

《HR 智略》20260810 第三期

刊名：HR 智略

刊期：20260810 第三期

出版日期：2026 年 08 月 10 日

主办单位：东煦人力资源研究中心

官方网址：hrzhilue.cn

投稿商务邮箱：hrzhilue@163.com

读者定位：企业 CHO、HRD、HRM、人力资源 BP、人力共享中心管理者、企业中高层、人力资源服务从业者

目录

【卷首语】智策于人，驭势而行 01

专题前沿 | 战略人力·组织变革

本期专题：AI 浪潮下组织人才体系重构

1. 人机协同时代：CHO 如何重新定义人力资源战略角色 03
2. 数字化转型下半场：人力共享中心升级路径与管控模式 08
3. 敏捷组织搭建：打破部门墙，HRBP 业务协同机制落地指南 13

高管对话 | CHO 视角

1. 专访 | 制造企业 CHO：存量竞争下，人才梯队建设破局思路 19
2. 从职能 HR 到战略伙伴：HRD 向上管理与业务话语权构建方法 25

人力实务 | 全模块落地

1. 招聘甄选：高质量人才画像搭建与面试评估体系优化 31
2. 绩效管理：告别形式主义，适配业务的 OKR+绩效融合方案 36
3. 薪酬激励：浮动薪酬设计、中长期激励工具适用场景分析 42

4. 人才发展：继任者计划、内部人才盘点实操流程 47

劳动关系 | 风险治理

1. 新业态用工风险识别：灵活用工、非全日制用工合规要点 53

2. 裁员、调岗调薪实操：劳动争议事前预防与证据管理 58

数据人力 | People Analytics

1. 人力数据分析入门：HR 常用指标体系搭建与数据驱动决策 63

2. 员工流失预测模型：如何通过数据降低核心人才流失率 68

行业观察 | HR 服务生态

1. 2026 人力资源服务行业发展趋势研判 73

2. 人力资源服务商与甲方企业合作模式创新 77

智略书房 | 管理洞见

1. 管理者读书笔记：组织韧性与人才心智建设 82

2. 职场思辨：新生代员工管理底层逻辑 86

刊末信息

征稿启事 90

投稿须知、联系方式、下期预告 91

【卷首语】智策于人，驭势而行（P01）

2026 年，中国企业人力资源管理正式迈入 **AI 深度赋能、组织深度变革、人才深度竞争** 的全新周期。宏观经济增速放缓、行业存量竞争加剧、人口结构红利消退、技术工具快速迭代，多重变量叠加之下，企业传统的“人事管理、流程管控、成本压缩”人力模式已彻底失效。人才不再是企业的配套资源，而是决定企业战略落地、业务增长、抗风险能力的核心生产要素，人力资源管理也从后台支撑职能，升级为驱动组织增长的核心战略引擎。

当下多数企业 HR 体系正面临典型转型困境：事务性工作繁琐低效、人力价值无法量化、人才梯队断层严重、组织架构僵化滞后、用工合规风险攀升、人才激励适配性不足。尤其是人工智能的全面渗透，替代了简历筛选、薪酬核算、考勤统计、员工答疑

等标准化 HR 事务，彻底重构了人力岗位的价值边界，对 CHO、HRD、HRBP 等全层级人力管理者提出了全新能力要求。

真正的现代化人力资源管理，是以**战略为导向、以组织为载体、以人才为核心、以数据为支撑、以合规为底线**的系统化管理体系。CHO 需要跳出传统人事思维，站在企业经营视角统筹人才战略；HRD 需要打通业务与人力的壁垒，构建可落地的组织管理机制；一线 HR 从业者需要摒弃事务依赖，转型为业务伙伴、问题解决者、价值创造者。

《HR 智略》聚焦高端人力资源实战领域，深耕企业组织变革、人才管理、合规风控、数据人力、行业生态五大核心赛道，坚持“去理论、重实战、可落地、高专业”的办刊理念，为企业 CHO、中高层管理者、资深 HR 从业者、人力资源服务从业者提供权威、前沿、实用的管理解决方案。

本期以 **AI 浪潮下组织人才体系重构**为核心专题，全方位覆盖战略人力布局、敏捷组织搭建、CHO 高管实战、人力全模块落地、用工合规风控、人力数据赋能、行业趋势研判等核心内容，结合头部企业实战案例、落地方法论、避坑指南与工具模型，助力广大人力管理者突破认知瓶颈、破解管理痛点、升级专业能力。

驭时代之势，筑人才之基，行长远之路。愿每一位人力从业者，皆能以智谋局、以略赋能，成为企业组织进化的推动者、人才价值的挖掘者、企业长期发展的核心护航者。

专题前沿 | 战略人力·组织变革

本期专题：AI 浪潮下组织人才体系重构

人机协同时代：CHO 如何重新定义人力资源战略角色（P03-P07）

随着生成式 AI、大数据、自动化 RPA 系统在企业管理中的规模化应用，人力资源行业迎来颠覆性变革。过去十年，HR 的核心工作是**流程标准化、事务规范化、制度落地化**；而在人机协同的新时代，80%以上的重复性、标准化、低附加值 HR 事务可由人工智能系统全权承接，传统 HR 岗位的职能边界被彻底打破，企业 CHO 的战略定位迎来全新重构。

从行业现状来看，多数中大型企业已完成 HR 基础数字化建设：智能招聘系统自动完成简历筛选、初筛打分、人岗匹配；薪酬核算系统联动考勤、绩效、社保数据实现自动算薪发薪；智能客服机器人承接员工入职、考勤、福利、制度咨询等日常答疑；RPA 机器人自动完成入转调离、台账更新、报表生成等常规工作。技术解放了 HR 的

双手，也倒逼人力资源部门完成从“事务执行部门”向“战略价值部门”的彻底转型。

在传统管理模式中，CHO 的工作往往局限于人力制度搭建、团队管理、行政统筹，工作价值难以被业务层、管理层感知。而人机协同时代，CHO 的核心价值不再是“把事做好”，而是**通过人才与组织的优化，赋能业务增长、降低经营风险、提升组织效能**。具体可细化为四大核心战略角色。

第一，企业战略落地的人才**操盘手**。CHO 必须深度参与企业顶层战略制定，根据企业年度经营目标、业务扩张节奏、市场竞争格局，匹配对应的人才战略。针对企业新业务布局、老业务迭代、亏损业务收缩，提前完成人才储备、人才调配、人才优化，实现“战略在哪里，人才布局就在哪里”，彻底解决业务与人才脱节的核心痛点。

第二，组织效能的**诊断优化师**。AI 可以输出海量人力数据，但无法完成组织诊断与问题归因。CHO 需要依托系统数据，结合业务场景，精准识别组织痛点：部门壁垒严重、协同效率低下、核心人才流失、团队活力不足、激励机制失效等。通过组织架构微调、权责边界重构、流程优化迭代，持续提升组织运转效率，降低内部管理内耗。

第三，人才价值的**深度运营者**。事务性工作减负后，CHO 需要将核心精力聚焦高价值人才工作：核心骨干留存、高潜人才培养、管理梯队搭建、人才能力升级、组织文化塑造。区别于传统的粗放式人才管理，新时代人才运营强调精细化、个性化、长效化，针对不同层级、不同岗位、不同特质人才实施差异化管理策略。

第四，数字化转型的**顶层设计者**。当前企业 HR 数字化普遍存在“重采购、轻运营、重工具、轻落地”的问题，大量企业盲目上线 AI 人力系统，最终沦为摆设。CHO 需要具备数字化顶层思维，结合企业业态、人员规模、管理现状，制定适配企业的人机协同模式，明确 AI 工具的应用边界、数据安全规范、人机工作分工，让技术服务于管理，而非替代管理。

针对 HR 团队架构重构，CHO 需建立**三层分级价值模型**：第一层为 AI 自动化层，承接所有标准化事务工作，实现降本提效；第二层为业务赋能层，由 HRBP、专业 HR 深耕业务，解决个性化、场景化人力问题；第三层为战略顶层层，由 CHO、HRD 聚焦组织战略、人才规划、机制创新，输出长期价值。通过分层分工，彻底释放 HR 团队的核心价值。

综上，人机协同不是简单的技术升级，而是人力资源管理的**价值重构与角色迭代**。未来的优秀 CHO，必然是懂战略、懂业务、懂数据、懂技术、懂人才的复合型管理者，唯有跳出传统人事框架，才能真正成为企业的核心战略伙伴。

