

REPORT



# 敏捷 HR: 为组织变革与创新 提供支持与引领

*Agile HR: Supporting and Leading Organizational Change and Innovation*

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，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. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

## 顾问团 · ADVISORY GROUP



**赵亚**

奥托立夫  
HRVP



**吴岚**

TCL  
科技副总裁 组织部部长



**林岳**

无限极  
SSC 负责人



**田涛**

百融云创  
HRVP, 资深 HR 领导者

## 作者 · AUTHOR



**丁美旭 Sandro.ding@hrecchina.org**

丁美旭现任人力资源智享会 (HREC) 调研顾问一职, 曾负责完成《Future of work——工作模式与内容的灵活管理》、《员工心理健康与安全》、《第六届中国工厂内蓝领员工管理研究报告》, 在《敏捷 HR: 为组织变革与创新提供支持 with 引领》项目中负责市场诊断、案例采访、数据分析与报告撰写等工作。

丁美旭毕业于华东师范大学, 获得法学学士学位。

## 目录 · CONTENTS

★ 前言 .....	2
★ 何为敏捷：敏捷精神在企业实践中的分化 .....	3
◎ 参考定义 .....	3
★ 组织设计篇：建立可快速响应需求的组织运转方式 .....	9
◎ 组织扁平化与敏捷团队建设：以虚拟组织直接对接业务需求 .....	9
◎ 实操困境：HR 影响力不合预期，领导者等相关人员能力不足 .....	16
◎ 研究小结：人力资源如何助力敏捷组织设计 .....	21
★ 员工管理篇：组织敏捷变革的发力点 .....	22
◎ 领导角色转变：化权威管理者为支持赋能者 .....	24
◎ 敏捷绩效管理：目标灵活规划与复合绩效计算 .....	26
◎ 研究小结：敏捷组织变革的切入点 .....	28
★ HR 团队转型：业务导向更明晰，能力更新效果显著 .....	29
★ 敏捷组织的另一视角：萌芽的韧性组织 .....	34
★ 结语与解决清单 & 总结 .....	39
◎ 附录：参调企业信息 .....	41





## ★ 前言

敏捷精神在概念层面上的定义自 2001 年从软件行业出现，多年来逐渐扩散到了全行业之中。最初的敏捷宣言诞生于客户需求变化快速、常规生产的速度难以跟上的背景之下。而在如今，快速变化的外部环境已经将生产的快速响应要求推到了各行各业之中。从 VUCA 时代到 BANI 时代，智享会此前也曾推出过《HR 敏捷地图调研报告》，探索“敏捷”真正在组织运作、工作方式中的起源与核心精神。研究对于组织而言，有哪些工作方式、要素帮助组织敏捷起来？人力资源在组织敏捷中又是怎样的角色？为了更好地助力组织的敏捷，人力资源团队做了哪些调整。

历经三年，市场外部环境的不确定因素越发高发、Z 世代员工开始步入职场，市场需求多有变化，而企业也开始较大规模地采取敏捷理念、敏捷实践。因此，本届报告，一方面会验证首届报告的结论，即哪些敏捷形态已有较高的成熟度，已经在企业中得到广泛应用；另一方面，则会进一步探讨，HR 在组织需要敏捷时如何发力，在组织能力建设、人才发展、绩效管理等人力资源的关键场景中，HR 有哪些行动要点。





## ★ 何为敏捷：敏捷精神在企业实践中的分化

### ◎ 参考定义

在敏捷型组织体系中，稳定是前提，而灵活是结果。敏捷在价值理念上强调：个体互动（Individuals and Interaction）、工作软件（Working products）、客户合作（Customer collaboration）、响应变化（Responding to change）。在组织的顶层设计中体现在文化理念、决策一线、跨部门合作、工作流程轻化、数字化转型等方面，在人力资源管理方面体现在灵活的人才配置、团队学习、领导力从权威向授权赋能的转变、敏捷绩效管理等方面。

首届报告，智享会从敏捷精神的起源出发，从下方所述的敏捷四大价值观展开，探索了敏捷精神落地于企业的实践的概念认知、实践现状与可行框架。

个体和互动高于流程和工具

Individuals and interactions over processes and tools

工作的软件高于详尽的文档

Working [products] over comprehensive documentation

客户合作高于合同谈判

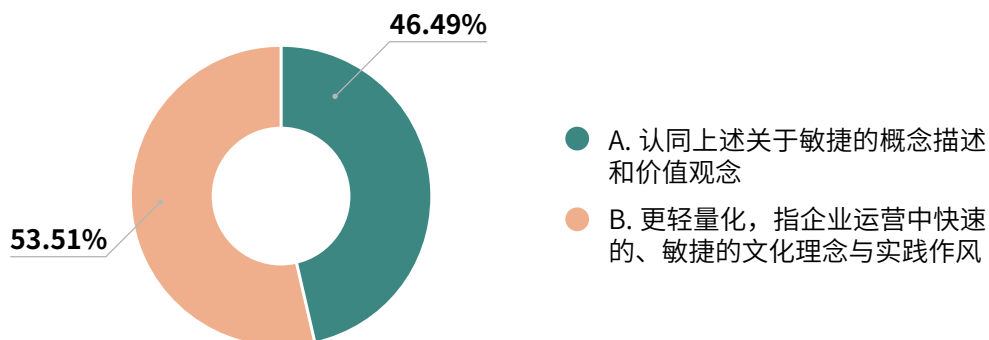
Customer collaboration over contract negotiation

响应变化高于遵循计划

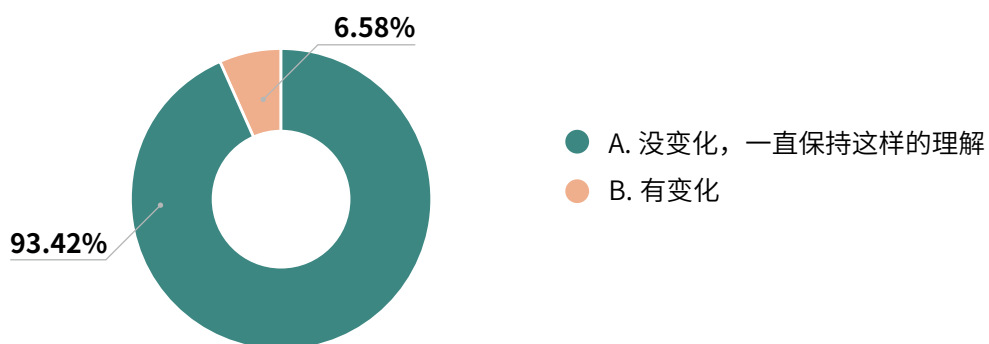
Responding to change over following a plan

本届报告将进一步深入企业的敏捷实践，展现在敏捷精神这一原初的核心概念之下，“敏捷”一词落地到企业的具体实践中都产生了怎样的分化与变体，展现如何助力了组织与业务的敏捷转型、快速响应。

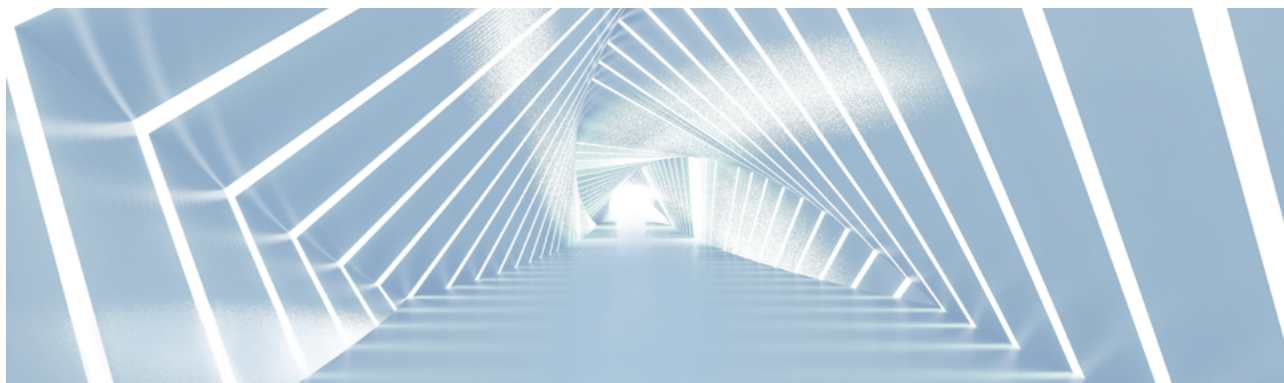
图表 1 · 对敏捷的概念认知 (N=228)



图表 2 · 对敏捷的概念认知是否有变化 (N=228)



从问卷数据来看, 超过一半的企业不再将敏捷理解为精确的价值理念, 而是将其视为更轻量化的概念, 指企业运营中快速的、敏捷的文化理念与实践作风, 并且在 2 年内没有明显变化。从概念认知上来说, 相比往届报告的呈现, 本届报告的市场声音验证了敏捷实践更加轻量化的趋势, 同时绝大多数的企业对概念认知并没有做出更新, 但具体到落地实践中可以看出大部分企业也根据自己的情况进行了内化。



## 专家意见导览

专家	主要内容
百融云创 HRVP	并非为了敏捷而敏捷：以灵活、多元与开放的组织状态和人才搭配让人力资源工作跟上业务
无限极 SSC 负责人	在敏捷组织的建设中多面并进，在顶层设计之初整理出了敏捷组织画像的 6 大要素，具体到 HR 团队的落地中，包括三支柱转型、SSC 搭建与数字化建设。
(匿名) 行业专家	HR 团队本身应有明确的定位，即以业务为导向、服务于业务，HR 团队的敏捷最显著的表现就在于如何快速响应业务的聚焦点与行动方案。

## 专家洞见

## 百融云创 | 田涛 HRVP，资深 HR 领导者

敏捷这个词，我个人较少专门提及，但灵活、多元和开放的组织状态和人才搭配，一定是目前企业经营必须具有的。原则上，并非为了敏捷而敏捷，应该看到敏捷的本质是业务走到哪里，相应的组织、人才、能力及人力资源工作也能及时走到哪里，用各种敏捷的方式来支撑业务的达成。

只要抓住这一原则再往下展开，各种实践的问题就会迎刃而解。例如，为新业务开展而配套设计的全新支持模式，诸如 KPI 指标、人效衡量标准、人才画像等等，实际上就是敏捷设计的一种方式。

再以在开拓新业务时的敏捷绩效管理为例，此时不可能再用成熟产品线的固定 KPI，如收入、利润等指标来进行要求，因为新业务探索一到两年都可能无法看到明显的利润回报，要把主要注意力、衡量标准放到里程碑节点、交付物、业务模式的探讨上。

从人才组织上，在日常的实践中通过对人员的 OKR、人效数据的归类整理，在新业务开展时，组建团队，可采取老人做新事，再搭配一些新人的敏捷搭配，既可复用现有成熟业务的模式，也可开拓创新探索业务新方式，这样也是敏捷的高效实践。敏捷的核心原则在于理解业务的本质，再去配置相应的敏捷组织形态、敏捷方法，而不是单单追求形式上的扁平化、网状组织等，局限于“术”的操作。

## 案例启示

## 无限极 | 林岳 SSC 负责人

企业组织要变得更敏捷，HR 也需要同步变得更轻更快，以便支持组织的敏捷进化。无限极在敏捷组织的建设中多面并进，在顶层设计之初整理出了敏捷组织画像的 6 大要素，具体到 HR 团队的落地中，包括三支柱转型、SSC 搭建与数字化建设。

敏捷归根结底可以总结为“快”，但关联着整个业务的转型，需要 HR 配合与组织共舞，如何让规模较大的企业快起来，本质上就是要把企业比较冗余、比较繁琐、相对没有价值的流程、制度、做法尽可能化繁为简，也就是管理松绑、流程提效，把跟业务提升、业绩无关的运营、管理事宜变得简单轻便快捷。

## （匿名）专家洞见

面对疫情结束之后重归开放的环境，许多人都带着充足的信心和较高的期待重启工作，但实际上整体感受似乎仍较为困难。回归到整个市场经济、业务发展的角度来看，HR 团队仍要保持冷静的状态，进行敏捷的规划讨论。HR 团队本身应有明确的定位，即以业务为导向、服务于业务，HR 团队的敏捷最显著的表现就在于如何快速响应业务的聚焦点与行动方案。

现在业务普遍呈现聚焦化的倾向，希望回归到经营本质，从过往规划版图、广撒网的状态聚焦到更容易见到收益的具体产品线上进行深耕。换言之，会将资源、政策都向明显有收益的产品倾斜；设计性的、前沿的东西相对放缓。在这一背景下回归到人力敏捷的话题，本质问题就是如何让人力跟得上业务的相应调整，更具象而言就是 HR 团队如何做到敏捷。

首先是业务带动变化的就是组织，组织基于业务的调整需要做一个快速的响应，要么合并，要么拆解，要么取消，要么整合等等。这个时候人力怎么能跟得上？首先要能更加科学、快速地识别业务的根本需要，能够更加定制化地进行组织设计。在组织设计的背景下，再进行人员的调整。人员调整有加有减，例如在上述背景下要聚焦某一个领域的人才，要快速岗位设计、人才挖掘，因为人才是 HR 经营的根本。那反过来说，涉及到企业收并购、关停并转一些列的组织变动，也容易涉及到人员裁减的问题。HR 也需要及时跟上，达到“降本增效”，剪除冗余组织的目的，实现战略落地。这些工作给企业的支撑不仅仅是人头数，而是对整个人力成有直接且显著的影响力。这样的增长在疫情前、“好日子”时反而都没有这么凸显，因此在接下来甚至较长的一段时间内，这种敏捷都会放在一个比较高的顺位上。

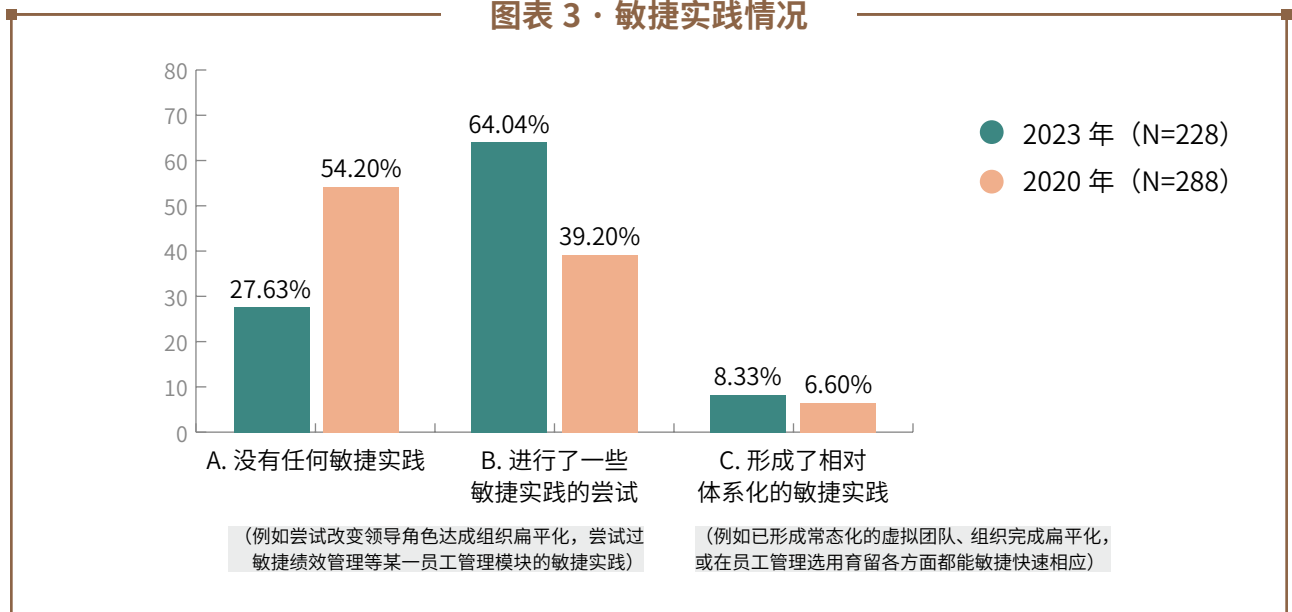
从上述案例、专家洞见中，我们也可以看到，目前企业对于敏捷的概念认知也已经更多地落在了实践层面上，并指出 HR 敏捷的实质是能够快速支持业务，具体在操作上可能以组织扁平化、流程简化、个性化组织设计为主。

再参考下列的“敏捷型组织构成要素”，本届报告除了从“组织设计”“员工管理”两大敏捷型组织实践方面展开之外，也会尝试讨论“HR 团队自身敏捷转型”的相关内容，解读 HR 如何助力企业、助力业务、助力管理者达成经营的敏捷转型。并基于此尝试解读目前的相关实践现状，剖析这些形态助力敏捷的方式与效果，从而呈现 HR 助力敏捷的行动地图。



敏捷型组织构成要素			
	要素	传统组织	敏捷型组织
组织设计	决策机制	> 集权管理	> 授权至一线
	组织合作	> 组织间具有壁垒	> 层级和组织间合作
	工作设计	> 工作定义结构化 > 无法适应非常规工作	> 以项目制定义工作 > 鼓励员工进行创新及决策事项
	工作流程	> 高度流程化 > 较少的创新空间	> 轻度流程化 > 较多的创新空间
员工管理	绩效管理	> 年度绩效目标 > 年度绩效评估	> 可随时依据季度或群体目标改变的灵活绩效目标 > 多来源的频繁实时绩效反馈
	激励	> 外在激励	> 提倡内在驱动
	学习与发展	> 定期培训计划	> 日常持续学习与发展 > 快速再培训
	职业路径	> 固定的发展路径 > 人才流动有局限性	> 多元宽松的发展路径 > 人才流动跟随业务需求

图表 3 · 敏捷实践情况



相比往届的敏捷实践情况，可以看到今年采取的比例有所提升。采取了敏捷实践尝试的企业有明显增多，64.04% 的企业都进行了敏捷实践的尝试，另外也有 8.33% 的企业已经形成了相对体系化的敏捷实践。

