

# 第二届互联网行业人力资源论坛

## 资料分享

2016年9月21-22日





## ★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

\*行业资讯一手掌握



## ★ 人力资源智享会微信会员服务号

在微信查找微信公众账号：HRECService

右侧二维码：扫一扫+关注

\*最新会员资讯，关注微信一手掌握

# 创业CEO，你需要的不是一个HR

——从创业上市历程再到新创业企业，  
关于HR的回顾与反思

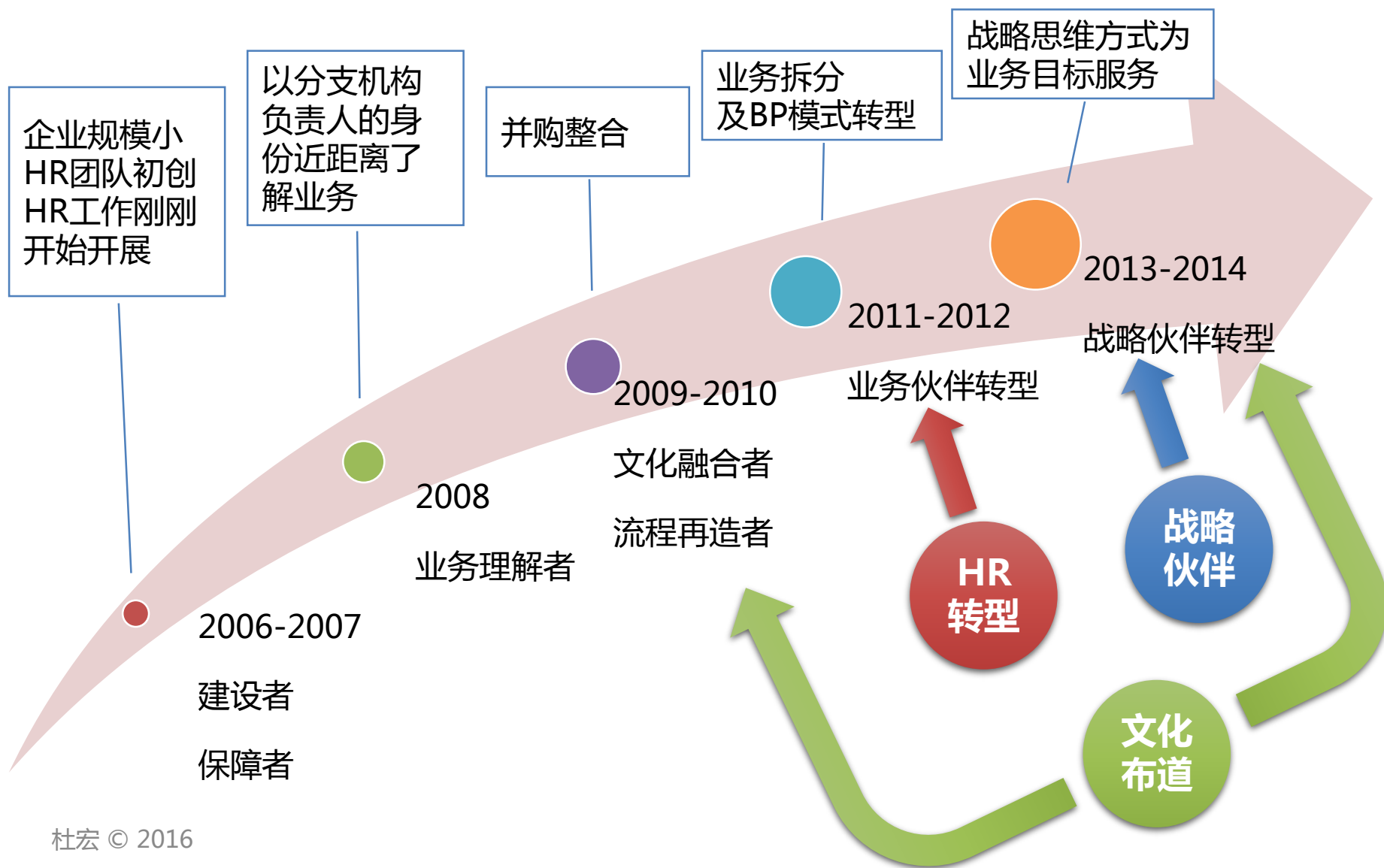
杜宏 2016-9-22



- 我是一个会点美工的程序猿
- 并非HR科班出身，神奇转型

