



第十八届人力资源业务伙伴年会

2021年3月30-31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



组织数字化变革背景

市场挑战

- 业务转型加速
- 需进行直接面向市场的技术产品创新
- 行业上下游企业已开始规划和实施数字化2.0战略，数字化转型势在必行

数字化转型战略目标

- 精益制造：精益化管理
- 智能制造：数字化管理
- 服务转型：数字化产品
- 数字化工业集团公司：数字化业务

研发部门的数字化现状

- 文化层面：缺少数字化思维及相关的文化支撑
- 组织层面：缺少数字化专业人才，数字化组织成熟度低，业务规则不清晰
- 技术各职能组织数字化现状：数字化设计工具应用度低，整体数字化能力不足

研发部门数字化转型目标解读

数字化转型不是简单地引入数字技术：它需要在组织人力资源架构、领导力、人才吸引、人才发展和人才激励等方面进行裂变。

HRBP如何助力组织变革

01

调整前期

搭台子：流程再造，架构调整

- IPD产品流程再梳理：
产品线：保障产品开发
卓越能力中心：资源池
应用工程中心：专注应用端
- 强IPD组织架构，五大异地研发中心+上海研发本部强耦合办公；

02

调整中期

建班子：队伍建设，文化营造

- 筹建研发部门HRBP团队，助力转型
- 建立数字化人才能力模型推动人才梯队建设；
- 打造数字化文化引领员工价值导向。

