



Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元

目录

主编寄语	1
传统组织向网络型组织演进相关项目实践分享	3
以点带面，灵活撬动，论传统岗位设置解决方案的创新思路 ——“岗位库”设计方法与案例分享	6
“普惠化”还是“精英化”？论“合伙人”在实践中的运用	10
境外红筹回归有关员工股权激励相关问题的探讨	13
助力企业建设国际化战略下的管理人才队伍	17
人力共享服务，你准备好了吗？	22
德勤管理咨询	25
联系我们	26

主编寄语



王允娟

合伙人

德勤人力资本咨询

德勤中国百年华诞之际，人力资本季刊与读者朋友们重逢，在此由衷感谢读者朋友们的信任和关注，感恩一路相伴的分享和成长。

百年沉淀，历久弥新，我们用郑重而不失轻快的步伐迎接新的时代。当前世界的变化速度超乎我们想象，技术革新正在不断颠覆着我们的生活与工作方式。数字化时代不仅仅是技术的革新，于企业而言，从商业模式到人力资源都不可避免的被卷入这波浪潮之中。在商业与市场在朝着“以客户为中心”方向前进的同时，人力资源在向着“以员工为中心”的方向倾斜：从认知性的招聘技术到全新的工作环境再设计，从潜在雇主的第一次接触到离职退休后的员工体验追踪，每一个环节都体现了数字化时代人力资源的新挑战、新角色、新规则。

本期季刊，围绕组织与岗位、人才激励、全球化人才管理等话题，我们精选了6篇文章，与读者分享当前环境下人力资源的趋势把握与实践感知。

《德勤2017 全球人力资本趋势报告》指出：未来的组织已经到来。何为“未来组织”？如何走向“未来组织”？《传统组织向网络型组织演进项目实践分享》一文，总结大量的组织设计项目实践，提出“未来组织”的典型表现形式是其组织形态呈现网络状，并分享了网络型组织的“网络效应”、“分形”、“双广播”、“服务接口”四大特征。

组织变革对传统岗位设置提出了严峻挑战，体系化与灵活性的平衡成为难点。《以点带面，灵活撬动，论传统岗位设置解决方案的创新思路》一文提出“岗位库”的新思路，并对业务模块和岗位逐级切分提出了具体的操作思路和要点。

合伙人计划推出以来，不断在市场掀起新的热点。真假难辨、良莠不齐的合伙人计划，或为宝剑助力同心，或为利刃伤及伤彼。《‘普惠化’还是精英化’，论‘合伙人’在实践中的运用》一文基于市场案例解读，分析了普惠化和精英化两种典型合伙人理念，并就财富合伙人这一新形式进行了分析。

延续近几年境外红筹回归A股的热潮，股权激励计划的清理成为拆VIE架构中不可或缺的内容之一。《境外红筹回归有关员工股权激励相关问题的探讨》对于老计划的清理、新计划的搭建中面临的困难逐一进行了分析讨论，并提出了相应的解决思路。

伴随着一带一路、中国企业走出去的进程，优秀的海外管理团队成为中国企业落实国际化战略的坚实基础。《助力企业建设国际化战略下的管理人才队伍》中提出了海外派遣管理人员的胜任力模型，并就国际化战略下的管理人才队伍评估模型进行了系统化介绍。

全球化不仅推动中国企业走出去，越来越多的跨国公司也将中国视为重要的战略市场。随着中国人力成本的不断增长，共享服务中心成为跨国公司提高管理效率、降低运营成本的最佳选择。《人力共享服务，你准备好了吗？》一文以某跨国系统供应商共享服务中心建设可行性调研为例，总结了企业在规划共享服务中心时的德勤经验，以期为企业共享服务中心建设带来新思路。

博观而约取，厚积而薄发。德勤人力资本季刊凝聚了我们在管理前沿领域的趋势把握与展望、更有我们在项目实践中与企业互动的总结与体验，希望能为读者朋友们带来一丝启发和收获，您的思考与探究便是对我们最好的回响。

思维是这地球上最美丽的花朵。愿前行路上，我们可以携手并肩，听风赏雨品书香、采撷智慧的花朵、共享这美好世界！

主编 王允娟
2017年6月

传统组织向网络型组织演进相关项目实践分享



钟林云
副总监
德勤人力资本咨询



茆安祺
咨询顾问
德勤人力资本咨询

当外部商业环境正发生着广袤、深刻而迅速的变化，企业应该如何组织自身资源、构建核心能力、通过灵活敏捷的组织架构设计应对瞬息万变的挑战，一时间成了经营管理者最为重要的课题。2016和2017连续两年，《德勤全球人力资本趋势报告》都将“未来组织设计”作为首要趋势重点分析阐述，在2017年的报告中，研究人员甚至笃定“未来的组织已经到来”。

通过近年来在大量组织设计项目实践，笔者成功帮助各种不同类型和发展阶

段企业走上了“未来组织”的变革之路。我们研究发现，“未来组织”为了快速适应不可预知的环境变化，需要遵循“客户导向、敏捷、透明、协作”四项基本原则。在此基础上，“未来组织”的典型的表现形式是其组织形态呈现网络状，我们可以称之为“网络型组织”。

同时，网络型组织还通过“网络效应”、“分形”、“双广播”、“服务接口”四大特征，帮助企业有效应对复杂多变的外部环境。

图1 未来组织四项基本原则



网络效应：网络型组织进一步强化了客户导向，每一网络节点都扮演感知外界的(包括：市场、技术、竞争、客户行为)感知神经元，这些神经元越多，越活跃，对组织价值贡献越大，而这种价值贡献往往随之节点增多呈现指数级增长。硅谷最具潜力的独角兽数据分析公司之一Palantir，每年的营业额高达2.5亿美元左右，然而它的组织架构内部却没有市场部、没有公关部、也没有销售团队，所有的员工都是技术工程师，公司管理的主张是“把真正的计算机科学家派到现场”。Palantir会根据客户的需求形成项目团队，先由其中的“前沿部署工程师”(Forward-deployed Engineers)直接到现场与客户互动，确保产品满足客户需求。而在项目进程中，项目组成员也直接与客户对接，现场解决问题，这样不仅使工作更高效，也能帮助工程师发现连客户自己都不清楚的新问题。通过与客户互动，工程师们也能够向总部工程师反映产品有哪些不足之处，并提出改进建议。

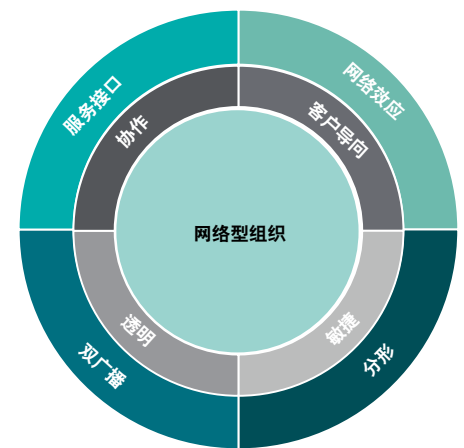
分形：分形指网络型组织可以根据既定的组织形态迭代和扩展成形态相似的小型团队，组织结构从“客户-产品-项目-任务-问题”层层分解为不同规模的团队，而这些团队又具备层层相似的形态。而分形的“自相似原理”就是指组织团队的基本规则，例如：清晰定义的客户(包括内部客户)、明确的团队目标、授权到团队、协作流程与工具、激励体系等。例如，腾讯的组织架构就具备典型的分形特点，围绕着业务目标从事业群-工作室-项目团队(如：IEG互动娱乐事业群-天美J1工作室-QQ飞车项目，QQ堂项目)，通过标准化的资源分配规则、考核规则、团队成立规则等，形成了层层类似的分形组织结构，以应对不同层面的业务领域。

双广播：网络型组织强调信息的交流与共享，一般采用“信息流”和“反馈流”(例如：决策)双广播模式，加速信息和反馈流转，减少信息传递的衰减；同时，激发全员参与，在网络效应的作用下，取得持续不断的创新成果。例如，Google通过开发数据访问(包括源代码)，支持快速和非集中化的决策机制，成为了Google持久创新的关键；还有Facebook源代码共享政策，员工通过源代码共享，可以基于用户体验进行功能优化，快捷高效的增加新的属性与功能。

服务接口：网络型组织中通过服务接口取代指令、命令接口，围绕内外部客户体验，内部形成了以团队目标为导向的内部协作体系。例如，许多大型企业都建立财务、人力、数据、技术等卓越中心(Center of Excellence, CoE)就是典型的基于服务接口的组织形态。卓越中心作为平台，向各个不同的业务领域提供了服务接口，不同的业务单元可以通过卓越中心共享数据和服务。比如Amazon就采用这样的卓越中心架构，客户的订单信息在卓越中心平台共享，库存、物流、会计等多个流程团队可以同时处理订单，完成各自负责的区域，并且通过团队端的服务接口将实时订单流程处理进程更新至卓越中心，大大提高了跨部门合作的效率。

