



# 第十六届人力资源业务伙伴年会

2020年10月27-28日，北京





## 联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax：+86 21 6056 1859

邮箱地址：[marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)





# 2020

乘风破浪 - 敏捷之路

Lilian Liao 联想集团人力资源总监



# 主要内容

1

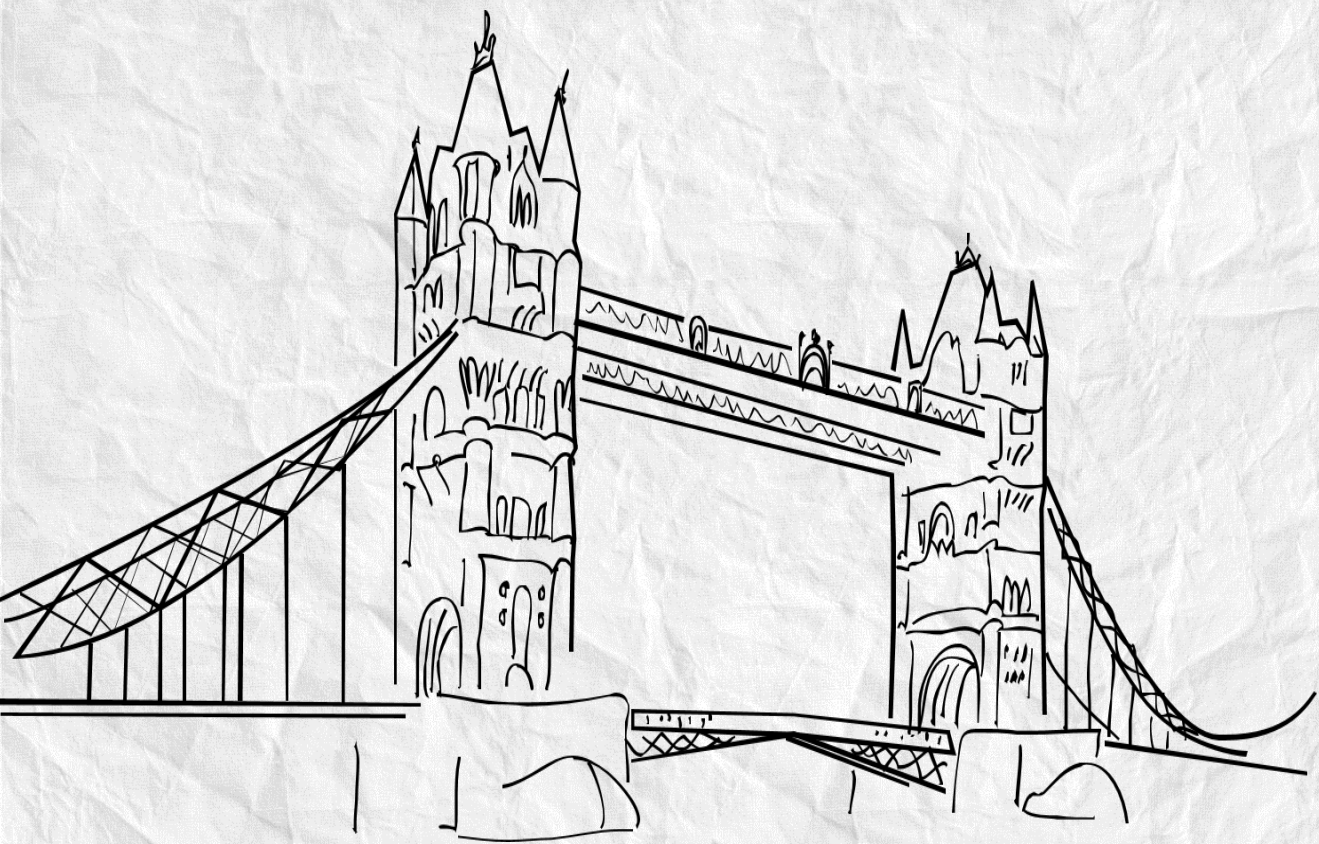
敏捷转型的背景

2

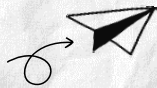
HR Partner的价值

3

敏捷转型的反思



# 敏捷转型的背景



信息技术部对于联想业务的数字化转型成功起着至关重要的作用

**01**

信息技术部面临业务部门迫切的数字化转型需要

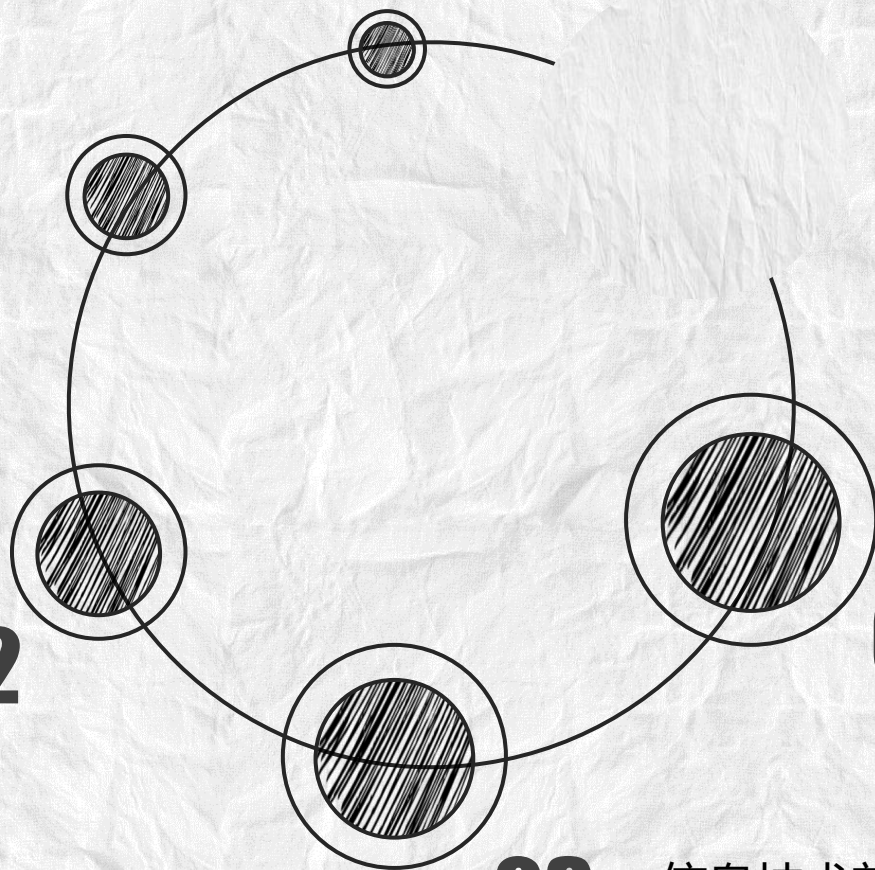
**02**

**03**

信息技术部传统的组织与交付方式难以实现以客户为中心

**04**

信息技术部面临文化重塑、人员迭代、知识结构更新等挑战



# HR Partner 的价值



## 灯塔-文化重塑

1. 打破惯性文化
2. 建立新文化
3. 持续强化新文化

## 船员-人员准备

1. 能力定义
2. 培训体系搭建
3. 职业生涯规划

## 航船-组织设计

1. 业务流程梳理
2. 新组织结构设计
3. 新角色职责澄清

## 罗盘-绩效设计

1. 定义变革绩效目标
2. 建立反馈机制
3. 持续改进

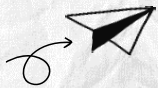


1

文化重塑

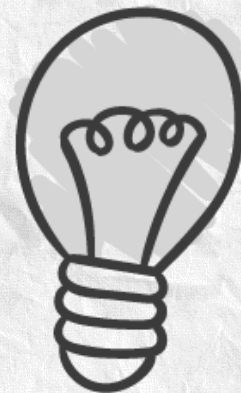
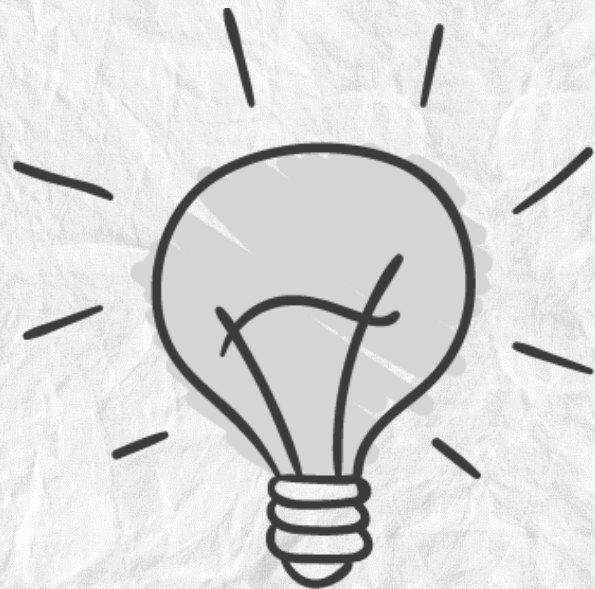
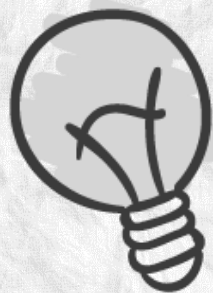
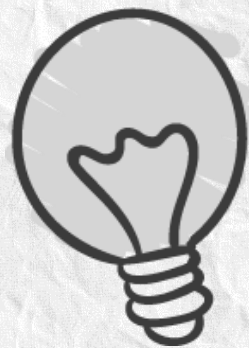


# 为什么文化先行？



## 认知与行动

- 统一认知
- 统一行动



## 可持续与激励

- 可持续发展
- 有效激励

## 组织文化

是指一个组织由其共有的价值观、仪式、符号、处事方式和信念等内化认同表现出其特有的行为模式。可以观察到组织人员的行为规律、工作的团体规范、组织信奉的主要价值、指导组织决策的哲学观念等等。

# 领导者 - 数字领导力

在数字化转型中，领导企业所需要的核心能力没有变化，但它们的表现方式却截然不同。

