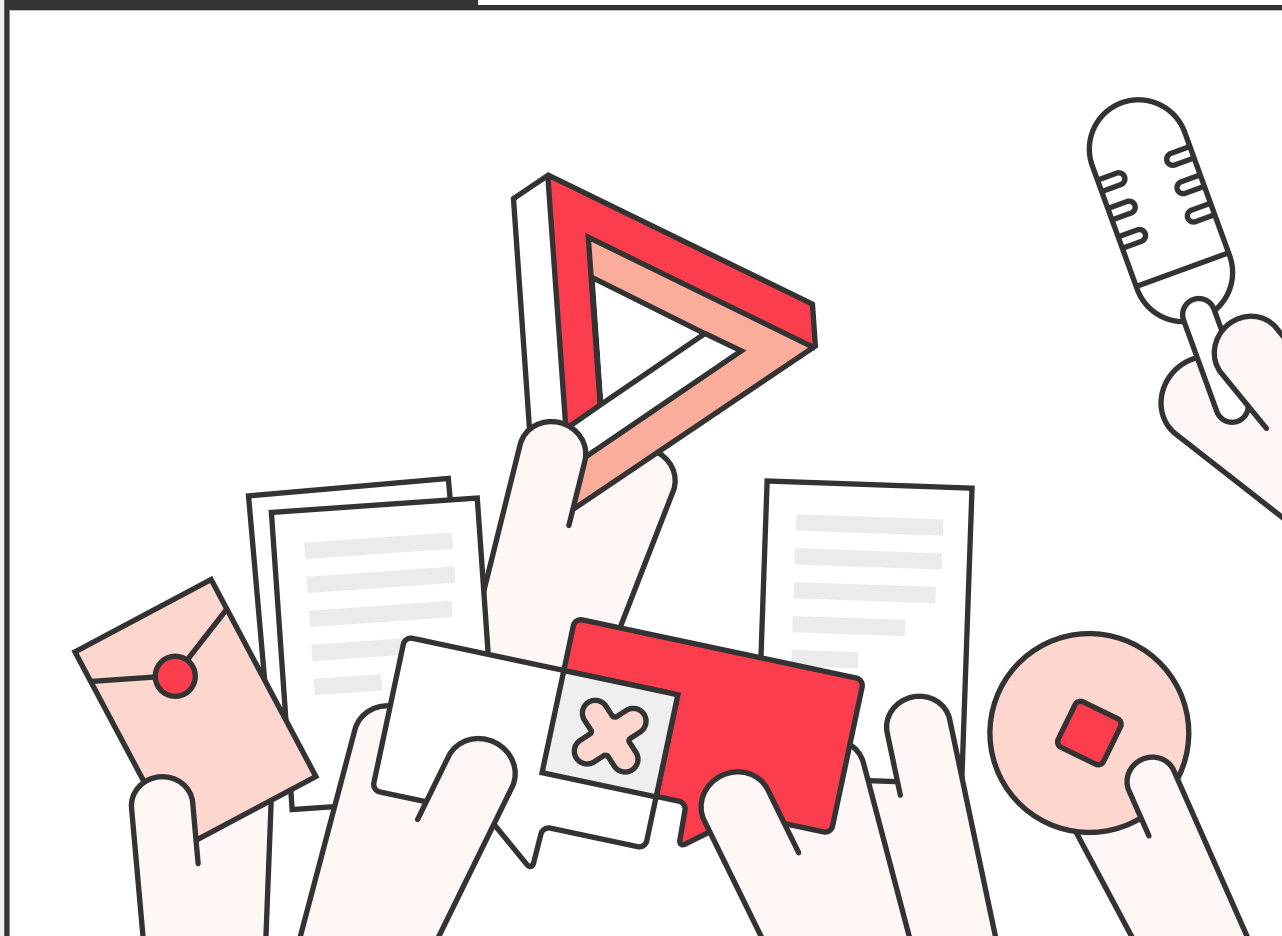


2022

The Interviews With
Corporate Payroll And Benefits
Professionals



企业薪酬福利 访谈录

01	序	
02	访谈金句	06
03	企业访谈案例	09
	蒙牛集团	
	全面薪酬制度，与员工同生共长	09
	分众传媒	
	多层次福利体系，兼顾公平与个性化	17
	长虹集团	
	人才激励多管齐下，实现分子公司协同发展	24
	天音控股	
	搭建 SSC 平台，创立多元化员工服务体系	31
	洲宇集团	
	探索数字化转型，迭代企业管理模式	41
	明宇集团	
	高效组织变革，实现员工增收企业增效	49
	爱亲集团	
	内外兼修，创新福利为文化赋能	59
	长峰医院	
	专注专业，让员工与企业共同成长	66
	华星兄弟	
	数字化转型方兴未艾，打造 95 后福利平台	73
04	附录	82

出品方信息

出品方：

众合云科内容中心

特别感谢：

熊瑶、刘上、李文哲

撰文：

刘莹、廖力

排版设计：

毕佳、连雪莹

序

在过去的 20 多年中，我国雇佣市场供需结构发生了深刻变化，疫情之后这种变化愈发明显——供需平衡进一步逆转，雇佣关系更加灵活化，这种变化给企业传统的薪酬激励方式带来挑战。而越来越多新世代雇员进入职场，他们是互联网数字化原住民，他们对工作生活有着自己独立的见解，他们对雇主有了更多期待，也希望雇主更加专业，更加人性化，能够激发雇员成就感。

基于这些变化，企业人力资源部门在进行薪酬福利体系搭建及管理时，不仅要具备专业的理论基础基础，以应对工作方式、用工模式、组织形态等各方面的新变化；更需要兼顾雇主品牌建设，吸引并激

发人才活力，保证企业全员力出一孔，在不确定性的市场环境中实现共创共荣。

众合云科作为人力资源软件科技 SaaS 服务商，敏锐察觉到市场对专业雇主的新需求，为企业提供包括可扩展 SaaS 平台、薪酬个税社保以及用工管理在内的一系列专业雇主服务。帮助企业优化组织结构，搭建人力资源共享服务中心，推动薪酬福利数字化。

本次访谈也邀请了来自八大行业的资深人力资源从业者，他们将分享优秀雇主企业是如何借助薪酬福利调整、组织创新变革及数字化转型等方式，吸引并管理核心人才，以保持企业活力适应不断变化的市场环境。

企业薪酬福利亮点

案例导览

动态调整

明宇酒店：从绩效 1.0 到 2.0 -- 酒店作为经营主体，实现员工增收

长峰医院：拥抱互联网，构建医疗新模式

系统数字化

蒙牛集团：以数据为支撑，基础工作交付标准化

分众传媒：打造集 HR 云、采购云、供应链云等一体的数字化平台，加快企业信息化建设步伐

天音控股：SSC 搭建起点 -- 以薪酬模块为核心

洲宇集团：深度接轨业务，实现场景落地与业务增值

组织创新力

华星兄弟：项目制组织架构，适应外部环境快速发展

长虹集团：内部实现权力下放，授权财权、人权及业务权

明宇酒店：梳理内部岗位体系，打破部门壁垒，实现员工一人多岗一专多能提高人效

未来战略关联性

长虹集团：集团化企业长期经营战略 -- 工资总额管控坚持“两低于”原则

天音控股：从战略指标制定到 KPI/MBO 落实到个人，搭建普适性薪酬福利绩效模型

明宇酒店：将薪酬绩效考核与数字化信息系统结合

人才保留

爱亲集团：基于多元化用工的薪酬福利管理，为企业留住人才

蒙牛集团：从全面薪酬概念出发，用短、中期及长期收入三个部分来全流程育留员工

长虹集团：落实四大企业文化，激励人才创新自立

员工
高绩效

分众传媒：传统绩效结合 SSC 优势，打造分众式人资管理模式

长虹集团：鼓励员工收入和利润挂钩，考核同激励有效捆绑

华星兄弟：通过短期 + 长期绩效考核结果，自建多个人才库并提供针对性培训协助员工达成高绩效

地域性

明宇酒店：散点式自主化经营，实现单体酒店快速布局

爱亲集团：设计跨区域福利管理体系

华星兄弟：项目制组织架构，突破地域限制快速发展

薪酬福利
竞争力

长峰医院：薪酬激励“三部曲”，保持人才竞争力

分众传媒：多层次福利体系，兼顾公平与个性化

明宇酒店：向员工推出“特殊物品使用权”、“项目跟投计划”

爱亲集团：对不同组织板块做差异化薪酬绩效管理、采用个性化薪酬绩效考核方式

动态调整

有一句俗话叫“船小好调头”，意指规模极小的，成立时间较短的企业比较容易进行自我调整或转向；规模越大、成立时间越久的公司，面临的挑战更大。是否具有动态调整的能力，以应对内外部环境的变化，是本次薪酬福利企业访谈录的一个关注点。

系统数字化

一套体系想要保持自我更新，不断迭代的同时，还要提高运转效率，必然要依仗科技的力量。正因如此，本次访谈中多家企业引入 HR SaaS 系统，辅助搭建薪酬福利体系。

组织创新力

企业组织并非一尘不变，就像生物机体一般，需要随着外部环境和内部条件的变化而不断地调整创新。在企业发展过程中，及时审视组织结构加以变革，犹如“晴天修屋顶”，提前做好规划才能让组织发展紧跟企业前进的步伐，并成为企业发展重要引擎。

未来战略关联性

薪酬作为连接企业与员工的重要纽带，上承企业发展战略，下接核心人才有效激励。在市场竞争充满不确定性的今天，强化薪酬与未来战略关联性，才能促进个人与组织的持续成长，让企业和员工双向满意，实现薪酬投资回报最大化，体现薪酬管理的战略价值。

人才保留

人的成长具有持续性的特点，保证核心人员能力的稳定输出，是企业创造更多价值的重要方式。

员工高绩效

企业想让员工实现高绩效和挑战性的目标，一方面要提供行业内极具竞争力、吸引力的薪酬，调动员工积极性；但另一方面也要尊重并讨论员工的发展，重视人才培育，帮助员工迅速成长。

地域性

度过初创期的中国企业，大多会进入全国性市场扩张的阶段，而各地

政策信息和数据差异性较大。因此，搭建适配区域性特点的薪酬福利体系，做好跨区域员工管理，成为很多企业在扩张阶段需要面临的挑战。

薪酬福利竞争力

薪酬福利制度是很多企业的敏感区域，做好了，自然为雇主品牌增光添彩；反之，如果缺少有效设计、合理激励，导致优秀人才进不来，中流砥柱却频繁跳槽流失，则会给企业发展带来巨大阻碍。

根据人力资源管理咨询机构发布的数据显示，随着部分企业经营回暖，2021 年企业平均调薪率从 2020 年的 6.3% 小幅提升至 6.7%，预计 2022 年整体调薪率会维持在 6.5%。这也意味着，2021 年 -2022 年众多企业需要直面的现实是，在疫情防控常态化影响下，用人成本仍将处于较高水平。

在本次访谈中，多数企业选择用数字化转型助推降本增效，应对市场环境的不确定性。各家通过自建或采购各式人力资源系统，以云计算、大数据等新技术为手段，实现企业

薪酬福利、发薪报税、五险一金等人力资源管理模块的流程化与智能化，最大程度提升组织能效降低运营成本，同时赋能企业与员工。

2022 年变革依旧，我们也将与大家共同探讨更多企业应对之策，共同迎接新的挑战。

感谢以下企业的人力资源管理者，为本次企业薪酬福利访谈录做出的无私分享和贡献。

天音通信控股股份有限公司

四川长虹电子控股集团有限公司

爱亲母婴商业连锁有限公司

分众传媒信息技术股份有限公司

内蒙古蒙牛乳业（集团）股份有限公司

明宇实业集团有限公司

洲宇设计集团股份有限公司

北京长峰医院股份有限公司

成都华星兄弟文化传媒有限公司

以上企业排名不分先后



众合云科创始人 兼 首席执行官

访谈金句



“借用共享圈的说法，在员工体验这一块可以将所有的模块做成产品，即根据员工职场周期在每个阶段打包成每一个产品交付给员工，给予员工很好的体验感。

-- 蒙牛集团薪酬核发部高级经理 李燕



“每个企业都有他们自己独特的基因，HR 三支柱模式在运行过程当中，还是要结合自身的企业文化和管理模式进行不断的优化跟升级迭代。

-- 分众传媒全国人事行政总经理 陈鸣



“放而不管山头林立，诸侯割据，集团文化荡然无存。管而不放，会导致体质僵化，裹足不前。什么该管，什么该放？“法无禁止即可为，法无授权皆不可为”。

-- 长虹集团 HRD 董宏将



“

中小型企业数字化转型需要优先考虑外购系统、重点模块信息化建设。

-- 天音控股 HRD 张云喻



“

大型数字化系统的上线是一个需要整合较多资源、较多部门和干系人的大型项目，相关部门和人员的沟通协调能力非常重要。对外涉及项目组与供应商实施和开发的沟通协调，对内涉及企业上中下协调沟通。

-- 洲宇集团人力资源中心总经理 马娟



“

酒店运营人们是时候沉淀下来，审视组织内部的问题，思考组织架构的升级与优化，寻求破局之法。

-- 明宇集团人事总监 熊莉



“

爱亲集团对实习生、兼职员工、退休返聘员工，正式员工等不同劳工形式的员工，在员工福利上一视同仁，营造良好的企业文化氛围。

-- 爱亲集团薪酬绩效负责人 李贤坤



//

通过薪酬激励“三部曲”：宽带薪酬体系、完善福利待遇和专属合伙人模式，我们吸引到不少优秀人才，推动公司稳步快速发展。

-- 长峰医院人力资源副总裁 陈妍莉



//

人效提升不是人力资源部门单独可以解决的问题，人效提升应该是一项组织全员参与的系统工程，通过业务部门、职能部门、财务部门等多个部门的通力协作，才能做到组织人效的提升。

-- 华星兄弟集团总部人力资源总监 李茂林

蒙牛集团

代表行业：乳制品行业
企业规模：万人规模
成立时间：于 1999 年创建



蒙牛集团

1999 年成立于内蒙古自治区，总部位于呼和浩特，是全球八强乳品企业，拥有特仑苏、纯甄、冠益乳、优益 C 等明星品牌。在高端纯牛奶、低温酸奶、高端鲜奶、奶酪等领域，市场份额处于领先地位。除中国内地外，蒙牛产品还进入了东南亚、大洋洲、北美等区域的十余个国家和地区市场。

在现代社会，人才资源是第一资源的理念已深入人心，而薪酬是员工最在意、最具有激励性的因素，蒙牛集团作为超规模、跨区域、集团化的企业，其自身人力资源薪酬福利绩效管理工作也存在不小的挑战与难度，如何将薪酬体系设计的具有吸引、保留和激励作用，同时又不增加企业的成本？蒙牛集团有着自己的独特经验与见解。

一、全面薪酬体系 + 年终薪酬回顾，盘活企业人才库

Deloitte（德勤）曾进行过一项调查，“80% 的高管认为员工体验对他们的公司至关重要。然而，只有 20% 的高管认为他们的员工体验很棒”。近年来，员工体验受到各类企业重视。管理者们意识到，提升员工体验将为企业发展带来更多红利。在疫情的催化下，员工体验不仅成为人力资源领域的热词，更在 2021 年被推向高潮。

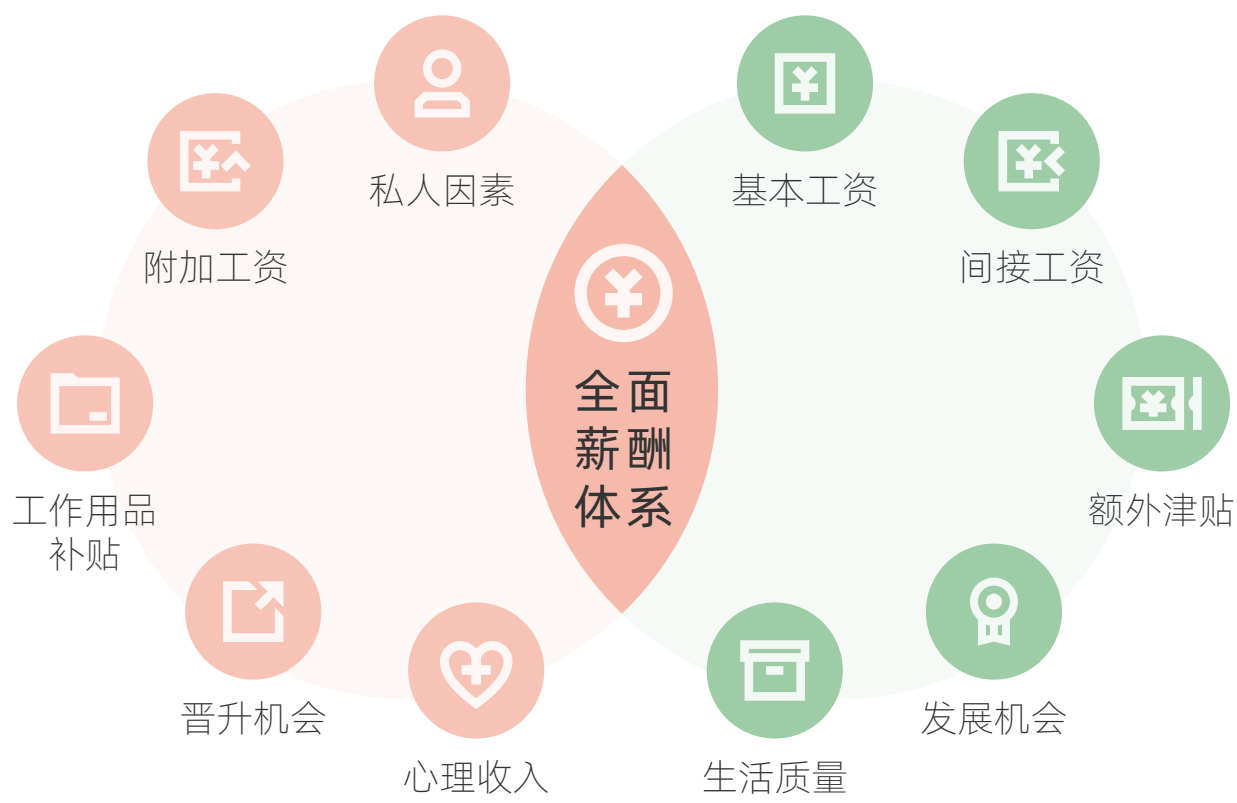
蒙牛集团作为成立二十余年的成熟企业，员工规模大、覆盖面广，年龄跨度大，如何针对不同层级、年龄段的员工做好个性化薪酬福利体系？蒙牛集团选择将员工体验放在首要位置，通过全面薪酬体系 + 年终薪酬回顾两大方式，为企业盘活内外人才库。

1、全面薪酬体系，人才激励因人而异

传统人事管理理论认为，薪酬是员工实际上拿到的或公司支付的劳动报酬。埃德·劳勒于 1971 年提出全面薪酬的概念，认为公司为达到组织战略目标对做出贡献的个人或

团队的系统奖励包括两部分：外在薪酬和内在薪酬。

全面薪酬体系示意图



从全面薪酬概念出发，蒙牛集团一方面注重内部员工宣导工作，强化薪酬的体现，让员工知道所得工资不止到手工资。另一方面注重激励产品交付工作，通过多样化、多层次激励措施，提高员工福利感知度。

