门内有哪些问题员工？对于他们下一步的建议是什么？”

“未来部门内缺什么类型的人才？”

### （三）围绕组织发展，选择对的人参与人才盘点会

人才盘点会切忌远离业务，成为 HR 的“自嗨”盛宴。人才盘点核心要考虑“对于组织当下人才与业务是否匹配？各条线/部门人才现状差异性是什么？未来发展与人才供给突出矛盾在哪些方面？”HR 常规工作中，也会经常遭遇，高管和业务部门领导忙于业务，无暇兼顾的情况，然而人才盘点，真得非“你”不可，这个“你”恰恰是业务部门的领导。常规人才盘点会议阵容，至少应被盘点人的直线上级、隔线上级、斜线上级、主持人和笔记员。



开展人才盘点是业务发展的抓手，用来解决“人与业务动态匹配”问题。比如，两年前公司处于发展期，与当下公司处于成熟期对人才的要求是不一样的。谁对员工最为了解，一定是直接上级，因为工作中交互最多，HR 在盘点中要做好直接主管的参谋，给予更专业的建议和不同角度，助力直线领导“点兵点将”，切不可“喧宾夺主”。

### （四）关注主持人的关键作用



主持人做为人才盘点会“穿针引线”的角色，发挥着十分重要的作用。主持人需清晰介绍盘点规则、流程和各方角色，在盘点会议过程中，有效引导盘点各方充分参与进来。主持人如何发挥其关键作用呢？

首先，澄清人才盘点讨论原则。一个成功的盘点会议会让人才盘点项目事半功倍，在做有效的盘点会议前，首先要有一套清晰的会议原则，主要包括

全局观，即跳出自己所辖业务或职能，从组织全局的角度对人才进行评价；

客观性，即以事实和依据进行评价（鼓励举数据或者例子），而不是主观臆断；

开放心态，即认真倾听他人的观点，如果有观点和想法就一定说出来（哪怕和主流意见不一样）；

达成共识，即多数原则，不要害怕冲突，重要的是在冲突中升华，最后力求达成共识；

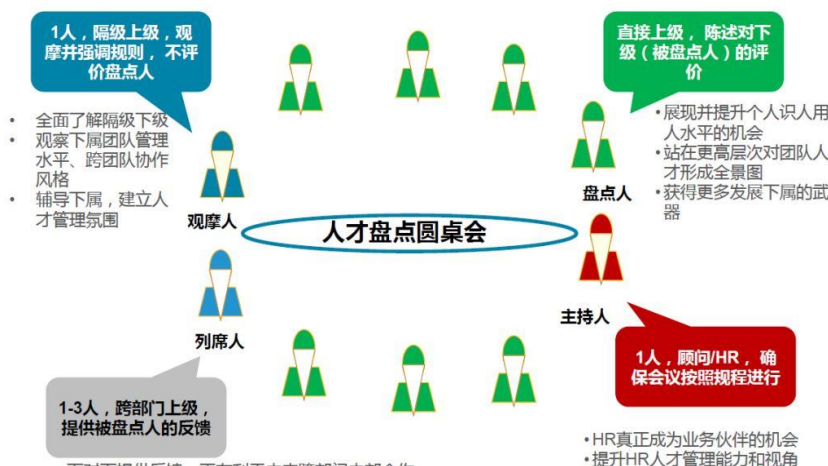
保密原则，即对讨论过程和盘点结果严格保密。

其次，在过程中发挥重要的引导职能，主持人的引导性问题主要有

第一类引导问题主要围绕“晒人才”的角度，如“该员工有什么特点？”（目的：了解人才）；“有具体的例子吗？”（目的：校准、质疑，或者更好的了解人才）

第二类问题主要围绕“人才发展”角度，如“下一步怎么用？”（目的：探寻人才流动的可能性）；“为什么？”（目的：观察上级领导用人思路）；“他应该重点提高/补什么？”（目的：明确待发展能力）

第三类问题主要围绕“人才保留”角度，如“未来一年离职风险大吗？为什么？”（了解员工情况，同时观察上级领导人才敏感度）；“万一离开，有什么预案？”（目的：观察上级领导人才梯队建设能力）





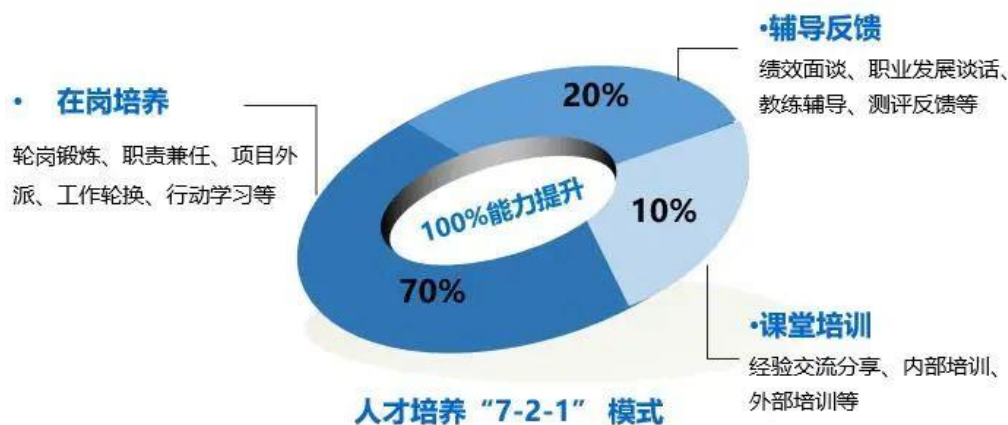
第三，关注人才九宫格的校准，形成相关方人才盘点共识，基于 7-2-1 发展原则，制定组织层面和潜力人才发展策略。主要包括机制策略和发展策略。机制方面，通过建立人才流动、发展的机制与氛围，制定组织层面行动计划，促进人才良性的合理流动，激发组织个体活力；发展方面，通过开展人才发展对话，促进管理者与盘点对象进行对话（员工优劣势、职业兴趣、下一步发展方向等），结合战略目标及高潜人才的发展意愿，基于 7-2-1 原则，制定各部门人才发展下一步行动计划，设计高潜力人才的发展项目、输出高潜人才个人发展计划。