## 数字领导力是

在数字世界中，展示的有效领导组织的愿景、发展和成长的能力

## 数字领导力不是

特殊的领导能力

## 数字领导力包括

运用核心的领导力能力，在特定的数字挑战和机遇中实现成功

**数字领导者将一系列通用的领导力能力，以不同的方式思考、行动和反应。**

### 影响力

在所有情况下

说服和影响利益相关者

在数字化环境中

说服怀疑论者并对未经证实的想法迅速采取行动

### 执行

在所有情况下

通过他人实现结果

在数字化环境中

在极其复杂的情况下，通过他人实现结果

### 竞争优势

在所有情况下

驱动变革与创新

在数字化环境中

坚决地寻求颠覆或被颠覆

### 方向

在所有情况下

提供愿景和方向

在数字化环境中

通过对不确定未来的想象激励人们

### 协作

在所有情况下

通过合作伙伴关系创造协同效应

在数字化环境中

在无边界的生态系统中，创造无缝的、非传统的协同效应

### 鼓舞人心

在所有情况下

让人们跟随你

在数字化环境中

在一个注意力分散、不断变化的世界里建立追随者和竞争机会

### 人才发展

在所有情况下

为竞争优势建立能力

在数字化环境中

在零工经济中，建立开源、多维、远程和/或临时团队

### 商业判断

在所有情况下

展示商业智慧

在数字化环境中

在瞬息万变的市场中灵活应对战略和运营的挑战

# 所有的数字领导者都需要以不同的方式思考、行动和感受，以使他们的组织在数字世界中取得成功

## 认知转型

### 思考不同

- 在虚拟世界里概念化可能性
- 处理日益增长的认知复杂性
- 发散地思考做事情的新方法
- 在没有所有信息的情况下快速决策

## 行为转型

### 行为不同

- 适应不断变化的权力和影响
- 轻松地与许多不同的团队协作
- 重视新工作伙伴和不同利益团体的贡献
- 投入大量的精力去尝试、失败、再尝试，从而把事情做好

## 情感转型

### 反应不同

- 容忍风险和不明确的环境
- 在不断的变化面前表现出韧性
- 勇于挑战现有的做法
- 有信心推动变革

# 团队 - 工程师文化

立

We Are **Lenovo**



迎难而上  
无畏、坚韧、初心

保持好奇  
创新、好学、突破

成就他人  
开源、互助、共融

追求卓越  
精湛、迭代、自省

Manpower  
生产力

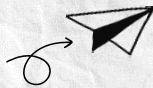
Monopoly  
垄断

Money  
高成本

Manager  
官僚

破

# 文化重塑的多种方式



## 变革工作坊

1. 外部观点输入
2. 管理团队参与
3. 全员共创

## 沟通沟通再沟通

1. 会议
2. 社交媒体网站
3. 娱乐/论坛...

