

The Coming Future of HR

未来已来，将至已至 人力资源管理进化全景扫描

调研主办方



联合主办方

FESCO · Adecco

版权声明

© 版权声明本调研报告属智享会 & 外企德科所有。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内容或部分转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

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

首席顾问



宋菲菲

上海公司总经理
外企德科

顾问感谢



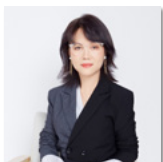
蒋越珩

数字化管理中心总监
外企德科



陈燕

HRBP Head
华星光电



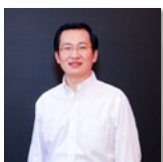
王俊

首席人力资源官
悟空租车



刘明广

人力行政负责人、助理总裁
世茂集团



张伟

首席人力资源官
森马服饰有限公司



章晓洁

人力资源总监
辉瑞制药

关于作者



金景 • Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人，目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定，也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营，并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学，并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学，取得了英语教育学士学位。



张晗晔 • Shirly.Zhang@hrecchina.org

张晗晔现任人力资源智享会 (HREC) 专家顾问一职。曾负责《HR敏捷地图 (The Agility Map for HR)》、《中高管发展培养与继任》、《中国企业灵活用工全景图》、《招聘技术路线图与效能提升研究报告》、《EAP& Mental Well-being》、《人工智能 (AI) 在人才管理与培训领域的应用与展望》。张晗晔毕业于上海师范大学，获得管理学本科学位。

前言

诗人 W·S·默温说过，“希望不是未来的东西，它是看见此刻的方式”。业务面临着商业环境的不确定性、数字化带来的冲击，人力资源在支持业务的过程中，也在不断地进化自身，更好地助力组织和业务的发展。从人力资源的架构来看，人事部到人力资源六大模块，再到 HR 三支柱模型，发展至今先驱企业已经进入了后三支柱时代。架构的进化源于工作方式的进化，人力资源的工作方式究竟发生了什么样的变化？在哪些领域发生了变化？

在过去的很多年中，我们采访了几百家企业，结合过往的积累沉淀，IBM 与 Joshbersin Academy 《Accelerating the journey to HR 3.0》研究报告，最终聚焦了八个领域，**有从全局视角出发的：**人力资源工作定位、倾听员工改善体验、HRBP 的能力迭代重塑、人力资源数字化；**也有人力资源职能模块视角出发的：**绩效闭环管理、教练式领导、持续学习、人才吸引与招聘。

在这份报告中，您能知道人力资源未来在这八个领域进化的方向是什么？当您企业在这八个领域不断进化的过程中，您要思考的维度是什么？至于具体到实践中的难点解决，您可以在本报告中每个领域后的“报告链接”部分，获得智享会关于这一领域更详实的研究成果与实践案例。

报告阅读贴士

未来进化趋势是什么	章节背景	本章节探讨领域的背景是什么，主要从哪些维度展开讨论。
	主要进化方向	读者可快速知道该领域，企业未来进化方向是什么。
进化的思考维度	数据与洞察部分 	读者可进一步了解在这些维度的市场平均情况，未来进化方向是什么，以及通往未来的思路 and 关键要素。 数据部分： 在本次研究中，收集来自 343 家企业的有效问卷数据，站在整个市场现状的角度，界定对于整个市场而言，未来的趋势是什么。 洞察部分： 结合智享会多年以来的研究成果，数十位人力资源行业专家的智慧，为通向未来之路探寻思路 and 关键要素，希望能为同仁们的日常工作带来新的思考。
	实践与思考 	读者可看到优秀先驱企业的实践，及来自人力资源行业中的专家的思考。
	报告链接 	如果读者对某一章节的内容意犹未尽，想探索进一步的内容。可通过报告链接部分找到详谈的报告，看到更多的企业实践。

全局视角

人力资源工作再定位

08

- **团队定位：**在标准化流程和解决业务痛点的基础上，重视员工体验，提供个性化的人力资源服务。
- **方案设计：**在市场数据和人力资源优化基础上，通过设计思维的方式与业务共创，引导业务主导方案形成。
- **HR 团队架构与合作：**HR 团队有良好的跨模块团队合作，提供综合性解决方案。
- **价值衡量：**为业务提供价值的关键人力资源项目指标（Metrics），同时包括内部客户的满意度、NPS（Net Promoter Score 净推荐值）等。
- **外部合作：**企业人力资源体系发展到一定阶段，将内部标准化的工作内容外包出去，如服务大厅的入离调转等业务。

倾听员工心声，提升 HR 服务

14

- **员工沟通方式：**打通自上而下、自下而上的双向沟通渠道，创造安全的对话环境，建立数字化的平台，鼓励员工自主表达。
- **了解员工心声方式：**在年度调研及把脉调研的同时，通过数字化平台对于员工的想法，进行实时的交互。
- **员工心声的反馈：**通过数字化工具收集员工心声为主，并与员工进行及时回复和交付。

迭代重塑 HRBP 的能力

18

- **HRBP 团队能力要求：**组织人才发展与推动变革落地、数据分析与决策、文化价值观传递，是对于 HRBP 最重要的三种能力。
- **HRBP 团队能力现状** HRBP 团队的弱项,同时对 HRBP 团队非常重要的能力是: 数据分析与决策、诊断咨询，提供综合解决方案、组织人才发展与推动变革落地。
- **HRBP 团队能力提升：**HRBP 的能力要进行提升，就要学习更多固有认知以外的知识，要有更多“出圈”的实践。

人力资源数字化

23

- **系统整合：**核心系统与子系统，实现技术对接。
- **差异化的流程管理：**在各系统打通的情况下，企业依据业务的个性化需求，对特定流程进行迭代更新。
- **数据应用：**数据通过结构化数据为主，生成相对标准化的报表，供人力资源进行决策参考。发展成为：集合内外部数据，综合运用结构化（明确定义标准化数据）和非结构化数据（文本、图形、音频等多维度数据），进行分析预测，供人力资源决策参考。

职能模块视角

绩效闭环管理

29

- **绩效目标设定：**以业务推进节奏为依据，制定短期的绩效目标。
- **数字化工具运用：**以数字化工具作为看板，进行持续的反馈与更新，促进组织协同。
- **绩效评估：**多维度评估，除本职工作的完成情况还包括创新性、组织贡献度、稀缺性等。
- **绩效评价与反馈：**在与 Stakeholder 校准的基础上，直线经理与员工进行对话，开放式地沟通绩效结果。

教练式领导

33

- **管理者角色：**从指令式向教练式转型中，通过倾听与对话帮助员工找到解决方案。
- **个人特质：**新的领导角色需要具备的个人特质：坚持原则与价值观、自我驱动、诚信；在组织内部能够：赋能予人、聚焦客户、成长型思维；面对复杂的商业环境具有跨界思维、能创造清晰。
- **识别管理者：**重视通过潜力的维度去识别领导者，“坚持原则与价值观”、“自我驱动”、“诚信”对于任何岗位而言都是最重要的特质。
- **培养管理者：**运用设计思维、打破部门边界、文化价值观渗透，是培养新领导应该重视的关键词。

沉淀组织经验，持续学习迭代技能

38

- **个性化需求满足：**根据员工的情况，定制化学习内容（如数字化工具推送等）。
- **学习方式：**重视非正式学习，除企业外部采购、内部研发外，建立平台形成学习社区，鼓励员工之间分享，进行经验萃取。
- **数字化工具：**通过智能化技术，根据个人偏好、历史学习数据，增加 / 减少课程的幅度；通过 VR/AR 技术，模拟工作场景中，帮助学员更好地学习。

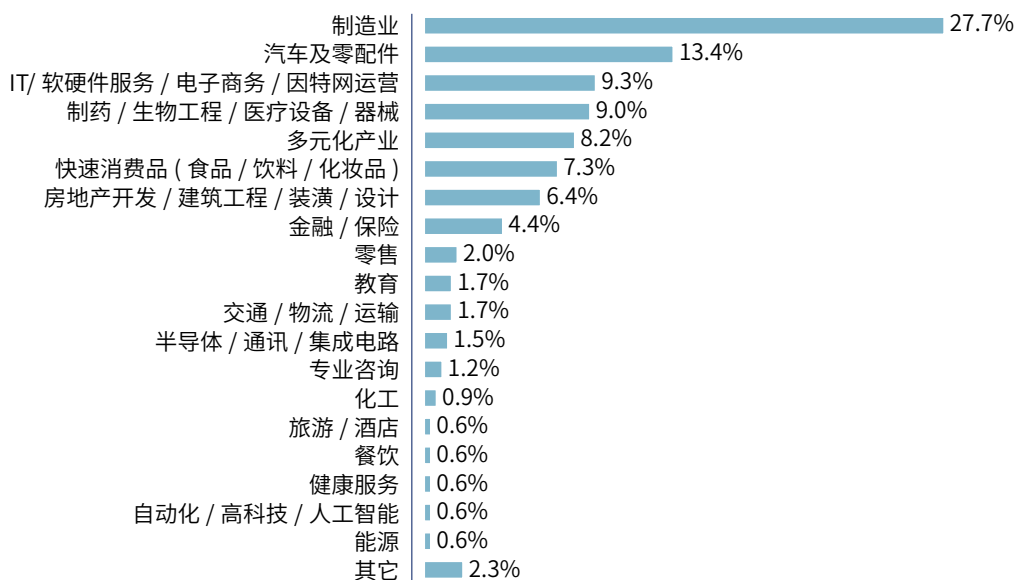
人才吸引与招聘

43

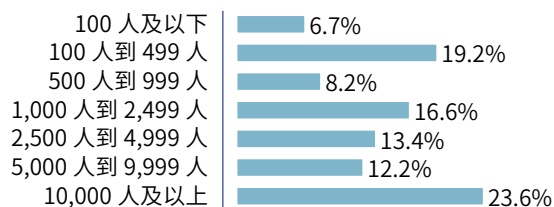
- **招聘团队定位：**洞察理解行业、业务、企业内外部人才的生态环境，注重前端营销雇主品牌与人才吸引与关系维护。
- **招聘需求诊断：**基于业务内外部人才生态环境，通过与业务密切地合作、多频次的沟通，逐渐厘清招聘的人才画像。
- **数字化智能化工具：**智能化技术在招聘领域开始使用：大数据确定人才画像、招聘客服（文本聊天机器人）、简历解析与筛选、AI 视频面试。

参调企业信息

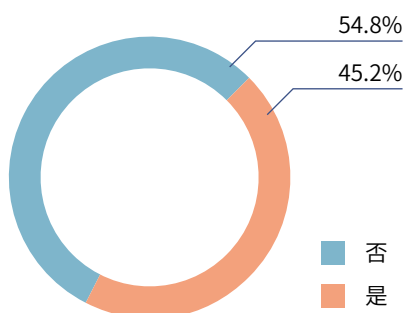
贵公司所处的行业 N=343



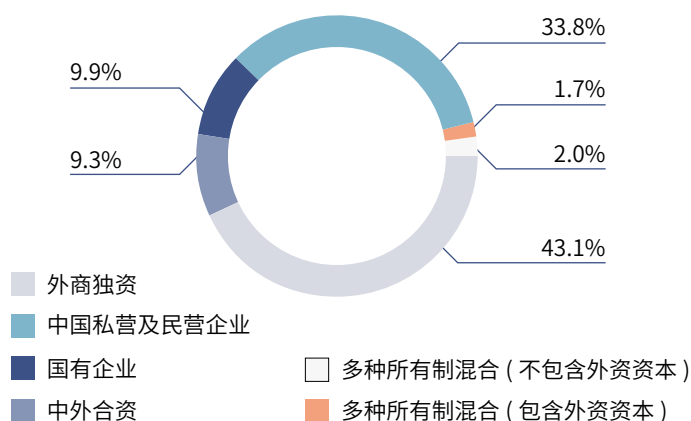
您所在的公司在中国大陆的员工数量 N=343



贵公司是否为上市公司 N=343



贵公司的企业性质属于 N=343



人力资源工作再定位

章节背景：

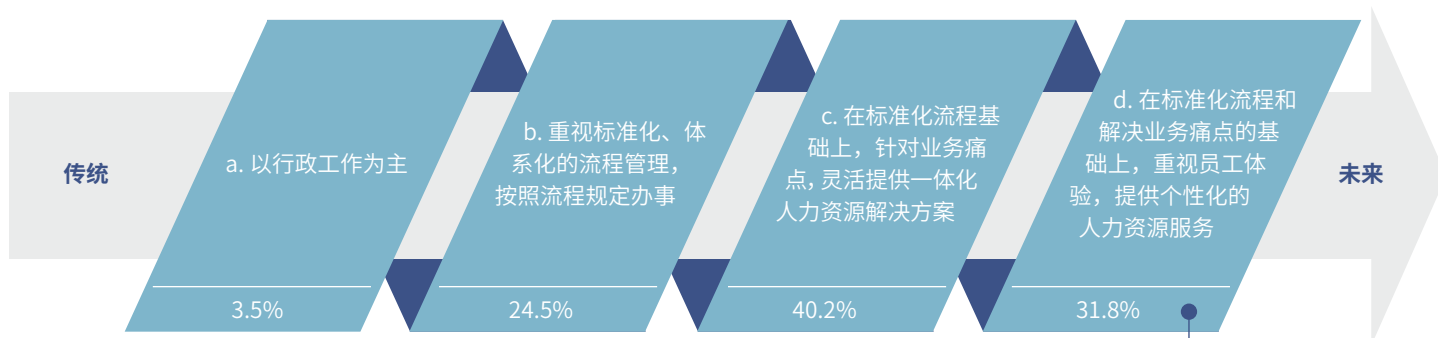
在高度不确定的商业环境下，人力资源如何工作？“以客户为中心”是各行各业都在强调的理念，人力资源也不例外。现如今，人力资源的“客户”包括业务高管，也包括员工。

由此原则出发，人力资源如何与业务共舞？又如何关注员工的心声？在本节，从五大维度：人力资源定位（使命）、设计方案流程导向、团队架构及合作情况、工作成果衡量、与供应商合作出发，一方面对标企业所处阶段，另一方面看未来的走向和趋势的方向是什么。

未来主要进化方向：

- **团队定位：**在标准化流程和解决业务痛点的基础上，重视员工体验，提供个性化的人力资源服务。
- **方案设计：**在市场数据和人力资源优化基础上，通过设计思维的方式与业务共创，引导业务主导方案形成。
- **HR 团队架构与合作：**HR 团队有良好的跨模块团队合作，提供综合性解决方案。
- **价值衡量：**为业务提供价值的关键人力资源项目指标（Metrics），同时包括内部客户的满意度、NPS（Net Promoter Score 净推荐值）等。
- **外部合作：**企业人力资源体系发展到一定阶段，将内部标准化的工作内容外包出去，如服务大厅的入离调转等业务。

您企业的人力资源管理工作，更符合以下哪种情况？ N=343

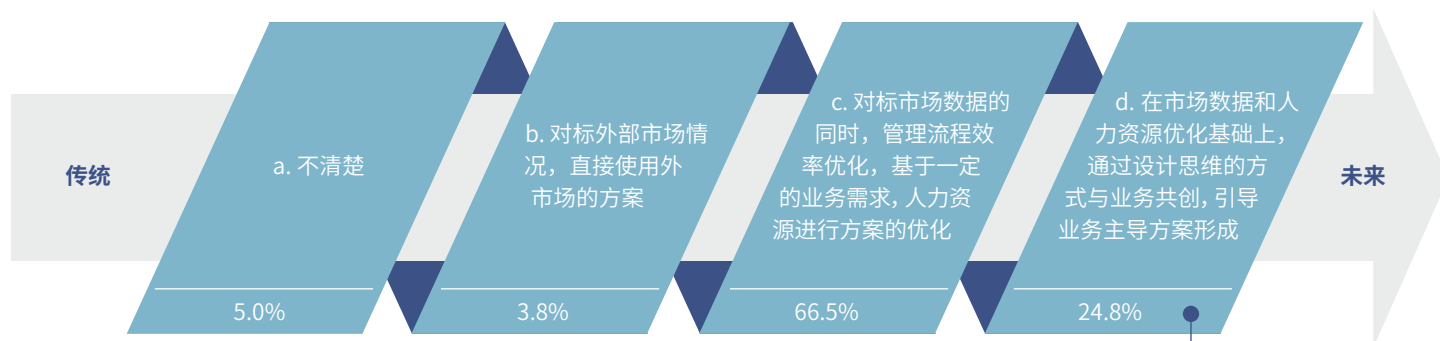


HR 团队定位

HR 的客户是谁？

业务从“关注企业自身生产”到“关注客户需求”，HR Team 同样也要关注客户需求，而 HR 有两方面的客户，要“戴两顶帽子——既关注业务管理者，又要关注员工感受”。与业务共舞的呼声已在业内传声多年，HR 较有可能忽视的是员工的感受，HR 需要平衡疏解其中的矛盾点。在资源有限的情况下，尽可能关注核心员工的个性化需求。因为良好的员工体验，创造了工作上的忠诚度、参与度，正向影响其绩效。

您企业的人力资源，主要以何作为方案 / 流程设计的导向？ N=343

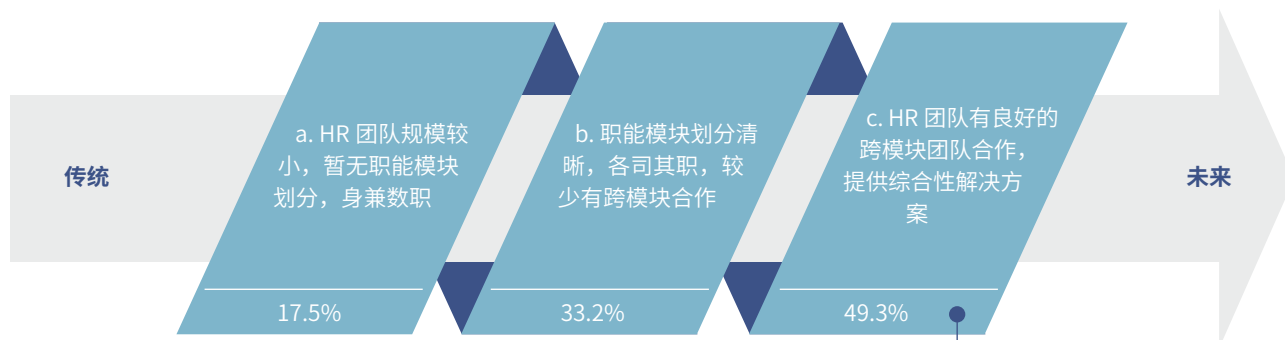


方案流程设计

HR 怎么设计方案流程更实际？

从人力资源自身设计方案的角度，需要先达到“小康”（流程体系），而后才能“富裕”（弹性灵敏）。然而，HR 的使命是帮助业务解决痛点问题，HR 需要“躬身入局”，创造机会（工作坊等）提供方法（设计思维、战略解码等），与业务一起共创出最佳解决方案。

