



智享会
HR Excellence
Center



第十三届人力资源共享服务中心年会

2020年11月17日-18日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



HR运营如何实现敏捷持续改进

徐刚 | GSK中国人力资源运营总监

企业中推动HR运营持续改进的痛点

体系复杂

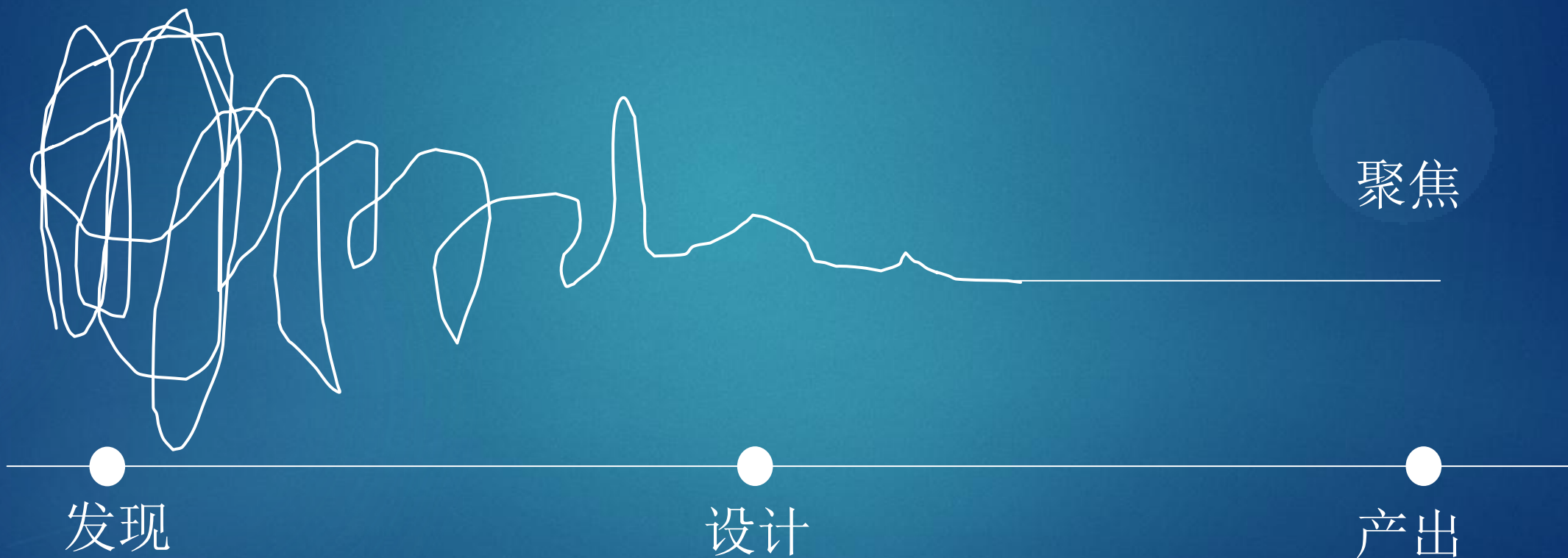
流程固定

变化迅速

全球系统

敏捷是为了从纷繁复杂的不确定性中更有效地找到聚焦

不确定性



聚焦

发现

设计

产出

传统运营管理与敏捷方法的关键不同

敏捷软件开发宣言

我们一直在实践中探寻更好的软件开发方法，
身体力行的同时也帮助他人。由此我们建立了如下价值观：

个体和互动 高于 流程和工具
工作的软件 高于 详尽的文档
客户合作 高于 合同谈判
响应变化 高于 遵循计划

也就是说，尽管右项有其价值，
我们更重视左项的价值。

Kent Beck	James Grenning	Robert C. Martin
Mike Beedle	Jim Highsmith	Steve Mellor
Arie van Bennekum	Andrew Hunt	Ken Schwaber
Alistair Cockburn	Ron Jeffries	Jeff Sutherland
Ward Cunningham	Jon Kern	Dave Thomas
Martin Fowler	Brian Marick	

