



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

网站：www.hrecchina.org



战略转型中 HR定位与角色重塑



◆ 案例场景

- CEO：公司今年营业额10亿元，计划明年增长50%，请问作为HRD你如何帮助公司达成目标？
- HRD候选人：.....

目录

CONTENTS

1

痛点：HR转型的时机

2

共识：统一管理语言

3

协同：聚焦经营目标

4

承接：打造组织能力

目录

CONTENTS

1

痛点：HR转型的时机

2

共识：统一管理语言

3

协同：聚焦经营目标

4

承接：打造组织能力

◆ HR转型之客观难点

- **高层现状**：HR的价值无法直接衡量，相比之下肯定是业务更重要！HR要管好人力成本，要深抓业务细节！
- **业务现状**：业务发展需要，要做的事都重要且紧急，HR却要层层审核、各种把关，严重影响效率！

◆ HR转型之主观难点

- **HR声音**：HR是一门专业，有一套业务逻辑，但公司和各部门领导都没有管理思维，各种人力资源管理都不规范，给他们提的建议他们都不听！
- **HR声音**：什么需求都没有规划，各种需求都那么急，我们就这几个人，怎么满足那么多并发需求？
- **HR声音**：业务领导是业务负责人，也是团队负责人，业务目标没达成也好，团队没管理好也好，都和我没什么关系！