(1) 因地制宜，人才激励特殊化

蒙牛集团以企业各业务模块发展阶段、业务属性为导向，针对性

制定相应的绩效考核体系。譬如针对初建部门，会将激励重点放在员工创新能力上；针对发展型业务板块，将注重业务规模扩张，以及部门销售收入、市场份额利润等；针对成熟板块则着重观察其持续性业务增长。

(2) 短、中、长全流程激励，留住关键人才

单纯的短期物质收益会让员工丧

失长期的工作动力，基于此蒙牛集团在薪酬结构部分对激励时间同样做了划分，用短期收入、中期收入、长期收入三个部分来全流程激励员工。其中短期及中期激励一般为及时性的现金奖励，而长期激励作为隐性福利用于留住人才。

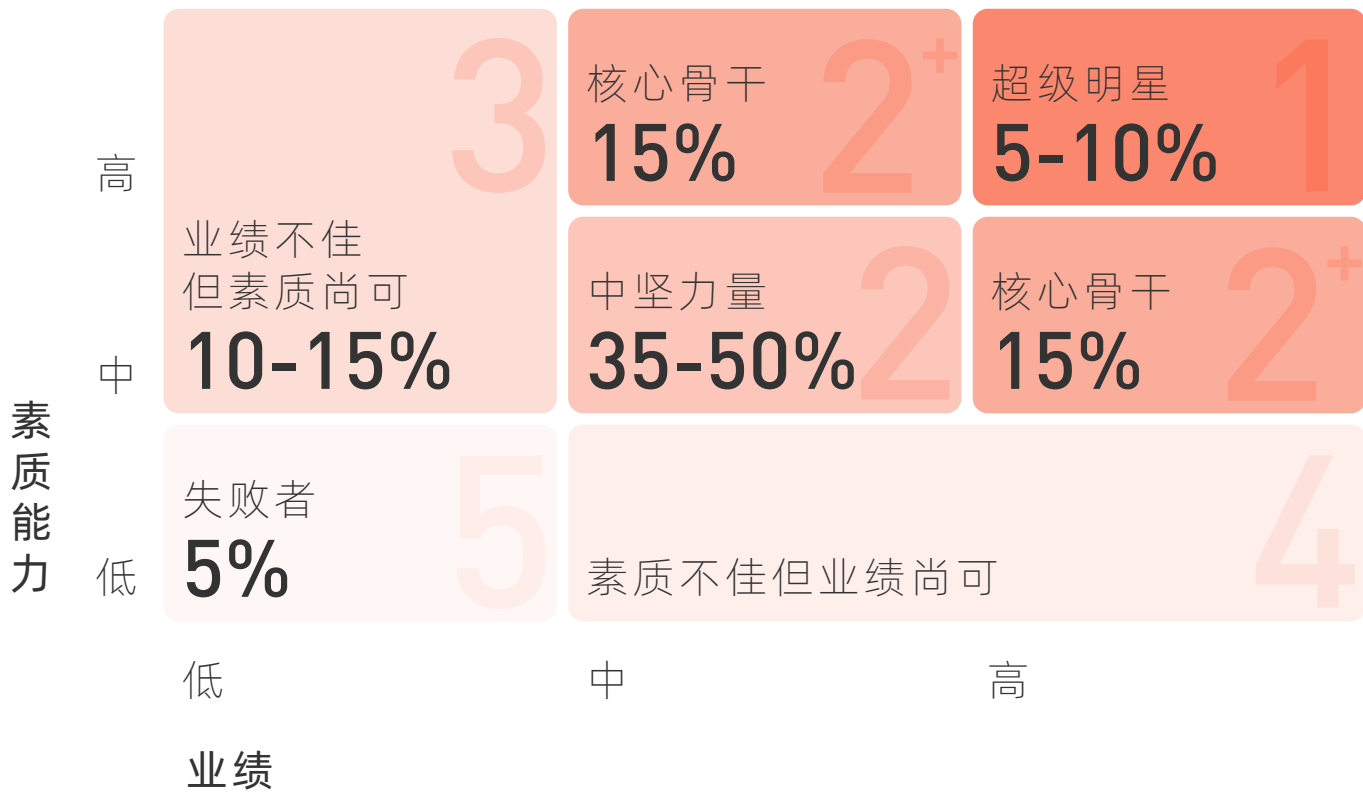
(3) 以产品交付思维，多场景激励

从员工体验出发，蒙牛集团以产品思维进行员工关怀工作，以此给予员工获得感，提升员工满意

度。具体而言，即将员工全职场周期（入职到离职）所有场景做归类划分，在每个场景中打造相应的产品，结合员工当下实际需求，给予员工关怀并满足员工获得感。譬如在员工生日，员工入职周年纪念日时企业内部推送相关纪念海报，赠送相应礼物。员工生育小孩赠送企业奶粉，生育二孩赠送专属贺金。

同时结合数据洞察，蒙牛集团会提前为员工准备相应节点的提示

人才九宫格模型示意图



性关怀。比如员工休产检假时，通过线上数据推测其即将休产假的时间，主动为员工推送产假相关待遇、当地产假政策、产假津贴报销需要哪些资料等。

2、年终薪酬回顾，为企业留住关键人才

蒙牛集团一方面对内采用年终薪酬回顾方式，来及时对企业内部员工岗位匹配度、员工薪酬匹配度做考核分析，通过人才九宫格等多种人才盘点形式，得到关键数据和考核结果，为下阶段调薪制度做铺垫。另一方面蒙牛集团对外也在做薪酬竞争力分析，通过对比外部同行业薪酬数据分析报告，结合员工现阶段收入情况，以及各城市薪酬福利情况等，为下阶段调薪制度做数据支持。

尽管目前蒙牛集团采用的人工核算方式来进行年终薪酬回顾，但未来也希望开发简单或自动化流程做相应的测算，给予管理决策更精确的薪酬调整参考。因为人的精力与工作准确度是有限的，但如果利用系统做好运算逻辑和整体流程，可以24小时高效赋能人力资源工作开展。

二、数字化与 SSC，赋能人力资源高速转型

迈入数字化转型新时代，越来越多的企业将人力资源共享服务中心视为人力资源转型的起点，其高效运营将直接决定企业人力资源转型的成败。

蒙牛集团亦是如此，从2018年起部署HR SSC，距今已近四年时间，对其定位已不再是事务性工作处理中心，而是通过数字化技术，让HR SSC成为能为业务提供价值的服务中心或卓越中心。

1、以技术为基础，关键流程自动化

在2018年初步部署SSC时，如何利用SSC提升内部业务效率成了蒙牛集团从一而终的目标。蒙牛集团认为，如若想要大幅度提升工作效能，其底层逻辑一定要依靠技术来自动化处理事务性工作，譬如机器人、AI技术亦或是RPA等，只有企业自动化程度提升才能带来相应业务效率提升。

而在集团过去的人力资源工作中，HRBP、COE等职能岗位工作都存

HR SSC 在企业中的常见服务内容

劳动关系	考勤管理 考勤异常处理、 考勤核对	假期管理 休假规则及存量 管理、福利假 HR 审核	人事章管理 刻制、废止、下 放、回收、监督 管控	劳动争议 内外部争议、劳 动监察、社区监 督、黑名单管 理、特殊工时
薪酬核算	薪酬核算 数据核查、核算、 发放、报税、薪 资答疑、薪酬 数据	薪酬调整	残疾人事项	经济赔偿金 竞业限制、离职 补偿、工伤 / 工 亡
人事服务	人事服务 入转调离、人事 证明、外包人员 入离场、发薪 名单确认、调档	福利管理 增减员、缴交、 调基、待遇、开 户、年检、社 保卡、稳岗补贴、 社保数据、补 充福利对接	咨询应答 政策、流程、操 作、系统、投诉	人事档案管理 入库、盘点、调 阅
共享规划	核心人事数据 运维	人事数据服务 花名册、例报...	人事数据分析 服务 异动、人效、佣 金...	其他人事服务 工作居住证、积 分落户、沟通关 怀

在相应重合部分，难以划分其权限责任。基于此蒙牛集团从业务属性出发，站在用户角度梳理问题，利用数字化信息系统及 SSC，将重复性、标准化事务性工作做规模化、自动化处理，大幅度提升内部工作效能。

2、以数据为支撑，基础工作交付标准化

从 SSC 搭建之初蒙牛集团一直在思考两个问题，一是如何做好基础工作交付标准化，二是如何衡量基础工作交付效率处于哪种水平。因此在 SSC 搭建中期，蒙牛集团针对以上两个问题领域不断深耕，通过抓取员工动态信息，制作相应数据分析报告，一方面将基础员工关怀工作打包为产品做标准化处理，另一方面将动态数据做深度分析向上汇报给管理层，为更高级决策做支持性工作。

3、专业化与标准化，企业 SSC 赋能作用

蒙牛集团 SSC 系统经过近四年的运营与完善，不仅大幅度提高了人力资源部门工作效率，也让公司得以摆脱事务性工作，有更多时间思

考如何为企业战略规划做建议，职业发展进入专家角色。总体而言 SSC 无论对于企业还是个人发展而言都带来了良性的转变。

最后蒙牛集团谈到，在数字化浪潮之下，拥抱新技术、新兴管理方式是每一家企业都应当做的事情，在未来蒙牛集团也将采用自建系统来深耕数字化人力资源管理工作。

三、多种用工方式并存，多元化福利体系设计

1、分龄化用工与薪酬福利规划

目前蒙牛集团内部员工年龄差异较大，对于薪酬福利产品的获得感也不一致，譬如老员工更喜欢以现金形式发放福利奖励，而新生代员工更偏好娱乐化、潮流化等产品。因此虽蒙牛集团长期规划上就员工年龄对新生代员工与老员工做员工福利区分，譬如打造福利商城为各个年龄段员工提供个性化福利产品。

2、多元化用工与薪酬福利设计

目前蒙牛集团内部实习生、派遣外包、退休返聘等多种劳动用工方式并存，其中实习生占比位居第一。针对这种多样化的用工方式，蒙牛集团在薪酬制度、薪酬支付标准中都有单独的定义，实现高标准、针对化用工管理模式。

除此之外针对少量总部驻外地员工，蒙牛集团一方面通过线上交流、团建活动等给予驻外员工归属感，另一方面与当地人力资源部门做管理权限划分，给予他们 30% 的管

理权限，帮助驻外城市员工尽快融入当地团队。

当前经济与社会正处在数字化转型的全新历史阶段。以 5G+ABCT（人工智能、大数据、云 / 雾计算、物联网）为代表的主要基础技术齐头并进，持续推进各个领域实现融合发展。蒙牛集团自 2018 年起就紧跟时代发展浪头，不断更迭自身数字化系统，打造全面薪酬制度优化员工体验，极致的发挥自身龙头企业标杆作用。随着数字化系统的不断发展，未来其人力资源管理模式也势必再创新的高峰。

分众传媒

代表行业：传媒行业
企业规模：5000 人以上
成立时间：于 2003 年创建



分众传媒

成立于 2003 年，创建了电梯媒体广告模式，2005 年成为首家在美国纳斯达克上市的中国广告传媒股，并于 2007 年入选纳斯达克 100 指数。2015 年分众传媒回归 A 股，市值破千亿，成为中国传媒第一股。

分众传媒长期迅猛的发展势头，除了离不开自身强大的业务实力，也得益于其多年探索及实践打造出的“分众式”人力资源管理方式，即依托企业自身独特的“基因”来探索最有效、最实用的落地方法，而非盲目采纳高大上的模型与理论，以此助力企业保持高速发展。

一、多层次福利体系，兼顾公平与个性化

各个行业的竞争愈演愈烈，人才的吸引与保留成为了企业竞争的关键。分众集团全国直营分公司超 30 家，加盟商超 100 家，员工数量大、分布广，对企业福利体系设置提出了更高的要求，薪酬福利如何能把“职场幸福感”落到实处，让员工“看到”“听到”“感受到”，分众集团从以下四大福利板块入手。

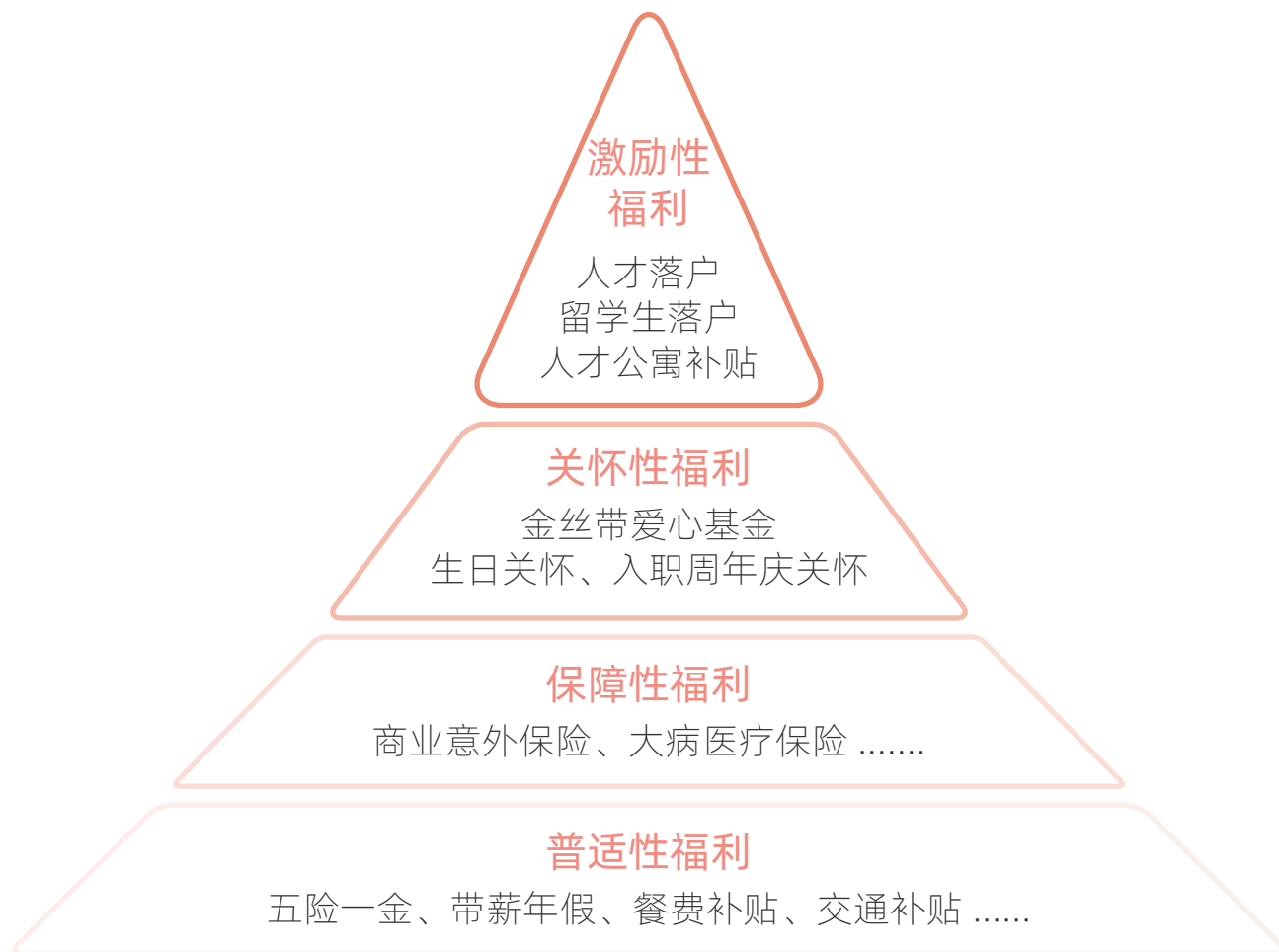
1、普适性福利

即具有普适性的传统型福利，覆盖分众传媒所有员工，包括五险一金、带薪年假、餐费补贴等，针对部分岗位还有额外的交通费补贴，电话费补贴。

2、保障性福利

分众集团保障性福利注重体现人群需求，体系设置既考虑到工种差异，也考虑到年龄差异，多方位思考、多维度设计以保障员工身心安全。

分众传媒有 3000—4000 名长期需要外勤工作的体力劳动者，他们每



分众传媒福利体系示意图

周需要背负上百斤广告框架前往各个社区电梯间、商业楼电梯间等安装广告画布，从这类员工职业需要出发，分众传媒为他们购买商业意外险，保障这类员工出行安全。

3、人文关怀类福利

分众集团成立“金丝带爱心基金”，成立专门的基金管理委员会，由少部分企业高管捐出自己全部或部分年薪放入基金池，用以帮助企业所

有困难的员工。

任何层级员工自身或家庭遭遇重大疾病、经济困难、自然灾害等，都可以向基金管理委员会提出申请，特殊情况还可以申领董事长特批权限获取更高额度资助，截止目前“金丝带爱心基金”已经资助员工约 2590 人，发放金额近 500 万元。

同时分众集团十分注重员工生日、入职周年日等节日的日常关怀。在

员工生日当天，会有董事长邮件祝福、生日蛋糕优惠券等福利。员工入职周年日时，人力资源部会发送一封感谢信，针对特殊年份（1年、5年、10年等）形式感各不相同，未来分众也打算制作周年纪念勋章，来提升员工的获得感。

分众传媒员工生日贺卡



4、激励性福利

21 世纪人才是关键，在竞争不断加剧的今天，不少企业在留人的理念、方法和制度上保持与时俱进，不断地变革、调整。而不少人才也面临着北京、上海等一线城市的生活水平日益提高，落户相关政策时常变化、规则标准逐步收紧等问题。

员工落户问题影响着员工本人及家属就业、就学，分众集团作为上海市核心龙头企业，一直积极了解学

习崇明区、浦东区、长宁区各项相关政策，主动为员工提供人才落户、人才公寓补贴、留学生落户等政策的咨询和手续办理，开放各种落户渠道，以这样的方式替员工解除后顾之忧，让北上广“留得下”。

整体而言分众集团通过各项福利的叠加，形成了一个具有分众特色的，适用于各层级、各年龄段员工需求的福利体系，能兼顾福利公平的同时体现个体差异化，以此吸引和留住人才，提高员工荣誉感和满意度。



分众传媒员工颁奖活动

二、数字化进程方兴未艾，迈入薪酬绩效 2.0

随着信息技术的高速发展，越来越多的企业迈入数字化时代。在我国数字化经济、数据中心等也已上升至国家层面战略实施，今年政府报告中更指出，要强化人工智能跟大数据应用研究，从上至下数字经济已经成为不可逆转的趋势。

在 2003 年创立之初，分众传媒在发薪报税上更多采用 EXCEL 表格等原始方式进行，为了紧跟数字化的时代浪潮，分众开启求新求变探索企业数字化转型之路，通过自主研发 FHR 系统（即 focus media），满足人力资源日常薪酬

核算功能。

目前，FHR 系统已经能基本满足人力资源工作日常所需，但由于分众传媒在全国各大城市有大量销售人员，他们的薪资构成较为复杂，依据销售人员所在城市规则，合作企业规模大小，合作业务类型，合作企业汇款进度差异，其所得薪酬也有较大差异，HR 在薪酬核算上仍存在一些需要手动审核的工作。