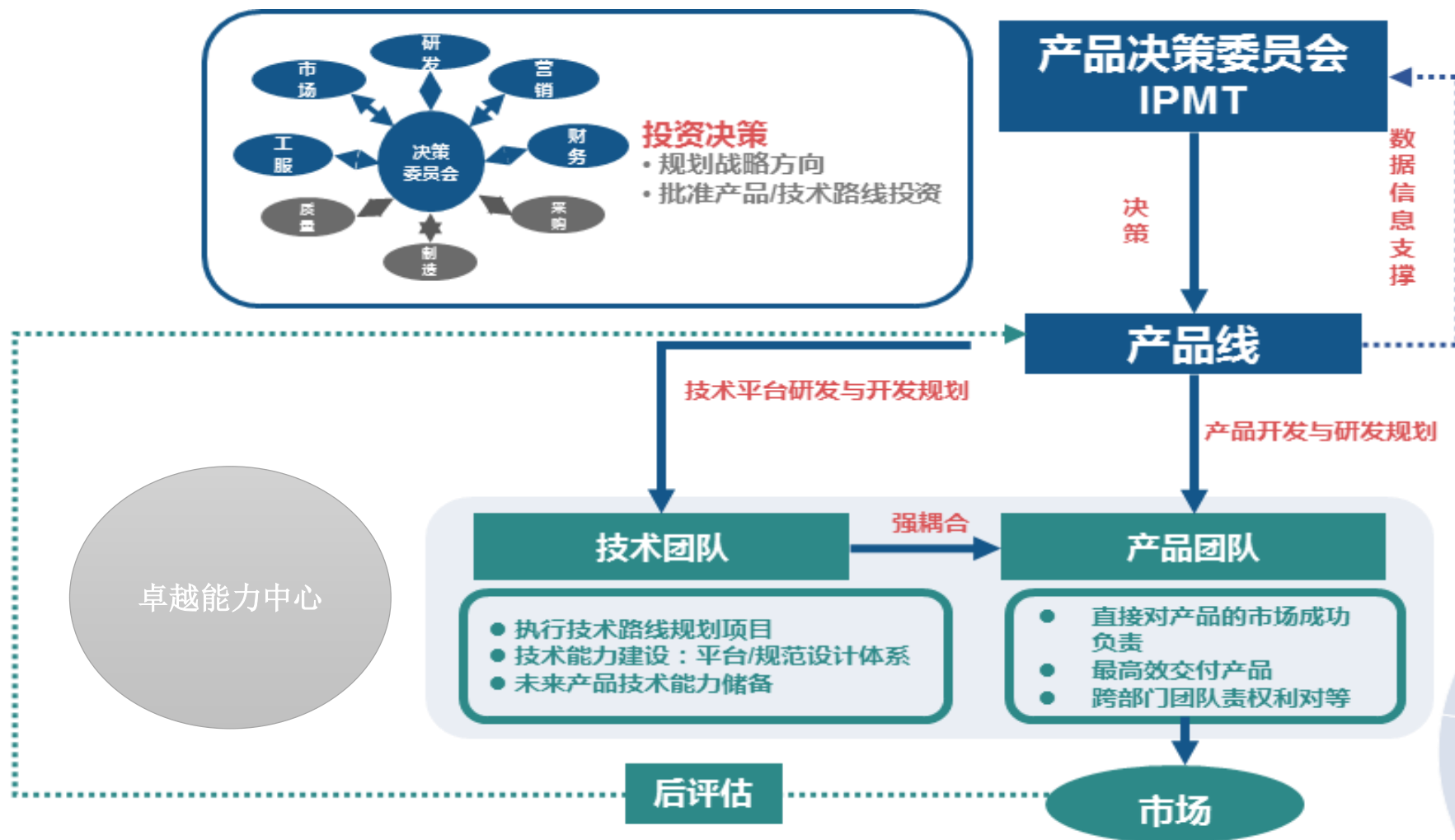
03

调整后期

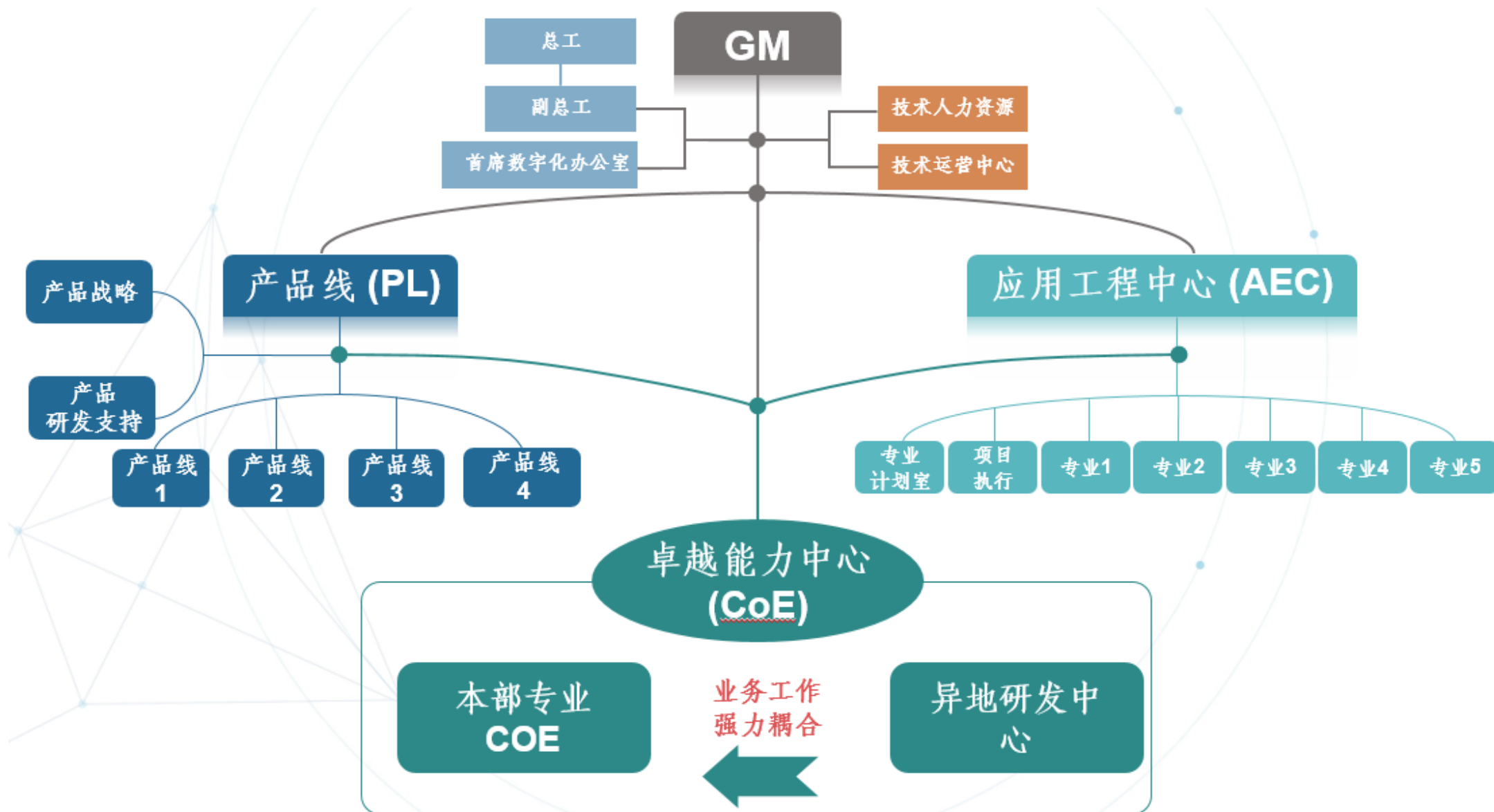
压担子：考核与激励

- 绩效考核系统：绩效考核数字化，助力绩效提升
- 核心人才激励：绩效评估结果作强输入，通过数字化人才能力模型实现核心人才的有效激励与培养

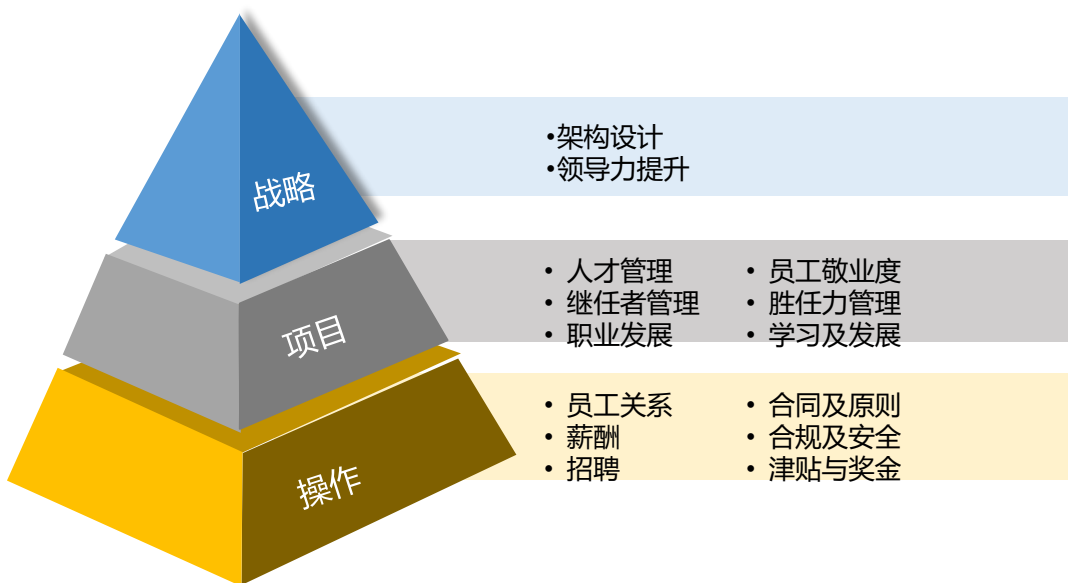
助力组织变革-流程再造



助力组织变革-架构调整



助力组织变革-研发部门HRBP体系



01

以数字化工具支撑绩效与激励

提升员工价值评估的效率和准确度，提高激励分配决策的合理度。

02

以数字化文化引领员工价值导向

关注团队负责人领导力提升及人才管理能力，关注并重点保留核心员工，提升团队的自驱力、执行力及创新力

03

以数字化人才能力模型推动人才梯队建设

通过九宫格人才地图，排摸人才队伍，识别专业和管理序列的短板，形成职级上下机制。

助力组织变革-数字化队伍建设



数字化人才盘点

构建以价值为驱动、以产品为导向、以“九宫格”为搭载平台的人才盘点提升体系，运用人才评估，识别能力短板，助力员工有针对性地能力提升。

数字化人才标准

能力素质模型，包括经营者思维、系统能力、数字化能力、专业能力

数字化人才范围

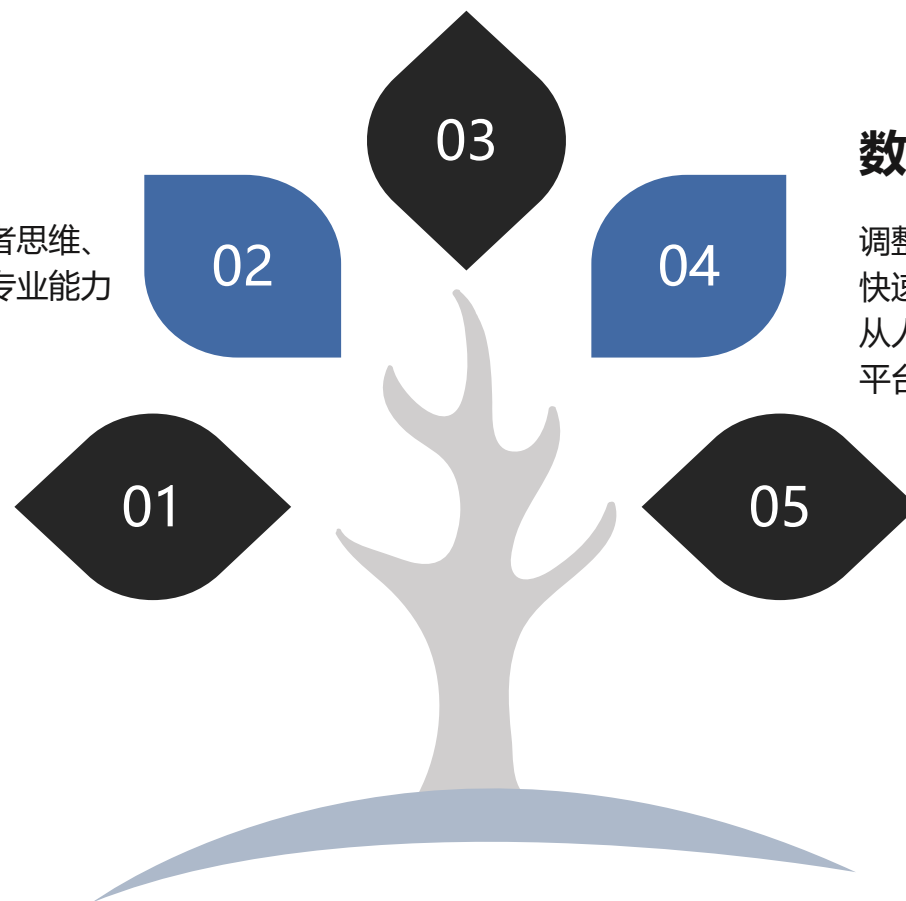