◆ HR转型之关键

- 抓住对无形资本重视、长期目标重视的契机，融入整体协同。
- 抓住解决业务对资源需求合法化痛点，协同前端业务规划，促进人力资源相关需求有效输入。

找准HR定位与角色转型升级的时机、找到方法、牢牢抓住相关方的痛点。

◆ HR转型之天时地利人和

天时：
01
企业战略转型
年度战略解码



地利：
02
对接外部资源
链接内部协同
承接打造能力

人和：
03
高层共识
共同的管理工具
与管理语言

目录

CONTENTS

1

痛点：HR转型的时机

2

共识：统一管理语言

3

协同：聚焦经营目标

4

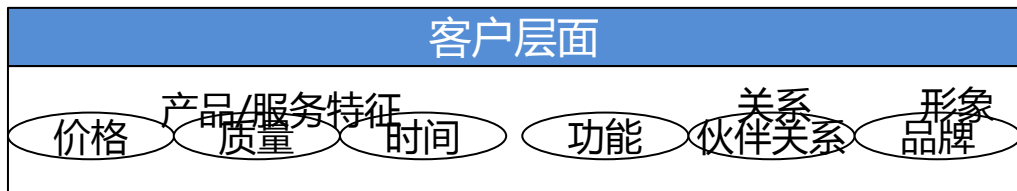
承接：打造组织能力

◆ 战略地图是诠释公司战略的系统工具



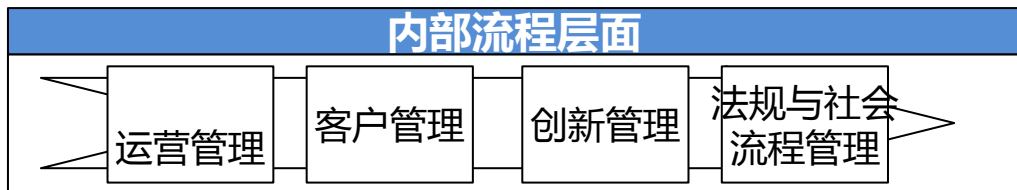
