

HR敏捷地图研究报告

THE AGILITY MAP FOR HR

调研
主办方



联合
主办方



©版权声明 本调研报告属智享会&科锐国际所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

©Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Career International. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC & Career International is prohibited.

特别鸣谢



李华

招聘流程外包业务总经理
科锐国际

顾问团

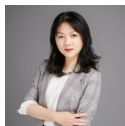
人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。

(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



陈敏

首席人力资源官
蒂森克虏伯电梯 (中国)



过音群

行业专家



顾凌孜

亚太区人力资源副总裁
采埃孚 (中国) 投资有限公司



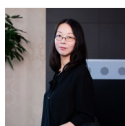
何星耀

前上海泰莱文旅投资控股集团VP&CHO
现任上海酷经新能源科技有限公司执行副总裁



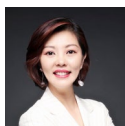
李茹

CHO
缘泰石油



李燕

人力资源总部总经理
恒生电子



刘宇翔

人力资源总经理
亚马逊云



邵阳

首席人力资源官兼共享平台负责人
天合光能



王淑红

首席人力资源官
诺和诺德 (中国) 制药有限公司



袁耀宗 (Aiken Yuen)

首席人力资源官
百胜中国



赵亚

奥托立夫 (中国) 及全球供应链管理和运营部门
人力资源副总裁
奥托立夫



曾力

行业专家



张伟

首席人力资源官
森马服饰有限公司

关于作者



金景 mark.jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



张晗晔 shirly.zhang@hrecchina.org

张晗晔现任人力资源智享会 (HREC) 咨询顾问一职。曾负责《第四届招聘渠道有效性及招聘成本调研报告》、《中高管发展培养与继任》、《招聘技术路线图与效能提升研究报告》、《第二届新员工入职管理和培训实践调研报告》、《EAP& Mental Well-being》、《人工智能 (AI) 在人才管理与培训领域的应用与展望》。张晗晔毕业于上海师范大学, 获得管理学本科学位。



“动荡时代最大的危险不是动荡本身，而是仍然用过去的逻辑做事。”

——彼得·德鲁克

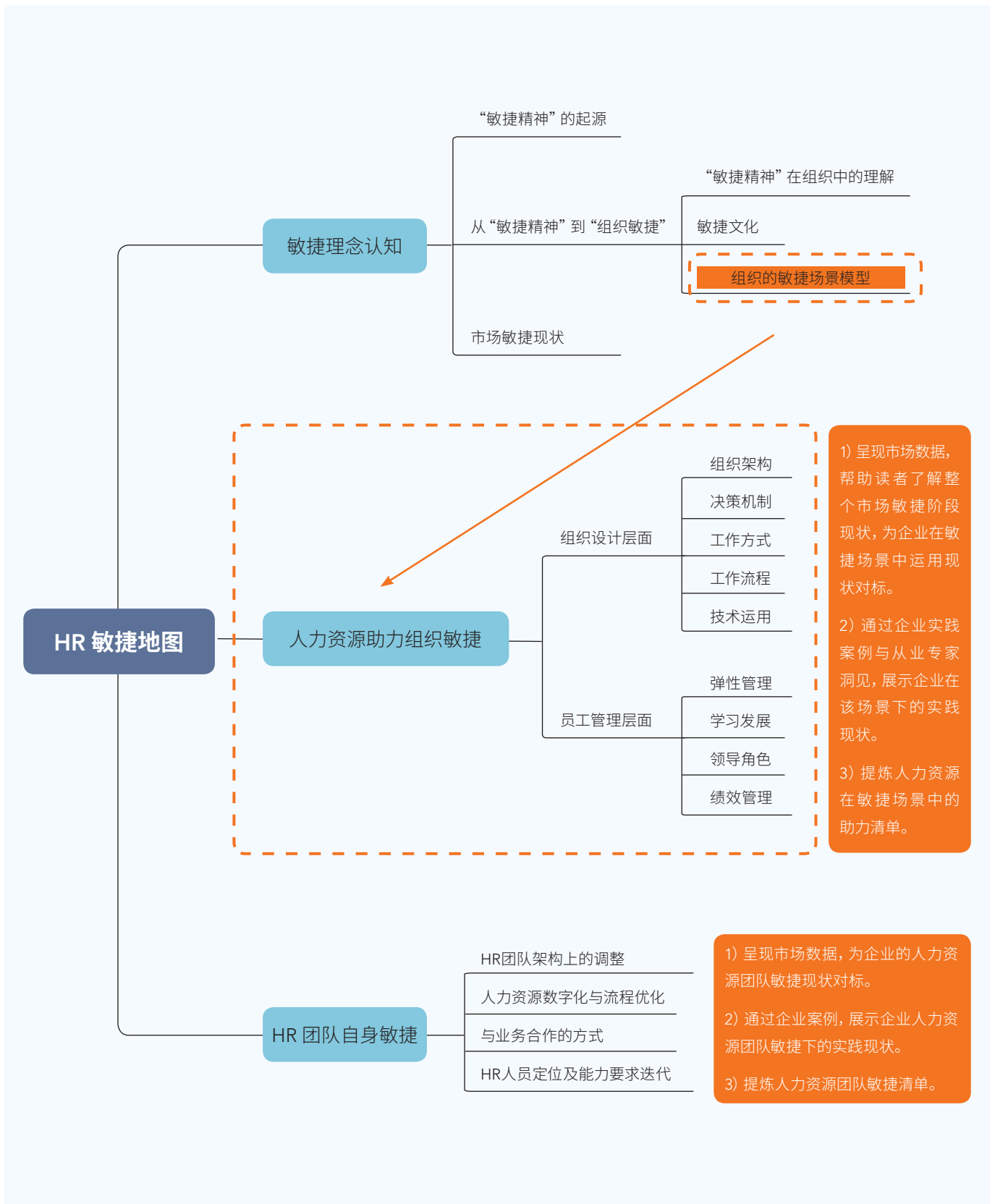
前言

从工业化时代走到数字化时代，当供不应求变为供大于求，当黑天鹅事件逐渐成为新常态……“敏捷”成为了组织与个人都需要学习和努力的方向。

“敏捷”真正在组织运作、工作方式上第一次出现，源自哪里？“敏捷”的核心精神是什么？对于组织而言，有哪些工作方式、要素帮助组织敏捷起来？人力资源在组织敏捷中又是怎样的角色？为了更好地助力组织的敏捷，人力资源团队做了哪些调整？

为了探究以上问题，智享会联合科锐国际发起了“HR 敏捷地图”调研研究。问卷调研了三百余家企业，了解目前企业对“敏捷”概念的认知，和组织敏捷的现状。通过深度采访十余位大型企业的人力资源一把手，探究组织敏捷实践场景以及人力资源在其中的助力之处，以及为了更好地助力组织敏捷人力资源团队自身在架构、能力等方面的调整。

本报告结构



报告主要发现导览



敏捷理念 认知与现状

- ◆ **敏捷的核心：**从“关注企业自身生产”到“关注客户需求”。
 1. **敏捷的阶段：**先达到“小康”（流程体系），后“富裕”（弹性灵敏）。
 2. **敏捷精神的落地：**组织的敏捷精神体现为企业敏捷文化，通过架构、系统、流程、工具落地。
 3. **敏捷应用场景：**授权赋能一线是敏捷重要方式，数字化是敏捷推手，灵活用工是敏捷的有效补充形式。
- ◆ **敏捷需求 VS 敏捷实践：**对敏捷需求程度高，实践状态尚不成熟。



人力资源助力 组织敏捷

- ◆ **在组织设计层面，敏捷场景包括：**组织架构 - 从科层制到扁平化；决策机制 - 汇报层级减少，决策一线化；工作方式 - 跨部门协作与小团队作战；工作流程 - 轻流程化；技术运用 - 企业数字化转型
- ◆ **在员工管理层面，敏捷场景包括：**弹性管理 - 灵活用工与弹性工作制；学习发展 - 团队学习；领导角色 - 从权威向授权赋能转变；绩效管理 - 敏捷及时的激励机制



HR 团队自身的敏捷

- ◆ **工作理念变迁：**“按流程规定办事”的方式逐渐被摒弃，“人力资源解决方案”正在成为主流。
- ◆ **人力资源架构：**由于对数字化工具的应用，HR 三支柱之间的分工更清晰，协作将更深入；部分人力资源模块外包，共创敏捷生态。
- ◆ **HR 团队的能力要求正在变化：**商业敏锐度、数据分析能力正在成为人力资源重要的基础能力。
- ◆

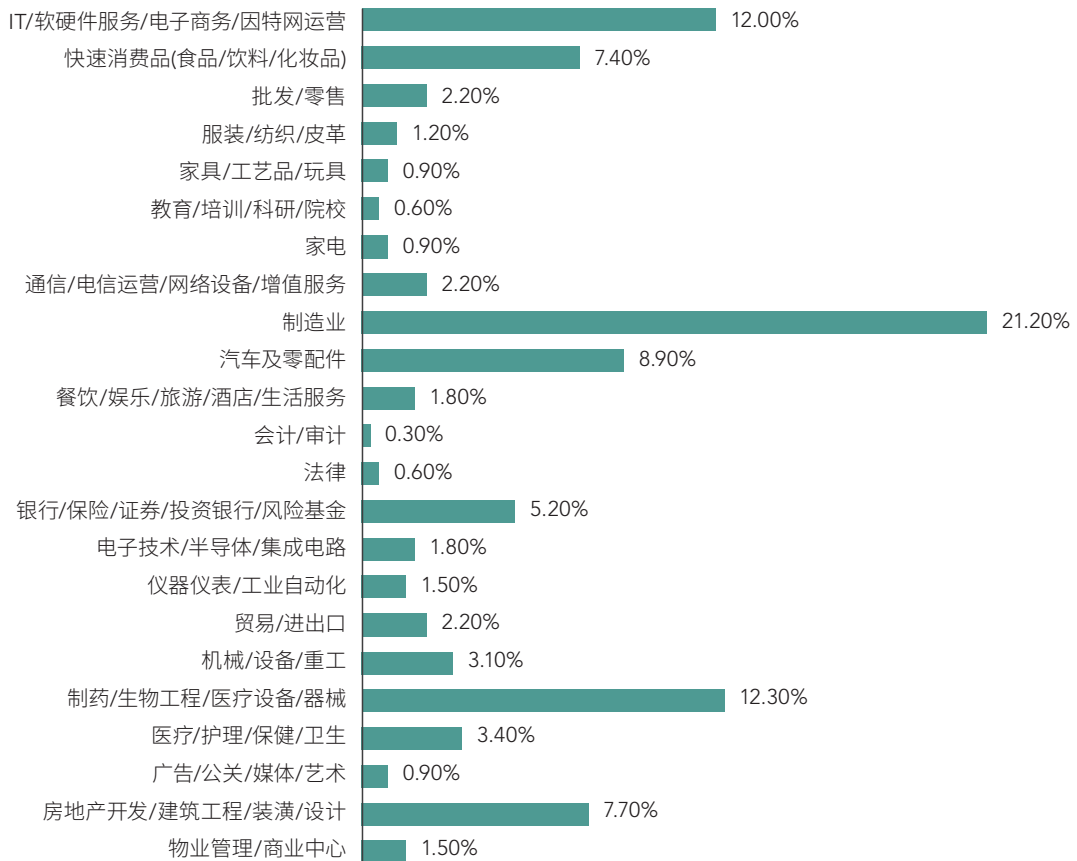
目录



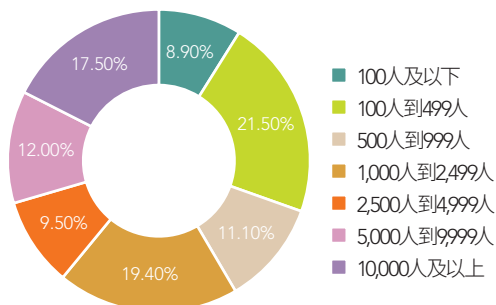
一.敏捷理念认知与现状	6
(一).“敏捷精神”的起源	7
(二).从“敏捷精神”到“组织敏捷”	7
①. “敏捷精神”在组织中的理解	
②. 敏捷文化	
③. 组织敏捷的场景模型	
• 罗兰贝格理论模型：敏捷型组织构成要素	
• 人力资源专家洞见	
• 组织敏捷的实践场景模型	
(三).市场敏捷现状	16
①. 敏捷的市场认知：热门关键词，但认知模糊，尚未达成共识	
②. 敏捷的需求 VS 敏捷实践状态	
二.人力资源助力组织敏捷	20
(一).组织设计层面	21
①. 市场现状对标：组织设计层面	
②. HR 助力敏捷案例——组织设计层面	
• 组织架构：从科层式向扁平化转型	
• 决策机制：汇报层级减少，决策一线化	
• 工作方式：跨层级与部门的合作，小团队作战	
• 工作流程：轻流程化、较多创新空间	
• 技术运用：企业数字化转型	
③. 人力资源助力清单——组织设计层面	
(二).员工管理层面	29
①. 市场现状对标：员工管理层面	
②. HR 敏捷实践案例——员工管理层面	
• 弹性管理：灵活用工与弹性工作制	
• 学习发展：团队学习，快速、持续、及时的学习	
• 领导角色：从权威向授权、赋能转变	
• 绩效管理：敏捷的绩效管理	
③. 人力资源助力清单——员工管理层面	
三.HR 团队自身的敏捷	39
(一).市场对标：HR 团队敏捷	40
(二).HR 团队敏捷实践案例	41
①. HR 团队架构上的调整	
②. 人力资源数字化与流程优化	
③. 与业务合作的方式	
④. HR 人员定位及能力要求迭代	
(五).HR 团队敏捷清单	52
附录：	54
企业案例与专家洞见：	55

参调者信息

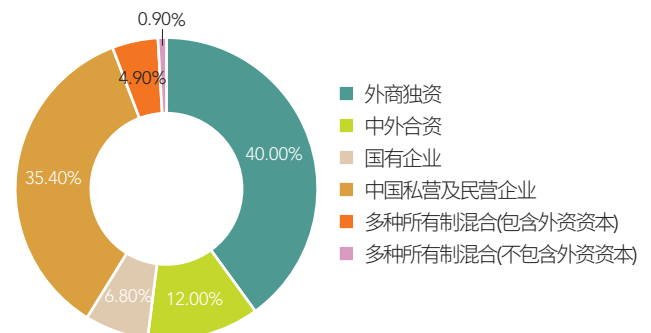
图表 1 贵公司所处的行业 N=325



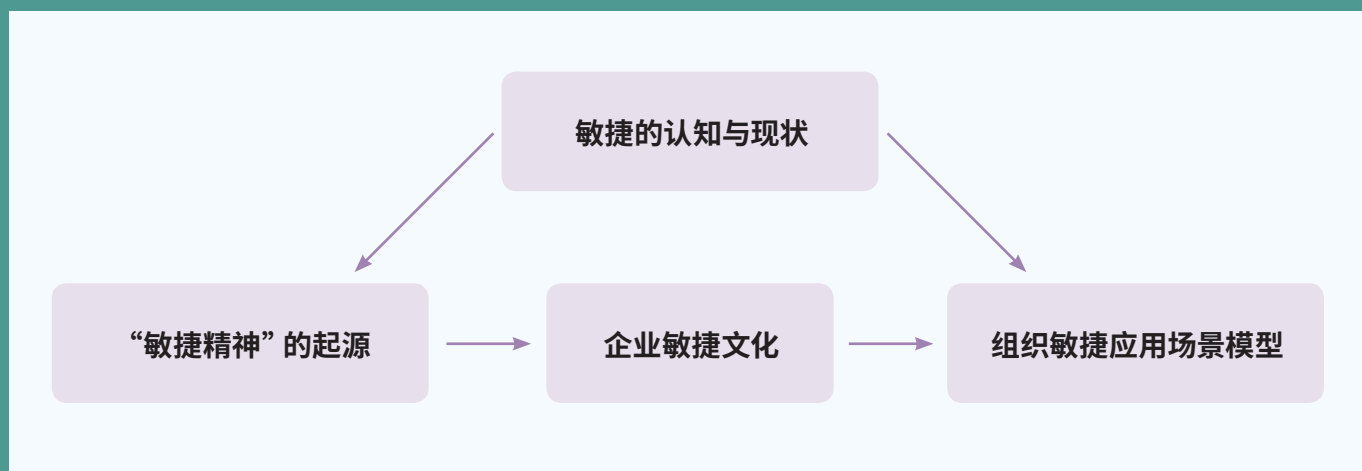
图表 2 您所在的公司在中国大陆的的员工数量 N=325



图表 3 贵公司的企业性质 N=325



一、敏捷理念认知与现状



“敏捷”是时下热议的关键词，“敏捷”在不同领域，如同万花筒一般表现纷繁多样。当我们在谈论敏捷时我们在谈论什么？

“敏捷”起源的核心精神来自“敏捷四大价值观”；延伸至组织的敏捷，在“精神”层面往往体现为企业的敏捷文化与敏捷四大价值观，在精神层面互通；敏捷的文化要在企业中真正落地贯彻，是通过架构、制度、流程、技术工具等方式实现（即报告中的场景模型）。

在本节，从“敏捷精神”的起源出发，在讨论敏捷精神落地到企业敏捷文化中的衍变，最终结合组织敏捷的理论模型、多位人力资源专家的洞察，总结提炼出组织敏捷应用场景模型。

本节主要发现提要导览：

敏捷的核心

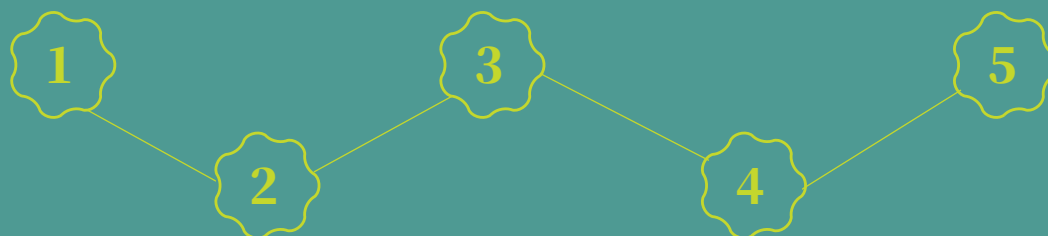
从“关注企业自身生产”到“关注客户需求”。

敏捷精神的落地

组织的敏捷精神体现为企业敏捷文化，通过架构、系统、流程、工具落地。

敏捷需求 VS 敏捷实践

对敏捷需求程度高，实践状态尚不成熟。



敏捷的阶段

先达到“小康”（流程体系），后“富裕”（弹性灵敏）。

敏捷应用场景

授权赋能一线是敏捷重要方式，数字化是敏捷推手，灵活用工是敏捷的有效补充形式。

(一)“敏捷精神”的起源

敏捷起源是客户需求的快速变化，生产的速度跟不上客户需求变化速度而产生的。“敏捷”一词真正在理念、方法论和工具上，开始运用在组织运营和生产中，是在 2001 年 17 位软件开发领域内的领军人物共同拟定了众所周知的“敏捷宣言”¹。

起因是传统写软件的方式不再有效：花了很长时间写出的软件，却不能满足客户的期望，又要回过头重写。那时，繁重的瀑布式规划和甘特图是管理项目的主要方式。客户需求变化越来越快，但是软件开发过程中，更新的客户价值需求却没能被及时地传递给开发团队。软件工程师们认为要进行根本性改变，于是提出了敏捷宣言。敏捷宣言倡导四大价值观：

个体和互动高于流程和工具

Individuals and interactions over processes and tools

工作的软件高于详尽的文档

Working [products] over comprehensive documentation

客户合作高于合同谈判

Customer collaboration over contract negotiation

响应变化高于遵循计划

Responding to change over following a plan²

(二)从“敏捷精神”到“组织敏捷”

◆“敏捷精神”在组织中的理解

敏捷四大价值观源自软件行业。这四大价值观是否适用于其它行业？不同发展阶段的企业又如何看待四大价值观？“敏捷宣言”对于“组织敏捷”带来的影响是什么？

基于以上问题，我们对来自互联网高科技、传统制造业等不同行业的人力资源一把手和专家进行了访谈，探讨对“敏捷精神”的理解，以及敏捷对组织的意义：



¹《敏捷革命》【美】Jeff Sutherland 著 第 15 页

² 来自 <https://www.scrumcn.com/agile/scrum-knowledge-library/agilevalues.html>

专家洞见

分享者：天合光能首席人力资源官兼共享平台负责人 邵阳

从工业化社会过渡到数字化社会，工业化时代是一个“生产线”，而现在是软件“开发交付”，这是根本性的思维改变。通过敏捷理念和方法论进行数字化时代生产线的管理变革，从根本上思考：如何组织这些人力资源，做出能够交付的产品。创造价值，将客户当成真正的合作伙伴，并强调团队之间更多互动交流，而不仅仅是跟进流程。

无论是团队之间的关系，还是与客户之间的关系，IT 行业提出的敏捷宣言是基于对人性的洞察和现代人的期望，对人才的组织方法的变化。这些内容同样可以用在数字化时代的组织的工业化生产上。这是为何 IT 领域的方法论能够延展成为组织管理领域方法论的原因。

分享者：恒生电子 CHO 李燕

敏捷四大价值观是否适用于所有企业？需要考虑组织本身发展的阶段，传统流程组织更重视工作流程、详尽的文档、合同谈判、工作计划。然而，企业的敏捷要求反其道而行之。

我认为敏捷四条价值观，是在企业达到了“小康”，要奔向更“富裕”的工作当中要遵循的价值观。建立在已经有了比较好的工作流程、工具，现在要超越这个阶段的企业。现在很多企业还处于混沌的状态，详尽的文档工具都还做不到，要个体和互动高于流程工具就有点难。

在管理上有一句：“一抓就死，一放就乱”，这是一对平衡。“前半段”是“放”的阶段，更相信个人判断、前端决策、速度要快。很多时候企业还处于集约化大规模阶段，还没抓就放，就会容易乱。

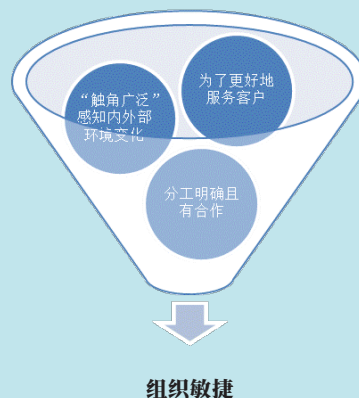
分享者：蒂森克虏伯电梯（中国）首席人力资源官 陈敏

组织的敏捷是为了更好地服务客户。敏捷从组织来看，所有能力的打造，最终是为了更好地服务客户，因为客户的需要，所以组织需要反应迅速。

在服务客户的同时，要顾及周边环境因素。在 VUCA 时代里面，变化因素很多，做好一件事远远不够。以疫情为例，企业不是保证自身生产就行，还需要考虑组织外环境，供应链正在发生的变化。敏捷组织在关注环境时要内外兼修，综合考虑社会效应、企业效应。像“蚁群组织”一样“触角广泛”，蚂蚁出去找寻粮食的时候是发散的，不只会去一个方向。

组织的触角和弹性在于个体价值的发挥，分工明确同时有合作。蚂蚁组织是非常有效管理的组织：分工明确同时有合作。蚂蚁群体中专门有出去打仗、运粮食、服侍蚁后的不同角色分工。对于企业组织而言，触角和弹性是在于“个体”价值的发挥，允许不同特质的个体存在承担不同的角色发挥自身的价值。公司员工和 HR 都需要像“灵敏的触角”一样感知内外部环境的变化，并做出相应的调整变化。

敏捷组织是在过去组织基础上，更快速地了解周边环境，让组织更有活力和弹性。HR 要做的就是让组织更有弹性、有战斗力。凭借着敏捷理念和快速执行力，蒂森克虏伯在疫情期间业务不但没有受到负面影响，还实现了增长。



专家洞见

分享者：行业专家 过音群

① “敏捷”一词源自互联网的敏捷开发。

以前传统瀑布模式开发软件是“从一个点开始最后形成一大片结束”的开发流程。往往成果会与客户需求严重偏离。这个就像是组织中，一个指令落地下来，因为层级太多，到执行时早就变样了。

敏捷开发是在一开始，将大项目分成多个相互联系、可独立运行分别完成的子项目。对组织的敏捷来说，也是同样的道理。

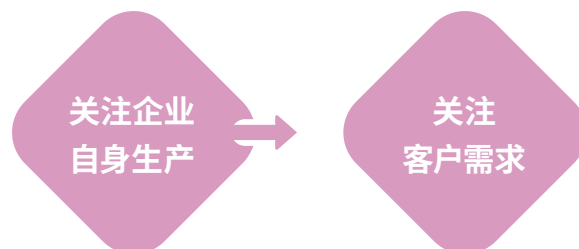
② 敏捷以用户的需求进化为核心。

敏捷的核心是客户需求的进化。背后的逻辑是：互联网时代供求关系发生变化，工业化时代带来产能过剩，导致客户越来越挑剔。敏捷的核心是不断迭代客户需求，否则就出局了。客户的需求在不断发生变化，因此不能用一个模式去满足所有人的需求。

③ 敏捷开发与敏捷组织的三个特点。

- ✓ **第一个是精准需求，精准结果。**瀑布式开发带来结果与需求的偏离。精准需求、精准结果使得快速成为可能。
- ✓ **第二个是价值优先，抓大放小。**传统软件开发追求十全十美，却追不上客户需求。在敏捷开发中，若软件工程师不够，就将主力队员放在最核心价值产出的项目上，抓大放小。
- ✓ **第三个是快速迭代循序渐进。**在这件项目中，先完成最重要的“三件事”。“三件事”先做到六七十分的程度，再不断迭代完善。对于组织来说，同理可得。

对当前组织来说，敏捷根本性的思维转变是：从工业时代关注自身生产到现在关注向客户交付。以客户需求为核心，追求精准需求精准结果。



在推崇的价值观理念上，强调在组织基础流程下，提倡与人性有更多的互动，包括客户与组织内的员工，让流程机制更富有“弹性”，充分发挥个体价值，以达到快速迭代的目标。

敏捷四大价值观，虽起源于软件行业，却饱含对人性的洞察和对现代人的期待。因此，这一理念同样可以运用其它行业的组织架构流程设计中，比如数字化时代的工业化生产上。

同时，基于敏捷四大价值观提到的两组概念：



对于不同发展阶段的企业来说，管理的侧重各有不同。流程规则是快速发展中的企业亟需沉淀的内容，而个体、互动、合作、变化、弹性是发展成熟相对平稳的企业激活组织活力的追求。稳定的流程框架与灵活弹性的互动之间的平衡关系，是人力资源从业者在不断探索追求的管理智慧。

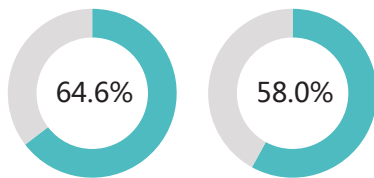
敏捷精神在企业中体现为敏捷文化，企业提倡的敏捷文化是什么？其中的含义又是什么？请见下文。

敏捷文化

图表 4 您企业的敏捷文化包含以下哪些内容 N=277

关注客户 精简高效

走进客户需求价值链 没有冗余的流程政策规定



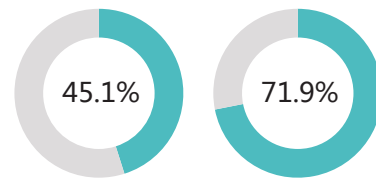
关注客户，精简高效： 走进客户需求价值链，删除不必要的条条框框

一方面，走进客户需求价值链，不但要了解客户现在需求，还要预料客户未来的需求，同时让客户的优先级决定工作的优先级，为客户创造最多价值的事为优先级；

保持组织的精简高效，流程制度的迭代，往往是“打补丁”，“补丁”打多了，存在着很多已经无效、不必要的条条框框，所以要定期的复盘，删去不必要的流程，做加法的同时要做减法。

接纳创意 持续改进

提出的改进建议和创新思维都能得到响应和重视 推动不断改进工作方式和
方法，取得进步



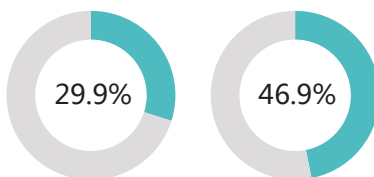
接纳创意，持续改进： 提出的改进建议和创新思维都能得到相应和重视， 推动不断改进工作方式和 方法，取得进步

很多时候员工能看到问题，但是无处可说，或说了不能得到回应。企业需要建立机制，让改进建议和创新思维得到响应和重视。

持续改进的氛围很重要，不管是在企业还是 HR 内部，需要持续改进，不断推动改进工作方式和方法。比如，定期回顾招聘流程的效能；做完培训，复盘哪里产生价值，哪里可以提升。

承担后果 绩效挂钩

每个个体对工作的产出结果承担责任 做出更高绩效就能得到更
高的回报



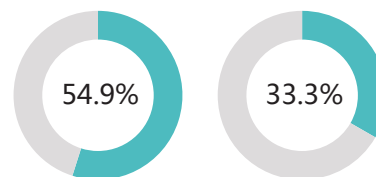
承担后果，绩效挂钩： 对工作的产出结果承担责任，要突显最高绩效的回报

敏捷绩效管理的核心在于两件事：第一是一定要承担后果，做坏的工作，要追责到位，否则水就“浑”了。

第二是高性能的回报。这是不断激发员工往前冲的动力，高性能与平均绩效的回报之间要拉大差距。

协作支持 相互信任

跨部门之间能够有效配合 注重小团队作战中，成员之
间没有隔阂，相互信赖



协作支持，互相信任： 跨部门之间能够有效配合，团队成员之间没有隔阂， 值得信赖

敏捷特质之一是打破“部门墙”。跨部门之间能够有效配合，依赖于团队成员之间能互相信任，没有隔阂。建立共识是基础，同时要设定有助于协助的机制，培养跨部门交流、赋能、复盘的习惯。

◆ 组织敏捷的场景模型

敏捷文化除了在精神口号层面上的宣贯以外，更重要的是：体现在企业的架构、系统、流程的一系列实践场景中。

有哪些具体实践场景呢？对于不同行业、不同发展阶段的企业来说，在组织敏捷的需求和侧重各有不同。本节以罗兰贝格的理论模型为基础，同时访谈了不同行业的人力资源高级管理者，一方面企业的实践与已有的场景不谋而合，另一方面随着科技的发展与环境变化，数字化转型、灵活用工也成为了敏捷实践的重要补充方式。

□ 罗兰贝格理论模型：敏捷型组织构成要素

以下模型来源于罗兰贝格 2018 年 5 月出版的《构建面向未来的敏捷型组织》。

05: 敏捷型组织构成要素

组织体系领域	传统组织	敏捷型组织
决策机制	> 集权管理	> 授权至一线
组织合作	> 组织间具有壁垒	> 层级和组织间合作
工作设计	> 工作定义结构化 > 无法适应非常规工作	> 以项目制定义工作 > 鼓励员工进行创新及决策事项
绩效管理	> 年度绩效目标 > 年度绩效评估	> 可随时依据季度或群体目标改变的灵活绩效目标 > 多来源的频繁实时绩效反馈
工作流程	> 高度流程化 > 较少的创新空间	> 轻度流程化 > 较多的创新空间
激励	> 外在激励	> 提倡内在驱动
学习与发展	> 定期培训计划	> 日常持续学习与发展 > 快速再培训
职业路径	> 固定的发展路径 > 人才流动有局限性	> 多元宽松的发展路径 > 人才流动跟随业务需求

资料来源：罗兰贝格

□ 人力资源专家洞见

专家洞见

分享者：缘泰石油 CHO 李茹

◎ 传统组织与敏捷组织

如果我们对组织进行简单的划分，可以分为传统型组织和反应快速的敏捷型组织。

如果形象地描述：

- ✓ 传统型组织像咬合精密的齿轮，流程清晰，按部就班，强调统一、规则与控制，当然它的问题是比较僵化。
- ✓ 敏捷型组织就像一个球队，教练在上场前有很多准备与布局，但比赛开始就不能过于教条，需要根据场上局势和对手的变化临场发挥。
- ✓ 敏捷型组织的核心在于“自主”，需要高度对组织成员赋能，每个个体都有明确的使命和目标，并能够明确各自的权利、责任与组织间的协同合作。