传统组织的管理架构可以绘制成常见的“框-线”形式，然而作为“未来组织”的网络组织的复杂性和敏捷性很难通过简单的“框-线”图概括。

图2:网络型组织的特征





如何构建网络型组织？

企业从传统组织向网络型组织演进并非一朝一夕、一年半载就能实现，推进过程也并非一路坦途。笔者认为，网络型组织变革不仅仅止于组织设计，更重要的是演进过程中的实践。组织在向网络组织演进的过程中，从企业的发展战略到执行、监控体系；从企业文化、价值观到流程、制度以及信息系统；从人才招聘、选拔到激励和保留等方面都需要规划与调整。在笔者团队过去几年的组织设计项目实践中，只有近三成的项目预算投入到组织设计，另外七成甚至以上的项目预算都投入到组织变革后对客户日常经营实践的辅助与指导，咨询时间最长可达到2年至3年。

根据《德勤柔性组织的设计方法论》，传统组织向网络型组织演进的总体分为四大步骤：

- 保护核心及在边缘地带变革
- 发动网络团队
- 采用协作系统的思维模式
- 为灵活设计创造条件

《传统组织向网络型组织演进相关项目实践分享》系列文章未来将结合德勤大量的组织设计的实践经验，详细介绍组织变革步骤、管理机制创新，思维模式转变、人才发展及激励方式更新。

以点带面，灵活撬动，论传统岗位设置解决方案的创新思路——“岗位库”设计方法与案例分享



王韬
高级咨询顾问
德勤人力资本咨询

一、传统岗位设置的难题

岗位设置一直是人力资源咨询中的传统模块，以及人力资源管理的基础性工作。但随着当前商业世界不断复杂化，组织模式快速迭代更新，组织管理中不断呈现新的议题，传统的岗位管理也面临新的挑战。

难题1：组织功能调整频繁，岗位职责划分难以实现实时“岗随事变”

当前企业外部环境和客户环境均在时刻发生颠覆式改变，新的组织功能不断衍生，昔日还是以传统线下网点管理为核心打造的组织功能体系，近日可能就要被线上平台运营所取代。各类企业纷纷追求快捷性、适应性，“平台化组织”、“无边界组织”等概念应运而生。然而岗位设置及职责固化很可能滞后于组织功能调整，即

实现了“人随事走”，却难以实现“岗随事变”，长期可能导致岗位体系与实际分工脱节。

难题2：企业（尤其是大型集团化企业）难以实现岗位体系标准化

大型集团化企业通常组织架构复杂、层级较多、业务范围和经营区域多样化，由于下属企业的管理成熟度差异性，其自身当前的岗位设置可能千差万别，难以以一套完全统一的岗位体系覆盖：规模较大、成熟度高的子公司，管理精细化程度通常较高，岗位分工较细；规模较小、处于发展初期的子公司很可能存在一岗多职现象。因此，集团化企业若想梳理、统一岗位体系，规范人力资源管理的基础，通常面临较多障碍。

二、岗位库应运而生：适应“标准化+灵活性”

“岗位库”方法就是响应以上诉求探索出的一套新的岗位设置解决方案，主要适用于以下管理情境：

1. 适用于组织架构变动频繁的企业，需要脱离组织的限制进行岗位设置

传统岗位设置方法需要在部门框架内，基于部门定位和职责梳理岗位，受限于企业组织架构和部门职责是否清晰。而岗位库方法脱离对“部门”的绝对依赖，引入“业务模块”概念，基于企业整体的关键业务领域、核心组织功能进行岗位拆解。由于一定时期内企业的核心业务领域和组织功能相对稳定，其业务模块及拆分出的岗位也相对固定，即使部门发生变化，岗位依然适用，只是归属的组织主体可能转移。只要允许不同单位/部门在不同业务模块中选岗，即可满足部门调整需求（如下图1）。

2. 适用于多机构层级、管理成熟度差异较大、希望实现标准化管理又保留一定灵活性的集团型企业

岗位库针对每个“业务模块”进行层层拆分，细化为若干项一级职能、二级职能、三级职能，职能范围依次缩小，或言之，颗粒度依次细化；相应地，分别设置一级颗粒岗位、二级颗粒岗位、三级颗粒岗位来承接，岗位职责范围亦依次缩小。以上不通颗粒度的岗位形成一个集合/库（如下图2）。

图1：业务模块与部门关系

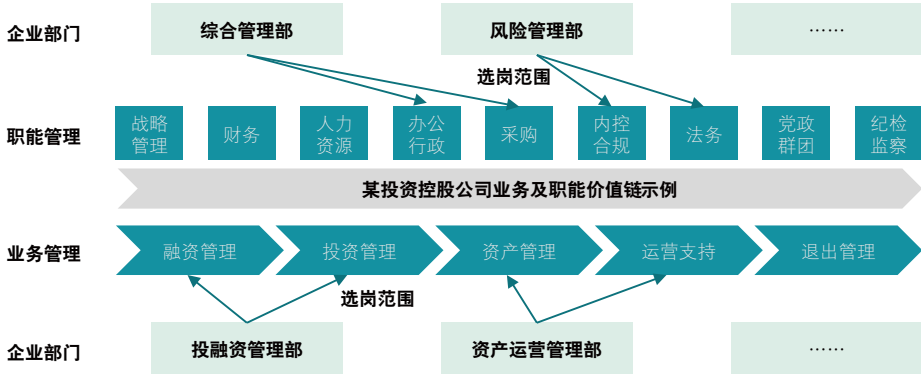


图2：岗位库成果示例（市场营销与销售模块）

业务模块	一级职能	一级颗粒岗位	二级职能	二级颗粒岗位	三级职能	三级颗粒岗位
市场营销与销售	经营管理	1 经营管理	经营规划与预算 经营状况分析	5 经营预算岗 6 经营分析岗	—	—
	客户管理	2 客户管理岗	—	—	—	—
	营销管理及策划	3 营销管理及策划岗	营销建设及品牌管理	7 营销管理岗	营销管理	9 营销体系管理岗
	客户销售	4 客户经理	营销策划	8 营销策划岗	品牌管理	10 品牌宣传岗
		粗颗粒度岗位			中颗粒度岗位	细颗粒度岗位

市场营销与销售业务模块岗位库：共计含10个岗位

不同规模的机构可根据自身管理精细程度需要，从相应职能中选择不通颗粒度的岗位使用（如下图3）。

3. 适用于希望基于未来发展要求，前瞻性进行岗位设置的企业

岗位库多层级颗粒度的特性使之能够满足不同发展时期的需求，也就意味着企业能够通过该方式，前瞻性地考虑未来的岗位诉求。一方面，可针对未来可能出现的新职责，分解出相应岗位，待该职责常规化、固化时选用。另一方面，随着管理精益度的提升，可以由粗颗粒度岗位转而选用细颗粒度岗位，而不需开展新一轮繁复的岗位设置工作。

