

瞿娜——80后新生代

HR leader

踏入职场以来，Nina 始终秉承着创业者的精神做每一件事情，她说这是她所坚守的最重要的职业信念。

施耐德 HRS 在中国的旅程

和大多数企业类似，施耐德创立 HRS 的初衷是为了更好地为员工提供服务，因此客户满意度是其价值体现之一。

# HR VALUE

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

2019.3 下半月

## AI 的春天到来了吗？

**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	沈迪 Nancy Shen
编辑 Editor	朱欣鑫 Cindy Zhu 杨馥嘉 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	余勇成
责任校对 Proof-reader	杨青青

**发行部 Distribution**

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

**市场部 Marketing Department**

Marketing Supervisor 市场主管	李晓雅 Claire Li
Marketing Executive 市场专员	姚沁 Kinki Yao      王晓蕾 Rina 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

2019.3 下半月

传递智慧 分享实践

WWW.HRECCHINA.ORG

# CONTENTS 目录



38

专题 | FEATURE

## AI 的春天到来了吗?

人工智能 (Artificial Intelligence, AI) 是近年来相当热门的词汇。但相较于其他领域, 人力资源领域的 AI 应用仍相对初期与浅显, 本期专题我们将共同探索其在人力资源的现状与未来。

62

人物 | PEOPLE

余晓娇——  
以温柔灌溉, 静候花开





## 6 | 声音 + 伙伴 |

### 8 | 头条 |

### 12 | 前沿 |

- 施耐德 HRS 在中国的旅程
- 远航出海, 人才先行——华润电力国际化人才培养体系建设实践
- 唯品会员工综合福利体系
- 海格领导力培养项目

### 34 | 劳动法苑 |

- 法律解读: 岗位被撤销是否属于《劳动合同法》40 条
- 案例解析: 用人单位能否单方拒绝恢复劳动关系

## 38 | 专题 |

### AI 的春天到来了吗?

- Part1 简谈人工智能
- Part2 人工智能在 HR 领域
- Part3 人工智能与人力资源的未来

## 62 | 人物 |

- 余晓娇——以温柔灌溉, 静候花开
- 瞿娜——80 后新生代 HR leader

## 74 | 研究 |

- 中国人力资源数字化管理趋势研究

## 84 | 专栏 |

- 从领导力基因 RS4950 谈我们时代的伪知识
- 组织健康
- 如是我说女性领导力

## 92 | 新知 |

- 领导者习惯: 卓越管理的 22 个必备技能
- 这就是 OKR

## 96 | 职场问与答 |

- 接不好电话你怨谁

# 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热门、

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)

承接上期杂志的刊首语，上期的结语中写道“预计在今年的3、4月份便可正式设立北京办公室……期盼在不久的将来，可以在北京更多地遇见你们！”在这期杂志里，我们可以高兴地对你们说：“我们来了！”

3月4日，智享会的办公版图正式扩大至北京。我们在北京朝阳区慈云寺北里210号远洋国际中心二期设立了新的办公室，成为智享会踏足北方的第一个扎实的落脚点。至此，我们也终于可以面对面地拜访广大的北方客户，为你们提供更加细致全面的服务，带去更具价值的内容。

尽管智享会成立发展于上海，但我们的会员和朋友却遍布全国。截止至2018年6月30日，智享会的付费会员企业已超过3,500家，其中近半数的会员企业便立足在北方广袤的土地上。我们每年都会有近百场线下活动在京举办，包括品牌年会、展示会以及培训项目，为此，我们的活动策划与销售团队耗费了大量的时间和经济成本在京沪两地奔波，但只要客户对我们的产品和服务感到满意与认可，这一切便都是值得的。

然而，在其余的时间里，我们和北方客户仍然有着巨大的地理隔阂。这份阻隔虽然并不必然意味着我们无法心系彼此——事实上，智享会始终都在关注并关怀着我们的北方客户，但我们提供的毕竟是人人与人的服务，而物理上的真实相遇，一定会让你们更加感受到我们的赤诚之心。

“精益求精，止于至善”始终是我们的追求，我们希望可以更加及时地知晓北方客户的痛点与难点，并在第一时间为你们提供切实有力的帮助。现在智享会已然抵达北京，如果您对我们的北京办公室感到好奇，或是有任何需求、意见、想法愿与我们交流，欢迎您随时来我们的新据点参观。

未来，随着智享会业务的持续发展，我们也会陆续在其他城市开设新的办公地点。届时我们也会在杂志中高兴地对你们说：“我们来了！”

主编 金景

薄夜凝霜晨凝露，晓天微影驱缀雾。  
冉冉珠滚流华彩，沉香抵润待春暮。

### 徐元春

人工智能创造事业部总经理  
微软(亚洲) 互联网工程院



从钢琴为周穆王呈现的乐舞伎表演，到奥林匹斯山火神赫菲斯托斯打造的黄金机器人，人类对人工智能的想象可以追溯到神话时代。而今，从科学与工程的角度看，迅速演进的技术正在追赶着人类的想象。

微软小冰代表着一种可能性，在探索人工智能的情感、创造力的同时，也在探索人类自身的边界所在。人工智能与各个行业的碰撞交叉正在塑造着未来，身处其中，与其在眼前的迷雾中茫然，何不把时间轴延伸到未来？

### 孟源

人力资源副总裁  
保乐力加 (中国)



保持初心，坚持赋能。  
不断创新，祝智慧会  
青春永驻！

孟源  
2019.03

学习有热度  
发展有高度  
当责有力度

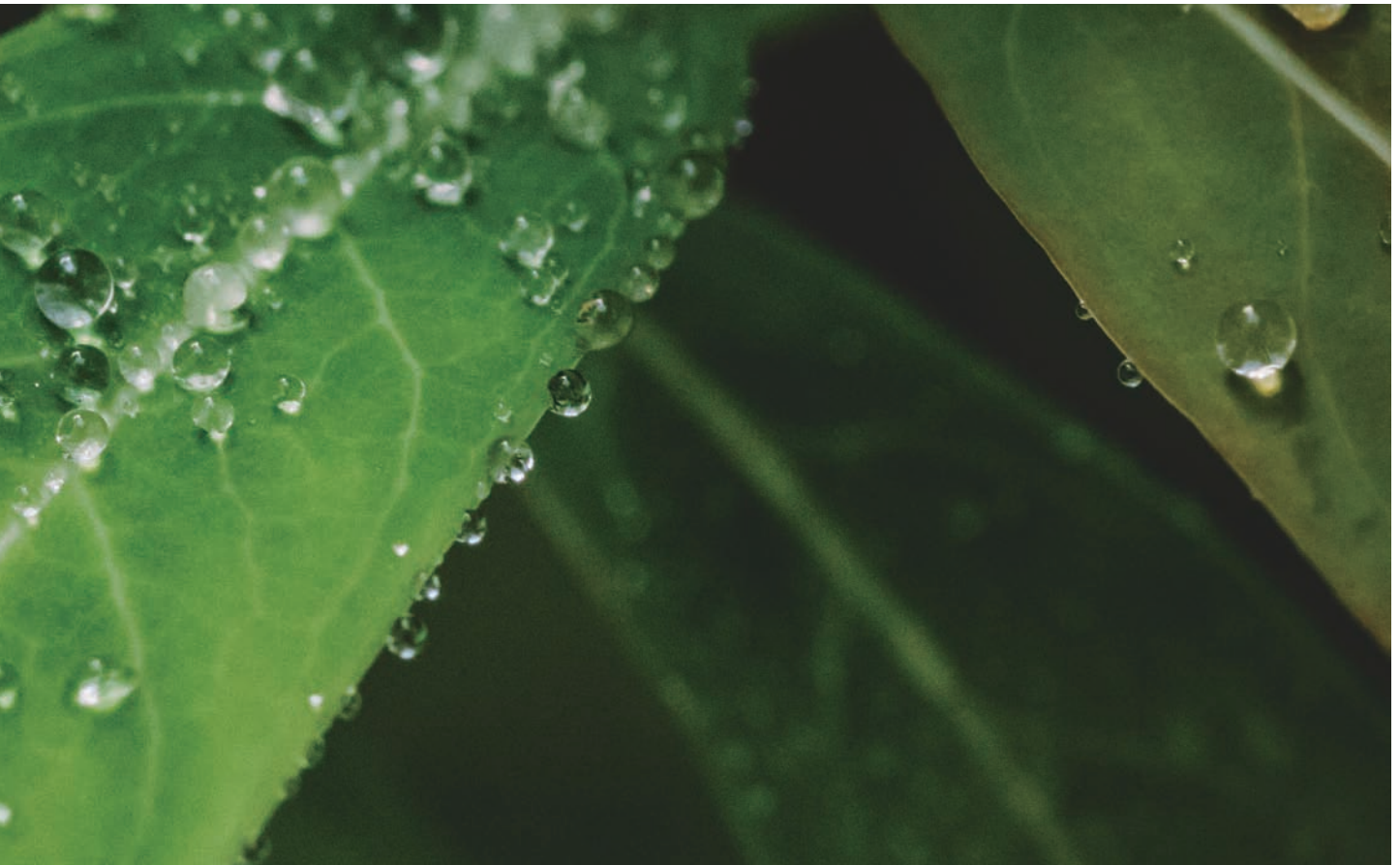
2019. 新年快乐！

姚晓刚  
2018.12.29.

