

# 中国CHO研究 (CCS) 报告

——中国卓越CHO模型



首席人才官百人会 (CHO100)  
高潜 (北京) 咨询有限公司  
联合出品

2024年11月

# 目录

## 01

前言·····01

## 02

研究方法与受访样本选择·····04

2.1 研究过程与研究方法·····04

2.2 受访样本选择·····05

## 03

中国卓越CHO模型:5E模型·····08

3.1 中国卓越 CHO 的五大核心职责·····08

3.2 中国卓越 CHO 的高价值场景·····09

3.3 中国卓越 CHO 的核心能力项·····12

3.4 中国卓越CHO的通用素质·····15

3.5 中国卓越 CHO 模型 (5E 模型) 的使用指南·····15

## 04

结语·····19

## 05

关键释义·····20

# 01 前言

全球企业格局正在经历前所未有的变革。技术的飞速发展、全球化的深入推进以及市场竞争的加剧，都在不断地重塑企业运营的方式和商业模式。尤其在第四次工业革命（工业 4.0）的浪潮中，企业必须迅速适应变化，才能保持竞争力。

在全球范围内，企业面临的主要挑战包括工业 4.0 的加速推进、全球化的深入推进以及市场需求的多样化。具体到中国，企业与企业的CHO在这一全球变革大潮中，面临着独特的挑战：

## 中国企业当前的挑战

### 经济结构与政策环境变化

中国经济从高速增长转向高质量发展，企业需从追求规模和速度转向质量与效益。同时，政府加强环保、科技创新和社会责任的政策和监管力度。

## 中国CHO当前的挑战

### 战略执行与高管建设的挑战

在不确定的环境中，企业必须先专注于高效的战略执行，确保业务目标的实现。高管团队不仅是战略执行的核心力量，也是团队文化的塑造者和变革的引领者。CHO不仅在战略制定中发挥关键作用，提供人力资源洞察和支持，还需要强化高管团队的能力，激发团队潜能，有效引导团队迎接挑战。人力资源管理者应在战略澄清和解码能力上投入精力，为战略执行提供组织、人才和文化上的强力支持。

## 数字与AI转型

实现技术、数字化和AI转型需要大量资金投入、新技术培训及业务流程重构。

## 数字化变革对人力资源管理的影响

数字化变革要求人力资源管理适应新的工作模式、技能需求更新及数据驱动决策。远程工作的普及需要优化工作流程，保证灵活性与团队效能。人工智能与自动化的兴起促使职能转换，迫切需要预测未来技能需求，保证人才策略与技术同步。同时，数据分析能力对招聘、绩效管理和发展计划的优化至关重要。企业需开展大规模技能培训计划，特别是在新技术和AI方面，提高员工的数字化素养，建立内部培训体系和外部合作渠道，以匹配数字化转型需求。

## 中国企业当前的挑战

### 人力资源管理的复杂性

吸引和保留高素质人才压力增大，年轻一代员工的期望与过往不同。

### 文化多样性和本土化需求

在开拓海外市场时，企业需应对不同区域和国际市场的法规，政策与文化差异。

## 中国CHO当前的挑战

### 代际管理与员工幸福感的挑战

后疫情时代，灵活的工作制度为员工提供了更多选择和生活平衡的机会，同时也带来了不同代际间管理的挑战。中国企业需要确保工作环境的包容性和激励性，以促进代际间协作。超负荷工作和加班问题严重影响员工幸福感，关注劳动法合规并结合灵活工作制度保障员工权益至关重要。针对年轻一代员工，企业应调整招聘策略和员工福利方案，实施灵活的工作安排和职业发展计划，提升雇主品牌。同时，建立多样化的激励机制，满足不同员工群体的需求。

### 持续构建人才竞争优势的压力

人才是企业发展的核心。技术进步和工作性质变化要求企业预测并适应未来的人才需求，精确识别人才趋势和能力差异。创建包容多元、富有激励性的环境至关重要，日益重要的跨文化能力和国际人才流动性管理也是关键。企业应推动跨文化培训和全球人才交流项目，帮助员工理解并适应外国文化和市场需求，同时建立本土化的人才管理策略，确保在全球市场上的竞争力。

在这种全球和本土环境下，中国的企业管理者们不仅需要具备全球视野，理解和应对全球化带来的挑战，还需要深刻理解中国的独特市场环境和政策导向，制定切实可行的人力资源战略。

- “得人才者得天下。”企业竞争中，谁是人才竞争的主要负责人？谁是构建人才竞争优势的关键人物？
- “懂人性者聚人心。”谁是构建幸福企业的主导者，谁能创造积极向上的公司文化？
- “善组织者赢市场。”谁能帮助 CEO 洞察市场变化，构建敏捷组织，建立强大的组织体系和组织能力？

毫无疑问，“揽人才、聚人心、建组织”的第一责任人是公司一把手，解决了这三个问题，一个企业就能在激烈的竞争中获得优势。而首席人力资源官(CHO)作为专职于组织和人才发展战略的企业高管，与CEO共同承担组织和人才发展的重要责任，在支持企业人才竞争优势方面起着至关重要的作用。一个优秀的 CHO 能提升组织的效率和敏捷性，激发人才队伍的活力，而一个平庸的 CHO 则可能导致组织效率低下和人才流失。

关于优秀 CEO 的研究很多，关于优秀 CHO 的模型、角色和职责的研究在国外也不少。中国作为全球第二大的经济体，中国企业在国际舞台上的影响力日益增强，人力资源的价值愈发凸显。然而，关于中国 CHO 独特价值的研究还不够深入和系统。

这项关于中国 CHO 的研究，正是在这样的大背景下应运而生。为了应对未来的挑战，中国 CHO100 社群依托北大国发院，汇集了众多知名 CHO，共同推动人力资源专业领域的发展。CHO100 与高潜咨询公司及各国内外专家学者联合发起了“中国 CHO 研究China CHO Study”项目(简称 CCS 项目)。该项目旨在研究中国

CHO 所面临的核心挑战、所应承担的角色、卓越 CHO 的核心素质及其应对挑战的策略，以推动组织的高质量发展。

CCS 项目组由近百位志愿者(大部分是资深 CHO 和顾问)组成,于 2022 年 8 月启动,历时 20 个月,深入访谈了近百位 CHO(现任或曾任),涵盖国有、民营和外资企业,整理了近 200 万字的访谈记录,分析了上百篇国内外论文和研究报告,召开了十余次专家研讨会,最终形成了《中国CHO研究(CCS)报告—中国卓越CHO模型(5E 模型)》。

CCS 项目采用定性与定量相结合的研究方法,包括工作分析、行为事件访谈与素质解码、文献研究、专家研讨等,深入剖析了中国 CHO 所面临的挑战及其应对之道,以及该群体的核心职责、高价值场景与能力要求。作为首次尝试,这项研究将继续随着中国商业环境的快速变化而不断演进。

报告结合国内外人力资源发展趋势和实践,提出了“中国卓越CHO模型(5E 模型)”。5E 模型融合全球趋势和中国特色的人力资源管理精髓,适应经济结构变革、科技创新、全球化和多元化的需求,为企业提供了有效的管理升级路径,也成为 CHO 成长的重要标尺。我们希望这一模型能为 CHO 提供实际的指导,帮助他们在推动企业成功变革中发挥关键作用。

我们期待“中国卓越CHO模型(5E 模型)”能助力更多 CHO 成长,支持企业成功变革,让中国企业在全球竞争中发挥独特的引领作用。

# 02 研究方法 与受访对象选择

## 2.1 研究过程与研究方法

此次研究采用多种方法校验设计,利用三角互证法来确保模型有效性。三角互证法是质性研究中保证结论有效性的方法。这种方法可用来检验不同的资料来源或不同的资料收集方法,也常被用于验证结论的有效性。三角互证法的特点是在研究同一经验性单位时,采用两种或两种以上的研究策略,通过比较不同来源的信息,以确定它们是否相互证实,验证结论的有效性。

