



智享会  
HR Excellence  
Center



# 第十届 人力资源业务伙伴年会





## 联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: [marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# HRBP工作之道：思维、工具和实践

李晓明 中兴通讯 全球MKT及方案销售HR部长

北京 2017-03-28

# 交流大纲

- **了解下中兴通讯**
- 中兴通讯 BU HR：关键思维和主要方法
- 实践案例

# 中兴通讯概况

深圳、香港**两地**  
上市

为**160+**国家/地区客户提供  
产品和服务

全球**18**个研发中心，全球  
PCT专利排名**前二**，2015年  
研发投入**122.01**亿元

2016年营业收入**1012.3**亿元。

**6万+**名员工 (含中方、本地、中方外派、第三国)

全球**107**个分支机构

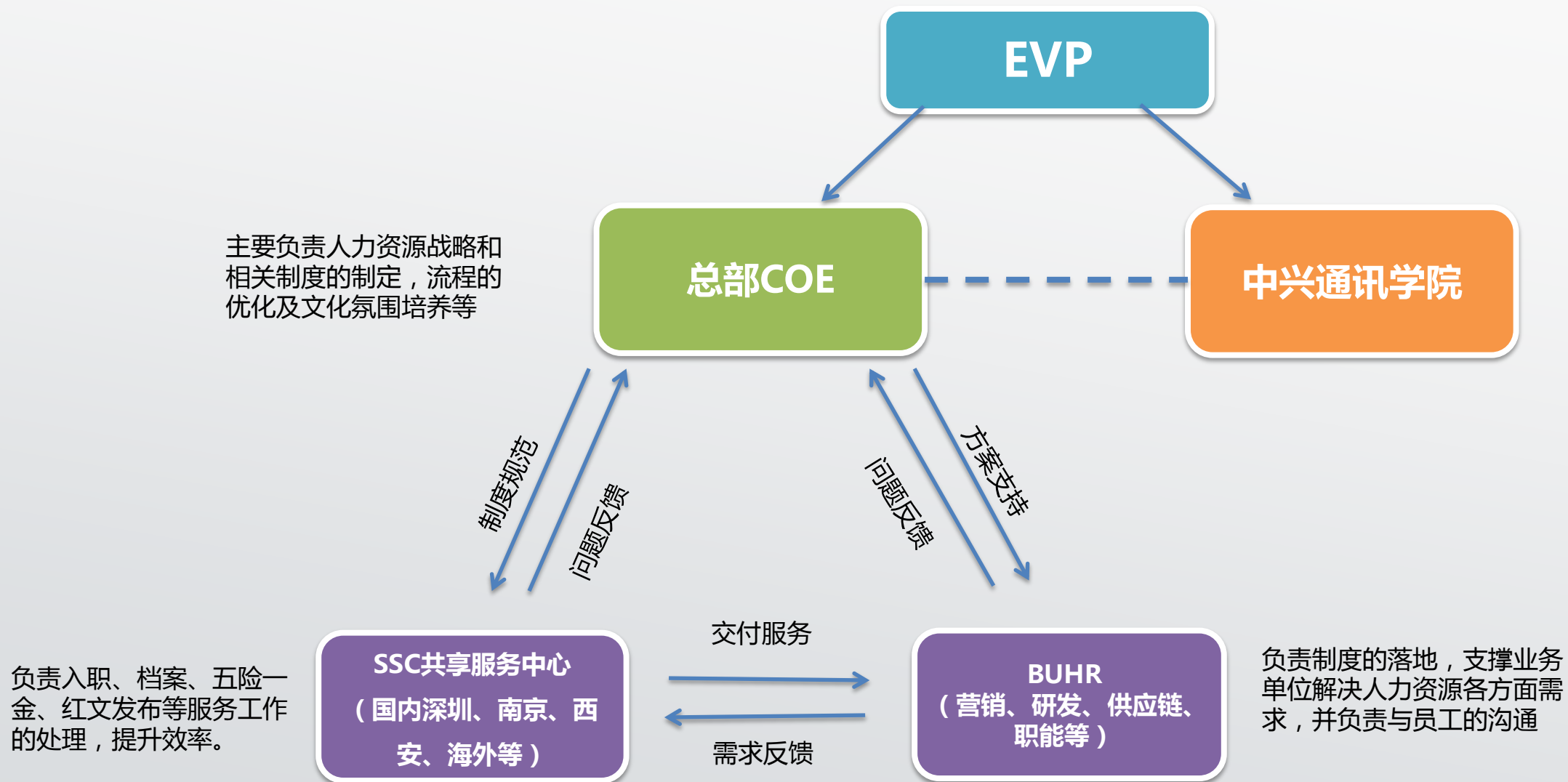
全球建立**8+1**交付中心，15个培训中心

**1**个全球客户支持中心，**6**个区域客户支持中心，**46**个本地客户支持中心

超过**10,000**名售后服务人员，**3,000+**本地外包合作伙伴



# 中兴通讯人力资源架构



# 中兴通讯HR BP的角色和定位

---

# 交流大纲

- 了解下中兴通讯
- 中兴通讯 BU HR：关键思维和主要方法
- **实践案例**

# 关键思维

## 核心理念

贡献者  
为本

## 目标感

有利于客户价值

有利于公司经营

有利于员工成长

## 出发点

基于客户

基于业务

基于成果

# 主要方法和工具

## 工具

## 说明

### 战略解码

以终为始，善于承接和转化，聚焦价值和目标

### 结构化痛点识别法

找准路径：抓主要矛盾，以及矛盾的主要方面

### “三交集”识别法

干系人和他们的需求找准了，工作就成功了一半

### 项目管理

跨部门运作的有效和有力方式

# 交流大纲

- 了解下中兴通讯
- 中兴通讯 BU HR：关键思维和主要方法
- **实践案例**

# 实践案例：K项目

最近三年，中兴通讯发起了三大关键人才建设项目：

- **K项目**
- 高潜人才
- 蓝剑计划

关键人才：对中兴通讯当期和中长期经营绩效有重要影响、起关键作用的优秀人才。关键人才在中兴通讯的各种场合和环境中的表现，总是显著的优于其他同事。



# 立项：背景及目标

- 国际部分战略及主流运营商的客户关系薄弱且长期没有进展的瓶颈，依靠现有人员已无法实现突破，引进外部高端关键人才势在必行。
- 聚焦战略客户，实施K项目，针对性引进核心客户经理（Key Account Manager）