因此分众传媒也期望通过数字化系统，提供定制化、端到端的员工

数据采集，简化人工操作，实现工作效能的进一步提高，完善报税环节所需数据与银行、税务局系统打通，上线员工自助服务模块，实现自动工资条发放等功能。

基于这些高标准的数字化水平期望，分众传媒再次求新求变，进一步迎合数字化转型趋势。2020 年底与第三方数字化服务平台签订战略合作协议，共同打造集 HR 云、采购云、供应链云等一体的数字化平台，加快企业信息化建设步伐，预计明年正式上线。

三、传统绩效结合 SSC 优势，打造分众式人资管理模式

HR 三支柱模式引入中国约 20 年，目前华为、腾讯、阿里巴巴等互联网大厂大胆尝试舶来的 HR 三支柱新概念、新模型，取得了很好的效果。

分众传媒在线下广告市场耕耘数十

年后，逐渐积累了深厚的渠道壁垒，2018 年，阿里巴巴百亿投资分众传媒成第二大股东后，企业规模得到进一步发展，形成了自身强大的销售体系，HR 与财务人员定位更多偏向于服务层面而非管理层面。

1、注重人力成本与人才梯队建设

当前中国经济持续快速发展，就业机会相比过去与日俱增，但随着人口老龄化趋势，企业人力成本也不断上升，2020 年国家在灵活用工政策上发布大量政策，也让分众传媒逐步使用灵活用工人员，通过与第三方合作等方式，提高员工工作效率，帮助企业节约人工成本。

同时分众传媒也注重人才梯队建设，一方面重点提拔有潜力的 80、90 后员工进入管理层骨干，另一方面注重在企业内部发现优秀人才，通过业务实践培养人才。

2、提炼 SSC 核心要点，集中化处理事务性工作

基于自身企业的独特“DNA”，分众传媒结合 SSC 核心理念，即将人力资源管理中大量的重复性事务性工作整合，从而提升服

务效率，降低公司运营成本达到1+1>2的效果。

当前分众传媒通过融合传统六大模块的人力资源工作以及共享中心的优势，实现以集团总部为COE，各地分支机构作为SSC的模式实现高效管理。比如在财务方面分众集团逐步开始建立共享中心模式，由集团总部进行总共报销等事务性工作管理，各地财务人员逐步取消，集中归纳至总部进行直接管控，从而利用信息化所带来的便利集中处理事务性工作。

同样的在人力资源方面，分众集团也将人员管理、社保增减员等事务性工作集中总部处理，不在各地设置单独的人事专员，更高效服务业务部门实现营收增长。

3、合作与服务共存，助力业务团队高速发展

分众传媒各地子公司依据规模大小配置不同数量的人事，在做好基础的人事工作以外跟踪业务团队、辅助业务团队做挖掘人才、人才盘点，基础培训等工作，帮助新员工更快速成长。

“适合的才是最好的”，分众传媒薪酬绩效管理从业务本身出发，赋能企业高速发展，在2021年第一季度实现营收35.93亿元，同比增长85.35%，书写“分众式奇迹”。未来随着企业人力资源数字化优化更迭，分众传媒也将绘制新的未来。

长虹集团

代表行业：制造行业
企业规模：万人以上
成立时间：于 1958 年创建



长虹集团

四川长虹电子控股集团有限公司创始于 1958 年，中国企业 500 强中位居 146 名，中国电子百强品牌位居第六位，居中国制造业 500 强第 53 位，四川百强企业第一位。

多年来，长虹坚持以用户为中心、以市场为导向，强化技术创新，夯实内部管理，目前旗下拥有四川长虹、长虹美菱、长虹华意、长虹佳华四家上市公司，业务范围涵盖军工电子、信息家电、IT、通信等。集团性企业往往面临着员工和成本、内部快速变革管理、企业人才竞争等诸多难题，多年来长虹集团在变革发展之中，已经形成了一套完善的薪酬绩效考核方式。

一、战略层面人资管理模式，授权子公司绩效管理

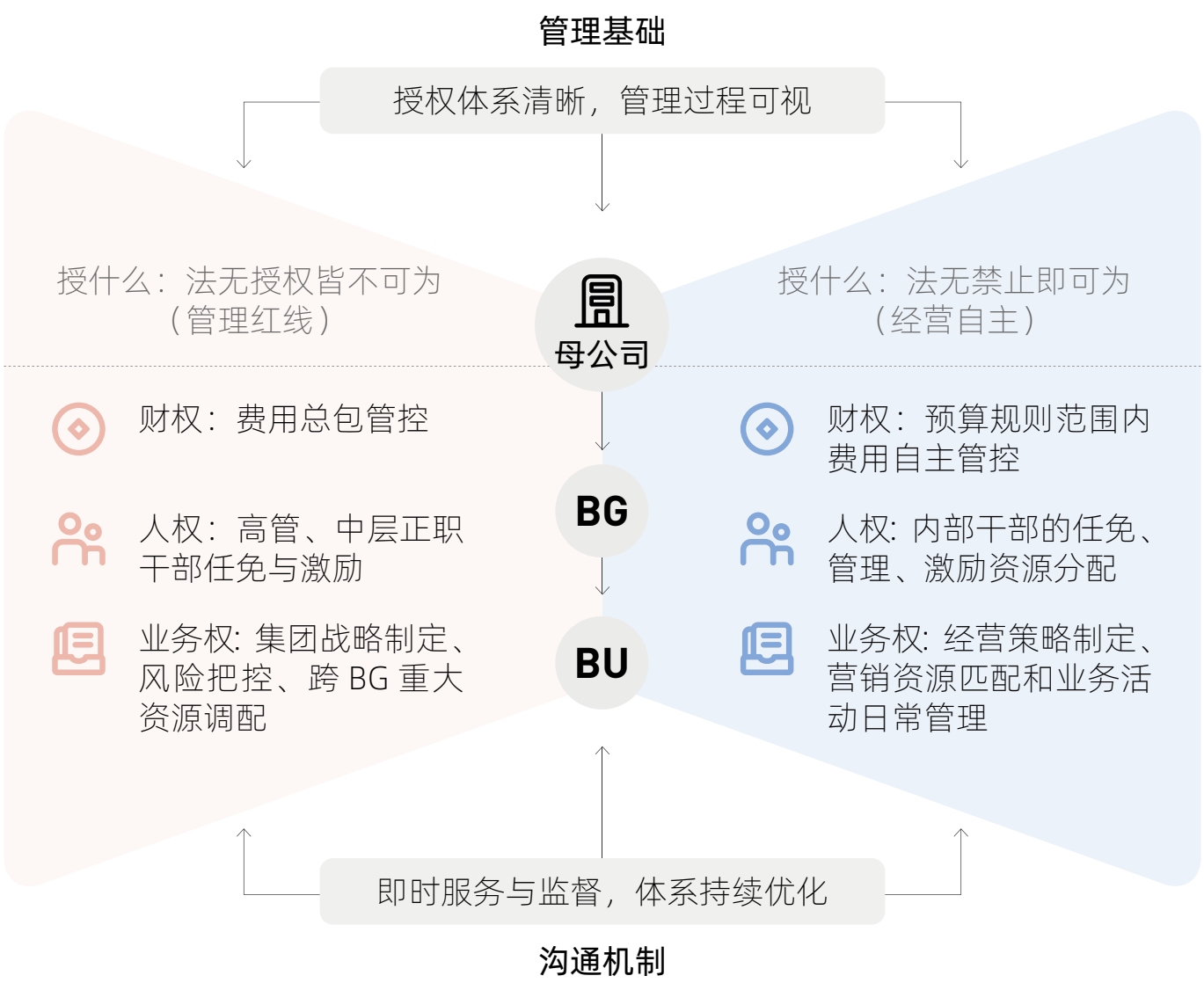
对大企业而言分层治理是一个必然的选择，但如何做好授权清晰和权责利匹配到位是不少企业通常存在的痛点。

一般企业针对不同地域或不同产品组所设置的分子公司事业部，会选择委派各个子公司一个完整的 HR 团队，但这也同时意味着集团层面的管理模式必须以同等方式复制到不同的地域或者是不同的产品事业部中，于 HR 团队而言能否完成使命是一个比较大的挑战。

长虹集团则选择把人力资源推到战略层面的定位上，并且建立起牢固的业务合作伙伴的形象并发挥作用，在企业内部实现权力下放，授权财权、人权及业务权。

人权就是内部干部的任免权、人员使用的调配权。每个业务单元负责人（子公司负责人）可以决定本单位内部哪些人提升、哪些人降职。和业务单元负责人平级的人员的评级和任免，则上升到更高层面甚至集团公司层面来评判。比如子公司董事长、总经理以及同级别的高级

长虹集团管理模式示意图



技术人员的任免激励，由集团公司提名。

业务权就是经营管理的自主权。经营策略制定、营销资源分配、年度计划开展、日常活动的管理都是子公司负责人的职权范围。业务相关的招聘、培训、考核、激励、奖金

发放，都放权给子公司，但子公司必须按照集团的制度行使职权。

财权即在预算规则范围之内所有费用子公司可以自主管控，传统的人力资源管理会关注和管控工资总额，长虹集团关注工资总额与效益的挂钩情况，监督工资预算制度

的履行情况。比如子公司今年工资总额是5千万,明年想要1个亿,这也没问题——人力资源讲究用增量做激励,只要子公司效益大幅度增长且超出工资总额的增长幅度,员工收入水平增长即是合理的。

同时长虹工资总额管控规则坚持“两低于”原则,即:工资总额的增长低于经济效益的增长,职工平均工资的增长低于劳动生产率增长,在这个范围内的预算由业务单元负责人自由支配。员工薪酬水平要与行业、区域匹配,人员层次结构也要处理合理状态。

至此,集团公司人力资源部门的核心职责之一就是定规则,制度就是管理红线,公司没有授权的行为、公司明令禁止的行为都不能做,全集团子业务单元都要按照集团总部制定的总纲行使自己的权力。

充分放权的情况下,集团也有相应的考核机制,人资部门也实现脱离事务性工作,与公司战略层管理人员同频思考,关注企业利润率、经营规模,资产收益率、现金流,单位协同等内容。

二、人才激励由点到面,促进人才持续成长

长虹认为企业运行规则是“市场化规则,竞争是残酷的、适者生存”,所以,长虹始终坚持“顺应市场发展的潮流”,能者上、庸者下,在人力资源管理上,自20世纪90年代初就实行校园招聘、全员劳动合同、干部竞聘上岗,建立以浮动奖金为主的薪酬与考核体系,这也是长虹能够不断发展的重要保障因素之一。

因此基于“求真务实、建立现代企业制度,推进共同富裕”的管理方法,长虹集团采用现代企业制度,用多样化的人才激励体系,让每一个价值创造者分享成功的喜悦,实现企业与员工的共同发展、共同富裕。

1、部门差异化管理做人才激励

绩效文化的核心是考核“斗硬”,刚性执行。长虹集团下属各产业允许自主设置各种各样的激励体系,以及与此匹配的差异化的考核方式。差异化政策让每个产业、每个部门、每个岗位都找到适合的激励与考核方式,也更加符合产业的实

长虹集团管理模式示意图



际需要。指标一旦定下来，除非重大变化，原则上不做调整。

2、同创共享，员工收入与利润挂钩

秉承着企业与员工同创共享的精神，长虹集团鼓励员工收入和利润挂钩，譬如研发人员收入与最终的销售额度挂钩，生产人员收入要和产量挂钩，职能人员与整个公司业绩挂钩，最终通过考核与激励的有

效捆绑，让每个人都能参与分享也都被考核。

归根到底长虹集团认为奖金不是靠公司分下去的，而是靠员工挣来的，只要员工可以向公司证明自己的价值其就会获得丰厚的奖金，从资本论的角度来看问题就是所有人类员工所能够获得的收入都是利润之后剩余价值的再分配，企业有利润才会给你分配。

3、刚柔并济，人才激励视企业发展而异

对于成熟的企业实行完全利润分享制度，但是对于初创子公司，其处于烧钱阶段无法获得利润时，长虹集团会采取股权激励等方式。如若高管引进战略投资方，集团则按照引进的价格或者估值的部分将股权奖励给到管理层，同时针对初创企业关键节点，会给予特殊事项奖励来赋能年轻公司长线发展。

4、辅助激励措施，鼓励员工持股跟投

长虹集团鼓励分子公司管理层持股，以这样的方式希望管理层关注公司的持续业绩增长，以及来自于市场的预期，通过股票价格衡量自身业绩成果。对于非上市子公司，长虹集团不仅是鼓励高层，也会鼓励员工持股跟投，实现企业与员工同生共长，共同进步。

三、落实企业文化，人才激励长线发展

长虹集团认为，企业文化建设的目的就是希望我们每个人达到超我的状态——存在良知或内在的道德判断，就是让每个员工不管有没有监督、有没有要求，都能激发自己的创造力、自发创造更高的价值。为此，长虹集团以四大文化，激励人才创新自立。

一是，奋斗文化。

长虹身处充分竞争的消费电子行业，认可市场竞争的残酷性，所以强调奋斗才能取胜。为此，长虹建立了“赛马机制”，所有人要想成功都必须通过竞聘产生，从专业职主办、主管晋升到专家、高级专家再到资深专家，从一般员工到后备干部再到干部，公司都建立了一套公开透明的晋升标准。通过赛马机制，让每一个人能够得到良性晋升。针对产业单元，长虹公司建立了“KPI 指标完成情况管工资、业绩分享管收入、行业地位晋升管提拔”的竞争性规则和奋斗文化，切实做到“不用扬鞭自奋蹄”。

二是，责任文化。

要建立责任文化，就要建立“责权

利匹配”的机制，因为没有权、利就没有责任。长虹集团建立了分级授权和管控机制，人、财、物分权治理，并明确了“法无禁止皆可为”的规则，“让听得见炮声的人来做决策”。在人力资源管理上，集团总部只管产业单元负责人的任免、考核与激励，并且给产业单元搭建服务平台，其他的一切都授权给产业单元自行管理，从人才引进、培养、晋升、激励、考核等等，全部授权。奋斗文化与责任文化就是对长虹“敬业担当”价值观的真实体现，旗帜鲜明的提出来了“我们需要什么样的人”。

三是，执行文化。

执行要落实，前提是“用人不疑、疑人不用”，同样也要求责任落实到位、监督跟踪到位。长虹在这方面，主动开展了积极的尝试，在基本年薪市场化的基础上，针对产业单元管理团队，建立“以5年为周期的复合增长率评价机制”，通过“高激励、高收入、高淘汰”的机制来确保执行到位。比如，产业单元设定10%的超额利润分享机制，假设团队实现利润2个亿，在满足公司净资产收益率、净利润率的要求下，还剩余1.5亿元，那1.5个亿里面有10%可以由产业单

元经营团队可以拿走。至于团队怎么分？集团不干预。高激励也有高淘汰，连续达不到复合增长率目标的，及时淘汰。

四是，创新文化。

长虹集团在机制体制上，一方面争取上级部门给予更大的授权，让企业体制更加灵活，另一方面在内部积极推动机制创新，鼓励新设子公司全部实行员工持股、原有子公司通过增资扩股等方式实行员工跟投，也鼓励各层级员工建立员工持股平台，通过“利益捆绑”推动经营机制创新。在管理上，授权各级子公司按照行业规律结合自身特点，自行实施差异化的管理。

长虹集团自上世纪70年代转型摸索开始生产电视开启体制创新、90年代紧抓市场机遇开启营销创新、20世纪初开启产业整合管理创新、2010年以来力推的技术与产品创新，创新始终为长虹成长与发展的使命。

因此长虹集团在人力资源管理探索中也保持创新精神，时刻紧跟时代发展浪头，在本身健全的薪酬体系上做出行业内称奇的亮点，未来随着数字化实践发展，我们期待长虹集团带给我们更新的发现。

天音控股

代表行业：互联网行业
企业规模：万人规模
成立时间：于 1997 年创建



天音控股

天音通信控股股份有限公司成立于1997年，从单一手机分销行业起步，经过20多年的努力，现已发展成为互联网营销、移动互联、移动通信、彩票等业务为一体的集团化公司，旗下各业务板块颇具协同效应，并在各个行业领域名列前茅。从2004年开始连续进入中国企业500强，服务企业500强，并多年蝉联《财富》中国500强，且排名逐年攀升。

张云喻，任职于天音控股集团首席人力官。职业生涯一直致力于大型企业及跨国公司，担任高级管理职务，拥有丰富的管理实践经验。

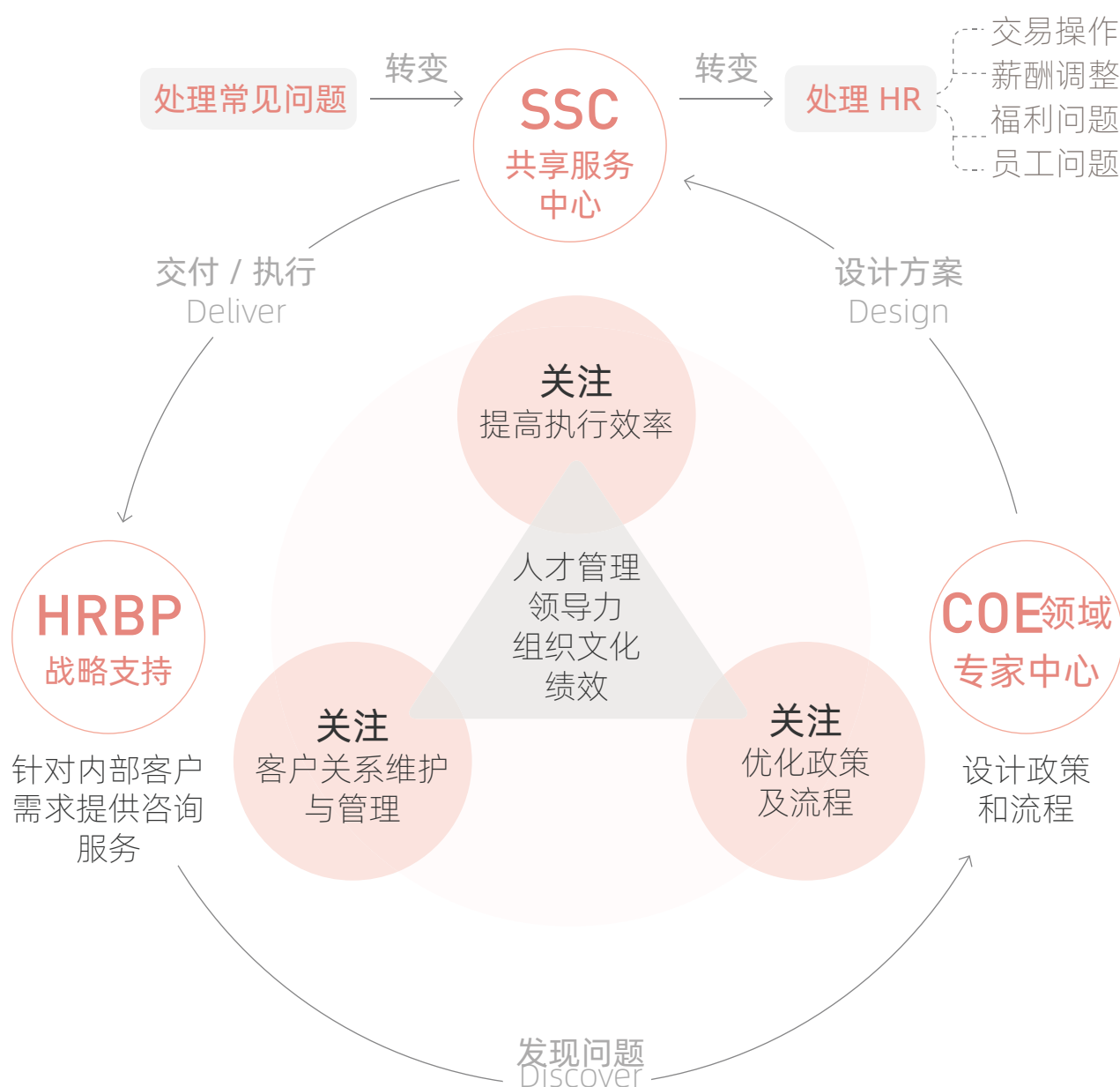
作为资深企业人力资源管理专家及培训师，不仅掌握HR SaaS与人工智能结合应用技术，更在企业薪酬绩效管理上颇有心得。