包括数字化领导者、数字化应用人才和数字化专业人才

数字化人才培养

调整传统的专业人才培养和发展体系，灵活、快速、高效地重塑现有人才的专业化数字技能。从人才学习模式、学习体验、学习内容、学习平台四个层面重新思考专业人才发展体系构建

数字化领导力

领导者需要采用不同的方式思考、行动和反应，以便让自己的组织在数字化世界里取得成功



助力组织变革-数字化队伍建设

数字化人才范围



领导力



数字化领导者



数字化应用人才



数字化专业人才

专业能力



数字化投资者



数字化开拓者



数字化变革者



数字化营销

客户数据管理
流程自动化
新媒体营销



智能制造

工厂仿真
数字化工艺
制造BOM管理



数字化运维

故障分析
数字化系统
数据分析



智慧能源

能源管理
大兆瓦测试
微网系统设计

管理与支持服务: 人力资源、运营、信息技术IT

产品线

规划工程	知识产权	PLM工程师
产品经理	项目经理/PQA	IPD研发流程
标准化建设	三维标准化管理	数字化培训

整机研发

系统工程	多体动力学仿真	系统仿真
三维设计	CFD仿真	风资源研发
叶片数字化	塔架参数化	三维工艺
可靠性测试	整机测试认证	并网测试

数字化与控制

数字化产品经理	数字化系统工程师
载荷仿真/控制	数据管理(DBA)
基于模型的控制	载荷控制 用户体验
软件构架 UI设计	人工智能 软件工程
信号处理 大数据	自动化部署 嵌入式开发

