

# CHO

## BUSINESS & MANAGEMENT REVIEW

# 首席人才官

## 商业与管理评论

(第十辑) 智联招聘 主编

©中国知网全文收录辑刊

# Cadre Management

## IN THE CHANGING ERA

### 变革时代的干部管理

- 谭朋涛 新时代——组织人力资源管理发展趋势展望
- 祁峰 新时代环境下的企业干部管理
- 陈广平 跳出HR思维分析绩效管理失效的原因及改进建议
- 杨渊 大道归仁——安踏之道的中国文化式解读
- 张雪薇 社保归税，HR将面临哪些问题

中国知网全文收录辑刊  
劳动经济学会会刊 | 智联招聘品牌所有

# CHO<sup>®</sup> 首席人才官

商业与管理评论

(第十辑) 智联招聘 主编

中国财富出版社



编委会 Editorial Board

**编委会主任**  
张车伟

**编委会副主任**  
杨伟国

**总编辑**  
郭盛

**主编**  
李强

**执行主编**  
杨洪峰

**数字编辑**  
吴章隽

**编委 (按姓氏笔画排列)**

**甘犁**

西南财经大学经济与管理研究院院长

**白重恩**

清华大学经管学院院长

**刘向兵**

中国劳动关系学院院长

**约翰·巴德**

明尼苏达大学教授 (美国)

**李强**

智联招聘执行副总裁

**杨伟国**

中国人民大学劳动人事学院院长

**张车伟**

中国社会科学院人口与劳动经济研究所  
所长

**张星臣**

北京交通大学副校长

**岳昌君**

北京大学教育学院副院长

**赵继新**

北方工业大学经济管理学院院长

**胡永泰**

加州大学教授 (美国)

**姚先国**

浙江大学社会科学部主任

**徐芳**

首都经济贸易大学副校长

**高文书**

中国社会科学院人口与劳动经济研  
究所研究员

**郭盛**

智联招聘CEO

**章政**

北京大学继续教育学院院长

**傅晓岚**

牛津大学教授 (英国)

**赖德胜**

教育部长江学者特聘教授

图书在版编目 ( CIP ) 数据

首席人才官商业与管理评论. 第十辑 / 智联招聘主编. — 北京: 中国财富出版社, 2019.4

ISBN 978-7-5047-6887-2

I. ①首… II. ①智… III. ①企业管理-人才-招聘-丛刊 IV. ①F272.92-55

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第065675号

策划编辑 李 晗

责任编辑 邢有涛 李 晗

责任发行 敬 东

责任印制 尚立业

责任校对 杨小静

装帧设计 张 娟

---

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路188号5区20楼

邮政编码 100070

电 话 010-52227588转2048/2028 (发行部)

010-52227588转321 (总编室)

010-52227588转100 (读者服务部)

010-52227588转305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京柏力行彩印有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-6887-2 / F · 3010

开 本 889mm × 1194mm 1/16

版 次 2019年4月第1版

印 张 7.5

印 次 2019年4月第1次印刷

字 数 243千字

定 价 39.00元

---

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

## 2019，迎接数字化时代

从20世纪90年代中期开始，中国用一代人的时间实现了互联网化。互联网带给我们的，不只是互联网产业的繁荣、电子商务的兴旺和传统实业的二次生机，也带来了思想观念的深刻变化。我们的视角更加多元、思维更加开放、心态更加包容，我们也更具有自由的精神和创新的活力。这为我们进入下一个更加丰裕和变幻的时代，奠定了基础。

如今，互联网已走向它的下半场，借着大数据、人工智能、物联网、云计算、5G通信等新兴技术，向着更广泛、更深入和更具革命性的层面发展。由它所揭开序幕的数字化大时代已经重装上阵，迎面而来。

历史上，每一次颠覆性的技术革命，都同时是一场认知和思想的革命，以及组织和生产的革命。就像农业时代产生了亚细亚生产方式，大工业时代诞生了科层制和流水线作业，互联网时代出现了平台型组织、电商和分享经济模式一样，数字化时代，也一定有其独特的存在和特性。对于人力资源管理来说，也许最重要的，就是以数字化时代的思维，重构组织和人。

不同于基于大数据进行精准管理的数据化思维，数字化时代的思维模式有着更为丰富和深广的内涵，它意味着打破一切固有的禁忌和旧的藩篱，充分连接、无界交互、融合共生，以一种场态和生态系的方式存在。因此，企业组织建构的逻辑将发生深刻的变化。组织不再是封闭的而是开放的，不再是稳定的而是动态的，组织设计的出发点不再是职能或流程，而是运营人才或赋能、使能于人。