### 姚晓刚

培训发展中心总监  
同方全球人寿保险公司





### 张伟

高级总裁助理、集团人力资源中心常务  
副总经理 | 万达集团



现在时代的行动  
才是通向未来的唯一路径！  
未来，属于终身学习者！

张伟

### 徐刚

人力资源运作团队负责人 | 辉瑞中国



汇聚各行 HR 最佳实践，  
打造卓越交流平台。  
智慧共享，成就你我！  
祝智享会越办越好！

徐刚  
2019.3.12

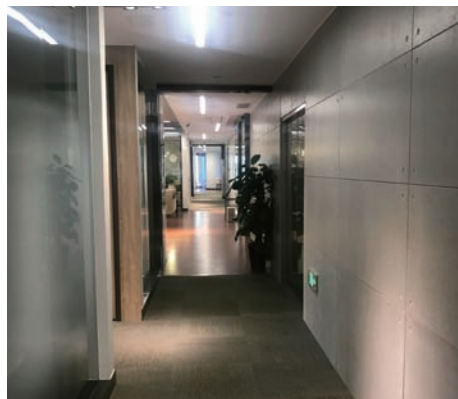
### 张琼叶

企业服务副总裁  
优创数据技术有限公司



一切问题归根结底是人的问题。  
感谢智享会和我们一起分享关于  
人才管理的智慧，陪伴我们一  
起学习和成长！

## HREC 北京办公室成立



2019年3月4日，智享会（HERC）北京办公室正式成立，地址位于北京市朝阳区慈云寺北里210号远洋国际中心二期。作为高端、专业、广具影响力的HR会员制组织，智享会自2009年于上海成立以来，为客户提供学习发展、奖励与认可、采购及其他增值服务，用精益求精、止于至善的精神赢得了业内广泛赞誉，会员数量逐步上升，业务范围遍及全国。

据统计，现有的客户中有超过1500家企业位于秦淮以北。为给北方客户带来高质量的内容和专业的服务，每年，智享会在京举办的线下活动多达百场，包括品牌年会、展示会和培训项目。同时，每年80场“空中课堂”、20余份调研报告、《HR Value》双月刊杂志均会定期与各位朋友见面。为此，销售团队和产品团队平均每人每年往返京沪数十次，飞行时间高达150小时，在京时长超

过50天。

北京办公室的成立，扩大了智享会的办公版图，打破了南北地域局限，为公司能准确把握行业脉搏、及时满足客户需求提供了必要条件。“千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金”。智享会将以此为新起点，继续秉承“传递智慧、分享实践”的使命，为会员、为企业、为社会贡献价值。

## 北京盛况 | “12月超级大会”隆重举办

【2018年12月6日，北京】智享会年末盛会“第11届中国人力资源技术大会”、“第4届中国互联网行业论坛”、“第6届企业员工关系年会”以及“第20届人才管理与领导力发展年会”同时在北京富力万丽酒店隆重举行！



本次活动共吸引近千位企业人力资源从业者前来参会，年会主题内容各有千秋。

### 第11届中国人力资源技术大会

人力资源技术大会作为智享会的年度盛会至今已成功举办10届。每年都会在北京、上海以及深圳三座城市与八百多位来自世界五百强、福布斯两千强以及本土知名上市企业的人力资源专业人士及行业技术专家一起分享经验，探讨解决办法。云、大数据、移动、社交媒体、智能技术对传统人力资源管理发出的挑战随处可见，并正以前所未有的方式促使企业进行人力资源管理变革。在不久的将来，技术将彻底颠覆企业人力资源工作，人力资源管理者应积极主动拥抱变革，运用新的理念、方法和技术来提供更好的人力资源服务，助力企业在全球性竞争中立于不败之地。

### 第4届中国互联网行业论坛

本次论坛汇聚国内领先互联网企业CHO们，共同探讨在不断变革的环境中如何提升组织能力，如何设计灵活应变的组织，如何激励和保留企业关键员工等当前热门的

话题。论坛为大家带来12个优秀案例，让参会者从多方面探讨互联网企业人力资源管理面临的挑战及相应的措施。

### 第6届企业员工关系年会

本次年会旨在帮助企业了解员工关系在人力资源管理中的地位，分析在当前不同组织架构及工作环境中遇到的挑战。通过分享行之有效的劳动关系、企业文化建设及员工沟通、激励与关怀三部分的优秀实践，希望能够给予人力资源管理者启示及为企业人力资源架构发展提供建议。

### 第20届人才管理与领导力发展年会

当变革成为组织的新常态，当人才管理已到瓶颈，当人才争夺日趋激烈，当优秀人才逐渐稀缺，HR做些什么来满足企业面向未来的人才需求？人才战略应何去何从？关键人才应如何识别发展？这些问题无一不刺痛着HR及业务领导的神经。立足业务的人才战略越发重要，关键人才的争夺和培养问题也日益突出。今年，“人才管理与领导力发展年会”再次席卷而来，为参会者带来前沿的趋势分享和精彩珍贵的企业经验。

此次我们邀请到业内知名人力资源专家、



CEO以及咨询顾问等鼎力分享解答，汇聚来自诺和诺德、东航、微软、赛诺菲、新浪动漫、百度、搜狐、联想、戴姆勒、玛氏、IBM、三星、大众汽车、金风科技、海尔等多家标杆企业的优秀案例。



此外，还有多家知名人力资源服务商带HR们领略新的业界资讯。茶歇展台访问期间，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。



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参会的老朋友们。2019已然启程，希望在智享会今年的活动上依然能看到你们熟悉的身影！

## 企业探访上海站 | 走进诺华

【2018年12月19日，上海】智享会携手上海地区 HR 会员走进诺华进行交流与参观。活动现场由诺华集团人力资源副总裁 Lisa、诺华集团项目总监 Sean、来自携程集团的人力资源总监李先生、IBM 的 HRBP 上海地区人力资源负责人吴女士、来自施耐德的全球供应链中国区人力资源及组织发展总监夏女士共同参与交流分享。

透) 评为世界百强创新企业。因主营业务为社会带来积极影响, 诺华荣列《财富》杂志“2017年50家改变世界的公司”排行榜第四位。

### 📌 探访回顾

在本次为期半天的活动中, 40 余位 HR 们在诺华团队的带领下切身感受了诺华企业文化, 嘉宾的分享引发了参与者对人力资源行业的深层理解与思考。



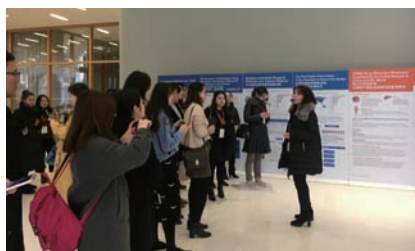
短暂的茶歇后, 由诺华集团项目总监 Sean 进行了题为“**协作共赢, 文化落地**”的分享。分享从用业务的语言解读企业文化、用业务的行为践行企业文化以及用业务的成长转化企业文化三个角度展开。最后, 由来自携程集团的人力资源总监李先生、IBM 的 HRBP 上海地区人力资源负责人吴女士以及来自施耐德的全球供应链中国区人力资源及组织发展总监夏女士带来开放式讨论: **数字化时代下的企业文化转型**。嘉宾们的精彩分享让参与此次探访活动的 HR 们受益匪浅。



### 📌 关于诺华

诺华集团致力于为为患者及社会提供创新医药健康解决方案, 以满足其日益变化的健康需求。诺华集团总部位于瑞士巴塞尔, 拥有多元化业务组合, 包含创新药、成本节约型非专利药和生物类似药以及眼科保健产品。诺华在上述各领域均处于全球领先地位。2017 年, 集团净销售额达 491 亿美元, 集团研发投入约为 90 亿美元, 拥有近 12.5 万名全职员工。诺华的产品在全球 155 个国家和地区销售。

诺华集团在 2014 年、2015 年、2016 年和 2017 年连续四年被科睿唯安 (前身为汤森路



在简单的开场白后, 首先诺华团队带领着参与活动的 HR 们进行了时长半个小时的公司参观, 接着由诺华集团人力资源副总裁 Lisa 带来了题为“**百年基业, 文化为本**”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!

