

Passion Group  
佩信集团

HRoot



# 2020 人力资源协同三部曲 —HR与业务协同篇

A Trilogy of Human Resources Synergy  
—Synergy between HR and Business





过去，人们受经典力学思维影响，普遍认为社会发展是线性的、连续性的。但现实总是有剧本外的“黑天鹅”事件发生，如金融危机、恐怖袭击、气候危机，以及近期的新型冠状病毒等突发事件。

疫情让商业出现变局，软件、线上培训、远程办公、医疗、物流行业业务剧增，零售、酒店、餐饮遭受重创。成功和衰败都是呈直线的，要么快速登顶，要么断崖式跌落。

目前国内的疫情基本得到控制，但海外正处于蔓延态势，形势不容乐观。全球各个国家是一个命运共同体，未来还有很多不确定性。在巨大的灾害面前，在随之而来的商业变局中，人力资源管理者需要重新探究自己最终的使命究竟是什么、不同阶段的使命又该是什么。

#### 2020 注定是不一样的一年，人力资源如何进行新的配置和协同？

一站式人力资源服务供应商佩信集团，与中国领先的人力资源媒体公司 HRoot 联合发布《2020 人力资源协同三部曲》，分别从 HR 与业务协同、与情境协同、与技术协同三篇章进行探讨。



本报告为第一篇章，主要关注：

**黑天鹅事件给人力资源管理带来了哪些挑战？**

**在应对黑天鹅事件时，人力资源管理者们的关键价值、主要角色与核心实践是什么？**

**黑天鹅事件给人力资源管理带来哪些发展机遇，未来该如何推进与业务的协同？**

“新冠肺炎”只是危机事件中的一种。危机不可避免，对人力资源管理者来说，未来仍要保持敬畏，居安思危，未雨绸缪。



# CONTENTS

## 目录

一、黑天鹅事件中的困境：应对未知事件中 HR 的关键价值	03
二、HR 的现代化战争和作战力：HR Value 识别和应对时间线路图	06
• 1. 矛盾升级	07
• 2. 价值回归	09
• 3. 核心价值和实践	11
3.1 不同管理场景	11
3.2 行业管理差异	15
• 4. 像 CEO 一样思考	17
• 5. 价值时间线路图	19
三、正面黑天鹅	21
四、HR 的真正高光时刻：与业务协同	23

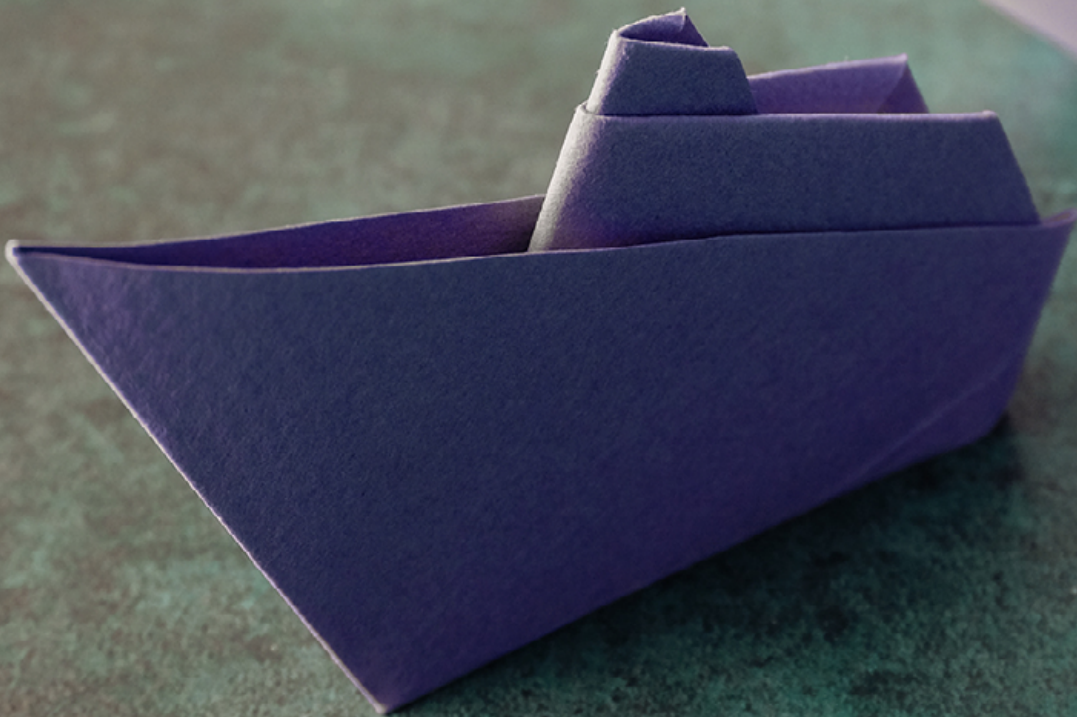


# 黑天鹅事件中的困境： 应对未知事件中 HR 的关键价值

---

“在瞬息万变的世界里，预测远没有快速行动重要。”