**（五）关注会后动作有没有做完整**

没有“应用输出”的人才盘点都是花架子。人才盘点结果重在应用，这也是开展人才盘点工作的“初心”。在盘点会结束后，应重点关注哪些事项呢？

第一，及时反馈盘点信息。盘点过程中的数据、事例，构建了对盘点对象较为全面的阶段性成长画像，主管领导应开展一对一谈话，引导盘点对象对上一阶段进行较为全面的复盘。

第二，围绕高潜人才发展计划、人才成长发展目标，动起来。这里有一个比较大的误区，就是把发展等同于做培训。培训只是人才发展目标的手段和方法，但不是最核心和重要的事情。能力培养发展也要“以终为始”，以业务和未来发展需求作为能力目标。人才培养的“7-2-1 模式”说明，对能力培养提升最有效的方式是“在岗培养”，而非传统意义上的课堂培训。课堂培训价值在于知识系统学习、启发员工对该领域技能深入探索，但是必须要通过工作场景实践锻炼来检验效果。■







## 企业从 0 到 1 构建绩效管理体系的关键要项

邵晨春，合易咨询集团咨询顾问。在组织管控、薪酬、激励领域研发并高效落地诸多体系方案，为几十家企业集团提供咨询服务。

### 引言

WHKG 是山东省某地市一家国有企业，公司自成立之今始终未构建绩效管理体系，公司全体人员的薪酬和奖金发放标准都是相对固定的，员工的工作业绩没有通过绩效考评进行有效的区分，员工的工作动力和热情相对不足。2021 年，根据上级单位的工作要求，该公司需要进行构建绩效管理体系，并实行月度和年度的绩效考核。那么，诸如这类企业需要从“0”基础的情况下构建绩效管理体系，在改革的前中后期整个过程需要做哪些工作，需要特别注意哪些问题呢？

### 方法分享

#### 一、绩效管理体系要与战略相结合：

我们在设计绩效管理体系方案的时候，应将眼光放得更加长远一些，如何使绩效管理与企业战略结合起来，使绩效管理能有效帮助企业实现战略，成为企业战略落地的工具，应该是我们企业推行绩效考核体系改革的主要抓手。

从战略管理的层面角度考虑，企业的一切行为都是为了实现战略，一切管理活动都是为了提高组织绩效，这就决定了绩效管理的首要目的就是要支撑和服务于企业的战略。通过企业战略目标和规划的分解，将战略转化为企业自上而下各层级的目标和计划，通过有效达成个人绩效、部门绩效、团队绩效和企业绩效，从而保证企业战略的实现。从这个角度来看，绩效管理的概念已经超越了人力资源管理范畴下的绩效管理，而是成为了企业实现战略目标的重要工具和方法。因此，我们就不能仅仅把绩效管理作为人力资源管理的一个专业模块，而是要从公司的战略和运营层面进行整体规划。这里就包括了三个层面的设计：

**第一个层面：顶层规划，也就是战略规划与组织运营。**企业的经营目标和规划，也是绩效管理体系建设的最终目的和导向。战略规划确定了企业的发展方向和目标，组织运营确保了公司的战略能够落实执行。

**第二个层面：主体建设，也就是绩效管理体系主体建设。**这是绩效管理体系的主体运营部分，它直接支撑和服务于企业战略的实现。

**第三个层面：体系支持系统，也就是组织保障体系、文化氛围与能力认识等。**通过营造



高绩效的企业文化，提升各级人员的管理能力和专业技能来增强员工的绩效管理思想意识，让员工正确认识绩效管理，支撑绩效管理体系的建立和运营，确保公司的运营效率和战略实现。

这三个层面构成了协同运作的、系统的绩效管理体系，而每一个层面指导的是下一个层面的系统建设，下一个层面则支撑了上一个层面的系统运营。

## 二、基于三个层面的绩效管理体系建设：

由于这三个层面是相互协作、互相指导、相互支撑，我们在绩效管理体系建设的时候需要逐个层面来思考和设计：

**第一个层面：顶层规划方面。**这个层面是企业 HR 必须理解和构建的层面，而这个层面其实对于企业 HR 来说又不是十分熟悉。战略规划和组织运营的层面是通过对战略分析和规划，明确公司的战略目标，来确保公司的战略的落地和执行。

1、首先根据公司的使命、价值观和愿景，分析组织所处的内外部环境 and 公司的现状，比如可以用 PEST 分析、波特五力模型的分析以及利益相关方分析来结合 SWOT 的综合分析等等这些工具，制定明确的公司战略与规划。

