

## 京东物流华东区深潜计划

京东物流华东区的深潜计划既是学习发展项目，也是绩效改进项目。它聚焦于提升华东区的区域竞争力指标，针对各个业务部门的弱势指标进行改进。

## 冯艳——卷舒开合见真淳

她爱笑，也爱用笑将信心和力量传递给周围的人。因此，即便承受着巨大的工作压力，Carol 还是会保持着乐观的心态，并将欢乐带给她的团队。

# HR VALUE

传递智慧 分享实践 [WWW.HRECCHINA.ORG](http://WWW.HRECCHINA.ORG)

2019.1 下半月

## 探索福利新动向—— 精细化福利，are you ready?



智享会  
HR Excellence  
Center



顾问团成员

## 承办

侨园杂志社  
人力资源智享会

## 编辑部 Editorial Department

主编 Chief Editor	金景 Mark Jin
执行主编 Executive Chief Editor	朱欣鑫 Cindy Zhu
编辑 Editor	沈迪 Nancy Shen 杨颖祺 Langley Yang
资深美术编辑 Senior Art Editor	吴惠文 Juci Wu
美术编辑 Art Editor	聂婷 Sophia Nie
摄影师 Photographer	宾视觉影像工作室 李杨
责任校对 Proof-reader	阮晓文

## 发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager	章承诚 Jack Zhang
---------------------------	----------------

## 市场部 Marketing Department

Marketing Manager 市场经理	蓝雅婷 Blue Lan
Marketing Executive 市场专员	姚沁 Kinki Yao 王扬 Miya Wang

## 企业合作 Corporate Partnership

高级经理 Senior Manager	章承诚 Jack Zhang
---------------------	----------------

国内统一刊号	CN-21-1263
国际刊号	DISSN 1006-0782

地址	上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室
邮编	200063

申请赠阅或者成为线上会员，  
请联系 Jack Zhang，电话 021-6056-1858-807

- **陆忠亮**  
首席人力资源官 | 知合控股集团
- **姜宏宽**  
资深顾问 | 组织能力、领导力发展、人才管理
- **康越**  
全球人力资源总监 | 勃林格殷格翰人体用药事业部
- **章晓洁**  
人力资源总监 | 英特尔亚太平台研发事业部
- **周文岳**  
顾问 | 上海复星医药(集团)股份有限公司
- **刘晓辉**  
人力资源副总裁 | 科勒厨卫集团
- **林意清**  
亚太区人力资源副总裁 | 百特医疗
- **罗剑威**  
副总裁 | 远景能源
- **蒋靖**  
资深人力资源专家
- **吕守升**  
资深人力资源专家
- **张朋**  
人力资源总监 | 链家金融事业部
- **许芳**  
副总裁、TCL 大学执行校长、TCL 多媒体科技首席人力资源官 | TCL 集团
- **包腊梅**  
人力资源高级副总裁 | 迅达中国
- **袁耀宗**  
人力资源副总裁 | 百胜中国控股有限公司
- **谢坚**  
执行总裁 | 红星美凯龙家居集团股份有限公司
- **杨海**  
创始合伙人兼运营官 | 宜行智通科技
- **金丽华**  
咨询师，高管教练

2019.1 下半月

传递智慧 分享实践

WWW.HRECCHINA.ORG

# CONTENTS 目录



40

专题 | FEATURE

## 探索福利新动向—— 精细化福利， are you ready?

福利对于企业的重要性已不言而喻，然而，在人人都需要精打细算过日子的当下，如何设计并推行一个福利项目是每个做福利的人都需要思考的问题。

人物 | PEOPLE

66

张琼叶——  
意义追寻，随性而为







## 6 | 声音 + 伙伴 |

## 8 | 头条 |

## 12 | 前沿 |

- 京东物流华东区深潜计划（绩效改进项目）
- 玛氏 MyP&O 的成长之路
- ABB 如何在企业内构建教练文化
- 搜狐学习生态的构建——以运营人员培养为例

## 34 | 劳动法苑 |

- 法律解读：未与高管签订劳动合同双倍工资问题各地口径及司法实践介绍
- 案例解析：分公司直接适用总公司特殊工时制批文？有风险！

## 40 | 专题 |

### 探索福利新动向——精细化福利，are you ready?

- Part 01 为什么是福利？
- Part 02 如何设计精细化的福利项目？
- Part 03 福利的未来
- **附文：**点滴选择，点亮生活——拜耳的弹性福利之路

## 66 | 人物 |

- 张琼叶——意义追寻，随性而为
- 冯艳——卷舒开合见真淳

## 78 | 观点 |

- HRBP——从优秀到卓越
- 培训开发的双场景聚焦

## 88 | 专栏 |

- 人性的弱点
- 当我谈组织结构时，我在谈些什么
- VUCA 领导力升级之启示篇

## 96 | 新知 |

- 《薪酬总监修炼笔记——我在世界 500 强公司管薪酬》
- 《行为设计学：掌控关键决策》

## 100 | 职场问与答 |

- 奔向那未来的日子

# Letter From the Editor

## 刊首语

智享会官方网站

<http://www.hrecchina.org>

欢迎关注智享会官方微信公众平台，

亲们可以扫一扫下面的二维码

或者添加智享会微信公众账号：

HRECChina。

欢迎您与我们互动 HR 领域中的  
各种讯息，我们也会在微信平台上  
分享人力资源实践中最热门、  
最前沿的话题和活动。



### 征稿启事

《HR Value》所有栏目欢迎投稿，

来稿请至：

[Grace.Zhu@hrecchina.org](mailto:Grace.Zhu@hrecchina.org)

亲爱的读者朋友们：

不知不觉，我们就一起走到了 2019 年的起头。岁末年初是现在和过去的交汇点，似乎很是寻常，却又对每个人都意义重大。我们常常站在这个交汇点上回首过去、筹划未来，同时不免感叹时间的流逝。

今年的冬天颇有些不寻常，上海已然下了两场纷纷扬扬的大雪，相比于朋友圈里的热闹，我们更多地感受到了这个冬天的寒意。经济的寒冬伴随着季节的寒冬悄然降临，我相信很多人最近经常会在朋友圈、公众号中看到关于企业裁员的消息，或者有些企业已经暂停招聘。我们觉得，评判一家企业最好的时候不是经济形势上升的时候，反而在当下更能考验一家企业是否真正具有核心竞争力。就像多数企业能轻易地在繁荣的市场中分得一杯羹，却很难在门庭冷落时依然坚守。我们看到了经济寒冬中的诸多不易，但也相信，这是一家优秀的企业崭露头角最好的时候。而 HR 在这种情势中能做的远不止冻结人头、协助结构优化，其依然可以围绕着降本增效的主题，在提升人员效率、组织效率以及推动组织转型等方面继续发力，帮助企业走出经济滞胀，迎来下一个繁荣。

智享会虽然还不敢自称为优秀的企业，但我们在这个艰难的环境中依然保持着良好的运营。不仅如此，为了更好地陪伴 HR 同仁共同渡过这样的艰难期，我们决定逆势而上，将办公版图扩张至北京以更好地服务大北方的众多客户。预计在今年的 3、4 月份便可正式设立北京办公室，这是我们对自身信心的宣告，也是对客户服务的承诺。往事不可谏，来者犹可追。今天，我们站在这个特殊的时间节点做出了这样的决定，期盼在不久的将来，可以在北京更多地遇见你们！

2019，与君共勉！

主编 金景



重雪压枝低，初阳始复开。  
金山遗旧梦，碧野新天外。

浦玮晖

资深人力资源共享服务中心经理 |  
诺力昂公司



祝智学会成为HR实  
践的领军者，不断  
创新，引领新趋势。

钱鹏

薪酬福利总监 |  
拜耳（中国）有限公司



非常高兴能参加智学会年度薪酬大会上  
分享我在薪酬管理方面的体会和从事薪酬  
的经验，再次活动都有很多收获，  
感谢智学会的组织，也祝愿HR Value 事业  
越来越好，蒸蒸日上！

秦艳

前中国薪酬福利负责人 | 辉瑞



愿 = HR Value  
成为HR同仁们共同的奋斗目标  
心无旁骛！





### 孙权

首席人才官 |  
罗莱生活科技股份有限公司



保持智慧，  
共同成长。  
祝智享会越办越好！  
孙权

### 张谦

亚太人力资源共享服务高级经理 |  
莱尔德科技集团



祝智享会的活动越  
办越精彩，祝智享会  
的杂志拥有更多观众！  
张谦

### 于姗姗

共享服务中心高级经理 |  
洲际酒店管理集团



希望杂志能成为职场学习、成长和  
HR Value 的平台。

# 9月上海年会 | 带您走进四大盛会

2018年9月19日，智享会四大热门年会“第二届销售人员培训与赋能年会”、“第五届企业员工关系年会”、“第二届培训四核心年论坛”、和“第二十届组织发展年会”同时在上海龙之梦万丽酒店开幕。



600余位参会者共聚一堂。现场来自强生、腾讯、施耐德、世茂集团、立邦、中国工商银行、协鑫集团、思科、步步高集团、诺和诺德、万宝盛华集团等优秀企业的资深HR嘉宾进行了案例分析及企业实践分享，引发了参会者的深入思考。

## 第二届销售人员培训与赋能年会

时下，市场飞速变化、竞争激烈，许多政策也在不断改变，销售人员作为企业一线的员工，面临的挑战及困难更是不言而喻的。销售人员的培训应该何去何从？如何根据业务需求搭建培训体系 and 设计课程？如何给销售人员赋能，提高他们的销售能力，以达成组织目标？

本届年会将呈现时下销售人员培训与赋能的最佳实践，并为销售培训专业人士提供共同交流探讨的宝贵机会。

大会聚焦打造与业务需求相结合的销售培训体系，有效提升销售人员能力的实践做法及标杆企业的优秀案例等内容，为参会者带来一场多角度探讨话题的盛会。

## 第五届企业员工关系年会

员工是形成组织力量的主体，是创造产品或服务的主力军。建立良好的员工关系，不仅可以促进管理者和员工之间的良好沟通，培养成员的认同感和归属感，而且可以推动组织的决策和行为，充分体现组织与员工的共同利益，因此员工关系管理在公司日常管理中显得尤为重要。本次年会从员工关怀、心理健康管理、业务转型下的员工关系管理、特殊情境下的员工沟通等角度出发，共同探讨员工关系的管理方法。



## 第二届培训“四核心”论坛

“四核心”涵盖了学习与发展专业人士应具备的核心技能，聚焦了培训技术前沿、热门的话题。在科技迅速发展的互联网大数据时代，企业培训面临着诸多问题与挑战：课程设计难以跟上业务变化节奏，课程开发周期长，培训与业务脱节，学员参与度、互动性均有待提高，培训交付效果不理想，培训效果难以评估，培训的价值难以呈现

等。挑战与机遇并存，如何将培训面临的挑战转化为企业人才培养的机遇，此次年会从工作坊及标杆企业实践两方面给您带来新的培训思路。

本次年会直击企业培训痛点，带来优秀服务商的工具方法论，展示优秀企业的最佳实践。

## 第二十届组织发展年会

组织发展是为提升组织系统整体有效性和组织适应环境变化的能力，以系统整体为关注点，以应用行为科学的理论和方法为基石，使组织不断适应外部环境的变化，让组织可持续性地、健康地发展，使人、团队、组织的效能达到最大。本次年会将从创新组织形态的建立和运作、组织诊断与效能提升以及不同业务场景下的组织变革项目实施入手，来探讨OD的落地实践和未来发展。



在此，我们对每一位无私分享的嘉宾们表示诚挚的感谢，同时也感谢前来参会的小伙伴们。智享会也将再接再厉，致力为每一位HR创造越来越多的学习平台。



## 企业探访上海站 | 走进强生



【2018年10月16日，上海】智享会携手上海地区HR会员走进强生进行交流与参观。活动现场更有强生中国消费品集团人力资源负责人、强生中国人才学习和发展及员工敬业度负责人、以及强生人力资源合作伙伴共同参与交流分享。



### 关于强生

强生是全球业务分布广泛的一家综合性的跨国医疗保健企业，业务范围涉及消费品、制药、医疗器械三大领域，1985年在华创立了第一家合资企业。强生遵循企业信条的价值观，致力于践行“关爱全世界，关注每个人”的健康愿景，以领先的科技研发创造新的理

念、产品和服务，为改善人类健康和福祉而不懈努力。每天，世界各地的强生员工将与他们的合作方一起，为全球消费者和病患带来更健康、更快乐、更长寿的生活。

### 探访回顾

在本次为期半天的活动中，40余名来自世界500强人力资源部的HR们在强生团队的带领下走进了强生公司，探讨业内先进的人力资源管理方法，促进了行业内的交流。



在简单的开场白后，由强生中国消费品集团人力资源负责人Jane带来了**强生集团人力资源战略概览**的分享，接着强生团队带着参与活动的HR们进行了强生中国开放区域的参观。短暂的茶歇后，由强生中国人才学习和发展及员工敬业度负责人Raymond进行了**强生的企业文化和人才激励**的分享。分享从多元化与包容性文化与实践和健康关怀及员工体验展开，探讨介绍了强生对于激励与企业文化的新思路。最后，由强生人力资源合作伙伴向大家介绍了OMG项目，带来了以**如何激发千禧一代的创新精神**的分享。

在此，我们再次感谢特邀嘉宾为我们带来的精彩分享，同时也要感谢到场的HR小伙伴们对智享会活动的大力支持。期待与您再次相聚！

## 深圳盛况 | “十月超级大会”隆重登场



【2018年10月25日，深圳】智享会两大主题盛会“**第十六届中国薪酬福利展示会**”以及“**第九届中国人力资源技术大会**”于10月25日在深圳福田大中华喜来登酒店落下帷幕。

本次活动共吸引近千位企业人力资源从业者前来参会，共设有4大会场，包含2大主题：

### 第十六届中国薪酬福利展示会

在以往十五届“中国薪酬福利展示会”成功举办的经验基础上，本次活动从福利创新与管理、人才激励与保留、绩效管理等多角度进行剖析，带来更加全面而深入的案例分享，帮助参会HR在满足企业战略并控制成本的前提下，充分提升员工的效能！

### 第九届中国人力资源技术大会

“人力资源技术”这个乍看起来偏理工科的名词，对于HR来说早已不是什么新鲜的词汇。每一年，我们都会发现市场上不断有新的趋势与特点涌现，比如：云技术、移动社交、游戏化、大数据等等……它们总是挑逗着HR们敏感的神经，让人们期待着新的人力资源技术与工具，为人力资源工作带来新的助力，从而有效提升工作效率。今年，

“中国人力资源技术大会”再次席卷而来，为参会HR带来前沿的趋势分享以及精彩珍贵的企业经验！



此次我们邀请到业内资深人力资源专家、CEO以及咨询顾问等分享解答，汇聚来自施耐德、金地物业、蔚来汽车、博世、中信、玛氏、固铂轮胎、澳越、安利、伟创力等多家标杆企业薪酬福利及人力资源技术优秀案例。

此外，还有多家知名人力资源服务商带HR们领略最新的业界资讯。展台访问期间，只要扫一扫每个HR专属的胸牌二维码，无需名片，即可与感兴趣的展台进行互动交流。



我们还特别为前来参会的朋友们准备了一些小礼物，学习之余希望大家也能够轻松一下哦。

在此，我们对每一位前来分享的嘉宾们表示最诚挚的感谢，同时也感谢远道而来的小伙伴们。



## 2018 中国员工福利价值大奖获奖名单

2018 年 11 月 22 日，由人力资源智享会（HREC）主办的“2018 中国员工福利价值大奖”颁奖典礼于上海隆重举行。本次评选历时半年多，经过多轮评审，“最佳创新奖”、“最佳实践奖”和“最具价值案例奖”得主终于在万众期待中揭晓。



### 最佳创新奖

- 百度
- 美敦力（上海）管理有限公司
- 延长壳牌（四川）石油有限公司



### 最佳实践奖

- 蒂森克虏伯电梯（中国）
- 唯品会（中国）有限公司
- 艺康（中国）投资有限公司
- 中国太平洋人寿保险股份有限公司



### 最具价值案例奖

- 上海赛科石油化工有限公司



人力资源智享会主办的“中国人力资源价值大奖”系列奖项已凭借其权威、严谨、公平、公正、公开、公益的坚守成为了中国人力资源领域极具影响力和公信力的品牌，受到媒体、企业及人力资源领域人士的广泛关注与认可。

继 2016 年“中国员工福利价值大奖”的成功举办之后，今年由人力资源智享会（HREC）主办，凯悦汉深全程支持的 2018 中国员工福利价值大奖再度诚意回归。评选继续秉承行业内有目共睹的公平、公正、公开原则向所有优秀企业征集“员工福利”领域的最佳案例，打造人力资源行业内具广泛影响力和权威性的评选盛典。

此次评选活动伊始，便受到了行业的广泛关注，收到两百多个企业的问询和报名参选，吸引了众多员工福利领域的优秀实践案例。整个过程由 8 位员工福利领域内的资深专家组成的评委会，以及全程合作伙伴——凯悦汉深作为评委会特别顾问严格把关（排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排列）：

### 评委会成员：

- 陈翌辉 | 人力资源总监 | 中南锦时
- 计国忠 | 薪酬福利总监 | 中国宝武钢铁集团
- 林靖 | 大中华及蒙古区薪酬中心总监 | 通

用电气

- 平静 | 大中华区人力资源总监 | 喜利得集团
- 秦燕 | 前中国薪酬福利负责人 | 辉瑞
- 翁涛 | 亚太区薪酬福利负责人 | 宝马汽车
- 朱炜良 | 薪酬福利资深总监 | 首旅如家酒店集团

### 评委会特别顾问：

- 陈紫萍 | 总裁，汉深创始人 | 凯悦汉深

参选案例先后经历初选、复选、终选三道关卡，秉持耐心细致、公正严谨的态度，评委团深入求证、优中选优，最终在经过激烈的投票、深入企业现场评审、讨论与复议环节后，8 个代表中国员工福利领域高水准的企业案例在层层甄选中脱颖而出，荣膺“中国员工福利价值大奖”。

在 11 月 22 日的颁奖系列活动上，来自全国各地逾千位 HR 专家济济一堂。部分获奖案例登台展示，引起了与会嘉宾的广泛共鸣。此次“中国员工福利价值大奖”评选可谓是中国员工福利领域中的一座里程碑，开创了此领域内专业性、权威性评选的先河；而颁奖典礼的举办不仅是对获奖企业的表彰与肯定，更是人力资源智享会向那些在人力资源领域中贡献价值、默默耕耘的同仁们致以的崇高敬意。

这也许是一个困难的年代，多变、不确定、激烈竞争都让人力资源工作越来越难；但又何尝不是一个充满诸多可能性、充满机遇的时代，此次参评案例中涌现出来的众多企业在员工福利上的智慧和创造正是最好的明证。智享会将一如既往地秉持“传递智慧，分享实践”的赤诚之心，在专业上与各位同仁继续相伴偕行。





• 本案例荣获 •

2018 “中国学习与发展价值大奖”  
最佳实践奖



# 京东物流华东区深潜计划（绩效改进项目）

扫描二维码 把文章带走



在学习发展领域中，应用最为广泛的培训评估工具莫过于柯氏四级，其中的第四阶段为所有的学习发展人提出了培训的最高要求：为组织创造出经济效益。

京东物流华东区的深潜计划既是学习发展项目，也是绩效改进项目，它聚焦于提升华东区的区域竞争力指标，针对各个业务部门的弱势指标进行改进。项目通过收集和筛选出与公司发展战略、区域重点考核指标相关的绩效改进项目，邀请项目负责人参与绩效改进项目的赋能培训，并成立项目小组，共同改进绩效项目，从而提升业务指标、提高华东区整体的运营水平。

文 / 沈迪

## 项目背景

京东物流集团以降低社会化物流成本为使命，以成为社会供应链的基础设施为愿景。为了更好地承接公司战略的落地，依据区域市场化、条线竞争力的管理原则，保障区域在加速推进经营能力建设的同时持续保持高水平的运营能力，集团面向各区域分公司组织了区域竞争力评比考核。

在上述业务背景下，深潜计划（绩效改进项目）应运而生，其本质为针对区域的落后指标干系人而开展的实体小组赋能工作坊加专项指标提升项目，通过提升区域重点考核指标，来直接正向作用于区域竞争力的提升。



图 1 京东物流华东区深潜计划荣获价值大奖

## 项目设计

深潜计划的项目实施时间为 2017 年的 2 月至 12 月，实行区域为京东物流的华东区，受众包含四大业务部门：仓储部、大件运营部、配送部和市场营销中心。

深潜计划（绩效改进项目）的主要目标是提升华东区的竞争力指标，以及改进各业务部门的弱势指标，因此，项目的培训发展不能浮于表面，而要真正落实到业务结果中。项目按照绩效改进的学习逻辑（了解现状、发现原因、设定目标、寻找差距）设计了培训发展的课程，并全程邀请业务部门协助和参与，确保项目可以紧密联系且有效助力业务。

在学习项目的设计中，项目采用了 ADDIE 原理，根据需求调研、项目设计、课程开发、项目交付和项目评估的步骤设计项目流程。

### + 需求调研

项目前期，项目组就此次的深潜计划向公司管理层与业务部门进行宣传，并获得了公司华东区总经理办公室、运营管理部 and 四大业务部门（仓储部、大件运营部、配送部和市场营销中心）的全力支持。

在项目课题与指标的制定上，培训与发展部门首先自下而上地收集绩效改进的课题意向，让各业务部门结合工作中存在的实际问题与挑战，针对自己的弱项指标提报备选的项目课题；随后由业务部门的负责人根据公司的业务战略与区域的重点考核指标，对课题进行筛选、整理和审核，并确定最终的绩效改进项目课题。

### + 成员选择

在成员选择阶段成立了深潜计划项目组（成员以华东区人资培训与发展部为主、华东区经营分析部为协助），负责设计并实施深潜计划项目。

绩效改进项目的小组成员由各业务部门负责人确定，各个项目小组的成员都是以指标为单位的实际负责人和干系人。项目实施

按照上半年和下半年共分为两期，每期 4~8 组，每个小组约有 6~10 人，加上与项目指标相关的间接干系人和数据跟进人员，每年约有 150 余人参与项目。

由于项目小组的成员划分以指标为主要参考依据，因此在小组成员的划分上并不会考虑能力差异或跨部门交流等因素，项目组也没有制定非常严苛的筛选条件，而将选择成员的主导权交由各业务部门负责人，以结果导向的思维去选择与考核指标直接或间接相关的责任人与干系人。

### + 目标设定

每个项目小组各自负责一个课题（指标），并由项目小组成员与业务部门负责人共同确定课题须达成的目标，该目标的设置与团队绩效和荣誉直接挂钩，为关键的结果指标；该指标也是集团设定的全公司的业务竞争指标之一，将影响整个区域在集团的排名。

同时，该目标的设置过程经数据部门测算和直接领导的审核，确保其符合 SMART 原则（Specific 具体、Measurable 可衡量、Attainable 可达成、Relevant 具有一定的相关性、Time-bound 有截止期限），保障了考核目标的科学性和规范化，保证团队在项目进程中具有指向性，且在过程中可以对指标进行合理的调整。

### + 课程开发

项目组在学习项目的设计上采取了“721 法则”，10% 的时间用于绩效改进工作坊的课堂学习，20% 的时间用于对《绩效改进实施方案》探讨和反馈，70% 的时间用于业务指标的确定以及项目实施的跟进。

在项目实施的过程中，虽然课程均为外部采购，但在很多方面都进行了“京东化”的处理，例如：教学案例使用的都是京东物流的实际案例；方法论、工具等在适应性上进行了选择调整；教学形式上采用了结构化研讨，50% 的时间由讲师负责知识输入以及提供方法，50% 的时间由学员提供观点输出与改进方法，通过绩效改进的学习逻辑（了

解现状、发现原因、设定目标、寻找差距）来做出高效的决策。

### + 项目交付

深潜计划的成功与否很大程度上取决于“721 法则”中的“7”，即用于业务指标的确定以及项目实施跟进把 70% 的时间为了更好地跟进项目的发展情况，促成项目的成功交付，该项目的各相关人均承担了相应的责任。

#### ◆ 各业务部门负责人

项目小组成员参与为期 2 天的绩效管理工作坊后，学习绩效改进技术并制定出行动方案，即《绩效改进实施方案》。随后，各业务部门负责人对该行动方案进行辅导、反馈和确认，经业务部门负责人认可的行动方案将进一步汇报至华东区区总进行审批，确保项目可以有效改进各业务部门的弱势指标，并且提升华东区的竞争力指标，实现预期目标。

各业务部门负责人均为总监级别的管理者，同时也是各项目小组组长的直接领导，负有直接的管理责任。他们不仅熟悉业务，能够在业务层面给予项目小组指导性的意见；同时，项目小组的指标本身就是各业务部门负责人最为关注的重点，因此他们具备较强的意愿去投入精力和时间，以更好地实现项目课题的达成。

#### ◆ 深潜计划项目组

深潜计划项目组会对学员的行为和结果进行双重的跟进，以星期为单位，定期回顾行动计划的实施情况，对项目数据进行实时监控和阶段性公示，对阶段性数据分别进行前后对比、同比和环比，通过设置参照组、实验组和标杆组的方式（参照组与标杆组由项目小组自行在华东区域或全国范围内根据实际业务寻找；实验组即为参与深潜计划的项目小组本身），确保目标推进的进度和达成，并排除业务季节性因素的干扰。

为了有效促进跨部门的合作，项目组建立了班级微信群，所有项目成员可在微信群中进行随时随地的交流，彼此互相探讨和学

习；项目组还建立了项目负责人（即项目小组组长、指标第一负责人，承担指标达成或未达成的奖惩）咚咚群（企业内部通讯系统），按周跟进项目的反馈数据；每周汇总各项目小组的完成情况，以正式的邮件形式发送至相关部门，确保各部门了解和掌握项目详细的进展情况，也能更好地督促学员有所行动，有所达成。

同时，根据业务和行业等变化，项目组会为部分方案提供调整建议，持续改进项目实施过程中的突发问题和可优化部分，协助每个项目的执行与落地。

**项目评估**

在项目评估的方法上，京东物流采用了较为传统的柯氏四级培训评估模式：

- 反应评估 (Reaction)：在绩效改进工作坊结束后，立即进行课程满意度调查。
- 学习评估 (Learning)：在工作坊结束的同时，向学员布置后续任务；项目小组成员须利用工作坊中学到的绩效改进知识，在一星期内设计出具体项目行动方案。
- 行为评估 (Behavior)：在后续的跟进和追踪中，项目涉及的各方人员各自承担不同的角色和职责，各业务部门负责人对行动方案进行辅导和反馈；项目小组依据行动方案实施项目；深潜计划项目组负责跟进方案的执行，并随时进行辅导；每周由各部门监督并公示项目的阶段性结果，并对负偏差指标进行及时的辅导，确认到行为层的周计划跟进。
- 成果评估 (Result)：整个项目周期结束后，由深潜计划项目组主导开展会议，对项目实施结果进行总结和复盘，项目小组成员、各业务部门负责人以及相关支持部门共同参与其中。各个项目小组依次进行汇报，呈现辅导和行动的成果；项目组对优秀达标项目进行奖杯奖状和专项奖金的表彰和宣传，并邮件公示至全员。

**实施与优化**

项目实施过程中，由于业务调整和大促等因素的影响，出现了个别项目指标调整和考核口径调整的情况。

深潜计划项目组根据调整后的指标和考核口径，重新与项目小组确认了行动方案，并与业务部门负责人沟通及确认修改后的项目方案，并率先在小范围内试运行两周，确认无问题后再进行大面积推广，同时针对项目制定定期的抽检计划，由内部的绩效改进顾问（华东区培训部负责人）进行一对一的跟进及辅导，每周公示项目数据，进行周期性复盘分析，确保调整后的项目方案落地。

**成功的关键因素**

**以外部客户为中心**

各项目小组在报备选题时，聚焦的都是区域竞争力中的弱势指标，较难提升，且涉及部门的核心利益，但这些改善项目和结果均全面针对终端消费者，倘若提升了这些弱势指标，将极大地改善外部客户的体验感，提升终端用户的满意度。

**以内部客户为中心**

深潜计划以提升京东物流华东区域的竞争力为目标，切实帮助业务部门提升痛点指标；项目组在对学员进行绩效改进赋能培训的同时，协助他们顺利地执行项目并达成结果，以不增加学员额外的负担为前提，时刻关注业务和市场的变化以及项目小组的需求，跟进项目数据并进行阶段性的公示，针对负偏差指标给予及时的改善辅导。

以“仓储部包装万单差评改善项目”（项目小组之一）为例，该小组抓住包装问题的关键，不再进行大面积的全体改善的方案，不增加业务的额外负担，而是对重点单仓（例如化妆品仓）进行了针对性的改善，同时对不同产品在包装上予以区别对待：对特殊产品（牛奶、洗衣液等）进行加固，而在普通产品的包装上更注重环保，例如，使用绿色环保箱、黏贴环保标签。

**采用绩效改进技术**

由于业务部门中存在的普遍情况是：有指标，但缺少方法，也缺乏绩效改善的意识和氛围，因此培训与发展部门在工作坊中引入了绩效改进技术，利用该技术针对指标提升类和流程改善类项目进行改善，以 BEM 行为工程模型（吉尔伯特行为工程模型）为指导，采用一系列的绩效改进技术为工具，如关键价值链、4W 分析模型、差距整理表、BEM 原因分析法、冰山分析法、六大类干预措施等工具表单，紧扣业务关键指标，让知识输入、方案讨论与业务结果产生较强的关联度，从而达成项目指标。

**课程案例公司化**

深潜计划课程中涉及的重要案例，全部都是过往成功运作的绩效改进项目案例，以这些成功案例进行教学，不仅与学员日常的工作关联更为紧密，还能让学员产生较强的代入感，更能激发他们的学习兴趣和思考能力。

**项目成果**

此次深潜计划项目中，共有 5 个项目小组达成了设立的挑战目标：

- 配送部单均成本改善项目：降低配送单均成本 8%，超额完成原定项目目标。
- 仓储部包装万单差评改善项目：仓储包装差评率降低 14%，极大改善了客户体验。
- 配送部生鲜万单差评改善项目：自营生鲜万单差评下降 19%，极大改善了客户体验。
- 惊喜汇公众号粉丝数提升项目：粉丝数提升了 23%，圆满达成原定项目目标值。
- 大件运营部运营质量改善项目：上半年 5 次检查满分达标通过，提升运营效率，节省运营成本。

以“仓储部包装万单差评改善项目”为例，自课题立项起的三个月内，仓储部项目小组成员首先制定了相关的标准和制度并达成共



识，例如：纸箱验收标准、梳理相关的 SOP（标准操作程序）文件、与单仓主管共同制定责任追究制度等，从源头确保了绩效管理目标的一致性；随后在绩效的实施阶段做出了如下三方面的持续改进：

- ① 针对万单差评比例和数量，梳理出重点单仓，然后和仓经理、打包主管等进行针对性的分析改善，包括员工培训、打包手法改善、耗材选择优化、新打包耗材开发导入等。
- ② 依据导出的差评数据，选出重点品类（如洗衣液、机油、洗发水泵头、牛奶），进行针对性的改善，并采取了开发新耗材、更改优化出货包装等措施。
- ③ 专项改善推动：例如，设计并导入环保标签，奢侈品和高价值物品的包装改善，对长条状货物（如灯管、雨伞）开发三棱纸盒包装等。

通过以上一系列的动作，该小组成功在三个月内达成了既定目标，仓储包装差评率降低 14%，有效改善了仓储部的弱势指标，继而提升了华东区的区域竞争力指标；同时，仓储包装的改善也能有助于京东物流更好地为客户服务，提升用户的满意度和体验感，间接实现集团降低社会化物流成本的使命，以及成为社会供应链基础设施的愿景。

仓储包装的改善也能有助于京东物流更好地为客户服务，提升用户的满意度和体验感，间接实现集团降低社会化物流成本的使命，以及成为社会供应链基础设施的愿景。



图2 仓储包装万单差评指标

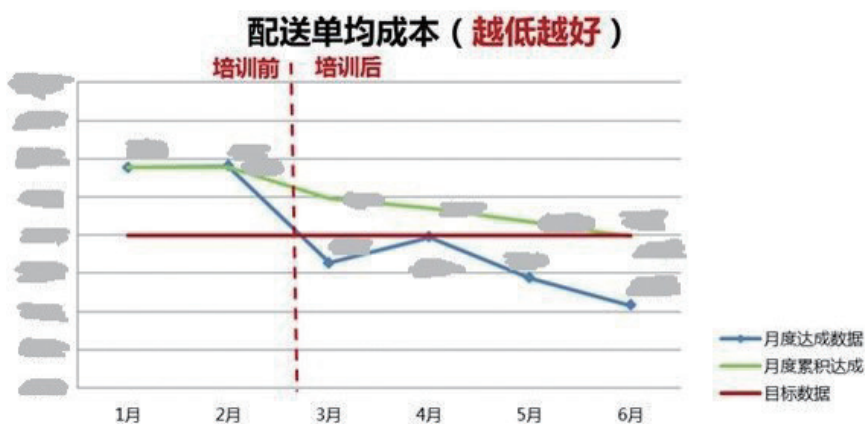


图3 配送单均成本

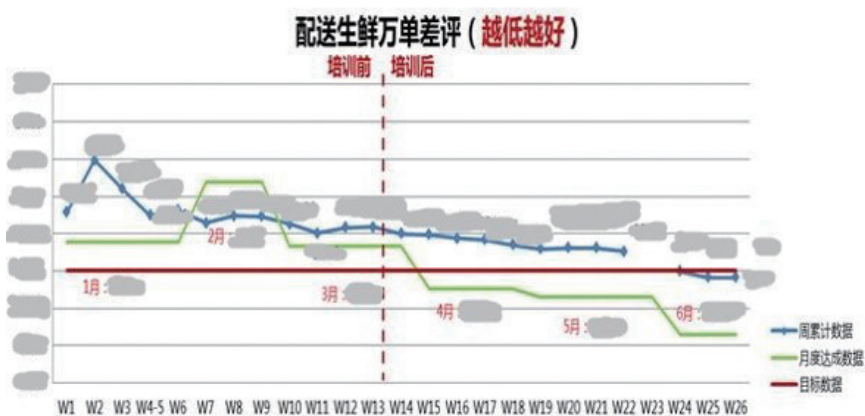


图4 配送生鲜万单差评

获奖企业风采




京东物流企业介绍

随着无界零售时代的到来，京东物流作为无界物流的引领者和实践者，以降低社会物流成本为使命，致力于成为全球供应链基础设施服务商。将基于短链供应，打造高效、精准、敏捷的物流服务；通过技术创新，实现全面智能化的物流体系；与合作伙伴、行业、社会协同发展，

构建共生物流生态。通过智能化布局的仓配物流网络，京东物流为商家提供仓储、运输、配送、客服、售后的正逆向一体化供应链解决方案、快递、快运、大件、冷链、跨境、客服、售后等全方位的物流产品和服务以及物流云、物流科技、物流数据、云仓等物流科技产品。目前，京东物流是全球唯一拥有中小件、大件、冷链、B2B、跨境和众包（达达）六大物流网络的企业。

项目团队介绍

京东物流深潜计划项目由华东区人资培训与发展部主导项目进展、华东区经营分析部协助提供数据跟进与支持、各业务部门（仓储部、大件运营部、配送部和市场营销中心）共同参与。



• 本案例荣获 •

2017“中国人力资源共享服务中心价值大奖”

最佳创建奖



# 玛氏 MyP&O 的成长之路

## ——以客户体验为导向的人力资源共享服务中心建设与运营实践

玛氏 MyP&O 有中国、北美和欧洲 3 大团队，3 大团队均汇报给玛氏全球服务中心 MGS (Mars Global Service)。其中，中国的 MyP&O 作为整个玛氏人力资源共享服务实践的先行者引领着全球共享服务中心的发展。MyP&O 致力于为中国区各事业部的所有同事和上级经理提供快捷、一站式的专业人士服务及方案。其负责所有人力资源日常运营，涵盖了各项基础人事服务及专业人事解决方案，服务对象包括业务单元、上级经理、同事以及 BP。(注：文中数据统计均截止于 2018 年 3 月 28 日)

扫描二维码 把文章带走



文 / 朱欣鑫

### 玛氏人力资源架构概览

玛氏战略总部专注于公司长期的业务发展方向和规划，同时确保组织核心文化的传承。全球服务中心 Mars Global service 通过对人员、技术和流程的有效整合，实现公共流程的标准化和精简化，包含有人事，技术，财务，采购等部门，这样的设定促使业务运营单元在全球范围内能够集中精力于核心能力，从而创造更多价值。而玛氏人力资源架构以 3 支柱为模型，分为 Business Partner (BP)、Center of Expertise (COE) 和 MyP&O (在玛氏，HR 被称之为 P&O，即 People & Organization)。其中：

BP 包括地区 BP 和国家 BP，本地 BP 汇报给业务单元，主要职责为根据业务战略需求制定人员战略规划，确保人才和组织健康发展，并确保组织运营效率。

专业团队包括全球总部 COE、地区 COE 以及国家 COE，主要负责设计开发标准化人力资源项目、工具，并制定人力资源相关政策和流程，提供关于战略项目的专业咨询。同时负责全球制定项目的推广和实施，实时掌握市场动向，确保公司内部 HR 能够紧跟时代变化，保持竞争性。

MyP&O 有中国、北美和欧洲 3 大团队，3 大团队均汇报给玛氏全球服务中心 MGS (Mars Global Service)。其中，中国的 MyP&O 作为整个玛氏人力资源共享服务实践的先行者引领着全球共享服务中心的发展。MyP&O 致力于为中国区各事业部的所有同事和上级经理提供快捷、一站式的专业

