人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2021 年 6 月 30 日：智享会付费会员企业超过 4000 家，已经进入中国的世界 500 强和全球 2000 强企业中，超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

HR VALUE

ISBN 978-7-5339-6597-6

定价：68.00 元

员工体验时代到来——开拓 HR 管理新疆域

金景 主编

浙江文艺出版社

HR 必备人力资源管理实践丛书 3

员工体验时代到来

——开拓 HR 管理新疆域

主编 金景

浙江文艺出版社

HR 必备
人力资源管理实践丛书

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

HR必备人力资源管理实践丛书 3

员工体验时代到来

——开拓HR管理新疆域

主编　金景

浙江文艺出版社

图书在版编目（CIP）数据

员工体验时代到来：开拓HR管理新疆域 / 金景主编. —杭州：浙江文艺出版社，2021.9

（HR必备人力资源管理实践丛书）

ISBN 978-7-5339-6597-6

Ⅰ. ①员… Ⅱ. ①金… Ⅲ. ①企业管理-人事管理 Ⅳ. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2021）第153168号

总 策 划　金　景
执行策划　王诗倩
责任编辑　余文军
封面设计　浙信文化
插　　图　王　坚
责任印制　吴春娟

员工体验时代到来——开拓HR管理新疆域

金景 主编

出　　版　浙江文艺出版社
网　　址　www.zjwycbs.cn
装帧设计　杭州浙信文化传播有限公司
印　　刷　浙江海虹彩色印务有限公司
开　　本　787mm×1092mm　1/16
印　　张　7
字　　数　140千
版　　次　2021年9月第1版　2021年9月第1次印刷
书　　号　ISBN 978-7-5339-6597-6
定　　价　68.00元

版权所有　违者必究
（如有印、装质量问题，请寄承印单位调换）

前言

2021年，一部《觉醒年代》让我们看到艰难的历史，而其中鲁迅先生的一句名言——“无穷的远方，无数的人们，都和我有关”，又将我们拉回了这个呼唤同理心的时代。领英《2020人才趋势报告》指出，“以人为本”的同理心将改变雇主招聘和保留人才的方式，成为近十年贯穿始终的主题。

随着21世纪进入第三个十年，我们工作的环境正以前所未有的速度变化，也使工作方式发生结构性转变。灵活用工、远程办公成为趋势，这给企业创造了更多的人才招聘机会，在没有工作地点限制的情况下，企业可以在全国甚至全球范围内寻觅理想的候选人。而相应地，顶尖人才对雇主会比以往任何时候都更加挑剔，企业必须提供更加令人满意的员工体验。与此同时，Z世代员工步入职场，他们在工作上的追求，已经慢慢地从物质回报转向自我实现，对于体验的要求也更加“苛刻”。过往对于员工行为和价值观的观念正在被颠覆，这就是新的现实。在得人才者得天下的时代，由“客户体验”延伸而来的“员工体验”正成为每一位企业管理者的关注重点。

员工体验是个人与组织关系的一个广阔视角，它不只是关注员工旅程中短暂的突发或重要事件以及独特的关系，而是渗透于员工全生命周期之中，从面试、入职，到绩效、福利、学习、发展……越来越多的企业将重点放在员工身上，并从细微之处切入，持续关注员工需求，使得员工持续拥有良好的体验感，拉近员工与企业的距离。员工体验已经不仅仅是一个提高员工留存率或生产力的方案或策略，更是雇主品牌的核心。

在充满不确定性的后疫情时代，我们可以看到，新一代的人力资源管理模式已逐渐从“以企业为中心”转变为“以员工为中心”。在中国人才市场上，员工体验方兴未艾，大有可为。

目 录

第一章　聚焦话题 1

员工体验时代到来——开拓HR管理新疆域 3

第一部分　初探员工体验 4

第二部分　员工体验，怎么做 10

案例分享1　快手：员工体验初探索 26

案例分享2　玛氏：打造有价值、有温度的同事体验 34

第三部分　员工体验，你需要知道的关键点 37

第二章　企业实践 45

玛氏人力资源共享服务中心（MyP&O）的人才发展和组织转型 47

“京”益求精，打造面向未来的精锐之师 54

HRBP如何赋能业务 60

员工关系体系搭建实践 65

第三章　大咖故事 71

砥砺深耕，笃行不怠 73

以谦逊之姿，探人生之美 79

第四章　研究速读 87

人力资源三支柱转型后的演进与重塑 89

第五章　法律要点 99

疫情背景下的“客观情况发生重大变化”判断及调薪的合理性探究 101

员工签署解除通知后，公司是否仍需举证证明解除合法 104

第一章　聚焦话题

如今，更多企业正在从员工体验角度，审视自身的一切行动。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体验的重要性，员工体验也正成为企业人力资源部门输出价值的新疆域。那么在员工体验的这条道路上，企业都做过哪些探索呢？

员工体验时代到来

——开拓HR管理新疆域

员工体验（Employee Experience，EX）是近年来相当热门的词汇。自2015年Airbnb设立“员工体验全球负责人”取代“首席人才官”，到2020年领英在其人才发展趋势报告中将人的体验放在HR和招聘的核心位置以来，“员工体验”似乎已经成为新时代员工管理的共识。如今，更多企业正在从员工体验角度，审视自身的一切行动。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体验的重要性，员工体验也正成为企业人力资源部门输出价值的新疆域。然而，员工体验的设计与改善并非一蹴而就，需要企业内部的全盘规划与整体实施。与此同时，我们也看到国内很多优秀的企业和优秀的HR已经开始思索并成为先行者。本期专题，我们将围绕“员工体验”这一话题展开探讨，挖掘“员工体验”这座巨大冰山下的关键要素，愿能够给大家带来一些方向和思路。

第一部分　初探员工体验

作为一件新兴事物，员工体验反映了在快速变化的当下，雇主更难吸引和保留人才的事实。从员工敬业度到雇主品牌建设，人力资源从业者一直试图探讨一种策略来获取人力市场上的优质资源并推动他们对企业做出更多贡献，而由“客户体验”延伸而来的“员工体验”被认为是继员工敬业度之后下一个让员工发挥最大作用的关键因素。从我们的访谈来看，员工体验也确实在企业的员工保留及雇主品牌建设上起着重要的作用，愈来愈多的企业开始重视并重新审视员工体验这件事。那么，企业需要从哪些方面着手以营造良好的员工体验？为解答这一问题，我们需要回归到员工体验本身，即员工体验的内涵。

员工体验归根结底是人才的竞争

编者按：马斯洛需求层次理论告诉我们，人的需求是分层次的，且人在部分满足当前需求后，会自然萌生上一个层级的需求。身处高速发展的时代之下，员工的底层需求已基本得到了满足，他们对“幸福感”有着更高的要求，更希望在组织中获得认同、尊重与自我价值的实现，工资福利已不再是提升员工满意度的唯一途径，越来越多的企业开始将视线转到员工体验。放眼市场，处于不同行业、不同业务发展阶段的企业在员工体验实际工作上，耕耘初衷各有不同。有的意在减少员工流失，有的意在提升雇主品牌影响力，有的以期提升员工生产力和创新力……而这些个性的出发点归根结底还是企业对于人才的竞争。毋庸置疑，在充满不确定性的后疫情时代，积极的员工体验已逐渐成为企业在人才争夺战中的核心竞争力。

当前社会快速发展，尤其在互联网、物联网时代，其实企业会更多地去思考如何发挥员工的主观能动性和创造性来帮助企业创造更大价值。近几年我们也发现，现在很多优秀人才已经不需要完全依托于企业了，他们的职业选择有很多，不一定会在一家企业内很持久地做下去，甚至不需要一个企业。所以如何吸引和保留人才，并且让优秀人才能服务于企业并为企业创造价值，这是企业值得特别考虑的，也是越来越多企业重视员工体验的原因之一。

吕程｜大中华区人力资源共享服务中心经理｜微软（中国）有限公司

在绿城的文化理念中，人是一切的根本，需要对其关心、关爱、呵护、培养，本体的建设就相当于给花草浇水、施肥，使其享受阳光、雨露。所以，绿城创立之初，就提出了“本体建设”的理念，后来绿城的人力资源部也改名为“本体建设部”。在此背景下，绿城一直以来都非常重视员工体验，并通过持续提升员工的成长促进整个组织的发展。

吴涛｜人事共享中心专业总监｜绿城中国控股有限公司

一个公司如果特别重视“人”，把“人”作为人力资本，为企业创造更多价值，它就会开始关注员工感受。因为对于一个企业来说，不论是技术的竞争还是其他维度的竞争，归根结底也是聚焦到人才的竞争。随着现在工厂、企业员工年龄层次的变化，“90后”和“00后”已经成为我们的主要员工群体，他们的需求可能不仅仅是关注员工的福利待遇如何，更多的是关注工作体验好不好、领导是否与自己合拍。这时公司就应该全方位地考虑提升员工体验，让员工对企业和组织产生价值认同。重视员工体验，能够助力员工敬业度的提升、激发员工在企业的创造力、促进企业的品牌宣传等等，他所有能够创造价值的点，企业都应该将其最大限度地发挥出来。

高峰｜HR共享服务中心高级总监｜蒙牛乳业（集团）股份有限公司

一方面，从外部环境来看。人才争夺战愈演愈烈，同事体验逐渐成为企业竞争力的核心要素之一，现在整个行业其实都越来越重视同事体验。并且几年前我们也注意到一些对标企业已经开始了同事体验方面的创新尝试，这其实也在一定程度上推动我们不断改善提高同事体验。

另一方面，从内部环境来看。业务部门对我们有越来越高的要求，而我们作为全球的服务中心，对自己也有越来越高的要求，即要真正了解并解决用户痛点，进而给业务部门带来价值。在外部环境和内部因素的驱动下，我们也趋于更

加迅速、创新地提高同事体验。

杨昕亮丨人力资源总监丨玛氏中国、澳大利亚和新西兰人力资源共享服务中心

员工对于体验的要求更加“苛刻”

编者按：“90后”“95后”逐渐成为企业劳动力的主力军，“00后”也开始步入职场。作为伴随着中国互联网成长起来的一代人，他们渴望成功、喜欢挑战、忠于自我、创新求变，对与个人福祉和体验有关的需求的重要性认知更高。企业很难再沿用以前的传统标准体系对员工进行吸引、激励和留存，这也刺激了企业随着员工主体的不同转变人员管理模式。

首先，行业内乃至整个社会的大环境都表明，如果一个企业的员工体验好，员工的敬业度和满意度都会相应提高。特别是近年来由互联网公司掀起的员工体验浪潮，带动了整个社会开始重视员工体验和服务感受。其次，以“90后”为主的员工思维活跃、关注社交，更加在意自我意识与自我感受，愿意去表达自己的需求，喜欢接受新事物和新挑战，同时也更加注重强参与感和反馈及时的员工体验。青年一代的体验感知力的阈值大大提高，所以只有不断地对体验理念和项目进行升级，才能达到他们对于员工体验的期望。如此，企业便开始重视员工体验所带来的价值了。

王涛丨人力资源部总经理助理丨中国外运股份有限公司

随着数字化革命的到来及Z世代开始全面涌入职场，组织的核心群体已逐步向新生代转变。且近年来，许多企业组织管理的风格也从以往权威的管理方式逐渐向社会型企业转变，我们应该更多地了解员工的愿望，与他们一同工作，而非背道而驰。那我们要如何去协调越来越多元化的企业组成成员的整体体验，并为他们提供便捷友好、个性多元、激发活力和创造力的工作体验，就成为了企业在人才竞争战中取胜的一个重要因素。

陈瑶丨员工体验负责人丨无限极

员工体验是企业与员工的“双向奔赴”

编者按：“照顾好你的员工，他们会照顾好你的生意，就这么简单。”维珍品牌创始人理查德·布兰森的这句话点明了员工之于企业的重要性。当员工在公司

拥有良好的工作体验，他们会乐意将这种感受进行传导，从而转化为客户的体验，助力业绩的增长。因而，改善员工体验不应看作是企业的“单方付出”，其深层意义是企业与员工的“双向奔赴”。

优秀的企业在员工体验的认知方面总是有着一些共识，比如员工体验做得好，可以增强员工的归属感和幸福感，可以激发员工潜能，从而驱动员工为企业创造更大的价值，激活组织能量。从这一点上来看，提升员工体验是企业发展和员工成长双向受益的事情。

张贤｜人力资源共享服务中心负责人｜快手

其实企业打造员工体验就是促进员工的价值产出，而员工创造的价值可以进一步催生客户的价值，从而促进企业的更大发展。总体看来，这个过程可以概括为“企业作用于员工，员工作用于客户，客户再作用于企业”这样一个循环体系，打造员工体验是其中至关重要的一环。

吕程｜大中华区人力资源共享服务中心经理｜微软（中国）有限公司

2017年，嘉吉全球开始创建员工体验团队。它成为新的全球人力资源解决方案团队中的重要力量之一。我认为员工体验专业团队建立的价值之一在于嘉吉致力于驱动员工挖掘自身潜能并持续赋能的承诺。嘉吉事业的增长与员工个人的成长及潜能的发挥相伴相舞。乔哈里视窗理论认为人对自己是“有所知”和“有所不知”，我们要做的就是激发员工发挥他们“有所知”中闪亮的那部分，协助其挖掘“有所不知”的那部分，释放他们的潜能，并让员工去体验那份成就感。员工在日常工作中，往往容易看到并使用自己熟悉的、有经验的部分，而我们利用嘉吉多元化组织和平台优势，透过强化反馈机制，鼓励员工通过与经理人的持续性对话，帮助员工突破自我、突破极限，对于员工来说也具有一定的触动作用。

唐义萍｜全球人力资源解决方案中国办公室员工体验团队负责人｜嘉吉投资（中国）有限公司

市场视角下的员工体验

员工体验是一个较新的概念，它源于消费者体验，一般消费者体验是指消费者在使用产品中建立的感受。在企业运营过程中，消费者体验是最受关注的，其

可以直接带来企业利益，而员工体验就相当于人力资源的消费者体验。

员工体验的诞生赋予了HR新的角色，将人力资源部门从一个“流程的制定者”转变为“体验产品的设计师”。在这过程中，HR首先需要思考一个问题：打造员工体验的目的是什么？

此前，谈及员工对企业的贡献度和参与积极性，我们首先会想到“员工敬业度”，但其实员工敬业度并不是雇主衡量生产力和绩效的最佳指标，员工可能在工作中很快乐，但并不投入，效率也不高。只有满足了员工的职场个人需求和体验之后，他才有可能自发地发挥自身最大的潜能，从而助力企业整体效能提升。因此，从企业的角度而言，打造员工体验的目的是希望通过优化员工在工作场所内的整体感受，满足员工需求（但并非无限制地满足），从而实现企业管理层面的平衡。

而从员工角度而言，良好的员工体验则包含了两个方面：尊重感与参与感。数字化时代，“雇主关系”的转变、员工在职场中角色的转变正在塑造多样化的职场，报酬不再是工作的唯一原因，单纯的薪酬福利已不能完全吸引和保留人才，员工更希望在职场中获得价值认同以及尊重感。而参与感可理解为员工与企业目标之间的链接、员工与员工之间的链接，甚至员工与企业重大事项之间的链接，这种参与感可使员工从单纯的机械化工作过渡到对工作充满热情并关心公司的成功和业绩。增强员工对于企业治理和企业发展的参与感，也会提高员工体验的满意度。在职场中，员工希望的也是有意义的、深度私人定制的、数字化的、顾客级的职场体验。

张旭 | CEO | 最福利

何为“员工体验”

编者按：员工体验，简单来说就是员工在企业内工作、生活所经历事物的认知印象和回应，是员工在服务企业的过程中纯主观建立起来的感受。这一概念由“客户体验”延伸而来，员工体验就相当于企业人力资源部门的“客户体验”，可经由良好的设计实验来感知到。这一体验的形成，绝不是“独立事件的触发”，而应是“持续性的项目管理”，在员工与企业的每个关键里程碑以及节点中不断积累而成。

2015年，Airbnb率先实践员工体验，并在其内部设立“员工体验全球负责人”一职。一石激起千层浪，“员工体验”开始成为行业热议话题。越来越多的企业开始关注员工体验，并聘请专职人员负责员工体验。这标志着企业将注意力从人

力资源管理的制度和体系转移到员工身上，这也是企业管理思维变革的一种体现，即从以企业为核心的价值观转变为以员工为核心的价值观。

在我们打造员工体验的时候，经常会讨论到两个词——同情心（Sympathy）和同理心（Empathy）。如何理解这两个词呢？我们真正解决员工问题时运用到的是同情心还是同理心呢？在我们看来，同情心是我觉得你现在的感受很不好，而同理心是我能体会到你现在体会到的感受，有感同身受的共鸣，所以在提升员工体验时需要运用的是同理心而不是同情心。举个例子，在员工遇到问题寻求帮助的时候，“同情心”的做法是我们去安慰他/她，而“同理心”的做法是我们站在员工的角度去思考问题并给予支持，用实际行动帮助员工解决问题。明确同情心和同理心的区别也是打造员工体验的过程中很重要的一步，明确这一点之后，我们就可以在实际打造员工体验时改变思路，从注重员工的角度思考问题。

吕程｜大中华区人力资源共享服务中心经理｜微软（中国）有限公司

员工体验是一个相对比较宽泛的概念，我觉得可理解为员工从其工作所在组织中获得的物理和人文层面的满足感，简单来说就是“物理体验＋人文体验”。物理体验是员工客观上的感受，如员工工作时所处的环境、在公司所能使用的信息技术，以及公司能够给员工提供的各种后勤保障等，这些会从客观层面影响员工体验。而人文体验则是员工主观上的感受，如公司给予员工的职场关怀、清晰的职业发展路径、良好的薪酬福利待遇等等。

刘伟｜HR共享服务中心总监｜三星

员工体验是员工在企业工作、生活的一些感受，包括员工在企业组织里对所有互动的看法及各种场景化感受的总和。具体来说，比如人文环境、福利待遇、办公系统以及与同事、上级的多维互动等一系列的感受，都可以被称为员工体验。

高峰｜HR共享服务中心高级总监｜蒙牛乳业（集团）股份有限公司

员工体验就是员工从入职到离职，在整个职业生涯全周期对用人单位的整体感知。包括对于人际关系、交付服务、工作便捷度、部门间的合作性和协同性以及公司的福利关怀等一系列的感受。即“眼”“耳”“鼻”“舌”“身”“意”的全方位感受。

王涛｜人力资源部总经理助理｜中国外运股份有限公司

第二部分　员工体验，怎么做

员工体验对于企业的重要性已不言而喻，它为企业如何管理员工提供了新的视角。而正如开篇所言，员工体验的设计与改善并非一蹴而就，需要企业内部的全盘规划与整体实施。俗话说，“大处着眼，小处着手”，企业规划员工体验时也应遵循这一法则。“大处着眼”指企业在规划员工体验前要对组织进行诊断，审时度势，不可人云亦云，在了解行业、了解公司、了解组织和文化的基础上制定适合自身的员工体验策略，以精准触达员工需求；“小处着手”说的是选择不同切入点从而提升员工体验：无论是从入职、在岗、离职等员工全生命周期切入，还是从组织层面通过文化、技术、物理环境三大维度入手进行推动，这些都是人力资源需要思考的入手点。那么具体该如何设计、推行才能提升企业的员工体验呢？结合访谈内容，我们不难发现，以下几个环节是进行员工体验规划时的“重中之重”，是必须努力完成的功课。

全局审视员工体验策略

编者按：所谓顶层设计决定底层建筑，员工体验策略的制定也不例外。所谓顶层设计，首先要从企业战略的高度来审视自身的员工体验策略，是否符合公司战略要求；其次要进行全局性思考，员工体验的改善不是仅靠人力资源部门便能完成的工作，需要联动行政、IT，甚至业务部门等多部门共同协作。

通过深层分析员工的体验感知原声，我们发现了一个较严重的问题：我们习惯站在专业视角来提供支持与服务、输出流程与政策制度，这就难免出现缺少用

户视角，做了很多“我们做了但用户没有获得感”事情的情况。因此，驱动员工体验变革首要是提升HR对员工体验的认知，将用户思维注入每名HR同学的DNA中。

HRSSC（HR Shared Services Center，人力资源共享服务中心）以员工原声为武器，将其分为三类：“做得不好的”“做了别人不知道的”“价值观坚守的”。我们通过定期在HR内部晾晒，将员工原声化为HR体验意识变革的“第一推动力”，推动解决“做得不好的”部分。同时，通过借助HR品牌传播的力量，宣传那些“做了别人不知道的”以及“价值观坚守的”部分。

2020年，HRSSC首创“原声日更晾晒机制”，并定期输出《HR用户体验报告》《HR业务实景体验总结报告》和《满意度调研报告》等原声资源。这些原声报告引起了连锁反应，让HRSSC、COE以及HRBP深刻地认识到：在员工眼中我们是一个“HR共同体”，每个人都是主角，关注员工体验，提升每个人独特的幸福感，需要从每一个小小的“我”和每一条原声的解决开始。作为“HR共同体”，我们每个HR团队的喜怒哀乐都彼此牵动和影响着，谁都无法置身事外。

我们通过打造体验场域来更好地建立个体之间的联系，在场域的催化下，可以更有效地将“体验意识”悄无声息地植入组织DNA。以“HR业务实景体验”为核心并进行延展，共同打造出5类场域，覆盖不同层级的HR同学，同时建立了推荐激励的运营机制，通过HR同学内部推荐，促进组织内HR同学参与体验场域的积极性。

张贤｜人力资源共享服务中心负责人｜快手

在项目初期，我们就员工体验的目标达成共识——打造FEW理念圈。F即Fresh，创新的，指员工体验的表现形式及内容是多样化的、创新的、有新鲜感的；E即Efficient，高效的，指可以让以往复杂、繁琐的流程变得简化、顺畅，从而提升工作效率；W即Warm，温暖的，指员工体验应该是有温度的，从公司企业文化——思利及人的价值观出发，让员工感受到公司的关怀与关爱。然后团队成员以头脑风暴的形式，畅想“理想中的员工体验”应该是什么样子的，从而明确了员工体验的四项指导原则：1.以员工为中心；2.谨慎承诺，超越期望一点点；3.简单的交付和触达；4.个性化。

陈瑶｜员工体验负责人｜无限极

切中员工“要点”——精准抵达需求

编者按：古人云，知己知彼，百战不殆。员工体验是一种相对主观的感受，只有了解和倾听员工真实的声音才能触发员工良好和积极的感受。就员工层面而言，他们希望自己在有建议、意见、想法和诉求的时候能够借助多元化渠道发出自己的声音，并且希望企业将其转化为行动。就企业层面而言，有效地捕捉、分析和回应员工的想法和意见，对可改进空间进行优化，能够增强员工归属感和满意度。因而，制定员工体验策略，首先要通过持续聆听员工的心声来了解员工真实的需求，切勿闭门造车，打造一个企业“想象中”的卓越员工体验。

随着新生代员工成为职场主力军，员工的需求发生了很大变化，如果不深入了解员工的需求，就难以获得员工的认可。在我们内部，一般从两个方面把握员工需求：一方面是整体大环境的变化。我们人力资源团队每年都会参加行业内的各种峰会分享，也会到互联网企业、传统企业等不同类型的企业进行探访学习，了解当下的市场行情，并根据企业自身现状，探索改善员工体验的机会点。另一方面，我们每年会对所有子公司进行一次需求调研，了解员工有什么需求是我们尚未满足的，然后评估开展的可用性，若可用性较高，我们就会将其落地实施，提供给员工。

赵宜修 | e-HR运维高级经理 | 国药控股股份有限公司

以往HR制定政策，大多会是自上而下，从组织和管理者的角度来解决员工需求。而现在的新生代员工有更多的自我意识、更强的表达欲望，他们需要有更多的机会以及渠道来让他们表达自我需求及寻求关注，这需要企业更注重倾听员工的声音。在无限极，我们会从以下几方面来倾听员工诉求：

首先，在日常工作中，我们会与员工密切沟通，收集他们的意见和需求；其次，员工在公司内部论坛、各种沟通交流群、中层管理者群等渠道内讨论及反馈的信息，我们也会及时关注、定时整理并反馈和传达给相关的部门或同事去进行探讨及优化；另外，为了更好地倾听全体员工的声音，我们在公司内部设立了“员工体验留声机”平台，员工可以就日常工作中的发现、需求或创新想法在这个固定平台上留下他的声音；最后，我们还会在内部招募员工体验官，在员工内部形成种子用户或品牌代言人对外进行圈层传播。

除了在日常工作中及时获取员工声音之外，我们也会通过官方的调研问卷，

如：每年的员工满意度调查、定期的员工体验问卷调查、每次员工体验活动后的反馈问卷等渠道来收集员工在不同时期不断变换的需求，去分析他们真正的想法，从中选取优化点，并实践落地。

陈瑶｜员工体验负责人｜无限极

洞察员工需求，我们首先是自上而下的调研，收集员工的一些需求，分析需求的特点；其次会对不同年龄段的人进行多维的画像分析，挖掘不同类型的需求；最后也会通过领导与员工的点对点沟通来挖掘需求，通过多种渠道来关注员工的真实需求。

对于新生代员工，我们也会考虑他们更关注什么，从理念上来说，对他们的需求我们需要更主动地去挖掘，自主创造需求，而不是被动地去迎合他们已经产生的需求，主动创造需求能够使他们更加积极主动，早日融入集体。