图表 4 · 企业规模与敏捷实践情况

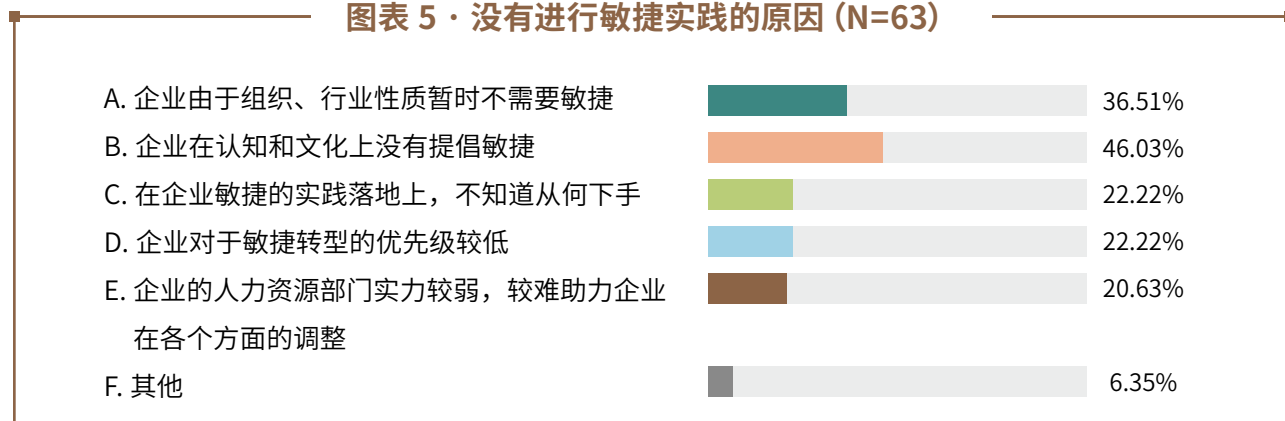
规模 / 实践情况	A. 没有任何敏捷实践	B. 进行了一些敏捷实践的尝试 (例如尝试改变领导角色达成组织扁平化, 尝试过敏捷绩效管理 etc 某一员工管理模块的敏捷实践)	C. 形成了相对体系化的敏捷实践 (例如已形成常态化的虚拟团队、组织完成扁平化, 或在员工管理选用育留各方面都能敏捷快速相应)	小计
A. 小于 499 人	30 (35.29%)	53 (62.35%)	2 (2.35%)	85
B. 500 到 999 人	7 (28%)	18 (72%)	0 (0.00%)	25
C. 1, 000 到 2, 499 人	12 (27.27%)	28 (63.64%)	4 (9.09%)	44
D. 2, 500 到 4, 999 人	2 (11.76%)	13 (76.47%)	2 (11.76%)	17
E. 5, 000 到 10, 000 人	7 (35%)	9 (45%)	4 (20%)	20
F. 多于 10, 000 人	5 (13.51%)	25 (67.57%)	7 (18.92%)	37

从上表可以看出, 整体而言, 小型企业未使用敏捷实践的比例最高, 而 2500-4999 人、多于 10000 人的中型与大型公司在敏捷实践中具有较为良好的表现, 并且体系化的敏捷实践占比最高的是多于 10000 人的大型公司。

从这一交叉分析看来, 本身较为小型、轻量化的企业可能确实暂时不能或不需要将敏捷实践放在较高的优先级。

综上所述, 对于敏捷转型是否有较高优先级的问题, 一方面, 起步阶段或本身组织较为小型的企业会将其放在较低的优先级上, 另一方面, 企业的行业特殊性可能也有一定影响: 在未进行敏捷实践的企业中, “生命医药”行业占比最高, 为 30.16%, 显著高于整体样本中“生命医药”企业占比的 20.61% (参调企业样本数据见报告附录)。在市场声音中我们也从相关类型企业中了解到, 以制药行业为例, 药品研发整体需要的审批流程、临床许可相对漫长, 有时企业会选择更稳定的旧产线进行生产。可见部份特殊行业也具有其行业性质, 常规流程的工作模式相对也能满足业务需求, 因此相比整体而言, 敏捷实践的使用率较低。

图表 5 · 没有进行敏捷实践的原因 (N=63)





## ★ 组织设计篇：建立可快速响应需求的组织运转方式

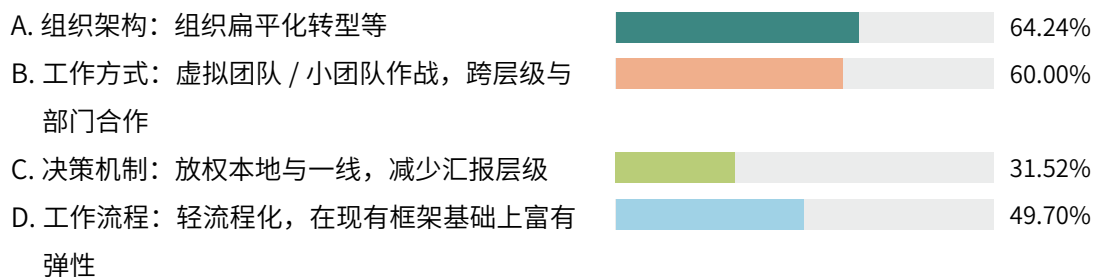
在组织设计层面，主要应用的几项敏捷实践如下，分别是：

- » 组织架构类：组织扁平化转型
- » 工作方式类：项目制目标制定、虚拟团队作战
- » 决策机制类：放权本地一线，减少汇报层级
- » 工作流程类：轻流程化，在现有框架基础上富有弹性

从下列问卷数据来看，在使用过相关敏捷实践的企业中，以采取了组织架构调整、工作方式调整的为较多数。

### ◎ 组织扁平化与敏捷团队建设：以虚拟组织直接对接业务需求

图表 6 · 使用 / 使用过的敏捷实践 (N=165)



组织扁平化转型等组织架构的转型使用率最高，占 64.24%。扁平化转型等组织结构调整通过减少管理层级、活化团队氛围的机制，能一定程度上提高组织的敏捷性和响应速度。

而虚拟团队 / 小团队作战，跨层级与部门合作等工作方式占比 60%。这类敏捷实践主要为了快速响应业务需求而产生，以项目制、虚拟组织的方式直接对接业务需求，从而提高团队的协作效率和灵活性。

图表 7 · 敏捷实践形态的效果 (N=165)

题目 \ 选项	不能满足	有一定效果	可以满足	平均分
A. 组织架构: 组织扁平化转型等	7 (6.6%)	84 (79.25%)	15 (14.15%)	2.08
B. 工作方式: 虚拟团队 / 小团队作战, 跨层级与部门合作	8 (8.08%)	71 (71.72%)	20 (20.2%)	2.12
C. 决策机制: 放权本地与一线, 减少汇报层级	4 (7.69%)	35 (67.31%)	13 (25%)	2.17
D. 工作流程: 轻流程化, 在现有框架基础上富有弹性	7 (8.54%)	56 (68.29%)	19 (23.17%)	2.15

但从具体的实践效果来看, 有效度和实行率的排名却恰恰相反。效果最好的实践形态被认为是针对决策机制的调整, 其次是工作流程的轻量化、弹性化。说明虽然较多的企业意识到了组织架构调整、工作方式创新对于敏捷的重要性, 但在具体落地的实践上还存在较多困难。本报告在此通过案例精粹的形式, 提供若干标杆企业的组织扁平化、虚拟团队等敏捷实践的范例, 供读者参考:

## 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。

## 案例启示

### 无限极 | 林岳 SSC 负责人

#### ▶ 敏捷组织画像的建立

##### ➔ 组织结构扁平化

敏捷归根结底可以总结为“快”，但关联着整个业务的转型，需要 HR 配合与组织共舞，如何让规模较大的企业快起来，本质上就是要把企业比较冗余、比较繁琐、相对没有价值的流程、制度、做法尽可能化繁为简，也就是管理松绑、流程提效，把跟业务提升、业绩无关的运营、管理事宜变得简单轻便快捷。

##### ➔ 人才机制

在过去无限极也出现过团队成员冗余板结的情况，也就是流动率过低，成员安于现状，并不愿意走出无限极或在其他部门轮岗。因此，无限极期望通过活水机制让人才达成液态流动，对冗余的人员配置、不符合人效主动进行优化精简，并通过内部竞聘等机制盘活人才，甄别高潜力、高绩效人员晋升，主动淘汰低潜力、低绩效人员，从而激发员工活力。

##### ➔ 奖惩机制

与人才机制相配套的就是必要的奖惩机制，这需要与业务赋能、绩效业绩建立强关联。把以前的大锅饭平均分派变成优胜劣汰，将调薪的资源、奖金的资源倾斜到高潜高绩效的人才上面去，也就是激励优秀。

##### ➔ 流程优化与信息共享

HR 三支柱的转型 SSC 先行，共享服务主要在流程优化、制度整合方面承担了较多的工作，也就是 SOP 的合并剔除、精减优化，引入数字化工具应用等工作，三支柱转型之后无限极已达成了剔除、合并、删减 40% SOP 的目标。

具体而言，包括审批、人事异动、试用期转正、绩效考核等环节。这方面的优化一方面依赖于数字化工具实现了线上打通，避免了以往线下填表、沟通辅导的环节。另一方面，目前的 OKR 系统也实现了各部门的协同，打破信息孤岛，不仅做到线上化，更做到完全的公开透明，让业务流程上下游的部门建立起关联，能够让相关联的各个部门了解彼此之间的业绩情况。也能明确看到谁承担主要责任、次要责任，并在工具上完成反馈双周会等检讨沟通。

##### ➔ 决策机制

伴随着复杂决策流程的简化，无限极也尽可能让一线负责人有权力、有权限直接决定一些事务，尽可能地下放权限。这一措施也是敏捷概念下的必然结果，只有一线具有决策权时，才能够直接加速事务的处理速度。

## 案例启示

### 奥托立夫 | 赵亚 HRVP

相较于国内部分中小企业的快速反应，奥托立夫严谨的标准和流程，既是一种保护，又成了一种束缚。为了让所有员工都重燃起创新的火苗，奥托立夫于大约五年前开始施行了各种激发创新的项目，如“敏捷共创”、“研者荣耀”等，既为员工进行创新赋能，也为其提供了展示和分享创新想法的舞台。从人力资源方的角度出发，组织设计的敏捷，能力的数字化，人才的数字化，将是建立敏捷组织的充分条件。

#### ► 组织设计：SWAT 敏捷团队

##### ➔ 团队设计

2018年8月，Innovation SWAT 正式诞生。SWAT 在庞大的公司架构之中，将作为相对独立的小团体，以一种破坏性的姿态，负责推翻产品设计，SCM，工艺等等相关的所有的“理所应当”和“安于现状”。

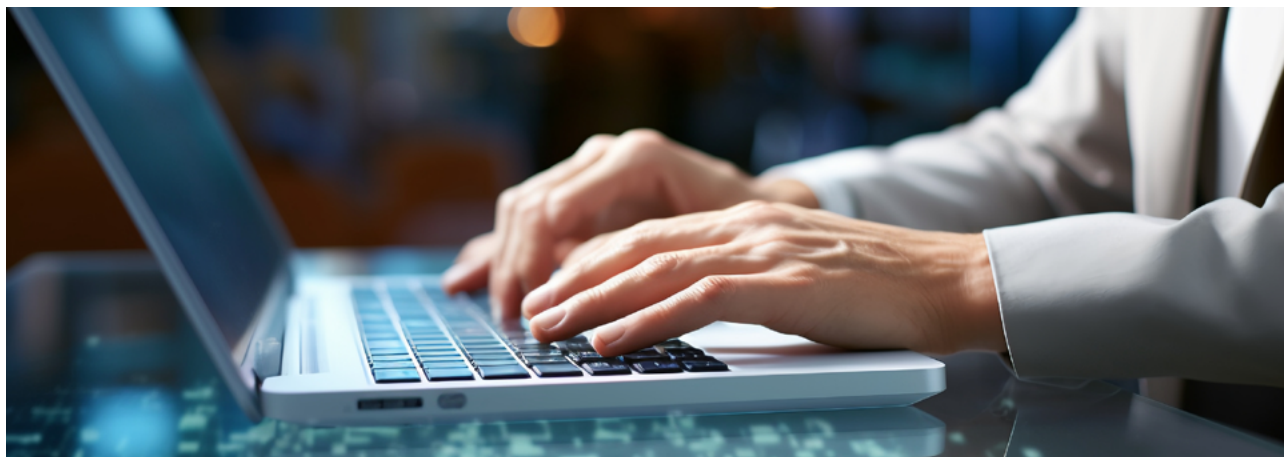
SWAT 类似孵化于大公司中的“小微公司”，同时拥有突破创新所需的不同核心角色，因此可以不受团队成员的技能制约，在各个领域有所尝试，有所突破。这种组织结构的设置，以及充分的赋能，信任与授权，本身就是一种突破性的创新。SWAT 不仅可以作为创新的催化剂帮助突破业务瓶颈，也能让有创新思维的人才在奥托立夫有大展拳脚的舞台，不致流失。”

SWAT 团队类似于“一司两制”，团队之外的员工，还保持在传统意义的矩阵式的组织架构内；SWAT 团队内的员工，则采取另外的管理方式，他们可以更加自由地去追求突破。

##### ➔ 人才选取

SWAT leader 的选拔过程经历了多轮沟通会、综合能力及性格测评、评估中心，负责评判的有奥托立夫中国区的高管团队及外部创新专家。在慎重的综合评判后，最终选出了两位个性迥异的 80 后年轻 leader，分别负责不同产品领域内的突破创新。

团队其他成员有来自奥托立夫内部的，也有来自公司外部的。为了引入新鲜血液，打破原有的思维固化边界，SWAT 团队中也招募了年轻的应届生。Innovation SWAT 项目对人才的要求是：T 型、π 型、甚至更多重的职能要求，加入团队后，他们不是基于传统的岗位分工的合作，而是基于各自的经验背景和知识能力，灵活地担当项目推进过程中的多重角色。



## 案例启示

### A 集团 | HRD

#### ▶ 敏捷团队的建设

敏捷团队的建设具体大致可以分为两类，一种是临时性的敏捷小组，另一种是固定长期存在但服务于敏捷项目的团队。

#### ➔ 临时性敏捷小组

这类小组通常为响应业务的新需求设立，持续时间从数个月到一年左右不等。从 HR 的角度，工作就是从项目组的源头梳理好需要的胜任力，一方面是软性的特性例如好奇心、进取精神等，另一方面的硬性技能则更侧重于“Skill-based”的选择标准。在这一选用标准的下，团队的组织者与 HR 在选取人员的时候就完全以技能为导向，而不是一般 JD 中所写的有几年工作经验、之前在哪个部门。例如某项目需要一个有编程技能，也需要沟通技巧、冲突管理能力的人员，那么以此为向导选取的人可能也并非 IT 部门的人员。通过这样的技能对标，对人员的发展、对公司的效率都是一个双赢的手段。

#### ➔ 融入传统组织架构的敏捷团队

临时敏捷小组在响应短期业务需求后，也存在因探索新业务、新产业后确定可行，因此需要固化下来的情况。在这时它们也会成为传统的组织架构，可能是一个新的业务部门，也有可能是在现有业务部门的一部分增长，把敏捷的变成固化的，因为证明了前的敏捷有效。

但相对完全传统的部门组织，这一敏捷项目组即使不再是临时性的，也具有相对敏捷的组成方式与汇报通道。从人员选用上，采取完全 Skill-based（基于技能）的方式，组织方式类似于公司内部的一个咨询中心，不同部门的人员共同协助完成不同的项目，并根据项目的提成，项目既定的一些里程碑发放奖金。这也较为类似敏捷源于 IT 公司的原始概念，通过敏捷流程不断试错、与客户沟通、按照最小的产品的一个概念调整产品最终能够达到客户需求。

#### ▶ 敏捷团队的项目管理

敏捷组织的人员选用包括外招和内部选用两种模式，若从内部选用，除了根据技能之外也会注重高潜员工的选择。由这样的两批人组成项目团队。

在流转方式上，可能两三年做完之后会解散，也有可能去其他地区、职能部门继续推广，因为某些行业经常会有不同的项目，而分布的地域较广，例如银行业等。A 集团则主要采用基于技能结成的敏捷项目团队，同时服务多个职能部门，类似于建立智能中心帮助不同的部门持续提升，比较典型的案例是数字化团队，可以在不同的部门根据业务和项目的需求做灵活机动的赋能效果。

在具体的项目激励上，公司力求双赢，在临时性较强的敏捷团队中主要把它作为员工发展、职业规划的一种途径，以给予员工曝光度、技能发展机会作为一定的激励。也有可能年底提供年终奖的形式中进行补充激励，相对沿用现有系统，更加公平。在相对常驻或持续时间较长但可量化性较差的敏捷项目中，可能就需要根据项目的进程设定里程碑，根据总项目奖金的预算分段发放。

## (匿名) 专家洞见

### ▶ 敏捷形态的实践

#### ➔ 组织扁平化

组织扁平化的措施目前也是许多企业的共识，就是说决策的机制和链路不要再冗余了，改变的方式也需要齐头并进，从组织、人员、工作流程多方面精简精炼，让它变得更加的高效。当时常说降本增效，但降本未必一定等于增效。例如以前 5 个人的工作现在裁员变成 3 个人干，看起来似乎是增效了，但实际上的产出并没有增加。应当考虑的是是否能够通过链路优化、组织扁平化等措施，让工作进行得更加高效，让同样的时间里 3 个人能做 5 个人的产出？我们从这个角度也进行了探讨，考虑过三点审批等方式，限制汇报链、决策链的长度，保证决策链数量长度能够封顶，让流程跟得上内容，尽可能地去实现系统化，最终达到扁平化得效用。