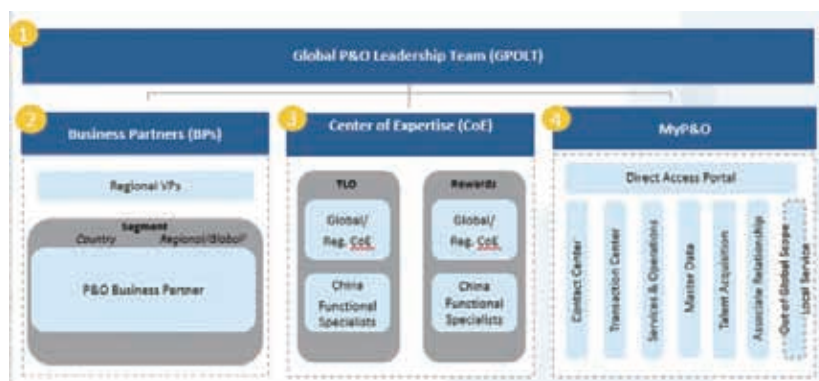


图1 玛氏人力资源架构



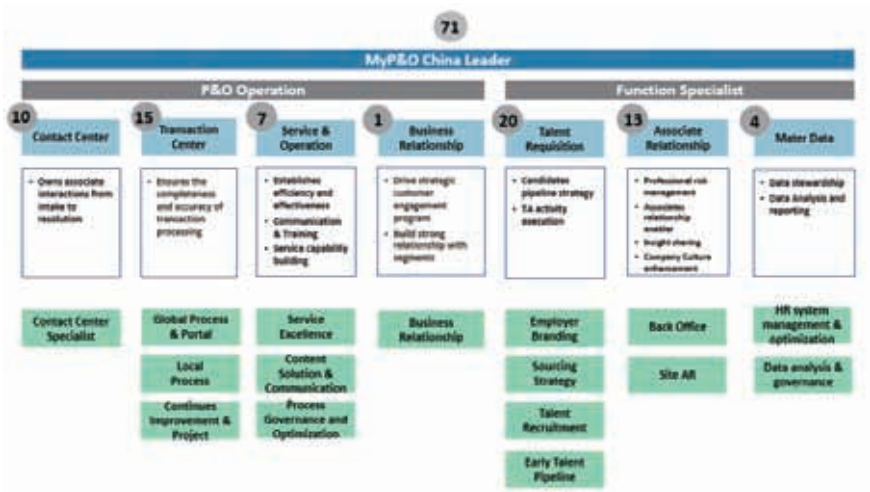


图 2 玛氏 MyP&O 架构

人士服务及方案。其负责所有人力资源日常运营，涵盖了各项基础人事服务及专业人事解决方案，服务对象包括业务单元、上级经理、同事以及 BP。

MyP&O 简介及架构

MyP&O 部门架构变革项目自 2015 年 8 月立项至 2016 年 4 月正式启动，仅用 8 个月时间便成立了跨事业部的专业人事服务中心——MyP&O。MyP&O 共涵盖 7 大职能部门，分别为：人事服务热线、服务处理中心、服务运营、业务关系、人才招聘、同事关系、人事数据管理。如图 2，每个职能部门的职责主要为：

◆ 人事服务热线中心 (Contact Center)

人事服务热线中心作为人力资源部与同事沟通的主要窗口，主要负责通过电话、在线及自助平台为同事提供专业的一站式服务，解答同事提出的各种人事政策、流程相关的问题。

◆ 人力资源部运营中心 (Transaction Center)

人力资源部运营中心根据全球标准化流程为同事提供入职、离职、职业调动、个人档案管理、证明开具、考勤管理等服务，同

时根据中国的需求特点，提供供应商管理、社保、公积金、商业保险管理等服务。

◆ 服务和运营管理部门 (Service & Operation)

服务和运营管理部门致力于推动 MyP&O 卓越服务水平的提升，增强内部各个职能部门协同合作能力，带给同事最佳服务体验。其服务范围包括：

搭建人事门户网站，同时负责升级平台以及所有政策流程内容的综合管理；

监控并分析服务运营绩效指标，推动各项有关服务质量提升和流程持续改进的项目，从而不断提升同事的满意度；

搭建人力资源共享服务中心的能力模型并推动人才的持续培养和发展。

◆ 业务关系管理 (Business Relationship Management)

业务关系管理主要面向业务单元和 HRBP 提供服务，具体服务内容包括：

维护并发展 MyP&O 与各业务单元之间的合作关系；

为业务单元、HRBP 提供一站式解决方案；

根据各业务单元的反馈意见和业务需求，

提出服务改善建议和方案。

◆ 人才招聘中心 (Talent Requisition)

其服务范围包括：

根据业务需求，提供全职能、全部用工形式的完整的招聘解决方案；

雇主品牌的建设和推广；

早期人才发展项目和培训生项目的开发与执行、跟踪。

◆ 同事关系部门 (Associate Relations)

同事关系部门主要提供专业、友好的同事关系解决方案，营造和谐、合规的工作环境以推动业务增长。其分为后台团队与一线团队：

后台团队提供同事咨询、数据统计、后台支持；

一线团队负责与一线经理一起处理同事关系案例，提供企业文化构建、一线经理人能力提升及相关法律支持等服务。

◆ 数据处理部门 (Master Data)

数据处理部门负责人事系统和数据的管理及推广并提供相应人事数据报告及分析。其致力于利用技术来支持人事流程标准化，提升人事运营效能；同时，定期监控管理、审查人事数据，并通过深度分析数据及时发现问题，优化架构，为业务提供前瞻性分析。

目前，MyP&O 的整体运营费用按照各业务单元的同事数量来分摊，其中招聘费用由 MyP&O 负责管理，按照招聘人数和实际产生费用由各业务部门承担。

准备阶段

人事政策的整合和标准化

MyP&O 成立之前，项目组收集并汇总了各业务单元的不同政策文件，合计 813 份，并随即对这些文件进行研究、学习与整合。在 MyP&O 成立之后，对其中 20% 的政策文件

采用全球化标准流程进行了梳理；对其中 33% 的本地政策文件进行了分阶段整合，将各业务单元共 280 份不同的文件整合成 75 份统一的文件；其余 47% 的政策文件也在 2017 年随着全球化流程的整合及本地化项目的推进进行分阶段更新与整合。此外，针对新的业务运营体系，同事关系部门着手制定一个玛氏同事手册，该手册将对目前中国大陆的 6 大业务单元的同事手册进行规范、整合。

通过前期对政策文件的整合与沟通，玛氏的人力资源政策更加统一且公开，这大大提高了同事或者 MyP&O 团队查找、学习、使用的效率。

## 流程的整合和优化

随着 MyP&O 的成立，玛氏的人力资源组织架构发生了改变，这次改变重新定义了人事部旗下 3 驾马车的具体分工。流程作为指导每一位同事，尤其是 MyP&O 同事日常工作的依据，其是否清晰、流畅、完善均对人力资源部的工作产生着直接的影响，因此，流程的梳理与优化工作也愈发显得重要。

### + 流程梳理

MyP&O 成立之前，中国区的人力流程以业务单元为单位。鉴于各业务单元规模与成熟度不一，其流程设计也大相径庭。为了给同事提供统一的标准化服务并提高组织效率，项目组在 MyP&O 成立之时便与全球总部的人事团队合作，首先对全球范围内可统一操作的 70 余条流程进行标准化。在随后的一年中，其陆续将另外 50 余条本地流程标准化且进行了一定程度的丰富与扩充。目前，其已经梳理了 122 条人事流程，且每一条流程均有清晰的流程图。

在人事流程梳理和设计的过程中，MyP&O 不仅从提高运营效率的角度出发，而且从推动“卓越上级经理”的组织文化的角度思考，着力提升流程运营效率的同时为同事提供更具深度的服务体验。如，在绩效管理，同事的上级经理与二级经理可以决定其最终年度绩效分数，HRBP 只需在必要

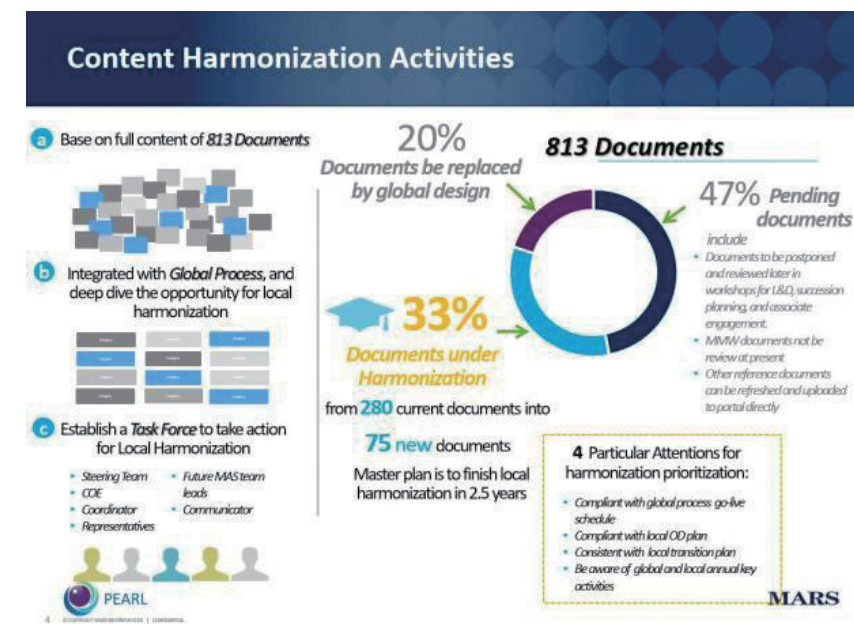


图 3 人事政策整合

时介入而无需全程参与。又如，在招聘录用流程中，其赋予上级经理较大的团队管理权力，即薪酬范围在 80-120 分位的职位，其具体薪酬由上级经理直接决定。这不仅赋予上级经理较大权力，而且减少了 HRBP 的日常运营工作，使其可以专注于支持业务战略和人才发展。

### + 优化流程

MyP&O 项目组在梳理流程的同时，为了使流程管理更加系统化，其制订了一套流程管理政策及相关监管流程。在项目组看来，标准化操作流程是提升组织效率及同事感受的第一步，第二步即通过定期数据分析及流程盘点筛选出需重点优化的流程。与此同时，作为新兴的人事业务模块，MyP&O 以初学者的姿态虚心向供应链等其他业务部门学习精益管理及流程优化模型等，并进一步开发出流程优化工具。这些工具的使用进一步提升了入职、离职、职位调动、绩效管理、敬业度调查等 10 大常用流程的效率，同时，也增强了整个团队的流程管理能力。至此，通过流程的标准化和持续优化，MyP&O 首次建立了流程管理标准，有效提升了组织效率，获得了内外部客户的广泛好评。

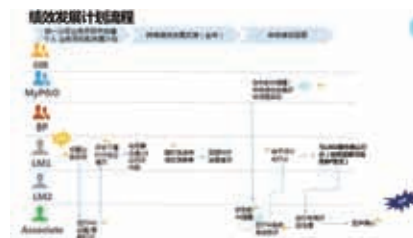


图 4 流程优化示意图

### + 制定清晰的服务条例手册

为了就 MyP&O 的服务内容与内外部同事进行充分的沟通，项目组在 MyP&O 上线的第一年便创造性地推出了一本“产品手册”，即服务条例手册。该手册面向中国区所有事业部的同事，详细阐述了 MyP&O 的职能分工、工作愿景以及对于不同对象提供的共计 46 项人事支持服务。此外，条例手册清楚地向同事沟通了 MyP&O 的服务支持承诺及关键服务指标，即 SLA 与 KPI。丰富且详尽的内容让这本条例手册更像 MyP&O 的百科全书，同事可清楚地知悉共享服务中心的服务范围及其服务指标。项目组将其提供的各项支持服务与解决方案视为“产品”，体现了其以客户为中心的理念，条例手册也成为同事与 MyP&O 双向沟通的桥梁。

提升各方人员准备度

流程梳理完毕后，为了使得各方人员，特别是上级经理，能够尽快适应新的流程，MyP&O 项目组与 HRBP、COE 共同开发了一系列旨在提升上级经理能力的课程，如薪酬管理课程、招聘面试的实时辅导和能力认证。此外，其还通过在新老流程过渡期举办针对上级经理及 MyP&O 内部同事的讨论会来帮助其更好地适应新流程，提升他们对新流程的准备度。具体来看，项目组在 MyP&O 上线的不同阶段分别做了以下工作：

- ◆ MyP&O 上线前：
  - ◆ 在全国范围内组织了 6 场聚焦小组讨论会，在讨论会中邀请有经验的上级经理针对所有新流程，给出建议和反馈，MyP&O 收到反馈后将在一个星期内给予答复；
  - ◆ 邀请业务管理层参与服务演示流程测试，以客户的身份感受人事服务，并给出建议，MyP&O 团队会根据这些建议对某些流程进行完善；
  - ◆ 将月度项目进展报告分享给相关方，如，分享变革快报给上级经理，使其了解项目进展；
  - ◆ 组织人事能力发展周（P&O Capability Week），邀请中国区所有人事团队参与，使其了解 MyP&O 的背景和意义，并积极参与一系列培训来发展自己在新模式下所需的新能力。

- ◆ MyP&O 上线后 6 个月内：
  - ◆ 除了各个线上线下的推广活动外，项目组在 2 周内主动联系全国 1200+ 上级经理，告知其 MyP&O 的联系方式以及如何提交人事服务等重要信息；
  - ◆ 在上线之后的 2 个月内每两周将人事服务的总结报告分享给业务管理层；
  - ◆ 组织面向所有业务单元上级经理的能

力发展日（Line Manager Capability Day），帮助上级经理掌握新流程、新知识，并答疑解惑。

- ◆ MyP&O 上线 6 个月后：
  - ◆ MyP&O 项目组一直与同事持续沟通，而且注重与同事的直接沟通（direct communication）以及同事敬业度的维护。通过玛氏微信平台推出各类互动活动，如“你是 MyP&O 的骨灰粉吗”知识竞答、周年庆等线上线下活动。推动 MyP&O 与玛氏中国所有同事的沟通和交流，主动收集同事的意见、建议并及时跟进。

搭建MyP&O Portal自助服务平台

MyP&O 提供从招聘、入职、职位变动、个人及工作信息维护，同事关系管理到离职整个人事管理周期内的所有服务，对于这些的服务需求，员工都可以通过自助服务平台（MyP&O Portal）提交申请。MyP&O 自成立之初便致力于推广同事自助服务以提升运营效率。一方面，其充分利用线上和线下各种机会在公司内部推广自助服务平台（MyP&O Portal），线下机会如通过销售大会、同事沟通会、办公室节日活动、工厂晨会，



图 5 内部运营流程图



图 6 标准运营手册和服务标准协议



图 7 MyP&O Portal



线上则是通过公司企业号、销售人员订单系统、IT 服务系统等不定期向同事推送服务介绍。另一方面，通过定期回顾并改善了所有放在自助服务平台 (MyP&O Portal) 知识库中的内容，以及针对常用人事服务制定的常见问题解答，同事可在自助服务平台 (MyP&O Portal) 中通过关键字搜索自助解答人事相关问题。自助服务平台 (MyP&O Portal) 上线至今，有超过 70% 的同事使用，同事通过自助服务平台提交人事服务申请或咨询占比约为 40%。

## 创新实践

### 提升人才招聘效率和质量

#### + 整合招聘流程

MyP&O 在人才招聘部门设有招聘渠道策略、招聘、雇主品牌建设、培训生 4 个团队，每个团队都为同一个目标，即“成就人才”，而努力。截至 2017 年 8 月，项目组共整合超过 18 个流程，其中涉及正式同事招聘、第三方同事招聘、工厂招聘、录用模板、背景调查、入职等流程。此次流程整合不仅将各类型的招聘全流程进行标准化，而且大幅度节约了每个流程步骤所花费的时间。以入职流程为例，入职沟通方从之前的 18 个减为 10 个，邮件数也由 14 个降为 10 个，流程的简化使每个入职案例平均节约了 45 分钟。招聘流程的整合大大提高了招聘效率。

#### + 拓展新招聘渠道——微信招聘

人才招聘团队根据公司具体情况建立了全面的招聘渠道，并由招聘渠道策略团队统一管理，进行最优配置。2016 年，面对全球人力资源架构重组带来的招聘需求量的爆发性增长，加之彼时招聘渠道有限、人才资源不足及雇主品牌宣传弱、全球招聘系统 (Success factor, 以下简称 SF 系统) 的不友好等，人才招聘团队开始考虑建立一个高效的移动招聘平台，即微信招聘平台。为了说服玛氏全球领导层，使其对微信招聘平台产生认可与信任，项目团队提出了“立足全球，实施本土化”的策略，将全球招聘系统与微

信招聘平台进行整合。为此，其全面分析了中国劳动力市场现状、候选人微信使用偏好、微信招聘平台对有选人的吸引力以及全球招聘系统与微信平台对接的技术方案等，并就平台整合问题与玛氏全球招聘系统专家讨论。在系统专家对微信平台的信息安全性及保密性存在很大疑虑并致使项目一度停滞的情况下，项目组与玛氏信息技术服务的信息安全小组共同讨论出一套信息保密的解决方案，并以此来影响招聘系统专家，最终获得其支持，玛氏微信招聘公众号也于 2017 年 1 月上线。

MyP&O 人才招聘团队以“高效、创新”为定位，重新建立的微信招聘渠道旨在打造高效的创新性沟通渠道，提高招聘效率的同时降低成本。为此，微信招聘团队主要进行了以下 3 方面的努力：

- ◆ 策划微信推广活动，吸引粉丝关注、认证。新版微信招聘渠道上线后，招聘团队随即展开了线上线下的推广活动。线上主要通过推送微信平台新功能介绍、雇主品牌宣传等文章并同时伴有“转发推荐有红包”活动来吸引同事转发，同时引起外部粉丝的关注和分享；线下主要通过 MyP&O 在全国主要工厂和办公室开展的路演活动来吸引同事关注，完成同事认证等，为日后的内推活动打牢基础。
- ◆ 推广空缺职位。招聘团队与雇主品牌团队、供应商合作，突出企业文化，分析求职者的风格及其在跳槽时关注的信息点，根据这些分析，将玛氏历史、业务单元、品牌介绍等基础企业信息放在微信招聘平台中，还会把最佳职场、学习和发展资源以及发展机会等作为雇主品牌内容建设的主要内容。定期推出相关主题的微信文章，并与公司内其他部门的公众号进行合作，扩大宣传效应。
- ◆ 实现微信平台与全球招聘系统的对接。该微信招聘平台实现了对 Sales Force 系统中相关职位的关键信息进行实时抓取，申请人在微信端完成简历填写后自

动返回 Sales Force 系统，并在自动触发提醒邮件，邀请其到玛氏官网中完成申请。这极大提高了候选人的申请体验和招聘团队的工作效率。

玛氏微信招聘平台重新上线后，仅 7 个月，便有 35% 的同事加入成为内部职位推荐大师，截止到 2018 年 2 月，内部推荐量达 600 人，在微信端成功入职 145 人，这提升了内部推荐渠道的有效性。此外，玛氏在其中发布的职位平均阅读量为 6000+（而行业内这一数字一般为 3000 左右），职位申请量达 5000+。目前，成功招聘的人数中，超过 80% 来自于自主搜寻，大大减少了对猎头的依赖。截至 2017 年底，微信招聘评的使用共节省近 200 万元招聘费用。

#### + 招聘效果

通过整合招聘流程、拓展招聘渠道，MyP&O 人才招聘团队有效提高了招聘效果：

- ◆ 缩短招聘时长，及时为组织提供高素质人才。截至 2017 年 8 月，其招聘时长平均为 37 天，与整合前的平均招聘时长相比缩短了 20-30 天。
- ◆ 提高招聘满意度，为候选人提供世界一流的招聘体验。人才招聘团队以“人才顾问”为努力方向，致力于为用人经理和候选人提供良好的招聘体验，目前，用人经理的招聘满意度达 85%。
- ◆ 节省招聘费用。通过各类供应商的整合，人才招聘团队每年为公司节省月 338 万元的费用，并通过自建的供应商管理机制，确保供应商所提供服务的质量和效率。在校招中，通过大数据分析，其重新设计了宣传方式，从以线下为主变为线上为主，采用直播的方式与同学互动。一场投入 20000 元的 2 小时线上宣讲吸引了 3000 人同时在线观看，而整体回看量超过 60000 次，远超行业平均水平。在社会招聘中，通过领英、微信等社交媒体自主搜寻人才，成功率高达 80%。

项目团队在提升招聘效率、节约招聘费用的同时，成功提升了玛氏的雇主品牌形象，让玛氏成为百万人想要加入、留人、成长的公司。

提升同事体验——MyP&O的认可计划

为了进一步建设关注同事体验、用心服务的团队文化，项目组推出了 MyP&O 的认可计划，并定义了 6 大标杆式的行为标准——6 Key Moves：

- 对自己的解决方案负责 (Own your solution) ；
- 充分了解和理解你的客户 (Understand your customer) ；
- 让服务个性化 (Tailor your approach) ；
- 应用你的专业技能 (Apply your expertise) ；
- 关注同事体验 (Shape your experience) ；
- 建立持续良好关系 (Build your relationship)。



图 8 6 Key Moves (6 大行为标准)

认可计划包括两个方面的奖项，包括 MyP&O Star (MyP&O 之星) 和 Service Excellence Award (卓越服务奖)。MyP&O Star 认可的是同事个人在践行 Six Key Moves 方面的日常的感人故事，以此树立大家学习的榜样；卓越服务的奖项表彰的是工作项目中团队的杰出贡献。认可计划每半年评选一次，采取的是同事互相提名，同事代表参与评选，共同和管理层选出大家一致认可的获奖同事。这样，确保了同事的广泛参与并打造了互相认可鼓励的文化。

MyP&O 团队十分重视提升同事的体验，因此会积极开展有针对性的小组访谈来获取客户反馈。在 MyP&O 成立之初，项目团队会主动根据业务具体情况，如对当期使用人事服务较多的事业部、评分较低的客户群以及处理时间较长的请求等进行锁定，并开展服务满意度访谈。根据客户的反馈，项目组迅速制定相应的服务改进计划，如服务系统使用指引、功能完善以及人员能力提升培训等。经过一系列的调整和改善，MyP&O 的客户满意度评分从 2016 年 4 月 26 日建立以来平均为 4.96 分 (满分 5 分)，其中高达 87% 的同事对其评分为满分 5 分。

提供前瞻性分析报告

对 MyP&O 团队来说，仅提供一流的人事服务是远不够的，其一直思考、探索为业

务部门带来更多价值的方法和途径，因此，自 2017 年，项目组开始每月为各业务单元提供具有前瞻性的个性化分析报告，报告总共分为 4 类：

组织人员报告

根据各业务部门的不同需求提供个性化组织人员分析报告，如各离职率、人才内部流动、高潜力人才保留等情况分析，帮助业务部门做“月度体检”。

人事服务报告

人事服务报告主要对同事咨询量最多的问题进行分析，这些问题也是组织变革管理中观察同事应对变革的重要信息参考，如，同事关系案例分析。报告对过去一个月中案例处理的关键点进行总结，更早地警示未来可能存在的组织风险，并透过报告结论给出建设性建议。

外部市场报告

项目组将外部市场报告进行解读，使之成为符合公司需求的报告，如：外部人才市场报告、最新人事法律法规政策报告、劳动力市场的新闻等，通过对这些信息的进一步解读分析使得业务部门及时了解外部市场环境。

Key Findings – What We Do Well

No.	Feedback
1	服务态度非常好，在电话提供解答的时候很有耐心，很满意
2	电话联系MyP&O的时候有解决到问题，觉得整体体验不错
3	责任心特别强，敬业度很高
4	同事需求比较紧急，MyP&O也很尽力帮忙，很快地提供了解决方案，体验非常好
5	MyP&O会主动联系同事跟进请求，让同事感觉很贴心

图 9 同事反馈

## ◆ 决策分析报告

除了以上 3 份报告，项目组还自发制作了对管理培训生、销售岗位招聘情况、招聘费用分析等能够帮助业务部门制定相关管理决策的报告。其中对销售岗位的分析警示了一些潜在问题点，对销售部门制定未来组织架构起到了极重要的参考作用，此举受到管理层的高度好评。

## ➡ 帮助上级经理构建和谐团队

为帮助上级经理构建和谐团队，提高团队绩效，MyP&O 的同事关系团队自发设计开发了全球第一个“同事关系 @ 玛氏”的培训课程，并先后在全国 7 个工厂、4 大销售区域对上级经理进行培训。该课程重点在于宣贯玛氏的文化及同事理念，引导一线经理，提升其绩效管理、假期管理的能力。具有丰富实操经验的讲师在课上将丰富的案例进行剖析讲解，并与学员讨论。此课程也受到业务领导及一线经理的肯定，学员对该课程的满意度评分也高达 4.9 分（满分 5 分）。

## ➡ 支持组织变革

除了提供常规的日常人事支持服务，MyP&O 还培养并发展其支持企业大规模组织变革的能力，从各个职能团队中抽调最优秀的人员，成立专项组织变革人事工作小组，为事业部提供一站式人事解决方案。考虑到支持变革的能力要求与日常服务能力有差异，因此，MyP&O 有针对性地对小组成员提供项目管理、变革管理等培训课程，由此，打造了一个高效精干的变革支持项目小组。如，在玛氏对巧克力、箭牌糖果事业部进行整合的项目，此次组织重组覆盖了中国 4000 多名同事，MyP&O 的变革支持项目小组在短短 2 个月内，配合业务部门，迅速完成了同事沟通文件、人事系统中新的组织结构搭建、大规模的人事数据的变更维护、人员安置的各项支持、新岗位的人才招聘等工作。在工作量繁重、时间紧迫、项目复杂的情况下，MyP&O 成功地支持了玛氏的组织变革，同时也给同事与直线经理带来了良好的服务体验。不仅如此，MyP&O 对于其工作内容的探索与

创新也极大减轻了 HRBP 的压力，将人力资源三支柱模式的效力最大程度地释放了出来。

## ➡ 服务质量监管

### ➡ 线上监管

MyP&O 的监管通过线上、线下双管齐下的模式实现，且均严格按照 SOP（标准运营手册）、SLA（服务标准协议）进行。完善的线下监管体系与准确、及时的线上数据收集构成合力，使得 MyP&O 对其服务质量的监管及时且可视化。人力资源共享服务中心接受的服务请求均须通过线上提交请求（ticket），之后由系统全面记录、跟进。具体来看，线上监管主要是通过定期监控系统数据、进行系统分析监控来实现。项目组对不同类型的服务分别设置了不同的服务承诺时间以保证高效完成客户服务请求，且每周会对 Pass-SLA 单子进行逐个回顾、跟进。

### ➡ 线下服务质量管理体系

除了线上系统的使用，MyP&O 还建立了一套线下服务质量管理体系，通过内部审计的方式定期对运营文件、运营数据等进行抽查评估，建立事故应急机制，鼓励同事提出改进意见，不断提升运营质量。该服务质量管理体系由 5 部分组成：风险控制审计、质量导向 KPI、大事故应急处理机制、案例宝典学习以及“我有一个小建议”。

#### ◆ 风险控制审计

MyP&O 创造性地在团队内部采用内部审计的方法和体系，通过“层层推进，逐个攻破”的方式，分阶段对内部运营的关键领域进行审计以夯实运营质量。如，在项目的第一阶段，其关注点在于 MyP&O 的基础运营质量，因此质量管理小组根据风险级别确定了 4 个高风险领域，即薪酬发放管理、合同续签管理、同事个人档案管理、人事基本数据维护和离职管理，在这 4 个高风险领域中共甄别出 32 个风险检查点。通过开展该项目，其运营质量与客户满意度得到全

面提升，运营达标率从之前的 93% 上升到 98%，而客户满意度则从 9.60 分升至 9.94 分（满分 10 分）。

#### ◆ 质量导向 KPI

MyP&O 建立了以质量为导向的 KPI 体系，该体系包括 6 个模块的 18 项指标。质量导向 KPI 与风险控制审计互为一体：KPI 属于事前控制，即通过 KPI 的合理设置引导 MyP&O 的同事一次性完成高质量操作；而风险控制审计属于事后控制，即通过及时发现操作上的风险点或错误，引导 MyP&O 同事在错误中学习经验教训，并不断提高服务质量。

#### ◆ 大事故应急处理机制

为了高效解决大事故，项目团队建立了事故应急处理机制。在该机制中明确对“事故”进行了定义，并划分风险等级。此外，针对不同等级分别建立相应的上报流程和处理方式。

#### ◆ 案例宝典学习

项目团队把日常工作中遇到的有借鉴意义的案例收集成册，并由质量管理小组定期回顾案例，最后筛选其中价值较高的案例编制成 MyP&O 的培训宝典，供内部培训使用。

#### ◆ “我有一个小建议”

“我有一个小建议”是全民总动员的项目，邀请同事就流程、运营等 MyP&O 的各个方面提出自己的看法和改进建议，项目组希望通过该活动项目提升同事捍卫服务质量的主人翁意识，引导同事一起出谋划策提升服务中心的服务质量。

有了完善的服务管理体系后，MyP&O 对在质量管理方面取得优秀成绩的同事给予肯定与奖励，同时针对一些偏差行为采取相应的管理措施，并陆续开展一系列学习培训来帮助同事加强对流程的理解程度，提升其流程标准化执行的能力。



► 发展 MyP&O 同事

总的来看，MyP&O 同事的职业发展主要有以下 4 个方向：

- ◆ 在内部向上晋升（协调员、专员、主管、经理等）；
- ◆ 在内部其它职能部门平调（人事服务热线、后台业务处理、服务运营管理、业务关系、人才招聘、同事关系和人事系统数据管理）；
- ◆ 调动到 HRBP 或 COE 团队去发展；
- ◆ 调动到 Mars Global Service 其他 Shared Service Center 部门发展。

► 制定职位能力档案

为了更有针对性地提高同事的能力，提高优异服务的意识和水平，项目组根据中国团队的具体需求制定了一套人力资源共享服务中心能力模型，该能力模型由 3 部分组成：

- ◆ 对共享服务的思维模式（即热情待客，服务意识）；
- ◆ 知识（包括业务知识、专业技能和和管理知识）；
- ◆ 一般共享服务的素质（即前文提到的 6 Key Moves，包括对客户负责、了解客户需求、为客户量身定造方案、运用专业为客户解决问题、建立良好客户关系）。

在此能力模型的基础上，项目组为 MyP&O 的每个职位制定了相应的职位能力档案（Position Profile）。每一份职位能力档案中均列明胜任该职位所需的 HR 专业能力、关键业务知识、玛氏领导力能力和关键经验。

► 能力提升与职业发展

每年年初，MyP&O 会组织同事与直线经理的 1 对 1 谈话，谈话围绕同事未来一年的发展目标、发展计划等，使每位同事清晰了解所在职位的能力要求并帮助其找到能力提升点，进一步制定与公司、部门、直线经理目标一致的发展计划。除了需要针对当前岗位（current role）制定能力发展计划外，还需要针对未来可能岗位（future role）制定更进一步的能力发展计划。此外，管理层每半年会开展“人才对话”的会议（Talking Talent），全面地回顾每个职能部门的关键人才，高潜人才的个人发展计划，个人发展意向，可能的下一个匹配岗位（Best Next Move），并讨论个性化的人才发展计划。

该发展计划遵循 70:20:10 的原则，并强调调直线经理与同事个人是同事能力发展最重要的主导者，但项目组会在公司层面为同事发展提供有力支持。



Topic	Activity	Date	Status	By	For
1. Relationship & Interaction	Customer Service	Jan 10	Completed	HRBP	HRBP
2. Learning & Development	Customer Service	Jan 10	Completed	HRBP	HRBP
3. Learning & Development	Customer Service	Jan 10	Completed	HRBP	HRBP
4. Learning & Development	Customer Service	Jan 10	Completed	HRBP	HRBP
5. Learning & Development	Customer Service	Jan 10	Completed	HRBP	HRBP
6. Learning & Development	Customer Service	Jan 10	Completed	HRBP	HRBP
7. Learning & Development	Customer Service	Jan 10	Completed	HRBP	HRBP
8. Learning & Development	Customer Service	Jan 10	Completed	HRBP	HRBP
9. Learning & Development	Customer Service	Jan 10	Completed	HRBP	HRBP
10. Learning & Development	Customer Service	Jan 10	Completed	HRBP	HRBP

图 11 年度培训计划示意图

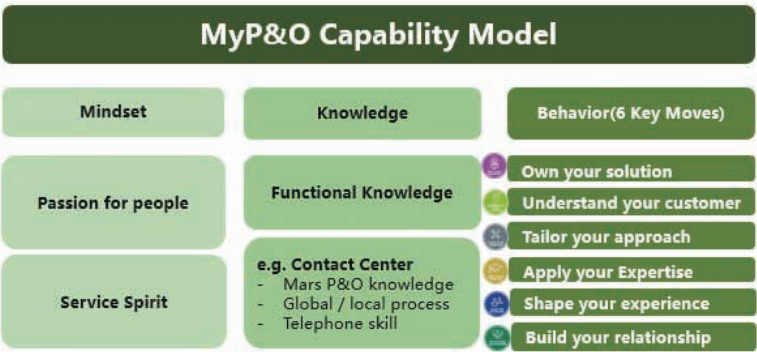


图 10 MyP&O 能力模型

◆ 70%——在工作中提升能力

项目组举办了 3 场《我在玛氏的职业发展》的研讨会，在研讨会中发布、介绍职位能力档案（Position profile），引导同事利用玛氏的标准化工具制定高效的个人能力发展计划。同时，邀请管理团队分享个人能力发展的经验。此外，在公司层面，根据同事的特长和能力发展需要，建立了 9 个跨部门的“人事流程改善小组”。同事通过参与流程改善项目，发展其项目管理、流程管理、沟通技巧等能力，也能更深入地了解人事操作流程以及业务部门的需求。对于高潜力人才以及有职业发展意愿的同事，MyP&O 会鼓励其全权负责或参与每年部门内一些战略核心项目，或者和其他部门合作的重要项目，既增加了人才的曝光度，又锻炼了团队管理能力，跨部门协调能力，对业务的理解，以及战略思维。

◆ 20%——增加同事曝光度

鼓励同事参加外部的共享服务年会和企业拜访，了解行业的标准和最佳方案；邀请 HRBP 分享各个事业部的业务和年度工作重点；组织“知识小讲堂”系列活动，请团队内部专家分享专业知识和技能，如，变革管理、流程优化和沟通、同事关系系列讲堂（入离职合规性、工伤管理、假期管理、社保公积金管理、沟通技巧）等内部分享；除了专业知识和技能的分享，还会在“午餐会小分享”活动中邀请同事分享大家关心的小主题，例如 MBTI 性格分析、招聘大数据和领英的使用、新颖办公室软件的使用、玛氏面试小技巧、管理冲突的小技巧等。

此外，MyP&O 在内部开展了 Job Shadowing（工作见习）：向同事提供为期 2-3 个月见习机会，让同事有机会接触到其他部门学习相关知识，初步了解不同岗位的职责，这一方面有利于其经验的横向扩展，另一方面让同事在足够了解的基础上思考自己未来的职位方向。

◆ 10%——知识培训



这部分培训主要为知识培训。项目组根据各个部门的培训需求，制定年度的培训计划；此外，建立图书馆，通过“悦读会”推广好书好文好杂志；同时也通过公司内网建立“知识共享中心”，把内部培训的资料、参加外部研讨会的资料共享给每位同事，由此，在公司内部营造随时随地不断学习文化。

通过上面一系列的组合拳，MyP&O 让内部人才发展卓有成效，成立至今所有空缺岗位的填补中，有 78% 来自于内部人才。

## 经验总结及未来发展

卓越的服务离不开技术、系统和人三大要素，作为初成立不久的 MyP&O，第一年项目组定下的目标是夯实三要素的基础，包括整合系统，优化流程，尝试新技术（比如微信招聘），同时帮助内部人员提升服务能力，帮助同事和上级经理适应新的人事相关的合作方式。如果说第一年是从 0 到 1 的跨

越，那么接下来的 2-3 年，就是从 1.0 到 2.0 的服务升级，其目标是通过卓越的服务体验成为同事们信任的伙伴，通过提供灵活的解决方案成为业务部门的变革引擎，包括使用新兴技术、提高业务处理自动化与智能化，将共享服务中心转型成大数据处理及分析中心、为组织实现价值创造。

路漫漫其修远兮，共享服务中心作为一个新兴的领域，没有很多既定的成熟的模型和方式，但也正是因为如此，才给了项目组更大的平台和空间去探索、创造和尝试，MyP&O 将在持续创新的过程中与行业同仁有更多的相互交流、互相学习，并与之携手同行。

路漫漫其修远兮，共享服务中心作为一个新兴的领域，没有很多既定的成熟的模型和方式，但也正是因为如此，才给了项目组更大的平台和空间去探索、创造和尝试，MyP&O 将在持续创新的过程中与行业同仁有更多的相互交流、互相学习，并与之携手同行。

获奖企业风采




1911 年，Frank C. Mars 在他位于华盛顿塔科马的厨房里，制作出了第一批玛氏糖果，为玛氏成为一家糖果公司迈出了第一步。1920 年，Forrest E. Mars, Sr. 加入了他父亲的事业，他们一同生产了 MILKY WAY® 巧克力棒。1932 年，Forrest Sr. 满怀着“为所有利益相关方创造互惠利益”的创业理念移居英国。这一理念成为了今日玛氏公司的基石。

如今，玛氏公司的总部位于美

国弗吉尼亚州麦克林。作为全球最大的食品企业之一，2016 年玛氏公司净销售额超过 350 亿美元。玛氏旗下共有六大事业部：宠物护理、巧克力、箭牌口香糖和糖果、食品、饮料和系统生物科学。玛氏在全球 80 多个国家和地区有 450 多家工厂和办事机构，并有近 85,000 名同事（包括劳务派遣人员）每天都在践行“玛氏五大原则”——质量、责任、互惠、效率和自主，通过业务发展为人类和地球创造精彩。

