



# HR 用数据支持决策

做数据型 HR – 李黎丽

# 今晚，我们不讲大数据

从大数据的四个特征上来看，企业人力资源数据不称为大数据

- 数据量(Volume)-难以达到百万量级
- 时效性(Velocity)-难以达到实时更新
- 多样性(Variety)-局限于 HR 系统数据
- 可疑性(Veracity)-不适用 HR 数据管理特征

目前人力资源的真正挑战，仅仅是使用数据

- 数据来源不兼容 – 来自多个系统
- 分析方法没有大的变革 – 分析依然停留在选用育留或绩效薪酬等已知 HR 领域
- 数据不完善不准确 – 历史数据的质量差，导致巧妇难为无米之炊
- 保密性 – HR数据的保密性决定了其使用的局限性



# 今晚我们讲什么？

系统决策（综合分析）

数据指标

数据体系

对标方法

对标范围

项目决策  
（定向分析）

# HR数据分析常用指标

- 人数，FTE，全职/兼职，经营/开发/职能人员结构
- 人工成本（工资，福利，培训，招聘）及增长/人均利润/人均可计费工时
- 男女比例/教育程度/年纪/服务年限
- 层级比例/汇报线树
- 管理幅度/HR支持比
- 敬业度

- 高绩效/高潜人才比例
- 高绩效/高潜层级分布

- 离职率（主动离职，被动离职）/人才流向
- 被动离职成本
- 关键人才离职率/高绩效人才离职率
- 离职原因分析
- 离职员工服务年限分析

- 招聘总成本/招聘平均成本
- 招聘渠道, 渠道有效性，渠道成本
- 招聘时长
- 新员工2年表现跟踪，招聘经理满意度，新员工满意度
- 待招岗位，候选人入职比，申请比率

- 病假占工时% /非福利假期成本
- 加班及成本

- 培训费用与预算比例
- 课程完成率/必修课完成率
- 线上与线下培训时间
- 培训后效果转化（结合绩效考核，技能考核，员工敬业度）

- 经营相关的数据：包括人均销售收入、人均利润、人事费用率、人工成本总额、人工成本构成、人均人工成本等指标数据、数据的变化趋势、行业数据对比分析。
- 与人力资源管理效能相关的数据：包括招聘达成率、各类培训覆盖率、培训计划达成率、离职率、离职人员结构等。（时间、数量、质量、成本、满意度）

