

# New Reflections on Strategic Workforce Planning

## 人力资源战略规划 新思考

调研主办方



联合主办方



组织与人才发展研究院  
INSTITUTE OF ORGANIZATION AND TALENT DEVELOPMENT



云学堂

© 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.



# CHIEF ADVISER

## 首席顾问



**祖腾**  
云学堂 CEO  
组织与人才发展研究院院长

# ADVISORY GROUP

## 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）



**Cici Wang**  
EVP, China head of HR  
Edelman



**李臻**  
人力资源总监  
合众思壮



**廖志宏**  
人力资源总监  
联想（中国）有限公司



**邱艺明**  
助理总裁兼 HRVP  
安吉尔净饮水产业集团



**汤红**  
汇沅大讲堂负责人  
阿斯利康对外赋能中心



**张朝旭**  
蒙牛集团 原副总裁、CHO；  
现瑞蕾医院管理有限公司 CEO，  
联合创始人

## 联合指导员



**Freda Yuan**  
秘书长  
组织与人才发展研究院



**张培轩**  
研究顾问  
组织与人才发展研究院

# AUTHOR

## 作者



**方麻迪** [may.fang@hrecchina.org](mailto:may.fang@hrecchina.org)

方麻迪女士在本次调研中负责问卷设计、案例采访与撰写、数据分析、报告撰写等工作。

方麻迪女士现任人力资源智享会调研主管（Survey Leader, Research and Survey）一职，具有近6年人力资源领域的调研经验。曾负责撰写的调研报告有：中国企业行动学习实践调研报告、变革沟通管理实践调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、人力资源三支柱转型后的演进与重塑、中国人力资源数字化转型研究、弹性工作制与灵活用工、解码敏捷团队——小团队作战助力业务创新……所负责过的调研项目覆盖人力资源管理的各个模块。

方麻迪女士毕业于华侨大学，获得管理学本科学位；现就读于中国人民大学，主修人力资源管理硕士学位课程。

# CONTENTS

## 目录

● 写在前面 .....	5
○ 研究框架	
○ 主要发现	
● 人力资源战略规划现状 .....	8
○ 数据洞察	
○ 案例实践与专家洞察	
○ 我们的建议与洞察	
● 人力资源战略规划问题解决 .....	16
○ 懂业务: HR如何制定符合业务需求的战略规划,实现与业务的“双向奔赴”	
○ 补缺口: 如何更有针对性地做好人员及能力的补充	
○ 勤调整: 如何实现更敏捷的人力资源战略规划	
○ 看未来: 如何打造面向未来的人力资源战略规划	
● 建议精粹 .....	36
● 参调样本 .....	39
● 标杆数据 .....	41
● 企业实践 .....	42
● 专家洞察 .....	57



# INTRODUCTION

## 写在前面

所谓人力资源战略规划，一方面需要根据当前组织战略和需求提供人才资源，另外一方面也需要对未来的人员需求、供给情况作出预测，并提前做好人才储备。与过去的人力资源规划不同，人力资源战略规划更需要与业务战略紧密结合，而非仅对“人”做出规划。因此，本次调研所讨论的“人力资源战略规划”是在与业务相结合的前提之下，既要满足当下人力资源需求，同时也要考虑组织未来的需求。

然而放眼当前的外部环境，我们面对“百年未有之大变局”，国际体系正在发生深刻调整，后疫情时代下国内大量企业也面临着较大的经营压力与挑战。在这样的环境之下，我们的业务势必需要发生一定的变化。那么，作为业务与人力资源关键“链接”的人力资源战略规划是否还能按照“老方法”、“老套路”继续下去？还是说，我们需要作出一定的调整？又应当如何调整？

本次调研过程中，我们从人力资源战略规划的现状、变化及面临的挑战着手，了解现在企业在开展战略规划时所出现的问题；相应地，针对这些问题我们也将调研中进行深入解析，并提供解决方案。

## 研究框架

### 人力资源战略规划现状

开展率

开展周期

人力资源战略规划之变

人力资源战略规划之痛

### 人力资源战略规划问题解决

懂业务

- HR 如何制定符合业务需求的战略规划，实现与业务的“双向奔赴”

补缺口

- 如何更有针对性地做好人员及能力的补充

勤调整

- 如何实现更敏捷的人力资源战略规划

看未来

- 如何打造面向未来的人力资源战略规划

## 主要发现

### 变化与挑战

外部环境快速变化是大部分企业人力资源战略规划发生调整与变化的主因，“计划赶不上变化”成为企业当前面临的首要挑战。

- 超7成企业的人力资源战略规划发生了一定的调整与变化。其中，近9成企业认为导致该变化发生的主因之一为“外部环境快速变化，需要适应外部节奏”。
- 近6成企业认为人力资源战略规划常常因为业务发生变化而需要不断调整是企业当前面临的挑战之一。

### 懂业务

企业在制定重要业务战略时，HR的参与深度仍有待提升。在这一环节中，仍有较多企业存在资源与需求不匹配甚至脱节的问题。

- 8成企业在制定重要业务战略时，人力资源部门均会有所参与，但HR参与的方式仍较为单一，在我们本次调研所罗列的方式中，大部分企业仅选择了其中的1-2项。  
(注：指图表10中，“基于现有数据、人员信息为业务战略的可行性提供依据”、“基于自身的专业判断提供方法论与专业工具”、“主要作为一个信息接收者，基于业务给到的战略方向，制定相关的人力资源战略规划”、“作为斡旋方，整合多方的想法与意见”四项参与方式。)
- 仅4成企业参调者表示“资源与需求基本能够匹配”，6成企业存在需求不匹配或脱节的问题。

### 补缺口

越来越多企业的人力资源战略规划从“重视数量”转为“重视质量”。

- 过去，半数企业更为关注的是“人力资源数量规划”。而现在，近7成企业转为关注“人力资源质量(能力)规划”。
- 人力资源战略规划要平衡好数量与质量的关系，仍需要综合诸多因素进行判断，如：从现有人才与能力缺口的性质来判断、从企业业务发展阶段的角度考量、根据业务线和产品线在企业内的定位来判断，等等。



## 勤调整

调整原有模型，让流程更为“短平快”、用数字化手段助力规划，成为企业实现敏捷人力资源战略规划的主要方式。

- 7成企业人力资源战略规划的相关流程发生了变化。在这些流程发生变化的企业中，具体的变化体现为：6成企业精简了相关的流程步骤；近半数企业则选择用更为短平快的方式来进行规划工作。
- 在方法论发生了变化的企业中，超6成企业选择在原本所使用的模型的基础上，进行改良与优化。
- 在所使用的工具发生了变化的企业中，近7成企业已经采用了数字化的系统来进行人力资源战略规划的管理。

## 看未来

要打造面向未来的人力资源战略规划对于绝大多数企业而言仍需要进一步探索。

- 通过与人力资源从业者的访谈，我们发现人力资源战略规划若要满足当下业务需求，已经需要企业投入较多精力与资源。若要面向未来，意味着企业不仅仅要具备更为成熟的管理条件，还需要在这样的基础之上，投入比原本更多的资源与精力。因此，到底如何才能面向未来，做好人力资源战略规划，对于绝大多数企业而言仍待进一步的探索与尝试。
- 结合企业当前相关实践，“重新审视胜任力模型”、“调整组织架构，以任务为中心”、“团队作战”、“巧用小项目进行人才孵化”是若干企业在面向未来时，所采用的举措。



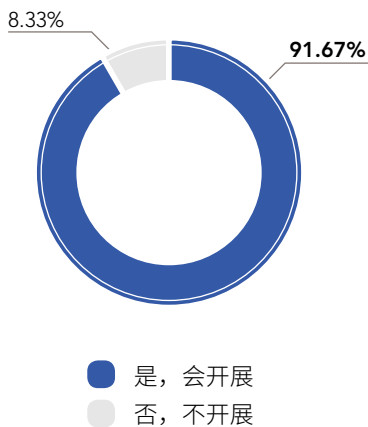
# 人力资源战略规划现状

目前有多少企业是开展人力资源战略规划工作的？企业开展人力资源战略规划的周期通常如何？这一工作现在发生了何种变化？又面临着何种挑战？……在这一章节中，我们将从人力资源战略规划现状着手，针对上述问题，结合专家洞察与企业实践进行深入探讨，并且尝试提炼、萃取出当前环境下人力资源战略规划的关键问题。

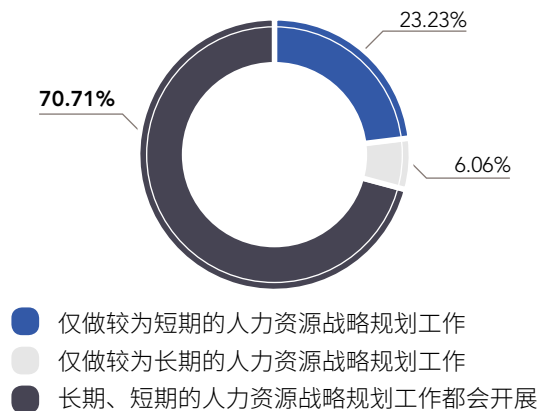


## 数据洞察

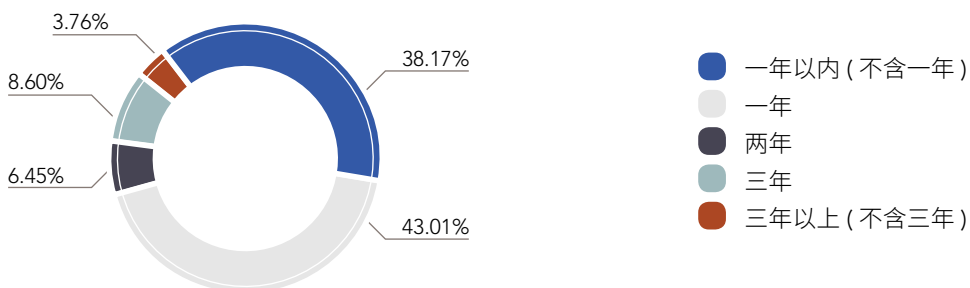
图表 1 企业目前是否进行人力资源战略规划工作？ (N=216)



图表 2 若贵公司开展人力资源战略规划工作，开展的方向为 (N=198)

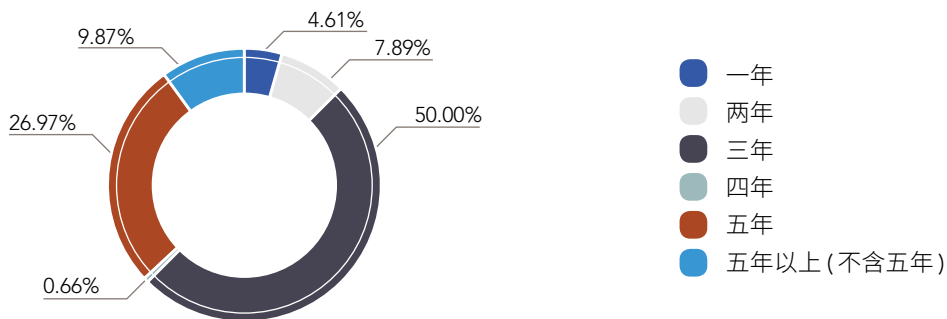


图表 3 若企业开展的是较为**短期**的人力资源战略规划，其时间跨度为： (N=186)

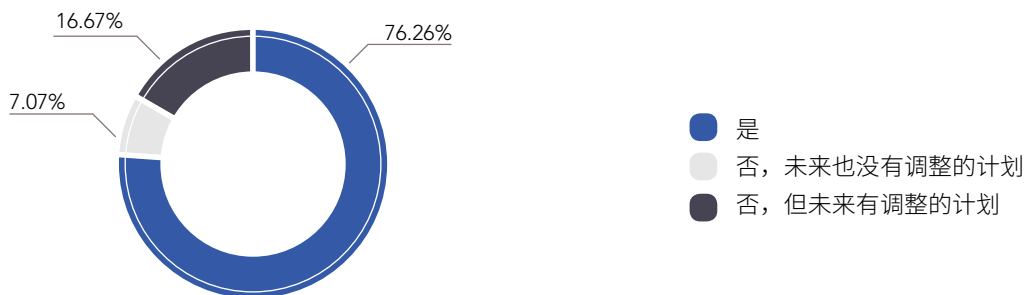




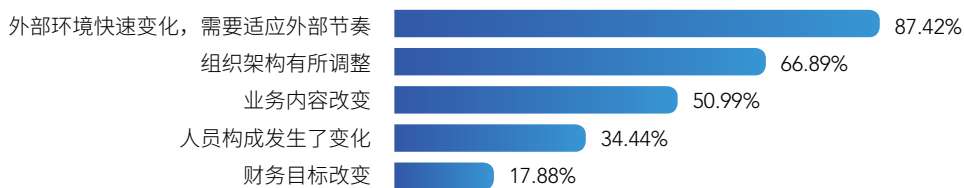
图表 4 若企业开展的是较为**长期**的人力资源战略规划，其时间跨度为：（N=152）



图表 5 近年来，企业的人力资源战略规划是否有一定的调整与变化（N=198）



图表 6 若有一定的变化，原因是（N=151）



图表 7 若有一定的调整和变化，主要体现在以下哪些方面（N=151）





图表 8 贵公司的人力资源战略规划挑战主要集中在以下哪些方面 (N=198)

选项	数量	比重
计划赶不上变化, 人力资源战略规划常常因为业务发生变化而需要不断调整	123	62.12%
面对人员、人才缺口, 无法确定应该由何种方式(招聘、内部培养或灵活用工)进行补足	115	58.08%
有科学的方法论, 但形成的方案常常难以落地	65	32.83%
企业对人力资源战略规划普遍不重视	51	25.76%
缺乏合理、科学的方法论	47	23.74%
没有挑战	7	3.54%
其他	2	1.01%

### 数据结果概览

● **开展率：人力资源战略规划工作是绝大部分企业的“标配”管理手段。**

○ 约 9 成企业会开展人力资源战略规划工作。（参考图表 1）

● **开展周期：长短期规划结合是常态。**

○ 7 成企业“长期、短期的人力资源战略规划都会开展”。（参考图表 2）

○ 若企业开展的是较为短期的规划，其时间跨度大多为一年及一年以内；若企业开展的是较为长期的规划，其时间跨度通常约三年或五年。（参考图表 3 与图表 4）

● **人力资源战略规划之变：外部环境快速变化是主因。**

○ “今时不同往日”，超 7 成企业的人力资源战略规划发生了一定的调整与变化。（参考图表 5）

○ 其中，近 9 成企业认为导致该变化发生的主因之一为“外部环境快速变化，需要适应外部节奏”。（参考图表 6）

○ 人力资源战略规划的变化主要体现在流程上——7 成企业的相关流程发生了变化。（参考图表 7）

● **人力资源战略规划之痛：“计划赶不上变化”成为企业当前面临的首要挑战。**

○ “人力资源战略规划常常因为业务发生变化而需要不断调整”是企业当前面临的首要挑战。与此同时，面对人员、人才缺口，无法确定应该由何种方式（招聘、内部培养或灵活用工）进行补足也是困扰着企业的“痛点”之一。（参考图表 8）





## 案例实践与专家洞察

通过上述数据的解读与分析，我们大致能够了解到市场上绝大部分企业的人力资源战略规划的实践现状。那么在企业的真实应用场景中和人力资源从业者的实操经验之下，人力资源战略规划周期应当如何设定？人力资源战略规划所面临的变化到底是由何种原因驱动？我们又面临着怎样的挑战？……不妨参考下文具体的案例实践与专家洞察。

### 人力资源战略规划周期应当如何设定？

企业  
实践

安吉尔

#### ● 人力资源战略规划周期

安吉尔作为一家制造业公司，其面临的业务环境相比互联网等新兴产业来说，变动频率并不会特别剧烈。加上业务整体的激励周期是以年度为单位，因此人力资源战略的制定也以年度为单位，在一个完整的财年中，大方向趋于稳定，不会有过多的调整与变动。

企业  
实践

某互联网企业 A

#### ● 战略周期相对较短，更追求敏捷

由于发展迅速，作为一家互联网企业，企业 A 每年都会面对新的挑战与机遇，因此要非常精确地做出远景规划并不现实，有的很可能只是一个“大方向”。企业更倾向于以年为单位，大致制定出明年或者后年企业需要去达成的目标。

企业  
实践

联想

#### ● 企业人力资源战略规划概况

要建立新的增长引擎，首当其冲要重视，要付诸行动的，就是技术创新。到 23/24 财年结束时，联想目标的研发投入将在 20/21 财年的基础上实现翻番。未来五年，研发总投入将会超过 1000 亿人民币，同时计划增加 12,000 名科技人才。

作为一家规模较大、管理较为成熟的企业，联想每年的人力资源战略规划都与企业的年度财务计划紧密相连。每年年初一旦大致确定人员预算，基本会按照这一规划来匹配对应的人力资源战略规划并落地执行。

由于业务发展状态较为稳定，若无突发状况，联想在规划落地执行过程中通常会进行一定的微调，不会有过于频繁的大幅度调整。

企业  
实践

合众思壮

#### ● 长、中、短期战略规划相结合

企业的战略通常分为长期（五年）、中期（三年）、短期（一年）来制定。人力资源战略规划与这一周期同频，这三个周期的规划的侧重点各有不同，分别是：

- **五年长期规划：**五年是行业发展的一个业务变化周期，这样的变化甚至可能是断崖式的，因此五年规划更多确定的是战略大方向。如果是多元化的企业，在战略制定时业务的取舍是重要的一部分：哪些业务要进一步发展？哪些业务应该放弃？哪些业务应该维稳。
- **三年中期规划：**三年规划聚焦于具体如何实现与落地：市场是什么？客户是什么？机会点有哪些等。
- **一年短期规划：**一年的规划则是基于三年战略，对当年的目标进行制定与分解。



专家  
洞察

Cici Wang EVP, China Head of HR Edelman

- **业务战略周期会决定人力资源战略规划的周期。**对于产品生命周期较长，发展比较稳健的行业来说（如基础研发型行业、生命科学行业等），通常会制定三年甚至五年的业务战略，那么人力资源战略规划需要按照这一周期来制定；而在发展非常快速的行业中，比如互联网，可能根本无法制定长达五年之久的业务战略，更多的是以季度、月来进行业务快速迭代，那么人力资源战略规划的周期则只能在短期内进行调整和制定。
- **与企业产品和所在行业生命周期以及盈利情况有关。**通常产品生命周期较短、产品迭代速度快、“薄利多销”的行业相较于产品生命周期长、产品研发及推广上市周期久、且利润高盈利好的行业而言，对于人员编制、人员成本的规划精细度要求更高。一个明星产品的研发投产，能够在长时间内持续为企业带来大量的营收（比如医药行业，部分药物研发并投入市场后，会带来较为可观的利润），那人员成本并不会带来过多的压迫感和紧迫感。当然，随着市场的快速发展，产品更新迭代的速度越来越快，这些行业很可能在未来也会面临同样的压迫感和紧迫感。

## 人力资源战略规划因何发生了变化？这些变化是什么？

专家  
洞察

张朝旭 蒙牛集团 原副总裁，CHO/ 现瑞蕾医院管理有限公司 CEO，联合创始人

- **商业环境发生了变化，人力资源战略规划也必须“求变”**

大约在二十余年前，当时的商业环境相对来说节奏不那么快，很多行业也处于“蓝海”阶段，所以我们通过一些模型、方法论去制定人力资源战略规划时，还是能够基于编制，按部就班地做整体的人员排布，环境对于这些计划也相对更有“包容度”。但是时间再拉回今日，我们不难发现企业所面临的商业环境已经发生了极大的变化：我们每天都在面临着各种各样的挑战与变化；同时，越来越多的行业竞争日益激烈，要实现盈利除了要看准机会，更需要成熟的管理来站稳脚跟。那对于人力资源战略规划来说，再按照“老方法”“老套路”“抄作业”的方式来做，显然是无法跟上这样的商业环境的。

- **企业纷纷开始进行业务创新，冲击组织与人才架构，HR 更需具备业务敏锐度**

越来越多的企业开始关注诸如数字化转型、新零售等业务方向，业务的不断创新、试水也对组织架构、人才架构有着较大的冲击。此时，人力资源部门更需要比以往能够更为敏锐地找到创新业务的领军人物，并且将人才梯队布局到位，否则若仍是一种“被动响应”的状态，对于人才没有“规划”只有“应急”，那显然是无法很好地实现对业务的支撑的。因此，人力资源对于业务的了解也更需“主动出击”。比如：帮助管理者明确当前业务领域我们应该采取的策略是试水、参与还是不惜一切代价地去尝试？如果失败了，组织可以承受的代价是什么？止损点是什么？行业中的竞争对手有哪些？是否有一定的成功案例可以借鉴？行业中的人才都是怎样的状态与分布？薪资水平如何？.....