目前，玛氏在中国的事业部包括构建中的玛氏箭牌糖果（原玛氏巧克力和箭牌）、宠

物护理及饮品，共拥有 7 家工厂，3 个创新中心，47 个分公司和超过 12,000 名同事（包括劳务派遣人员）。作为玛氏公司在中国的业务，玛氏中国代表全球领先的食物生产商，由构建中的玛氏箭牌糖果（原口香糖和糖果、巧克力业务），宠物护理及饮品业务组成，是全球超过 350 亿美元销售额的重要组成部分。玛氏中国连续 6 年荣登大中华区“最佳职场”榜单。



# ABB 如何在企业内构建教练文化

ABB 是全球电气产品、机器人及运动控制、工业自动化和电网领域的技术领导企业，致力于帮助电力、工业、交通和基础设施等行业客户提高业绩。基于超过 125 年的创新历史，ABB 正在不断地推动能源革命和第四次工业革命，谱写行业数字化的未来。ABB 集团业务遍布全球 100 多个国家，雇员达 13.2 万。ABB 在中国拥有研发、制造、销售和工程服务等全方位的业务活动，30 多家本地企业，1.7 万名员工遍布于 139 个城市，线上和线下渠道覆盖全国 300 多个城市。

扫描二维码 把文章带走



内容提供 / 许多 | 培训项目经理 | ABB (中国) 有限公司

编辑整理 / Cindy Zhu

## 背景环境

最近几年，外部环境的迅速变化，对于 ABB 这样一个始终围绕着“电力自动化”这一内核发展业务的有着 100 多年历史的老牌企业来说，也不可避免地开始受到市场的一系列冲击与挑战。为了能更好地服务客户并始终保持市场领先地位，组织内部的变革势在必行。虽然有了大方向，即朝着“数字化”的方向转型，然而一旦将这个大方向落实到具体的工作细节，很多经理都需要在思维层面和管理方式上进行突破，其中包括如何组合产品及服务、如何拓展更多的市场机会，如何发展员工能力，鼓励员工达成突破性业绩，而这些都需要组织内部管理团队细细思考、设计。因此无论在业务方向上，还是组织与员工能力和组织文化及员工行为上，都需要新的发展。



图 1 能源革命与第四次工业革命

## “定”中求“变”

外部环境的变化要求企业做出调整，这样的调整会落实到整体的业务战略层面上，再往下则可依次分解为文化变革—价值观调

整—行为方式及胜任力调整。作为学习与发团队，我们要思考的当然是在学习与发展的内容、方式、策略上支持组织达成改变。企业想要顺利实现转型，需有充足的人才供给来及时填补转型中的岗位需求。为解

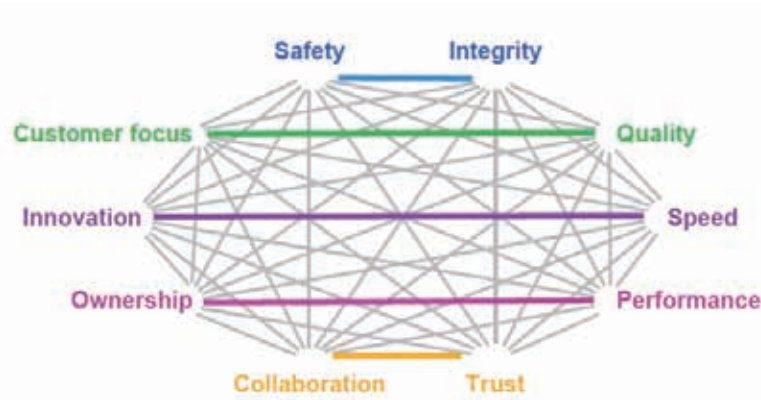


图 2 ABB 的企业文化中的组织价值观

决这个问题，一方面企业可通过招聘来匹配相应岗位，另一方面，也可通过对现有人才进行发展以推动其能力及行为方式等方面的转变。某种意义上说，我们选择以培养、发展现有人才为主也是 ABB 的企业文化价值观的体现。

ABB 在发展过程中特别强调“立基”，也就是发展的根基，无论做何种创新都会紧紧围绕这个根基，这就是企业“定”的部分。对于个体也是一样。在个体成长变化的过程中始终有一个东西在他心里是稳定的，这就是一个人由于明确了核心价值观而带来的整体稳定性。我们有了这个稳搭搭的内在“港湾”，“变”才能发生得更更有力量：当组织或个体在寻求变化的过程中遇到挫折或困难，可以随时回到这个“定”的根基来休养生息。“定”在组织层面与个体层面分别有不同的含义：

当组织的战略方向改变之后，存在于组织中的个体的行为方式必然要发生变化，不仅如此，其能力要求、最终达成的业务结果也会随之发生变化。在这个过程中，不变的是个体的核心价值观。价值观的重要作用体现在一个人如何判断重要性和排列优先序。一般来说，一个人的核心价值观很难发生根本性的改变；然而很多人不知道如何找到自己的核心价值观。教练机制的魅力之一，就是可以帮助个体在过程中找到自己的核心价值观，使其面对外界的挑战和困难时能够处变不惊。所以，一切的“变”都是基于个人“不变”

的核心价值观（核心稳定性），无论思维方式发生何种改变，只要回到这个内在的“港湾”就能汲取到重新出发的力量。举个例子来说，ABB 有些高管非常善于在一片迷雾中开拓新的方向和市场。有时候你很惊讶是什么让他们能如此安驻于未知之中，并敢于大刀阔斧却并不茫然地行事？我觉得他们会告诉你，是因为他们的价值体系或是信念体系里有一个非常稳定的、贯穿始终的东西，那就是一定要主动去突破自己的舒适区，承担一定的风险，这就是他们的价值体系里稳定的因素。有了这样的价值观，他们在决策以及各个管理动作中所展现的力量、果敢和勇气是惊人的。因为他们有坚定的核心稳定性，他们知道自己这样做，是深深地吻合了自己内在的呼声。同时组织需要这样的力量来乘风破浪，勇攀高峰。因此即便他们遇到挫折，也可以消化与承受。因为挫折不代表完结，而是一种形式的测试，这种测试将帮助他们走向最终的成功。

同样地，对于一个组织来说，有一样东西也很少进行颠覆性的调整，这就是组织的价值观。价值观的明确，对于组织来说有巨大的作用。例如，ABB 作为一个国际化的企业，在向 CEO 汇报的层级中将涉及十多位高管，他们分属不同的国籍，信奉不同的宗教信仰或是无神论者。很显然，通过宗教信仰来指导行为在这样的团队中是不可行的。因此，ABB 通过组织成员共享价值观来引导背景各异的员工。因此对于组织来说，价值观

就是整个组织的“定性”所在。我们通过教练或辅导所做的事情其实是：鼓励员工探索自己的价值观，并鼓励他们活出自己的价值观。与此同时，让他们了解到自我价值观与组织价值观的交汇之处，帮助他们在组织的平台上，带着成长的主体感与组织共同发展。

辅导最重要的作用在于导师通过启发被辅导者的心智，使其产生从内至外的突破，而不是将自己的知识、经验、技巧等事无巨细地传授给被辅导者。此外，辅导这种方式有一定的适用范围，如果企业正在发生快速巨变，此时则不适合使用辅导方式来使员工达到能力、行为等方面的转变。在 ABB，辅导和教练已经成为一种文化，我们将这两种方式与不同的发展项目相结合，以达到相互助力的效果。

▶ 导师项目

▶ 项目概况

导师项目属于 ABB 全球领导力发展的核心项目之一，是一个培养领导力，同时增加被辅导者(Mentee)在组织中曝光度的发展项目。其目标对象为分部经理或高潜员工。参与者参加项目一到两年后，很多会得到提升。但导师项目并不是一位员工得到提升的充分必要条件，最终影响导师项目中的 Mentee（被辅导者）是否可以得到晋升的，还是他本人的业绩与能力。为了增加 mentee 认知的宽度和深度，ABB 通常会选择高于其 2 个级别或以上的资深经理作为导师。

导师项目主要有两大产出：一方面，参加项目的分部经理或高潜员工要在项目结束后找到自己内在最想要的发展目标，同时清楚自己该如何探索各种未知，最终达到这个目标。即找到自己的“定性”与管理各种“变量”；另一方面，通过导师们所传递的精神力量与管理体悟和整个辅导过程，会使被辅导者在组织发生变革或需要达成突破性业绩的时候有一种笃定的心态，即在别人看来前路茫茫的时候，能管理这种不确定性，找到自己前进的方向，并用自己的方式来推动变革。

## 导师项目流程管理

ABB 有一套完善的绩效评估体系，与该绩效评估体系相关联的是人才评估体系。每年人才评估会议结束之后，ABB 会为人才匹配相应的发展资源，导师项目则为资源库中的重要资源之一。通过这种方式，我们将导师项目在公司中机制化，得到来自组织的支持。

整体来看，每期导师项目会持续 6 到 12 个月，且经历以下过程：

### + 与高管沟通并匹配 Mentor 与 Mentee

每年 Mentee 名单确认以后，HRBP 要与将担任导师的高管进行充分沟通，说明该项目对组织、对导师和被辅导者的重要性。组织层面的“利”不言而喻，对导师个人层面的“利”则包括：1. 提升对他人的影响力；2. 由于导师项目可以组织为跨事业部的项目，因此其被辅导者很可能来自另外一个事业部，这能够增加导师与被辅导者更全面、多角度看待组织业务的机会。因此，导师们对导师项目的支持度也很高。此外，在选择导师时需注意结合导师个人的发展意愿、价值观等，在导师人数有限的情况下，对于有较强带人意愿的导师可以在征询导师同意的情况下安排一对二的辅导（一位 Mentor 带两位 Mentee）。

此外，HR 还需将导师与 Mentee 进行匹配。在这个过程中，我们会根据双方国籍、文化背景、性格差异来进行匹配，同时，综合考虑其领导力胜任力、职能胜任力的关联性或者互补性以及双方职业发展意愿等方面的匹配度。

### + Kick off Workshop（启动工作坊）

我们在导师项目正式开始的那一天召开 Kick off Workshop。在工作坊中，无论导师还是 Mentee 都要学习相应的技能：

#### • 面向导师的培训

在导师组当天的培训里，我们把导师在整个 6 到 12 月的时间里，有可能遇到的典型

我们给学员的课题是找到自己的“真爱”，也就是其内在稳定的持续的价值主张和兴趣点，并评估自己目前的能力水平，以此确定未来一年内要达成的业务目标及三年内要完成的职业发展规划等。

问题与挑战收集起来，制作成十张两难情境卡。在工作坊中将情境卡分给各位导师，请导师们进行模拟练习。对导师来说，其六个月内的主要产出为增加对方的信心和影响对方提高其领导力，使 Mentee 产生内在的力量，所以当拿到两难情境卡后，很多导师会紧紧围绕如何驱动学员内在的转变来探讨。当然，这只是导师培训中的一个剪影，更多内容如辅导赋能技巧，多种学习方式的分析等等，会帮助导师明确自己在整个项目中应该采取什么样的具体方式帮助 Mentee 成长。

#### • 面向 Mentee 的培训

由于导师项目中大多数学员为带团队的经理，所以在启动工作坊里，对他们的培训也必不可少。我们给学员的课题是找到自己的“真爱”，也就是其内在稳定的持续的价值主张和兴趣点，并评估自己目前的能力水平，以此确定未来一年内要达成的业务目标及三年内要完成的职业发展规划等。当学员将这些问题梳理清楚之后即可跟导师见面。

### + 双方见面会

一般来说，导师与 Mentee 的配对结果直到双方第一次见面会的时候才会被公开。因此，导师与 Mentee 在见面会上会带着好奇进行双向沟通的对话，并签订发展合约。合约内容包括确定辅导过程中的沟通机制、沟通频率、沟通发起人等。考虑到该项目主要目的是为提升 Mentee 的影响力与推动力，所以我们建议每月沟通一次，且由 Mentee

来发起谈话最佳。当双方在这些问题上有了明确的目标之后，会把这些内容写在合约里，并签字确认。然而，要知道合约签订可不代表着万事大吉，而仅仅是个开始。学员在 6 到 12 个月的过程中可能遇到诸多挑战，如，有的学员曾遇到大牌导师很难从繁忙的工作中抽身出来对他进行辅导等等，这种情况下，导师本身就成为学员需要研究的“课题”，因此多重学习，就这样发生了。

## 项目跟踪与评估

在整个过程中，导师与 Mentee 的沟通均由 Mentee 自主发出，HR 不会具体监督跟进每一次沟通结果，但在项目收尾阶段会向导师收集学员的表现，这包括该学员的抗挫力、学习能力、领导力等信息的收集。我们希望通过导师项目使得这些高潜人才的潜力得到显性化，所以希望通过这些评估点来帮助在一定程度上判断 Mentee 是否能在充满挑战的环境中走出一条道路。

## 团队教练

团队教练是 ABB 另外一项颇具特色的辅导项目。一般来说，一个团队面临着业务突破、创新或重组等重大事项的时候会出现一系列不匹配的现象：如文化不匹配、工作流程不匹配、机制不匹配等。在这种情况下，整个团队需要相互鼓励与调整状态。一方面，我们通过内部教练实施团队辅导来触动整个团队思考现状以及团队当前所处的位置；另





一方面，通过进一步的引导促进团队成员间分享、碰撞和讨论，最终使其明确接下来的行动方案。

具体的团队辅导流程如下：

- 通过与团队负责人对话，了解他期待改变的地方。对焦点问题进行澄清，使得问题明晰化。
- 诊断。对所有相关人员进行测试。该测试重点在于其对目前团队状况的评价。拿到测评结果后会跟团队负责人进行沟通。
- 团队辅导工作坊。接下来需要将团队中隐藏的问题显性化，为此我们设计了一个工作坊，该工作坊一般持续 1-2 天，团队成员在这段时间内需要做大量的活动并结合测评报告中团队的整体状态进行反思。

- 团队辅导。在工作坊开始当天，我们会向团队成员从团队的生产力与积极性两个维度解释团队现状，并介绍两大维度中具体包含的内容。之后，通过一系列室内体验活动考察其彼此之间的信任、默契、以及彼此共同合力完成任务的状态程度，并将此前隐藏的团队工作中的固有模式展现出来。最后，根据该团队的特点，并与此前的报告结果做链接，找到真正的突破口并引导团队成员共同找到解决问题的办法，更新团队章程以及产出行动方案，促使团队更有效、更和谐、更卓越。
- 后测。辅导结束后的半年到一年的时间内，HR 协助团队负责人进行跟踪，持续关注行动计划的落实进展，并在最后对团队成员再进行一次测评，我们称之为“后测”。将后测结果与前测结果对比

即可看出团队辅导前后团队在生产力和积极性两大方面状态的差异，同时检验辅导的效果。

### ▶ 结语

除了上文提到的导师项目与团队教练，ABB 同时有一对一教练辅导和基于员工业务目标 and 行为目标发展的绩效辅导。这些辅导以及教练的理念和技巧，已融入 ABB 的各个人才发展项目中以及员工的日常工作中。即使对于基层员工来说，其在日常工作中也有机会得到同事教练的启发与帮助，这使得教练辅导在 ABB 更像是一种行为文化体现。

希望导师项目与教练的思维与行为方式，为更多想要变得更加卓越的个人与组织效力。愿每一名员工，都可以带着主体感，与组织共同发展、成长。**HR**

# 搜狐学习生态的构建

## ——以运营人员培养为例

搜狐是中国领先的互联网媒体、搜索及在线游戏集团，拥有搜狐公司(NASDAQ: SOHU)、畅游公司(NASDAQ: CYOU)和搜狗公司(NYSE: SOGO)三家美国上市公司，是中文世界领先的互联网品牌之一。搜狐拥有包括媒体、视频、游戏、搜索在内的四大业务板块，形成了强大的矩阵优势。作为中国第一代互联网公司，搜狐被称为“中国互联网的黄埔军校”，其内部的培训团队也一直致力于人才培养体系的不断精进与完善，现阶段的目标是打造一个体系化的、完备的学习生态。

扫描二维码 把文章带走

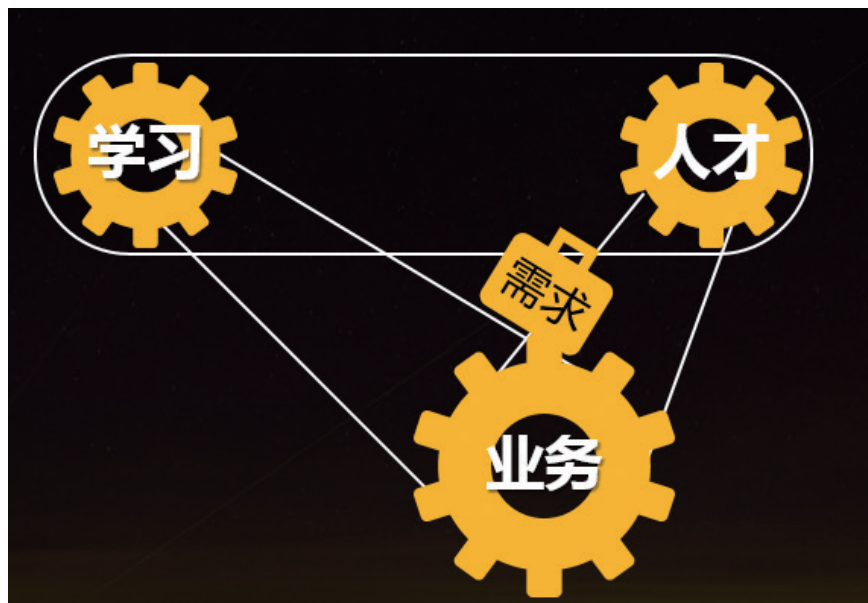


内容提供 / 张云 | 人才发展经理 | 搜狐

编辑整理 / 朱欣鑫

### 项目背景

搜狐的培训团队认为，一个健康的企业学习生态应包含学习、人才和业务三个要素，即通过学习助力人才能力的提升，进而推动业务的发展。而业务取得发展之后，将会更加信赖学习、对学习提出更多的需求和要求。因此，在该学习生态系统中，学习、人才和业务形成了不断促进的良性循环。搜狐培训团队在学习生态系统的框架下不断探索与实践，并在培养运营人才的项目中取得了良好的效果。该项目于2017年启动，面向公司内的运营人员，开展线上线下相结合的培养项目。



## Part1：业务需求对学习项目提出要求

为准确切中需求，项目组在正式着手之前，进行了望、闻、问三个关键动作。

**望：**即把握趋势。近些年互联网资讯传播的趋势是“去中心化”。简单来说，过去互联网是“媒体有什么内容，读者看什么内容”；然而随着 AI 的登台，这个模式逐渐转化成“用户导向”，即“用户喜欢看什么内容，媒体就推送什么内容”。面对这样的趋势，除了文字能力，还需要更多产品、运营等复合能力来应对趋势的变化。

**闻：**即了解业务需求。项目组走访了四大业务板块的九位核心业务 Leader，了解到在众多业务模块当中，运营和产品是备受管理层关注的模块。同时管理层也希望，能够帮助运营同事搭建一套更为系统化的认知体系并提升实操能力。

**问：**即深入了解目标用户需求。

项目组面向运营人员发起需求调研，以了解其整体的能力水平。该需求调研围绕运营岗位通用技能的 9 个维度展开，共包含 50 道题，由员工匿名填写。其中，通用技能的 9 个维度包括底层思维和方法论、文案能力、内容运营、用户运营、活动运营、产品运营、数据能力、渠道推广及项目管理。之后，项目组对调研结果进行统计，统计结果显示，未达到优良线的员工为 42%。该数字说明运营人员尚有较大的提升空间。

最后，为了解运营人员的学习意愿度，项目组对其进行了一次意愿自测。该自测共包含两个问题：第一，如果未来有一个为期四个月的运营学习项目，且每天须学习一小时，你是否愿意投入？第二，该项目需缴纳 200 元学习押金，只有完成全部课程才能返还，你是否接受？自测结果显示 74% 的员工表示接受以上两项学习条件。即，大家不仅有需求，且有强烈的学习意愿。

综合考虑以上分析与调研，搜狐开始了对运营人员的培养。

## Part2：学习项目促进人才能力提升

培训团队认为，学习效果受学习意愿和学习能力两个关键因素综合作用的影响。当前员工的学习能力都不是问题，因此重点就落在“如何提升员工的学习意愿”，进而促进学习效果的达成。项目组从美国心理学家雷诺德提出的“IMAC 模型”出发，以“IMAC 模型”的四要素：参与感、有用、有趣及成就感为出发点，并在此基础上将四要素进一步分解成细分的子要素，将其与项目内容、项目规则、项目运营、项目成效这四个培训的关键流程链接，以确保整个培训项目的实操性。

### + 项目内容：搭建知识体系

针对传统在线学习难以切中痛点且缺乏系统性的问题，项目组在调研学员需求的基础上，开始搭建体系化的知识框架。团队走访了内外部专家及一线、二线管理者，并结合运营人员的通用技能，最终确定了一套“T”型知识架构。该“T”型知识架构包含横向与纵向两部分学习内容，其中，横向知识旨在帮助学员建立系统的认知体系；纵向知识帮助学员在横向知识体系的基础上深耕某一领域的专业知识。

具体来看，横向知识体系包括三大模块，共八大能力。主要内容有：

- 理念建立模块，即通过培养，使得学员对产品和运营有科学、系统的认知。该模块下延伸出两个能力：运营认知与产品认知。
- 规划分析模块，即培养学员的规划策划能力与用户分析能力。
- 执行实施模块，即对所制定的运营规划进行分解并落地执行。这需要运营人员具备四个能力：项目管理、内容运营、活动运营和渠道运营。

纵向知识体系目的在于帮助学员强化思考框架，使其能够根据业务目标及产品生命周期去理解运营背后的逻辑。纵向知识体系

中的课程分为四个核心章节，即建立思考框架、寻找产品生命周期与运营策略的结合点、分析用户行为逻辑并激发用户行为、调整运营策略。这四个核心章节层层深入并演绎了完整的运营路径。

### + 项目规则：PK 分胜负

项目组将整个培训过程分为四个阶段，即报名、初阶学习、进阶学习与毕业产出。同时，为了调动学员的积极性与竞争意识，将 PK 制作作为项目主基调，在各节点组织学员进行 PK。

具体来看，项目组在整个学习过程中设置了几个关键 PK 节点。首先在报名阶段，学员须是业务领导推荐的业务精英，同时本人具备较强的学习意愿，方可进入初阶学习。此外，由初阶进入进阶仍然要进行 PK。由于公司将在进阶学习阶段投入丰富的资源，学习难度和强度均会有较大提升，且学习任务与业务产出直接挂钩，因此此次选拔在所有 PK 节点中最为关键。在这次 PK 中，项目组会结合运营知识体系给学员布置三个实战任务，要求其在两周内完成，且须输出任务成果。最后，由内外部的专家、评委对其成果进行综合打分，并确定最终入围到进阶环节的人选。

### ◆ “智囊团”制度

除此之外，为了调动学员的积极性，同时挖掘学员的智慧，项目组还设置了“智囊团”规则。在该规则中，所有学员均为智囊团成员，且每人每周须在平台中对彼此的作业进行五次留言、点评。

### ◆ 任务通关卡

为了帮助学员搭建系统化的知识体系，项目组将所有课程进行串联，以“趣味通关卡”的形式定期推送给学员，并记录学员的相关学习数据，如平台讨论频次、学习时长、任务数据等。若学员第一次没有完成既定任务，项目组会对其出示“黄牌”警告，同时“敦促”其在学习群中发放指定额度的红包以求宽限日期，待其最终完成任务方可继续学习。若



学员两次任务失败,则会直接被“红牌”罚下。为了缓解紧张的淘汰氛围,项目组会在整个项目过程中准备数量有限的复活卡,这意味着会有几位幸运的学员能够重新回到学习赛道,增加了项目的趣味性。

如此,项目组通过以上规则使得每一个学习阶段环环相扣,彻底激发了学员的主动性与活力,确保学员能够按照既定的学习路径逐步深入。

### 项目运营：激活学习氛围

项目组清晰地认识到,线上学习最大的痛点莫过于学习氛围的营造。因此,在培训内容及规则明晰的前提下,项目组开始考虑从运营的角度营造线上学习的场域,增加学员的学习积极性。总的来看,其主要通过品牌塑造、设置“软硬兼施”的学习规则来达到这一目的。

#### 品牌塑造

品牌塑造,指培训组将该学习项目当做产品在公司范围内推广,为其打造一个积极的、具有广泛影响的品牌形象。具体来看,项目组首先锁定目标用户与关键利益人,随后便通过一系列方式来增加品牌曝光度,如制作精美宣传海报、与目标学员开展线上线下的趣味互动、公众号推文宣传等。通过组合使用以上方式,并将之贯穿于培训的全过程,使得培训宣传“无处不在”。这不仅增加了品牌曝光度,同时也强化了学员的学习紧迫感。

#### “软硬兼施”

此外,其在学习过程中设置了明确且有趣的学习规则,项目组称之为“软硬兼施”。其中,“软”指增加与学员的人际互动,在互动中活跃学习群的气氛,增加学员之间、学员与项目组之间的情感连接;“硬”指制定明确的学习规则,且严格按照该规则执行。另外,学习群中还会有不定期红包。值得一提的是,这些红包并非由项目组发放,而是由未完成学习作业的同学发放。在红包的“激励”下,学习委员每次在群中公布各位同学的学习进

度就成了大家最期待的时刻,甚至当学委还未要求发红包时,已经有学员站出来进行监督执行,“人人争当学习委员”。通过品牌塑造、软硬兼施等相关运营举措,项目组成功地营造了活跃的线上学习氛围,给大家创造了积极的学习场域。

### 项目成效


除了激活学习氛围,项目组还从以下几方面入手进一步强化学员对学习成效的感知。首先,为学员提供即时应用的场景,使其通过头脑风暴、小组任务解决等方式将所学知识应用于解决实际的业务问题;其次,为学员提供观摩机会,使其在前人的经验中学习;再次,赋予学员“老师”的角色,鼓励他们互相点评、提问、反馈等,推动学员群策群力去解决问题;最后,通过及时的学习成果认可强化学员的成就感,进一步调动其学习热情。

据官方统计,经过4个月的学习,该项目的在线学习时长达5,276个小时,比原定计划高出12%。同时,学员在平台上的课程讨论达2,818次。另外,学员在初阶、进阶阶段的任务完成率高达94.3%,80多位学员中仅有4位没有坚持到最后。该项目通过一系列有品、有趣、有料的组合拳切实地在公

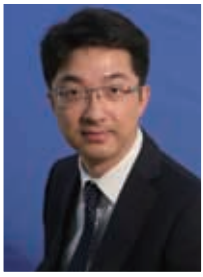
司内营造了学习的氛围,将运营岗的同学从运营“小白”带到了讨论、进阶的“赛道”中。

### Part3：人才发展助力业务改善

通过培养项目的设计我们看到了人才能力的提升,并实现了对业务的助推。项目组在学习成果验收阶段请30名同学组成8支战队,围绕与业务息息相关的选题进行PK,以确保所有的学习成果均与业务需求紧密挂钩。项目组邀请内外部权威的专家担任评委,同时邀请业务部门领导组成大众评审团对学员输出的学习成果进行投票。经过两轮的评选、投票,最终从8组方案中甄选出3组方案并成功在业务中落地实施,得到了业务部门的高度认可。这也印证了此次人才培养对于业务发展的正向推动作用,同时业务的肯定也进一步推动了搜狐培训团队对于学习生态的思考。

为了更好地满足业务需求,项目组对当前的培训体系进行了相应的反思和优化。在项目组看来,如果将培训体系比作成长保健体系的话,那业务部门提出的痛点更像一剂药方,这剂药方能够不断促进整个保健体系的循环和发展。基于这种认识,项目组将在未来不断推陈出新,更好地助力人才和业务的发展。

项目组首先锁定目标用户与关键利益人,随后便通过一系列方式来增加品牌曝光度,如制作精美宣传海报、与目标学员开展线上线下的趣味互动、公众号推文宣传等。通过组合使用以上方式,并将之贯穿于培训的全过程,使得培训宣传“无处不在”。这不仅增加了品牌曝光度,同时也强化了学员的学习紧迫感。



夏利群律师是上海瀛泰律师事务所高级合伙人及劳动法团队负责人、全国律师协会劳动与社会保障法专业委员会委员、上海市律师协会劳动法业务委员会委员。夏利群律师有长达十年为外资企业、大型国有企业承办各类劳动争议案件的经验，并被全国著名人力资源服务公司中智聘请为专家劳动法律顾问，配合企业建立完善的人事管理制度。夏律师至今已经处理劳动争议案件两百余件，精读国家及各个地区相配套的劳动法律、法规、政策及司法实践，因此其对企业内部人事方面的管理，特别从法律实践角度有着极其丰富的经验。

上海市浦东新区世纪大道 1589 号长泰国际金融大厦 1901-1905 室  
电话：021-6854 4599  
手机：136 5169 4235  
邮箱：xialiqun@wintell.cn



扫描二维码 把文章带走



法律解读

## 未与高管签订劳动合同 双倍工资问题 各地口径及司法实践介绍

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群律师

《劳动合同法》第八十二条规定：“用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。”根据立法本意，用人单位承担这一法律责任的前提是因为用人单位存在过错致使未与劳动者签订书面劳动合同。《劳动合同法实施条例》第五条规定：“自用工之日起一个月内，经用人单位书面通知后，劳动者不与用人单位订立书面劳动合同的，用人单位应当书面通知劳动者终止劳动关系，无需向劳动者支付经济补偿，但是应当依法向劳动者支付其实际工作时间的劳动报酬。”该规定进一步明确了因劳动者过错未与用人单位签订书面劳动合同的，用人单位免责。

但导致书面劳动合同未签订的原因，究竟是用人单位过错还是劳动者过错，有关的举证责任在于用人单位，这是一般情况下的举证责任分配原则。但对于劳动者是高管或者代表用人单位负责劳动者劳动合同签订工作的管理人员，则各地司法实践对有关双倍工资问题有着不同的处理方式。根据目前各地主流观点，可以认为针对该类劳动者，各地在处理案件时基本排除或减轻了用人单位的举证责任。

以下介绍一下部分主要省份、直辖市关于该问题的司法实践或地方口径：

### 上海市

上海市高级人民法院民一庭调研指导【2010】34号《劳动争议案件若干问题的解答》第一/5条规定：“对于企业人力资源高管利用自身的工作或职务便利，故意造成未签订书面合同假象，应当如何处理？”

对于一些企业经理、人事主管等负责企业人力

资源管理的高管，通过隐匿书面劳动合同等不良手段，使用人单位无法提供已签订过的书面劳动合同，企业高管以此为由主张双倍工资差额的，我们认为，用人单位虽无法提供书面劳动合同的原件，但有其他证据证明双方已签订了书面劳动合同的，不属于《劳动合同法》第82条第1款关于用人单位未与劳动者订立书面劳动合同的情形，对其提出要求用人单位支付双倍工资差额的诉请不予支持。”

### 北京市

《北京市高级人民法院、北京市劳动争议仲裁委员会关于劳动争议案件法律适用问题研讨会会议纪要（二）》第31条规定：“用人单位法定代表人、高管人员、人事管理部门负责人或主管人员未与用人单位订立书面劳动合同并依据《劳动合同法》第八十二条规定向用人单位主张二倍工资的，应否支持？”

用人单位法定代表人依据《劳动合同法》第八十二条规定向用人单位主张二倍工资的，一般不予支持。

用人单位高管人员依据《劳动合同法》第八十二条规定向用人单位主张二倍工资的，可予支持，但用人单位能够证明该高管人员职责范围包括管理订立劳动合同内容的除外。对有证据证明高管人员向用人单位提出签订劳动合同而被拒绝的，仍可支持高管人员的二倍工资请求。

用人单位的人事管理部门负责人或主管人员依据《劳动合同法》第八十二条规定向用人单位主张二倍工资的，如用人单位能够证明订立劳动合同属于该人事管理部门负责人的工作职责，可不予支持。有证据证明人事管理部门负责人或主管人员向用人



单位提出签订劳动合同，而用人单位予以拒绝的除外。”

## ▶ 江苏省

### ◆ 省级规定

江苏省高级人民法院《关于审理劳动争议案件的指导意见(二)》第六条规定：“用人单位未与其高级管理人员签订书面劳动合同，但用人单位能够提供聘任决定或聘任书，证明双方存在劳动权利义务且已实际履行的，高级管理人员以未签订书面劳动合同为由请求用人单位每月支付二倍工资的，不予支持。”

高级管理人员的范围依据《中华人民共和国公司法》第二百一十七条第(一)项的规定予以确定。”

### ◆ 苏州市

《苏州市中级人民法院、苏州市劳动争议仲裁委员会劳动争议研讨会纪要(一)》第四条规定：“属于公司章程规定的应由董事会聘任或者解聘的公司经理、

副经理、财务负责人等人员的劳动争议问题：应由董事会聘任或者解聘的公司经理主张未订立书面劳动合同双倍工资的，不予支持。”

### ◆ 常州市

《常州市中级人民法院关于审理劳动争议案件的指导意见》第十九条规定：“用人单位规章制度或岗位职责明确对本单位与劳动者签订劳动合同负有工作或管理职责的人事或相关行政人员，主张未签订合同二倍工资的，不予支持。”

用人单位原法定代表人或主要负责人主张其任职期间未签订劳动合同二倍工资的，不予支持。”

## ▶ 浙江省

### ◆ 省级规定

《浙江省高级人民法院民一庭关于审理劳动争议纠纷案件若干疑难问题的解答》第一条规定：“签订书面劳动合同系用人单位的法定义务，但确系不可归责于用人单位的原因

导致未签订书面劳动合同，劳动者因此主张二倍工资的，可不予支持。下列情形一般可认定为‘不可归责于用人单位的原因’：用人单位有充分证据证明劳动者拒绝签订或者利用主管人事等职权故意不签订劳动合同的”。

### ◆ 杭州市案例

#### (2015) 杭西民初字第 755 号

“本院认为：第一，关于被告主张的未签订书面劳动合同的双倍工资不足部分。被告系原告处执行主任，属于公司高级管理人员，同时亦参与了原告处多名员工劳动合同签订过程，应明知用人单位应当与劳动者签订书面劳动合同。被告主张其多次要求原告与其签订劳动合同遭拒，但根据被告入职后向原告法定代表人发送的电子邮件，被告仅要求原告与其签订《岗位职责书及业绩考核表》，却未有证据显示被告曾要求原告与其签订书面劳动合同，这与被告的上述主张明显不符，不能排除原、被告已签订劳动合同或者被告不要求原告与其签订劳动合同的可能性，基于被告的特定身份，



作为负责劳动合同签订等工作的企业高级管理人员，其明知用人单位必须依法与员工签订劳动合同，但自己却不与用人单位签订劳动合同，故原、被告之间未签订劳动合同的法律責任应由原告自行承担。

被告应当举证证明未签订书面劳动合同系因原告拒签，否则本院将对其诉请不予支持。本案中，被告未能就此举证，故本院对被告主张的未签订书面劳动合同双倍工资不足部分的诉讼请求不予支持。”

#### ◆ 温州市案例

(2010) 温鹿民初字第 997 号

“本院认为：原告李某某进入被告正××公司工作后，担任公司的副总经理，负责生产事务及人事等日常行政工作，双方虽未签订劳动合同，但已形成事实劳动关系。原告在被告处工作期间，作为负责劳动合同签订等工作的企业高级管理人员，其明知用人单位必须依法与员工签订劳动合同，但自己却不与用人单位签订劳动合同，故原、被告之间未签订劳动合同的法律責任应由原告自行承担。现原告诉请被告向其支付未签订劳动合同的双倍工资，于法无据，本院不予支持。”

### ▶ 广东省（没有省级规定关于该问题的口径）

#### ◆ 惠州市

《惠州市中级人民法院、惠州市劳动人事争议仲裁委员会关于审理劳动争议案件若干问题的会议纪要（修订意见）》第二十二条第四项规定：“用人单位的人事经理等负责签订劳动合同事务的特定职位人员如未能举证证明未签劳动合同的責任在于用人单位的，其主张未签劳动合同双倍工资，不予支持。

用人单位未与其高级管理人员签订书面劳动合同，但用人单位能够提供聘任决定或聘任书，证明双方存在劳动权利义务且已实际履行的，高级管理人员以未签订书面劳动合同为由请求用人单位每月支付双倍工资的，不予支持。

高级管理人员的范围依据《中华人民共和国公司法》第二百一十七条第（一）项的规定予以确定。”

#### ◆ 韶关市案例

(2017) 粤 02 民终 489 号

“韶关中院认为，人事主管未及时与用人单位签订书面劳动合同的，属其自身过错，所造成的法律

后果应由其本人承担，其主张未签订劳动合同期间双倍工资的，不予支持。否则会出现企业为高管人员的过错行为承担责任而高管人员反而据此获利的不良现象，有悖于劳动合同法的立法目的。”

#### ◆ 广州市案例

(2018) 粤 01 民终 7186 号

“广州中院认为，主管人事行政管理工作的级高级管理人员，在明知自己合同到期后未续签书面劳动合同而不对此予以督促，属于失职行为，应当承担因其个人过错而产生的不利后果。在无证据证明单位存在拒绝或故意拖延签订劳动合同的情况下，高管主张支付未签订书面劳动合同的二倍工资的，不予支持。”

#### ◆ 深圳市案例

(2017) 粤 03 民终 3644 号

“深圳中院认为，高级管理人员与普通劳动者不做区别对待，只要用人单位在客观上自用工之日起超过一个月不满一年没有与劳动者签订书面劳动合同，就应当支付二倍工资。即便是高管拒绝或拖延签订书面劳动合同，如单位在法定期间内未书面提出终止劳动关系，仍应承担未签订劳动合同的法律責任。”

该案例较上述其他地区判例和口径较为特别。根据《劳动合同法实施条例》第五条规定（前述已有引用），当劳动者在劳动关系建立起一个月内，经用人单位书面通知后，不与用人单位签订劳动合同的，用人单位应当终止劳动合同。深圳中院根据该规定中表述的“应当终止”确定为用人单位的义务。即在因劳动者过错不与用人单位签订劳动合同时，用人单位不依法终止劳动关系的，则用人单位承担不利后果。

