

## 人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至2021年6月30日：智享会付费会员企业超过4000家，已经进入中国的世界500强和全球2000强企业中，超过90%的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。



定价：68.00 元



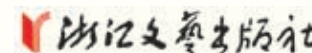
金景主编

HR 必备人力资源管理实践丛书 5

# HRBP 能力再升级

## ——内化 OD 能力，深度解析业务

主 编 金 景



**HR 必备**  
**人力资源管理实践丛书**

“HR 必备人力资源管理实践丛书”是智享会出品的系列图书，本书涉及人力资源管理各个模块，涵盖了大量前沿的企业实践，这些实践中所传递的管理理念或先进或经典，都能给乐于探索的 HR 管理者以启迪。阅读本丛书，您将会有如下收获：学习 500 强企业的最佳人力资源管理实践经验，了解人力资源项目中最新的运营方法、理论与工具的使用。我们相信，对外部实践的探索能够激发个体内在的能动意识，甚至可以由此沉淀、迸发出属于读者个人的管理思考与灵感。希望本丛书能够给还在路上的 HR 同仁们些许启发。

HR 必备人力资源管理实践丛书 5

# HRBP 能力再升级

——内化 OD 能力，深度解析业务

主编 金景

 浙江文艺出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

HRBP能力再升级：内化OD能力，深度解析业务 / 金景主编. —杭州：浙江文艺出版社，2022.2

ISBN 978-7-5339-6747-5

I. ①H… II. ①金… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2021) 第 275082 号

总 策 划 金 景  
执行策划 王诗倩  
责任编辑 余文军  
封面设计 浙信文化  
责任印制 吴春娟

## HRBP能力再升级——内化OD能力，深度解析业务

金景 主编

出 版 浙江文艺出版社

装帧设计 杭州浙信文化传播有限公司

印 刷 浙江海虹彩色印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 6.75

字 数 150 千

版 次 2022 年 2 月第 1 版 2022 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5339-6747-5

定 价 68.00 元

**版权所有 违者必究**

(如有印、装质量问题，请寄承印单位调换)

# 前言

时光荏苒，新的一年如期而至。环境、健康、经济、文化的剧烈变化，使过去的一年注定成为不凡的一年，我们被裹挟在变革中，跟随社会在RUPT时代中一起变革。对中国的企业来说，这更是内忧外患的一年。持久的中美贸易战，不知何时会卷土重来的疫情，国内的产业结构升级、人力成本上涨，已经让很多企业头疼。然而，正如任正非所说：“市场困难的状况，是最能锻炼人与提高人技能的历史时刻。”

如今，我们正面对前所未有的复杂环境、前所未有的新一代劳动力，HR职业本身也面临着巨大的挑战。可以说，敏捷是当下企业对组织形态发展的集中诉求。敏捷化的组织与HR，在今天的互联网时代，就是要能够有效地建立与内外部各相关方伙伴的连接与交互，在活性化的连接与敏锐化的交互中，共同创造、分享价值。

面临当下组织和业务带来的更多的不确定性，作为人力资源部与业务部门的桥梁，HRBP团队的角色也越来越受到关注，企业对HRBP的定位和要求也随之变高。毋庸置疑的是，人力资源管理技能一直都是HRBP的立身之本，包括人才、组织的管理，是扮演好HRBP角色的基础。与此同时，业务敏锐、关系管理（人际连接力）、诊断咨询、组织能力也已是HRBP扮演好业务伙伴的关键。HRBP如何帮业务伙伴解决问题，一方面是感性的关系链接，另一方面还是靠专业度。除了选、育、用、留外，如何做组织诊断、如何设计组织架构、如何推动组织变革，这些都是HRBP需掌握的技能，只有掌握这些技能，才能真正成为业务的合作伙伴。

市场在变，组织在变，HR必将由传统的模式演变成适应市场需求的模式。苦练内功，夯实管理基础，迎接春天的到来，成为HR的必修课之一。



# 目录

<b>第一章 聚焦话题</b>	<b>1</b>
HRBP能力再升级——内化OD能力，深度解析业务	3
第一部分 VUCA时代下的HRBP价值提升	4
第二部分 HRBP在组织发展中	11
第三部分 自我修炼，培养内核力	30
<b>第二章 企业实践</b>	<b>37</b>
训战结合，助力关键组织能力提升	39
员工福利项目的创新与迭代	45
强生：后疫情时代的直播招聘	48
事业部制绩效管理和职能架构的绩效管理实践	54
<b>第三章 大咖故事</b>	<b>61</b>
自驱而行，永不止步	63
做一个务实靠谱的领导者	70
<b>第四章 研究速读</b>	<b>77</b>
企业职业生涯管理地图调研报告	79
<b>第五章 法律要点</b>	<b>95</b>
劳动者连续工作满十年，用人单位可以到期终止劳动合同？——上海地区	97
竞业限制纠纷案件中竞争关系的定性探讨	100



## 第一章 聚焦话题

随着企业的组织管理模式变得动态和灵活，人力资源三支柱中的 COE 和 HRBP 之间的界限越来越模糊，装备 OD 能力将成为 HR 的一大趋势。本期专题我们将围绕“HRBP 的 OD 咨询力”这一话题展开探讨，更深入了解 HRBP 在组织发展中做什么，怎么做。







# HRBP能力再升级

## ——内化OD能力，深度解析业务

自戴维·尤里奇1997年在 *Human Resource Champion* 一书中提出“人力资源业务合作伙伴”（HRBP）的概念至今已20余年，在这期间，许多企业已对三支柱体系和HRBP的职能进行了探索和创新。如今我们经常将HRBP定义为组织诊断者、变革推动者，某些方面与OD实践存在相似性，即目的都是为了提升个体、团队及整个组织的机能。随着企业的组织管理模式变得动态和灵活，人力资源三支柱中的COE和HRBP之间的界限越来越模糊，装备OD能力将成为HR的一大趋势。本期专题我们将围绕“HRBP的OD咨询力”这一话题展开探讨，更深入了解HRBP在组织发展、变革中做什么，怎么做。

## 第一部分 VUCA时代下的HRBP价值提升

伴随着信息化和全球化的发展，我们正处于一个变革丛生的VUCA时代，企业面临无数的挑战 and 变化，每一次变化都意味着战略、架构、文化、流程等一系列因素对业务领导和员工的巨大冲击。企业寻求更为敏捷的协作形式与组织模式，人力资源随之进行调整。因为组织的调整成为新常态，HRBP团队的角色也越来越受到关注，企业对HRBP的定位和要求也随之变高。除了选、育、用、留外，如何做组织诊断、如何设计组织架构、如何推动组织变革，这些都是HRBP要学习的技能，只有掌握这些技能，才能真正成为业务的合作伙伴。在这一背景下，HRBP与OD逐渐有了融合之势。

### 缘起——内外合力驱动

我认为在当前的商业环境下，三支柱会逐渐发生“变形”。首先，未来OD专业部门在很多大型成熟企业会被弱化，一些功能也可能被外包。从业务的反应速度及成本两个维度考虑，未来虽然对OD能力的需求更大，但是更多的OD职责会由HRBP来承担，所以OD专业部门反而会越来越小，甚至消失。当然，因为中国的企业所处发展阶段不同，成熟度也不尽相同，所以并非全都符合这一趋势。目前来看，大型外企和老牌民企在这一趋势上表现得更为明显。其次，OD的能力越来越需要与HRBP结合。快速变化的商业环境让很多企业不得不面临变革，而变革所需的OD能力将与HRBP的角色结合更紧密，很多大型企业的HRBP会一人身兼两职，即原则上是HRBP的角色，但实际兼顾了OD的职责，这对企业自身来说既节约了成本，又实现了“一人多用”。最后，我觉得OD最终应该成为未来所有核心

业务领导或关键业务团队的普遍性能力，即不只是HRBP，整个业务团队都要建立OD能力，无须特别专业，但是成员彼此之间需建立基本的共同语言和共通性方法，从而更好地协同解决组织出现的各类复杂性和系统性问题。

我认为以上变化趋势主要归因于商业环境的快速变化，VUCA时代下，商业环境的不确定性很高，经常出现颠覆式的创新，推动整个格局的变化。与20年前相比，商业环境的复杂度大幅提高，在这样的环境里，速度变得十分重要，“唯快不破”成为商战中的金科玉律之一。如今企业在处理业务时，并非要一步到位，可以先跨出一步，然后在前进的过程中同步调整，即边发现问题边解决问题，更快应对业务变化和需求。组织内部的响应速度也应该紧跟业务的速度，而传统COE部门更多处在“后方”，很难及时满足“前方”业务的需求，所以为了缩短反应时间，更快解决业务需求，未来可能会弱化OD职能部门，将OD能力“前置”至业务部门，让HRBP乃至整个业务团队都掌握OD能力。

施重凌 | 时任卓越运营研究院顾问总监 | 霍尼韦尔（中国）有限公司

在企业中，很多人力资源服务一般由SSC和COE团队负责，如招聘事务有专门的招聘团队，数据分析有专业的数据团队，满足员工培训需求和培训实施落地则有学习和发展团队，员工和经理的日常流程支持也有共享服务中心辅助。那么HRBP如果不进行组织架构的搭建、人才的搭建、文化的渗透与宣贯，只是从事基础性的事务和运营工作，其对于组织的价值与帮助不大。

在我看来，TM或者OD就如同足球运动中的“中场”，C&B或operation更像是“后场”，他们离业务更远，HRBP则是“前锋”，“前场”与“中场”的配合需要非常默契。如果最前端的HRBP能直接快速地“进球”，这是最好的结果；如若不能，“中场”人员可以连接“前场”与“后场”，组织更好的进攻。具体来说，单个业务部门内的项目，HRBP无疑是最好的设计者和执行者，因为他们最了解该业务的具体需求与发展目标，由其来设计具体的工作流程及落地执行，更能行之有效。而若是整个公司的一体化项目，COE作为设计者更具有经济效应，可以在公司内全面铺开；至于执行者的角色，我觉得完全可以由TM、OD和HRBP等共同承担，或者HRBP作为facilitator，这取决于公司的人员配置及HRBP的能力定位。

毋庸置疑，从专业分工的角度而言，COE的角色定位在于根据业务的需求提供解决方案，他们在组织发展方面的专业能力更强，因为他们聚焦于这一领域的时间、精力更多，技能水平更高。但在百特内部，我们很多TM实际上是由HRBP

兼任的，这样的架构设计会更加相得益彰，既能立足整体，设计解决方案；又能从实际出发，基于对业务的精准诊断而进行及时调整，避免多团队的反复协商调整，可缩短反应时间，更快解决业务需求。

赵隽艳 | 时任大中华区人力资源及亚太区人才管理高级总监 | 百特医疗

我个人一直认为OD能力是HRBP的一项核心能力，作为HRBP不可避免地会负责部分组织发展的工作，掌握OD的能力对工作是很有裨益的。我从业多年也看到了HRBP与OD的不同结合方式，有将OD部门划分在业务部门之下的，也有将OD与HRBP的角色在业务层面进行结合的，还有把HRBP与OD当作两个不同角色完全分开的。这三种不同的模式我都亲身经历过，我认为OD的认知和技能是HRBP必须掌握的。OD是HRCOE的一部分，而HRBP极其重要的角色之一就是围绕业务需求来组织和整合HR的整体解决方案。

现在具备OD能力的HRBP越来越多，也已逐渐成为一种不可逆转的趋势，至于为何会出现这一变化，我主要观察到三个方面的因素：第一，目前业务对OD的需求已经从项目化和专业化转变为常态化和碎片化。此前，企业大多只是在面临关键或突围问题时，才考虑引入OD专家资源。比如供应链或整个组织架构和工作流程的重构，所以初期很多OD能力的使用都是项目化和专业化的。现在企业对OD的引入已经更为频繁，HRBP的角色已经上升至团队和组织层面，OD能力实际是职业技能的一部分，也是工作的常态。第二，企业内外部变化的节奏也要求HRBP承担OD的工作趋于常态化和碎片化。第三，HRBP作为业务伙伴首先十分贴近业务，所以在使用OD能力时也非常贴合日常的场景。

章晓洁 | 时任全球研发欧亚区人力资源总监 | 某知名药企

VUCA时代，组织的发展变革日益常态化，致使身处在这一时代的所有的HR和领导者都需要具备OD的咨询力以及觉察力。一个组织的成功，其主要因素首先就是对于周围大环境的十分敏锐且清晰的觉察力，只有具备这个能力，才能在组织战略制定上更具前瞻性；其次就是文化赋能，新生代现已成为组织主力，组织赋能亦成为时代的主旋律。这些关键因素都是BP在组织发展层面应该思考的新维度。

叶文玉 | 时任人力资源总监 / 大中国&南韩 | 奇华顿

组织发展的状况就像是一个人的身体状况，我认为BP具备OD咨询力分别受



到来自内外部两方面的影响。

从内部来看，首先是受企业不同生命周期的战略差异的影响，比如一个企业是处于初创期、成熟期还是变革期。像我们医疗行业，为提高服务质量，提供的都是一些非标准化的医疗产品，会根据不同地区的不同客户群体需求制定不同的战略目标。

从外部大环境来看，首先是行业自身的特点。“十四五”以来，大健康整体是一个大的风口，国家关于医药行业的相关政策我们需要给予充分关注，了解行业接下来会有怎样的机遇与挑战。其次是竞争对手的特点。像我们外资医疗与国家公立的医院是怎样一种关系，与其他私立的外资医院如何去对标，都需要BP在做诊断时去思考。

陈可 | 时任人力资源副总裁 | 哥伦比亚中国

## OD 咨询力已成为必修技能

小编语：HRBP 从诞生开始，实际上就被赋予了很高的期望。从企业外部来看，HRBP 被视为独立的“组织顾问”，从组织与人的视角去帮助企业做组织诊断、干预与介入、提供解决方案。而在企业内部，HRBP 通常被定位为“人力资源专家顾问”，业务期待其能从人力资源与组织视角去理解业务和战略，解决团队成长的问题。从这个角度来看，OD 咨询力已是 HRBP 的必修技能之一。

我觉得在谈 HRBP 需要 OD 咨询力的原因之前要先明确 OD 的定义。关于 OD 的定义众说纷纭，我个人认为 OD 是围绕“组织可持续发展，企业基业长青”这一目标进行各种干预，且无论干预的方式方法如何，都不会脱离目标的一项整体规划动作。除了具有明确的方向和目标外，OD 还会基于组织、领导力、人才等领域的洞察结果和内在理解进行设计，然后实施干预，推动组织可持续发展，提升企业竞争力。我是将 OD 放在组织的视角去看待的，超脱于我们常谈的 HR 职能的范围。

伴随这样的定义再谈 HRBP 为何需要 OD 咨询力就更清晰了。相对而言，HRBP 是一个冲在“前线”的角色，与业务部门的关系甚是紧密，在组织中需要依据不同的业务需求扮演不同的角色。面对日常的业务挑战，为业务部门提供问题的解决方法或建议时，HRBP 扮演的是教练或专家的角色。如组织变革时，业务部门就需要 OD 专家或内部咨询师的帮助，HRBP 需要扮演的角色就是 OD 专家或咨询师。

在我看来，OD咨询力并不是HRBP的一个可选项，而是一个必选项，即HRBP要能与业务领导做更顺畅的沟通，能理解业务领导提出的问题或者重构问题，并且对现有组织状况有一定程度的洞察，从而输出可行的解决办法或是有价值的观点。

傅艺君 | 时任人力资源副总监 | 某知名药企

我觉得HRBP需要具备OD能力，这一要求并非现在才提出来，应该说从HR三支柱理论的提出或者HRBP这一角色的诞生之际就点明了HRBP理应具备OD能力。只有这样，HRBP才能深入了解业务需求，才能全面参与到业务战略部署中，或者是根据业务战略提出组织发展、领导力成长、人才发展等各方面的解决方案。在百特，我们一直非常希望HRBP的同事能够有从事OD、TM、C&B的经验，这样能够为业务提供更有针对性的解决方案。

其次，从现在的市场趋势来看，HRBP更加需要具备OD能力。无论是我们身处的医疗行业，还是互联网行业等，各行各业其实都在快速转型与组织变革，这就需要组织升级、能力升级，以更好地应对外部市场的变化及公司战略的调整升级，在这过程中就非常需要HRBP能快速地提供解决方案。如果从传统的HR组织架构上而言，当变化发生时，HRBP要收集所有业务的需求，然后反馈至COE，再由COE设计解决方案、HRBP执行，这存在两方面的问题：一是COE人数有限；二是长链条的工作流程使得组织的反应速度减慢，敏锐度降低。所以从敏捷组织的角度而言，最有效的配置便是HRBP具备业务敏锐度及OD能力，方能应对外界不断变化的市场要求及内部企业升级换代的要求。

卢恺汐 | 时任中国业务人力资源总监 | 百特医疗

## **1+1>2，提供更高价值**

小编语：随着业务的快速发展，人力资源的敏捷灵活与专业度是企业最为需要的，“戴两顶帽子”逐渐成为趋势，让HRBP不再单纯地从一個视角看问题，看待事务的维度会更为多元，也能够给业务部门创造更多的价值。

从个人角度来说，当HRBP具备OD能力后，无疑是成了复合型人才，其职业竞争力势必提升，职业机会更多，对企业的价值也更大。从业务角度来讲，如果HRBP具备较好的OD咨询能力，可以很好地解决“后方”对业务问题理解不到位的问题或反应迟缓的矛盾。HRBP因为长期处于特定商业环境的现场，会不断地积累

对业务和业务挑战的认知，在此基础上，具备OD能力的HRBP在自我思考之外，能够更多地联系整个业务和人力资源体系，推出更具整体性和整合性的解决方案。于业务场景而言，HRBP具备OD能力后也能更深地理解业务状况出现的原因以及状况背后存在的问题和问题之间的关系，这有助于其进行系统性思考，从而更深入、更全面地解决问题。

施重凌 | 时任卓越运营研究院顾问总监 | 霍尼韦尔（中国）有限公司

首先，HRBP在企业内本身就具有不可替代的价值，因为HRBP在组织文化、人才等层面都能发挥专长，能注意到业务领导忽视了或是尚未深入了解的视角，从而给业务带来诸多价值。业务领导在做业务主导、战略主导时需要依靠组织文化、人才等多种因素来实现，所以作为HRBP就应该具备更深入的洞察力和掌握更专业的知识，优秀的HRBP可以为组织和业务带来不同角度的思考，为组织创造价值。

其次，对于HRBP自身来说，只有懂业务并掌握OD的核心能力才能与业务领导在同一层次对话，如此才能于业务领导处建立可信度，所以HRBP一定要拥有OD的知识技能和基础能力甚至看待问题的视野，以保证能与业务领导平行对话。如果HRBP与业务领导认知水平不相当，无法处于同一层次对话，很难进行较深入的沟通，那么在推动新方案或是程序时就很难得到领导层的buy-in，HRBP只有在具备一定的OD能力并且能与业务领导平行对话时，其见解、提议、解决方案等才会真正被采纳。

秦曼 | 时任组织发展总监 | 苏伊士集团

对于组织而言，BP具备OD能力，我认为有以下价值：

第一是保驾护航。保驾护航其实是一种预防性管理模式，就目前国内的医疗来讲，经常会把“治疗”当作健康的最重要组成部分。但其实在国外有一种新型理念，就是把健康的产业链拉长，进行预防性管理，即在健康的情况下就对自身进行健康投资，那么未来在医疗上的支出则会减少。延伸到我们OD的管理上来也是如此，在组织良好运行的情况下就开始实施预防性管理，那么一旦真正出现问题，成本就会低很多。

第二是对症下药。对症下药的场景通常是组织内已经出现一些问题了，这时HR就需要正视组织出现的问题，针对不同的问题进行诊断，并提出问题的解决方



案。其间可能涉及变革和创新，但也都是企业成长的必经之路。

第三是增强体质。从我们医疗的角度来说，在原本健康的体魄下可以用中医疗疗增强自身体质。映射到企业当中，即保持业务稳定增长的同时，进行相应的提升，实现业务持续增长，打造企业持续健康的生态。

陈可 | 时任人力资源副总裁 | 哥伦比亚中国

首先，对于HR个人而言，具备OD能力意味着BP能够真正站在HR和业务二者的角度，进行组织的诊断与分析。他的个人角色就像是医生，定期为病人（组织）进行全面检查，能够快速、敏锐地觉察到组织中出现的各种问题，并且运用自身的OD能力快速协调解决。其次，BP具备OD能力能够帮助自己站在更具战略性和影响力的角度思考问题；从宏观、系统的角度持续影响业务部门；从组织长远视角实施组织文化、组织架构等层面的梳理与设计。在未来，是否具备OD能力也是有效区别于一般HR的重要因素。

对于组织而言，VUCA时代下，组织的变化较10年以前无论是从频度、深度还是从广度而言，都要更多、更快、更广。BP专注于OD能力的深耕，能够更加快速地反应和应对外部多变的环境，为组织提供更多预判性的战略决策支持，从而能够在市场中长期占据较为有利的地位。

方齐国 | 时任人力资源伙伴负责人 | 某跨国企业

## 第二部分 HRBP 在组织发展中

HR 成为业务合作伙伴，这一诉求与最早提出“人力资源”概念的人力资源管理鼻祖——戴维·尤里奇教授的观点非常吻合：HR 部门应扮演四种角色，即战略伙伴、员工关系专家、事务管理专家和变革助推剂。该模型将“成为业务部门的战略伙伴”视为 HRBP 最重要的工作，认为其对组织的贡献超过了另外三项角色贡献的总和。HRBP 需要去参与宏观战略方面的工作，只是不同职级在其中负责的内容和发挥的作用不同。不同职级的 HRBP，沟通对象的职级和工作的内容往往会存在着一些差异。职级较高的 HRBP 主要负责宏观战略方面的工作；而职级相对较低的 HRBP 更多承担的是类似于顾问（Adviser）的职责，从事较多日常的一线业务支持工作。那么，企业究竟需要 HRBP 在组织发展中扮演什么角色？HR 们又如何才能跨出自己的小圈子，真正扮演一名业务伙伴呢？

### HRBP 承担的角色及职责

HRBP 在组织中主要扮演着四个角色：

第一，桥梁。HRBP 是公司与员工沟通的桥梁，也是业务与 HR 合作的桥梁。HRBP 要在组织中搭场子，为自己的团队创造良好的沟通环境。这种“场子”有可能是一种氛围，也有可能是一种沟通规则，抑或是其他。比如当组织成员沟通出现矛盾时，HRBP 可以通过创建高质量对话的环境，帮助管理冲突，协助他们找到共同的目标继续对话；当业务战略很宏伟却不知该怎么落地时，HRBP 可以通过主持战略讨论会等引导讨论，形成具体行动计划，帮助团队共创愿景，梳理业务战

略，并落实到具体落地环节。

第二，文化代言和推广者。每个公司都有自己独特的文化，HRBP无疑承担着公司文化传递和推广的职责，HRBP始终在践行公司文化，传播正能量。而且企业不仅应有企业文化，还应有各业务部门文化、团队文化，而各层次文化的建设和推进都需要HRBP。

第三，战略落地的推动者。HRBP需要赋能员工，推动战略落地，这就需要他具备OD的视角及能力，能够进行组织诊断，找到组织未来发展所缺乏的东西，从而为组织提供解决方案或相应的资源。

第四，专家。HRBP与传统的HR最大的不同之处在于，HRBP需要对人力资源各个模块的知识都要有所了解，而非只具有一家之长。HRBP面对的业务问题是多样的，其更应该看到各问题之间的关联性，并能为业务提供综合的人力资源解决方案或建议，HRBP需要具有较强的综合的人力资源专业能力和系统规划能力。另外，在这个迅速变化的时代，作为与业务并肩作战的HRBP也需要与时俱进，能敏锐地感知外界的变化及困难。例如在大数据时代，数据分析能力越来越为企业所重视，那HRBP就需要通过学习提升自己的数据分析与解读能力；同时随着新生代年轻人步入职场，我们的管理方式也需要与时俱进，作为HRBP也要不断学习，不断进行自我审视、更新和迭代，只有这样才能真正做好团队管理和人员管理。

陆扬 | 时任人力资源执行总经理 | 复星

谈到组织，我认为有三大部分必不可少：领导力、组织能力、绩效管理。

首先，关注业务部门的领导力成长。HRBP需有意识地培养业务团队经理人的领导力，每家公司的做法都不尽相同，是通过培训的形式发起一个项目，还是通过内部教练型领导的贯彻执行，根据各家公司的具体情况因地制宜地设计和执行。

