

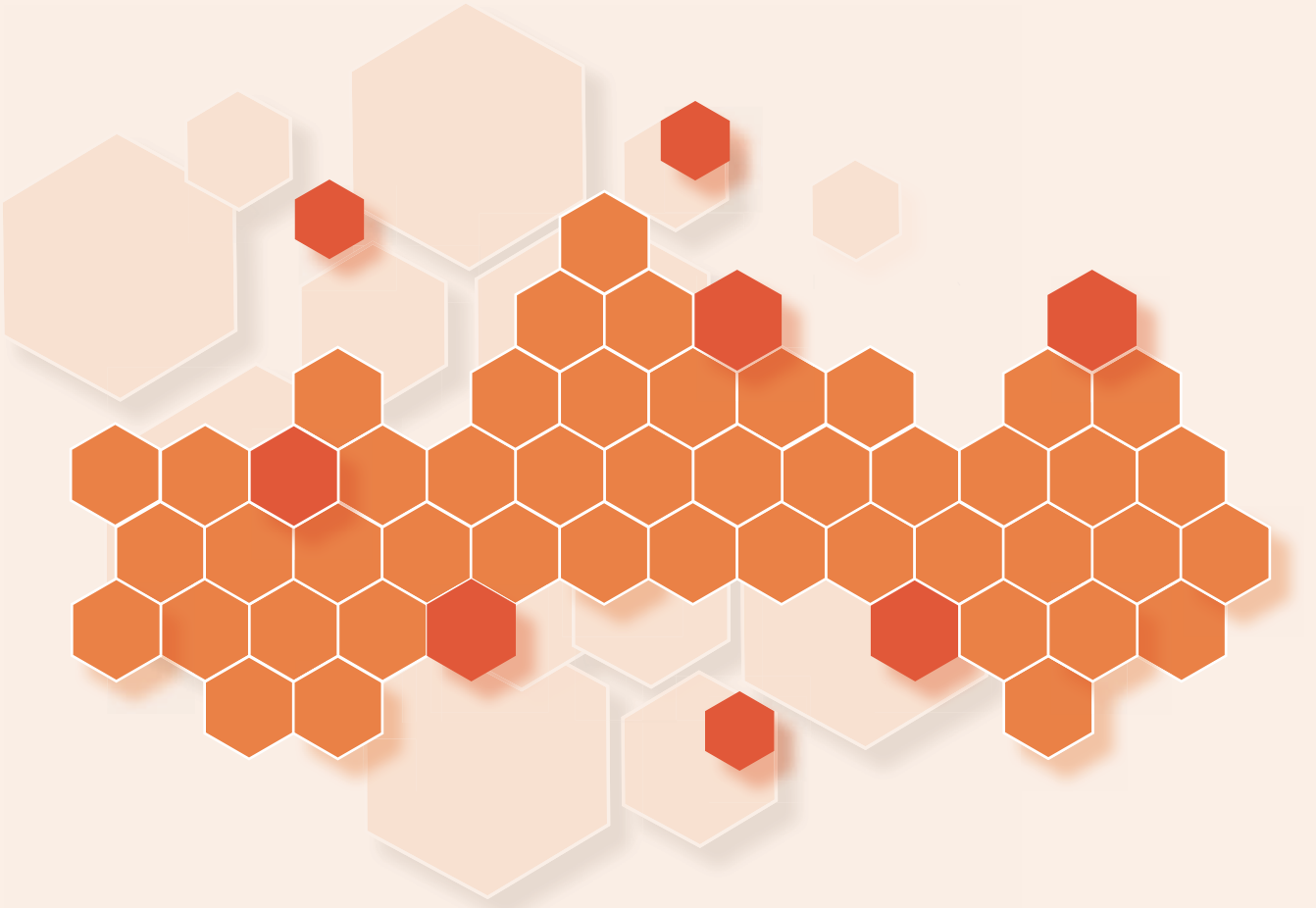
人力资源智享会

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 2021 年 6 月 30 日：智享会付费会员企业超过 4000 家，已经进入中国的世界 500 强和全球 2000 强企业中，超过 90% 的企业正在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”。



人才盘点进化论——敏捷盘点，提升价值

金景 主编



HR 必备人力资源管理实践丛书 6

人才盘点进化论——敏捷盘点，提升价值

主 编 金 景



HR 必备
人力资源管理实践丛书

“HR 必备人力资源管理实践丛书”是智享会出品的系列图书，本书涉及人力资源管理各个模块，涵盖了大量前沿的企业实践，这些实践中所传递的管理理念或先进或经典，都能给乐于探索的 HR 管理者以启迪。阅读本书，您将会有如下收获：学习 500 强企业的最佳人力资源管理实践经验，了解人力资源项目中最新的运营方法、理论与工具的使用。我们相信，对外部实践的探索能够激发个体内在的能动意识，甚至可以由此沉淀、迸发出属于读者个人的管理思考与灵感。希望本书能够给还在路上的 HR 同仁们些许启发。



HR 必备人力资源管理实践丛书 ⑥

人才盘点进化论

——敏捷盘点，提升价值

主编 金景

 浙江文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人才盘点进化论：敏捷盘点，提升价值 / 金景主编. —杭州：浙江文艺出版社，2022.4

ISBN 978-7-5339-6748-2

I. ①人… II. ①金… III. ①企业管理-人才管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2021) 第274755号

总策划 金景
执行策划 杨玲玲
责任编辑 余文军
封面设计 浙信文化
责任印制 吴春娟

人才盘点进化论——敏捷盘点，提升价值

金景 主编

出版 浙江文艺出版社

装帧设计 杭州浙信文化传播有限公司

印刷 浙江海虹彩色印务有限公司

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 6.5

字数 145千

版次 2022年4月第1版 2022年4月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5339-6748-2

定价 68.00元

版权所有 违者必究

(如有印、装质量问题，请寄承印单位调换)

前言

进入后疫情时代，各行各业正逐渐恢复元气。2021年，我国经济发展保持全球领先地位，并且持续保持着向好的趋势。对于企业而言，技术的发展也为人力资源管理带来了更多的可能性。2022年悄然而至，我们依然身处变化之中。RUP时代下，企业首先要敏捷，以轻量化的管理应对市场的变化，适时调整战略和战术。

有人说，这世间唯一不变的就是变化本身，而不可控的外部环境变化往往是企业内部变化的契机。伴随着外部环境中不确定性因素的增加，企业内部组织与业务都在进行动态的调整与变革。同时，随着Z世代进入职场，各大企业都注入了新鲜血液，这批新生代员工往往渴望更多的发展机会。在种种因素驱动下，企业的需求变得更加多样化，而人才盘点可以了解企业内部人才现状，确立人才标准，整合企业资源，帮助企业应对这些变化。

作为现代企业人力资源管理的重要工作之一，人才盘点也正在发生变化，其变化本身也是大势所趋，为业内人士所共识。传统的人才盘点流程较为繁琐，周期较长，在面对现阶段内外部环境不断变化的情况时，这种盘点显然无法满足业务发展的需求。由此，人才盘点的敏捷性逐渐被重视起来，企业开始对人才盘点工作进行调整，不论是改变盘点规则，还是简化盘点流程，抑或是其他任何改变，最终的目的都是提高盘点的敏捷性，提升盘点的价值，为企业“盘”出更多优秀人才。

如此看来，人才盘点正逐渐改头换面，“盘”本身只是必要，而不是最重要的，如何在“盘”这一动作的基础上保证“盘”的质量，让盘点更加敏捷高效，为企业的业务需求“盘”出更多的适配人才，才是更为重要的。目前大部分企业已经萌发出“改变”的意识，传统的人才盘点正不断迭代优化。我们相信，未来人才盘点一定能为企业带去更多的价值，培养更多优秀人才，满足业务发展的需求。

目录

第一章 聚焦话题	1
人才盘点进化论——敏捷盘点，提升价值	3
第一部分 人才盘点新趋势看得见	4
第二部分 如何做更敏捷高效的人才盘点	8
第三部分 人才盘点不止眼前，还有未来	26
第二章 企业实践	33
以文化为基因，提升领导力	35
三维视角解决组织痛点，六大抓手推进结果达成	40
百胜中国餐厅招募入职一体化整合平台打造实践	47
以“人人创客”为核心的创客训练营项目	53
第三章 大咖故事	59
适时收放，定格高能人生	61
因为热爱，所以永葆激情	68
第四章 研究速读	77
解码敏捷团队——小团队作战如何助力业务创新	79
第五章 法律要点	91
重复约定试用期情形之概述	93
案例：严重违纪情形下年终奖发放的司法研判	96

第一章 聚焦话题

提及人才盘点，HR不会陌生，但随着外部环境的变化与企业内部的变革，为了应对变化，提升盘点价值，人才盘点逐渐呈现出新的趋势，或是规则层面，或是操作层面。那么具体而言，究竟出现了哪些新趋势呢？企业又做了怎样的探索和调整呢？



人才盘点进化论

——敏捷盘点，提升价值

众所周知，人才盘点是现代企业人力资源管理的重要工作之一，通过人才盘点，可以更好地进行绩效管理和人才管理，让潜伏在企业内部的优秀人才浮出水面。在VUCA时代，人才盘点也出现了一些新的趋势，比如：从“人力资源部”的人才盘点到“一把手”工程；从重“绩效盘点”到重“潜能盘点”；从“人力资源视角”到“业务视角”；从“线下盘点”到“线上线下载融合盘点”。同时，我们还看到越来越多企业的人才盘点整体策略也有所调整，比如采取季度盘点的形式，甚至有的企业针对不同的业务类型也会采取不同的人才盘点方案，从而让人才盘点更敏捷，也更好地体现其本身的价值。那么，人才盘点的新趋势已经出现，如何更敏捷高效地进行人才盘点，提升人才盘点的价值，是当下企业面临的一个现实问题，也是很多HR在讨论的话题。希望通过本专题的探讨，能让企业在进行人才盘点时更加得心应手，提升人才盘点的价值，取得更好的效果。



第一部分 人才盘点新趋势看得见

企业发展日新月异，组织架构、业务类型等都在发生变化。与此同时，企业内部的人才盘点也适时而变，出现了一些新的趋势。通过对多位专家的访谈，我们发现目前几乎没有企业在人才盘点时完全沿袭旧制，或多或少都做出了调整和改变，以应对内外部环境的变化，让人才盘点更加敏捷高效，尽可能避免无用功。那么具体而言，到底出现了哪些新趋势？又为什么会出现呢？

在我看来，人才盘点的新趋势包括三部分：首先，人才盘点会变得更加敏捷化与灵活化。除了常规一年一度的人才盘点之外，也可以有特殊的人才盘点节点。其次，更加关注关键岗位、绩优人员以及高潜人员的跟进行动。最后，人才盘点的数字化也是大势所趋。此前，企业大多都是线下盘点，要填表、做测评、组织现场校准会、打印大量资料等，实现数字化后，所有的流程基本可以在线上实施。同时，盘点过程中的基础数据、能力提升数据、盘点方式及跟进有效度等，都能在线上展现，一目了然，让人才盘点更便捷、更智能、更易跟踪。

这些趋势的产生，也受到多方面因素的影响。首先，随着市场环境的瞬息万变，业务的形态也越来越复杂和多变，企业对于核心人才的要求越来越高。其次，随着竞争的加剧，企业中对创造价值有重大影响的核心人才在组织中的地位越来越高，企业之间对核心人才的争夺也越来越激烈，特别是对于有跨行业或跨职能背景的人才的争夺。再次，疫情影响，使得人才向头部大企业聚拢，许多企业内部高量级人才的补给出现瓶颈，内部培养断层，从而加大外部挖角的力度。最后，随着不确定因素开始影响业务发展，在业务结果、组织、团队及效能等要

求之下，已经不能像以前那样，以年度为单位做组织和人才盘点。

田涛 | 时任人力资源副总裁 | 百融云创

作为一个传统的制造业企业，我们面临的人才挑战不言而喻。基于外部环境的不断变化和不确定性，公司业务需要根据市场和环境做出快速的响应，而组织和团队是否能够具备相应的能力是影响业务长足发展的重要因素，因此，如何盘活我们的人才就显得尤为重要。基于这样的背景，我认为未来人才盘点将会更加定制化、敏捷化、数字化。

人才盘点定制化。根据业务需求进行不同维度、不同人群、不同层面的盘点，快速响应业务需求，同时不仅仅要盘出合适的人才，还要盘出人才的优劣势，以及未来如何培养的可落地行动方案。从“建一个人才库”的观念转变为“动态人才孵化”的理念。

人才盘点敏捷化。意味着快速，快速建模、快速盘点、快速产出。

人才盘点数字化。指通过在线系统完成评估、盘点、校准、发展和配置，所有过程数据化，所有数据系统化，随时随地可盘点，数据实时更新，用数据分析支持人才决策。

胡克克 | 时任中国区人才发展总监 | 蒂升电梯

人才盘点并不是一个新鲜的话题，但我也观察到人才盘点出现了一些新趋势，主要在两方面：第一，数字化的应用，包括数字化工具、数字化系统的使用。第二，盘点过程中对人员能力的要求更加多样化。VUCA时代下，企业对人员能力的要求更多元、更严格，迭代也更快。

受互联网发展的影响，数字化成为大多数企业越来越关注的重点，企业内部的选、用、育、留都会用到数字化手段。同时，企业对员工个人能力的要求也受到互联网的冲击，我观察到现在各行各业都变化迅速，很多行业受政策等各方面因素的影响，对人员能力的要求更加多样化，要求更高，很多岗位以前不需要具备的能力正在渐渐被重视起来，形成新的能力要求。我们公司以前只在盘点后进行分析时使用数字化工具，现在我们正在做一个人才盘点的数字化系统，之后人才盘点从前期的提名、评估、评估结果的更新，到后期的发展规划，将全部依托

于此平台实现，其中涉及多套能力评估体系。系统开发已进入最后阶段，预计2022年就能正式投入使用。此外，此系统会自动生成员工测评结果的分析报告，我们可以参考分析报告用于后期个人发展的跟进，如此一来，未来可将人才盘点的相关信息都进行数字化处理后用于人才决策。

孙钦娥 | 时任高级人力资源总监 | 费森尤斯卡比（中国）投资有限公司

随着市场环境不确定性因素的增多，现在各行各业，不论大公司、小公司，外资企业、本土企业，都在面临企业转型。现在谈得更多的关键话题是企业如何在快速变化的环境之下，重新定义自己的人才标准以及在新的人才标准下如何开展系统性的人才发展工作，而人才盘点就是其中的重要一环。

在强化人才发展的当下，更多企业把人才盘点作为一个系统性的工作。以往人才盘点比较偏流程化，现在越来越系统性支持人才战略；以往常规的人才盘点一年一次或半年一次，现在有更加敏捷、灵活的人才盘点模块，比如拆分出不同话题或者重点，每月或每季度进行，从流程性转变为系统性，为组织对人才发展创造新环境。另外，以往的人才盘点是各个部门以自身部门的人才组织需求和人才为主导，而现在出现了两个方向：第一，部门和部门之间会更频繁、更深度地进行人才意见交换，因此对于人才标准的共识变得越来越重要；第二，人才与管理者之间的互动性越来越重要，阶段性的人才展示并结合人才与部门管理者的互动交流得以加强，从而使得人才盘点有内容、有价值。

梁梦诗 | 时任处方药销售团队人力资源总监 | 拜耳中国

我们从2006年开始在组织内部践行人才盘点，在这些年的实操中发现几点非常明显的整体趋势：首先，随着人才管理的理念越来越被业务部门所理解和共识，以及HR对人才盘点流程和技能的掌握度越来越高，人才盘点与业务发展需求的结合落在实处，并且以组织的关键能力需求为导向。例如现在很多公司在进行人才盘点时已不仅仅关注人才的能力、潜力、准备度等维度，而是从内部人才流动与外部市场人才供给相结合去做全盘的组织人才规划。其次，随着行业、组织的不断发展成熟，人才盘点的颗粒度越来越细，全局观和特制化也越来越明显，业务部门在人才盘点中的引导地位越来越突出。最后，HR在人才盘点中的主导作用以及其作为人才专家的角色日显重要，HR和业务部门对此的认知度和重视程度也越来越趋于一致。

这样的新趋势来源于内外部双重因素的推动。从宏观大环境的角度，伴随着外部市场的复杂混沌、不确定和多变，组织对敏捷度和效能的要求越来越高，并且无论是从跨行业还是从不同层级来看，人才都是短缺的。面对这样的双重挑战，大家给予人才盘点更多的期望，这就是如何更高效地满足组织内部人才综合差距的问题。从组织发展的角度，组织对人才盘点的赋能也越来越高，加上领导力的不断觉醒，人才盘点不断被赋予新的内容和概念，从而出现一些新的趋势，或是逐步升级迭代。

杜娟 | 时任中国区组织发展人才管理总监 | 迅达（中国）

在我看来，当下人才盘点的新趋势在于盘点日常化、非刻意化。人才盘点的工作已融入日常的管理之中，比如在人才培养项目中进行能力评估，将人才培养过程中的人才个体分析结果作为盘点的一个输入，融入关键人才的定义工作中，让人才盘点更有效而快捷。

后疫情时代，人们的工作方式发生了改变，线下会议和出差受限。同时，随着市场环境的变动，企业的业务变化越来越快，这给业务提出了转型变革的要求。在这样的背景之下，企业内的人才必须及时响应业务变化，因此需要敏捷的人才盘点来匹配业务的变革措施，支撑业务日常变化的管理工作。原来人才盘点一年做一次或两年做一次，只能让人力资源职能部门了解掌握业务人才分布结果，难以发挥战略人力资源的指导作用。从HR管理而言，我们需要提高自身的管理效率，思考如何将所有管理工作进行统筹规划，在精简人力的前提下，将不同模块管理项目的系统规划流程交叉开展，从而有效交付管理结果。所以，我认为人才盘点这项工作是可以与日常的培训、绩效考核相结合的，在提高效率的同时，还能及时了解现在人才市场竞争所带来的一些变动。

黄亚非 | 时任首席人力资源官 | 上海海立（集团）股份有限公司

第二部分 如何做更敏捷高效的人才盘点

对于企业而言，所有调整都要契合实际发展情况，不可一味求变。所以，即使基于 VUCA 时代这一大背景，人才盘点逐渐出现了很多新的趋势，不同企业具体的做法也仍有不同。在调整过程中，有的企业重视与业务的贴近，有的企业重视流程的精简，有的企业重视人才后续的发展……

厘清价值，设定目标

编者按：“凡事预则立，不预则废。”做任何工作之前都要设定一个合理的目标，企业在做人才盘点时亦是如此。不论人才盘点的规则、频率等有何变化，目标设定都不能忽略，要厘清人才盘点对企业的价值，提前设定盘点目标，而后再以目标为导向展开系列实践，促进结果的达成。

人才盘点并不是一个新生概念，几乎每家企业都会做，因此也就能听到很多不同的声音。但不论哪种声音，本质都是在说人，是人决定事、影响事，人不对，事就不对，所以做好人才盘点的工作对于企业来说至关重要。

人才盘点对组织的价值。我们 2021 年的人才盘点是做个性化定制，同时我认为人才盘点是对组织人才的一次“体检”而非“治病药材”，也就是说人才盘点本身不解决任何问题，而是发现问题。为此，我们归纳了人才盘点对于企业的三大价值：第一，摸家底：摸清当前人才现状，沉淀评价数据，为人才任用提供决策依据。第二，识高潜：选拔具备取得成功特质的人才，为业务在未来的用人做培养和储备。第三，建梯队：建设后备梯队，培养接班人。

人才盘点对管理者的价值。人才盘点对于管理者同样有重要价值。通过人才盘点，事业部负责人能明晰组织内的人才地图，合理利用人力资源支撑业务目标的实现；跨级管理者可以为关键战役识人用人以及部署长期的人才规划；直接主管可用企业的人才标准，统一识人用人的管理动作，提供管理决策的依据。

王君 | 时任组织与人才发展总监 | 哈啰出行

推行了多年常规人才盘点后，我们的人才盘点越来越深入，越来越灵活。我们会根据业务的需求进行定制化、敏捷化的人才盘点。常规的人才盘点，我们会重点关注经理级员工及管理条线的人才储备。在去年年度人才盘点后，我们结合业务的需求针对某个职能线进行单项盘点。盘点过程中对该职能的人才标准进行了重新定义，并结合业务部门的多项业务指标数据，将之前“大盘”的结果重新梳理了一遍，得到了更有针对性和更具实操性的结果。再比如今年年中，我们也与业务部门合作，将项目经理作为一个单独的人才池，重新定义项目经理的能力标准，然后根据这一定义开展敏捷评价，并推广到全国各大区域。这些敏捷评价、盘点的数据和过程，为接下来的项目经理任务分配和个人能力发展带来非常大的价值，获得了业务部门的好评。总的来说，我们的目标是使人才管理工作更贴近业务，我们需要根据业务需求，做出灵活调整，敏捷实施，盘活人才，真正为业务赋能。

胡克克 | 时任中国区人才发展总监 | 蒂升电梯

在我看来，人才盘点不能脱离组织，离开了组织去谈人，是没有任何意义的。所以人才盘点，其实就是“盘组织”“盘人才”和“盘行动”。所谓“盘组织”，就是根据业务发展计划和目标，预判和规划组织演变、架构、能力、岗位、人员数量等，做好规划和补短。“盘人才”，就是从上至下对各层级管理及关键岗位和任职人员进行盘点，确保关键岗位由合适的人才担任并有效发展，发掘和培养关键岗位的接班人选，同时识别高潜人员，为组织建立人才梯队。“盘行动”，就是针对盘点出来的各类人才给予相应的后续行动，如培养、发展、提升、降免、激励等，提升组织活力。究其根本就是“找机会、补短板”，让合适的人去合适的岗位，确保组织的灵活发展。

田涛 | 时任人力资源副总裁 | 百融云创

对于人才盘点，我们所希望达到的目标主要有两个。第一，了解清楚公司目

前的人才分布情况。帝斯曼是基于Korn Ferry的高潜人才的甄选工具与方法（学习敏锐度与人才校准会议）来进行人才盘点的，每一个员工都需要和经理讨论自己的个人发展方案。第二，依据盘点出来的人才分布情况设计下一步的人才战略，未来的业务增长需要什么样的人才，重点在哪些方面培养人才，培养哪些人才，针对不同人才制定不同的快速发展通道，对于高潜人才量身定制他们的发展方向。我们人才盘点的流程和政策是全球统一的，但是我们不同的业务情况是不同的，所以我认为总部提供的人才盘点只是提供一个平台和基础，具体如何“盘人”还是要根据不同的业务场景进行调整，找到最适合自身业务的盘点工具和方式。