2、确定战略的主题和目标，制定具体的战略实现路径以及目标的衡量指标和标准。通过分解战略地图和战略主题，理顺财务、客户、内部运营流程，确立各个层面的关键业绩指标，并选取适合企业所在行业及现状的绩效考核方法。题主所在人力资源部要将关键的绩效指标落实到责任部门，通过与公司绩效管理体系对接去保证战略能够落实执行。

3、制定行动计划方案。根据战略目标策划来策划评估和选择行动方案，同时在整个行动方案的落地过程中，需要得到高层管理者的支持并获得相应足够的资源。行动计划不宜过多，优先选择对战略目标作用最大的行动计划。战略目标制定完成后，通过与绩效管理体系的对接，对战略执行过程进行监控、评估和反馈，及时纠正目标偏差和调整策略，确保战略目标的达成。

**第二层面：绩效管理体系主体构建方面。**这个层面是人力资源管理人员相对熟悉的。绩效管理体系的体现形式有两种：一种是有形的方面，包括公司的绩效管理制度、办法、方案、手册、流程，以及指标库、工具编制的表单等等；另一种是无形的方面，包括：工作氛围、人员状态、员工效率等等。无形的绩效管理体系有六大部分组成：绩效管理定位、组织保障体系、目标指标体系、绩效运营体系、基础保障体系、监督约束机制。

绩效管理的最终目的是支撑和服务于公司战略的实现和组织运营，所以组织绩效的定位就包括了确定绩效导向和选择方法体系这两个方面。绩效导向主要是战略目标、管理控制和人事考评等，绩效方法体系是由基于关键绩效指标的方法体系、基于平衡积分卡的方法体系、



基于目标管理的方法体系等等组成。

**第三个层面：体系支持系统**，主要是指组织保障体系、文化氛围与能力认识等。其中组织保障体系是需要重点考虑的内容，它是推行于落实绩效管理体的组织系统，是明确绩效管理的主体责任和组织分工，也是绩效管理体系中不可缺少的组成部分。一般来说，企业的根据全体员工在绩效管理中的职责分工来构建的，企业的第一负责人和高层领导往往是绩效管理的第一责任人和推动者，也是整个组织保障体系里的关键。组织保障体系通常包含以下三个层级：

第一层级是绩效管理委员会或者是绩效领导小组，更多的是对公司战略制定、绩效管理定位、政策制度重大事项决议等等的审批和全面领导。

第二层级是绩效管理执行委员会或者绩效管理执行小组，一般是由人力资源来分管、负责，主要职责就是推行绩效管理政策的落实，包括制度的执行。

第三层级就是组织机构，基本上是由各级管理者来承担，主要是绩效管理的具体工作的开展、绩效对接跟进等工作。

综合以上，不管您所在公司的组织结构、行业、人员规模如何，绩效管理体系都需要紧紧围绕公司战略落地这个宗旨，同时重点考虑三个核心层面的设计和思路，即：顶层规划、主体建设、体系支持系统，这样设计的绩效管理体系以及绩效管理在各个方面实施中才能发挥实效、符合企业发展的实际需求、助力企业战略目标的达成。 ■



## 薪酬体系设计不可忽视的五大原则

王玉龙，合易咨询（集团）机构专业咨询顾问，常年致力于人力资源领域与精益生产领域互通研究，为几十家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

薪酬体系是现代企业人力资源管理体系中的重要组成部分，就是指薪酬的构成和分配方式，在设计薪酬实操过程中，要想设计一套科学合理的薪酬体系必须重视以下五大原则：

- (1) 对外竞争性
- (2) 对内公平性
- (3) 人员激励性
- (4) 公司经济性
- (5) 符合法规性



### (1) 对外竞争性

企业在设计薪酬时，要充分考虑和研究同行业的市场平均薪酬水平和竞争对手的薪酬水平，保持企业在行业中的薪资福利具有一定的竞争性，让薪酬的对外竞争性产生虹吸效应，能够吸引优秀的人才加盟，留住企业发展的关键性人才。例如河南许昌的胖东来，工资水平是同行业平均薪酬的 2-3 倍，招聘现场总是人山人海；华为的员工不会轻易被挖墙角，因为别人不一定给的起这么高的薪水。

### (2) 对内公平性

对内公平不是平均主义，而是薪酬相对公平。俗话说不患寡而患不均，即使密薪制也避免不了员工之间相互比较薪酬水平，都希望自己的劳动付出与报酬成正比，又不愿意看到别人不劳而获、付出少收入还不少的情况，基本接受“多劳多得、少劳少得、不劳不得”的分配理念，容易接受风险高、难度大的岗位比低风险、较简单的岗位收入高的事实，这样才能激励员工努力工作，产生公平感，提高对薪酬的满意度，才有可能爱岗敬业，提升绩效水平，产生对企业的认同感和归属感。

### (3) 人员激励性

薪酬本身具有激励性，管理的目的就是发挥员工的潜力与动力，利用科学合理的薪酬体系来调动员工的积极性、主动性和创造性。薪酬结构不同对员工的激励效果不同，简单粗暴的高薪不一定持久的有效激励员工，合理的设计薪酬结构，根据工作岗位性质和要求以及员