其次，组织能力的构建。HRBP如何促进业务部门人员成长、促进业务团队能力的提升，这需要其了解业务团队内每个个体的能力情况和业务能力的需求，继而思考个体能力和总体能力的培养方式。

再次，关注组织的绩效。HRBP不仅仅是绩效管理流程的执行者，更应该是绩效文化的倡导和引领者。如何建立绩效评估体系、设置绩效考核流程、推进绩效

文化等等，也都是HRBP在日常工作中需要思考的。

此外，我们公司内部也十分关注组织架构的有效性。一方面，我们看组织架构内人员配置的有效性，每位主管的管理幅宽有多少、管理有效性如何，我们也在加大主管经理的管理幅宽，这对于主管的能力提出了更高的要求。另一方面，我们会关注内部沟通的有效性，信息从高层传达至基层员工需要经过多少环节。所以，在百特，组织架构有效性、管理宽度和纵向层级都是我们非常关注的部分。

林意清 | 时任亚太区人力资源副总裁 | 百特医疗

在霍尼韦尔，HRBP已经开始承担较多的OD职责，比如战略部署、组织诊断、复盘反思等。（1）战略部署。霍尼韦尔很多组织的战略部署会议是由HR领导担任引导师的角色，帮助业务一起制定战略落地方案。（2）组织诊断。我们内部称为组织的基线分析，即HR领导对组织的现状和问题进行深度的、系统性的了解，然后对组织的未来进行定义，找到变革路径并完成规划，最后建立机制以跟进这些转型方案。我们每年都会做组织的基线分析，这已经是一个例行性管理要求。（3）运营提效。我们会根据业务的即时需求采取行动，比如当最近几个季度业务本身的运营效率没有特别理想时，就会设法提升业务运营效率，运营效率提升背后和组织能力提升有强关联，在这种情况下，HR需要引导整个业务团队一起讨论，从而制定框架和解决方案并及时跟进。（4）助力转型。很多项目都和转型有关，比如目前常谈的数字化其实质就涉及转型问题，业务的数字化背后既涉及技术，又涉及人员，还有流程等各种层面的改变，于此，HR便需要扮演一个非常重要的角色——转型设计师或者引导师，从而帮助业务完成数字化转型。（5）复盘反思。根据业务领导的需要来进行复盘反思。一般而言，业务上有需求或要求时，HRBP就有担任相应角色的责任，这就需要OD能力来支撑。

施重凌 | 时任卓越运营研究院顾问总监 | 霍尼韦尔（中国）有限公司

在我看来，HRBP的日常工作可划分为几个维度：（1）面向日常的事务性工作；（2）面向未来的战略性工作；（3）关注人才发展；（4）关注流程。在这四个大维度下，可具体细分，比如提升员工敬业度，打造高效HR流程，帮助企业转型，参与战略政策设计，等等。在不同的情境下，HRBP也扮演着不同的角色。比如在提升员工敬业度的时候，HRBP扮演着员工“政委”的角色；打造高效HR流程时，是专家的角色；企业变革时，要扮演变革助推器的角色；在战略执行时，则是战略伙伴的角色。

在我们公司，HRBP的胜任力模型有四个方面：（1）Self——建立关系、获取信任，HRBP要主动走出去，与业务进行各种形式的积极交流；（2）Teams——能与他人协作，构建网络，建设高效团队；（3）Strategy——要从战略出发，包括管理复杂性、平衡利益相关者、决策质量、业务洞察等；（4）Result——要具备结果导向思维，有效地规划，协调一致，然后确保承担责任。

何白云 | 时任大中华区人力资源暨企业文化总监 | 科利耳

HRBP在赋能组织发展过程中，其角色需要在不同角度之间进行灵活转换或平衡。第一，充当Consultant（组织顾问）的角色，作为业务的伙伴在问题不清晰的时候，HR利用自身的专业度和影响力去构建清晰的思路；第二，成为一个Driver（引领者），引领组织、推动组织变革的发生与落地；第三，HR还需要承担Facilitator（引导师）的角色，协调和促进组织流程设计与优化，引导战略讨论，协调和促进活动和计划的落地实施。

方齐国 | 时任人力资源伙伴负责人 | 某跨国企业

## 不同阶段，不同职责

不同发展阶段的业务部门对人力资源的需求及对HRBP的需求有所不同，HRBP的价值发挥和工作内容与业务的期望和需求密切相关，换句话说，HRBP的价值发挥某种程度上取决于业务对HRBP的需求有多大。

举例来说，2016年，我加入公司时，正是公司五年计划的第一年。彼时公司虽在全球有着较高的品牌知名度，但在中国仍处于初创阶段，HR团队尚未完善，劳动合同、薪酬福利等也未形成体系。随着公司在华业务的高速发展，组织内存在的问题开始凸显，这时候便需要HRBP参与组织的设计，与业务领导一同设计出组织将要成为的样子，包括在未来状态下的人员角色和职责的设计。同时，完善相关的人力资源流程，为公司的五年计划打好基础，这时HRBP会承担较多的事务性工作。除此之外，为了助力公司的长远发展，还要找到适合组织发展的文化，并结合业务的需求和反馈发起不同的主题活动，通过文化建设提升员工的凝聚力。

2018年，在组织逐渐成熟之后，公司开始了业务转型，由经销转为直销。面对这一变化，我们与业务部门一同开展了一系列的变革管理，调整招聘策略及薪酬福利体系等，确保了整个组织设计下人力结构的合理性。在这个过程中，还会

涉及员工的沟通、人员的安排及员工个人目标的设定。这时HRBP则是作为变革推动者，推动了组织变革的端到端的业务梳理和重新设计。

今年，公司开启了第二个五年计划，有了更高的发展目标，对人员的能力也有了更高的要求，因此当下我们人力资源的工作重点便落在了优化整个组织的能力，主要看组织在市场上是否有竞争力、组织中的岗位设置是否合理有效、岗位上的人是否发挥效用。落实到具体工作，我将其分解为四个方面：一、组织扩张；二、运营精细化管理；三、能力建设；四、文化建设。总而言之，在组织的不同阶段，HRBP的职责会有所不同，但一定不能偏离公司的战略方向。

何白云 | 时任大中华区人力资源暨企业文化总监 | 科利耳

在我所服务过的组织中，BP与OD的职能界限大多是没有划分得特别清晰的。这也是谈论BP的OD咨询力话题的一个重要现实前提。其实在真正开展业务的时候，往往不能把二者完全割裂开来看。对于BP自身的能力建设，本身就需要OD咨询力的加持。将OD的职能归为BP的职责范围，可以分为两种情况：

对于跨国公司的大区域的BP而言，全球各区的业务在未来几年中的分布并不一致时，会针对全球各业务区域的组织进行调整，调整过程中可能会涉及把某一个业务组从某个区域取消或是转移到另外的区域，抑或是成立一个新的业务组来支持未来所在区域的业务增长。这个过程中，大BP就需要思考如何把新组织的人才配齐，是从内部渠道还是外部渠道。此外，大BP还需要兼顾组织区域人员分布的平衡性问题，包括每个国家甚至每个城市的排兵布阵是否适应相应地区组织未来的发展。

对于中小区域的BP，跟着当地业务组的发展方向，并不牵涉整个大的业务的调整，他们所能承担的OD的职责可能会涉及当地组织能力盘点，盘点现有组织的能力是否匹配未来产品发展所需，从而与COE合作进行培训、内部或外部的招用，来进行组织能力短板的补齐。

罗慧玲 | 人力资源专家

据我所知，每家公司HRBP承担OD职责的程度都不一样，有的HRBP会承担几乎所有的OD职责，而有的只承担个别；处于不同发展阶段的公司，其HRBP所承担的OD的职责也不尽相同。根据我的经验来看，真正发展较为成熟、在HR领域



有突出成就的公司，HRBP基本已经可以完全承担OD的工作，因为OD的工作本身就需要与业务接近，所以优秀的HRBP完全能承担OD的工作，并且还会在日常工作中使用OD的思维方式、理念和工具。目前很多HRBP也在积极主动地朝这个方向发力，不断地充实自己、发展自己，在工作中逐渐掌握OD的相关能力。然而，现在依然有很多HRBP在重复操作性的工作，OD的工作基本还未渗透到他们的工作中，他们自己缺乏这一意识且不会使用工具，所以更聚焦于招聘、培训、薪酬福利等处于操作层面的工作。

秦曼 | 时任组织发展总监 | 苏伊士集团

## HRBP如何诊断组织？

小编语：HRBP在成为战略合作伙伴时，另外的一个能力点是能够审视组织运作模式的合理性。这需要对企业运作模式有深入的理解，按照公司治理、业务流程、人员管理、激励机制等方面对组织架构的各个层面进行审核，根据企业的战略规划，确定是否需要调整组织结构。组织诊断是指在对组织的文化、结构以及环境等的综合评估的基础上，确定是否需要变革，这个能力点与HRBP另一个角色“变革推动者”遥相呼应。而作为HRBP，要如何正确理解业务、识别痛点，实现赋能？

首先，深入了解业务。因为每个行业、业务对人员、对组织的要求是不太一样的，所以HRBP第一步要了解业务，行业有着怎样的特点，其商业模式是怎样的……只有摸清楚、看明白组织存在的根本问题，才能对症下药。切忌生搬硬套，不要将经验性的做法运用到一个新的组织。每个组织都有自己的特殊处境，外企的做法不一定适用于民企，成熟企业的运作方法强行用于创业公司就有可能“水土不服”。比如外企的做事流程是年初定目标，然后回顾目标，最后确认目标。但这一套思维方式就不适合用在创业公司，因为它处在从0到1的初创阶段，很多事情都是多变的、不确定的，所以它需要的不是设定年度目标和一个系统化的流程制度，而是一个大的战略方向和及时地调整敏捷组织，同时文化和凝聚力打造也在这个阶段变得尤为重要。

其次，识别核心需求。HRBP在组织中能承担的职责非常多，但是时间有限，所以一定要抓住重点。我建议HRBP可以先了解团队中的核心人员是谁、核心的需求是什么，然后与核心人员建立信任，赢得其支持。识别了核心人员之后，第二步就是要识别核心需求，这其中HRBP可以借助各种手段，比如调研问卷、访

谈、参加业务会议等，深入了解公司现在的业务情况、未来发展的业务需求，以及团队人员的想法。通过这些声音基本上能帮助HRBP判断出公司及组织未来一年应该优先开展的事情，然后与业务部门共创整合方案。其实在业务人员遇到困难时，大多数人的反应是直接、快速地给出解决方案。但我认为恰恰相反，HRBP一定不要着急给答案，可以先试着通过提问的方式，启发和引导他们自己寻找解决方案。

陆扬 | 时任人力资源执行总经理 | 复星

组织诊断工序复杂，方法多样，如果进行全盘组织诊断，通常会经历方案设计、诊断、反馈反思三个阶段，本质是一个循环往复的过程。通常我们会采用诊断式和对话式两种组织诊断的方式：

(1) 诊断式：把组织看作人，然后通过给它“照CT”“验血”“测心率”等进行“全身心”诊断。比如，我们会专门做员工调研、一对一访谈等，还会基于与组织情境相配的模型做测评，根据测评结果了解问题所在并思考解决之法。这一方法主要是基于数据进行诊断，了解组织的情况。

(2) 对话式：通过搭场子制定对话的情境，以大致了解组织当前存在的问题，并思考解决问题能用到的方式方法。这种方法相对来说不够结构化，但往往可以在不同的对话叙事中洞察组织的方方面面。

傅艺君 | 时任人力资源副总监 | 某知名药企

市场上进行组织诊断的工具与方法论有很多，如六个盒子、麦肯锡7S模型等，最关键的还在于要选择适合当下组织的方法，不同公司、不同组织结构，所使用的组织诊断工具不尽相同。但任何一家公司，我认为有几个维度是一定要去诊断的。第一，战略方向——从组织的使命、愿景和战略出发去厘清，这是一家公司所有决策的方向；第二，组织架构——这决定了组织内的权力分配，要了解人员是如何组织的，他们的工作是如何协调的，等等；第三，核心流程——内部信息如何被传递，组织内有效整合信息、持续创造价值的制度与流程；第四，较为重要的就是绩效激励机制，决定了员工如何被激励，绩效目标如同指挥棒，影响着各部门的工作重心；第五，人员能力——组织中员工个人及团体的能力，其中可以借助员工敬业度、能力模型，或者人才盘点等方法来帮助我们了解团队及人的能力状态。全面的组织诊断结束后，我们就能大概了解需要重点解决的问题



有哪些，继而制定出接下来1—3年的优先事项。

余耀 | 时任中国人力资源总监 | 都乐

我们目前实施组织诊断主要从企业、业务部门、多样化和定制化三个层面入手。

在企业层面，我们会使用员工满意度调查这一工具进行组织诊断，在内部我们将其定义为“倾听员工的声音”，这方面我们的完成度也比较高。首先，我们员工的反馈度很高，全球员工的反馈度达到71%，部分区域员工的反馈度能达到90%，“倾听员工的声音”是一个员工高度参与的过程，并且其本身也是一个很好的组织诊断的过程，我们可以根据所收集的文字版反馈看到员工的投入度，有效进行组织诊断。员工满意度调查这一工具可以在HRBP推动组织发展的实践中层层推进使用，并且还能有机整合，这是在整个企业层面都不可或缺且高效的组织诊断工具。

在业务部门层面，我们所使用的工具更加多样化。我们公司在2020年调整了绩效管理的系统，之所以进行调整主要是因为我们的愿景和使命发生了转变。此前我们更多是设置一个完整的工作计划，绩效目标都在其中，现在我们要求大家必须分清主次，在保证日常工作达标的情况下专注于关键工作。这其实也是一个逐渐塑造员工新的工作理念或方式的过程，也是较好的运作方式，由上至下逐步推进，为企业提供了组织健康的信息。目前我们已经拥有全球的数据，并且这些数据与业务直接相关。同时，我们将年度评估调整为半年度，上下联动推进。因此，从组织诊断而言，我们能通过简洁清晰的绩效评分表诊断企业是否健康。之前都是区域化和业务集团，目标与目标之间的链接不够清晰，现在我们将绩效管理系统调整为半年度，组织的健康度和有效性都更加清晰，如果员工的敬业度和业务结果两方面的数据呈现出健康的信号，那么就可以推测整个企业的健康度。

在多样化和定制化层面，我们认为工具的多样化和定制化势在必行，因为不同员工的需求不同，所以针对不同的健康指标，包括阶段性的健康目标，便需要使用多种不同的组合工具，现在也有越来越多的工具可以供HRBP使用，不论是个人层面的心理认知系统，还是团队层面的工具、组织层面的战略流程，都需要定制工具。

章晓洁 | 时任全球研发欧亚区人力资源总监 | 某知名药企

在日常运营过程中，业务的主要精力不会集中在组织上，当业务关注组织的

时候，就是他们发现组织阻碍了业务发展的时候，如果HRBP这时候才介入，就会比较被动。这就需要HRBP在平时帮助其看问题、诊断组织。我通常会借助GAPS模型来进行组织诊断，GAPS是Goal（明确目标）、Analyze（分析现状）、Problem（探究问题原因）、Solution（提出解决方案）的简写。在我们公司内部，这套模型较多用于个人分析，帮助员工发现其所需，而我认为这套模型也是进行组织诊断的有效工具之一。

第一阶段：Goal——明确目标。这一阶段的主要任务是找出在组织业务和员工绩效方面所应达到的理想目标，就是我们经常问业务的问题“what good looks like”，当然还有很多其他很好的问题可以不断地提问来找到答案。比如与业务对话时，了解其在业务运营方面应需达成的目标。在组织目标清晰后，再通过不断地提问，了解其组织因素有哪些，优秀的岗位绩效表现是什么，对于岗位上的人有着怎样的期待等，将业务目标转化为员工绩效目标。

第二阶段：Analyze——分析现状。这一阶段主要是了解业务现状及员工绩效现状，还可基于业务目标，与业务领导探讨其心中理想的员工绩效表现、所具备能力等。

第三阶段：Problem——探究问题原因。当业务绩效的目标与现状清楚后，HRBP接下来的主要工作便是对目标与现状之间的差距进行分析，找出其中存在的主要原因。原因大致可分为两部分：外部原因及内部原因。我们无法影响外部原因，但可作为参考；内部原因包括岗位是否明确、沟通是否清楚、目标是否一致、激励机制是否能够有效激励员工等等。

第四阶段：Solution——提出解决方案。当业务与绩效差距的具体原因清晰后，HRBP就可以根据问题来对症下药。因为业务部门有时候的想法会比较创新，难以落地实施，那依据这样的诊断流程，通过不断地提问，促进思考，HRBP能有效帮助业务部门更好地理清思路、澄清问题。

何白云 | 时任大中华区人力资源暨企业文化总监 | 科利耳

## HRBP赋能组织发展的典型场景

小编语：在不同的变革背景下，作为战略伙伴的HRBP该如何站在组织层面去解决组织问题，创造让业务想干能干的环境，提升业务的竞争力与活力。通过与各位老师的访谈，我们发现HRBP赋能组织发展的典型场景有组织效能提升、兼并

收购、数字化转型、业务模式创新……而在不同的业务场景下，HRBP也发挥着不同的作用。

在企业兼并收购的场景中，大BP需要进行相应的人员整合以及文化融合。像跨国的兼并收购，在人员整合的过程中需要考量的就不仅仅是企业间的文化差异，还有国家间的文化差异，以及如何利用文化整合更好地实现人员整合。在我过往所服务的公司中，遇到兼并收购的场景时，我们不会立刻将它的事业部进行重新调整，因为每个地区、每个公司的文化环境、规章制度都有差异。比如像日韩的一些终身雇佣制企业，他们的企业文化与价值观就有所不同，需要我们因地制宜，给予该事业部个性化的过渡方式和过渡期限，来进行组织的融合。首先我们会进行一系列的组织诊断，制作调研表等问卷工具，再进行数据分析，诊断组织的现状和需求。在这一过程中也要不断跟管理层和员工进行沟通，了解他们的想法，解决他们的问题，例如是否需要进行工作地点的搬迁等等，方便进行下一阶段更深入的融合。其次在兼并收购的过渡期，除了调整公司内部的运营方式外，还会进行员工的敬业度与满意度调查，再结合每一年对HR的审计，包括如何去激励员工，文化价值观以及制度层面的制定是否清晰，相关活动开展得是否顺利等等，从而进行下一年方案上的调整。

在组织效能提升方面，对于需要维持业务长期稳定的组织人员而言，关键点还是要落实到员工的敬业度上。从过往的经历来看，敬业度分数本身意义并不大，关键就在于数字本身背后所代表的含义，这时就需要BP与管理层合作去了解在这一数字背后员工的需求是什么，聚焦的问题在哪儿，并且需要BP结合每个国家或地区的文化、宗教信仰等差异性来进行问题的沟通。

对于面临组织调整的企业而言，首先需要确保在方案实施的前期与员工进行充分沟通，让员工知晓调整的原因并理解相关政策，了解身处组织调整中的自己会受到哪些影响。在这一过程中，对BP的个人能力具有一定的挑战，组织中的大BP会制订宏观规划，中层与基层的BP就需要起到上传下达的作用，对政策进行适当的解读，对组织中的不同人群进行有针对性的沟通，例如员工中的KOL如何沟通，让他们能够更好地在员工中进行传播，对新政策的扩散起到积极作用；对较难接受改变的人群如何沟通，了解他们的需求与顾虑，寻找解决方法打消他们的顾虑等。其次在方案正式落地之前，BP作为更贴近业务的角色，需要向上反馈调整方案中不适配的细节内容和需要调整的方向，再经过内部的讨论达成一致，敲定最终的调整政策。

罗慧玲 | 人力资源专家

HRBP推动组织发展的业务场景非常多：

比如业务模式创新，当公司创建一个新产品时，需要业务、HRBP一起帮助其思考如何搭建组织架构，需要哪些人才，包括后续所需的一系列培训。

又或者在组织效能提升方面，例如我们的某个业务部门有两条产品线，我们需要和业务经理去讨论帮助其思考如何提升销售的有效性，是一支销售队伍较为有效还是两支销售队伍较为有效。HRBP需要与数据团队等合作，了解相关数据、效益情况、人才状况等，继而考虑如何搭建组织架构、培养/发展人才，建立一个高绩效团队。

又或者是业务部门希望创新管理模式，加强跨部门合作。基于这一诉求，我们和他一起进行了组织诊断，进行相关的调研，开展焦点小组访谈，每个部门都会设计解决方案和相应的策略。然后将策略细分为不同的策略命题，成立项目组。继而在整个业务单元内对中层经理进行选拔，通过行动学习、项目实践的方式发展经理们的领导力、商业敏锐度、战略思维及跨部门合作的能力。

因为业务单元的不同，所面临的业务场景也会不同，这要求HRBP在内部要有很好的沟通能力和资源协调能力，包括与COE、业务领导之间的沟通。举例来说，我们帮助某一业务单元开展了一个高绩效团队项目以提升业绩。开展了一段时间后，我们发现产品线的全国销售管理者是从销售或者商务等一线逐步成长起来的，非常了解业务，但是缺乏整体管理思维，然而，HRBP单在一个业务单元内无法解决问题。所以我们寻求了TM COE的帮助，一起设计了针对全国销售管理的经理的“发展计划”，为他们提供整体管理的相关课程和发展项目。这样不仅提高了他们的管理水平，我们在开展高绩效团队项目的时候，这些管理者也能更好地作为领导者来领导这个高绩效团队。

卢恺汐 | 时任中国业务人力资源总监 | 百特医疗

BP赋能组织发展能够从以下场景中切入：（1）组织效能提升。当组织的业务在相当长一段时期内无法达到预期目标时，BP就会进行介入，实施组织诊断，找出低绩效的深层问题。（2）应对外部环境变化。VUCA时代外部环境充满不确定性，受新冠疫情等公共事件的影响，BP需要帮助组织快速恢复，例如帮助组织在居家办公的情形下如何有效地进行复工复产，及时应对客观环境的快速变化。（3）数字化转型。公司在数字化、自动化转型时期，会涉及淘汰大量的劳动力密

集型的工作的员工，BP需要在此情形下对组织架构重新梳理，重新设计，以及对数字化变革转型的长期管控。此外还涉及文化的转型、领导力的提升等。

方齐国 | 时任人力资源伙伴负责人 | 某跨国企业

BP赋能组织发展的切入场景有很多，举例来说，首先是组织效能提升。每三年我们都会做组织架构的变革，在过去的一到两年中，我们实施了“Project Rebecca”项目，也就是打造敏捷组织。不同于其他行业的标准化生产，我们每个城市的每一个养老院和医院市场定位不同，单用一种模式去做是行不通的，必须进行差异化生产与经营。所以，在这种背景下我们大胆地尝试，充分调动HR的专业性，并使用一些工具来支持变革，梳理总部与各机构的授权体系，将更多的权限下放，让组织更“轻”，更加敏捷高效。此外，为了提升组织效能，我们还会利用一些工具和方法论进行组织效能的评估，开启每月的报表制度提醒业务团队实时监控与回顾，助力组织效能的提升。

第二个切入场景是文化赋能。比如在国家实行药品集中采购的情况下，为确保百分百合规的理念深入每一位员工的内心，于是在去年我们就启动了文化赋能的项目。在文化月里我们把愿景、使命和价值观进行多方位的宣传，包括员工的小故事分享、现场直播互动、有奖问答等等，让员工清晰地了解我们的愿景、使命和价值观，以及我们的员工规范，做到诚信第一。

陈可 | 时任人力资源副总裁 | 哥伦比亚中国

回到商业本质，不论是做OD还是做HR，包括所有职能部门的设立，最终都是围绕企业的业务服务。

回到业务场景来看，比较常见的有兼并收购、工业数字化转型、全流程端到端的精益敏捷管理体系的转型和业务模式的颠覆创新等几个典型场景，在霍尼韦尔内部，这四种业务场景是组织发展的主要切入点，协助业务更加顺利地做好转型。

在兼并收购中，一方面，人才往往是兼并收购案中的一个重要资产，通过OD的干预方法，可以确保在兼并收购的双方移交前和过程中，做好领导层关键人才和核心技术人才的盘点分析和保留激励等重要准备工作，最大限度减少在移交过程中重要软资产的损失。另一方面，众所周知，兼并收购最大的难点在于文化整合是否成功，而OD可以通过后期介入，促进兼并收购中的文化融合，大幅度增加