HR 团队架构及工作情况？ N=343



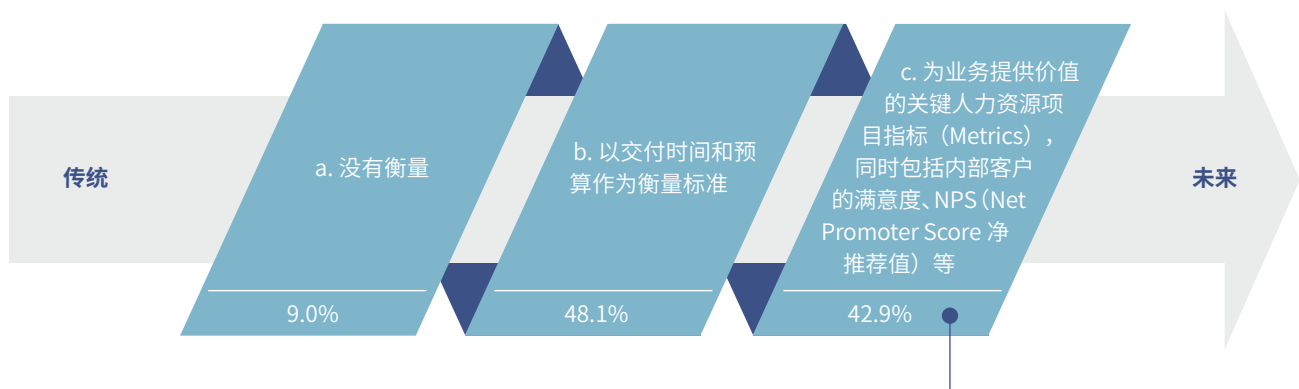
HR 团队架构

HR 各司其职就够了吗？

HR 团队为业务难点提供综合的解决方案，这其中会涉及到组织发展、人才发展、薪酬福利等。本位主义是阻碍各模块合作，向业务提供综合解决方案的重要原因，为 HR 进行模块轮岗、甚至提供接触一线业务的机会，是破除模块专业壁垒的方式。



您企业如何衡量人力资源团队的工作成果？ N=343



工作成果衡量

哪些数据可以衡量 HR 的工作成果？

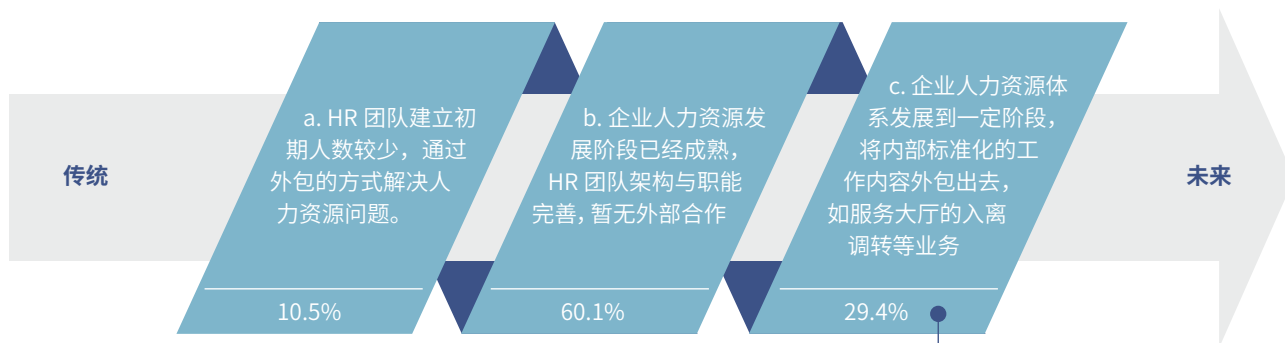
HR 工作的价值创造主要聚焦在：招聘 / 员工流动 / 员工发展 / 组织发展（Hire/Return/Develop/Build strong organization）四个方面。这四个方面创造价值。在这四个方面都有衡量的量表。比如：

- ✓ 在招聘上，同样的预算招聘到更多更好的人；
- ✓ 在人员流动上，可以设流失率底线（影响公司正常运转）、理想流失率（分平均人才流失率、核心人才流失率）；
- ✓ 在人员发展上，关键岗位有性价比高的人才继任，底线是应该有人才能继任，最差的情况长时间没有人才能够顶上空位。
- ✓ 在组织发展上，如何组建高效的组织。帮助企业活得好、活得久。数据可以看单位员工的销售额，员工费用，人才梯队搭建如何。

HR 要自问：在这四个方面，是用哪些标准衡量自己的工作的价值？怎么样去招聘 / 发展是 HR 自己的方法方式，重要的是作为业务部门能看到的結果——源源不断有高质量的人在为业务运转而工作。

（更详细内容请见辉瑞制药人力总监章晓洁女士的专家洞见） → P12

人力资源与外部机构合作情况？ N=343



外部合作情况

供应商那么多，要不要合作？

企业人力资源发展到一定阶段，会将内部标准化工作内容外包出去。这要求：

- ✓ 人力资源有能力将工作内容标准化（经内部反复实践），外部员工通过短时间的培训就能够上岗；
- ✓ 注意工作量的匹配，避免工作量太大难以完成影响业务运转，或工作量不够导致内外员工公平性问题；
- ✓ 把控外部供应商（员工）有质量的交付，与供应商约定好各自权限范围，外包人员基本行为准则和交付标准；
- ✓ 值得注意的是数据机密问题，考虑信息分层分机，并做好防火墙保护；
- ✓ 考虑供应商的成熟度、成本费用控制、地域覆盖情况等问题。

（更详细内容请见华星光电 HRBP Head 陈燕女士的专家洞见）→ P12

专家洞见：HR 价值衡量与量表运用

辉瑞制药·人力资源总监·章晓洁

人力资源从四个方面创造价值：招聘（Hire），发展（Develop），留任（Retain），建立高效组织（Build Strong Organization）。这四个方向都有各自的量表：

- 招聘，HR在同样预算下，入职员工的数量、质量，包括入职速度。
- 发展，出现空岗时，有人才储备能顶上，最好有性价比高的人才顶上。如何发展人才是HR的方法，业务需要源源不断地有优秀人才来工作。
- 人员的流失和保留，这里面有很细的数据，不应该只是给一个流失率。有关流失率可以设两条线：底线 - 流失多少人就运作不下去了，理想状态 - 流失率多少。还可以细分，关键人才流失率、普通人才流失率（可以与市场对标设定）。
- 高效组织的建立有多个维度的多种指标可以衡量，例如：员工的销售额，员工的费用，领导梯队（Talent Pipeline）的健康，员工的敬业度（Talent Engagement Level）等很多可衡量的数据。

近二十年来，人力资源的量表没有什么变化，重要的是通过这些量表深挖诊断问题。比如员工敬业度调查是一个非常好的工具，问题设计得好有很多具体内容可衡量：比如用“我和直线经理的关系如何？”的结果来对标部门的流失率和绩效目标完成率。用员工和经理关系与业务绩效，两个维度，设计成四象限。如果和经理关系不好，但是业务绩效好，可能意味着业务经理在提升他们的绩效；有的部门和经理关系好，但是业务绩效不好；当然也有的部门关系和绩效都好。根据四象限情况和高层管理者讨论，哪一种更健康，进一步探索处在该象限的原因，决定哪些部门需要紧一点，哪些部门需要松一点，接下来的工作能有的放矢。

专家洞见：人力资源工作的外包

华星光电·HRBP Head·陈燕

事实上华星的SSC服务大厅在考虑外包，即使现在没有完全意义上的外包，服务大厅的用工上大量使用实习生，因为服务大厅的工作非常标准化。

● HR 外包的准备工作：

1) 工作的标准化程度。在外包进来之前，工作内容应该被标准化了，并且标准化的操作方法和操作方式已经被内部反复实践过。外部人员很快能够上手，并且工作内容容易上手的。整个工作流程变化不大，不太容易受到业务更迭变化影响的工作内容，比如入职调转的手续。

2) 外包供应商的管理。这是一个需要关注的难点。需要注意的是：与外包公司约定好各自的权限范围。同时，与外包供应商讨论好对于外包人员的基本行为准则要与标准化的工作要求。

● 哪些 HR 工作内容可以考虑外包：

1) SSC 服务大厅，各种手续的办理：离职转调各种手续的办理、各种证明的出具、物资的领取，这些简单的工作岗位可以考虑第一步外包。

2) 如果企业的招聘系统做得非常好，标准化大批量的招聘工作其实非常容易外包。给外包人员一套标准化的操作手册，然后他就能按照手册的标准进行简历的筛选和初步分类，然后实现面试邀约，标准化的招聘的环节非常容易上手以及产生成果。

● 人力资源外包后带来的问题与思考：

1) 数据机密问题。因为人力资源后台的数据库，涉及到人事档案机密。这些外包的工作很多外包人员会使用系统，带来信息安全方面的风险。在线入离职或者查询打印证明这些简单的工作机器可以完成，要做好信息保密，就要考虑信息分层分级，并做好防火墙保护。

2) 员工体验感受。尤其服务大厅很大程度上影响一线员工的感受，在做外包时候会发现，由于外包往往是廉价劳动力，专业性和素质有待提高，如果外包供应商管理不善，会影响整个公司员工的体验和感受。所以外包同时要做好供应商的管理，让其提供高质量的服务，从而优化员工体验感。

3) 企业文化包容性。不同用工类型的员工能否在一起良好地协作与公司的文化息息相关，需要公司文化足够开放和包容。比如，华为很多BP助力就是外包的，但是在公司内能够较好地合作协同。



报告链接

如果您想看到更多关于面向未来人力资源团队调整的企业案例，请在智享会官网下载《HR 敏捷地图》。

网址：http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/

报告主要内容框架：

一. 敏捷理念认知与现状

- (一). “敏捷精神”的起源
- (二). 从“敏捷精神”到“组织敏捷”
- (三). 市场敏捷现状

二. 人力资源助力组织敏捷

(一). 组织设计层面

- 组织架构：从科层式向扁平化转型
- 决策机制：汇报层级减少，决策一线化
- 工作方式：跨层级与部门的合作，小团队作战
- 工作流程：轻流程化、较多创新空间
- 技术运用：企业数字化转型

(二). 员工管理层面

- 弹性管理：灵活用工与弹性工作制
- 学习发展：团队学习，快速、持续、及时的学习
- 领导角色：从权威向授权、赋能转变
- 绩效管理：敏捷的绩效管理

三. HR 团队自身的敏捷

- HR 团队架构上的调整
- 人力资源数字化与流程优化
- 与业务合作的方式
- HR 人员定位及能力要求迭代

倾听员工心声提升 HR 服务

章节背景：

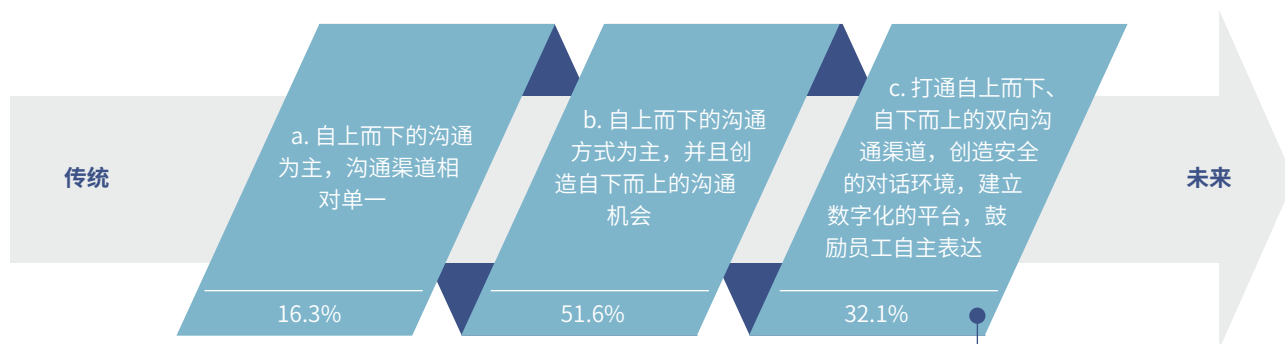
在新的商业模式下，员工在工作上的投入程度会比以往对于业务的影响程度更大。因此“员工体验”是不少企业关注的话题，提升员工体验的核心是倾听员工的心声与想法，并且在平衡公司运营现状的情况下，尽可能满足个性化的需求。

在本节，从员工心声倾听、反馈，与个性化服务上，一方面对标企业所处阶段，另一方面为企业倾听员工心声提供原则、渠道、步骤进行参考。

未来主要进化方向：

- **员工沟通方式：**打通自上而下、自下而上的双向沟通渠道，创造安全的对话环境，建立数字化的平台，鼓励员工自主表达
- **了解员工心声方式：**在年度调研及把脉调研的同时，通过数字化平台对于员工的想法，进行实时的交互
- **员工心声的反馈：**通过数字化工具收集员工心声为主，并与员工进行及时回复和交付

您企业与员工的沟通方式，更符合以下哪种情况？ N=343

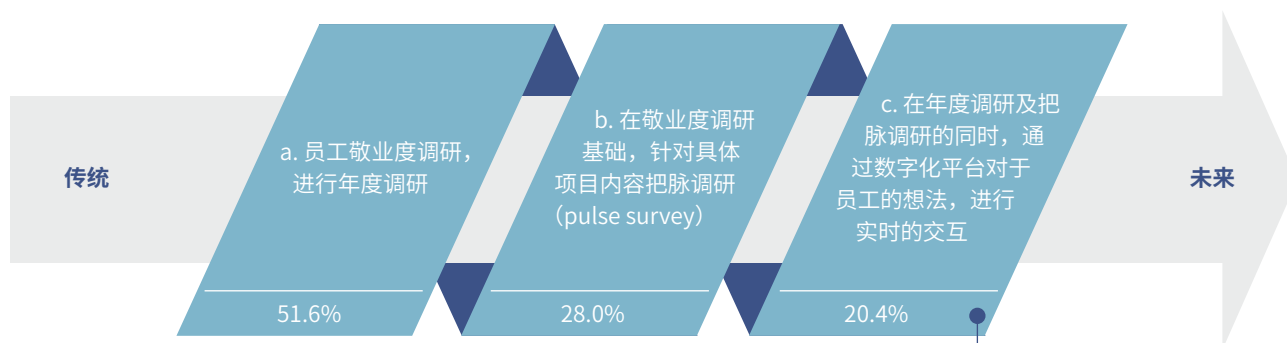


与员工沟通

您企业真的实现双向沟通了吗？

企业未来需要打通自上而下、自下而上的双向沟通渠道，创造安全的对话环境，建立数字化的平台，鼓励员工自主表达。

企业了解员工想法的主要方式？ N=343

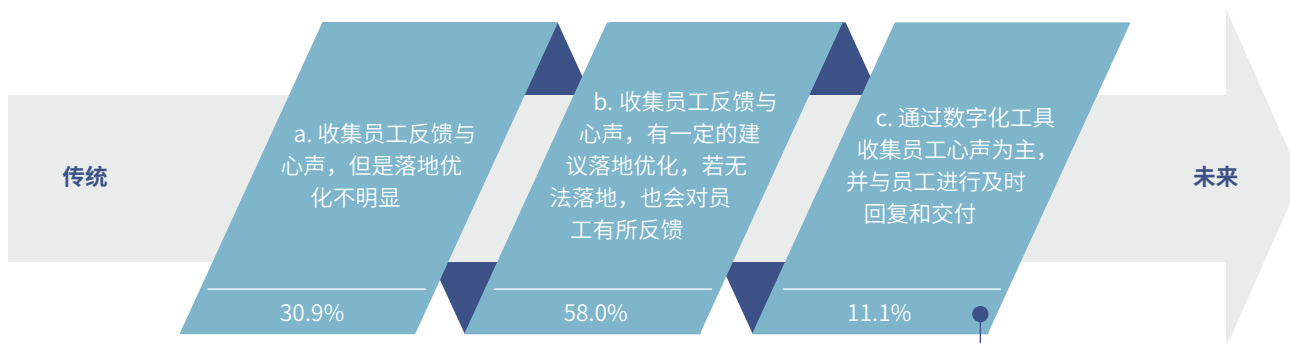


了解员工心声的渠道

倾听真实心声，除敬业度调研还有？

- ✓ 员工调查类：如满意度调查、敬业度调查、把脉调研，为结构化调研。自上而下解决针对性问题。
- ✓ 内部沟通类：如内部沟通平台、合规反馈渠道、线上心声论坛、沟通会议。鼓励自下而上表达心声。
- ✓ 非正式氛围中进行倾听和交流、考虑匿名收集员工信息、提倡员工价值主张（EVP, 中 E- 不止 Employer, 还有 Employee）、宣传强调内部沟通渠道，都可以提升员工吐露真实心声的意愿。

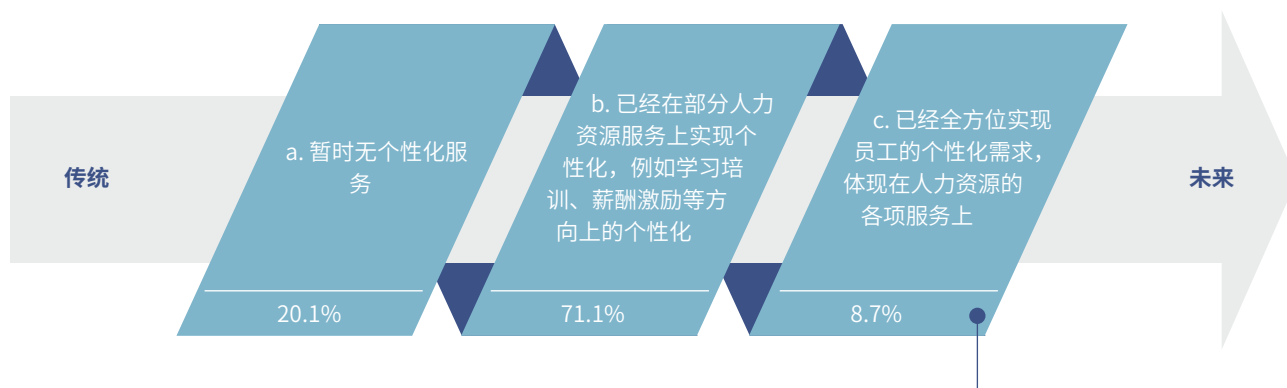
您企业是否根据员工的反馈，进行人力资源服务的优化？ N=343



员工心声的反馈 哪些方式有助于员工心声的反馈？

阶段	员工调查类 如满意度调查、敬业度调查、把脉调研，为结构化调研。自上而下解决针对性问题。	内部沟通类 如内部沟通平台、合规反馈渠道、线上心声论坛、沟通会议。鼓励自下而上表达心声。
倾听阶段	引入把脉调研，短平快地诊断问题	引入数字平台，创造跨层面面对面交流机会
分析阶段	聚焦不同层级和群体进行问题分析	对于个人诉求型问题及时沟通，对于业务相关问题与业务部门反馈沟通
行动阶段	成立专项小组闭环改善项目	认可反馈行为，并及时回应信息

