



人效（PES）方案介绍

目 录

1

人效 (PES)概述

2

人效 (PES)方法论

3

人效 (PES)实施流程

4

人效 (PES)案例分享

四达的人效（PES）观

价值主张

同样多的人，创造更多产出；
同样的产出，使用更少的人。

人效的量化：测算概念

人效=人均收入= 营业收入 / 人数

- 此种测算方法通常应用于横向对标
- 在不了解竞争对手内部数据的情况下，此种方法可进行简单分析，了解企业与竞争对手在人力资源管理效率上是否存在明显差异

人效的分解：进阶概念

人效=员工价值 / 人均成本

- 立足于员工行为不仅能为企业创收，并且能为企业带来隐性价值，四达提出了员工终身价值的概念

四达人效

人效理论认为

提高人效，不是简单的缩减人数；而应通过关注员工需求，促使员工发挥内在效能力量，使企业规范转化为员工的自觉意识，企业目标转变为员工的自发行动，从而达到为企业增收，基业长青的目的

寻根溯源——关注员工才能满足客户需求



人效 (PES)

目标

问题

分析方法

作用外部客户，提升客户忠诚度，进而提高营业收入和利润

作用内部员工，提升员工忠诚度，进而提高营业收入和利润

将内部员工视为内部客户，转化员工忠诚度，提升企业人效，创造更大价值

1从0-10打分，您将本公司产品/服务推荐给亲戚朋友的可能性有多大？
2给出上述分数的原因是？

1从0-10打分，您推荐亲戚朋友到本公司工作的可能性有多大？
2给出上述分数的原因是？

- 分析所有涉及产品、服务水平的因素，找出这些因素对NPS的影响大小和影响水平
- 建立快速反馈改进机制
- 明确优先改进的因素和重点关注客户群
- 明确不同层级（一线、中层到高层）的职责、手段、目标
- 持续改进提升

- 分析所有影响员工工作发挥的因素，找出这些因素对eNPS的影响大小和影响水平
- 建立快速反馈改进机制
- 明确优先改进的因素和重点关注的员工群
- 明确不同层级（一线、中层到高层）、不同部门（HR、职能、业务）的职责、手段、目标
- 持续改进提升

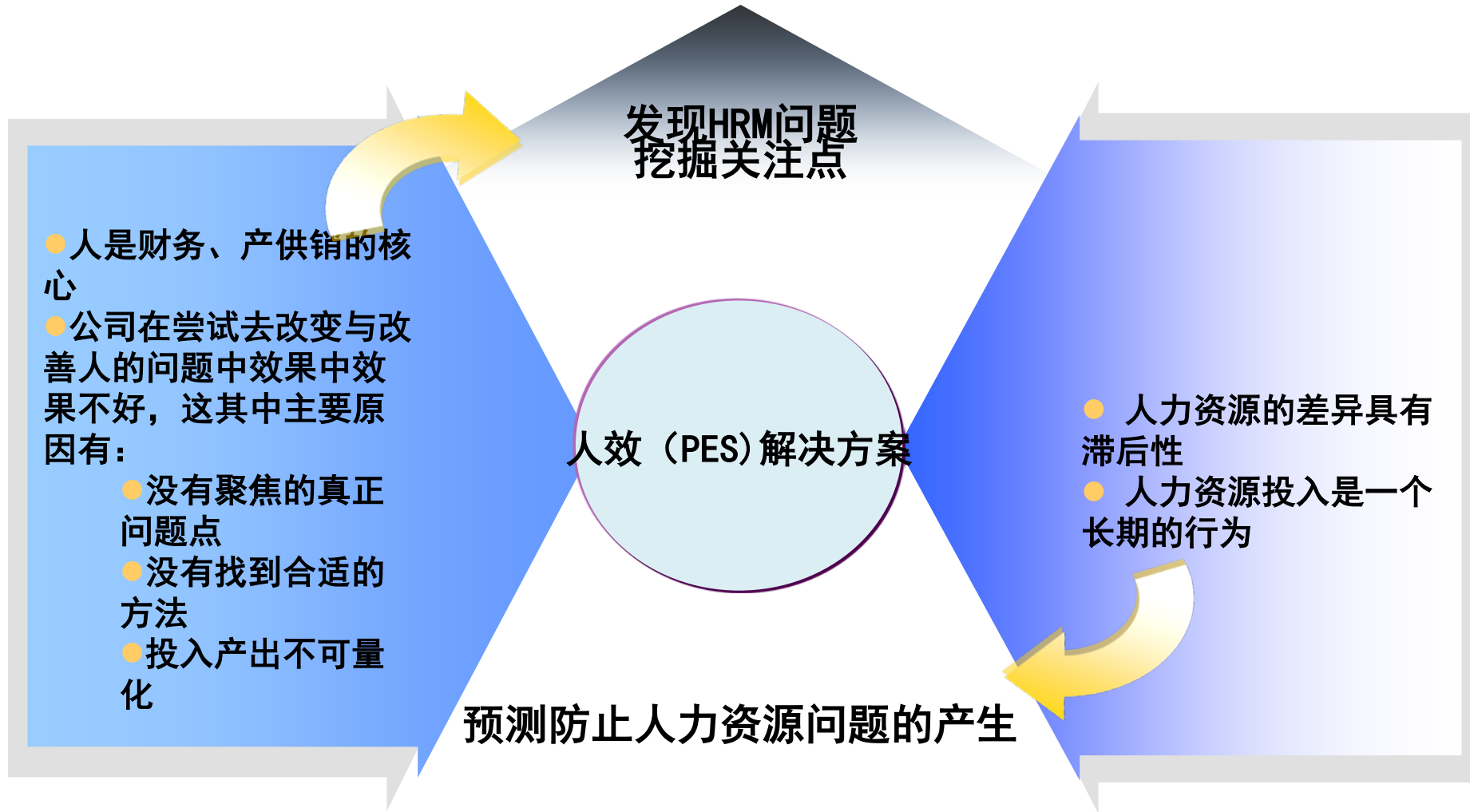
- 通过互联网思维将员工的积极主动参与意识发挥到极致
- 真正锁定人效高低背后的驱动因素，也就找到了真正的需求
- 将四达现有基础服务产品和增值服务产品有机结合，针对企业真实需求对症下药
- 通过四达产品的导入，以及人效（PES）后续持续打分改善，清晰量化服务价值