至于人，在数字化时代将成为中心的存在。数字时代信息无界、知识透明，唯有人的创造、创新能力可以成为核心的生产力。因此，人成为真正的人力资本，可以参与价值创造的博弈。企业和人的关系因此重构，成为平等、合作的价值共创、共享伙伴。而通过愿景驱动，持续激发人才的自驱力和创新能力，将成为企业的核心竞争力。

由此，作为基于人员的干部的管理，也成为数字化时代及向数字化转型过程中企业迫切需要面对的问题。在传统的观念中，干部实际上是组织中的一个节点，起支撑的作用，干部所需要的能力也基本为组织所设定。而在数字化的模式中，也许并没有一个稳态的组织需要支撑，甚至组织也没有绝对的中心和权威，没有完全固定的岗位、职位，因此，干部所需要面对的情况和解决的问题也要复杂得多，在这种情况下，什么才是干部最为本质和核心的能力素质，换句话说，什么才是数字化时代真正的领导力，以及如何培养这种领导力，应该是值得探究的问题。

当然，正如德鲁克所说：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于结果。”面对有着巨大张力和无限可能的数字化时代，我们的所知，毕竟甚少，我们的逻辑，也未必正确，我们所能做的，就是勇敢去行。



杨洪峰

2019年3月5日

# Contents 目录

## 1 开年特稿 Feature in the New Year



### 1

#### 新时代——组织人力资源管理发展趋势展望

未来十年，组织人力资源管理将会发生重要的转型及变革，人力资源作为战略支撑的重要作用将进一步得到体现，越来越多的组织设立 CHO 岗位，将 HRD 升级为 CHO 就是为了提升人力资源管理在整个组织中的作用。

## 2 本辑专题：变革时代的干部管理 Cadre Management in the Changing Era



### 9

#### 新时代环境下的企业干部管理

当前社会正在发生深刻的变化，如何把握好干部管理，找准其有效管理的切入口是核心问题，同时要注意如何有效地抓住干部管理问题的本质，实际上我们需要将干部管理通过组织管理，并放置到大环境中去认知和定位，总体可以从不变和变化的两个方面去着手系统认知。



### 21

#### 管理干部如何适应新时代的要求

管理干部如何做到从管控型到赋能沟通型转化？我们通过调研“大量年轻员工愿意跟随的领导特点”，总结发现，具有“亲和力强 + 高技术专长”特点的管理者，是年轻人普遍希望跟随的领导。



### 28

#### 干部管理：行走在进化链之端

将诸多功能集于一身的人力资源部稀释了自身的专业能力和专注方向。聚焦于人才发展的干部管理部（项目）的出现无疑顺应了企业组织自身发展的自然规律。

33

## 变革时代引擎的领导力干部管理

领导力作为干部管理的新引擎，不能满足于塑造一个或多个具有领导力的干部个体，更为重要的是，要建立这样一个体系，使得组织能够源源不断地输出具有变革时代领导力的、能够有效满足组织未来发展需要的干部。



39

## 干部管理：实质是管理不确定性

一个工业时代，把能力建立在流程上的组织并不需要强大的干部管理，只要流程在，个体干部的能力高低是不会产生决定性影响的。而随着不确定性的增加，组织的权力分布将会变得更加均匀，干部的个体价值将会更加凸显，干部管理也将变得越来越重要。

43

## 成长型民企的干部管理如何做

归结起来，笔者认为成长型民企干部管理方面最核心的问题就是对干部或人才的不重视，将人才视为成本因素来考虑。

48

## 干部管理为何“流行化” ——兼谈干部管理如何做

干部管理，一项始于战略、终于战略的工作，从事这项工作的 HR 不能简单地把这项工作定位于只是对象不一样而已，因为它的核心其实是承接战略。



## 3 组织 Organization



55

## 组织与长颈鹿

生物学家经常谈论动物的形态结构变化，比如骨骼和四肢，典型例子就是长颈鹿的脖子而很少关注动物行为的进化。组织管理学者也是如此，经常谈论直线职能型如何变成平台矩阵型，却忽略了群体行为对组织进化的改变。

60

## 组织的秘密：打造底层地基

当一个团队的“底层基因”建立成功之后，一方面可以指引组织前进的方向，另一方面也统一着大家的行为标准，使他们看起来是一个真正的团队。



# Contents

## 4 绩效 Performance



65

### 不设底线的考核，都是耍流氓

可以说，考核作为一把利器，必然会带来趋利避害行为——这里的“利”主要是经济利益，“害”主要来自组织压力。在考核的背后，是各种利害关系的博弈，从来都不是考核“绩效”这么简单。