数字化转型下半场：人力共享中心升级路径与管控模式（P08-P12）

近年来，集团化、规模化企业普遍完成了人力共享中心的初步搭建，标志着 HR 数字化进入上半场。上半场的核心目标是**事务集中、流程统一、人员归集**，解决企业人力

管理分散、标准混乱、成本偏高的基础问题。但进入 2026 年数字化转型下半场，大量企业的人力共享中心陷入发展瓶颈：仅停留在“集中办手续、统一做流程”的基础阶段，无法输出数据价值、无法赋能业务、无法支撑战略落地，共享中心沦为“高级事务部门”，投入产出比极低。

从行业调研数据来看，超 60% 的集团型企业人力共享中心仍处于 1.0 基础阶段，仅 20% 的企业完成 2.0 服务升级，不足 10% 的企业实现 3.0 战略赋能。数字化下半场，人力共享中心的核心升级目标，是从**事务处理中心**升级为**数据中心、服务中心、风控中心、赋能中心**四位一体的高端人力平台。

完整的三级升级路径，是企业落地共享中心迭代的核心实操方案。

第一阶段：流程精益化改造，破除冗余内耗。多数企业共享中心搭建后，并未梳理原有老旧流程，依然存在审批层级过多、流程交叉重叠、权责不清的问题。企业需以共享中心为核心，开展全集团人力流程大盘点，覆盖招聘、入职、考勤、薪酬、绩效、培训、离职、用工备案全模块，删减无效审批、合并重复流程、统一制度标准，实现全集团人力流程标准化、极简化的，从源头提升运转效率。

第二阶段：数据一体化打通，破除信息壁垒。当前多数企业存在人力、财务、业务系统相互独立的问题，数据无法互通，形成信息孤岛。人力共享中心需牵头完成系统打通，实现人员数据、成本数据、绩效数据、业务数据实时联动。例如联动业务产值数据核算人效、联动财务成本数据优化人力预算、联动考勤绩效数据排查管理漏洞，让静态数据转化为动态管理依据。

第三阶段：服务价值化升级，实现主动赋能。传统共享中心是“被动接单、被动处理”，新型共享中心需转变服务逻辑，主动输出价值。定期输出集团人力数据分析报告、组织健康度报告、成本管控报告、人才流失预警报告，为集团管理层、各业务板块负责人提供决策参考。同时搭建员工自助服务平台、HR 服务工单体系，提升员工与业务部门的服务体验。

在管控模式选择上，企业需根据自身业态适配差异化方案，杜绝一刀切。

大型多元化集团适配“**共享中心+区域 HRBP+业务 HR**”矩阵管控模式。共享中心统筹标准化流程、数据管理、合规风控、报表输出；区域 HRBP 负责属地业务落地、员工关系、问题协调；业务 HR 深耕一线业务，实现标准化管控与个性化赋能的平衡，兼顾集团统一性与业务灵活性。

单一业态中小企业适配“**集中共享+专项赋能**”简约模式。由共享中心承接全部标准化事务，留存核心 HR 团队聚焦人才发展、绩效激励、组织优化等高价值工作，精简人力团队编制，降低管理成本。

同时，企业必须明确三方权责边界：共享中心对流程合规、数据准确、服务效率负责；业务部门对人才使用、团队管理、业务绩效负责；HRBP 对落地赋能、问题解决、组织协调负责。通过权责清晰化，彻底解决推诿扯皮、责任空转的管理难题。

数字化下半场，人力共享中心不再是简单的事务归集平台，而是企业人力管理的核心中枢。唯有持续迭代升级、重构管控模式、深挖数据价值，才能让共享中心真正成为企业组织效能提升、人力风险管控、人才战略落地的核心载体。

敏捷组织搭建：打破部门墙，HRBP 业务协同机制落地指南 (P13-P18)

市场需求快速迭代、产品周期持续缩短、客户需求愈发个性化，传统金字塔式、职能式、部门化的组织架构，已无法适配当下的市场竞争节奏。层级过多、决策缓慢、部门壁垒严重、跨部门协同低效、资源无法灵活调配，是传统企业的普遍痛点。在此背景下，**敏捷组织、项目制运作、扁平化管理**成为企业组织变革的核心趋势，而 HRBP 正是敏捷组织落地的核心推动者与执行者。

很多企业误以为“撤掉层级、拆分部门、成立项目组”就是敏捷组织，实则不然。架构调整只是表层动作，**机制重构、思维升级、协同落地**才是敏捷组织的核心。如果仅调整架构，没有配套的协同、激励、考核机制，最终只会陷入“组织混乱、权责模糊、协同更难”的困境。HRBP 的核心工作，就是搭建适配敏捷组织的全套落地机制，彻底打破部门墙。

首先，建立**跨部门协同运作机制**，规范协作流程。HRBP 需联合各业务负责人，梳理企业高频跨部门协作场景，制定标准化协作规则。明确跨部门项目的立项流程、人员调配规则、工作对接标准、进度同步机制，杜绝“各自为战、互不配合”的问题。同时搭建跨部门沟通平台，固定项目例会、进度复盘、问题对接机制，让跨部门协作有章可循。

其次，搭建**灵活的人才流动机制**，盘活组织人力资源。传统组织中，员工归属于单一部门，跨部门支援、项目借调难度极大，人力资源浪费严重。HRBP 需推动企业建立内部人才活水机制，针对临时项目、紧急业务、重点攻坚任务，实现人才跨部门、跨岗位灵活调配。同时建立内部轮岗、转岗、兼职支援机制，最大化盘活内部人才资源，提升整体人效。

最核心的落地动作，是重构**跨部门考核与激励机制**，从根源破除部门本位主义。员工的工作行为由考核导向决定，传统单一部门 KPI 考核，导致员工只关注本部门指标，拒绝配合跨部门工作。HRBP 需优化绩效考核体系，增设跨部门协作评分、项目贡献评分、团队协同评分，将跨部门工作成果纳入员工绩效与评优晋升体系。同时设立专项项目奖金、协同激励奖金，对积极配合、贡献突出的员工与团队进行奖励，让协同有收益、配合有回报。

在项目全周期落地中，HRBP 需要深度嵌入业务，实现全程赋能。项目启动阶段，HRBP 配合项目负责人完成人才筛选、团队组建、岗位适配，保障项目人力供给；项目推进阶段，持续跟进团队氛围、员工状态、部门冲突、协作卡点，及时协调解决内部矛盾，保障项目平稳推进；项目收尾阶段，组织团队复盘，总结协同问题、沉淀协

作经验，同时完成员工项目能力评估、贡献认定，为后续人才培养与考核提供依据。

除此之外，HRBP 需持续推动**组织思维升级**。通过制度宣贯、团队培训、案例分享、文化引导，打破员工“只守一亩三分地”的本位思维，建立“全局目标优先、整体利益至上”的敏捷思维，让跨部门协同从“制度要求”变成“团队自觉”。

敏捷组织的本质，是以市场和客户为导向，以高效协同为核心，以机制保障为支撑的现代化组织模式。HRBP 唯有跳出传统人事工作，深度嵌入业务、重构管理机制、打通协同壁垒，才能真正落地敏捷组织变革，助力企业提升市场响应速度与核心竞争力。

高管对话 | CHO 视角

专访 | 制造企业 CHO：存量竞争下，人才梯队建设破局思路 (P19-P24)

受访嘉宾：国内大型高端装备制造企业 CHO（从业 18 年，深耕制造行业组织与人才管理）

访谈背景：制造业作为实体经济核心，当前正处于转型升级的关键周期。行业存量竞争加剧、原材料成本上涨、产品利润压缩、高端技术人才稀缺、一线技工流失严重、中层管理人才断层，多重压力叠加，让制造企业的人才管理陷入瓶颈。相较于互联网、服务业，制造业人才培养周期长、专业壁垒高、替代性弱，外部高薪挖人成本极高，自主搭建人才梯队成为企业生存发展的唯一出路。

核心访谈正文

问：当前制造企业人才管理最大的痛点是什么？和其他行业相比，核心差异在哪里？

答：制造业人才管理的核心痛点可以总结为三点：**基层留不住、中层接不上、顶层储不够**。基层一线技能工人工作强度大、晋升通道窄、新生代意愿低，流失率常年居高不下；中层班组长、车间主管、技术主管普遍存在“技术强、管理弱”的问题，专业能力过硬，但统筹管理、团队带领、成本管控能力缺失，无法承接企业发展需求；高层后备人才极度稀缺，懂生产、懂技术、懂管理、懂市场的复合型人才断层严重。

