

# 2021 中国人才管理状况研究报告

## 2021 China Talent Management Landscape Research

### 数字时代人才管理的顶层设计和落地实施

#### Top-level Design and Implementation of TM in Digital Era

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 云学堂所有。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的转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

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

## 特别鸣谢



### 祖腾

CEO, 联合创始人, 组织与人才发展研究院院长  
云学堂

**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)



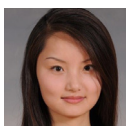
### 陈燕

华星光电  
HRBP Head



### 杜欣

云学堂软件事业部  
高级总监



### 傅艺君

葛兰素史克中国  
人力资源副总监



### 侯佳倩

博泽汽车  
人力资源副总裁



### 刘丽璇

三星财产保险  
人力资源总监



### 庞连生

老板电器  
企业大学校长



### 徐小明

云学堂  
华南大区销售助理总经理



### 袁梵淳

组织与人才发展研究院秘书长  
云学堂



### 周鲁州

云学堂  
高级内容产品经理

## 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《HR 敏捷地图 (The Agility Map for HR)》、《中高管发展培养与继任》、《中国企业灵活用工全景图》、《招聘技术路线图与效能提升研究报告》、《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。

# 前言



## 如今，我们需要怎样的人才发展？

放眼市场，处于不同行业、不同业务发展阶段、不同人才管理成熟度的企业在人才发展实际的工作上，耕耘重点各有不同。有的在搭建任职资格体系，有的专注于孵化内部创新项目，有的在打通内部的人才供应链……甚至快速成长的初创企业，短期内的人力资源工作都不会关注到人才发展。

然而，有些市场环境的大趋势具有共性，这些共性的趋势变化在深深地影响着企业经营的方向，从而对人才管理、人才发展提出要求，这些要求存在着一定的共性。比如：经济从高速增长迈入高质量增长阶段，企业在探寻第二增长曲线过程中，需要不断开拓创新，提升自身的市场竞争力。组织需要关注“创新能力”的发展。企业的业务战略在随客户需求快速迭代，对于人才成长方向和业务战略方向提出了更高的挑战等等……

本次白皮书暂且放下不同企业的具体需求，从共性的市场环境出发，探讨在市场背景下，人才发展的顶层设计与落地环节的关键点。希望可以与企业共勉，为企业内部人才发展设计优化和迭代提供参考。

本研究由智享会与云学堂共同发起，分为以下三个部分：

01



**第一部分：**从经济社会发展的趋势出发，探讨在这些大趋势下，企业对于企业经营重点、组织能力、人才发展方法提出的共性需求为何？

02



**第二部分：**基于对人才发展的需求，在人才发展顶层设计的的方法论上提出优化的参考建议；在顶层设计与人才发展需求落地过程中，聚焦于两个重点：敏捷的人才盘点、创造工作历练机会。

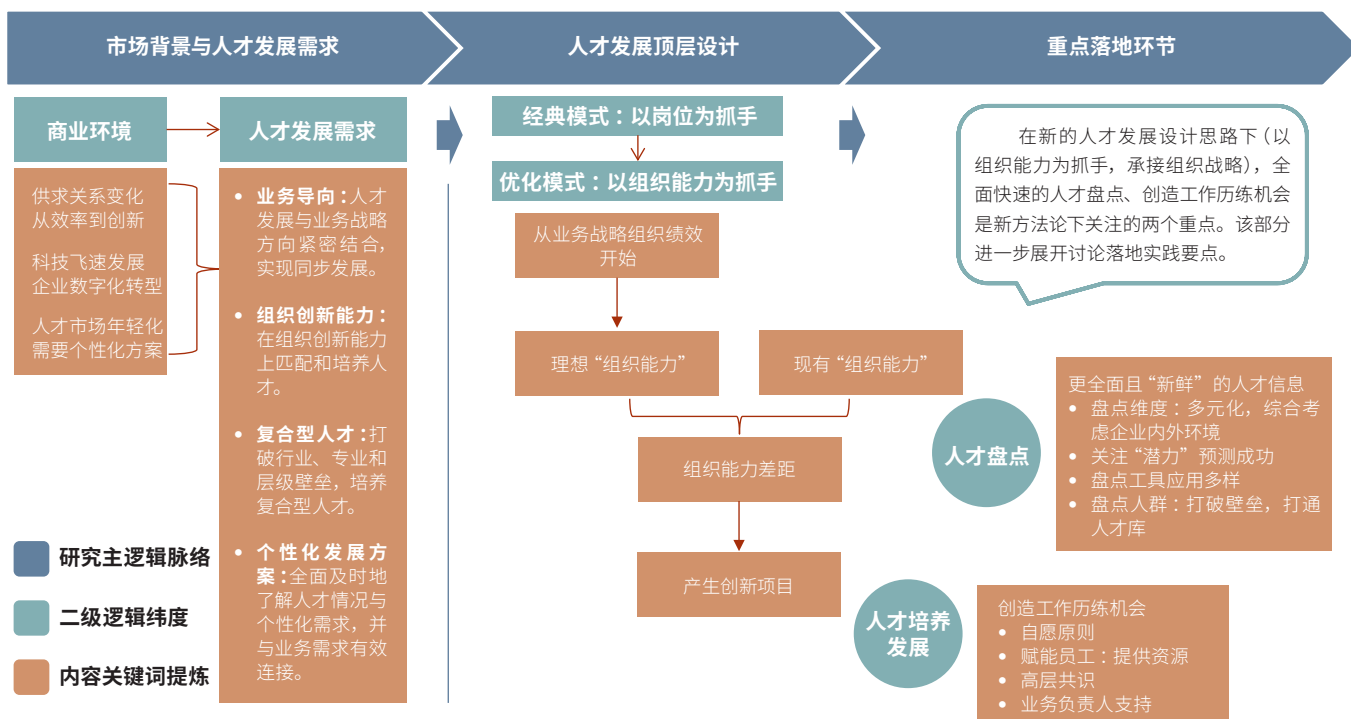
03



**第三部分：**在人才发展落地中，讨论如果企业要更敏捷的人才盘点、创造工作历练机会，从哪些角度考量，有哪些关键要点。



# 报告概览



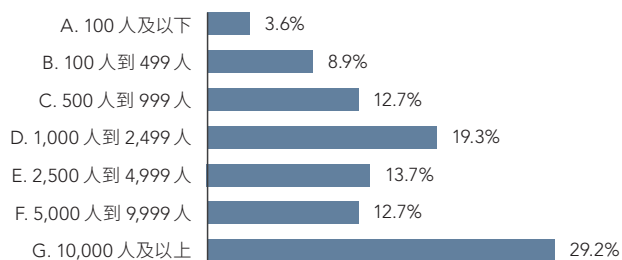
## 小贴士：

- 如果想看到商业环境对企业经营产生的影响，对人才发展提出的共性需求，请阅读第一部分。
- 如果你觉得目前人才梯队搭建的有效性使你抓狂，想探索新方式，请重点阅读第二部分人才顶层设计。
- 如果在更敏捷的人才盘点、为员工创造内部工作机会上，实操落地有挑战，请阅读第三部分。

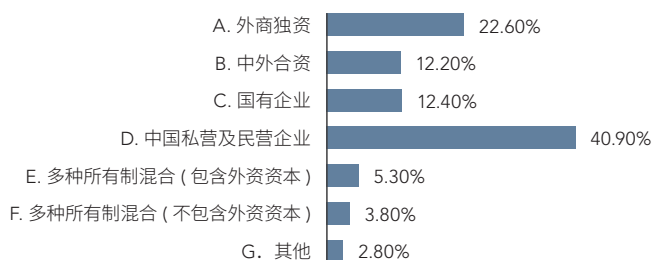


## 参调企业情况

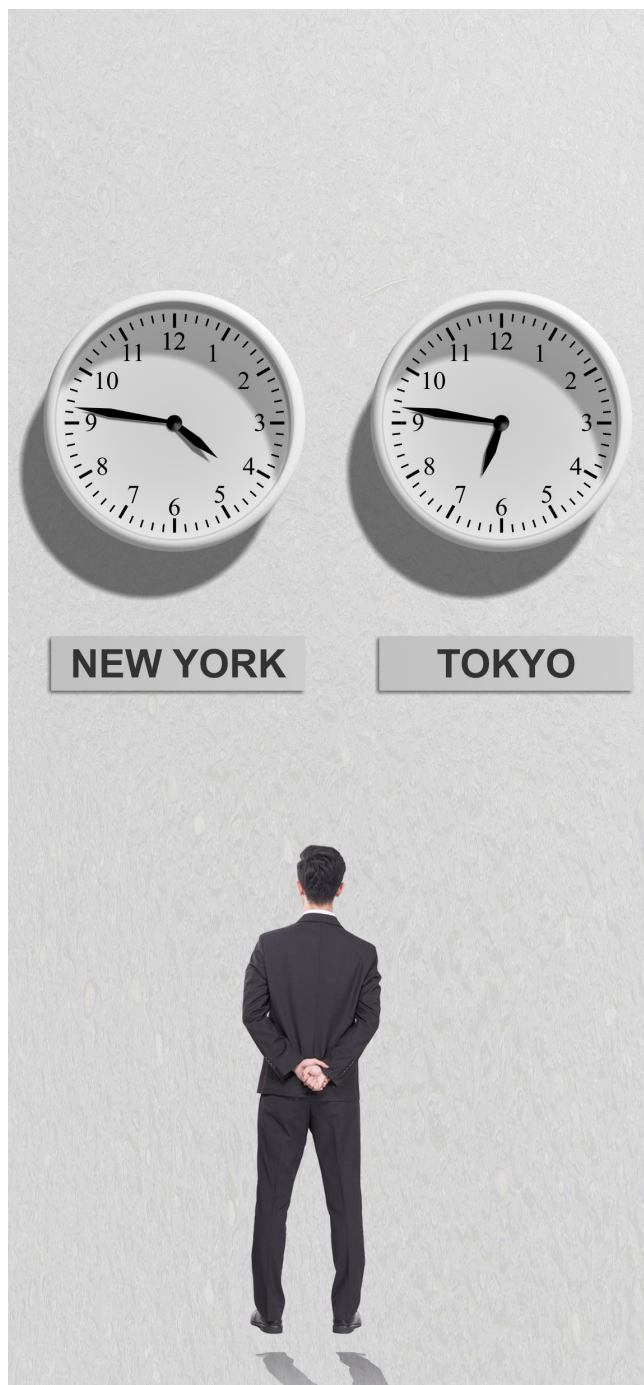
图表 1 您所在的公司在中国大陆的的员工数量 N=394



图表 2 贵公司的企业性质属于? N=394



图表 3 企业目前发展阶段? N=394



# CONTENTS



## 07 市场环境与发展需求

- 商业环境对企业经营重点的影响 8
- 人才发展设计的目标 8

## 13 人才发展顶层设计

- 以岗位为抓手的人才梯队搭建 13
- 以组织能力为抓手，承接业务战略。 14
  - + 人才发展设计的方法论 14
  - + 关于“组织能力”和人才发展 15
  - + 人才发展的落地 15

## 20 人才发展重点环节

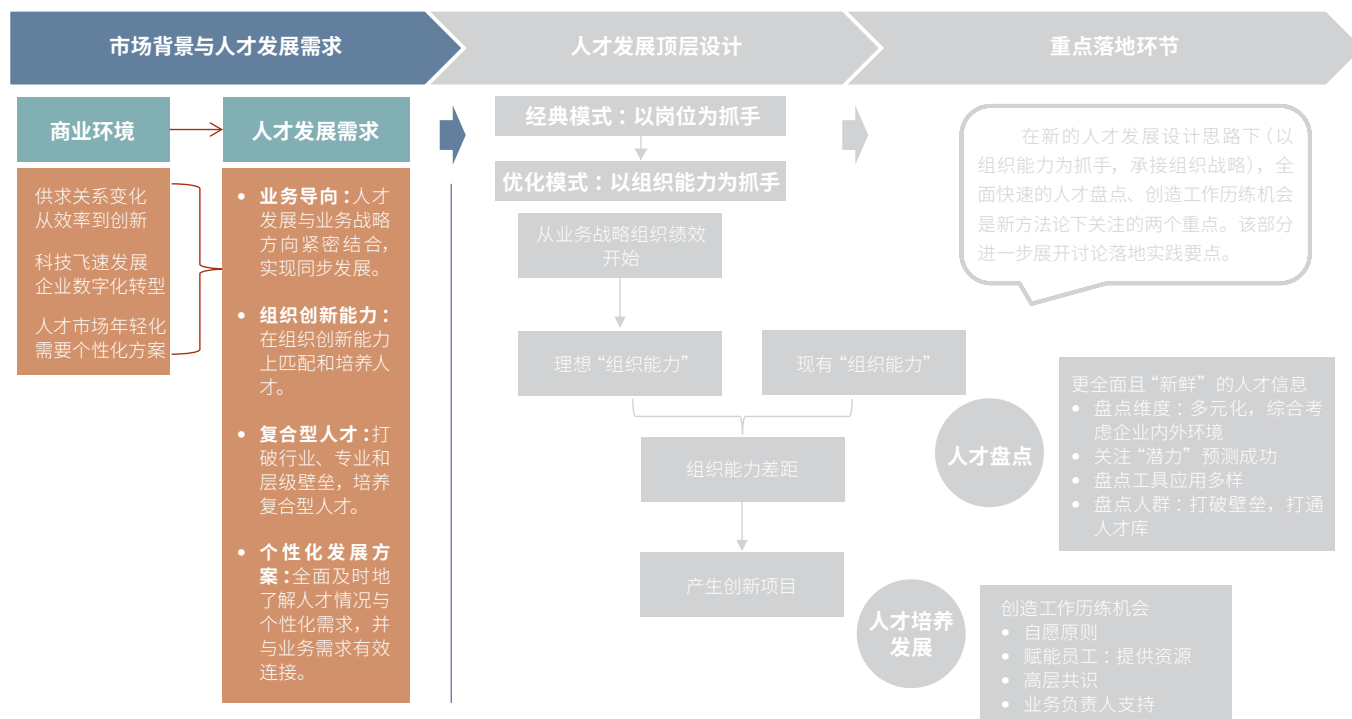
- 人才盘点：更全面且“新鲜”的人才信息 21
  - + What & Why? 获取更全面且“新鲜”的人才信息从哪些角度入手? 21
  - + How? 盘点中的关键点是什么? 22
- 人才培养与发展：创造工作历练的机会 26
  - + What & Why? 为何是这四个要素，分别起到什么作用? 26
  - + How? 实践中关键要点是什么? 27

## 33 企业案例 33

## 40 专家洞察 40



# 一、市场环境与发展人才需求



不同行业、不同发展阶段的企业，在人才发展上面临的挑战问题各有侧重。本次调研从市场环境的共性大趋势着手（市场普遍供应大于需求、企业的数字化转型、新生代走入职场），与人力资源从业者一同探讨这些趋势对于企业战略经营带来的影响，对人才发展提出的要求。

## 商业环境对企业经营重点的影响

### 经济上供需关系变化 关注点从“效率”到“创新”



- 随着生产力进步，市场逐渐饱和，供不应求变为供大于求，企业从追求效率到追求敏捷创新，组织需要创新能力。创新需要跨界复合型人才。
- 业务战略随客户需求的变化而变化，市场充满不确定性。因为业务变化快，人才的成长方向与业务战略方向一致的挑战就更明显。

### 科技飞速发展 企业走上数字化转型之路



- 在科技发展下，企业走上数字化转型道路，面临经营数据的整合、通过数据分析进行决策。要求人才能力综合多元，具有战略眼光、系统化思维的复合型人才。

### 人才市场年轻化 Y世代和Z世代员工走入职场



- 90后 95后甚至00后也在进入职场，他们需要个性化的发展道路，这要求企业对人才全面了解，匹配个人发展与业务战略方向一致。

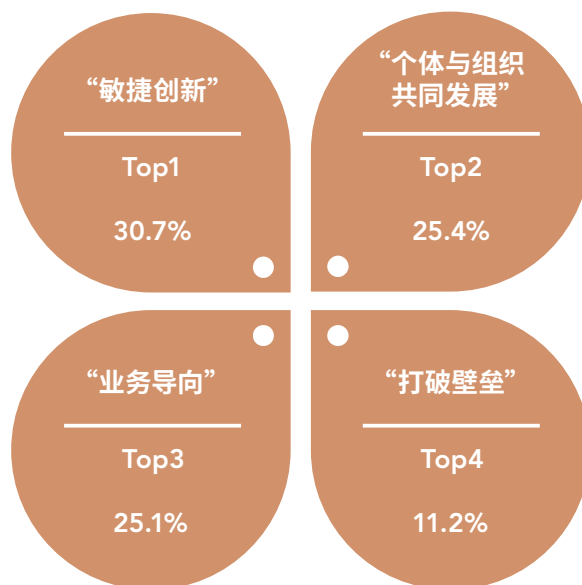
## 人才发展设计的目标

综合对于商业环境的分析，企业普遍对人才发展提出了以下四大需求：

- ◇ 组织需要创新能力
- ◇ 人才的成长方向与业务战略方向一致（挑战主要来自业务战略变化快）
- ◇ 人才能力要求更综合多元，需要复合型人才
- ◇ 全面了解人才情况，为人员匹配个性化方案

于此同时，我们调研了394家企业，在当今环境下人才发展体系应具备的特性，并对词频进行了统计，其中“敏捷创新”一次提及率最高，此外，“个体与组织共同发展”、“业务导向”、“打破壁垒”也是热门高频词汇，具体提及频率请见右图。