——通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇

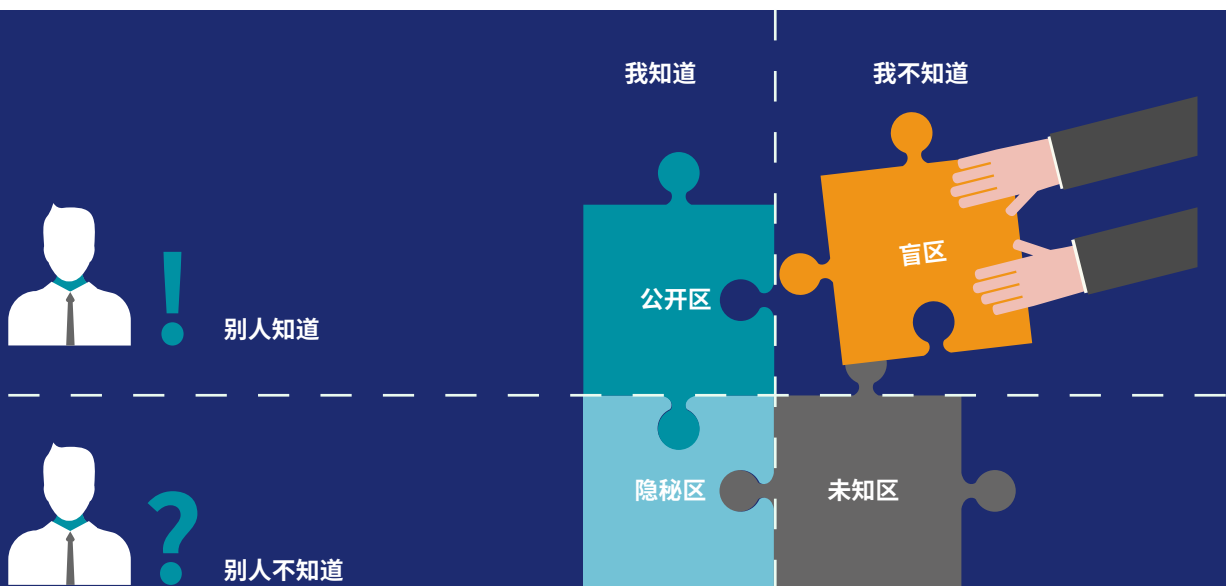


我们正发生和经历了什么：急速适应。

通常，技术、个人、企业和国家的适应速度是不一样的，技术变革以指数级的速度发展，个人能够以相对较快的速度接受科技创新，但是企业对于新技术的适应能力却相对较慢，国家政策的调整速度则更慢。但是，在黑天鹅事件中，技术、个人、企业、国家政策的适应速度是这样的：代表技术、个人、企业、国家政策的曲线更为陡峭，变革速度更快，有时甚至国家政策及制度的速度高于企业。

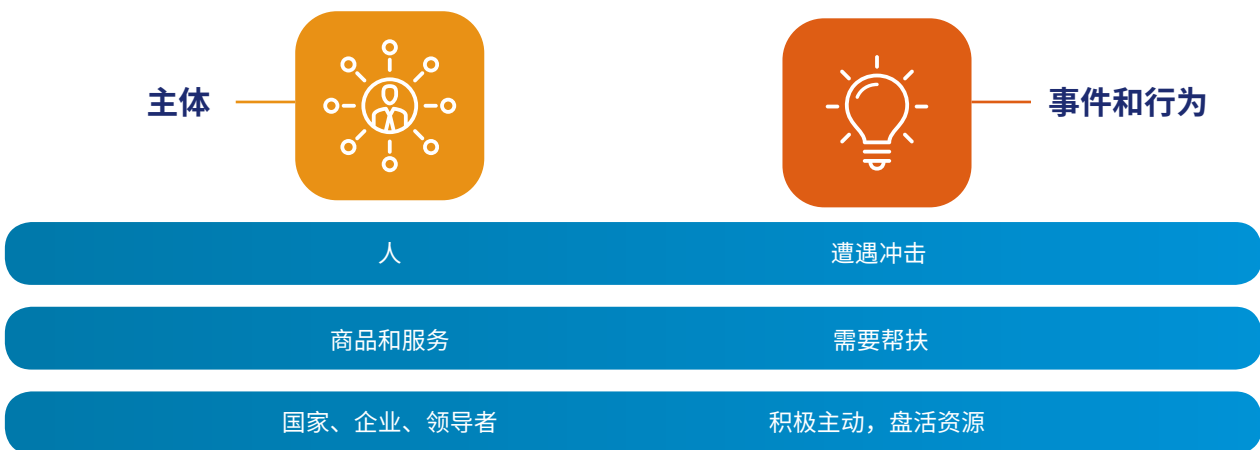
“时代的一粒尘埃，落在个人身上，就是一座大山。”黑天鹅事件，我们以这次的疫情为例，所有人足以见证，重大事件冲击下一些企业业务结构及管理架构的脆弱性。

“乔哈里窗格”矩阵图常提醒我们自己和他人信息关系的复杂性，并提醒我们每个人有盲区，有未知区。



个人领域时空变化与商业领域时空物理流动暂停，住所作为最后堡垒门洞打开，私人时空让度商业领域。

在黑天鹅事件中，一般“人”遭遇冲击，“商品和服务”需要帮扶，“领导者”需要承担更积极主动且更灵活的领导者角色，盘活有限的资源，带领商业生态突出重围。





在一些黑天鹅事件中，遇到危机，往往需要统筹各项资源，自上而下的管理是更重要的。卓越与糟糕的领导能力都被显现无疑。

市场在快速变化，计划和预测只能基于长期、稳定的运营历史和相对静止的环境。对于企业而言，要想冲出黑天鹅事件带来的困境，急速适应、快速应对尤为重要。



**疫情不只考验人的免疫力，更是检验企业组织的“免疫力”。**

突发的疫情，影响了员工的工作时间、工作方式，给企业内部组织管理、外部业务拓展以及行业上下游产业链带来重大冲击。企业面临更加不确定、复杂多变的外部环境，很多企业处于生死存亡的边缘境地，“活下来”成了他们的首要目标。



### HR 的关键价值：与业务协同。

商业变局中，人力资源管理者需要重新思考，尤其是“自己的使命究竟是什么”。至少是要追随商业目标。当前组织的目标发生了变化，不再是追求效率，而是追求适应。

当市场发生变化时，战略必须重新调整。组织中的劳动力规划同样如此。具体来说，满足战略目标和财务目标所需的技能和人员必须迅速调整，以适应市场变化。**人力资源管理者**的责任就是“领导”重新配置劳动力资源的过程。

**人力资源管理者在关键时刻，需要认清使命。比如在裁员和控制成本的平衡问题上。**一方面，作为人力资源从业者，如果没有了内心的道德准则，没有了职业使命感，很高几率会沦为一些没有道德的企业管理者工具，甚至帮凶和爪牙。另一方面，又要成为 CEO、业务管理者和员工真正的帮手。不能形式主义、华而不实，不切合企业实际，用绚烂的数百页 PPT 进行管理。