当然我们不是一提敏捷，就一窝蜂地去建立和推行敏捷型组织，敏捷型组织是有一定适用性的。比如创新型企业，在业务尚不清晰的情况下，需要先“跑”起来，组织需要相对灵活，待慢慢成熟后再形成规则。

互联网因为其技术迭代和行业变迁非常快，因此制定计划往往都是以月或1年为周期。而传统的制造行业因其技术、设备更新相对较慢，所以通常以5年或10年作为演变的周期。但是，不能因为行业特性而影响建立快速响应、快速应对的思维模式。

◎ 敏捷是一套综合管理

传统行业，例如能源、医药等行业更需要敏捷的思路、意

识和行为。不能因为行业规则而限制自身的发展。其实敏捷在基础性行业、制造业还是有很多应用的空间。缘泰石油在成立10年之际，希望在意识思维和管理体系更上一个台阶，让企业发展更加长久、更加快速。

因此，我们聘请当时IBM管理体系导入华为的总负责作为项目顾问，希望能够学习华为的经验，结合自身的特点搭建一套符合缘泰的管理体系。而敏捷如果要做到统合综效，一定是从最高领导层到每个部门、每个员工的全盘思考，将敏捷的思维概念贯穿在企业管理的方方面面，例如意识文化、组织、管理体系、数字化和智能化技术等，才能做到快速反应和持续创新。

缘泰石油正在进行组织变革，使其适应不同业务单元的要求，达到快速响应的目的。比如，加油站业务是新成立的业务板块，“智慧加油”有很多新技术的应用，总部对于该业务板块的组织架构并非强制，而是把权力下放，让其具有更大的发挥空间。

分享者：行业专家 过音群

◎ 敏捷组织的顶层设计

敏捷组织的顶层设计最重要的，组织与敏捷开发一样：在项目开始之初，设计架构时，要将项目切分成不同子项目，而不是从一个点开始。在顶层设计中，流程组织、组织文化氛围、领导力、人才管理是工作重点。

✓ 流程组织：

第一：流程与组织。敏捷的核心是客户需求的进化，

要以客户需求为中心建立流程性组织。这里的流程，是为客户传递价值的过程，流程是需要被不断优化与迭代，先有流程后有组织。所以我们今天讲组织重启，本质是客户价值链的重构。

第二：流程信息化的重要性。再好的流程也需要信息化去固化，否则就容易走样，同时公司作为平台，只有实现信息化、数字化，员工也能实现真正高效的自我驱动，试想如果员工做事所需要的资源信息难以获取也不清楚前、后流程的进展，如何能敏捷起来。

第三：优化岗位设置。不同行业的不同客户需求，决定了组织结构的设计，而优化岗位设置是人力资源工作的重心所在。通常我们遵从管理幅度适当、工作量饱满、最少化岗位和职责清晰四大原则，而在互联网企业工作时，对于岗位边界的设定会更宽泛，也会让组织更敏捷。

✓ 领导力：“权威”走向“授权与赋能”

领导力是敏捷组织顶层设计中不可确定的环节，如果领导力的成熟度不够，做敏捷组织，很容易失败。以前中国文化中的领导力就是“我要管你”，而在敏捷组织中领导者要懂得授权，领导风格从权威走向赋能。

授权和赋能，是看衡量管理者是否成熟的重要标志。授权：对不同的人不同事情如何授权？授权到什么程度？赋能：员工完成这件事情，员工缺什么？“能”是能量，而不止是能力。比如，给员工提供需要的信息，赋予他完成工作需要的权限，激励信心，过程中经验的分享、共同探索、挖掘，并对给予他完成事情后的认可与反馈等等。

✓ 人才管理的要点

关键人才拥有、非关键使用。人才管理的敏捷，为何会与灵活用工有关？“抓大放小”是敏捷的重要特点。在HR内部人才管理策略上，核心人才雇佣，非核心员工灵活用工。

自我驱动型人才。在人才的价值观上，更强调“自我驱动型人才”。组织向敏捷转型，更强调个体力量。在招聘、培养时，要关注人才是不是自我驱动型。

高绩效回报与去除冗余。今天讲“人才保留”，重点抓好两件事。一个是高绩效回报：高绩效和平均绩效的回报差距拉大；另一个是去除冗余：淘汰不合格员工，同时倒逼平庸的、没有创新意识、不愿意去改变的员工不断进取。

案例片段

天合光能——敏捷理念在组织中特性体现

VUCA 环境与激烈的市场竞争，是中国企业共同面临的挑战。在天合光能，为了应对挑战，目前敏捷的核心方法论已经在公司的 HR 团队和 IT 团队中有一定的实践。

1) 明确客户故事，让团队了解用户需求以及为客户提供价值。2) 团队深度参与，团队聚焦于更小的项目切分，而不是一次性规划一个很完整繁重的项目。3) 频繁沟通持续地迭代。这些都是组织中殊途同归的敏捷方法论。

◎ 客户故事：从自身效能，到客户价值

就制造业公司而言，以往研发和产品往往都是从自身角度出发，期待转化效率最高，而不是从客户角度来看设计什么产品。

在参与和研究公司战略品牌过程中发现真正成功的企业，都是从客户价值的视角讲故事：客户是谁，使用了什么产品和解决方案，最后为客户带来什么价值。新能源行业的客户价值是：长期低成本可靠的能源供应（LCOE）。在行业里面做得最好的公司都是从客户价值角度来讲述解决方案。

敏捷的方法论（AGILE）中，IT 团队会将接下来两周待办任务的客户价值沟通清晰并将其量化描述出清晰的客户故事。这个方法论对于其他职能的工作也很有指导意义。以往，职能部门的同事经常会以自身职能视角，评估过去一段时间的工作并满足于自己的专业度和成就。但这还不够，更重要的是看到我们为客户创造了什么价值，解决了什么痛点。对 HR 团队而言，即为公司、员工创造了什么价值。天合光能是一家强调客户价值的公司，在我们的核心价值观中，成就客户是天合光能的核心价值观中第一位。

◎ 项目型组织：传统稳态组织下的适当补充

在传统大型组织中，往往是交付一个整体的解决方案，并且分工明确，研发做完交给产品，产品管理完成后给销售，销售再发布产品，售后提供技术支持服务客户。出现问题要一环

环向上找，这样会导致对客户的需求反响很慢。

在天合光能，我们在过去两年开始大力推进跨部门的项目型组织，作为原有的功能型组织的一个重要补充。在基础业务方面，继续保持大规模制造的稳态的组织，但针对越来越复杂的客户需求和重要项目，组建跨部门项目型组织来满足快速交付，协同作战的要求，作为传统组织模式的重要补充。

◎ 赋能服务型领导

敏捷团队需要的是赋能服务型的领导，整个项目由团队一起制定，领导的角色是在每天的“站会”（每日短时间团队会议）了解有什么挑战，并协调沟通、赋能团队，而不是为每个人布置任务。在项目初期每个人的职责各司其职，而不是听从领导的指令。这对于过去习惯于通过命令和布置任务的方式来带领团队的许多管理者是一个比较难的转变。许多帮助企业实施敏捷转型的咨询顾问都提到，敏捷转型中难度最大的是这一领导角色的转变，从命令式转为赋能和促进团队协同，自我解决问题的模式。

◎ 更短的项目周期，更频繁的团队沟通

现在很多企业都是规划期 1 年，分解为年度计划和季度计划，如果季度计划没完成，下个季度继续完成。IT 的项目很容易会出现超期、超预算，最后客户还不满意的情况。而在敏捷实践中，一个重要的特点是更短的项目周期，一般以 2 周为项目周期以及经过讨论和确认的清晰的待办清单。

这种实践也在天合进行了实施，在诸多的 IT 项目中，以及一些关键跨部门项目中，会设置不超过 3 个月的关键项目周期。同时每个项目会制定非常明确的项目目标和待办事项，加上及时的任务跟踪，频繁的团队沟通和高效协作，确保了项目的有效推进。

◎ 数字化重塑：组织敏捷的推手

敏捷中一项重要的保障是动态的可视化的管理。比如在敏捷的燃尽图中列出这两周我要做 100 个点的项目，今天完成 10 点就降到 90 点，这种可视化就能让所有团队成员对于进展一目了然。

天合在 5 年前就开始了公司的数字化转型之旅，通过公司大数据平台建设，达到了经营数据的数字化和可视化动态管理，为公司的经营决策提供了重要的数据依据。同时公司也

通过数字化转型深化客户关系，重塑内部管理与流程，达到降本增效的目标。在员工赋能方面，公司的人力资源数字化已经进行了将近 10 年，把人力资源的各个主要模块都进行了数字化赋能与提升，从招聘，培训，绩效管理，人才发展，员工激励，文化落地各方面，进行了线上和线下的有效融合。这些数字化转型的工作，也为公司有效管理全球员工，根据业界最佳实践不断迭代经营管理方法做出了重要的贡献。

泰莱文旅集团

◎ 敏捷与数字化

减少劳动力数量，实现扁平化指挥。上线 ERP 系统，把生产流程全部可视化、可追踪。这是数字中台的概念，订单系统、叫号系统、人力资源系统等集成在数字中台上。上了系统后一定程度降低劳动力数量，同时实现扁平化指挥，提高效率降低成本。

数字化支持资源权限的再分配。数字化是把以前的很多日常工作线上化，本质是资源的重新分配，尤其是权限的重新分配。例如 1: 上线系统后，实现分层分级的授权审批。不是什么都到分管领导那里了，有的到财务 Head 结束流程，有的到采购 Head 结束流程。只有重大的决策流程，直接到 CEO 处。例如 2: 每个季度的会议，以往常有老总因为忙不参与，使用视频会议系统后，管理实现了即时化，还有在线文档的多人同步编辑、浏览，实现信息不延迟。数字化实现了资源再分配后，所有信息都集中在管理者眼前，同时权限分工合理，业务运营变得更流畅，经营效率得到提高。

百胜中国

◎ 组织架构和流程:

✓ 赋能 + 授权，让一线做决策

我们从这次疫情中就看到，给予一线充分的授权是十分重要的，只有让听得炮火的人拥有决策权，我们才能敏捷地对外部市场变化做出反应，因为一线的伙伴才是最了解顾客的。一线部门可以在授权并充分掌握信息的基础上，及时决策，边行动边调整，敏捷迭代，获得战场上的主动权。

授权的前提是赋能，比如采用按能力分等级授权的模式，循序渐进。通过培训和能力鉴定，证明能力胜任者，即可获得授权。以 HR 薪酬福利部门为例，从前任何薪资架构调整需要总部审批，现在只要市场经过考核证明有胜任力，总部授予部分调薪的权限。同时，也会定期审核，调整权限。

✓ 规模化和灵活性共存

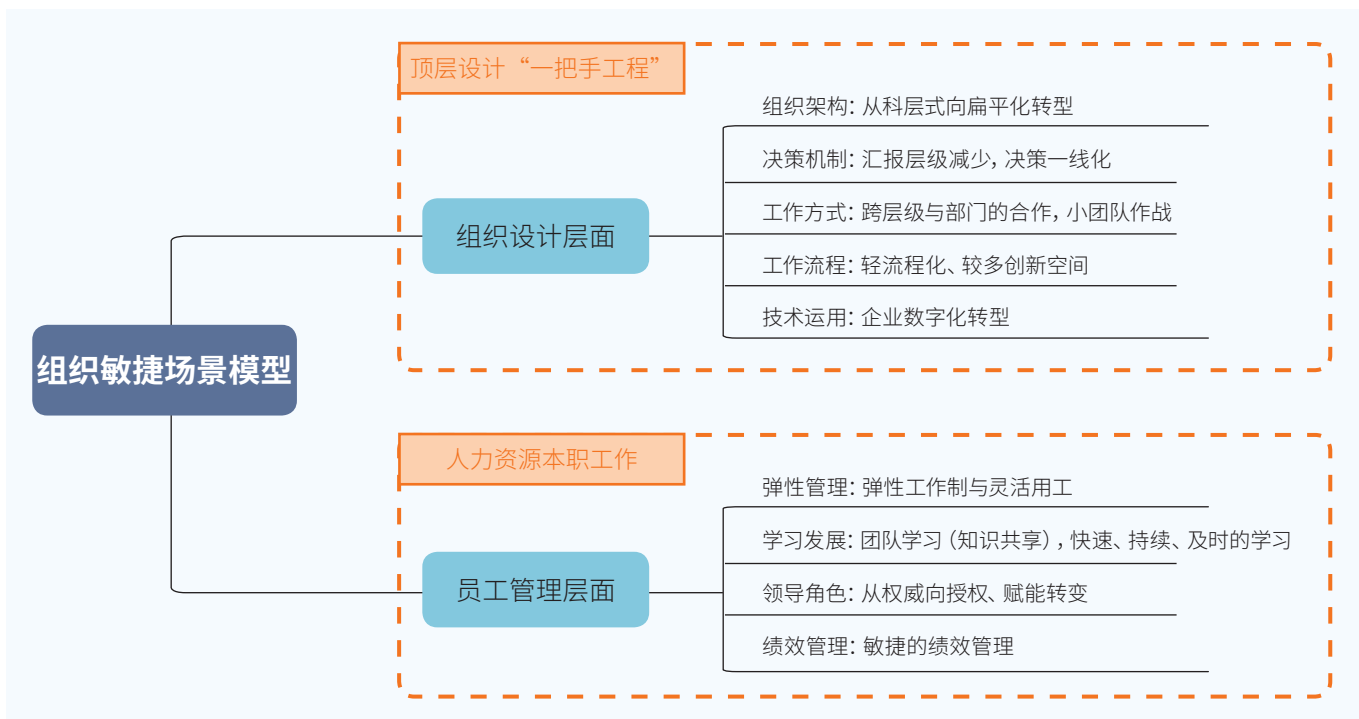
很多企业都在探讨，如何通过前中后台的架构理念，快速响应业务品牌需求。为何中台很重要？中台式的组织模式

适合协调规模化和灵活性的矛盾。百胜中国拥有肯德基和必胜客等顾客耳熟能详的品牌，在供应链能力、开发能力、数字化能力和创新能力等方面，拥有无可比拟的优势。同时，公司旗下还有塔可贝尔、小肥羊、东方即白、黄记煌和 COFFii & JOY 等规模相对较小的品牌。如何将大品牌的经验和优势快速复制给其它品牌，却又能保持小品牌的灵活性？如何让大品牌的项目在 1400 多个城市实现差异化落地，这都是中台式组织需要思考的问题。

百胜中国拥有一支战略 BP 队伍，他们直接汇报给品牌部门，如同 HR 的“前台”。当品牌端有业务需求时，BP 在 COE 专家团队的支持下，快速解决顾客问题。当他们看到品牌有共性的需求后，可转至 HR“中台”——共享服务团队，建立可复制的流程和技术，未来可在其他品牌或市场进行规模化应用。

□ 组织敏捷的实践场景模型

综合理论模型与企业实践，提炼总结符合当下发展阶段的组织敏捷的实践场景。组织敏捷应用场景可以分为组织设计层面和员工管理层面两类。其中组织设计层面为一把手工程，大部分人力资源在其中是密切的参与者；员工管理层面的场景，为人力资源的本职工作，在传统的工作中进行了敏捷的调整。



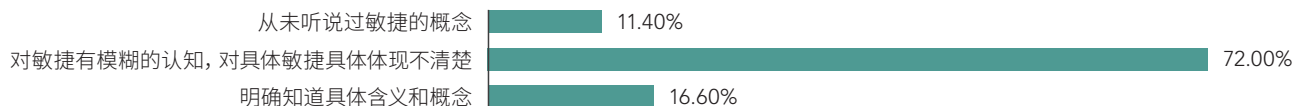
（三）市场敏捷现状

“敏捷”是当今环境下热议的关键词，针对“敏捷”的含义、价值观、落地到企业中场景表现，市场的认知与实践情况又如何呢？

◆敏捷的市场认知：热门关键词，但认知模糊，尚未达成共识

虽然敏捷是一个“热词”，通过问卷调研显示(图表 5)，市场对于“敏捷”概念的认识仍然没有达成共识，认知相对模糊，对敏捷具体体现尚不清晰。

图表 5 您对于企业敏捷定义的熟悉程度是？ N=325



在问卷调研中，企业中的参调者对于敏捷的理解如下：



“灵活创新，能快速适应 VUCA 时代不确定性。”

已读

已读

“敏捷型组织是有活力的组织，首先要有共同的愿景和目标，扁平化的架构，小团队组成的跨功能的团队，承担着明确的责任，能更快地响应变化以及业务需要，有更强的执行力和行动力。”



“组织敏捷：面对决策，面对变化，组织内部可以快速响应，快速变化，过程简单快捷，不受传统组织架构及管理模式的限制。”

已读



“基于业务的变化，能灵活地调整组织的流程、分工，更高效快速、甚至更有前瞻性地支持到业务，促进业务走向成功。”

已读



.....

已读



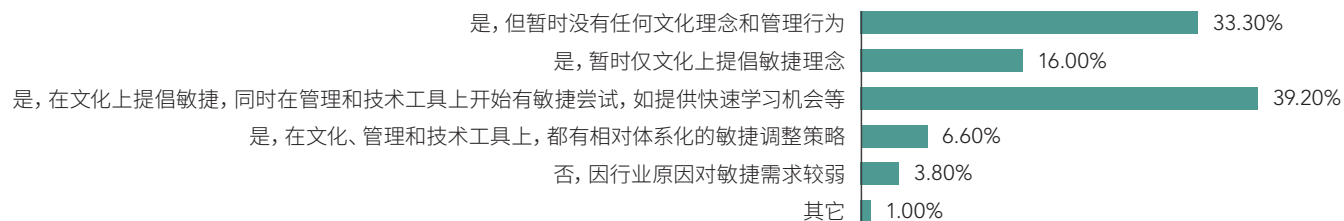
◆敏捷的需求 VS 敏捷实践状态

如今，若非企业本身行业壁垒较高或受到保护，几乎都需要敏捷。具体落地到实践成熟度还不高，企业正逐渐有敏捷的意识并尝试通过敏捷方式进行企业管理。

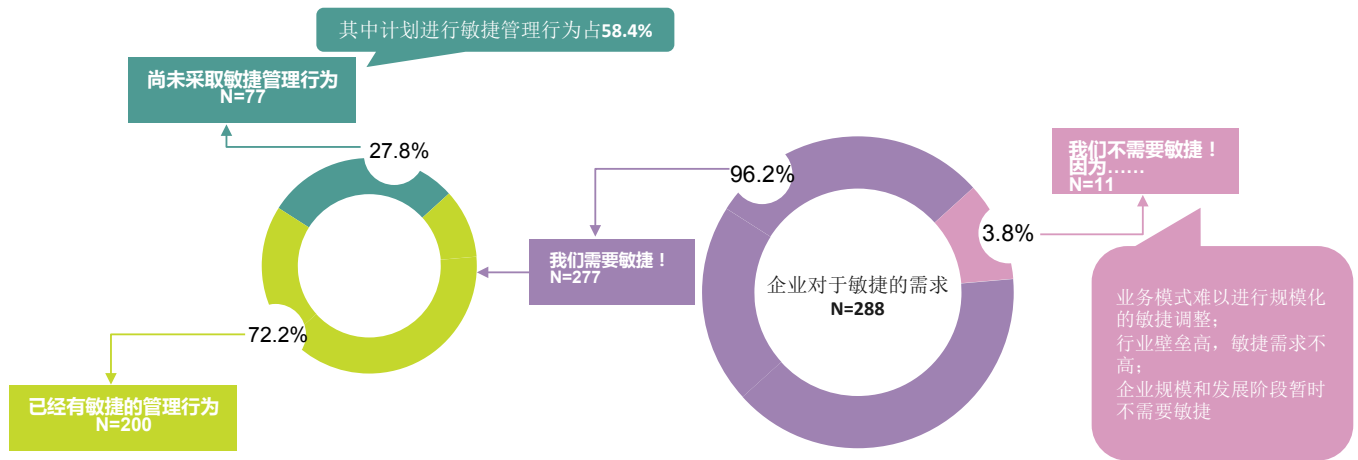
然而，从实践的角度出发，真正开始在敏捷上有管理行为的企业不多，并且以小型尝试的项目为主（数据请见图表 6）。通过电话回访，企业没有进行敏捷，或大规模敏捷的原因如下：

1. 业务模式（如以流程为主、以质量为重制造业）难以进行规模化的敏捷调整
2. 公司各层级对于敏捷的概念非常模糊，难以达成上下一致，造成员工体验感降低
3. 公司文化相对保守和官僚化
4. 整体进行敏捷变革风险较大，从项目开始尝试
5. 外资企业，总部把控力度大，难以进行敏捷；公司总部规划把控大，分公司难以决策敏捷
6. ……

图表 6 您企业对是否需要敏捷，及组织的敏捷运营的状态阶段更符合以下哪种情况 N=288



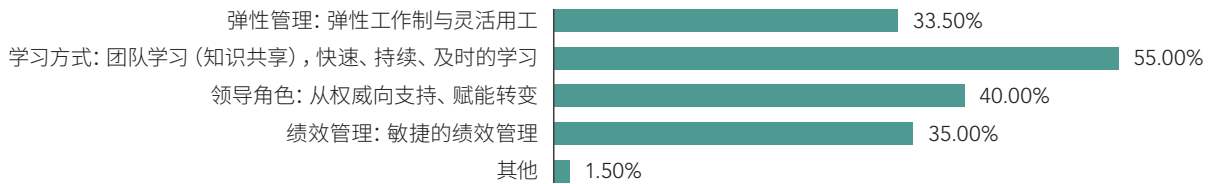
图表 7



组织设计层面



员工管理层面



对于企业来说，敏捷落地实践需要因地制宜地进行企业的敏捷。这取决于企业产品研发的生命周期。产品生命周期越长，企业对于敏捷的需求比较低；企业产品周期越短，对敏捷需求会更高。比如，能源行业发现一块新的油田，这个周期很长，对敏捷需求没有那么多高；但电商大促，在促销之前，要把所有促销的内容准备好，不光是促销的项目，技术支持、财务下单、物流发货、供应链等全部都需要敏捷。

绝大部分企业对敏捷有需求，但是每个企业根据不同的业务模式和组织现状，在敏捷组织设计上各有特色。恒生电子根据自己的业务模式，将稳定流程组织和敏捷之间做了有机结合。

案例片段

恒生电子

谈及敏捷的概念要回归到 VUCA 的环境，敏捷开发、敏捷组织都是为了应对环境的快速变化。不管应用在软件开发还是管理上，均表现为灵敏、快速、便捷、轻量级、快速迭代。

生产管理发展至今，人们不能再从问题本身去解决问题。比如，想生产得更快，不能不断地开发生产线上劳动力的潜能。传统上世纪 5、60 年代工业时代的经典管理理论，更多是把生产资源开发到极致。经过多年的发展，生产资源基本已经发挥到极致。

如果想变革性地提高效率就要有敏捷组织和开发流程，在高于问题的层面解决问题，敏捷可以帮助企业升维地解决问题。

◎ 稳定与敏捷的融合

在行业对敏捷需求上，恒生尝试对标同类行业公司——需要严格生产流程管理的大型工程类企业。在大型工程类业务模式下，敏捷不太能应用于全局，可以在局部适用。敏捷开发的工作方式往往运用于创新实验性和开发初期，稳定的大型工程管理则运用于复制产品和扩大生产规模阶段。

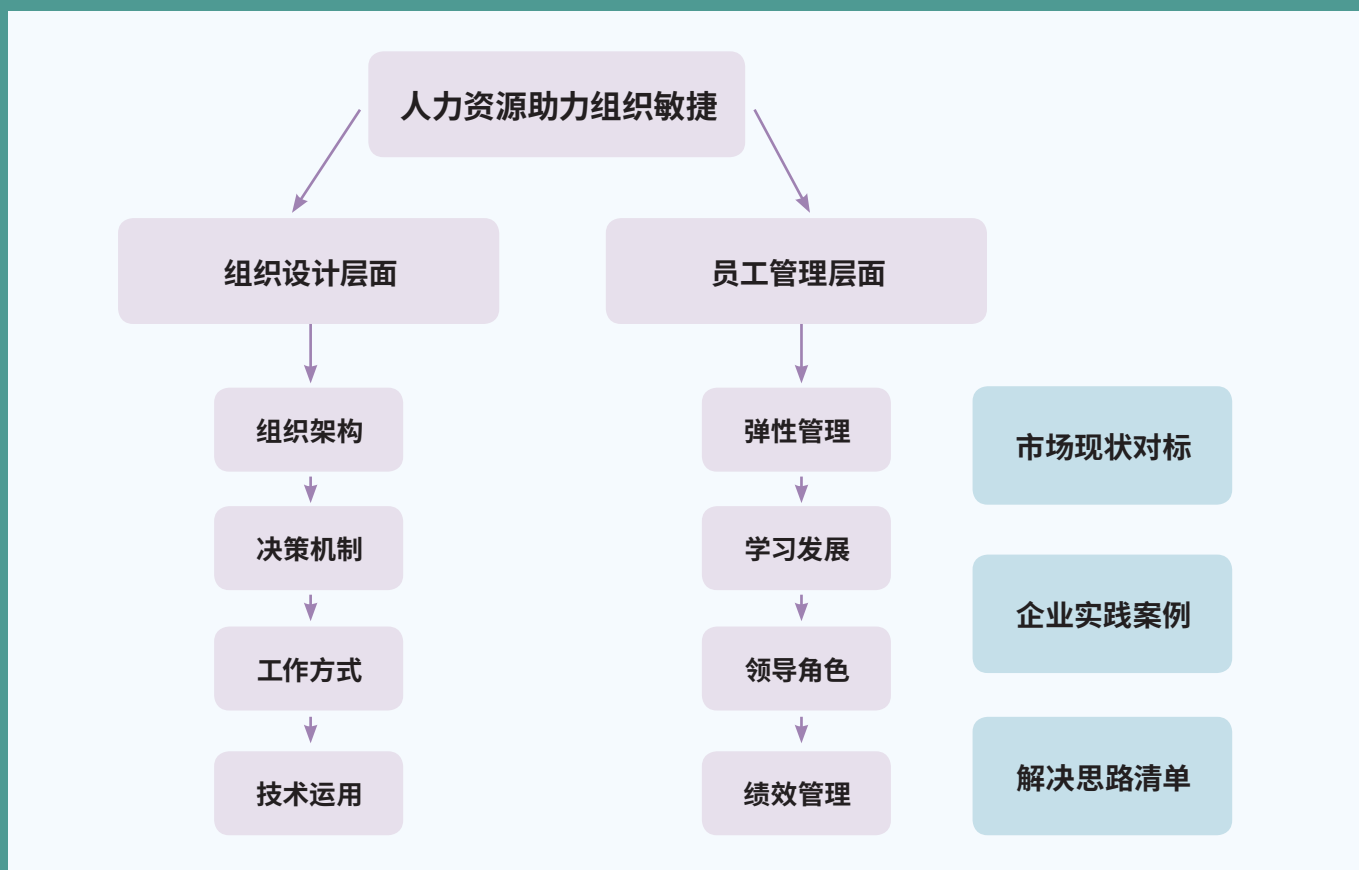
◎ 大型工程管理需要稳定

恒生电子主营业务是软件工程，一个软件大型的交易系统的架构很复杂、代码工程量非常巨大，需要涉及到不同部门的百余人一起协作。大型的工程比较难以敏捷，因为敏捷本身意味着不确定性，而大型工程需要规避不确定性。大型工程往往需要很多工种协同，统一的规划布局，工作计划的严密管理，才能让多工种协同完成复杂巨大的产品。

◎ 创新实验性产品业务呼唤敏捷

这并不意味着企业不需要敏捷，企业需要发展，发展要创新，创新的部分需要敏捷。比如制作一个小型试验性的产品 Demo，是超越和领先了客户需求前所未有的产品。这时需要组织比较灵活，工种可以随时调整，产品可以持续迭代，在很小范围内试用不会造成较大的损失；现在为止，有很多产品是需要与客户共创，一开始客户有一个需求，恒生会派驻团队到客户现场，与客户共同开发。客户提出需求，团队进行需求分析、设计、架构、开发、实现、最终安装上线，这过程中，客户的需求变化较快，适合使用敏捷的工作方式。

二、人力资源助力组织敏捷



身处不同行业、不同发展阶段的企业对于敏捷调整的需求均不同，本报告通过企业实践案例和行业内专家洞见，为读者展现在各敏捷的领域中，人力资源参与的关键节点以及如何助力其中。

在报告中，敏捷的落地领域分为组织设计层面——一把手工程、员工管理层面——人力资源本职工作两部分，分别谈人力资源在其中的工作。

以敏捷实施具体领域出发：1) 市场对标数据，帮助读者了解整个市场敏捷的阶段现状，为企业在敏捷场景中的运用现状对标。2) 从企业实践案例与从业专家洞见出发，为大家展示在该场景下敏捷实践现状。3) 通过对企业实践与从业专家实践案例中的总结提炼，以清单的形式展现在各敏捷运用的场景领域之下关键点。

本节主要发现提要导览：

1

在组织设计层面，敏捷场景包括：

1. 组织架构 - 从科层制到扁平化；
1. 决策机制 - 汇报层级减少，决策一线化；
1. 工作方式 - 跨部门协作与小团队作战；
1. 工作流程 - 轻流程化；
1. 技术运用 - 企业数字化转型

2

在员工管理层面，敏捷场景包括：

1. 弹性管理 - 灵活用工与弹性工作制；
2. 学习发展 - 团队学习；
3. 领导角色 - 从权威向授权赋能转变；
4. 绩效管理 - 敏捷及时的激励机制

(一) 组织设计层面

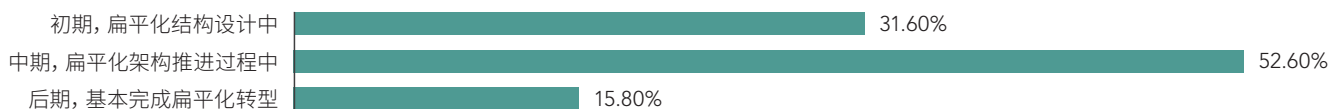
在本次调研中，组织设计层面的敏捷包括：组织架构：从科层式向扁平化转型；决策机制：汇报层级减少，决策一线化；工作方式：跨层级与部门的合作，小团队作战；工作流程：轻流程化、较多创新空间；技术运用：企业数字化转型。

HR 在组织设计层面的变革，现实情况为支持决策进行沟通协调的工作比较多。虽然是在顶层设计的一把手工程，人力资源在其中的参与程度的理想状态应该深远，在组织设计的前端参与其中。另外，这与人力资源的领头人与业务领头人之间的信任有很大的关系。如果没有足够的信任关系，无法影响业务，给业务提供建议，即使有参与的机制，也无法真正发生。

人力资源在组织设计层面，市场实践现状如何？请参考市场现状对标；实践过程中究竟能有哪些助力？请参考企业实践案例与人力资源助力清单。

◆ 市场现状对标：组织设计层面

图表 8 您企业组织扁平化处于哪个阶段 N=133



图表 9 在组织设计层面的敏捷变化中，HR 在其中的影响程度如何？ N=200

	理想影响程度		实际影响程度	
	数量	占比	数量	占比
0分：不参与	0	0.00%	6	3.00%
1分：支持决策，主要负责组织变革后的沟通协调等工作	32	16.00%	153	76.50%
2分：参与决策，为组织调整中提供组织方法论，参与组织变革诊断、扁平化设计与落地推进。	168	84.00%	41	20.50%