## 客户访谈/调查

1. 客户访谈
2. 客户问卷
3. 成功案例分享

## 员工倾听

1. 圆桌会议
2. 员工调查
3. 小组专题座谈

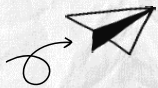
## 反馈平台

1. 客户反馈平台
2. 项目反馈平台
3. 经理反馈平台

## 变革小组

1. 变革委员会
2. 专题讨论
3. 任务小组

# 挑战与思考



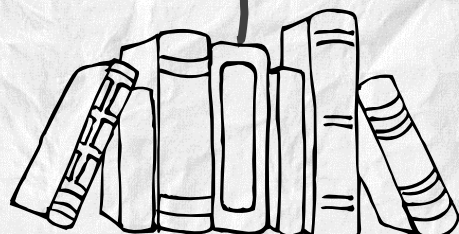
1. 文化建设的目的是什么？
2. 领导的重要性。是不是要换人？多快换？
3. 自上而下变革还是自下而上变革？



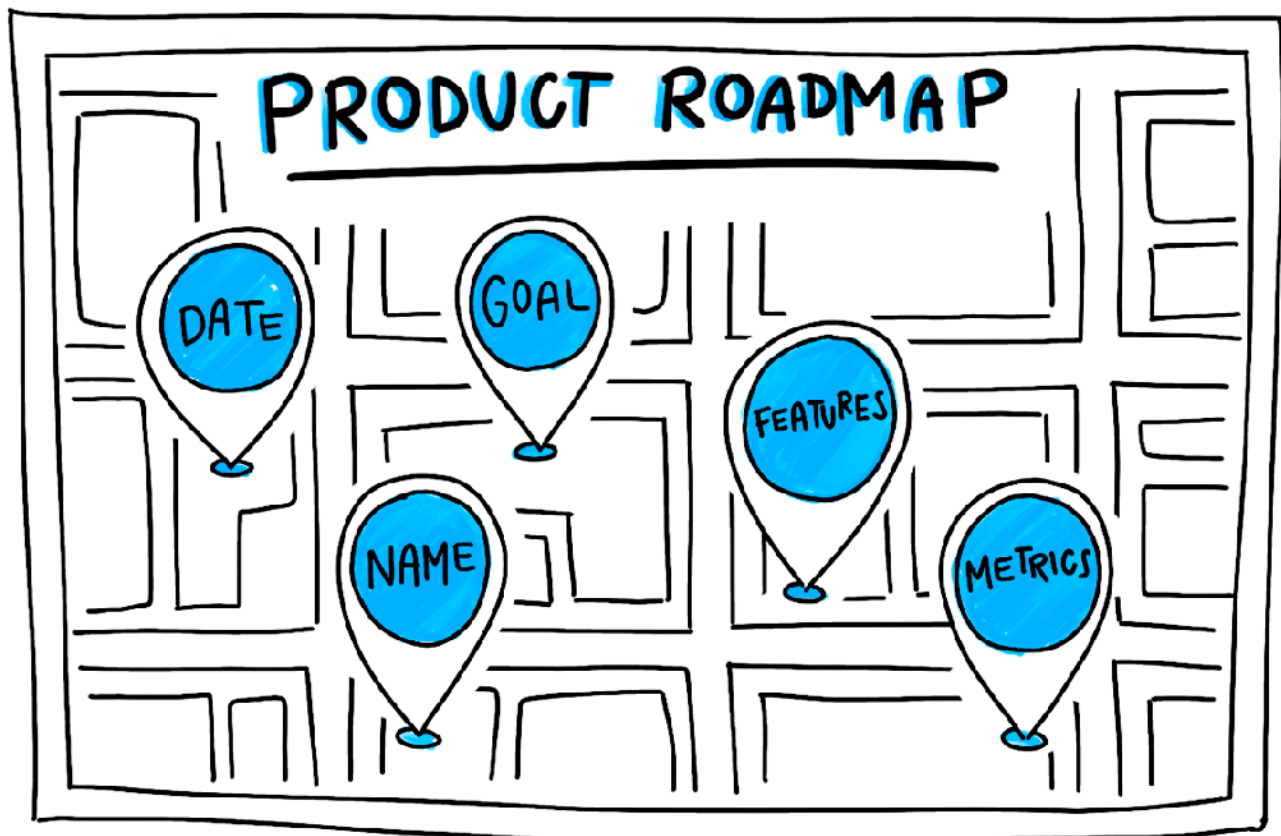


2

组织设计



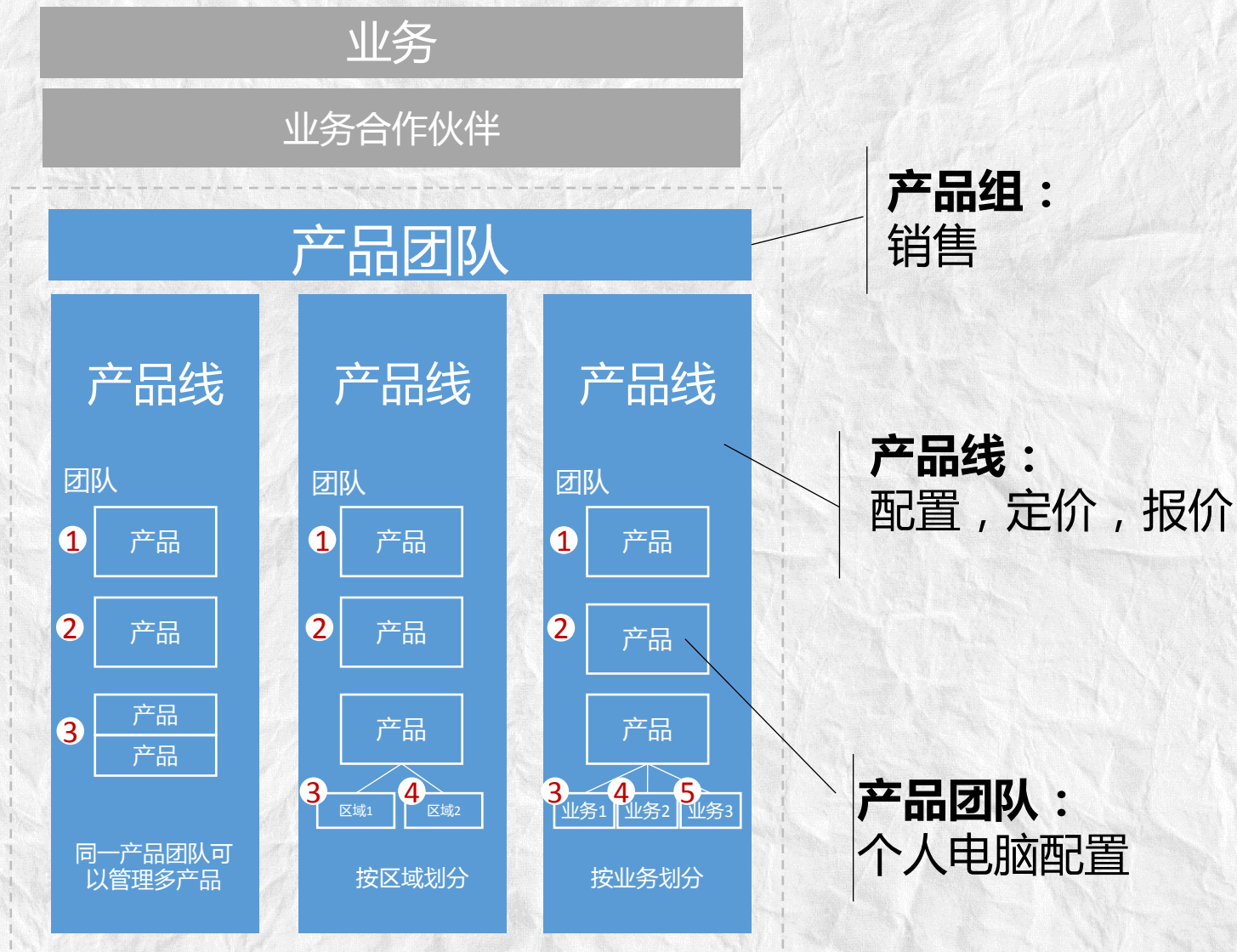
# 业务流程梳理



- 主要产品定义
- 顶层业务流程设计
- 跨产品团队业务流程设计
- 产品团队内部业务流程设计

# 产品结构设计

- 产品按照业务能力设计
- 产品团队的结构设计灵活多样
  - 按业务单元、区域或客户类型划分
  - 同一产品团队可以管理多产品



# 跨团队工作职责

- 业务需求优先级管理
- 利益相关者管理
- 产品组合管理
- 业务能力评估
- 跨产品团队项目管理
- 业务架构路线图

**包含的角色：**业务伙伴，产品经理/产品线经理/产品组经理，产品分析，业务方案架构，用户体验



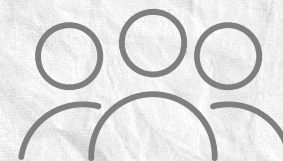
**产品团队**



**业务合作伙伴团队**

- 共享平台服务
- 安全标准