本研究采用:工作分析、行为事件访谈与素质解码、文献研究、专家研讨多种方法对CHO模型进行了角色、场景、能力、素质提取和交叉验证。

### 一、工作分析

本研究通过深入访谈调研100余位来自国内领先企业的CHO,详细了解他们的工作内容和职责。基于这些访谈数据,本研究从多个维度进行工作分析,提炼出CHO在实际工作中面临的关键挑战和战略性工作场景,并进一步分析这些场景中所需的能力素质。



核心职责

关键挑战

战略性工作场景

能力素质

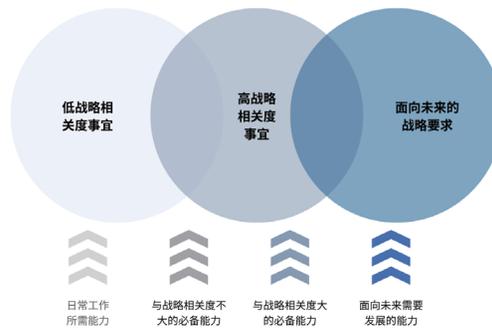
### 二、行为事件访谈与素质解码

本研究采用行为事件访谈法,对国内企业的CHO代表进行成功案例的深度访谈,并对这些案例进行了行为解码分析,通过差异分析识别出卓越CHO所承担的职责、所需的核心能力和素质。

传统的能力建模方法通常通过对比高绩效组和低绩效组人员的访谈差异来得出结论。然而,本研究旨在构建适用于中国企业的CHO模型,而非针对特定企业的特定岗位模型,因此难以找到真正的低绩效组,故本研究采用对访谈内容的战略相关性进行区分的差异对比分析的方式,进行解码分析。

解码具体步骤如下:

- 1. 差异分析:**项目组结合工作分析中的战略性工作场景,对工作场景的战略相关度进行打分。根据战略相关性,将访谈中的案例分为战略高相关的47个故事和战略低相关的52个故事。通过对比这两类故事,找出在不同情境中体现的能力和素质差异。
- 2. 能力素质分类:**将不同故事类型中体现的能力素质分成日常工作所需的能力、与战略相关性不大的必备能力、与战略相关性较大的关键能力、面向未来需要发展的能力四类。前三类能力是根据解码结果分析中得到,第四类是通过外部专家研讨和外部研究进行有效补充。



### 三、文献研究

本研究通过研读国内外相关管理文献,理解CHO面向未来的战略要求,识别未来工作的趋势和变化。

- 1. 趋势分析:**收集和分析相关资料信息,识别出未来工作的关键趋势,例如科技发展、经济全球化、人口结构变化等,并进一步评估每个关键趋势对工作的影响,包括对工作性质、需求和能力等方面的影响。
- 2. 对比分析:**参考国外现有CHO模型和相关理论研究,对比分析明确差异,确定前瞻性的需求,以此作为中国卓越CHO模型搭建的重要参考。

### 四、专家研讨

项目在模型建立、模型优化、成果评审等阶段采用专家研讨法,广泛收集意见。通过组织多次专家研讨会,项目组对前面工作分析、行为解码的关键发现进行研讨,并对其中的关键发现进行了交叉验证。同时,结合CHO们的日常实践,对部分发现进行了迭代和补充,形成了中国卓越CHO模型初稿。

模型初稿形成后,项目组邀请数十名CHO、部分企业家、知名学者进行意见征询,最终形成了中国卓越CHO模型的定稿,并形成此版研究报告。

## 2.2 受访样本选择

- 1. 受访者选择的标准:**受访者为所在企业HR第一负责人,在现任岗位工作三年以上,工作期间绩效表现良好,得到同行或公司推荐。所在企业需满足以下条件:

#### A. 国央企

- (1) 属于中央国资委或各省市国资委成员企业；
- (2) 该企业在国内同行业中营收规模或效益处于前五。

### B. 在华外资企业

- (1) 中国区业务营收规模 10 亿人民币以上或在华员工数 1,000 人以上；
- (2) 母公司全球行业排名前五。

### C. 民营企业

- (1) 营收规模 30 亿人民币以上或员工在 5,000 人以上；
- (2) 在国内同行业中营收规模或效益处于前五。

### D. 创新创业型企业

- (1) 公司存续五年及以上且员工数超过 500 人；
- (2) 过去五年营收规模复合增长率不低于 30% 或《Fast Company》上榜企业。

## 2. 样本收集情况：项目组共访谈近100人，具体分布情况如下：

### (1) 性别分布：

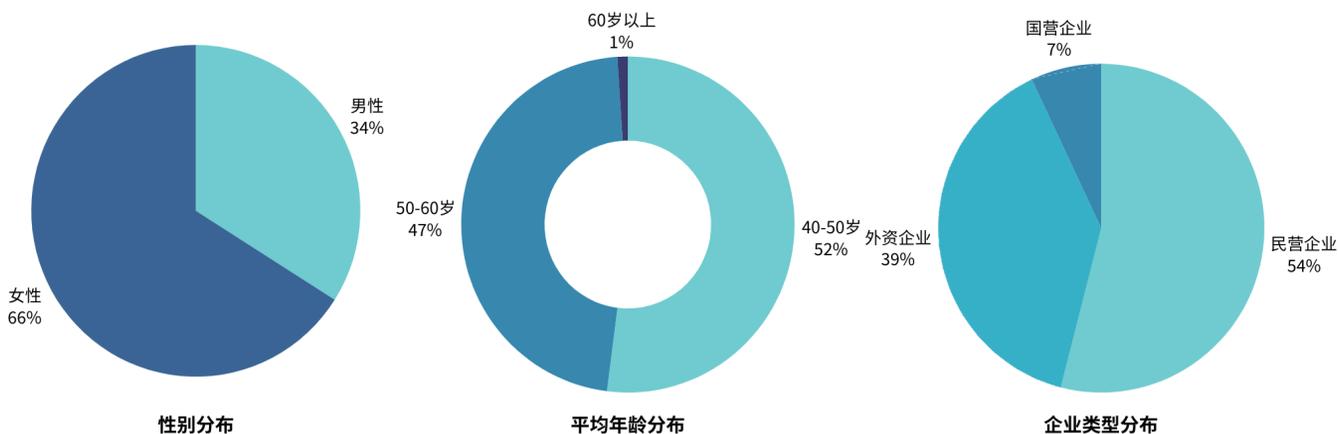
男性约占34%、女性约占66%；

### (2) 平均年龄分布：

40岁-50岁占样本总数的52%，50岁-60岁占样本总数的47%，60岁及以上占样本总数的1%；

### (3) 企业类型分布：

企业类型分布：民营企业占样本总数的54%；外资企业占样本总数的39%，国营企业占样本总数的7%。



CHO使命

助力业务，组织高效，人才济济

核心职责

打造高管团队  
Executives

- 选拔筑建卓越高管团队
- 提升高管团队共识和战斗力
- 增进高管团队凝聚力

助推战略落地  
Execution

- 共识战略方向，为业务发展提供组织、人才保障
- 推动组织全面战略解码
- 实现绩效承接，激励链接

发挥人才优势  
Elite

- 洞察趋势，谋划关键人才布局
- 引进领军人才
- 面向未来，搭建人才梯队

推动组织变革  
Evolution

- 洞察并促动变革时机
- 统筹资源并推进变革
- 将“数字化”及打造“可持续发展敏捷组织”作为变革重要目标

主导文化塑造  
Ethos

- 将使愿景融入文化
- 重视员工体验，推行幸福文化建设
- 使文化成为组织可持续发展的竞争优势

高价值场景

核心能力项

人心凝聚  
潜能激发

业务护航  
战略解码

趋势洞察  
招贤引智

变革推进  
数字引领

文化引领  
幸福铸造

通用素质项

坚韧进取、多元包容、勇气担当、守正利他、主动影响

中国卓越CHO模型:5E模型

# 03 中国卓越CHO模型:5E模型

## 3.1 中国卓越CHO的五大职责

国内不同行业、不同企业的性质不同,对CHO的定位和要求也有所差异,并且许多CHO还兼管非HR领域的职责。本研究通过分析和挖掘,确定了共性且与企业发展息息相关的关键职责领域。