图表 10 您企业在哪些部门运用了数字化技术（包括 RPA 等技术运用） N=95

部门	正在使用		不使用，但计划使用		不使用，且暂无计划	
	数量	占比	数量	占比	数量	占比
业务运营生产	73	76.8%	16	16.8%	6	6.3%
财务审计	71	74.7%	18	18.9%	6	6.3%
人力资源	61	64.2%	29	30.5%	5	5.3%
客户管理	67	70.5%	22	23.2%	6	6.3%

◆ HR 助力敏捷案例——组织设计层面

□ 组织架构：从科层式向扁平化转型

案例片段

蒂森克虏伯

◎ 组织扁平化：一个月内完成的变革

✓ 为何组织扁平化？

在蒂森克虏伯，部门经理以上人员稳定性过高，公司在职 5 年以上员工到了一定阶段，没有开拓的动力，而不敢犯错、不试错，永远不知道什么是更好的。业务对于组织扁平化的需求比如：取消 VP 级别岗位，区域总经理直接向 CEO 汇报等。在 2019 年，蒂森克虏伯进行了组织扁平化的调整，精简了副总裁、运营 HRD 等岗位。减少汇报层级，激活团队的活力。

✓ 如何做扁平化？

1. 首先，进行了人员的轮岗调换。长期在同一岗位，很多人倦怠工作。通过轮换岗位的方式激发工作创新试错的活力。
2. 接着，做区域集中化的改革。先从人力资源开始区域化，接着是安全部门继续区域化（安全部门向分享者汇报），质量部门紧接着完成了区域化。区域化从开始到完成仅仅花费一个月时间。

专家洞见

分享者：蒂森克虏伯电梯（中国）首席人力资源官 陈敏

◎ HR 与 CEO 在组织架构变革上的沟通

HR 要眼光长远和政治智慧，找到与 CEO 的共同点进行沟通。从外部环境分析面临的共同挑战，不能被动等待；从内部环境分析，先自我革命，激发团队的活力。从业务角度谈，确保与 CEO 的语言是一致的，是共同关心的话题。

内外部环境分析后，保持组织的活力并没有太多路径可走，除去扁平化，年轻化外，可以从结果的角度来思考这个路径，其中最重要的一条就是需要增加组织的赢利能力，让组织有能力赚现在和未来的钱，这就是组织战斗力的最简单的描述。

案例片段

泰莱文旅集团——HR 如何帮助组织扁平化？

◎ 组织扁平化

泰莱文旅面向未来、市场、业务、客户，发起快速反应组织变革，推行组织层级扁平化，在总部层级撤销 V 层级(VP,SVP)，只设一层 C-level。

打造倒三角形的组织形态，提出“眼睛决定一切”的口号。泰莱文旅强调快速反应，在应对变化时能快速决策，出现问题时，有人员能快速“顶上”。在设计组织架构时，匹配相应的组织架构、人员和责权利，能支持快速反应决策，所以公司在一线有很多年轻的一把手干部，90 后居多。

◎ HR 助力组织扁平化

在组织扁平化初期，阻力很大。组织扁平化会直接影响一部分中高层管理者，虽然薪资不变，但在权力上降了一级，有的降了一级甚至就没有审批权限了。在整个组织扁平化过程中，泰莱文旅进行了以下几步行动：

- ✓ **高层的沟通和共识达成。**组织扁平化是顶层设计的“一把手工程”，以董事长、CEO 为核心的 5-6 个人决策团队成立合伙人委员会，达成高度共识以及坚定决心。这是组织扁平化成功的前提条件。
- ✓ **设计整体、全盘、系统的体系架构设计。**(1) **设定详尽的工作计划和时间推进表，设定优先顺序。**业务部门分三类：主力赢利类、亏损类、扶持类的在探索业务模式中的业务部门。泰莱文旅先从主力赢利的医疗医院事业部开始扁平化去层级降成本从高处打，其它业务部门就能更顺利地继续推进；(2) **有针对性的专业方案支持。**专业方案设计建立在前期调研诊断痛点基础上。以医疗事业部为例，虽赢利状况好，但依然有提升空间。HR 通过“人效比”指标和同行业进行对标，在层级、响应速度等方面清点出痛点，再推进专属的集团整体的针对性方案。(3) **跨部门沟通**，与子公司总裁的沟通提前进行组织变革沟通，

尤其需要重视与助力赢利部门总裁的沟通。

- ✓ **成立专项工作组。**工作组成员由人力资源、销售、监察、财务、业务、法务和子公司总裁组成。工作组组长由 CEO 担任，执行组长 CHO 担任，副组长由几个业务部门负责人担任。成员要多样化，不能仅是 HR，否则项目难以推动。
- ✓ **配套的激励机制。**组织扁平化后，中层管理者转变为普通战士。(1) **适时推出企业大学**，将中层管理者任命为“教授”，不仅是荣誉，是内部优秀讲师，是文化先锋。(2) **同时，还有合伙人激励、高管激励、股权激励**，凡是能快速响应组织变革，帮助业务发展的行为，都优先考虑纳入股权激励计划中。(3) **设立 CHO 接待日**，对于变革有不清楚的员工，主动接待。(4) **共创团建**，通过三天三夜的会议，破解认知差异，化解牢骚不解，达到目标一致。

泰莱文旅集团

◎ HR 如何促进跨部门合作？和更快速地迭代复盘？

组织扁平化后，跨部门的合作沟通的重要性更为凸显，泰莱集团认为在跨部门的合作沟通中，除了强有力的领导者非常重要以外，功夫更在平时，跨部门跨职能沟通更要花心思，主要通过以下形式进行：

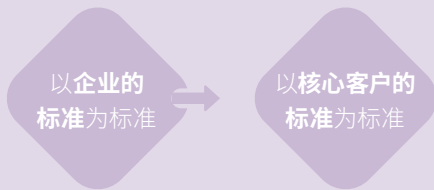
- ✓ **季度民主生活会。**开完季度工作总结会议后，当晚或第二天即开展“民主生活会”。参加季度会议的人员都是公司的中高管人员，集团管理层、部门总监、业务总裁们，“民主生活会”的内容主要围绕批评与自我批评、表扬与自我表扬，对事不对人，保证沟通的通畅进行，让所有人卸下盔甲，放下成见，着眼于事情和未来。

- ✓ **月度 CEO 联席会议。**总部的 CEO 联席会议中，各部门的汇报模板中有四个是必讲内容，每次开会考核：部门做得好、做得不好地方，跨部门做得好、做得不好的地方。以上四项采取 100 分考核制，每项各占 25%。
- ✓ **轮值主持模式。**主持不仅是简单通知开会，还需在开会之前收集会议使用的报告，这过程中也涉及到沟通。通过月度、季度会议的轮值主持，促进流程制度的良性循环，打破部门墙。
- ✓ **戴红花评选活动。**每个季度会议采用图钉“戴红花”的方式进行评选出最受欢迎的和需要改进的业务板块和公司员工。
- ✓ **集团高管层“共创会”团建。**以企业文化建设为主，比如去千岛湖、莫干山三天两夜的团建。在“共创会”中有两个项目：民主生活会、高管的复盘和思考。

蒂森克虏伯

◎ 小团队作战：大型制造业流程组织的敏捷应用

- ✓ **大型制造业的流程组织怎么实现敏捷的小团队作战？**



蒂森克虏伯身处传统制造业行业，却有敏捷小团队作战实践，原因在于重视“服务客户”。电梯行业过去是以区域为标准，并没有关注核心客户、战略客户，是以企业自身的标准为标准。

在重视和服务核心大型客户的战略下，蒂森克虏伯成立了 KA 部门（关键客户部门），重视与大型客户合作，

并且以客户的标准为标准。大型客户，如万科，在全中国的标准均一致。蒂森克虏伯将在服务大型客户中学到的内容复制更新迭代到企业自身的服务中。

✓ 在小团队作战过程中，HR 的助力之处？

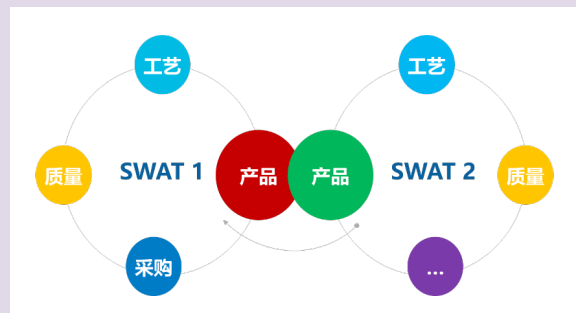
成立 KA 部门后，HR 职能需要：

1. 根据 KA 部门的战略，确定人力资源战略
2. 讨论设定部门组织架构和人员配比
3. 理顺新建部门在整个组织中的位置和业务流程
4. 进行 KA 全队人员组建评估
5. 招聘配置内外部有相关 KA 经验的人才
6. 设计相应奖励政策，平衡与大框架之间的差异
7. ...

奥托立夫

◎ 【What】SWAT 团队是什么（跨职能小团队 SWAT Special Weapons And Tactics）

2018 年奥托立夫尝试一个新的组织——SWAT 团队。两支 SWAT 团队，分别由两个领导者（Leader），团队中包括采购、工艺、产品、质量、制造、销售、市场等职能能力，团队成员都有跨职能领域的经验能力。对个人来说是多岗位（Multiple role），对团队来说是跨部门协作（Cross boundary）。



◎ 【Why】SWAT 团队是公司的“鲶鱼”

奥托立夫的每种原材料都是核心供应商库，全中国，乃至全球都有核心供应商，在发展路径上的供应商，如果超过一定

数量供应商，管理成本会大大增加。当 SWAT 团队开始工作，如同鲶鱼一般开始撼动公司既定的路程，使得生态更健康：

- ✓ 当 SWAT 团队在找寻替代供应商和创新工艺，更新研究其它配方挑战者传统采购流程和做法。这条“鲶鱼”就是这样撼动公司的。
- ✓ 2 个 SWAT 小团队，共 17 个人，带来了双位倍数于公司平均人均收益。

◎ 【How】团队组建与机制设定

创新意味着很多未知，HR 在其中要做的是组织架构的推动，但未必 100% 是 HR 可以设计的，还有很大一部分是赋能团队中的领导者设计，充分发挥团队中领导者的作用。

✓ 是什么驱动他们？——如何挑选团队中的领导者

这与敏捷组织的设计有关。团队的领导者是自愿举手应聘，并非直接任命。当在和各个部门去沟通遇阻时，支持他坚持下去的是，当时发出这个岗位是他自己的选择和担当。对于 HR 而言，不再是把组织和岗位设好，人才放在其中和以前很不一样的是在背后留有很多弹性空间包括团队招人只招领导者、仅设定大目标、更有灵活性的创新方式。

✓ 授权领导者组建成员

团队的招人上，因为是团队的领导者去达成最终目标成果，所以给他更多自由度。作为团队领导者，他在给每一位成员“赋能”，为团队成员设定角色和需要学习的方向。目前，其中一支团队有 10 个人，其中部分来自公司

内部，其它都是外招，为团队增添激情活力。

公司像一个足球队，每个团队成员本身能力很强，当教练和领导说打一场比赛，每一个个体就要知道他们在其中的角色。领导在其中非常重要，要知道每一个人的优劣势，与谁合作是最佳状态。

✓ 设定大目标，创新激励方式

目标设定唯一：获得更多的业务！除了要在质量上达到标准以外，其它的规则都可以不被束缚。

对于组织来说，激励的对象是团队领导者，对于订单产生的绩效，给与领导者一定的比例总数。至于 SWAT 团队中如何激励和分配奖金，也没有所谓的规则，充分赋予领导者在团队中的权力，可以激励团队中的每个个体。因为团队领导者更清楚团队中每位成员的卖力程度。

✓ 归属感和安全感

有时候因为敏捷冲在第一线，并且和正常流程的部门“作战”，所以归属感不如一般的员工强烈。如果员工没有安全感，就扼杀了他的创新能力。这其实是在赋能、赋权，赋维一个安全的工作环境。

✓ 坚实的流程体系与数据

如果没有强大的基础数据库和坚实的体系基础，敏捷是空谈。敏捷的团队没有坚实的后台，做不了敏捷；一家敏捷公司首先是有很坚实的体系，然后可以突破体系达到敏捷。中台、后台要足够坚实去拿交换这些数据，得到最好的解决方案。他们换一个供应商，把它供应商放到系统里，系统就可以运算出一个最好的商业模型。如果靠每个人在算，就不可能敏捷。

□ 工作流程：轻流程化、较多创新空间

案例片段

蒂森克虏伯

◎ 轻流程化：在框架基础上，富有弹性

人力资源支持系统的制定要迅速，同时体现弹性。以疫情期间为例：通常一台电梯需要 2 个人维修保养，疫情期间要考虑如何在人手不够情况下仍然可以完成，员工做到后一定希望有奖励，当下企业告知员工疫情过去一定会有奖励，并且相应系统能够支持。同时制度很快制定下来：马上参照国家标准，比如一级医护人员 200 元 / 天，虽然员工不一定在病区中，但在医院里面就是一线，享受补贴。

特例审批原则。人力资源的很多制度是过去经验的总结和日新月异的现实世界间是有差异的，以审批晋升政策为例，一个差异点由分公司 HRBP 审批，二个差异点由区域 HRBP 审批，三个差异点才由 CHRO 审批，大大简化了流程，也给予了一线 HRBP 充分的授权。

□ 技术运用：企业数字化转型

案例片段

泰莱文旅集团——HR 如何帮助企业数字化转型？

◎ 数字化转型的推行

树立标杆，由点及面：在推行数字化过程中，首先在某个业务平台进行试点实验，先树立标杆，再推行到其他业务平台上系统，进行数字化变革。

分三层进行数字化的沟通培训：

- ✓ 第一层是针对管理者的培训，向数字化运营、智能生产管理先进的企业参观学习经验，包括如何进行数字化思维建立转变、如何上系统，进行数字化运营。泰莱集团认为首先要实现领导的意识上的数字化，大脑先数字化，系统机器上数字化才能协同起来。
- ✓ 第二层是思维培训。为什么要做这件事情，不做的后果是什么，做了以后能实现什么，我们的目标在哪里，我们实现的路径是什么等等阐述清楚。
- ✓ 第三层是使用操作的方式方法上的培训，应知应会培训，帮助员工解决实际操作中产生的问题。

案例片段

缘泰石油

◎ 业务数字化转型, 员工的再赋能

最近缘泰石油正在思考和研究如何使用数字化、AI 智能等技术运用于企业管理。2018 年普华永道发布的一份数据报告显示, 未来三年 61% 的公司高管计划在财务领域采用 RPA 技术, 并且这些高管期望实施数字化劳动力的其它热门领域还包括销售、税务、人力资源和客户服务。麦肯锡的数据则表示, AI 可以自动化多达 45% 或更多的特定工作。已经有越来越多的企业开始采用 RPA, 把流程和知识固化, 一些需要高度重复、并且有固定模式的工作会被机器人取代, 员工将专注于更高级别、更有价值、更有想象力的工作。

RPA 特别适合繁琐、简单、重复性的工作: 一方面它的工作产出更稳定、不易出错, 还可以不间断地工作; 另一方面, 它可以把人从简单、重复的性劳动中解放出来, 做更高端、更有价值、更灵活创新的工作。RPA 在制造业领域应用颇为广泛, 适用于每个流程和环节。通过机器人和机器传输可以代替很多岗位, 比如财务、审计、人力资源基础工作、IT、日常采购等。

作为人力资源从业者, 在面临新技术时, 我们要考虑以下责任:

- ✓ 研究“人”真正的价值应该发挥在哪里;
- ✓ 及早帮助员工提升其应有技能;
- ✓ 为员工提供数字化、智能化转变的前瞻性信息。
- ✓ 缘泰石油正在逐步研究和尝试很多新鲜事物和管理手段, 并将其理念在企业管理中不断地推行。这种“做中学”的效果非常明显, 现在很多员工已经不断地参与到数字化、智能工厂的建设中, 不断地与时俱进, 跟上时代的步伐。



◆ 人力资源助力清单——组织设计层面

组织敏捷的场景	人力资源如何助力其中
<p>组织架构：从科层式向扁平化转型</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 在组织上与 CEO 沟通达成共识，确定扁平化目标。分析内外环境，共同面临的挑战。从业务角度谈，确保与 CEO “语言”一致，探讨共同关心的话题。 • 核心决策团队组成委员会。核心管理团队成立委员会，在组织扁平化的目标上达成高度一致。 • 全盘系统的体系架构设计。1) 设定优先顺序与推进表，先从哪一业务(部分)开始。2) 人力资源从“人效比”切入，对标同行业数据，针对层级提出针对性方案。3) 与业务负责人进行组织变革沟通达成一致。 • 成立成员丰富的专项工作组。工作组成员要丰富，确保项目推动的顺利，包含人力资源、销售、监察、财务、业务、法务等。 • 配套的激励机制。1) 妥善安排原中层管理者，如任命其为内部讲师等。2) 激励快速响应组织变革的行为。 • 积极沟通。1) 设立接待日，主动接待对变革不解的员工。2) 通过团建，破解认知差异，达到目标一致。
<p>决策机制：汇报层级减少，决策一线化</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 帮助一线决策者——往来自基层，进行身份、思维转换。帮助其从自我出发，最终理解客户、员工的需求，然后在这中间做出恰当的判断和行动。 • 为一线决策者提供资源支持。让其了解公司已有的资源，以便在实践中直接利用，无需自己从头设计。 • 以客户需求为决策导向。当决策出现分歧时，以客户需求作为决策的准则。
<p>工作方式：跨层级与部门的合作，小团队作战</p>	<p>跨层级沟通：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 会议沟通：会议内容参考：围绕批评与自我批评、表扬与自我表扬，对事不对人，保证沟通的通畅进行，让所有人卸下盔甲，放下成见，着眼于事情和未来；开会考核：部门做得好、做得不好地方，跨部门做得好、做得不好的地方。 • 轮值主持：跨部门轮值主持，促进流程制度的良性循环，打破部门墙。 • 评优活动：评选出最受欢迎的和需要改进的业务板块和公司员工。 <p>小团队作战：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 根据小团队的战略，确定人力资源战略 • 讨论设定部门组织架构和人员配比 • 理顺新建部门在整个组织中的位置和业务流程 • 进行全队人员组建评估，重点评估选择小团队领导者 • 优先评估价值观等“冰山之下”的层面 • 招聘配置内外部有相关经验和能力需求人才 • 设计相应奖励政策，平衡与大框架之间的差异 • 为团队成员打造有安全感和归属感的氛围 • 企业内部有坚实的流程与数据库

组织敏捷的场景	人力资源如何助力其中
<p>工作流程 :轻流程化、较多创新空间</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 支持系统的制定要迅速,同时体现弹性: 通过逐级授权的方式,实现系统执行的迅速与弹性。 • 可使用文件替代完整文档: 抓住可交流使用的关键信息,摒弃格式、完整等花费时间精力,却不创造相应价值的文档。
<p>技术运用 :企业数字化转型</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Digital Transformation is not about digital, is about transformation. • 分层级进行数字化沟通 / 培训: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 第一层是针对管理者的培训。向数字化运营、智能生产管理先进的企业参观学习经验,包括如何进行数字化思维建立转变、如何上系统,进行数字化运营。 ✓ 第二层是思维培训。为什么要做这件事情,不做的后果是什么,做了以后能实现什么,目标在哪里,实现的路径是什么等等阐述清楚。 ✓ 第三层是使用操作的方式方法上的培训。应知应会培训,帮助员工解决实际操作中产生的问题。 • 早洞见早些帮助员工提升应该有的技能。 • 为员工提供相应数字化智能化转变的前瞻性信息。

(二) 员工管理层面

弹性管理、学习发展、领导力发展、绩效管理,原本就是人力资源的本职工作。本次研究报告,一方面通过数据为读者对标员工管理层面的敏捷市场现状对标;另一方面,通过采访访谈为读者呈现这些本职日常工作中带有“敏捷色彩”的实践,希望对读者有所启发。由于篇幅有限,具体在每一个场景模块(弹性管理、学习发展、领导角色和绩效管理)更具体面临的问题挑战和解决方案,可以参考附录中智享会其它系列报告。

◆ 市场现状对标：员工管理层面

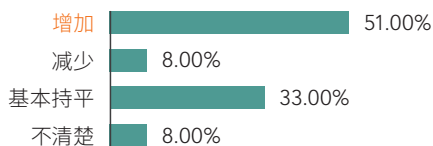
图表 11 您企业灵活用工的使用情况? N=200



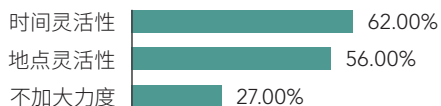
图表 12 您在企业在灵活用工的运用中，HR 的参与角色更倾向于以下哪个描述方式？N=176

	理想情况		实际情况	
	人数	百分比	人数	百分比
支持决策：根据业务对于灵活用工需求，提供流程上的支持。	12	6.80%	39	22.20%
影响决策：进行风险评估，对于业务灵活用工需求进行风险评估，提供建议。	28	15.90%	72	40.90%
参与决策：帮助组织进行灵活用工的岗位盘点，并进行灵活用工的风险评估。	136	77.30%	65	36.90%

图表 13 您企业今后对于灵活用工的需求预期为？N=200



图表 14 您企业未来会在弹性工作制中的在哪些方面加大“弹性”力度？N=200



图表 15 您在企业在员工学习方式敏捷上，HR 团队的支持更倾向于以下哪个描述？N=200

	理想状态		实际状态	
	人数	百分比	人数	百分比
快速支持：根据业务提出需求，快速匹配提供培训内容。	12	6.00%	60	30.00%
平台搭建：搭建学习平台，打造团队学习的沟通网络，引导员工自主学习。	44	22.00%	95	47.50%
兼而有之：在快速匹配业务需要培训业务的同时，搭建团队学习沟通网络引导员工自主学习。	144	72.00%	45	22.50%

◆ HR 敏捷实践案例——员工管理层面

□ 弹性管理：灵活用工与弹性工作制

专家洞见

科锐国际

分享者：招聘流程外包业务总经理 李华

敏捷本身是一个前沿的概念，尚未达成市场共识的定义。具体敏捷实施的脉络，也是在不断的摸索不断的实践的过程中。

敏捷落地实施的场景有很多，随着经济技术发展也催生了新的趋势场景：

1. 从灵活用工或者人力资源外包的角度，可以让组织更加有弹性，摆脱过去传统人员编制的束缚，达到业务发展的要求，面对敏捷组织的挑战。
2. 整个技术在不断迭代，国家政策强调“智能+”，“数字化转型”也是今年的关键词。数字化影响到整体的经济发展的方方面面。这对组织也带来了新挑战的同时，也是一个新的机遇。

在大背景之下，组织要思考转型过程中需要进行哪些变革，有什么前端性的规划，来适应未来整体社会经济变迁过程当中的演化和变革。

◎ 数字化转型和灵活用工之间的联系

企业的数字化转型，带来了资本配给上的新要求，并且要求是通过企业自身培养和外部招聘无法完全解决的。项目外包、非常灵活的知识外包的方式非常好的补充方式。

例如，某市旧的工业体系、政府部门、工业企业对于工业 4.0 非常感兴趣。但是不知道如何做，因为旧发展路径中没有能培养出工业 4.0 的人才。这时候的解决方式，直接从外部如西门子、华为等找出工业 4.0 的专家做实际分享。组织可以在理念上非常快地获取什么是工业 4.0，以及工业 4.0 现在发展的阶段对企业自身的要求。

数字化转型对企业本身带来的知识配给、资源配给方面的不同需求，也催生了对灵活用工的实际要求。

◎ 灵活用工趋势与现实阻力

灵活用工是我们这个时代正在面临的非常大的变革。特别是 2020 年来受到疫情的影响，灵活用工更成为了热议话题，成为了企业想去尝试的人力资本配给的方式。

理想虽然很灿烂，但是现实比较骨感。从企业、人才本身，仍然存在习惯性思维，人才习惯长期受雇于一家公司，企业习惯拥有自己长期员工，因为有更高的认同感，有彼此的信赖。有非常强和传统的思维定势，很难在朝夕间就突破。另外，针对灵活用工的法律法规也是相对薄弱的，很多事情似乎一灵活就简单了，实际对于法律法规的界定、认知和处理，也还是存在比较大的模糊。

从市场观察来看，现在还远远没到成熟阶段。灵活用工从广泛的意义上来看，是包括劳动派遣的所有非正式员工的配置。一般来说，企业是将临时的、重复性工作、非核心的岗位，愿意外包出去。

◎ 灵活用工的岗位覆盖

现在灵活用工还是以临时性和替代性的岗位为主。但是灵活用工的岗位在往越来越高的方向转变，尤其是白领人群，包括财务、采购、法务，乃至于可以提供专业咨询的人员。

欧美发达国家灵活用工正好形成了一个剪刀叉的局势，欧美发达国家灵活用工更多针对高端人员，如财务分析师等通过专业人群认证。两国的差异与经济发展有很大关系，中国未来迅速增长的灵活用工岗位是高端的部分。

◎ 灵活用工的前提条件与准备

在理念上开放。不管是怎样的企业形态，国企、央企、事业单位，在理念上要包容，认同灵活用工这种新的人才配给方式能促进业务发展。

在业务流程上设计清晰。对自己本身业务规划，非常系统流程化、有逻辑地思考。深刻洞察到在业务流程中，哪些是不具备相应的能力，哪些是交由企业自身雇佣属于性价比低的事情。有洞察后，就会自然地产生灵活用工的需求，希望找到高性价比的解决方案。如果从内部解决不了，会思考外部解决方式，不仅包括外包供应商，还包括 Freelancer（自由职业者）。

有更强的前瞻性。随着未来公司形态、业务形态的发展，

更加需要的是价值、生态建设。看到未来不同用工形态上相互融合的形式。

工作量上的诊断与平衡。企业在使用灵活用工之前，往往通过加大内部员工的工作量，或员工之间的配合，形成一个项目组或工作小组的方式尝试解决劳动力用工上的痛点。这是交叉进行的，有些认为通过这种方式可以解决就没有必要通过灵活用工方式解决，这也是组织敏捷的展现。当无法解决时，灵活用工是组织敏捷的有效的补充方式，会通过两种方式交叉进行的方式进行核算，内部已经无法解决，还是会通过外部灵活用工的方式解决。

灵活用工的趋势

分享者：前泰莱文旅集团 VP & CHO 何星耀

◎ 灵活用工与敏捷的关系

未来企业越来越强调“高人效比”，企业的敏捷需要精干高效、快速反应。这意味着组织中不是员工规模越大越好，有规模但不成经济会使得企业成本越来越重。这倒逼企业慢慢转变传统的雇佣员工形式，必然决定了未来用工形式的组合更多样化，具有灵活性。

核心岗位通过雇佣方式掌握，非核心岗位用实习生、派遣、发包、共享的方式获取，通过多样灵活的用工方式，帮助组织敏捷灵活、自由灵活。少量的核心员工创造更多产值的企业生存能力越来越强。

◎ “灵活”的范围

灵活的概念应从从广义的角度理解，不仅仅局限于将劳务派遣、共享员工等灵活用工形式，把五险一金、税收等成本转移。在办公时间、地点上也可以更灵活。在各种不同场景下使用不同形式的灵活。

例如：

- ✓ 临时性保洁阿姨，机修工，比较琐碎的，人效比不高的岗位工种使用**外包**。
- ✓ 医院的护理、医疗废弃物收集处理等岗位使用**派遣**。

- ✓ 门店在开业的需要很多促销员店员,会使用**共享员工**。
- ✓ 项目需要的前端设计、宣传方案,使用“猪八戒平台”**发包**方式完成。

◎ 人力资源数字化与灵活用工的关系

人员数字化和人力资源数字化,人效比得以清晰可见。哪些部门、哪些人员是核心产出,哪些部门没有产出是非核心部门。通过数字说话,有依据、有说服力,非核心岗位可以通过灵活用工的方式解决。

分享者：蒂森克虏伯电梯（中国）首席人力资源官 陈敏

◎ 灵活用工的现在与未来

从设计和战略角度,蒂森克虏伯电梯是设想过通过技术和灵活员工从而解决电梯维保人机比难题。我们可以开放需要保养的电梯到云平台上,并提供电梯需要维保的时间,由当地经过公司认证的人接单即可。目前因为特种设备行业的限制性,目前条件还未成熟,但是在未来一定是会变成一种形态的,就像出租车行业的滴滴一样。

如果职能方面开放灵活用工,就要求企业有能力把工作内容切分得很细并且标准化,外部员工通过短时间(两三天内)的培训就能上手;在灵活用工工作量匹配上,避免工作量不够引起的内外员工公平性问题或工作量太大做不完影响后续流程的情况出现;同时,把控有质量的产出交付。

就灵活用工的供应商而言,目前大多数仍在低端供给的供应链上打转,真正坐在办公室里面的岗位不多。把整个产线外包的情况有,但是精准匹配的灵活用工还比较缺失。比如当下要建立一个财务SSC,一批专业的灵活用工马上可以上手吗?整个中国经济缓慢下来后,灵活用工机会会更大。因为企业希望降低成本,不希望背负更多的人员包袱,同时有很多人没有好的工作或者说愿意长期的工作,灵活的工作变成一个可能的选择。同时从家庭生活来说,当全职妈妈越来越多的时候,其实全职妈妈可以成为一个半职妈妈(半职爸爸也是可以的)。当然国家应该在劳动合同法方面真正给整个社会松绑。

案例片段

某企业：灵活用工实践

HR 如何帮助组织扁平化？

灵活用工有两个痛点：第一个是供应商管理，第二个是如何凝聚员工，让他们更好地交付结果。

◎ 供应商管理

在供应商选拔阶段，不仅通过价格，还包括把标准流程、方法论赋能给供应商，看哪家供应商学得更快。同时在与供应商的合作中，共同探索如何提升效能。

以工厂招聘灵活用工工人为例：工厂需要大量灵活用工的工人，均分布在不同地点。业务每周在供应商提供的工人中选择时，效率不高。

后来尝试了改变：首先，企业HR根据岗位上的体验，明确招的人要符合的特质：①能读懂SPU工作说明书；②体力活，有较好的体力。③擦件工作，手要灵活。根据以上三点将面试进行改进：1、一个是跑1000米测试体力；2、做零件的拆和组装。规定时间完成的留下，未完成淘汰；3、最后，面谈岗位说明书。通过实践后，将面试方法论给到供应商，于是后续提供的工人有90%符合要求，效能大大提升。

◎ 凝聚员工

在凝聚派遣或外包的灵活用工的员工时，主要做好两点：第一，在可见的福利、待遇上保持一致。比如体检、节假日礼品、团队活动等。第二，领导在管理时，让员工感受到被尊重、被公平对待，杜绝一国二制的感受。

□ 学习发展：团队学习，快速、持续、及时的学习

案例片段

百胜中国

人才：吸引“数字化”人才，打造终身雇佣能力

◎ 以人为本，打造“公平、关爱、自豪”的环境

在数字化时代，每个企业都要具备更敏捷的应变能力，制定与时俱进的人才战略，充分激活组织和员工的创新潜能。在百胜中国，我们始终坚持以人为本，为员工打造“公平、关爱、自豪”环境。我们要培养员工的创新思维与能力，让他们拥有更好的工作体验和发展机会，在变革的时代提升雇佣力实现自我价值，驱动公司的数字化转型。



维珍集团创始人 Richard Branson 曾说过，“Train people well enough so they can leave. Treat them well enough so they don't want to. 好好培养员工，让他们强大到随时可以离开。好好对待他们，让他们不舍得离开。”

我们认为，对员工真正的培养，就是对可雇佣能力的培养。当 AI 科技开始逐渐替代人工时，我们需要提早为员工做好准备，更好地面对科技为未来职场带来的挑战和机遇。传统的人才培养计划和人才激励模式已经难以适应当前新形势。作为中国杰出雇主，公司要与时俱进地升级培训体系，为员工注入数字化人才所需的能力。

