



# 第十七届人力资源业务伙伴年会

2020年7月8-9日，上海





## 联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001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)



# HR BP的成长之旅

— 从业26年的回顾和思考

2020年7月 - Jenny Gao

*Powering Ambition*



GDS万国数据

# 内容概览



GDS 万国数据

- 01 万国数据(GDS)简介
- 02 成长阶段简述
- 03 必备素质
- 04 如何获得
- 05 Q&A

# 万国数据专注于为企业提供新一代IT基础设施



GDS 万国数据



## 万国数据

(纳斯达克股票代码：GDS)

- 纳斯达克上市企业 (2016.11)
- 中国最大的中立第三方数据中心服务运营商
- 20年安全可靠的数据中心托管及管理服务经验
- 服务超过**600**家客户，包括大型互联网及云服务供应商、金融机构、电信与IT服务提供商以及国内大型企业和跨国公司

**2001**  
创立

**7**  
核心经济区域

**1<sup>(1)</sup>**  
中国第三方数据中心  
市场地位

**600+**  
大型客户

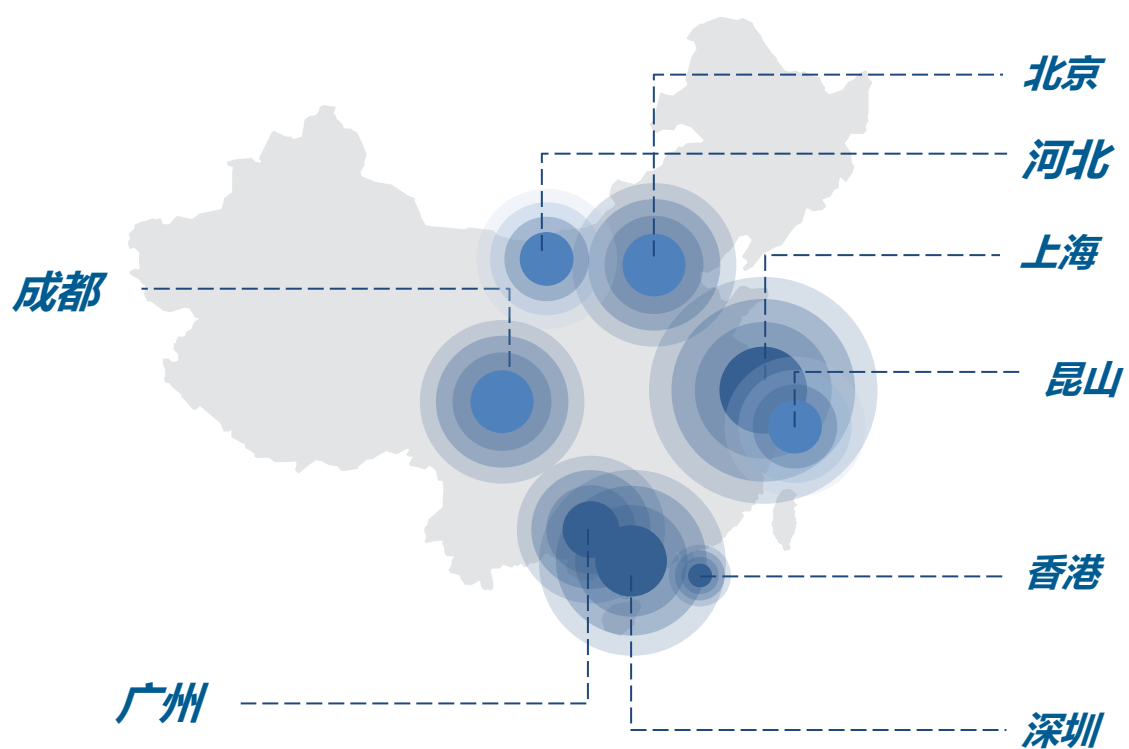
**2016**  
纳斯达克上市

来源：

1. 451 Research China Carrier-Neutral MTDC Report, Q4 2018

# 数据中心战略性部署国内核心经济枢纽，逐步完善布局

我们在全国核心经济枢纽部署数据中心



专注于在**一线城市**提供高可用数据中心

逐渐扩展至**省会城市**，以达到最终覆盖全国范围内更多城市为目标

根据**公司财报**，截至**2019年第四季度末**

- 2019年收入：**41.2亿元**；
- Adjusted EBITDA Margin：**44.7%**
- 公司市值：**~100亿美金**；**#3全球 DC**
- 数据中心总面积：**> 20万平方米**