## 前沿上海站 | 中高层管理者的培养和领导力发展

随着时代的迅速发展, 各行业、领域之间的交流与融合逐渐增加, 对领导者的能力要求也在逐步增加, 中高层管理者作为引领变革的一个群体, 需要能够快速应对变化, 带领团队实现共赢。同时领导力发展的项目

不应该是 HR 的自弹自唱, 而是需要看业务的需求是什么, HR 如何判断这些需求点, 跟上业务发展的速度。

在智享会 1 月 8 日于上海举行的前沿活动“中高层管理者的培养和领导力发展”中,

我们邀请到行业中具有多年成功经验, 并且在中高层管理者培养和领导力发展领域中具有前沿探索实践的老师, 分享实用的工具、方法和案例, 与各位人力资源管理者共同探讨未来新可能。



### ✦ 嘉宾分享回顾

首先由洲际酒店集团英才发展与培训总监郭女士带来了“借力技术平台，实现人才评鉴发展的规模化和体系化”的分享。分享从洲际酒店为什么对传统的人才评鉴和发展中心进行创新出发，分享了洲际虚拟发展中心的建立过程、实施效果以及下一步的展望，从用户体验及测评效度几个模块来看，成效颇丰。

随后由来自人合正道的总经理、首席培训顾问林先生带来了“沙盘模式在人才发展培训中的全新框架设计——从单课作战到课题集成”的分享；稻草人旅行的组织与人才发展部总监王女士带来了“如何创造有利于领导力发展的组织氛围”的分享；中原物业人才发展部总监、中原大学秘书长陈女士带来了“VUCA 时代的领导力”的分享，报告从面对行业新模式的挑战，领导力将如何引领变革、变革领导力的落地及产出等问题出发，给出了新的解决思路。

除了分享嘉宾以外，小组讨论环节我们还有幸邀请到创业公司人力资源负责人周先生、百联集团人才发展经理朱女士，以“变革领导力与跨界领导力的培养”为话题展开了精彩的讨论。



每位嘉宾分享结束后都收到了不少 HR 的现场提问，嘉宾的精彩解答也得到了在场 HR 们的好评。在此，再次感谢前来分享的每一位 HR 嘉宾以及参会同仁对本次活动的全力支持。

## 线下前沿北京站 | 企业文化落地实践分享

【2019年1月10日，北京】2019年智享会北京首场前沿活动“企业文化落地实践分享”顺利落下帷幕。此次我们邀请到来自京东数科、康明斯、中文在线、金风、亚信等企业大牌 HR 嘉宾结合案例为与会者分享在业务转型等不同场景下，如何提高员工对于企业文化的认知度并将其落实到制度与员工的行为上。



### ✦ 分享回顾

开场介绍后由京东数科集团培训与企业文化部总监王先生为我们分享“从无形变有形——看得见的企业文化打造”。他分别从三个方面进行了全面展开：三大理念助力企业文化落地、从无形到有型企业文化背后的专业技术、以人为本全生涯覆盖式的企业文化实践。

接着是康明斯人力资源总监练女士带来的精彩分享。“驱动世界前行，实现至美生活”是康明斯公司的使命，康明斯从自身做起，积极努力地为员工创造良好的工作环境，践行文化，努力达成目标。练女士分别从工作环境评估的目的及对组织的好处、分级的工作环境评估机制以及 Leader-Led 的推广及应用为我们做了深度解析。

茶歇后由中文在线集团人力行政中心副总经理赵先生为我们带来文化升级项目实

践分享。他主要围绕这些方面展开：企业文化升级的前提、文化一致性诊断以及文化变革路径探索。

小组讨论环节我们邀请到康明斯人力资源总监练女士、金风科技集团人力资源中心企业文化负责人李先生、亚信企业文化活动负责人刘先生以及前凤凰网企业文化 & 培训负责人孙女士围绕企业文化如何有效落地进一步进行讨论，现场为不少 HR 进行了答疑交流。

在此，我们再次感谢前来分享的每一位 HR 嘉宾以及前来参会的北京 HR 小伙伴对于本次活动的大力支持，敬请留意智享会北京地区更多精彩活动！

# 施耐德 HRS 在中国的旅程

扫描二维码 把文章带走



施耐德电气有限公司为世界 500 强企业之一，是全球能效管理领域的领导者，为 100 多个国家的能源及基础设施、工业、数据中心及网络、楼宇和住宅市场提供整体解决方案，在住宅应用领域也拥有强大的市场能力。

施耐德 HR 共享服务中心 (HR Services, 简称 HRS) 按照七个区域划分，分别为北美、南美、欧洲、中东和非洲、东南亚、大印度区以及大中华区。HRS 全球共有 800 多人，支持 13 万名员工，服务 61 个国家。在全球统一标准的运营模式下，各个区域和国家也拥有足够的灵活性来满足本土特有的需求，因此，每个区域和国家的 HRS 也有各自特有的成长之路。本文将着重于分享施耐德 HRS 在中国的历程。

内容提供 / 潘丽娜 | 人事经理 | 施耐德电气 (中国) 有限公司

编辑整理 / 沈迪



## HR Services 全球

自 2009 年以来，施耐德开始落实和执行 HR 三支柱，人力资源体系被重组为三个主要角色，即 HRBP、HR Solutions (相当于 COE) 和 HR Services (相当于 SSC)，以更好地执行使命。

- ◆ HR 业务伙伴 (HRBP)：帮助管理者在日常的基础上设定自己的经营策略，评估所需的人力资源需求以满足他们的业务目标，并在预期技能要求、员工发展和员工关系管理方面起着举足轻重的作用。
- ◆ HR Solutions：在关键领域 (如薪酬、福利、人力资本开发、培训和绩效管理)

建立和发展全面的解决方案，同时也有助于发挥区域团队的杠杆效应，从而有效地影响集团全球化的经营。

- ◆ HRS 人力资源运营：负责 HR 运营管理，例如工资、日常流程运营、员工流动和培训计划，主要通过共享服务中心使效率和成本得到优化。



## HR Services 在中国

施耐德 HRS 在中国的旅程总体可划分为四个阶段：① 2009-2010 年，初创求新阶段；② 2011-2013 年，合理优化阶段；③ 2014-2016 年，升级求变阶段；④ 2017-2020 年，持续发展阶段。

在不同的阶段，中国的 HRS 都有不同的关注点以及对应的关键要素。



图 1 施耐德 HRS 在中国的旅程

### ➕ 初创求新 (2009-2010 年)

初创阶段的三个主要关注点在于：① 定义价值主张和服务范畴；② 建立地区平台；③ 整合资源。

和大多数企业类似，施耐德创立 HRS

的初衷是为了更好地为员工提供服务，因此客户满意度是其价值体现之一；同时，HRS需要为企业助力，因此提供高效的产出也是其价值所在。

HRS 在创立之初，共设有七大类服务，包括薪资发放、数字服务、培训、福利、雇主服务、人才招聘和外籍管理。在搭建各自平台时，40% 的服务是通过自助服务完成，20% 的服务是通过员工的提问完成，20% 的服务是通过后台的执行完成，最后的 20% 则是由 HR 来负责提供的个性化服务。

在这个阶段，从人的角度来说，施耐德对 HR 团队的需求是由“全才”转为“专才”，即需要 HRS 人员专注并精通于某一模块的业务；从组织的角度上，施耐德在地域上设立中心，即将分布在各地的 HRS 人员逐渐转移到武汉。如此，施耐德 HRS 便可以极大地促进知识共享和有效沟通，进而为客户提供满意的服务。

在初创阶段的最初两年，和所有初次成立 HRS 的企业一样，面对很多的不确定性，我们也有过迷茫，也有过痛苦，但幸运的是，我们始终保持着乐观的心态，且拥有足够的资源和正确的人，最终顺利进入到合理优化阶段。

## 合理优化 (2011-2013 年)

合理优化阶段的三个主要关注点在于：①优化流程，改进服务；②高效运营；③持续数字化的旅程。

在这个阶段，由于施耐德进行了大量的并购工作，因此需要从政策整合、流程梳理以及系统集成三方面入手，不断推进我们的标准服务，使新并购的公司可以顺利地已有的服务所覆盖。同时，并购使得 HRS 服务的人数从 1.2 万上升到 1.6 万，对其运营的高效提出了更高的要求，从两个维度可进行衡量：① HR 服务人员比从 2009 年的 1:53 提升至 2014 年的 1:78；②净产能（运营成本）以每年 5% 的幅度下降。

在初创阶段的最初两年，和所有初次成立 HRS 的企业一样，面对很多的不确定性，我们也有过迷茫，也有过痛苦，但幸运的是，我们始终保持着乐观的心态，且拥有足够的资源和正确的人，最终顺利进入到合理优化阶段。

初创阶段，HRS 仅依靠 2 个全球系统来支持 7 类服务。而在合理优化阶段，为持续推进数字化的旅程，实现“无纸化办公”，我们根据中国的实际运营需求，在系统上进行了“加法”的操作，陆续建设了 15 个当地系统以支持 15 项具体的 HR 服务，但这也增加了用户学习使用系统的成本，进而导致用户体验感的下降。

HRS 在不断成长，我们也在在这个过程中或惊喜，或疲惫，但更多感受到的是成长带来的成就感，并建立起充足的自信以进入升级求变的阶段。

全球 HRS 中心，支持全球 HR 活动及其系统，并搭建 ASAE 模型以及 level 1/2/3 的支持体系，有效地支持全球范围的 HR 活动及系统。

同时，在日常工作中，当我们遇到职责划分不清的灰色地带时，我们会将客户的需求放置在首要位置，思考怎样在最短时间内采取何种手段解决员工的问题，并以这种思路去建立和优化流程。

