

人力资源综合辅导：“减员增效”真的可行吗？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/470/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_470996.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/470/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_470996.htm) 业务部门总是向人力资源部提出超额的人员需求，而公司领导倾向于尽量控制人员规模和人工成本，人力资源部在其中左右为难。人力资源规划对公司战略的支撑性，以及对公司业绩的决定性作用，使得现代企业都极为重视人力资源规划工作，然而，企业的现实状况是，大多企业意识到了人力资源规划在企业发展中的重要作用，也逐步将人力资源规划提至战略高度加以重视，但是让企业备感困惑的是为什么曾经精心制定的人力资源规划似乎并不能解决什么企业的现实问题，每年业务部门仍然向人力资源部提出超额的人员需求，公司领导倾向于尽量控制人员规模和人工成本，在公司领导和业务部门之间人力资源部依旧左右为难，由于没有精力深入一线了解基层的真实业务，缺乏与业务部门的有效沟通，人力资源部无法判断业务部门提出的“超员”是否合理，然而控制人员规模和人工成本的压力使得人力资源部不得不再次“谈判”、“博弈”，最终，人力资源规划摆脱不了流于形式的命运，令人无奈。“减员增效”的恶性循环 凯洛格在长期的咨询调研中发现，随着国企改革浪潮的推进，很多企业，尤其是大型国企，把人力资源规划简单地看成是一种确定最佳人工规模并控制人工成本的方法和手段，认为“减员增效”就是人力资源规划的目标所在。然而，让很多企业没有想到的是，正是这个看似合情合理的“目标”让无数企业陷入了人力资源规划的困境中而无法挣脱。在“减员增效”的目标指导下，企

业认为只有人工规模控制了，人员减下来了，效率提升才能体现出来；然而对于大多数企业，尤其生产型企业，人力资源部并不太熟悉业务，不甚了解业务单位岗位人员配置的规律，自然是对业务部门上报的用人需求都采取了一种怀疑的态度，想尽办法控制人员数量，而业务部门也因为了解了人力资源部的这一心态，所以在实际用人需求量上也确实有所备量，这样一来，“博弈”、“讨价还价”就成为传统人力资源数量规划的惯用方法，而人员配置的合理性永远无法得到企业上下的广泛认同。可以想象，在人员数量需求规划的真实与合理性遭到质疑时，基于数量规划而制定的人员能力、结构、成本乃至制度规划更是无法达到其预期的效果，人力资源规划流于形式的命运也可想而知。对策：以“效率优化”作为“减员”的起点和终极目标，转变“减员增效”的传统逻辑以效率优化为核心的人力资源规划和传统的人力资源规划最大的区别在于前者是以“效率标准”作为动态定员的基础，而后者则更多地通过“博弈”方式进行定员。“以效率优化为核心”将驱使人力资源部能够在业务部门的协助下量化地分析工作负荷，结构化、定量化、全面地整理和分析部门业务量数据，并在量化工作负荷的基础上，建立量化的效率标准和效率提升目标，在确保效率总体提升的基础上，兼顾公司总体人员控制和微观效率改善，并依据业务发展状况和效率提升目标，动态、灵活地进行人员配备。“标杆瞄准”的短视 很多企业已经认识到“博弈定员”的局限性，他们开始试图寻求一些更为科学、合理、量化的方法为企业的效率目标和定员目标提供一些依据，在这种背景下，“标杆瞄准”为大型国企的人力资源规划打开了一片新天地。据