- 创业高成长中小企业实务的经历
- 安全环境里的多维体验





- 2014年中加入PP租车



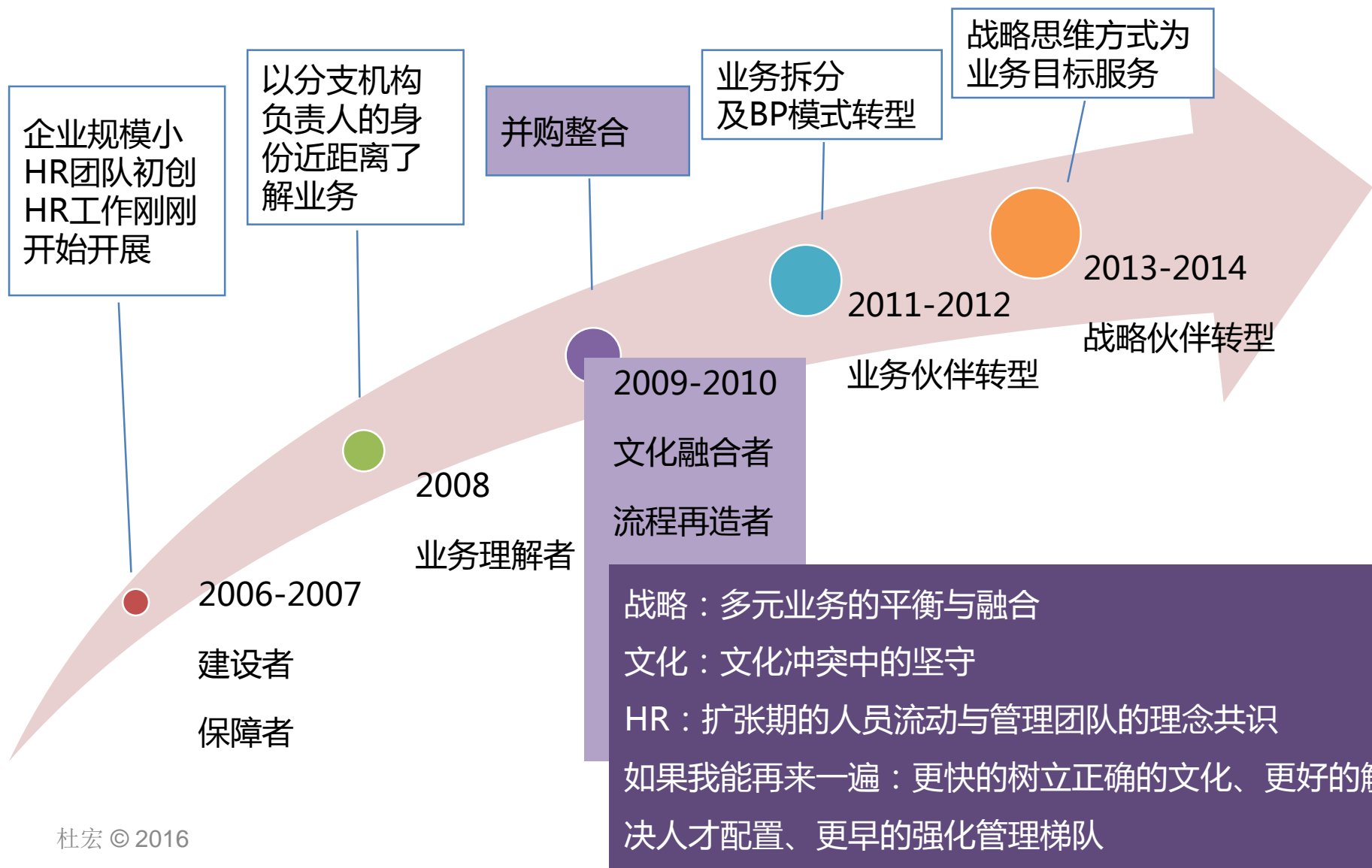
# 目录

- “非常5 + 1” 的收获与反思
- 创业企业的竞争力关键——组织能力
  - 人的能力
  - 结构与运转机制
  - 适应性
- 活在当下——几点创业感受



# “非常5 + 1” 的收获与反思





- 创业环境与规则的巨变
  - 草根创业到精英创业
  - 大大加速的业务迭代和对应的产品、项目生命周期
  - 核心因素——人才——的争夺与对待
  - 核心因素——组织运转效率的不断提高与迭代
  - 核心因素——共同的节奏——打造企业文化