应用工程

数字化BOM数据管理
技术变更管理
订单配置管理



敏锐的领导力

数字化转型引领者

具备数字化思维的高管团队, CEO/CDO等



深入的业务洞察力

数字化转型应用者

在不同的业务场景应用新技术助力数字化转型



复合型的创新专业力

数字化转型研发者

数字化转型技术专业人才, 如业务专家、产品经理、系统工程师、数字化技术开发人才等

助力组织变革-数字化队伍建设

数字化人才标准



- 关注企业经营的利润与客户利益
- 关注公司的愿景与使命
- 关注每个人的价值创造

- 机、液、电、控、网、环、产品的综合系统能力
- 提供系统解决方案的能力

- 管理理论与管理方法
- 数字化趋势与解决方案
- 基础数字化工具及技术

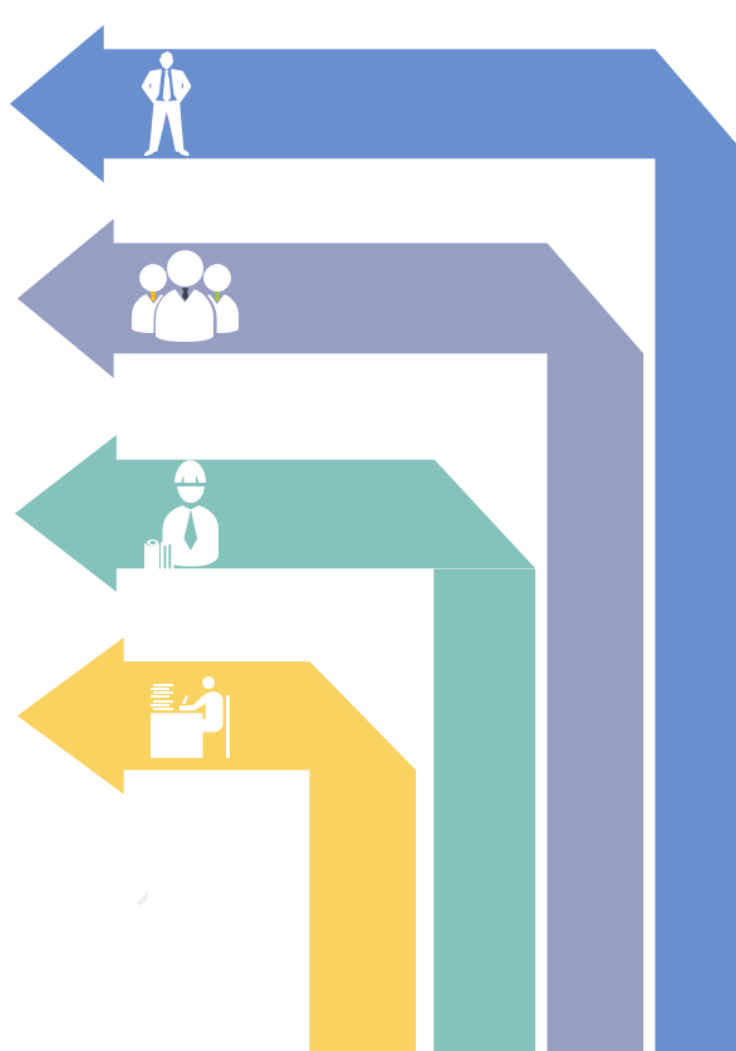
- 坚持核心专业，在专业领域独具专长
- 技术专业知知识
- 财务、法务、人力资源管理专业知识