邓晓曦 | 时任人力资源战略业务伙伴 | 帝斯曼

我们公司人才盘点的目的有四点：第一，与业务达成一致。通过人才盘点保证组织的业务战略与和人才战略的一致性，对用人观和人才标准统一认知。第二，了解和影响业务。人才盘点服务于业务，盘点的起点即是业务需求，要根据企业业务变化，思考要满足组织长、中、短期的业务发展，需要什么样的人才储备。第三，保留核心人才。人才盘点不是全部员工都“盘”，主要还是为了识别核心人才的现状，从而制订相应的发展计划以保留核心人才。第四，评估人员效率。通过人才盘点可以了解到我们现有的人员是多了还是少了，现有的人员是否能及时地响应业务的变化，同时还能及时了解到各个业务里的人员效率，从而相应地进行人员调整，保证整个公司高效运转。

黄亚非 | 时任首席人力资源官 | 上海海立（集团）股份有限公司

我认为人才盘点首先是盘点人才的“厚度”，以便于更好地匹配业务。因为在不同的业务板块中，只有将人才的“厚度”盘清楚了，我们才能结合公司的战略需求去匹配相应的人力资源策略的制定。其次，人才盘点是为了促进员工个人与企业的共同发展。我们希望通过更清楚的人才盘点看到我们所要关注的人群，比如高潜人才或核心技术人才，同时，作为企业我们也希望能够为他们找到相匹配的发展机会与路径，通过学习和发展来尽快提升关键人群的能力，支撑公司业务的发展。最后，人才盘点不仅仅是盘“人”，更多的时候是通过“人”盘组织的能力，通过组织盘点识别出组织现有能力及组织竞争力，并且盘点出组织关键岗位等重要信息。

张建才 | 时任人力资源部组织与人才发展中心副主任 | 东软集团

随事而制——年度盘点不再是“主角”

编者按：在访谈中我们发现大部分企业的人才盘点都已脱离了传统的一年盘一次，开始出现新的盘点规则，或为了贴合业务，或为了节约资源，或为了效果最大化……不同的企业有不同的考量，变化的幅度不尽相同，但毋庸置疑的是改变的火花已经燃起。

从十年前开始我们的人才盘点就设置为半年盘点一次，分别在上半年的三月份和下半年的十月份，进行全员的回顾与盘点。每半年的盘点侧重点都会有所不同。但是针对业务需求或是关键的某一项目需要的人才，我们是每个月随时进行动态盘点的。比如说我们每个月都会有固定的人才管理会议，人才管理委员会会针对具体的议题进行动态的人才盘点，对内部人才进行动态的审视，看看一些具体空缺的岗位哪些员工更加合适，然后进行讨论和决策。

溥金燕 | 时任人才供应总监 | 旭辉集团

我们公司每年都会做人才盘点。一方面，我们会盘点公司的人才储备情况，这是必不可少的一步；另一方面，对于公司整体及各个部门而言，我们也会去了解不同部门人才的成熟度、存在人才缺口的职能部门以及不同员工的能力和表现。我们内部获得晋升的人才都是我们培养的内生型人才，是通过我们的人才盘点盘出来的人才。

虽然我们每年都会做人才盘点，但是每次盘点的对象都有所不同，比如我们今年若是盘业务人群，明年我们就会盘点职能部门。此外，我们在进行人才盘点时不是所有人都盘，我们首先会按照绩效要求进行提名，绩效达标且工作年限在两年以上的基本都能被提名，这是基本标准。我们从提名时就纳入了绩效的因素，在后续的盘点和校准的过程中便不再讨论绩效，而主要进行能力和潜力的评估。在校准会议上对提名成功的员工进行校准时，我们更注重的是个人的意愿和潜力。

孙钦娥 | 时任高级人力资源总监 | 费森尤斯卡比（中国）投资有限公司

我们目前一年进行两次人才盘点，上下半年各一次。作为组织人才发展的关键环节，每年我们在确定业务战略以及需求和目标之后，先从整个人力资源的战

略出发，然后从组织的核心能力、组织要求的关键业务能力切入，进行组织盘点，而后再进行人才盘点，环环相扣，紧密结合。第二季度的盘点我们称之为大盘点，因为这一次盘点的颗粒度更细，范围更广，流程更全。而第四季度的盘点略有不同，如果组织架构或者关键岗位的变化不大，那么我们的盘点流程会更精简，而花更多的精力和时间去做复盘和跟踪。对一些关键战略群组，我们的盘点流程和工具会更细致全面和定制化。

杜娟 | 时任中国区组织发展人才管理总监 | 迅达（中国）

在我们公司，人才盘点方式有两种。一种是在人才培养项目中进行人才识别。根据公司的人才梯队规划，结合人才培养项目，从业务选送来的参加培养项目的绩优员工中识别出各业务部门的高潜人才；另一种是与季度及年度绩效管理相结合的盘点，面向全体员工，从中识别和重点关注核心人才。通过这种半年度或年度的人才盘点，可以及时地把盘点结果迭代到我们的人才地图之中。

黄亚非 | 时任首席人力资源官 | 上海海立（集团）股份有限公司

从公司层面来讲，我们每年至少做一次人才盘点，但是在不同的细分领域，我们需要根据业务需求来进行一些动态的人才盘点。集团化公司每年的战略方向都会有不同的侧重点，那么我们也会实时跟随公司经营发展的步调与节奏，关注一些指标和关键点。另外，除了组织和商业环境的因素，“人”也是特别关键的因素之一，根据人的多元化的特质我们也会开展相应的人才盘点工作。比如说在前沿技术领域，因为我们属于IT行业，并且已经发展了30年，所以在技术领域也有了一定坚实的技术支撑。但IT行业的发展是飞速的、千变万化的，不论是技术的多样性、先进性还是对生活的融合性，都无时无刻不在发生着深刻变化，所以我们需要在这个维度上保持相当的敏锐度。当察觉到一些细分业务存在差异，我们就需要快速判断我们当前的技术和能力与我们组织发展目标的差距有多少，我们组织目前在前沿技术方面的优势在哪，并且基于此开辟新的关键岗位。新的关键岗位是根据实时盘点当前关键业务流程来确定的，例如基于当前的研发流程，积极引入敏捷教练的关键岗位，从而赋能未来组织发展所需要的核心竞争力的支撑。

张建才 | 时任人力资源部组织与人才发展中心主任 | 东软集团

案例分享1：哈啰差异化人才盘点产品

概述

我们2019年开始在各事业部自行试行人才盘点的做法，2020年统一了全公司的人才潜力模型以及全面人才盘点的线上操作，2021年就开始针对各个BU不同的发展阶段和用人需求开始提供差异化人才盘点产品。以下随机选取三个BU不同的人才盘点产品，也代表了最常见的几种不同的人才盘点应用场景：新业务、成熟业务、中后台组织。

三个人才盘点产品的大框架都是一样的，分为四个步骤：人才评价——人才校准——人才入池——跟踪反馈，差异点只在于三个不同的应用场景下，目的不一样，因而看人的维度和标准不一样，产品实施方案也不一样。人才评价由直接上级根据标准评价团队成员，记录人才评价的信息，为管理决策提供依据；人才校准是基于标准进行跨团队/部门校准，确保人才标准一样，尽可能减少“手松手紧”导致的问题；人才入池是根据标准选出来的人放入相应的人才池中，为以后的用人提供快捷通道；跟踪反馈是根据人才盘点结果以及人才池变化进行跟踪，完善内部人才供应链，并且提供持续的绩效跟踪和关键人才的培养与发展。

差异化人才盘点产品一：中后台。本案例是针对中后台某BU制定的，六大战略目标分解出了若干个关键战役，通过人才盘点弄清楚人力布局的情况（排兵布阵），并且结合排兵布阵的人才质量去综合评估六大战略目标实现的健康度。

差异化人才盘点产品二：成熟业务。由于前线团队的中高层领导团队用人缺口大，用人决策频繁，因此需要在空缺出来时能够快速找到合适的人顶上去，并且，由于这是个成熟业务，大家对于目标人群的人才画像已经有了共识，因此针对这种场景下的人才盘点就是将共识后的人才画像分解成标签，通过人才盘点将这些标签快速打到前线人员身上去。

差异化人才盘点产品三：新业务。此方案的关键点在于新业务的模糊性和不确定性，对于人才画像没有一个固定的共识。在这种情况下，我们就需要基于新业务的业务战略，帮助业务部门就人才画像达成共识，并且快速实施，快速检验，快速迭代。

“三步走”共创会。我们针对所有新业务打造了“三步走”共创会。第一步，“**瞄**”：通过共识OKR，明确新业务的年度战略目标和关键成功结果。第二步，“**想**”：基于目标和关键结果，共同探讨和明晰商业画布，在当前商业环境下，共识我们自身的商业模式、打法和策略。第三步，“**做**”：最终回归到组织和人身上，基于共识的商业模式、打法和策略，我们必须构建的业务能力是什么，以及什么样的人才可以帮助快速构建这些能力，从而沉淀出瞄准OKR成功的人才画像。

需要说明的是，新业务的动态性非常强，与之相对应的OKR也可能在三到六个月之后就调整了，并且，商业画布、商业模式、商业打法都是基于一个静态环境下的假设性分析，而真实的业务环境是瞬息万变的，因此，大家形成共识的人才画像有可能不准。快和准通常不能兼得，在人才管理过程的开始我们不追求100%的准确度，因为第一次就达到100%的准确度，后续必然要经过长时间的验证，这有违我们打造敏捷组织的初衷，并且当前业务发展变化迅速，对人员的业务能力要求也会相应变化，若战线拉得太长，不但不能达到预设的准确度，甚至可能失败。因此，我们在一开始就不追求100%的准确度，而是逐步推进，适应变化，在变化中迭代和优化，以真正做到敏捷，根据业务成熟度和形态确定人才盘点方案。比如，我们针对一般业务的人才盘点会两年做一次，但新业务的人才盘点却可能达到一年两次的频率。

王君 | 时任组织与人才发展总监 | 哈啰出行

夯实地基——优先进行组织盘点

编者按：人才盘点前的准备工作至关重要，它这直接影响着后续的盘点工作甚至结果。为了提升人才盘点的效率，可在人才盘点前优先进行组织盘点，提前定位关键岗位，而后再顺理成章地定位关键人才，更高效地进行人才盘点。

在人才盘点过程中，HR对于组织、业务的了解是非常重要的，所以我们在盘点的时候，要先对组织进行盘点，从业务战略、组织团队、关键岗位及KPI等方面入手，以业务和客户为导向，从“大盘”上先盘出业务与组织对人才数量、质量及能力的需求，找到现状与目标的差距。对组织有一个通盘的摸底之后，我们会更容易全面了解关键岗位和人才。

首先，对于关键岗位，不同的公司有不同的定义。假如是较为成熟的企业，

其集团、BG、BU的管理团队及其N-1层一般都是会被关注的关键岗位。假如是在初创型企业或者业务单元内，则可以分成两个维度来看是否属于关键岗位：一、有一定的级别，对策略的影响巨大；二、此岗位人才在市场上较为稀缺，并能给公司带来业务大幅提升的潜力。关键岗位梳理完毕后，关键岗位上的人员及其接班人选就可以被定位为关键人才。除此之外，我们也需要去关注高潜员工，比如说有些年轻的经理及主管，他们可能还没有在组织内担任十分重要的角色，但是他们在工作中展现出了很好的潜力及爆发力，这类高潜人才在人才盘点中也应该被提及。所以我们在开展人才盘点的时候，会去关注这三个梯队，从而保证我们人才管理的弹性化。明确了关键人才之后，在前期我们就需要把这类人的资料都准备好，包括通用能力模型测评、潜力评分表、人才自评信息、360问卷等，了解他们的背景、发展意愿、自我评价、KPI绩效、专业能力、潜力、文化、价值观，甚至要关注他们的地域/岗位灵活性等，最终输出人员信息大表。人才信息梳理看似简单，但从中可以深入挖掘潜在信息，对绩效等级的变化可以分析任职者业绩贡献的趋势，对任职经历的分析可以得出能力积累的复合性与多样性。

田涛 | 时任人力资源副总裁 | 百融云创

我觉得人才盘点前的组织盘点是必不可少的，组织盘点相当于是进行战略解码，在人才盘点前解码组织中的关键岗位和组织需要的能力。然而，有时候战略解码结果出来后我们会发现，与之前相比，组织的能力需求发生了巨大变化，这种现象往往发生在组织转型过程中。基于这些变化，通过人才画像确定关键人才的标准，然后再进行人才盘点，往往能取得更好的效果。如果每年人才盘点时都沿用前一年的人才标准，那么盘点结果会出现偏差并进一步影响后续的人才培养。因此，在人才盘点前优先通过组织盘点梳理关键岗位和人才标准是非常重要的。

周育新 | 人力资源专家

相对于人才盘点，组织盘点更聚焦于组织架构和关键组织能力，这是很重要的输出。同时，我们也会盘点组织的关键岗位，关注核心关键岗位所需要聚焦的能力，关注与业务价值链紧密相关的关键流程，将组织诊断的结果落实在实际的人才盘点和人才发展项目中。通过人才盘点，我们更清晰地了解员工状况，例如人才地图、核心能力的竞争优势、继任健康状态等，从而驱动整体人才绩效的提升。另一方面，我们也在组织盘点和组织诊断中，不断提升组织能力的水平，其中包括一些关键的核心岗位，这些岗位是我们每次盘点的关键点，视其发展情况，通过长期的辅导和追踪，并完成组织的资源配置，从而给组织的不同业务模

块人员提供支持，帮助他们实现业务发展和职业发展。

杜娟 | 时任中国区组织发展人才管理总监 | 迅达（中国）

适时而变——校准会也有“新招”

编者按：在人才盘点中，人才校准会是极其重要的一环，企业通过校准会公开讨论人才，为企业盘出优秀人才。我们在访谈中也发现有些企业在传统校准的基础上，结合企业实际情况，对校准会提出了新的要求，并进行了相应调整。

在前期的提名和评估工作结束后，我们会组织开展校准会，不过在此之前我们会对参会的管理者进行培训，培训的主要内容是关于人才盘点的意义、后续的盘点流程等，还包括能力、潜力等评估指标的定义，因为我们希望在校准会上让所有参与的管理者对于能力、潜力等的评估和认知能够趋同，避免出现不同管理者给同一个人的评估完全不同的情况。当然，我们也希望有不同，因为不同的人评估的视角不尽相同，我们还是需要保证多样性。培训结束之后我们再进行校准，校准会议结束后我们也会更新对盘点对象的评估，并且将更新后的资料重新提交到BP处，BP会生成一套新的九宫格。

孙钦娥 | 时任高级人力资源总监 | 费森尤斯卡比（中国）投资有限公司

一般来讲，盘点会议通常有公司总经理、业务部门负责人、HRBP、人才发展负责人等共同参与，然后由业务部门负责人先梳理组织需求及现状、未来下一步组织需要的关键岗位及规划等，再阐述每个人才个体的talent story（人才故事），包括人才特点、过往背景、未来职业发展期望、优势所在等。然后由与会人员共同探讨，并根据能力、潜力、绩效等维度对人才进行综合打分，从而得出不同人才的“就绪程度”。我们可以将人才归位到“绩效/潜力矩阵的九宫格”里，也可以按“就绪程度”划分为绿、黄、蓝、红四大色块：绿色代表能立即提升到更高岗位/承担更大职责，黄色代表具备提升到更高岗位/承担更大职责的潜力，蓝色代表适合现岗/工作职责，暂无进一步发展潜力，红色代表不胜任现岗/工作职责，需立即调离。这个做法同样适用于关键岗位人才的板凳梯度人员及高潜人员。

田涛 | 时任人力资源副总裁 | 百融云创

我们会按照总部的标准，由HRBP召集管理者团队进行人才的校准会议。在校

准会议当中有几个关键点需要注意：第一，透明化与标准统一。管理团队中大家对于人才的共识要达成一致，不会以个人的主观意愿来对人才进行定义。比如考虑他是否为未来的接班人，是否是自己部门的员工，或者出于自己的其他私心而对人才定义产生偏颇。第二，人才校准会中的各参会人员的个人成熟度及角色的重要度。现代的组织中也会有一些非常资深的人，他们也许并没有直接带团队，但是这并不代表这样的角色就会被取代，他们同样能够结合自己过往的经验，对团队中当下的人才精心观察，在会议中发表他们自己的看法与意见。第三，人才甄选求精不求全。对于外企而言，并不过多地要求员工成为通才，除了极少数的特殊情况，比如该人才未来会成长为最高管理者。其实我们更多关注走专而精的道路，所以这也需要大家群策群力，在人才盘点完后对于员工后续的个人发展计划进行持续关注。第四，HRBP的推动作用。在人才盘点的校准会议中，HRBP也发挥着重要的作用，他们的现场发挥对会议的推动以及信息整合都十分重要。比如会议讨论时，BP可以在旁听时利用一些数字化工具帮助讨论的实施，做一些线上记录。这些信息对于全球的同事都是开放的，会议结束后，会中的讨论成果也可以运用于其他决策中，实现信息的永久保留与共享。另外，HRBP一定要会问合适的问题，这对讨论的推进至关重要。

邓晓曦 | 时任人力资源战略业务伙伴 | 帝斯曼

因人而异——结果运用不单一

编者按：纵观人才盘点全流程，盘点结果的运用是关键，不论是员工个人发展计划还是继任者规划，抑或是其他人才发展计划，对于企业来说，最终目的都是培养更多优秀人才。企业在发展的同时对人才的要求也会越来越高，将人才盘点的结果运用充分也能更好地满足企业对人才的需求，因此，在对人才盘点的结果进行运用时也要因人而异，制订适合目标人群的发展计划。

对于盘点出来的人才，我们也会有多元化的发展计划。因为人才发展是有梯度的，所以针对不同梯度的人群，我们也会制定相应的发展项目，比如针对培养未来经营者的、针对培养管理者的、针对培养基层管理者的、针对重要业务方向的培养等。企业内比较通用的是通过绩效和能力两个维度来划分九宫格，以此了解人才的分布状况。我们公司采用的是六宫格，通过考察能力、业绩产出、文化共识、工作态度四大维度，将人才划分在六个不同区域内，并提出不同的管理措施。比如能力较强、业绩表现较好的人群，我们在其晋升或轮岗中，会赋予他们更多的职责权限，或者是交付更有挑战性的工作，未来他们也会进入我们针对未

来经营者的培养计划之中。而针对能力较强，但业绩表现并不突出的人群，我们也会通过相关的测评及动机反馈，了解这个人群是工作态度出现了问题还是由于岗位不适合而导致的业绩不佳，若是因为人岗不匹配，我们会相应地进行轮岗调整。针对绩效和能力表现都较弱的人群，我们也会对他们进行相关的测评及动机反馈，如果识别出来是态度或者文化价值观方面的问题，我们就会采取一些管理措施，比如对他们进行半年的个人发展计划管理等。

黄亚非 | 时任首席人力资源官 | 上海海立（集团）股份有限公司

在获得新的九宫格之后，我们会对明星型人才制订专门的发展计划，包括留才计划、培训计划等，同时对于高绩效人才和高潜力人才我们也会分别制订发展计划。针对不同的人群，我们所制订的发展计划也略有不同。对于我们希望可以进一步观察的，我们制订接班人计划，去对人才的类型进行基本的界定。之后我们还会开展关键岗位的接班人计划，完成后也会分析出我们所缺失的能力，在招聘的过程中就会有意识地寻找这个类型的人才。比如，我们去年盘点完之后就发现了几项我们所缺的能力，于是我们吸取经验，提前主动寻找合适的人才做储备。最后一步是盘点的后续应用，也是最关键的一步。

孙钦娥 | 时任高级人力资源总监 | 费森尤斯卡比（中国）投资有限公司

我们处于医药行业，总体而言对于人才的专业性有着很高的要求，我们非常关注人才的内部流动性的打造，打造更加敏捷的组织 and 人才，以适应快速变化的市场环境。敏捷组织打造的底层逻辑是人才发展的 mindset change。公司会在政策层面上推动与宣导内部调转、内部职业发展等概念与文化之外，在人才盘点过程中我们也会设置相应的机制去推动内部人才流动。人才盘点之后，还需要动态考虑如何使组织和人才能够持续稳定地迭代，我们则会通过系列的发展项目支持人才的能力提升和经验拓展，比如国际派遣、短期轮岗、行动学习等项目，帮助人才发展。

梁梦诗 | 时任处方药销售团队人力资源总监 | 拜耳中国

我们所有员工的人才盘点结果，首先会应用在他半年度的调薪和晋升上面，其次就是他会被列入后备梯队的高潜人才中，我们会跟他做一对一的 IDP (Individual Development Plan) 的沟通和确认。我们会重点关注后备梯队的人才，去重点培养，一对一关注他们的成长。一旦有岗位出现空缺，我们就会从各个后备梯队库

中去选人，进行及时补位。此外，我们也会在每一次的战略人才会议上达成一些关键举措的共识，并形成督办事项去实施落地。

溥金燕 | 时任人才供应总监 | 旭辉集团

基于组织的竞争力，从集团和部门的BP角度来看，通过人才盘点，我们会在公司层面和BP系统层面都抽出一个具体的专项，通过专项将它落地，并在每一个分支进行设计。从个人发展层面而言，我们一旦识别出关键岗位的人才，就会组织多种线上线下的培训课程与之相匹配，来实现我们对于关键岗位人才能力快速提升的期待。员工通过线上和线下的学习资源，自我能力得到了提升，也带动了公司业务的发展，同时也提升了公司与员工之间的认可度与相互信任度，最终实现共同发展。所以，在这一过程中我们更关注这种关键岗位人群行为的改变，以及对商业结果促成的一些改变。关键岗位人才占总人数的20%左右，因为他们是整个企业的核心人才，往往能够影响企业里更多的人，如果他们的核心能力提升，那么就能够带动他们所在的团队甚至组织的双赢和多赢。

张德才 | 时任人力资源部组织与人才发展中心主任 | 东软集团

案例分享2：百融云创人才发展计划

人才盘点的关键不在于盘点的规模大小或者完整程度，最重要的还是在于人才的发展行动，HR要以“闭环思维”做好后续的人才激励与发展动作。晋升、加薪都只是结果，最关键的是被盘点出来的每一位人才，如何在最艰难、最有挑战或最模棱两可的环境下获得发展提升。

在校准会议结束之后，我们需要为盘点出来的每一个人才定义方向，辅助员工的直接上级制订明确的绩效改进计划（针对绩效不合格员工）、薪酬激励计划、员工保留计划或培养发展计划（针对有潜力的员工）。有些可能是在正常职业轨道上继续成长即可，有些则需要加速其成长，通过关键任务或者任命来释放其潜力，比如跨团队融合、轮岗、调岗、新任务、外派等方式，让其得到充分发挥才能的机会。所以在我看来，无论企业规模大小，人才盘点都可以一年开展一次，但是后续的跟进计划需要敏捷的迭代。

对于如何助力不同类型人才的良性发展，市场上有很通用的“人才发展6B举措”，即：Build（内部发展），通过人才盘点搭建人才体系；Boost（加速发展），建立校招生、管培生等人才发展机制；Borrow（借用人才），关键岗位可借调其他部门人才；Bind（有效保留），绩优人才和高潜人才的价值发挥；Bounce（挪移离开），对于不适合岗位的人才，应该果断进行调整；Buy（获取引入），如果内部人才不足以支撑发展，则通过外聘引入。