关注客户需求，让客户需求推动企业产品服务改进



关注员工需求，让员工成为满足客户需求、掌握客户动态、提供产品/服务改进的主体

人效（PES）的作用



人效（PES）的优点

自下而上问诊：

产品结构梳理按照自下而上的方式，从员工出发，了解公司存在的深层次问题

更简短易共享：

相对传统的员工满意度和忠诚度调查更加简短，更加容易让员工不厌烦的情况下参与完成。基于两个问题的调查结果更容易解读和共享

更灵活可动态对比：

调查可在员工就业的各个阶段灵活进行，例如培训、绩效考核、招聘等任何节点，并能通过不同时间节点的反复测量，提供可动态对比的数据分析

给予投入产出的财务量化分析：

通过分析影响因数的财务相关性，形成人力资源管理的投入产出分析

以始为终：

通过提升员工满意度实现客户满意度提升

目 录

1

人效 (PES)概述

2

人效 (PES)方法论

3

人效 (PES)实施流程

4

人效 (PES)案例分享

人效（PES）评分的终极（一级）问题

•如果从0到10打分，您推荐您的朋友或亲属来本公司工作的可能性有多大？

➤ 基于人效（PES）一级评分
可以区分人力资本

良性人力资本

- 积极员工承载的人力资本
- 良性人力资本是促进企业成长、创新的可持续动力

不良人力资本

- 消极员工承载的人力资本
- 不良人力资本是削弱企业成长的人力资本
- 不良人力资本毁坏了公司在雇员以及市场的声誉
- 使用不良人力资本会使员工、客户远离公司
- 不良人力资本越多，公司员工士气越低落

➤ 由忠诚度和盈利能力区分员工，
预测员工行为，制定行动方案

高

用人成本

低

高	羈留者	天使候选人	天使
低	叛乱分子	不可知论者	传教士

消极员工

被动员工

积极员工

低←忠诚度→高

人效（PES）评分的次级问题

•影响您给出这一分数的因素有哪些？（多选题）并给出每一个选择因素的满意度评分

*) 公司与员工签订的劳动合同切实考虑了员工的切身利益，没有霸王条款

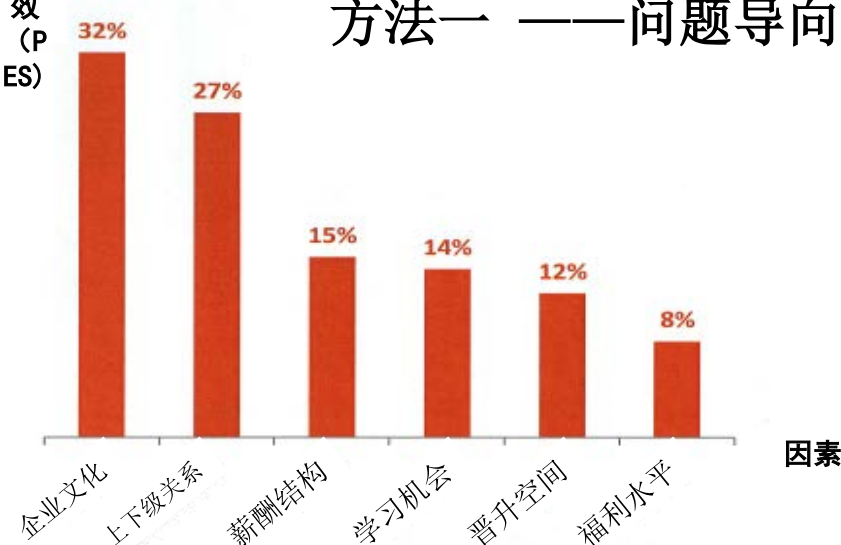


- | | | | |
|------------|------------------------|-------------|-------------------|
| •HRM的服务导向 | •学习和培训机会 | •工作授权 | •福利结构 |
| •招聘 | •晋升空间 | •工作内容的挑战性 | •福利发放 |
| •劳动合同签订 | •职业发展前景 | •个人能力发挥程度 | •福利水平的外部竞争力 |
| •劳务派遣用工形式 | •团队氛围 | •工作中的成就感 | •休假管理 |
| •入职管理 | •员工关系融洽性 | •工作压力 | •带薪年假享受情况 |
| •考勤管理 | •跨部门协调 | •长期激励内容 | •工作硬件条件 |
| •绩效目标制定 | •内部沟通顺畅度 | •长期激励执行 | •企业文化 |
| •绩效考核方法和手段 | •上下级关系 | •薪酬结构 | •人力资源管理信息查询 |
| •绩效结果应用 | •上级领导对员工意见和
建议的接纳程度 | •薪酬水平的外部竞争力 | •公司内部晋升机制的合
理性 |
| •轮岗机制 | •上级领导的管理风格 | •薪酬水平的内部公平性 | •企业社会形象、行业口
碑 |

