



十九届人才管理与领导力发展年会

2018年4月18-19日 上海





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

网站: www.hrecchina.org



VUCA时代，互联网公司的敏捷人才管理

吴维 | 2018年2月



讲师简介——吴维

职业认证：

全球人力资源认证协会(HRCI) 高级人力资源管理专家课程认证 (SPHR)

全球项目管理协会 (Project Management Institute(PMI))
注册项目管理专业人士资格认证 (PMP)

主要工作经验：

饿了么 (互联网独角兽公司) 中心HR负责人
知名人力资源咨询公司 HR全案咨询项目经理……

曾经深度设计人力资源模块：

HR三支柱 (COE、SSC、HRBP) 转型方案

HRBP赋能培养体系

组织发展与定岗定编体系

职业发展及任职资格体系

平衡计分卡、OKR绩效管理体系

胜任力模型体系、人才盘点体系

人才测评体系

股权激励体系

敬业度/员工满意度诊断

人力资源管理成熟度诊断……

学历：

武汉大学 企业管理 硕士



VUCA时代来临.....



“走着瞧”代替“说了算”；“搭桥”难取，“淌河”易行

Volatility 动荡

变化是常态，变化的性质、速度和幅度都不可预测

V

Uncertainty 不确定

难以预测，难以运用过往经验去预测未来，商业预测和决策变得困难

U

C

导致某件事情发生的原因是多样的，各种因素交杂在一起

Complexity 复杂

A

无法准确地去定义威胁和机会，难以识别某件事情发生的意义

Ambiguity 模糊

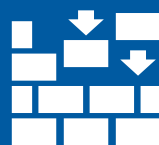
VUCA时代，企业面临着不断变化的挑战.....



使命升级
业务拓展



企业合并
管理整合



战略更新
组织架构调整



人员招聘、能力盘点、绩
效薪酬、培训发展、员工
管理跟进.....