高峰｜HR共享服务中心高级总监｜蒙牛乳业（集团）股份有限公司

首先，对于员工体验，我们的目标和底层逻辑是“能用、好用、爱用”，“有趣、有料、有种”。“能用”是要满足基本的使用需求，使线下业务向线上迁移；“好用”是要实现快速高效体验好，迭代升级速度高；“爱用”是要方便、有温度，让员工形成依赖；“有趣、有料”是指从社交互动到公司的手办 logo，都是好看又好玩；“有种”是有种子的意思，我们不仅要做项目，更要将理念和项目都传播出去，让大家知道我们愿意了解员工的需求，这也是我们前期的引导路径。员工的需求是富于变化的，所以我们在做了引导以后，对员工的需求进行了分类管理，哪些需求是紧急且重要的，哪些是非紧急但具有长远价值的。并且在项目落地实践中我们也会持续观察在运作过程中发现的问题，根据项目的价值点来重新评估需求的轻重急缓。最后我们会有专门的体验官来对体验项目进行使用和测试，并且广泛发动大家一同参与。

王涛｜人力资源部总经理助理｜中国外运股份有限公司

编者按：在访谈中，大部分老师似乎都同意，提升员工体验需要真正地改变思维模式，并且涵盖员工的每一个职业生涯阶段。

把握关键节点——优化入职体验

编者按：在员工体验完整路线中，“入职体验”作为员工体验之旅的伊始，对雇主品牌、新员工敬业度的影响举足轻重。同时，我们也看到，越来越多的企业开始将员工体验前置到“候选人体验”，从应聘阶段便开始传递企业的文化形象和价值观。

员工对企业或者组织的第一印象，开始于求职阶段，它影响着员工对一家企业的“初判断”。原来面试者来到前台后，由前台通知HR、HR再通知相关部门助理及主管，任何一个环节出现问题，面试者都要增加等待的时间；同时，面试者还需要手写长长的面试表格，容易给面试者带来公司拖沓、低效的印象。为了解决这一问题，我们设计了更数字化、体验感更佳的全新面试流程。

面试者收到面试邀约后，便可在电脑或移动端填写自己的个人信息；来到公司扫码报到，系统便会一键触达多个相关方，自动通知面试官快速响应；之后系统会把面试候选人简历进行信息解析，一键生成到应聘登记表，让面试者对公司建立“敏捷”的第一印象。同时我们也对物理环境进行了改善，对面试室进行了重新布置优化，陈列公司报刊/杂志、张贴新员工90天融入之旅等等，提升公司在面试者心中的文化和精神层面的印象分值。

陈瑶 | 员工体验负责人 | 无限极

我们在2018年年底开始构思推出一款入职产品，而后进行内部的需求提炼。2019年年初，入职产品正式上线，我们内部称之为“壳爱入职”。在“壳爱入职”推出后，我们所有员工入职前、中、后期的全部事务都能在线上完成。候选人提醒、信息采集、合同签订、制度学习、数据存档等都可以通过手机自助完成；新员工完成入职后还可以在手机上生成入职海报并进行分享。智能化的入职流程让新员工的入职兼具便捷性与仪式感。

我们的“壳爱入职”到现在已经趋于成熟，从推出开始，我们就采用标杆分析法分阶段进行了多次优化迭代。第一个阶段，我们在北京做了试点，在这个过程中发现了一些运营的问题，并对问题进行了分类，比如说线下流程的问题包括哪些、线上产品功能的问题包括哪些、产品功能问题到底是功能缺失还是功能不足需要调优……基于此，我们进行了第一轮的优化和迭代。第二个阶段，我们选

取了更多意愿度高的城市做试点。第三个阶段，我们就开始在全国大面积覆盖使用，所有新员工入职都要按照我们“壳爱入职”这一套流程进行。

韩昀珈｜HRSSC总监｜贝壳

为了给业务最大的支撑，给员工提供更好的入职体验，我们通过数字化建设和减少人工接触的方式，将“每周固定两天办理入职”升级为“全国每个职场每天办理入职”，其中部分职场已实现“无接触入职模式”，部分职场即使要通过人工也可在30分钟内完成入职办理。“每个职场每天入职”业务主要从三个维度出发提升员工体验：

工具赋能。我们为招聘及业务领导提供了《招聘手册》与《用工备忘录》并进行赋能，使其在更高效地回复候选人问题的同时，充分了解日常招聘信息及合规用工管控，做好保温阶段的工作，确保候选人顺利入职。

效率提升。我们将各种数字化技术有效地应用于入职前中后期的各个过程中，有效节约候选人办理入职时间，保证招聘、候选人、业务和后台职能部门等综合体验与效率的大幅提升。举例来说，招聘端：将招聘入职前2个工作日确认候选人是否入职的节点时间调整为入职前1个工作日；候选人端：让候选人通过一个界面便可实现个人信息填写与确认、合同文件电子签署（入职前2个工作日开放）和常见问题查询等。入职当天，候选人可直接通过自助提取柜领取入职礼包与资产，同时，系统已自动开通所有办公所需权限，即时上线办公；业务端：可在新员工入职前1天、入职当天收到入职通知和入职小贴士等；参与入职的后台职能端：定期收到入职提示推送等。

服务设计。在员工入职之旅中，我们选取了一些触点进行服务设计，推动体验持续提升。入职前：精美的入职欢迎邮件会伴随着温馨电话触达新员工，入职当天的天气预报也会早早抵达新员工的邮箱；入职当天：特色茶歇、定制版入职礼包、新人指南都已准备完毕，静待员工领取。需要人工介入的入职专场会为新员工播放专属动画片《快手星球第一课》，新人培训讲师也会同步为新员工现场讲解；入职手续办理完成后：部门助理会将新员工送回工位，帮助员工熟悉环境。此外，员工还会收到一封来自HRSSC的推送——《萌新第一课》，这可以帮助其了解公司的价值观、战略、产品、应知应会、入职6个月要了解和完成的事项等。

张贤｜人力资源共享服务中心负责人｜快手

我们的员工体验项目每一年都在持续优化改进，从对新员工入职后一个月的访谈，到对新员工经理的访谈，由后者了解他们对于新员工适应、表现的双向反馈，从多个方面进行员工体验的优化。员工入职后的培训，告别传统的“头天见”模式，而是循序渐进。我们对于新员工的培训总共分为四阶段：

第一阶段：入职第一天。介绍新员工合同签订、员工福利介绍等基础模块，并引入My HR服务平台、健康与安全、嘉吉指导原则、数字化学习平台等初始介绍。但并不过多涉猎太深内容的培训，避免造成新员工在第一天无法消化的后果，一定程度上也减少了新员工的压力。

第二阶段：入职一个月。每个新员工入职首月的最后一天，我们会组织当月入职的新员工一起进行小范围学习交流，就绩效管理等方面进行深度培训，并让新员工增进彼此之间的认识、交流与互动。

第三阶段：入职两个月。员工入职两个月，我们会将这两个月内陆续加入公司的新员工全部召集在一起开展“握手会”(Shake Hand Session)，彼此认识、拓展人脉，并共同探讨在过去两个月中他们所遇到的一些共性和个性的问题，并广泛收集员工入职体验的反馈。同时，我们会再度强化介绍数字化学习及使用指导，及收集他们的反馈。

第四阶段：入职第一季度。对于新入职员工，我们每个季度会开展涉及跨事业部学习内容的“新员工学院”(Orientation Academy)项目。我们会邀请各个事业部的专家来给新员工讲解业务上的专业性内容，同时我们也会扩大范围，将跨地区的新员工邀请到一起进行培训，这对于新员工入职的融入感提升是非常有帮助的。COVID-19时期，我们将这部分内容转为线上形式进行。

此外，我们也关注实习的同学们的体验。在嘉吉，我们实施“实习生成长营”项目。通过每季至少三次的主题性培训及分享学习会，向实习的同学们介绍嘉吉的业务及社会责任领域的成就与持续投入、未来他们在职场上找工作所需的面试技巧及演讲技巧等，并让来自不同大学的、在嘉吉不同事业部/职能部门实习的同学们彼此认识、拓展交流。他们因嘉吉而相识，因嘉吉而促进成长。我们员工体验团队期待同学们会在未来的某一天正式加入嘉吉，去开启他们新的旅程，并感受新的员工体验。

唐义萍｜全球人力资源解决方案中国办公室员工体验团队负责人｜嘉吉投资（中国）有限公司

把握关键节点——强化在岗体验

编者按：在品牌营销管理中有一个重要的理念叫“触点管理”，简单来说，就是抓住与用户接触的各个“关键时刻”。通过触点的规划、设计和管理，使这些与用户接触的关键时刻变为用户满意的点。这一理念在员工体验管理中同样适用。在工作中，体验无处不在，简单可归纳为两类：基础工作体验与个人情感体验。基础工作体验指能够助力员工提升工作效率，快速满足其事务性需求的方面；个人情感体验则涵盖了激励、学习、福利、互动等与员工福祉相关的因素。在访谈中，我们也发现，基于员工的不同体验需求及关键时刻，企业正从细微之处切入：服务、健康、激励、学习……试图为员工营造“峰值”体验。

对于在职员工，我们有一个效果不错的员工体验产品，叫做“HR咨询”。

问题解决。随着快手员工的快速扩张，2020年咨询量相比2019年上升5倍，同时有许多快手员工来自大厂，对HR问题解决的预期远高于其他员工，因此“HR咨询”在2020年面临着质与量的双重挑战。在咨询量剧增的情况下，随着“HR咨询”入口的宣传和不断露出，智能客服机器人使用率持续攀升，解决率突破75%。

主要通过以下四个维度来提升机器人问询匹配率和解决率：(1) 扩内容：旧版智能客服初期接手知识条数超过800条，通过细化、拆分、训练，将新版智能客服的知识词条扩容至2700多条。(2) 改表达：将“复制制度文档”的模式调整为“按照用户能听懂的方式转述”，兼顾体验和严谨的同时，沉淀对应表达规则。(3) 结构化设置：梳理21个HR业务的咨询流程并配置和调优机器人，使其知识逻辑更清晰，更加便捷精准地匹配和解决员工问题。(4) 精准匹配专属身份：依靠员工身份识别和条件判断，不同身份推送不同答案，并按照问题属性最小颗粒度分解，让同学们获得专属身份的答案。

用户培养。我们充分落实“体验优先，兼顾效率”的原则。在员工体验上，让员工养成“有HR问题，找‘HR咨询’就对了”的意识和习惯，也实现了“7×24小时”快速解答员工问题的场域。同时，我们还会主动引导大家使用智能客服机器人，培养员工的咨询习惯，提高咨询效率。HRSSC在推出“HR咨询”产品之后，也使用NPS（Net Promoter Score，净推荐值）开展了调研，结果显示其NPS已超过65%。

张贤 | 人力资源共享服务中心负责人 | 快手

经纪人对贝壳HRSSC来说是很重要的用户群体，所以针对经纪人，我们会专门打造服务体验提升的项目。其实对于经纪人来说，他们最大的服务需求点就是高效，所以我们今年做的最重要的一项服务是“24小时承诺”，即我们会在24小时之内（包括周六和周日）为经纪人解决问题和提供服务。如果24小时内没有处理，我们就会给经纪人进行贝壳币理赔，这个贝壳币是我们贝壳平台的虚拟货币，可用于购买线上展位等，增加经纪人在客户方的曝光率，从而促进他的业绩达成，所以以贝壳币进行理赔也能提升经纪人的体验。

针对经纪人的“24小时承诺”，我们也是通过数字化来实现的，我们内部有一个工单系统，可以支持摘取每个节点的停滞时间。我们已经在设想经纪人在系统内的每一个服务都有倒计时功能，但是我们现在的技术手段还没有达到这个要求，如果超时了，当前还需要经纪人自主发起理赔申请，这是我们后续要重点优化的功能。

韩昀珈｜HRSSC总监｜贝壳

嘉吉从全球到区域，设立了心理健康及幸福的代表组织(Psychological Wellbeing Champion Network)，在每个国家都有该组织的成员。我们会按照全球的部署持续关注、讨论并接受关于职场心理关爱、员工幸福的专业化主体性培训，然后赋能我们的HR团队，提升我们HR的专业度，再由HR进入工厂及办公室，对基层员工及经理进行相应的宣传和培训。我们也会邀请外部专家进行线上讲座及分享。另外，嘉吉全球的员工幸福专栏网页也会持续推出分别针对经理及员工的职场幸福关爱工具包，涵盖经理如何关爱团队成员的心理健康、员工个人心理关爱工具及指导等。嘉吉也透过第三方为大部分业务部门及地区提供员工辅助计划（EAP）服务。另外，在嘉吉数字化学习平台上有超过12500条心理健康、个人幸福感方面相关的学习资源向员工开放。

此外，嘉吉全球还向员工开放嘉吉关爱员工赈灾基金项目，以为员工及其家庭在遭受自然灾害或个人生活不幸事件时提供关爱与援助。嘉吉，持续致力于建造一个有温度的关注员工身心健康的富有责任的企业。

唐义萍｜全球人力资源解决方案中国办公室员工体验团队负责人｜嘉吉投资（中国）有限公司

对于企业来说，人才始终是核心资源。在人才成长的过程中，企业如果可以更好地助力员工成功与收获，让员工的每一个成长都能够得到及时的肯定，将会

提升员工的参与感、集体感、荣誉感。例如，我们开设了线上认可卡，员工主管或项目负责人可以随时在数字化平台上制作个性化认可卡并赠送给他们需要认可、激励的员工；在员工晋升、获长期服务奖等荣耀时刻，我们会设计个人专属海报为员工送上美好的祝福，并同步知会员工的主管，为其提供团队的氛围营造机会；每年年底，大家都会想总结过去，展望未来。在此时，为了感谢员工的付出，我们也会为员工整理过去一年的工作行为，通过专属定制的数据年度账单定向一对一推送至员工本人，展示每位员工一年的付出与收获，并用特殊时刻的回忆引起同事的情感共鸣。

陈瑶｜员工体验负责人｜无限极

我们在2019年年末迭代了传统的线上学习模式，进而在全球推出了全新的数字化学习平台“My Learning”。相较于传统的模式，数字化学习更倡导的是全民学习及个性化主导式学习的模式(My Learning, My Way)。员工可以自由地在海量的学习资源中获取自己所需的内容，满足自身的学习需求。“My Learning”是一个满足自主化的学习平台，向全球员工开放。同时，数字化学习也凸显了协作式学习模式的优势，让来自全球各个国家和地区的嘉吉员工可以根据自己的兴趣，自主报名丰富的主题性的课程，在一定的时间段内（通常4～6周）共同参与并完成学习之旅。在这个平台上，来自全球不同国家和地区的员工组成学习小组，不仅能够被引导学习专业的内容，还可以展开小组讨论、交流功课以及分享所思所感，形成了一定的社群效益，增强了员工之间甚至跨国界的沟通、理解的体验，丰富了员工的认知。课程主题涉及广泛，涵盖销售相关、供应链相关、领导力、无意识偏见等各个领域的协作式学习。员工可与其在嘉吉其他国家和地区的从事不同工作、身处不同事业部或职能部门的组员共同学习、交流。

另外我们倡导自由探索学习。嘉吉数字化学习平台有超过三百万的学习资源向员工开放，在电脑或手机端，员工可浏览丰富的学习内容，涵盖专栏学习通道、专业性文献、视频、社媒体文章、课程、书籍等。我们鼓励员工除了对工作业务相关性方面进行补拙与提升，也鼓励他们依据自己的兴趣，对工作之外的知识进行不断的学习与探索，广泛挖掘、培养个人的兴趣爱好。“以趣养专”，以快乐学习、自主学习的模式，使学习成为员工工作的一部分，让学习服务于个人的成长和企业绩效的提升也是嘉吉推动数字化学习的初衷与使命。另外，数字化学习的资源也被最大化地利用于各事业部的专题培训项目中，结合形成个人自主学习、小组讨论、大家分享、共同收获的动力学习模式。

此外，我们还有“My Learning Monday”的项目，在每月的第一个周一至最后一个周一，从北美区、欧亚区，到南美区、亚太区，我们轮流持续推出线上学习促进大会。在中国，我们分别邀请嘉吉内部从事不同业务的嘉宾同我们员工体验团队的嘉宾同事一起主持并分享数字化学习的要点、专业或进行软技能相关主题性分享、特别的学习资源推荐等。这些举措能有效提升整个企业学习文化的氛围，并以“从他人处学习”（learn from others）为着力点促进员工自主学习。

唐义萍｜全球人力资源解决方案中国办公室员工体验团队负责人｜嘉吉投资（中国）有限公司

编者按：《员工体验的优势》作者雅各布·摩根（Jacob Morgan）提出的“员工体验方程”指出，员工体验通常与三种因素有关：文化、技术和物理空间。文化涵盖了公司的价值观、愿景及以此为基础的薪酬激励制度；技术则是公司用以提升员工沟通及工作效率、增强工作满意度的科技手段，物理空间则是指员工在其有形工作环境中的互动。在访谈中，我们发现不少企业已从这三大维度着手切入，并初具成效。

找到切入点——重塑创新文化

企业文化一直在同事体验中扮演着重要的角色，这也是玛氏一直关注的重点，我们在内部营造让同事感到安心的氛围，鼓励团队能够去关注创新、追求创新，不断在工作中寻求突破改变。这两年我们在人事共享服务团队内举办了内部创客马拉松，鼓励大家发现日常工作中的同事体验改善点。今年我们也扩大了范围，整个中国区人力资源三支柱的全部模块都参与到了创客马拉松中。今年我们收集了超过50个的同事创意idea，然后通过专业导师的指导和工作坊，将点子转化成产品原型设计。这不仅完善了同事体验，也帮助组织内部去营造了积极主动的创新文化，让大家都对创新有非常强的热情和投入度。

杨昕亮｜人力资源总监｜玛氏中国、澳大利亚和新西兰人力资源共享服务中心

2020年我们公司做了整个“以客户为导向”的文化升级，我们把“消费者第一”作为企业核心价值观之一。我们把这一文化理念延伸到提升员工体验的文化层面，把员工当作客户，放到消费者的同等重要位置。对外，消费者是我们的客户；对内，员工就是我们的客户。2018年我们公司人力资源部就开始着手这一应用变革，将人力资源的交互和员工的感受作为重要的考核指标。2020年，我们公

司对企业文化内容进行了全面升级，例如创新大赛项目，它秉承我们企业的文化理念，是我们的核心价值观“异想天开”的践行。如果单从“异想天开”这四个字来说，可能是贬义的，但在我们这里的“异想天开”，是指拥有“超强想象力”，代表着突破常规、看起来似乎不切实际的奇思妙想。作为一家快消品企业，我们拥有数以亿计的消费者，各类需求、喜好形形色色、层出不穷，要满足消费者的需要，蒙牛就必须要靠奇思妙想、大胆创新。我们要为更多“异想天开”的蒙牛人提供实现梦想的机会，要让每一个“异想天开”的创意得到一个容错、试错的自由环境。

所以在我们公司内部，“异想天开”已然演变成鼓励大家发挥员工创造力的一种文化。比如说通过专门的创新委员会和组织，在品牌建设、产品研发各领域鼓励大家创新。近期我们也举办了全集团的创新大赛，只要你有创意点即可参加。首先我们进行海选，不管该创意点最终能否落地，我们都会先给予员工鼓励，然后再选择最具潜力的创新点，并且通过一系列的技术保障，帮助它生根落地。这些项目能够充分调动员工的参与感与创造力，也能助力培养青年人才、创新性人才以及搭建创新机制。将员工发展通道打通，管理平台搭建好，员工能够更多地发展自己，也能够为企业创造更多价值，从而实现员工与企业双赢。

高峰｜HR共享服务中心高级总监｜蒙牛乳业（集团）股份有限公司

找到切入点——拥抱技术

我们人力资源的使命是“以专业、便捷、有温度的人力资源产品，推动员工成长和企业进步”。在数字化产品打造过程中我们有四个关注：关注用户体验、关注解决方案、关注产品迭代、关注智能交付。在HR的交付中，经常会出现问题解决时效性低、反馈不及时、流程不清晰和信息不透明等问题，对此我们打造了贯穿员工全职业周期的人力资源服务的“运”系列数字化产品。有操作更加便捷高效的智能服务终端，让员工从PC端到移动端，不受时空限制，享受全时段自动化和自主化服务，便捷办理各类查询、投递、入职等业务；有根据公司所在地区与公司政策差异，提供定制化问答服务的智能客服机器人；有员工自助入职服务，帮助员工快速完成角色转变，融入公司，感受文化价值，同时也能提升HR效率，将入职全流程从5天缩短至4小时；还有移动学习平台“运智汇”，该平台基于领导力模型和职位任职资格体系设计课程体系，为不同层级的员工提供丰富的在线课程，同时也能赋能业务，提升知识传播的速度，成为公司内部的“百度百科”。此外我们设立了奖励机制，对员工的知识学习分享进行激励，同时设计积分规则，让员工能够用积分去兑换不同的商品甚至学习课程，提升互动体验。同时我

们把一定的积分赋予管理人员，他可以用这些积分对员工进行定向的分配和激励。

王涛丨人力资源部总经理助理丨中国外运股份有限公司

在数字化人事体验的开始，我们会有一个非常清楚的门户网站去指引同事简单快速地找到各种所需的人事服务窗口。然后在同事的全职业生命周期的各个节点，我们也有设置相应的工具为同事提供更好的支持。例如招聘环节，我们推出了聊天机器人来支持招聘工作。面试机器人可以进行面试通知、面试安排以及直接完成远程语音面试。这个过程中，招聘活动完全做到了无纸化，可以借助数字化平台来为招聘的筛选、评估和决策提供依据；在入职环节，我们有一体化的入职微信小程序。所有候选人从拿到Offer的那一刻起，就可以在小程序上全程无缝完成所有入职流程，直到正式进入公司。现在我们也上线了电子签，可以实现无纸化的合同签署；入职之后，我们有智能聊天机器人来回答同事的各类问题，我们也上线了弹性福利平台，同事可以自选福利项目；在离职环节，我们也有离职微信小程序，可实现一站式离职。我们从雇前管理到离职手续，全方位改善同事的体验，同时这些所有的体验我们都努力让同事在手机移动端就能享受到。

杨昕亮丨人力资源总监丨玛氏中国、澳大利亚和新西兰人力资源共享服务中心

最早员工体验这一概念诞生的时候，我们谈得更多的是流程的优化，即员工在职场上遇到问题，公司如何快速地发现问题并改善员工工作流程。但如今我们说的员工体验数字化产品已经不仅仅局限于改善流程层面，而是要以员工为中心考虑到员工工作乃至生活的方方面面。所以区别于传统自上而下的流程驱动思路，我们会从员工视角出发，关注员工日常工作流程，打造数字化的员工体验。

众所周知，互联网，特别是移动互联网，已经深度融入人们日常生活的方方面面，其实不仅是新生代员工，大部分中国互联网用户都更习惯使用移动端产品。所以我们在做的事情就是以员工体验为核心，用消费者熟知的产品语言来帮助员工在日常工作中触手可得地获取职场生活所需资源，让沟通和链接更加高效与简单。

我们主要通过三大模块为企业打造未来职场生活提供技术支撑：首先，我们为客户提供了诸如工作台、AI客服等效率工具，帮助员工快速找到所需资源，以及快速跟其他团队建立链接，满足员工的日常职场需求；其次，很多企业成长至一定规模时，企业文化建设会成为其关注重点，我们也会助力客户打造员

工高频参与的互动社区，并提供一些文化宣传工具。这些设计我们都会以游戏任务的形式让员工闯关，让员工在职场进阶中不断了解组织目标和企业文化；最后，我们会引入多个消费场景，为企业建立千人千面的员工福利和全方位的场景化关怀，并把晦涩难懂的福利政策用产品语言进行翻译，提升员工对企业福利的感知度。

张旭丨CEO丨最福利

找到切入点——改善物理空间

在工作场所，人们需要互相沟通，归属感也会因此而生。从去年的疫情开始，我们不得不面对远程、灵活的办公状态，所以我们在公司内部开始了灵活办公场所的改造项目。具体从两方面来推进这个项目落地，一方面是从政策上开始支持和鼓励我们的同事灵活办公，如在家办公；另一方面我们也对我们工作的物理空间进行了改造，取消大部分的固定工位，取而代之的是会议区、协作区。此前，在日常的工作中，同事之间没有太多的交流，大家的交流都聚集在会议室中，而在这样的改变完成之后，我们发现同事之间的交流增多了，而且不同的项目团队也能快速地进行面对面的讨论交流，很好地促进了团队协作效率的提升。

杨昕亮丨人力资源总监丨玛氏中国、澳大利亚和新西兰人力资源共享服务中心

编者按：企业面对员工体验“软性”的本质，最为伤脑筋的便是如何更为科学地衡量其有效性，又如何从更为全面的维度进行考量。正如管理学大师彼得·德鲁克所说：“如果不能衡量，就无法管理。”通过与老师们的探讨和具体的实践分享，在此更多地为读者展现企业中运用的衡量维度，从而引发对自身员工体验规划中衡量维度的设定。

及时反馈，检验成效

我们主要通过以下三个渠道获取员工的真实反馈：

面向服务对象，及时收集。在完成员工服务交付后，直接在手机端收集员工反馈，从而获取到员工当下最真实的感受与评价。

甄选种子用户，定向深挖。通过对用户使用频率和使用渠道的分析识别种子

用户，也就是我们服务的深度体验者，随后通过1V1访谈，重点关注他们的意见和建议。

借助特定节点，开展活动。借助周年纪念日等有仪式感的日子来组织活动并准备小礼品，广泛收集员工反馈，让员工感受到我们时刻关注着其真实想法，从而更乐于参与到双向互动中来。