基于人效（PES）二级评分找出真正的驱动因素

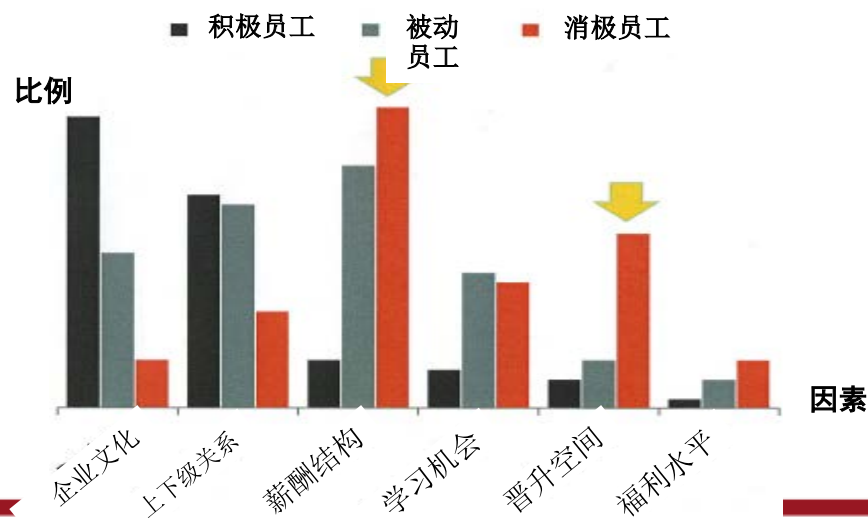
人效
(PES)

方法一 ——问题导向：简单数据分析找出问题



第一步:

1. 统计整体样本调研结果，计算不同影响因素的子人效（PES）值
2. 找出影响员工忠诚度较低的主要因素（人效（PES）最低的5个因素）



第二步:

1. 统计整体样本调研结果，对不分析不同影响因素的三类员工比例差异
2. 区分影响员工成为积极者和导致员工成为消极者的主要的因素
3. 有针对性、更聚焦地处理问题

➤根据人效（PES）得分，在CBM模型(人力资源管理全景图)中定位影响因素，并标记相关度

	HRT		HRM				HRD		HRIT
	HR 规划, 治理, 项目管理		人力资源配置	绩效管理	薪酬激励	劳动力规划	组织发展	学习与发展	信息管理
	转型项目	HR管理							
战略规划计划	■ 人力资源转型规划	制定和管理人力资源战略规划 开发人力资源管理政策和流程	资源策略和规划	绩效管理策略 绩效管理规划和目标管理	■ 员工的年度报酬策略(预算编制) ■ 奖励、表扬和激励策略	■ 劳动力长期需求预测 ■ 劳动力财务规划和预算 ■ 季度劳动力规划	■ 组织（重新）设计	■ 学习与知识管理策略 制定培训方案 课程规划 学习基础设施规划 中高管理层发展	■ IT应用策略 ■ 人力资源信息系统基础设施规划
管理、监督和跟踪	■ 变革管理	■ 管理并控制HR职能和绩效 ■ 管理供应商 ■ 并购和拆分管理 ■ 外部关系管理 ■ 员工关系管理 ■ 员工健康和安全管理 ■ 方案和项目管理 ■ 法律法规管理	■ 招聘管理 ■ 员工工作转岗和调配管理 ■ 退休和离职管理 ■ 外派和返派管理	■ 绩效评估及跟踪管理	■ 薪酬管理 ■ 福利管理 ■ 薪酬核算和报告管理 ■ 员工保留管理	■ 劳动力分析管理 ■ 设计和分析劳动力规划管理流程 ■ 分析和监控劳动力和运营绩效	■ 职业发展管理 ■ 岗位管理 ■ 能力素质管理 ■ 个人发展和职业规划管理	■ （营销和销售）学习管理 ■ 课程和内容管理 ■ 注册和毕业管理 ■ 规划和优化培训资源 ■ 知识平台与管理 ■ 培训数据和报告管理	■ 定义和管理报告流程 ■ 定义员工数据和查询流程 ■ （网络）内容管理、治理监控
执行和操作			■ 执行招聘 ■ 执行工作转岗 ■ 执行离职和退休 ■ 执行和管理外派	■ 执行绩效回顾评估 ■ 提供员工咨询	■ 执行绩效工资发放 ■ 执行福利发放 ■ 执行固定工资发放 ■ 执行养老金发放 ■ 执行费用报销	■ 劳动力部属（优化） ■ 日常劳动力部属和优化 ■ 时间和考勤管理		■ 交付方法管理 ■ 交付前 / 后期服务管理 ■ 提供学习交付 ■ 基础设施和采购管理 ■ 执行评估和认证	■ 员工和经理帮助热线 ■ 员工数据和状态变更 ■ 执行报告 ■ 执行人力资源调查 ■ 信息系统维护

示意图

基于二级评分找出真正的问题

方法二——系统导向：统计分析数据，形成解决行动计划

为什么会
推荐我们

相关

企业文
化

福利水
平

薪酬结
构

学习机
会

上升空
间

上下级
关系

$r=.38$

$r=.40$

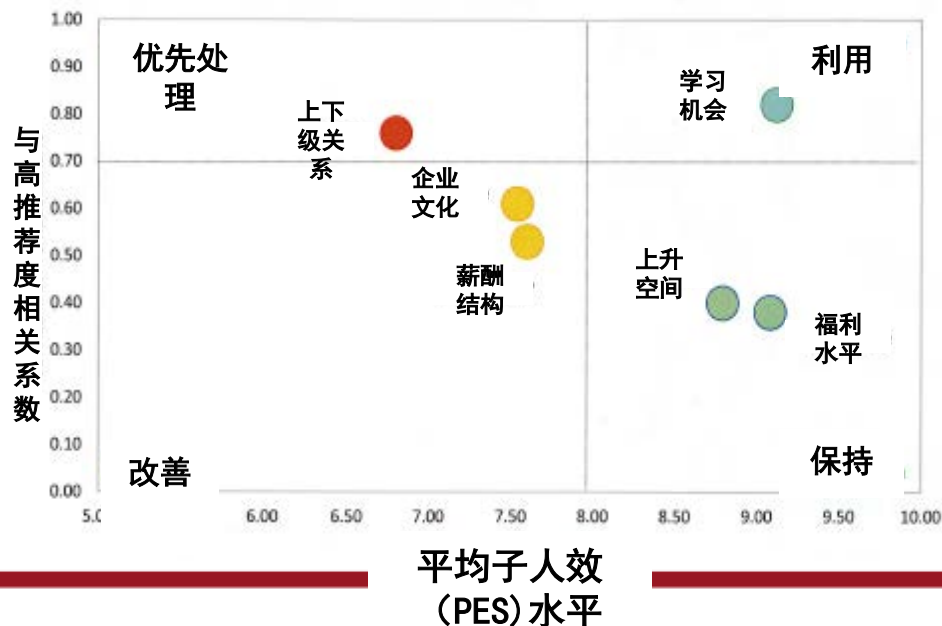
$r=.53$

$r=.61$

$r=.82$

$r=.76$

相关系数 (r)