如今很多中小企业都依然以传统的方式在经营，在很多方面都无法运用数字化思维来管理好企业，限制了公司和个人的发展。作为一个企业的人力资源部门来说，如何管理好人员是一个重要的问题，培养数字化能力对于组织的贡献和作用更是不言而喻。为此张总就以过来人的视角，深度探讨企业人力资源数字化转型方法论及企业薪酬绩效设计模型。

一、人力资源数字化，赋能人资三支柱搭建

从微观角度而言人力资源数字化可以提高企业人效，增加业务准确度，拓展业务可追溯程度，最后实现流程化。对于中小型企业而言，想要快速迈入数字化转型，可以从以下三点着手：

人力资源三支柱分工示意图



1、以线下流程引导数字化

企业可以用线下流程去引导数字化，但没有办法用数字化引导线下流程。因此企业在实施数字化之前，应该先对自身数据流程做基本梳理。

2、外购系统优于自建系统

从企业风险和成本控制考虑，选择外购系统于企业是更优质的选择。一方面数字化软件开发成本高，自建系统需要耗费大量人力财力，另一方面市面上已有大量可供选择的软件提供商，同时各软件功能相对更加成熟。

3、重点模块信息化建设

由于三支柱存在其适用范围，中小企业应当着重与实现重要模块信息化，而非耗费大量财力实现全面数字化。

其一是组织模块，即组织结构树状图，能够在软件中展示出整个组织框架，且每个组织都有自己的整套数字化逻辑，当然档案等模块也可以通用。

其二是薪酬模块：涉及到基础的

薪资、社保、个税等事务性工作，该模块的信息化变革可以极大提升企业人效比，增加工作准确度。

其三是员工关系模块，即员工入离职调转等动态行为。

同时从宏观的角度来看，人力资源数字化可以大幅推动企业的三支柱搭建。然而人力资源三支柱有其适用范围，即跨行业或跨领域的集团化企业。

通常在涉及到几十家甚至上百家分公司时，会面临极其复杂的业务形态和薪酬核算方式，需要大量不同内容、不同形式的薪资报表，因此人力资源三支柱的搭建可以很好的解决上述问题，帮助企业平衡集权与分权之间的关系。但三支柱的搭建应当注重以下两点：

（1）三支柱搭建前提——深耕SSC模块

如果没有SSC的话，三支柱就无从谈起。人力资源三支柱分为HRBP、COE以及SSC。COE要求人力资源的专业性，HRBP要求人力资源懂业务，就高级人力资源管理者而言这两点早已了然于心。但SSC模块除了要求人力资源从业者

的专业性和业务性之外，还要求其技术有深入的了解。由于 80% 以上的 HR 出自文科专业，对该核心领域最陌生。

（2）SSC 搭建起点——以薪酬模块为核心

薪酬模块从二维角度而言，涉及大量信息整合工作。比如考勤加班、公积金缴纳、绩效考核、个人所得税扣款，企业福利，公司制度性扣款等。从动态视角来看，它还涉及员工入职离职转正、企业优化等一系列变化。因此张云喻认为薪酬是人力资源中最复杂、最需信息化的模块，如果没有系统帮助则需要付出大量精力和体力，因此许多企业想搭建 SSC 都应当以薪酬为起点。

二、普适性薪酬绩效模型

合理的薪酬体系不仅可以吸引、保留、激励人才，也同时淘汰不合格的、绩效表现不佳的员工。因此薪酬设计的原则是“对内具有公平性，对外具有竞争力”。

企业要进行薪酬体系的设计与调整，主要原因是企业在不同的发展战略时期对薪酬管理体系的要求不一样。80% 的企业在薪酬绩效考核上都可以运用这样的模型：战略指标制定——BSC 战略指标分解——KPI/MBO 落实到个人。

1、决策者战略指标制定

考核的第一步是设置考核起点，一般而言是由公司决策层制定的战略目标，譬如公司当年营收额、企业价值提升、市场份额等。

2、BSC 战略指标分解

平衡计分卡（BSC）作为绩效衡量工具。主要是通过图、卡、表来实现战略的规划。是从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度，将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系。

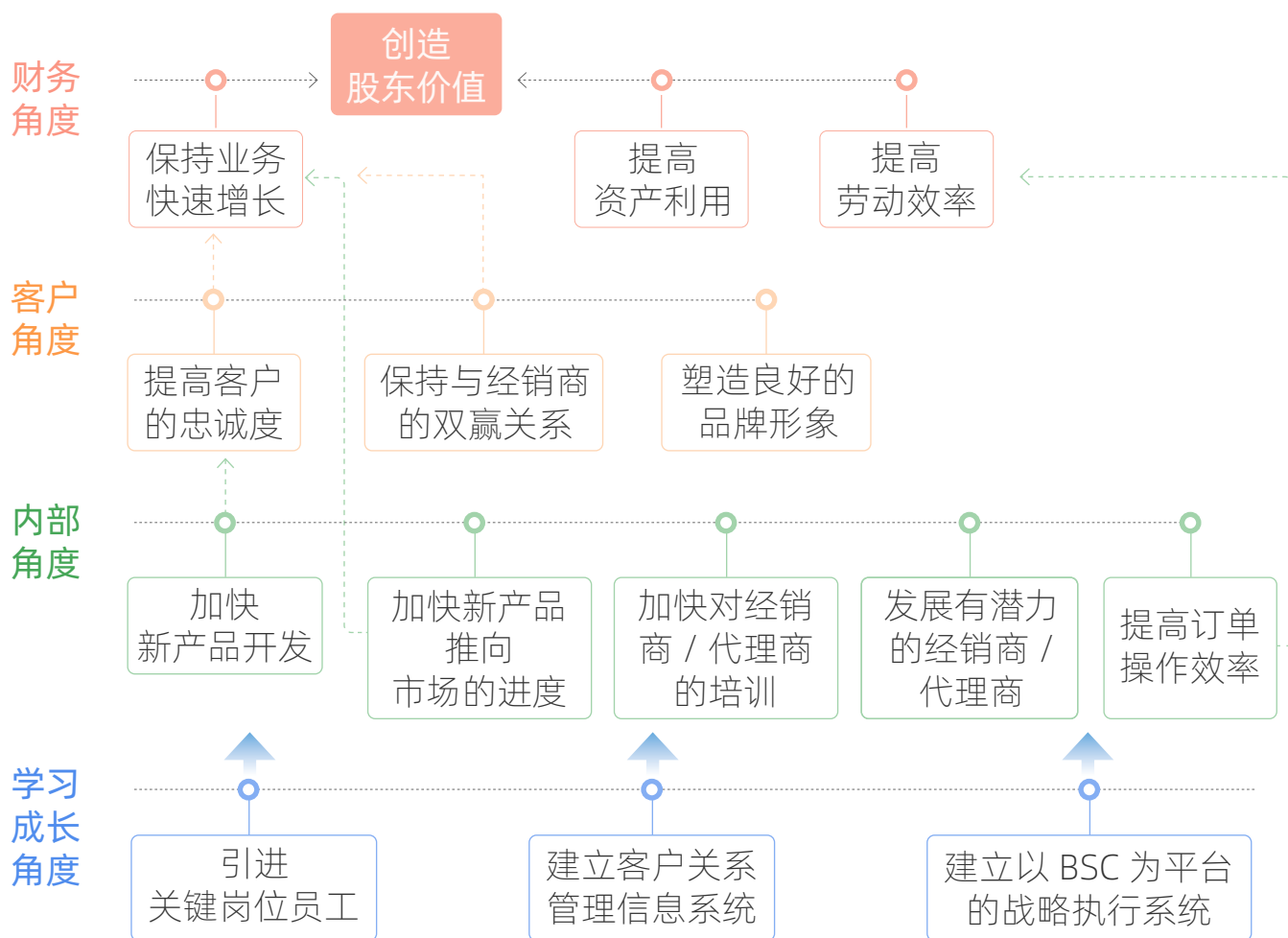
(1) 财务指标：财务角度显示了公司的战略及其执行是否有利于利润的增加，主要考核的是提供给企业的最终价值。一般而言分为 4 个类型：股东价值、资产利用、收入增长、成本下降。

(2) 客户指标：把客户角度考核指标分为 5 类：市场份额、获客率、赢得客户、留住客户和客户满意度，

其中客户满意度是最关键的指标，它会驱动其他的客户考核指标，因此需要关注客户在哪里，客户潜力如何。

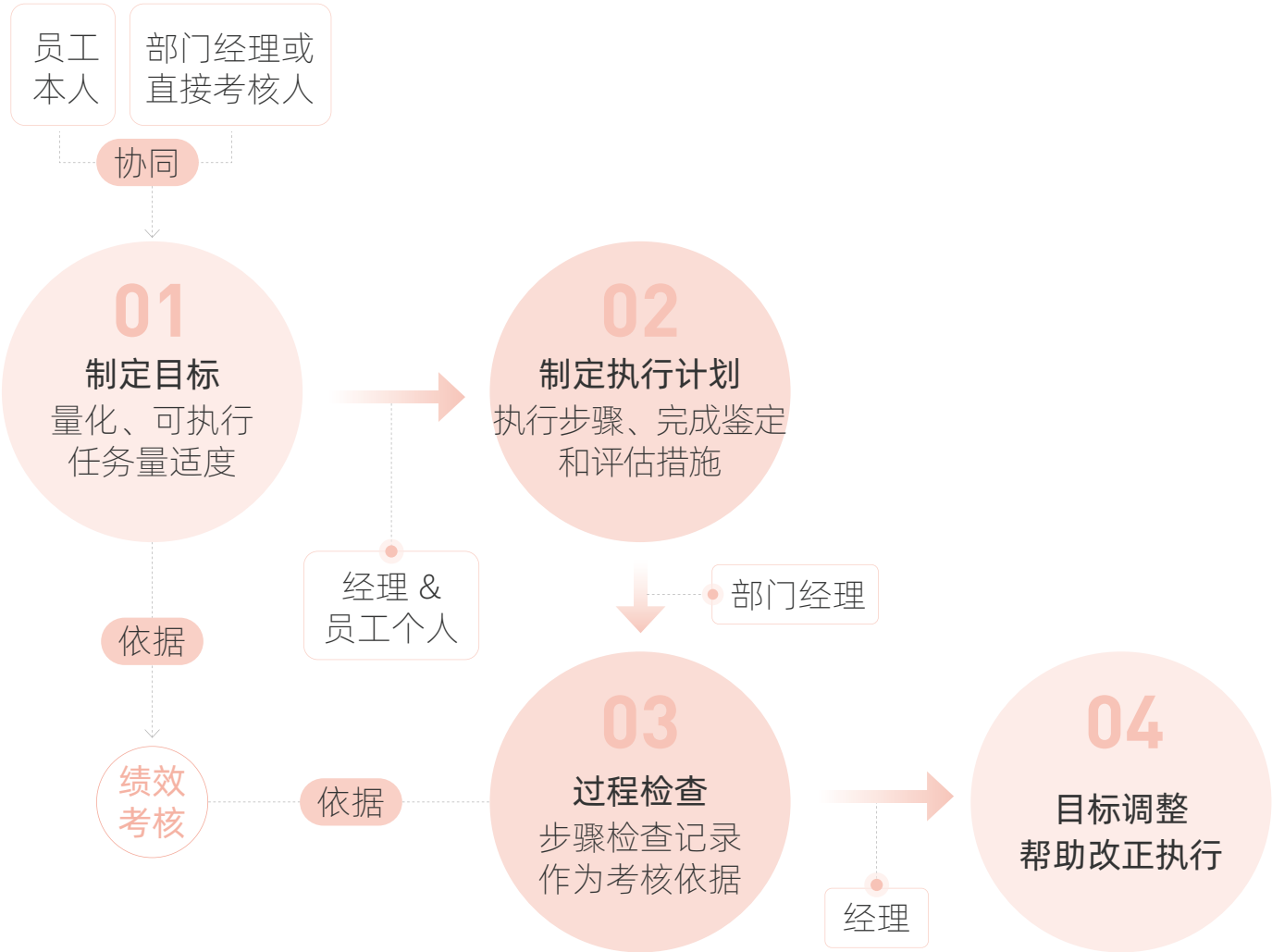
(3) 管理指标：我们可以把内部流程划分为 3 种不同的类型：研发流程、经营流程、售后服务流程。在不同流程中设置相应的指标进行考核。

BSC 示意图





KPI 指标体系设计流程



目标管理考核流程图

(4) 员工指标：包括培训支出、培训周期、员工满意度、员工保留率、信息覆盖率、员工提出建议的数量等。

3、KPI/MBO——考核落实到个人

当公司战略目标使用 BSC 方法进行拆解之后，即需要再次使用 KPI 和 MBO 绩效考核方法落实到企业各部门及个人。

KPI：关键绩效指标法，一般运用于业务岗位，把对绩效的评估简化为对几个关键指标的考核，将关键指标当作评估标准，把员工的绩效与关键指标作出比较地评估方法。譬如对 HR 而言就是招聘量、员工满意度、离职率做数据考核。

MBO：目标管理法，一般运用于职能岗位，由美国管理学家德鲁克于 20 世纪 50 年代提出，被称为“管理中的管理”。一方面强调完成目标，实现工作成果；另一方面重视人的作用，强调员工自主参与目标的制定、实施、控制、检查和评价。在实际操作中，针对难以量化的工作进行考核。

三、企业多元化薪酬福利体系

狭义的福利一般指五险一金等企业必须付出的硬性成本。而广义的福利还包括一切发给员工的非货币化的收益，比如节日礼品、社会保险之外的意外伤害、人身安全险、带薪假期、家庭计划等。

天音控股作为一家历史悠久的企业，内部新老员工数量平衡，在广义的薪酬福利上也会做相应的划分。一方面期望福利体系能够激发老员工热情来盘活企业文化，同样也希望用福利吸引年轻化群体创造新的企业文化。

1、分层次福利体系，解决企业薪资倒挂问题

一般而言企业会针对广义的福利体系针对新老员工进行分层次制定。对老员工来说，采取平均薪酬 + 高福利的方式，嘉奖老员工在公司长期服务同时提高老员工的忠诚度，显现企业对员工的人文关怀。对新员工而言即采用高工资 + 相对低福利的体制，以适应、和平衡现在许多企业普遍存在的薪资倒挂问题。

2、家庭福利机制，多方位留住人才

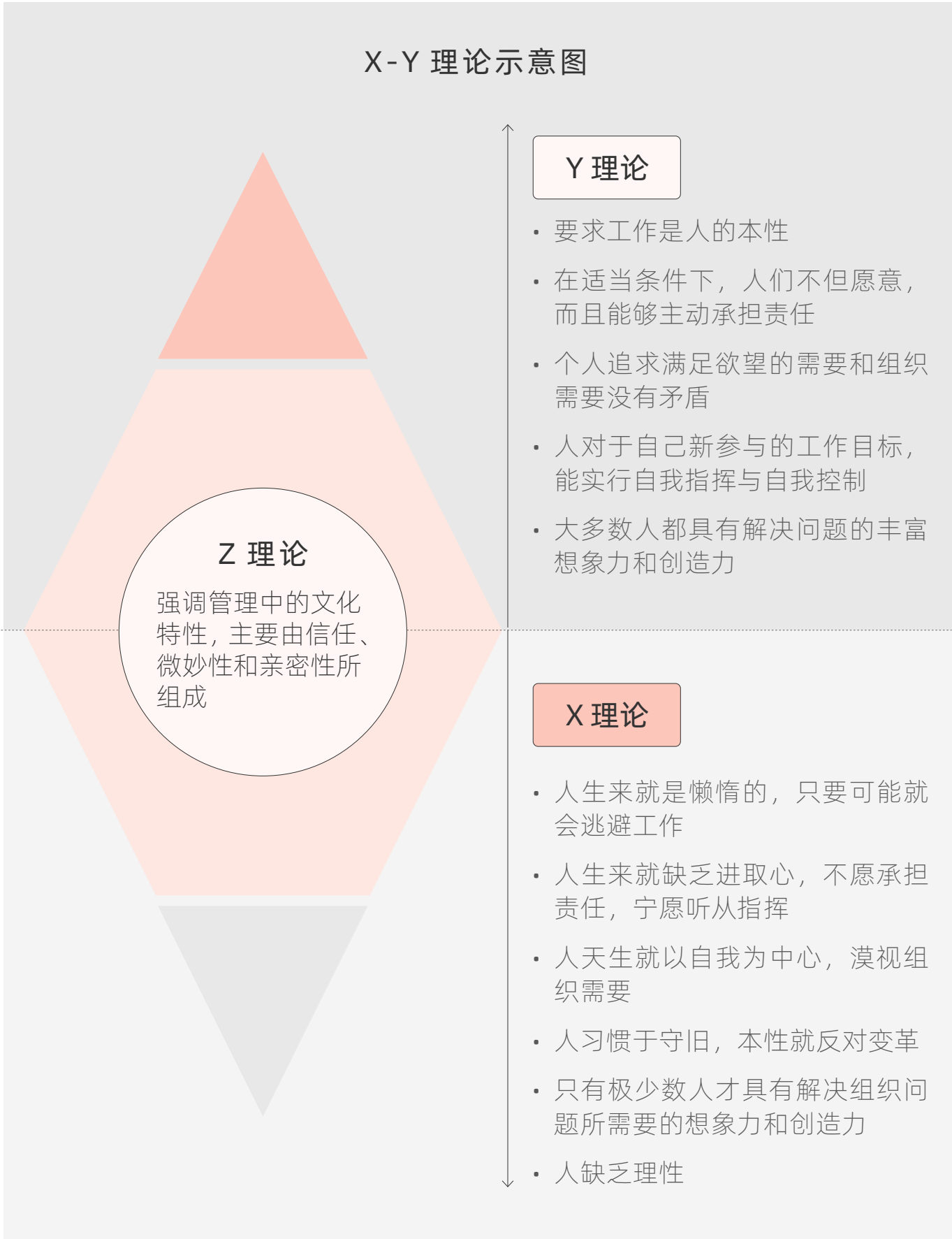
将工资作为员工唯一的回报形式，把福利完全货币化是企业不成熟的表现。

好的福利可以深入员工家庭内部，以情感方式留住企业人才。譬如，覆盖家庭的保险能够提高员工及员工家属对企业的满意度，因为员工选择离职与否时，一定还会征询家人意见，这时候，家庭福利的力量将会爆发。

