

人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至2020年6月30日：智享会付费会员企业超过3800家，已经进入中国的世界500强和全球2000强企业中，超过90%的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。



场景化的线上学习——打破培训与业务的次元壁

金景
主编



HR 必备人力资源管理实践丛书 2

场景化的线上学习

——打破培训与业务的次元壁

主 编 金 景



浙江文艺出版社

浙江文艺出版社

HR 必备

人力资源管理实践丛书

“HR 必备人力资源管理实践丛书”是智享会出品的系列图书，本书涉及人力资源管理各个模块，涵盖了大量前沿的企业实践，这些实践中所传递的管理理念或先进或经典，都能给乐于探索的HR管理者以启迪。阅读本书，你将会有如下收获：学习500强企业的最佳人力资源管理实践经验，了解人力资源项目中最新的运营方法、理论与工具的使用。我们相信，对外部实践的探索能够激发个体内在的能动意识，甚至可以由此沉淀、迸发出属于读者个人的管理思考与灵感。希望本书能够给还在路上的HR同仁们些许启发。




HR 必备人力资源管理实践丛书 ②

场景化的线上学习

——打破培训与业务的次元壁

主 编 金 景

 浙江文艺出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

场景化的线上学习：打破培训与业务的次元壁 / 金景主编. -- 杭州：浙江文艺出版社，2021.8

ISBN 978-7-5339-6588-4

I . ①场… II . ①金… III . ①互联网络－应用－企业管理－职工培训 IV . ①F272.92-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 144403 号

总 策 划 金 景

执行策划 朱欣鑫

责任编辑 余文军

封面设计 吴惠文

插 图 冯世全

责任印制 吴春娟

场景化的线上学习：打破培训与业务的次元壁

金景 主编

出 版 浙江文艺出版社

网 址 www.zjwycbs.cn

装帧设计 上海迦勒商务服务有限公司

印 刷 浙江海虹彩色印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 6.5

字 数 128 千

版 次 2021 年 8 月第 1 版 2021 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5339-6588-4

定 价 68.00 元

版权所有 违者必究

(如有印、装质量问题, 请寄承印单位调换)

前言

受2020年疫情影响,HR们从年初就奋战在一线,成了企业抗疫、防疫的“斗士”。及至疫情中后期,为了帮助企业迅速从疫情中走出来,适应瞬息万变的外部环境,HR们从各个人力资源模块(招聘、培训、组织……)入手寻求解决方案。很多HR在疫情初期便开始推行一系列数字化的尝试,远程办公、线上学习如雨后春笋。更有一部分企业把疫情当成推行线上学习的契机,此前囿于员工学习习惯或者公司支持度不够而无法全面铺开的线上学习,在今年也迸发了前所未有的生命力。

如今的线上学习所呈现出的一个明显特征——场景化,为业内人士所共识。培训人不再局限于培训与学习的一方天地闭门造车了,而是更多地把学习与公司内最接地气的场景结合起来。以场景化为关键点往下延伸,还可以发现企业学习的变化不是某一方面的机械变化,其整体形态都发生了改变,包括学习手段、学习平台、学习习惯、平台/项目运营等,并最终推动了企业内员工与管理者观念的转变,也培植了新的文化土壤。此外,在很多培训人看来,场景化的线上学习将对整个组织的数字化转型起到关键的助推作用。这并非是对未来的设想,因为很多培训人已经走到了前面,他们正在尝试借助数字化手段设计的学习项目或机制解决业务问题,助推企业的数字化转型,在整体环境低迷的情况下最大化地创造商业价值。

如此看来,场景化的线上学习正在打破培训与业务的次元壁,长久以来一直困扰培训人的问题,即如何通过培训真正给业务带来价值,似乎正在被解决。我们相信,在数字化、智能化学习的过程中将学习更深度地与业务场景结合将成为未来的方向。

目录

第一章 聚焦话题	1
场景化的线上学习：打破培训与业务的次元壁	3
第一部分 线上学习之变	4
第二部分 企业将线上学习应用于哪些场景中	10
第三部分 关于场景化的线上学习，你该知道的关键点	23
第二章 企业实践	31
滴滴 HRSSC 电子信息化升级及 SSC 人员发展前景探讨	33
发现更好的自己——宁波均胜群英 J100 人才精进培养项目	38
激发组织活力，助力业务发展	46
相信热爱，易起成长——网易“易计划”校招人才培养项目	51
第三章 大咖故事	61
与变革共舞	63
日夜兼程，追寻使命	71
第四章 研究速读	77
2021 CTML 中国人才管理状况调研报告	79
第五章 法律要点	91
工时制度的认定标准	93
未休年休假工资报酬之仲裁时效起算日	96

第一章 聚焦话题

2020 年疫情之后，我们能明显地感受到企业中掀起的一波移动学习热潮。以移动学习为代表的线上学习是一个不断发展、更新的领域，它似乎正在变得更加敏捷、灵活，更加场景化。那么在场景化学习的这条道路上，企业都做过哪些探索呢？



场景化的线上学习

——打破培训与业务的次元壁

智享会第三届移动学习调研报告中对近三届研究报告的数据进行了汇总，发现近三年间，开展移动学习的企业比例增长了近一倍。实际上，2020 年疫情之后，我们能明显地感受到企业中掀起了一波移动学习热潮。以移动学习为代表的线上学习是一个不断发展、更新的领域，它似乎正在变得更加敏捷、灵活，更加场景化。那么，在场景化学习的这条道路上，企业都做过哪些探索呢？希望通过本次专题探讨，帮助大家认清线上学习的现状与未来。



第一部分 线上学习之变

通过对 11 位培训专家的访谈，我们发现如今的线上学习的确发生了较大的变化：首先，它在企业培训体系中已经从一种辅助变成了底层支撑，其重要性不言而喻；其次，它进行了一次升级迭代，从知识学习进阶到推动行为转化，当然知识学习依然是一个重要的功能，只是企业在线上学习上做得更深，走得更远了；再次，企业不再仅仅将线上学习作为一种学习方式，局限于培训领域之中，而是将其作为数字化转型的重要推手；最后，也是线上学习的最终指向——场景化，培训的边界正在被打破，它也越来越深度地与业务场景融合。

线上学习之变一：从辅助到底层支撑

2019 年，国药大学才开始正式引入线上学习平台，并上线国药大学 APP。在此之前，我们一直比较偏重于线下学习。正式引入线上学习之后，我们并不是免费提供线上学习平台，而是各子公司以自己公司为单位根据自己的需要向国药大学购买学习账号。

起步伊始，由于缺乏成熟度，我们暂时把它当作线下学习的辅助来使用。2019 年下半年我们已经提出“一个战略，两个抓手”，意味着当下乃至今后，都会将线上学习与线下学习作为两个同等重要的抓手，共同发力。所以，我们投入大量资源开发线上课程，建立线上机制，并开展了大量的项目。2020 年突发的疫

情也为我们线上学习的运营和推广提供了机会，它加速了线上学习的发展，我们也开始尝试更多新的项目方式。

杨雄飞 | 培训高级经理 | 国药控股股份有限公司 国药大学

携程从2015年开始在公司内小范围使用线上学习，主要为了匹配公司当时的学习项目，购买学习账号，提供给项目成员使用。之后，随着携程集团组织规模的不断扩大，人员众多且地域分散，较难保证时间上的统一，所以，公司从2018年开始在集团范围内推行线上学习，所有员工都会获取一个线上学习的渠道，他们可根据自己的岗位要求，随时在线上平台进行学习。目前，线上学习已经成为携程整个培训体系的有效支撑和底层保障，占据携程培训体系的半壁江山，为员工的学习成长发挥了强大效力。

陈琳 | 高级培训经理 | 携程

新奥集团的线上学习大概从2011年开始，源于老板推行的“集团培训日”的改革，他要求大家每周六来公司学习，囿于有限的培训资源，公司使用了PC端的线上学习。从2011年到2017年年底，公司前后上线了6个平台，每个平台仅承担一部分功能，当集团需要对一线技工进行技能考试、等级评定时，就引入了考试平台；当集团需要移动学习时，就引入了移动学习平台、讲师资源管理平台等；需要游戏化学习时又做了学习APP等。我加入新奥之后，迅速做了梳理，并在2018年年底上线了新平台，这个平台涵盖了之前的所有功能，可以理解为“修炼场”，这个“修炼场”的前台是企业级APP入口，所有的工作流、会议邀请、沟通都在其中发起，培训前台及培训管理也镶嵌在中间。我们对新平台的定位也不仅仅是一种辅助的学习工具了。

李旋 | 互联网学习中心负责人 | 新奥大学

无限极是从2013年开始使用线上学习的，主要在电脑端，且当时的培训还是以线下为主，线上只试点了一两个项目。到2015年，我们对线上学习进行了调整，进行了手机端的小程序开发，更符合移动互联网时代的特点。员工可以随时随地在手机上学习，但后续的跟进以及数据的积累、分析等后台功能较弱，因此当时只将线上学习作为辅助手段应用于新员工培训项目中。2017年，公司内部开始出现数字化苗头，我们开始正式搭建线上学习平台，手机端、电脑端都可以使用，并利用该平台进行新员工培训、企业文化传播、行动学习项目的知识沉淀等，面向的人群更广泛。但整体的体验感不够，员工只能被动学习，后台也没有太多管

理功能。直到 2019 年，我们的线上学习才有了较快速的发展，此时，公司正式提出了数字化转型，我们也开始了各种线上学习的新尝试，进行了平台的迭代，平台功能越来越强大，也可以加入很多运营的设计，比如 OJT（On the Job Training 在岗培训）、游戏化学习等。同时，基于它强大的后台管理功能，我们收集了大量的学习数据，这让我们在之后的培训任务跟进、项目或平台功能的调整等方面更加有方向，也为实现“千人千面”的学习奠定了数据基础。

姚梅芬 | 无限极大学（行政员工）人才发展主任

吴旭红 | 无限极人才资源总监助理

线上学习之变二：从知识学习到行为转化

2016 年起，我们在线上做了更多创新的探索，之前很确定的是，线上学习对知识学习的作用是毋庸置疑的，快捷、方便，可以透过考试去验收成果，但是，技能学习是不是也可以做成线上呢？我们自 2016 年至 2018 年连续做了 3 年的线上创新探索项目，如 E-Star 项目，探索线上技能学习的可行性、线上技能学习项目的运营以及行为转化的跟进等。后来，我们发现通过知识萃取，不仅可以对技能型培训线上化，对企业文化、管理等方面的宣导、传承也可以在线上进行，于是在 2018、2019 年进行了深入开发。

有了 2014~2019 年的积累，加上疫情因素，施维雅中国的线上学习在 2020 年进入全新阶段，我们最大化地利用了线上学习的功能。获得智享会“2020 学习与发展价值大奖创新实践奖”的 E-HOPE 项目，就是在此背景下开展的。此外，我们把所有新员工、新经理培训搬到线上，通过线上运营进行行为转化。同时，我们也在尝试做 I-Learning，目前已经养成了一个陪练机器人，主要用于辅导地区经理对下属进行教练，它的辅导速度以及质量要远超传统的办法。我们还会进一步挖掘机器人能够应用的场景，发掘利用人工智能做个性化学习推荐与计划的机会。

程训俪 | 培训总监 | 施维雅（中国）

在我们看来最传统的 E-Learning 只解决知识性问题，不涉及技能。即使有一些技能类的内容呈现也是属于知识范畴，因为它只是告诉学员学得这种技能应该分几步走，如果学员没有在实际中运用，它就永远停留在第一层面，即知识层面。所以在传统的 E-Learning 课程里无论你讲的是知识还是技能、价值观，所有这些只是以知识的形式存在的，只能被称为知识或信息传递。而第二层面的技能，要通过线上平台去实施演练，至少要实施讨论。但我们不希望学员所学的内容都只

停留在知识或技能层面，而是要进入第三层——行为层。我们要把知识和技能转化成真实业务场景下的行为，这些行为是和学员的绩效和业绩结果直接挂钩的，而我们的一个绩效改进项目正是通过线上平台记录、分析、反馈学员的关键动作来帮助我们来干预行为，从而实现绩效改进。

叶韬 | 敏捷学习方案高级经理 | 诺和诺德（中国）制药有限公司

线上学习之变三：从学习工具到企业数字化转型的推手

在电信移动学习的第二阶段，我们将移动学习体系化地与企业数字化转型相结合，与各个业务系统产生联动，无缝地在工作场景中提供学习服务。我们把移动学习平台的学习内容、数据服务等功能与各业务系统进行打通，员工在自己业务部门原有的APP上就有入口可进行学习。举例来说，装维人员在其装维APP上收到一条故障信息，系统通过智能分析会为员工分析这个故障，提供解决方案。同时如果这个故障具备典型性，系统会同步附上典型故障排除的说明和讲解。这样一来，装维员工在自己的装维APP上既收到工单，又收到相应的学习辅助、支持，从而可以快速转化成行为来开展工作，最终达成业绩目标。

王猛 | 在线学习运营总监 | 中国电信学院

我们公司自三四年前提出数字化转型的战略，所以才有机会不断尝试各种数字化的学习方式，也通过交出让人满意的答卷，让高层看到真实的改变与成绩，从而进一步助推企业的数字化转型。最开始，我们仅把线上学习当成一种新的学习方式，主要的作用在于知识学习与考试，后来为了引起员工重视，我们将线上学习的行为表现与结果跟员工的绩效、奖金挂钩，逐渐在普通员工与管理层中间养成了线上学习习惯。线上学习节约了传统学习所需的支出，直接达到了降本增效的作用。当我们继续探索线上学习所能承载的功能时，逐渐把它当成了改变员工思维方式、助力企业数字化转型的推手，它不仅影响了我们公司的整个学习形态，也帮助推动了业务模式的转变。

程训俪 | 培训总监 | 施维雅（中国）

我们利用“修炼场”这个线上平台对所有的学习行为进行数字化，比如线下面授课签到、课程评估、老师评估、学员学时、考试成绩等。目前集团正在做数字化转型，我们要把以往的线上数据在平台上留痕，并希望每个人在组织里是生态，也就是说这个人不只是在现有公司服务，而且可以随时与别人组成一个团队进行内部创业。这就需要一个重要前提，即通过数字化给每个人贴上数字标签，这样

只需要借助数字标签就可以匹配合适的人。这不仅需要创值（可理解为绩效表现）以及良知（可理解为价值观）层面的数字化，也需要学习行为的数字化。我们这个平台可以在这个层面上为集团的数字化提供支持。

李旋 | 互联网学习中心负责人 | 新奥大学

在无限极，一个比较典型的场景是将线上学习应用于企业的数字化转型中。随着公司提出数字化的战略转型，大家需要去了解如何进行数字化转型。无限极之前更注重线下运营，线上运营几乎没有接触过，这就需要我们来帮助业务快速增加对线上运营的认知。为此，一方面，我们在学习平台中上线了相关的课程，课程包含了我们经过实践梳理出的最重要的方法论和实操案例；另一方面，我们建立了一个学习社群，手把手教大家如何利用在线平台的一些运营手段维护客户、提升业绩。在这个学习社群中，我们用“数字化的方法教数字化”。比如，我们在学习社群里面的每一个运营动作，都是线上课程中所教的方法，以此帮助同事直接体验线上课程中所学的知识；又比如，我们会在学完之后，在群内进行复盘及话题讨论，鼓励同事在群中探讨寻找更好的运营方法。在这个过程中，学员所学习的知识本身即来源于具体实践案例中总结而来的方法。借助“线上体验”的方式，我们把相关的技能传递给学员，让员工学习后可以快速运用于实际工作中。

姚梅芬 | 无限极大学（行政员工）人才发展主任

吴旭红 | 无限极人才资源总监助理

线上学习之变四：场景化

线上学习只是一种载体或渠道，其应用不应该脱离实际场景和目标，比如我们的6 Sigma项目就是结合了企业的实际需求，将其嵌入我们的培养项目中。如果只是知道线上学习平台上上线学习人数、日均学习时长、课程平均分是多少，这意义不大。因为企业并不像学校，企业追求的是员工所学的东西最终是否能发挥效用，是否能真正转化为实际生产率，比如通过学习培训整体人均效能提升了，客服人员的培训周期缩短了2个星期，销售人员的达标率从70%提升到了90%等，这些聚焦于具体场景下的线上学习效果对企业来说是最重要的，单独谈线上学习是没有意义的。

陈琳 | 高级培训经理 | 携程

聚焦特定的业务场景和痛点才能选择正确的学员，才能吸引他们加入；聚焦业务场景和痛点，才能让场景下的最佳实践具有可复制性，才能让场景下的痛点讨论更加深入。因此，只有聚焦才能让培训落地和行为塑造真正发挥价值。

因为我们的目的是促进行为转化，有针对性的、鲜活的知识才能真正发挥效用。如果是从某一本书里看到的观点或摘抄了一个课件，然后强制规定学员使用。如果用这些内容去推动行为转化，一方面推行者没有信心，另一方面学员也不会真的相信这些内容是有效果的。但如果学习内容来自最佳实践，我们就可以放心大胆地去推动，这是鲜活的知识，也是经过实践验证的，很容易落地和复制。同时，在行为转化的过程中，内容也要不断迭代，要时刻关注学习者/模仿者在实际应用中的困惑或者心得，然后把新的经验拿出来讨论和练习，这样才能真正实现行为转化，这是一个多轮循环的过程。

叶韬 | 敏捷学习方案高级经理 | 诺和诺德（中国）制药有限公司

第二部分 企业将线上学习应用于哪些场景中

对于企业来说，因业务性质、规模等各方面的差异，其线上学习的应用场景也不尽相同，但总体来说可以分为两类，即知识类课程学习与推动行为转化。其中知识类课程学习的应用场景较为基础，也最为广泛；推动行为转化则相当于企业在线上学习这一块的进阶探索。

第一类场景：知识类课程学习

小编：用线上学习解决一部分知识类课程学习是线上学习比较基础的一个场景应用，也有着最为广泛的应用，在访谈中，几乎所有企业都会将线上学习应用在这样的场景中。而这一类场景可以有所变化，如：技能类知识学习、企业文化学习、产品知识学习、服务知识学习。企业可根据自身的实际需求开展此类学习。

在我们内部有“5P看人才”的机制，即以P1先决条件、P2绩效、P3能力/潜力、P4职业素质、P5个性特质作为内部人才评价的维度。基于这5P特质，我们进一步打造了“学习地图”项目。学习地图的搭建就是基于其中的P3维度建立各条线的能力模型，并拆构为知识、技能、经验三个方面。其中，知识类和经验类的课程我们会以微课的形式放在“享学”平台上；技能类课程需要演练及实战，因此这类课程我们会放到线下来操作。

因为每个专业条线在这三个方面会有不同的需求，所以学习地图为每个条线的员工搭建了个性化的学习路径，然后依据学习路径匹配相应的学习计划及课程资源，员

工按照学习计划逐步去学习这些课程。课程资源如果是平台内现有的，就直接使用；如果缺失，我们就会做年度规划开发的重点，补齐这个内容，逐步形成知识管理体系。

我们每年会针对P3能力模型做专业测评，并出具个人及团队的测评报告，各条线的专家会基于测评结果复盘，并确定下一年度的培养资源建设与投放重点，以及投放计划等。

“享学”学习平台的诞生，不仅可以沉淀金地物业的知识和文化，更能快速解决万余名员工随时随地学习的难题，极大节约线下培训成本，并提升效率。

蔡晓晴 | 总部人力行政部副总经理兼长跑学院院长办主任 | 金地物业管理集团

我们有许多专门的培训项目，比如针对一线柜员的，我们公司大概有十万以上的一线柜员，因为国家政策的调整和业务发展的需要，他们使用的系统每个季度就有一个大版本更新。系统更新后，我们主要是通过线上学习的方式将这些知识灌输给员工，将相关的操作知识以微课的形式放在平台上，供员工自主学习，员工遇到问题时可以随时进入平台进行学习。

又比如针对客户经理的项目，客户经理在处理贷款业务时，经常会与审批人员扯皮，因此我们将签批过程中比较重要的、容易出现错误的问题拎出来，每个问题专门制作一门课程。这样的话，客户经理在贷款系统上操作遇到问题的时候，就可以看一看相关课程，提高了操作效率。

奚利强 | 网络大学运营中心总经理 | 某金融企业

前几年在移动学习中比较火的词有“翻转课堂”“慕课”等，而我们最初将线下知识性内容搬到线上，主要是用于新员工的入职与培训。由于新员工的入职时间较分散，所以很难组织集中的线下培训，因此我们考虑首先把线上培训用在新员工的入职与培训中。线上培训工具的引入不仅降低了新员工的入职与培训成本，还确保了此类培训的及时性。对新员工的培训包括企业文化、制度以及产品知识的宣导，学员须及时完成线上课时。但这不是全部培训内容，我们会每2个月开展一次线下培训，用以对其进行巩固、提升。

庞连生 | 老板电器大学校长 | 老板电器

案例分享 1：

2019 年，携程提出了“高质量”战略，夯实携程高品质服务内容，要求各事业部精益求精，在业务高速发展的同时，继续加大对产品质量的重视。此后，所有事业部都增加了质量管理人员的比例，并且迫切需要增强他们的质量意识和专业素质，因此对质量管理人员的培训需求急剧上升。此时，线上学习为大规模培训提供了最好的支撑，6 Sigma 项目便是这一背景下的产物。

在以上背景下，各事业部质量管理人员学习需求量巨大，很难组织集团内统一培训。所以携程首先开放了 6 Sigma 的“黄带”学习，这是纯线上的知识性内容学习，所有有学习需求的人只要报名均可参加。在 2 个月时间内，学员可以通过学习地图系统性地学习“黄带”课程，然后参加线上考试，考试通过后才有资格报名线下的“绿带”学习。

“绿带”学习有 4~6 天完整的学习时间，结束后，学员仍然需要参加考试，通过考试的人可以正式加入到相应的质量管理的培训项目中。这样一来，假如报名人数为 100 人，通过线上的“黄带”学习与测试可以筛选一批人，可能只有 80 人能够参与线下的“绿带”学习。再通过线下测试筛选，能正式进入项目的人员大概只有 40 人。最终能够在当年参加质量管理项目并且项目合格的人数为 10 人左右，这也是最终真正转化为生产率的人。

陈琳 | 高级培训经理 | 携程

案例分享 2：

2020 年的疫情对赛诺菲来说是一个契机，它加速了我们线上化学习的趋势。为了赋能员工的学习，赛诺菲设立了“Learning and Development Week（学习发展周）”的活动。疫情期间，我们把学习发展周进行线上化，利用游戏化学习平台，将全球和中国本土不同学习发展学院的各种知识和资源通过“学习发展大冒险”活动串联起来，一边学，一边通过游戏化的方式巩固所学，通过各种不同的学习活动和形式将赛诺菲中国 8000 多名员工汇聚在一起进行线上组队、探索、学习和 PK。