工需求等设计不同的工资、奖金比例，以此来激励员工持续努力，产出优良业绩。

#### （4）公司经济性

要求企业在设计薪酬时充分考虑企业自身的实际支付能力，既要保证薪酬水平具有一定的竞争性和激励性，还要保证有足够的资金保障企业可持续的发展，不宜因短期的对外竞争力和不恰当的短期激励造成日后高昂的人工成本，假如未来员工成长滞后、胜任力不足，必然阻碍企业发展或造成人员不稳定。

#### （5）符合法规性

薪酬体系的设计必须符合国家法律法规和地区相关劳动法律法规的规定，例如最低工资标准、工作时间、加班加点工资、经济补偿金等方面的规定，规避不必要的劳动仲裁，防范影响企业形象与信誉。

在设计薪酬体系时掌握以上五大原则，充分发挥薪酬的激励和引导作用，让企业吸引、聚集、发展更多的人才，让全员奔向企业战略目标，最终促进企业的可持续发展。■



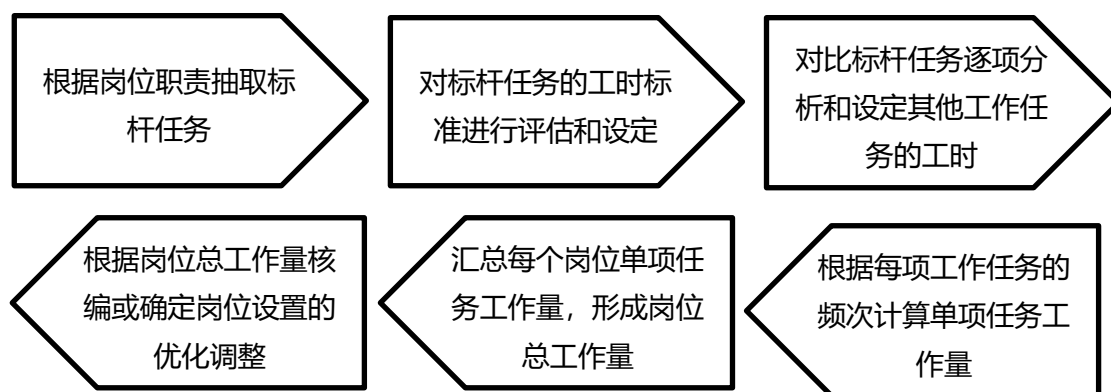
## 标杆工作分析法，轻松实现职能类岗位合理定编

王凯，合易咨询（集团）机构公司薪酬管理高级咨询顾问，常年致力于企业薪酬与激励研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

职能类岗位的定编一直是个难题，可以采用的方法不多，而且大多不够量化或缺乏数据支撑，诸如行业标准法、标杆参照法、经验积累法等，都需要有足够多的数据量，而且还得是有渠道能够获取真实准确的数据，以及能够了解数据背后所隐藏的企业状况。

还有一个方法是工作量评估法，对每个岗位的工作量情况进行记录、统计分析，进而确定工作饱和程度及编制合理性。工作量评估相对客观，又符合企业的实际情况，但由于其操作难度较大，企业内部人员自行组织的可行性不大，一直以来都很难成为职能类岗位定编的主流工具。如果能够规避掉操作方面的难度，完全可以推广应用。

工作量评估法的关键就在于如何快速、准确地获取岗位的工作量，主要的操作难度也就在这点。通常采用的方式是工作写实，这就需要所有的职能岗位人员都要参与其中，每天记录当天做了哪些工作，每项工作花费了多少时间，还要有人去核实这些记录，去掉记录中的水分。记录需要持续一段时间，对于工作内容高度重复的岗位来说，可能一个星期就够，但是很多岗位工作内容的重复性并不高，那就最短也要一个月甚至是一个季度。最后还要对这些数据进行统计、分析，对比标准工时来判断一个年度内的平均日工时情况，确定该岗位现有的工作量饱和程度。工作写实参与人多、覆盖面广、统计分析难度大、又存在漏记缺项、弄虚作假的嫌疑，因此建议企业采用“简版”工作量评估法，实行标杆任务分析法，简化工作写实的过程，降低数据记录和分析的繁琐程度，提高评估的可行性和效度。具体的操作流程如下：



采用上述简化流程，不需要全员参与，不需要工作写实，但是有几个关键点必须要注意：



首先，要将岗位职责分解为具体的工作任务，笼统描述的职责是没办法做工作量评估的。要分解到诸如：起草 XX 制度/文件，统计数据编制 XX 报表，审核原始凭证等等类似的程度。

其次，标杆任务的抽取非常关键，每个岗位抽取一个标杆任务，该任务必须是常规工作，难度适中，多数人熟悉，执行过程个人可控。如出纳岗位就可以将审核原始凭证作为标杆任务，因为该任务每天都会发生，平均每天多少份是可以根据历史凭证数量估算出来的，审核过程多人可见、个人可控。

其三，标杆任务工时标准的设定过程需要管理层、有经验的员工代表共同参与，确保工时标准的合理性及被大多数员工所认可。如果大家对某项任务存在较大分歧，则一定要更换标杆任务。