### 一、Executives (打造高管团队)

卓越的 CHO 不仅帮助 CEO 组建高管团队,还确保高管团队的卓越。卓越的 CHO 在高管建设方面承担着提升高管团队共识和战斗力的使命。严格选拔进入高管团队的成员并加强团队的凝聚力,帮助企业一把手组建卓越的高管团队,以确保团队的整体领导力、创造力和执行力。

### 二、Execution (助推战略落地)

中国企业正在经历从高速增长到高质量增长的转型,卓越的 CHO 肩负助力公司在转变增长方式的过程中战略落地的重任,他们在公司一把手、高管团队及员工之间共识战略方向,全面推动战略、组织及人才解码,实现绩效承接与激励链接,实现战略目标。

### 三、Elite (发挥人才优势)

卓越的 CHO 洞察人才趋势,精准布局关键人才;引进和培养具有领导潜力的个体,强化教练式领导力。他们注重构建面向未来的人才梯队,特别是培养年轻一代应对不确定性的韧性和终身学习能力,以适应多样化的职业道路。通过推广终身学习文化和提供个性化职业发展规划,卓越的 CHO 确保组织的长期竞争力和可持续发展。

### 四、Evolution (推动组织变革)

卓越的CHO能够帮助企业一把手坚定变革的决心,通过树立“变革是寻找到竞争差异点的必经之路”的信心,推动高管团队对变革迫切性的响应。通过洞察变革领域、变革时机并链接利益相关者进行相应的资源统筹,将数字化新科技应用和可持续发展的敏捷组织作为关键目标,主导并引领组织变革,确保组织在不断变化的商业环境中可持续地发展。

## 五、Ethos (主导文化塑造)

卓越的 CHO 通过融入支持组织使命愿景价值观的元素,关注员工体验,引领并不断推动幸福文化建设以释放人的潜能,创造有利于员工职业发展和达成最高水平绩效的文化氛围。卓越的 CHO 能够帮助组织实现更广泛的社会价值,扩大与外部的交流合作,帮助企业提升可持续发展的能力。

### 3.2 中国卓越 CHO 的高价值场景

高价值场景是CHO在实际工作场景中推动企业发展和变革的具体体现。通过对这些高价值场景的分析,可以更好地理解CHO在不同情境下如何发挥其核心职责,以实现企业的战略目标。

#### 一、Executives (打造高管团队)

##### 场景1 选拔筑建卓越高管团队

卓越的 CHO 具备前瞻性的战略洞察、理解能力和深度的人才研究,能够建立与董事会和企业一把手的信任,敢于对高管团队的进出建言献策,在组织内外选拔并筑建具有卓越领导力、创造力和执行力的高管团队。

##### 场景2 提升高管团队共识和战斗力

卓越的 CHO 通过有规划的、系统性的达成共识的工具和方法,提高高管团队对战略及协作的共识,增强团队在复杂商业环境中的协同战斗力。

##### 场景3 增进高管团队凝聚力

高管团队也难免在决策中出现分歧和冲突,卓越的CHO应该是高管团队的“润滑剂”,能够帮助高管们理解和包容不同观点,调和并化解矛盾,维护健康的团队氛围。通过澄清共同的愿景和目标、制定相对明确的角色和责任、引导高管团队的行为和价值观、建立高管之间相互信任理解的沟通桥梁、释放高管团队潜能,促进思想碰撞和创新。高度凝聚的高管团队将更具勇气和活力地探索未知,推动组织的战略落地。

#### 案例:打造高管团队

中国本土某大型集团CHO,为解决空降高管履职成功率低的问题,通过研究失败原因,开发出一套工具和方法论“五步胜任法”,包括发现关键问题、任前沟通、送官上任、制定百日工作计划和里程碑计划回顾。在支持某次重大战略落地时,该CHO推荐了合适的CEO候选人,并运用五步法帮助他进行全面准备、行动跟踪并最终履职成功,推动了公司战略的顺利落地。“五步胜任法”也成为可推广的实践方法论,助力公司持续发展并成为行业标杆。

#### 二、Execution (助推战略落地)

### 场景1 共识战略方向, 为业务发展提供组织、人才保障

通过共识建立, 确保整个组织对战略目标的理解和认同, 从而为业务发展提供坚实的组织和人才保障。包括战略共识的形成与沟通、组织结构与授权调整、人才发展与配置以及绩效管理与激励等。

### 场景2 推动组织全面战略解码

通过整合内外部资源, 推动组织内战略目标进行共识、共创、分解、沟通并落实到行动的过程, 最终形成配套管理机制, 助企业的战略规划转化为一线员工能够理解的语言和行动指南, 并落实为绩效产出, 最终助力企业实现“上下同欲”“左右协同”“力出一孔”“使命必达”的局面。

### 场景3 实现绩效承接, 激励链接

通过建立高效的绩效管理机制, 将责任落实到人、形成考核指标、不断跟踪反馈等一系列机制, 让绩效管理形成 PDCA 式的闭环。实现基于价值贡献和企业的支付能力可持续发展的激励体系, 将个体和团队的绩效与战略目标直接相连, 确保组织整体朝着战略目标努力。

#### 案例: 助推战略落地

中国本土某大型集团CHO, 为解决高管团队对战略理解不一致、缺乏行动举措支持战略目标、无个人绩效承诺和激励不透明等问题, 说服董事长及其他高管接受其建议, 主动策划并成功主持战略澄清及解码会、高管个人绩效合约评议会, 后续又开展了一系列的团队赋能行动, 对推动公司战略落地产生了重要影响, 总结形成了一套可以推广使用的管理规则, 助力公司持续发展并成为行业标杆。

## 三、Elite (发挥人才优势)

### 场景1 洞察趋势, 谋划关键人才布局

通过深入的行业和人才趋势分析, 如灵活的混合工作模式、生成式 AI 创造工作机会, 提升组织效能、注重技能而不是学位、多元平等包容成为组织标配等准确把握未来关键人才需求。通过前瞻性的人才规划, 确保组织在未来能够迅速响应挑战, 具备核心人才。

### 场景2 引进领军人才

成功吸纳和保留领军人才。领军人才对于企业的长期成功和市场竞争力至关重要。通过吸引与企业使命、愿景和价值观一致的领军人才, 是企业提升行业中的领导地位和保持可持续竞争力的重要举措。

### 场景3 面向未来, 搭建人才梯队

制定全面的人才发展计划，培养未来的领导者。保持梯队的多元化，以适应组织在不同层级的人才需求。通过持续地提供专业素养培训、指导和职业发展机会，组织可以确保始终拥有准备就绪的人才储备，以应对未来的挑战和机遇。

#### 案例：发挥人才优势

某零售新消费企业（中国企业500强）在全球100多个国家开展业务。2年前，公司业务快速扩张，但商品人才的数量却跟不上公司发展的速度，直接导致了商品开发质量的下降并进一步导致了公司的盈利压力。CHO通过一项名为“狮王计划”的商品人才培养项目快速推动了战略品类的开发、商品流程及知识的优化。该项目成功整合了内外部资源，为公司在行动学习中快速培养了一批高质量的商品人才，提升了公司整体商品能力，进而推动公司战略目标的实现。这一套完善的人才培养方案已成为公司内部管理规范的一部分。

## 四、Evolution（推动组织变革）

### 场景1 洞察并促动变革时机

通过对业务发展趋势和战略的深入理解，以及组织内外环境分析，如解读市场的未来趋势、竞争环境及其之间的相互影响因素，洞察技术进步带来的可能性，对组织文化、员工期望和能力等方面的全面评估，卓越的 CHO 能够利用这些洞察来制定变革策略、创造变革的紧迫感并确保变革措施在最适合的时间得以实施，最大化组织的竞争优势和可持续发展。

### 场景2 统筹资源并推进变革

有效地规划、分配和调动组织内外的人力资源，以支持并实现变革目标是卓越的 CHO 在变革过程中的关键作用。这包括确定变革所需的关键人才及其他相关资源，并确保这些资源在变革过程中得到最有效率的利用。