第一步:

1. 针对全部40个影响因素，做相关分析，找出与人效 (PES) 相关的影响因素

第二步:

1. 根据二维象限，确定优先行动目标
2. 根据二维象限，明确行动策略
 - 有限处理：子评分低，且与总评分相关度高的因素，如“上下级关系”
 - 改善：如“企业文化”确实需要改善，但可以作为第二步的改善内容
 - 利用：如“学习机会”是好的影响因素，要有意识的对外传导，成为和谐竞争力的重要因素
 - 保持：要保持住现有的水平

基于二级评分找到驱动因素和人效（PES）的关联性

相关系数 ($R^2=0.63$)	因数
回归分析系数	
0.37	上下级关系
0.24	企业文化
0.20	薪酬结构
0.18	福利水平
0.07	学习机会

- 将影响因素与财务数据结合在一起
- 明确改进的具体收益

增加一个单位的“上下级关系”子人效（PES），则能增加约0.37的总评分

0.37 （上下级关系）+ 0.24 （企业文化）+ 0.20 （薪酬结构）+ 0.18 （福利水平）+ 0.07 （学习机会）=总人效（PES）



第三步：

1. 将不同影响因素与总评分联系起来
2. 基于不同员工的终身价值，预测不同影响因素每提升一个单位对财务的影响，并基于财务分析，建立人效（PES）提升的投资回报模型

总评价为10的财务价值=积极员工终身价值

总评价为0的财务价值=消极员工终身价值

总评价每提升0.1时，财务价值提升（积极员工终身价值-消极员工终身价值）/10

目 录

1

人效 (PES)概述

2

人效 (PES)方法论

3

人效 (PES)实施流程

4

人效 (PES)案例分享

人效（PES）合作建议

客户内部支持

- 由企业内部选拔各层级及业务线代表组成骨干团队，分析、订制人效指标体系
- 在人效指标体系建立及人效提升项目过程中给予必要的支持，如提供相关数据，企业内部现行制度文件等
- 参与整个人效提升项目过程，配合项目落地实施