传统项目管理与敏捷方法的关键不同

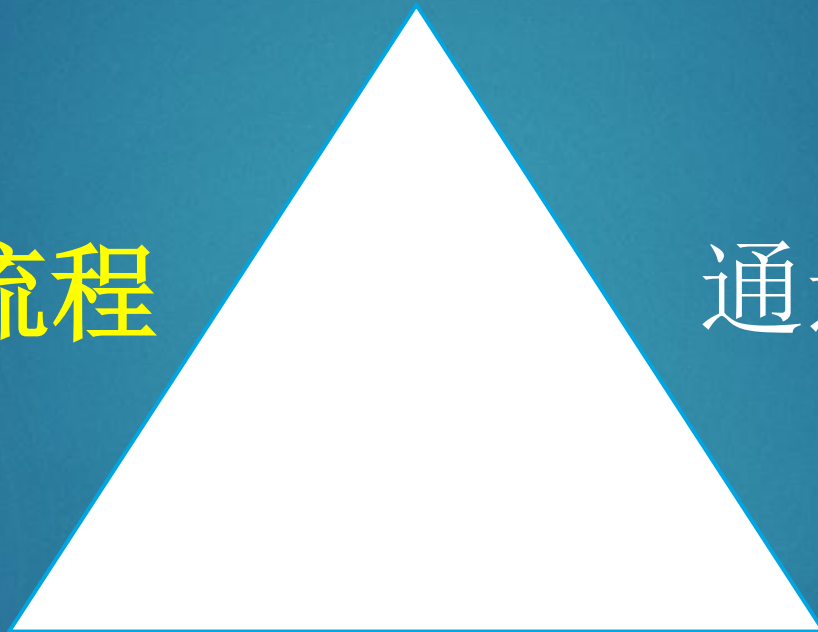
成本 → 尽早及更快产生**价值**

优化端到端**流程**

通过快速反馈确保**质量**

↑
时间

↑
范围



对于敏捷团队成员的思维，要由固定型思维转为成长型思维

固定型思维