三、岗位库设置方法

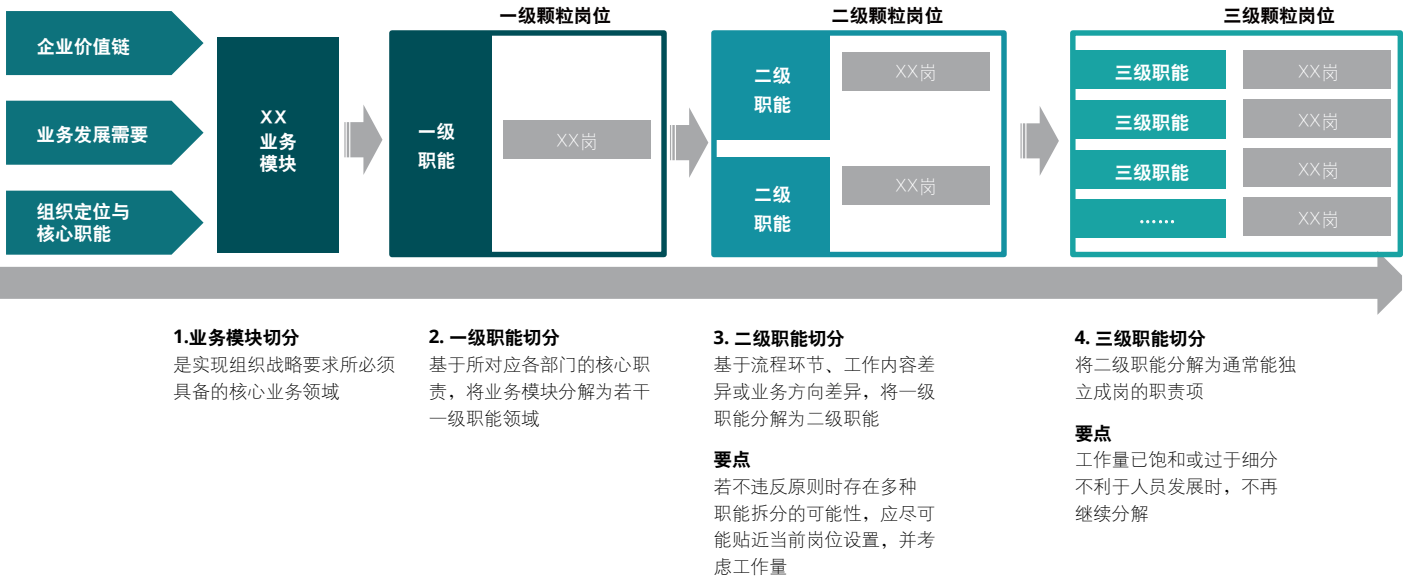
项目设计过程中，主要通过以下四步骤进行岗位库设置（如下图4）：

1. 首先切分“业务模块”：基于实现组织战略要求所必须具备的核心业务/职能领域，形成若干业务模块，每个业务模块通常可对应一个部门，通常15-25个业务模块能够涵盖企业需要。
2. 其次，切分一级岗位：将每个业务模块分解为3-5项一级职能，每个一级职能对应一个一级岗位，颗粒度较粗。
3. 再次，切分二级岗位：将每个一级职能分解为2-3项二级职能，每个二级职能

对应一个二级岗位，颗粒度适中。需注意，切分过程中也应遵循精简高效、工作量饱满原则，对于切分后职责不饱和、不独立成岗的，可不再进一步切分。

4. 最后，切分三级岗位：将每个二级职能分解为2-3项三级职能，每个三级职能对应一个三级岗位，颗粒度较细。同样，对于切分后职责不饱和、不独立成岗的，不进一步切分。需注意，岗位职责切分本身并无非黑即白、绝对正确的答案，故在切分方式上，建议多调研和匹配企业现状，以确保实施套入的可操作性。

图3：不同机构选岗成果示例（市场营销与销售模块）



四、岗位库的使用要点

由于岗位库不同于传统岗位设置，在使用中也需遵循相应规则和要点，主要包括：

- 由于同一业务模块下拆分出来的一级、二级、三级颗粒岗位具有职责拆分关系，原则上不能够同时选用，以防出现职责交叉现象，故在选岗规则中需要明确。
- 为了引导各级、各类单位所选择的岗位与自身规模和管理成熟度相匹配，应针对选岗颗粒度与自身人员数量/编制数量的关系设置规则，例如，若部门内从事该职能的人数大于细颗粒度岗位数量，则应选择细颗粒度岗位。
- 由于一二三级岗位仅是职责范围存在差异，在岗位价值（职级）上是否应存在差异，需项目组在设计中谨慎考虑，符合客户实际情况和管理导向。

五、某大型集团化企业岗位库应用案例

德勤团队为某大型集团化央企提供了集团岗位标准体系构建服务。该客户业务领域涵盖国内国际信函与包裹寄递、报刊图书发行、物流、电子商务、金融等众多领域。当前全集团下辖31个省分公司，超过400个市分公司，超过2000个县分公司，共计45万员工；但各省业务规模和人员规模存在较大差异，大省员工数量逾3万人，小省仅7000人，导致岗位设置颗粒度极度不统一，从集团层面统计表明，专业类岗位将近800个，存在众多同岗不同名、同岗不同责现象，岗位体系混乱。同时，集团面临新一轮经营组织架构调整，计划整合各产品条线，形成整合的产品和营销资源，加强渠道管理等职责建设，以实现业务转型要求。为满足集团希望构建统一、规范岗位体系的诉求，德勤创新性引入岗位库方法，将其业务价值链进行

层层拆分，构建了包含三级颗粒岗位的岗位库（如图5），将岗位数量区间精简至338个（最粗颗粒岗位）至598个（最细颗粒岗位）。在方案初步形成后，选择涵盖大中小业务规模的9个省份进行岗位试套验证，即基于当前核心职责将人员套入优化后的岗位。初次试套即实现了90%的匹配度，体现了较好的方案适用性。基于反馈意见进行岗位设置优化后，二次试套实现了100%套入。

总之，岗位库设计方法是采用基于组织核心职能进行职责切分、形成不通颗粒度岗位、规范选岗组合的方式，对“岗位”这一组织中的点状要素进行体系化审视与优化，从而撬动组织整体规范化程度的提升。这是在传统人力资源模块的创新性探索，并已取得了较好的实践效果，也引导我们对解决方案思路和交付服务的模式进行更多思考。