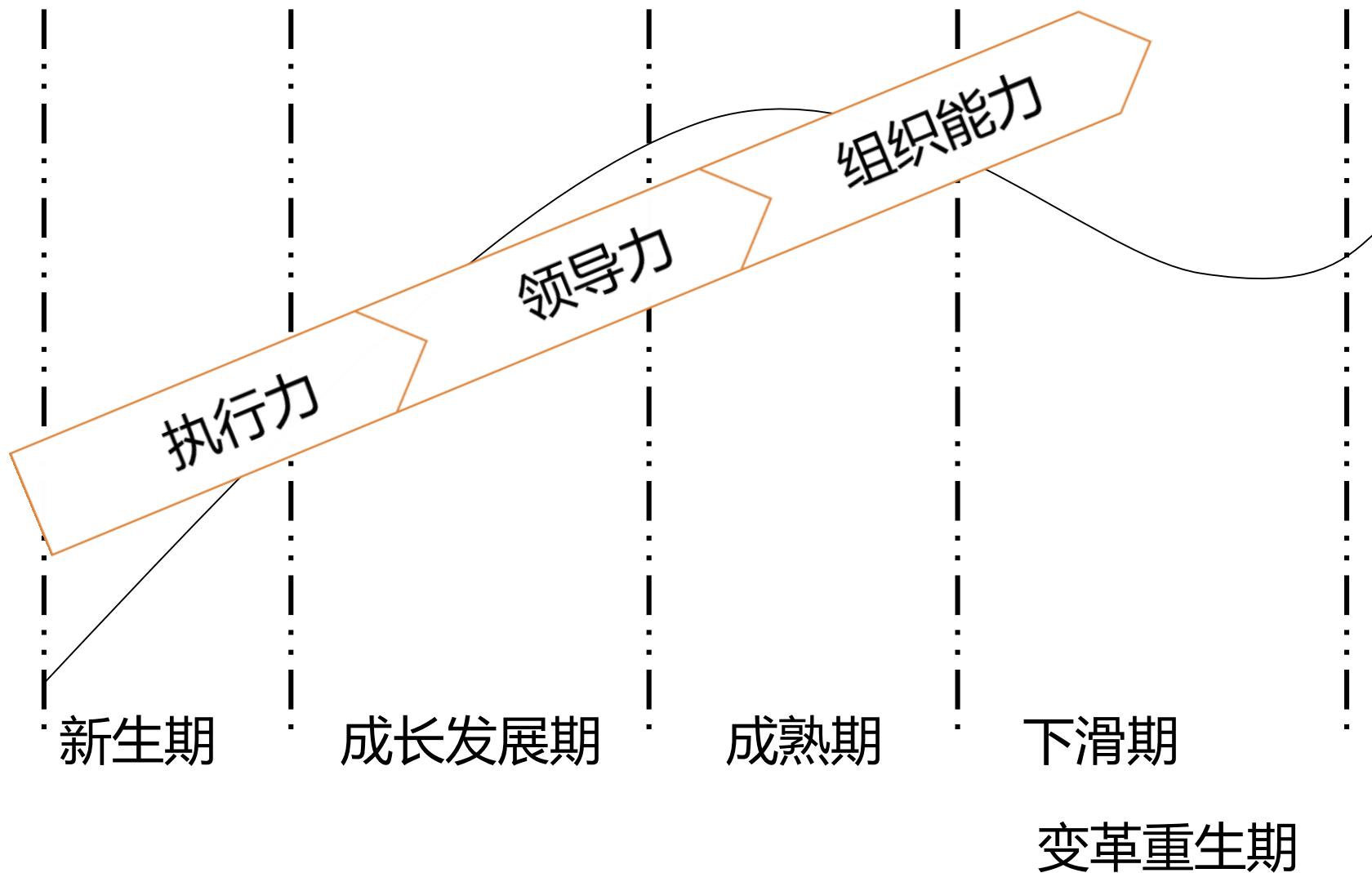


- 自上而下做顶层设计，理解**战略、文化、组织能力**；
- 基于**业务**开展HR建设，而不是基于服务和HR自身，他有阶段性特征与需求；
- 业务支持为核心，服务保障也很重要。

- 最高**决策的穿透力**随着组织的发展与庞大不断降低；
- 低位高用，从而管理维度单一，**管理常常出现“意外”**
- .....