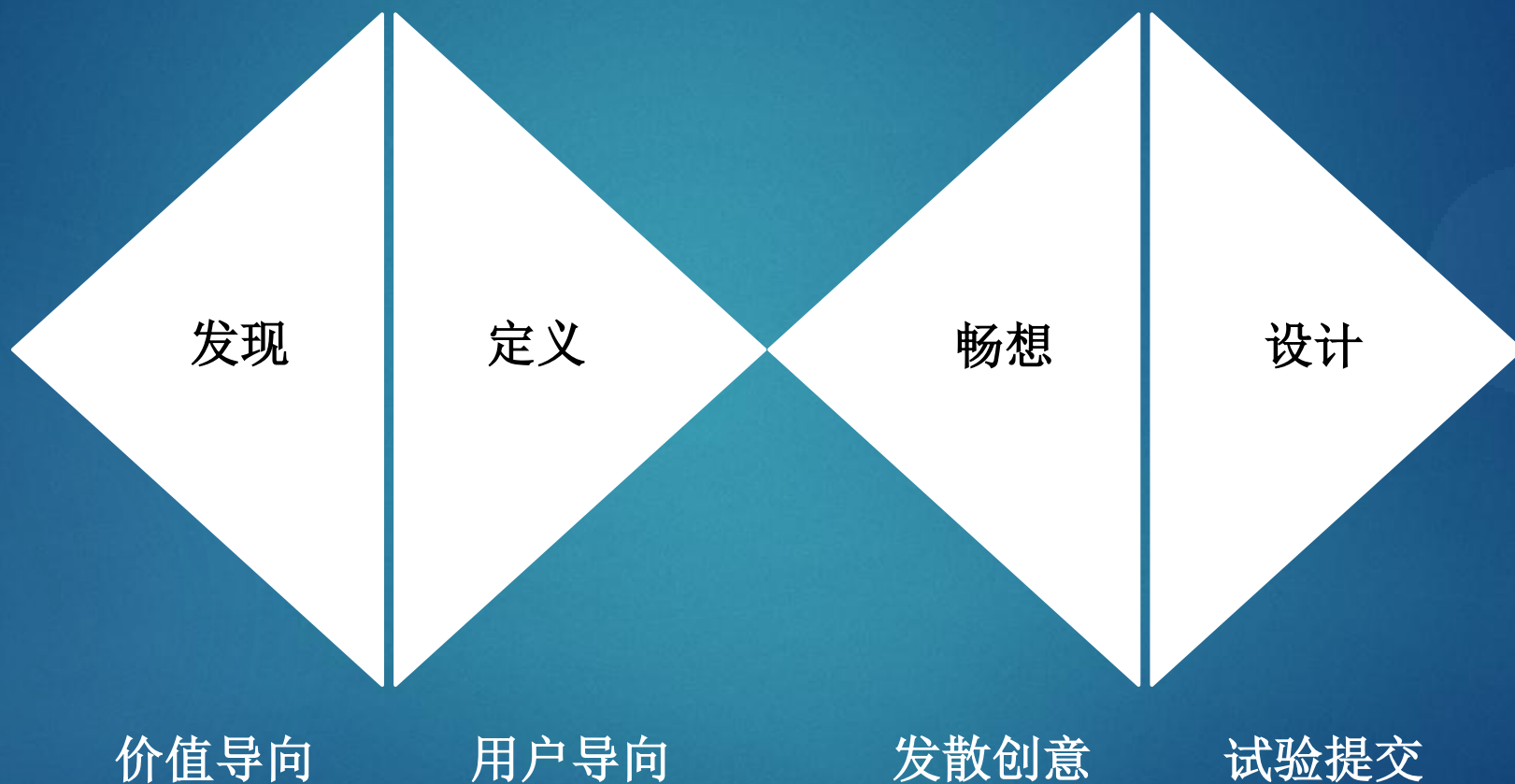
注重方法
遵循标准
职能划分
流程导向
拒绝变化



成长型思维

注重结果
随时应变
透明合作
用户导向
拥抱变化

团队思维双钻石模型 - 从问题定义到解决方案



HR敏捷的思考与尝试 - 创新让我们与众不同