图5：某大型央企客户岗位库成果示例

市场营销与销售模块岗位库									
业务模块	一级岗位	二级岗位	核心职责	备注	二级岗位	二级岗位	核心职责	备注	三级岗位
市场营销与销售模块	营销管理岗	营销管理岗	1. 负责制定营销战略规划，制定销售计划，组织实施销售计划； 2. 负责制定营销预算，编制销售预算，组织实施销售预算； 3. 负责制定营销考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定营销激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定营销风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定营销信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定营销培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定营销团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定营销企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定营销社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		营销管理岗	营销管理岗	1. 负责制定营销战略规划，制定销售计划，组织实施销售计划； 2. 负责制定营销预算，编制销售预算，组织实施销售预算； 3. 负责制定营销考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定营销激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定营销风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定营销信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定营销培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定营销团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定营销企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定营销社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		营销管理岗
	销售管理岗	销售管理岗	1. 负责制定销售战略规划，制定销售计划，组织实施销售计划； 2. 负责制定销售预算，编制销售预算，组织实施销售预算； 3. 负责制定销售考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定销售激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定销售风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定销售信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定销售培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定销售团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定销售企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定销售社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		销售管理岗	销售管理岗	1. 负责制定销售战略规划，制定销售计划，组织实施销售计划； 2. 负责制定销售预算，编制销售预算，组织实施销售预算； 3. 负责制定销售考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定销售激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定销售风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定销售信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定销售培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定销售团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定销售企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定销售社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		销售管理岗
	客户管理岗	客户管理岗	1. 负责制定客户管理战略规划，制定客户计划，组织实施客户计划； 2. 负责制定客户管理预算，编制客户预算，组织实施客户预算； 3. 负责制定客户管理考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定客户管理激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定客户管理风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定客户管理信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定客户管理培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定客户管理团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定客户管理企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定客户管理社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		客户管理岗	客户管理岗	1. 负责制定客户管理战略规划，制定客户计划，组织实施客户计划； 2. 负责制定客户管理预算，编制客户预算，组织实施客户预算； 3. 负责制定客户管理考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定客户管理激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定客户管理风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定客户管理信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定客户管理培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定客户管理团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定客户管理企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定客户管理社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		客户管理岗
渠道管理模块岗位库									
业务模块	一级岗位	二级岗位	核心职责	备注	二级岗位	二级岗位	核心职责	备注	三级岗位
渠道管理模块	渠道管理岗	渠道管理岗	1. 负责制定渠道管理战略规划，制定渠道计划，组织实施渠道计划； 2. 负责制定渠道管理预算，编制渠道预算，组织实施渠道预算； 3. 负责制定渠道管理考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定渠道管理激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定渠道管理风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定渠道管理信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定渠道管理培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定渠道管理团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定渠道管理企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定渠道管理社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		渠道管理岗	渠道管理岗	1. 负责制定渠道管理战略规划，制定渠道计划，组织实施渠道计划； 2. 负责制定渠道管理预算，编制渠道预算，组织实施渠道预算； 3. 负责制定渠道管理考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定渠道管理激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定渠道管理风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定渠道管理信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定渠道管理培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定渠道管理团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定渠道管理企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定渠道管理社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		渠道管理岗
	渠道管理岗	渠道管理岗	1. 负责制定渠道管理战略规划，制定渠道计划，组织实施渠道计划； 2. 负责制定渠道管理预算，编制渠道预算，组织实施渠道预算； 3. 负责制定渠道管理考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定渠道管理激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定渠道管理风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定渠道管理信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定渠道管理培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定渠道管理团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定渠道管理企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定渠道管理社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		渠道管理岗	渠道管理岗	1. 负责制定渠道管理战略规划，制定渠道计划，组织实施渠道计划； 2. 负责制定渠道管理预算，编制渠道预算，组织实施渠道预算； 3. 负责制定渠道管理考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定渠道管理激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定渠道管理风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定渠道管理信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定渠道管理培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定渠道管理团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定渠道管理企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定渠道管理社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		渠道管理岗
	渠道管理岗	渠道管理岗	1. 负责制定渠道管理战略规划，制定渠道计划，组织实施渠道计划； 2. 负责制定渠道管理预算，编制渠道预算，组织实施渠道预算； 3. 负责制定渠道管理考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定渠道管理激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定渠道管理风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定渠道管理信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定渠道管理培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定渠道管理团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定渠道管理企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定渠道管理社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		渠道管理岗	渠道管理岗	1. 负责制定渠道管理战略规划，制定渠道计划，组织实施渠道计划； 2. 负责制定渠道管理预算，编制渠道预算，组织实施渠道预算； 3. 负责制定渠道管理考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定渠道管理激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定渠道管理风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定渠道管理信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定渠道管理培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定渠道管理团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定渠道管理企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定渠道管理社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		渠道管理岗
运营管理模块岗位库									
业务模块	一级岗位	二级岗位	核心职责	备注	二级岗位	二级岗位	核心职责	备注	三级岗位
运营管理模块	运营管理岗	运营管理岗	1. 负责制定运营管理战略规划，制定运营计划，组织实施运营计划； 2. 负责制定运营管理预算，编制运营预算，组织实施运营预算； 3. 负责制定运营管理考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定运营管理激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定运营管理风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定运营管理信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定运营管理培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定运营管理团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定运营管理企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定运营管理社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		运营管理岗	运营管理岗	1. 负责制定运营管理战略规划，制定运营计划，组织实施运营计划； 2. 负责制定运营管理预算，编制运营预算，组织实施运营预算； 3. 负责制定运营管理考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定运营管理激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定运营管理风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定运营管理信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定运营管理培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定运营管理团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定运营管理企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定运营管理社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		运营管理岗
	运营管理岗	运营管理岗	1. 负责制定运营管理战略规划，制定运营计划，组织实施运营计划； 2. 负责制定运营管理预算，编制运营预算，组织实施运营预算； 3. 负责制定运营管理考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定运营管理激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定运营管理风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定运营管理信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定运营管理培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定运营管理团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定运营管理企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定运营管理社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		运营管理岗	运营管理岗	1. 负责制定运营管理战略规划，制定运营计划，组织实施运营计划； 2. 负责制定运营管理预算，编制运营预算，组织实施运营预算； 3. 负责制定运营管理考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定运营管理激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定运营管理风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定运营管理信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定运营管理培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定运营管理团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定运营管理企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定运营管理社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		运营管理岗
	运营管理岗	运营管理岗	1. 负责制定运营管理战略规划，制定运营计划，组织实施运营计划； 2. 负责制定运营管理预算，编制运营预算，组织实施运营预算； 3. 负责制定运营管理考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定运营管理激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定运营管理风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定运营管理信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定运营管理培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定运营管理团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定运营管理企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定运营管理社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		运营管理岗	运营管理岗	1. 负责制定运营管理战略规划，制定运营计划，组织实施运营计划； 2. 负责制定运营管理预算，编制运营预算，组织实施运营预算； 3. 负责制定运营管理考核指标，组织实施考核； 4. 负责制定运营管理激励政策，组织实施激励； 5. 负责制定运营管理风险控制政策，组织实施风险控制； 6. 负责制定运营管理信息管理制度，组织实施信息管理； 7. 负责制定运营管理培训制度，组织实施培训； 8. 负责制定运营管理团队建设制度，组织实施团队建设； 9. 负责制定运营管理企业文化建设制度，组织实施企业文化建设； 10. 负责制定运营管理社会责任建设制度，组织实施社会责任建设。		运营管理岗

“普惠化”还是“精英化”？论“合伙人”在实践中的运用



王怡雯

经理

德勤人力资本咨询

相信大家都知道，最近这两年，人力资源领域最热门的话题之一——“合伙人”。

追溯本源，合伙人概念的推广最早是在会计师事务所、律师事务所等，是法律意义上界定的一种企业形态。如今各行各业都开始将其运用于企业管理中，许多企业也纷纷推出了合伙人计划。德勤咨询合伙人王允娟女士在《解密“中国式合伙人”》一文中，将合伙人根据其演变形态和存在形式，分成不同类型。

合伙人可以是一种激励制度、一种企业文化；也可以是一种身份象征、一种精神传承。其核心是从企业本质的责任和使命出发，是对企业使命和企业家精神的诠释。

企业在推行合伙人制时，从整体上有如下两种思路：

第一种——普惠化的合伙人机制。所谓的“普惠”，更像是一种事业合伙、合作伙伴的概念，即希望通过一种激励方式，让员工自觉有意识地规范自己及所在团队或业务单元的日常工作行为，来实现经营理念的转变，从而促进公司整

体业绩和效率的提升。所以，它更强调的是一种共创和共享的概念。市场典型案例，永辉超市的门店合伙人机制、万科的事业合伙人制度、乐视集团的全员持股计划。

永辉超市的门店合伙人机制是以门店作为单个核算单位，总部与单个门店之间根据历史数据，共同确定销售额和利润总额，作为业绩指标；如果实际经营业绩超过了设立的标准，增量部分的利润按照比例在总部和合伙人之间进行分配。合伙人的范围包含了店长、店助、后勤部人员、固定小时工。永辉超市合伙人方案的精髓是凸显利润共创和收益共享的理念。方案实施效果，根据公开信息，可以用几个数字说明：1) 人均工资增加了14%，2) 离职率降低了36%；3) 商品损耗率降低2%。

另外，不得不提及万科2014年推出的事业合伙人机制，地产跟投机制的先驱者之一，行业的标杆企业。万科过去一直是一家提倡精英化的企业，其事业合伙人机制是万科去精英化和去中心化的重要转变。万科事业合伙人机制是下沉到项目公司层面来实施的。以每个城市

公司或项目公司为单位，项目管理层和核心员工通过持股平台跟投模式，将自有资金投入至每个项目；待项目未来退出后，员工享有对应跟投比例的项目收益。通过这种机制，将真正参与经营人员的利益和项目的盈利情况高度绑定，有效提高项目负责人对项目的精细化管理和运营效率的改善。在地产行业转型升级过程中，合伙人机制从制度层面，刺激了运营层面效率的提升和企业利润点的逐步转嫁。

市场上另一个典型的案例，乐视集团。乐视集团在2015年推出了全员持股计划，引起了市场的高度关注，被称作最具“合伙人精神的激励计划”、“最慷慨的激励额度”、“最彻底的价值分享”以及“最具生态特点和激励性的经济收益”的激励计划。贾跃亭曾经提到，希望通过全员持股，把公司真正地公有化、合伙人化。2015年全员计划的主要内容是乐视控股(全球)将拿出原始总股本的50%作为股权激励总量无偿给予员工。这充分体现了企业家愿意共创和共享的理念。

所以，对于普惠化的合伙人机制来说，最重要的是如何在激励模式、收益分配上与行业的人才结构和员工的激励诉求紧密挂钩，如何有效绑定“人性”。

第二种——精英化合伙人机制。所谓精英，一定是在某方面或者某领域具备突出的技能、实践或知识。在精英化合伙人机制下，合伙人队伍是企业最核心和最顶层的人才梯队，是公司的脊梁。合伙人不仅仅是风险共担、收益共享；更是企业的精神领袖和灵魂人物，被高度

赋予了企业的使命感和责任感，是企业文化和企业理念的最佳传承和体现。所以在选择哪些人可以成为合伙人时，更像是在选择并肩作战共进退的战友、人生观和价值观契合的精神伙伴。

国外发展较为成熟的合伙人机制，如高盛集团，其合伙人机制也都聚焦于顶层的核心精英人才。高盛成立之初是以一个合伙制企业的形态存在，1999年结束了合伙制企业，转变为股份有限公司，但其合伙人理念却一直存续了下来。阿里巴巴的“湖畔合伙人”机制是目前国内合伙人机制发展较为成熟的；另外，复星集团，作为中国民营多元化投资企业中的翘楚，其近期推出的“全球核心合伙人”机制，也充分体现了精英组织、合伙人文化的人才管理思路。