图表4 您企业觉得人才发展体系需要具备的特性是什么？请用关键词表达。  
N=394



不谋而合的是：企业访谈结果与问卷调研展现出了相当高的一致性，综合访谈与问卷的结果，人才发展设计的目标可以重点关注四大关键词：“业务导向”、“组织创新能力”、“复合型人才”、“个性化发展方案”。虽然有些关键词如“业务导向”已经提及多年，但在高速变化的商业环境下，其具体的发展要求和重点发生了变化。

业务高速蝶变，让人才培养发展与业务的结合面临很大挑战。企业面临课题是如何在框架设计上保持灵活性，实现人才与业务的紧密结合与同步发展？

业务  
导向



在目前企业更频繁的跨界、转型的情况下，在组织的创新能力上匹配和培养人才。

组织  
创新  
能力



打破行业、专业和层级壁垒，培养复合型人才。

复合  
型  
人才



年轻一代来到职场，比以往更需要匹配个性化的需求方案，并与业务需求有效连接。企业需要思考的是，如何激发员工个体发展的自主性；为员工个体发展提供个性化学习资源支持。

个性  
化  
发展  
方案



## 专家洞见

分享者：云学堂华南大区销售助理总经理 徐小明

无论是发达城市还是落后城市，在商业环境状况上大家已经达成共识：与以前相比，不确定的时代会要求企业敏捷应对变化。“业务导向”、“复合型人才”等概念是近几年在人才管理、人才发展上的热词，分享者结合与客户的沟通及工作经验，为大家分享洞察与落地解决方案。

### ■ 业务导向：设计与执行要跟上业务更迭

以前的培训流程是：先收集业务需求，然后梳理抽象成培训体系，培训输出的内容可能沿用两、三年。然而，现在因为变化很快，对时间提出了很高的要求。我们洞察到传统的培训内容从设计到产出链条很长，存在滞后性。传统方式虽然也梳理业务需求，但是很可能等到一门课程制作打磨出来，再到人才发展落地的应用很快就失效了。企业在设计培训时不仅满足业务当下的需求，还要跟上业务需求的更迭。怎么更好地跟上业务的变化？从需求搜集设计和落地执行两个步骤看。

关于培训需求搜集与设计方面，有以下两个方面需要关注：

- ▲ 一方面，培训体系搭建适度。“教育”与“培训”的区别在于，教育是一个完整的体系，类似于学校要

求德智体美全面发展。培训更多是教授某个规范或操作技巧，这部分内容根据业务变化更新迭代很快，所以没有必要追求抽象到完整完美的体系理论搭建上，更多关注重点应该在于行为成果转化上。

- ▲ 另一方面，培训内容与场景挂钩。如果跟场景不挂钩，学习链条就很长：从理解到转化再到应用，链条太长，一般学员很难快速转化到行为。培训越跟场景匹配，学习链条就越短。很多时候培训应该是从场景来又回到场景里去。在场景中学习，能够更快实现行为成果。

关于怎么执行的问题，分享优秀实践“双师模式”、“系统+在岗辅导”，为大家提供参考：

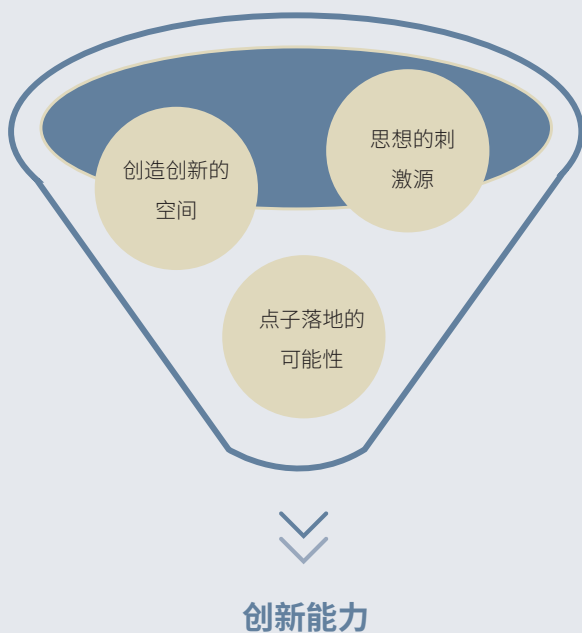
- ▲ “双师模式”。“双师”是什么？双师是指总部的培训专家、前台的业务专家组合在一起完善培训效果。总部培训专家负责把操作步骤的理论知识构想出来，具体每个步骤上的实操由业务专家执行。通过培训专家+业务专家的双师组合，降低对单一培训师的要求，分拆由两个人完成。业务专家缺乏培训能力，培养其培训能力来不及，同时总部的培训专家缺少一线的业务熟练度和业务经验，让培训专家实时收集业务一线情况也来不及，“双师”组合很好地解决培训业务导向的效率问题。

- ▲ **“系统 + 在岗辅导”**。培训数字化基础好的公司，可以做到系统与人之间的结合。理论知识内容通过在线课程完成，业务专家只需要建议推送课程内容，更多精力放在学员的在岗辅导和训练上，帮助学员学以致用。

### ■ 组织创新能力：营造环境，激发创新

在组织创新能力上，我一直觉得创新不是被培养出来的，而是被激发出来的。如何激发创新能力？给人才足够的思维刺激点并且打造一个创新的环境（比如，来自外部的思维的冲击、内部的头脑风暴或共创会等），是对创新人才培养的最佳的方式。

创新很难通过一个流程化或系统化的课程培养，如果想要锻造组织的创新能力，就必须关注：思想的刺激源、创造创新的空间、还有创作完之后这些作品是不是能够帮其落地。如果每次创新都是飘在空中，那么创新人的动力就会被降低。



### ■ 复合型人才培养：多元化的培养方式

复合型人才是指有跨领域学科的能力，聚焦在学习培训的要求上体现在多元化，培养手段的多元化，要必须匹配复合型的人才在所需要具备的能力元素的这样一种模式。大致可以分为规范性能力和反应能力。

- ▲ **规范性能力训练**。比如，工厂里的规范操作只需要采用训练记忆的方法。
- ▲ **反应能力训练**。比如，培养管理能力、领导力，没有规范，即不能规范正确的动作是什么，只有告诉学员原则是什么，习得这些原则的方式是给学员“喂”20个场景，来提升反应力。

所以，企业在设计的时候需要设计者考虑到提供一个扩容的空间来通过多元的培养方式满足这种复合型人才的培养。

### ■ 个性化发展方案：找到员工能力的最近发展区域

个性化的发展方案提出了很多年，这个方向肯定是正确的，只不过实现起来难度比较大。难度体现在怎么找到学员的 ZPD (zone of proximal development, 即最近发展区域)。在现实情况中，很难评判得 80 分和 60 分的人，哪个人能力更差。因为很可能考 60 分的人，只是某个知识领域不会，但是计算演变等能力很强。80 分的人也可能是一个核心能力障碍没有突破。所以企业需要找到员工的 ZPD，设计和寻找员工的 ZPD 有以下方向：

- ▲ **当学习系统数据没有那么强大时，可以通过“一些人”来找**。通过组织互相的观察和识别，尽量帮助员工找到最佳发展单元，实现个性化发展方向的方式。具体而言：1) 通过学员自己的搜索和关注点，猜测洞察学员可能最关心的能力和有待发展的方向；2) 通过上级领导、同事进行推荐，可以看到他人眼中学员可能需要学的是什么。
- ▲ **当学习系统架构建模、数据比较完整的情况下**。系统通过多维数据进行洞察，进行员工的学习行为和学习结果之间的数据分析，推送个性化的反馈。当数据积累到足够大的时候，洞察的准确度会越来越高。这可能是 AI 智能应用的重要场地。

## 专家洞见

分享者：云学堂软件事业部高级总监 杜欣

VUCA 社会变数极多，充满了不确定性，当下很难预判在较长一段时间内的组织能力的具体方向。几乎没有组织能确定自己的方向一直正确，需要根据环境不断地迭代，很多公司到了成熟期，就很难再找到自己的第二增长曲线。所以市场对于自身发展的方向也处在动态调整的情况下。

**从对企业自身业务的赋能提效的目标设计规划企业学习培训和人才发展模式，重点关注培训投入到业务效果的转换率的高低。**当前商业新陈代谢速度非常快，企业原本定岗定责的方法可能很难跟得上变化。指数型增长的公司是以构建吸引人才方式为主，因为传统人才培养模式的周期很长，很难跟上商业环境的变化节奏。传统的学习发展理论不能比较好地应对目前的商业大环境。企业中负责学习培训的负责人需要面向外部因素，从企业生存发展的角度去做组织和人才的发展方案，除了组织和人才方面的理论，而且自己企业所在行业的发展趋势、战略位置，面临的其它行业升降维打击的威胁情况下，哪些是关键岗、哪些关键能力还有缺失。现在大部分企业还在使用九型人格、DISC 等测评，大都面向务虚的软能力，而员工需要胜任一个岗位要求所需具备的知识、技能、经验和专业水平等更加务实的硬能力却很少被有效测量，这些大量的投入和使用很难直接转化成业务效果和业务竞争力。这些投入可能业务部门难以理解，会被认为这是对他们工作时间的占用。

**探索打造“人才自发展，员工自学习，组织自成长”的未来企业学习培训模式，这种模式会更高效，使企业组织能力始终能快速积极地适应商业环境变化、外部市场竞争带来的挑战。**企业要在竞争中脱颖而出很大程度上是靠业务创新。业务创新基本都不是被管理出来的，成功的创新案例大多是“自下而上”的成功。组织创新能力的本质是构建创新机制、创新土壤，创新是组织基因的打造，为创新投入资源。另外，打造学习发展上的“自发展”，如果所有学习都是至上而下规划，员工就没有学习的动力，是被动填鸭式的学习，这种情况下留不住高素质人才。

## 专家洞见

分享者：三星财产保险 人力资源总监 刘丽璇

**行业发展潜力大：**从全球范围内看，保险业在国内尚是比较新兴的行业，在保险密度、保险深度上，未来仍有很大的发展潜力。近几年，金融科技发展势头强劲，数字化人才需求大量增加，推动人才发展才能带来行业的发展。

**企业战略快速迭代：**原来制定一个战略可以用好几年，现在由于商业环境的不确定，战略是在一个方向上高速迭代。快速变化的战略对公司本身影响比较大，岗位在不断更新，这给人才本身的要求带来了比较大的变化。

**员工的人群年轻化：**企业员工在职平均年龄降低，个性化需求增加。

行业、企业、岗位到人才都在发生变化，导致人才发展体系的变化比较大。

## 专家洞见

分享者：老板电器 企业大学校长 庞连生

### 外部环境驱动力：

**从高速增长到高质量的增长，企业对人才重视度有所提升。**现在市场呈现出模糊、不确定的状态，对企业经营带来的挑战越来越大。不断变革的大时代已经到来，在国家层面上，从高速增长转变为高质量增长。对于企业来说，从以前的高红利时期发展到现在，越来越多的组织开始考虑如何提升经营质量。

一个组织经营能力的提升，带来的思考是针对复杂的商业环境、经营挑战压力时，组织的人才结构应该是什么？人才的数量是什么？人才的质量又应该如何提升？哪些是关键保留的人才，哪些是重点发展的人才？

**企业数字化转型，需要人才具有综合能力，系统化思考的能力。**数字化时代，不少企业正在数字化转型的过程中。数字化转型意味着企业面临经营数据的整合、数据分析决策。以前可能是更主观的决策或简单的分析，而未来决策都要源于数据。在数字化转型阶段，需要人才的能力更综合多元，具有系统化

的思考能力，人才发展的策略也需要随之调整。

**企业寻找第二增长曲线，组织架构变化需要人才发展体系更敏捷。**以前企业在第一增长曲线上发展得很平稳。在市场饱和或产生剧烈变化的情况下，需要业务、组织不断进行调整，探寻企业的第二增长曲线在哪里。在寻找第二增长曲线的过程中，组织结构一定会随时发生变化，从而会对人才体系的变化产生推动的作用。

**领导知识型人才，对管理者提出更高要求。**发展历史比较久的企业，面临员工的年龄层次多元的情况。现在 80 后是企业的中流砥柱，90 后 95 后甚至 00 后也在进入职场，新一代的职场人学历越来越高，硕士的比例在提高，具备的系统化思维能力也越来越高。当企业从早期的粗放式管理，到管理精英知识分子，一定会触发管理风格和人才发展体系的变革。

## 专家洞见

分享者：傅艺君 人力资源副总监 葛兰素史克中国

**现在 HR 不再是“接订单”的角色，而要能去挖掘业务需求。**

HR 经常被诟病人才发展的环节没有和业务结合地很紧密，或者说举措没有带来业务上落地的影响。现在 HR 不再是“接订单”的角色，而是能去挖掘客户需求的角色：了解整个行业市场外部的情况，也清楚内部的项目怎么运营。这个时候，以类似教练的角色和高级领导团队对话，挖掘他们还没有意识到的组织能力要求，并且把它们落地成为一些可操作的管理实践。

这是化被动为主动中的关键点。现在人力资源要看战略、文化、使命、愿景，看流程和管理实践。只有这些东西糅合起来，形成闭环。人才发展项目才能进行下去。

**人才发展的选用育留，需要形成闭环。**

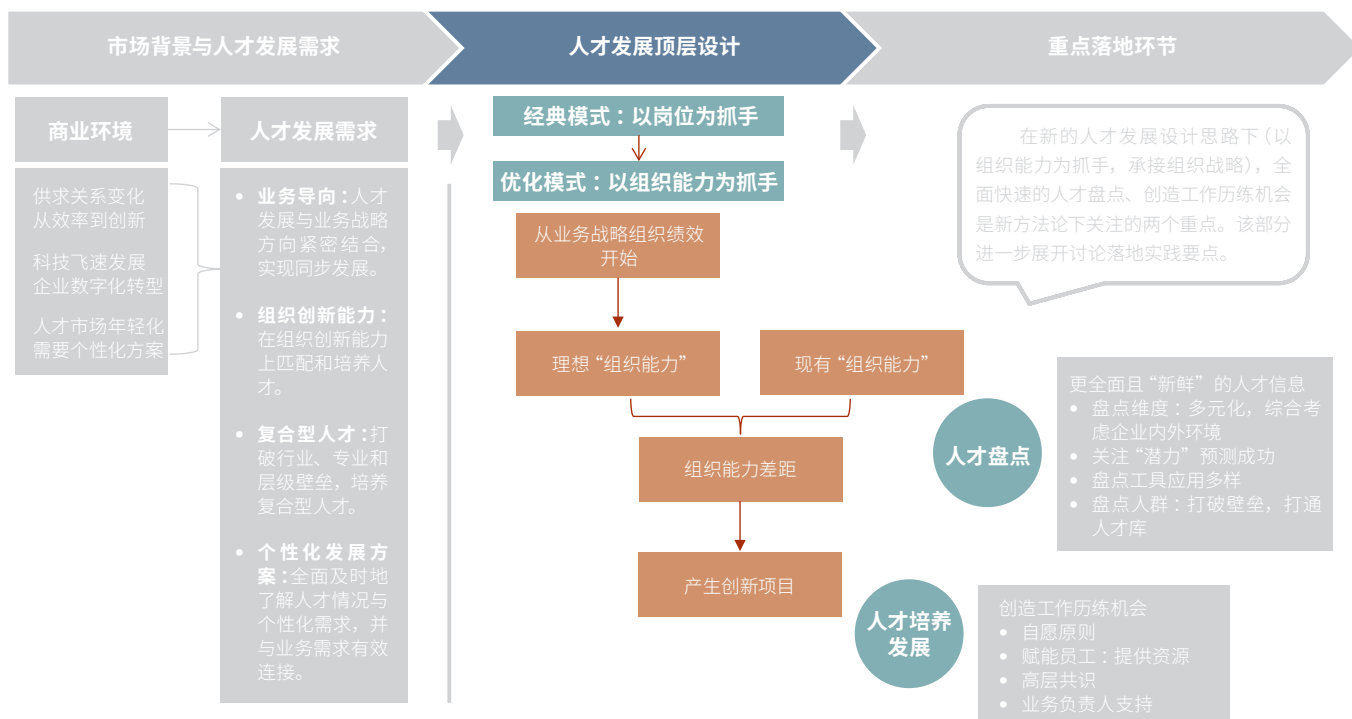
从人才发展机制上其实没有太大的变化。回归到本质问题：企业究竟想要什么样的人？什么样的人才是跟随组织愿景和战略有很大的变化。针对组织需要具备的能力，人才的甄选、培养、发展要形成闭环。外部环境和组织内部的情形发生了很多变化导致需要不一样的人和不一样的工具、人才发展的项目，支持战略举措。

**更多的定制化项目。**

在人才发展上，看到定制化的项目会更多，原来都是在集团总部层面统一运行一个项目，现在看到 90 后 95 后人才也逐渐出现。他们非常注重个性和体验，所以在发展项目上，需要更多地个性化，需要有敏捷迭代的过程，否则无法满足年轻一代的期待。



## 二、人才发展顶层设计



根据上文中提出的市场对于人才发展需求四大关键词，适应当下的人才发展方法是什么？我们先分析企业的经典人才梯队方式：以岗位为抓手的人才梯队搭建。然后，为大家分享走在前面的企业正在实践的优化模式：以组织能力为抓手。希望为企业的人才发展设计提供参考，企业能够因地制宜地选择适合自身发展阶段和情况的方式。