其四，其他工作任务的工时推导同样需要上述人员共同参与。可以采用对照法，将其他工作任务逐一与标杆任务进行对比。也可以采用系数法，即标杆任务为 1，其他任务根据经验判断分别给予 1.1、0.9……的系数，根据系数推导出工时标准。

其五，有些工作任务的发生频次很难预知，需要分类处理，肯定会发生的可以先根据经验预设频次后期再验证，不确定能否发生的不做计算。

其六，岗位总工作量计算时最好按一个年度，因为工作频次是每年一次、每季度一次、每月一次等等周期不同的，按照年度汇总计算出来的比较合理。

其七，核编时要从人性化角度考虑，日出勤时间 8 小时的话，要预留出休息、被动等待、紧急情况等时间。

其八，为了确保工作任务工时设定的合理性，还是需要对存在争议的工时进行一定周期的记录，来验证和调整工时标准。

总之，相比工作写实法，标杆任务分析法工作量小，周期短，不需要全员参与，不需要大量的数据统计分析，企业操作起来要容易得多，尤其对于岗位数量偏多的企业更加适用。■



## 如何打造落地式企业文化

王亚平，合易咨询（集团）机构绩效管理、人才管理、企业文化等领域实战派咨询专家，常年致力于基层政府、国有企业、民营企业的体制机制改革、组织变革研究，为上百家基层政府机构、知名国企、规模民企提供常年顾问及咨询服务。

“一年企业靠运气，十年企业靠经营，百年企业靠文化”，“一流企业靠文化，二流企业靠管理，三流企业靠市场，四流企业靠关系”。企业文化对企业的重要性可谓人尽皆知。实践中，企业文化的落地执行是企业文化建设最大的痛点和难点。

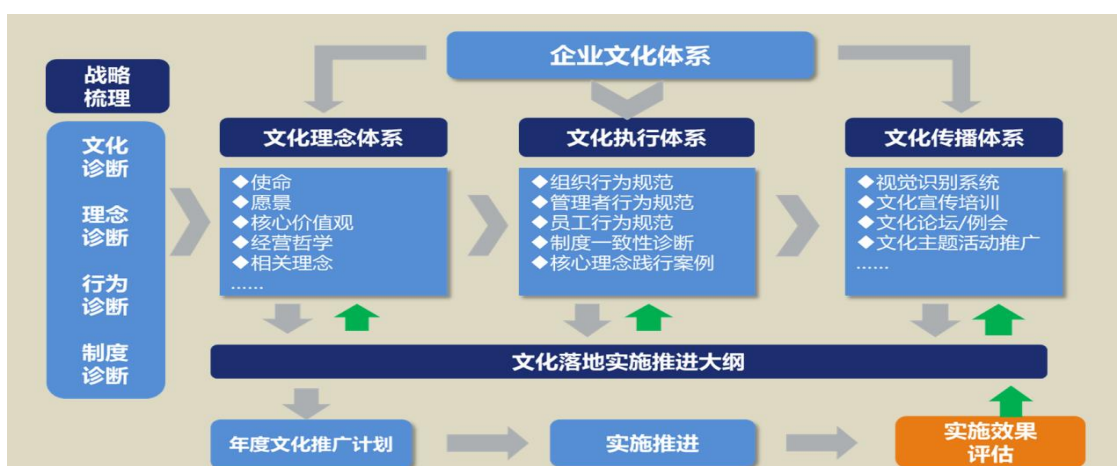
### 企业文化落地执行的现实

1、**价值观趋同和文化感知的差异**。对卓越企业核心价值观研究表明：卓越企业的核心价值观正在趋同，正聚焦于一些核心理念：“以人为本”、“客户”、“创新”、“诚信”、“团队合作”。美国 301 家顶级公司使命宣言当中：客户（customers）出现 211 次；团队（communities）、团体（team）、团队合作（teamwork）263 次；创新（innovation）、原创性（initiative）等 174 次；诚信（承诺、可靠、信赖、道德准则等）192 次；员工（employers、individual）236 次。但不同企业给予人的文化感知却是截然不同的。对于局外人来讲，价值观的措词听起来似乎千篇一律，只有组织内部的人员才能真正理解到其中的哲理精髓。

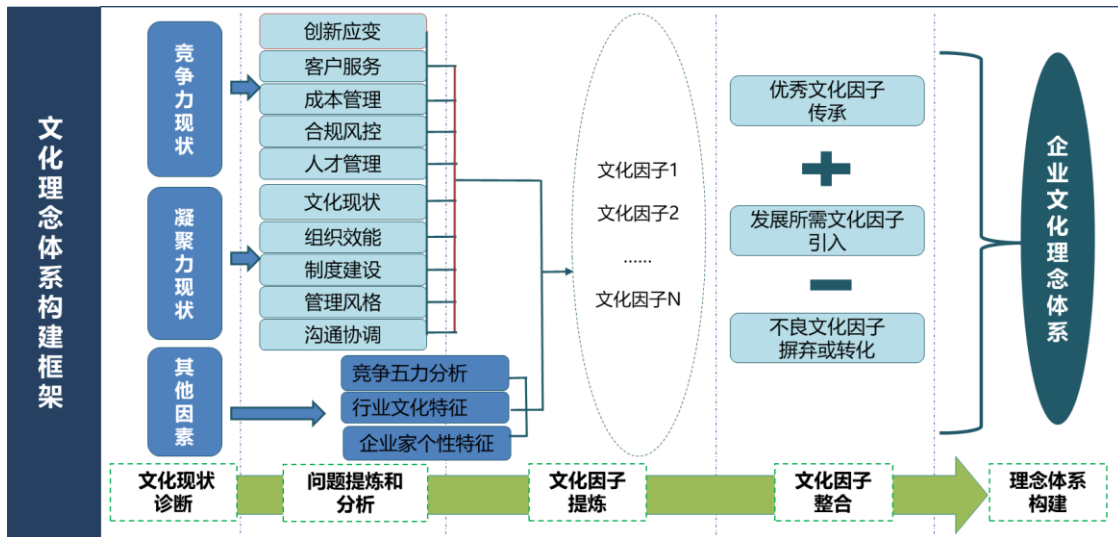
2、**使命宣言与员工认知的落差**。使命宣言只表明企业成员认为应该这么做，并不表明员工实际这么做。就像一家 IT 企业的宣言“追求卓越，传递美好声音”，但响亮的使命与员工的不自信形成了鲜明的反差，访谈中员工坦言“这些都是我们老板编的”。