破解人效

对标

差距分析

问题归因

提升路径

- 分析调研人效现状
- 深入解析内部提出的思考与挑战
- 所属行业人力资源管理特点解读

- 人效现状纵深对比
- 同行业标杆企业人效特点、利弊分析

- 对人效指标进行进阶分解
- 针对影响人效指标的多重变量进行分析

- 整合人效指标的影响因素
- 根据CBM模型定位主要影响因素所处人力资源管理模块，并标注相关度
- 聚焦于高相关度问题模块

- 管理
- 制度
- 人才
- 企业文化

中国四达竭诚为您服务

人效（PES）实施周期以及流程

人效（PES）服务包括三个大的阶段（21个工作日）：人效（PES）问卷设计，人效（PES）大数据收集和人效（PES）人效提升

人效（PES）问卷设计

人效（PES）大数据收集

人效（PES）人效提升

问卷初稿设计

问卷沟通及调整

发放填写问卷

跟踪分析

形成诊断报告及分享

方案设计及实施

■2个工作日
■对人效（PES）问卷进行初稿设计

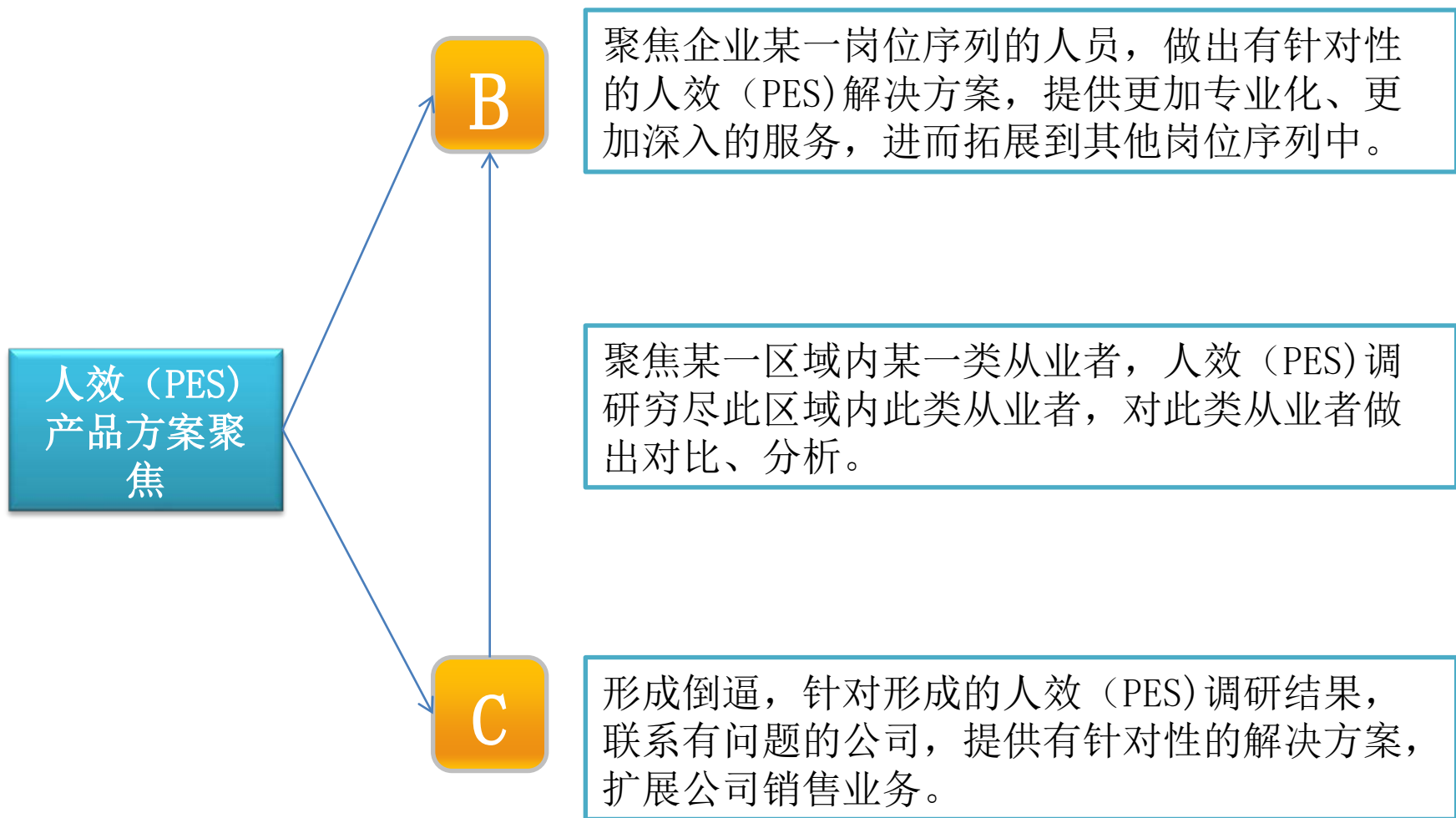
■3个工作日
■与人力资源负责人进行沟通，并对问卷进行调整，形成最终问卷

■10分钟/人，2-10个工作日
■可采用APP、问卷星等不同工具

■分析问卷数据：1-10个工作日
■跟踪目标员工：2-10个工作日

■形成诊断报告：2-10个工作日
■汇报分享：0.5-1个工作日

■7-14个工作日；
■具体时间根据方案设计和双方沟通协商确认



1. 聚焦于B

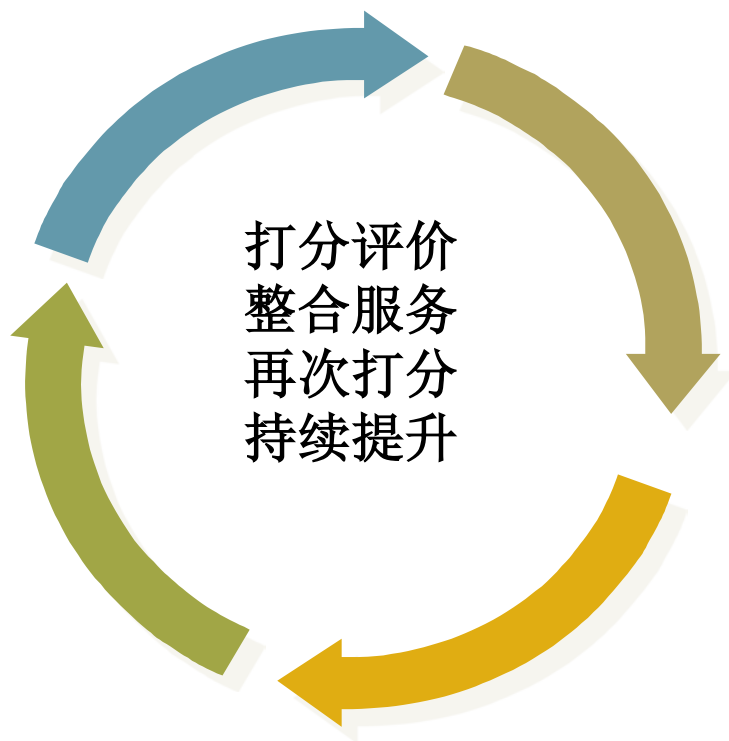
对于企业来说，人效（PES）解决方案的聚焦方向既可以面向企业内各级员工，也可以聚焦在某一岗位序列的。以人效（PES）为方法论，识别企业员工人效基本情况，同时找到目标企业在这一岗位序列中存在的根本问题，就具体问题设计极具针对性的解决方案，并落地实施，一段时间后进行二次调研后分析改善成果，并以此为里程碑扩展到其他岗位。