敏捷成为一种战略，让企业在VUCA时代的人才大战中脱颖而出



VUCA时代

解决复杂问题、迭代开发、速度制胜
已经成为VUCA时代组织发展的必然需求

敏捷成为一种战略

面对业务的快速发展，管理不确定的增加

HR团队需要**敏捷响应**、**动态匹配**企业的用人要求

敏捷人才管理的变革已经开始！

敏捷人才管理核心理念的提炼——以人为本、专注简约、客户导向、拥抱变化

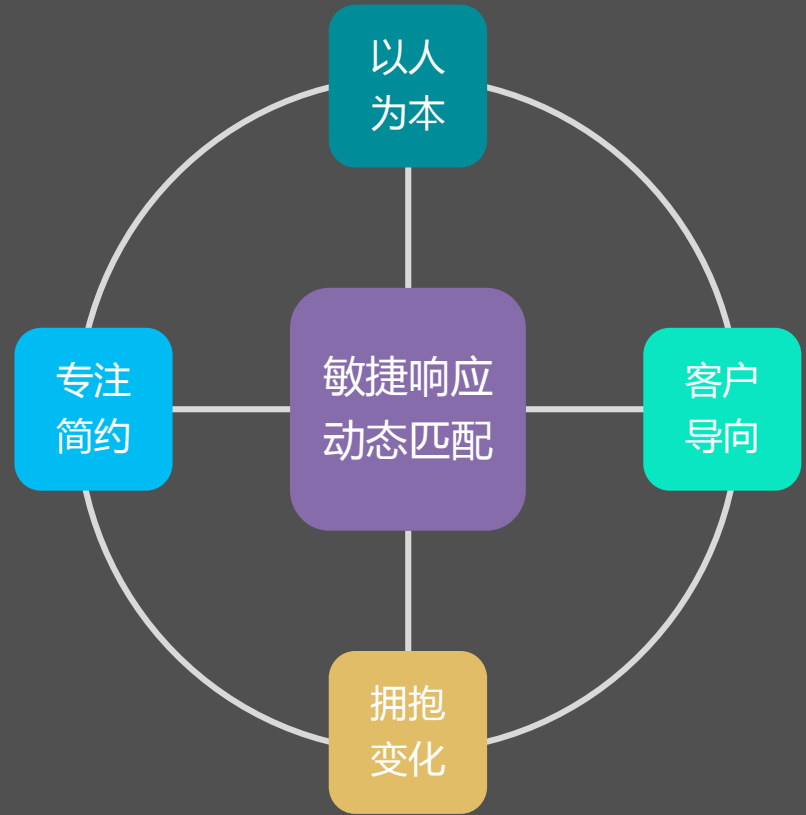


互联网敏捷开发的核心价值观

强调员工参与，体验至上。
让企业成为员工的平台，
实现开放、共享、共赢



通过专注核心需求、简化不必要的设计，在短时间内抓住用户



以用户为中心，
聚焦客户价值，
按需定制

允许微创新、允许有所不足，
不断试错，在持续迭代中完善。

敏捷人才管理核心理念的具体应用

敏捷
人才管理



做了么-吴维
出品

具体应用

核心理念

招聘
配置

职业
发展

培训
成长

绩效
管理

薪酬
激励

员工
关系

企业
文化

以人为本

大力推进社交化招聘；
提升企业雇主品牌

通道建设，给员工更多职业发展空间；
年度快速完成企业人才盘点，给关键人才更多发展机会

挖掘内部明星，塑造企业内部“大V”；
学院课程开发大赛，UGC众创内容

探索型业务启用OKR，
聚焦业务切实需要，且引导个人主动承担业务计划

岗位价值与职级能力综合定薪，在保证向公司关键岗位倾斜激励的同时，也激励各类员工在工作中不断提高自己的能力；

关键岗位人员通过期权激励，确保价值共创利益共享，建立共赢生态

从管控到赋能，领导者放松控制，辅导授权；给与员工挑战，激起员工发自内心的兴趣与动力，令其自主参与，持续创造

通过传播、培训、激励、约束等运营活动强化企业文化理念，让志同道合的人聚在一起，奋发进取，享受适合自己的文化

专注简约

聚焦抓取关键人才，构建关键人才地图，实现市场人才盘点定位，以及历史简历盘活利用

抽炼胜任力模型，聚焦各类人员核心胜任力，构建能力评价标准

工作任务导向，指导典型场景关键行为；
培训大数据分析，激活精品课程，并指引未来运营及开发方向

成熟型业务的KPI量化指标通过内部系统搜集，减少人为评分，实现减法绩效