游戏化学习受到了我们很多员工的喜爱，尤其是年轻员工。为了持续吸引员工在平台上进行游戏化学习，我们从两方面做了设计：首先，时间上，考虑到学员的精力和注意力，我们把每局游戏的时长设置为 20~30 分钟，事实证明，这是他们吸收知识的最佳时间；其次，通过对学习主题的把控来维持学员的兴趣。为了使每天的学习内容既互相承接，又丰富多元，我们在学习发展周每天的学习内容设计上都有一定的倾向度。当然，既然是游戏化学习，游戏的元素不可或缺。我们在“学习发展大冒险”活动中设计了虚拟货币和道具，员工们为了获得更多货币和道具会不断闯关升级，在升级打怪 PK 的过程中又会促进跨部门同事之间的互相交流，在交流中又会带动员工不断探索、吸收新的知识，正如我们学习发展周的口号一样：Be Curious! Explore, Learn & Connect（好奇！探索，学习&联结）。

与一般的线上学习项目相比，游戏化学习的优势在于学员参与度高、学习体验好，而且它会不断吸引和促进员工自主交流。这个过程中，通过一些小的竞争机制设计、社群社交设计来保持学员之间的联结，更容易营造一种学习氛围。

孙怡 | People Development Institute Head, China Region | 赛诺菲

案例分享 3：

我们的新员工培训项目自 2013 年试点线上学习至今已经 8 年了，与以往相比，今年的新员工培训对线上学习平台的使用程度大大加深了。

为了帮助新员工快速了解并融入公司，无限极设计了“新员工的 90 天”学习项目，结合新员工在 90 天内不同时期的需求，设计了 4 个阶段的混合式学习内容：

第一阶段，入职阶段，通过欢迎信、当面指引等带领新员工快速了解新环境；

第二阶段，入职 1 个月之内，通过系列线上课程、主管及辅导员的辅导等帮助新员工更全面地了解公司业务及岗位职责；

第三阶段，在对公司有了基本了解后，新员工再通过阅读必读书加深了解企业文化；

第四阶段，线下体验，经过前 3 个阶段的知识学习，我们会把大家聚集在线下进行“溯源之旅”的体验，通过参观工厂、了解公司的创业故事等立体地了解一个有温度的公司。

目前，新员工项目的很多内容是在线上进行的，我们会通过线上运营的方式将大家聚到一起，保持学习的同步性。例如在课程学习阶段，当期新员工会在一周之内进行分组学习，过程中会穿插游戏化的 PK 等方式增加学习趣味性，并通过打卡、评论、发帖等方式营造互动学习氛围。各种学习动作都会获得一定的积分，并给积分最多的小组或个人以积分奖励，每个人可以用积分选择自己心仪的礼品。

姚梅芬 | 无限极大学（行政员工）人才发展主任

吴旭红 | 无限极人才资源总监助理

第二类场景：推动行为转化

小编：目前，有些企业已经利用线上学习推动员工行为转化，并达成直接的业务结果，但数量不多。在这类场景中，线上学习直接与业务挂钩。因此，培训人要对业务需求有着更精准的把握，同时在运营、数据等方面也要有独特的设计与应用。

在电信移动学习的第三阶段，我们聚焦于工作流程的梳理，以可交互式的学习内容来帮助技术类的员工开展工作。通过长期的投入和研究，我们会把一些工种和岗位，尤其是技术类的岗位，将其工作流程提炼出来，形成可互动的内容，并通过手机来承载。举例来说，装维人员会上门为我们的用户提供服务，这需要经过若干的步骤，我们就可以通过手机交互的形式给装维人员提供互动性的课件，使其知道自己处于哪个阶段，然后下一步该做什么，通过这样的方式指导他一步一步规范地完成这些步骤。然而，业务在不停地变化，内容也需要同步变化，因此内容的建设成本、维护成本以及持续更新带来的压力是比较大的，所以我们认为这种嵌入模式更适合于企业内较为稳定的业务或工作模式。

王猛 | 在线学习运营总监 | 中国电信学院

以管家条线为例，管家的专业晋升路径从一星到五星，而若想实现星级晋升，就需要完成学习及相关考核。在这个过程中，我们会强化与业务部门的合作，针对管家这个岗位的技能需求来设计产品功能，让平台功能更好地服务培训项目。具体来说，我们认为管家在入门阶段更多需要的是规范化的学习，为此我们在“享学”平台上打造了一个“管家加油站”专栏，将各类业务案例制作成课程放在“加油站”中供员工学习，同时配合在线学习地图以及带教等资源联动。当员工符合标准后（即司龄或绩效达标）就可以申请参与星级评定，这时候我们就会为他开放平台的在线测评模块，针对岗位知识进行重点测试、评级，从而实现学习、测评线上化。

随着星级的晋升，除了线上平台的知识培训外，我们还会开放线下集训班为员工进行额外赋能。线下开班时，我们也会用线上平台来进行签到和建立社群。在社群内部，无论是讲师还是学员之间，都会进行高频的互动，包括彼此对问题的一些思考跟借鉴。线下集训班结束后，我们还会使用线上平台进行测评，检测学员在线下培训中对技能的掌握程度。

蔡晓晴 | 总部人力行政部副总经理兼长跑学院院长办主任 | 金地物业管理集团

案例分享 4：

对于很多培训从业者来说，最大的痛点就是学员光学不用，所有的学习培训都只停留在知识层面。比如，以前我们会邀请业绩好的人通过直播或现场进行经验分享，然后大家听一听、点个赞就算结束了。但我们希望自己的培训不仅是停留在这个层面，所以会跟踪研究学员学完之后有没有使用、会如何使用、使用之后效果如何、如果效果好能不能做经验分享等。我们希望通过这种方式打破知识死循环，实现知识和行为之间的转化，让知识转化成行为，让行为反哺知识，使得最佳实践经验向 2.0、3.0 版本进化。所以我们实施了“落地最佳实践，塑造绩优行为”的绩效提升项目。受 2020 年疫情影响，该项目不得不纯线上实施。

首先，我们会根据特定场景下的业务目标进行线上的一对一访谈，访谈的内容和重点完全取决于业务目标。因为我们公司有很多产品，到底要销售哪个产品，这个产品有什么样的市场和客户，场景的切分维度非常多，所以访谈会将业务场景进行细致划分和聚焦。比如我们有一个刚上市的产品，这个产品目前在业务部门遇到的最大挑战就是如何快速推动医生从尝试使用到常规使用。我们就围绕这个挑战选取最佳实践案例进行访谈，这样一来场景就非常聚焦。另外，访谈对象也是精挑细选的，如果不是这个场景下的最佳实践者我们也不会去访谈。

访谈之后，我们会梳理并萃取出特定场景下的最佳实践的共同行为特点，并称之为“关键动作”，让学员在实际工作中学习关键动作，转化成功行为。一般来说，访谈 3~5 个业绩非常优秀的最佳实践者就可以萃取出相对完整全面的关键动作，之后我们也会把关键动作拿给学习者进行讨论和补充。

关键动作萃取完成后，我们通过召开线上项目启动会，让目标学员了解这些关键动作并让他们承诺使用这些关键动作，还会为他们制定业务目标。之后，学员通过电话会议或视频会议等线上平台围绕这些关键动作进行分组讨论、演练以及个人的最佳实践分享。同时，在实际工作场景中使用，并线上打卡记录使用过程。

我们每天会在线上收集、分析学员关键动作使用以及业务结果等方面的数据，比如通过微信群进行学员打卡、数据收集和反馈；通过微信群和问卷星每天进行行为跟进；利用 Excel 进行数据分析。虽然平台有些原始，但只要有效就可以。然后，我们每周都会分析学员行为数据之间的差异，找到业务结果好的人对关键动作的选择以及使用和其他人到底有什么区别，我们会将分析过后的结果反馈给学员，让他们进行修正和改进，从而改善绩效。我们会进一步讨论关键动作中更重要的

动作，然后开展线上演练和线上工作坊，这些都是为了聚焦一个业务目标做好关键动作。

短短 21 天内，该项目帮助学员实现了行为和业务方面的双重成长。2020 年我们一共举办了将近 30 场纯线上的行为塑造项目，项目结束当周相比于第一周，学员的绩效至少能够提升 60%，最多的则能提升 300%。

叶韬 | 敏捷学习方案高级经理 | 诺和诺德（中国）制药有限公司

案例分享 5：

我们有一个“百日会战”的传统，是由行动学习项目演变而来，基本上持续100天。一般来说，当我们要推出创新型产品或推广新型业务模式，面临一些具体的问题需要在短期内解决或者达成快速增长的时候，就会设立“百日会战”行动学习项目。

传统的行动学习项目是找到需要解决的问题后，聚集行动小组一起讨论难题，然后结束之后大家各自做各自的事情，直到下次讨论再一次聚集到一起。这中间有1~2个月的空窗期，大家在这段时间里是各自独立作战的，中间鲜有交流与碰撞。有了线上学习的工具之后，我们充分发挥了线上运营的优势与作用，对原本是空窗期的阶段做了大量设计与运营，让行动学习小组成员在线上群组中定期学习、讨论、交作业，大家保持一致的学习进度；用积分奖励等措施鼓励他们互相抛难题、找答案；他们在做任务的过程中也可以互相讨论、给反馈，形成社群学习生态圈。这样，我们用线上学习克服了时间与空间的局限性，让所有学员都尽可能地联结，把所有学习环节也无缝串联，人与人之间形成了特别紧密的互动互赖的关系，最终推动项目达成预期目标。

线上行动学习项目中，运营变得特别重要，好的行动学习项目常常能给我们带来惊喜。比如我们有一个“特新百日”项目，在项目开展前，销售的业绩只能达成80%，而3个月之后，项目结束，他们全部达成了100%的销售成绩。同时，原本孤立在各个地方的同事，在线上组成了团队，并通过互动互助形成了温暖、紧密的团队氛围。不仅如此，他们还会在这个过程中帮助解决组织正面临的一些难题。

程训伲 | 培训总监 | 施维雅（中国）

线上学习的未来：智慧学习与“千人千面”

小编：在访谈中，我们发现，很多资深的培训人一致认为从E-Learning（数字学习）到I-Learning（智慧学习）是一个必然，也有很多人提到“千人千面”这个词。这或许是大家在努力的方向，现在走的每一步也是为实现智慧学习做铺垫。

基于前期积累的各类数据，包括移动资源使用数据、面授培训的核心数据、工作中的行为数据和结果数据、人力资源数据以及来自业务系统脱敏之后的业务数据等，建模提炼、整合分析后，我们开展了更进一步的智慧学习。原来的传统学习大多由组织单方面为学员推荐或设置课程，而随着技术的发展、移动学习平台数据处理能力的提高，移动学习会越来越智能地对学员进行分析，从而为学员在对应的场合推荐对应的内容。在我们内部，我们会根据员工的学习行为、基础属性等，配置不同的人员标签，将人员标签和内容标签打通，系统可以自动根据内容标签和人员标签，完成内容推荐。

王猛 | 在线学习运营总监 | 中国电信学院

随着技术的发展，人工智能技术将进一步与移动学习融合。首先人工智能可以通过搜集员工学习数据并进行分析，描绘出学习者画像，清晰员工的岗位技能需求以及欠缺之处，从而为员工推荐个性化的学习方案，设计学习发展路径。同时在大数据的支持下，可以向员工推荐适合其特点的、高效的、精准的学习模式。

人工智能与移动学习结合，一方面可以根据员工的学习数据向员工推送其没有掌握的内容，并且帮助员工按照自己的学习状况自主设计学习进程。另一方面，企业也可以根据大数据分析结果，结合员工学习特点，向员工提供精准的指导及学习帮助。

奚利强 | 网络大学运营中心总经理 | 某金融企业

我们希望未来能够建立员工能力画像或能力档案，做到“千人千面”的学习培训。建立能力画像之后，我们可以用系统精准定位员工的优劣势，为他匹配个性化的学习内容和培训计划，这也是人力所不能实现的。为此，我们正在打造多功能的销售能力评估中心，这个评估中心可以把销售人员散落在过往每一次培训中的评估数据全部收集过来，建立每个销售人员的能力评

估档案，打造以“人”为中心的评估数据。这样就可以看到一个销售人员在一定时间内参加了几次培训、每次培训的评分如何等，进而了解他的成长轨迹、成长了多少。所有这些数据可以帮助我们在学习内容推荐以及发现问题方面更加精准。

叶韬 | 敏捷学习方案高级经理 | 诺和诺德（中国）制药有限公司

未来，线上学习的理想方式是要做到“千人千面”，每个人在线上平台都能找到适合自己的课程。比如同样是谈判技巧，HR、销售、运营等不同部门的学员所要掌握的谈判技巧又是不一样的，所以线上课程的内容要根据不同的场景进行细化。但目前来看，大部分企业的线上学习平台还没有实现这么细化的功能，最常见的做法是买一批课程放到线上让员工学习。

线上学习平台在未来一定会越来越智能，比如，具有智能分析、提供客户画像、主动推荐课程等功能。但与此同时，企业要想上线各种智能化平台的成本也会非常高。因为要想使平台发挥智能分析的功能，就需要在学习团队内配备AI工程师，但很少有企业可以负担起这种高额的学习成本。所以，目前的线上学习平台功能大多只能用于学习时长、学习进度等数据的记录。

陈琳 | 高级培训经理 | 携程

接下来，赛诺菲全球可能会在学习领域引入AI技术，赛诺菲中国也会同步跟进，预计最先会应用在一线带人经理的辅导对话上。

我们给这个AI对话机器人APP取名叫Dr. GROW，首先面向所有一线经理开放教练谈话功能。一线经理作为团队领导，需要经常对其下属进行辅导对话，遇到低绩效员工的时候，这项工作其实是有一定难度的。因此在正式谈话前，一线经理需要不断地跟自己练习，预演整个谈话过程。而有了Dr. GROW的帮助之后，一线经理可以挑选具体的教练场景与它进行辅导谈话，结束后，Dr. GROW会对辅导对话进行打分，并提供改善建议。如此，一线经理可以通过反复练习不断提升自己的辅导能力。以往我们对带人经理的辅导赋能可能是通过线上或线下课程，课程结束之后很难跟进知识到行为的转化效果。借由AI技术的支持，我们的带人经理将可以随时随地通过Dr. GROW进行练习，大大提升辅导效率。

我们之所以选择今年开始尝试这项技术在学习领域的应用，是因为AI技术的发展和应用已经具备一定的基础，同时疫情也加强了我们对推动数字化学习的动

力。以学员为中心，拥抱新的技术，积极探索创新的学习方法和形式也是我们作为学习和发展专家的天职。

孙怡 | People Development Institute Head, China Region | 赛诺菲

提升各个层级经理的辅导能力一直是企业的一大难题。因为辅导是一种技能，需要不断练习去养成一种思维习惯和谈话习惯，但究竟有几个经理能够在没有监督的情况下完成这种转化，这是要画个大大的问号的。当然我们可以定期提供培训，但不进行后续的辅导陪练与反馈，很难真正推动他们完成行为转化。所以我们现在借助人工智能的力量，开发它的陪练功能。一方面，经理可以把他与员工的谈话录音上传，由人工智能对谈话进行评分，给出反馈意见，经理就可以在下次谈话中改进；另一方面，对不太有自信提供辅导的经理，或者当谈话内容颇具挑战性的时候，他可以先跟人工智能不断练习，直到达到满意的程度，再去真正地跟员工开展教练谈话。

人工智能可以陪伴地区经理成长，且能记录他们的教练数据，经过长期的数据追踪就可以直观地看出经理的行为转化程度。它不仅能记录某个人的成长轨迹，还可以分析某个地区人群的变化、优劣势等，帮助我们判断是否需要为其提供帮助。同时，我们还可以把这些数据与其绩效数据做比对，从而看出经理的辅导能力与绩效之间的关联度。

为了推出人工智能机器人，我们在前期做了大量的人工工作，从立项到机器人建模再到有效运营，前后用了10个月。首先花了半年左右的时间收集教练场景案例，并对案例中的语料进行标注，标注的颗粒度越细，它给出的结果就越精确。然后指定机器学习的标准和流程，使之模块化，接着再收集大量的案例，投喂人工智能，这样用了大概3个月左右时间进行调试、校准，最终才达到了较满意的准确度，现在人工智能机器人的教练打分与老师的打分已经有70%~80%的吻合度了。我们用了10个月达到了别人可能需要3年才能达到的精准度，这也让供应商伙伴惊讶。接下来，随着业务的变化，我们会在逻辑框架不变的情况下每半年对智能机器人的关键词进行更新，以确保它在未来输出的精准性。

程训俪 | 培训总监 | 施维雅（中国）

我们对2021年的培训策略有了清晰的规划，简单来概括就是从两个角度做转变：更懂学员的喜好、给学员需要的，也就是结合个人喜好与岗位需求的“千人千面”。为此，一方面我们会储备足够的学习资源，让大家有机会做知识扩充，

但同时也做好课程把关工作，避免资源过多造成大家选择困难；另一方面，通过访谈更了解大家的学习偏好，包括喜欢的内容、上线时间等，这样就可以更加精准地推送课程。

姚梅芬 | 无限极大学（行政员工）人才发展主任

吴旭红 | 无限极人才资源总监助理

第三部分 关于场景化的线上学习，你该知道的关键点

虽然线上学习正在变得越来越场景化，但对很多企业来说，如何场景化仍然是一个问题。场景化，本身就意味着要能够找准需求，通过对 11 位资深培训人的访谈，我们找到了解决这个问题的切入点。

抓住场景需求——主动走进业务

我们 HR 的所有产品一定要贴合业务的诉求，跟业务部门进行统一作战。最开始引进移动学习的时候，业务部门还是习惯用固有的模式去做原来的工作。所以这个时候我们采用主动出击的方式，主动拜访业务部门，向他们介绍“享学”平台的属性、可能性，表达移动平台对业务部门培训项目（或类似项目）的潜在价值，主动提供相应人力与策划、执行等资源支持，包括活动前期主动为该项目进行预热造势和推广，活动中期则结合平台属性推广全国联动、线上线下结合等安排，以及活动后期及时出具相应的数据报告，促进项目复盘分析。

蔡晓晴 | 总部人力行政部副总经理兼长跑学院院长办主任 | 金地物业管理集团

我们是属于业务部门的培训部，从组织结构的角度来说，最重要的客户就是业务部门，包括市场、销售等。所以我们会经常参加各种中高层级的战略会议，这有助于我们了解组织战略以及业务当前的状况。同时，每年年初，我们会跟公司的中高层管理者进行学习需求访谈，这个过程其实也在帮他们梳理他们的业务挑战、目标以及想要通过学习的方式提升哪一块能力。这几年我们多次帮助实现

了业务的转型与变革。

此外，我们也会每半年对固定课程进行更新，更新之前会对学员及其领导进行“回访”，了解课程是否有脱离实际的地方。我们更愿意听取业务部门的声音，在 VUCA（Volatility 易变性，Uncertainty 不确定性，Complexity 复杂性，Ambiguity 模糊性）时代，他们可能更知道最佳解决方案在哪里。

程训俪 | 培训总监 | 施维雅（中国）

抓住场景需求——用平台赋能业务

中国电信创新了移动学习平台运营治理的模式，将平台建设者由集团向省、市拓展，将学习推动者由 HR 向业务单元拓展，使企业上下共同参与到互联网学习运营中，使内容来自一线、服务一线，使培训组织者、业务推进者、内训师、员工都能从中受益。

从集团到省公司再到市公司，中国电信建立了三级培训体系。每一层级的培训单位都有各自的内容建设预算，且对于各省、市公司的具体业务场景更加了解，可以自主开展基于各层级业务部门的需求调研、可行性研究。业务部门提出学习需求后，由该层级的培训单位自主开发课程、建设内容，并进行上线运营。前提是各级培训部门都遵循同样的一套知识管理和上传、维护、更新、应用、推广等行为规范，保证了平台上的内容具备规范性，同时所有部门均可共享使用。

企业大学会关注集团级的重点需求，省、市公司培训部和各教研中心则是面向不同业务部门，作为“对口解决方案中心”去承接多样化的学习需求，并转化成学习课程或项目等以满足业务部门的需要。

王猛 | 在线学习运营总监 | 中国电信学院

很多企业做培训平台的本质是做一个淘宝店，他们对所有个体进行营销，会发现比较吃力。我们不是依照淘宝店，而是用做淘宝网的思路来做线上学习平台，利用该平台赋能一个个商家，帮助他们更好地使用该平台进行培训管理等工作。全集团大概有八九百个培训管理员，他们在后台拥有管理权限，如后台建班、签到、上传课程、考试等。目前，我们这个平台上建立了 43 个学习专区，每个学习专区相当于各分公司的独立学院。我们最核心的任务在于教会这些“淘宝店主”如何用好平台资源，目前，我们按照行业共建立了 6 个培训群，运营人员会 24 小时全天候在里面回答问题。

在平台的试运营期，我亲自到各分公司去宣讲，每次宣讲可能吸引到 20 多个培训管理员。这相当于扩张自己的地图，每次点亮一块地图，慢慢地这个范围就扩大了。但是真正上线的时候，还是需要用机制来牵引。我们首先做的是梳理组织架构，这是因为我们的线上平台按照不同的公司级别设置不同的权限，比如北京分公司的同事只能看到北京分公司的学习资源、学习任务以及学员范围，但河北省公司的同事则能看到下属公司，如廊坊、石家庄等城市公司的培训情况。所以我们在做管理员权限的时候，需要把每个管理员分到相应的组织框架下，这其实是非常耗时费力的事情。所以在正式运营之后，地推依然在进行，我认为平台覆盖范围、使用范围的扩大以及使用习惯的养成不是单靠指令就能完成的，而是需要共同的信仰和价值观。

李旋 | 互联网学习中心负责人 | 新奥大学

抓住场景需求——开放内容生产（UGC）

2011 ~ 2012 年社会化学习在 PC 端兴起，我们认为基于人与人之间的沟通来传播理念与经验的学习方式在我们这样的大型企业十分恰当。通过社会化学习，员工之间可以相互学习，自主解决工作中出现的问题。基于此，我们开始聚焦于社交、分享，打造学习社区，把员工划分为不同的条线，形成社群。学习社区的整体运营和教学模块由企业大学进行管理、策划，各个业务相关的板块则交由各业务部门分别运营，这也为业务部门提供了开展线上活动的工具。