## 数量目标

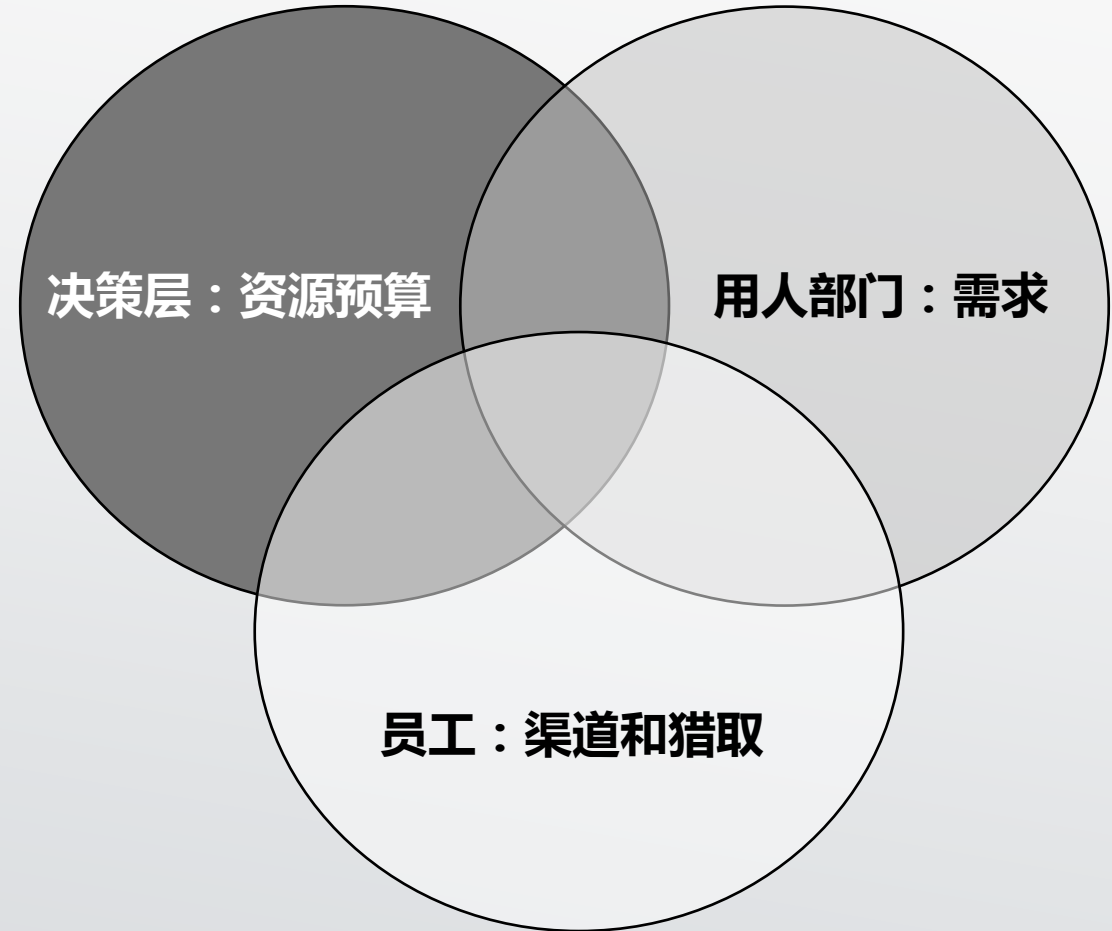
- X个Director及以上级别人员，能Cover C-Level客户

## 质量要求

- 能快速链接客户侧决策层高管
- 能规避对手的干扰或机会屏蔽
- 能顺利入围客户采购“短名单”
- .....

# 关键因素：“三交集”干系人识别法

- ◆ 需求确切？
- ◆ 资源哪里来？
- ◆ 人选精准？风险管控？