69

### 跳出HR思维分析绩效管理 失效的原因及改进建议

绩效管理流程走完了，似乎在战略目标实现、绩效提升、员工激励等方面并不能达到预期收益，少数企业甚至得到的是负收益。为什么会普遍性出现这种现象？绩效管理流程似乎是完美、无懈可击的。但如果跳出HR思维来看，问题恰恰出在无懈可击的绩效流程上。

## 5 CHO深度调研 CHO In-depth Interview



75

### 大道归仁

### ——安踏之道的中国文化式解读

在体育行业有一个说法叫“安踏现象”，指安踏往往在行业萎缩、市场危机的情况下还能够逆势上行，而且创业二十多年以来持续增长、不断超越，成为行业的领导者。2018年11月，CHO走进安踏集团，采访了安踏集团副总裁李玲以及人力资源、企业文化、主要社团负责人等23位专业人士，实地深入地了解 and 感受了安踏。

## 6 企业 Enterprises



88

浪潮集团：在数字化变革中涌动的浪潮

——浪潮集团副总裁、人力资源部总经理刘伟华先生采访

现在，浪潮提出了成为“云+数”的新型互联网企业的目标，在这一目标指引下，浪潮人力资源进一步提炼出“懂业务、有温度、数字化、平台生态”这四个关键词。在不远的将来，浪潮将成为真正的由数据驱动、由人才驱动的公司。



94

华夏幸福：

产业新城缔造者的幸福之城

——华夏幸福执行总裁袁刚先生访谈

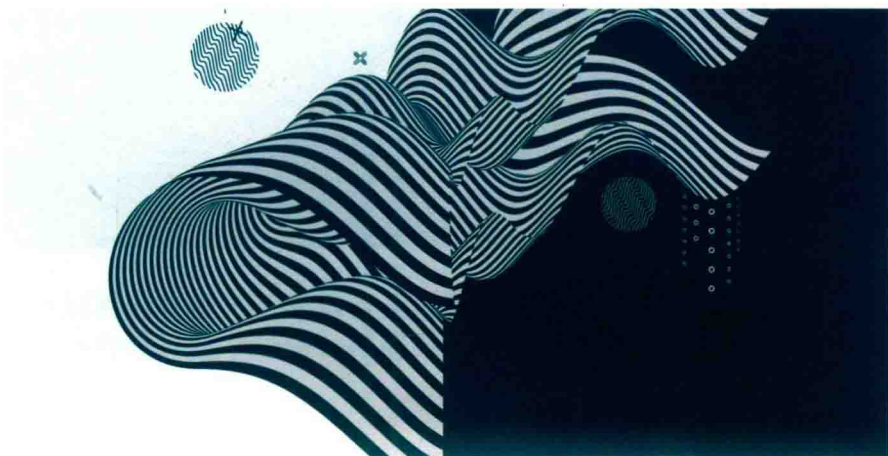
造一座城，就是凝固一段历史，就是开创一片未来。作为中国领先的产业新城运营商，华夏幸福就是这样一个城市的缔造者和运营者。

99

唱吧：“K歌之王”是我

持续创新的理念和技术，优秀的团队执行力和高容忍、自驱动的人才激励管理模式是“唱吧”作为“K歌之王”王冠上的宝石，是现在和未来的核心竞争力，更是面对任何竞争对手的自信与底气。

## 7 热点 Hot Topics



103

社保归税，HR将面临哪些问题

社保合规后，大部分企业人力成本会大幅上升，负担大增，因为很多企业都是微利，为了降低成本，不至于亏损，所以企业不得不采取一些措施来应对。

108

三步必备，处理好裁员问题

在裁员的高压之下，企业的合法合规是问题，员工的顺利交接是问题，被裁者是全力翻旧账还是只谈补偿金是问题，裁员负责人是为民请命还是明哲保身也是问题。

发行  
吴章隽

投稿邮箱  
cho@zhaopin.com.cn

订阅电话  
010-58692828-68168



# 新时代—— 组织人力资源管理 发展趋势展望

THE NEW ERA — ORGANIZATION  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
DEVELOPMENT TREND PROSPECT

互联网时代进入下半场，大数据、云计算、区块链等各类技术创新层出不穷，共享经济、数字经济、社群经济等新商务模式风靡全球。



进入 2019 年，中国可以说，也进入了新的发展时代，宏观经济由高速度发展阶段进入高质量发展阶段，新技术、新产品、新业态、新商业模式大量涌现，生产小型化、智能化、专业化将成新特征，这就要求组织必须调整人力资源战略以适应新的外部发展环境。