在上个阶段，HRS 的数字化旅程是“做加法”，共有 2 个全球系统和 15 个当地系统很好地覆盖了已有的各项服务。但与此同时，过多的系统也造成了员工实际使用上的繁琐，影响了用户的体验感。因此，在这个阶段，我们在进一步扩展 HR 服务项的时候，在系统数量上实行了“减法”的操作，对已有的系统服务进行了整合和集成，最终合并为 5 个全球系统（均进行了当地化的处理）和 4 个当地系统，系统总数由 17 个下降至 9 个，且 HR 服务项由 22 个扩展至 33 项。

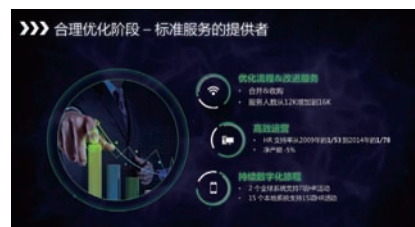


图 2 合理优化阶段

## 升级求变 (2014-2016 年)

升级求变阶段的三个主要关注点在于：①打造全球标准服务包；②数字化转型；③员工导向服务。

为了让员工无论在哪个国家工作都可以享受到连贯的服务，施耐德在印度成立了全

在该阶段，施耐德 HRS 不仅经历了一次系统上的变革，我们也经历了一次心理上的变革。最初，我们也曾有过不理解和质疑，如“本土系统的流程已经梳理完毕，为什么还要转变成全球系统？”“每个系统都使用良好，为什么要替换？”但最终员工导向的思维促使我们接受了这种变化，并投身于变革中，这为迈进持续发展阶段打下了坚实的基础。

## 持续发展 (2017-2020 年)

持续发展阶段的三个主要关注点在于：

- ①简便的员工体验；②为业务创造价值；③高度专业。

### ◆ 简便的员工体验

员工体验有三个关键要素：技术、环境和文化。HR 共享服务中心可以通过技术为员工提供良好的数字化体验，例如移动化的手机端服务、自助化的终端服务以及 AI 互动。

施耐德的 HRS 以“零服务”为追求，即无需 HR 的人为介入，仅利用智能化的手段解决和处理员工的需求。如自动打印机，员工仅凭身份证即可在 60 秒内打印任何证明；又如微信端安置的 AI 机器人“撩大白”，员工可以向其咨询各类问题获取答案，也可以与其进行简单的聊天对话。由于不同年龄段的员工提出诉求的方式和习惯互有差异，因此我们在设计“撩大白”的时候，允许用户以语音输入。此外，因为“撩大白”创建时间还不够长，其背后的数据库仍有待充实，所以会存在无法解答员工疑问的情况。为了更好地丰富后台的知识库，我们在 HR 的知识范畴外，还为“撩大白”添加了一些有趣的日常话术，既能提升用户的体验感，也能鼓励员工与其多多对话。例如当员工批评“撩大白”的时候，它就会卖萌说自己刚出生，还有很多需要学习的地方，希望得到大家的理解。

### ◆ 为业务创造价值

施耐德 HRS 主要在数据分析方面提升自己的价值，例如尝试从数据中提炼出前瞻性的信息来帮助业务决策；同时，我们也积极地通过多种途径来收集员工的声音，并且努力将员工的声音转化成可持续的行为，进而提高 HRS 的服务水平。

### ◆ 高度专业

2017 年，我们曾对员工反馈进行词频分析，发现员工对 HRS 的反馈大多是态度上的正向评价，例如热情和友善，但对于专

业上的评价则相对较少。我们希望获得这样的转变——员工可以给予 HR 专业度上的正向评价，因为专业意味着更好的服务和更优的效率。

如今，我们已逐渐进入到 AI 时代，HR 需要的能力也发生了天翻地覆的变化。例如，过去 HRS 维护员工数据时，常会利用 excel 表格进行数据的收集和整理，再进一步复制到相应的系统中。然而随着数字化前端信息收集，通过接口或 RPA（机器人流程自动化）手段实现数据在不同系统间的流转，人工维护数据的工作会渐渐消失。现在和未来的 HR 更多需要完成人机互动的工作，即如何利用 RPA 完成日常操作中高重复、低价值的工作，也需要思考如何利用智能化手段最大程度加速“零服务”，在与员工交付的时候就能够解决问题，而无需后续人工操作的介入。

旧的岗位在消失，新的岗位在产生。施耐德 HRS 今年也诞生了一个新的岗位：产品经理，其需要将产品思维植入运营，将服务打包成产品，利用设计思维去优化产品，让员工切实感受到优质的服务。如今的 HRS 需要具备各种不同的能力，因此施耐德鼓励员工进行终身学习，希望他们通过学习克服对

未知将来的恐惧，并且掌握未来时代需要的技能和能力。

在持续发展的阶段，施耐德 HRS 面临更多的是挑战——员工期望越来越高的挑战，技术日新月异的挑战，HR 技能转变和提升的挑战。而正是怀抱开放的心态，才能帮助我们勇于迎接挑战。

以上是施耐德 HRS 自 2009 年成立至今的十年心路历程，我们经历了四个阶段，扮演着不同的角色：初创求新阶段，扮演着从 0 到 1 的创业者，是乐观心态帮助我们走出迷茫；合理优化阶段，扮演着标准服务的提供者，是成就感帮助我们建立自信、克服种种困难；升级求变阶段，扮演着数字化转型的推动者，是思维转变帮助我们推动变革；持续发展阶段，扮演着员工体验的先驱者，是开放心态帮助我们迎接挑战。



## HR Services 管控

施耐德的 HRS 管控共分为四大类，分别为：服务分类管控、知识管控、流程管控以及数据管控。



图 3 持续发展阶段

## 服务分类管控

服务分类明确了 HRS 提供的具体服务项目，并规定了以何种形式去提供这些服务以及通过何种手段去评估它们。我们会每年与业务达成共识，共同确定 SLA (Service Level Agreement, 服务等级协议) 以及适用于跨部门合作的 OLA (Operational Level Agreement, 操作级别协议)，以科学、严谨、协作的方式确保了 HRS 的质与量。

## 知识管控

知识库是驱动“零服务”的基础，施耐德拥有供员工查询的咨询平台 support@Schneider (类似于公司内部的百度 / 谷歌) 以及 AI 机器人“撩大白”，它们都需要依靠丰富的知识库，来为员工答疑解惑。目前，施耐德正在尝试利用爬虫技术时时捕捉政策的变化，并将国家层面的政策和公司层面的政策互相打碎，从而形成员工端的常见问题解答，帮助员工通过自助查询的方式得到他们所需的答案。

## 流程管控

施耐德通过 SPS (Schneider Performance System, 施耐德的 Lean) 来梳理流程，并在梳理过程中发现并解决问题，杜绝问题的再发生，同时利用相关的技术手段不断地优化流程。

## 数据管控

施耐德会明确数据问责制，即明确每个数据的所有人以及他所需要承担的责任。作为责任人，他需要明白每个数据背后的意义、其不同系统间的流转和应用，以及如果数据有误将对 HRS 和员工产生怎么样的影响。

数据安全也是施耐德需要给予特别关注的重点。当前，欧盟已出台了相关的数据保护政策 GDPR，因此在各类系统中，我们对员工查看数据的权限进行了严格的把控，员工（无论职级高低）只能在权限允许的范围



图4 HR Services 人的培养

内获取其需要的数据；与此同时，我们将进一步搭建和完善企业的数据库质量框架。



## HR Services 人

### 员工管理

施耐德 HRS 三分之一的员工是 90 后，相对于需要经验积累的 COE 和 HRBP，共享服务中心拥有一支相对年轻的团队，在管理上会面临年轻员工任性、自我的挑战。年轻员工或许可以依靠“怕”来驱动，而不少年轻员工出生时便口含“金钥匙”，自然不可能靠“怕”来驱动。“信任”和“尊重”是激励员工的不二法则，并且可以借助游戏力来开展日常的活动。

游戏吸引玩家的要素有四个：①吸引人的愿景和使命；②清晰的规则；③及时的反馈；④鼓励自愿参加。这些要素也可以在员工的管理方面予以参考。

### 员工培养

如前文提及，随着技术的日益更新，企业对于人的要求也随之在不断变化，因此施

耐德会激励 HRS 员工从内心出发接受和应用新的技术。我们对人的培养主要遵从“3E 原则”，即学习 Education、探索 Explore 和经历 Experience。无论在哪个原则下开展活动，我们都会借助游戏力的四个吸引要素来进行设计、安排和部署，例如数字化学习、外部视角、跨团队项目。

### 员工文化

施耐德倡导“Well Being”的文化，即幸福感。过去，我们对于“Well Being”的理解，无非是简单的工作生活平衡，这样容易将工作与生活放置在对立面上，而我们希望工作也能很好地成为员工生活的一部分，因而会举办“HRS 咖啡时刻”活动，增加办公室中的“小乐趣”，让“小确幸”可以时刻陪伴员工。