# 项目核心举措



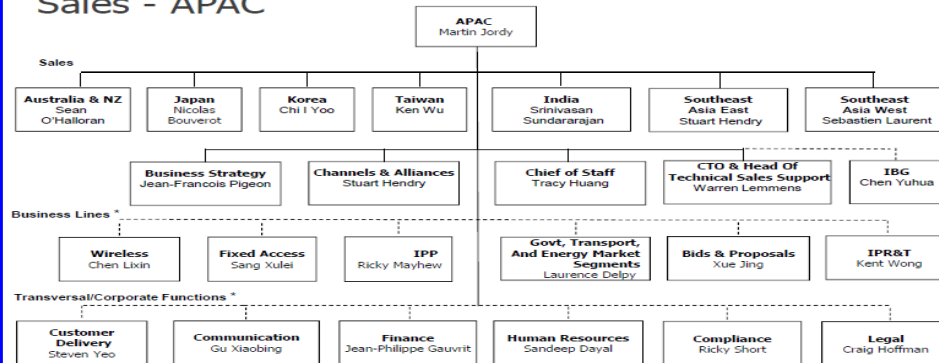
# 项目实施：竞情和品牌双管齐下

## XX全球经营团队

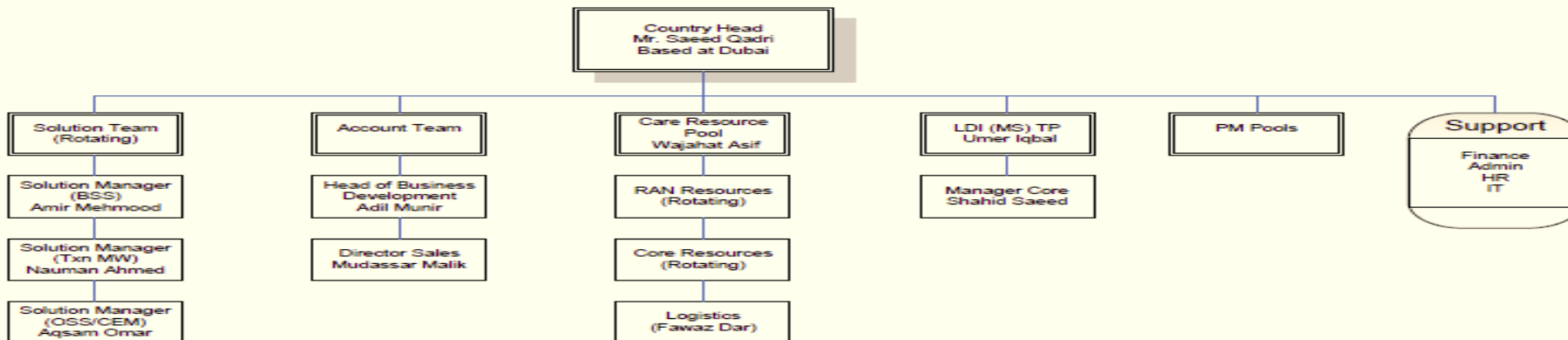


## XX亚太区销售人才地图

### Sales - APAC



## XXX人才地图



## 梳理关键招聘流程+项目周报+问题升级机制

### K项目进展周报

第十八周 (截止至6月13日)