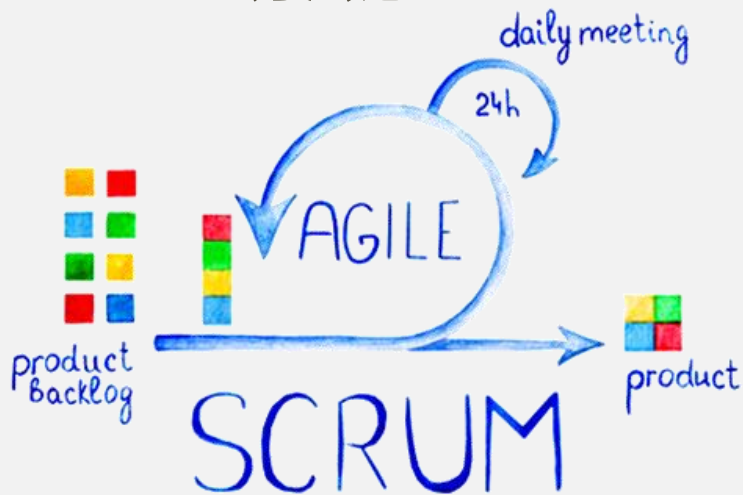
项目愿景目标

- 提升用户体验和HR工作效率
- 推广敏捷创新的思维和工作方式

团队组成

- 来自HR各团队的10位自愿报名的小伙伴

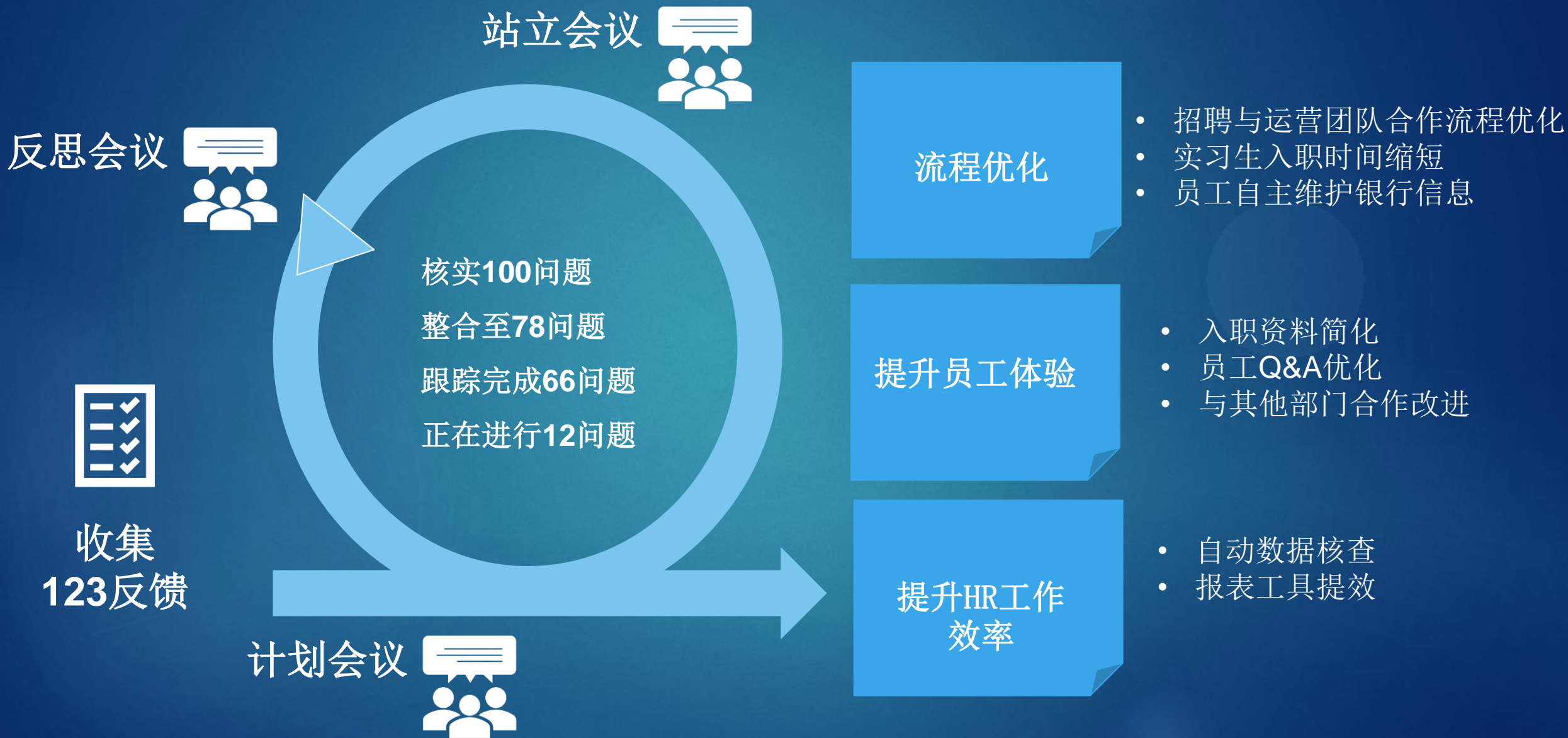
方法论



