

拥有柔性组织,企业方能以变应变

accenture
埃森哲

埃森哲公司是一家全球领先的专业服务公司, 其为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。埃森哲立足商业与技术前沿, 业务涵盖40多个行业, 涉及企业日常运营部门的各项职能。

埃森哲在中国开展业务已超过25年, 拥有一支逾1.1万人的员工队伍, 他们分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家, 公司致力将世界领先的商业技术实践于中国市场, 帮助中国企业和政府制订战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势, 从而实现基业常青。

新冠肺炎疫情对企业的人力资源管理带来了许多挑战与思考: 在当下, 企业是否具备适应性的人才结构和灵活的用工模式来确保在非常时期能够快速调整, 恢复运营与生产? 往前看, 如何打造有效的人力规划机制, 提前布局关键岗位和能力, 支撑企业的长远发展?

良性的人才结构和人才供需平衡是企业稳健运营和发展的基础。这需要企业领导者和人力资源管理者具备一定的前瞻性, 无论外部环境如何风云突变, 业务快速上升、下行还是转型? 都要求企业能够做到合理地调度人才和持续发展。

适应性团队的兴起

工作和团队已经打破传统的组织边界, 适应性团队(Adaptive Workforce)正在兴起(如图)。

适应性团队也叫柔性团队, 是一个可以随着业务需求变化而即时流动的动态人才生态系统, 它能让企业更富有弹性、灵活性和竞争力。从用工模式的角度看, 它涵盖人机协作、项目型组织、内部 On-demand 人才池、人才众筹网络、自由职业者等多种形式。

例如, 因受疫情影响: 一方面, 诸多餐饮企业受到重创; 另一方面, O2O 行业则遭遇运力不足的挑战。在此背景下, 盒马联合云海肴、西贝、探鱼、青年餐厅等餐饮品牌达成了“共享员工”的合作, 并陆续将合作方扩大到酒店、影院、百货、商场、出租、汽车租赁等多个行业。自2月3日起至2月10日, 已有企业员工1800余人加入盒马上岗。

适应性组织代表着未来人才结构的趋势。而人力规划(Workforce Planning)机制是实现未来适应性组织的

核心手段, 帮助支撑业务, 敏捷应对未来多变的市场环境。

埃森哲建议企业采取“三招一式”, 打造人力规划体系, 提高组织协调能力和主动应用智能技术与平台进行预判, 无论是在顺境还是逆境, 均能实现能力布局 and 人才供需平衡, 满足业务需求。

“三招一式”助力企业打造适应性组织

提前构建卓越的人力规划能力, 从战略、运营、日常三个层面出发, 将效率、成本、可持续性, 以及部门性质和业务特点等多种因素纳入考量范围。企业能从根本上改善人才组织对业务需求的响应能力。

第一招: 战略性人力规划——提前布局关键能力

通过提前布局战略性组织能力和关键岗位, 并基于企业历史数据和应用数据分析, 可以从知道“发生了什么”向提前分析“什么可能发生”以及“应该怎么应对”进行转变。

当然, 战略性人力规划并非一次性预测完美的未来图景, 而是提供了一种管理未来不确定性的实用方法, 基于历史数据进行规范性分析(Prescriptive Analytics), 使企业能够持续、动态地探索未来的可能场景。

例如: 如果外部环境(如经济或政策变化)或内部环境(如商业模式)变化, 会带来什么影响?

未来, 人力需求和供给存在哪些可能情景?

哪些关键的组织能力应该提前投入和布局? 在哪里布局?

如果采取不同措施, 会有哪些可能结果?

战略性人力规划的目标是确定战略方向, 一般来说, 是着眼于中长期(3-5年)的人力规划, 用于确定最佳的组织规模、组织结构、关键岗位、关键技能和地域布局策略, 以推动业务战略的整体模型。

第二招: 运营性人力规划——全面计划组织规模和人才结构

通过全面规划人力需求和供给, 企业的人力资源部门可以全面管控企业的人才结构、组织规模和编制。

这一行动通常是作为公司或部门年度规划的一部分, 承接业务战略和财务预算的要求, 盘点和规划企业各部门人员结构和编制, 从而直接指导人才招聘、薪酬规划、培训等人力资源流程。然而, 每个公司在实际执行过程中的成熟度迥异, 常见的差异或问题包括:

运营性人力规划周期是一年一次, 还是一年多次或

按需随时调整?