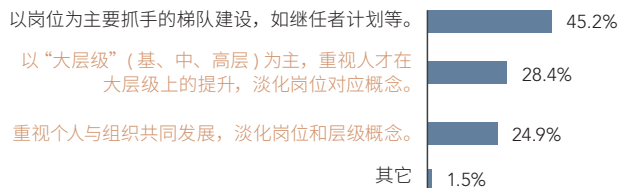
调研数据显示，已经有一半的参调企业不再使用以岗位为抓手的梯队建设，淡化岗位概念。这些企业更重视人才在层级上的提升(纵向、斜向移动)，不拘泥于具体的岗位；重视个人的发展与组织发展的同步，这部分主要为组织架构扁平的企业。

图表5 以下哪种描述，更符合您企业当下人才发展体系当下的模式？【单选】  
N=394

### 以岗位为抓手的人才梯队搭建

在商业环境稳定的情况下，企业岗位相对可预见，企业常常站在人才梯队健康度的视角，从岗位出发，设计和开展人才发展的项目。

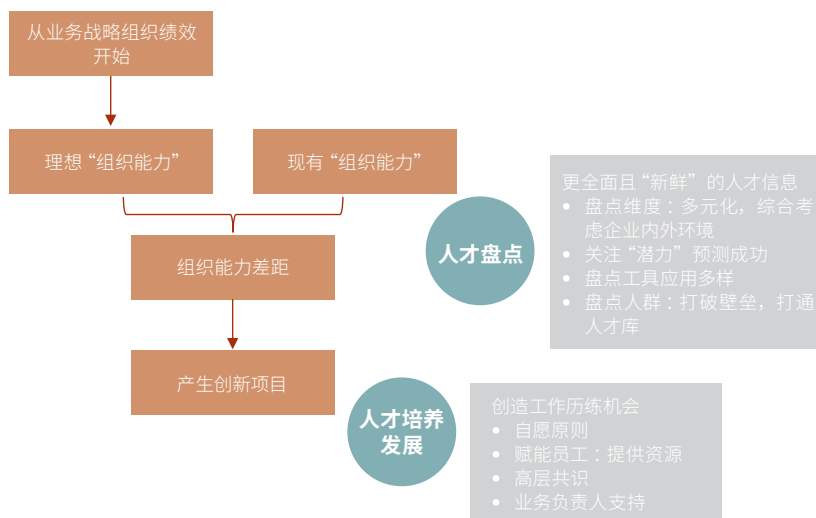
如今，业务战略快速更迭，“岗位”本身存在很大的变数。随业务战略变化，今年的关键岗位未必是明年的关键岗位，岗位的要求也在发生变化。关键岗位上的继任者计划往往周期长，投入资源大。当业务快速变化，继任者就容易陷入尴尬境地。于此同时，基于岗位重型的技能矩阵、胜任力模型，对于受市场环境影响较大的企业来说，也变得有些鸡肋。



那么当下，怎么设计人才发展体系呢？智享会采访了行业专家探究适用当下需求（业务导向、敏捷创新）的解题思路。

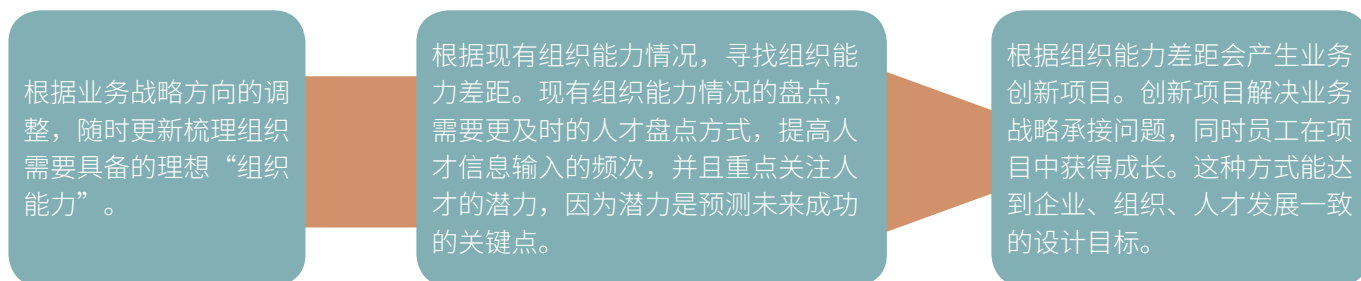
## 以组织能力为抓手，承接业务战略。

### 人才发展设计的方法论



人才发展最重要的目标是为了解决业务发展问题。在业务平稳发展的时候，岗位的重要性和要求相对稳定，企业通过“岗位”这一桥梁，连接业务战略和人才发展。当然企业也会出现进入新行业的情况，而行业在市场本身存在的情况下，实现战略和路径都相对清晰。

目前，很多的创新和增长机会都出现在跨界领域、探索前沿领域的新业务，市场上不存在打样和标杆。在不断尝试的过程中，业务战略也在高速迭代，“岗位”这一桥梁摇摇欲坠。人才发展要“不忘初心”——解决业务问题。



通过以上论述，我们发现：

- ◇ 这一方法论的核心优势在于，跨过岗位这一步，直接解决人才发展与业务战略的承接问题，实现了人才与业务的同步成长。
- ◇ 人才盘点环节重要性日益凸显，盘点内容需要更全面，信息更新的频次要更快，并且在盘点过程中要重视“潜力”。

## 关于“组织能力”和人才发展

“组织能力”是上述方法论中非常核心的概念，后续的人才发展都围绕它展开。下面我们具体谈一谈“组织能力”与人才发展：

- ◇ 每一个行业，都有自己的核心竞争力密码，具有较强的行业特性，与业务所处阶段、面向市场有很大相关性，企业决定外部招聘与内部培养的比例，在此不再展开讨论；
- ◇ 然而“创新能力”则几乎是每一个寻求新增长点的企业都需要拓展的组织能力。站在人才发展的角度，拓展创新能力，需要培养复合型人才。企业内部培养复合型人才，要创造氛围和机制，为这类人才提供更多不同工作经历的实战机会，帮助他们扩展视野，增加应对不确定性环境的能力。同时，通过实战能更好地检验人员的工作能力。

## 人才发展的落地

综上所述，顶层设计要落地，有两个环节值得重视：

**重点环节 1：人才盘点，获取更全面且“新鲜”的人才信息。**

**重点环节 2：培养与发展，为人才创造工作历练的机会。**

当然，做好以上两点绝非易事。对人才有全面且相对实时的认知，要求各方对人才标准的认知达成共识，要求在盘点方式上寻求突破；工作历练机会很大一部分来自企业中人才的内部流动，需要业务高层管理者们的高度认同，要求组织有扎实的知识沉淀 SOP，支持内部新人的快速上岗……

在实践过程中应该考量的内容，将在下一部分继续阐述。

\* 值得注意的是，以岗位为抓手和以组织能力为抓手，并非二选其一的关系。对于企业来说，要以组织能力为抓手更灵活地进行人才管理，前提基础是已经有扎实的系统流程基础。不同发展阶段的行业与企业需根据实际情况选择人才发展的方式。

博泽  
汽车

打造“兵形如水”的流动型组织（节选）

分享者：博泽汽车 人力资源副总裁 侯佳倩

### 人才体系的顶层设计

如今，快速变化环境下，业务要求敏捷，人才的管理体系也是一样。人才管理体系的框架设计需要在流程制度和敏捷弹性之间寻求平衡，使得企业的人才供给能根据业务变化快速调整。甚至，人才管理要走在业务变化前面，而不是业务发生后再进行人才的调整。然而，“敏捷”绝非仅指在更新频次上更快，

而是在整个人才体系顶层设计上发生改变。

#### • 顶层设计 1：用灵活的框架来适应内容的变化。

企业人才发展是企业将来的发展做准备工作，固定的组织框架很可能将无法适应将来的快速变化。技术和内容更新迭代太快，几乎不可能将内容准备到百分百，也无法要求人才准备得百分之百再上岗。只有像“水”一样的组织才能自动适应各种不同的变化。

#### • 顶层设计 2：从关注岗位继任者到关注核心技能。

在快速变化的今天，固定的队形和岗位仿佛无法满足需求，在人才的要求和人才的管理上需要做调整。从前，博泽有“巨大”的 Skill Matrix (技能矩阵)，和层层递进的继任者计划。其实当个固定岗位职责随时会变化，每个人都可能“斜杠青年”甚至身兼数职，在不同的项目里担任不同的角色，因此不会对某个岗位的职责规定得非常细，而更多的是盘点哪些是实现企业战略的核心技能和哪些人拥有核心技能。

#### • 顶层设计 3：外部输血“硬技能”，内部培养“软技能”。

每个企业都有核心竞争力，核心竞争力往往与硬技能有关。拿汽车行业来说，关注的是机电一体化方向。传统德国制造业的强项是机械，在电子方面相对较弱，所以博泽在大方向是发展电子方面的能力。然而，如今全行业甚至跨行业都在关注电子方面的能力，因此不能仅依赖于外聘，还要内部培养。除了必须要满足的硬技能要通过“外部输血”，其它可以进行内部培养。在内部培养的人才上，硬技能方面可能看“50%-80%”的准备度即可，软技能（包括适应变化的能力、全局观、战略发展的眼光等）才是博泽所关注的关键人才特性。通过实战，帮助人才不断磨练成长。

## 专家洞见

分享者：老板电器 企业大学校长 庞连生

### 对人才发展带来的思考：

#### • 人才盘点日益重要，业务角色更具主导性

在未来不确定性加剧的情况之下，人才盘点的意义可能比以前重要许多。企业需要盘点人员的能力是否可以应对未来的快速变化。因此在人才盘点上，要更加深入细致，提升业务管理者的主动性。

作为业务负责人，在这个盘点的过程当中会有危机感，要去找到具有高潜力的人才，去发展这些人，然后让他们能够适

应未来。在业务变化快的情况下，业务领导重视的重点也从业务本身转向支撑业务的人才。

- **聚焦未来关键人才，重点关注保留**

外面变化越快，当企业判断出趋势，应该更加聚焦资源，盘点出哪些人才是最需要发展的。虽然还是做传统的人才盘点，人才盘点变得更加重要。通过人才盘点要盘点出：1) 未来组织面对变化时，要达到怎样的状态 2) 现在人才状况是什么，人才的质量如何。

当判断出应该重要发展的人才时，要聚焦资源进行人才保留。通过以下方式保留他们：1) 设计他们未来的职业生涯发展道路；2) 增加导师制培养；3) 同时整个薪酬福利也向他们进行倾斜。

- **加速关键人才培养，匹配情境模拟培养，创造实战工作机会**

如何加速关键人才的培养，是目前面临的艰巨的挑战。以前培养干部的周期可能是 4 到 5 年，现在需要压缩到 2 年培养一批干部。

在加速培养的需求之下，绝不能单纯地给课程，更要通过情境化、场景化方式培养，比如：训战结合、沙盘模拟、管理剧场；通过项目、任务，让人才在战争中训练技能，提升解决问题的能力。

## 专家洞见

🗣️ 分享者：天士力大健康产业投资集团有限公司 人力资源总监 杜秀国

### 1、定向培养也还有，但主流是按层级培养。

目前，以岗位继任为目标的“人才梯队计划”变得越来越弱，越来越强调“按层级大范围培养的概念”。即：弱化针对某一个岗位设立人才梯队和继任者计划，而是针对一个层级的人群进行大范围横向的轮岗，帮助一个层级的人才成长为上一个层级的人才。天士力按照人才发展的一般规律，把人才成长定义为五个层级，定义每个层级人才应具备的核心素质能力并设计了相应的开发项目。每个层级的人才可以根据自身情况制订个人发展计划，在组织的帮助下通过参加培训、项目、岗位实践等发展与成长自己。

### 2、综合素质能力越来越重要，需要方法工具选出相应的人才。

在实践中发现，企业考察人的方法、角度在发生变化，用过去的工作表现推断未来的工作表现，效果越来越有限。我们发现性格特征、思维模式等冰山之下的综合素质能力越来越重要。

**现在人才发展体系重视人才的基本素质能力。**组织所面临的环境在不断变化，对人才也提出了更高要求，只有那些有责任心、亲和力、团队协作能力、开放心态的人才才能更好地为组织贡献价值。在选人上，只用传统的面试、考察等手段是不够的，只看过往表现不足以推断人才是否能胜任未来岗位需求，我们需要特别重视心理测评工具的使用，以便考察人才底层的思维逻辑结构、考察人才人格特点，以便选出基础素质能力过硬的人才，塑性强的人才，并把他快速培养成胜任这个岗位的人才。对于人力资源从业者来讲，要特别强调加强社会学、心理学领域的学习与实践。

**选人遵循“宽进严出”的原则。**想让发展的人有更多机会，在甄选的时候重点看潜力和综合素质，让他快速在岗位上胜任。现在不可能培养一个人完全符合岗位，岗位在变化，所以选择一个高潜力的人非常重要。把功夫下在选综合能力、可塑性的人。

### 3、快速导入组织的经验给新上岗的人才。

**怎么让一个素质不错的人才快速上岗，进入工作状态。**因为完全和岗位匹配的人才现在越来越难找，因为岗位在发生变化。企业需要构建一种能力，就是把一个人快速发展成一个胜任岗位要求的人才的能力，对于新到岗的人才，新引进的人才，如果引导他们快速融入到团队，快速掌握情况进入状态，为组织做贡献是个大问题。

**需要建立一个观念，新人到岗，我们首先要定义其不胜任(因为快速变化)。**企业需要体系化、结构化地提前做好准备，以便新人到岗后，可以快速把岗位业务精髓、基本理念、必要的知识与信息传授给他，在主管领导的关注、辅导下快速胜任岗位。新人的发展问题是未来组织发展的关键能力。

三星

三星案例（节选）

分享者：三星财产保险 人力资源总监 刘佩璇

### ■ 打造人才供应链地图

人才供应链分为内部和外部。从外部招募是外部供应链的打通；人才发展体系是内部供应链打造：搭建企业自己的人才库，通过合理的人才盘点、培养、任用，把正确的人放在正确的岗位上，从而把整个内部供应链打通。

现在很多企业的人才供应链内部和外部是断开的。如果外部供应有问题，吸引不了好人才，内部培养难度就很高。公司的实际感受是外部供应链控制非常重要，入口做好了，整个内部人才库会更好，内部的人才培养会更好。

### ■ 人才发展的特性：“专注化”、“精细化”、“个性化”



#### ✓ “专注化”指的是专注于业务。

人才发展从人员导向走向业务导向。原来更多关注的是人员胜任力，现在更多通过绩效改进的思维判断整个业务的发展，以实现技控和人控的协同。如果针对人才发展设计得很复杂，人力、物力、精力都很难保证，所以三星在人才培养上主要是以“绩效改进 + 定制化项目”的形式开展。

绩效改进是从业务端的标准、工具入手，对人本身的关注度没有那么高。但是通过绩效改进方式，反而能触动“人”的活力，实现行业、企业和人才本身的一致性发展。

#### ✓ “精细化”多维度地评估，甄选和培养相关人才。

人才盘点是其中的关键环节。人才盘点选拔，从单一视角转为多维度视角。原来很多企业只是用九宫格做简单的人才盘点。现在企业内部会基于不同组织形状（金字塔、菱形）的要求，做全面化的数据化分析。三星使用 4W 模型（Workplace, Worker, World, Work），综合评估员工是否为发展保留的核心人才。

- ◇ **World 市场对标**：市场稀缺性、市场发展趋势
- ◇ **Workplace 战略对标**：组织形状要求、战略承接重要度
- ◇ **Work 岗位评估**：岗位工作量、岗位工作效率、岗位工作难易度
- ◇ **Worker 员工评估**：员工能力 & 潜力、员工敬业度 & 活力度、员工收入产出比
- ✓ **“个性化”：共性个性 6+4 模式。**

60% 共性化人力体系设置，40% 个性化体系设置，根据岗位重要性可分布 10%-40% 个性化配置。按个人需求，定制个人所需的福利、人才培养等体系。

GSK

后浪计划——打造创新组织能力的探索与实践

分享者：傅艺君 人力资源副总监 葛兰素史克中国

### GSK 组织发展方向及人才需求

人才发展体系的顶层设计和每个公司的文化、风格，所处的业务阶段，未来的长期图景和战略意图有非常大的关系。目前，GSK 正在并购整合的阶段，在 2019 年全球层面收购了辉瑞消费保健业务。在未来两年的时间，计划把消费保健品业务剥离出来，成为一家独立的全球化消费保健品公司。在这样的情况下 GSK 的人才发展机制怎么和业务背景结合是关键点。在组织能力盘点上进行了以下三点考量：

- 基于未来要达到的战略意图和愿景目标，我们需要什么样的“组织能力”？
- 基于组织能力，未来每一年要达成的业务目标是什么样？需要有具体路径图。
- 基于以上两点，对于人才的数量、质量的需求是什么？

在结合组织战略意图，组织能力盘点上得出结论“组织创新能力”是非常重要的一项能力。企业需要在“创新”维度上匹配相应人才。因此，设计了“后浪创新创造营”的人才发展项目，这是今年 GSK 在人才发展上的重要举措。



## 专家洞见

分享者：云学堂高级内容产品经理 周鲁州

### 餐饮行业的发展趋势：

首先餐饮行业的目前发展趋势可以概括为三个关键词：连锁化、精细化运营和品牌品类创新。

#### ✓ 加快连锁化进程

欧美等成熟市场连锁化的比例在 50% 左右，而国内目前在 10% 以上。国内餐饮头部品牌几乎都是直营，原因在于餐饮管理的人才市场供给难以支持大规模的连锁化。但是，未来餐饮行业会加快连锁化的进程，现在头部餐饮企业为了提升人才的质量，也已经开始招募高校人才，为企业储备高素质的管理人才。