以广大的一线销售人员为例，我们会开展非常接地气的活动来促进业务交流和知识传播。比如知识萃取大赛，每年都会由集团正式发起面向一线的知识挖掘活动，聚焦近阶段业务发展的重点、难点，细分渠道的创新做法和亮点，精选优秀实践主题，由员工负责萃取工作实践中的成功做法或窍门，由组织帮助编写成场景化脚本，并拍摄成片，还原一线销售场景的方式，展现销售流程、手段、方法、技巧等。获奖员工将获得一定奖励，以此激励员工积极参与。

王猛 | 在线学习运营总监 | 中国电信学院

2020 年国药大学上线了自己的问答社区，类似于知乎，试图用内部的智慧解决内部的问题。学员既可以是问题的提出者，也可以是问题的解决者，国药大学会从中选择和摘取优质问题与回答，经过沉淀和萃取，形成丰富的学习资源。同时，通过该平台可以将企业内各种碎片化的知识加以整合，形成体系化内容。

未来，在2020年至2024年的平台完善阶段，国药大学将进一步打造E-Learning、栏目、问答社区三个模块之间的价值链条，实现三者之间资源相互支持、机制相互协调、形式相互促进。比如，栏目的直播节目完成后，可以将其制作成录播直接纳入E-Learning课程体系。与此同时，通过直播打造的网红可以收获一批粉丝，他们会在问答社区内进行深入互动和交流，其中优质资源会被国药大学收集、制作成学习资源。

杨雄飞 | 培训高级经理 | 国药控股股份有限公司 国药大学

随着线上学习的推广，现在公司内部各个业务部门有越来越强的线上学习需求，因为我们引进了新的系统，在此基础上搭建起来的学习平台逐渐成为全员参与、全员创造、全员分享的学习生态。以前E-Learning是中心化的学习平台，即培训部或学习项目组设计课程内容，然后分发给学员，内容的创作权集中在少数人手中。现在我们基于移动端或者说是移动端与电脑端相结合的平台，内容的创作更加去中心化，很多学习内容并不是由培训部创造的，市场部、销售人员或销售部管理者都可以创造学习内容，然后在平台分享。当然，大部分学习内容仍然是来自培训部主导的学习项目。

在这一背景下，有些人会积极主动地创造内容，也有些是基于项目推动。比如我们最近正在开展的最佳实践分享项目（“学习战疫”项目），学习内容就是由学员分享的，培训部只需要通过流程、工具，引导他们生产更加高质量的内容。培训部作为学习中心会进一步将大家分享的内容加以整合，比如形成最佳实践案例集，让其他人学习并在线下的实践中转化。

叶韬 | 敏捷学习方案高级经理 | 诺和诺德（中国）制药有限公司

所有做E-Learning的人的梦想，就是做出内容生态，如内部知乎、内部B站。在这个基础上可以有一些新玩法，如智能推荐，但目前对这个效果还要打一个巨大的问号。比较大的挑战在于内容生产。首先，即便内部有很多业务专家，也未必愿意在公司内部平台上分享，毕竟内部平台不像抖音、B站可以靠流量变现；其次，内部专家不一定是内容制作专家，而内容萃取目前对我们来说工作量过大。从内容生产来说，PGC（Professional Generated Content，专业生产内容）和UGC（User Generated Content，用户生产内容）我们都要做，但目前PGC做得最好的都在大家熟知的知识付费平台。UGC的话可以尝试，比如我们内部做过“赋能站”，做知识问答，很好的想法，但这个不是出于业务诉求，最后就搁置了。如果是出于业务诉求，那这种尝试是可以

的。比如，我们数据安全部门希望明年每个班组都要出自己的操作流程，没有形式限制，那我就可以在平台中开发一个功能，让他们自己使用。所以，想做UGC的话要回答三个问题：第一个问题，是培训的人想做，还是业务想做；第二个问题，如果业务的人想做，他是否具备一定的影响力或权力；第三个问题，业务部门能否承担功能开发所需的费用，如果不能，那就再搁一搁。归根结底，我们这个角色最主要的工作就是找场景、建机制、搭逻辑。

李旋 | 互联网学习中心负责人 | 新奥大学

从培训内容来说，以往的培训内容都是由无限极大学自己制作或外采，但现在我们更倾向于接地气的内容，也就是更多贴合业务实际需求的学习内容。这样的内容一般由团队共创，或者经验萃取之后做成微课上传至平台上。之前，为了将散落在组织各个角落的知识归集起来，我们举办了微课大赛。微课大赛中请专业的老师通过线上培训以及线上工作坊的方式将经验萃取方法和微课制作方法传授给学员。学员在制作微课的过程中，由专家外部辅导、企业大学内部辅导，之后我们会对所产出的微课进行审核，审核通过之后，对微课制作者给予激励。如此，我们在平台上营造了良好的UGC生产氛围，调动了员工的积极性，也积累了一大批优质课程。

姚梅芬 | 无限极大学（行政员工）人才发展主任

吴旭红 | 无限极人才资源总监助理

注重数据分析及应用

对线上学习来说，数据的真实性非常重要，所以我们宁可让学员直接告诉我们他们没有使用关键动作，也不希望他们提供敷衍或虚假的数据，因为这样会影响我们对数据和行为的分析。为了减少和防止虚假数据的产生，我们在绩效目标设定时就没有给学员过度施压，也尽量避免外部刺激与数据填写和业绩结果过度挂钩；否则，在过程中就容易走形、造假。

仍然以绩效改进项目为例，过去我们要跟踪一个销售人员的行为一般是要进行实地协访，观察他怎么沟通、效果怎样，然后进行反馈和辅导，这个人盯人的成本是非常高的。现在我们通过线上打卡的方式收集员工行为数据，然后进行行为分析。这样一个项目可以同时盯三四十人，极大地节约了时间和人力、差旅成本。另外，我们也尝试将AI技术用于员工技能陪练，因为技能练习往往需要培训师一对一陪练，这也是成本最重的部分。AI陪练或系统陪练至少可以进行基础性的、

套路式的简单练习，这能够解放相当大一部分人力。

叶韬 | 敏捷学习方案高级经理 | 诺和诺德（中国）制药有限公司

我们一开始就利用这个线上学习平台做数据留痕，这也是我们吸引培训管理人员和业务人员的理由之一。在新奥，员工会有三类标签，分别为：创值标签、良知标签、修炼标签。创值标签主要看员工创造了多少价值，指员工的绩效表现，是最核心的标签；良知标签指价值观层面，员工是否有触碰过红线或受到表彰等；修炼标签指员工在线上学习平台上留下的学习数据，修炼标签主要在员工评级、组队、晋升时做参考，是非常重要的辅助。比如我们有个针对组织最高层的培养项目——Future Leader of ENN（新奥未来领导者），任何想要晋升为企业一号位的人都必须在这个项目中被培养过。这样我们可以把修炼标签与人才池关联上。如果HR需要新型修炼标签，我们会一起讨论如何在平台上留下相应的数据，这对企业的数字化转型有着重要的助推作用。

李旋 | 互联网学习中心负责人 | 新奥大学

从数据的层面来说，培训人对数据太敏感了，我们不仅需要数据去衡量某一项目的成效，还要为日后的运营、平台优化等做准备。未来，我们希望可以基于线上学习模式做到“千人千面”。因此，数据非常重要，所有同事的培训经历都要在平台上有记录。当数据积累到一定程度的时候，我们才能依据其学习习惯、偏好更精准地推送课程，且这些数据对员工个人发展来说，也能起到很好的指引和推动作用。

姚梅芬 | 无限极大学（行政员工）人才发展主任

吴旭红 | 无限极人才资源总监助理

对移动学习来说，对数据的收集、整理与分析非常重要。基于前期积累的各类数据，包括移动资源使用数据、面授培训的核心数据、工作中的行为数据和结果数据、人力资源数据以及来自业务系统脱敏之后的业务数据等，建模提炼、整合分析后，我们才能开展更进一步的智慧学习。通过对数据的分析为学员提供更精准的推送，基于员工岗位和需求智能推荐学习课程，搭建学习生态体系。

王猛 | 在线学习运营总监 | 中国电信学院

像产品经理一样去运营

线上学习越来越趋向于线上线下相结合的 O2O 混合式学习，通过运营设计，可以规避线上学习与线下学习的劣势。另外，在外界竞争环境越来越激烈的今天，很多企业不再单纯地开展学习项目，而是注重学习项目对业务产生的直接作用。想要达到这个效果就一定要注重运营，没有运营就没有结果。线上学习的方式、工具也会越来越广泛，而不是聚集在公司特定的学习平台上。

程训俪 | 培训总监 | 施维雅（中国）

在起步阶段，为了培养员工的学习习惯，转变学习意识，我们进行了行政干预，即引入组织考核，考核内容包括学习完成率及登录率。我们当时的目标是人均日在线时长大于五分钟，并提出了“每天享学五分钟，工作越来越轻松”的口号。在这五分钟的时间里，学员可以登录“享学”平台学习一门微课，或者到学习社区中提出或者回答一个问题，或者到功能板块为同事送上生日祝福及点赞，等等。经过几年的运营，员工的日均在线时长已经达到八分钟以上，明显超过每天五分钟的倡导目标，大部分员工养成了线上学习的习惯。

因为学习本身相对枯燥，企业需要定期开展运营活动持续吸引员工使用移动学习平台，否则，员工使用移动学习的热情无法持久。所以在员工端，我们会在运营活动中设置积分、金币等奖励来激励员工参与互动。同时每年我们会发布最佳员工榜，包括优秀学员、在线时长最长的学员、登录率最高的学员等，通过这些评优、评先的导向来激活员工，提高用户黏性。

我认为以产品经理的思维来设计移动学习的生命周期是很重要的。任何的技术、产品，只要它不是个性化定制的，都存在个性化需求的差异化。那么在这种情况下，你是去诟病这个产品本身，还是用产品经理的思维把你的运营价值发挥出来，我觉得这是不同的思维视角。如果你用第二种方式的话，我觉得这才能证明移动学习运营团队的价值。

蔡晓晴 | 总部人力行政部副总经理兼长跑学院院长办主任 | 金地物业管理集团

虽然线上学习在知识普及上发挥着无可比拟的作用，但要想达到一定的效果必须要重视运营。个人认为移动学习就是一个载体，要想让它活起来，未来还是要运营上下足功夫，否则它就只是一些机械化的动作和流程，对企业来说意义不大。比如我们的一线经理培训项目。该项目主要针对集团内有 1 ~ 3 年管理经

验的人而开设，每年2期，单次周期为3个月，每期60人左右。项目课程分为线上线下两部分，线上课程几乎覆盖所有与领导力相关的知识性内容，学员可自主学习。但为了保证学习效果，我们开展了线下工作坊，主要是帮助学员进行知识转化。同时设置了以小组为单位的积分规则，并为学员制订严格的学习计划，比如每一周必须要学完哪些线上课程的内容，学员只有在既定的时间内完成学习，小组才可以得到积分。另外，线上学习平台本身也带有一定的互动性，如当课程进行到一定时间，就会向学员提出一个问题，学员回答后才会继续进行，以这些运营手段来维持学员的学习热度。

陈琳 | 高级培训经理 | 携程

在平台运营这块，我们做了蛮有意思的尝试——设立严选官为员工挑选优质资源。其实，经过2013年至今的沉淀，无限极内部积累了丰富的学习资源，我们希望在平台设立一个学习内容的严选官，严选官负责为员工挑选优质的学习资源，节约他们在挑选学习资源时所需的精力与时间，也以此打造学习平台的“高质量”品牌形象。当时我们在全公司范围内招募严选官，我们从学习经验以及对好知识的判断认知这两个维度筛选出40多位严选官。严选官可以看到平台上的所有内容，我们组织他们共创了评估标准，他们基于此标准，在全平台范围内为同事们优选出更合适的课程，同时，他们也会亲自为课程代言。当我们把这样的课程推给员工时，就已经告诉了大家，课程的品质是优质的，是值得花时间去学习的。这为我们后续推动其他线上学习项目奠定了很好的基础。

姚梅芬 | 无限极大学（行政员工）人才发展主任

吴旭红 | 无限极人才资源总监助理

结语：

整个访谈过程中，不少培训老师都强调，单独讨论线上学习是一件没有意义的事情，那我们就要进一步思考，当企业的数字化进程解构了学习原有的意义时，那身处其中的培训者该如何重新定位、重构企业学习的价值，才能赋予学习更加丰满的意义？令人欣喜的是，我们看到很多培训者找到了方向，也有理由相信，未来的线上学习将会越来越深度地与企业的业务场景结合，并因此创造出更大的商业价值。

第二章 企业实践

优秀企业的管理方法与理论常常为人所乐道，它们的创新项目也常常能给人以启发。这也是优秀实践的价值所在：它所产生的影响远非仅限于本企业中，通过传播与分享，可能会作用于这个风云变幻的时代并产生绵延回声。

滴滴 HRSSC 电子化升级及 SSC 人员发展前景探讨

王诗倩

滴滴 HRSSC 的发展历程

目前滴滴的人力资源部已形成 COE、HRBP、HRSSC 三支柱模式，其中 HRSSC 是提供人力资源领域一体化服务的共享服务中心，其职能包括 HR 运营合规性管理、入离调转业务、基础福利、落户、档案、COE 政策咨询解答、数据维护等。纵观滴滴 HRSSC 的前世今生，其主要经历了以下三个阶段：

（1）2012~2015 年：这一阶段公司正处于初创期，人力资源系统暂未形成三支柱模式，HRSSC 业务归纳在 C&B 体系之下，主要工作职责包括升降入离调、基本福利、社保公积金等基本工作，暂未形成共享概念。

（2）2015~2017 年：随着公司组织规模的扩大，管理复杂度增加，其对专业度的要求也随之增加，于是自 2015 年起，滴滴出行开始启动底层数据搭建，进行员工档案数据的清理、校对，开启了 HRSSC 信息化平台的搭建。从人力资源模块开始，进行了一场平台化的服务模式变革。在这一阶段，公司形成了多个中心以实现产品化运营，确保各环节互相配合、紧密衔接，以实现优质交付，同时不断提升员工体验。

（3）2018 年至今：2018 年，滴滴 HRSSC 服务项目持续递增，覆盖如外包人员管理、费用管理等多项子业务，将大量的工作集约化管理，不断推动后续业务的承载能力，全力打造 HR 智能交付服务平台；2020 年上线了劳动合同电子签，并进一步扩大电子签在人力资源的应用。

推行背景及目的

随着滴滴业务的不断扩大，传统入职手续的弊端越发凸显，如纸质合同签署量巨大、业务处理效率低、合同存放管理难度高、异地签署存在一定风险、合同

打印及邮寄成本高等。

为了向不同部门的员工提供高质量的人力服务，并给整个集团创造更高的业务价值，滴滴 HRSSC 加速了电子信息化升级的步伐，其中一项重要的工作就是推行劳动合同电子签。

简单来说，电子签就是通过密码技术对电子文档进行电子形式的签名，适用于劳动合同、租赁协议、合作协议等合同签署场景。滴滴 HRSSC 希望用电子签技术覆盖全集团的人力资源劳动合同签署场景，提升人力资源工作效率，降低纸质合同相关成本投入。

前期调研

《电子签名法》的修正颁布，使电子签名具备了法律效力。为了安全、高效地在公司内部推行电子签技术，HRSSC 做了多方调研：

（1）行业调研：深度探访已成功推行电子签的企业，聆听同行的建议与经验，学习行业领先实践，借鉴其成功做法，基于先行者的应用经验，把握前进方向。

（2）供应商调研：对市场上各类电子签供应商进行深度探访和对比研究，总结出不同供应商的特点及长处，基于公司的个性化需求，综合考虑供应商资质及法律经验，选择最适合的电子签供应商。

（3）风险调研：对电子签可能存在的潜在风险，公司也做了充分的调研。首先，了解并掌握相关的国家政策，确保电子合同具有与纸质合同同等的法律效力；其次，在相关学术沙龙上，与法院人员、仲裁委、业界学者等充分交流电子签的相关信息与建议。

（4）公司内部信息拉齐：在公司内部推行电子签时争取多方人员的支持，法务、技术、采购、信息安全、财务、人力等部门协同，确保公司数据的安全性。

正式上线

电子签为员工和 HRSSC 工作人员均带来了便利。在传统场景下，新签或续签劳动合同，员工须线下签署劳动合同、保密协议、竞业协议等多份文件。HRSSC 人员则须提前准备所有文件、资料审核、合同归档、异地邮寄等，整个流程经过多个流程节点，耗时较长。而电子签的上线简化了双方的工作，员工仅需在移动端

简单操作，上传指定文件，线上系统就会自动推进流程，在短时间内完成多份文件的签署，且在过程中个人信息能够得到有效的保护。

目前，滴滴已实现入职、离职场景的电子签应用，将入职办理时间从两小时缩短至半小时以内。尤其在疫情期间，借助电子签平台，滴滴实现了远程签署，解决了大量员工异地入职的难题，让 HRSSC 的工作更加高效。

HRSSC 新职责探讨

滴滴在内部推行电子签之后，HRSSC 的工作效率大大提高。随着 HRSSC 的迭代升级，HRSSC 从业人员的角色也需要一定的转型升级，需要不断地开拓工作新职责，目前滴滴主要从以下几方面展开或计划开展工作：

离职回访：针对一些高绩效或者核心人才，在他们离职后，HRSSC 的工作人员会对其进行离职电话回访，此举一方面是了解员工的离职原因和潜在的未满足需求，识别员工体验方面可改进的工作；另一方面是当有合适岗位时能快速吸引人才回流。

背景调查：背景调查是企业通过第三方对候选人提供的入职条件和胜任能力等相关信息进行核验证实的方法。大多数企业会将该工作交付给专业的背景调查公司负责，他们可以通过查询相关系统及电话咨询等方式了解候选人的相关信息，为企业提供完整的背景调查报告。

而从另一个角度，如果候选人授权给企业的人力资源部门进行背调，则可以尝试将该工作交由 HRSSC 员工负责，他们可以基于岗位需求对候选人的信息进行精准提问并从回复中追问识别分析，收集到对候选人的工作能力、团队协作等方面的客观反馈，更好地帮助管理者进行人才决策。

行为数据：当今众多企业都关注到了数据的重要性，开始在日常工作中有意识地对工作过程中产生的数据进行收集与分析。这其中大部分数据都属于结果数据，如员工本月在岗率、试用期留存率、招聘到位率、关键人才流失率等。然而，在收集数据的过程中，大家往往会忽视过程指标，而这些过程指标其实在一定程度上可反映出参与人的行为特征等，如实操中会发现某些团队的管理者在审批流程中的响应速度明显低于均值，恰巧这些团队的日常投诉事项也高于均值，那么其实可以通过这些行为数据给予一些预见性的指导建议，就像是在一定程度上描绘出参与者的行为画像，这样可以有助于企业更好地了解个体人员，了解组织问题。

为了全方面地获取员工数据，滴滴的 HRSSC 开始了行为数据建模的工作，目前主要面向管理者，对管理者工作处理过程中的数据进行收集及分析。未来将延至各层级员工，通过大数据绘制出人才画像，可帮助管理者对各层级、各条线的人才清晰的认知，有利于未来业务拓展时期的排兵布阵和明确组织动作。

一站式服务：作为一个一站式的移动出行和生活服务平台，滴滴也希望打造一站式的共享服务。此前 HRSSC 较多地回答员工一些基础的政策咨询问题，如社保、公积金、落户、档案等，随着公司知识库的完善及智能机器人的启用，这部分工作实现了智能化，解放了人力。目前滴滴尝试将部分 COE 的职能转入 HRSSC，如绩效考核政策、绩效申诉流程、晋升规则等共性的问题，可交由 HRSSC 进行收集及解答。

另一方面，员工若对人事方面的执行程序有异议或者建议，HRSSC 会进行一站式的跟进调查。首先 HRSSC 会对员工提出的咨询进行分级，常规咨询可自主进行解答，需要进行调查或高等级的问题则依据公司机制，由 HRSSC 牵头组织 HRBP、事业部负责人等相关人员一起集策合力共同解决并及时予以回复。同时 HRSSC 也会从用户角度去考虑员工需求，对于员工咨询频率较高的问题，会将其整理制作成册定向推送给员工。

PMO：当前，PMO 的管理理念已经越来越受到大中型公司的认可与青睐，PMO 一般在组织管理中负责项目管理，协作推进项目分类并合理分配资源。目前滴滴 HRSSC 也在慢慢承接部分 PMO 的职能，举例来说，某个区域的团队认为其组织内部规则不明确，需要总部介入帮助，那么 HRSSC 就会把问题收集上来，将该事件进行登记编码，然后依据事件的维度及性质牵头组织相关人员进行解决。以往类似的问题通常会在事业部内完成闭环，信息没有及时传达至集团，因而集团较难做出分析与改良，无法迅速识别和解决问题。现在 HRSSC 承接这部分工作后，可以横向打通相关信息，全面收集数据，推动整个流程的行进，在分析中发现某类问题频率较高，则会加大这方面的宣传，给员工更明确的说明，从而畅通上下沟通的渠道。

知识库：呼叫中心（Call Center）知识库是呼叫中心坐席工作的重要辅助工具，通过智能查询功能提高坐席服务的效率和准确性。滴滴 HRSSC 在对呼叫中心的工单进行分析后发现，不仅是员工，就连许多 HR 对公司的政策制度也存在着许多疑惑。HRSSC 通过分析这些工单，可以将问题反馈给知识中心，完成对相关手册宝典的完善工作。

同时还发现，每当公司有政策变动时，呼叫中心就会迎来井喷式的咨询。因此若能在政策发布前就将相关信息提前宣传，并通过内部 IM 工具提前与员工进行沟通，则能提供给员工更好的服务体验。HRSSC 的员工通过分析工单层层分解问题，将其反馈给 COE 团队，从而帮助 COE 团队更好地优化政策流程。

小结

在数字时代，种种新技术的运用将 HR 从繁重的事务性工作中解放出来的同时，也对身处变革中的 HRSSC 从业者提出了更高的要求。作为一家有温度的公司，滴滴正努力为 HRSSC 从业人员提供更多施展能力的舞台，帮助他们不断深化自身价值，拓宽工作边界，从而为企业创造更多的价值。

内容来源：孙妍娜（Anna） | 员工关系和共享服务中心人力资源总监 | 滴滴出行

滴滴公司

滴滴出行是领先的一站式移动出行和本地生活服务平台，在亚太、欧美和俄罗斯为超过 5.5 亿用户提供出租车、快车、专车、外卖、支付等多元化的服务。滴滴平台上，有数千万车主及司机获得灵活的工作和收入机会，年运送乘客超过 100 亿人次。