# HR 的现代化战争和作战力： HR Value 识别 和应对时间线路图

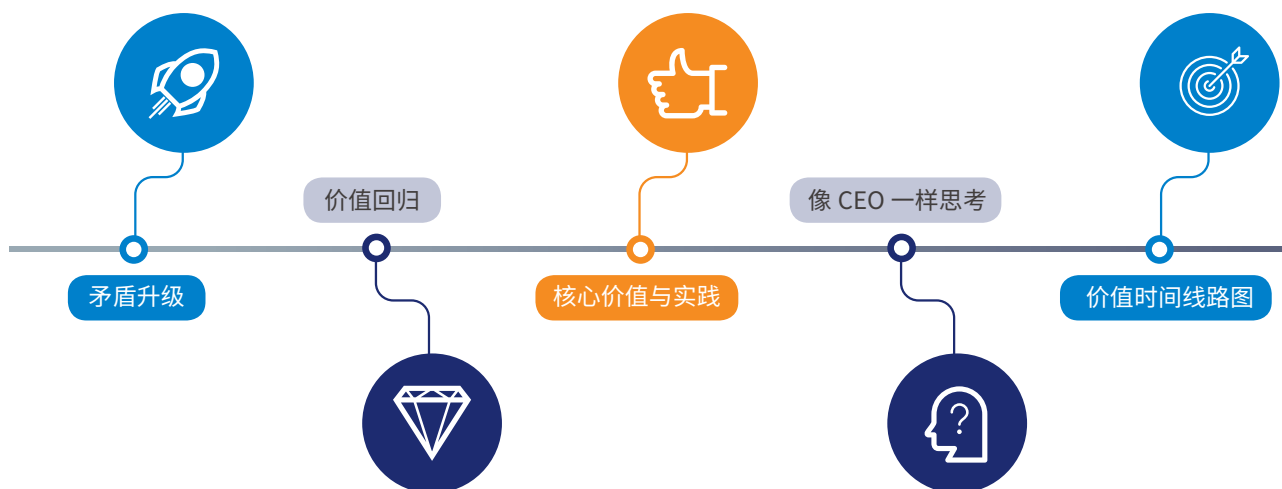
---

“现代市场竞争已不是大鱼吃小鱼，而是快的吃慢的。”

——思科公司前总裁 约翰·钱伯斯



## HR Value 识别和应对时间线路图



### 1. 矛盾升级

#### 矛盾与焦点：云南某企业 CEO 怒骂 HRD

当人力资源管理者们迎接挑战，正在为企业安全复工复产忙碌时，一封《云南某企业 CEO 骂 HRD 的邮件》，把他们推到了风口浪尖，引发了一场企业管理者、人力资源管理者群体之间的热烈争论。

在企业危难之际，CEO 首先考虑的是如何让企业活下去。他期盼此时的人力资源管理者能站在企业生死存亡的处境，去思考成本控制问题，提出建设性意见。

当他收到 HRD 发送的洋洋洒洒、长达 100 页图文并茂却不能落地的方案时，感到极其失望，并愤怒地发出了系列质问。HRD 感到十分委屈，愤而离职。

这次矛盾激化，最大的争论焦点在于双方的角色期待和角色认知。

从企业管理者角度来看，他们希望人力资源管理者除了懂人力资源，还应懂业务、懂战略、懂经营。另一方面，他们对人力资源管理者又极度缺乏信任，怀疑他们的专业价值和专业能力，没有把他们当做战略伙伴。从人力资源管理者角度来看，很多人把自己定位为人力资源管理事务的执行者，自身还不具备全局思维，没能站在企业业务运营的立场去思考人力资源的规划与发展。

第二个焦点是双方的沟通方式，也反应了企业内部沟通机制、组织力、企业文化存在问题。如果双方都有较强的危机管理意识，做到真诚沟通、信息互通，关系也不至于闹到如此僵化。

当企业决策者和人力资源管理者共享信息、知识和所有有利于企业发展的资源，实现人与人之间、部门与部门之间、资源与资源之间的有效协同，可以更好地打造一个集智慧、创新、协作于一体的健康型组织，在危机时期顺利渡过难关。

在经过这场危机中，如果人力资源管理者能与业务协同，能有战略思维和战略规划能力，能加强与企业老板、各业务领导的沟通协作意识，或许会进一步深入人心，成为组织变革的重要推动力。



## 一位从业 20 年的人力资源管理者回顾自己的职业生涯，最深的感受是，缺少群体性价值认同。人力资源管理者价值体现如此困难，原因何在呢？

一是与该角色的强附属性有关。人力资源管理部门不直接或单独产出价值，需要依附业务部门产出的显性价值来间接证明自己。受限这个附属性角色，人力资源管理者需要持续验证其角色存在的必要性。

其次，人力资源管理的利益相关者众多，评判其价值性的主体复杂、多元，对专业程度要求高。人力资源管理者价值是由企业相关利益主体的感知来评估与定义。他们连接的社会关系也很复杂：一是要关注企业员工的需求，做好员工体验；二是要关注企业老板，包括业务领导的需求，未来更进一步还会关注企业客户、投资者的需求。这需要用高度专业化的角色来平衡好各方利益。

这次抗“疫”，是一场没有硝烟、与时间赛跑的现代化战争，也是对国家、组织治理体系和治理能力的一次大考。这场大考，考验着人力资源管理者专业价值。

**CEO 和人力资源管理者关系在黑天鹅事件中会更加突出。**  
CEO 希望人力资源管理者具备业务思维，和业务协同进行管理。但是，CEO 也需要了解的是，人力资源管理者既要有业务协同的思维、能力和智慧，也要有进行基础人力资源管理体系建设的能力、完善的专业素养。

**在这一应对过程中，保持内外部沟通：企业管理者要尊重企业的分工，尊重人力资源管理者专业人士的意见。**

在新经济时代，人力资源管理者不能只把自己定位为基本的人事管理者，而是与业务协同的战略合作伙伴，甚至是在未来更需要组织效能的驱动者。





○ 微信识别

## 三个皮匠·报告分享平台



<http://www.3mbang.com/hybg.html>

研究报告20000+

覆盖行业100+

加入会员2000+

每日更新70+

## 2. 价值回归

在黑天鹅事件中，人力资源管理者们遇到的问题是什么，时空发生了怎样的变化？下图是我们以这次疫情事件为例罗列的问题。人力资源管理者需要思考自己在组织中的真正价值和最终目标应该是什么、最终目标下涉及到的具体管理问题又是什么，然后再去思考如何敏捷地做出各项管理动作和行为预测。我们发现，人力资源管理者尤其需要注意的两大宏观性议题是：一是目标调整，追求适应；二是回归使命，业务协同。



### 人力资源管理者的问题

目标调整，追求适应		回归使命，业务协同	
员工信息监测	保障、防护物资和措施	成本控制	暂缓调薪或调薪率下降
复工时间、考勤、休假计算	远程办公、虚拟组织、视频会议	整体薪酬体系方案调整	用工方式
当月薪酬计算	招聘管理	绩效和效率回归	业务合作伙伴
合规性	全员营销或合伙人制	组织变革与发展	领导力和人才测评
绩效管理	共享员工的管理	线上培训和学习发展	数字化进程