专家  
洞察

Cici Wang EVP, China Head of HR Edelman

### ● 人力资源战略规划实践所面临的变化

在谈这个变化之前，必须从宏观背景去理解与解读。目前我们正处于一个外部环境变化越来越快，不确定性越来越高的时代。因此，敏捷是企业当下以及未来都必须修炼的“内功”，人力资源战略规划也需要变得更为敏捷。在人力资源战略规划落地的过程中，对于能力的盘点是 HR 的必要工作之一。但是过去我们对于一个岗位的定义是相对稳定的，因此借助胜任力模型，我们能明确描摹出人才的画像与需求。传统的胜任力模型更适用于相对稳定的组织结构和行业形态，但若面对不确定性较强、岗位画像不明确的未来业务，胜任力模型可能就会有一定的局限性。

### ● 对于人力资源从业者所提出的新要求

由于业务环境不确定性增强，相比过去，今天 HR 需要有更为敏锐的“业务嗅觉”。但是大量人力资源从业者目前对于业务的了解可能仅限于了解公司的主营业务方向和大概的商业逻辑。若想更好地应对未来充满不确定性的环境，这是远远不够的。要将业务变化最终转化为人力资源规划的调整与落地，往往与企业财务目标有着紧密的联系。HR 是否具备财务视角？是否能够结合财务状况快速制定出合理的用人计划？这些都对 HR 提出了更高的要求。

## 人力资源战略规划痛在何处？

专家  
洞察

Freda Yuan 秘书长 组织与人才发展研究院

### ● 人力资源对业务的洞察与理解仍需进一步加强

大部分人力资源部门作为职能机构，在很多时候对外界变化的感受通常没有那么敏锐，也难以快速理解业务的调整策略，更多的是“被动式响应”。但正如刚才讲到的，业务环境的复杂多变意味着“被动式响应”已经远远不能满足当下的需求，人力资源更需要主动了解业务，甚至参与公司战略的制定。

专家  
洞察

张朝旭 蒙牛集团 原副总裁，CHO/ 现瑞蕾医院管理有限公司 CEO，联合创始人

### ● 人力资源战略规划之“痛”

#### ○ 业务增长，不仅仅是“做加法”

大部分企业的业务每年都需要去实现一定的增长，但增长并不意味着一味地“做加法”。作为人力资源的角色，如果仅依赖人数的增加显然是不够的。我们更需要注重人员的效能与质量。另外，我们对于“增长”也要有更为开阔的认知，增长不仅仅是指规模的扩大，若我们在某个领域有所投资，那么品牌影响力的提升、消费者的满意度提高等等这些其实都是增长和业务的转化。因此，我们所面临的难点便是：如何更清晰地定义我们想要的增长？又如何在做好加法的同时做好减法？



○ **外部环境多变，需要更为精确的风险管控**

对于有实体业务的公司来说，预算的投入产出、人效的实施情况常常需要根据实际情况持续进行调整与跟踪，不断沟通、确认，减少风险与偏差。在外部环境不确定性增强的大背景之下，这项工作也有了更大的难度。

○ **资源有限，如何向管理者说清人力资源战略规划背后的制定原理与逻辑**

当我们需要获得更多的资源与人力时，常常容易被质疑的问题便是：是否真正地把资源的效能发挥出来？是否存在浪费？是否有可以节约的地方？……这是人性，也是思维的惯性所致。所以在这样的情况之下，我们更需要向管理者说清规划背后的逻辑、业务增长的逻辑、业务增长背后用人布局的逻辑，等等。这对于人力资源从业者提出了更高的要求，也存在着一一定的难度。

## 我们的建议与洞察

### 人力资源战略规划周期——式无定式，因地制宜

人力资源战略规划到底多久进行一次？我们在访谈了若干企业后发现：这个问题并没有标准答案，更多时候需要根据企业的具体状况来进行设置。决定企业人力资源战略规划周期长短的因素主要如下：

- **所处行业：**企业本身是否处于快速发展的行业，针对互联网等行业，本身面临的不确定性更强，因此规划周期也更短相反，对于传统制造业等传统行业，规划周期也会较长。
- **企业发展阶段：**若企业处于业务快速发展阶段，此时企业会有大量的外部机会，需要实时调整、更新业务战略，避免错失业务发展的良机；若企业处于较为稳定的发展阶段，则可以适当拉长周期。

- **产品生命周期：**人力资源战略规划应与产品的生命周期相匹配。若产品生命周期较短、产品迭代速度快、“薄利多销”的行业，企业可以增加规划的容错率，实时调整；而产品生命周期长、产品研发及推广上市周期久且利润高盈利好的行业，对人员编制、人员成本的规划精细度要求更高。

虽然每家企业对于战略规划的“长期”“短期”时间定义均有所不同，但无论以何种时间周期为准，企业不妨从下列几个角度来制定战略规划周期，打好“组合拳”：

- **长期：**定业务大方向；
- **中期：**领域聚焦，确定落地的步骤与方式；
- **短期：**目标分解，动态调整。

### 今天，我们如何谈人力资源战略规划

对于绝大多数人力资源从业者而言，人力资源战略规划是一个“旧话题”，但在今时今日的背景之下，却也面临着“新局面”。

首先不得不承认的是，相比过去 10-20 年，我们面临着更为复杂错综的环境：

- **外部环境变化更为剧烈、快速；**
- **国内经济环境下行，不确定性增强；**
- **各行业竞争日益激烈，商业蓝海越来越少；**
- **越来越多企业步入成熟发展阶段，原本粗放式的运作方式不再奏效，需要更为精细化的管理；**
- **数字化时代，越来越多企业开始进行业务创新与转型，人才结构需要重新“排兵布阵”；**
- **……**



面对上述环境变化，我们可以看到企业的应对之道，主要分为以下几大方向：

### 从人力资源自身看

- 提升业务敏锐度，化被动为主动

### 从人力资源战略策划看

- 及时优化方法论
- 更加关注人员效能与质量
- 不仅面向现在，更要面向未来

## 人力资源战略规划，“痛”在何处

虽然人力资源战略规划已经是绝大部分企业的标配，但是否意味着企业就不再面临挑战？答案显然是否定的。结合上述数据结果和专家访谈，我们简单梳理了下企业人力资源战略规划所面临的挑战主要有：

- “计划赶不上变化”，人力资源战略规划不够敏捷；
- 面对人员、人才缺口，无法确定应该由何种方式（招聘、内部培养或灵活用工）进行补足；
- 原有的方法论急需迭代更新；
- 从过去关注人员的“量”，到现在需要更加关注“质”与“结构”，如何进行调整；
- HR 如何向业务部门说清人力资源战略规划背后的逻辑，获取管理者的支持；
- ……

## 在诸多变化与挑战之下，我们应该重点解决什么问题

通过对人力资源战略规划所面临变化和挑战的分析，我们可以将其罗列如下，不难发现，无论是变化还是挑战，通过归类其中我们能够看到一定的共性：

### 懂业务：HR 如何制定符合业务需求的战略规划，实现与业务的“双向奔赴”

- 提升业务敏锐度，化被动为主动
- HR 如何向业务部门说清人力资源战略规划背后的逻辑，获取管理者的支持

### 补缺口：如何更有针对性地做好人员及能力的补充

- 面对人员、人才缺口，无法确定应该由何种方式（招聘、内部培养或灵活用工）进行补足
- 从过去关注人员的“量”，到现在需要更加关注“质”与“结构”，如何进行调整

### 勤调整：如何实现更敏捷的人力资源战略规划

- “计划赶不上变化”，人力资源战略规划不够敏捷
- 原有的方法论急需迭代更新

### 看未来：如何打造面向未来的人力资源战略规划

- 不仅面向现在，更要面向未来

## 人力资源战略规划问题解决

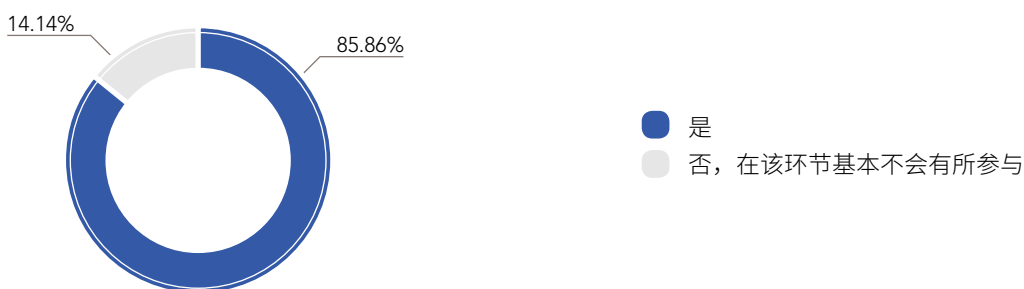
在上一章节中，我们结合调研数据、专家洞察、企业实践，基本对人力资源战略规划的实践现状进行了一定的分析与梳理。并且，在人力资源战略规划所面临的变化与挑战中，我们总结出了当前人力资源规划需要重点解决的问题：



在本章节中，我们将针对以上四个问题，进行逐一分析，并且给出相应的解决方案。

### 懂业务：HR 如何制定符合业务需求的战略规划，实现与业务的“双向奔赴”

图表 9 企业在制定重要业务战略时，人力资源部门是否会有所参与（N=198）

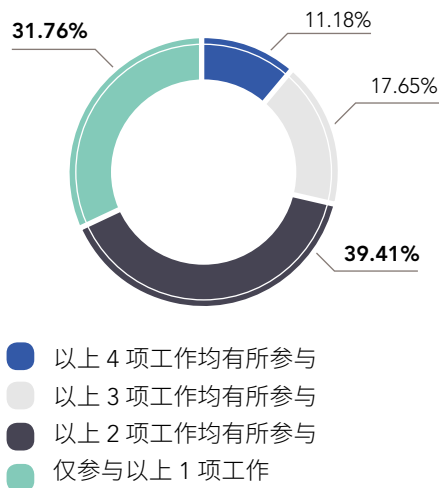


图表 10 若人力资源部门能有所参与制定重要业务战略，其参与的方式主要为（N=170）

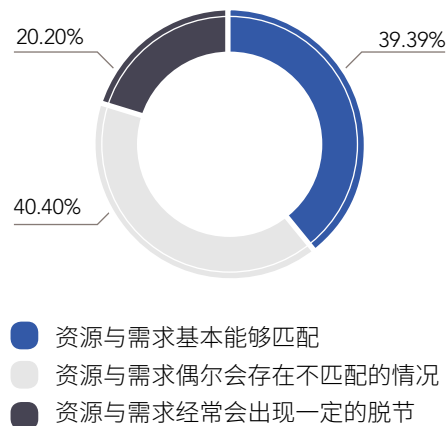
选项	数量	比重
基于现有数据、人员信息为业务战略的可行性提供依据	137	80.59%
基于自身的专业判断提供方法论与专业工具	83	48.82%
主要作为一个信息接收者，基于业务给到的战略方向，制定相关的人力资源战略规划	82	48.24%
作为斡旋方，整合多方的想法与意见	52	30.59%



图表 11 企业在制定重要业务战略时，人力资源部门参与深度 (N=170)



图表 12 以下表述中，企业在将业务需求与已有资源 (编制、预算、能力储备) 匹配时，符合实际情况的为: (N=198)



图表 13 若资源与需求存在不匹配的情况，主要原因为 (N=120)

选项	数量	比重
现有资源不足	76	63.33%
需求不明确	69	57.50%
人力资源部门与业务部门之间沟通存在问题	40	33.33%
其他	5	4.17%

### 数据结果概览

- **企业在制定重要业务战略时 HR 需要有所参与已成共识，但参与深度仍可进一步提升。**
  - 8 成企业在制定重要业务战略时，人力资源部门均会有所参与。（☞ 参考图表 9）
  - HR 参与的方式仍较为单一，在我们调研中所罗列的方式中，大部分企业仅选择了其中的 1-2 项<sup>1</sup>（☞ 参考图表 10 与图表 11）
- **在将业务需求与已有资源 (编制、预算、能力储备) 匹配时，仍有较多企业存在资源与需求不匹配甚至脱节的问题，现有资源不足、需求不明确是主因。**
  - 仅 4 成企业参调者表示“资源与需求基本能够匹配”，6 成企业存在需求不匹配或脱节的问题。（☞ 参考图表 12）
  - 盘点清企业现有的财务资源、人才资源，更为精准地了解业务部门的用人需求，是解决这一问题的关键点。（☞ 参考图表 13）

<sup>1</sup>指图表 10 中，“基于现有数据、人员信息为业务战略的可行性提供依据”、“基于自身的专业判断提供方法论与专业工具”、“主要作为一个信息接收者，基于业务给到的战略方向，制定相关的人力资源战略规划”、“作为斡旋方，整合多方的想法与意见”四项参与方式。



专家  
洞察

Freda Yuan 秘书长 组织与人才发展研究院

### ● 人力资源部门在战略规划中应该扮演的角色

在一年中不同的时间点，人力资源所扮演的角色也有所不同：

- **年初——引导者：**在企业每年年初，企业需要帮助所有业务负责人更加清晰地了解其业务发展过程中所需要的人力资源方面的支持。
- **年中——把关者：**到了年中时候，人力资源需要了解规划落地的具体情况，年初的约定是否在一定程度上达成，需要搭配的奖惩机制是什么。
- **年底——复盘者：**人力资源需要与业务部门共同对一年中所有的问题进行复盘，分析成败的原因。此时，为了让这样的复盘更为客观，人力资源不妨将自己的角色定位为一个外部的专家顾问。

另外，除了在一年中人力资源的角色有所不同，在不同发展阶段的企业中 HR 所发挥的作用也会有一定的差异：

- **初创期——战友：**在这个阶段的企业对于创新的诉求是很大的，业务也有着较大的不确定性，业务管理者最需要的是一个可以并肩作战、互相信任的搭档。此时，人力资源便可以扮演这样一个角色，与业务部门共同商议业务能够发展的方向与策略。
- **成熟期——支撑者：**当企业发展步入成熟期，业务本身已经具备了一定的确定性。人力资源更需要思考的是，如何在这样的业务框架之下，更好地助力业务实现目标达成，支撑其发展得更好。

专家  
洞察

Cici Wang EVP, China Head of HR Edelman

虽然人力资源战略规划的主导部门是人力资源部，但并不意味着这是由人力资源部闭门造车独立完成任务。人力资源部的核心是通过系统科学的方法帮助组织梳理需求，引导规划流程并确保核心利益相关方对此有一致理解及支持。脱离具体业务环境及挑战而从笼统的“选用预留”角度空谈显然是不奏效的。如下关键维度的考量及 HR 可以助力并提供价值的工作内容供参考：

### ● 业务角度

首先要确保业务部门的方向及目标明确，若业务部门不能很好的描述战略方向及路径，此时人力资源部第一步需要做的是促使并协助组织明确目标及做好战略目标沟通（可牵头引入第三方咨询顾问或组织内部战略分解工作坊等），而非直接进行人力资源规划。主要原因是，若业务方向模糊不清，实现路径不详，则无法定义现在及未来的组织究竟需要何种人才及技能。

明确业务目标后，接下来要分析哪类人才对新的业务目标而言不可或缺，哪类人才是帮助组织探索新方向时的有益补充？这些人才如何通过 3B 原则（Buy 外部招聘、Build 内部发展、Borrow “外借”）来补足？从业务目标出发，可以大致描摹出当前的用人缺口和用人方向。

### ● 财务角度

对于业务结果导向较强的企业来说，在考虑具体用人计划时，首要关注的常常不是“head count（雇员人数）”，而是“cost（成本）”。这意味着企业会先将业务未来的发展目标分解到各个业务单元和团队。再看要实现这些目标，各业务单元和团队需要承担的人员成本，最后再倒推形成需要达成的盈利数额。理解所在组织的核心财务指标，如 top line（指营收，即营业收入）及 bottom line（指净利润）等并确认预算匹配度尤为重要，据此制定的人力资源规划更加实现有效、切实可行。

在确定人员成本时，人力资源部、业务部、及财务部需要共同协商、合作并提出合理化的方案，这三大角色分别在其中承担如下职责：

- **业务负责人：**从专业角度澄清用人需求。在业



务知识壁垒较高的行业中，业务部门负责人对于用人要求方面的澄清会更为关键。

- **财务负责人：**评估财务状况，确保用人计划在预算范围内，避免失控。
- **人力资源伙伴：**倾听并理解业务部门的具体用人诉求。基于能够获得的市场信息和内部数据，预估市场上同类人才需要花费的成本。

● **组织角度**

- **组织健康度诊断：**作为 HR，关注的不应该仅仅是用人成本，更应该结合组织架构的健康度，综合考量用人计划是否合理，如：组织架构是否与业务需求匹配，是否存在重复配置或关键岗位缺失的问题？管理幅宽是否过大，管理者数量和下属数量的比例关系是否健康？部门细分是否过疏或过密？指挥下属及协调各个部门的沟通成本和效率是否会受到影响等。人力资源部门可以从专业角度出发，提供组织健康度方面的指导建议。
- **人才准备度摸底：**此处会涉及大部分 HR 非常拿手的人才盘点工作。但需要说明的是，人力资源战略规划的目标是支持企业未来的发展，而非仅仅关注现有的存量业务需求及相对应的人才能力现状。由此，我们不仅要盘点员工过去的绩效，更要聚焦未来组织所需的能力，以及我们现在已经具备了什么能力。从而能推导出能力差异，以此建立后续人力资源规划方案。



企业  
实践

安吉尔

● **从业务战略到人力资源战略**

安吉尔认为，要将业务战略更好地与人力资源承接，既需要人力资源部门自身在意识、能力方面“修好内功”，又需要养成洞察内部、洞察外部的习惯：

○ **HR 的“内功修炼”**

▪ **意识层面**

人力资源作为职能部门，更接近企业“中台”的角色，若专业度不足，甚至会变成“后台”的角色。所以，人力资源首先需要在意识上明确自己的定位：是一直留在“舒适区”，仅围绕人力资源专业模块开展工作，还是希望成为业务的合作伙伴。要成为业务的合作伙伴，不是说要帮业务去做战略，而是要立足于人力资源的专业视角，基于自己对于行业、对于公司的了解，提出对于公司发展问题、当前的瓶颈、未来趋势的见解与思考。

▪ **能力层面**

除了意识，要更为贴近业务，人力资源管理者还需要具备企业综合管理的能力以及核心业务知识，如：营销、产品内容，等等。只有具备了这些能力与知识，对于业务的理解才会更为深入，体会出业界及行业中较好的做法，并且对于核心部门、组织如何进行调整优化、人员能力应当如何发展更有“体感”。

除此之外，HR 还应当具备给出综合解决方案的能力，而非仅限于人才发展、招聘、薪酬等单模块的解决方案。因为当业务出现问题或需要获得发展的时候，常常需要的是一个综合体系优化的解决方案。以提升营销体系竞争力为例，要实现这个目标，既涉及组织优化（如：职责边界是否清晰）、绩效考核方案调整（如：绩效是否可衡量、可跟踪），又涉及激励方案设计（如：如何实现多劳多得）、能力培养（如：团队能力短板如何通过培训体系提升），等等。

○ **如何“修好内功”**



#### 洞察内部

人力资源从业者如果想要具备上述意识与能力，在日常工作中需要重点参与的主要为业务相关的会议与培训。参与的目的更多在于了解业务的目标与方向，并且从HR的视角来提出相关的建议。通过参与这些会议，人力资源还应该进一步了解公司主要售卖的产品与服务是什么？如何将这些产品与服务售卖出去？这些产品与服务在市场上是否有竞争力？相比竞争对手，自身的优势和短板在何处？……简而言之，从企业管理者的角度看，任何一家企业的核心就是两大关键点：产品竞争力与销售竞争力。围绕这两点出发，人力资源可以审视现有的组织和人才，是否匹配企业下一步的发展策略。

#### 洞察外部

人力资源部门其实有很多可以洞察外部的契机，如：在进行外部高端人才招聘时，可以通过候选人，了解到行业内竞争对手的情况、它们建设人才梯队和发展人才能力的方式。

点形成更为精准的预判与规划，尽可能使得资源的分配更为合理、高效。

#### 博采众长，人力资源提供专业助力

企业A汇集了诸多来自不同行业、不同企业的优秀人才。这既带来了优势，也存在一定的挑战。优势在于高质量的人才能够提供诸多专业洞察，为战略的制定带来更多的“输入”；挑战则是大家各自都有自己的成功经验，如何融合这些成功经验，促成共识的达成。因此，人力资源部门也借助自己的专业力量，帮助组织上下能够对于战略制定有更为明确的方向：

- 参与高层会议，邀约外部专家来主持该会议，创造一个有利于对话的场域；
- 结合过去助力业务单元的经验，与业务部门共同进行战略共创；
- 借助专业工具和方法论，对战略制定的合理性提供建议；
- 收集客观信息为决策提供依据，如：员工眼中的竞争对手是什么？业务端对于竞争对手的感受是什么？企业当前有多少资源能够支持目标的实现？目前公司当前的融资情况如何？在当前细分市场中企业的优势是什么？

企业  
实践

某互联网企业 A

#### 从业务出发，制定整体规划

##### 上下同欲，兼顾自下而上的视角

在制定战略规划时，达成共识是十分关键的一环。对于一家企业而言，管理层在该环节提出的想法能够体现公司意志和投资人期望，是企业应当首要关注的。但不可忽视的是，再宏伟的图景也需要通过员工的落地执行，方可得到实现。因此，企业A还会额外关注各个业务单元基于业务的实际情况和体感，对于战略可行性的判断和反馈。其主要举措包括：