项目进展点评  营进展  营进展  营进展  进展  项目背景及总进展

到位时间	里程碑目标						具体进展及预警		
	信息搜集	候选人接触	候选人初面	候选人终面	OFFER发放	候选人到岗	本周进展	问题困难及需要的支持	里程碑预警
2015年5月							高端人员已到岗并开展工作, 率先完成人员引进!	暂无	
2015年5月							本周进展	项目中面临的问题	

过程监控跟进通报

收件箱 (16894)

- 草稿
- 发件箱
- 废纸篓
- IT系统导航
- 邮箱使用规范
- 视图
- 文件夹...
- 工具
  - 归档
  - 规则
  - 信笺
- 后续

发件人 日期 主题

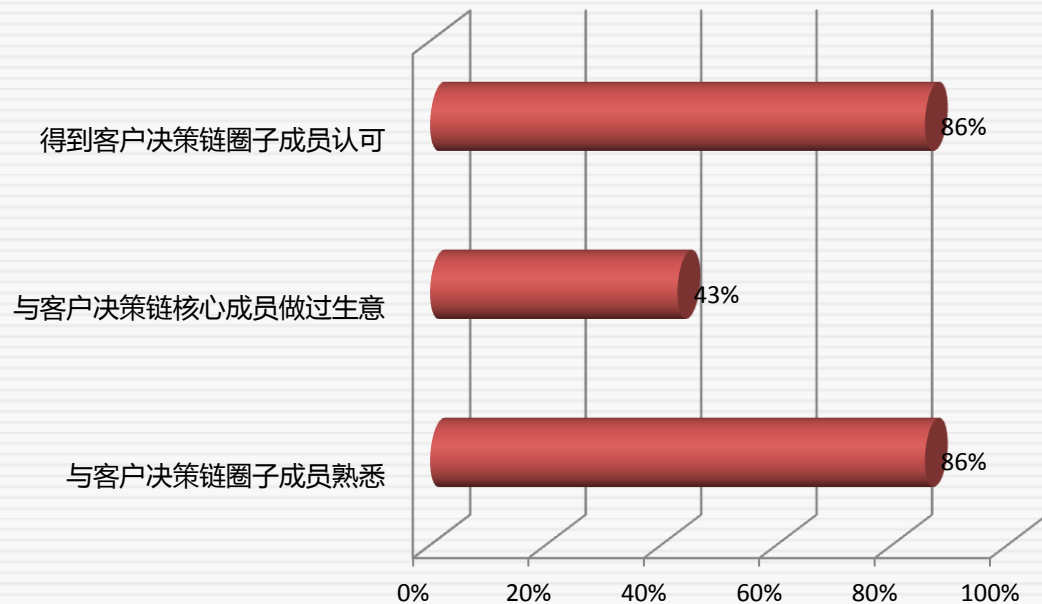
- K项目 2015/06/15 "K项目" 进展周报 (第十八周, 截止至6月13日), 请各位领导及同事审阅
- K项目 2015/06/08 "K项目" 进展周报 (第十七周, 截止至6月6日), 请各位领导及同事审阅
- K项目 2015/06/01 "K项目" 进展周报 (第十六周, 截止至5月30日), 请各位领导及同事审阅
- K项目 2015/05/25 "K项目" 进展周报 (第十五周, 截止至5月23日), 请各位领导及同事审阅
- K项目 2015/05/18 "K项目" 进展周报 (第十四周, 截止至5月17日), 请各位领导及同事审阅
- K项目 2015/05/11 "K项目" 进展周报 (第十三周, 截止至5月10日), 请各位领导及同事审阅
- K项目 2015/05/05 "K项目" 进展周报 (第十二周, 截止至5月3日), 请各位领导及同事审阅
- K项目 2015/04/27 "K项目" 进展周报 (第十一周, 截止至4月24日), 请各位领导及同事审阅
- K项目 2015/04/27 "K项目" 进展周报 (第十一周, 截止至4月24日), 请各位领导及同事审阅
- K项目 2015/04/20 "K项目" 进展周报 (第十周, 截止至4月17日), 请各位领导及同事审阅
- K项目 2015/04/13 "K项目" 进展周报 (第九周, 截止至4月10日), 请各位领导及同事审阅
- K项目 2015/04/06 "K项目" 进展周报 (第八周, 截止至4月03日), 请各位领导及同事审阅
- K项目 2015/03/30 "K项目" 进展周报 (第七周, 截止至3月27日), 请各位领导及同事审阅
- K项目 2015/03/21 "K项目" 进展周报 (第六周, 截止至3月20日), 请各位领导及同事审阅