调薪结合薪酬成本情况，与绩效、职级和现有薪酬情况密切挂钩，确保公平性和可控性

客户导向

线上线下宣传推广，吸引粉丝关注；
积分运营加持，强化互动与竞争氛围，提升培训黏性

通过员工满意度调查，搭建员工和管理者双向沟通平台

拥抱变化

适时进行人员降级淘汰，通过合理的内部人员流动，实现人岗匹配及梯队建设良性循环

优质微课开发，寻找痛点需求，交付刚刚好的产品，碎片化即用即学

快速跟进业务规划，理解战略全盘，并及时调整业绩目标

公司岗位市场化匹配，与目标企业群相关岗位的市场薪酬及时对标，适时调整薪酬标准，确保公司薪酬竞争力；

不同族群序列薪酬基准不同，多套体系为薪酬市场水平对标调整留下空间

组织基础：HR三支柱架构

信息基础：HR数据化管理



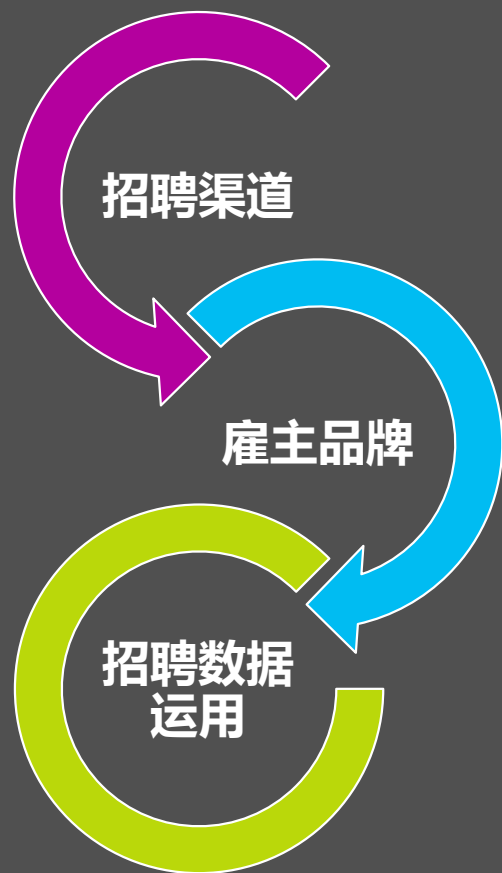
敏捷人才管理核心理念应用——招聘配置

敏捷人才管理理念促使招聘配置体系改进创新



创新方式

对应敏捷人才管理理念



招聘渠道

大力推进社文化招聘

以人为本

雇主品牌

提升企业雇主品牌

以人为本

招聘数据运用

聚焦抓取关键人才，构建关键人才地图，实现市场人才盘点定位，以及历史简历盘活利用

专注简约



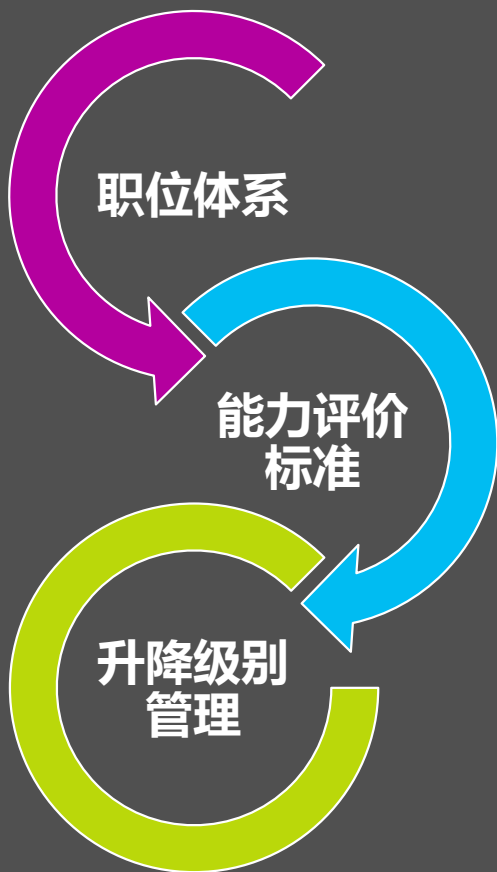
敏捷人才管理核心理念应用——职业发展

敏捷人才管理理念促使职业发展体系改进创新



创新方式

对应敏捷人才管理理念



职位体系

多通道建设，给员工更多职业发展空间

以人为本

能力评价标准

抽炼胜任力模型，聚焦各类人员核心胜任力，构建能力评价标准

专注简约

升降级别管理

年度快速完成企业人才盘点，给关键人才更多发展机会；适时进行人员降级淘汰，通过合理的内部人员流动实现人岗匹配及梯队建设良性循环

以人为本
拥抱变化



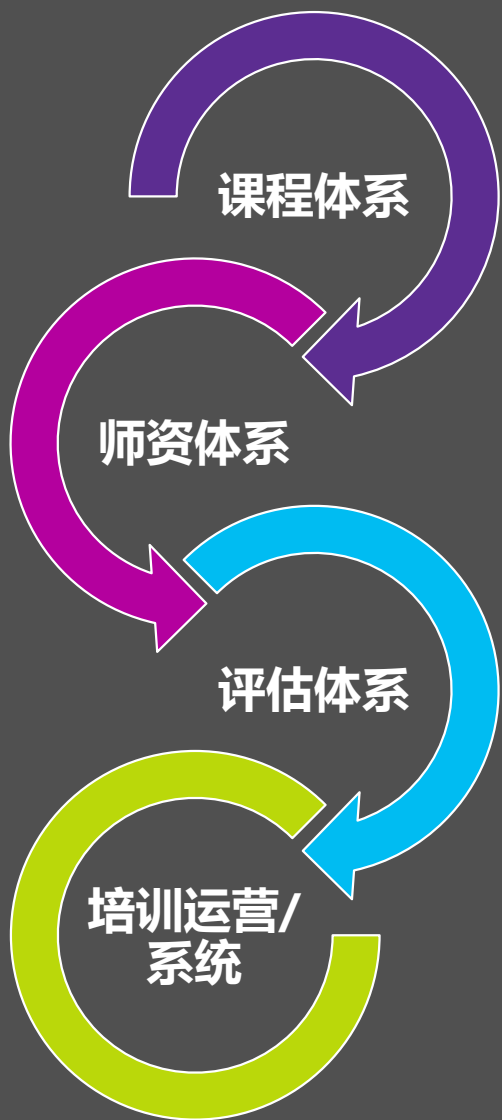
敏捷人才管理核心理念应用——培训成长

敏捷人才管理理念促使培训成长体系改进创新



对应敏捷人才

创新方式



工作任务导向，指导典型场景关键行为
优质微课开发，寻找痛点需求，交付刚刚好的产品，碎片化即用即学