因果关系

界定将无形资产转化为有形资产的逻辑链条



客户价值主张

明晰创造客户价值的条件



价值创造流程

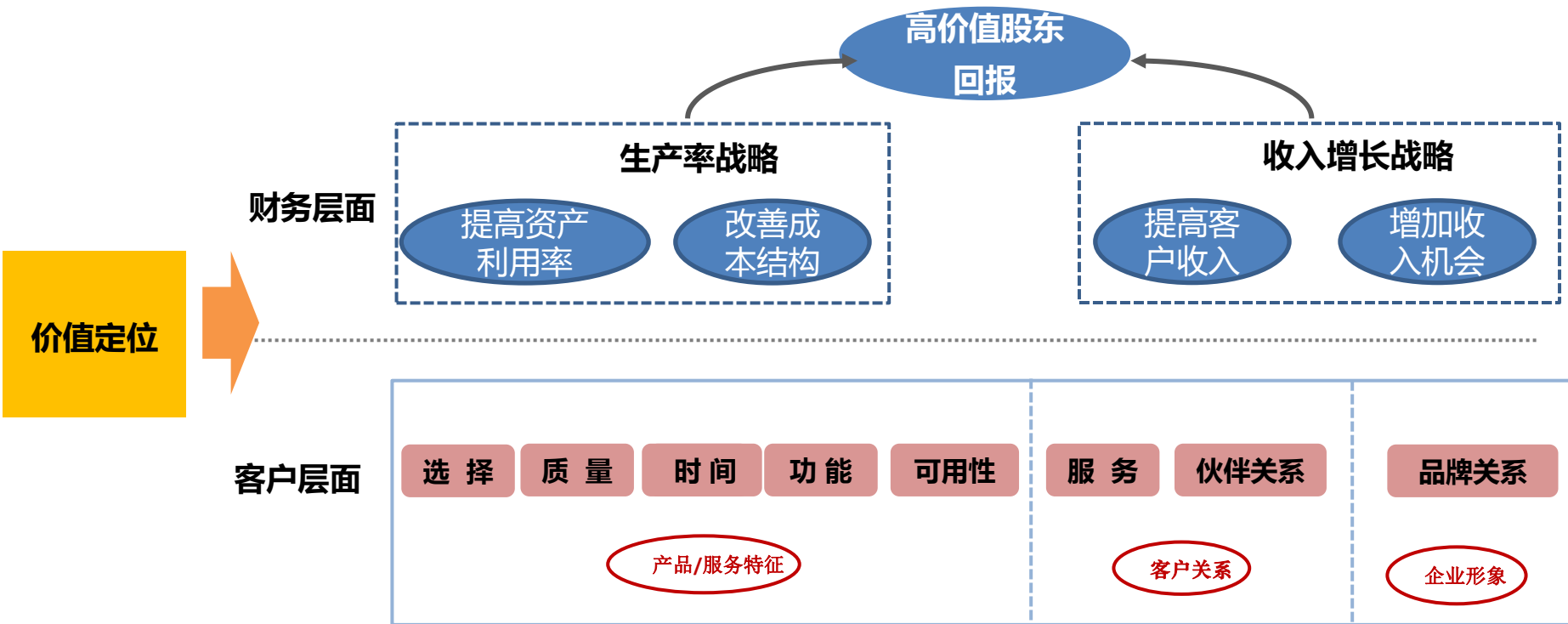
界定将无形资产转化为客户和财务成果的流程



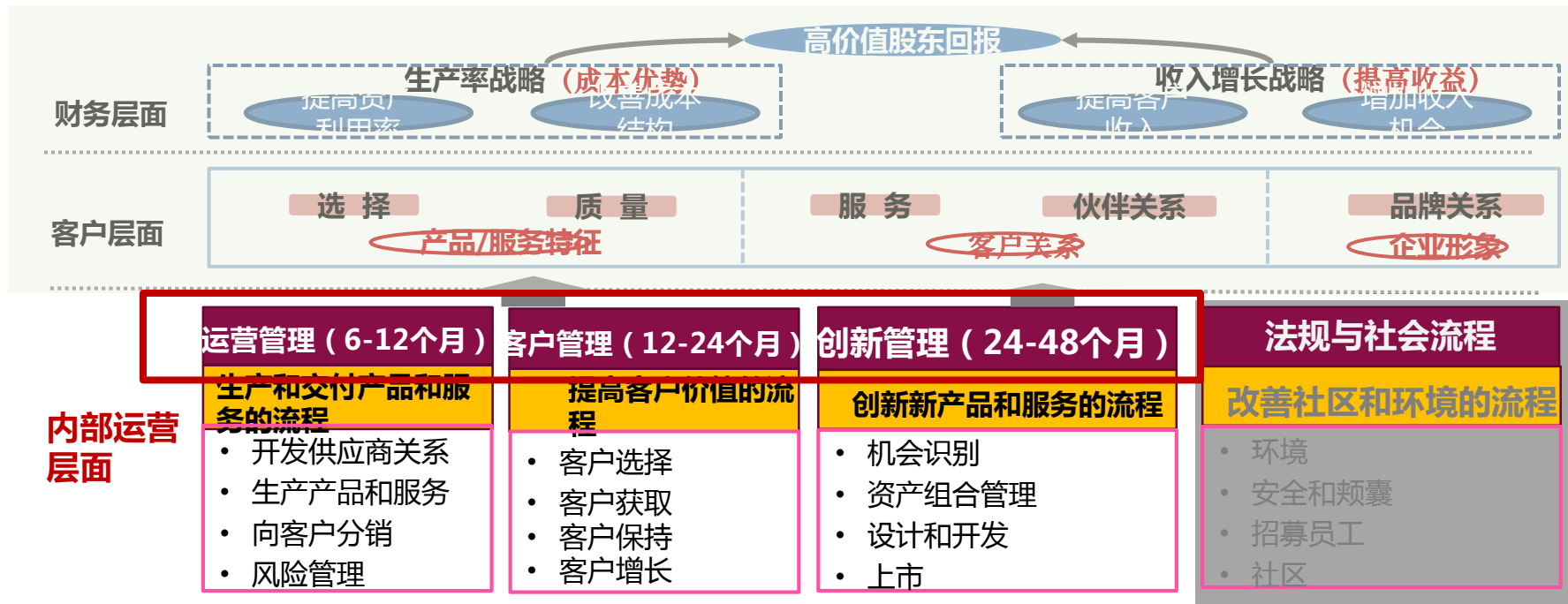
将资产和作业分组

界定与价值创造协调一致且有机融合的无形资产

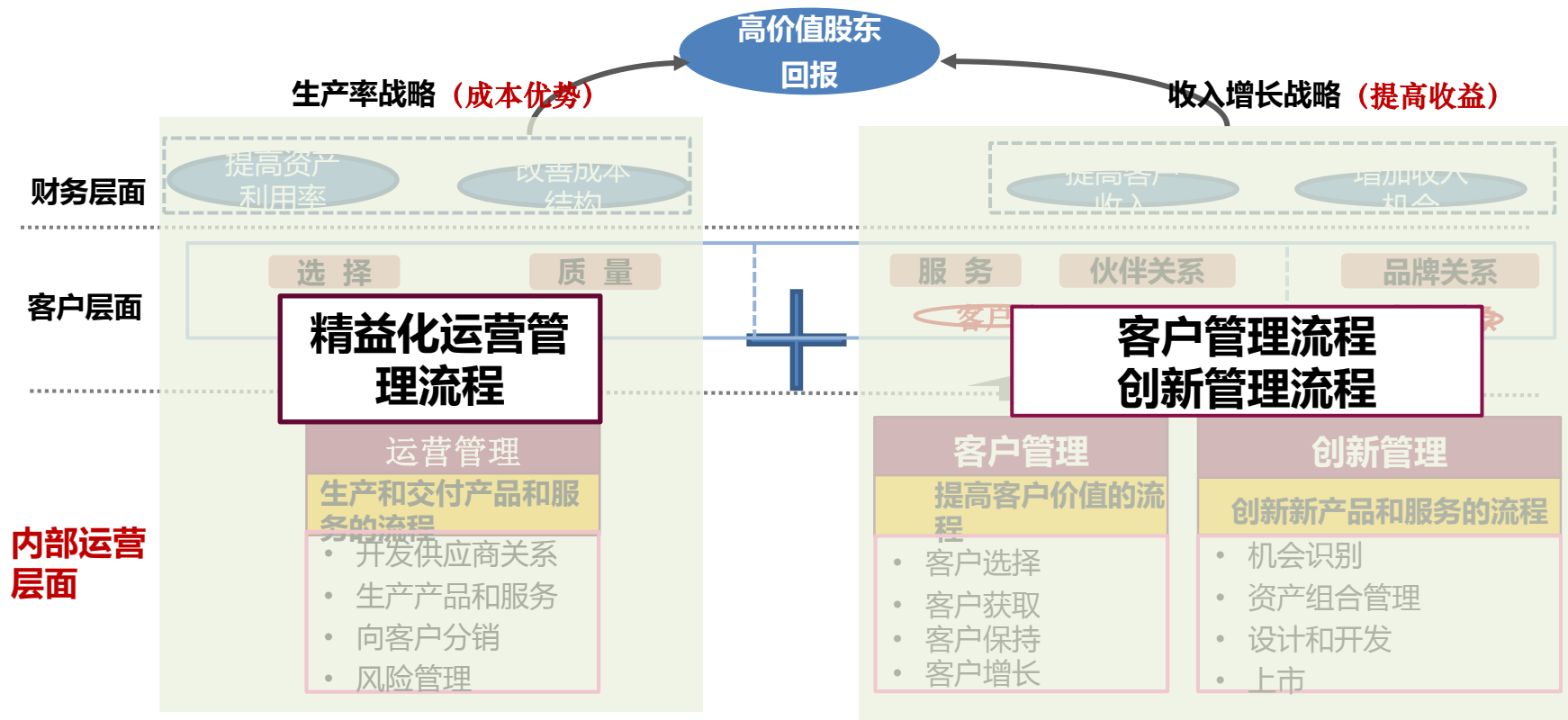
◆ 价值定位与股东价值回报决定了财务层面和客户层面主题的结构



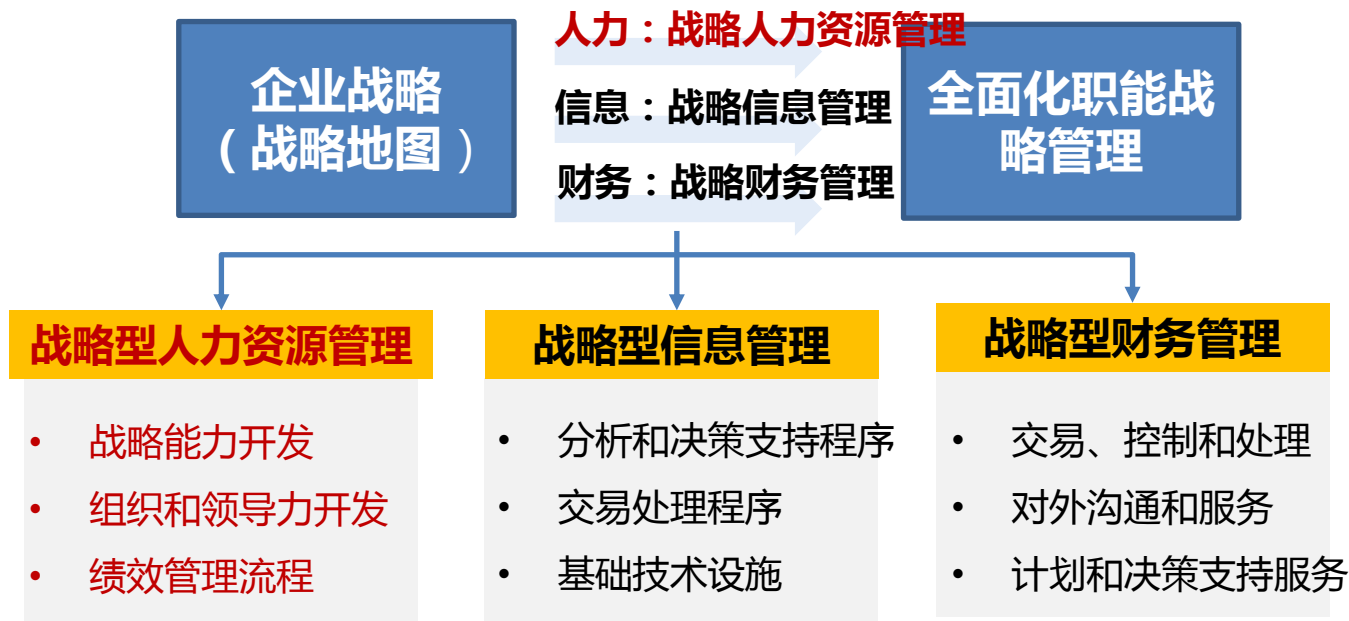
◆ 内部运营层面四大流程创造价值收益的时间不同，在不同流程上的投入决定了短期收益与长期收益的平衡