#### ✓ 精细化运营

随着餐饮行业不断成熟，企业付出的合规成本也越来越高。在这种情况下，企业越来越讲究高人效、坪效，而提升人效的先决条件是精细化管理。如果往源头追溯，精细化管理就要从最初的商业模式开始，产品模式、服务模式、流程、动线、设备等底层支撑；餐饮行业的体系化建设，是为精细化管理提供有力的支持。

#### ✓ 品牌品类创新

互联网和营销的跨行业人才进入餐饮行业，给餐饮行业带来了创新的活力。然而，创新的基础是产品本身，即食物是否安全、美味。创新本身更多体现在应用层面：工具、流程、设计、产品组合和商业模式，比如装修风格，比如人货场的场景变化、到店到家的选择，外卖的保温问题等。创新是随着消费需求的变化和细分，随之而来行业必须要面对的改变。

### 人才发展上来说，在餐饮行业的体现：

餐饮行业的痛点是产业发展速度大于人才培养速度。人才发展需求的特质业务导向、组织创新、复合型人才上，在餐饮行业的具体体现如下：

- ✓ **业务导向。**对于企业的管理者来说，一定要了解企业商业模式、客户需求，否则在领导下属时缺乏说服力，也很难带领团队制定出符合管辖区域的发展策略。为此，企业一方面可以在引进人才上提高门槛和要求，另外对于现有从业人员也可以考虑通过培训或继续再教育等方式拓宽管理者的视野。
- ✓ **组织创新能力。**对于餐饮行业而言，经营内核本身从来没

有发生过变化。大部分企业和优秀企业之间的差距在于“执行力”，即自身组织能力的问题。对于餐饮行业而言，品牌品类的创新侧重点如上文所述，更多体现在应用层面。

- ✓ **复合型人才。**复合型人才一定是未来的需求，餐饮行业对于人才的要求也会越来越高。传统的餐饮人类似于“老黄牛”的角色，即把产品和服务完成好。然而面对市场的竞争，餐饮人还要有很强的管理能力、经营能力。管理能力讲究控制，重点在于流程制度的建设；经营能力讲究开放，重点在于如何破局。所谓复合型人才在餐饮是指既懂经营，又懂管理的综合性人才。同时，这些人才在知识储备上，法律、营销、市场都需要了解。
- ✓ **先以岗位为抓手，再以组织能力为抓手培养高端人才。**从大的餐饮行业来看，目前还在打基础阶段，建议先以岗位为抓手，搭建成熟体系。从业务层面来说，餐饮行业急需的培训就是岗位技能操作培训，这是比较固定的培训；对于人才发展已经很成熟的企业，岗位为抓手的形式已经成为标配，那么应该考虑以组织能力为抓手培养高端人才。两种方式同时进行，能够保障业务的发展。

### ✓ 餐饮行业培训有三个重要方向：

#### 1、业务培训：

在基础业务层面，岗位培训：

- 基础的产品标准、操作流程；
- 服务标准，工作流程，服务 MTT（创造感动服务）及运营 MOT（关键时刻）等；
- 氛围氛围的打造

基础的管理流程层面：

- 餐饮企业的基础管理运营服务，每家企业，均有不同，所以，如何针对企业的实际业务，进行业务的培训与建设，决定了品质的稳定性，决定了企业的经营效率；
- 业务培训的关键点，在于更重视练习，形成持续的行为习惯，如何做 OJT 教学，如何进行考核追踪，是重点。

#### 2、在人才梯队层面，管理培训：

- 管理培训也就是人才梯队建设，餐饮从业者的基础素养，学历水平决定了从业者的天花板很低。而如何提升团队职业素养，提升团队的基础胜任力，决定了管理水平的高低。

- 基础胜任力包括基础的表达、沟通能力，分析能力、计划组织能力、协调能力；品牌、财务、开发工程能专业能力；

- 对于管理培新，也就是人才梯队建设，重点在于培训的系统性，如何基于岗位及职务，建立胜任力模型及学习地图，进行体系化的人才建设。

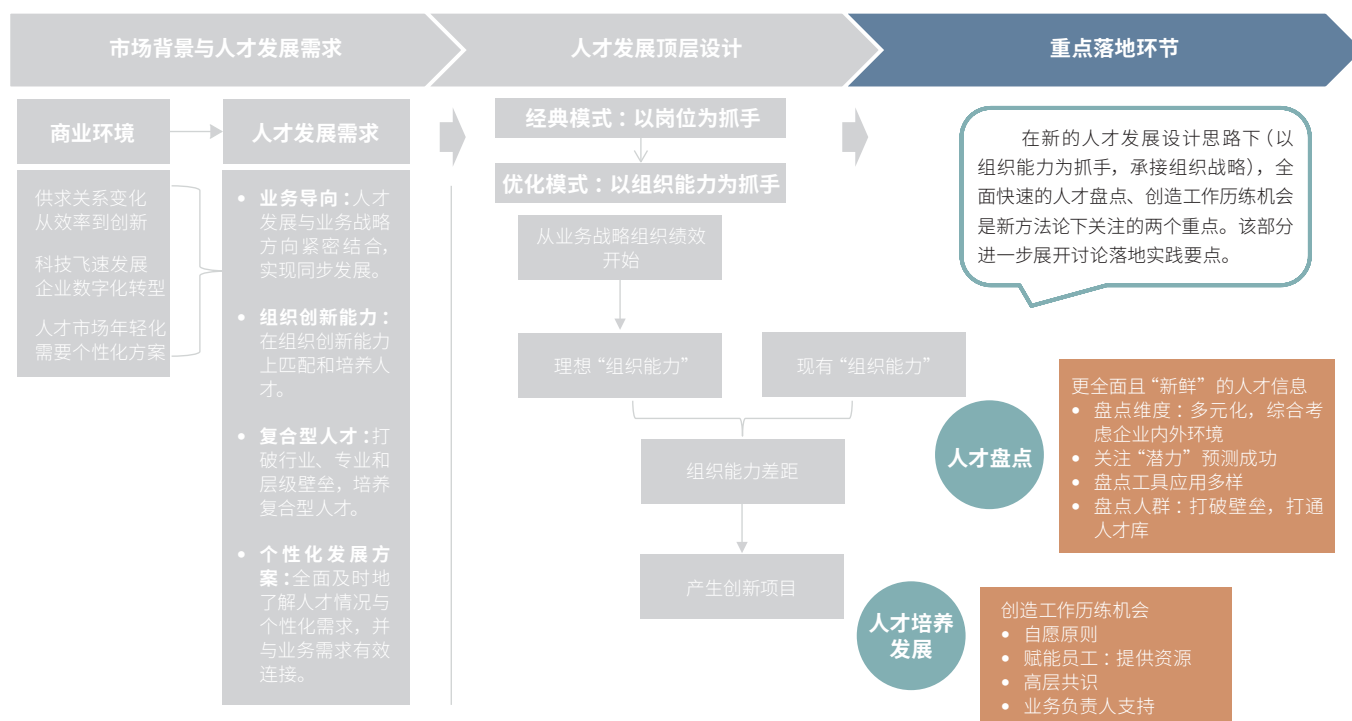
### 3、在领导力层面，聚焦关键人才和高潜人才：

- 聚焦关键的少数，关键人才与高潜人才培养，关键点在于，关键历练或者说关键经验，以及视野开扩；品牌、财务、组织等专业领域能力提升。

- 训战结合，以战代练。



## 三、人才发展重点环节



承接上文所述，本节重点讨论两个重点环节：

**重点环节 1：人才盘点，获取更全面且“新鲜”的人才信息。**

**重点环节 2：培养与发展，为人才创造工作历练的机会。**

通过案例与专家洞见萃取：1) 思考角度及其背后的原因，回答 what- 哪些角度、why- 为什么是这个角度；2) 每一个角度之下实践关键点，解决 how- 怎么做的问题。希望萃取内容能为企业启发思维，提供实践参考。

## 人才盘点：更全面且“新鲜”的人才信息

### What & Why? 获取更全面且“新鲜”的人才信息从哪些角度入手?

#### 盘点维度：多元化，综合考虑企业内外环境

上接战略，接绩效

综合考虑环境变量



#### 关注“潜力”预测成功

应对不确定环境变化，

避免能力上的“刻舟求剑”



#### 更全面且“新鲜”的人才信息

#### 盘点工具应用：

九宫格、测评工具、HR 绘制与更新人才地图

信息全面、实例更有说服力



#### 盘点人群：

打破壁垒，打通人才库

盘活人力资源，敏捷应对变化



- ◆ **盘点维度多元**：知己知彼百战不殆，市场模糊不确定，除了考虑人才本身的情况，还要与外部人才市场进行比较。
- ◆ **盘点工具应用**：业务产生人才需求的变化变快，平时工作中人才也会呈现出可圈可点的表现，值得标记。这些信息不必等到年度或半年度人才盘点时候，加快更新能更敏捷地将人才与业务目标匹配。
- ◆ **关注“潜力”预测成功**：业务的变化迭代下，知识技能已经不能满足需求，有刻舟求剑之苦。“潜力”可以预测未来的成功。企业测评、结合人才地图盘点方式，综合客观地看待潜力。
- ◆ **盘点人群：打破壁垒，打通人才库**。不拘泥于部门公司等限制，打通人才库，盘活人力资源，才能敏捷应对变化。

## How? 盘点中的关键点是什么?

### 盘点维度：多元化，综合考虑企业内外环境

上接战略，接绩效

综合考虑环境变量



### 关注“潜力”预测成功

应对不确定环境变化，

避免能力上的“刻舟求剑”

### 更全面且“新鲜”的人才信息

#### 盘点工具应用：

九宫格、测评工具、HR 绘制与更新人才地图

信息全面、实例更有说服力



#### 盘点人群：

打破壁垒，打通人才库

盘活人力资源，敏捷应对变化

#### ◆ 盘点维度多元化，综合考虑企业内外环境

- ◇ **4W 模型 (Workplace, Worker, World, Work)**，综合评估员工是否为发展保留的核心人才。  
World 市场对标：市场稀缺性、市场发展趋势；  
Workplace 战略对标：组织形状要求、战略承接重要度；  
Work 岗位评估：岗位工作量、岗位工作效率、岗位工作难易度；  
Worker 员工评估：员工能力 & 潜力、员工敬业度 & 活力度、员工收入产出比。  
已知彼百战不殆，市场模糊不确定，除了考虑人才本身的情况，还要与外部人才市场进行比较。

#### ◆ “潜力”预测成功

- ◇ **“潜力”要达成共识，需要“翻译”成可被观察的行为表现。**因为潜力的不可见，往往在理解上各有不同引发争论。建议 HRBP 团队内部，HRBP 与业务领导之间，沟通讨论在潜力项目和潜力表现上达成共识。
- ◇ **因岗而异：各项潜力重要性。**潜力作为预测成功的方式，受到企业的重视。学习敏锐度、事业企图心、自我驱动力、团队敬业度、赋能予人等潜力关键词，企业需要思考如何进行各潜力项的优先级和重要性的排序？在与多家企业调研访谈后：企业基于发展阶段、业务战略和岗位不同，对于各项潜力重要性的排序不尽相同。人力部门通过与该岗位利益相关者、岗位拥有者访谈、参考外部研究报告，甚至亲身参与业务等多种方式深入理解岗位，制定出岗位潜力重要性排序。(段落节选自智享会《中高管发展培养与继任》)
- ◇ **殊途同归：品格个性重要性。**对于任何岗位而言，坚持原则、自我驱动、诚信、价值观等却在任何岗位都同等重要。品格和个性是最内核的部分，对于领导组织内部发展和应对外界变化有着深远的影响。品格个性 (Personality) 是在潜力中最难以改变的部分，因此在甄选评估环节就品格个性的甄选至关重要。了解继任者品格个性是为了规避风险。(段落节选自智享会《中高管发展培养与继任》)



**盘点维度：多元化，综合考虑企业内外环境**

上接战略，接绩效  
综合考虑环境变量



**关注“潜力”预测成功**

应对不确定环境变化，  
避免能力上的“刻舟求剑”

**更全面且“新鲜”的人才信息**

**盘点工具应用：**

九宫格、测评工具、HR 绘制与更新人才地图

信息全面、实例更有说服力



**盘点人群：**

**打破壁垒，打通人才库**

盘活人力资源，敏捷应对变化

#### ◆ 盘点工具应用

- ◇ **绘制内部人才地图，把“人才盘点”日常化，实现更频繁的更新。**HRBP 平时有大量时间花在观察实际工作表现，高密度地和当事人的上一级主管共识对当事人潜力的评价与看法，绘制内部“人才地图”，标识内部关键人才，标注评价和关键事宜，不断更新高潜人才池的情况。
- ◇ **测评工具等工具应用。**根据不同层级岗位的潜力维度侧重，借鉴测评工具测试结果。虽然测评结果存在一定偏差，将测评潜力部分作为参考与业务主管讨论矫正结果。

#### ◆ 盘点人群：打破壁垒，打通人才库。

- ◇ **不拘泥于人才的年龄、级别、事业部、地域限制，打通人才库。**有潜力的人才才能在组织中发挥力量，整个组织当成“一盘棋”部署。

华星  
光电

### 多维度、高密度地评估“潜力人才”。

分享者：华星光电 HRBP Head 陈燕

华星光电在创新人才标准上，比起工作经验，更看重潜力，希望高潜力的人才有更多历练机会，成长为创新孵化概念下需要的人才。华星通过以下做法，实现对于潜力人才的追踪与更新：

- ✓ **一线 HRBP 高密度地更新标识人才地图。**绘制内部“人才地图”，标识内部关键人才，标注评价和关键事宜。HRBP 平时有大量时间花在观察实际工作表现。
- ✓ **HRBP 探讨和共识潜力的标准。**目前没有非常统一的关于潜力的标准，HRBP Head 和 HRBP 讨论，什么叫有潜力的人？并且这些潜力的标准相对比较容易通过具体的事件所观察出来的。比如，人际是否友善、情绪是否稳定、工作投入是否有激情、敢于拼搏进取否、思路是否清晰（在工作中是否有思路）。
- ✓ **使用基础评测工具。**根据不同层级岗位的潜力维度侧重，借鉴测评工具测试结果。虽然测评结果信效度不是 100%，但是可以参考测评结果与候选人主管讨论。
- ✓ **与当事人和上级主管共识评价与看法。**非常重要地，当 HRBP 有观察时，要高密度地和当事人的上一级主管共识对当事人潜力的评价与看法，并且不断更新高潜人才池的情况。每个季度，都会看高潜人才池中的变化，这一人群被圈定出来，他们的离职率也会被特别管理。在每年的晋升、调薪、培养发展的机会都会先向这部分人倾斜。

博泽  
汽车

### 打造“兵形如水”的流动型组织（节选）

分享者：博泽汽车 人力资源副总裁 侯佳倩

#### 打破人才界限

原来通过层层盘点、筛出高潜、参加学习项目，做人才储备。但是在这种情况下，他们往往会在继任者的管道里等很多年也不一定“出头”。在博泽，人才发展讲究打破界限（部门和层级的界限），机动灵活地进行人才储备。

在全球寻找年轻的、有活力的、有远见和追求的人才，不纠结于他们的层级，建立跨部门 / 事业部 / 国家的人才库。人才的提名没有非常严格的标准，看重软技能和未来发展方向上的潜力。

一旦有重大项目（比如集团大变革的项目、收购兼并的项目、创新项目），会让这“机动部队”从原来的工作中抽离出来，去做这些特殊的项目，在过程中得到高质量的考验和提升。通过这些项目，企业高层领导看到年轻力量在未来的潜力。这是打破了原来界限的项目。

三星

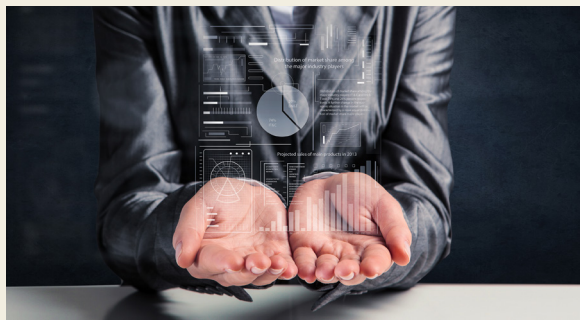
### 三星案例（节选）

分享者：三星财产保险 人力资源总监 刘丽璇

#### “精细化”多维度地评估，甄选和培养相关人才。

人才盘点是其中的关键环节。人才盘点选拔，从单一视角转为多维度视角。原来很多企业只是用九宫格做简单的人才盘点。现在企业内部会基于不同组织形状（金字塔、菱形）的要求，做全面化的数据化分析。三星使用 4W 模型（Workplace, Worker, World, Work），综合评估员工是否为发展保留的核心人才。

- ◇ **World 市场对标：**市场稀缺性、市场发展趋势
- ◇ **Workplace 战略对标：**组织形状要求、战略承接重要性
- ◇ **Work 岗位评估：**岗位工作量、岗位工作效率、岗位工作难易度
- ◇ **Worker 员工评估：**员工能力 & 潜力、员工敬业度 & 活力度、员工收入产出比





## 受访者洞察

### 继任者甄选

分享者：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 赵亚

#### Now or Future

对于不同准备度（Readiness）的继任者，要求各有侧重。在奥托立夫，继任者分为 Ready Now、2-4 年或是 4 年以上三类。

对于 Ready Now 的继任者，若成功继任，业务模式、经营管理可能在短期内变化不大，要求继任者有预判大势的能力，并在变化中乘风破浪；对于 2-4 年的继任者，潜力和品格价值观是最重要的关注区。潜力是学习力，好奇心，开放性。这样的人才具备快速反应、顺应变化、迅速学习新知识和调整战略的能力。而品格和价值观是最基础也是难以改变的，比如：勇