百胜中国“数字化”人才核心能力：

远大的使命感：拥有创业家精神，勇于挑战传统，定义行业新格局

敏捷学习能力：愿意持续学习，勇于打破固有认知，不断升级知识架构

数字化洞察力：善于观察外部趋势，并结合数据分析获取洞察，发掘顾客未被满足的需求

跨界合作能力：愿意打破边界，促进与合作者之间的沟通交流，助力公司打造生态系统

迭代创新能力：勇于创新迭代，追求颠覆性的创新成果

◎ 数字化领导力，领跑变革环境

在快速发展的互联网与智能商业环境中，每个人的知识、经验和能力正在加速折旧，这对企业领导力提出了前所未有的高要求。2019 年，百胜中国第二届领导力项目正式启航，参与者包括市场总经理和职能部门的主管。半年的课程通过对当下和未来核心能力的打造，帮助下一代领导者加速成长，对企业未来发展方向和战略进行深入的探索和学习。

泰莱文旅集团

企业面向全公司和 HR 有三大要求：1、快速反应 2、坚决执行 3、持续创新。在一系列的人员精干调整后，除了从外部引进新同事以外，根据原有同事的不足进行一系列的培训：

开展全员读书行动计划。书单包括《赋能》、《艰难一日》、《坚不可摧》、《没有不可能完成的任务》、《如何打造高效协同的团队》、《像解放军学习》等。阅读后开展内部分享会，分享从思维认知上的转变。

跑步计划。跑步是泰莱集团的传统文化，分为 3km，5km，10km，在跑步中领会工作中的困境以及部门协作的障碍。

组织拉练和领导力培训。在新疆吐鲁番走 30 公里戈壁。泰莱集团一直认为形式与内容一样重要。只有在形式上、思维上达成一致，才能在行动上达成一致。拉练完成后再进行领导力培训。

□ 领导角色：从权威向授权、赋能转变

案例片段

某互联网企业：领导力转变实践

首先，重新定位定义领导的胜任力模型，针对不同层级，从不同维度考量：

1. 第一是从愿景的维度。强调全局观、管理变革能力。——适用 VP 与部门负责人 Level
2. 第二个维度是如何帮助别人产出价值。包括教练他人，强调帮助员工实现绩效管理（绩效落地）；——适用 ALL Leaders
3. 第三个维度强调赋能员工，培养员工成长。——适用 ALL Leaders

根据以上胜任力模型，匹配课程一系列课程，如：如何授权、如何做绩效反馈与辅导、如何教练等。

进行领导力组织温度测评，倾听下属的感受。一方面帮助领导建立自我认知，引导其做行动方案。另一方面将测评结果作为干部盘点的重要维度，帮助其明确公司对于领导的要求，如果继续向上发展晋升就需要向此方向改变。

恒生电子

◎ 组织扁平化与领导力的转变

恒生电子正在推行组织扁平化。在组织规模不变的情况下，扁平化后一个经理的管理幅度就会增加，随之带来的需求是经理层领导力有待提升。干部盘点恒生电子已经是常规工作，而现在更注重人的能力回归组织本身。恒生电子开始在组织层面做干部盘点，加强组织设计。匹配业务目标，设计组织架构层级和职能单元，设计每一层级的职责。

◎ 领导力发生哪些变化？更新领导力模型

2019 年恒生电子更新了领导力模型，由 3 个维度 9 个要

素构成。恒生电子用自评 + 他评 360 度（上级、下级、同级）的方式打分，打分依据是领导力模型对应的行为描述，综合打分成绩，最后合计成总分。

恒生领导力模型在以下方面对干部提出了更高的要求：

- ✓ **战略性思维方面。**以往是领导审批或市场有需求，直接执行即可。而现在需要有前瞻性，那么战略性思维、商业洞察便尤为重要。
- ✓ **建立高效团队方面。**以前管理者更多是任务派发，组织团队员工按时完成工作即可；以前团队稳定，多是师带徒，管理团队相对容易。而今天，管理团队快速地拆分、合并，要求管理者能快速建立团队，并把团队效率快速提高。减少在管理团队过程中产生的内耗。

◎ 如何应对变化？注重“选”，佐以“育”

在原来的领导力模型上，管理者们都做得很好。但在更新要求后，目前管理者与新模型要求的领导力之间，差距比较大。很多时候需要选到对的人，而不是培训出一个对的人。这不意味着培训没用，而是要在选人方面着力更多。在恒生电子，以往只要员工技术强，产品理解力强，会与客户沟通，慢慢“学而优则仕”，一步步晋升作为管理者。现在发现要符合新的领导力要求，很多时候需要专业能力外的软实力（特质、潜质和动机）。

在领导力转型方面，恒生电子在实践中注重“选”，同时配以培养项目：1) 倒推一步，恒生电子目前在招聘应届生会投入更多资源，招聘的应届生质量也得到大幅度提升。现在副总裁等高层管理者在校招过程中都要投入更多，参与空中宣讲、校园宣讲、座谈。2) 同时也有技术向管理转型等培养项目，帮助“好苗子”在培养项目的助力下成长起来。3) 在恒生电子的晋级季，部门领导者要花大量时间精力选择探讨晋升为管理者的候选人。

□ 绩效管理：敏捷的绩效管理

案例片段

深圳市致璞科技有限公司

◎ 敏捷对绩效管理的要求是什么

我们需要去探讨的是,对于敏捷管理,敏捷绩效管理要有哪些突破,绩效管理首先一定要满足业务的需求,如果业务有敏捷的需要,那么敏捷绩效管理的核心关键点应该包括:

- ✓ **绩效目标、工作成果的可变动、可推翻:** 过去绩效管理大多以年度为周期,目标一旦制定往往较少变动;现在由于敏捷的要求,我们的绩效目标和达成目标的标准都是需要快速迭代的。
- ✓ **绩效管理回顾更快、周期更短:** 因为客户的需求也在动态变化,回顾周期过长会导致“计划赶不上变化”。
- ✓ **绩效的目标更透明:** 只有目标透明,大家都知道彼此的目标,才能够产生“协同”,否则大家各自为政,难以产生化学反应。如:在项目管理中我们特别强调交互、频繁沟通。

◎ 敏捷绩效管理的的核心点

- ✓ **目标制定:** 自上而下和自下而上的对接,即上下同域;传统的绩效管理是较为忽视员工端的,或者说员工端的想法和创意难以传递到高层,常常要通过层层审批,一些机会的时效性就消失了。而 OKR 强调目标透明,所以员工的目标可以被全公司看到,较易上升为公司级。所以无论使用哪种工具、在哪个行业,上下沟通效率要更高,速度要更快。
- ✓ **快速反馈:** 反馈不仅仅是告诉上级具体的目标实现情况,还有可能是目标的放弃、重设。即 O 是较为稳定的, KR 是可变、可推翻的——实现目标的手段有些是可以放弃、另辟蹊径的。

◎ 绩效管理敏捷化的挑战及解决之道

绩效管理敏捷化本质上还是基于商业环境的不确定性和业务目标的快速变化,基于此实施 OKR 从理念上和策略上不是障碍,很多科技型公司也有成功的经验。但是在实施上,它所面临的挑战,至少包含如下几点:

- ✓ **开放性的思维:** 实施 OKR 要求领导者和员工都能摒弃个人利益,暴露问题,提出自己的见解,坚持自己的立场,每次 OKR 都是从自由讨论开始,这对员工素质提出更高的要求,同时也要求管理者具备开放的胸襟和格局,要避免管理者的“伪开放”。
- ✓ **结构化思维:** OKR 是结构化的目标设定,帮助大家更好的聚焦目标。但是目标是什么?什么是正确的判断,这是商业思维,不能仅依靠 OKR。
- ✓ **OKR 配套的管理:** 包含公司治理结构、产品管理流程,业务权限管理,以及人才供应策略和薪酬激励策略,不能“旧瓶装新酒”,那这酒也不能成为佳酿。

(案例选自《从传统走向敏捷——2019 智享会绩效管理研究》)

案例片段

GE Healthcare

◎ 支持条件

绩效管理的敏捷化并非“一蹴而就”，GE 在实行调整前，也审视了内部的“软硬件”支持，确保敏捷化能平稳落地。

- ✓ **硬件：** 主要指企业内是否有专门的线上系统帮助实现绩效管理流程，目前 GE 所使用的系统为 PD@GE，有电脑版和手机版，方便员工时时登录查阅更新。
- ✓ **软件：** 即“人”的因素，主要包括：
 1. **带人经理的成熟度：** 敏捷绩效管理带来灵活度的同时，对带人经理的成熟度也提出了更高的要求，一成不变的“绩效规则”被取消后，成熟度不足的带人经理很可能会因为失去标准化的评判依据而陷入迷茫中。
 2. **人力资源给予带人经理更多的支持：** 虽然带人经理的作用被更为强调，但人力资源部门并非不再发挥作用，而是要为了避免带人经理陷入上述的“迷茫”，帮助带人经理在转变过程中更为深刻地理解所要扮演的角色——即“为什么要扮演这样的角色”、“如何才能让带人经理达成组织所期待的角色转变方向”等。
 3. **文化的引领与行为的塑造：** GE 历经多年努力建立团队互相信任、公开透明，人际关系相对简单、无层级观念、员工自我驱动力强的企业文化。另外，在线上 PD@GE 这一系统时，GE 自上而下宣贯实施这一举措，并且在全球征集“PD 大使”，“PD 大使”由员工自荐，其职责主要为自下而上让全体员工更进一步了解 PD@GE——这一工具的优势在何处、如何利用 PD@GE 帮助自己。同时 GE 开展了 PLE 培训，培训对象为带三人以上团队的经理，帮助他们了解这一转变的原因，意义和 PD@GE 这一工具体系的使用。

（案例选自《从传统走向敏捷——2019 智享会绩效管理研究》）



◆ 人力资源助力清单——员工管理层面

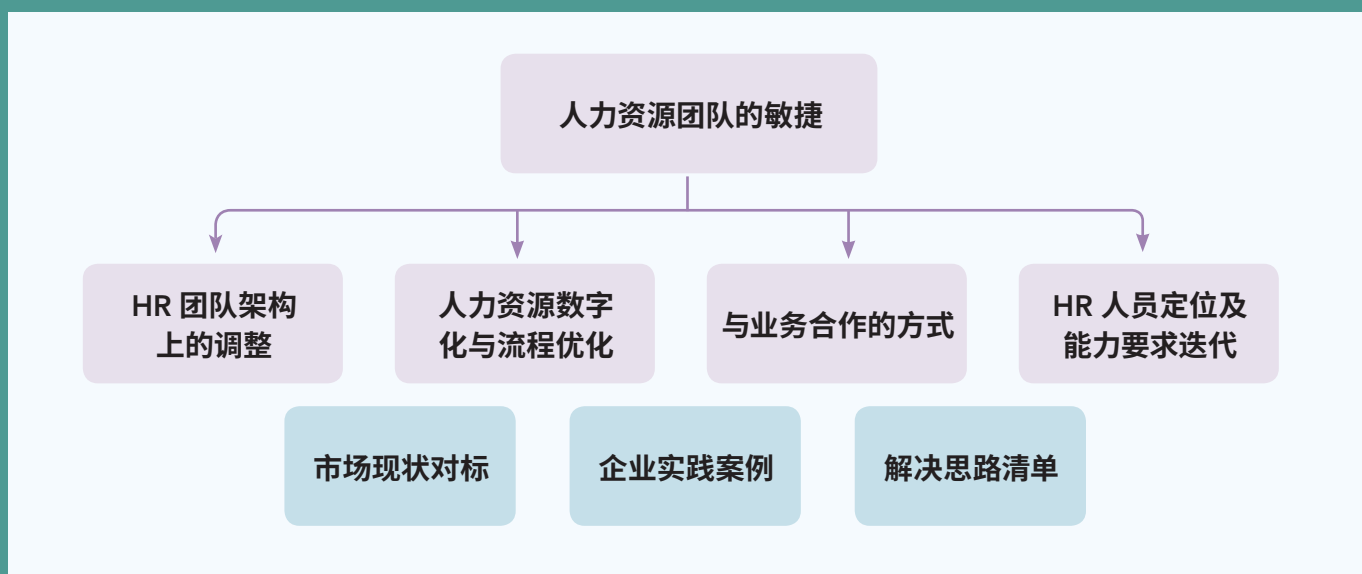
组织敏捷的场景	Tips
<p>弹性管理：弹性工作制与灵活用工</p>	<p>弹性管理与敏捷的关系：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 未来企业越来越强调“高人效比”，企业的敏捷需要精干高效、快速反应。这倒逼企业慢慢转变传统的雇佣员工形式，必然决定了未来用工形式的组合更多样化，具有灵活性。 • 核心岗位通过雇佣方式掌握，非核心岗位用实习生、派遣、发包、共享的方式获取，通过多样灵活的用工方式，帮助组织敏捷灵活、自由灵活。 <p>灵活用工的趋势与现状：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 目前灵活用工体量较大的是：临时性辅助性岗位；未来迅速增长的灵活用工岗位是白领、专业型、知识服务型岗位。 • 整个中国经济缓慢下来后，灵活用工机会会更大。企业希望降低成本，不希望背负更多的人员包袱；同时有很多人找不到合适的工作或者愿意长期专注于某一岗位的工作，灵活的工作变成一个可能的选择。 • 灵活用工与数字化：1) 灵活用工与人力资源数字化：人员数字化和人力资源数字化，人效比得以清晰可见。通过数字说话，有依据、有说服力，非核心岗位可以通过灵活用工的方式解决。2) 灵活用工与数字化转型：企业的数字化转型，带来了资本配给上的新要求，并且要求是通过企业自身培养和外部招聘无法完全解决的。项目外包、非常灵活的知识外包的方式是非常好的补充方式。 <p>什么样的条件能使用灵活用工：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 在用工多样化理念上的开放。 • 工作流程与切分标准化。 • 外部员工通过短时间（两三天内）的培训就能上手。 • 在灵活用工工作量匹配上，避免工作量不够引起的内外员工公平性问题或工作量太大做不完影响后续流程的情况出现。 • 有质量的产出交付。 • 在供应商选拔阶段，不仅通过价格，还包括把标准流程、方法论赋能给供应商，看哪家供应商学得更快。同时在与供应商的合作中，共同探索如何提升效能。 • 凝聚员工：第一，在可见的福利、待遇上保持一致。比如体检、节假日礼品、团队活动等。第二，领导在管理时，让员工感受到被尊重、被公平对待，杜绝“一国二制”的感受。
<p>学习发展：团队学习（知识共享），快速、持续、及时的学习</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 敏捷团队，强调跨部门 / 跨界人才。在轮岗和跨部门跨界的工作中，人才自然而然地得到了发展。 • 跨部门的会议交流，共享最新的市场动态信息。

组织敏捷的场景	Tips
<p>领导角色 :从权威向授权、赋能转变</p>	<p>领导能力的转变:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 战略思维。强调全局观、管理变革能力;有前瞻性,那么战略性思维、商业洞察便尤为重要。 • 赋能团队。如何帮助别人产出价值。包括教练他人,强调帮助员工实现绩效管理(绩效落地);管理团队快速地拆分、合并,要求管理者能快速建立团队,并把团队效率快速提高。减少在管理团队过程中产生的内耗 • …… <p>如何应对变化:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 从管培生项目开始,注重“选”。高管等关键业务人员投入更多时间精力在其中。 • 同时通过培养项目帮助其成长起来。
<p>绩效管理 :敏捷的绩效管理</p>	<p>敏捷对绩效管理的要求:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 绩效目标、工作成果的可变动、可推翻 • 绩效管理回顾更快、周期更短 • 绩效的目标更透明 <p>敏捷绩效管理核心点:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 目标制定:自上而下和自下而上的对接,即上下同域;OKR 强调目标透明,所以员工的目标可以被全公司看到,较易上升为公司级。所以无论使用哪种工具、在哪个行业,上下沟通效率要更高,速度要更快。 • 快速反馈:反馈不仅仅是告诉上级具体的目标实现情况,还有可能是目标的放弃、重设。 <p>绩效敏捷化的挑战与解决:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 开放性的思维:实施 OKR 要求领导者和员工都能摒弃个人利益,暴露问题,提出自己的见解,坚持自己的立场,每次 OKR 都是从自由讨论开始,这对员工素质提出更高的要求,同时也要求管理者具备开放的胸襟和格局,要避免管理者的“伪开放”。 • 结构化思维:OKR 是结构化的目标设定,帮助大家更好的聚焦目标。但是目标是什么? 什么是正确的判断,这是商业思维,不能仅依靠 OKR。 • OKR 配套的管理:包含公司治理结构、产品管理流程,业务权限管理,以及人才供应策略和薪酬激励策略,不能“旧瓶装新酒”,那这酒也不能成为佳酿。 <p>敏捷绩效管理的支持条件:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 硬件:企业内是否有专门的线上系统帮助实现绩效管理流程 • 带人经理的成熟度 • 人力资源给予带人经理更多的支持 • 文化的引领与行为的塑造 <p>* 在敏捷的小团队中,可能会采用“去绩效”方式,更灵活地激励团队成员。比如,为成员提供一定比例的奖金,金额取决于团队产出的收益。</p>

三、HR 团队自身的敏捷

在敏捷的状态下，人力资源需要更敏捷地助力业务，“按流程规定办事”的传统固有的工作理念和工作方式正在面临着挑战。为了更好地助力组织敏捷，约 90% 的人力资源团队进行了调整，包括团队架构上的调整、人力资源数字化与流程更新、与业务合作方式改变，以及团队定位和人员能力要求的调整。对人力资源从业者在商业环境和业务理解上要求更高，人力资源为业务痛点提供的解决方案更一体化，这需要人力资源团队更科学地跨模块合作。

本节仍然首先 1) 通过数据帮助读者对标市场现状；2) 从企业实践案例与从业专家洞见，为大家展示在该场景下敏捷实践现状；3) 通过对企业实践与从业专家实践案例中的总结提炼，以清单的形式展现在各敏捷运用的场景领域之下关键点。



本节主要发现提要导览：

工作理念变迁：

“按流程规定办事”的方式逐渐被摒弃，“人力资源解决方案”正在成为主流。

HR 团队的能力要求正在变化：

商业敏锐度、数据分析能力正在成为人力资源重要的基础能力。

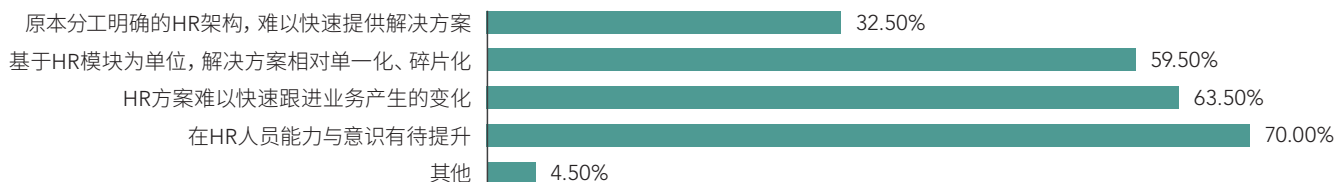


人力资源架构：

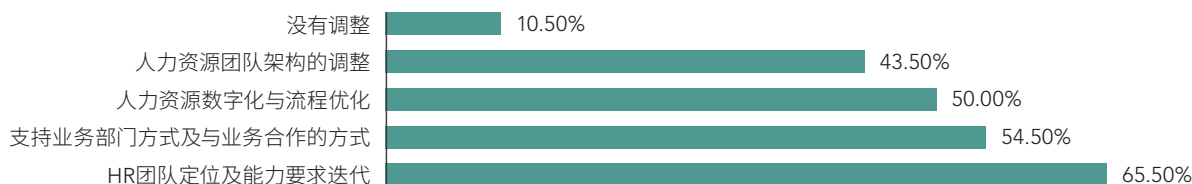
由于对数字化工具的应用，HR 三支柱之间的分工更清晰，协作将更深入；部分人力资源模块外包，共创敏捷生态。

◆ 市场对标：HR 团队敏捷

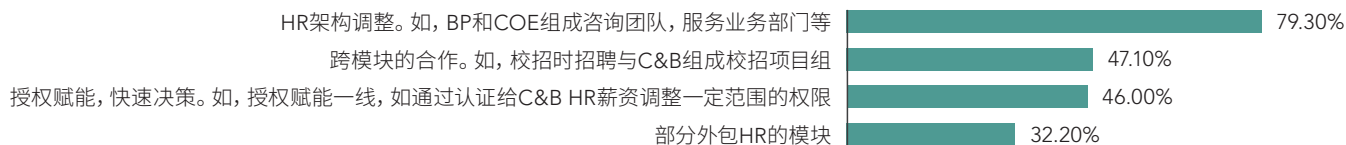
图表 16 在支持组织敏捷的过程中，HR 团队固有工作方式面临哪些挑战？ N=200



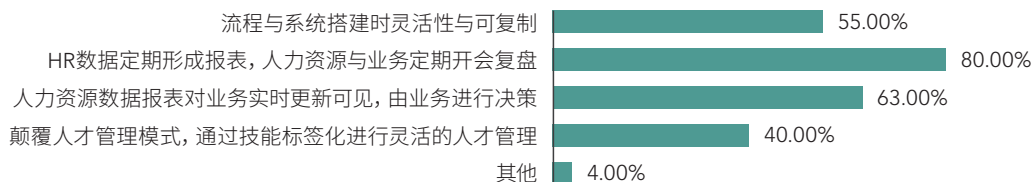
图表 17 为了更好地助力组织的敏捷，人力资源团队在哪些方面进行了变化调整？ N=200



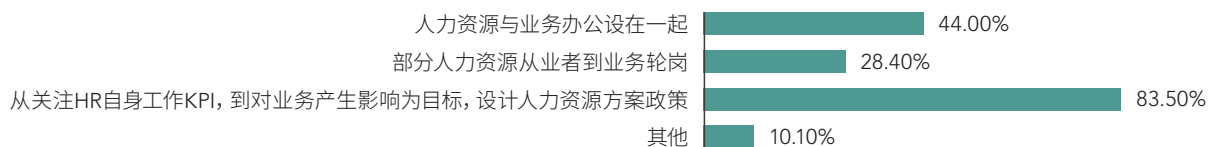
图表 18 在人力资源团队架构上，做了哪些变化调整？ N=87



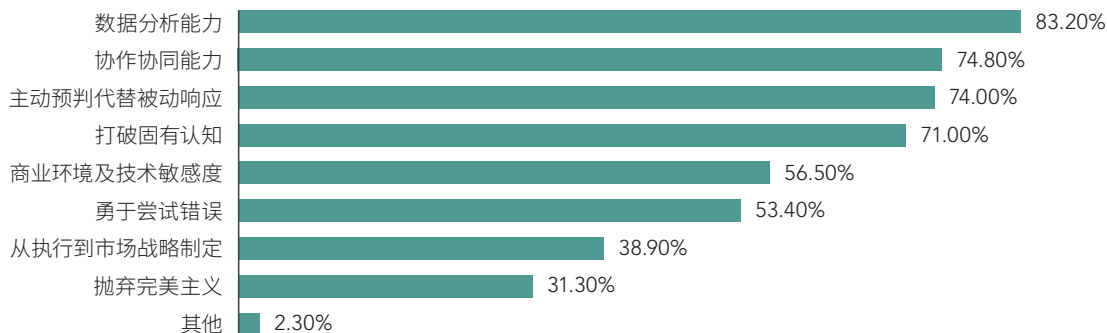
图表 19 在人力资源系统工具与流程的更新上，进行哪些变化调整？ N=100



图表 20 在支持业务部门方式及与业务合作的方式，进行哪些变化调整？ N=109



图表 21 在 HR 团队定位及能力要求的调整与更新上，侧重点上进行哪些变化调整？N=131



◆ HR 团队敏捷实践案例

□ HR 团队架构上的调整

专家洞见

科锐国际

分享者：招聘流程外包业务总经理 李华

敏捷 HR 一个要求是需要提升 HR 的灵活性和反应速度，需要随时满足业务发展的需求，跟上业务拓展的速度。这就需要 HR 自身组织能力的提升，那么如何提升 HR 组织能力呢？

首先，从组织结构上，需要更灵活的团队，比如我们现在的 HR 三支柱转型，就是希望 HR 能够更专注于核心业务，承担更具战略意义的角色，从而提升成本和效率，把 HR 从一些其他事务性的工作上解脱出来。而在这个转型过程中，我们也看到很多企业依然在很多其他任务上花费了大量时间，并不高效。我们的经验，当组织把这些其他任务交付于更专业的供应商，能够专注于核心业务时，能够提升效率并降低成本。比如在人员配置上，敏捷转型很重要是人的因素，如何在人才的选用育留上助力企业敏捷能力的提升，比如招人的时候，需要更具备创新能力和学习能力的学习型员工，如何获取这类型的人才，如何进行人才甄选和测评，还包括雇主品牌的打造、技术手段提升候选人和招聘者的沟通效率等多方面。而所有这些环节都可以借助外部力量来提升 HR 的能力，HR 在整个团队转型的过程中，也可以更好地利用外部工具助力，通过外部供

应商打造更丰富的人才供应链。所以我们看到，敏捷不光是组织内部转型的事情，在组织敏捷转型上，好的合作伙伴或者供应商，应该是能参与到组织演变的整个过程中，互利共赢，共建敏捷组织的生态。它的特点除了能提升响应速度，将 HR 的精力集中在那些帮助组织机构实现其核心业务目标的活动上。在一个快速变化的环境下，也能以更灵活的方式，快速满足波动的人才需求。

另一方面，人力资源的敏捷性还体现在，HR 脱离传统支持角色，懂业务，并能深入业务中。甚至需要 HR 对于人力资源的规划要先于业务发生，具备对企业的诊断能力，明白企业处于什么位置，未来可能会有哪些发展方向，如何在战略层面支持企业的未来计划。比如我们曾服务过一家企业，因为需要开拓新的业务单元，我们支持客户进行新市场的人才盘点，对该市场人才进行画像，协助该客户设计新的组织架构体系。这个时候企业引入外部供应商对企业进行咨询和诊断，人力资源是与业务部门一起主导企业的计划，这就是更从广阔的角色构建人力资源部门与企业的关系。

案例片段

蒂森克虏伯

◎ HR 架构: 强大而人性化的 SSC, 更专业的 HRBP

蒂森克虏伯分公司和区域的 HRBP 没有事务性工作, 平时超过一半的工作时间精力在于与员工沟通, 理解和挖掘业务痛点问题。从岗位角度, HRBP 有轮岗机制帮助其拓宽视野: 总部 HRBP 轮换到制造, 工厂 HRBP 轮换到总部。



HRBP 能抽离于事务性工作, 与强大而人性化的 SSC 分不开关系。目前 SSC 从入职、考勤到离职, 系统化、流程化做得很好。今后接下来发展方向是: AI 技术 + 人性化互动 (human touch), SSC 不是一个流程机器中心, 有很多重要的人性化互动, 例如面试第一个电话、发 offer 的通知电话。在标准流程化中, 人性化互动不会从体系中消失, 反而更加重要。为了更好地让新技术助力流程效率和人性互动, CHO/HRIS/Recruiting Head 等建立了 DHR 微信群, 一方面在群中共享与数字化、新技术相关的研究报告, 另一方面也会在群中交流数字化的应用, 例如像疫情期间的数字报表如何做得更符合时下需求。

泰莱文旅集团

◎ HR 架构与战略调整:

✓ Step1: HR 团队精干, 强调高人效和高配置,

配以数字化平台和适时激励

传统六大职能的人力资源架构, 容易出现本位主义。现在在打造微前端架构, 从大架构上是 3+1 模式: 三支柱加一个企业大学, 现在已经初具雏形, 战斗力也在增强。随着架构的调整, 部门形式在改变, 人员编制更精简, 目前人力资源中心、企业大学、廉正监察审计中心和法务部, 加在一起不到 40 个人。总部人员减少, 更多人员深入一线。与之相匹配的是, 数字化平台的信息手段与更高更适时的激励, 包括上市公司的股权激励和荣誉激励。

在微前端架构和人员精干状态下, 反应更快, 效率更高。以团队精干并不意味着裁员, 仅是裁员会带来对抗以及消极怠工。**人员精干是一套组合拳的系统工程:** 有人升迁、有人平调、有人降职、有人加薪、有人降薪、有人退出。比如, 有人平调到投资部、医院等其它事业部; 有人根据评估, 不符合要求就从总监级别降至经理级别; 同时有人升职加薪真正退出的人并不多对于辞职离开公司的人, 公司为其推荐工作, 还有赔偿金作为补偿。在有了基本决策后, 再内部公开讨论项目推行, 员工基本都接受。

✓ Step2: 能力重整, 内部培养与外部引进

企业面向全公司和 HR 有三大要求: 1、快速反应 2、坚决执行 3、持续创新。在一系列的人员精干调整后, 除了从外部引进新同事以外, 根据原有同事的不足进行一系列的培训:

1. **开展全员读书行动计划。**书单包括《赋能》、《艰难一日》、《坚不可摧》、《没有不可能完成的任务》、《如何打造高效协同的团队》、《像解放军学习》等。阅读后开展内部分享会, 分享从思维认知上的转变。
2. **跑步计划。**跑步是泰莱集团的传统文化, 分为 3km, 5km, 10km, 在跑步中领会工作中的困境以及部门协作的障碍。
3. **组织拉练和领导力培训。**在新疆吐鲁番走 30 公里戈壁。泰莱集团一直认为形式与内容一样重要。只有在形式上、思维上达成一致, 才能在行动上达成一致。拉练完成后再进行领导力培训。

✓ Step3: 考核机制敏捷: KPI+OKR

在考核机制上,通过 KPI+OKR 的方式,兼有硬性和软性的指标, KPI 是必达指标, OKR 是鼓励完成指标,是增量增收加分部分通过 KPI 和 OKR 完成项目数量的调整,更敏捷地根据情况调整目标。

以疫情期间为例,原本 8 个或 10 个 KPI 的目标进行了精简,并且在考核权重上精简,拉长考核周期。第一季度的考核重点均在团队稳定、企业文化建设上。第二季度开始正式发力。在疫情爆发后,所有 HR 和劳动法律师都表现得非常快速敏捷。

缘泰石油

HR 团队的敏捷

缘泰石油正在推行“平台型组织”,现在公司是三级集团公司架构,即:总部、集团公司和集团公司下面的分子公司。

当时搭建的组织模型是橄榄型,即:“两头尖,中间大”。之所以这么设置是基于以下原因:

- ✓ 轻总部原则:总部的职责是制定宏观政策。如果 COE 专家集中在总部,专家顾问难以快速了解一线的业务情况。因此缘泰石油现在将部分 COE 职能下沉,以快速解决下级集团公司的实际问题。
- ✓ 中间的集团公司是最重要、也是最夯实的部分,它必须有能力强接总部统一制定的政策,同时快速地把三级公司反馈的问题进行集中。同时二级集团公司可以区域性地制定当地政策,各三级子公司也有自己的专业团队。
- ✓ 最下面“尖”不是数量小,而是 BP 的群体小。他们分散在各个三级公司中,直接参与和支持一线业务需要。

在这次疫情中,缘泰石油依靠敏捷思维进行快速应对,快速响应,快速变化,并将管理权限上移。总部每天在解读国家和地方性政策,统一制定公司内部政策。下级集团或子公司更多地参与讨论,并执行总部下达的各项命令。

人力资源数字化与流程优化

约 1/3 的企业正在进行人力资源数字化与流程的更新。(本次调研共 325 家参调企业,其中 100 家企业选择正在进行“人力资源数字化与流程优化”参考图表 17)

在运用人力资源数字化工具与更新的企业中,较常见的方式是形成人力资源数据报表,帮助业务和人力资源进行决策,往往通过采购外部系统方式实现。对于一些特殊行业如高科技来说,可以通过数字化工具的应用,颠覆式地进行人才管理。具体实现方式请见以下中兴通讯的案例。