您企业人力资源服务个性化程度？ N=343



员工服务个性化

资源有限，还有可能个性化员工服务吗？

数字化工具的引入让员工服务个性化成为可能，尤其在学习培训、薪酬激励上个性化的实现最多。在企业尚未达到一定数字化阶段且资源有限的情况下，人力资源可以通过离职风险、对业务产生影响，两个维度锁定优先需要关注的人群，关注这部分核心人群的个性化需求。

(更详细内容请见辉瑞制药 人力资源总监 章晓洁女士的专家洞见) → P16

专家洞见：个性化与数字化

辉瑞制药·人力资源总监·章晓洁

每个人感受到被关怀的感觉一样，需要被关怀的方式不一。往往大型跨国公司的理念是确保一个国家的员工与另一个国家的员工体验(待遇)一样。实际上，不同国家(地区、人群)的需求是个性化的，以“发展”为例，有的员工最需要课程，有的员工最需要的是实践项目和晋升的机会。

平台的运用、数据的积累，使得相对低成本个性化的体验成为可能。以往通过几乎每年一次的汇报和总结，有了数字化、数据的帮助，可以通过更低的成本收集到员工的数据，并且根据数据进行决策，这是一个非常微妙的趋势。以福利为例，企业可以引入平台，控制福利预算，具体的福利内容自行选择。在积累了一定数据后，就能够掌握不同国家(地区、人群)的成本结构，为下一步的决策提供依据。



员工心声调研报告

——在倾听中“思变”，
在反馈时“维稳”

Employee Voice Survey Report

—Think change in listening and
maintain stability in feedback



报告链接

如果您想看到更多关于了解员工心声的企业案例，请在智享会官网下载《员工心声》。

网址：http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/

报告主要内容框架：

Part One 员工心声是什么？

- 理论上的定义 & 实践认知

Part Two 企业在员工心声上的思与行

- 关注度持续上升
- 认知分层，成熟度不同
- 渠道方式的使用存在差异
- 敬业度调查：能了解心声但仍存在挑战

Part Three 员工心声的吐露和反馈

- 寻求发声和反馈的变化及改进
- 员工如何愿意真正吐露心声？以小见大，创造氛围
- 如何更好地进行心声的反馈？灵活运用员工调查、拓宽内部沟通渠道

迭代重塑 HRBP 的能力

章节背景：

因为组织的调整成为新常态，HRBP 团队的角色也越来越受到关注。本节，通过数据对比，哪些能力对 HRBP 团队愈加重要？目前 HRBP 的能力强项、弱项分别是什么？

对 HRBP 团队重要的能力和 HRBP 能力弱项高度重合。在洞察部分，说明这些重要能力分别意味着什么？有哪些方式可以有效提升这些方面的能力？

未来主要进化方向：

- **HRBP 团队能力要求：**组织人才发展与推动变革落地、数据分析与决策、文化价值观传递，是对于 HRBP 最重要的三种能力。
- **HRBP 团队能力现状：**HRBP 团队的弱项，同时对 HRBP 团队非常重要的能力是：数据分析与决策、诊断咨询，提供综合解决方案、组织人才发展与推动变革落地。
- **HRBP 团队能力提升：**HRBP 的能力要进行提升，就要学习更多固有认知以外的知识，要有更多“出圈”的实践。

对于您企业 HRBP 团队整体而言，以下哪些能力愈加重要？ N=343

b. 组织人才发展与推动变革落地	72.0%
e. 诊断咨询，提供综合解决方案	55.7%
a. 数据分析与决策	52.5%
k. 文化价值观传递	44.0%
d. 业务战略制定参与	4.7%
c. 人际链接，矛盾疏导	34.4%
f. 人力资源管理技能	25.9%
h. 关系管理	24.8%
g. 人力资源政策理解能力	23.9%
l. 咨询能力	17.2%
i. 运营管理	15.5%
j. 流程管理	14.9%
m. 财务敏锐	11.7%

以下能力中，哪些能力在 HRBP 的弱项？ N=343

d. 业务战略制定参与	53.4%
a. 数据分析与决策	42.3%
e. 诊断咨询，提供综合解决方案	37.6%
b. 组织人才发展与推动变革落地	36.2%
m. 财务敏锐	23.9%
k. 文化价值观传递	16.6%
i. 运营管理	15.5%
l. 咨询能力	10.2%
c. 人际链接，矛盾疏导	8.2%
j. 流程管理	4.4%
g. 人力资源政策理解能力	3.8%
f. 人力资源管理技能	2.9%
h. 关系管理	2.6%

以下能力中，哪些能力是 HRBP 目前的强项？ N=343

f. 人力资源管理技能	41.1%
j. 流程管理	36.4%
g. 人力资源政策理解能力	34.7%
c. 人际链接，矛盾疏导	29.7%
h. 关系管理	25.1%
b. 组织人才发展与推动变革落地	20.7%
a. 数据分析与决策	17.2%
k. 文化价值观传递	16.0%
e. 诊断咨询，提供综合解决方案	15.7%
i. 运营管理	15.2%
l. 咨询能力	10.2%
d. 业务战略制定参与	9.6%
m. 财务敏锐	2.0%

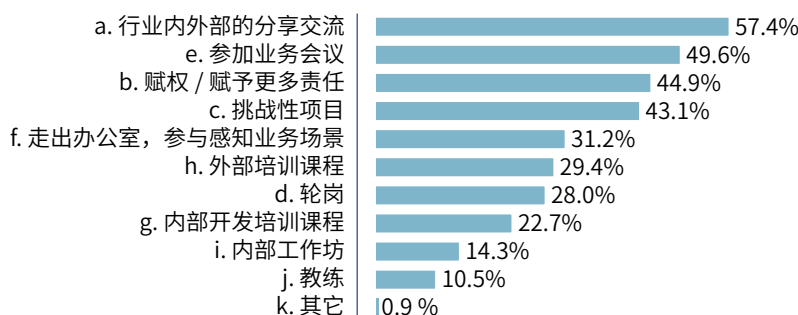
HRBP 核心能力

核心能力及行为表现是？

- ✓ 数据分析与决策：通过数据分析之后，明确问题的焦点和痛点，从而有的放矢地推动行动方案的规定和实施。
- ✓ 组织人才发展与推动变革落地：优秀的 HRBP/TD/OD 专家应该是组织发展、人才发展方面好的专家顾问，也应该是优秀的变革管理的助力者。
- ✓ 人际链接，矛盾疏导：在多变时代，多方的利益需要平衡。不再是“我要听老板的”，员工的声音可能更需要倾听，此外还有事业部负责人、CEO。组织与个人，要多方平衡。HR 既代表公司又代表员工，怎么各方平衡。这是需要具备的关键能力。
- ✓ 业务战略制定参与：未来业务和人力资源的结合更紧密，对于未来而言，真正出色的 HR 在业务面前有持续的对话能力，参与到战略的制定过程中，甚至提出一些参考建议会影响到战略的方向。
- ✓ 诊断咨询，提供综合解决方案：这会涉及到组织发展、人才发展、薪酬福利等，贴合业务需求综合应用人力资源各模块提供综合性的解决方案。

（更详细内容请见华星光电 HRBP Head 陈燕女士的专家洞见，森马服饰 首席人力资源官 张伟（米德）分享的案例）
→ P20

您企业有以下哪些方式，帮助 HR 提升能力？ N=343



HRBP 提升的六种有效方式

除组织提供机会，HRBP 如何自我提升？

- ✓ **方式 1：行业内外部的分享交流。**不同层级、不同组织、不同区域之间的知识、实践共享交流有助于 HRBP 拓宽视野，打开思维。
- ✓ **方式 2：赋权 / 赋予更多责任。**当企业中有机会时，让 HRBP 兼职承担另外一条业务线的工作（伴随一定薪酬激励）。
- ✓ **方式 3：挑战性项目。**既能让 HRBP 得到实际的锻炼，又不改变其本质的工作内容和职责，项目无疑是一种选择。HRBP 可以参与所在业务单元的项目，也可以申请参加其他业务单元的项目。
- ✓ **方式 4：轮岗。**通过场景的变化快速培养 HRBP 的“业务敏锐度”和“人际连接力”。
- ✓ **方式 5：参加业务会议。**这是 HRBP 了解业务不可缺少的方式。
- ✓ **方式 6：走出办公室。**HRBP 需要“破圈”，走进业务了解商业环境，增加对业务的认知。

专家洞见：**集中精力后，HR 未来的工作重点**

华星光电·HRBP Head·陈燕

● 战略思考，与业务共创

传统的人力资源的工作方式是把业务战略拿过来再分解一下需要什么样的组织能力，落到人力资源工作上应该怎么支持。

未来业务和人力资源的结合更紧密，对于未来而言，真正出色的 HR 在业务面前是有持续的对话能力，这个部分可能是现在我们比较欠缺的。无论 COE 还是 BP，要去跟业务实现好的对话，参与到战略的制定过程中，甚至提出一些参考建议会影响到战略的方向。

举例：华星光电建立海外工厂是战略的大方向，但是具体到底去海外哪里？HR 可以分析并提出建议，可能哪个国家不合适，哪个国家政局稳定、劳动力成本合适、劳动力充裕。

● 深切理解业务，提供综合解决方案

基于对业务的深切的理解的做综合解决方案的能力。这里面会涉及到组织发展、人才发展、薪酬福利等，贴合业务需求综合应用人力资源各模块提供综合性的解决方案。

举例：最近华星刚刚完成的是围绕业务芯片人才的解决方案，做了一个关于芯片人才的特别分析报告。痛点问题在于因为今年的芯片人才的满足率只有七成，三成招不到，于此同时发现人才内部流失非常严重。从人力资源解决方案的角度，综合人才吸引、人才保留，未来人才发展的角度怎么解决这个问题。因为面板行业对于芯片人才的新引力不强，甚至有些新的想法在芯片这个职能上成立一个华星体外的公司，以增强对人才的吸引力。

● 用数据与业务对话，进行决策的能力

企业财务往往有更多与老板对话的能力，很大原因是财务善于通过数据说话，而传统的 HR 一般喜欢讲感觉。未来 HR 要考虑如何运用好大量的 HR 底层数据。通过这些大量的数据找到规律、预警未来，提前做预案或解决方案，再和业务的对话会更具有说服力。

● 保持敏锐的市场触觉，保持学习更新自己

除了特别理解自己的业务以外，了解相关行业更先进的企业是如何做的，他们的

指标是什么。HR 要有持续的敏锐的触觉，不断地向外部探索交流，要知道行业的内外优秀的企业正在发生什么，优秀企业的 HR 在做什么，他们在用什么方式方法去解决类似的问题。从而来武装自己、更新自己的知识和经验体系。同时，慢慢地结合自身业务，产生自己的感悟与想法。外部对标的过程，也是检验自身工作的方式。

专家洞见：**森马：以消费者为核心，打造高效组织**

森马服饰·首席人力资源官·张伟（米德）

森马 HR 去年在帮助业务部门梳理组织架构和推进组织设计时候，努力推动如何以消费者为中心，结合业务战略发展来梳理组织设计的合理性和有效性，去除那些不提供太大价值的工作环节和组织架构设计。

● 组织设计共创会

究竟如何搭建事业部门的前台、中台搭建，人力资源能帮助业务提供一个解决方案吗？或者业务能独立给自己一个解决方案吗？其实都很难。去年森马几个不同的事业部都开始做了很多围绕组织架构梳理的工作，在外部专家顾问的帮助下运用 Design thinking（设计思维）作为方法论，以共创工作坊的形式，推动大家群策群力来共创未来组织设计。

共创会的讨论后产出内容是否完美并不重要，重要的是根据现实情况不断迭代，至少在未来的半年或一年内能运转起来，如果发现新的问题及时调整即可，这也正是森马的组织战略“马不停蹄”的精髓，小步快跑，不停迭代。

在这个共创与迭代的过程中，HR 扮演了非常重要的角色——内部组织发展咨询专家顾问，把复杂的组织设计专业术语和业务战略和组织痛点巧妙地结合在一起，分不同的模块和业务一起共创和交流：如何根据战略来推动组织调整，做到人岗匹配，进而推动组织变革管理。通过共创会等方式，把大家的思路引到一个方向上。这时候 HR 作为内部组织发展咨询顾问就可以在实操中发挥积极推动作用，而不再留于专业概念上。HR COE, OD, 外部专家，在一起制作出方法论、工具包，并培训 HRBP，帮助他们一起

赋能业务。以前大家更习惯认为应该领导说了算，到现在大家非常愿意接受这种共创的工作方式，并且通过共创解决了业务领导想解决的问题，做到与业务领导同频共振，从而也提升 HR 与业务之间的信任度与配合度。HR 需要有能力和意愿 put your hands dirty，帮助业务部门攻克业务痛点，贡献看得见的价值。

● 协同工作坊

在很多新的组织成立了以后的话，变化很大，不少老的业务流程跑不通，同时又因为很多新人的加入，大家来自不同“门派”，还需磨合。有一个很大的问题有待解决：大家如何协同？

我们不要讨论抽象的概念，更多时候是需要躬身入局，帮助业务解决问题。HR 把方法论、思路、工具准备好。本质上大家都愿意出谋划策，帮助组织取得胜利。聘请来的员工有很多来自行业的头部企业，有丰富

的专业经验，群策出来的方案一定比一位领导制定的更加科学。

只是在过去通常是领导拍板，大家常常不去质疑或挑战领导的决策。其实领导拍板的决定不一定完善。而在协同工作坊，就尽量邀请大家在一种平等尊重，群策群力的场景下一起讨论：我们面临的问题 / 痛点？我们要去的方向和战略？我们的解决方案？别人有什么最佳实践？有什么创意解决方案？我们如何分工配合？要帮助大家能够站在新的角度思考问题。Facilitation Skill（引导共创）是 HR 从业者非常核心基础的技能。

森马 HR 已开始在公司各主要业务单位帮助业务部门推动跨团队 / 跨部门协同工作坊，这成为 HRBP/ COE 的一个工作新常态。目前协同工作坊的效果非常好，可以帮助业务部门解决组织内部痛点和不清晰的困惑点，这才能使得 HR 在组织发展咨询的角色能贡献看得见的价值。





HRBP 角色定位与能力要求提升调研报告

HRBP ROLES AND CAPABILITY IMPROVEMENT SURVEY REPORT

报告链接

如果您想看到更多关于了解 HRBP 能力提升的企业案例，请在智享会官网下载《HRBP 角色定位与能力要求提升调研报告》。

网址：http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/

报告主要内容框架：

Part1: HR 转型与 HRBP 定位

- HR 转型状况分析
- HRBP 职责定位

Part2: HRBP 扮演角色与能力要求

- HRBP 的关键角色
- 案例归纳：HRBP 职责要求
- HRBP 关键能力素质解读

Part3: HRBP 能力提升

- 能力诊断
- 培养方式的选择

Part4: HRBP 的价值发挥

- 你能做什么
- 业务让你做什么



HRBP 价值提升的困境与出路

The Predicament and Way Out of HRBP Value Enhancement

变的是模式，不变的是价值

报告链接

如果您想看到更多关于了解 HRBP 能力提升的企业案例，请在智享会官网下载《HRBP 价值提升的困境与出路》。

网址：http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/

报告主要内容框架：

背景分析

- HR 转型发展
- HRBP 定位与实际更加贴合，但面临挑战依然未变

HRBP 的能力提升与价值实现

- 胜任力要求——专业为本，业务伙伴，跨界整合
- 主要能力差距——跨界整合力有待提升
- 跨界能力的培养，灵活运用“开放性”方式
- HRBP 的价值显性化与衡量
- 如何深入理解业务？：基于信任，创造和提升价值



人力资源数字化

章节背景：

如果人力资源对于整个数字化进程没有整体规划，点状的引入系统，后期再进行系统整合会很困难。数据是数字化后的核心财产，可以分为调研数据和历史数据，历史数据形成画像的精度会远高于调研画像。现在面临的挑战是历史数据的精度不够，解决不了具体的问题。同时，人力资源数字化转型需要人推动，上系统工具容易，改变思维和习惯难。所以需要提前帮助员工提升技能，甚至完整转型。

本节，从三个维度：系统建设、数据沉淀积累、人员能力提升，一方面对标市场现状，另一方面提供系统建设思路，数据积累、人员能力提升的建议。

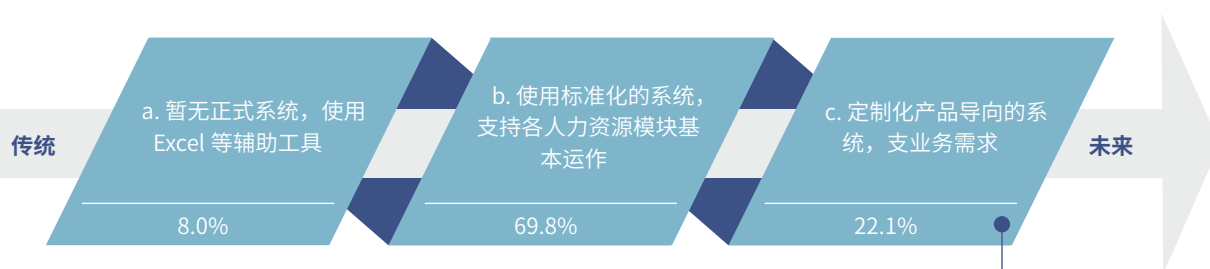
未来主要进化方向：

- **系统整合：**核心系统与子系统，实现技术对接。
- **差异化的流程管理：**在各系统打通的情况下，企业依据业务的个性化需求，对特定流程进行迭代更新。
- **数据应用：**数据通过结构化数据为主，生成相对标准化的报表，供人力资源进行决策参考。发展成为：集合内外部数据，综合运用结构化（明确定义标准化数据）和非结构化数据（文本、图形、音频等多维度数据），进行分析预测，供人力资源决策参考。