首先，如何界定哪些人可以成为合伙人。除了岗位本身的价值外，对企业文化、企业使命和愿景的认可度和匹配度起着更为重要的决定因素。郭广昌就多次在员工讲话和重要会议中，不断强调复星集团合伙人的重要筛选标准之一，“在灵魂深处高度认可复星的使命和愿景”；阿里巴巴合伙人资格中也提到了“高度认同公司文化，愿意为公司使命、愿景和价值观竭尽全力”。可见，是否具备企业家心态，拥有一份危机感，处于学习、思考、创造、奋斗的状态，是合伙人最重要和最核心的标准。

其次，针对合伙人，通常也有单独的激励方案。比如：高盛集团，针对合伙人设有专门的长期激励方案（LTIP计划），LTIP计划下的锁定时间长达8年，远长于高盛针对其他员工的长期激励计划（高盛另

有针对核心员工的RSUs和PSUs计划)。复星集团，在子公司复星国际(00656.HK)上市公司层面，单独拿出了总股本1.3%左右的期权作为合伙人队伍的奖励包，锁定期为5年；而针对核心员工的股权激励方案中，锁定期仅为3年。可见，合伙人的激励力度和激励水平一定具备很强的市场竞争力，但相应的，其锁定的时间和解锁条件也更苛刻，真正起到了“金手铐”的作用。

另外，就是合伙人队伍的动态化。上述提到的这几家公司的合伙人均非终身制。比如，高盛集团每2年左右会对合伙人队伍做一次审阅；阿里巴巴的合伙人队伍人数不设上限，合伙人机构的扩张能力与公司发展同步。2015年8月22日，阿里巴巴董事局副主席陆兆禧47岁正式退休，同时担任阿里巴巴荣誉合伙人。2017年2月，又新增了4位合伙人，而新增合伙人的背景也在一定程度上反

映了阿里业务重心在逐步从电子商务向金融、移动互联网、云计算等转移。这种“可上可下、可进可退”也是从机制角度确保合伙人队伍的更新迭代。

综上所述，无论是普惠化的合伙人机制，精英化的合伙人机制，或是不断创新的类合伙人机制，有一点是共通的，即“共享”。激励的最终目的肯定是要绑定“人性”；而合伙人机制，不单单是激励，更是一种人才策略和人才管理机制，是企业使命的传承和“共创共享共担”企业家精神的体现。

“合伙人”的火爆，也印证了一个重要事实，越来越多的企业家开始拥有开放的心态和共享的意愿，将企业的命脉放在首位，将人资资本视为企业真正的资产和财富。人才乃取胜之本，谁获得了优秀的人才，谁就拥有了最大的竞争力！



境外红筹回归有关 员工股权激励相关 问题的探讨



王曼
高级咨询顾问
德勤人力资本咨询

近年来，境外红筹回归成风，无论是香港IPO的小红筹还是美国IPO的中概股中都有一大波企业处在谋划回归A股的进程中。在“私有化”、“海归”大潮中，几家欢喜几家愁。从境外红筹回归实操层面来看，涉及拆除红筹架构及股权激励事项是企业重点关注的核心议题。

研究发现，红筹架构企业在境外通常会有股权激励计划安排，因为设置这种以股权为纽带的长期激励机制能够直接影响着企业的人才争夺、人才激励与保留。拆除红筹架构回归境内可能会使境外的股权激励计划无法继续执行，激励对象的利益可能受到损害。如果企业在回归过程中对相关事宜处理不当，而造成“激励失效、人才流失”这种违背长期激励初衷的情形，必然不利于企业的人员稳定和长效发展。那么，针对当前境外红筹回归中可能涉及到的股权激励相关问题以及应对这些问题的思路，在这里尝试进行探讨。

1、如何匹配红筹回归审视和调整原有股权激励计划？

对于拟回A股上市的红筹架构企业来说，IPO审核的重点之一是股权结构的稳定性，主要包括对红筹架构项下尚未行权的境外股权激励计划的安排、以及红筹落地过程中因境内外股权转让而可能导致的纠纷等影响股权稳定性的因素。从顺利通过IPO审核和保护员工利益的角度来看，在拆除红筹架构过程中应重视对原有股权激励计划的妥善处理，尤其是在拆除红筹架构后涉及的股权标的变化、持股路径转换、持股平台的选择等问题。

以期权计划为例，鉴于红筹架构拆除过程中，存在境内投资主体承接境外投资者股权的环节，可以考虑在这个节点安排期权池主体注入（见图1），期权主体的存续形式可以是有限合伙企业，普通合伙人（GP）通常由公司实际控制人或者与公司利益高度关联的人员担任，员工作为有限合伙人（LP）一次性或者逐步获授相应的权益份额。

2、对原有股权激励计划尚未实施完毕的部分如何处理？

出于股权稳定性和股权明晰的考虑，证监会一度不允许申报IPO公司存在跨IPO的股权激励计划存在，即必须实施完毕或者终止该股权激励计划才能申报IPO。这里主要指期权计划中尚未生效及已生效未行权的期权被要求在A股上市前全部行权完毕，可考虑的处理方式是对未行权部分进行加速行权或者等价补偿安排；对未生效部分可约定加速生效、作废或以其他等价形式补偿等。对于实施限制性股票计划中处于限制期的股权，一种方式是匹配回归进程计划提前解除限制，另一种方式是与普通股股东一并在拆除红筹架构过程中给予补偿。

目前，证监会对“拟申请IPO公司上市前/挂牌前如存在股权激励计划必须实施完毕或终止”的态度有所转变，拟申请创业板上市或新三板挂牌企业的股权激励计划不用实施完毕或终止，在招股说明中披露，不影响上市审核。但拟A股主板、中小板上市的公司仍需遵循该项政策（见图2）。

图1 某公司红筹架构拆除的股权架构调整示例

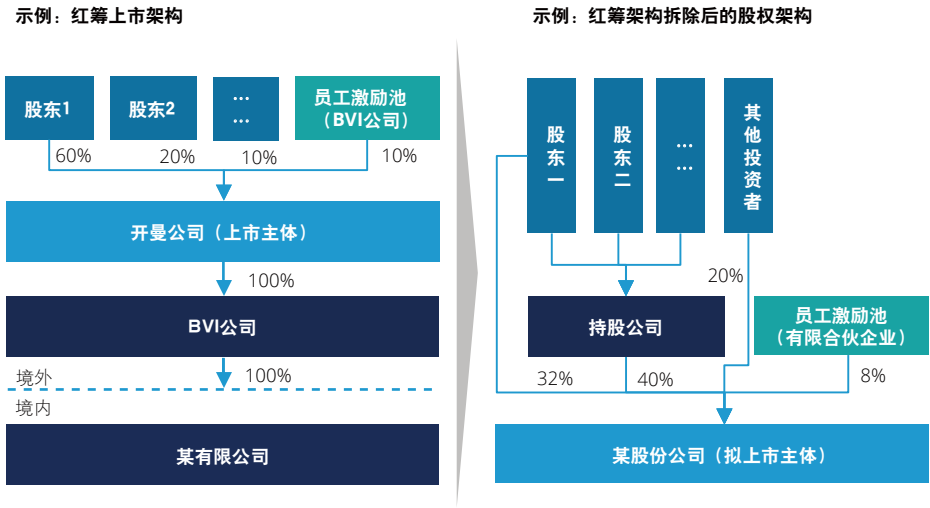
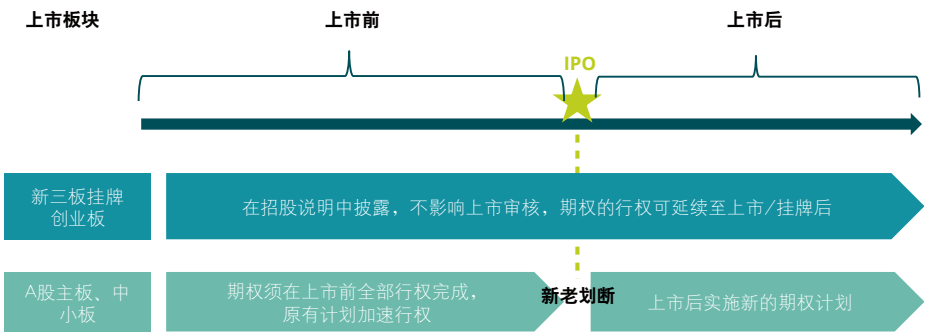


图2 期权行权要求示例



3、有关回归A股对股权激励人数的限制问题？

目前根据相关法规，除了在新三板能够以超过200人持股的情况挂牌，在上交所与深交所均不能实现（证监会特批案例除外），即A股上市前股东人数不能超200人。而境外红筹普遍存在股权激励，且持股员工有可能大于200人，这就面临对激励人数压缩的问题。虽然目前从实操层面无法完全解决这点，但可以考虑一些“救急”的方式，例如通过股权转让、公司回购、现金换股等方式压缩/减少激励对象（股东）人数；或者先考虑挂牌新三板，待计划进行到一定阶段（激励对象减持、人数减少）或达到相应目的（激励计划完成/结束），再择机转板。