1、岗位人效（PES）测评

- 精准定位客户目标岗位
- 人效（PES）测评的颠覆性价值传导
- 人效（PES）测评的引入
- 实施

4、再次测评提升

- 与客户共同发展
- 持续监督和改善



2、人效（PES）数据分析

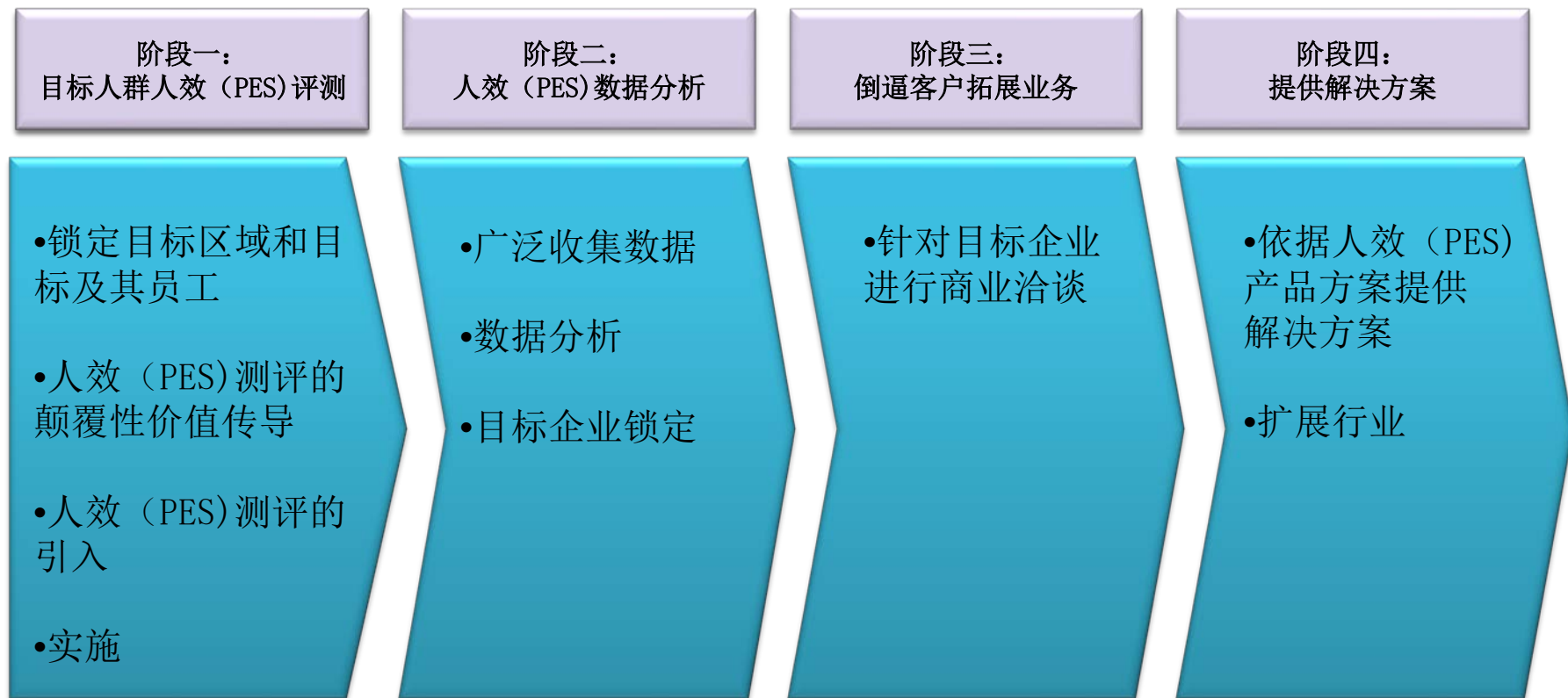
- 利用人效（PES）工具区分影响因
- 利用人效（PES）工具找到根本原
- 想改善吗？从哪里做起？

3、提供解决方案

- 人效（PES）产品方案

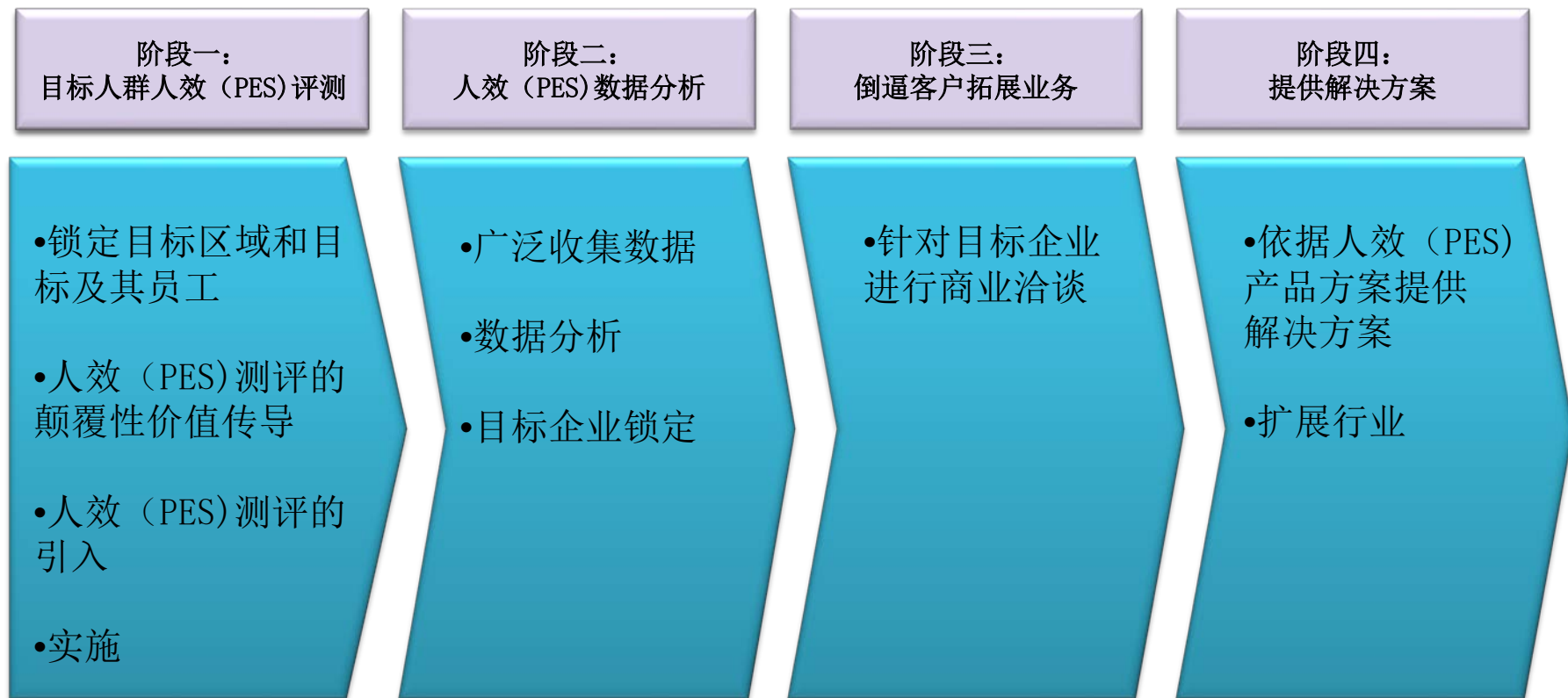
2. 聚焦于C

此种方式是采取主动进攻策略，采用大数据思维，对某一区域、某一行业的企业员工进行量化和测评，对不同公司的员工人效（PES）状况进行对比和分析，以此为依据，主动打开市场，与存在问题的公司形成合作，提供专业化支持。