A
经营者思维

B
系统能力

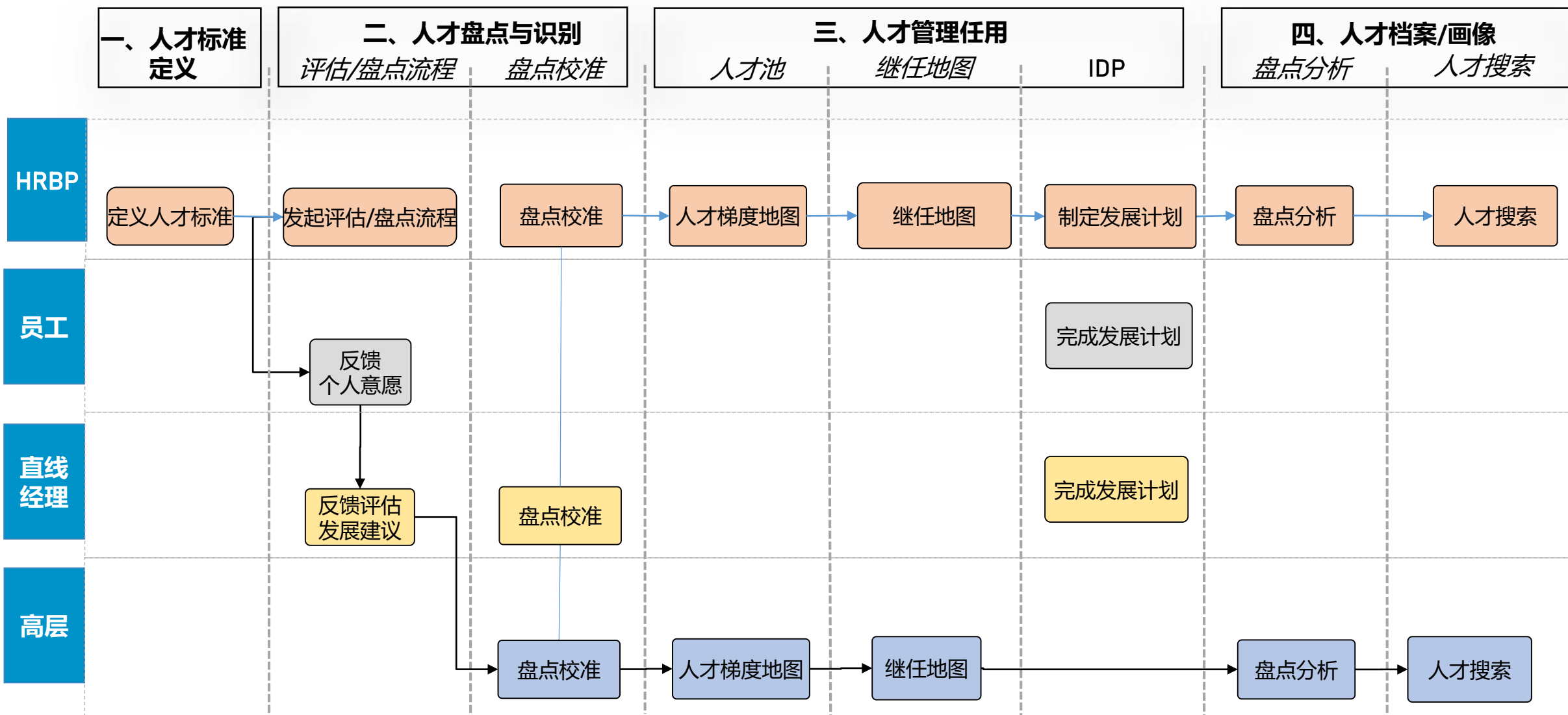
C
管理/数字化能力

D
专业能力



助力组织变革-数字化队伍建设

数字化人才盘点



助力组织变革-数字化队伍建设

数字化人才盘点报告

基本信息



赵倩倩
 华北销售一部
 大客户经理
 入职日期 2013.09.01
 政治面貌 党员
 邮箱 zhaoyaosun@beisen.com

任职轨迹



工作经历



最近一次360结果

测试时间: 2018.04.02



管理个性

测试时间: 2018.04.02



人才九宫格



发展建议

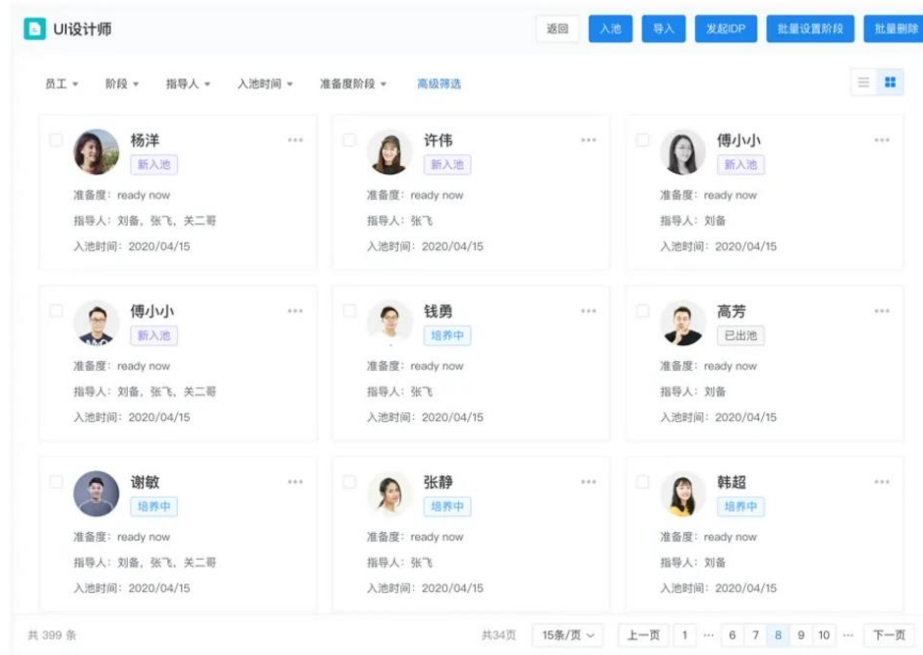
是否继任 是 目标职位 销售总监 准备度 ready now 发展意愿 管理线条
 绩效 高 业绩 中 能力 中 潜力 中
 离职概率 中 离职风险 高

优势项 高情商高智商顶级销售能力；善于挖掘客户需求和团队的需求，敬业专业；有极强的销售推荐能力和业绩保证能力；敏锐的市场洞察，对工作认真负责；

待发展项 管理需要更加严格，缺乏狼性；激发团队的梦想和目标以及对明星员工的培养和打造上还有潜力；对于行业的大数据挖掘使用包括成功案例的模式打造还需要很大的提升空间；同时需要加强与公司内部和行业的横向交流；未来希望在同行业信息的挖掘和行业洞察力上发能有更多主动的想法；