### 场景3 将“数字化”及打造“可持续发展的敏捷组织”作为变革重要目标

通过推动数字化转型，帮助组织实现从战略到落地、从文化到能力、从线下到线上的数字化重塑，推动组织内外部协同及工作方式的转变，不仅提升组织运营效率，更有助于形成全新的数字化生存竞争优势。同步引领组织朝着可持续发展和敏捷性发展方向迈进，确保组织的长远成功。

#### 案例：推动组织变革

中国本土全国性股份制银行首席人力资源官，兼任某重点分行行长，到任后为解决分行士气低落、管理干部不作为、业务增长乏力等问题，通过人力资源老手的“三把火”——晾晒奖惩、人才盘点、团队建设，点燃干部员工再次创业激情，实现业务转折式发展，培养了一大批能打硬仗的干部，提振了团队士气，使濒临破产的“老大难”分行成为了新发展时期的桥头堡，为全行发展树立了典型案例和信心。

## 五、Ethos（主导文化塑造）

### 场景1 将使命愿景融入文化

通过提炼、沟通、培训、奖惩等方式，将企业的使命、愿景和价值观转化为员工所知、所见、所感以及行动，使之成为企业文化的一部分。从而提高员工的认同感和归属感，提高企业的凝聚力和竞争力。

### 场景2 重视员工体验，推行幸福文化建设

关注员工的全面体验，创造积极、健康的工作氛围，从而提高员工的工作满意度和敬业度。通过建设幸福文化，使员工能够感受到组织的关爱和支持。

### 场景3 使文化成为组织可持续发展的竞争优势

将文化作为组织的核心竞争力，引导员工在正确的价值观体系中成长和发展。通过将文化与业务策略相互融合、制定针对性的制度政策、管理体系，将企业价值观渗透在业务流程和工作分工协作及奖惩制度中，文化能够成为组织可持续发展的关键竞争优势。

#### 案例：主导文化塑造

北京某环球度假区将员工体验视为核心价值观之一，CHO借鉴美国奥兰多环球影城的管理格言，致力于让团队成员快乐，以便他们让游客快乐。每年组织全员敬业度调研，并建立了团队成员敬业度委员会，确保调研结果转化为实际行动。具体举措包括布置临时休息室，改进医疗保险等福利政策，推出“冬日关怀”和“夏日关怀”礼包，以及通过“U积分”系统激励员工。这些努力显著提升了员工满意度和敬业度，度假区的敬业度指数大幅上升，成为行业标杆，实现了员工和组织的双赢。

## 3.3 中国卓越 CHO 的核心能力项

在深入理解 5E 模型时，有必要在职责与能力之间做出区分。5E 模型清晰定义了卓越 CHO 应承担的五大关键职责，这些职责和职责下的高价值场景构成了 CHO 岗位在战略层面的核心价值，这是每一位卓越 CHO 无可避免且必须承担的责任，也是卓越 CHO 职业生涯中的关键里程碑。

然而，每位 CHO 的差异体现在各自独特的能力项上，这些能力项是可以通过个人的修炼来增强和完善的，它们是可塑的。知易行难，知识的获取相对容易，将之转化为行动则需要勇气和最佳实践的启发。5E 模型职责下的核心能力项为卓越 CHO 持续的自我修炼指明了方向。

### 一、Executives (打造高管团队)

#### 核心能力项一：人心凝聚

卓越的 CHO 能够准确地理解上级领导对管理团队建设的需求与期望，洞察现存问题，主动提供建议方案，并身体力行采取行动，提升管理团队的信任感与凝聚力。支撑此能力项的素质项包含：

- **彰显角色：**卓越 CHO 需密切与管理团队互动，帮助明晰高管成员的角色、职责、履职要求及工作目标等。
- **选贤任能：**卓越 CHO 以公司长远发展为己任，帮助一把手做出关键用人决策，选贤任能。

- **共建规则:**卓越 CHO 在共建规则方面需要策划、共建管理团队成员的运作机制及组织规范。

### 核心能力项二:潜能激发

通过各种策略和方法激发高管的内在潜力,以提高其工作绩效和个人发展。包括识别个人潜力、提供发展机会、创造激励环境、赋予责任和自主性的内容,从而全面提升高管体验、领导力发展。支撑此能力项的素质项包含:

- **使命号召:**卓越 CHO 需要帮助高管明晰企业发展的使命及个人使命,激发高管团队源源不断的战斗力。
- **愿景激励:**共同树立远大卓越的企业及个人愿景是卓越 CHO 的责任。卓越 CHO 需要通过与管理团队的交流与互动,引领团队实现自我超越。
- **塑造氛围:**为了营造积极协同的组织氛围,彼此间建立信任、增强信心,卓越 CHO 需要通过一系列正式与非正式的沟通活动,提供高管和关键岗位的教练服务,塑造个人和组织终身学习文化。

## 二、Execution (助推战略落地)

### 核心能力项一:业务护航

优化自身治理结构,提升能力,确保人力资源体系对战略落地的支持保障。支撑此能力项的素质项包含:

- **洞察业务:**卓越CHO 需要了解行业和市场动态,保持对业务的敏感、学习和同业、跨业的交流。
- **业务 / 组织保障:**结合公司战略发展和转型,卓越 CHO 需要前瞻性地制定和调整相应的政策、组织和人才保障,帮助业务团队开展人才解码、组织解码工作,实现对业务的全方位保障。

### 核心能力项二:战略解码

澄清战略内涵、解码战略落地,建立战略管理闭环及承诺性战略绩效文化。支撑此能力项的素质项包括:

- **上下同欲:**卓越 CHO 通过开展内部研讨、宣传活动,提升员工特别是管理团队的对战略的理解和共识度,形成上下同欲、力出一孔、左右协同的工作结果。
- **行动支撑:**推动公司内部形成一套机制,将战略目标落实在行动上。卓越 CHO 需要确保每个层级的员工都有切实的任务举措来支撑组织目标的实现,包括组织支持、权责匹配、绩效配套及职业生涯规划等一系列措施。

## 三、Elite (发挥人才优势)

### 核心能力项一:趋势洞察

密切关注内外部环境及行业发展,洞察行业人才趋势。支撑此能力项的素质项包含:

- **前瞻规划:**卓越 CHO 需要预见与组织长期战略相关的机会 / 风险,规划并推进人才布局及组织能力可持续发展。

**主动行动:**卓越 CHO 需深度了解内部 / 外部问题对组织的影响, 并提出和推进人力资源解决方案。

### 核心能力项二: 招贤引智

预见组织未来所需的能力和人才结构, 通过调整人才战略, 抓住机遇或应对挑战。支撑此能力项的素质项包含:

- **领军起航:**卓越 CHO 需要识别并主动积极地管理关键战略岗位的储备和继任, 确保有领军人物在岗。
- **人才多元:**卓越 CHO 需要识别未来业务所需的人才结构, 打造具有多样性、公平与包容 (DEI) 的、面向未来的关键岗位人才供应链体系。

## 四、Evolution (推动组织变革)

### 核心能力项一: 变革推进

不断探索实现目标的极限, 为组织变革创造机会。当业务环境需要组织变革时, 能够规划战略性企业变革并挺身而出, 预见变革对所有利益相关者的影响并积极应对, 领导组织进行成功的过渡。支撑此能力项的素质项包含:

- **预见变化:**通过试点或者探索, 推动相关的项目、政策或流程变革。
- **前瞻需求:**了解变革对所有利益相关者的影响并预见其需求, 卓越 CHO 需要确保这些需求与组织的文化、战略和业务背景相适应的情况下得到合理满足。

### 核心能力项二: 数字引领

引领并推进组织的“数字化”转型, 为打造可持续发展的敏捷组织赋能。支撑此能力项的素质项包含:

- **数字团队:**预见未来变化, 积极招募并培养具备数字技术背景的人才, 提升团队的整体数字化水平。
- **数字流程:**引入并整合各类数字化工具, 采用数字化手段提高工作效率。全面构建数字化学习生态系统, 以促进员工数字素养的提升并满足不同岗位的培训需求。