- 在高层提出业务战略后，各个业务单元会先基于这一战略进行业务共创，形成初步的可行性判断与反馈。
- 收集了各个业务部门的反馈后，管理层会基于业务的实际情况，对于战略落地的优先级、重

企业  
实践

合众思壮

#### 助力企业战略明确，促进管理者战略共识

“计熟事定，举必有功”，企业想获得成功，必须要有清晰的企业战略，而战略人力资源通过与企业业务战略的融合，精准构建企业核心竞争优势，从而使组织绩效最大化。

战略人力资源必须建立在由企业管理层共同确定的、符合企业内外部各方面利益且得到经营管理层一致认同的企业发展战略目标的基础之上，这是提高企业绩效的关键所在。“战略上最重要而又最简单的准则是集



中兵力”，人力资源战略与企业经营战略配合，将帮助企业 在人力资源方面获取和保持长久有效的企业竞争力，增加利用市场的机会，提升内部组织优势，最终实现战略目标。其关键点**一是业务战略明确**，如果业务战略不明确，看似得到了一个关于企业未来发展方向的答案，但在实施时达不到想要的结果，此时再去寻找原因，可能会发现是顶层设计战略时就已经出现了偏差。**二是上下管理层达成共识**，这一共识不仅仅是总经理和人力资源部门的共识，也包括 N-1 和 N-2 层管理者的共识。人才的选、用、育、留需要各个部门管理者、业务前线管理者的配合。如果这些角色对于人才战略是不理解、不支持的，那人才战略在落地时难免会出现走偏的情况。

所以，设计一个支撑业务战略、可落地的人力资源战略规划，业务战略明确、组织内部管理者共识是两大关键点。在这两大关键点上，人力资源角色可以发挥重要作用。

#### ○ 人力资源部门如何助力业务战略明确

##### ▪ 业务战略的制定需人力资源角色的协同

在业务战略制定的环节，很多企业的人力资源都可能会遭遇的问题是：业务战略都是“听来的”，可能还有各种不同的版本，人力资源的人员更多是作为一个执行者角色，无法在业务战略制定阶段有所参与或干预。但如果在业务梳理的阶段缺乏人力资源角色的协同，会导致管理者们缺失从人力资源视角识别的一些问题。如果战略只是从业务角度出发，那么在战略形成后，可能看似大家“貌似”达成一致了，但人力资源人员在实际执行战略落地时，才发现战略难以落地、实践走偏的情况。那么，人力资源这一角色如何前置介入业务战略？通常需要具备以下两个条件：

- » **企业高层能够认识到人力资源在战略制定阶段介入的重要性。** 在一些企业中，人力资源最高管理者均会参与战略梳理会议，与业务部门共同梳理、探讨、制定业务战略。
- » **人力资源人员要在企业内有足够的沉淀和积累。** 这一沉淀和积累不仅仅是指专业能力，更侧重于人力资源人员在企业中对业务、对员工具备的熟识度和体感，能够针

对业务上的人员问题提出自己的见解，能够快速感知业务发展和人才匹配等方面的问题。

##### ▪ 人力资源如何促成前置参与业务战略

人力资源若想在业务战略导入阶段发挥作用，就不要“被动等待”，而要“主动出击”，让组织上下意识到人力资源角色的专业精神和价值创造能力。企业的人力资源从业人员要学会从以下方面着手：

- » 抓住年终总结会议的机会，通过年度人力资源报告数据呈现，总结企业人力资源存在的问题，并积极与管理者互动，让其了解到人力资源参与战略制定的意义和价值，让管理者从数据和分析中真实感受到人力资源参会的必要性。
- » 利用组织变革的机会，充分发挥人力资源的专业性，做好变革的推动者。在过程中，如何处理冲突与矛盾，如何根据业务情况将人员进行合理分配，如何帮助企业识别组织能力、个人能力和领导能力，利用这些场景帮助组织内部快速达成共识，避免沟通上的严重摩擦与内耗，变相实现人力资源的价值创造。

##### ▪ 人力资源人员在战略制定中应发挥的作用

- » “人力资源要懂业务”是我们经常会听到的一句话。但人力资源要懂业务并不是说比做业务的人更会做业务，人力资源的强项在于了解企业、了解员工、懂人性、懂管理。例如战略访谈，人力资源作为内部顾问，其关注点和外部咨询公司的关注点常常存在差异。我们需要重视业务部门的业务会，和业务一起探讨业务问题，能更深入的了解到业务的关键节点，加上人力资源的视角，可以发现业务视角难以发现的问题，从而帮助管理者更好地推进业务达成。
- » 以某业务场景为例，假设人力资源支持某个销售事业部，该人力资源高频地参与销



售事业部业务会议，人力资源就会快速了解业务特征，熟悉该事业部各种销售模式，进而针对不同的销售模式，给出不同的胜任力模型、激励模型，在人员的选用育留上，给予精准的人力支持。当事业部遇到发展阻力时，比如开拓业务或补充销售资源，人力资源可以识别出到底是资源不足的问题，还是现有销售人员能力不足的问题。同样，对公司业务熟识的人力资源从业者，在参与组织战略会议时，也能更好地识别业务资源、组织能力等问题。所以，人力资源从业者应该增强主动提出见解的能力，尽可能不要被动等待的进行指令操作。

#### ○ 人力资源部门如何促成业务战略共识的达成

首先需要明确的是，大部分人力资源从业者是不太可能直接左右企业的业务战略的，除非是从业务方向发展或转型而来的人力资源。人力资源作为职能部门，通常很难从预见未来商业机会、发展前景的角度做出战略决策。人力资源在业务战略共识

的达成上，更多起到的是融合、提升各方粘性的作用。人力资源的专长是“做与人相关的工作”，所以在共识碰撞的过程中，能够更为清晰地了解到各方人员的冲突点、矛盾点、融合点在何处。在这一基础之上，如何营造一个场域，确保各方人员充分沟通，促成融合是人力资源发挥所长之处。

#### ○ 承接人才战略，让业务战略在人才的选、用、育、留中得到贯彻

当业务战略明确后，人力资源部门便可以着手制定对应的人才战略，在制定人才战略时，可以考量的问题包括：

- 要匹配怎样的人才？
- 竞争对手是哪些？人才地图如何获取？
- 如何从外部吸引人才？
- 现有人才梯队如何建设？
- 如何保留人才？
- .....





## 我们的建议与洞察

### ① 对于人力资源而言，到底什么才是真正的“懂业务”？

#### ● 首先，明确人力资源部门在制定重要业务战略时的角色与站位——Who

- **主动出击，做业务的合作伙伴：**所谓业务的合作伙伴，并不是“越俎代庖”，帮业务去做战略，而是要立足于人力资源的专业视角，基于自己对于行业、对于公司的了解，提出对于公司发展问题、当前的瓶颈、未来趋势的见解与思考。
- **促使内部上下达成战略共识，做场域搭建者：**人力资源部门对于内部各部门、各个人员的立场、想法通常有更为全面的了解，也有这样的能力预判出各方人员有可能存在的矛盾、冲突、融合点在何处。因此，借助内外部专业力量（如：咨询公司、教练、战略专家等等）或在内部积极创造对话的机会与场域（如：工作坊、研讨会，等等），是人力资源助力业务部门能在内部达成战略共识的关键方式。

#### ● 其次，了解人力资源可以参与的环节——When

- **对内：**把握好内部各种与业务相关的会议并参与其中，如业务战略会、日常部门例会、各类工作坊、年终总结会议，等等。
- **对外：**洞察外部契机，如与外部同行业高端候选人沟通，了解行业竞争对手现状，其人才梯队、人员发展方式又是如何的；留意外部国家政策、行业政策、行业调研报告等相关数据与信息，等等。

#### ● 再次，整合现有业务需求信息与相关资源信息，实现资源与需求的匹配——What

- **业务需求信息**
  - 业务发展方向
  - 业务实现路径
  - 需要达成的盈利数额
  - 企业核心财务指标
  - 业务主要盈利方式、销售模式
  - 关键业务部门

- 业务部门对相关业务发展情况的期许与预判
- 主要售卖的产品与服务
- 如何将这些产品与服务售卖出去
- 企业竞争力状况
- ……

#### ○ 相关资源信息（“钱与人”）

- 企业融资情况
- 人员总成本、总预算
- 各业务单元和团队需要承担的人员成本
- 当前人才储备与用人缺口
- 哪些人才与技能对新业务目标的实现不可或缺；哪些人才与技能更多是作为一种补充与增益
- 市场上相关人才的薪酬水平与供给情况
- ……

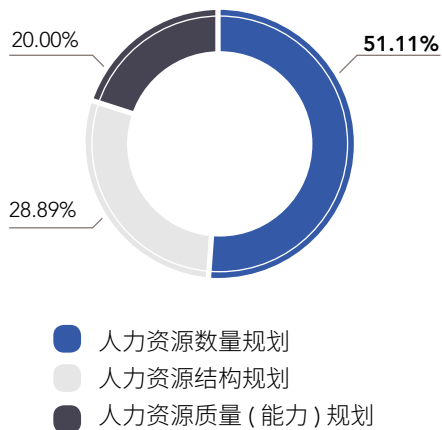
#### ● 最后，发挥人力资源应有的作用——How

- **组织盘点：**组织架构是否与业务需求匹配，是否存在重复配置或关键岗位缺失不足的问题？职责边界是否清晰？管理幅宽是否过大？管理者数量和下属数量的比例关系是否健康？部门细分是否过疏或过密？指挥下属及协调各个部门的沟通成本和效率是否会受到影响，等等。
- **人才盘点：**企业现有人才、关键岗位继任者情况、现有能力发展情况、能力人才缺口、未来需要的人才与能力，等等。
- **绩效方案调整：**绩效方案是否合理、可衡量、可跟踪，等等。
- **激励方案设计：**实现多劳多得，让奖惩更为公平有效，等等。
- **能力培养：**培训课程、培训体系、人才发展方案设计，等等。

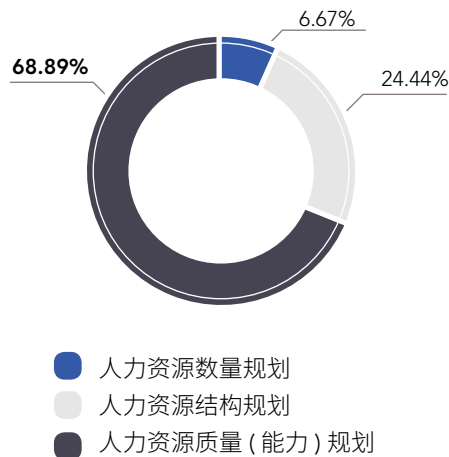


## 补缺口：如何更有针对性地做好人员及能力的补充

图表 14 若企业在制定人力资源战略规划时，关注的侧重点发生了变化，企业**原本关注**：(N=45)



图表 15 若企业在制定人力资源战略规划时，企业**现在关注**：(N=45)



### 数据结果概览

● **人力资源战略规划从过去更看重“数量”，转为更为关注“质量”。**

- 过去，半数企业更为关注的是“人力资源数量规划”。
- 而现在，近7成企业转为关注“人力资源质量(能力)规划”。

然而，这是否意味着企业目前只需要大力投入到人才的培养上即可？答案可能并非如此，人力资源战略规划到底如何去平衡好数量与质量的关系？其中应该考虑哪些因素？……我们不妨参考下文的专家洞察及企业的具体实践。

### 专家洞察

张朝旭 蒙牛集团 原副总裁，CHO/ 现瑞蕾医院管理有限公司 CEO，联合创始人

● **Buy or Build?**

要判断人才到底应该是来自于外部招聘还是应该通过内部培养，我们首先需要明确我们业务发展所需要的人才画像是什么。把这一画像和现有人才匹配后，可以大致盘点出企业现有的能力储备是否能够支撑业务未来的发展。如果不能支撑，是因为人员的资历、经验不足，还是连“硬件”都不达标。若仅仅是因为资历、经验不足，那么通过培养和在岗历练，人才是能被发展出来的；

但如果“硬件”都不达标，我们只能选择外部招聘的方式来购入第一批人才，然后再在企业内复制、培养。

另外，在考虑这一问题的时候，我们还需要结合企业发展阶段和业务目标综合考量。若企业仍处于业务起步阶段或快速发展阶段，培养人才显然是时间不够的。如果企业还希望能够在行业中获得较强的竞争力和特色，更需要依赖优质人才的招聘，而不是培训。只有当业务逐渐趋于稳定，人才梯队的搭建和外部招聘才有可能齐头并进，互相补充。



企业  
实践

某互联网企业 A

● Build,Buy or Borrow?

作为一个相对较为年轻的组织，企业 A 重视人才、渴求人才，并且也愿意为真正优秀的人才提供较为丰厚的回报。同时，企业仍处于高速发展的阶段，组织架构仍需要不断调整与优化，人才的发展路径也相对灵活。在补足人才缺口时，企业 A 主要采用的策略如下：

- 对于分布在全国各地的大量基层员工，采用灵活用工的方式；
- 目前，企业A的业务日趋多元化，不同业务单元对于人有差异化的要求，人才结构也发生了较大的变化。因此，在面临人才缺口时，若偏向于管理人才，可以通过内部进行培养；但对于部分新业务的关键技术人才，难以依靠内部进行培养，则需要依赖外部招聘，然后再由这些核心人才在内部开展带教培养的工作，赋能更多员工。

企业  
实践

合众思壮

● 人力资源战略规划的落地

当关键人员对业务战略和人才战略这样的“顶层设计”达成共识后，人力资源规划就可以着手落地执行了。

- 落地环节整体用人思路
  - 针对企业重点投入的业务：通常需要倾斜比较多的人才资源。如果该业务是新业务，那就很可能在公司人才池上是一个空白地带。人力资源需要分析该业务的人才地图现状如何，如何确保人才具有竞争力，如何让这些人才能够快速创造价值等。
  - 针对需要维稳、保持现有利润的业务：迭代原有激励方案，关注核心人才建设。
  - 针对要撤销的业务：关注员工关系和劳动风险的管理。
- 落地过程中的挑战聚焦

在落地执行时，企业常常会有两个通病：一是在任何情况下都把招人作为灵丹妙药；二是不对业务部门的用人需求进行判断便直接执行落地。针对这两大“通病”，可以通过以下思路着手解决。

○ 通病一：在任何情况下都把招人作为灵丹妙药

- 解决思路：帮助中层管理者打开认知和格局，让中层管理者意识到仅仅靠“挖人”很可能只能解决点状的问题，而不能确保业务的成功。任何优秀人才的成功，既有其自身的能力、资源加持，也有企业文化、企业土壤、业务所处发展阶段的助力。人力资源部门应该结合企业业务状态来评估“挖人”所能带来的收益到底有多大，要具备组织诊断和人才识别的能力。

○ 通病二：不对业务部门的用人需求进行判断便直接执行落地

- 解决思路：对于内部人员的任用人力资源应该有自己的专业判断。当企业内针对某项业务任用人员后，人力资源可以从以下几个角度进行助力：
  - » 该人员是否可以胜任？是否需要针对该人员的能力薄弱项进行针对性的培训？
  - » 把人力资源分析的风险和形成的判断反馈给管理层。
  - » 复盘人才选用育留中的问题。

企业  
实践

安吉尔

● 多管齐下，助力营销组织变革

近年来，安吉尔虽然在同行业中依然保持着较为领先的地位，但是也面临着一定的问题：为更好地适应市场发展，企业需要进行零售转型，即如何通过渠道管理，不断提升团队销售能力，来提升企业销售额。并且在转型后，总部和分公司应该有着不同的定位——总部更接近于一个能力中心，负责政策流程的规划，能够起到赋能的作用；分公司负责一线作战，要有足够强大的团队作战能力。但就现状而言，总部距离实现当初的定位仍有一定的距离，甚至仍是作为一个运营部门的角色存在，负责较多的工作是分



公司的数据收集和统计。另外，经过实地考察，人力资源部门发现各个分公司一线销售团队存在职责边界不够清晰，任务指标设定不合理，零售转型的战略在分公司的落地状况也不佳。在这样的情况之下，安吉尔通过组织设计、关键人才重新布局、考核激励方案优化、能力建设等多种方式，多管齐下，让营销组织的变革能够真正落地：

- **组织设计：**针对总部，进一步强调总部能力中心的定位，并且对标业界，明确作为能力中心，总部应该实现的职责有哪些、需要具备的能力有哪些、现有的管理者是否匹配这一能力要求；针对分公司，区分好各团队渠道管理和零售管理的职能职责，让专业的人做专业的事。
- **考核激励方案优化：**在总部和分公司的职责做好区分后，其考核指标、激励方案也得到了进一步的调整。
- **关键人才重新布局：**企业人才梯队的建设，很大程度上是来源于这家企业核心业务岗位的发展诉求。对于任何一家企业来说，最重要的通常就是销售部门，那么要在市场上实现扩张，在该部门中是否有较为合适的“领队人”便至关重要。合适的管理者如果仅仅依靠外招，其忠诚度和可信度都存在着一定的风险。因此，内部在搭建人才梯队时，这部分的人才一定是需要优先建设的。安吉尔于2021年主要依靠外部招聘的方式补足了这样的关键岗位上的人才，以弥补内部专业能力上的短板与空白。2022年，企业把内部人才梯队的建设作为一个重点，实现后备人员的培养与挖掘。
- **能力建设：**安吉尔在实现零售转型的过程中，发现以下能力项需要重点进行培养与建设：
  - **领导力：**2021年，安吉尔对于各层管理者的领导力都进行了加强，优化其管理方法。同时，赋能经销商，领导力提升系列课程也延伸到经销商的培训体系中，提升其一线带队能力。
  - **专业能力：**专业能力的培养在过去多年中一直是较容易被忽视的。意识到该方面的能力不足后，2021年，安吉尔在诸如生产管理、营销管理、销售管理、渠道管理等能力上，通过训练营等培训方式，进行了针对性的赋能。

## 我们的建议与洞察

### ① 如何更好地弥补人才及能力缺口，从而支撑业务发展

#### ● Build or Buy ?

将业务需要的人才画像与现有人才及能力状况进行匹配，盘点出企业现有的人才及能力储备是否能够支撑业务未来的发展。若发现无法支撑，那可以分以下几个维度来思考如何进行不同方式的人员补充：

- **从现有人才与能力缺口的性质来判断：**若仅是由于人员的资历、经验不足，但这些技能是可以通过内部培养或者在岗历练的方式，让员工逐渐发展出对应的能力的（如：管理类人才的技术通常可迁移性较强），则可以采用内部培养与发展的方式；若是因为“硬件”不达标，所缺乏的能力、经验是企业内所有员工均不具备的，如技术类人才，其技能壁垒较高，短时间内无法进行培养，那只能通过外聘的方式进行补足，先在企业内组建出核心团队。
- **从企业业务发展阶段的角度考量：**若企业仍处于业务起步阶段和快速发展阶段，培养人才显然是时间不够的。如果企业还希望能够在行业中获得较强的竞争力和特色，更需要依赖优质人才的招聘，而不是培训。只有当业务逐渐趋于稳定，人才梯队的搭建和外部招聘才有可能齐头并进，互相补充。
- **根据业务线、产品线在企业内的定位来判断：**针对企业重点投入的业务领域及创新业务，通常需要倾斜较多资源来进行外部的人才招聘，尤其是该业务的领军人物，很可能需要“高价”聘请；而针对仅需要维持现状的业务，企业更多需要关注的是核心人才队伍的内部建设与培养，以及激励方案的调整，做好人员的保留；若是面临撤销的业务，则更需关注员工关系和劳动风险的管理。

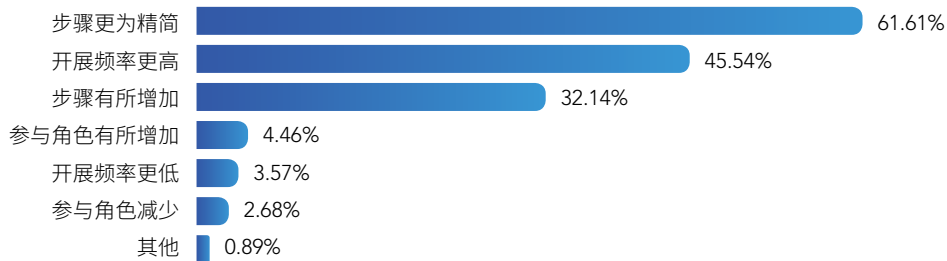


## 勤调整：如何实现更敏捷的人力资源战略规划

图表 16 若企业在方法论上发生了变化，具体会体现在以下哪些方面 (N=71)

选项	数量	比重
在原本所使用的模型的基础上，进行了改良与优化	46	64.79%
替换了原本所借鉴的模型 (如：5 步法、7 步法等)	19	26.76%
关键的计算公式发生了变化	12	16.90%
其他	2	2.82%

图表 17 若企业在流程上发生了变化，具体会体现在以下哪些方面 (N=112)



图表 18 若企业在使用的工具上发生了变化，具体会体现在以下哪些方面 (N=82)