案例片段

中兴通讯:数字化工具如何带来敏捷

数字化工具帮助业务进行人力资源决策

✓ 人力资源的职责与工作现实矛盾

人力资源职能定位包括管理职能和服务职能两部分。管理职能是人力资源基于自身专业在内部实施管理:建立专业体系,使得公司的组织和职能健全,并按照应有的规范与要求运行;服务职能是通过专业知识与手段,为组织运行、企业经营提供支撑和服务。

在以上两个职能定位,人力资源和其它部门之间存在两个天然矛盾:1) HR 几乎不直接介入业务,即在主业务流程中没有 HR 的参与。即便在招人用人上,HR 的角色在于做资源调配。2) HR 每天面对的主要是“人”,而“人”的变数很大,每个人在不同阶段、不同时期,甚至每一天,都不一样。用同一套体系很难管理变数这么大的场景。

在传统的管理系统下,很难找到克服以上两大矛盾的解决方案。

✓ 从数字化工具切入敏捷

在 2016 年初,中兴通讯在人力资源体系上尝试做敏捷管理变革,成立了项目组。基于中兴通讯公司的基因,找到了切入点——从工具开始。因为从思想教育开始,变革速度会慢很多。

工具是生产力，管理思想是生产关系。如果没有生产力进步，仅谈生产关系，仅谈组织管理思想变革，缺乏生产力支撑，可能达不到效果。因此开始研究敏捷在HR领域敏捷的工具。后来，中兴通讯引入人力资源敏捷工具，成立了E-HR项目组。最终，工具的应用为HR与业务之间、HR与其它所有部门之间的天然矛盾带来了突破。

✓ 数字化工具对现实矛盾带来突破

在HR敏捷工具里，把本来就应由业务部门参与决策的人力资源工作，直接交由其进行决策。

1. **业务在第一现场发挥人力资源效应。**人力资源大部分工作应该由业务领导进行决策，HR在其中提供的是专业支持。例如，用谁不用谁，谁发展谁不发展。决策权不在人力资源手上，业务领导是真正的决策人。业务领导的决策需要依靠人力资源专业支撑，传统工作方法会使得人力资源的支撑不到位。在使用敏捷工具后，真正的调配人力资源和发挥人力资源效能的是业务领导，HR在其中起到专业的支撑作用。当业务“变成人力资源”的时候，人力资源自然就敏捷了。平台和工具，为组织模式、人力资源的运作模式都带来了变化。
2. **人力资源决策更动态实时。**以往，由HR输出人力资源报表和分析，做报告和沟通，统计人才现状是什么，在哪里可能会有问题，哪些是应该做的。一般一个季度或半年做一次报表，比较频繁的每月做一次。引入工具后，人力资源数据界面直接显示在业务领导的工作平台上，企业领导可以选择关注的数据进行数据报表的定制；还可以设立人力资源指标的预警，平时可以不看，一旦出现问题，比如：员工要提出离职，员工的绩效出现问题，部门个人行为出现问题，人员劳动效率出现问题等，系统会提出报警。具体指标业务可以根据自己的需求设定。

◎ 从“岗位管理”到“标签管理”

✓ 基于岗位管理产生的问题

敏捷管理，是人力资源未来的发展方向。目前，人力资源各模块的运作逻辑基本都是以岗位作为最大抓手。在企业中，能从数据上看到的统计往往都是以正式组织

为单位。正式组织仅仅做的是“户口”，但是从来不能解决任务和项目。任务和项目基本都是非正式组织在推动。

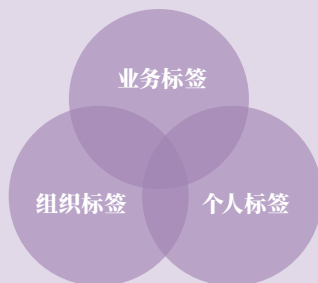
那么，当问及整个组织有多少资源配置在推动一个项目时，鲜少有企业能精准回答。这一数据很难从当前的人力资源报表和配置分析得出。因为有些是“半个人”，有些是临时的人。比如，销售主动卖和非主动卖产品，市场营销策划花费的时间精力，很难统计清楚。

✓ 人力资源的重新梳理——人才标签管理

将这一数据（有多少资源投入在推动一个项目上）说清楚，非常有意义。如果从产品维度，把公司资源重新理一遍，就能发现资源配置合理与否，能有哪些改进。能极大促进新的布局 and 新的资源投入。除了产品维度，还有很多维度，比如客户维度：公司有多少资源为一个大客户服务，要有理有据。

在敏捷开发中，岗位概念在淡化，真正发挥作用的是技能和时间。中兴通讯开始把岗位管理破除，将“基于人才标签的管理”作为人力资源管理的新抓手。标签管理要真正落实促进人力资源的敏捷运作，一定要让人与业务与场景密切结合，并且这种密切结合靠的是数据能打通的体系。

人力资源敏捷的基础工作，需要全方位做标签。**从业务的维度要能看到人、组织**，这一个任务有多少正式组织中的什么人参与其中；**从组织的维度要能看业务和人**，组织里有多少人，分布在哪些业务上，哪些事，哪些项目上；**从人的角度要能看到业务和组织**，作为个人或小群体，其归属于哪个组织，哪个项目任务。这涉及到一个非常庞大的标签体系，要求业务打标签、组织打标签、个人打标签。在1个人身上的标签，我们最多地方打出来7个。比如，员工A有一个正式的行政组织（户口所在地）；还有业务型组织，他在项目里归项目经理管；又在某个专业上，有一个专业组织，如软件开发，是JAVA工程师、Note工程师、GS工程师还是安卓工程师。



当我们把组织标签、业务标签、人员标签打全，你发现整个企业的运作管理模式变了，人力资源的管理模式变了。管理的是标签和你的时间。从人的维度上，如果没有时间因素在上面，所有的标签都是空的。

数字化转型，不是拥有一个新的数据平台、信息化工具，而是确实带来新的运作模式。信息化平台和运作工具仅仅是实现手段。当然这些实现手段为我们的变革成为可能。如果这么庞大的标签体系没有信息系统去处理连接，想到了但是做不到。

✓ 人才标签可归为三大类

在人才标签上，中兴通讯归了三大类：

1. **基本信息标签：**相当于人事档案，如性别、入职时间、学历、专业等；
2. **专业技能标签：**此类标签有难度，不仅仅是什么专业就能打上。企业内部对于技能有自身的标准：技能是什么，程度有几级。这可以代表一个员工的技能成长，这种技能成长意义非常大。

以受访者为例，在中兴通讯 20 年工作历程，做过采购、总部高层管理、市场营销、人力资源等岗位，应该打什么标签？现在这种情况下，岗位是最大敌人。比如，从前受访者主管海外俄语区域，与当地国家建立深度信任，非常了解他们。然而，一旦离开该岗位，俄语片区任何业务上的事便由于职责划定问题即使看到风险，也难以参与建议。对于公司而言，在工作岗位上积累的

工作经验浪费了，受访者的经理和技能对公司失去了意义。之所以没意义，是被岗位锁死了。

如果使用技能标签管理，公司配资源的时候不按岗位配，而是按资源配。谁在俄语市场做过什么，取标签 标签是在公司平台上成长起来的，对公司负责。这时候对项目经理来说，你就是有个技能标签的人。如果有时间空闲，就进来加入项目，员工的身份角色很开放。

这种一打开，所谓的灵活用工不仅仅是来自外部劳资关系上的灵活，在内部的弹性管理都发生了变化。

3. **特长标签：**指工作技能以外的其他个人擅长项目，比如体育、文艺等，很多特殊场景反而需要这些特长。

其实际操作并不难，只要开始打标签，标签系统能打通。有很多智能化的工具会帮助企业做很多复杂的事情。一个人的技能和时间匹配中兴通讯在项目管理的时候就做到了。工时管理是中兴通讯人力资源很大的一个职能：每一个人何时进项目组，何时出来，在项目里什么角色，都在系统上跑起来。

在标签管理的基础上，人力资源不仅仅是管理人，而是直接介入业务。因为每个人是否有空闲，时间如何安排，是业务直接需要。业务做事依靠的是技能和时间，人力资源不仅是管理人，而是调人才的时间和标签。这时候前面的问题矛盾自然就解决了。

□ 与业务合作的方式

专家洞见

分享者：行业专家 过音群

◎ HR 部门如何实现敏捷

✓ 对客户了解必须先于 HR 计划的制定

这与敏捷的核心价值观一致，先有战略意图的解读、客户需求的了解，再是 HR 计划的制定。

✓ 各职能之间善于合作，成为 HR 解决方案集成者

HR 部门之间要善于合作，从 HR 解决方案集成者的角度去思考问题。因为人力资源的问题从来不是孤立的，比如：招不到人可能是薪酬定位有问题，或候选人没看到

今后的发展是什么，甚至候选人不喜欢组织文化。

这需要 HR 们更积极地推动跨职的轮岗、项目合作、交流，了解前道做什么、后道做什么，从 HR 整体解决方案视野思考问题。

✓ 关注价值产出，而不是过程输出。

敏捷组织一定要摒弃“没有功劳，也有苦劳”的观念，当付出没有得到认可时，就要反思自己做的事是否有价值？我们所关注的是否是“内部客户”真正所需要的。

案例片段

泰莱文旅集团

◎ HR 团队的工作方式：

✓ 敏捷支持业务的方式：以疫情场景为例

第一，**积极与老板沟通，争取资源，达成共识，获得授权。**在疫情突发状况下，积极与老板沟通：首先稳住团队，尤其是核心团队；核心业务不能受损；2020 年考核经营目标要有所调整；面对全员，KPI 与 OKR 的指标在疫情下需要精简。与老板达成共识后，往下的执行会更容易得到支持落地。

第二，**关怀员工，及时沟通，促使员工积极应对。**尤其在危机之下，高层管理者对员工的关怀比考核更重要。在与老板沟通获得认可后，向全员发了一封邮件：不管遇到多大困难，坚决不裁员，不降员工工资。邮件短短几行字，

给员工吃了定心丸。比任何强心针都更有效果。要实际的，不要虚无画饼。关键时刻，公司管理层要把责任重担扛起来。

第三，**考核机制的调整与推进。**公司有担当，员工有交付。完成目标 KPI，同时有 OKR 引导。同时，企业对于经营目标以及员工的 KPI 和 OKR 指标进行了调整，引导员工敏捷应对。坚持倡导员工不是做了什么，而是做成了什么，交付了什么。

第四，**授权总监，授权一线，减少干预。**只要符合三个“有利于原则”：有利于公司利益、有利于工作推进和解决、有利于企业文化维护，只要没提出反对，均可去执行；逐级安排工作任务，跨级了解情况，但基本不会跨级发言干扰。

✓ 提高对市场环境认知，快速应对变化

对于 HR 而言，环境变化在加快，而有些不变是永恒

的, 需要提高对市场环境 / 危机的认知, 认知清楚才能决策得快准狠。以疫情为例, 国家人社部和财政部早就发文, 支持中小微企业发展的各类扶持政策, 上线在线培训可以申请补贴。快速反应小分队(即企业大学团队)自发地在收集资料准备专题课件, 内部讲师录播课程, 在小鹅通平台上线了很多适时的对路的课程, 防疫专题领导力专题、职业技能专题。

✓ 打破模块壁垒, 随机组合协作

泰莱集团的 HR 团队, 在明确彼此工作界面以及权力的边界的前提基础上, 强调一专多能, 打破组织部门壁垒, 随时能随机组合在一起协作, 就像海陆空部队协调联合作战。

在疫情中, 把企业大学、法律监察、法务、OD 随机派出组了小分队, 在线上培训, 出台各种政策, 收集员工健康情况。COE、企业大学、法务专门成立了疫情防护期间心理疏导小组, 稳定员工情绪, 进行心理辅导。

✓ 化整为零的小规模作战单元

强调从集中化总部集团变成小规模的小分队的作战单元, 化整为零。以前校园招聘, 一个部门去十几位。现在校园招聘, 计划 8 个城市, 派出 8 个小分队, 每个小分队去 2 个人。这样既可以同步上线, 提高效率, 还能够信息共享。组织也要根据环境的变化和变迁, 应对不确定性调整组织的方式。

泰莱集团人力资源团队有严密的组织关系执勤人员, 和后勤支持, 同时, 会逐层传达, 始终有根“绳子”牵引整个团队目标一致协同工作。

恒生电子

◎ HR 团队自身工作方式

✓ HR 架构及团队成长: HR 内部的兼职轮岗

敏捷关乎抓与放的平衡, 何时放何时抓, HR 应该具备判断的能力。在 HR 组织架构上, 目前恒生电子仍然是三支柱架构。为了解决三支柱之间因职能划分而带来的天然冲突, 我们尽可能让每位 HR 承担更多职责, 做更多岗位,

在实践中拓展视野和工作边界。

基于以上两方面的原因, 恒生电子采用兼职和轮岗的方式, 帮助在不同位子上的 HR 换位思考, 促进合作。在完成足够难、足够多的工作量之后 HR 就会成长起来。一位 HR 可能同时在几件事上推进, 通过兼职轮岗的方式打开视角提升能力。这也在时间管理和团队合作沟通上提出了更高的要求。

✓ 支持业务方式: 与业务共创的 CPC 会议

在恒生电子有一个名为 CPC (Culture/Performance/Compensation 的缩写, 意为文化 / 绩效 / 激励) 的小组, 小组成员为业务负责人及 HR。通过 CPC 会议, 业务部门深度参与人力资源政策的共创。

首先, HR 先调研设计, 设计完成后在 CPC 会议上与业务部门负责人一起共创, 听取建议再修改。确保最终的 HR 政策与业务部门负责人达成共识, 在政策执行时也会得到更好的理解和贯彻。

✓ 工具应用: 数字化系统的使用

人力资源的数字化有很多数据可以沉淀下来, 数据沉淀多了, 就会形成大数据, 支持 BI 决策。以招聘面试为例, 通过记录和分析面试行为和面试结果(如今年面试的人数, 成功录用的人数, 新员工入职后业绩如何, 是否得到晋升或好评。)就可以判断的其面试能力, 用以考核面试官。

天合光能

◎ HR 如何更好助力业务

✓ 为公司战略制定提供方法论支持; 确保公司战略可以有组织与人才的支撑

在公司战略制定中, 天合人力资源部提供了重要的方法论的支撑。引进了 IBM、华为的业务领先模型作为公司战略制定的方法论, 这个方法论有效的覆盖了从战略规划与战略执行都给与了高度的重视, 并给出了明确的战略制定的方法和步骤。同时, HR 团队也在战略制定过程中通过培训和工作坊的方式, 提升关键团队战略思考

和制定的技能,使得公司的战略规划质量更高。

在公司战略规划制定后,战略落地的关键是组织和人才以及文化的支撑,天合人力资源团队是战略执行方面的关键参与者。每个战略小组都有 HR 团队成员,确保对于战略实施所需要的组织人才需求和差距有清晰的了解,并根据这些差距来指导组织能力建设和人才发展。

HR 需要了解组织模式的演变和组织变革的方法:

1. 工业化时代,信息化时代和数字化时代不只是技术创新的演进,相应的组织模式也在不断的演进。目前许多人力资源组织理论还是基于工业化时代的组织管理模式,我们需要与时俱进,了解数字化时代的管理模式,并根据公司的发展战略,不断引进新的组织方法论,以适应时代的发展。
2. 就像生产线是工业化时代的特征,大规模敏捷是数字化时代的工作方式,如果公司数字化程度越来越高,HR 团队需要学习熟悉这些数字化时代的组织和工作方式的变化,并把如项目型、敏捷型的组织实践引入公司。同事在引进和落地过程中要务实,根据公司业务需求确定最佳的组织方式。

HR 本身的工作可以通过敏捷方法论进行重塑,通过敏捷项目的实施,完成关键 HR 项目,锻炼 HR 团队应用敏捷方法论的能力,并把敏捷方法论和理念引入公司。

✓ 与业务合作

HR 团队需要深入了解公司不同业务板块所需要的成功人才的关键岗位和技能要求,不要被原有的经验所束缚。同时要了解行业,有效对标,积极的学习业界成功企业的人才管理实践。在这个过程中,HR 要以开放的心态了解业务需求和想法,根据业务特点,制定相应的人力资源政策和措施,从人才选拔发展,薪资激励措施都制定能够帮助业务成功的解决方案。为了加强 HR 对业务的了解,天合也在鼓励更多的人力资源团队深入一线,轮岗到业务前线,这样才可以深入了解业务动态,获得业务视角。不只是 HRBP,也包括 HR COE 功能的同事都需要有不同岗位的轮岗经验。这样会构建一个真正了解业务,有着综合能力和视角的高素质 HR 团队。

✓ 构建强大的 HR 平台

在 HR 数字化转型中,天合光能把许多 HR COE 的

流程和专业能力固化在 HR 平台和工具中,这样可以保证 HR 专家的能力可以固化在公司的管理体系中,并能够为所有 HR 同事赋能,能够持续迭代,同时使 HR 流程可以更加高效。通过使用这些平台和工具,HRBP 能够专注在为业务赋能,解决业务发展需要的组织,人才问题上。

蒂森克虏伯

◎ 从职能角度可以赋权一线

HR 在其中的决策权划分清晰,一定要有框架部分,才能确保可以做弹性的事。如果组织里没有基本的决策权划分,遇到紧急事件时会缺乏快速做决定的人,难以做到敏捷。然而,在一个组织中,不是谁都可以做决定。**决定需要分层,并满足对应的标准,同时流程需要具备一定的弹性,不能框定太死板。**好比建一个房子主梁主框要求严格,其它结构可以适当使用轻钢之类材质。主框架如何定,弹性到什么程度,这需要思考。

以蒂森克虏伯晋升机制为例:

- ✓ **框架制度在于:** 一名员工要晋升,有学历、测试、在岗时间、绩效表现要求等几项评估标准,全部都满足要求即可晋升,这是框架部分;
- ✓ **弹性部分在于:** 若有一项标准例外,第一层 HRBP 即可批复,若有两项例外,区域 HR 负责人即可审批通过。

以日常活动为例:

蒂森克虏伯使用了新的供应商,把奶茶店开到公司里。在母亲节组织了活动,如果在朋友圈展示母亲做的最好吃的菜,即可免费在奶茶店领取点心。这一活动策划完全赋权一线,无需汇报至 CHRO。

蒂森克虏伯电梯在六月份开展了全民健身活动,CHRO 仅仅和两名负责企业沟通和文化的员工沟通了大的方向,具体健身比赛方案、奖品和时间周期都是直接由这两名员工主导,不再需要在过程中审批的。

框架是确保公司的运行在一个既定的轨道中,符合公司文化价值观的需要的硬性部分弹性部分是确保赋能一线员工,让他们可以在实际的工作中发挥所长,并更好的支持公司敏捷运营和可持续的发展。

□ HR 人员定位及能力要求迭代

专家洞见

分享者：蒂森克虏伯电梯（中国）首席人力资源官 陈敏

◎ 关于 HR 敏捷

✓ HR 可以成为组织中灵活的关节。

如上文所说，敏捷首先是内外兼修，这决定着企业如何去应对所处的环境、政策、市场、客户需求的变化。HR 可以成为组织中灵活的关节。过去常说 HR 是水、是空气，希望像水一样存在润滑着组织或者像空气一样好像不存在一样，但是又重要到不可或缺。在成为敏捷组织之前，HR 应该成为灵活的关节，支撑组织往前快速的移动。企业规模大了之后就一块大的肉，要有关节支撑才能往前走。HR 应该成为关节，先动起来。关节动了，肉就动了。这很重要，关节是整个躯干（组织）连接的关键和枢纽，关节赋能整个组织行动和敏捷。

诊断内外部环境后，开始往前移动。做项目是同理：从小处开始突破。就像当一个植物人，康复要从一点一点移动开始。制造业企业尤其是这样，由一个节点一个节点开始动起来，不动起来就没有机会。

✓ 在流程基础上，框架基础上的弹性

人力资源制定出来的政策，其实应该是用来既被遵守又被打破。因为政策通常是基于之前两三年的状况整理制定出来的，往往只能规范在日常工作中大概六七成的情况，新的情况会不断出现，每年都有一定的失效的比例的。

流程制度的基本框架一定要有，但 HR 不能基于流程制度僵硬的死守，需要有一定的弹性，死守政策的 HR 一定不是一个好 HR，每一个事情都不守规矩的也不是一个好 HR。日常 HR 的挑战是一旦打破制度政策，就会更多的人以此为例申请特批，这是一个管理的艺术。关于“人”的事本身就没有标准答案，需要根据实际情况进行判断，不断想办法解决新的问题。举个例子，RTG (Rate to Grade) 薪资规定范围是 8k-1.2w, 12500 就不行吗？没有

标准答案的对不对？那就需要个案处理。

✓ HR Head 带领团队：创造不怕犯错的氛围

HR 团队能做什么和 HR Head 有很大关系。HR Head 如何带领团队更好的工作。首先是 HR Head 在公司中影响力如何，与 CEO 之间的信任关系如何。同时 HR head 有没有远见、有没有政治智慧、有没有担当都是团队能不能创新和有效果的关键因素。

HR 团队中有主心骨很重要，HR 团队往前冲，不怕犯错也很重要，因为所有的创新就是一个不断试错的过程。如果公司、HR 团队中没有做错事不害怕的氛围，很难创新地更好地完成工作。

分享者：行业专家 过音群

◎ 灵活用工的现在与未来

✓ HR Head 的胜任力

业务思维：解读商业逻辑、将企业战略转为 HR 策略

HR Head 需要具有业务思维，解读商业逻辑：即目标客户是谁，如何为客户产生价值，如何创造营收；与此同时，要懂得将企业战略意图转化为 HR 策略。

✓ 组织中的影响力

有时候人力资源团队的工作难以推进，是因为 HR Head 在组织中没有影响力。具体表现在 2 个方面：其一是 HR Head 在 CEO 面前的话语权，其二是与各业务部门 Head 能否真正平等对话。

✓ 持续学习与变革创新能力

持续学习不是你学了多少，而在于学习内容能否有效应用到工作实践中，帮助提高效能。当所学的知识与技能可以参与、运用到公司的变革与创新实践中，才能实现真正的自我迭代。

案例片段

百胜中国

◎ HR 愿景：“An Enabler of a Future-ready Yum China”（领跑未来的驱动者）

在企业创新和数字化转型的过程中，如何帮助业务实现和达到未来的目标？如何打造组织的核心战略能力？HR 的价值如何体现？为此，百胜中国确定了 HR 的愿景：An Enabler of a Future-ready YumChina，成为百胜中国领跑未来的驱动者，打造敏捷、创新、高效的组织是驱动企业领跑未来的关键。



敏捷：在数字化时代，敏捷性成为组织生死存亡的关键，尤其是科层制大企业，如果不能快速试错、快速迭代，很容易被新的商业模式或新的技术颠覆。对百胜中国而言，为了灵活支持多元化的业务需求，必须采取微型战作战模式、减少层级并扩大管理幅度、充分授权一线，让听得见炮火的人做决定，把组织从“大”变“小”。

创新：过去三十多年，百胜中国已经成为国内领先的餐饮集团，但企业始终保持创新的勇气，敢于挑战现有的流程和框架，对商业模式、产品、顾客体验、数字化等方面不断尝试新的举措。创新是百胜中国制胜未来的关键能力，也是员工需要打造的关键能力。公司从“培育创新原型——规模化创新方案——敏捷执行创新结果”三个步骤来推动创新，同时鼓励员工“持续学习——勇于打破固有认知——不断升级知识架构”，小步快跑，边做边学，将创新融入日常工作中。通过日常的创新积累，百胜中国得以在市场变化中快速抓住商机，迅速推出解决方案，比如疫情期间率先推出无接触配送服务，在“地摊经济”大环境下快速推出肯德基和必胜客早餐车。



高效：在数字化时代，公司对人才的管理必须从管控转为赋能，才能共同驾驭市场的不确定性。百胜中国致力于通过数字化技术，充分赋能员工并激活他们的创造力，增强组织效能。举个例子，公司正在打造端到端的数字化，让餐厅得以运用人工智能技术，完成销售预测、人员排班和库存管理，餐厅经理可通过智能手表密切监控订单和餐厅的出餐情况。在数字化技术赋能下，餐厅经理能够减少行政事务和重复性的劳作，释放更多管理潜能，专注于餐厅运营、员工培训和顾客服务，而一线员工也能够减少机械性的操作，为顾客提供更有价值的贴心服务，进一步提升餐厅效率。



◎ HR 使命：打造不可复制的核心战略能力

数字化转型的关键不在于数字化，而在于转型。其中，HR 的重要使命，就是通过文化打造、组织架构和流程、人才和领导力，打造组织不可复制的核心战略能力，实现战略意图。

◎ HR 的胜任力: 从执行力转向战略制定能力



在 HR 愿景的引导下, 百胜中国对 HR 的胜任力要求也发生了变化, 并通过 HR College, 传授更多与战略相关的课程:



数字化技术、商业环境趋势、组织诊断等等。

不再被动响应, 而要主动预判。HR 要对未来业务趋势走向进行预判, 才能在业务需求到来之时, 快速响应。如果对于业务和商业环境没有敏感度, 很多工作可能只着眼于眼前, HR 必须要投入时间思考未来才能做到真正地主动敏捷。

从执行力转向战略制定能力。过去 HR 胜任力要求的重要标准是执行力, 包括对法律法规的专业要求。而现在, 公司更重视 HR 的战略制定能力, 因为百胜中国的业务覆盖全国 1400 多个城镇, 不同的市场、顾客群、竞争环境、乃至用工环境, 都需要 HR 高度支持市场总经理, 共同制定人力资源战略。

◆ HR 团队敏捷清单

组织敏捷的场景	Tips
<p>人力资源团队架构的调整</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 人力资源团队从传统模块职能向以项目为主的解决方案发展 (HR Solution) • 人力资源团队在分工明确的情况下有更多的合作 • 引入合作伙伴, 共建敏捷生态 <p>进行人力资源团队变革参考步骤:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Step1: HR 团队精干, 强调高人效和高配置, 配以数字化平台和适时激励 • Step2: 能力重整, 内部培养与外部引进 • Step3: 考核机制敏捷, 如 KPI+OKR
<p>人力资源数字化与流程优化</p>	<p>人力资源数字化与流程更新助力敏捷的阶段:</p> <ul style="list-style-type: none"> • HR 数据定期形成报表, 人力资源与业务定期开会复盘 • 人力资源数据报表对业务实时更新可见, 由业务进行决策 • 颠覆人才管理模式, 通过技能标签化进行灵活的人才管理 <p>人力资源数字化工具颠覆人才管理模式:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 业务在第一现场发挥人力资源效应。 • 人力资源决策更动态实时。人力资源数据界面直接显示在业务领导的工作平台上, 还可以设立人力资源指标的预警, 一旦出现问题, 系统会提出预警。 • 从岗位管理到标签管理。从业务的维度要能看到人、组织, 这一个任务有多少正式组织中的什么人参与其中; 从组织的维度要能看业务和人, 组织里有多少人, 分布在哪些业务上, 哪些事, 哪些项目上; 从人的角度要能看到业务和组织, 作为个人或小群体, 其归属于哪个组织, 哪个项目任务。 • 标签包括: <u>基本信息标签</u>: 相当于人事档案, 如性别、入职时间、学历、专业等; <u>专业技能标签</u>: 此类标签有难度, 不仅仅是什么专业就能打上。企业内部对于技能有自身的标准: 技能是什么, 程度有几级。这可以代表一个员工的技能成长, 这种技能成长意义非常大; <u>特长标签</u>: 指工作技能以外的其他个人擅长项目, 很多特殊场景反而需要这些特长。

组织敏捷的场景	Tips
支持业务部门方式及与业务合作的方式	<ul style="list-style-type: none"> • 对客户了解必须先于 HR 计划的制定。 • 关注价值产出,而不是过程输出。关注的是否是“内部客户”真正所需要的,以始为终地设计方案。 • 各职能之间善于合作,成为 HR 解决方案集成者。因为人力资源的问题从来不是孤立的,比如:招不到人可能是薪酬定位有问题,或候选人没看到今后的发展是什么,甚至候选人不喜欢组织文化。 • 化整为零的小规模作战单元。比如,以前校园招聘,一个部门去十几位。现在校园招聘,计划 8 个城市,派出 8 个小分队,每个小分队去 2 个人。这样既可以同步上线,提高效率,还能够信息共享。 • 通过业务轮岗等方式,身处一线了解业务。 • 通过数字化工具的使用,使得及时信息共享成为可能。 • 设定框架清晰,同时具有弹性的流程制度。 • 为公司战略制定提供方法论支持;确保公司战略可以有组织与人才的支撑。 • 将 HR 办公地点与业务设在一起。帮助 HR 了解“一线战火”,摆脱“说不”的刻板角色。
HR 团队定位及能力要求的迭代	<p>HR Head 应具备能力:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 业务思维:解读商业逻辑、将企业战略转为 HR 策略 HR Head 需要具有业务思维,解读商业逻辑:即目标客户是谁,如何为客户产生价值,如何创造营收;与此同时,要懂得将企业战略意图转化为 HR 策略。 • 组织中的影响力 具体分为在 2 个方面:其一是 HR Head 与 CEO 之间的信任与合作关系,其二是与各业务部门负责人能真正平等对话。 • 持续学习与变革创新能力 持续学习是将学习新鲜内容有效应用到工作实践中,帮助提高效能。当所学的知识与技能可以参与、运用到公司的变革与创新实践中,才能实现真正的自我迭代。 <p>HR 团队应具备的能力:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 不再被动响应,而要主动预判。HR 要对未来业务趋势走向进行预判,才能在业务需求到来之时,快速响应。如果对于业务和商业环境没有敏感度,很多工作可能只着眼于眼前,HR 必须要投入时间思考未来才能真正做到真正地主动敏捷。 • 从执行力转向战略制定能力。过去 HR 胜任力要求的重要标准是执行力,包括对法律法规的专业要求。 • 数据分析能力。 •

附录：

智享会敏捷系列报告：

由于本报告篇幅有限，具体在每一个场景模块（弹性管理、学习发展、领导角色和绩效管理）更具体面临的问题挑战和解决方案，可以参考以下报告。

获取报告请联系：Marketing@hrecchina.org

1. 《灵活用工与弹性工作制》



2. 《第三届移动学习调研报告》



3. 《重新审视学习与发展现状——破除迷思，转化学习成果》



4. 《VUCA 时代领导力转型与发展》



5. 《从传统走向敏捷——2019 智享会绩效管理研究》



案例启示

案例启示

百胜中国：打造敏捷创新，领跑未来的组织



袁耀宗 (Aiken Yuen)

首席人力资源官
百胜中国

业务背景

近几年，互联网、数字化和智能技术的进步给传统餐饮企业带来了巨大的冲击。早在 2014 年之前，百胜中国就开始研究数字化趋势，推动自助点餐、提升外送能力、打造超级 APP，为数字化生态系统打造雏形。

自 1987 年进入中国以来，百胜中国保持着高速的发展，旗下拥有肯德基、必胜客、塔可贝尔等知名品牌。2016 年，百胜中国从 Yum! Brands 分拆出来之后，独立在纽约证券交易所上市。近几年，公司也不断加码中式餐饮市场，同时开辟咖啡市场新赛道。随着新品牌和新业务的不断加入，以及外部环境的快速变化，百胜中国始终坚持以终为始的理念思考发展方向，不断强化核心竞争力：

- 3-5 年后，百胜中国可能会长得什么样？
- 经营环境会变得如何？
- 我们的角色和工作重点又会起什么变化？
- 我们在为未来准备，还是在每天救火？
- 在哪方面我们要做上台阶的改变，来迎接未来？

2018 年，公司制定了**新的愿景**，聚焦打造企业的创新文化和创新能力，并将数字化作为重要的增长引擎，持续领跑餐饮行业。



HR 的价值：

HR 愿景：“An Enabler of a Future-ready Yum China”（领跑未来的驱动者）

在企业创新和数字化转型的过程中，如何帮助业务实现和达到未来的目标？如何打造组织的核心战略能力？HR 的价值如何体现？为此，百胜中国确定了 HR 的愿景：An Enabler of a Future-ready YumChina，成为百胜中国领跑未来的驱动者，打造敏捷、创新、高效的组织是驱动企业领跑未来的关键。