# GDS股价表现



GDS万国数据

自上市达到410%增长

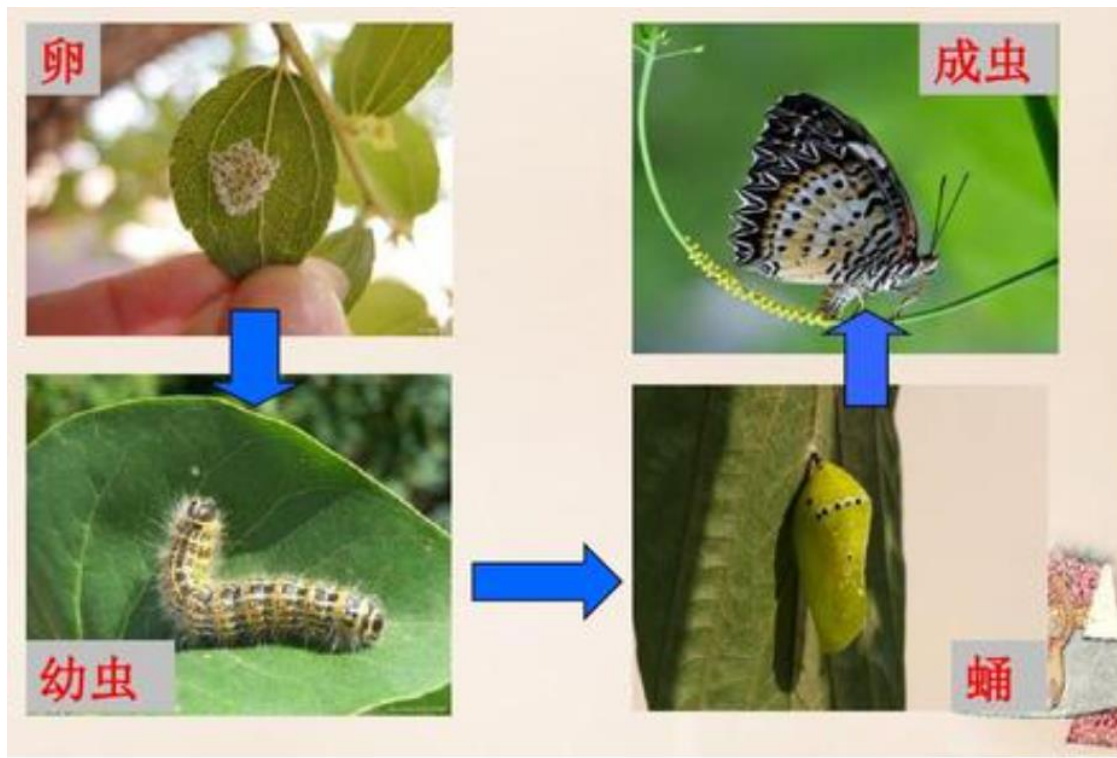
发行价：美金\$ 10

~ 美元 \$ ~80





## 二、成长阶段简述



### “羽化成蝶”

- 卵： 懵懂
- 幼虫： 快速成长
- 蛹： 痛并演化
- 蝶： 新生

# “卵” – 初出道的迷茫

Powering Ambition



# “幼虫”- “成长的烦恼”



GDS 万国数据



我要培  
训

我可  
以 ...

我要了  
解

不公平，  
为什么？

我要晋  
升

我 .....