备注：根据多项调查统计结果显示。颜色越深，表示企业当时对该问题的考量更多。



人力资源管理者被推到了前沿阵地，参与到这场战“疫”中来，他们的专业度、抗压能力、忠诚度、沟通协调能力、危机应对能力等经受了组织的系列考验。企业需要人力资源管理者有更敏捷的响应速度、创新的解决方案，助力企业从危机中突围。

工作模块

疫情期 HR 面临的主要挑战

人力资源规划 

01

业务战略、组织战略变动较大

招聘配置 

02

招聘需求变动大  
人员返岗不确定性强  
无法开展线下招聘  
新聘员工无法正常入职

培训发展 

03

业务变动急需培训新的人才队伍  
成本管控培训经费紧张  
无法开展传统的线下培训

绩效管理 

04

远程办公环境下的效率保障、考核标准

薪酬福利 

05

假期延长、复工计划变动的薪资计算  
社保、个税变动以及各省市相关政策存在差异  
紧急的降薪调整方案

员工关系管理 

06

疫情防控责任大  
复工的安全风险大  
员工对疫情的担忧与恐慌  
员工对系列新政的困惑  
断臂求生被迫裁员  
劳动关系变得敏感而复杂



在特殊时期，他们面临各种挑战：1.如何重新配置劳动力以适应增长缓慢的市场；2.如何快速提出降低人力成本的落地方案；3.如何增强与部门内部不同模块人员、外部各部门、企业管理者之间的合作沟通；4.如何核算假期延迟、复工延迟等政策下的薪酬福利；5.如何在远程办公环境下，协助管理者进行员工绩效管理，保持组织效率，达成战略目标。

不确定性已成为这个时代的常态，疫情只是企业经营中的一个小插曲。如何应对生存发展中的不确定性，各企业的人力资源管理者都在积极寻找自己的战略和路径。

### 3. 核心价值和实践

人力资源管理者在应对危机时，除了要清楚最终目标与使命外，更重要的是能在不同企业管理场景中去践行使命、实现价值。

那么，面临这些危机与挑战，人力资源管理者核心价值与实践是什么？

不同行业、不同性质、不同文化的企业在危机应对中面临的挑战和发展目标会不一样。就如远程办公，部分企业需要调整特殊时期的绩效考核标准；而对一些互联网企业来说，这本身就是他们日常的一种办公方式。

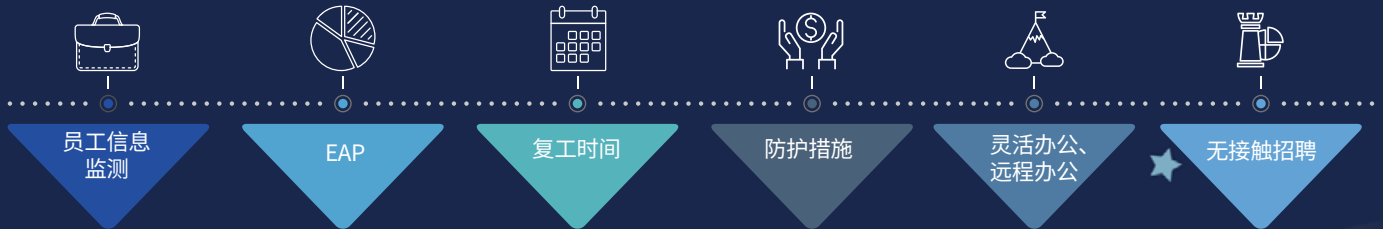
接下来，我们将从具体管理场景和行业两个角度来讨论人力资源管理者核心价值和实践。

#### 3.1 不同管理场景

面对不可预计且复杂的内外部环境，人力资源管理者在各项具体的管理场景中的核心价值和实践会是什么？

美国在 2009 年遭遇大流感危机，有企业及时拟定了一套针对性应对文件作为公司危机管理系统的子集，包括防控措施、应对措施、保证业务连续性、内部外部沟通四大主题，确保运营稳定。

面对这次疫情，中国的人力资源管理者采取了一系列应对行为，包括员工信息监测、EAP（员工心理援助）、复工时间确定、防护措施制定、灵活办公、远程办公、无接触招聘等。有的企业管理者较早返回工作所在地，提前隔离、通过国内外渠道采购口罩、消毒液等物资，建立线上作息时间表，包括线上升旗仪式、轮流主播，使得员工尽早恢复正常作息时间和工作状态。



当前一系列的管理实践过程中，人力资源管理者可能需要和企业的管理者一同面对以下几个关键问题。



01

对组织架构和人员调整战略的深入思考和慎重决策。

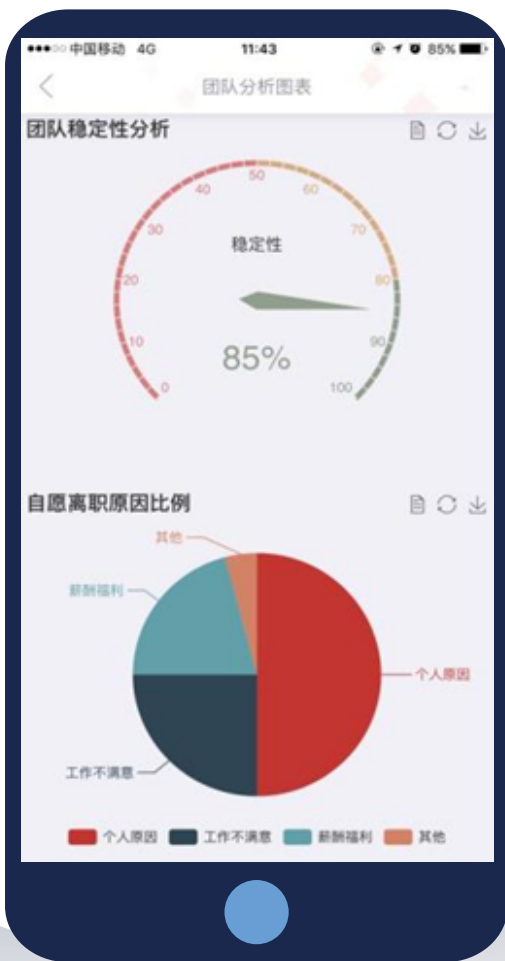
很多企业人力资源管理者需要时刻关注业务目标调整的同时，进行组织架构的调整和组织规模的重新考量。随着企业逐步进入复工状态，人力资源管理者节后被搁置的工作也需要很快进入正轨。特殊时期的员工关怀、招聘、人才管理、雇主品牌建设等，都需要提上议程。