互联网时代进入下半场，大数据、云计算、区块链等各类技术创新层出不穷，共享经济、数字经济、社群经济等新商务模式风靡全球。互联网时代是个人与社会、经济与组织、有形世界与虚拟世界都相互关联、彼此交融、互联互通的零距离时代。数字化、社交媒体化、移动化的相互融合使客户、员工、合作伙伴之间产生了新的联结方

式。（免费、草根、屌丝、社区、聚合、互动）这是一个互联互通的商业民主时代。互联网时代的组织拥有信息无限丰富、更高的透明度、客户员工更高的期望及更广泛的联系等特点。

笔者从事人力资源管理咨询工作近十年，曾咨询服务过五十余家组织的人力资源体系建立及优化转型。服务过的组织类型包括中央企业、国有企业、外资企业、民营企业等。传统以模块专业划分为基础的组织人力资源管理模式正在发生各种变化，各类组织实践程度差异较大，不成体系，现就未来十年人力资源管理将面临的新的发展趋势进行梳理，主要包括以下七大趋势。

## 趋势 1 全球工作大迁移与 自由工作者的时代到来

过去的组织形态是“组织+雇员”模式，区域性限制和人工成本的不断增加已经使很多组织不堪重负。未来新的组织形态将演变为“平台+个人”。任何平台都可以共享整个行业的人才，任何个人也可以同时为行业若干平台企业服务。

最典型的就是知识服务行业自由职业者的不断增加。有媒体统计，到2030年，包括Monster等招聘网站以及自由职业者交易平台在内的“在线人才平台”，有望贡献10%的全球GDP（国内生产总值），并创造相当于1.8亿份全职工作的就业机会。越来越多地由软件驱动的自由职业者工作平台的出现可能会解决全世界一半甚至更多人的就业问题。

国内比较典型的案例是自由职业平台——“猪八戒”网。“猪八戒”网是中国领先的服务众包平台，服务交易品类涵盖创意设计、网站建设、网络营销、文案策划、生活服务等多个行业。“猪八戒”网有百万服务商正在出售服务，为企业、公共机构和个人提供定制化的解决方案，将创意、智慧、技能转化为商业价值和社会价值。此类平台的兴起正在改变着人力资源雇佣模式。图1是“猪八戒”网的核心价值和交易模式分析。

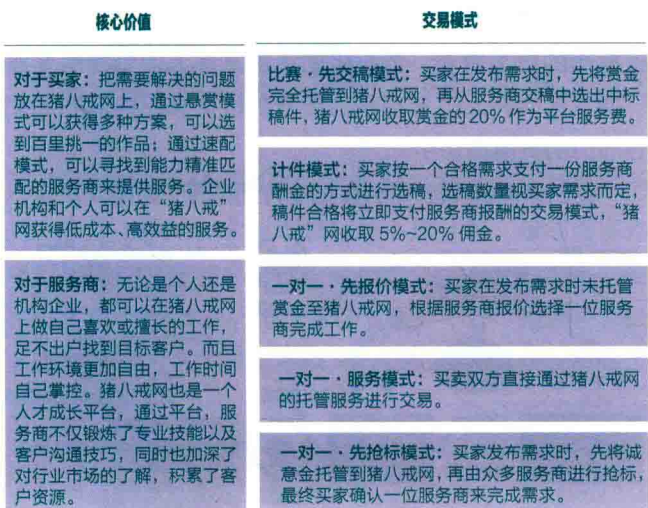


图1 “猪八戒”网的核心价值与交易模式

## 趋势 2 人工成本上涨 VS 人力资源战略的调整

由于制造业人工成本的不断上涨，中国的制造成本已经和美国差异不大，目前正处于人类史上最大规模的产业人口迁徙，面临巨大压力，制造业的工作机会正在大量丧失。人工成本上涨的原因主要有以下几个方面。①劳动力再生产成本的增长。国家全面放开二胎政策已经实施近三年，但人口增加的比例非常有限。②使用农民工机会成本增加。由于城镇化的家居和农村收入的提升，企业获取大量低廉农民工劳动力成本的时代已经成为历史。③健全的法律法规保障劳动者报酬合理上升。2019年起五险由税务部门足额征收就是一个体现，对于以前未足额缴纳社保的大量民企来说，人工成本降幅大幅增加。④人口供给关系的变化，老龄化已成为必然趋势。目前是九亿劳动人口赡养五亿老人，二十年后是五亿劳动人口赡养九亿老人。⑤以人为本的经济发展目的，人民对美好生活的向往直接体现就是工资的上涨，福利的提升。