### 打造落地式企业文化三步走

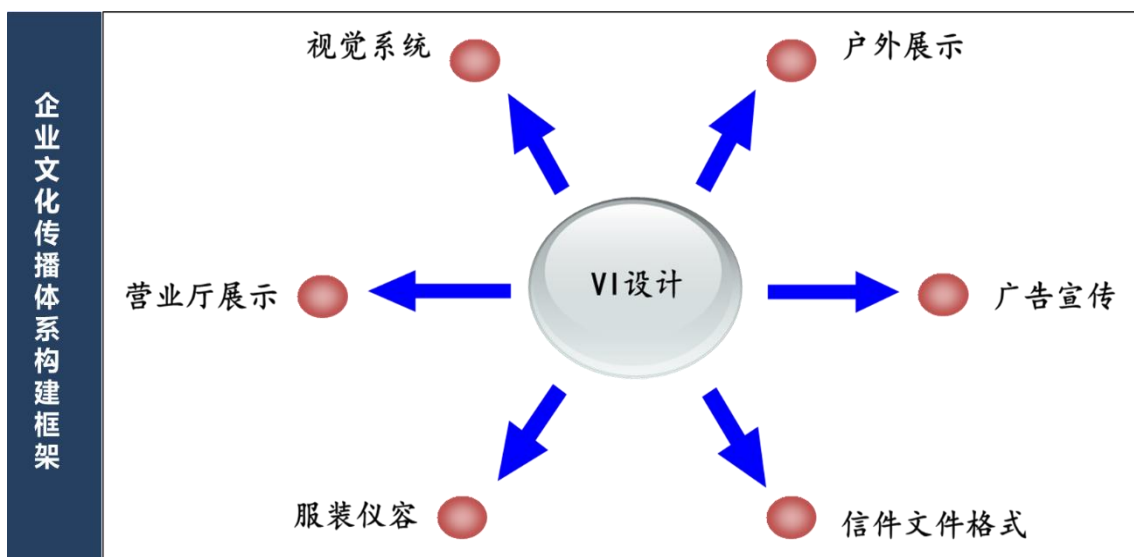
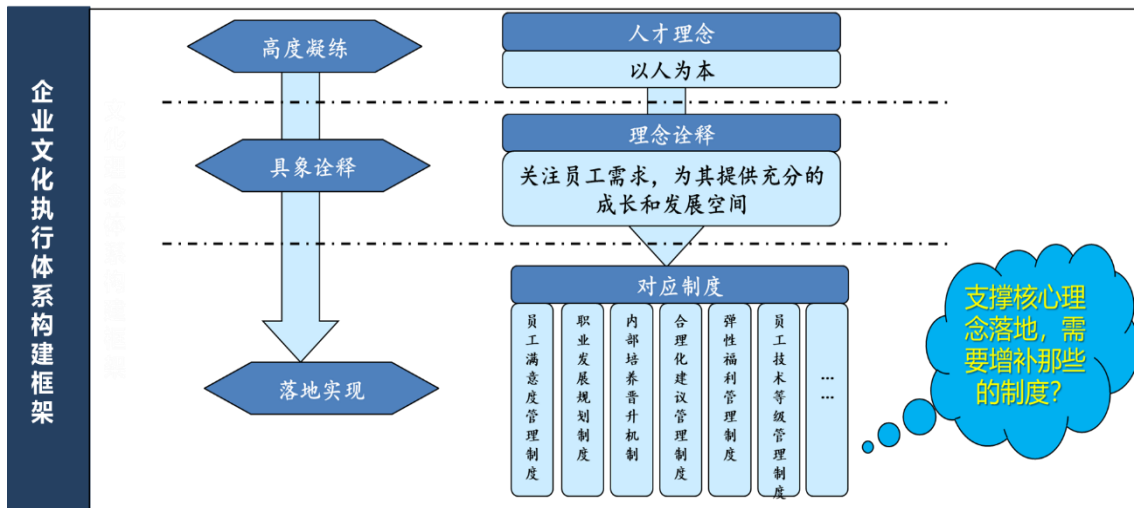
1、**导入系统的的企业文化建设体系**。基于战略梳理和文化诊断，搭建系统的的企业文化建设体系，包括文化理念体系、文化执行体系、文化传播体系。