需要注意的一个招聘事实是：一些企业一边在大量裁减员工，另一边又在大量招聘数字化、互联网化人才。处理不当的裁员会极大地影响工作场所的文化。被解雇的员工为客户和竞争对手留在市场上，渴望将他们过去的同事招募

到新的团队中。没有被解雇的高绩效员工也对公司失去了信任。

部分企业会通过人员裁减的方式缩减成本和实现生存目的，但管理者也需要清楚的是：**监测和维护团队的稳定性仍然重要**。人力资源管理者需要做好明确坦诚的沟通工作，让董事长或总经理讲话、组建非正式谈话小组、提供最新的信息网站或提供申诉服务渠道。通过多方沟通，让员工及时清晰地了解企业的变化，以及在裁员前通过其他渠道降低成本、替代性工作安排的努力。

在不得不裁员时，**人力资源管理者要考虑企业的生存状况，做到最大限度地降低成本时保留满足战略计划所需的技能；同时照顾员工的情感需求，不要让负面情绪在团队里扩散。**



图表来源：佩信集团。



02

发挥敏捷管理在各个场景中的应用。

在黑天鹅事件出现早期，多数企业在适应和应对各种变化，以预防、防护、敏捷反应和管理为主。

首先，敏捷性的管理和实时的沟通汇报工作不可少。右图是全球性企业人力资源经理在黑天鹅事件中向上汇报的报告参考样例。



本地人事经理报告模板和上报标准



其次，在不确定性时代，储备、使用具备敏捷管理能力的后备人才和高潜力管理者，是人力资源管理者可以考虑的。后备、高潜是创新突破优选，是疫情下稳定军心的良药。有全层级领导高潜培养计划的企业更容易抵抗风险。企业可调整对管理者敏捷管理参数的考量，去审视符合自身特点的人才盘点和发展九宫格管理图，找到新的后备人才和高潜力人才。



第三，敏捷地进行绩效管理，如在远程办公和远程会议中，人力资源管理者可以借鉴 OKR 的绩效管理方式。让管理者清晰地表达目标，管理者和员工的绩效结果透明公开并可实时反馈等。这样一来，HR 也更容易成为真正的人力资源管理业务合作伙伴。

图表来源：佩信集团。

### 远程会议沟通注意事项



线上会议和沟通的成功取决于组织者、领导者、教授的老师，工具会被更好的工具替代。只要有人，就会有偏见。如果不能在言语、视觉以及行为上信任，就会影响到工作和沟通效率。

管理者需要考虑到线上会议沟通需要注意的事项，以便更好地提升效率和建立信任关系。

同时，人力资源管理者鼓励业务管理者进行线上管理。线上管理的培训策略包括建立人们视觉方面的信赖和身体行为的信赖。其中视觉方面的信赖分为提供不同种类的视觉

刺激、为员工提供视觉信赖机会、用故事或娱乐精神吸引、有线路图、对言语负责。身体行为的信赖包括至少每两到三分钟会有互动、提供可下载材料、充分使用表情图标等。

下一阶段，通常是和业务更为协同的阶段。这阶段中，有些企业降本增效，有些企业需要扩大规模，有些企业需要扩大业务范围和种类等。在这一阶段，增效成为人力资源管理者 and 业务协同的目标之一，尤其是那些受疫情影响比较大的企业，人力资源管理者还需要为企业担负“降本”的任务。





## 3.2 行业管理差异

黑天鹅事件对于不同行业或不同企业的影响是不一样的。以此次疫情为例，不同行业和企业，受到的影响不同，所采取的业务管理战略以及人力资源管理的具体实践也会有所差异。但是，几乎所有企业人力资源管理者在稳定业务、员工信息监测、灵活办公和远程办公等管理需求是一致的。

### 不同行业 HR 的关键价值和核心实践



从行业看，这次疫情让餐饮、旅游、酒店、零售、房地产等行业深受打击。常规业务难以正常开展，客源下降，营收大幅减少，租金成本、人力成本负担重，现金流短缺，企业生存艰难。

虽然各行业龙头企业在通过减免租金、专项资金扶持、员工共享计划等措施保护生态圈企业的稳定，各级政府层面也出台相关政策在社保、税收、金融信贷等方面给予优惠扶持。但对于多数企业而言，外在援助不是长久之计，企业要想活下来并活得好，得靠在危机中迅速反应、精准决策和高效执行。

行业	企业代表	自救策略
旅游业	 同程	<ul style="list-style-type: none"> <li>开通线上直播答疑，加速应对退改问题；</li> <li>出台针对供应商和产业链的救助计划；</li> <li>业务快速转型：从销售低频的旅游服务产品转为高频生活快消品；</li> <li>投资未来：向专注于向酒店行业提供知识付费服务的“满房学院”进行数百万美元天使轮投资。</li> </ul>
餐饮业	 西贝	<ul style="list-style-type: none"> <li>员工共享计划；</li> <li>提供外卖业务，可无接触点餐外带；</li> <li>提供团餐预定，食材代加工；</li> <li>打造社区超市；</li> <li>名厨直播带货。</li> </ul>
房地产	 恒大	<ul style="list-style-type: none"> <li>售楼处从线下搬到线上：开通线上看房 APP、小程序。</li> </ul>
零售业	 太平鸟	<ul style="list-style-type: none"> <li>新零售模式，数字化运营，如微信线上会员专场、微信秒杀、小程序分销、门店直播；开辟车间，生产民用防疫口罩。</li> </ul>



各行业企业在黑天鹅事件中积极实行自救，从他们的自救策略看，主要有：

01

以员工为中心，启动远程协同办公模式，提升复工复产效率。

02

把线下业务搬到线上，在营销和运营上加强数字化转型，全员营销、企业直播成了新常态。零售业、餐饮业、房地产等行业都在线上通过微信、小程序、APP、直播平台加强营销宣传，多触点获取客户。

03

以客户为中心，进行业务模式的转型。基于原有业务的客户积累，挖掘用户新需求，开辟新的业务流，扩大服务内容。比如同程从销售低频的旅游服务产品，转向高频的生活快消品等产品；一些汽车制造厂快速开通新的生产线，生产防护服、口罩等急需用品。