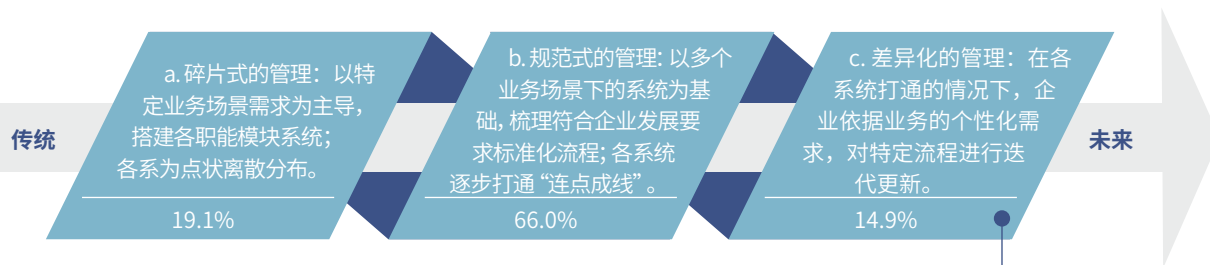
人力资源系统部署的情况？ N=244



您企业系统使用情况？ N=244



人力资源流程梳理方面，更符合您企业的情况是？ N=244



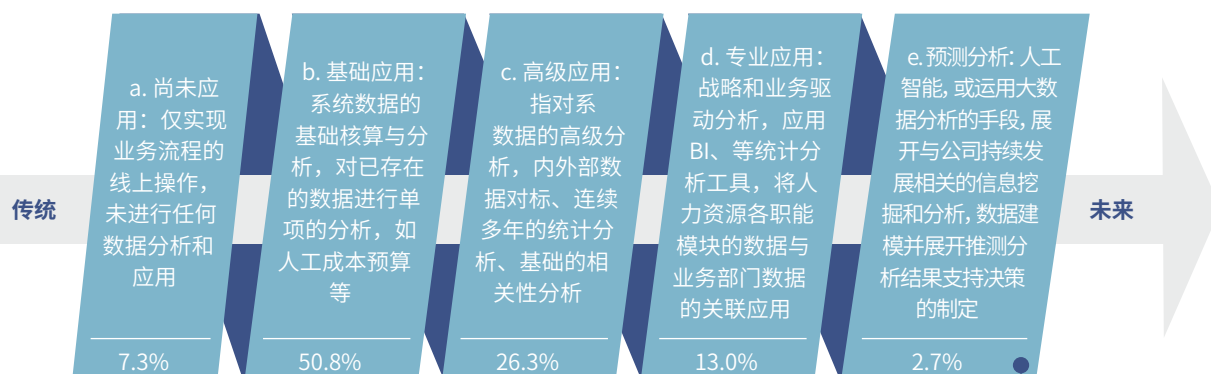
人力资源系统的整合

模块系统采购零散，系统搭建能做到整合吗？

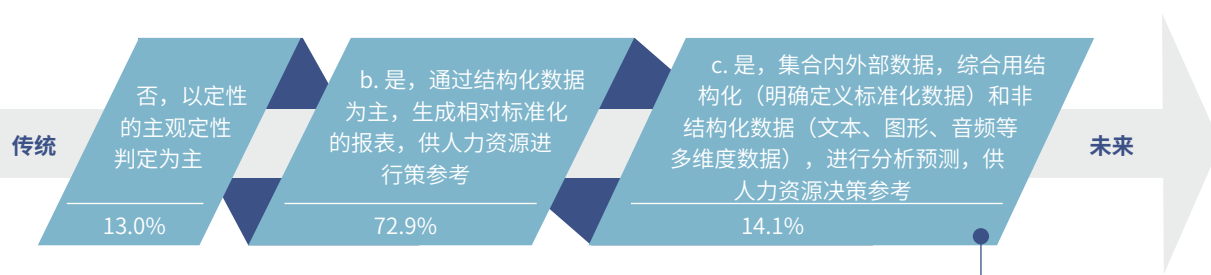
- ✓ **系统搭建前最好有长期的路线图规划，最终要达到的效果，以及需要投入的资源。**
 - ➔ 明确企业在人力资源系统搭建最主要的需求，根据需求采购侧重的系统。
 - ➔ 核心系统和信息记录是最重要，企业的重要数据都呈现在平台上：组织架构、人员编制、员工的个人信息。
 - ➔ 注意不同系统的数据统计口径需要统一，为系统整合打好基础。
- ✓ **如果已经采购零散系统，要进行数据整合有以下方法。**
 - ➔ Step1：企业可将原先的“巨石”系统进行拆分，根据不同的业务场景与需求进行分类管理。
 - ➔ Step2：根据具体场景将原先拆分好的系统模块进行重新整合，重塑为贴合员工需求的定制化系统。
 - ➔ Step3：企业通过主数据平台将各个场景中所涵盖的系统当中的数据调取到一起来进行管理与分析。

（更详细内容请见森马服饰 首席人力资源官 张伟（米德）先生分享的案例，外企德科 数字化管理中心总监 蒋越玥女士的专家洞见） → P26

您企业数据应用程度？ N=244



您企业人力资源，是否通过数据分析进行决策？ N=244



数据从何处来：

- ✓ 人力资源各模块历史数据
- ✓ 其他业务部门（如：财务、销售）历史数据
- ✓ 人力资源系统运营后沉淀、记录的数据
- ✓ 公司外部的数据（如：行业数据、市场调研数据）

数据如何用：

- ✓ 分析：基于当前数据进行简单分析
- ✓ 建模：在数据累积到一定量后，建立人才、岗位画像甚至行为模型
- ✓ 预测：描绘函数，对未来做出预判

数据的管理：

- ✓ 数据统计维度和统计口径需要统一。
- ✓ 数据权限：HR数据较多敏感数据，对于数据权限必须有清晰的定义。
- ✓ 数据的质量管控：强管控：将数据验证逻辑做在系统中，不符合逻辑要求无法提交；弱管控：由于业务的特殊性，需要特批的情况。例如，会有人和岗位级别倒挂的情况，但是业务紧急必须让人就位。这类情况基本会做成KPI，定期系统自动扫出相应数据，对操作团队或者相关人员进行质量追踪。

（更详细内容请见外企德科 数字化管理中心总监 蒋越玥女士的专家洞见）→ P27

森马案例：

森马服饰·首席人力资源官·张伟（米德）

数据驱动，数据整合分析形成洞见，指导 HR 工作的推进。“数字不撒谎”，数据整合与分析的能力是未来重要能力，人力资源对数据的运用应该与经营业务一样，人力资源所有模块都必须全面提升数据整合能力，提升数字可视化和数据分析的能力：通过数据分析之后，明确问题的焦点和痛点，从而有的放矢地推动行动方案的规定和实施。

- **数据运用在组织效能**

譬如说，如果企业人效 / 人均销售收入明显低于行业标准，那一定在组织效率和组织设计或人员能力等方面的存在问题，如果人力资源部门不推动业务部门采取任何改进动作，那问题只会越来越糟糕。

通过建立数字化 HR 体系，使数据获取容易并方便可视，HR 可以通过数据了解分析公司在组织和人才方面的情况和问题，这有点像“公司内部的外部顾问”，保持客观中立。对于相关的数据必须要有清晰的想法：

- + 员工人才结构是否合理？管理幅宽是否合理？
- + 组织架构的搭建是否高效？组织层级是否合理？
- + 人均效率和费效比是否合理？
- + 人才数量和质量是否合适？

诸如以上等关键组织和人才问题都要找到可以考察的数据和依据。

目前森马 HR 团队把相关的、关键的数据汇总建立起一套考核 HR 运营效率的数据仪表盘，每个月都将这些关键 JKPI 及时更新，并在 HR 核心领导团队集体讨论和复盘，通过这种方式实现数据的及时更新和相关项目落地执行进展的及时把控。

- **数据运用在招聘模块**

以招聘模块为例，森马去年和外部顾问合作，运用内外部数据的整合分析，建立终端金牌店长画像，来建立不同规模店铺的店长所需要具备的差异化能力模型。森马 HR 也和外部专业机构合作，结合内外部大数据，开发使用 AI 招聘测评系统来选拔基层员工，大大提升了招聘的效率和缩短了招聘周期。

专家洞见：

分享者：外企德科·数字化管理中心总监 蒋越珩

- **人力资源数字化转型的旅程**

在与企业进行人力资源数字化转型的过程中，企业推动数字化变革的出发点不同，搭建系统的侧重也有所不同。从 Why 和 How 两个角度出发，探讨人力资源数字化转型的蓝图。

Why：

企业推动数字化主要有以下出发点：

- + 企业的发展需要人才和管理进行数字化转型
- + 对人力成本进行全面精细化管控
- + 通过数字化完整人事管理流程
- + 通过数字化工具的引入和使用，提升员工满意度，降低离职率
- + 为了吸引和获取更多人才

出发点不同，人力资源数字化转型的侧重点不同：

- + 人才发展导向的企业，会偏重于招聘，人才发展，绩效，继任，学习培训等
- + 信息记录导向的企业，会偏重于组织架构管理，人事流程管理等
- + 劳动力成本导向的企业，会偏重于劳动力规划，考勤，薪酬等



How:**核心系统和信息记录最重要**

无论出发点是什么，核心系统和信息记录是最重要。大型企业基本都做了 HR 信息系统（核心人事系统）搭建的建设，其价值主要在于企业的主数据：组织架构、人员编制、员工的个人信息，都在统一的平台上管理

怎么考量不同的系统？

应用类别	使用人群	应用内容	衡量重点
HR 专业应用	HR 团队 / 专家	如薪酬计算、劳动力人头管理、人事预算	一般需要深入开发，扩展性要好，支持企业未来几年添加更复杂的业务形态。
HR 人事管理	HR 团队和企业管理层共同使用	如人员异动、绩效考核	主要考量系统对于公司流程覆盖完整性、流程清晰可视化，给参与者清晰的流程反馈。
员工自助	HR 团队和员工使用	如福利选择，员工关怀，自助证明等 (体验覆盖人群广，投入成本少，效果广)	考量员工满意度和体验，便捷性

● **数据准备：积累与管理****收集和积累哪些数据：**

- + **招聘数据：**简历信息（历史工作经验、学习背景、技能与认证证书），背调，测评，面试反馈 / 打分
- + **入职数据：**入职信息提交，材料证明等
- + **在职数据：**信息最复杂，收集最困难的维度。公司层面信息：组织架构信息、投入人力资源成本信息；员工个人信息：岗位，职级，绩效，评级，奖惩，考勤，薪资，学习等数据（通常来自不同系统）
- + **行为数据：**这一维度数据没有想象中难收集。比如，通过弹性福利平台上收集数据，并进行分析不同人群的数据，总结弹性福利的偏好；主动意愿学习，学习完成率；若公司有平台，可以追踪对工作需求回复的及时性；岗位和工作重心匹配，Office 可以监控办公软件使用实践，从而监控工作行为。

企业在数据管理上需要考虑的内容：

- + **数据获取：**员工提交，HR 录入，系统自动记录等。
- + **数据存储：**获取可能通过多个系统，但最好统一汇总存储在一个系统中（核心人事系统）。
- + **数据统计口径：**统计维度和统计口径需要统一，如果统计维度、口径不清晰，会造成大量的数据核对工作。
- + **数据权限：**HR 数据较多敏感数据，对于数据权限必须有清晰的定义。另外大型公司 HR 的负责范围划分较复杂，往往需要额外有数据权限管理模块。
- + **数据使用和展示：**日常统计类数据应用，分析类应用和大屏展示类应用的对象和内容不同，一般企业会在不同平台上实现。

数据的质量管控：

- + **强管控：**将数据验证逻辑做在系统中，不符合逻辑要求无法提交
- + **弱管控：**由于业务的特殊性，需要特批的情况。例如，会有人和岗位级别倒挂的情况，但是业务紧急必须让人就位。这类情况基本会做成 KPI，定期系统自动扫出相应数据，对操作团队或者相关人员进行质量追踪。

数据的应用：

通常人才盘点，战略人力规划会用到全局的劳动力数据。这类运用目前在 HR 领域的运用有方法论，

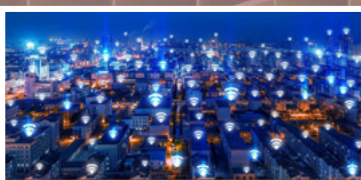
也相对成熟。但是往往结果无法直接从系统中反应出来，往往还需要通过手动进行操作。

这可能是由于系统构建不完整，无法提供完整的数据，支撑人才盘点，关键岗位定义的工作。因此，底层系统的完善，是企业现在的首要目标，只有数据完整才能支撑分析诉求。

与此同时，如果我们需要数据提供指导，数据需要有模型去引导，最后出来结果。目前模型中欠缺的部分很可能是业务的部分。劳动力的预测很多时候取决于业务输入。当业务内容的输入不够时，很多时候无法准确判断。

人才准备：人员的技能提升与迭代

- + **观念转变：**员工在观念的转变上没有太大鸿沟，主要问题在于要让其了解数字化转型会如何影响到他们的工作，他们应该做怎样的准备。通过工作坊等形式，让日常的操作人员认识到工作中的问题痛点，了解他们的发展诉求。往往发现他们的工作需要数字化提升效能，在数字化工具解决这些痛点之后，更多的精力被释放出来，再与他们一同探讨未来工作流程可以优化的地方，如何做更多有价值的事情。
- + **知识普及：**邀请关键岗位的人员，参加论坛或者外部活动，了解行业的最佳实践。
- + **岗位胜任力：**在转型过程中，会有关键岗位产生。通过定义关键岗位的岗位画像，具象化技能和知识要求，对现有岗位的人员进行能力差距分析，通过在职培训，学习考试等形式进行胜任力提升。



2021 企业人力资源信息化管理全景路线图

2021 THE PANORAMIC ROADMAP OF CORPORATE HR TECH RESEARCH REPORT

报告链接

如果您想看到更多关于了解人力资源数字化的企业案例，请在智享会官网下载《2021 企业人力资源信息化管理全景路线图》、《中国企业人力资源数字化管理趋势研究》。

网址：http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/

报告主要内容框架：

流程梳理与优化

- HR Tech1.0：从线下转为线上；建立标准化的流程管理
- HR Tech2.0：打破组织之间的壁垒；精简现有流程步骤；以员工体验为导向优化流程

系统整合

- 系统整合的挑战
- 涵盖人力资源多项职能模块的一体化信息系统
- 数据集成助力系统集成

数据的治理与应用

- 数据治理与维护
- 数据的应用

云管理：SaaS 与员工自助服务“云大厅”

报告主要内容框架：

People Analytics 的“知”与“行”

- “知”——概念认知
- “行”——企业实践成熟度

企业如何开启 People Analytics 之路

- People Analytics 关键驱动要素
- 小试牛刀——People Analytics 的具体场景应用举例

赋能业务，以终为始

- 数据分析结果落地现状
- 企业需求诊断、数据结果传达、落地执行情况跟进现状



绩效闭环管理

章节背景：

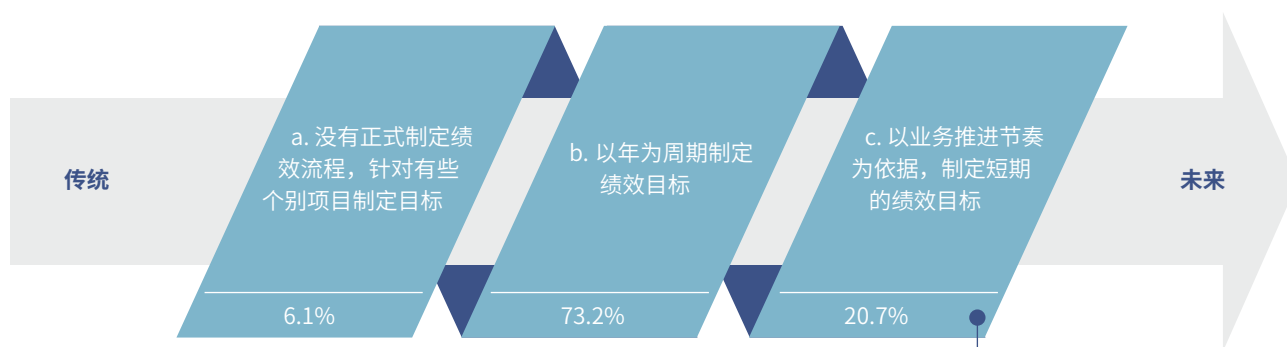
绩效管理是公司管理效率的核心概念，企业的经营目标方向随着商业环境在变化，员工绩效目标也要随之调整。

绩效目标如何设定？如何进行绩效目标的评价与反馈？数字化工具在高频、持续的绩效管理中又是什么样的角色？本节，从数据上对标市场现状，同时尝试为上述问题提供解决思路。

未来主要进化方向：

- **绩效目标设定：**以业务推进节奏为依据，制定短期的绩效目标
- **数字化工具运用：**以数字化工具作为看板，进行持续的反馈与更新，促进组织协同
- **绩效评估：**多维度评估，除本职工作的完成情况还包括创新性、组织贡献度、稀缺性等
- **绩效评价与反馈：**在与 Stakeholder 校准的基础上，直线经理与员工进行对话，开放式地沟通绩效结果