- 项目管理
- 供应商管理
- 工程师赋能

**包含的角色：**共享服务团队，安全团队，项目管理/供应商管理团队，工程师赋能团队

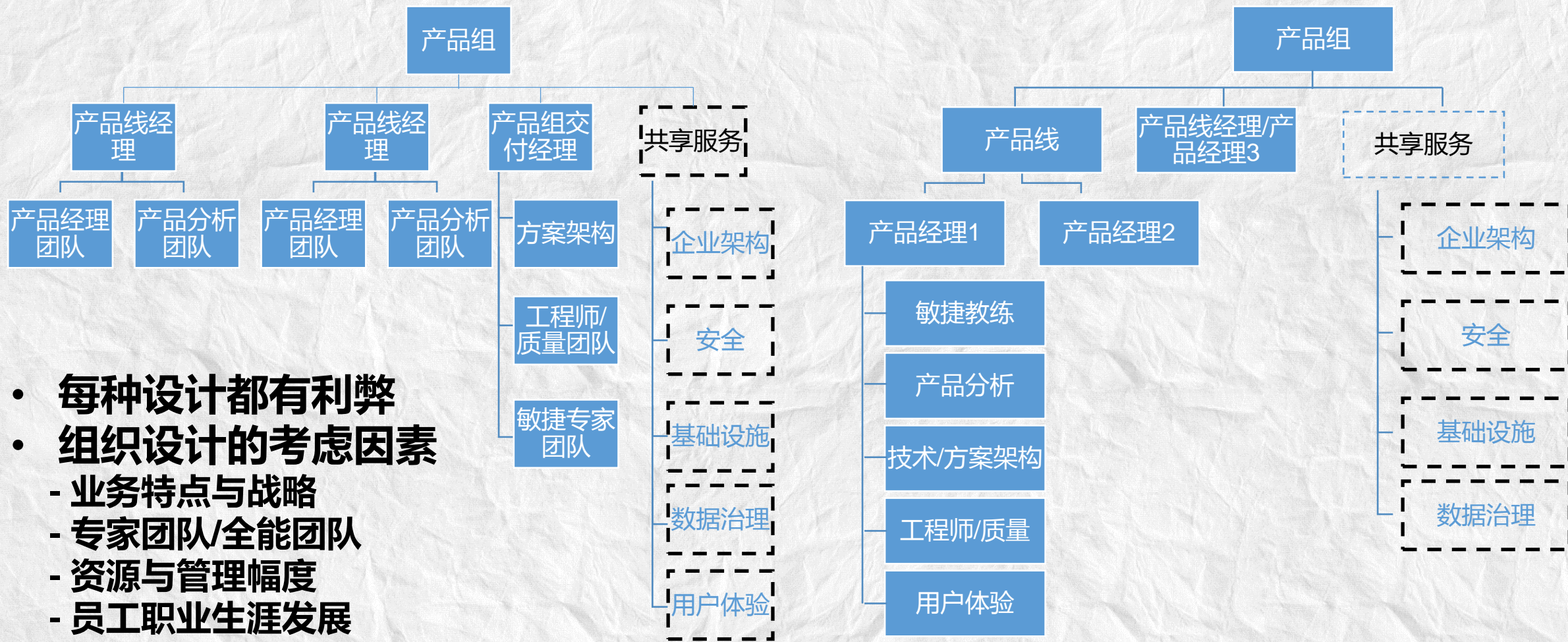


**共享平台与服务**

- 产品团队赋能
- 产品路线图、架构和交付
- 敏捷转型
- 数据治理与标准化
- 交付与有效协作
- 数字化办公管理

**包含的角色：**产品经理/产品线经理/产品组经理，敏捷教练，技术及方案架构，用户体验，开发运维测试/质量

# 组织结构设计

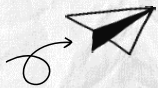


- 每种设计都有利弊
- 组织设计的考虑因素
  - 业务特点与战略
  - 专家团队/全能团队
  - 资源与管理幅度
  - 员工职业生涯发展
  - 其他

# 产品团队角色定义

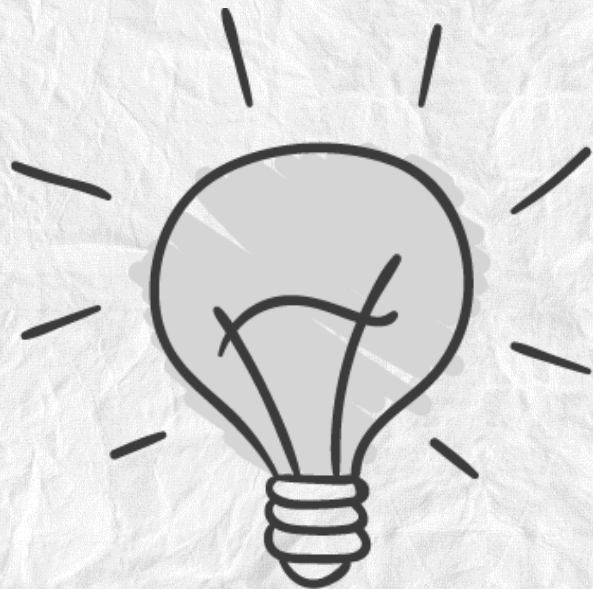
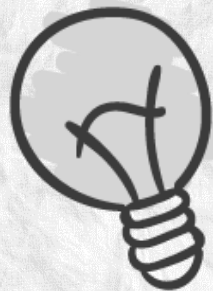
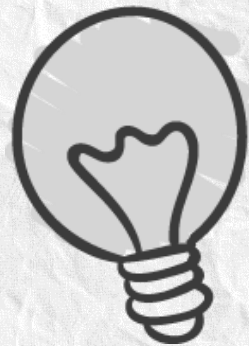
层级	角色	角色定义
	产品组经理	领导产品组，对整个产品组的成功负责，持续驱动产品战略的实现，从而满足业务需求
	产品线经理	在某产品组中领导具体的产品线，对产品线的成功负责
	技术交付经理	管理技术人员，如开发、质量测试、架构等
	产品经理	负责某具体产品的战略与实施交付
	产品分析	产品分析，支持产品经理
	敏捷专家	确保产品团队有效，帮助清除障碍
	技术/方案架构	驱动技术战略与方案
	开发人员	产品开发
	用户体验设计	用户体验设计
	质量/测试	管理产品质量与测试