## 五、Ethos (主导文化塑造)

### 核心能力项一: 文化引领

基于公司愿景和战略, 建立创新包容的企业文化, 能够让愿景与核心价值观在组织中生根。支撑此能力项的素质项包含:

- **共建愿景:**基于公司愿景和战略, 建立创新包容, 体现公司优势的企业文化; 积极推广和践行共享愿景与核心价值观, 创新宣传, 确保决策层与所有员工理解、认同和践行公司共同的目标和原则。
- **创新包容:**推行容错和鼓励创新文化, 营造支持组织变革和适应性发展的氛围, 创建包容、多元和平等的工作环境, 重视多样性。

### 核心能力项二: 幸福铸造

卓越CHO 将打造幸福企业视为己任,并将幸福的理念融入公司的愿景、价值观及战略中,将“幸福”转化为组织的动力体系。支撑此能力项的素质项包含:

- **设计幸福:**基于对幸福企业的深刻理解,秉承幸福感是可持续“竞争力”的信念,将人力资源策略与组织目标相融合,落实“以人为本”的理念,倡导价值创造与价值贡献,持续推动组织变革和发展。
- **引领行动:**积极将幸福理念融入公司制度和管理中,制定创新的员工关怀计划、激发员工的潜力和团队活力、创造敬业向上的工作氛围、促进员工价值观与企业价值观的一致性。充分实现员工体验、企业发展和 社会价值的共赢。

### 3.4 中国卓越CHO的通用素质

卓越CHO在BANI时代除了需要具备的上述关键能力项外,还需要特别具备五个关联内在的通用素质。

#### 坚韧进取

- **乐观积极:**态度乐观,将每一次逆境看作自我成长和创新的机会。
- **逆境突围:**在逆境中管理自我,能够迅速地从失败中站起来。
- **主动进取:**积极主动地寻找长期解决方案,预见未来风险并提前做好准备。

#### 多元包容

- **尊重差异:**理解并尊重团队中不同背景和特征的成员,促进多样化视角的整合。
- **促进多元:**在组织内部和外部推动多样性和包容性文化,构建包容性环境。
- **公平公正:**促进高效合作和创新,确保每个成员都有平等的参与和发展机会。

#### 勇气担当

- **责任意识:**敢于面对和承担风险,果断做出决策并对结果负责。
- **推进变革:**在组织高价值场景和重大转变时,能够站在前沿,推动变革。
- **领导团队:**能够带领团队穿越复杂和不确定的环境,成为变革的领导者 and 团队的榜样。

#### 守正利他

- **坚守准则:**坚守道德准则,始终秉持正直、公正和诚实的原则。
- **关心团队:**关心团队成员的个人和职业发展,增进员工整体福祉。
- **全局意识:**在决策时考虑组织整体利益,维护组织的声誉和信誉,推动企业履行社会责任。

#### 主动影响

- **人际影响:**能够在组织内建立强大的支持网络、赢得团队的信任和尊敬。
- **沟通影响:**清晰地传达组织的愿景、使命和目标,使员工理解并认同组织的发展方向。
- **战略影响:**通过深思熟虑和前瞻性的战略思维,影响高层决策,推动组织变革和发展。

### 3.5 中国卓越 CHO 模型 (5E 模型) 的使用指南

5E 模型不仅概括了卓越 CHO 的核心职责、高价值场景及对应的能力和素质,更是一份引导 CHO 前进的行动指南。我们鼓励 CHO 们将模型视为职业成长的路线图,通过自我评估、目标设定和持续学习,不断提升自己在五大核心职责上的内在修炼和能力。

#### 一、5E 模型的理解

**1) 提高自我认知:** 深入理解模型中五大核心职责每一职责的意义、目标和预期结果。结合5E模型中的工作职责, 评估自己的工作时间分布, 识别是否有改进的空间, 以便更有效地分配资源和精力。

**2) 反思关键场景:** 结合5E模型中的高价值场景, 反思自身是否有过类似的经历, 分析这些经历的过程和结果是否符合预期, 从中汲取经验和教训。

**3) 自我评估:** 结合5E模型中的能力要求, 进行自我评估, 识别自身在各项核心能力、通用能力上的优势和不足, 制定针对性的改进计划, 以提升自己的综合素质和领导力。

## 二、5E 模型的应用场景

5E 模型不仅概括了卓越 CHO 的核心职责、高价值场景及对应的能力和素质, 更是一份引导 CHO 前进的行动指南。我们鼓励 CHO 们将模型视为职业成长的路线图, 通过自我评估、目标设定和持续学习, 不断提升自己在五大核心职责上的内在修炼和能力。

### 场景1 与 CEO 共识期望

借助中国卓越 CHO 模型, 与 CEO 及董事会进行深入对话, 确保在 CHO 的角色和责任方面达成共识, 建立起对未来的清晰期许。

#### ● 全面了解公司战略

首先建议人力资源负责人全面了解公司的长期战略规划、短期业务重点, 从战略、组织和人才维度剖析当前公司存在的问题和挑战。

#### ● 提供人力资源视角建议

参与公司战略制定的相关讨论, 从人力资源角度提供独到的见解和建议, 明确各方角色和责任, 以推动公司发展。

#### ● 共识CHO角色和责任

借助中国卓越 CHO 模型, 与 CEO 及董事会进行深入对话, 确保在 CHO 的角色和责任方面达成共识, 建立起对未来的清晰期许。

### 场景2 HR 从优秀到卓越的发展利器

中国卓越 CHO 模型是 CHO 个人及其团队发展的职业发展罗盘, 通过识别职责、高价值场景及能力要求, 帮助 CHO 锚定迈向更高维度的卓越行为。

#### ● 自我评估

首先对照中国卓越CHO模型, 客观评估CHO个人和团队的优势和不足, 详细分析在高管建设、战略落地、人才优势、组织变革、文化塑造五大核心职责、高价值场景及对应能力要求的差距, 明确个人和团队未来发展需求。

除能力对标外, CHO还可通过自我定期复盘与反思、征求其他高层领导及跨部门同事的反馈、卓越CHO案例分析等方式, 完善自我认知, 明确可以借鉴和改进的领域。

### ● 目标设定

基于公司对CHO的角色和责任的定位、对人力资源管理的要求,和个人及团队发展的诉求,设定明确、可衡量的短期(半年-1年)发展目标。目标要尽可能具体、有时限、易沟通,并且与公司的短期业务需求紧密结合。

除短期目标外,建议CHO规划中期(1—3年)和长期(3年以上)目标。中期目标应有助于提升公司的人力资源管理水平,支持公司的中期发展战略;长期目标要具有前瞻性和引领性,能够为公司的持续发展奠定坚实的人力资源基础。

### ● 持续学习

围绕CHO五大核心职责,持续升级专业知识体系和跨界管理经验。如定期参加人力资源领域的专业课程、研讨会和学术讲座,保持对最新理论和实践的了解;订阅权威的人力资源杂志和期刊,不断更新知识体系;保持开放的心态,学习其他相关领域的知识,如心理学、管理学、经济学等,拓宽思维视野,为解决复杂的人力资源问题提供更多思路;参加跨行业的交流活动,借鉴不同行业的优秀人力资源管理经验。

## 场景3 高管团队培养

我们不仅鼓励人力资源负责人,也鼓励业务部门积极运用中国卓越CHO模型,这能够帮助他们更好地吸引和保留人才、鼓励团队的创新和协作、提升自我的领导力并持续创造既竞争,又包容平等的环境,即使在困难时期也能够带领团队朝着成功的方向前进。业务部门高管可以从五大方面借鉴CHO模型:

### ● 成为卓越高管

业务部门高管可以主动与CEO密切沟通互动,理解CEO对高管团队的需求与期望,明确自身的角色、职责和履职要求,主动提供建议、采取行动,积极参与到高管团队建设中。

通过自我测评、团队反馈、自我复盘等方式了解自我,认知自我的优势、不足、潜力和驱动力,寻求资源支持以激发自我潜能,提升自身领导力和执行力,实现从优秀到卓越的跨越。

### ● 寻求业务保障

业务部门高管需要结合业务战略发展和重点,前瞻性思考对组织和人才的需求,寻求对业务目标实现的全方位保障。

通过开展内部研讨、跨部门共识,在公司横向明确责任、寻求公司资源支持;纵向提升部门内管理者和员工对战略的理解和共识度,形成上下同欲、责任到人的组织氛围。

### ● 发挥人才优势

基于公司人才战略和业务发展要求,业务部门高管可以协同HR部门探讨未来关键人才需求并开展前瞻性的布局,吸引和保留关键人才,优化人才结构,确保本部门业务始终拥有准备就绪的人才储备。