# “蛹”的思考



GDS 万国数据



平衡好公司和员工利益, 理解并提供专业服务于业务, 为员工创建温暖环境, 外柔内刚的HR

# “蝶”的新生



GDS 万国数据



用专业、智慧、价值观开展工作，培养团队，建立自己的品牌

# 三、HR BP的必备素质 – 阶段



GDS 万国数据



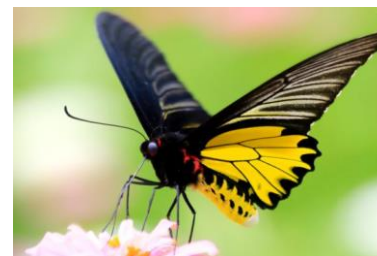
擅听取  
有自信



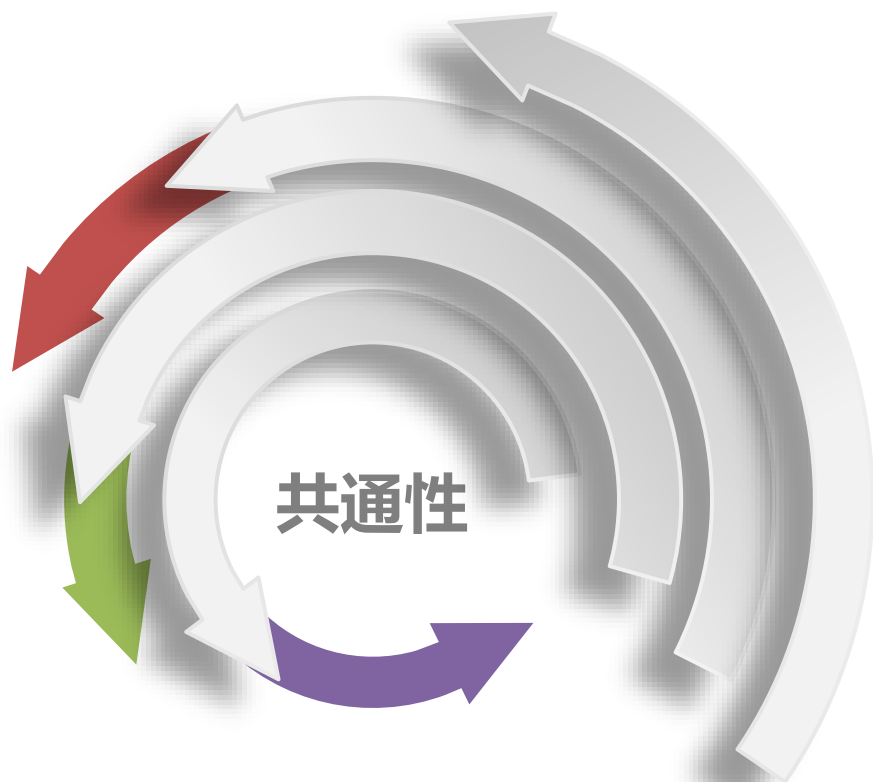
耐寂寞  
能坚忍



能取舍  
性平和



怀大爱  
乐成就



## 共同素质 （“软硬”兼得）

- 深刻理解业务和公司重点
- 建立强大的数字分析能力
- 能“敬天爱人”
- 要有本事：“识人性，懂变通”