同时制造业人才具有极强的**行业专属属性**，人才通用性低、培养周期长、经验依赖性强，单纯依靠外部招聘无法解决人才缺口，这也是制造业必须自建人才梯队的核心原因。

问：存量竞争时代，制造企业人才梯队建设的核心破局思路是什么？

答：核心思路是**分层分类、精准培育、闭环运营**，拒绝一刀切的笼统培养。我们将企业人才划分为一线技能人才、中层管理骨干、高层后备核心人才三大层级，搭建差异

化的梯队建设体系。

针对**一线技能人才**，核心目标是稳留存、提技能。我们搭建了完善的师徒结对机制，资深技工带教新员工，绑定师徒激励，徒弟技能达标、留存转正后，师傅可获得专项津贴；同时打通技能等级晋升通道，设立初级、中级、高级、技师、高级技师五级职级，让一线员工不靠管理岗也能实现薪资晋升、价值提升，彻底改变“只有当官才能涨工资”的单一格局。

针对**中层管理人才**，核心目标是补短板、提能力。制造业中层大多是技术出身，管理能力是核心短板。我们推行轮岗历练+专项培训+实战复盘的培养模式，安排技术骨干跨车间、跨岗位轮岗，熟悉生产管理、成本管控、团队管理、品质管控全流程；开设中层管理专项训练营，针对性补齐管理认知、沟通协调、绩效考核、团队赋能能力；以项目实战为载体，让中层牵头攻坚生产优化、效率提升项目，在实战中沉淀能力。

针对**高层后备人才**，核心目标是锁核心、谋长远。我们建立核心人才继任者档案，筛选企业核心骨干纳入后备梯队，绑定中长期激励，给予股权分红、项目分红、年度专项奖励；同时安排高层一对一带教，参与企业战略会议、经营决策、重大项目，全面提升全局视野与战略能力，为企业长期发展储备核心管理力量。

问：很多企业都在做人才盘点和梯队建设，但大多流于形式，核心问题出在哪里？

答：最核心的问题是**重盘点、轻落地，重表格、无闭环**。很多HR和管理者把人才盘点做成了填表打分，盘点结束后，表格归档、数据封存，没有配套的培养计划、任用计划、跟踪计划，盘点完全失去价值。

真正的人才梯队建设，必须形成**盘点-评估-培养-任用-复盘-迭代**的完整闭环。盘点不是目的，识别人才、激活人才、储备人才才是核心。盘点后要针对每位高潜人才制定个性化培养方案，针对短板精准赋能；针对合格人才巩固优势，针对待改进人才帮扶提升或优化淘汰；同时每季度复盘梯队人才成长情况，动态更新梯队名单，实现人才梯队的动态迭代。

问：针对新生代产业工人管理，您有哪些实战建议？

答：新生代**95后、00后**员工已经成为一线生产主力，他们的求职诉求、工作理念和老员工完全不同，传统管控式管理已经失效。新生代员工更看重工作环境、尊重感、成长空间、工作自由度，单纯的薪资激励已无法满足需求。

企业需要优化三点：第一，改善一线工作与生活环境，降低重复性机械劳动，提升工作舒适度；第二，简化僵化的管理制度，减少无效管控，给予员工适度的工作自主权；第三，透明化晋升与激励机制，让员工清晰看到成长路径，感受到付出有回报。刚柔并济、严管厚爱，才能有效留住新生代人才。

访谈结语：存量竞争时代，制造企业的核心竞争力不再是设备、厂房、技术，而是**持续迭代的人才梯队**。摒弃形式化的人才管理，深耕分层培育、闭环运营、长效留存，才能让人才成为制造业转型升级、逆势增长的核心底气。

从职能 HR 到战略伙伴：HRD 向上管理与业务话语权构建方法 (P25-P30)

在多数企业中，HRD 普遍面临共性困境：人力工作定位边缘化、方案落地阻力大、管理层认可度低、业务配合度差、工作价值不被看见。很多 HRD 专业能力扎实、制度体系完善、事务工作落地到位，但始终无法进入企业核心决策层，只能作为后台职能部门被动执行，核心根源在于**缺少业务话语权、不懂向上价值输出、无法对齐经营目标**。

HRD 想要从“职能执行者”转型为“战略合作伙伴”，核心不在于精进人事事务，而在于**重构工作思维、转变沟通逻辑、搭建价值体系**，通过科学的向上管理，持续积累信任、塑造专业影响力、获取业务话语权。

首先，完成**思维转型：从“人力思维”转向“经营思维”**。传统 HRD 的工作逻辑是“合规、规范、落地”，关注制度是否完善、流程是否合规、事务是否做完；而战略型 HRD 的工作逻辑是“增效、降本、赋能”，关注人力工作如何助力业务增收、如何降低管理成本、如何提升组织效能、如何解决经营痛点。所有人力方案、制度、举措，都必须绑定企业经营指标，用业务结果证明人力价值。

其次，掌握**向上管理核心逻辑：对齐战略、匹配节奏、解决痛点**。向上管理不是讨好、不是汇报，而是精准匹配老板与企业的核心需求。第一，对齐老板长期战略，深刻理解企业年度经营目标、三年发展规划、核心业务布局，让人力规划完全贴合企业战略方向，做到“战略指向哪里，人力发力哪里”；第二，匹配企业发展节奏，企业扩张期重点做人才招聘、梯队搭建、组织扩容；企业稳定期重点做效能提升、激励优化、人才深耕；企业收缩期重点做成本管控、组织优化、风险防控；第三，聚焦经营痛点，主动挖掘企业人才缺口、管理漏洞、效能短板，主动输出解决方案，而非被动等待问题爆发。

再者，**重构沟通语言体系：用业务语言替代人事语言**。这是 HRD 构建话语权的关键。多数 HRD 汇报工作时，习惯讲解制度、流程、条款、规范，管理层与业务负责人无法感知价值，自然不愿支持。转型后的汇报，需要将人力工作转化为经营数据：招聘工作不说“完成多少招聘名额”，而是“补齐业务人才缺口，支撑月度产能达标，降低人力缺口带来的业务损失”；绩效改革不说“优化考核制度”，而是“通过绩效机制优化，激活团队活力，提升人均产出，降低躺平内耗”；人才培养不说“开展多少场培训”，而是“通过能力赋能，降低人才流失，提升岗位胜任力，减少试错成本”。

同时，HRD 需要**主动前置工作，建立常态化价值输出机制**。不要等到会议安排、老板提问才被动汇报工作，而是定期输出组织诊断报告、人力数据分析报告、人才风险预警报告、效能优化方案。主动发现问题、主动分析问题、主动解决问题，让管理层持续看到 HR 的专业价值与战略作用。

最后，坚持**小步快跑、持续落地、积累信任**。话语权不是一朝一夕建立的，而是靠一次次落地成果积累的。HRD 可以优先选择见效快、争议小、价值高的人力项目落地，

比如优化流失率、提升招聘效率、简化审批流程、优化激励机制，通过一个个可视化的成果，逐步打破业务偏见、积累管理层信任，逐步拓展 HR 工作的边界与影响力。

总而言之，HRD 的话语权，从来不是别人给予的，而是**用经营价值、落地结果、专业能力换来的**。跳出职能局限、深耕业务经营、做好向上管理，才能真正成为企业不可或缺的战略合作伙伴。

人力实务 | 全模块落地

招聘甄选：高质量人才画像搭建与面试评估体系优化（P31-P35）

企业招聘效率低、入职适配度差、试用期流失率高、人岗错配严重，核心根源并非招聘渠道不足、候选人稀缺，而是**没有标准化、精准化、业务对齐的人才画像，面试评估体系主观化、随意化**。多数企业的岗位介绍仅罗列工作职责与硬性任职条件，缺少对能力素质、性格特质、价值观、行为习惯的明确要求，导致 HR 招聘凭感觉、业务选人凭喜好，招聘质量无法保障。

搭建高质量人才画像，是提升招聘精准度、降低试错成本、减少试用期流失的核心基础。完整的人才画像分为**硬性条件、专业能力、软实力特质、价值观匹配**四大维度，需由 HR 联合业务负责人共同制定，双向对齐、共同确认，避免 HR 单方面定义或业务随口提要求。

第一，硬性任职条件，是人才准入的基础门槛，包含学历专业、工作年限、行业经验、资质证书、项目经历等可量化标准。HR 需根据岗位层级精准设定门槛，基层岗位严控冗余条件，避免过度筛选导致人才流失；中高层岗位、技术岗位严格匹配行业经验与项目履历，保障人才适配基础。