04

通过降薪、裁员、缩减业务等方式，断臂求生。

在企业自救行动中，企业的工作模式、管理模式、营销模式、业务模式都在发生变化。这需要人力资源管理者助力企业做好防控、应对，保证业务连续性，比如自建或链接培训资源，升级员工线上数字化业务能力、市场营销能力，培养有数字化思维的人才队伍；探索灵活用工新模式，保障合规用工；梳理和制定远程办公及服务流程，调整为以任务和项目为目标的绩效考核方式，保障工作效率等。

## 4. 像 CEO 一样思考

人力资源管理者也要从商业和业务的角度去考虑问题。

以下列出了一些人力资源管理者可以进行思考的关键问题：



### 居家办公绩效管理

部署全面的员工安全措施，重点关注不同地区的员工，采取行动帮助员工家属

#### 应对计划和相应沟通 (1/2)

是否可以支援战“疫”贡献力量，使员工树立使命感

向各利益方沟通公司计划、措施和未来，包括和员工沟通

如果需求和供给缺口扩大，准备相应的风险缓解措施

### 了解供应链风险

及时根据电话、视频更新各地区需求前景

#### 业务、销售、供应链领域 (2/2)

对竞争对手措施的了解

重新安排营销预算和管理成本、支出

考虑复工时间限制和居家办公限制，重新考虑生产计划

### 汽车行业人力资源管理者以商业视角和业务协同思维去应对的管理案例

3月5日，网上曝光了上汽集团旗下上汽大通和零部件企业上海汇众的降薪方案。上汽大通的方案显示，占员工工资35%的绩效奖金从3月份起将进行“打折扣”，级别越高，折扣也越高。此外取消了年休假补贴、技术中心服装费以及书报券等福利，一线员工全勤奖调整为生产奋斗奖，将根据产销量安排适时发放。

### 中国整车厂、供应商及经销商准备且有效开展的工作

保障员工身体健康与生命安全是第一位的。

其次是调整经营目标、优化资源投放：细化并明晰KPI，梳理并重新分配现有资源，稳定现金流，延缓投资等支出。

供应链体系管理：对上下游供应商比较丰富的汽车行业来说，还进行了供应链体系优化，评估供应链体系的表现，识别潜在供应风险

在市场营销领域，强化精准营销、数字化营销，提升营销效率。

人力资源组织管理领域，主要是提升组织的敏捷性，加速组织转型，以增效降本应对市场调整。

管理者积极做好疾病预防和复工准备。

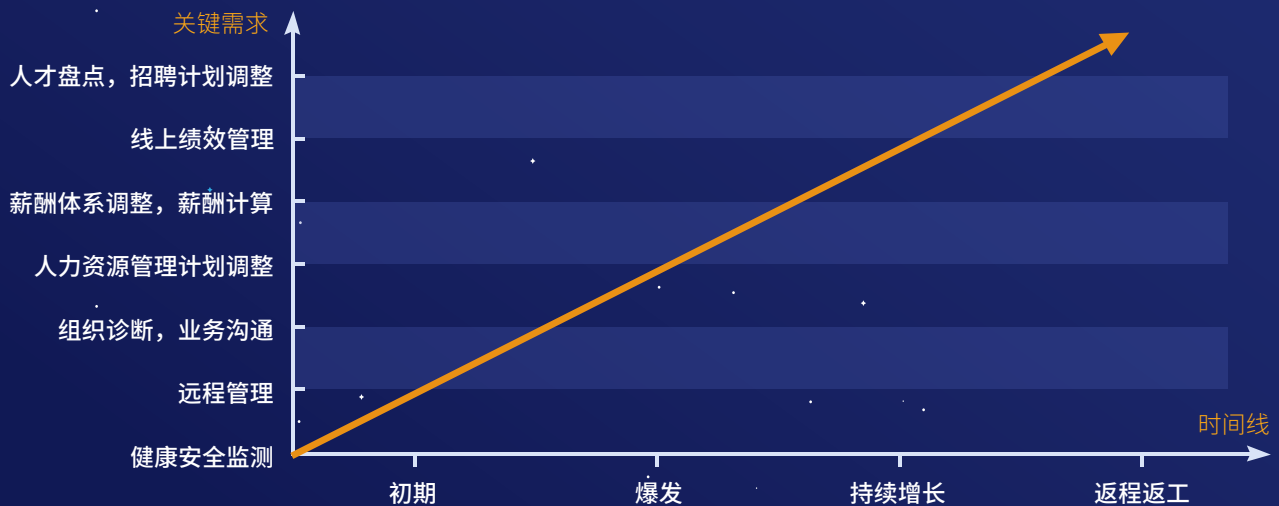


## 5. 价值时间线路图

抗“疫”这段时间，也是人力资源管理者彰显价值的时候。在外部环境剧变的危机时期，人力资源管理者要注意工作的轻重缓急，在不同发展阶段发挥不同角色的价值。

以某企业为例，在疫情初期、爆发、持续增长和返程返工阶段，人力资源管理者的工作核心在不同情景下重点略有不同，关键需求经历了健康安全监测、远程管理、组织诊断、业务沟通、人力资源管理计划调整、薪酬体系调整和计算、线上绩效管理的实施、人才盘点、招聘计划调整、无接触招聘方式、灵活用工服务的采购等的转变。总的来说，人力资源管理在这一阶段的主要目的就是提升组织的敏捷性和组织变革。

某企业 HR Value 识别和应对时间线路图



备注：以某企业为例，对应时间和情景会有相应重合。



# 01

**在战“疫”初期**，人力资源管理者主要角色是后勤总管、员工关系专家、政策解读专家。政策方面，人力资源管理者需要关注复工返岗、社保、公积金、薪酬发放，扶持中小企业的各地政策措施以及疫情期间加强外国人出入境服务管理政策。

**在战“疫”中期**，人力资源管理者要配合企业业务转型或运营方式转变，整合公司业务数据、财务情况，修正年度人力资源规划方案，优化流程管理体系。人力资源管理者主要角色是业务战略合作伙伴、薪酬绩效管理专家、流程管理专家。根据业务经营现状和人员流动现状，快速预测人力需求与盘点人才供给，调整人力资源计划，调整人事事务管理流程体系，调整特殊时期的绩效考核方案。