吴涛丨人事共享中心专业总监丨绿城中国控股有限公司

目前同事体验还没有一个标准的衡量指标，而在玛氏，我们主要从三个方面来检验同事体验的成效。首先，我们的每一单服务结束之后，都会请同事给我们评分，了解同事对我们服务的满意度情况以及反馈，这就能直观地让我们了解到所提供的体验升级是否是同事所切实需要的。其次，我们会定期收集业务部门的整体反馈意见及评价，了解他们的整体体验感受，而近几年，我们明显感受到数字化的解决方案、端到端的服务广泛受到业务部门的欢迎。另外，我们也会持续收集一些特定群体的意见反馈，以新同事群体为例，我们会跟踪新同事入职并收集其反馈，如满意度、经理反馈、定向流程的有效性等，然后对数据进行分析，不断优化解决方案。

杨昕亮丨人力资源总监丨玛氏中国、澳大利亚和新西兰人力资源共享服务中心

我们一般会关注用户的使用数据，查看员工的使用活跃度和其他情况。此外我们还会与员工进行随机的沟通，从员工口中了解我们的项目落实得如何、体验感如何。同时我们也会给到人力资源部门一些指标，比如每个月我需要听到多少个不同的声音或观点，提意见也要提“异”见，只有听到反对的声音，才能促使项目使用感不断提升。

王涛丨人力资源部总经理助理丨中国外运股份有限公司

在驱动HR体验意识变革的过程中，作为用户体验的先行者和推动者，HRSSC有70%以上的产品无反馈机制，为获取更真实和更完整的用户原声和需求，衡量体验提升的成效，我们HRSSC成立了HR用户研究组。

建体系。用户研究组建立的用户体验反馈机制和指标体系，在HR产品和用户间架起了一座桥梁，从而更好地帮助产品闭环运营。

快手的员工体验三大指标包括满意度、费力度和净推荐值（NPS），在用户体验方面，这三个指标互相关联又有各自的侧重点，在HR产品和用户间架起一座桥梁，从而更好地帮助产品闭环运营。用户满意度（CSAT）：重在某个具体环节的满意度，由此判断当下的产品交互和服务环节是否有问题；用户费力度（CES）：重在整个产品和服务流程的顺畅度，间接影响用户满意度；净推荐值（NPS）：重在体验后，是否会进行推荐，这是对用户未来行为的预测，为产品和服务的发展方向提供一些指导，同时也是对产品和服务满意的一种潜在肯定。

初实践。随着体验指标与反馈体系的建立，用户研究小组选取了一个当前痛点较多的业务——“外包招聘”进行方法论的初实践。该产品的目标用户主要为业务侧面试官，经调研分析，“简历筛选”环节的满意度拉低了外包招聘的总体满意度，辅以对典型用户的回访，发现“简历筛选”环节是影响体验的关键时刻。通过初实践阶段，我们意识到了“关键时刻”的重要性：其他环节做得再好，关键时刻的体验不解决，也无法明显提升整体体验评价。这给在有限时间内最大化提升员工体验提供了“速赢”的方向，避免打散点，更好地聚焦和分配资源。

张贤｜人力资源共享服务中心负责人｜快手

小结

与我们交谈过的老师们都提到，提升员工体验是一项因地制宜的工作，需要结合企业实际情况进行考量。员工体验没有对错、好坏之分，只有适合、不适合的区别，员工在不同的年龄段、生活阶段、岗位、职级，会产生心理和诉求上的差异。这就要求人力资源从业者从动态发展的角度设计员工体验项目。

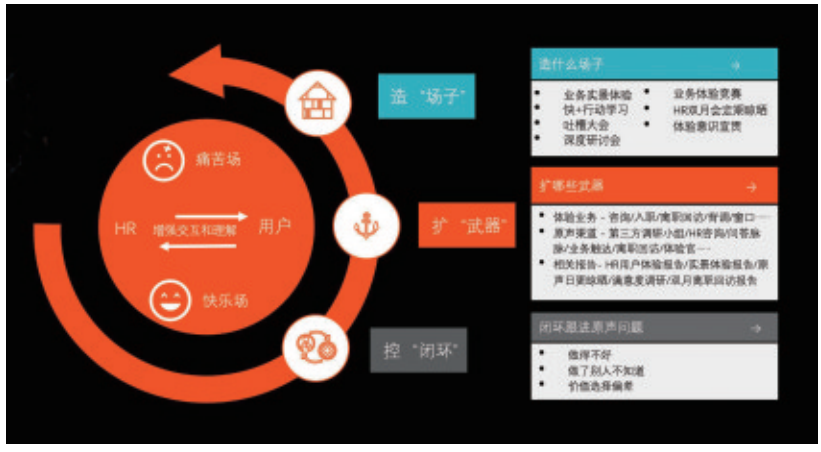
案例分享1　快手：员工体验初探索

2020年可以看作快手HRSSC的“体验”元年。快手HRSSC经历了从0到1的搭建阶段后，2020年，我们把促进员工体验设定为第一优先级目标。

设定这个目标的初衷主要有两个：一方面，快手是一家以“痴迷客户”为核心价值观的公司，HR有保障公司发展和前进的重要职责，其如何在内部践行好“痴迷客户”尤为关键。另一方面，快手HRSSC先天具备一些特质使其更适合充当员工体验的探索者，相对其他HR支柱来讲，我们直接面对用户提供服务与支持的属性更强，拥有较全面的用户反馈渠道（比如“HR咨询”、日常业务办理触达、离职回访、满意度调研等），更容易找到推动体验变革的抓手。

（一）驱动HR同学体验意识的变革

通过深层分析员工的体验感知原声，我们发现了一个较严重的问题：我们习惯站在专业视角来提供支持与服务、输出流程与政策制度，这就难免出现缺少用户视角，做了很多“我们做了但用户没有获得感”事情的情况。因此，驱动员工体验变革首要是提升HR对员工体验的认知，将用户思维注入每名HR同学的DNA中。



图一　快手员工体验意识变革体系

扩“武器”。HRSSC以员工原声为武器，将其分为三类：“做得不好的”“做了别人不知道的”“价值观坚守的”。我们通过定期在HR内部晾晒，将员工原声化为HR体验意识变革的“第一推动力”，推动解决“做得不好的”部分。同时，通过借助HR品牌传播的力量，宣传那些“做了别人不知道的”以及“价值观坚守的”部分。

2020年，HRSSC首创“原声日更晾晒机制”，并定期输出《HR用户体验报告》《HR业务实景体验总结报告》和《满意度调研报告》等原声资源。这些原声报告引起了连锁反应，让HRSSC、COE以及HRBP深刻地认识到：在员工眼中我们是一个“HR共同体”，每个人都是主角，关注员工体验，提升每个人独特的幸福感，需要从每一个小小的“我”和每一条原声的解决开始。作为“HR共同体”，我们每个HR团队的喜怒哀乐都彼此牵动和影响着，谁都无法置身事外。

造“场子”。我们通过打造体验场域来更好地建立个体之间的联系，在场域的催化下，可以更有效地将“体验意识”悄无声息地植入组织DNA。以“HR业务实景体验”为核心并进行延展，共同打造出5类场域，覆盖不同层级的HR同学，同时建立了推荐激励的运营机制，通过HR同学内部推荐，促进组织内HR同学参与体验场域的积极性。

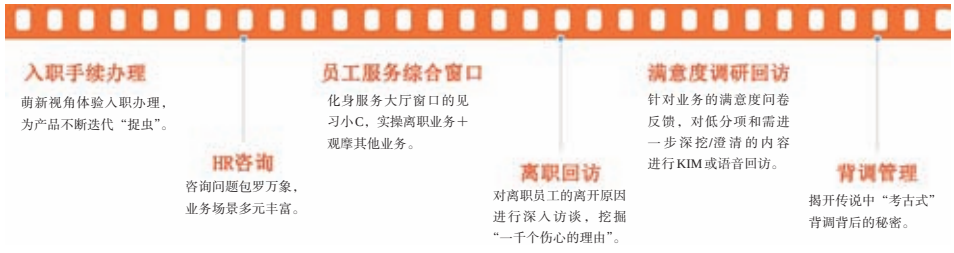
神秘访客：邀请HR同学扮演“神秘访客”去体验非自身负责的HR业务，并反馈访客日记，转换成用户视角感知HR业务。

“快＋行动学习”：将员工体验相关话题以行动学习的方式嵌入HR领导力培养项目，促进HR核心骨干员工的意识转化。

HR双月大会定期“晾晒”：在HR全员月度会上“晾晒”体验变革进度和进展，让HR同学信息共享。

体验周边：将与员工体验相关的Slogan嵌入周边，融入HR同学的生活中。

HR业务实景体验：这是一个通过实操、听音等方式进行HR真实业务场景体验的沉浸式体验项目，目前已为HR同学开放6个体验项目，通过沉浸式真实体验让体验者从员工、HR和业务等多视角获得员工原声，增强同理心，从用户视角对业务流程提出宝贵的洞见。具体的体验项目如图二：



图二　HR业务实景体验项目

在体验的场域里，HR同学贴近用户心声，增加了彼此的了解。大家在体验中共情，促进协同，激活组织，群策群力让HR做得更好，为后续持续提升员工体验，产生积极的推动力和影响力。

我们也通过不断汲取体验官在体验过程中的感受与收获，提炼出以下体验方程组：

图三　快手员工体验方程组

控“闭环”。我们通过把控原声的解决进度与复现率，来验证问题是否被闭环解决，侧面印证HR同学体验意识变革的效果。我们从0到1建立了HR原声问题的闭环跟进机制，以双月为周期，通过《HR用户体验报告》传递典型用户体验原声和问题跟进的进展，让HR同学发现问题、正视问题和改善问题。

图四　快手HR用户体验闭环推动机制

在项目投入运营的前8个多月里，我们筛选出了1000多条高频典型用户原声，并提炼出近400个覆盖所有HR业务的有效问题，依据问题优先级先后关闭了314个问题，关闭率81%。经过问题闭环跟进，参考HR咨询反馈数据，员工咨询HR问题的密度和平均数下降了50%。这说明通过推动HR组织在行为层的改变，显著提升了员工体验。我们还不断收到员工的正向反馈，具体如图五：

图五　员工体验的正向反馈

（二）建立用户体验反馈体系与评价指标

在驱动HR体验意识变革的过程中，作为用户体验的先行者和推动者，HRSSC有70%以上的产品无反馈机制，为获取更真实和更完整的用户原声和需求，衡量体验提升的成效，HRSSC成立了HR用户研究组。

建体系。用户研究组建立的用户体验反馈机制和指标体系，在HR产品和用户间架起了一座桥梁，从而更好地帮助产品闭环运营。

方法论

研究方法		优势	劣势	适用情况
定量	问卷调查法	• 成本低、反馈快 • 覆盖面广，不受时空限制	• 无法深入追问，不能了解完整情况	• 指标监测，不需要深入挖掘原因 • 需快速收集结果
定性	用户深访（IDI）	• 可以采用开放式提问，能获得较为完整的信息 • 可适时观察访谈对象的反应	• 访谈对象可能不愿意回答私人问题 • 研究人员的主观思想容易传递给访谈对象，从而影响研究成果	• 深入洞察用户心理活动
定性	焦点小组	• 比用户深访更经济 • 可以对用户观点、态度、认知和行为进行深入的分析和研究	• 很难安排到合适的时间、地点 • 个别比较腼腆的人可能被最多个讨论成员之间题	• 想了解群体想法 • 对定量结论深挖原因
定量	现场拦访	• 真实性及质量可有效控制	• 时间不宜太长，只能抓取关键问题 • 拦答情况可能发生	• 需要服务水平与用户期望匹配
定性	无干扰观察	• 简便易行，灵活性强 • 可以比较客观地收集第一手资料	• 对研究人员素质要求较高，需有较强的观察力 • 只能客观反映事实经过，无法深挖原因和动机	• 了解用户真实行为特征
定量	神秘访客	• 可以体验真实服务水平 • 覆盖面较广，能发现更多细节问题	• 真实性与神秘访客心理素质有较大关系 • 无法实时记录，可能产生操作遗漏	• 检查标准落实情况
定性	服务原型测试法	• 更直观，用户可直接感知	• 前期需要时间长，需要针对性开发素材	• 重塑服务流程

图六　快手HR用户研究体系

快手的员工体验三大指标包括满意度、费力度和净推荐值（NPS），在用户体验方面，这三个指标互相关联又有各自的侧重点，在HR产品和用户间架起一座桥梁，从而更好地帮助产品闭环运营。

用户满意度（CSAT）：重在某个具体环节的满意度，由此判断当下的产品交互和服务环节是否有问题。

用户费力度（CES）：重在整个产品和服务流程的顺畅度，间接影响用户满意度。

净推荐值（NPS）：重在体验后，是否会进行推荐，这是对用户未来行为的预测，为产品和服务的发展方向提供一些指导，同时也是对产品和服务满意的一种潜在肯定。

初实践。随着体验指标与反馈体系的建立，用户研究小组选取了一个当前痛点较多的业务——“外包招聘”进行方法论的初实践。该产品的目标用户主要为业务侧面试官，经调研分析，“简历筛选”环节的满意度拉低了外包招聘的总体满意度，辅以对典型用户的回访，发现“简历筛选”环节是影响体验的关键时刻。

通过初实践阶段，我们意识到了“关键时刻”的重要性：其他环节做得再好，关键时刻的体验不解决，也无法明显提升整体体验评价。这给在有限时间内最大化提升员工体验提供了“速赢”的方向，避免打散点，更好地聚焦和分配资源。

广应用。同时，HRSSC不仅从用研职责、指标与用户、资源和方法论等多维度从0到1搭建了HR用户研究团队和体系，还为HR内部在了解用户需求和痛点方面提供了有力的支持。我们的用研团队对HRSSC战略级项目的打造给予了大力支持，覆盖HRSSC全部业务，当前正在帮助C&B和负责OC的伙伴做相关业务的用户洞察和调研，未来将助力更多HR业务，通过实践用户研究的工具和方法论，让用户思维变成HR组织的习惯，在HR守底线与价值观坚守的前提下，围绕用户体验输出更多价值。

（三）HR品牌营销改善员工体验认知

我们不仅要从HR内部发力，驱动HR意识变革、建立反馈体系与评价指标，还应让HR组织内部在从用户视角出发打造好产品的同时，将其更好地传播给用户，减少用户信息获取的费力度。因此，快手HRSSC搭建的HR品牌团队从渠道拓展、内容传播和业务整合的维度进行宣发优化和赋能，推动HR由专业思维向用户思维转化，增强员工对HR的认可度、信赖度，塑造卓越的HR品牌。

渠道拓展。拓展传播渠道，让我们在传播方式上有更多选择，可以根据内容选用最合适的传播渠道。初期我们仅有1个“HR信息推送号”，后期扩展到HR产品体验官、HR专属微信号、线下宣传位、HR服务月历等10个渠道，建立品牌传播矩阵。不同的业务传播目标匹配对应的传播渠道，实现效应最大化。

内容传播。我们从视觉冲击力、宣传话术、传播方式三方面给予业务传播支持。一方面，增加了更多的内容展现方式，把专业政策转化成对于员工更友好的表达方式，结合专业的设计服务支持，让用户界面更直观更友好；另一方面增加点赞功能，增强与员工的互动性。我们的宣发形式也完成了从传统海报到长图文、GIF动图、Markdown、视频嵌入相互结合的升级。

业务整合。在加强业务曝光的同时，我们针对传播出口进行了资源整合，让员工在获悉资讯的同时不会感到被打扰。例如，在员工入职节点我们发现：员工入职后至少收到4条HR推送，这不仅降低了效率，还加大了员工的费力度，拉低了员工的入职体验。后经HR品牌统一基调，将入职培训、补助政策、福利信息、入职满意度调研等推送整合成《萌新第一课》，在给到新员工更好的第一印象的同时，有效提升了效率与体验。

同时，HR品牌以HRSSC相关资源和措施为抓手，以推动整个HR增强用户体验意识和观念为核心，尝试从产品与服务体验、场景体验、行为体验和沟通体验四个维度打造体验关键时刻，帮助HR业务侧提升业务触点的品牌体验。

在推动员工体验探索的路上，我们也收获了一些珍贵的实践果实。

（一）每天入职

为了给业务最大的支撑，给员工提供更好的入职体验，我们通过数字化建设和减少人工接触的方式，将“每周固定两天办理入职”升级为“全国每个职场每天办理入职”，其中部分职场已实现“无接触入职模式”，部分职场即使要通过人工也可在30分钟内完成入职办理。

“每个职场每天入职”业务主要从三个维度出发提升员工体验：

工具赋能。我们为招聘及业务领导提供了《招聘手册》与《用工备忘录》并进行赋能，使其在更高效地回复候选人问题的同时，充分了解日常招聘信息及合规用工管控，做好保温阶段的工作，确保候选人顺利入职。

效率提升。我们将各种数字化技术有效地应用于入职前中后的各个过程中，有效节约候选人办理入职时间，保证招聘、候选人、业务和后台职能部门等综合体验与效率的大幅提升。举例来说，招聘端：将招聘入职前2个工作日确认候选人是否入职的节点时间调整为入职前1个工作日；候选人端：让候选人可以通过一个界面实现个人信息填写与确认、合同文件电子签署（入职前2个工作日开放）和常见问题查询等。入职当天，候选人可直接通过自助提取柜领取入职礼包与资产，同时，系统已自动开通所有办公所需权限，即时上线办公；业务端：可在新员工入职前1天、入职当天收到入职通知和入职小贴士等；参与入职的后台职能端：定期收到入职提示推送等。

服务设计。在员工入职之旅上，我们选取了一些触点进行服务设计，推动体验持续提升。入职前：精美的入职欢迎邮件会伴随着温馨电话触达新员工，入职当天的天气预报也会早早抵达新员工的邮箱；入职当天：特色茶歇、定制版入职礼包、新人指南都已准备完毕，静待员工领取。需要人工介入的入职专场会为新员工播放专属动画片《快手星球第一课》，新人培训讲师也会同步为新员工现场讲解；入职手续办理完成后：部门助理会将新员工送回工位，帮助员工熟悉环境。此外，员工还会收到一封来自HRSSC的推送——《萌新第一课》，这可以帮助其了解公司的价值观、战略、产品、应知应会、入职6个月要了解和完成的事项等。

现在，我们的入职满意度分值为9.59分，NPS推荐度为68%。经过行业调研，我们的入职产品已打造成为行业最佳实践。当然还有很多有待改善的地方，我们也在持续进行着。

（二）HR咨询

对于在职员工，我们有一个效果不错的员工体验产品，叫做“HR咨询”。

问题解决。随着快手的快速扩张，2020年员工咨询量相比2019年上升5倍，同时有许多快手员工来自大厂，对HR问题解决的预期远高于其他员工，因此“HR咨询”在2020年面临着质与量的双重挑战。

在咨询量剧增的情况下，随着“HR咨询”入口的宣传和不断露出，智能客服机器人使用率持续攀升，解决率突破75%。

主要通过以下四个维度来提升机器人问询匹配率和解决率：

扩内容：旧版智能客服初期接手知识条数800多条，通过细化、拆分、训练，将新版智能客服的知识词条扩容至2700多条。

改表达：将“复制制度文档”的模式调整为“按照用户能听懂的方式转述”，兼顾体验和严谨的同时，沉淀对应表达规则。

结构化设置：梳理21个HR业务的咨询流程并配置和调优机器人，知识逻辑更清晰，更加便捷精准地匹配和解决员工问题。

精准匹配专属身份：依靠员工身份识别和条件判断，不同身份推送不同答案，并按照问题属性最小颗粒度分解，让同学们获得专属身份的答案。

用户培养。我们充分落实“体验优先，兼顾效率”的原则。在员工体验上，让员工养成“有HR问题，找‘HR咨询’就对了”的意识和习惯，也实现了“7×24小时”快速解答员工问题的场域。同时，我们还会主动引导大家使用智能客服机器人，培养员工的咨询习惯，提高咨询效率。

HRSSC在推出“HR咨询”产品之后，也使用NPS开展了调研，结果显示其NPS已超过65%。

（三）HR产品体验官社群

在快手快速奔跑的这些年，HR部门的行事风格相对低调内敛，在员工体验方面做出了很多努力，但早期并没有面向员工主动传播，因此导致了员工对体验提升没有强烈感知，幸福感也会低。而“痴迷客户”要先走近客户，那么建立一个HR与员工直接交流的社群，和员工一起共创最好的体验方式，是HR产品体验官建立的初心。2020年4月15日，快手HR产品体验官社群建立。

产品体验与用户原声收集。HR体验官社群作为串联各业务部门建立与员工沟通的桥梁，是收集第一手员工声音的体验平台。因此，我们定期发布产品任务，邀请员工作为体验官测评HR产品，推动HR产品优化，传递关注员工体验的态度，营造体验氛围。

社群建立的一年里，重点体验了8项HR产品并进行优化，主要进行了4项系统产品测试和5项制度文档评审两个方向的体验。同时，员工在进行体验的同时也会收到代表激励的荣誉徽章和体验积分，体验积分可以在体验官商城中兑换礼品。如今，社群内的产品体验已初步实现了自运营——不需要定期发布产品，员工也会自发反馈HR产品建议。

链接情感与传递HR资讯。为提升社区活跃度，让体验官们收获更多的社群价值，积累好感度，我们在社群内增设了“体验官今日新鲜事”这一互动栏目。日常主要依托这一栏目来整合信息、发布活动资讯、传播HR知识，由此巩固体验官们对HR的认知。

过去的一年里，我们在群内以每周一次的频率共计同步了77条与体验官们切身相关的大小事情。在普及HR干货的同时还向员工展示了HR积极解决问题的态度，引发了员工超过1800次的交流。

同时，社群还扩充活动游戏、业务科普、日常答疑、人际社交、情感连接、福利发放等多种属性，可以满足不同员工的需求。从线上氛围层面，增加交互吸引更多人加入，现已经实现每天10人以上的人员自然裂变。

从2020年4月建立起HR产品体验官社群邀请员工参与业务体验到现在，我们已经吸纳了超过2500名的体验官加入社群，在收集用户原声的同时，也表达了HR想要提升员工体验的态度，提升了HR们对于员工体验的重视程度。

张贤｜人力资源共享服务中心负责人｜快手

案例分享2　玛氏：打造有价值、有温度的同事体验

同事体验四大维度

我们的人事共享服务中心的全球愿景是：Creating moments that matter，即希望与同事的每一个互动都能让其感觉有价值、有温度。在这一全球愿景下，我们的同事体验可从四个维度来看：

第一个维度是**要树立以用户为中心的文化**。现今的人才和以往有很大不同，他们更关注自我价值的实现及自我感受的提升，所以我们必须要转变观念，以同事为中心，考虑到同事工作乃至生活的方方面面。在玛氏内部，我们会使用设计思维这套工具和模型来帮助我们真正站在用户的角度上去了解他们的需求与痛点，然后去开发能够满足他们需求的产品，并且不断地快速迭代。

第二个维度是**能力建设**。比如设计思维的工具和方法论，我们需要学会使用。另外，人事共享服务团队的同事们的数字化产品开发等新能力的建设也需要大大加强。

第三个维度是**贴近业务**。贴近业务其实就是贴近我们的用户，HR团队作为一个提供服务的部门，有时候可能会和业务产生一些“距离感”，不够了解业务，所以我们要求人事共享服务团队的同事贴近业务，深入一线去了解业务同事的需求及关注点，从而找到痛点及改善体验的机会点。

第四个维度是**设置专职岗位**。我们需要改变自身的组织架构，在内部设置更多的关注同事体验的岗位，比如说产品沟通、项目管理、同事沟通等角色，这些岗位以前都没有人全职去做，但现在我们已经开始设立专职岗位。这些岗位的同事上任之后，他们的视角及关注点就会真的以用户为中心，致力于给用户提供好的产品、好的服务及好的沟通体验。

同事体验关键点

实现高度的数字化。我认为首先需要做的是数字化的升级，把同事工作中那些最基础、最繁琐、重复性的人工流程剔除，将其转化为数字化、移动端的解决

方案，这能非常显著地提升同事体验。

不要急于追求所谓的个性化。在我看来，同事体验不是简单的个性化，而是要真正地了解同事的需求，然后优先解决规模较多用户的普遍需求和痛点。比如新入职同事会有很多需求，于是我们开发了一体化入职流程的解决方案，这样我们每年上千名新入职同事的体验就得到升级。所以我认为应该是要先抓住一些共性的问题或者机会，为特定人群的普遍需求提供解决方案，而不是急于满足少数人的需求。

推动与普及设计思维。设计思维是以人为核心的方法论，而当玛氏的人事共享服务团队的同事掌握了设计思维的理念和方法论，他们自然就知道如何去站在同事的角度看问题、找痛点，从而提出解决方案。我们现在也在借助设计思维来推动以用户为中心的转型。

同事体验在玛氏

重塑创新文化。企业文化一直在同事体验中扮演着重要的角色，这也是玛氏一直关注的重点，我们在内部营造让同事感到安心的氛围，鼓励团队能够去关注创新、追求创新，不断在工作中寻求突破改变。这两年我们在人事共享服务团队举办了内部创客马拉松，鼓励大家发现日常工作中的同事体验改善点。今年我们也扩大了范围，整个中国区人力资源三支柱的全部模块都参与到了创客马拉松中。今年我们收集了超过50个的同事创意idea，然后通过专业导师的指导和工作坊，将点子转化成产品原型设计。这不仅完善了同事体验，也帮助组织内部去营造了积极主动的创新文化，让大家都对创新有非常强的热情和投入度。

