



劳动力管理

劳动力规划基本要素

将劳动力规划与核心业务战略保持一致具有前所未有的重要性。据美国劳动统计局 (Bureau of Labor Statistics) 的分析，实际上，平均 70% 的企业运营预算被花在劳动力上。如今，外部因素（例如，业务波动、劳动力动态变化以及技术进步所具有的颠覆性）使企业对劳动力进行短期和长期管理以实现最佳业务价值的方式变得日趋复杂。内部缺陷（例如，无法有效分析现有员工相关数据以获取有效信息）进一步加剧了这种挑战。

我们将通过本文探讨一些最佳实践，这些实践能够帮助企业战略性地将劳动力规划与核心业务战略保持一致，以提升绩效、实现更好的经营业绩并降低劳动成本。

“鉴于挑战的复杂性和紧迫性，打造面向未来的劳动力-现在— 是任何企业最高领导层的职责所在。”

埃森哲 (Accenture) 分析师 Ellyn Shook 和 Mark Knickrehm

劳动力规划：为什么现在比以往更加重要

长期以来，波动性一直是所有主要行业面临的一大挑战。大部分的企业努力制定长期业务战略，以期能够预见不可预测的变化将对经营业绩产生影响的具体方式。它们还努力创造所需要的运营灵活性，从而以有助于实现可持续业务成功的方式来应对挑战。

劳动力规划对于帮助企业制定成功所需要的短期和长期业务战略起着至关重要的作用，并且有助于实现有效实施战略所必备的运营灵活性。

如今的经济、政治、技术和社会趋势瞬息万变，这使得正确解决基本的劳动力规划问题并非易事。幸运的是，企业可以采用一些最佳实践来降低风险并确保其劳动力能够适应未来的业务要求。在本文中，我们提供进行劳动力规划时可考虑的四种最佳实践。让我们具体加以分析。

要点一：将劳动力规划与核心业务战略和目标紧密相连

在许多企业，劳动力管理是最后一个运营“孤岛”所在，亟需被打破并且整合到核心业务运营。无论是否是仅存的“孤岛”，现在和未来的业务需求都要求企业将劳动力——具体而言，劳动力规划——与业务核心完全整合并且密切保持一致。

如今的经济、政治、技术和社会趋势瞬息万变，这使得正确解决基本的劳动力规划问题并非易事。

专家对此持赞同观点。根据埃森哲的分析，“战略性劳动力规划最终会使企业能够对不断变化的劳动力供应进行有效预测，以满足未来工作需要。缺乏战略性劳动力规划将无法践行业务战略，——毫无疑问，也就无法作为一个数字化企业参与竞争。”¹

存在哪些障碍：

- 未与业务的其他部分相整合的劳动力信息系统。根据一项对全球7,600位企业高管及其员工进行的调查，美世咨询公司 (Mercer) 发现91%的受访者相信，对于解决最紧迫的人才问题至关重要的数据更倾向于驻留在营销和财务管理系统中。²
- 针对劳动力规划采取战术性短期方法。
- 缺乏对雇主-雇员关系中的主要趋势以及如何在新的模式下进行最佳管理的充分理解。德勤 (Deloitte) 研究表明，大多数非传统工人通常由采购部门进行战术性管理。根据该研究机构2018年的《全球人力资本趋势》(Global Human Capital Trends) 报告，在11,000位受访者中仅29%表示他们对非传统工人对工作合同的遵从情况进行跟踪，只有32%跟踪其工作质量。³

需要做什么：

- 实施能够简便且无缝地为管理层和其他重要规划及运营领导者提供相关劳动力数据的解决方案。
- 确保数据交换是双向的，从而使运营数据能够为劳动力规划决策者提供信息。
- 战略性分析雇主-员工关系的趋势，并将所获得的洞察融入企业的核心业务战略。当被德勤要求对其2020年的劳动力组成进行预测时，在11,000多名调查受访者中37%预计合同工将会增加，33%预测自由职业者将增加，而28%预计临时工数量将增长。⁴
- 使劳动力规划管理者成为共同制定企业长期业务战略的合作伙伴。

要点二：将短期和长期劳动力规划保持一致

毫无疑问，企业的业务战略要着眼于未来的不同时间表，企业的劳动力规划也应如此。企业在一个不断变化的环境中运营，这些变化大部分直接作用于企业的劳动力。

技能要求在不断变化。企业现有技能以及未来需要的技能之间存在显著的不匹配。从客观角度看：二十一世纪60%的工作需要仅20%的劳动力拥有的技能。⁵

人才库的属性和预期在发生变化。现在，千禧一代已经是劳动力中最大的群体占比高达34%，未来十年将升至75%。同时，Z世代——1995年或者之后出生的人同时也是世界上真正的数字原生代，将开始逐步迈入劳动力市场。根据埃森哲员工价值指数 (Workers Value Index)，情感因素（例如，敬业度、生活质量和地位）即使不比薪酬和福利更重要，也至少是同等重要。⁶