第二，专业能力要求，聚焦岗位核心履职能力，拆解**3-5**项核心刚需能力。例如销售岗位重点考察客户开拓、谈判沟通、业绩攻坚能力；研发岗位重点考察技术研发、问题排查、创新迭代能力；管理岗位重点考察团队管理、目标拆解、统筹协调能力。所有能力要求必须贴合岗位实际工作场景，杜绝空泛、虚化的能力描述。

第三，软实力与性格特质，决定人才的岗位适配度与长期留存率。不同岗位适配不同性格特质：前台行政适配耐心细致、沟通温和、抗压性强；市场运营适配思维活跃、善于创新、敢于突破；生产管理适配严谨踏实、责任心强、执行力强。精准匹配性格特质，可大幅降低岗位适配冲突。

第四，价值观与企业文化匹配，是人才长期留存的核心关键。企业需结合自身文化，明确人才底线特质，例如诚信正直、务实踏实、团队协作、抗压进取、拒绝躺平，筛选与企业理念相悖的候选人，从源头规避文化冲突。

人才画像落地后，需同步优化**标准化面试评估体系**，解决面试主观化问题。首先全面推行**行为事件面试法（BEI）**，摒弃闲聊式、印象式面试，通过深挖候选人过往真实工作案例，判断其能力真实性、工作风格、问题解决能力，杜绝候选人空谈理论、自我包装。

其次，统一面试评分标准，制作标准化面试评分表，针对四大画像维度分别设置评分权重，面试官全程打分、实名评价，面试结束后综合研判，避免单一面试官主观定论。同时建立面试官培训机制，定期开展面试技巧、识人能力、岗位认知培训，统一全员选人标准，提升团队识人精准度。

最后，搭建企业优质人才储备库。针对面试优秀但暂无岗位匹配的候选人、离职优质骨干、行业优质资源，统一纳入人才库持续维护，定期跟进沟通，关键岗位空缺时可直接激活复用，大幅缩短招聘周期、降低招聘成本。

招聘的核心本质是**精准识人、精准匹配**。唯有搭建标准化人才画像、规范化面试体系，才能从源头提升招聘质量，为企业输送适配、稳定、高价值的人才。

绩效管理：告别形式主义，适配业务的 OKR+绩效融合方案 (P36-P41)

绩效管理是企业人才管理、业务管理的核心抓手，但当前超半数企业的绩效管理陷入形式主义困境：考核走过场、打分凭关系、结果无应用、激励无差异、考核无法赋能业务。单纯的 KPI 考核与纯 OKR 管理均存在明显短板：传统 KPI 过度聚焦短期量化指标，催生员工短视行为、躺平内卷、不愿创新；纯 OKR 模式侧重目标挑战与过程成长，缺乏刚性约束，无法直接挂钩薪酬晋升，难以落地考核闭环。

2026 年企业绩效管理的最优解，是 **OKR+KPI 双向融合的差异化绩效体系**，结合不同业务属性、岗位类型适配不同考核模式，兼顾业务稳定增长与团队创新突破，彻底告别形式化考核。

融合体系的核心逻辑清晰明确：**KPI 用于刚性考核、结果落地、薪酬挂钩；OKR 用于目标对齐、过程赋能、创新激励**。KPI 保障企业基础业务稳定落地、核心指标达成；OKR 驱动团队突破固有边界、主动创新、挑战更高目标，二者互补、互不冲突。

在场景适配层面，企业需根据业务类型差异化落地，杜绝全员一套体系。针对**成熟稳定业务板块**，例如生产制造、传统销售、职能后勤等工作内容标准化、目标可量化的岗位，以 KPI 考核为核心，聚焦产能、业绩、效率、合规、成本等刚性指标，保障业务稳定产出，配套少量 OKR 用于流程优化、效率提升等创新工作。

针对**创新业务、新兴赛道、研发设计、品牌运营**等不确定性强、探索性高、难以短期量化的岗位，以 OKR 为核心目标管理工具，聚焦技术突破、产品迭代、模式创新、市场探索等长期价值工作，搭配基础 KPI 保障日常工作落地，避免过度量化扼杀团队创新活力。

在落地实操层面，需规避两大核心误区。第一，杜绝 OKR 过度量化、层层加码。OKR 的核心是挑战与创新，无需全部量化，过多量化指标会让 OKR 沦为新式 KPI，失去创新意义；同时严格控制目标数量，单人单周期 OKR 控制在 2-4 个核心目标，避免目标过多导致精力分散、全部流于形式。第二，杜绝考核与成长脱节。绩效管理不是为了打分排名，而是为了赋能成长。管理者需建立月度沟通、季度复盘、周期辅导机制，针对员工绩效短板及时沟通、指导帮扶，让考核成为成长工具，而非奖惩工具。

同时，企业需打通绩效结果应用闭环。考核结果必须全面对接薪酬调整、岗位晋升、评优评先、培训赋能、人员优化：高绩效员工给予薪资晋升、发展机会、专项奖励；中等绩效员工针对性短板赋能、督促提升；低绩效员工进行约谈整改、限期改进，无改善则优化淘汰，真正实现“优绩优酬、能上能下”，打破平均主义。

现代化绩效管理的核心，是以考核促管理、以管理促成长、以成长促增长。OKR 与绩效的深度融合，能够兼顾刚性约束与柔性赋能，彻底破除形式主义考核，让绩效管理真正服务于业务发展与人才成长。

薪酬激励：浮动薪酬设计、中长期激励工具适用场景分析 (P42-P46)

薪酬体系是企业人才激励的核心杠杆，直接决定员工积极性、核心人才留存率、团队稳定性与企业人力成本管控效果。一套科学的薪酬体系，绝非简单的薪资发放，而是**固定薪酬保公平、浮动薪酬激活力、中长期激励锁核心**的三维一体化体系。当前多数企业的薪酬痛点集中在：固定薪资占比过高、干多干少差距小、短期激励单一、长期激励缺失、核心人才留不住、人力成本投入产出比低。

短期浮动薪酬设计，是激活全员活力的基础手段。浮动薪酬包含绩效奖金、项目奖金、销售提成、专项激励、季度/年度奖金等，核心逻辑是**收入与业绩挂钩、付出与回报匹配**。企业需根据岗位属性差异化设计浮动机制：销售岗位强化提成浮动比例，多劳多得、上不封顶，最大化激励业绩攻坚；生产岗位绑定产能、品质、效率、损耗指标，设立绩效奖金与评优奖励；职能管理岗位绑定组织效能、工作成果、团队绩效，发放年度绩效奖金。

在设计过程中，必须兼顾内部公平与外部竞争力。对内搭建清晰的薪酬宽带，明确同岗位不同职级的薪资区间，杜绝同岗不同酬、薪资混乱的问题；对外定期开展行业薪酬调研，对标同城、同行业、同规模企业薪资水平，保障核心岗位薪资处于市场中上水平，避免核心人才因薪资流失。同时简化激励规则，让员工清晰知晓“如何能加薪、如何拿奖金”，最大化发挥激励导向作用。

仅靠短期浮动薪酬，只能解决员工“愿意干”的问题，无法解决核心人才“长期留、跟着拼”的问题，**中长期激励**才是绑定核心骨干、支撑企业长期发展的核心工具。主流中长期激励工具包含虚拟股权、项目分红、利润分享、股权激励、超额分红等，不同工具

适配不同企业发展阶段与业态。

初创期、成长期中小企业，适合采用**项目分红、超额利润分享**模式。企业尚未实现稳定盈利、股权价值较低，股权激励吸引力不足，通过单个项目分红、年度超额利润分红，让核心团队共享经营成果，成本可控、落地灵活、激励效果直接。

成熟期、稳定盈利的中大型企业，适合推行**虚拟股权、岗位分红**机制。无需变更工商股权，规避股权架构风险，根据岗位价值、员工贡献分配虚拟股份，享受年度分红，绑定核心中高层与技术骨干，留住企业中坚力量。

上市公司、拟上市企业，适配**实股股权激励、期权激励**，通过股权增值、上市红利，深度绑定核心人才与企业长期发展，实现共创共享、长期共赢。

薪酬激励的终极目标，是**实现人力成本可控、人才活力最大化、核心团队稳固化**。企业需摒弃单一薪资思维，搭建短中长期结合、公平与激励兼顾的薪酬体系，让薪酬成为企业引才、留才、育才、励才的核心抓手。

人才发展：继任者计划、内部人才盘点实操流程（P47-P52）

人才盘点与继任者计划，是企业搭建人才梯队、解决人才断层、保障企业持续经营的核心底层工具。对于企业而言，核心岗位无继任者、关键人才断层、高潜人才流失，是比业务波动更致命的经营风险。人才盘点的核心价值，不是完成年度形式化工作，而是**精准识别人才、科学评价人才、系统培育人才、长效储备人才**，为企业关键岗位搭建可持续迭代的人才梯队。