## 四、如何获得



GDS 万国数据

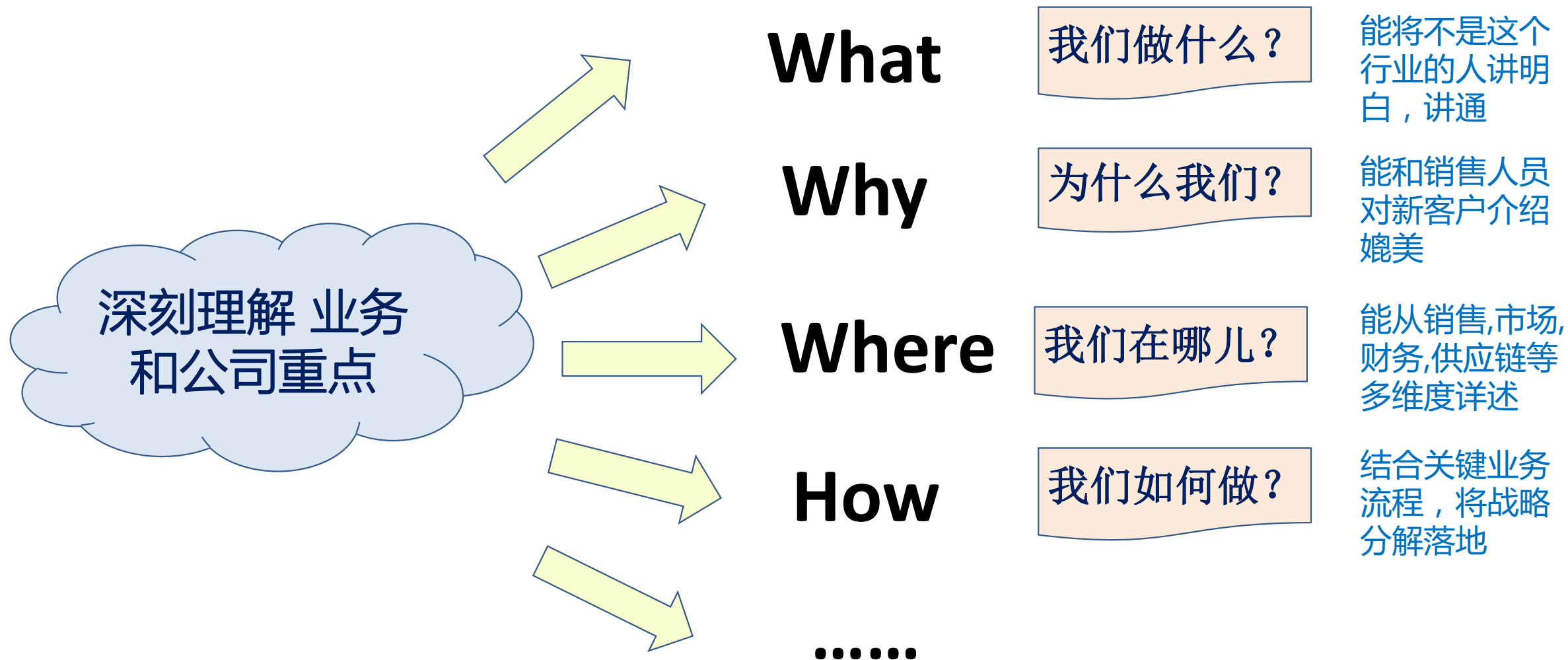
如何获得?



# 1、深刻理解业务和公司重点



GDS 万国数据



# 1、深刻理解业务和公司重点

从业务角度，评判HR是否懂业务、是否能够成为业务有力的合作伙伴的判断标准，一般主要有2个

- 能和业务部门负责人深入沟通，做到几个小时只谈业务不谈HR
- 关注效能而不是成本

云南某企业CEO骂HRD的邮件刷屏：不懂业务的HR，...

没有功劳也有苦劳” 的时代过去了。



# 案例分析和思考



GDS 万国数据

冯总监：

你发来的《关于疫情下人工成本控制的报告》我收到了！

首先，我想表达的是：HR团队很辛苦，疫情下你们做了很多工作！但是“没有功劳也有苦劳”这句话，早已不是这个时代对于一个人价值判断的标准了！

其次，我很想问你的一个问题：“你知道吗？公司就剩最后一口气了！你知道吗？公司快死了！董事长为此已经连续两天没有休息了！”

你所提交报告，洋洋洒洒近百页，结构公正，图文并茂，让我看到了一个HRD该有的文字功底和系统化思维的严谨！说

实话，我看此报告时滑动鼠标的速度比以往任何时候都要快，试图在字里行间找到一个HRD在公司危难之际提出建设性意见！然而，终究我还是失望了！这个报告让我感到恐惧！让我看到了悲哀！

我们所处行业，受疫情影响最严重，春节档营业收入几乎为0。到现在都不能复工，即使复工，恢复往年营业额也需要很长一段时间！在这企业生死存亡期，我需要的不再是数字游戏！更不需要你那些花花绿绿的图表！我需要你从人力资源的角度告诉我，企业怎么可以活下去？

你说因为疫情员工不能上班，工资要正常发！这是劳动法规定！请问：哪个法律又来保证疫情不发生！哪个法律又来保

证我们企业可以不死？你认为，一句“劳动法规定”就是解决问题的方法吗？你觉得你有王专员更懂法律吗？你觉得你真的站在企业生死存亡角度思考问题了吗？

你提出了你的建议：共享员工，并列举了一大堆共享员工的好处和当下流行共享员工的做法！那么，我想问你，我们共享给谁？在云南还有谁比我们做的大？员工共享期间出了工伤我要不要赔钱？是服务员去共享还是技术人员也去共享？共享了还能回来不？我问你，你到底懂不懂这个行业？懂不懂员工结构？还是你只会跟着所谓热点事件而根本没有半点儿自己的思考？