助力组织变革-数字化队伍建设

数字化人才梯队地图



- 分类搭建人才池，形成人才梯队
- 直观呈现人才池饱和度等
- 人才储备现状更清晰、直观
- 人才池支持排序

助力组织变革-数字化队伍建设

数字化人才继任地图



组织后备继任：支持设置组织负责人继任、组织副职继任，继任地图清晰呈现

关键岗位继任：支持基于关键岗位的继任者计划

助力组织变革-数字化队伍建设

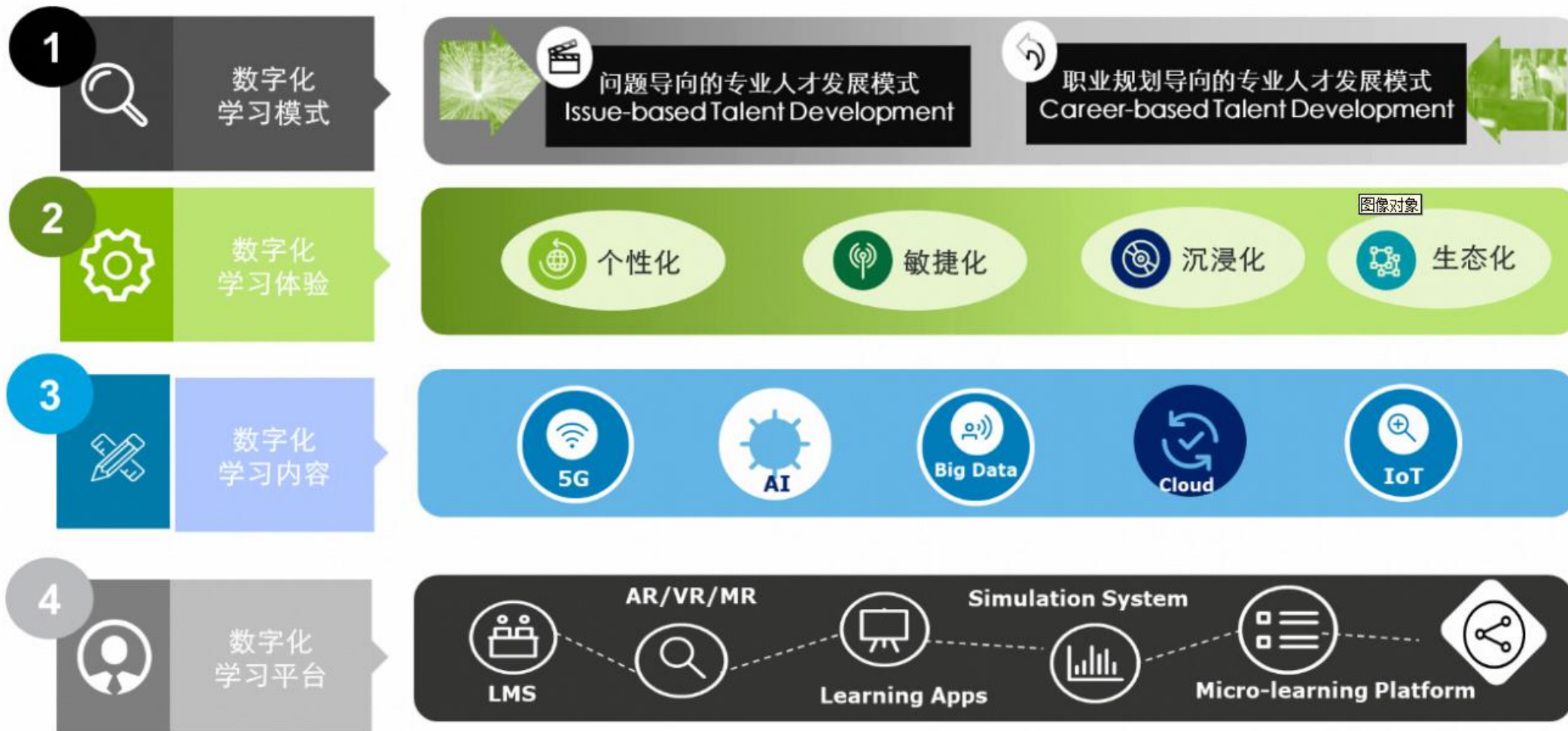
数字化人才团队分析



- **了解团队整体情况:** 管理者全面了解人才档案和盘点报告, 整个团队清晰掌握, 新领导也能快速上手
- **团队九宫格:** 管理者全面关注要淘汰的人员和优秀核心员工, 逐步优化团队人才构成
- **团队健康度分析:** 盘点结果让所有管理者轻松看懂。谁是高潜人才, 还有哪些岗位有空缺, 接下来招什么样的员工更合适, 让数据开口, 帮助管理者

助力组织变革-数字化队伍建设

数字化人才培养



助力组织变革-数字化队伍建设

数字化领导力建设



领导者需要采用不同的方式思考、行动和反应，以便让自己的组织在数字化世界里取得成功

认知转型 (以不同的方式思考)	行为转型 (以不同的方式行动)	情感转型 (做出不同的反应)
理解虚拟的数字化世界， 并思考实现可能性	快速适应不断变化的数字化世界	接受风险和不确定性
认识到不断增加的复杂性	熟练地与多元化团队合作	弹性面对不断的变化
发散性、创新性思考	重视新同事和不同利益团体的贡献	勇于挑战传统的做事方式
依托部分信息快速决策	投入大量精力，鼓励尝试、允许失败、 再次尝试	充满自信，独领变革风潮

助力组织变革-数字化文化

数字化文化内核



上海电气
SHANGHAI ELECTRIC



EXPO 2020 DUBAI UAE
CHINA PAVILION 中国馆

2020迪拜世博会中国馆官方合作伙伴
CHINA PAVILION EXPO 2020 DUBAI UAE OFFICIAL PARTNER

01: 爱岗敬业

恪尽职守 一专多能
潜心笃志 务实高效
探索求知 日臻完善
超越期望 精益求精

02: 团队协作

共享共担 顾全大局
求同存异 谦恭直谅
开放协作 互动实践
积极向上 助人为乐

06: 领导力

追求卓越 影响他人
敢于担当 果断决策
审时度势 见解独到
关注细节 启发引导



03: 思维决断

系统思维 主动应变
集思广益 触类旁通
化繁为简 结果导向
角度互换 反思改进

05: 开拓创新

拥抱变革 迭代创新
富于想象 敢为人先
精简高效 推陈出新
挑战权威 勇于谏言

04: 视野格局

开放互联 与时俱进
洞察市场 客户为本
汲取资源 把握机遇
感知需求 创造价值

助力组织变革-数字化文化



数字化文化解读

不甘于平庸：把平凡的事情做好、做精、做透，本身就是一种不平庸

打破职能墙：我们根据你的专长划分了职能，但是职能的划分没有给任何人“画地为牢”