物理环境的优化。在工作场所，人们需要互相沟通，归属感也会因此而生。从2020年的疫情开始，我们不得不面对远程、灵活的办公状态，所以我们在公司内部开始了灵活办公场所的改造项目。具体从两方面来推进这个项目落地，一方面是从政策上开始支持和鼓励我们的同事灵活办公，如在家办公；另一方面我们也对我们工作的物理空间进行了改造，取消大部分的固定工位，取而代之的是会议区、协作区。此前，在日常的工作中，同事之间没有太多的交流，大家的交流都聚集在会议室中，而在这样的改变完成之后，我们发现同事之间的交流增多了，而且不同的项目团队也能快速地进行面对面的讨论交流，很好地促进了团队协作效率的提升。

数字化体验的升级。玛氏成立了Project Experience项目组，秉承着投资人才、更简化及标准化流程的理念，通过改善升级人事数字化技术来为全球同事提供更好的人事服务体验。

在项目前期，我们开展了同事体验调研，在全球范围内找了200多个同事代表，涵盖团队领导及一线销售同事和蓝领同事，可以比较完整地代表组织中各种工作性质的同事，然后我们将这200多位同事分为几大类。之后我们会对不同类别的同事展开访谈，了解他们在与人事互动的过程中，认为存在哪些不足或需要完善的地方，通过紧密的接触了解同事的真实所需。通过多轮的同事调研、访谈，对于未来人事管理系统要在哪些流程和节点进行改善以提高同事体验，我们有了一个更清晰的概念和思路。

在数字化人事体验的开始，我们会有一个非常清楚的门户网站去指引同事简单快速地找到各种所需的人事服务窗口。然后在同事的全职业生命周期的各个节点，我们也有设置相应的工具为同事提供更好的支持，例如招聘环节，我们推出了聊天机器人来支持招聘工作。面试机器人可以进行面试通知、面试安排以及直接完成远程语音面试。这个过程中，招聘活动完全做到了无纸化，可以借助数字化平台来为招聘的筛选、评估和决策提供依据；在入职环节，我们有一体化的入职微信小程序。所有候选人从拿到Offer的那一刻起，就可以在小程序上全程无缝完成所有入职流程，直到正式进入公司。现在我们也上线了电子签，可以实现无纸化的合同签署；入职之后，我们有智能聊天机器人来回答同事的各类问题，我们也上线了弹性福利平台，同事可以自选福利项目；在离职环节，我们也有离职微信小程序，可实现一站式离职。我们从雇前管理到离职手续，全方位改善同事的体验，同时这些所有的体验我们都努力让同事在手机移动端就能享受到。

杨昕亮丨人力资源总监丨玛氏中国、澳大利亚和新西兰人力资源共享服务中心

第三部分　员工体验，你需要知道的关键点

> 当将视线聚焦到员工体验本身，也少不了抽丝剥茧的功夫。它的关键点有哪些？企业推行过程中存在哪些挑战？未来将走向何处？这些都是我们在该部分试图去探寻、叩问的。

明晰策略方向

首先，我们一定要明确目的和意义，即我们应该先想清楚为什么要做员工体验，以及做了之后能带来什么效果。其次，要从用户思维出发，我们在打造员工体验时应该搞清楚我们面对的用户（员工）是谁，然后针对不同用户（员工）的不同诉求采取针对性的策略。最后，我们要厘清重点，因为员工体验的项目实施后不可能即刻就让所有员工有明显的感受，所以我们可以层层递进，先从重点人群出发，流程的改进和优化也同样如此，先做好部分重点流程再慢慢做好全流程。我觉得只有做好这三个点，在打造员工体验时才能取得更好的效果。

韩昀珈 | HRSSC 总监 | 贝壳

以员工为中心

员工体验的两个关键点：第一是以员工为中心。很多时候企业在开展员工项目时，会从组织角度、主管角度或者HR角度来思考设计，这样产出的成品往往都不是员工所需要的。所以我认为提升员工体验需要自下而上，从员工的角度出发，大量地倾听员工的声音，收集他们实际的需求与痛点，才能真正提高员工的

工作能动力；第二是认知同频。努力提高全员对员工体验的认知度，要让大家知道员工体验的重要性，而不是简单地认为员工体验是一件HR该做的事，我们更希望让大家知道这是一件值得所有员工一起投入参与的事，群策群力去创造更好的员工体验。

陈瑶｜员工体验负责人｜无限极

在我看来，企业开展员工体验时，第一个关键点是要站在员工角度思考员工真正需要什么。在开展一项员工体验提升项目时，我们会从一个普通员工角度来想自己需要什么、怎么做能更便捷。第二个关键点是要站在未来看现在。我们需要用长远的眼光来发展员工体验，需要考虑未来的发展情况，将未来的情况与当下的现状相结合，用前瞻性的眼光来评价我们的员工体验。

赵宜修｜e-HR运维高级经理｜国药控股股份有限公司

有序解决共性问题

实现高度的数字化。我认为首先需要做的是数字化的升级，把同事工作中那些最基础、最繁琐、重复性的人工流程剔除，将其转化为数字化、移动端的解决方案，这能非常显著地提升同事体验。

不要急于追求所谓的个性化。在我看来，同事体验不是简单的个性化，而是要真正地了解同事的需求，然后优先解决规模较多用户的普遍需求和痛点。比如新入职同事会有很多需求，于是我们开发了一体化入职流程的解决方案，这样我们每年上千名新入职同事的体验就得到升级。所以我认为应该是要先抓住一些共性的问题或者机会，为特定人群的普遍需求提供解决方案，而不是急于满足少数人的需求。

杨昕亮｜人力资源总监｜玛氏中国、澳大利亚和新西兰人力资源共享服务中心

在企业中，每个人的需求都是不一样的，我们认为先解决关键群体员工的共性需求较为重要，因此我们采用了“员工群体划分法”，把具有相似特征的人划分到一个群体并进行聚类分析、需求共性提取及优化方向确定。我们会根据业务线属性、岗位层级、职业生命周期阶段、任期、司龄等来划分员工群体，然后从“公司战略聚焦度、人才稀缺度、离职风险、群体影响力”等方面进行评估，最

终选出优先关注的关键员工群体是哪些。

陈瑶丨员工体验负责人丨无限极

技术是大势所趋

近年来有一个明显的变化就是企业从“更关注事”到“更关注人”，比如从更关注结果到更注重过程，激励方式也从原来的现金激励变为“现金＋精神”的激励模式。同时，企业也更加意识到只有员工感受好才能让客户获得更好的感受，从而才能更好地促进企业的发展。

同时，很多企业的员工结构都更趋于年轻化了，尤其是互联网企业，传统的人力资源策略或许慢慢会退出舞台。年轻的员工们会更关注自我成就感，所以企业要想吸引和保留优秀人才，应该要从重视员工体验开始，这或许不是唯一路径，但却是最佳路径之一。因此越来越多的企业把员工体验的打造提上日程。

在这种变化下，HRSSC对于员工体验的驱动性也更加明显，驱动组织逐步转向关注员工体验在组织中的重要性，更多地引入数字化技术，通过应用人机结合的模式，帮助员工一站式地解决体验相关问题，从而提升员工效能，推动HR的工作意义和员工体验双维都变得更有价值。

张贤丨人力资源共享服务中心负责人丨快手

关于员工体验，我们发现今年有一个很大的变化，就是员工体验数字化产品的落地切切实实地发生了。员工体验这一概念始于国外，至今也已传播了一段时间，国内外相关人士也有很多的探讨，但其实今年才实现了从概念到真正的数字化产品落地。年初Microsoft、Oracle、SAP、Workday、Service Now相继推出了他们的员工体验平台，关注员工在职场中的交流沟通、社交互动、工作流程等职场体验。我们今年也是围绕着职场旅程和职场关键点进行了产品迭代，推出了我们的员工体验平台。所以我觉得今年可以说是员工体验数字化产品的元年。

张旭丨CEO丨最福利

挑战依旧存在

我们在打造员工体验的过程中也遇到了一些挑战，比如，如何平衡体验和效率，以及面对巨大成本压力如何做取舍，我觉得这两个问题是比较难的。在平衡体验和效率时，我们主要分为“守底线”“建标准”“促体验”和“控成本”四层，在确保底线和标准的基础上，仔细分析和衡量，衡量现阶段体验和效率中哪一个对企业的价值创造更重要。

比如在有些人看来，关注员工体验可能会造成效能降低和成本提高，是不是得不偿失？但在我看来，对于企业来说，关注员工体验，是一件长期效益最大化的事情。一方面我们可以利用这些员工体验实践去吸引更优秀的人才，另一方面我们付出的成本、员工体验的提升也能让员工对企业的雇主品牌有一个全新的认知，更专注于工作本身，为公司创造更大的价值。因此，在员工体验探索阶段，有些成本付出是不可避免的，关键要看是否适合当下阶段的状况以及是否符合长期效益的预期。

现在，我们正在积极尝试如何在守底线、建标准和促体验三层不变的情况下，让成本和效能达到最优状态。同时也在不断探索用更多员工体验提升的方式，来最大化地保证成本、效能与体验的平衡。

张贤丨人力资源共享服务中心负责人丨快手

困难和挑战主要来自愈加多样化的员工需求、持续变化的技术环境，以及在此过程中员工认知与习惯的改变。可以考虑从以下两方面来应对：

降低转变门槛。不论是外部的技术、环境，还是内部的制度、流程，让员工快速地接受和适应都是比较有挑战性的，在此过程中我们应尽量降低转变门槛，减轻员工在此过程中的焦虑与不适。

运用双向沟通。面对愈加多样化的员工需求，在很多时候客制化的员工体验提升可能无法一蹴而就，此时需要和员工建立起有效的双向沟通机制，换位思考、建立互信。

吴涛丨人事共享中心专业总监丨绿城中国控股有限公司

我觉得挑战主要有两个方面：一方面是技术创新难。毋庸置疑，技术可以提升员工的整体体验，但是技术方案的创新对于我们来说并不是特别容易。当然现在也有很多第三方服务产品可以提供一定帮助，但是也有成本预算的考量，所以这需要企业根据自己的现实状况进行平衡；另一方面是效果难以衡量。很多企业大多是通过员工满意度调查来检验员工体验成效，这当然是一个很重要的衡量维度。然而从企业的角度来说，企业效益、经营成果、员工对企业的价值创造，这可能是更重要的一个衡量标准，因为从经营者的视角而言，还是要能够看到投入、产出的情况，但是这种衡量标准和员工体验之间的关联度并不容易衔接。此外，技术与数据的全面应用实际上也需要投入一个比较长的周期，所以良好的员工体验能够带给企业的价值见效较慢，这也使得企业在提升员工体验时需要做好思考和分析，争取获得企业经营者的支持。

另外，从员工的角度来说，能够才尽其用、各得其所，最大限度地发挥出自己的价值并获得认可，是最好的员工体验，这应该是企业对员工体验的终极追求，也是人力资源管理领域不断探索的永恒主题。

丁月鹏｜人事共享服务中心运营经理｜东风汽车集团有限公司

员工体验VS企业利益。卓越的员工体验能够赋能员工，激发工作热情，使员工更愿意留在公司并吸引更多优秀员工，使企业的人才培养实现良性循环。但是员工体验能否转化为公司效益，这其实没有一个准确的评估方法或标准。每个企业都会做年度的敬业度调研，从多个角度、指标上探究员工对公司的满意度，这是一个侧面去看员工对于员工体验的感知度的方法。但是在员工体验方面，企业付出与回报比其实是非常难以衡量的，这或许也是员工体验现阶段还没有上升到公司战略层面的原因之一。

技术VS安全。随着企业人力资源数字化转型进程的不断推进，不可否认，数字化、智能化产品的应用为员工提供了更便捷的工作体验。但是，企业在为员工提供数字化体验时却也面临着不小的挑战。例如，新技术的推广应用面临着信息安全、合规性要求等挑战，且员工可能认为个人的数字隐私并没有得到保护。

刘伟｜HR共享服务中心总监｜三星

热潮下的冷思考

我认为当前的员工体验也还存在着一些问题。首先，很多企业内的员工体

验并没有形成联动效应。我认为员工体验是公司整个职能部门带给员工的体验，许多环节不是仅靠HR就能实现的，如办公环境改善、员工后勤的保障，这些环节是需要行政部门、IT部门等多个部门一起来努力完善的，仅靠HR不可能做好员工体验。其次，虽然近些年来企业高管对于员工体验越发重视，但是员工体验在公司内部并没有上升到战略层面。在我看来，打造员工体验，战略是根基，文化、技术、物理环境是支柱。只有把员工体验这一话题上升到公司战略的角度，垒好根基，才能搭建各个支柱，从而化被动为主动，打造完整、全面的员工体验。

刘伟 | HR共享服务中心总监 | 三星

虽然现在越来越多的企业开始重视员工体验，但我觉得是否关注和重视员工体验还是与企业的发展阶段密不可分。如果企业正处于快速发展的阶段，会更注重业务导向，那么这时可能它对员工体验的关注度并不高；当企业发展到一定阶段，更多注重人才的吸引与保留时，企业就会开始关注员工的感受反馈，越来越重视员工体验；如果我们能给到员工更好的体验，那么员工对企业的归属感也会更高，员工的业绩产出也会受到正面的影响而越来越好。

韩昀珈 | HRSSC总监 | 贝壳

员工体验的明天

近几年，企业在打造员工体验时都开始更多强调数字化产品的应用，也即更重视技术，我认为这是当前员工体验在行业中的一个趋势。在贝壳内部，我们就坚定地认为技术一定能给员工体验带来很大的保障和变化，也相信在未来应该有更广泛的应用，但只有因地制宜才能发挥更好的价值和作用，包括数字化的员工体验分析，即通过数字化技术分析员工的体验数据从而给员工提供更好的体验，这也是员工体验未来的发展趋势。

总的来说，数字化的分析和应用一定是员工体验未来发展的方向和趋势，只不过如何做得更好，或者说哪家企业的员工体验能有实质性的改变和提升，可能还是个未知数，至于未来哪家企业会先结出数字化员工体验的硕果，我们静观其变。

韩昀珈 | HRSSC总监 | 贝壳

Z时代已成为职场主流力量，他们对于工作“感受”的重视远超过去几代人，“有意义”“有趣”“兴趣”“氛围”“及时回报”等关键词越来越频繁地出现在他们对于工作机会及工作投入度的选择上，逐渐成为他们选择工作的标准。在未来的企业管理中，可能“硬”的指标或手段会减少，而“柔”的方式方法会更广泛地投入应用。重视文化传承和生态打造的企业会越来越多，并会持续加大投入，同步加快信息化、数字化转型，让工作方式更轻松更高效，工作氛围更舒适，让员工在工作中能更快乐，收到的工作回报也更丰厚。

贺丹｜交互体验资深经理｜某知名地产公司

从员工体验来讲，我觉得未来企业应该会更趋于制定一些个性化的和有针对性的政策来提升员工体验。在未来会有更多的平台、技术、机器可以帮助我们去做事，去提升员工体验，但是具体能做到什么程度还需要看未来技术的发展情况，不过我认为，“从员工的角度思考”会是未来员工体验的趋势。

吕程｜大中华区人力资源共享服务中心经理｜微软（中国）有限公司

首先，从技术角度来说，我认为员工体验未来在功能上会更简单交付以及一键触达，依托新技术实现千人千面，即根据每个人的个性化需求提供完美的解决方案，真正面向每一个员工提供个性化服务。其次，从对象角度来说，员工体验服务对象的范围将不断扩大、不再局限于员工本人，而是会延展至员工的家人、朋友，乃至其宠物等。最后，从场景角度来说，现在员工体验可能更关注员工在工作场景下各项体验的提升，未来可能会融合员工的生活、社交等场景，使生活、家庭、事业进行多方融合与链接，实现全场景的体验升级。

陈瑶｜员工体验负责人｜无限极

除了个性化、定制化的员工体验发展趋势，我们要让员工感受到公司对其的重视程度是非常高的，未来员工体验会更具娱乐性和趣味性、员工和企业会有更多良性互动、企业更多关注员工的个人成长和自我满足、及时跟员工的互动反馈和激励。其中，最大的趋势一定是员工体验的智能化。未来的员工体验，在企业的战略达成或者目标实现过程中占比会越来越大，企业会更加关注人，把人当作重要的人力资源，从而实现企业的长远发展。

高峰｜HR共享服务中心高级总监｜蒙牛乳业（集团）股份有限公司

首先，算法和AI将成为技术变革的重要驱动力量。举例来说，抖音通过算法精准找到用户的爱好、消费行为，从而为用户推送其所需产品。因而我们可以想象，在未来职场上，当算法和AI融入员工体验产品中后，所有岗位、角色都可以形成精准画像。当员工职级晋升，他可以自主在员工体验平台上获取所需的培训资源；当新项目成立时，也可借助平台根据岗位人才画像精准选人，并给予合适的人才培养和激励，产生“1＋1＞2”的效果。同时通过大数据，AI可以了解员工的习惯与偏好，知道怎样的福利更符合员工真正需求，打造千人千面的员工职场体验。

其次，企业服务设计理念从B端向C端转化。我觉得员工体验是继ERP之后企业服务市场的一个巨大变化，其意义本身已不再是单纯的一个产品，而是一个时代的改变。实际上早期企业服务软件的设计理念是从B端的角度出发做人力资源管理，现在随着“80后”成为职场中坚力量，“90后”“95后”也在职场中崭露头角，作为真正的互联网原住民，他们习惯了数字化的产品体验，而这种用户的思想转变使得整个B端市场发生了颠覆性的产品设计变化。所以作为一个第三方技术商，我觉得这将是一个非常大的市场，未来将会有更多的咨询公司、产品公司加入这一竞争赛道。

张旭 | CEO | 最福利

结语

在与不同企业交流的过程中，我们不仅了解到企业的具体实践，也捕捉到更多维度的观点。整个访谈过程中，不少老师都强调，改善员工体验，重要因素之一是要有客户导向思维，认同把员工作为“客户”方，从他们的需求出发考虑问题，调整制度和项目的制定。在这一中心思想之下，就具体方法而言，每个企业都可能有自己独到的解决方案。但我们强调的是，作为“员工体验设计师”的人力资源从业者，在面对复杂的内外部环境以及多变的员工诉求之下，要建立系统化的思维方式，围绕企业经营、效益等不变命题，打造灵活、弹性的员工体验体系，应对各种“变化”。

第二章　企业实践

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

玛氏人力资源共享服务中心（MyP&O）的人才发展和组织转型

徐清晨

实践背景

首先，传统的人力资源共享中心有大量繁琐的、重复的、人工的工作内容。虽然自动化、智能化工具已经取代了很多这样的工作，但不可否认仍有大量类似的工作存在。在这种情况下，MyP&O开始思考如何实现自身转变，从繁琐的、事务性的工作中脱身而出，并且能够带动整个组织的数字化转型。

其次，就工作环境而言，共享服务中心与其他部门相比吸引力较弱。大家普遍将其默认为偏后台的服务性组织，所以MyP&O迫切希望打造卓越的工作环境，提升自身吸引力。

最后，MyP&O在成立之初的目标是搭好框架，设计好流程，为每个部门提供一个各司其职的场所，在这个场所内各部门只需完成规定的动作即可。但随着时间的推移，认知发生了重大转变，MyP&O团队希望其能够主动求新求变，从而成为引领业务变革、引领HR组织变革的先锋。

基于以上背景，玛氏MyP&O团队开始推动内部的转变。当然，因为早在5年前玛氏全球就已经完成了三支柱的转型和流程的划分，并且现在是相对稳定的状态，所以这里所提到的转变并不是要推翻以往的组织架构设计，只是在人员和组织文化的层面实施一些举措来推动内部变化。

基于同事敬业度的团队发展计划

MyP&O团队的转变并不是一味地追求独创性，而是沿用玛氏传统，以同事敬业度调查作为理论指导，设计推动内部发展与转变的项目。根据人的需求原理，MyP&O确定了自身的工作重点应该从以下三个维度入手：

- 基本需求——同事能奉献什么来获得公司认可以及他能从工作中获得什么；
- 团队合作——如何增强同事对MyP&O团队和工作环境的归属感；
- 发展需要——如何为同事提供足够的成长空间。

总而言之，MyP&O从满足同事的基本需求到助力团队协作再到关注个人成长，搭建了助力人才发展的金字塔，推动团队的能力和敬业度提升，促进组织转型。

基于以上三个维度，MyP&O在每个维度之下都进行了相应的探索与实践，并收获了不错的效果。具体项目如下：

“我”的奉献/获得

玛氏共享服务中心运营了4年的时间，在这期间也感受到了明显的痛点。第一，大量繁琐的事务性工作让同事饱受困扰。他们容易认为是公司流程设计得不合理，导致自己的工作不顺利，但面对这种现状自己又无能为力。第二，MyP&O团队每年都会有大量的新人进入，他们一方面在团队中从事相对基础的工作，另一方面由于初出茅庐，他们普遍对自己的职业发展缺乏清晰的规划，所以很容易流失。第三，MyP&O是一个劳动相对密集型的团队，拥有70余名成员，因而需要大量上级经理进行人员管理，且对上级经理的专业技能和领导技能都有很高的要求。

对应此三点，MyP&O团队通过持续改善社团、卓越上级经理项目、人才发展评估三个举措来解决相应问题。希望通过持续改善团队让同事从繁琐的事务性工作中脱身而出，为同事提供一个主动求变、主动改善的平台；通过卓越上级经理项目让广大同事感受到公司给予他的支持，因为上级经理是连通同事与公司的桥梁；通过人才发展评估项目，在职业发展上给同事更多的指导和帮助。三种措施共同发力，最终实现满足同事基本需求这一目标。

这里以持续改善社团和人才发展评估项目为例：

持续改善社团

MyP&O团队设有专门负责持续改善项目和社团的经理，会在每个小团队中招募志愿者加入社团，并给志愿者进行专业培训，让他们对持续改善的流程、功能等有充分的认识和了解。从而把他们转化为团队里的小专家，为自己或其他团

队进行诊断、辅导和指导，帮助团队把工作中的痛点转化为机会，进而寻求新的解决方案。

这种做法持续了两年，持续改善的文化已经彻底融入整个团队的血液中。所以今年在MyP&O团队可以看到一个明显的突破：各位同事越来越接受这种做法，工作中遇到问题就不再像过去那样互相抱怨，而是直接提出来。问题一经提出立马就会有小专家响应，跟该同事一起讨论问题。之后，能解决的就立马解决，并在小团队内做分享；另外因为涉及跨团队或更复杂的问题而暂时解决不了的，则会把问题提交到整个MyP&O团队的持续改善委员会，让大专家进行深入讨论，推出解决方案。

通过这种方式，可以让同事切身感受到他们工作中的痛点有人关注，有人在积极带领或者引导他们提升工作效率。更重要的是，持续改善社团不仅及时解决了同事的痛点，还是一种组织文化的转变。让同事们感受到虽然日常工作较为繁琐，但自己有机会站在更高的角度看待这些问题，并可以在此过程中锻炼自己分析问题、解决问题的能力。

人才发展评估项目

在HR的传统做法中，只有高潜力人才能够获得年度人才发展评估和辅导的机会。现在，MyP&O团队反其道而行之，将这种做法下沉到全体同事，每年举办两次人才发展对话活动。只要入职超过一年，就会被邀请参加人才评估会，三年间MyP&O所有同事都至少参加过一次人才对话。

人才发展评估会邀请所有符合条件的同事与MyP&O、BP、COE、业务团队的高管面对面，在一整天时间内只聊发展，不聊工作。同事告诉高管自己的职业发展进程、遇到的困难、取得的成就，以及下一步的打算，高管反过来给他们建议。这样，各位同事可以听到相对立体的声音，而不再只是上级经理一个人的声音，更有利于同事对自己的职业发展有清晰的规划。

这种人才对话，不仅可以为各位同事提供更多的发展思路，更有助于管理团队，防患于未然，减少人员流失。首先，通过对话能够提早侦测到人才的下一步需求和动向，然后管理团队就可以针对他们的需求主动推动岗位调动，而不是等同事递上离职申请才后知后觉地挽留，这也使得MyP&O团队内部人才的调岗比例非常高。而管理团队通过主动推动岗位变动保留下的人才最终都会成为团队的骨

干力量，因为他们对组织有着强烈的归属感和认同感，所以更愿意在公司内部寻求发展的机会，从而将自己的职业发展规划与组织紧密结合。

人才发展对话看似花费了管理团队大量的时间，实则是一项非常划算的投入。因为这种对话可以极大地提高人才保留率，所以花在招聘和应急事件上的时间就会缩短，这是一个正向且高回报的时间投资。

“我”的归属

同事归属感同样面临三个痛点：①MyP&O是一个相对年轻化的团队，容易出现缺乏归属感、认同感的问题；②工作空间缺乏吸引力，工作环境缺少协作空间；③同事们每天忙于事务性工作，对外部的变化关注度较低。所以，MyP&O通过敬业度提升社团、灵活办公项目、“MyP&O时刻”三项举措来改变现状，提升同事归属感。

敬业度提升社团。在玛氏，敬业度提升社团是MyP&O的独特产物，这还要得益于MyP&O团队的特性。一方面，团队内部各部门之间相互影响、上下游流程衔接紧密，很难割裂，所以团队所有成员都集中在一起。另一方面，每个上级经理都要对自己团队的敬业度负责，但一个上级经理能够调动的资源有限，不能充分发挥整个团队的力量。所以，综合考量之后成立了敬业度提升社团。