# 挑战与思考



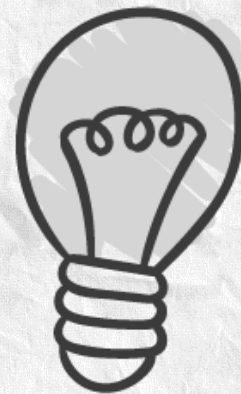
## 流程为先

1. 组织设计始于业务流程梳理
2. HRP组织协调
3. 业务专家参与



## 没有标准答案

1. 没有统一标准
2. 外部经验+内部考量



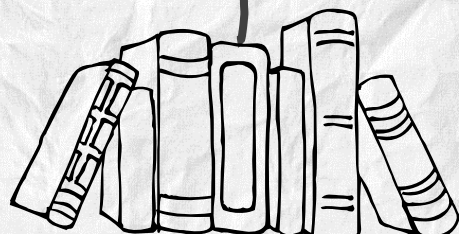
## 角色澄清

1. 外部经验借鉴
2. 内部角色边界



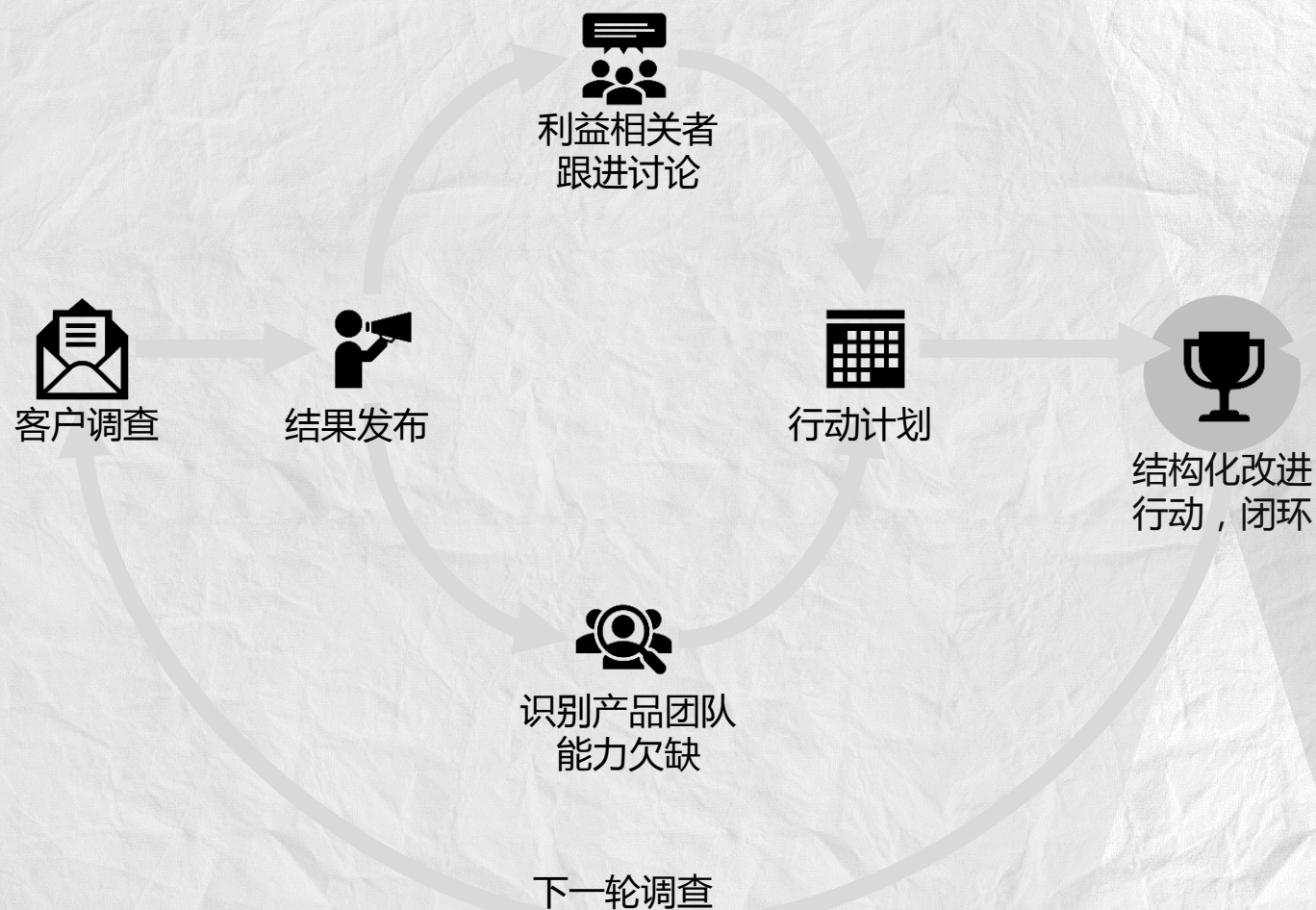
3

绩效设计



# 建立客户反馈机制

## 闭环行动方法



## 转型考量维度

### 产品模式转型考量维度



客户一致

- ✓ 利益相关者识别
- ✓ 客户沟通



产品管理

- ✓ 业务蓝图
- ✓ 产品/服务日志路线图
- ✓ 技术路线图
- ✓ 产品成功关键指标



能力、流程  
与工具

- ✓ 技能培训
- ✓ 工作模式，系统化团队教练，成熟度评估
- ✓ 技术路线图指导
- ✓ 产品经验研究与设计

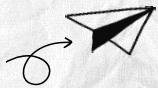
# 产品成功关键绩效指标

## 业务影响

## 工作模式

	业务满意度	交付速度	产品质量	产品管理纪律	产品开发能力