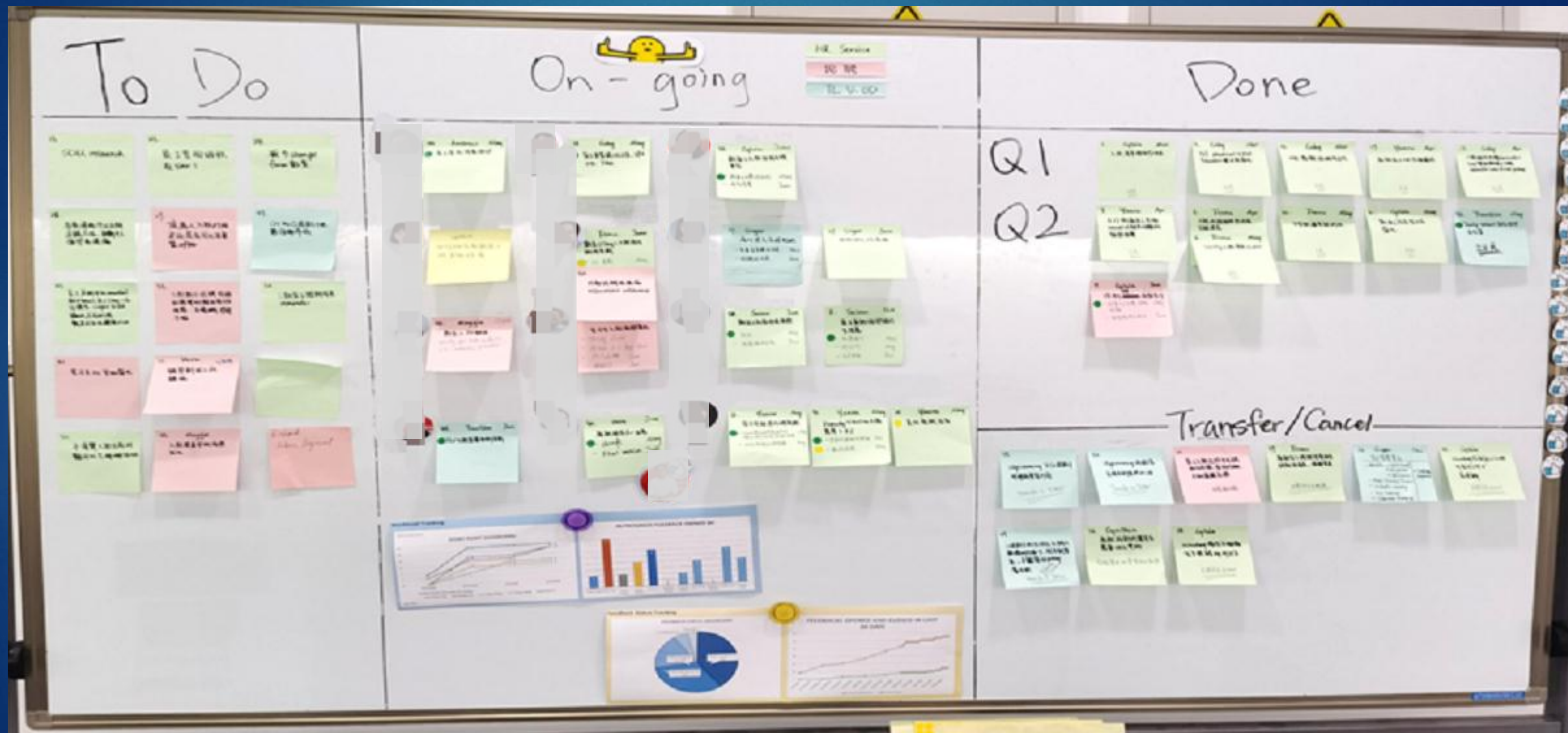
指导原则

- | | |
|------|------|
| 用户参与 | 尽快交付 |
| 融合变化 | 持续改进 |
| 及时沟通 | 个人能力 |
| 自我驱动 | 信任激励 |
| 追求简洁 | 大局思维 |
| 持续发展 | 定期反思 |