3、变革企业福利体系，满足多元化福利需求

从人力资源 X-Y 理论出发，“人们是抱着各种各样的愿望和需要加入企业组织的，人们的愿望和需要有不同的类型。”因此现代人对企业的福利需求呈多元化趋势，对于年轻员工较多的新兴企业而言，要想满足员工多元化需求，天音控股认为可以采纳线上平台的信用币、积分方式等，来满足员工的差异化福利需求，并进行变革。

作为中国通讯行业的知名品牌和头部企业，天音控股集团在历经 20 余年的创新发展的同时，也在不断对内推动管理经营的革新与升级，打造平台化、多元化的专业员工服务体系，成长为基业长青的集团化企业。



洲宇集团

代表行业：建筑行业
企业规模：千人规模
成立时间：于 2010 年创建



洲宇集团

洲宇设计集团股份有限公司，是一家全国布局的综合性设计服务企业，截止 2021 年 8 月，已经拥有 2000+ 人规模。公司形成上海、深圳、成都三总部的发展格局，并在昆明、南宁、贵阳、重庆、西安、长沙、武汉、郑州、厦门、广州、杭州、合肥、南京、济南、沈阳、兰州等城市设有分子公司。

洲宇聚焦地产行业的全产业链设计与服务体系，涵盖建筑设计、景观设计、室内设计、文旅规划、空间规划、IP 场景运营、TOD、BIM、装配式建筑、绿建咨询、顾问咨询、设计优化、设计总承包、幕墙设计、

智慧生活等业务版块，以“让建筑更智趣，让生活更美好”为使命，推动设计革新，为政府和企业等客户提供全面而专业的综合解决方案与全程卓越的服务体验。

公司实力快速提升的同时，也面临着建筑行业普遍存在的人力资源管理能力落后的问题，如人力资源管理缺乏系统性，人力资源管理工具原始、落后等 如何顺应数字化发展潮流，在有限投入成本中实现人力资源管理优化、实现三支柱的变革，洲宇集团也开始了自己的实践之路。

一、数字化实践探索，逐渐搭建 SSC 系统

建筑设计行业相比其他行业薪资结构相对简单、运算逻辑相对固定。马娟女士曾从业于多家大型企业，对数字化实践有着深入的见解。在她看来，目前的人力资源数字化系统推行有以下几个关键点：

1、软件选择要平衡成本和功能，让软件的工具效益最大化是关键

在软件选择上，不同供应商的各款软件各有优劣，软件的选择核心在于做好成本和功能的平衡。以选择 SaaS 部署还是本地部署的系统为例，成本表现形式是不同的、系统也各有优劣，需要结合实际情况来评估。

基于 SaaS 的系统软件前期实施费用相对较低，但每年使用费用相对较高，其优势在于供应商不断更新迭代可以让软件越来越贴合业务运行。该方式数据在供应商的云平台，对数据保密性要求较高的企业可能会有顾虑。

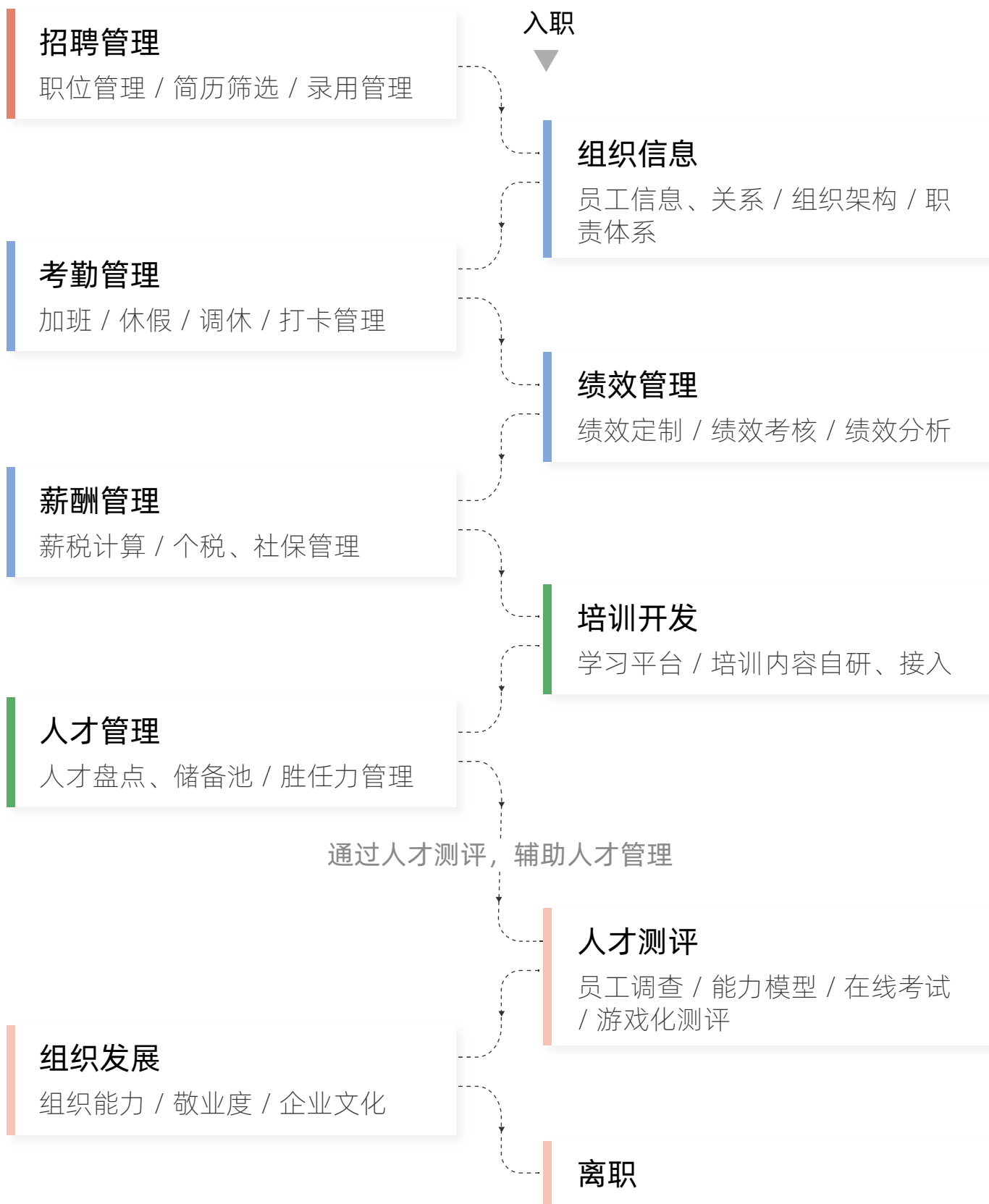
本地部署系统在前期的硬件费用、实施费用等相对较高，后期每年一

般没有使用费用，可能产生的维护费用也相对较低；但系统的升级更新等费用较高，如果业务后期有较大的调整而系统又未升级的话，其功能匹配度可能会越来越低。

选定软件后，上线实施最重要的是将软件的工具性深度挖掘并运用。软件购买后，不重视实施上线或方法不对，导致业务匹配程度低、系统功能运用程度低等情况，系统不仅没有发挥功效，可能反而变成了拖累，甚至被弃用。选择软件就如选择砍树的工具，使用工具砍树时，也要匹配对应工具的特性。实施软件上线时，把高成本投入的“电锯”当“斧头”用，结果不言而喻。

因此，建议实施上线时，甲方项目组的主要成员应该有精通业务且善于推动管理优化的业务 Leader 和了解业务、精通各项软件功能与数据交付的 IT 人员。在功能和需求设计时，应结合管理优化的预期目标和管理底层逻辑情况，对业务运作的规范、标准和流程进行必要的调整或变通形成软件的运行规范、标准和流程，不是生搬硬套现有运作方法转为线上运行，也不是完全抛弃现有运作办法完

HR SaaS 主要应用场景



全套用软件的逻辑来削足适履。简而言之，这个项目的实施上线的主要负责人——业务 Leader 非常重要，他是推动变革与管理优化的关键责任人。

上线管理优化做法如下：在具体的需要和现有操作流程基础上，评估流程的断点、卡点，评估流程的内控需要满足度，评估流程效率与效益情况，做适当的管理优化，在这个管理优化的基础上去推动使用软件固化流程。

举个例子，比如上线劳动合同续签这项工作，上线前，建议先做管理优化评估：工作流程和操作是怎么样的，续签决策和盖章是否有审批流程，工作人员操作用时多少，及时、准确率如何；流程和具体操作是否存在效率不高、管控不足、不合理、不合法等问题；通过流程上线需要解决这个工作的什么问题？这些都想清楚了，可以相对理想化的设置一个实现目标，再牵引 IT 人员和供应商实施人员深入挖掘软件功能，尽可能的去攻破每个难点，尽可能实现这个管理优化目标。即使最终这个目标没能完全达成，也应该远好于原始做法。

如果不做管理优化，企业即使用高价购买了数字化系统，也可能最后只能发挥非常小的效益。而通过深入的功能挖掘、场景预见并匹配、实施二次开发等方式，才能真正有效支持并实现管理优化的目标。

2、深度接轨实际业务场景，提高软件操作人运用度

管理优化目标确定后，系统的页面设置、流程设置、功能设置等还需要深度匹配业务场景。一些上线了软件，业务人员反而不喜欢使用或拒绝使用；究其根本，存在的问题是软件对业务人员“帮助不大”。

一方面是上线软件的过程就是一种“变革”，要改变所有干系人的工作习惯；另一方面，很多软件上线后不仅不便捷，反而“麻烦”不断。在这里暂时不谈涉及“变革”管理的相关内容，我们重点关注“麻烦”不断的原因。

为什么会感觉“麻烦”不断？最常见的原因就是设计时没有考虑周全，上线前测试不足未及时发现问题，上线后试运行发现问题未及时解决、解决不充分或有无法解决的致命缺陷，或出现系统稳定性、

可靠性等问题。

举个真实的案例：公司希望通过移动打卡代替原有指纹打卡门禁管理的传统考勤管理的方式。在选系统时重点考虑了软件移动打卡功能、出数据报表的功能。在软件交付后，操作人员发现：一些上了年龄的员工或个别低层级员工没有智能手机或因手机软件等问题，导致无法正常使用移动打卡，这些员工仍然只能用原始的打卡方式。导致必须两套打卡方式并行；操作人员做报表时，需要用两个方式的结果分别出报表，再对比人员差异、打卡数据差异进行人工修正，最后才能出考勤报表。也就是说操作人员的工作量翻倍了，而且大多是没有价值的是重复性工作。因考勤出数据时间紧急、人手不足等原因，导致操作人员用打卡门禁方式出考勤数据，员工打卡用新系统。

上述案例，在新系统设计、测试、试运行等阶段都有机会发现问题，并且这些问题也都是可以解决的。但因为对员工打卡的场景、操作人员的场景深入了解不足、测试与试运行不充分等原因导致尴尬的结果。

3、内外协调能力不足，数字化系统推进延迟

大型数字化系统的上线是一个需要整合较多资源、较多部门和干系人的大型项目，相关部门和人员的沟通协调能力非常重要。对外涉及项目组与供应商实施和开发的沟通协调，对内涉及企业上中下沟通协调。

2014年马娟女士入职的传统设计院，当时该院全国有1800多名员工分布在全国5个及以上的分支机构，所有人事工作全靠人工、纸质单据管理；这之前公司花费约2万元购买的人力系统一直荒废着，导致公司领导对人力部门采购人力系统也持不认同的态度。

之后公司快速做大，从扎根西南向全国扩张，人员规模翻倍，为满足公司一体化管理要求，确保总部对分子公司有效管控能力，用现代企业的信息化管理需求越来越高。借助公司高层组织的企业数字化发展研讨会，趁机将数字化将如何大幅提高企业人效、提高管理效益进行了案例分享，最终获得高层领导的支持采购了新的人力、财务、经营和运营系统。

在系统上线后，又进一步挖掘人力资源系统与其它系统的集成与数据交付，进一步打通人力资源各模块和与其它部门的工作联动。借助其它软件实现了人力资源 SSC85% 以上工作的办公系统智能化，而且打通与运营等部门的数据联动，初步实现了管理员“驾驶舱”的数字仪表，在对公司管理决策、自助无纸化办公、全集团办公效率提升上效果明显。面对 2020 年初的新冠疫情，全集团 7000 余人从容实现线上办公；人力资源相关事务性工作因为信息化覆盖程度较高，几乎没有任何滞后或缺失。

4、数字化运用得当，管理优化效果显著

在马娟女士曾所在传统建筑企业，采用数字化薪酬系统之前做员工薪酬核算所需时间长达 21 天，耗费人力近 40 人，分子公司人事行政的配比基本为 1：20。

但采用系统之后半年内集团总部 5 个薪酬核算人员用 3 天即可完成 7000 多人的薪酬核算，总部 4 个人即可完成成都 2400 多人的基础人事工作；采用系统一年后 3 个薪酬核算人员 3 天即可完成 7000

多人的薪酬核算；总部 3 个人即可完成成都 2400 多人的基础人事工作。

系统上线得当可以大幅提高人效比，确实有效地帮助 HR 摆脱事务性工作。

二、多元化用工思考，多重福利保障体系

建筑设计行业属于典型的技术与智力密集型行业。专业技术人才的数量和质量，是建筑设计企业竞争能力的体现和重要保证，更是成功参与竞争获取合同订单的关键因素。在房地产行业的黄金时期，行业利率非常高，因此整个建筑行业的员工薪酬福利待遇也远高于其他传统行业。

1、弹性打卡制度，氛围轻松

建筑设计企业一般采取弹性打卡，秉持以人为本的管理原则，为员

工营造宽松的工作环境；与其它传统行业视出勤违规为工作态度问题严格处罚的情况不同，同时一般均会配套相应的调休、补休制度，促进工作与休息两者之间的平衡。

2、超长假期待遇

建筑设计企业大多在法定节假日外，还会为员工提供带薪旅游假期、超过法定标准的年休假、公司带薪假等福利，体现对员工的关怀。

3、节假日礼金关怀

除去常规的节假日礼物，如月饼粽子等，一般还会为员工准备开门红包、生育礼金、结婚礼金、丧葬慰问金、生日礼金等，提升员工满意度。

与建筑设计行业的人力资源管理相对其他行业较为粗放，对各类管理工具更是浅尝辄止。在宏观经济震荡与行业下行的洪流之中，很多设计企业也在稳中求上、创新求变，在企业数字化、现代化管理转型道路中迈下坚实步伐。

明宇集团

代表行业：酒店、地产行业
企业规模：超千人规模
成立时间：于 1996 年创建



明宇集团

明宇集团创建于1996年，秉承着“诚信务实，和谐共赢”的“信·和”文化理念，以“酒店+地产”双核驱动，精耕细作，已发展成为涉足酒店、地产、金融投资等多个领域，经营资产达150亿元的多元化综合集团。

2020年，突如其来的新冠疫情给旅游酒店住宿业带来的重大影响不言而喻，作为中国酒店地产的投资运营者、中国民族酒店品牌的代表者，明宇集团通过转型升级不断巩固自身的产业发展实力、增强自身的运营管理能力。以“企业增效，员工增收”为出发点，明宇集团在组织内部进行了一系列变革。

一、高效组织变革——企业增效、员工增收

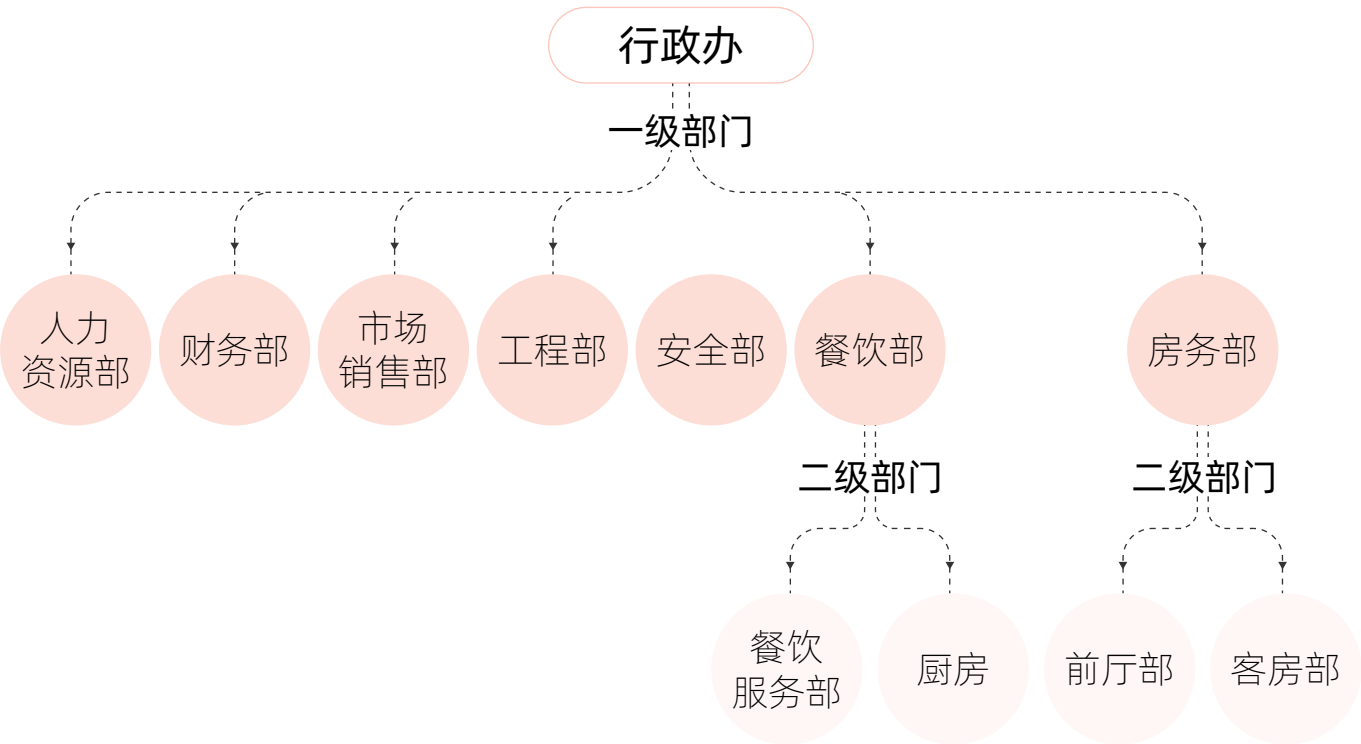
1、梳理岗位体系，实现员工横向发展

在传统的酒店，岗位设置主要依靠功能区域进行划分，明宇集团认为，尽管员工服务区域不同，但服务本质是相通的，因此在疫情期间重新梳理内部岗位体系，打破部门与部门之间，区域与区域之间的壁垒，最终实现员工一岗多能，职业技能横向发展。