目标 关键指标	关键指标 客户调查结果	关键指标 • 平均敏捷开发周期	关键指标 • 严重事故数量 • 漏测率	关键指标 • %产品战略路线图	关键指标 • %技术/非技术人员 • 技术路线图
状态 标准化与 自动化	半年在线调查	部分自动化	半自动化	手动	手动
改进计划	持续优化问卷	开发运维平台全面自动化	开发运维平台全面自动化	战略路线图成熟度评估	人员能力发展

# 挑战与思考



1. 演变

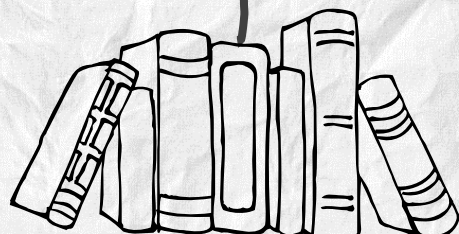
2. 胡萝卜与大棒

3. 业务与HRP的角色定位

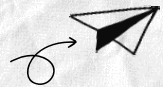


4

人员准备



# 人员准备

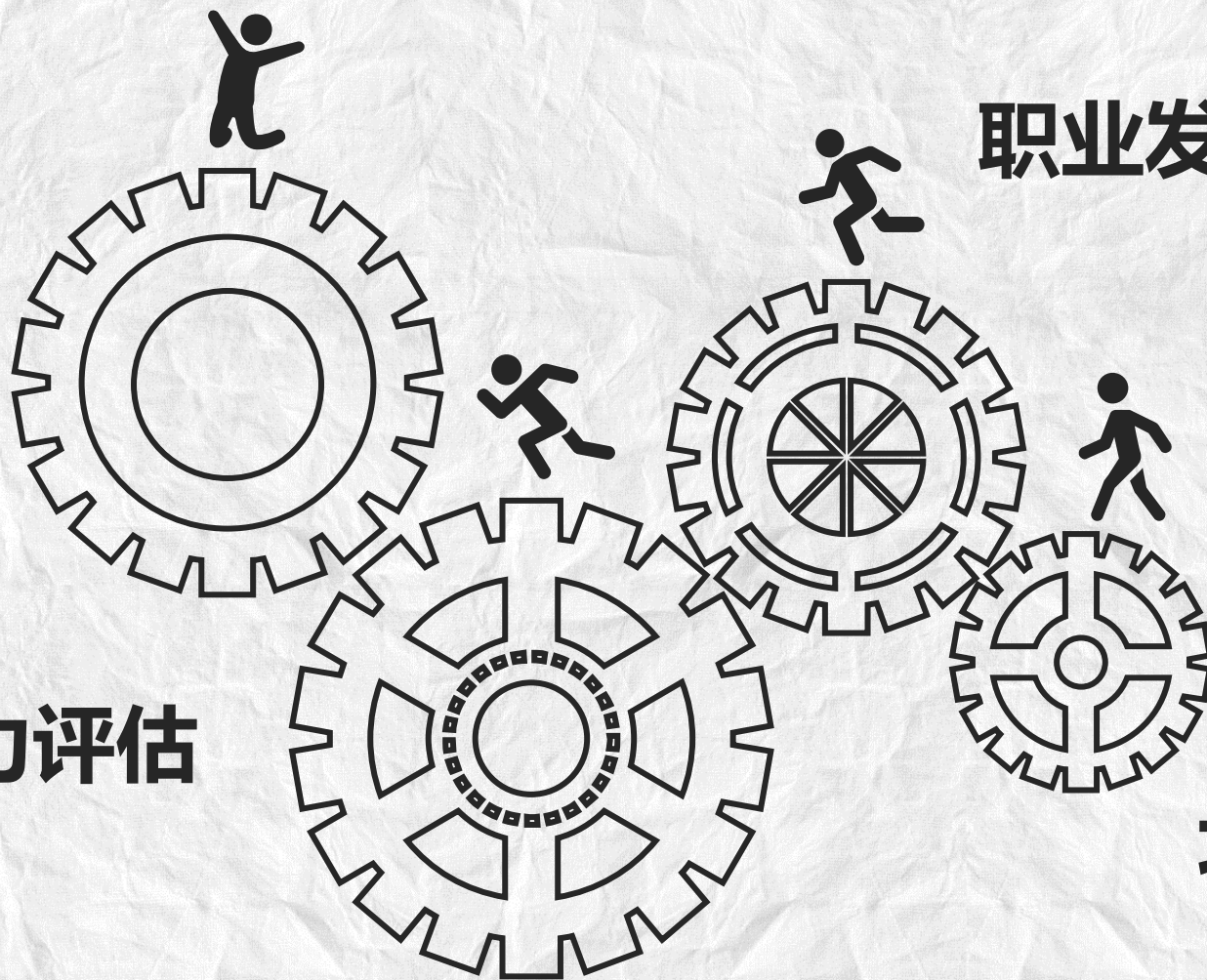


能力框架

能力评估

职业发展路径

培训体系



# 能力框架

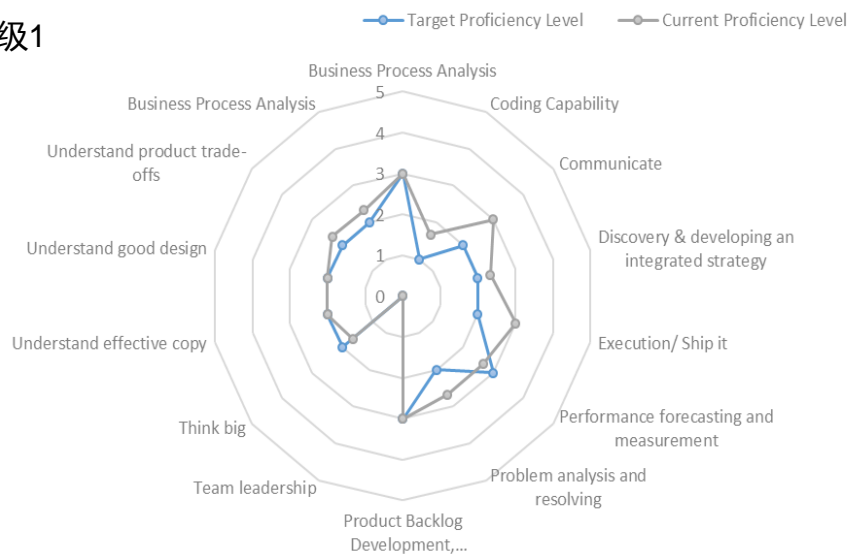
## 能力级别

- 1 - 认知级      对于基本的理论和概念有有限的理解。对于行业实践和标准有有限的知识。
- 2 - 掌握级      可以应用基本概念，能够解释和评估信息。
- 3 - 熟练级      有透彻的理解，解决问题时能够展示出一致性。
- 4 - 精通级      能够成功诊断和解决非同寻常的问题。
- 5 - 专家级      能够开发高级的或者新概念、技术和标准。