您企业制定绩效目标时，更符合以下哪种情况？ N=343



绩效目标的设定

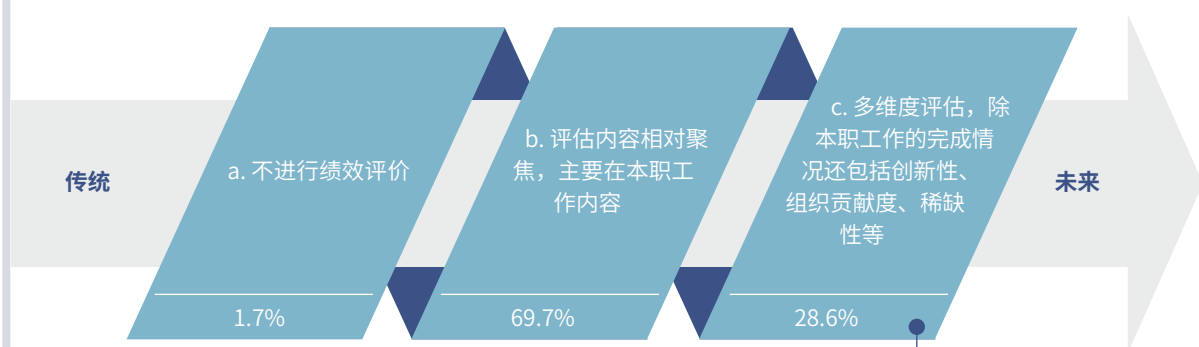
以业务推进节奏为依据，绩效目标如何跟得上？

- ✓ **处于平稳期，寻找第二增长曲线的企业来说，帮助员工设定突破性的目标。**
 - **自我设定突破性目标设定：**可从核心高管开始试点，逐步向下推广至全员。
 - **突破性目标反馈与激励：**如果完成目标，奖金激励远高于完成常规绩效指标；如果完成一定占比，就会有奖金激励。
 - **突破性目标合理性验证：**突破性指标完成率与公司整体绩效情况进行比对，验证是否目标真的具有“突破性”。
- ✓ **处于变革期，快速调整战略的企业来说，重点关注战略目标有效分解和上下一致。**
 - **有效绩效目标分解：**绩效目标分解的有效性可设置若干维度进行衡量，原则在于：客观、及时、与组织目标的实现情况之间偏差较小。

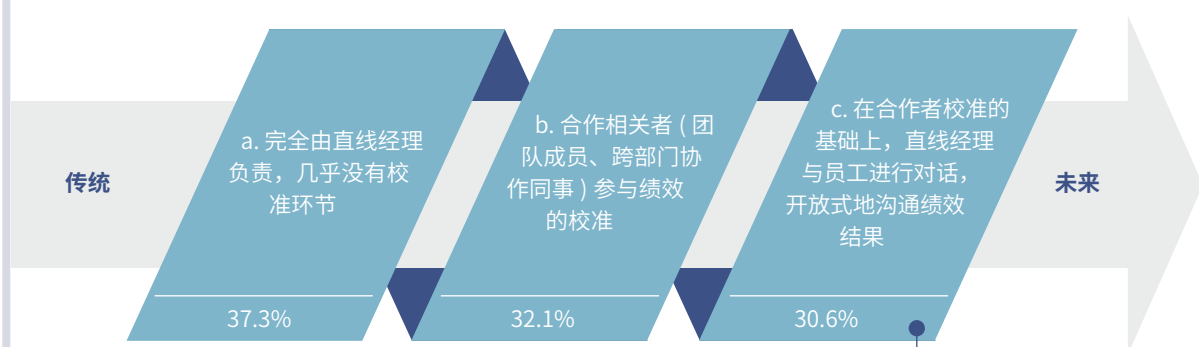
- **让员工意识到自己所能贡献的价值**：在有了一个鼓舞人心、具备市场洞察的战略目标后，目标在各层级的分解情况应该尽可能让员工知晓，让员工了解“我能在其中贡献什么”。
- **合理的员工个人目标**：这些目标应不脱离员工的实际能力范围，但有一定挑战性。在此，直线经理应该介入帮助判断员工个人目标设定的合理性、（难易度、战略贴合度）。
- **横向“同欲”**：部门之间各自为政是组织目标的实现也是不利因素之一。除了在组织架构上要做“打破部门墙”的调整外，在绩效目标的设置上不同部门之间共享目标、共享成果也是关键举措。

（更详细内容请见 GE 医疗大中华区组织和人才发展官 周晓蔚）→ P31

您企业进行绩效评价的标准？ N=343



您企业在绩效评价的校准情况？ N=343

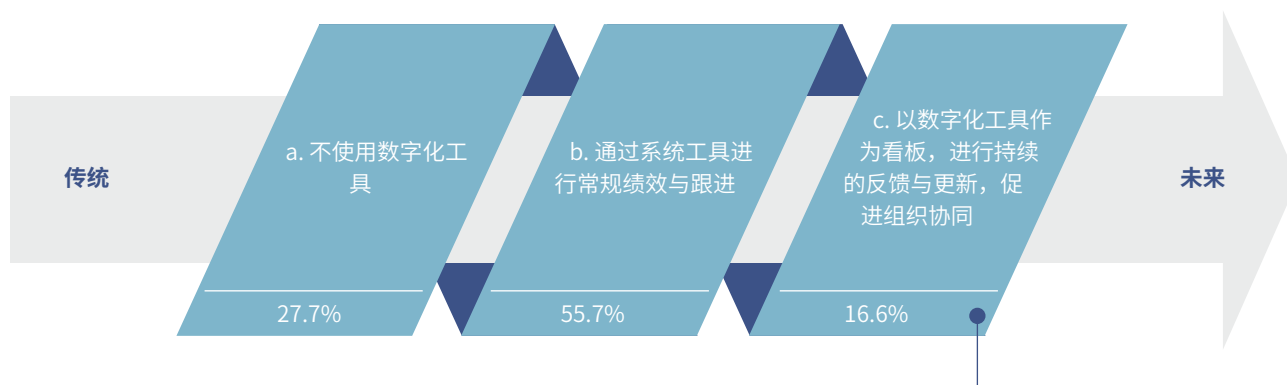


绩效目标评价与反馈

绩效目标反馈，怎么更有效？

- ✓ **多方反馈**：对于员工表现的反馈，不仅仅限于直线经理与下属之间，有时也可以是跨部门之间、同事之间。
- ✓ **多维度“立体”评价**：除了目标完成的情况，员工的领导力、影响力、创新性、对组织的贡献度、与组织文化的契合度、稀缺性等，都是有效衡量员工是否优秀的关键维度，企业不妨综合判断与考量。
- ✓ **通过校准达成对员工贡献度的共识**：设置校准流程（常为会议的形式），通过管理层不断地探讨和碰撞，对于贡献度高低、目标的达成难度达成普遍共识；在多方反馈基础上，直线经理与员工进行对话，开放式地沟通绩效结果，更好地判定目标本身的挑战性和最后达成结果之间的关系。
- ✓ **及时对“战果”激励、庆祝**：及时的激励从员工层面提供储蓄的动力不断超越和突破自我，从组织层面也可以更好地沉淀经验，并且复制成为企业通用经验。

在绩效管理中，是否使用数字化工具？ N=343



数字化工具的应用

以业务推进节奏为依据，绩效目标如何跟得上？

- ✓ 数字化工具作为看板，信息化工具帮助企业规范流程、保证目标公开透明、有助于沟通协作；
- ✓ 积累员工绩效表现数据，助力企业人才管理决策。数字化工具产生数据，帮助进行目标矫正与绩效校准；
- ✓ 减少 HR 繁琐工作。将绩效管理人员从繁杂的流程性事务中解放出来，使其精力更加聚焦在目标分解的有效性、绩效管理对于组织绩效的推进等高价值领域上。

专家洞见：

绩效管理实践流程

GE 医疗大中华区组织和人才发展官·周晓蔚

目标设定

每年年初 GE 自上而下设立当年的 Priority（需要优先完成的目标），员工可自行认领与自己工作内容相关性较为紧密的若干 Priority，带人经理会与每位员工沟通各自的 Priority，沟通完成后则将其上传至 PD@GE 系统。

绩效日常反馈与跟进

- **多方反馈：**PD@GE 这一工具可以在 PC 端与移动端同时使用，并且其状态一直是在线的。员工在日常工作中的表现评价将不仅仅来自于带人经理，只要是在 PD@GE 这一系统中的人员均可以实时对该名员工提出“洞见 insights”。这些 insights 主要分为两类：continue(做的较好的) 和 consider(需要发展的)。
- **“反馈文化”的形成：**
 - + **挑战聚焦：**一开始收集反馈时，大家

难以说出 consider（需要发展的），会出现“只说好话”的问题。

- + **由下至上——人力资源部门的干预与引导：**在这样的反馈文化形成的过程中，HR 需要对给予 consider 有更多的激励，鼓励员工向他人收集 consider、提供 consider。反馈可以以团队的形式开展，也可以个体对个体反馈。团队的形式即“team touch point”会议，参会人员为带人经理所带的团队成员，人力资源部门进行催化、引导后，成员在会议上反馈对带人经理的 continue 和 consider。会后，HR 将这一系列的反馈整理后，告知该带人经理，并且制定改进方式，这一系列的举措会让员工意识到提供这些反馈是有价值的。
- + **由上至下——带人经理行为引领：**带人经理也会在其中发挥更多的作用，即真诚地给出 consider，让员工逐渐意识到即使他人给予的是 consider，也是基于对被反馈者的信任，并且愿意帮助被反馈者发展。

- **绩效目标日常跟进机制：**基于员工的 priority，带人经理与下属之间每个季度至少设定一次跟进节点——touch point，带人经理可以查看员工 priority 的完成情况，以及复盘已有 priority 是否需要调整与更改。同时，带人经理也可以查看员工所有的 continue 和 consider，全面了解员工的工作表现。
- **激励体系：**在 PD@GE 系统中的任何一员均可以对其他员工进行物质或精神上的激励，激励后仅需要直线经理和 HR 进行审批后便可生效。
- **带人经理培训课程 PLE (People Leader Expectation)：**正如上文所提到的，敏捷绩效管理带来灵活度的同时，对带人经理的成熟度也提出了更高的要求。为此，GE 也在企业层面对带人经理给予了培训的支持。PLE 的目的在于帮助带人经理塑造“作为 people leader 应该有的行为”，其中主要包含四大行为支柱：
 - + **伯乐 Team**——发现员工个体上的优势、差异，1+1>2；
 - + **园丁 Environment**——建立正确的团队文化，持续学习，积极创新的氛围；
 - + **向导 Work**——指明方向：客户为先；
 - + **教练 Growth**——用教练的方式去引导员工自我发展、自我成长；

绩效目标考核

- **Summary touch point：**每年年底 GE 设定 summary touch point，员工需要结合自身的 priority 总结哪些方面完成得较好，哪些工作仍待改善，并且与经理共同探讨后，完成修订并在系统中提交。
- **评估维度：**目前 GE 已经取消明确的绩效评分。GE 各业务部门如何考核绩效略有不同。以 GE 医疗为例，对于基层员工的绩效表现考核主要基于其 priority 的完成情况。针对管理者，则是考核其 impact（影响力）和文化领导力。Impact 主要针对 performance against priority（产量），impact to blueprint（大局），leadership（未来）。

（案例节选自智享会《从传统走向敏捷——2019 智享会绩效管理研究》）



报告链接

如果您想看到更多关于敏捷绩效的企业案例，请在智享会官网下载《从传统走向敏捷——2019 智享会绩效管理研究》。

网址：http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/

报告主要内容框架：

绩效管理正在发生哪些变化？

市场现有的绩效管理变化“呼唤”敏捷化

- 敏捷化绩效管理特质是什么
- 敏捷化的绩效管理与市场现有的变化之间的关系是什么

敏捷化绩效管理如何做

- 实践普及度——企业已经开始绩效管理敏捷化的探索
- 促进绩效管理敏捷化的关键因素
- 绩效管理敏捷化的关键举措

再定位领导者

章节背景：

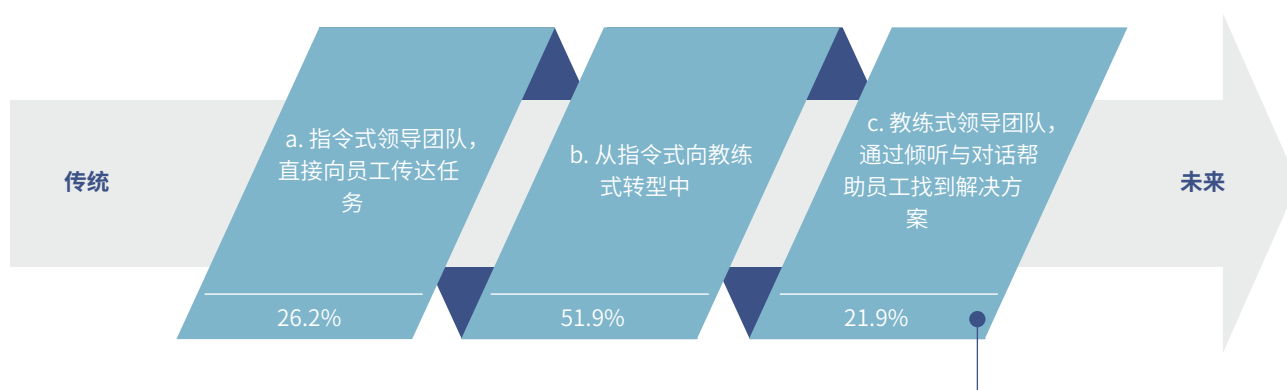
当今的商业环境之下，对于企业来说，决策是“天下武功，唯快不破”。中高层管理者很难非常快速地知晓市场一线发生什么？因此管理者的决策在从指令式领导向教练式领导转型，教练式领导的核心在于赋予下属决策的能力。

本节，将探讨：教练式领导需要具备怎样的个人特质？在组织内部、商业环境分别要求其具备怎样的特质？正在指令式向教练式转型中、已经建立教练式领导团队，两类企业如何识别领导者？从组织设计层面，如何促成教练式领导的培养？

未来主要进化方向：

- **管理者角色：**从指令式向教练式转型中，通过倾听与对话帮助员工找到解决方案。
- **个人特质：**新的领导角色需要具备的个人特质：坚持原则与价值观、自我驱动、诚信；在组织内部能够：赋能予人、聚焦客户、成长型思维；面对复杂的商业环境具有跨界思维、能创造清晰。
- **识别管理者：**重视通过潜力的维度去识别领导者，“坚持原则与价值观”、“自我驱动”、“诚信”对于任何岗位而言都是最重要的特质。
- **培养管理者：**运用设计思维、打破部门边界、文化价值观渗透，是培养新领导应该重视的关键词。

您企业现在管理者的角色是？ N=343



新领导角色

指令还是倾听与对话？

在VUCA环境下，管理者很难快速了解一线的具体情况，所以要授权赋能一线，“听得见炮火的人做决策”。对于领导者而言，如何能帮助员工具备决策能力重要。这是领导角色从指令式向教练式发展的原因。

教练的核心是赋能予人，赋能的定义是拥有信息、资源和权利，能够采取主动决策和行动，符合员工、客户和公司的最佳利益。注重横向的联系、重新分配权力、创造环境，让所有人都尽可能地发挥最大作用。

(从指令式向教练式转型，教练式领导团队) 在贵企业领导力特质要求中，哪些为新增 / 重新定义 / 重要程度加强的能力 (或文化)？ N=253



新领导需具备的特质

个人特质：坚持原则与价值观、自我驱动、诚信

【坚持原则与价值观 | Adhere to Principle and Values】：坚持个人和组织价值观，聚焦战略核心；以身作则，通过展现和遵从核心价值观使人真心追随。

【自我驱动 | Self Driven】：具有强烈的成就企图心、热情和企业家精神；愿意为宏大的目标做出贡献。

【诚信 | Integrity】：开诚布公的展示真我，包括个人观点、情感、承认错误和缺点；言行一致，坦荡可信。

组织内部：赋能予人、聚焦客户、成长型思维

【赋能予人 | Empowering Others】：培养和鼓励追随者的自主意识，赋予他们掌握自己工作的自由度，提升其能动性，发展其能力。

【聚焦客户 | Focus on Customers】：能站在客户的角度考虑问题，转变视角来理解和洞察客户的真实需求，并用设计思维为客户创造价值。

【成长型思维 | Growth Mindset】：保持好奇心，能够持续不断地更新自己的知识和技能；不惧独行，勇于冒险并承担责任；正视自己和他人错误。

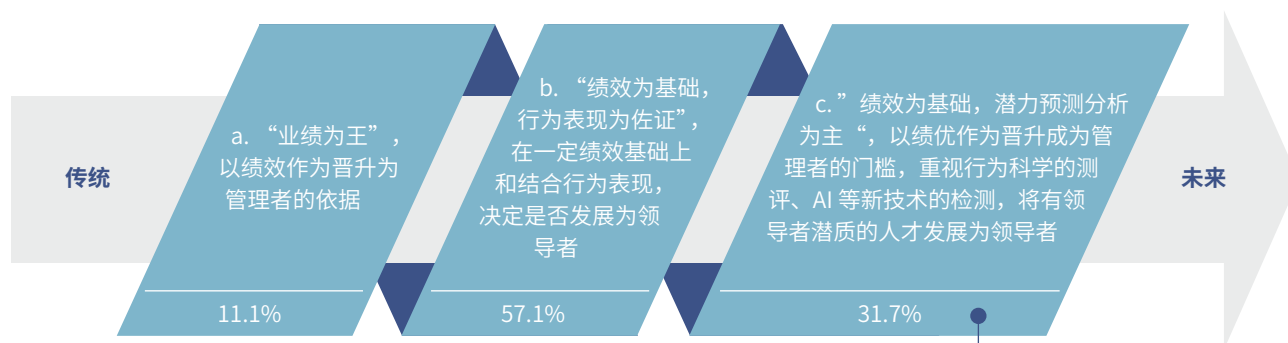
商业环境：跨界思维、创造清晰

【跨界思维 | Cross-boundary Perspective】：开放思维，迅速调整以适应变化或者新环境，接受不同观点；洞察变化，快速获取市场需求，快速行动。

【创造清晰 | Make it Clear】：能够容忍模糊、复杂、不明确、易变、难以预测的环境，并在这种环境中归纳整合各方面因素，统一愿景和目标；向他人清楚明白地阐述复杂的问题和概念。



(从指令式向教练式转型，教练式领导团队) 您企业目前怎么识别领导者？ N=253



如何识别领导者

潜力很重要，但潜力究竟是什么？

绩效是进入“游戏的资格”，而潜力可预测未来成功。潜力作为预测成功的方式，受到企业的重视。学习敏锐度、事业企图心、自我驱动力、团队敬业度、赋能予人等潜力关键词，企业需要思考如何进行各潜力项的优先级和重要性的排序？人力部门通过与该岗位利益相关者、岗位拥有者访谈、参考外部研究报告，甚至亲身参与业务等多种方式深入理解岗位，制定出岗位潜力重要性排序。

对于任何岗位而言，坚持原则、自我驱动、诚信、价值观等却在任何岗位都同等重要。品格和个性是最内核的部分，对于领导组织内部发展和应对外界变化有着深远的影响。品格个性（Personality）是在潜力中最难以改变的部分，因此在甄选评估环节就品格个性的甄选至关重要。了解继任者品格个性是为了规避风险。