#### ➔ 项目制

基于组织变动、决策精简的背景下，管理干部的设计、履职情况变得尤为重要，需要年度盘点、复盘往年时更多聚焦在干部履职表现情况：现在是否还需要这么多层级的干部？未来可能不需要那么多“管理者”，而需要能够一起下一线“动手干货”的业务过硬的实干家。

项目制可以通过虚拟的组织，针对某一些短平快的业务需求达到快速落地的效果，这时牵头人就不一定是管理者，可能是资深专家、行业顾问，带领团队做框架设计、资源整合、内容分工、跟进交付。通过这种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。

另一方面，这种模式也可以唤醒组织内隐藏的高潜人才。通过项目制的形式可以发现更多所谓的在一线单位的人才，将他们识别出来并大胆任用，一方面也是一种敏捷的人才识别、人才盘点的做饭，一方面年轻化的团队也更富有激情，将“空杯”状态且有激情的人放在团队中，能够“搅动死水”，提供闪光点，然后再通过有经验的人去把关将具体事宜落地。

再回归到项目制扁平化、回归到人力的一些具体工作当中，也伴随着许多工作要重新审视，例如先前提到的人才盘点、人才梯队如何重新规划，包括随着人员组织的调整更加频繁、形成“内部流动”之后，另一面队伍的稳定性、归属感、员工的感受应该用什么样的视角去测评与调整？目前看来这些其实都是可以通过一些项目制虚拟的团队实现，然后再将结果拿到老板手中裁决。现在来看的话，这种化标准化为个性化模式大致已经可以与市场情况相适应，完全有继续推行的价值。

## 案例启示

### TCL | 科技副总裁 组织部部长 吴岚

#### ► PDT 团队的建设与运作

在大型企业中，扁平化管理有较为广泛的应用：企业总部对下属产业的组织层级和它的管理幅度，根据企业的产值规模，对组织层级数、管理者与员工的比例都设定有要求。为了支持 IPD 流程的组织运作，一方面在常规、正式的组织设计上要尽可能扁平化，限制组织发展得过于庞大冗杂，另一方面也得益于 PDT 重量级团队的全方位的设计和管理。



PDT 团队是基于 IPD 流程的决策管理型虚拟团队，以跨部门、跨组织的形式呈现。IPD 产品研发的过程涉及大量跨部门的信息：从市场拿到信息、进行产品规划的、产品开发的、生产技术支持、品质管理的、制造与交付、售后客户服务，对于客户来说需要“端”到“端”的服务，那么对于企业来说，端到端怎么打通、怎么实现对客户市场的理解，最后形成有竞争力的产品并保质、及时交付到客户手上，就依赖于基于 IPD 流程的虚拟团队来进行决策，达成矩阵式、跨部门的内容交付。

#### ► 不同面向的企业组织的扁平化要点

对于 To C 的企业，扁平化的要点在于给予更多一线授权，让一线决策者有资源、有权力去应对市场环境中客户要求、用户偏好的变化，能够对于产品的客户需求达成快速响应。一方面从组织设计上需要给予授权，另一方面也要建立伴随的风险管控机制，同时，也需要较高的数字化水平作为支撑，让一线的信息数据能够快速地回到总部大脑之中，正所谓“责任下沉，数据上移”。对于产值几千亿的大型企业，总部若干个人很难能做出所有决策。因此从顶层设计来看责任就也需要下沉、需要授权，企业经营责任是由企业来承担，总部对下属企业则要担任管控与赋能的角色。

To B 企业的高科技产品在技术上要有更前瞻的布局，需要有足够的技术力、产品力，牵引市场，牵引消费。因此前瞻性的敏捷规划更为重要，需要提前做出全盘规划、技术投入、产品投入，去牵引整个市场。

不同产业、不同职能的工作存在自身特殊性，因此会根据自身状况采取灵活用工、弹性工作制等工作方式，给员工更多的自主权、自由度，让他们能够更好地创新与应对变化等等。同时也鼓励让一线听得到炮火的人参与决策，在赋能后能够积极反馈，提供一线最及时、最贴近业务的意见，从而提高整个组织的反应速度和灵活性。

◎ **实操困境：HR 影响力不合预期，领导者等相关人员能力不足**

**图表 8 · 2023 HR 在组织设计敏捷调整中的影响力 (N=165)**

题目 \ 选项	0 分：不参与	1 分：支持决策，主要负责组织变革后的沟通协调等辅助性工作。	2 分：参与决策，为组织调整中提供组织方法论，参与组织变革诊断、扁平化设计与落地推进。
理想的影响程度	0.61%	37.58%	<b>61.82%</b>
实际影响程度	3.03%	<b>73.33%</b>	23.64%

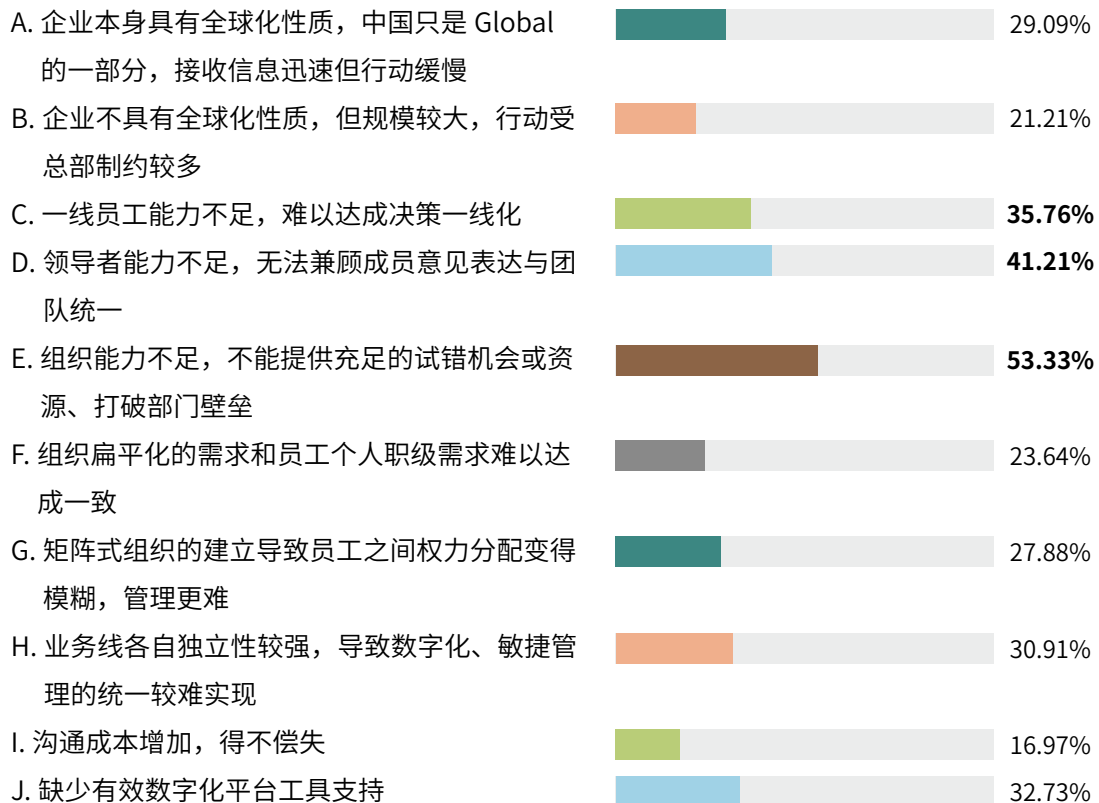
**图表 9 · 2022 HR 在组织设计敏捷调整中的影响力 (N=200)**

题目 \ 选项	0 分：不参与	1 分：支持决策，主要负责组织变革后的沟通协调等辅助性工作。	2 分：参与决策，为组织调整中提供组织方法论，参与组织变革诊断、扁平化设计与落地推进。
理想的影响程度	0.00%	16.00%	<b>84.00%</b>
实际影响程度	3.00%	<b>76.50%</b>	20.50%

而关于 HR 在上述敏捷调整中的影响力，我们可以看到实际的影响程度还是显著低于期望的影响程度，即 HR 的影响力未达预期。并且与以往相比，实际影响程度变化不大，但期望影响程度有所下降，某种程度上也说明在实践中 HR 们感受到了阻力，在后续的实践相对更加“脚踏实地”是一方面，但另一方面也呈现出许多敏捷实践的困难挑战。



图表 10 · 在进行组织设计层面上的敏捷调整时存在哪些挑战 (N=165)



从实践中的各类挑战来看，最为突出的问题是“组织能力不足，不能提供充足的试错机会或资源、打破部门壁垒”，“领导者能力不足，无法兼顾成员意见表达与团队统一”和“一线员工能力不足，难以达成决策一线化”。归类出来不难发现，恰好是组织、领导者、一线员工的能力问题。敏捷型组织确实具备快速响应、贴合业务等诸多益处，但在建设过程中对各个环节的人员能力要求都较高，也对组织的文化氛围、资源实力、部门壁垒提出了较高的要求。扁平化管理，对于一线决策者的能力要求变高，也对组织的抗风险能力有更高要求。而虚拟团队等项目工作方式，也对领导项目的团队领导者能力要求较高，不仅需要业务实力过硬，也需要有优秀的跨部门协作能力，并在非科层制的管理体系下仍然能够服众。



图表 11 · 如何应对以上挑战 (N=165)



因此, 如何应对上述挑战也呈现出以团队管理者赋能为核心的对策。超过一半的企业在进行组织设计的敏捷调整时, 会通过加强管理者的培训和赋权来提高决策效率。另一方面, 其实在进行组织架构、工作方式的调整时, 往往也会伴随着决策机制与流程的优化, 帮助领导者更好地适应、管理非典型科层制的敏捷组织, 打通部门壁垒、及时响应业务。

除了培训赋能与流程机制优化之外, 其他诸如权责分配模糊、组织扁平化的需求和员工个人职级需求难以达成一致等问题也在实践中逐一浮现。对于大型、集团型的企业组织来说, 如何处理总部与分公司之间的敏捷组织关系也颇为棘手。在下方我们也汇总了多个大型公司的资深 HR 管理者对上述问题的实践与思考。

### 案例启示

#### A 集团 | HRD

##### ▶ 敏捷项目实行的阻力

正如前文所说, 敏捷项目的目标在前期制订的时候就需要有良好的沟通, 并尽可能地量化。包括因为敏捷项目存在的不确定性, 对收益、对员工奖金有所影响的情况如何应对, 项目如果完成后将要解散, 如何安置项目组的员工也是问题, 这对整体设计和前期的沟通提出了较高的要求。

双线汇报中对 HR 的系统 and 领导能力要求较高，例如某 HR 部门人员想尝试用 30% 的时间做商务部门的一部分工作，又例如在 Covid-19 期间有些有幼年子女的员工申请一周有一定时间居家办公，否则只能辞职等情况。在这种综合工作模式下，HR 团队就需要提供矩阵式的、多线汇报的处理系统支持。这对工作内容、业绩规划的制订和 HR 的系统要求都较高，A 集团近期也正在从 Global 总部考虑敏捷人事管理的提前布置，例如在做 KPI、OKR 的制定、Review 的时候分条缕析，给身负多个职能的员工规划目标与年包薪酬等。例如会找咨询公司做市场调研了解 HR head 的大概市场上配有怎样的薪酬？PPC 配有怎样的薪酬？根据该员工在公司的情况，给予其一定比例的薪酬包，例如他两项职责各占一半，工资就可以由两部分组成，一部分是 100% 除以二的 HR head 的薪资，另一部分是 100% 的 sales head 的薪资除以二，以此类推，也会有三七开、二二六开等形式。

这样的方式灵活敏捷，但对团队 Leader 的要求也会更高，不仅要合理规划工作内容，也需要面对属下的工作并不全部汇报给自己的问题。另一方面，也要求 HR 系统有更好的计算能力。但由于面对这样的挑战情况，团队 Leader 也往往不得不更上心、更花心思，目前 A 集团在推进过程中效果的效果较为良好，只是鉴于这样的模式对 HR 的系统 and Leadership 都有更高的要求，后续要害从组织角度考虑如何更好地推进敏捷工作的落实。

## 案例启示

### 无限极 | 林岳 SSC 负责人

#### ► 挑战问题与解决方案

在组织扁平化的过程中，也有一些问题在实践中日渐凸显。例如在组织扁平化的过程中，部分员工的 Title 级别上能够管辖的范围有限，需要做的事情多但级别不够、薪酬福利激励跟不上，也就会导致员工缺乏动力，难以推行。

因此，敏捷组织转型、决策机制敏捷化需要有完善配套的机制来共同推进，例如想要推进决策机制的敏捷，也要相应地对关联的奖惩机制、人才机制做出调整。要把权限下放到一线分公司，那就要赋予这些分公司相应的级别，制定一些个性化的业绩制度。例如某几个分公司的业绩较好，就可以允许相应分公司的负责人得到更高的级别和权限，一方面对于员工来说得到了物质与精神的双重激励，有了不一样的感受。另一方面，组织可以快速响应相关的业务，在 HR 方面也可以快速协同包括绩效、招聘、员工关系、数字化、员工体验等等。无限极的审批权限分为独立的两套，分别是财务审批权限与人事审批权限，对应级别与服务的工作范畴、可以到达哪一个审批权限都有详细的细则来圈定。负责人的权限也需要因业务的变化来检讨和复盘，审批权限与预算也都是同步联动的。

例如属下一个主管级同事的离职，那么理论上“二级审批”则要审批到这个部门总监的一个层面，这个决策包括业务、人事、预算，涉及到财务方面的事情，实践中也需要跟人才机制去做连接，才能可以快速地响应业务。又比如说有业务、有客户投诉，经过调查发现需要给出补偿新的产品，涉及金额超过了多少，那如果这个分公司负责人能够有这样的相应的权限，他就能快速地解决，而不用把问题递交到总部。无限极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，设置了相应完整的配套机制，从而让决策真正能够下放。

## 案例启示

### 奥托立夫 | 赵亚 HRVP

#### ► 问题：快速变化的内外部环境

第一个问题是人心之变，组织的转型往往是一家公司里最难的变革，敏捷转型对于组织架构的设计、人才的升级都出了难题。但其实最难的是改变人的思维方式，如何改变惯于常态、风险厌恶等等不利于创新开拓、敏捷响应的惯性思维，在改变员工的意识上存在困难。第二个问题是企业整体如何达成共识，并在危机中看到转机，共同去实施这样的敏捷改变，这一工程整个的管理难度非常大。第三个问题则是大背景的变化、行业生命周期出现变化乃至颠覆，没有找到第二曲线的企业将更容易在行业周期颠覆中被淘汰，无论是敏捷还是快速，其最终的目的都是为了响应外部市场的要求。

#### ► 方案：如何应变

##### ➔ 授权一线

在上述环境下，很多时候企业经营需要“本地化”，此处的 Local 并不再单纯指从国外到中国的这种本地化，而是如何本地化到具体的一线执行团队，如何去面对一线授权的能力，这一点在具有全球性质的公司中尤为重要。

##### ➔ 提高外部感知力

新则生变，外部感知力的提高对于个人或组织敏捷应对变化都至关重要。从 Outside-in 的视角来看，更容易发现并指出旧有组织中的问题，管理者应当培养、提高外部感知力，对问题保持最高的敏感度。HR 团队永远需要去配合业务的发展，基于上述问题与实践，HR 需要考虑的问题就是怎么样让员工对外部有感知力，怎么样通过企业的平台让内部的人有外部的视角。

从日常工作来说，奥托立夫目前的年终会议会邀请外部的专家加入，成为讨论的一部分。相比起过去任何大会小会都持内部视角的情况下，这样的会议模式不仅能够引入外部的意见，也能够让内部员工听取外部专家的思路，培养外部感知力。另一方面，也可以让员工拥抱更多外部的最佳实践，而不是内部的案例。

##### ➔ 多目标的协同推进（寻找第二曲线）

正如上文所说的，要第二曲线、第三曲线的产出，势必伴随着不确定的目标以及多目标协同推进的问题。传统情况下定目标时会说今年销售额、利润需要增长多少，但在今天需要有多视角，不能仅要求第一曲线有多少增长，也不能忘掉有一些第二曲线、小市场的存在，这些契机可能一开始是外部的角色、行业市场的入侵者，一开始可能会忽略它的存在，但如今它会变得非常重要。

## ◎ 研究小结：人力资源如何助力敏捷组织设计

对于应用敏捷实践最多的企业规模（2500-4999人、多于10000人的中型与大型公司）来说，企业的组织形态多处于需要稳健转型或需要避免冗余的情况，在这样的体量下，如何规划组织设计，在保证流程规范、组织严谨的基础上，让较为庞大的企业组织能够转起来，便是敏捷组织设计所要解决的问题。本章节一方面从内容输出上，展现了在组织架构、工作方式、决策机制、工作流程上的流行实践方案与标杆案例，另一方面探讨了在进行组织设计的敏捷转型时可能面对的阻力：例如决策人员/项目领导人员能力不足、组织不鼓励试错、文化不支持等等，并探讨了相关的解决方案，在此归纳为下列人力资源助力清单供参考。