业务部门高管要善于发现人才、培养人才、激励人才,让每个人的优势在团队中得到充分发挥,从而实现团队和个人的共同成长,推动业务的持续发展。

### ● 拥抱组织变革

业务部门高管需要对组织内外部环境保持敏锐,在企业的组织变革浪潮中积极拥抱变革,通过与CEO的互动深入理解变革的背景和目的,帮助团队快速理解和适应变化。

主动推进内生变革,从内部工作流程、数字化、跨部门协作等方面,持续优化工作方式,提升组织运营效率。

### ● 助力文化塑造

以身作则,深刻理解并践行公司的核心价值观和企业文化,通过日常沟通和团队活动,向员工传播企业文

化, 增强员工认同感。

主动将公司核心价值观和企业文化与业务策略相融合, 引导员工在工作中持续提升向心力和凝聚力, 形成组织的独特竞争优势。



## 04 结语

“中国 CHO 研究项目” (CCS) 从启动到报告定稿, 前后历时近两年, 数十位 CHO 及 HR 资深专家投入其中。项目团队的核心目的就是要做一个公益性、学术性的研究, 以此奠定中国人力资源高管岗位研究的基石。

能形成今天的成果, 着实是一件有挑战的事情。企业性质不同、企业所处的发展阶段不同、规模大小不同, CHO 所面临的挑战和难题也不尽相同, 其承担的使命和职责也有很大的差异, 所以, 开展一个通用岗位的模式研究并非易事。

我们希望以大样本的实证研究为基础, 抽取 CHO 岗位的通用特征, 来形成一个相对通用的模型。同时, 我们清醒地认识到, 由于样本量有限、研究时间及能力所限, 这份报告仍存在很多不足之处, 并有一定的局限性, 不可能涵盖所有类型的企业。但这只是进一步深入研究的开始。

在未来的版本中, 我们可以增加对不同行业与地域潜在差异的分析章节, 并加入 CEO 对人力资源部门的期望的专门部分, 以进一步验证 CHO 观点的研究结论。此外, 我们还可以将这些发现与西方国家类似研究进行比较分析, 以提供更为全面的视角。

我们诚挚地欢迎行业同仁和读者们的反馈和建议, 期待您的批评与指正。本报告向全社会免费开放, 欢迎大家借鉴使用研究成果。我们希望本研究报告的发布不是 CCS 项目的终点, 而是未来深入持续研究的新起点。

在 CCS 研究过程中, 项目组积累了大量的实践案例和参考文献, 相信这些成果有助于未来更深入地研究。我们也秉持着开放合作、包容创新的态度, 期待着和全球各地的专家学者及实践人士展开合作, 不断优化研究方法和研究成果, 共同学习成长, 助推人力资源管理专业发展和人才成长。

展望未来, 我们坚信中国的首席人力资源官们将在这个变革的时代中, 担负起领导和引领组织变革的重任, 为企业创造无可估量的价值, 为员工带来更多幸福与满足。

最后, 我们对所有人力资源从业者表达最诚挚的祝愿, 并期待他们为推动中国乃至全球企业的发展作出更大的贡献。让我们共同期待一个更加繁荣、更具创新力和竞争力的时代!

## 05 关键释义

- **三角互证法:**三角互证法 (Triangulation) 是一种通过多种数据来源、方法和理论来验证研究结果的技术。通过多数据来源、多方法和多理论框架, 增强研究结果的可信度和有效性。
- **质性研究:**质性研究 (Qualitative Research) 是一种通过深入访谈、焦点小组和文本分析等方法, 探索和理解人的行为、态度和经验的研究方法。它提供详细的第一手资料, 有助于全面理解研究对象的复杂性和多样性。
- **行为事件访谈:**“行为事件访谈法” (Behavioral Event Interview, 下称 BEI) 是由哈佛大学教授大卫·麦克里兰博士提出的一种开放式的行为回顾式探索技术, 是揭示胜任特征 (素质) 的主要工具。BEI 是指对被访谈者的故事事件进行深入挖掘和交叉核对, 让其回顾事件发生的细节, 从而采集到有效数据用于下一步的分析的访谈方法。
- **素质解码:**指在收集到行为事件访谈 (BEI) 数据后, 通过系统的解码培训和专业测试, 对有效的行为故事进行深入分析和编码, 以揭示被访谈者的胜任特征和核心素质。
- **高价值场景:**指在每个核心职责下, 卓越CHO能够最大化其价值的关键场景或事件。
- **核心能力项:**指卓越CHO在履行核心职责时所具备的岗位关键素质能力。这些能力是具有战略区分度的重要能力, 决定了CHO能否在战略层面发挥关键作用。
- **通用素质项:**指卓越CHO除了需要具备核心能力项外, 还需特别具备的、关联内在的素质能力, 这些能力与战略的相关度不大, 但能够体现卓越CHO的综合素质和基本能力。

## 致谢

为保证研究工作的有序推进,我们分设了不同的工作组。在过去两年中,有近百位志愿者参与了本项目。其中,核心志愿者为 CHO100 的成员,以及高潜咨询公司的顾问,还有一些是精心筛选的、来自于不同公司的人力资源高管和专业人士。

感谢北大国发院 BiMBA 前联席院长杨壮教授、北大汇丰商学院陈玮教授、光辉合益中国区前副董事长陈雪萍女士等多位专家教授对本项目的支持!感谢北大国发院王欣老师和 CHO100 秘书处张圆圆老师的大力支持,感谢高潜咨询公司顾问团队的专业贡献!感谢知名 CEO 教练张伟俊先生所给出的挑战性意见!

特别感谢美国麻省州立大学朱国荣教授从始至终的专业指导!她是前 Hay Group 麦克里兰中心(原哈佛大学领导力研究中心)的资深顾问,早前主持过全球 CEO 素质模型研究,并为华为、IBM、联合利华、联合国等单位提供过人才研究和数字模型咨询服务。她为本项目培训并认证了多位 BEI 访谈员和解码员,并参与了文献研究和报告撰写等工作。

本项目发起人及总负责人吕守升先生代表项目组全体成员,谨向所有为 CCS 项目作出贡献的各位同仁致敬!

### 学术指导主任

杨壮教授(北大国发院教授)

### 学术执行主任

朱国荣教授(美国麻省州立大学教授)

### 项目总负责人

吕守升(CHO100 创始成员,高潜咨询公司创始合伙人)

### 学术顾问

陈玮教授(北大汇丰商学院教授)

### 文献研究及学术指导老师

张黎(北大国发院教授)

李宁(清华经管学院教授)

曹仰峰(北大光华管理实践教授)

张一梅(华北电力大学教授,哈佛大学访问学者)

王岚(北大国发院教师)

郑志文(启承转合创始人,知名高管教练)

### 数据分析及建模组(以姓名拼音为序)

陈雪萍 杜以玲 郭美峰 黄庆海 李茹 李玮 李迎春 李真 李震 梁岚 刘佳 刘明 马悦  
潘楚楚 邱向群 沈雁 王欣 王月然 吴孟捷 吴政铎 徐艺宸 杨彤 尹冬梅 张西娟 赵芳 周雪

### 文献研究组(以姓名拼音为序)

白逸君 李佳妮 李真 李震 吕守升 潘楚楚 徐艺宸 袁耀宗 张玲 张西娟 赵芳 朱晓楠

### BEI 访谈组(以姓名拼音为序)

岑颖寅 陈玮 陈雪萍 程磊 高岚 郭美峰 郝欣 李婕 李茹 李玮 李真 李震 刘艳 吕守升 潘楚楚  
屠伟 汪俊 王淑红 吴孟捷 徐艺宸 许芳 杨勤 远洋 尹哲 张朝旭 张玲 张西娟 赵芳 朱晓楠