招聘及效果评估关键流程节点

## 项目成果

### 客户关系拓展个人能力评估



1. 6个月内招聘到位率：  
88%

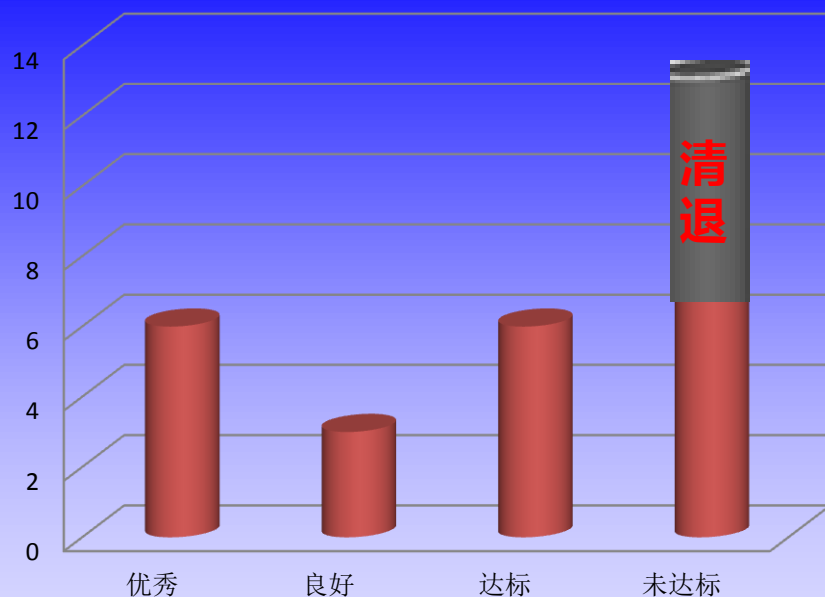
### 2. 个人能力现状评估

- 86%，与客户决策链的圈子关键成员熟悉并得到认可；
- 43%，具备与客户决策链的关键人员合作项目的经历和突破签单的能力。

# 项目成效评估

对K项目高端定期进行KPI复盘及360度能力调研访谈评估，加强过程沟通与管理，帮助引导将员工个人能力快速转化成组织能力，业绩优秀员工重点激励保留，业绩和能力未达到预期目标的员工及时进行清退。

## 绩效评估



优秀：KPI完成100%

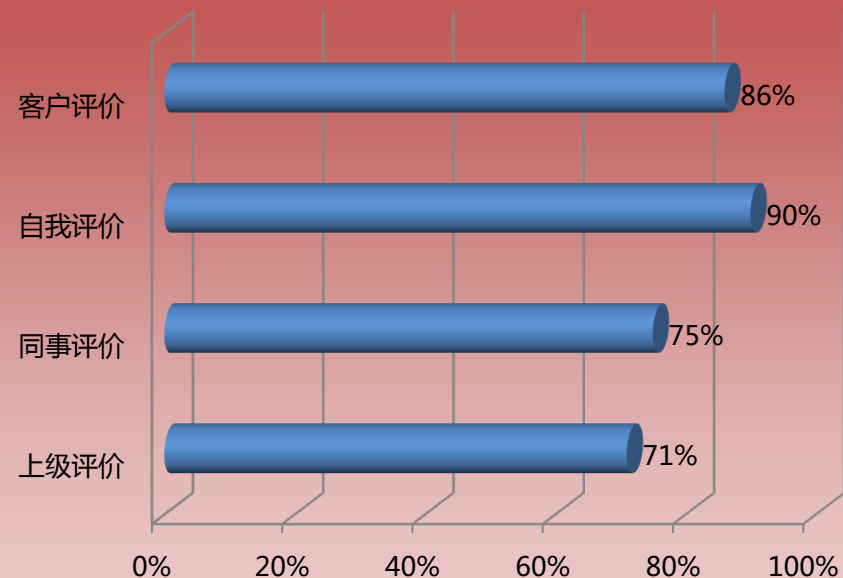
达标：KPI完成60%-80%

良好：KPI完成80%-99%

未达标：KPI完成60%以下



## 能力评估



工作能力认可度评估 (360度访谈)

# 小结

扮演 好 HR BP 这个角色

- ◆ 找准工作切入点是前提，考察的是**眼力**；
- ◆ 有效的HR项目是关键，考察的是**能力**；
- ◆ 合理的成效验证必不可少；考察的**功力**。

---

**THANK YOU!**