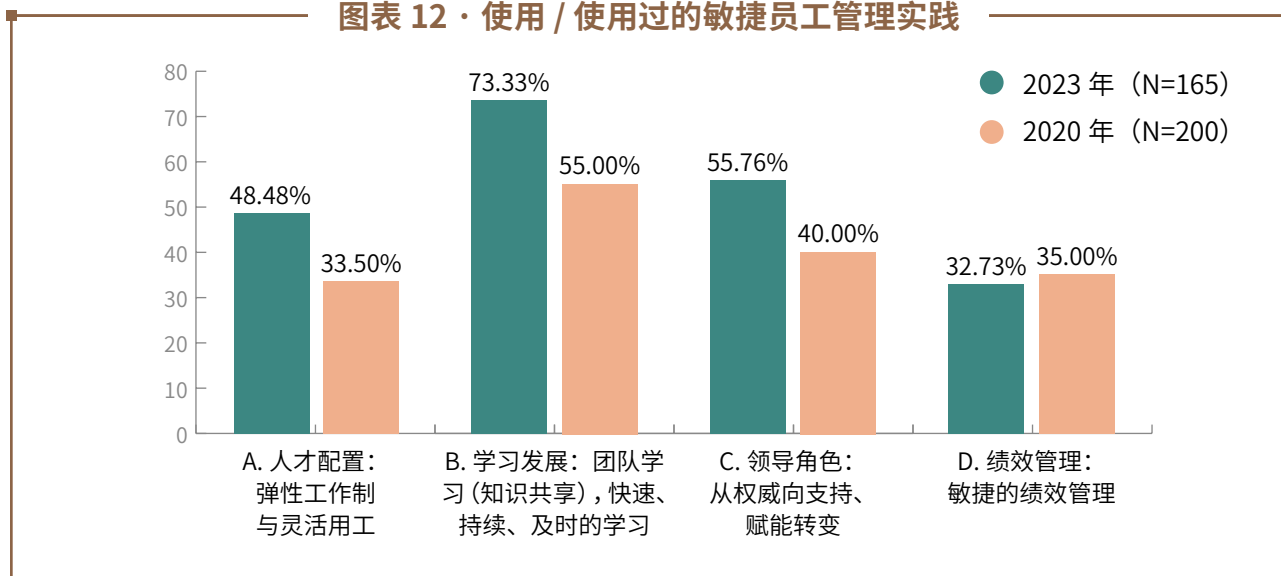
人力资源助力清单		
	组织设计场景	人力资源如何助力其中
敏捷组织设计	组织架构： 扁平化转型	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 与管理高层沟通：协助组织架构重设、部门裁撤兼并等</li> <li>&gt; 协调跨部门合作，减轻部门壁垒</li> <li>&gt; 积极沟通，日常维护相对轻松平等的企业文化，助力扁平化推行</li> <li>&gt; 参与、组织设计专项工作组，确保项目推动顺利</li> </ul>
	工作方式： 项目制与虚拟团队	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 参与相关制度设计：成员选聘方式、汇报链路设计、激励核算</li> <li>&gt; 协助沟通：涉及跨部门合作时的人员协调</li> <li>&gt; 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</li> </ul>
	决策机制： 一线化	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 沟通管理高层与业务管理者，协助决策权限下放</li> <li>&gt; 协助设立兜底体系，建立追责机制</li> <li>&gt; 学习发展部门为一线决策者赋能</li> <li>&gt; 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</li> </ul>
	工作流程： 轻量化与弹性	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 通过数字化等手段优化工作流程</li> <li>&gt; 推动制度、流程整合，SSC等部门推动SOP的合并剔除、精减优化</li> </ul>

## ★ 员工管理篇：组织敏捷变革的发力点

然而建设敏捷组织需也要从员工管理的角度采取一系列措施，以确保员工能够有效地适应敏捷方法并取得成功。在上一章节所述的组织设计敏捷转型中，也不难看到将人员能力的提升、追责机制、薪酬激励机制的建设等内容作为解决方案。因此，要打造敏捷型组织，除了要进行组织设计的敏捷转型之外，员工管理的敏捷化配合也势在必行。本研究大致将相关的员工管理措施分为人才配置、学习发展、领导角色、绩效管理四方面。

在本次问卷调查中，学习发展相关的快速学习、团队学习是应用最多的敏捷实践，73.33%的参调企业在学习发展上采用了团队学习（知识共享），快速、持续、及时的学习模式。并且，人才配置、学习发展、领导角色的相关敏捷实践，相比往届报告都有较为明显的提升，这说明员工管理的敏捷化也取得了较好的发展。尤其是在学习发展方面继续取得了长足的进步，保持了最高的应用率，也反映出快速学习、快速赋能正是上述组织设计层面诸多问题的解决方法。

图表 12 · 使用 / 使用过的敏捷员工管理实践



总体而言，员工管理层面的四类措施应用都相比前文所提到的组织设计敏捷化的应用率更高，同时相比组织设计的敏捷实践，员工管理层面的相关措施有效度也相对较高。因此，如果从整个组织设计的层面上，感到难以下手、过于牵一发而动全身，那么一些员工管理的敏捷化不仅仅可能是组织设计敏捷化的解决方案，也可以作为相对轻量化、涉及层面更小的试点方案，作为敏捷实践尝试的抓手，让企业管理者与员工都逐渐熟悉、适应敏捷的整体风格。

图表 13 · 上述敏捷形态在多大程度上满足了企业敏捷的需求 (N=165)

	1分： 不能满足	2分：一定程度 上可以满足	3分： 完全可以满足	平均得分
A. 人才配置：弹性工作制与灵活用工	3 (3.75%)	62 (77.5%)	15 (18.75%)	2.15
B. 学习发展：团队学习（知识共享），快速、持续、及时的学习	9 (7.44%)	90 (74.38%)	22 (18.18%)	2.11
C. 领导角色：从权威向支持、赋能转变	7 (7.61%)	64 (69.57%)	21 (22.83%)	2.15
D. 绩效管理：敏捷的绩效管理	5 (9.26%)	37 (68.52%)	12 (22.22%)	2.13

图表 14 · 在员工管理的敏捷转型中，HR 的参与角色更倾向于：

题目 \ 选项	0分：不参与	1分：支持决策，主要负责员工管理中的沟通协调等辅助性工作。	2分：参与决策，为员工管理敏捷转型提供方法论，参与问题诊断、制度设计与落地推进。
理想情况	1.21%	47.88%	50.91%
实际情况	4.85%	79.39%	15.76%

在 HR 的参与角色这一话题上，也和组织设计相关问题的情况类似，理想情况和实际情况的落差较大，最后 HR 以支持决策、沟通协调的工作为主。但另一方面，弹性管理、学习发展、领导力发展、绩效管理，本身就是人力资源的本职工作。本次研究报告，一方面通过数据为读者对标员工管理层面的敏捷市场现状对标；另一方面，通过采访访谈为读者呈现这些本职日常工作中带有“敏捷色彩”的实践，希望对读者有所启发。

## ◎ 领导角色转变：化权威管理者为支持赋能者

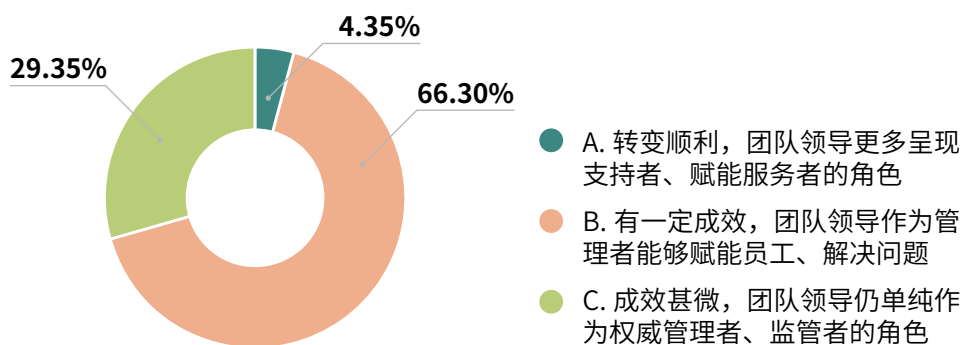
在组织的敏捷转型进程中，担任跨部门组织者、虚拟团队领导者、包括整个组织的管理者的角色尤为重要，无论是敏捷决策、提高虚拟团队凝聚力，还是促进组织整体达成敏捷转型，领导角色的转变都至关重要。在本次采访中，也有行业专家指出领导者应当有敢于冒险试错、保持空杯心态的要点。

因此，本届报告的问卷调查中也追问了参调企业在领导角色与绩效管理两方面的敏捷转变现状。

领导能力的转变一方面体现在领导角色本身的战略思维：强调全局观、管理变革能力；有前瞻性，那么战略性思维、商业洞察便尤为重要。另一方面，则是赋能团队：帮助团队成员产出价值，包括教练他人，强调帮助员工实现绩效管理（绩效落地）；管理团队快速地拆分、合并，要求管理者能快速建立团队，并把团队效率快速提高，减少在管理团队过程中产生的内耗。

从领导角色转变现状的市场数据来看，目前大部分团队领导处于“问题解决者”的角色，66.30%的参调企业中，团队领导作为管理者能够赋能员工、解决问题。能够做到让领导成为赋能服务者、工作支持者角色的企业仍然是极少数，仅占参调企业的4.35%。另外，也尚有29.35%的参调企业在领导角色的转变上没有取得成功，团队领导仍然作为权威的管理者、监管者。

图表 15 · 在领导角色的转变中，贵公司的实践情况更接近以下哪种状态 (N=92)



下列专家洞见，也指出了基于组织变动、决策精简的背景下，管理干部的职能设计、履职情况的重要性。也具象化地指出了在敏捷转型下，领导者的能力要求与具体的可行方案。

## （匿名）专家洞见

### ➔ 项目制

基于组织变动、决策精简的背景下，管理干部的设计、履职情况变得尤为重要，需要年度盘点、复盘往年时更多聚焦在干部履职表现情况：现在是否还需要这么多层级的干部？未来可能不需要那么多“管理者”，而需要能够一起下一线“动手干货”的业务过硬的实干家。

项目制可以通过虚拟的组织，针对某一些短平快的业务需求达到快速落地的效果，这时牵头人就不一定是管理者，可能是资深专家、行业顾问，带领团队做框架设计、资源整合、内容分工、跟进交付。通过这种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。

另一方面，这种模式也可以唤醒组织内隐藏的高潜人才。通过项目制的形式可以发现更多所谓的在一线单位的人才，将他们识别出来并大胆任用，一方面也是一种敏捷的人才识别、人才盘点的做饭，一方面年轻化的团队也更富有激情，将“空杯”状态且有激情的人放在团队中，能够“搅动死水”，提供闪光点，然后再通过有经验的人去把关将具体事宜落地。

再回归到项目制扁平化、回归到人力的一些具体工作当中，也伴随着许多工作要重新审视，例如先前提到的人才盘点、人才梯队如何重新规划，包括随着人员组织的调整更加频繁、形成“内部流动”之后，另一面队伍的稳定性、归属感、员工的感受应该用什么样的视角去测评与调整？目前看来这些其实都是可以通过一些项目制虚拟的团队实现，然后再将结果拿到老板手中裁决。现在来看的话，这种标准化为个性化模式大致已经可以与市场情况相适应，完全有继续推行的价值。

### ▶ “70分”也可以等于“100分”

出于效率和提高风险应对能力的目的，管理者在某种程度上，也可以接受一些“70分”的交付。也就是说不妨考虑是否每一件事情都要奔着100分去，做五个70分位的项目交付是否比两个100分位的项目交付更好？这一模式目前看来有一定尝试的价值，能够打开更广的关注视角。但所谓“70分”也意味着仍然要保证有及格线以上的质量，否则也会成为纯喊口号的一种理念。

这一准则具体在人力资源工作中，也体现为给更一线、更年轻的人员机会，与扁平化等敏捷实践相结合，可以激发出很多一线潜力人员，发挥一线BP的真正价值。整个人力体系都这样去发掘的话，也能够形成良性的蝴蝶效应，让得到机会的人员也带着自己的这种心得去挖掘业务上的“民间英雄”，也是一种敏捷的快速人才盘点。

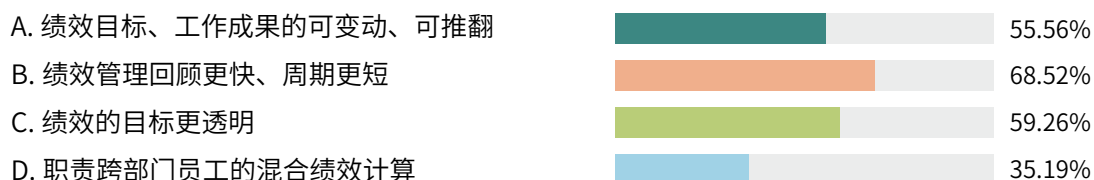
从管理者的角度来说，则一定要把自己的包袱放下来，具备足够的安全感和抗压、抗风险的决心。在需要推动变革的时候，干部也绝不能不想管、不敢管，无功便是过，因此也的确对领导力有更高的要求。

## ◎ 敏捷绩效管理：目标灵活规划与复合绩效计算

另一方面，在许多项目制、虚拟团队的工作方式中，由于跨部门协作或本职工作之外的工作内容的产生，如何在敏捷的基础上仍然保持规范有效的激励制度也十分重要。综合访谈内容来看，敏捷绩效管理的核心点有以下两方面：

- 目标制定：自上而下和自下而上能够快速有效对接，即上下同域；OKR 强调目标透明，所以员工的目标可以被全公司看到，较易上升为公司级。所以无论使用哪种工具、在哪个行业，上下沟通效率要更高，速度要更快。
- 快速反馈：反馈不仅仅是告诉上级具体的目标实现情况，还有可能是目标的放弃、重设。

图表 16 · 在绩效管理的敏捷转型中，贵公司主要达成了哪些目标 (N=54)



从问卷数据来看，多数企业在绩效管理的敏捷转型上以快速短周期的绩效管理回顾为主，68.52% 的参调企业以此为侧重方向。也有接近六成的参调企业达成了绩效目标、工作成果的可变动、可推翻；绩效的目标更透明。

但基于虚拟团队、项目制等敏捷工作方式基础上的职责跨部门员工的混合绩效计算，却只有 35.19% 的参调企业有所实践。为此，我们也通过案例采访，尝试展现敏捷项目中绩效管理的实践思路，一方面强调根据项目进程灵活设定里程碑等绩效目标、前期规划，另一方面也提供了颇具实操性的复合岗位的薪酬激励模式，详见下方案例内容。



## 案例启示

## A集团 | HRD

在具体的项目激励上，公司力求双赢，在临时性较强的敏捷团队中主要把它作为员工发展、职业规划的一种途径，以给予员工曝光度、技能发展机会作为一定的激励。也有可能年底提供年终奖的形式中进行补充激励，相对沿用现有系统，更加公平。在相对常驻或持续时间较长但可量化性较差的敏捷项目中，可能就需要根据项目的进程设定里程碑，根据总项目奖金的预算分段发放。

正如前文所说，敏捷项目的目标在前期制订的时候就需要有良好的沟通，并尽可能底量化。包括因为敏捷项目存在的不确定性，对收益、对员工奖金有所影响的情况如何应对，项目如果完成后将要解散，如何安置项目组的员工也是问题，这对整体设计和前期的沟通提出了较高的要求。

双线汇报中对 HR 的系统 and 领导能力要求较高，例如某 HR 部门人员想尝试用 30% 的时间做商务部门的一部分工作，又例如在 Covid-19 期间有些有幼年子女的员工申请一周有一定时间居家办公，否则只能辞职等情况。在这种综合工作模式下，HR 团队就需要提供矩阵式的、多线汇报的处理系统支持。这对工作内容、业绩规划的制订和 HR 的系统要求都较高，A 集团近期也正在从 Global 总部考虑敏捷人事管理的提前布置，例如在做 KPI、OKR 的制定、Review 的时候分条缕析，给身负多个职能的员工规划目标与年包薪酬等。例如会找咨询公司做市场调研了解 HR head 的大概市场上配有怎样的薪酬？PPC 配有怎样的薪酬？根据该员工在公司的情况，给予其一定比例的薪酬包，例如他两项职责各占一半，工资就可以由两部分组成，一部分是 100% 除以二的 HR head 的薪资，另一部分是 100% 的 sales head 的薪资除以二，以此类推，也会有三七开、二二六开等形式。

本次采访中无限极也分享了其敏捷组织画像的定义与行动要点，除了组织结构与流程优化，也提到了内部竞聘盘活人才池的人才选聘机制、打通各部门系统的信息共享与权限重构、资源倾斜高绩效人员等员工管理相关的内容。



## ◎ 研究小结：敏捷组织变革的切入点

由此也可看出，组织设计与员工管理的敏捷转型相辅相成，互为表里。在组织设计敏捷转型的要求下，正如人力资源方案需“跟着业务走”，在业务需求快速变化、企业组织随之转型的背景下，员工管理的敏捷化也务必跟上，并且也是人力资源团队更加触手可及的工作。员工管理方面的敏捷实践既是部分组织设计敏捷转型问题的解决方法（如快速赋能、领导角色转型）之外，敏捷绩效管理、弹性人才配置等工作也是上佳的敏捷转型的切入点。