敏捷：在数字化时代，敏捷性成为组织生死存亡的关键，尤其是科层制大企业，如果不能快速试错、快速迭代，很容易被新的商业模式或新的技术颠覆。对百胜中国而言，为了灵活支持多元化的业务需求，必须采取微型作战模式、减少层级并扩大管理幅度、充分授权一线，让听得见炮火的人做决定，把组织从“大”变“小”。

创新：过去三十多年，百胜中国已经成为国内领先的餐饮集团，但企业始终保持创新的勇气，敢于挑战现有的流程和框架，对商业模式、产品、顾客体验、数字化等方面不断尝试新的举措。创新是百胜中国制胜未来的关键能力，也是员工需要打造的关键能力。公司从“培育创新原型——规模化创新方案——敏捷执行创新结果”三个步骤来推动创新，同时鼓励员工“持续学习——勇于打破固有认知——不断升级知识架构”，小步快跑，边做边学，将创新融入日常工作中。通过日常的创新积累，百胜中国得以在市场变化中快速抓住商机，迅速推出解决方案，比如疫情期间率先推出无接触配送服务，在“地摊经济”大环境下快速推出肯德基和必胜客早餐车。

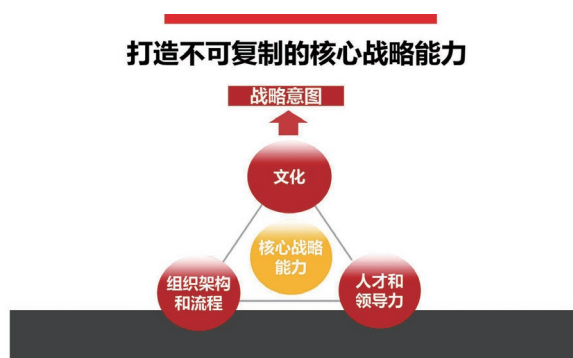


高效：在数字化时代，公司对人才的管理必须从管控转为赋能，才能共同驾驭市场的不确定性。百胜中国致力于通过数字化技术，充分赋能员工并激活他们的创造力，增强组织效能。举个例子，公司正在打造端到端的数字化，让餐厅得以运用人工智能技术，完成销售预测、人员排班和库存管理，餐厅经理可通过智能手表密切监控订单和餐厅的出餐情况。在数字化技术赋能下，餐厅经理能够减少行政事务和重复性的劳作，释放更多管理潜能，专注于餐厅运营、员工培训和顾客服务，而一线员工也能够减少机械性的操作，为顾客提供更有价值的贴心服务，进一步提升餐厅效率。



◎ HR 使命：打造不可复制的核心战略能力

数字化转型的关键不在于数字化，而在于转型。其中，HR 的重要使命，就是通过文化打造、组织架构和流程、人才和领导力，打造组织不可复制的核心战略能力，实现战略意图。



◇ 文化：敏捷创新的文化，驱动数字化转型

在“全球最创新的餐饮先锋”愿景的指引下，百胜中国紧紧围绕数字化趋势，持续升级企业文化、激励员工重燃创始人精神，通过共同的愿景凝聚人心，实现共创共享共赢。

早在 2012 年，百胜中国已经开始为数字化转型做文化意识上的准备。当面临变革的时候，也是企业梳理企业文化的最佳契机。为了使员工充分理解企业的变革，将价值观内化并体现在个人的日常行为中，企业需要根据每年的战略和市场变化，设立特定的文化主题和重点，这样才能引起全体员工对企业文化的关注。

例如：

2013-2014 年，随着数字化发展、外送和消费者行为的变化，餐饮行业面临巨大的变革，因此公司将文化主题定为“新起点，新征程”，意在突出组织改变的决心，鼓励所有员工积极拥抱变革。

2016 年，百胜中国成为独立的上市公司，因此将当年的文化主题定为“Strength to Strength”，意味着我们已经具有非常强大的规模和起点，将在这强大的基础上，建立更强的未来。

2017年，是百胜进入中国第30个年头。在这30年里，产品、服务和员工是我们始终坚持的初心，未来，百胜中国要进无止境，成为“全球最创新的餐饮先锋”！

2019年，伴随着“敏捷创新，攻坚克难”文化主题的推出，百胜中国面对挑战逆势而上，不断推动商业、产品、价值和数字创新！这也再次证明，敏捷创新是百胜中国保持行业领导地位的唯一方法！



企业的文化取决于团队中每一个人的行为。百胜中国强大的文化体系包括为客疯狂、正直诚信、创业创新、互信支持、回馈社会等行为。正是对文化的认同，把我们的团队凝聚在一起，在关键时刻，发挥出巨大的力量。

2020年爆发的疫情，是对公司文化和能力的一场大练兵，当危机出现时，公司平日累积的文化和能力，得到了最大的展现。各个团队快速反应，互相支持，为公司保驾护航：口罩采购、物流保障、餐厅防疫措施升级、员工健康追踪和保险升级、为一线抗疫人员送餐、为顾客推出无接触配送和企业送、并快速培训员工直播带货。



疫情过后，公司也将“复盘、反思、重塑”更有韧性的文化体系，确保当下一次危机到来的时候，有足够的信心抵御它，也有足够的力量转“危”为“机”。

组织结构和流程：

赋能 + 授权，让一线做决策

我们从这次疫情中就看到，给予一线充分的授权是十分重要的，只有让听得见炮火的人拥有决策权，我们才能敏捷地对外部市场变化做出反应，因为一线的伙伴才是最了解顾客的。一线部门可以在授权并充分掌握信息的基础上，及时决策，边行动边调整，敏捷迭代，获得战场上的主动权。

授权的前提是赋能，比如采用按能力分等级授权的模式，循序渐进。通过培训和能力鉴定，证明能力胜任者，即可获得授权。以HR薪酬福利部门为例，从前任何薪资结构调整需要总部审批，现在只要市场经过考核证明有胜任力，总部授予部分调薪的权限。同时，也会定期审核，调整权限。

规模化和灵活性共存

很多企业都在探讨，如何通过前中后台的架构理念，快速响应业务品牌需求。为何中台很重要？中台式的组织模式适合协调规模化和灵活性的矛盾。百胜中国拥有肯德基和必胜客等顾客耳熟能详的品牌，在供应链能力、开发能力、数字化能力和创新能力等方面，拥有无可比拟的优势。同时，公司旗下还有塔可贝尔、小肥羊、东方既白、黄记煌和COFFii & JOY等规模相对较小的品牌。如何将大品牌的经验和优势快速复制给其它品牌，却又能保持小品牌的灵活性？如何让大品牌的项目在1400多个城市实现差异化落地，这都是中台式组织需要思考的问题。

百胜中国拥有一支战略BP队伍，他们直接汇报给品牌部门，如同HR的“前台”。当品牌端有业务需求时，BP在COE专家团队的支持下，快速解决顾客问题。当他们看到品牌有共性的需求后，可转至HR“中台”——共享服务团队，建立可复制的流程和技术，未来可在其他品牌或市场进行规模化应用。

人才：吸引“数字化”人才，打造终身雇佣能力

以人为本，打造“公平、关爱、自豪”的环境

在数字化时代，每个企业都要具备更敏捷的应变能力，制定与时俱进的人才战略，充分激活组织和员工的创新潜能。在百胜中国，我们始终坚持以人为本，为员工打造“公平、关爱、自豪”环境。我们

要培养员工的创新思维与能力，让他们拥有更好的工作体验和发展机会，在变革的时代提升雇佣力，实现自我价值，驱动公司的数字化转型。



维珍集团创始人 Richard Branson 曾说过，“Train people well enough so they can leave. Treat them well enough so they don't want to. 好好培养员工，让他们强大到随时可以离开。好好对待他们，让他们不舍得离开。”

我们认为，对员工真正的培养，就是对可雇佣能力的培养。当 AI 科技开始逐渐替代人工时，我们需要提早为员工做好准备，更好地面对科技为未来职场带来的挑战和机遇。传统的人才培养计划和人才激励模式已经难以适应当前新形势。作为中国杰出雇主，公司要与时俱进地升级培训体系，为员工注入数字化人才所需的能力。

百胜中国“数字化”人才核心能力：

远大的使命感：拥有创业家精神，勇于挑战传统，定义行业新格局

敏捷学习能力：愿意持续学习，勇于打破固有认知，不断升级知识架构

数字化洞察力：善于观察外部趋势，并结合数据分析获取洞察，发掘顾客未被满足的需求

跨界合作能力：愿意打破边界，促进与合作者之间的沟通交流，助力公司打造生态系统

创新迭代能力：勇于创新迭代，追求颠覆性的创新成果

④ 数字化领导力，领跑变革环境

在快速发展的互联网与智能商业环境中，每个人的知识、经验和能力正在加速折旧，这对企业领导力提出了前所未有的高要求。2019年，百胜中国第二届领导力项目正式启航，参与者包括市场总经理和职能部门的主管。半年的课程通过对当下和未来核心能力的打造，帮助下一代领导者加速成长，对企业未来发展方向和战略进行深入的探索和学习。

④ HR 的胜任力：从执行力转向战略制定能力



在 HR 愿景的引导下，百胜中国对 HR 的胜任力要求也发生了变化，并通过 HR College，传授更多与战略相关的课程：数字化技术、商业环境趋势、组织诊断等等。

不再被动响应，而要主动预判。HR 要对未来业务趋势走向进行预判，才能在业务需求到来之时，快速响应。如果对于业务和商业环境没有敏感度，很多工作可能只着眼于眼前，HR 必须要投入时间思考未来才能做到真正地主动敏捷。

从执行力转向战略制定能力。过去 HR 胜任力要求的重要标准是执行力，包括对法律法规的专业要求。而现在，公司更重视 HR 的战略制定能力，因为百胜中国的业务覆盖全国 1400 多个城镇，不同的市场、顾客群、竞争环境、乃至用工环境，都需要 HR 高度支持市场总经理，共同制定人力资源战略。

结尾：随着数字化和人工智能的发展，创新能力将成为每位员工的基本能力。百胜中国始终激励 40 万员工不断创新颠覆，与时俱进地提升可雇佣能力，以更好地面对科技为未来职场带来的挑战和机遇。

案例启示

蒂森克虏伯：赋能一线，敏捷高效



陈敏

首席人力资源官
蒂森克虏伯电梯（中国）

一、HR 助力组织敏捷

赋能一线决策者：维保主管

由于行业风险的限制，蒂森克虏伯在一线维保员工上的赋权有限。由于真正在一线做决策的是维保主管，蒂森克虏伯更重视赋能一线维保主管。主管们几乎都是从一线维保人员晋升上来，他们对工作内容很了解，但往往只理解公司立场。成熟的管理者最大的不同在于能理解别人，管理者的权利是基于其对事物有正确的看法和判断。

蒂森克虏伯需要赋能一线维保主管的是：帮助其进行身份、思维上的转变，真正服务好客户；帮助其从自我出发，最终理解客户、员工的需求，然后在这中间做出恰当的判断和行动；包括让其了解公司已有的资源，以便在实践中直接利用，无需自己从头设计。蒂森克虏伯电梯不鼓励“重新发明轮子”。

组织扁平化：一个月内完成的变革

为何组织扁平化？

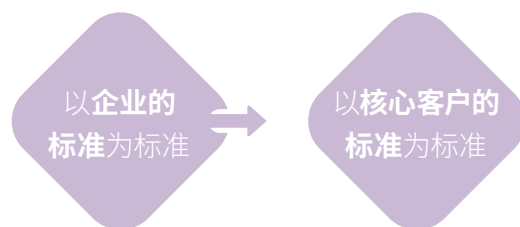
在蒂森克虏伯，部门经理以上人员稳定性过高，公司在职 5 年以上员工到了一定阶段，没有开拓的动力，而不敢犯错、不试错，永远不知道什么是更好的。业务对于组织扁平化的需求比如：取消 VP 级别岗位，区域总经理直接向 CEO 汇报等。在 2019 年，蒂森克虏伯进行了组织扁平化的调整，精简了副总裁、运营 HRD 等岗位。减少汇报层级，激活团队的活力。

如何做扁平化？

1. 首先，进行了人员的轮岗调换。长期在同一岗位，很多人倦怠工作。通过轮换岗位的方式激发工作创新试错的活力。
2. 接着，做区域集中化的改革。先从人力资源开始区域化，接着是安全部门继续区域化（安全部门向分享者汇报），质量部门紧接着完成了区域化。区域化从开始到完成仅仅花费一个月时间。

小团队作战：大型制造业流程组织的敏捷应用

大型制造业的流程组织怎么实现敏捷的小团队作战？



蒂森克虏伯身处传统制造业行业，却有敏捷小团队作战实践，原因在于重视“服务客户”。电梯行业过去是以区域为标准，并没有关注核心客户、战略客户，是以企业自身的标准为标准。

在重视和服务核心大型客户的战略下，蒂森克虏伯成立了 KA 部门（关键客户部门），重视与大型客户合作，并且以客户的标准为标准。大型客户，如万科，在全中国的标准均一致。蒂森克虏伯将在服务大型客户中学到的内容复制更新迭代到企业自身的服务中。

在小团队作战过程中，HR 的助力之处？

成立 KA 部门后，HR 职能需要：

1. 根据 KA 部门的战略，确定人力资源战略
2. 讨论设定部门组织架构和人员配比
3. 理顺新建部门在整个组织中的位置和业务流程
4. 进行 KA 全队人员组建评估
5. 招聘配置内外部有相关 KA 经验的人才
6. 设计相应奖励政策，平衡与大框架之间的差异
7. ...

轻流程化：在框架基础上，富有弹性

人力资源支持系统的制定要迅速，同时体现弹性。以疫情期间为例：通常一台电梯需要 2 个人维修保养，疫情期间要考虑如何在人手不够情况下仍然可以完成，员工做到后一定希望有奖励，当下企业告知员工疫情过去一定会有奖励，并且相应系统能够支持。同时制度很快制定下来：马上参照国家标准，比如一级医护人员 200 元 / 天，虽然员工不一定在病区中，但在医院里面就是一线，享受补贴。

特例审批原则。人力资源的很多制度是过去经验的总结和日新月异的现实世界间是有差异的，以审批晋升政策为例，一个差异点由分公司 HRBP 审批，二个差异点由区域 HRBP 审批，三个差异点才由 CHRO 审批，大大简化了流程，也给予了一线 HRBP 充分的授权。

二、HR 团队自身的敏捷

HR 架构: 强大而人性化的 SSC, 更专业的 HRBP

蒂森克虏伯分公司和区域的 HRBP 没有事务性工作，平时超过一半的工作时间精力在于与员工沟通，理解和挖掘业务痛点问题。从岗位角度，HRBP 有轮岗机制帮助其拓宽视野：总部 HRBP 轮换到制造，工厂 HRBP 轮换到总部。



HRBP 能抽离于事务性工作，与强大而人性化的 SSC 分不开关系。目前 SSC 从入职、考勤到离职，系统化、流程化做得很好。今后接下来发展方向是：AI 技术 + 人性化互动 (human touch)，SSC 不是一个流程机器中心，有很多重要的人性化互动，例如面试第一个电话、发 offer 的通知电话。在标准流程化中，人性化互动不会从体系中消失，反而更加重要。为了更好地让新技术助力流程效率和人性互动，CHO/HRIS/Recruiting Head 等建立了 DHR 微信群，一方面在群中共享与数字化、新技术相关的研究报告，另一方面也会在群中交流数字化的应用，例如像疫情期间的数字报表如何做得更符合时下需求。

从职能角度可以赋权一线

HR 在其中的决策权划分清晰，一定要有框架部分，才能确保可以做弹性的事。如果组织里没有基本的决策权划分，遇到紧急事件时会缺乏快速做决定的人，难以做到敏捷。然而，在一个组织中，不是

谁都可以做决定。**决定需要分层，并满足对应的标准，同时流程需要具备一定的弹性，不能框定太死板。**好比建一个房子主梁主框要求严格，其它结构可以适当使用轻钢之类材质。主框架如何定，弹性到什么程度，这需要思考。

以蒂森克虏伯晋升机制为例：

- 框架制度在于：**一名员工要晋升，有学历、测试、在岗时间、绩效表现要求等几项评估标准，全部都满足要求即可晋升，这是框架部分；
- 弹性部分在于：**若有一项标准例外，第一层 HRBP 即可批复，若有两项例外，区域 HR 负责人即可审批通过。

以日常活动为例：

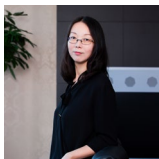
蒂森克虏伯使用了新的供应商，把奶茶店开到公司里。在母亲节组织了活动，如果在朋友圈展示母亲做的最好吃的菜，即可免费在奶茶店领取点心。这一活动策划完全赋权一线，无需汇报至 CHRO。

蒂森克虏伯电梯在六月份开展了全民健身活动，CHRO 仅仅和两名负责企业沟通和文化的员工沟通了大的方向，具体健身比赛方案、奖品和时间周期都是直接由这两名员工主导，不再需要在过程中审批的。

框架是确保公司的运行在一个既定的轨道中，符合公司文化、价值观的需要的硬性部分，弹性部分是确保赋能一线员工，让他们可以在实际的工作中发挥所长，并更好的支持公司敏捷运营和可持续的发展。

案例启示

恒生电子：敏捷管理，在混沌中探索可能性



李燕

人力资源总部总经理
恒生电子

敏捷的概念

谈及敏捷的概念要回归到 VUCA 的环境，敏捷开发、敏捷组织都是为了应对环境的快速变化。不管应用在软件开发还是管理上，均表现为灵敏、快速、便捷、轻量级、快速迭代。

生产管理发展至今，人们不能再从问题本身去解决问题。比如，想生产得更快，不能不断地开发生产线上劳动力的潜能。传统上世纪 5、60 年代工业时代的经典管理理论，更多是把生产资源开发到极致。经过多年的发展，生产资源基本已经发挥到极致。

如果想变革性地提高效率就要有敏捷组织和开发流程，在高于问题的层面解决问题，敏捷可以帮助企业升维地解决问题。

稳定与敏捷的融合

在行业对敏捷需求上，恒生尝试对标同类行业公司——需要严格生产流程管理的大型工程类企业。在大型工程类业务模式下，敏捷不太能应用于全局，可以在局部适用。敏捷开发的工作方式往往运用于创新实验性和开发初期，稳定的大型工程管理则运用于复制产品和扩大生产规模阶段。

大型工程管理需要稳定

恒生电子主营业务是软件工程，一个软件大型的交易系统的架构很复杂、代码工程量非常巨大，需要涉及到不同部门的百余人一起协作。大型的工程比较难以敏捷，因为敏捷本身意味着不确定性，而大型工程需要规避不确定性。大型工程往往需要很多工种协同，统一的规划布局，工作计划的严密管理，才能让多工种协同完成复杂巨大的产品。

创新实验性产品业务呼唤敏捷

这并不意味着企业不需要敏捷，企业需要发展，发展要创新，创新的部分需要敏捷。比如制作一个小型试验性的产品 Demo，是超越和领先了客户需求前所未有的产品。这时需要组织比较灵活，工种可以随时调整，产品可以持续迭代，在很小范围内试用不会造成较大的

损失；现在为止，有很多产品是需要与客户共创，一开始客户有一个需求，恒生会派驻团队到客户现场，与客户共同开发。客户提出需求，团队进行需求分析、设计、架构、开发、实现、最终安装上线，这过程中，客户的需求变化较快，适合使用敏捷的工作方式。

组织扁平化与领导力的转变

恒生电子正在推行组织扁平化。在组织规模不变的情况下，扁平化后一个经理的管理幅度就会增加，随之带来的需求是经理层领导力有待提升。干部盘点恒生电子已经是常规工作，而现在更注重人的能力回归组织本身。恒生电子开始在组织层面做干部盘点，加强组织设计。匹配业务目标，设计组织架构层级和职能单元，设计每一层级的职责。

领导力发生哪些变化？更新领导力模型

2019 年恒生电子更新了领导力模型，由 3 个维度 9 个要素构成。恒生电子用自评 + 他评 360 度（上级、下级、同级）的方式打分，打分依据是领导力模型对应的行为描述，综合打分成绩，最后合计成总分。

恒生领导力模型在以下方面对干部提出了更高的要求：

- ✓ **战略性思维方面。**以往是领导审批或市场有需求，直接执行即可。而现在需要有前瞻性，那么战略性思维、商业洞察便尤为重要。
- ✓ **建立高效团队方面。**以前管理者更多是任务派发，组织团队员工按时完成工作即可；以前团队稳定，多是师带徒，管理团队相对容易。而今天，管理团队快速地拆分、合并，要求管理者能快速建立团队，并把团队效率快速提高。减少在管理团队过程中产生的内耗。

如何应对变化？注重“选”，佐以“育”

在原来的领导力模型上，管理者们都做得很好。但在更新要求后，

目前管理者与新模型要求的领导力之间，差距比较大。很多时候需要选到对的人，而不是培训出一个对的人。这不意味着培训没用，而是要在选人方面着力更多。在恒生电子，以往只要员工技术强，产品理解力强，会与客户沟通，慢慢“学而优则仕”，一步步晋升作为管理者。现在发现要符合新的领导力要求，很多时候需要专业能力外的软实力（特质、潜质和动机）。

在领导力转型方面，恒生电子在实践中注重“选”，同时配以培养项目：1) 倒推一步，恒生电子目前在招聘应届生会投入更多资源，招聘的应届生质量也得到大幅度提升。现在副总裁等高层管理者在校招过程中都要投入更多，参与空中宣讲、校园宣讲、座谈。2) 同时也有技术向管理转型等培养项目，帮助“好苗子”在培养项目的助力下成长起来。3) 在恒生电子的晋级季，部门领导者要花大量时间精力选择探讨晋升为管理者的候选人。

HR 团队自身工作方式

HR 架构及团队成长：HR 内部的兼职轮岗

敏捷关乎抓与放的平衡，何时放何时抓，HR 应该具备判断的能力。在 HR 组织架构上，目前恒生电子仍然是三支柱架构。为了解决三支柱之间因职能划分而带来的天然冲突，我们尽可能让每位 HR 承担更多职责、做更多岗位，在实践中拓展视野和工作边界。

基于以上两方面的原因，恒生电子采用兼职和轮岗的方式，帮助在不同位子上的 HR 换位思考，促进合作。在完成足够难、足够多的工作量之后 HR 就会成长起来。一位 HR 可能同时在几件事上推进，通过兼职轮岗的方式打开视角提升能力。这也在时间管理和团队合作沟通上提出了更高的要求。

支持业务方式：与业务共创的 CPC 会议

在恒生电子有一个名为 CPC (Culture/Performance/Compensation) 的缩写，意为文化 / 绩效 / 激励) 的小组，小组成员为业务负责人及 HR。通过 CPC 会议，业务部门深度参与人力资源政策的共创。

首先，HR 先调研设计，设计完成后在 CPC 会议上与业务部门负责人一起共创，听取建议再修改。确保最终的 HR 政策与业务部门负责人达成共识，在政策执行时也会得到更好的理解和贯彻。

工具应用：数字化系统的使用

人力资源的数字化有很多数据可以沉淀下来，数据沉淀多了，就会形成大数据，支持 BI 决策。以招聘面试为例，通过记录和分析面试行为和面试结果（如，今年面试的人数，成功录用的人数，新员工入职后业绩如何，是否得到晋升或好评。）就可以判断的其面试能力，用以考核面试官。

案例启示

泰莱文旅集团：敏捷作战小分队形式的组织实践



何星耀

前上海泰莱文旅投资控股集团VP&CHO
现任上海酷经新能源科技有限公司执行副总裁

一、企业背景

泰莱文旅集团旗下业务主要涉及医疗、文旅、互联网科技，是新经济业务。员工人数超过四千，平均年龄为 27 岁半。面对业务的发展、员工群体变化，传统的组织形式是面临很大挑战。因此在泰莱集团，从董事长开始自上而下，强调营造敏捷响应的氛围，向解放军、海豹突击队学习，强调小规模作战的灵活性。

环境的快速变化，黑天鹅事件的常态化，产品的不断升级，来自竞争对手的压力，倒逼企业打造敏捷的组织形式，HR 以更敏捷方式运作。从 2017 年开始，泰莱文旅目标塑造以快速反应为特征的组织形式、打造幸福组织。趁此次疫情，泰莱文旅在内部分享了 New VUCA 理念，即建立“有价值”（Valuable）、“坚持不懈”（Unremitting）、“合作”（Cooperative）、“敏捷和迭代”（Agility）的组织。

面向泰莱文旅的整个组织，面向人力资源，提出了三大要求：1、快速反应；2、坚决执行；3、持续创新。在以上要求下，泰莱文旅进行了一系列调整：（1）推动组织的变革，在集团层面推行合伙人制，改变员工形态；（2）减少层级，组织扁平化；（3）激励机制设计上，推行员工持股计划、项目跟投与分红制相结合的方式；（4）同时，数字化运维、及时奖励、明确目标跟进，均是组织敏捷的前提。

二、HR 如何促进组织敏捷

HR 如何帮助组织扁平化？

组织扁平化

泰莱文旅面向未来、市场、业务、客户，发起快速反应组织变革，推行组织层级扁平化，在总部层级撤销 V 层级（VP,SVP），只设一层 C-level。

打造倒三角形的组织形态，提出“眼睛决定一切”的口号。泰莱文旅强调快速反应，在应对变化时能快速决策，出现问题时，有人员能快速“顶上”。在设计组织架构时，匹配相应的组织架构、

人员和责权利，能支持快速反应决策，所以公司在一线有很多年轻的一把手干部，90 后居多。

HR 助力组织扁平化

在组织扁平化初期，阻力很大。组织扁平化会直接影响一部分中高层管理者，虽然薪资不变，但在权力上降了一级，有的降了一级甚至就没有审批权限了。在整个组织扁平化过程中，泰莱文旅进行了以下几步行动：

- 1. 高层的沟通和共识达成。**组织扁平化是顶层设计的“一把手工程”，以董事长、CEO 为核心的 5-6 个人决策团队成立合伙人委员会，达成高度共识以及坚定决心。这是组织扁平化成功的前提条件。
- 2. 设计整体、全盘、系统的体系架构设计。**（1）**设定详尽的工作计划和时间推进表，设定优先顺序。**业务部门分三类：主力赢利类、亏损类、扶持类的在探索业务模式中的业务部门。泰莱文旅先从主力赢利的医疗医院事业部开始扁平化去层级降成本，从高处打，其它业务部门就能更顺利地继续推进；（2）**有针对性的专业方案支持。**专业方案设计建立在前期调研诊断痛点基础上。以医疗事业部为例，虽赢利状况好，但依然有提升空间。HR 通过“人效比”指标和同行业进行对标，在层级、响应速度等方面清点出痛点，再推进专属的集团整体的针对性方案。（3）**跨部门沟通，**与子公司总裁的沟通提前进行组织变革沟通，尤其需要重视与助力赢利部门总裁的沟通。
- 3. 成立专项工作组。**工作组成员由人力资源、销售、监察、财务、业务、法务和子公司总裁组成。工作组组长由 CEO 担任，执行组长 CHO 担任，副组长由几个业务部门负责人担任。成员要多样化，不能仅是 HR，否则项目难以推动。
- 4. 配套的激励机制。**组织扁平化后，中层管理者转变为普通战士。（1）**适时推出企业大学，**将中层管理者任命为“教授”，不仅是荣誉，是内部优秀讲师，是文化先锋。（2）

同时，还有**合伙人激励、高管激励、股权激励**，凡是能快速响应组织变革，帮助业务发展的行为，都优先考虑纳入股权激励计划中。（3）**设立 CHO 接待日**，对于变革有不清楚的员工，主动接待。（4）**共创团建**，通过三天三夜的会议，破解认知差异，化解牢骚不解，达到目标一致。

◎ HR 如何促进跨部门合作？和更快速地迭代复盘？

组织扁平化后，跨部门的合作沟通的重要性更为凸显，泰莱集团认为在跨部门的合作沟通中，除了强有力的领导者非常重要以外，功夫更在平时，跨部门跨职能沟通更要花心思，主要通过以下形式进行：

1. **季度民主生活会**。开完季度工作总结会议后，当晚或第二天即开展“民主生活会”。参加季度会议的人员都是公司的中高管人员，集团管理层、部门总监、业务总裁们，“民主生活会”的内容主要围绕批评与自我批评、表扬与自我表扬，对事不对人，保证沟通的通畅进行，让所有人卸下盔甲，放下成见，着眼于事情和未来。
2. **月度 CEO 联席会议**。总部的 CEO 联席会议中，各部门的汇报模板中有四个是必讲内容，每次开会考核：部门做得好、做得不好地方，跨部门做得好、做得不好的地方。以上四项采取 100 分考核制，每项各占 25%。
3. **轮值主持模式**。主持不仅是简单通知开会，还需在开会之前收集会议使用的报告，这过程中也涉及到沟通。通过月度、季度会议的轮值主持，促进流程制度的良性循环，打破部门墙。
4. **戴红花评选活动**。每个季度会议采用图钉“戴红花”的方式进行评选出最受欢迎的和需要改进的业务板块和公司员工。
5. **集团高管层“共创会”团建**。以企业文化建设为主，比如去千岛湖、莫干山三天两夜的团建。在“共创会”中有两个项目：民主生活会、高管的复盘和思考。

◎ HR 如何帮助企业数字化转型？

✓ 敏捷与数字化

减少劳动力数量，实现扁平化指挥。上线 ERP 系统，把生产流程全部可视化、可追踪。这是数字中台的概念，订单系统、叫号系统、人力资源系统等集成在数字中台上。上了系统后一定程度降低劳动力数量，同时实现扁平化指挥，提高效率降低成本。

数字化支持资源权限的再分配。数字化是把以前的很多日常工作线上化，本质是资源的重新分配，尤其是权限的重新分配。例如 1：上线系统后，实现分层分级的授权审批。不是什么都到分管领导那里了，有的到财务 Head 结束流程，有的到采购

Head 结束流程。只有重大的决策流程，直接到 CEO 处。例如 2：每个季度的会议，以往常有老总因为忙不参与，使用视频会议系统后，管理实现了即时化，还有在线文档的多人同步编辑、浏览，实现信息不延迟。数字化实现了资源再分配后，所有信息都集中在管理者眼前，同时权限分工合理，业务运营变得更流畅，经营效率得到提高。

✓ 数字化转型的推行

树立标杆，由点及面：在推行数字化过程中，首先在某个业务平台进行试点实验，先树立标杆，再推行到其他业务平台上系统，进行数字化变革。

分三层进行数字化的沟通培训：

1. 第一层是针对管理者的培训，向数字化运营、智能生产管理先进的企业参观学习经验，包括如何进行数字化思维建立转变、如何上系统，进行数字化运营。泰莱集团认为首先要实现领导的意识上的数字化，大脑先数字化，系统机器上数字化才能协同起来。
2. 第二层是思维培训。为什么要做这件事情，不做的后果是什么，做了以后能实现什么，我们的目标在哪里，我们实现的路径是什么等等阐述清楚。
3. 第三层是使用操作的方式方法上的培训，应知应会培训，帮助员工解决实际操作中产生的问题。

◎ 三、HR 团队自身如何敏捷工作

◎ HR 架构与战略调整：

✓ Step1：HR 团队精干，强调高人效和高配置，配以数字化平台和适时激励

传统六大职能的人力资源架构，容易出现本位主义。现在在**打造微前端架构，从大架构上是 3+1 模式：三支柱加一个企业大学，现在已经初具雏形，战斗力也在增强**。随着架构的调整，部门形式在改变，人员编制更精简，目前人力资源中心、企业大学、廉正监察审计中心和法务部，加在一起不到 40 个人。总部人员减少，更多人员深入一线。与之相匹配的是，数字化平台的信息手段与更高更适时的激励，包括上市公司的股权激励和荣誉激励。