依靠技术、理念和人，施耐德 HRS 在十年内成功实现了服务范畴和服务人数的持续增加，以及运营成本和支持人数的持续降低；同时，员工满意度也实现了稳中有升。而在技术、理念和人当中，“人”是最重要的，HR 共享服务中心需要手握先进技术和理念的人，他懂得利用技术和理念，去面对困境、迎接挑战，并勇于行动。HR



• 本案例荣获 •

2018“中国学习与发展价值大奖”  
最佳实践奖



# 远航出海，人才先行

——华润电力国际化人才培养体系建设  
实践

扫描二维码 把文章带走



随着“一带一路”国家战略的有序推进，中国企业“走出去”的步伐也在加速前行。华润电力控股有限公司（以下简称“华润电力”）在“十三五”战略规划中提出以“全球化”为翼，积极拓展国际业务，发挥资产识别与运营能力强的核心优势，实业和资本双管齐下，开发与并购结合的国际化战略。为此公司提出加快人才培养，提升组织能力的需求，按照“风险可控、收益合理”的原则聚焦政治与社会相对稳定、具有市场潜力的区域，加快国际化步伐。

编辑整理 / 朱欣鑫

## ▶ 项目背景

随着“一带一路”国家战略的有序推进，中国企业“走出去”的步伐也在加速前行。华润电力控股有限公司（以下简称“华润电力”）在“十三五”战略规划中提出以“全球化”为翼，积极拓展国际业务，发挥资产识别与运营能力强的核心优势，实业和资本双管齐下，开发与并购结合的国际化战略。为此公司提出加快人才培养，提升组织能力的需求，按照“风险可控、收益合理”的原则聚焦政治与社会相对稳定、具有市场潜力的区域，加快国际化步伐。

在过去 20 年中，华润电力从未涉足海外领域，故此次战略转向机遇与挑战并存。

为成功实现战略落地，公司急需建立一支适应海外环境、精通行业业务、可进行国际项目运作、敢打敢拼的人才队伍。然而，集团乃至行业历史都不能提供可以借鉴的培养经验。在这种情况下，作为承担人才发展职能的培训学院（以下简称“学院”）积极响应集团和公司的要求，借鉴国际化成熟行业和相近行业国际化人才培养的经验，提出华润电力国际化人才培养的“十三五计划”，即按照总裁要求，在三年内培养出国际化专业人才、职能人才和海外代表（即项目开发和管理人才）100 名。

学院综合协调多方资源，从 2015 年起与集团大学、公司战略部、国际部、财务部等大力协同，动员十个大区力量，应用 6D 模型

设计和推进国际化人才培养体系建设，从人才发展的角度助推整个组织国际化的实现。

## ▶ 总结提炼胜任力模型

在明确战略方向之后，项目组对涉及国际业务的所有相关部门进行全面调研。经过与集团、战略部、国际部的多方研讨，同时参考部分海外成功企业的经验，其进一步了解并细化业务的需求，最终确认了国际化人才的胜任力模型。

学院认为国际化战略需要组织具备战略研究、资源获取、运营管理、资本运作和风险防范五大组织能力。因此，国际化人才也相应需要具备战略解读、市场开拓、海外工

程、资本管理与风险处理五方面的个人“硬实力”。同时，由于海外工作的特殊性，在这五项“硬实力”中他们还需要两项“软实力”，即英语能力和文化适应能力。这一模型获得了管理团队的认可（如下图）。

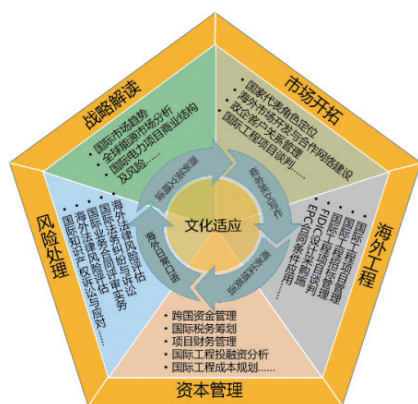


图1 海外人才胜任力模型

## 确定目标受众

在充分的沟通交流中，学院决定将以下三个岗位方向的人才作为目标受众，即海外代表、职能人才和专业技术人才。三类人才的主要职责分别为：

- 海外代表：派遣前往海外负责项目开发、建设和运营，与当地政府和企业直接沟通协调。
- 职能人才：支持海外业务，在国内处理商务、法律、财务、人力资源、运营与建设专业支持。
- 专业技术人才：辅导海外本地员工运营与建设技术，或短期驻海外指导工作。

## 调研培养需求

在得到业务需求并确定目标受众之后，学院便开始了人才培养的设计与实施。在项目筹备期进行广泛调研，完成了对国际业务部的市场研究中心、商务管理中心及多个海外代表处的调研。同时，对运营管理部、建设管理部、财务部、法律部等相关部室负责人进行访谈，并对访谈结果进行分析。

学院最终分别确定了三类人才的培养难

点和重点：海外代表类人才培养偏重项目开发、英语交流和文化适应，由于海外项目开发与国内差别较大，故此类人才培养难度最大；职能人才有一定专业基础，但在国际化工作中需要阅读大量文件，其在英语阅读方面差距较大，故偏重海外专业政策和英文读写；专业技术人才主要负责技术辅导短期交流，故偏重英文交流、专业以及了解海外市场状况。

如上所述，三类人才在候选人来源、知识结构、培养周期、评价方式上各不相同。这就要求学院一方面协调人才所在单位，一方面沟通内外部培养资源，结合理论、案例、实践分享、在岗培训，通过面授、微课、考试、答辩等多种方式，全面推进培养体系建立。最终，学院决定针对三类学员分别采取不同的交付方式：

- 海外代表和职能人才的培养依托长期与短期培养相结合的方式实现。
- 专业技术人才的培养通过建设国际化示范基地实现。

其中，海外代表的培训周期为30天，在位于广东的南校区进行封闭式学习。职能人才根据所属职能不同，在总部进行4-8天的专业学习以及3个月的英文学习。专业技术人才根据专业不同，在培训基地按导师要求的培训时间完成培训。

## 实施差异化培养

学院对于不同类别的课程会按照其不同的侧重点，进行差异化设计，如：

- 在市场开拓、海外工程、资本管理和风险控制领域，通过引入国内双一流高校、国内“走出去”的企业和知名律所，使学员能够接受到前沿的市场情况和专业的国际业务知识。
- 在海外生活方面，通过引入富有海外经验的企业，使学员和富有经验的讲师面对面交流学习。
- 在英语学习方面，通过与省重点高校和英语专业学习机构合作，引入学院式的系统性课程。

接下来，学院在实践交付的选拔、培养和考核各个环节均对三类岗位人才设计了不同的培训内容，充分体现了“因岗施教”的理念。具体来看，华润电力对三类人才分别实行如下培训。

## 海外代表：严把进人关、实战演练、高强度集训

为了保证学员具备从事海外事业的热情，同时兼顾培训的“出苗率”，海外代表候选人采取自愿报名方式。员工将简历直接报送学院，经过简历筛选、英语水平筛选和认知能力筛选三关后正式成为学员队伍中的一份子。华润电力着重考察个人能力，优先考虑已经在本职工作中做出优异业绩并具备海外学习和工作经验者，年龄须在28-45岁之间。此外，学院邀请重点高校英语学院的资深教师对报名者进行雅思水平的英语水平测试，考察其流利度、词汇、语法、发音四个方面，保证学员具备基础的英语能力。

海外代表的一线工作特点决定针对此类学员的培养课程必须具有实战性，所以学院决定对其进行集中式的脱产培训，利用企业大学优质的软硬件资源，对每一期海外代表集中进行高强度的国际业务知识和海外生活知识的培训。总得来看，培训课程共包含6个模块：商务英语、商务管理、市场研究、国际投融资、客户营销与海外生活。海外代表在英语学习方面以商务场景英文教学为主，配合英文Talk show、每日APP打卡和英文课程答疑辅导，帮助学员顺畅交流。

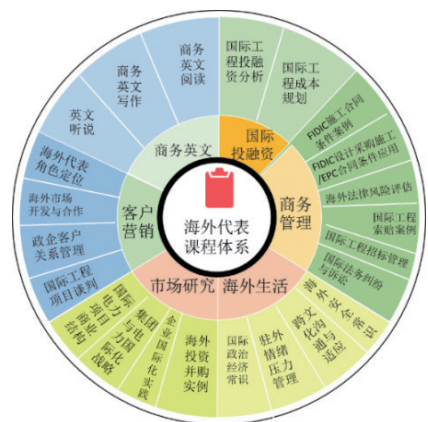


图2 海外代表课程体系

## 2 职能人才：集中学专业，分散学英文

项目组会从专业能力（职级）、英文水平（英文证书）及本人意愿度三个方面考量并甄选学员。根据学员来源，学院将职能类人才培养模块分为战略、建设、运营、财务、法务和人力资源六个模块（如下图）。英语学习采用“分散学习+统一测试”方式进行，即根据学员水平和时间安排按需选择合适的培养方式，学习期结束后统一测试。