# 案例分析和思考

你做了一个很完美的疫情期间员工情绪波动雷达图。真的！冯总监，我看都不想！简直就是一堆垃圾！我再强调一遍，我想要企业活下来。疫情当前，人人自危！员工心里状况不用你告诉我！我相信我们的员工也不至于因为这个疫情就得心理疾病！你说你们做了员工普查，那为什么我收到了员工自愿放弃一半工资，来表达与公司同甘共苦的决心呢？你们HR不是员工的心灵伙伴吗？为什么在你的报告里没有这些内容？收起你那一套官僚习气吧！

你所提报告的第五方面，说到了相关部门的政策。我明确告诉你，你不但没有读懂政策，就连政策收集的都不全！不瞒你说，这段时间我对政策的关注度一定比你高。对政策的研究一定比你认真！请你告诉我这是为什么？难道你和你的团队就只会算工资管考勤，然后用无数所谓的专业工具去工作吗？你到底有没有戏想过公司的处境？你到底有没有真心的去面对疫情挑战.....

最后，我想请你做深度思考，难道HRD真的就是你职业生涯尽头吗？

您如何看？

总经理：杨某某

2020年2月20日

## HR要有“老板思维”

- 站在老板角度看问题 – **做成事**，不在于专业化报告，不在于对错
- 面对组织需要怎样的人，**有灵活的手段做出调整和应对**，既不是被动的后台支持部门，亦不是强势地主导业务单元
- **能快速响应，最好立刻生效**

我们看问题，要上个台阶，眼界要扩大

# 建议HR本身需要的关注点（共通）

- 从上到下，给企业打造强有力的招聘能力（招聘第一，培养第二）  
思考：“我”同猎头的区别在哪里？
- 公司的核心高层以及最关键的技术人才，一定要有最好的优秀人才。  
思考：从何而来？如何协同？
- 把企业的重要团队跟市场上或竞争对手（若可能）相应的团队进行比对，分析和采取相应的措施  
思考：如何发挥企业的特质和基因？如何扬长避短？
- 依据人力资源的状况，要能预测企业的经营结果  
思考：现在情况和企业的战略是否一致？有何问题？如何应对？



## 2、建立强大的数字和分析

### 要做到能成为半个财务分析 (FP&A)



某公司的人力资源负责人林某，刚加入公司不久。他发现公司内的试用期按照职级而不同，有3个月和6个月两种。他决定做下列变化，简化流程，提高效率：

1. 统一调整试用期为6个月
2. 当试用期进行到3个月时，可以视员工工作表现，让该员工参加年度考核
3. 是否参加考核，完全由主管决定
4. 被允许参加年度考核的试用期内人员，若合格可以享受有年度考核奖金

这个调整后会有什么影响？

投入增加（财力、人力），效益降低

加大

应，不合

面影响

.....



### 3、能“敬天爱人”

“**敬天**”，就是按事物的本性做事。“天”是指客观规律，也就是事物的本性。  
“**爱人**”，就是按人的本性做人。这里“爱人”就是“利他”，“利他”是做人的基本出发点，**利他者自利**。

**企业内通俗的理解：“做正确的事，把员工放在首位”**

如何做到“爱人”？

- **有好心**：良心、适度、分享
- **能包容**：善待比自己强的人、不计较
- **重修德**：意诚、心正、沉着而随机应变

## 4、要有本事：“识人性，懂变通”

中国人的思维方式是什么？

由一生二：

- 似是而非，以不变应万变
- 情、理、法

西方人的思维方式是什么？

由二生一：

- 是非明确，条理清晰
- 法、理、情

日本人的思维方式是什么？

一统全局：

- 长者为先
- 集团利益高于一切

## 4、要有本事：“识人性，懂变通”

- 不讲究“能力”，重视“本事”；有本事要学习“深藏不露”
- 强者vs. 弱者：强者受忌，弱者收同情
- “入境随俗”：到新公司，先观察，后行动
- “多谦让，莫争功”：高调做事，低调做人
- “时中” - 时刻追求合理
- “理”：因时因地因人而不同
- “面子”、“安全”最为重要
- 保障“安全”，才能表明立场
- “基本立场，不偏不倚”：不完全赞成，不完全反对