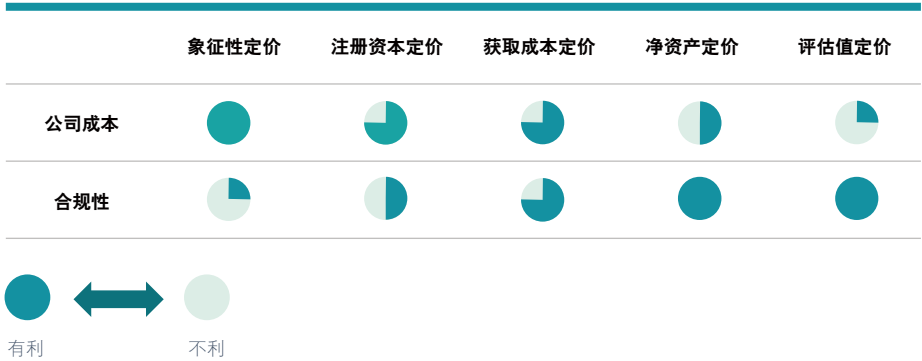
市场上也不乏要求“突破限制”的声音，例如“员工持股计划与IPO审核200人上限政策相衔接”的两会提案，随着员工持股的大势所趋，未来也未尝不可有所期待。

4、原有股权激励计划涉及的定价是否需要调整，如何调整？

原有股权激励计划的定价（例如行权价格）一般在授予时已经明确，但在红筹架构企业私有化回归过程中，涉及到资本运作、股权架构变动等情形，可能存在其他股权定价方式（见表1），如果以此为基准对激励计划会有不同程度的影响。例如发生规定的行权价格与当期定价有差异，违背了有效激励的本意，行权价是否可以调整、如何调整？

虽然无明确的政策限制调整，但首先应该确定调整的必要性，需要综合考虑未来预期收益的变化、是否会导致“激励不足”或“过度激励”、是否会对其他股东有影响等等；其次是考虑调整的合理性，行权/授予价格的调整可能会对公司成本造成一定的影响，包括对公司激励成本费用和激励对象出资成本的影响等。所以有关股权激励定价应避免对公司财务状况造成巨大波动从而影响未来资本运作，同时不得使激励收益产生巨大落差而为公司未来带来不必要的纠纷。

表1 不同定价方式的成本和合规性分析





5、如何保证持股员工、尤其是高管的稳定性，以确保符合A股上市要求？

对拟申请A股IPO的企业来说，从政策层面和实操层面都要求发行人控股股东、实际控制人三年内不得变更，且董事、高级管理人员等不能发生重大变动，即参与股权激励计划的此类人员亦需保持稳定。对于境外红筹来说，确保高级管理人员长期的稳定确实存在风险，尤其经历私有化直至A股上市过程中的变数太多，这也是想要短期内回归成功的企业需要提前注意的事情。在实操中，有的公司由主要股东及其关联方、董事、高层管理人员通过签订《承诺函》来稳定公司的股权及控制结构。

除了上述探讨的问题外，还有一些问题也是许多企业实操中遇到的，例如激励计划调整导致原有激励对象的利益受影响如何弥补、企业实施的新激励计划与原计划如何衔接、员工参与计划产生的个人所得税如何合理筹划、相关外汇登记问题等。

总体来看，境外红筹回归企业在处理原有股权激励计划时，应匹配公司回归A股新的资本运作计划，明确对原有股权激励计划的调整机制，做好计划的整体调整规划、内部沟通宣导工作，最大程度地保证激励效果、稳定人心、减小负面影响。

助力企业建设国际化战略下的管理人才队伍

随着全球经济一体化进程的加快，全球市场的融合是大势所趋。当前，在很多外国企业到中国发展的同时，中国企业也正在探索着全球化之路。

然而，无论是开拓国际市场，还是跨境投资并购，国内企业的全球化之路都将面临资源整合与跨文化管理的巨大挑战。正所谓：“为政之要，莫先于用人”。本土企业缺乏足够的复合型人才支持海外运作，海外分公司的外籍员工与总部之间会存在交流障碍，一家企业想在海外市场中攻城掠地或镇守一方，必须先建设一支高素质的海外作战管理团队。

一、如何破解企业国际化经营所面临的难题？

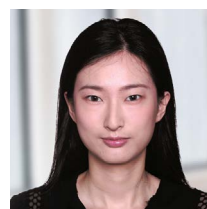
跨国经营的企业将面临更为复杂多变的情景和挑战。纵观中国企业海外拓张的进程，不乏业界翘楚、行业标杆也在“走出去”的过程中，因缺乏意识和经验而屡屡碰钉子。从外部环境来看，主要包括，东道国的行政、法律及公共关系，国际市场对中国企业的信任危机，东道国的政治环境及与中国的外交关系等；从企业内部来看，缺乏了解东道国投资环境、法律法规与商业实践的本土知识，缺乏了解东道国风土人情的跨文化管理能力等。



罗云卿

副总监

德勤人力资本咨询

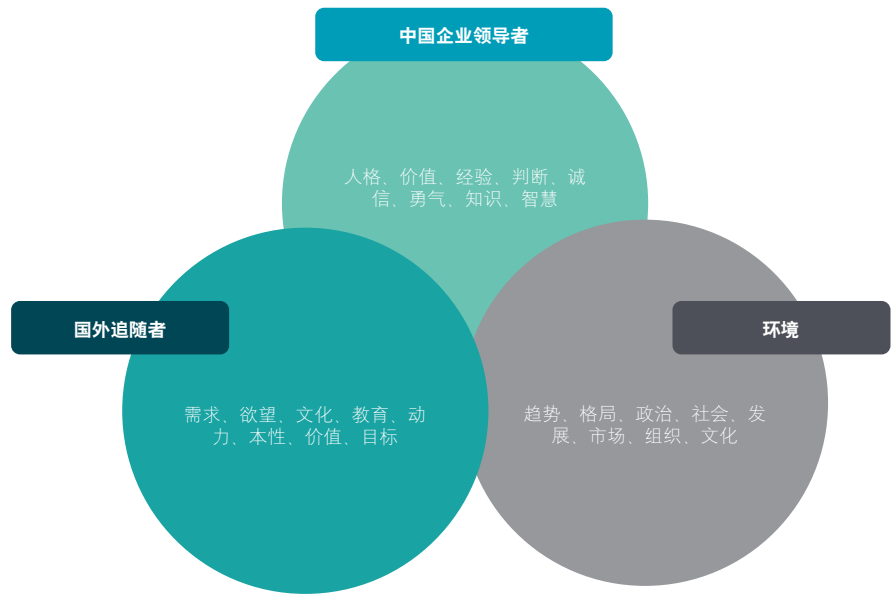


秦臻

咨询顾问

德勤人力资本咨询





因此，海外派遣管理人员对于跨国经营中的三大主体需要有深入的理解和认识。三大主体包括：中国企业领导者、国外追随者以及（国内外部的）环境。可以说，这三者是相辅相成，共同成就的，只有正确认识并调和三者之间的关系，才能避免国际化进程中的诸多隐患。首先，中国企业的领导者需要对自身的企业管理有一定的认知，深入理解公司国际化战略的目的、方式和重点，也需要把握公司的价值理念、企业文化、管理风格，并使其与国外分公司及东道国的环境相融合。其次，

对于国外追随者，需要了解国外分公司的产业链、市场品牌、人员配置、团队文化及核心动力等。第三，对于（国内外部的）环境，管理者需对国内及东道国的行政、市场、法律、语言及文化理念等要有全面理解，同时能正确处理文化差异所带来的沟通、谈判和管理方面的障碍。

正所谓：“知己知彼，百战不殆”。管理者对于自我、东道国及国外分公司之间的关系把握将很大程度上推动企业国际化进行中资源整合与管理落实的成功。



二、国际化战略需要什么样的人？

因此，海外派遣管理人员的甄别与选拔往往是企业国际化战略中的关键一步。一来，如前文所言，海外兼并收购后的整合需要管理人员具备极高的综合能力；二来，作为企业重要战略中的一员，海外派遣管理人员往往是企业中关键的青年后备力量。如何科学有效的识别员工的“外派准备度”，并有针对性的帮助其进一步提升，将成为企业国际化战略成功的基石。