2. 聚焦于C

此种方式是采取主动进攻策略，采用大数据思维，对某一区域、某一行业的企业员工进行量化和测评，对不同公司的员工人效（PES）状况进行对比和分析，以此为依据，主动打开市场，与存在问题的公司形成合作，提供专业化支持。



特点

产品结构梳理按照自下而上的方式，从员工出发，了解公司存在的深层次问题。针对这些深层次问题，产品可满足客户定制化和标配化两种不同需求。针对客户的两种需求，为客户提供点选方式和标配方式两种解决方案。



自下而上问诊

针对公司在人力资源方面可能遇到的问题，设计了52个问题，形成问卷；根据人效（PES）理论，员工根据与自己实际工作的契合情况给每道题打分（0-10 分），通过问卷，了解公司在人力资源方面存在的问题。

这一方法改变了以往方案和产品的匹配通常根据企业认为其人力资源可能出现的问题，变被动为主动，更加具有针对性，诊断的问题也更加符合公司的实际。

如下图所示，问卷调查采取员工打分形式，而每道题目都有对应的人力资源层面和服务内容，可以更清晰地了解公司存在问题的方面。

人效指标（PES）调查问卷

28 薪酬结构

33) 公司的薪酬结构合理能很好地兼顾职位等级、个人技能和资历、个人绩效等方面

29 薪酬水平的外部竞争力

34) 公司内员工的薪酬水平高于与其相同技能、资历、学历的其他公司员工

30 薪酬水平的内部公平性

35) 针对我为公司作出的贡献而言，我的薪酬水平公正合理

42 人力资源日常事务管理

50) 公司人力资源部的日常工作效率很高

51) 我很清楚公司人力资源部的日常工作内容

薪酬结构	对标行业薪酬数据分析	
	薪酬构成要素设计	
	薪酬固浮比设计	
	弹性薪酬解决方案设计	
薪酬水平的外部竞争力	对标行业薪酬数据分析与自我评价	
	薪酬策略与定位	
	人工成本财务可支付性分析	
	弹性薪酬解决方案	1.子女入托入学
	家庭无忧解决方案	2.家庭财产/保险
	员工健康管理	3.家属及子女的医疗保障
薪酬水平的内部公平性	不同层级的薪酬水平设计	4.商业保险保障(含家属)
	不同序列的薪酬水平设计	5.个性化节假日关怀
	不同区域的薪酬水平设计	6.文体娱乐
	弹性薪酬解决方案	
	家庭无忧解决方案	
	员工健康管理	
人力资源日常事务管理	人力资源管理流程梳理	
	人力资源管理流程清单编制	
	人力资源管理流程优化设计	
	劳动事务代理	
	人力资源职能整体外包	1.劳动合同合规合法性梳理
	劳动关系梳理服务	2.规章制度的起草或修订
	劳动关系规范重塑服务	3.竞业禁止保密协议的起草或修订
	劳动关系危机咨询	4.法律文书的出具、起草或修订
	劳动关系云服务	5.劳动关系文本的出具、起草或修订



定制化解决方案—点选式服务

针对问卷反映出的问题及对应人力资源层面，我们给出了一整套人力资源解决方案，综合了基础服务和增值服务，为客户提供一揽子解决方案。

客户可以根据自己的需要或者意愿选取服务内容，根据客户选取的内容提供与此相对应的服务，科学而又有针对性地解决客户难题。

点选式服务可以有效地与互联网相结合，与网站、搜索引擎、微博、微信、APP相兼容，实现更广更深层次的推广。

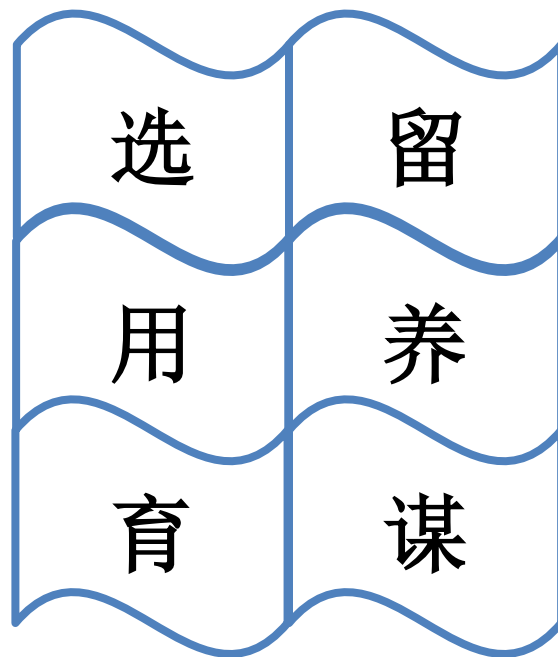


标准化解决方案—标配式服务

如果客户不了解自己的具体需求，可直接采用标配式解决方案，全面而系统地解决客户的难题。

标配是服务依据模块化思维，解决客户因为信息量过大而无所适从的问题，模块化标配式服务可以帮助客户理清思路，简化选项。

➤根据人效（PES）得分，找到企业的症状，我们有相应的产品及解决方案来解决症状



人力资源日常事务管理

劳务派遣用工管理

劳动关系管理

选

留

用

养

育

谋

入职管理

人岗匹配

工作内容的挑战性

个人能力发挥程度

薪酬结构

薪酬管理

绩效管理

薪酬水平的外部竞争力

薪酬水平的内部公平性

薪酬发放效率

绩效目标制定

绩效管理方法
和手段

绩效结果应用

返回

目 录

1

人效 (PES)概述

2

人效 (PES)方法论

3

人效 (PES)实施流程

4

人效 (PES)案例分享

某软件公司人效（PES）人效问题诊断整体思路

人效（PES）人效 问题诊断

诊断当期问题

- 目的
针对销售绩效考核缺乏激励性、标准性等现象，了解现象背后的本质问题和影响因素
- 价值：确保上市前业务稳步增长、人才队伍稳定
- 调研范围：
销售人员+分子公司的后台人员
- 设计理念
 - ✓终极问题
如果从0-10打分，您认为通过改善销售绩效考核激励方案，很好地提升销售业绩并留住人才的可能性有多大？0为完全不可能，10为很有可能
 - ✓次级问题
基于下列对于终极问题得分有影响的因素，请您再次从0-10打分。0为没有相关性，10为高度相关
1) 从绩效目标的设定、绩效管理方法和手段、绩效结果应用的三大维度
2) 12个因素
.....