六个模块的课程专业性很高，且课程间专业界限明显，所以学院在课程设计上专门对几个部室做了调研，根据部室经理人和专家意见以及未来要接触的工作，规划出各专业线的独立课程。各专业线单独开课，并在课程结束后立刻考试，以及时检验培训效果。如此，学院对职能人才的培训采取小步快跑的方式，各职能模块的课程均在 2-4 天内完成。职能方向学员和海外代表方向学员在深圳、惠州两地同期开班，时间跨度均为 1 个月左右。

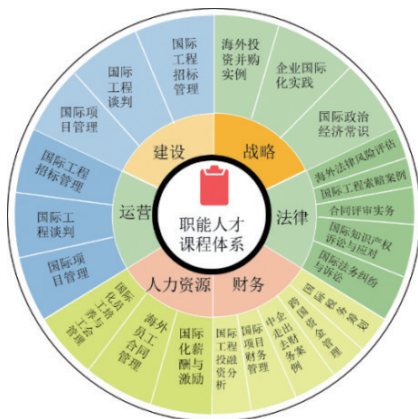


图 3 职能人才课程体系

## 3 专业技术人才：与国际化示范基地建设同步进行

针对此类人才，学院根据当前公司的业务情况，在全国多个项目和基地中物色，最终与运营管理部、华南和华东两个大区协同，选择两个项目成立国际化示范基地（一个火电基地与一个风电基地）。根据项目的运营、管理情况、人员素质、专业水准以及所使用

的设备等情况，学院最终选取 A 项目作为国际化示范基地，推行双语管理，建立模拟国际化运作的“双语电厂”，将其打造为公司国际交流的窗口和国际化运营管理团队的人才培养基地，树立公司国际化的良好形象；选取 B 项目作为新能源运维国际化示范基地，将其定位为建立国际化运维人才的认证平台、模拟演练平台和运维支持服务平台。其目标在于培养一支具备优秀英语能力的国际化专业人才队伍，搭建一套符合国际标准的运维体系和服务项目，并逐步打造出一个专业高效的国际化运维服务商。

在实施步骤上，两个示范基地都以项目团队组建为始，成立领导小组和推进小组统筹整体工作。其中领导小组由华润电力负责国际化的高级副总裁、大区区长、各部室部长组成，对项目发展方向进行指导。推进小组由各部室核心关键岗位的经理及经验丰富的专家组成，负责制定具体方案，指导方案的执行。此外，还会分别组建“可视化建设”、“资料翻译”、“专业培训”和“试点运行”等执行小组以推进各项工作。执行小组由项目学员与专业技术人员共同组成，每个小组设小组长 1 名，组员 2-3 名。其中，可视化建设主要包括 VI、双语厂区整体设计；资料翻译主要包括工作标准、技术标准和管理标准的翻译工作；培训主要包括英语培训、标准培训、模拟运营和实操培训；试点运行主要包括模拟国际化电厂运作，不断优化和完善运营管理机制，建立双语标准化文件库（如下图）。



图 4 专业技术人才培养

同时，学院协调了总部的国际业务部和相关部门提供跨部门式的协作。

## ▶ 工具方法创新

### ▶ 行动学习是老传统

由于海外代表面临着复杂的业务环境，因此项目组决定在此次培养过程中以行动学习的方式对其进行培养。主要借助集团在行动学习方面的丰富经验，将实际业务中存在的挑战和问题作为研讨课题引入培训，供学员学习和研讨。同时为学员们配置海外业务专家和催化师，分别从两个角度辅导学员完成课题研讨。

海外业务专家主要为学员提供专业的课题辅导，催化师则通过行动学习工具帮助学员达成特定目标。以第二期海外代表班为例，30 名学员在结业时需要两两结对完成课题答辩。从课题敲定到现场答辩只有两周的准备时间，期间海外业务专家会在选课题、审内容、预答辩三个关键节点为学员提供辅导，帮助学员选择适合自身的课题方向，保证课题内容不跑偏、无纰漏；催化师则会在业务专家每次辅导前后的各个阶段，协助学员开展分组式大讨论，并从如何寻找并分析数据到梳理逻辑、精准演绎等各方面为所有学员提供至少 6 次指导，最终帮助学员在课题答辩中完美发挥。

### ▶ O2O 的英语学习

英文宣讲是海外代表的一项基本能力，因此在培养过程中学员被要求模拟商务环境做英文交流和英文课题答辩展示。学员们通过小组间英语流利说打卡 PK (online) 和 Talk show (offline) 演绎，在不知不觉中变得敢于用英语交流。商务英语听说读写四个模块的课程贯穿培养项目全程，其目的在于让学员在培养全过程中都浸泡于英语语境。通过 1 个月的磨炼，学员便能够在结业课题答辩中流利地用英文与评委互动。

### ▶ 微课学习巧帮忙

除了日常课程讲授外，项目组利用企业大学 APP 开展国际化微课学习。值得一提的是，由于微课面向全员开放，覆盖面较广，因此以通用类课程为主，即使具有较强专业针对性的课程，如海外安全、人事、财务、

法律等，所涉及的深度也较浅，主要作用为帮助学员形成关于海外事务的基本概念。此外，项目组还为职能人才订制为期3个月的1对1英语学习资源。这些微课和场景化的研讨成果，在学员们已奔赴各地开展工作的情况下，依然能够发挥作用，帮助其解决实际工作中遇到的各种问题，不断提升国际化视野和相关专业能力。

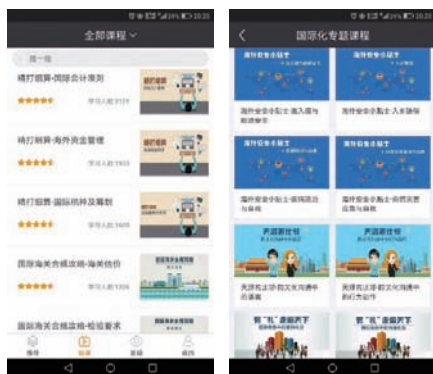


图5 微课界面

## ▶ 成果沉淀

### ▶ 课题答辩

课题答辩是培养项目的重头戏，学员们在此之前几乎都没接触过国际化业务。其不仅在全英文答辩上存在困难，在题目选择和数据收集上亦有大量疑难点需要辅导。在专家和催化师的耐心辅导下，学员们成功完成了32篇国际业务相关的课题论文。这些课题涉及市场分析、人力资源、国际财税与法务、项目开发、国际商务等多个专业，且其中多个课题已经在实际工作上被设为工作项目，进行研究实践。

- 深入研究4个大类15个课题
  - 全程英文宣讲和答辩
- |  |  |
|--|--|
| <p><b>1 项目开发</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 印尼区域火电市场风险分析</li> <li>• 反向分手费研究及风险防范</li> <li>• 澳洲新能源市场并购分析</li> <li>• 澳洲风电与光伏前景分析</li> <li>• 澳大利亚新能源市场前景分析</li> <li>• 印尼区域火电市场开发前景分析</li> </ul> | <p><b>2 投资分析</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 印尼区域电力市场分析</li> <li>• 孟加拉建材市场分析</li> <li>• 影响孟加拉火电建设材料因素分析</li> <li>• 孟加拉火电市场前景及投资关注点浅析</li> </ul> |
| <p><b>3 国际商务</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 菲律宾国际商务谈判探索</li> </ul>   | <p><b>4 跨文化管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 孟加拉国跨文化沟通分析</li> <li>• 海外企业的跨文化管理</li> <li>• 中澳跨文化融合问题分析</li> <li>• 菲律宾跨文化融合问题研究</li> </ul>       |

图6 答辩课题分类

## ▶ 成果应用

在完成培养后，学员或加入国际业务部或在其他业务单元支撑海外业务，其课题及研讨成果不拘于一次培训项目，而是一并带入且应用在不同工作场景中。比如第一期学员中的《公司国际化人员薪酬福利体系设计》，经过多次论证和修改，已正式发布，成为公司国际业务人员的薪酬福利指引；再比如研究肯尼亚、孟加拉、印尼等不同海外区域市场分析和用工环境的课题，也成为在这些国家和地区拓展项目之前的第一手宝贵资料。

## ▶ 项目调整

### ▶ 培养内容的调整

对国际化人才的培养，在公司乃至行业历史上都没有可借鉴的经验。所以，在2016年开办第一次国际化人才班时，项目组借鉴了相近行业的人才培养内容，包括通信、电网、工程建设等。故在第一期培养中，学院对海外人才的主要培养内容为英文与国际工程。但是根据第一期学员前往海外工作的经验，以及海外工作拓展后整体组织能力不足的现状，在第二期中我们调整了培养模式，将学员分为海外代表、职能人才和专业技术人才三类。