普遍而言，我们将海外派遣管理人员的胜任力分为：全球化思维、战略性布局、跨文化沟通及整合性引领这四个维度。

全球化思维，指以全球视野正确审视宏观与微观、未来与现实的关系，从而全局性地思考及判断跨国性商业问题。例如，成就导向、创新及整合能力。

战略性布局，指能根据经济形势及行业发展特点，结合企业实际情况，前瞻性地规划并配置业务和资源，从而促进战略的有效部署与贯彻。例如，商业敏感、资源协调及决策能力。

跨文化沟通，在跨地区环境中，与不同文化背景的人员进行信息、观点和情感等方面的有效传递、交流和理解，从而实现人际之间的有效、和谐互动。跨文化沟通不单对员工的外语和表达能力提出要求，也要求他对文化差异的适应力较强。

整合性引领，理解不同背景人员的特点及优势不足，设定普适性或满足共性需求的领导方针和激励策略，从而有效带领多元化人员组成的团队实现目标。例如，指挥工作、激励他人、教练他人以及授权能力。

三、如何建设国际化战略下的管理人才队伍？

海外派遣管理人员的选拔有别于一般的人才盘点。对于人员的评估将分为人员潜力及外派准备度两个方面。

外派准备度，即指基于海外派遣管理人员的胜任力模型，该员工的实际表现情况。准备度越高，则说明该员工所需的针对性海外培训更少，适应跨文化环境的时间更短。通常，外派准备度高的员工往往具有海外背景和管理经验。

而人员潜力，即指智力、人格、动机等人的内在心理品质。这些品质来源于遗传或长期的社会环境影响。它们决定着人员能力的上限以及成长性。

传统观念上，在挑选海外派遣管理人员时，企业会更倾向于有海外留学或工作背景的、管理经验丰富的员工。而事实上，从长期发展来看，海外背景单薄但潜力高的员工经过一定的培养后，未来将在其岗位上能有更高的成就上限，实现更好的绩效输出。因此，在进行人员选拔的过程中，应进行中长期，分阶段的人员配置规划。

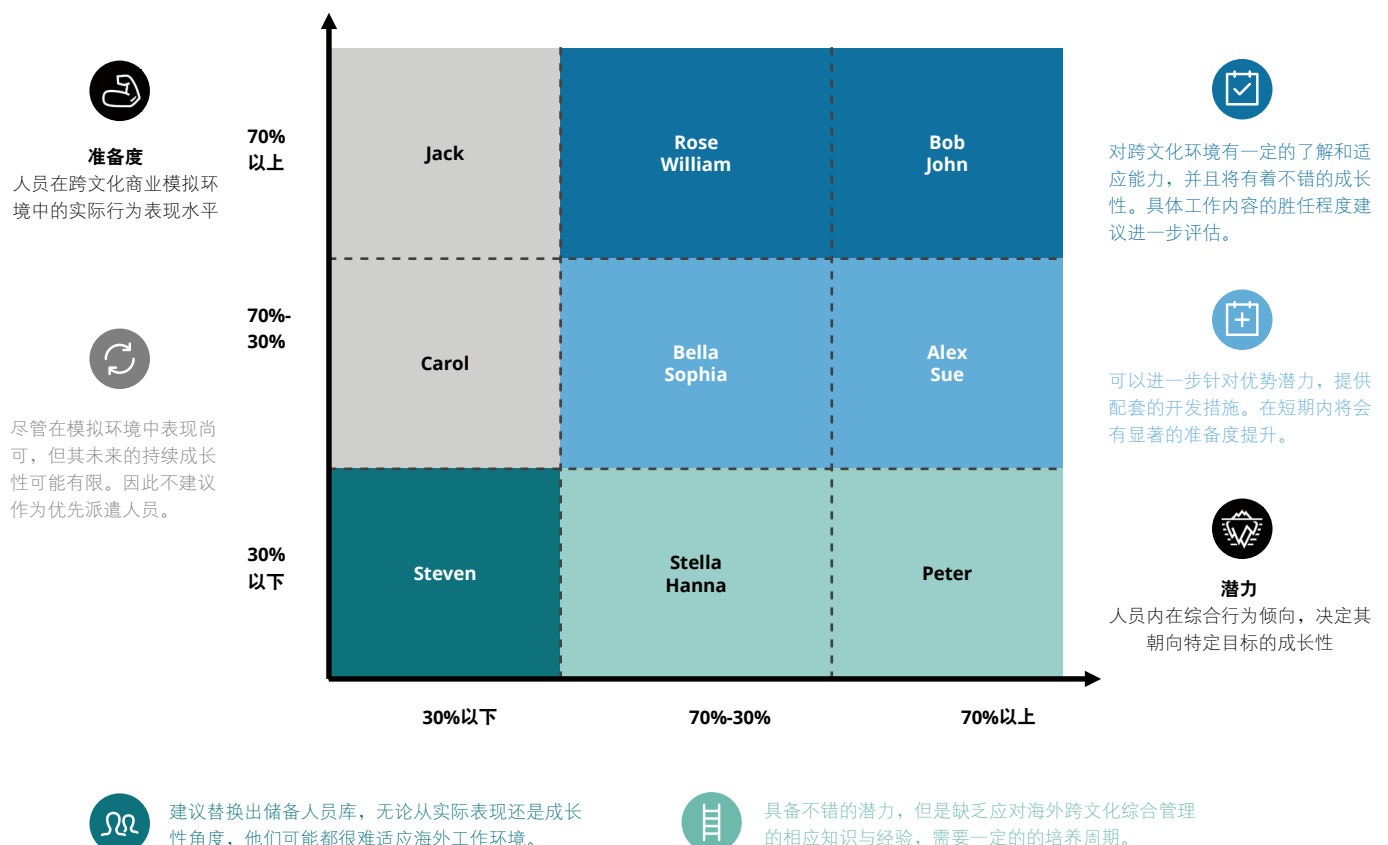
高潜力-高准备度：目前基本可适应海外环境，并且将有着不错的成长性。可优先作为海外派遣管理者人选。

高潜力-低准备度：具备不错的潜力，但是缺乏经历和对海外综合环境的相应知识与认识，需要相对较长的培养周期，并提供一定的跨文化沟通及锻炼的机会。

低潜力-高准备度：尽管已具备一定的跨文化交流经历，但其未来的持续成长性可能较弱。因此建议在人员欠缺时采纳，而不作为优先储备人员。

低潜力-低准备度：建议替换出储备人员库，无论从实际表现还是成长性角度，他们可能都很难适应海外工作环境。

同时，结合国际化后备力量的人员盘点情况，企业可以针对人群的优势潜力，制定多层次的开发策略与措施。尤其针对高潜力人才进行国际格局、海外市场、法律法规等方面的专项课程，提高员工对相关知识的理解和掌握，以帮助员工最大程度的实现提升。



总而言之，针对企业国际化战略下的海外派遣管理队伍的建设，需充分考虑跨文化管理的复杂情景及挑战，并深入结合中国企业的价值理念和运作模式，对后备人员的综合能力进行系统、科学的

考察和盘点。最终，结合人员潜力及外派准备度等因素综合考量，安排人员配置规划；针对后备人员的优势和不足，给予针对性的辅导和培训，从而助力企业国际化战略的推进。



人力共享服务，你准备好了吗？



厉宁
副总监
德勤人力资本咨询

某集团是一家世界领先的提供饮料、食品纸盒包装和灌装设备的系统供应商，业务范围覆盖全球，自上个世纪80年代进入中国市场，以其独特优势为国内市场带来了新的经营理念。劳伦斯（注：文章中姓名非真实客户姓名）是亚太区业务总裁，随着该行业在中国市场已经发展多年，产品的同质化使得竞争日益激烈，劳伦斯始终关注两个方面的挑战，第一：如何应对中国市场不断增长的人力成本，兼顾效率同时有效控制运营成本？第二：战略的人才储备匮乏，传统的人才培养周期太长，已经不能适应快速的业务变化，继任计划不够完善，面临由岗位空缺带来的风险？当得

知集团总部已经在欧洲率先开展共享服务中心建设试点后，劳伦斯在想亚太区是否也可以效仿欧洲总部做法，通过建设共享服务中心提升效率？如何才能知道到底应不应该建设共享服务中心？共享服务中心的投入和收益如何计算？

于是劳伦斯邀请了德勤的顾问团队开展了一个“共享服务中心可行性调研”的项目，目的是要回答如下问题，1. 客户亚太地区的人力资源和财务两个板块是否适合建立共享服务中心？2. 如果要建设，共享服务中心的选址在哪里？3. 共享服务中心投资回报周期是多久？