发现更好的自己

——宁波均胜群英 J100 人才精进培养项目

王诗倩

项目背景

近年来，汽车零部件市场由增量市场竞争逐渐转向存量市场竞争，国内市场竞争日益激烈，均胜群英在国内市场需求趋于饱和的状况下，决定开拓新的产品业务领域，利用中外双方的市场渠道，通过在海外设立研发中心和制造基地等措施，把核心产品系由本土推向全球市场。公司由本土企业向大型国际化公司转型，这对各层级管理者提出了更高的职业素养要求。

为此，公司需要识别并加速培养一批具有国际化视野、能带队伍进行创新的关键人才。在业务战略指引下，公司高层取得高度共识，明确了“未来三年着重推动优秀专业人才及中高级管理团队的培养，促进各区域人才之间的合理流动”的人力资源发展战略，J100 人才精进培养项目应运而生。

均胜群英的 J100 项目面向集团总部 VP 与总监、经理 / 主管、高潜后备三个层级，项目为期 2 年，覆盖受众近 100 人。总体可分为人才定标、人才对标、人才达标三个阶段。

人才定标

项目初期，项目组联合外部机构开展了对公司总裁、副总裁、总监层级及部分优秀管理者的深度调研访谈，提炼出公司优秀管理者的共同特质，并结合公司的核心价值观、愿景、发展战略等要素，进一步明确公司管理者所需具备的素质。

之后引入人才测评工具，针对总监、经理 / 主管、高潜后备近 100 人的综合素质进行测评，其中包括管理技能、管理个性、商业推理等。同时在绩效考核中引入 360° 评估，对学员的沟通技巧、人际关系、领导能力、行政能力等进行全方位评估。双管齐下，不断丰富补充人才画像内容。

在人才定标阶段，均胜群英创造性地定制了具有公司特质的三个管理层级领导力素质模型，为后续选拔培养各个层级管理人员提供了标准。

人才对标

看现状，明优势。均胜群英基于各个管理层级领导力素质模型，运用国内领先测评工具，进行专业知识与技能、能力、经验、个性特质四象限的测评，完整呈现公司人才个人能力全貌。外部测评机构不仅分析了公司内部及中心部门内部数据，同时也跟行业数据库及部分标杆企业进行了对标，更加清晰地认知了内部人才分布及与外部市场标杆的差距。

连业务，谈规划。项目组与公司各业务部门进行深度访谈，获取业务需求，进一步明确各管理层级人员在战略升级、业务全球化中承担的角色以及新的挑战。

抓关键，定发展。项目组面向不同层级进行了多轮的人才分析、人才校准、报告解读，帮助学员结合自身现状与未来承担的角色，找到关键挑战，初步制订个人发展计划。

人才达标

基于人才定标及人才对标输出的结果，结合公司战略业务目标及年度费用预算，项目组设计并实施了人才达标发展项目。该阶段通过全员讨论制定 IDP、引入外部机构资深顾问辅导、线上学习与线下翻转结合、重点与普通人群差异化发展、高管教练、行动学习等多种学习发展方式与技术，高效地促进人才达标，为组织变革及组织战略目标实现提供人才及能力支撑。

制订年度 IDP（个人发展计划）

HR 部门引入 IDP 工具，并设定标准表单，IDP 模板主要包含个人职业目标岗位、个人核心优势、需发展领域行动发展计划。为了提高员工对 IDP 的认知度与关注度，HR 组织了三场面向全部项目成员的 IDP 编制培训。

每位项目成员通过 360° 评估报告中他评高分项、主管评价优势项，在个人核心优势项模块中进行填写，并明确应用领域；在需发展领域行动发展计划栏，参照 360° 评估个人报告低分项及主管评价较低项目，按照年度单位，填写 2 ~ 5 项着重发展的能力项，明确行动计划、所需支持资源及回顾 IDP 日期。

学员完成初稿后，需要与直属主管进行商讨确定，主管需要结合次年部门业务目标及KPI等信息修改并形成最终版本，项目组会定期与学员进行回顾并反馈。此项工作结合了公司次年预算及业务目标计划，在2018年年底时，所有中基层管理岗及高潜后备梯队近90人全部完成并提交IDP计划。

差异化培养模式

结合人才对标的输出结果，包括绩效考核与发展潜力测评，均胜群英确定了25人加速发展群体以及65人基础补缺群体，首创了“乘电梯”和“走楼梯”差异化人才培养模式，有效利用资源，近10位高管作为内部教练参与其中。

“乘电梯”——25人加速发展：面向25人加速发展群体，设置了为期6天的不同发展主题的线下课程，主题内容分别为：迈向领导之路、领导者成功沟通技巧、最佳绩效辅导、建立成功的伙伴关系、高质量决策、发挥影响力，帮助从专业技术岗晋升到管理岗的学员转变意识及行为。

通过系统学习领导者角色意识，帮助学员逐步由替团队下属做事转变为如何引导、启发团队成员做事；另外，学员系统学习诸如沟通技巧、STAR法则（Situation情境、Task任务、Action行动、Result结果）、决策七步骤等管理工具，借助绩效辅导、工作面谈、项目群体决策等具体工作事务进行了管理工具应用，加强并完善与员工的工作沟通、绩效辅导。

在25人加速发展过程中，由公司高管层充当“教练”角色。项目组对教练的选择也十分严格，其在职位上要具备权威性和影响力，同时需要具备良好的沟通表达能力，在日常工作中乐于指导下属工作并能给出建设性意见。为了确保学员学习的有效性和教练的教学强度，每位教练带领3~5位学员组成学习小组。学员可自由选择教练，鼓励学员跨部门选择教练，体验不同部门的文化及管理方法。

人数较少的学习团队便于教练关注到每一位学员，确保每位学员都可以接受充分的辅导，从而使培训效果最大化。同时高管教练在带教过程中可以充分了解跨部门、跨职能的业务内容及重点人群的情况。

“走楼梯”——65人蓄势储能：对于65人蓄势储能梯队，均胜群英采用线上学习与线下翻转结合的形式。65人群体被分成A班及B班，由国际知名咨询公司组织实施线上学习，主题内容包括领导力沟通精要、辅导、打造高效团队、决策、影响力等，并通过2次线下翻转课程对线上学习内容进行应用训练。

学员利用课前闲暇时间，自主学习和掌握基本背景知识，以此作为师生课上讨论、分析案例的基础。课堂时间将充分留给教师为学生答疑解惑，或进行有深度的课堂互动，帮助学生进一步记忆和巩固所学的知识与内容。均胜群英将“翻转课堂”理念与实践价值充分运用于理性思维学习课程中，大大节省了学习时间及成本。

同时，项目组通过诸如每周金句、邀请学员结合实际工作分享、推荐书目、设置周末小任务等形式，进行线上学习氛围营造及促进线下转化。

学习效果评估

项目组结合公司年中会议上提出的关于业务发展痛点的议题与外部顾问在6天线下集中工作坊对公司学员的行为观察，拟出一份近10个主题的行动学习议题清单，通过筛选及总裁确认，最终挑选出5个议题作为行动学习环节的辩题。

针对25人快速发展群体，项目组会将其分成5个小组，每组自由选择一个辩题。在2个月内，5个小组需要围绕行动学习议题，综合运用课堂所有学习要点，经过问题澄清、信息收集、方法讨论、分析处理、解决方案讨论、小范围试点等阶段，最终在人才达标结项会上进行汇报，并由高管作为导师进行点评与打分。答辩会不仅考核了学员们的知识点掌握情况，更重要的是让高管们进一步深入了解学员们的思维模式、思考问题的角度及解决问题的方式，也让学员们更清醒地认知到自身的优劣势，明确未来需要提升的领域。

针对65人基础补缺群体，项目组也根据议题提炼及选择的方法，把65人分成6个小组，并分配了相关议题。同时按照行动学习的方法设定了行动计划制订、议题拆解及交流、议题提纲编制、议题汇报等环节。

获得公司管理层支持

公司各级管理层都对J100精进人才培养给予了更多的关注与资源，这对项目的有效落地起到了非常重要的推动作用。

由于该项目是为了解决公司战略发展的迫切需求，符合公司战略方向，故得到公司高层团队的高度关注，并对项目结果提出了明确的要求，即“未来三年着重推动优秀专业人才及中高级管理团队的培养，促进各区域人才之间的合理流动”。

在项目实施过程中，公司管理层全程深度参与需求澄清、人才分析、教练技术赋能、项目启动、项目结项等重要环节。在发展项目结项汇报环节，公司总裁、

两位副总裁及各中心总监全程参与了学员小组结项汇报，并进行深度提问及互动，这不仅有效促进了学员意识的转变及能力的提升，而且增强了项目在公司内的影响力。

密连业务，各部门积极协助

J100 项目涉及事业部总部所有管理岗及高潜后备，总人数 100 余人。工作地点在事业部总部的总监及以上管理层级、部分优秀经理层级管理者均参与了项目前期的需求调研、业务深度访谈，项目组由此提炼出了公司各层级领导力素质模型。

在高潜后备提名及初步选拔阶段，各部门负责人通过 HR 部门给出的高潜后备提名及选拔标准，提名了部门内部人员；在人才对标阶段，所有参与人员参加了针对知识与技能、能力、潜力、特质等全方位、多维度的测评，在外部机构主导下，分别进行了面向总裁、副总裁层级的高管汇报、面向总监层级的各个中心及部门的人员盘点数据汇报、面向其他所有参与人员的报告解读；在人才达标阶段，总监层级参加了教练技术赋能并作为教练辅导发展其他层级人员，其他层级管理者及高潜后备参加了差异化发展活动。

工具方法组合应用

J100 项目在公司内部建立并执行了“标准建立—人才评估—发展达标”的闭环，从建立各个层级领导力素质模型、应用测评工具进行科学评价、制订发展计划并结合多种发展技术进行发展达标。

首先，在人才标准建立环节，由外部机构主导定制领导力素质模型，明确了公司各个管理层级需要具备的领导力素质及行为描述要求，为后续招聘、人员选拔提供了标准依据。

其次，在人才评价环节，首次引入大规模批量化的人才评价工具，结合评价、数据分析及数据报告，为管理层、部门管理者输出了相应人才盘点数据，明晰了人才及能力分布状况、公司及团队优劣势等数据信息。一方面为学员提供了全方位、多角度的科学评价，帮助学员识别并明确了自身能力优劣势；另一方面，帮助管理者了解团队人才及能力分布数据，帮助后续人才梯队建设。此外，针对管理潜力、管理知识及管理个性的评估，也为用人部门在选拔及任用环节提供更多依据。

最后，在人才发展达标环节，均胜群英首次引入并积极尝试了高管教练、行动学习、IDP 等技术及工具，通过线上学习、线下发展和加速发展等差异化实施方

式，促使培养活动更加高效，更加具有针对性。

项目创新设计

为了更好地在内部宣传推介该项目，围绕着此次项目主题，公司设计了一套内部宣传海报，并通过易拉宝、异形KT板等形式进行呈现。相较以往传统学习发展项目，给人以更多的视觉设计感。

此外，HR部门还联合外部机构共同设计制作了教练手册、学员手册，该手册融合了公司总裁寄语、课程内容简介、课后练习、学员行动计划等内容。

HR部门根据公司项目名称特别制作了纪念徽章。所有J100项目的学员、老师及工作人员，人手一枚纪念章。员工们以佩戴此徽章为荣，不仅增加了项目的仪式感和特色，也让学员更有参与感和荣誉感。

为了更好地鼓励学员学习、应用管理知识及管理工具，项目组特别设置了最佳学伴、最佳学员等奖项：

最佳学伴。通过学员2人组队，交流分享课后应用作业，由HR部门根据标准进行初筛、外部顾问进行筛选及点评，通过几个轮次作业及应用实践，最终评选出最佳学伴小组，并给予一定额度的购书基金奖励。

最佳学员。按照课堂小组表现得分、课后作业及应用、结项行动学习汇报综合评分，最终评选出5位最佳学员，同样给予一定额度的购书基金奖励。

中华民族历来注重尊师重教，在项目环节中，公司特别设计实施了仪式感满满的拜师仪式。学员手写的拜师帖、按照传统拜师礼准备的物品……庄严的拜师流程、完整的拜师仪式让所有高管教练及学员更加明确地感受到了肩负的责任。

另外，在2019年人才达标发展阶段，每位学员在该阶段初期设定了目标展望，书写时空信，并放入“宝箱”中。在集中发展活动告一段落时，在公司管理层的见证下，每位学员打开当初书写的期望时空信，并贴在展示墙上进行回顾，以终为始。

挑战 & 难点

管理人员意识不足：首先，J100项目受众覆盖层级及年龄段广泛，学员管理意识及能力参差不齐，学员普遍未经过系统的培训发展。其次，由于公司多年区域化管理及更加专注于国内市场发展，学员意识存在一定局限性，具体表现为学

员没有设定卓越的业绩目标的习惯、个人及团队本位主义、缺乏跨部门信任及协作。对于这一挑战，项目组也做出了许多努力。首先与学员进行了多次谈话，加强学员对管理知识及管理工具的理解，提高学员对该培训的重视程度；其次还为学员推荐了合适的书籍及学习网站，鼓励学员在闲暇时间进行自我提升。

人才选拔标准不一：基于公司多年提拔发展管理人员的习惯，项目初期各个部门对于高潜定义的不同理解，开始阶段选取了部分技术能力突出，但是管理意愿及能力不足、可能更适合专家路线的人员。因此，项目组在各部门内不断澄清需求、明确要求及解释，帮助各部门尽量改选高潜后备。

学习发展团队能力限制：纵览整个项目，在人才标准、人才评估、解读赋能、IDP 设计及辅导、教练辅导等专业方面，公司缺乏实践经验及专项能力，这给学习发展团队人员能力带来挑战，未能完全做到系统、充分地进行项目设计。为此，项目组通过积极与外部机构沟通澄清需求、参与每个步骤的细节设计、学习各个步骤方法论及学习外部优秀实践，结合外部机构赋能训练提升能力，及时对项目进行局部调整，使得整个项目更加完善。

项目成果

为管理层储备人才：通过人才盘点活动，公司管理层识别出各个层级高潜后备梯队，通过测试报告输出人才画像，人才画像包括个体画像及团队画像，团队画像又可按照层级和业务线进行不同分析。层层梳理，进而搭建企业人才梯队，构建系统化人才体系，为晋升和岗位轮调提供了丰富的人才库。在第一期 J100 项目中，总受众近 100 人，其中 14 人获得了晋升，14 人中有 10 人为 85 后青年干部。

与业务深度融合：在人才定标阶段，项目组对各业务部门进行深度访谈，了解了业务部门的实际需求，并将业务需求融入标准建立当中，通过测试报告输出人才四官格、人才九官格，绘制出总体的人才地图。首先，该人才地图可帮助总裁对事业部各层级、各条线的人才清晰的认知，有利于未来业务拓展期的排兵布阵；其次也让各个中心总监对所带领团队的人才分布有清晰的认识，为业务部门未来人才选拔和测评提供了工具和方法论。

更好地创建企业教练文化：J100 项目启动后，公司 9 位高管教练率先垂范，系统学习教练技巧，全程帮带辅导学员，并积极跟课参加学员线下课程，在内部营造了非常浓厚的教练氛围。每环节结束后，高管教练需要与每位学员进行至少一小时的 1v1 访谈指导，在辅导学员的同时，管理人员自身的领导力水平也得到了提升。

此外，2020 年均胜群英开始试行项目管理强矩阵模式，该模式赋予了部门管理者更加明确的教练角色，对部门管理者如何辅导培养下属提出了更高的要求，J100 项目中的高管教练环节也正好在此次部门管理者角色转型升级中为教练提供了理论及实践依据，更好地助力企业内部教练文化的形成。

未来发展

均胜群英该培养项目紧贴业务需求，对项目组来说，为业务服务、助力业务发展是所有培养项目的出发点。随着第一期 J100 人才精进培养项目的成功运行，海外子公司也开始引入人才盘点工具甄别人才。未来项目组会在方法论、工具、平台、交付团队的专业化及国际化水平等方面进行整体评估和调整，不断对项目内容进行优化迭代，预计 J100 人才精进培养项目会以更新更优的姿态面向海内外所有子公司。

内容来源：本案例荣获“2020 中国学习与发展价值大奖”最佳实践奖

均胜群英公司

宁波均胜群英汽车系统股份有限公司是一家立足于自主创新、拥有同步研发能力、掌握先进装备开发技术，主要从事汽车空气管理系统，车身清洗系统，发动机进气管路系统，高端内饰件和新能源车充电装置的设计、开发、制造和销售为一体的国家级高新技术企业。公司业务始于 2003 年（前身为均胜汽车电子），于 2005 年具备了与整车厂商同步研发和配套的能力，2006 年开始成为全球各大整车企业一级供应商。2015 年初完成对德国高端内外饰件公司 Quin 的收购，公司从区域级供应商一跃成为奔驰、宝马等客户的全球级供应商，开启了高端化和全球化的新时代。2017 年以来，公司针对新能源和智能驾驶的新趋势开发了一系列新产品，引领功能件和内外饰件进入电子化和智能化的新时代。

经过 17 年持续的技术创新和在软硬件上的不断投资，宁波均胜群英已拥有强大的自主核心研发能力及先进的制造和检测能力，是宁波国家高新区内的重点骨干企业，也是国内著名汽车零部件生产厂家。公司拥有省级研发中心和海外研发团队，已经获得 IATF 16949 质量体系认证、ISO14001 环境体系认证和 GB/T29490 知识产权管理体系认证。均胜群英荣获 2019 年宁波市单项冠军企业，其中汽车空气管理系统占国内市场份额近 30%。另外公司拥有完善的设计开发流程，使用 UG、CATIA、MOLDFLOW 等设计开发软件，并使用国际领先的 WINDCHILL PDM 系统作为公司的研发管理平台，产品研发管理水平达到国内领先水平。均胜群英迄今拥有授权专利 130 项，其中发明专利 45 项，在主要产品上拥有核心技术和竞争力。

均胜群英致力于成为汽车智能内饰的时尚设计师、高压充电系统的领航者，并将继续围绕智能、环保和舒适的行业趋势，与各大整车企业紧密合作，不断创新，将汽车打造为用户生活的第三类空间。

激发组织活力，助力业务发展

徐清晨

背景介绍

2017 年同程和艺龙两家公司在腾讯和携程的“撮合”下合并为一家公司“同程艺龙”，与绝大部分“包办婚姻”模式下的家庭一样，合并后同程艺龙经历了具有挑战性的融合期。

首先，从外部环境看，VUCA 时代各企业都要时刻准备迎接前所未有的冲击，所以为了活下去，各企业变革的浪潮也是一波未平一波又起，而同程艺龙作为一家互联网公司更加需要灵活和变革。其次，从内部环境看，同程和艺龙曾是两家老牌的互联网公司，已经形成自己成熟的运作机制。同程一直以来都是一家创始人文化浓厚的公司，而艺龙很早就转向了职业经理人经营，因此彼此之间文化差异很大。

两家大相径庭的企业合二为一，本该是令人担忧的事情，但是合并后的同程艺龙在短短两年内交出了一系列让人惊喜的成绩单。2017 年年底开始整合，2018 年 11 月同程艺龙上市，2019 年同程艺龙小程序作为非高频产品门类在很长一段时间内稳居小程序阿拉丁指数排行榜榜首。2020 年疫情期间，在旅游业遭受重创的情况下，同程艺龙是全球 OTA（Online Travel Agency, 在线旅游服务机构）唯一一家实现正向盈利的公司。而在这些亮眼的成绩背后，HR 作为支撑团队发挥了很重要的作用。

就同程和艺龙两家公司内部人员管理层面来看，原本是两条平行的轨道。文化层面，一家是创始人文化，一家是经理人文化；管理层面，一家是管理、专业双轨道，一家是管理、专业一条轨道但职称有差异。如何让两群基因不同、赛道不同的人真正不分彼此、统一认知，是绕不过的槛儿。为此，同程艺龙做出了很多努力，以下将激活个体和激活组织两个案例作为典型代表与大家分享。

激活个体

引爆燃点，共同参与。以人才发展体系的搭建这一关乎全员切身利益的目标为引，在执行过程中，正视过往两家公司差异，并让全员聚焦目标深入参与其中，共同谋划未来。

借助模型，逻辑清晰。体系搭建以冰山模型为底层逻辑，以“杨三角”为理论指导，建立人才的任职资格和胜任力标准，打造员工职业发展双通道。帮助员工理清方向，帮助组织明确用人标准。

首先，搭建胜任力模型和任职资格标准，这相当于为员工树立了一面旗帜，既然想要员工在公司规划的蓝图里稳步前进，就需要先提供标准；其次，建设职业发展通道，可将职业发展通道理解为指南针，它会告诉员工怎么走是正确的；第三，制订人才培养计划。为员工提供工具包，让他们具备竞争的资本和武器；第四，完善薪酬体系，能力付薪。能力付薪是一种动力和补给，推动员工从起点走向终点；最后，要实行动态管理，优胜劣汰是很多企业惯用的手段，头部的人会得到晋升，尾部的人会得到辅导，中间的大部分人可能会被忽略。相对而言，这个人群不容易暴露出问题，互联网行业有一个词叫“白兔”——看似不产生危害，但高消耗、低产出。为了更好地激活这部分员工，实行动态管理，即高职级人员打卡项目。对于高职级专业人才，根据任职资格标准要求的专业能力项目设置核心输出要求，定点打卡输出结果，并进行为期半年的校验，在此期间持续进行辅导，助力员工提升，减少员工“潜水”的机会。为了激活员工，让员工深度参与到公司的人才发展项目中，同程艺龙摸索了一套符合公司特色的有效实践。同程艺龙员工平均年龄在26岁左右，是一个绝对年轻化的群体，所以同程艺龙在设计活动时更加偏向于年轻人追求的趣味性、仪式感。

比如，晋升规则维度多，如何通过简单有趣的方式让员工快速记忆并理解。同程艺龙萃取和提炼了晋升规则，并将之镶嵌到“超级玛丽”闯关游戏中，形成闯关升级趣味视频，让大家通过闯关视频深刻理解在每一个环节自己需要具备什么技能。整体呈现简单有趣，深受年轻员工的喜爱。