# 京东人事管理表格

## 能力价值观体系

- ✓ 根据能力不同将员工进行分类
- ✓ 价值观第一，能力第二

人才盘点数据  
绩效管理数据

## ABC原则

- ✓ 两级人事权
- ✓ HR参与监督

管理层级

## 8120原则

- ✓ 一个管理人员管理8-12人
- ✓ 每个主管管理人员不低于20个

管理幅度

## 2N原则

- ✓ 管理人员不可以带很多原单位同事到公司
- ✓ 所有人员必须找到可以替代自己的人员

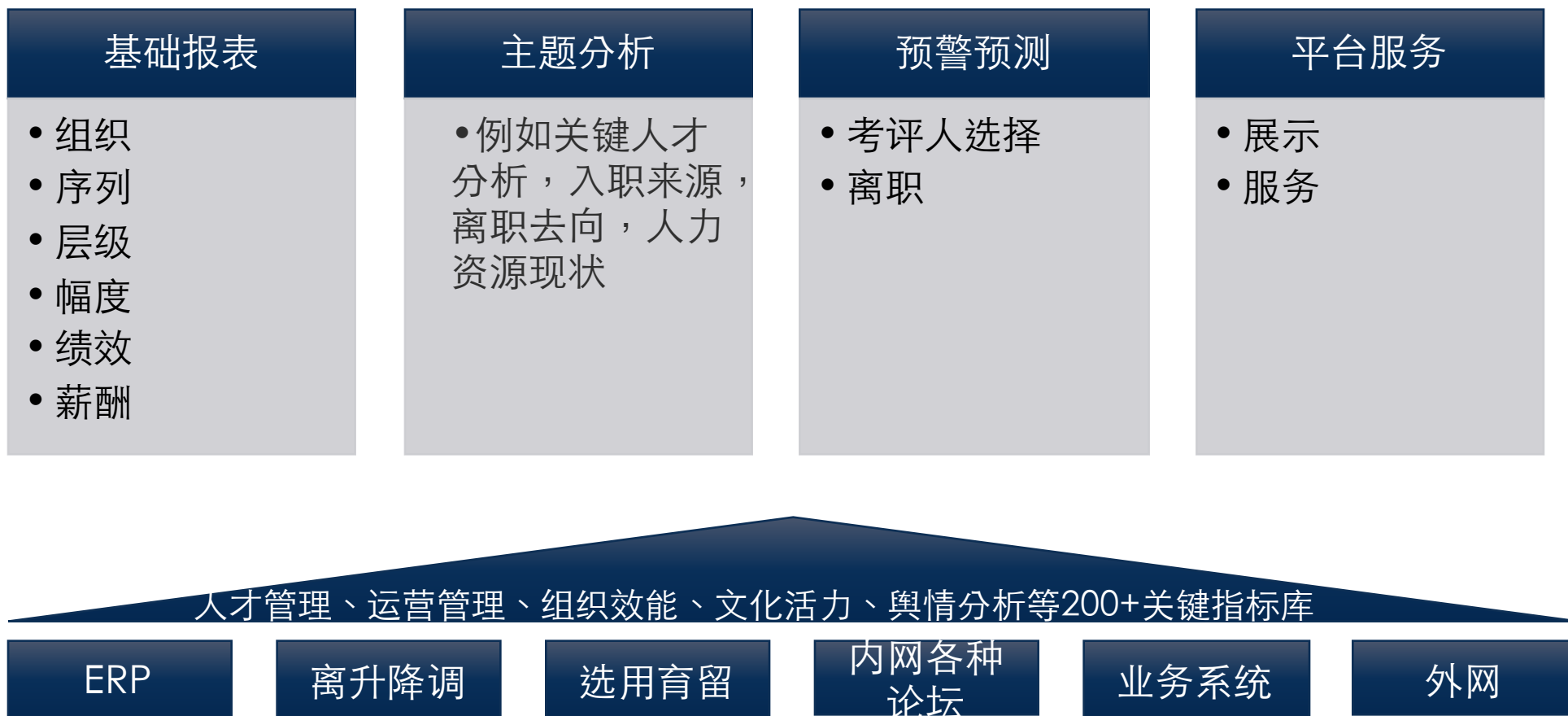
内部推荐与招聘数据  
继任者计划与数据

# 普华永道人力数据管理方案

		指标组合示例				示例
层面	该层面关注重点					
战略目标	<ul style="list-style-type: none"><li>核心结果</li><li>主要趋势</li><li>与战略议题的联系</li></ul>	人均收入	人均成本	人均利润	人力资本投资回报率	
管理执行	<ul style="list-style-type: none"><li>战略议题背后的细节</li><li>驱动力和影响</li><li>业务部报告</li><li>内部比对</li></ul>	总报酬/收入	总报酬/成本	平均薪酬	福利/薪酬	
		缺勤率	辞职率	人均学习发展投资	人均雇佣成本	
运营流程	<ul style="list-style-type: none"><li>"投入"和"资源"的衡量</li><li>过程衡量</li><li>人力资源过程衡量</li></ul>	在职员工数量	薪酬福利结构	招聘关注点	学习发展程序	绩效管理流程



# 百度人力资源数据



# Workday人力资源数据分析





## Dashboard

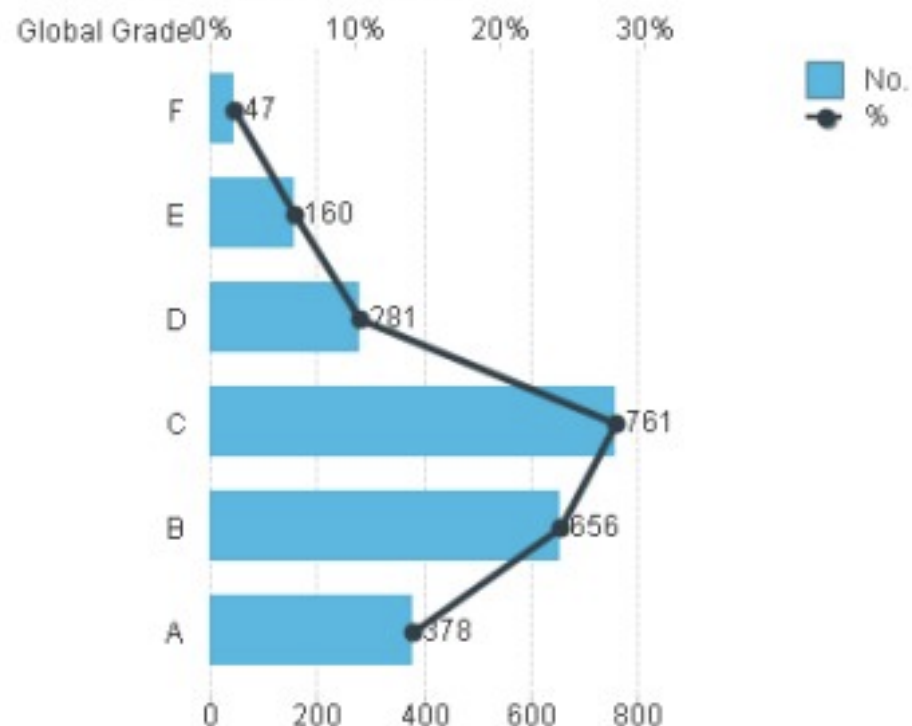
Current Year View 2015

2014 2015 2016
 Jan Feb Mar Apr May Jun Jul Aug Sep Oct Nov Dec

Search



### Headcount (active) by Grade



### ARC by Grade



Currently viewed headcount 2283

### Talent and CEM

Top Talent	284	Global Off Track Year Start	352
Top Talent %	12.4%	Reduction	66
Top Performers	697	Global Off track YTD	286
Top Performers %	30.5%		