# 创业企业的竞争力关键—— 组织能力



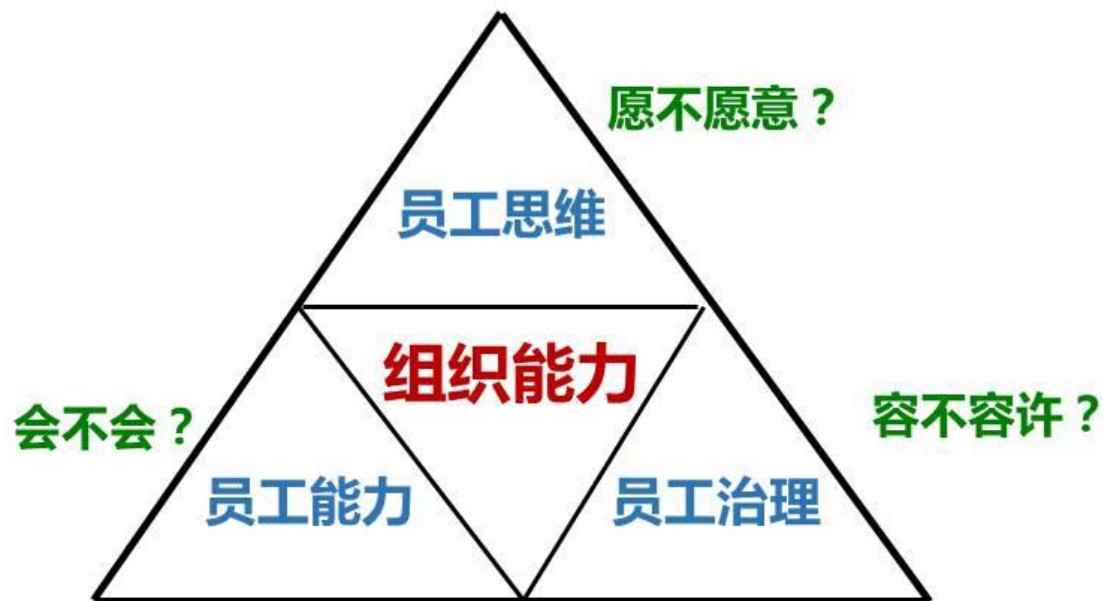


- **企业发展中人很重要，决定成败；**
- **企业中CEO、CFO、CHRO是核心，决定成败**
  - CHRO要用CFO的方式创造价值；
  - CFO根据历史数据反映问题；
  - CHRO要看人、看个人与协作，从而创造未来；
    - A、理清关键岗位要做的最重要的三件事；
    - B、理清关键岗位最终的三个性格特点和需要的天赋特点。

## 理论框架：



企业持续成功 = 战略方向 X 组织能力



竞争力 = 战略 × 组织能力

||

人的能力 × 结构与运转规则 × 适应性

## 人的能力

- 快速找到合适的人

## 结构与运转规则

- 结构的特点、要点与规则的同步发展

## 适应性

- 企业文化

- 三顾茅庐真的只有“诚意”吗？
- 图样图森破！
- 1、需求分析：
  -
- 2、形势分析：
  -



- 3、候选人分析：

- 

- 4、针对性行动：

- 

- 5、面试技巧：

-

- 用“假设法”面试，不够STAR！
  - 
  - 并不适合今天的选才需求
- 如何用“STAR”的方法找到合适的人？
  - 考虑需求：
  - 核心方法：
  - 重要关注：