预测潜在问题

- 目的
了解员工的推荐度，预测人效水平持续提升能力，明确影响全体员工整体人效水平提升及潜力发挥的问题和影响因素
- 价值：发现高速成长的人才隐患，打造一支能够支撑高伟达业务快速增长的员工队伍
- 调研范围：
全体人员
- 设计理念
 - ✓终极问题
如果从0-10打分，您推荐符合任职需求的亲戚朋友到高伟达工作的可能性有多大？0为完全不可能，10为很有可能
 - ✓次级问题
基于下列对于终极问题得分有影响的因素，请您再次从0-10打分。0为没有相关性，10为高度相关
1) 从选、育、用、留、养和育六大维度
2) 39个因素
.....

某世界500强企业中国分公司企业内部人效对比分析

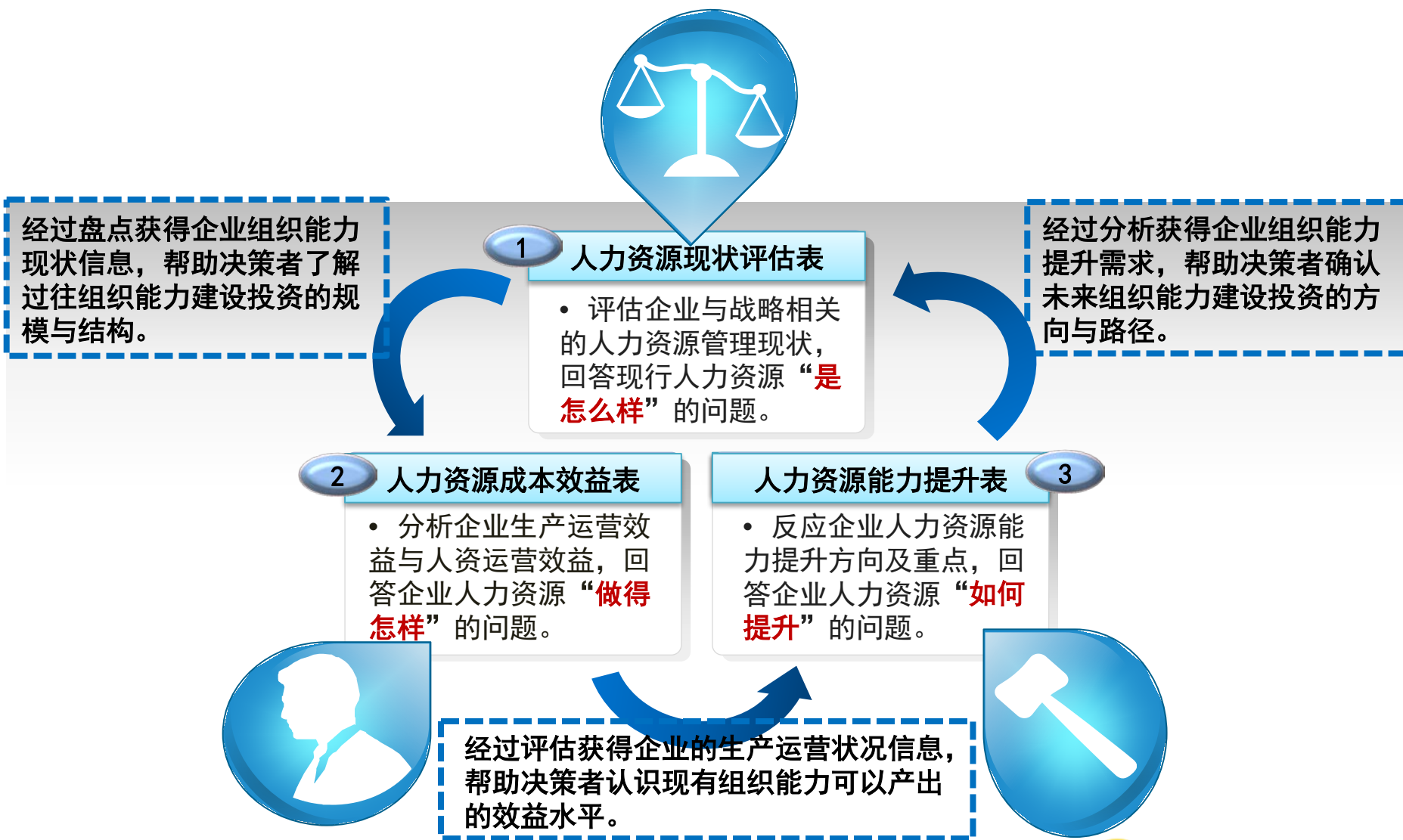
进行内部人效对比时，可将员工按岗位序列和岗位职级进行排列，即可实现针对级别或职能的统一对比分析

岗位序列

岗位职级

	生产	研发	营销	职能	...
...	...	...	...	...	...
部门经理	1	1.3	1.1	0.8	...
主管	1.1	1.1	0.6	0.5	...
专员	1.2	0.9	0.8	0.6	...
助理	0.6	0.4	1	0.4	...
...	...	...	...	...	...

国内某电力公司人力资源“三表”模型





谢谢欣赏！

更多资料请关注公众号：人资攻略