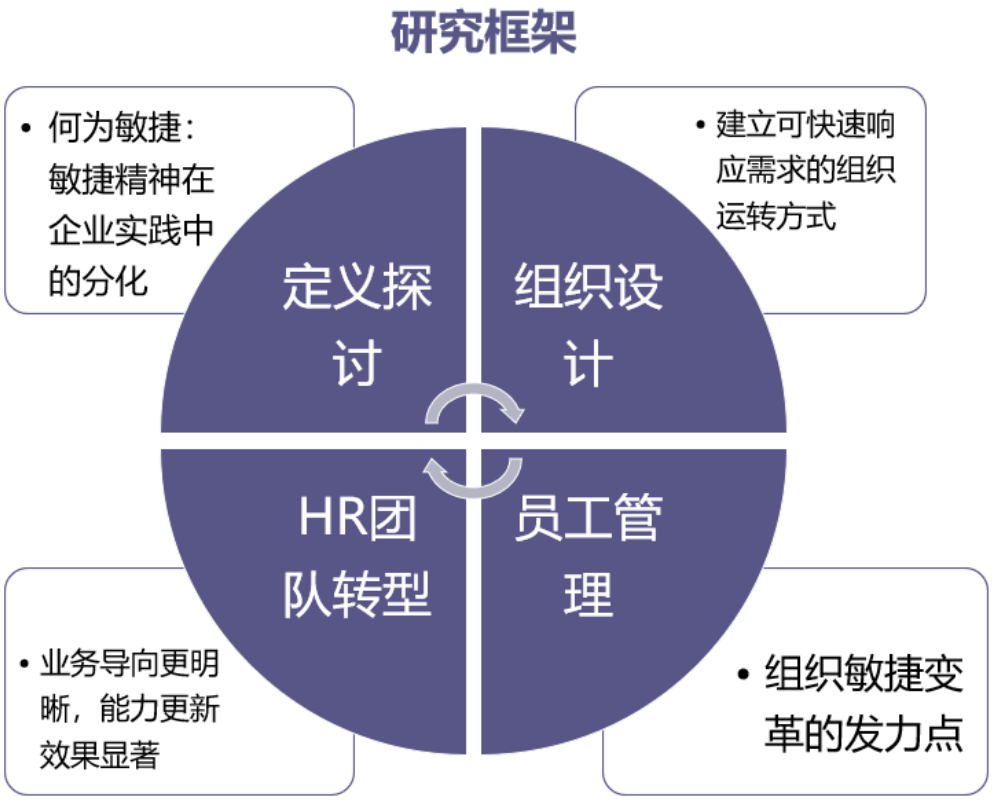
敏捷 HR 研究报告工具包

➢ 报告框架



➢ 主要发现与建议清单

人力资源助力清单		
	组织设计场景	人力资源如何助力其中
敏捷组织设计	组织架构： 扁平化转型	> 与管理高层沟通：协助组织架构重设、部门裁撤兼并等 > 协调跨部门合作，减轻部门壁垒 > 积极沟通，日常维护相对轻松平等的企业文化，助力扁平化推行 > 参与、组织设计专项工作组，确保项目推动顺利
	工作方式： 项目制与虚拟团队	> 参与相关制度设计：成员选聘方式、汇报链路设计、激励核算 > 协助沟通：涉及跨部门合作时的人员协调 > 理顺新建部门在整个组织中的位置和业务流程、协调人员配比
	决策机制： 一线化	> 沟通管理高层与业务管理者，协助决策权限下放 > 协助设立兜底体系，建立追责机制 > 学习发展部门为一线决策者赋能 > 基于过往的行为数据、业务体量、预算使用情况、流程流转等的研究分析，设置权限许可层级
	工作流程： 轻量化与弹性	> 通过数字化等手段优化工作流程 > 推动制度、流程整合，SSC 等部门推动 SOP 的合并剔除、精减优化

	员工管理场景	人力资源如何助力其中
员工管理敏捷化	人才配置： 弹性工作与 虚拟组织人员选聘	> 灵活选聘优质项目 leader，敢于试错 > 提高人效比，非核心岗位以灵活用工作为补充
	学习发展： 知识共享、快速赋能	> 在虚拟团队中鼓励人才跨部门发展，形成多元技能人才 > 日常持续学习，鼓励高频反馈 > 协调跨部门会议交流，共享最新市场动态信息
	领导角色： 从权威向赋能、 授权转变	> 协助设计、重申领导者职能，塑造服务型、赋能型的管理者角色 > 从管培生项目开始，注重“选”：高管等关键业务人员投入更多时间精力在其中 > 协助重塑战略思维、企业文化，强调管理者的前瞻性思维与内部勇于提出问题、接纳新思想的企业文化
	薪酬绩效： 敏捷绩效管理	> 协助制定项目里程碑等与业务关联更紧密、周期更短的业绩目标 > 通过数字化等手段，使激励目标可视化 > 对于因虚拟团队、跨部门职位等身兼数职的人员，可采取按比例折算市价薪酬的定薪方式

	HR 团队转型场景	人力资源如何行动
HR 团队自身转型	HR 团队架构变化	> 三支柱向双支柱转变：发挥 BP 对业务的支撑功能，着重培养 BP 团队
	支持业务部门的方式	> 从关注 HR 自身工作 KPI，到对业务产生影响为目标，设计人力资源方案政策 > 根据业务进行招聘，更清晰的人才画像，人才的选拔更看重潜能以及多技能、坚韧 > 进行与业务关联度更高的人效管理
	能力要求调整	>HR 胜任力体系重塑 > 提高数据分析能力、数字化工具使用能力 > 培养前瞻性思维与业务体感

➢ 专家建议

企业案例导览	
企业	主要内容
无限极	建立敏捷组织画像，包括 6 大要素：组织结构扁平化、人才机制、奖惩机制、流程优化、信息共享、决策机制
奥托立夫	SWAT 敏捷团队建设：类似孵化于大公司中的“小微公司”，同时拥有突破创新所需的不同核心角色，因此可以不受团队成员的技能制约，在各个领域有所尝试，有所突破
A 集团	临时性敏捷小组与常态化敏捷团队的相互转换：证明临时敏捷小组在响应短期业务需求后确定可行，从而建立新部门。
（匿名）行业专家	组织扁平化与项目制：机动化的项目制和传统的重点工作匹配，不仅能够响应回归业务的根本需求，也因为项目内所谓的阶层更少，有助于完成组织扁平化
TCL	PDT 敏捷决策团队的建设：跨部门决策团队助力组织敏捷。需保持前瞻性规划不同类型组织的敏捷响应机制。

企业案例导览	
企业	主要内容
百融云创	HR 团队在敏捷实践中的行动要点大致可以归纳为理解业务、因时制宜、发现变化三个维度，需理解业务逻辑、洞察业务不同阶段的特色
奥托立夫	重设 HR 胜任力体系：更进一步提出 HR 作为一个真正能为业务带来效益的 Business Partner，如何作为业务伙伴、作为协助者、作为教练、作为顾问、作为外交官的角色，与业务发生联系并带来效益
无限极	三支柱向两支柱转型，视企业情况，采取以 BP 为主或以 COE 为主的模式，根据业务需求变化与企业制度迭代转变
TCL	人力资源管理者在敏捷组织的打造中，需要作为变革的促进者、人才发展和培训的专家、组织设计和变革管理专家，绩效激励管理专家的多重角色。做到事前前瞻规划，事中陪伴赋能