选项	数量	比重
采用了数字化系统	57	69.51%
采用了新的分析表格、表单	38	46.34%
采用了新的数据结果呈现平台 (如：BI 等)	38	46.34%
采用了新的测量工具	24	29.27%
其他	1	1.22%



## 数据结果概览

- **优化、调整原本所借鉴的模型，采用更为“短平快”的流程、善用数字化手段，成为大部分企业实现更敏捷的人力资源战略规划的主要方式：**
  - 超 6 成企业选择在原本所使用的模型的基础上，进行了改良与优化。
  - 6 成企业精简了人力资源战略规划的步骤；近半数企业开展该工作的频率更高。
  - 近 7 成企业已经采用了数字化的系统来进行人力资源战略规划的管理。

### 专家洞察

Freda Yuan 秘书长 组织与人才发展研究院

#### ● 外部环境快速变化，过度依赖固定的方法论已不可取

在过去，成熟组织所开展的人力资源战略规划通常可以借助专业的模型、工具，按部就班地实践。这样的做法在当时也是有效的，因为我们能在一定阶段和周期内看到这个工作对公司和组织的价值。

然而近三到五年，外部环境的快速变化导致企业所面临的商业环境也愈发具有颠覆性，相应地对业务、对人的要求的变化也很大。此时，仍按照“老方法”、“老套路”，按部就班地去开展人力资源战略规划，往往收效甚微。我们显然需要更为敏捷、灵敏的方式来做规划，让计划能够与变化尽可能同步。另外，随着企业管理的不断成熟，对于外部的成功实践、方法论也无法再“照搬照抄”，企业更需要基于自身情况，从实战中找到专属于自己的方法论与工具。

### 专家洞察

张朝旭 蒙牛集团 原副总裁，CHO/ 现瑞蕾医院管理有限公司 CEO，联合创始人

#### ● 技术快速发展，给人力资源战略规划带来了新的助力与变化

技术的进步除了给业务结构带来了影响，也给人力资源战略规划提供了更多的可能性。譬如，我们现在可以通过智能考勤、薪资支付系统等线上化系统，使得我们的人力资源效能管理更为直观、方便。当然，从更宏观的层面来看，技术的发展也使得一些旧的岗位被替代，同时出现了新的岗位与角色。因此，我们需要观察到技术发展给我们的岗位结构所带来的变化。

### 专家洞察

Cici Wang EVP, China Head of HR Edelman

由于业务环境不确定性增强，相比过去，今天 HR 需要有更为敏锐的“业务嗅觉”。但是大量人力资源从业者目前对于业务的了解可能仅限于了解公司的主营业务方向和大概的商业逻辑。若想更好地应对未来充满不确定性的环境，这是远远不够的。要将业务变化最终转化为人力资源规划的调整与落地，往往与企业财务目标有着紧密的联系。HR 是否具备财务视角？是否能够结合财务状况快速制定出合理的用人计划？这些都对 HR 提出了更高的要求。

以专业服务公司为例，该行业属于知识密集型行业，经营成本主要就是人力成本，因此对人力资源规划的精细度要求及与业务挂钩的紧密度要求都较高。我们通常可从以下几个步骤着手：

- **基于收益目标估算人员成本及数量：**了解企业全年的收益目标及预算，在这一目标下，基于企业自身情况和经验所形成的测算模型，估算出大致需要多少 Head Count(人头数)来支持。
- **将收益目标分配到不同层级及岗位：**基于未来所需要的 Head Count，拆分具体的人员层级。将全年收益目标根据层级高低进行分配，结合用人成本，明确各个层级需要完成、承担的收益目标。
- **人员数量发生变化时及时调整收益目标：**当上述步骤完成后，业务部门就不能再随意“要人”。即使业务部门申请额外的编制，也需要业务率先明确需要的人员具体是何种岗位层级，再对应这一层级原本需要完成的收益目



标，计算出额外的编制需要转化的新的收益目标是什么。

- **不断跟进复盘，动态管理：**每年业务所面临的外部机会也是不断在变化的，这一变化有可能是市场井喷，也可能是市场萎缩。因此，企业需要每隔半个月或者一个月（具体周期企业可以根据业务发展速度、人员流动速度自行设定）对于原有计划进行跟踪及更新：结合当前收益目标，团队的实现状况如何？是远远超出？还是稍有落后？可根据目标完成的情况，再复盘团队的用人规划是否合理。若目标完成情况尚可，说明用人的规划相对合理，可以继续沿用；但若目标远未完成，此时说明原本的用人计划可能存在不合理之处，或者团队成员的潜能并未得到很好的挖掘，效能较低。企业可以结合员工的具体绩效，判断后续生意增长机会，若确定后续生意无法得到更多增长，对于该团队的Head Count是否还需要继续增加，我们或许就要更为审慎。



企业  
实践

安吉尔

### ● 人力资源战略规划在落地过程中的方向把控

虽然安吉尔人力资源战略规划的大方向趋于稳定，不会有过多的调整与变动，但在落地实施的过程中，仍存在需要重点把控的方向：

#### ○ 人力预算的管控

从整个公司的角度来讲，安吉尔会对人力预算进行管控：“人事费用率应该控制在怎样的范围？”“总额应该控制在多少之内？”“如何进行一定的优化？”等等。即在费用的大方向上，有一个较为明确的范围。

在业务运行的过程中，企业每个月均会查看人事费用的支出情况，并且会将预算切分至各级部门，结合绩效情况、业务增长情况、人数情况综合评估人事费用的使用、分配是否合理。一旦出现业绩增长不足甚至停滞的情况，人事费用也需要进行相应的控制。各部门可以基于自身实际情况，在费用范围之内，进行人员的微调与优化。

而当业务方向发生变化时，企业优先考虑的是通过跨部门资源调配的方式，先在内部进行协调，大前提是控制人均预算不超额。

总体而言，安吉尔的人力预算更多是从大方向进行管控，在管控框架之下，各个业务主管可以通过人员优化、团队效能提升的方式再做微调。

#### ○ 业务部门出现“额外要人”的情况，应当如何应对

当业务部门出现“额外要人”的情况，人力资源部门会从以下几点着手来确保需求的合理性：

- 提前与业务部门阐明“额外要人”需要的流程与要求；
- 若业务部门已经提出需求，看在流程上是否已经申请相应的立项；
- 若已经实现立项，立项的原因和规则是什么？

企业  
实践

某互联网企业 A

- **小步快跑，不要在一开始就“追求完美”：**由于企业 A 的业务处于快速发展的阶段，资源分配的情况也是较为动态的，因此要依靠规划便实现数量、质量、结构的平衡并不现实。相比在规划上“追求完美”，企业更看重的是敏捷迭代，小步快跑。在业务发展的初期，可以先给予一部分资源“试水”，若业务仍在快速增长，则再分配更多的资源用于人员的招聘或培养。
- **从企业价值观着手，关注点状需求，更要有全局观：**理性思维是现在不少企业都会推崇的企业价值观之一，该价值观强调有逻辑、做事说话有论据、全局思考。因此，在进行人力资源战略规划时可以借助这一文化价值观，让企业对于规划过程中所做的选择有更清晰的认知。对于任何一家企业来说，都会碰到“候选人十分优秀但要价过高”的问题，人力资源部门此时可以用薪酬带宽的上限去申请资源，但是如果该上限都无法满足，就需要更为理性地看待这种情况：候选人的质量或许真的很高，但若打破常规，是否真的合理？有哪些依据可以证明该候选人真的能够有这样的薪酬待遇？从全局来看，是否会影响内部薪酬架构的公平性？……这样的思考过程正是理性思维的体现。
- **如何看待“额外要人”的情况：**针对这种情况，如何处理常常跟企业所处阶段密切相关。若企业融资情况较好，处于高速发展的“爬坡期”，对于这种情况可以不过于关注成本，以打开市场、完成业务为优先。但当业务不断成熟，开始走向稳定时，对于用人成本就需要有更精细化的管理，在维持现有利润的情况下实现增长。此时，若“额外要人”这一需求确实合理，则需要对后续该资源能带来的额外回报做出承诺。
- **不断复盘，动态调整，重视 HRBP 在业务部门中所发挥的作用：**企业 A 的业务几乎每过 1-3 个月就会有战略变化，组织与战略密切相关，这就说明组织也需要按照这样的频次做出调整。在这样的情况下，对业务一线有更为敏锐、深入的洞察是人力资

源必备的能力。在该企业中，HRBP 的“能量”极强，有任何问题、事务，HRBP 都会与业务部门一把手、财务 BP 及时拉通，在拉通过程中很多信息便得到了更新，共识也会在这样的碰撞中达成。可见 HRBP 不仅对业务有着深刻的理解，还有着极为到位的业务体感。另外，在 HRBP 的业务周报中，也会充分反映用人成本方面的信息，让组织层面能够实时了解业务一线人力资源战略规划的真实落地情况。

企业  
实践

联想

● **形成人力资源战略规划，定期进行复盘纠偏**

联想对于人力资源战略规划的复盘分为年度和季度两种方式，另外借助数字化手段，实时了解人员情况：

- **季度：**主要关注以下几个方面的情況。
  - 项目生产率
  - 财务费用执行情况
  - 是否有特殊的增加项与减少项
  - 人员的效能情况
- **年度：**主要通过组织盘点与人才盘点的方式开展。其中，组织盘点除了看人才与能力的储备，还会更多侧重于盘点流程、系统、工具方面的支撑情况。
- **数字化手段：**通过数据仪表盘所形成的自动化数据和每个月的分析报告，了解组织中人员的变动。



## 我们的建议与洞察

### ① 如何让计划能够跟上变化？

#### ● 不再用“老方法”应对“新局面”

正如前文所提到的，与过往相比，当前我们所面临的商业环境颠覆性、不确定性更强，企业的业务战略也不得不顺应这样的环境，适时做出调整与改变，企业对于组织、人的要求也在不断变化着。那么人力资源部门若还是呆在“舒适区”，用“老方法”应对“新局面”显然是不可行的。我们不妨复盘企业一直以来所采用的方法论与模型，若过去这些方法论更多来自于外部经验的借鉴，那现在是否有“因地制宜”、“本土化改造”的可能性？若操作复杂、理解成本较高，那是否有更为“轻量化”的做法？等等。

#### ● 跟进复盘，动态管理

- 业务所面临的外部机会很可能会发生变化，因此除年度固定进行战略规划制定外，在一年之中可以根据一定周期对人力资源战略规划的落地情况进行跟踪和更新，避免出现“失控”、“过多偏离正轨”的情况，主要关注的信息如下：
  - 结合现有的人员情况，业务目标的实现情况是否达标；
  - 是否存在人员增加或精简的需求；
  - 人事费用的支出、分配情况；
  - 员工绩效情况，是否存在效能低下的问题，是否有挖掘潜能的可能性；
  - ……

- 对于创新类业务，小步快跑、敏捷迭代比规划本身更重要，不妨先给予一定资源“试水”，等到业务相对稳定，再设置更为体系化的规划。

#### ● 如何应对业务的额外用人需求

- 设定对用人需求申请的流程与标准，并且阐明相关制度背后的逻辑、原因；
- 若需求合理，则需求提出方需要对后续该资源能带来的额外回报做出承诺；
- 若业务提出的额外用人需求按照现有资源、薪酬待遇难以满足，则需要更加全面、客观地看待这一需求：有哪些依据可以证明该候选人真的能够有这样的薪酬待遇？是否会影响内部薪酬架构的公平性？等等。

#### ● 善用数字化工具

- 数字化工具在人力资源战略规划中所能应用的场景包括：考勤管理、绩效管理、排班管理等等。这些场景的数字化应用能够让企业对人员的效能、人事的变动有更为直观、实时的把控。
- 数字化工具在人力资源战略规划领域的相关应用，读者可以参考智享会《第二届People Analytics的发展与应用研究报告》（P34-36）<sup>2</sup>及《人工智能（AI）在人力资源领域的应用与展望调研报告》（劳动力管理模块）<sup>3</sup>。

<sup>2</sup> <http://hrecchina.org/yulan.shtml?ID=217>

<sup>3</sup> <http://hrecchina.org/yulan.shtml?ID=202>

## 看未来：如何打造面向未来的人力资源战略规划

人力资源战略规划既要满足当下，更需要满足未来。但是，当我们与人力资源从业者进行访谈与沟通后发现，让人力资源战略规划能够满足当下已经需要较多精力与资源的投入，更遑论面向未来。有 HR 提到：“你很难精准地描述出今天的你和明天的你会有何种不同”。可见，要打造面向未来的人力资源战略规划对于绝大多数企业而言仍需要进一步探索。

可喜的是，的确有若干企业已经向这一方向开始迈进，并且形成了一定的思考（参考下文专家洞察及企业实践），我们简单地对这些举措进行归纳与总结：

- **重新审视胜任力模型，更多关注业务所看到的行为本身：**胜任力模型更多基于过去的经验、行为萃取，因此当面对新业务、新岗位、新任务时，很可能会存在一定的局限性。另外，对于要体现胜任力的行为，人力资源部门与业务部门之间常常存在认知和理解上的差异，也会导致难以直观衡量员工的能力储备是否足以应对不确定性较强的情况。**因此，不妨以业务对于某项能力的行为表现认知为主，而非基于“能力辞典”中人力资源所定义的行为来判断。按照业务所认知的行为的有无来评估、判断员工的胜任程度，既能更贴近业务一线，也能更为敏捷地进行调整。此时，HRBP在业务单元中是否能够快速萃取、提炼出员工的胜任行为，是否具有“业务体感”，就显得特别重要。**
- **调整组织架构，以任务为中心：**让组织从原本的以职责为中心转为以任务为中心。以职责为中心的架构在面对新业务时，难免会因为职责边界与部门壁垒的存在，出现推诿、扯皮的问题，从而导致响应速度下降。人力资源的战略规划要面向未来，组织必然也要做好相应的准备。未来的业务可能是新的，需要完成的工作也是新的。大部分情况下，企业甚至来不及在内部形成对应的岗位。因此，传统的、以职责为中心的组织架构势必需要实现转型。**不妨以任务为中心，形成作战单元，该单元的目标在于完成任务，而非仅完成企业所划定的职责。**
- **团队作战：**减少因为人员流动和个人能力差异导致的工作任务无法完成，提升企业作战的灵活性与“韧性”。尤其在面对创新业务、蓝海领域等企业尚待探索的业务时，打造一支“敏捷团队”，能够在最大限度上应对未来充满不确定性的情况。（注：关于敏捷团队的定义、实践相关内容，请参考智享会《解码敏捷团队——小团队作战助力业务创新》调研报告<sup>4</sup>）
- **巧用小项目进行人才孵化：**若企业目前尚未针对某些工作、某些前沿业务形成专有岗位，不妨在内部孵化相关项目进行探索，员工可以跨部门、跨岗位参与其中，让员工在历练中逐渐积累技能，从而实现人才的提前储备。



<sup>4</sup><http://hrecchina.org/yulan.shtml?ID=247>



专家  
洞察

Cici Wang EVP, China Head of HR Edelman

我们在面向未来时，并不一定能如此清晰地确定未来我们到底需要什么样的岗位与人才，甚至对于人才的定义也是在不断变化的。所以未来我们对于人员的管理，可能不再是基于岗位、胜任力模型的管理，而是基于 Skill Set（技能矩阵）的管理。所谓 Skill Set 的管理，我们看的将不再是个人能力，而是以团队或者部门为单位，管理其能力和知识组合，评估这个组合是否合理、是否能满足业务需求。但是目前能够实现 Skill Set 的管理的企业还是少数，其主要面临的挑战有三点：

- **如何定义 Skill Set：**之所以提出 Skill Set 是因为原来的胜任力模型在当下环境下存在局限性，业务也有越来越多新的需求。但是这些新需求到底需要什么样的能力，很多企业短时间内很难定义清楚，甚至有时候还涉及到大量新概念，这些新概念是现成的教科书、企业实践都难以直接阐明的，企业需要自己不断摸索，然后再提炼具体的能力项。这些都需要花费大量的时间、精力。
- **如何衡量 Skill Set：**即使我们对于 Skill Set 有了定义，但是接下来我们又应当如何衡量？传统的胜任力模型我们可以基于行为衡量，那 Skill Set 的衡量是什么？组织内是否有对于这样的衡量方式和标准有共识？这些也是通常会面临阻力或挑战的方面。
- **如何持续获取具备 Skill Set 的人才：**若通过人才盘点已经发现组织缺失的能力项后，我们应当如何补充？现在市场上比较热门和稀缺的能力还是比较趋同的，比如数字化的能力。这些能力在企业内通常没有成熟的培养经验，所以很可能最终依然需要通过过去市场上挖人、招人的方式获得。然而热门人才是有限的，大家纷纷用高价来“购买”人才，或许能解决一时的需求，但这样的模式无法持续。

目前看来，在数字化建设基础较好的公司和规模较小的公司中，Skill Set 的识别和建立可能难度会稍小一些。在数字化建设基础较好的公司中，由于人员数据、信息、行为能够被较好记录，无论是识别还是衡量这样的能力，亦或是在系统里对能力项进行更新，操作难度都将较低，时间花费更少，管理者及员工也更有动力配合组织实现；

而对于规模较小的企业来说，“船小好调头”，人员较少，盘点难度会更低，可以更加精细化地对能力进行识别定义。但规模小的公司在获取 Skill Set 打造能力健全的团队时，也会因资源有限难以获取所需要的所有 Skill Set，且获取后如何与内部现有团队实现“乐高”式拼接兼容也存在诸多挑战。而规模大的组织，在推动变化中的难点与中小企业正好相反，Skill Set 的盘点分析及识别可能存在一定精力的损耗，但一旦定义好并确定好标准，在组建团队上会因为规模效应，更有灵活性及可兼容性。

企业  
实践

阿斯利康

● 重新审视胜任力模型

在明确业务目标，知道业务应该往哪个方向去后，阿斯利康发现员工的工作任务、岗位职责等等，都发生了相应的变化。那么作为人力资源这一角色，在这样的背景之下必须重新审视与岗位、职责紧密相关的胜任力模型。企业发现，传统的胜任力模型通常会存在以下三大“不足”：

- 胜任力模型更多以岗位为依据。但在外部环境不断变化的当下，很多工作要求、任务也是新的，短时间内可能难以在企业内设置、找到对应的岗位来负责。
- 胜任力模型聚焦于“过去”，而非“未来”。胜任力模型萃取自过去工作历程中优秀员工的行为，但面向未来，这样的模型是否适用，这样的行为要求是否还能应对？
- 胜任力模型所提出的能力要求、行为要求仍是基于个人的，并且缺乏闭环机制，难以及时进行验证与修正。

● 盘点企业现有条件与资源，着手调整团队模式和决策模式

针对上述问题，阿斯利康开始着手调整企业现有的团队模式和决策模式，从而实现让组织从原本的以职责为中心转为以任务为中心。当然，这样的转型并非一蹴而就，它既需要一定的“先天条件”，也需要企业付出“后天努力”。正所谓“最优秀”的体系并不是适应性最广的，而



是适应性最高的，通过调研，了解企业现状并因地制宜地定制出最适合阿斯利康的体系，是解决上述问题的第一步。

#### ○ “先天条件”：业务现状与文化土壤

第一，阿斯利康通过与同行业企业的对比，发现企业独特的优势在于拥有一批优秀大区经理，这些优秀的大区经理可以让该区内绝大部分产品都能获得不错的销量。作为销售人员，他们既能带来实实在在的生意与业绩，又是最接近一线、“听得见炮火”的人群。所以这部分人群是最需要敏捷、最需要转型的。另外，大区经理对所完成的团队业务目标有着较强的认同感，在完成目标时所需要涉及的决策链也较短，因此更适合团队作战，而非仅仅依赖于个人。

第二，阿斯利康的企业文化注重平等的理念，层级概念相对弱化。每个员工都有一定的积极性、主动性来为组织做贡献，这让企业更愿意授权、赋能一线，也能够对于创新有更大包容度和容错率。

#### ○ “后天努力”：领航会议与相关课程赋能

- **贯穿始终——领航会议：**该会议接近于一个“务虚会”，用于更好地进行政策的传达和研读，帮助企业实现“上下同欲”，明确未来的目标、挑战。同时，企业会邀请跨行业专家来共同交流、探讨当前行业的变化。
- **保险机制 1——内在觉察力和人性影响力培训：**这两门课程基于强大的心理学背景被开发出来，通过培训，企业希望组织上下可以讲真话、可以容错。
- **保险机制 2——团队压力调控管理培训：**在进行业务创新时，难免会遭遇挑战或失败，这门课程可以帮助团队更好地面对这些情况。

#### ● 借助 Strategic Task Unit（战略任务单元），建立行为数据库

通过上述对于企业内条件的盘点和诸多举措的落地，阿斯利康最终决定借助 Strategic Task Unit，建立行为数据库，从而更好地去应对胜任力模型所带来的问题。

#### ○ 建立 Strategic Task Unit（战略任务单元）

要实现敏捷，便需要“将核心切小”，调动起组织的“肌肉群”。基于前文对业务现状的分析，

阿斯利康认为大区经理这一层级具备团队任务目标清晰、直接产生盈利、直面一线的特点，因此可以让全国三百多位大区经理各自成为一个 Strategic Task Unit。大区经理需要像一个小企业家一样，以当地的销售团队为单位，实现至少过亿的销售额。每个地区作为一个 Task Unit，目标更明确，执行起来也会更灵活。另外，团队中难免会存在人员流动的情况。若基于 Task Unit 来团队作战，人员的流动对工作任务完成的影响也可以降到最低。