◆ 企业从生存到发展,精益化运营管理、健全完善客户管理及建立健全创新管理流程并重



◆ 职能战略须与公司整体战略协同



目录

CONTENTS

1

痛点：HR转型的时机

2

共识：统一管理语言

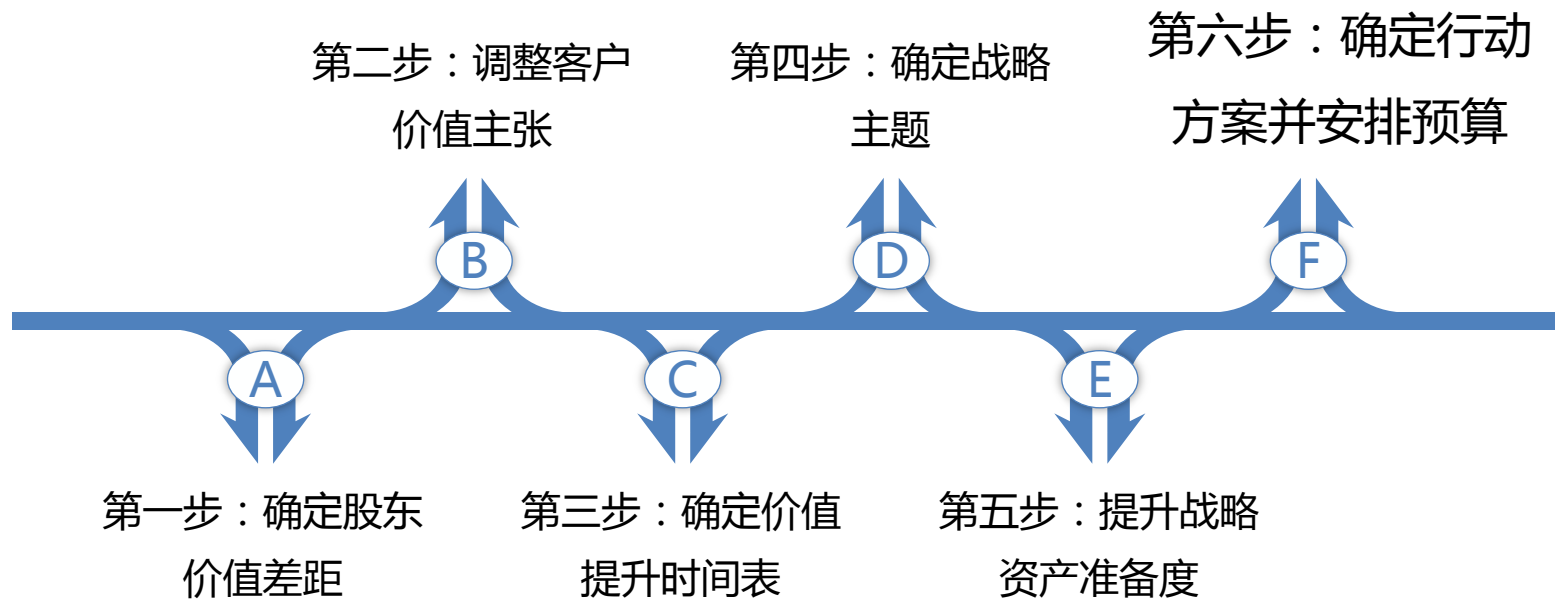
3

协同：聚焦经营目标

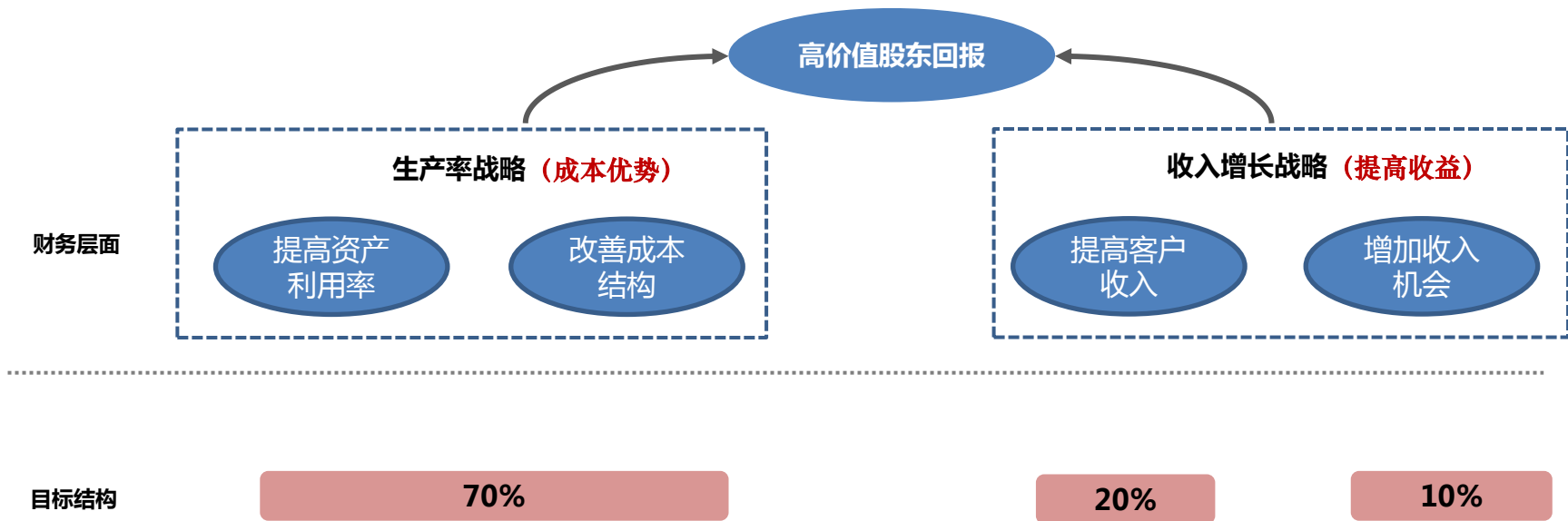
4

承接：打造组织能力

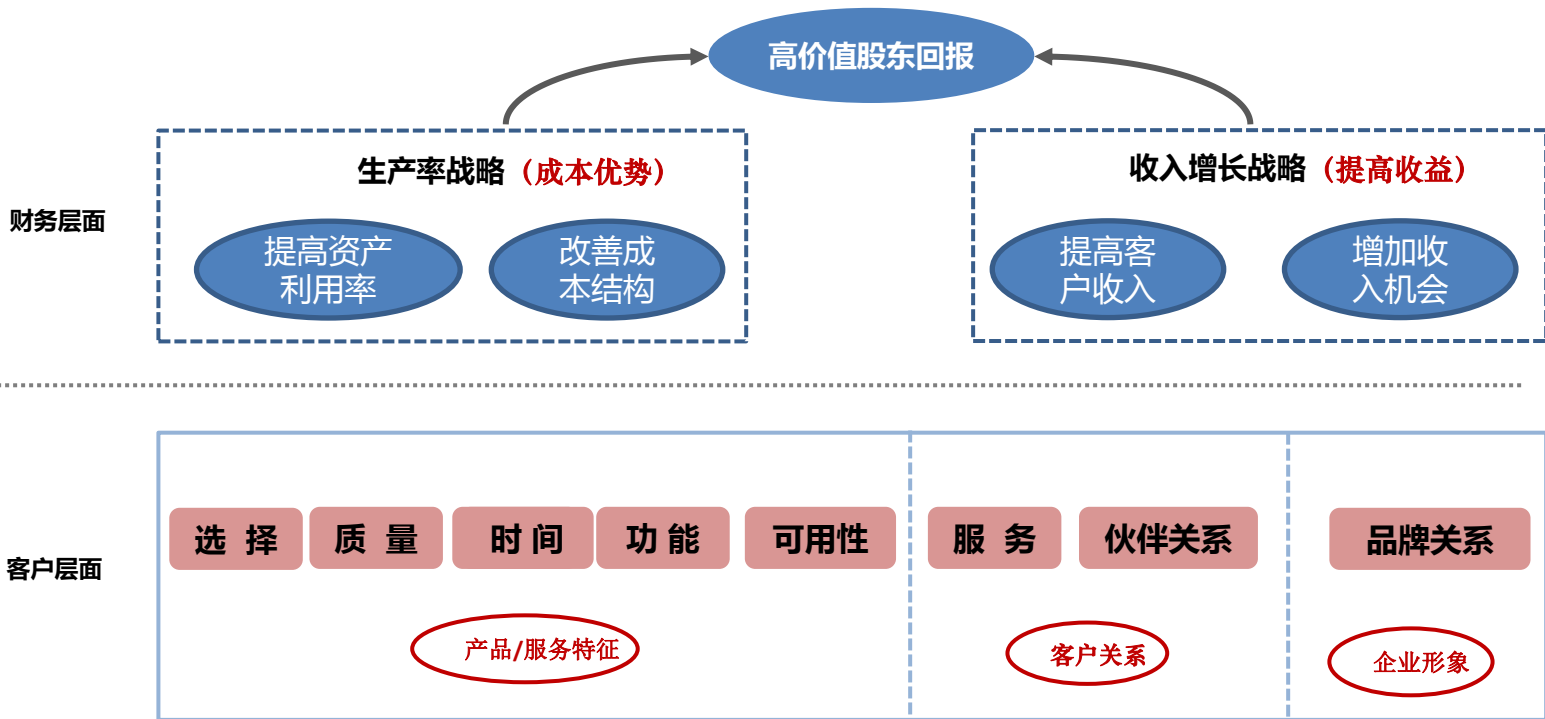
◆ 利用战略地图规划整体行动方案



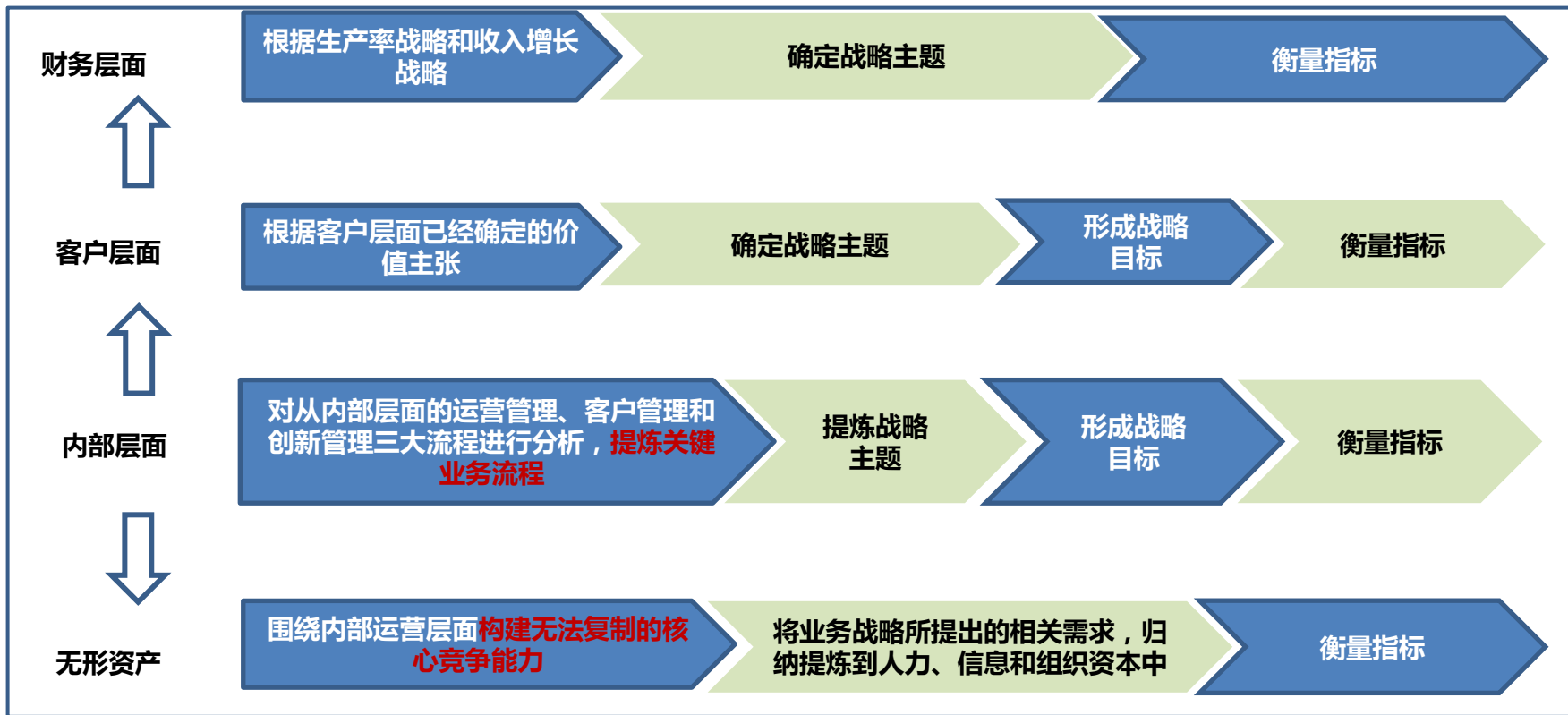
确定财务目标，赋予战略地图以核心目标



确定客户价值主张，赋予战略地图以差异化



□ 确定战略主题，赋予战略地图以生命力



◆ 第五步：提升无形资产准备度

无形资产与价值创造内部流程保持一致，使用三个协同技术来沟通。

- 1、战略工作组群（HR负责）
- 2、组织变革议程（HR强相关）
- 3、战略IT组合



基于“上下贯通、左右平衡”原则，由公司管理层共创

战略地图-平衡计分卡模版

Strategy Map 战略地图(描述战略)		Balanced Scorecard 平衡计分卡(形成指标与目标)		Action Plan 行动计划	