气担当，正直诚信，善良真诚等等；对 4 年后的继任者，建议直接忽略，因为 4 年后，继任计划是否有，还是个问题。

（案例节选自智享会《中高管发展培养与继任》调研研究）

## ⚗ 人才培养与发展：创造工作历练的机会

通过上一环节，解决了对人才相对全面、及时的认知后。更重要的是，把人才放到合适的岗位和工作任务中。一方面，直接解决业务发展带来的人手空缺等问题；另一方面，也让人才拥有更多的工作历练机会，从而成长为复合型人才，拥有更全面的视角看待问题。某种意义上，创新是不同元素的再组合，复合型人才是组织创新能力所需要的人才。这实现了人才与组织的共同发展。

### 📄 What & Why? 为何是这四个要素，分别起到什么作用？

#### 自愿原则

成功关键是因为“我想要……”



#### 赋能员工：提供资源

帮助员工更顺利地承担新工作



#### 创造工作历练的机会

#### 高层共识

基石：在企业所处阶段，人才发展的重要性



#### 业务负责人支持

人才流动能落地的关键



让组织中的人才流动起来，为人才提供不同工作历练机会，需要多方面的准备工作。本次通过对企业实践和行业专家的访谈，萃取出以上四个要素。

- ◆ **自愿原则**：在不同工作中历练意味着走出舒适圈，面对新知、面对挑战，因此自愿原则非常重要，“初心”支持员工在遇到困难时不放弃。
- ◆ **赋能员工**：提供方法论、学习资源、链接人际资源等方式，帮助员工更顺利地承担工作。
- ◆ **高层共识**：企业在不一样的发展阶段，优先级和重点不同。与高层在人才发展重要性上达成战略共识，是一切的基础。
- ◆ **业务负责人支持**：内部人才流动能落地的关键，抓住业务痛点，实现共赢。

## How? 实践中关键要点是什么?

Ps., 参与创新项目与轮岗/兼岗, 在具体内容上有所不同, 但是要素相同。将不同的部分分别以【创新项目】、【轮岗/兼岗】的形式标注出来。

### 自愿原则

成功关键是因为“我想要……”



### 赋能员工: 提供资源

帮助员工更顺利地承担新工作

### 更全面且“新鲜”的人才信息

### 高层共识

基石: 在企业所处阶段, 人才发展的重要性

### 业务负责人支持

人才流动能落地的关键

#### ◆ 自愿原则:

##### ✓ 遵循自愿原则的机制。

- 【创新项目】“点子”来自参与者本身, 他们天然地对项目有激情与共识, 很希望能孵化落地。
- 【轮岗/兼岗】竞聘代替任命。竞聘机制中要具备“公信力”。  
有以下几点可以参考: **1) 评委阵容上**, 要报含目标岗位的直接上级、协作单位上级、分管业务负责人和 HRBP; **2) 决策机制上**, 尽量用讨论共识代替投票制; **3) HR 动员重点潜在人群**, 并了解其工作影响力, 如果竞聘到其他岗位, 原单位的应对措施。 **4) 若竞聘者出现争议**, 与其 BP、主管沟通候选人情况, 提供更多事实素材, 以供决策。

##### ✓ 激发个体自主性。

- 教练技术激发人才自主性。对 HR 更高要求, 通过教练技术激发人才自我管理、自我发展的内动力, 引导人才成长。
- 轮岗成功案列说明、职业生涯周等方式, 激发他们在职业生涯道路上的主动性。

#### ◆ 赋能员工: 提供资源

- ✓ 【轮岗/兼岗】岗位知识沉淀、SOP (Standard Operating Procedure) 等。帮助“新人”能快速上岗, 承担职责。
- ✓ 【创新项目】提供辅导、方法论等资源; 帮助发起团队招募“同行者”。



### 自愿原则

成功关键是因为“我想要……”



### 赋能员工：提供资源

帮助员工更顺利地承担新工作

### 更全面且“新鲜”的人才信息

### 高层共识

基石：在企业所处阶段，人才发展的重要性



### 业务负责人支持

人才流动能落地的关键

#### ◆ 高层共识：

- ✓ 基于业务与组织状态，与高层共识人才发展的战略地位。
  - 第一，人才是整个公司共有的，不是某个部门或岗位拥有的。
  - 第二，支持员工的自我成长。在这两点上需要达成共识才有人才流动起来的可能性。
- ✓ 高级领导团队参与关键环节，增加于高管直接交流的机会，激发员工的激情。

#### ◆ 业务负责人支持：

- ✓ **摸清业务痛点**：硬推轮岗有风险，推行轮岗需要摸清业务单元痛点，各个击破。
- ✓ **工作承接问题**：拉长工作交接的时间，逐步面对挑战；建立任务池（Task Pool），解决项目突发问题等。
- ✓ **人才回流机制**：把成熟的人才调出去后，HR 会给输出部门快速补人。（并且提供资源帮助新人快速上岗）

说明：以上三点根据各企业具体业务情况不同解决方案也不同，HR 需要本着“共赢”原则处理，具体请见华星光电、博泽案例。

GSK

后浪计划——打造创新组织能力的探索与实践

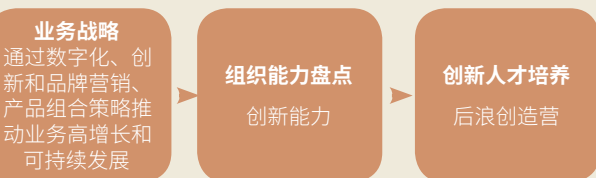
分享者：傅艺君 人力资源副总监 葛兰素史克中国

### GSK 组织发展方向及人才需求

人才发展体系的顶层设计和每个公司的文化、风格，所处的业务阶段，未来的长期图景和战略意图有非常大的关系。目前，GSK 正在并购整合的阶段，在 2019 年全球层面收购了辉瑞消费保健业务。在未来两年的时间，计划把消费保健品业务剥离出来，成为一家独立的全球化消费保健品公司。在这样的情况下 GSK 的人才发展机制怎么和业务背景结合是关键点。在组织能力盘点上进行了以下三点考量：

- 基于未来要达到的战略意图和愿景目标，我们需要什么样的“组织能力”？
- 基于组织能力，未来每一年要达成的业务目标是什么样？需要有具体路径图。
- 基于以上两点，对于人才的数量、质量的需求是什么？

在结合组织战略意图，组织能力盘点上得出结论“组织创新能力”是非常重要的一项能力。企业需要在“创新”维度上匹配相应人才。因此，设计了“后浪创新创造营”的人才发展项目，这是今年 GSK 在人才发展上的重要举措。



### 后浪创新创造营

后浪创新创造营是一个多位一体的项目，是把人才发展、文化转型、组织发展，结合在一起。通过创造营，可以把新的好点子，孵化成可以落地的商业业务方案。这些人才发展项目对于业务产生实实在在的影响。与此同时，也打造了组织的创新文化。

#### 项目成功的要素，总结为以下 3 点：

- **自发自愿。**参与者不是在为一个新业务孵化的项目做志愿贡献 volunteer，只要是自己的“点子”，参与者有更多激情与共识，很希望能孵化落地。这就避免了“被发作业”，必须要完成任务的情形和心态出现。

- **资源支持。**人力资源为参与者提供资源支持，帮助大家少走弯路，聚焦问题，结果导向。**1)** GSK 与外部的创投咨询公司有合作，他们有做企业内部创新和孵化的丰富经验。有创新创业的大咖导师为参与者做贴身辅导，帮助这些项目团队，规避“踩坑”。**2)** 同时给与一些方法论和流程上面的辅导。比如，当时用了“设计思维”和“精益创业”来帮助大家重塑创新流程。**3)** 项目团队组建是自发的，人力资源提供支持，搭建台子，广发英雄帖，提供辅导。如果参与者的想法要落地，团队还需要什么样的同事（能力、经验、专业）。为了更敏捷地推进，GSK 的理念是组建 5 人以内的小团队。
- **自下而上，自上而下相结合。**人力资源会设定会议，让大中华区高级领导团队都参与进来。一方面，参与者能够得到更多与高层管理团队直接交流的机会，会更富有激情地做手上的项目；另一方面，参与者也会得到更多来自直线经理的支持。

**阶段性成果：**目前项目已经取得了非常好的阶段性成果，有三个创新方案赢得了内部创业基金的青睐，并开始进入真正的业务孵化阶段。在这一过程中，我们也非常欣喜地看到了一些具有创新精神的关键人才崭露头角。这些都为以后更进一步打造组织创新能力提供了的基石。

博泽汽车

打造“兵形如水”的流动型组织（节选）

分享者：博泽汽车 人力资源副总监 侯佳倩

### 人才发展：打破人才界限

原来通过层层盘点、筛出高潜、参加学习项目，做人才储备。但是在这种情况下，他们往往会在继任者的管道里等很多年也不一定“出头”。在博泽，人才发展讲究打破界限（部门和层级的界限），机动灵活地进行人才储备。

### 博泽特殊项目组

在全球寻找年轻的、有活力的、有远见和追求的人才，不纠结于他们的层级，建立跨部门 / 事业部 / 国家的人才库。人才的提名没有非常严格的标准，看重软技能和未来发展方向上的潜力。

一旦有重大项目(比如集团大变革的项目、收购兼并的项目、创新项目),会让这“机动部队”从原来的工作中抽离出来,去做这些特殊的项目,在过程中得到高质量的考验和提升。通过这些项目,企业高层领导看到年轻力量在未来的潜力。这是打破了原来界限的项目。

### 关键挑战解决：如何实现人才在企业内的流动？

员工在本职工作以外再去承担别的跨界任务,直线经理会不会支持?首先,在博泽的企业文化中,鼓励大家进行跨部门的学习。当然,同时也有机制和方法提供支持。

#### • 与高层管理达成共识

不断地与高层管理者沟通非常重要。前两年博泽开始做“内部轮岗计划”,逐渐推行人才流动机制,与高层管理者达成一致:直线经理不能阻碍员工轮岗/兼岗/流动的需求。

#### • 解决短期的工作承接问题

如果解决短期工作承接问题,建立合理机制,直线经理会更支持人才的流转。解决短期工作承接的问题有很多方法可以参考:拉长工作交接的时间,逐步面对挑战;建立任务池(Task Pool),解决项目突发的问题等。

#### • 以“增效”为导向,用数据说话,支持人员流动

在博泽的“降本增效”概念中,更多地不是指通过裁员降本,而是将更多注意力放在“增效”。传统延续下来部分稳定的员工,出现了冗余的情况。通过企业数字化转型、组织敏捷性的调整,员工可以创造更多价值。在这一战略方向指引之下,人才的流动不再是个难题。

实际上,人员的流动不是单向的,而是多方向的。企业和人力资源在人员的流动上会提供一定的导向性,并非不是随意流动。HR会拿业务数据说话,进行人员成本分析,“挤出多余水分”,这样有导向性的人员流动效果会更好。

#### • 人力资源赋能领导者与员工

虽然培训的目录每年还是会发给大家,但是更多是员工和管理者去主动找寻他们的需求,而不是参与HR选择的培训。HR为领导者和员工提供方法、工具,激发他们在职业生涯道路上(从企业角度即人才发展)的主动性:

- ✓ 博泽设立多期的职业生涯周(Career Week),告诉大家如何做职业规划,如何找到自己的职业动力,员工自己适合做什么样的角色,如何做个人发展的计划。

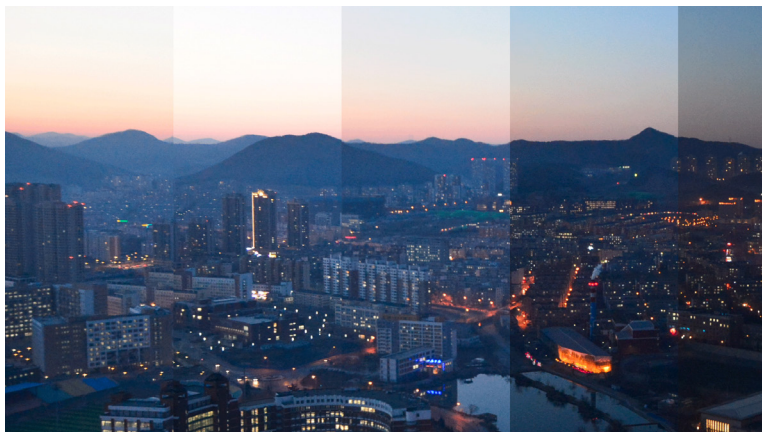
- ✓ 宣传鼓励大家进行职位的轮岗,讲述成功案例。
- ✓ 如果员工需要帮助,可以一对一找HRBP或负责人才发展的HR专家进一步咨询怎么做个人生涯规划。

## 专家洞见

分享者：老板电器 企业大学校长 庞连生

轮岗是很好的方式。轮岗可以激活人才,让人才具备全面的思考性,提升综合能力。从企业机制的角度,企业需要做好准备工作:

- ✓ **组织文化上**:轮岗不是单纯地从A岗位调到B岗位,而是一个组织的一种文化,在公司内部达成共识。第一,人才是整个公司共有的,不是某个部门或岗位拥有的。第二,支持员工的自我成长。在这两点上需要达成共识才有人才流动起来的可能性。
- ✓ **牵引机制上**:将轮岗岗位经验作为晋升高层管理者的必要条件。在关键人才池中的人才,要接受因业务和组织变革而产生的职位变动。
- ✓ **组织知识沉淀上**:管理者需要梳理出岗位的标准内容,把组织经验梳理后形成标准化的SOP(Standard Operating Procedure),或者操作指导书,说明岗位的核心任务是什么,如何做?这些标准化的组织知识沉淀是人才能够流动的基础。如果经验都没有积累下来,没有形成标准化的内容参考,轮到这个岗位上的“新人”,不知道从哪里做起。轮岗就会有很大的阻力。



## 专家洞见

分享者：天士力大健康产业投资集团有限公司 人力资源总监 杜秀国

**培养在于激发，重视个体自主性。**培养越来越回归到人的本性。一个人到达一定层级，除专业、职业能力外，必须修炼心性，需要有社会责任、企业家精神、利他精神，从“小我”变成“大我”。人才内在的动力，来自于他个人的使命、愿景、价值观，认知工作本身的意义，调动人才自我发展的内驱力，人才培养工作才能事半功倍。HR更多的是通过营造干事创业与成就人才的组织环境，通过教练技术，激发人才自我管理、自我发展的内动力，引导人才成长。

**培养在于实践，用竞聘代替任命。**培养更多通过项目、行动学习和轮岗等实践的方式。人力资源的培训项目对一个层级的人都是开放的，员工可以根据需求自主报名参加培训，公司每年都会结合实际规划实战项目供重点人群参与。理想的做法是，通过评价中心锚定人才发展到什么“段位”，针对这个段位的人才，一旦岗位出现空缺，除少数特殊关键岗位直接任命，更多的是采用公开竞聘的方式，面向全层级人才选拔人才。

华星  
光电

分享者：  
华星光电 HRBP Head 陈燕

### 业务背景

华星光电身处电子制造行业，在过去电子制造行业发展以相对长的时间间隔为周期(5-10年)进行更迭。从2018年开始，电子行业进入震荡期，供需平衡被打破，供应进入了过剩状态。

对于企业而言，供应过剩意味着价格厮杀，带来的连锁反应是劳动力过剩。同时，在制造业劳动力密集的行业特性下，自然带来的是追求极致“效率”。

华星光电所在的面板行业在国内发展的十余年中，华星在第一梯队中不断地追赶，随着行业顶尖外资企业的退出，华星在慢慢驶入“无人区”，成为行业领跑者，探索未来。

在行业震荡中，华星在面临着**效率和创新**的矛盾。对于人力资源来说同样是矛盾，一方面想要吸引更多高精尖的人才，另一方面基于效率在淘汰和优化人才。

华星正在建设新工厂，业务战略决定很难在市场上找到完全符合对标的人才。华星光电非常重视内部人才的培养，“高科技”、“综合性”、“创新性”是人才培养的关键词。

### “高科技”：专家人才培养

**前沿科研机构引进人才：**在海内外高校的顶尖实验室，找寻技术前沿的科技人才。他们在实验室做前沿探索，尚未商用和可量产的程度，引入这部分人才，进入企业进一步培养。

**内部培养：**计划成立专家培养基金，从博士和博士后中挑选一些好苗子，培养华星自有的顶尖专家。专项培养基金支持专项培养计划，专项培养计划有以下形式：

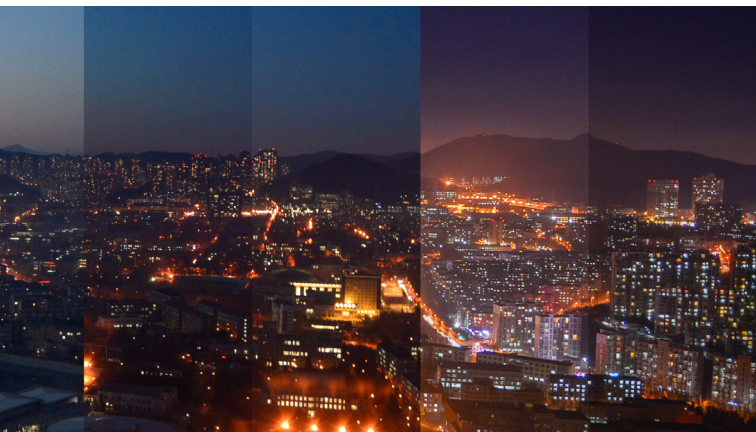
- ✓ 顶尖实验室做交换学习；
- ✓ 资助相关学历的专业高潜人才，攻读博士或博士后；
- ✓ 萃取内部专家的经验，转化成可被传播的案例，让新进入该圈子的专家，在更大范围内交流学习。
- ✓ 建立专家论坛小组，聚集专业领域的专家，发表专家近期和过往的案例进行发表，并进行技术主题的研讨。