该社团成员是由MyP&O团队内各部门各推荐2位同事，共10人左右。该社团拥有充分的决策权来规划和举办各种提升敬业度的活动。比如为了降低久坐带来的健康风险，社团组织了每天的步数挑战、分享各种职业健康的知识；再如设立内部认可机制，在整个团队内评选优秀同事、优秀项目等。社团策划了大量接地气、贴近同事需求、培养同事感情的活动，在整个团队内营造了重视敬业度的氛围，也让同事切实感受到公司对个人体验的在乎，而不是只盯着同事每天做了多少工作。

其实相较于具体的活动，这种感受反而更加重要。但这种感受不是一天两天或者喊几次口号就可以实现的，需要组织持续不断地投入与运作，所以MyP&O内部一直在坚持这件事情，已经将其打造成了一种内部品牌，很多同事都乐于加入该社团，为提升同事敬业度出谋划策。

灵活办公项目。灵活办公项目是通过创造一个灵活的、利于协作的、舒适的工作环境来提升同事工作效率，增进彼此的联系从而提升其创造力。由于疫情的影响，MyP&O团队加快了这一计划的实施，撤掉了固定工位，增加了大量的沙发、

吧台等作为协作空间，虽然办公室总面积和总工位数没有变化，协作区域却在成倍增长。

通过增加协作区让大家更多是以工作需求聚集在一起，比如在入离职流程上，招聘团队负责最前端，运营团队负责中间的系统操作部分，培训团队负责后续工作。过去，三个团队只能在自己的区域内工作，阻碍了交流。但现在，该流程上所有同事都可以坐到协作区共同办公，首先在物理空间上就更加亲密，进而增进情感上的联结。

“MyP&O时刻”。“MyP&O时刻”即通过组织行业最佳实践和最新趋势的分享，激励同事们了解最新趋势，紧跟时代潮流，培养求新求变的意识。比如邀请同行进行最佳实践分享，以及邀请行业内具有先进做法的供应商进行分享。一来可以让同事们知道这种转变不是公司强迫的，而是整个市场的趋势；二来可以让同事们感受到外部的压力，从而紧跟时代节奏，主动学习提升自己。

“我”的发展

首先，在MyP&O成立之初，面临着人才流失率偏高、缺少高潜力人才的困境，经理级别以上岗位的继任者比例很低。其次，MyP&O人数占据整个中国HR团队的三分之二，背负着向整个HR团队输送人才的重大责任，一旦MyP&O人才输送停止，整个HR团队人才也就变成了一潭死水。第三，团队工作被视为“低附加值”的岗位，内部同事也有类似的认知，亟须扭转内部成员的思想。最后，大部分同事缺乏数字化技能，但需要带动大家参与到数字化转型中，而不是扮演旁观者的角色。针对这些问题，MyP&O通过以下三个项目以推动内部的转变：

综合管培生项目。为了增加人才储备，MyP&O加大投入，培养内部的高潜力人才，MyP&O将玛氏的管培生项目引进自己团队中。项目为期3年，通过在全公司范围内的三个不同部门的轮岗（其中只需要在MyP&O做1年的轮岗，另外两个轮岗可以灵活根据培训生个人发展意愿和公司内部机会进行选择），给予管培生最大的机会和挑战，使其在3年后成为能够承担重要管理职位的经理，并进一步成长为公司未来的高层管理者。

每年，MyP&O会在管培生项目中挑选几位管培生到本团队轮职。到MyP&O轮职的管培生除了会做该团队的日常工作，还会负责各种项目。虽然他们相对缺乏工作的经验，但从能力和推动组织的活力和变化上来说效果显著。除此以外，管

培生也被作为“试验田”，用于探索如何在MyP&O内部运转好管培生项目。

值得一提的是，管培生到岗以后不是立即投入工作，而是先去熟悉MyP&O各个部门。接下来各位管培生会先用3周的时间充分了解MyP&O团队的运作，然后再用3周时间去一线工作，比如了解销售、了解业务运作，最后再回到MyP&O负责重要的项目。

经过3年的运作，该项目已经成为MyP&O领先的品牌，影响力不断提升。比如从一开始要不来人，到现在每年都会有超出岗位数量的管培生来咨询能否到MyP&O轮职；再如4年前整个团队只有2位管培生，现在已经增长到9位，明年还会增加。另外，经过3年辛勤耕耘，2021年收获一大批管培生填充到经理的职位，到2022年，在MyP&O轮职的培训生就可以填补整个大共享团队经理级别以上的岗位空缺，成为中坚力量、骨干力量。

MyP&O品牌建设。品牌建设并不复杂，即需要把自己团队做的事情或取得的成绩向外宣推，如电子合同、聊天机器人、AI的解决方案、大数据分析等，这些事情不能只有自己团队知道，更要让公司其他部门知道。这些努力带来的影响是潜移默化的，也是巨大的，在不知不觉中改变别人对共享中心的看法，让公司知道这是一个值得投资和发展的部门。

数字化创新社团。公司每年都会有很多重要的推动技术变革的项目，但这些项目无一例外，都是以团队里的精兵强将为主导，剩余90%的人都没有机会参与。另外研究新技术虽然前景广阔，但新技术在组织中落地的难度也非常大，即使系统设计近乎完美，在实际操作中也会出现各种意外。为了解决这两点需求，MyP&O要带动整个团队进行数字化转变，于是数字化创新社团营运而生。它在MyP&O内部扮演了非常重要的角色，因为其代表了未来整个HR数字化转型的模式。

数字化创新社团的工作包括：第一，数字化产品生产。这种产品不是重大项目，而是融入到日常工作中。同事们自己发掘机会，自己想办法制作数字化产品，当然，团队会为他们配备自己培养出来的数字化专家，帮助同事们以最快的速度完成产品的设计开发。该社团现在几乎每个月都会产生新的产品，极大地解决了内部的自动化工作需求，也逐渐惠及业务客户；

第二，数字化技术培训。这种培训不只是讲授具体的工具，其中大半时间是带领大家看外部的趋势和应用，希望在这个层面上让大家理解数字化的重要性。

另外一部分是玛氏内部的数字化能力的建设，如分析能力、设计思维等。工具介绍只占所有培训的三分之一。

该培训会覆盖全员而不仅仅是一部分感兴趣的同事，也会鼓励所有同事去上课、学习。通过“MyP&O时刻”同事们已经感受到了外部环境带来的紧迫感，所以会有很多积极分子愿意参加数字化技术的培训。从这些积极分子中又可以发现一批有技术热情和天分的同事，进而使他们转变为团队的技术种子，然后由这些人进一步带动，制作出更多的数字化产品，形成一种良性的循环。

第三，数字化工具推广。MyP&O会不断为同事们推荐新的数字化工具，让大家在工作中思考如何利用数字化工具提升效率。

截止到2020年9月份，数字化创新社团已经为MyP&O带来了丰硕的成果。比如，提出了30多个新创意，举办了10多场技术培训，培养了5位数字化专家，同事制作的小产品已经带来了2000个小时的优化和效率提升。

其次，数字化创新社团作为数字化转型的新玩法，被分享到了整个HR团队甚至业务部门，为公司更大范围的数字化转型提供了思路。这让很多人看到共享中心不仅仅是通过提升效率给业务省钱，减少业务花费在人事流程上的时间；还可以作为一个探索者、一个行走在前端的弄潮儿，为业务甚至整个组织的变革开辟道路。另外，由于这种新玩法生于玛氏、长于玛氏，会让业务部门认为门槛较低，更能增加MyP&O团队开启转型的信心。

结语

基于以上种种努力，MyP&O团队也从过去的后台服务部门一跃成为不断创新、引领变化的团队。从敬业度调查来看，MyP&O团队的敬业度也从2016年的全球排名60百分位提升到2020年的全球排名90百分位，在整个组织中处于一线水平，而且有97%的MyP&O同事为自己的工作感到骄傲。这种种迹象表明玛氏MyP&O团队内部的转型卓有成效。未来玛氏MyP&O团队还会继续积极探索，不断为业务创造更大的价值，为同事创造更多的发展机会。

内容来源：杨昕亮丨人力资源总监丨玛氏中国、澳大利亚和新西兰人力资源共享服务中心

“京”益求精，打造面向未来的精锐之师

——京东“京锐夏令营”JD RUN项目实践

徐清晨

项目简介

物转星移，时代更替，“聚天下英才而用之”却是企业历来遵循的颠扑不破的定律。京东在成立早期就深刻认识到人才的重要性，不仅在社会上招贤纳士，也非常重视内部人才的培养和储备，从而打造了一系列人才培养项目。JD RUN实习项目作为其中之一，是为年轻人才量身定制的舞台。年轻人才是梯队能力建设的关键、未来人才体系的重要支撑，为企业未来的发展提供无限潜能，所以在京东集团备受关注。

JD RUN实习项目于2014年启动，至今已有7年的经验积累。该项目把对优秀年轻人才的关注前置到在校生阶段，营员均为来自清华大学、北京大学、剑桥大学、耶鲁大学等国内外顶尖院校的优秀在校生，包含本科、硕士、博士、MBA各个学历。项目组会精心安排高管面对面交流、专业岗位实习、一线体验以及汇聚公司前沿商业模式的项目竞赛，在这一组织下，每位营员得到的不仅仅是一份实习工作，更是来自全球各地、不同领域的头脑及思想的碰撞，还是一次拓展视野与认知行业的有利机会。

JD RUN项目为年轻人才的成长提供了一方沃土，也为营员开启了一条直通京东的绿色通道，结业后营员可根据成绩进入京东管培生TET、博士管培生DMT和新星计划JD STAR人才项目，营员亲切地称其为“互联网最牛的实习”！

项目实施

该项目由京东集团组织部、人才发展各级部门、招聘部以及各级业务部门全力协作，达成全集团层面的横向拓宽与纵向联动。通过人才标准的顶层设计、招聘阶段的前置保温、入营时的高层会面与体系培训、全程的导师辅导与管培生师

兄师姐带教、出营时的全面评估和终面直通，保障了项目的系统规划和结果导向。

2020.2　项目启动：JD RUN标准确立与需求收集；

2020.3　JD RUN营员招募：空中宣讲、笔试、三轮面试、三轮offer审批；

2020.4　入职前持续保温：一对一性格解读与职业规划、公司价值观与品牌课程资源；

2020.5　竞赛项目：收集与层层筛选，产出以集团战略为导向、具备创新意义和落地价值的项目主题；

2020.6　导师匹配：一对一导师与管培生师兄师姐匹配，导师全程辅导和跟进、管培生全程带教与观察；

2020.7～8　项目实施：项目具体实施阶段，开启夏令营，营员入营实习；

2020.8月底　结营仪式：实习汇报与结业；

2020.9　360评价：导师评价、管培生师兄师姐评价、项目组评价、学员互评；

2020.9～　持续跟进保温：正式入职前持续沟通跟进。

JD RUN实习夏令营（2020.7～8）

夏令营是整个JD RUN项目最核心的部分，通过两个月的在岗实习和一线体验，为公司输送了一支面向未来的精锐之师。该项目不仅为公司选拔出顶尖人才，并吸引他们在不久的将来成为京东的正式员工，也加大了对京东雇主品牌的宣传。

在人才选拔环节。营员选拔根据管培生用人标准，共经过一轮笔试和三轮面试，严格把关营员质量。一面和二面由业务导师主导，考察候选人的专业能力和发展潜力，三面由HR主导，考察候选人价值观等方面与京东的匹配度。每年夏令营人才招募都有上万人投递简历，但最终只有几十人入选，真正做到优中选优，精益求精。

在培养实施环节。营员在两个月实习期内，一方面要完成每天的定岗实习，并且直接向导师汇报；另一方面要参加集团层面为大家安排的一周一次的活动，主要目的是增强营员的归属感，从集团层面促进营员与组织、营员与营员之间的深度融合。

定岗实习

营员在岗实习两月期间，由资深前辈担任导师，1V1 完成在岗工作跟进。在岗实习围绕营员专业方向展开，结合实际的业务诉求与岗位要求，由导师与营员沟通商议，最终确定工作内容与考核方向。

周度活动

第一周：入职集训。在正式进入岗位实习之前，项目组会组织营员进行集训，集训活动包括公司及项目介绍、业务分享、高管面对面等，增强营员对京东集团的感知度。同时，在集训期间还会对接下来的项目竞赛进行分组。集训结束后，营员进入相应部门定岗实习，实习期间由导师全程一对一辅导和沟通。

第二周：一线体验。安排公司大咖（集团副总裁级别）为营员做分享，内容聚焦于技术和业务两方面。技术方面，2020年京东战略进行重新升级，把以技术为导向作为价值定位，所以对技术人才的关注进一步提升。在实际分享中，项目组邀请京东数科和京东物流的技术负责人为大家做分享。比如京东数科分享的内容有关于智能城市的，未来京东计划将各个城市打造成内在底层，并通过技术进行连接形成智能化城市；业务方面，主要围绕京东“国际化”和“价值市场领军人才”两大主打战略进行分享。除此之外，项目组在周末带领大家进入京东物流智能仓库“亚洲一号”，去体验和感知京东集团全自动化的物流以及人工智能5G等先进技术。

第三周：项目竞赛。项目组在5、6月份进行竞赛项目的收集，把集团内目前符合战略需求的、同时具备高度落地可能性和落地价值的项目逐一进行筛选，营员在7月入职集训期间根据兴趣自由组队加入到某一项目中，如“最后一公里创新方案”“零售行业数字转型”“JDAI服务机器人”“抖音短视频广告变现”“社区生鲜推广创新项目”等。过程中，项目组负责人作为指导方，掌握航向，统一指挥，并为大家提供资源支持。管培生师兄师姐充当船长角色，为一个小组的成员做辅导，指导大家如何具体地完成项目，带领大家乘风破浪。

第四周：项目中期评审，即项目竞赛会在此阶段进行项目中期汇报。此次评审由集团副总裁级别的人组成评审团，为项目的可行性、落地性、创新性进行评分，项目中期评审的分数最后将按比例转化为营员的最终成绩。

第五周：一线体验&中期团建。此时，项目竞赛结束，同时正值营员入职满月，所以项目组会为大家安排一些相对轻松的工作。如带领大家去京东最大的植物工厂，并在那里为大家举办入职满月的生日，给大家送上惊喜。

第六周：精英对话。项目组会邀请一些大佬或超级大佬（司龄超过5年和10年的精英人才），面对面地为大家进行职业规划相关的分享和答疑解惑。另外，项目组还会邀请部分优秀的往届管培生为大家分享经验。

第七周：一对一反馈。在整个培养过程中，项目组会持续进行评价结果的收集并在第七周为大家进行一对一反馈。根据评价结果个性化推荐营员接下来应该加入到京东哪一类人才项目，但也会充分尊重营员个人意愿。

第八周：结业典礼。结业典礼会邀请所有导师参加，营员一对一地向导师致谢。在结业典礼上他们会同时拿到结业证书和下一步进入京东的“入场券”。结业典礼完全由营员自主设计、组织、实施。

人员考核与未来发展

该项目营员考核不是在项目结束时才进行，而是伴随着人员培养持续开展。从接触营员的第一天，项目组即开展了评价工作，评价信息来自全方位的调研收集。其中包括：①导师评价，用于分析营员未来适合什么样的项目，每个学员的优劣势以及如何更好地任用和激励；②管培生师兄师姐的评价，包含了对营员能力现状、潜力、价值观方面的观察；③营员内部的360评价以及业务部门对营员的业务表现、价值观、综合素质等方面的评价。这些评价最终都会按照比例转化为最终分数的一部分，决定每个营员未来的发展方向。

学习工具

JD RUN项目共计选择了测评中心技术（BEI、标准化在线测评、360反馈）、导师制、Buddy计划（管培生师兄师姐带教）、行动学习（项目竞赛）、案例开发、沙龙分享、知识碎片化七种学习工具。

◆ 通过测评中心技术，精准匹配出符合未来公司发展需要的年轻人才；

◆ 通过导师制和Buddy计划，加速学员快速融入和促进转化；

◆ 通过行动学习和案例开发，促进学员参与感、价值感和荣耀感；

◆ 通过沙龙分享和知识碎片化，帮助学员快速掌握应知应会的内容，加速跨越过渡期；

◆ 通过管培生贴身带教、不断创造个人展示平台，给予优秀年轻人才足够的价值感，促进新生代员工的职业转身和长期保留。

项目整体采用了线上线下一体化的全流程学习设置。随着时间线铺展，线上保温、线下开营、线上学习、线下研讨、线上辅导、线下实习，节奏鲜明。

项目效果

7年来，JD RUN项目为京东集团带来了不可忽视的影响：首先，JD RUN项目作为面向未来的战略人才储备池，已向公司成功输送几十位管培生及新星计划人才。它不仅仅担负了人才培养与发展重任，同时也是筛选出与组织高度匹配的人才的有力途径。重要的是，历年来通过JD RUN项目转化的人才在适应性和工作表现方面均相当出色。

其次，JD RUN项目作为持续性雇主品牌建设平台，对于长期的应届生人才吸引起到了关键影响。首先，由于学生在正式入职之前获得挑战实习和企业高层次培养的机会有限，JD RUN项目以其高质量的投入和独特的行业定位获得了大量关注。其次，从社会口碑来看，参加过JD RUN的营员在知乎上发布的帖子，在毕业生中引发广泛的讨论和关注，获得了“可能是互联网公司最好的实习项目”这一高度评价。

最后，JD RUN项目作为创新孵化营，有效地助力业务迭代和发展。每年的JD RUN竞赛项目在全集团范围内依据重点发展方向，逐轮提报和层层筛选。同时通过导师辅导、管培生师兄师姐带教，确保营员的竞赛成果能够深入业务痛点，努力转化为实际的业务成果，也被广泛效仿，应用于集团的JD STAR培养项目、京东零售的黑客马拉松、京东数科的青藤计划等各项年轻人才培养活动中。京东

Plus会员、7Fresh引导机器人、站外数据爬虫和用户购买可能性建模、线下零售店的数字化转型方案，均从JD RUN项目中孵化而来，成为公司业务增长的助推器。

项目挑战

项目在实施过程中也或多或少地遇到了挑战，比如由于项目参与方较多，对于学员的护航和成长评价来自较多部门，信息冗杂，难以整合。对此，项目组的解决方式是除了由集团TD统筹和定期跟进项目之外，还在项目中设置了360反馈评价，用机制督促各方参与者协作与跟进，并确保对学员观察信息的统一收集和完整呈现。

另外，由于JD RUN项目营员筛选严格，高质量优秀人才竞争激烈，过往项目中从实习offer发放到实习入职之间存在人才流失情况。因此，从2020年开始，项目组在入职前保温阶段进行了更为全方位的设计，通过导师沟通、项目组一对一职业性格测评与反馈、课程资源提前投放、建立全方位的JD RUN准营员链接，保障优秀人才的转化与保留。

项目总结

JD RUN项目着眼未来，高瞻远瞩，持续打造人才精锐之师，为京东战略发展提供充足的动力和牢固的后盾。项目的前瞻性不仅体现在项目组从业务角度出发，思考未来一年内业务落地可能产生的人才需求，从而未雨绸缪；还体现在项目的重要组成部分——项目竞赛的主题皆来源于公司战略级别的未来布局和规划，由代表未来人才的在校生进行项目落地，最终产生的结果也会运用于未来的需求。

作为一个具有前瞻性的人才项目，JD RUN项目在京东全集团受到了广泛关注，并得到了高管和业务部门等各个层面的支持，也反向推动该项目顺利运行。另外，京东内部的“京英学习平台”、ERP论坛和“京ME圈子”也在为JD RUN项目的实施全程护航。这些因素使得JD RUN项目最终在原本预算之内有效达成目标，为京东TET、DMT、JD STAR等多个人才项目提供充足补给，打造出了精良的年轻人才队伍。通过该项目，京东对年轻人才的持续关注取得了显著进展，已有大量从应届生成长起来的优秀人才担当起公司内重要的管理和专业岗位，伴随京东平台的持续增长，个人也得到飞速发展。

内容来源：本案例荣获“第四届智享会学习与发展价值大奖”最佳实践奖

HRBP如何赋能业务

徐清晨

HRBP的角色与定位

由于产业众多、行业跨度大，公司很难像一般企业HR从集团顶层设计统一指导HRBP的工作，这引发了一个思考：HRBP在组织中的角色和价值到底是什么？

其实，HRBP在组织中主要扮演着四个角色。其一，桥梁。HRBP是公司与员工沟通的桥梁，也是业务与HR合作的桥梁。其二，专家。HRBP一定是某一模块的专家，是人员管理的专家。其三，文化代言和推广者。HRBP始终在践行公司文化，传播正能量。其四，战略落地的推动者。但除了这些基本职责，HRBP最重要的使命是要不断创造新价值，如果只作为一个后台支持部门，最终一定会被淘汰。

了解业务，建立信任

很多HRBP接手新业务之后想做的第一件事往往是推进一些变革，把自己的十八般武艺付诸实践，但其实不用操之过急，在此之前可以先去了解业务，建立信任。了解业务，进行组织诊断非常重要，因为只有摸清楚、看明白组织存在的根本问题，才能对症下药，有条不紊，并且行之有效。而建立信任更是HRBP开展工作的第一步。那么如何建立信任？曾有一位老师在分享中说道："到一个新环境里，HRBP要先蹲下来，跟业务人员一起蹲在墙角吃饭、聊天，从他们的视角去理解问题，观察实际情况，真正理解他们的痛点，之后再站起来，这样业务部门才会彻底信任你，随之也信任你的专业。"HRBP要想"蹲下来"获取信任，可以从四个维度实现，即品格、动机、个人能力和亲密度。

品格：一个人的品格很大程度上影响着他与人交往的深度，业务部门很多时候需要HRBP的帮助和支持，如果他们认为自己的HRBP不靠谱，就不可能与他们建立信任。

动机：HRBP一定要让业务部门感受到你的动机是友好的，是为了帮助他们，切实解决他们的问题，而不是去监管他们。

个人能力：HRBP工作能力的强弱在工作中最容易表现出来，也将直接影响业务部门对HRBP的信赖程度。

亲密度：毋庸置疑，只有具备一定频次的交流才会彼此了解，才具备建立信任的基础，HRBP与业务部门之间同样需要。冲突和矛盾在所难免，能够充分地交流，信任才会越发加深。

赢得核心人员的支持

核心人员是HRBP顺利开展工作的关键，比如业务伙伴。在他们有困难时及时施以援手，建立一起“扛枪”的战友情，更容易获得信任和支持，而领导者进入组织伊始正是建立信任的最佳时机。因为他刚开始管理一个新团队时会面临腹背受敌的局面：内部，员工对他不熟悉、不信任，处于观望态度；外部，市场上竞争对手为了挖掘优质人才而虎视眈眈。同时，领导层往往希望能够在最短的时间内看到成果产出，但又因为业务飞速发展，要忙业务而无暇关注其成长的过程，可想而知，他们的压力是巨大的，所以迫切需要得到帮助。此时，作为HRBP若能够雪中送炭，帮助他们打赢这场仗，就一定会在未来获得他们的信任和支持。

另外，HRBP在一定意义上是要和业务领导一起管理团队的，在这个过程中HRBP往往把握不好力度。开始可能会因为边界意识过于强烈，不属于自己的事情坚决不干，严防死守，从而给业务人员留下一个专业但有距离感的印象。但当你尝试跨越边界，又会因为把握不好力度而管理过多，让员工搞不清谁是领导者。此时，核心人员一定是HRBP寻找的最佳平衡点，HRBP的关键不是要越俎代庖，代替业务领导去管理团队，最主要的工作是要启发核心人员解决问题，帮助他们找到当下最好的答案，将自己抽离出业务主战场，这样HRBP角色会更中立，同时也会使事情更加顺利。

组织诊断

所谓组织诊断，一方面要求HRBP借助各种手段，比如调研问卷、访谈、参加业务会议等，深入了解你所要服务的人、行业甚至组织；另一方面，要求HRBP在

组织诊断之后要对症下药，切忌生搬硬套，更不要将经验性的做法运用到一个新的组织。

每个组织都有自己的特殊处境，外企的做法不一定适用于民企，成熟企业的运作方法强行用于创业公司就有可能“水土不服”。比如外企的做事流程是年初定目标，然后回顾目标，最后确认目标。但这一套思维方式就不适合用在创业公司，因为它处在从0到1的初创阶段，很多事情都是多变的、不确定的，所以它需要的不是设定年度目标，也不是一个系统化的流程制度，而是一个大的战略方向和及时调整的敏捷组织，同时，文化和凝聚力打造在这个阶段也变得尤为重要。

制造场域

制造场域即HRBP要为自己的团队打造良好的沟通环境。这种场域有可能是一种氛围，也有可能是一种沟通规则，抑或是其他。比如当组织成员沟通出现矛盾时，HRBP可以通过创建高质量对话的环境，帮助管理冲突，协助他们找到共同的目标继续对话；当业务战略很宏伟却不知该怎么落地时，HRBP可以通过主持战略讨论会等，引导讨论，形成具体行动计划，帮助团队共创愿景，梳理业务战略，并落实到具体落地环节。

打造高绩效团队

打造高绩效团队，除了在选人方面要谨慎外，对现有团队成员首先需要进行人才盘点，人才盘点不是简单填个表格、开个会议，无论用什么方法、工具进行人才盘点，关键是要用同一把尺子度量团队所有成员，然后对人才进行分类和针对性培养，从而把人才发展落到实处。其次，要让团队成员清晰地理解组织目标和个人目标，并配合进行一定周期的面谈和反馈，然后用目标、文化和凝聚力牵引员工往同一个方向前进。