规划单元可以精细到什么程度? 仅是一层部门总人数的规划, 还是可以到最小组织, 甚至项目团队?

不同规划单元采用的是否一刀切的人力规划要求, 还是有差异化的人力规划模型?

人才分类可以有多少种维度? 是否有标准职级体系? 是否有多样化的技能标签? 是否能够通过多种人才标签追踪历史数据, 并且制订针对性的人力规划?

人力规划与业务部门、财务部门和其他人力资源部门之间是否有效统筹? 这意味着相关数据统计维度是否一致、相关数据(如业务量和人数、人数和薪酬包)之间是否建立了关联假设、是否有系统支撑数据联动更新?

运营性人力规划的目标是制订战术策略, 一般来说, 是着眼于中短期(1年以内)的人力规划, 通常涵盖整个公司或事业部层面。成功的关键是要紧密结合公司业务战略, 针对不同的业务形态设置合理的基线和量纲来构建差异化人力模型, 使各业务单元自主采用情景分析、趋势分析等方法, 及时调整人力编制, 以适应业务的快速变化和编制管控的要求。

第三招: 日常人力调度和部署——滚动预测和部署

通过灵活调度和部署, 快速满足组织当下的人力缺口。这一行动主要满足企业短期业务对人力需求, 对于以项目制为主的组织尤其重要。员工加入项目、资源上架的及时性和有效性直接决定了业务部门的收益和运

营效率。一些关键的考量因素包括:

员工信息是否在系统中存在有效记录?“有效”意味着是否及时更新、是否包含多种关键维度, 例如员工简历、项目经验、技能标签等。员工能否在系统中记录工时? 以便企业管控人力运营效率和核算成本。

员工在不同部门、项目之间的调度能否结算?

人力结算维度是否与周边, 例如人力预算、财务结算、项目结算等统计维度统筹?

日常人力调度和部署的目标是高效执行, 是着眼于短期的人力供需平衡, 如每天、每周、每月。成功的关键是主动追踪业务需求及滚动预测, 在合适的时间将合适的人用合适的成本匹配到合适的角色上, 从而实现业务的可持续利润和人员专业技能的双增长。

一式: 智能人力规划平台——精准预测

埃森哲的研究显示, 人才寻源、人力成本和人力需求变化是企业领导者认为影响其业务发展最重要的不确定性因素。

智能人力规划平台通过整合端到端的人力规划能力和流程, 结合最新的数字化手段, 实现从基础数据呈现到大数据分析等多元化功能, 包括人力需求预测、人力供应差距分析、供需平衡情景分析、人力策略仿真等, 可以帮助企业从多个维度进行模拟仿真, 从而精准预测和可视化未来的人力需求及供应, 并将结果应用于制订人才策略和举措(招聘调配、培训和继任计划等), 从而保障未来人力供应能够满足业务发展战略的需要。

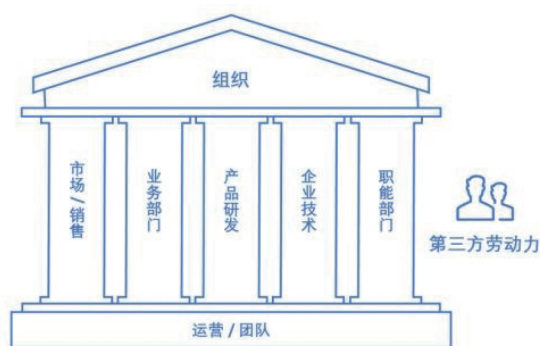
如埃森哲协助欧洲某大型电信设备集团构建了端到端的人力规划能力, 通过数字化智能分析平台拉通战略性人力规划、运营性人力规划、日常人力调度和部署, 从而大幅减少了加班时间, 提高了全球劳动力使用率。

凡事预则立, 不预则废。通过构建端到端的人力规划能力, 企业可以综合利用数字化技术和先进的管理体系, 建立起一支高度适应性的人才队伍, 全面提升企业的应变能力, 从而快速应对环境变化。

适应性团队正在兴起

现在

围绕特定岗位和技能打造的静态和固化的组织



未来

基于技术和项目打造的动态和适应性的组织