### “综合性”“创新性”：商显复合型人才培养

#### • 商显事业部：市场分散不确定，鼓励创新创业

**商显事业部面临的市场分散且不确定。**5G时代，AI很多互动通过屏幕，屏幕是商业显示的范畴，包含的应用领域范围非常繁杂，也没有清晰的方向。面对的市场非常分散且不确定，面对这个市场有了新的事业部。其产品应用市场包括：机器人(人机互动的屏幕)、商场导购机器人点餐、跑步机屏幕、化妆镜(屏幕识别皮肤状态等)。

**期待事业部能创新孵化，帮助其脱离“母体”。**华星光电希望这个事业部有创新的领域，创新的孵化机制。华星的创新创业的特点在于，难以完全脱离体系出来，因为对面板行业受屏幕产能的限制。公司计划在3年内帮助其成为完全独立的公司。



### • 人才的准备工作：创新需要复合型人才“技术+”

在创业式的孵化机制，创新创业模式是麻雀虽小五脏俱全，对产品的企划能力、实践能力要求非常高，对人才的需求也和以往不同。当然，一部分会从外部吸引人才，但基于华星领跑行业地位更重要的是内部的人能通过创业形式加入。

华星对于新事业部的负责人“画像”过，需要的是复合型的经营人才，结合华星在过去十年积累沉淀了很多人才（985、211 的人才），华星将重点放在内部培养上，为此华星光电准备了两年的时间。让本来有研发背景的人做产品、销售等工作，让人才的能力更符合创新创业的要求。

### • 在人才发展上：聚焦于人员内部流动

批量轮岗，轮岗在业务单元之间是定指标。华星形成一个大的循环人才池。具体而言：

- “制造”部门的人数最多，每年会从制造中选拔出一批人，去研发、销售、采购等部门。
- “研发”是基础人才培养输出重点关注部门。在华星光电，核心重要岗位都需要有专业技术知识背景，目前研发向 PM（项目经理岗位）、KAPM（关键客户项目经理岗位）输出了很多人才。这些岗位需要有极强的技术研发背景，未来产品企划会有更多贴近客户需求的点子。

### • 内部人员流动的成功关键点

#### 1、摸清业务痛点，形成人才回流机制。

**硬推轮岗有风险，推行轮岗需要摸清业务单元痛点，各个击破。**以 KAPM（关键客户项目经理）岗位为例，HR 收集了岗位工作状态发现：具有研发背景的 KAPM 比不具有研发背景的 KAPM 更“强”，当 KAPM 比较“弱”会给后端研发带来困扰，需要研发的人出来解决问题，KAPM 自己无法解决。HR 和研发主管沟通解决这个问题，把研发调到 KAPM 岗位上，就解决了这一痛点。

**同时要有人才回流机制，“有舍有得”。**把成熟的人才调出去后，HR 会给研发快速补人。因为研发有扎实的体系，培养难度系数低。去年从制造端，招募了一批三年工作经验以内、有电子背景的大学生补充研发部门的空缺，他们对于开发起到很大帮助。研发也感受到了人才流动带来的好处。

#### 2、建立具备“公信力”的竞聘机制。

“公信力”是内部竞聘的核心要点，很多功夫要“做在事前”，华星光电在竞聘机制上，有以下考量：

**评委阵容：**目标岗位的直接上级、目标岗位协作单位上级、

分管 VP、HRBP Head。

- ✓ **“讨论共识制”**：在选择候选人上不用“投票制”而是“讨论共识制”。针对每一个候选人达成共识，如果当场有反对意见（需举具体的事例），当场不出结论。会后，原岗位和目标岗位的 HRBP Head 就候选人情况进一步共同，并形成全面的评价报告，上报至分管 VP 进行决策。
- ✓ **HR 动员重点潜在人群**：在竞聘通知发出去之后，HR 首先思考候选人池在哪，一般相关业务高的部门有候选人的几率更大。HR 会走出去与相关业务的负责人做动员的工作，推荐比较优秀但是缺少发展机会的人才过去。
- ✓ **HR 的材料准备**：候选人名单出来之前，HR 会和每一个来参与竞聘候选人的**主管、BP**沟通，候选人在原单位的影响怎么样？如果竞聘上，原单位需要有什么措施（补充原本的生产力）。

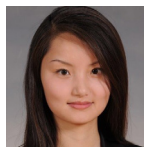
### 3、多维度、高密度地评估“潜力人才”。

华星光电在创新人才标准上，比起工作经验，更看重潜力，希望高潜力的人才有更多历练机会，成长为创新孵化概念下需要的人才。华星通过以下做法，实现对于潜力人才的追踪与更新：

- ✓ **一线 HRBP 高密度地更新标识人才地图。**绘制内部“人才地图”，标识内部关键人才，标注评价和关键事宜。HRBP 平时有大量时间花在观察实际工作表现。
- ✓ **HRBP 探讨和共识潜力的标准。**目前没有非常统一的关于潜力的标准，HRBP Head 和 HRBP 讨论，什么叫有潜力的人？并且这些潜力的标准相对比较容易通过具体的事件所观察出来的。比如，人际是否友善、情绪是否稳定、工作投入是否有激情、敢于拼搏进取否、思路是否清晰（在工作中是否有思路）。
- ✓ **使用基础评测工具。**根据不同层级岗位的潜力维度侧重，借鉴测评工具测试结果。虽然测评结果信效度不是 100%，但是可以参考测评结果与候选人主管讨论。
- ✓ **与当事人和上级主管共识评价与看法。**非常重要地，当 HRBP 有观察时，要高密度地和当事人的上一级主管共识对当事人潜力的评价与看法，并且不断更新高潜人才池的情况。每个季度，都会看高潜人才池中的变化，这一人群被圈定出来，他们的离职率也会被特别管理。在每年的晋升、调薪、培养发展的机会都会先向这部分人倾斜。

# 企业案例

## 案例启示



### GSK：后浪计划——打造创新组织能力的探索与实践

分享者：傅艺君 人力资源副总监 葛兰素史克中国

#### 市场背景

传统来说，成熟的外企从生命周期来看，处在中年人的阶段。在人才发展体系、机制流程的成熟度、体系化、可操作性上都具备相当优势。最近的 5-10 年，大型互联网公司 BAT 通过从外企、咨询公司的学习，在机制设计上更新很快、与内部需求结合也很紧密。

对于“人到中年”的外企而言，一方面风险控制是重要的考量因素，同时，这两年也在推动创新。在人才发展上可以看到两个趋势：第一，人才发展和整个组织的战略方向结合得更加紧密，也更加要求“务实落地”；第二，在成熟的体系之下，推动敏捷创新。

#### GSK 组织发展方向及人才需求

人才发展体系的顶层设计和每个公司的文化、风格，所处的业务阶段，未来的长期图景和战略意图有非常大的关系。目前，GSK 正在并购整合的阶段，在 2019 年全球层面收购了辉瑞消费保健业务。在未来两年的时间，计划把消费保健品业务剥离出来，成为一家独立的全球化消费保健品公司。在这样的情况下 GSK 的人才发展机制怎么和业务背景结合是关键点。在组织能力盘点上进行了以下三点考量：

- 基于未来要达到的战略意图和愿景目标，我们需要什么样的“组织能力”？
- 基于组织能力，未来每一年要达成的业务目标是什么样？需要有具体路径图。
- 基于以上两点，对于人才的数量、质量的需求是什么？

在结合组织战略意图，组织能力盘点上得出结论“组织创新能力”是非常重要的一项能力。企业需要在“创新”维度上匹配相应人才。因此，设计了“后浪创新创造营”的人才发展项目，这是今年 GSK 在人才发展上的重要举措。



#### 后浪创新创造营

后浪创新创造营是一个多位一体的项目，是把人才发展、文化转型、组织发展，结合在一起。通过创造营，可以把新的好点子，孵化成可以落地的商业业务方案。这些人才发展项目对于业务产生实实在在的影响。与此同时，也打造了组织的创新文化。



### 项目成功的要素，总结为以下 3 点：

- **自发自愿。**参与者不是在为一个新业务孵化的项目做志愿贡献 volunteer，只要是自己的“点子”，参与者有更多激情与共识，很希望能孵化落地。这就避免了“被发作业”，必须要完成任务的情形和心态出现。
- **资源支持。**人力资源为参与者提供资源支持，帮助大家少走弯路，聚焦问题，结果导向。**1)** GSK 与外部的创投咨询公司有合作，他们有做企业内部创新和孵化的丰富经验。有创新创业的大咖导师为参与者做贴身辅导，帮助这些项目团队，规避“踩坑”。**2)**同时给与一些方法论和流程上面的辅导。比如，当时用了“设计思维”和“精益创业”来帮助大家重塑创新流程。**3)**项目团队组建是自发的，人力资源提供支持，搭建台子，广发英雄帖，提供辅导。如果参与者的想法要落地，团队还需要什么样的同事（能力、经验、专业）。为了更敏捷地推进，GSK 的理念是组建 5 人以内的小团队。
- **自下而上，自上而下相结合。**人力资源会设定会议，让大中华区高级领导团队都参与进来。一方面，参与者能够得到更多与高层管理团队直接交流的机会，会更富有激情地做手上的项目；另一方面，参与者也会得到更多来自直线经理的支持。

**阶段性成果：**目前项目已经取得了非常好的阶段性成果，有三个创新方案赢得了内部创业基金的青睐，并开始进入真正的业务孵化阶段。在这一过程中，我们也非常欣喜地看到了一些具有创新精神的关键人才崭露头角。这些都为以后更进一步打造组织创新能力提供了的基石。

### 思考与启示

- **现在 HR 不再是“接订单”的角色,而要能去挖掘业务需求。**

HR 经常被诟病人才发展的环节没有和业务结合地很紧密，或者说举措没有带来业务上落地的影响。现在 HR 不再是“接订单”的角色，而是能去挖掘客户需求的角色：了解整个行业市场外部的情况，也清楚内部的项目怎么运营。这个时候，以类似教练的角色和高级领导团队对话，挖掘他们还没有意识到的组织能力要求，并且把它们落地成为一些可操作的管理实践。

这是化被动为主动中的关键点。现在人力资源要看战略、文化、使命、愿景，看流程和管理实践。只有这些东西糅合起来，形成闭环。人才发展项目才能进行下去。

- **人才发展的选用育留，需要形成闭环。**

从人才发展机制上其实没有太大的变化。回归到本质问题：企业究竟想要什么样的人才？什么样的人才是跟随组织愿景和战略有很大的变化。针对组织需要具备的能力，人才的甄选、培养、发展要形成闭环。外部环境和组织内部的情形发生了很多变化导致需要不一样的人和不一样的工具、人才发展的项目，支持战略举措。

- **更多的定制化项目。**

在人才发展上，看到定制化的项目会更多，原来都是在集团总部层面统一运行一个项目，现在看到 90 后 95 后人才也逐渐出现。他们非常注重个性和体验，所以在发展项目上，需要更多地个性化，需要有敏捷迭代的过程，否则无法满足年轻一代的期待。

## 案例启示



### 博泽汽车：打造“兵形如水”的流动型组织

分享者：博泽汽车 人力资源副总裁 侯佳倩

#### 人才体系的顶层设计

如今，快速变化环境下，业务要求敏捷，人才的管理体系也是一样。人才管理体系的框架设计需要在流程制度和敏捷弹性之间寻求平衡，使得企业的人才供给能根据业务变化快速调整。甚至，人才管理要走在业务变化前面，而不是业务发生后再进行人才的调整。然而，“敏捷”绝非仅指在更新频次上更快，而是在整个人才体系顶层设计上发生改变。

##### ● 顶层设计 1：用灵活的框架来适应内容的变化。

企业人才发展是企业将来的发展做准备工作，固定的组织框架很可能将无法适应将来的快速变化。技术和内容更新迭代太快，几乎不可能将内容准备到百分百，也无法要求人才准备得百分之百再上岗。只有像“水”一样的组织才能自动适应各种不同的变化。

##### ● 顶层设计 2：从关注岗位继任者到关注核心技能。

在快速变化的今天，固定的队形和岗位仿佛无法满足需求，在人才的要求和人才的管理上需要做调整。从前，博泽有“巨大”的 Skill Matrix (技能矩阵)，和层层递进的继任者计划。其实当个固定岗位职责随时会变化，每个人都可能“斜杠青年”甚至身兼数职，在不同的项目里担任不同的角色，因此不会对某个岗位的职责规定得非常细，而更多的是盘点哪些是实现企业战略的核心技能和哪些人拥有核心技能。

##### ● 顶层设计 3：外部输血“硬技能”，内部培养“软技能”。

每个企业都有核心竞争力，核心竞争力往往与硬技能有关。拿汽车行业来说，关注的是机电一体化方向。传统德国制造业的强项是机械，在电子方面相对较弱，所以博泽在大方向是发展电子方面的能力。然而，如今全行业甚至跨行业都在关注电子方面的能力，因此不能仅依赖于外聘，还要内部培养。除了必须要满足的硬技能要通过“外部输血”，其它可以进行内部培养。在内部培养的人才上，硬技能方面可能看“50%-80%”的准备度即可，软技能(包括适应变化的能力、全局观、战略发展的眼光等)才是博泽所关注的关键人才特性。通过实战，帮助人才不断磨练成长。

#### 人才盘点：识别和关注关键人才

博泽有非常清晰的关键人才识别以及保留，关注关键人才的流失率而不是整体人才的流失率，关键人才流失率是每年的考核指标。哪些人是“关键人才”？随着业务的动态变化，博泽的人才盘点更新评估的维度：

- ✓ **从人才本身角度**，其绩效是否稳定和杰出。
- ✓ **从战略出发**，关键人才会随着业务战略的变化而动态变化。例如：去年某个关键岗位与软件开发有关，而今年有可能就和算法有关。
- ✓ **从稀缺程度出发**，如果某个员工是某项核心技能的“独苗”，则很可能是关键人才。如果该岗位或技能上人才供给充足而且人员的离职风险低，其重要性相应降低。

#### 人才发展：打破人才界限

原来通过层层盘点、筛出高潜、参加学习项目，做人才储备。但是在这种情况下，他们往往会在继任者的管道里等很多年也不一定“出头”。在博泽，人才发展讲究打破界限(部门和层级的界限)，机动灵活地进行人才储备。

##### 博泽特殊项目组

在全球寻找年轻的、有活力的、有远见和追求的人才，不纠结于他们的层级，建立跨部门/事业部/国家的人才库。人才的提名没有非常严格的标准，看重软技能和未来发展方向上的潜力。

一旦有重大项目(比如集团大变革的项目、收购兼并的项目、创新项目)，会让这“机动部队”从原来的工作中脱离出来，去做这些特殊的项目，在过程中得到高质量的考验和提升。通过这些项目，企业高层领导看到年轻力量在未来的潜力。这是打破了原来界限的项目。

##### 关键挑战解决：如何实现人才在企业内的流动？

员工在本职工作以外再去承担别的跨界任务，直线经理会不会支持？首先，在博泽的企业文化中，鼓励大家进行跨部门的学习。当然，同时也有机制和方法提供支持。

### • 与高层管理达成共识

不断地与高层管理者沟通非常重要。前两年博泽开始做“内部轮岗计划”，逐渐推行人才流动机制，与高层管理者达成一致：直线经理不能阻碍员工轮岗 / 兼岗 / 流动的需求。

### • 解决短期的工作承接问题

如果解决短期工作承接问题，建立合理机制，直线经理会更支持人才的流转。解决短期工作承接的问题有很多方法可以参考：拉长工作交接的时间，逐步面对挑战；建立任务池 (Task Pool)，解决项目突发的问题等。

### • 以“增效”为导向，用数据说话，支持人员流动

在博泽的“降本增效”概念中，更多地不是指通过裁员降本，而是将更多注意力放在“增效”。传统延续下来部分稳定的员工，出现了冗余的情况。通过企业数字化转型、组织敏捷性的调整，员工可以创造更多价值。在这一战略方向指引之下，人才的流动不再是个难题。

实际上，人员的流动不是单向的，而是多方向的。企业和人力资源在人员的流动上会提供一定的导向性，并非不是随意流动。HR 会拿业务数据说话，进行人员成本分析，“挤出多余水分”，这样有导向性的人员流动效果会更好。

### • 人力资源赋能领导者与员工

虽然培训的目录每年还是会发给大家，但是更多是员工和管理者去主动找寻他们的需求，而不是参与 HR 选择的培训。HR 为领导者和员工提供方法、工具，激发他们在职业生涯道路上（从企业角度即人才发展）的主动性：

- ✓ 博泽设立多期的职业生涯周 (Career Week)，告诉大家如何做职业规划，如何找到自己的职业动力，员工自己适合做什么样的角色，如何做个人发展的计划。
- ✓ 宣传鼓励大家进行职位的轮岗，讲述成功案例。
- ✓ 如果员工需要帮助，可以一对一找 HRBP 或负责人才发展的 HR 专家进一步咨询怎么做个人生涯规划。