标准化人才盘点全流程分为**筹备规划、数据归集、盘点校准、结果应用、动态迭代**五大核心阶段，全程闭环落地，杜绝形式主义。

第一阶段：筹备规划，明确盘点边界与标准。企业需提前确定盘点范围，覆盖中高层管理岗、核心技术岗、关键业务岗、储备骨干岗；明确盘点评估维度，统一以“**绩效结果+能力素质+潜力特质+价值观匹配**”为核心评估标准；组建盘点小组，由CHO、HRD、各业务负责人组成，明确分工与评审规则，确保盘点公平公正。同时结合企业战略目标，确定本年度人才盘点的核心方向，聚焦梯队储备、能力短板、人才优化三大核心目标。

第二阶段：多维度数据归集，夯实盘点基础。全面收集员工年度绩效数据、季度考核结果、360度互评数据、专业能力测评结果、培训成长记录、项目贡献记录、奖惩台账、岗位任职年限等全方位数据。摒弃单一绩效打分的片面模式，以多维度客观数据为依据，保障人才评价精准全面。

第三阶段：人才校准会议，完成分级分类。组织管理层开展专项人才盘点校准会，针对每位员工的综合数据进行逐一研判，结合岗位表现、成长速度、潜力特质，将人才划分为核心人才、高潜人才、合格人才、待改进人才四类。同时针对关键岗位，一对一梳理岗位现状、人才缺口、继任人选，明确现任人员履职情况、后备人员成长进

度、岗位风险等级。会议全程记录、留档备案，确保盘点结果可追溯、可复盘。

第四阶段：盘点结果落地应用，形成培育闭环。这是人才盘点最核心、最容易被忽视的环节。针对**核心人才**，纳入企业核心继任者计划，绑定中长期激励、优先晋升、专项培养资源，作为企业高层与关键岗位核心储备；针对**高潜人才**，制定个性化成长方案，通过轮岗历练、专项培训、项目攻坚、导师带教快速提升能力，加速成长为岗位骨干；针对**合格人才**，巩固岗位能力，补齐短板弱项，稳定输出岗位价值；针对**待改进人才**，开展一对一帮扶、限期整改，无改善则进行调岗、优化，实现人才队伍优胜劣汰。

第五阶段：动态迭代更新，实现长效运营。人才盘点不是年度一次性工作，而是动态持续的管理动作。企业需每季度更新人才成长数据、调整梯队名单、跟进培养进度，根据业务变化、岗位迭代、人员变动，持续优化人才梯队体系，确保人才储备始终适配企业发展需求。

继任者计划需同步配套落地，针对企业总经理、部门负责人、核心技术负责人等关键岗位，明确 1-2 名专属继任后备人才，建立专属成长档案，制定年度成长目标与培养计划，确保关键岗位“有人接、接得住、能胜任”，彻底规避岗位人才断层风险。

人才盘点与继任体系的本质，是用**系统化机制解决人才不确定性问题**。唯有落地全流程闭环管理，才能让人才盘点脱离形式化，真正成为企业人才梯队建设的核心支撑。

数据人力 | People Analytics

人力数据分析入门：HR 常用指标体系搭建与数据驱动决策 (P63-P67)

数字化转型下半场，人力资源管理正式告别“经验判断、主观决策”的传统模式，**人力数据分析、数据驱动管理**成为资深 HR、CHO、HRD 的必备核心能力。当下多数企业人力管理存在典型问题：数据零散、指标混乱、只会统计、不会分析、只会汇报、不会落地，海量人力数据无法转化为管理动作与经营价值。人力数据分析的核心意义，就是将模糊的人才状态、组织问题、管理效能量化，为企业人才决策、组织优化、成本管控提供精准的数据支撑。

搭建标准化、体系化的 HR 指标库，是落地数据人力的基础前提。结合企业实战场景，可将人力核心指标划分为**人力效能、招聘配置、绩效管理、薪酬成本、人才发展、员工留存**六大核心维度，覆盖人力资源全模块工作，指标兼顾通用性与实用性，适配大中小各类企业。

第一，人力效能指标，聚焦组织人效与岗位产出，核心包含人均产值、人均利润、人力成本产出比、岗位饱和度、部门人效贡献率。该类指标直接对接企业经营成果，用

于判断企业人力配置是否合理、人员冗余或缺口、人力投入产出效率，为组织精简、人员调配、编制管控提供数据依据。例如人均产值持续下滑，说明团队人效降低，存在人员冗余、工作流程低效、岗位权责重叠等问题，需及时开展组织优化。

第二，招聘配置指标，衡量招聘质量与效率，核心包含招聘及时率、岗位填补周期、简历筛选通过率、面试到场率、试用期留存率、人岗匹配度、招聘渠道有效率。多数企业仅关注招聘到岗人数，忽略招聘质量与渠道效率，导致招聘成本高、人才适配度低。通过指标分析可精准筛选优质招聘渠道、优化面试流程、精准定位招聘短板，从源头提升招聘精准度、降低招聘试错成本。

第三，绩效管理指标，复盘考核有效性与团队产出，核心包含绩效合格率、优秀率、不合格率、绩效差异度、绩效改进完成率、绩效结果应用率。通过指标监测可快速识别绩效考核形式化、打分趋同、平均主义、绩效整改流于形式等问题，持续优化绩效体系，保障考核结果真实反映员工工作能力与岗位产出。

第四，薪酬成本指标，管控企业人力成本、优化激励结构，核心包含人力成本占比、薪酬固浮比、岗位薪酬分位、薪酬差距率、福利成本使用率、奖金投入产出比。通过数据分析平衡人力成本管控与员工激励效果，规避固定薪酬占比过高、激励无效、薪酬内部分配不公、成本浪费等问题，实现人力成本可控、激励效果最大化。

第五，人才发展指标，衡量人才培养与梯队建设成效，核心包含培训覆盖率、培训合格率、技能提升率、轮岗完成率、高潜人才成长速度、继任者储备充足率。该类指标用于判断企业人才培养是否落地、梯队建设是否有效，精准识别人才培养短板，优化培养方案，解决人才断层、高潜人才成长缓慢等问题。

第六，员工留存指标，监测团队稳定性与人才健康度，核心包含整体流失率、核心人才流失率、新员工 7/30/90 天流失率、主动离职率、被动优化率、员工满意度。通过分层流失数据监测，精准定位流失高发岗位、高发人群、核心流失原因，针对性优化管理机制、激励体系与工作环境，稳固核心团队。

搭建完指标体系后，核心在于**数据复盘与落地应用**。HR 需建立常态化数据复盘机制，输出月度、季度、年度人力数据分析报告，摒弃单纯的数据罗列，重点做数据对比、问题归因、趋势预判、方案输出。通过同比、环比、对标行业数据，精准挖掘组织管理痛点，结合业务场景输出优化方案，让数据从“统计结果”转变为“决策依据”，真正实现数据驱动人力管理、赋能业务增长。

员工流失预测模型：如何通过数据降低核心人才流失率（P68-P72）

员工流失是企业人才管理的高频痛点，尤其是核心技术人才、业务骨干、中层管理者的流失，会直接导致业务断层、技术流失、团队动荡、招聘培养成本攀升。传统流失管理属于**事后补救模式**，员工提出离职后才被动挽留、复盘问题，往往为时已晚。

2026 年数据人力的核心突破，是搭建**员工流失预测模型**，实现流失风险前置预判、提

前干预、主动留存，从根源降低核心人才流失率。

员工流失预测模型的核心逻辑，是通过归集员工多维度行为数据、工作数据、状态数据，提炼流失关联因子，搭建风险评分体系，精准识别高流失风险员工，实现提前预警与精准干预。该模型适配全行业企业，无需复杂算法，依托企业现有人力数据即可落地，实用性极强。

首先，梳理**六大流失核心预警因子**，搭建评分体系。一是绩效因子：员工连续两个周期绩效下滑、工作产出大幅降低、无重大工作失误但绩效持续垫底；二是行为因子：考勤异常增多、频繁请假、加班骤减、工作活跃度下降、拒绝参与团队协作与项目攻坚；三是成长因子：长期无晋升机会、无培训参与、长期固定岗位无成长、能力与岗位不匹配；四是薪酬因子：岗位薪酬低于行业分位、长期无薪资调整、激励未兑现、薪酬内部不公平；五是管理因子：直属管理者沟通缺失、团队氛围低迷、上下级适配度低、管理冲突频发；六是个人因子：异地通勤、家庭变动、岗位调整、工作压力过载。