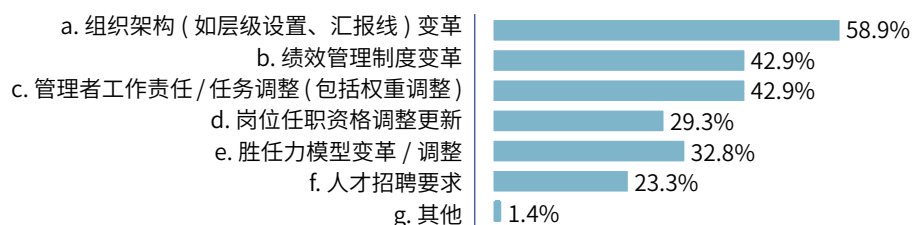
怎么看一个人潜力有多少？

在工具选取上最好能内外结合，互相矫正。企业应该注意将测评的结果与 360 度利益相关者的访谈或领导力调研进行互相矫正，帮助潜力测试的结果尽量公平公正。

内部研发工具的往往是具备一定人力资源数据储备的企业，并且对于潜力有清晰的定义和深入的理解，企业内部能够将潜力显性化成为具体的行为，最后以行为完成情况给予评分，测出相对应的潜力。

与外部合作的工具，常常是基于外部研究机构大量的数据研究成果，探寻的规律进行测试，外部机构将冰山之下如人性、性格、品格与中高管所需要面临的挑战具备的各项领导力（leadership challenge）进行匹配。

为配合新型领导力 / 文化的培养或落地，您企业哪些制度或管理方式进行了调整？ N=253



领导者的培养

组织配合层面，怎么培养领导者？

关键词 1：创新性培养。将设计思维融入培养方式，体会业务正在发生的问题和挑战，引导被培养者发挥自身的主观能动性。帮助员工梳理核心问题、了解已知和未知、明确现在的假设及能够采取的行动。

关键词 2：打破边界。简化组织层级，促进跨部门协作和沟通，帮助领导者本身要跳出自己的领域或职责边界，既要交付业绩也要协作他人，或是影响他人寻求帮助，进而最大化链接有效资源。

关键词 3：化有形为无形。通过与“文化价值观的渗透”类似的方式，将理念和价值主张融入企业管理体系、流程和工作方法，引导思维和行为转变，给予员工更多发挥空间。为了落实“思维性”领导力，企业除了调整企业的组织架构，也需要调整绩效管理体系、人才招聘要求、以及岗位胜任力、岗位责任等。

（更详细内容请见腾讯学院院长 腾讯大学校长 马永武先生的专家洞见） → P36

腾讯：年轻管理干部的领导力培养 “Coaching Year 计划”

分享者：马永武腾讯学院院长·腾讯大学校长·腾讯

年轻管理干部的领导力培养“Coaching Year 计划”

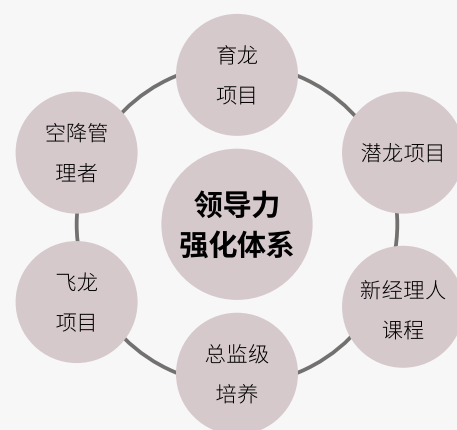
2008 年的腾讯当时规模为 5000 人，业务高速增长，对管理干部的要求很高，既要求业务上能打仗，也要求能管好团队、带好队伍。为了解决这个问题，腾讯推出了“Coaching Year（辅导年）”计划，强调管理干部对员工的辅导，腾讯学院为此进行了一系列措施：

先是对管理干部进行定制化的课程培训，课程完成后的三个月内，管理干部必须针对下属进行辅导，并制定辅导计划。三个月后在工作坊（Workshop）中反馈并讨论辅导过程中所遇问题和挑战。此外，HR 还会进行一些牵引，例如在每年的干部评选中，评估和考察候选人的辅导效果及量化数据，或者通过 360°反馈对其下属进行考察等，进行“优秀教练”的评选，并在公司管理大会上由高管颁奖、予以表彰以树立标杆、营造氛围。

整个“Coaching Year”项目历时四年。通过这次计划的实行和潜移默化的影响，管理干部的成熟度有非常明显的提升。

完整的领导力培养体系

经历了“Coaching Year”的项目后，腾讯建立了完整的领导力培养体系，并完善了针对不同层级经理的发展项目。



潜龙计划

在经历“育龙项目”的一年后，管理干部候选人被盘点出（半年至一年后会任命），加入“潜龙计划”。腾讯会针对“管理概念”的拓展和“素质模型能力”的强化给予高潜们三天的课程和考试，同时进行 HR 制度内容的普及。

新经理人课程

如果说，“潜龙计划”是对于后备管理者能力要求的普及，并且主要聚焦在管理流程上的话，那么新经理人课程则主要聚焦于绩效管理与教练式辅导等能力的提升上面，运用双管其下的引导方式推动新经理人的成长：

- 绩效管理。通过实际的案例和演练的方式让新经理人掌握绩效管理的技能，其中包括绩效目标的设定，绩效辅导、反馈，绩效评估等。

- 教练式辅导。传承于“Coaching Year”项目，在这半年的转型期中，HR 要帮助新经理人具备这项技能，并不断融入工作，进行辅导的实践。

总监级培训

当员工被任命为总监时，需要参加新总监培训。项目内容主要与管理职责挂钩，例如：如何做招聘、谈 Offer、定薪、激励手段的制度普及（eg, 长期激励、奖金分配等）以及推动一些跨部门合作等。

飞龙项目

“飞龙项目”是针对公司“中干”后备梯队的加速培养计划。整个项目历时半年，主要围绕“中干”的素质模型开展，即：激情、开放、好学、决策前瞻、变革能力等。培养方式主要由两天的测评，半年的行动学习，以及面授课程组成。值得一提的是，在项目实行期间，腾讯还额外增加“野外拓展”模块，让继任者参与沙漠徒步活动，挖掘与激发其在最艰难时的领导力本性，凸显出激情和团队合作意识。

空降管理者

针对一些业务较大的空降管理者，腾讯更多的是聚焦于有关“融入”的管理和培养，例如对其进行分享和辅导的方式帮助其了解和融入腾讯文化。

显然，腾讯建立了这样的一套领导力发展体系，基本覆盖了管理干部们从一位个人贡献者发展至中高层时的能力提升。最终从结果上看，腾讯经过 10 多年的实践，加速了各层经理人的能力提升，在一定程度上解决公司对人才发展的需求。现在来看，这套体系的确在干部培养中起到很强的作用，当然，公司领导力培养工作，还有一个最重要原因是在于腾讯总办领导对管理者培养的重视，比如公司董事长马化腾、总裁及其他高管，都非常重视管理干部的培养，花费大量时间亲自参与分享、授课或者对话交流，这是腾讯领导力发展的一个特别重要的因素。行百里者半九十，对于腾讯的领导力发展，路还很长。

（案例节选自智享会《VUCA 时代领导力转型与发展调研报告》）



报告链接

如果您想看到更多关于领导力的企业案例，请在智享会官网下载《VUCA 时代领导力转型与发展调研报告》。

网址：http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/

报告主要内容框架：

面对 VUCA 时代挑战，领导力的转型
依据市场现有的绩效管理变化“呼唤”
敏捷化

- 调整更新领导力模型
- 适时提出“关键词”
- 企业文化引领管理

领导力要求的变与不变

- “行为”能力转向“思维”能力

打造领导力发展的组织生态

- 创新性培养
- 打破边界
- 化无形为有形

持续学习迭代技能

章节背景：

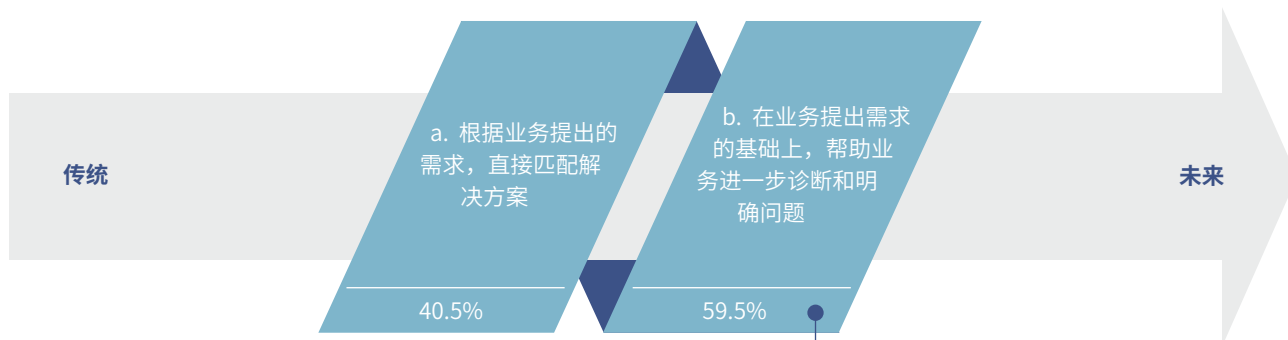
让学习带来商业结果，不仅是一个学习领域的难题或是美好的愿望，更是设计学习方案、选择工具时的“以终为始”。

本节从学习需求诊断、学习内容来源、学习领域的智能化应用三个角度展开，探讨学习领域的发展。

未来主要进化方向：

- **个性化需求满足：**根据员工的情况，定制化学习内容（如数字化工具推送等）。
- **学习方式：**重视非正式学习，除企业外部采购、内部研发外，建立平台形成学习社区，鼓励员工之间分享，进行经验萃取。
- **数字化工具：**通过智能化技术，根据个人偏好、历史学习数据，增加 / 减少课程的幅度；通过 VR/AR 技术，模拟工作场景中，帮助学员更好地学习。

您企业诊断学习需求的情况是？ N=343



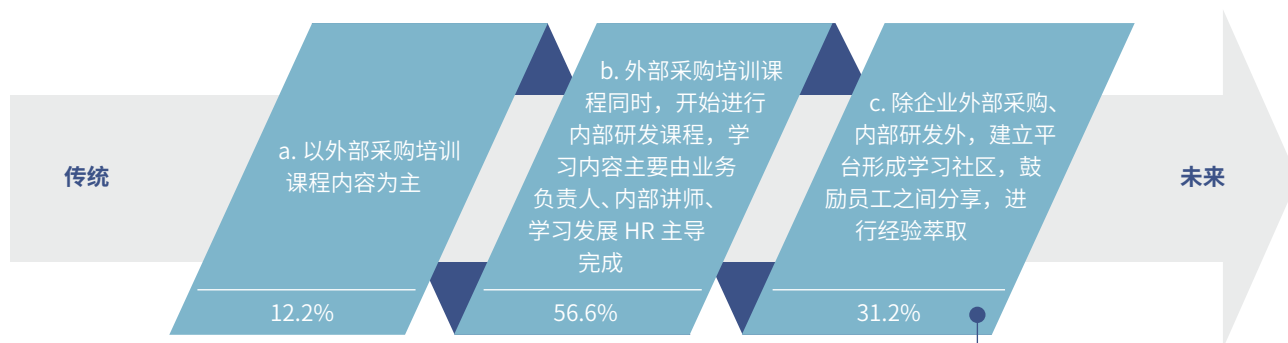
诊断学习需求

怎么界定业务需求？

HR 需要在业务提出需求的基础上，帮助业务进一步诊断和明确问题。一方面，需求诊断的对象和手段宜多样化，并且根据人群特点匹配相应的手段。如：基层员工适合大批量的问卷调研，而高管或关键业务负责人可考虑一对一沟通访谈。另一方面，年度培训计划采用的需求调研方式应该更具备全局性、战略性。而具体的学习课程或项目灵活性和自由度更大。



您企业学习内容来源渠道多元的情况？ N=343

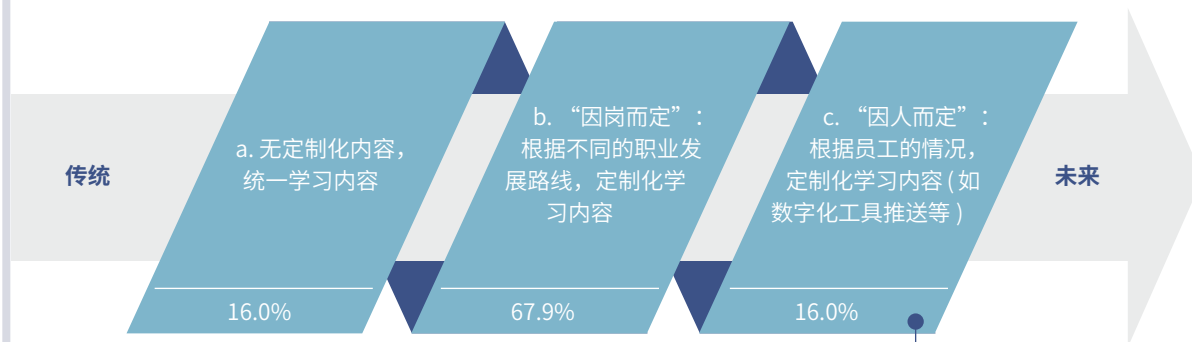


学习内容方式

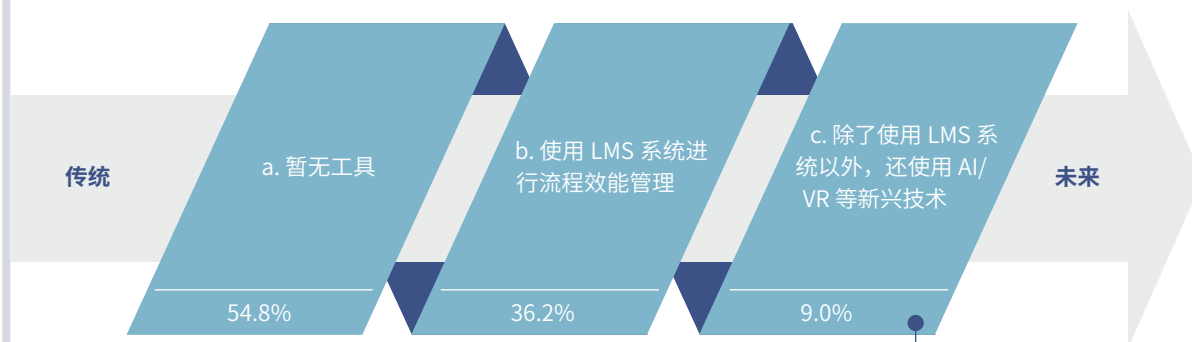
你开始重视非正式学习了吗？

重视组织经验的快速沉淀，团队之间能更好地互相学习，是 VUCA 环境下生存的企业共同面临的课题。除企业外部采购、内部研发课程之外，企业要重视：如何搭建场域、制度，让经验在组织中“沉下去”——团队共创的内容、实践中更新的组织经验有效沉淀下来，“活起来”——在组织中良好地传播并运用（常常需要借助数字化工具）。

您企业在学习内容个性化程度的情况？ N=343



您企业数字化工具应用情况？ N=343



学习的智能化

智能化技术在学习领域可以怎么用？

在线学习、移动学习已是寻常做法，在本报告中，要谈一谈智能化技术，甚至是 AI 技术的应用。智能化技术在学习领域的运用目的，有两个关键词“个性化”、“场景化”。

个性化：体现在课程与内容的个性化推荐。例如：根据个人偏好、历史学习数据等推荐适合的课程；根据考试结果进行课程与内容推荐；通过调取学习历史数据，分析是否适合参加相应课程，若分析尚未具备足够知识，推荐“前导课程”；减少不必要的学习，结合学员水平及知识储备情况，推送更精简课程；及时解答员工在工作中遇到的问题。

场景化：主要是运用 VR/AR 技术，帮助学员在模拟工作场景学习。例如：通过场景模拟教授 / 教练他人提升领导力；通过实景模拟操作学习，降低危险性，节约模拟的耗材。

（更详细内容请见南瑞集团南瑞研究院北京研发中心知识服务负责人刘璐先生分享的案例）→ P41

南瑞集团智慧学习探索实践

分享者：刘璐·知识服务负责人·南瑞集团南瑞研究院北京研发中心

智慧学习技术实现之一：自适应学习场景

通过以上技术我们基本实现了自适应学习场景的搭建，总体来看，自适应引擎技术主要应用于以下学习场景中：

● 场景一：智能推荐课程

基于统一、规范的学习行为采集，系统分析出每个学员的学习偏好，由于每个人学习偏好有一定差异，因此其登陆进入学习系统中看到的界面也不相同。系统会自动根据其学习行为的记录推荐符合其“口味”的课程，并预测学员接下来的学习意愿，同时将其可能会感兴趣的课程推荐给他。此外，对于视频课程，我们参考视频网站的做法，利用自动知识点标注技术将课程中的重要知识点在进度条中标注出来。这使得学员能够根据自己的需求随意跳转至某一知识点进行深入学习。

对于特定课程的报名学习，系统会自动帮助学员把关。例如，在学员报名参加某课程时，通过调取该学员的学习历史数据，分析其目前是否适合参加这样的课程，若分析得出该学员还未掌握这门课程所必须的前期知识储备，则会自动为其推荐更合适的“前导课程”，并由学员选择是否接受这样的推荐。

此外，当学员报名学习某课程时，经系统分析，若发现该学员的历史学习记录中的大部分知识点与此课程知识点重合，则会在学习库中搜索到相关精简课程推送给学员。一般来说，企业学习中学员的目的性较强，这类精简课程更能帮助学员即时地解决其在工作中遇到的问题。

● 场景二：考试结果分析

当学员学完一门课程后，将进行一次考试，系统会对考试结果进行分析，分析得出学员的知识薄弱点后会自动推送相应课程的链接，同时具体指出该知识点所在的位置。这大大减少了学员返回搜索课程复习的时间，优化了其学习体验。如果学员在此次考试中表现较好，所有知识点均已掌握，系统会为其推荐下一阶段需要学习的课程。

在测试学习效果方面，我们正在考虑通过主动测试来实时探测学员的知识水平并利用情感计算技术分析其学习状态，实现对学员的自动辅导。

● 场景三：智能指导

目前，我们对智能指导这一功能也在不断探索过程中。当学员在观看学习视频过程中拖动进度条跳过某些知识点时，则会在课程结束后收到一份来自系统的提醒，即“您选择跳过了部分内容的学习，是否将其完成？”如果学员选择“是的”，该视频将从跳过的知识点开始播放。这能够在最大程度上避免学员在学习过程中对知识点的遗漏。