## 案例启示



### 华星光电

分享者：华星光电 HRBP Head 陈燕

#### 业务背景

华星光电身处面板制造行业，这个以资金密集、技术密集、人才密集著称的行业在过去以相对长的时间间隔为周期（5-10年）进行更迭。从2018年开始，面板行业进入震荡期，供需平衡被打破，供应瞬间进入了过剩状态。对于企业而言，供应过剩意味着价格厮杀，带来的连锁反应是劳动力过剩。同时，在制造业劳动力密集的行业特性下，自然带来的是追求极致“效率”。

华星光电所在的面板行业在国内发展的十余年中，华星在第一梯队中不断地追赶，随着行业顶尖外资企业的退出，华星在慢慢驶入“无人区”，成为行业领跑者，探索未来。在行业震荡中，华星在面临着**效率和创新的矛盾**。对于人力资源来说同样是矛盾，一方面想要吸引更多高精尖的人才，另一方面基于效率在淘汰和优化人才。华星正在建设新工厂，在探索下一代显示技术，业务战略决定很难在市场上找到“拿来即用”的成熟人才。

同时，2019年华星还进行了事业部制的转型。按照不同的产品线建立了不同的事业部，让前台组织更灵活柔性，加快市场和客户响应速度。新的产品线在不断孵化中。以新成立的商显事业部为例。5G时代，AI很多互动通过屏幕，商业显示包含的应用领域范围非常繁杂，也没有清晰的方向。新的事业部开始探索机器人（人机互动的屏幕）、商场导购机器人点餐、跑步机屏幕、化妆镜（屏幕识别皮肤状态等）等不同新的应用领域。这对于华星一个工业部件生产企业是陌生的，对于开拓创新的经营型人才需求愈加凸显。

也是基于此，华星光电非常重视内部人才的培养，“高科技”、“综合性”、“创新性”是人才培养的关键词。

#### “高科技”：专家人才培养

**前沿科研机构引进人才**：在海内外高校的顶尖实验室，找寻技术前沿的科技人才。他们在实验室做前沿探索，尚未商用和可量产的程度，引入这部分人才，进入企业进一步培养。

**内部培养**：计划成立专家培养基金，从博士和博士后中挑选一些好苗子，培养华星自有的顶尖专家。专项培养基金支持专项培养计划，专项培养计划有以下形式：

- ✓ 顶尖实验室做交换学习；
- ✓ 资助相关学历的专业高潜人才，攻读博士或博士后；
- ✓ 萃取内部专家的经验，转化成可被传播的案例，让新进入该圈子的专家，在更大范围内交流学习。
- ✓ 建立专家论坛小组，聚集专业领域的专家，发表专家近期和过往的案例进行发表，并进行技术主题的研讨。

## “综合性”“创新性”：复合型经营人才培养

### ● 人才的准备工作：创新需要复合型人才“技术+”

在创业式的孵化机制，创新创业模式是麻雀虽小五脏俱全，对产品的企划能力、实践能力要求非常高，对人才的需求也和以往不同。当然，一部分会从外部吸引人才，但基于华星领跑行业地位更重要的是内部的人能通过创业形式加入。

华星对于新事业部的负责人“画像”过，需要的是复合型的经营人才，结合华星在过去十年积累沉淀了很多人才（985、211 的人才），华星将重点放在内部培养上，为此华星光电准备了两年的时间。让本来有研发背景的人做产品、销售等工作，让人才的能力更符合创新创业的要求。

### ● 在人才发展上：聚焦于人员内部流动

批量轮岗，轮岗在业务单元之间是定指标。华星形成一个大的循环人才池。具体而言：

- “制造”部门的人数最多，每年会从制造中选拔出一批人，去研发、销售、采购等部门。
- “研发”是基础人才培养输出重点关注部门。在华星光电，核心重要岗位都需要有专业技术知识背景，目前研发向PM(项目经理岗位)、KAPM(关键客户项目经理岗位)输出了很多人才。这些岗位需要有极强的技术研发背景，未来产品企划会有更多贴近客户需求的点子。

### ● 内部人员流动的成功关键点

#### 1、摸清业务痛点，形成人才回流机制。

硬推轮岗有风险，推行轮岗需要摸清业务单元痛点，各个击破。以KAPM(关键客户项目经理)岗位为例，HR收集了岗位工作状态发现：具有研发背景的KAPM比不具有研发背景的KAPM更“强”，当KAPM比较“弱”会给后端研发带来困扰，需要研发的人出来解决问题，KAPM自己无法解决。HR和研发主管沟通解决这个问题，把研发调到KAPM岗位上，就解决了这一痛点。

同时要有人才回流机制，“有舍有得”。把成熟的人才调出去后，HR会给研发快速补人。因为研发有扎实的体系，培养难度更成体系化。同时，研发本身也是轮岗的受益者。去年从制造端，招募了一批三年工作经验以内、有电子背景的大学生补充研发部门的空缺，他们对于开发起到很大帮助。研发也感受到了人才流动带来的好处。

#### 2、建立具备“公信力”的竞聘机制。

“公信力”是内部竞聘的核心要点，很多功夫要“做在事前”，华星光电在竞聘机制上，有以下考量：

- ✓ **评委阵容**：目标岗位的直接上级、目标岗位协作单位上级、分管VP、HRBP Head。

- ✓ **“讨论共识制”**：在选择候选人上不用“投票制”而是“讨论共识制”。针对每一个候选人达成共识，如果当场有反对意见(需举具体的事例)，当场不出结论。会后，原岗位和目标岗位的HRBP Head就候选人情况进一步共同，并形成全面的评价报告，上报至分管VP进行决策。

- ✓ **HR动员重点潜在人群**：在竞聘通知发出去之后，HR首先思考候选人池在哪，一般相关业务高的部门有候选人的几率更大。HR会走出去与相关业务的负责人做动员的工作，推荐比较优秀但是缺少发展机会的人才过去。

- ✓ **HR的材料准备**：候选人名单出来之前，HR会和每一个来参与竞聘候选人的主管、BP沟通，候选人在原单位的影响怎么样？如果竞聘上，原单位需要有什么措施(补充原本的生产力)。

### 3、多维度、高密度地评估“潜力人才”。

华星光电在创新人才标准上，比起工作经验，更看重潜力，希望高潜力的人才有更多历练机会，成长为创新孵化概念下需要的人才。华星通过以下做法，实现对于潜力人才的追踪与更新：

- ✓ **一线HRBP高密度地更新标识人才地图**。绘制内部“人才地图”，标识内部关键人才，标注评价和关键事宜。HRBP平时有大量时间花在观察实际工作表现。

- ✓ **HRBP探讨和共识潜力的标准**。目前没有非常统一的关于潜力的标准，HRBP Head和HRBP讨论，什么叫有潜力的人？并且这些潜力的标准相对比较容易通过具体的事件所观察出来的。比如，人际是否友善、情绪是否稳定、工作投入是否有激情、敢于拼搏进取否、思路是否清晰(在工作中是否有思路)。

- ✓ **使用基础评测工具**。根据不同层级岗位的潜力维度侧重，借鉴测评工具测试结果。虽然测评结果信效度不是100%，但是可以参考测评结果与候选人主管讨论。

- ✓ **与当事人和上级主管共识评价与看法**。非常重要地，当HRBP有观察时，要高密度地和当事人的上一级主管共识对当事人潜力的评价与看法，并且不断更新高潜人才池的情况。每个季度，都会看高潜人才池中的变化，这一人群被圈定出来，他们的离职率也会被特别管理。在每年的晋升、调薪、培养发展的机会都会先向这部分人倾斜。

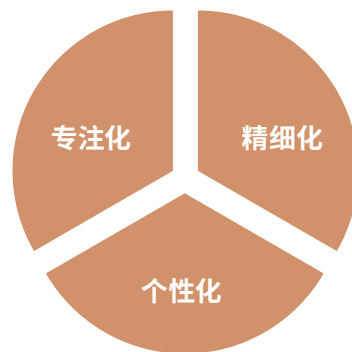
人才培养是一项系统工程，四处开花的同时，又要有阶段性聚焦。未来相当长一段时间内，华星还将持续关注业务发展需求，前瞻性对人才培养、发展进行规划。训战结合，以战代训仍然是主要方式，同时，持续推动人才的横向流动，培养复合型人才的同时，不断激发组织活力。

## 案例启示



### 三星

分享者：三星财产保险 人力资源总监 刘丽璇



### 一、业务背景

**行业发展潜力大：**从全球范围内看，保险业在国内尚是比较新兴的行业，在保险密度、保险深度上，未来仍有很大的发展潜力。近几年，金融科技发展势头强劲，数字化人才需求大量增加，推动人才发展才能带来行业的发展。

**企业战略快速迭代：**原来制定一个战略可以用好几年，现在由于商业环境的不确定，战略是在一个方向上高速迭代。快速变化的战略对公司本身影响比较大，岗位在不断更新，这给人才本身的要求带来了比较大的变化。

**员工的人群年轻化：**企业员工在职平均年龄降低，个性化需求增加。

行业、企业、岗位到人才都在发生变化，导致人才发展体系的变化比较大。

### 二、人才发展体系设计上的考量

#### • 打造人才供应链地图

人才供应链分为内部和外部。从外部招募是外部供应链的打通；人才发展体系是内部供应链打造：搭建企业自己的人才库，通过合理的人才盘点、培养、任用，把正确的人放在正确的岗位上，从而把整个内部供应链打通。

现在很多企业的人才供应链内部和外部是断开的。如果外部供应有问题，吸引不了好人才，内部培养难度就很高。公司的实际感受是外部供应链控制非常重要，入口做好了，整个内部人才库会更好，内部的人才培养会更好。

#### • 人才发展的特性：“专业化”、“精细化”、“个性化”

#### ✓ “专业化”指的是专注于业务。

人才发展从人员导向走向业务导向。原来更多关注的是人员胜任力，现在更多通过绩效改进的思维判断整个业务的发展，以实现技控和人控的协同。如果针对人才发展设计得很复杂，人力、物力、精力都很难保证，所以三星在人才培养上主要是以“绩效改进+定制化项目”的形式开展。

绩效改进是从业务端的标准、工具入手，对人本身的关注度没有那么高。但是通过绩效改进方式，反而能触动“人”的活力，实现行业、企业和人才本身的一致性发展。

#### ✓ “精细化”多维度地评估，甄选和培养相关人才。

人才盘点是其中的关键环节。人才盘点选拔，从单一视角转为多维度视角。原来很多企业只是用九宫格做简单的人才盘点。现在企业内部会基于不同组织形状（金字塔、菱形）的要求，做全面化的数据化分析。三星使用4W模型（Workplace, Worker, World, Work），综合评估员工是否为发展保留的核心人才。

- ◇ **World 市场对标：**市场稀缺性、市场发展趋势
- ◇ **Workplace 战略对标：**组织形状要求、战略承接重要度
- ◇ **Work 岗位评估：**岗位工作量、岗位工作效率、岗位工作难易度
- ◇ **Worker 员工评估：**员工能力 & 潜力、员工敬业度 & 活力度、员工收入产出比

#### “个性化”：共性个性 6+4 模式。

60% 共性化人力体系设置，40% 个性化体系设置，根据岗位重要性可分布 10%-40% 个性化配置。按个人需求，定制个人所需的福利、人才培养等体系。

# 专家洞察

## 专家洞察

分享者：

天士力大健康产业投资集团有限公司 人力资源总监 杜秀国

### 1、定向培养也还有，但主流是按层级培养。

目前，以岗位继任为目标的“人才梯队计划”变得越来越弱，越来越强调“按层级大范围培养的概念”。即：弱化针对某一个岗位设立人才梯队和继任者计划，而是针对一个层级的人群进行大范围横向的轮岗，帮助一个层级的人才成长为上一个层级的人才。天士力按照人才发展的一般规律，把人才成长定义为五个层级，定义每个层级人才应具备的核心素质能力并设计了相应的开发项目。每个层级的人才可以根据自身情况制订个人发展计划，在组织的帮助下通过参加培训、项目、岗位实践等发展与成长自己。

**培养在于激发，重视个体自主性。**培养越来越回归到人的本性。一个人到达一定层级，除专业、职业能力外，必须修炼心性，需要有社会责任、企业家精神、利他精神，从“小我”变成“大我”。人才内在的动力，来自于他个人的使命、愿景、价值观，认知工作本身的意义，调动人才自我发展的内驱力，人才培养工作才能事半功倍。HR 更多的是通过营造干事创业与成就人才的组织环境，通过教练技术，激发人才自我管理、自我发展的内动力，引导人才成长。

**培养在于实践，用竞聘代替任命。**培养更多通过项目、行动学习和轮岗等实践的方式。人力资源的培训项目对一个层级的人都是开放的，员工可以根据需求自主报名参加培训，公司每年都会结合实际规划实战项目供重点人群参与。理想的做法是，通过评价中心锚定人才发展到什么“段位”，针对这个段位的人才，一旦岗位出现空缺，除少数特殊关键岗位直接任命，更多的是采用公开竞聘的方式，面向全层级人才选拔人才。

### 2、综合素质能力越来越重要，需要方法工具选出相应的人才。

在实践中发现，企业考察人的方法、角度在发生变化，用过去的工作表现推断未来的工作表现，效果越来越有限。我们发现性格特征、思维模式等冰山之下的综合素质能力越来越重要。



**现在人才发展体系重视人才的基本素质能力。**组织所面临的环境在不断变化，对人才也提出了更高要求，只有那些有责任心、亲和力、团队协作能力、开放心态的人才才能更好地为组织贡献价值。在选人上，只用传统的面试、考察等手段是不够的，只看过往表现不足以推断人才是否能胜任未来岗位要求，我们需要特别重视心理测评工具的使用，以便考察人才底层的思维逻辑结构、考察人才人格特点，以便选出基础素质能力过硬的人才，塑性强的人才，并把他快速培养成胜任这个岗位的人才。对于人力资源从业者来讲，要特别强调加强社会学、心理学领域的学习与实践。

**选人遵循“宽进严出”的原则。**让想发展的人有更多机会，在甄选的时候重点看潜力和综合素质，让他快速在岗位上胜任。现在不可能培养一个人完全符合岗位，岗位在变化，所以选择一个高潜力的人非常重要。把功夫下在选综合能力、可塑性强的人。

### 3、快速导入组织的经验给新上岗的人才。

**怎么让一个素质不错的人才快速上岗，进入工作状态。**因为完全和岗位匹配的人才现在越来越难找，因为岗位在发生变化。企业需要构建一种能力，就是把一个人快速发展成一个胜任岗位要求的人才的能力，对于新到岗的人才，新引进的人才，如果引导他们快速融入到团队，快速掌握情况进入状态，为组织做贡献是个大问题。

**需要建立一个观念，新人到岗，我们首先要定义其不胜任（因为快速变化）。**企业需要体系化、结构化地提前做好准备，以便新人到岗后，可以快速把岗位业务精髓、基本理念、必要的知识与信息传授给他，在主管领导的关注、辅导下快速胜任岗位。新人的发展问题是未来组织发展的关键能力。

## 专家洞察



### 老板电器

分享者：老板电器 企业大学校长 庞连生

#### 外部环境驱动力：

**从高速增长到高质量的增长，企业对人才重视度有所提升。**现在市场呈现出模糊、不确定的状态，对企业经营带来的挑战越来越大。不断变革的大时代已经到来，在国家层面上，从高速增长转变为高质量增长。对于企业来说，从以前的高红利时期发展到现在，越来越多的组织开始考虑如何提升经营质量。

一个组织经营能力的提升，带来的思考是针对复杂的商业环境、经营挑战压力时，组织的人才结构应该是什么？人才的数量是什么？人才的质量又应该如何提升？哪些是关键保留的人才，哪些是重点发展的人才？

**企业数字化转型，需要人才具有综合能力，系统化思考的能力。**数字化时代，不少企业正在数字化转型的过程中。数字化转型意味着企业面临经营数据的整合、数据分析决策。以前可能是更主观的决策或简单的分析，而未来决策都要源于数据。在数字化转型阶段，需要人才的能力更综合多元，具有系统化的思考能力，人才发展的策略也需要随之调整。

**企业寻找第二增长曲线，组织架构变化需要人才发展体系更敏捷。**以前企业在第一增长曲线上发展得很平稳。在市场饱和或产生剧烈变化的情况下，需要业务、组织不断进行调整，探寻企业的第二增长曲线在哪里。在寻找第二增长曲线的过程中，组织结构一定会随时发生变化，从而会对人才体系的变化产生推动的作用。

**领导知识型人才，对管理者提出更高要求。**发展历史比较久的企业，面临员工的年龄层次多元的情况。现在 80 后是企业的中流砥柱，90 后 95 后甚至 00 后也在进入职场，新一代的职场人学历越来越高，硕士的比例在提高，具备的系统化思维能力也越来越高。当企业从早期的粗放式管理，到管理精英知识分子，一定会触发管理风格和人才发展体系的变革。



#### 对人才发展带来的思考：

##### 人才盘点日益重要，业务角色更具主导性

在未来不确定性加剧的情况之下，人才盘点的意义可能比以前重要许多。企业需要盘点人员的能力是否可以应对未来的快速变化。因此在人才盘点上，要更加深入细致，提升业务管理者的主动性。

作为业务负责人，在这个盘点的过程当中会有危机感，要去找到具有高潜力的人才，去发展这些人，然后让他们能够适应未来。在业务变化快的情况下，业务领导重视的重点也从业务本身转向支撑业务的人才。

##### 聚焦未来关键人才，重点关注保留

外面变化越快，当企业判断出趋势，应该更加聚焦资源，盘点出哪些人才是最需要发展的。虽然还是做传统的人才盘点，人才盘点变得更加重要。通过人才盘点要盘点出：1) 未来组织面对变化时，要达到怎样的状态 2) 现在人才状况是什么，人才的质量如何。