尽管短期劳动力执行对于帮助企业满足季度目标起着重要作用，而劳动力规划必须从更长远的角度考虑，并且将不断变化的技能要求与可满足这些要求的劳动力的可用性相结合。

劳动力规划是一个动态业务流程。因此它应当被不断更新。

存在哪些障碍：

- 对劳动力规划采用一种根深蒂固的方法实际上只是战术性的。根据毕马威 (KPMG) 2018年“全球 CEO 展望”(CEO Outlook) 调查，CEO（通常只）注重确定亟需技能的重要性优先级，但他们还必须考虑劳动力的长期发展。⁷
- 缺乏确立了正确指标以及详细程度的明确定义的劳动力计划，而正确的指标和详细程度是在未来不同时期制定明智业务战略所必需的。
- 缺乏配套的技术基础设施，这类技术基础设施能够提供针对企业未来不同时期劳动力需求的一致且不断发展的洞察。

需要做什么：

- 为企业的劳动力计划制定明确定义的时间表，并针对每个时间表确立所需要的指标和详细程度。
- 对所有相关时间表采用相同的劳动力规划方法，从而对计划进行持续和无缝更新。
- 从长远角度考虑企业需要做什么以确保长期劳动力规划能够保证企业始终符合相关要求（例如，集体谈判协议和公平调度法规）。
- 随时了解商业、法规、政治和社会趋势，从而深入洞察劳动力要求以及可用性的可能变化。

要点三：产能要求规划需求的精确性

成功的企业总是有准确的近期产能要求计划。但通常几个季度或一年之后，一切就会变得模糊不清。借助劳动力规划最佳实践方法，企业能够开发方法来进一步预测未来需求

——所需要的技能类型、在什么层次以及在哪些位置。这有点类似企业目前在短期战术层面做得较好，但需要改进流程和支持技术。

存在哪些障碍：

- 对长期外部趋势（例如，不断变化的技能要求以及它们可能如何影响业务运营）了解有限。
- 业务流程无法基于季节性需求、生产要求、对劳动法和其他合规要求的遵从性以及客户服务标准来预测劳动力需求。
- IT 基础设施不能支持针对长期劳动力规划考虑因素的假设情景分析。

需要做什么：

- 采用分析、人工智能 (AI) 技术增强 IT 能力，以及如何将物联网 (IOT) 有效整合到核心劳动力规划。
- 开发业务流程以支持对预测的劳动生产力要求进行更加细化的分析。不仅仅局限于预测所需要的技能的总数以及何时、何地需要。而要解决一些具体问题——例如，培训与雇佣具备新技能的员工之间的权衡，以及如何最佳地使用长期员工、合同工和外包劳务人员。

一家全球制造企业开发了生产力规划的最佳实践方法，使企业能够利用历史数据、业务环境数据以及所需要的员工属性信息来针对未来两年的业务需求高峰进行提前规划。

- 简化入职流程（几乎是即时的）和其他劳动力执行流程，从而使它们同样高效。
- 注意员工敬业度偏好，但不要让它主导战略性员工和队伍规划思维。

要点四：让数据发挥最大价值

在大部分企业中，劳动力数据丰富，但未被有效利用。人们普遍承认，与劳动力相关的数据分析对于解决这一问题起着至关重要的作用。在 Deloitte Global 2018年“人力资本趋势分析”(Human Capital Trends) 调查中，84%的受访者表示，他们认为人员分析重要或者非常重要，在重要性排名中居第二位。⁸

采用最佳实践方法，企业可以详细了解有哪些与劳动力相关的数据以及如何将其应用于企业的核心业务规划。

存在哪些障碍：

- 缺乏基本分析能力，无法充分利用劳动力相关数据。
- 在利用分析技术方面，欠缺娴熟的管理和技术能力。在2017年针对1,500位高级管理者进行的一项调查中，德勤发现，仅17%的受访者熟悉人工智能概念及其在企业中的应用。⁹
- 当与先入为主的观念发生冲突时，管理者不信任数据。在接受毕马威2018年“全球 CEO 展望”调查的 CEO 中，78%表示，制定决策时，如果与其经验不符他们会忽视数据驱动的洞察。¹⁰
- 无法将劳动力规划数据整合到核心企业资源规划系统以使劳动力与生产保持一致。

需要做什么：

- 对已采集和存储的劳动力数据进行清查。
- 制定所需要的劳动力相关信息指标，以满足关键的运营成功因素。
- 升级技术基础设施以弥合数据采集、存储和分析的差距。
- 使用人工智能和其他分析工具，以确定所需要的信息和已