凯洛格了解，很多大型国企正在或已经大张旗鼓地开展标杆瞄准的工作，其中很重要的一环就是与全球领先同行的劳动生产率（工效）对标，并借此为企业未来几年的人员规模、人员效率设定改善目标。这样做足够充分了吗？并不尽然。工效对标结果只能让国内企业清楚与标杆企业存在的差距，但是它并不能得出企业人力资源规划的结果和目标。因为所处环境的不同、资源配备的差异，使得企业人力资源规划的目标在满足前瞻性、挑战性的同时，更重要的是要切合实际、合情合理。举例来说，在煤炭行业，一个高瓦斯、地质复杂的矿井，在同等设备条件和产量水平下，它的人员规模肯定比低瓦斯、地质简单的高效矿井要多得多；在电力企业，海运输煤的发电厂相比陆运输煤的发电厂而言，燃煤运输的人员配置也会大不一样；对于港口煤码头而言，卸车、堆取料和装船工艺模式会直接决定人员配置及效率的大大不同。所以如果简单地根据对标结果来设定人力资源规划目标，结果肯定是无法操作，沦为笑料。对策：以“分级”作为标杆研究的前提，解决“标杆瞄准”的口径冲突如果说标杆瞄准最大的问题就是忽视对标企业之间的具体环境和资源配备的差异性，导致使对标结果丧失应有的“指示灯”意义，那么生产单位分级则为企业很好地解决了这一难题。生产单位是指能够自主生产、独立运作的企业业务单元，以能源行业为例，煤炭企业应以井工矿或者露天矿作为生产单位，电力企业以发电厂或热电厂作为生产单位，而港口则以码头作为生产单位。将生产单位进行分级的前提条件是要确保生产单位是在共同的资源条件、生产方式、技术环境等前提下进行的，在这种前提下，效率对标才更有针对性，效率模型的建立

才能保证样本量不至于存在太多的“离群点”。这在煤炭企业里会显得更为突出，因为煤矿的开拓方式很大程度上受赋存条件的影响，而不同的开拓方式又直接决定了煤矿的效率水平，对于具有不同赋存条件和开拓方式的煤矿而言，“效率对标”或是“效率建模”都是毫无意义的，就如无法将一个立井、平硐或斜井的井工矿放在同一个维度上进行分析一样。“量化模型”的技术鸿沟

人力资源需求预测是人力资源规划的重要环节，准确的预测是建立在科学的预测技术基础之上的。目前，需求预测的方法很多，定量方法有趋势外推模型、指数平滑模型、回归模型、经济模型等，而定性方法有现状规划法、经验预测法、管理者判断法、德尔斐法、工作研究法等。对于管理规范、历史数据积累完善的大型企业来说，以定量为主的建模预测方法无疑会大大增强预测的准确性。然而，人员供需预测的方法本身具有极强的技术性，不但涉及到许多与统计预测有关的模型灵活运用，而且需要大量与生产经营相关的历史数据作为建模数据支持，这就使得人力资源部门要想做好人力资源规划，一方面必须能灵活运用统计和预测方法，另一方面还必须熟悉业务运作模式。而通常的情况是，企业人力资源部的人员配置非常精简，日常的工作已经使得人力资源部忙忙碌碌，根本很少有时间下到基层去深入了解业务部门的真实用人需求情况；同时，目前既懂人力资源管理知识，又能灵活运用统计预测方法的综合型人力资源人才在企业也非常缺乏，因此如在不借助外力的情况下，人力资源部确实不得不“有心无力”！

对策：关注模型背后的信息提炼而非模型本身、跨越“量化模型”的技术鸿沟

数量建模的重要作用不仅仅体现在为

人力资源需求

做出较精准的预测，更重要的是，数量建模还为企业提升劳动生产率提供了量化标尺和路径。很简单，例如AAA公司提出各煤矿原煤工效每年增长10%的目标，因为数量模型的存在，AAA公司会非常清楚原煤工效的增长与几大因素之间存在的量化关系，这样AAA公司的工效增长目标就能够清晰地量化分解为各因素的发展目标，这正是战略化为行动的最佳体现，并使人力资源规划工作成为人力资源部门与业务单位无障碍沟通的桥梁，成为公司/业务单位提升生产效率的量化依据。当然，供需预测建模的技术难度不会因为我们观念的转变而改变，既懂人力资源管理知识，又能灵活运用统计预测方法的综合型人力资源人才在企业也仍然非常缺乏，要跨越“量化模型”这道技术鸿沟，借助外脑不失为一个有效的做法。目前国内外不少优秀的咨询公司均在这个模块具有成形的方法论，而作为企业人力资源部的负责人来说，最重要的是如何找到最能为企业解决问题的“外脑”。

100Test 下载  
频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)