当判断出应该重要发展的人才时，要聚焦资源进行人才保留。通过以下方式保留他们：1) 设计他们未来的职业生涯发展道路；2) 增加导师制培养；3) 同时整个薪酬福利也向他们进行倾斜。

##### 加速关键人才培养，匹配情境模拟培养，创造实战工作机会

如何加速关键人才的培养，是目前面临的艰巨的挑战。以前培养干部的周期可能是 4 到 5 年，现在需要压缩到 2 年培养一批干部。

在加速培养的需求之下，绝不能单纯地给课程，更要通过情境化、场景化方式培养，比如：训战结合、沙盘模拟、管理剧场；通过项目、任务，让人才在战争中训练技能，提升解决问题的能力。

其中，轮岗是很好的方式。轮岗可以激活人才，让人才具备全面的思考性，提升综合能力。从企业机制的角度，企业需要做好准备工作：

- ✓ **组织文化上：**轮岗不是单纯地从 A 岗位调到 B 岗位，而是一个组织的一种文化，在公司内部达成共识。第一，人才是整个公司共有的，不是某个部门或岗位拥有的。第二，支持员工的自我成长。在这两点上需要达成共识才有人才流动过来的可能性。
- ✓ **牵引机制上：**将轮岗岗位经验作为晋升高层管理者的必要条件。在关键人才池中的人才，要接受因业务和组织变革而产生的职位变动。
- ✓ **组织知识沉淀上：**管理者需要梳理出岗位的标准内容，把组织经验梳理后形成标准化的 SOP (Standard Operating Procedure)，或者操作指导书，说明岗位的核心任务是什么，如何做？这些标准化的组织知识沉淀是人才能够流动的基础。如果经验都没有积累下来，没有形成标准化的内容参考，轮到这个岗位上的“新人”，不知道从那里做起。轮岗就会有大的阻力。

## / 专家洞察 /



分享者：  
云学堂软件事业部高级总监 杜欣

## 外部环境驱动力：

VUCA 社会变数极多，充满了不确定性，当下很难预判在较长一段时间内的组织能力的具体方向。几乎没有组织能确定自己的方向一直正确，需要根据环境不断地迭代，很多公司到了成熟期，就很难再找到自己的第二增长曲线。所以市场对于自身发展的方向也处在动态调整的情况下。

**从对企业自身业务的赋能提效的目标设计规划企业学习培训和人才发展模式，重点关注培训投入到业务效果的转换率的高低。**当前商业新陈代谢速度非常快，企业原本定岗定责的方法可能很难跟不上变化。指数型增长的公司是以构建吸引人才方式为主，因为传统人才培养模式的周期很长，很难跟上商业环境的变化节奏。传统的学习发展理论不能比较好地应对目前的商业大环境。企业中负责学习培训的负责人需要面向外部因素，从企业生存发展的角度去做组织和人才的发展方案，除了组织和人才方面的理论，而且自己企业所在行业的发展趋势、战略位置，面临的其它行业升降维打击的威胁情况下，哪些是关键岗、哪些关键能力还有缺失。现在大部分企业还在使用九型人格、DISC 等测评，大都面向务虚的软能力，而员工需要胜任一个岗位要求所需具备的知识、技能、经验和专业水平等更加务实的硬能力却很少被有效测量，这些大量的投入和使用很难直接转化成业务效果和业务竞争力。这些投入可能业务部门难以理解，会被认为这是对他们工作时间的占用。

**探索打造“人才自发展，员工自学习，组织自成长”的未来企业学习培训模式，这种模式会更高效，使企业组织能力始终能快速积极地适应商业环境变化、外部市场竞争带来的挑战。**企业要在竞争中脱颖而出很大程度上是靠业务创新。业务创新基本都不是被管理出来的，成功的创新案例大多是“自下而上”的成功。组织创新能力的本质是构建创新机制、创新土壤，创新是组织基因的打造，为创新投入资源。另外，打造学习发展上的“自发展”，如果所有学习都是至上而下规划，员工就没有学习的动力，是被动填鸭式的学习，这种情况下留不住高素质人才。



分享者：  
云学堂华南大区销售助理总经理 徐小明

无论是发达城市还是落后城市，在商业环境状况上大家已经达成共识：与以前相比，不确定的时代会要求企业敏捷应对变化。“业务导向”、“复合型人才”等概念是近几年在人才管理、人才发展上的热词，分享者结合与客户的沟通及工作经验，为大家分享洞察与落地解决方案。

### • 业务导向：设计与执行要跟上业务更迭

以前的培训流程是：先收集业务需求，然后梳理抽象成培训体系，培训输出的内容可能沿用两、三年。然而，现在因为变化很快，对时间提出了很高的要求。我们洞察到传统的培训内容从设计到产出链条很长，存在滞后性。传统方式虽然也梳理业务需求，但是很可能等到一门课程制作打磨出来，再到人才发展落地的应用很快就失效了。企业在设计培训时不仅满足业务当下的需求，还要跟上业务需求的更迭。怎么更好地跟上业务的变化？从需求搜集设计和落地执行两个步骤看。

### 关于培训需求搜集与设计方面，有以下两个方面需要关注：

- ▶ **一方面，培训体系搭建适度。**“教育”与“培训”的区别在于，教育是一个完整的体系，类似于学校要求德智体美全面发展。培训更多是教授某个规范或操作技巧，这部分内容根据业务变化更新迭代很快，所以没有必要追求抽象到完整完美的体系理论搭建上，更多关注重点应该在于行为成果转化上。
- ▶ **另一方面，培训内容与场景挂钩。**如果跟场景不挂钩，学习链条就很长：从理解到转化再到应用，链条太长，一般学员很难快速转化到行为。培训越跟场景匹配，学习链条就越短。很多时候培训应该是从场景来又回到场景里去。在场景中学习，能够更快实现行为成果。

### 关于怎么执行的问题，分享优秀实践“双师模式”、“系统+在岗辅导”，为大家提供参考：

- ▶ **“双师模式”。**“双师”是什么？双师是指总部的培训专家、前台的业务专家组合在一起完善培训效果。总部培训专家负责把操作步骤的理论知识构想出来，具体

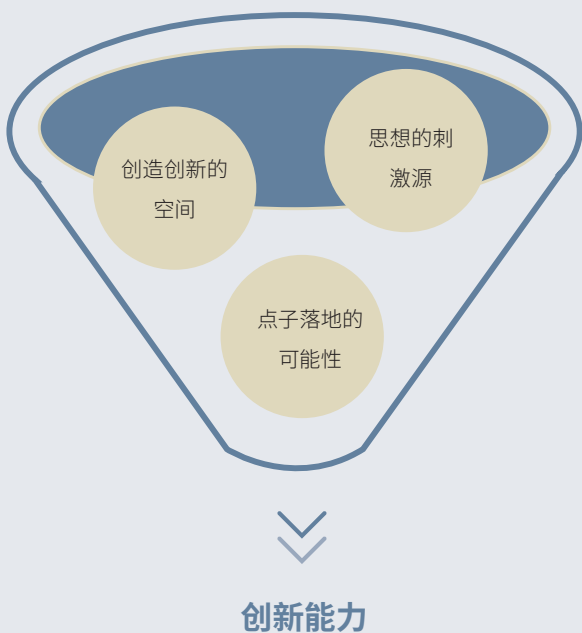
每个步骤上的实操由业务专家执行。通过培训专家 + 业务专家的双师组合，降低对单一培训师的要求，分拆由两个人完成。业务专家缺乏培训能力，培养其培训能力来不及，同时总部的培训专家缺少一线的业务熟练度和业务经验，让培训专家实时收集业务一线情况也来不及，“双师”组合很好地解决培训业务导向的效率问题。

- ▶ **“系统 + 在岗辅导”。**培训数字化基础好的公司，可以做到系统与人之间的结合。理论知识内容通过在线课程完成，业务专家只需要建议推送课程内容，更多精力放在学员的在岗辅导和训练上，帮助学员学以致用。

#### • 组织创新能力：营造环境，激发创新

在组织创新能力上，我一直觉得创新不是被培养出来的，而是被激发出来的。如何激发创新能力？给人才足够的思维刺激点并且打造一个创新的环境（比如，来自外部的思维的冲击、内部的头脑风暴或共创会等），是对创新人才培养的最佳的方式。

创新很难通过一个流程化或系统化的课程培养，如果想要锻造组织的创新能力，就必须关注：思想的刺激源、创造创新的空间、还有创作完之后这些作品是不是能够帮其落地。如果每次创新都是飘在空中，那么创新人的动力就会被降低。



#### • 复合型人才培养：多元化的培养方式

复合型人才是指有跨领域学科的能力，聚焦在学习培训的要求上体现在多元化，培养手段的多元化，要必须匹配复合型的人才在所需要具备的能力元素的这样一种模式。大致可以分为规范性能力和反应能力。

- ▶ **规范性能力训练。**比如，工厂里的规范操作只需要采用训练记忆的方法。
- ▶ **反应能力训练。**比如，培养管理能力、领导力，没有规范，即不能规范正确的动作是什么，只有告诉学员原则是什么，习得这些原则的方式是给学员“喂”20个场景，来提升反应力。

所以，企业在设计的时候需要设计者考虑到提供一个扩容的空间来通过多元的培养方式满足这种复合型人才的培养。

#### • 个性化发展方案：找到员工能力的最近发展区域

个性化的发展方案提出了很多年，这个方向肯定是正确的，只不过实现起来难度比较大。难度体现在怎么找到学员的 ZPD (zone of proximal development, 即最近发展区域)。在现实情况中，很难评判得 80 分和 60 分的人，哪个人能力更差。因为很可能考 60 分的人，只是某个知识领域不会，但是计算演变等能力很强。80 分的人也可能是一个核心能力障碍没有突破。所以企业需要找到员工的 ZPD，设计和寻找员工的 ZPD 有以下方向：

- ▶ **当学习系统数据没有那么强大时，可以通过“一些人”来找。**通过组织互相的观察和识别，尽量帮助员工找到最佳发展单元，实现个性化发展方向的方式。具体而言：1) 通过学员自己的搜索和关注点，猜测洞察学员可能最关心的能力和有待发展的方向；2) 通过上级领导、同事进行推荐，可以看到他人眼中学员可能需要学的是什么。
- ▶ **当学习系统架构建模、数据比较完整的情况下。**系统通过多维数据进行洞察，进行员工的学习行为和学习结果之间的数据分析，推送个性化的反馈。当数据积累到足够大的时候，洞察的准确度会越来越高。这可能是 AI 智能应用的重要场地。

## / 专家洞察 /



## 餐饮行业的人才发展

分享者：

云学堂软件事业部高级总监 杜欣

### 餐饮行业的发展趋势：

首先餐饮行业的目前发展趋势可以概括为三个关键词：连锁化、精细化运营和品牌品类创新。

#### ✓ 加快连锁化进程

欧美等成熟市场连锁化的比例在 50% 左右，而国内目前在 10% 以上。国内餐饮头部品牌几乎都是直营，原因在于餐饮管理的人才市场供给难以支持大规模的连锁化。但是，未来餐饮行业会加快连锁化的进程，现在头部餐饮企业为了提升人才的质量，也已经开始招募高校人才，为企业储备高素质的管理人才。

#### ✓ 精细化运营

随着餐饮行业不断成熟，企业付出的合规成本也越来越高。在这种情况下，企业越来越讲究高人效、坪效，而提升人效的先决条件是精细化管理。如果往源头追溯，精细化管理就要从最初的商业模式开始，产品模式、服务模式、流程、动线、设备等底层支撑；餐饮行业的体系化建设，是为精细化管理提供有力的支持。

#### ✓ 品牌品类创新

互联网和营销的跨行业人才进入餐饮行业，给餐饮行业带来了创新的活力。然而，创新的基础是产品本身，即食物是否安全、美味。创新本身更多体现在应用层面：工具、流程、设计、产品组合和商业模式，比如装修风格，比如人货场的场景变化、到店到家的选择，外卖的保温问题等。创新是随着消费需求的变化和细分，随之而来行业必须要面对的改变。

### 人才发展上来说，在餐饮行业的体现：

餐饮行业的痛点是产业发展速度大于人才培养速度。人才发展需求的特质业务导向、组织创新、复合型人才上，在餐饮行业的具体体现如下：

- ✓ **业务导向。**对于企业的管理者来说，一定要了解企业商业模式、客户需求，否则在领导下属时缺乏说服力，

也很难带领团队制定出符合管辖区域的发展策略。为此，企业一方面可以在引进人才上提高门槛和要求，另外对于现有从业人员也可以考虑通过培训或继续教育等方式拓宽管理者的视野。

- ✓ **组织创新能力。**对于餐饮行业而言，经营内核本身从来没有发生过变化。大部分企业和优秀企业之间的差距在于“执行力”，即自身组织能力的问题。对于餐饮行业而言，品牌品类的创新侧重点如上文所述，更多体现在应用层面。

- ✓ **复合型人才。**复合型人才一定是未来的需求，餐饮行业对于人才的要求也会越来越高。传统的餐饮人类似于“老黄牛”的角色，即把产品和服务完成好。然而面对市场的竞争，餐饮人还要有很强的管理能力、经营能力。管理能力讲究控制，重点在于流程制度的建设；经营能力讲究开放，重点在于如何破局。所谓复合型人才在餐饮是指既懂经营，又懂管理的综合性人才。同时，这些人才在知识储备上，法律、营销、市场都需要了解。

- ✓ **先以岗位为抓手，再以组织能力为抓手培养高端人才。**从大的餐饮行业来看，目前还在打基础阶段，建议先以岗位为抓手，搭建成熟体系。从业务层面来说，餐饮行业急需的培训就是岗位技能操作培训，这是比较固定的培训；对于人才发展已经很成熟的企业，岗位为抓手的形式已经成为标配，那么应该考虑以组织能力为抓手培养高端人才。两种方式同时进行，能够保障业务的发展。



✓ **餐饮行业培训有三个重要方向：**

**1、业务培训：**

在基础业务层面，岗位培训：

- 基础的产品标准、操作流程；
- 服务标准，工作流程，服务 MTT (创造感动服务) 及运营 MOT (关键时刻) 等；
- 环境氛围的打造

基础的管理流程层面：

- 餐饮企业的基础管理运营服务，每家企业，均有不同，所以，如何针对企业的实际业务，进行业务的培训与建设，决定了品质的稳定性，决定了企业的经营效率；
- 业务培训的关键点，在于更重视练习，形成持续的行为习惯，如何做 OJT 教学，如何进行考核追踪，是重点。

**2、在人才梯队层面，管理培训：**

- 管理培训也就是人才梯队建设，餐饮从业者的基础素养，学历水平决定了从业者的天花板很低。而如何提升团队的职业素养，提升团队的基础胜任力，决定了管理水平的高低。
- 基础胜任力包括基础的表达、沟通能力，分析能力、计划组织能力、协调能力；品牌、财务、开发工程能专业能力；
- 对于管理培新，也就是人才梯队建设，重点在于培训的系统性，如何基于岗位及职务，建立胜任力模型及学习地图，进行体系化的人才建设。

**3、在领导力层面，聚焦关键人才和高潜人才：**

- 聚焦关键的少数，关键人才与高潜人才培养，关键点在于，关键历练或者说关键经验，以及视野开扩；品牌、财务、组织等专业领域能力提升。
- 训战结合，以战代练。



## 关于云学堂

云学堂以“帮助企业构建数字化企业大学的教育科技企业”作为核心定位，为客户提供数字化企业大学解决方案的建设和运营服务，核心产品和服务包括：软件 SAAS 服务、内容解决方案服务、数字化企业大学咨询和运营服务，是企业培训领域的创新型平台公司。

自2011年成立以来，云学堂已服务数万家中国企业，其中包括招行、中粮、一汽等世界500强及同仁堂、滴滴、海尔、海信等在内的数千家行业头部企业，覆盖千万学员用户，获得业界一致认可与好评。

云学堂现有员工千余人，汇集互联网、企业服务、人才培养与发展等各个领域的精英人才。公司实行北京和苏州双总部运行，营销中心和内容中心设于北京，研发中心设于苏州，同时在上海、广州、深圳、南京、杭州、武汉、青岛、成都、厦门、重庆、西安、济南、石家庄、南昌、合肥、郑州、长沙、天津、沈阳等主要城市设有分支机构。2020年1月，云学堂获得D轮1亿美元融资。



## 组织与人才发展研究院

由行业内一批知名学者和专家共同发起的第三方行业研究性机构。IOTD 研究院重点围绕当下“全球商业大环境的变化、市场周期迭代”所带来的产业升级和变革，对企业战略和人才培养的挑战，面向未来研究和创新组织与人才发展方面的方法论和新技术，输出行业【前瞻性洞察】、【趋势报告】及【业务场景化的落地性研究成果】，帮助企业提升人才培养效率，赋能行业从业人员，促进业务价值提升，推动中国本土组织与人才发展领域的创新与发展，提高智能商业变革下的企业人才竞争力。



欲了解更多详情

微信: IOTD2020

电话: 13811124621

邮箱: r-institute@yxt.com

添加时请备注: 姓名+企业



## 关于人力资源智享会

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 2017 年 10 月: 智享会付费会员企业超过 3, 500 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% 是智享会的会员。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 95%。
- **线上学习渠道:** 近 60 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) 20+ 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、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等, 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、人力资源技术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“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”, “中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”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](http://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。

- ◆ 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
  - ……

# 2021 中国人才管理状况研究报告

## 2021 China Talent Management Landscape Research

---

数字时代人才管理的顶层设计和落地实施  
Top-level Design and Implementation of TM in Digital Era