



启动多速人才战略

凯瑟琳·拉威尔 (Katherine LaVelle)、沙马赫·班纳吉 (Shammak Banerjee)、
托林·莫奈 (Torin Monet) | 文

单一的人才战略能否满足企业的多样化运营模式？答案是否定的。特别是在如今白热化的人才招聘市场，要想吸引顶尖人才，企业需要给他们不一样的员工体验。

面对当前瞬息万变的市场环境，企业的全球业务战略也日益复杂，与企业内外部人才的合作也愈加频繁。

当前，越来越多的企业开始采用“多速”运营模式。为什么？因为企业各个业务板块和业务部门的发展速度各不相同，这就要求企业领导团队合理规划战略发展事项，从而推动所有业务板块和部门同发展、共进步。

这就是为什么在埃森哲战略所做的一项调研中，77%的受访传统企业高管指出，只有“灵活、动态”的数字化运营模式才能助力企业走向成功。同样值得注意的是，81%的受访高管表示，未来企业需要同时管理多种运营模式。¹

许多企业都在投资多速 IT 战略以支持日益复杂和动态化的运营环境，但就员工队伍而言，大多数企业依然采用单一僵化的人才战略。这一现状亟须改变，借力数字化技术进步，企业有望打造多速人才战略，从而为企业的各项战略目标提供强大支持。

企业亟须找到合适人才

这个问题非常复杂。目前，推动数字化转型已经成为多数企业的优先事项。但企业是否具备相应的人才来进行这场变革？答案尚不明朗。根据埃森哲战略的调查，当被问及企业在实现数字化转型过程中的最大挑战时，“获取、培养和留住数字化人才”占比最高（34%）。²



什么是人才战略？

成功企业往往会精心设计并制定企业内外部人才战略。全方位的人才战略包含以下要素：

- 人事和招聘
- 领导力
- 文化
- 职业发展规划
- 绩效管理
- 学习和培养
- 员工体验







¹ 埃森哲战略数字化运营模式研究，2016年

² 同注释 1

传统企业的担忧不无道理。首先，以云、社交、分析和移动技术为代表的新时代弄潮儿，数字化颠覆者（数字化原生企业）往往比传统企业更擅长与生态系统内的伙伴合作，吸引所需人才。

其次，埃森哲战略对招聘网站 Glassdoor 的数据进行分析后发现，员工对数字化颠覆者和《财富》50 强企业的认知截然不同（见图一）。例如，在企业文化和价值观方面，85% 的受访者

图一 员工对传统企业和数字化原生企业的评价

企业类型	数字化颠覆者 (平均值)	《财富》50强 (平均值)	差值
 整体性评分	83.2%	70.8%	12.4%
 企业文化和价值观	84.5%	66.7%	17.8%
 工作与生活之间的平衡	74.2%	66.8%	7.4%
 高管	76.0%	61.0%	15.0%
 薪酬和福利	82.0%	68.9%	13.1%
 职位发展机遇	79.3%	64.6%	14.8%
 推荐给朋友	83.1%	66.5%	16.6%

GLASSDOOR 员工评分

资料来源：基于埃森哲战略对Glassdoor公司数据的研究分析，2017

更向往数字化颠覆者，而青睐传统企业的受访者比例为 67%；在职业机会方面，79% 的受访者认为数字化颠覆者能提供更多职业机会，而选择传统企业的受访者为 65%；在薪酬和福利方面，选择传统企业和数字化颠覆者的受访者比例分别为 69% 和 82%。³

上述调研数据足以给人敲响警钟，尤其是随着数字颠覆者逐渐入侵各个行业，从银行业到零售业不一而足。为了应对这一局面，多速人才战略应运而生。借助多速人才战略，不论是大型传统企业，还是数字化原生企业，皆可根据不同团队和员工组织制定个性化的人才战略。

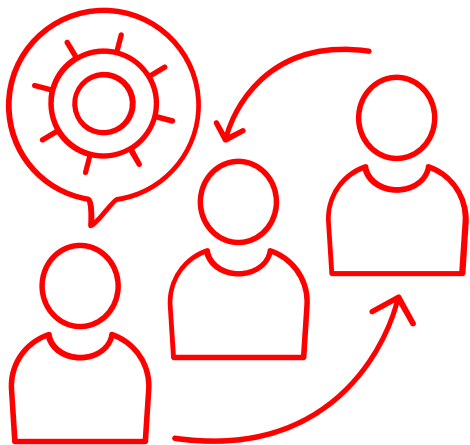
拒绝人才战略“一刀切”

要想实现数字化运营，企业需要招聘和培养不同技能的人，确保人尽其能，在开拓数字化业务的同时，为传统业务运营提供持续支持。单一的人才战略无法满足新旧业务的需求，也无法与业务发展战略形成有机配套，势必会阻碍企业未来的业务增长。

目前，许多企业已经开始使用自动化、分析和人工智能等先进技术。显然，这些企业需要或已经在寻求具备不同技能和观念的人才。

如果仍抱着单一或单速人才战略不放，企业很难营造出员工青睐的工作体验，更谈不上有效吸引、培养并留住上述新型人才。企业员工，特别是千禧一代，已经习惯于个性化的消费者体验。很显