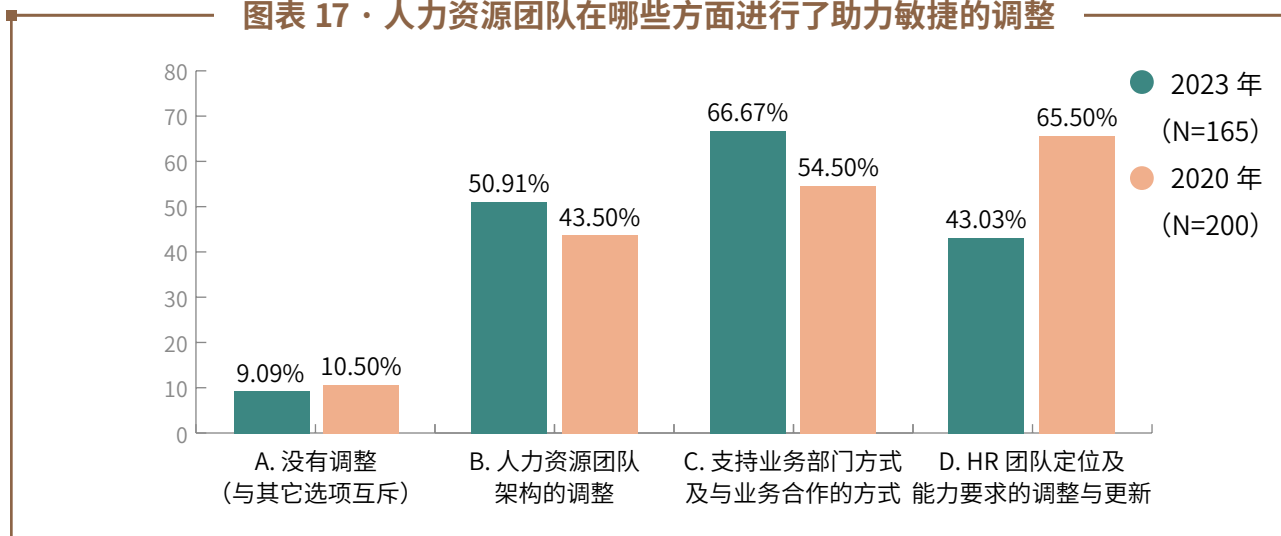
人力资源助力清单		
	员工管理场景	人力资源如何助力其中
员工管理敏捷化	人才配置： 弹性工作与 虚拟组织人员选聘	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 灵活选聘优质项目 leader，敢于试错</li> <li>&gt; 提高人效比，非核心岗位以灵活用工作为补充</li> </ul>
	学习发展： 知识共享、快速赋能	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 在虚拟团队中鼓励人才跨部门发展，形成多元技能人才</li> <li>&gt; 日常持续学习，鼓励高频反馈</li> <li>&gt; 协调跨部门会议交流，共享最新市场动态信息</li> </ul>
	领导角色： 从权威向赋能、 授权转变	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 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</li> <li>&gt; 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</li> <li>&gt; 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</li> </ul>
	薪酬绩效： 敏捷绩效管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 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</li> <li>&gt; 通过数字化等手段，使激励目标可视化</li> <li>&gt; 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</li> </ul>



## ★ HR 团队转型：业务导向更明晰，能力更新效果显著

在敏捷组织的运转之中，人力资源需要更敏捷地助力业务，“按流程规定办事”的传统固有的工作理念和工作方式正在面临着挑战。为了更好地助力组织敏捷，90% 以上的参调企业对其人力资源团队进行了调整，包括团队架构上的调整、与业务合作方式改变，以及团队定位和人员能力要求的调整。对人力资源从业者在商业环境和业务理解上要求更高，人力资源为业务痛点提供的解决方案更一体化，这需要人力资源团队更科学地跨模块合作。

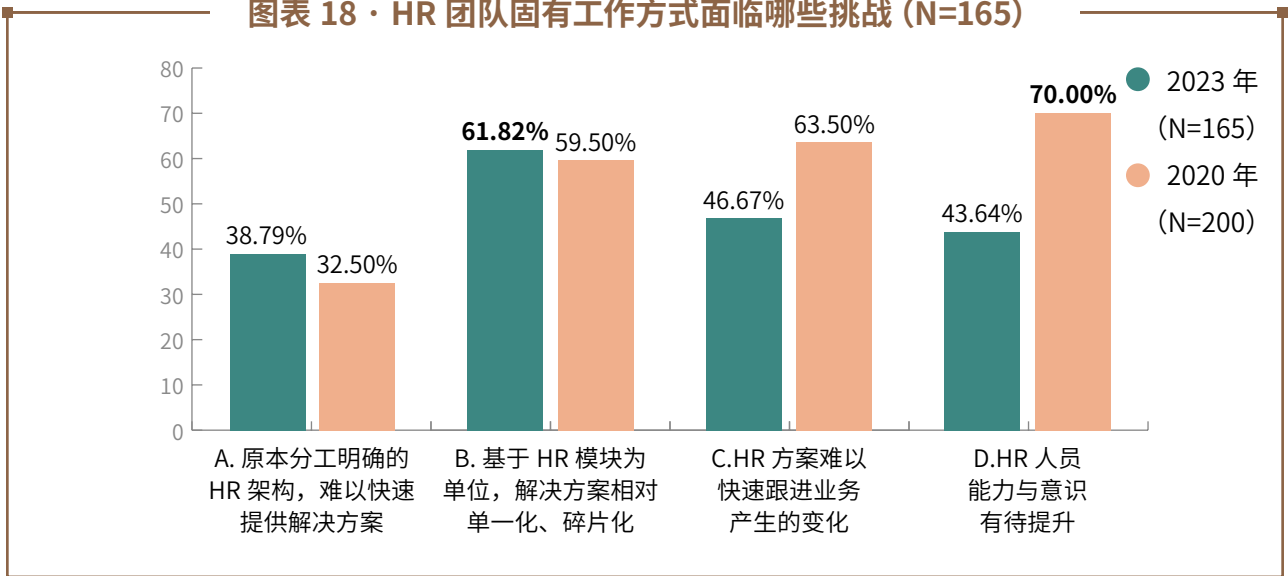
图表 17 · 人力资源团队在哪些方面进行了助力敏捷的调整



从市场数据对标来看，进行人力资源团队敏捷化调整的企业占比略有增多，超过了 90%。另一方面，在人力资源团队架构的调整、支持业务部门方式及与业务合作的方式上的调整应用率相比往届有较为明显的增加，并以支持业务部门以及与业务合作的方式调整为最多，占参调企业的三分之二。

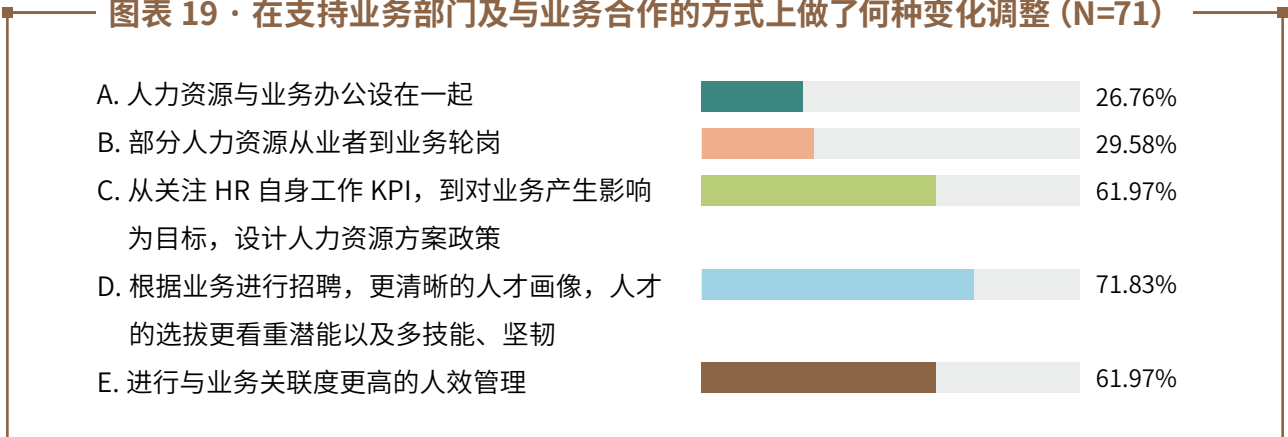
其中，与业务相关的调整有所增多，而在面临的挑战中，“难以跟进业务”“能力要求迭代”的问题占比也有明显的下降，可见过往三年的变化成果。尤其是 HR 人员能力与意识的问题相对而言得到了较好的缓解，也说明在这三年的敏捷转型实践中，HR 团队赋能的工作还是得到了长足发展。

图表 18 · HR 团队固有工作方式面临哪些挑战 (N=165)

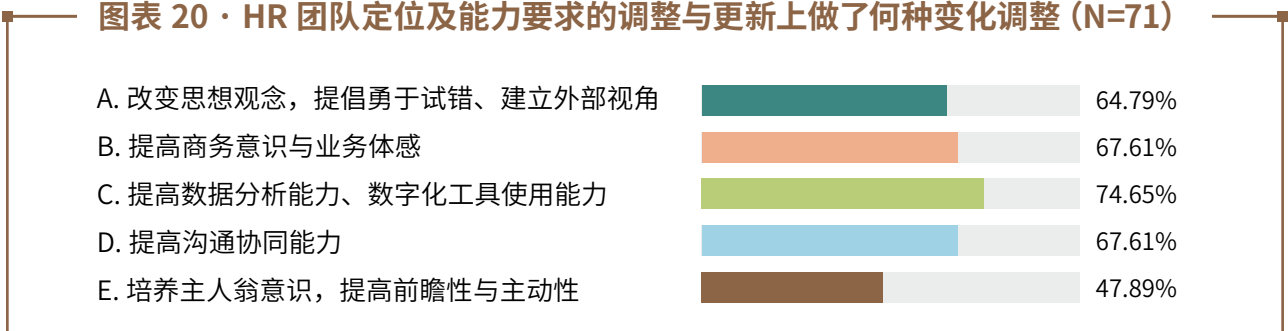


在问卷数据与市场声音中, 我们也大致收集了若干具体的 HR 团队转型、快速支持业务的实践措施。其中在支持业务部门及与业务合作的方式上, 应用较为广泛的是提高与业务的关联度: 包括在招聘环节的人才画像修正, 人效管理与业务的关联度提升, 更包括 HR 自身 KPI 的制定转向以对业务产生的影响为目标, 并伴随着人力资源方案政策的制定与修改。

图表 19 · 在支持业务部门及与业务合作的方式上做了何种变化调整 (N=71)



图表 20 · HR 团队定位及能力要求的调整与更新上做了何种变化调整 (N=71)



在具体的 HR 团队能力要求的调整上，则以相对具体的能力为主，“主人翁意识、前瞻性与主动性”等相对个人意识的关注呈现一定程度的遇冷。六到七成的参调企业都在相对更加具体可见的能力（如：外部视角、业务参与度 / 业务体感、数字化工具使用能力与分析能力、沟通协同能力等）上投注了更多精力与更高要求。

在下列的专家洞见与企业案例中，我们也能看到行业内对“支持业务”的强调：

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



## 专家洞见

### 百融云创 | 田涛 HRVP, 资深 HR 领导者

#### ▶ HR 团队的行动要点

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。

#### ➔ 理解业务

对于 HR 团队来说, 必须理解业务的本质和逻辑。人力资源能不能理解业务在哪个阶段, 哪个形态, 找到用什么方式真正去能够支撑、陪伴业务, 这就是敏捷的体现。HR 管理者的思维必然是从业务出发, 而不是单从人力职能的角度。任何离开业务而谈的所谓敏捷形态, 都没有意义。

#### ➔ 因时制宜

真正在敏捷组织里, 如果某位 HRBP 是支撑一个很成熟的业务, 是千万过亿量级的收入, 那就要着重提高人效; 另外一位 HRBP 支撑暂时没有回报的新业务, 则有可能需要投入更多的人、选出更合适的人来拓展业务, 而不是靠控制人员资源的投入。因此无论是 HRBP 也好, 或者 OD 等也好, 都要在业务不同的阶段, 使用不同的敏捷方式、方法论或者工具来支撑和陪伴业务。

#### ➔ 洞察变化

HR 团队在业务的动态变化中, 要能捕抓到业务在每个阶段的特色, 从而给予不同方面或者不同形式的支撑。例如新业务变动频繁, 招聘端就需要大量长期筛选甄别候选人, 保证足够的人才输送, 并建立快进快出的方式, 以免浪费宝贵的投入资源。与之伴随的, 也需要考虑新同事在招聘环节中虽然表现良好, 但真正上岗后, 对于模糊不清的新业务形态, 理解或认知不强, 未能发挥能力, 从而产生绩效偏差等情况, HR 要如何及时纠偏等等。

## 案例启示

### 奥托立夫 | 赵亚 HRVP

#### ➔ HR 能力的多元化

2022 年底奥托立夫也启用了新的 HR 胜任力体系, 过往的招聘技巧、绩效面谈、沟通、劳动合同管理被看作 HR 的“硬技能”, 为基本的技能技巧。更进一步的是 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。为此, 奥托立夫在今年的 HR 季度会议中, 也利用真实案例赋能 HR, 让大家从外部视角感受作为咨询师怎么去澄清问题, 怎么去解决问题, 怎么去界定问题, 怎么去提结局方案与反馈。在传统模式中, 许多 HRBP 实际上师变成了业务的 Follower, 而采用第三视角则能够更加冷静谨慎、能进能出, 快速清醒地提出解决方案。

## 案例启示

### 无限极 | 林岳 SSC 负责人

#### ► HR 团队迭代

无限极也同时进行 HR 团队迭代的研究，在市场上也能看到许多 HR 团队正在慢慢改革，例如从三支柱转为两支柱，只保留 BP 和 SSC 解决问题。但这一模式也对 BP 的综合能力要求较高，一些 HR 能力或体系制度相对不够成熟的企业，可能会将 COE 置于更重要的地位。

这些模式也并无对错或绝对的标准，而是应当根据业务的变化来设计，无论是 HR 架构还是组织能力建设，最终都需要服务于业务。

然而随着业务需求的变化与制度迭代、技术进步，HR 所需要的能力也会一直变化，比如说当 AI、大数据模型成熟以后，许多 SSC 基础运营的岗位也不再必要，可以实现许多自助服务、流程运转。这时候就需要更多员工体验、雇主品牌，或数据治理、数据分析方面的人才，才能对业务起到更直接的帮助。

## 案例启示

### TCL | 科技副总裁 组织部部长 吴岚

#### ► HR 行动要点

在推进敏捷组织的过程中，确实存在大量风险和挑战，尤其在管理变革时：变革总会有失败，因此首先需要持有不惧风险、能够承担失败后果的意识。另一方面，除了人力资源专业能力要足够高外，更需要建立足够的对业务的影响力，这与对业务的理解、和业务之间的信任关系打造都密切相关。

人力资源管理者在敏捷组织的建设中，需要扮演变革促进者、人才发展和培训专家、组织设计和变革管理专家，以及绩效激励管理专家的多重角色。敏捷组织转型对 HR 团队的能力要求也全面且较高，只有将敏捷组织建立起来，才能积极推动各项组织变革的成功。

#### ➔ 前瞻规划与赋能

在敏捷变革当中，人力资源要发挥先锋作用：首先需要理解业务、先于业务，在组织设计上要主动向前规划，适度走在业务的前面，不能过于超前，让业务不接受，但要有一定的前瞻性。在推进敏捷组织形态具体落地的时候，人力资源需要扮演变革的促进者、倡导者的角色，对业务提出要求后，同时也要做一些赋能，例如贴近业务的 BP 团队，在日常工作当中要求业务部门具备敏捷的理念、进行敏捷的实践。

除此之外，我们也要将敏捷的要求融入组织的文化与价值观：宣贯敏捷的价值和好处，提供相关工具与方法论的培训。对于管理者后备团队，TCL 大学的训练营中设立了敏捷变革的学习内容，让后备管理团队理解为什么要去做变革？如何快速地应对外界的环境变化？为什么保持敏捷的这样一个特质？通过 BP 支持、高管直播间战略思想分享、高潜后备的培训方式，植入理念的同时，也是为敏捷实践打下基础。

#### ➔ 伙伴协同支持

无论是矩阵团队、虚拟团队，还是常规的实体团队，都需要挑战性但可度量的目标。在敏捷组织的要求下，目标的形成与评估也可能在过程当中会不断地迭代，因此也需要建立及时的反馈机制。并鼓励员工更多地创新自主、团队合作，通过共背 KPI 等方式牵引员工为组织共同的成功做出努力。人力资源团队在这个过程当中作为业务伙伴，需要发挥人力资源专家的角色，促进各项组织变革成功。



## ★ 敏捷组织的另一视角：萌芽的韧性组织

从上述诸多的敏捷组织转型行动指南中，我们不难发现除了敏捷本身外，有两大关键词被反复提及：一个是“快速响应业务”，另一个则是“可容错抗风险”。快速响应业务是敏捷概念被提出的根本需求、根本原因，而组织与人员具有可容错、抗风险的能力则是要达成敏捷的必备素质。本次研究除了承接上届报告对于敏捷组织的定义阐述、实践效果验证之外，也对韧性组织的概念进行了一定程度的探索与定性研究。

在 2004 年夏天的《战略与经营》管理杂志上，加里·尼尔逊发表了“七种组织 DNA”（The Seven Types of Organizational DNA），声称韧性调节型的组织具有以下特征：

“这种企业非常灵活，能迅速适应外部市场的变化，但同时又能始终坚持清晰的经营战略，并围绕它开展业务。企业具有前瞻性，能经常预测未来的变化，并未雨绸缪地做好准备。它能够吸引积极进取、具有团队精神的人才，不仅为他们提供催人奋进的工作环境，还提供资源并授予他们权力以有效解决各种棘手的问题。”

自从加里·尼尔逊经典之作后，不少其他学者、咨询顾问甚至自媒体人亦在韧性组织的话题上提出了他们的观点。

哈佛商学院教授兰杰·古拉蒂（Ranjay Gulati）在 2010 年提出了“组织韧性的四个层次”（The Four Levels of Organizational Resilience）。他指出，不同组织的韧性可以从低至高分成四个层次。第四层韧性组织可定义为，“能够围绕客户需求，整合内部和外部伙伴的资源，并能够提出解决方案，而非简单的产品和服务，甚至能够根据客户需求重新进行自我定义”。古拉蒂以苹果公司（Apple）作为第四层韧性组织的代表案例。为了满足用户对直观、简洁的操作、以及丰富应用的需求，苹果与美国电话电报公司（AT&T）合作，在 iPhone 上开发了可视化语音邮件，简化用户注册流程；并与第三方公司合作开发了超过十万款应用。

在 2022 年 8 月《战略与经营》杂志上的一篇名为《如何打造颠覆性战略飞轮》（“How to Build Disruptive Strategic Flywheels”）的文章里，桑德尔·苏布拉曼尼亚和阿南德·饶（Sundar Subramanian and Anand Rao）提出了韧性组织所需的三种特性：

一是不断感知和适应市场的变化，并通过清晰的思考模型，不断进行尝试、甚至作出赌注，让企业能够应对不同策略决定下可能出现的场景和可期待的结果；二是发展强化的因果反馈机制，并不断根据该框架测试、放弃或修改想法。在颠覆性的市场趋势出现时，这种机制能够提供巨大的优势；三是关注 WTP（Way to Play，即“打法”），通过一套能力驱动的战略，扩展与其相关的能力体系，并根据动态反馈的需求来扩展和完善业务模型。”