### 受访志愿者(以姓氏拼音为序)

蔡元启(紫光集团) 曾先(奥特莱斯中国) 陈亮(通力电梯) 陈敏(蒂升电梯) 程菲(凯德投资)  
陈耀明(招商资本) 杜以玲(艾欧史密斯中国) 段冬(天鹅到家) 高岚(联想集团) 郭美峰(菲尼克斯电气中国)  
郝欣(韩美集团) 何星耀(科沃斯机器人) 侯本旗(恒丰银行) 胡劲松(新希望集团) 胡悦(智云健康)  
乐海雯(施耐德) 李红霞(雀巢中国) 李剑峰(科大讯飞) 李梦娟(杨森制药中国) 李晓虹(原博世中国)  
李真(天士力) 李震(原居然之家) 梁岚(银雁科技) 梁路云(泰科电子) 林玲(晶科科技) 刘波(赢家时尚)  
刘佳(瑞士再保险) 刘明(优必选) 刘艳(致达科技集团) 刘莹(恒安国际) 吕娟(安克创新)  
吕守升(潍柴) 马悦(哔哩哔哩) 潘楚楚(原万国数据) 潘蒂(原迈瑞公司和沃尔沃) 沈雁(GE 医疗)  
宋清君(东软集团) 宿晓慧(顺丰同城) 王春光(极智嘉科技) 王淑红(诺和诺德) 王彤(拜耳中国)  
王文萍(奇安信) 王子剑(百济神州) 位晨(好未来) 魏梅(吉利控股) 魏秋立(国美集团) 吴静(法液空中国)  
吴岚(TCL科技集团) 吴汶錡(思科) 徐苗苗(中国惠普) 徐蓉(洋河股份) 许芳(TCL) 徐艺宸(工银科技)  
许振杰(原名创优品) 薛松(逸仙电商) 杨勤(中国远大集团) 尹冬梅(北京环球影城) 袁刚(麦克维尔)  
袁耀宗(百胜中国) 张春娟(商汤科技) 张蕾(美敦力) 张鹏(网易) 张如国(高途教育) 张伟宏(美亚保险)  
张西娟(美国铝业) 张雪梅(搜狐) 张燕燕(辉瑞制药) 张朝旭(益丰大药房) 赵亚(原奥托立夫中国)  
周雪(福迪威公司) 朱岩梅(华大基因) 赵太珍(北控水务集团/北京市政总院)

### 资料合成、报告撰写及修改组

吕守升 朱国荣 赵芳 潘楚楚 李震 徐艺宸 白逸君  
周俊哲 袁耀宗 魏秋立 沈雁 马悦 刘佳 黄庆海 周立平 朱晓楠 杨勤 许振杰 王轶彪

### PMO 工作组

潘楚楚 王欣 张圆圆 白逸君 李芃浩 任增旭 王月然 李奥 朱冬  
王守良 李佳妮 吉远慧 曾凡姬 罗希 苏蕊 时冲 刘文静 蔡天舒

### 项目支持单位

易才集团

愿我们的研究成果能为行业发展做出贡献!

## 参考文献

- Abdullah, A. H., et al. (2011). The development of human resource practitioner competency model perceived by Malaysian human resource practitioners and consultants: A structural equation modeling (SEM) approach. *International Journal of Business and Management*, 6(11).
- Abt, M., & Knyphausen-Aufseß, D. (2016). Chief human resources officers on top management teams: An empirical analysis of contingency, institutional, and homophily antecedents. *Business Research*, 10(1), 49-77.
- Ackah, C., & Heaton, N. (2003). Human resource management careers: Different paths for men and women? *Career Development International*, 8(3), 134-142.
- Adams, A. (2011). Mapping a strategic approach to HR leadership. *Strategic HR Review*, 11(1), 31- 36.
- Ahmad, A., et al. (2015). HR professionals' effectiveness and competencies: A perceptual study in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Society*, 16, 201-220.
- Akbar, R., & Akbar, A. (2012). Human resource management competency model for Pakistani banking companies.
- Appelbaum, N., Liang, C., Whitney, S., Christner, J., Tran, T., & McDeavitt, J. (2022). What business competencies are needed for the modern physician leader and when. *Physician Leadership Journal*, 9(2), 39-45.
- Barrick, M., Thurgood, G., Smith, T., & Courtright, S. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111-135.
- Bartlett, K. R., Lawler, J., Bae, J., Chen, S. J., & Wan, D. (2002). Differences in international human resource development among indigenous firms and multinational affiliates in East and Southeast Asia. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 383-405.
- Bartram, T., et al. (2019). A comparison of contemporary human resource management and employment relations practices of Japanese and US multinational corporation subsidiaries: Evidence from four countries. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 74(4), 742-779.
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172-184.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5), 550-566.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brewster, C., et al. (2000). HR competencies and professional standards.

- Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: The new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 39-52.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2006). The relative importance of the top management team's managerial skills. *International Journal of Manpower*, 27(1), 9-36.
- Conner, T. S., Tennen, H., Fleeson, W., & Barrett, L. F. (2009). Experience sampling methods: A modern idiographic approach to personality research. *Social and Personality Psychology Compass*, 3(3), 292-313.
- Cooke, F. L., & Kim, S. (2018). *Routledge handbook of human resource management in Asia*.
- Engels, N., et al. (2021). CHRO firm dinosaur versus CHRO role gorilla: the effect of CHRO company and role tenure on firms' social performance. *Journal of Business Economics*, 92(6), 929-954.
- Farndale, E., Paauwe, J., & Boselie, P. (2010). An exploratory study of governance in the intra - firm human resources supply chain. *Human Resource Management*, 49(5), 849-868.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327.
- Gubbins, C., & Garavan, T. (2015). Social capital effects on the career and development outcomes of HR professionals. *Human Resource Management*, 55(2), 241-260.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Gutierrez, B., Spencer, S. M., & Zhu, G. (2012). Thinking globally, leading locally: Chinese, Indian, and Western leadership. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(1), 67-89.
- Haines, V., & Lafleur, G. (2008). Information technology usage and human resource roles and effectiveness. *Human Resource Management*, 47(3), 525-540.
- Hambrick, D. C., & Abrahamson, E. (1995). Assessing managerial discretion across industries: A multi-method approach. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1427-1441.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. In B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, 369-406. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hamid, A. (2014). Development of an HR practitioner competency model and determining the important business competencies: An empirical study in Malaysia. *International Journal of Management Excellence*, 3, 446-461.
- Han, J., et al. (2006). The HR competencies - HR effectiveness link: A study in Taiwanese high - tech companies. *Human Resource Management*, 45(3), 391-406.
- Heaton, N., & Ackah, C. (2007). Changing HR careers: Implications for management education. *The Journal of Management Development*, 26(10), 951-961.
- Hernita, H., Surya, B., Perwira, I., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic business sustainability and strengthening human resource capacity based on increasing the productivity of small and medium enterprises (SMEs) in Makassar city, Indonesia. *Sustainability*, 13(6), 3177.