组织需要根据这些变化灵活调整人力资源战略，笔者提供三个主要意见。首先考虑用工方式的改变，将临时性、辅助性、可替代性的岗位工作尽量外包或考虑使用机器人及人工智能等加以代替。其次加强人工成本管理的意识，努力再造或优化企业业务流程，合理定编定岗，减少人员浪费。最后积极推广应用新技术、新工艺、新方法，严格培训考核，提高人均产出，用最少的人工成本创造最大的产出。

未来的人力资源管理也可以将职能外包给专业公司或第三方机构去做，笔者梳理了下，可以外包的职能显示如图2所示，组织可以根据目前人力资源发展阶段逐步考虑。



图2 可以外包的职能

趋势  
3人力资源管理组织形式变革趋势  
建立 HR 三支柱体系

对于整体组织而言，由传统组织形态转型为敏捷组织，这是组织转型的趋势，无论是海尔的“小微组织”、韩都衣舍的“小组制运营”、华为的“班长战争”让听得见炮火的人决策等本质上都是为了转型为敏捷组织。图3为由职能制组织转型为敏捷组织的项目案例，供组织领导者和HR负责人参考。

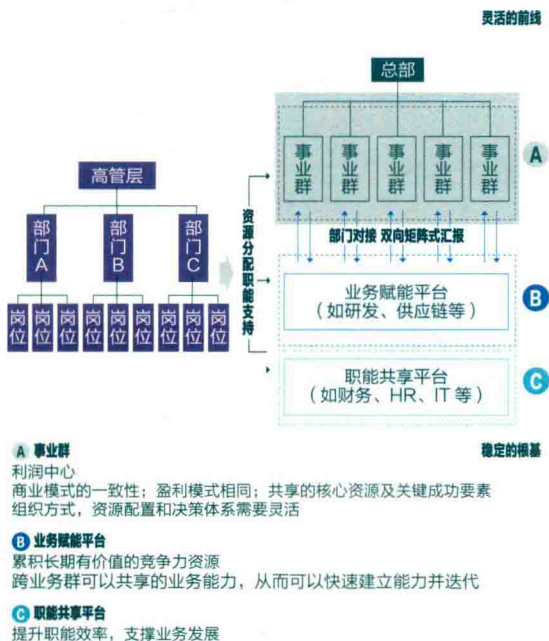


图3 职能制组织转型为敏捷组织的项目案例

传统组织与敏捷型组织构成要素的区别如表1所示。

表1 传统组织与敏捷型组织构成要素的区别

组织体系领域	传统组织	敏捷型组织
决策机制	集权管理	授权至一线
组织合作	组织间具有壁垒	层级和组织间合作
工作设计	工作定义结构化 无法适应非常规工作	以项目制定义工作 鼓励员工进行创新及决策事项
绩效管理	年度绩效目标 年度绩效评估	可随时依据季度或群体目标改变的 灵活绩效目标 多来源的频繁实时绩效反馈
工作流程	高度流程化 较少的创新空间	轻度流程化 较多的创新空间

续表

组织体系领域	传统组织	敏捷型组织
激励	外在激励	提倡内在驱动
学习与 发展	定期培训计划	日常持续学习与发展 快速再培训
职业路径	固定的发展路径 人才流动有局限性	多元宽松的发展路径 人才流动跟随业务需求

笔者总结了，敏捷组织主要具有以下几个特点。

(1) 组织架构体系(O)。强调组织扁平、权责利下放与总部赋能。构建稳定的总部赋能平台，包括业务赋能平台和职能共享平台，同时打造灵活的业务单元。

(2) 绩效激励体系(I)。在绩效管理上，通过增加员工自主性，提供更频繁、直接多样的绩效反馈来时刻跟进外部环境的变化。在激励上构建“短中长结合”“物质+精神+职业发展”相结合的体系。

(3) 人才发展体系(D)。通过科学的人才发展体系为敏捷组织构建输送有自驱力、能信任、有韧性的人才支撑。

(4) 企业文化体系(C)。建立高度共享价值观为敏捷转型提供指引，并通过具体的工作环境设计与氛围营造，增进互信共享，点燃员工激情。

伴随着企业向敏捷组织转型，人力资源组织必然需要转型，目前比较主流的是人力资源三支柱模型。三支柱中HRCOE(人力资源专家中心)负责顶层体系设计，HRBP(人力资源业务伙伴)负责业务协同，HRSSC(人力资源共享服务平台)则是共享服务中心。针对不同业务板块的员工需求，要积极主动地发挥人力资源的专业价值，同时将人力资源和其自身的价值真正内嵌到各业务部门的价值模块中。