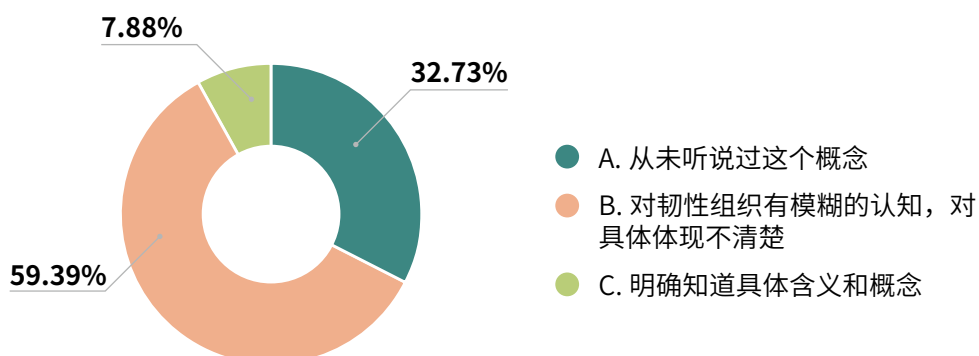
苏布拉曼尼亚和饶认为，奈飞（Netflix）和亚马逊（Amazon）是具有强大韧性的组织的佼佼者。奈飞打造了三个良性循环系统作为它的颠覆性战略飞轮：一是定制化循环，通过 AI 带来更多观众、更多观看、更多信息，从而带来更好的定制化服务；二是决策频率循环，通过订阅模型带来每分钟更多的用户决策数，从而带来更多数据与更好的定制化服务；三是内容生产循环，通过更好地理解每位观众的偏好，成为内容生产者眼中更好的合作对象。

针对上述“韧性组织”的特性定义，可以大致归纳为以下要素：

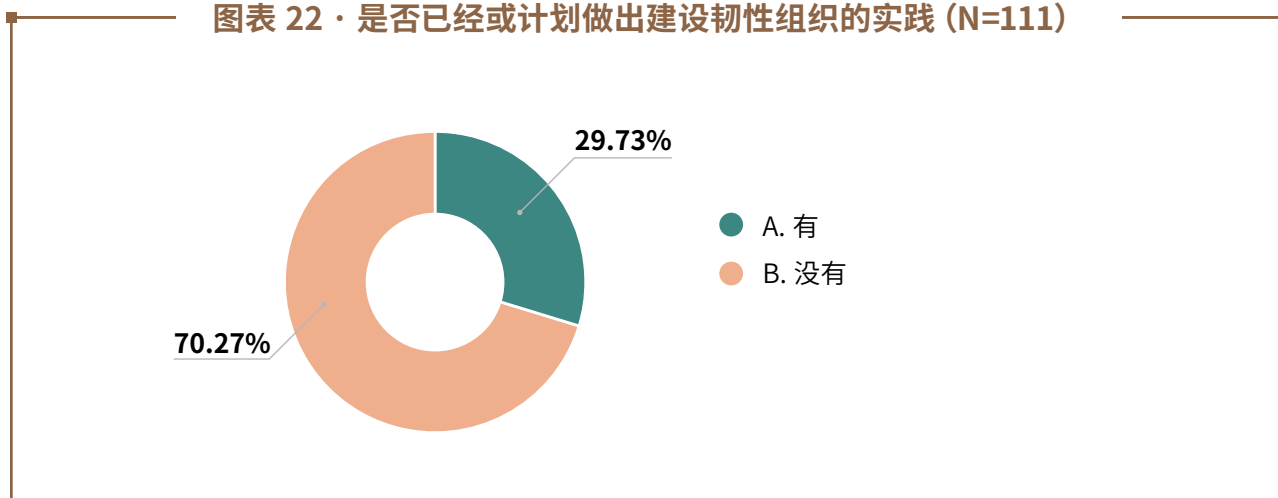
- ➔ 可灵活适应市场、客户需求变化
- ➔ 具有前瞻性
- ➔ 动态流程决策，周转快速
- ➔ 具有充足资源和抗风险能力

与最开篇的敏捷精神相比较，可以看到存在最核心的“需求变化导向”和“轻流程快速周转”的重合点。但从市场对标来看，即使大部分企业已经采取了敏捷组织实践，但目前绝大部分的企业尚不明确知道“韧性组织”的具体含义和概念，32.73% 已经采取过敏捷组织转型相关实践的企业尚未听说过韧性组织这一概念。更多数的企业则是对韧性组织有模糊的认知，对具体体现不清楚。除了对韧性组织的定义理解尚欠佳之外，大多数企业也暂时并没有做出建设韧性组织的实践或相关计划。

图表 21 · 对于韧性组织定义的熟悉程度 (N=165)



图表 22 · 是否已经或计划做出建设韧性组织的实践 (N=111)



那么韧性在如今的 BANI 时代，对于企业的敏捷转型、对于 HR 团队快速支持业务发展、对于让企业更好地在变化频发的时代中站稳脚跟，是否有所助益、有怎样的助益，除了上述学术定义外，也不妨参考本次采访中所听到的专家洞见：

## 专家洞见

### 百融云创 | 田涛 HRVP，资深 HR 领导者

#### ► 韧性组织与敏捷

韧性、敏捷、敏锐都不能只谈概念，以至于很容易成为噱头。这些概念之所以被提出来，其最终的落脚点都在于提高组织的有效性。韧性组织与敏捷有类似之处，需要关注人员的人效产出、价值贡献，思考如何有效支撑业务调整。

韧性组织没有固定的定义，可以理解为具有快速适应力和恢复力的组织，能够快速识别、响应各种困境。随着业务发展的不断变化，人力资源如何有效地支撑业务达成，并做到行之有效、持之以恒地长期做下去，并打造对于企业有效的能力项，是非常关键的。

在不确定的，以及 AI 数智化驱动的时代，人力资源团队，不能为了敏捷而敏捷，而是要充分理解这一理念下具体如何实践，从与业务相连的节点进行发力，做到有效而快速地预判和解决问题，以客户需求为导向，给业务发展带来真正可衡量的价值。

## （匿名）专家洞见

### ► 组织韧性与敏捷

组织韧性某种程度上也可以概括为一个组织抗风险的能力、是否有敢于犯错、承受犯错的能力。例如敢不敢做一些“70分”的交付，组织的关键 Leader 有没有“空杯”的心态，不拿自己的老本找安全感，是否有冲突回避型人格的问题等等。前文所提到的敏捷实践与组织韧性的打造实际上也相辅相成，能够加快人才盘点、人才流转的周期，包括扁平化措施提供的更多直通路径，也可以让一线员工对自己的 Leader 的不满有渠道反映、投诉，哪些干部不得军心，那在某种程度上下得也很快，从而达到及时纠偏、快速回弹的效果。

## 案例启示

### TCL | 科技副总裁 组织部部长 吴岚

#### ► 组织韧性的源泉：价值为导向，落实于业务

组织韧性常被理解为抗风险、可回弹的能力，那么实际上战略的前瞻性就尤为重要，不能仅仅将目光放在遇到风险之后临机应变的能力上。正如风雨前就会有诸多变化，风险之前也有相应的征兆，管理者在制定战略的时候就必须洞察趋势、环境、客户、市场、竞争对手的变化，包括人力资源团队也需要去洞察业务的变化、劳动力情况的变化：

这些变化会对人力资源的工作、对企业组织、对人才带来什么样的影响？在各方面支持的战略具有前瞻性，也更容易发现在组织、在人才、在文化、在激励等方面还有哪些短板，那么针对短板去提前做改善、应对，抗风险能力也就自然会提高。

敏捷组织建设、组织韧性提高都需要系统思考，以终为始，系统思考，在保持开放、前瞻的视野同时，也不可操之过急，需要聚焦于价值，立足于业务，根据实际的业务场景推动问题解决和价值的创造与提升。保持循序渐进与快速迭代，随时回顾变革成果。



### 问卷市场声音——韧性组织建设的尝试

1. 没有特别的强调韧性的概念，但在实际的工作中是一直能抗压且有复原力的。（比如：我们的胜任力是包含韧性）

2. 会根据国际大环境的影响，对组织进行职能化全球化的梳理，以确保组织不管是横向还是纵向都可以有更多的抓手和平台资源共享性，让组织的可击打性更好。

3. 持续提升组织能力、锻造企业文化；持续学习发展文化，上下互动反馈沟通。

### 问卷市场声音——不打算、未进行韧性组织建设的原因

1. 管理者的意识、能力不足，缺少相关资源。

2. 企业规模小、成立时间尚短，尚在组织扁平化转型中。

3. 尾大不掉，架构太多，太多元，BU 之间壁垒很高，整体管理水平落后（样本为国企）受总部流程和制度，内部级别工作分工等的制约。

4. 仅有概念认知，缺乏系统的方式方法、不知道如何做。

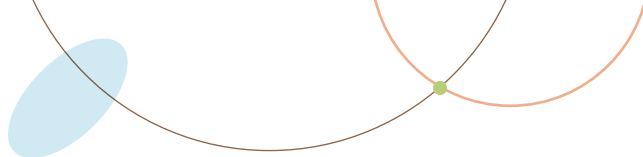
从上述市场声音来看，目前韧性组织的实践建设仍较为少见。但在认知定义上，整体向“抗压力”“复原力”“可打击性”的概念靠拢。但如果要落到实处，无论是从概念认知、管理者意识上来说，还是企业的管理实践现状来看，都阻力重重，建设的优先级也较低。

然而，在敏捷实践有所风行的情况下，其中也有许多能够助力韧性组织建设的要素，例如快速运转带来的抗风险能力、包容性更强的企业文化等等。长远来看，组织韧性在事前具有前瞻性，在事后具有抗压力，对于响应业务需求、面对困境与变革都表现优秀。具体对于韧性组织的进一步研究，由于在企业中还未具备一定成熟的认知和实践，因此对其的探索和基于市场情况的对标还需时日。期待在之后的实践中，大家能够进一步探索韧性组织与敏捷组织的关系、企业进一步转型的方向。



## ★ 结语与解决清单 & 总结

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 与管理高层沟通：协助组织架构重设、部门裁撤兼并等</li> <li>&gt; 协调跨部门合作，减轻部门壁垒</li> <li>&gt; 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</li> <li>&gt; 参与、组织设计专项工作组，确保项目推动顺利</li> </ul>
	工作方式： 项目制与虚拟团队	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 参与相关制度设计：成员选聘方式、汇报链路设计、激励核算</li> <li>&gt; 协助沟通：涉及跨部门合作时的人员协调</li> <li>&gt; 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</li> </ul>
	决策机制： 一线化	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 沟通管理高层与业务管理者，协助决策权限下放</li> <li>&gt; 协助设立兜底体系，建立追责机制</li> <li>&gt; 学习发展部门为一线决策者赋能</li> <li>&gt; 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</li> </ul>
	工作流程： 轻量化与弹性	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 通过数字化等手段优化工作流程</li> <li>&gt; 推动制度、流程整合，SSC 等部门推动 SOP 的合并剔除、精减优化</li> </ul>

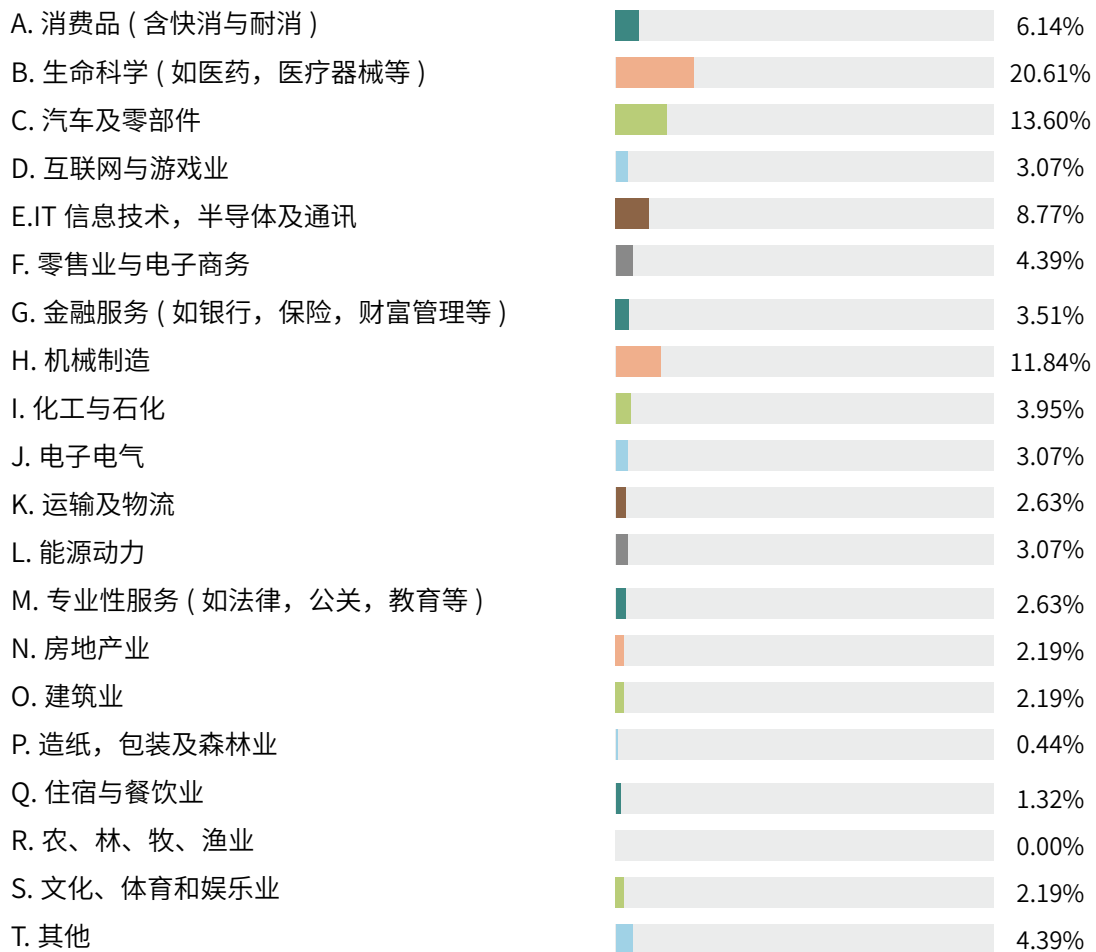


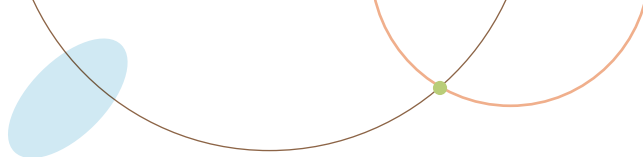
	员工管理场景	人力资源如何助力其中
员工管理敏捷化	人才配置： 弹性工作与 虚拟组织人员选聘	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 灵活选聘优质项目 leader，敢于试错</li> <li>&gt; 提高人效比，非核心岗位以灵活用工作为补充</li> </ul>
	学习发展： 知识共享、快速赋能	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 在虚拟团队中鼓励人才跨部门发展，形成多元技能人才</li> <li>&gt; 日常持续学习，鼓励高频反馈</li> <li>&gt; 协调跨部门会议交流，共享最新市场动态信息</li> </ul>
	领导角色： 从权威向赋能、 授权转变	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 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</li> <li>&gt; 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</li> <li>&gt; 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</li> </ul>
	薪酬绩效： 敏捷绩效管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 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</li> <li>&gt; 通过数字化等手段，使激励目标可视化</li> <li>&gt; 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</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 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</li> </ul>
	支持业务部门的方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 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</li> <li>&gt; 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</li> <li>&gt; 进行与业务关联度更高的人效管理</li> </ul>
	能力要求调整	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; HR 胜任力体系重塑</li> <li>&gt; 提高数据分析能力、数字化工具使用能力</li> <li>&gt; 培养前瞻性思维与业务体感</li> </ul>

相比往届报告的呈现，本届报告的市场声音验证了敏捷实践更加轻量化的趋势，同时绝大多数的企业对概念认知并没有做出更新，但具体到落地实践中可以看出大部分企业也根据自己的情况进行了内化：大多数企业抛弃了严格的敏捷精神定义，殊途同归于“快速响应、伴随支持业务”的行动理念，多通过组织扁平化、项目制 / 虚拟团队的组织架构与工作方式表现，伴随着快速赋能、敏捷分层绩效管理等员工管理的敏捷化，也对HR团队本身的组织架构、胜任力体系造成了一定程度的改变。

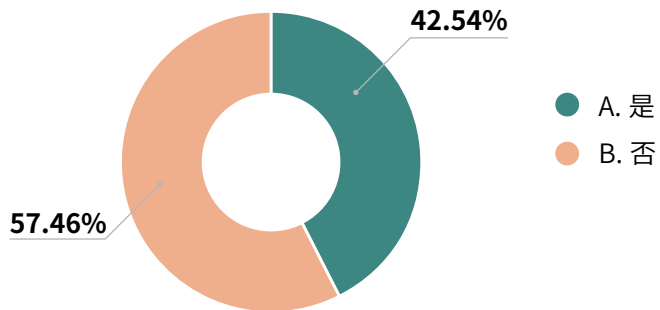
## ◎ 附录：参调企业信息

### 所属行业 (N=228)

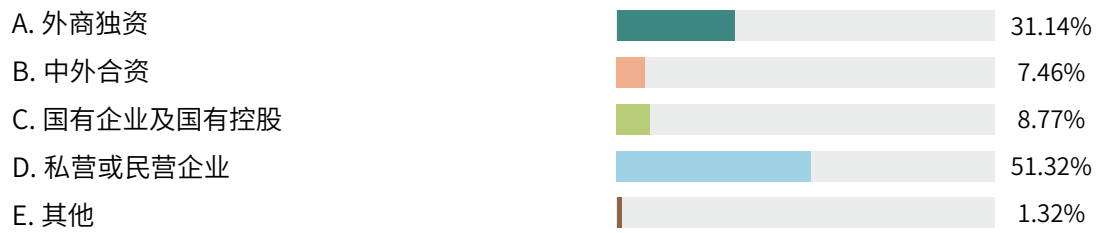




### 是否为上市公司 (N=228)



### 企业性质 (N=228)





# 企业案例与专家洞见



## TCL 敏捷组织建设实践



吴岚

科技副总裁 组织部部长

### ► 何为敏捷

从人力资源的角度来看，“敏捷”这个词语的内涵在于以人为核心，在复杂的系统背景下快速响应外界变化，在不确定乃至混乱的大环境之中发挥创造力、追求目标并取得成功。

TCL 科技与 TCL 实业经营环境有所不同，管理者的思维与工作方式也有所不同。TCL 实业以 To C 为主，要面对市场面的消费者，更注重敏捷的一线决策和轻流程化管理。TCL 科技则偏向重资产、长周期的行业，敏捷在这里通常会理解成一种灵活快速、应对变化的思维方式，强调快速迭代、快速决策，快速适应市场客户需求。