### ▶ 学习方式的调整

第一期培训班针对海外代表，采用封闭

式学习，即在1个月内完成所有学习。但随着第一期培训班的结束，项目组将职能人才及专业技术人才纳入培养范围，这需要顾及不同岗位之间的差异，并对其学习方式进行调整。例如，职能人才需兼顾本职工作，专业技术人才的培养则是长期的，故无法对职能人才和专业技术人才采用集中短训的方式。为此，项目组调整了三类人才的培训方式：海外人才仍采用1个月短期封闭学习，通过课堂讲授、在线学习、APP打卡、Talk show、课堂测验的方式进行系统化学习；职能人才采用周末专业学习+线上的为期3个月的1对1英语学习；专业技术人才则采用国际化人才培养基地的实操学习。这些在满足不同类型学员需求的同时也保证了业务的正常展开。

## ▶ 项目挑战

### ▶ 需要协调多方资源

为推行国际化战略，需要集团和公司提升整体组织能力。一方面在人才培养方式上需要得到国际部、战略部和人力资源部的支持；另一方面国际业务不仅涉及国际部，而且需要公司各职能部室、各大区的优秀骨干均投入其中。学院需用较大的精力调动各方面资源以推动组织的人才发展。

具体来看，在资源协调方面，学院采取了以下措施：

项目组调整了三类人才的培训方式：海外人才仍采用1个月短期封闭学习，通过课堂讲授、在线学习、APP打卡、Talk show、课堂测验的方式进行系统化学习；职能人才采用周末专业学习+线上的为期3个月的1对1英语学习；专业技术人才则采用国际化人才培养基地的实操学习。这些在满足不同类型学员需求的同时也保证了业务的正常展开。

充分影响总裁和公司管理层，争取领导到班与学员交流、听取汇报，拔高项目的地位，提升影响力。

项目组织过程中要求学员所在单位给予支持，各部室、国际部都拨出专人与学院的同事一同组织项目，增加部室和业务部门的参与度，使其在此过程中共同商讨、互相帮助，提高他们对项目的认可。

### ▶ 学员甄选与淘汰

该项目与公司内其他培养项目的不同之处在于：此前的领导力、技能提升项目均为“先上岗、再培养”的模式，不具备淘汰特征，但远航项目对公司的国际化进程意义重大，因此对入围学员的要求较高，呈现“低门槛学习，高门槛入选”现象，随之也就产生了参加学习但未能入围人员的安排难题。针对这一难题，学院在项目设计之初就做了如下安排：

在培训项目宣传期便强调该项目的目标不在于选拔优秀学员进入国际部工作，而在于为公司培养国际化的“储备力量”；并强调，国际化是一条长期的战略道路，需要扎实的人才储备方能逐步推进。故而该项目招收有志于国际化业务的青年骨干，但不拘于立即投入国际业务中去，旨在提升自我，为迎接未来的挑战做好准备。

对于学员所在单位，学院提前逐一沟通，一方面强调国际化是公司层面的战略，需要各单位站在公司高度给予支持，同时也说明项目的“储备”意义，项目结束后只有部分学员可以立即进入国际业务，而其他学员还将回到原单位继续在专业上进行历练。

通过此类宣传与沟通，经培训而未入选的学员在心理上较容易接受，且各大区在学员选送上也更顺利了。

### ▶ 项目评估

项目组主要从学员的学习效果与项目的组织操作质量两方面进行评估：

### ▶ 学习效果评估

#### 1 英语水平测试

在项目开始之初，项目组进行入学前测，按照雅思水平对学员的口语进行测试。测试结果一方面用于甄选学员，另一方面作为学习成果的对比数据。英文学习结束后，再用同样的水平测试检验学习效果。测试结果表明，学员英语后测平均分较前测提高 11 分（100 分制），其中语法最弱，词汇次之；分数方差也有下降，这表明学员不仅在平均分上有大幅提高，且其之间的水平差距也有所缩小。另外，测试结果同时显示，93% 的学员英语水平取得提高，43% 的学员英语成绩提高了 20% 以上，13% 的学员英语成绩提高了 50% 以上。

#### 2 专业成绩测试

除了英语测试，项目组也对学员的专业成绩进行及时测试。以海外代表学员为例，学员每周进行一次测验，课程闭卷考试的平均成绩在 74-95 之间即符合结业要求。

#### 3 结业答辩

另外，学员若想取得结业证书，还需完成 1 次全英文的专业答辩，课题范围包括项目开发、投资分析、国际商务和跨文化管理。这些课题均由国际部审阅、选取，同时提供海外代表处的资料支持，确保所选课题符合公司发展实际。国际部管理团队组成的评审团对所有课题进行打分，打分结果计入毕业成绩。

### ▶ 项目组织效果评估

在培训过程中，项目组根据柯氏四级评估，对学员满意度进行评估，包括对课程内容与项目组织的后勤服务的满意度。5 大类课程评估分数在 85.7-95.9 之间（100 分制），其中，对后勤服务满意度平均值为 96%。

### ▶ 业务结果

#### ▶ 培养了一批国际化人才

通过 2016-2017 的两期培养项目，华润电力共培养出 167 名学员，这些学员成为公司国际化人才培养体系下输出的第一批“国际范”人才。其中 111 名学员在深圳总部工作，21 名学员分布在海外不同国家和地区，35 名学员作为储备。

在国内，学员们带着国际化思维和标准重新打造岗位流程和技术规范。在海外，第一批学员经过一年的海外锻炼，带着其积累的丰富经验以讲师的身份出现在下一批培养项目中。如此，每一批国际化培养项目学员都作为种子继续在下一期项目中发挥影响。同时，示范基地作为培养国际化专业人才的物理载体，也在一定程度上保证了人才培养和技术进步在方向上的统一。

#### ▶ 积累了大量国际化相关课程和资料

经过两期培养项目，华润电力积累了大量课程。通过课题辅导，学员们完成了共计



图 7 部分英文课题答辩材料



67 篇全英文的课题答辩材料，涵盖市场研究、投资分析、商务管理、项目开发和海外人力、财务管理等门类，且其中的多份课题成果已应用于国际业务的实际工作。经过进一步的知识沉淀，这些资料将会以面授课程、微课和其他形式转化成为整个组织共享的财富。

## 成功关键

通过两年的国际化人才培养工作，学院输送了充足的国际化人才，基本满足国际业务的需求，并初步达成目标。回顾这两年的人才培养工作，项目组认为成功的关键在于：

### 关键人员参与

#### 1 总裁

由于该项目是为了解决公司战略发展的迫切需求，符合公司战略方向，故得到公司高层团队的高度关注。华润电力总裁对项目结果提出了明确要求，即“三年内培养国际化专业人才、职能人才和海外代表（即项目开发和管理人才）100名”。在项目实施过程中，总裁亲自参加了项目的开班、结业等关键节点，并在过程中到现场座谈，向学员们宣导了公司的战略方向和本次学习的重大意义。

所有学员的结业证书由总裁签名，结业勋章也由总裁亲发。这不仅增强了学员的荣誉感，而且提升了项目在公司内的影响力。

#### 2 国际部

在项目开始之前的调研阶段，国际部积极配合学院调研：国际部的各业务线、各国代表处等都给出了详尽的需求信息，学院得以充分分析、确认，形成符合业务需求的培养模式。

在项目过程中，国际部人员与学院协同办公，共同完成了项目的组织。同时，负责国际业务的副总裁多次莅临，亲自辅导了若干国际化课题的答辩准备，带领国际部的管理团队与学员打成一片，并在此过程中遴选可以进入国际部的学员。

#### 3 相关部室

国际化的人才培养不仅是国际部和人力资源的事业，也是所有部室都要参与的事业。本项目涉及的学员包括各大区、公司的多个部室。学员培训时间由工作中挤出，这有幸得到了各部室分管领导的理解与支持，其中，部分部室的领导作为学员参加了全程学习和考试。

### 针对需求变化灵活设计方案，项目设计完整

随着国际化业务的推进和发展，公司对国际化人才的技能要求也在发生变化。此项目共实施3期，每一期结束后，项目组会及时进行总结，并在下一期开始前进行详尽的需求调研。确保紧紧把握业务单位的人员需求特点，充分利用前一期取得的成果，逐步丰富和完善国际化人才地图，设计有针对性的培养方案，并交付实施。

### 未来方向

华润电力该培养项目紧贴业务需求，对项目组来说，为业务服务、助力业务发展是所有培养项目的出发点。因此，未来项目会随着业务需求进行调整。目前来看，随着业务在海外的落地，其需要大量的专业技术人才开展生产、建设及运营方面的工作，项目组会针对此需求设计相应的人才培养方案。此外，2-3年之后，当在海外担任重要职务的人才有了经验，华润电力会设计一些研讨会萃取方案，将其经验沉淀内化成企业所共享的知识财富。

## 获奖企业风采



华润电力控股有限公司(以下简称“华润电力”)成立于2001年8月,是华润(集团)有限公司(“华润集团”)的旗舰香港上市公司,是中国效率最高、效益最好的综合能源公司之一,业态涉及火电、风电、光伏、水电、分布式能源、售电等领域。