- 当时的情况是怎样的？
- 你当时的想法是什么？



- 你当时的角色是什么？
- 面对当时的情况，你的主要任务是什么？



STAR

- 事件的结果是什么？
- 你得到了什么反馈？



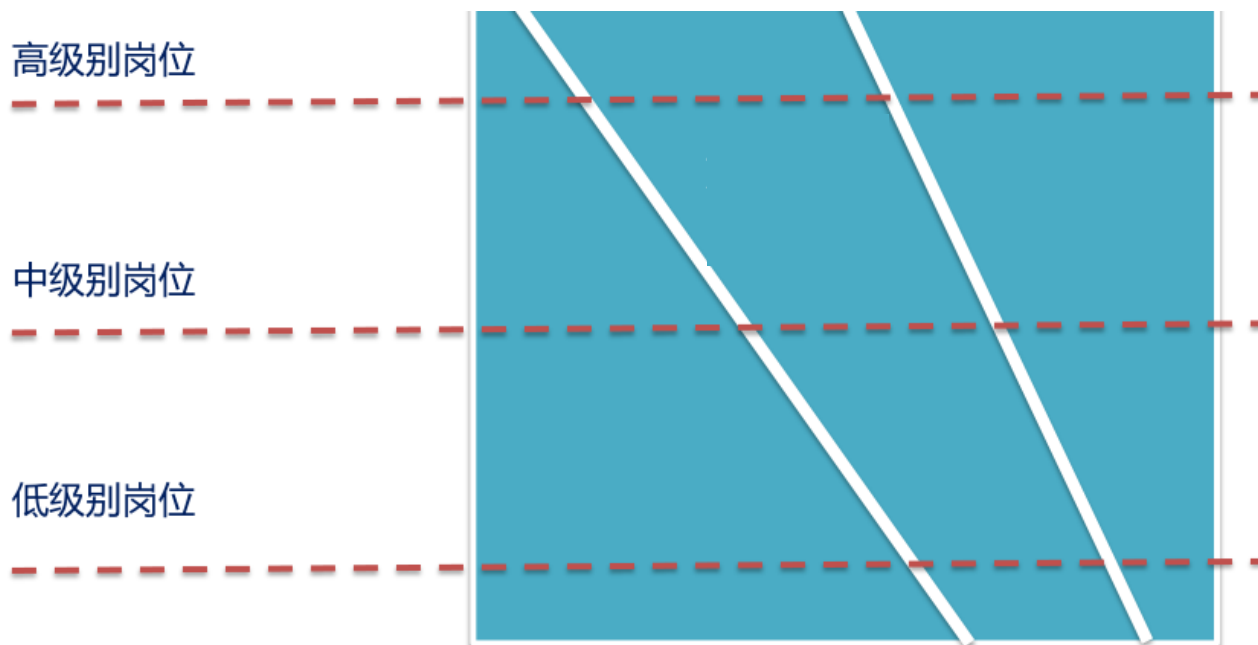
- 你当时做了什么？
- 你采取了哪些行动？



- 技巧

- 只问2-3个事件或核心问题，刨根问底，问到极致
- 重要问题跟进广度和深度
- **聆听**，而不是质疑；**观察思路和方法**，而不是追求答案或认同

## • 能力强，就一定合适吗？



- 越重要的人才，越关注文化价值观匹配度；
- 不匹配的人能力越强，杀伤力也越大；
- 观察可能容易，也可能需要很长时间；背调可以重视和参考；
- 权衡要慎重，做了选择就不后悔，随机应变。

- 新生期——高位低用
  - 典型行为：
- 成长发展期——**低位高用**
  - 典型行为：
  - **最容易出问题或累积问题的阶段**
- 成熟期——高位高用
  - 典型行为：
  - 主要解决