战略目标		Measurement 衡量指标	Target 目标值设定	Initiative 行动举措	Budget 预算编制
流程类别：运营管理 战略主题：地面流转 财务层面： 收入增长 利润与资产回报率 减少飞机数量	Profitability 利润 Grow Revenue 收入增长 Fewer planes	Market value 市值 Seat revenue 客座收入 Plane lease cost 租赁成本	30% CAGR (复合年均增长率) 20% CAGR (复合年均增长率) 5% CAGR (复合年均增长率)		
顾客层面： 高准点 吸引并留存更多客户 最低的价格	Attract and retain more customers 吸引并保留更多客户 Flight is no time 航班准点 Lowest prices 最低的价格	repeat customers 回头客人数 customers 顾客人数 on-time arrival rating 准点排名 Customer ranking 顾客排名	70% Increase 12% annually #1 annually #1	Implement CRM system Quality management Customer loyalty program	¥ xxx ¥ xxx ¥ xxx
内部层面 快速地面流转	Fast Ground Turnaround 快速地面流转	On-ground time 地面时间 On-time departure 准点率	30 minutes 90%	Cycle-time Optimization	¥ xxx ¥ xxx ¥ xxx
无形资产： Strategic Job, Ramp age Strategic Systems, Crew Scheduling Ground crew alignment	Develop the necessary skills Develop the support system Ground crew aligned with strategy	Strategic job readiness Info system availability Strategic awareness % ground crew stockholders	Yr. 1-70% Yr. 3-90% Yr. 5-100% 100% 100% 100%	Ground crew training Crew scheduling system rollout Communication program Employee stock ownership	¥ xxx ¥ xxx ¥ xxx
Total Budget 预算总计					Y xxxx