兼并收购成功的可能性。

在数字化转型中，HR的从业人员面临巨大的挑战，转型后数字化人才如何布局、当前人才的潜力是否足够支撑、从哪里寻找新型的人才以及转型后的数字化意识行为如何大规模形成等，都是数字化转型可能会面临的问题。同时，对于数字化转型，各家公司都处于摸索阶段，还未形成普适性套路，给转型的设计也增加了难度，需要HR同时兼顾战略性、前瞻性、创新性和现实性。

在全流程端到端精益敏捷管理运营系统中，OD在文化的落地地上有极其重要的贡献。据统计，有超过70%此类转型的失败与文化落地息息相关，文化如果没有跟日常工作流程紧密挂钩，往往会成为空中楼阁、无本之木。在这过程中，HR的做事方式会在潜移默化中改变，并且成为业务运营中的核心环节。HR通过OD的推进模式，逐步建立更加系统化的思维和行为模式；与前端业务融合得更加紧密，甚至无缝衔接；在跨部门协作中，充当指挥家的角色；在变革中通过巧妙借力，起到四两拨千斤的作用。

在业务模式颠覆式创新中，OD所做的工作就是对接企业内部创业单元和大体系。在大组织中创业的先天悖论是：容易受到复杂体制的限制和拖累，降低反应速度和市场竞争力。因此，在组织设计层面，需要为大企业中的小业务单元赋予更多的自主权，既符合大公司的基本规范，又能够适当打破常规，灵活应对市场和客户需求。对于OD的设计和变革者而言，这无疑是一个极具挑战、需要创新的任务。做好中间的设计、斡旋、引导和协调，将大大提高小业务单元的存活率和竞争力。

施重凌 | 时任卓越运营研究院顾问总监 | 霍尼韦尔（中国）有限公司



## 案例 1:

### 项目背景

我们曾经接触过一个公司，彼时该公司扩张速度非常快，从原来的十几人快速扩张至三百人左右，但HR目前运营的项目不能满足业务现在的需求。我们在进行组织诊断后，发现这家公司的问题在于公司发展太快了，相应的组织跟不上发展的速度，腰部力量不足，而很多HR的动作是做了，但来自太多外来的源头，缺少组织自己的语言，并且在落地性上做了却没有做深，导致形似而神不似，项目没有生根落地，实质性效果不佳。举例来说，绩效管理有系统、培训、有工具，但如果仅是要求员工完成目标设定的paperwork，没有让业务部门管理层了解绩效管理背后真正的意义，大家可能更多觉得是在完成HR的任务，大家对于公司目标没有达成共识，导致各部门各干各的，部门间的目标同步也会出现问题，目标会出现没有对齐的现象，落地效果不佳，以及高管团队中很多人是被快速提拔的，其带人能力等多方面能力还跟不上岗位要求，腰部力量不足。

### 项目实践

我们首先与业务领导进行深入对话，了解他们的痛点，并参加业务会议，对业务情况和团队人员有基本判断。同时我们还组织了战略共识工作坊，让大家对战略目标又有了一次更深入的了解和判断。高管团队与中层基层团队都了解了公司的目标后，再来回头看自己的目标，设定目标时才有了更清晰的方向。

在诊断并梳理管理问题之后，我们根据业务需求，形成了解决方案。第一，落实管理，设计配套绩效管理系统及配套培训，并配以实操；第二，加强“新人”培训，包括新入职员工与新晋升主管，使其快速胜任岗位，提高工作效率；第三，提升领导力，对于快速提拔上来的核心高管和中高层管理者，抓住短期最急需的关键能力通过培训和工作坊提高他们的带人能力。

陆扬 | 时任人力资源执行总经理 | 复星

## 案例2:

以创新业务模式这一场景为例，我们注重文化、人才、领导力等方面的调整，这里具体介绍我们在文化和人才两方面的实践。

### 文化

文化对于任何一个组织或企业都非常重要。首先，不论是HRBP还是OD，甚至任何一位员工，都需要对企业的文化有清晰的定义，要明晰企业的愿景和使命。其次，企业的核心价值观也很重要，我们的核心价值观有一条是尊重他人，这就意味着包容，针对不同种族、性别、地域等的员工和潜在员工都以一种包容的态度对待。核心价值观派生出的行为方式——如何开展业务，是最核心、最根本、最顶层的问题，是雇主文化、企业文化的底色。因此，在推动组织变革时我们也会从文化层面切入，通过文字、图像等多种形式呈现，让所有内外部人员都能准确理解我们的文化。文化的落地也很重要，因为文化不是冷冰冰的文字，文化应该贯穿到整个公司中。比如我们公司在160多个国家都有业务，那么不管各地的文化有何不同，我们的企业文化是普适的。同时，员工认可并将文化落实到每一天的工作中也很重要，比如我们会通过举办讲座来向员工宣传我们的文化，让员工发自内心地热爱自己所处的工作环境。文化要真正落地，就要由始至终、从上到下地贯彻落实，像文字、图像等形式的文化宣传是几乎每家企业都有的做法，但是能够落实到每天的生活和工作中却是HRBP的OD能力和水平的体现。

### 人才

人才也与文化有关，不同公司的文化不同，其面对人才的态度也会有所不同。比如我们公司看重且尊重人才，我们将员工的幸福感放在第一位，在此基础上做人才管理。我们将公司的关键人才划分为专家型和领导型，抑或是按不同层次划分，都是为不同人才的发展途径考虑，并且针对不同的员工我们提供的发展资源也不同。所以，整体构成了人才评估到人才发展的流程，包括人才发展后晋升都是一系列相辅相成的流程。但是人才管理也几乎是每家公司都会做的，重要的是看待人才的角度不同，我们首先强调的是员工的幸福感，即不把人当作工具来用，员工在保证健康的前提下寻找工作的意义，并在这一过程中发挥出他们最大的潜能，这是我们人才战略的核心。

秦曼 | 时任组织发展总监 | 苏伊士集团



## 案例3：

在百特，我们亚太区的COE团队主要负责人才管理，参与总部的全球重点项目并将人才管理流程落地到区域。如何推动组织发展，其实我们的HRBP与OD在很大程度上已有所融合。比如我现在主要负责东南亚市场，包括新加坡、马来西亚、泰国、越南、菲律宾和印度尼西亚这六个国家，同时我还是亚太区所有职能部门的business partner，我们有一个很重要的工作就是怎么帮助所支持的业务部门找到组织发展机会点。

### 了解业务，发现问题

现在COVID-19疫情在中国的影响不是很大，基本上所有企业都复工复产了。但在东南亚地区，受疫情的影响还是很严重。在这样一个社会环境的驱动下，我们也是走上了一条数字化转型的道路，思考如何在新的形势下不断地探索新的工作方式。我们的数字化转型主要看三大块：（1）数字化产品：我们怎么样开发出更多的数字医疗的产品及服务，通过互联网服务来驱动；（2）数字化的客户体验：更多地向外链接用户，通过数字化的方式推动用户体验；（3）数字化管理：主要是在公司内部，如何让我们的流程、数据等各方面进行升级，不断地审视我们的自动化流程。在这样一个大的数字化战略下，作为HRBP就会思考如何将这个战略落到业务线上，这里面就存在着很多的OD工作。比如前文提到的三大模块，这些事情该由哪些人员来执行、是否需要外招人才、部门间是否会有衔接与合作等等，都是关于组织的问题。

公司在确定策略后，选拔了三个leader来分别负责这三大模块，同时IT的同事也在不断地根据项目提供支持。作为HRBP，我们便想如何从组织架构、能力要求、实施模型等方面出发，帮助业务进行组织设计，明确每位员工的岗位职责。

### 解决问题

在获得业务管理者的支持之后，我们首先进行了市场研究，了解外部其他公司如何搭建数字化，了解市场情况。在组织诊断中进行一系列的提问：What is working now? What is not working? What do you think could be the challenges? How to close the gap?

在访谈完业务领导之后，我们组织了一系列的工作坊，把这些业务领导组织在一起，就访谈过程中大家对于数字化战略的认识与期待、想要的未来状态、现状、存在的阻碍等进行讨论。通过几次讨论，大家在架构、能力等方面达成了共识，协调一致。在一系列的讨论后，我们其实就能非常清楚地知道业务要达成什么样的目标、达成目标所需的角色、需要具备哪些能力、部门间该如何协作等等，从而能具体地对症下药。

翟黎萍 | 时任东南亚区人力资源总监 | 百特医疗

## HRBP如何复盘业务？

小编语：哈佛大学的大卫·加尔文教授认为：“学习型组织”的诊断标准之一，就是“不犯曾经犯过的错误”。从即将结束的项目中，总结成功经验，吸取失败教训，这就是复盘。复盘也是种业务赋能，通过事件复盘或项目复盘，HRBP可帮助业务部门看见事先没有预见的问题。同时，这一过程也能使HRBP更深入地了解业务，以及更好地审视组织、审视人才。

每一年我们到了预算季的时候，都会组织一次Offsite meeting，管理层会集中到一个相对安静的地方进行两到三天封闭式的战略回顾与未来战略的规划。在这个会议中HR会起到一个facilitator（引导师）的角色，引导领导层进行决策的规划与制定。

另外，我们的Q12敬业度调查每两年进行一次，为的是始终保留一段时间再来确认做完之后我们的行动计划是否产生实质性的效果。去年我们做完Q12调查后，每一个机构的HRBP都会聚集在一起开展工作坊，一起探讨哪些地方需要改进，实行怎样的行动计划才能达到预期的效果等。

陈可 | 时任人力资源副总裁 | 哥伦比亚中国

业务的复盘有很多套路，复盘与赋能一样，是一个大词，因为这个词不能代表一个具体的动作。我觉得在很多的 methodology 里面都有复盘，比如战略部署，每年滚动修编把战略定义和目标从5年拆解至1年，然后从1年再往下拆解到举措，再到项目、人力资源及其测量标准等，是一个拆解的逻辑。这种拆解逻辑本身就有复盘的成分在，因为在这个过程中会分析去年或前几年在战略落地的过程中需要优化或改进的点，并且会进行讨论，事后再把讨论决议实施至今年的战略部署

流程。组织诊断也是这样一个逻辑，即做现状分析或者未来状态研讨本身就是一个很大的复盘，因为这里面涉及非常细致和结构化的信息梳理，要对当前组织状态的问题进行说明。

以上提到的两种是比较典型的固定套路，当然还有一些非固定套路，比如在OD里面经常有的一种工具，叫“Start doing”“Stop doing”和“Continue doing”，是一种常用的思维框架，大家集思广益，思考哪些是肯定要做的、哪些是以前没做而要重新做的、哪些是做得不错可以继续做的，最后形成一个集体决议。这也是一种复盘方法，这种方法的适用性很广，但是相对来说比较抽象。

施重凌 | 时任卓越运营研究院顾问总监 | 霍尼韦尔（中国）有限公司

## 提高硬实力——HRBP的“武器库”

小编语：HRBP进入业务场，共同参与业务的共创、业务战略的研讨，与此同时也开始有了自己的见解、价值和影响力。在这个过程中，如果HRBP想从单一的共创会组织者变成更高价值的赋能者，要学会借助一些OD组织发展的工具去做相应的引导。

我们希望招募进来的HRBP能拥有COE经验，具备全面的能力。对于成熟度不高的HRBP，我们也会对其进行培训，其中也运用到了很多工具。首先，HRBP需要帮助业务进行组织诊断，我们比较常用的就是麦肯锡的7s模型。HRBP需要经常参加业务会议与业务沟通，然后从战略、结构、制度、风格、员工、技能、共同价值观等方面去评估组织的设计，并从中找到相应的问题点和差距点。另外，HRBP要利用自己的数据分析能力，在业务会议、绩效数据中发现问题点，继而讨论方案。

其次，在设计解决方案中，我们有强大的COE团队可以提供支持，也有内部知识库，有丰富的知识沉淀。对于HRBP而言，一方面可以学习各种公司内部的优秀资源，然后通过项目实践去积极地思考，另一方面则依靠自己的主观能动性，通过与同事、领导、COE的不断沟通与发问来进行学习。

最后，在实施过程中，我们内部也有非常多的相关课程可供学习。除了工具之外，我觉得更重要的是要有开放、不断改进的心态，要能够跨部门合作，善用资源，才能使落地实施行之有效。最后一定要有反馈，在百特，我们有一个NPS (Net promotion score)。无论是业务部门，还是HR部门，各种项目、课程结束

后，大家扫个码就可以现场评分，及时了解大家对于项目、课程的认可度与推荐度，通过这样的反馈，我们可以不断地改进优化。

卢恺汐 | 时任中国业务人力资源总监 | 百特医疗

第一，BP在帮助实施组织诊断，利用insight、360等工具，对公司组织的构成情况做出诊断；第二，组织内复盘，运用成长性思维引导复盘。确保团队变革的每一步HR始终走在最前面，了解每个阶段组织处于什么状态。相对于使用外部的咨询顾问，团队内部的诊断我们更多地使用一些自己能够掌控的、自己设计的小工具去赋能业务部门，比如focus group（小组谈话）、一对一谈话以及six sigma工具，在项目实施前以及实施落地后的六个月分别做调研，观察这半年组织在哪些领域实现突破，哪些领域仍需加强。

叶文玉 | 时任人力资源总监/大中国&南韩 | 奇华顿

## 第三部分 自我修炼，培养内核力

HRBP的难度在于，思想有高度和实践有能力两者缺一不可。思想没有高度，无法看到未来，不具备前瞻性，只能是一个现有问题的解决者。根据“T”型人才理论，新型人才应该是复合型人才——既要有专业深度，又要有非专业宽度，专业深度即指HR的专业技能，而非专业宽度则指企业业务发展的宽度。那么，一名优秀的HRBP究竟需要具备哪些素养？他们要如何提升对业务的敏感度，赢得业务领导的信赖，走出“空有专业，无从施展”的怪圈呢？

### HRBP的自我修养

越来越多HR的职能可以通过交付外包公司进行专业操作，他们更专业、更体系化，这对专职的HR而言无疑会带来一定的挑战。所以，在未来BP更像是一个需要具备心理学、人类学和社会学专业背景的人群，能够利用这些专业知识以及更加人性化的方式去应对员工个人的问题、组织发展的问题乃至其他与人相关的问题。随着组织的深入发展，在未来组织需要BP承担的可能不仅仅是OD的职责，可能还会让BP承担更多的工作内容，因为越贴近业务的特性，解决实际问题也就越便利与迅速。

所以，我认为BP需要在未来的发展中充分发挥自身“接地气”、贴近业务的优势，当员工有困惑时，BP能够第一时间提供切身的关怀与引导；当组织出现问题时，能够利用自己的专业OD能力和协调各方资源的能力为组织提供更为专业和人性化的服务与支撑。

罗慧玲 | 人力资源专家

一、迅速与组织各个层面的人建立友好关系的能力。我们希望HRBP能“上得厅堂，下得厨房”，既能与高层管理者对话，也能与一线员工沟通。在业务部门，员工对于企业的任何反馈首先可能会找到HR部门，HRBP作为HR部门派驻到业务团队的“顾问”，不仅需要关注业务层面，也需要关注到人，主动去关注人的感受，在听取建议甚至是抱怨的时候让别人充分发表他们的观点。当员工有问题、有困惑时，HRBP要能及时与其沟通，获取信任。在百特“以人为本”的文化下，不仅是HRBP，管理者也会经常与员工谈心。

二、数据分析能力。在与业务部门对话的过程中，数据分析能力是很重要的，空谈想法很有可能无法说服业务领导，辅以数据则更能让其了解你的观点，进而影响和改善业务决策。这就需要HRBP对数据敏感，具有洞察力，更重要的是具有较强的逻辑思维能力，以及数据的识别和筛选能力。因为组织业务的发展必然会产生大量数据，在数据的处理过程中，需要从大量的数据中识别和选择有效数据。

三、协作能力。HRBP除了能作为“前锋”进球之外，也要知道如何与COE协作。COE在专业能力上更为专业，有时与COE一起协同作战会取得更好的效果。HRBP要学会充分运用HR内部资源，打出组合拳。

至于如何提升OD能力，我认为HRBP若具备TM、OD经验的话，上手就会相对容易一些。如若不然，除了自身主动学习之外，则要主动沟通，主动参与项目，了解别人是怎么做的、为什么这么做、与自己的想法有哪些差异……通过多个项目的实践来提升自己的能力。同时，可以多阅读相关文章，参与行业交流，拓宽视野，要永远保持不断学习的心态。总而言之，任何能力的提升都需要HRBP具有主观能动性，个人的自我学习和自我提升的意愿是推动其成长的主要因素。

赵隽艳 | 时任大中华区人力资源高级总监及  
亚太区人才管理高级总监 | 百特医疗

HRBP推动组织发展需要具备Hard Skill和Soft Skill。Hard skill指HR的专业技能，要了解HR六大模块，要熟知六大模块之间的联系及助力业务的关键点，才能为业务提供综合的人力资源解决方案。Soft skill包括沟通协调能力、个人影响力、统筹规划能力以及全局思考的能力。同时还需要较强的结果导向与目标思维，才能知道如何通过不同的方法影响不同的人，以达成最终目标。

另外，随着数字化程度的持续提高，人力资源数据的自动化和智能化也会协助

HRBP从繁重的传统和基础工作中解脱出来，更加聚焦在战略性项目和变革任务上。

至于如何全面提升能力，我建议有机会的话能系统学习MBA课程，它会让一位HR更全面系统地去了解组建一家公司，及公司运营方面需要考虑的各个维度。另外，日常生活中可以多阅读一些相关的商业书籍，比如说商业模式创新等方面的书，能帮助HR了解公司商业模型的几个维度分别要考虑什么，这是一种比较短平快的学习方式。

余耀 | 时任中国人力资源总监 | 都乐

在我看来，无论是HRBP还是OD，这些角色的职责都是帮助业务更好地达成业务所设定的目标，特别是在组织与人才方面的目标。从这个角度而言，HRBP最重要的能力有三个方面：一、具备一定的专业知识。HR在前，BP在后，HR的各项技能和专业知识是基础，要能掌握HR常用的专业方法和工具，并具备分析、解读业务问题的能力。二、懂业务。知道哪里是HRBP进行组织诊断的机会点、哪里是能够更好地帮助公司与组织提升能力的机会点，这需要HRBP贴近业务、了解业务，才能看到这些机会点。三、沟通或连接业务的能力。组织是由多个个体组成的，推动组织发展，与组织中的每个个体都是分不开的，HRBP要能影响和连接他人，与利益相关者进行有效沟通，进而获取资源帮助实现业务目标。

至于如何提升这三方面的能力，我觉得首先在专业知识方面，主要还是依靠自己的学习，现在市场上也有很多工具及资源，大家可以很容易地学习各类知识。其次，我认为作为一个HRBP，最重要的是建立与业务密连的能力。具体来说有三点：第一，Create access，创造与业务进行面对面、有质量的沟通机会，要花时间去了解业务，向他们展示自己的主动性，当业务需要帮助的时候，能主动抓住机会，贡献自己的价值；第二，Build the credibility，当机会到来的时候，HRBP也要有能力去落地执行，在这个执行过程中，当然需要HRBP不断地丰富自己的专业知识，通过成绩和能力建立信誉；第三，Earn the trust，也就是言行一致，承诺与输出结果一致，才能获取业务部门的信任，这也与HRBP所给提案的有效性、HRBP的个人影响力息息相关。总而言之，这三者缺一不可。再次，很重要的一个能力就是商业洞察力。我认为一个优秀的HRBP是有预见性的，能从外部环境中发现未来趋势，这需要HRBP对于外部的技术变革、经济发展形势、全球化竞争环境等外部环境有及时的了解，并能从中有所领悟。

翟黎萍 | 时任东南亚区人力资源总监 | 百特医疗



HRBP自身的能力可以从三个维度提升。

第一，不断提升自己的战略高度和视野广度。因为越大的组织越需要OD，而在相对简洁的组织里，我觉得HRBP并不需要过于系统化和规模化的OD技能，主要是在关键性、专业性方面HRBP需要提升战略高度和视野广度，能够看到自身之外的视角。HRBP在业务部门需要有大局观，并非针对所支持业务部门的战略高度和大局观，而是对所在业务部门内外部的动态有大局观。因为实际上需要HRBP几乎站在CHRO的高度，获取CHRO才能获得的信息和资源，所以我觉得这对于HRBP来说是最大的挑战。

第二，工具在场景中的使用。HRBP能熟练使用多种工具，但对目的的结合性还需要积累，也就是说在做OD的练习时，“拆东墙补西墙”的做法是不可取的，而要学会明晰目标，与能力结合起来运用，避免治标不治本。比如为了更好地保留人才，最直接的办法就是投入资金和资源，投入后或许能达到目标，但实际上更重要的是提升了员工对组织的认同度和承诺度，这是一个难点，也是重点。大部分HRBP都对OD的工具比较熟悉，但如何把专业技能和业务组建的能力有机结合起来运用于实践，并精准定位目标，对HRBP来说是不小的挑战，需要进行一定的练习，那么如何练习呢？比较理想的状态是找到合适的导师或教练，因为HR是一个实践性、经验性很强的专业，需要练习，并在练习的过程中认真感受，不断积累。因此，对于HRBP来说，要提升OD方面的技能最好能有导师或教练带领练习，并提供观察、反馈和经验，如果有导师或教练带教，技能提升的速度会更快。

第三，自我练习。当前可用的学习资源繁多，这就需要HRBP提升自我学习的能力，日积月累，逐步提升自我技能。

章晓洁 | 时任全球研发欧亚区人力资源总监 | 某知名药企

为了更好地推动组织发展，HRBP无疑需要不断学习，掌握相应的能力并不断提升，我个人总结了四个方面的能力，分别为懂业务、心感知、身陪伴和搭场子。

(1) 懂业务。HRBP一定要懂业务，这是个体能力的要求，要提升这一能力，可以通过参加各种会议进行学习。懂业务是一个HRBP在一家公司立足的根基，一定要重视。

(2) 心感知。作为HRBP，要身处业务之中，用真心帮助团队成员和所支持的业务单元，然后获取业务上的成功。HRBP在本质上是成就他人的，与业务和销售直接拿单直接做业绩不同，HRBP一定要真心帮助他人才能在组织中获得信任，这十分关键。



(3) 身陪伴。所谓身陪伴就涉及较为具体的事宜，比如我们公司HRBP的工位都在业务团队里，我会和他们定期开会、交流，他们有事情也向我汇报，但是日常工作是与业务部门的伙伴紧密相连的，他们会一起开会、吃饭、娱乐……这就是很现实的“身”的陪伴。从个体角度而言，我觉得这是HRBP需要具备的能力，并且这一能力也很实用。

(4) 搭场子。HRBP还要会搭场子，比如发现协同问题后，HRBP为发生问题的双方创造一个机会，或是组织一场会议，甚至是一个饭局、一次培训，等等，核心就是将存在矛盾的双方聚集在一起。我将搭场子称为一种能力，但它与常规的感知力、判断力等却有所不同。

要提升这四方面的能力没有任何捷径可走，在我看来，要成为专业的HRBP，丰富的人生阅历和职场经历是基本的门槛，5年的工作经验是一个基本条件。另外我认为HRBP也需要有导师带教，如果纯靠自己摸索，成长会比较困难，但是有导师带教，在迷茫时能够得到一些指点，便能减少走弯路的可能性，更快地成长。此外，我个人认为从业务转型做HRBP其实比HR科班出身去做HRBP更合适，因为他能转换自己的思维模式，站在业务的角度进行思考，这一点非常关键。基于这一点，我目前在为HRBP做绩效评分时也会将其业务搭档对他的评价作为打分的重要参考维度，以此倒逼HRBP与其业务搭档建立联系和满足诉求，当然也不是要求HRBP无底线满足业务诉求，重要的是能站在业务的角度思考问题，如此也能提升自己的能力。

杨峥 | 时任人力资源副总裁 | 北京快看世界信息技术有限公司

思索：对业务部门来说，HRBP首先是作为HR的一个接口而存在。其在角色上要成为组织的业务伙伴，除了专业技能的深度之外，还要明白什么是业务，绝不能做井底之蛙，应实时举起商业技能的望远镜识别时代变化。这需要HRBP关注外部的技术变革、经济发展形势、全球化竞争环境、人口结构和变化，以及外部客户。当HRBP对外部环境有了足够的认识和见解之后，才能打破业务经理对HR不懂业务的看法。