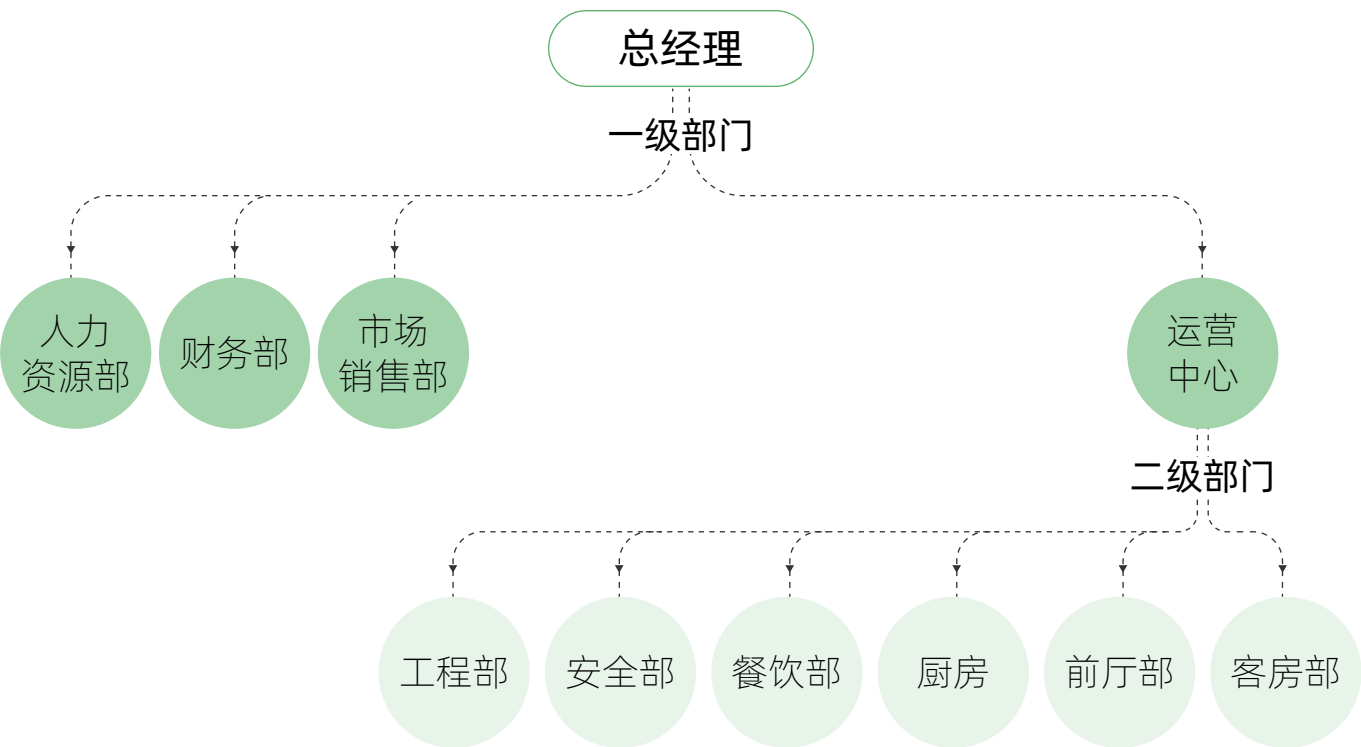
2、一对多管理，实现跨部门流动

不同于常规酒店管理人员仅负责单个板块工作效能，组织改革后明宇集团管理人员需要对整个运营板块（由餐饮、工程、前厅客房等多个板块组成的整个大板块）负责，管理层可以进行跨部门的人员调整与调动，员工利用率更高，同时这样的流程整合方式也使得整个组织和部门得以瘦身。

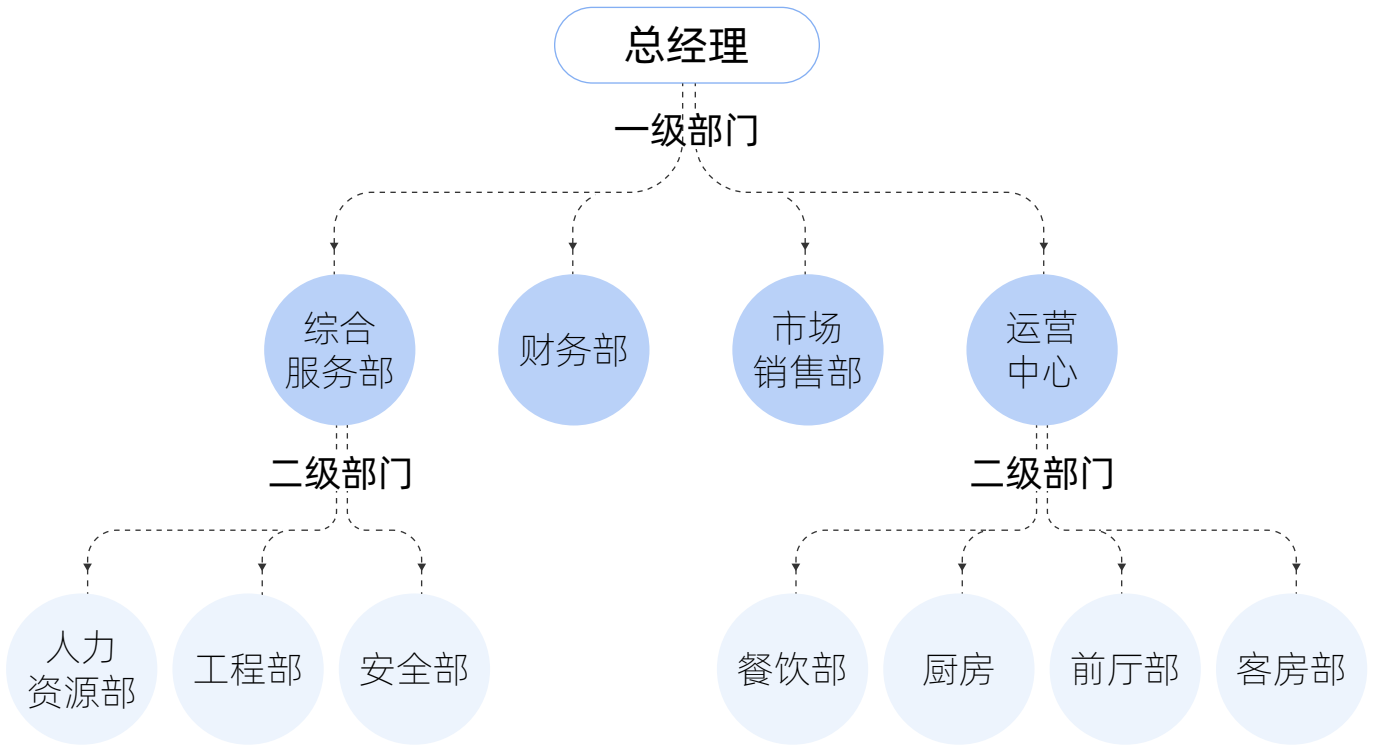
高端全服务酒店组织机构图【原】



高端全服务酒店原组织机构图【新】方案一



高端全服务酒店原组织机构图【新】方案二



通过以上两种方式的组织变革，明宇集团将人员配置比率清晰化，形成标准的 SOP 流程，最终达到人工成本率指标从 28.9% 下降到 20.1%，人工成本总额下降 1/3 的满意成果。

二、应时代而发展——探索多元化用工方式

随着中国逐渐步入老龄化社会，传统酒店管理思维正在面临极大的考验：岗位需求和人才供给之间不符，福利待遇与员工期待存在差距，岗位人才吸引日益微薄……

企业应该如何缓解人才供需矛盾？并在酒店内部给员工创造自我价值、有效的激发员工潜能的环境？明宇集团通过多元化用工完美解决了上述问题。

1、完善实习生待遇，充实企业人才库

正常的酒店行业的实习生人数占比约 10% 的，但是在明宇集团实习生占比高达 20%——30% 的。规模的扩大并不意味着培养质量的下降，明宇集团相当重视实习生的培养与成长，工作超过两个月的实习生，均视为正式员工进行评级晋升，同时相关待遇基本与正式员工持平，以这样的方式留住优秀人才，保证充足的人才库。

2、退休返聘人员灵活就岗，占比呈上升趋势

酒店行业作为传统行业，相较于互联网等新兴行业而言，所提供的岗位难以吸引年轻群体，因此会大量吸纳退休返聘员工，但也会针对不同层级酒店、不同岗位作年龄区分，退休返聘员工主要运用于豪华品牌和中端品牌酒店的后台岗位，目前占比已达到 20% 左右，未来呈上升趋势。

3、劳务派遣方式，应对酒店周期性用工

由于企业经营状况存在明显的淡旺季之分，因此在不同时节企业人

员配比也会存在明显有起伏，针对这种周期性用人需求变动，明宇集团普遍采用的劳务派遣外包的模式，使得企业得以长期性持续健康发展。

但明宇集团也表示，目前单纯的劳务派遣方式已经不能满足酒店行业整体需求，作为大型企业明宇集团也希望找到，能够负责酒店后线（指工程、安全、PA 等岗位）的整体岗位外包合作供应商，期待他们能提供跨区域、跨城市的人员调配。

三、多管齐下——薪酬绩效与人才激励

1、从绩效 1.0 到 2.0 —酒店作为经营主体，实现员工增收

企业效能提升之后，如何提升员工的收入？怎样增加员工积极性，号召员工响应组织变革？

基于这样的考虑，绩效 1.0 版本应

运而生，明宇集团将节约成本后的 20% 利润作为奖金池，用于激励员工。其中少部分用于团队活动以及团队标杆奖励，大部分用于提升具体岗位薪酬。譬如晋升职能岗位工作底薪，提升一线业务员线提成比例，体现多“多劳多得”的绩效改革原则。

在绩效考核 2.0 版本中，明宇集团采取了项目制薪酬绩效考核方案，

将单个酒店看作经营主体，把整个团队作为经营团队来运作。具体而言即：从三个维度考核单体酒店，GOP 率（扣除租金以前的酒店的经营利润除以收入），收入指标、品质管控红线指标。在单体酒店达到以上三个方面的基本要求后，酒店所节约的人工成本率，即可返还给经营团队做二次分配用以激励员工。



明宇集团绩效考核 2.0 体系示意图

2、多样激励措施，员工福利细致入微

配套人才培养体系，明宇集团推出多样化人才激励措施，打造积极快乐的绩效文化，提倡多劳多得、正向激励为主的模式，让员工像玩游戏一样工作，提升员工满意度。

（1）积分制激励政策

明宇集团积分制激励政策，主要分为现金积分制和虚拟积分制。其中现金积分制度主要针对人才培养基地、对象及导师，达到相应阶段即赠与相应积分，内部采取 1:1 的比例（1 积分=1 元）兑现。而虚拟积分制度则与现金积分制度相配合，用以奖惩员工日常工作规范，譬如在日常服务中获得表扬即可以获得相应虚拟积分，虚拟积分累积可以在积分商城里兑换物品。

明宇集团认为，无论是虚拟积分还是现金积分，最终都要回归到人才激励的最初目的——即如何规划员工福利，让员工真正感受到获得感。

（2）特殊物品使用权

特殊物品使用权，即公司将员工一

部分薪酬奖励，通过和第三方租赁公司的合作，作为汽车使用权、电脑使用权给予员工，当员工使用超过一定年限，物品所有权最终也会回归给员工。由于物品价值会随着使用时间而逐渐降低，因此员工最终需要承担的过户税务成本极低。

（3）忠诚员工计划

明宇酒店的会员生态体系与明宇集团其他业务板块会员体系相融合，也会与其他品牌做会员置换，因此员工可以享受整个明宇系酒店的优惠折扣，工作超过一定年限的员工更可以获得免费房晚入住。

（4）项目跟投计划

在明宇集团地产板块业务中，除了常规的买房折扣，会留出一部分开发项目或收并购项目股权给员工选择是否参与，参与方式分为优先级，夹层级或劣后，譬如员工如若选择劣后，公司承诺的收益如若达不到，员工仍可以按固定收益拿走。

明宇集团在酒店业务方面，同样会留出 40% 左右的项目收益分配权给予愿意参的员工，员工可以采取团队考察的方式研判项目，然后选

择租赁经营还是保证经营的方式跟投项目。

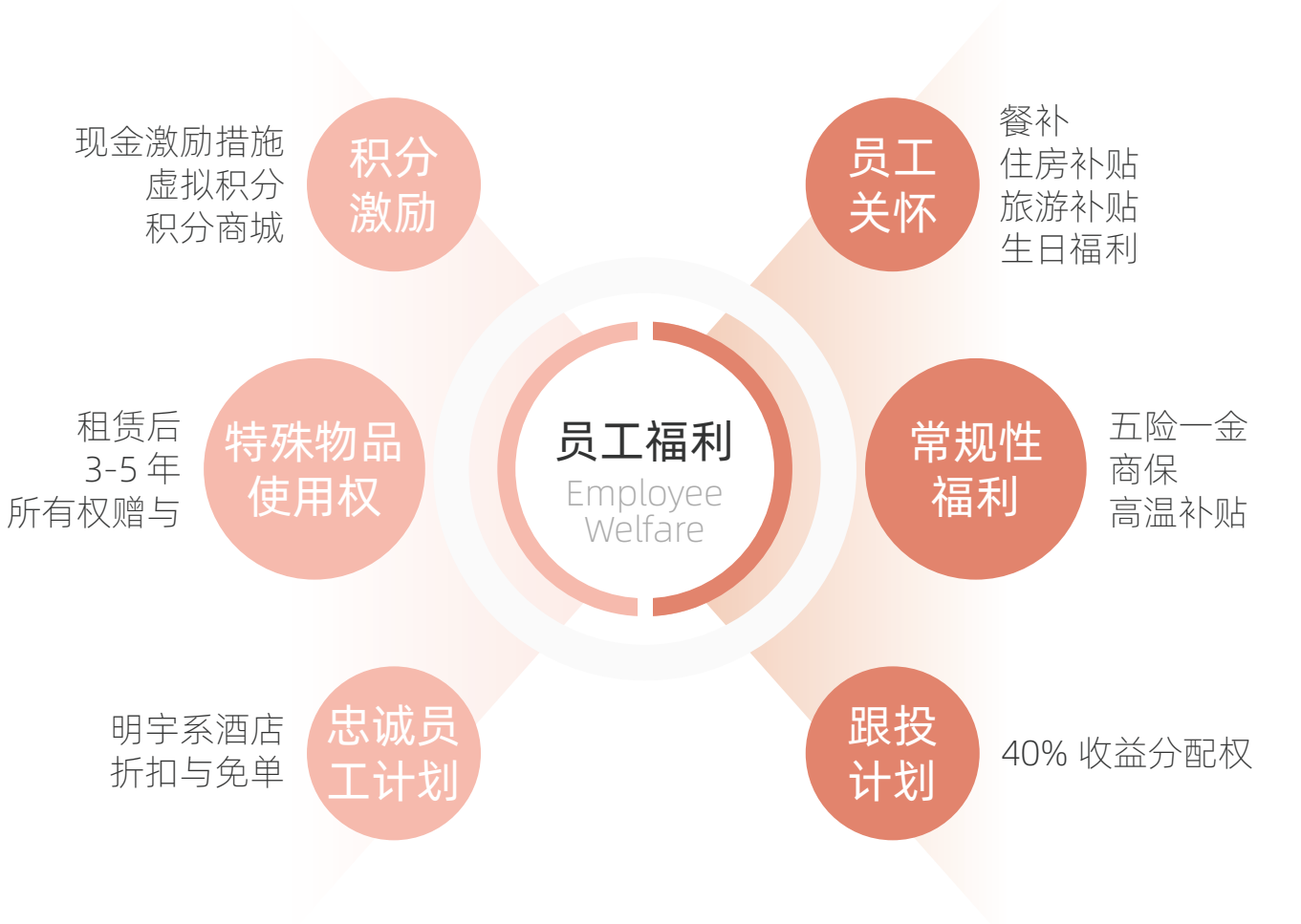
(5) 员工日常活动关怀

除了常规五险一金等福利，明宇集团将员工关怀融入到了日常生活中的点点滴滴，譬如员工生日福利，员工住房补贴，员工餐补，员工旅游基金等等，作为普惠性福利措施，这部分内容几乎不会依据年龄等做分层。

3、人资数字化管理——赋能企业发展

当下，数字经济占中国 GDP 比重已经超过三分之一，“十四五”规划更是提出了加快数字化发展、建设数字中国的目标。可以说，加速数字化转型，正是企业通往未来的路径。

而人力资源作为企业获取核心竞争力的关键部门，其数字化转型



明宇集团员工福利一览

成功与否直接关系到企业转型的成败，成为了企业关注的重点与难点，也将为企业未来战略落地与长期发展提供动力。

从人力资源数字化管理出发，明宇集团认为，数字化有可以让人力资源工作更精准。在去年疫情期间，一直在实施数字信息化工作，并设立研发团队对软件二次开发，打造企业专属人力资源信息系统，主要将在以下几个方面赋能企业发展。

（1）经营现状可视化，提供管理层所需数据分析

数字化系统将人工成本率，员工的在编率，员工年龄分布等基础信息汇总形成管理看板，随时监控各项数据是否正常，灵活进行跨司人员调动。譬如酒店淡旺季排班情况存在较大差异，而旺季时员工排班情况极其复杂，通过人力资源数字化系统，可以准确分析人员配比是否正常，酒店经营目标达成是否合理，能否通过数据分析向上辅助经营决策等。

（2）招聘录用智能化，提升人事工作效能

明宇集团通过信息化、数字化管

理，极大程度提升人力资源部门组织效能，比如公司对二次聘用限制（明宇集团管理层离职六个月后才能再次加入），内部推荐奖励制度、招聘推广等，数字化人资系统可以极大提升 HR 招聘效能。

明宇集团也相信，通过人资数字化管理的不断发展，未来可以帮助企业做集成化招聘（与前程无忧、智联招聘等公众招聘渠道做链接，自动存取内外部简历并对其智能化分析）、人工智能面试，以此缓解新酒店开业面临大规模人才需求。

（3）员工培训自主化，实现员工自主学习

数字化信息系统可以将岗位要求、职业技能知识、活动重要节点进行汇总，形成岗位知识地图。员工入职可以自主性学习，通过线上考核、及时性分析，给到员工成熟度评价。同时在知识共享社区放入学习资料方便员工随时自我提升。

最后在薪酬绩效考核上，数字化信息系统也可以给予企业帮助。不同于传统的员工花名册管理，数字化管理系统与财务系统相连，使得数

据抓取变得更为简单。

在未来，明宇集团希望数字化人资系统可以更多应用在外部环境监测方面，通过链接外部信息数据，告诉 HR 人才在哪里。比如新酒店首次落地于某个城市，可以迅速为 HR 分析当地人才市场分布状况，从事某专业学习的学生主要在哪些学校，通过数据整合建立当地人才网络，把控相关人才动向。