左右平衡

上下贯通

目录

CONTENTS

1

痛点：HR转型的时机

2

共识：统一管理语言

3

协同：聚焦经营目标

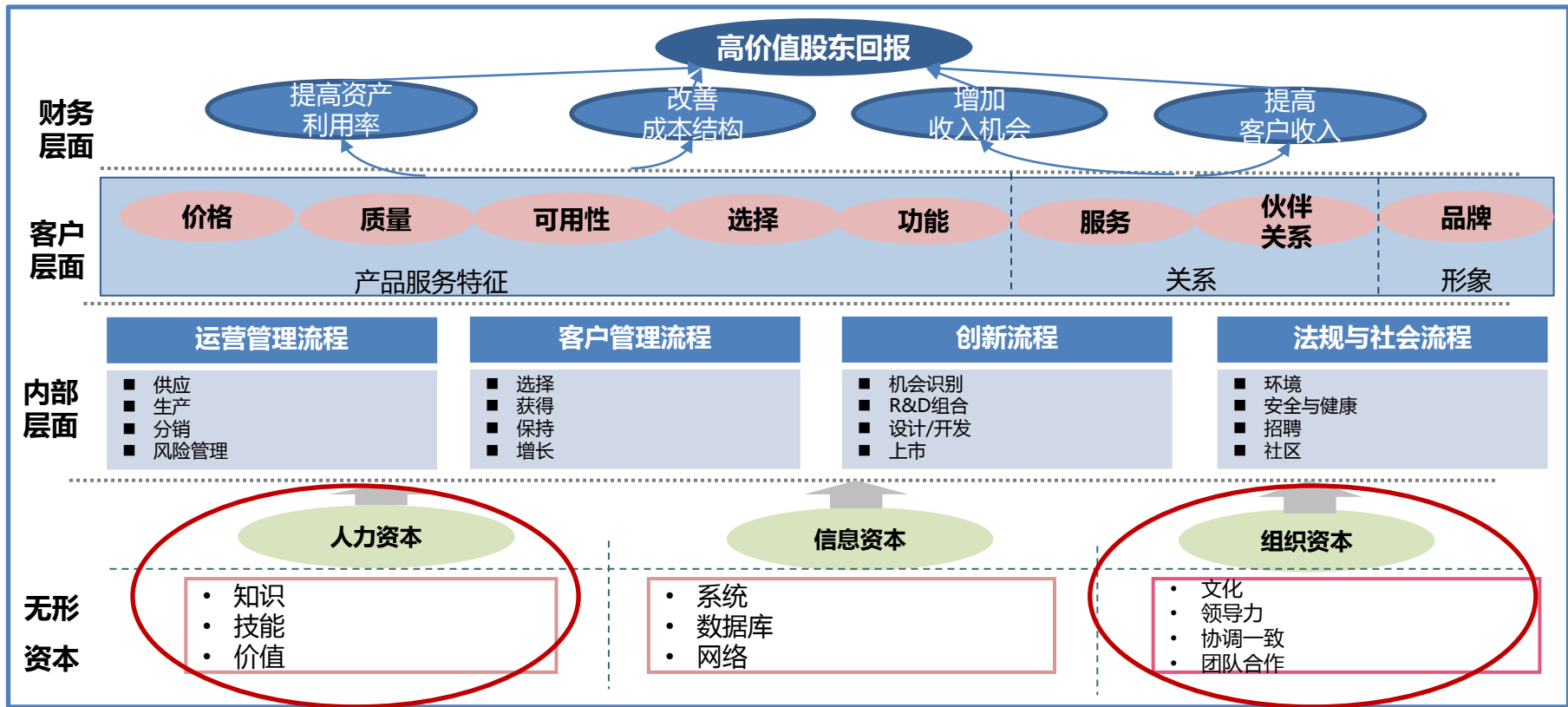
4

承接：打造组织能力

◆ 聚焦人力资本与组织资本的打造



JUNEYAO AIR
吉祥航空



◆ 打造组织能力-战略型人才满足度



第一步：确定
战略工作组群



第二步：构建
能力图解



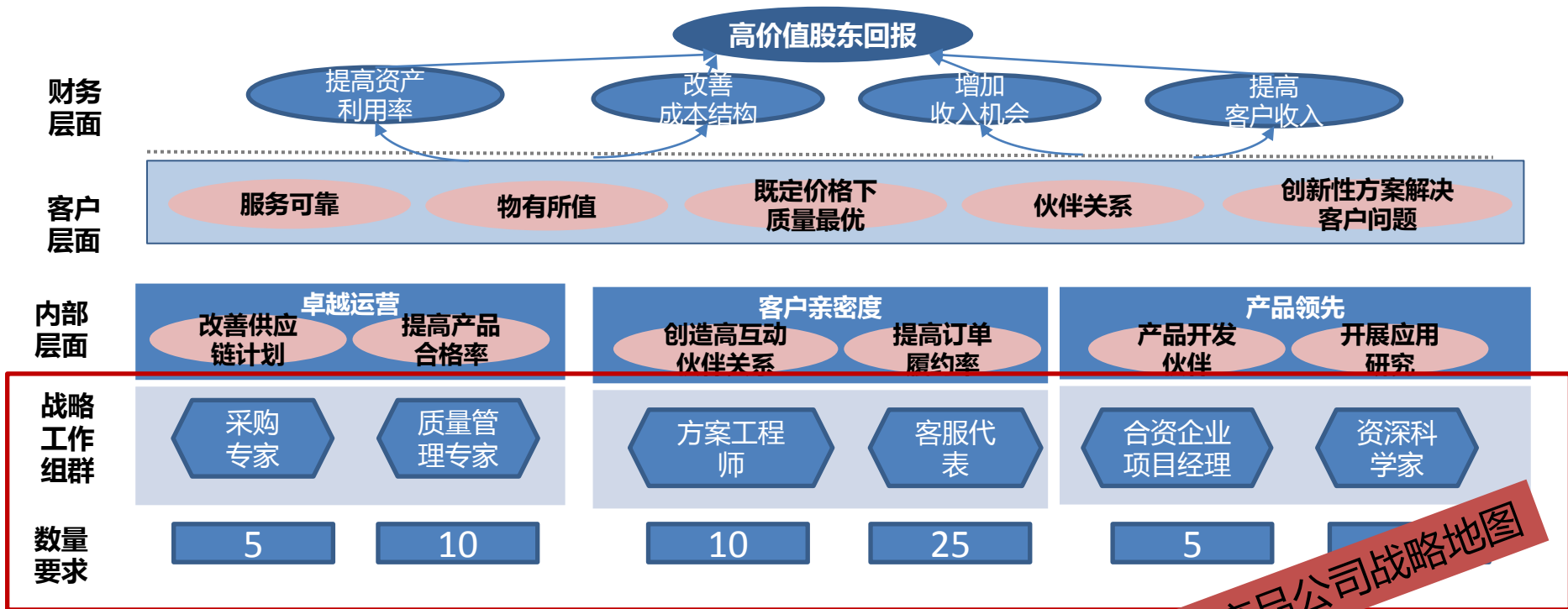
第三步：评估人
力资本准备度



第四步：人力
资本开发计划



第一步：确定战略工作组群



例：某化学产品公司战略地图



第二步：构建能力图解

- 有效发挥作用所要求的特定工作知识



- 有效发挥作用所要求的特定工作技能



- 有效发挥作用所要求的一般价值和行为





第三步：评估人力资本准备度

战略流程	卓越运营		客户亲密度		产品领先	
战略工作组群	改善供应链计划	提高产品合格率	创造高互动伙伴关系	提高订单履约率	产品开发伙伴	开展应用研究
能力图	采购专家	质量管理专家	方案工程师	客服代表	合资企业项目经理	资深科学家
知识	● 公司知识	● 公司知识	● 客户知识 ● 产品知识	● 客户知识 ● 产品知识	● 行业知识	● 学科专家 ● 客户知识
技能	● 谈判技能	● 质量管理技能	● 顾问技能 ● 项目管理技能	● CRM系统技巧	● 签约技能 ● 谈判技能 ● 关系管理技能	● 经营能力 ● 项目管理能力
价值	● 结果导向	● 结果导向	● 客户关系	● 结果导向	● 结果导向	● 团队队员
数量要求	5	10	10	25	5	20
合格数量	4	4	6	15	2	10
人力资本准备度	80%	40%	60%	75%	40%	50%