HR敏捷方法的实践

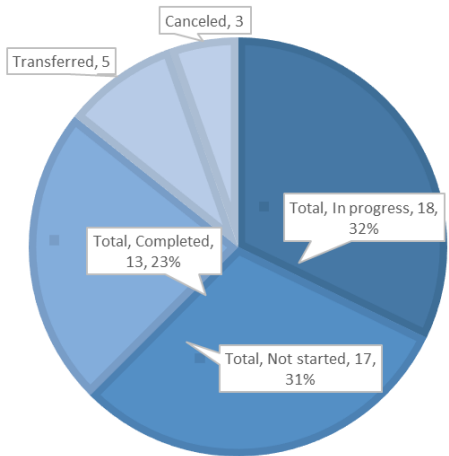


HR敏捷的思考与尝试 - 通过看板让合作可视化

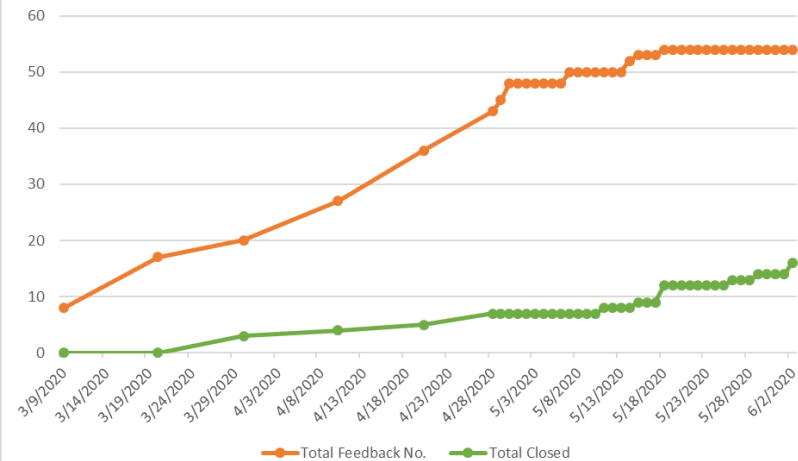


HR敏捷的思考与尝试 - 通过仪表盘让贡献可视化

PROBLEMS STATUS DASHBOARD



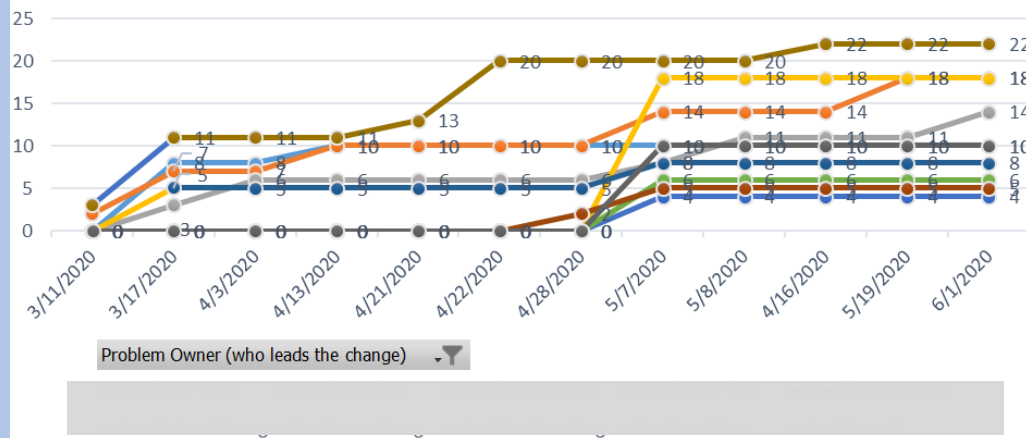
PROBLEMS OPENED AND CLOSED



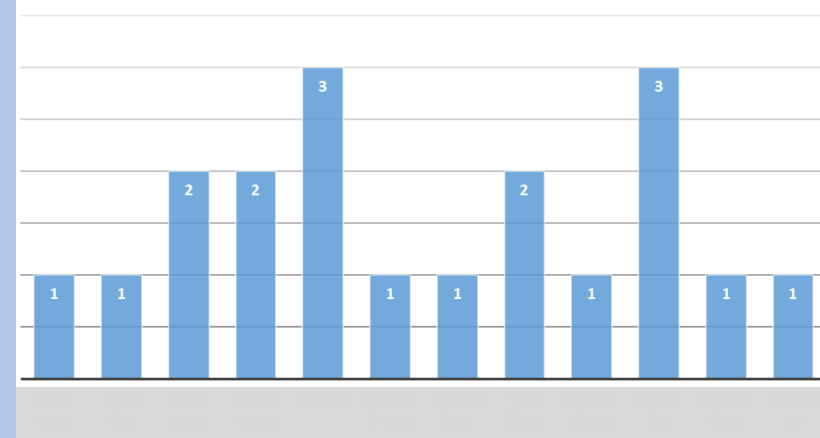
项目进度



STORY POINT DASHBOARD



IN PROGRESS PROBLEMS OWNED BY



团队贡献



HR敏捷的思考与尝试 - 总结

团队反馈：

- 开始感觉站立会是负担，不适应，后来觉得站立会是向同事学习的好机会，很愿意参加
- 每天的紧密沟通与合作提醒自己想着自己要解决的问题，相互督促起到了很好的推动作用。
- 团队的氛围在逐步改变，也带动了周围同事，大家都更加愿意改变了。
- 看问题看更全面了，以前有些问题大家从来都没有想到要去讨论。
- 工作更加有激情，更愿意探索。
- 有些固定思维已经被打破，周围同事的接受度也越来越高。

个人总结：

- 敏捷中的目标是行动的灯塔
- 坚持思考、实践、再思考、再实践的循环
- 团队即用户，改变团队思维，创建团队心流
- 项目初期，解决什么问题不中要，重要的是改变大家的思维及合作方式
- 细节决定成败