激发核心员工潜能

核心员工作为一个组织的中流砥柱，对组织发展起着决定性作用，而这个作用的大小又往往取决于他们能力发挥的程度。要想激发核心员工的潜能就需要了解他们个性化的诉求，比如，有人需要升职，有人需要加薪，有人却只需要获得关注和认可。总之，每个人的内心都有一个柔软的“Button”，只有找到这个“Button”并且触发它，员工的潜能才会被完全激发。当员工的潜能被激发，你能

感受到他的每一个指尖都洋溢着满满的做成事情的动力和热情。但他们一般不会直接诉诸组织，所以需要HRBP主动了解。HRBP只有把每一位员工看作一个完整的“人”，去了解这个完整的“人”的全部，而不是只把他/她当成一个简单的员工和同事，才能真正了解每一个核心员工的特点，找到这个“Button”，按下并激发他的能量。

不断修行迭代

环境在变化，员工在变化，作为HRBP也要不断学习，最近几年经历不同企业的转型，感受最深的就是自己有太多的东西需要学习和迭代，知道自己不知道的领域还有很多，不断进行自我审视、更新和迭代，才能真正做好团队管理和人员管理，而且这是一个永无止境的过程。

围绕以上所说，可以将HRBP的工作重点归纳为以下几点：

◆ 深入了解业务：了解行业；了解战略；了解业务；了解组织；了解人员。

◆ 准确识别需求：识别核心人物；识别核心需求；建立信任。

◆ 共创整合方案：启发核心人物解决问题；给出专业建议，共创整合方案。

◆ 助力业务成功：解决眼前的“问题”，创造价值；预测未来的核心需求，提前做好准备。

◆ 不断修炼自己：提升HR专业知识和能力；注重个人修心修行。

HRBP的关键能力

当下，在各组织中对HRBP能力的要求越来越高。比如，硬技能方面，要求具备市场思维、较强的能力、正确的心态和定位。软技能方面，要有不断内省和修炼的能力，要提升自己的影响力、思考洞察力，以及快速建立信任的能力。但要想真正做到赋能业务，以下两种能力必不可少。

沟通是核心能力。HRBP最核心的能力是沟通，简单但重要，可以从以下三个方面去做：

全席聆听。比如业务部门，有一群个性独立、思维活跃的人，而且非常自信，他们每个人都相信自己的判断是正确的、无可取代的，所以团队成员经常会触发争论。建议HRBP不必为了控制局面而急于对他们的争论发表意见，可以先旁听和观察。当他们争论不下而来询问意见时，告诉他们自己的发现，引发他们的思考。在让他们发现自己的问题的同时，也加深他们对HRBP价值的认可。所以，有些时候HRBP不要急于求成，不要急于说、急于做，可以先耐心、静心聆听，听懂了、发现了、找到了关键问题再去行动，可以让你事半功倍。

有力发问。在业务人员遇到困难时，大多数人的反应是直接、快速地给出解决方案。但其实恰恰相反，HRBP一定不要着急给答案，可以先试着通过提问的方式，启发和引导他们自己寻找解决方案。往往他们自己想出的方案会更加贴近业务，更加全面，所以会得到更好的执行，而HRBP直接提供的方法很有可能不被认同。而且两种方案下，员工的意愿度不同，他们自己的方案，执行的意愿度会更高。

有效反馈。作为HRBP一定要对自己的利益相关者（key stakeholder）、关键伙伴（key partner）或者团队中的关键人员进行及时有效的反馈，让他们在反馈中不断修正自己的行为。可将重点放在帮助团队成员进行认知和行为上的改变，这些改变将会给整个团队的业绩带来意想不到的效果。

树立正确的心态。树立正确的心态也是HRBP非常重要的能力，因为HRBP有时候对自己的角色和定位不够清晰，常常会把自己当成主角，但HRBP的价值不在于自己获得成功，而在于帮助业务团队获得成功。因此HRBP要始终保持淡出心态和幕后心态，在“打仗”时，HRBP不能把自己当作业务人员去冲锋陷阵，因为你要以更冷静的态度，站在另一个角度去帮助他们发现问题，并提供专业性意见。胜利之后的庆功场上，HRBP则是那个愿意站在红幕布后为他们默默举杯庆祝的人。心存热爱，在下一阶段中继续赋能员工，帮助业务解决困难。这非常考验HRBP的心态和思想境界，需要在成长的路上不断修行才能获得。

内容来源：陆扬丨人力资源执行总经理丨复星

员工关系体系搭建实践

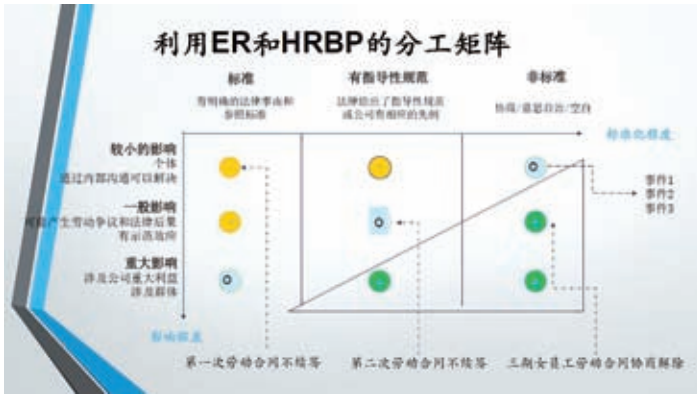
王诗倩

ER和HRBP的分工合作

在当前大多数企业中，较少设置专职的ER岗位，大多是由HRBP兼职负责员工关系。而在勃林格殷格翰看来，ER和HRBP角色的划分和关系的厘清十分重要。ER经理能否在第一时间探测到危机，一定程度上取决于ER与HRBP的紧密程度。

HRBP的价值在于维护所负责业务单元的利益以及促进该业务单元的成长，而ER经理则是从公司利益的角度出发，从公司历史及体系的角度来考量问题，因此，在某些情况下，这二者的角色会有不同的立场。若能将ER和HRBP的角色合理分工，一定程度上能有效、尽早地预防各类ER事件的产生。另外，在ER事件的谈判中，需要有人照顾员工的情感诉求，也需要有人坚守原则，而ER经理往往需要两种角色兼而有之，从而为HRBP在沟通中赢得更大的空间。

然而在实际工作中，ER经理与HRBP在磨合中不免会出现一些问题，如HRBP会在危急关头来寻求ER经理的帮助，但往往为时已晚，造成的问题难以解决，为此勃林格殷格翰专门设计了一套规则。在整理了公司内部所有ER事件的基础上，形成了ER和HRBP的分工矩阵图，依据事件的影响程度和标准化程度对所有ER事件进行归类。比如劳动合同的续签，这属于标准事件，即有明确的法律事由和参照标准，且该事件影响较小，仅涉及个体，通过内部沟通便可以解决，这类事件均交由HRBP操作完成。而涉及法律给了一定的自治空间或各地裁判规则不一的时候，HRBP不能单独执行，需在第一时间告知ER经理。当涉及非标准事件，即法律上存在空白，需要依靠双方协商且影响重大，事关公司利益及群体时，则全部由ER经理操刀执行，HRBP这时仅作为一个沟通的桥梁。这样一来，HRBP能更加明确对于各类ER事件的处理，知道哪类事件可以自己处理、哪类事件必须第一时间告知ER经理，在这个磨合过程中加强了HRBP与ER经理之间的信任。



图一 ER与HRBP的分工矩阵

ER和HRBP的分工与定位也引起了一个话题的思考，即“PIP之死”。所谓PIP，即Performance Improvement Plan（绩效改善计划）。简单来说，PIP是一份文档，写明在约定时间内员工必须完成的任务或者必须达成的指标；而没有完成任务或者没有达成指标的，就意味着PIP没有通过，那么很大程度上意味着该员工将失去这份工作。曾有人统计过因PIP制度引起的ER事件，发现在仲裁和一审中，企业的胜诉率非常低，只有不到一成的成功率，大家纷纷热议：“PIP是不是已经死了？”

而勃林格殷格翰通过分析研究公司内部的样本案例后认为，只要运用合理，PIP制度对于企业管理还是能有所助力的。其主要采取了以下几个措施：首先，需明确哪些岗位适用PIP制度，公司需思考哪些岗位的业绩是通过行为指标、数据指标、实践指标等来决定的，然后再将其层层分解，明确PIP制度的适用范围；其次，需保证PIP制度具备相应的文档，具备形式要件、实施要件以及合理性要求；另外，HRBP每次进行PIP审查的时机、形式、结论等都需要详细记录，留做日后调查的证据。

勃林格殷格翰认为，由PIP制度引发的案件之所以败诉率高，究其原因在于很多公司未能形成一个有效的机制在第一时间介入到这个业绩改善的实践中，员工的直线经理在计划开始的时候没有得到任何的指导，导致最后的问题不可控。而通过上诉几项措施的实践，勃林格殷格翰至今未在因PIP制度引起的ER事件上败诉过。

以员工手册为核心，编制严密的制度之网

在建立有效的员工关系体系的过程中，提升ER地位也是至关重要的一件事，搭建公司内部的“法律体系”则是实现这一目标的关键环节，而这个“法律体

系”的核心就是员工手册。员工手册是人力资源每个功能各自规章制度甚至业务单元规章的“宪法性”文件，其规定了全体员工的基本行为准则，是全体员工的工作指南，在企业内部具有普遍约束力。

在制定员工手册时，公司首先成立了一个指导委员会，把所有部门的负责人都组织在一起，向其详细介绍此事的重要性，获取高层管理者的支持。其次，成立工作小组，涵盖奖金薪资福利、合规、加班工时、劳动纪律行为准则、业绩考核、职业发展等多个方面，组织相关员工集思广益，共同制定员工手册。

勃林格殷格翰的员工手册为全体员工明确了各类准则，对试用期的录用条件、PIP的不符合岗位要求、奖金标准等具体事件都有着清晰的定义，将员工手册作为核心覆盖到公司的所有制度中。员工手册的制定不仅仅是ER经理的工作，还需要由公司的管理层审核通过。

随着公司的持续发展，员工手册也需要定期进行回顾和更新，不断补充、丰富其内容。公司每两年会对员工手册进行一次审查，增强关于合规、反腐败等方面的制度要求，此举一方面能把公司近期发生的ER事件纳入到制度优化的进程中，另一方面也侧面地提示所有部门、高层管理者意识到ER工作的重要性。通过员工手册的修订，公司可以把内部的制度之网织得更加严密。

员工手册的重要性，从员工“泡病假”这件事就可体现出来。对于很多企业来说，病假是十分令人头疼的一件事。病假是社保体系的内容之一，是员工的合法权益，受到法律保障，但是往往会有员工投机取巧，通过虚构病历、虚构证明材料等诸多方式来获取不对等的病假权益。

对此，勃林格殷格翰的解决方案是借助员工手册的修订，设置了“从减工资到加待遇”的制度。所谓减工资即按照各地区的强制性规定直接将病假期间的工资减至最低标准，有的地区甚至降至最低工资标准。减完工资后再进入弥补程序，公司为此成立了一个互助基金，由员工代表、妇女代表等六人负责审批。有需要的员工可以向上级提出申请，上级批准后经代表们审批，具备相关形式要件后，由互助基金向其发放所扣除的病假工资。这样一来，从制度上筛除了一批“泡病假”的员工。

而制定这一套制度，勃林格殷格翰也充分考虑到了员工的意见。首先召开职工代表大会，征求职工代表的意见，然后与工会协商确定，再将其公示给全体员

工。公司还设置了意见邮箱，供全体员工提出自己的意见和建议。这一套民主程序必须执行到位，一方面是确保该制度具备法律效力，规避法律风险；另一方面是让员工明确该制度制定的目的——并非为了削减工资，而是避免某些员工利用病假制度恶意请病假。

通过人力资源审计查缺补漏

建立有效的员工关系体系的第三个方面就是要通过人力资源审计查缺补漏。人力资源审计的目的是发现公司在制定政策及实际操作的过程中出现的漏洞，并在后期进行改善。

比如，在2018年的人力资源审计中，勃林格殷格翰就发现一个问题，部分重要岗位的候选人在签订了offer之后，又因个人原因选择了其他公司。重要岗位的候选人一般需要经过长时间的多轮面试，且offer签订后，意味着公司针对其上岗后业务重组、部门资源调配等配套资源都会陆续就位，而候选人若无法到岗，不仅消耗了公司的时间，也带来了资源的浪费。

为了解决这一问题，公司开始尝试在offer中设置违约条款，签约后未能履行义务的候选人需要向公司赔偿违约金。此举是为了降低offer的违约率，避免公司资源浪费。在2019年的一例候选人违约案件中，ER经理首先打电话询问候选人是否认真了解offer内容、是否知晓违约条款，在获得肯定回答后，ER按照程序向当地人民法院提起诉讼，并获得支持，法院判定候选人违约，需向公司支付违约金。这意味着在offer中约定违约金是具有法律效力的，受到法律保护，这为以后类似的ER事件的解决提供了参考。

勃林格殷格翰每两年进行一次人力资源审计，主要从以下四个方面来进行打分评估：①合规合法：人力资源流程设定符合内部制度和外部法律要求；②数据安全：电子数据和书面数据的产生、变动，保存有完备的记录，确保HR工作产生数据的真实准确与安全；③控制和反馈：决策、执行和反馈环节中有明确的上下授权和相互校验；④质量稳定：有合理的SOP（书面流程）对HR日常运营进行指导和规范。

在2020年的人力资源审计中，公司共审计了94个项目、参与人员14人、审查文件98套，涵盖了入、离、调、转等20个方面，基本上覆盖了所有人力资源事件。

1. 招聘管理	11. 员工纪律
2. 入职管理	12. 工伤和意外伤害
3. 试用期管理	13. 员工离职
4. 假期管理	14. 政策发布和沟通
5. 加班和工时管理	15. 人事证明和印章管理
6. 绩效管理	16. 外籍员工用工
7. 工资计算不支付	17. 预算不控制
8. 晋升不奖金	18. 员工海外工作派遣
9. 员工发展和培养	19. 文档管理
10. 劳动合同变更，解除，顺延和终止	20. 人事系统和信息

图二　2020人力资源审计目录

小结

员工关系，是每个企业在日常经营过程中不可回避的问题，在这一过程中，搭建员工关系体系至关重要。然而，打铁还需自身硬，ER经理自身能力的建设也十分重要，除了了解相关法律知识外，ER还需适当掌握一些谈判技巧与策略，提高ER人员的胜任素质与胜任力，为企业战略的实现奠定一个良好的员工关系基础。

内容来源：李斌 | TCM员工关系负责人以及Healthcare Solution and Enabling Functions人力资源业务合作伙伴 | 勃林格殷格翰（中国）投资有限公司

第三章　大咖故事

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

砥砺深耕，笃行不怠

——访九州通医药集团人力资源副总经理　曹炜

王诗倩

在访谈中，曹炜用了三个词来形容自己：专注、细致、有爱。“专注”源于他将人力资源管理视为自己一生的事业，对其始终保持着探索之心；“细致”在于他对工作精益求精，“猫头鹰型”的性格让他高度务实、冷静严谨；“有爱”则是他对这份职业始终充满热爱，并将这份爱衍生至组织与员工之中，密切关注员工的成长与诉求。也正是这些特质，让他在无边界的人力资源管理中，始终怀揣一颗真心，砥砺深耕，笃行不怠。

曹炜本科读的是新闻传播专业，毕业后他的同学大多都进入了央视、新华社、人民日报等媒体机构。起初曹炜也是沿着这样的思路去寻求职业方向，然而在一次机缘巧合之下，曹炜进入了政府机关，做起了秘书的工作。

在这2年多的工作中，曹炜作为秘书经常需要跟着领导去各家公司做深入调研，这段职业经历让曹炜能够站在一个全局视角来观察一家公司的运行机制，他也由此发现，“一个企业的效益好坏，‘人’的因素很重要。”如何把人管理好，把他们的积极性调动起来，这是一门学问，而他也开始对这门学问产生了浓厚的兴趣。为了进一步了解这门学问，曹炜进入首都经贸大学攻读人力资源硕士，由此开启了他不一样的职业人生。

初探人力资源

2001年，曹炜获得人力资源硕士学位，毕业之后即加入清华同方，这是一家大型国企，在信息系统领域具有国内领先的技术实力。彼时的他做着招聘的工作，不久后，中国高铁计划初步成形，清华同方承载了国内旅客信息服务系统的

搭建工作，这是一个与人密切相关的系统，车站广播、视频、过关闸机等等都涵盖在内。面对如此重要的任务，清华同方亟须组建一支专业队伍，技术研发、工程实施、测试等技术人员都需要迅速补齐，而当时国内高铁建设领域一片空白，技术人员尤为短缺，如何招到人才成为曹炜面临的一大挑战。

国内专业人才短缺，曹炜和团队开始转换思路，将目光投向了留学归来的学子们，他们以“方便亿万人的出行”的理念深深打动了这些有热血、有理想的学子，成功招募到大批专业技术人员。同时，与国外先进高铁供应商们的合作，也让曹炜有了一个全球化的视野，他没有把自己的目光局限于国内，而是开始面向海外招募优秀人才。这样一来可以提高团队的技术能力，二来可以促进人才间的良性互动。短短几年，曹炜和团队从小到大、从无到有，将清华同方的旅客服务系统团队从十几人迅速扩张至三千人，为企业的发展奠定了坚实的人才基础。

在清华同方的这段工作经历，让曹炜收获了专业技能与知识上的成长，同时也让曹炜对招聘工作有了更深的感触。在他看来，招聘是一个组织新鲜血液的源头，在人才的选、用、育、留中，招募是最为关键的一环。他坦言：“招聘不光考验人的毅力和抗压力，其中最重要的是怎么根据指标去找到合适的目标群体，进而积极主动地进攻，最后能够有所收获。”

曹炜最长用了一年半的时间去打动候选人，在这一年半的时间里，曹炜对候选人予以持续关注，不断帮助其了解组织，“人没有到岗，就能够对企业架构和业务，包括上游采购商、下游供应商，建立起清晰的认知，甚至能感知公司的企业文化及理念。”曹炜认为，打动候选人除了要花时间以外，更重要的是要花心思。在与该候选人的交往中，曹炜细心地发现候选人对某一款咖啡情有独钟，于是在候选人到任的第一天，桌上就早已备好了这款咖啡。虽然这是一件微不足道的小事，却让候选人备受感动。这段经历让曹炜深深意识到招聘是一项要花精力、花时间、花心思去做的事情。“许多人才是有梦想、有追求的，靠什么来打动他们，绝不是单纯靠薪酬，这需要HR付出百倍的辛劳。”

在挑战中进阶成长

2008年曹炜离开清华同方，加盟网龙网络，一家香港上市集团。网龙网络以网络游戏起步，而后欲转型移动互联网领域。新的战略方向确定以后，就亟须人力资源的支撑。一方面，整体组织调整，新业务需要人才的补充和配备；另一方面，过往的激励机制难以适应新业务的发展需求，因此要为新业务匹配有效的新激励机制。

而彼时国内移动互联网刚刚起步，相关人才极其短缺。这给企业带来了三个方面的挑战：一是如何快速地在全国各地挖掘人才；二是怎样加快人才培养的速度，使得人才培养的速度能够跟得上业务的发展；三是人才培养完成后，如何进行人才的保留。而在曹炜看来，围绕着未来人才的争夺会愈演愈烈，如何保留人才将是当下人力资源工作的重点之一。为此，曹炜带领他的团队从组织、人才、绩效三个维度进行思考，对业务进行大量的梳理和分析后，快速地进行人才招募与培养。与此同时，为了更好地保留人才，曹炜未雨绸缪，向集团董事会提议实行股权激励。在得到集团高层的支持后，曹炜通过深入调研、查阅大量资料，撰写了员工股权激励方案并提交给集团董事会。通过股权激励机制，曹炜成功将人才与企业的发展紧密联系在一起。

事实证明，曹炜的判断是正确的。仅仅半年的时间，移动互联网浪潮袭来，腾讯、联想、百度等巨头公司纷纷入局移动互联网，他们凭借着雄厚的资金，开启了激烈的人才争夺战。回忆那段时光，曹炜戏谑道："当时，网龙网络办公楼对面的五星级酒店俨然成为了一个面试场所。"许多公司的HR按图索骥，希望能将网龙网络的人才引进自己公司，甚至开出了三倍的薪资来吸引人才。在这个过程中，因为网龙网络提前半年就做好了人才布局，组织近300名员工中只有不到10人离开，其他人都成功保留下来。这个过程中，曹炜不仅在专业能力上有了快速成长，也积累了丰富的管理经验。

携手九州通

2018年，曹炜接到一通猎头的电话，对方邀请他加入九州通医药集团。而最终之所以决定加入这家公司，曹炜给出了三个理由：其一，中国人口体量庞大，近年来国家对医药行业的支持力度不断加强，医药行业被公认为朝阳行业，行业前景非常稳健；其二，公司董事长对九州通的未来有着非常清晰的战略规划，将围绕大健康产业不断进行积极布局，当他看到老板呈现出来的战略不仅清晰，而且有未来的时候，兴趣就来了；其三，在与董事长的沟通中，其平和、真诚与敬业的特质打动了曹炜，"60多岁仍然每天努力地工作，废寝忘食，深深地感染了我。"就这样，曹炜来到了九州通，开启了他全新的探索之旅。

从国企到民企，曹炜体会过不同企业文化的冲突，而九州通的"家文化"深深触动了他。"家文化"的内涵可解析为四个关键词：平等——讲求平等、公平合理、一视同仁；友爱——始终保持着一种和谐、温馨、团结、友爱的工作氛围；互帮——公司积极为每位员工创造适合成长和发展的空间与环境，倡导员工间互相学习；共进——宽严相济，张弛有度，服务大局，不徇私利。历经多年的发展，"家文化"的内涵也在不断地丰富，也正是由于这种"家文化"的牵引，在2020年突如其来的疫情下，九州通员工们展现了高度的社会责任感。

新冠疫情暴发，将HR推到了一线，日更全国员工的状态、采购防疫物资、出台政策等都需要HR一手操办。与此同时，九州通作为武汉药资的主配送商，需要将急需的抗疫药资送往各个医院。总部一声令下，曹炜带领人力资源团队组织协调，与各业务部门紧密配合，呼吁员工返岗。于是在紧张的疫情下，许多外地员工冒着被感染的风险，义无反顾地逆行返岗，奔赴武汉总部，加班加点地协助企业快速做好全省、全市的抗疫药资的运输工作。令人感动的是，由于疫情防控，多条道路封锁，“有员工甚至徒步八九个小时到了武汉，有的村子封锁了，我们的车进不去，他们就拖着行李箱一圈一圈地绕着搭上我们的车。”

这的确是一个艰难的时期，而九州通在这场疫情中经受住了时代的考验。“在关键时刻，一批又一批的家人站出来，为这个家无私地奉献，我们的‘家文化’深深灌注在每一个员工的心里。”

完善人力资源架构

加入九州通之初，老板就向曹炜提出了一个要求——在3～5年的时间内把人力资源团队打造成一支“铁军”。为了兑现这个承诺，曹炜近些年除了补足完善九州通的人力资源短板之外，还致力于人力资源架构的搭建和人力资源团队的完善。在人才培养方面，优化人才任职标准，加强人才梯队培养及外部人才引进，不断规范培养体系，九州通大学也在不断地输出各类精益课程；在薪酬福利方面，通过激励手段变革等措施，为公司发展提供了很好的人才保障。

除此之外，曹炜认为：“现在九州通是中国最大的民营医药集团，我们有将近3万名的员工，在全国各地都有省级公司，这么大规模的组织，在企业未来的战略发展过程中最核心的‘火车头’，就是我们的干部。”因此，曹炜目前正着手进行干部管理项目。在他的规划中，第一步要明确九州通的干部标准及角色认知；第二步要为干部规划发展方向，为他们提供施展能力的舞台；第三步则是通过有效的激励机制激发他们的干劲与斗志。

“天鹅计划”（因为公司起家于湖北应城的天鹅镇）就是一个针对干部人才培养的项目，“天鹅计划”划分了四个人才层级：“小天鹅”（管培生）、“白天鹅”（基层经理）、“银天鹅”（总监层、中高层）、“金天鹅”（高层）。围绕这四个人才层级，九州通建立了完善的人才培养体系。未来，曹炜和团队还会围绕公司需求不断完善人才梯队培养体系，让组织更好地应对未来的各种挑战。

图为曹炜

“人力资源是一门科学”

从业二十余年，曹炜始终坚定地认为：“人力资源是一门科学，而且不是一门务虚的学科，它是实实在在地去解决组织的问题、解决人的问题，继而就是把合适的人放在合适的岗位上，让他产生积极性和动能，以给企业创造更多的价值。”

而人力资源作为一门科学，毋庸置疑来源于实践的创新与总结提炼，回归于对实践的应用与价值创造。曹炜认为，人力资源的一切工作都应该以业务为导向。因此多年来，他始终要求团队在做年度人力资源规划时，要深入业务梳理业务目标，对工作岗位进行详细分析，做好人才盘点工作。同时，坚信“内部问题内部解决”，成立内部咨询团队，协助组织理清发展方向。