而具体落实到每个个体，如何做好人才的激励发展，根据多年的实战经验，我总结了以下绩优/高潜人员跟进的“5R模型”。①Reward（回报）：根据其工作绩效表现即未来价值，给予对应的调薪、奖金浮动、股权激励等，并配合额外津贴、附加保险、学习基金等其他福利。②Recognize（认可）：对优秀人才给予晋升和名誉激励，实行“物质+非物质”双轨并行发展；表现突出人员可考虑进入晋升和发展的快车道。③Reveal（展示）：让优秀人才“亮出风采”，能够面对公司管理团队展现个人特点及潜力，获得最真实最有价值的反馈，以帮助其更好地成长。④Reshape（重塑）：遵循人员培养的“721”原则，通过实践+辅导+培训，驱动人才更快地获得个人能力的学习与发展。⑤Refresh（焕新）：给予人才新的任命、工作安排或任务，帮助其释放更大的潜能和能量，让其才能得以充分发挥。

以上的“5R模型”可以落到IDP（个人发展计划）中，这个计划包含三大模块：第一是个人发展的一些思考和想法；第二是个人的优势跟劣势；第三是通过“721”原则，帮助人才发展的计划。之后再不断循环“人才盘点”过程，让人才管理工作形成有效闭环。盘点后的应用是多方面的，但更多的还是用于能力发展方面。盘点的结果不能止步于一堆数据和表格，必须转化为行动计划，作为年度人才培养的重点。

田涛 | 时任人力资源副总裁 | 百融云创

不可忽视的关键点

编者按：正所谓细节决定成败，人才盘点若要取得所期望的成果，便不能忽视一些细节和关键点。关于人才盘点中不可忽视的关键点，参与访谈的老师都结合本企业的实际情况分享了一些观点，可供我们参考和学习。

我认为人才盘点的关键点，需要在组织发展的不同时期、不同阶段中进行把握。在组织发展的不同阶段，人才盘点的目的也不同，所遇到的场景、问题和痛点、匹配的策略和侧重点也全然不同。

第一阶段（组织初创阶段）：见山不是山，迷雾重重。在组织创业初期，主要关注点全然在业务。但进入创业平稳期的快速发展时，人才就变得尤为重要，总经理开始关注人才。在这一阶段，人才盘点的目的主要是对内部的人才进行评价和分类，同时与业务领导就组织用人标准达成共识。但在此阶段会遇到如标准如何统一、素质能力模型建设是依靠外部力量还是自主研发等问题。此时，建议先有再优，不断迭代。人才标准可以参考市面上的通用能力素质词典，并结合公司的战略重点、文化价值观等梳理一版，然后与核心高管讨论达成共识就可以开始投入使用，不要过于追求颗粒度与精准度；盘点的维度一般有过往经验、绩效、文化、能力、潜力等，可以根据公司的导向和已有的现成输入选择2—3个维度，通常很多公司会采用绩效、文化或能力维度；分类方式可以九宫格，可以ABCD，采取哪种方式都可以，重要的是不同分类之间要有区分度。标准和方案制定完毕，紧接着就可以开始着手人才盘点。业务领导先各自评价分类，初步盘点结果出来之后，就可以开始组织人才校准会，即人力资源拉通业务领导和总经理，进行会议共识。在会上，业务领导依次汇报对每个人的评价、盘点结果，要求客观、以事实或案例为依据。

第二阶段（组织快速发展阶段）：见山是山，山外还有山。组织进入了快速发展期，人员评价和分类已不是人才盘点的主要目的。其一，经过第一阶段的人才校准会议讨论、对标、共识，公司各层级领导者对于用人标准已经基本一致，针对某一个人的盘点结果具体属于哪一类，共识度已经非常高，个别不一致的通过私下沟通基本也能达成共识；其二，随着业务增长和规模扩张，组织经常处于人才缺乏的状态，经常出现岗位空缺，“有人可用”成为人才盘点的首要目的。在这一阶段人才盘点的主要目的就是基于组织未来1—2年的业务目标，对内部人才进行盘点，进而前瞻性地进行人才规划与配置，确保人才能满足公司未来1—2年的业务发展需求。这时开人才盘点会议，人才校准时间占比会很小，会上更多的是谈业务发展规划，谈人才需求，讨论确定各类人才的数量和质量规划。人才盘点会议从人才校准会升级为人才规划会，不仅仅关注内部人才，也关注外部人才，和外部招聘打通。到了这个阶段，人才盘点已从人力资源专业导向过渡到业务导向。

第三阶段（组织发展成熟阶段）：见山不是山，处处是山。组织进入成熟期，快速发展的时代已经过去，这个阶段战略的重点在于突破，以获取持续的增长。在这样的战略背景下，人才盘点也发生了变化，除了常规的人员评价、继任者规划、人才数量和质量规划外，更关注与战略、经营及外部变化的链接与互动。人才盘点会议升级为战略人才会议，在盘点人才之前，先要分析战略方向变化、战略重点调整、经营目标偏差、外部环境变化，得出对组织和人才的关键启示，进而明确组织人才的重点方向。相比较以往关注个体能力，战略人才会议更关注整体人才战力分析、组织核心能力构筑，始终聚焦思考和讨论组织和人才能否有效支持战略和经营实现。战略、经营、组织人才是相互影响、互相支撑的系统。通过有效打通战略、经营、组织人才三大核心要素，可以帮助领导者从顶层设计的角度思考组织人才对战略实现和业绩结果的影响，确保人才管理与企业战略和经营高度同步。

溥金燕 | 时任人才供应总监 | 旭辉集团

人才盘点最重要的是在人才评估开始前应该对人才标准进行定义，并由参与人才盘点的相关方达成共识，遵守共同的人才评估标准。我们公司在常规的人才盘点中的人才标准已经定义清楚，但在针对职能模块的定制化人才盘点中需要增加人才标准定义这一过程，将人才标准的定义重新梳理，重新定义，然后再结合重新定义的标准进行评估。从整体来看，在进行人才盘点时需要注意三个关键点：第一，定义人才标准时一定要确保得到业务部门的认可。如果一开始没有取

得共识，那么后续的工作会很难开展。相反，如果人才标准能在一开始就达成共识，那么最后大家对于整个人才盘点产出的结果也会比较认可，后续的人才决策也更容易获得支持。第二，设立人才校准的原则和标准。在人才评估和校准的过程中，我们最容易遇到的挑战是各方意见不一致，这就需要我们HR设立有效的人才校准原则和流程，同时能够更加有效地管理和引导讨论过程，并且HR需要提前预判可能遇到的挑战，并思考应对方法。预估挑战是我们人才校准过程中最关键的一点，预估之后再设立在人才校准过程中应该秉持的原则，HR要能在流程引导中很好地把控校准原则，这样大家对校准结果容易形成共识。第三，在后续人才发展和人才配置决策时，让业务部门，特别是领导，能够承担发展人才的主要责任，同时我们也强调员工或人才本身的自我驱动，二者都很重要。

胡克克 | 时任中国区人才发展总监 | 蒂升电梯

人才盘点是一项常态化的工作，但要完成得好也并不容易，整个流程中有很多需要注意的关键点，我在实践的过程中主要总结了两点。首先，我个人觉得人才盘点能否做好，其实和公司的规模，管理层级、幅度以及管理人员的成熟度都有关。我们公司业务人员和经理人员的成熟度都较高，我们特别关注他们对于能力和潜力的理解，会针对此进行教学，因为如此一来大家能形成共识，掌握共同的沟通语言，然后再去对盘点对象的能力、潜力进行讨论，从而更敏捷、准确地完成校准工作。为此，我们在前期做了大量准备工作，在各种会议和培训课上通过案例的讲解、视频的展示等去进行教学。这也是一种基本功，即管理者的识人能力，先要能识别人才而后才能用好人才。其次，盘点过程中的正确引导也很关键。开放性强的人才盘点其结果也更为立体，因为大家愿意去聊明星型人才，这就需要引导创建一个非常好的氛围。在这个过程中，引导就非常重要，如果是部门层面的人才盘点，那就是部门领导负责引导，如果是公司层面的人才盘点，那就是CEO负责引导。

孙钦娥 | 时任高级人力资源总监 | 费森尤斯卡比（中国）投资有限公司

要做好人才盘点也有很多需要注意的关键点，我主要总结了三个：第一，从战略和业务出发，厘清未来的人才需求（结构、数量）和人才标准。满足战略和业务的需求是人才盘点的终极目的，所以人才盘点应该从战略解码开始，以战略和业务为目标，解码未来需要哪些核心的组织能力，再从核心组织能力落到关键岗位的确定，然后定义相应的面向未来的人才需求（结构、数量）和人才标准。这个从战略需求到人才标准&需求的定义的过程非常重要。人才标准&需求在企业

中不可能一成不变，所以要提高人才盘点的效率和价值，就需要率先厘清战略和业务对组织能力和人才的需求。第二，评估方法要简化。作为HR，我们常常会提到“敏捷”，所以我觉得我们之前人才盘点的评估方法相对复杂，在工具使用方面可以做一些减法，即舍弃一些复杂的评估方法，将整个评估流程进行简化。在评估的过程中，我们要重点关注人才数量、人才质量和人才结构，人才数量和人才结构都很容易得出结果，而要厘清人才质量难度便稍微大一些，但也不需要过于复杂，可适当简化，例如：可以简化人才模型和评估方法。只有相对简化流程才能使盘点更加敏捷高效。第三，通过对标未来企业业务发展的战略和方向制订人才发展计划。一般来说，评估结束后我们会采用人才九宫格、组织架构和一些统计数据/图表来梳理盘点结果，此时在关注组织中人才的现状时，一定要对标企业未来的业务发展方向，找出未来与当下的差距所在，然后基于此进行人才发展的规划并切实落地。人才盘点只是人才发展过程中的一个关键步骤，更重要的是盘点完成后要将规划贯彻落实。

周育新 | 人力资源专家

第一，需要同步关注高潜以外的人才。我认为人才盘点的重点其实并不在于将员工放在哪个格子上，在帝斯曼我们并不会把评分看得特别重要。比如说继任者计划，一些公司往往会进入一个误区，提到人才盘点就会考虑盘的人是不是高潜人才，好像一定是高潜人才才需要做提升或发展。但现实情况往往是并非公司的所有员工都会发展成为高潜人才，所有的职位和岗位都需要有一个好的绩效表现，他们也需要有好的绩效提升与个人发展。第二，公平性问题。在帝斯曼，我们许多跨BU的合作项目是直接向总部汇报的，对于真正高潜人才的评定，各个地区和国家的评定标准难以对齐，这就造成了我们在高潜人才评定方面的公平性问题，所以我们也也在不断努力寻找这一挑战的解决方案。第三，落实员工前期发展计划。通过人才盘点会有不同维度的高潜人才浮出，这些高潜人才之前可能已经被放在不同的发展计划之中，那么他们前期的发展计划应该如何继续落实，也是需要我们去充分考虑的事情，也是下一阶段我们需要去探索的问题。

邓晓曦 | 时任人力资源战略业务伙伴 | 帝斯曼

人才盘点需要注意的关键点我觉得主要有三个：第一，关键岗位人才画像的实时优化，我们需要关注到关键岗位的人才画像，对他的核心素质或能力的要求是否每年在发生变化，是不是随着市场的发展而不断增长。因为你不能用三年或五年前的标准来评估现在的人才，那样我们就会错过许多有利于市场竞争的机

会。我们的人才盘点大多是盘当下的和已经发生的事情，但人才盘点更多的时候是需要展望未来的，所以关键岗位的人才画像需要实时去优化。第二，人才盘点需要用对工具，让盘点更敏捷、更高质量。人才盘点每个公司使用的方法不一，有的采用线上、线下或更多维度的手段，只要是能够让人才盘点更快更准确，支撑整个HR体系以及整个公司战略的落地，那就是最适合本公司的工具或方法。第三，HR乃至全公司对人才盘点的价值认可。我们有时候尽管拿到了足够丰富和有价值的数 据，但如何合理地使用以及将它的价值放大，我觉得还需要进行深入的思考和探索。

张德才 | 时任人力资源部组织与人才发展中心主任 | 东软集团

第三部分 人才盘点不止眼前，还有未来

人才盘点已然出现新趋势。在具体实践中，企业一方面要应对各项挑战，总结经验；另一方面也要放眼未来，做出新的规划，以保证人才盘点的价值，为企业的人才发展服务。那么，在实践中究竟有哪些问题是企业经常遇到的？又有哪些经验是值得我们学习的？未来的人才盘点又会是怎样的呢？

以往鉴来，臻于至善

编者按：人才盘点是企业必不可少的工作之一，在实操过程中也不免遇到各类问题与挑战，若能在有效应对问题和挑战之后及时总结经验，并根据实际情况做出调整，就能在下一次实践中有效规避问题，由此人才盘点的工作也能逐渐趋于完善。

根据多年人才盘点工作经验，我认为人才盘点在具体的企业实践过程中一定要结合企业当前的发展阶段，而不是盲目引进市面上流行的工具和流程。举例来说，我们是一个比较成熟的传统制造业企业，业务需求和人才标准相对稳定，在人才盘点时容易形成一个共识就是更关注人才的潜力，同时考虑对人才的长期培养。但对于很多初创公司而言，在人才盘点时可能更关注的是组织架构是否能实现战略意图，关键岗位能否胜任，组织能力能否快速搭建，而潜力指标也许就不是当下业务部门最关切的。因此，我觉得企业在不同的阶段，其人才盘点的侧重点必然会不同，需要更灵活地考虑使用何种工具和方法。

胡克克 | 时任中国区人才发展总监 | 蒂升电梯

在组织发展的不同阶段开展人才盘点时也会遇到挑战，需要警惕一些陷阱：

组织发展初期。初次开人才校准会时，所遇到的困难往往较大。即便已经设计好了非常标准的会议流程，准备好了非常充分的会议材料，也不可避免地会碰到各式各样的问题。比如领导对于议题的探讨是否聚焦，总经理参与度不高，业务领导的汇报不熟练或者对人的评价全是主观判断以及业务领导“护犊子”，认为自己团队的每个人都很优秀等一系列的问题。既然是校准，就会有争议，甚至会因为意见不一致而激烈“争吵”。这是非常正常的，有“争吵”才能促进大家对人才标准达成共识，人力资源做好会议引导，让大家充分发表自己的意见，坦诚、客观、开放、就事论事，同时不断优化会议流程和指引。

组织快速发展时期。陷阱一：业务规划过于乐观。基于大发展背景下，基于未来业务目标审视人才现状，现有人才不论在数量还是质量上差距都会很大，需快马加鞭启动人才招聘。可到最后发现，业务目标没翻倍，可是人数却翻了好几倍。业务规划不宜保守也不宜过分前瞻，同时需要虚实结合，既要有美好愿景的描述，也要有切切实实的实现路径、资源匹配、障碍分析、举措排布。人力资源在人才配置过程中要把握好节奏，分阶段分步骤来配置，并同时关注业务的发展进程，一般来说人才配置提前2—3个月比较合理，不宜过早。陷阱二：只重数量，忽略质量。在快速发展过程中，招人时间紧迫，优秀人才难招，很多时候为了快速到岗，招聘标准会降低，久而久之，越招人越缺人，进入恶性循环。其实缺的不是“人数”，而是“人才”。警惕人员数量增长过快，时刻审视人员数量增加的必要性，严格进行编制管理，并严把质量关，是快速发展阶段不容忽视的。陷阱三：只重人才，忽略组织。人才盘点过于专注在人员评价、继任者规划、核心人才发展等人才方面，很容易误入歧途。忽略了组织架构、岗位设置、人岗匹配、组织效能的人才盘点，势必会陷入“只见树木不见森林”的状态。

人才规划一定要有组织输入，先组织后人才，只有当组织架构扁平高效、部门分工和定位清晰、关键岗位职责明确、组织效能持续提升的时候，人才规划才能有效落地并发挥作用。

溥金燕 | 时任人才供应总监 | 旭辉集团

人才盘点是组织能力建设的一项重点工作，基本上有一套比较完整的体系可供操作。但是人才盘点是“术”，不是目的，不能只谈人才，更重要的是关注组织。开展人才盘点是抓手，旨在解决“人与业务动态匹配”的问题。人才盘点的

前、中、后期工作其实都是围绕着组织需求而进行的。首先，需要让管理团队对组织需求形成共识，明确组织需求的人才类型，理清寻找路径。其次，要了解组织战略，知晓接下来一段时间内组织短期、中期、长期的规划，不同的时期对应的人才需求不尽相同。从业务角度出发，HR需要思考：为实现战略目标落地，哪些人才是企业发展所急需的？目前企业内满足什么样标准的员工才能真正称为“人才”？当前人才数量、质量存在哪些差距？通过对组织的分析，从而明确哪些人员是内部需要重点去培养与发展，哪些重要的岗位需要外部吸引，这些都是人才盘点工作需要重点设计的。

梁梦诗 | 时任处方药销售团队人力资源总监 | 拜耳中国

在做人才盘点时，我们要先厘清盘点的目的。在我看来，人才盘点的目的简单来说就是满足战略和业务的需求，帮助组织建立面向未来的组织能力。至于盘点的具体内容，我觉得主要集中在人才数量、人才质量和人才结构上。在正式盘点的过程中，我们可能会发现不论是数量、质量，还是结构，随着人才需求的变化，现状都可能与理想状态存在差距。那么人才盘点除了找差距，还要落实到弥补差距的工作上。例如，对于一家成熟而且多业务单元的集团公司，最终的落脚点可能是业务部门之间如何协同。在盘点的过程中，若发现某一业务部门的人才比较充裕，而另一部门的人才较为稀缺，那么如何鼓励各个部门之间实现人才流动就很重要，同时还要在这个过程中考虑人才和岗位的适配性，帮助各部门人才扬长避短，找到适配度高的岗位。我们可以通过一些特定举措来帮助业务部门，使其人才数量、人才质量和人才结构都满足未来的人才需求，同时也对关键人才进行特殊培养，推出专属的人才发展项目，促进关键人才的发展。

周育新 | 人力资源专家

以下是我做人才盘点多年的经验总结：第一，在不同的行业、不同的组织发展阶段以及不同的组织文化下，人才盘点的定位、侧重点和输出可能都不完全一样，人才盘点的定位决定输出和结果。人才盘点到底是一个工具、流程、项目、标准，还是其他？在盘点前，HR和业务管理者要对盘点的定位和输出有高度一致且清晰的共识。第二，组织中，大家对人才管理的理念理解要一致，例如人才、潜能、关键岗位、能力评估等的定义和内涵，这些不仅是HR的专业词汇，也一定要成为业务管理者都理解和认可的概念，这样人才盘点的结果会更精准。第三，人才盘点的过程还有一个非常强的附加值——提升组织中所有管理者对人才培养的理念和能力，这比单纯地宣传贯彻培养人才和打造梯队的重要性给大家带来的

感受更强烈。我们对每次人才盘点的数据进行了多维度的量化分析，在对缘由和挑战的深度分析和讨论中，整个管理团队逐渐形成一致的人才观，管理者也会更愿意投入时间和关注度去培养人才。第四，盘点以后的落地非常重要，包括人才政策、招聘策略、人才发展等，如何去发展这些并真正落地到项目实践中，是非常关键的。

杜娟 | 时任中国区组织发展人才管理总监 | 迅达（中国）

在以往的人才盘点中，企业大多倾向于采用面对面的线下形式。但在这后疫情时代，受很多不确定因素的影响，其实很难保证面对面的线下沟通，因而现在很多人才盘点都是线上线下相结合，这当中就需要一些数字化工具来支持。另外，人才盘点中很重要的一项工作是对组织进行诊断，而组织诊断就需要收集大量的数据，并对数据信息进行分析，这部分就需要数字化系统的支持。同时，人才的数据也十分重要。在拜耳，我们有非常完善的HR系统，承载人才信息、绩效信息、学习信息、发展信息等全面的信息，通过这些数字化系统，我们能更全面地分析组织和人才。

梁梦诗 | 时任处方药销售团队人力资源总监 | 拜耳中国

以终为始，展望未来

编者按：通过访谈，我们看到人才盘点确有一些新趋势出现，企业也结合内外部情况做了调整，既然“改变”的火苗已经燃起，就不会轻易熄灭。为了提高盘点敏捷性，提升盘点价值，未来人才盘点还会有更多的新趋势出现，企业也会有更多不同于当前工作的新规划。

在我们公司，人才盘点的流程虽基本相同，但针对不同的人群，盘点所涉内容也会略有不同。针对业务人员经理和销售代表，我们在未来会进行推广，采用DDI平台进行评估。根据之前的经验，我们发现这样所得的潜力评估结果还是比较准确的，他们的潜力评估结果与大区经理或其直线经理的评估结果接近度基本能达到80%，与潜力因子非常接近。如此一来就有一个好处，可以在提名和评估的时候，有一个“自动纵容”的作用。这个也是我们持续使用的一个工具，但因为这是自己评估而不是直线经理评估，所以结果主要是做参考。同时因为我们所有参与评估的人都会获得反馈，有反馈才能促进发展，所以我们针对业务人员的评估增加了这一工具的运用。

未来我们还希望在跨部门人才盘点这一块迈出更大的步子，这是我们会持续推动的工作，因为我们现在一个省有五个事业部，我们想通过推动跨省的人才盘点来让人才流动起来，实现人才流动的目的。另外，我们也会更重视人才盘点的结果应用，会在人才盘点系统上线后将所有的评估数据导入进去，包括晋升业绩、未来的发展规划等，我们希望这些信息能在我们未来的决策中起到至关重要的作用。当然，最重要的是我们希望接下来在人才盘点前能先做组织盘点，我们前两年很少做组织盘点，但其实组织盘点是人才盘点前很重要的一个工作，我们希望先把组织盘点做透，然后再去做人才盘点，这样也能更好地满足一些组织需求。

孙钦娥 | 时任高级人力资源总监 | 费森尤斯卡比（中国）投资有限公司

首先，未来我们希望能在数字化这部分做得更好，同时整体流程上我们也有很大的优化提升空间，会持续优化。其次，未来我们希望有更加贴近组织的战略，希望在人才盘点中能够体现出战略对人才更精确的需求，也更快速地反应，评估公司的战略布局是否有相应的组织能力和人才来支持，这是我认为未来可以不断加强的地方。再次，我们希望能加强对于盘点后人才决策的影响。正如我前面所言，我们在个人层面采取了很多措施，在团体层面，除了高潜人才项目之外，我们也希望在一些特定人群的发展上给予相应的支持。最后，我们还希望能落实组织层面的一些影响。例如，人才盘点中发现某个职能模块或是区域模块的人才相对匮乏，那么就要思考我们需要做怎样的调整或是采取怎样的举措，不论是招聘方面还是组织架构上面，我们都希望在盘点后对人才策略的影响力能有所增强。