此外，企业要注重加强人才培养，满足业务调整的人才需求。人力资源管理者要提高现代化战争的作战力，就要提高全员数字化思维和能力，快速响应各方需求。

# 02

# 03

**在战“疫”后期**，危机消退，企业全面复工复产。疾病退去后，考虑推进企业持续健康发展。企业要抓住变革机会，提高组织效能，建立面向未来的组织竞争力。人力资源管理者要关注如何为企业持续创造业务价值，引导组织迭代升级。其主要角色是组织发展专家、战略规划专家、变革的推动者，要借势推进组织变革。

在后疫情期，人力资源管理者需要洞察未来趋势，未雨绸缪，让企业焕发活力。其中，加快企业数字化转型可以增强运营韧性，提高抗风险能力，人力资源管理者需要多了解新技术、新工具，贴近业务，主动学习，适应新环境。

	战“疫”初期	战“疫”中期	战“疫”后期
<b>阶段特征</b>	危机爆发，工作全面停摆	危机缓解，有限复工复产	危机消退，全面正常复工复产
<b>企业目标</b>	求保命，活下来	求续命，活得好	求长命，活得久
<b>主要角色</b>	后勤总管、员工关系专家、政策解读专家	业务战略合作伙伴、薪酬绩效管理专家、流程管理专家	组织发展专家、战略规划专家、变革推动者
<b>行动策略</b>	保障员工安全； 解读政策供决策； 控制和优化成本。	调整人力资源策略与当前业务经营状况一致； 调整人事事务流程体系和制度； 提高工作效率，赋能增收。	调整组织战略，建立面向未来的组织竞争力； 推动业务变动所带来的组织变革和文化转型。
<b>主要抗疫活动</b>	1. 储备安全物资，加强疫情防控保障； 2. 提供员工关怀，凝心聚力鼓舞员工； 3. 应对安全突发事件； 4. 解读国家政策，确保合规用工并利用优惠管控成本； 5. 拟定复工复产计划，准备远程办公。	1. 盘点人力资源，调整人力资源计划； 2. 优化组织管理流程与机制； 3. 调整绩效管理体系； 4. 快速调整招聘战略、招聘模式、招聘工具； 5. 按照业务需求提供员工培训课程。	1. 重新设计组织体系和流程； 2. 为组织效能提升提供咨询； 3. 促进变革管理，数字化转型和敏捷管理； 4. 重塑企业文化。

# 正面黑天鹅

---

“永远不要浪费一场好危机。”

——英国前首相 温斯顿·丘吉尔



在疫情影响下，人口的流动受到限制，考验着各行各业的同时也孕育着新的机会。传统的线下活动向线上转移，远程办公、无接触招聘、在线教育等行业迎来一波高速增长期，并有望成为疫情期间起飞的正面黑天鹅。

以下人力资源管理领域发生正向变化：

### 一是远程办公迎来高光时刻，推进组织变革和管理方式迭代。

在众多上班族无法正常回归办公室的时期，兼顾居家隔离与在线工作的远程办公的工作模式走入“寻常百姓家”，得到了一次大试验和大锻炼。

部分公司基于既有产品，在疫情期间针对“在家办公”推出了诸如升级原有功能、上线健康板块、免费开放等新举措。钉钉为了应对千万企业组织、近2亿活跃用户激增的在线办公需求，迅速做出扩容超1万台服务器调整；企业微信紧急进行了几十倍到几百倍扩容；华为WeLink将最大1000方同时视频会议接入的容量开到了最大……

员工分散的远程办公场景，除了数字化技术支持，还对员工的自我驱动力、团队的灵活敏捷性要求较高。工作模式的创新倒逼着企业组织架构朝着灵活敏捷的扁平化方向调整，管理方式由管控向赋能转变。全新的办公模式诠释了数字化转型时代下，人力资源管理的数字化进程更需提速换挡。

疫情过后，或许相当一部分企业会充分认识到在线办公的优势，并开始调整自己的办公方式。不久的将来，在线办公或成为部分企业的“标配”。

### 二是加快企业数字化变革的进程，搭建人力资源管理的数字化防线。

数字化正在重构企业的人力资本管理。疫情期间，云计算、大数据、人工智能等数字化技术广泛应用于疫情监测、无接触招聘、在线资源调配、绩效和薪酬管理等方面。

字节跳动将春招流程全部放至线上，求职者只需要通过线上投递简历、线上宣讲会、线上笔面试、远程入职等环节，即可成为字节跳动公司的一员。

疫情正在倒逼企业创新用工方式，构建更为敏捷的工作场景，实现团队的无边界协作，并开始思考如何加速企业数字化业务的转型。疫情之后，数字化的觉醒还将持续、深化，也为在线招聘、HR SaaS等企业级人力资源服务供应商提供了新的发展契机。



# HR 的真正高光时刻： 与业务协同



面对不可抗力，“坐以待毙”只是权宜之计，但放手一搏也许会有新的突破和转机。面对变幻莫测的外部环境，人力资源管理者迅速统筹分析人力资源的供应与内部优化，基于企业业务运营策略快速、灵活地提供人才保障，打通从战略需求到人才供应的各个环节。

**人力资源管理者明白要重视人力资源战略规划，管理者也更清楚要支持和鼓励他们参与业务经营。**

**比如，共享员工成为了降本增效的一种创新方式。**一场跨行业的“共享互助”企业自救在疫情中悄然展开，“共

享员工”模式持续发酵，从零售业到物流和制造业，从一线城市向二三线城市扩展。但是对于共享员工的合规性操作和后续一系列的管理，人力资源管理者需要根据企业实际情况考虑，更需要将这一问题本身的相关管理事实了解清楚。

从盒马开先河，到其他商超、物流、物业、制造业等行业迅速跟进，“共享用工”成为了疫情期间各个行业企业、员工共同关注的焦点。除了企业之间互相调配和共享劳动力外，政府和第三方人力资源服务机构也为解决员工待岗和企业缺工问题添砖加瓦，如佩信集团推出的共享员工服务。

人力资源管理者关于共享员工需要了解的几个事实是：

01

**Q: 共享员工是不是主要是相对容易被取代的员工?**

A: 共享员工属于灵活用工的一种方式。共享员工属于双重劳动关系，这并不违法。而且，在企业中已经有实践产生。共享员工并不一定是高度容易被代替的，有些能力强的员工其实更具有共享的价值。