#### ○ 面向未来，打造客户反馈闭环

最早期的时候，很多公司的销售模式在于实现产品特征的利益转化。企业基于产品差异化的竞争力，达到影响客户、让客户选择最适合自己的产品的目的。而当企业用任务导向的视角来看待这个问题时，思路就会完全不同。要解决患者的问题，更多时候需要的是一套解决方案，方案中所涉及的产品、治疗方式可能会来自多个品牌，甚至是友商。但这不是最重要的，最重要的是要能够帮助到患者。并且在提供解决方案的过程中，患者的病程、反馈也是动态变化的。那么，员工的行为准则、能力要求也需要随着做出改变。未来，阿斯利康希望能够通过对患者反馈的收集，打造行为数据库的闭环。

要实现这样的闭环，阿斯利康认为还需要配备一定数量的团队教练，而非个人教练。这些教练可以根据工作任务的变化，帮助员工调整其行为要求。

通过 Strategic Task Unit 和行为数据库的建立，企业就能在一定程度上实现：不再基于岗位，而是基于任务去完成工作；不再基于个人，而是基于团队来达成目标；不再仅仅看到过去的需求，还能看到未来的需求。

#### ● 建立行为数据库

在组建 Strategic Task Unit 后，企业开始建立行为数据库。行为数据库的形成主要基于以下步骤：

- 每年年底确定业务战略，并传达至各个部门与地区。
- 基于战略，解码团队任务；基于团队任务，形成行为要求。
- 将相关行为要求输入行为库。



企业  
实践

联想

● **人力资源战略规划如何更好面向未来**

虽然联想的人力资源战略规划整体趋于稳定，在执行落地时绝大部分情况下都能够实现。但是联想作为一家科技企业，需要时刻与未来科技发展保持共同步伐。因此，如何更好地面向未来业务的发展，培养、储备、布局相应的人才，兼顾短期的业务需求和长期的组织成长一直是联想努力的方向。为此，企业从以下几个方面做出了一定的探索：

- **制定组织发展路线图：**人力资源部门要先厘清哪些短期需求是亟待被满足的。另外，从长远看还需要进行效率的优化，如通过自动化、工作流程标准化的方式节约出一定的资源、人力，用于发展长期的技能。这些长期的技能可能未必在短时间内就能有肉眼可见的产出，而是需要将目光放到3-5年之后。
- **把握住年轻群体：**年轻群体常常代表着创新与活力，因此联想对于校园招聘的力度、资源投

入近年来也在逐渐加大。

- **利用好现有培训资源：**企业内不少系统、软件是内部很多员工可能都没有操作、使用过的。此时，联想会利用软件自带的培训资源和认证体系，让员工获得新的能力与资质。
- **进行项目孵化：**AI是当前较为热门、前沿的技术方向之一。虽然目前尚未设置专门针对该技术的岗位，但为了更好地让员工了解AI,掌握AI的相关技术，联想在引入拥有AI背景同事的同时，还会在内部孵化出小项目，如：黑客马拉松等小竞赛，进行实践和创新，让员工在团队的历练中逐渐积累技能。
- **团队共享：**为了让更多员工能够学习到较为前沿的技术，联想还会推动各个部门之间的合作与共享。如：边缘计算等技术，企业内有专门的团队研究这一基础方向。那当某个业务模块需要建议这一技能时，便可以通过跨部门的合作，在实际的项目中互相协作、学习，从而达到培养人才的目的。



## 建议精粹

### 人力资源战略规划周期的设定方式

#### ● 决定企业人力资源战略规划周期长短的因素：

- **所处行业：**企业本身是否处于快速发展的行业，针对诸如互联网等行业，本身面临的不确定性更强，因此规划周期也更短；相反，对于诸如传统制造业等传统行业，规划周期也会较长。
- **企业发展阶段：**若企业处于业务快速发展阶段，此时企业会有大量的外部机会，需要实时调整、更新业务战略，避免错失业务发展的良机；若企业处于较为稳定的发展阶段，则可以适当拉长周期。
- **产品生命周期：**人力资源战略规划应与产品的生命周期相匹配。对于产品生命周期较短、产品迭代速度快、“薄利多销”的行业而言，企业可以增加规划的容错率，实时调整；而对于产品生命周期长、产品研发及推广上市周期久、利润高盈利好的行业而言，人员编制、人员成本的规划精细度要求更高。
- .....

### 人力资源战略规划与业务紧密结合的关键要点

#### ● 首先，明确人力资源部门在制定重要业务战略时的角色与站位——Who

- **主动出击，做业务的合作伙伴：**所谓业务的合作伙伴，并不是“越俎代庖”，帮业务去做战略，而是要立足于人力资源的专业视角，基于自己对于行业、对于公司的了解，提出对于公司发展问题、当前的瓶颈、未来趋势的见解与思考。
- **促使内部上下达成战略共识，做场域搭建者：**人力资源部门对于内部各部门、各个人员的立场、想法通常有更为全面的了解，也有这样的能力预判出各方人员有可能存在的矛盾、冲突、融合点在何处。因此，借助内外部专业力量（如：咨询公司、教练、战略专家等等）或在内部积极创造对话的机会与场域（如：工作坊、研讨会，等等），是人力资源助力业务部门能在内部达成战略共识的关键方式。

#### ● 其次，了解人力资源可以参与的环节——When

- **对内：**把握好内部各种与业务相关的会议并参与其中，如业务战略会、日常部门例会、各类工作坊、年终总结会议，等等。
- **对外：**洞察外部契机，如与外部同行业高端候选人沟通，了解行业竞争对手现状，其人才梯队、人员发展方式又是如何的；留意外部国家政策、行业政策、行业调研报告等相关数据与信息，等等。

#### ● 再次，整合现有业务需求信息与相关资源信息，实现资源与需求的匹配——What

- **业务需求信息**
  - 业务发展方向



- 业务实现路径
- 需要达成的盈利数额
- 企业核心财务指标
- 业务主要盈利方式、销售模式
- 关键业务部门
- 业务部门对相关业务发展情况的期许与预判
- 主要售卖的产品与服务
- 如何将这些产品与服务售卖出去
- 企业竞争力状况
- ……

○ **相关资源信息（“钱与人”）**

- 企业融资情况
- 人员总成本、总预算
- 各业务单元和团队需要承担的人员成本
- 当前人才储备与用人缺口
- 哪些人才与技能对新业务目标的实现不可或缺；哪些人才与技能更多是作为一种补充与增益
- 市场上相关人才的薪酬水平与供给情况
- ……

● **最后，发挥人力资源应有的作用——How**

- **组织盘点：**组织架构是否与业务需求匹配，是否存在重复配置或关键岗位缺失不足的问题？职责边界是否清晰？管理幅宽是否过大？管理者数量和下属数量的比例关系是否健康？部门细分是否过疏或过密？指挥下属及协调各个部门的沟通成本和效率是否会受到影响，等等。
- **人才盘点：**企业现有人才、关键岗位继任者情况、现有能力发展情况、能力人才缺口、未来需要的人才与能力，等等。
- **绩效方案调整：**绩效方案是否合理、可衡量、可跟踪，等等。
- **激励方案设计：**实现多劳多得，让奖惩更为公平有效，等等。
- **能力培养：**培训课程、培训体系、人才发展方案设计，等等。

● **判断人才应当内部培养还是外部招聘的关键要素**

- **从现有人才与能力缺口的性质来判断：**若仅是由于人员的资历、经验不足，但这些技能可以通过内部培养或者在岗历练的方式，让员工逐渐发展出对应的能力（如：管理类人才的技能通常可迁移性较强），则可以采用内部培养与发展的方式；若是因为“硬件”不达标，即缺乏的能力、经验是企业内所有员工均不具备的（如：技术类人才，其技能壁垒较高，短时间内无法进行培养），那只能通过外聘的方式来进行补足，先在企业内组建出核心团队。
- **从企业业务发展阶段的角度考量：**若企业仍处于业务起步阶段和快速发展阶段，培养人才显然是时间不够的。如果企业还希望能够在行业中获得较强的竞争力和特色，更需要依赖优质人才的招聘，而不是培训。只有当业务逐渐趋于稳



定，人才梯队的搭建和外部招聘才有可能齐头并进，互相补充。

- **根据业务线、产品线在企业内的定位来判断：**针对企业重点投入的业务领域及创新业务，通常需要倾斜较多资源来进行外部的人才招聘，尤其是该业务的领军人物，很可能需要“高价”聘请；而针对仅需要维持现状的业务，企业更多需要关注的是核心人才队伍的内部建设与培养，以及激励方案的调整，做好人员的保留；若是面临撤销的业务，则更需关注员工关系和劳动风险的管理。

## 人力资源战略规划实现敏捷响应的方法

### ● 不再用“老方法”应对“新局面”

正如前文所提到的，与过往相比，当前我们所面临的商业环境颠覆性、不确定性更强，企业的业务战略也不得不顺应这样的环境，适时做出调整与改变，企业对于组织、人的要求也在不断变化着。那么人力资源部门若还是呆在“舒适区”，用“老方法”应对“新局面”显然是不可行的。我们不妨复盘企业一直以来所采用的方法论与模型，若过去这些方法论更多来自于外部经验的借鉴，那现在是否有“因地制宜”、“本土化改造”的可能性？若操作复杂、理解成本较高，那是否有更为“轻量化”的做法？等等。

### ● 跟进复盘，动态管理

- 业务所面临的外部机会很可能会发生变化，因此除年度固定进行战略规划制定外，在一年之中可以根据一定周期对人力资源战略规划的落地情况进行跟踪和更新，避免出现“失控”、“过多偏离正轨”的情况，主要关注的信息如下：
  - 结合现有的人员情况，业务目标的实现情况是否达标；
  - 是否存在人员增加或精简的需求；
  - 人事费用的支出、分配情况；
  - 员工绩效情况，是否存在效能低下的问题，是否有挖掘潜能的可能性；
  - ……

- 对于创新类业务，小步快跑、敏捷迭代比规划本身更重要，不妨先给予一定资源“试水”，等到业务相对稳定，再设置更为体系化的规划。

### ● 如何应对业务的额外用人需求

- 设定对用人需求申请的流程与标准，并且阐明相关制度背后的逻辑、原因；
- 若需求合理，则需求提出方需要对后续该资源能带来的额外回报做出承诺；
- 若业务提出的额外用人需求按照现有资源、薪酬待遇难以满足，则需要更加全面、客观地看待这一需求：有哪些依据可以证明该候选人真的能够有这样的薪酬待遇？是否会影响内部薪酬架构的公平性？等等。

### ● 善用数字化工具

- 数字化工具在人力资源战略规划中所能应用的场景包括：考勤管理、绩效管理、排班管理等等。这些场景的数字化应用能够让企业对人员的效能、人事的变动有更为直观、实时的把控。
- 数字化工具在人力资源战略规划领域的相关应用，读者可以参考智享会《第二届People Analytics的发展与应用研究报告》（P34-36）<sup>5</sup>及《人工智能（AI）在人力资源领域的应用与展望调研报告》（劳动力管理模块）<sup>6</sup>

<sup>5</sup> <http://hrecchina.org/yulan.shtml?ID=217>

<sup>6</sup> <http://hrecchina.org/yulan.shtml?ID=202>



## 参调样本

参调企业所处行业 (N=216)

选项	数量	比重
农、林、牧、渔业	6	2.78%
采矿业	1	0.46%
制造业	120	55.56%
电力、热力、燃气及水生产和供应业	2	0.93%
建筑业	2	0.93%
交通运输、仓储和邮政业	4	1.85%
信息传输、软件和信息技术服务业	21	9.72%
批发和零售业	13	6.02%
住宿和餐饮业	2	0.93%
金融业	8	3.70%
房地产业	8	3.70%
租赁和商务服务业	4	1.85%
科学研究和技术服务业	14	6.48%
水利、环境和公共设施管理业	1	0.46%
居民服务、修理和其他服务业	1	0.46%
教育	2	0.93%
卫生和社会工作	5	2.31%
文化、体育和娱乐业	1	0.46%
国际组织	1	0.46%

参调企业规模 (N=216)

选项	数量	比重
99 人及以下	7	3.24%
100 到 499 人	46	21.30%
500 人到 999 人	30	13.89%
1,000 人到 2,499 人	34	15.74%
2,500 人到 4,999 人	25	11.57%
5,000 人到 9,999 人	21	9.72%
10,000 人及以上	53	24.54%



参调企业性质 (N=216)

选项	数量	比重
外商独资企业	68	31.48%
中外合资企业	35	16.20%
国有企业	25	11.57%
中国私营及民营企业	76	35.19%
多种所有制混合	6	2.78%
港台企业	6	2.78%

企业是否为上市公司 (N=216)

选项	数量	比重
是	105	48.61%
否	111	51.39%



## 标杆数据

附表 1 若企业不进行人力资源战略规划工作，原因是 (N=18)

选项	数量	比重
业务变化速度太快，无法做出规划	5	27.78%
认为人力资源战略规划意义不大	2	11.11%
不清楚人力资源战略规划具体怎么做	10	55.56%
人力资源战略规划不是当前的工作重点	6	33.33%
企业本身不适合做人力资源战略规划	2	11.11%
不清楚	13	72.22%

附表 2 企业在人力资源战略规划上的投入程度为 (N=198)

选项	数量	比重
仅作为人力资源部门日常工作之一，每年或者每隔一段时间固定开展	51	25.76%
不仅仅是作为人力资源部门的日常工作之一，还会不断根据业务、组织的变化而不断调整	113	57.07%
专门设立了相关的部门或团队，由专人、专家对人力资源战略规划进行管理与调整	34	17.17%

附表 3 不同岗位员工更关注哪些影响人力资源战略规划的因素 (N=151)

选项	企业管理者		人力资源管理者		人力资源员工		业务部门负责人	
	数量	比重	数量	比重	数量	比重	数量	比重
业务内容改变	107	70.86%	109	72.19%	59	39.07%	114	75.50%
外部环境快速变化，需要适应外部节奏	129	85.43%	108	71.52%	58	38.41%	103	68.21%
组织架构有所调整	89	58.94%	126	83.44%	95	62.91%	75	49.67%
人员构成发生了变化	63	41.72%	115	76.16%	114	75.50%	67	44.37%
财务目标改变	101	66.89%	76	50.33%	30	19.87%	83	54.97%

Companies Practice

企业实践



## 阿斯利康：打造组织敏捷力——行为数据库的建立与应用



**汤红**  
汇汎大讲堂负责人 | 阿斯利康对外赋能中心

### ● 业务背景

阿斯利康 (AstraZeneca) 是全球领先的制药公司，由前瑞典阿斯特拉公司和前英国捷利康公司于 1999 年合并而成。作为一家以创新为驱动的全球性生物制药企业，阿斯利康全球总部位于英国伦敦，全球约有 61500 名员工，业务遍布全球 100 多个国家，公司在 17 个国家设立生产基地。

近年来，在国家政策的调整下，行业发生巨变。要让业务能够持续发展，企业必须相应地做出调整与响应，改变原有的业务模式。阿斯利康认为，在这样的背景之下需要把握好以下三个重点来应对：

- 顺应国家改革方向，响应国家的号召与引导，做好基层市场、下沉市场。
- 为患者服务，以患者为中心。打通线上、线下渠道，提供全程服务。
- 落实生态合作的概念，作为平台整合多种治疗手段、器械供应，等等，提供综合解决方案。

当业务模式发生改变，组织自然也要随之变化，对人才的

要求也随之发生改变。人力资源部门在其中必须发挥自己应有的作用，助力组织实现“大象也能跳舞”的目标。

### ● 重新审视胜任力模型

在明确业务目标，知道业务应该往哪个方向去后，阿斯利康发现员工的工作任务、岗位职责等等，都发生了相应的变化。那么作为人力资源这一角色，在这样的背景之下必须重新审视与岗位、职责紧密相关的胜任力模型。企业发现，传统的胜任力模型通常会存在以下三大“不足”：

- 胜任力模型更多以岗位为依据。但在外部环境不断变化的当下，很多工作要求、任务也是新的，短时间内可能难以在企业内设置、找到对应的岗位来负责。
- 胜任力模型聚焦于“过去”，而非“未来”。胜任力模型萃取自过去工作历程中优秀员工的行为，但面向未来，这样的模型是否适用，这样的行为要求是否还能应对？
- 胜任力模型所提出的能力要求、行为要求仍是基于个人的，并且缺乏闭环机制，难以及时进行验证与修正。





● **盘点企业现有条件与资源，着手调整团队模式和决策模式**

针对上述问题，阿斯利康开始着手调整企业现有的团队模式和决策模式，从而实现让组织从原本的职责为中心转为以任务为中心。当然，这样的转型并非一蹴而就，它既需要一定的“先天条件”，也需要企业付出“后天努力”。正所谓“最优秀”的体系并不是适应性最广的，而是适应性最高的，通过调研，了解企业现状并因地制宜地定制出最适合阿斯利康的体系，是解决上述问题的第一步。

○ **“先天条件”：业务现状与文化土壤**

第一，阿斯利康通过与同行业企业的对比，发现企业独特的优势在于拥有一批优秀大区经理，这些优秀的大区经理可以让该区内绝大部分产品都能获得不错的销量。作为销售人员，他们既能带来实实在在的生意与业绩，又是最接近一线、“听得见炮火”的人群。所以这部分人群是最需要敏捷、最需要转型的。另外，大区经理对所完成的团队业务目标有着较强的认同感，在完成目标时所需要涉及的决策链也较短，因此更适合团队作战，而非仅依赖于个人。

第二，阿斯利康的企业文化注重平等的理念，层级概念相对弱化。每个员工都有一定的积极性、主动性来为组织做贡献，这让企业更愿意授权、赋能一线，也能够对于创新有更大包容度和容错率。

○ **“后天努力”：领航会议与相关课程赋能**

- **贯穿始终——领航会议：**该会议接近于一个“务虚会”，用于更好地进行政策的传达和研读，帮助企业实现“上

下同欲”，明确未来的目标、挑战。同时，企业会邀请跨行业专家来共同交流、探讨当前行业的变化。

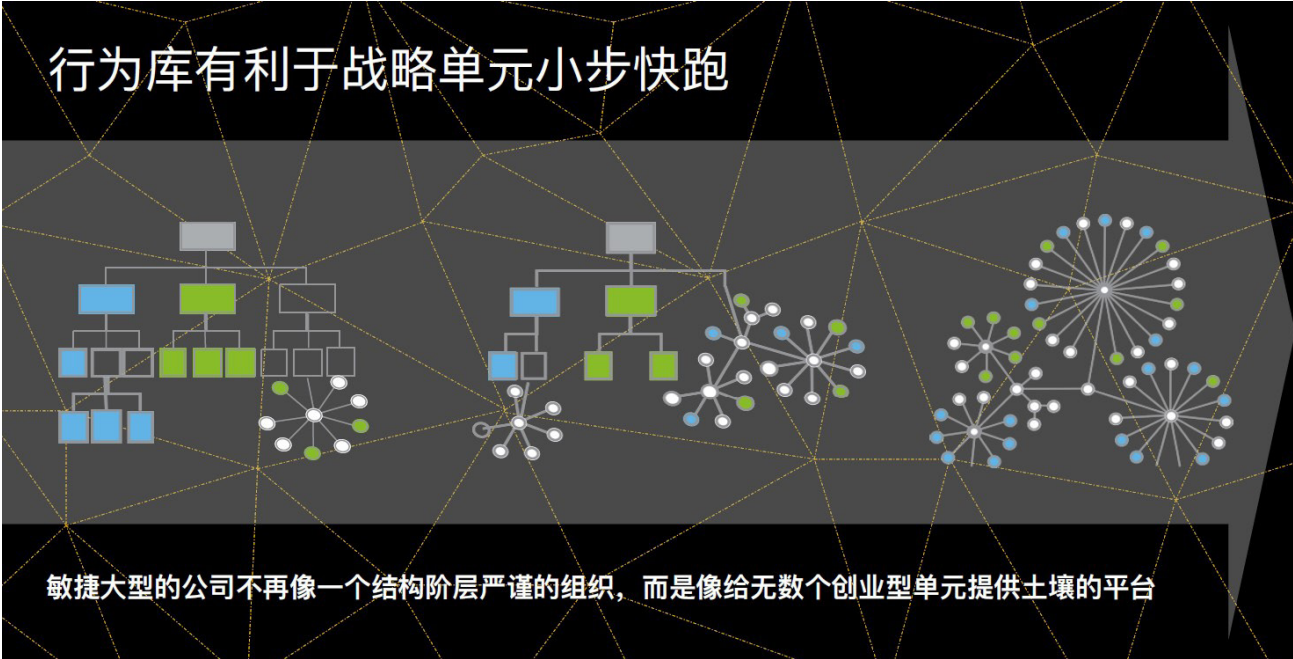
- **保险机制 1——内在觉察力和人性影响力培训：**这两门课程基于强大的心理学背景被开发出来，通过培训，企业希望组织上下可以讲真话、可以容错。
- **保险机制 2——团队压力调控管理培训：**在进行业务创新时，难免会遭遇挑战或失败，这门课程可以帮助团队更好地面对这些情况。