其次，建立**流失风险分级机制**，精准划分风险等级。结合六大因子为员工动态打分，划分为低风险、中风险、高风险三个等级。低风险员工状态稳定，仅做常态化监测即可；中风险员工存在潜在流失倾向，需 HRBP 与直属管理者主动沟通、排查问题、适度调整；高风险员工流失意愿强烈，需启动专项留存方案，一对一专项干预。

再者，落地**分级干预留存动作**，实现闭环管控。针对高风险核心人才，优先开展一对一深度访谈，精准排查流失核心原因，区分是薪酬、管理、成长、环境还是个人原因，针对性制定解决方案：薪酬问题优先对接薪资调整、专项激励；成长问题优先匹配轮岗、培训、晋升机会；管理问题及时优化沟通机制、调整管理方式；压力问题合理调配工作任务、优化工作节奏。针对中风险员工，建立月度沟通机制，常态化关注工作状态，提前化解潜在矛盾。

同时，通过模型数据沉淀，**复盘流失规律、优化管理体系**。定期汇总流失数据，分析企业流失高发岗位、高发层级、高发原因，从制度层面优化短板：若是薪酬问题集中，优化薪酬激励体系；若是成长通道问题，完善人才梯队与晋升机制；若是管理问题，开展管理者能力赋能培训。从单点留存升级为体系化防流失，长效降低整体流失率。

数据化流失管理的核心价值，是从**被动应对到主动预判**，从**随机留存在精准运营**。通过流失预测模型，企业可提前锁定高风险人才、精准破解留存痛点，最大限度保住核心人才资源，稳固团队稳定性，为企业业务持续发展筑牢人才根基。

行业观察 | HR 服务生态

2026 人力资源服务行业发展趋势研判（P73-P76）

2026 年，国内人力资源服务行业进入**精细化迭代、数字化深耕、专业化升级**的全新发展周期。伴随企业人力管理需求从“基础事务外包”转向“战略人才赋能”，传统单一的招聘、劳务派遣、社保代缴服务已无法适配企业升级需求，行业整体加速洗牌，低端同质化服务逐步淘汰，高端定制化、数字化、一体化人力服务成为行业主流。结合行业大数据、头部企业布局与市场需求变化，可研判出五大核心发展趋势。

第一，**数字化 AI 深度渗透**，服务从人工主导转向智能赋能。传统人力服务高度依赖人工操作，效率低、误差高、标准化不足。2026 年，AI、大数据、RPA 自动化技术全面融入人力服务全场景，智能招聘匹配、自动薪酬核算、智能用工风控、人才数据测评、员工智能服务等数字化服务全面普及。人力资源服务商不再单纯提供人工代办服务，而是依托数字化系统，为企业提供高效、精准、可量化的数字化人力解决方案，数字化能力成为服务商核心竞争力。

第二，**服务场景一体化**，从单一模块转向全链条闭环服务。过去人力服务多为碎片化单点服务，企业分别对接招聘、社保、薪酬、外包、培训等多个服务商，对接成本高、标准不统一、数据不互通。当前市场需求加速向**全链条一体化人力服务**升级，头部服务商整合招聘配置、薪酬个税、社保公积金、用工合规、人才培养、灵活用工、组织咨询等全模块服务，为企业提供一站式人力解决方案，降低企业对接成本，提升整体服务效率。

第三，**合规风控服务刚需化**，成为核心增量赛道。劳动法规持续完善、员工维权意识大幅提升、税务监管日趋严格，企业用工合规压力陡增，传统重成本、轻合规的服务模式被淘汰。用工合规、劳动争议风控、税务社保合规、新业态用工合规等精细化风控服务，成为企业刚需。未来人力服务将从“事务代办”转向“合规赋能+风险管控”，帮助企业搭建合规用工体系、规避劳资风险、优化用工架构，合规服务将成为行业核心增量板块。

第四，**灵活用工常态化**，业态持续创新升级。存量竞争下，企业为降本增效、适配业务波动，持续优化用工结构，固定用工占比逐步降低，项目制、兼职、外包、共享用工等灵活用工模式全面普及。人力服务商将聚焦细分行业、细分岗位，打造定制化灵活用工解决方案，适配制造业、互联网、服务业、新零售等不同行业的差异化用工需求，同时完善灵活用工合规、结算、风控体系，推动灵活用工从粗放式发展向规范化、精细化升级。

第五，**垂直行业专业化深耕**，告别同质化竞争。行业同质化低价竞争愈发激烈，通用型人力服务利润持续压缩，**垂直行业专业化服务**成为破局关键。服务商开始聚焦制造、医疗、互联网、新能源、高端装备等细分行业，深耕行业人才特性、用工规则、管理痛点，输出适配行业属性的定制化人力服务方案，凭借行业专业度构建差异化竞争优势，摆脱低价内卷。

整体而言，2026 年人力资源服务行业将彻底告别粗放式、同质化、人工化的发展模式，向着**数字化、专业化、合规化、一体化、垂直化**高质量发展转型。唯有紧跟趋势、深耕专业、打磨数字化能力、聚焦客户真实痛点的服务商，才能在行业洗牌中站

稳脚跟、实现长效发展。

人力资源服务商与甲方企业合作模式创新（P77-P81）

传统甲方企业与人力服务商的合作模式，多为**采购式、交易式、单点式**合作：企业按需采购单一外包、招聘、社保服务，按次付费、短期合作、无深度绑定。这种合作模式存在明显短板：服务适配度低、联动性差、价值单一、无法赋能企业人才战略与组织发展。2026年，随着企业人力需求升级，甲乙双方合作模式迎来全面创新，从简单交易合作升级为**深度绑定、价值共创、长期共赢**的新型合作模式。

第一种创新模式：年度一体化总包合作，实现全链路托管。适用于中大型集团企业、业态多元、人力事务繁杂的企业。企业与优质服务商签订年度全链条合作协议，将招聘配置、社保公积金代缴、薪酬核算发放、员工关系、用工风控、基础培训、数据报表等全部标准化人力事务统一托管。甲方聚焦战略人才管理、组织变革、激励优化等高价值工作，服务商全权承接事务性工作，实现分工最大化、效率最优化，大幅降低企业人力管理成本，提升基础事务标准化水平。

第二种创新模式：定制化项目制合作，精准解决企业痛点。适用于有专项人力痛点、阶段性需求明确的企业，比如人才梯队搭建、绩效体系改革、薪酬体系优化、组织诊断、用工合规整改、批量人才招聘等专项项目。区别于通用服务，服务商针对企业个性化问题，组建专属项目团队，调研企业现状、诊断核心痛点、定制专属解决方案、全程落地辅导、闭环验收复盘，以项目成果为导向，实现精准赋能、按需落地，避免通用服务水土不服的问题。

第三种创新模式：战略顾问式合作，长期赋能企业发展。适用于高速发展、持续变革、需要长期战略支撑的成长型企业与中大型企业。服务商不再是单纯的服务提供者，而是企业专属的外部HR战略顾问，长期跟进企业发展节奏，根据企业业务扩张、组织迭代、人才升级、合规管控的动态需求，持续输出战略建议、体系优化方案、风险预警、行业对标数据，陪伴企业长期成长，助力企业搭建适配发展阶段的人力管理体系。

第四种创新模式：数据协同共建合作，打造数字化人力体系。针对数字化转型中的企业，甲乙双方联动共建数字化人力平台，服务商依托自有数字化系统，结合企业业务特性、管理需求，定制开发适配的功能模块，打通数据壁垒，实现人力数据自动统计、风险自动预警、效能实时监测。同时双方建立数据共享机制，服务商定期输出行业对标数据、人力效能分析报告，为企业数据化决策提供支撑。

第五种创新模式：风险共担式合作，绑定双方价值收益。这是当下最具创新性的共赢模式，主要应用于批量招聘、灵活用工、效能提升等场景。双方约定服务成果考核标准，服务商服务达标、成果超额落地可获得超额奖励；服务未达标、未实现预期效果则减免服务费用、承担对应风险。通过风险共担、收益共享，彻底改变传统“按服务收费、不管效果好坏”的模式，倒逼服务商聚焦落地成果，最大化保障甲方合作价值。

新型合作模式的核心变革，是从“卖服务”转向“解决问题”，从“单次交易”转向“长期共赢”。未来甲乙双方的合作，将不再是简单的供需交易，而是深度协同、价值共创的战略伙伴关系，双方各司其职、优势互补，共同助力企业人才发展与组织升级。