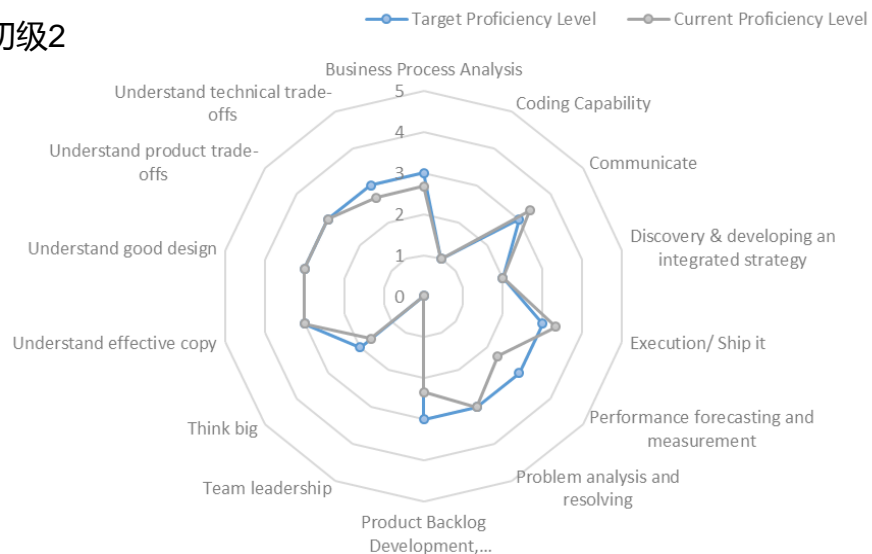
维度	技能	产品经理			产品经理（管理者）			产品经理（个人贡献者）											
		初级	中级	高级	初级	中级	高级	初级	中级	高级									
战略	广泛思考	NA	NA	NA	4	4	5	NA	NA	NA	4	4	5	NA	2	2	3	4	5
	开发整合战略	NA	NA	NA	3	4	5	NA	NA	NA	3	4	5	NA	2	2	3	4	5
分析	业务流程分析	NA	NA	NA	4	4	5	NA	NA	NA	4	4	5	NA	3	3	4	4	5
	绩效评估	NA	NA	NA	3	4	5	NA	NA	NA	3	4	5	NA	3	3	3	4	5
	产品开发、优先级与路线图	NA	NA	NA	3	4	5	NA	NA	NA	3	4	5	NA	3	3	3	4	5
交付	团队领导力	NA	NA	NA	4	4	5	NA	NA	NA	4	4	5	NA	NA	NA	3	4	5
	沟通	NA	NA	NA	4	4	5	NA	NA	NA	4	4	5	NA	2	3	3	4	5
	执行/交付	NA	NA	NA	3	4	5	NA	NA	NA	3	4	5	NA	2	3	3	4	5
	理解技术妥协	NA	NA	NA	4	4	5	NA	NA	NA	4	4	5	NA	2	3	4	4	5
	理解好的设计	NA	NA	NA	4	4	5	NA	NA	NA	4	4	5	NA	2	3	4	4	5
	有效沟通产品	NA	NA	NA	4	4	5	NA	NA	NA	4	4	5	NA	2	3	4	4	5
	理解产品设计	NA	NA	NA	4	4	5	NA	NA	NA	4	4	5	NA	2	3	4	4	5
	问题分析与解决	NA	NA	NA	4	4	5	NA	NA	NA	4	4	5	NA	2	3	4	4	5
	编程	NA	NA	NA	3	4	4	NA	NA	NA	1	1	1	NA	1	1	1	1	1

# 能力评估

## 初级1



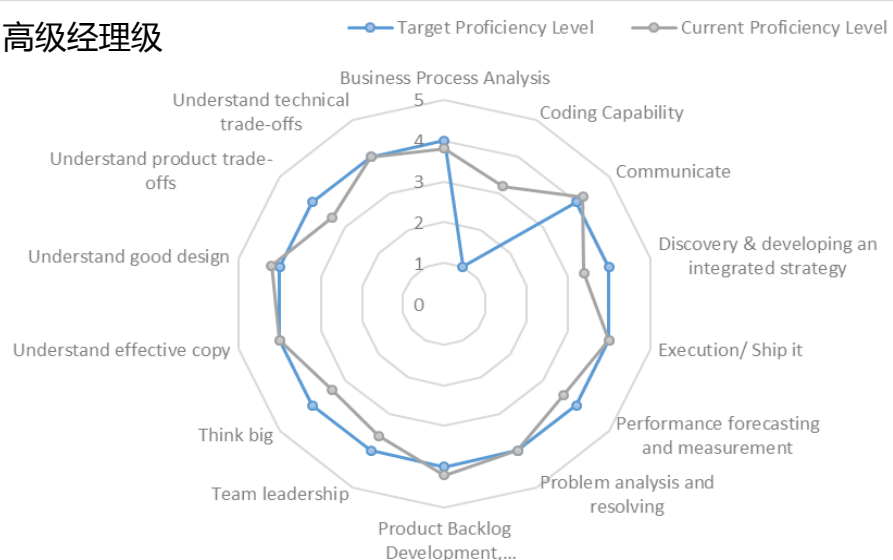
## 初级2



## 经理级



## 高级经理级



## 初级

XX名员工参加评估  
全体合格

## 经理级

XX名产品经理参加评估

合格:

- 编程
- 沟通
- 执行

待改进:

- 理解产品妥协
- 理解技术妥协
- 理解好的设计
- 问题分析与解决

## 高级经理级

X名产品经理参加评估

合格:

- 编程
- 产品日志开发
- 理解好的设计

待改进:

- 广泛思考
- 理解产品妥协
- 开发整合战略

# 培训体系

## 产品运营模式转型 相关培训

目标:

- 加速产品运营模式转型
- 改进业务参与度
- 优化产品生命周期管理
- 促进可持续发展

## 非技术培训

目标:

- 转型领导力
- 战略思考, 端到端商业智慧, 以客户为中心
- 管理技能

## 技术培训

目标:

- 行业前沿技术
- 技术基础知识
- 技术难点讨论

### 参与度模型

- 业务参与
- 跨团队合作
- 共享服务参与模型

### 技术方案/架构

- 产品架构峰会
- 开发运维卓越中心和生产力工具
- 用户体验
- 敏捷卓越中心

### 流程与工具培训

- 流程再造
- 工具改变
- 预算模型

### 组织与人员

- 角色职责培训
- 职业路径与能力模型



### 领导力培训 XX工作坊

#### 领导力培训

- 领导力培训1
- 领导力培训2
- 领导力培训3

#### 人力资源培训

- 培训1
- 培训2



### 技术专家委员会

#### 技术论坛

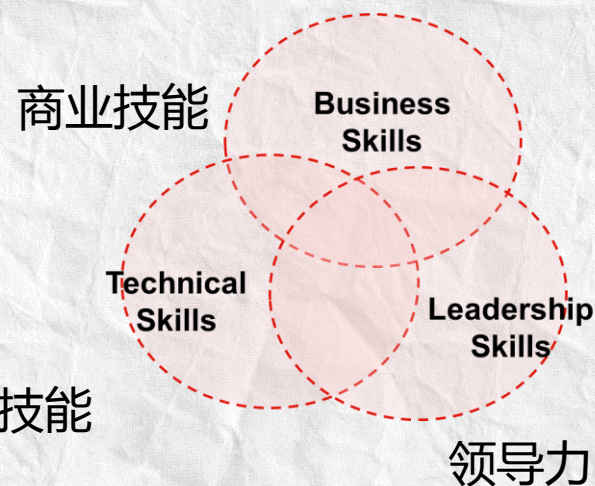
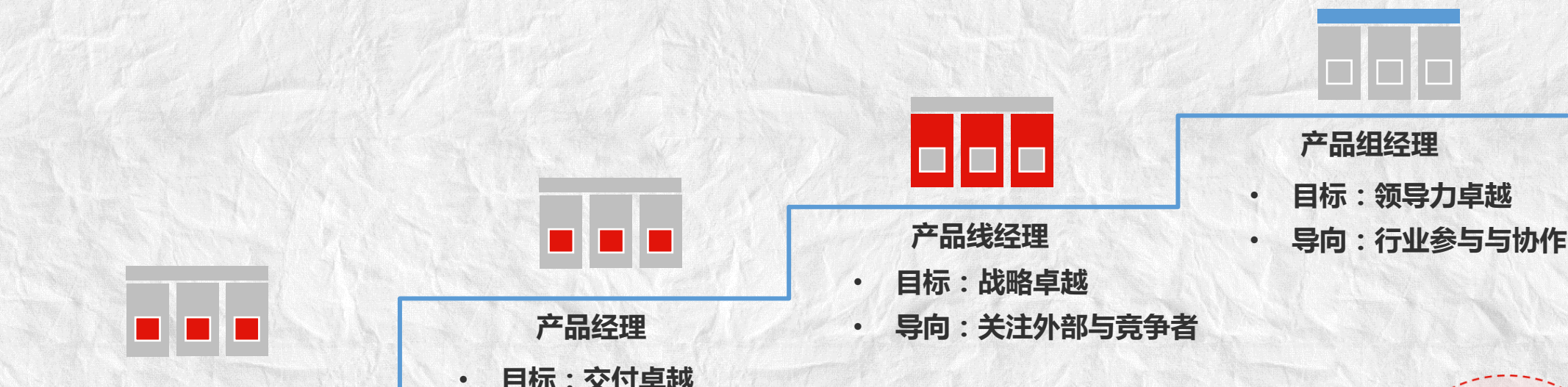
- 架构论坛
- 互联网+时代产品创新思维
- XX数字化转型实践
- 创新解码智能制造
- 微服务架构

#### 在线技术学习平台

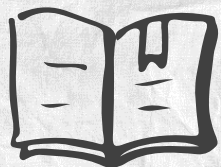
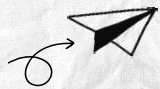


# 职业发展路径

在产品管理模式中，员工的发展轨迹取决于他们发展业务、技术和领导技能的广度，以及日益发展的考虑内部和外部客户的战略视角。



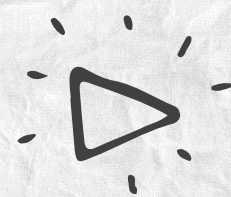
# 挑战与思考



**目的**

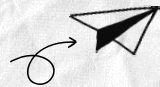


**聚焦**



**效率**

# 几点反思



- 业务目标

**敏捷不是  
标准答案**

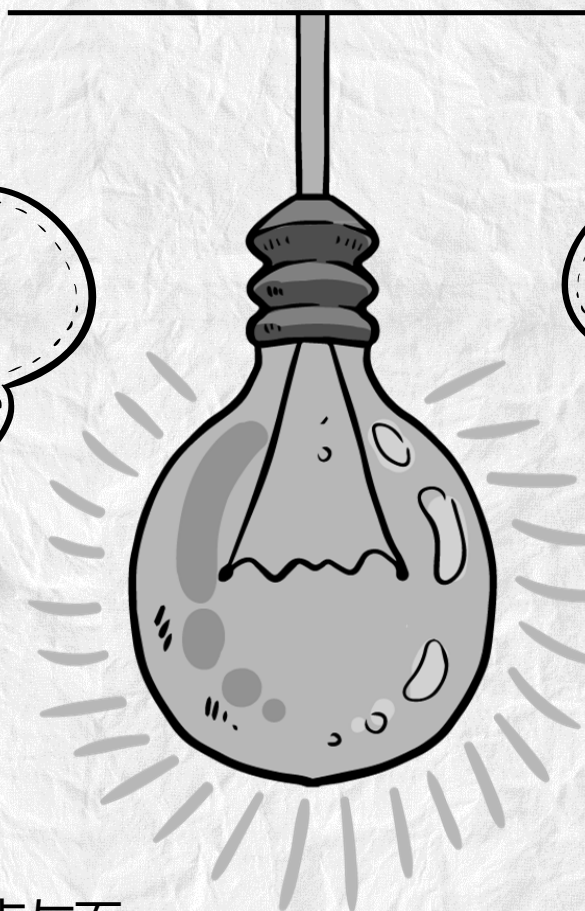
**内与外**

**转型中的资源整合**

**HRP的角色**

- 点与面

- 前瞻与领导
- 洞察与干预





谢谢