我们来看腾讯公司HR三支柱的案例，如图4所示。



图4 腾讯公司HR三支柱

**趋势  
4**

辩证地看待岗位绩效管理模式，  
全面薪酬理念广泛应用

目前组织大多采用的薪酬模式是岗位绩效工资制，部分国有企业和事业单位还在采用更传统的职务工资制。岗位绩效工资制有个缺点，就是很难突破宽带薪酬中带宽的限制，不利于吸引行业最优秀的人才加盟组织。

企业在执行岗位绩效工资制时还有可能犯以下错误。

(1) 没有根据企业战略和发展阶段区分薪酬策略，导致企业薪酬平均化分配的趋势，这一点在国有企业最为突出。

(2) 集团性企业没有根据不同下属企业管控模式的差异区分企业薪酬策略，导致不同业务单位发展受到瓶颈。

(3) 绩效考核体系有缺陷导致绩效工资分配变形，最终影响岗位绩效工资制激励效果的发挥。

(4) 福利体系设计“一刀切”或很少体现，没有根据不同员工的差异化需求制订，导致福利体系对员工的激励作用大大减弱。

针对以上问题，笔者提供几种工资模式补充企业岗位绩效工资制，倡导全面薪酬理念。图5是几种典型的补充薪酬模式。

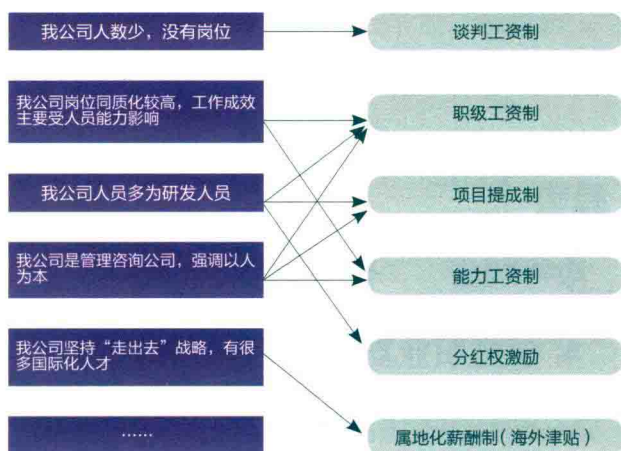


图5 几种典型的补充薪酬模式

**趋势  
5**

绩效管理新趋势，  
关注焦点从“目标”向“成效”过渡

现有组织的绩效考核模式以 BSC 和 KPI 考核模式为主，本质上就是企业战略目标的逐层分解，最终落实到部门和岗位。笔者总结几十家企业咨询经验后发现，这种模式在 80% 以上的组织运行效果并不好，最终考核要么走形式，为了考核而考核；要么企业干脆认为考核起到负作用。

笔者发现现在很多高科技互联网企业都是使用 OKR (目标与关键成果法) 考核模式，OKR 的中文意思是“目标与关键成果法”，由英特尔公司原传奇首席执行官安

迪·格鲁夫创立，它能够让整个组织都朝着共同的重要事项努力。OKR 要求公司、部门、团队和员工不但要设置目标，而且要明确完成目标的具体行动。

OKR 目前在国内企业应用的案例还比较少见，但是相信在未来十年将会有越来越多的创新型组织、独角兽公司和技术研发团队使用，在互联网时代外部环境变化巨大的情况下，过去基于稳定环境为基础的绩效考核模式必然发生巨大变化。

OKR 与 KPI 的差异，如表 2 所示。

表2

OKR与KPI的差异

差异点	OKR	KPI
结构定义	是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法、工作模式	是根据企业（功能）结构将战略目标层层分解，并细化为战术目标，来实现绩效考核的工具
实质	管理方法（测量员工是否称职）	绩效考核工具
本质	我要做的事	要我做的事
关注点	关注的是员工有没有好好干活儿，存在的主要目的不是考核某个团队或者员工，而是时刻提醒每一个人当前的任务是什么	关注的是财务和非财务指标，默认工作完成的情况对于财务结果有直接影响，侧重考核工作量
导向性	KRS是产出导向（Outcome Based）而不是做事导向（Task Based），所谓产出导向就是关注做事情的成果，而不是仅仅关注事情做了没有	纯粹的结果导向