其次，对于年轻员工来说，直接告诉他们要做什么，他们的感知度很低。在任职资格体系正式发布前，为了让年轻的伙伴们接纳它，同程艺龙打造了“小红”与“小明”这两个虚拟人物，所有需要向员工推广的内容，都会通过“小红”“小明”之口传达给员工，宣传方式年轻化、多元化，加快了传播速度。

最后，因为现在大部分年轻人追求仪式感，所以公司还专门召开了人才发展体系的发布会。并且为了加深记忆理解，将晋升的核心要素再次萃取结合任职资格体系，改编网红曲目《卡路里》。歌曲的歌词改编、演唱、MV全部由员工自主报名参与制作，最后在发布会上播放以及在公司总部大楼循环播放半个月。虽然都是小事情，但可以让员工全身心投入，增强员工参与感。

激活组织

如果把组织看作一个人，想要从思想层面达成统一，首先是统一语言。同程艺龙主要运用了“KPI+OKR”敏捷绩效管理，KPI让组织目标有效达成，OKR让组织战略有效落地，两者之间相互区别、相互补充。具体表现为以下几个方面：

KPI：承诺性；从组织目标、上级KPI出发制定；必须100%完成目标；必须优先投入资源；对组织当下有重要意义；为了让组织目标有效达成。

OKR：挑战性；从使命/长远战略出发制定；可以不100%完成；资源投入比较有限；对组织未来有重要意义；为了让组织战略有效落地。

KPI大家都已经非常熟悉，并且在国内各企业已经运用得非常成熟。OKR近几年各大企业均投入研究，那么什么是OKR？OKR是一种工具，工具重要的是使用的人，匹配环境进行适配调整。它能够完成管理执行跟踪中的能力补位，有效打造组织和团队的敏捷文化，是一种任务优先级、策略思考的赋能工具。其价值在于它可以帮助组织解决以下4个问题：

聚焦目标，力出一孔：目标一致性在当今充满不确定的外部环境下，变得比以往任何时代都更加重要。因为变化、想法太多，就容易产生分歧。如果团队内人们都朝不同的方向使劲，那么力气越大偏离得就越严重，OKR可以帮助大家厘清目标，共同聚焦核心事件。比如，此次疫情对旅游业产生了不小的冲击，很多人都对未来很迷茫，但是同程艺龙整体状态还是井然有序的。因为已经实行了一段时间的OKR工作法，大家都清楚自己的工作目标是什么，所有人都朝着那个目标踏实、有序地迈进即可。

激活个体，快速应变：当今时代，光靠企业高级管理层可能是不够的，充分调动每个个体的力量才能更好地解决问题，从员工自我意愿出发，挑战不可能，员工更愿意想办法兑现。OKR的敏捷性及挑战性，可以更好地激活个体，为员工赋能。

统一语言，过程可视：通过 OKR 工具让所有团队使用同一种语言交流，可以减少很多管理消耗和资源协同上的压力，可以让很多事情剥掉外层的负累，变得线条清晰。

公开透明，横向协同：目前仍有很多公司的 KPI 达成结果是不公开的，只有上级对下级考核时彼此知道。但 OKR 与之相反，追求公开透明，从 CEO 到可执行 OKR 的管理层每个人都知道彼此在干什么，系统里有横向交叉协同的团队也可以清楚对方的行为轨迹，从而减少不透明带来的矛盾和消耗，很好地解决横向协同问题。

OKR 只是一个工具，要想发挥价值关键还在于运用，只有运行起来才会发挥以上所提到的 4 个影响，那么该如何在组织中推行 OKR，让它成为我们的工作习惯呢？以下是总结的一些经验。

统一思想：这一方面做的事情可概括为“一群人，两件事”。“一群人”指 CEO、业务主管、HR，就 OKR 工具运用这件事情达成一致，不能只是 HR“一家之言”；“两件事”是指实践学习和理论学习。在推行 OKR 之前要先问一问自己是不是 OKR 专家，如果不是，一方面可以去研读与 OKR 相关的书籍，即理论学习，另一方面可以向成功推行 OKR 的企业取经，即实践学习。

行动自由：在刚开始时不要追求体制的绝对完善，HR 基本都有一个职业病，就是这件事情一定要看起来规规矩矩，好看很重要，但这样就会限制行动，所以不要一开始就追求完美。同程艺龙在推行时经历了“OKR 不考核→考核→积分制”三个试错过程。在 OKR 落地之初的试运行阶段，为了让同事们更好地接纳 OKR 工具，关注工具本身的使用方法，先不进行考核，缓冲一下，减少员工的对立情绪。但是规则不能破，坚持例会制度，从双周开始，月度、季度会议一个都不能漏。

当试运行一个季度以后，为了加深大家对于工具应用的理解及关注度，此时需要通过考核强化执行，但是 OKR 本质还是强调自下而上，从员工个人意愿出发。第三个季度开始试行团队积分制，强调聚焦团队目标，激发员工挑战意识，方法创新！

持之以恒：在推行 OKR 的过程中，一定要坚持过程追踪机制，把周度复盘、月度复盘以及季度复盘当作板上钉钉的事情持之以恒地进行下去，要能容忍各种声音。

保持敏捷：不断自我迭代，系统助力闭环。

值得分享的是，同程艺龙为了让 OKR 的落地更加有效，使用了社交式复盘的方法。与传统的 PPT 展示不同，社交式复盘是每个团队以季度为周期将团队总结展示在内部 review（复盘）平台上。其他人通过其团队总结进行深度提问。并且为了鼓励员工敢说真话、敢探讨、敢于拓展思维的行为，公司还会对提问的人以及问题进行评优。这种社交式复盘最大的优点在于它比 PPT 更加直接有效，可以让员工更有参与感。

OKR 在刚开始推行的半年里阻力和挑战很大，此时的 OKR 运用起来就像一把“玄铁剑”，大且笨重，但非常适合功力不是很深厚的人使用，公司只需要拼命把剑舞动起来就可以了，不用在意自己的姿势优不优美，招式对不对，确认目标后集中发力即可。坚持两个季度之后，OKR 会从“玄铁剑”进化成“紫薇软剑”，灵活且有杀伤力，会成为非常称手的工具，效果也会逐渐凸显出来。

复杂多变已经成为当今时代的代名词，唯一不变的就是变化，所以激发员工、激活组织比任何时候都重要，只有一个具有流动性和开放性的企业才能在这个时代更好地活下去。

内容来源：徐敏 | 人力资源总监 | 同程艺龙

相信热爱，易起成长

——网易“易计划”校招人才培养项目

王诗倩

项目背景

网易作为一家大型互联网科技企业，聚焦互联网行业，坚守在内容消费领域，积极布局游戏、教育、音乐、电商等核心赛道。在保持稳健增长的同时，教育、创新及其他业务板块爆发出强大潜力，为了给公司的长期发展提供源源不断的动力，内部人才培养变得至关重要。

其次，每年网易的人力资源部、业务部门都投入巨大成本招聘应届毕业生。目前公司在职工中，近1/3来源于校招。与社招渠道相比，校招生背景好、人数多，但入职三年内晋升到P3-3（高级工程师/专员）及以上的人员比例偏低，“出栏率”低，缺少“绿色通道”，一到两年内的人才流失率偏高。

基于上述因素，网易自2013年起逐步启动“易计划”人才培养项目。系统化的“易计划”人才培养项目为期两年半，从应届生签约开始介入，帮助公司在“招到”人才之后持续培养人才，营造校招群体的学习与成长氛围，加速应届毕业生的成长，降低人才流失率，进而支撑公司业务的成长。

培养目标

结合公司特点及长期实践经验，网易确立了“角色转变、了解公司、快速融入、夯实技能”四大新人培养目标。希望通过“易计划”人才培养项目帮助校招生们完成从学生到职场人的角色转变，同时在培养过程中他们可以逐渐地了解公司、熟悉行业。并通过项目合作快速融入团队，不断夯实基础的职业技能，以实现职场上的快速成长。

“易计划”从学员签约三方开始即开启全年校招生的培养，通过八大主线环节，帮助学员快速融入公司。

“嘿猪行动”

随着互联网行业的蓬勃发展，人才需求量急剧扩大，在这场没有硝烟的人才招聘战争中，为了吸引、寻找合适的人才，网易提前布局校招活动。在“七月启动——九月签三方——次年四月入职”的校招流程中，有长达九个月的空档期。为避免人才流失，网易在学校集聚的城市开启了“嘿猪行动”，即 offer 落地保温活动。

网易内部戏称校招生为“小猪仔”，在“嘿猪行动”中，网易会通过一些有仪式感的活动将这些“小猪仔”从负责校招的同事手中移交到培训 HR 手中。举例来说，网易会组织团建活动，进行接歌词等小游戏，游戏中的所有歌单均为网易云音乐当年的畅销歌单，在游戏之余也让校招生们提前对网易产品有大概的了解。

通过“嘿猪行动”，所有的“小猪仔”都能感受到公司对他们的欢迎，同时他们也可以通过这样的活动感受到网易的文化氛围，从而加强了所有校招生之间、校招生和培训 HR 之间的情感连接。

校园修行 or 猪厂试炼

校招生接受 offer 后到入职前的这段时间，网易也不会轻易将它浪费。在这一阶段，网易为校招生们提供了两个选择：校园修行或猪厂试炼。

校园修行即通过在校大作业的方式对工作岗位进行预热。公司专家会根据校招生们不同的岗位特征，有针对性地设计在校大作业，内容覆盖技术、产品、电商、游戏、通用等 28 个岗位，可覆盖 100% 的校招生。

校招生们在学校自主完成大作业，并每个月保持和导师互动，导师对学员们的大作业进行评估和审核，以此帮助学员快速学习岗位必备知识，同时能够对未来的工作有一定的思考。

除在校大作业外，校招生也可选择入司实习以积累岗位知识。实习时间至少两个月以上，这段时间校招生可切身地体验团队氛围及工作内容，并且熟悉工作部门和团队，让校招生提前了解公司与产品业务。

实习结束之后，校招生们还需提交一份实习报告，全面总结实习期间的学习和工作情况，导师也会在实习报告上对该生的实习表现做出评估和认证。

初入江湖（入职）

网易校招生全年共分两批入职，在入职当天，HR除了会为所有校招生集中办理入职手续外，还会联合SSC为他们准备入职欢迎活动。为了营造良好的入职体验，体现公司的关怀，在每年的欢迎活动上，网易会在公司设置大量布展，包括东门喷绘、食堂挂画、展架，并为他们设计专属的定制纪念款T恤，让校招生们在入职的第一天就感受到网易对他们的欢迎和关怀。

学海无涯（集训+拓展）

校招生入职后会进入培训拓展环节，主要为集中培训，包括理论授课和户外拓展两大部分：

理论授课：在进入公司的1~2周之内，网易会组织所有校招生进行理论学习，学习内容涵盖角色转变、行业概况、公司介绍、制度规范、岗位知识等。同时在这过程中也会为后一阶段的Mini项目设置前置课程，为学员们介绍在实际项目开发过程中的流程、工具及注意事项等。

户外拓展：入司第一周，网易便会组织校招生进行户外素质拓展。共安排12个活动，整个活动采用积分制，加强活动的娱乐性和游戏性。例如，全员身体组字，两批学员组成关联性内容（如NETEASE、163.com），是企业文化、校招品牌宣传的重要载体。两天一夜的活动，有助于增强学员体验、帮助学员建立社交圈、体验实际团队合作、提高职业素养（时间管理、沟通、结果导向等）等。

小试牛刀（Mini项目）

Mini项目是“易计划”人才培养项目的一大亮点，为期一个半月，校招生们需要全脱产投入到Mini项目的开发中。网易在每年“易计划”项目启动前会向公司全体员工征集与互联网、游戏等相关的课题，在所有员工提交课题后，对课题进行筛选，并举办课题双向选择会。Mini项目的课题筛选主要从两方面进行考量：首先，从商业性、逻辑性、创新性等角度来看该课题是否具有开发价值；其次，看该课题在一个半月内能否实现。

在双向选择会上，课题提出者对该课题进行宣讲及介绍，由学员在现场选择想要去开发的项目课题，双选成立意味着项目立项完成，则会进入实际的项目开发阶段。原则上10~12位学员为一组，岗位职能包括PM、产品、交互、视觉、前端、客户端、服务端开发、QA等岗位。每个课题将会配备一名顾问，协助小组确

定产品大方向，并解决项目过程中的问题。在项目开发阶段，HR 会在该过程中按阶段组织进行质量保障评审、技术评审、视觉交互评审、产品评审等多方位评审，来帮助学员不断打磨完善其作品。

经过6周的开发设计，学员们会对项目进行线上和线下的推广，积累用户并收集用户评价，最后携相关成果进入项目终审。项目终审过程中，HR 会组织公司内部多个业务部门的主管以及学员导师一起对学员们的Mini项目进行最终的评审，从中评选出最佳人气、最佳产品、最佳技术3个奖项。优秀项目有可能会被公司采纳，进入正式开发运营阶段。

职场秘籍（职业素养沙龙）

Mini项目结束后，校招生们会回到工作岗位上，这宣告了校招生们真正地是学校进入了职场，因此职业素养方面的学习和培训对于校招生们来说也是必不可少的。网易采用线上线下混合的模式，结合不同的平台向所有校招生分享课程、文章等相关资源，由校招生们根据其兴趣及需求自主学习，提升自己的职业素养。

除了校招生们的自主学习外，还有一个关键的环节在于导师的带教，导师的言传身教对于校招生来说也是非常重要的。因此网易针对导师推出了“易师坊”项目，旨在强化导师们的带教能力，提高他们在评估学员、引导、问题分析与解决、绩效面谈等方面的技能，以帮助导师更好地辅导他们的“小猪仔们”，帮助新员工尽快适应职场节奏。

师傅带带我（导师 1v1 带教）

网易在“校园修行 or 猪厂试炼”阶段就已经前置引入导师带教制度，为所有入职学员安排导师，其中“资深”以上级别的导师占比88%，网易对于导师带教制度的重视程度可见一斑。导师会全程陪伴校招生们九个月的时间，在入职第一周，导师需要与学员主管及学员本人沟通，基于岗位特征和职业技能，为学员制订6个月的学习和成长计划，并负责全程计划的实施和跟踪。之后导师每个月至少与学员进行一次面对面沟通，详细了解学员的学习和工作情况，并按要求填写计划评估表。

入职第四个月，人力资源部会开展一次期中评估，主管、导师须针对学员前三个月的工作学习表现予以评估。根据评估结果，挑选出成绩排名后30%的校招生进入特殊观察期，各部门HRBP和培训人员在后面的学习阶段会对这部分同学加强关注，保证他们不掉队，赶上所有人的进度。

最后，6个月试用期结束后，HR会根据学员表现输出个人报告，导师要在报告中针对学员6个月的工作表现进行评估，学员个人报告会应用到学员的转正答辩中。

妖鹿山的觉醒（转正定级答辩）

网易坚持“不以学历论英雄”，校招生入职时，无论其学历高低，都会统一定级，而后根据校招生在培养期间的综合表现以及转正答辩当天的表现，再对其进行级别的重新定义。

在转正评估阶段，HR会根据校招生从签约到转正前所有环节的表现及评估汇总出校招生的成绩，并进行综合排名，再基于排名安排他们的转正答辩。

原则上排名前5%和后10%的学员会由HR统一来安排转正答辩。因为排名前5%的学员可被默认为高潜人才，需要整个公司统一关注其发展。而排名后10%的学员前期表现不够亮眼，也需要后期对其发展进行持续关注。而其余学员的转正答辩评估则由各部门HRBP协调主管、导师时间合理进行安排。答辩结束后，HR会统一输出转正结果，并与主管、导师、HRBP共同确认转正名单。

FAST 加速训练营

为了对校招群体中的骨干人才和高潜人才进行识别和培养，网易在“易计划”项目中增加了为期一年半的“FAST加速训练营”项目。根据校招生从签约到转正所有环节的表现及评估，对排名前30%的校招生进行持续关注。

沟通五部曲：在“FAST加速训练营”中，网易将这前30%的校招生分为5个小班运营，目的是将人员尽可能地分散，通过培训中小组讨论、群策群力等环节的充分交流，借机为学员搭建一个跨部门交流的平台。培训内容包括沟通基础、DISC测评、沟通影响力、强化伙伴关系、向上管理五类课程，并通过作业和课后HRBP跟踪反馈实时帮助学员完成能力提升。

执行四重奏：网易组织了系列线下专题讲座，主要分享项目管理、时间管理、结构化思维、高质量思维等话题，并通过作业和课后HRBP跟踪反馈实时帮助学员提升能力。对于这部分校招生而言，“FAST加速训练营”为他们提供了持续的资源倾斜和关注。对于部门而言，“FAST加速训练营”的所有活动设计都会引入主管和导师共同对优秀校招生进行关注，从而促活主管对优秀人才的感知度。网易通过“FAST加速训练营”提升了校招生的“出栏率”，同时打造人才氛围，提高了校招生的保留率。

五大配套平台支持

八大主线环节需要线上线下的联动合作，而目前的校招生大部分为 95 后，甚至 00 后，处于移动互联网和内容爆发的科技环境下，线上培训相较于传统教学更容易受到校招生们的欢迎。网易通过五大线上平台的支持，助力“易计划”项目稳健运行。

第一个是新人学习平台。在校园修行阶段，由于校招生们未正式入职，没有公司内网账户权限，网易内部关于岗位、产品的学习资料难以通过安全的渠道发送给校招生们。若通过邮件、社交工具等方式与学员进行交流，一方面导师与学员之间的互动难以及时且可记录；另一方面，对于学员作业进度的追踪以及成果的汇总也难以可视化。为此网易专门开发了新人学习平台，所有学员的大作业都会在该平台上进行发布，并且学员可以在该平台上定期提交在校大作业。学员提交结束后，导师就会进入该平台对学员的在校大作业进行点评，及时给予学员反馈。

第二个是 KM 平台。KM (Knowledge Management, 知识管理) 平台是网易的内部知识管理平台，网易内部的技术专家会在 KM 平台上发表原创技术文章，校招生们可在该平台上自主阅读相关文章，学习专家经验，以及进行日常岗位的总结和分享。对于校招生们而言，在 KM 平台上的总结与分享可以帮助他们获得一定的学习积分。对于 HR 而言，则可以借助 KM 平台收集和统计校招生们的学习情况和积分。另外，在 Mini 项目的推广阶段，校招生也可借助 KM 平台在公司内部进行项目的宣传推广。

第三个是网易云课堂。网易云课堂为学员们提供了多个微专业学习内容，学员们可在该平台上学习多领域知识，通过行业专家亲授、企业真实案例实践，帮助学员通过学习课程提升能力。

第四个是 IM (Instant Messaging, 即时通讯) 平台。网易通过 IM 即时通讯建立了员工交流平台，为学员与导师建立组群，可随时与学员建立实际的联系，方便学员与导师之间的互动交流。

第五个是沙龙系统。网易借助沙龙系统进行课程的发布与报名，同时学员的出勤数据与课程数据都可以很便捷地在沙龙系统上统计，方便 HR 对于学员的学习数据进行可视化分析与汇总。

理论方法及运用

在该项目的设计和实践过程中，网易吸收了“黄金圈模型”和“柯氏四级模式”这两个经典的理论方法并综合加以运用。

黄金圈模型：黄金圈模型是西蒙·斯涅克提出的一种思维方法，他用三个同心圆来描述人的思维模式，黄金圈从外到内依次是：做什么（what）、怎么做（how）以及为什么（why）。网易在项目设计阶段就采用黄金圈模型来进行项目定位，首先对目标进行拆解，通过分析过往应届生员工的个人发展情况做大数据对比，明确核心目标；其次基于目标对项目整体的愿景、策略、流程进行了全面的考核；最后根据业务部门的不同特点进行调试，以实现运营结果与目的一致。

柯氏四级模式：在设计培训的效果评估方法时，网易采用了柯氏的四级培训评估模式。具体操作为，在每一个课程环节都配置了课后评估表，并根据课后反馈的情况对后续内容进行调整。大部分课程均安排课后作业、个人 IDP 发展计划，同时在入职期制订 6 个月的详细学习计划，由导师及 HRBP 进行全程跟踪，并对最终的任职资格定级结果、人才盘点产生重大影响。

项目调整

顾问角色的调整：在 Mini 项目阶段，课题提出者会作为顾问协助小组解决问题。但是项目组在运营过程中发现，课题提出者只能就自己的岗位知识向学员提供指导，而完成一个项目需要多岗位的支持。

为此，项目组在新的项目周期中将“顾问”转变为“顾问团”，由课题提出者自主组建顾问团队，吸引不同岗位的同事一起开发项目。若有需要，项目组也会根据课题提出者的要求帮忙邀请其他员工。顾问角色的调整，一方面使 Mini 项目的开发设计更加完善，另一方面也可给予学员们更加全面的指导。

课程内容的调整：项目组在“FAST 加速训练营”实施过程中发现，学员在课堂中交流意愿偏低，课堂氛围遇冷。PM 项目经理在进行了抽样访谈后，发现主要原因是由于此时入职已经一年的学员普遍处于工作量饱和、压力大的状态，对培训的诉求偏工具性，希望能对实际工作有直接的帮助。在进入这一新的“职业素养”主题学习阶段，培训积极性下降。

由于互联网企业年轻员工这种强烈的个性化特征，导致外部通用的职业素养课程很难适用于网易。因此内部讲师团运用 FAST 高效开发模型，在引入部分外部版权课程的基础上，通过内部案例萃取和引导体验等方式，迅速改造、开发出近 10 门职业素养系列的课程。同时引入测评、沙盘工具提升课程内容丰富度以吸引学员，并为每门课程设计了与工作直接相关的课中、课后作业，让学员实践应用。

除了原定的系列职业素养课程，还增加对口专业课程的分享、与专家交流的机会、运营周年庆等团建活动，让学员全方位地提高积极性和活跃度。

项目挑战

信息安全管控：在项目实施初期，由于前期调研不足，对于信息安全要求理解不深。在“在校大作业”环节，出现了学员无法进入内网导致作业跟踪困难。为此，项目组迅速联动业务团队，开发、改造出对外开放的专门在线作业系统，通过为导师额外配置权限解决了该问题。

新晋导师的培养：在整个项目中，导师的角色非常重要，但随着应届生人数的新增，对导师数量的需求也快速上升，其中新晋导师的比例加大，大部分导师未参与过“Energy 骨干训练营”和“Next 管理训练营”等其他领导力相关项目，在如何辅导和支持新员工方面缺少相关工具和方法的支持。

因此针对新任的导师，网易一方面设计开发并组织了一系列“成为导师”的线下课程培训；另一方面制作《导师工作清单》，涵盖各个阶段的任务目标，提供给新任导师，作为辅导使用工具。此外，通过沟通协调，加强了主管的参与和介入，从而保证了整个项目中导师工作的完整性和有效性。