在微前端架构和人员精干状态下，反应更快，效率更高。以团队精干并不意味着裁员，仅是委员会带来对抗以及消极怠工。**人员精干是一套组合拳的系统工程**：有人升迁、有人平调、有人降职、有人加薪、有人降薪、有人退出。比如，有人平调到投资部、医院等其它事业部；有人根据评估，不符合要求就从总监级别降至经理级别；同时有人升职加薪；真正退出的人并不多，对于辞

职离开公司的人，公司为其推荐工作，还有赔偿金作为补偿。在有了基本决策后，再内部公开讨论项目推行，员工基本都接受。

✓ Step2: 能力重整，内部培养与外部引进

企业面向全公司和 HR 有三大要求：1、快速反应 2、坚决执行 3、持续创新。在一系列的人员精干调整后，除了从外部引进新同事以外，根据原有同事的不足进行一系列的培训：

1. **开展全员读书行动计划。**书单包括《赋能》、《艰难一日》、《坚不可摧》、《没有不可能完成的任务》、《如何打造高效协同的团队》、《像解放军学习》等。阅读后开展内部分享会，分享从思维认知上的转变。
2. **跑步计划。**跑步是泰莱集团的传统文化，分为 3km, 5km, 10km, 在跑步中领会工作中的困境以及部门协作的障碍。
3. **组织拉练和领导力培训。**在新疆吐鲁番走 30 公里戈壁。泰莱集团一直认为形式与内容一样重要。只有在形式上、思维上达成一致，才能在行动上达成一致。拉练完成后再进行领导力培训。

✓ Step3: 考核机制敏捷：KPI+OKR

在考核机制上，通过 KPI+OKR 的方式，兼有硬性和软性的指标，KPI 是必达指标，OKR 是鼓励完成指标，是增量增收加分部分。通过 KPI 和 OKR 完成项目数量的调整，更敏捷地根据情况调整目标。

以疫情期间为例，原本 8 个或 10 个 KPI 的目标进行了精简，并且在考核权重上精简，拉长考核周期。第一季度的考核重点均在团队稳定、企业文化建设上。第二季度开始正式发力。在疫情爆发后，所有 HR 和劳动律师都表现得非常快速敏捷。

◎ HR 团队的工作方式：

✓ 敏捷支持业务的方式：以疫情场景为例

第一，**积极与老板沟通，争取资源，达成共识，获得授权。**在疫情突发状况下，积极与老板沟通：首先稳住团队，尤其是核心团队；核心业务不能受损；2020 年考核经营目标要有所调整；面对全员，KPI 与 OKR 的指标在疫情下需要精简。与老板达成共识后，往下的执行会更容易得到支持落地。

第二，**关怀员工，及时沟通，促使员工积极应对。**尤其在危机之下，高层管理者对员工的关怀比考核更重要。在与老板沟通获得认可后，向全员发了一封邮件：不管遇到多大困难，坚决不裁员，不降员工工资。邮件短短几行字，给员工吃了定心丸，比任何强心针都更有效果。要来实际的，不要虚无画饼。关键时刻，公司管理层要把责任重担扛起来。

第三，**考核机制的调整与推进。**公司有担当，员工有交付。

完成目标 KPI，同时有 OKR 引导。同时，企业对于经营目标以及员工的 KPI 和 OKR 指标进行了调整，引导员工敏捷应对。坚持倡导员工不是做了什么，而是做成了什么，交付了什么。

第四，**授权总监，授权一线，减少干预。**只要符合三个“有利于原则”：有利于公司利益、有利于工作推进和解决、有利于企业文化维护，只要没提出反对，均可去执行；逐级安排工作任务，跨级了解情况，但基本不会跨级发言干扰。

✓ 提高对市场环境认知，快速应对变化

对于 HR 而言，**环境变化在加快，而有些不变是永恒的，需要提高对市场环境 / 危机的认知，认知清楚才能决策得快准狠。**以疫情为例，国家人社部和财政部早就发文，支持中小微企业发展的各类优抚政策，上线在线培训可以申请补贴。快速反应小分队（即企业大学团队）自发地在收集资料准备专题课件，内部讲师录播课程，在小鹅通平台上线了很多适时的对路的课程，防疫专题、领导力专题、职业技能专题。

✓ 打破模块壁垒，随机组合协作

泰莱集团的 HR 团队，在明确彼此工作界面以及权力的边界的前提下，强调一专多能，打破组织部门壁垒，随时能随机组合在一起协作，就像海陆空部队协调联合作战。

在疫情中，把企业大学、法律监察、法务、OD 随机派出组了小分队，在线上培训，出台各种政策，收集员工健康情况。COE、企业大学、法务专门成立了疫情防护期间心理疏导小组，稳定员工情绪，进行心理辅导。

✓ 化整为零的小规模作战单元

强调从集中化总部集团变成小规模的小分队的作战单元，化整为零。以前校园招聘，一个部门去十几位。现在校园招聘，计划 8 个城市，派出 8 个小分队，每个小分队去 2 个人。这样既可以同步上线，提高效率，还能够信息共享。组织也要根据环境的变化和变迁，应对不确定性调整组织的方式。

泰莱集团人力资源团队有严密的组织关系，执勤人员，和后勤支持，同时，会逐层传达，始终有根“绳子”牵引整个团队目标一致协同工作。

案例启示 天合光能：用敏捷实践支持公司转型升级



邵阳

首席人力资源官兼共享平台负责人
天合光能

敏捷的起源

2001年敏捷开发由软件工程师发起，起因是传统写软件的方式不再有效：花了很长时间写出的软件，却不能满足客户的期望，又要回过头重写。在那时，繁重的瀑布式规划是管理项目的方式。

客户的需求变得越来越快，但是软件开发过程中，真正客户价值需求却没有被及时地传递给开发团队。软件工程师们认为要进行根本性改变，于是提出了敏捷宣言。

敏捷宣言的四个核心价值观是：

1. 个体和互动高于流程和工具
2. 工作的软件高于详尽的文档
3. 客户合作高于合同谈判
4. 响应变化高于遵循计划

中国的商业环境多变，企业有时不喜固化的流程制度，想用“敏捷”打破一些固化的内容。但若依旧是层级官僚式的组织文化，不重视个体和互动的价值，最终还是东施效颦。

从工业化社会过渡到数字化社会，工业化时代是一个“生产线”，而现在是软件“开发交付”，这是根本性的思维改变。通过敏捷理念和方法论进行数字化时代生产线的管理变革，从根本上思考：如何组织这些人力资源，做出能够交付的产品。创造价值，将客户当成真正的合作伙伴，并强调团队之间更多互动交流，而不仅仅是跟进流程。

无论是团队之间的关系，还是与客户之间的关系，IT行业提出的敏捷宣言是基于对人性的洞察和现代人的期望，对人才的组织方法的变化。这些内容同样可以用在数字化时代的组织的工业化生产上。这是为何IT领域的方法论能够延展成为组织管理领域方法论的原因。

敏捷理念在组织中特性体现

VUCA环境与激烈的市场竞争，是中国企业共同面临的挑战。在天合光能，为了应对挑战，目前敏捷的核心方法论已经在公司的HR团队和IT团队中有一定的实践。

1) 明确客户故事，让团队了解用户需求以及为客户提供价值。2) 团队深度参与，团队聚焦于更小的项目切分，而不是一次性规划一个很完整繁重的项目。3) 频繁沟通持续地迭代。这些都是组织中殊途同归的敏捷方法论。

客户故事：从自身效能，到客户价值

就制造业公司而言，以往研发和产品往往都是从自身角度出发，期待转化效率最高，而不是从客户角度来看设计什么产品。

在参与和研究公司战略品牌过程中，发现真正成功的企业，都是从客户价值的视角讲故事：客户是谁，使用了什么产品和解决方案，最后为客户带来什么价值。新能源行业的客户价值是：长期低成本可靠的能源供应（LCOE）。在行业里面做得最好的公司都是从客户价值角度来讲解决方案。

敏捷的方法论（AGILE）中，IT团队会将接下来两周待办任务的客户价值沟通清晰，并将其量化，描述出清晰的客户故事。这个方法论对于其他职能的工作也很有指导意义。以往，职能部门的同事经常会以自身职能视角，评估过去一段时间的工作并满足于自己的专业度和成就。但这还不够，更重要的是看到我们为客户创造了什么价值，解决了什么痛点。对HR团队而言，即为公司、员工创造了什么价值。天合光能是一家强调客户价值的公司，在我们的核心价值观中，成就客户是天合光能的核心价值观中第一位。

项目型组织：传统稳态组织下的适当补充

在传统大型组织中，往往是交付一个整体的解决方案，并且分工明确，研发做完交给产品，产品管理完成后给销售，销售再发布产品，售后提供技术支持服务客户。出现问题要一环环向上找，这样会导致对客户的需求反响很慢。

在天合光能，我们在过去两年开始大力推进跨部门的项目型组织，作为原有的功能型组织的一个重要补充。在基础业务方面，继续保持大规模制造的稳态的组织，但针对越来越复杂的客户需求和重要项目，组建跨部门项目型组织来满足快速交付，协同作战的要求，作为传统组织模式的重要补充。

● 赋能服务型领导

敏捷团队需要的是赋能服务型的领导，整个项目由团队一起制定，领导的角色是在每天的“站会”（每日短时间团队会议）了解有什么挑战，并协调沟通、赋能团队，而不是为每个人布置任务。在项目初期每个人的职责各司其职，而不是听从领导的指令。这对于过去习惯于通过命令和布置任务的方式来带领团队的许多管理者是一个比较难的转变。许多帮助企业实施敏捷转型的咨询顾问都提到，敏捷转型中难度最大的是这一领导角色的转变，从命令式转为赋能和促进团队协同，自我解决问题的模式。

● 敏捷实践：更短的项目周期，更频繁的团队沟通

现在很多企业都是规划期1年，分解为年度计划和季度计划，如果季度计划没完成，下个季度继续完成。IT的项目很容易会出现超期、超预算，最后客户还不满意的情况。而在敏捷实践中，一个重要的特点是更短的项目周期，一般以2周为项目周期以及经过讨论和确认的清晰的待办清单。

这种实践也在天合进行了实施，在诸多的IT项目中，以及一些关键跨部门项目中，会设置不超过3个月的关键项目周期。同时每个项目会制定非常明确的项目目标和待办事项，加上及时的任务跟踪，频繁的团队沟通和高效协作，确保了项目的有效推进。

● 数字化重塑：组织敏捷的推手

敏捷中一项重要的保障是动态的可视化的管理。比如在敏捷的燃尽图中列出这两周我要做100个点的项目，今天完成10点就降到90点，这种可视化就能让所有团队成员对于进展一目了然。

天合在5年前就开始了公司的数字化转型之旅，通过公司大数据平台建设，达到了经营数据的数字化和可视化动态管理，为公司的经营决策提供了重要的数据依据。同时公司也通过数字化转型深化客户关系，重塑内部管理与流程，达到降本增效的目标。在员工赋能方面，公司的人力资源数字化已经进行了将近10年，把人力资源的各个主要模块都进行了数字化赋能与提升，从招聘，培训，绩效管理，人才发展，员工激励，文化落地各方面，进行了线上和线下的有效融合。这些数字化转型的工作，也为公司有效管理全球员工，根据业界最佳实践不断迭代经营管理方法做出了重要的贡献。

◇ HR 如何更好助力业务

● 为公司战略制定提供方法论支持；确保公司战略可以有组织与人才的支撑

在公司战略制定中，天合人力资源部提供了重要的方法论的支撑。引进了IBM、华为的业务领先模型作为公司战略制定的方法论，这个方法论有效的覆盖了从战略规划与战略执行都给与了高度的重视，并给出了明确的战略制定的方法和步骤。同时，HR团队也在战略制定过程中通过培训和工作坊的方式，提升关键团队战略思考和制定的技能，使得公司的战略规划质量更高。

在公司战略规划制定后，战略落地的关键是组织和人才以及文化的支撑，天合人力资源团队是战略执行方面的关键参与者。每个战略小组都有HR团队成员，确保对于战略实施所需要的组织人才需求和差距有清晰的了解，并根据这些差距来指导组织能力建设和人才发展。

HR 需要了解组织模式的演变和组织变革的方法：

1. 工业化时代，信息化时代和数字化时代不只是技术创新的演进，相应的组织模式也在不断的演进。目前许多人力资源组织理论还是基于工业化时代的组织管理模式，我们需要与时俱进，了解数字化时代的管理模式，并根据公司的发展战略，不断引进新的组织方法论，以适应时代的发展。
2. 就像生产线是工业化时代的特征，大规模敏捷是数字化时代的工作方式，如果公司数字化程度越来越高，HR团队需要学习熟悉这些数字化时代的组织和工作方式的变化，并把如项目型、敏捷型的组织实践引入公司。同事在引进和落地过程中要务实，根据公司业务需求确定最佳的组织方式。
3. HR本身的工作可以通过敏捷方法论进行重塑，通过敏捷项目的实施，完成关键HR项目，锻炼HR团队应用敏捷方法论的能力，并把敏捷方法论和理念引入公司。

● 与业务合作

HR团队需要深入了解公司不同业务板块所需要的成功人才的关键岗位和技能要求，不要被原有的经验所束缚。同时要了解行业，有效对标，积极的学习业界成功企业的人才管理实践。在这个过程中，HR要以开放的心态了解业务需求和想法，根据业务特点，制定相应的人力资源政策和措施，从人才选拔发展，薪资激励措施都制定能够帮助业务成功的解决方案。为了加强HR对业务的了解，天合也在鼓励更多的人力资源团队深入一线，轮岗到业务前线，这样才可以深入了解业务动态，获得业务视角。不只是HRBP，也包括HR COE功能的同事都需要有不同岗位的轮岗经验。这样会构建一个真正了解业务，有着综合能力和视角的高素质HR团队。

● 构建强大的HR平台

在HR数字化转型中，天合光能把许多HR COE的流程和专业

能力固化在 HR 平台和工具中，这样可以保证 HR 专家的能力可以固化在公司的管理体系中，并能够为所有 HR 同事赋能，能够持续迭代，同时使 HR 流程可以更加高效。通过使用这些平台和工具，HRBP 能够专注在为业务赋能，解决业务发展需要的组织，人才问题上。

案例启示

缘泰石油：敏捷无处不在



李茹

CHO
缘泰石油

传统型组织与敏捷型组织

如果我们对组织进行简单的划分，可以分为传统型组织和反应快速的敏捷型组织。

如果形象地描述：

1. 传统型组织像咬合精密的齿轮，流程清晰，按部就班，强调统一、规则与控制，当然它的问题是比较僵化。
2. 敏捷型组织就像一个球队，教练在上场前有很多准备与布局，但比赛开始就不能过于教条，需要根据场上局势和对手的变化临场发挥。

敏捷型组织的核心在于“自主”，需要高度对组织成员赋能，每个个体都有明确的使命和目标，并能够明确各自的权利、责任与组织间的协同合作。

当然我们不是一提敏捷，就一窝蜂地去建立和推行敏捷型组织，敏捷型组织是有一定适用性的。比如创新型的企业，在业务尚不清晰的情况下，需要先“跑”起来，组织需要相对灵活，待慢慢成熟后再形成规则。

互联网因为其技术迭代和行业变迁非常快，因此制定计划往往都是以月或1年为周期。而传统的制造业因其技术、设备更新相对较慢，所以通常以5年或10年作为演变的周期。但是，不能因为行业特性而影响建立快速响应、快速应对的思维模式。

敏捷是一套综合管理

传统行业，例如能源、医药等行业更需要敏捷的思路、意识和行为。不能因为行业规则而限制自身的发展。其实敏捷在基础性行业、制造业还是有很多应用的空间。缘泰石油在成立10年之际，希望在意识和管理体系更上一个台阶，让企业发展更加长久、更加快速。

因此，我们聘请当时IBM管理体系导入华为的总负责作为项目顾

问，希望能够学习华为的经验，结合自身的特点搭建一套符合缘泰的管理体系。而敏捷如果要做到统合综效，一定是从最高领导层到每个部门、每个员工的全盘思考，将敏捷的思维概念贯穿在企业管理的方方面面，例如意识文化、组织、管理体系、数字化和智能化技术等，才能做到快速反应和持续创新。

缘泰石油正在进行组织变革，使其适应不同业务单元的要求，达到快速响应的目的。比如，加油站业务是新成立的业务板块，“智慧加油”有很多新技术的应用，总部对于该业务板块的组织架构并非强制，而是把权力下放，让其具有更大的发挥空间。

业务数字化转型，员工的再赋能

最近缘泰石油正在思考和研究如何使用数字化、AI智能等技术运用于企业管理。2018年普华永道发布的一份数据报告显示，未来三年61%的公司高管计划在财务领域采用RPA技术，并且这些高管期望实施数字化劳动力的其它热门领域还包括销售、税务、人力资源和客户服务。麦肯锡的数据则表示，AI可以自动化多达45%或更多的特定工作。已经有越来越多的企业开始采用RPA，把流程和知识固化，一些需要高度重复、并且有固定模式的工作会被机器人取代，员工将专注于更高级别、更有价值、更有想象力的工作。

RPA特别适合繁琐、简单、重复性工作：一方面它的工作产出更稳定、不易出错，还可以不间断地工作；另一方面，它可以把人从简单、重复的性的劳动中解放出来，做更高端、更有价值、更灵活创新的工作。RPA在制造业领域应用颇为广泛，适用于每个流程和环节。通过机器人和机器传输可以代替很多岗位，比如财务、审计、人力资源基础工作、IT、日常采购等。

作为人力资源从业者，在面临新技术时，我们要考虑以下责任：

1. 研究“人”真正的价值应该发挥在哪里；
2. 及早帮助员工提升其应有技能；
3. 为员工提供数字化、智能化转变的前瞻性信息。

缘泰石油正在逐步研究和尝试很多新鲜事物和管理手段，并将其理念在企业管理中不断地推行。这种“做中学”的效果非常明显，现在很多员工已经不断地参与到数字化、智能工厂的建设中，不断地与时俱进，跟上时代的步伐。

HR 团队的敏捷性

缘泰石油正在推行“平台型组织”，现在公司是三级集团公司架构，即：总部、集团公司和集团公司下面的分子公司。

当时搭建的组织模型是橄榄型，即：“两头尖，中间大”。之所以这么设置是基于以下原因：

1. 轻总部原则：总部的职责是制定宏观政策。如果 COE 专家集中在总部，专家顾问难以快速了解一线的业务情况。因此缘泰石油现在将部分 COE 职能下沉，以快速解决下级集团公司的实际问题。
2. 中间的集团公司是最重要、也是最夯实的部分，它必须有能力承接总部统一制定的政策，同时快速地把三级公司反馈的问题进行集中。同时二级集团公司可以区域性制定当地政策，各三级子公司也有自己的专业团队。
3. 最下面“尖”不是数量小，而是 BP 的群体小。他们分散在各个三级公司中，直接参与和支持一线业务需要。

在这次疫情中，缘泰石油依靠敏捷思维进行快速应对，快速响应，快速变化，并将管理权限上移。总部每天在解读国家和地方性政策，统一制定公司内部政策。下级集团或子公司更多地参与讨论，并执行总部下达的各项命令。

HR 团队的能力要求

组织需要打破边界，对于人力资源从业者来说也不能固步自封，只将重心放在日常的人力资源管理领域。我们只有对业务有了充分的了解，同时能够运用先进的数字化、智能化手段，才能支持敏捷型组织快速灵活的反应。

另外，共享服务中心（SSC）未来要承担更多责任，发挥更大作用。一直以来 SSC 运营的是非常基础的人力资源管理工作。今后的趋势是 SSC 会越来越复杂，以数据分析为前提，建立统计分析模型，对趋势进行分析和预测。



曾力

行业专家
前中兴通讯人力资源负责人

◆ 数字化工具帮助业务进行人力资源决策

◎ 人力资源的职责与工作现实矛盾

人力资源职能定位包括管理职能和服务职能两部分。管理职能是人力资源基于自身专业在内部实施管理：建立专业体系，使得公司的组织和职能健全，并按照应有的规范与要求运行；服务职能是通过专业知识与手段，为组织运行、企业经营提供支撑和服务。

在以上两个职能定位，人力资源和其它部门之间存在两个天然矛盾：1) HR 几乎不直接介入业务，即在主业务流程中没有 HR 的参与。即便在招人用人上，HR 的角色在于做资源调配。2) HR 每天面对的主要是“人”，而“人”的变数很大，每个人在不同阶段、不同时期，甚至每一天，都不一样。用同一套体系很难管理变数这么大的场景。

在传统的管理系统下，很难找到克服以上两大矛盾的解决方案。

◎ 从数字化工具切入敏捷

在 2016 年初，中兴通讯在人力资源体系上尝试做敏捷管理变革，成立了项目组。基于中兴通讯公司的基因，找到了切入点——从工具开始。因为从思想教育开始，变革速度会慢很多。

工具是生产力，管理思想是生产关系。如果没有生产力进步，仅谈生产关系，仅谈组织管理思想变革，缺乏生产力支撑，可能达不到效果。因此开始研究敏捷在 HR 领域敏捷的工具。后来，中兴通讯引入人力资源敏捷工具，成立了 E-HR 项目组。最终，工具的应用为 HR 与业务之间、HR 与其它所有部门之间的天然矛盾带来了突破。

◎ 数字化工具对现实矛盾带来突破

在 HR 敏捷工具里，把本来就应由业务部门参与决策的人力资源工作，直接交由其进行决策。

1. **业务在第一现场发挥人力资源效应。**人力资源大部分工作应该由业务领导进行决策，HR 在其中提供的是专业支持。

例如，用谁不用谁，谁发展谁不发展。决策权不在人力资源手上，业务领导才是真正的决策人。业务领导的决策需要依靠人力资源专业支撑，传统工作方法会使得人力资源的支撑不到位。在使用敏捷工具后，真正的调配人力资源和发挥人力资源效能的是业务领导，HR 在其中起到专业的支撑作用。当业务“变成人力资源”的时候，人力资源自然就敏捷了。平台和工具，为组织模式、人力资源的运作模式都带来了变化。

2. **人力资源决策更动态实时。**以往，由 HR 输出人力资源报表和分析，做报告和沟通，统计人才现状是什么，在哪里可能会有问题，哪些是应该做的。一般一个季度或半年做一次报表，比较频繁的每月做一次。引入工具后，人力资源数据界面直接显示在业务领导的工作平台上，企业领导可以选择关注的数据进行数据报表的定制；还可以设立人力资源指标的预警，平时可以不看，一旦出现问题，比如：员工要提出离职，员工的绩效出现问题，部门个人行为出现问题，人员劳动效率出现问题等，系统会提出报警。具体指标业务可以根据自己的需求设定。

◆ 从“岗位管理”到“标签管理”

◎ 基于岗位管理产生的问题

敏捷管理，是人力资源未来的发展方向。目前，人力资源各模块的运作逻辑基本都是以岗位作为最大抓手。在企业中，能从数据上看到的统计往往都是以正式组织为单位。正式组织仅仅做的是“户口”，但是从来不能解决任务和项目。任务和项目基本都是非正式组织在推动。

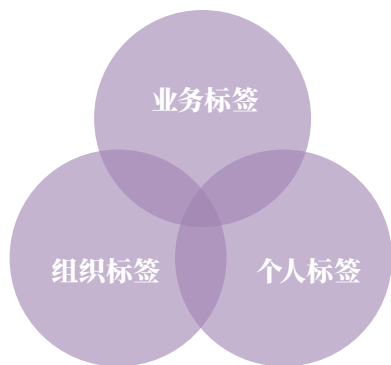
那么，当问及整个组织有多少资源配置在推动一个项目时，鲜少有企业能精准回答。这一数据很难从当前的人力资源报表和配置分析得出。因为有些是“半个人”，有些是临时的人。比如，销售主动卖和非主动卖产品，市场营销策划花费的时间精力，很难统计清楚。

◎ 人力资源的重新梳理——人才标签管理

将这一数据(有多少资源投入在推动一个项目上)说清楚,非常有意义。如果从产品维度,把公司资源重新理一遍,就能发现资源配置合理与否,能有哪些改进。能极大促进新的布局 and 新的资源投入。除了产品维度,还有很多维度,比如客户维度:公司有多少资源为一个大客户服务,要有理有据。

在敏捷开发中,岗位概念在淡化,真正发挥作用的是技能和时间。中兴通讯开始把岗位管理破除,将“基于人才标签的管理”作为人力资源管理的新抓手。标签管理要真正落实促进人力资源的敏捷运作,一定要让人与业务与场景密切结合,并且这种密切结合靠的是数据能打通的体系。

人力资源敏捷的基础工作,需要全方位做标签。**从业务的维度要能看到人、组织**,这一个任务有多少正式组织中的什么人参与其中;**从组织的维度要能看业务和人**,组织里有多少人,分布在哪些业务上,哪些事,哪些项目上;**从人的角度要能看到业务和组织**,作为个人或小群体,其归属于哪个组织,哪个项目任务。这涉及到一个非常庞大的标签体系,要求业务打标签、组织打标签、个人打标签。在1个人身上的标签,我们最多地方打出来7个。比如,员工A有一个正式的行政组织(户口所在地);还有业务型组织,他在项目里归项目经理管;又在某个专业上,有一个专业组织,如软件开发,是JAVA工程师、Note工程师、GS工程师还是安卓工程师。



当我们把组织标签、业务标签、人员标签打全,你发现整个企业的运作管理模式变了,人力资源的管理模式变了。管理的是标签和你的时间。从人的维度上,如果没有时间因素在上面,所有的标签都是空的。

数字化转型,不是拥有一个新的数据平台、信息化工具,而是确实带来新的运作模式。信息化平台和运作工具仅仅是实现手段。当然这些实现手段为我们的变革成为可能。如果这么庞大的标签体系没有信息系统去处理连接,想到了但是做不到。

◎ 人才标签可归为三大类

在人才标签上,中兴通讯归了三大类:

1. **基本信息标签:** 相当于人事档案,如性别、入职时间、学历、专业等;
2. **专业技能标签:** 此类标签有难度,不仅仅是什么专业就能打上。企业内部对于技能有自身的标准:技能是什么,程度有几级。这可以代表一个员工的技能成长,这种技能成长意义非常大。

以受访者为例,在中兴通讯20年工作历程,做过采购、总部高层管理、市场营销、人力资源等岗位,应该打什么标签?现在这种情况下,岗位是最大敌人。比如,从前受访者主管海外俄语区域,与当地国家建立深度信任,非常了解他们。然而,一旦离开该岗位,俄语片区任何业务上的事,便由于职责划定问题,即使看到风险,也难以参与建议。对于公司而言,在工作岗位上积累的工作经验浪费了,受访者的经理和技能对公司失去了意义。之所以没意义,是被岗位锁死了。

如果使用技能标签管理,公司配资源的时候不按岗位配,而是按资源配。谁在俄语市场做过什么,取标签,标签是在公司平台上成长起来的,对公司负责。这时候对项目经理来说,你就是有个技能标签的人。如果有时间空闲,就进来加入项目,员工的身份角色很开放。

这种一打开,所谓的灵活用工不仅仅是来自外部劳资关系上的灵活,在内部的人才配置都发生了变化。

3. **特长标签:** 指工作技能以外的其他个人擅长项目,比如体育、文艺等,很多特殊场景反而需要这些特长。

其实实际操作并不难,只要开始打标签,标签系统能打通。有很多智能化的工具会帮助企业做很多复杂的事情。一个人的技能和时间匹配中兴通讯在项目管理的时候就做到了。工时管理是中兴通讯人力资源很大的一个职能:每一个人何时进项目组,何时出来,在项目里什么角色,都在系统上跑起来。

在标签管理的基础上,人力资源不仅仅是管理人,而是直接介入业务。因为每个人是否有空闲,时间如何安排,是业务直接需要。业务做事依靠的是技能和时间,人力资源不仅是管理人,而是调人才的时间和标签。这时候前面的问题矛盾自然就解决了。

案例启示

奥托立夫：用创新的结果推动创新，用敏捷的方式实现敏捷



赵亚

奥托立夫（中国）及全球供应链管理和运营部门人力资源副总裁

敏捷和赋能，像是一对双胞胎，互为依存。谈论一家公司往往从三个维度：个体、团队（Group）、组织，敏捷也一样。如何让企业在以上三个维度敏捷起来，用的是不一样的方式：

对于“个体”而言，敏捷体现在“赋能”

赋能的“能”，是指认知的能力，有学习敏锐度学习新事物。敏捷团队的个体需要有跨职能或是跨界的经验，当团队中每个个体都是跨岗位的复合型人才，这样的多元化团队会比传统团队更容易整合碰撞出新创意。

对于“团队”而言，敏捷体现在“赋权”

赋权的本质是授权（Empower）是授团队的权：让小团队做决策，而不是让每个个体做决策。小团队能冲在前面做决策，因为是跨职能的个体。今天的团队不可能每人1个职能，一个团队跨10个职能就有10个人。而很可能是：3-5个人组建一个敏捷小组，每个人身兼两个职位。这减弱了部门之间的壁垒。这是一个从个体到团体之间敏捷的关系。

对于公司而言，只考量团队对公司带来的收益是多少，带来的创意是多少。至于小团队的成员需要哪些人，如何培养出来，充分授权小团队的负责人（Leader）自主选择。

很有意思的现象是：虽然HR没有进行传统意义的“选”和“育”，但是团队中的每个人被激发起来了。因为没有所谓的科层制的“向上汇报，等待答案，等待批复”。

对于“组织”而言，敏捷体现在“赋维”

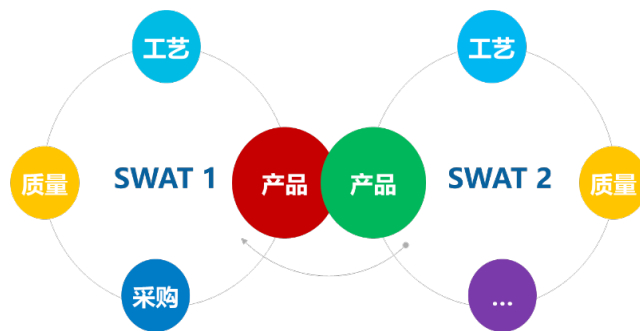
对于整个组织而言，主要是在文化，价值观还有思维模式上的诉求。今天谈的敏捷是小团队作战。质量主导型的传统制造业在某种意义上需要严格的控制，如何进行组织架构的全盘推翻重建流程是非常

挑战的，又如何敏捷？

用创新的结果推动创新，用敏捷的方式实现敏捷。奥托立夫成立了两支SWAT敏捷小组，作为搅动组织敏捷的“鲶鱼”。

【What】SWAT团队是什么（跨职能小团队 SWAT Special Weapons And Tactics）

2018年奥托立夫尝试一个新的组织——SWAT团队。两支SWAT团队，分别由两个领导者（Leader），团队中包括采购、工艺、产品、质量、制造、销售、市场等职能能力，团队成员都有跨职能领域的经验能力。对个人来说是多岗位（Multiple role），对团队来说是跨部门协作（Cross boundary）。



【Why】SWAT团队是公司的“鲶鱼”

奥托立夫的每种原材料都是核心供应商库，全中国，乃至全球都有核心供应商，在发展路径上的供应商，如果超过一定数量供应商，管理成本会大大增加。当SWAT团队开始工作，如同鲶鱼一般开始撼动公司既定的路程，使得生态更健康：

1. 当SWAT团队在找寻替代供应商和创新工艺，更新研究其它配方挑战者传统采购流程和做法。这条“鲶鱼”就是这

样撼动公司的。

2. 2个 SWAT 小分队，共 17 个人，带来了双位倍数于公司平均人均收益。

🔗【How】团队组建与机制设定

创新意味着很多未知，HR 在其中要做的是组织架构的推动，但未必 100% 是 HR 可以设计的，还有很大一部分是赋权团队中的领导者设计，充分发挥团队中领导者的作用。