图1：企业实施共享服务的原因



... 超过75%的财富500强企业已经实施共享服务作为驱动后台提升的引擎

德勤为本次项目派出了具有人力资源/财务共享中心建设经验和行业背景的顾问团队，双方组成项目团队，共同开展项目。项目周期约4-6周，通常分成三个步骤：

第一步：了解利益相关人意见。在客户的大力配合之下，德勤项目组顾问访谈了亚太区业务总裁和分管人力资源、财务、销售、运营、工厂的负责人，从多个不同视角了解利益关系人的期望。访谈中不难发现，对于希望通过变革推动公司业务发展的管理者来说，他们抱着积极的态度，虽然还没有尝试过共享服务中心，但是他们是以开放的心态去迎接变化，也有一部分管理者对变革管理持保留意见，担心变革的效果无法达到预期，有一位管理者认为关键人才保留非常重要，公司目前面临竞争对手的恶意挖角，而人力资源团队大部分工作时间花费在日常的招聘和培训工作

中，尚未能做出有效对策，同时关键人才的继任计划做的也有所欠缺，往往出现业务管理者只对团队核心骨干的交付感到满意，而大部分团队成员的能力不足。因此这个过程中做好与利益相关人的沟通显得尤为重要。

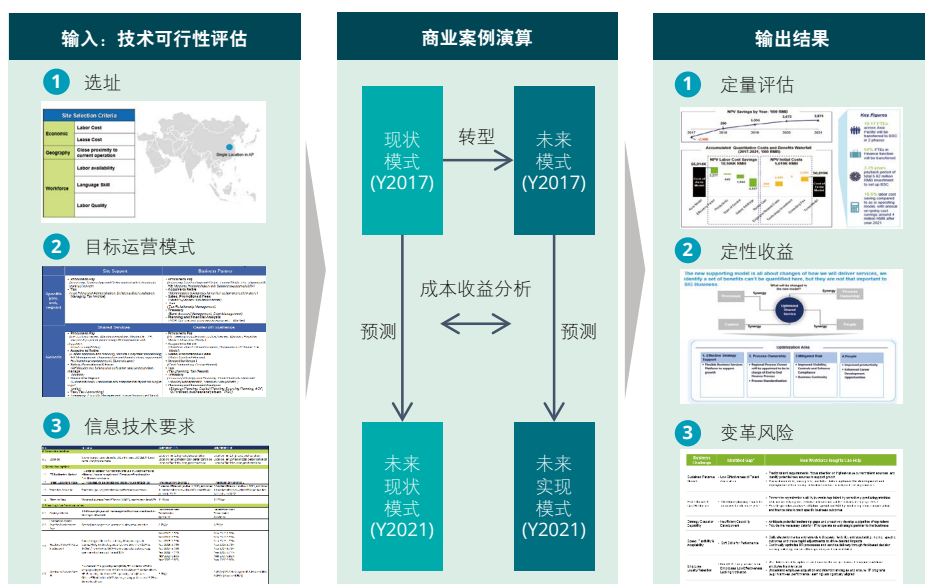
第二步：召开运作模式研讨会。研讨会目的在于帮助客户亚太地区人力资源团队与项目组保持统一的理解和认识，使得新的共享服务运作模式能够顺利达成一致，也可以有效减少未来实施过程中的阻力。研讨会前，德勤顾问和客户代表针对需要梳理的内容进行了第一轮讨论，为研讨会的开展做好铺垫。研讨会当天，德勤顾问与客户人力资源团队进行讨论，共享服务中心 (SSC) 与人力资源专家团队 (COE) 和人力资源业务伙伴 (HRBP) 的角色和职责是最容易定位不清的，针对这个情况，德勤顾问向客户提供领先的方法论和工具，

帮助客户梳理人力资源三个支柱之间的定位和职责，客户经过详细的了解后对第一次讨论的内容加深了印象，甚至还“推翻”了一部分之前讨论的结果。研讨会不但帮助客户清晰的共享服务中心未来的职责定位，还进一步探讨了共享服务中心成立后，人力资源团队在支撑业务可持续发展、成本优化、战略执行能力、速度与灵活性和员工敬业度这五个领域将做出怎样的努力与行动计划。

第三步：商业价值案例分析。德勤顾问团队带着与客户研讨会达成的共识，在接下来的几周内针对客户共享服务中心的技术可行性、投资回报率、定性收益与风险预测进行了若干种不同场景下共享服务中心的投入回报场景，提出若干假设条件，例如在效率相同的情况下，共享服务中心选址在不同城市之间对投资回报周期的影响。

图2：商业价值案例示意

商业价值案例由三个部分组成：技术可行性评估、商业案例演算和定量评估、定性收益与变革风险的结果



最终，德勤顾问团队将客户的共享服务中心商业价值分析形成报告，供客户全球总部高层管理者决策。

共享服务，对企业的战略意义重大。该项投资能够为企业带来什么样的价值，投资回报周期是多久，是企业在做每一项投资时，都会思考的问题，企业应尽可能借助有设计与实施经验的咨询公司帮助，避免自我摸索带来时间上的浪费和潜在无法识别的风险导致共享服务中心无法按时投入运营，甚至失败。对于尚未开展或刚刚起步建设共享服务中心企业，德勤的一些经验参考：

1. 获得高层的支持：共享服务中心顺利开展和运营离不开企业高层管理者的支持与参与，通过对共享服务的价值、领先企业的先进做法进行宣传、讲解，有助于领导层达成共识；
2. 精确的投入产出分析：很多企业在共享服务目标设置和实际达成之间存在较大差距，根本原因在于没有清晰计算好共享服务中心的运营投入，系统平台投资占比通常是最大的部分，共享服务中心建设的可行性需要通过设定经济模型，从人工成本、运营成本、租金成本和一次性投入的成本四个方面进行系统分析，并预测投资回报的周期。
3. 识别速赢项目：共享服务中心建设周期通常较长，企业需要识别周期短、见效快的“速赢”项目，帮助管理者和员工建立对共享服务中心的信心，积极的扩大影响力、提高参与热情，推动共享服务的建设和企业人力资源转型。

以上是德勤针对共享服务可行性调研提供的建议，希望能为企业带来启示。



德勤管理咨询

德勤管理咨询是全球最大的管理咨询公司，也是中国顶级咨询机构之一。德勤管理咨询1998年在中国注册独立的法律实体，拥有约1,600名双语咨询顾问和专家，目前在北京，上海，广州，深圳，香港，哈尔滨，济南，重庆和成都九个城市开设有办事处。为整个大中华区的大中型国有企业，在华跨国公司，高科技高成长的民营企业提供覆盖全价值链的高质量行业专精化服务。

德勤管理咨询是咨询市场领导者，提供从战略与运营，人力资本到信息技术咨询的“一站式”咨询服务，协助客户解决复杂业务问题的挑战。我们以“为企业提升价值”为服务目标，以“与客户共同成长”为服务理念，重视规划与流程设计的切实落地，与客户建立战略性长期且深入的服务于合作关心，为客户持续创造价值。德勤管理咨询的特色是我们有能力将提供给客户的咨询建议实施落地。

同时，德勤有多年服务国企客户的经验，理解国企转型过程中面临的多重挑战，对转型的各个课题有深刻见解。德勤针对这一轮混合所有制为背景，现代企业制度为目标的国企改革提出了跨业务线，跨部门的服务框架，为国企客户提供一站式转型咨询服务。



联系我们

若需获取更多相关资讯，请联系：

北京/成都/重庆

许彬

合伙人

电子邮件：binxu@deloitte.com.cn

天津

郑骅

合伙人

电子邮件：cazheng@deloitte.com.cn

广州/深圳

王允娟

合伙人

电子邮件：yjwang@deloitte.com.cn

上海

吴敏芳

合伙人

电子邮件：micwu@deloitte.com.cn

济南

罗郁

合伙人

电子邮件：yluo@deloitte.com.cn

香港

曾宪聪

合伙人

电子邮件：samtsang@deloitte.com.hk

Warneck, Andrew

合伙人

电子邮件：awarneck@deloitte.com.hk

请与我们联络

您若对我们的服务有任何的兴趣或问题，您可以通过如下方式与我们联络：

公司网址：www.deloitteconsulting.cn

市场邮箱：cndcmarketing@deloitte.com.cn

服务热线：+86 21 6141 2255

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司 (即根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、企业管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤通过遍及全球逾150个国家的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务, 协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约244,400名德勤专业人员如何致力成就不凡, 欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn 或Twitter专页。

关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下, 为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计、企业管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验, 同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展做出重要贡献。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media, 通过德勤中国的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构 (统称为“德勤网络”) 并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。



Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元

© 2017. 欲了解更多信息, 请联系德勤中国。
CQ-065SC-17



这是环保纸印刷品