以上是对全国部分主要省份和直辖市的有关该问题的口径和判例的介绍。各地之间关于该问题的主流观点有着细微的差异，特别是在针对用人单位举证責任分配方面的要求。因此，建议用人单位在处理该类案件时，先行了解当地在先判例和口径，做好有关证据的事先保存工作。HR

扫描二维码 把文章带走



## 案例解析

# 分公司直接适用总公司特殊工时制批文？有风险！

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群律师 蒋帆律师 杨光律师

## ▶ 案件回顾

员工在某公司上海分公司从事接货员和外发员工作，公司总部位于广东省。2008年2月29日，双方劳动合同到期终止。随后，员工提起仲裁、诉讼，要求某公司上海分公司支付2004年12月至2008年2月的加班费。一审法院查明，2007年9月4日，广东省劳动和社会保障厅出具《关于广东总公司部分岗位实行不定时工作制的复函》，内载：“一、同意你公司的高级管理人员（区长级以上）、货运司机、外勤货运人员、仓库装卸人员可实行不定时工作制。”

一审判决认为：就某公司上海分公司能否直接适用广东总公司不定时工时制批文事宜，《本市企业实行不定时工作制和综合计算工时工作制的审批办法》规定，企业实行不定时工作制和综合计算工时工作制的，应当向企业工商登记注册地的区县劳动和社会保障局提出申请。现上海分公司属登记注册在上海的企业，申请不定时工时制亦应当向本市劳动行政部门提出，而其提供的系广东省劳动行政部门针对广东总公司作出的批复，不能适用于该员工。因此，上海分公司关于2007年9月起员工岗位实行不定时工时制故无需支付加班工资的意见不予采信，判决上海分公司于判决生效之日起十日内支付员工2004年12月至2008年2月期间的加班工资差额。

判决后，公司不服，向上海市第一中级人民法院提起上诉。

二审法院认为：对于员工要求上海分公司支付相关加班费一节，原审法院在综合分析双方提供的证

据后确认员工存在休息日加班情况，对加班工资的合理部分予以支持，并无不当。最终驳回上诉，维持原判。

## ▶ 争议焦点

分公司能否直接适用总公司的特殊工时制批文？

## ▶ 法律分析

总公司和分公司的关系在劳动法领域来说十分微妙。从民法领域看，分公司是总公司的一部分，总公司应就分公司的行为承担法律责任。而从劳动法领域来看，总公司和分公司均为独立的用人单位，实际中，劳动人事争议仲裁委员会以及法院对劳动争议中的总公司、分公司的诉讼主体资格也是进行严格区分。但通常情况下，分公司没有完备的组织机构和资源支撑，企业往往会寻求更为便利的途径以解决问题。比如，特殊工时制的审批由总公司申请，直接适用到各个地方的分公司，但该方式存在严重的法律风险，具体分析如下。

劳动法具有极强的地域性和行政色彩。虽然从国家层面来看，仅有《中华人民共和国劳动法》、《中华人民共和国劳动合同法》、《中华人民共和国劳动合同法实施条例》以及司法解释这几种法律条文，但却有数不清的国家部门规章以及各地审判指南及地方规章等。非劳动法律从业人员往往注重国家法律规定而忽视了这些部门规章及各地文件，但劳动合同履行的各个方面，绝大多数是由这些部门规章和



地方文件进行明确。因此，人力资源从业者应当重视部门规章和地方文件的规定，第一时间掌握当地的操作口径，并尽量遵循。而这其中，行政审批尤为重要。

目前，劳动合同履行过程中，用人单位所在地和劳动合同履行地不一致的情形比比皆是，那么实际履行时，具体应以哪个为准？我们认为，仍应就具体事项进行具体分析。《劳动合同法实施条例》第十四条规定：“劳动合同履行地与用人单位注册地不一致的，有关劳动者的最低工资标准、劳动保护、劳动条件、职业危害防护和本地区上年度职工月平均工资标准等事项，按照劳动合同履行地的有关规定执行；用人单位注册地的有关标准高于劳动合同履行地的有关标准，且用人单位与劳动者约定按照用人单位注册地的有关规定执行的，从其约定”。也即，针对这些事项，劳动合同履行地标准应优先适用。而就本文争议焦点中的特殊工时制审批程序，应按照企业注册地的规定，在这一问题上，应核查企业注册地的

特殊工时制审批程序。

我们检索了北京、上海、广东、江苏区域在特殊工时制审批程序方面的规定。北京市人力资源和社会保障局关于印发《北京市企业实行综合计算工时工作制和不定时工作制行政许可实施规定》的通知（2005）第三条规定：外地企业在北京设立的分支机构经法人授权后向企业营业执照注册地的区、县劳动保障行政部门申请。上海市劳动保障局关于印发《本市企业实行不定时工作制和综合计算工时工作制的审批办法》的通知（2006）第四条规定：企业实行不定时工作制和综合计算工时工作制的，应当向企业工商登记注册地的区县人力资源和社会保障局提出申请。江苏省人力资源和社会保障厅关于加强对企业实行综合计算工时工作制和不定时工作制管理的通知（2006）第九条规定：劳动保障行政部门原则上按照属地管理原则受理企业实行综合计算工时和不定时工作制的申请。也就是说，在北京、上海及江苏地区，分公司需向其注册地申请特殊工时制审批，不能直接适用总

公司的特殊工时制批文。

而《广东省劳动和社会保障厅关于企业实行不定时工作制和综合计算工时工作制的审批管理办法》（2009）第四条规定：企业申请实行不定时或综合计算工时工作制，应报企业法人工商营业执照登记注册地县级以上劳动保障行政部门审批。而分公司并不具有法人资格，因此，从对该条款的理解来看，应由总公司在其注册地进行申请。我们进一步向广州市和深圳市的有关部门进行了核实。广州市目前的操作是，不受理分公司的申请，应由总公司在其注册地进行申请；在深圳市，总公司的批文可以适用于分公司。

总体而言，目前基本只有广东省区域内，总公司的特殊工时制批文分公司可以适用，其他大部分区域均需要向分公司注册地进行申请。我们认为，企业应当严格遵守企业注册地的行政审批程序，如分公司直接适用总公司的特殊工时制批文存在严重法律风险，应尽快与分公司注册地的劳动保障部门进行核实，落实特殊工时制的审批程序。HR



# FEATURE



# 探索福利新动向—— 精细化福利， are you ready?

策划 / 朱欣鑫 执行 / 朱欣鑫 沈迪 杨颖祺

---

德勤在其 2018 年的全球人力资本报告中将员工福利提升到企业责任的高度，同时还指出，它是企业人才战略的关键组成部分。企业福利市场早已于几十年前蓬勃发展起来，如今，数字化福利市场更是方兴未艾。我们似乎可以得出这样的结论：越来越多的企业意识到员工福利的重要性，且都在试图通过推行福利项目来提升员工的满意度、敬业度等。但问题在于，在目前经济走势持续低迷、企业业务增长放缓的情况下，员工福利如何在承载着重要使命的同时发挥其最大的价值？我们看到越来越多的企业试图从细微之处切入，为员工提供精细化的福利项目，而这类福利往往因其走心温情等特征被员工喜爱。

---

# FEATURE

## ► PART 01

为什么是福利?

扫描二维码 把文章带走



## | PART 01 |

# 为什么是福利?

为什么我们今天谈到的是福利?它在企业的薪酬福利策略中扮演着什么样的角色?德勤在其报告中,为福利的功能描绘了这样一条演变路径——从健康到幸福,再到绩效表现。如此大幅的功能跨度是否真实地在企业发生着?从我们的访谈来看,福利确实在企业的员工保留及雇主品牌建设上起着越来越重要,短期内,企业对福利的重视程度甚至超过了薪酬,但却还未达到与绩效挂钩的程度。我们认为,只有在福利的意义范畴内谈论福利,才能真正认识它、追寻它……





## 企业为什么越来越重视福利？

中国薪酬福利负责人 |  
前辉瑞投资有限公司

 秦艳

福利从最初的基础保障性功能，慢慢开始承担了一部分人才保留及激励的功能，其在整个薪酬策略中的重要性越来越高。近些年来，我们也能看到一些企业尝试着把福利作为员工激励的手段之一，对高绩效员工进行激励。

我觉得之所以出现这种变化，有以下几点原因：

首先，对于企业来说，用薪酬激励员工的方式使得用工成本不断增加，且在当前经济环境下，企业很难继续用大幅涨薪这种方式来吸引、保留员工。其次，单纯涨薪给员工的满足感持续时间较短，一般来说，涨薪带来的满足感与激励作用在2—3个月之后便渐渐消退。再次，无论调薪还是发放奖金，都是比较容易模仿的手段，复制性较高，也就是说其他企业较容易用同样的方式给出让员工“心动”的薪酬从而吸引员工。最后，80、90后已然成为职场的主力，这个群体有较强的个性特征，且其最为看重的已经不是物质的激励，他们更强调作为个体的个性化需求和追求得到满足和尊重。这些需求包括对工作场所、时间的灵活性的要求、个人兴趣的满足等，而很大程度上，只有福利项目才能满足这些需求。综上，越来越

越多的企业通过创意福利项目为员工创造更有吸引力的工作环境，从而达到保留员工的效果。

## 福利优势概览

### + 具备较高的感知度与影响力



福利方案经理 |  
诺和诺德（中国）制药有限公司

 金珊

同样作为全面报酬中的一部分，倘若将福利与薪酬相比较，福利看似吸引力并没有薪酬直观，然而其影响是潜移默化渗透式的，好的福利可以帮助员工更好地融入公司的氛围和文化，增加公司与员工、员工与员工之间的黏性。福利有两大优势是薪酬无法比拟的：

优势1是感知度。同等金额的薪酬和福利带给员工的感受度是不同的，比如100块薪酬员工感受到的就是100块；而公司投入100块在福利，员工感受到的可能是120、300甚至是无价的，好的福利可以使员工感知到的价值大于企业投入的成本。

优势2是影响力。员工如果对薪酬很满意，只会自己默默欣喜，不会高调“炫富”；而好的福利是员工可以拿出来，也愿意拿出来“秀”的，特别是在当今互联网时代里，每个人都是一个自媒体，都是一个移动的宣传平台，这无形中增强了福利对于员工的影响力。

### + 助力员工保留及雇主建设

薪酬福利顾问 | 拜耳

 谢睿

一般来看，薪酬和福利更多地起到激励和保障的作用，但在目前新的经济形势下，很多行业很难继续以强薪酬策略来吸引人才，因此，福利的重要性愈发凸显。各家公司都希望强化自己的品牌，树立良好的雇主品牌形象，而福利能够更好地帮助公司展示其独特性。

另外，当越来越多的年轻人进入职场，其价值观及生活方式较为多元化，这使得公司无法继续使用传统的方式对其进行认可、沟通等。福利则具有足够的包容性以及创新空间去满足新员工真正的需求，并与员工展开良性沟通，进行对内的雇主品牌建设。

薪酬福利经理 | 联想中国

 李秀艳

福利是企业文化的直观彰显，有效的福利管理有助于雇主品牌的建设，增强企业员工的归属感和主人翁意识。公司对福利的投入与员工价值体验成正相关优质的福利理念和设计对雇主品牌的形象有正向积极的作用，而良好的雇主品牌也会助力企业吸引、保留人才，促进企业发展。丰富全面的福利计划，越来越成为员工在就业/择业时的重要参考。同时，针对关键岗位和高潜人才设计的特殊福利项目，也会增强企业在人才市场上的竞争力，为企业吸引、保留所需要的关键人才。

## + 可与全面薪酬理念结合，强化企业吸引力

人力资源总监 | 上海外滩 W 酒店

朱卓敏

我们会把薪酬福利的概念用全面薪酬的方法进行统筹规划，从马斯洛的需求层次理论出发，照顾到员工各个层次的需求。如合理而有一定竞争力的基本薪资、员工餐厅及宿舍是满足员工的生存需求；社会保险、其他补充商业保险，员工获得必要培训、资源以胜任工作的安全需求。而相比生存和安全需要，马斯洛后 3 个层次的归属感、被尊重和自我实现需求，往往是通过非货币薪酬的方式体现，比如工作环境、工作带来的愉悦感、乐趣、与同事的关系与团队精神、管理者给予的认可和关怀、自我价值体现而建立的成就感等等。之前我们的薪酬福利制度主要建立在工资、津贴、奖金、货币方式体现的福利方面，而现在薪酬规划与战略越来越着重到非货币化薪酬，而这也是符合酒店注重关爱、团队、以人为本的企业文化。

薪酬福利经理 | 联想中国

李秀艳

福利是全面薪酬回报的重要组成部分，尤其在经济发展放缓、薪酬增长变慢之后，福利在增强企业人才竞争力、提升员工士气和忠诚度方面，被企业寄予了更高的期望。相比薪酬通过差异化设计在员工管理中所起的激励作用福利更偏向于为员工提供工作和生活的保障，追求内部的透明性、平等性和公平性。作为全面薪酬回报的一部分，福利亦是对员工工作成果和业绩（时间、能力）的报酬体现，更注重通过提高员工工作和生活的品质及便利性、保障性等方面为员工提供回报。如为员工提供良好的工作环境、便

利的交通支持、各类健康计划，节假日礼品、为员工家庭提供保障的人身意外保险计划等，以此激发员工的工作热情，增强幸福感知度，提高工作效率。

## + 强化员工的归属感与自豪感

薪酬福利经理 | 联想中国

李秀艳

有温度、有人情味的员工福利，可以让员工强化对企业文化的认同感和归属感，同时“以人为本”的福利理念也会加强企业的社会认同感。给员工带来荣誉感的福利，如很多公司设置长期贡献奖，或根据员工工龄设计纪念品，能够激发员工对企业强烈的归属感，增强其对福利的感知。



人力资源总监 | JDE Coffee

黄玲

员工福利是全面薪酬当中的一部分，是间接性报酬的一种形式，是企业给予员工人文关怀的必要环节。福利从来不是吸引人才的最关键因素，但对保留人才具有一定意义。与底薪、奖金不同，员工福利无需遵循公司既定制度，拥有较高的自由度，可以通过走心的设计让员工体会公司的温暖、享受工作的乐趣，增加其对公司的归属感，为人才的保留添加一个砝码。

我将员工福利分为隐性福利和显性福利，隐性福利包括办公环境、工作氛围、公

司文化、员工活动和个人发展等，而显性福利即保险、津贴、福利品等。在如今市场环境下，各公司对福利的投入有限，HR 可以从微小的细节入手，结合公司的主营业务对福利项目进行优化，即使没有大额开销也能够得到员工的欢迎和认可。HR

有温度、有人情味的员工福利，可以让员工强化对企业文化的认同感和归属感，同时“以人为本”的福利理念也会加强企业的社会认同感给员工带来荣誉感的福利，如很多公司设置长期贡献奖，或根据员工工龄设计纪念品，能够激发员工对企业强烈的归属感，增强其对福利的感知。

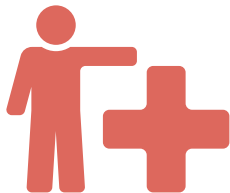


## | PART 02 |

# 如何设计精细化的福利项目？

福利对于企业的重要性已不言而喻，然而，在人人都需要精打细算过日子的当下，如何设计并推行一个福利项目是每个做福利的人都需要思考的问题。毕竟，只有把钱花在“刀刃”上才能在员工敬业度、满意度、保留等事情上收获最大的成效。那么如何设计、推行才能做到福利项目的精细化呢？





## 精细化的福利项目是大势所趋

人力资源总监 | 上海外滩 W 酒店

朱卓敏

人才竞争是企业竞争的根本，这导致中国用工成本快速提升已经是不可逆的趋势。在这种情况下，企业对薪酬福利战略架构和实施方案愈发重视，如何让有限的资源发挥最大的功能，是人力资源以及企业领导者关注的焦点。近年来，企业在进行福利项目时会更多地关注员工的需求，且对员工健康及情感的投入远超过往。同时，市场中关于提供健康管理等员工福利的资源也越来越丰富，让企业可以根据实际情况进行灵活选择，这也提供了更多的创新和变革的契机，使得福利项目越来越精细化。

我们可以看到，目前中国人工成本的上涨已经迫使一些劳动密集型的工厂往其他国家转移。工资的刚性增长、市场指导工资、最低工资和社会平均工资社会保险基数逐年上涨使得企业在人工成本等固定支出中承担着较大的压力，而社会保障体系的进一步完善在保障劳动者利益的同时也在一定程度上加大了这种压力。因此，对企业来说，劳动力成本在企业总收入中的占比不断增加，这使得企业很难再依靠以往粗放型的福利策略来激励、保留员工，在我看来，企业的福利将会朝着精细化方向发展，我们会更加精打细算地设计福利项目，以确保把资源花在“刀刃”上。

## 瞄准薪酬福利策略——把握大方向



中国薪酬福利负责人 |  
前辉瑞投资有限公司

秦艳

在设计具体的福利项目前，应首先了解公司的薪酬福利策略，明晰薪酬福利理念，即从公司层面来看，需要驱动员工的何种行为，进而考虑通过何种福利项目来驱动这一行为。在福利大方向确定的前提下，再来考虑员工的具体需求。

当员工需求与公司的薪酬福利策略理念不一致时，我们会将薪酬福利策略作为一切福利项目设计、实施的指南针，引领大方向。比如，我们在做弹性福利的时候，员工偏向各种现金福利，但从公司的角度来看，我们希望提供给员工更多健康、财务上的保障以改善其生活、工作条件。在重新评估了公司的整体薪酬策略及福利理念之后，我们会去判断员工提出的需求是否合理，然后对其福利需求进行相应的引导。这时，充分的沟通十分必要，切忌直接告诉员工公司无法满足其诸如现金之类的福利需求，而应从员工的角度出发，告知其目前的福利策略如何保障其健康并改善生活条件，尽力使其理解并认同公司的福利策略及项目。

整体薪酬高级经理 | 伟创力

廖静雅

福利是整个公司运营管理的工具，

其最终要达到的目的是去支持公司的业务战略，并达成业务目标。企业会将业务战略分解至人力资源战略，然后才落到薪酬福利策略上，因此，各家公司在不同发展时期的福利定位会有相应调整。例如，对于处于迅速发展阶段的新兴公司，其业务战略相对激进，相应地，他们在薪酬福利上的策略也会较为激进；而对于我们这种已经发展成熟的企业，在福利定位上也趋于保守。当越来越多的 90 后进入职场，员工对于职业、对于福利的诉求发生了较大的改变，企业会重新考虑如何通过提升其满意度、敬业度来创造更大的价值，最终达成业务目标。同时，企业提供的福利为员工的工作、生活提供了一定的保障，在满足保障需求之上的福利更是能够给员工带来幸福感，使其在职场中感受到被关注、被尊重。

## 设计、盘点福利项目



人才发展及培训高级经理（原处理  
亚太区薪酬福利事务人） |  
宝马汽车

翁涛

首先，我们不能将福利从全面薪酬的框架中分割出来，仅仅为了福利而福利。福利战略必定要服务于全面薪酬战略、人力资源战略以及公司整体的业务战略。在全面薪酬的战略框架下，福利体系需要和薪酬体系相互协调，达成理想中的平衡状态，随后依据

公司的福利策略进行具体福利品种的选择。

其次，在福利内容的选择或福利项目的设计过程中，我们还需要依次关注三个方面的内容：

- ① 行业内人才竞争对手的福利情况。不同行业的福利状况各有不同特点。如果公司希望吸引的人才来自于同行业的人才竞争对手，而他们已习惯于原有公司的福利，若在新公司突然发生比较巨大的变化，且薪酬不能给予足够弥补的情况下，在人才吸引方面会造成一定的负面影响。比如，某员工在人才竞争对手公司时享有优越的医疗保险，而新公司在福利策略上却更加重视节假日。当他进行两者间的对比时，尽管医疗保险并不见得优于节假日，但他势必会产生心理上的落差。
- ② 公司在市场上的福利定位。当我们大致了解市场上的福利状况后，就需要依据公司的福利战略和策略来制定自己在市场上的定位，在各个福利品种上确定公司的分位值：选择相对保守的中位值，或者较为激进的 75 分位甚至 90 分位。
- ③ 公司内部人员的状况。这部分内容共分为两方面的信息，一方面是人员的基本信息，例如性别、年龄、学历、籍贯等。市场上有不少福利项目与这部分内容是息息相关的，比如有些公司会为员工的父母购买当地的医疗保险，原因是其大多数员工均来自于周边城市，当这些员工的父母生病时，他们就必须返回家乡去照顾父母，如此便耽误了工作。而公司为其父母购买当地的医疗保险后，一旦遇到突发情况便可以实现“三赢”：员工免于奔波，减轻压力；员工父母认为儿女孝顺，觉得颇有颜面；公司的获益

更是无须多言。另一方面则是人员对福利的需求，有些公司会通过调研去获取这部分信息。但这个部分相对来说会有一定的滞后性，大多数公司也不会贸然采取调研的方法去提高员工的期望值。因此，一般还是会先看外部的人才竞争对手，随后根据市场状况并结合公司的战略和成本，制定出福利的大方向，随后在这个大方向上进行小范围的调研，最后进行相应的调整和优化。

中国薪酬福利负责人 |  
前辉瑞投资有限公司

秦艳

对于正在进行福利项目或希望改善目前福利项目的同仁，可以先盘点现有福利项目，了解员工对这些福利项目的感知度以及福利对企业成本的影响情况。具体来看，可以基于员工感知度与福利成本两个维度建立一个矩阵，将该矩阵分为 4 个区域，即高感知度高成本区域、高感知度低成本区域、低感知度高成本区域、低感知度低成本区域。其中，在高感知度高成本区域的福利项目可作为后续工作的重点，因为无论对这些项目作何改变和调整，都会对企业、员工产生较大影响；对于处在高感知度低成本区域的项目，可在后期更多地加强员工沟通，争取用最小的投入创造最大的价值；对于处在低感知度高成本区域的项目，可将其作为接下来福利改进的重点，着重在这些项目中评估投入产出比，并在必要时及时停止继续投入，把节省下来的钱用在最需要的地方；对于处在低感知度低成本区域的项目，则要评估是否有继续保留的必要。做完以上盘点之后，便会在之后的福利方案设计、改进的过程中有清晰的着力点，使得整个工作过程张弛有度。



## 切中员工“痛点”—— 精准抵达需求

+ 倾听员工的声音



薪酬福利经理 | 联想中国

李秀艳

倾听员工需求，急员工之所急，帮员工之所需；准确把握员工的实际需求，是福利项目设计非常关键的一个环节。不能解决员工实际问题、满足员工实际需求的福利，无论公司投入多少，都很难得到与之匹配的员工认可，福利的有效性也难以完全体现。我们在做福利项目设计/调整前，都会进行内部员工调研，充分收集不同群体的反馈；同时，在项目落地后，我们也会定期组织项目满意度调查，并对员工的建议和反馈认真整理、分析和考虑。

如联想早在 2006 年就为员工设立了补充养老项目——企业年金计划，通过公司投入，帮员工及早考虑养老储备，提升退休后的生活水平和保障。根据人社部规定，企业年金必须由企业和个人同时缴费，考虑到

有些员工当前的首要问题不是养老，而是现金支持，可能并不希望在当前加入企业年金，所以我们的年金计划在设立时便确定了自愿选择参加的原则，员工在岗期间可以随时选择加入或者退出；同时，我们的个人缴费也提供了灵活的选择，员工可以根据需求选择较高或较低的个人缴费比例，这在市场上都是非常领先的设计和尝试。

人力资源总监 | 上海外滩 W 酒店

 朱卓敏

我们知道，人力资源或企业通过管理人员或员工代表去了解员工的想法，结果往往并不准确。随着调研手段的更新，尤其是微信的普及。我们常常在开展某福利项目前，从之前的抽样调查到尽可能做普查，面向全体员工进行需求调研。具体操作，可以首先从各个部门的员工代表处收集具有典型意义的建议与想法，其次会对收集到的建议与想法进行筛选、归类，最后面向全体员工开展调研，由员工投票选择更合适的，或者说更受欢迎的福利项目。

对我们来说，当预算有限时，就更需要准确抓住员工的真实需求。而调研一方面能够优化资源配置，使得各种资源发挥其最大的价值；另一方面，由于调研结果显示了多数人的意愿，公开且透明，因此能够有效减小推行变更项目时遇到的阻力。

### + 通过数据分析切中需求

中国薪酬福利负责人 |  
前辉瑞投资有限公司

 秦艳

具体来看，我们会通过以下 3 点切中员工需求：

当市场上有一些福利创新的时候，我们可以将之与本公司的员工群体特点进行匹配、对比，考虑该福利创新是否能满足本公司员工的需求，然后评估该福利创新是否具有借鉴意义或者适用于本公司，此外，通过对比，我们也能据此对现有福利方案进行完善，从而更精准地满足员工需求。

- ① 建立员工信息数据库，即通过分析现有员工的简历，对其年龄、岗位、地域等方面的信息进行统计，通过统计分析便能得到整体的员工“画像”，了解具备不同特点的员工群体的特点及需求，须知，不同年龄层次、不同岗位的员工其诉求有较大的差异，只有具体了解这些信息才能设计出符合其需求的福利项目。
- ② 了解过往员工对福利的使用率、理赔率等数据。我们会对相关福利的员工使用率进行追踪，如体检、保险理赔率等数据。从这些数据中，可分析出员工对现有福利项目的使用偏好，同时可以看到员工整体的健康情况或趋势，因此对识别员工需求有着清晰的指导作用。
- ③ 关注福利市场上的新趋势。当市场上有一些福利创新的时候，我们可以将之与本公司的员工群体特点进行匹配、对比，考虑该福利创新是否能满足本公司员工的需求，然后评估该福利创新是否具有借鉴意义或者适用于本公司，此外，通过对比，我们也能据此对现有福利方案进行完善，从而更精准地满足员工需求。

### + 了解行业、地域等因素对员工需求的影响



综合人力总监 |  
上海中南锦时置业有限责任公司

 陈翌辉

福利能传递企业对员工的关怀，因此，在设计福利项目时，员工的需求是重要的切入点。想要把握员工需求，一方面要对所处行业的特点有深入了解。以房地产行业为例，这是一个资金密集型行业，项目遍及全国，需要在异地频繁调动的员工占多数，因此在设计福利时要考虑员工在异地调动时一些特别的需求，在差旅、交通等方面加强投入，支持员工的同时也支持业务的发展。

另一方面，员工的特点对其整体需求会产生影响，使其呈现一定共性。我们可按照员工性别、年龄、岗位、社会层次等对其进



行分类，不同特点的人群所关注的重点各有不同。如，房地产行业男性从业者居多，对和业务相关的福利比较关心；金融会计则是以女性为主导的行业，可能更关心家庭和家；国有企业年龄分布与民营企业不同，药企的年龄分布与房地产行业又有差异，年龄大一点的员工会关注退休金等福利，年轻的同事则对有趣、实用的福利较感兴趣；由于所处阶层和收入的不同，研发型员工与生产型员工的需求也会有所差异。

此外，员工所在城市的差异也会对福利的设计造成影响。具体来看，一线城市资源充足，可以设计较多具有创意性的福利项目，而二、三线城市会受到限制。例如，商业医疗保险在身处一线城市的员工看来是一项基本福利，对处于二、三线城市的员工来说有着较高的新鲜度，却不总是那么实用。如，在县城做项目的员工可能找不到符合报销条件的医院，从而无法享受这项福利。因此，我认为福利项目尽管无法 100% 地满足每个员工的需求，企业在设计福利时还是要考虑到地域对福利项目的制约，尽可能满足大多数员工的需求。

此外，对于同一个福利项目，企业内不同的群体关注的重点也不相同：老板关注的是投产比，一线经理关注该福利项目是否能够有效保留，HR 关注项目是否能够有效落地，容易沟通。因此，HR 在项目前期需要运用过往的经验、数据进行沟通协调，在不同群体间寻求平衡点，为福利项目的实施铺平道路，实现人才保留，支持业务的发展。



## 增加福利感知度——让员工“心存感激”

### + 增加沟通频次



人力资源总监 | 上海外滩 W 酒店

朱卓敏

为了能及时听取意见，我们在公司内打造了开放的反馈平台，“门户开放”政策鼓励员工实时寻求经理或主管的帮助，也可以直接和酒店高级管理人员甚至总经理对话。酒店提供各类平台保障员工可以自由采取书面或口头、公开或私密的沟通方式，甚至可以直接向万豪总部“畅所欲言”。对于收集的信息，除非是私密或处于隐私保护的原因，我

们会记录、及时处理，并向员工公布处理的结果，使员工感受到被关注与重视。定期的总经理早餐会，不但是一个一线员工和总经理直接面对面的机会，也是我们积极寻求反馈的渠道之一。

人力资源总监 | JDE Coffee

黄玲

我们 HR 会有定期的时事通讯，将过去一段时间的福利活动进行总结并推送给员工，让员工对福利项目有一定认知。在最新的时事通讯中，包含了咖啡画活动、团建活动、全国范围的新员工咖啡培训、跨部门咖啡师比赛等。“硬性推销”HR 的福利不是我们的目的，我们更希望通过该形式提醒员工，在潜移默化中增强员工的感知度。

综合人力总监 |  
上海中南锦时置业有限责任公司

陈翌辉

我们可以通过提高员工使用福利的频次来增加员工对福利的感知度。我曾看到一家具有支付背景的公司将 HR 相关的活动与员工福利项目关联，如，员工参加培训、分享心得、内推简历等均可获取福利积分，一定数量的积分就能够在公司的自动售货机上兑换相应的商品，便利的积分使用方式有效提高了福利的使用频次；另有一家航空公司，

HR 在项目前期需要运用过往的经验、数据进行沟通协调，在不同群体间寻求平衡点，为福利项目的实施铺平道路，实现人才保留，支持业务的发展。

由于工作原因，其员工打车频次较高，因此这家公司将低价打车券置于福利网站上，供员工消费使用，受到员工广泛好评。可见，在福利平台上提供低于市场价格、且与员工生活息息相关的实用产品能够迅速提高员工对福利的使用频次，提升其对福利的感知度。

### + 创新沟通方式

中国薪酬福利负责人 |  
前辉瑞投资有限公司

 秦艳

对于增加福利感知度，我个人体会很深。我们曾经在公司内做过一次测试来看员工对提供的福利有怎样的感知，测试要求其在白板上写下他们所知道的福利项目，结果没有一组员工将公司的福利悉数写出。为提高员工对福利的感知度，我们采取“两条腿走路”的方式，一方面开展大规模的福利沟通项目，另一方面，着上线弹性福利。

在福利沟通项目中，我们将公司的福利项目以 flash 动画的形式呈现出来，内容包括福利类目、福利标准以及福利享受条件等。视频动画完成之后随即被放在公司大小会议及年会中循环播放。由于视频动画的形式轻松、有趣、易懂，且能够承载较多信息，该视频一经推广便引起员工较大的关注，此后，我们共享服务中心接到的关于福利的问询量也急剧增加。此外，我们还寻得 HRBP 的帮助，使其在参加业务部门的会议之前争取时间向同事们介绍福利项目，或者发放福利相关的资料，告知员工获取福利信息的具体方式等。

第二年，我们便开始上线弹性福利。由于弹性福利鼓励员工自己在线上根据个人需求选择福利项目，所以员工要对所有的福利项目都充分了解才能分辨出自己所需要的

福利项目，只有了解哪些项目有较大的灵活选择空间、哪些项目可作为备选方案，才能做出更加合理的选择。为此，我们组织了一系列沟通宣传活动，包括抽奖、有奖问答、面对面宣讲等，且提高了宣传频次。经过 2 年努力，员工对福利的满意度和感知度明显提升。

薪酬福利经理 | 联想中国

 李秀艳

福利沟通分为对外沟通和对内沟通，对外沟通能够宣传雇主品牌、塑造企业形象；对内沟通能够帮助员工了解福利项目，提高员工参与度和福利感知度。对内的员工沟通，我们会在保证全员触达的前提下，特别强调语言通俗易懂、形式新颖有趣。有时，我们也会借助互动类的活动，提升员工的关注度，让员工参与进来，切实地去体验、去感受。

在较简单的项目中，员工沟通以邮件的形式展开，我们会用文字配以创新的设计吸引员工关注项目，确保员工有需求时能够充分使用；而相对复杂的项目，通过文字不太容易解释清楚，员工理解存在一定困难，我们会采用漫画、H5 等较新颖的沟通形式，降低理解难度。如我们每年的商业保险的续保沟通都会为员工提供一个小动画，为员工直观、清楚地介绍公司的主要保险计划。其中穿插精细的创意设计，员工只要扫描二维码就可以在手机上随时观看，园区电子屏幕也会集中循环播放，引发员工兴趣的同时实现了项目的有效沟通和宣传。

员工沟通结束后我们会进行沟通效果调查，就员工是否对项目有系统了解、最喜欢的沟通方式等问题收集信息，为下年度的沟通计划提供参考。

人力资源总监 | 上海外滩 W 酒店

 朱卓敏

为有效增加员工对福利活动的感知度，我们会通过一系列方式增加福利活动的曝光度，如设计并张贴精美海报、记录并总结各种员工活动和福利政策等。曾经一次，我们团队将一年的员工活动、福利项目做成一本小画册，通过自己绘画的小漫画和少量文字注释分享、回顾酒店对员工的关注和付出。我们也会把一年中的活动照片、精彩瞬间做成宣传海报在布告栏张贴、制作成视频合集、微信推文等等。既是留下美好的回忆，又不断让员工加深福利感知度和提升幸福感。

### + 找准沟通时机

人力资源总监 | 上海外滩 W 酒店

 朱卓敏

除了沟通频次及沟通方式，沟通时机也值得注意。在正确的时间向员工沟通特定的福利信息能够达到事半功倍的效果。比如，我曾选择在新年之后离职高峰期，向员工沟通全面薪酬的概念。通过普及全面薪酬概念让员工意识到企业的福利综合投入而不仅仅是基本工资的比较。将全面薪酬的概念及计算方式制作出简单的图表清晰、直观地展现，并将之与市场情况对比，使得公司的福利投入显性化。同时也和员工分享跳槽可能存在的风险和企业愿意积极寻求员工意见以更好地保留员工的意愿，这有效增加了员工的福利感知度，也提升了公司的人员保留率。

## 附：强化感知度 4 步走



薪酬福利顾问 | 拜耳

### 谢睿

无论做薪酬还是福利，我们都希望提升员工的感知度，让员工“心存感激”是最理想的状态，但事实往往是他们很难感受到公司提供的福利。为了提升员工对福利的感知度，我们大致可以通过以下几步来解决这个问题：

第一步，公司需了解市场中的福利情况并定位本公司在市场中的位置。

第二步，收集员工信息数据，分析其特点，切中福利他们的福利需求。须知不同年龄、行业、职位、地域的员工对福利的需求有较大差异。

第三步，在明确员工特点的基础上，找到易于沟通的方式，向其宣传公司福利的内容及特点，同时将福利的特点放大，并用产品经理思维运营相应的福利项目与活动。鼓励员工参与，提高参与度。

第四步，用量化的方式收集员工反馈，并根据员工反馈对项目进行改进，不断迭代，强化员工对福利项目的认知与感知。在收集员工反馈时，我们不仅会通过满意度调查来验证员工对福利的态度，还会通过平台访问率等数据来追踪其行为，从而推测出员工对福利最真实的看法。通过以上四个步骤，不断对福利项目迭代、优化便能逐渐提升员工对福利的感知度。

## 福利于细微之处——与公司产品及企业文化结合

人力资源总监 | JDE Coffee

### 黄羚

我们是咖啡公司，往常福利品均是公司的产品，如咖啡豆、速溶咖啡等，然而相对单一的福利品无法唤起员工的好奇和期待。因此年初我们联合多部门的同事进行头脑风暴，对福利产品进行调整。以每人每季度 200 元预算为例，公司的一线产品是福利品的主体，我们让福利品多元化，在原有的速

溶咖啡基础上搭配了咖啡豆、茶包等，在无形中员工的亲友转化为客户，每位员工都成为公司的“咖啡大使”，达到福利对公司和员工的双赢；另外，我们从预算中拿出 10% 至 30%，用于购置应季的福利品，每一季度均有不同，由此让员工感受到公司的关怀，对福利有了期待。

在第一次尝试中，我们用部分资金去购买防霾口罩，使员工在雾霾天气出行有健康保障；另一季度，我们注意到员工个人对纸巾的需求无法满足，因此以优质纸巾作为福利品以填补了该缺口，得到员工良好的反馈；在近期的福利中，我们选择了毛绒靠垫，一举激发了员工的兴奋度，大家纷纷抢选自己

喜欢的款式；此外还有雨伞、加湿电风扇等，均受到员工好评。我们在有限的预算范围内，将钱用在员工日常需要的地方，通过微小的细节去传递公司对员工的关怀。

办公环境是隐性福利的一部分。我们用咖啡吧代替了前台，员工或访客进入办公区域，可以闻到咖啡的香气、欣赏富有咖啡特色的装饰，温馨的咖啡文化氛围围绕周身，仿佛步入别有意味的咖啡馆。我们相信员工拥有如此办公环境，能够发现 JDE 的独特性，在潜移默化中增加对公司的文化认可，感受公司的独特人文关怀。

通过员工活动营造和谐的办公氛围也是公司提供的隐性福利。我们会组织一些活动



# FEATURE

## PART 02

### 如何设计精细化的福利项目？

促进员工融合，除一年一度的团建外，我们组织员工写感谢语给同事、用咖啡作画、为新员工进行咖啡培训等，让员工享受和谐愉快的工作氛围。通过咖啡知识技能培训，许多在进公司前完全不懂咖啡的同事，如今能够自己制作一杯精致的咖啡，对其个人成长有一定帮助。