# CEO眼中的HR画像：韦尔奇在他的代表作《赢》中，是这样定义HR的

Powering Ambition

他们要拥有超出自己  
头衔和职位的能量



他们要知道公司内部各  
人员之间的关系（无形的  
政治关系图）

他们必须懂得公司  
业务，甚至清楚每  
一个细节



他们熟知各个关键  
员工及其经历

他们要知道各部门之  
间的关系，要看得到  
主线暗线



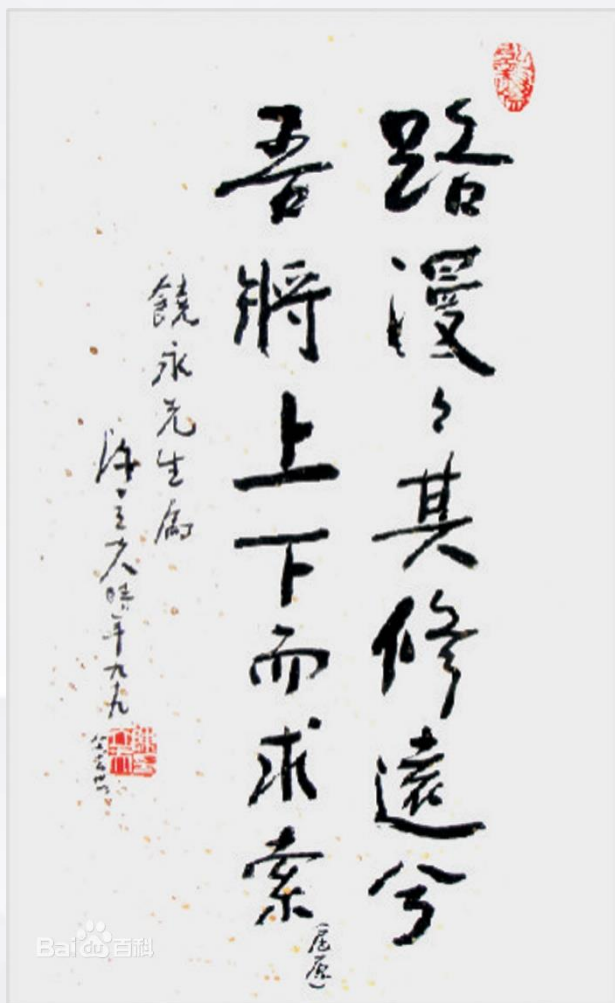
他们要有正直人品，不屈不  
挠的坦诚态度、令人信赖的  
品质、耐心倾听、大胆说真  
相、强烈自信、能解决争端



GDS万国数据

HR是一个修炼，如蝴蝶从卵到蝶，  
但没有结束；生命生生不息，修炼永  
无止境！

Powering Ambition



GDS万国数据



**Questions ?  
Thank You!**



# 案例后续

早在2月20日，云南某企业CEO给他们公司的HRD发了一封邮件，批评HRD此前在工作中犯下的错。不该说“没有功劳，也有苦劳”；不知道公司就剩最后一个气，还只会用工具，不会用真心去面对疫情给公司带来的挑战。**威胁HRD想想这个岗位是不是自己职业生涯的尽头。**

8天之后，2月28日，以HRD名义，用公开信的方式，回应了CEO的邮件。HRD回顾了自己的HR生涯成长经历，思考HRD应该呈现一个什么样的画像。最后申明自己离职，并且离开HR行业的决定。**祝福HR行业如果有一天走向灭亡，还会有新的形式面世。**

妇女节之前，某公众号作者再次更新了事件情况，令人目瞪口呆：**CEO在高层例会上宣布，决定撤销人力资源部**，原因是人力资源部法律专业不如律师；成本管控不如财务；招聘不如猎头。。。。