项目关键

自上而下的重视和资源投入：项目成功的关键因素首先是公司自上而下的重视和资源投入，并且这种重视与投入通过“易计划”项目环环相扣的设计深深地为学员所感知，从而激发学员个人的学习投入度及工作产出。在入职后的集中培训阶段，各事业部负责人、公司高级副总裁、人力资源总经理等多位高管也亲自担任课程讲师，为学员带来精彩的课程。公司高管的重视也增强了该项目在公司内部的影响力。

网易在“易计划”项目设计之初就明确了将其打造为系统工程，在项目运行过程中要尽可能多地引入资源及角色，让导师、主管、HRBP、COE、业务专家等每一个人都参与进来，让整个项目成为一个生态。校招生们可以在这个生态中自驱成长，不断发展自身能力，提高业务成熟度。

各部门的支持：在前期“校园修行”环节，在人才发展中心的牵头下，各事业部都组织各岗位专家设计了对应业务、涵盖 28 个岗位的在校大作业，岗位覆盖率达到 100%，其中岗位定制任务 27 个（覆盖 82%）、通用任务 1 个（覆盖剩余 18%），并安排资深员工担任导师和助教，对作业结果进行统一跟踪和反馈。

评估结果的及时运用：在整个“易计划”培养阶段，网易将各阶段的评估结果运用于人才发展的考量中。通过定期复盘员工在项目内的表现，以及员工在工作岗位上的绩效表现等进行高潜人才盘点，及时跟进相应的晋升和调薪计划，从而开辟“绿色通道”，加速校招人才的发展。

项目成果

提升优秀校招生留存率：网易基于校招 offer 拒签率提升的问题设计了“嘿猪行动”，在校招生入职前就与其建立联系，并保持密切关注。网易通过不断优化迭代“嘿猪行动”，有效提升了优秀校招生留存率，并增强了校招生们对公司的归属感。截至项目结束，2 年期应届生保留率大幅提升至 96%。

提高员工专业能力：依托“易计划”项目打造的新人平台，通过在校大作业和岗位实习环节加大入职前培养，促进公司与学员的双选，通过培训前置，帮助新员工提前夯实专业技能。

同时，校招生通过 Mini 项目实践贴近公司业务，了解项目开发流程与规范。在 Mini 项目阶段，公司全年共回收 41 项课题，完成 12 款产品开发，其中 4 款产品获得正式的业务立项，为公司业务拓展和领域尝试等提供了良好的助力，也为应届新员工创造了大量真实的业务机会。

提升人才“出栏率”：“易计划”项目跨度长达两年半，其中“FAST 加速训练营”就占据了一年半的时间，网易之所以要进行这样一个长期项目就是希望能够迅速地提升优质人才的“出栏率”。在“FAST 加速训练营”阶段，网易不只是识别人才，还要培养人才，在部门内部持续打造校招生培养氛围，同时提升主管对人才管理的关注度。

“FAST 加速训练营”累计共开课 10 堂（50 次），整体出勤率达到 98%。通过学习积分管控来激发学员参加公司专业沙龙分享。网易期望学员通过学习内部专业领域资深同事的分享提升自身专业能力。

“FAST 加速训练营”的成果也非常可观。以 2019 年为例，“FAST 加速训练营”中绩效达到 A 和 B+ 的员工占比达到了 94%，远超同期非“FAST 加速训练营”的员工和社招员工的比例。另外在 2019 年内部任职资格晋升中，有 70% 的“FAST 加速训练营”学员获得了提名，并且有 35.2% 的人晋升至资深以上级别，是非“FAST 加速训练营”员工的三倍。

小结

校招人才培养是一个不断更新进化的话题，如何吸引并培养新生代优秀学子是企业需要翻越的大山，网易经过多年的探索优化，提出了“做 38.6° 的易计划”。据说 38.6° 是一见钟情的温度，网易希望通过“易计划”人才培养项目为校招生们打造一见钟情的氛围，帮助他们在学习中提升能力，在挑战中锻造自我，最终在网易实现梦想。

未来在不断变化，人才竞争将更加激烈，被迫应对不如主动向前，流淌着创新血液的网易会紧跟时代潮流，不断优化创新“易计划”人才培养项目的内容及形式，以及时有效地为公司业务发展补充优秀人才。

内容来源：本案例荣获“2020 中国学习与发展价值大奖”最佳实践奖

网易公司

网易 (NASDAQ: NTES; HKEX: 9999)，1997 年由丁磊先生在广州创办，2000 年在美国 NASDAQ 股票交易所挂牌上市，2020 年在香港联交所挂牌上市，是中国领先的互联网技术公司，在开发互联网应用、服务等方面始终保持中国业界领先地位。网易致力于利用最先进的互联网技术，加强人与人之间信息的交流和共享，为海量用户提供优质的产品和服务，以实现“网聚人的力量，以科技创新缔造美好生活”的使命愿景。

截至 2019 年底，网易拥有约 21,000 名员工，国内主要集中在北京、广州、杭州、上海四地办公，在日本、韩国、新加坡、美国、加拿大、英国等地均设有分支机构。自 2000 年上市以来，网易公司一直保持了财务指标的稳健增长。

网易是中国领先的互联网公司之一，是全球领先的在线游戏开发与发行公司，也是中国最大的电子邮件服务商，并拥有中国领先的自营品质电商品牌、中国领先的在线音乐平台、在线教育平台、资讯传媒平台，覆盖全中国超过 10 亿用户。

第三章 大咖故事

HR 中的一部分高级管理者，在管理理论与实战中都积累了丰富的经验并沉淀出自己的人生哲学。读他们的故事，不仅是为了满足我们对于一个成功、成熟的 HR 的成长之路的好奇心，透过他们，可以反观自己是否能在恰当的时间选择合适自己的道路。

与变革共舞

——访宝爱捷（中国）汽车投资有限公司集团人力资源总监

杨梅

朱欣鑫

杨梅给人的第一感觉是随性且真诚，是一个很容易被触碰到的人。随着聊天的深入，她展现了自己的多面性，面对困难时的乐观与坚韧、面对未知时的笃定与清醒。理性上的果决与感性上的柔软，这种矛盾在她身上有着恰到好处的调和。总之，这是一个丰富的人。

职场小白的忍耐

杨梅 2005 年参加工作，来到杭州一家中外合资汽车制造企业，做副总裁助理，主要负责外国老板的翻译工作。虽然是一家合资企业，但内部管理层多为杭州本地人，他们会不自觉地用本地方言交流，这对从外地入杭的杨梅来说颇有一些难度。同时，刚毕业的她对行业的知识储备几乎为零，这也阻碍了翻译的准确性与流畅性。为此公司还专门给她配了一个方言翻译。对杨梅来说，那一个月相当难熬，为了克服专业知识上的短板，她每天晚上抱着公司过去一年的会议纪要，中英文对照着研究，遇到不懂的词就记到小本子上，一个月记了满满一本子，而她也瘦了整整 10 斤。一个月过去了，她慢慢地对这份工作有了些感觉。就在这时，她的老板要回欧洲休假了，这意味着他们这批新人要接受一个办公室主任的管理，虽然没有直接的上下级关系。时值仲夏，这个办公室主任给杨梅交代了一个任务——找锁。这个事看起来微不足道，但却是杨梅在职业初期记忆最深刻的一件事。

办公室主任给了杨梅一个“钥匙盘”，钥匙盘上里里外外挂上百把已经生

锈的钥匙，她的任务就是到各个厂房找到每把钥匙对应的锁，并做上标记。接到任务后，杨梅开始满公司去找锁，顶着 40 多度的高温天，一把锁可能要试几十个钥匙，以至于工厂的同事看着都有些不忍，有时候会过来帮她找锁。现在回忆起来，她并没有觉得当时有多苦，相反，这让她迅速地跟工厂的同事们打了个照面，大家都知道了她是那个“找锁的小姑娘”，而且名字也很好记。“后来当我需要去到车间沟通的时候就非常便利了，技术上不懂的也可以去请教，跟大家已经有些熟人之间的亲切感了”，杨梅这样回忆道。搞定了这项任务之后，杨梅消除了对这位办公室主任的偏见，他也真正从心里认可她是一个“踏踏实实的毕业生”。这件小事成了她日后职业成长的缩影，无论遇到怎样的问题，永远从积极的角度来看，且有始有终，对结果负责。

初探人力资源

杨梅在此后的几年里默默地在这个岗位上积蓄着能量，直到 2009 年，她被提拔为总裁助理，同时兼任董事会秘书。她的老板任期满一年的时候，给了她一个建议，觉得她的性格“挺适合做人力资源的”。当时公司处于快速扩张和发展阶段，外方占据主导地位，且从 2009 年开始，总裁这一职位就是由外方派驻人员担任，人力资源总监由副总裁兼任。也就是说，人力资源总监的位置一直空缺，而中方人员至多做到人力资源经理。即便如此，得到这个建议之后，杨梅第二天就跑到浙大报考了人力资源专业的研究生。此后经过两年，顺利完成了浙大人力资源专业的研究生课程。

在不断吸收专业知识的过程中，杨梅对人力资源越来越感兴趣，对自己也越来越有信心，用她的话说就是“膨胀了”。她对人才发展这一块有着浓厚的兴趣，并迫不及待地想要把学到的东西拿到工作中试水。当她此时提出自己的转岗意愿时，却遭到了外方领导的反对，理由是缺少 HR 必要的经验。公司把她放到行政岗上，管理行政、法务、政府相关事务，但同时考虑到她一直在董事会中担任秘书的工作，擅长资金核算与管理，因此将人力资源中的薪酬部分交给了她。这样，虽然杨梅人还没有正式转到 HR 领域中，却提前接触了人力资源中最为基础且必要的模块。

牵引组织变革

转眼间，到了 2015 年，这一年，整个公司发生了重大变动，而杨梅则在其中亦步亦趋，抑或说她在这个过程中作为变革的先驱，一步步助推企业实现了升级。这一年，为谋求进一步发展，公司进行了股权重组，由之前的三资企业变为两方合资企业。随后又马上进行两家投资企业的吸收合并，这是一个涉及 20 亿资金的

项目，投资方相当重视，其中一方股东特地调任一个副总裁专门负责该项目，杨梅则被委任为项目组副组长和人事经理来协助这位副总裁进行一系列的组织重组、变革工作。

为了推进组织变革，成功引入这 20 亿资金项目，公司有些历史遗留问题不得不处理。首当其冲的，是人员问题。这家企业的股权关系较为复杂，有国有企业股份、有外企股份、有上市企业股份，企业员工构成也颇为复杂，尤其是原国有企业改制加入企业的老员工，一直享受着薪资体系之外的一系列福利待遇，这影响了企业薪资体系的公平管理，无形中形成了新、老员工两个派别，严重阻碍了企业的发展。为优化人员结构，找出“问题员工”，杨梅带着人力资源团队，从绩效、行为、价值观等维度制定了一个筛选标准，首轮名单涉及 350 名待解除员工，又从 350 名待解除员工中筛选出 20 多名低绩效且价值观有问题的员工。对于待解除的员工，杨梅从公司中开放出一些岗位让他们竞聘，而对于低绩效且价值观有问题的员工，她必须解雇他们。结果这 20 多名员工将一股怒气全都指向杨梅，每天在她可能出现的地方围追堵截。甚至有一次，有一个下岗员工以跳楼威胁要见领导，在确认杨梅是领导之后便从背后拿出了一把 20 厘米左右的刀……那些日子里，杨梅每天承受着巨大的压力，她甚至把这些人的名字报备给公安局以防自己遇到不测。她在回忆这些事情的时候，会忍不住落泪。杨梅并非不能理解这些人在失去工作时的无助、愤怒和恐慌，如果能重新来一次，她希望自己能找到更好的方法去解决这件事。

杨梅是一个对公司充满责任感与使命感的人，面临着人身安全问题时，颇有一股江湖勇气。“既然公司交给我这样一个任务，领导也很信任，我就一定要把这些问题处理好，否则后面那 20 亿资金进不来啊！”她的身上有种笃定，对于自己要做的事情以及事情的结果有着十分清晰的目标，用她自己的话说就是“初生牛犊不怕虎，一个劲儿往前冲”。

在处理人员问题的同时，杨梅需要对整个重组进程和合并进程进行把控，这中间不仅需要很多部门配合工作，还要联络相关政府机关进行审批。而各种材料必须在下一个财年之前提交并通过审批，否则就不能如约完成重组。为了赶在时间节点之前完成所有材料的递交、审批，杨梅在公司内部进行了多次推演，算出每个节点需提交的材料。本以为按照这个计划走就不会出什么问题，但当财务向税务局提交材料的时候，由于一些新规、政策的调整，整个材料审批的流程被大大地延长了。眼看着财务部的同事已经要放弃追赶时间节点，杨梅再次强调了整个项目的目标：“毕竟是个 20 亿的项目，不能因此被耽误。”于是她自己抱着厚

厚的材料，去各个政府机关游说，杨梅对公司足够自信：“合规简直是我们的传统，而且这个项目体量很大，如果引资成功，对当地政府的政绩也是有好处的，杭州的政府真的是为民服务，所以它的经商环境特别好。”说到这儿，她笑了起来。就这样，在集团都觉得赶不上最后的时间点的时候，杨梅凭着一股蛮劲儿赶上了，成功地促成了组织的重组，创造了一个小小的奇迹。

这一年对杨梅来说意义非凡，她经历了巨大的压力，也迎来了快速成长。这是浓缩的一年，在重组合并中最难的问题莫过于合规，为此，她找来了大量的法律书籍，恶补法律知识，同时向律师甚至公安派出所请教咨询。就这样她把自己练成了公司内的法律专家，至今她的办公室里还摆放着几本相关的法律书。大家眼看着她一步一步解决了各种难题，不仅自身经历了快速成长，也给公司带来了很大的价值。因此，在完成重组的当年，她被破格提拔为公司的人力资源总监，并由董事会颁发委任书。她由此成了公司高级管理层中最年轻的那一个。

深耕人力资源

在变革中成长起来的杨梅骨子里便带着变革的“基因”，在重组企业吸收合并完成之后，当她的大部分工作落到人力资源领域中的时候，也没有按部就班地来。随着公司的变革调整，整个人力资源其实也亟须改革。杨梅清楚地知道，这件事如果从下往上做，几乎没有可能，必须撬动高层的力量。因此，她在分析研究了公司的人力资源现状之后，抓到几个痛点问题，并整理成报告递交到董事会。这是利用了董事会秘书这个身份优势，否则单个部门的决议很难上升到整个集团公司层面。一方面，领导们被杨梅清晰、严谨的报告说服；另一方面，公司确实需要配套进行一些变革，因此这份决议在董事会通过并生效了。杨梅开玩笑道：“这样，我就拿到了尚方宝剑。”有了高层的支持，具体的变革措施推进起来事半功倍。她对整个人力资源的管理制度进行了改革，同时改变了原有的薪酬策略。

此外，她意识到人才对于企业发展的重要性，因此在担任人力资源总监期间，组织成立了企业大学，并借助集团在全球所辖企业推行的WCM（World Class Manufacturing，世界级制造）生产方法论，将人员发展带到了一个全新的台阶，企业人员规模也在两年时间内翻了一番。杨梅作为人员发展的支柱领导，在企业赢得中国首家WCM铜牌和银牌认证企业过程中发挥了重要作用。公司因此成了国内生产制造领域内的WCM标杆企业。

对于杨梅而言，变革是每天都在发生的事情，她所制定的策略并非是最完美的，也不能一劳永逸地解决问题，而是要随着企业业务的调整、变化进行调整。她像一



图为杨梅 摄影冯世全

个敏捷的设计师，在成品出来之前不断地调整、打磨以不断趋近心中的那个完美状态。

离开老东家

如果她一直待在这家企业，日子会过得非常舒服，毕竟是与公司一起经历过大风大浪的人，整栋楼的人都知道她是“梅姐”。多年在董事会的经验让她对企业战略相当敏感，也对未来的走向有着较为准确的预判。2018年的时候，她看到公司的战略疲态，并为此感到难过。直到2019年，她都在等待集团高层的战略调整。这期间两家股东分别向她抛出了橄榄枝，但如果选择其中任何一家，她都要离开杭州，因此她婉拒了这两个offer。当她看到公司没有任何的新动作时，她有些失望，并果决地选择离职，虽然她在情感上非常不舍，甚至没有认真地找下家。同事、领导的送行持续了一个多月。也是在这个时间点上，她想让自己慢下来，2017年开始，她入学了美国索菲亚大学的MBA，平时线上上课，每年定期去美国修线下课程，她利用这个时间修完了金融和心理学的课程。

互联网公司的搅局者

MBA毕业的时候，杭州一家互联网公司的老总找到她，希望杨梅能够加入，助力其进行组织变革。在制造业人的眼里，互联网行业自带神秘的光环，既然有机会深入其中，杨梅还是非常愿意来试一试的。

来到这儿之后，她迅速找到了这家公司面临的一些问题。在前公司的时候，她每推行一个决策，需要做大量的前期调研，然后用调研数据说服董事会，向下推行时，还要向员工解释清楚整件事情的逻辑，这些做到位了，才能正式把这件事推下去。每个人都要对自己说过的话、做过的承诺负责。但是在互联网企业，一切变化都太快了，即使是签字画押的文件，也可能因为业务环境的变化而失效。此外，杨梅发现这家公司的人力成本过高，存在很大的浪费，尤其是对那些具有大型互联网公司背景的人来说，这种浪费更加明显，且部门墙阻隔严重。

为了解公司的业务情况，杨梅首先从她最擅长的点——财务、营收报表入手，与各业务部门的负责人进行了沟通，随后进行了一波人事更迭，在上任初期便立起了组织的权威。此后，她在管理成本和组织架构间找到降本的逻辑，征得CEO认同之后便逐渐收紧管理支出，不到半年时间就实现了全公司管理成本砍半。后来，在公司突发流水困境的时候，她制定了一个“战时政策”，即要求公司高管自降25%~50%的薪水，她带头自降50%薪水，采用风险共担的办法集合管理层的力量，缓解企业流水压力。一方面，在管理层面她努力说服大家认同该策略并相信企

业的未来，同时她私下里多次找到 CEO，了解真实情况并希望企业可以承诺待走出困境之后将悉数补偿员工，否则这个举动也是没有意义的。杨梅的举措无可避免地触动了高管群体的利益，但是她却义无反顾。除此之外，她还制定了一系列政策帮助企业渡过了那个难关。

杨梅用了五个月把所要展开的变革基本完成，她知道是时候离开了。在她看来，自己在这一阶段的使命已经达成了：“在特殊的阶段，老板需要我这样的角色来搅动一下活水，触动一下公司内部员工不敢触动的利益，一切走上正轨之后，我也不适合继续待了。”她带着难得的清醒离开了这家公司。这是一段有趣也非常有意义的经历，对一个在正规大型企业成长起来的 HR 来说，思维的固化是面对变化和挑战的最大壁垒。这一段完全不一样的职业经历让杨梅领悟到了针对不同的组织特性要用不一样的管理思维和逻辑，这为她迎接下一个职业挑战做了一个非常好的心里铺垫。

在宝爱捷，求新求变

离开这家互联网公司之后，她投资了一家画廊，打算徜徉在艺术的世界里，放慢一下自己的脚步。这期间，猎头的电话不断，她也会抱着和业务老大聊天的心态去面试。虽然面试都通过了，但她没有接 offer。她接到宝爱捷的邀请时，也是带着和业务老大聊天的心态去的。但这一次，她被吸引了。原因有两点：第一，这家公司的负责人对宝爱捷有着非常清晰的战略方向，当她看到老板呈现出来的战略不仅清晰，而且有未来的时候，兴趣就来了；第二，这个老板非常重视人才培养。这与杨梅内心所想十分契合，她开玩笑道：“这一块是我之前一直想做，但迫于组织支持不够而不能放开了干的。”而在宝爱捷，老板非常重视对人才的投资，她可以做些不一样的事情了。

杨梅在 2019 年 11 月加入宝爱捷，她花了一个月时间了解团队成员，和每个成员聊天，了解他们的能力特长、特点。杨梅明显地感觉到自己的团队成员在做事的时候很小心。但是这样的局面自她加入这家公司之后就要发生些改变了。

加入这家公司两个月不到，新冠疫情就暴发了。这段时间，HR 被推到了一线：日更全国员工的状态、采购防疫物资、出台政策、在家办公、培训等都需要 HR 一手操办。杨梅带领团队对疫情做出了迅速反应，在疫情大规模暴发之前采购了 5 万个口罩，此后口罩作为国家战略物资已经很难采购得到了，而这个数量足以保证全体员工直到复工期间的需求。在中国疫情后期、国外疫情暴发的时候，他们还卡在国际运输节点关闭前往国外输送了 3 批物资，等到输送第 4 批物资的时候，

节点已经关闭了。

这的确是一个艰难时期，但杨梅更愿意把这当成一个契机，让她在最短时间内熟悉了公司的业务，也认识了各业务部门的负责人。在这一时期建立的影响力有助于她接下来推进各项工作。“豪华车市场是少数没有被疫情影响的一块，我们还是很幸运的，”她这样谈道，“宝爱捷已经积累了足够的势能，到今年已经是蓄势待发。”为支持业务在未来几年的高速发展，杨梅将重点工作放在人才的吸引、培养和发展上，并在年初配合企业的数字化转型，建立了宝爱捷的 E-Learning 平台。这个平台已实现线上学习平台的基本功能。但这对她来说还不够，未来将会密联业务场景，开发出能解决具体业务问题的课程，并将学员的学习行为数字化，通过数据分析给员工贴上数据标签，这些数据将成为员工任用、考核、晋升的参照。目前，有些学习项目已经在进行，杨梅相信，明年宝爱捷的项目将会有惊艳众人的产出。

杨梅对人力资源团队的期待是将其转变为一个内部咨询平台。在她的设想中，每个 HR 都应该是一个咨询顾问或专家。HR 们不应仅仅忙于事务性的工作，而是要通过跟业务密联，找到业务痛点问题，并发挥团队的专业能力，寻找解决方案。随着对业务的了解，当人力资源能够越来越熟练地解决业务痛点问题时，甚至可以采用收费的方式来激励团队成员。像激励销售同事一样地激励 HR 同事们不断地趋近业务、了解业务，最终为业务创造实实在在的价值。