这样细致的工作规划让曹炜在团队成员眼中，是一个有着高要求的领导，甚至有些严苛，对每个细节都十分关注，力求实现每一个目标。而在“高要求”下其实蕴含着的是曹炜对他们的“高期待”，曹炜非常看重团队的成长，希望通过高要求牵引着下属进一步夯实技能，让团队里的每一个人都能有所成长，并有机会充分发挥自己的价值。“我坚信人力资源是一门科学，但是需要一大批人力资源的从业者坚信、坚守，然后把这门科学传承好，同时发挥这门科学本质的价值和作用。”这是曹炜最大的希冀。

工作与生活的平衡

在稻盛和夫提出的“六项精进”中，第一项就是“付出不亚于任何人的努力”，这或许就是曹炜的真实写照，至今他仍保持着紧张的工作节奏，他笑称：“有时候就像拼命三郎一样。”而他的以身作则、率先垂范，也给团队成员带来了最强的感召力，他的团队总是充满着激情与干劲。

每当有机会从忙碌的工作中抽身出来，他喜欢去看电影或是看话剧，让头脑得到休息。若是时间富余，他还喜欢去世界各地走一走，“我觉得人无论到多大年纪，还是要坚持去看、去体会这个美好的世界。一方面是可以见一见世界不同的景色，另一方面是陶冶情操，感受不同的艺术文化。”同时，在旅途中的经验也被他当做一份宝贵的财富，“在旅游中你会遇到各色的路人，有的能成为驴友甚至是朋友，每个人都有一个精彩的世界，从中你可以领悟、学习到一些东西，这会成为你自己的阅历。”曹炜在工作与生活中寻找自己最舒服的状态，并从中不断汲取着能量，以更好地在人力资源管理这条道路上不断前行。

以谦逊之姿，探人生之美

——访史泰博（上海）有限公司人力资源副总裁方华维（Vicky Fang）

王诗倩

> 诗人雪莱曾说过一句话："人不能创造时机，但是他可以抓住那些已经出现的时机。"而Vicky正是一个敢于抓住机会的人。面对挑战，她迎难而上；面对未知，她勇于探索。虽然已是一家知名企业的人力资源副总裁，但Vicky身上绝无一丝强势做派，相反她始终保持谦逊与努力。在轻声慢语中，她也毫无保留地向我们讲述自己一路走来的成长与收获。

从学校到企业

Vicky大学本科读的是英语专业，毕业后便在老师的推荐下来到一所院校任英语老师。这旁人眼中的"铁饭碗"却让Vicky觉得沉闷，"两点一线的生活，我感觉有点平淡，所以我想去闯一闯。"于是，转行成了她的必然选择。

离开了学校的Vicky，在机缘巧合下来到法国雅高集团旗下的诺富特酒店担任行政秘书。除了承担总经理秘书的职责之外，她还兼任了酒店的商务中心经理，负责酒店精品店的管理。出色的工作能力，让Vicky得到了升任雅高集团大中华区高级副总裁私人助理的机会。作为总裁助理，Vicky需要帮助老板处理各类事务，但很快她便看到了这个工作的局限性，生性追求突破的Vicky认为："我不能一直做秘书，我还是希望有一天能够做到管理岗。"

其实大学毕业后，Vicky一直有出国深造的想法，但具体的方向并没有明确下来。借此契机，Vicky决定出国学习，补足自己在管理知识上的短板。而Vicky的出国过程也颇具故事性，彼时的她获得了美国马里兰大学的offer，却由于未婚

的身份，被签证官以“有移民倾向”为由拒签。但坚定了目标的Vicky并没有轻言放弃，在一次全球MBA上海巡展中，Vicky在美国夏威夷太平洋大学一位教授的推荐下，顺利拿到了该校的offer和美国签证。就这样，Vicky来到了夏威夷太平洋大学开始攻读工商管理学位。

解锁人力资源

在担任总裁助理期间，由于企业发展迅速，Vicky有机会接触到部分人力资源工作，在这过程中，她逐渐对人力资源产生了浓厚的兴趣。于是，学成回国之后，在考虑长远的职业发展时，人力资源成为她的首选，她坦言：“我个性偏温和，亲和力还可以，也喜欢和人打交道，选择不同职业的话，人力资源会是条不错的路径。”

对Vicky而言，真正深度参与人力资源工作是从灵川软件这家英国公司开始的，这是一家为国外的投资银行提供软件开发、中后台支持服务的科技公司。彼时，这家公司新建了在杭州高新技术开发区的分公司，亟须快速搭建起团队，他们向Vicky伸出了橄榄枝，并向她提供了人力资源部负责人的岗位。Vicky也毫不犹豫地接下了这个职位，成为加入该公司最早的一批员工之一，“虽然这对我来说是一个非常大的挑战，但是既然给了我这个机会，我肯定要抓住。”

此前，Vicky并没有专职处理过HR事务，专业知识与经验上的不足让Vicky开始像海绵吸水一样大量地汲取知识。一方面，她积极参加HR相关的论坛、峰会，聆听他人的实践经验；另一方面，利用各种机会去到管理理念与模式相对成熟的外企中参观学习。此后，Vicky极大地发挥了她实践家的精神，把学到的专业理论付诸实际工作，人员招聘、绩效管理、文化融合、员工培训、危机事件处理……为业务发展提供了大量的人力资源专业支持。直至2007年她离开时，这家公司的人员已从原来的20多人猛增至400多人，HR团队也由原来的“孤军奋战”成长为一支6人的铁军。

加入奈科明

后来，考虑到家庭需要，Vicky选择离开杭州来到上海。她加盟了尼尔森——一家市场监测和数据分析公司，担任人才保留和薪酬福利经理。后来，将Vicky招进尼尔森的老板加入一家德国制药公司奈科明，她找到Vicky，希望Vicky能够来奈科明助她一臂之力。彼时，奈科明正面临全球战略调整，需要组建自己的销售团队，要求在半年内招聘400名销售人员，开发自己的销售渠道。面对新的行业、新的挑战，Vicky觉得既兴奋又紧张，在好奇心的驱使下，她决定抓住这个机会。

基于公司希望能在短时间内建立一支成熟销售队伍的目标，Vicky和团队首先明确了招聘计划，即以外部招聘为主，内部培养为辅。从全国销售总监到大区销售经理、区域销售经理，再到销售代表，Vicky和团队逐步将销售队伍补足完善，顺利完成了公司的预计目标。在业务逐渐步入正轨之后，Vicky也并没有停下脚步，她开始思考如何将这些优秀人才保留下来，提升他们的敬业度与工作满意度。于是，Vicky带领团队开展了讲故事比赛，将内容录制成视频，把公司的文化、价值观传递给每一个员工，提高员工对公司的认同感和归属感；其次，健全绩效管理和员工发展体系，每半年进行一次人员绩效考核，并开展人才盘点，激活组织活力。

此后，奈科明被日本武田公司收购，时任奈科明人力资源总监的Vicky被推上变革前端，需要配合武田公司进行一系列的组织重组、变革工作，首当其冲的是两家公司的人员职级及薪酬福利方面的协同。为了更好地完成这项工作，Vicky还专程前往武田公司日本总部学习了专业的职位评估体系（Global Grading System，GGS）。之后在跨职能、跨业务、跨地域的环境下，协助企业顺利地进行内部职位评估。在此过程中，Vicky也累积了企业并购的经验。在帮助组织完成整合之后，Vicky选择了离开，转而加入一家瑞典医疗器械公司——金宝（Gambro）。

在变革中成长

金宝当时也同样面临着公司战略的调整，要由经销转为直销。加入金宝后，Vicky迅速梳理出了人力资源部门的三大任务：一是在全国建立直销团队，并进行专业化培训；二是成立SFE（Sales Force Effectiveness）团队，以帮助企业实现商业绩效优化；三是因当时公司可能会被出售导致员工人心不稳，公司亟须出台有效的激励方案和人才保留计划，并做好持续沟通，以留住关键核心人才。在对未来的大方向与工作重点有了清晰的把握之后，Vicky对接下来的工作便成竹在胸了。

一年后，金宝宣布被百特医疗收购，Vicky的角色及工作也随之改变。一方面，百特大中华区的HR总监任命Vicky为人才招募负责人，需要满足生物、器械、输液药物等多个事业部的招聘需求，这个角色需要她更紧密地与业务协同。于是，她快速深入了解各个业务，学习专业知识，明晰各业务板块对人才的不同定位及需求。另一方面，百特拥有美国公司快节奏的行事风格，在收购金宝后快速进行深度兼并，Vicky作为金宝的人力资源总监也有幸深度参与到组织架构的搭建及人员调整中。由于两家公司存在部分业务重叠，百特和金宝需要对相同岗位上的人员进行调整，他们邀请了外部咨询公司一起介入，对同岗人员进行面试及测评，择优上岗。此后，Vicky又参与到后续的薪酬福利整合、合同迁移等工作之中。

回顾这段并购整合经历，Vicky觉得自己收获颇丰。百特作为一家全球五百强企业，非常重视人力资源管理，在整合过程中邀请了多家知名咨询公司一起参与变革，Vicky得以从中学习了许多专业知识，特别是在变革管理、企业文化融合、人才发展及领导力培养方面。

牵手史泰博

2015年，Vicky加盟史泰博。之所以选择史泰博，Vicky主要考虑了三点：第一，史泰博作为全球五百强企业，能够给Vicky一个更广阔的平台去实现自身的目标和价值。第二，彼时史泰博正处于战略转型期，从线下零售转为线上B2B业务，领先行业开启办公采购电商化，提供便捷的一站式办公解决方案。转型和变革也带来了许多人力资源相关的问题，而Vicky在这方面积累了丰富的经验，可以为企业提供有效助力。第三，在与公司老板的面试过程中，Vicky了解到史泰博将要收购另一家办公用品公司，前两次的被收购经历让Vicky“耿耿于怀”，她笑道：“我觉得我终于有一次机会可以翻身做主人，所以我还是很愿意搭上这艘船的。”

随着市场环境的变化，史泰博越来越强调电商化的发展方向，而业务模式的转变必将带动组织架构的调整，这为Vicky带来了许多挑战。这其中让Vicky印象最为深刻的是，2016年随着总部战略的调整，为更好地提升客户体验，提供专业高效的供应链服务，公司决定将部分仓储配送转为外包。这个决定直接影响了200多名仓配员工的工作和生活，这对刚来公司不久的Vicky来说无疑是个巨大的挑战。一方面，这些员工大都在公司服务年限较长，对公司有很深厚的感情；另一方面，这些员工分布在北京、上海、江苏等多个城市，需要逐一协商处理，而在协商过程中还一度陷入了僵局。

事件发生后，Vicky马上介入处理，她深知责任重大，既要尽快解决问题，又要平衡好公司和员工双方的利益。她首先深入员工之中，倾听他们的诉求与主张。其次，与法务部门和业务部门协作，根据公司的规章制度和员工手册，借助自己多年的经验和专业知识，秉承“合法、合理、合情”的处事原则，制定了一套合理的赔偿方案，在规避风险的同时使受到影响的员工获得了最合理的权益保障。最为关键的是，厘清员工的网络关系，找到“关键人物”，即员工中的意见领袖，向其阐明利弊。与关键人物协商一致后，其他问题便可迎刃而解了，最终这次事件得到平稳解决。回顾这段经历，Vicky总结为“Hard Decision, Soft Landing”，当公司的决策无法改变时，HR应该尽量做到“软着陆”，倾听员工的心声，通过沟通来解决问题。

组织优化

之后，史泰博被一家民营PE公司收购，Vicky在与新老板共事的过程中，对民营企业家有了不一样的认识，“民营企业家非常务实高效，睿智低调，意志坚定，自律自觉。”2019年11月新董事长上任后，为了推动业务的快速发展，便快马加鞭开始了大刀阔斧的改革，Vicky在其中亦带领人力资源团队一步步助推企业实现升级。

2020年随着公司由外企转为民企，业务模式及组织管理面临深刻转型，从前期的公司战略方向和目标的共创、组织架构调整、职责分工明确到各项机制、流程、系统、激励手段和人员规划配置等持续优化，从个体层面的内驱力激发到组织层面的能力建设，Vicky协同各部门负责人在董事长的带领下不断引领和推行变革。可喜的是公司在疫情影响下依然取得了骄人的业绩，员工士气和组织氛围也得到大幅提升。今年在愈演愈烈的人才争夺战下，为了更好地支撑公司长期战略发展，保持行业领先优势，Vicky意识到对优质人才的招募和保留越发重要，亟须搭建更为系统化、专业化、可持续发展的职业发展体系，建立人才梯队，提升组织竞争力。为此，Vicky和团队协同各业务部门启动了职级体系优化和任职资格项目。“因为我们这艘船越来越大了，开得也越来越快，我们会不断吸纳新人，培养年轻人，因此需要不断去引导员工，给他们一个清晰的职业发展路径。”接下来，Vicky和她的团队将聚焦职级通道的搭建、任职资格的明晰，组建评审委员会，每半年给员工提供一次双通道职业发展的机会，从而牵引员工能力发展，提升组织的活力。这些工作都会在2021年第一季度推进落实。

文化重塑

随着办公物资采购市场向即时、透明、高效的电商化整体采购模式的转变，史泰博也不断抓住机会对战略方向进行调整。为打造一支具有史泰博精神的管理者和员工队伍，助推战略目标实现，Vicky带领大家通过文化共识工作坊对公司文化和价值观进行了更新和升级，并发起了“五项承诺”（公司五项价值观）评优表彰，通过内部沟通培训，深度融入各项人力资源管理制度和流程中，逐步提升员工的凝聚力和认同感。

此外，在谈到史泰博文化的时候，Vicky还特别提到公司在回馈社会、致力于公益活动的方方面面。她侃侃而谈：“我很喜欢这家公司的企业文化。无论公司

性质发生何种变化，那份对社会的责任感和担当都始终流淌在每个史泰博人的心中。”作为上海长宁临空园区公益扶贫联盟成员，她每年都会协同管理层积极参与各种慈善活动，包括认购云南省绿春县红米梯田、和山区小学结对助学以及消费扶贫等。自2020年疫情暴发以来，Vicky组织公司已先后向上海同仁医院、长宁新泾镇卫生中心等单位捐赠防疫物资近200万元，公司因此多次荣获“公益榜样企业”和“战疫先锋企业”等荣誉称号。

而今，随着公司的不断发展，文化所带来的凝聚及激励作用越发突显。由外企转为民企，公司一方面流淌着外企管理正规、制度流程完善的血液，同时也滋生着民企务实、自驱、执行力强的特质。在这多元的文化底色之下，人力资源作为企业与员工的连接器，需要承担更大的职责。在Vicky看来，“我们要像文化的布道者一样，要自己先去实践，做‘Role Model’，然后带动大家共同参与进来。”

刺猬和狐狸的结合体

在以赛亚·伯林著名的小品文《刺猬与狐狸》中，他将人分为刺猬和狐狸两种类型：狐狸的思维是凌乱或扩散的，可在多层次上发展；而刺猬则会把复杂的世界简化成单个有组织性的观点，集中精力去解决面对的关键问题。Vicky则希望自己能成为刺猬和狐狸的结合体，对此，她解释道：“无论是工作还是生活中，我希望做了决策、定了方向以后，我能够像刺猬一样很坚定。然后在处事的时候，又能像狐狸一样有技巧、比较灵活，更加的多角度，不局限自己。”

与人力资源结缘近二十年，Vicky的职业高度不断攀升，她对自己的要求也在不断提高。“我自己会不断地做调整，做自我批评，不断剖析自己，我觉得自己还有很多需要提升的地方。”同时Vicky觉得自己是幸运的，从外资企业到民营企业，她曾与多位成功的老板共事，也因此受益良多，“包括有时候开会，他们会讲到一些管理理念和思想精华，我会汲取很多东西，这是我一辈子的财富。”

现在的Vicky依旧保持着较快的工作节奏，在繁忙的工作之余，她会通过跑步、游泳、瑜伽等运动来放松自己，在她看来这也是缓解压力的一种方式。信奉“学无止境”这个真理的Vicky至今仍像海绵一般不断通过学习吸收知识，充盈着自己。正因如此，她才能在充满挑战的环境中始终以谦逊之姿不断探索新的发展空间。

图为方华维　摄影王坚

第四章　研究速读

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

人力资源三支柱转型后的演进与重塑

Beyond HR Transformation——the Evolution & Revolution

本报告由智享会与ADP合作完成
执笔 / 方麻迪

当人力资源三支柱模式进入中国市场——从三支柱1.0走向2.0

当作为“舶来品”的三支柱模式进入中国时，距离这一理论的提出已时日较远，我们已经处于一个“互联网+”的新时代；其次，中国企业的人力资源发展也暴露出一些问题：在大量企业中，人力资源的发展仍较为滞后，尤其在部分中小企业中，人力资源管理方面的投入严重不足。时空的变化让我们不得不思考：这样的模式真的适合中国企业的现状吗？是简单模仿国外优秀企业实践即可，还是应该寻找专属于中国企业的特有模式？三支柱模式在落地到企业中去时，又遇到了什么样的问题？……

在与企业进行深入访谈后，上述的担忧似乎也得到了印证：西方市场传统的三支柱模式在落地到中国企业中去时或多或少遇到了一定的挑战，这些挑战一方面体现为三支柱之间的权责划分、互相协作存在较多“摩擦”；另一方面也暴露出三支柱各角色自身能力的短板，出现了“德不配位”的问题。基于这样的问题，中国企业也在实践中不断摸索，寻找出了一条适合本土情况和企业实际的“转型之路”。

如果说，20世纪90年代所提出的三支柱理论代表的是三支柱的1.0阶段，那么基于1.0阶段中国企业所进行的调整与创新，意味着我们正在走向人力资源三支柱2.0时代。

一、三支柱向2.0阶段转型的因素梳理

“HR三支柱模式自提出以来，在中国企业中得到了广泛的实践与应用。然而，HR三支柱模式诞生在讲理性、重事实、轻关系、弱互惠的西方世界，在中国这种重关系、重情感的文化背景下，企业实施三支柱出现了‘水土不服’的问题。此外，随着近几年‘互联网+’理念的出现，移动互联网、大数据、平台化组织、共享经济等成为新的常识，颠覆了人们的固有认知，这些时代变化给当前中国企业构建HR三支柱带来了新的挑战。只有主动求变，大胆创新，HR三支柱才能在中国企业中存活和发展，创造更大的实践价值和理论价值。”①

上述文字道出了企业向三支柱2.0阶段进行转型的深层原因：首先，由于中西方文化背景的差异性，三支柱模式向西方照搬照抄不可行；其次，在互联网时代背景下，企业三支柱的搭建面临着新的挑战，因此必须主动求变，大胆创新。

另外，通过前期市场诊断，我们整理了若干企业进行或计划调整与改良三支柱的原因，结合调研数据，我们发现企业在这些具体的原因上整体并没有非常明显的侧重。我们也尝试将这些原因划分为以下两类：

- 内驱力（来自三支柱自身）
- 外部动因（来自业务需求）

结合专家洞察、企业实践，我们为此进行了更为深入的梳理与剖析。

内驱力（来自三支柱自身）	外部动因（来自业务需求）
• BP、COE、SSC各自之间的能力水平仍有待提升。 • BP、COE、SSC之间没有一个高效的合作模式。 • 三支柱之间职能划分不清。 • HRBP与业务之间的合作模式有待改善。 • ……	• 受业务发展阶段、企业规模、管控模式等因素的影响，需要寻求一个与组织当前需求所符合的人力资源组织模式。 • VUCA时代下，对人力资源这一角色提出更高的要求。 • 企业寻求更为敏捷的协作形式与组织模式，人力资源随之进行调整。 • ……

①《HR+三支柱：人力资源管理转型升级与实践创新》，马海刚、彭剑锋、西楠著，中国人民大学出版社2017年版。

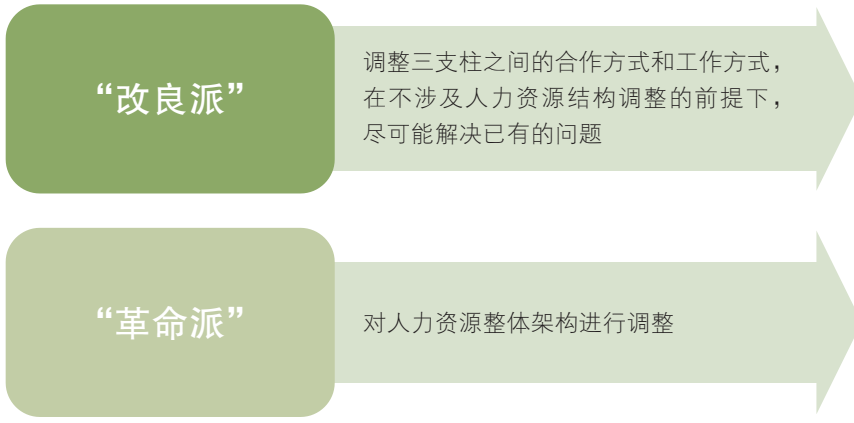
虽然在此处，我们对于“内驱力”及“外部动因”进行了归纳，但放眼企业真实的业务场景，我们发现人力资源三支柱“再转型”时，通常不会单纯地基于“内驱力”或“外部动因”实现转型，而是在这两种原因的“合力”之下做出了一定的改变。

因此，我们在对企业具体如何走向三支柱2.0阶段做剖析时，将不再进一步区分转型的动因为何，而是更多着眼于企业的转型形态与措施。

二、三支柱如何走向2.0阶段——“改良派”VS“革命派”

在明确了企业当前三支柱搭建的概况及对三支柱着手进行调整的原因后，我们不得不回答两个问题：怎么调整？调整成什么样？

通过案例与专家洞见萃取，我们试将三支柱走向2.0阶段的转型方向分为两大类：



当我们尝试了解市场上的企业会做何选择时，可以看到企业仍以“改良派”为主。只有约三成的企业已经考虑对人力资源整体架构进行调整。大部分企业之所以选择“改良”，其原因在于调整三支柱整体架构仍是一件需要投入大量时间和精力的事，大多数时候甚至是“一把手”工程，依靠人力资源自下而上来推动架构转型的空间较小。

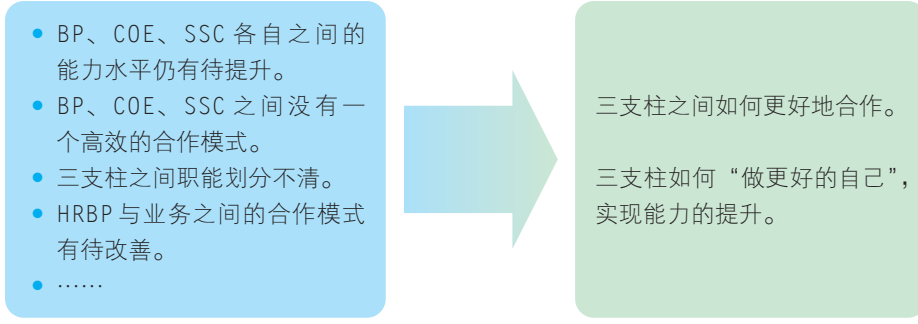
综上，在本小节中——

我们将重点探讨企业如何基于原有的三支柱进行“改良”、主要改良哪些方面、对应的措施及方案又是如何。

同时，我们还会重点探究那些“革命派”企业将三支柱转变成了何种形态，其应用的背景为何，可能会面临的新问题又是哪些。

“改良派”

企业在优化调整时，常常会针对三支柱现有的问题进行重点“整改”。在上文中，我们对于三支柱目前存在的问题已经有了一定的罗列，当我们对于这些问题再做进一步分类时，可以看到这些问题主要集中在两个方面：协作优化及各角色能力提升。即“三支柱之间如何更好地合作”与“三支柱如何做更好的自己”。



经验总结——协作优化及各角色能力提升措施归纳

三支柱之间如何更好地合作

关键问题	解决方案
三支柱之间对于要达成的目标缺乏共识，各自的工作重点也有所差异：三支柱之间由于所处的位置、立场不同，其目标、关注的重点、认知存在差异性。当“力不往一处使”时，难免容易造成合作时彼此之间的拉扯，甚至在每年工作重点分配和确定时也会造成一定的冲突。	• 明确大方向与阶段性目标：以年度、季度为时间节点，开展三支柱共同参与的会议，在会议上明确人力资源在当前阶段需完成的主要目标。 • 实时沟通目标完成情况，例行性会议不可少：以周、月为间隔开展例行性沟通会，三支柱各角色把当前目标的执行情况、落地情况进行实时沟通与信息对称。针对不同的项目，若项目之间存在一定的冲突，则对项目进度做好复盘，并结合企业实际情况及时进行统筹安排。 • 不仅在集团层面要对目标达成一致，更需要关注“腰部力量”，确保目标在落地到各个业务单位时仍能达成共识：针对规模较大的企业，三支柱各角色不仅在集团层面要达成共识，更需要重视“腰部力量”，即各个业务单元、分/子公司中的各角色，不妨形成团队，就当前的目标、遇到的问题、挑战定期开展工作坊，畅所欲言，共同探讨。