## 趋势洞见

在我曾经服务过的公司中，曾有海外分支机构的GM兼任HR角色，负责招聘、面试、绩效谈话等，总部HR仅负责政策制定、工具的开发及信息传达工作，但这些海外分支机构的运营非常高效。这个现象说明，有些公司认为HR可以被业务部

门兼任。我们也了解到不少大型公司HR团队非常庞大并分工完善，但业务部门对HR团队的服务却不太满意。所以在这样的一个VUCA时代，为了让公司可以更快地创新，迎接挑战与变化，或许HR将会融入到业务团队中，或者业务团队兼任着HR的角色。因此，我认为HR首先要作为业务部门的一分子，去帮他们排忧解难，当他们接受与认可你的价值之后，其实才会更多地主动与HR进行一些沟通与咨询。HR不能仅仅将自己定位为HR方面的“项目经理”，而是要具备业务领导的视角，思考如何为业务团队创造价值，这样会让HR的工作变得更有价值。

余耀 | 时任中国人力资源总监 | 都乐

我个人认为OD能力对于一家企业而言无疑是至关重要的，但未必需要建OD的专业部门，因为即使是大量专业人员组成一个团队，如果其专业度对组织的影响力和变革力不够，那么最终也只是局限在自己的部门墙之下，OD能力无法往外渗透。我觉得最好的思路其实是让整个业务领导团队通过1—2年的时间习得OD能力，从而能够自主思考和解决组织问题。若要实现这一想法，便需要HRBP发挥一定的作用，在这个过程中，HRBP扮演的是指挥家的角色，他无须单独负责任何一个乐器，但是可以通过指挥负责不同乐器的乐手完成合奏，从而完成整场演出，这是一种比较独到的能力。我觉得能把业务团队成员“捏在一起”是HRBP的第一大能力。

施重凌 | 时任卓越运营研究院顾问总监 | 霍尼韦尔（中国）有限公司

三支柱模式带给我的启发就是一个产品经理的概念，HR的每一个项目都当作产品，而这个产品是通过BP了解业务团队，即客户需求，然后收集信息拿到COE团队进行方案设计，再交由SSC去实施，实施完成后再由HRBP去交付，交付过程中再继续收到反馈，形成一个闭环。所以，不论公司规模大小，如果具备产品经理这一理念的话，哪怕没有设置业务OD，也是可以在其他架构下进行学习和运用的。

同样，产品经理的理念还能够帮助HR转变思维，化被动为主动。比如我需要推出“产品”，得到部门经理的同意后，在组织里进行“强推”是无论如何都行不通的。所以，可以选择从接受度高的业务团队开始，为他们进行项目的解读，锻炼HR的咨询力。在他真正觉得非常有帮助的情况下，他就会主动去帮我传播，告诉其他业务部门某个产品实用性高，这样一来我们的产品就会更容易被接纳。所以我认为产品经理的理念一定要深入HR的心中。

陈可 | 时任人力资源副总裁 | 哥伦比亚中国

根据我过往与业务部门合作的经历来看，很多出色的业务领导对OD都十分感兴趣，因为他们看到了OD对业务的价值，认为业务、战略、计划等若要实现价值，OD的作用一定举足轻重，所以很多优秀的业务领导都对OD兴趣盎然，而且也愿意去学习。因此，我觉得未来如果出现业务OD这样的角色，那极有可能是由业务领导转型而成的，相当于业务部门的顾问。我也认同业务OD会成为未来的发展趋势这一说法，业务OD这一角色会很好地帮助业务，因为这个角色一方面对业务十分了解，有丰富的经验，另一方面兼有OD的知识架构和经验，是非常宝贵的复合型人才。此外，业务OD的出现也会带给HR危机感，如果HR不能转型和更多学习OD能力，那么未来在企业内的价值也会降低，若操作性的工作也可以外包，那HR的存在就更加没有意义了。

如果要成为一个业务OD，首先要对所在的行业足够了解，一定要对外界有很高的敏锐度，通过有效渠道了解外部政治环境对所在行业的影响，其次要对内外部的利益相关者有较多的了解，对组织内外部情况都足够了解才能胜任业务OD这一角色。另外我认为业务OD还需要掌握一定的财务知识，对赚钱、投资的理念均有所了解。当然，懂业务、做决策才是最基础的，要对业务有基本的认识，然后再与OD的理念、框架、工具、方法等结合起来发挥作用，成为一个合格的业务OD。

秦曼 | 时任组织发展总监 | 苏伊士集团

## 结语

在与不同企业交流的过程中，我们不仅了解到了企业的具体实践，也捕捉到了更多维度的观点。HRBP从关注人，到关注能力，再到关注组织能力，这一路行进并不容易。一边是强大的外部挑战，一边是组织内部给予的极高期待，无论是获取业务信任，还是协同内部资源、驱动业务结果，HR如何更好地成为业务合作伙伴始终是一个常谈常新的话题。从宏观层面看，“业务伙伴”的含义其实超越了职位定义，而成为一种“HR思维”。HRBP要摆脱事务性的工作，要有战略眼光，为业务发展提供战略支持，这似乎已是一种必然。因为业务需要HR，任何有变革需求的企业都离不开HR，无论变革还是发展，归根结底都是“组织”和“人”这两方面的议题。而组织能力的审计与建设则是一项系统化的工程，需要HRBP不断积累经验，有针对性地进行。

## 第二章 企业实践

优秀企业的管理方法与理论常常为人所乐道，它们的创新项目也常常能给人以启发。这也是优秀实践的价值所在：它所产生的影响并非仅限于本企业中，通过传播与分享，可能会作用于这个风云变幻的时代并产生绵延回声。



## 训战结合，助力关键组织能力提升

郭小梅

华为培训部（原华为大学）成立之初，就提出要成为华为的“黄埔”“西点”和“抗大”。作为华为公司组织能力提升的中枢和引擎，华为培训部在人才队伍培养建设、组织经验萃取、价值观传播等方面起到了举足轻重的作用，成功打造出一支超过20万人的高素质、高水平的“铁血军队”，不断为华为的商业成功和可持续发展注入力量。

秉承着“为全球华为员工提供实战实用的培训服务”的宗旨，华为培训部仅在2020年就为超过75000人次安排了集训赋能，开发了超过1.1万次课程，拥有超3900位讲师和3000位课程开发专家，华为十分重视考试，坚持“以考促学”，因此华为培训部设置了超过1.2万种不同内容的考试，涵盖了80多个学习项目和440多个学习方案。

2014年，华为强调要聚焦主航道业务，不要在非战略机会点上消耗战略竞争力量，任正非进一步将华为培训部职责定位为：为主航道业务培训和输送人才。特色是训战结合，最终就是要作战成功。

### 华为培训紧密承接公司战略业务要求

任正非认为，华为培训部是将军的摇篮，要把利润投入到员工赋能中，建立面向明天的势能。华为一向重视对于后备人才的培育，因此对华为培训提出了以下战略意图：（1）为公司的未来培育“将才”；（2）使公司战略方向上的关键组织能力快速提升；（3）与时俱进的公司精神传承与思想教育的重要阵地；（4）为公司提供基于数字化的“教育赋能”核心能力。

## 华为培训赋能体系：聚焦公司关键组织能力构建



图1 华为培训赋能体系

华为培训部根据不同场景搭建赋能体系。华为每年有超过1万名新员工加入，对于新员工，主要进行传承文化价值观的培训，培育新生力量，同时也会利用数字化学习平台对各业务组织进行特定赋能，在学习平台上有MOOC、SPOC等各种各样专业性很强的专业课程，能够提升整个组织的学习效能，并且能够快速向全球复制；对于人员流动的技能转化赋能，华为重视岗位的任期管理，人员流动是非常常见且频繁的，除了部门总裁级别的任期是5年，其他级别的任期都为3年，3年之后必须进行调动。华为每年的人员流动能够达到2万多人次，如此庞大的流动量势必带来组织能力的重构。对于新赛道的挑战，公司也仅仅给员工3个月的时间去快速掌握新知识，员工通过面向不同岗位的技能培训，快速扩充自身能力，实现人员技能的快速转换；对于各关键领域赋能，华为培训部以新的“关键组织能力”为纲，将关键领域划分为运营商务、企业业务、消费者业务、研发业务和领导力业务，每个关键业务再划分出不同的次级业务场景，最后针对划分出的场景来进行面向组织的人才培养；对于关键战略场景和关键管理场景赋能，华为也是遵循优先“将才”转变，聚焦领军人才和关键战略业务赋能。

## 实战案例：华为训战

华为培训部的赋能不仅仅要支撑公司文化、管理平台和关键业务能力，更要支撑战略预备队的建设。

## 战略预备队的定位：“转人磨芯”

“转人”即把人的能力从A技能转换成B技能甚至更多其他技能。信息技术、



数字化技术、人工智能改变社会，国家发展的关键时期，科技和产业革命势必带来产品、知识和技能的不融合，在这一大背景下，员工技能的迭代周期大大缩短，需要不断进行自身技能转换和能力重构，企业也需要促使岗位不合适的员工拥有更多培训转身的机会，从而进一步增强组织活力。

“磨芯”是指更关注员工内在的精神气质。面对风云变幻的外部环境，以及源源不断的机遇与挑战，公司需要一支能力胜任、“召之即来，来之能战”的“铁军”，不仅需要强健的体魄和高昂的精神面貌，更需要极其坚定的意志品格。

**战略预备队整体运作机制：公司战略牵引，业务需求驱动，用人部门认证上岗**

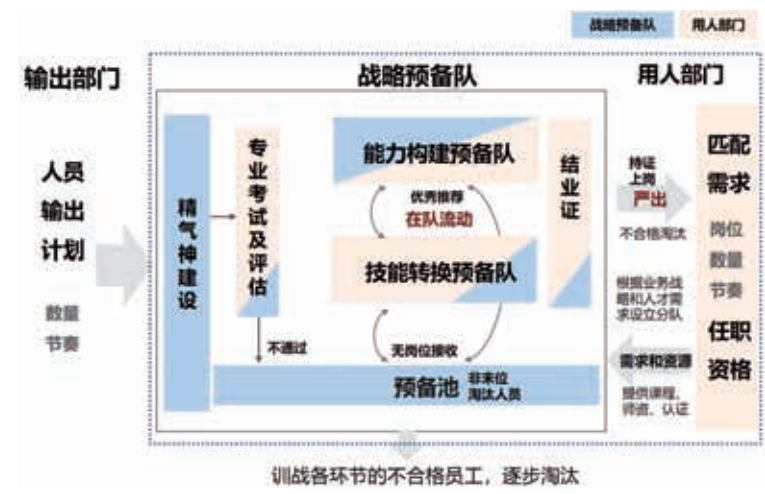


图2 华为战略预备队整体运作机制

**战略预备队输出部门：人员计划输出。**战略预备队的人员输出，一般是通过前期的计划确定输出人员的数量、节奏和人选。例如华为的研发部门要求每年有15%以上的人输出到非研发部门，通过不同部门的切换，研发人员能够深入一线，了解用户需求，而这一岗位转变就是通过人员输出计划，进入战略预备队来完成的。

**战略预备队：**经过计划输入到战略预备队的人员，首先要进行精气神建设。早上6:30开始集合跑操、站军姿……提高训战人员的整体精神面貌。在这个阶段很少有员工会因身体原因坚持不下来的情况，绝大部分会咬牙坚持。训战不仅有体能训练，还有专业考试和评估。进入预备队，首先有一个专业的入门评估，如果通过，则无须参与相关课程；若没有通过，则需要参与培训，并参加下一轮的

考核评估。预备队共分为两队，两支预备队的定位、教师配备和要求都有所不同。一种是面向公司未来战略的能力构建预备队，另一种是为满足转岗要求的技能转换预备队。考核达标且成绩优异的人员即可被推荐进入能力构建预备队；考核达标者可“宽进”技能转换预备队，根据“一人一策”学习计划参加相关培训；未通过专业考试评估者，则要被淘汰进入人才预备池。三支队伍的人员组成并非一成不变，技能转换预备队可经推荐进入能力构建预备队，二者的人员是相互流动的；预备池的人员也有机会重新进入技能转换预备队，但技能转换预备队成员如若在考核后期无岗位最终接收，也就只能进入人才预备池。

**输入用人部门：**所有训战环节全部完成并且没有被淘汰，员工就可以顺利拿到结业证书，持证上岗奔赴新的用人部门，获取任职资格。但如果淘汰后进入预备池，经过第二个轮回依旧无法毕业，公司则会进行减薪等措施。

### **华为培训教学理念：从难、从严、从实战出发**

**训战结合：仗怎么打，兵就怎么练。**训练内容取决于公司整体的战略诉求，以及业务痛点与业务能力之间的差距，是亲历“战场”后的真实诉求，主要为业务目标服务。华为培训部坚持学习流对准业务流，学习内容对准业务痛点，课程设计模拟战场，作训结果对准作战结果。从“训”带着方案去“战”，由“战”带着结果复盘。以战促训，通过有设计的课题实践所学，拉动组织能力提升，收割成功经验与失败教训，迭代更新课程、场景与制胜点。“训战结合”在日新月异的时代，是组织自我刷新最有效的方法。

**以考促学：用什么考什么，考什么训什么。**考试是一种更快更有效地驱动干部员工了解自己的“所不知”、主动提升能力的方式。从脑科学原理来看，考试本质上是一种记忆提取练习，能够帮助知识技能的掌握更加丰富，发现组织能力短板，有针对性地开展能力提升的过程。

**锻造精神：提升意志力、强化价值观是铸精神的关键。**员工在参加培训时，不仅要掌握相应的技能，也要“经过华为培训的精气神训练，能够抬头挺胸走出来”。在训战项目中，基本都是全封闭式管理，吃住都在华为培训部，其中一个固定的环节是每天早晨的跑步和军训，此外还有拓展训练、集体歌唱比赛等非固定环节，通过这种半军事化的管理，锻造集体荣誉感和精气神。这种传统十几年来一直保留，为华为人才队伍的精神状态建设起到了重要作用。

**最优秀的人培养更优秀的人。**华为培训部已经拥有数千名的兼职讲师，几乎

覆盖到了华为培训所有的学习发展类项目。尤其是管理类的学习发展项目，兼职讲师队伍已经覆盖70%—80%。

兼职讲师队伍管理模式：兼职讲师队伍的管理实行的是循环制而非终身制。如果想要成为一名兼职讲师，首先要通过讲师认证（针对具体课程进行兼职老师的认证，而并不是一种泛泛的认证）。讲师能升能降，避免“熵增”。在一个周期内，讲师没有达到一定的要求（课时及满意度的要求），下一周期就会被剔除兼职讲师队伍。

兼职讲师激励机制：2014年任正非要求华为培训部建立获取分享制，吸引并激励最优秀的人用心培养更优秀的人。每年的教师节，华为培训部会为他们颁发象征荣誉的CEO亲手签名的证书。除了精神激励，还会给予相应的物质激励，例如提升兼职讲师的课时费、节假日适当翻倍课时费等。



图3 华为培训师资源池

**数字化学习：构建开放的学习平台，服务更全面的学习场景，实现更好的学习体验**

数字化平台是企业学习提升的重要基石，打造属于自己的学习平台是企业成长的必经之路。

**构建学习系统小循环，支撑学习业务全面数字化：**（1）以员工为中心的学习体验：基于不同学习场景下的“千人千面”和能力地图；（2）开放的学习管理：支撑线下和线上学习/考试的管理、实施及学习数据的服务与工具；（3）开放的课程/机考服务：通过服务化架构，为华为内外训业务提供学习服务。

**构建与业务系统关联的大循环，工作中学习，学习中工作：**（1）工作中学习（OJT），深入员工的工作场景，内容到人；（2）正式学习与非正式学习结合，让学习者也成为内容生产者。

**精准学习：“千人千面”，Portal个性化推荐+学习中心可视化管理。**个性化Portal，基于岗位、任职、兴趣等的内容推送，做到内容到人。学习者、赋能者和管理者，不同学习对象进入APP的界面也不同。

将“要我学”和“我要学”结合的学习中心，辅助员工完成学习计划。庞大体量的学习内容，如何针对普通学员推送有意义的课程学习是值得思考的问题。华为人力资源部根据不同岗位的人才画像，分析员工自身能力技能和所需能力技能之间的差距，随后基于自身画像打造专属的学习内容规划，进行平台个性化课程推送。

数字化学习以前所未有的速度与效率，让复制组织经验与能力成为可能，也实现“学习中工作，工作中学习”，让华为面向实战的组织学习成为可能。（1）“永远在线”训战一体的结构化学习，使能面向实战的组织学习与能力构建；（2）碎片化基础上的结构化，灵活易用的可编辑性，大幅提升课程创造与共享的效率；（3）所有学习行为和效果“数据化”可视化，大数据分析提升赋能效能。

## 结语：

华为培训部无论是组织阵形，还是课程设计、开发、“传道授业解惑”，都坚持一切从实战出发，目的就是胜利，手段上平衡好“训”与“战”，帮助公司打造一支支打胜仗的“铁军”。

内容来源：白利民 | 时任培训部部长 | 华为

## 员工福利项目的创新与迭代

### ——辉瑞（中国）员工福利项目实践

杨玲玲

员工福利是企业人力资源薪酬管理体系的重要组成部分，是企业行稳致远的重要法宝，几乎所有企业都会实施不同类型的员工福利项目。这些多种多样的福利项目可以为企业带来的价值包括：（1）提高生产力：改善员工工作状态，减少不必要的缺勤。（2）塑造企业健康文化：构建有行业特色的企业健康文化。（3）建立雇主品牌：构建独特的健康雇主品牌。（4）强化情感纽带：培养使用习惯，构建与员工独特的情感纽带。

2020年，辉瑞（中国）针对员工年龄结构的年轻化、重视体验等特点，在福利项目上做了很多创新与优化。辉瑞关注员工心理、身体、财务等多个领域的健康，不断推出贴近员工需求的福利项目。同时，针对诸多健康管理项目，辉瑞不断探索项目间的联动、与员工的沟通以及员工使用环节整体体验的提升。

### 以人为本，全面打造福利项目

辉瑞视福利为员工与公司的情感纽带。因此，在辉瑞员工的整体薪酬元素中，除了基本工资、津贴和奖金以外，占比最大的是福利。福利项目包括多个方面，而身体健康、财务健康、心理健康和工作生活平衡是辉瑞最为重视的四个板块。

**身体健康：**身体健康是一切健康的基础。在最近的福利回顾中，辉瑞将员工年度福利体检的预算提升了35%，以囊括更多检查项目。同时，辉瑞为员工提供了多种可选方案，例如公立医院体检套餐等，最大化地方便员工结合自身的情况进行选择。公司也通过各种形式引导健康生活，例如辉瑞全球福利项目与外部平台合作，为员工提供免费的可穿戴设备，实时帮助员工检测自己的步数、心率、睡眠等数据，员工还可以随时浏览平台上的健康资讯，打卡以养成健康的生活习惯，甚至可以通过平台组队PK，极大提高了项目的趣味性和员工的参与度。

**财务健康：**（1）长期储蓄，“补充养老”。出于保障员工退休后合理养老收入的初衷，辉瑞打造了“补充养老”项目。公司每月为每位员工预存其基本工资的一定比例到个人长期储蓄账户，并通过收益稳健的保险产品帮助员工获得投资收益。员工在离职或退休时可按照归属比率支取相应金额。辉瑞在2004年推出这一员工财务健康福利体系，至今仍在运行，并在不断优化。

（2）发现问题，积极求变。任何体系或项目的推行都不会一帆风顺，问题和挑战不可避免。辉瑞的长期储蓄计划虽然一直平稳运行，但是通过内部访谈和员工反馈收集，辉瑞发现随着公司架构的调整、员工年龄结构的变化，员工实际福利感知度并不高。为了提升福利感知度并充分发挥福利项目应有的作用，在2020年底，辉瑞重新分析了原本的方案，并做了大量的内外部调研，开启了改革之路。

（3）缩短归属期，引入在职支取。辉瑞作为医药企业，员工中有一定比例是医科或相关专业的年轻毕业生。基于员工普遍年轻化以及近几年的人员流动率提高的趋势，辉瑞发现现行长期储蓄计划最大的问题在于方案设计不符合现阶段员工的实际需求和市场普遍操作，例如，方案设定只有工作满3年的员工才可以开始享有50%的归属比率。实际情况是当时在公司服务满3年的员工不到员工总数的30%，也就是说，超过70%的员工因为工作未满3年而完全无法享受到归属比率，以致对该项福利感知较弱。基于这一数据，辉瑞决定调整归属比率，并引入重大人生事件在职支取以支持员工在各个年龄阶段的不同需求。新方案设计将归属周期从3—10年缩短为2—7年，从原本服务满3年开始的50%归属比例，调整为服务满2年即可有30%的归属比例。其中，重大人生事件在职支取针对员工面临重大人生事件的关键时刻给予一定的关怀和支持。例如员工结婚、生子、购房或直系亲属罹患重疾，员工均可向公司申请支取一定比例的已归属的长储金额作为资金支持。

**心理健康：**当前很多企业都有形式不一的EAP（Employee Assistance Program，员工帮助计划）项目，辉瑞也与外部供应商合作打造了辉瑞全新的EAP项目，助力员工保持工作生活最佳状态。通过该项目，我们为员工及其家人提供及时、专业、保密的心理支持和各种本地资源转介服务，帮助他们面对生活中的难题、工作中的挑战，以实现工作和个人生活的平衡与和谐。带人经理还可以获得团队管理方面的专业支持。在2020年疫情的冲击下，辉瑞与外部供应商联合提供了多期讲座，沟通和探讨的内容涉及疫情后赋能、变革赋能及日常工作生活赋能等，涉及渠道多，内容丰富，更好地帮助员工减轻心理压力，提高生活和工作满意度。



**工作与生活平衡：**辉瑞除了关注到员工自身的需求以外，也考虑到了员工的家人，与家人的互相陪伴和照顾，是让员工安心工作的基石。从2020年年中开始，辉瑞优化了公司的陪产假（提升至30天）、丧假和护理假（10个工作日）制度。其中护理假制度的引入更是体现了辉瑞对员工的关怀。当员工家人生病或住院时，员工可以申请一定天数的全薪护理假，以全心（全薪）、专心地照顾家人。这一举措在公司内部得到了积极的反馈。据统计，截至2020年年底，共计有41人申请了403天护理假。

## 福袋弹性福利计划

辉瑞的整体福利概括起来就是财富积累、风险保障、健康管理和乐享生活四个方面。辉瑞在行业内最先尝试把所有元素集中在一个平台上，使员工可以通过一站式的平台做个性化的福利选择。基于这一平台，员工可以做各种定制化的选择，例如将节日津贴、生日津贴用作弹性福利积分去购买/升级自己或家人的保险/体检。同时，员工还可以将一定比例的长期储蓄金划转到弹性福利平台上用于支付福利的升级。此外，员工还可以用福利积分来购买额外的年假，丰富个人生活。

## 以终为始，关注员工感受

一个项目或者方案是否成功，统计数据是最直观的衡量标准，透过数据发现问题，帮助辉瑞进一步优化项目。

通过2019年和2020年的数据对比可以看出，辉瑞的项目效果整体是趋优的。弹性福利平台登录率从2019年的63%上涨到2020年的65%，方案选择率从36%提升到了49%。2020年员工的福利感受度普遍得到了提升，在企业内部也得到了很好的反馈。

## 小结

人才是企业的基石，是企业经营的核心竞争力。要更好地吸引人才并留住人才，就须有完善的福利体系。辉瑞始终注重员工的感受，力求从员工的感受出发打造适合企业特点和员工特点的员工福利项目，并依托于实践，不断进行创新与迭代，提高员工的福利感受和福利感知度。

内容来源：唐薇 | 时任中国区薪酬福利负责人 | 辉瑞



## 强生：后疫情时代的直播招聘

杨玲玲

当前，人工智能、大数据等新兴技术正在加速与各行业的融合。作为医疗健康行业的领军企业之一，强生积极拥抱数字化浪潮带来的创新和变化，更好地助力创新人才建设，为公司甄选更多优秀人才。后疫情时代直播势头更劲，强生也踏着数字化发展的浪潮，开始了直播招聘的创新招聘，并且校招、社招两手抓，有效提升了强生的招聘效率，为公司挖掘到了大批优秀人才，使得强生在企业人才竞争中取得了先决优势。