有信息之间的差距。

- 开发持续分析流程以预测将需要什么技能、如何将其与目前已有技能进行对比，以及如何最佳地满足长期劳动力要求。根据美世咨询公司2018年“全球人才趋势调查”(Global Talent Trends Study)，“通过预测将需要的技能并对个人的贡献和生产率进行监控，人工智能有助于简化人才管理流程。让人工智能承担重任，HR 能够专注于人才战略、促进劳动力决策并且协调供需。”¹¹
- 清晰了解技术的潜能和局限性以及人类专业知识在从 IT 投资中发挥最大价值所起的关键作用。埃森哲在其战略性劳动力规划报告中指出，“人类和机器对于规范性分析模拟模型的成功都发挥着各自的作用。二者共同带来了提升战略性劳动力规划所需要的优势和先进性。先进的可定制、灵活和可扩展的分析平台能够帮助企业直观地了解流动性日益增强的人类和机器劳动力的未来需求和供应……。同时，人类具备机器所没有的细致入微的判断力。这正是人类要识别输入变量、配置软件、定义算法、评估模拟结果、确定替代方案以及实施组织变更来使未来供应与预测需求保持以一致的原因所在。”¹²

如何优化劳动力规划：了解、采纳、适应

任何好的劳动力计划都会不断变化。要持续更新以满足新的需求。不过，从先前迭代的结果吸取的经验教训常常被丢弃。对以往成功和失败的了解是未来的一个丰富指引之源。

我们在本文中重点介绍的四个劳动力规划要点中有一个共同的成功要素。那就是需要为劳动力规划的各个方面建立一个反馈循环，从而使企业能够在考虑未来要求的同时系统地评估以往的经验。一旦具备这种反馈循环，在认真分析和了解失败原因后，企业需要果断摒弃那些不起作用的东西。

在其“引领变革：打造面向未来的劳动力”(Harnessing Revolution: Creating the Future Workforce) 报告中，埃森哲分析师 Ellyn Shook 和 Mark Knickrehm 恰当总结了战略性劳动力规划的重要性。“领导者需要充分利用其所拥有的一切优势——包括企业在专注于技术时被忽视的风险：确保员工具有相关性和适应能力，以应对这种新变革带来的挑战。如果这听起来似乎是一个人力资源问题——不要被愚弄。鉴于挑战和机会的复杂性和紧迫性，打造面向未来的劳动力——现在——是任何企业最高领导层的职责所在。”¹

3

Infor Workforce Planning 简介

Infor® Workforce Planning ——是 Infor WFM 套件的组成部分，是一款专为满足现在和未来战略性劳动力规划需求而打造的解决方案。它可以极大地改进将人力资源规划集成到企业整体业务战略的方式。借助该解决方案所包含的功能，可以简化制定和管理劳动力预算的方式，从而减少成本、时间和错误。Infor Workforce Planning 使用历史绩效、标准和生产率指标来创建涵盖预测的业务需求自下而上的劳动预算。该解决方案还可简化企业管理其劳动预算的方式，从而始终保持与未来和近期业务需求的密切联系。

1 Rouven Fuchs and Yaarit Silverstone, “Strategic Workforce Planning finally gets Strategic,” Accenture, 2016. Page 9.

2 “2018 Global Talent Trends Study: Unlocking Growth in the Human Age,” Mercer, 2018. Page 25, <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>

3 Dimple Agarwal, Josh Bersin, Gaurav Lahiri, Jeff Schwartz, Erica Volini, “Introduction: The rise of the social enterprise 2018 Global Human Capital Trends” Deloitte Insights, March 28, 2018. Page 26.

4 Ibid. page 7.

5 “Strategic Workforce Planning,” Williams HR Consulting, 2017. Page 3. (On Human Resources Professionals Association (HRPA) of Canada.).

6 Ellyn Shook and Mark Knickrehm, “Harnessing Revolution: Creating the Future Workforce,” 2017, Page 12.

7 “Growing Pains: 2018 US CEO Outlook,” KPMG, 2018. Page 1.

8 Dimple Agarwal, Josh Bersin, Gaurav Lahiri, Jeff Schwartz, and Erica Volini, “The Rise of the Social Enterprise. 2018 Deloitte Human Capital Trends,” Deloitte Insights. 2018. Page 89.

9 Ibid. page 73.

10 “Growing Pains: 2018 US CEO Outlook,” KPMG, 2018. Page 5.

11 “2018 Global Talent Trends Study: Unlocking Growth in the Human Age,” Mercer, 2018. Page 23.

12 Rouven Fuchs and Yaarit Silverstone, “Strategic Workforce Planning finally gets Strategic,” Accenture, 2016. Page 6.

13 Ellyn Shook and Mark Knickrehm, “Harnessing Revolution: Creating the Future Workforce,” 2017.

了解更多 >



Infor 致力于打造面向特定行业基于云部署的企业级应用软件。凭借在 170 多个国家/地区的 17,000 名员工和 68,000 多家客户，Infor 软件专为助力企业进步而设计。要了解更多信息，请访问 www.infor.cn。

Infor 公司 2020 年版权所有并将保留所有权利。文中相关文字及图形标志是 Infor 和/或其关联机构和子公司的商标和/或注册商标。所有其他商标是其各自所有者的财产。

INF-2038109-zh-CN-0720-1