隐性福利的设计需要 HR 有丰富的积累和多角度的思考能力。在推广咖啡文化过程中，咖啡画是一个亮点。在设计之初，我们以咖啡为中心，思考咖啡除了作为一种饮品，还能以怎样的方式融入日常生活。结合相关资料，我们想到了以颜料、画作的形式推广咖啡文化，以此为思路设计了咖啡画活动，邀请公司员工及其家属一起参与。画画本身具备轻松有趣、开放思维、老少皆宜等特点，与咖啡碰撞产生的咖啡画受到了广泛欢迎，作品摆放在公司不同的角落作为装饰，如今我们将其制成小卡片，成为兼具纪念意义和文化象征的企业名片。

在未来，企业对福利的控制相对严格，但 HR 可以根据对员工的了解，结合公司所在行业，整合调动可用资源，在预算范围内不断优化，用最低的成本、最有效的方法满足员工对创新福利的期待。有的公司是做服务的，无法将产品作为福利给到员工，但 HR 依旧可以沿用此思路，促使福利和业务相关联，达到员工与公司的双赢。

## 控制福利成本——让每一厘资源都物尽其用

### 精细化福利是趋势

人力资源总监 | JDE Coffee

黄玲

预算控制是多数 HR 的痛点。基于福利占

比在整体预算中相对合理的现状，我们每年度的福利预算基本与上年度持平。但现有预算和不足覆盖不同年龄员工的需要，尤其职场中新生代的力量逐渐增长，90 后、00 后员工对福利的定义与 70 后、80 后员工有较大差别。对于 70 后、80 后员工，公司为其或其家人提供一份保险即可满足需求；然而针对 90 后、00 后员工，新颖有趣的创新福利项目更能抓住年轻群体的目光，如通过特定的行为获取积分，凭积分在指定平台兑换心仪商品。大公司相对有资源和能力从供应商方面拿到优惠的折扣，为员工提供此类型的创新型福利；而初创型公司受到资金和人数的限制，在短时间内满足新生代员工的需求存在一定困难。因此，精细化的福利既是未来的发展趋势，也是我们目前的难点所在。

### 从福利设计与规范使用的角度来解决

中国薪酬福利负责人 |  
前辉瑞投资有限公司

秦艳

我们可以看到，近两年的福利成本，尤其是健康类福利的成本越来越高，市场上医疗类的福利成本基本上每年上涨 10%。企业在这方面的成本逐年上涨，尤其对中小型企业来说，面对供应商时并不具备较强的议价能力，这导致中小型企业每年在医疗类福利的成本会有较大幅度的提升。我觉得，可以从以下几方面来缓解这种成本压力：

首先，从福利设计的角度看，HR 可以设定相应的制约条件以避免员工滥用福利的行为。如，我们在弹性福利中会规定员工家属的医疗保险水平不能超过员工本人的水平。这是因为，一般来说，为家属升级医疗保险的员工对其下一年的医疗支出有较为确定的预期。在这一规定下，员工若为家属升

级，其本人的医保水平也要进行相应的升级，这使得员工在为家属升级医保时会慎重衡量个人成本。我们认为，在福利项目中，不是灵活度越高越好，如果不考虑福利成本，最终伤害的还是员工的利益。

其次，教育、引导员工规范使用福利。而教育与引导的前提在于，HR 对员工的福利使用偏好、福利趋势等情况有清晰的了解。具体来看，我们可以通过定期对医疗保险、体检、假期等的使用情况进行分析、回顾，来了解员工的福利偏好、福利趋势等。同时，判断这些使用偏好及趋势是否合理，并据此对现有福利项目进行调整。在此后的沟通中会着重强调如何规范使用福利，并告知其滥用福利的损害，同时明确指出恶意滥用福利的惩罚措施。

最后，通过数据分析，我们也可以对某一区域或某职能存在的健康问题进行分析，并提前采取措施及时预防。比如，我们会通过开展健康管理活动鼓励员工进行健身活动，事前预防也能在一定程度上控制福利成本。

### 集中管理供应商并整合内部资源

薪酬福利顾问 | 拜耳

谢睿

成本控制是福利项目中的重要一点，我们主要从两方面对福利成本进行控制。首先，集中管理供应商，每年与供应商一起对福利项目进行创新、改进，同时在供应商的帮助下整合活动、宣传等方面的成本；其次，整合内部资源，以我们公司为例，公司内部有一些部门与员工福利所承载的价值观有着较高的契合点，如环境健康安全部门等，我们会联系此类部门共同推动福利项目的开展，以分摊福利成本。



整体薪酬高级经理 | 伟创力

### 廖静雅

在公司层面上，实施一个福利项目，往往面临着成本压力。我们公司南北区的福利因政策、效益等的不同而存在着较大差异，为了弥合这种差异，提升对供应商的议价能力，我们正在统一整个中国区的福利计划。此外，每年与保险经纪人一起就员工的保险使用情况进行分析，并预测下一年度的理赔率。我们会基于数据支持，

分析本年度的理赔率是否合理，并对滥用保险的现象进行及时规避，如，调整免赔额以降低滥用保险的情况。同时，在年末续约时也会与采购团队一起多次议价，并公开招标，力求找到无论在服务还是在价格上最优的合作伙伴。

### + 优化经费使用结构

综合人力总监 |  
上海中南锦时置业有限责任公司

### 陈翌辉

公司管理层关注投产比，对福利项目的支持往往十分有限。在预算有限的情况下提高员工满意度，需要 HR 凭借过往数据的积

累，为预算的使用进行分类，列出各项支出比例，并依据员工需求及业务需求进行优先级排序。在员工在意的、能够支持业务的项目中保投入，其他项目弱投入，以此优化经费使用结构、提高员工满意度。如社会保险和商业保险是福利项目中支出比例较大且必须保留的部分，交通、话费等各类补贴助力业务发展，也需保留下来；而对另外一些项目，在必要时可削减开支或停止，但需要 HR 提前进行沟通，使员工能对该变化有充分的理解。

此外，目前比较流行的弹性福利也是控制预算的手段之一，在总预算不变的前提下员工可自主选择福利项目，进行福利项目间的调配，在控制预算的同时也满足员工对个性化福利的需求。

## 一些关于福利的 TIPS

福利方案经理 |  
诺和诺德（中国）制药有限公司

### 金珊

在诺和诺德，我们依据市场调研结果确保福利竞争力，同时要了解员工的需求和偏好，通过方案设计优化，多渠道有效沟通，甄选高质量供应商，从而提升员工对福利的感知度和满意度，最大化福利项目价值，支持到公司的人力资源策略。当然在此过程中，有效的成本控制也不能忽视，财力成本和人力成本都要关注。

我个人总结了做“好”福利的四个秘诀，供各位读者参考：

#### 1 打造特色福利，建立雇主品牌形象。秘诀：坚持做自己，不盲目跟风

我们设计和实施福利项目的时候，不可避免地会对标市场和其他同类企业，面临是否需要“随大流”的疑惑。然而，福利绝不是可以照搬复制的事物，A 公司的好福利并不见得适用于 B 公司，因为不同公司的员工 / 组织需求是大相径庭的。其实，每个企业都有自己的独特之处，“随大流”不见得是最优方案，相反地，根据自身企业需求和员工需求设计“独特的、与众不同的”福利方案，更能增加员工与企业的黏性，建立更受员工欢迎的雇主品牌形象。

#### 2 员工福利，员工做主

##### 秘诀 1：增强互动参与，提高员工体验度积极性

为了提高员工的体验度和积极性，我们可以设置一些机制来增强员工的互动参与，例如让“员工做主”投票决定公司的福利项目（如：

## FEATURE

## PART 02

## 如何设计精细化的福利项目？

员工俱乐部)。这类活动既可以让员工自己做主，创造出“顺从民意”的福利项目；也可以“炒热”活动气氛，为后期福利项目的开展进行了免费的宣传造势。

### 秘诀 2：大方向要把控，避免跑偏

当然，“员工做主”并不意味着无度的自由。作为福利项目的设计者，我们仍然需要把控大方向，避免跑偏。当某些福利在大方向上发生偏差时，我们需要及时调整，做好员工沟通。

### ③ 创意赋能，管理赋能。秘诀：点子不够 / 人手不足，外援来助

在设计福利项目时，我们常遇到“想玩儿出点特色，但没有灵感”的时候，这时可以采用创意赋能，比如：在部门内、甚至公司内发起头脑风暴、“金点子”评选等活动，激发灵感的同时还可以了解员工的需求。

在实施福利项目时，我们也会遇到“想法虽然有了，但是人手不足，忙不过来”的时候，这个时候建议考虑管理赋能，比如：主动招募志同道合之人一起组成项目小组，人多力量大，大家一起干劲更足。

### ④ 多渠道巧沟通，提升员工福利感知度。秘诀：新颖且便于传播的沟通渠道最有效

福利再好，不包装，不沟通也没人知道，因此有效的沟通是降低沉没福利成本的主要方式，这种方式通常可以花非常少的成本使员工感知到的福利价值大幅提升。在诺和诺德中国，我们有数千名员工，分布在上百个城市，且年龄跨度横贯 60 后到 90 后，差异化较大，因此我们在沟通宣传的时候会兼顾员工的年龄段和喜好，以新颖且便于传播的沟通方式为主（如动画短视频、微信 H5、全面报酬扑克牌、直播、电脑屏保等）；同时也不会放弃传统的沟通方式（如邮件、短信、海报、易拉宝展架、宣传折页等），要做到有简明扼要的文案和吸引眼球的设计。

## 案例启示 1

### “指尖”上的福利

本案例荣获 2018 中国员工福利价值大奖“最佳实践奖”

扫描二维码 把文章带走



## + 公司简介

艺康（中国）投资有限公司（下简称“艺康”）是全球水、卫生、公众健康、能源技

术和服务领域的领导者，致力于保护与生命息息相关的重要资源——清洁的水、安全的食品、丰富的能源和健康的环境。大中华区九大事业部为全球各地的餐饮服务、食品

加工业、酒店业、医疗保健业、轻重工业、石油天然气和矿物开采加工业等客户提供全面的解决方案和现场服务，以提高食品安全，维护清洁的环境，优化水资源和能源的利用，

从而让世界变得更清洁、更安全、更健康。

## 项目背景和设计

艺康(中国)投资有限公司的员工分布在中国130+个城市的业务地点,其中接近80%的员工为非上海总部的销售和服务人员。除了人员分布广泛,其人员组成也具备一定的复杂性,如,既有常驻北上广的办公室员工,也有分布在三、四线城市的现场服务员工;既有在石油勘探平台驻守的员工,也有引领行业尖端技术的科学家。且他们的工作经验、年龄、喜好、驱动力等方面均存在着较大的差异。面对如此差异化的群体,艺康的福利项目组为了使每个员工的需求都能得到关注,开展了一系列针对员工个性化需求的福利项目,并将此系列福利项目冠之以“指尖”上的福利在全公司范围内进行推广。

项目组的宗旨为:在有限的成本内最大化员工对于福利的感知度,即“花小钱打造温情的共鸣”。其认为,增加福利是较受员工欢迎的举措,但如何在没有提高预算的情况下将员工福利做得更细致、走心是很多HR面临的挑战。为了改变“福利=预算”的固有思维模式,项目组在该宗旨的指导下,通过对项目设计的优化、供应商洽谈、竞标等市场化手段,基本保持了预算的持平,且给福利项目增加了更多的乐趣,也给员工带去了更多实惠。

## 项目实施

在对内外部信息进行分析之后,项目组确定了员工的实际需求,并从这些需求出发制定完整的年度福利策划。为使福利计划更好地落地实施,其充分利用资源及数字化手段对各个福利项目进行宣传推广。

项目组从员工需求及体验出发,结合市

场数据及内部人员偏好分析,充分利用供应商的资源 and 系统,将所有福利放在移动平台中,让员工享有“一机在手轻松搞定”的福利体验。比如:Aon 私立网络医院、全国三甲医院预约挂号、体检等。在员工团体医疗方面,项目组于去年将关于重大疾病的福利内容由一次性现金福利调整为一次性现金福利加更高额度的理赔限额,并扩大保险对于真正高风险重大疾病的涵盖范围。项目组认为,相对于锦上添花,员工更需要的是雪中送炭,具体来看,其主要从以下几个方面入手来推进、宣传福利项目:

### 1 前期宣传——营销理念助力员工福利

项目组在2018年年初即对本年的福利项目进行了完整的年度策划,该策划主要包含两部分内容,一是品牌效应为该福利项目取个响亮的口号——“E家福利从心启程”。将这个简单易记、朗朗上口的口号与具体的福利项目结合,放在各个宣传平台,如,邮件、海报、微信中进行项目的预热、推广,增加与员工的接触频率,有效地吸引了员工的关注。例如,在关于福利宣传的H5在微信中推出后,当日点击量达900+,相比于大陆的员工数(2200人),已是一个不错的开始。二是公布全年福利大事表,员工看到的是实打实的整年福利项目和活动安排。因为真实存在,所以必定值得期待。



图1 年度计划表

### 2 沟通到位——福利价值最大化

#### 紧跟潮流的福利活动,强化福利渗透,提高员工感知度

##### + 福利微课堂让碎片化时间变得充实

为了发挥员工碎片时间的价值,项目组会邀请私立儿科的著名医生直播、录制微课放到微信中供员工学习,并为其免费提供一次健康服务,参加此次直播微课学习的员工超过160人。此外,为了使该项福利覆盖全区域,保持微信群的热度,医生会在微课直播结束后继续为员工提供微信咨询服务。不管身处何地的员工都可以拿起手机参加微课,也可以回听课程、向医生咨询健康问题等。微课这一形式使得三四线城市的员工也能享受优质、便捷的医疗资源。

##### + 蹭热点进行保险福利知识普及和渗透

为了增加福利项目的宣传热度及员工的参与度,项目组会将当下的热点话题融入宣传之中,如,其结合当时最火的电影——《我不是药神》,邀请保险界精算大咖录制了一期关于购买保险的微课以宣传、普及相应的保险知识,同时强化员工保险意识。不仅如此,项目组会在微课结束后对员工观看、使用、讨论等数据进行分析,以更加准确地了解其学习习惯与喜好。同时,这些数据也会为企业培训提供一定的数据支持。

#### 情感交流迭代契约式沟通,强调精准定位,提高员工认可度

千禧一代正在成为职场的主力军,其自信开放,积极乐观,崇尚自由,善于表达,更喜欢尝试新鲜事物,也更加注重体验。他们追求的个人生活和职场工作的双重美好体验。所以无论是面对候选人还是员工,体验都已然成为企业吸引并留住优秀人才的核心内容。在艺康,70%的员工属于千禧一代,为了提升员工的福利体验,项目组在福利沟通中投注了较大的精力和心思。为了全面迎合各类人群的信息使用偏好,其不仅坚持使



用海报、邮件、易拉宝等传统的沟通宣传方式,还会为特定的福利项目录制微电影,或者制作小游戏、H5 或快闪来吸引员工的注意力。多样化的沟通渠道有效地将福利信息传递至员工,同时也提升了其参与、使用的积极性。



图2 多样化的沟通方式

### 3 把福利落到细微之处,提升员工体验

#### 小变化,大感受

##### 你的福利你做主

为了增加福利的弹性,项目组取消了固定的现金福利,同时,推出了“关爱通”平台。在该平台中,员工可以根据自己个人的喜好及需要选择相应的福利产品。便捷的积分兑换及礼物寄送方式调动了员工在平台中兑换福利的积极性。

##### 给工作加点儿仪式感

项目组在此次福利计划中新增入职纪念福利,希望以此来加深员工与公司的情感联结,具体来看,自2018年开始,公司会在员工入职日为其送上短信、邮件祝福等,同时给到员工可用于兑换礼物的卡券。公司会在每一年的入职纪念日这个关键节点点亮员工的记忆,通过有仪式感的场景来帮助员工回顾其在艺康的工作经历,并配合5年、10年、15年、20年以及更长年限的长期服务奖增加这种仪式感,为其授予代表不同服务年限的胸针以标识每一位员工的成长印记,为其制造美好的回忆。

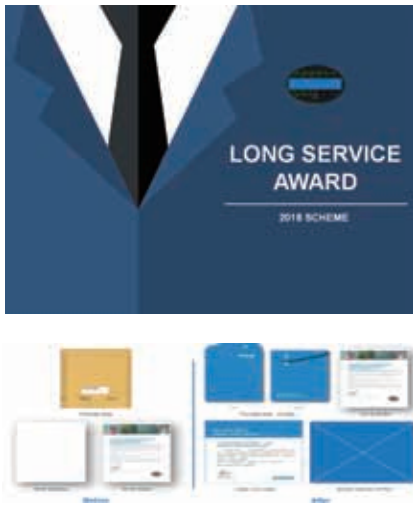


图3 入职纪念

##### 春运假初体验

项目组看到了员工在春运这个关键节点的特殊难题——一票难求,便直击该痛点,向公司申请提前一天放假,让员工更容易买到回家的车票。这一福利设身处地地从员工需求出发,为其带来了实在的温暖,也解决了他们的“燃眉之急”。不仅如此,为了进一步提高“春运福利”的热度,同时给员工带去一些实惠,项目组还推出了一款带有公司卡通形象的手机端小游戏,员工在春运途中通过玩游戏便可以赢得一些“路费”。趣味性与实用性并存的小游戏也收获了很多员工的喜爱。



图4 多样化的福利宣传

##### 增加体检项目

对于常规的员工体检,项目组也做了一些调整,比如,增加40岁以下员工的慢病筛查及并第三方平台合作开放全品牌体检机构。这体现了公司对于员工身体健康的关怀。为了深化员工的健康意识,项目组会就体检等健康项目对员工进行全方位的宣传,以最大程度地吸引其关注,如,通过海报、邮件、易拉宝、微信群、H5等方式将相应的健康信息传递给员工。经过宣传沟通,艺康2018年的员工体检参与率已达89%。

##### 我们关爱的不只是你,还有你的家人

艺康原有的保险计划已涵盖了员工及其子女、配偶的补充医疗保险。但对于特大风险保障高额治疗费及社保未覆盖的进口药仍然不能全方位覆盖,为了解决这一需求,项目组于向员工开放了百万医疗保险和终生重疾保险产品的自选服务。员工可用团体保单的保费买到个人自选产品,并且可以同等价格为家人选购保险。为方便员工选购保险,提升服务体验,项目组开放移动端平台。在该福利推出之后的3周内,首次开放的购买人数已达163人,达到了3.5%的自选率。在体检项目中,员工也可以用公司团体的折扣价格为家人预约体检服务。

## 优化就医体验

为进一步优化员工和员工家属的就医体验，同时满足不同员工的差异化需求，项目组在公司核心福利项目的基础上开放部分私立医院网络及专项折扣、保险赔付。此外，项目组还与市场上著名的牙科诊所合作，如，与瑞尔、德真会齿科合作，拿到远低于市场的优惠价格，使员工能够 0 成本在私立牙科诊所享受洗牙服务。经过充分的沟通宣传，该洗牙福利的使用率在短短一个月之内便提升了 86%，且覆盖了 17 个城市的员工。



图 5 洗牙福利

## 项目评估

一般来说，福利项目与健康项目都是难以用具体的 KPI 来追踪效果的，更多地是通过员工满意度调查来了解员工的意见。在艺康，其最新的雇主品牌调研结果显示，2018 年大中华区的员工最喜爱的事项中，福利赫然在列，且位居第 3。

雇主品牌调研中的信息侧面反映了该福利项目的效果，此外，项目组还会通过员工访谈、文化大使季度会议等形式来深入了解员工内心的真实想法，并展开不定期员工会议，对公司近期的大事件或活动进行效果追踪并优化、调整。

## 项目关键

2018 年项目组对福利项目进行了以下设计，用营销理念打造温情的共鸣，通过现在营销工具（线上平台）充分渗透，积极造势。

	Status	Preference
<b>Personalized Benefits Platform</b>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Employee using ratio &gt;95% (above market)</li> <li>✓ Market data : 80-90%</li> </ul>
<b>Self-purchase Program</b>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ecolab voluntary buy ratio : 3.4% (at market)</li> <li>✓ Market data : 2-3%</li> </ul>
<b>Wellness Actives</b>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Long term medical saving</li> <li>✓ More productivity for healthy body</li> </ul>
<b>Census Profile</b>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consider all china employees via mobile technology</li> </ul>
<b>Vendor</b>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Leverage vendor's resource to support benefits actives (eg: Aon)</li> <li>✓ Tier 1 vendors in china market</li> </ul>
<b>Business Affordability</b>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cost flat for benefits actives</li> </ul>

图 6 雇主品牌调研

- 完整的年度策划
- 响亮的口号“E 家福利 重心启程”设定
- 移动端的推广和预热

项目组认为，该福利项目之所以能获得员工的喜爱并达到预期目标，可以归结为以下关键因素：

- 重视员工体验：项目组从员工体验出发，设身处地地考虑员工对于福利的需求，并给予其表达福利需求的平台，真正做到“投其所好”。
- 及时了解市场趋势：艺康每年会参加外部的分享活动以及时了解市场中最新的福利动态与趋势，并在评估之后对公司内部福利进行调整、优化。
- 专人负责：艺康是一家看重员工福利的公司，为了给员工提供专业化的福利服务，优化其福利体验，公司组建专职福利团队对福利项目进行开发、宣传推广等。
- 选择优质供应商：项目组在选择供应商时，对其规模、资质、价格等都会仔细甄别，重点关注供应商的创新能力及协调全国资源的能力。此外，还会定期与供应商进行项目的计划、回顾，以及及时发现并解决问题。经过长期的磨合，项

目组已与供应商培养了较大的合作默契。

## 经验总结

项目组在整个项目中面临的主要挑战为员工在地理位置上的分散性。艺康有一部分员工会被长期外派在当地客户那里，且每个外派地点仅有 1-2 名员工，这部分员工基本上享受不到总部的福利。在移动互联网还未如此普及之时，公司曾利用 WebEx 等技术手段实现远程分享，但始终无法做到便捷、有效的沟通，也无法将公司的福利项目真正送到外派员工手中。而在移动互联网时代，其依靠微信招聘号、企业号及 UMU 等新的沟通渠道，可以让各地员工享受相同的福利。但在快餐文化的影响下，员工浏览信息的速度越来越快，其更喜欢通过短、平、快的方式了解相关信息，各种自媒体、APP 的兴起也让注意力资源变得越来越稀缺。项目组会在未来考虑继续使用 UMU、微课等新兴的沟通方式来调动员工的兴趣及参与意愿，同时也需要培训部等部门在公司内部协同培养员工使用微课的习惯，最终使得沟通效果最大化。此外，项目组计划在 2019 年细化福利项目，更加精准地抓住员工需求，使得每场活动都深入人心，同时，也将走出总部办公室，将福利送到不同的城市。

## 案例启示 2

## 联想精细化福利实践分享

扫描二维码 把文章带走



内容来源：李秀艳 | 薪酬福利经理 | 联想中国

联想有完善的福利体系，覆盖了福利的各个领域。在健康类项目中，分为预防类和保障类，预防类囊括了年度体检项目、EAP 项目，保障类包括补充商业保险计划、医务室、人身伤害及重大疾病的保险方案等，从细节关注员工的身心健康；财富类项目则覆盖了不同年龄段人群，如补充住房津贴缓解了大家在一线城市租房买房的压力，补充养老计划企业年金为员工退休后的生活提供保障；在员工关爱方面，福利项目也是丰富多彩，如弹性工作时间、丰厚的年假及病假支持、午餐补贴、话费补贴、节假日礼品、健身房、子女托管计划等，在员工工作、生活方面做了充足保障。这些项目的切入点及投入都较小，但却有效提升了员工的幸福感及归属感，以子女托管计划与 EAP 项目为例：

### ✚ 子女托管计划

该福利项目设计之初是为了解决三岁以下婴幼儿的照料问题。由于公司里部分员工子女在三岁以下，这些小宝宝们的日常照顾和看管是很多员工的难题，逐渐有声音提出在园区建立幼儿园。公司及时跟进员工需求，然而跟相关部门沟通后，企业在园区内建立幼儿园，其资质审核非常困难，

短时间内难以满足需求。于是我们将调研范围扩大至有小学生的家长，发现类似需求也存在，于是我们设计了现行的子女托管计划，为家有小学员工的员工提供托管计划，周一到周五以及寒暑假都可以安排孩子的托管。

我们对市场上很多托管机构进行调研，通过生活质量、托管质量等方面评估，选择了品牌较靠前的供应商，合作在园区内成立分支机构，供应商可享受园区内完善的配套设施和集中稳定的生源，同时为员工子女入班提供优惠折扣。员工子女可在放学后或寒暑假进入托管班，由老师辅导学习，解除家长的后顾之忧，减轻家长压力，使其以良好的状态投入工作。我们还以托管班为基础，为员工提供延伸服务，如组织子女入学、亲子教育主题讲座等，为其家庭生活提供保障。

### ✚ EAP 项目

EAP 项目是当下比较普遍的项目，关注员工的心理健康，给予及时的心理疏导。在联想，员工的工作压力比较大，生活中也会遇到一些问题，如婚恋、育儿等，消极情绪郁结在心中，对员工整体情绪、生活感知均有负面影响。

针对这个问题，我们和专业心理咨询机构合作，面向员工及其家属开放 EAP 服务。该服务有被动和主动两种模式，一方面，员工及家属在工作、婚姻、育儿感到压力或出现问题时，可通过我们联系专业的机构，心理咨询师会一对一辅导，提供心理疏通帮助和心理健康支持；另一方面，我们邀请心理咨询机构结合近期咨询情况，进行月度专题讲座，如新手妈妈如何快速适应“妈妈”的角色、年轻人如何扩大交际圈来解决婚恋问题、如何化解子女升学带来的焦虑等，我们将这些资源主动提供给员工，为员工日常生活和工作增添正能量。我们会在年度或半年度以邮件的方式对项目展开全员调研，了解员工的心理需求和期待，为其提供更便捷有效的服务。

随着 90 后加入公司，员工群体的差异越来越显著，多样化、个性化需求逐渐浮现出来；同时，员工对福利的重视程度也越来越高，我们已将福利纳入全面薪酬的一部分，对福利的期待逐渐提升。针对上述问题，我们需要在福利体系内部的差异化方面做更多创新实践，在现有福利的基础上设计一些偏向于新生代员工的项目，为员工提供更好的保障服务。HR



## | PART 03 |

# 福利的未来

从福利的策略来说，企业越来越注重对福利项目的精细化设计，所谓大处着眼、小处着手；而从福利的内容来看，健康福利是近来大家越来越关注的要点，将健康理念有效地抵达员工则需要走心的宣传与沟通。这样看来，我们似乎无法单从一个方面将福利的特质从“福利”这个整体概念中剥离出来，但结合具体的经济环境，精细与精准都将是企业对待福利的基本预设，当然，再加上走心的设计和情感投入，企业将会在这个寒冷的冬天收到员工的温情共鸣与回应。



# FEATURE

## PART 03

### 福利的未来



## 健康福利的概念将深入人心

薪酬福利顾问 | 拜耳

谢睿

健康福利的概念将深入人心。无论市场中的供应商还是企业都将会在健康福利上有更多创新的形式和玩儿法，且国家对健康理

念的强调也会鼓励国民及企业在身体健康上投入更多时间和精力。

综合人力总监 |

上海中南锦时置业有限责任公司

陈翌辉

与保险、健康有关的福利会越来越受欢迎，相关产品也会越来越多。目前来看，随着社会对健康的关注持续升温，该类福利的产品也会越来越丰富。

前中国薪酬福利负责人 |

辉瑞投资有限公司

秦艳

大家对健康福利越来越关注，且对健康

的管理逐渐从事后干预转变为事前干预。从企业的角度来说，为了保持较高的企业活力并提高生产力，其倾向于在出现健康问题前，通过各类健康项目督促、引导员工培养更健康的生活方式。有些企业在开展某健康活动前会与保险公司协商合作，共同举办此类活动，此外，还有些企业会找到健康管理供应商，供应商根据其掌握的员工数据（保险、体检等）给出专业的建议，更有针对性地设计健康活动。

### 案例启示 3

## 从心出发，从新出发

### ——企业健康管理的昨天与明天

内容来源：张菊英 | ESH 总监 | 德国大陆集团

扫描二维码 把文章带走



二十余年前，企业的健康管理仅仅停留在体检上，我们只需要关注体检项目、资源和机构，从中选出符合预算的最合适的那家供应商即可。然而，企业的健康管理若是止

步于此，那么对员工自身或是企业来说，并没有多大的意义。

当前的市场环境和经济形势或许让不少企业紧缩了对健康管理的投入，事实上，

即便从经济角度考虑，员工健康对绩效产出的重要性仍然是不言而喻的——身心健康的员工可以更好地应对压力和挑战，并拥有更加充沛的精力去达成业绩。

该项目的愿景是提供有吸引力并符合人机工程设计的工作场所，为所有年龄段、不同性别的员工减少工作负荷，在员工退休前保障其工作能力。（德国目前的退休年龄是 67 周岁）。

## ➤ 大陆汽车健康管理发展历程

以我所在的大陆汽车为例，我们在健康管理的发展过程中，也经历了一些时代的契机。凭借这些契机以及企业对员工“从心出发”的关爱，大陆汽车的健康管理从体检起步，逐渐成为让员工倍感温暖和归属感的福利体系。

### ➤ 甲型 H1N1 流感，建立医务室

2009 年 4 月，新型甲型 H1N1 流感病毒在世界范围内爆发流行，让大陆集团总部甚为担忧，提出由企业储存甲型流感特效药达菲，以备不时之需。然而，达菲作为一种处方药，企业自身并不具备将其提供给员工的资质，因此，借助这一契机，大陆汽车筹备建立了医务室，不仅有助于在重大流感危机来临之时完善应急预案，更可以长期为员工提供便利，免除其请假去医院排队挂号的麻烦和时间。

与此同时，我们会建议医务室的医生、护士走出来，去帮助我们监测工厂的环境和员工与健康安全相关的行为，自发地向员工普及健康知识、急救培训等，协助我们应对突发的紧急情况，并参与健康周和健康月的策划。

### ➤ PM2.5 爆表，空气净化

2012 年，空气质量成为大众关注的环

境问题，也成为大陆集团总部关心的问题。借由这个契机，大陆汽车成立了空气质量的项目小组，希望为中国的各个工厂和办公室加装空气净化装置。

我们在公司内部安装了一面大屏幕，它会实时显示室内 PM2.5 的数值，与室外数值进行对比。后来有位前来面试的高管候选人被其吸引，说“自己最起码工作的时候可以有良好的空气呼吸。”由此可见，好的健康管理措施也会成为吸引人才的有利因素之一。

### ➤ 心理援助计划 (EAP)

同年，我们进行了匿名的问卷调查，征询员工对“心理援助计划”这项服务的需求，发现员工有心理援助的需求，但也存在隐私等顾虑。因此，我们在做心理援助计划的时候，会严格确保员工的咨询被百分百地保密；同时，根据供应商出具的月度 / 季度报告，我们会针对使用率较高的项目举办相应的活动，例如亲子教育的讲座、面对面咨询等。

2016 年，我们根据新员工调研的结果发现，有部分员工在加入企业初期会感到难以融入集体的孤独，于是我们与供应商进行协商，为新员工开辟了为期三个月的新员工辅导项目，一对一地带领新员工能尽快融入企业这个大家庭。

### ➤ 全脊柱管理，人机工程学项目

我们邀请专家为员工进行全脊柱的健康

评估，发现约有 90% 的员工存在或多或少的脊柱问题。为了更好地保障员工的健康，我们为所有办公室员工安装了升降桌，员工可以选择站立办公；同时在生产基地也开展了人机工程学项目。该项目的愿景是提供有吸引力并符合人机工程设计的工作场所，为所有年龄段、不同性别的员工减少工作负荷，在员工退休前保障其工作能力。（德国目前的退休年龄是 67 周岁）。

与此同时，我们还在公司安排了推拿师为员工缓解压力和肌肉劳损。我们希望推拿师在提供服务的同时，也向员工传授健康的生活理念和习惯。这项服务也很快收获了员工的高满意度。

### ➤ 健康领导力项目 & 团体健康教练

健康领导力项目针对的是公司的管理层，意在让管理者成为自我健康管理的楷模，并以健康的管理方式去赢得团队成员的尊重和信任。目前已有 400 多名管理者参加了该项目，我们也在这个过程中培养了十多位活跃的核心内部讲师。

2017 年年底，我们又自主设计了团体健康教练项目，意在唤醒管理层对健康的自我觉察能力。该团队辅导项目单次面向 15-20 人左右，具体的流程大致为：

- 现状分析。通过压力评估、生命轮评估

等对其健康进行 360 度的评估；

- 健康愿景的冥想，通过“站队”（过早死亡 VS 高水平健康，自我照料评估）形式来一步步发掘过程中的关键要素，从而促进自我觉察和自我反思，并让参与者了解到健康愿景与现状的之间的差距；
- 制定健康计划，评估参与者的准备度，及时调整不切实际的行动计划，鼓励他们寻找志同道合的伙伴，从一小步开始改变。

每场活动结束后，我们都会定期进行跟踪反馈，不断激励他们寻找到积极的正向支持，比如家人、朋友、同事，在爱的激励下发掘生活中可以加以改进和提升的行为。我们欣喜地看到，很多参与者的身体和精神状态发生了明显的变化，他们也自发地在各种渠道为我们宣传这个项目。我们原计划举办 4 场该活动，但由于反响热烈，2018 年我们又增加了 8 场，共计有 150 多名左右的管理者从中获益。

## ✚ 健康管理的些许感悟

### ➡ 了解和发掘员工的需求

我们在做每一个新的项目之前，都会进行员工的采访、调研，去充分了解和发掘员工的需求，以此为依据去设计项目和争取资源。为了更好地掌握员工的诉求，我鼓励我的团队以及医务室的医护人员走到一线，去发现工作环境中实际存在的问题以及可以改进的行为空间。

有些尚不成熟的项目，我们会先进行部分区域的试点，在试点的过程中去发现项目与员工需求之间的差距；我们也会不断地与供应商进行协商，让他们根据大陆汽车的实际情况优化已有服务。

### ➡ 恐惧和爱，激发员工的自我觉悟

虽然大多数人都知道健康的重要性，但他们却不愿意为了明天的健康隐患而改变今天的行为习惯。为了更好地激发员工的自我觉悟，提升他们改变自我的内驱力，我们可以通过两种情感引导——“恐惧”和“爱”来刺激他们。

恐惧可以应用于短期的刺激，例如曾经有位员工因为血糖偏高找到我，向我诉说了不愿意控制饮食、加强运动的想法，我便向他描述了一幅未来可能发生的画面，阐述了高血糖可能带来的诸多严重后果，使他重视起这个健康问题。

然而，真正能够起到长期激励作用的因素是“爱”。因为我们的身体不仅是我们自己的，也是家人和朋友的挂念和依靠。我们会鼓励员工找到生活中积极的正向支持因素，寻找一起为了健康而努力的伙伴，将健康持续进行下去。当然他们的改变也会影响到自己的家庭、朋友和同事。

### ➡ 普及健康知识，不知道 ≠ 不需要

大陆汽车每年会为员工提供注射流感疫苗的福利项目，但很多员工没有预防流感的意识，认为“流感疫苗又不预防感冒，没什么意义”。

针对这种类型的健康福利项目，我们会向员工进行额外的宣传，让他们知道注射流感疫苗的重要性。例如，我们会给每一名员工发送宣传邮件，在公司内部张贴小提示，在员工进出公司的闸机处放置写有流感疫苗信息的书信等。经过以上的宣传后，流感疫苗的注射普及率成功从 5% 上升至约 20% 左右。

类似流感疫苗的健康项目还有很多，员工只是不知道这类项目的重要性，而不是单纯的不需要。因此，我们会鼓励团队成员、医务室的医护人员、推拿师、EAP 供应商的专业人士等在提供本职服务的同时，积极向员工普及一些健康知识，从生活中的小处着手，帮助员工成为更加健康的人。

### ➡ 健康管理的明天

未来几年的整体经济形势并不乐观，但对我们从事健康管理的人来说，是沉下心来学习、做事的好机会。我们可以对现有的知识、经验积累进行总结，优化已有的项目，使之适应时代的变化，让员工可以从中心汲取能量去改革和创新。

同时，出于预算方面的考量，我们也在努力培养企业内部的健康讲师，让不同部门 / 地区 / 事业部的人才协助我们共同推进健康管理，以最小的花费帮助员工获得最大的收益。未来，怎样让健康项目由点及线、由线到面，全面构建起健康管理的框架和体系，将是我们下个阶段的工作重点。HR

## 附文

## 点滴选择，点亮生活——拜耳的弹性福利之路

内容来源：谢睿 | 薪酬福利顾问 | 拜耳

扫描二维码 把文章带走



## 公司简介

拜耳是一家具有 150 年历史的世界级创新型企业，核心能力集中在医药保健和农业领域。目前，拜耳在中国约有 1 万名员工，加之业务范围横跨多个行业，因此，我们的福利工作很具挑战性。“点滴选择，点亮生活”是拜耳中国人力资源部为福利项目设计的口号。靠着一点一滴的积累，拜耳中国的福利工作已取得了质的突破，该口号也体现了拜耳的福利原则，即深度挖掘员工需求，给予其多样选择，增加福利弹性的同时切实给员工的生活带来积极影响。

## 福利旅程

福利项目的发展和变化与业务情况及经营环境息息相关。当 GDP 保持着较高增速时，单纯以增加福利的方式来保留员工并非难事。但随着国家经济的软着陆，公司业务由高速拓展走向平稳发展，成本控制成为福利管理中不容忽视的话题。拜耳先后完成了人力资源的组织架构升级以及各事业部的政策整合。在这期间，拜耳的福利团队重新思考公司福利的意义，完善健康福利管理机制。同时，通过与外部市场的对标，清晰地了解竞争优势，提升员工体验以增加福利品牌的价值。