事无“理”不成：“理”不是理由，也不是对错，而是对事物和现象背后逻辑与本质的深挖与执着

以价值为先：个人、公司、客户、行业的价值相互影响、互相成就的，客户第一应是我们始终如一的坚持

求变中成长：我们为行业带来的变革，决定着我们在行业中的地位

带动身边的人，一起做卓越的事

X 数字化赋能：

数字化时代，我们都是被提问的人

爱岗敬业

团队协作

思维决断

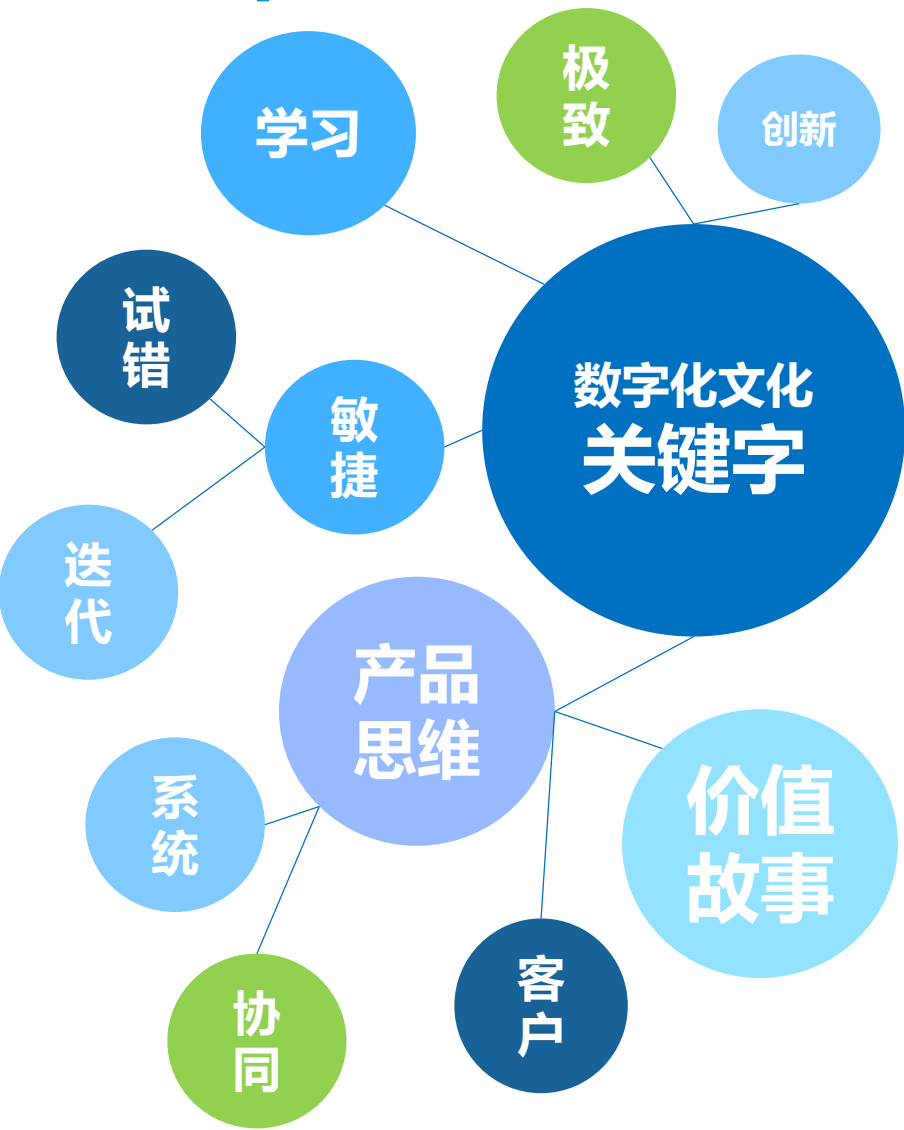
视野格局

开拓创新

领导力

助力组织变革-数字化文化

数字化文化详解



数字化转型时代，我们都是被提问的人。

顺应时代

主动发现并熟练使用数字化工具为工作赋能，用数据驱动决策，还有哪些可以更快的？

拥抱时代

一专多能并精通运用数字化工具为设计赋能，用数据创造价值，还有哪些可以更强的？

改变时代

融会贯通并主动开发数字化工具为团队赋能，用数据打造未来，还有哪些可以更好的？

数字化转型时代

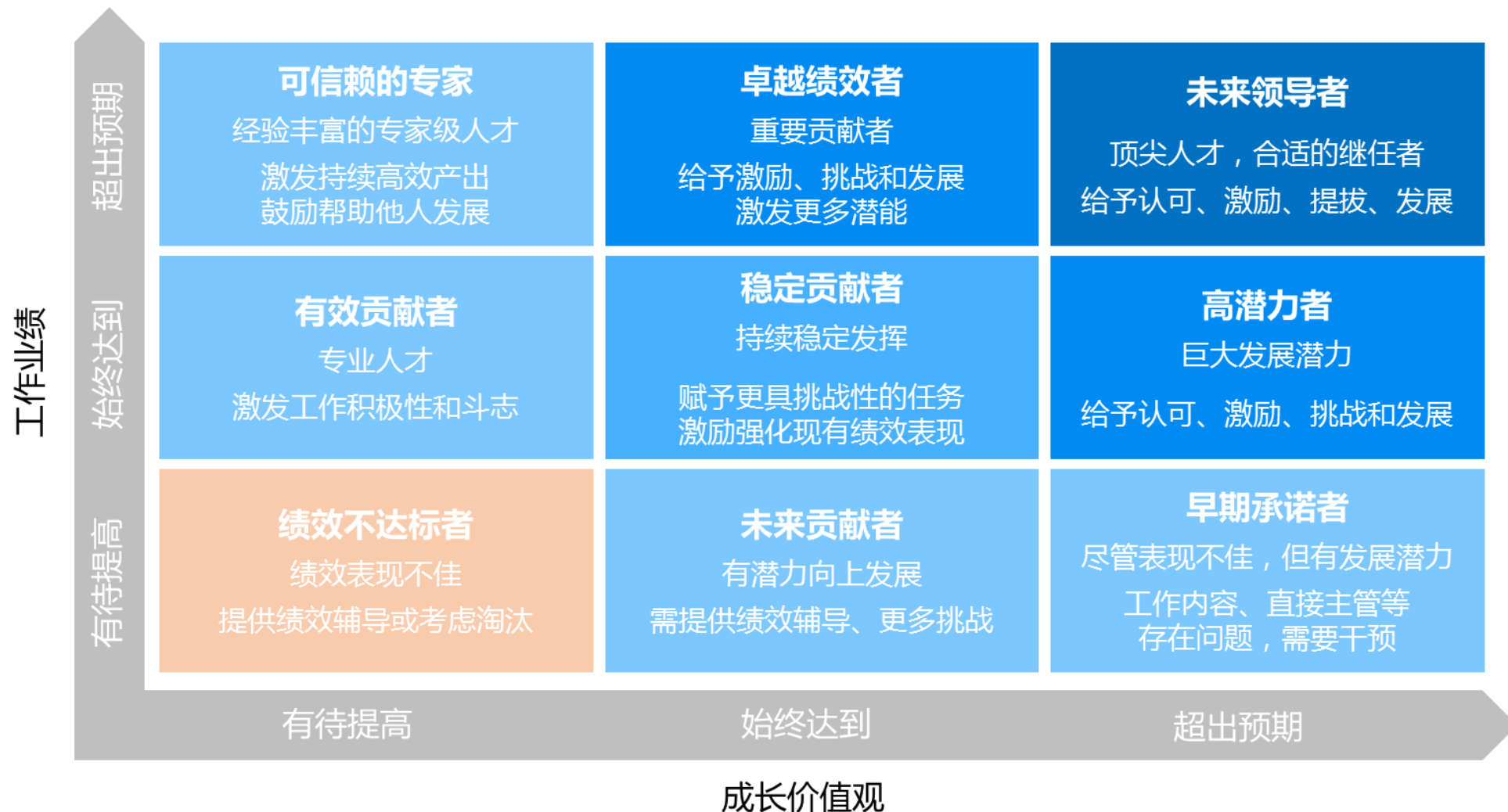
我们还能再做什么？

X数字化 赋能



助力组织变革-数字化队伍建设

数字化绩效评估体系



助力组织变革-数字化队伍建设

数字化绩效评估体系



多人、多产品、多项目实时评估，
管理效率提升，降低沟通成本。

- 不同项目经理并行打分
- 评分评语页面自动保存
- 多人评估结果动态排名
- 不同人员打分自动合并
- 项目进度实时更新跟进

助力组织变革-数字化队伍建设

数字化绩效评估体系

The screenshot displays a web-based performance evaluation system. The main interface is titled "2020电气风电年度考核" (2020 Electrical Wind Power Annual Assessment). It features a sidebar with navigation options like "考核结果" (Assessment Results), "绩效信息" (Performance Information), and "我的目标" (My