智略书房 | 管理洞见

管理者读书笔记：组织韧性与人才心智建设（P82-P85）

在市场波动、行业迭代、竞争加剧的不确定性时代，企业的核心竞争力不再是规模、技术、资源，而是**组织韧性**。所谓组织韧性，是企业面对市场危机、业务波动、团队变动、外部冲击时，快速调整、自我修复、持续进化、稳健发展的核心能力，是企业穿越周期、抵御风险、长期生存的底层壁垒。而组织韧性的核心载体是人才，人才心智的成熟度、稳定性、抗压性、成长性，直接决定组织的韧性上限。

多数企业在经营发展中，过度聚焦业务增长、业绩突破、规模扩张，忽略组织韧性与人才心智建设，导致企业处于顺境时高速发展，一旦遭遇市场波动、业绩下滑、团队动荡，就会出现人心涣散、团队躺平、执行力下降、人才流失加剧等问题，企业抗风险能力极差。真正的长效经营，必然是业务增长与组织韧性建设双向并行、同步推进。

组织韧性的构建，分为**组织制度韧性**、**团队文化韧性**、**人才心智韧性**三个核心层级，层层递进、相辅相成。组织制度韧性是基础，通过完善的人才体系、激励机制、合规体系、流程制度，保障企业在波动中有序运转，避免管理失控；团队文化韧性是支撑，通过正向的企业文化、团队氛围、价值理念，凝聚团队共识，减少内耗与分歧；人才心智韧性是核心，通过系统化的心智建设，让员工具备抗压、自律、进取、坚韧、协同的职业素养，成为组织稳健发展的核心基石。

人才心智建设区别于传统的技能培训、能力赋能，核心是**重塑员工职业认知、心态模式、思维格局、工作信念**。当下职场普遍存在躺平、焦虑、内耗、功利、被动等负面心智：部分员工过度追求短期收益，不愿深耕沉淀；遭遇挫折、业绩波动就消极摆烂；缺乏团队大局观，本位主义严重；抗压能力薄弱，难以适配高强度、快节奏的工作环境。这类负面心智，会直接削弱团队战斗力、消解组织活力、拉低企业韧性。

企业落地人才心智建设，可通过四大实战路径稳步推进。第一，常态化心智赋能培训，摒弃空洞的心灵鸡汤，结合职场真实场景、企业管理案例，开展抗压能力、责任担当、成长思维、协同思维、目标感建设等专项培训，帮助员工建立正向职业心智。第二，搭建正向激励与容错机制，鼓励员工主动突破、敢于试错，包容良性失误，杜绝唯结果论、苛责式管理，缓解员工职场焦虑，激发员工进取动力。第三，打造正向团队文化，传递务实、进取、共赢、坚韧的核心价值观，杜绝内耗、内卷、推诿的负面氛围，凝聚全员共识。第四，管理者以身作则，中层管理者作为团队核心标杆，需

率先践行正向心智，以积极的工作状态、成熟的处事思维带动团队成长，做好团队心智引领。

对于企业管理者而言，必须树立核心认知：**短期业绩靠努力，长期发展靠韧性**。技能可以快速培训、流程可以快速优化、制度可以快速完善，但人才心智与组织韧性需要长期沉淀、持续深耕。唯有持续做好人才心智建设，打造高韧性团队、高韧性组织，企业才能在复杂多变的市场环境中，抵御风险、穿越周期、稳步前行，实现可持续高质量发展。

职场思辨：新生代员工管理底层逻辑（P86-P89）

随着 95 后、00 后新生代员工全面成为职场主力，企业传统的管控式、命令式、层级式管理模式彻底失效。很多管理者陷入管理困境：新生代员工难管理、不服管、抗压弱、离职快、个性强，传统奖惩、考核、约束手段效果极差，甚至容易引发员工抵触、主动离职、舆情风险。本质上，新生代员工不是“难管理”，而是企业**沿用旧逻辑、适配新人群**，管理思维与时代需求严重脱节。

想要做好新生代员工管理，首先要读懂其核心职场特质与底层诉求。相较于 70 后、80 后员工以生存、稳定、薪资为核心诉求，新生代员工的职场需求更加多元立体，核心可以总结为四大核心诉求：**求尊重、求成长、求自由、求价值**。他们不再单纯为薪资打工，更看重职场体验、个人尊严、成长空间、工作价值、团队氛围；反感僵化制度、层级压迫、无效内卷、画饼式管理；思维活跃、创新力强、敢于质疑、追求公平透明，极具个性化与自我意识。

新生代员工管理的底层逻辑，是**放弃管控、转向赋能；放弃压制、转向共情；放弃固化、转向灵活**，从“管人”升级为“激活人”。传统管理的核心是约束、规范、统一，而新生代管理的核心是尊重、赋能、成就、共赢，适配其特质调整管理方式，才能真正留住人、激活人、用好人。

第一，尊重为先，摒弃层级压制式管理。新生代员工极度看重平等与尊重，反感官僚主义、层级压迫、无效指令。管理者需放下权威姿态，采用平等沟通、双向交流的管理方式，多倾听员工想法、尊重员工观点、认可员工价值，不随意否定、不苛责打压、不强行灌输。工作安排以目标为导向，而非身份压制，让员工获得充足的职场尊重与归属感。

第二，赋能成长，搭建清晰透明的成长路径。新生代员工最担忧的是原地踏步、无成长、无突破，职场迷茫是其高频离职原因。企业需为新生代员工搭建清晰的晋升、成长、学习体系，明确岗位成长路径、能力提升方向、晋升考核标准，常态化提供培训、轮岗、项目实战、能力锻炼的机会。让员工清晰看到“努力有回报、成长有路径、付出有收获”，告别职场迷茫，建立长期深耕的信心。

第三，柔性管理，简化僵化无效的制度约束。新生代反感繁琐的形式化制度、无意义的流程、过度的细节管控。企业需优化管理制度，抓核心、放细节，以工作结果、工

作产出为核心考核标准，适度放宽工作过程管理，减少无效考勤、形式化汇报、刻板约束。在合规可控的前提下，给予员工适度的工作自主权、节奏选择权，提升职场体验感与工作主动性。

第四，价值共鸣，打造轻松正向的团队氛围。新生代员工重视工作氛围与价值认同，排斥内耗、压抑、内卷、推诿的团队环境。管理者需主动打造简单纯粹、积极向上、协同共赢的团队文化，减少职场内耗、人际博弈、无效竞争；多认可、多鼓励、多正向引导，少批评、少指责、少负面打压；及时关注员工情绪与工作状态，做好情绪疏导与人文关怀，让员工在轻松正向的氛围中高效工作。

最后，建立**匹配新生代的激励体系**。摒弃单一的薪资激励，采用“物质激励+精神激励+成长激励”多维模式，兼顾薪资回报、荣誉认可、成长机会、弹性福利。多用正向激励、少用负面惩罚，用成就感、价值感、成长感激活员工内驱力，让员工从“被动执行”转变为“主动拼搏”。

总而言之，新生代员工不是职场难题，而是企业创新发展的核心动力。读懂其底层诉求、适配其特质、重构管理逻辑，从管控者转变为赋能者、引领者、陪伴者，就能充分激活新生代员工的创新力、创造力、执行力，让新生代员工成为企业高质量发展的新生力量。

刊末信息

征稿启事（P90）

《HR 智略》是东煦人力资源研究中心主办的高端人力资源实战期刊，聚焦企业组织变革、人才管理、用工合规、数据人力、HR 生态服务等核心领域，立足实战、深耕专业、聚焦落地，致力于为全国企业 CHO、HRD、HR 从业者、企业中高层管理者、人力资源服务从业者提供权威、前沿、可落地的管理干货与解决方案。

为进一步丰富期刊内容、汇聚行业智慧、搭建高端 HR 交流平台，现面向全国人力资源从业者、企业管理研究者、企业中高层管理者、行业资深专家**长期公开征稿**，诚邀广大行业同仁踊跃投稿、共享真知、共促行业发展。

一、征稿栏目

1. 专题前沿：AI 人力变革、组织敏捷变革、战略人力布局、数字化转型、组织效能优化等前沿研究与实战案例；
2. 高管视角：CHO/HRD 管理心得、战略落地经验、企业人才管理顶层设计、向上管理与业务赋能实战分享；
3. 实务落地：招聘、绩效、薪酬、人才盘点、梯队建设、员工关系等 HR 全模块实操方法、落地工具、避坑指南；