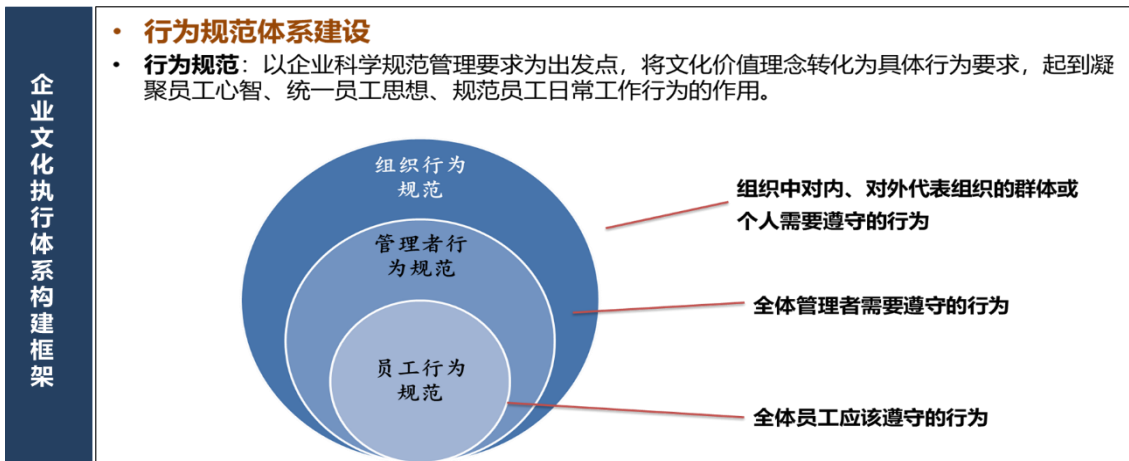




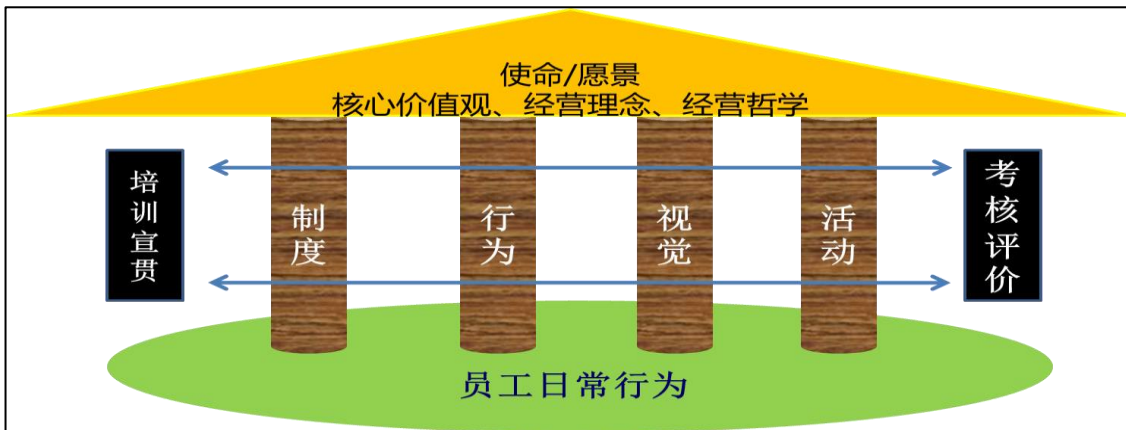


• **制度一致性诊断与优化——为文化落地搭建制度云梯！**





2、“4+2”落地模型助推文化落地生根。四大支柱：制度、行为规范、文化主题活动、视觉识别系统；两大手段：考核评价和培训宣传贯穿四大支柱。并配套文化落地实施推进大纲及年度推广实施计划，共同助力企业倡导的文化理念成为员工日常行为的指南。



3、企业文化落地“五大功法”，让文化落地有章可循。编：包括文化故事案例集、文化内刊、文化标兵、文化奖杯等模范人物故事与事迹；教：包括各种会议、新员工培训、董事长亲笔信、慰问信、管理者文化讲坛等培训教育；看：包括文化上墙上网、文化入册、文化体验馆等视觉文化；练：包括文化勋章、新员工入职宣誓、新晋管理者就职宣誓等固定仪式；查：包括文化积分、文化符合度评估（价值观考核）。

上述打造落地式企业文化三步走，是合易咨询独创的企业文化建设模型和实施技术，已帮助近 200 家企业建设并落地了企业文化，让企业文化真正成为企业的核心竞争力。如同华为任总所言，“人才不是华为的核心竞争力，对人才有效管理的能力才是。”对于企业文化建设而言，“文化理念不是企业的核心竞争力，对文化理念有效落地的能力才是。”





## 企业劳动用工形式的思考

王凯，合易咨询（集团）机构公司薪酬管理高级咨询顾问，常年致力于企业薪酬与激励研究，为近百家大型国有企业集团、民营企业集团提供咨询服务。

在和越来越多的企业接触过程中，发现很多带有国企、事业单位性质的企业，在劳动用工形式上非常复杂，企业内多种身份并存，不同身份的人在政治待遇、薪酬待遇上都有差异。而有些股份制或民营企业，也在越来越普遍的采用临时工、劳务派遣工等用工形式。用工形式的丰富，一方面可以帮助企业节约人工成本，或者降低用工风险，但是另一方面也给企业带来了管理上的隐患，引发了内部的不公平。