### 项目背景

百年不遇的新冠疫情给全球各行业和企业带来了严峻挑战。随着疫情逐步得到有效控制，企业对人才的需求触底反弹，人才竞争愈发激烈。后疫情新常态下，互联网在日常生活中的重要性日趋显著，直播这一形式也越来越受关注。强生招聘团队敏锐地捕捉到了这一信息，积极探索直播招聘的可行性。这一大势所趋的新招聘渠道，对提高人才体验、加强业务对招聘的参与度、提升雇主品牌、提升招聘效率和控制招聘成本等都带来助力。强生在实践中将直播招聘分为校招和社招，并从计划、宣传和执行三个模块完成相应的工作。

### 计划：打好地基

计划模块可谓整个项目执行的基石，分为定位、设计和设施筹备三个阶段。

**定位：**在定位阶段，团队首先与对应业务部门沟通人才需求，定位此次直播

的目标人群，以及直播招聘的需求和目标。其次，团队会在目标候选人中展开预调研，了解目标候选人感兴趣的招聘内容、话题，然后根据收集到的信息和公司、市场的情况设计直播内容。

整体来看，社招直播与校招直播大同小异，最大的差别就是社招增加了“业务需求确认”，因为社招中业务部门必须参与，并且占到50%甚至更大的比重，来帮助招聘团队确定职位、目标候选人甚至嘉宾。

不论是校招还是社招，强生定位的目标人选都是有找寻工作机会意愿的人，不同的是，校招对专业、学校层级、学校地域等有划分，且定位的是高校和职高的学生群体，是“想找工作的人”或者“需要找工作的人”，而社招定位的是已经踏入职场的群体，是“想找新工作的人”。

**设计：**在设计阶段，团队根据前期调研的结果结合目前的招聘需求和业务特点设计直播话题及内容线，并根据所需内容邀请合适的嘉宾。强生计划将每场直播控制在两个小时内，并在直播中将“健康未来，因你而来”的雇主品牌核心理念贯穿全程，向观众展示强生的企业价值观。

强生校招和社招直播分为四个环节：（1）公司业务及职位介绍：主要介绍强生的业务和相应内容，并根据业务条线的划分介绍不同职位的工作职责、工作内容等。（2）现场“带货”：通过在线售卖强生的各类产品加强观众对强生的了解，同时增加直播间的活跃度。（3）员工故事分享：邀请强生的优秀员工代表分享个人故事，以案例学习的方式让观众切身体会在强生工作的感受，以真实性增强感染力。员工分享的过程中观众也可以随时提问、交流。（4）福利介绍：向观众传达强生的员工关怀政策和员工福利的相关信息，并对强生可提供的发展机会和平台做介绍。

**筹备：**在设备筹备阶段，团队具体安排场地、时间、线上平台等服务设施。直播招聘是依托于互联网的新型招聘形式，要达到更好的效果自然也就少不了数字化工具与平台的支撑，强生在这个过程中主要运用的是ZOOM平台和微信平台，ZOOM平台侧重直播效果，微信平台则更有助于提高直播关注度与人流量。

**ZOOM平台的进阶应用：**强生招聘团队邀请了公司IT专家对不同直播工具进行了充分评估，最后根据需求选用ZOOM平台进行邀请和直播，开发了ZOOM平台的大规模邀请机制，保证超过千人的直播可以准确认证观众。在选择直播平台

时，强生重点考虑以下三个方面的因素：第一，直播呈现的质量如何。比如直播音质和画像是否清晰、视频是否流畅、图片是否清晰等。第二，是否有额外的功能。比如说是否有职位“一键触达”的功能，即在直播的过程中提供职位列表，观众点击职位链接可直接在线投递简历。第三，平台运维工作人员的责任心和应变能力是否足够强。

**微信平台的游戏化开发：**为了让直播最大程度获得观众流量与关注度，强生在校招直播前期开展了游戏化的线上预热活动——“J年华”游园会。此活动依托于微信平台，以游园会为主题，将强生的历史、产品知识、招聘职位、人才需求和直播信息等纳入不同的游戏环节，并开发论坛供人选讨论，设置“呼朋引伴”邀请等。所有的互动都对应一定的积分，鼓励更多的人加入游园会和参与互动以及后续沟通。

## 传播：保障效果

传播模块是直播成功的一大关键，分为大范围传播和垂直定点传播两个阶段。

**大范围传播：**初期选用大范围传播方案，主要在强生官方平台包括网页与账户上发布广告，并选定适合前期讨论定位的其他平台进行一定的宣传，开放直播预约端口。在校招中，强生通过合作学校进行宣传，在学校张贴宣传海报、发放宣传单等，在社招中，强生会在直播前三天发布宣传信息，在社交媒体、招聘网站和直播平台的公共页面投放宣传广告。

**垂直定点传播：**后期即直播开始前进行垂直定点传播，如在公司现有人才库、目标人选微信群、公司员工微信号等转发宣传内容。在校招中，强生主要通过邮件面向现有校园受众群发出直播邀请。在社招中，强生则会统一建立目标候选人微信群，方便有意向找工作的人入群咨询，同时也方便进行传播和沟通。强生利用内部资源，鼓励员工通过朋友圈扩大传播影响力，同时通过强生招聘团队人才数据库等广泛发送直播邀请，候选人接收到邀请信息后若有意愿前往便可直接在线上登记，在直播开始前一天，强生会提醒已登记的候选人准时观看直播。

## 执行：具体落实

执行模块决定了所有工作的体现，分为预演、直播和反馈三个阶段。

强生在直播前一周会进行预演，厘清工作人员的角色与责任以及工作流程重点，预演时招聘团队会将邀请嘉宾请到现场，与其回顾幻灯片，并完全按照直播流程完成至少一遍彩排，最终确定现场所有工作角色及相应职责。进行预演也是为了更熟悉 ZOOM 的使用过程和注意事项。

直播当天，强生会在直播开始前再次发送直播提醒，同时再次检测设备、线路，并通知邀请嘉宾提前 15—30 分钟到场，确保直播的顺利进行。

直播后，强生会进行观众和嘉宾的直播反馈调研，收集反馈信息，了解其满意度，并与预调研的结果作比较，评估直播效果是否达到预期。若未达到预期则要通过进一步的分析找出问题，从而对方案进行改善，以期下次直播做得更好。这时反馈调研的结果可以看作是新一轮直播的预调研结果，新一轮直播将在此基础上进行优化，形成项目闭环，通过持续实践反复迭代，最终使项目方案趋于最优。

## 项目管理

**人才关系管理：**强生在招聘中的人才关系管理简单地分为直播前、直播中和直播后三个阶段。直播前通过推荐、直接搜寻等形式，以不同的社交媒体为途径，进行人选兴趣的预调研，从而根据预调研的结果开展直播活动，由强生的 HR 和业务部门的同事与观看直播的潜在候选人互动，并收集简历。在直播结束后强生将收到的简历直接纳入多年积累的人才库，方便招聘团队识别和甄选人才。

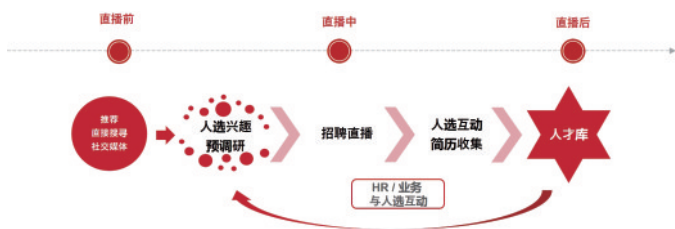


图1 强生人才管理图例

为了更加充分地开发和使用人才库，强生引进了新技术。当前系统的AI功能可以主动触达目标候选人，并结合公司需求进行人岗匹配，但在人岗不匹配的情况下，AI还有另一个作用——持续跟进追踪人才库里的候选人，如果后期有新职位空缺，系统就会直接搜索人才库的信息进行匹配，并将相关候选人推荐给强生负责招聘的人员。此外，强生的招聘人员也可以通过这一系统很方便地联系到候选人。当AI将候选人推荐过来后，招聘人员可以直接在系统里给候选人发消息或

者打电话，第一时间进行沟通，保证了招聘的效率。同时，强生每年会举办5—8场直播，所有参与过强生直播招聘但没有获得心仪岗位的候选人后续还会收到强生的直播通知，也就是说，每一位候选人都可以多次参与直播招聘，更多了解强生的不同岗位，这样有助于帮助候选人确认强生的哪一个机会是其想要的和更适合的。

**问题与解决：**观众上线人数少于预约人数。鉴于大规模传播启动较早且到位，所以收到了众多直播预约，但实际上线人数不足预约人数，约减少了30%。经分析，直播预约都是候选人的主动行为，有兴趣参与才会预约，而最终没有上线有两个可能性：（1）预约较早，忘记了上线。（2）时间冲突，无法上线。经过研究，项目组在时间线安排上压缩了宣传周期，从1个月压缩至2周，并增加了“一天前提醒”的措施，即对所有预约人员在直播前一天以发送短信、邮件的形式进行提醒。经过调整，第二场直播活动达到了90%以上的上线率。

直播中参与人数过多导致网络不稳定，展示图片、视频播放卡顿。直播质量的好坏通常与网络质量有很大关系，而直播在线人数越多网络也就越不稳定。强生此前没有专业直播的经验，所以在直播时也不可避免地遇到了展示图片加载困难、视频播放卡顿等问题。后来强生在IT专家的建议下，每次直播都设置主会场和分会场两个会场，并使用两套网络系统。如果主会场出现网络不稳定的状况，则撤销主会场的展示输出，只保留直播人的图像信号，其他注入图片和视频等信号从分会场的电脑及网络输出，以便分流。经过调整，强生后续的直播都开展得比较顺利。

## 项目初步成果

通过招聘直播，强生实现了拓展招聘渠道、提升雇主品牌、提高员工内部推荐率和扩大人才库的目标。截至2020年12月31日，强生一共举办了4场社招直播和12场校招直播，共计16场，覆盖包括医疗器材、制药、消费品在内的不同行业领域和职能部门。社招场次有超过4000位观众观看，播放量超过9000，基于此强生收到了超过170份直接有效的简历，取得了4.8分（满分5分）的观众满意度，并收到来自相关业务部门的积极反馈和好评。校招场次有超过14000位观众观看，最终触达114万多名学生，收到超过7万份简历，同比增长超过100%。强生现在几乎每一次招聘直播的点击量都超过2万次，地区覆盖132个城市。

## 成功的关键点

强生直播招聘的项目涉及业务、招聘团队、技术团队以及人才市场的多方沟通，并输出内容与技术结合的产物，经过严密设计最终达成强生的项目实施目标。项目取得成功的关键点主要在三个方面：

**(1) 对新技术的敏感性与学习力：**强生积极倡导“创新文化”，鼓励追求创新、大胆尝试、不怕失败，基于这样的文化土壤，强生在发现直播招聘的机遇时迅速做出反应，第一时间进行尝试，这是强生对新技术的敏感性。学习力是指强生从一开始就注重学习，在推进一个项目时，首先明确目标，然后制订计划，最后在实践中持续学习，也就是迅速将学习的想法转化为执行力，有想法就快速行动。

**(2) 对公司业务与市场需求的充分理解：**强生在正式做直播招聘之前从目标到方案执行进行了全面细致的计划和确认，包括具体流程的每一步要做到什么程度、涉及的内容有哪些、依托什么样的资源平台、目标人群是怎样的……同时，强生明晰空缺职位的优劣势，洞悉候选人的需求，并将结果融入到内容和前期宣传的设计甚至项目的整体设计中。

**(3) 结合大数据与社交平台精准定位和宣传：**要确保好的直播效果，前期准备工作必须做好。强生在正式直播前会做好直播以外的所有工作，尤其是传播工作，提前吸引目标人选，从而保证正式直播的效果达到预设目标。

## 未来发展规划

根据业务需求与直播后的调研反馈结果，强生在2021年继续深化直播招聘涉及的业务，拓宽人才网络，增强直播效果。未来的发展方向和路径包括：社招直播拓展至制药业务；校招直播提升全平台触达人；人才市场的接触下沉到三四线城市；内容设计上增加互动环节，如投票、问答游戏等；加强直播后的反馈与互动，例如电话沟通反馈、了解潜在候选人未投递/投递简历的原因等。

本案例荣获智享会“第四届招聘与任用价值大奖”最佳招聘渠道创新奖



## 事业部制绩效管理和职能架构的绩效管理实践

王诗倩

为了适应快速变化的市场竞争需要，中国动向集团的组织架构采用了多种组织模式并存的方式，既存在自行制定业务策略、集团公司充分授权的事业部制，也有根据业务流程而设立的分工协作的职能型组织架构。不同的组织模式，需要采用不同的绩效管理方案，更需要抓住不同的核心的管理关键点。所有的灵活变通的绩效管理方法，最终都是为了最大化地推动业务发展，最有效地激励团队成长。

### 绩效考核理念

绩效考核是企业人力资源管理的重要内容，更是企业管理强有力的手段之一。有效的绩效考核，不仅能保障和推动企业的业绩目标实现，还能评估每位员工对组织的贡献程度，从而可以公平合理地酬赏员工，更能找到辅导和发展员工的方向。在设计绩效考核方案之前，动向集团在不同的组织模式中，统一明确了集团公司共同的绩效考核理念：

第一，将业绩结果导向覆盖到各部门/事业部的全职能，全体人员要各司其职、各负其责。

第二，风险共担，利益共享。绩效既要强调个人的成果，又离不开团队的合作，因而动向集团根据岗位绩效对公司绩效的影响程度，确定年终奖与公司绩效的关联程度，同时决定分红奖金的分配优先序。



第三，授权授责，管理层在团队管理上权责对等。管理层既然承担了带领团队完成任务的重任，相应地公司就将团队人员绩效评估以及奖金分配的权力交由管理层，给予管理层充分的管理权力。

## 职能制考核模式

职能制组织结构是按照职能进行组织分工与协作的架构，即从企业高层到基层，均按照核心业务流程，把相同职能的管理业务及人员组合在一起，设置相应的管理部门和管理职务，一般适用于业务与流程相对成熟稳定的组织。职能制结构的优势是所有部门及人员均在自己熟悉、专业的领域发挥作用，且各司其职、各负其责，组织稳定性较高。而该结构的不足之处在于，跨部门沟通与协作是难点，在业务交叉的“灰色”领域中，容易产生本位主义。基于以上特点，需要HR在绩效设置的时候确保各职能的考核目标一致，同时加强建立勇于承担、结果导向的绩效文化。

绩效考核是绩效管理过程中的一种手段，其本质是一种过程管理，而不仅仅是对结果的考核。它是将中长期的目标分解成年度、季度、月度指标，不断督促员工实现、完成的过程。对于职能制组织，动向集团采用了KPI考核方法，并遵循以下几个原则：

指标自上而下分解。任何企业战略，在执行落地之前，对考核指标的分解是必不可少的。绩效考核指标的制定需要从上而下进行层层分解，从公司的战略指标分解到年度指标，再分解到部门指标，最后分解到个人指标。指标的层层分解，可以确保不同部门的考核指向相同，从而让公司的战略得到更好的贯彻执行。

突出重点，聚焦关键指标。企业所面临的经营问题是方方面面的，绩效只是管理的一个工具，无法解决公司经营管理的所有问题。如果考核想要面面俱到，一是容易顾此失彼，二是操作复杂且难以完成。而企业在发展过程中，资源有限，因此要抓取关键的、与业绩直接相关的指标，最好将考核指标控制在3—5个，指标分解过多容易导致目标失焦。动向集团通过利用关键指标来集中配置资源，牵引组织和员工的行为，让关注点聚集，以关键要素驱动战略目标的实现。

KPI指标与岗位高度关联。岗位绩效最重要的是要体现岗位设置的价值，所以KPI指标一定要与岗位核心价值相关联。如果KPI指标与员工岗位关联度不大，员工在接受KPI时也会十分迷茫，不知道从何入手，从而影响工作目标的达成。

量化指标与非量化指标的分解。动向集团在指标分解层面遵循“能量化尽可能量化”的原则，因为量化指标定义清晰、来源客观，考核结果更加公平、公正，且易操作，还能及时反映工作进度，方便及时调整和改进工作计划。而对于主观评价类的非量化指标也要做到表述清晰，动向集团采用了等级分配的形式，尽可能为员工界定清晰非量化指标。

## 职能制绩效管理实践

作为一家服装服饰企业，动向集团的目标实现主要依靠“三力合一”：以产品为核心的内驱力、以渠道销售为核心的外推力、来自职能部门的支持力，最终形成合力，实现业务增长。

内驱力：即产品竞争力，产品的品质及特色是驱动整个业务发展的内部驱动力；

外推力：在零售终端，产品通过拥有良好的渠道、零售推广，与消费者建立友好的界面；

支持力：即来自公司物流、财务、IT、流程、HR等多部门对业务发展的支撑力。

基于这三力，可明确所有部门的职责及作用，从而将公司整体目标分解至各个部门。

以财务类指标为例，动向集团的年度财务类经营指标由五部分组成：销售收入、营业利润、月度综合店效、新品售罄率、库存指标。

**销售收入** 在动向集团，销售收入有两种划分方式：一是按渠道类型进行划分，可分为线下销售及线上销售，线下销售由七个销售大区管理全国一千家以上的门店，线上销售收入则来自天猫、京东等线上旗舰店，由电商事业部进行管控；二是按产品品类进行划分，可划分为服装、鞋、配件三大类目，不同类目由不同的产品规划部门进行管理。动向集团通过这两种划分方式将销售指标拆解到不同的部门，可让各部门明确其对公司业绩的贡献目标。

**营业利润** 在动向集团，影响营业利润的因素可归纳为以下三个：零售折扣、加价率、费用管控。零售折扣主要由商品部及销售部两大部门进行管控，费用管控是由物流、财务、HR等职能部门来统筹使用和负责。

而所谓加价率，即销售额减去销售成本后的金额与销售成本的比率。公司若想实现最大盈利，就需要在各环节管控成本，提高加价率。因此，动向集团根据产品从规划到量产的每个环节的工作价值进行指标拆解，将加价率考核目标分解为规划加价率、排产加价率、量产加价率、销售加价率，从而将产品规划部门、开发部门、生产部门及销售部门的目标更加地清晰量化。

**月度综合店效** 月度综合店效这一指标，动向集团也根据业务所有关键节点进行了层层分解。按照店铺类型，公司将所有门店划分为新开店、整改店（即形象翻新店铺）、同店（即无变化店铺）、低效店、旗舰店。然后根据不同的店铺类型，将指标分解至不同部门，如新开店由渠道拓展部门负责，整改店由VI（视觉设计）部门负责等。

**新品售罄率** 新品售罄率的指标分解，动向集团以产品上市三个月为界，将其分解落实至产品规划部门、产品设计部门及销售部门。上市三个月内的商品为新品，这一阶段产品的创意、设计是决定其销量的重要因素，这也是产品规划部及设计部的核心价值所在。三个月后则主要依靠打折促销、零售运营实现售罄率的提高，因而此时往往是销售部门在发力助推。

**库存指标** 在库存管理环节，公司将这一职责交由商品管理部门，其负责：根据销售预测而下达产品订单指令，根据销售速度而制定及时的促销政策，以及库存清理政策，确保公司库存在一个安全范围内，保证公司现金及时回笼。

综上，动向集团将年度财务指标层层拆解细分到多个部门，体现了各司其职的绩效管理特点，同时也让各部门明确自己的职责，积极发挥部门作用。

## 事业部制考核模式

事业部制组织结构即按产品或地区设立事业部，每个事业部都有自己较为完整的职能机构，成为独立核算的利润中心，一般适用于内部创新业务或快速发展的业务类型。事业部制的优势是能根据市场变化快速决策、快速行动，管理的灵活性高，能发挥事业部自身的主动性和积极性，增强企业活力。其挑战在于对核心管理人员的综合能力要求较高，因此在绩效设置的时候要重点激励团队带头人与核心团队。

对于事业部制组织的绩效管理，动向集团主要是采用合伙人分红形式，并遵

循以下五大原则来设计员工分红计划：①增量激励，共创共享；②关键岗位，驱动业绩；③评估贡献，合理分红；④收入提升，有效激励；⑤简单易懂，快速渗透。

值得一提的是，合伙人分红方案中有三个关键因素：分红奖金来源、奖金兑现门槛、奖金分配。以电商事业部为例，团队分红奖金主要来源于超额营业利润，即实际营业利润值减去目标营业利润值所剩余的部分。超额营业利润的40%将作为奖金分配给该团队，其中45%分配给团队总经理，55%分配给核心团队。这样的分配制度既体现了公司与团队的共同分享机制，也突出激励了核心人员的价值贡献。

而在高额奖金的激励之下，为了保证公司的经营安全，绩效方案中还制定了一定的奖金兑现门槛。除了要完成目标营业收入之外，电商事业部还需要实现销售收入和存货周转率的目标，同时满足这两个条件才能获得分红奖金，以确保公司效益最大化。

## 绩效管理成果

推动业绩成长。由于指标明确、责任清晰，在今年上半年，线下零售门店受到疫情冲击的情况下，动向集团依然实现了销售收入增长100%、营业利润增长147%、月入店效增长101%、新品售罄率达98%、库存周转率达100%的业绩成果，在同行业中表现优异。

**建立结果导向、勇于担当的企业文化** 在公司发展过程中，绩效考核管理可能看似不近人情，但不可否认的是它为各部门明确了工作目标，确保各部门的工作在设定的轨迹上行进。同时在人员管理过程中，当绩效与分红奖金紧密相关的时候，能够刺激员工的工作积极性，因此强调结果导向并建立结果导向的文化对于企业来说至关重要。

另一方面，过分强调结果容易导致唯指标论，容易造成各部门相互扯皮，所以动向集团同时还大大倡导勇于担当、积极进取的企业文化，鼓励员工积极主动、勇于担当地解决各类问题，尤其是在跨部门协作中的问题。在公司年终评优时，除了根据绩效达标情况评选优秀团队、优秀个人之外，还会根据勇于担当、积极进取的突出行为，评选勇于担当、积极进取奖，从而将勇于担当、积极进取的文化价值观深入员工心中。

## 小结

面对快速变化的商业环境，企业正在寻求更加灵活、敏捷与及时反馈的业务运营方式，而动向集团通过采用不同的绩效管理方法，将薪酬绩效严格与业绩结果相关联，实现为绩效付薪，同时在企业内部建立结果导向、勇于担责的企业文化，助力企业快速发展。

### 公司简介

作为一家中国领先的国际运动服饰品牌企业，中国动向（集团）有限公司2005年从李宁集团剥离出来独立运营，主要从事运动品牌服饰的设计、开发、市场推广以及销售，旗下KAPPA品牌的产品以活力、时尚以及青春的形象，受到中国急速增长的高潜力客户群的热烈欢迎。

内容来源：孙薇 | 时任集团人力资源副总裁 | 中国动向（集团）有限公司



## 第三章 大咖故事

HR中的一部分高级管理者，在管理理论与实战中积累了丰富的经验并沉淀出自己独到的人生哲学。读他们的故事，不仅是为了满足我们对于一个成功、成熟的HR的成长之路的好奇心，透过他们，还可以反观自己是否能在恰当的时间选择适合自己的道路。





## 自驱而行，永不止步

### ——访绿城中国本体建设中心执行总经理 汪正

王诗倩

汪正硕士毕业后加入绿城已十三载，作为绿城早期的校招生，经历和见证了绿城的成长和变革。绿城是一所学校，“真诚、善意、精致、完美”的企业文化一直指引和滋养着他，也培养了他严谨缜密的工作风格。充实而又快速的工作节奏让他在同事们眼中像个工作狂，而在他看来，工作是神圣的，需要投入百分之百的认真。再进一步探究，会发现除了认真，他还有着强大的自驱力，始终对自己的工作目标有着清晰的认知，并愿意不断学习新鲜知识技能，学以致用。

## 独闯异乡，追随内心

汪正1999年高中毕业后，恰逢国家开始大规模取消对大学生的工作分配制度，于是他听从家人的建议选择就读华中师范大学，“当时父母觉得以后做老师挺好的，是一个铁饭碗，还有假期”。毕业后他也顺其自然地走上了教师之路。

拥有生物科学和心理学双学位，品学兼优的他在毕业之际的校园招聘中，顺利地收到了多家教育局的offer。考虑到城市发展前景，他选择了杭州萧山，独自从湖北来到了700多公里外的杭州。而他仅用了半年时间，便被评选为校级先进个人，并在之后的几年中不断收获各类奖项。

也许就是有这样的一类人，他们注定让人羡慕，自己却不甘寂寞，汪正就是这一类人。虽然受到学校领导的器重，但平稳而规律的工作节奏，对年轻的他而言缺了些挑战，用他的话说就是“能看到自己60岁退休的样子”，天生有股闯劲