Goals). The main content area includes a "被考核人 分析看板" (Assessee Analysis Dashboard) with filters for department, template, step, assessment group, and assessee. Below this is a table of employees with columns for ID, name, status, and assessment progress. A detailed view for employee "刘七" (Liu Qi) is shown, including a "考核表详情" (Assessment Table Details) section with a table of assessors and their submission times.

姓名	角色	送达时间	提交时间	状态
张三	多人评估 (自动)	2020.10.09 03:23:17		未提交
李四	多人评估 (自动)	2020.10.09 03:23:17		未提交
张五	多人评估 (自动)	2020.10.09 03:23:17		未提交
HRBP	多人评估 (自动)	2020.10.09 03:23:17		未提交

- 绩效评估过程**实时呈现**
- 评估节点可以**定位到人**
- **考核详情**实时清晰可见
- 过程**操作留痕**，异常评估可提前干预
- 管理**流程化、标准化**
- 实现**邮件提醒**，预防流程停滞

助力组织变革-数字化队伍建设

数字化绩效评估体系



- 绩效等级自动汇总
- 等级分布实时同步
- 等级占比自动校准
- 人员分布清晰可见

解构

- 横向资源调动不够高效
- 产品开发不够敏捷
- 人才识别不够精准
- 人才培养不够匹配



挑战

传统的部门“负责人”权责模式，容易导致决策层面和执行层面的兼顾不到部门上下的综合情况，必须实现“一体化决策”

转型

“721”理念机制
70%的精力和资源集中在产品开发
20%集中在技术研发
10%集中在前瞻性预行研究

愿景

“坚持让听得到炮火的第一线来做决策，后台无条件支持”