### ► PDT 团队的建设与运作

在大型企业中，扁平化管理有较为广泛的应用：企业总部对下属产业的组织层级和它的管理幅度，根据企业的产值规模，对组织层级数、管理者与员工的比例都设定有要求。为了支持 IPD 流程的组织运作，一方面在常规、正式的组织设计上要尽可能扁平化，限制组织发展得过于庞大冗杂，另一方面也得益于 PDT 重量级团队的全方位的设计和管理。



PDT 团队是基于 IPD 流程的决策管理型虚拟团队，以跨部门、跨组织的形式呈现。IPD 产品研发的过程涉及大量跨部门的信息：从市场拿到信息、进行产品规划的、产品开发的、生产技术支持、品质管理、制造与交付、售后客户服务，对于客户来说需要“端”到“端”的服务，那么对于企业来说，端到端怎么打通、怎么实现对客户市场的理解，最后形成有竞争力的产品并保质、及时交付到客户手上，就依赖于基于 IPD 流程的虚拟团队来进行决策，达成矩阵式、跨部门的内容交付。

## ► 不同面向的企业组织的扁平化要点

对于 To C 的企业，扁平化的要点在于给予更多一线授权，让一线决策者有资源、有权力去应对市场环境中客户要求、用户偏好的变化，能够对于产品的客户需求达成快速响应。一方面从组织设计上需要给予授权，另一方面也要建立伴随的风险管控机制，同时，也需要较高的数字化水平作为支撑，让一线的信息数据能够快速回到总部大脑之中，正所谓“责任下沉，数据上移”。对于产值几千亿的大型企业，总部若干个人很难能做出所有决策。因此从顶层设计来看责任就需要下沉、需要授权，企业经营责任是由企业来承担，总部对下属企业则要担任管控与赋能的角色。

To B 企业的高科技产品在技术上要有更前瞻的布局，需要有足够的技术力、产品力，牵引市场，牵引消费。因此前瞻性的敏捷规划更为重要，需要提前做出全盘规划、技术投入、产品投入，去牵引整个市场。

不同产业、不同职能的工作存在自身特殊性，因此会根据自身状况采取灵活用工、弹性工作制等工作方式，给员工更多的自主权、自由度，让他们能够更好地创新与应对变化等等。同时也鼓励让一线听得到炮火的人参与决策，在赋能后能够积极反馈，提供一线最及时、最贴近业务的意见，从而提高整个组织的反应速度和灵活性。

## ► HR 行动要点

在推进敏捷组织的过程中，确实存在大量风险和挑战，尤其在管理变革时：变革总会有失败，因此首先需要持有不畏惧风险、能够承担失败后果的意识。另一方面，除了人力资源专业能力要足够高外，更需要建立足够的对业务的影响力，这与对业务的理解、和业务之间的信任关系打造都密切相关。

人力资源管理者在敏捷组织的建设中，需要扮演变革促进者、人才发展和培训专家、组织设计和变革管理专家，以及绩效激励管理专家的多重角色。敏捷组织转型对 HR 团队的能力要求也全面且较高，只有将敏捷组织建立起来，才能积极推动各项组织变革的成功。

### » 前瞻规划与赋能

在敏捷变革当中，人力资源要发挥先锋作用：首先需要理解业务、先于业务，在组织设计上要主动向前规划，适度走在业务的前面，不能过于超前，让业务不接受，但要有一定的前瞻性。在推进敏捷组织形态具体落地的时候，人力资源需要扮演变革的促进者、倡导者的角色，对业务提出要求后，同时也要做一些赋能，例如贴近业务的 BP 团队，在日常工作当中要求业务部门具备敏捷的理念、进行敏捷的实践。

除此之外，我们也要将敏捷的要求融入组织的文化与价值观：宣贯敏捷的价值和好处，提供相关工具与方法论的培训。对于管理者后备团队，TCL 大学的训练营中有设立了敏捷变革的学习内容，让后备管理团队理解为什么要去做变革？如何快速地应对外界的环境变化？为什么保持敏捷的这样一个特质？通过 BP 支持、高管直播间战略思想分享、高潜后备的培训方式，植入理念的同时，也是为敏捷实践打下基础。

### » 伙伴协同支持

无论是矩阵团队、虚拟团队，还是常规的实体团队，都需要挑战性但可度量的目标。在敏捷组织的要求下，目标的形成与评估也可能在过程当中会不断地迭代，因此也需要建立及时的反馈机制。并鼓励员工更多地创新自主、团队合作，通过共背 KPI 等方式牵引员工为组织共同的成功做出努力。人力资源团队在这个过程当中作为业务伙伴，需要发挥人力资源专家的角色，促进各项组织变革成功。

### ► 组织韧性的源泉：价值为导向，落实于业务

组织韧性常被理解为抗风险、可回弹的能力，那么实际上战略的前瞻性就尤为重要，不能仅仅将目光放在遇到风险之后临机应变的能力上。正如风雨前就会有诸多变化，风险之前也有相应的征兆，管理者在制定战略的时候就必须洞察趋势、环境、客户、市场、竞争对手的变化，包括人力资源团队也需要去洞察业务的变化、劳动力情况的变化：

这些变化会对人力资源的工作、对企业组织、对人才带来什么样的影响？在各方面支持的战略具有前瞻性，也更容易发现在组织、在人才、在文化、在激励等方面还有哪些短板，那么针对短板去提前做改善、应对，抗风险能力也就自然会提高。

敏捷组织建设、组织韧性提高都需要系统思考，以终为始，系统思考，在保持开放、前瞻的视野同时，也不可操之过急，需要聚焦于价值，立足于业务，根据实际的业务场景推动问题解决和价值的创造与提升。保持循序渐进与快速迭代，随时回顾变革成果。



## 奥托立夫 敏捷组织建设实践案例



赵亚 Olivia

HRVP

相较于国内部分中小企业的快速反应，奥托立夫严谨的标准和流程，既是一种保护，又成了一种束缚。为了让所有员工都重燃起创新的火苗，奥托立夫于大约五年前开始施行了各种激发创新的项目，如“敏捷共创”、“研者荣耀”等，既为员工进行创新赋能，也为其提供了展示和分享创新想法的舞台。从人力资源方的角度出发，组织设计的敏捷，能力的数字化，人才的数字化，将是建立敏捷组织的充分条件。

### ► 组织设计：SWAT 敏捷团队

#### » 团队设计

2018年8月，Innovation SWAT 正式诞生。SWAT 在庞大的公司架构之中，将作为相对独立的小团体，以一种破坏性的姿态，负责推翻产品设计，SCM，工艺等等相关的所有的“理所应当”和“安于现状”。

SWAT 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。这种组织结构的设计，以及充分的赋能，信任与授权，本身就是一种突破性的创新。SWAT 不仅可以作为创新的催化剂帮助突破业务瓶颈，也能让有创新思维的人才在奥托立夫有大展拳脚的舞台，不致流失。”

SWAT 团队类似于“一司两制”，团队之外的员工，还保持在传统意义的矩阵式的组织架构内；SWAT 团队内的员工，则采取另外的管理方式，他们可以更加自由地去追求突破。

#### » 人才选取

SWAT leader 的选拔过程经历了多轮沟通会、综合能力及性格测评、评估中心，负责评判的有奥托立夫中国区的高管团队及外部创新专家。在慎重的综合评判后，最终选出了两位个性迥异的80后年轻 leader，分别负责不同产品领域内的突破创新。

团队其他成员有来自奥托立夫内部的，也有来自公司外部的。为了引入新鲜血液，打破原有的思维固化边界，SWAT 团队中也招募了年轻的应届生。Innovation SWAT 项目对人才的要求是：T型、π型、甚至更多重的职能要求，加入团队后，他们不是基于传统的岗位分工的合作，而是基于各自的经验背景和知识能力，灵活地担当项目推进过程中的多重角色。

### ► 数字化伴随的轻流程工作方式

轻流程化的工作模式本质上也是整个组织的重塑，例如在学习发展方面，过去的传统模式采用各 Share Service 的模式进行分享培训，目前则在 HR 领域打穿了更多的范畴，依托数字化工具建立资源杠杆，在 HRBP 以外的工作领域也能够提供更多的资源分享。

数字化战略的初心并不是为了敏捷，但数字化转型客观上会带来敏捷的益处，例如可以达成更快的决策、更便捷的沟通等。除了组织设计的敏捷以外，也能够数字化呈现人员的能力。

### ► 问题：快速变化的内外部环境

第一个问题是人心之变，组织的转型往往是一家公司里最难的变革，敏捷转型对于组织架构的设计、人才的升级都出了难题。但其实最难的是改变人的思维方式，如何改变惯于常态、风险厌恶等等不利于创新开拓、敏捷响应的惯性思维，在改变员工的意识上存在困难。第二个问题是企业整体如何达成共识，并在危机中看到转机，共同去实施这样的敏捷改变，这一工程整个的管理难度非常大。第三个问题则是大背景的变化、行业生命周期出现变化乃至颠覆，没有找到第二曲线的企业将更容易在行业周期颠覆中被淘汰，无论是敏捷还是快速，其最终的目的都是为了响应外部市场的要求。

### ► 方案：如何应变

#### » 授权一线

在上述环境下，很多时候企业经营需要“本地化”，此处的 Local 并不再单纯指从国外到中国的这种本地化，而是如何本地化到具体的一线执行团队，如何去面对一线授权的能力，这一点在具有全球性质的公司中尤为重要。

#### » 提高外部感知力

新则生变，外部感知力的提高对于个人或组织敏捷应对变化都至关重要。从 Outside-in 的视角来看，更容易发现并指出旧有组织中的问题，管理者应当培养、提高外部感知力，对问题保持最高的敏感度。HR 团队永远需要去配合业务的发展，基于上述问题与实践，HR 需要考虑的问题就是怎么样让员工对外部有感知力，怎么样通过企业的平台让内部的人有外部的视角。

从日常工作来说，奥托立夫目前的年终会议会邀请外部的专家加入，成为讨论的一部分。相比起过去任何大会小会都持内部视角的情况下，这样的会议模式不仅能够引入外部的意见，也能够让内部员工听取外部专家的思路，培养外部感知力。另一方面，也可以让员工拥抱更多外部的最佳实践，而不是内部的案例。

#### » 多目标的协同推进（寻找第二曲线）

正如上文所说的，要第二曲线、第三曲线的产出，势必伴随着不确定的目标以及多目标协同推进的问题。传统情况下定目标时会说今年销售额、利润需要增长多少，但在今天需要有多视角，不能仅要求第一曲线有多少增长，也不能忘掉有一些第二曲线、小市场的存在，这些契机可能一开始是外部的角色、行业市场的入侵者，一开始可能会忽略它的存在，但如今它会变得非常重要。

#### » HR 能力的多元化

2022 年底奥托立夫也启用了新的 HR 胜任力体系，过往的招聘技巧、绩效面谈、沟通、劳动合同管理被看作 HR 的“硬技能”，为基本的技能技巧。更进一步的是 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。为此，奥托立夫在今年的 HR 季度会议中，也利用真实案例赋能 HR，让大家从外部视角感受作为咨询师怎么去澄清问题，怎么去解决问题，怎么去界定问题，怎么去提结局方案与反馈。在传统模式中，许多 HRBP 实际上变成了业务的 Follower，而采用第三视角则能够更加冷静谨慎、能进能出，快速清醒地提出解决方案。



## 无限极 敏捷组织画像下 HR 的敏捷实践



林岳

SSC 负责人

企业组织要变得更敏捷，HR 也需要同步变得更轻更快，以便支持组织的敏捷进化。无限极在敏捷组织的建设中多面并进，在顶层设计之初整理出了敏捷组织画像的 6 大要素，具体到 HR 团队的落地中，包括三支柱转型、SSC 搭建与数字化建设。

敏捷归根结底可以总结为“快”，但关联着整个业务的转型，需要 HR 配合与组织共舞，如何让规模较大的企业快起来，本质上就是要把企业比较冗余、比较繁琐、相对没有价值的流程、制度、做法尽可能化繁为简，也就是管理松绑、流程提效，把跟业务提升、业绩无关的运营、管理事宜变得简单轻便快捷。

### ► 敏捷组织画像的建立

#### » 组织结构扁平化

无限极使用“前中后台”的模式来区分各个职能部门，将传统的“仓筒式结构”变为“平台式结构”，使针对每一项业务的行动更扁平化的同时，也能解决总部庞大、“头重脚轻”、分工边界不清晰的问题。

#### » 人才机制

在过去无限极也出现过团队成员冗余板结的情况，也就是流动率过低，成员安于现状，并不愿意走出无限极或在其他部门轮岗。因此，无限极期望通过活水机制让人才达成液态流动，对冗余的人员配置、不符合人效主动进行优化精简，

并通过内部竞聘等机制盘活人才，甄别高潜力、高绩效人员晋升，主动淘汰低潜力、低绩效人员，从而激发员工活力。

#### » 奖惩机制

与人才机制相配套的就是必要的奖惩机制，这需要与业务赋能、绩效业绩建立强关联。把以前的大锅饭平均分派变成优胜劣汰，将调薪的资源、奖金的资源倾斜到高潜高绩效的人才上面去，也就是激励优秀。

#### » 流程优化与信息共享

HR 三支柱的转型 SSC 先行，共享服务主要在流程优化、制度整合方面承担了较多的工作，也就是 SOP 的合并剔除、精减优化，引入数字化工具应用等工作，三支柱转型之后无限极已达成了剔除、合并、删减 40% SOP 的目标。

具体而言，包括审批、人事异动、试用期转正、绩效考核等环节。这方面的优化一方面依赖于数字化工具实现了线上打通，避免了以往线下填表、沟通辅导的环节。另一方面，目前的 OKR 系统也实现了各部门的协同，打破信息孤岛，不仅做到线上化，更做到完全的公开透明，让业务流程上下游的部门建立起关联，能够让相关联的各个部门了解彼此之间的业绩情况。也能明确看到谁承担主要责任、次要责任，并在工具上完成反馈双周会等检讨沟通。

### » 决策机制

伴随着复杂决策流程的简化，无限极也尽可能让一线负责人有权力、有权限直接决定一些事务，尽可能地下放权限。这一措施也是敏捷概念下的必然结果，只有一线具有决策权时，才能够直接加速事务的处理速度。



### ► HR 团队迭代

无限极也同时进行 HR 团队迭代的研究，在市场上也能看到许多 HR 团队正在慢慢改革，例如从三支柱转为两支柱，只保留 BP 和 SSC 解决问题。但这一模式也对 BP 的综合能力要求较高，一些 HR 能力或体系制度相对不够成熟的企业，可能会将 COE 置于更重要的地位。

这些模式也并无对错或绝对的标准，而是应当根据业务的变化来设计，无论是 HR 架构还是组织能力建设，最终都需要服务于业务。

然而随着业务需求的变化与制度迭代、技术进步，HR 所需要的能力也会一直变化，比如说当 AI、大数据模型成熟以后，许多 SSC 基础运营的岗位也不再必要，可以实现许多自助服务、流程运转。这时候就需要更多员工体验、雇主品牌，或数据治理、数据分析方面的人才，才能对业务起到更直接的帮助。



## ► 挑战问题与解决方案

在组织扁平化的过程中，也有一些问题在实践中日渐凸显。例如在组织扁平化的过程中，部分员工的 Title 级别上能够管辖的范围有限，需要做的事情多但级别不够、薪酬福利激励跟不上，也就会导致员工缺乏动力，难以推行。

因此，敏捷组织转型、决策机制敏捷化需要有完善配套的机制来共同推进，例如想要推进决策机制的敏捷，也要相应地对关联的奖惩机制、人才机制做出调整。要把权限下放到一线分公司，那就要赋予这些分公司相应的级别，制定一些个性化的业绩制度。例如某几个分公司的业绩较好，就可以允许相应分公司的负责人得到更高的级别和权限，一方面对于员工来说得到了物质与精神的双重激励，有了不一样的感受。另一方面，组织可以快速响应相关的业务，在 HR 方面也可以快速协同包括绩效、招聘、员工关系、数字化、员工体验等等。无限极的审批权限分为独立的两套，分别是财务审批权限与人事审批权限，对应级别与服务的工作范畴、可以到达哪一个审批权限都有详细的细则来圈定。负责人的权限也需要因应业务的变化来检讨和复盘，审批权限与预算也都是同步联动的。。

例如属下一个主管级同事的离职，那么理论上“二级审批”则要审批到这个部门总监的一个层面，这个决策包括业务、人事、预算，涉及到财务方面的事情，实践中也需要跟人才机制去做连接，才可以快速地响应业务。又比如说有业务、有客户投诉，经过调查发现需要给出补偿新的产品，涉及金额超过了多少，那如果这个分公司负责人能够有这样的相应的权限，他就能快速地解决，而不用把问题递交到总部。无限极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，设置了相应完整的配套机制，从而让决策真正能够下放。