儿的他希望能到商业领域中去看一看。于是，转行成了必然选择。

从体制里走出来，这显然是一桩需要勇气的事，但对汪正而言，这一决定并非年轻人一次无准备的大冒险，而是他深思熟虑的结果。“我想去企业内试一试，但是从老师转向企业，其实并不容易，毕竟是不同的行业，所以我想先充实自己。”有了继续学习深造的想法，他开始思考该在哪个领域深耕，“我当时有三个选择：生物学、心理学和MBA，考虑到MBA与企业的联系更为紧密，最后还是选择了读MBA。”由此，开启了他的另一场职业之旅。

## 与绿城结缘

深造期间，汪正仅用一年时间便修完了所有学分。有了很多空闲时间之后，他选择找一份实习工作，一方面把所学应用于实践，另一方面可以补贴生活。“当时去的是一家物业公司，可能与我的专业和经历有关，我学过心理学，又有教师的经历，与人沟通、培训等都比较容易上手，所以就被安排在人事行政岗位。”这段短暂的工作经历，让汪正开始对人力资源有了不断探索的兴趣，并在之后的职业选择中，有意识地寻找人力资源的相关工作。

MBA毕业后，汪正收到了多家公司的offer，其中不乏各个行业的优秀公司，但最终吸引他的是绿城集团。之所以加入绿城，他给出了两个理由：其一，从行业来看，随着城镇化的不断扩大，中国房地产市场持续向好，行业前景非常稳健；其二，从公司来看，绿城拥有良好的品牌形象，对人才有着强大的吸引力。汪正也同许多人一样，渴望加入这家在当地享有盛名的企业。

初入绿城，汪正主要负责绩效管理工作。由于出色的工作表现，领导开始把越来越多的工作交给他，比如劳动关系管理、标准化管理、干部管理等。在推进这些工作的过程中，他对人力资源全链条的工作也有了更深入的认识，自己从一个个人贡献者逐渐成长为带领2~3人团队的管理者。

## 开拓者之路

2010年底，绿城集团决定组建绿城房产建设管理有限公司，并提出“为更多人造更多好房子”的目标，开创了房地产开发代建新模式。汪正因其长期的出色表现，让公司领导看到了他的潜力，被破格晋升为绿城建设的人力资源负责人。面对这个任命，他没有太多的纠结，但也知其不可避免地存在一些挑战。他所面

临的业务变化了，职责和管理范围变大了，这对他的能力提出了更高层次的要求。汪正坦言：“这就相当于开办一家新公司，需要组建架构、建立规章制度和岗位说明书、搭建人事IT系统、招聘……工作压力确实很大。”

在公司初建阶段，由于巨大的工作量，他几乎将所有的时间和精力都投注在工作上，“每天工作到晚上12点，周末基本没有休息，也没有节假日，除了春节基本都在工作”。但努力终有收获，在完善了架构、制度、系统等底层建筑之后，公司业务迎来了快速发展，旗下合约管理项目也由原先的9个扩展为70多个。

在业务发展步入正轨之后，随之而来的便是招聘的压力。“每个项目都需要配置一个团队，而且代建与投资不同，需要去往全国各地洽谈项目，项目周期也比较长，派团队的压力就会很大。”为此，他带领团队开展大规模招聘，提前储备人才，并通过内部培训及实践锻炼，培养了一批优秀人才。虽然那段时间困难重重，但汪正依然心怀感恩，“那段时间的确非常繁忙，但是我从中收获了很多，充实了自己，现在回想起来觉得非常感激”。

此后，行业形势发生变化，为进一步深度探索代建模式，绿城集团于2012年3月成立了绿城鼎益公司。而有着丰富经验的汪正再一次被调任到绿城鼎益公司，出任本体建设总经理一职，负责人力资源及行政的全面规划。2015年，为谋求进一步发展，集团总部将绿城鼎益和绿城时代两家公司合并融合，成立绿城管理集团。时任绿城鼎益本体建设总经理的汪正被推上变革前端，参与开展了一系列组织重组、变革工作。回忆那段身处变革之中的日子，汪正坦言：“两家公司合并最重要的就是架构的设立和团队的融合，虽然两家公司都是绿城集团旗下的子公司，但在管理风格、岗位安排等方面还是存在不同，所以各个方面都要充分衡量与沟通。”

## 参与组织架构调整

2016年，由于公司组织架构调整，汪正重回绿城房地产集团，担任本体建设中心总经理，全面负责人力资源、行政、法务等工作。转眼间，到了2018年，这一年，整个公司发生了重大变动，而汪正则坚守其中，一步步助推企业实现升级。这一年，为紧密契合行业发展趋势，绿城提出了“轻重并举，以重促轻”的发展战略，推进以三级管控架构为核心的集团化、系统化管理，坚决做强、做实区域公司和城市公司，高效推行扁平化管控。为此，汪正带领团队整理、收集相关信息，评估现状，提出了组织结构调整方案。并自此后，每年持续对组织结构

进行优化调整，这也成了绿城本体建设中心的重要工作之一。

汪正叙述经历，既总结成长规律，又感慨机缘巧合。选择HR源于偶然的契机，在深思熟虑和亲身实践后得以坚定。从他的履历来看，他对待工作有着相当高的稳定性，“此心安处是吾乡”。2021年是汪正在绿城工作的第十三个年头，之所以能与绿城结下这长久的缘分，他将其归纳为以下几点：首先，绿城拥有开放包容的企业文化，重视员工的成长与发展。在这一企业氛围之中，员工有更多实现价值的机会和空间；其次，在绿城，他坦言自己收获颇丰，“在不断的变革中，无论是人力资源专业能力还是团队管理能力，我都得到了很大的提升，所以我也希望自己能为绿城做出更多的贡献”。

## 以人为本，以情育人

绿城创始人宋卫平先生曾言：“绿城是一所学校。公司存在的理由，是为了员工的成长；培养优秀的员工，是企业运作的首要目标。”因此，在创立伊始，绿城就明确了人才培养的重要性，指出培养人才和造就优秀员工是企业内部运作的首要目标。在汪正看来，“员工就像树苗，我们希望他能长成参天大树，一方面要看其自身的吸收能力如何，另一方面则要看HR如何为其浇水施肥，我们的使命和责任便是推动员工的成长和进步”。

经过多年的沉淀和发展，绿城已形成覆盖员工全职业生命周期的人才培养体系。比如有针对新员工的“柠檬培训”，培养部门经理的“青干班”，培养项目群经营班子的“向日葵计划”，培养项目群总经理、城市公司总经理的“彩虹计划”，培养区域总经理的“阳光计划”，高管在岗学习的“商学院计划”“领航计划”等一系列人才培养项目。

除了关注员工的成长发展，绿城也以真情对待每一位员工。汪正记得，2008年刚加入绿城的时候，公司有个同事被诊断为癌症。“知道这个消息之后，老板疑惑为什么上一次体检没有检查出来，了解到癌症从初期发展到中后期可能只要三四个月，他便把每年一次的员工体检改为一年两次，还为员工父母提供免费体检。”除此之外，为了让员工劳逸结合，绿城还设立了“周三活动日”，“我们鼓励员工在合理安排工作后，可以在周三下午尽量抽出一段时间来运动或者团建”。

绿城不仅以真情对待内部员工，也同样以这份真心对待外部客户。在访谈中，汪正还提到了绿城的“海豚计划”。早在2009年，绿城创始人宋卫平先生便

提出“要让住在绿城园区的小朋友都不会溺水”的美好愿景，随后“海豚计划”遍布全国，免费为所有小业主开展游泳培训。这一公益活动13年来影响了全国超70座城市、200多个园区的15.5万名孩子。如今，“海豚计划”已发展成为国内规模最大、影响力最深的社区公益服务项目，并在2017年得到了上海世界吉尼斯总部“中国在最多城市举办的青少年免费游泳公益活动”的荣誉认证。在汪正看来，对人尊重、充满人情味是这家公司的文化底色之一，他也越来越对这种文化深以为然。

## 人才始终是关注重点

身处这变幻莫测的VUCA时代，汪正坦言：“随着行业竞争越来越激烈，企业所面临的压力也越来越大，我们需要不断地优化组织，以支撑企业发展。”谈到目前的工作重点，汪正提及三件事情：第一，优化组织，汪正每年都会带领团队梳理组织架构并进行1~2次的优化调整；第二，人才建设，“我们的人才建设分为两个方面，一方面引进人才，另一方面进行人才盘点及梯队培养”；第三，与运营部门合作，开展中长期激励。

在引进人才方面，汪正还特别提到，除了引进同行业成熟、优秀人才之外，绿城也十分注重校招生的引进，“我们有3个校招品牌：同道人、理想生、启航生，去年我们通过校招招募了800多名优秀学生，今年我们还要招更多的人，为未来的战略规划储备人才。其实我也是绿城的同道人，从校园到职场再到现在，绿城对人才培养的重视和变革，我是受益者，也是参与者，所以我更希望能够给更多同道人发展的助力”。

“同道人”项目面向重点目标院校，旨在培养绿城中国中高层管理人员或技术专家；“理想生”项目面向国内普通本科院校，旨在培养绿城中国未来营销管理人员或销售精英；“启航生”项目则是为绿城中国全产业链综合服务业务“绿城+”板块而制定的专项毕业生招募计划。

除此之外，汪正和他的团队每年还会开展全集团的人才盘点并进行岗位资格认证，“我们希望通过人才盘点和资格认证，梳理人才，将合适的人放在合适的岗位上”。岗位资格由绿城大学制定标准，组建专业评委团对员工进行认证，员工通过答辩取得“证书”，所有员工都须持证上岗。若员工两年内都未获得认证，则有可能面临着调岗的风险，而去年绿城的员工持证上岗率达到了96%。



图为汪正



## 成就自我，成就他人

随着自己的职业发展，汪正对人力资源的认可度与日俱增。“真正从事HR之后，我觉得这是一份很有意义也责任重大的工作。”在他看来，引进优秀人才，并助力其在企业内成长发展，在成就他人的同时，自己也能获得成就感。另一方面，HR也肩负着重要的责任，“比如调整组织架构，涉及企业的方方面面，牵一发而动全身，需要非常谨慎”。因此，他对自己及团队都有着高要求。至今他也仍保持着紧张的工作节奏，而在空闲时间，他也在不断地学习，充实自己。

言谈中，可以看出汪正是一个有强烈使命感导向的人，这种使命感让他在工作中似乎不知疲倦，他享受着工作带来的充实，并期待着在快速飞奔的路上继续为公司、为团队、为员工带来更大的价值。

## 做一个务实靠谱的领导者

### ——访博世华域转向系统有限公司人力资源与行政部总监

#### 冯骊

王诗倩

在同事们眼中，冯骊有一颗“恒温而淡定”的强大内心，总能高效应对挑战性极大、高密度高强度的复杂事件。当问及她对自己的评价时，冯骊只用了简单的“务实靠谱”答之，这也是她对自己的要求。在访谈中，冯骊的这一特质也毫无保留地展露出来，她坦率直言，不夸大，不伪饰，对自己的勤奋和努力也只是一言带之。

## 职业初探索

冯骊大学毕业后的第一份工作是在一家民营初创公司担任英语翻译及总经理助理。这对于英语专业，并拥有专八、上海市高级口译证书的她来说在工作初期可谓如鱼得水。而由于公司规模较小，对于渴望成长、喜欢突破的冯骊来说，挑战性不足、工作范围局限等问题日渐凸显。工作一年后，在多家知名企业的offer中，最终她选择了上汽通用汽车有限公司。也正是这个变化，对她未来的职业发展带来了深远的影响。

初入上汽通用，冯骊担任了两年的部门总监助理。这段经历为其未来的职业发展奠定了重要基础。她坦言：“这段不长的经历培养了我的职业敏感度和良好的职业习惯。”作为助理，她需要去预判领导的问题和需要，让自己不做无准备的应对。而对于领导“没精力”想到的事情，也必须及时补位。“我觉得这些工作在早期训练了我的反应力和判断力，让我学会关联性思考、举一反三等，而这些素质对于我未来做任何一个工作都十分有价值”。

在工作中，冯骊认真负责，同时保持着年轻人的热情和冲劲，很快便在岗位上崭露头角。她的职业发展速度也比一般人快得多，进入公司两年后便由总监助理提升至产品调研主管，彼时的她刚满25岁。在职期间，她带领团队一步步建立、完善了产品调研的相关流程和制度，也有不少机会向总经理和各部门总监汇报。回想当年，彼时的紧张与忐忑仿佛历历在目。冯骊笑言：“我当年第一次做大汇报的时候还是很紧张的，但是迈过去之后就觉得其实事情也并没有那么难，所以一定要敢于去尝试以及事前做好充足的准备。”

## 职场华丽转身

2009年由集团内调动，冯骊加入了博世华域转向系统有限公司，并在此后的12年里一直与之休戚与共，经历着各样的挑战并成长。前三年，冯骊一直从事行政公关工作，默默地在岗位上积蓄能量。当时有一部职场小说《杜拉拉升职记》风靡全国，女主角从行政岗位一路成长为世界500强企业的人力资源高管。女主角的成长轨迹与冯骊在一定程度上有所契合。“我觉得行政公关类的岗位我已经做了多年了，是时候进行转型考虑了。我们公司的行政公关工作归属人力资源与行政部管理，所以转向人力资源领域会是我的第一选择。”

职业方向和目标已定，人生如拨云见日般日渐明朗。为了尽快掌握人力资源的相关知识和技能，除了在工作中边做边学，冯骊还利用业余时间自学人力资源管理的相关知识，并于2012年考取了上海市总工会颁发的人力资源管理师二级技师资格证。在不断吸收专业知识的过程中，冯骊对人力资源工作越来越感兴趣，并迫不及待地想把学到的本事在工作中试水。于是，她主动向上级组织提出了自己的转岗意愿，在博世华域开放、包容的工作文化氛围下，公司领导十分鼓励员工挑战自我、轮岗锻炼，冯骊有幸于2014年开始担任公司人力资源规划科经理。

所谓“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，刚上任的冯骊面对着巨大的工作量和工作压力，对HR没有实践经验的她思考怎样才能令自己快速进入角色。在这期间，冯骊做得最多的是学习、沟通和思考。一方面，她疯狂地参加各类关键知识培训，不断深化自己对于人力资源管理的认知。另一方面，作为一名新上任的管理者，她积极主动地与部门员工深入探讨业务。“我的下属在专业上更加资深，碰到的实际问题比我多，所以我会经常与他们交流。”在这过程中，冯骊也在不断地进行概括、凝练、总结，将所学、所思转化为所行。在很短的时间内，冯骊逐渐掌握了人力资源管理的核心能力，并带领团队高效而融洽地工作，迅速

增长经验值，为之后进一步的职业发展站稳了第一步。

## 建立个人品牌

凭借自身的优秀素质与工作表现，冯骊在半年后便有机会获得了晋升，成为人力资源与行政部总监，开始全面负责人力资源、总经办、公关行政、后勤服务、安全管理等职能工作。对此，冯骊形容自己当时是“以如履薄冰的敬畏心全情投入”。年轻女性在传统制造型企业担任关键岗位的负责人屈指可数，她不可避免地迎来了一些对她的年龄及业务能力的质疑。但她并未被这些困于囹圄，而是将其转化为攀缘而上的动力，不断激励自己学习成长。她开始迅速在工作中建立自己的个人品牌。

首先，由于冯骊职级的变化，曾经平级的同事变成了她的下属。为了适应这样的变化并让团队更加紧密，冯骊一方面会重视每一位成员的专业意见；另一方面，作为部门负责人，她坚持自己的原则和规则，在“尊重但坚定”的沟通模式下打造一个团结高效的团队。其次，在与其他部门总监的沟通交往中，冯骊也秉持着认真负责、敢于担当、跨前一步的处事原则，“比如部门间有些事情没有明确划分由谁负责，那我会主动承担，多干活并且给到结果”。日久见人心，冯骊在工作中展现的有担当和分寸感，逐渐赢得了各部门总监的认可，大家在之后的工作中也都对她给予了充分的支持。

此外，身处合资企业，冯骊还需要与外方总经理相互理解与磨合，“外国人十分强调结构化思维，为什么要做这件事、做这件事会带来什么收益、有没有后备方案/预案等，需要向其阐明事件背后的逻辑。在交流过程中逐渐赢得了他的赞赏”。外方总经理这样评价她——“Well Prepared, Well Organized, Well Structured.”所有的挑战在过往的经验积累和持续学习中，被各个击破，又变成未来的基石，帮助冯骊实现了不断提升、不断突破。

## 与企业共成长

冯骊的成长伴随着公司业务的不发展壮大。博世华域目前已是中国乘用车转向系统业务规模最大，市场占有率最高，集软硬件开发、生产制造为一体的高新技术企业。在公司快速发展的效应下，冯骊也在不断拓宽着自己的管理视野与边界。

## 文化引领

冯骊一直坚信企业文化是一家公司能长远向好发展的基础，是员工凝聚力和向心力的来源。2017年，冯骊及其团队开始着手进行企业文化的再造，“因为我们是一个To B的企业，所以这件事做起来得有新意”。为此，冯骊带领团队建立了企业微信公众号并创作企业之歌。“我们在公司内部发起倡议，请全体员工为公司写一首诗，然后我们团队从诗歌中提炼出企业之歌的歌词。”通过全员动员和参与，慢慢为企业文化建设造势。随后，通过组织企业卡拉OK大赛、公司价值观故事、发动员工设计满意度 logo 等系列活动，将企业文化植入每一位员工的心中。

主要脉络清晰之后，冯骊便开始逐步加强系统化。她与团队将微信号推文划分为多个栏目，如异地链（主要推送子公司的故事与文章）、最 in 系列、企业文化周活动等，每个栏目承载着不同的功能，让大家时刻了解发生在博世华域各地的大事件。

2021年，伴随人才争夺战愈演愈烈的竞争态势，冯骊及其团队适时发布企业微信招聘号，叠加了企业文化在主流媒体的广泛效应。同时，启动全公司“企业文化大使”招募，把人力资源部门负责的年度企业文化推广活动分解到各地各部门，由企业文化大使牵头策划推动，并在博世华域四地公司同步路演，进一步探索企业文化渗透的新举措。

## 员工发展

毫无疑问，员工发展是推动企业成长的关键。加速人才成长、促进人才能力提升也是冯骊的工作重心之一。自2017年起，冯骊及其团队升级了公司领导力和潜力人员培训体系和项目，关注公司人才发展即业务端实际需求和痛点，强调培训必须“接地气、有成效”。为此，冯骊带领团队自行设计、策划了领导力培训项目“BHSS 经理人俱乐部”、经理后备“BHSS 经理人 Basics”等系统化、有针对性的培训项目，并于2019年进一步推出了工厂总经理跨级带教主管的跨地域、跨职能挂职锻炼项目——“厂长特别助理”。该项目的出发点是把研发部的精英主管外派到工厂，以质量任务攻坚为首要目标，在工厂一把手的带教下，深入生产一线和客户端进行磨炼。在冯骊看来，“研发工程师如果只在办公室画画图，那他对于业务前端碰到的问题、对客户的需求和抱怨不会有概念，如何能设计出符合市场需求的产品？通过这样的项目实践，能在一两年内快速提升技术部门后备干部的综合能力”。实践证明，通过这一系列培训项目的策划主导、过程管控和经验总结，冯骊及其团队帮助企业快速培养了一批以扎实的技术背景为优势，兼

具管理软技能和全局视野的中层后备，打破了业内很多企业所面临的“懂技术不会管团队，会管人不懂技术”的人才发展壁垒。

## 探索新可能

2019年，博世华域信息技术部总监职位出现空缺。考虑到以往的工作成绩及现有的工作范围，老板想到了冯骊。面对突如其来的重任，冯骊多少有些忐忑。“因为这个跨度很大。在信息技术领域，我是一个‘小白’，存在着巨大的技术差距。”对冯骊而言，这样的转变充满了挑战，但她相信“管理是相通的，业务上的难题可以参考过往经验”。认真思考过后，她决定接下这个任务，探索自己的能力边界。

接手新工作后，为了让自己更深入地了解业务，冯骊一方面见缝插针地学习专业知识，“开车的时候，我会听学诸如计算机基础、网络通信工程等专业知识，让自己具备一些起码的专业能力，能听得懂业务对话”。另一方面，她会请团队中的每个人归纳自己的工作职责，在不断的提问和与其他部门的关联会议中掌握业务核心。

此外，在传统制造业内，信息技术部门并非是一个战略重点部门，但在冯骊看来，在数字化时代，IT部门必须深度参与业务流程设计，才能引领业务发展。她坦言：“我希望通过我的个人品牌和具体行动，可以帮助提升IT部门在公司内部的影响力，获得广泛认可。”为此，冯骊近年来致力于重塑IT部门的形象，打破制造业领域IT部门的固有定位。例如，开展IT月信息安全文化建设，举办路演活动，主动向各部门收集业务需求，牵头组织联合工作坊，分享知识、凝聚共识、解决痛点，逐步在公司内部建立起IT部门的自身品牌，实现IT部门应有的价值。这段别样的经历增强了冯骊对于跨领域业务管理的信心和经验，对她未来的职业探索带来更多的启发。

## 不忘初心，终身学习

从最初渴望尝试的职场新人，到如今干练务实的企业高管，冯骊经历过许多转变。她坦言：“早期我更像一个执行者，只需完成上级交付的任务，将管理者的想法执行落地。随着职业的发展，现在我成了建议者或主导者，能推动他人职业生涯的发展，甚至公司战略的达成。”但她并没有止步于此，而是利用空闲时间继续充电，研修心理学，让自己不断成长。





图为冯骊



回首过往，冯骊欣喜自己的成绩，更感激公司所给予的广阔平台。与博世华域携手十二载，冯骊见证了公司的一步步成长，内心充满了成就感、使命感和责任感。责任感源于培养团队成员的成熟度，“长江后浪推前浪，如今我思索更多的是团队的整体能力提升，带教这件事是需要花心思好好做的”。在冯骊看来，身处职场，首先要对自己有清晰的认知，“不妄自菲薄，也不妄自尊大，要多与同行交流，了解外面的世界，才能对自己有一个精准的判断”。在工作中，冯骊对团队的要求也很高，“我一直与小伙伴们强调精益求精，不断追求更好的自己”。在这样的管理氛围中，她的团队以她为榜样，在公司内部树立了热情、靠谱、高效的口碑。

而谈起“工作与生活平衡”的话题时，冯骊则坦言毫无这方面的顾虑。在她看来，“工作即生活，生活即工作，我从不刻意区分。一个管不好工作的人，大概率也处理不好家庭生活。So just enjoy yourself!”简单的话语下蕴含着最纯粹的真理。经验在岁月的磨炼中得以成熟，现在的她已能够更从容自若地面对工作与生活。

## 第四章 研究速读

在埋头耕耘的间隙，我们更需要抬头看路。对人力资源相关话题的研究能带给HR很多趋势性的洞见，这能够帮助我们找准本公司的人力资源实践在行业中的位置，也能对比企业现有实践，及时查漏补缺、取长补短。不仅如此，了解这些洞见更可以让我们拥有一种未来眼光。



# 企业职业生涯管理地图调研报告

## The Map of Career Management

本报告由智享会完成

作者 / 曾月茹

### 研究背景

#### 当我们谈职业生涯管理时，我们在谈论什么？

在过去，员工的职业生涯相对比较稳定，按照可参考的成功范本，垂直式地在一家组织内实现职业上升。然而，早在20世纪90年代，就有学者提出了“无边界职业生涯”的概念，来描述员工充满变化的职业生涯。无边界的职业生涯意味着员工不再是在一个或两个组织中实现职业生涯，而是会在多个组织、部门、岗位上实现职业的轮转。这样长期的职业生涯，与外部环境、员工个人的兴趣点、人生价值观等息息相关；因此本研究将聚焦于员工在单家企业中的短期的职业发展，去探究企业层面开展的职业生涯管理。

LinkedIn的最新研究（2020全球人才趋势）发现，超过70%的组织正在关注“内部招聘”，拥有积极的内部职业生涯管理项目的公司员工留任时间长41%。职业生涯管理是一个对于企业来说不那么“新鲜”却又越来越重要的事，那企业是如何开展职业生涯管理的？我们带着存在某种“标准答案”的想法与企业HR进行探讨。然而，我们发现，对于不同企业类型与企业的不同阶段来说，企业对职业生涯管理的开展并未有一个统一的范式；不同类型的企业在职业生涯管理的设计与实践上存在着不同的做法。