## 趋势 6

### 职业发展新趋势—— 多重职业发展方向

“斜杠青年”的出现，越来越多的年轻人不再满足“专一职业”这种无聊的生活方式，而是开始选择一种能够拥有多重职业和多重身份的多元生活。这些人被称为“斜杠青年”。

“斜杠青年”的产生基于以下几个重要社会趋势。一是服务业的不断发展；二是知识和创造力才是生产力；三是对知识的渴望与崇拜。所以打通年轻员工多重职业发展通道，已经成为摆在组织面前刻不容缓的需要，七成（72%）中国雇员欲五年内转换职业方向（转换行业、专业及公司），高于美国的48%及全球的57%。转换职

业方向的5大原因分别是，追求高薪（32%）、工作与生活平衡（30%）、行业下滑（11%）、不满现有管理水平（14%）、个人兴趣（9%）（见图6）。

企业打通员工职业发展通道需要经历四个环节：一是通道与序列划分；二是各通道层级划分；三是通道之间整体平衡，比如华为公司研发人员可以拿到集团副总裁的待遇；四是设定符合行业及企业特点的任职资格标准，建立职业发展制度。我们以腾讯公司为例，腾讯专业通道由6个大级及18个小级组成，为员工提供了宽广的职业发展空间。同时，实行一年两次的晋升评价，评



图6 腾讯公司的专业通道

定周期短、晋升速度快，激励及时性效果显著。

专业等级评价标准设计有利于初级人员的快速晋升及保证高级人员的综合素质。同时为了规避制度过于刚性，充分体现实用导向，若员工对企业做出重大贡献，则硬性条件的要求可以适度降低（见图7）。

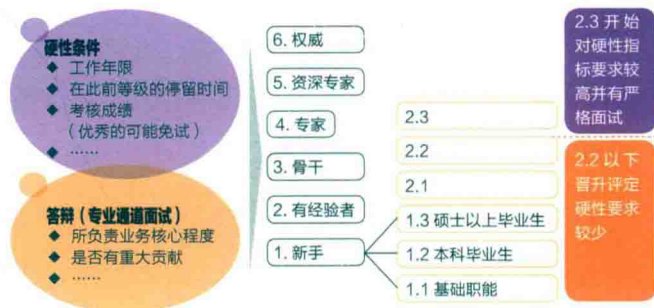


图7 腾讯公司晋升标准示意图

趋势  
7

人力资源大数据应用，  
整体职能的数据化转型

传统人力资源很多决策都是基于定性，然而进入大数据时代，人力资源必须向基于数据转型。组织建立大数据人力资源云平台，可以将人力资源管理工作从烦琐的事务性工作和日常管理中解脱出来，通过云平台实现科学系统的体系设计，贯穿人力资源规划、招聘、培训、薪酬、绩效、劳动关系整个流程，并提供强大数据支撑功能实现人员管理流程电子化、自动化，提高企业招聘规范性和流程化管理效率。我们以招聘版块为例进行说明（见图8）。

综上所述，未来十年，组织人力资源管理将会发生重要的转型及变革，人力资源作为战略支撑的重要作用将进一步得到体现，越来越多的组织设立CHO岗位，将HRD升级为CHO就是为了提升人力资源管理在整个组织中的作用。在可以预见的将来，企业CEO的接班人中CHO所占比例也会越来越多，人力资源和战略运营、业务发展的紧密结合，将会是未来人力资源整体的发展趋势。