## 弹性福利背景

在公司福利政策整合之前，各事业部的 HR 团队须根据本行业的具体情况自主设计相应的福利政策。由于各行业之间跨度较大（包括制药、农业、化工、快消品等行业），各事业部的福利预算、福利项目等均存在较大差异。为了在统一的福利框架下平稳地提升员工对福利的感知度，结合内外部调研结果，拜耳开始了弹性福利的旅程。我们认为，将各种福利装进弹性福利的“篮子”，增加每个员工的选择权，既能提升员工体验，又能有效解决各事业部之间福利差异化的问题，这不失为一个双赢的解决方案。

## 弹性福利简介

我们将弹性福利计划命名为“爱福利”，希望以此在同事中间树立一个全新的福利品牌形象，共同携手探索更加具有吸引力的员工福利方案。“爱福利”包含了核心福利与弹性福利两部分内容。核心福利即各事业部对于福利有共性要求的部分；在核心福利之外，拜耳将各事业部的差异化福利纳入弹性福利体系中，员工可根据自己的需要自主选择。不仅如此，弹性福利的项目同时将员工家属纳入福利受益群体中，这体现了公司对

员工全方位的关怀。在弹性福利框架的支撑下，拜耳可以进行更多灵活的福利设计，统一的登陆平台也简化了公司的福利流程，方便员工获知福利。

另外，弹性福利机制所具备的成本控制与风险共担的特点促使了员工更合理地使用福利。拜耳每年给员工一定额度的福利预算用于弹性福利的选择。当选择福利升级而预算不足时，员工可用个人收入进行补足支付。以保险福利为例，员工们会更加合理、谨慎地使用理赔，以获取保费的维持或平稳增长，这也在一定程度上帮助公司控制保险成本的支出。

## 弹性福利的有限性

诚然，拜耳的弹性福利平台一经上线便受到员工的好评，平台登陆率及注册率分别达到了 94% 和 89%。然而，增加员工的福利选择对员工来说只是换汤不换药的形式变化，随着时间的推移，这种形式带来的新鲜感下降，员工对福利的感知度也会处于倦怠期。通过分析福利选择数据，我们发现，面对众多的福利选项，有近一半的员工选择将福利预算用于购物卡及积分兑现。这与公司“Health & Wellbeing”的品牌文化存在脱节，



也与弹性福利的初衷相去甚远。福利现金化无法贴合员工的真实需求，更不能强化公司的健康理念。面对这些问题，我们开始重新思索弹性福利的未来方向。

## ✚ 福利的调整与完善

### ➡ 确定健康理念

在福利团队思索调整其福利架构时，恰逢拜耳全球推出“BeWell@Bayer”的健康声明。拜耳一直致力于生命科学领域，围绕“健康”和“人类生命的大健康”两大主题确立公司理念，并一以贯之，员工的 Better Life 同样被高度重视。为此，公司将品牌发展战略划分为五个要素来进行建设，将其命名为“BeWell@Bayer 体系”，并将这个体系作为公司福利设计及评估的指导框架。我们围绕这个体系中的五个核心要素来规划建立公司内部的整体健康福利方案。具体来看，BeWell@Bayer 的核心理念分别为以下五点：

1. 职业健康与安全：职业健康是员工健康中最基本的一环。这里不仅包含法律法规所涵盖的职业健康内容，公司内部也制定了专属的职业健康标准。这样能有效地降低公司风险，可以说是整个健康福利管理的根基。

2. 更好的工作环境：定义了一个人总体的满意度和幸福感。拜耳通过采取一系列措施来帮助员工平衡工作和生活的关系，将福利的范围扩展到员工的家庭，为员工提供咨询服务和建设性的反馈，帮助我们的员工在公司同时实现职业和个人目标。

3. 注重健康的行为：公司支持员工去追求健康生活，希望通过开展一系列健康相关的活动来增强员工的健康意识。

4. 健康保障：我们认为，享受医疗的基本权利不应受限于员工所处的地点或自身收入，所有公司员工都应该获得适当的健康保

障。在给予员工医疗保障（涵盖人身、意外、补充医疗等健康福利）的同时，更关怀到员工的家属，让员工切实做到“病有所医，家有所顾”。

5. 领导力与健康：健康的工作氛围对个人和整个公司都极具价值。因此，公司致力于将健康的理念植入进领导力的打造中，通过强化管理层的健康理念，来孕育出符合“BeWell”品牌价值的领导者，推动这种健康的理念，并将其传递给员工。

在健康雇主声明的指导下，我们对原有福利政策进行了相应调整，并对健康类福利进行升级。具体来看，主要有以下改变：1. 取消积分兑现规则，即当年积分年底清零，不再支持剩余积分兑现，鼓励员工思考如何充分、合理地享有公司福利；2. 将生活福利选项变为员工健康商城，取消购物卡之类的现金化选项；3. 为员工开设弹性福利报销的账户，支持员工旅游、读书或者购买公司产品等，这主要面向对健康产品没有特别要求的年轻员工。在 HRBP 的帮助下，我们有效地将弹性福利中的健康理念传递至每个员工，并收获了员工的认可。

### ➡ 福利升级

经过思索与调整，拜耳现今以员工幸福度以及品牌化建设为核心来设计健康福利，使福利能真正体现出公司的价值观所在，其中的特色有：

#### ◆ 工作与生活的平衡

拜耳认为员工需要自己的自由时间以及良好的家庭氛围，因此提供弹性工作时间制度。员工在完成规定工作任务的前提下，可以灵活安排时间，让员工能够更好平衡自己的工作和生活。我们认为，一个稳定温暖的大后方能为员工提供源源不断的动力支持，

对于维持工作效率也有着非常重要的作用。

#### ◆ 全面完善的健康保障

作为公司风险保护机制的重要一环，拜耳尊重也遵循着源于员工幸福感知度的福利选择。根据各人生阶段的特殊需求提供相应的健康福利，并在弹性福利平台中为其提供健康保险来保障员工健康。在拜耳，健康保险具体可分为以下三大类：

- 团队保险，我们对该保险进行了升级，比如在重大疾病方面，拜耳提供完善的医疗平台以及多样化的产品选择进行强力支持；
- 个人保险，该项保险使得员工即使离开公司也可继续受益；
- 老年防癌险，该保险保障了拜耳员工父母的健康，切实解决了员工后顾之忧。此外，私人医生以及正面管教（关于如何处理孩子与家人关系的课程）的服务也被纳入到健康保障中。

#### ◆ 体检计划的升级

公司为员工定制符合员工不同年龄和职位特征的体检套餐，并将其打包成适合员工的套餐组合。比如“银发计划”（针对于部分年龄偏大员工，年纪渐长的父母）、“重疾卫士”（重疾相关的筛查指标）和“差旅达人”（对于销售部门相关的员工）等。不仅如此，拜耳会对市场上的体检指标进行比较和筛选，以确保体检结果切实有效。如果员工对于这些套餐没有需求，则可以将该福利换成积分进行积累，并用积分在商城上购买健康产品，比如牙科服务、非处方药产品（拜耳生产的维生素、钙片）、书籍等。

#### ◆ 丰富多彩的福利活动

拜耳根据综合年度体检的结果，推出

年度健康项目，并在每年的 5 月 25 日举办员工健康日活动。通过嵌入创新与实用并重的主题项目来引导员工，比如肺活量检测、平衡类和反应能力检测等，为员工提供生理风险防范。

其中，值得一提的是为期 21 天的“健康挑战赛”。该挑战赛为走步项目，不同于传统的走步方案，公司用游戏化的视角进行活动设计，每年推出不同主题，并融入数据化的分析以及展现形式，利用微信的功能进行互动性游戏化的同步健身项目。在“21 天健康挑战赛”项目中，公司借助微信小程序将活动设计成简单轻松的游戏形式，增强活动趣味性，用游戏化的概念激发员工参与度。例如在 2017 年的活动设计中，员工需要每天输入步数和虚拟动画人物拜耳小帅（公司卡通形象）进行 PK，只有 PK 过关的员工才能移动到地图上的下一个城市，这在一定程度上增加了结果的不确定性，激发了员工的成就感和参与感。在 2018 年的活动设计中，员工当日步数会形象地转化为对应卡路里的食物，将运动的效果具体化，个人与战队的排行榜更是能激起员工间的相互鼓励与踊跃参与。新颖的线上项目设计让越来越多的员工加入到“21 天健康挑战赛”活动中来，跳出了传统的奖金奖品激励方式，真正用乐趣激发员工运动的热情。

拜耳还推出了健康操活动，用数据化工具为员工提供合适的、在办公室就可以施展的健康操。同时我们根据员工健康与安全（EHS）内容，并综合考虑员工兴趣，邀请外部专家进行专业讲座，比如腰椎按摩的知识等。此外，福利团队还会适时在线上发布员工切实关心的健康热点话题，并给出小贴士吸引员工的参与、点击。

## 福利沟通

为有效打造福利品牌与雇主形象，拜耳在对员工的日常沟通方式上着重发力，将传统沟通工具（邮件、海报、短信等）与现代化宣传途径（微信、公众号推文、小程序、千聊等）相结合，形成全方位多渠道的沟通策略。具体来看，我们在福利沟通中还有着以下探索：

### 健康项目路径地图

拜耳从员工的感知度出发，为其提供一幅贯穿全年的专属健康项目路径地图，该路径地图包含一整年的健康福利项目与活动。这让员工对公司健康福利有了更直观的了解，感知到公司所作的努力。

### 开设即时反馈系统

除了传统的福利满意度调查，公司今年也探索了新的沟通方式——即时反馈系统，并于“21 天健康挑战赛”中首次试用。具体做法为：在微信小程序内开辟了一个实时反馈平台，将其打造为一个由专门的管理员维护的社区，员工能够在这个平台上随时留言发表自己对于整个活动的看法和问题。这种即时的反馈促进了公司和员工间的沟通。

### 设立健康大使

此外，公司健康大使的作用也日趋显著。我们会不定期评选出健康大使，并配合内刊的事迹介绍，在全公司范围内进行宣传。在 HR、EHS、工会和行政部门的联合推动下，形成强大的健康品牌建设机制。对于品牌化价值输出而言，仅停留在公司层面的倡导还不足以形成稳固的意识形态，因此，我们通过评选“健康大使”将这种价值观落到员工层面，使员工随时有机会接触健康倡导者并能零距离向健康大使学习，并带动自己身边

的人参与。如此，我们为员工建立了无处不在、无处不在的健康氛围，在潜移默化中唤醒大家的健康意识，激发其内在驱动力。

## 收效与反思

为有效衡量以上福利政策、活动的效果，拜耳福利团队在员工中间开展了满意度调研。调研结果显示，员工对弹性福利的满意度由第一年的 75% 上升至 86%；福利平台的注册率也小幅上升至 94%；同时对保险、体检类进行升级的员工比例分别为 69% 和 39%，较之之前的 25% 已有较大幅度提升。此外，健康福利政策覆盖约 20,200 名员工家属，员工自主升级的健康福利约覆盖 14,700 名家属。项目组意识到，这些数字较之以往均有相应提升，这也说明推行的福利政策、福利活动已开始慢慢影响员工的健康意识。从拜耳整体员工规模来看，此类健康活动的参与率还有较大提升空间。所以，整个福利团队也在取得一些成就的同时思考着如何在未来提高员工在福利项目中的参与度，进一步培养其健康行为。

为了更好地从员工的角度出发，设计出其真正感兴趣的福利产品，我们福利团队一方面有意识地通过公司市场部的课程提升自身的产品经理思维，另一方面也在思考员工群体的变化，并试图通过对员工特点的捕捉并辅以数字化手段来驱动福利创新。员工群体越来越年轻化，且社会所处的大环境呈数字化趋势，仅提供功能性的产品已不能满足其需求。我们希望在未来用数据来捕捉员工的需求，如，通过 HR 平台邀请 IT、业务等同事，整合内部资源，通过内部的实践、分享、整合来为员工提供更加走心的福利产品。HR

# 意义追寻，随性而为 从 HR 向企业副总的成功转型之路

访优创数据技术有限公司企业服务副总裁  
张琼叶 (Leaf)

优创数据技术有限公司 (ReSource Pro) 是一家在中国本土注册的外资企业，其发家于中国，却反向助力了公司在美国的迅速成长，目前，优创已经在中国开设了 3 家独立并行的子公司，其业务还在不断扩张中。这家兼具本土与外资企业特点的公司其领导者必定也有着独特的成长经历……

扫描二维码 把文章带走



文 / 朱欣鑫 图 / 宾视觉影像工作室



在同事眼中，Leaf 是一个平易近人的领导，但同时也有些完美主义，她温柔的领导风格与严格的工作要求吸引着团队成员在她手下不断经历成长。

见到 Leaf 的时候，她刚从上午的会议中抽身出来，一面热情地与笔者打着招呼一面抱歉因为时间太紧张而没有好好打扮自己。这种随性加上她特有的率直，让整个谈话过程变得轻松愉悦。在同事眼中，Leaf 是一个平易近人的领导，但同时也有些完美主义，她温柔的领导风格与严格的工作要求吸引着团队成员在她手下不断经历成长。

## 经历迷茫

作为优创数据公司的副总裁，Leaf 伴随这家公司从籍籍无名成长为美国保险后台运营的行业领军企业，统领优创在中国的人力资源，财务和行政服务业务，成为众人眼中羡慕的外企高管。然而二十年前，刚出校园的 Leaf 同现在的很多年轻人一样，也经历过一段迷茫的时期。有些不一样的是，她毕业那年恰逢 1998 年的经济危机，而国家也开始大规模取消对大学生的工作分配制度。经济形势与政策环境的陡然转变在一定程度上加剧了年轻人的迷茫与焦虑。经过一段时间的求职，Leaf 进入了一家具有国企性质的外贸进出口公司，从事着与自己专业相关的工作。但好景不长，这家公司很快在经济环境的裹挟下失去了发展势头，Leaf 决定另寻机会。2002 年，她来到了宏光国际培训学校，开始做起了第一份与人力资源相关的工作——招聘，主要负责招聘、联系外语教师。这个刚入行的新手凭着自己的感觉，开始在外国的网站上发布职位信息、接收简历、面试。在 Leaf 看来，这份工作最大的挑战在于说服、吸引外国的优秀人才来到山东的二、三线城市工作、留任。为了让这些外语老师来到中国之后能够在生活、工作上与当地文化深入融合，她开始做一些工作职责之外的事情，如帮助其安排兼职、文化旅行等事项。

1 年之后，学校把她当成招聘经理的继任者，但由于招聘需求比较稳定，且 Leaf 对于招聘也已经轻车熟路，对她来说这是一份很简单的工作，于是向学校提出要求，即在保证满足学校招聘需求的基础上，去寻找其他工作。就这样，她把这份工作变成了兼职。有些浪漫主义情怀的 Leaf 在那时似乎还没有关于工作的严肃概念。在她的设想中，完全可以找几份自己喜欢的兼职工作，不仅有一定的经济保障，还能留出更多的自由时间。这样超前的想法一直延续到她加入优创的第二年。

## 误打误撞加入优创

在宏光工作的 1 年中，Leaf 几乎认识了所有旅居青岛的外国人，用她的话说就是“圈子很小，大家互相介绍就认识了。”彼时的她做着两份兼职，一份为宏光国际培训学校的招聘负责人，另一份即帮助外国人在青岛建立公司，如注册、报税等与合规相关的工作，并在这一领域积累了丰富的经验与口碑。经朋友介绍，她得知有一个名叫 Matthew 的外国人正在青岛筹建公司，且急需人手。带着做兼职的心态，Leaf 找到 Matthew，随后，才有了一场别开生面的面试。

这场面试更像是由 Leaf 担任了面试官的角色。因为与她同样年轻的 Matthew 还并没有成立严格意义上的公司，只是有了一些公司的业务方向及蓝图与愿景，而对于在中国成立公司所需的许可、手续等事情并没有清晰的计划。在面试的最后阶段，Leaf 一连问了几个问题：“公司怎么注册？”、“工资、社保怎么发？”……面对连珠炮似的问题，Matthew 只给出了一个答案：“你来帮我解决这些问题吧。”出于对 Matthew 的不信任，Leaf 又提出了一个加入条件：“你这家公司没有什么保障，得先付我工资我才能工作。”Matthew 一一满足了这些条件，Leaf 正式加入这家公司，成为这家公司的第一名员工。这次面试给创始人 Matthew 留下了深刻印象，并在此后的很多时候提起这件事，因为他觉得 Leaf 从来都是一个特别的人。

不久之后，Leaf 高效地帮助 Matthew 解决了很多问题，但她仍没有摆脱“兼职”的心态，但让她没有想到的是，公司很快进入了快速发展阶段，真正全情投入这份工作也从那时开始了。很多事情，一旦开始就很难停止，现在的 Leaf 常常跟别人说自己处在“连轴转”的状态，有点累，但充实的工作丰盈了她自由不羁的心。

“很快，大概 2004 年的时候，Matthew 一进办公室就兴奋地跟我说，‘Leaf，你信不信，我们马上就有 50 名员工了！’我听到的时候是怀疑的，要场地没场地，要客户没客户，怎么扩张？”她笑着回忆道。彼时这家公司还没有正式的名字，对外只称为“DPG 远东办公室”。当时“DPG 远东办公室”已经在美国建立了销售团队，而且可以服务除了母公司以外的其他保险公司，销售的发展让中国的运营业务迅速扩张，而优质高效的保险运营服务也反过来助







力销售的发展，在 Leaf 看来，二者相辅相成，只有完美地配合才能共同推动公司的进一步发展。业务的发展与人员的扩张让 Matthew 和 Leaf 意识到，是时候给公司起一个正式的名字了，于是，“ReSource Pro”就此诞生了。

### ▶ “信任不是一天就建立起来的”

Leaf 现在常常用她与 Matthew 之间的两个小故事来向员工说明与客户建立信任的过程性：刚加入公司没多久，Leaf 除了负责招聘、合规等方面的工作，还同时担任运营经理的角色，由于一个小失误，收到客户的严重投诉，Matthew 周五收到这封邮件之后

没有立即把 Leaf 找来“问责”，而是压着这封邮件，让她过了一个轻松愉快的周末。这个小小的举动让 Leaf 一直很感动，“他当时其实挺郁闷的，但是忍住了，因为不想让我也过一个糟糕的周末。之后 Matthew 又慢慢帮我分析原因。这件事就让我觉得这个老板还是很 care 员工感受的。”这之后，有一次他们急需一笔款项添置新电脑为客户服务，但由于银行故障，该进的款项竟然提不出来。着急的 Leaf 想了想便开口向母亲借钱应急，出于对她的信任，母亲几乎没有犹豫便把钱借给了公司。

Leaf 与老板、与公司之间的信任正是在这一个一个的困难被解决的过程中建立起来的。她认为同样的道理可以应用于优

创与客户之间的关系上，“同样，我们的客户刚接触我们的时候，对我们也不了解。但是经过我们的长期服务，如果他发现交给我们的工作总是高效高质量地完成，他也会觉得我们靠谱，把更多的业务交给我们来做。”

### ▶ 体验不同，经历成长

随着公司的不断发展，Leaf 负责的工作内容也越来越多，而 Matthew 也会刻意给她安排一些直接面对客户的工作，如直接通过电话与美国客户沟通业务等，就这样，Leaf 慢慢地从后方的支持性角色转移到了前线，开始领导业务发展。2015 年，优创推

“ You’ ll never learn until you try, you’ ll never be ready until you try.  
只有在尝试之后才能学到，也才能准备好。”

”

出了一个 Global Assignment 的项目，Leaf 被派遣到美国去工作了一年半。时间虽短，却在她的职业生涯中留下了深刻的印记。

这是全新的体验，因为这意味着她正式从幕后走到了台前，去直接面对美国客户。几乎没有类似经验的她不仅要面对工作上的压力，还要照顾自己 5 岁的儿子，挑战不可谓不大。那段时间 Leaf 经常请自己的母亲和婆婆来到美国帮忙照顾孩子，以此来减少一部分压力。除了生活，她在美国的培训日程排的满满当当，由于缺乏经验，她需要大量拜访客户，基本上 3 天拜访 6 个客户，每个客户需要谈 1-2 个小时。无论客户的谈话风格还是谈话内容，她都需要快速了解。“见完 1 个客户之后经常要开 2-3 个小时的车去另一个客户那里，紧接着赶到下一站。拜访完之后我要做总结，然后分享给团队。那段时间非常充实，压力也非常大。”好在当地的销售经理经常会与她一同拜访客户，进行实地辅导。刚开始的时候，由于紧张，Leaf 在每次拜访客户前都花较长时间在准备工作上，这位经理便鼓励她：“You’ ll never learn until you try, you’ ll never be ready until you try. (只有在尝试之后才能学到，也才能准备好。)”她慢慢改变着自己，在实战中学习，并养成了行动在完全准备之前的行事风格。这样的状态持续了 1 年，Leaf 慢慢适应了这份工作，并取得了不错的成绩。

在适应这份工作的同时她也调动自己的各种感官去感受当地的文化。Leaf 喜欢当地

浓厚的节日氛围，也喜欢与当地人交谈。置身另一种文化未必会完全融入，但是却可以通过观察、体验来拓宽自己的感知界限，Leaf 喜欢的大概正是这种新鲜感吧。

## 永远在改变

优创是一家年轻的公司，其员工平均年龄仅为 25、26 岁，年轻意味着活力与创新，所以在 Leaf 看来，变化是公司的常态，无论人力资源某一领域的政策调整，还是整个组织架构的变革，对于优创来说都是“生命可承受之变”。

## 调整组织架构

面对外界环境的多变性及不确定性，优创也由原来单一的业务模式转变为多元化的业务模式，其致力于提供更多有价值的、能够满足客户深层次需求的服务。业务模式的转变必然带动组织架构的调整，Leaf 目前正在和管理团队一起推进这项工作，“我们在做组织架构的时候希望能将新老业务模式在转化过程中达成一致。”在原有的业务模式中，优创提供给客户的服务具有高度定制化的特征，这显然能够更好地满足单个客户的需求，但却阻碍了客户之间最佳实践的分享。且高度定制化服务中手工输入、记录数据的工作方式在准确度与速度上都存在一定的问题。因此，Leaf 及其团队希望首先通过引入自动化、标准化的服务流程来细化员工的分工，使得其能在某一领域有更精深的

探索。优创认为，每个员工专其所能，不再一人包揽其客户的所有工作，才能提高服务效率与精准度。架构的改变意味着所有的岗位、角色、评估标准等都会发生变化，这可能存在着较大的不确定性，但 Leaf 对变化从未失去兴趣。

## 调整招聘策略

Leaf 最近一边紧锣密鼓地推动着组织架构的调整，一边筹划着新的招聘计划与招聘策略。“优创目前的业务模式还是按照员工的服务时间来进行定价计算，所以业务的增长就意味着人头的增长。”她与公司的管理团队在年初就定下了新的一年 1400 人的招聘目标，同时也看到了实现这个目标的难度，“这对我们来说是比较大的挑战，一方面我们对候选人的英语水平要求较高，另一方面，我们主要的人才市场集中于山东省省内，相当于说在一个较小的人才市场中要找到大量人才。”Leaf 说出了她的担忧。为此，Leaf 及其团队一方面引入了新的测评工具，同时自动化整个招聘流程以提高效率；另一方面建立自己的招聘大数据，“我们需要大数据提供一些洞见，在评估和预测上。我们打算把前期招聘与后期保留的信息打通，也就是说通过分析离职员工的特征来比照前期候选人的特点，提高招聘的有效性。”

除了从招聘技术或招聘流程入手，Leaf 还特地考虑了办公室地理位置对吸引、保留员工的影响。从公司的角度来看，由于青岛中心的规模最大，因此每月的招聘量高出其






他中心 2-3 倍，这意味着招聘压力也会相对增大。而从员工的角度来看，青岛中心周围的生活水平也高出其他区域 2-3 倍，且从不同区域上班的员工要在路上花费较大的时间成本。为了分摊青岛的招聘压力，同时提升员工的幸福感，Leaf 及其团队决定在其他区域开设新的办公室，用地理位置的策略来影响人才的吸引与保留。

### 给身边的人带来价值

Leaf 前一段时间参加了一个教练课程，在这个课程中进一步学习如何与人对话、怎样提问与聆听。或许是因为年龄或阅历的缘故，她常常会问自己“我是谁？”“我的价值是什么？影响的范围有多广”这类问题。人或许是这样，一心追寻着意义，却不知自己在意义追寻中便创造了价值。现在的 Leaf 希望通过自己有限的力量帮助员工提升幸福感，于是策划了一系列员工关怀活动，比如帮助员工安家落户、组织户外公益活动，甚至会帮助员工安排相亲会。不仅

如此，即使是在招聘这件事情中，Leaf 也会找到一种使命感，她觉得帮助应届毕业生、帮助社会解决一部分就业问题，并在新员工入职之后为其提供丰富且完善的培训是能够带来价值的事情，所以乐此不疲。

### 工作以外，做个好妈妈

Leaf 的个人时间并不多，除了工作之外，她非常看重跟儿子相处的时间。工作的繁忙使得她的儿子很独立，母子在一起的时候更像是互相尊重、了解的朋友，“我工作忙的时候，他会乖乖等着我，结束之后会要求我坐下来跟他一起读书。我们经常聊天，了解彼此一天的经历。” Leaf 会支持孩子去做自己真正喜欢的事情，反而对他没有太多功课上的要求，在她看来，“学习的期限是一辈子，而课堂学习只是其中一个部分，只要他在进步，就不需要对他的学习成绩过于焦虑。”或许正是这样的随性给 Leaf 的工作和生活增添了几分在别处难以寻见的意趣。

人或许是这样，一心追寻着意义，却不知自己在意义追寻中便创造了价值。



# 卷舒开合见真淳

访恒天然集团

大中华区人力资源副总裁冯艳 (Carol Feng)

有那么一句情话，用在 Carol 的身上或许早了二三十年，但总觉得分外的妥帖，不忍弃之。那就是：“不要愁老之将至，你老了也一定很可爱。”

不同于人们对高管的刻板印象，Carol 没有扑面而来的威严感。相反的，她更像是一个纯真活泼的小女孩，拥有与生俱来的亲和力。她爱笑，也爱用笑将信心和力量传递给周围的人。因此，即便承受着巨大的工作压力，Carol 还是会保持着乐观的心态，并将欢乐带给她的团队。

扫描二维码 把文章带走



文 / Nancy Shen 图 / 李杨

## 突破自我，无惧全新挑战

当 Carol 还在复旦念书的时候，就作为实习生加入了威盛亚（中国）有限公司，成为这家公司在中国的第二个本土员工。最初的时候，办公室甚至还未装修完毕，寥寥数人的初创团队是在老板的家中办公的，作为亚太区总裁助理的 Carol 也参与了公司几乎所有的初创事宜。

后来，作为应届毕业生的她就被任命为物流团队领导者。彼时，威盛亚并未建立物流团队，没有任何专业背景的 Carol 带着一股闯劲，开始着手招募团队和搭建流程。

“第一份工作带给我最深的感触是：初生牛犊不

怕虎。无论面对怎样的困难，只要你知道用什么样的态度和方法论去做的话，即便没有任何经验，你也可以勇往直前。”事实上，喜欢突破自我的 Carol 非常享受那段时光。她常常利用周末向一位物流大师请教和学习，还会接受老板突如其来的跨部门和跨地区的挑战。在不断的学习与挑战中，她带领着自己的团队（每一名下属都比她年长）从无到有地建立起威盛亚在中国的物流体系。

两年后，威盛亚在中国扩大业务并建立起新的工厂，人力资源的重要性凸显起来。敢于给予年轻人机会和平台的老板又给了 Carol 一次挑战，问她愿不愿意转换职能，去打造 HR 团队。“我说我当然愿意。我觉得我可以从头组建起物流体系，那人力资源又有什么不能做呢？”

无论面对怎样的困难，只要你知道用什么样的态度和方法论去做的话，即便没有任何经验，你也可以勇往直前。



就这样，年轻的 Carol 再次愉快地扎入了另一个全然陌生的领域，而人力资源后来也成为了她认定终生的职业方向。能够不断接受挑战，欣然进入全新领域，除了乐于突破自我的勇气外，乐观执着对于 Carol 同样非常重要。多年来，Carol 始终以开放式的心态不断地向前奔跑，不断地跳出自己的舒适圈，始终站在人力资源管理进化潮流的最前沿，致力于孵化最好的企业实践。

### 逻辑思维，部署职业发展路径

纵观 Carol 的职业经历，仿若是一场行业变迁的绚烂旅程，装饰建材、快消、制药、零售……让笔者不禁好奇：“行业的跨度是您刻意追求的，还是顺其自然的？” Carol 的回答特别简单直率：“是我原来的计划。我开始就想好了，我的职业应该是怎么发展的，

最终又应该成为什么样的。”

Carol 从第一份职业中不仅学到了管理者的勇气，还学会了有逻辑有章法地思考和做事，在利用和平衡过去的积累的同时，进行新的突破和探索。“人力资源本身是没有行业局限的，因为它的基础和做法具有很多的互通性，但不同行业对人力资源的需求是具有差异性的。”

“我之所以要去不同的行业，一是因为行业的变化能让我遇到最大的挑战，而挑战会让我变得更具适应性、更敏捷，我可以从中吸取足够的经验和教训，便于我以后更好地应对变化，这些都将成为我个人的竞争优势；二来则关乎职业操守。我过去任职的几家公司不仅在行业内处于领先地位，更是我真心认可和喜爱其产品的公司，如果去竞品公司反过来打击我原来的东家，我心里是不愿意的。”

除了行业变迁的“明线”之外，Carol 的职业发展还有一条通才（generalist）与专才（specialist）螺旋式上升的“暗线”，这同样源于 Carol 一早便定下的职业规划。最早在威盛亚的时候，Carol 既有作为 HR 通才的经历，也有一年时间作为专才，专注于培训板块，负责亚太区的培训与发展；后来 Carol 了解到吉列是大中华区准备向人力资源三支柱转型的先驱企业之一，便欣然加入了这家公司，深耕招聘这一模块。那时是 2002 年，鲜有公司尝试人力资源三支柱这一全新的模式。Carol 对这种新模式很感兴趣，也认为吉列是适用人力资源三支柱的公司。“吉列当时在大中华区已有数千员工，具有一定的人员规模；拥有四个品牌、三家工厂，组织的复杂程度相对较高；同时，吉列人员的整体素质水平很高，对流程、KPI、系统的要求较高，有能力和动力去推动三支柱。”

过去的通才经历让 Carol 更能理解多方利益者的需求，知道如何去沟通和协调，从更宏观的维度去审视眼前的利益平衡，最终成功地在有限的招聘资源下利用团队合作、流程、工具和系统实现了人力资源三支柱的初衷。

她认为，逻辑思维对于复杂性高的挑战非常重要。“挑战来了之后，你要做一定的分析：你要达到的目标是什么？你的差距是什么？如何弥补这个差距，是通过人还是系统？如此逐一分析，你就会找到应对挑战的解决方案，随后融合团队的力量去实现最终的目标，也让团队成员在这个过程中收获成长。”

除了在人力资源方面不断钻研探索以外，Carol 亦不放弃在学业上的深造，比如在汉堡王工作期间，她通过全国联考进入上海交通大学安泰管理学院在职攻读 MBA。在学习期间，Carol 将工作中的实践经验与 MBA 理论知识进行融合，不仅以“优秀毕业生”的成果在 MBA 学习上交出出色的答卷，也在更广阔的管理领域提升了领悟和素养。

在汉堡王，Carol 同样也经历了通才与专才的更替：在中国，她担任了中国区人力资源负责人，这一职位需要较强的把握全局的能力；而在美国总部薪酬部门的工作经历，则让她对于薪酬和人力资源系统这一部分有了更加准确的理解。之后，Carol 加入博士伦，并从中国区人力资源总监晋升为亚太区人力资源总监，这一角色的转变让她对跨文化的人力资源管理工作有了极其深刻的实践领悟。在 Carol 看来，这种交替的好处在于能兼具全局观和更精深专业能力——“我既知道人力资源在整体上应该如何支持业务，也清楚人力资源几个核心领域的运作重点和人员管理。”

## 敏捷组织，推动变革发展

2016 年，Carol 加入恒天然集团，成为其大中华区的人力资源副总裁。这家公司与过去她所任职的多家公司都有不少相似之处，因此她笑称恒天然是其职业生涯中的“集大成者”。

Carol 说自己选择恒天然也是缘分使然。多年前在新西兰旅游时，她就被在草地上散养的牛群所吸引。后来恒天然找到她，出于对恒天然产品的喜爱以及对其品质的信任，并考虑到未来行业的发展趋势，Carol 接受了恒天然的邀请，助力推动这个平台将优质的乳制品分享给中国的消费者。当然，在最终选择加入恒天然之前，喜欢逻辑思维的 Carol 还同时思考了很多其他的重点，譬如企业的文化和基因、内部人才的

综合素质……最后，Carol 得出结论：“恒天然的每个方面都让我感觉很对，人力资源可以在这里做很多发展和成长的工作。”在经历了为时一年的组织调整、人才引进等工作后，Carol 和大中华区管理团队一起进行了敏捷组织的尝试与变革。2017 年底，恒天然与盒马鲜生合作推出“日日鲜”鲜奶，成为恒天然探索并构建敏捷组织上的第一个成功案例。

说起“敏捷组织”，这是当前人力资源圈子里比较热门的话题。有些企业率先开始尝试敏捷组织，恒天然也激流勇进。目前，外部环境已进入 VUCA 时代，即市场充满着易变性（volatility）、不确定性（uncertainty）、复杂性（complexity）和模糊性（ambiguity）。企业想要在这样的市场中生存并取胜，必须能够更敏锐地应对变化，并具有更强的创新力和更大的活力，这正是敏捷组织所具有的特点。

恒天然选择“敏捷组织”，除了基于大环境的考虑之外，其自身具有的优势也不可忽视。在恒天然的敏捷小组背后，全产业链中各个团队给予了坚实的平台支持，形成一种合力，迅速达成市场突破。这也是为什么恒天然能在短短三个月内从一个战略性的想法转化为“日日鲜”鲜奶这一爆款产品的原因，换言之，这一成功结合了敏捷小组中来自牧场、制造、供应链、品质管理、法规、市场营销等部门成员的共同努力。从这一成功案例中也可以看出，“敏捷小组”是一个由各路精英所组成的“特种部队”。在这个团队中，从个人而言，每个成员都有自己独特的关键能力，而就整体而言，他们承载了共同的使命，突破原有特长的限制，跨界工作，并以高度的默契应对挑战。这样的组织形式无疑给小组成员（尤其是年轻人才）更多发挥主观能动性的机会，培养发展其能力，也让人才能够更快地脱颖而出。这也与 Carol 一向秉承的“要给人才机会，要给年轻人机会”的观点不谋而合。

当然，创新和变革都离不开组织的支持。就目前而言，尝试敏捷组织的大多都是民企，







Carol 并不讳言：“外企很可能做敏捷组织的天然基因比较弱”。然而在恒天然，敏捷团队得到的是来自管理团队的优先级支持，并及时复盘，快速迭代。在不断的雕琢打磨中，恒天然的敏捷组织取得了不小的突破。如今，在恒天然大中华区已经成立了近十个敏捷小组，分布在不同的业务单元，进行着各自的突破任务。这其实是一个双向的过程，一方面，小组在后台的支持下完成一个个突破，激发企业的活力；而另一方面，小组成员本身也在一个个任务中得到提高和自我突破。简而言之，在敏捷组织中，企业与人才协同迭代和成长，这也是 Carol 和大中华区管理团队在恒天然进行敏捷组织变革的意义所在。

### ▶ 亦师亦友，尊重融合

除了人力资源管理者的身份之外，在工作上，Carol 还扮演着其他方面的角色。她是 NLP 专业教练，也是中国最早赴美学习的 DDI 专业讲师中的一员；此外，她对 Hogan、MBTI 和 DISC 多个测评工具都有过深入的学习和研究，并获得认证。

Carol 说自己喜欢各个年龄段的人，她能从每个人身上看到他们的优势和特长，在教练和授课的过程中，她也在思考和完善自我。在工作中，她喜欢多元化的人文环境，尊重团队中的每一个成员，也尊重他们的自我意识和选择。

这种对他人的尊重与融合，源于 Carol 在第一份工作的实习期间遇到的一位特殊导师。“我记得有一次我手忙脚乱地接我老板的电话，一边打电话，一边很焦虑地找一份材料。这时有位公司的保洁阿姨正好走过我身边，她拍拍我的肩膀，轻声提醒我说：‘你可以先挂了电话，找到材料后再打回去。’她让我认识到待人接物的工作技巧，也认识到做事有条理、有准备的重要性。我后来许多工作习惯的养成，都是源于这位特殊的导师。”“三人行，必有我师”，其实，生活工作中处处有导师，用开放的心态与身边的人友好交往，常常能在不经意



间获得各种经验；这些经验也是塑造更好自己的重要助力。

在业余时间，Carol 也常常以公益教练的身份帮助同在职场的小伙伴们。她回忆起过去在智享会“公益教练俱乐部”担当教练的经历，特别自豪地向笔者介绍：“我的评分都很高的诶。”

“做好教练的前提是做好自我的转变。教练不是我去教对方怎么做，而是陪伴和激发，是相信对方自己有能量和方法，可以突破自我，发现更多的可能性和解决方案。我不会用自己的框架去界定别人，也不会用自己的价值观去判断别人，我只会做好我的陪伴，帮助他们去探索思维的边界。我和很多被教练者现在还有联系，他们现在的发展都很好；有些人的人生甚至发生了质的转变。”

除此之外，Carol 每年都会走进校园，包括国内顶尖的 MBA 学院，了解学生们的

想法和抱负，为新生代的职业发展提供自己的建议。“我们也在尝试和 MBA 学院合作，给年轻人真实的企业场景进行演练，让他们以恒天然的真实案例来立项并且做头脑风暴，去设计解决方案并帮助实施，以此来培养更多的年轻人。”

### 卷舒开合见真淳


Carol 转型成为 HR 的第一天，她的老板和她开玩笑道：“做了 HR 之后，就不要蹦蹦跳跳的了。”原来 Carol 过去因为工作时心情愉悦，常常走路时不自知地蹦跳，老板担心她年纪小又活泼，别人仅从表象上会错认为她是个不够分量的 HR。