## 人的能力

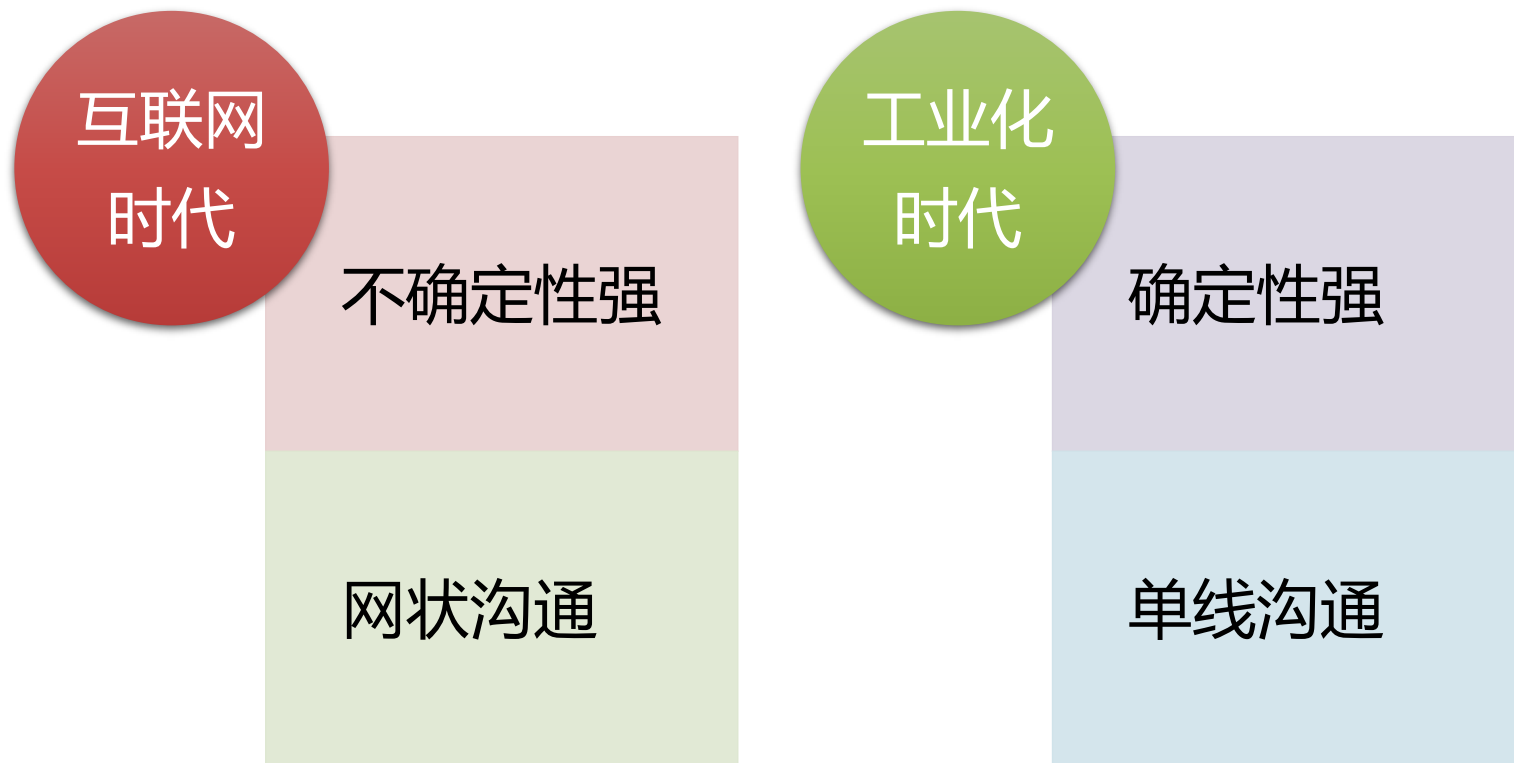
- 快速找到合适的人

## 结构与运转规则

- 结构的特点、要点与规则的同步发展

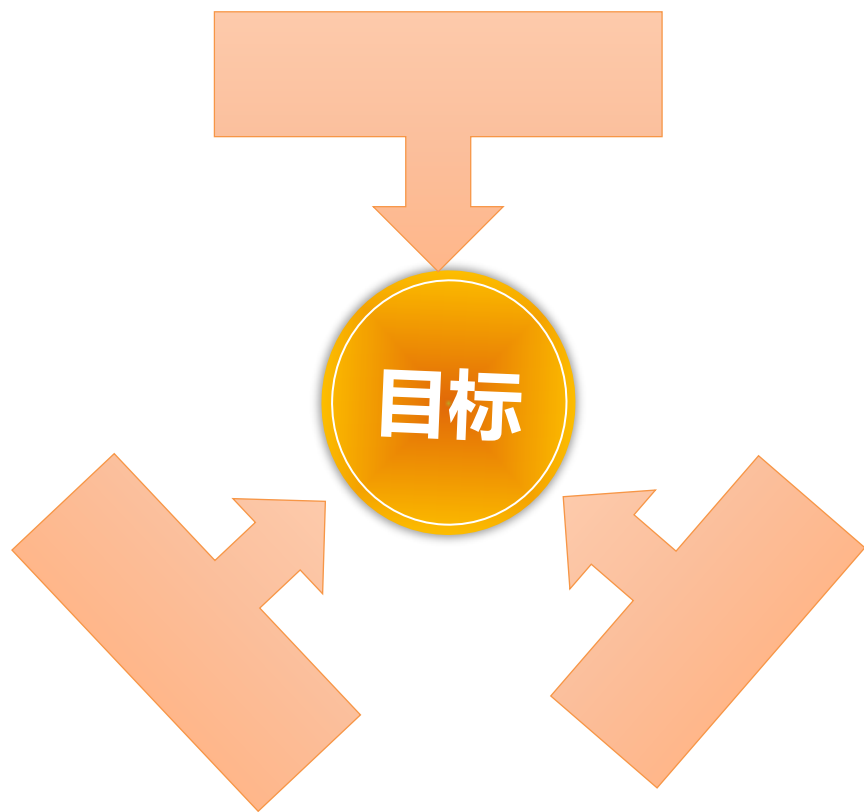
## 适应性

- 企业文化



- 话语权偏向市场与消费者，没有忠诚度，必须随时响应和跟随
- 需要通过生态系统的平衡和谐才有机会谋求利益

- 以“业务为中心”转向“用户为中心”；
- 扁平，并不是没有层级：节点平等，信息沟通顺畅，不受层级约束；
- 员工参与度高，快速反应；
- 命令传递链→快速反应链（信息穿透效率与执行力）。