为了实现自己的设想，杨梅现在依然保持着紧张的工作节奏，但她的休闲时间同样精彩：她喜欢跳舞，以前是肚皮舞、爵士，最近在学习 Hip-Pop；她也会和女儿一起学习滑雪，并计划寒假的时候和女儿一起到滑雪场上一展身手。从年少时的意气风发，甚至一度膨胀，到不断探索、沉淀、反思，她已是通透、豁达的模样了。

日夜兼程，追寻使命

——访赛诺菲大中华区人力资源负责人 李菲（Steffi Li）

朱欣鑫

Steffi 自工作以来，一直在医药行业沉淀、发展，她热爱这个行业，并始终带着强烈的使命感。为此，她至今依然保持着高强度的工作节奏，这样的节奏在同事眼中看来非常“拼”，Steffi 却不这么认为，因为她认为生活需要挑战，如果一直把自己放在舒适区，这对她可以说是另一种意义上的“折磨”。

入职阿斯利康

Steffi 提到自己“入行”人力资源，必定会谈起自己的恩师们，也就是当年招聘她进入阿斯利康的领导们。这些领导不仅慧眼识人，而且在用人上颇有一些魄力，因为彼时的 Steffi 在人力资源领域还是一个小白。她的领导们给予了她极大的支持与耐心，并鼓励她一点点打开自己，扩展自己的界限。

Steffi 在阿斯利康的第一份工作是培训，面对全新的工作内容和挑战，她愿意不断把自己抛到实践当中，真正地将问题落地，在实践中学习，并在整个过程中不断地反思、调整。在 Steffi 看来，遇到不懂的问题，虚心求教是一种较好的学习途径。实际上，在整个职业生涯中，她都会不时地提醒自己：Be humble（要谦逊），打开自己的思维，用多元的视角来认识周围的人、事、物。

成为 HRBP

Steffi 做了 2 年培训之后即转到 OD，开始做组织发展相关的工作，她非常喜欢这两份工作，“我当时觉得自己太喜欢做培训和组织发展了，可能不会去做别的东西了。”就在 Steffi 以为自己会在培训或组织发展领域深耕时，公司因业务需要，又在她原有的角色上增加了 HRBP 的角色。一开始，Steffi 经手的 HRBP 工作偏事务性，跟她以往的培训及 OD 完全不同，她甚至觉得自己以后还是要回归老本行。但她并没有把 HRBP 的工作局限于具体的事务性工作，而是希望在基础工作都做到优秀的前提下，从战略的角度出发，为这份工作找到不一样的意义。

随着越来越多的问题被解决，她慢慢放下了自己的预设，对 HRBP 这一角色有了不一样的认识，“我后来在好几个部门做 HRBP，业务的、研发的、普药的、特药的，慢慢地意识到，一个好的 HRBP 应该兼顾组织需求与员工需求，并且要找到中间的平衡点”。她十分清楚，其实公司与员工应该有一个共同的目标，而她的主要工作就是将组织目标分解为人才目标，并使二者紧密链接。就此，她与 HRBP 结下了不解之缘，越来越多地与业务紧密配合，从组织的角度出发解决其面临的棘手问题。虽然 Steffi 没有再回到培训或者 OD 深耕，但是此前的经历却无意中拔高了她日后的眼光与高度。

在香港

经过了几轮 HRBP 的轮岗，Steffi 在一线的摸爬滚打中迅速成长为一名成熟的 HR 管理者，在她能够独立带领 HR 团队的时候，公司决定把她派驻到香港担任香港公司人力资源负责人。接到这一任命的时候，Steffi 觉得这件事不难，“我那个时候觉得自己已经轮过这么多岗位了，应该不会再有什么能难倒我了”。说完她笑了，带着些羞赧和自嘲。的确，表面来看，香港公司的团队一共只有 100 多个人，而 Steffi 从前所支持的都是上千人的团队，这样看起来是不会有什麼难度。然而，来到香港之后，她遇到了预料之外的挑战。

首先，文化融入挑战。Steffi 是作为管理层成员之一调入香港公司，要直接参与制定业务与 HR 决策，她不仅要与管理层成员紧密合作，还要有足够的领导力领导当地的 HR 团队。两地公司的文化有着较大的不同，如何融入团队成为她遇到的首要问题。一开始，Steffi 带着先入为主的观念，觉得香港公司的工作推进较慢。但很快，她又会转过来做很多反思，接下来，为了尽快适应香港公司的企业文化，Steffi 做了很多积极的努力去主动融入。比如，学习当地的语言，并在一言一行中都尊重香港同事的工作方法，同时用言行赢得同事的信赖与尊重。在这个过程中，

Steffi 的开放心态功不可没。“先入为主的观念往往带着很大的偏见，当我试着理解这些差异背后的原因，很多问题就有了切入点。”经过半年的融入，Steffi 真正地跟团队成员达成了相对完美的结合，并且各取所长，推动了业务的进一步增长。

其次，两地公司处在不同的生命周期，内地的公司还在飞速发展的时候，香港公司已经处于成熟期，其人均生产力约为内地公司的 6~7 倍。这意味着 Steffi 面临着与以往完全不同的业务形态，她之前所擅长的人才策略在香港公司这里都不会奏效。内地公司所面临的是一个快速成长的市场，在这个环境中，Steffi 的工作重点在于如何更快更好地为业务找到合适的人才，并通过一系列培养机制使其在公司内快速成长。在内地，无论人才吸引、招聘还是培养，速度都很重要。而在香港这个成熟市场中，很难找到快速成长的机会点，即便找到了，如何撬动已经固化多年的机制也是一大难题。经过大量的梳理与分析，Steffi 采用了巧妙的办法去运用香港公司的人才池，促进了两地的人才流动。“香港公司有很多具有十多年司龄的员工，他们积累了丰富的经验，而内地公司在快速发展的过程中刚好需要这些经验；同时，内地公司的年轻管理者也可以到香港公司来学习成熟的管理方法与理念，拓宽他们的格局与视野。”如此，Steffi 促进了两地人才池的共享，实现了人才的良性互动。

离开，来到赛诺菲

之后，Steffi 回到内地，其间参加了 EMBA 课程，这让她开始思考自己是否太“顺利”了。虽然每 2~3 年便会在新的岗位中面对新挑战，但公司的人脉及工作流程相对已经非常熟悉了，她突然意识到自己实际上正处在一个舒适圈。“我一直觉得人是不能太舒服的，你需要时间沉淀，但如果想进一步成长，不能长时间待在自己的舒适圈中。”虽然对阿斯利康的不舍至今犹在，但是一旦下定决心就付诸行动的 Steffi 最终还是选择离开阿斯利康。她去了一家非竞争对手公司——某医疗器械公司，在这里，她开始全面负责人力资源团队，而且直接汇报给全球的老板。

后来赛诺菲找到了 Steffi，2018 年，Steffi 加入了赛诺菲。相比其他医药公司，赛诺菲有着鲜明的特色，其公司文化极具包容性与多样性，因此组织内的创新、创业氛围浓厚。但凡事有利有弊，过度包容与多样带来的是其在系统、流程管理方面的不足。

Steffi 对问题有清晰的把握，为了改变包容与多样带来的相对松散状态，她带领团队从文化入手，致力于用文化将具有不同背景、做着不同工作的人们凝聚起来，共同指向一个目标。在这个清晰的目标之下，给予员工足够的创新空间。“有



图为李菲

了清晰的文化指引，只要保证我们的方向和策略是一致的，公司内有再多不一样的想法、做法都没关系。”如此，赛诺菲才能继续放心地鼓励员工寻求创新。

另外，Steffi 了解了业务的整体策略之后，制定了一个 3~5 年的人才策略，这个策略包含几个举措：

第一，树立一个长远的组织目标，并朝着这个目标不断精进组织，使其能够更加适应未来的业务形态；

第二，制定人才储备策略，用创新的方式吸引创新型人才；

第三，建立人才梯队，更注重对内部人才的培养、晋升与发展，目前其内部晋升率已超过 70%；

第四，打造强雇主品牌，向外界展示一个统一的雇主形象，同时参与雇主品牌的奖项评选，并与高校合办创新大赛，增加赛诺菲在公众以及潜在候选人面前的曝光度。

为了支撑这个人才策略，Steffi 带领团队面向内部员工打造了一个人才磁场，该人才磁场与人力资源策略紧密衔接，并用与业务愿景一致的口号与视觉标识推广开来。具体包括：“非常发展”“非常学习”“非常薪福”“非常关爱”等，统一的包装与推广给了员工清晰的指引，而且对同事来说，这是赛家独有的做法，不仅有趣、易懂，也增加了他们对公司的归属感与自豪感。目前，人才磁场正散发着巨大的吸引力，将人才管理的各个环节紧密衔接的同时也不断地把人才吸引到这个场域中来。

共创 HR 的三年小目标

在紧密配合业务战略的同时，Steffi 与团队成员共创了 HR 团队的成长愿景，即成为 TIP HR。Steffi 这样解释 TIP: Trust-worthy（被人信赖的）、Impactful（有影响力的）、Passion for people（对人有热情的）。有了这个愿景，他们制订了更具体的“三年计划”：

第一年，成为一个高效团队，且对内部客户有着高承诺度，也就是说到做到。现在 Steffi 的团队在客户眼中已经是一个“响应非常快速的团队”了。

第二年，成为一体的团队（Integrated HR）。目前赛诺菲的人力资源架构按

照三驾马车模型分为 COE、HRBP、SSC，职责划分明确，但对内部客户来说，则过于复杂，有些摸不着头脑。为此，Steffi 着力面向内部客户打造一个一体化的团队，即每个 HR 同事都会对客户的需求负责。

第三年，成为战略的 HRBP。对此，Steffi 解释道：“我们在做每件事的时候，必须有一个长远的战略眼光，清楚地知道每一阶段应打造怎样的组织能力。”Steffi 正密联组织战略，着力激活 HR 的创新力，实现人力资源管理的数字化。

转眼间，这个三年计划已经逐一达成预期目标，接下来，Steffi 将会与同事再一次进行头脑风暴，找到下一个三年的发力点，向着“中国最好的 HR”这一目标迈进。

助力组织，助人成长

Steffi 对自己的职业有着最朴素的期待——帮助员工成长、帮助组织成长。“我以前的老板、‘恩师’都带给我很大的影响，他们教会我真诚对待每一个员工，帮助他们找到成长的方向，且这个方向与组织的发展方向是一致的。”她绝不会把员工与组织放在对立面，而是深信员工的成功将带来组织的成功，Steffi 觉得这份工作与自己的人生使命有了完美的结合，并直言：“再没有比 HR 更好的工作了！”说到这里，她的兴奋溢于言表。目前，她对未来的方向与工作重点有了清晰的把握。为此，她会提醒自己和团队跟上业务的节奏，甚至更快一步了解外部环境的变化，因为在她看来，HR 是为组织未来的发展负责，因此需要具备一定的前瞻性，在变化发生之前进行预判并积极应变，为整个人力资源的转型做准备。

Steffi 深信，外部环境的变化将会给身处其中的组织与人们带来一系列改变。最明显、最快速的变化反应在数字化上。“数字化将改变传统的培训、学习方式，技术的发展使得企业可以做深度学习，并通过数字化的分析提高培训效率。这也改变了我们认知世界的方式，传统的组织打造方式将会被彻底推翻。”Steffi 非常看好敏捷、灵活的组织形态，并且已经有了较为清晰的图像。而一旦组织形态朝着敏捷、灵活的方向演进，她必须在人才管理的各个方面全面发力以助力企业实现转型升级，“无论在人才获取方式，还是人才梯队或领导力要求上都需要同步演进”。

当 Steffi 有了清晰的图画，对未来也就成竹在胸了。在落笔描绘这幅图画的时候，她依然会面临重重挑战，但也可以想象，当她克服这些困难，推动了员工与组织的成长时所拥有的巨大满足感与成就感将牵引着她不断在这条道路上日夜兼程。就像她前段时间刚休完产假回来，便马不停蹄地回归到工作岗位上，探寻着 HR 在不确定环境中的新出路。

第四章 研究速读

在埋头耕耘的间隙，我们更需要抬头看路。对人力资源相关话题的研究能带给 HR 很多趋势性的洞见，这能够帮助我们找准本公司的人力资源实践在行业中的位置，也能对比企业现有实践，及时查漏补缺、取长补短。不仅如此，了解这些洞见更可以让我们拥有一种未来眼光。



2021 CTML 中国人才管理状况调研报告

2021 CHINA TALENT MANAGEMENT LANDSCAPE SURVEY REPORT

——数字时代人才管理的顶层设计和落地实施

——Top-level Design and Implementation of TM in Digital Era

本报告由智享会与云学堂合作完成

作者 / 张晗晔

如今，我们需要怎样的人才发展？

放眼市场，处于不同行业、不同业务发展阶段、不同人才管理成熟度的企业在人才发展实际的工作上，耕耘重点各有不同。有的在搭建任职资格体系，有的专注于孵化内部创新项目，有的在打通内部的人才供应链……甚至快速成长的初创企业，短期内的人力资源工作不会关注到人才发展。

然而，有些市场环境的大趋势却是共性，这些共性的趋势变化在深深地影响着企业经营的方向，从而对人才管理、人才发展提出要求。这些要求存在着一些共性，比如：经济从高速增长迈入高质量增长阶段，企业在探寻第二增长曲线过程中，需要不断开拓创新，提升自身的市场竞争力；组织需要关注“创新能力”的发展；企业的业务战略在随客户需求快速迭代，这对于人才成长方向和业务战略方向提出了更高的挑战……

本次白皮书暂且放下不同企业的具体需求，从共性的市场环境出发，探讨在市场背景下，人才发展的顶层设计与落地环节的关键点。希望可以与企业共勉，为内部人才发展设计优化和迭代提供参考。

本研究由智享会与云学堂共同发起，分为以下三个部分：

第一部分：从经济社会发展的趋势出发，探讨在这些大趋势下，企业对于经营重点、组织能力、人才发展方法提出的共性需求为何。

第二部分：基于人才发展需求，在人才发展的顶层设计的方法论上提出优化的参考建议；在顶层设计与人才发展需求落地过程中，聚焦两个重点：敏捷的人才盘点、创造工作历练机会。

第三部分：在人才发展落地中，讨论如果企业要更敏捷的人才盘点、创造工作历练机会，应该从哪些角度考量，有哪些关键点。



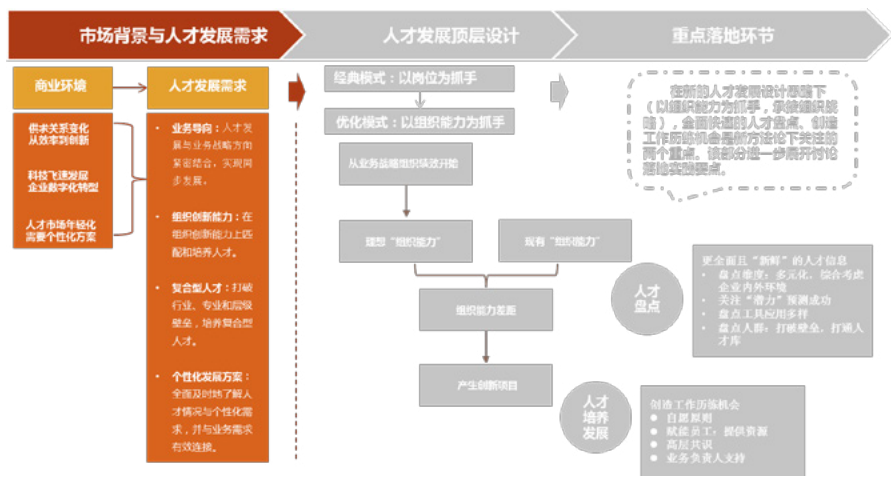
小贴士：

如果想看宏观市场环境对企业经营乃至人才发展提出的普世需求，请阅读第一部分。

如果你觉得人才梯队的搭建使你抓狂，想探索新方式，请重点阅读第二部分人才顶层设计。

如果想看更敏捷的人才盘点、为员工创造内部工作机会上会遇到哪些挑战，请阅读第三部分。

一、市场环境人才发展需求



不同行业、不同发展阶段的企业，在人才发展上面临的挑战与问题各有侧重。本次调研从市场环境的共性大趋势着手（如市场普遍供应大于需求、企业数字化转型、新生代走入职场），与人力资源从业者一同探讨这些趋势对于企业战略经营带来的影响，以及对人才发展提出的要求。

商业环境对企业经营重点的影响

经济上供需关系变化 关注点从效率到创新	科技飞速发展 企业走上数字化转型之路	人才市场年轻化 Y世代和Z世代员工走入职场
随着生产力的进步，市场逐渐饱和，供不应求变为供大于求，企业从追求效率到追求敏捷创新，组织需要创新能力，因此需要跨界复合型人才。	随着科技的发展，企业走上数字化转型道路，面临经营数据的整合、通过数据分析进行决策的难题。这要求人才的能力综合多元，需要具有战略眼光、系统化思维的复合型人才。	90后、95后甚至00后进入职场，他们需要个性化的发展道路，这要求企业对人才进行全面了解，使其个人发展与业务战略方向一致。
业务战略随客户需求的变化而变化，市场充满不确定性。因为业务变化快，人才的成长方向能否与业务战略方向一致的挑战就更明显。		

人才发展设计的目标

将大环境给人才发展提出的要求稍加整理，主要有如下四点要求：

1. 组织要有创新能力。
2. 人才的成长方向要与业务战略方向一致（挑战主要来自业务战略变化快）。
3. 人才的能力要更综合多元，成为复合型人才。
4. 要对人才全面了解，匹配个性化方案。

通过问卷调研人才发展应该具备的特性，对收集的结果进行了词频统计，前四名情况如下：

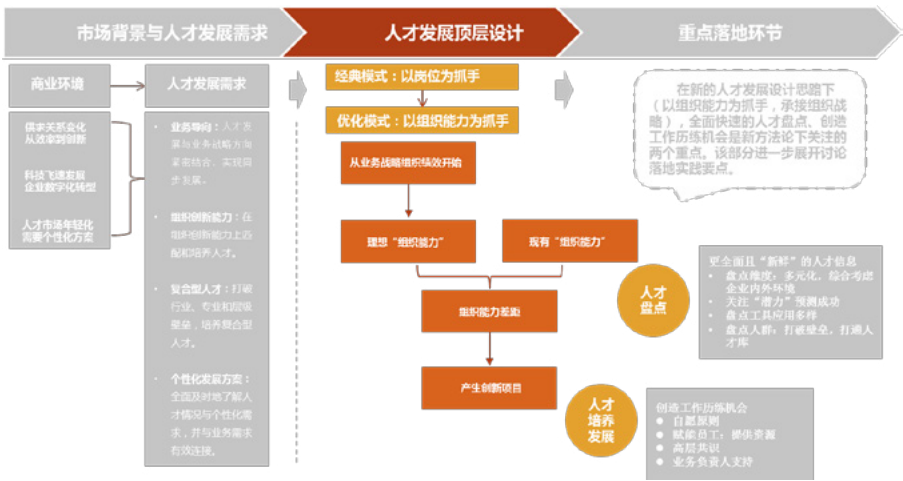


您的企业觉得人才发展体系需要具备的特性是什么？请用关键词表达。N=394

访谈结果与问卷调研展现出了相当高的一致性，将以上需求整理如下：

1. **业务导向**：业务高速蝶变，让人才培养发展与业务的结合面临很大挑战。企业面临的课题是如何在框架设计上保持灵活度，实现人才与业务的紧密结合与同步发展。
2. **组织创新能力**：在目前企业更频繁的跨界、转型的情况下，在组织的创新能力上匹配和培养人才。
3. **复合型人才**：打破行业、专业和层级壁垒，培养复合型人才。
4. **个性化发展方案**：年青一代来到职场，比以往更需要匹配个性化的需求方案，并要与业务需求有效连接。

二、人才发展顶层设计



基于市场对于人才发展的需求，本文探讨了适应当下的人才发展方法。先分析以岗位为抓手的人才梯队搭建的经典方式为何难以适应当下模糊不确定的环境。然后，分享通过访谈总结提炼出适应变化的人才发展方法论。

以岗位为抓手的人才梯队搭建

在商业环境稳定的情况下，企业岗位相对可预见，企业常常从人才梯队健康度的角度，从岗位出发开展人才发展的项目设计。

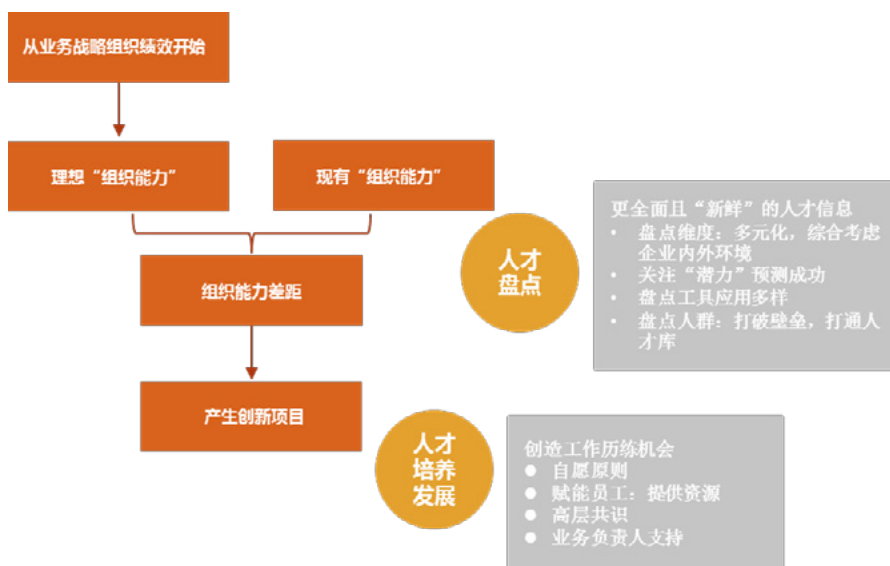
如今，业务战略快速更迭，“岗位”本身存在很大的变数。随着业务战略的变化，今年的关键岗位未必是明年的关键岗位，岗位的要求也在发生变化。关键岗位上的继任者计划往往周期长，投入资源大。当业务快速变化，继任者就容易陷入尴尬境地。与此同时，基于岗位的技能矩阵、胜任力模型而搭建的人才梯队，对受市场环境影响较大的企业来说，也变得有些鸡肋。

调研数据显示，已经有一半的参调企业不再进行以岗位为抓手的梯队建设。这些企业更重视人才在层级上的提升（纵向、斜向移动），不拘泥于具体的岗位；更重视个人的发展与组织发展的同步，这些企业主要为组织架构扁平的企业。