专注简约
拥抱变化

挖掘内部明星，塑造企业内部“大V”
学院课程开发大赛，UGC众创内容

以人为本

培训大数据分析，激活精品课程，并指引未来运营及开发方向

专注简约

线上线下宣传推广，吸引粉丝关注
积分运营加持，强化互动与竞争氛围，提升培训黏性

客户导向



敏捷人才管理核心理念应用——绩效管理

敏捷人才管理理念促使绩效管理体系改进创新



创新方式

对应敏捷人才管理理念



快速跟进业务规划，理解战略全盘，并及时调整业绩目标

拥抱变化

成熟型业务的KPI量化指标通过内部系统搜集，减少人为评分，实现减法绩效；
探索型业务启用OKR，聚焦业务切实需要，且引导个人主动承担业务计划

专注简约
以人为本



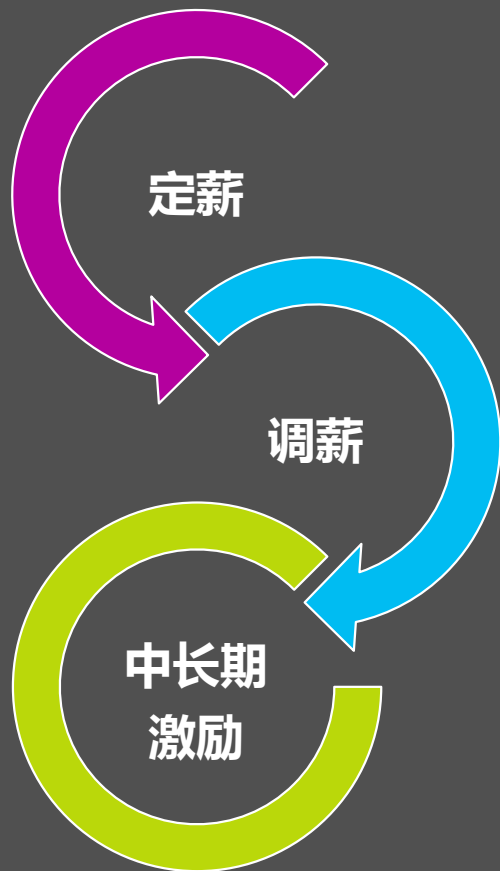
敏捷人才管理核心理念应用——薪酬激励

敏捷人才管理理念促使薪酬激励体系改进创新



创新方式

对应敏捷人才管理理念



将公司岗位市场化匹配，与目标企业群相关岗位的市场薪酬及时对标，适时调整薪酬标准，确保公司薪酬竞争力；

岗位价值与职级能力综合定薪，在保证向公司关键岗位倾斜激励的同时，也激励各类员工在工作中不断提高自己的能力；

不同族群序列薪酬基准不同，多套体系为薪酬市场水平对标调整留下空间

调薪结合薪酬成本情况，与绩效、职级和现有薪酬情况密切挂钩，确保公平性和可控性

关键岗位人员通过期权激励，确保价值共创利益共享，建立共赢生态

拥抱变化

以人为本

拥抱变化

专注简约

以人为本



敏捷人才管理核心理念应用——员工关系

敏捷人才管理理念促使员工关系体系改进创新



创新方式

对应敏捷人才管理理念



从管控到赋能，领导者放松控制，辅导授权；给与员工挑战，激起员工发自内心的兴趣与动力，令其自主参与，持续创造

以人为本

通过员工满意度调查，搭建员工和管理者双向沟通平台

客户导向



敏捷人才管理核心理念应用——企业文化

敏捷人才管理理念促使企业文化体系改进创新



创新方式

对应敏捷人才管理理念



通过传播、培训、激励、约束等运营活动强化企业文化理念，让志同道合的人聚在一起，奋发进取，享受适合自己的文化

以人为本



谢 谢

吴维