续表

关键问题		解决方案
三支柱之间对于要达成的目标缺乏共识，各自的工作重点也有所差异：三支柱之间由于所处的位置、立场不同，其目标、关注的重点、认知存在差异性。当“力不往一处使”时，难免容易造成合作时彼此之间的拉扯，甚至在每年工作重点分配和确定时也会造成一定的冲突。		• 跳出固有的角色框架与本职工作，从不同岗位的视角来看待问题、分析问题。 ✓针对需要多个角色合力解决的问题，可以就该问题形成议题，在企业内组成虚拟团队，从三支柱中抽调出不同的角色参与进来，以“解决问题”为导向通力合作，从而进一步打破部门墙。 ✓设计内部“小活水”计划，鼓励三支柱之间的轮岗，提升对彼此的了解，从而更好地打组合拳。 • 提升三支柱在各流程的参与度，减少信息差：三支柱各角色在部分内部项目设立时，便可参与到前端的设计、制度设立、框架搭建中来。充分的、全流程的参与能够有效确保各角色之间信息一致，有利于目标的统一与对齐。
某个角色“过弱”，导致三支柱之间力量不均衡的问题：长此以往，会导致其工作重点模糊、逐渐偏离其定位、缺乏话语权、难以发挥真正作用等问题。		• 重新定义“过弱”角色的工作范围：针对“过弱”角色，梳理其日常工作职责范围，看是否需要有所精简、剥离或整合，让该角色的工作内容更为聚焦。如：将招聘职能从HRBP中剥离出来等。必要时，采取外包的手段，给该角色“减负”。 • 从“量”与“质”上着手，在组织内壮大“过弱”的支柱：一方面可以扩大该角色的人数规模，另一方面也可以在选拔时，适度提升门槛与标准，从源头上确保该角色的能力水平。 • 对“过弱”的支柱适度放权：使该角色在企业内辐射的范围更为广泛，提升其在组织内的影响力。 • 开展专项培训，提升“过弱”支柱的专业水平。
某两个角色之间会由于其各自视角的不同，存在合作方面的摩擦与冲突	HRBP与COE	• 问题聚焦一：对于具体业务需求的认知不一致，如：HRBP认为某个业务需求亟待实现，但COE并不认可。 解决要点： 共同诊断业务问题，并且对来自业务的需求进行详细分析，分析包括： ✓需求本身的合理性：为什么会有这样的需求？这个需求的合理之处在哪里？不合理之处在哪里？…… ✓需求实现的可行性：实现该需求需要付出的时间成本、人力成本、金钱成本是多少？对比收益，这样的成本支出性价比如何？…… ✓最后合作制定解决方案。 • 问题聚焦二：COE所给出的解决方案“不接地气”，HRBP难以落地实现。 解决要点： ✓首先对于COE而言，要使得解决方案贴近业务，重点便在于获得的业务信息要尽可能丰富、准确。因此，除了获取来自HRBP的需求信息外，不妨在各个业务组织中寻找Key Stakeholders（关键利益相关者），综合听取各Stakeholders的建议、信息。 ✓形成初步的解决方案后，可以让Key Stakeholders成为“测试官”，提出方案优化与改善的建议。

续表

关键问题		解决方案
某两个角色之间会由于其各自视角的不同，存在合作方面的摩擦与冲突	SSC与HRBP	● 问题聚焦：具体工作落地时存在“灰色地带”，难以明确进行职责划分。 解决要点： ✓从定位出发，梳理出合适的“Owner”，另一个角色给予配合与辅助：SSC到底是偏向于运营的角色，还是需要承担一部分流程优化再造的职责？HRBP仅需要向SSC下单即可还是需要在过程中给予一定的支持与指导？ ✓即时沟通，具体问题具体分析，以解决问题为最终目标：针对双方职责难以明确覆盖的工作，不妨建立即时沟通的机制，将问题或需求作为项目，形成虚拟团队或临时小组，合力解决与处理。
	SSC与COE	● 问题聚焦：COE在制定了制度、流程或解决方案后，SSC对于其背后的原理并不了解，执行落地时出现“走样”“变形”。 解决要点： ✓SSC需要尽可能参与到前端的设计、制度设立、框架搭建中来，而不仅仅是完成交付工作。

三支柱如何“做更好的自己”，实现能力的提升

综合要点		■ 针对HR建立核心胜任力模型，根据每个HR能力侧重的不同，设置专门的IDP发展计划； ■ 打造专项训练营或专项培训，提升人力资源专业力； ■ 建立阶段式培养方案，让各个角色实现进阶式的成长。
各支柱能力提升关键点	HRBP	注：以下内容摘录自智享会《HRBP角色定位与能力要求提升调研报告》，感兴趣的读者可至官网下载完整版本阅读。 ■ HRBP角色及能力要求

角色	胜任力要求	具体工作内容
战略伙伴	客户导向 利益相关者管理 业务敏锐度 人力资源整合 系统思考 影响力 组织设计与建设	■ 根据变化调整人力资源战略 ■ 发展和培养业务领导的继任者 ■ 确定关键的人力资源指标 ■ 确定新的业务战略 ■ 理解业务的人才需求 ■ 洞察和发现潜在的人才问题 ■ 判断人力资源需求的优先性 ■ 围绕战略目标设计组织架构

续表

角色	胜任力要求	具体工作内容
可信赖的行动者	建立关系 执行力 问题解决 能力建设 教练辅导	■ 管理员工之间的冲突 ■ 管理战略决策和运营细节之间的关系 ■ 为不同环境和情况做准备 ■ 迅速回应员工问题和需求 ■ 迅速回应业务经理需求并提供指导 ■ 关注员工行为表现、敬业度
数据分析与解读	数据分析 洞察力 系统思考	■ 收集和获取数据（行业数据、市场数据及企业内部HR数据等） ■ 识别数据种类，改进业务决策 ■ 有效利用HR数据，系统分析 ■ 解读商业数据，支持人力资源决策 ■ 分析财务报表 ■ 提取准确的数据，排除无效数据，化繁为简
人力资源规划者	人力资源整合 影响力 系统思考 业务敏感度 解决方案制定	■ 制定业务整体的人力资源规划 ■ 调动人力资源，支持业务需求 ■ 从人力资源实践中整合解决方案 ■ 识别关键人才，评估关键岗位 ■ 发展人才 ■ 培养领导者 ■ 驱动绩效 ■ 管理业务部门的人才流动
文化与变革倡导者	业务敏感度 客户导向 文化建设与促进 建立关系	■ 认识到文化的价值及因文化而导致的业务问题 ■ 定义适合业务的文化，制定文化变革规划 ■ 确定能取得结果的变革方向，并发起变革 ■ 管理变革的过程的突发问题 ■ 帮助利益相关者认识文化及变革的必要性或紧迫性

各支柱能力提升关键点 | HRBP

■ **HRBP能力提升方式**

✓在岗历练：企业在在岗历练的基础上应注重结合HRBP的IDP，有针对性地为HRBP安排工作或项目；或与导师制或教练制相结合，在在岗历练的基础上为HRBP提供指导建议，避免HRBP盲目地工作却无效果。

✓轮岗：HR内部轮岗；HRBP在不同的业务部门或业务线进行轮岗；HR与业务之间轮岗。

✓课堂培训：HRBP应给予关注的培训领域包括：组织发展，人性相关的哲学、产品思维。另外，工作坊也是少部分企业会选择的能力提升方式，包括内外部工作坊。

✓教练制/导师制：部分企业选择从外部聘请，部分企业直接从企业内部选择教练和导师，来自业务领导、HR领导或直线经理。不同来源的内部导师对HRBP的帮助有所不同，业务领导注重帮助HRBP熟悉业务，HR领导和直线经理注重帮助HRBP学习工作技巧、方式方法以及专业知识。

续表

各支柱能力提升关键点	SSC	注：以下内容摘录自智享会《共享服务中心团队人员能力发展调研报告》，感兴趣的读者可至官网下载完整版本阅读。	
		能力素质模型	◆ 立项与初步分析 ◆ 调研与总结 ◆ 聚焦于修正 ◆ 引入第三者意见 ◆ 借鉴市场经验 ◆ 建模
		培训需求诊断	◆ 采用直接沟通的方式 ◆ 与谁沟通？ ✓与员工本人直接沟通，了解其需求及挑战 ✓咨询HR业务领导或业务领导者，了解反馈和需求 ◆ 沟通什么内容？ ✓未来一年的发展目标 ✓长期发展计划 ✓沟通职位能力需求，寻找能力短板
		培养侧重	◆ 思维模式转变：客户化思维、产品化思维、服务意识 ◆ 专业知识与技能：跨界、跨职能的知识整合
		培养方式	◆ 70%——在工作中提升能力，员工需要参与项目实践 ✓鼓励员工参与项目 ✓激励员工主动发现业务需求点，发起项目流程 ✓要求员工每年必须参与一个项目 ✓鼓励员工走进业务群体，分析和调研用户需求和习惯 ◆ 20%——向他人学习 ✓跨层级：与SSC内部不同层级的学习交流，互相的实践交流分享 ✓跨部门：与三支柱部门之间的交流分享，促进SSC人员对业务的了解，了解各事业部的业务和年度工作重点 ✓为每个参与项目实践的员工匹配导师和教练 ✓学习氛围营造，提倡主动学习 ◆ 10%——传统课堂培训 ✓与项目实践结合，提供项目方法论的课程培训 ✓课程内容与时俱进，例如“以产品管理SSC服务” ✓为员工提供批量式的订单课程，借助外部资源 ✓内部培训平台开展活动，例如职场会、互动课堂 ✓学习型社群，提供高品质课程，每阶段举办一次，涉及HRSSC专业知识内容，且邀请内部人才专家赋能 ✓提供行业前沿的课程，所分享内容紧跟国家政策，例如个税政策、公积金政策等
		培养效果评估	◆ 业务领导者反馈和评估

续表

各支柱能力提升关键点	SSC	关键人才培养	◆ 哪些人才需要被定向培养？——SSC产品经理 ◆ SSC产品经理的胜任力要求 ✓项目管理能力、业务能力、沟通能力、设计能力、技术能力 ◆ 产品经理的培养： ✓跨职能模块轮岗 ✓高密度的项目实践 ✓内部教练 ◆ 产品经理的能力提升方向：对客户的感知力、调研和产品设计 ✓了解HRSSC的客户 ✓挖掘客户的需求、想法和产品体验 ✓应用技术创新能力，将服务场景化
		职业发展	◆ 采用轮岗的方式丰富工作内容 ✓建立轮岗制度，在既定期限内执行 ✓在制度成熟的基础上，提高轮岗的速度和效率 ◆ 运用自动化技术减少重复工作量
	COE		■ 在与部分COE从业者进行过访谈后，我们发现该角色通常由原本专业度较高、有乙方企业从业经验的HR担任，甚至在不少企业中会由各个职能的人力资源一把手亲自担任COE。较为“高门槛”的用人标准，使得该角色从源头上能确保专业度，因此在后续的培养上往往着力较少。 ■ 当出现COE难以短时间内解决的问题，企业更倾向于选择借助“外脑”，即服务商的力量，来寻找解决方案，如：领导力的定义、胜任力模型的搭建、组织在变革中的文化整合等。

“革命派”

虽然会选择对人力资源整体架构进行调整的企业在整体市场中是“少数派”，但从我们的调研数据中不难发现“戴两顶帽子”是较多企业会考虑的调整方向，并且其中九成以上已经实现或正着手实现。

接下来，我们一方面对“戴两顶帽子”这一形式做出详细的探讨，并分析其具体的应用场景；另一方面，针对其他的调整方向，我们也会进行简单的归纳梳理，帮助读者更为全面地了解市场上人力资源三支柱的其他模式。

经验总结——三支柱架构变化归纳

“戴两顶帽子”

应用场景举例	■ 人力资源团队较为精简，但仍需保持三支柱的基本功能，因此借助一人多能、一人多职来实现。 ■ 某两个支柱之间存在较强的业务关联性，需要频繁地进行工作互动与协作。
可能的形式	■ 业务人员＋HRBP：HRBP承担着深入业务、了解业务的“重任”，扮演着业务部门中“政委”的角色，因此若该角色本身便从事业务工作，对业务有着精深的了解，将会有一定的“天然优势”。 ■ SSC＋COE：SSC在上线人力资源某一职能的系统时，常常既需要对系统本身有所认知，又要具备该职能流程、方法论相关的专业知识，此时与COE对应职能模块进行融合，能减少沟通成本，提升效率。 ■ COE＋HRBP：COE“到前方去”“到部门中去”，兼任HRBP，能够更深入地对业务有所了解，从而制定出“更接地气”、更具可行性的解决方案。 ■ ……
可能存在的问题	■ 需要“戴两顶帽子”人员具备复合型能力，要求较高，难以批量复制。 ■ 各项技能难以专精。

其他模式

模式	应用场景举例	可能存在的问题
二支柱：弱化或撤去其中某个支柱	■ 随着企业业务、组织的不断变化，某一支柱已经不再适配当前业务的需要。如：企业规模不断缩小、业务线收缩的情况下，人力资源共享服务中心难以再借助批量化、规模化的操作实现降本增效，那便能考虑对其进行精简。	■ 当某个支柱弱化或撤去后，如何合理分配其原有的工作给其他角色，避免工作负担过大或人手不足的问题。
四支柱，或更多支柱	■ 企业对人力资源的要求不断提升与丰富，原有三支柱已经无法满足目前企业发展的要求，需要额外的角色、团队来进行较为专精的人力资源工作，如：专业的数据分析团队、负责将全球总部的战略传递到本土子公司的团队等。	■ 全新的角色如何定义其能力素质模型，应当从何处获得相应的人才。 ■ 新的角色或支柱应当如何与原有的三支柱进行协作或实现平衡。
企业内存在两套甚至多套人力资源三支柱	■ 企业规模较大，下设多个业务单元或条线，且业务差异性大，员工群体多元化，需要更了解当地情况、员工特性、业务特点的人力资源从业者对其进行服务。	■ 当多套三支柱之间意见、目标不一致甚至产生利益冲突时，集团层面如何进行统筹。
中台战略：将三支柱的某些角色与企业业务融合，整合为多个综合服务中台，不再额外区分人力资源共享服务中心等角色	■ 企业规模不断扩大，向多行业、跨城市、大区域的方向进行转型，根据职能条线或部门开展人力资源工作已经难以较好地服务业务，甚至会在企业内造成组织结构臃肿、低效的问题。因此需要更为综合、集约的平台，对所有服务于员工的事务进行统筹管理，提升服务效率与体验。	■ 如何通过流程和工作内容重塑，打造新的服务界面和管理界面。

第五章　法律要点

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

疫情背景下的“客观情况发生重大变化”判断及调薪的合理性探究

上海中联律师事务所　夏利群　陈懿

案件回顾：

小圆于2015年入职某教育培训公司，随后在2019年9月与公司协商一致调岗，岗位由课程顾问变更为A产品区域销售。

而后，在2020年1月因新冠疫情的影响，遵照政府及有关部门的防疫要求，某公司通过邮件形式通知全体员工全面停止线下培训业务，并明确恢复时间视政府指令而定。同时，考虑到停工停产期间巨大的经营成本和人力成本，为稳定工作岗位，某公司经内部协调，决定按照正常薪资50%的标准向小圆在内的全体员工发放2月薪资。

同时，由于受新冠疫情的持续影响，公司无法开展经营活动，直至2020年6月方才复工。因为运营问题，公司停止了A产品的销售，由此直接导致小圆所在的A产品部门销售岗位被撤销。公司以“客观情况发生重大变化”为由与小圆协商变更劳动合同，先后提供原课程顾问岗位以及新岗位的方案，小圆均予以拒绝。

因双方未能就变更劳动合同内容达成协议，公司安排小圆待岗，后小圆以公司未提供劳动条件、未及时足额发放工资为由解除劳动关系，并提起劳动仲裁，主张工资差额及经济补偿。最终，仲裁仅支持某公司需要支付2月工资差额，其他仲裁请求均未予支持。

争议焦点：

疫情背景下用人单位经营发生变化是否可直接认定属于客观情况发生重大变化？同时，鉴于疫情期间调薪无法定依据，是否会被认定构成克扣和拖欠劳动报酬，继而导致劳动者解除劳动关系主张经济补偿金？

法律分析：

首先，关于疫情期间客观情况发生重大变化的认定，主要根据《人力资源社会保障部办公厅关于妥善处理新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控期间劳动关系问题的通知》（人社厅发明电〔2020〕5号）第一条明确规定，“对新型冠状病毒感染的肺炎患者、疑似病人、密切接触者在其隔离治疗期间或医学观察期间以及因政府实施隔离措施或采取其他紧急措施导致不能提供正常劳动的企业职工，企业应当支付职工在此期间的工作报酬，并不得依据劳动合同法第四十条、四十一条与职工解除劳动合同”。

换言之，劳动者因疫情本身因素（感染、隔离等）导致无法正常履职的，不构成“客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行”。

但若疫情导致用人单位经营状况发生变化，又能否直接适用“客观情况发生重大变化”这一条款呢？根据全国人大常委会法工委的公开发言以及多地法院意见，面对新型冠状病毒感染肺炎疫情这一突发公共卫生事件，为了保护公众健康，政府采取的相应疫情防控措施，对于因此不能履行合同的当事人来说，属于不能预见、不能避免并不能克服的不可抗力。

同时，《劳动部关于〈劳动法〉若干条文的说明》中则明确指出，“‘客观情况’指：发生不可抗力或出现致使劳动合同全部或部分条款无法履行的其他情况，如企业迁移、被兼并、企业资产转移等，并且排除本法第二十七条（经济性裁员）所列的客观情况”。

因此，能否依法适用此条款的关键在于，疫情这一不可抗力因素与劳动合同无法履行之间是否存在直接因果关系。

若疫情或相关防控政策客观上直接导致了部门撤销、岗位取消的后果，劳动合同丧失继续履行的可能性，而用人单位未能与劳动者就变更劳动合同达成一致意见的，该单方解除劳动合同行为在实践中才可能得到劳动仲裁委员会或法院的支持。若仅仅只是打着受到疫情影响的幌子，在生产经营未受到严重影响的情况下，行人员裁减或末位淘汰之实，仍可能被认定为滥用用人单位用工自主权，从而面临违法解除的法律风险。

其次，关于疫情期间的调薪认定，主要根据《人力资源社会保障部办公厅关于妥善处理新型冠状病毒感染肺炎疫情防控期间劳动关系问题的通知》（人社厅发明电〔2020〕5号）第二条规定，“企业因受疫情影响导致生产经营困难的，可以通过与职工协商一致采取调整薪酬、轮岗轮休、缩短工时等方式稳定工作岗位，尽量不裁员或者少裁员”。

另外，《人力资源社会保障部　全国总工会　中国企业联合会/中国企业家协会　全国工商联　关于做好新型冠状病毒感染肺炎疫情防控期间稳定劳动关系支持企业复工复产的意见》（人社部发〔2020〕8号）第五条也指出，“支持困难企业协商工资待遇。对受疫情影响导致企业生产经营困难的，鼓励企业通过协商民主程序与职工协商采取调整薪酬、轮岗轮休、缩短工时等方式稳定工作岗位；对暂无工资支付能力的，要引导企业与工会或职工代表协商延期支付，帮助企业减轻资金周转压力”。

不难看出，人社部门对于企业疫情期间的调薪持积极态度，但同时也要求用人单位严格遵照劳动合同法规定，采取与员工协商一致的方式进行，故在员工未明确表示接受该调薪决定的情况下，其仍然有权向用人单位主张调薪期间的工资差额。

但若员工以此为由同时主张解除劳动合同并要求用人单位支付经济补偿的，广州市劳动人事争议仲裁委员会认为，“参考《中华人民共和国劳动合同法》第一条关于构建和发展和谐稳定劳动关系的规定，劳动者在适用第三十八条的规定行使解除权时，应以严重影响双方劳动合同继续履行或用人单位存在恶意为前提”。换言之，若用人单位基于疫情原因，对全体员工的薪资作出一定比例的调整，不应认定为针对个别员工做出的克扣工资行为。后续可恢复正常支付的，也不视为严重影响了双方劳动合同的继续履行，故员工因此单方提出离职后主张经济补偿的，仲裁委不予支持。

综上所述，用人单位依法与员工协商后，在普遍范围内采取调薪操作的，排除主观恶意情形，不认定为克扣和拖欠劳动报酬。即便个别员工以未经其本人确认同意为由主张工资差额并获支持的，也并不必然适用《劳动合同法》第三十八条中的解除劳动合同并获取经济补偿情形。

员工签署解除通知后，公司是否仍需举证证明解除合法

上海中联律师事务所　夏利群　钱雅茹

《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（一）》第四十四条明确规定：因用人单位作出的开除、除名、辞退、解除劳动合同、减少劳动报酬、计算劳动者工作年限等决定而发生的劳动争议，用人单位负举证责任。

因此，不同于大部分民事案件的谁主张，谁举证原则，《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（一）》的规定明确了劳动争议案件中的特殊举证规则，即除法律另行规定的，例如加班等以外，因用人单位作出的决定引起的劳动争议，应当由用人单位承担举证责任。

在此情况下，若员工签署、认可了公司出具的解除劳动合同通知，用人单位是否还需要提供其他相应证据用以证明解除劳动合同行为的合法性？

一、员工签署解除通知是否构成“自认”？

依据目前实践经验，公司单方解聘员工时，向员工出具的解除通知中，签收回执往往包含“本人在此确认已收到解除通知，且本人愿意接受并无异议”等表述。因此，结合现行民事诉讼法规定，笔者认为，员工签署“本人接受上述《劳动合同解除通知》内容”的表述，已从形式上构成对自身违纪行为的自认，具体分析如下。

（一）自认的适用对象

2019年12月25日公布的《最高人民法院关于修改〈关于民事诉讼证据的若干规定〉的决定》（以下简称“《修改决定》”）是2001年《关于民事诉讼证据的若干规定》（以下简称“《民事证据规定》”）公布施行18年以来首次、全面修改，为法院正确认定案件事实，公正、及时审理民事案件提供了最新的指引。然而，无论是《修改决定》还是此前的《民事证据规定》，我国并未对案件事实

做出进一步的区分，但若以在法律适用过程中发挥的作用为标注，案件事实可以分为：直接事实、间接事实和辅助事实。

其中，“直接事实即要件事实，系案件的核心事实，对于法律适用而言举足轻重，可以引起法律关系的发生、变更和消灭，所以又被称为法律事实，也是案件的基本事实。”[①]直接事实应当属于自认的适用对象，而在我国的司法实践中，间接事实、辅助事实作为借助经验规则、逻辑法则推认的前提事实等，非自认的适用对象。一方当事人承认间接事实、辅助事实并不直接构成自认。

根据上述分类，笔者认为，在劳动合同解除合法性审查中，员工是否存在违纪事实应当属于直接事实。因此，员工签收解除通知并确认自身违纪行为也将构成对本案基本事实的确认，应当构成自认。

（二）完全自认与限制自认

如上所述，2019年出台了《修改决定》，根据修改后的规定，其中一个亮点是增加了限制自认或附条件自认的规定。

以往的自认是指典型的、规范意义上的完全自认，即法院以此简化审判流程，从而提高诉讼效率。“而限制自认是指，一方对于对方当事人所主张的于己不利事实承认其中一部分而否认其他部分，或者在自认时附加独立的攻击或防御方法。”[②]鉴于存在前述两种自认性质，在公司向员工出具解除通知书后，员工的签署行为，应当构成完全自认还是限制自认，存在以下两种观点：

i. 员工行为构成违纪事项的完全自认

员工作为完全民事行为能力主体，在《解除劳动合同通知书》上签收并表示接受，不存在对该签字行为的错误认识，故不构成重大误解，而应当视为员工对公司解除行为的合法性予以认可。

ii. 员工行为属于限制自认

员工的签字仅代表签收解除通知，并非对解除通知书内容或对其自身存在违纪事实的承认，故该等自认应属于限制自认，而非完全自认。

---

① 段文波，西南政法大学教授，《我国民事自认的非约束性及其修正》，《法学研究》，2020年第1期。

② 郑学林、刘敏、宋春雨、潘华明，最高人民法院，《关于新〈民事证据规定〉理解和适用的若干问题》，人民法院报，2020年3月26日。

二、用人单位是否免除举证责任?

（一）劳动纠纷下用人单位举证责任的承担

劳动合同纠纷的举证责任分配规则已经通过《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（一）》第四十四条予以明确，用人单位与劳动者间纠纷的举证责任分配具有法定性，实体法律规范本身包含了法律对举证责任分配的内容，原则上举证责任由法律分配而非法官分配。只有在极为特殊的情况下，按照分配举证责任将导致明显不公平的结果时，才允许法官根据诚实信用原则、公平原则等因素分配举证责任。

（二）法院对自认的内容与事实是否相符有查明义务

《民事证据规定》第八条中，当事人在如下两种情形下可以撤销自认：其一，经对方当事人同意；其二，有充分证据证明其承认行为是在受胁迫或重大误解情况下做出且与事实不符。

《修改决定》第七条载明“一方当事人对于另一方当事人主张的于己不利的事实有所限制或者附加条件予以承认的，由人民法院综合案件情况决定是否构成自认”，在原先的基础之上，不再要求做出自认的当事人证明自认内容与事实不符，只要自认是在受胁迫或者重大误解下做出的，即可以撤销自认，实质上放宽了撤销自认的条件。

因此，根据上述规定，对于员工签署解除通知的行为，若被认定为系限制自认的，则应当由人民法院综合案件情况决定是否构成可直接适用的自认。而在此情况下，用人单位显然无法完全免除违纪行为的举证责任。

三、结论

解除通知作为用人单位向劳动者出具的解除劳动关系的重要法律文件，用人单位除就解除理由应当准确表述外，还应对解除通知的签收与确认事项的陈述仔细阐明。同时，在员工签字栏，需清楚写明，员工的签字代表其接受、认可公司的解除行为，而非仅是表述为收到此份通知。

此外，考虑到有观点认为员工签署解除通知的行为属于限制自认，法院需综合案件情况决定是否完全采纳该等自认，因此，公司还是应当做好相应的取证以及证据保全等工作，从而最大限度降低自身法律风险。