### KPI Overview

Leavers	Joiners	Promotions	
424	447	371	21.1%
A Grade Hires	College Hires	Av Cost of Hire	Cost of Hire %
179 40.0%	158 35.3%	£6196.20	13.4%

### Leavers

Regretted	130 5.7%	Top Talent	41 1.8%
Non Regretted	294 12.9%	Top Performers	82 3.6%
Total Leavers	424 18.6%	Managed	181 7.9%

# 数据体系

- ▶ **确定所有可用数据源**
- ▶ **明确与战略挂钩的个大类指标**
  - HRC：效率与效能
  - HRM：人才，组织，敬业度
- ▶ **寻找对标对象与对标方向**
  - 同行比效率
  - 标杆学管理
- ▶ **对标方法**
  - 横比
  - 环比



## 项目决策（定向分析）

 数据敏感度

 梳理分析  
维度和要素

 挖掘原因  
支持决策

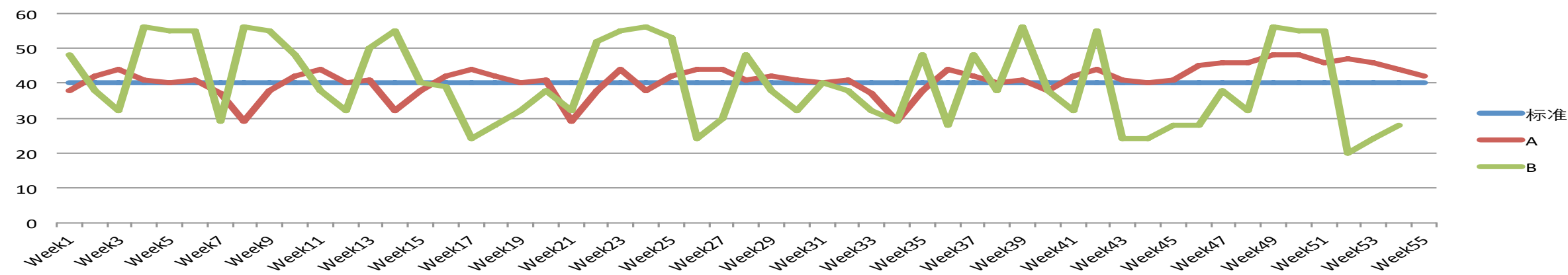


数据敏感度 - 从这串身份证号码里，你能分析到什么？

身份证号
142516198502265366
372425199012036259
425562199608221320
58241419880512065X
369582199902031266
695825198304309875
82653219790526123X
432519199705015160
371421198609221895

# 梳理分析 – 例子

类别	定义	加班要求	加班支付
不定时工作制	劳动者每一个工作日没有固定的上下班时间限制。	经批准实行不定时工作制的劳动者延长工作时间，不受《劳动法》第四十一条规定的日延长工作时间标准和月延长工作时间标准的限制。	<ul style="list-style-type: none"><li>法定节假日工作外，其他时间工作不存在加班</li><li>法定节假日工作的，支付不低于工资的 300% 的工资报酬</li></ul>
综合计算工时制	周、月、季、年为单位。这就意味着在一个综合计算周期内某一具体日（或周）的实际工作时间超过8小时（或40小时计算周期内的总实际工作时间不超过总法定标准工作时间的，不算加班	只有在该周期内的工作总时间超过核定的标准时间，才叫加班，	<ul style="list-style-type: none"><li>支付不低于工资150%的工资报酬</li><li>法定节假日工作的，算加班，支付不低于工资的 300%</li></ul>
标准工时制	<ul style="list-style-type: none"><li>每天工作的最长工时为8小时</li><li>每周最长工时为40小时，</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>每周至少休息1日</li><li>每天延长工作时间不得超过1小时</li><li>特殊原因每天延长工作时间不得超过3小时</li><li>每月延长工作时间不得超过36小时。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>延长工作时间的，支付不低于工资的百分之150 %的工资报酬；</li><li>休息日安排劳动者工作又不能安排补休的，支付不低于工资的200%的工资报酬；</li><li>法定休假日安排劳动者工作的，支付不低于工资的300%的工资报酬</li></ul>



## 挖掘原因，支持决策 – 例子