🔗 是什么驱动他们？——如何挑选团队中的领导者

这与敏捷组织的设计有关。团队的领导者是自愿举手应聘，并非直接任命。当在和各个部门去沟通受阻时，支持他坚持下去的是，当时发出这个岗位是他自己的选择和担当。对于 HR 而言，不再是把组织和岗位设好，人才放在其中；和以前很不一样的是在背后留有很多弹性空间：包括团队招人只招领导者、仅设定大目标、更有灵活性的创新方式。

🔗 授权领导者组建成员

团队的招人上，因为是团队的领导者去达成最终目标成果，所以给他更多自由度。作为团队领导者，他在给每一位成员“赋能”，为团队成员设定角色和需要学习的方向。目前，其中一支团队有 10 个人，其中部分来自公司内部，其它都是外招，为团队增添激情活力。

公司像一个足球队，每个团队成员本身能力很强，当教练和领导说打一场比赛，每一个个体就要知道他们在其中的角色。领导在其中非常重要，要知道每一个人的优劣势，与谁合作是最佳状态。

🔗 设定大目标，创新激励方式

目标设定唯一：获得更多的业务！除了要在质量上达到标准以外，其它的规则都可以不被束缚。

对于组织来说，激励的对象是团队领导者，对于订单产生的绩效，给与领导者一定的比例总数。至于 SWAT 团队中如何激励和分配奖金，也没有所谓的规则，充分赋予领导者在团队中的权力，可以激励团队中的每个个体。因为团队领导者更清楚团队中每位成员的卖力程度。

🔗 归属感和安全感

有时候因为敏捷冲在第一线，并且和正常流程的部门“作战”，所以归属感不如一般的员工强烈。如果员工没有安全感，就扼杀了他的创新能力。这其实是说在赋能、赋权，赋维一个安全的工作环境。

🔗 坚实的流程体系与数据

如果没有强大的基础数据库和坚实的体系基础，敏捷是空谈。敏捷的团队没有坚实的后台，做不了敏捷；一家敏捷公司首先是很坚实的体系，然后可以突破体系达到敏捷。中台、后台要足够坚实去拿交换这些数据，得到最好的解决方案。他们换一个供应商，把它供应商放到系统里，系统就可以运算出一个最好的商业模型。如果靠每个人在算，就不可能敏捷。

敏捷没有标准答案，敏捷带来无限可能！

专家洞见

专家洞见



陈敏

首席人力资源官
蒂森克虏伯电梯 (中国)

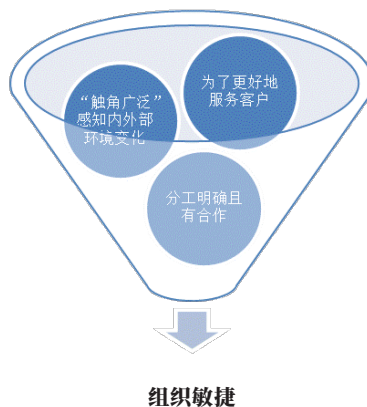
关于敏捷

组织的敏捷是为了更好地服务客户。敏捷从组织来看，所有能力的打造，最终是为了更好地服务客户，因为客户的需要，所以组织需要反应迅速。

在服务客户的同时，要顾及周边环境因素。在 VUCA 时代里面，变化因素很多，做好一件事远远不够。以疫情为例，企业不是保证自身生产就行，还需要考虑组织外环境，供应链正在发生的变化。敏捷组织在关注环境时要内外兼修，综合考虑社会效应、企业效应。像“蚁群组织”一样“触角广泛”，蚂蚁出去找寻粮食的时候是发散的，不去一个方向。

组织的触角和弹性在于个体价值的发挥，分工明确同时有合作。蚂蚁组织是非常有效管理的组织：分工明确同时有合作。蚂蚁群体中专门有出去打仗、运粮食、服侍蚁后的不同角色分工。对于企业组织而言，触角和弹性是在于“个体”价值的发挥，允许不同特质的个体存在承担不同的角色发挥自身的价值。公司员工和 HR 都需要像“灵敏的触角”一样感知内外部环境的变化，并做出相应的调整变化。

敏捷组织是在过去组织基础上，更快速地了解周边环境，让组织更有活力和弹性。HR 要做的就是让组织更有弹性、有战斗力。凭借着敏捷理念和快速执行力，蒂森克虏伯在疫情期间业务不但没有受到负面影响，还实现了增长。



关于 HR 敏捷

HR 可以成为组织中灵活的关节。

如上文所说，敏捷首先是内外兼修，这决定着企业如何去应对所处的环境、政策、市场、客户需求的变化。HR 可以成为组织中灵活的关节。过去常说 HR 是水、是空气，希望像水一样存在润滑着组织或者像空气一样好像不存在一样，但是又重要到不可或缺。在成为敏捷组织之前，HR 应该成为灵活的关节，支撑组织往前快速的移动。企业规模大了之后就像一块大的肉，要有关节支撑才能往前走。HR 应该成为关节，先动起来。关节动了，肉就动了。这很重要，关节是整个躯干（组织）连接的关键和枢纽，关节赋能整个组织行动和敏捷。

诊断内外部环境后，开始往前移动。做项目是同理：从小处开始

突破。就像当一个植物人，康复要从一点一点移动开始。制造业企业尤其是这样，由一个节点一个节点开始动起来，不动起来就没有机会。

④ 在流程基础上，框架基础上的弹性

人力资源制定出来的政策，其实应该是用来既被遵守又被打破。因为政策通常是基于之前两三年的状况整理制定出来的，往往只能规范在日常工作中大概六七成的情况，新的情况会不断出现，每年都有一定的失效的比例的。

流程制度的基本框架一定要有，但 HR 不能基于流程制度僵硬的死守，需要有一定的弹性，死守政策的 HR 一定不是一个好 HR，每一个事情都不守规矩的也不是一个好 HR。日常 HR 的挑战是一旦打破制度政策，就会更多的人以此为例申请特批，这是一个管理的艺术。关于“人”的事本身就没有标准答案，需要根据实际情况进行判断，不断想办法解决新的问题。举个例子，RTG (Rate to Grade) 薪资规定范围是 8k-1.2w，12500 就不行吗？没有标准答案的对不对？那就需要个案处理。

④ HR Head 带领团队：创造不怕犯错的氛围

HR 团队能做什么和 HR Head 有很大关系。HR Head 如何带领团队更好的工作。首先是 HR Head 在公司中影响力如何，与 CEO 之间的信任关系如何。同时 HR head 有没有远见、有没有政治智慧、有没有担当都是团队能不能创新和有效果的关键因素。

HR 团队中有主心骨很重要，HR 团队往前冲，不怕犯错也很重要，因为所有的创新就是一个不断试错的过程。如果公司、HR 团队中没有做错事不害怕的氛围，很难创新地更好地完成工作。

🔗 HR 与 CEO 在组织架构变革上的沟通

HR 要眼光长远和政治智慧，找到与 CEO 的共同点进行沟通。从外部环境分析面临的共同挑战，不能被动等待；从内部环境分析，先自我革命，激发团队的活力。从业务角度谈，确保与 CEO 的语言是一致的，是共同关心的话题。

内外部环境分析后，保持组织的活力并没有太多路径可走，除去扁平化，年轻化外，可以从结果的角度来思考这个路径，其中最重要的一条就是需要增加组织的赢利能力，让组织有能力赚现在和未来的钱，这就是组织战斗力的最简单的描述。

🔗 灵活用工的现在与未来

从设计和战略角度，蒂森克虏伯电梯是设想通过技术和灵活员工从而解决电梯维保人机比难题。我们可以开放需要保养的电梯到云平台上，并提供电梯需要维保的时间，由当地经过公司认证的人接单

即可。目前因为特种设备行业的限制性，目前条件还未成熟，但是在未来一定是会变成一种形态的，就像出租车行业的滴滴一样。

如果职能方面开放灵活用工，就要求企业有能力把工作内容切分得很细并且标准化，外部员工通过短时间（两三天内）的培训就能上手；在灵活用工工作量匹配上，避免工作量不够引起的内外员工公平性问题或工作量太大做不完影响后续流程的情况出现；同时，把控有质量的产出交付。

就灵活用工的供应商而言，目前大多数仍在低端供给的供应链上打转，真正坐在办公室里面的岗位不多。把整个产线外包的情况有，但是精准匹配的灵活用工还比较缺失。比如当下要建立一个财务 SSC，一批专业的灵活用工马上可以上手吗？整个中国经济缓慢下来后，灵活用工机会会更大。因为企业希望降低成本，不希望背负更多的人员包袱，同时有很多人没有好的工作或者说愿意长期的工作，灵活的工作变成一个可能的选择。同时从家庭生活来说，当全职妈妈越来越多的时候，其实全职妈妈可以成为一个半职妈妈（半职爸爸也是可以的）。当然国家应该在劳动合同法方面真正给整个社会松绑。

对人力资源的从业者来说，我们从事人力资源并不仅仅是人力资源本身，我们要从一个整体来看待世界、国家、行业、企业、周期、政策和社会百态。做好工作的前提，是需要把上述这些放在心里的，然后才能找到自己在企业中的定位，智慧的推动企业的可持续赢利能力，从人性入手，成为这个业务中最为关键的空气或者水，保持和 CEO 或者高层管理团队的同频，帮助企业打造组织面对现在和未来的组织能力（赢利能力）。

专家洞见



过音群

行业专家

一、“敏捷”的起源、核心及特点

“敏捷”一词源自互联网的敏捷开发。

以前传统瀑布模式开发软件是“从一个点开始最后形成一大片结束”的开发流程。往往成果会与客户需求严重偏离。这个就像是组织中，一个指令落地下来，因为层级太多，到执行时早就变样了。

敏捷开发是在一开始，将大项目分成多个相互联系、可独立运行分别完成的子项目。对组织的敏捷来说，也是同样的道理。

敏捷以用户的需求进化为核心。

敏捷的核心是客户需求的进化。背后的逻辑是：互联网时代供求关系发生变化，工业化时代带来产能过剩，导致客户越来越挑剔。敏捷的核心是不断迭代客户需求，否则就出局了。客户的需求在不断发生变化，因此不能用一个模式去满足所有人的需求。

敏捷开发与敏捷组织的三个特点。

- ✓ **第一个是精准需求，精准结果。**瀑布式开发带来结果与需求的偏离。精准需求、精准结果使得快速成为可能。
- ✓ **第二个是价值优先，抓大放小。**传统软件开发追求十全十美，却追不上客户需求。在敏捷开发中，若软件工程师不够，就将主力队员放在最核心价值产出的项目上，抓大放小。
- ✓ **第三个是快速迭代，循序渐进。**在这件项目中，先完成最重要的“三件事”。“三件事”先做到六七十分的程度，再不断迭代完善。对于组织来说，同理可得。

二、敏捷组织的顶层设计

敏捷组织的顶层设计最重要的，组织与敏捷开发一样：在项目开始之初，设计架构时，要将项目切分成不同子项目，而不是从一个点

开始。在顶层设计中，流程组织、组织文化氛围、领导力、人才管理是工作重点。

流程组织：

第一：流程与组织。敏捷的核心是客户需求的进化，要以客户需求为中心建立流程性组织。这里的流程，是客户传递价值的过程，流程是需要的被不断优化与迭代，先有流程后有组织。所以我们今天讲组织重启，本质是客户价值链的重构。

第二：流程信息化的重要性。再好的流程也需要信息化去固化，否则就容易走样，同时公司作为平台，只有实现信息化、数字化，员工也能实现真正高效的自我驱动，试想如果员工做事所需要的资源、信息难以获取，也不清楚前、后流程的进展，如何能敏捷起来。

第三：优化岗位设置。不同行业的不同客户需求，决定了组织结构的设计，而优化岗位设置是人力资源工作的重心所在。通常我们遵从管理幅度适当、工作量饱满、最少化岗位和职责清晰四大原则，而在互联网企业工作时，对于岗位边界的设定会更宽泛，也会让组织更敏捷。

组织文化与氛围：

优秀的人力资源管理者需要具备培养并建设组织文化氛围的能力，文化氛围落地到最后是员工行为。在受访者曾工作过的一家互联网企业，梳理出了以下四组敏捷组织文化：

关注客户：走进客户需求价值链，删除不必要的条条框框

一方面，走进客户需求价值链，不但要了解客户现在需求，还要预料客户未来的需求，同时让客户者优先级决定工作的优先级，为客户创造最多价值的事为优先级。

保持组织的精简高，流程制度的迭代，往往是“打补丁”，“补丁”打多了，存在着很多已经无效、不必要的条条框框，所以要定期的复盘，删去不必要的流程，做加法的同时要做减法。

接纳创意，持续改进：提出的改进建议和创新思维都能得到响应和重视，推动不断改进工作方式和方法，取得进步

很多时候员工能看到问题，但是无处可说，或说了不能得到回应。企业需要建立机制，让改进建议和创新思维要得到响应和重视。

持续改进的氛围很重要，不管是在企业还是 HR 内部，需要持续改进，不断推动改进工作方式和方法。比如，定期回顾招聘流程的效能；做完培训，复盘哪里产生价值，哪里可以提升。

承担后果，绩效挂钩：对工作的产出结果承担责任，要突显最高绩效的回报

敏捷绩效管理的核心在于两件事：第一是一定要承担后果，做坏的工作，要追责到位，否则水就“浑”了。

第二是高绩效的回报。这是不断激发员工往前冲的动力，高绩效与平均绩效的回报之间要拉大差距。

协作支持：跨部门之间能够有效配合，团队成员之间没有隔阂，值得信赖

敏捷特质之一是打破“部门墙”。跨部门之间能够有效配合，依赖于团队成员之间能互相信任，没有隔阂。建立共识是基础，同时要设定有助于协助的机制，培养跨部门交流、赋能、复盘的习惯。

◎ 领导力：“权威”走向“授权与赋能”

领导力是敏捷组织顶层设计中不可确定的环节，如果领导力的成熟度不够，做敏捷组织，很容易失败。以前中国文化中的领导力就是“我要管你”，而在敏捷组织中领导者要懂得授权，领导风格从权威走向赋能。

授权和赋能，是衡量管理者是否成熟的重要标志。授权：对不同的人不同事情如何授权？授权到什么程度？赋能：员工完成这件事情，员工缺什么？“能”是能量，而不止是能力。比如，给员工提供需要的信息，赋予他完成工作需要的权限，激励信心，过程中经验的分享、共同探索、挖掘，并对给予他完成事情后的认可与反馈等等。

分享在某互联网企业的具体实践：

首先，重新定位定义领导的胜任力模型，针对不同层级，从不同维度考量：

- ✓ 第一是从愿景的维度强调全局观、管理变革能力。——适用 VP 与部门负责人 Level
- ✓ 第二个维度是如何帮助别人产出价值。包括教练他人，强调帮助员工实现绩效管理（绩效落地）；——适用 ALL Leaders
- ✓ 第三个维度强调赋能员工，培养员工成长。——适用 ALL Leaders

根据以上胜任力模型，匹配课程一系列课程，如：如何授权、如何做绩效反馈与辅导、如何教练等。

进行领导力组织温度测评，倾听下属的感受。一方面帮助领导建立自我认知，引导其做行动方案。另一方面将测评结果作为干部盘点的重要维度，帮助其明确公司对于领导的要求，如果继续向上发展晋升就需要向此方向改变。

◎ 人才管理的要点

关键人才拥有、非关键使用。人才管理的敏捷，为何会与灵活用工有关？“抓大放小”是敏捷的重要特点。在 HR 内部人才管理策略上，核心人才雇佣，非核心员工灵活用工。

自我驱动型人才。在人才的价值观上，更强调“自我驱动型人才”。组织向敏捷转型，更强调个体力量。在招聘、培养时，要关注人才是不是自我驱动型。

高绩效回报与去除冗余。今天讲“人才保留”，重点抓好两件事。一个是高绩效回报：高绩效和平均绩效的回报差距拉大；另一个是去除冗余：淘汰不合格员工，同时倒逼平庸的、没有创新意识、不愿意去改变的员工不断进取。

灵活用工的管理实践：

灵活用工有两个痛点：第一个是供应商管理，第二个是如何凝聚员工，让他们更好地交付结果。

◎ 供应商管理

在供应商选拔阶段，不仅通过价格，还包括把标准流程、方法论赋能给供应商，看哪家供应商学得更快。同时在与供应商的合作中，共同探索如何提升效能。

以工厂招聘灵活用工工人为例：工厂需要大量灵活用工的工人，均分布在不同地点。业务每周在供应商提供的工人中选

择时，效率不高。

后来尝试了改变：首先，企业 HR 根据岗位上的体验，明确招的人要符合的特质：①能读懂 SPU 工作说明书；②体力活，有较好的体力。③擦件工作，手要灵活。根据以上三点将面试进行改进：1、一个是跑 1000 米测试体力；2、做零件的拆和组装。规定时间完成的留下，未完成淘汰；3、最后，面读岗位说明书。通过实践后，将面试方法论给到供应商，于是后续提供的工人有 90% 符合要求，效能大大提升。

◎ 凝聚员工

在凝聚派遣或外包的灵活用工的员工时，主要做好两点：第一，在可见的福利、待遇上保持一致。比如体检、节假日礼品、团队活动等。第二，领导在管理时，让员工感受到被尊重、被公平对待，杜绝一国二制的感受。

意图转化为 HR 策略。

◎ 组织中的影响力

有时候人力资源团队的工作难以推进，是因为 HR Head 在组织中没有影响力。具体表现在 2 个方面：其一是 HR Head 在 CEO 面前的话语权，其二是与各业务部门 Head 能否真正平等对话。

◎ 持续学习与变革创新能力

持续学习不是你学了多少，而在于学习内容能否有效应用到工作实践中，帮助提高效能。当所学的知识与技能可以参与、运用到公司的变革与创新实践中，才能实现真正的自我迭代。

三、HR 部门如何实现敏捷

◎ 对客户了解必须先于 HR 计划的制定

这与敏捷的核心价值观一致，先有战略意图的解读、客户需求的了解，再是 HR 计划的制定。

◎ 各职能之间善于合作，成为 HR 解决方案集成者

HR 部门之间要善于合作，从 HR 解决方案集成者的角度去思考问题。因为人力资源的问题从来不是孤立的，比如：招不到人可能是薪酬定位有问题，或候选人没看到今后的发展是什么，甚至候选人不喜欢组织文化。

这需要 HR 们更积极地推动跨职的轮岗、项目合作、交流，了解前道做什么、后道做什么，从 HR 整体解决方案视野思考问题。

◎ 关注价值产出，而不是过程输出。

敏捷组织一定要摒弃“没有功劳，也有苦劳”的观念，当付出没有得到认可时，就要反思自己做的事是否有价值？我们所关注的是不是“内部客户”真正所需要的。

四、HR Head 的胜任力

◎ 业务思维：解读商业逻辑、将企业战略转为 HR 策略

HR Head 需要具有业务思维，解读商业逻辑：即目标客户是谁，如何为客户产生价值，如何创造营收；与此同时，要懂得将企业战略

专家洞见



李华

招聘流程外包业务总经理
科锐国际

关于敏捷：

敏捷本身是一个前沿的概念，尚未达成市场共识的定义。具体敏捷实施的脉络，也是在不断的摸索不断的实践的过程中。

敏捷落地实施的场景有很多，随着经济技术发展也催生了新的趋势场景：

1. 从灵活用工或者人力资源外包的角度，可以让组织更加有弹性，摆脱过去传统人员编制的束缚，达到业务发展的要求，面对敏捷组织的挑战。
2. 整个技术在不断迭代，国家政策强调“智能+”，“数字化转型”也是今年的关键词。数字化影响到整体的经济发展的方方面面。这对组织也带来了新挑战的同时，也是一个新的机遇。

在大背景之下，组织要思考转型过程中需要进行哪些变革，有什么前瞻性的规划，来适应未来整体社会经济变迁过程当中的演化和变革。

数字化转型和灵活用工之间的联系

企业的数字化转型，带来了资本配给上的新要求，并且要求是通过企业自身培养和外部招聘无法完全解决的。项目外包、非常灵活的知识外包的方式是非常好的补充方式。

例如，某市旧的工业体系、政府部门、工业企业对于工业 4.0 非常感兴趣。但是不知道如何做，因为旧发展路径中没有能培养出工业 4.0 的人才。这时候的解决方式，直接从外部如西门子、华为等找出工业 4.0 的专家做实际分享。组织可以在理念上非常快地获取什么是工业 4.0，以及工业 4.0 现在发展的阶段对企业自身的要求。

数字化转型对企业本身带来的知识配给、资源配给方面的不同需求，也催生了对灵活用工的实际要求。

灵活用工趋势与现实阻力

灵活用工是我们这个时代正在面临的非常大的变革。特别是 2020 来受到疫情的影响，灵活用工更成为了热议话题，成为了企业想去尝试的人力资本配给的方式。

理想虽然很灿烂，但是现实比较骨感。从企业、人才本身，仍然存在习惯性思维，人才习惯长期受雇于一家公司，企业习惯拥有自己长期员工，因为有更高的认同感，有彼此的信赖。有非常强和传统的思维定势，很难在朝夕间就突破。另外，针对灵活用工的法律法规也是相对薄弱的，很多事情似乎一灵活就简单了，实际对于法律法规的界定、认知和处理，也还是存在比较大的模糊。

从市场观察来看，现在还远远没到成熟阶段。灵活用工从广泛的意义上来看，是包括劳动派遣的所有非正式员工的配置。一般来说，企业是将临时的、重复性工作、非核心的岗位，愿意外包出去。

灵活用工的岗位覆盖

现在灵活用工还是以临时性和替代性的岗位为主。但是灵活用工的岗位在往越来越高的方向转变，尤其是白领人群，包括财务、采购、法务，乃至于可以提供专业咨询的人员。

欧美发达国家灵活用工正好形成了一个剪刀叉的局势，欧美发达国家灵活用工更多针对高端人员，如财务分析师等通过专业人群认证。两国的差异与经济发展阶段，中国未来迅速增长的灵活用工岗位是高端的部分。

灵活用工的前提条件与准备

在理念上开放。不管是怎样的企业形态，国企、央企、事业单位，在理念上要包容，认同灵活用工这种新的人才配给方式能促进业务发展。

在业务流程上设计清晰。对自己本身业务规划，非常系统流程化、有逻辑地思考。深刻洞察到在业务流程中，哪些是不具备相应的能力，哪些是交由企业自身雇佣属于性价比低的事情。有洞察后，就会自然地产生灵活用工的需求，希望找到高性价比的解决方案。如果从

内部解决不了，会思考外部解决方式，不仅包括外包供应商，还包括 Freelancer（自由职业者）。

有更强的前瞻性。随着未来公司形态、业务形态的发展，更加需要的是价值、生态建设。看到未来不同用工形态上相互融合的形式。

工作量上的诊断与平衡。企业在使用灵活用工之前，往往通过加大内部员工的工作量，或员工之间的配合，形成一个项目组或工作小组的方式尝试解决劳动力用工上的痛点。这是交叉进行的，有些认为通过这种方式可以解决就没有必要通过灵活用工方式解决，这也是组织敏捷的展现。当无法解决时，灵活用工是组织敏捷的有效的补充方式，会通过两种方式交叉进行的方式进行核算，内部已经无法解决，还是会通过外部灵活用工的方式解决。

🔗 人力资源团队的敏捷：

从企业内部看，要对敏捷保持敏感度。这不仅仅来自自身敏捷迭代的途径，就像手机产品是从基础功能向智能化发展，组织也是从科层制从上到下的方式，慢慢走向扁平的、生态的灵活用工配置，这是大势所趋。

从 HR 部门的管理者角度，作为人力资本的关键口，要有前瞻性，要从战略角度理解组织敏捷的问题，甚至对人力资本的配给有前瞻性的规划。前瞻性的规划一定有时间线，通过对于自己所在组织本身的状态，结合外部生态和市场供应商发展趋势，基于组织做敏捷迭代的发展路线图。

路线图要分以下阶段：

1. **组织诊断：**上下了解，组织当前敏捷的阶段和程度；
2. **对标研究：**组织诊断后，对标研究找出自身的差距。尤其在技术配给上，人员能力上等方面。
3. **计划路线：**设定发展路线图，每一个阶段要达到的目标，计划路线图是 HR 对组织的责任。

规划和实践有不同步的可能性，但是规划比不可少。只有这样组织才能在整体，敏捷迭代的过程中，才能相对有序地进行。

从 HR 的角度，应该有前瞻性的认知，敏捷性的规划，积极地对公司的决策层、中青年沟通：沟通在决策层，是为了引起他们的沟通重视，从上而下地导入需求；中青年代表的是最新的工作理念，最新的生活方式，也是新技术的载体。HR 作为 Mentor 角色积极地沟通，并且归纳总结反馈到管理层。形成上下的相互沟通，这样才能更好地推进组织的敏捷。

敏捷 HR 一个要求是需要提升 HR 的灵活性和反应速度，需要随时满足业务发展的需求，跟上业务拓展的速度。这就需要 HR 自身组织能力的提升，那么如何提升 HR 组织能力呢？首先，从组织结构上，

需要更灵活的团队，比如我们现在的 HR 三支柱转型，就是希望 HR 能够更专注于核心业务，承担更具战略意义的角色，从而提升成本和效率，把 HR 从一些其他事务性的工作上解脱出来。而在这个转型过程中，我们也看到很多企业依然在很多其他任务上花费了大量时间，并不高效。我们的经验，当组织把这些其他任务交付于更专业的供应商，能够专注于核心业务时，能够提升效率并降低成本。比如在人员配置上，敏捷转型很重要是人的因素，如何在人才的选用育留上助力企业敏捷能力的提升，比如招人的时候，需要更具备创新能力和学习能力的学习型员工，如何获取这类型的人才，如何进行人才甄选和测评，还包括雇主品牌的打造、技术手段提升候选人和招聘者的沟通效率等多方面。而所有这些环节都可以借助外部力量来提升 HR 的能力，HR 在整个团队转型的过程中，也可以更好地利用外部工具助力，通过外部供应商打造更丰富的人才供应链。所以我们看到，敏捷不光是组织内部转型的事情，在组织敏捷转型上，好的合作伙伴或者供应商，应该是能参与到组织演变的整个过程中，互利共赢，共建敏捷组织的生态。它的特点除了能提升响应速度，将 HR 的精力集中在那些帮助组织机构实现其核心业务目标的活动上。在一个快速变化的环境下，也能以更灵活的方式，快速满足波动的人才需求。

另一方面，人力资源的敏捷性还体现在，HR 脱离传统支持角色，懂业务，并能深入业务中。甚至需要 HR 对于人力资源的规划要先于业务发生，具备对企业的诊断能力，明白企业处于什么位置，未来可能会有哪些发展方向，如何在战略层面支持企业的未来计划。比如我们曾经服务过一家企业，因为需要开拓新的业务单元，我们支持客户进行新市场的人才盘点，对该市场人才进行画像，协助该客户设计新的组织架构体系。这个时候企业引入外部供应商对企业进行咨询和诊断，人力资源是与业务部门一起主导企业的计划，这就是更从广阔的角色构建人力资源部门与企业的关系。

🔗 经验与建议：

敏捷时代，人力资源要对于技术发展本身非常热衷，并积极地学习探索。技术日新月异，也不能被这些概念冲昏头脑，要通过学习探索哪些是适合组织的。不是每家组织都有大数据，但是每家组织都有适合自己的数据，和其它同行相比有更好的数据，就能让企业在竞争的角度走得更远。

同时，进行灵活人才配给的积极实践。对自己组织内部灵活性的探索和实践，包括项目制的使用，发挥中青年的力量。从文化上推动敏捷的实践，说到底是为了提升组织的绩效，所有竞争说到底都是效率。

HR 部门和业务部门一起推动敏捷，不要把个体的能力局限于某一点上，通过轮岗的方式让个体探索出更多的可能性。

科锐国际是领先的以技术驱动的整体人才解决方案服务商，以及国内首家登陆A股的人力资源服务企业（300662.SZ），目前在中国、印度、新加坡、马来西亚、美国、英国、澳大利亚等全球市场拥有110家分支机构，2,200余名专业招聘顾问，在超过18个行业及领域为客户提供中高端人才访寻、招聘流程外包、灵活用工、人力资源咨询、人才测评、人才培训与发展等人力资源全产业链服务，以及一体化SaaS云平台、垂直招聘平台、互联网+灵活用工、人力资源合作伙伴平台等技术产品，目前已形成科锐国际业务体系的技术加服务商业生态圈模型，并致力于为候选人整个职业生命周期及企业不同发展阶段提供全覆盖的人力资源闭环服务。在过去24年中，科锐国际与超过3700家跨国及中国500强企业、快速成长型企业、国企、政府及非盈利组织建立了长期合作关系，其中75%为重复购买客户，且大量服务期逾10年。在过去的一年中，成功推荐的中高端管理及专业技术岗位人员超过28,300名，灵活用工累计派出160,600余人次。

As the leading total talent solutions provider driven by technology, Career International has been the first HR service enterprise listed in China's A-shares market (300662.SZ). It boasts 2,200+ seasoned consultants, working in 110 offices across China, India, Singapore, Malaysia, the USA, the UK and Australia. The company is providing an array of talent solutions of executive search, recruitment process outsourcing (RPO), flexible staffing, HR consulting, talent assessment, as well as talent training and development to clients in 18 fields and industries. Besides, CI is committed to fostering its tech strength by developing one-stop HR SaaS products, specialized hiring portals, Internet+ flexible staffing and HR service agency cooperation network. Thusly, CI has cultivated an HR ecosystem integrating "HR services" and "HR tech", which is applied to offer closed-loop staffing services to clients and candidates alike. In the past 24 years, Career International has been the preferred partner of 3,700+ MNCs, China's top 500 companies, start-ups and government agencies, with 75% of repeat businesses and much partnership lasting for over a decade. Last year, the company recommended a total of 28,300+ mid-to-senior managerial and technical candidates to clients, and dispatched up to 160,600 temps via its flexible staffing service.



咨询电话：400-050-7798

官方网站：www.careerintlinc.com

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至2019年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3800 家, 已经进入中国的世界500 强和福布斯全球2000强企业中, 超过90%的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

◆ 智享会满足学习需求

线下学习渠道: 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 99%。

- **线上学习渠道:** 70多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超3 万名。(2) 24份权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

◆ 智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源数字化各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台, 每年帮助超过200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

◆ 智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典, 作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站:www.hrecchina.org

智享会官方微博:http://weibo.com/hrec

智享会微信公众账号:HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

- ◆ 数量: 全年24份研究报告, 涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型: 针对不同人力资源热点问题, 采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking (数据对标): 针对市场的热点问题, 以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping (实践地图): 梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print (行动蓝图): 针对某一人力资源实践领域, 提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration (趋势探索): 聚焦人力资源行业趋势性话题, 提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic (深度话题): 深度话题研究, 主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位: 客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员: 10+位全职专业资深顾问, 多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

◆ 招聘

- 招聘技术路线与效能提升研究报告
- 企业校园招聘实践调研报告
- 企业入职管理与培训管理实践调研报告
- 社交媒体与人才招聘调研研究
- ……

◆ 人才发展与培训

- 企业移动学习项目调研报告
- 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
- 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
- ……

◆ 薪酬福利

- 企业员工健康福利与健康管理调研报告
- 企业高管福利管理与实践调研研究
- 企业弹性福利管理与实践调研研究
- ……

◆ 信息技术

- 人力资源共享服务中心研究报告
- AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
- 离职风险管理与流动预测研究报告
- 人力资源数字化转型调研研究
- People Analytics的发展与应用研究
- 人力资源信息化管理调研研究
- ……

◆ 其他

- 弹性工作制与灵活用工研究报告
- HRBP能力发展提升研究
- 变革沟通管理实践调研研究
- 企业绩效管理改善与优化调研报告
- 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
- ……

HR敏捷地图研究报告

THE AGILITY MAP FOR HR

©版权声明 本调研报告属智享会&科锐国际所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织不得以任何形式将本报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

©Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Career International. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC & Career International is prohibited.