



市场化 HR 职能 | 第二篇： 价值衡量体系助力 HR4.0 转型





过去 30 年，HR 始终视“勇敢革新，寻求对业务提供更大价值”为自身定位。如今，大部分领先企业已基本完成 HR “三支柱”的转型。面向未来，我们预计 HR 将回归商业本质，升级为聚焦价值创造的市场型 HR。基于这一观点，我们在《市场化 HR 职能：回归商业本质，聚焦价值创造》一文中，对 HR 内外不同服务对象进行了识别，并分别就其关键诉求及服务场景进行了探讨。本文围绕某消费品企业的具体案例，深度剖析 HR 4.0 转型实践，并聚焦探讨 HR 4.0 价值衡量体系。

案例背景：某中国领先消费品企业启动了为期十年的战略与组织变革

凭借多年来对市场机遇的精准把控和优质的产品交付，在全体员工的不努力下，某消费品企业成功布局多个国家，斩获了高速增长和丰厚利润，一举实现从“一无所有”到“行业领先”的跨越式发展。然而，面对

新的市场竞争格局，三方面挑战日益凸显：

在主战场压力和新战场动力的驱动下，该企业自 2021 年开始启动面向未来 10 年的战略与组织变革计划，他们以重塑产品创新引擎、打造数字化运营模式，以及升级组织与人才能力为核心，以期到 2030 年成为全球领军企业。面对组织变革，HR 团队面临两大新课题：一，HR 应发挥怎样的作用？二，该如何衡量自身价值？

问题提出：多次改革后，HR 仍面临三大困扰

困扰一 脱离业务，僵化强硬

考虑到公司正身处重大变革进程，业务调整完成后，便会着手开展组织和人才调整。例如，思考并寻找组织所需人才骨干，调整能力结构及文化氛围适配等。然而，这些问题并未得到 HR 的有效承接。以总部 HR 为例，由于缺乏对基层业务实际的深入了解，出台的各项政策机械教条，未能满足不同人群的差异化管理需求。组织缺乏有效的方法判断 HR 政策效果欠佳究竟是落地执行问题，还是顶层制定问题，也缺乏有效的数据分析能力进行决策支持。在有效需求调研欠缺的情况下，HR 政策制定过程不甚客观，领导急于出成果，CoE 出台政策容易成为“拍脑袋”政策。此外，政策沟通过程缺乏透明度，“口头文化”盛行，员工对政策存疑或需要提建议时，找不到正式的反馈渠道。

困扰二 能力摊薄，手段落后

随着业务规模的不断扩张，业态变得愈发多样且复杂。HR 能力被摊薄，缺乏全球化视角，知识沉淀不够，在战略解码、组织设计、领导力发展、变革管理、数据分析能力等方面存在明显短板。虽然组织采取 HR “强管控”，但由于 HR 对各国合规要求认识不足，难以有效支撑法人维度的合规。HR 数字化建设以被动响应为主，碎片化和烟囱式建设缺乏整体规划与治理，影响客户体验并导致数据流断点，无法支撑数据驱动的运营和决策。

困扰三 各自为政，疲于奔命

多年来，该企业一直奉行 HR “三支柱”的运行模式，CoE、HRBP 和 SSC 各司其职。然而，端到端 HR 服务职责不清，各模块各自为政，协同机制不畅，目标不统一，导致价值衡量标准缺失，成就感低。CoE 未能树立起流程主人翁意识，疲于应付课题和任务，缺少精力和时间跟踪政策落地，导致政策反馈机制缺失。HRBP 概念泛化，虽然一线 HR 人员在组织关系上基本均属 HRBP 类，但职责范围定义不明，导致不少 HR 人员仅承担招聘和发薪等事务性工作。SSC 缺乏“产品经理”，导致无人牵引标准化服务的设计和交付效率的提升。

对比同行，该企业已是 HR 3.0 “三支柱”转型的领跑者，是众多企业研究和学习的对象，但其 HR 职能仍存在上述诸多痛点。在该企业部分管理者眼中，HR 部门虽然忙碌，却很难说明究竟为业务转型创造了哪些价值，又创造了多大价值。面对上述挑战与差距，该企业围绕“市场型 HR”，启