智慧学习技术实现之二：情境模拟学习

技术与学习培训的结合还有很大的想象空间。鉴于电力行业的特殊性，我们不能在培训中让员工进行某些实景体验，尤其是电力系统中与安全相关的培训，不可能通过制造安全事故现场让员工学习到经验教训等。因此，我们通过模拟情境的方法完成对员工的培训，如，利用虚拟现实技术为员工创造一个模拟真实的情境，通过虚拟设备使之置身其中，员工在这个情境中找到解决问题的办法并总结经验教训。模拟学习场景同样可以应用于企业危机管理培训中。随着虚拟技术的进一步发展，未来理想化的学习行为应发生在工作场景中，即员工能够借助虚拟技术及时解决其在工作中遇到的问题。如通过 AR 或 VR 设备进入一个增强现实或模拟现实中，学习解决某一特定问题的所有关键操作等。

为了让学员体验到增强现实与真实场景的交互性，我们在培训实践的过程中开发了基于增强现实的手机考试 App，并在园区中采集一些地点用于“设点埋题”。这些题目与当期培训内容相匹配，我们鼓励学员在休息时间在园区中用手机“扫点答题”，其可以根据 App 中的指示寻找埋题点，将题目扫出来之后，每答对一道得 5 分，之后以团队为单位进行分数 PK。除了埋设考题，还可以埋设学习资料、知识点等信息。此外，还可围绕寻找问题或资料埋设点做一些学习活动，如将这些点散布在学校的各个地方，在培训过程中要求学员每天坚持走步，在走步过程中随时发现这些问题埋设点，这种游戏化元素的加入能够有效提高学员参与积极性。

在情景模拟学习中，同样可以进行自适应的设置。例如运维人员在过程中简单案例如果处理得比较好，接着推送更复杂的案例，如果复杂案例中有疑惑可以进行引导和提示。

智慧技术实现技术之三：深度分析

对智慧学习的深度分析可以从多个维度

进行，我们目前做了一些尝试，基于对学员行为的采集进行学习效果、课件质量等方面的分析。如，画出学员的学习轨迹，通过分析其学习过程中的停顿、跳转、回退的频率及时间点等了解其学习过程中遇到的问题。不仅如此，通过与其他同学留下的行为数据对比，能得到各自学习轨迹的差异，同时与标杆人物进行对比，找到差距并着力改善。

另外，我们还通过对整体学习数据的分析来评判课件质量。针对某一课件，不仅粗略地参考学员打分情况，同时调出与整个课件相关的更精细的数据，如课件完成中暂停、跳入、跳出、退出等行为发生的情况。如果学员频繁在某课件中跳入、跳出、暂停或者退出，我们会重新评估该课件，找到相应的问题，有针对性地进行课件改进。

（案例节选自智享会《人工智能（AI）在学习与发展领域的应用与展望》）



报告链接

如果您想看到更多关于学习发展智能化技术应用前沿的企业案例，请在智享会官网下载《人工智能（AI）在学习与发展领域的应用与展望》。

网址：http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/

报告主要内容框架：

市场态度

- 市场应用现状如何？
- 市场对 AI 技术的期待是什么？

市场实践——什么应用场景，解决什么痛点？

- 个性化课程与内容推荐
- 场景化培训（AR/VR）

关键条件：实践时从哪些方向考虑？

人才吸引与招聘

章节背景：

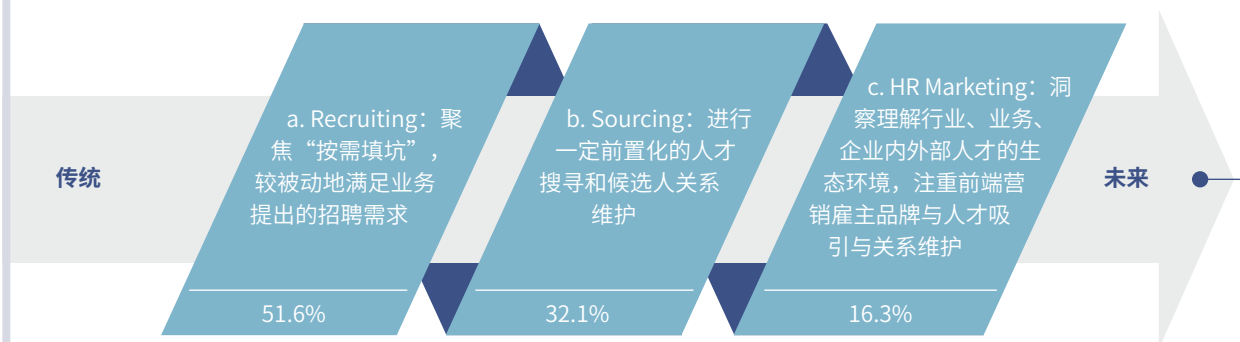
从三个维度：招聘团队的定位、招聘需求诊断、招聘的智能化，一方面对标市场的现状，另一方面探讨招聘团队未来需要重点关注的工作内容是什么？与业务在招聘需求上怎么进一步紧密合作？哪一些智能化技术能够在招聘领域有越来越多的运用。

未来主要进化方向：

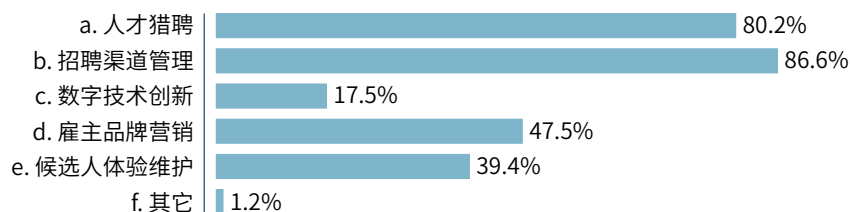
- **招聘团队定位：**洞察理解行业、业务、企业内外部人才的生态环境，注重前端营销雇主品牌与人才吸引与关系维护。
- **招聘需求诊断：**基于业务内外部人才生态环境，通过与业务密切地合作、多频次的沟通，逐渐厘清招聘的人才画像。
- **数字化智能化工具：**智能化技术在招聘领域开始使用：大数据确定人才画像、招聘客服（文本聊天机器人）、简历解析与筛选、AI 视频面试。



以下描述中，符合您企业招聘团队定位情况的是？ N=343



您企业的招聘团队包括哪些角色？ N=343



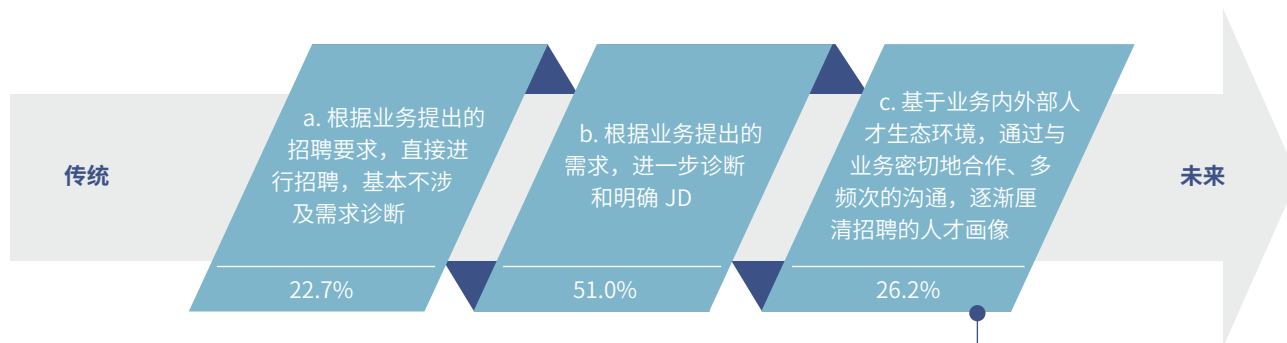
招聘团队定位

被动挖人，主动营销？

招聘团队会越来越往“HR Marketing”的方向演进，需要招聘团队洞察理解行业、业务、企业内外部人才的生态环境，注重前端营销雇主品牌与人才吸引与关系维护。招聘团队的具体工作可以重点关注：

- ✓ 重点树立良好的雇主品牌，多渠道及社交平台组合使用
- ✓ 重视候选人体验设计，利于二次口碑传播
- ✓ 在跨领域 / 行业，吸引与搜索人才
- ✓ 关注数字技术创新，提升招聘的效能

在招聘需求的诊断上，哪个更符合您企业的情况？ N=343



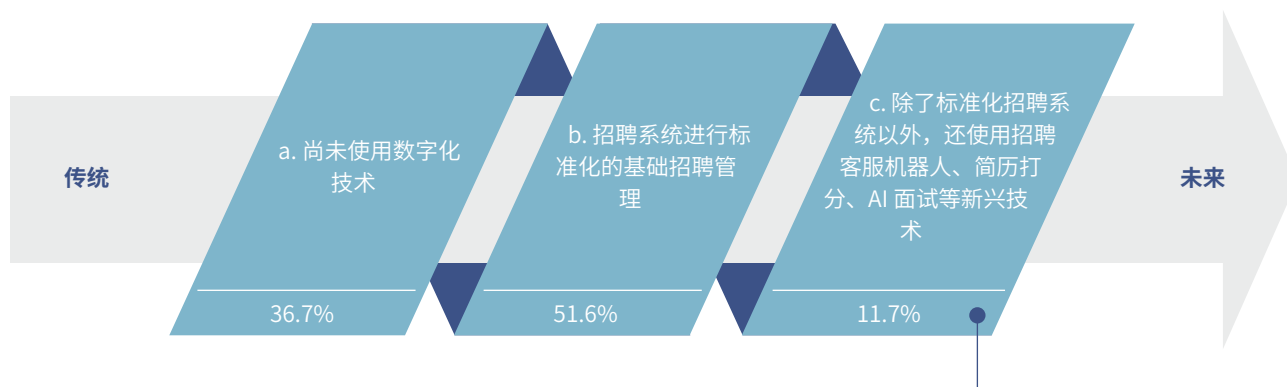
招聘需求诊断

业务提出的招聘要求，HR 需要进一步诊断吗？

企业对于已经有丰富招聘经验的岗位，可以直接进行招聘，基本不涉及进一步的需求诊断。然而，在业务创新、转型过程中，会产生没有丰富招聘经验的岗位需求，这时岗位需要具备的能力可能模糊不清，并且与人才市场情况存在偏差。

这要求招聘团队能做深度人才市场研究，从业务出发研究业务背后需要具备的能力所在，研究什么能力可以支撑业务的诞生和发展。在更广阔的行业领域吸引搜索该能力。

您企业在招聘方面数字化工具运用的情况？ N=343



招聘的智能化

智能技术可以用在招聘的哪些场景？

✓ 场景 1：大数据确定人才画像

通过分析企业中高绩效、适应性好和留任时间长的员工的一系列数据（包括曾工作行业、公司、职位、职业路径、年龄等）信息得出人才画像。再与简历进行初级匹配，筛选率会大大提升。顺着这个思路，还可以定义未来人才以及预测企业人才流动和变化趋势。

✓ 场景 2：招聘客服（文本聊天机器人）

招聘客服可以及时回复候选人信息、确定面试时间，提升候选人体验的同时，为 HR 省去大量沟通工作。总结常见问答对话，就能实现初步问答，更进一步提高体验需积累更多数据、设计场景、问答逻辑。

✓ 场景 3：简历解析与筛选

通过简历解析能统一格式，方便 HR 查看。同时可为简历进行打分，并将简历分数从高到低排列，HR 可

从最高分开始看起，大大提升了 HR 的效率。其功能的智能程度有两个关键要素：简历数据量：某一行业内，几十万级相对精准简历库即可（来自内推或猎头等有效性高渠道）；过程数据：Recruiter 操作，除筛选淘汰常规操作外，对于淘汰候选人原因录入很重要。

✓ 场景 4：AI 视频面试

AI 视频机器人，由于其本身能够采集足够多的数据，提供岗位能力模型、心理学、软技能、表情动作、语言等多维度的数据，使之测评的维度更加全面，提供的结果也更全面。

（更详细内容请见海尔集团招聘经理徐海彬先生分享的案例）

海尔：AI 简历解析与人岗匹配

分享者：徐海彬·招聘经理·海尔集团

人才吸引团队 HR 同业务沟通招聘需求，在理解岗位能力需求的和职位发布的环节，已经加入 AI 的技术应用。当 HR 收到软件开发工程师的岗位后，再外部招聘网站发布职位时，能够通过 AI 的关键词检索功能，关联到此岗位针对性的能力需求维度和权重，从而采集初步的人才能力结构信息。

进一步，AI 机器可以根据对关联到的结构性信息进行智能语义分析，有选择性的添加和调整内容，建立初步的结构化 JD。当 AI 辅助 HR 发布岗位 JD 后，顺利进入“人岗匹配”应用场景。AI 根据已发布的 JD 信息，在海尔整个人才库中分析和寻找符合人才画像的简历。实质上，AI 技术在这个环节所代替的是“人工简历搜索”的部分，不再需要人为等待和搜索简历。

● AI 简历解析模型更迭

AI 项目是在实际更迭中才更加完善的，海尔的 AI 简历解析和人岗匹配都是有阶段、有计划的进行更迭和优化，使得无论是数据量还是精准度上有较大的提升。例如，一期的 AI 应用倾向于 JD 信息和简历信息的显性化，全文的文本分析和简历匹配。二期，当下的 AI 应用侧重是行业人才数据采集和 AI 算法模型的训练。

● 行业大数据收集

采集更多的行业大数据信息，根据区域、

技术方向等维度进行更为精准和详细的归类 and 分流。海尔主动将行业内的人才数据采集、归总和归纳。例如软件开发工程师岗位，在青岛地区内的数量、技术方向等，从宏观到微观的指标数据都投入到 AI 简历解析的模型中，以帮助 HR 在获取候选人简历的时候，将这些具备增值信息作为简历筛选的参考之一。

● 模型和算法训练

一期的技术模型是比较简单的，只涉及关键词检索和语义解析的技术，然后把相应的文本中的关键词，这些关键词可能有行业的观点，可能有职能的关键词，然后有地区的关键词，甚至这个是他候选人所在公司，或者说他的工作经验和这种关键词联系方式等等一系列这样关键词提取出来之后，然后接结合这些数据和进行一些相关的匹配的工作和计算，但是这种方式其实它并不是实际意义上的真正的人工智能匹配。所以一期的技术还是停留在类 AI 的阶段。

在技术投入应用且不断更迭的过程中，海尔招聘团队会评估 AI 推荐的简历的有效性程度，收集反馈，进一步调整模型。实际上，AI 模型算法的优化过程中，就是让机器学习人类的思维和行为的判断模式。例如不断对比和比较人工筛选和机器筛选结果，帮助机器自己学习对简历的识别和判断原则，提高机器模拟人类行为精准程度。通过现在的改进速度，未来海尔的 AI 人岗匹配有效性有望达到 60% 以上的匹配率和推荐效率。

优质的简历仍然是需要 HR 进行评判，AI 只能替代前期的筛选阶段。就现阶段而言，AI 简历解析和人岗匹配还无法做到完全取代人力去进行人才分析和整体评估，更多的是帮助 HR 筛选掉 90% 的无效简历，首先解决劣汰的问题。这是 AI 当前能够实现的程度，但也切合实际的能够为海尔的人才招聘减轻工作量，提高工作效率，解决当下的招聘痛点。

结构化 JD 和人岗匹配只是 AI 技术应用的前奏，海尔未来希望能够拥有完整的 AI 人才分析的解决方案，不仅仅是从效率上提高简历劣汰的数量，更能够从质量上为人才筛选把关，提供可靠有效的评估方案。

（案例节选自智享会《人工智能（AI）在招聘领域的运用与展望》）



报告链接

如果您想看到更多关于招聘领域智能化技术应用的企业案例，请在智享会官网下载《人工智能（AI）在招聘领域的运用与展望》。

网址：http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/

报告主要内容框架：

概念篇：认识人工智能（AI）招聘

- WHAT—人工智能招聘是什么？
- WHY—招聘是人力资源首先应用 AI 的领域？
- HOW—AI 帮助招聘解决了什么问题？
- WHERE—AI 智能招聘流程与场景

场景篇：AI 智能招聘的应用

- 场景一：AI 招聘客服（文本聊天机器人）
- 场景二：AI 简历解析与人岗匹配
- 场景三：AI 电话聊天机器人
- 场景四：AI 视频面试

现状篇：人工智能（AI）智能招聘的市场现状

- 实践最多场景 VS 未来关注场景
- 企业对 AI 技术应用的准备

准备篇：人工智能（AI）应用的从何落地？

- 人工智能（AI）在商业领域落地的三个步骤
- IBM 倡导的 5 个落地步骤

未来篇：人工智能在招聘的技术发展

专家洞见



蒋越玥

外企德科 数字化管理中心总监

● 人力资源数字化转型的旅程

在与企业进行人力资源数字化转型的过程中，企业推动数字化变革的出发点不同，搭建系统的侧重也有所不同。从 Why 和 How 两个角度出发，探讨人力资源数字化转型的蓝图。

Why:

企业推动数字化主要有以下出发点：

- + 企业的发展需要人才和管理进行数字化转型
- + 对人力成本进行全面精细化管控
- + 通过数字化完整人事管理流程
- + 通过数字化工具的引入和使用，提升员工满意度，降低离职率
- + 为了吸引和获取更多人才

出发点不同，人力资源数字化转型的侧重点不同：

- + 人才发展导向的企业，会偏重于招聘，人才发展，绩效，继任，学习培训等
- + 信息记录导向的企业，会偏重于组织架构管理，人事流程管理等
- + 劳动力成本导向的企业，会偏重于劳动力规划，考勤，薪酬等



How:

核心系统和信息记录最重要

无论出发点是什么，核心系统和信息记录是最重要。大型企业基本都做了 HR 信息系统（核心人事系统）搭建的建设，其价值主要在于企业的主数据：组织架构、人员编制、员工的个人信息，都在统一的平台上管理。

怎么考量不同的系统？

应用类别	使用人群	应用内容	衡量重点
HR 专业应用	HR 团队 / 专家	如薪酬计算、劳动力人头管理、人事预算	一般需要深入开发，扩展性要好，支持企业在未来几年添加更复杂的业务形态。
HR 人事管理	HR 团队和企业管理层共同使用	如人员异动、绩效考核	主要考量系统对于公司流程覆盖完整性、流程清晰可视化，给参与者清晰的流程反馈。
员工自助	HR 团队和员工使用	如福利选择，员工关怀，自助证明等 (体验覆盖人群广，投入成本少，效果广)	考量员工满意度和体验，便捷性