那么，当下怎么设计人才发展体系呢？智享会采访了行业专家探究适用当下需求（业务导向、敏捷创新）的解题思路。

以组织能力为抓手，承接业务战略

人才发展设计的方法论：人才发展最重要的目标都是为了解决业务发展问题。在业务平稳发展的时候，岗位的重要性和要求相对稳定，企业通过“岗位”这一桥梁，连接业务战略和人才发展。当然，也会出现这种情况，即企业进入新行业，而该行业在市场本身已经存在，那企业实现战略的路径会相对清晰。目前，很多的创新和增长机会都出现在跨界领域、探索前沿领域的新业务，市场上不存在打样和标杆。在不断尝试的过程中，业务战略也在高速迭代，“岗位”这一桥梁摇摇欲坠。人才发展要“不忘初心”——解决业务问题。



我们发现这一方法论的核心优势在于，跨过岗位这一步，解决人才发展与业务战略的承接问题，实现人才与业务的同步成长。同时，在这一方法论中，人才盘点环节的重要性日益凸显，盘点内容需要更全面，信息更新的频次要更快，并且在盘点过程中要重视“潜力”。

关于“组织能力”和人才发展：“组织能力”是上述方法论中非常核心的概念，后续的人才发展都围绕它展开。

下面我们具体谈一谈“组织能力”与人才发展。每一个行业，都有自己的核心竞争力密码，具有较强的行业特性，这与业务所处阶段、所处市场有很大相关性，企业也会据此决定外部招聘与内部培养的比例，在此不再展开讨论；然而，“创

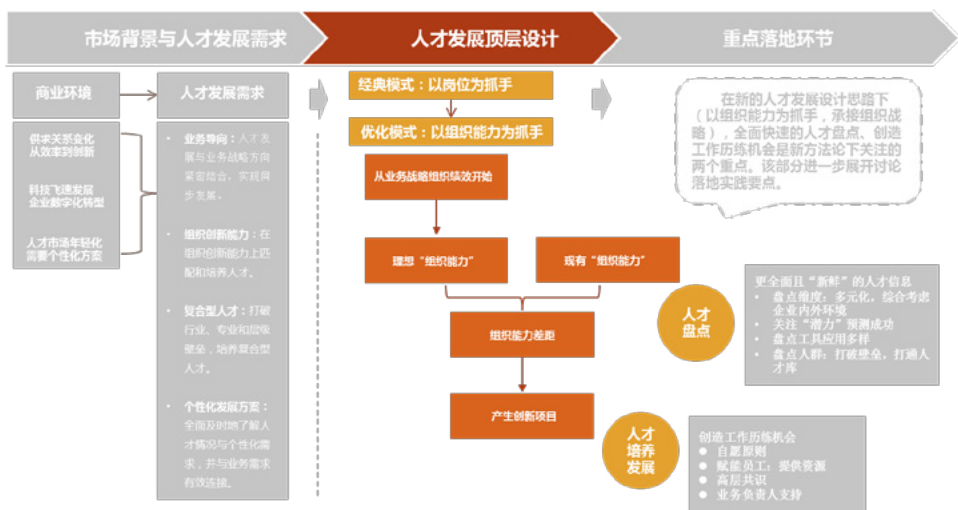
新能力”则几乎是每一个寻求新增长点的企业都需要拓展的组织能力。站在人才发展的角度，拓展创新能力，企业需要培养复合型人才，因此要创造氛围和机制，为这类人才提供更多不同工作经历的实战机会，帮助他们扩展视野，增加应对不确定性环境的能力。同时，通过实战能更好地检验人员的工作能力。

人才发展的落地：有两个环节值得重视：重点环节1：人才盘点，获取更全面且“新鲜”的人才信息；重点环节2：培养与发展，为人才创造工作经历的机会。

当然，做好以上两点绝非易事。要对人才有全面且相对实时的认知，并要求各方对人才的标准认知达成共识，在盘点方式上寻求突破。工作经历机会很大一部分来自企业中人才的内部流动，这需要业务高层管理者们的高度认同，要求组织有扎实的知识沉淀 SOP（Standard Operation Procedure，标准作业程序），支持内部新人的快速上岗……

在实践过程中应该考量的内容将在下一部分继续。

三、人才发展重点环节



承接上文所述，本节重点讨论两个重点环节：

重点环节1：人才盘点，获取更全面且“新鲜”的人才信息。

重点环节 2：培养与发展，为人才创造工作历练的机会。

通过案例与专家洞见萃取，我们发现，可以从以下两点来思考：（1）思考角度及其背后的原因，回答 What——哪些角度、Why——为什么是这个角度；（2）每一个角度之下实践的关键点，解决 How——怎么做的问题。希望萃取内容能为企业启发思维，提供实践参考。

人才盘点：获取更全面且“新鲜”的人才信息

首先，我们要问 What & Why，我们认为获取更全面且“新鲜”的人才信息可从以下四个方面入手：

盘点维度多元：“知己知彼，百战不殆”，在市场模糊不确定的情况下，除了考虑人才本身的情况，还要与外部人才市场进行比较。

盘点工具应用：业务产生人才需求的变化加快，平时工作中人才也会呈现出可圈可点的表现，值得标记。这些信息不必等到年度或半年度人才盘点时候才更新，加快更新能更敏捷地将人才与业务目标进行匹配。

关注“潜力”预测成功：在业务的变化迭代下，知识技能已经不能满足需求，有刻舟求剑之苦。“潜力”可以预测未来的成功。企业测评、结合人才地图盘点方式，综合客观地看待潜力。

盘点人群：打破壁垒，打通人才库。不再拘泥于公司、部门等限制，打通人才库，盘活人力资源才能敏捷应对变化。

然后，从 How 这个角度出发，人才盘点中的关键点包括如下几方面：

盘点维度多元化，应综合考虑企业内外环境：4W 模型（World，Workplace，Work，Worker），综合评估员工是否为发展保留的核心人才。World 市场对标：市场稀缺性、市场发展趋势；Workplace 战略对标：组织形状要求、战略承接重要度；Work 岗位评估：岗位工作量、岗位工作效率、岗位工作难易度；Worker 员工评估：员工能力 & 潜力、员工敬业度 & 活力度、员工收入产出比。

“潜力”预测成功：1. “潜力”要达成共识，需要“翻译”成可被观察的行为

表现。大家往往会因为对潜力的不同理解而引发争论。建议 HRBP 团队内部、HRBP 与业务领导之间，沟通讨论，在潜力项目和潜力表现上达成共识；2. 因岗而异：评估各项潜力重要性。潜力作为预测成功的方式，受到企业的重视。学习敏锐度、事业企图心、自我驱动力、团队敬业度、赋能予人等潜力关键词，企业需要思考如何对各项潜力进行排序。在与多家企业调研访谈后发现，企业基于发展阶段、业务战略和岗位不同，对于各项潜力重要性的排序不尽相同。人力资源部门通过与该岗位利益相关者、岗位拥有者进行访谈，参考外部研究报告，甚至亲身参与业务等多种方式深入理解岗位，制定出岗位潜力重要性排序（段落节选自智享会《中高管发展培养与继任》）；3. 殊途同归：认识到品格个性的重要性。对于任何岗位而言，坚持原则、自我驱动、诚信、价值观等都同等重要。品格和个性是最内核的部分，对于领导组织内部发展和应对外界变化有着深远的影响。品格个性（Personality）是在潜力中最难以改变的部分，因此在甄选评估环节对品格个性的甄选至关重要。了解继任者品格个性也是为了规避风险。（段落节选自智享会《中高管发展培养与继任》）

盘点工具应用：1. 绘制内部人才地图，把“人才盘点”日常化，实现更频繁的更新。HRBP 平时有大量时间与员工的上级主管就该员工的潜力达成一致看法，并绘制内部人才地图，标识内部关键人才，标注相关评价和关键事宜，不断更新高潜人才池的情况；2. 测评工具等工具应用。根据不同层级岗位的潜力维度侧重，借鉴测评工具测评结果。虽然测评结果存在一定偏差，但可将潜力测评部分作为参考与业务主管讨论、矫正结果。

盘点人群：打破壁垒，打通人才库。企业要不拘泥于人才的年龄、级别、事业部、地域限制，打通人才库。如此，有潜力的人才才能在组织中发挥作用，将整个组织当成“一盘棋”部署。

人才培养与发展：创造工作历练的机会

通过上一环节的讨论，当企业解决了对人才相对全面、及时的认知后，更重要的是要把他们放到合适的岗位和工作任务中。一方面，这能直接解决业务发展带来的人手空缺等问题；另一方面，这也让人才拥有更多的工作历练机会，从而成长为复合型人才，拥有更全面的视角来看待问题。某种意义上，创新是不同元素的再组合，复合型人才是组织创新能力所需要的人才。这实现了人才与组织的共同发展。

What & Why ? 为何是这四个要素，分别起到什么作用？让组织中的人才流动起来，为人才提供不同工作经历机会，需要多方面的准备工作。本次调研通过对企业实践和行业专家的访谈，萃取出四个要素，分别为：自愿原则、赋能员工、高层共识、业务负责人支持。

自愿原则：在不同工作中历练对人才意味着走出舒适圈，去面对新知、面对挑战，因此自愿原则非常重要，“初心”能支持员工在遇到困难时不放弃。

赋能员工：提供方法论、学习资源、链接人际资源等方式，帮助员工更顺利地承担工作。

高层共识：企业在不一样的发展阶段，优先级和重点不同。与高层在人才发展重要性上达成战略共识，是一切的基础。

业务负责人支持：这是内部人才流动能落地的关键，抓住业务痛点，才能实现共赢。

How ? 实践中的关键要点是什么？通过调研，我们发现实施以上四要素的关键点分别包括：

（注：参与创新项目与轮岗/兼岗，在具体内容上有所不同，但是要素相同。下文将不同的部分分别以【创新项目】、【轮岗/兼岗】的形式标注出来。）

自愿原则：1. 遵循自愿原则的机制。【创新项目】“点子”来自参与者本身，他们天然地对项目有激情与共识，很希望能孵化落地；【轮岗/兼岗】用竞聘代替任命。竞聘机制中要具备“公信力”。有以下几点可以参考：①评委阵容上，要包含目标岗位的直接上级、协作单位上级、分管业务负责人和HRBP；②决策机制上，尽量用讨论共识代替投票制；③HR动员重点潜在人群，并了解其工作影响力，如果竞聘到其他岗位，原单位的应对措施；④若竞聘者出现争议，与其BP、主管沟通候选人情况，提供更多事实素材，以供决策。2. 激发个体自主性。教练技术激发人才自主性，对HR要求更高，通过教练技术激发人才自我管理、自我发展的内动力，引导人才成长。通过轮岗成功案例说明、职业生涯周等方式，激发他们在职业生涯道路上的主动性。

赋能员工、提供资源：1. 【轮岗/兼岗】通过岗位知识沉淀、SOP等方式来帮助新人快速上岗，承担职责。2. 【创新项目】在项目中提供辅导、方法论等资源，帮助发起团队招募“同行者”。

高层共识：1. 基于业务与组织状态，与高层就人才发展的战略地位达成共识。
2. 高级领导团队参与关键环节，增加与高管直接交流的机会，激发员工的激情。

业务负责人支持：1. 硬推轮岗有风险，推行轮岗需要摸清业务单元痛点，各个击破。2. 解决工作承接问题，拉长工作交接的时间，逐步面对挑战；建立任务池（Task Pool），解决项目突发的问题等。3. 完善人才回流机制，把成熟的人才调出去后，HR 会给输出部门快速补人（并且提供资源帮助新人快速上岗）。（注：以上三点根据各企业具体业务情况不同解决方案也不同，HR 需要本着共赢原则处理。）

本文为报告节选，下载完整报告请移步智享会官网：

http://www.hrecchina.org/publication_yjbg/

第五章 法律要点

企业在经营过程中不可避免地会面临很多法律问题，这些问题纷繁复杂，稍不留心就可能陷入合规的风险中，解决法律问题并不能直接给企业带来收益，却能够避免巨大的损失，因此专业的法律解读显得非常必要。

工时制度的认定标准

上海中联律师事务所 夏利群 蒋帆

工时制度不但对员工影响重大，对用人单位来说，也起着降低用工成本和用工风险的重要作用。而自2018年起，经济形势的日益下滑，外加新冠疫情这一重大影响，用人单位纷纷缩减支出，以期渡过难关。若想在较短时间内大范围缩减用工成本，又或是基于新冠疫情这一特殊背景，为了适应市场实际需要，采用特殊工时制如综合计算工时制、不定时工时制无疑是最为便捷的方式。但随着员工维权意识的提高，明确工时制度的认定标准显得尤为重要。

工时制度作为劳动合同履行的重要内容，有些在劳动合同中对员工适用的工时制度已进行明确约定；有些在规章制度中提及用人单位可以根据实际需要，经审批后适用新的工时制度；有些直接经过行政审批后便开始推行适用；还有些实行特殊工时，甚至没有经过行政审批。那么审判实践中，认定工时制度的标准是以约定为准，还是行政审批为准，还是实际履行为准呢？下面我们结合案例做进一步分析。

1. 适用特殊工时制是否必须经过行政审批？

（2020）沪01民终6450号案例中，员工提出劳动合同约定实行综合计算工时制，但用人单位没有取得许可，应适用标准工时制。法院认为，“法律规定的目的是要促使劳动合同当事人双方都诚信履行，无论用人单位还是劳动者，其行使权利、履行义务都不能违背诚实信用的原则。本案公司在2017年9月之后虽无综合计算工时工作制的批复，但是双方当事人劳动合同中约定了综合计算工时制，故公司以以此来安排员工的工作以及支付加班工资，确实难谓存有恶意”。也即，实行特殊工时虽未经审批，但用人单位可以根据劳动合同约定执行特殊工时制度。

但（2020）京02民终4802号案例中，因针对特殊工时的行政许可决定书到期后用人单位未获得审批，故一审法院和二审法院均认为仅行政许可审批期限内执行特殊工时，行政许可决定书到期后，应执行标准工时制。也即，若未经行政

审批，则应当按照标准工时执行。

由此可见，在该问题上存在两种截然不同的观点，笔者更倾向于第二种观点。特殊工时之所以需要经过行政审批，是因其对员工的休息权存在重大影响，能够在特定情形下适用，行政部门通过行政审批的方式也可以对用人单位执行特殊工时是否符合法律规定进行管理。按照第一种观点，行政审批制度将形同虚设，甚至间接免除了用人单位申请行政审批的义务，其违反法律规定，却能借此受益，显然不符合法律精神。

2. 关于工时制度的认定标准，假设所执行的特殊工时制已获得审批，若劳动合同约定、行政审批或是实际履行相互存在冲突的，应以何为准？

首先，劳动合同约定与实际履行冲突时，应视为实际履行内容对约定内容进行了变更，故应以实际履行为准。

其次，关于行政审批与实际履行冲突时的适用标准。（2019）沪01民终14181号案例中，员工所在岗位已获得不定时工时审批，但双方实际履行是执行标准工时，法院也据此认定员工执行标准工时。可见，审判实践倾向于以实际履行为准。

从前述内容可以看出，就员工所执行的工时制度，应尤其注意实际履行情况。比如，实践中，针对不定时工时员工如果将其上下班时间予以固定，将存在被认定为标准工时制的风险。只有在实际履行情况无法查清的情况下，才有必要进一步探讨劳动合同约定跟行政审批相冲突的情形。

对此，（2017）沪01民终2058号案例中，双方在《劳动合同》第六条关于劳动时间记载：“1. 乙方（即员工）在甲方（即公司）的工作时间为每周四十小时工作制（每日9:00—18:00，12:00—13:00午休）。”结合该约定具体内容，可看出双方约定的是标准工时制。公司主张员工系高级管理人员，且不定时工作制批文已经公示，故其应当适用不定时工作制。一审法院认为，员工不属于高级管理人员，且双方劳动合同约定标准工时，故认定员工实行标准工时。二审法院结合员工的岗位特点（认为符合不定时特点且属于高管）、行政审批、员工手册规定，认定员工实行不定时工时制。也即，即便双方劳动合同有约定，仍可根据实际情况进行认定。

但（2016）京02民终7608号案例中，双方在劳动合同未明确约定所执行的

工时制度，用人单位经行政审批后，认为执行特殊工时，一审法院认定应执行特殊工时。但二审法院认为双方在劳动合同中未明确约定工时，且用人单位经行政审批后，并未告知员工其实行特殊工时，故认定员工执行标准工时。

结合上述2个案例，笔者认为，在工时制度的实际履行情况无法查清时，可以结合劳动合同约定和行政审批情况予以综合考量。劳动合同约定体现了双方合意应优先考虑。但若是用人单位已获得行政审批且已告知员工，员工对此未及时提出异议的，可以认为双方对工时制度的合意已发生变更，则应以行政审批为准。但若是用人单位未与员工进行事先约定，比如未约定适用特殊工时，也未约定经审批后可直接适用特殊工时，则用人单位单方面申请特殊工时且未予告知的情况下，面临的法律风险相对较高。

综合以上分析内容，关于员工适用的工时制度，笔者提供以下建议供参考：首先，从制度层面，若用人单位日后可能需要对员工执行特殊工时，则建议在劳动合同中事先约定经行政审批后可以直接执行特殊工时制度；或者是在规章制度中对此予以规定，且规章制度应经过民主程序。其次，从执行层面，建议深入理解不同工时制度的特点，严格按照员工的工时制度执行；另外，在执行特殊工时制时，建议事先经过行政审批并及时告知员工。

未休年休假工资报酬之仲裁时效起算日

上海中联律师事务所 夏利群 钱雅茹

案件回顾

刘某于2003年1月1日入职甲公司，担任智能部经理，后刘某于2016年11月3日以拖欠工资、奖金为由向公司邮寄《解除劳动合同通知书》，提出解除劳动合同关系，并申请劳动仲裁，主张：四、由公司支付2008年1月1日至2016年11月3日未休带薪年假工资98068.95元。

一审法院认为：刘某于2016年9月23日申请劳动仲裁，刘某于2016年12月12日提出未休带薪年假工资的请求，2013年12月31日前未休年休假工资已超过仲裁时效，一审法院不予支持。

二审法院认为：本案双方争议的主要焦点之三刘某的年休假情况：刘某于2016年9月23日申请劳动仲裁，刘某于2016年12月12日提出未休带薪年假工资的请求，2013年12月31日前未休年休假工资已超过仲裁时效。刘某主张2014年1月1日至2014年12月31日期间未休年休假工资9471.26元，并未超过诉讼时效。

【争议焦点】

刘某主张的未休年休假工资报酬的仲裁时效应当从何时起算？

【法律分析】

为维护职工休息休假权利，调动职工工作积极性，国家出台了《职工带薪年休假条例》及《企业职工带薪年休假实施办法》等系列规定，详细明确了职工可享有的年休假天数及未休年休假工资报酬的补偿标准。

然而，在司法实践中，由于休假安排存在集中、分段、跨年等特殊性质，如何

计算未休年休假工资报酬的仲裁时效在各地出现了不同理解和司法口径。

如上述案例所在的北京地区,《北京市高级人民法院、北京市劳动人事争议仲裁委员会关于审理劳动争议案件适用法律问题的解答(三)》第19条规定:对劳动者应休未休的年休假天数,单位应当按照该职工日工资收入的300%支付年休假工资报酬。劳动者要求用人单位支付其未休带薪年假工资中法定补偿(200%福利部分)诉请的仲裁时效期间应适用《劳动争议调解仲裁法》第二十七条第一款规定,即劳动争议申请仲裁的时效期间为一年。仲裁时效期间从当事人知道或者应当知道其权利被侵害之日起计算。考虑年休假可以集中、分段和跨年度安排的特点,故劳动者每年未休带薪年假应获得年休假工资报酬的时间从第二年的12月31日起算。

因此,基于上述规定,在北京地区,对于未休年休假工资报酬的仲裁时效应当自第二年的12月31日起算。

而在江苏地区,《江苏省高级人民法院关于审理带薪年假纠纷若干问题的指导意见》第四条规定:劳动者因未休年休假而请求用人单位支付的工资差额系用人单位应依法承担的法定补偿责任,该请求权的仲裁时效期间应按《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》第二十七条第一款确定,从应休假年度次年的1月1日起算。在此之前,若劳动关系解除或终止的,则从劳动关系解除或终止之次日起算。

因此,基于上述规定,在江苏地区,对于未休年休假工资报酬的仲裁时效应当自应休假年度次年的1月1日起算。

在深圳地区,《深圳市中级人民法院关于审理劳动争议案件的裁判指引》第111条:未休年休假工资的申请劳动仲裁时效期间应从第三个年度的1月1日当天开始计算。但双方劳动合同解除或终止的,应从劳动合同解除或终止之日起计算。

因此,基于上述规定,在深圳地区,对于未休年休假工资报酬的仲裁时效应当自第三个年度的1月1日当天开始计算。

在浙江地区,浙江省高级人民法院民事审判第一庭浙江省劳动人事争议仲裁院关于印发《关于审理劳动争议案件若干问题的解答(二)》的通知第19条:用人单位未安排劳动者年休假,侵害的是劳动者的休假权利,支付未休年休假工资报酬是因用人单位未安排年休假而应当承担的法律义务,故适用一般的时效规定。

劳动者要求用人单位支付未休年休假工资报酬的仲裁时效从次年的1月1日起计算。经劳动者同意跨年度安排年休假的，顺延至下一年度的1月1日起计算；劳动关系解除或者终止的，从解除或者终止之日起计算。

因此，基于上述规定，在浙江地区，对于未休年休假工资报酬的仲裁时效应当从次年的1月1日起计算。经劳动者同意跨年度安排年休假的，顺延至下一年度的1月1日起计算。

依据前述各项规定可知，各地对于未休年休假工资报酬的仲裁时效起算日期均存在不同解读和规定，故在司法实践中，很可能会致使同一情形下的未休年休假工资报酬案件在各地能否获得支持以及获得支持的具体金额相差甚大。

劳动案件由于涉及劳动者与用人单位存在劳动关系期间方方面面的内容，故相关法律法规需要调整的内容极为庞杂，这也就导致了国家层面的规定不可避免地在细节方面会存在些许疏漏或空白。同时，不同省份经济发展情况、文化习俗等方面的差异，也致使各地对于疏漏或空白部分的解读、认知存在差异化观点。以本篇文章中所涉及的未休年休假工资报酬的仲裁时效起算日为例，不同地区便存在各式各样的规定和司法口径。因此，企业在日常合规管理中，应当注重区域化差异，结合各地司法实践口径来“定制”符合当地标准的管理制度。