胡克克 | 时任中国区人才发展总监 | 蒂升电梯

现在人才盘点的大部分流程还是在线下进行，或许有些企业在其中的部分环节使用了数字化工具，但我认为未来人才盘点本身就是一个大的产品与场景，可以使用数字化工具对其进行整体引导与落地。2022年我们准备使用全数字化功能，如建立数字化人才画像，启动、推送、触发目标人员的在线自评和他评，结合线下评估会的内容，在线提交评价，自动汇总，触发跟进行动，跟进行动更新和提示等。同时，在人才跟进行动中，通过系统或者AI算法的方式来进行各个节点的触动或提醒。通过数字化，我们能够积累很多优秀的的数据，不论是测评数据、评价数据，还是人才发展成长中的行为数据，都能线上留痕。只要数据收集得足够完整，我们就可以形成线上的人才市场，不仅能呈现人才数据和信息，还

会有相应的数据分析和预测，为人才贴“标签”。当出现新业务或新岗位时，就能立即将合适的人才调配到合适的位置上。

田涛 | 时任人力资源副总裁 | 百融云创

首先，将来我们会持续迭代，让人才盘点的设计更加符合业务对人才的需要。其次，我们会将组织盘点进一步完善，去寻找组织的一些共通点，比如组织架构和团队文化、组织能力等，这是前端更重要的部分，另外还有组织内部人才文化的强化。相信一个开放式的有连接的人才盘点，与持续优化的业务需求为导向的人才发展项目结合，人才盘点才是真的盘“活”了。从业务挑战出发进行人才盘点，然后最终落实到业务真正的人才实践中，就能看到一些真实的改变和优化，真正的人才盘点一定是立体化的，而且是高度聚焦的。

杜娟 | 时任中国区组织发展人才管理总监 | 迅达（中国）

在未来，我们可能会更多地去思考如何将个人特质和职业发展驱动力纳入人才盘点的工作中。因为人才盘点过去可能更注重的是人才的能力与潜力，随着盘点维度变得多元化之后，对于人才的要求也就不局限于业绩和能力，未来更注重的是其个人价值观及自我价值驱动等维度。我认为未来的管理应该是内生式的发展，不是我们告诉人才应该怎么发展，而应该是顺应他的价值和自我驱动来引导人才与企业的目标达成统一和一致，如此我们的整个管理才是真正的以人为本的管理。

黄亚非 | 时任首席人力资源官 | 上海海立（集团）股份有限公司

结语

通过此次访谈，我们可以看到，人才盘点在逐步“进化”，开始焕发新的活力。人才盘点出现与数字化结合、精简流程、改变频率等新趋势，是受外部环境变化和企业内部需求改变的双重影响。为适应外部环境的变化，贴合业务的需求，满足人才多样性的需求，人才盘点不得不“出新”。当然，不同企业所属行业不同，所处发展阶段不同，面临的问题不同，那么在人才盘点工作中发生的变化也不尽相同，但不管具体如何变化，本质都是为了让人才盘点更加敏捷高效，提升盘点的价值，为企业培养更多优秀人才。

第二章 企业实践

优秀企业的管理方法与理论常常为人所乐道，他们的创新项目也常常能给人以启发。这就是优秀实践的价值所在：它所产生的影响并非仅限于本企业中，通过传播与分享，可能会作用于这个风云变幻的时代并产生绵延回声。

以文化为基因，提升领导力

——博世高潜人才发展与教练文化

杨玲玲

博世作为一家拥有 130 多年历史的多元化企业，打造了 “We Lead Bosch” 的领导力文化。在博世，每一个人都是领导者，每一个人都在不断地驱动博世的创新与变革。博世将领导力文化基因植入高潜人才发展项目中，通过教练文化的搭建深度赋能员工成长和组织领导力提升。后疫情时代，为了帮助员工和组织度过艰难时刻，博世快速开发了一系列高赋能产品，提升团队的状态、士气和敬业度，帮助业务找到“赢”的机会。

文化基因的内核

“We Lead Bosch” 是博世的领导力宗旨，这句话并不是一个口号，而是被充分落实到企业的人才发展项目中，促进员工的领导力提升。

领导者用户画像分析。博世对领导者进行了用户画像分析，发现不同类型的用户面临的挑战也有所不同，具体如下：

想要快速上手的新人：不熟悉博世管理工具流程，缺少基础团队管理技能，需要更多领导力经验分享。想要寻求提升和突破的中层管理者：亟须提升战略格局，需要提升组织影响力和持续精进管理技能，同时渴望自我成长与突破。运筹帷幄并持续修行的高管：系统梳理业务、战略、组织，需要跨行业跨领域交流学习，获得反馈挑战与支持，实现持续成长。紧跟时代的经理人：了解新兴职场工具，跟上时代变化，理解不同代际，管理复杂团队。

领导力核心能力。博世（德国）提出“Leading my Self（领导自己，包括韧性、自知和自我发展）”“Leading Others（领导他人，包括建设高绩效团队、协作、影响力、吸引人才和培养人才）”“Leading my Business（领导业务，包括业务战略、决策质量、培育创新和管理不确定性）”的领导力能力模型。结合这一模型以及Korn Ferry“Leadership Architect”的38个全球能力架构模型，博世（中国）整合定义出12项领导力发展指南作为领导力的落地行为指导。目前，这份发展指南已被反向推荐给博世（德国）并进一步完善和推广。

博世的高潜人才发展项目称为TDP（Talent Development Program，人才发展项目），其中TDP-Pre和TDP1是针对高潜人才的两个主要培养计划。

TDP-Pre 初阶培养计划

TDP-Pre的培养对象为初阶团队领导以及同级别的项目经理或专家（工程师、顾问、专员），帮助他们为下一个级别做准备。这是中国本土开发的一个项目，发展内容包括针对不同发展路径的领导力基础知识，领导自己和领导他人。TDP-Pre项目的第一个模块是自我探索。在博世的领导力模型中，领导自我是领导他人和领导业务的起点，而发现自我是领导自我的基础。通过发现自我模块的学习可以帮助高潜人才提升自我觉察和观念转变的能力，有助于企业变革转型的推动。发现自我的学习分为五个层次：（1）Awareness（意识）：发现观念是人类行为背后的关键驱动力。（2）Identification（识别）：认清自己和他人的观念模式。（3）Movement（行动）：绘制并形象化个人和集体的关键信念。（4）Integration（融合）：自主发现改变观念模式的途径。（5）Transcendence（超越）：培养更自我导向、自主自发和可重复的观念改变途径。

TDP-Pre成员在经历必修的自我探索阶段后有三条发展路径：

第一条：专家发展路径。发展重点为赋能其团队影响力，使其从普通专家变为团队引领者的角色；运用设计思维更好地引领创新；搭配“得到”学习平台的内容打开学习宽度。

第二条：领导力发展路径。课程包括成为领导者、招聘与人才甄选、教练辅导、员工关系前置管理和绩效管理。其中，“成为领导者”在线训练营是项目中很重要的一个模块。训练营为期1个月，学习的总时长约9小时，主要涉及四个方面的内容：（1）了解角色的变化和挑战，并知道如何应对它们；（2）从个人贡

献者发展为管理者；(3) 工作重心转变、领导者的时间管理和工作计划讨论；(4) 注重建立富有成效的工作关系的反馈和发展建议。“成为领导者”在线训练营可以很好地帮助学员从个人贡献者转变为管理者。首先，专业顾问以及三十多位同期学员的陪伴使得转型不那么艰难，也不那么孤独；其次，学员会直接将实际工作中遇到的挑战带到课堂上分享，保证课程内容和实际工作相结合。

第三条：项目经理发展路径。项目管理的前置课程包括项目管理基础和快捷启动敏捷，项目管理必修课包括传统VS敏捷项目管理、项目团队发展与沟通和项目领导力。

除此之外，博世还设置了选修课程。选修课程的内容选择原则为满足项目成员的工作所需以及拓宽其视野，分别有向上管理、非财管理、演讲&故事、敏捷转型、数字化等课程。

TDP1 高阶培养计划

TDP1 的培养对象为高阶团队领导/项目经理或者同级别的专家（高级工程师、高级顾问、高级专员）。这是博世全球统一的高潜人才发展项目，发展内容包括针对不同发展路径的领导力高阶知识，战略规划基础，领导自己、领导他人和领导业务。TDP1 同样包括自我认知模块的必修课程和选修课程。在自我认知模块学习之后分为两条路线，专家路线和领导路线。专家路线的内容包括专家的角色定位、自我效能和影响力以及个人营销；领导路线包括团队管理、情境领导力、员工招聘和员工谈话以及教练辅导的学习。

社群学习实践

TDP1 项目中博世创新地运用了社群学习的形式。首先，在“自我认知”课程中深度连接学员，组成若干个6人小组，互相陪伴整个TDP1学习成长，同时安排博世内部高管教练为每一个学习小组做2~4次教练辅导，并组织Peer Coaching互相教练。其次，博世会在课前建立微信群组，每名学员都会被随机分到不同的学习小组，然后以小组为单位接收学习任务。在社群学习的过程中，小组要共同完成调研和学习报告，在课上分享学习成果并进一步对课题进行深入学习。此外，博世将自创的“Learning Sprint（学习冲刺）”学习方法应用到“得到(miniMBA)”的项目中，促使学员互相激励学习，交流学习经验和实践体会。

企业教练文化的打造

教练文化在2016年被引入博世，“We Lead Bosch”理念随着教练文化在领导者的心智层面和行为层面得到落地和提升。博世期望的领导者行为是寻求并给予反馈、好奇地聆听和提问、聚焦在当下、感恩共情……在心智上要求领导者知道反馈是个人成长的礼物，每一个人都是有才能、有潜力、有长处的……结合行为和心智层面的期望，博世通过积极领导力、教练、正念和自我反思的态度拓展了教练文化的打造。

博世教练文化的架构主要包括五个方面，并通过激励机制认可教练。（1）设定目标，设计，追踪。博世的目标是成就真正践行“We Lead Bosch”的教练型领导者，达到个人、团队及业务整体的成功，通过教练塑造博世的转型文化。（2）领导以身作则。由总监及以上级别领导者参与的博世教练俱乐部，是一个践行教练及支持人才与领导力发展的网络组织。（3）认证内部教练池。循序渐进的ICF教练认证项目，通过持续学习实践来打造并保持教练能力。（4）经理教练技巧。将教练技巧培训整合进博世高潜人才发展项目，通过内部讲师提供教练技巧基础培训。（5）普及教练。与员工沟通教练对个人及组织的好处，告知员工他们如何能从教练中获得更多。通过创造性方法（教练节、移动教练平台、教练电子期刊等）培育员工对于教练的认知及接受度。

博世教练俱乐部。博世在2017年成立了教练俱乐部，目前在博世教练俱乐部里，中国有超过300名领导者，日本有超过50名领导者。2021年6月，博世推出移动教练平台，员工通过手机就能查到公司的教练。通过教练俱乐部，博世培养出很多ACC和PCC专业教练。博世教练俱乐部的LOGO是“C+C=+∞”，意思是coach（教练）和coach（教练）在一起，就有无限的可能。在俱乐部里，领导者通过实践进行学习，并且可以相互分享和支持。博世会每年组织内部分享会，邀请MCC教练大咖为俱乐部成员做分享。博世针对教练俱乐部开展了内部调研，结果显示成员对教练文化的认同度非常高。

团队教练赋能高效团队。面对艰难的外部环境，博世希望教练文化能使管理人员增强基本能力和信心以应对困难，并赋予团队在困难时期将挑战转化为机遇的能力。因此，博世在2020年与外部专业的教练团队共创了名为“勇行者之旅”的团队教练产品，赋能高效团队，直面所遇困难。

“勇行者之旅”的抓手是0.5~1天的勇行者工作坊，工作坊的设计基于U形理论。工作坊首先会介绍脑神经科学和持续行为的改变，帮助大家明确何为勇行者。其次，进入现状反思环节。再次，通过深度聆听、STEP反馈、艰难时刻故事环节，让勇行者深度打开自己并对其他勇行者有更深入的了解，从而更好地建立起彼此的信任感。在此基础上，还会做积极反馈，让勇行者之间做积极的感恩和反馈，反馈的内容可能只是加班一起写报告这样的小事，但是通过这样的形式让大家感受到自己对这个团队是有贡献的，同时自己的贡献是被大家所看见的，所以赋能效果特别好。最后，通过欣赏式探寻以及SOAR换框重构工具激发员工改变的意愿并写下行动方案。

但在企业里做工作坊很难取得持续性的效果，因此博世在设计此款产品时特意加入了“加油站”环节，要求团队连续做四次深度的聆听和反馈，一次持续1~1.5小时，由此获得持续性的效果。博世加入“加油站”环节后，团队的凝聚力、动力和幸福感都有所提升，同时也促进了业务的进一步拓展和提升。在这个过程中，博世关注的不仅是产品本身的质量，更是成员在产品中是否能感受到自己和团队在共同进步和成功支持业务发展。

内容来源：肖佳蕾 | 时任高级领导力发展顾问 | 博世（中国）投资有限公司

许晨 | 时任领导力发展顾问 | 博世（中国）投资有限公司

三维视角解决组织痛点，六大抓手推进结果达成 ——解码绿城中国人事共享中心创建之路

杨玲玲

绿城中国控股有限公司（以下简称“绿城中国”）人事共享中心在创立伊始便被赋予了公司“HR转型”排头兵的角色。基于这样的角色定位，人事共享中心确立了“服务以人为本，共享专业价值”的文化理念。在该理念的驱动下，人事共享中心以服务为上，持续打磨极致温暖的用户体验；以专业为先，稳定交付优质可靠的终端产品，进而搭建起有温度、有深度的共享服务平台。

人事共享中心搭建概述

人事共享中心自2019年8月开始规划建设，于同年9月完成顶层设计，12月完成详细设计。克服春节假期及疫情管控的双重阻力，仅历时4个月即完成了HR门户系统、400服务热线及智能客服系统的落地及交付，并于2020年4月13日启动杭州地区试运营。此后人事共享中心的推进工作进一步加速：2020年5月，实现共享服务在杭州地区100%覆盖；2020年6月，实现“线上服务”在全集团100%覆盖；2020年8月，完成北京、上海等9地服务窗口100%覆盖；2020年10月，实现人事共享服务100%全国覆盖；2020年12月，实现薪酬管理全场景覆盖；2021年3月，BI系统全面上线；2021年5月，建立人事共享中心自身的专业等级认证标准；2021年6月，新成员“RPA”正式入列……

如何基于三维视角解决组织痛点

人事共享中心系统地员工、管理者及HR自身的视角出发，识别和解决组

组织痛点。面对员工、管理者和HR伙伴，绿城中国常常在不同的场景下遇到不同的组织痛点：第一，员工在需要咨询或解决问题时，希望能够像百度一样搜索关键字，像10086一样电话咨询，从而使问题能够迅速得到解决。第二，管理者在日常管理及决策过程中，需要方便快捷地完成团队信息查询、流程审批以及员工关怀等动作；同时也迫切需要通过实时直观的数据反馈，获得客制化的管理支撑建议。第三，HR每天被繁复的事务性工作占用了大量的时间，投入在业务战略层面的精力被明显削弱。此外，政策设计和实际操作在落地实施时容易“两张皮”，效果总会大打折扣。基于以上的组织痛点，人事共享中心在推进转型变革之初就明晰目标：将从三种不同维度的视角探索员工服务的“变”与“不变”。



图1 三维视角下的“变”与“不变”

员工视角。人事共享中心围绕“以人为本”的核心理念，致力于从员工角度出发，持续打造“触手可及”“专业高效”和“满意为先”的优质服务体验。

触手可及：作为HR服务的提供者，人事共享中心通过HR门户、智能客服、400热线、公共邮箱、微信公众号以及窗口服务等多种渠道，自动化、人性化地为员工提供专业、便捷、高效的服务。

专业高效：为了有效保障卓越的服务品质，人事共享中心借助内部管理规范、作业指导书等标准化工具，厘清流程中各主体职责、具体工作步骤及审批链条，以稳健流程为依托，最终实现专业、高效的产品交付。

满意为先：人事共享中心从员工需求角度出发，以过程溯源为基础，针对三类核心用户群体，设计了客制化的满意度调研方式。面向员工的即时满意度调查：员工在获取服务后将即时接收到一条满意度问卷，反馈其当下最真实的感

受。该项满意度数据始终保持在99分位以上。面向HR的上下游定期调研：上下游HR可基于调研实时反馈其在实操过程中遇到的困难点，人事共享中心会基于效益—投资矩阵对反馈情况进行分析和优化。最新一期的满意率达98%。面向深度使用用户的种子计划：用心做服务，与用户做朋友。人事共享中心通过深度访谈、问卷等形式收集核心用户的使用感受，不断改善和提升业务流程，从而挖掘和满足用户更深层次的需求。

管理者视角。人事共享中心不仅要做好管理者HR业务伙伴角色，还要从便捷操作、决策支撑和团队关怀三方面对管理工作予以强有力的支撑。

便捷操作：管理者自助服务通过信息查询、转正管理、考勤管理、合同管理等模块，明晰操作界面，方便快捷地实现日常团队基础管理与自助操作服务。

决策支撑：作为HR数据的大管家，人事共享中心基于BI看板和分析报告等产品为管理者提供决策支撑，并在此过程中始终坚持以下“四项基本原则”：第一，少即是多，而非海量信息的堆砌；第二，金字塔式，而非平铺直叙的表述；第三，管理建议，而非论据罗列的输出；第四，定制交付，而非一成不变的模板。

团队关怀：“助力员工的幸福感和归属感的提升”一直是人事共享中心的核心价值追求。为此，团队设计并交付了员工生日、第二生日（入职周年）电子贺卡和点亮勋章等一系列员工关怀产品。

HR视角。在坚持追求贴近一线业务发展的基础上，人事共享中心进一步通过做好组织合规管控、提高人事运营效率来满足业务和HR对于本体服务转型升级的需求。

合规管控：针对HR在政策落地过程中容易出现的“动作变形”“政策设计和实际操作不一致”等问题，人事共享中心先后出台红线管控标准、共享流程驾照，利用“可视化”管理手段检测政策实施过程中的困难点，通过“暴露问题”来“解决问题”。以数据运营为例，通过设置系统逻辑校验—员工个人信息完整度、准确度自动统计—OA邮件自动触发等方式来达成“内置标准”“自动报警和缺陷停止”等效果。



图2 问题解决路径

提质增效：为了能够有效降低系统内基础事务性工作的决策、沟通、控制等管理成本，打造轻盈便捷的人力资源服务交付渠道，人事共享中心从以下三个方面出发，聚焦推动提质增效。第一，系统优化。自动创建工单、自动发送待办通知、员工档案自动归档、数据自动同步……第二，流程优化。证明办理等用章申请优化为线上电子章、专业标准的入职培训……第三，工作集约。算发薪统一由薪酬福利岗进行数据完整性校验、员工问询统一由呼叫中心岗位进行解答及升级处理……

转型升级：人事共享中心以标准化、规范化、专业化为发展方向，持续建强共享支撑能力，在实践创新中不断探索，从而快速推动HR转型升级。

如何推进转型落地及结果达成

人事共享中心在创立过程中，通过六大抓手多线并行的方式，平稳有序地完成业务整体落地与全国范围的覆盖，使HR更贴近于业务、服务于业务，整个组织效能进而得到了有效提升。

抓手一：打造学习型组织。自搭建以来，人事共享中心员工先后分20余批到岗，分布在全国10余个城市，整个组织内超过60%的员工为90后。在此背景下，如何快速提升员工专业力以适应组织的快速发展，更好地为共享业务赋能，成为一个亟待解决的问题。经过多轮讨论，共享内部构建了组织一个人双轮驱动的体系，如图3。



图3 组织—个人双轮驱动体系

个人层面：以专业等级认证为牵引，践行“选拔制”发展导向，以组织需求牵引个人成长。员工可以通过HR专业技能、共享专业技能、软技能和其他技能四个维度进行专业能力的提升。为了将成长过程“量化”，人事共享中心根据不同岗位划定了不同的岗位技能地图，员工可以从实操/流程、专业知识、共享技能和个人特长（非考核项）四个口径进行相关能力的可视化评估，明晰自己的长短板，以便进行改善与提升。

组织层面：明确目标、路径及具体输出，将个人能力转化为组织能力。人事共享中心以新人独立上岗、组内技能100%打通和共享整体技能提升率超过30%为目标，完成组织知识管理体系的搭建，涵盖建立知识体系框架、夯实知识沉淀工作、规范知识更新维护、打造知识分享平台和创造知识运用价值五大方面。

抓手二：推动数字化转型。面对系统僵化、功能缺失、线上线下落地效果不一等数字化转型痛点，人事共享中心先后上线五大系统。根据数据基于系统、系统基于流程、流程基于制度、制度基于管理的搭建理念，持续夯实数据管理体系根基，并在此基础上搭建了四个层次的数据管理框架：（1）数据分析。建立数据预警报告并定期呈报至核心管理层。（2）数据展示。全面上线本体BI看板。将隐形的数据显性化；推动灵活报表落地，将僵化的看板客制化。（3）数据运营。基于标准和规范，生成、运转和维护HR数据。基于质检体系，持续提升数据质量，实现系统操作率—系统操作及时率—数据运营准确率的三级跳。（4）数据基础。出台管理标准，明晰每个数据的规则及其背后对应的权责利。

抓手三：搭建管理体系。面对体系框架缺失、基础薄弱的组织初始状态，人事共享中心建立和优化了咨询服务、人事服务、业务流程手册等全套标准，并基于该系列标准，规范培养用户习惯，使用户操作有章可循。在标准制度建设的基础之上，人事共享中心推行一手考核、一手赋能机制。通过绿城云大学线上微

课、线下大规模培训、实战考核等学习路径，覆盖所有相关业务HR。相关业务HR通过考试认证获取相关操作权限，人岗匹配持证上岗，以确保流程操作可控合规。

抓手四：设计优化流程。在流程优化的初创阶段，人事共享中心就系统地导入了精益六西格玛理论，让每一位员工既能基于3C理论进行开放式思考，也能根据七大浪费理论（不良品的浪费、等待的浪费、搬运的浪费、制作过多/早的浪费、库存的浪费、动作的浪费、过度加工的浪费）进行封闭式回答，从而将消除浪费的思维嵌入日常工作中，更好地达成卓越运营的目标。

人事共享中心自2021年4月在内部实行提案分享机制以来，深度挖掘组织发展过程中的待改善项，以有发现、有闭环的原则闭环解决这些浪费现象，以积分晒榜、证书颁发的形式激励员工跟进解决浪费问题。

抓手五：建设共享品牌。从无到有、从零到一，人事共享中心的品牌建设一步一个脚印，制订了基于知名度、美誉度、忠诚度的品牌打造计划，以期望让员工了解、使用并最终依赖于共享产品。

打造知名度：人事共享中心梳理并铺排了17个内部发声渠道，不断深挖用户需求点与敏感点。以公众号运营为主线，积累粉丝近万人，累计发文超过70篇。以品牌故事为载体，做好形象打造，通过共享大事记和共享服务之星评选等多种事件活动，留住共享记忆，讲述共享故事，传播共享之声。

提升美誉度：在共享美誉度的打造上，人事共享中心秉承“共建+共享”的理念，将美誉度建设的任务落在每一位共享小伙伴的肩上。将每一个问询回复、每一笔薪酬核算和每一次入职办理做实、做细、做专、做深，于点滴中积累与提升共享美誉度。