- Kumar, V., Borah, S. B., Sharma, A., & Akella, L. Y. (2021). Chief marketing officers' discretion and firms' internationalization: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 52(3), 363–387.
- Lawson, T., & Limbrick, V. (1996). Critical competencies and developmental experiences for top HR executives. *Human Resource Management*, 35(1), 67-85.
- Li, X., Ng, X. Y. C., Zhou, Y., & Yuen, K. F. (2023). A ranking of critical competencies for shore-based maritime logistics executives in the digital era. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(7), 919-934.
- Liu, H., et al. (2014). Empirical analysis of the relationship between HR professionals' competency and enterprise performance.
- Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 2308–2328.
- López-Cotarelo, J. (2018). Line managers and HRM: A managerial discretion perspective. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 255-271.
- Mamman, A., & Kulaiby, K. (2014). Is Ulrich's model useful in understanding HR practitioners' roles in non-western developing countries? An exploratory investigation across private and public sector organizations in the Sultanate Kingdom of Oman. *International Journal of Human Resource Management*, 25.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35, 7-18.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- Meger, B. (1996). A critical review of competency-based systems. *The Human Resource Professional*, 9, 22-25.
- Monaghan, N., & Ayoko, O. (2019). Open-plan office, employees' enactment, interpretations and reactions to territoriality. *International Journal of Manpower*, 40(2), 228-245.
- Morris, J., et al. (2019). Understanding managerial work in the modern Japanese firm: The influence of new organizational forms and changing human resource management practices. *Economic and Industrial Democracy*, 42(4), 1378-1406.
- Morris, S., Wright, P., Trevor, J., Stiles, P., Stahl, G., Snell, S., Paauwe, J., & Farndale, E. (2009). Global challenges to replicating HR: The role of people, processes, and systems. *Human Resource Management*, 48(6), 973-995.
- Motowidlo, S. J., Carter, G. W., Dunnette, M. D., Tippins, N., Werner, S., Burnett, J. R., & Vaughan, M. J. (1992). Studies of the structured behavioral interview. *Journal of Applied Psychology*, 77, 571-587.
- Murillo-Ramos, L., Huertas-Valdivia, I., & Muiña, F. (2022). Exploring the cornerstones of green, sustainable and socially responsible human resource management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 524-542.

Muzanenhamo, A., & Dlamini, B. (2022). Organizational benefits of human resource management roles in South African state-owned enterprises. *Indonesian Journal of Innovation and Applied Sciences (IJIAS)*, 2(3), 187-192.

Pandya, B. (2019). A competency framework for virtual HR professionals in an artificial intelligence age. *Proceedings of the International Conference on Applied Research in Management, Business Economics*.

Patel, C., et al. (2019). HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function. *Journal of Business Research*, 103, 397-406.

Poba-Nzaou, P., Galani, M., & Tchiboza, A. (2020). Transforming human resources management in the age of industry 4.0: A matter of survival for HR professionals. *Strategic HR Review*, 19(6), 273- 278.

Prikshat, V., et al. (2018). Indian HR competency modelling: Profiling, mapping and an investigation of HRM roles and competencies. *The Journal of Developing Areas*, 52, 269-282.

Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. (2021). Effects of green HRM and CEO ethical leadership on organizations' environmental performance. *International Journal of Manpower*, 42(6), 961-983.

Ronan, W. W., & Latham, G. P. (1974). The reliability and validity of the critical incident technique: A closer look. *Studies in Personnel Psychology*, 6, 53-64.

Rutherford, M. W., Buller, P. F., & McMullen, P. R. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium - sized firms. *Human Resource Management*, 42(4), 321-335.

Savickas, M. L. (2002). Reinvigorating the study of careers. In D. Brown & Associates (Eds.), *Career choice and development* (pp. 41–80). Jossey-Bass.

Schuler, R. (1988). Personnel and human resource management choices and organisational strategy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26(1), 81-100.

Sheehan, C., De Cieri, H., Greenwood, M., & Van Buren, H. (2013). HR professional role tensions: Perceptions and responses of the top management team. *Human Resource Management*, 53(1), 115-130.

Shi, W., Pathak, S., Song, L., & Hoskisson, R. (2017). The adoption of chief diversity officers among S&P 500 firms: Institutional, resource dependence, and upper echelons accounts. *Human Resource Management*, 57(1), 83-96.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.

Spencer, S. M., Rajah, T., Narayan, S. A., Mohan, S., & Lahiri, G. (2007). *The Indian CEO: A portrait of excellence*. Los Angeles, CA: Response Books.

Sun, L., & Shi, K. (2008). The human resource competency studies and the IPMA-HR competency training and certification program in China. *Journal*, 37(3), 353-362.

Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (pp. 197–261). Jossey-Bass.

Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, 29, 333–372.

- Suri, H. (2011). Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative Research Journal*, 11(2), 63-75.
- Thill, K., et al. (2014). HR roles and activities. Empirical results from the DACH region and implications for a future development of the HR profession. *The International Journal of Business Management*, 2, 97-109.
- Tsao, C., Wang, Y., Chen, S., & Wang, M. (2019). Organizational antecedents of firms' adoption of strategic human resource practices: Toward a reconciliation of CEO perceptions and family influence. *German Journal of Human Resource Management Zeitschrift Für Personalforschung*, 33(3), 223-248.
- Turner, L., & Merriman, K. (2021). Cultural intelligence and establishment of organisational diversity management practices: An upper echelons perspective. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 321-340.
- Uddin, M. I., et al. (2012). Competency mapping: A tool for HR excellence. *European Journal of Business Management*, 4, 90-98.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A., & Lake, D. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.
- Ulrich, D., et al. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 34(3), 1-12.
- Ulrich, D., et al. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11, 217-222.
- Ulrich, D., et al. (2015). Toward a synthesis of HR competency models: The common HR "food groups".
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11, 217-222.
- Vakola, M., Soderquist, K., & Prastacos, G. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275.
- Veldhoven, M., & Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*, 13(2), 112-131.
- Vu, G. T. H. (2017). A critical review of human resource competency model: Evolvement in required competencies for human. *Journal of Economics, Business and Management*, 5(12), 357-365.
- Wei, L., & Ling, Y. (2015). CEO characteristics and corporate entrepreneurship in transition economies: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 68(6), 1157-1165.
- Welbourne, T., & Cyr, L. (1999). The human resource executive effect in initial public offering firms. *Academy of Management Journal*, 42(6), 616-629.
- Wilcockson, M. (2022). Conflicts of identity – How counsellors practice CBT 5 years post qualification. *Psychology and Behavioral Sciences*, 11(2), 42.
- Wright, P., McMahan, G., Snell, S., & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human Resource Management*, 40(2), 111-123.
- Yalenios, J., & D'Armagnac, S. (2022). Work transformation and the HR ecosystem dynamics: A longitu-

dinal case study of HRM disruption in the era of the 4th industrial revolution. *Human Resource Management*, 62(1), 55-77.

Yeung, A. K., et al. (1996). Identifying and developing HR competencies for the future: Keys to sustaining the transformation of HR functions.

Young, J., et al. (2011). Trends, roles, and competencies in human resource management practice: A perspective from practitioners in Halifax, Canada.

Zhu, G., Wang, L., & Hall, D. T. (2023). Optimize your leadership pipeline: Leveraging HR analytics for C-suite executive development. *International Journal of Manpower*, 44(7), 1328-1361.

陈万思, & 赵曙明. (2010). 中国最佳雇主人力资源总监胜任力模型研究. *管理学报*, 7(09), 1308-1315. 陈仙歌. (2005). 人力资源经理的胜任特征. *人才资源开发*, (02), 27-28.

杜娟. (2011). 基于“扎根理论”的管理者胜任特征模型构建——以人力资源经理为例. *华东经济管理*, 25(10), 115-119.

李仁仁, & 王晓莉. (2021). IT 行业人力资源管理者胜任素质研究. *中小企业管理与科技(下旬刊)*, (11), 109-111.

刘娜, et al. (2021). 基于数智化的现代人力资源管理者职业素质能力的构建. *中国经贸导刊(中)*, (10), 58-62.

彭剑锋. (2005). 内外兼修十大 HR 新模型. *人力资源*, (08), 32-35.

童泽望, et al. (2019). 胜任力匹配视角下的 HR 管理者职业高原成因分析. *武汉理工大学学报(社会科学版)*, 32(05), 92-98.

翁艳娟. (2004). 中国企业人力资源管理者胜任特征的实证研究. 武汉大学.

吴梅. (2015). 企业人力资源管理胜任素质模型的构建. *统计与决策*, (13), 186-188. 张兆勇. (2021). ZL 公司事业部 HRBP 胜任素质模型构建及应用研究. 山东大学.

赵春萌, & 孙晓梅. (2020). 大数据时代人力资源管理从业者素质模型的构建研究. *营销界*, (47), 149-151.



**项目联系人**

潘楚楚 13466300085 chuchu.pan@hi-po.com.cn

赵芳 18516858828 zhaofang@hi-po.com.cn