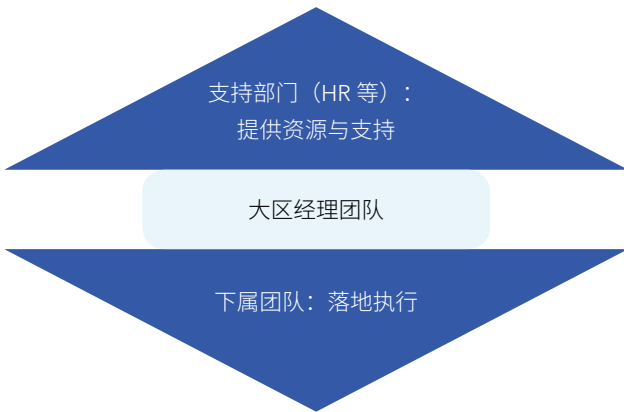
● **借助 Strategic Task Unit（战略任务单元），建立行为数据库**

通过上述对于企业内条件的盘点和诸多举措的落地，阿斯利康最终决定借助 Strategic Task Unit，建立行为数据库，从而更好地去应对胜任力模型所带来的问题。

○ **建立 Strategic Task Unit（战略任务单元）**

要实现敏捷，便需要“将核心切小”，调动起组织的“肌肉群”。基于前文对业务现状的分析，阿斯利康认为大区经理这一层级具备团队任务目标清晰、直接产生盈利、直面一线的特点，因此可以让全国三百多位大区经理各自成为一个 Strategic Task Unit。大区经理需要像一个小企业家一样，以当地的销售团队为单位，实现至少过亿的销售。每个地区作为一个 Task Unit，目标更明确，执行起来也会更灵活。另外，团队中难免会存在人员流动的情况。若基于 Task Unit 来团队作战，人员的流动对工作任务完成的影响也可以降到最低。





Strategic Task Unit (战略任务单元) 所涉及的人员、架构

### 建立行为数据库

在组建 Strategic Task Unit 后，企业开始建立行为数据库。行为数据库的形成主要基于以下步骤：

- 每年年底确定业务战略，并传达至各个部门与地区。
- 基于战略，解码团队任务；基于团队任务，形成行为要求。
- 将相关行为要求输入行为库。

## 结合战略解码，明确期待目标：战略-对策-任务-场景-关键行为

战略和品牌策略

生意机会和杠杆点明确

关键项目/创新业务执行

人员管理与文化

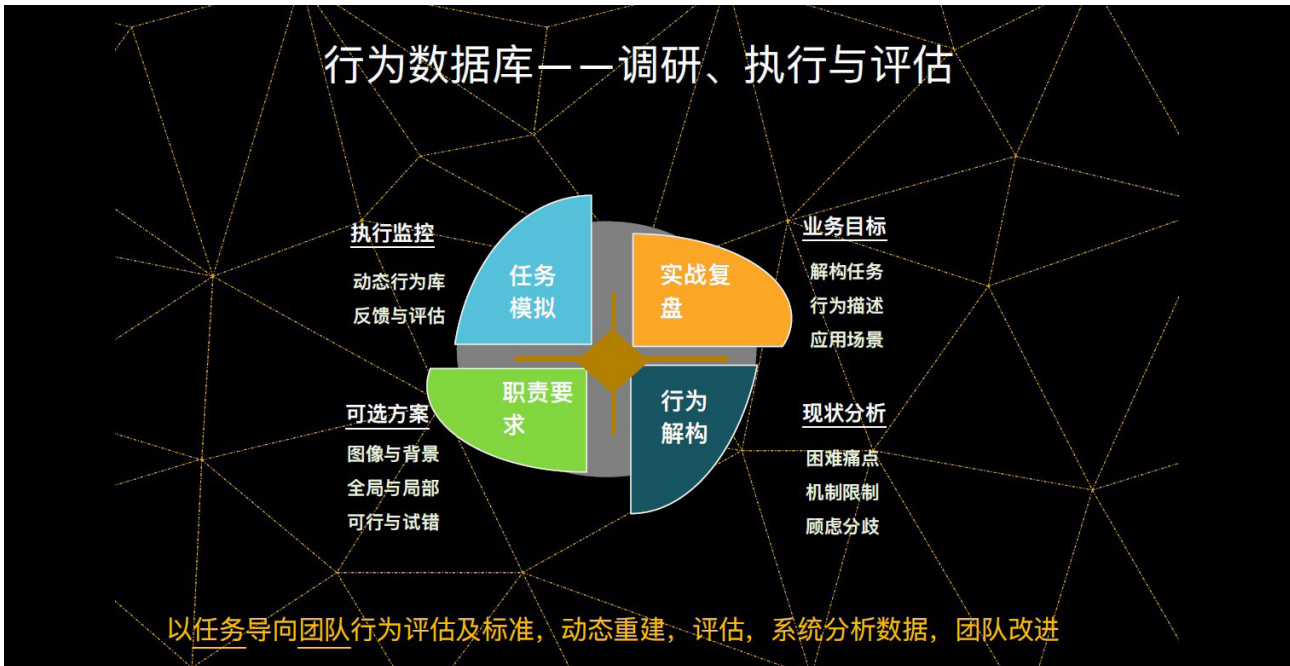
跨大区与跨部门，公司内外资源整合

合规管理

### 面向未来，打造客户反馈闭环

最早期的时候，很多公司的销售模式在于实现产品特征的利益转化。企业基于产品差异化的竞争力，达到影响客户、让客户选择最适合自己的产品的目的。而当企业用任务导向的视角来看待这个问题时，思路就会完全不同。要解决患者的问题，更多时候需要的是一套解决方案，方案中所涉及的产品、治疗方式可能会来自多个品牌，甚至是友商。但这不是最重要的，最重要的是要能够帮助到患者。并且在提供解决方案的过程中，患者的病程、反馈也是动态变化的。那么，员工的行为准则、能力要求也需要随着做出改变。未来，阿斯利康希望能够通过对患者反馈的收集，打造行为数据库的闭环。

要实现这样的闭环，阿斯利康认为还需要配备一定数量的团队教练，而非个人教练。这些教练可以根据工作任务的变化，帮助员工调整其行为要求。



通过 Strategic Task Unit 和行为数据库的建立，企业就能在一定程度上实现：不再基于岗位，而是基于任务去完成工作；不再基于个人，而是基于团队来达成目标；不再仅仅看到过去的需求，还能看到未来的需求。

#### ● 经验与思考

##### ○ 行为数据库与胜任力模型的区别

与胜任力模型相比，阿斯利康会更为注重行为。以“计划组织”这一能力为例，从定义上看，它主要涉及四个行为：了解目标、明确现状和资源、找到可选和备选方案并沟通、监控。但是，可能在企业的实际操作中，一线员工对这一能力的理解和人力资源从业者的理解并不一致。对于一线员工来说，“沟通”意味着：询问跨部门同事要开展什么活动，这个活动要达到什么目的，会有多少人出席。这才是在真实工作场景中我们能够看到的行为。以真实的行为来评估往往更为具体、可见。

##### ○ Strategic Task Unit：不是扁平化组织，而是平台型组织？

阿斯利康致力于打造的并不是覆盖全公司上下的扁平化组织，而是推行“小企业家”的概念，打造平台型组织。大区经理的权限、职责都在一定程度上得到了强化。他们就像平台上一个一个的“细胞”，他们有自己的生长、发展的权利，然后去打造出一个一个功能齐全的 Task Unit。

##### ○ 面向未来，打造客户反馈闭环过程中最大的挑战

要打造这样的闭环，存在两个重要前提条件：数据量的储备和大量资源的投入，需要企业在业务发展较好的情况下来实践。



## 安吉尔：人力资源战略规划助力营销组织变革



**邱艺明**  
助理总裁兼 HRVP | 安吉尔净饮水产业集团

### ● 业务背景

安吉尔于 1987 年成立，是国内最早专注净饮水领域的全球品牌。目前，安吉尔产品已畅销全球 65 个国家，为全球超 2 亿用户提供优质的净饮水服务。多年来，安吉尔始终坚持以客户为中心的产品解决方案，立志为人类提供安全、健康、时尚的饮水方式，成为净水行业的先行者。

安吉尔是一家锐意进取、不断寻求转型与业务突破企业。早期，安吉尔是国内首家深耕饮水机领域的企业；而随着市场机会的不断变化，企业开始转向家用净水领域。至此，安吉尔所承载的业务大部分均是面向 C 端客户的。近年来，安吉尔又开始向 B 端商用业务进军，为政府、机场、学校等场所提供专业的净水解决方案。外部环境在变化，消费者的购买习惯在变化，安吉尔的业务也在不断变化。相应地，销售渠道、人员能力需要紧跟市场步伐，实现调整与迭代。

在这样的背景之下，2021 年安吉尔着手进行营销方面的组织变革和调整，通过成立事业部、组织架构调整、关键人才引入、能力建设等方式，让新业务能够通过端到端的方式，向不同的客户提供更好的解决方案和服务，从而在未来支撑业务的发展与变化。

### ● 从业务战略到人力资源战略

安吉尔认为，要将业务战略更好地与人力资源承接，既需要人力资源部门自身在意识、能力方面“修好内功”，又需要养成洞察内部、洞察外部的习惯：

#### ○ HR 的“内功修炼”

##### ▪ 意识层面

人力资源作为职能部门，更接近企业“中台”的角色，若专业度不足，甚至会变成“后台”的角色。所以，人力资源首先需要在意识上明确自己的定位：是一直留在“舒适区”，仅围绕人力资源专业模块开展工作，还是希望成为业务的合作伙伴。要成为业务的合作伙伴，不是说要帮业务去做战略，而是要立足于人力资源的专业视角，基于

自己对于行业、对于公司的了解，提出对于公司发展问题、当前的瓶颈、未来趋势的见解与思考。

##### ▪ 能力层面

除了意识，要更为贴近业务，人力资源管理者还需要具备企业综合管理的能力以及核心业务知识，如：营销、产品内容，等等。只有具备了这些能力与知识，对于业务的理解才会更为深入，体会出业界及行业中较好的做法，并且对于核心部门、组织如何进行调整优化、人员能力应当如何发展更有“体感”。

除此之外，HR 还应当具备给出综合解决方案的能力，而非仅限于人才发展、招聘、薪酬等单模块的解决方案。因为当业务出现问题或需要获得发展的时候，常常需要的是一个综合体系优化的解决方案。以提升营销体系竞争力为例，要实现这个目标，既涉及组织优化（如：职责边界是否清晰）、绩效考核方案调整（如：绩效是否可衡量、可跟踪），又涉及激励方案设计（如：如何实现多劳多得）、能力培养（如：团队能力短板如何通过培训体系提升），等等。

#### ○ 如何“修好内功”

##### ▪ 洞察内部

人力资源从业者如果想要具备上述意识与能力，在日常工作中需要重点参与的主要为业务相关的会议与培训。参与的目的更多在于了解业务的目标与方向，并且从 HR 的视角来提出相关的建议。通过参与这些会议，人力资源还应该进一步了解公司主要售卖的产品与服务是什么？如何将这产品与服务售卖出去？这些产品与服务在市场上是否有竞争力？相比竞争对手，自身的优势和短板在何处？……简而言之，从企业管理者的角度看，任何一家企业的核心就是两大关键点：产品竞争力与销售竞争力。围绕这两点出发，人力资源可以审视现有的组织和人才，是否匹配企业下一步的发展策略。



### 洞察外部

人力资源部门其实有很多可以洞察外部的契机，如：在进行外部高端人才招聘时，可以通过候选人，了解到行业内竞争对手的情况、它们建设人才梯队和发展人才能力的方式。

## ● 人力资源战略规划的制定与具体方案

### ○ 人力资源战略规划周期

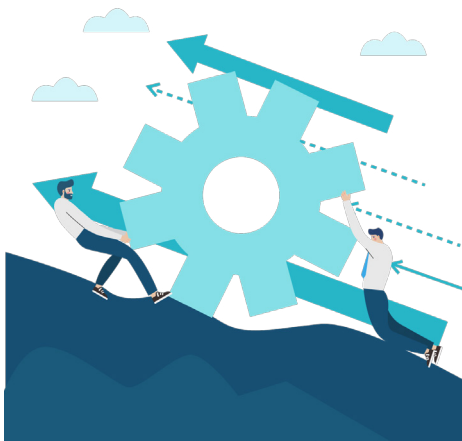
安吉尔作为一家制造业公司，其面临的业务环境相比互联网等新兴产业来说，变动频率并不会特别剧烈。加上业务整体的激励周期是以年度为单位，因此人力资源战略的制定也以年度为单位，在一个完整的财年中，大方向趋于稳定，不会有过多的调整与变动。

### ○ 多管齐下，助力营销组织变革

近年来，安吉尔虽然在同行业中依然保持着较为领先的地位，但是也面临着一定的问题。为更好地适应市场发展，企业需要进行零售转型，即如何通过渠道管理，不断提升团队销售能力，来提升企业销售额。并且在转型后，总部和分公司应该有着不同的定位——总部更接近于一个能力中心，负责政策流程的规划，能够起到赋能的作用；分公司负责一线作战，要有足够强大的团队作战能力。但就现状而言，总部距离实现当初的定位仍有一定的距离，甚至仍是作为一个运营部门的角色存在，负责较多的工作是分公司的数据收集和统计。另外，经过实地考察，人力资源部门发现各个分公司一线销售团队存在职责边界不够清晰，任务指标设定不合理，零售转型的战略在分公司的落地状况也不佳。在这样的情况之下，安吉尔通过组织设计、关键人才重新布局、考核激励方案优化、能力建设等多种方式，多管齐下，让营销组织的变革能够真正落地：



- **组织设计：**针对总部，进一步强调总部能力中心的定位，并且对标业界，明确作为能力中心，总部应该实现的职责有哪些、需要具备的能力有哪些、现有的管理者是否匹配这一能力要求；针对分公司，区分好各团队渠道管理和零售管理的职能职责，让专业的人做专业的事。
- **考核激励方案优化：**在总部和分公司的职责做好区分后，其考核指标、激励方案也得到了进一步的调整。
- **关键人才重新布局：**企业人才梯队的建设，很大程度上是来源于这家企业核心业务岗位的发展诉求。对于任何一家企业来说，最重要的通常就是销售部门，那么要在市场上实现扩张，在该部门中是否有较为合适的“领军人”便至关重要。合适的管理者如果仅仅依靠外招，其忠诚度和可信度都存在着一一定的风险。因此，内部在搭建人才梯队时，这部分的人才一定是需要优先建设的。安吉尔于2021年主要依靠外部招聘的方式补足了这样的关键岗位上的人才，以弥补内部专业能力上的短板与空白。2022年，企业把内部人才梯队的建设作为一个重点，实现后备人员的培养与挖掘。
- **能力建设：**安吉尔在实现零售转型的过程中，发现以下能力项需要重点进行培养与建设：
  - » **领导力：**2021年，安吉尔对于各层管理者的领导力都进行了加强，优化其管理方法。同时，赋能经销商，领导力提升系列课程也延伸到经销商的培训体系中，提升其一线带队能力。
  - » **专业能力：**专业能力的培养在过去多年中一直是较容易被忽视的。意识到该方面的能力不足后，2021年，安吉尔在诸如生产管理、营销管理、销售管理、渠道管理等能力上，通过训练营等培训方式，进行了针对性的赋能。





## ● 人力资源战略规划在落地过程中的方向把控

虽然安吉尔人力资源战略规划的大方向趋于稳定，不会有过多的调整与变动，但在落地实施的过程中，仍存在需要重点把控的方向：

### ○ 人力预算的管控

从整个公司的角度来讲，安吉尔会对人力预算进行管控：“人事费用率应该控制在怎样的范围？”“总额应该控制在多少之内？”“如何进行一定的优化？”等等。即在费用的大方向上，有一个较为明确的范围。

在业务运行的过程中，企业每个月均会查看人事费用的支出情况，并且会将预算切分至各级部门，结合绩效情况、业务增长情况、人数情况综合评估人事费用的使用、分配是否合理。一旦出现业绩增长不足甚至停滞的情况，人事费用也需要进行相应的控制。各部门可以基于自身实际情况，在费用范围之内，进行人员的微调与优化。

而当业务方向发生变化时，企业优先考虑的是通过跨部门资源调配的方式，先在内部进行协调，大前提是控制人均预算不超额。

总体而言，安吉尔的人力预算更多是从大方向进行管控，在管控框架之下，各个业务主管可以通过人员优化、团队效能提升的方式再做微调。

### ○ 业务部门出现“额外要人”的情况，应当如何应对

当业务部门出现“额外要人”的情况，人力资源部门会从以下几点着手来确保需求的合理性：

- 提前与业务部门阐明“额外要人”需要的流程与要求；
- 若业务部门已经提出需求，看在流程上是否已经申请相应的立项；
- 若已经实现立项，立项的原因和规则是什么？

## ● 未来仍需要有所提升之处

作为人力资源部门，要更好地影响业务，体现专业性，其专业能力仍需要进行快速提升。未来，安吉尔在赋能好业务的同时，仍会用心做好 HR 自身的能力建设，培养更为敏锐的业务嗅觉与意识。





## 合众思壮：人力资源战略规划新思考



李臻

人力资源总监 | 合众思壮

### ● 助力企业战略明确，促进管理者战略共识

“计熟事定，举必有功”，企业想获得成功，必须要有清晰的企业战略，而战略人力资源通过与企业业务战略的融合，精准构建企业核心竞争优势，从而使组织绩效最大化。

战略人力资源必须建立在由企业管理层共同确定的、符合企业内外部各方面利益且得到经营管理层一致认同的企业发展战略目标的基础之上，这是提高企业绩效的关键所在。“战略上最重要而又最简单的准则是集中兵力”，人力资源战略与企业经营战略配合，将帮助企业在人力资源方面获取和保持长久有效的企业竞争力，增加利用市场的机会，提升内部组织优势，最终实现战略目标。其关键点**一是业务战略明确**，如果业务战略不明确，看似得到了一个关于企业未来发展方向的答案，但在实施时达不成想要的结果，此时再去寻找原因，可能会发现是顶层设计战略时就已经出现了偏差。**二是上下管理层达成共识**，这一共识不仅仅是总经理和人力资源部门的共识，也包括N-1和N-2层管理者的共识。人才的选、用、育、留需要各个部门管理者、业务前线管理者的配合。如果这些角色对于人才战略是不理解、不支持的，那人才战略在落地时难免会出现走偏的情况。

所以，设计一个支撑业务战略、可落地的战略人力资源规划，业务战略明确、组织内部管理者达成共识是两大关键点。在这两大关键点上，人力资源角色可以发挥重要作用。

### ○ 人力资源部门如何助力业务战略明确

### ▪ 业务战略的制定需人力资源角色的协同

在业务战略制定的环节，很多企业的人力资源都可能遭遇的问题是：业务战略都是“听来的”，可能还有各种不同的版本，人力资源的人员更多是作为一个执行者角色，无法在业务战略制定阶段有所参与或干预。但如果在业务梳理的阶段缺乏人力资源角色的协同，会导致管理者们缺失从人力资源视角识别的一些问题。如果战略只是从业务角度出发，那么在战略形成后，可能看似大家“貌似”达成一致了，但人力资源人员在实际执行战略落地时，才发现战略难以落地、实践走偏的情况。那么，人力资源这一角色如何前置介入业务战略？通常需要具备以下两个条件：

» **企业高层能够认识到人力资源在战略制定阶段介入的重要性。**在一些企业中，人力资源最高管理者均会参与战略梳理会议，与业务部门共同梳理、探讨、制定业务战略。

» **人力资源人员要在企业内有足够的沉淀和积累。**这一沉淀和积累不仅仅是指专业能力，更侧重于人力资源人员在企业中对业务、对员工具备的熟识度和体感，能够针对业务上的人员问题提出自己的见解，能够快速感知业务发展和人才匹配等方面的问题。

### ▪ 人力资源如何促成前置参与业务战略



人力资源若想在业务战略导入阶段发挥作用，就不要“被动等待”，而要“主动出击”，让组织上下意识到人力资源角色的专业精神和价值创造能力。企业的人力资源从业人员要学会从以下方面着手：

- » 抓住年终总结会议的机会，通过年度人力报告数据呈现，总结企业人力资源存在的问题，并积极参与管理者互动，让其了解到人力资源参与战略制定的意义和价值，让管理者从数据和分析中真实感受到人力资源参会的必要性。
- » 利用组织变革的机会，充分发挥人力资源的专业性，做好变革的推动者。在过程中，如何处理冲突与矛盾，如何根据业务情况将人员进行合理分配，如何帮助企业识别组织能力、个人能力和领导能力，利用这些场景帮助组织内部快速达成共识，避免沟通上的严重摩擦与内耗，变相实现人力资源的价值创造。