爱亲集团

代表行业：母婴行业
企业规模：约 700 人
成立时间：于 1999 年创建



爱亲集团

爱亲母婴商业连锁有限公司是全国母婴用品零售龙头企业，致力于为妈妈和宝贝提供优质母婴产品，旗下连锁品牌爱亲母婴生活馆现拥有数千家加盟店面，业务遍及全国所有省市。并设立北京、上海、广州、成都、武汉、西安 6 大总部，多个分公司、办事处，企业员工约 700 人。

2021 年始料未及的新冠疫情给许多企业带来前所未有的挑战，于爱亲集团亦是如此，企业经营成本压力倍增、成本预算受限……作为一家成立了 22 年、快速扩张期的零售龙头企业，如何差异化精准激励员工，提升组织人效？爱亲集团在探索与实践悄然构建了一种新的方法论。

一、多元化企业福利，提升员工获得感

在如今激烈的市场竞争环境中，人才是企业发展的核心。企业想留住优秀的人才除了需支付合理的薪酬，更需提供良好的福利。对此，福利管理专家曾指出：福利管理并非一个简单的问题，既要体现价值，又要提升员工幸福指数。

因此，如何让企业福利体系起到员工激励作用，并保持个性化，还能随着企业规模发展不断更新迭代，爱亲集团从以下三大方式着手：

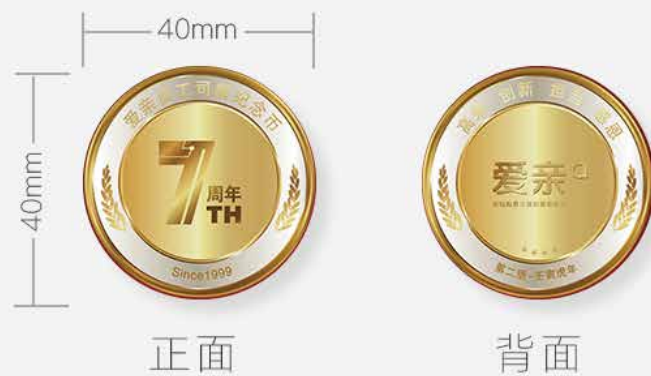
1、多层次福利保障

（1）司龄币

爱亲集团自 2021 年 6 月份启动“司龄币”计划，即按照员工星座、入职年份、或是属相信息制作相应的入职纪念币，待员工达到相应司龄即可收到独属的司龄币，表彰员工多年在工作中的奉献。

这样低成本、广覆盖的员工关怀方式，极大的提升了爱亲集团员工归属感，激发员工主动在朋友圈传播推广，还能进一步扩大企业影响力，帮助集团吸纳更优秀的人才。

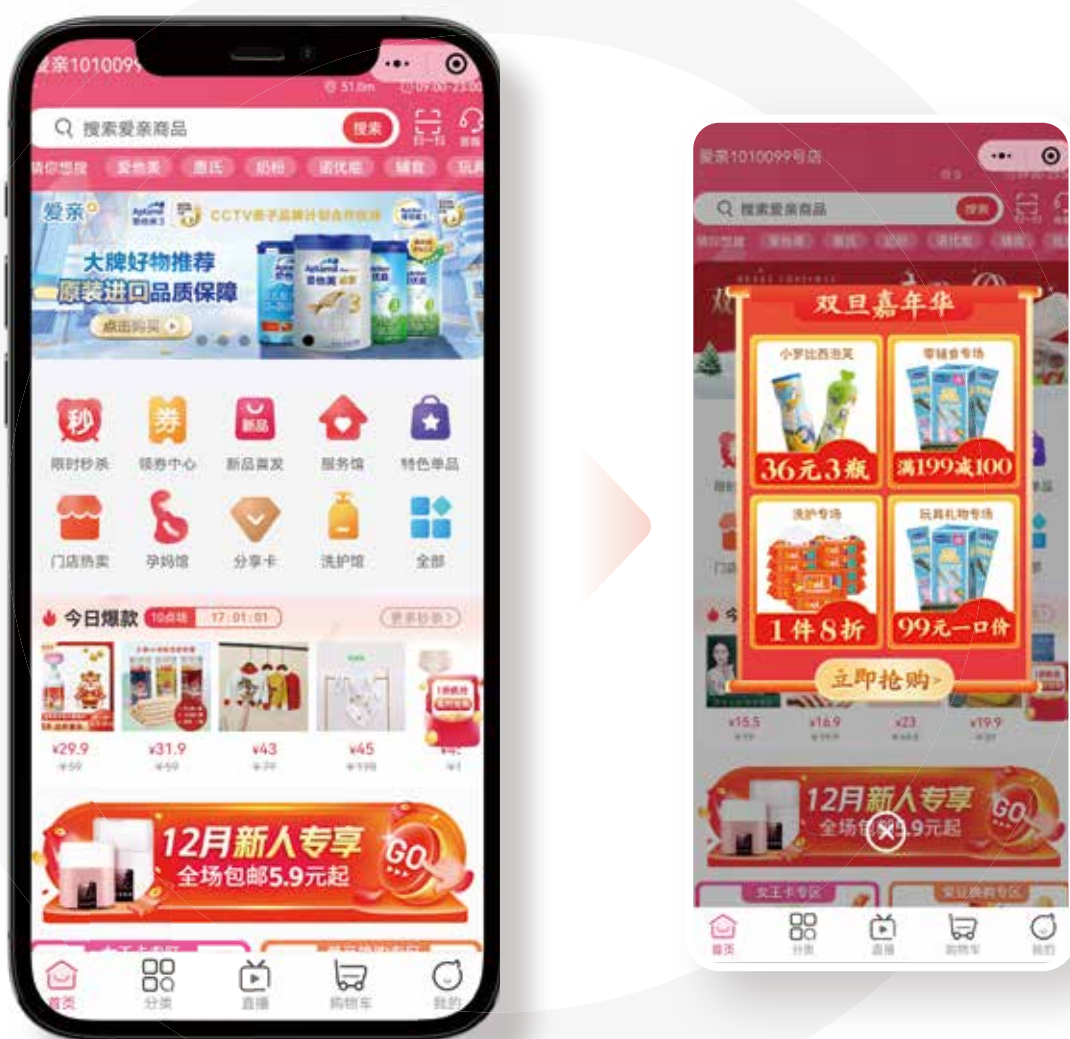
爱亲集团员工司龄纪念币



（2）爱心优选商城

爱亲集团旗下“爱心优选”小程序，在中秋节、端午节等节日时期，由人力资源部门联合采购部门精选优质商品上架在商城之中，鼓励员

工以非常低廉的价格进行抢购，非节假日期间员工也可以享受员工特价，这样的福利方式不仅满足了员工个性化福利需求，还为营造温馨的工作氛围起到了良好作用。



爱亲集团 爱心优选商城

2、跨区域福利体系管理

爱亲集团业务覆盖面广，员工分散在全国各地，因此存在员工福利统筹的难题。针对这种情况爱亲集团一是内部单独设立福利专员岗位，通过对接分子公司负责人、相关部门领导及员工个人来做好员工关怀工作。二是实行权力下行，将相应经费直接给予到部门负责人，主导各自部门福利待遇情况。

3、核心人才福利管理体系

爱亲集团重视核心人才福利待遇，在生日会等方面会根据高管性格特质制定相应的关怀措施。譬如核心人才年纪偏小会举办年轻化的生日会，核心人才年龄偏大就送稳妥性生日礼物。在传统节日福利发放时高管礼物也相对丰厚。



二、差异化薪酬绩效管理，赋能人力资源

集团企业薪酬体系的难点不仅在于规模大，更在于下属分子公司事业部业态较为复杂，其不同类型的业务模式，带来了薪酬核算方式的差异性，基于此爱亲集团用以下方式做好分子公司的薪酬绩效考核管理。

1、传统型薪酬绩效管理，线上线下载整合

对于采购、财务、人力等薪资组成较为单一的职能岗位，爱亲集团采用线上考评的方式进行绩效考核，即月初使用线上系统发放绩效任务，月底进行考核评分计算员工当月所得薪水，精准、便捷地把控业务流程时间点。

针对薪酬组成比较复杂的业务性岗位，爱亲集团选择放权至业务主管，由各部门管理层自己核算下属员工所得薪酬并上报人力资源部，然后人力资源部与财务部门双方再次审核数据。

爱亲集团谈到，目前企业薪酬绩效管理工作停留在较为原始的阶段，

但未来随着行业人力资源数字化的发展，企业也会逐步优化迭代自身薪酬核算管理方式。

2、差异化薪酬设计，多层次激励体系

除了对不同组织板块做差异化薪酬绩效管理，爱亲集团也十分重视分层级薪酬绩效体系设计。对于企业高管及关键性人才，采用个性化薪酬绩效考核方式，并在日常福利上给予厚待（如购买额外商业保险）以此留住企业关键性人才。

3、灵活应变机制，助力企业降本增效

普通的薪酬绩效管理往往因忽略内外部环境变化而走向固化，爱亲集团则与之相反。

2019年快速扩张的爱亲集团引入“合伙人模式”以激励员工高效开展工作，但随着2020年疫情对线下零售行业带来的冲击，这样的模式于员工而言存在不小的业绩考核压力，于企业而言也是不小的人工成本。因此爱亲集团果断选择抛弃固有薪酬绩效考核方式，选择在日常工作中以更保守、更细致的方式激励企业员工。

三、基于多元化用工的薪酬福利管理

近年来灵活用工话题热度持续高涨，根据《中国企业社保白皮书2021》调研数据显示，有46.5%的企业使用过在校实习生，35%的企业使用过派遣外包员工，18.5%的企业使用过残疾人员工，同时43.8%的企业在未来一年内有灵活用工的计划。

对于爱亲集团也同样如此，目前企业内部实习生、退休返聘、派遣外包等多种用工方式并存，在员工风险管理上爱亲集团谈到，由于实习生、退休返聘人这两类人群对企业本身都有较强归属感，因此基本不

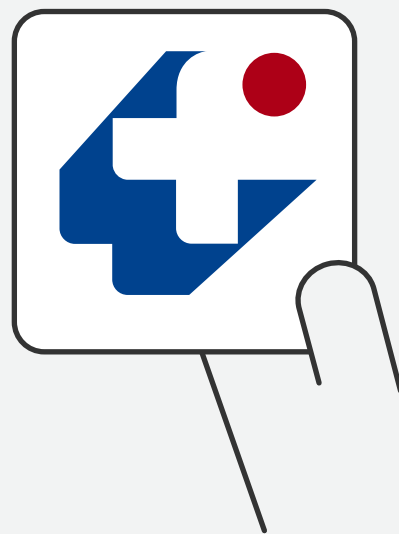
存在劳动风险，目前仅针对派遣外包人员有一定的劳动风险担忧。

尽管如此爱亲集团在薪酬福利待遇上所有员工一视同仁，分属不同劳动用工模式的员工在福利待遇上均与正式员工持平，除了五险一金保障以外，还购买了补充工伤险，以此提升员工的归属感与获得感。

2021年风云变幻，面对瞬息万变的内外部环境，企业管理如何在变动中破局，爱亲集团勇于变革、不断创新，无疑在企业降本增效、员工满意度提升方面交出了满意的答案。未来随着数字经济时代的创新不断涌现，我们也期待爱亲集团借助技术赋能，薪酬福利绩效管理工作迈向新的高度。

长峰医院

代表行业：医疗行业
企业规模：1600 人以上
成立时间：于 2009 年创建



长峰医院

北京长峰医院股份有限公司，在 2009 年成立之初就致力于小病种血管瘤治疗，从“一个人、一个理想、一个专科、一家医院”起步，专注医疗质量提升与技术创新。在医疗技术、人才队伍、服务范围等方面跻身行业前列。

一、拥抱互联网，构建医疗新模式

作为国内唯一一家从事血管瘤专业研究与医疗服务的连锁集团，长峰医院已于 2017 年荣登新三板。目前在京、沪、渝等直辖市及全国诸多省会城市，布局近 20 家连锁医院，汇聚各类医疗技术人才 1600 余人。

在快速发展线下实体医疗机构的同时，长峰医院集团也在探索适应时代发展需要的医疗新模式，通过研发医疗 APP “医百顺”，将线上互联网诊疗平台与线下医院实际诊疗流程结合，打造“互联网 + 医疗”服务体系。



医疗 APP “医百顺” 页面展示

2019 年，北京长峰医院正式成为北京市首批具备互联网诊疗资质的医疗机构，这也意味着集团向着互联网医院模式发展又迈出一大步。

二、调整薪酬激励方式，保持人才竞争力

在技术壁垒较高的医疗领域，为保证医疗质量、提升医疗技术水平，任何一家医院都需要强化人才队伍建设，长峰自然也不例外。

但是随着市场环境变化，人才竞争加剧，公司在搭建完备的人才队伍时，也遇到人才吸引力不足的问题，为解决这一难题，长峰医院从两个方面切入，保持人才竞争力：

1、设计宽带薪酬体系

长峰医院近几年来不断完善薪酬分配体系，将岗位技能工资和宽带薪酬相结合。

一方面对整体薪酬结构细分到基本工资、绩效工资、职称工资、司龄工资、奖金和其他福利（如重大节日、员工生日礼物等）；另一方面根据职级不同，通过岗位价值评估，设计了共 15 级 7 档位的带宽薪酬。

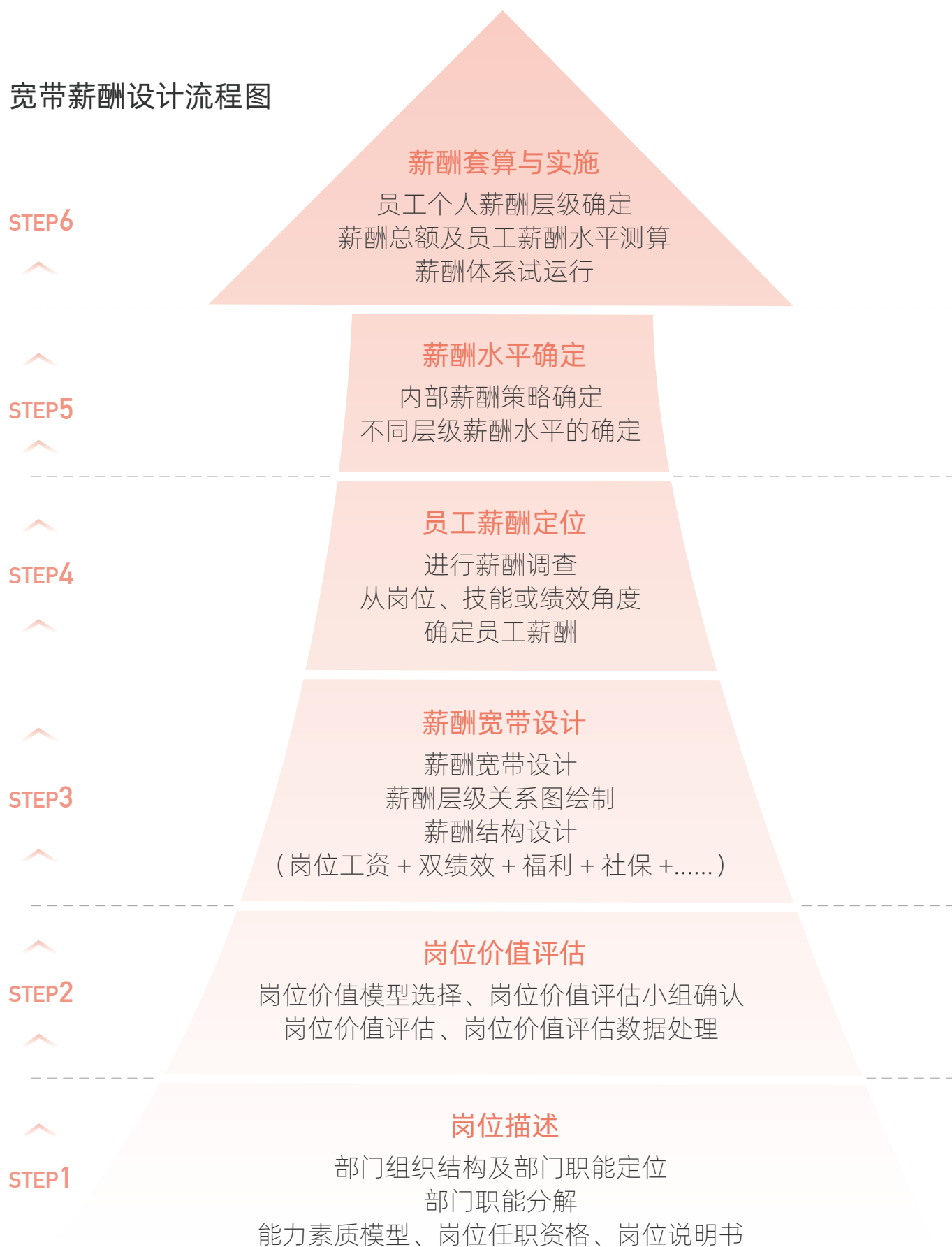
薪酬范围拉大后，提高了对中、高级人才吸引力，让公司能更好地适应新竞争环境和业务需要。

2、增加合伙人模式

针对行业专家及优秀核心人才，长峰医院在 2018 年采用股薪结合的合伙人模式，即让人才以股东身份“加盟”，并享有股东相应权益，通过股权分配达到人才吸引和激励效果。

薪酬激励是公司参与人才竞争的一大利器，也是吸引人才、留住人才的重要手段。长峰医院通过薪酬激励“三部曲”：宽带薪酬体系、完善福利待遇和专属合伙人模式，吸引到不少优秀人才，推动公司稳步快速发展。

宽带薪酬设计流程图



三、“内外兼修”的人才战略

长峰医院成立多年以来，坚持将吸引与培育人才作为核心工作，逐渐形成了一套“内外兼修”的人才战略：

1、通过培训，盘活人才队伍“潜力股”

一方面通过内部专家，为员工提供相应知识技能、专业技术、运营管理等方面培训，让员工综合能力和素质得到显著提高。

另一方面，长峰各分院与当地公立三甲医院建立了“医联体”合作关系，长峰将大批医疗技术人员送到医联体医院进修学习，有效提升人才技术水平。




2、三管齐下，为人才队伍输入新鲜血液

在人才招聘渠道方面，长峰针对不同类型的人才，探索出多样化的招聘渠道。

首先，针对大众人才，长峰通过线上各类招聘网站、招聘 APP，线下内部推荐将其纳入公司人才队伍中再加以培育。

其次，针对青年精英人才，通过“医联体医院”、当地公立医院、校企合作，将完成住院医师规范化培训的年轻人、医学院校优秀毕业生吸纳进公司，为未来年轻人才的储备打下基础。

最后是针对行业领先人才，通过多点执业、客座教授以及长峰合伙人模式来将其引进。

长峰医院人才招聘渠道		
 大众人才	 青年精英人才	 行业领先人才
<ul style="list-style-type: none">· 招聘网站· 招聘 APP· 内部推荐	<ul style="list-style-type: none">· 校企合作吸纳优秀毕业生· “医联体医院”、当地公立医院输出受训人才	<ul style="list-style-type: none">· 多点执业· 客座教授· 长峰合伙人模式