动了新一轮的 HR 4.0 转型。

破题思路：探索 HR 4.0 升级，建立市场型 HR

1 回归商业本质，建立市场型 HR

首先，该企业从理念上进行突破，从 HR 3.0 “HR as a Partner” 理念转变为 HR 4.0 “HR as a Business”，用商业逻辑看待 HR：商业的本质是交易，价值虽因人而异，但交易能够体现商品的价值。只有客户认可该商品的效用或效益，并且愿意为之买单，才能证明并体现该商品的价值。因此，经营者需要明确针对目标客户的价值主张，并匹配有针对性的产品和服务。同时，经营者还需持续推进降本增效，在不断提升其产品和服务竞争力的同时，降低交易成本。

2 明确“市场型 HR”转型思路

基于回归商业本质的理念，该企业明确了 HR 4.0 转型的整体转型思路：

价值牵引：以“服务对象（团队及人群）”为主轴明确 HR 价值主张（利益点承诺），基于“业务场景（如业务性质、区域、项目、发展阶段等）”提供与业务流程集成的 HR 产品及服务；

能力驱动：聚焦客户导向、产品思维、敏捷协同、数字化赋能等主题，打造 HR 核心能力；

敏捷交付：引入敏捷运作机制，升级“三支柱”，按能力组合进行联

合作战，让 HR 产品与服务触手可及；

数字运营：以“IT 即服务、专业即服务、团队即服务”的方式，多渠道快速响应业务需求。

聚焦议题：HR 价值衡量体系

为了更好地说明 HR 的价值主张并衡量其交付成果，该企业建立了一套涵盖结果及过程两大类指标的 HR 价值衡量体系（见图 1）。其中，结果类指标主要从以下三个维度衡量 HR 价值：

维度 1：战略目标及影响力，确定服务对象及价值主张，识别对业务的影响；

维度 2：人才资本有效性，衡量组织健康度及人才使用效率；

维度 3：HR 运营效率，反映 HR 服务运营水平。

图1 基于价值定位，建立涵盖结果及过程两大类指标的HR价值衡量体系

示例

结果指标

1	战略目标及影响力 敲定服务对象及价值主张，识别对业务的影响	董事会/投资人 财务成果 如：人均效率	客户 市场份额 如：服务有效行为	社区及监管机构 声誉价值 如：人员合规行为	生态圈及合作伙伴 合作价值 如：合作有效行为
	人才资本有效性 衡量组织健康度及人才使用效率	组织健康度 如：领导力、创新力、执行力		人才使用效率 如：Talent to Value、人才敬业度	
	HR运营效率 反映HR服务运营水平	HR 运营成本度量 如：服务配比	HR 活动有效度量 如：雇主品牌	HR 服务交付度量 如：NPS	



过程指标

服务过程对准SLA目标，反映服务运营的水平

McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡

维度1 战略目标及影响力

企业经营需要为董事会、投资人、客户、合作伙伴、社区等外部利益相关方创造价值。为了支撑企业实现战略目标和影响力，该企业 HR 围绕

不同利益相关方的价值主张，明确了价值创造重点：

对董事会/投资人：HR 需通过人效管理，帮助企业提升利润水平；

对客户：HR 需提升员工客户服务行为的有效性，助力企业提升市场份额；

对社区及监管机构：HR 需保障员工行为合规，为企业建立声誉价值；

对生态圈及合作伙伴：HR 需提高员工合作效果，帮助企业塑造合作价值。

优化人效管理

该企业从业务板块、岗位职能、用工类型等多个维度，对人均净利润（即净利润/员工数）和元均营收（即营业收入/总薪酬成本）等人效指标进行分析，识别人效提升机会点，制定提升目标，并测算提效对该企业净利润的影响。该企业引入麦肯锡人效实验室，通过数字化驱动、组织效能提升、业务流程优化组合拳，规划并落地了 7 项短期提效举措和 4 项中长期提效举措（见图 2），帮助该企业实现~20%的人效提升。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46941