● 数据准备：积累与管理

收集和积累哪些数据：

- + 招聘数据：简历信息（历史工作经验、学习背景、技能与认证证书），背调，测评，面试反馈 / 打分
- + 入职数据：入职信息提交，材料证明等
- + 在职数据：信息最复杂，收集最困难的维度。公司层面信息：组织架构信息、投入人力资源成本信息；员工个人信息：岗位，职级，绩效，评级，奖惩，考勤，薪资，学习等数据（通常来自不同系统）
- + 行为数据：这一维度数据没有想象中难收集。比如，通过弹性福利平台上收集

数据，并进行分析不同人群的数据，总结弹性福利的偏好；主动意愿学习，学习完成率；若公司有平台，可以追踪对工作需求回复的及时性；岗位和工作重心匹配，Office 可以监控办公软件使用实践，从而监控工作行为。

企业在数据管理上需要考虑的内容：

- + 数据获取：员工提交，HR 录入，系统自动记录等。
- + 数据存储：获取可能通过多个系统，但最好统一汇总存储在一个系统中（核心人事系统）。
- + 数据统计口径：统计维度和统计口径需

要统一，如果统计维度、口径不清晰，会造成大量的数据核对工作。

- + 数据权限：HR 数据较多敏感数据，对于数据权限必须有清晰的定义。另外大型公司 HR 的负责范围划分较复杂，往往需要额外有数据权限管理模块。
- + 数据使用和展示：日常统计类数据应用，分析类应用和大屏展示类应用的对象和内容不同，一般企业会在不同平台上实现。

数据的质量管控：

- + 强管控：将数据验证逻辑做在系统中，不符合逻辑要求无法提交
- + 弱管控：由于业务的特殊性，需要特批的情况。例如，会有人和岗位级别倒挂的情况，但是业务紧急必须让人就位。这类情况基本会做成 KPI，定期系统自动扫出相应数据，对操作团队或者相关人员进行质量追踪。

数据的应用：

通常人才盘点，战略人力规划会用到全局的劳动力数据。这类运用目前在 HR 领域的运用有方法论，也相对成熟。但是往往结果无法直接从系统中反应出来，往往还需要通过手动进行操作。

这可能是由于系统构建不完整，无法提供完整的数据，支撑人才盘点，关键岗位定义的工作。因此，底层系统的完善，是企业

现在的首要目标，只有数据完整才能支撑分析诉求。

与此同时，如果我们需要数据提供指导，数据需要有模型去引导，最后出来结果。目前模型中欠缺的部分很可能是业务的部分。劳动力的预测很多时候取决于业务输入。当业务内容的输入不够时，很多时候无法准确判断。

● 人才准备：人员的技能提升与迭代

- + 观念转变：员工在观念的转变上没有太大鸿沟，主要问题在于要让其了解数字化转型会如何影响到他们的工作，他们应该做怎样的准备。通过工作坊等形式，让日常的操作人员认识到工作中的问题痛点，了解他们的发展诉求。往往发现他们的工作需要数字化提升效能，在数字化工具解决这些痛点之后，更多的精力被释放出来，再与他们一同探讨未来工作流程可以优化的地方，如何做更多有价值的事情。
- + 知识普及：邀请关键岗位的人员，参加论坛或者外部活动，了解行业的最佳实践。
- + 岗位胜任力：在转型过程中，会有关键岗位产生。通过定义关键岗位的岗位画像，具象化技能和知识要求，对现有岗位的人员进行能力差距分析，通过在职培训，学习考试等形式进行胜任力提升。

专家洞见

Future of HR Organization



分享者: 陈燕

华星光电 HRBP Head

- 数字化或外包，集中精力释放

事实上华星的 SSC 服务大厅在考虑外包，即使现在没有完全意义上的外包，服务大厅的用工上大量使用实习生，因为服务大厅的工作非常标准化。

- + HR 外包的准备工作：

1) 工作的标准化程度。在外包进来之前，工作内容应该被标准化了，并且标准化的操作方法和操作方式已经被内部反复实践过。外部人员很快能够上手，并且工作内容容易上手的。整个工作流程变化不大，不太容易受到业务更迭变化影响的工作内容，比如入职调转的手续。

2) 外包供应商的管理。这是一个需要关注的难点。需要注意的是：与外包公司约定好各自的权限范围。同时，与外包供应商讨论好对于外包人员的基本行为准则要与标准化的工作要求。

- + 哪些 HR 工作内容可以考虑外包：

1) SSC 服务大厅，各种手续的办理：离职转调各种手续的办理、各种证明的出具、物资的领取，这些简单的工作岗位可以考虑第一步外包。

2) 如果企业的招聘系统做得非常好，标准化大批量的招聘工作其实非常容易外包。给外包人员一套标准化的操作手册，然后他就能按照手册的标准进行简历的筛选和初步分类，然后实现面试邀约，标准化的招聘的环节非常容易上手以及产生成果。

- + 人力资源外包后带来的问题与思考：

1) 数据机密问题。因为人力资源后台的数据库，涉及到人事档案机密。这些外包

的工作很多外包人员会使用系统，带来信息安全方面的风险。在线入离职或者查询打印证明这些简单的工作机器可以完成，要做好信息保密，就要考虑信息分层分级，并做好防火墙保护。

2) 员工体验感受。尤其服务大厅很大程度上影响一线员工的感受，在做外包时候会发现，由于外包往往是廉价劳动力，专业性和素质有待提高，如果外包供应商管理不善，会影响整个公司员工的体验和感受。所以外包同时要做好供应商的管理，让其提供高质量的服务，从而优化员工体验感。

3) 企业文化包容性。不同用工类型的员工能否在一起良好地协作与公司的文化息息相关，需要公司文化足够开放和包容。比如，华为很多 BP 助力就是外包的，但是在公司内能够较好地合作协同。

- 集中精力后，HR 未来的工作重点

- + 战略思考，与业务共创

传统的人力资源的工作方式是把业务战略拿过来再分解一下需要什么样的组织能力，落到人力资源工作上应该怎么支持。

未来业务和人力资源的结合更紧密，对于未来而言，真正出色的 HR 在业务面前是有持续的对话能力，这个部分可能是现在我们比较欠缺的。无论 COE 还是 BP，要去跟业务实现好的对话，参与到战略的制定过程中，甚至提出一些参考建议会影响到战略的方向。

举例：华星光电建立海外工厂是战略的大方向，但是具体到底去海外哪里？HR 可以分析并提出建议，可能哪个国家不合适，哪个国家政局稳定、劳动力成本

合适、劳动力充裕。

+ 深切理解业务，提供综合解决方案

基于对业务的深切的理解的做综合解决方案的能力。这里面会涉及到组织发展、人才发展、薪酬福利等，贴合业务需求综合应用人力资源各模块提供综合性的解决方案。

举例：最近华星刚刚完成的是围绕业务芯片人才的解决方案，做了一个关于芯片人才的特别分析报告。痛点问题在于因为今年的芯片人才的满足率只有七成，三成招不到，于此同时发现人才内部流失非常严重。从人力资源解决方案的角度，综合人才吸引、人才保留，未来人才发展的角度怎么解决这个问题。因为面板行业对于芯片人才的新引力不强，甚至有些新的想法在芯片这个职能上成立一个华星体外的公司，以增强对人才的吸引力。

+ 用数据与业务对话，进行决策的能力

企业财务往往有更多与老板对话的能力，很大原因是财务善于通过数据说话，而传统的 HR 一般喜欢讲感觉。未来 HR 要考虑如何运用好大量的 HR 底层数据。通过这些大量的数据找到规律、预警未来，提前做预案或解决方案，再和业务的对话会更具有说服力。

+ 保持敏锐的市场触觉，保持学习更新自己

除了特别理解自己的业务以外，了解相关行业中更先进的企业是如何做的，他们的指标是什么。HR 要有持续的敏锐的触觉，不断地向外部探索交流，要知道行业的内外优秀的企业正在发生什么，优秀企业的 HR 在做什么，他们在用什么方式方法去解决类似的问题。从而来武装自己、更新自己的知识和经验体系。同时，慢慢地结合自身业务，产生自己的感悟与想法。外部对标的过程，也是检验自身工作的方式。

专家洞见



贡献看得见的价值 - 森马 HR 转型之路



分享者: 张伟 (米德)

森马服饰 首席人力资源官

森马人力资源团队的愿景是“通过我们贡献看得见的价值，把森马打造成一个受人尊敬的企业和行业最佳雇主。

● 关于未来 HR 重要的工作方向

谈到未来人力资源的工作所需的两个关键能力，第一个一定是“数字化驱动 - 通过数据整合与分析的能力，来推动人力资源的各项战略的制定和实施”。通过数据分析做判断，像经营业务一样运营人力资源团队；第二个是“组织人才发展咨询顾问及变革落地推动的能力”，好的 HRBP/TD/OD 专家应该是组织发展、人才发展方面好的专家顾问，也应该是优秀的变革管理的助力者。

方向一：数据驱动，数据整合分析形成洞见，指导 HR 工作的推进。

“数字不撒谎”，数据整合与分析的能力是未来重要能力，人力资源对数据的运用应该与经营业务一样，人力资源所有模块都必须全面提升数据整合能力，提升数字可视化和数据分析的能力：通过数据分析之后，明确问题的焦点和痛点，从而有的放矢地推动行动方案的规定和实施。

+ 数据运用在组织效能

譬如说，如果企业人效 / 人均销售收入明显低于行业标准，那一定在组织效率和组织设计或人员能力等方面的存在问题，如果人力资源部门不推动业务部门采取任何改进动作，那问题只会越来越糟糕。

通过建立数字化 HR 体系，使数据获取容易并方便可视，HR 可以通过数据了解分析公司在组织和人才方面的情况和问题，这有点像“公司内部的外部顾问”，保持客观中立。对于相关的数据必须要有

清晰的想法：

- 员工人才结构是否合理？管理幅宽是否合理？
- 组织架构的搭建是否高效？组织层级是否合理？
- 人均效率和费效比是否合理？
- 人才数量和质量是否合适？

诸如以上等关键组织和人才问题都要找到可以考察的数据和依据。

目前森马 HR 团队把相关的键的数据汇总建立起一套考核 HR 运营效率的数据仪表盘，每个月都将这些关键 JKPI 及时更新，并在 HR 核心领导团队集体讨论和复盘，通过这种方式实现数据的及时更新和相关项目落地执行进展的及时把控。

+ 数据运用在招聘模块

以招聘模块为例，森马去年和外部顾问合作，运用内外部数据的整合分析，建立终端金牌店长画像，来建立不同规模店铺的店长所需要具备的差异化能力模型。森马 HR 也和外部专业机构合作，结合内外部大数据，开发使用 AI 招聘测评系统来选拔基层员工，大大提升了招聘的效率和缩短了招聘周期。

方向二：以消费者为核心，打造高效组织

森马 HR 去年在帮助业务部门梳理组织架构和推进组织设计时候，努力推动如何以消费者为中心，结合业务战略发展来梳理组织设计的合理性和有效性，去除那些不提供太大价值的工作环节和组织架构设计。

+ 组织设计共创会

究竟如何搭建事业部门的前台、中台搭建，人力资源能帮助业务提供一个解决

方案吗？或者业务能独立给自己一个解决方案吗？其实都很难。去年森马几个不同的事业部都开始做了很多围绕组织架构梳理的工作，在外部专家顾问的帮助下运用 Design thinking（设计思维）作为方法论，以共创工作坊的形式，推动大家群策群力来共创未来组织设计。

共创会的讨论后产出内容是否完美并不重要，重要的是根据现实情况不断迭代，至少在未来的半年或一年内能运转起来，如果发现新的问题及时调整即可，这也正是森马的组织战略“马不停蹄”的精髓，小步快跑，不停迭代。

在这个共创与迭代的过程中，HR 扮演了非常重要的角色——内部组织发展咨询专家顾问，把复杂的组织设计专业术语和业务战略和组织痛点巧妙地结合在一起，分不同的模块和业务一起共创和交流：如何根据战略来推动组织调整，做到人岗匹配，进而推动组织变革管理。通过共创会等方式，把大家的思路引到一个方向上。这时候 HR 作为内部组织发展咨询顾问就可以在实操中发挥积极推动作用，而不再留于专业概念上。HR COE, OD, 外部专家，在一起制作出方法论、工具包，并培训 HRBP，帮助他们一起赋能业务。以前大家更习惯认为应该领导说了算，到现在大家非常愿意接受这种共创的工作方式，并且通过共创解决了业务领导想解决的问题，做到与业务领导同频共振，从而也提升 HR 与业务之间的信任度与配合度。HR 需要有能力和意愿 put your hands dirty，帮助业务部门攻克业务痛点，贡献看得见的价值。

+ 协同工作坊

在很多新的组织成立了以后的话，变化很大，不少老的业务流程跑不通，同时又因为很多新人的加入，大家来自不同“门派”，还需磨合。有一个很大的问题有待解决：大家如何协同？

我们不要讨论抽象的概念，更多时候是需要躬身入局，帮助业务解决问题。HR 把方法论、思路、工具准备好。本质上大家都愿意出谋划策，帮助组织取得胜利。聘请来的员工有很多来自行业的头部企业，有丰富的专业经验，群策出来的方案一定比一位领导制定的更加科学。

只是在过去通常是领导拍板，大家常

常不去质疑或挑战领导的决策。其实领导拍板的决定不一定完善。而在协同工作坊，就尽量邀请大家在一种平等尊重，群策群力的场景下一起讨论：我们面临的问题/痛点？我们要去的方向和战略？我们的解决方案？别人有什么最佳实践？有什么创意解决方案？我们如何分工配合？要帮助大家能够站在新的角度思考问题。Facilitation Skill（引导共创）是 HR 从业者非常核心基础的技能。

森马 HR 已开始在公司各主要业务单位帮助业务部门推动跨团队/跨部门协同工作坊，这成为 HRBP/ COE 的一个工作新常态。目前协同工作坊的效果非常好，可以帮助业务部门解决组织内部痛点和不清楚的困惑点，这才能使得 HR 在组织发展咨询的角色能贡献看的见的价值。

● 如何看待人力资源工作的外包现象：

是否选择部分 HR 工作外包：企业一定要从实际情况出发。

企业通过外部标杆了解人力资源的大趋势，在企业中具体推行的时候，推行与否、推行的节奏，都需要回到企业的实际情况，不可盲目效仿。

虽然有不少跨国企业早在 20 年前，已经将 HR 一些工作外包给其它公司。对于很多公司来说，切勿操之过急，如果自身的管控能力不到位，外包可能带来更多麻烦，反倒会影响员工的体验和管理效率，最终不一定能有效节省成本。

如何外包：从哪些角度去考虑是否适合做外包。

这是一个综合判断，综合考量从企业内外的情况：企业内部 HR 投入多少资源取得什么成绩；外部有什么资源，能够做什么样的工作，性价比如何。

考量的维度包括：公司业务的成熟度、员工接受度、HR 体系的完善度和 HR 团队自身准备度、供应商的成熟度、地域覆盖情况、成本费用控制等。

每个企业发展阶段不同，HR 战略重点和体系搭建，内外部资源整合节奏也不可以，和我们每个人的身体健康调理一样，要因人而异，因地制宜，切不可盲目效仿和照搬照抄，关键是适合自己企业发展阶段，能高效支持业务的发展是硬道理。

FESCO · Adecco

关于外企德科

外企德科

中国人力资源服务行业具有开创意义的第一家企业外企集团 (FESCO Group) 与全球领先人力资源咨询与解决方案提供商德科集团 (The Adecco Group) 于2010年在上海成立的一家中外合资人力资源服务企业, 为企业及个人提供业务外包、人事服务、招聘猎头和员工福利等人力资源解决方案。目前, 外企德科 在浙江、陕西、重庆、深圳、苏州设立了分支机构, 全国服务人数超过200万名, 服务客户超20,000家。

外企德科聚焦人才和技术, 致力于成为值得信赖和尊重的人力资源解决方案提供商。

FESCO Adecco

FESCO Adecco is a joint-venture human resources services company combining the strengths of FESCO Group (a China 500 Company and the first Chinese company in the human resources industry) and the Adecco Group (a fortune Global 500 Company and a world's leading HR solutions company) at the end of 2010 in Shanghai. FESCO Adecco provides Corporate Outsourcing, Payroll Service & Dispatch, Recruitment, Employee Welfare and related HR solutions on a daily basis for more than 2,000,000 associates and more than 20,000 clients across China. FESCO Adecco is based in Shanghai with regional branches in Zhejiang, Chongqing, Shenzhen, Suzhou and Shaanxi.

FESCO Adecco commits itself to be the most admired workforce solutions partner, thanks to talent and technology.

联系我们

外企德科上海

电话: +86 21 2312 8888

地址: 上海市黄浦区中山南路28号久事大厦附楼

邮编: 200010

数字化管理中心

电话: +86 400 630 6666

地址: 上海市浦东新区东育路227弄前滩世贸中心 (二期) A栋

邮编: 200126

Contact us

FESCO Adecco Shanghai

Tel: +86 21 2312 8888

Address: Jiu Shi Podium Building, Zhongshan South Road No.28, Huangpu District, Shanghai Postcode: 200010

Digital Transformation Center

Tel: +86 400 630 6666

Address: Building A, The New Bund World Trade Center (Phase II).

Lane 227 Dongyu Road, Pudong New Area, Shanghai Postcode: 200126

400 630 6666

www.fescoadecco.com



官方微信订阅号:

Official WeChat Subscription Platform:



官方微信服务号

Official WeChat Service Platform



关于人力资源智享会

· 人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至2017年10月：智享会付费会员企业超过 3,500 家，已经进入中国的世界500 强和福布斯全球2000强企业中，超过90%是智享会的会员。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

- **线下学习渠道：** 每年（1）举办超过40场的大型品牌年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。（2）超过30场HR Frontier活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（3）覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。（4）“享问”微咨询平台，帮助HR找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge一对一会员互访服务，每年帮助超过200家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去4年已经累计招募经过专业认证教练50+，服务超过500名会员，满意度超过95%。
- **线上学习渠道：** 近60场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：**（1）6期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超3万名。（2）20+权威研究报告，200+中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南(The Purchasing Guide)，基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台，每年帮助超过200家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，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、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859
智享会官方网站www.hrecchina.org
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
 -

The Coming Future of HR

未来已来，将至已至 人力资源管理进化全景扫描

版权声明

© 版权声明本调研报告属智享会 & 外企德科所有。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报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。
©Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & FESCO Adecco. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & FESCO Adecco is prohibited.