#### ■ 人力资源人员在战略制定中应发挥的作用

- » “人力资源要懂业务”是我们经常会听到的一句话。但人力资源要懂业务并不是说比做业务的人更会做业务，人力资源的强项在于了解企业、了解员工、懂人性、懂管理。例如战略访谈，人力资源作为内部顾问，其关注点和外部咨询公司的关注点常常存在差异。我们需要重视业务部门的业务会，和业务一起探讨业务问题，能更深入的了解到业务的关键节点，加上人力资源的视角，可以发现业务视角难以发现的问题，从而帮助管理者更好地推进业务达成。
- » 以某业务场景为例，假设人力资源支持某个销售事业部，该人力资源高频地参与销售事业部业务会议，人力资源就会快速了解业务特征，熟悉该事业部各种销售模式，进而针对不同的销售模式，给出不同的胜任力模型、激励模型，在人员的选用育留上，给予精准的人力支持。当事业部遇到发展阻力时，比如开拓业务或补充销售资源，人力资源可以识别出到底是资源不足的问题，还是现有销售人员能力不足的问题。同样，对公司业务熟练的人力资源从业者，在参与组织战略会议时，也能更好地识别业务资源、组织能力等问题。所以，人力资源从业者应该增强主动提出见解的能力，尽可能不要被动等待的进行指令操作。

#### ○ 人力资源部门如何促成业务战略共识的达成

首先需要明确的是，大部分人力资源从业者是不太可能直接左右企业的业务战略的，除非是从业务方向发展或转型而来的人力资源。人力资源作为职能部门，通常很难从预见未来商业机会、发展前景的角度做出战略决策。人力资源在业务战略共识的达成上，更多起到的是融合、提升各方粘性的作用。人力资源的专长是“做与人相关的工作”，所以在共识碰撞的过程中，能够更为清晰地了解到各方人员的冲突点、矛盾点、融合点在何处。在这一基础之上，如何营造一个场域，确保各方人员充分沟通，促成融合是人力资源发挥所长之处。

#### ○ 承接人才战略，让业务战略在人才的选、用、育、留中得到贯彻

当业务战略明确后，人力资源部门便可以着手制定对应的人才战略，在制定人才战略时，可以考量的问题包括：

- 要匹配怎样的人才？
- 竞争对手是哪些？人才地图如何获取？
- 如何从外部吸引人才？
- 现有人才梯队如何建设？
- 如何保留人才？

#### ● 人力资源战略规划的落地

当关键人员对业务战略和人才战略这样的“顶层设计”达成共识后，人力资源规划就可以着手落地执行了。

#### ○ 落地环节整体用人思路

- **针对企业重点投入的业务：**通常需要倾斜比较多的人才资源。如果该业务是新业务，那就很可能在公司人才池上是一个空白地带。人力资源需要分析：该业务的人才地图现状如何，如何确保人才具有竞争力，如何让这些人才能够快速创造价值等。
- **针对需要维稳、保持现有利润的业务：**迭代原有激励方案，关注核心人才建设。
- **针对要撤销的业务：**关注员工关系和劳动风险的管理。

#### ○ 落地过程中的挑战聚焦

在落地执行时，企业常常会有两个通病：一是在任何情况下都把招人作为灵丹妙药；二是不对业务部门的用人需求进行判断便直接执行落地。针对这两大“通病”，可以通过以下思路着手解决。



▪ **通病一：在任何情况下都把招人作为灵丹妙药**

- » **解决思路：**帮助中层管理者打开认知和格局，让中层管理者意识到仅仅靠“挖人”很可能只能解决点状的问题，而不能确保业务的成功。任何优秀人才的成功，既有其自身的能力、资源加持，也有企业文化、企业土壤、业务所处发展阶段的助力。人力资源部门应该结合企业业务状态来评估“挖人”所能带来的收益到底有多大，要具备组织诊断和人才识别的能力。

人力资源，历经人事行政、人力资源、人力资本、战略人力资源四个阶段，但往往，很多企业看人力资源的时候，更多的还是服务职能。如何提高人力资源在公司的占位，如何为业务赋能，为业务服务？靠的不是积极的态度，而是专业精神，是以管理视角建立的人力资源管理体系。人力资源要为业务创造价值，既要专业化；又要向上站位，站在老板的视角看问题，帮老板解决切实痛点。要扎根专业，了解业务，服务业务。

▪ **通病二：不对业务部门的用人需求进行判断便直接执行落地**

- » **解决思路：**对于内部人员的任用人力资源应该有自己的专业判断。当企业内针对某项业务任用人员后，人力资源可以从以下几个角度进行助力：
- 该人员是否可以胜任？是否需要针对该人员的能力薄弱项进行针对性的培训？
  - 把人力资源分析的风险和形成的判断反馈给管理层。
  - 复盘人才选用育留中的问题。

● **如何对战略人力资源规划进行敏捷调整**

○ **长、中、短期战略规划相结合**

企业的战略通常分为长期（五年）、中期（三年）、短期（一年）来制定。战略人力资源规划与这一周期同频，这三个周期的规划的侧重点各有不同，分别是：

- **五年长期规划：**五年是行业发展的一个业务变化周期，这样的变化甚至可能是断崖式的，因此五年规划更多确定的是战略大方向。如果是多元化的企业，在战略制定时业务的取舍是重要的一部分：哪些业务要进一步发展？哪些业务应该放弃？哪些业务应该维稳。
- **三年中期规划：**三年规划聚焦于具体如何实现与落地：市场是什么？客户是什么？机会点有哪些等。
- **一年短期规划：**一年的规划则是基于三年战略，对当年的目标进行制定与分解。

○ **开展小型战略研讨会或共识会**

当业务发生变化需要调整战略时，企业应及时在小范围内开展战略研讨会和共识会，其流程、步骤以及人力资源在其中可以发挥的作用与业务战略设计环节一致。



## 联想：做好战略人力资源规划，赋能业务未来发展



**廖志宏**  
人力资源总监 | 联想（中国）有限公司

### ● 业务背景

联想集团是一家成立于中国、业务遍及 180 个市场的全球化科技公司。联想聚焦全球化发展，持续开发创新技术，致力于建设一个更加包容、值得信赖和可持续发展的数字化社会，引领和赋能智能化新时代的转型变革，为全球数以亿计的消费者打造更好的体验和机遇。

联想作为全球领先 ICT 科技企业，秉承“智能，为每一个可能”的理念，联想持续研究、设计与制造全球最完备的端到端智能设备与智能基础架构产品组合，为用户与全行业提供整合了应用、服务和最佳体验的智能终端，以及强大的云基础设施与行业智能解决方案。

作为全球智能设备的领导厂商，联想每年为全球用户提供数以亿计的智能终端设备，包括电脑、平板、智能手机等。2021 年联想 PC 销售量居全球第一。作为企业数字化和智能化解决方案的全球顶级供应商，联想积极推动全行业“设备 + 云”和“基础设施 + 云”的发展，以及智能化解决方案的落地。

面向新一轮智能化变革的产业升级契机，联想提出智能变革战略，围绕智能物联网 (Smart IoT)、智能基础架构 (Smart Infrastructure)、行业智能 (Smart Verticals) 三个方向成为行业智能化变革的引领者和赋能者。联想将进一步扩展和提升服务业务，以服务和解决方案为导向推动转型的深入，在未来的十年里，把服务和解决方案打造成联想新的核心竞争力。

目前，联想核心业务由三大业务集团组成，分别为专注智能物联网的 IDG 智能设备业务集团、专注智能基础设施的 ISG 基础设施方案业务集团及专注行业智能与服务的 SSG 方案服务业务集团。联想约有 71500 名员工。2020/21 财年，联想集团的整体营业额达到 4116 亿人民币。

### ● 企业人力资源战略规划概况

要建立新的增长引擎，首当其冲要重视，要付诸行动的，就是技术创新。到 23/24 财年结束时，联想目标的研发投入将在 20/21 财年的基础上实现翻番。未来五年，研发总投入将会

超过 1000 亿人民币，同时计划增加 12,000 名科技人才。

作为一家规模较大、管理较为成熟的企业，联想每年的人力资源战略规划都与企业的年度财务计划紧密相连。每年年初一旦大致确定人员预算，基本会按照这一规划来匹配对应的人力资源战略规划并落地执行。

由于业务发展状态较为稳定，若无突发状况，联想在规划落地执行过程中通常会进行一定的微调，不会有过于频繁的大幅度调整。

### ● 人力资源战略规划的制定过程

联想的人力资源战略规划主要囊括以下环节：

- **定战略：**人力资源部门会参与到这一环节中去，了解业务今年的战略方向是什么。
- **盘点现有财务资源：**在业务战略的大方向下，今年需要重点投入与发展的项目便能够得到明确。基于财务部门对于预算的测算，估计出需要在这些项目中投入多少资源，得出总包。
- **盘点人员储备情况：**为了更好支撑业务的发展和项目的孵化，基于业务需求，联想会借助组织盘点、人才盘点，了解当前企业已经有的人才资源的大致分布，看看是否足以供给。
- **形成人力资源战略规划，定期进行复盘纠偏：**

联想对于人力资源战略规划的复盘分为年度和季度两种方式，另外借助数字化手段，实时了解人员情况：

- **季度：**主要关注以下几个方面的情況。
  - » 项目生产率
  - » 财务费用执行情况
  - » 是否有特殊的增加项与减少项
  - » 人员的效能情况
- **年度：**主要通过组织盘点与人才盘点的方式开展。其中，组织盘点除了看人才与能力的储备，还会更多侧



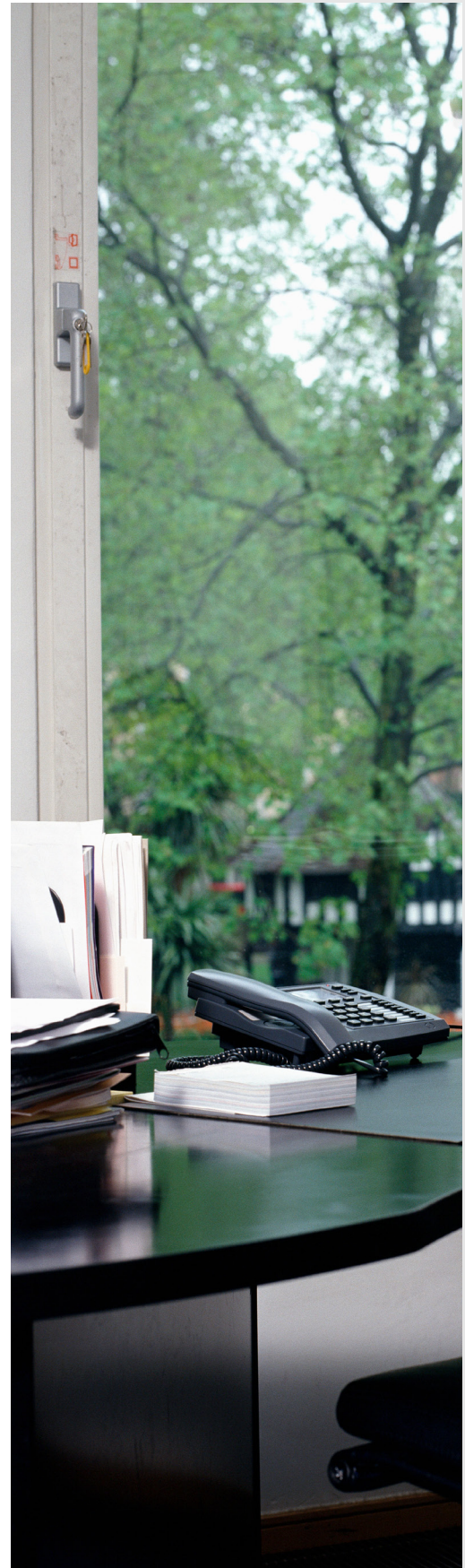
重于盘点流程、系统、工具方面的支撑情况。

- **数字化手段：**通过数据仪表盘所形成的自动化数据和每个月的分析报告，了解组织中人员的变动。

### ● 人力资源战略规划如何更好面向未来

虽然联想的人力资源战略规划整体趋于稳定，在执行落地时绝大部分情况下都能够实现，但是联想作为一家科技企业，需要时刻与未来科技发展保持共同步伐。因此，如何更好地面向未来业务的发展，培养、储备、布局相应的人才，兼顾短期的业务需求和长期的组织成长一直是联想努力的方向。为此，企业从以下几个方面做出了一定的探索：

- **制定组织发展路线图：**人力资源部门要先厘清哪些短期需求是亟待被满足的。另外，从长远看还需要进行效率的优化，如通过自动化、工作流程标准化的方式节约出一定的资源、人力，用于发展长期的技能。这些长期的技能可能未必在短时间内就能有肉眼可见的产出，而是需要将目光放到3-5年之后。
- **把握住年轻群体：**年轻群体常常代表着创新与活力，因此联想对于校园招聘的力度、资源投入近年来也在逐渐加大。
- **利用好现有培训资源：**企业内不少系统、软件是内部很多员工可能都没有操作、使用过的。此时，联想会利用软件自带的培训资源和认证体系，让员工获得新的能力与资质。
- **进行项目孵化：**AI是当前较为热门、前沿的技术方向之一。虽然目前尚未设置专门针对该技术的岗位，但为了更好地让员工了解AI,掌握AI的相关技术，联想在引入拥有AI背景同事的同时，还会在内部孵化出小项目，如：黑客马拉松等小竞赛，进行实践和创新，让员工在团队的历练中逐渐积累技能。
- **团队共享：**为了让更多员工能够学习到较为前沿的技术，联想还会推动各个部门之间的合作与共享。如：边缘计算等技术，企业内有专门的团队研究这一基础方向。那当某个业务模块需要这一技能时，便可以通过跨部门的合作，在实际的项目中互相学习、协作，从而达到培养人才的目的。





## 某互联网企业 A: 敏捷调整，让计划与变化同步调

### ● 战略人力资源规划对于互联网企业是否有必要？

互联网企业虽然处于高速发展变化中，但仍然有必要做战略人力资源规划。对于企业而言，要实现一个目标的前提在于大家对于这个目标是有共识的。那借助战略人力资源规划，我们能够在人力资源领域凝结共识，明确要实现战略目标的关键节点和里程碑事件。

### ● 与传统行业相比，互联网企业的战略人力资源规划有何特点？

○ **战略周期相对较短，更追求敏捷：**由于发展迅速，作为一家互联网企业，企业A每年都会面对新的挑战与机遇，因此要非常精确地做出远景规划并不现实，有的很可能只是一个“大方向”。企业更倾向于以年为单位，大致制定出明年或者后年企业需要去达成的目标。

○ **外部模型更多作为一种参考，应用时追求轻量化：**对于部分传统企业而言，在做战略人力资源规划时，通常会调用外部专业模型与方法论，并且尽可能做得较为扎实、精深、“有重量”。但在互联网企业中，这些模型更多是一种借鉴、输入，尤其作为一家处于新兴行业中的企业，要持续关注政策的风向，因此无法完全按照模型和专业方法论的步调来制定，需要更为“轻量化”。

### ● 战略人力资源规划的实践

#### ○ 从业务出发，制定整体规划

##### ▪ 上下同欲，兼顾自下而上的视角

在制定战略规划时，达成共识是十分关键的一环。对于一家企业而言，管理层在该环节提出的想法能够体现公司意志和投资人期望，是企业应当首要关注的。但不可忽视的是，再宏伟的图景也需要通过员工的落地执行，方可得到实现。因此，企业A还会额外关注各个业务单元基于业务的实际情况和体感，对于战略可行性的判断和反馈。其主要举措包括：

- » 在高层提出业务战略后，各个业务单元会先基于这一战略进行业务共创，形成初步的可行性判断与反馈。

- » 收集了各个业务部门的反馈后，管理层会基于业务的实际情况，对于战略落地的优先级、重点形成更为精准的预判与规划，尽可能使得资源的分配更为合理、高效。

##### ▪ 博采众长，人力资源提供专业助力

企业A汇集了诸多来自不同行业、不同企业的优秀人才。这既带来了优势，也存在一定的挑战。优势在于高质量的人才能够提供诸多专业洞察，为战略的制定带来更多的“输入”；挑战则是大家各自都有自己的成功经验，如何融合这些成功经验，促成共识的达成。因此，人力资源部门也借助自己的专业力量，帮助组织上下能够对于战略制定有更为明确的方向：

- » 参与高层会议，邀约外部专家来主持该会议，创造一个有利于对话的场域；
- » 结合过去助力业务单元的经验，与业务部门共同进行战略共创；
- » 借助专业工具和方法论，对战略制定的合理性提供建议；
- » 收集客观信息为决策提供依据，如：员工眼中的竞争对手是什么？业务端对于竞争对手的感受是什么？企业当前有多少资源能够支持目标的实现？目前公司当前的融资情况如何？在当前细分市场中企业的优势是什么？

#### ○ 落地执行，补足人才缺口

##### ▪ Build,Buy or Borrow?

作为一个相对较为年轻的组织，企业A重视人才、渴求人才，并且也愿意为真正优秀的人才提供较为丰厚的回报。同时，企业仍处于高速发展的阶段，组织架构仍需要不断调整与优化，人才的发展路径也相对灵活。在补足人才缺口时，企业A主要采用的策略如下：

- » 对于分布在全国各地的大量基层员工，采用灵活用工的方式；
- » 目前，企业A的业务日趋多元化，不同业务单元对于人有差异化的要求，人才结构也发生了较大的变化。因此，在面临人才缺口时，若偏向于管



理人才，可以通过内部进行培养；但对于部分新业务的关键技术人才，难以依靠内部进行培养，则需要依赖外部招聘，然后再由这些核心人才在内部开展带教培养的工作，赋能更多员工。

■ **如何平衡人员的数量、质量、结构？**

- » **小步快跑，不要在一开始就“追求完美”：**由于企业 A 的业务处于快速发展的阶段，资源分配的情况也是较为动态的，因此要依靠规划便实现数量、质量、结构的平衡并不现实。相比在规划上“追求完美”，企业更看重的是敏捷迭代，小步快跑。在业务发展的初期，可以先给予一部分资源“试水”，若业务仍在快速增长，则再分配更多的资源用于人员的招聘或培养。
- » **从企业价值观着手，关注点状需求，更要有全局观：**理性思维是现在不少企业都会推崇的企业价值观之一，该价值观强调有逻辑、做事说话有论据、全局思考。因此，在进行战略人力资源规划时可以借助这一文化价值观，让企业对于规划过程中所做的选择有更清晰的认知。对于任何一家企业来说，都会碰到“候选人十分优秀但要价过高”的问题，人力资源部门此时可以用薪酬带宽的上限去申请资源，但是如果该上限都无法满足，就需要更为理性地看待这种情况：候选人的质量或许真的很高，但若要打破常规，是否真的合理？有哪些依据可以证明该候选人真的能够有这样的薪酬待遇？从全局来看，会影响内部薪酬架构的公平性？……这样的思考过程正是理性思维的体现。
- » **如何看待“额外要人”的情况：**针对这种情况，如何处理常常跟企业所处阶段密切相关。若企业融资情况较好，处于高速发展的“爬坡期”，对于这种情况可以不过于关注成本，以打开市场、完成业务为优先。但当业务不断成熟，开始走向稳定时，对于用人成本就需要有更精细化的管理，在维持现有利润的情况下实现增长。此时，若“额外要人”这一需求确实合理，则需要对后续该资源能带来的额外回报做出承诺。

○ **不断复盘，动态调整，重视HRBP在业务部门中所发挥的作用**

企业 A 的业务几乎每过 1-3 个月就会有战略变化，组

织与战略密切相关，这就说明组织也需要按照这样的频次做出调整。在这样的情况下，对业务一线有更为敏锐、深入的洞察是人力资源必备的能力。在该企业中，HRBP 的“能量”极强，有任何问题、事务，HRBP 都会与业务部门一把手、财务 BP 及时拉通，在拉通过程中很多信息便得到了更新，共识也会在这样的碰撞中达成。可见 HRBP 不仅对业务有着深刻的理解，还有着极为到位的业务体感。另外，在 HRBP 的业务周报中，也会充分反映用人成本方面的信息，让组织层面能够实时了解业务一线战略人力资源规划的真实落地情况。

Expert insight

专家洞察

## 业务导向的敏捷人力资源规划



**Cici Wang**  
EVP, China head of HR | Edelman

### 访谈问题 1：哪些因素影响着企业战略人力资源规划的定位与实践方向？

人力资源规划有广义及狭义之分。广义的人力资源规划主要是指基于组织发展战略目标及内外部环境变化，基于预测未来对组织及人才的要求而制定的一系列综合战略及策略方案。狭义的人力资源规划是指对目前及未来可能的人员需求、供给等情况做出预测，并据此储备或减少相应人力资源供应的策略方法。基于访谈目标，下文均聚焦于狭义的人力资源规划，即如何制定科学动态的人才供应策略。

人力资源规划不能离开业务语境而空谈，有多种因素会对企业战略人力资源规划产生影响。必须因地制宜的根据业务特性、行业背景、盈利模式等，从多角度锚定所在企业的特质予以计划实施，而非套用简单工具模型。在规划中，需要关注及考虑如下几点因素：