在本报告中，我们深度采访了二十余位资深人力资源一把手，试图从以下三个方面展开谈论：

#### ☞ 职业生涯管理的概念

了解职业生涯管理在学术研究层面以及市场层面的概念认知。

#### ☞ 职业生涯管理的不同类型

探究企业职业生涯管理呈现的三种类型，以及呈现这种类型的划分依据与影响因素。

#### ☞ 职业生涯管理落地的关键环节VS生涯类型：实践梳理及关系探讨

探究企业在开展职业生涯管理上的关键环节有哪些，以及从企业实践的角度去呈现在每个具体环节上的做法，并结合一定数据分析不同环节企业的具体做法与其职业生涯类型的关系。

## 一、职业生涯管理概念认知

### 国内外概念摘要

中国职业 规划师协会	职业生涯管理是现代企业人力资源管理的重要内容之一，是企业帮助员工制定职业生涯规划和帮助其职业生涯发展的一系列活动，职业生涯管理是竭力满足管理者、员工和企业三者需要的一个动态过程。
Josh Bersin	职业生涯管理涵盖了企业对员工岗位的调动，员工在企业实现的进步和晋升，以及员工如何转换到不同的领导角色。它是组织中变化非常快的一部分，也是雇主品牌中非常重要的一部分。
Bersin & Associates	Bersin & Associates 将职业生涯管理定义为：一个员工在一系列合乎逻辑的工作中不断进步，这些工作要求通过高级或多样化的任务去发展新的技能，从而产生更大的影响力和责任。不幸的是，职业生涯管理是最被低估和误解的人才管理过程。

从以上学术派的角度，我们发现职业生涯管理的概念提及了“员工、管理者与企业三者动态实现、员工工作职位的变动、员工在工作中能力的提升”等概念，那在企业真实的工作场域中，从实践的角度出发，职业生涯管理的概念是否会有不同？

带着这些问题，我们进一步采访了企业的HR，希望从实践的角度，反馈现代企业对职业生涯管理的看法（参见完整版报告）。

从HR对于职业生涯管理认知的反馈来看，和学术派的定义趋向一致。因此，我们本次调研的职业生涯管理的范围框定为以下的“一个前提、两方角色、两种概念”：

**一个前提：**探讨员工在单家企业中基于企业需求的职业生涯管理，而非员工个人广义的职业生涯。

**两方角色：**考虑企业与员工二者之间需求的动态平衡与其关系。

**两种概念：**

1) 通过人才管理的方式，如职业通道设计、人才的识别与适配出发的职业生涯。

2) 通过鼓励员工能力的提升，在企业提供的平台中不断拥抱变化，增强竞争力。

二、职业生涯管理的三种类型

在下文中，我们将概括在本次调研中发现的三种类型，并从以下两个方面呈现有哪些类型，为什么我们这样划分。

(一) 职业生涯管理有哪三种类型

在前期的调研中，由于企业需求的不同、开展目的的不同等原因，企业对职业生涯管理的认知与见解似乎众说纷纭。尽管如此，我们发现，市场上企业对职业生涯管理的认知仍存在三种主流声音，我们将其概括为以下三类：

- 类型一：员工“修行在个人”，企业较难实现强干预，仅提供轻量级支持
- 类型二：企业自上而下对重点人才进行规划和布局，通过人才管理的各个环节，实现组织与个人的同步发展
- 类型三：员工应该成为职业生涯的主人，企业提供机制和资源帮助员工自主找寻和快速调整其职业方向

同时，我们结合 171 份市场数据，探究职业生涯管理的三种类型在市场上的占比，如下图：

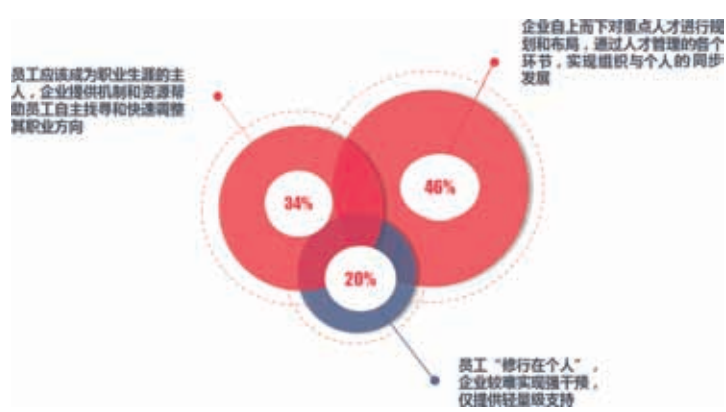


图1 基于现状，贵公司对职业生涯管理实际的主张和做法是什么？N=171

## （二）三种类型的划分依据

### 1. HR声音片段：被提及最多的职业生涯管理类型

“员工的职业发展更多是‘做中学’。企业拥有较少的资源去进行教育式的、培训式的培养，企业只需要为优秀员工提供组织平台，提供更多有挑战性的机会，让员工自我学习和自我成长。员工在这个阶段历练后，个人能够实现更快、更长远的发展，这也是一种职业发展。”

“对于企业而言，职业生涯管理和人才管理的角度是一样的，因为企业的需求只有一种，就是把合适的人放在合适的岗位上，用合适的岗位去激发更多的可能性和创造性，就是如何做人才识别、人才盘点，运用工具和方法去识别，识别后有一套规范的体系自上而下用机制将员工匹配到合适的地方去。”

“职业生涯管理不再像以前是直线经理和HR的事了，现在应该强调员工才是职业生涯的主人，员工应该成为自己职业发展的规划者和设计者，直线经理更多是一个辅导者和教练的角色，而企业应该提供给员工能够自主选择与实现的资源与机制。”

以上的HR声音片段，呈现了企业对于职业生涯管理这一概念的不同认知，那为何企业会呈现这样的不同认知？我们将在下文结合专家洞见与数据，对这一问题进行探究。

### 2. 专家洞见与数据分析：影响职业生涯管理的因素

我们发现，基于企业的发展阶段、核心能力需求的不同等，企业开展职业生涯管理对哪部分人做、谁来主导、如何做、做到什么程度都会有所不同。因此，企业在开展职业生涯管理时会有不同的侧重，也就出现了不同类型的分水岭。对于企业而言，职业生涯管理不存在一种范式适用所有企业的情况。

通过与专家们的访谈，我们发现，人才发展阶段会成为影响职业生涯管理开展的因素之一，那么除此之外，还有哪些因素有可能会对职业发展的认知有所影响？我们结合了市场数据，从数据中发现，人才发展体系越成熟，企业对职业生涯管理的投入以及能够为员工提供的支持也就越高。可见，企业对职业生涯的开



展类型的选择和其人才发展体系的成熟度是相伴而生的。

从专家的洞见（参见完整版报告）我们也能够知晓，为何职业生涯管理会存在三种不同的类型，以及企业的发展阶段为何会成为影响职业生涯管理开展类型的因素之一。虽然依据我们的调研结果，不论是从数据的显性化还是企业提及的频率来看，人才发展体系、企业的发展阶段与职业生涯管理的类型是最为相关的，但在企业的具体实践中，还会有其他的影响因素，如企业本身的性质、高管的支持度、企业的文化导向等，都会对职业生涯管理的具体开展产生影响，此处就不一一列举了，这两个因素的提出仅供企业在开展职业生涯管理时参考。

章节小结

从以上两部分来看，我们可以归纳出企业职业生涯管理呈现的三种不同类型，以及人才发展体系与企业发展阶段两大可能的影响因素，具体关系如下图所示：

类型一：企业强调员工“修行在个人”，企业较难实现强干预，仅提供轻量级支持
✓ 发展体系：尚未有成熟的人才发展体系，只匹配部分学习与培训项目
✓ 发展阶段：多处于快速成长与发展的初期阶段
类型二：企业自上而下对重点人才进行规划和布局，通过人才管理的各个环节，实现组织与个人的同步发展
✓ 发展体系：有较为成熟的人才发展体系，内部通常以如高潜人才项目、继任者规划等纵向支持员工发展
✓ 发展阶段：企业多处于逐渐走向体系化，或者较为稳定的发展
类型三：员工应该成为职业生涯的主人，企业提供机制和资源帮助员工自主找寻和快速调整其职业方向
✓ 发展体系：人才发展体系成熟度高，并强调内部人才的“盘活”，从横纵向的调动与流动支持人才发展
✓ 发展阶段：企业多走向精细化、结构化管理，并寻求转型和突破

结合以上内容，我们发现，类型三的企业会给予员工职业发展更多的自主选择空间，在职业生涯开展的过程中，更加考虑员工个人的发展需求并为其搭建平台；在类型一与类型二的企业中，职业生涯管理的开展较为轻量或更多从企业层

面自上而下开展，员工个人能够自主规划的空间有限。因此，在下文探讨企业开展职业生涯管理的关键环节中，为了便于分类讨论，我们将对类型一的企业与类型二的企业合并讨论，并简称为【企业主导型】，类型三的企业简称为【员工自主型】，下文将不再一一赘述。

类型一+类型二

• 企业主导型

类型三

• 员工自主型

前文我们更多梳理了企业职业生涯管理的不同类型以及对不同类型有所影响的企业画像因子。接下来的章节中，我们将会探讨企业在具体的实践中，会通过怎样的关键环节来实现员工的职业生涯发展，同时我们也会结合【企业主导型】与【员工自主型】，去探究在不同职涯类型下的企业在其中的具体做法与侧重会有怎样的不同。

### 三、职涯管理落地的关键环节 vs 职涯类型——实践梳理及关系探讨

在采访中，我们得到了许多HR的反馈：企业在开展职业生涯管理时不会大刀阔斧设计一套独立的职业生涯管理体系或者一套科学的方法论，也很少以职业生涯管理的名义开展特定的工作，更多的是企业在需求的驱动下，在人力资源工作的环节和企业现有的资源中融入职业生涯管理的理念与做法。

因此，在探讨职业生涯管理的关键环节时，我们将从人力资源的常规工作中了解不同企业的助力点，并基于企业实践，对当前企业在职业生涯管理上的做法进行整合和梳理，同时结合不同职业生涯管理的类型，探讨不同职业生涯管理类型的企业在环节中的倾向做法，供读者参考。

#### What：企业职业生涯管理的关键环节是什么？

结合前文我们对职业生涯管理概念和企业类型的探讨，我们发现，企业开展职业生涯管理并没有一个统一的标准答案，而是基于企业的业务需求，实现组织与员工二者的动态平衡。

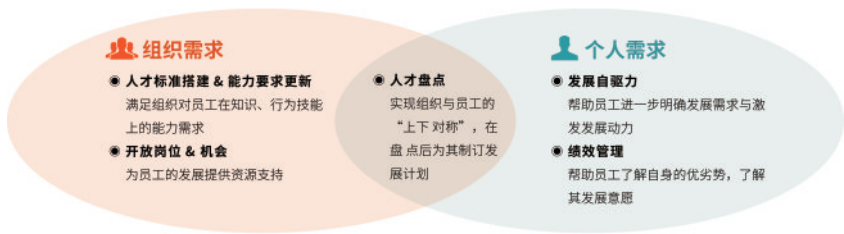
在职业生涯管理的开展中，需要从组织与员工二者出发，帮助员工了解自己能够在企业实现怎样的发展以及如何实现发展，帮助企业了解职业生涯的开展要

针对哪些员工，提供什么资源去帮助他们发展。

我们也进一步和人力资源的从业专家进行了交流，发现企业在职业生涯的关键助力点上，首先，要帮助员工了解自身的优劣势与能力以及其在组织的位置等（帮助他们了解“我是谁，我在哪里”）；其次，要帮助员工寻找自己的发展目标与发展动力（驱动他们思考与规划“我下一步去哪里”）；最后，企业需要结合自身的发展需求，去了解能够为员工提供什么样的资源与平台（能够助力员工实现“我如何去到那里”）。因此，为了帮助员工实现这样的职业发展，企业需要对其中的每个环节有所助力，我们总结如下：

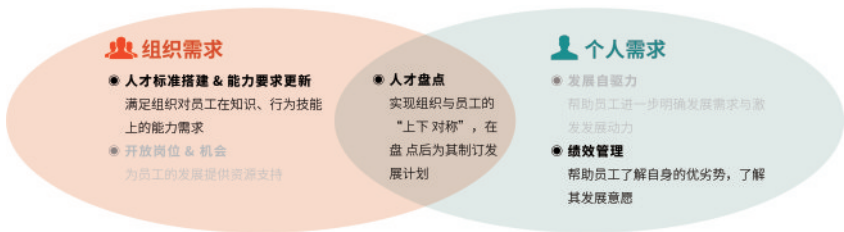
	从员工个人需要思考的是：	从企业需要助力的层面考虑：
环节一	▶ “我是谁，我在哪里”	▶ 企业层面帮助员工提高对自我、组织与外部环境的认知
环节二	▶ “我下一步去哪里”	▶ 企业层面激发员工职业发展自我驱动力
环节三	▶ “我如何去到那里”	▶ 企业层面提供员工实现职业生涯发展的资源与机制

那么，在具体每个环节中的做法是怎样的？在综合了企业的案例实践要点，以及参考了 Josh Bersin 的 *The Key To Successful Career Model* 模型后，我们将从组织与员工两个角度出发，将其精练为以下的职业生涯管理地图，并在之后的三个环节中分别讨论其具体做法以及其与不同职业生涯管理类型的关系。



### 环节一：帮助员工了解“我是谁，我在哪里”

——企业层面强化员工对自我、组织与外部环境的认知



员工的发展既和自身的绩效、能力、优劣势等息息相关，也依托于企业和外

部环境。员工若要知道自身能够以及如何在企业实现职业发展，就首先需要对当下“我是谁，我在哪里”有一个了解。我们在调研中发现，要帮助员工实现这样的认知，除了多样化的测评工具外，企业通常会从以下角度借助人力资源工作作为切入点：

### **企业如何帮助员工实现对组织与外部环境的认知：**

**职业发展通道与人才标准搭建（任职资格体系、双通道、胜任力模型）：**企业通过对职业通道的设置和岗位能力标准的明确，对员工的能力提出需求，同时，也帮助员工了解自己需要具备什么能力、有哪些位置可以发展等。

**能力要求更新：**由于VUCA时代不断变化的商业环境以及业务方向，对原有的人才标准提出了挑战，部分企业开始对原有的人才标准体系以及胜任力模型进行更新，让员工能够匹配上组织的需求，同时也帮助员工能够时时跟进这样的变化，了解自己需要对哪些能力与标准进行更新，以便能够在岗位的新要求下依然保持高胜任度，并能够掌握外部环境所需的技能而不被时代淘汰。

### **企业如何帮助员工强化对自我的认知：**

**绩效管理：**为员工提供一个寻找差距与识别优势的机会，企业能够通过绩效管理帮助员工认识到自己当前绩效与能力与组织要求存在的差距，能够帮助员工对“我是谁”有更充分的认识。

### **企业如何实现组织目标与员工个人目标的“上下对称”：**

**人才盘点：**组织框架层面的设计能够帮助员工与企业明晰职业发展的道路与标准，人才盘点则能够让企业进一步了解要将哪些人才以何种方式发展到什么样的位置，同时也能帮助员工了解“我在哪里”，实现“上下对称”。

## 不同生涯类型企业做法——企业层面强化员工对自我、组织和外部环境的认知

	企业如何帮助员工实现对组织与外部环境的认知	企业如何帮助员工强化对自我的认知	企业如何实现组织目标与员工个人目标的“上下对称”
企业主导型 (从企业层面通过人才管理的环节实现人才的识别、适配与发展,员工个人能够自主选择的空间有限。)	<p>帮助员工实现对组织与外部环境的认知,企业主要以公司的岗位要求标准化为主,让员工在企业中的发展有所依。</p> <p><b>双通道搭建:</b> 建立管理与专业两种发展通道,并设置相应的任职资格标准。</p> <p><b>任职资格标准:</b></p> <p><b>针对管理线:</b> 围绕文化、绩效和能力等维度,对不同层级管理者提出要求,尤其围绕领导力模型进行精准定义。</p> <p><b>针对专业线:</b> 围绕专业级别定义、关键经验、专业知识与技能、通用能力与专业贡献对不同职位不同专业级别的员工提出不同的标准要求。</p> <p><b>能力要求更新:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>在战略与业务发展需求下,对岗位能力标准进行更新——对特定岗位进行更新</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 画像更新: 萃取外部该岗位员工的优秀特质,结合内部高层的期待,将岗位需要的新能力特质进行更新。</li> <li>2) 后续发展项目跟进: 匹配相应发展项目对能力发展进行培训; 外招更优秀的同事在部门中起到“鲶鱼效应”。</li> <li>3) 赋能业务管理层进行追踪: 跟进与评估员工能力更新与落实情况。</li> </ol> <p>——对特定技能进行更新</p> <p>如数字化能力,识别岗位上所需的数字化能力,匹配胜任力模型。</p>	<p><b>绩效管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>谈未来发展意愿</li> </ul> <p>在绩效面谈中对员工未来的发展方向、工作重点,以及改进计划与建议进行面谈,实现员工的发展意愿与企业所能提供的资源的匹配。</p>	<p><b>人才盘点 (案例做法):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>组织需求诊断</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 企业未来的战略与需求</li> <li>2) 现有组织状况的回顾与评估</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>人才盘点</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 盘点前的员工职业生涯对话</li> </ol> <p>业务经理在盘点前与员工进行一对一沟通,了解员工的职业发展意愿,HRBP对关键人才介入辅助沟通。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2) 盘出高潜</li> </ol> <p>针对重点人群进行职业加速培养。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3) 盘“深度”与“广度”</li> </ol> <p>结合员工的发展意愿,为其提供未来发展方向深度与广度支持。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4) 盘人才流动情况:</li> </ol> <p>设定人才移动的时间、数量的指标,促使人才最大范围地跨业务流动。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5) 利用多个维度和角色保证盘点结果“精准”:</li> </ol> <p>如,科学的评估工具、集团层面的统一衡量、集团决策等。</p> <p><b>人才盘点 (数据支持):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 持【企业主导型】的企业更倾向于仅利用人才盘点的方式盘出高潜人才。</li> <li>2) 既盘出高潜人才,又盘人才流动情况的做法,【企业主导型】与【员工自主型】的企业都有可能采取。</li> </ol>

续表

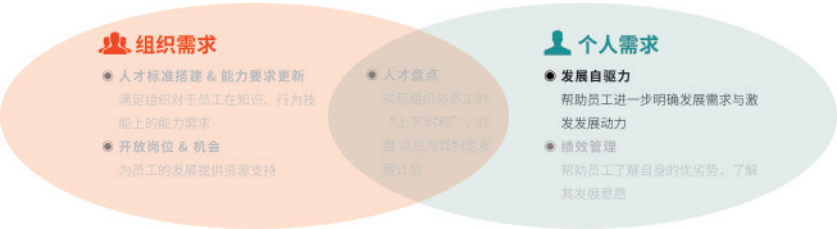
	企业如何帮助员工实现对组织与外部环境的认知	企业如何帮助员工强化对自我的认知	企业如何实现组织目标与员工个人目标的“上下对称”
员工自主型 (企业更强 调员工成为 职业生涯的 自主规划 者,企业能 够为员工 的职业选择 与发展创造 更多的空间, 更强调员工 能力的提升, 并能够搭建 开放和流动 性的平台支持)	<p><b>能力要求更新:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>核心</b></li> </ul> <p>在快速变化的环境下,向员工传达:1)组织长期与短期的规划;2)组织当前的能力以及未来需要的新能力是什么;3)员工当前的能力缺失在哪里,如何去重塑与迭代。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>与【企业主导型】企业做法相同,该类型的企业也倾向于在战略与业务发展需求下,对岗位能力标准进行更新(见以上)</b></li> <li>● <b>在能力模型中更加注重适应外部商业变化的软技能与复合型技能的更新:</b></li> </ul> <p>1)例如,敏捷、复原力、变革力、创造力、好奇心、抗挫力等。</p> <p>2)所需更新或强化的能力确认:高层开展讨论或结合外部咨询公司帮助:对当前环境下企业需要什么特质的人才与要求进行探讨,而不是盲目引进外部热门能力特质。</p> <p>3)宣传:通过工作坊、路演、管理者分享、课程学习等方式,让员工了解更新的能力的含义。</p> <p>4)工作场景运用:通过情景化模拟等方式,让员工了解该能力在具体商业环境中的运作,与如何呈现在工作细节中做接轨。</p>	<p><b>绩效管理:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>树立职业理想</b></li> </ul> <p>1)鼓励员工在绩效面谈中明确提出自己的职业发展想法。</p> <p>2)直线经理从思维模式和意识层面引导员工思考与规划未来的职业发展。</p> <p>3)HR可以提供面谈清单进行参考,并对管理者的面谈技巧进行培训与定期经验交流。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>能力评估与目标设置</b></li> </ul> <p>识别与评估出当前能力与未来期待的发展方向之间的差距,并制定相应的行为目标,为未来职业发展进行“能力肌肉”塑造。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>个人发展计划(IDP)</b></li> </ul> <p>针对设置好的能力提升目标</p> <p>1)员工可以自行选择发展资源,如70—20—10的资源。</p> <p>2)直线经理可以提意见或与员工共同协商制订计划。</p> <p>3)HR需要对直线经理进行赋能,提供工具保证IDP有效实施。</p>	<p><b>人才盘点(案例做法):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>组织需求诊断</b></li> </ul> <p>1)企业未来的战略与需求。</p> <p>2)现有组织状况的回顾与评估。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>人才盘点</b></li> </ul> <p>1) <u>盘点前的员工职业生涯对话</u></p> <p>业务经理在盘点前与员工进行一对一沟通,了解员工的职业发展意愿,HRBP对关键人才介入辅助沟通。</p> <p>2) <u>盘出高潜</u></p> <p>针对重点人群进行职业加速培养。</p> <p>3) <u>盘“深度”与“广度”</u></p> <p>结合员工的发展意愿,为其提供未来发展方向的深度与广度支持。</p> <p>4) <u>盘人才流动情况</u></p> <p>设定人才移动的时间、数量的指标,促使人才最大范围地跨业务流动。</p> <p>5) <u>利用多个维度和角色保证盘点结果“精准”</u></p> <p>如,科学的评估工具、集团层面的统一衡量、集团决策等。</p>

续表

	企业如何帮助员工实现对组织与外部环境的认知	企业如何帮助员工强化对自我的认知	企业如何实现组织目标与员工个人目标的“上下对称”
员工自主型 (企业更强调员工成为职业生涯的自主规划者,企业能够为员工的职业选择与发展创造更多的空间,更强调员工能力的提升,并能够搭建开放和流动性的平台支持)	5) 能力评估:能力更新后,直线经理和员工依据新的能力模型对员工能力进行重新回顾与评估,从而使员工能力不断提升。 ● 不再根据传统的胜任力固定模型评估员工,更多地看员工获得的技能组合(skillset),鼓励员工横向发展增加技能。	● 将能力发展纳入绩效考核 强化在绩效目标设置中不仅有工作目标,还要有一到两项发展目标在KPI中。	人才盘点(数据支持): 1) 持【企业主导型】的企业更倾向于仅利用人才盘点的方式盘出高潜人才。 2) 既盘出高潜人才,又盘人才流动情况的做法,【企业主导型】与【员工自主型】的企业都有可能采取。

环节二：鼓励员工思考“我下一步去哪里”

——企业层面激发员工职业发展自我驱动力



职业生涯管理可以依靠企业助力,但员工若要真正实现发展最关键的还是在于个人,员工个人只有对自己有更清楚的认知,有对职业发展更强的驱动和渴望,才能在职业发展上寻求更长远的发展。然而,多数HR也和我们反馈,自我驱动并非一件易事。