培养忠诚度：瞄准外向、开放、乐于分享的深度使用用户，人事共享中心通过邀约、访谈调研等方式开展用户关系的维护与运营，以分享活动等形式收集更多的体验建议，助力共享品牌在各地区持续传播，从而达到品牌发声和用户忠诚度增长的效果。

抓手六：带动转型升级。伴随着人事共享中心的上线，员工、HR和管理者在工作方式、工作界面等维度都发生着一系列的变化。在此过程中，也会有相当一部分同事需要经历“否认—冲击—冲突—接受—信任—承诺”的情感变革曲线。

面对变革管理时的压力与冲突，人事共享中心及时导入变革管理工具，前置介入、主动引导、充分挖掘自身驱动力，让每一个个体都能够从管控层、影响层和辐射层三个层面思考如何破局。

以数据运营为例：首先，需要在管控层面管控好人事共享中心自身。通过搭建数据背后的基础，基于管理、制度、流程和系统来解决如何管控的问题。其次，需要在影响层面影响上下游HR系统。通过制度牵引（如管理红线、考核上岗等）、赋能保障（如微课、培训、实战等）解决数据使用者与数据提供者之间的矛盾。最后，通过辐射层辐射全体员工。以员工乐于接受的方式来宣传辐射、营造变革氛围，明晰变革的意义与必要性，回答其“为什么要从右手换成左手”的疑问。

绿城中国人事共享中心在创建一年多的时间里，多线并行，平稳高效地完成了体系搭建与业务覆盖，并在合规管控、降本增效和员工体验方面均达到了预期效果。着眼未来，人事共享中心将持续加快数字化转型步伐，以标准化、数字化为导向，持续优化共享服务能力，分阶段地达成与业务的无缝对接、敏捷服务和数字驱动的美好愿景。

本案例荣获智享会“第五届人力资源共享服务中心价值大奖”最佳创建奖

百胜中国餐厅招募入职一体化整合平台打造实践

王诗倩

百胜中国控股有限公司（以下简称“百胜中国”）是中国领先的餐饮公司，致力于成为全球最创新的餐饮先锋。自从1987年第一家餐厅开业以来，百胜中国在全国1,500多个城镇经营着超过10,000家门店。而作为一家餐饮企业，人才招聘一直是关乎公司业务发展的重要因素。随着公司业务的不断发展和人员流动率的逐步提升，公司的招聘量也逐年增长。面对如此庞大的招聘需求，传统招聘模式已应接不暇。为保证一线餐厅充足的人才供应，百胜中国决定尝试新模式、新技术，帮助解决招聘难题。

项目背景

百胜中国自2020年开始，持续发展低线城市业务，加大力度在下沉城市进行门店部署，由此产生了大量的招聘需求。而餐饮行业本身的业务性质，也导致了人员流失率较高。新店扩张以及人员流动，给公司带来了大量的人员缺口。招聘人员需花费大量的精力和时间在多个渠道进行简历搜索，这种传统的招聘方式成本高、效率低。

而从外部渠道来看，公司还面临着招聘渠道较为分散的局面。招聘人员不仅需要在多种垂直类渠道进行简历搜索，还需要动员微信、朋友圈等多种渠道接受简历推荐。候选人简历良莠不齐，评估标准因人而异，需要耗费大量的人力和时间。同时，跨地域的人员流动使得部分简历虽质量过关，但不能实现真正转化。

基于内外部的情况，为了实现有效招募渠道的打通，建立高质量人才库，协调

外部人力池资源，百胜中国的人力资源团队希望通过数字化技术，打通整条招募链条，从简历获取到入职全链路最大程度解放招聘人员的时间，提升招聘效率，助力业务快速扩张。同时，通过对招募数据的跟踪，HR可以更快、更准确地找到招募流程中的问题并及时给到营运协助，帮助餐厅解决日常运营过程中人力缺乏的相关问题。

项目实施

餐厅招募入职一体化整合平台从无到有打造，从简历投递到面试、入职，形成完整的闭环，最终上线产品帮助餐厅经理能够更快、更准确地完成招聘。总的来看，整体项目分两个阶段实施。

第一阶段：招募流程线上化。通常候选人选择一家餐厅的工作，是因为在找工作的时候恰好路过餐厅，看到窗贴海报，或者进店用餐的时候看到门店里的易拉宝等了解到招聘信息。这样的招聘方式速度慢、精准度低。垂直类招聘渠道出现后，将招聘广告的推广效率提升了，更多人可以通过线上广告知晓并了解招聘信息。但与此同时，线下的传统招募和线上的垂直类网站招募同时存在，所有的招聘流程都还将回归到线下的门店面试。由此项目组意识到，提升招聘效率、优化候选人体验的第一步，是整合原有的招聘流程，将散落低效的招募流程搬到线上。只有将招聘全流程系统化、数字化，才能更好地对流程中的每个节点进行分析，并用科技手段赋能招聘人员。因此在第一阶段，项目组的主要目标是梳理整个招募流程，并实现线上化。

在这一目标之下，项目组借助SaaS平台搭建了餐厅招募入职一体化平台，从候选人的投递，到面试邀约、录用确认都在这一平台上集中实现。候选人可以在移动端知晓自己的职位申请情况，面试官则能通过线上操作一键通知候选人。在简化操作的基础上，提升了沟通效率，减少了时间成本。

另一方面，餐厅职位的投递不同于其他白领职位的一点在于候选人更关心工作地点与自己居住地的距离。因此，在投递环节中，为了让候选人更清楚地发现身边的职位，项目组在一体化平台内嵌入了LBS（Location Based Services，基于移动位置服务）技术，通过LBS地图定位餐厅所在的位置，并在地图界面中提示当前定位附近的在招职位数。候选人进入职位页面，就可以清楚地看到门店的位置和附近门店在招的岗位数，不用走进门店便可了解门店岗位情况，完成投递。投递过后，候选人可以选择关注微信公众号，通过公众号接受面试进展通知。同时系统也将会自动通过短信、邮件等多渠道方式通知候选人进展情况，方便候选人第一时间了解求职进展。

候选人一键投递的同时，餐厅经理也会及时收到候选人投递消息。在收到简历投递消息后，餐厅经理通过移动端后台，简单左右滑动，即可实现面试邀请，方便快捷地进行面试安排、入职通知。

在入职流程方面，候选人在收到入职通知后，通过短信或微信等方式便可在手机上完成offer的确认及材料上传。目前餐厅入职材料的签订已逐步完成线上电子化，真正实现新员工招募入职全流程线上化、数字化。

第二阶段：加速、增效线上流程。在第二阶段，项目组的主要目标是优化线上流程，使整个流程更加快速，同时也能在承载大量简历申请的情况下，快速实现通知、面试以及入职。通过第一阶段的努力，候选人和餐厅经理在申请、面试、入职这一流程上实现了线上化。第二阶段中，为了使得餐厅经理和候选人都能更加灵活地使用这一平台，项目组进行了更多推广，也增添了更多工具，使餐厅经理能够针对不同招募场景使用相应的招募工具，提升了日常的招募效率，同时也提升了候选人的体验。

在线下招募的场景中，系统会根据发布的职位自动生成招募海报，并提供多个尺寸，方便餐厅经理制作宣传物料进行职位推广。而在线上招聘的场景中，通过平台，可以同时集成多个外部渠道，一键发布渠道广告，并自动收取简历。同时自动生成餐厅职位二维码，餐厅经理可在社交网络中进行转发，最大程度地传播门店职位。系统也集成了多端口催促餐厅经理及时处理，不会错过优质简历，保证了简历的时效性，提升候选人的求职体验。另外，该系统还支持在线预览入职材料，方便餐厅经理快速检查新员工入职材料的准确性，助力高效沟通。

方法论及工具

在该项目的设计和实践过程中，项目组充分利用了多种数字化工具，并辅以互联网的极简设计思维，使整个项目行之有效。

SaaS平台。业务快速扩张的需求决定了该项目上线速度需要及时提升，以尽快满足业务发展的需求。在平台搭建上，项目组利用了SaaS平台，实现低成本开发运维。SaaS平台具有快速实施的能力，项目组能够使用平台上已有的成熟工具快速布局，整合招募渠道，帮助餐厅经理快速发布职位，提升招募效率，目前平台已实现200+渠道整合。

另外，为了实现全程电子化，将招募流程与入职无缝衔接，SaaS平台也能有

效整合各个流程端口，给候选人流畅的求职体验。收录到库的入职材料，系统能自动对接入公司的E-HR系统，省去大量枯燥的系统操作及纸质文本处理时间，节省纸质文本的存储空间。

LBS定位技术。通过LBS的定位技术，项目组在职位列表页面将传统的职位列表改为地图形式展示，使得候选人能够一目了然地看到附近的职位。由于候选人分布地域广，他们通常只会考虑离自己最近的工作机会，且许多候选人会同时选择多份兼职，在通勤时间上有很高的要求，需要能够快速地在工作地点间转移。因此在发布职位时，工作地点对于候选人来说非常重要，门店也需要有更精准的露出。LBS技术帮助项目组实现工作岗位和就职地点的结合，将待招职位直接以地图的形式展示，显示候选人身边最近的门店职位，极大地提高了候选人筛选职位的效率，也提升了候选人的投递意愿。

互联网极简设计思维。互联网产品的极简设计思维是在设计本次落地平台时的一个重要方法。考虑到餐厅经理的工作职责较多，秉持着最大程度便捷餐厅经理的理念，提升餐厅招募效率，项目组在产品设计上充分融入了互联网极简设计思维，使用简单的几个操作就能完成一个较为复杂的系统任务（例如筛选简历或发送面试通知），让餐厅经理降低学习成本，快速上手新平台。同时，餐厅经理可以在多个终端上使用平台（包括电脑网页和手机APP）。另外，考虑到餐厅经理需要同时处理多个工作任务的工作特点，公司还提供了移动端（公司内部APP百宝箱）的全流程支持，加速招募流程响应，最大程度提供给餐厅经理及候选人最佳的使用体验。

这一思维还体现在线上流程的设计上。项目组重新梳理了整个招募流程，在保留关键节点的基础上做了减法，精简并加快了流程。例如，线上便可实现一键邀约，省掉了电话面试的环节；候选人也可线上直接填写入职材料，节省了电话沟通和线下填写的环节。

项目挑战

事物发展中遇到挑战是不可避免的，百胜中国在招募系统产品的设计过程中也并非一帆风顺。其间项目组遇到的主要挑战是如何让每位餐厅经理及数以万计的外部候选人明确理解系统的意图，并能够根据预期准确完成操作。也就是说，如何设计用户界面，在简化操作和流程的同时，又能清楚地传达给用户需要操作的指令。

另外，虽然项目组在项目设计之初便知晓候选人范围广、多元化强等情况，

但在功能设计时仍预计不足，不能完全穷尽所有可能发生的状况，在系统试运行阶段遇到了巨大的挑战。比如，一般招募系统的简历查重机制会把邮箱作为重要的校验信息，但绝大部分的餐厅候选人没有独立的邮箱甚至没有邮箱，在这种情况下可能会出现有多位候选人使用同一个邮箱进行简历投递，导致简历收取异常。

对于上述出现的问题，项目组秉承着小步快跑、迭代上线的想法，快速调整了系统，通过设置一些约束性规则，引导用户进行正确操作，有效避免错误选择导致的问题的扩散。这些问题也为项目组未来设计餐厅人员系统提供了宝贵的经验。

实践创新

不创新，无以立。创新是一个企业生存和发展的灵魂。而该项目最大的创新之处便在于打通了招募流程与入职流程，将招募和入职在同一平台内实现了电子化操作。

首先，该一体化平台整合了招募渠道，将外部200多个招募渠道整合在一起，同时实现部分渠道的一键发布，提升了招聘信息的发布效率。其次，在统一平台上实现了多端口的招聘操作，优化招聘人员的体验，提升招聘效率，给候选人更高效的信息反馈。其中还较为特色地运用了LBS技术，精准展现周边职位，提高了候选人的体验。最后，该项目实现了招募流程线上化，使得招募过程有了更多的数据沉淀和分析，方便HR发现招募流程中的问题，人才库盘活、AI等技术的加入使招募过程更智能，在提升候选人体验的同时，进一步解放一线营运的时间。

项目成果

基于以上所做的努力和不断改进、优化，项目组已完成最初设定的目标并且超额完成，主要体现在以下几个方面。

首先，在招聘方面。新系统使得候选人能够利用自身定位，就近选择合适的餐厅职位。平台部署在微信招募号的招募门户，提供了LBS等精准的地理定位，帮助候选人更方便地找到离自己最近的餐厅职位机会，餐厅的岗位有了更多的精准露出的机会，每天通过微信招募号收到的有效简历逾千份。在投递简历一定时间后，如果被投递餐厅未处理将会自动转发给同品牌其他在招餐厅，实现人才库中的人才流动。

其次，在入职处理方面。准新员工可以在微信端关注微信公众号，通过关键词回复完成入职材料填写、入职培训等一系列入职操作。招募公众号的粉丝增长

也在加快，平台上线前后微信信号的粉丝有一倍的增长，同比上一年度粉丝增速也提升了35%，为私域流量的经营提供了持续有效的粉丝增长点。

最后，该项目的实施也带来了招募流程效率的提升。全流程线上化后，餐厅经理录入候选人入职相关数据的时间缩短了30%。同时，还意外地发现平台上线后为餐厅额外节省了大量纸质入职材料的存放空间。

经验总结与展望

该项目成功达成最初设定的目标并且超额完成。回顾整个项目设计阶段，项目组认为该项目取得成功的关键因素在于以下几点。

首先是对于用户特点和痛点的把握。在此次项目中，目标用户分为内部和外部。作为外部用户，候选人能便捷投递简历是在交互界面上的首要考虑。作为内部用户，餐厅经理是招募的最前线，他们对于餐厅招募的需求是理顺整体流程的基础。

其次是互联网极简思维的运用。在项目设立之初，项目组的并不只是单纯将线下流程整合到线上，或者理清流程环节这么简单，而是期望在转化流程的同时，提升效率。因此不论是在线上流程的设计上，还是面对用户的操作上，项目组都将技术和流程相结合，省去不必要的环节，让整个招募的时长不耗费在流转环节或等待环节，提升整体招聘速度。

最后是敏捷迭代理念的使用。百胜中国一直宣传敏捷迭代、小步快跑的项目理念，在本次项目中也有体现。在明确目标后，项目组快速开始行动，搭建平台，理清流程，选用兼容性较好的SaaS平台，打通系统间壁垒，快速整合平台功能。但由于餐厅较多、覆盖面大，各地情况有具体差异，在项目上线初期很难保证一次性穷尽所有情况。对于上线后的各种问题，项目组也已经有了迭代的初步预期。因此在问题出现后，能快速调整应对方案，上线约束性规则，根据用户情况快速调整。

虽然目前项目上线效果较好，但为了进一步提升餐厅招聘的效率，为未来业务发展提供有力支持，项目组在当前成果的基础上还将不断完善、优化该项目。如根据外部招聘环境变化，整合更多外部渠道接入，以及如何在高人员流动的情况下搭建有效的跨地域人力池、如何使平台发挥出更大的威力等方面还将不断进行推广及探索。

本案例荣获智享会“第四届招聘与任用价值大奖”最佳招聘渠道创新奖

以“人人创客”为核心的创客训练营项目 ——海尔智家新员工融入实践

杨玲玲

“创客训练营”是海尔智家面向校招新员工的入职培育项目，旨在帮助新员工适应角色转变、融入公司。在符合公司战略及人才布局的基础上，通过体系且科学的设计为年轻人搭建一个从校园人到职场人、从职场人到海尔人的快速通道，加深员工对企业文化的认同，增强员工的归属感，同时赋能员工，培养员工的职场技能，提升员工的融入效率及保留率，为公司甄选优秀员工，吸引一流人才，搭建青年人才库。

项目背景

海尔是一家在物联网时代创造未来的企业，是全球唯一一个物联网生态品牌，连续三年作为全球唯一物联网生态品牌蝉联BrandZ全球百强；海尔也是一家坚持“人的价值第一”的企业，用创造力改变世界。物联网时代，首创生态赛道，唯有持续开拓，永远创业。伴随着战略布局转型及业绩规模的迅速增长，人才需求大幅增加。根据集团战略及人才战略布局，新生青年力量是未来公司的中流砥柱，校园创客则是生力军。为给公司发展提供充足的动力和人才基础，激发组织活力，支撑战略转型，校招新生代人才培养迫在眉睫。新生代人才队伍的储备、保留以及能力提升尤其重要。

如何基于集团人才战略理念及业务内部用人需求，在新生代校园创客与公司间搭建起互通平台，做好创客第一课，让年轻人更好地认知自我，找到自我价值实现的最佳途径，让创新创业的基因与公司文化完美融合，成为“创客训练营”项目设计的初衷。

基于以上背景，面向新入职校园创客，海尔智家持续启动“创客训练营”项目，打造体系化的学习发展项目赋能员工，加速融入，增强归属感，为公司未来发展培养和输送充足的人才。

项目设计

集团为梦想成为创业者的青年提供一个加速孵化基地，在这里，不仅产生创意项目，更关注人的孵化。海尔智家依据海尔智慧家庭的战略方向、行业特点、人才定位、90后特质等几个维度，并借鉴心理学知识，对项目进行了精心设计。

战略落地，人才先行。“创客训练营”项目从年轻群体的培育需求及公司人才培养发展路径出发，划分探索期、融入期、历练期三大阶段。三大阶段相互链接，为创客定制丰富的培育内容，同时相辅相成、共同支持项目目标的达成。通过线上与线下培训、创客活动、微信公众平台、小程序等多种方式或途径，搭建起了全面的、互动的学习和交流平台，以助力新创客实现角色的灵活转变、公司的快速融入、通用及专业技能的提升为项目目标，发展和保留年轻一代的人才，以新鲜血液的力量推动公司物联网时代发展道路的探索。

“创客训练营”对以往的校园人才培养模式做了较大的改变，同时创新的精神不仅体现在整个项目设计里，也体现在执行的方方面面。项目并非一蹴而就，而是伴随着公司发展不断调整、优化，并持续趋于完善。

项目实施

疫情期间，为保障创客安全的同时优化创客入职培育体验，海尔智家采取“云端创客训练营”模式，通过线上与线下相结合的方式展开三大主线培育项目，促进职场新创客快速融入公司，提升职场通用技能。

探索期——“青柠成长”。“青柠成长”项目是面向待入职校招生设计的入职前的培育项目。对于未来的工作，校招生入职前很迷茫，角色转变及心态调整是其开启职业生涯的重要一环，为帮助其调整心态，实现从校园人到职场人的角色转变，提升创新创业技能，海尔智家特启动“青柠成长”项目，具体包括在线学习和黑客马拉松两大板块。在线学习以线上闯关的形式进行，创客需要依次完成三关学习任务，以此提升角色转换准备度，加速文化认同。海尔智家通过三大关卡以及直播课程进行资源赋能，帮助创客实现从校园人到职场人最终到海尔人的

转变。黑客马拉松是为智家新生创客定制的商业路演大赛，迎合智家战略布局，体会公司创新创业精神。具体包括两大赛事、八大主题阶段，学战结合，在实践中培养创新创业思维，实现创客角色的转变。

融入期——云端融入集训。创客入职之后，海尔智家将启动为期两周的“创客训练营”融入规划，通过体系化、科学化的学习项目设计，加深创客对海尔智家企业文化的认同，赋能创客职场技能，提升其融入效率及保留率。2020年，疫情带来了众多的不确定性，为保障创客安全，提升创客融入培育体验，海尔智家采取线下线上相结合的训练营模式，组织创客云端融入集训。

云端欢迎会。为提升创客入职仪式感和增进创客对公司的了解，同时考虑到疫情之下需减少人员聚集，海尔智家借助在线直播平台举办欢迎仪式，并在直播间加入互动环节。

O2O混合式学习。为帮助创客完成角色转变，赋能其职场技能，海尔智家整合内部讲师资源，借助在线学习平台直播赋能授课，学员和讲师可实时在线互动，以课代练，促进创客职场通用技能的提升。

创意拓展。为提升创客的融入培育体验，激发员工的潜能与认知，提升团队的协作力和凝聚力，海尔智家组织了个人能力突破类和团队协作类大型拓展项目，加强创客交互，增加员工彼此之间的了解和信任，提升团队的合作精神与拼搏精神。

创客青春秀。为丰富创客融入期的生活，展现青春活力，海尔智家组织开展创客秀场，为有才华的创客提供展示舞台。创客青春秀结合了线下活动与线上直播，包含歌舞秀、乐器演奏等多种表演形式。

历练期——终端历练和轮岗试炼。为帮助创客全面了解家电产、研、销全流程，海尔智家组织策划终端历练环节。通过云端赋能，结合门店及工厂实战，帮助创客了解产品生产和销售的相关知识，接触终端，了解用户需求和产品研发，为后期工作积累技能经验。终端历练结束后，创客随即开启轮岗体验，基于创客的培养目标，HR和业务部门为每一位创客设置轮岗路径，同时配备相应导师，帮助创客更好地融入团队，提升岗位技能，积累定岗工作经验。

项目亮点

业务需求探究及创客需求调研。项目设计初期，海尔智家深入走访业务，探究用人需求的侧重点，同时在新生创客中发起调研，了解新生创客的特质及需求。目前的校园创客更加趋于年轻化，90后居多，新生创客喜欢挑战，拒绝守旧，愿意主动探索、学习、开拓创新。海尔智家充分参考了90后人才特征，并在内部开展调研，形成了一份内部独有的智家90后人才发展报告。同时，海尔智家与高校交流学生在校期间的职业发展教育情况，思考最佳的过渡及自我认知引导方式，使得学生可以更好地将自己与海尔智家进行匹配。

积极应变，持续优化。(1) 学习方式调整。从PC端到APP端。针对最初的“青柠成长”，海尔智家收集了创客的反馈信息，并对参训创客进行了调研数据分析，发现新生代创客对闯关的趣味性有一定需求，同时更倾向于通过APP端学习。海尔智家从创客学习需求出发，在常规闯关学习方式之外，增加游戏版闯关地图，加强了闯关的趣味性，同时开发内部在线学习平台，“青柠成长”学习也在以往的PC端学习之外增加APP端学习方式，满足创客随时随地在线学习的诉求。(2) 赋能内容定制丰富化。“创客训练营”项目受众定位为新入职校园创客，根据创客的实际反馈，海尔智家发现校园创客对职场技能、公司文化等有较高的求知欲和好奇心。为满足创客学习需求，在必修课程之外，海尔智家在入职前“青柠成长”学习地图及入职培育阶段增加选修课程，提供多维度的线上直播。同时，开启不同类别学习计划，提供更多定制化学习资源，让待入职的校园创客对公司有进一步认知。(3) 实践落地应对调整。黑客马拉松战队集结阶段，部分创客创新思维活跃，创意十足，最终选择自主创意课题。为发挥创客的创意性，鼓励创客自主创新，海尔智家不限定创客课题的选择，即时支持创客自主创意，创客从零开始自发研讨，通过线上团队共创。经此调整，创客最终在决赛阶段表现卓越，给大赛带来较大惊喜。