- **第一，业务战略周期会决定人力资源战略规划的周期。**对于产品生命周期较长，发展比较稳健的行业来说（如基础研发型行业、生命科学行业等），通常会制定三年甚至五年的业务战略，那么人力资源战略规划需要按照这一周期来制定；而在发展非常快速的行业中，比如互联网，可能根本无法制定长达五年之久的业务战略，更多的是以季度、月来进行业务快速迭代，那么人力资源战略规划的周期则只能在短期内进行调整和制定。
- **第二，与企业产品和所在行业生命周期以及盈利情况有关。**通常产品生命周期较短、产品迭代速度快、“薄利多销”的行业相较于产品生命周期长、产品研发及推广上市周期久、且利润高盈利好的行业而言，对于人员编制、人员成本的规划精细度要求更高。一个明星产品的研发投产，能够在长时间内持续为企业带来大量的营收（比如医药行业，部分药物研发并投入市场后，会带来较为可观的利润），那人员成本并不会带来过多的压迫感和紧迫感。当然，随着市场的快速发展，产品更新迭代的速度越来越快，这些行业很可能在未来也会面临同样的压迫感和紧迫感。

- **第三，我们需要关注的是这家企业中人工成本占整个组织成本的比重。**人工成本占比越高，必然意味着我们需要对战略人力资源规划有更多的重视。以咨询行业或服务型为例，这一行业人工占比极高，人才的知识能力等输出即是产品，人才投入的 ROI 会被作为首要的财务指标之一，因此对于战略人力资源规划中的定岗定编及 ROI 评估是需要追求极致的。但是反观资本密集型行业，诸如房地产行业，人工成本占整个业务经营成本的比重就相对较低，那在做战略人力资源规划时，在定岗定编时，对颗粒度精细度及每个岗位的 ROI 评估就不是那么需要追求极致。
- **第四，我们也可以看看一家企业处于何种融资状态。**如果一家企业目前财务状况良好，经营收入持续增长，现金流充裕，或融资情况较好，处于快速扩张或稳定发展期，那对于战略人力规划精细度准确性的容错率会更高，不会过于关注人员预算是否超支。而且在资金充足的情况下，企业有更多的精力从未来战略发展角度来进行长期规划及人才布局。反之，若处于转型调整期或业务下滑期，显然当务之急是人员的结构性精简及冗员管理等。这在战略人力资源规划中都是必须考虑的要素。

### 访谈问题 2：战略人力资源规划的关键点及人力资源可助力之处有哪些

虽然战略人力资源规划的主导部门是人力资源部，但并不意味着这是由人力资源部闭门造车独立完成任务。人力资源部的核心是通过系统科学的方法帮助组织梳理需求，引导规划流程并确保核心利益相关方对此有一致理解及支持。脱离具体业务环境及挑战而从笼统的“选用预留”角度空谈显然是不奏效的。如下关键维度的考量及 HR 可以助力并提供价值的工作内容供参考：

#### ● 业务角度

首先要确保业务部门的方向及目标明确，若业务部门不能很好的描述战略方向及路径，此时人力资源部第一步需要做的是促使并协助组织明确目标及做好战略目标沟通（可牵头引入



第三方咨询顾问或组织内部战略分解工作坊等），而非直接进行人力资源规划。主要原因是，若业务方向模糊不清，实现路径不详，则无法定义现在及未来的组织究竟需要何种人才及技能。

明确业务目标后，接下来要分析哪类人才对新的业务目标而言不可或缺，哪类人才是帮助组织探索新方向时的有益补充？这些人才如何通过 3B 原则（Buy 外部招聘、Build 内部发展、Borrow “外借”）来补足？从业务目标出发，可以大致描摹出当前的用人缺口和用人方向。

### ● 财务角度

对于业务结果导向较强的企业来说，在考虑具体用人计划时，首要关注的常常不是“head count（雇员人数）”，而是“cost（成本）”。这意味着企业会先将业务未来的发展目标分解到各个业务单元和团队。再看要实现这些目标，各业务单元和团队需要承担的人员成本，最后再倒推形成需要达成的盈利数额。理解所在组织的核心财务指标，如 top line（指营收，即营业收入）及 bottom line（指净利润）等并确认预算匹配度尤为重要，据此制定的人力资源规划更加实现有效、切实可行。

在确定人员成本时，人力资源部、业务部、及财务部需要共同协商、合作并提出合理化的方案，这三大角色分别在其中承担如下职责：

- **业务负责人：**从专业角度澄清用人需求。在业务知识壁垒较高的行业中，业务部门负责人对于用人要求方面的澄清会更为关键。
- **财务负责人：**评估财务状况，确保用人计划在预算范围内，避免失控。
- **人力资源伙伴：**倾听并理解业务部门的具体用人诉求。基于能够获得的市场信息和内部数据，预估市场上同类人才需要花费的成本。

### ● 组织角度

- **组织健康度诊断：**作为HR，关注的不应仅仅是用人成本，更应该结合组织架构的健康度，综合考量用人计划是否合理，如：组织架构是否与业务需求匹配，是否存在重复配置或关键岗位缺失的问题？管理幅宽是否过大，管理者数量和下属数量的比例关系是否健康？部门细分是否过疏或过密？指挥下属及协调各个部门的沟通成本和效率是否会受到影响等。人力资源部门可以从专业角度出发，提供组织健康度方面的指导建议。

- **人才准备度摸底：**此处会涉及大部分HR非常拿手的人才盘点工作。但需要说明的是，战略人力资源规划的目标是支持企业未来的发展，而非仅仅关注现有的存量业务需求及相对应的人才能力现状。由此，我们不仅要盘点员工过去的绩效，更要聚焦未来组织所需的能力，以及现在我们已经具备了什么能力。从而能推导出能力差异，以此建立后续人力资源规划方案。

### 访谈问题 3：敏捷时代下，人力资源战略规划发生了什么变化？

我认为在人力资源战略规划上，主要有两大变化，一个是变化的客体：即人力资源战略规划具体实践上的调整及变革。另一个是变化的主体：即对人力资源从业者所提出的新的要求。

### ● 人力资源战略规划实践所面临的变化

在谈这个变化之前，必须从宏观背景去理解与解读。目前我们正处于一个外部环境变化越来越快，不确定性越来越高的时代。因此，敏捷是企业当下以及未来都必须修炼的“内功”，人力资源战略规划也需要变得更为敏捷。在人力资源战略规划落地的过程中，对于能力的盘点是 HR 的必要工作之一。但是过去我们对于一个岗位的定义是相对稳定的，因此借助胜任力模型，我们能明确描摹出人才的画像与需求。传统的胜任力模型更适用于相对稳定的组织结构和行业形态，但若去面对不确定性较强、岗位画像不明确的未来业务，胜任力模型可能就会有一定的局限性。

我们在面向未来时，并不一定能如此清晰地确定未来我们到底需要什么样的岗位与人才，甚至对于人才的定义也是在不断变化的。所以未来我们对于人员的管理，可能不再是基于岗位、胜任力模型的管理，而是基于 Skill Set（技能矩阵）的管理。所谓 Skill Set 的管理，我们看的将不再是个人能力，而是以团队或者部门为单位，管理其能力和知识组合，评估这个组合是否合理、是否能满足业务需求。但是目前能够实现 Skill Set 管理的企业还是少数，其主要面临的挑战有三点：

- **如何定义 Skill Set：**之所以提出 Skill Set 是因为原来的胜任力模型在当下环境下存在局限性，业务也有越来越多新的需求。但是这些新需求到底需要什么样的能力，很多企业短时间内很难定义清楚，甚至有时候还涉及到大量新概念，这些新概念是现成的教科书、企业实践都难以直接阐明的，企业需要自己不断摸索，然后再提炼具体的能力项。这些都需要花费大量的时间、精力。
- **如何衡量 Skill Set：**即使我们对于 Skill Set 有了定义，但是接下来我们又应当如何衡量？传统的胜任力模型

我们可以基于行为衡量，那Skill Set的衡量是什么？组织内是否有对于这样的衡量方式和标准有共识？这些也是通常会面临阻力或挑战的方面。

- **如何持续获取具备Skill Set的人才：**若通过人才盘点已经发现组织缺失的能力项后，我们应当如何补充？现在市场上比较热门和稀缺的能力还是比较趋同的，比如数字化的能力。这些能力在企业内通常没有成熟的培养经验，所以很可能最终依然需要通过去市场上挖人、招人的方式获得。然而热门人才是有限的，大家纷纷用高价来“购买”人才，或许能解决一时的需求，但这样的模式无法持续。

目前看来，在数字化建设基础较好的公司和规模较小的公司中，Skill Set的识别和建立可能难度会稍小一些。在数字化建设基础较好的公司中，由于人员数据、信息、行为能够被较好记录，无论是识别还是衡量这样的能力，亦或是在系统里对能力项进行更新，操作难度都将较低，时间花费更少，管理者及员工也更有动力配合组织实现；而对于规模较小的企业来说，“船小好调头”，人员较少，盘点难度会更低，可以更加精细化地对能力进行识别定义。但规模小的公司在获取Skill Set打造能力健全的团队时，也会因资源有限难以获取所需要的所有Skill Set，且获取后如何与内部现有团队实现“乐高”式拼接兼容也存在诸多挑战。而规模大的组织，在推动变化中的难点与中小企业正好相反，Skill Set的盘点分析及识别可能存在一定精力的损耗，但一旦定义好并确定好标准，在组建团队上会因为规模效应，更有灵活性及可兼容性。

### ● 对于人力资源从业者所提出的新要求

由于业务环境不确定性增强，相比过去，今天HR需要更为敏锐的“业务嗅觉”。但是大量人力资源从业者目前对于业务的了解可能仅限于了解公司的主营业务方向和大概的商业逻辑。若想更好地应对未来充满不确定性的环境，这是远远不够的。要将业务变化最终转化为人力资源规划的调整与落地，往往与企业财务目标有着紧密的联系。HR是否具备财务视角？是否能够结合财务状况快速制定出合理的用人计划？这些都对HR提出了更高的要求。

以专业服务公司为例，该行业属于知识密集型行业，经营成本主要就是人力成本，因此对人力资源规划的精细度要求及与业务挂钩的紧密度要求都较高。我们通常可从以下几个步骤着手：

- **基于收益目标估算人员成本及数量：**了解企业全年的收益目标及预算，在这一目标下，基于企业自身情况

和经验所形成的测算模型，估算出大致需要多少Head Count(人头数)来支持。

- **将收益目标分配到不同层级及岗位：**基于未来所需要的Head Count，拆分具体的人员层级。将全年收益目标根据层级高低进行分配，结合用人成本，明确各个层级需要完成、承担的收益目标。
- **人员数量发生变化时及时调整收益目标：**当上述步骤完成后，业务部门就不能再随意“要人”。即使业务部门申请额外的编制，也需要业务率先明确需要的人员具体是何种岗位层级，再对应这一层级原本需要完成的收益目标，计算出额外的编制需要转化的新的收益目标是什么。
- **不断跟进复盘，动态管理：**每年业务所面临的外部机会也是不断在变化的，这一变化有可能是市场井喷，也可能是市场萎缩。因此，企业需要每隔半个月或者一个月（具体周期企业可以根据业务发展速度、人员流动速度自行设定）对于原有计划进行跟踪及更新：结合当前收益目标，团队的实现状况如何？是远远超出？还是稍有落后？可根据目标完成的情况，再复盘团队的用人规划是否合理。若目标完成情况尚可，说明用人的规划相对合理，可以继续沿用；但若目标远未完成，此时说明原本的用人计划可能存在不合理之处，或者团队成员的潜能并未得到很好的挖掘，效能较低。企业可以结合员工的具体绩效，判断后续生意增长机会，若确定后续生意无法得到更多增长，对于该团队的Head Count是否还需要继续增加，我们或许就要更为审慎。

简言之，持续关注ROI成为该类组织或企业的人力资源规划重心。因此，对人力资源部而言，深入理解业务及财务指标就成为战略人力资源规划的先决及必备条件了。如前所述，不同行业，不同领域及不同生命周期阶段，人力资源规划的具体方案皆有不同，但思维逻辑是一致的，即需要匹配其商业背景进行动态调整。而Outside In（从外部商业视角反观内部人力资源管理）的思维及商业敏锐度一定是人力资源从业者必须掌握的基本能力，也是战略人力资源规划中最重要的前提条件。

希望该有限的视角及思考能对大家有所启发，愿与同行分享共勉！



## 人力资源战略规划围绕业务战略求变



**张朝旭**

蒙牛集团 原副总裁、CHO | 现瑞蕾医院管理有限公司 CEO，联合创始人

### ● 人力资源战略规划之“变”

我认为企业现在在做的人力资源战略规划主要有 3 个比较明显的变化：

#### ○ 商业环境发生了变化，人力资源战略规划也必须“求变”

大约在二十余年前，当时的商业环境相对来说节奏没有那么快，很多行业也处于“蓝海”阶段，所以我们通过一些模型、方法论去制定人力资源战略规划时，还是能够基于编制，按部就班地做整体的人员排布，环境对于这些计划也相对更有“包容度”。但是时间再拉回今日，我们不难发现企业所面临的商业环境已经发生了极大的变化：我们每天都在面临着各种各样的挑战与变化；同时，越来越多的行业竞争日益激烈，要实现盈利除了要看准机会，更需要成熟的管理来站稳脚跟。那对于人力资源战略规划来说，再按照“老方法”“老套路”“抄作业”的方式来做，显然是无法跟上这样的商业环境的。

#### ○ 技术快速发展，给人力资源战略规划带来了新的助力与变化

技术的进步除了给业务结构带来了影响，也给人力资源战略规划提供了更多的可能性。譬如，我们现在可以通过智能考勤、薪资支付系统等线上化系统，使得我们的人力资源效能管理更为直观、方便。当然，从更宏观的层面来看，技术的发展也使得一些旧的岗位被替代，同时出现了新的岗位与角色。因此，我们需要观察到技术发展给我们的岗位结构所带来的变化。

#### ○ 企业纷纷开始进行业务创新，冲击组织与人才架构，HR更需具备业务敏锐度

越来越多的企业开始关注诸如数字化转型、新零售等业务方向，业务的不断创新、试水也对组织架构、人才架构有着较大的冲击。此时，人力资源部门更需要比以往能够更为敏锐地找到创新业务的领军人物，并且将人才梯队

布局到位，否则若仍是一种“被动响应”的状态，对于人才没有“规划”只有“应急”，那显然是无法很好地实现对业务的支撑的。因此，人力资源对于业务的了解也更需需要“主动出击”。比如：帮助管理者明确当前业务领域我们应该采取的策略是试水、参与还是不惜一切代价地去尝试？如果失败了，组织可以承受的代价是什么？止损点是什么？行业中的竞争对手有哪些？是否有一定的成功案例可以借鉴？行业中的人才都是怎样的状态与分布？薪资水平如何？……

### ● 人力资源战略规划之“痛”

#### ○ 业务增长，不仅仅是“做加法”

大部分企业的业务每年都需要去实现一定的增长，但增长并不意味着一味地“做加法”。作为人力资源的角色，如果仅依赖人数的增加显然是不够的。我们更需要注重人员的效能与质量。另外，我们对于“增长”也要有更为开阔的认知，增长不仅仅是指规模的扩大，若我们在某个领域有所投资，那么品牌影响力的提升、消费者的满意度提高等等这些其实都是增长和业务的转化。因此，我们所面临的难点便是：如何更清晰地定义我们想要的增长？又如何在做好加法的同时做好减法？

#### ○ 外部环境多变，需要更为精确的风险管控

对于有实体业务的公司来说，预算的投入产出、人效的实施情况常常需要根据实际情况持续进行调整与跟踪，不断沟通、确认，减少风险与偏差。在外部环境不确定性增强的大背景之下，这项工作也有了更大的难度。

#### ○ 资源有限，如何向管理者说清人力资源战略规划背后的制定原理与逻辑

当我们需要获得更多的资源与人力时，常常容易被质疑的问题便是：是否真正地把资源的效能发挥出来？是否存在浪费？是否有可以节约的地方？……这是人性，也是思维的惯性所致。所以在这样的情况之下，我们更需要向

管理者说清规划背后的逻辑、业务增长的逻辑、业务增长背后用人布局的逻辑，等等。这对于人力资源从业者提出了更高的要求，也存在着一一定的难度。

### ● Buy or Build?

要判断人才到底应该是来自于外部招聘还是应该通过内部培养，我们首先需要明确我们业务发展所需要的人才画像是什么。把这一画像和现有人才匹配后，可以大致盘点出企业现有的能力储备是否能够支撑业务未来的发展。如果不能支撑，是因为人员的资历、经验不足，还是连“硬件”都不达标。若仅仅是因为资历、经验不足，那么通过培养和在岗历练，人才是能被发展出来的；但如果“硬件”都不达标，我们只能选择外部招聘的方式来购入第一批人才，然后再在企业内复制、培养。

另外，在考虑这一问题的时候，我们还需要结合企业发展阶段和业务目标综合考量。若企业仍处于业务起步阶段或快速发展阶段，培养人才显然是时间不够的。如果企业还希望能够在行业中获得较强的竞争力和特色，更需要依赖优质人才的招聘，而不是培训。只有当业务逐渐趋于稳定，人才梯队的搭建和外部招聘才有可能齐头并进，互相补充。





## 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提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3,800 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. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
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. Member Bridge一对一会员对接服务, 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。

#### • 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播: 平均每月6次, 每次1-1.5个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课: 每一门专题课150-300分钟, 5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列: 为期2-3天的全天线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

#### • 深度学习渠道：

1. 12+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。
2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

### 智享会满足采购需求

1. 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, 辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 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。
3. 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

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业内的“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团, 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、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



#### 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
  - .....



## 关于组织与人才发展研究院



组织与人才发展研究院，是由行业内知名学者和专家共同发起，关注组织、人才、数字化领域的全视角专业研究机构。

本机构重点围绕当下经济环境变化，结合政府政策导向，关注数字化经济发展下产业升级变革对企业组织战略和人才培养的新挑战，着力研究创新性人才发展的新方法和新技术，提炼平台运营高效新标准新标杆，输出行业前瞻性趋势洞察、体系标准化白皮书、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，推动企业组织与人才发展领域的创新与发展，提高企业业务发展竞争力。

### 使命

立足商业实践，凝练前沿方法论，赋能组织与人才的创新应用。

### 愿景

打造世界优秀商业组织与人才发展智库。

### 价值观

国际视野、拥抱变化、求真务实、专业落地。



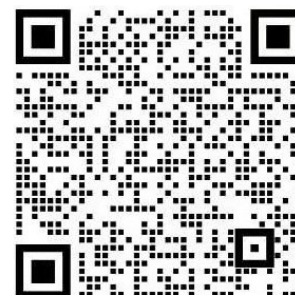
## 组织与人才发展研究院学习社群

组织与人才发展研究院 (IOTD) 学习群，汇聚 OD、TD、LD 精英人士，为大家搭建一个优质行业交流平台，并定期提供专业服务。

社群定期分享内容：

- 1、IOTD 能量站—干货知识定期分享  
整理提炼干货知识，每天一分钟掌握 2-3 篇长文核心观点。
- 2、IOTD 阅览室—原创报告先睹为快  
最新版报告，社群成员抢先看！行业趋势把控快人一步！
- 3、IOTD 领读社—报告精华大咖领读  
提炼报告精华，让您的每一分钟都花在更有价值的地方。
- 4、IOTD 大咖说—行业专家采访文章  
深度专访深耕专业领域的专家，传递行业新观点和新趋势。

扫码添加研究顾问小培，备注【姓名+企业+职位】，回复【学习群】即可加入





## 关于云学堂



云学堂（全称：江苏云学堂网络科技有限公司）作为一家科技企业，为客户提供数字化企业学习解决方案服务，其中包括：软件 SaaS 服务、内容解决方案服务、数字化企业学习运营服务，是企业培训领域的创新型公司。

自 2011 年成立以来，云学堂已服务包括世界 500 强、中国 500 强在内的众多行业头部公司，获得业界一致认可与好评。

云学堂现有员工千余人，囊括互联网、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、宁波等主要城市设有分支机构。

使命：科技助力人与组织共同进步！

愿景：成为人力资源科技服务领军企业！

价值观：成就客户 专业进取 创新求简 合作担当！

## 云平台 + 云内容 + 云服务介绍

### 云平台：数字化企业学习软件平台及工具

数字化企业学习软件平台及工具，覆盖企业学习全场景，直播、制课等关键教学工具组合一应俱全，为企业及员工提供全方位的智能学习体验。为内容、服务的设计与交付提供落地支撑。

### 云内容：数字化内容解决方案

创新的内容工厂体系，成熟的内容生态能力，专业的行业课程体系，基于业务痛点和场景打造的数字化内容解决方案，为企业提效增能。内容设计深度融合软件功能与服务方案，提供创新学习体验。

### 云服务：数字化企业学习运营服务

众多家大型企业客户的优秀经验沉淀，结合企业学习全生命周期的专业运营体系，帮助客户创造价值。借助数字化学习平台和内容体系，提供企业数字化学习体系构建与运营全链路解决方案。



# New Reflections on Strategic Workforce Planning

## 人力资源战略规划新思考

调研主办方  联合主办方  组织与人才发展研究院  云学堂

© 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转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

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