不同生涯类型企业做法——企业层面激发员工职业发展的自我驱动力

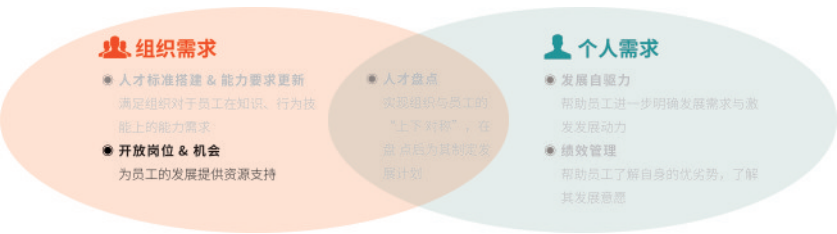
职业生涯管理类型		案例要点归纳
<p><b>企业主导型</b> (从企业层面通过人才管理的环节实现人才的识别、适配与发展,员工个人能够自主选择的空间有限)</p>	<p><b>关键词:</b> 针对关键人才开展的企业少且开展的做法有限</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>直线经理的辅导与帮助</b><ul style="list-style-type: none"><li>1) <u>Leader as coach (教练型领导)</u> 鼓励直线经理成为一名Coach (教练式管理者), 改变指令式的指导为引导式的辅导, 鼓励直线经理增加与员工沟通的频率, 激发员工职业发展的思考。</li><li>2) <u>Check-in——直线经理与员工间的重要对话机制</u> 员工与经理之间的非正式谈话的形式, 可以开展以职业发展、工作能力、绩效贡献和职场人脉为主题的即时、高频的对话, 解决员工职业发展的困惑。</li><li>3) <u>提供给直线经理《员工职业生涯管理周期手册》</u> 该手册提供给直线经理各个阶段的指导建议, 关于在员工职业生涯的所有关键节点, 他们应该承担什么样的角色和提供什么样的帮助。</li></ul></li></ul>
<p><b>员工自主型</b> (企业更强调员工成为职业生涯的自主规划者, 企业能够为员工的职业选择与发展创造更多的空间, 更强调员工能力的提升, 并能够搭建开放和流动性的平台支持)</p>	<p><b>关键词:</b> 针对全体员工开展的企业多且开展的做法多样</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>不同群体的针对性职业驱动</b><ul style="list-style-type: none"><li>1) 针对企业内的不同群体, 如职场“小白”、瓶颈期的员工、“老”员工以及高潜年轻员工, 通过对应的典型人群案例帮助这些员工思考职业生涯发展。</li><li>2) 针对高绩效高潜力年轻人设立专门的发展项目, 在项目中谈公司平台与空间、谈战略, 引导年轻员工了解商业社会, 思考自身价值与商业社会的匹配, 帮助他们拓宽思维战略, 宏观思考职业生涯。</li></ul></li><li>● <b>高管/代表性人物职业生涯分享</b><p>通过高管的职业生涯历程分享, 为员工的职业发展与职业思考提供指南。</p><ul style="list-style-type: none"><li>1) <u>全员职业生涯宣讲会</u></li><li>2) <u>成立专项项目团队</u></li><li>3) <u>开展调研</u> 对员工职业发展方面的困惑以及需要获得的支持进行搜集。</li><li>4) <u>提供解决方案</u> 针对从员工端收集到的问题反馈, 设计解决方案, 引导员工做好生涯规划和发展计划。</li><li>5) <u>获得高层支持</u> 通过和高层管理团队的互动, 了解他们对员工职业生涯规划 and 发展的见解, 将团队设计的方案以及将如何传达给员工进行展示, 并邀请高层参与直播宣讲, 以此和高层在该职业生涯项目上达成共识。</li><li>6) <u>高层的参与</u> 让高管参与宣讲, 引导员工意识到内外部市场变化下自身需要进行的技能重塑; 邀请不同职业经历的高管分享职涯经验。</li></ul></li></ul>

续表

职业生涯管理类型		案例要点归纳
<b>企业主导型</b> (从企业层面通过人才管理的环节实现人才的识别、适配与发展,员工个人能够自主选择的空间有限)	<b>关键词:</b> 针对关键人才开展的企业少且开展的做法有限	<ul style="list-style-type: none"><li>● 工作坊/行动学习/领导力隐喻</li><li>1) 通过工作坊,让员工在讨论、情景化学习中对认知层面有所了解。</li><li>2) 让员工在行动学习项目中不断产生思想碰撞,同时,企业引导他们主动思考自身需要的变化。</li><li>3) 使用领导力隐喻视觉卡片,让员工思考他们当前“在哪里”,未来想“去哪里”。</li></ul>
<b>员工自主型</b> (企业更强调员工成为职业生涯的自主规划者,企业能够为员工的职业选择与发展创造更多的空间,更强调员工能力的提升,并能够搭建开放和流动性的平台支持)	<b>关键词:</b> 针对全体员工开展的企业多且开展的做法多样	<ul style="list-style-type: none"><li>● 搭建变革管理的平台</li><li>1) <u>成立执行委员会</u> 相关部门关键领导者贯彻、执行、影响这一种文化。</li><li>2) <u>与执行委员会沟通</u> 平台搭建的“玩法”是什么?为什么要这样“玩”?对业务、委员会成员、员工的好处是什么?</li><li>3) <u>制订一定强度和密度的沟通计划</u> 如,全员大会、部门会议、每日晨会等。</li><li>4) <u>创办相应的员工培训班</u> 让员工理解企业搭建平台的意义,个人要做什么来应对变化,公司能够提供其加速变化的平台与资源是什么,让员工看到职业生涯发展的意义。</li></ul>

环节三：助力员工实现“我如何去到那里”

——企业层面提供员工实现职业发展的资源和机制



一个员工在企业内发展,企业除了帮助员工对自我、组织与外部环境有一个更好的认知之外,当员工有了对自我职业生涯更多的思考时,企业要能够提供资源与平台帮助员工将职业想法付诸实践。

不同职涯类型企业做法——企业层面实现员工职业生涯发展的资源与机制

企业生涯管理类型	案例要点归纳
	<p>● <b>关键人才培养项目——高潜人才</b></p> <p><b>继任者规划</b></p> <p>1) 准备度2—3年：增加工作角色与岗位职责。</p> <p>2) 准备度1—2年：给予到不同岗位或地区的轮岗机会。</p> <p>3) 准备度&lt;1年，考虑分配直线向上的岗位。</p> <p>进入到人才池中前20%—30%的高潜，在1—2年内给予岗位上横向与纵向的变化。</p> <p><b>岗位纵向加速</b></p> <p>1) 人才画像：对于关键岗位搭建清晰的画像，为后续人才的加速培养提供画像依据。</p> <p>2) 以画像为基础的测评：由业务高层撰写情景模拟案例并担任评估者，评估关键岗位的候选人能力的强弱项，并针对弱项给出一系列发展建议。</p> <p>3) 匹配培养方案：依据评估结果，为候选人匹配相应的导师与发展项目。</p> <p><b>干部任前管理</b></p> <p><b>企业主导型</b> 高层级领导的辅导、HR定期沟通、协调培训资源、提供其所需支持，帮助新干部尽快胜任。</p> <p><b>（从企业层面通过人才管理的环节实现人才的识别、适配与发展，员工个人能够自主选择的空间有限）</b></p> <p><b>核心人才发展项目</b></p> <p>1) 匹配外部优质资源，通过案例教学，拓宽思维的深度与广度。</p> <p>2) 通过行动学习的方式，帮助员工学以致用。</p> <p>3) 集团高管为关键人才授课，帮助他们胜任各职能部门的工作。</p> <p>4) 直接上级的指导，通过列出一些需要思考和解决的问题，让高潜带着问题学习。</p> <p>5) 引进外部同行的标杆资源。</p> <p>6) 创造环境和场景让高潜学员相互学习与交流。</p> <p><b>——中高层管理者</b></p> <p>1) 未来探索：总裁层面对于未来的战略以及内部运营如何适配全球战略的探索；总监层面思考与识别未来的趋势与事件，形成可推进变革的可行性方案。</p> <p>2) 组织问题解决方案收集：基于企业的全方位问题，管理者一起进行解决方案探索，并将其交付给各级别骨干员工推动落地。</p> <p><b>——关键技术人才</b></p> <p>参与专业技术相关的实际项目；同时关注软性能力的提升，如项目管理、质量和精益管理等综合能力，提升员工解决复杂问题的能力，成为领域专家。</p> <p>● <b>以业务为主导的项目制</b></p> <p>1) 项目类型：与战略和业务直接相关；在项目中解决业务问题。</p> <p>2) 发起：与战略相关的项目由公司高层发起，小的项目由内部高层发起。</p> <p>3) 可设立相应的奖金分配机制。</p> <p>4) 项目人选：企业指派或有心仪人选，并将项目组成员所需的各项要求明确列出。</p>

续表

企业生涯 管理类型	案例要点归纳
员工自主型 (企业更强调员工成为职业生涯的自主规划者,企业能够为员工的职业选择与发展创造更多的空间,更强调员工能力的提升,并能够搭建开放和流动性的平台支持)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 敏捷虚拟团队</li></ul> <p>项目性质</p> <p>1) 发起: 员工可以自主发起与自发参与项目团队; 团队独立负责项目计划、资源与实施。</p> <p>2) 跨地域、部门、时间的限制。</p> <p>搭建成功的条件</p> <p>1) 文化: 在组织价值观与组织文化中倡导, 并让高管和员工内化该内容。</p> <p>2) 干预高管: 在高管的发展项目中设计跨部门的项目, 让高管有了思维模式后影响与鼓励团队。</p> <p>3) 鼓励直线经理支持与员工参与。</p>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● 工作内容与岗位的敏捷化调整</li></ul> <p>1) 岗位内容丰富化</p> <p>将工作内容扩大化、多样化、丰富化, 鼓励员工在做好本岗位的情况下兼任其他岗位的工作内容与职责。</p> <p>2) 拓宽职业通道</p> <p>除了传统的专业和管理通道, 也为不同需求的员工匹配不同类型的岗位。</p> <p>3) 岗位的“向下”调整</p> <p>给予员工在个人贡献者和管理者之间交叉选择的机会, 如果某些管理者员工希望尝试不同岗位角色, 可以先进行岗位的“向下”调整, 成为个人贡献者。</p> <p>4) 定向岗位加速</p> <p>为不同群体和高潜人才提供定向岗位加速, 帮助员工更快发展。</p>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● 搭建内部岗位开放平台</li></ul> <p>1) 提供各岗位 JD 信息</p> <p>罗列所有岗位上所需的专业能力、领导力胜任力和价值观。</p> <p>2) 提供岗位轮换须知信息</p> <p>提供关于转岗的问题指南, 帮助员工在转岗前进行比照与思考。</p> <p>3) 敏捷组织的发起与参与</p> <p>员工能够在平台上发起和参与各种敏捷组织的岗位, 员工成功参与项目后系统能够给该员工的直线经理发送通知。</p> <p>4) 岗位订阅与申请</p> <p>员工可以订阅及申请感兴趣的岗位, 当内部有岗位空缺, 员工能够收到相应通知。</p> <p>5) 主页的订阅与推送</p> <p>通过设置相应的推送提醒, 提高员工参与度。</p> <p>6) 平台搭建成功条件</p> <p>制度支持、引导员工主动参与、直线经理支持。</p>

续表

企业生涯管理类型	案例要点归纳
员工自主型 (企业更强调员工成为职业生涯的自主规划者,企业能够为员工的职业选择与发展创造更多的空间,更强调员工能力的提升,并能够搭建开放和流动性的平台支持)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 建立员工岗位轮换机制</li></ul> <p><u>制度性安排</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) 公司新的岗位需求优先在组织内寻求替代者。</li><li>2) 员工一年内至少可以提出一次工作轮换需求,HR须在一个月给予满意回复,员工轮换后可以返回原岗位。</li><li>3) 员工可以提出进行跨岗学习,在自己感兴趣的岗位“旁观”学习。</li><li>4) 员工可以临时加入感兴趣的团队尝试新岗位,如果不合适,可以回到原来的岗位上。</li><li>5) 员工可以提出正式的换岗,在新岗位开始未来新的职业发展。</li></ol> <p><u>机制搭建成功条件</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) 公司高层:注重文化上的宣传,带动中层管理者对流动政策的接纳。</li><li>2) 人力资源部:赋能直线经理,帮助直线经理转变思维,支持员工的流动;人力资源在内部流动中起到中介的作用,保证员工和部门方信息对称。</li><li>3) Buddy(伙伴):当员工轮换岗到新团队后,可匹配相应的伙伴帮助员工实现在新岗位的学习与适应。</li><li>4) 调岗与轮岗申请无须原先所在部门长同意,由HR和部门长知会即可。</li></ol>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● 为新生代提供针对性培养</li></ul> <ol style="list-style-type: none"><li>1) <u>新生代社团</u> 开放项目给员工,员工可以根据自己的兴趣参与到不同项目中;项目有评选制度,优秀项目成员有机会在高管面前“曝光”;社团还拥有到别的企业参观学习等活动。</li><li>2) <u>让新生代参与公司策略制定的过程</u> 让年轻人加入共创过程,通过发声提供不同的视角。</li><li>3) <u>“换位思考”</u> 创造一些场域,例如让年轻人当一天领导,帮助其换位思考。</li><li>4) <u>“东方方式的教练方法”</u> 为年轻人制定清晰的目标,不告知实现的路径,并与员工进行时时反馈帮助其实现。</li><li>5) <u>强制流动</u> 帮助在人才库与继任者计划中的年轻人强制流动。</li><li>6) <u>鼓励内部创业</u> 可在研发、市场拓展等工作方面给予年轻人尝试的机会。</li></ol>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● 提供员工自主选择的线上培训资源</li></ul> <ol style="list-style-type: none"><li>1) 资源例如:书籍资源、短视频方式的线上培训内容。</li><li>2) 开展调研:探究当代员工喜欢的学习方式。</li><li>3) 直线经理鼓励学习:直线经理与员工进行职业发展的高频沟通,鼓励员工自主选择资源实现发展。</li></ol>

本文为报告节选, 下载完整报告请移步智享会官网:  
[http://www.hrecchina.org/publication\\_yjbg/](http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/)

## 第五章 法律要点

企业在经营过程中不可避免地会面临很多法律问题，这些问题纷繁复杂，稍不留心就可能陷入合规的风险中，解决法律问题并不能直接给企业带来收益，却能够避免巨大的损失，因此专业的法律解读显得非常必要。





## 劳动者连续工作满十年，用人单位可以到期终止劳动合同？——上海地区

上海中联律师事务所 夏利群 杨光

### 案件回顾

季某于2006年3月20日入职上海甲公司，双方签订有期限为2006年3月20日至2008年3月19日的劳动合同。此后，双方签订有数份固定期限劳动合同，倒数第二份劳动合同期限为2014年3月20日至2017年3月19日。在该份劳动合同到期前，季某在甲公司已连续工作满十年。经协商一致，双方签订了最后一份劳动合同，期限为2017年3月20日至2020年3月19日。

最后一份劳动合同到期前，季某以在公司连续工作满10年为由，向甲公司提出签订无固定期限劳动合同。甲公司经综合考虑，决定不与季某续订劳动合同，选择于劳动合同到期时终止劳动合同。季某不服甲公司的决定，故而申请劳动仲裁，主张甲公司违法终止劳动合同，并要求甲公司支付违法终止赔偿金。

### 【争议焦点】

劳动者在用人单位连续工作满十年，双方订立固定期限劳动合同。在该固定期限劳动合同到期时，劳动者主张签订无固定期限劳动合同的情况下，用人单位是否有权到期终止劳动合同？

### 【法律分析】

《劳动合同法》第十四条规定，劳动者在用人单位连续工作满十年的，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同。该条并未就上述争议焦点作出明确规定，笔者认为很难解读出用人单位有权到期终止劳动合同。

经检索，认为用人单位无权到期终止劳动合同的案例如【（2020）沪02民终9761号】：上海二中院审理后认为，2006年3月13日，朱洪波进入莱尼公司工作，双方前后签订有五份固定期限劳动合同，最后一次签订的劳动合同期限为2017年2月28日至2020年2月27日。2020年2月25日，莱尼公司与朱洪波就续签合同进行磋商时，莱尼公司提出续订为期三年的固定期限劳动合同，而朱洪波要求续签无固定期限劳动合同，双方因此未达成一致，后朱洪波通过邮件回复不同意续签的原因，莱尼公司向朱洪波发出劳动合同终止通知书及补偿清单，但莱尼公司尚未支付相应补偿款项。根据前述法律规定，双方在《劳动合同法》施行以后已经连续订立四次固定期限劳动合同，且朱洪波亦在莱尼公司连续工作超过十年，符合订立无固定期限劳动合同的法定条件，故在朱洪波明确提出订立无固定期限劳动合同的情况下，莱尼公司理当与之续订无固定期限劳动合同。现莱尼公司称朱洪波在之前已经满足续订无固定期限劳动合同条件时选择订立固定期限劳动合同，表明其已经放弃订立无固定期限劳动合同的权利，该主张并无相应法律依据，且显然与《劳动合同法》通过无固定期限制度来避免用工关系的短期化、保障用工关系稳定性的立法目的相悖，本院难以认同。在此情况下，莱尼公司终止与朱洪波的劳动合同，有违法律规定，应当承担违法终止劳动合同的赔偿责任。

但《上海市高级人民法院关于适用〈劳动合同法〉若干问题的意见》（沪高法〔2009〕73号）第四条第二款规定：“……劳动者符合签订无固定期限劳动合同的条件，但与用人单位签订固定期限劳动合同的，根据《劳动合同法》第十四条及《实施条例》第十一条的规定，该固定期限劳动合同对双方当事人具有约束力。合同期满时，该合同自然终止。”

支持该观点的案例如【（2020）沪01民终10990号】：上海一中院审理后认为，根据本案查明的事实，上诉人吴天宇与被上诉人汤浅商事（上海）有限公司于2003年1月1日建立劳动关系，至双方于2017年12月18日签订自2018年1月1日起至2019年12月31日止两年固定期限劳动合同之时，吴天宇在该公司连续工作已满十年。然吴天宇在依法可以提出订立无固定期限劳动合同时，并无证据证明吴天宇此时提出要求签订无固定期限劳动合同之事实且双方已经协商一致签订了自2018年1月1日起至2019年12月31日止的固定期限劳动合同，也即劳动者符合签订无固定期限劳动合同的条件，但与用人单位签订固定期限劳动合同的，根据《劳动合同法》第十四条及《劳动合同法实施条例》第十一条的规定，该固定期限劳动合同对双方当事人具有约束力。合同期满时，该合同可以终止。至于吴天宇上诉认为该合同到期后，其依旧有权提出签订无固定期限劳动合同以及双方已

经连续签订两次无固定期限劳动合同之说法，均需建立在该公司就该劳动合同期满后仍欲与吴天宇续订劳动合同之前提条件基础上，然本案中该公司在该劳动合同期满之时并无续订劳动合同之意思表示，而是书面明确告知吴天宇劳动合同2019年12月31日到期终止，不再续签劳动合同。在此情形下，吴天宇虽于2019年12月6日向该公司提出要求签订无固定期限劳动合同，但在该公司并无此意的情形下，并不产生吴天宇所认为的该公司应该根据其要求与其续签无固定期限劳动合同之法律后果。

通过上述两个案例可以看出，针对同样的事实，两个法院作出了截然相反的判决。从《劳动合同法》第十四条立法本意以及构建稳定劳动关系的角度，笔者认同案例一上海二中院的观点。劳动者在用人单位连续工作满十年，续订劳动合同时，即便签订了固定期限劳动合同，该固定期限劳动合同到期的，仍满足劳动者在用人单位连续工作满十年的条件。因此劳动者仍有权主张签订无固定期限劳动合同，而用人单位则无权单方终止劳动合同，否则构成违法终止。

## 竞业限制纠纷案件中竞争关系的定性探讨

上海中联律师事务所 夏利群 陈懿

《劳动合同法》第二十四条第二款明确规定：在解除或者终止劳动合同后，前款规定的人员到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限，不得超过二年。

上述规定首先明确竞争关系具体指向生产或经营同类产品、从事同类业务，继而在竞争关系的基础上分别明确了两种竞争关系的辐射范围：第一种为他营的用人单位，第二种为自营的用人单位。其中，在实践中比较容易确定的是竞争关系的辐射范围，即劳动者若是涉及违反竞业限制情形的，一定依托于某个用人单位并以用人单位作为对外呈现的主要主体。

相比之下，生产或经营同类产品、从事同类业务的概念则基于市场经济的不断发展和细化程度产生了不同的理解和判断。

结合普遍的实践操作，关于竞争关系最简单的定义方式则是通过同类的性质进行对比，即根据用人单位的经营范围对比予以确定。如之前提及的竞争关系辐射范围本身的落脚点在于用人单位，而用人单位的经营范围则是另一种显而易见的体现和公示。若两家用用人单位的经营范围存在重合部分，则从用人单位的角度属于被法律授予的情况下，其具有生产或经营同类产品、从事同类业务的权利。同时，该决定权也由用人单位自行持有。因此，在处理竞业限制纠纷关系中在定义同类时，往往按照经营范围所列的内容来确定用人单位之间是否存在竞争关系。

但是，随着经济环境的变化以及用人单位对自身发展需求的可调试性，用人单位在注册阶段往往会通过扩大经营范围的方式，为日后的经营方向做全方位的通盘考虑。由此也造成部分用人单位会出现虽然实际未生产或经营相关产品，从

事相关业务，但在对外经营范围中却予以列明，若是仍以之前按照经营范围所列的内容来确定用人单位之间的竞争关系则并不恰当。而此时的同类定义并非属于决定是否存在竞争关系的决定性要素，更多的则是倾向于是否实际生产/经营/从事的事实。不难发现，在这个阶段用人单位之间竞争关系的定性难度远高于之前单纯从经营范围判断竞争关系的难度。

对于用人单位是否实际生产/经营/从事的行为需从日常的生产经营情况予以判断，同时该判断的呈现属于主张存在竞争关系的用人单位（第三方）予以举证的内容。但是，众所周知的是，本身用人单位对自身实际经营的细化内容具有较高的保密要求，第三方的获取难度可能远高于一般的取证难度，而且该取证的准确性也会对后续的竞争关系定义产生较大的影响。

换个角度来看，在主张存在竞争关系的用人单位这一方面，其对于自身行业、产品或服务特性的熟悉程度，能更为直观地判断与其他用人单位是否存在竞争关系。虽然在认定过程中，部分用人单位存在较强的主观色彩和认知，但主张存在竞争关系的用人单位所提供的相关证据和思路也不失为一种推进认定是否存在竞争关系的渠道，这也就是现阶段法院审理的主要思路和逻辑。

与此同时，在现阶段审理过程中，最容易引起歧义的在于同行业上下游之间的竞争关系认定。

考虑到用人单位在日常经营过程中本身就不是独立的个体，需要上下游业务的接洽和合作，比如承接上游的业务或将自身的业务与下游合作，这属于正常的市场经营模式和策略。而由于同行业的上下游业务合作模式主要在于受众群体的不同，即上下游所对接的产品或服务对象并非相同，因此从表面上看似似乎上下游之间并不存在竞争关系，但从竞争关系的角度来看，用人单位的产品或服务最终提供给谁与认定是否存在竞争关系并无任何关联性，其重点仍在于用人单位之间的产品或者服务是否重叠，这也是回归法律本身所明确规定的内容。

若同行业的用人单位在产品或服务上存在重叠，甚至全覆盖的，则必然存在竞争关系。而最终产品或服务提供给谁也仅是两家人单位在商业模式上的不同受众主体，属于用人单位自身的经营决策，同时该经营决策也仅为目前呈现对外的经营决策，并不能当然排除其自身产品或服务与他者之间的竞争关系。因此，同行业上下游的经营模式和策略也仅是商业范畴的认知和考量，并非属于法律意义上竞争关系的区分和独立。

另外，由于劳动纠纷中的竞争关系主要依托于劳动者变动所引发的法律关系，而竞争关系在商业往来中常见于知识产权纠纷案件。其中，关于竞争关系的观点也具有一定的参考价值，即竞争关系包括狭义的竞争关系和广义的竞争关系。竞争的本质是对客户即交易对象的争夺。《反不正当竞争法》第二条第二款规定，本法所称的不正当竞争，是指经营者违反本法规定，损害其他经营者合法权益，扰乱社会经济秩序的行为。因此，《反不正当竞争法》的规范对象是竞争行为，立法并没将竞争关系，尤其是同业竞争关系的存在，作为认定某一行为是否构成不正当竞争行为的前提。其次，随着经济发展和商业模式创新，服务分工日益细化，竞争的本质是对经营资源和商业机会的争夺，这种争夺不仅存在于从事完全相同服务具有直接替代关系的经营者之间，在具有相互交叉、依存以及其他关联关系的经营者之间同样如此。因此，对于竞争关系应作广义理解，否则将不适当地压缩《反不正当竞争法》的适用空间。

综上，鉴于目前经济形势的复杂和多样，在实际判断是否构成竞争关系的方式和手段方面也呈现日益复杂和多样的情况，具体仍需结合个案的实际情况进行细致判断后方可予以定性。