四大定制平台支持。伴随网络科技的飞速发展，校园新生创客处于移动互联网和内容爆发的科技环节中，更习惯线上学习或社交。同时基于疫情之下减少人员聚集的需求，海尔智家借助四大定制平台采取线下线上相结合的模式开启整个培育项目。

内部学习平台开发。基于“青柠成长”学习项目的需求，海尔智家定制化开发内部在线学习平台，创客以学习地图的形式在学习平台完成入职前的闯关学习。

直播平台在线支持。在创客的活动环节，海尔智家通过直播平台对比，选取特定直播平台进行在线直播，创客可在直播间实时互动领取奖品，以此提高创客的积极性。

在线学习平台应用。基于创客学习的便捷性及疫情带来的局限性，海尔智家利用在线学习小程序，定制化开发配备不同功能模块，供创客了解公司资讯，及时提供集训补给；整合内部课程讲师，进行职场课程直播赋能，创客通过直播进行课程学习和互动，赋能职场技能，加深其对公司文化的了解；借助“每日话题”等环节提高创客的互动性及参与率。

微信群持续在线运营。新生代创客更倾向于线上社群交互，海尔智家借助创客微信大群及各产业创客群，与创客积极互动，帮助创客解决入职疑问和了解每日培育具体安排，另一方面进行“每日话题”等微信群运营，优化创客社群交互体验。

行动学习复盘。为了更好地优化“创客训练营”项目，提供更优的入职体验，海尔智家针对培育人群，开展了两期行动学习赋能工作坊，并邀请外部专家讲师分享、授课。一方面回顾往年培训项目的目标与策略达成，梳理项目中的亮点与不足，通过复盘提炼规律输出有效方法、工具、流程；另一方面通过行动学习研讨方式，引发学员及其管理者真正参与创客培训的设计，以“团队共创法”研讨“创客训练营”入职培育项目设计及各产业创客培育方案。

成果总结

自2016年“创客训练营”成立起，入营孵化4000余人，发展高潜力年轻赛道创客约为15%，多位创客在两年内成长为主管级员工；创客路演大赛产生超过500个创业创新项目，其中超过50个项目获得集团金奖，排名前五的项目在智家平台落地孵化。该项目自2017年起列入智家核心项目，覆盖全集团各专业族群及平台。“创客训练营”全方位、体系化的培养为创客创造了极佳的入职体验，让创客感受到更多的温暖与关怀，四年时间，创客保留率提升30%，同时新人在公司的融入时间也大幅度缩短。

成功的关键因素

高层重视和业务支持。海尔智家各级领导充分重视新生创客的入职培育工作，对“创客训练营”项目给予高度关注和肯定，为训练营提供自上而下的支

持。在训练营开营仪式上，各级领导均出席活动欢迎新生创客，与创客近距离交互。同时，各产业业务人员对项目同样给予极大支持。在“创客训练营”融入期，各产业培育团队积极参与项目，为项目顺利完成提供资源和人才支持。

团队保障完善。为给创客提供更佳的入职融入体验，海尔智家不断优化团队成员库，全面支持校园创客培育。其中涵盖“班主任”“在岗师傅”等角色。创客班主任全流程跟进创客培育工作，明确职责和分工，共同助力培育项目顺利完成。

可行性方案。在项目启动前期，海尔智家不断优化方案，关注每一细节，为“青柠成长”项目顺利开展提供直接的支持和保障。充分参考95后人才特征，并在内部展开调研，为项目设计提供方向，同时与高校交流学生在校期间的职业发展教育情况，思考最佳的过渡及自我认知引导方式。此外，海尔智家深入走访业务，探究用人需求的侧重点，在符合公司战略及人才布局的基础上，通过体系且科学的设计为其搭建了一个从校园人到职场人、从职场人到海尔人的快速通道。

交互式体验。在整体训练营项目中，海尔智家关注创客交互需求，注重全流程交互式体验的打造。

发展展望

“创客训练营”已经在海尔智家及校园形成一定的影响力，其独有的模式及品牌理念将为海尔智家带来深远的积极影响。未来，随着物联网时代的发展，海尔智家对于人才的需求也越来越国际化。“创客训练营”将始终随着时代的变迁，不断迭代升级，搭建起公司与创客间互通的人才桥梁，让新生创客在公司平台上充分实现自身价值的同时，为企业培养优质的人才后备力量。下一阶段海尔智家将进一步完善创客入职培育项目，更优赋能创客，提升创客的入职培育体验。

未来，项目组会从以下两个方面不断完善该项目。（1）平台层面。升级在线学习平台，优化学习平台功能体验，增强创客学习的积极性。（2）内容层面。不断优化赋能课程，保证创客入职有高质量内容输入；持续探索创客活动，打造品牌效应，挖掘潜力创客，丰富创客入职培育体验，帮助创客体会创新创业精神，增进创客对公司的认同感和归属感。海尔智家将不断升级“创客训练营”培育模式，创新方案设计，为校招新员工提供最优入职培育体验。

本案例荣获智享会“第四届招聘与任用价值大奖”最佳新员工融入奖

第三章 大咖故事

HR中的一部分高级管理者，在管理理论与实战中都积累了丰富的经验并沉淀出自己独到的人生哲学。读他们的故事，不仅是为了满足我们对于一个成功、成熟的HR的成长之路的好奇心，透过他们，还可以反观自己是否能在恰当的时间选择合适自己的道路。

适时收放，定格高能人生

——访拜尔斯道夫集团妮维雅（上海）有限公司人力资源

总经理 程汉威（Ivy）

郭小梅

有人说，无论是生命的各个过程，还是做任何事情，都是能量的收放过程。当你充满乐观、积极和包容心的时候，时空的能量便会源源不断流入你的身体。拥有高能量的人生是怎样的呢？或许 Ivy 的职业经历就是一种最好的诠释。从业二十多年，Ivy 始终保持着高能量的姿态，从容地面对工作和生活中的一切挑战。

职业方向上的摸索

1999年，Ivy从上海交通大学管理学院毕业，主攻技术经济专业的她，并没有选择金融投资类的工作，而是选择了一家在华登陆的美国IT公司Avanti。在当时，公司第一批入职的员工90%都是交大、同济和复旦的应届毕业生。和大学里跟同学们共同学习的时光非常相似，Ivy在职场初期很顺利地融入了工作。“在Avanti，除了研发和财务类的工作以外，其他工作都会有所涉猎，行政、HR甚至销售等，都是由我们这七八个初入社会的毕业生自己去探索。”这样的状态持续了两年。在公司内接触了各个模块的工作后，Ivy深刻体会到术业有专攻，需要找寻自己感兴趣的职业方向。“在刚开始尝试寻找方向时，我并不能明确我想做什么，但是最起码知道自己不想做什么。”经过一番思索，Ivy认为自己可能更适合助力业务的支持性工作，而这正是她真正转入人事工作最关键的一步。

初识人力资源

随后，Ivy选择了加入拜耳的人事部门。当时也有另一家德企的运营部门向

Ivy 抛出橄榄枝，但在拜耳的良好面试体验让她深深感受到，一个专业的招聘和人事团队是如何吸引候选人，并给予他们帮助的，她愿意加入这样一个温暖的团队。“再到后来自己开始做招聘的时候，就能深刻体会到你专业与否、对候选人的关注度如何，都是他们非正式接触企业的第一门户。”刚进入拜耳的 Ivy，从事着一些基础性的人员入离职流程工作，再到后来开始接触薪资模块，一步一个脚印，从人事新人慢慢开始带团队，并在九年的时间里先后担任了人力资源主管和薪酬福利负责人。“当时老板非常愿意给我们机会，让我们这些年轻人成长，随着业务的不断扩大，也慢慢积累了一些带团队的经验。”

2011 年，转入拜耳材料科技公司的 Ivy 转为人力资源业务伙伴，也是在这一时期，她选择继续进一步为自己的职业发展添砖加瓦，攻读复旦—港大 IMBA。“工作近十年，能够明显地感觉到自己进入了一个瓶颈期。在拜耳这个大平台，业务重组、内部系统以及外部行业的变化促使你必须选择继续学习。”另外，从薪酬福利转到 HRBP，Ivy 敏锐地察觉到业务对于 BP 的诉求越来越高了。原先的基础服务做好了，并不代表就能给业务部门提供足够的支持。Ivy 在读 IMBA 时，学习了不少理论知识，也汲取了来自不同行业、不同企业的管理经验，并结合自己多年的工作积累，将其运用在日后的 BP 工作中，给予业务部门更加全方位的支持。

刚转入做 BP 时，Ivy 也遇到过许多难题与挑战。“在十多年前，对于 BP 系统的培训是很少的，所以在前期更多的是自我摸索，积累和总结出所谓的 BP 能力。”在那时，Ivy 所支持的业务部门提出想要转换销售奖金模式的需求，于是她和团队便开始筹备激励方式的变革方案。“在方案调整的初期，我们还是更多地从 HR 的角度来考虑，参考市场对标公司对 KPI 的比例进行了一些 HR 认为应该做的调整。”但让她没想到的是，此次变革方案的调整，业务经理对他们发出了来自灵魂的拷问：你真的了解我们是怎么开展业务的吗？从那时起，Ivy 深刻认识到，作为一名 BP，重点并不仅仅在于自身专业素养如何，更在于是否了解业务真正的痛点。自那之后，Ivy 主动要求参加业务的例会，融入业务，从默默听取到主动发问，解码业务中的挑战，并且在这一过程中慢慢与业务经理培养合作默契与信任，提出建设性的建议，成为业务强有力的支撑，真正做到为业务排忧解难。

回望在拜耳的 14 年，Ivy 认为这对于自我塑造是一段十分重要的旅程，也是个人专业能力积淀的过程。“在早期的工作中，我不介意多做，我觉得只要自己足够开放，愿意主动走出舒适区去多花一些工夫，多学一些经验，我就能有所收获，机会也会随之而来。”果不其然，心态开放、包容的 Ivy 在工作正稳定的时

候，选择再一次跳出舒适圈。“有时我也会自己问自己，我是不是真的有勇气去尝试新的改变，我是否能够适应新的变化。但每每自问后，我总会给予自己肯定的答案：自己应该试一试。”于是在坚定了自己的想法后，Ivy重新启程，正式加入了拜尔斯道夫集团。

重拾勇气，迎接崭新篇章

在拜尔斯道夫，Ivy认为首先最吸引她的便是公司的“Care”文化，“关爱是拜尔斯道夫十分重要的企业文化，它包含了关爱消费者、关爱股东以及关爱我们的员工，这种价值观与我一直以来所认可的个人价值观是不谋而合的。”与拜耳材料科技公司生产的化工原材料不同，拜尔斯道夫的产品更日常，比如护肤品、护发用品等，都是我们日常触手可及的，时刻都能感受到对人们日常生活的关爱，在公司工作的自我效能感也会有所提升。

转战新赛道的Ivy也坦言，新的公司和新的业务也给她带来了一定的挑战。在拜尔斯道夫，Ivy先后担任了亚太区薪酬福利管理的人力资源副总监、销售团队业务伙伴的人力资源副总监。“在做销售的HRBP时，每一年都会面临各种变化，每年我们都要了解品类在当年的侧重点是什么，哪些渠道会更快更好地触达我们的消费者，以及这些渠道的人员结构和成本效能是怎样的，等等。那么在每一年调整业务策略的同时，我们就需要跟随业务架构的调整进行人员架构的调整。在这当中有来自两方面的挑战，一是如何合理地进行人员增效，二是如何将这样一种相对快节奏的变化信息传达给员工，协助业务主导相应的变革并且赋能新构架下的员工更好地支持新业务模式。”

随着疫情的影响和数字化营销的快速发展，Ivy和她的团队在过去的一年中持续进行组织优化的工作，带领她的团队与业务共同推进“GO TO MARKET”项目，HR跟着业务下到市场，了解最新的产品研发方向和各主要销售渠道的优势，梳理每个渠道优势的同时，进行组织优化和人员配备，支撑下一步的业务战略。对于不同模式的绩效考核和销售激励进行不断的调整。项目开展的过程中，Ivy和她的团队真正做到了赋能业务，推动业务提升。

从品牌吸引到人才吸引

2021年5月，Ivy正式担任拜尔斯道夫集团在中国下属妮维雅（上海）有限公司人力资源负责人，职责范围扩大，承担更多责任、站在更高职业高度的Ivy，

对于行业的态势也有了更加深入的见识。进入快消行业数年，Ivy能够明显察觉行业竞争态势的不同之处。“从全球来看，拜尔斯道夫的竞争优势是毋庸置疑的，但在中国，拜尔斯道夫外有来自欧莱雅、联合利华等头部个人护理消费品企业的竞争，内有中国本土企业的竞相崛起，且因为产品特性的不同，消费者的消费心理受到价格、趣味性等多重因素的影响，对我们的市场投入和人才吸引都带来了一定的挑战。”

面对行业激烈的竞争态势，加之Z时代的人才呈现更加多元的特性，各行各业为汲取优质的青年人才，陆续展开花样百出的人才抢夺拉锯战。身处这一变化之中的Ivy和她的团队也在不停思考，如何才能吸引优质的人才。“我们做了很多尝试，也一直在思考作为HR能够为企业的雇主品牌打造创造哪些价值。于是我们还是决定从社会责任的角度，用可持续的经营理念 and 公益行动持续打造雇主品牌。”

在拜尔斯道夫，公司层面要求每年拿出市场预算的0.5%来进行公益事业回馈社会。拜尔斯道夫中国区每年都会实行不同主题内容的公益项目，比如有关留守儿童关怀项目、贫困学校资助项目以及少数民族汉语字典资助项目等。“现在的年轻人虽然是十分多元化的，但是他们有一个共同的特征——社会责任感非常强，他们看待雇主不只是看薪酬福利如何，更看重企业的社会担当。”

2020年因新冠疫情的影响，许多企业受到重创而选择冻结招聘。在这举步维艰时刻，拜尔斯道夫公司同样也考虑到了应届毕业生的艰难处境，他们在积极克服自身业务困难的同时也与外部NGO机构合作，招募尚未就业的应届毕业生到公司组织实习，还请专业的老师授课，提升他们的就业能力。同时也通过实习的方式，让他们正式就业之前了解企业的工作模式，以便日后能够更好地融入社会工作。“在艰难时刻的雪中送炭比平时的锦上添花更有意义，我认为我们这个项目是非常成功的，在我们力所能及的范围内给年轻学生提供了物质和精神的双重支持。”

一直以来，拜尔斯道夫公司对于年轻学生的关注度都非常高，除了实习生项目，针对在校大学生也给予了充分的关注。“到目前为止我们举办过三届大学生商赛，每季的主题各不相同，每年都会有很多学校组队参加。为了帮助大学生更早地参与社会项目，帮助大学生的创意落地，我们还请到了公司内的业务专家、网红博主、资深博士、行业KOL等，让他们指导参加商赛的大学生，指点他们的创意在真正商业化落地实践之后会碰到哪些挑战，技术上有哪些壁垒，然后给予改进方案上的意见与建议。”

除了对于人的关怀，作为一家有着百年历史的企业，拜尔斯道夫也非常注重社会效益。为打造产品生产的可持续化，降低环境污染，公司与高校合作，研发了可降解的化妆品包装材料，实现减排（减碳、减水等）。“我们希望从研发开始就能给到消费者和整个社会一个强有力的信号，我们是一家对产品、对人、对社会有高度责任感的企业。”

打造自主学习型组织

在与 Ivy 的交流中，她一直在强调组织长期保持活力的关键点，其中一个就是全民自主学习氛围的营造，和自主学习能力的培养，只有不断自主学习才不会被市场淘汰，被行业淘汰。“如果每一个人都能够相对主动地去学习，看到可能发生的变化甚至引领变化的发生，组织就会拥有持续的活力。”不论是线上还是线下的学习，Ivy 的团队都在努力为员工创造随时随地学习的可能性，并且在培训方式上也勇于做出创新和改变。为了让公司的年轻群体发挥他们的优势，拜尔斯道夫开拓了一个新项目“Coach a GM”。“传统的培训一般是资深领导培训新人，但我们希望同时做一个反向输出，让年轻人给我们的资深管理层上上课。让年轻人选择一个自己感兴趣、有研究的领域，告诉高层管理者在年轻人眼中的社会、行业乃至日常生活发生了哪些变化，以及年轻人现在最喜欢什么。”通过反向的培训，公司高层能够运用年轻同事的思维与视角，倾听年轻人的声音，将潮流文化反哺给管理人员，形成思想火花的碰撞，为拜尔斯道夫这样一个在快速变化的市场中生存的百年企业不断注入新文化和新思想。对于年轻员工个人而言，在做好本职工作的同时，也让他们有了斜杠发展的机会，做自己想做的，为年轻员工的创意输出提供温室。“我们经常听到企业说年轻员工点子多，难以管理，但通过‘Coach a GM’项目我们进一步打破了年龄和经历的思维差异隔阂，拉近了与年轻人的距离，与他们拥有更多的共同话题，对于他们的管理也就更加得心应手。”

应对变化，组织需要更加敏捷

自疫情暴发以来，各种不确定因素激增，组织环境日新月异。面对变化，Ivy 也为组织发展如何更具敏捷性做出了展望。她认为打造更加敏捷的组织首先需要明确公司整个组织的竞争优势，以及梳理在行业中与其他企业的差距，从而进行组织的革新与优化，打造敏捷性组织。

“首先是推动文化的变革，立足于集团公司的技术品质优势，我们一直致力于鼓励员工主动学习，探索引领变化的发生；同时也积极推动跨部门间的协作，



图为程汉威

打破部门壁垒，积极促成合作共赢。其次是来自业务的挑战，面对相对平缓的业务增长态势，管理层如何决策实现业务的有机增长，去做必要的取舍与突破；领导层需要有深刻的业务洞察与决断力，在纷繁的信息海洋中攫取有价值的信息，加以自我的内化和组织决策方案中的外化。最后，为组织赋能也是十分重要的一环，一是流程效率的提升，利用数字化工具将信息的汇聚、梳理及分析，从整个业务和管理流程中进行效率的优化；二是员工的发展与保留，让每一位员工在公司中都能有自己的发展空间；鼓励跨部门合作，激发群体智慧，为公司创造1+1>2的价值。”有了对于组织未来的规划，Ivy也时刻做好了准备，带领团队向敏捷组织的目标稳步前行。

时刻保持高能量状态

工作中认真、务实的Ivy十分重视精力管理，同事们也都亲切地称呼她为“强姐”。保持高能量、高效率的工作状态与生活状态，是Ivy平衡工作与生活的法则，“无论是在工作还是家庭生活中，我都会使自己保持一个精力充沛的状态，状态的投入远比时间长短的投入重要得多，最理想的状态就是，该奋斗就奋斗，该‘躺平’就‘躺平’”。Ivy在工作之余还参加了合唱团，每当歌声响起，各种声部在空气中或碰撞，或交融，共同协作完成一首首悦耳的歌曲。“我觉得合唱团正是一个团体的缩影，在这里大家都为了一个共同的目标而共同努力，任何一个声部都无法一枝独秀，充分体现了团队的合作共赢。”放松之余，Ivy也不忘给自己充充电，听听脱口秀、看看文艺表演，心情愉悦的同时，也能让自己多跟随年轻人的脚步。“每一个阶段都有不同的挑战，在你暂时无法排解这些困难的时候，不妨放下压力，让自己多放松，储备更多的精力，拥有更大的能量去迎接接下来的挑战。”

人生无需时刻高能，但保持高能量的状态面对生活与工作，便是Ivy对待生活的积极态度。在访谈中Ivy时常提到年轻人的潜力是无限的，希望能够多向年轻人学习。而她身上的那一份敢于挣脱桎梏和自我突破的勇气，以及一旦选择便脚踏实地、稳步前进的魄力，需要更多的年轻人从中不断学习、用心沉淀。

因为热爱，所以永葆激情

——访山东京博控股集团有限公司人力资源总监 王风

王诗倩

从王风的简历中可以看到，她并没有频繁的跳槽经历，她的职场路线很简单：大学毕业便加入京博，随后的十几年不断在集团及产业公司的多个岗位全心奉献。但她的职场上升路却绝不简单，从一个初出茅庐的新人到成熟干练的人力资源高管，她付出的不仅仅是自身的努力，还有对工作不变的激情。

机缘下的职业契机

谈起王风的职业选择，这似乎是一个“无心插柳柳成荫”的巧合。

2010年，王风获得山东大学新闻传播与工商管理双学位后，便进入了山东京博农化科技有限公司，负责品牌传播及企业文化建设等相关工作。初入职场不久，王风便在因缘巧合之下，进入了公司与外部咨询公司合作的项目组，这使得她有机会跟着专业咨询项目顾问一起学习与成长，也让她在不自觉中开始积累了站在全局视角看问题的方式方法，眼界和专业都在历练中得以提升。而她在项目运行过程中的出色表现也让总经理印象深刻，并给了她一个建议，“可以尝试一下做人力资源”。

无独有偶，在那年的元旦之际，王风接到了一个紧急任务——三个小时内撰写一封给全体员工的信。“领导并没有告诉我应该怎么写，而那一年公司在经历多年低迷后取得了很大突破，有了盈利，我觉得每个人都应该被肯定、被认可、被鼓励，所以便基于这样一个角度肯定团队的努力和付出，同时展望新的一年该

以何种状态实现更大突破。”总经理看完这封信后，肯定了王风的工作，认为她有很强的沟通表达和总结提炼能力，觉得她非常适合人力资源这份工作。而彼时刚大学毕业不久的王风对于未来的职业规划也并没有很明确的具体想法，听到总经理的建议后，想想也许会有更多的可能性，便踏入了人力资源领域。“千里之行，始于足下”，从此在HR这条道路上，她不断收获人生的美景。

而回忆自己初入人力资源领域，王风形容当时的自己是“初生牛犊不怕虎”，凭着一股冲劲儿不断地学习各种知识。“其实最开始做的时候有很多东西不明白，也是一边啃书本，一边在实践中摸索。当时住的宿舍和办公楼也就10分钟的路程，所以我有大量的时间可以在办公室里学习、思考。”多年来，王风的案头上一一直摆放着两本书，一本是京博集团董事局主席马韵升先生所著的《心道》，里面蕴含了董事局主席多年来对于企业运营管理的思考，包括对人力、财务、销售、采购、生产、技术等相关内容的理念与想法；另一本则是人民大学出版的《人力资源管理》。“一本偏向于实践，一本偏向于理论，非常有效地指导了我的整体工作。”

一步一步地成长

王风在京博工作的十几年间，担任了多个不同的角色，职能/身份跨度包含了招聘、培训、薪酬、绩效、干部管理等各个模块，也经历了从产业公司到集团、从人力资源到业务，又从业务到人力资源的系统性调整。“可以说这十几年一直处于不断的变化之中，但从根本而言，并没有脱离人力资源的本质，而这种变化也让自己比其他人有更强的适应力。”