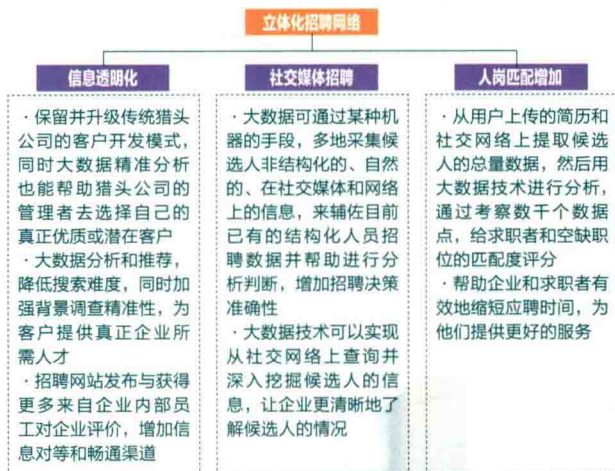
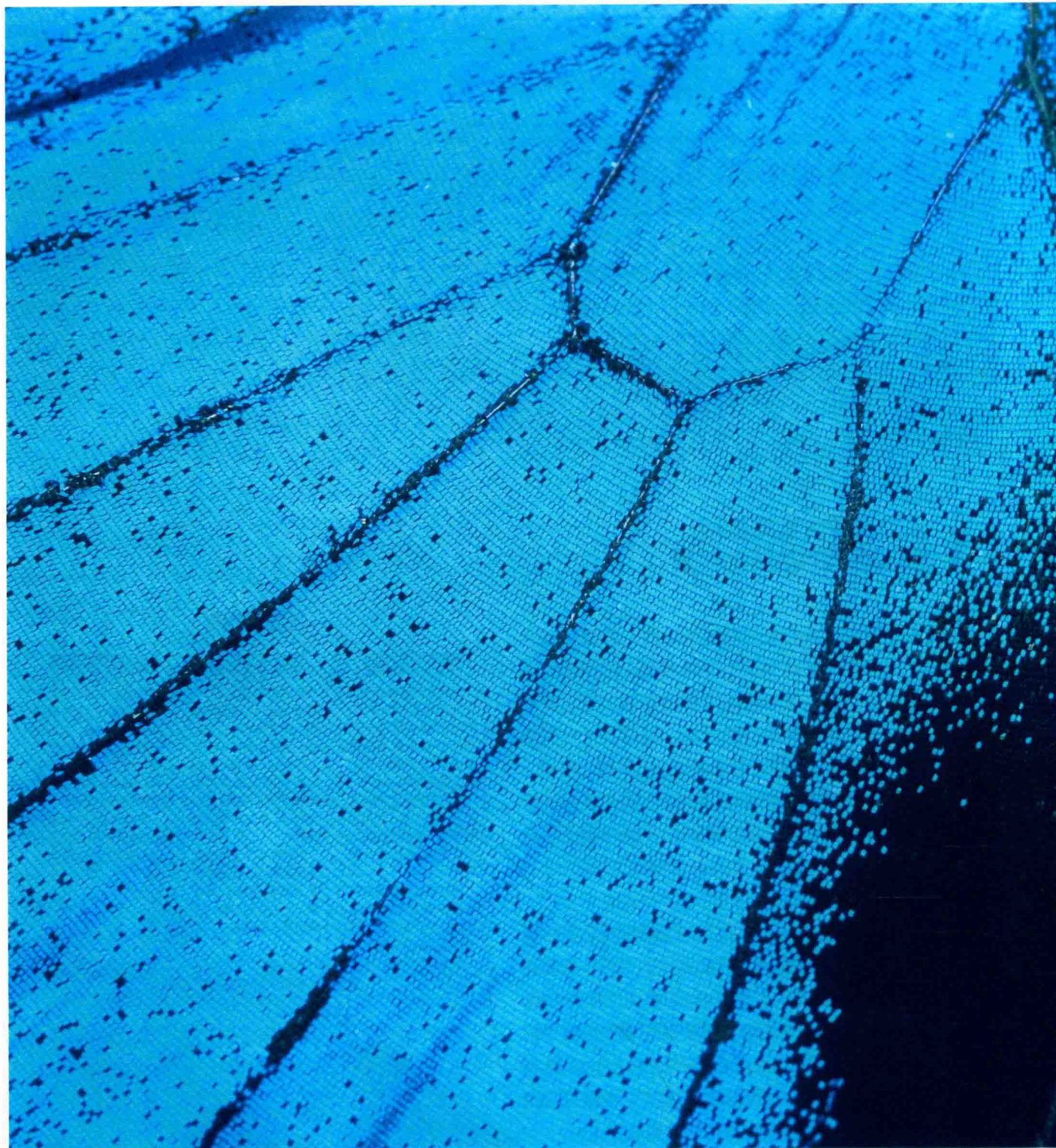


图8 未来基于大数据的招聘模式





## **Cadre Management in the Changing Era**

**本辑专题：变革时代的干部管理**

---



# 新时代环境下的 企业干部管理

MANAGEMENT OF ENTERPRISE  
CADRES IN THE NEW ERA

当前，我们正处于一个历史性的转折和变革阶段，各大企业正面临着前所未有的挑战，最先直面的即是企业的干部群体。

祁峰 | 某大型上市集团人力资源管理委员会秘书长，曾担任美国上市公司HRD，成功为多家上市公司解决过管理问题，具备系统丰富的理论和实战经验，擅用系统思维挑战经验主义