³ 埃森哲战略对 Glassdoor 公司数据的研究分析，2017 年 2 月 11 日—12 日，参与评估的数字化颠覆者：亚马逊、优步、Snapchat、Box、Salesforce、爱彼迎、Palantir Technologies、Spotify、谷歌、领英、Stripe 和脸书。



要想践行多速人才战略，人力资源部门必须转变传统的思维方式和行动模式。

然，他们也不会在工作体验方面委屈自己。

近期，埃森哲战略与某金融服务企业开展合作，对该公司的人才管理方式进行了研究，并深入分析了该公司人才战略的不同组成部分。研究问题包括“如何为当前和未来的员工生态系统打造高度相关的人才战略？”该公司正在推行一系列人才变革，涉及工作地点、工作类型、所需技能、职业发展途径和晋升标准，其中包含多种动态要素。

该企业管理团队必须充分利用现有资源，制定合理的人才战略，同时注重提升员工的敏捷性和灵活性，全面满足未来需求。最终，埃森哲战略为其 IT 团队制定了一项独立的人才战略。该战略充分利用了现有基础架构，同时专注满足该团队的个性化需求。

接下来，该公司需要在公司上下复制这一模式，确保其他关键职能部门也能制定出个性化的人才战略。

HR 部门需全力以赴

要想践行多速人才战略，企业人力资源部门必须转变传统的思维方式和行为模式。人力资源部门在企业中的重要性不言而喻，因为他们是连接业务需求与人才供应的纽带。

首先，同时也是最重要的一点，人力资源部门需要了解不同业务部门的需求及其对人才供给的影响。例如，如果某个部门希望节约成本。那么，人力资源部门应该考虑，如何运用自动化和赋能技术接管重复性工作，确保人尽其能、物尽其用，从而实现降本增效。如果某个部门希望增加营收，那么人力资源部门应该把侧重点放在提升销售人才的能力上。如果某个部门的诉求是加快产品创新和上市速度，那么人力资源部门则应着重提供研发和 IT 人才。

一旦明确了业务目标和相应的人才需求之后，企业管理层接下来需要思考，如

要想实施多速人才战略，企业人力资源部门必须：



了解员工生命周期中的哪些环节需要量身定制



判断哪些环节可进行标准化、模块化和重复利用

何为不同部门制定合理的人才战略。不同部门的人才战略存在共性，但更多的是不同之处，需要企业根据其部门特点进行个性化定制。

例如，企业销售团队和数字化解决方案研发团队显然需要不同的人才战略。表彰和奖励的方式以及动员和激励的机制也应该存在明显差异。对销售人员的培训需要公司层面的支持，并且培训频率要高一些，因为企业可以从销量和营收等指标中看到立竿见影的效果。

而对于数字化解决方案研发团队，当务之急是确保团队成员时刻掌握最新、最热门的技能、与时俱进。要想吸引并留住这些人才，企业需要为员工提供更多机会开拓眼界，例如，让员工参与开源社区，与业内人士分享并讨论最新理念。在数字化时代，顶尖人才抢夺战日益激烈，因此，大型企业需要借鉴“初创型”企业文化，为员工提供更加多元化的机会并大力鼓励创业思维。

基于上述示例，我们发现，要想实施多速人才战略，人力资源部门有两项重点任务：①了解员工生命周期中的哪些环节需要量身定制，②确定哪些环节可进行标准化、模块化和重复利用。掌握上述信息可助力人力资源部门吸引和留住顶尖人才、合理控制成本并提升团队绩效，从而为企业做出更大贡献。

转换挡位 启动多速人才战略

那么企业应当如何着手制定多速人才战略？以下是几点建议。

让多速人才战略贯穿整个员工生命周期

企业效仿 IT 部门的敏捷开发能力，采用敏捷方法制定人才战略。相比传统的开发流程，敏捷开发具有更大的灵活性、一致性和适应性。采用敏捷的多速人才战略，企业可以为不同团队按需定制人才战略。

确保人力资源部门具备可扩展和可定制的基础架构

拜数字化技术所赐，人力资源部门现在可以利用通用 IT 平台按需制定模块化的人才解决方案并进行扩展，从而满足各个关键团队的需求。人力资源部门还需采用统一的框架为企业决策提供支持。

提升员工体验

毫无疑问，市场上对顶尖人才的抢

夺战日趋激烈。员工期待企业提供个性化的工作体验。目前，企业纷纷致力于打造差异化的客户体验，那么同样地，企业也应该为内部员工基于其整个员工生命周期打造不一样的体验。例如，可否允许员工自行安排工作时间、参加专业培训、休假或在工作时间参与社交活动？

我们已经步入一个多速时代，不论是工作还是生活。在这个时代，企业的产品开发和服务交付的速度正在急剧加快。企业需要为不同的客户群体、业务板块和员工团队打造个性化体验，这方面的压力与日俱增。如果企业不实施兼具模块化和个性化的人才战略，将无力在日益白热化的人才市场中招聘到稀缺人才，从而失去未来。❑

作者简介

凯瑟琳·拉威尔

埃森哲职能战略总监

常驻华盛顿

katherine.d.lavelle@accenture.com

沙马赫·班纳吉

埃森哲职能战略总监

常驻辛辛那提

shammak.banerjee@accenture.com

托林·莫奈

埃森哲职能战略总监

常驻华盛顿

torin.monet@accenture.com