转眼二十多年过去了，那个喜欢挑战、无畏无惧的女孩，已经可以更自在地展现出内心的快乐。“我本身属于乐观开朗的人，喜欢和大家打成一片，建立比较欢乐的团队。

年轻的时候，如果我蹦蹦跳跳，总担心会影响别人对我的评价；而多年以后的经验告诉我，展现更真实的自己反而能在工作中更加施展自如。”

今天的 Carol，是团队成员眼里善于调节气氛的领导者，是拍摄照片时会轻捏衣角欢欣摇晃的姑娘，是在采访过程中忍不住热烈推荐自家产品的“推销员”，也是那个自嘲“孩子奥数教不了”的母亲……

Carol 拥有减龄的娃娃脸，使得她看上去不过三十多岁的样子。笔者夸她年轻的时候，她会高兴地用双手捧住自己的脸庞，有些小得意地说：“因为我是娃娃脸。”她说，娃娃脸最早可能是作为 HR 的劣势，但现在反而成为可以和新生代打成一片的优势。

所以，如果笔者用“可爱”形容一位跨国企业的人力资源副总裁，又如何呢？Carol 是真的可爱呀。



# HRBP——从优秀到卓越

“一个人只能有一种命运”，探寻内心最渴望的梦想，以终为始，对生命进行拆分和规划。HRBP 首先要还原自己的使命，确认成为 HRBP 是自己梦想的工作状态，并乐于为此方向付诸努力，而后才能帮助业务伙伴找到其商业使命，成就他人的同时成就自己。如此，既是对工作岗位负责，也是对自己人生负责。

文章来源 / 丁琨 | 亚太区人力资源副总裁 | 库博标准

编辑整理 / Langley Yang

扫描二维码 把文章带走



我曾在由中国区人力资源总监向亚太区人力资源总监转型期间，研究过亚太区商业战略，并据此制定出详细的亚太区人力资源战略规划。然而并未得到预期的赞许，甚至一位美国同僚因我在制定规划时缺乏与同事、下属的沟通而提出强烈质疑。

该经历给我很大触动，促使我反思工作中陷入的误区，由此将关注重点从具体事务拓展到对自己、他人、团队以及客户等人的探索上来，从而开启了从优秀到卓越的新征程。

## 认识你自己——给 HRBP 提出三个问题

在企业中，无论是员工、主管、总监、HRVP 抑或 CHRO，无论是技术、流程、体系抑或战略落地，都不能缺少“人”的因素。抛开社会赋予的标签，如果一个人能够清楚地认识到自己行动的出发点和立足点，将优势发挥到极致，让缺点变得无关紧要，他在工作则可能更容易从优秀跨越到卓越。

那么，如何才能正确地认识自己呢？我认为，如果能够弄清楚以下三个问题，将对你的职业生涯大有裨益：

### 你是谁？

HRBP 的工作围绕人展开：观察和接触不同的人群，帮助同事认识自己的职责、扬长避短，为公司获取更大利益，这更需要 HRBP 清晰地认知“我是谁”。“我是谁”，即对当下自我有足够的把握，探寻意识中的超我，明白自己的热爱和追求，从而摒弃外界干扰，为自己找到定位。乔·哈里认知窗将人的自我意识分为开放区域、隐蔽区域、盲目区域和未知区域，HRBP 要充分展现开放区域、选择呈现隐蔽区域、虚心认清盲目区域、积极探索未知区域，以此实现自我成长。

### 你从哪里来

回顾过往经历，可以帮助 HRBP 看到现在。厘清自己的时代背景、行业变化、能力、人脉等资源，发现自己的优势和劣势。在今天，

全球化、高科技的发展带来时代背景的持续变化，这更要求 HR 了解业务需求、组织竞争力、岗位要求等，成为真正的业务伙伴。“把自己放在那些能发挥长处地方，尽量少把精力浪费在不能胜任的领域上”，反思来路能够帮助 HRBP 立足当下，找准目标的要求，衡量差距、有序学习、不断进步。

### 你到哪里去？

人生需要管理和规划。知道“我是谁”、“我从哪里来”，即可再次回归内心，与心灵建立连接。思考“我到哪里去”，所及之处不仅是现实中的岗位，更是赋予生命意义的梦想。“一个人只能有一种命运”，探寻内心最渴望的梦想，以终为始，对生命进行拆分和规划。HRBP 首先要还原自己的使命，确认成为 HRBP 是自己梦想的工作状态，并乐于为此方向付诸努力，而后才能帮助业务伙伴找到其商业使命，成就他人的同时成就自己。如此，既是对工作岗位负责，也是对自己人生负责。

## 卓越的起点——未来人力资源管理的十条标准

认识自己、找到适合的发展方向、坚定梦想持续前进，优秀就会蕴藏于日积月累的经验之中。但在优秀之上，现代人力资源管理之父——戴维·尤里奇为人力资源管理者制定了十条标准，HRBP 在工作中如果能够时刻注意这十点，眼界和视角会发生一定变化，从而推动从优秀到卓越的升华。

### 价值

“评价人力资源部门的贡献，不是看它做了什么，而是看它带来什么价值。”HRBP 要时刻体现自己的价值，才能够帮助业务部门应对外部的挑战。举个向企业高层汇报工作体现价值的例子。同样是根据最低工资标准变动而调整公司的薪资政策，出色的 HRBP 会找出各地最低工资标准差别、分析公司在各地用人方面的费用及成本，将对比鲜明的结果呈现给管理层，促使管理层考虑将基础业务放在人力成本低的地区，节约经营成本，

以求为公司重塑并创造价值。

许多人力管理专家赞同这个观点——人力资源如果要成为真正的业务伙伴，就要走出去，跨出 HR 日常活动的范围，用由外向内的视角看待人力资源工作。公司的 CHRO 会与区域业务负责人一同拜访客户，探寻客户的需求点，从而以业务为导向来完善 HR 部门职能。优秀的 HRBP 能够了解员工、同事、领导及其他业务部门，而卓越的 HRBP 也了解公司的客户、股东和董事会成员，清楚其想法和需求点，从而真正了解业务，为组织吸引和培养更合适更胜任的人，为人才、领导力发展和组织创新形成集成的解决方案，贡献深层价值。

### 背景

从由外向内创造价值出发，HRBP 应该对不同国家和地区的社会、技术、经济、政治和人口趋势有一定探索，并为业务提供背景介绍，帮助业务制定更恰当的战略制度体系。我曾经遇到过这样一个例子：公司有位印度同事，不要求加薪，仅希望更改名片头衔，询问原因得知，由于印度社会等级观念非常严密，不支持不同等级的人通婚，该同事为能顺利迎娶心仪的女子，向公司提出申请，将名片上的头衔改成“HR 总经理”。由此可见，不同的国家和地区，经济、文化差异很大，开展业务的方式也存在差异，HRBP 要对工作环境保持警觉，及时调整制度、体系，以适应不同地域的文化，才能帮助业务顺利进行。

### 利益相关者

利益相关者不仅包括公司内部与人力资源战略相关的组织和员工，也包括企业外部的客户、投资者和社区环境，甚至包括竞争对手，每个人的立场和观点都不一样。一位卓越的 HRBP 要了解每个利益相关者的需求，分析有哪些因素会影响到决策、用人的类型、组织架构的设定，甚至影响到自己未来支持业务发展的方式，让组织不仅能够吸引人才，也能为客户提供优质的体验和服务。



## 👉 个体

“个体”都是关于人才。HR 帮助企业获取人才的途径有很多：通过各种渠道招聘、从同行业的其他公司去挖、从兄弟公司或母公司去借、在公司内部去建设等。很少有公司只通过单一渠道获取人才，大多是一套组合的战略——借调、招聘、公司培养三者结合。在不同的阶段，人才获取方式是不一样的，这与人力资源战略息息相关。例如一个外资企业计划进驻中国，在初期借调的人才占比较多，大量的外派人员可以帮助企业迅速完成文化、体系和制度的渗透；发展到一定阶段，人才开始趋于稳定化，这时企业要把人才重心放在打造人才梯队上面，着重培养自己的力量。人力资源部门要为企业找到最合适的人才，因此要根据企业发展的不同阶段制定适当的人才战略。

我之前效力的公司进驻中国的时间较短，虽然企业在同行业处于世界领先的地位，但苦于没有亚太区域内为人才所熟知的雇主品牌，对目标人群的吸引力不强；而高管团队又希望能够得到专业且有经验的人才。为此，我带领 HR 团队分析公司的优势和现阶段招聘的难点，定位当代年轻人的心理特征，以此为依据设计了一系列强趣味性的和大学合作的项目和活动，吸引了大批优秀学生通过参加亚太区年度技术竞赛、暑期夏令营等活动了解公司、继而选择到公司来实习，并最终将其吸纳为公司的一员。可见，谈个体，要时刻留意人才的变化，个体的成长能带动集体的发展。公司要搭建完善的人才体系，一般会出台“继任者计划”，但支持继任者计划的关键一步是有跟进的个人发展计划 (IDP)，IDP 能够弥补职位缺口，在继任者计划进行到一个阶段，需要回顾总结时，会发现职位缺口明显缩减。

## 👉 领导力

领导力不是个人领袖，而是公司内部力量的整合，领导者也是企业资源的整合者，HR 能够通过制度及培训，去发展可持续性的领导力，从而打造和凝聚团队。90 后与 70、80 后不同，他们有很多前几代人

的特质，这样的变化需要通过变革的领导力推动团队的学习性和凝聚力，进而推动团队的绩效。正如拥有杰出的球员并不意味着整个团队的胜利，如果无法团结团队的成员、凝聚团队的力量，从而提高团队的绩效，领导者即使工作努力、业绩突出，团队的战斗力仍难达到顶尖水平。当企业中有领导出现上述情况时，HRBP 有责任帮助该领导认识自我。自我认知分四个阶段：不知道自己不知道、知道自己不知道、不知道自己知道、知道自己知道。HR 需要通过 360 反馈、专业的测评中心、绩效反馈等系列方式使该领导意识到自己不知道、不懂得如何领导团队，然后提供培训项目帮助其在不知不觉中掌握领导的力量和才能，最终意识到自己已具备岗位要求的领导力。

## 👉 组织

组织是关于一群优秀的人才在一个团队整体中进行工作的系统。它是文化，也是能力。有一些关键的能力我们必须掌握，例如，我们需要管理创新，我们需要管理服务，我们需要管理合作，我们需要管理效率，我们需要能够确定作为可以成功的组织应该做些什么。

组织之间的关系很复杂，难免存在诸多矛盾，在我曾经的组织里就存在总部与亚太区的矛盾、不同业务区域的矛盾等。HRBP 在帮助各组织相互融合的同时，也要留意矛盾的根源是否是因为组织架构出现了问题或流程制度设计不合理。必要时，HRBP 需要对组织架构、流程制度进行调整。此外，通过由外而内的视角，识别组织获得成功的关键因素，并为组织提供获取关键因素的土壤则是 HR 作为业务伙伴的出色能力。

## 👉 人力资源部门的建设

人力资源部门的建立应与公司业务架构紧密结合，其设计要顺应业务的架构，建立集权、分权或兼而有之的体系。如果组织战略或业务模式是集权的，HR 部门也要集权；如果是分权，HR 部门要顺应其进行部门内部的分权；如果既有集权也有分权，HR 部门要作相应的调整。

## 👉 组织设计

组织设计中有很多因素，如人才建设、绩效管理、薪酬福利、组织架构设计、工作流程管理等，这些是 HR 的专业，是一个优秀的 HRBP 所擅长的领域。而卓越的 HRBP 在工作实践中与企业发展对标，和外部客户、投资者保持一致，促进内外部相互融合与交流创新。

## 👉 人力资源人员

在提供外部服务、贡献 HR 价值的同时，发展内部同事、建设人力资源团队、提升自我价值也非常重要，人力资源人员能力和素质的提升往往可以带动部门服务能力的升级。在我的经验中，对人力资源工作者有三条标准：1. 知道如何做事情、如何把事情做好的同事，达到了专员的水平；2. 不仅知道怎样把事情做好，还知道现在和未来要做什么事情，这位同事达到了人力资源经理的水平；3. 如果一位同事既知道怎样把事情做好，也知道现在和未来该做什么，另外还清楚为什么要做这件事，这就是大 HRBP，未来可以走向 HRVP、CHRO 的位置。追求卓越，不仅要“知其然”，而且要“知其所以然”。

## 👉 衡量

无论组织、团体，还是个人，都要衡量其收获与不足。对于人力资源工作者，要如何衡量 HR 团队的能力和贡献？我给出以下十点衡量标准：

- 我关注创造价值多于活动吗？（我专注于我的接收者吗？我知道他们是谁吗？）
- 我是否理解我的工作背景，理解外部的社会、技术经济以及政治标准？
- 我是否致力于与公司内部的利益相关者、员工、裁员和组织以及外部客户和投资者一起承担社会责任？
- 我能给人才等式带来洞察力和知识吗？我能帮助我的公司拥有优秀的人才吗？
- 我能建立优秀的领导力吗？我能确定高层和整个公司的领导团队都是一流的吗？



在学习中实践、在实践中学习，两者相结合才能够促使我们不断进步；尤其在 VUCA 时代，头脑中的知识需要及时更新换代、与时俱进，以应变外部瞬息万变的环境。学习也好，工作也好，要看长远，不拘泥于眼前的得失，这样才会与可能的发展机会不期而遇。

- 我能创建正确的组织吗？我能创造出一套正确的能力和文本来帮助我们前进吗？
- 我是否建立了正确的人力资源部门？我们是否把人力资源整合在一起来传递价值？
- 我是否整合和创新了我的人力资源实践或者设计人员配置、培训、薪酬的其中一项关键实践？
- 我是否投资了我的人力资源人员？我们在照顾自己吗？
- 我有分析和衡量标准来追踪我们在做什么吗？

## ▶ 让卓越成为习惯——HRBP 三锦囊

以上十条标准为 HRBP 向卓越的转型指明方向。“卓越”是基于单个时间点对 HRBP 工作的评价，在知识快速更新的背景下，要积点成线、织线为面，让卓越成为习惯。我依据自身经验给出“三锦囊”。

### ▶ 出得“厅堂”，入得“厨房”

在现代企业中，员工不仅要有能力在自

己工作领域有所成就，而且还要有意愿和信心在公司同仁、甚至客户面前表现自己。作为 HRBP，要入得“厨房”，在专业领域中施展自己的才华；同时要出得“厅堂”，具备一定的表达技巧和演说表现能力，将 HR 的价值展现在业务人员、董事会甚至客户的面前，使其看到 HR 的能力，并继而获得对公司员工和业务的认可和信心。

### ▶ 灵活应变，张弛有度

我曾是一个黑白分明的人，不喜欢灰色地带，但随着职位的升迁和外部市场持续变化，我的思维方式也不断改变。如在对待人才的问题上，我现在觉得，对于人才的吸引和保留，需要根据文化、业务的发展，以及经济、政治等各种因素灵活应变，抢夺优秀人才，而不能以缺乏弹性的硬性框架来框选和对待人才。

### ▶ 不断进取，无计得失

在学习中实践、在实践中学习，两者相结合才能够促使我们不断进步；尤其在 VUCA 时代，头脑中的知识需要及时更新换代、与时俱进，以应变外部瞬息万变的环境。学习也好，工作也好，要看长远，不拘泥于眼前的得失，这样才会与可能的发展机会不期而遇。HR



# 培训开发的双场景聚焦

内容来源 / 叶韬 诺和诺德销售培训解决方案高级顾问  
编辑整理 / Nancy Shen

扫描二维码 把文章带走



培训开发中的双场景分别指的是工作场景和学习场景。工作场景决定了培训的内容，学习场景则决定了培训的形式。

工作场景包含环境和个体两类因素。传统培训赋予学员的技能和知识仅仅是上述因素中的一部分。想让学员通过培训发生实际的行为改变，培训设计者就需要综合考虑与行为相关的环境因素，以及这些因素与学员行为的相互影响。

学习场景则按照时间和空间两个维度可以划分为四个象限：①同时同地，即现场培训；②同时异地，即在线授课；③同地不同时，即个性化学习；④异地不同时，即在线自学、训后实践。

培训茶歇的时候，培训师和学员一起闲聊。

“今天的内容感觉怎么样？”培训师问。

学员很客气地说：“今天您讲的这些道理都很对……而且我以前也听过，算是温故知新。”

培训师听完很受鼓舞，连忙追问道：“那觉得在工作中，有哪些能用的上的？”

“……我们区域的情况有点特殊，您讲的这些技巧，都很好，就是……就是离实际问题还是有点远。”

谈话一时陷入沉默。

“你说的实际问题到底是什么呢？”培训师心里一直盘旋着这么一个问题。

但他终究没有开口，因为，这个问题本该在培训前就搞清楚的！

在大部分企业内训课程里，以上情形时常上演：看课堂反馈表，场场都礼貌性得接



近满分；但私底下的深谈，却往往能听到学员诚恳而委婉的批评。

如果不聚焦于培训对象的工作和学习的真实场景，怎么能真正产生接地气受欢迎的培训呢？培训的价值，最终还需要业绩结果的改变来衡量。下面，笔者将介绍培训开发如何聚焦学员的工作场景和学习场景的方法论，并以连续两年的实战项目为案例，分享双场景聚焦的实操办法，抛砖引玉，希望能为培训同仁带来一些启发和借鉴。

## 双场景的定义

培训开发中的双场景分别指的是工作场景和学习场景。工作场景决定了培训的内容，学习场景则决定了培训的形式。

工作场景包含环境和个体两类因素。传统培训赋予学员的技能和知识仅仅是上述因素中的一部分。想让学员通过培训发生实际的行为改变，培训设计者就需要综合考虑与行为相关的环境因素，以及这些因素与学员行为的相互影响。

学习场景则按照时间和空间两个维度可以划分为四个象限：

- 同时同地，即现场培训；
- 同时异地，即在线授课；
- 同地不同时，即个性化学习；
- 异地不同时，即在线自学、训后实践。

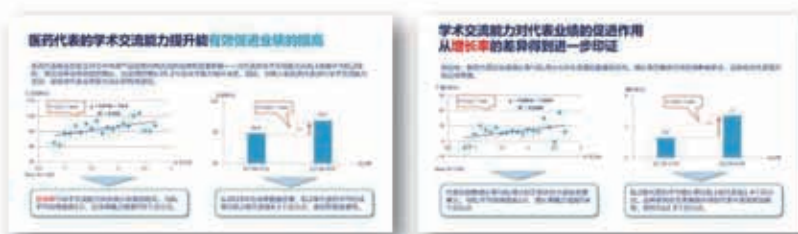
培训设计者需要根据学员习惯等为学习内容匹配最合适的学习场景。

双场景聚焦的问题集



图1 双场景聚焦的问题集

## 2015评估证实：学术交流能力与销售业绩的正相关



\*学术交流能力评估结果（2015年）

图2 学术交流能力评估结果（2015）

## 项目背景

N 公司将打造学术交流能力作为公司的战略重点，要求医药代表运用客观的医学证据向客户沟通公司的产品优势，从而提高 DM 患者的生活质量。

在此背景下，公司销售培训组以销售代表面对医生时双方互动的程度 (engage level, 简称 EL) 来定义销售的学术交流能力，总共分为四个等级：

- ◆ EL1：掌握知识。掌握疾病基础知识和产品知识，并准确复述。
- ◆ EL2：传递信息。与客户建立良好沟通氛围，向客户准确传递产品特征和优势，处理客户提出的产品相关问题。
- ◆ EL3：推动参与。准确探寻客户处方需求，针对性提供产品信息和临床证据。
- ◆ EL4：方案销售。结合医生面对不同的患者类型提供产品解决方案。

2015 年，N 公司第一次对全公司的 2,000 多名销售人员进行学术交流能力的评估，通过数据分析得出以下结论：学术交流能力与销售业绩呈正相关。全员测评的结果坚定了公司将打造学术交流能力作为战略重点的决心，并因此要求全面提升代表的 EL 水平。

本文介绍的项目，就是将 EL3 能力水平的医药代表提升至 EL4 水平的高阶培训，即《方案销售》培训。

## 方案销售 1.0

### 开发思路

在仅有一个关于方案销售的基本定义的情况下，如何开发整套的培训项目，是一个难点。

在该项目中，项目组借用了六西格玛的培训开发思路——DMAIC——即界定 (Define)、测量 (Measure)、分析 (Analyze)、改进 (Improve) 和控制 (Control)。具体如下：

- ◆ 定义 (Define)。主要是明确问题、目标和流程：什么是方案销售，方案销售是沿着什么流程逐步发生的？每一步流程的可见成果是什么？
- ◆ 测量 (Measure)。通过访谈找出 EL3 和 EL4 的医药代表在完成方案销售的过程中的行为差异，并抓住其中最为关键的差异。将 EL3 访谈中发现的困境问题，在 EL4 的访谈工作中寻找答案。
- ◆ 分析 (Analyze)。整理访谈结果，对导致行为结果差异的原因进行进一步分析，找到关键的态度、知识、技能差距，描绘 EL3 和 EL4 代表各自的能力画像。



- ◆ 改进 (Improve)。拟订的培训方案，并实施。
- ◆ 控制 (Control)。根据培训方案中预先评估标准，进行培训效果评估，并实施培训成果落地。

设计实施

通过大量访谈，项目组梳理和归纳出方案销售 (EL4) 的过程和关键动作，共分为三个步骤：

- ◆ 跟随全国方案，以公司策略为中心。包括识别区域 / 客户类型 (例如市场竞争状况、主流声音)、初筛主推产品方案等。
- ◆ 制定医院方案，以客户需求为中心。包括分析医院 / 客户细节 (例如患者教育 / 支付水平、区域 / 科室医疗政策、竞争对手推广活动、科室主流诊疗观念)、制定医院产品方案等。
- ◆ 交流医生方案，以患者治疗为中心。包括掌握医生诊疗思路 (例如诊疗路径、方案 / 药物选择、患者生活管理)、匹配方案证据 / 学术资源、方案沟通等。

方案销售流程明确之后，项目组聚焦于高绩效 / 能力人员，以期发现在该流程中的关键决策点上，他们会做出什么样的不同于一般水平人员的决策，从而找到培训内容的答案。例如：我们在研究他们是怎么说服医生接受自己推荐方案的操作时惊讶地发现，这些高绩效的 EL4 人员较少通过提问去收集信息和引导客户，他们把大量的收集工作放在沟通前，拜访时仅做简单的确认，然后单刀直入地进行介绍。而在要求客户承诺方面，则又显示出明显的差异性。这些反“套路”的实战经验被引入课堂，成为培训重点。

该项目由市场部、医学部、销售管理层和培训部共同参与，共同围绕方案的全流程开发培训内容，互相进行全面的升级和补充。

意料之外的挑战

方案销售 1.0 结束后，项目组进行了培训后评估，并在柯氏四级的前三级评估中都

不同层级能力提升对五类市场的绩效影响：增长率

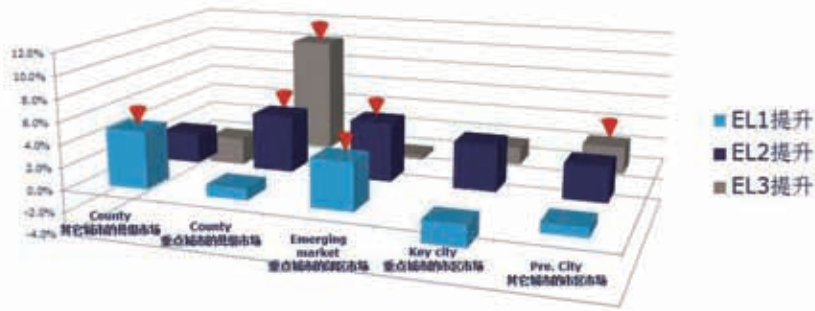


图 3 不同层级能力提升对五类市场的绩效影响：增长率

获得了正面的结果。然而，项目组在进行四级评估的时候 (众所周知，大部分培训项目无心，或者说不敢做四级评估，拿业绩结果考核培训效果是需要一些勇气和钻研精神的)，遇到了意料之外的挑战。2016 年的学术能力和业绩相关性研究发现，总体上来说，学术交流能力与业绩依然具有明确的相关关系，但 EL3 的医药代表的能力提升对业绩并没有正面影响。

这个结果对项目组而言是个不小的打击，因为项目的主要目的是将 EL3 的医药代表培养至 EL4。如今人员的能力提升了，可是业绩却没有显著提升，培训是否还有继续的必要呢？

为了寻找答案，项目组再次回到 DMAIC 流程的“D”，即定义 (Define)，去发掘问题所在：能力提升在总体上不能影响业绩提升，那么在什么特定场景下，是可以影响业绩提升的呢？不同的工作场景，是否能力发挥的作用力有所不同呢？

带着问题，项目组对比分析了所有 2016 年 EL 水平提升与 EL 水平没有提升的人员，分别在五种不同市场类型中的业绩结果差异。

在分析时，项目组遇到一个非常实际的大难题：销售人员并不是整齐划一地分布于特定市场类型供我们去分析的，有的区域由

多个销售人员共同负责，有的销售人员同时负责多个类型的市场。

为了剥离这些混杂干扰因素，我们将一名销售人员在特定一家医院的销售业绩，与其自身 EL 水平变化情况，以及该医院的市场类型，进行了一一配对。

这种“人员业绩——市场类型——EL 升级与否”的三因素匹配的方式，使得全公司 2,000 多名销售人员被拆分为近 8,000 个分析单元。经过对照分析，最终发现学术交流能力发展在不同市场具有显著不同的绩效影响，特别是在重点城市的郊区市场，其业绩对于 EL3 提升具有高度的敏感性。

方案销售 2.0

基于数据的工作场景分析

这一发现给了项目很大的启发，也引发了更多有价值的疑问：为什么同样的“方案销售”行为在不同的市场有不同的结果影响？对方案销售高敏感的市场，客户具有什么共同特点？这些特点是如何影响“方案销售”效果的？

经过分析，最终以“学术发展水平”和“学术发展需求”为两个维度将目标市场划分为四大类型，发现：在学术水平较低、需求较高的医院，代表进行方案销售的个人努力，更容易得到医生的认可，这恰好数据上得

到完全印证。

其他三种组合类型的市场，数据的印证匹配也比较高。

在此基础上，我们提出了大胆设想，我们如果用学术发展需求和学术水平来区隔方案销售的每一个医生客户，是不是也能得到不一样的洞见？

## 工作场景分析和访谈带来的内容灵感

带着这一个设想，项目组进一步访谈了一批高性能的 EL4 医药代表，这些访谈对象均来自于全国达成率或增长率 top 40 的区域，且获得了所在区域管理者的推荐。

从访谈中，我们发掘出 EL4 代表与 EL3 代表关键的行为差距：洞察客户和理解患者。



图4 关键行为差距

- ◆ 洞察客户：从“学术发展水平”和“学术发展需求”两个维度区隔入手，我们发现这些“牛人”面对4类不同客户时，销售切入点有明显的不同。如宏观分析一样，依然是低水平高需求的客户，切入点会点更加丰富多样，成功案例也更多；而其他三个类型的客户，也分别找到了一些成功的切入机会。至此，基于数据分析和访谈总结形成的客户洞察模型建立起来了，《方案销售2.0》的内容完全脱离了书本上的旧有套路，形成了自己独特的、接地气的套路。
- ◆ 理解患者：访谈还发现，方案销售水平的代表与医生谈论患者治疗时，有着更加清晰具体的细节，而不仅仅是停留在市场提供的患者类型上。因为这些患者往往是医生正在或曾经治疗的患者，围

## 《方案销售2.0》的平台化开发与实施

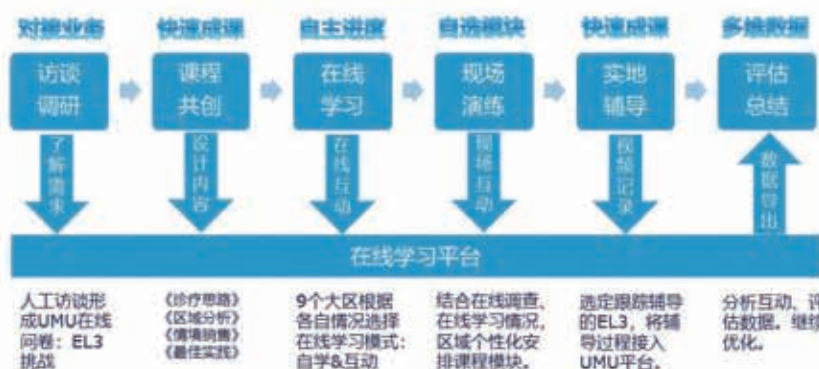


图5 《方案销售2.0》的平台化开发与实施

绕这样的患者问题展开的沟通才会真正引起医生的关注。对“以患者为中心”这一销售行为的清晰勾勒，并以此衍生的体验活动，构成了《方案销售2.0》的另一块重要内容。

最佳实践访谈还让我们找到了丰富的故事素材，开发了章回体剧本情境演练，并在剧本中设定了不同类型的客户角色。细节丰富的剧本将学员带入到逼真的工作场景中，以沉浸式体验的方式提高其自身的目标策略、学术交流和关系网络的综合能力。

## 平台化开发与学习场景的探索

方案销售2.0的开发和实施，是采用平台化的方式完成的，分为六个步骤：访谈调研、课程共创、在线学习、现场演练、实地辅导和评估总结。

- ◆ 访谈调研：由各大区培训顾问提供一般水平的EL3样本，先进行人工访谈，了解其在向医生推荐方案过程中最主要的难点是什么，然后汇总这些难点，通过UMU问卷功能，嵌入在线课程，通过投票选择各大区的重点问题，在现场进行引导讨论，同时这些问题也会直接影响课程内容的设计和案例的书写。
- ◆ 课程共创：首先为四门在线课程找到合

适的owner，这些设计者不仅限于培训部门的内部，还有来自医学部的医学顾问、销售部的大区总监等。对于某些结构化很强的专业课程，项目组确定课程目标后，由专业人士提供专业内容的传递，项目组进行内容拆解、互动以及考试设计；对于内部结构简单、各环节独立性比较强的课程（例如最佳实践分享），则可以采用平行开发的方式，快速成课。现场学习的核心课程，则由项目组独自开发。

- ◆ 在线学习：为了探索在线学习的有效性因素，在线学习分为九个大区各自摸索，可以自由学习，也可以在线引导，以便进行对照分析。
- ◆ 现场演练：根据自选模块进行现场演练，利用拍照、讨论等传统功能，强调全员的参与和学习记录的保留。
- ◆ 实地辅导：属于跟进计划，通过视频上传，将现场辅导或者演练的内容作为作业要求收集上来，由老师基于方案销售的知识要点进行点评，形成课程资源再发布出去。同时通过学习群的引导讨论，持续提升他们的方案销售能力。
- ◆ 评估总结：评估实际上从项目开始即已经发生，例如前置学习中评估EL3的共

七场培训评估的对培训形式的反馈均为正面



图 6 七场培训评估的学员反馈

性痛点，以此开发学习内容；也会利用学员的自主性评论内容，分析学习亮点，精制学习的内容；在最佳实践学习阶段，利用学员的感受性评估，优选案例带到现场培训，进行进一步讨论；培训后，项目组不仅评估培训内容的有效性，也评估不同学习场景下学员的参与度，跟踪每个学员的学习频率，作为进一步分析和优化学习形式的基础数据。

混合式学习打破了培训要素的三重制约

传统培训往往受三重制约影响：产能、成本和效果。这三者互相牵制，若想改进其中一方面，必定要妥协另外的一到两个方面。为了打破这种“困境”，我们需要改变传统的标准课程，使其变得灵活迅速、成本低廉、具有实效和高互动性。

混合式学习平台模糊了学习者的角色，他们既是学习者，也是设计者与传递者，例如方案销售的最佳实践就是由医药代表来提供的；同时，混合式学习可以实现学习（时空）场景的多元化，不同形式的学习互相关联，可以有效地打破培训要素的三重制约，提高产能、降低成本和保证效果。

效果评估 & 数据分析

一级反应性评估，七场培训的评估反馈均为正面，学员普遍认为培训的形式较为新颖和富有创意。通过研究在线学习的打开率和完成率分析发现，在线引导能大幅度地提高学习的完成率。此外，其他数据分析结论还包括：

- ◆ 面授内容与在线内容的联动将促进在线课程的完成率。

- ◆ 在线课程的体量（时长）和完成率无关。
- ◆ 业务相关性、培训老师的现场影响力、及时提醒、反馈和奖励等因素都与课程完成率有不同程度的相关。

在柯氏四级的影响性评估中显示：2017年末与2016年末对比，EL3的医药代表，如果其能力得到提升，其业绩达成率明显高于能力没有提升的EL3级医药代表，差距达到4.6个百分点，并具有显著统计学意义。

我们认为，两年两次培训评估结果的明显差别，与项目组借助数据分析并致力于学员工作场景的深入发现，最终使内容具有更高实战性，有着不可分割的关系。

总结 & 感悟

做好培训开发的双场景聚焦的前提是进行大量的数据分析，而不能仅仅参考书本或者“拍脑袋”。

未来的学习或将是工作场景与学习场景的融合——工作即学习，对于场景数据的把握或许可以直接通过人工智能来实现。彼时，我们最终实现“将对你最有用的内容，以你最喜欢的方式，在你最需要的时候教给你”。HR

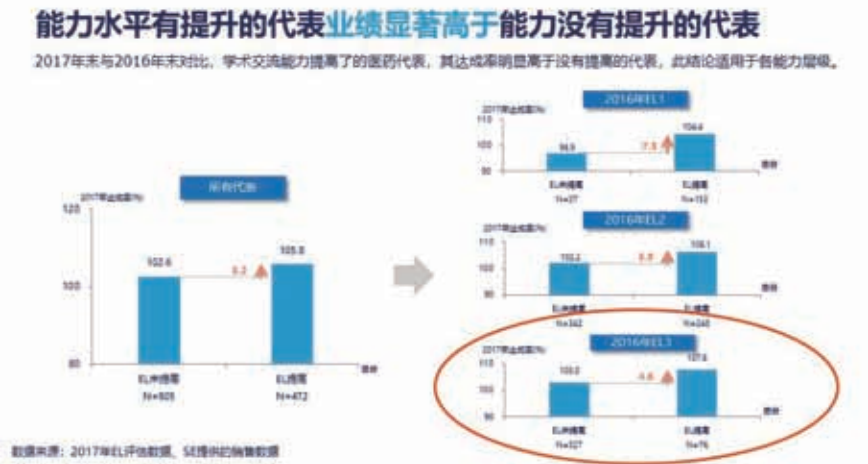


图 7 培训效果评估





文化锋声

# 人性的弱点

文 / 风里 \_ 李峰

扫描二维码 把文章带走



人类的自我评价，就像患了边缘型人格障碍（borderline personality disorder）一样，忽高忽低。人类曾经谦卑地膜拜万物，膜拜神灵，各种宗教、邪教是人类自卑的写照：人类自惭形秽，觉得身体是臭皮囊，灵魂有罪。但是人类又曾经自以为是宇宙的中心，宇宙的宠儿。

历史上，人类的自尊心曾受到过四次打击。达尔文告诉人类，人类其实跟动物很接近。这是人类自尊心受到的第一次打击。哥白尼告诉人类，地球并非宇宙中心，它围绕太阳转。这是人类自尊心受到的第二次打击。弗洛伊德告诉人类，人的行动大多源自无意识动机，特别是本能冲动。这是人类自尊心受到的第三次打击。现代天文学对宇宙的观测，仅仅人类能够通过仪器（费米伽马射线太空望远镜）间接感知到的宇宙（光线狂奔457亿年的半径）就有至少两万亿个星系，400000……（4后面一共84个0）个恒星，行星的数量又远多于恒星。这只是我们能够间接感知到的宇宙，天外有天，我们就无法想象了。诗人屈原对着天一口气问了一百多个问题（《天问》）：“上下未形，何由考之？冥昭瞢暗，谁能极之？”这些问题自然科学和社会科学可以回答一些，剩下很多无法回答。据说宇宙起源于138亿年前的大爆炸。科学和宗教在本体论上其实很像。宇宙之大，再一次让人类感觉到自身的渺小。这是天文学的进展给人类自尊心的第四次打击。

我纠结的时候，就看看天空，或者看看

NASA 拍到的宇宙星辰的照片，看看星星的天文数字，瞬间觉得没什么值得纠结的。



浩瀚宇宙，你在哪里？（图片来源：NASA）

不说和浩瀚的宇宙相比，就是和其他动物比，我也觉得人类弱爆了——起码有以下三点显著的弱点：

第一点我要说的是人的体能弱爆了。

历史上的君主，权力至高无上。可是权力代表不了体力。有个国君居然淹死在厕所，这个皇帝就是春秋时代的晋景公。《左传》记载：晋景公“将食，涨，如厕，陷而卒”，充分展示了古汉语简捷的特点。对此的解释无论怎么复杂，都可以并入两类：即阴谋论和体能论。自杀是不可能的，即使是普通人也不会选择投粪池自尽，何况一国之君。那么自杀不可能，他杀有可能。我们姑且相信《左传》，先排除阴谋论，然后就剩体能论了：人类体能很弱。晋景公当时突发心脏病，或者真的就是淹死在厕所了。无论他是病死还是淹死，我只是感到人类的体能的确弱爆了。

造物主给了人类最好的大脑，而其他天

赋，人类获得的并不多。我纵观人体，发现我们人类可能是地球上体能最弱的生物之一。先说奔跑吧，论速度，我们几乎是哺乳动物里面垫底的水平。你看熊，看起来笨笨的样子，但我们跑不过熊；我们甚至跑不过猪！猪的平均速度略高于人类。如图，我们比老鼠快，倒数第二名。有老鼠垫底，让人类感到欣慰。