4. 合规风控：用工合规、劳动争议预防、新业态用工风险、企业人事风控体系搭建；
5. 数据人力：人力数据分析、人效提升、人才流失管控、数据驱动管理实战；
6. 行业观察：人力资源行业趋势、服务商创新、甲乙双方合作模式、细分行业人力管理特色方案；
7. 管理洞见：职场管理思辨、团队建设、员工心智管理、新生代管理、管理者成长读书笔记。

二、稿件要求

1. 内容原创：稿件为原创首发内容，无抄袭、洗稿、搬运，未在其他平台公开发布，文责自负；
2. 聚焦实战：拒绝空洞理论、网络套话，优先收录企业真实案例、落地方法论、实操工具、实战复盘内容；
3. 专业严谨：逻辑清晰、观点鲜明、内容详实、语言流畅，贴合企业 HR 与管理者阅读场景，具备参考价值与落地价值；
4. 字数规范：单篇稿件字数 1500-5000 字为宜，优质深度稿件可适当放宽字数限制。

三、投稿福利

1. 优质稿件将收录《HR 智略》正式期刊，公开出版传播，授予作者署名认证；
2. 优秀作者可入驻 HR 智略智库专家库，获得行业曝光、专业背书与交流机会；
3. 长期供稿作者可获得期刊免费订阅、专属学习资料、行业沙龙参与资格等专属权益。

投稿须知、联系方式、下期预告（P91）

一、投稿须知

1. 所有投稿稿件将经过编辑部双重审核，审核周期为 1-3 个工作日，审核通过后将通过邮箱回复作者；
2. 编辑部有权对录用稿件进行适当的文字优化、格式调整、内容精简，核心观点与核心内容将保留不变；
3. 稿件一经录用，版权归本刊所有，未经授权禁止私自转载、商用、二次发布；
4. 未录用稿件将原路退回，作者可自行修改后二次投稿，或投递其他平台。

二、联系方式

投稿商务邮箱：hrzhilue@163.com

官方网址：hrzhilue.cn

欢迎行业同仁投稿合作、商务对接、交流学习、共建 HR 高端交流平台。

三、下期预告 | 《HR 智略》第四期核心专题

下期期刊将以“**企业降本增效：人力精细化管理与组织精益化管理**”为核心专题，聚焦存量竞争时代企业最核心的经营需求，深度拆解人力成本精益管控、组织效能提升、岗位编制优化、绩效激励提质、人才人效最大化、无效管理内耗破除等实战内容，覆盖全行业企业降本增效落地方案、真实案例、避坑要点与工具模型，敬请期待！

本刊寄语：以智赋能人力，以略驱动组织，深耕实战、沉淀专业、赋能成长，与千万 HR 同行，共赴人力资源高质量发展新征程。

做好新业态用工风控的核心前提，是精准区分**标准劳动关系、非全日制用工、民事劳务合作**三种用工模式的边界，杜绝模式混用、错用。

非全日制用工属于法定劳动关系，受劳动法保护，有着严格的法定界定标准：每日工作时间不超过 4 小时、每周累计不超过 24 小时；薪资结算周期不得超过 15 日；企业需为员工缴纳工伤保险；双方可随时终止用工且无需支付经济补偿。实操中，大量企业名义签订非全日制协议，实际员工全职在岗、按时考勤、按月发薪、接受常态化管理，这种情况会被仲裁与法院直接认定为事实劳动关系，企业需承担未签合同、未缴社保的全部法律责任。

灵活劳务合作、项目外包合作属于民事合作关系，不受劳动法约束，适用于临时性、辅助性、一次性项目工作。其核心判定标准为：**无考勤管控、无隶属管理、按成果结算、自主安排工作**。企业仅对工作成果进行验收，不对合作人员进行日常考勤、绩效考核、制度约束，双方属于平等合作关系，而非管理隶属关系。

实操高频风险点主要集中在三个方面：一是**协议与实操不符**，签署劳务协议却实施全职用工管理；二是**用工台账混乱**，无用工记录、无结算凭证、无成果验收记录；三是**人员管理越界**，对灵活合作人员进行常态化考勤、排班、奖惩、制度管控，直接构成事实劳动关系。

针对新业态用工合规落地，总结五大核心实操要点。第一，模式精准匹配，根据用工时长、工作属性、管理强度选择对应用工模式，杜绝一刀切套用；第二，规范书面协议，根据不同模式签署专属协议，明确双方权利义务、用工边界、结算方式、责任划分；第三，留存完整证据，全程留存工作交付记录、成果验收凭证、薪资结算单据、沟通记录，构建完整证据链；第四，规范管理边界，严格区分正式员工与灵活人员的管理体系，不对劳务合作人员实施人事管控；第五，建立用工台账，定期梳理灵活用工人员清单、用工周期、合作状态，动态排查合规风险。

新业态用工的风控核心，是**形式合规+实质合规双向统一**。唯有严格把控用工边界、规范实操流程、完善证据留存，才能让灵活用工真正发挥降本增效的作用，同时彻底规避劳动争议风险。

裁员、调岗调薪实操：劳动争议事前预防与证据管理（P58-

P62)

企业经营调整、业务迭代、组织优化过程中，调岗、调薪、人员优化是高频操作场景，同时也是劳动仲裁、诉讼的高发领域。从劳动争议大数据来看，超 80% 的调岗调薪、裁员纠纷，并非企业初衷违法，而是**流程不规范、沟通不专业、证据不完整、操作不合规**导致的败诉风险。在劳动法规日趋完善、员工维权意识持续提升的 2026 年，企业必须建立标准化、合规化、全流程的用工调整与人员优化体系，做好事前预防、事中规范、事后风控。

合法调岗的核心原则是**合理性、必要性、非惩罚性**。企业拥有合理的经营自主权，可根据业务调整、岗位优化、人员适配进行岗位调整，但调岗必须具备正当理由，薪资标准、工作地点、岗位层级需保持基本持平，不得恶意降薪、随意调岗、惩罚性调岗。实操中，企业需提前留存业务调整文件、岗位优化说明、员工适配性评估依据，调岗前与员工友好沟通，充分告知调岗原因、新岗位职责、薪资待遇，争取员工书面确认。对于员工无正当理由拒不到岗、拒不配合的情况，需留存书面通知、沟通记录、催告凭证，依规按照公司制度处理。

合法调薪必须坚守**协商一致原则**。薪资属于劳动合同核心条款，企业无权单方降薪、调整薪资结构、降低薪资标准。如需调整员工薪资，必须与员工充分协商并达成书面一致，签署薪资调整补充协议。企业切勿通过口头通知、制度公示、会议宣布等方式单方降薪，此类操作均属于违法操作，极易引发仲裁赔偿。针对绩效薪资、浮动薪资的调整，需严格按照公示生效的绩效制度执行，有据可依、有据可查。

人员优化与裁员场景，优先采用**协商解除**模式，最大限度降低争议风险。企业经营困难、业务收缩、岗位撤销需要优化人员时，优先与员工协商解除劳动合同，依法支付经济补偿金，签署解除协议，明确双方权利义务、无后续争议，实现平稳解约。如需依据规章制度、员工过错单方解除，必须满足制度合法、事实清楚、证据充分、流程合规四大条件，缺一不可。

全流程证据管理是风控核心，也是企业应对劳动争议的唯一底气。企业需规范归档全套用工证据：劳动合同、员工手册签收记录、规章制度公示记录、绩效考核台账、岗位调整通知、沟通录音、书面催告、薪资发放凭证、社保缴纳记录、员工过错证明、培训记录等。所有操作全程留痕、全程归档，构建完整证据链，避免发生争议时无据可依、被动败诉。同时建立用工风险台账，对调岗、调薪、解约等高风险操作提前预审，由 HR、法务、业务负责人联合研判，提前规避合规漏洞。

除此之外，企业需建立**劳动争议事前预防机制**，从源头降低纠纷发生率。定期开展全员用工合规自查，梳理人事管理薄弱环节，更新适配最新劳动法规的规章制度；针对 HR 与管理层开展合规培训，杜绝口头管理、违规操作、随意奖惩等不规范行为；建立员工沟通疏导机制，及时化解员工不满与劳资矛盾，将争议化解在萌芽阶段。

总结来看，企业调岗调薪、人员优化的合规核心，是**理由正当、流程合法、沟通充分、证据完备**。摒弃粗放式用工管理，建立标准化、精细化的风控体系，既能保障企

业经营自主权，又能最大限度规避劳动仲裁与诉讼风险，实现企业用工合规、平稳、高效运营。