劳动用工形式分为很多种，对大多数社会企业而言，通常可以采用的形式为固定用工、临时用工、劳务派遣用工、业务外包用工、特定任务用工、外聘兼职用工和新型用工。

1、**固定用工**：是指手续完备，与企业直接签订劳动合同的劳动者。对于固定用工，一方面企业要与其签订劳动合同，另一方面企业要承担其社保、公积金等费用。这是应用最广泛的、最基础的劳动用工形式，也是最符合劳动法律法规的相关要求的。

2、**临时用工**：是指短期临时性用工，但实际上很多企业都作为长期用工在使用。大多数不签订劳动合同、不交保险。应用比较广泛的是企业中的后勤服务人员，如清洁工、门卫、食堂厨师服务员等，也有部分企业会聘用临时工作为生产车间的辅助工种，如搬运、包装等。

3、**劳务派遣用工**：是指通过具有法定资格的劳务派遣机构以签订劳务派遣协议方式派遣到企业从事约定工作的被派遣劳动者。劳务派遣用工人员与劳务派遣公司签订劳动合同，并由劳务派遣公司代交保险。劳务派遣用工应用还是比较广泛的，有些企业甚至是整个车间的用工全部都是与劳务派遣方签订协议，而且不只是生产、后勤人员，包括很多职能管理的基础人员，也是劳务派遣用工。但是现在国家对劳务派遣用工的管理也越来越规范，对企业使用劳务派遣用工的比例进行了约束，不能超过 10%，这是很多企业需要注意和调整的。

4、**业务外包用工**：是指通过承包租赁方式，由承包方所聘用的为企业提供服务的劳动者。劳动者是与承包方签订合同的，企业只支付承包费用。通常承包方与劳动者是临时用工关系，不签合同、不交保险。与临时用工相似，业务外包用工通常应用于企业的后勤服务领域，如食堂外包、安保外包、物业外包等。目前很多电商平台的用工其实也属于此类用工形式。

5、**特定任务用工**：是指为完成特定任务而聘用的临时性用工。此种形式往往具有短期性、工作任务单一等特点，任务结束双方合作关系即结束。如为了解决某个技术问题而短期聘用的专家、为了解决管理问题而聘用的咨询顾问等。



6、**外聘兼职用工**：是指为完成特定任务而聘用的长期兼职人员。这部分人员长期为企业提供服务，但是不在企业坐班，工作任务单一，目标明确。如企业的法律顾问、行业专家等。

7、**新型用工**：上述几种用工形式都还是比较传统的，近几年兴起的众包模式的应用范围也在逐级扩大，从大家都熟知的外卖骑手，到家电维修的维修工，到品牌、包装、产品的设计师等等，可以说是无所不众包。而共享用工也是一种新兴用工模式，劳动者与某企业保持劳动合同关系，但是在企业自身业务不饱和的情况下，由企业对接其他机构借用劳动者到该企业服务，本质上是两个机构之间的合作。

除固定用工外，这几种用工形式有着各自的优缺点，因此企业在应用时一定要慎重选择，并注意规避其缺点：

劳动用工形式	优点	不足	注意事项
临时用工	用工成本低	1) 人员不稳定、流动性强 2) 存在用工风险	用工比例不能过高
劳务派遣用工	1) 用工成本低 2) 用工风险转移至劳务派遣公司	1) 人员不稳定、流动性强 2) 人员变动引发的管理成本高	1) 劳务派遣公司必须有资质 2) 合同中约定人员离职后的补充时间及相应补偿 3) 控制劳务派遣用工人数量占比
业务外包用工	1) 用工成本低 2) 用工风险转移至承包方 3) 容易控制企业编制	人员不稳定，只适用于简单辅助性岗位	承包方如果为个人，企业用工风险依然存在，但如果是公司，成本必然会上升
特定任务用工	1) 聘用人员专业性强 2) 节约用工成本 3) 无需日常管理	1) 工作缺乏延续性 2) 对企业情况了解不深入全面	合作期间企业指派专人配合和学习，以便合作结束后工作能延续
外聘兼职用工	1) 聘用人员专业性强 2) 节约用工成本 3) 无需日常管理	1) 工作时间精力受制约 2) 聘用人员缺乏归属感 3) 对企业情况了解不深入全面	1) 合同中明确约定服务时间 2) 专人负责与其保持日常联络，介绍企业变化
众包用工	1) 以达成任务为合作目标，无需建立劳动关系 2) 人才来源广泛 3) 节约用工成本	1) 适用范围有限，并非所有工作任务都适合 2) 对接单人员的业务水平难以掌控	对接单人员的工作任务完成情况要有跟进和监管

如果对上述缺点不能有充分考虑的话，可能会给企业造成更大的问题，因此企业在灵活运用不同的劳动用工形式时，一定要分析由此带来的隐性成本是否超出所节约的人工成本，如果超出了，对企业而言就是得不偿失的。■

R E N H E S H I Y I



专注于组织中人与人之间的和谐合作



**HEYEE** Human Resource Management Consulting Co., Ltd.

合易人力资源管理咨询

网址: [www.heyehrm.com](http://www.heyehrm.com)

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话: 400-999-7317