- **围绕目标（战略）**
- 赋予合适的人合适的权限
- 及时复盘与评估、迭代
- 激励要随时随地，越快越好！
  - 长期激励



## 知道为什么

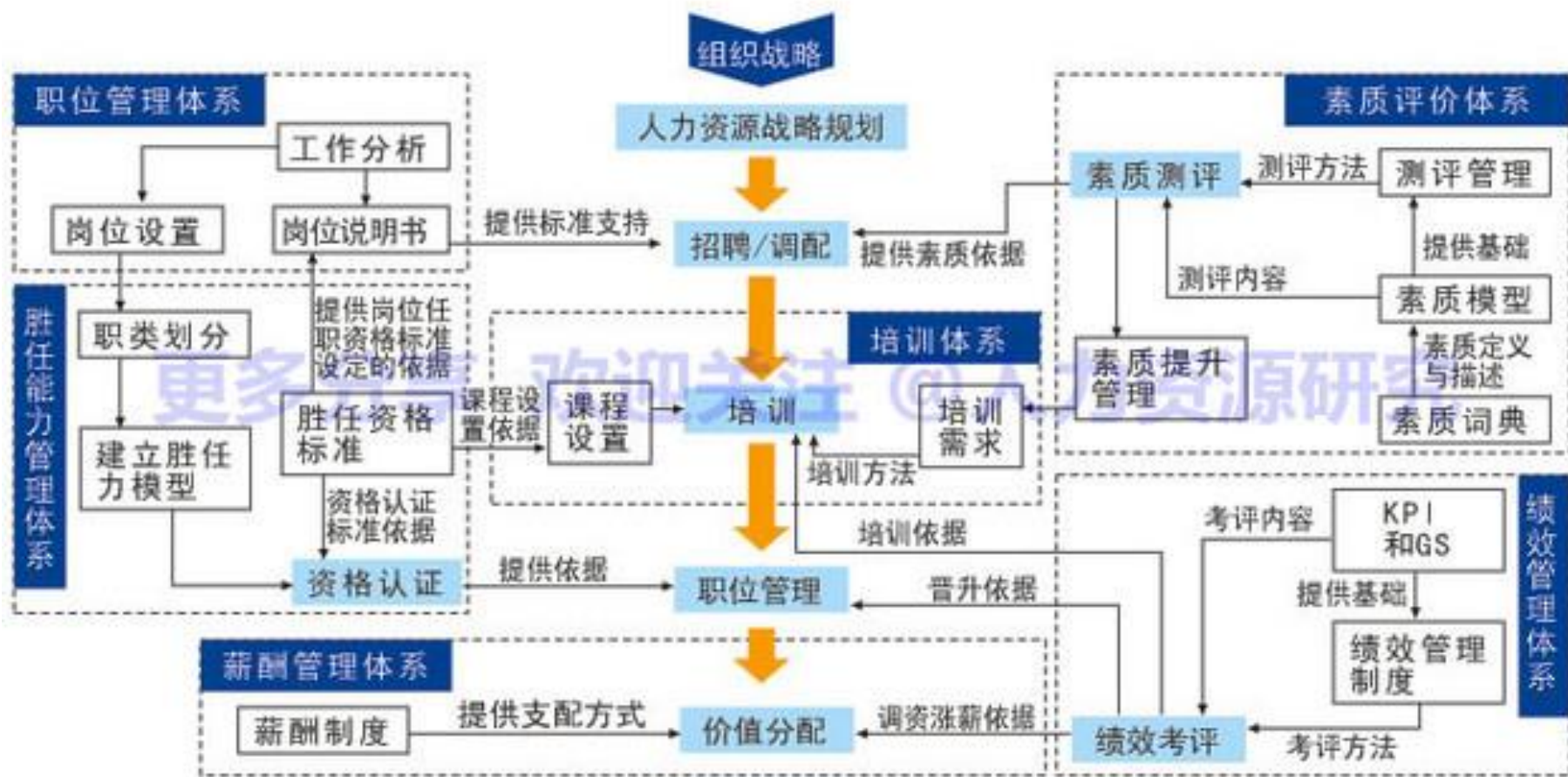
- 输入：
- 输出：
- 特征：

## 知道怎么做

- 输入：
- 输出：
- 特征：

## 知道做什么

- 输入：
- 输出：
- 特征：



## 人的能力

- 快速找到合适的人

## 结构与运转规则

- 结构的特点、要点与规则的同步发展

## 适应性

- 企业文化

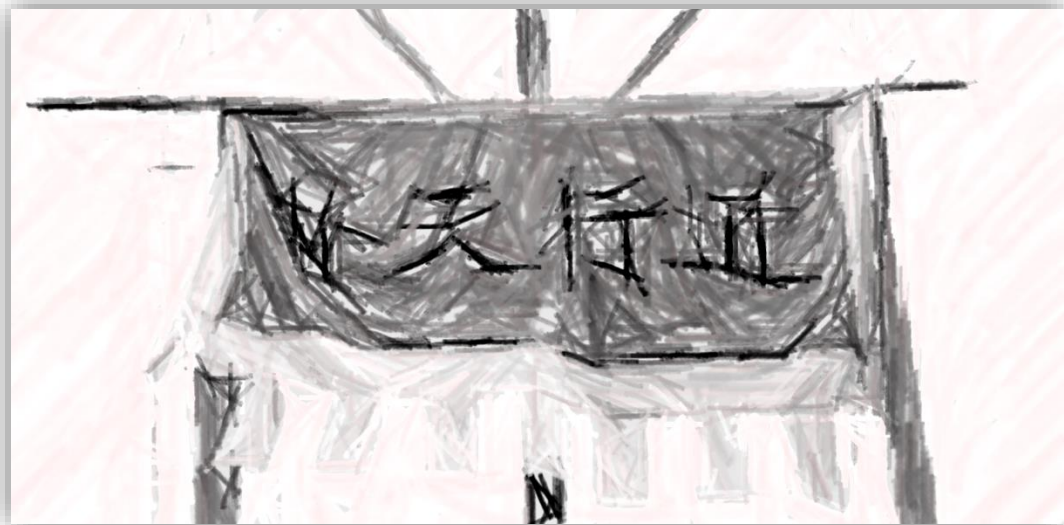
文化又大又虚！.....吗？

PP租车

文化

- 宋江上山后给晁盖的第一次进言

- 价值观：
- 使命：



**文化 ≠ 员工“感受”！**

领军人物	价值观	使命	结局
杜宏 © 2016			

- 文化很重要，已然共识。但理解差异很大，落实方式迥异
- 文化确实往往在组织规模较大时看上去作用更明显；
  - 150人是个坎！
- 但，文化的**形成和迭代无时无刻不在进行**中，十分容易；  
而文化的**主动改变却非常之难**，组织越大越难！



- 文化的三个最重要的动作
- 文化的三个最重要的信号
- 文化的三个层次

- 用价值观驱动“边缘问题”的正确解决，形成价值观正循环

- 每个企业一定有属于自己的**文化**，只是一种选择，不一定有对错；
- 企业早期，**老板的风格和喜好**就是文化；
- “志”同“道”合即文化；
- 有利于“成事”、“为人”、“聚势”可能就是值得提倡文化。
- **文化发展的趋势务必被观测把控，企业越发展大会越重要！**

# 活在当下——几点创业感受





CEO才是组织能力的核心缔造者！无论人、文化还是结构与机制！

自上而下的组织能力缔造，是打造企业竞争力的核心因素之一！

发展阶段不同，其组织能力内核的侧重点不同，方式略有区别  
(150人是个大坎)

**最后提醒：**

竞争力 = 战略 × 组织能力

||

人的能力 × 结构与运转规则 × 适应性

创业企业CEO需要的真正的“HR”应该是：

**组织能力**缔造的 “ ” 和 “ ”



# Thanks !