四、追求变革，探寻多元化用工

今年是长峰医院成立的第 13 个年头，集团经过多年发展已经步入成熟阶段，但求新求变的步伐却从未停歇。特别是伴随着医院规模扩大，用人成本逐年上涨，企业开始探寻多元化用工形式，以便更好地为企业全面发展减负赋能。

比如同其他全国知名医院“共享员工”，聘请这些医院的专家或业务骨干在休息时间，为长峰医院患者进行线上或线下治疗。此外，长峰医院也会返聘一些学识渊博、临床经验丰富的退休员工。通过这些更灵活的用工方式，协助医院实现降

本增效，提升医疗质量和技术。

当然，丰富的用工形式也会带来一定风险，长峰医院一方面在合规的基础上开展灵活用工，另一方面也会为就职人员配置医疗责任险、雇主责任险等商业保险来消弱用工风险。公司也会考虑诸如实习、派遣等更多灵活用工形式，并针对这些员工制定出相应的人力资源管理方案。

未来，长峰医院仍将坚持让每一位员工在长峰的舞台上都能绽放光彩，让员工与企业共同成长。践行“关爱生命，守护健康，提供优质的医疗服务”，以专注和专业应对新的挑战。

华星兄弟



代表行业：媒体行业
企业规模：500 人以上
成立时间：于 2015 年创建

华星兄弟

华星兄弟公司定位于全娱乐文化领域发展,总部设在准一线城市成都。公司工作人员超 500 人,以成都总公司为核心,辐射整个西南地区,并且在全国多个省会城市设立直营分公司。

作为一家多元化的文化娱乐互联网企业,华星兄弟专注于网络视频直播内容、短视频内容、电竞与电商内容、网红经纪服务等业务。覆盖娱乐直播、电竞直播、电商直播等直播内容,并以“华星璀璨”为独立的短视频运营品牌,重点培养和孵化直播红人、短视频达人。

新经济发展的当下,面临瞬息万变的市场环境,媒体文娱企业如何针对 Z 世代员工做好员工激励和薪酬改革,华星兄弟通过精准把握时代脉络,不断创新与实践,无疑探索出了一条别出心裁的道路。

一、直播新业态,数据化新时代

华星兄弟目前正主导开发人力资源数字化系统,含纳人事各个板块数据,人才库管理、考勤、绩效,再到薪资核算,业务板块等所有数据,期望通过系统为企业带来以下改变:

1、解决事务性工作,提升工作效率

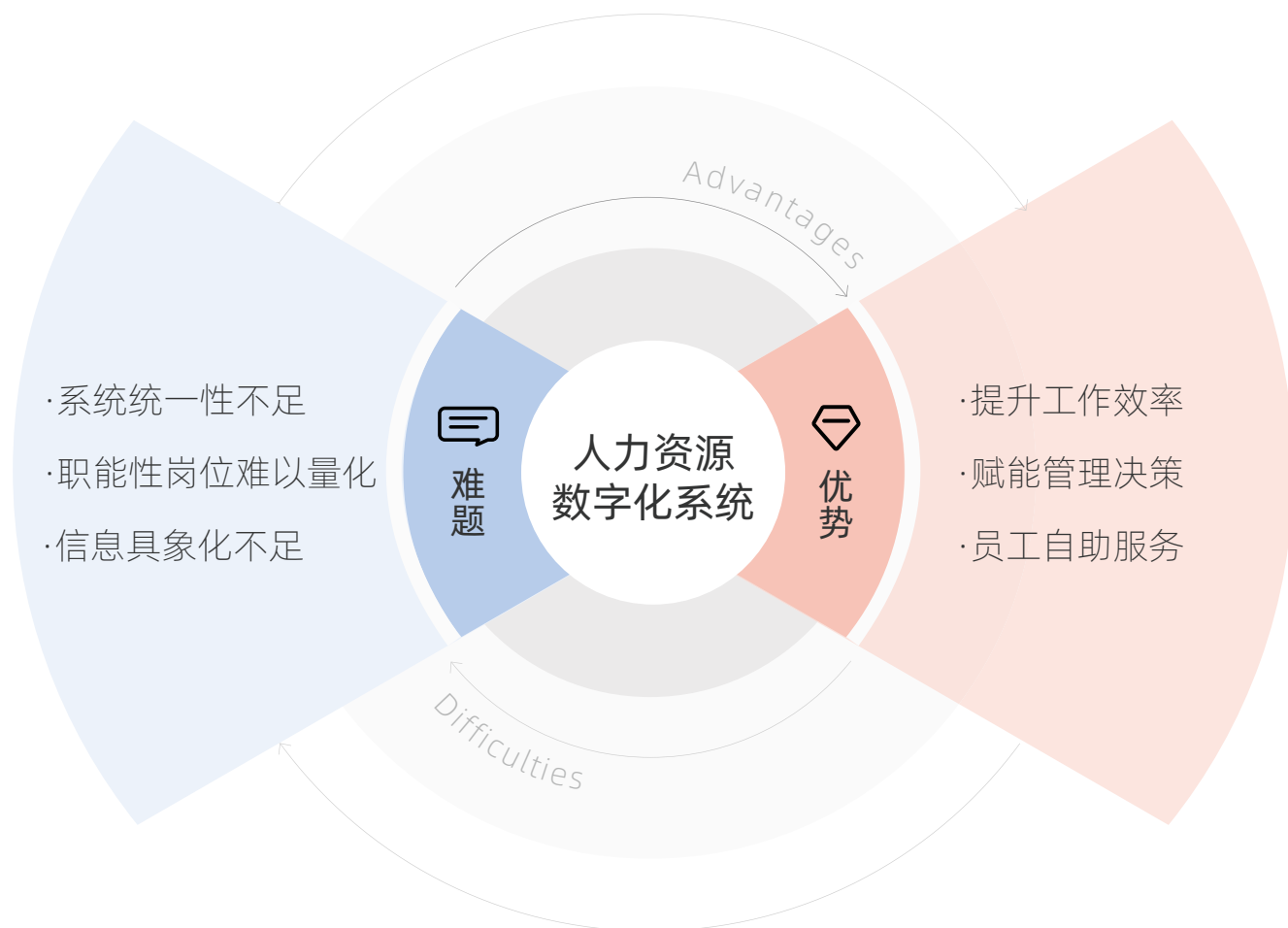
降本增效,是每个企业的必修课,华星兄弟亦是如此,他们期望利用数字化系统规范化业务流程,帮助基层员工解决基础事务性工作,节约时间成本,提升整体工作效率。

2、数据可视化,赋能管理决策

华星兄弟期望未来能将业务数据(指员工在业务管理上产生的结果数据或核心关键数据)调入公司管理数据之中,从管理层面可视化企业在单个员工中投入的人力成本和员工所创造了价值是怎样的,同时能够基于数据去做精确的管理动作。

3、多方联动,实现员工自主化服务

人力资源数字化系统优劣分析



在数据层面上，华星兄弟希望人力资源数字化系统可以与财务数据相连，实现员工自主化查询，观测自己的薪资收入情况、业务产出情况、以及整个公司的收益情况。

大数据的发展和人工智能的迭代，也使得华星兄弟对数字化系统提出了更好的期待，希望未来企业数字化系统能解决目前存在的以下难题：

（1）系统彼此割裂，难以形成统一报表向上反馈

由于数字化系统开发出来各个端口彼此分割，人事端口、财务端口、业务端口分别导出人事数据、财务数据以及业务数据，如何将三大维度的数据整理为一个数字化报表并进行专业结果分析，从而为管理决策提供支持，是华星兄弟目前思考的问题。

（2）数据精确度不足，难以量化职能性岗位

第二大难点在于如何更精确地衡量员工价值。对于业务性员工来说，华星兄弟可以直接根据所创造利润的多少来评价，但是对于像 MCN 视频制作方面的支撑性团队来说，则缺少衡量标准来评估这部分员工的产出以及与利润的关联度。

（3）数据维度缺失，信息具象化不足

华星兄弟涉及业务广，因此业务流程长、所涉及的数据层繁复，如何选择适合的维度进行数据抓取，为管理决策去做信息的支撑成了问题。同时许多公司在财务核算时以部门为单位去算投产情况，华星兄弟未来希望进一步精确到个人投产情况。

二、全国性组织架构，适配企业发展

一个企业战略的实施必须要有组织结构去承载，换言之必须要找到对应的部门去承担战略职能。当前，越来越多的企业开始重新审视企业的组织架构，进一步澄清架构应该承接的职能问题。

在新经济兴起，市场环境瞬息万变的时代，新媒体企业如何搭建组织架构成为很多老板非常关心又头疼的问题。为此华星兄弟人事制度基本每年都会进行调整，有时根据市场变化甚至每半年就进行调整，用低束缚、易操作项目制组织架构，回归到业务职能本质去考虑问题。

1、项目制组织架构，适应外部环境快速发展

作为一家全国性、未来期望扩张海外全球的传媒企业，在 2020 年底华星兄弟管理组织架构逐渐无法匹配业务的快速发展，因此开始逐步探索新颖的组织架构模式，最终选择以业务为基础的项目制组织架构，即在分公司管理上选择以业务线为基准，而非以地域为基准，譬如游戏业务线、电商业务线、广告

华星兄弟组织架构示意图



业务线等，每条业务线对应相应项目组进行管理。

2、人事部门统筹分公司，HR 实现战略层管理

华星兄弟非常重视各地人事 BP 的职能作用，由于每个分公司都有直播业务、电商业务与 MCN 业务等，因此需要各地人事行政经理负责统筹分公司所有的人事、行政、财务及业务的工作，除此之外在每条业务线里面会根据业务线的大小会配置 1 到 3 个 BP，即每一位 BP 负责约 100 人的员工规模。

因此各地分公司 BP 脱离事务性工作，在分公司人员调转、薪资调整，人员晋升等事项上享有决定性权利，并与业务负责人共同监管子公司人效比，协调各方面资源，赋能整个分公司的长远发展。

三、薪酬绩效福利，Z 世代的员工激励

Z 世代意指 1995-2009 年间出生的人，又称网络时代、互联网世代，中国 Z 世代数量已突破 2.26 亿人。如今，Z 世代新员工正逐步迈入职场，成为职场生力军，对于互联网企业华星兄弟而言也是如此。

当这类新个体碰上快速更迭、创意十足的媒体行业，企业应当如何有效激活 Z 世代员工工作激情，实现企业组织目标与 Z 世代员工的个人价值平衡？华星兄弟在薪酬设计、绩效考核、福利体系设计上都有自己的巧思。

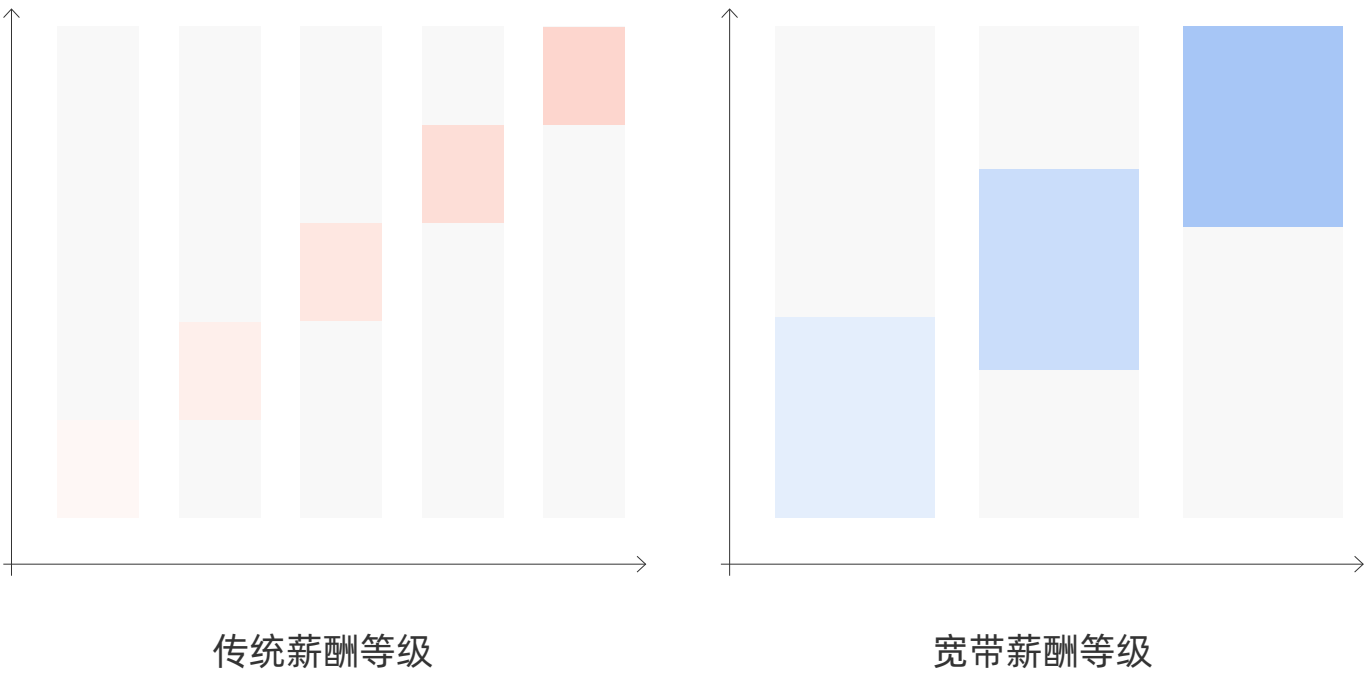
1、宽度薪酬设计，灵活机动员工

华星兄弟采用 ROI 投产模型设计员工薪酬，即根据员工在相应周期内的产出来衡量其薪资区间，做到一人一定薪，同时根据既定投资周期之内可能产生收益回报来设置晋级降级的标准红线。

由于不同级别之间的薪酬区间存在重叠，员工即使不升级，只要持续贡献，绩效足够好，工资也可以有提升空间，甚至超过上一级别的工

资下限，这样有利于引导员工在一个岗位上做实做深做久，有助于岗位稳定性。

宽带薪酬体系与传统薪酬等级对比



2、绩效考核注重人才发展与员工收益挂钩

绩效考核的最终目的是激励员工高效工作，而非单纯的考核本身，因此华星兄弟把绩效考核跟员工未来发展、收益相挂钩。

在奖金激励方面，华星兄弟采取较大浮动的绩效设计区间激励员工，最高变动比高达 1：2，同时根据

员工工作成果适时地进行奖金包上下浮动。

在人才发展方面，华星兄弟自建人才库管理员工绩效考核，通过短期 + 长期绩效考核适配员工不同的人才库，对应不同的培训体系以及培养方案，在面对行业风口需要快速组建业务团队时，即可从对应人才库中选择相应人才快速开展业务，员工也可以得到更好的职业发展。

华星兄弟绩效考核示意图



3、福利原则体系设计

（1）注重员工职场发展，关怀员工成长

Z 世代的员工在工作价值中，更在意工作是否具有自由性、独立性、刺激性、挑战性，更在意自在感和幸福感，以及能否与自己欣赏的老板共事。因此如若有能力强，员工认可的领导，Z 世代员工工作也会更加富有激情，所以华星兄弟在日

常关怀中将权力下放给部门领导，由业务部门领导决定部门的日常关怀工作。

（2）注重家庭福利

大多企业在节日关怀中可能仅是送相应的节日礼物，譬如月饼、粽子等，华星兄弟以公司的名义给优秀员工的家人送礼物，附赠一封给予优秀员工家人的感谢信，提高员工的忠诚度。

（3）注重荣誉感

华星兄弟为工作成绩突出的员工设置荣誉称号，让员工知道自己是出类拔萃的，从而激发员工的工作热情。比如说月度的评优评奖，公司举办的篮球赛、游戏竞赛等等颁奖，在符合 95 后轻松愉悦的工作氛围同时注重员工荣誉感。

以人才培养为理念，通过各项福利体系，为 95 后员工提供了一个轻松愉悦的工作氛围和积极向上的薪酬福利体系，华星兄弟通过高灵活性、机制性的组织调整，在行业中保持领先地位，在变幻莫测的媒体文娱市场环境乘风破浪，屡攀高峰。

华星兄弟员工篮球赛







众合云科 (Zhonghe Group) 是国内领先的 HR SaaS 科技服务商，以“让每一份工作都有保障”为使命，针对标准劳动者、新经济从业者和特殊人才等多种人群，依托一站式 SaaS 服务平台，科技驱动，为企业提供综合性共享服务解决方案，让企业聚焦核心主业，让劳动者更有安全感和幸福感。

众合云科 (Zhonghe Group) 旗下拥有 101HR、51 社保、海握科技、51 同路、同窗、Tax100 等品牌。目前在全国各主要城市拥有 130+ 直营分公司，为 36,000+ 企业客户，700+ 上市企业提供高品质高效率的直营服务，为 1,500,000+ 企业正式员工、外包员工、新经济从业者以及特殊人才提供工作保障。

互联网 + 人力资源行业
领军企业



全国 130+ 个城市
高效率直营服务



极致好用的
HR SaaS 云平台



*相关统计数据截止于2021年3月31日



员工有保障 企业更轻松

适用
人群

标准劳动者、外包劳动者



众合云科旗下品牌 51 社保，是技术驱动的薪税保综合服务商，以 101HR 科技平台为基础，构建覆盖全国 130+ 城市的全直营客户支持网络，依托一站式 SaaS 服务平台，在行业内首推服务标准，承诺：服务单 100% 唯一编号可查询、服务记录 100% 全流程线上可追溯、服务结果 100% 截图验真、48 小时反馈、全流程满意度评价等。致力于企业社保 / 薪酬 / 个税 / 用工 / 残保金综合解决方案，为企业提供降本增效、控制用工风险等直营服务。



新经济新连接 有保障更自由

适用
人群

新经济从业者



海握科技是众合云科集团旗下为自由职业者提供工作机会、支付报酬、申报个税服务的科技平台，合作对象覆盖新经济领域的八大主流场景。通过 SaaS 系统和软硬件连接上游公司、自由职业者和公共服务系统，打造一体化无感式的服务，是中国新经济领域里重要的综合服务商。



一站式 HR SaaS 平台

适用
人群

标准劳动者



101HR 是新一代企业基础云服务平台，包含五险一金标准化、薪酬标准化、外包与派遣、商保与福利等管理模块，为企业带来高效、便捷、稳定的人力资源服务。101HR 为大型平台企业提供多种高安全，高性能，高扩展的开放能力，通过 API 接口可实现实时数据传输，大批量发起服务请求，让开放平台能力和企业内部信息化平台融为一体。



残障人士公益就业培训项目

适用
人群

残障人士



51 同路专注于特殊人才服务，与多地残联合作建立残疾人就业培训基地，为残疾人提供公益培训，通过互联网平台连接企业，解决企业招聘难题，也帮助更多残疾人成功就业，获得劳动保障，实现社会价值。

联系我们

想了解更多企业保险 / 薪酬 / 外包与派遣 / 综合保障

欢迎登录官网：www.51shebao.com

拨打电话咨询：400-668-5151

市场合作邮箱：mkt@51shebao.com

北京总部地址：北京市朝阳区建外 SOHO 西区 17 号楼



51 社保网 订阅号



51 社保 服务号