## 百融云创：敏捷的从知到行



田涛

HRVP, 资深 HR 领导者

敏捷这个词，我个人较少专门提及，但灵活、多元和开放的组织状态和人才搭配，一定是目前企业经营必须具有的。原则上，并非为了敏捷而敏捷，应该看到敏捷的本质是业务走到哪里，相应的组织、人才、能力及人力资源工作也能及时走到哪里，用各种敏捷的方式来支撑业务的达成。

只要抓住这一原则再往下展开，各种实践的问题就会迎刃而解。例如，为新业务开展而配套设计的全新支持模式，诸如 KPI 指标、人效衡量标准、人才画像等等，实际上就是敏捷设计的一种方式。

再要在开拓新业务时的敏捷绩效管理为例，此时不可能再用成熟产品线的固定 KPI，如收入、利润等指标来进行要求，因为新业务探索一到两年都可能无法看到明显的利润回报，要把主要注意力、衡量标准放到里程碑节点、交付物、业务模式的探讨上。

从人才组织上，在日常的实践中通过对人员的 OKR、人效数据的归类整理，在新业务开展时，组建团队，可采取老人做新事，再搭配一些新人的敏捷搭配，既可复用现有成熟业务的模式，也可开拓创新探索业务新方式，这样也是敏捷的高效实践。敏捷的核心原则在于理解业务的本质，再去配置相应的敏捷组织形态、敏捷方法，而不是单单追求形式上的扁平化、网状组织等，局限于“术”的操作。

### ► HR 团队的行动要点

基于上述原则，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。

#### » 理解业务

对于 HR 团队来说，必须理解业务的本质和逻辑。人力资源能不能理解业务在哪个阶段，哪个形态，找到用什么方式真正去能够支撑、陪伴业务，这就是敏捷的体现。HR 管理者的思维必然是从业务出发，而不是单从人力职能的角度。任何离开业务而谈的所谓敏捷形态，都没有意义。

#### » 因时制宜

真正在敏捷组织里，如果某位 HRBP 是支撑一个很成熟的业务，是千万过亿量级的收入，那就要着重提高人效；另外一位 HRBP 支撑暂时没有回报的新业务，则有可能需要投入更多的人、选出更合适的人来拓展业务，而不是靠控制人员资源的投入。因此无论是 HRBP 也好，或者 OD 等也好，都要在业务不同的阶段，使用不同的敏捷方式、方法论或者工具来支撑和陪伴业务。

## » 洞察变化

HR 团队在业务的动态变化中，要能捕抓到业务在每个阶段的特色，从而给予不同方面或者不同形式的支撑。例如新业务变动频繁，招聘端就需要大量长期筛选甄别候选人，保证足够的人才输送，并建立快进快出的方式，以免浪费宝贵的投入资源。与之伴随的，也需要考虑新同事在招聘环节中虽然表现良好，但真正上岗后，对于模糊不清的新业务形态，理解或认知不强，未能发挥能力，从而产生绩效偏差等情况，HR 要如何及时纠偏等等。

## ► 韧性组织与敏捷

韧性、敏捷、敏锐都不能只谈概念，以至于很容易成为噱头。这些概念之所以被提出来，其最终的落脚点都在于提高组织的有效性。韧性组织与敏捷有类似之处，需要关注人员的人效产出、价值贡献，思考如何有效支撑业务调整。

韧性组织没有固定的定义，可以理解为具有快速适应力和恢复力的组织，能够快速识别、响应各种困境。随着业务发展的不断变化，人力资源如何有效地支撑业务达成，并做到行之有效、持之以恒地长期做下去，并打造对于企业有效的能力项，是非常关键的。

在不确定的，以及 AI 数智化驱动的时代，人力资源团队，不能为了敏捷而敏捷，而是要充分理解这一理念下具体如何实践，从与业务相连的节点进行发力，做到有效而快速地预判和解决问题，以客户需求为导向，给业务发展带来真正可衡量的价值。





## A 集团 敏捷团队建设实践



匿名顾问

HRD

### ► 敏捷的准备工作与前提条件

当一个组织需要敏捷的行为模式时，通常是公司有业务的需求，导致整个组织需要做一些特定的行为去满足某一个业务的需求，大致会出现短期与长期两种行为模式。

短期常见的敏捷需求是需要探索新的业务方向，或短期内供需的不平衡造成了波动。在阶段性、临时性、或者一些突发的一些情境下，就需要组成一个松散灵活、能在组织的既有模式以外打破边界、达成业务目的的机动小分队。

对于传统行业的企业来说，可能建立敏捷组织首要的挑战就是企业能否打破部门壁垒边界，这一能力具体而言也往往落在 HR 身上：能否把需要的人从各部门中抽出重组，达成灵活机动的业务目标？这其中不仅仅关乎执行的 HR 的影响力，也取决于整个公司的文化，包括它的氛围，也包括部门和部门之间既有的一些合作模式。

### ► 敏捷团队的建设

敏捷团队的建设具体大致可以分为两类，一种是临时性的敏捷小组，另一种是固定长期存在但服务于敏捷项目的团队。

### » 临时性敏捷小组

这类小组通常为响应业务的新需求设立，持续时间从数个月到一年左右不等。从 HR 的角度，工作就是从项目组的源头梳理好需要的胜任力，一方面是软性的特性例如好奇心、进取精神等，另一方面的硬性技能则更侧重于“Skill-based”的选择标准。在这一选用标准的下，团队的组织者与 HR 在选取人员的时候就完全以技能为导向，而不是一般 JD 中所写的有几年工作经验、之前在哪个部门。例如某项目需要一个有编程技能，也需要沟通技巧、冲突管理能力的人员，那么以此为向导选取的人可能也并非 IT 部门的人员。通过这样的技能对标，对人员的发展、对公司的效率都是一个双赢的手段。

### » 融入传统组织架构的敏捷团队

临时敏捷小组在响应短期业务需求后，也存在因探索新业务、新产业后确定可行，因此需要固化下来的情况。在这时它们也会成为传统的组织架构，可能是一个新的业务部门，也有可能是在现有业务部门的一部分增长（investment），把敏捷的变成固化的，因为证明了前的敏捷有效。

但相对完全传统的部门组织，这一敏捷项目组即使不再是临时性的，也具有相对敏捷的组成方式与汇报通道。从人员选用上，采取完全 Skill-based（基于技能）的方式，组织方式类似于公司内部的一个咨询中心，不同部门的人员共同协助完成不同的项目，并根据项目的提成，项目既定的一些里程碑发放奖金。这也较为类似敏捷源于 IT 公司的原始概念，通过敏捷流程不断试错、与客户沟通、按照最小的产品的一个概念调整产品最终能够达到客户需求。

### ► 敏捷团队的项目管理

敏捷组织的人员选用包括外招和内部选用两种模式，若从内部选用，除了根据技能之外也会注重高潜力员工的选择。由这样的两批人组成项目团队。

在流转方式上，可能两三年做完之后会解散，也有可能去其他地区、职能部门继续推广，因为某些行业经常会有不同的项目，而分布的地域较广，例如银行业等。A 集团则主要采用基于技能结成的敏捷项目团队，同时服务多个职能部门，类似于建立智能中心帮助不同的部门持续提升，比较典型的案例是数字化团队，可以在不同的部门根据业务和项目的需求做灵活机动的赋能效果。

在具体的项目激励上，公司力求双赢，在临时性较强的敏捷团队中主要把它作为员工发展、职业规划的一种途径，以给予员工曝光度、技能发展机会作为一定的激励。也有可能在年底提供年终奖的形式中进行补充激励，相对沿用现有系统，更加公平。在相对常驻或持续时间较长但可量化性较差的敏捷项目中，可能就需要根据项目的进程设定里程碑，根据总项目奖金的预算分段发放。

### ► 敏捷项目实行的阻力

正如前文所说，敏捷项目的目标在前期制订的时候就需要有良好的沟通，并尽可能地量化。包括因为敏捷项目存在的不确定性，对收益、对员工奖金有所影响的情况如何应对，项目如果完成后将要解散，如何安置项目组的员工也是问题，这对整体设计和前期的沟通提出了较高的要求。

双线汇报中对 HR 的系统和领导能力要求较高，例如某 HR 部门人员想尝试用 30% 的时间做商务部门的一部分工作，又例如在 Covid-19 期间有些有幼年子女的员工申请一周有一定时间居家办公，否则只能辞职等情况。在这种综合工作模式下，HR 团队就需要提供矩阵式的、多线汇报的处理系统支持。这对工作内容、业绩规划的制订和 HR 的系统要求都较高，A 集团近期也正在从 Global 总部考虑敏捷人事管理的提前布置，例如在做 KPI、OKR 的制定、Review 的时候分条缕析，给身负多个职能的员工规划目标与年包薪酬等。例如会找咨询公司做市场调研了解 HR head 的大概市场上配有怎样的薪酬？PPC 配有怎样的薪酬？根据该员工在公司的情况，给予其一定比例的薪酬包，例如他两项职责各占一半，工资就可以由两部分组成，一部分是 100% 除以二的 HR head 的薪资，另一部分是 100% 的 sales head 的薪资除以二，以此类推，也会有三七开、二二六开等形式。

这样的方式灵活敏捷，但对团队 Leader 的要求也会更高，不仅要合理规划工作内容，也需要面对属下的工作并不全部汇报给自己的问题。另一方面，也要求 HR 系统有更好的计算能力。但由于面对这样的挑战情况，团队 Leader 也往往不得不更上心、更花心思，目前 A 集团在推进过程中效果的效果较为良好，只是鉴于这样的模式对 HR 的系统和 Leadership 都有更高的要求，后续要害从组织角度考虑如何更好地推进敏捷工作的落实。

### ► 时代变化下对敏捷的看法：Strategic Thinking

战略思考在如今快速变化的时代中是敏捷响应的保证。从架构、流程、人员配置上来说，上述敏捷项目都基本能够满足。但现阶段对于管理者来说，更要树立战略思维，需要防范未然，因为未来的不可期性太强，需要经常从组织的角度，从领导力的角度思考：我以前做的模式，以后是不是还能够适用，我需不需要调整？我要怎么调整？是现在调整还是计划什么时候调整？如果要调整，对于企业来说意味着什么？要怎么具体去做包括沟通等实践事宜？这些 Strategic Thinking 需要特别地加于敏捷事件之前，为未来的变革做好充分的前瞻性准备。



## 敏捷 HR 专家洞见



匿名顾问  
行业专家

### ► 何为敏捷

面对疫情结束之后重归开放的环境，许多人都带着充足的信心和较高的期待重启工作，但实际上整体感受似乎仍较为困难。回归到整个市场经济、业务发展的角度来看，HR 团队仍要保持冷静的状态，进行敏捷的规划讨论。HR 团队本身应有明确的定位，即以业务为导向、服务于业务，HR 团队的敏捷最显著的表现就在于如何快速响应业务的聚焦点与行动方案。

现在业务普遍呈现聚焦化的倾向，希望回归到经营本质，从过往规划版图、广撒网的状态聚焦到更容易见到收益的具体产品线上进行深耕。换言之，会将资源、政策都向有明显有收益的产品倾斜；设计性的、前沿的东西相对放缓。在这一背景下回归到人力敏捷的话题，本质问题就是如何让人力跟得上业务的相应调整，更具象而言就是 HR 团队如何做到敏捷。

首先是业务带动变化的就是组织，组织基于业务的调整需要做一个快速的响应，要么合并，要么拆解，要么取消，要么整合等等。这个时候人力怎么能跟得上？首先要能更加科学、快速地识别业务的根本需要，能够更加定制化地进行组织设计。在组织设计的背景下，再进行人员的调整。人员调整有加有减，例如在上述背景下要聚焦某一个领域的人才，要快速岗位设计、人才挖掘，因为人才是 HR 经营的根本。那反过来说，涉及到企业收并购、关停并转一些列的组织变动，也容易涉及到人员裁减的问题。HR 也需要及时

跟上，达到“降本增效”，剪除冗余组织的目的，实现战略落地。这些工作给企业的支撑不仅仅是人头数，而是对整个人力成有直接且显著的影响力。这样的增长在疫情前、“好日子”时反而都没有这么凸显，因此在接下来甚至较长的一段时间内，这种敏捷都会放在一个比较高的顺位上。

### ► 敏捷形态的实践

#### » 组织扁平化

组织扁平化的措施目前也是许多企业的共识，就是说决策的机制和链路不要再冗余了，改变的方式也需要齐头并进，从组织、人员、工作流程多方面精简精炼，让它变得更加的高效。当时时常说降本增效，但降本未必一定等于增效。例如以前 5 个人的工作现在裁员变成 3 个人干，看起来似乎是增效了，但实际上的产出并没有增加。应当考虑的是是否能够通过链路优化、组织扁平化等措施，让工作进行得更加高效，让同样的时间里 3 个人能做 5 个人的产出？我们从这个角度也进行了探讨，考虑过三点审批等方式，限制汇报链、决策链的长度，保证决策链数量长度能够封顶，让流程跟得上内容，尽可能地去实现系统化，最终达到扁平化得效用。

## » 项目制

基于组织变动、决策精简的背景下，管理干部的设计、履职情况变得尤为重要，需要年度盘点、复盘往年时更多聚焦在干部履职表现情况：现在是否还需要这么多层级的干部？未来可能不需要那么多“管理者”，而需要能够一起下一线“动手干货”的业务过硬的实干家。

项目制可以通过虚拟的组织，针对某一些短平快的业务需求达到快速落地的效果，这时牵头人就不一定是管理者，可能是资深专家、行业顾问，带领团队做框架设计、资源整合、内容分工、跟进交付。通过这种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。

另一方面，这种模式也可以唤醒组织内隐藏的高潜人才。通过项目制的形式可以发现更多所谓的在一线单位的人才，将他们识别出来并大胆任用，一方面也是一种敏捷的人才识别、人才盘点的做饭，一方面年轻化的团队也更富有激情，将“空杯”状态且有激情的人放在团队中，能够“搅动死水”，提供闪光点，然后再通过有经验的人去把关将具体事宜落地。

再回归到项目制扁平化、回归到人力的一些具体工作当中，也伴随着许多工作要重新审视，例如先前提到的人才盘点、人才梯队如何重新规划，包括随着人员组织的调整更加频繁、形成“内部流动”之后，另一面队伍的稳定性、归属感、员工的感受应该用什么样的视角去测评与调整？目前看来这些其实都是可以通过一些项目制虚拟的团队实现，然后再将结果拿到老板手中裁决。现在来看的话，这种化标准化为个性化模式大致已经可以与市场情况相适应，完全有继续推行的价值。

## ► “70分”也可以等于“100分”

出于效率和提高风险应对能力的目的，管理者在某种程度上，也可以接受一些“70分”的交付。也就是说不妨考虑是否每一件事情都要奔着100分去，做五个70分位的项目交付是否比两个100分位的项目交付更好？这一模式目前看来有一定尝试的价值，能够打开更广的关注视角。但所谓“70分”也意味着仍然要保证有及格线以上的质量，否则也会成为纯喊口号的一种理念。

这一准则具体在人力资源工作中，也体现为给更一线、更年轻的人员机会，与扁平化等敏捷实践相结合，可以激发出很多一线潜力人员，发挥一线BP的真正价值。整个人力体系都这样去发掘的话，也能够形成良性的蝴蝶效应，让得到机会的人员也带着自己的这种心得去挖掘业务上的“民间英雄”，也是一种敏捷的快速人才盘点。

从管理者的角度来说，则一定要把自己的包袱放下来，具备足够的安全感和抗压、抗风险的决心。在需要推动变革的时候，干部也绝不能不想管、不敢管，无功便是过，因此也的确对领导力有更高的要求。

## ► 组织韧性与敏捷

组织韧性某种程度上也可以概括为一个组织抗风险的能力、是否有敢于犯错、承受犯错的能力。例如敢不敢做一些“70分”的交付，组织的关键Leader有没有“空杯”的心态，不拿自己的老本找安全感，是否有冲突回避型人格的问题等等。前文所提到的敏捷实践与组织韧性的打造实际上也相辅相成，能够加快人才盘点、人才流转的周期，包括扁平化措施提供的更多直通路径，也可以让一线员工对自己的Leader的不满有渠道反映、投诉，哪些干部不得军心，那在某种程度上得也很快，从而达到及时纠偏、快速回弹的效果。



## 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, 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, 作为人力资源业界的“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

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 招聘                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 招聘技术路线与效能提升研究报告</li> <li>● 企业校园招聘实践调研报告</li> <li>● 企业入职管理与培训管理实践调研报告</li> <li>● 社交媒体与人才招聘调研研究</li> <li>● .....</li> </ul> </li> <li>◆ 人才发展与培训                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业移动学习项目调研报告</li> <li>● 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究</li> <li>● 中国企业国际化人才发展与培养实践研究</li> <li>● .....</li> </ul> </li> <li>◆ 薪酬福利                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业员工健康福利与健康管理调研报告</li> <li>● 企业高管福利管理与实践调研研究</li> <li>● 企业弹性福利管理与实践调研研究</li> <li>● .....</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 信息技术                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人力资源共享服务中心研究报告</li> <li>● AI技术在人力资源领域的发展与应用研究</li> <li>● 离职风险管理与流动预测研究报告</li> <li>● 人力资源数字化转型调研研究</li> <li>● People Analytics的发展与应用研究</li> <li>● 人力资源信息化管理调研研究</li> <li>● .....</li> </ul> </li> <li>◆ 其他                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 弹性工作制与灵活用工研究报告</li> <li>● HRBP能力发展提升研究</li> <li>● 变革沟通管理实践调研研究</li> <li>● 企业绩效管理改善与优化调研报告</li> <li>● 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告</li> <li>● .....</li> </ul> </li> </ul> |
|---|---|



# 敏捷 HR: 为组织变革与创新 提供支持 with 引领

*Agile HR: Supporting and Leading Organizational Change and Innovation*

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，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. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.