02

**Q: 共享员工话题容易被忽视的事项是什么?**

A: 共享员工的工作地点、岗位均发生变化，共享员工通常对企业是有益的，但也要考虑到员工意愿。

03

**Q: 共享员工出现工伤，怎么办?**

A: 假如共享员工出现工伤问题，一般是签订三方协议约定的方式承担责任。一般是约定谁用工谁承担，实际承担的一方可以向实际用工的一方追偿。但两家的协议中可以做出具体约定。如果是三方关系，员工在原单位的社保关系和劳动关系是不变的，如果发生工伤后，从原单位申请工伤，工伤保险基金无法报销的部分，可以约定由实际的用工单位承担。

如果共享的员工和后来的企业双方达成意愿，如果没有具体事先协议说明，第一家企业是没有权利要求第二家企业进行赔偿的。



### 人力资源管理者也在借助人力资源服务企业所提供的免费福利，获得了更多知识。

包括直播类课程，如佩信商学院的系列公益微课，涉及到人力资源管理者当下最关注的组织优化、政策合规、成本管控、员工心理建设、OKR 远程管理、复工后的培训等问题。二是医疗服务类，提供社保、保险、咨询相关的一些企业推出了医疗类服务，例如美世联合好大夫在线助推24小时免费在线问诊等。三是咨询服务类，如免费的薪酬、用工、法律方面的等咨询服务。四是招聘服务类，如为企业提供免费视频面试功能。五是人力资源管理系统类，服务商提供了免费升级、续约免费、新增疫情防控模块等福利。

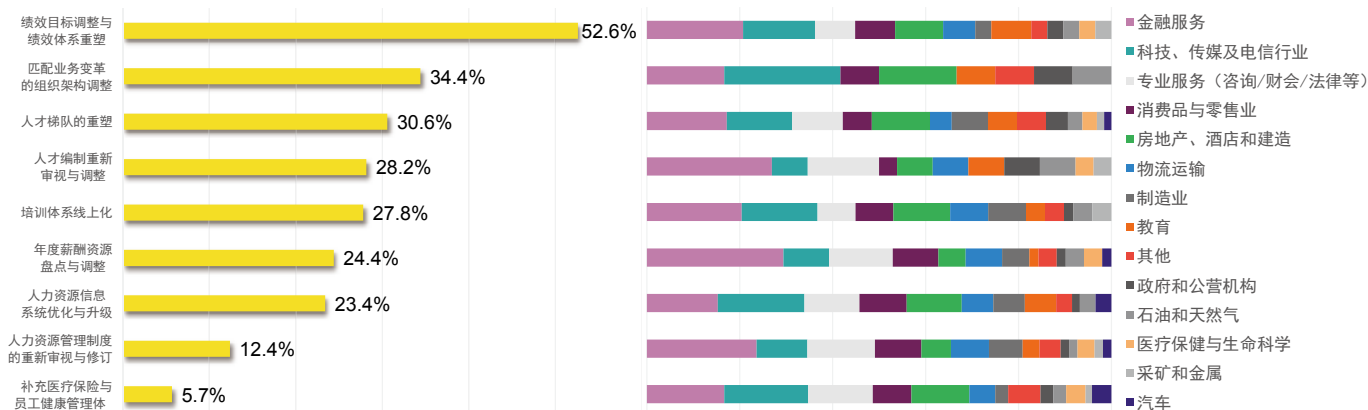
**经过一场危机事件，人力资源管理者开始重构与企业领导、其他部门管理者之间的关系，优化人力资源管理的制度和流程，把握人力资源管理数字化、智能化的发展窗口，引进新技术，协助企业探索新业态、新模式，寻找新的增长点和发展路径，从而推动人力资源部门的战略转型。**

面对不确定的社会，人都是脆弱的。趋势作家塔勒布提出“反脆弱 (Antifragile)”的观点。他认为，风险事件无法预估，但脆弱却可以被提前发现，如果建立了一种结构，让事物反而能从不确定性中获益，那么这样的结构就是“反脆弱”的。

为了更好地适应这个不确定的时代，人力资源管理者应当积极协同各方资源，主动拥抱变化，适应变化，构建自己的反脆弱机制，增强自己的防御能力并为组织创造新的价值。

据安永调查，从整体来看，绩效目标调整与绩效体系重塑、匹配业务变革的组织架构调整、人才梯队的重塑、人才编制重新审视与调整、培训体系线上化，是疫情后企业人力资源管理的五大核心重点关注领域。其中，金融服务行业相比其他行业更加关注人力资源管理体系的重新审视与修订、年度薪酬资源盘点与调整；科技、传媒与电信行业相比其他行业更加关注补充医疗保险与员工健康管理体

人力资源管理的关注点



资料来源：安永《2020 中国市场人力资源管理趋势调研报告》。

《2020 人力资源协同三部曲》的第二部中，会有人力资源管理者与情境协同的更多相关内容。包括 2020 年雇佣关系与工作模式变革、组织架构调整、人才盘点和梯队建设、人才学习与发展体系、目标与绩效体系调整、最新的人力资源管理技术等先进的管理场景和具体企业实践。



## One-Stop HR Service

### 以科技驱动的一站式 人力资源服务产业集团

[点击了解详情](#)



# CONTACT US

## 联系我们



佩信集团 (Passion Group) 是一家以科技驱动的一站式人力资源服务产业集团，旗下拥有佩琪人才 (HRPackage)、佩企信息 (ONESSC)、佩信商学、佩信资本和佩信公益五大品牌业务板块。

佩信集团专注于人力资源的管理、软件和外包服务，为全球卓越企业和优秀人才提供最优质的产品和服务，为客户创造卓越价值，打造幸福的现代企业集团。



一站式人力资源外包服务



人力资源管理、软件和运营服务



人力资源管理咨询和培训服务

 业务热线：400-900-9029

 市场合作：marketing@hrpackage.com



[hrpackage.com](http://hrpackage.com) | [onessc.com](http://onessc.com)

三个皮匠是一个新兴领域知识共享、学习、成长平台。

每日分享最新的全行业研究报告、产业投资报告、企业管理干货资料、互联网会议PPT、项目运作方案、可行性研究报告、商业计划书等干货资料。

关注三个皮匠微信订阅号，后台回复关键词 **干货分享** 免费下载最全  
**PPT素材、1000+行业报告、3000+管理资料、  
500+商业计划书.....**



○ 三个皮匠微信订阅号



○ 三个皮匠每日报告分享