第四步：人力资本开发计划

人力资本准备度报告

人力资本目标	指标
开发战略能力	人力资本准备度



人力资本开发计划

目标值	行动方案	预算	二级指标
> 90%	招聘 培训 开发 同级交流	¥ ** ¥ ** ¥ ** ¥ **	招聘达成率 培训时间 轮岗率

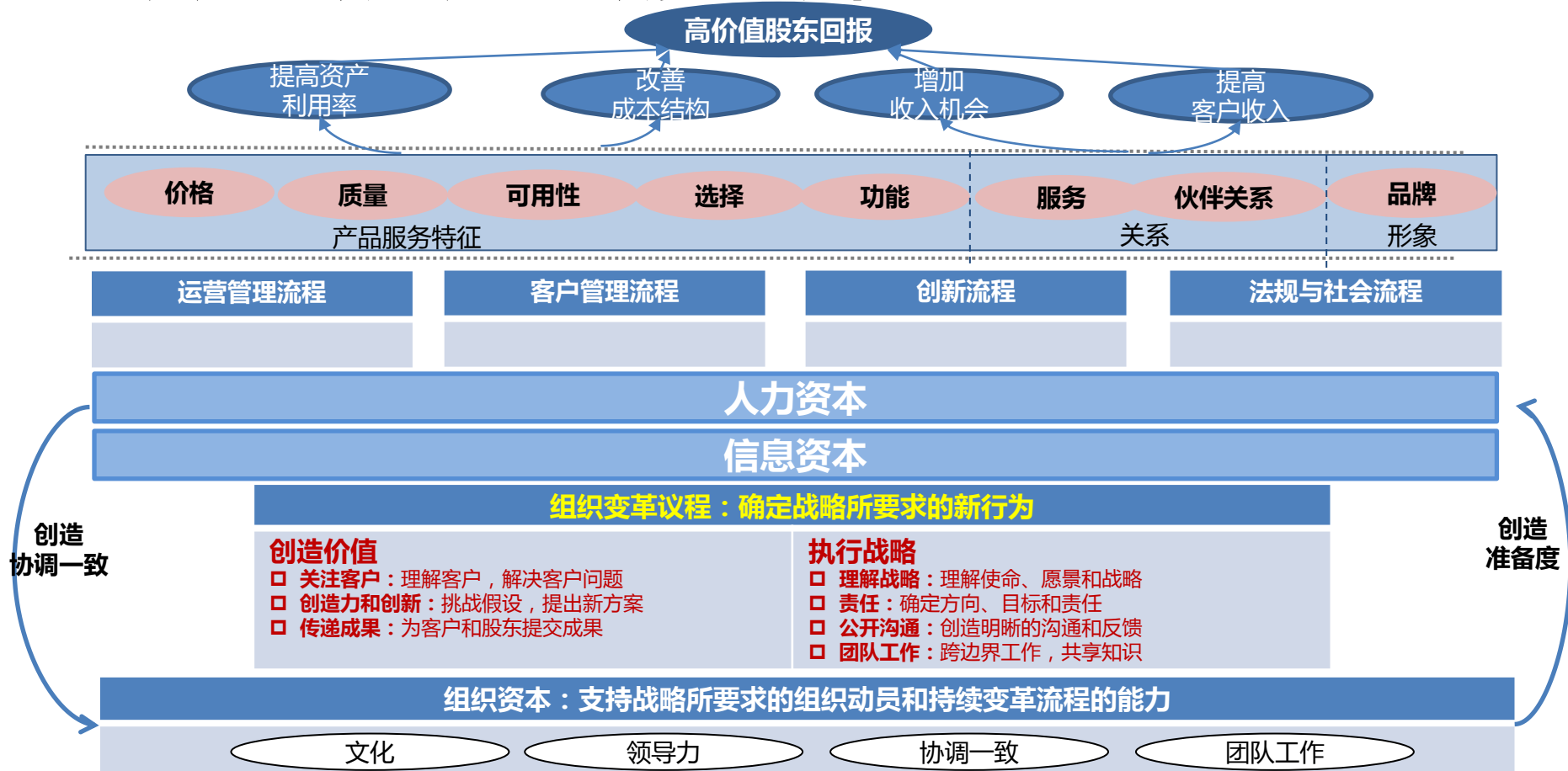
人力资本准备度

战略主题	战略工作组群	需求数量	人力资本准备度
改善供应链计划	采购专家	5	80%
提高产品合格率	质量管理专家	10	40%
开展应用研究	资深科学家	20	50%

人力资本行动方案

招聘	培训	在职开发	同级交流
R1	T1	/	PC1
R2	T2	OJ1	PC2
R3	T3	OJ2	/

◆ 提升组织能力-组织变革议程

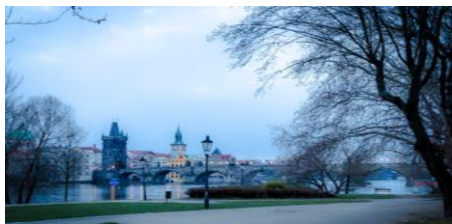


◆ 提升组织能力-组织资本

组织资本	目标	指标
领导力	构建促进组织向战略前进所要求的各级领导结构	领导力差距 (在能力模型中排在地段之上的关键特征百分比)
文化	开发战略所要求的使命、愿景和核心价值的意识和内在化	客户为核心 (客户调查：理解企业使命的客户百分比)
协调一致	确保目标、激励和战略在组织各级的协调一致	战略认知度 (组织目标与个人目标链接百分比)
团队工作	保证知识、员工资产和战略潜力的共享	共享最佳实践 (KMS点击占员工总数百分比)

◆ 提升组织能力-组织变革议程之领导力

一般特征	领导力
创造价值 <ul style="list-style-type: none">□ 关注客户□ 创造力和创新□ 传递成果	<ul style="list-style-type: none">■ 客户洞察力：理解他们的客户，愿意花时间了解客户现在和未来的需求，并提出解决方案。■ 突破性思维：向传统思维挑战，并培训创造力和创新性。■ 驱动成功：善于寻找以高质量、低成本快速完成工作的方法。为自己和他人设置挑战性目标，并承担提高业绩带来的可能风险。
执行战略 <ul style="list-style-type: none">□ 理解战略□ 责任□ 公开沟通□ 团队工作	<ul style="list-style-type: none">■ 塑造战略：对公司业务环境有深入认知，理解愿景是如何通过相关职能战略实现可持续竞争优势的行动计划来实施的。■ 激励和构建忠诚：沟通公开有效，获得他人支持来共享和支持公司愿景和核心价值。■ 培育整合和团队工作：跨个人、组织和文化的团队工作有成效。
开发人力资本 <ul style="list-style-type: none">□ 学习□ 指导/开发□ 个人贡献	<ul style="list-style-type: none">■ 培育组织学习：通过知识转化和智力资本的提高，保持业务的持续性。■ 树立内外部标杆：与其他外部组织比较重要实践，衡量和比较产品、服务、战略和流程。



战略转型与战略解码是HR定位与角色转型升级的最佳时机

- 战略解码共创工作坊
- 业务专家+引导师

HR可以成为其中的关键角色

战略地图HR战略链接
企业战略的系统工具

THANK

@牟忠英