（图片来源：<http://mammals-locomotion.com/walking.html>）

再看看我们跳的能力。我们同样跳不了多高。跟身高相比，我们跳的高度还不如老鼠。“飞人”乔丹跳起来可以悬空一两秒，已经是人类极限了。世界跳高记录是2.45米，这个记录的创造者古巴人索托马约尔（Javier Sotomayor），他的身高是1米95，这个记录比他自己身高多出不到25%。一般人顶多跳得到自己身高的高度。

人类短跑不行弹跳不行，人类最厉害的运动能力是长跑。远古人类想吃肉怎么办？长跑，追猪追羊追到它们跑不动为止。这是进化生物学家利伯曼（Daniel E. Lieberman）和布兰布尔（Dennis M. Bramble）的理论观





点。他们认为人类的主体结构有很多适合长跑的地方，其中遍布全身的汗腺在动物界绝无仅有。高度发达的汗腺让人类充分散热不至于体温过高，这样人类就可以一直跑下去。有研究者把猎豹放在跑步机上，发现只要猎豹的体温升到 40 度，猎豹就躺倒不跑了。

上个世纪八十年代有个跑步畅销书《跑步全书》作者吉姆菲克斯 (Jim Fixx)，大力宣扬跑步能治心脏病。结果他本人 52 岁死于跑步中心脏病猝发。他父亲就是心脏病死的，好多病都是遗传。

人类直立行走是个了不得的事儿，据说这样的姿势解放了双手让双手变得更灵活，同时刺激了大脑进化。但人类为此付出的代价也是不菲的，比如颈椎腰椎表示很无奈。

总之，人类的体能弱爆了，但是我们有三大法宝：大脑、手、汗腺。脆弱的人类，珍惜吧！多动手、多动脑、多出汗。

第二点我要说的是，人类的智力极其有限。

首先人类的注意力不集中。课堂上，如果老师用一种表达方式讲述一个话题，人们的注意力只能维持 20 分钟左右。互联网时代使得这个情况更加恶化。俗话说：人类一思考，上帝就发笑。我大概知道他老人家笑什么。

科技的发展的确改善了我们的生活质量。所以，我宁可做当代的普通人，也不做古代帝王，原因很简单：古代帝王牙疼了只能忍着，天热了只能让人扇扇子，避暑可以，行路难。我们的舒适得益于科技，我们的好奇心甚至得到了一定程度的满足。人类不仅去了月球，而且把探测仪器送上了火星。然而科技的无力感依然明显。科学无法解释宇宙和生命，让很多哲人陷入不可知论。生病治不好，灾害救不了。最近美国的山火，美国人救不了，还是老天爷下了场雨自己扑灭的。过去书生进京赶考，路漫漫其修远兮，一路娶妻生子都来得及，详见《西厢记》故事。如今可以坐飞机出差旅行，也可以在网上周游世界，与世界对话。可是坐飞机出行还要看老天爷的脸色。

第三点我要说的是，人类情感脆弱。

人类的情感相对于动物，更加脆弱。动物的脆弱来自现实，人类的脆弱不仅来自现实，而且来自想象。

动物失恋的心理创伤，即使有的话，也是瞬间恢复——秒愈。脑补一头在争夺雌性中败下阵来的雄鹿。它甩一甩犄角，黯然离去，寻找下一个机会，或许它在这一个交配季节一无所获，又如何呢？这种挫败，不过像我们人类错过一个航班一样，无奈，但没

有太大伤害。我们不会为打碎一杯牛奶而哭泣，雄鹿不会因为输掉一场配偶争夺战而郁闷一个季节。

人类的失恋是一种创伤体验。这种深刻的痛楚源自自我概念遭受的碾压：因为 ta 不爱我了，所以我不可爱。这种概念的修正泛化到各个生活领域，借助各种负面情绪而得到强化，最终形成恶性循环，使人不能自拔。

最可怕的是个别人类因为一次失恋，就非某人不可娶不嫁，终身等待，如果意中人已经结婚，也执迷不悟。这是对一个概念献身，这个概念就是爱情。有人甚至为了这个概念自杀。西方有罗密欧与朱丽叶，中国有梁山伯与祝英台。爱情对于殉情者，是一种莫大荣誉。

人是唯一预知自己死亡的动物（海德格尔），我把对死亡的焦虑称作“基本焦虑”。我们之所以觉得生命有意义，是因为我们忙于一些事情，暂时忘记“基本焦虑”。HR

#### 作者简介

风里 \_ 李峰，“领导力语法”创始人，独立培训师、测评师、高管教练，香港大学心理学博士，《五大品质：卓越领导力心理基因解码》作者，佑肯人力资源董事长

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。



## 组织发展

# 当我谈组织结构时，我在谈些什么

文 / Naomi Stanford

扫描二维码 把文章带走



我正在反思一个事实，那就是在我所参加的许多组织设计会议中，如果客户遇到了一个他们想要解决的问题，他们会要求重组组织。经过进一步提问可以发现，他们的“重组”实际上是指重新安排传统的组织结构图。他们认为，修改组织结构图可以解决问题（只要组织结构图中体现了配置中的人员），而且当我对工作流、价值流、顾客旅程等提出问题时，他们却又油然感到惊讶。几乎没有人认识到“结构”和“结构重组”不仅指改变组织结构图。

当我们向人们提问，组织结构图可以、以及无法为我们提供的信息有哪些时，这提醒了他们组织结构图无法为我们提供信息的可能性，而了解这点对于思考如何实现重组非常有帮助（假设我们知道什么是结构重组），但这种认知并没有转变成“让我们也来了解下结构”的这种认识。参考文章《组织设计十大原则》<https://www.strategy-business.com/article/00318?gko=c7329>，在这篇文章中，第三条原则提出“不要一开始，而是最后确定结构”。人们回到条条框框之前，先礼貌地点头。

当我谈到结构时，我说的并不是组织结构图。我并不是反对组织结构图（参考我 2011 年的博客 <https://naomistanford.com/2011/11/21/organization-charts/>）。组织结构图通常是设计工作的一种产出，但是组织设计结构图并不能代表全部的组织

“结构”。

“结构”在剑桥词典中的定义是：安排组织系统或物体的方式，或以其他方式安排某个系统，例如：

- 一个句子的语法结构
- 蛋白质的结构尤为复杂。
- 他们的管理结构非常过时。
- 一些人喜欢军事化生活方式带来的结构感。

从上述例句中可以发现，“结构”有着多个形式。多年以来，我对结构涵义的看法在不断发展。在 2012 年博客 <https://naomistanford.com/2012/10/21/faqs-on-organizational-structures/> 中，我表达过对这个问题的看法，那时，我认为“结构”几乎等同于“结构图”（但不是“设计”）。

我认为“设计”模块中包含的“结构”元素包括：

- 阶层、层次和跨度，包括规定的决策和权力层
- 横向联系和相互依赖性
- 工作流程、工作流和业务能力
- 组织绩效管理系统和治理系统
- 个人绩效管理系统、付款和奖惩机制、

工作设计、职业规划

- 模板、框架、模式和方法学
- 信息流和通信流
- 政策、程序和标准

因此，当我谈到结构时，我指的就是这些东西，这些也就是我在组织设计工作中考虑的东西。通常“结构”和“结构图”确实相同——它们被交替使用，组织“设计”时，它们同样都指结构图，所以如果我没有向客户和利益相关人仔细解释和讨论这点，更为全面地看待“结构”有时会带来问题。

也许我是唯一一个更为全面地看待结构的人，因为我在网上搜索“组织结构”这个词，查看搜索结果时，出现的几乎都是组织结构图。但是我也找到了一些其他的東西、博客和文章，告诉我们组织结构图已经死了。例如，《组织结构图的终结》<https://chrisbolman.com/end-org-chart-startup-productivity/> 和《用爱致先生——合规性和组织结构图的终止》<http://fcpraccompliancereport.com/2016/12/to-sir-with-love-compliance-and-the-end-of-the-org-chart/> 以及《是消灭组织结构图的时候了》<https://www.ft.com/content/2a477ad6-bc98-11e6-8b45-b8b81dd5d080>。因此，如果组织结构图的有效寿命到头了，那些认为只有组织结构



图才能展示设计和结构的人还剩下什么？


有许多组织确实没有在搜索“组织结构图 / 结构”时会出现的那种组织结构图，特别是那些正在朝着“让自我组织的团队通过内联网进行管理和合作的机构”转变的组织——但是，他们确实有着我在上述列表列出的许多其他结构元素。

Corporate Rebels 的报告 <https://corporate-rebels.com/rebel-trends-2-network-of-teams/> 指出，这些没有组织结构图的组织“的结构已经从某种静态、行动迟缓的金字塔公司演变成更为灵活、行动迅速的初创公司。我们目睹了它们的各种形态、不同规模。Spotify 讲的是分部和部族。Buurzorg 是自我治理团队。Stanley McCrystal 是团队中的团队。Finext 和 Incentro 是细胞。而 FAVI 将它们称为迷你

工厂”。

如果我们将“结构”等同于传统类型的“组织结构图”，那么，我们就会忽略许多其他组织工作和工作人员的方法，这些方法也许还是更好的方法。没有组织结构图并不是表示没有组织结构。而有组织结构图，则需要承认，它仅代表一个结构元素，而这一个结构元素并不能定义或代表组织设计。

#### 注意事项：

- 文章标题来自村上春树的著作《当我谈跑步时，我谈些什么》<https://www.amazon.co.uk/What-Talk-About-When-Running/dp/0099526158>
- 这篇文章来自我网站 [www.naomistanford.com](http://www.naomistanford.com) 上同名文章，但略经修改。

#### 作者简介

Naomi Stanford 博士是商业战略和设计领域方面的专家。在华盛顿特区，她的工作帮助了众多的企业和政府客户，包括壳牌、盖普公司、美国红十字会、弗吉尼亚州政府以及菲利普莫里斯国际。她曾就职于玛莎百货、英国航空、施乐、普华永道和保诚集团等著名跨国公司，期间她的能力和经验广受好评。更早些时候，她任教于卡佩利亚大学和加州设计学院，分别教授博士班的“组织理论”课程和 MBA 班的“设计策略”课程。Naomi Stanford 博士已撰写两本组织设计方面的著作：  
*The Economist Guide to Organization Design*  
*Organization Design: the Collaborative Approach*  
她毕业于英国华威大学商学院，此外她也是认证的管理咨询顾问和皇家艺术学会会员。

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。



## 两海学记

# VUCA领导力升级之启示篇

文 / 李海俊 (Edward Lee)

扫描二维码 把文章带走



搜索百度，VUCA是这样定义的：即 volatility (易变性)，uncertainty (不确定性)，complexity (复杂性) 和 ambiguity (模糊性) 的缩写。VUCA 这个源于军事用语的术语，在 20 世纪 90 年代开始被普遍使用，随后被用于盈利性公司等组织的战略新兴思想中。VUCA 目前市面上的读音叫“乌卡”。



图一 VUCA“乌卡”图示。摘自《哈佛商业评论》

重提 VUCA，是因为它确实是对于当下局势的最恰当描述，仅用传统商学中大量提示的“uncertainty (不确定性)”已不能准确说明这个变化莫测的时代。我们看到：在国际上，从中美国际贸易摩擦到俄乌冲突，巴黎也从浪漫之都变成浪漫中心；而国内问题似乎更加严峻：部分地区的工业企业因环保消防等问题被迫停工、搬离或倒闭，诞生于新型金融模式下的 P2P 却普遍爆雷；股市动

荡不安，甚至险降 2500 点；在传统的房地产行业，利润的下滑导致开发商破产，继而引发局部的社会动荡；从 IOT+AI+BlockChain 新技术兴起到连上海淮海路的门面都关门大吉。在大公司，日子同样不好过：从所谓的世界 500 强到采购 10 万都要公开招标，还有大量 18 年上市公司的高管离职或被罢免；而 19 年社保开始归口税务征收，企业不得不开始重新思考用人的成本问题。在移动互联网成为基础建设的今天，问题同样与便利并存：如，食品安全问题开始以外卖的形式凸现，社会人群被充分碎片化（看看微信里每天递增的上百个微信群）；同时，网络还加剧了人们意识形态的三俗化、小众化、偏激化的倾向，等等。

我们面对的当下，是陷入能逐步看到环保整治效果初现后的蓝天白云、浩月星空，但又难以定位“诗和远方”的一种莫名茫然与忧患。因此，我们探讨 VUCA 领导力升级，是应对未来全新环境的一种尝试。领导力也会比任何时候都显得艰难，主要问题如下：

① 商业游戏规则的改变。这种改变，说得好听些叫颠覆，实质就是跨界的、以行政暂不干预作为契机、以资本作为后盾、以技术作为支撑、以概念营销打头阵的市场蛋糕的重新切割，由于这种新的、综合的力量过于迅猛，导致传统企业从战略层开始失灵。我们看到，正在到来的数字化时代，其数据、智能的生态由多重要素碰撞交织，将重构商业系统；

而这种重构，将会是非连续性、非线性且难以预测的发展，将重构商业系统；而这种重构，将会是非连续性、非线性且难以预测的发展，简单来说，是裂变而不是渐变。

② 组织背景的改变。目前各家公司就如何管理 90 后、00 后的问题讨论很多，但实际应用非常有限。我有次开玩笑对 HR 朋友说，你连薛之谦的歌都不会唱，“中国有嘻哈”也不知道，该如何管 90 后呢？现在是十年一个代沟，不与之同

	工业时代	数字时代
变化规律	连续	非连续
环境认知	可预测	不可预测
商业模式-产品	定价价值	使用价值
商业模式-市场	大众市场	人人市场
商业模式-客户	个体价值	社群价值
商业模式-行业	边界约束	跨界协同
组织思维	线性思维	非线性思维

图二 工业化时代与数字化时代比较。摘自《哈佛商业评论》

喜，何以与之同伍？更别提与之同行。因为大家的价值观互不接轨。管理没有万灵药，新一代的员工需要新一代的领导者与领导力，他们爱游戏、爱表现、爱灵活的工作时间，也爱拼命！

③ 运营模式巨变。在今天，“智能”这个概念充斥着我们的生活，同样也引起了企业经营模式的改革。所谓智能就是无人：



无人机、无人店、无人工厂，现在都不稀奇了，比如银行营业厅已用大量智能柜台取代人工，通过移动端线上轻应用替代线下的重资产业务运营。那么，人都没了，领导力向谁使力呢？企业将越来越不愿意承担过重的固定成本，更愿意通过“任务市场”驱动内外部合作。没有很多言听计从的员工了，领导的对象变了，老招数也不好使了。领导力不能只是高举高大，需要学习新科技，建立新认知，更需要接地气。

诚然，对于新时期领导力的建设，无人可给出万全之策，毕竟每家企业、每个人的行业不同、知识不同、见解不同、韧性不同、潜能不同、价值观也不同。但所谓“兵来将挡，水来土掩”，我们总还是需坚持对“诗和远方”的思考与谋略的。在我看来，企业或许可以从以下几个方面去寻找出路：

❶ 由外而内、重拾真我

在迷茫中，人们往往会寻求心法，比如王阳明的心学，或依靠宗教的力量来解脱或明心。无论是哪家的“法”，都需要先“定”而后“起”。定可以是放下与释然；也有定而能与上天通灵，通过“WIFI”连接借气力而获佑护的玄虚之法（不推荐）；也可以是关注于某种特定行为，比如：自己的呼吸或心脏跳动。不管如何，都需要静下来、慢下来、走出来、想开来、悟开来。

从商业环境来看，过去几年里，我们的创新政策与热度是高涨的，但诸多双创活动本身不在正确的轨道内，这里面涉及太多问题，无法一一列举，典型的是技术专才型创业者缺乏扎实的商业逻辑与商业资源，以及对自身技术与公司估值的过度自信。部分优秀的技术专才目前回归到上市公司，重获了如鱼得水的状态。技术型人才专注于技术的研发，而不擅长花上半天时间去琢磨客户晚上几点在什么地点吃什么口味的菜品，同时又有花了应酬费用精力而业务最终可能泡汤的纠结。

“我最珍贵”清单					
		是什么	价值呈现	价值出口	第一件可做的事
1	重要学识	组织发展	提升…	参加 X 活动	发表 X 个观点…
2	关键能力	授课	帮助…	给 X 上课，线上线上？	提炼一下新课纲…
3	显性潜力	客户关系	业务拓展	签新合同	打电话给…
4	至亲挚友	某 CEO 朋友	共赢合作	拿下某 X 单位的业务	了解 X 单位真实需求…
5	健康生活	网球	健身排毒	找人打球	约球

表一 “我最珍贵”清单举例

事务或业务 (想做)	逻辑思维 (可做)	数字化时代洞察 (弃做)	时代思维 (必做)
10 项自己梦想的事	6 项自己想做的事	前瞻性	2 项自己想做的事
10 项渴望与他人或组织合作的事	6 项与他人或组织合作的事	预见未来 做减法	3 项与他人或组织合作的事

表二 将逻辑思维上升至时代思维

所以说要由外而内，重拾真我，即重新找回自我的力量。人生几十载，自己最擅长的到底是什么？有人说我就学会了吃喝玩乐，当然会吃喝玩乐也是一种能力。我们最需要的是什么？名誉、权势、感情或是一种自由自在的状态？谁是我们生命中的贵人？我们最值得信赖的是谁？但需要注意的是，这些问题与所谓的“我是谁”的哲学问题不同，哲学太含糊，我们这里讲的是落地。在我看来，想要重拾真我，需要有以下五项“我最珍贵”：重要学识、关键能力、显性潜力、至亲挚友和健康生活。这五项构成了我们“人”的基本要素，就像一辆车的底盘，是相对稳定的。以表一为例。

❷ 以退为进、适当舍弃

在第一条回归真我的基础上，我们聚焦了五项“我最珍贵”。一旦聚焦，同时就意味着放弃，放弃那些“万一成功了呢”的想象，如果同时操心一万个万一，显然是不切实际的。创业者有不少“马云秀”类型的，语气姿态甚至神情都模仿得很象，可是整体表演却看不出真我的激情与远见，我们哪有那么

多靠表演获得的“万一的成功”呢？

如何才能避免“一万个万一”呢？我觉得，可以把我们的逻辑思维上升到时代思维。逻辑用来理性分析，时代用来综合洞察。个人、团队与组织都可以有战略，战略的其中一种说法叫“不做什么”，这种诠释适宜于 VUCA 时代；因为当你面对诸多机会和可能性时更会陷入困境，造成难以取舍的局面。这个时候不妨反向思考，在所有的这些可能性之中，基于数字化时代的洞察进行预见，做减法，详见表二。

比如：有一小型教育机构突然想做 AI，将传统的老师授课升级为机器人授课，以实现师资不足而要快速扩张业务的目的。这显然缺乏时代思维。互联网时代鼓励拥抱变化，但没有鼓励包罗万象；倡导跨界合作，却没有鼓励大而全。小型教育机构的核心是几位优秀老师的教学经验，他们可以将独有的经验固化建模，与 AI 合作而为自己所用，也可生成 IP 输出，还能通过每年升级 IP 来获得持续收益。但做 AI 系统是数据性、技术性和资本密集性的，显然中小企业不具备这样的能力。

无论是个人、团队或公司，都会在长期的实践活动中，逐渐形成相对固有的事务流程、惯例、知识经验和心智模式，从而沉淀下来成为“机制”。“机制”有助于在相对稳定环境下的高效运作，但是当面临外部环境的变化时，会对转型和变革形成阻碍。就像一辆汽车，其负荷越重、速度越快，其惯性就越大、调整方向就越困难。因此说，退与舍的“减肥运动”，使我们更轻更敏捷，这有利于我们在 VUCA 的背景下灵活应变。

### ③ 先知而行、趁夜赶路

当下“知行合一”不好用了，面对全新领域，需“先知而行”。比如我们还不知道 AI 或 Blockchain 与我的事业到底有什么关系，但需要先知先学。虽然“不知去向何方，但我已在路上”是非常荒谬的说辞，但用在学习上是非常正确的。不学习新知识就不知道去向何方，不知去向何方就不知道学什么，这是一个死循环，也是我们不愿学习的心理纠结。

解结的办法，还是必须先学习，方向会在学习的过程中明确。如同宗教，没有人先明确了大道才开始了学习旅程，而是在不懂、不明、不清、不楚的情况下，或是因为喜欢、

或是跟从而开始，但在过程中寻找到了真知灼见，悟得至理，获得新生。

既然大家都不清楚未来到底会怎样，如华为任总提出的，我们已进入了“无人区”的“无可参考与借鉴”。今天，从政府倡导双创的全民式冲锋尝试到高校大量新型研究院所的成立，仅我所知的上海交大今年至少将成立两个新学院：一是 AI 研究院，二是行业研究院。我们看到，为了在下一代商业中取得成功，虽有成为“先驱”的风险，但依然值得一试。现在，比的就是：

- 谁更敏锐（起步早）
- 谁更敏慧（思路对）
- 谁更敏捷（行动快）

就是因为未来是“黑”的，不甚明朗，我们才要趁夜赶路、日夜兼程。阿里、腾讯、平安都很赚钱，可他们共同创办的众安保险（港股：众安在线）就一直亏钱，一年几个亿地亏。虽然眼前是亏，但毕竟它们跑在了前面。但有一句话是真理，叫“落后就要挨打”。没有“钱爸爸”的企业没那么多钱去烧，但前瞻性思维和必要的适度尝试是需要的。

从商业策略上看，有些人会认为：先行的风险过大，观望一阵等待最佳时机再切入更为合适。但这样会有另外一个风险，就是新建的团队往往协同基础薄弱，即使是多年朋友也并不一定适合做商业伙伴。商业不像简单的卖货，低进高出。商业成功必须要有核心的团队，即所谓的“商业成功 = 好战略 + 好领导 + 好团队 = 正确方向 + 中流砥柱 + 卓越实施”。核心团队必有建立默契与信任的过程，若商机最佳但团队不行也不会成功，我们也不少见即将上市的公司因股东矛盾而解体。所以说，你可以观望等待，但团队建设需要常规运营维护，它不应因你认为的商机的好坏而停顿，这是持久的投资建设过程，如果这点做好了，凑巧成功的概率会越来越小。

最后，就像传统产业面对新型技术和新商业模式的挑战一样，成长在传统的社会与商业背景下，传统领导力不可避免有其局限性而面临失灵的风险。VUCA 背景下的领导力需要全新探索，需要整体“领导力产业生态圈”的共同努力。此为启示篇，期待下回再述！ **HR**

#### 作者简介

李海俊 Edward Li  
 上海交大安泰与法国马赛 KEDGE 商学院双学位 EMBA  
 上海交大上海高金学院 全球金融管理博士 DBA  
 （在读）  
 海智汇 | 慧擎咨询 创始人  
 TIAC (tiacg.com) 国际艺术与文化组织 中国区代表

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。





《薪酬总监修炼笔记》

我在世界 500 强公司管薪酬

作者 / 翁涛 著
定价 / 69.00 元
人民邮电出版社

+ 作者简介

**翁涛**，从事人力资源管理与研究工作二十余年。既有企业内部人力资源管理经验，又有咨询公司人力资源管理咨询顾问工作经历。服务于中国网通、施耐德电气、TCL 集团、Hay 集团等多家知名企业。

最近十多年，始终在跨国公司从事薪酬福利管理工作，处理中国区、亚太区薪酬福利、业绩管理等工作。

多年高校 MBA 教学经验，深入研究人力资源管理理论和实践相结合的教学途径，取得良好的教学效果。



+ 内容提要

这是一本介绍薪酬管理与体系设计的工具书。在书中，薪酬管理资深人士手把手教你开展薪酬管理工作。

薪酬管理是人力资源管理的重要模块，本书以薪酬管理的内部公平性和外部竞争力为基础，从人力资源总监和人力资源经理、薪酬经理、薪酬主管的能力要求出发，通过翔实的理论阐述和生动的案例解析，讲述了薪酬体系建设、薪酬调整以及薪酬激励、异地人员派遣等内容，全面梳理了企业薪酬管理的知识体系和技能体系。本书在章节之后附有“有问有答”环节，通过问答的形式回顾了相关章节的重点内容。同时，章节之后还有外企薪酬管理人员常用的中英文词汇，供读者参考使用。

全书结构合理、逻辑性强、讲解通俗易懂、案例与时俱进，可读性和操作性强。本书可作为人力资源总监、人力资源经理、薪酬经理、薪酬主管、企业咨询师，以及高校相关专业师生的参考用书。

## + 推荐序

感谢翁老师邀请我为他的新书作序，说实话我有点受宠若惊。翁老师是薪酬管理领域的专家。他不仅有扎实的理论功底，更具有丰富的实践经验。我们的相识源于一次项目合作，当时我就被外表秀气、内心淡定的翁老师吸引了。记得那是2000年，当时翁老师是公司人力资源部负责绩效薪酬管理的专业人员，我作为合益咨询公司的顾问同他所在的公司合作开展人力资源管理项目。后来，一个偶然的机会，他加入合益咨询公司，成为一名顾问，我们有幸在一起工作过一段时间。之后的很多年，他一直在国际知名公司从事薪酬管理工作。他给我留下的最深印象就是幽默。薪酬管理这么枯燥的事情，在他的言谈话语里满是乐趣。这说明他确实是打心眼里喜欢薪酬管理工作。

在看到这本书时，我由衷地为翁老师感到骄傲。他在处理复杂的薪酬管理工作的同时，还非常善于总结和学习。书中提到的很多薪酬管理问题也是我们在开展咨询项目时经常遇到的难点和挑战，本书提供的解决方案和手段都体现出了创新性与务实性。

这本书非常适合企业薪酬管理人员阅读，同时，我也把这本书推荐给在咨询公司从事人力资源管理咨询的各位同仁。本书的内容既有作者的工作经验积累，也有很多非常有意义的案例分析。这些案例分析，对于我们把薪酬管理工作推广落地具有很好的借鉴意义。

有人说，我们处于VUCA时代，我们面对着一个易变（volatility）、不确定性（uncertainty）、复杂（complexity）和模糊（ambiguity）的世界。越来越多的职场人士感到焦虑和迷茫。焦虑的是在如此快节奏变化的环境中，如何持续提升自己；迷茫的是在哪里能找到更加合适的发展机会。也有很多人问我：如何成为一名优秀的顾问？如何成为一名优秀的人力资源管理专业人士？我在想，实际上，每一天、每一个人、每一份工作都能带给我们一份收获，带来成长的空间和发展的机会，关键在于我们自己内心的成长和真正意义上的成熟。

今天看到翁老师这本书，更使我坚信：沉下心来，长期、努力地做好一件事情意义重大。

有人问我，要开启顾问的职业生涯，需要提前学点什么呢？环顾我身边很多优秀的顾问，他们的教育背景不同，但是具有相同的特质，那就是：强大的逻辑思维能力；踏实、肯干的敬业精神；对目标的不懈追求。我知道翁老师本科的专业是中医，之后攻读经济学硕士，而我就读的是机械工程的本科。所以，多学科背景的教育体系，对于日后工作的延展性一定是有帮助的。现在大家都在讲跨界，其实学什么专业并不是最重要的，重要的是学习和思考的能力。

作为翁老师曾经的同事、多年的好友，特别开心能看到他的专著出版，特别荣幸能为这本书写序。希望这本书能够为一直从事薪酬管理工作，正在摸索各种解决方案的同仁提供一些帮助。也希望咨询公司的顾问能有时间仔细研究一下本书的案例分析，给自己的日常工作带来启发。

陈雪萍

光辉国际咨询业务中国区副主席

2018年6月于北京

## + 前言（节选）

本书的写作冲动由来已久。我在跨国公司中从事薪酬管理工作就已经有十多年了，主要负责外资企业驻中国公司的薪酬管理工作以及亚太区其他国家分公司/子公司的薪酬事务。在工作之余，我经常翻看薪酬管理方面的图书。我发现市场上有很多的相关书籍似乎并不能完全揭开外资企业薪酬管理的神秘面纱，那些图书或者着重于理论体系研究，或者简单介绍企业的薪酬操作方法，很少侧重于企业薪酬管理的应用细节。

于是，我决定把国际化的薪酬管理工作写出来，分享给更多的国内同仁，让更多的中国企业能够尽快完善内部薪酬管理工作。

在从事了十多年的外企薪酬管理工作之

后，我渐渐发现世界名企的薪酬管理工作具备如下一些管理特色。

- 名企薪酬管理的很多原则、做事风格已经深入到每一位薪酬管理人员的骨子里。他们有高度统一的价值观，能够站在公司管理的角度思考问题。
- 名企的薪酬管理非常注重外部市场的各种变化。即便是在世界著名的跨国公司里，大家在讨论问题的时候经常会使用一个词汇——最佳实践（Best Practice）。很多跨国公司每年不惜花费大量预算购买外部市场的薪酬数据报告，以确保内部薪酬水平和外部市场数据的一致性。

- 制定了各种严格、明确的规章制度，确保通过规范化的流程管理，减少主观操作。很多跨国公司都有一整套稳定的薪酬管理体系，用以降低管理的随意性。
- 公司的薪酬管理和公司的文化、战略紧密结合。这些公司的薪酬管理工作，实际上是公司文化和价值观的落地。

对于一家企业来说，只有练好内部管理技能，才能够抵御外部竞争的侵袭。外企成熟稳定的薪酬管理体系中，有很多东西是值得我们借鉴和学习的。

.....





《行为设计学：  
掌控关键决策》

外文书名 / *Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work*

作者 / [美] 奇普·希思, [美] 丹·希思

+ 作者简介

奇普·希思 (Chip Heath)：斯坦福大学商学院组织行为学教授。

丹·希思 (Dan Heath)：杜克大学社会企业发展中心高级研究员，前哈佛商学院研究员，Thinkwell (思睿) 新媒体教育公司创办人之一。



+ 内容简介

揭秘决策背后的动机和思维漏洞，一本书帮你搞定“选择恐惧症”

在这本书中，你将看到：

- 同样的问题，不同的选项设计如何改变了决策
- 简单问句如何助你突破选择盲点
- 事关群体的决策，如何将伤害减到最小
- 若判断有误，中途如何调整挽回局面

行为设计基于对人类思维习惯的研究，间接地设计干扰，影响行为和决策。习惯改变、用户体验、广告创意、产品设计、员工管理……都离不开设计。

+ 媒体评论

“很喜欢这本书，书中介绍了做出好决策的4个技巧。”

吴恩达，计算机科学家

“科学决策是一门学问，但是有关决策的知识还远远没有普及——关于决策这个课题，目前学术界所知道的，你能知道的，都在这本书里了。”

万维钢，《万万没想到》《智识分子》作者

## + 摘要

选择各有千秋，怎么办？

2010年10月的一天，26岁的金·拉米雷斯收到了一个以前的男同事打来的电话。她很快了解到，这位同事想把她招进他所在的一个新创立的科技公司。而那时，拉米雷斯住在芝加哥，在一家领先的互联网公司负责销售工作，没有找其他工作的打算。这个同事坚持要安排她和那个新公司的创始人共进午餐。拉米雷斯想想自己不会有任何损失，就同意了。

此后没多久，她与那个新公司的创始人碰了面，在结束交谈时，她已经被创始人的想法迷住了。创始人的设想令她激动，这家公司的小规模也对她产生了吸引力。于是她答应去拜访位于波士顿的公司总部。

她对这个机会很感兴趣。与她现在的工作相比，这个公司给她提供的在芝加哥任业务经理的职位有更多的职权。可她也知道自己会因此失去很多东西。她现在的工作具有很大的弹性，使她和丈夫乔什待在一起的时间更多。（他们在2010年刚刚结婚。）

他们的工作计划表第一次可以协调同步——两个人都不需要每周出差或拼了命地工作。

12月中旬的时候，她去波士顿进行了参观。她与其他业务经理见了面，并且询问了他们的生活方式：多久会出差一次？每周工作多少小时？此外，她还问到了他们销售这个新创公司产品经验：人们不购买这个产品的话，通常的理由是什么？如果人们没有延长自己的购买期限，又会是什么原因？（请注意，她这是在努力获取反面信息。）

她发现他们给出的答案都带有一些推销的感觉，归根结底，他们想要把她招募进公司，不过她倒是很喜欢自己遇见的每一个人。他们把她当成到访的名人一样带她在办公室里参观，她被整个团队的热情、精力和雄心壮志感染了。“离开时，我的心情非常激动。”她说道。

在参观结束的时候，公司的创始人向她提出了正式的工作邀请，工作薪酬和职位相较于她现在的工作来说都有实质性的提高。（更不用说拥有这家公司优先认股权所带来的那种中彩票式的兴奋感。）

会面结束后，她在波士顿的机场给乔什打了电话，她兴奋地说道：“这是个不可多得的机会！我需要一个新的挑战，我觉得就是它了。”参观回来后，拉米雷斯觉得有义务告诉老板自己收到了工作邀请，于是给老板发了一封相关的信件。他马上打来电话，说自己非常重视她的工作。几分钟后，拉米雷斯老板的老板又打来电话，说自己需要点儿时间来准备一份新的薪资待遇。当时正值圣诞假期前，所以拉米雷斯知道可能在一两个星期后她才能得到回复。

突然之间，拉米雷斯身处于一个令人羡慕的情形之中——两家公司都需要她。可是这一选择却令她感到焦虑。波士顿一行带来的亢奋已经消退，她开始有了疑虑。虽然那个团队已经努力对她的工作量做出了保证，但是她的直觉清楚地告诉她：它是一家初创公司，在那里你必须发狂般地工作。这样做值得吗？

.....



# 奔向那未来的日子

文 / 徐亦立

徐亦立，上世纪七十年代出生在苏州，九十年代移居到上海，先后获得文学学士和工商管理硕士学位，并进修心理学课程。他曾任职于多家知名跨国公司，包括敦豪、飞利浦、英特尔和高露洁等。他的兴趣包括旅行、摄影、读书和写作，以及间断的管理咨询。他的联系电邮为：xu.yili@foxmail.com

扫描二维码 把文章带走



“徐老师，您好！为了周末双倍薪资，我正在加班。毕业后工作四年，没有了热情，想成长又无动力，真是糟透了。结婚基本花完了存款，现在生宝宝的钱还没有着落。有幸拜读了您的文章《将老》，有一种突如其来的冲动，想请您给些建议，未来如何保持热情和不断成长？”

烦躁慌乱的，鲍勃

亲爱的鲍勃，

无谓问我今天的事，我没答案也不问意义，随手写写，希望有益。

对工作我并非一直热情。要是中意老板和作品内容，肯定会干得更带劲；但这往往不能维持太久。一旦周围环境产生变化，热情也就消逝殆尽。当初我是如此，现在你是如此，此情此景也是普通人常态。例外是极少数人自我驱动，尤其那些疯狂的创业精英。

热情是正向的激励，能促使人继续工作；生存是反向的压力，能逼迫人继续工作。有意义无意义怎么定判，不想、不记、不知。人最为关心，乃至超过一切的事情，是自己的生存问题。人更为关心，乃至超过自己的事情，是孩子的生存问题。我疑心，如果孩子即将降生，还不能让你鼓起余勇，努力工作，只怕也没有什么能帮上忙了。

这些年来，读书和写作一直让我激情澎湃，这是个人爱好，而不是工作要求。能读能写我

就很开心了，尤其是写文章让我乐此不疲。至于有没有人读，读了之后是否点赞，不在我考虑范围之内。我想，这是一种奢侈，是解决了生计问题之后的奢侈。现在的你，可能还没到能思考这些的地步，先把生计顾好吧。

幸福感等于现实减去预期。觉得烦恼时，要么努力改变现实，要么识相降低预期。人在高潮时，过一阵子也会退烧，人在低潮时，过一阵子也会奋起，急也急不来。如果没有热情，就把工作当成生存的本份做下去。如果缺少动力，就把学习当成未来的念想暂时挂起。

有时有阵时不得已。先活好，其他再及。

亦立

“在企业做了多年学习发展，渐渐心生倦怠，未来想转行做讲师，又不知如何起手。您经验丰富，有什么建议？”

慌乱烦躁的，罗伯

亲爱的罗伯，

从企业内部学习专家，变成外部顾问讲师，跨度和难度其实远大于一般人想象。我有三个建议，供你参考。

一是获取些市场认可度高、有声誉的认证和资质，作为自己能力的证据。以前在企业内收下的诸多荣誉，包括什么“两年内得过三次总裁奖”，到了外面形同废纸，无谓去想，甚至不再是往事。

二是参与些公益的学习发展项目，作为自己能力的确认。并非要从中挣钱，而是操练自己的交付技能，获取今后觅食谋生的信心。毕竟免费都没人请的讲师，要是收费就更没戏了。

三是借助各种平台发声，塑造个人品牌，作为自己能力的标签。如今是推广重于一切的时代，酒香也怕巷子深，何况你这瓶酒不好喝，尚在未定之天。

亦立

“徐老师，您的经历很精彩，不过比起其他讲师来，个人介绍太简短了。请您按附件格式提供详细简历，以及最新的照片，以便于和客户沟通及未来长期合作。”

诚恳的，艾珀

亲爱的艾珀，

完全接受你的判断。一直以来，我的介绍都是如此简短。但你提出的建议，恕我不理会不追悔不解释。

无谓问我一生的事，谁愿意讲失落往事。假如是为了统一格式，你不妨让其他讲师缩短简历，去除照片，只当是一种尝试。

亦立

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。





# SPAS™ 最佳实践萃取

[ 有效的最佳经验访谈与引导技巧 ]

2019 年 3 月 20-21 日 北京

## 培训老师 孙波

- ◆ 林恩学习创始人、首席顾问
- ◆ 课程设计与开发师
- ◆ 创新培训技术™认证讲师
- ◆ 4C 学习体验设计® 认证讲师
- ◆ SPAS™萃取技术开创者
- ◆ 《重构学习体验》一书主要翻译者
- ◆ 《“动”见学习体验—图解五类学习活动设计》的作者
- ◆ 《最佳实践萃取》的作者

## 目标受众

人力资源、人才发展、培训专业人员；  
企业专业内部培训师

## 学习方式

通过互动的形式、角色扮演的形式来掌握基本思路、  
方法与工具。



2019 第14届

# 人力资源业务伙伴年会

推动变革 增值业务 共同卓越

2019年3月27-28日 中国北京

主办方