记得2014年，王风调任为京博集团的招聘管理部部长，每年需要完成3000多人的招聘任务。面对巨大的招聘量，她时常需要带着团队天南海北地出差，也有过一周内完成哈尔滨、大连、济南、青岛等五个地区学校宣讲的经历，有时与候选人沟通的电话费一个月都能超过1000元。回忆至此，她笑称：“那一年大部分的时间不是在出差，就是在出差的路上；不是在面试，就是在面试的路上。”而那几年事无巨细的实战经历也进一步增强了王风对人力资源各个模块的理解，并为她后期的岗位晋升奠定了良好的基础。“因为了解人力资源的基础业务，所以后期晋升至中高层时，就能一眼看出有很多方案、策略执行上的问题，这样也规避了很多从战略到执行脱节的问题。”

当问及面对快速的岗位变化该如何调整自己时，王风的回答简单而又坦率，

“唯一的不变的的就是变化本身，变化对于个人而言是一个非常好的自我成长的机会，拥抱变化、勇于担责、积极地想策略和方案，才能让自己快速完成蜕变。”多年来，王风一直积极地拥抱变化，不论是轮岗还是业务之间的转换，她始终不回避、不退缩，勇往直前，并带着开疆拓土的亢奋与激情，不断拓宽自己的职业视野，扎根到更为坚实的职业土壤之中。

同时，她始终坚信：“管理是相通的，我们董事局主席告诉过我们，好的管理者应该是行家，而不是专家。”在她看来，要成为行家，横向知识的扩展就变得非常重要。基础岗位和技术岗位需要强化自己专业基础知识的学习，一旦进入管理岗位，就需要考虑各种要素，比如组织、人才、机制、流程、系统，“不管是什么样的团队，要有好的结果产出，都应该始终立足于支撑当下业绩实现和未来发展，通过建立及优化价值创造的管理循环，管理好组织、人才、机制、流程、系统等几大要素，全方位构建起卓越运营的支撑平台，才能保证健康良性地发展。”

除了积极的心态，不懈的努力也是王风能快速胜任岗位、适应新环境的关键。她曾在校园宣讲中寄语大学生们“八小时之内求生存，八小时之外求发展”。“八小时内的工作时间是我们生存的基石，但如果想得到比别人更多的机会，就一定要在八小时之外付出更多的努力”。她不仅是这样说的，也是这样做的。

2017年，王风调任化工制造板块人力资源负责人。面对陌生的业务板块，最开始时，她对头寸管理、期现结合、价值定价、客户分级、大计划管理等业务语言一无所知。为了弥补专业知识上的不足，一方面，她向业务领导借了几本专业书籍，用了两个星期时间将其吃透；另一方面，凡是涉及公司业务的会议，不论大小，她都主动参与，同时每天都会找几位业务人员面对面沟通工作。一个月后，她已能系统地厘清业务逻辑，并能从人力资源的视角来看业务，给予业务帮助。这不禁让人想起了宋代大文豪欧阳修的名句：“多获由力耕。”究竟能获得多少成就，取决于你自身付出了多少努力。当你同时具备了能力、机遇、勇气与勤奋，那么成功的降临还会远吗？

“永远保持前进的状态”

王风在职场上的快速成长与她始终孜孜不倦地学习有很大的关系。学习对于王风而言并不只是解决问题的工具，而是一种人生需要。2017年年初休完产假后，面对较长的职场空白期，王风深刻地认识到自己进入了工作瓶颈期，便希望为自己的能力增加一条延长线，于是她选择了在繁忙的工作之余，攻读香港公开

大学MBA学位。

回忆那段重返校园的日子，王风感触颇深：“因为在职，所以只能选择周末上课，大部分的课程是在青岛授课，而青岛离我的工作地点很远，开车需要四五个小时，所以我一般会周六早上5点多起床，然后周日晚上披星戴月回家。”在如此高强度的工作、学习节奏中，王风仍能保持着专注和热情。而那两年的学习也让她收获良多，“学到了非常系统的企业管理知识，对过往的实践有了更深的认识和反思，同时认识了很多各行各业优秀的企业家同学，他们从不同的角度给予我很多指导”。在“学而后知，知而后行”中，王风不断拓宽眼界，充实能量。今年，她还将计划继续攻读南京大学管理学博士，“这个选择并不是为了得到证书或文凭，而是为了让自己的知识更加成体系，更好地支撑公司发展的需要，同时也让自己能够时刻保持前进和向上的状态！”

“有心栽树”，深入一线

如果说踏上人力资源这条跑道是王风的“无心插柳”，那么深入一线的这段经历便是源自她的“有心栽树”。在人力资源领域深耕近十年后，王风在HR管理方面得到了全方位的历练，拓展了职业视野。但是她心知道自己缺乏对实际业务运营的掌握，“这其实也是大部分人力资源从业者的通病，即眼界和思维往往只聚焦在专业上，缺乏对于业务体系的认知”。于是，她主动向上级提出了自己的诉求，希望能深入业务。在包容开放的企业文化下，王风的期望很快成真。2019年，她被调至山东中油胜利石化有限公司，担任副总经理一职，协助总经理进行成品油业务的运营管理。

从人力资源到业务，王风跨出的这一步不可谓不大，也不可避免面临一些挑战与压力，但在王风眼中，这样的挑战和未知是一次自我发现之旅，反而让她感到兴奋。“我一直觉得做好人力资源有两种办法和途径：一是将业务体系的老大和部门负责人培养成懂人力资源管理、重视人力资源管理的管理者；二是让人力资源团队的成员成为本身具备极高的‘战斗力’，懂得业务的需求和痛点的HR。”而这两个目标的达成，最终的落脚点还是在业务体系上，她期望自己能用业务思维开展人力资源工作，并将人力资源与业务高度融合。在她看来，有业务思维的人力资源工作应该是基于业务痛点与目标，来设置配套的组织、人才、机制等相关要素，实现在业务方向正确时高效执行，业务方向偏差时及时纠偏，进而保证公司当下业绩实现并有效支撑未来发展，而她也希望将这种理念导入业务体系之中。

带着这样的初心，王风在一年的时间内，与公司总经理协作，重新划分、配置区域，同时调整了业务体系的组织结构，尤其是激励模式，“如果我们的目标是快速提升销量，我们的激励模式就应该要让员工看到他每卖出一吨油，应该获得什么样的激励，这样才能刺激员工主动分析该如何提高销量，有效实现自我管理”。这样的管理变革也带来了良好的业绩产出，公司当年销量同比增长了30%。

而这段深入一线的工作经历让她能够更加准确地理解、把握业务的需求点，培养了自己对于业务的敏感度，也让她能更好地推进人力资源的相关工作。经过时间的沉淀，王风积蓄了深厚的力量，而这力量让她能够游刃有余地应对工作中的挑战。

双重角色，责任重大

2020年，王风临危受命，开始担任山东京博石油化工有限公司人力资源总监一职。面对这一任命，王风有些纠结，“其实我非常喜欢进入业务体系工作，一是价值产出非常明显，一个策略、一个方案能很快体现到业绩上，这会给你带来价值感与成就感；同时，你能够真正看到管理方案落地到业务中的不足，进行反思并改进”。但是有着强烈责任感与集体意识的王风，面对组织的需要，再次接下了任命。

面对角色的再次转变，王风坦言：“从本质上说，我觉得人力资源总监、财务总监和总经理其实干的都是同一个事情，只不过是大家从不同的视角来做这件事。比如说财务总监考虑如何提升利润、把控风险，是为了让公司实现良性的运营，实现经营目标；人力资源总监考虑如何选拔人、激活团队、人岗匹配，本质也是为了实现公司良性的运营；而总经理则是站在全局战略角度来考量公司的运营及经营。所以人力资源负责人格局一定要高，只有真正站在对公司业绩负责、对经营目标负责的角度上，才能实现有效支撑。”

2021年，王风开始兼任京博控股集团有限公司人力资源总监一职。面对这样的双重身份，王风认为机遇与挑战并存，“这意味着可能我既要做裁判，又要做运动员”。在她看来，二者角色的工作内容存在着很大差异，作为集团人力资源总监，需要更多关注规则、流程、机制、风控等；而作为产业公司的人力资源总监，则需要更多重视产业收益、业务发展。但另一方面，身兼二职，也让王风更了解运营情况，从而能基于实际情况制定流程和标准。

推动人力资源体系变革

当下，随着企业的快速发展，规模越来越庞大，组织也越来越灵活。王风坦言组织管控面临着极大挑战，其当下的工作重点也聚焦于人力资源体系的改革。“我们最近在做大的组织变革，以前我们的人力资源是由集团负责标准、流程、制度、监督，产业公司单位作战、独立运营，随着公司越来越大，复杂程度越来越高，现在开始转变思路，逐步实现集约管理，真正实现人力资源的集中集控，高效运营。”

在王风的规划蓝图中，人力资源将形成“COE（人力资源专家）、SSC（共享中心）、HRBP（业务合作伙伴）”全要素发展的三驾马车。COE更关注专业的精度，主要负责制定制度，为产业发展和人力资源体系发展设计方案及计划，并且对执行情况进行监督管理；而共享服务中心更关注运营效率，细化人才全生命周期事务办理工作，执行制度与方案并做好数据分析；另有HRBP继续下沉到产业公司，更关注业务效果，辅助业务建立管理的流程和机制，并对业务的需求进行解码跟踪。

同时在此基础之上，公司还将成立专门的数字化团队，主要负责对人力资源的数字化需求进行收集整理，然后协同集团的信息质控中心进行人力资源体系的数字化转型，有助于决策的信息化和数据化。

自2021年10月正式启动变革项目，目前全集团100多人的HR团队已全部整合至集团，后续将在业务发展、工作分工等方面开展一系列详细计划。对王风来说，一切正在行进中。

“成就他人，就是成就自己”

在紧密配合业务战略的同时，王风也非常关注团队的成长。“HR每天都在帮助其他体系、部门做发展规划，解决各种问题，很多时候就忽略了自身的发展。”于是，自2021年3月起，王风带领团队建立了人力资源内部的轮岗淘汰机制，同时重新调整了人力资源的薪酬激励模式。“让人力资源的伙伴们，不管是从管理通道上，还是从专业路径上，都设置好成长路径，让大家有顺畅的上升通道。”

作为一家中国500强企业，京博的愿景是做对社会更负责任、更有益的企业，



图为王风

“利他”也是京博核心价值观之一。而这一理念也与王风的管理理念不谋而合，“成就他人，就是成就自己，人力资源在很大程度上就是在做这件事情”。如何推动团队成员成长，王风认为有两件事非常关键：第一是信任他们，给予更多的机会和挑战；第二是为其打造创业平台、公平公正的环境，提供学习成长的机会。“未来，我相信我们的人力资源团队一定能成为发展型的资源，引领业务的发展，每个人都能独当一面。只要怀揣着一颗利他和成就他人的心，我们一定能做好。”

在HR领域，王风并非科班出身，但善于学习的她通过十多年的实践建立起了自己的人力资源理念，在将理念转化为行动的过程中，喜欢创新的她又不断追求做法上的改革。从初入职场到成为人力资源高管，王风从来没有停下过前行的步伐，也从未因疲倦或是偶尔遭遇的瓶颈而放弃。她从不轻易享受成功带来的荣耀，只准备将经验投入下一次实践中。每一次都从零开始，然后充满激情地直面新的挑战。

第四章 研究速读

在埋头耕耘的间隙，我们更需要抬头看路。对人力资源相关话题的研究能带给HR很多趋势性的洞见，这能够帮助我们找准本公司的人力资源实践在行业中的位置，也能对比企业现有实践，及时查漏补缺、取长补短。不仅如此，了解这些洞见更可以让我们拥有一种未来眼光。



解码敏捷团队 ——小团队作战如何助力业务创新

Decoding the Agile Team

——How Small Teams Support Business Innovation

本报告由智享会与云学堂合作完成

执笔 / 方麻迪

今天，市场环境处于快速的变化之中——不断发展的新科技、后疫情时代带来的种种不确定性……这些都对组织灵活应变的能力提出了更高的要求，敏捷成为越来越多企业所追求的特性，甚至有企业认为应该全方位打造敏捷组织。

然而，企业要打造敏捷组织并非易事：一方面，并不是所有的企业都适合打造敏捷组织；另一方面，打造敏捷组织难免“伤筋动骨”，甚至面临着变革转型失败的风险。那么，当组织需要实现敏捷时，除了打造敏捷组织，到底怎么做才能既有效减少变革所带来的风险，又能提升整个组织的“柔韧性”“灵活性”呢？据调查，在那些需要实现敏捷但仍未全面打造敏捷组织的企业中，“小团队作战”“虚拟团队”“特种部队”等形式有着较为广泛的应用。人力资源从业者表示，这些形式其实都属于“敏捷团队”，相比其他驱动敏捷的方式，诸如扁平化组织、工作流程优化等，敏捷团队所涉及的范围更小，给组织带来的风险也更为可控。因此，搭建敏捷团队或许能够成为企业驱动敏捷基因的“金钥匙”。

鉴于当前企业对于敏捷团队仍然没有清晰普遍的认识，本次调研将围绕以下内容展开。

明确敏捷团队的概念。首先要探讨敏捷团队与敏捷组织的关系，并且结合数据、案例与专家洞察，进一步描绘敏捷团队的画像。

了解人力资源如何助力敏捷团队。本次调研将阐明人力资源这一角色在敏捷团队中的定位，并按敏捷团队搭建的前、中、后作为“故事线”，分别罗列人力资源在各个阶段的助力点。

敏捷团队与敏捷组织的关系

在前期采访各人力资源从业者时，对方最常提出的问题是：你们所提到的敏捷团队和敏捷组织的概念是一回事吗？它们之间的联系是什么？

首先必须要指出的是，敏捷团队与敏捷组织并非同一概念，但这两者之间也的确存在着千丝万缕的联系。下文将着重分析这两者之间存在的关系。

数据分析&往期报告研究成果萃取。早在智享会《HR敏捷地图研究报告》^①中，我们便已经在敏捷组织场景模型里提到了敏捷团队的相关概念。在组织设计层面，“小团队作战”的工作方式就是组织敏捷的场景之一。这里提到的“小团队作战”便是敏捷团队。

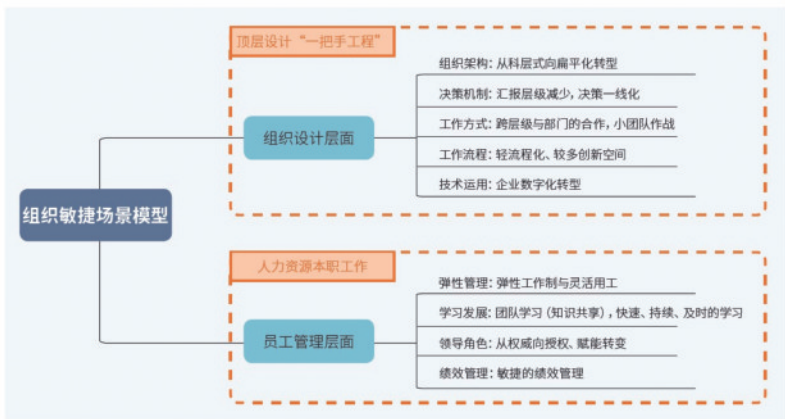


图1 敏捷组织场景模型

^① 《HR敏捷地图研究报告》，智享会，2020. <http://hrecchina.org/yulan.shtml?ID=213>。

本次调研专门选取敏捷团队这一场景进行研究，是因为在组织架构调整、决策机制改变、工作流程改变、数字化转型等场景中，敏捷团队所涉及的范围更小，也不需要企业内大动干戈。企业通过这样的尝试，不仅可以从中获取经验，也能尽可能减少转型所带来的风险。

那么，企业在实操中又是如何看待敏捷组织与敏捷团队的关系的？通过市场诊断，发现主要有以下三种观点：借助敏捷团队，为全面实现敏捷组织做铺垫；已经实现敏捷组织，整个组织由若干敏捷团队构成；与敏捷组织无关，仅在公司内临时搭建了敏捷团队。

小结：敏捷组织与敏捷团队的关系与差异

两者的关系：当企业存在实现敏捷的需求时，敏捷团队是一种很好的尝试。

敏捷对于部分企业来说，存在必要性。当企业的规模到达一定程度后，流程冗长、结构复杂，无法再迅速地反馈市场信息、满足顾客的需求，或多或少出现了“大公司病”，因此需要“呼唤”敏捷，让组织能够重新具备迅速地做出调整的能力。

企业要在短时间内实现敏捷组织并不容易。对于很多规模型的、发展较为稳定的企业而言，虽然实现敏捷已经成为一种共识，但组织的转型势必要“伤筋动骨”，甚至存在转型失败的风险。另外，打造敏捷组织并非一朝一夕就能完成，这不仅事关组织流程、架构，更是一种企业文化的转变。此时，敏捷团队作为一种局部的试点，不仅可以从中获取经验，也能尽可能减少转型所带来的风险。

未必所有的敏捷团队的尝试最后都能发展为敏捷组织。敏捷团队是否能够发展为敏捷组织取决于多种因素，如：敏捷团队的成功经验是否有复制到整个组织层面的可能性；企业对于敏捷的需求到底是要上升到整个组织层面，还是仅需要确保局部的敏捷、机动即可。

两者的差异：所要实现的目的不同。敏捷组织所要实现的目的常常较为长期性和战略性，如：提升组织整体效能；减少组织内的交易成本（沟通成本、时间成本）；快速响应外部变化；应对组织结构臃肿、流程冗长、决策慢等“大公司病”。

敏捷团队常常要实现的是较为短期的、具体的目的，如：解决特定时间段、

特定时期出现的某个问题，或者是应对某种突发情况；在未知领域进行探索，实现创新；起到先锋部队的作用，打破企业现有的状态、流程或低迷的业绩表现，从侧面激发整个组织的潜力与效能；鼓励员工跳出现有的组织、职能框架，打破自身的边界等。

敏捷团队画像

明晰了敏捷团队与敏捷组织的关系，接下来需要进一步思考：什么才是敏捷团队？敏捷团队到底具备怎样的一些特质？与普通团队相比，它到底具备怎样的特殊性？

关于敏捷团队的市场成熟度。调研结果显示：认知上，超过七成的企业对于敏捷团队的概念处于“听过”的状态，明确了解其含义及概念的企业仍是少数。剔除“从来没有听说过敏捷团队的概念，也没有听说过任何其他与之相近的概念”的企业样本后发现，在已经对敏捷团队的概念有所接触的企业中，开展率相对较高。但将已经开展的企业与总样本数进行比对后，仅约二成开展了敏捷团队，这一比例整体看来仍是较低的。

因此不得不承认，敏捷团队无论是在市场的认知程度上，还是在企业的开展率上，都仍处于一个起步阶段。

关于企业对敏捷团队的定义。我们让“明确知道敏捷团队的具体含义及概念”的企业尝试写出了对于敏捷团队的理解与认知，并且将词频进行统计后形成词云。以下关键词在这些表述中被高频提及，如：团队精干、迅速响应、去中心化、持续改进、面对危机……

关于敏捷团队的规模及开展目的。就团队规模而言，敏捷团队是较为“精干”的，约半数企业的敏捷团队在“10人及10人以下”。而敏捷团队所要实现的目的中，选择率最高的选项分别体现敏捷团队本身的作用，包括实现创新、激发员工自身潜能、提升组织效能等。

关于敏捷团队开展的形式。在对企业敏捷团队实践进行调研时，经常会听到企业提及各种各样其他的概念，诸如虚拟团队、项目制、创新团队等。那么这些概念与敏捷团队是一回事吗？它们与敏捷团队的关系是什么？

根据企业填写的敏捷团队具体开展形式，经过对词频的分析可以得出以下结论：企业在进行敏捷团队实践时，其形式是较为多样化的，并无固定的模式；虚拟团队、项目制、创新团队等概念更多是敏捷团队的具体体现形式，它们都属于敏捷团队；项目制是应用较为广泛的形式之一。

小结：敏捷团队画像

从需要应对的问题上看	<ul style="list-style-type: none">■ 快速响应外部变化、不确定性、挑战■ 及时捕捉市场出现的客户需求、发展机会■ 解决企业当前出现的突发性问题■
从团队的建设上看	<ul style="list-style-type: none">■ 小而精■ 跨部门、跨团队■ 团队中人人都是“特种兵”■ 去中心化■ 资源整合■
从团队的具体表现形式上看	<ul style="list-style-type: none">■ 项目制■ 产品制■ 创新团队/创新事业部■ 虚拟团队■
从团队内部管理机制上看	<ul style="list-style-type: none">■ 流程精简、灵活■ 快速迭代■ 持续且有效地进行激励■
从团队最终的产出上看	<ul style="list-style-type: none">■ 实现业务创新、文化创新■ 激发员工自身潜能■ 提升组织效能■ 打破组织壁垒■ 提升人员能力，培养人才■ 流程精简、优化■ 植入敏捷基因■

人力资源角色定位

在对企业进行案例访谈时可以发现，敏捷团队的开展有时会与业务息息相关。那么，人力资源从业者到底是以何种角色参与其中的？

半数企业认为，人力资源在敏捷团队中的参与度为“作为重要的团队成员，与业务部门共同合作促成团队目标的达成”。可见，人力资源在团队中的角色既非主导者，也非旁观者。按照可参与的环节来看，人力资源在敏捷团队搭建的前、中、后都有所参与，其中前期的参与度是最高的。按照参与的时间跨度来看，约四成企业的人力资源从业者仅在前期有所参与；近三成企业能够实现全程参与。绝大部分的企业敏捷团队的发起方为企业高层业务端，而非人力资源部门。

综上，在敏捷团队搭建的过程中，HR更接近于一个伙伴的角色，并且在大部分情况下，能在敏捷团队搭建前期有所参与，甚至能全程参与其中。

人力资源参与敏捷团队时的注意点。避免过度管控：敏捷团队的特点之一在于快速响应，而人力资源在服务企业内部时，其角色更倾向于流程管控、规则制定。因此，若用同样的规则限制敏捷团队，反而会导致市场机会的错失，难以实现快速响应。

善于利用自身的专业特长：人力资源的专长包括内部沟通、资源协调、与战略对齐、人才识别与培养、组织诊断等，在敏捷团队中都可以发挥作用。

人力资源在敏捷团队中的角色定位。敏捷团队的发起方大部分情况下来自企业高层或业务端，若高层与业务端并未意识到建立敏捷团队的必要性，仅由人力资源发起的情况下通常会事倍功半。

人力资源在敏捷团队中的角色既非主导者，也非旁观者。HR更接近于一个战友，需要积极发挥作用，与业务部门并肩作战。

人力资源在敏捷团队开展的全程都可以有所助力与赋能。

基于上述总结，下文将按照“敏捷团队搭建前”“敏捷团队开展中”和“敏捷团队结束后”的节点分别阐述人力资源应当如何助力。

敏捷团队搭建前

大部分企业在接受访谈时都会表示：并不是所有的企业都适合开展敏捷团队，敏捷团队要获得成功，需要一定的条件。人力资源在敏捷团队开展前，需要对这些条件进行识别与判断，从而尽可能提升敏捷团队开展的成功率。

本次调研也收集了参调者眼中能够在企业内实现敏捷团队的前提条件。经过一定的统计与分析，可以发现以下关键词是被多次提及的：管理层的支持、业务处于转型期、具有创新意识、敏捷文化、授权等。

小结：敏捷团队搭建前人力资源助力清单及注意事项

助力点	具体举措/判定方式
判断企业是否适合组建敏捷团队	<ul style="list-style-type: none">■ 高管或一把手是否支持■ 业务部门是否已经有足够的危机意识或组建敏捷团队的意愿■ 企业是否鼓励创新、试错■ 企业原本的状态是否已经较为稳定，能够承受一些变化、变革■ 企业内是否具有一定的敏捷文化或敏捷基因■ 是否能够给敏捷团队一定的授权■ 是否有一定的人才储备■ 外部环境是否能够提供一定的驱动力，如政策支持、危机出现等■
助力业务选择合适的敏捷团队适用领域	<ul style="list-style-type: none">■ 敏捷团队的实践并非适用于所有领域。在高度重视流程、规则的领域，如：财务、法务等，开展敏捷团队显然是不太适合的■ 若要以敏捷团队的形式来实现业务创新，不妨借助组织诊断的手段与工具，明确哪些业务是企业当前的核心业务，哪些业务可以有所创新和探索。因此，考量的重点可以包括：<ul style="list-style-type: none">◆ 分析核心业务的生存状况◆ 分析新业务是否处于企业的核心价值链中，与现有业务的关系、联动是怎样的◆ 借助外部市场数据与信息，深度分析新业务的现状与趋势
进行敏捷团队的试点	<ul style="list-style-type: none">■ 在企业内寻找“第一个吃螃蟹的人”，找到不同层级的人员先形成小的团队进行探索和试点■ 若企业确实存在提升敏捷性的需要，但业务部门暂未意识到敏捷团队的必要性，人力资源部门可以考虑在人力资源团队内部先进行敏捷团队的尝试，或者在人才发展、培养项目中植入敏捷团队，让业务部门能够提前了解到敏捷团队的开展形式，从而能有更高的接受度

续表

助力点	具体举措/判定方式
明确授权的范 围与规则	<ul style="list-style-type: none">■ 在用人、决策、财务方面均给予一定的授权：<ul style="list-style-type: none">◆ 用人：给予敏捷团队一定的招募权，敏捷团队可以自行决定成员以何种形式参与进来（兼职or全职）、在团队中需要花的时间与精力等◆ 决策：首先，敏捷团队可以自行决定一部分事务，企业层应减少流程、审批方面的限制。其次，敏捷团队的决策权分为项目小组本身的决策权和项目内部的决策权。项目小组本身的决策权是指该团队的职责范围、决策边界，人力资源可以在小组成立之初便协助判定。在该范围内，小组可以自行决策。另外便是项目内部的决策权，更多体现为小组内的分工。当然，决策权的划分虽然在项目初期会有所确定，但也会随着市场的变化和应对方式的变化进行调整◆ 财务：敏捷团队所拥有的财务资源（如奖金池等）可以由团队队长结合成员的表现情况进行自由、自主分配，实现精准激励■ 做好“控制”与“放权”的平衡。具体的方式包括：<ul style="list-style-type: none">◆ 提升团队的独立性，尽可能避免敏捷团队所开展的业务给核心业务带来风险。如：让团队自负盈亏等◆ 公司对于关键决策的制定要有所参与，后续具体的执行、资源分配则由团队自行决定
打造敏捷文化， 提升员工的危 机意识	<ul style="list-style-type: none">■ 针对管理层：企业对于敏捷团队搭建的必要性、准备程度、开放程度都需要HR作为 Change Agent 去推动，并且在领导层吹风，阐明敏捷团队的意义、价值和可操作性■ 针对员工：<ul style="list-style-type: none">◆ 摸清不同人群对于敏捷团队的接受度◆ 通过政策解读、外部环境分析等方式，促使员工了解到未来有可能存在的挑战，唤起危机意识◆ 通过外部对标、同行交流的方式，让员工意识到自身能力的不足，正视差距

敏捷团队开展中

当确定需要在组织内搭建敏捷团队后，团队中应该有哪些角色？这些角色应该具备怎样的特质？另外，如何激励这些团队成员，才能让敏捷团队持续地保持活力与产出？这些问题都是在敏捷团队开展过程中被频繁提及的。本次调研中也尝试对这些问题进行解答。

关于参与角色。调研结果显示，从团队成员的组成来看，Team Leader（团

队队长)是敏捷团队中被提及最多的角色。而对于选择了Team Leader的参调企业,这一角色的重要性也是最高的。

关于能力特质要求。由于Team Leader这一角色的重要性是最高的,我们针对这一角色的能力素质要求进行了深入的调研,从而助力企业在挑选关键角色时能“选对人、选好人”。另外,除了Team Leader外,对于敏捷团队中的普通成员,也应尝试了解其应该具备的能力,让企业能够了解团队中的“大多数”应该“长什么样”。本次调研也尝试让企业填写这两个角色的能力要求,经过对词频的分析得出:对于Team Leader而言,领导力、创新意识、执行力、项目管理能力等能力素质是企业较为关注的。对于团队成员而言,企业更为关注的则是自驱力、执行力、创新意识等能力素质。

关于激励方式。“设立阶段性目标,达成目标后发放奖金”是企业较多会采用的激励方式。在访谈人力资源从业者后发现,之所以这一方式的应用较为普遍,是因为敏捷团队较多情况下用于应对不确定性、开拓新业务。阶段性的激励方式能够在实现及时激励的同时,尽可能减少前期一次性大额投入,但目标达成情况却不及预期的风险。

小结:敏捷团队开展中人力资源助力清单及注意事项

助力点一:明确团队人员组成及能力要求。

角色	职责	需要具备的特质	由谁担任
Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 为敏捷团队站台、宣传 ◆ 承担有可能会产生的不良后果,为结果买单 ◆ 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 敢于放权 ◆ 有变革、创新的认识 ◆ 战略思维 ◆ 市场敏锐度 ◆ 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企业高管 ◆ 一把手 ◆
Team Leader (团队队长)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 不断对外部环境的变化进行重申 ◆ 根据敏捷团队的开展情况,不断调整团队内具体的职责分配 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 软性技能 ● 能够快速获得团队的信任 ● 一定的影响力 ● 较强的学习能力 ● 创新意识 ● 领导力 ● 执行力 ● 沟通协调能力 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 产品负责人 ◆ 业务负责人 ◆ Stakeholder (利益相关人) ◆

续表

角色	职责	需要具备的特质	由谁担任
Team Leader (团队队长)	<ul style="list-style-type: none">◆ 与外部各部门协调沟通，整合、统筹资源◆ 对于敏捷团队获得的胜利果实不断重申与强调，并且做好团队内物质激励的分配。◆ 向 Sponsor 汇报团队的情况及进展◆ ……	<ul style="list-style-type: none">● 冲突的解决能力● 使命感● 创业精神● 强大的应对模糊性和不确定性的能力● 自我驱动● ……● 硬性技能● 因为敏捷团队本身目的不同，所需要的业务知识与业务能力也会有所不同● 项目管理能力● 财务测算的能力● 商务谈判的能力● ……	<ul style="list-style-type: none">◆ 产品负责人◆ 业务负责人◆ Stakeholder (利益相关人)◆ ……
团队成员	<ul style="list-style-type: none">◆ 执行及落地	<ul style="list-style-type: none">◆ 自驱力◆ 执行力◆ 创新意识◆ 使命感◆ 创业精神◆ 强大的应对模糊性和不确定性的能力	<ul style="list-style-type: none">◆ 无特定对象，需要根据敏捷团队本身目的的不同，选择合适的团队成员。

助力点二：提供相关培训。

针对全员的训练营	<p>可以在训练营中明确以下内容：</p> <ul style="list-style-type: none">◆ 成立团队的背景及原因◆ 团队的目标◆ 团队的特点◆ 对团员的要求与期望◆ 团员选拔的标准和能力要求◆ 企业给团队所投入的资源◆ 考核机制◆ ……
针对部分人员的专项培训	<ul style="list-style-type: none">◆ 结合项目所涉及的具体业务提供“专题培训”、专业能力培训◆ 随着项目的推进，提供当前行情政策的一些解读与分析

助力点三：协助敏捷团队做好考核与激励。

关于激励方式	<p>可以考虑的形式有以下几种：</p> <ul style="list-style-type: none">◆ 设立阶段性目标，达成目标后发放奖金◆ 提供长期激励手段，如：股权激励等◆ 提供一笔启动资金，帮助团队在初期更快发展◆ 自负盈亏◆ 设立额外奖金池，由团队成员自行分配◆ …… <p>以上几种方式无优劣之分，企业应根据敏捷团队的具体项目目标及企业实际情况，自行选择。</p>
关于绩效考核	<ul style="list-style-type: none">◆ 明确项目最终的客户是谁，考核内容应根据客户的不同而有所差异。拒绝一刀切与平均主义◆ 根据业务所处的阶段、外部环境的演变，不断对绩效考核的方式、方案进行实时调整，更为高频地进行绩效盘点，如每月、每周开展一次◆ 在可控的范围内，允许一定的失败：在业务出现下滑或者遭遇瓶颈时，绩效方面的惩罚更需要谨慎，要更为深入地分析业绩下滑的原因，盲目地“扣绩效”不仅会影响团队士气，甚至还会造成优秀人才的流失

敏捷团队结束后

虽然敏捷团队的作用更多在于鼓励创新、鼓励突破、鼓励尝试，但不意味着结果就不重要。那么，敏捷团队到底如何才能称得上成功？应当如何衡量？在调研过程中，企业的反馈通常是：目前我们的敏捷团队仍处于试水阶段，无法明确最终的结果衡量方式。最终的数据结果也体现了这一市场现状：约六成企业的敏捷团队实践“尚在探索和进行中”。

小结：敏捷团队结束后人力资源助力清单

确定敏捷团队可以从哪些维度进行衡量，并收集、提供相关数据	<ul style="list-style-type: none">◆ 人力资源在结果衡量上的角色◆ 在结果的衡量上，人力资源部门往往不是最为主要的角色。一般遵循的原则为：谁发起便由谁衡量。发起人需要来评估项目的成败◆ 人力资源在衡量时，其角色在于提供衡量方面的建议。另外，敏捷团队是一种培养高潜人才的绝佳方式，人力资源可以在人才产出方面给予更多的关注
------------------------------	--

续表

<p>确定敏捷团队可以从哪些维度进行衡量，并收集、提供相关数据</p>	<ul style="list-style-type: none">◆ 衡量维度<ul style="list-style-type: none">● 人才产出（如：能力是否有所提升，人才梯队是否更为完善等）● 绩效产出（如：员工个人绩效、团队绩效是否有所提升等）● 公司财务业绩产出（如：股价是否提升，公司业绩是否提升等）● 流程是否得到优化（如：更为精简的审批流，更快的审批速度等）● 企业文化方面的转变（如：是否更具有创新意识，对敏捷的概念更为了解，组织壁垒进一步打破等）● 客户满意度（包括内部客户或外部客户）●◆ 衡量时的注意点<ul style="list-style-type: none">● 做好结果与过程的平衡：到底是更为重视结果还是更为重视过程，取决于敏捷团队本身的目的，如果敏捷团队的目的是要实现业务的开拓与创新，那么业绩必然是这个业务是否在市场上站稳脚跟的关键指标，考核需要体现的是结果导向；但如果敏捷团队的目的更多在于文化的打造、流程的优化、人员能力的提升等，那么在看重结果的同时，也要重视过程，因为这些目标的达成通常不是一蹴而就的，需要长时间打磨● 失败并不可怕：敏捷团队本身具有试错的性质，因此企业一方面需要在敏捷团队开展前便明确自己的风险偏好，了解自己可以在多大程度上承受失败；另一方面，若敏捷团队的初次尝试失败了，只要下次还有人愿意在企业内进行敏捷团队的尝试，甚至因为经验的积累，成功的概率增加了，那么初次尝试的失败就并不可怕
<p>做好经验萃取及沉淀</p>	<ul style="list-style-type: none">◆ 发现敏捷团队中的优秀人才，并且形成相应的人才标签◆ 总结和完善敏捷团队的相关机制，以备未来更为广泛地进行推广◆ 把敏捷团队的整体情况和经验教训形成培训、工作坊课件进行分享

本文为报告节选，下载完整报告请移步智享会官网：
http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/

第五章 法律要点

企业在经营过程中不可避免地会面临很多法律问题，这些问题纷繁复杂，稍不留心就可能陷入合规的风险中，解决法律问题并不能直接给企业带来收益，却能够避免巨大的损失，因此专业的法律解读显得非常必要。

重复约定试用期情形之概述

上海中联律师事务所 夏利群 钱雅茹

试用期是法律赋予公司与员工，在一定期限内，彼此适应，互相了解、考核的重要手段。在试用期内，公司可以按照合同约定工资的80%支付员工工资，如员工不符合录用条件的，公司可以单方解除劳动合同。

与此同时，法律亦对公司作出了一定的限制，如《劳动合同法》第十九条规定：同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。

若公司违反上述规定的，构成违法约定试用期，依据《劳动合同法》第八十三条规定，由劳动行政部门责令改；违法约定的试用期已经履行的，由公司按员工试用期满月工资为标准，按已经履行的超过法定试用期的期间向员工支付赔偿金。

然而，上述法条中仅规定了，同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期，但对于“同一用人单位”的范围为何，员工工作内容发生变化是否有影响等情况未做进一步论述。因此，考虑到用工方式的复杂性与多样性，就不同情形，产生了不同观点与口径。

员工工作内容无变化，入职公司无变化

员工自公司离职后，再次入职公司，且工作内容未发生变化（“情形1”）。

在此种情况下，员工两次入职的公司没有任何变化，且工作内容亦未发生任何调整。因此，主流观点认为，应当属于“同一用人单位”与“同一劳动者”，也即公司不得再与员工约定试用期。

然而，还是有观点认为，法律规定的同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期，指的是在一段劳动关系期间只能约定一次。但在双方劳动关系解除或终止后重新建立劳动关系的情形下，再次约定试用期并未违反法律规定。

员工工作内容无变化，入职公司发生变化

员工自原公司离职后，入职原公司的关联公司，且工作内容未发生任何变化（“情形2”）。

观点一，原公司与关联公司之间的高级管理人员、业务等均密切相关，原公司对员工的考核、评估已经足够，其入职关联公司的，不应当再次约定试用期。

观点二，原公司与关联公司系独立的法律主体，故属于独立的用人单位，不构成“同一用人单位”。因此，关联公司与员工再次约定试用期的，不构成重复约定。

员工先通过劳务派遣至公司，后直接入职公司，且工作内容未发生任何变化（“情形3”）。

观点一：试用期制度的设立，从本质而言，是为了让公司与员工互相了解、磨合。而实际上，员工通过劳务派遣方式为公司工作时的试用期，已经起到了此作用，让公司对员工的工作能力、表现有了完整了解。并且，在劳务派遣过程中，是由“派遣单位”与“用工单位”组成了“用人单位”这一整体。

因此，派遣员工转为直接用工后，若再次约定试用期的，仍旧属于重复约定试用期。

观点二：与情形2的观点二类似，即认为，派遣公司与公司均属于单独的用人单位，不符合法条中规定的“同一用人单位”的情形，故不受试用期次数约定之限制。

员工工作内容发生变化，入职公司未发生任何变化

员工自公司离职后，再次入职公司，工作内容发生变化（“情形4”）。

观点一：试用期目的在于，在固定期限內，让公司对员工的品行、能力、与公司文化是否契合等进行综合性了解、考察，以及让员工对公司的企业文化、发展前景等进行了解、考察。

因此，员工工作内容变化与否，不会造成公司对员工综合品行、能力等认知的缺失，员工仍属于“同一劳动者”，故不需再次设定试用期，对员工再次进行考核。

观点二：试用期目的在于，在固定期限內，让用人单位考察员工是否适合从事某一具体的业务、岗位，以及让员工考察公司的具体业务、岗位是否符合其心理预期。

因此，若员工再次入职后的新岗位，与之前的工作岗位，在工作性质上并未

发生实质变化的，例如：新入职后的岗位与原岗位都是销售，只是负责销售不同产品，则不得再次约定试用期。若岗位性质发生实质性变化的，例如：原岗位为销售，新入职后的岗位为法务，则应当可以再次约定试用期，从而进行相互考核。

员工工作内容、入职公司均发生变化

员工自原公司离职后，入职原公司的关联公司，且工作内容也发生变化（“情形5”）。

观点一：与情形2的观点一，以及情形4的观点一类似，即关联公司与原公司业务、财务、人事等方面联系密切，故从试用期约定角度而言，属于“同一考核单位”，而工作内容发生变化，并不影响员工属于“同一劳动者”。因此，关联公司不得与员工再次约定试用期。

观点二：与情形2的观点二，以及情形4的观点二类似，即关联公司与原公司属于不同用人单位，而工作内容变化，需考虑是否有实质性变更，从而进一步判断是否不得再次约定试用期。

员工先通过劳务派遣至公司，后直接入职公司，且工作内容也发生变化（“情形6”）。

观点一：与情形3的观点一，以及情形4的观点一类似，即“派遣单位”与“用工单位”构成整体性的“同一用人单位”，而工作内容发生变化，并不影响员工属于“同一劳动者”。因此，关联公司不得与员工再次约定试用期。

观点二：与情形2的观点二，以及情形4的观点二类似，即派遣公司与公司均属于不同用人单位，而工作内容变化，需考虑是否有实质性变更，从而进一步判断是否不得再次约定试用期。

上述列举的六种情形，是公司日常用工管理中可能遇到的，涉及“重复约定试用期”的情形。由此可见，关于试用期约定问题，在实际履行过程中，还是存在一定复杂性的。

然而，考虑到《劳动合同法》第十九条的精简表述，各地司法实践中，为解决不同情形下，重复约定试用期的认定问题，不可避免会基于当地的司法、经济发展水平等发展出不同的认知与观点。

综上，公司在对试用期管理制度及流程进行合规时，还是应当结合具体情形以及各地司法口径予以优化，以避免因违法约定试用期而可能面临的相关法律风险。

案例：严重违纪情形下年终奖发放的司法研判

上海中联律师事务所 夏利群 杨光

案件回顾

2005年7月1日，孙某进入某公司从事保安工作，最后一份合同为自2014年7月1日起的无固定期限劳动合同。2020年10月，公司人事处内部的2020年绩效考核员工汇总信息显示，孙某评分为“超出预期”。2021年1月14日，公司以孙某严重违反公司规章制度规定为由解除劳动合同，公司于2021年1月底向其他员工发放年终奖。后孙某就劳动合同解除及当年年终奖向仲裁委提出仲裁，均未获支持后诉至法院，仍被驳回起诉。

争议焦点

员工因严重违反公司规章制度而被解除劳动合同，员工主张年终奖是否能够获得支持？

法律分析

“所谓年终奖，一般指企业依据年内生产经营状况通过劳动合同约定或者内部规章制度的方式，在年度终了时对提供劳动的劳动者发放的奖金，是对提供全年劳动的劳动者给予超额回报。”^①我国劳动法、劳动合同法等法律规定均无关于发放年终奖的直接规定，企业是否发放年终奖属于其自主经营权的范畴。有鉴于此，除部分地区明确规定外，实践中年终奖的具体发放往往有赖于双方约定或用人单位的规章制度。从本案出发，涉及年终奖金发放事项，法院主要考虑以下几项：

其一，双方间关于年终奖有无具体规定。本案中，公司员工手册中载明“公

^①焦孟莉，《企业年终奖之劳动争议与处理研究》，《中国劳动关系学院学报》，2020年2月。

司有绝对自主权根据自身经营情况、员工工作表现等，决定每一位员工是否发放年终奖以及具体发放金额”“发放对象不包括于年终奖金发放日不在职的员工”等表述。而本处孙某于年终奖发放日已不在职，不符合年终奖发放条件。

对于前述发放政策，法院在审理过程中，将从合法性及合理性角度予以审查。从合法性角度来讲，用人单位在相关政策的制定过程中应注意民主程序要求并向员工公示或告知。从合理性角度来讲，适用的规章制度不存在导致严重不合理、显失公平结果，或排除了劳动者的主要权利，免除了用人单位主要责任等情形。

其二，用人单位须就员工不符合奖金发放的事实进行充分举证。而常见的不符合奖金的发放的情形即员工于发放日前离职。离职存在多种情况，如员工因用人单位的原因离职，其中涉及员工因严重违反公司规章制度而解除的，需进一步确认公司解除行为是否合法。若劳动者的离职并非劳动者的主观选择或过错，则劳动者不应当承担因此引发的不利后果。“根据我国相关法律规定，附条件的民事法律行为，当事人为自己的利益不正当阻止条件成就的，视为条件已成就。”^①由于用人单位不合法的行为导致劳动者无法在年终奖发放之时在职，则用人单位难以免除向劳动者支付年终奖的义务。故实践中用人单位应对自身解除行为的合法性、合理性予以充分举证。

其三，在用人单位做出解除决定前，员工已经取得了年终奖的绩效考核结果，且考核结果符合年终奖发放条件，结合本案判决结果及相关司法实践，该绩效考核结果非确认年终奖是否发放的主要标准。相关案件中，法院对绩效考核结果的采纳均较为审慎：

案例一：公司发现严重违纪行为本身具有滞后性，因此绩效考核结果本身不具有客观性。

（2018）苏01民终11005号：首先，该公司员工手册及劳动合同中已明确规定，年度奖金是对完成年度工作任务且产生额外贡献员工的一种激励或奖励，公司可自行决定是否发放，公司对发放奖金具有相当的自主权；其次，因为隐瞒等原因，考核结果本身不具备客观性，不能作为发放年度奖金的依据；再次，根据公司规章制度，该员工的行为系最严重的丙类违纪行为，而根据公司规定，如员工有乙类违纪行为，公司即可以扣除当年的年度绩效奖金，举轻以明重，员工有

^①水波，上海市第二中级人民法院，《年终奖发放前离职能否享受年终奖》，《中国社会保障》，2020年第9期。

更严重的违纪行为时，公司未按考核结果发放奖金并无不当。

案例二：较之于单位经营自主权，绩效考核结果重要性有限。

（2019）闽 0582 民初 6635 号：刘永丽 2018 年度历月的绩效考核分数均为优秀，本院认为，奖金是用人单位根据企业经济效益和员工工作表现给予员工的奖励，用人单位对于奖金的发放具有自主权，是用人单位可以自主确定的一项福利，雅客公司的绩效考核管理制度虽有关于年终绩效奖金的规定，但双方并未约定将年终绩效奖金作为工资的构成部分，雅客公司不支付刘永丽 2018 年度年终奖金并未违反约定或法律规定，故刘永丽要求雅客公司支付 2018 年度年终奖金 8000 元的诉讼请求，没有依据，不予支持。

综上，年终奖作为用人单位自主经营权限范围内的事项，用人单位在日常管理范围中，应当注意相关政策的制定及完善，以避免不必要的争议。