华润电力于2003年11月12日在香港联合交易所主板上市,2009

年6月8日纳入香港恒生指数成份股,成为目前唯一入选恒指成份股的中资电力公司。连续第十一年入选“普氏能源资讯全球能源企业250强”和《福布斯》全球上市公司2000强,综合排名分别位列第71位和第775位。

华润电力自成立以来,一直以战略指导经营,凭借清晰的战略和高效的执行力,十几年间取得了快速高质量的发展。未来五年,

我们将以市场为中心,以客户需求为导向,着力于创新转型与绿色发展,围绕“3+1”业务战略(即:加大清洁能源占比、优化存量结构、拓展综合能源服务+加速拓展国际化业务),加强系统成本控制和优质资源获取,积极培育资本运营能力,全面增强企业竞争力,努力将华润电力建设成为大众信赖、客户优选的国际化综合能源服务商。HR



• 本案例荣获 •

2018“中国员工福利价值大奖”  
最佳实践奖

# 唯品会会员工综合福利体系

作为一家互联网电商企业，公司一直秉承“传承品质生活，提升幸福体验”的使命，在致力于为外部用户制造惊喜和幸福的同时，也努力让公司的内部用户（员工）成就自我，收获幸福生活。基于此，公司以提升员工生活品质、提高幸福指数为导向，从员工需求出发，建立了员工幸福感模型，借此打造了“有福、有爱、有成长”的员工综合性福利体系。

编辑整理：Langley Yang

扫描二维码 把文章带走



## 项目背景

作为一家互联网电商企业，公司一直秉承“传承品质生活，提升幸福体验”的使命，在致力于为外部用户制造惊喜和幸福的同时，也努力让公司的内部用户（员工）成就自我，收获幸福生活。基于此，公司以提升员工生活品质、提高幸福指数为导向，从员工需求出发，建立了员工幸福感模型，借此打造了“有福、有爱、有成长”的员工综合性福利体系。

根据马斯洛需求层次理论，员工的幸福感是比敬业度更深一层的概念。它不仅着眼于员工的工作效率、满意度和员工敬业度，更在于发掘和提高员工工作效能、敬业度的内在动力，对影响工作体验的生理、心理、社会等因素进行剖析，关注公司在每一天带给员工总体感受。员工的幸福感将影响其活力、敬业度、满意度、凝聚力、竞争力及客户服务能力。公司人力资源部通过自主研究梳理，形成公司特色幸福感模型，其主要由职场幸福感、社会幸福感两部分组成。

幸福感模型：职场幸福感+社会幸福感



图1 唯品会幸福感模型

社会幸福感，即公司为员工开拓渠道，提供参与各式各样社会公益活动的机会；而职场幸福感作为打造公司福利体系的关键，由四个维度构成（见上图）：业务信心、身心健康、组织保障、激励与发展。

根据对这四个维度的深入剖析，公司选择了以幸福的身心、幸福的组织保障、幸福的成长三个维度打造员工福利产品，搭建“有福、有爱、有成长”的员工综合福利体系。整个福利体系并非福利项目的简单相加组合，而是专注于员工对公司方方面面的幸福感知，其致力于推动员工由被动接受公司福利，转变为主动感受福利带来的愉悦，提升工作体验，成就公司的同时也实现自我价值。



## 项目规划

公司员工整体年龄结构呈现年轻化，是一群有活力、有朝气、敢于表达想法、易于接受新事物的个性群体，对自身的体验和感受有足够重视。因此，项目组根据幸福感模型，将现有福利产品进行分析整合，以幸福的身心、幸福的组织保障、幸福的成长三个维度配置福利产品，打造“有福、有爱、有成长”的综合福利体系；通过有温度的创新运营方式，将公司关怀传递给每一位员工，以此实现员工对幸福感的感知转化，提升职场幸福感，让员工感受幸福。

在福利项目及福利产品的甄选上，公司从员工需求出发，合理配置公司福利产品，科学进行分层覆盖，项目惠及已婚、未婚、应届毕业生等不同人群。公司通过内部 BBS、邮件投票、海报宣传、地推活动、问卷调查、HRBP 及部门反馈等渠道收集了解员工需求，从中分析出员工关注的福利产品族群。通过合理性评估，结合公司的发展战略，将资源投放到员工最为关注的福利项目中。

## 让员工幸福的综合福利体系



图2 唯品会员工综合福利体系

### 有福——基础福利多而全，科学设置灵活高效

“有福”是员工综合福利体系的基础，从工作环境和后勤等基础保障上为员工提供支持，福利项目多样而全面，关爱员工身心健康，让员工获得更舒适的工作体验。

- 免费一日三餐 + 特色餐、健康餐、孕妇餐 + 穿梭巴士
- 年度体检 + 健康 V 站 + 睡眠舱
- 健身房 + 舞蹈室 + 淋浴室 + 健康课程 + 心理咨询室
- 全薪病假 + 补充商业医疗保险 + 意外险
- 休闲咖啡厅、音乐果汁吧、树屋休闲区、引入星巴克、瑞幸咖啡
- 北上广落户支持 + 居住证办理 + 子女入学支持
- 各类政府人才奖励的申办支持

公司基础福利体系庞大，但依然保持了高度的灵活性。配合业务需求、战略变化及员工反馈，公司对福利项目进行快速迭代及调整。比如，互联网公司工作节奏快、压力大，基于业务模式和业务周期(大促活动上线)的特性，加班熬夜的情况较为常见。经过调研，公司在工作区域配置了舒适安静的睡眠

舱、专业驻场理发洗发服务，以供员工调整充电，保持精力充沛。目前，睡眠舱、专业理发洗发服务的使用率均达到 100%，深受员工喜爱。

使用便捷也是公司基础福利产品的一大亮点。项目组开发了福利平台的线上系统——唯你平台。该平台入口简单、结构扁平、使用便捷，员工可以通过 PC 端及移动端查看福利产品的可用时间及预约情况。该类福利产品在一定时间内数量有限，预约过程公开透明，保证资源的合理分配；更设有 HR 人工服务、HR 智能客服多种沟通渠道，让员工实时获得反馈。员工方便地获得所需福利，才能实现基础福利产品的有效使用，便人之所便，将有温度的福利运营模式在潜移默化中推送开来。

### 有爱——特色福利鲜活创新，粘性活性兼备

“有爱”作为员工综合福利体系的中间层，肩负着让员工感受到温度和关注，营造有爱的氛围，引导员工爱自己、爱他人、爱社会的体验转化的重任。

公司从关注员工的尊重需求出发，以鲜活创新的福利产品、生动有趣的交互体验，引导员工肯定他人的价值，同时帮助其获得自我价值认同，增强员工对自我价值实现的内驱，强化公司内部协作及凝聚力，以公司使命感提升员工归属感。有爱的福利产品的

亮点抽取以下三个为例。

#### ▲ 有爱交互——V-fun(行为认可)积分系统，为Ta点赞

公司在 2017 年底，上线了 V-fun (行为认可) 积分平台，通过打赏的方式鼓励和引导正向的员工行为。公司跨组织间的交流很多，很多项目都是跨二级、一级部门合作，不同的专业、部门、职级之间的合作容易产生沟通配合上的障碍。公司根据需要进行月度宣传推广，引导和鼓励部门之间积极协作、员工与员工之间相互支持的正能量行为，通过即时激励的方式让正能量行为快速传播，通过趣味的玩法让各级员工之间乐于分享协作的快乐。

V-fun 系统将员工个人成长与公司成长相结合，鼓励与公司的核心价值观相匹配的行为，鼓励员工成为更好的自己。平台上所有的认可行为、点赞及留言均公开透明，所有员工均可看到哪些同事获得了点赞，了解到哪些行为获得了认可，哪些行为符合公司价值观而受到鼓励。员工之间各种正能量的行为被挖掘出来，如项目上的支持、活动中的点赞、大促时的相互帮助等。员工被点赞认可后，消息会实时推送给员工的直属领导，以此增强系统的互动性和使用率。通过正能量行为的传播，V-Fun 系统在公司营造了相互认可的氛围，吸引了员工的关注，影响了员工的行为，提升了员工职场幸福感，公司价值观也通过员工的行为进一步落地。

员工每年有 200 基础积分用于认可他人，通过他人点赞额外获得的积分可以在公司自有商城进行礼品兑换。截止当前，累计点赞人次已超过 8000 人，每月平均日活 2500+，已有 2000 余名员工在积分商城使用积分兑换了礼品，V-fun 成为了公司内部用户粘性及用户活跃度排名第三的内部应用平台。

#### ▲ 有爱传递——创新的节日福利礼品项目运营

公司一直保持在春节、端午、中秋向员工发放实物礼品的传统。所有礼品均由 CEO 作为买手亲自选品定案，走公司定制特

供，为员工送上节日惊喜，体现公司高层对员工的细心关怀。

2017年起，在礼品选品上，为更好地把控礼品品质，公司突破传统操作模式，结合公司自身的优选商品商城的发展，选品方向从外部供应商转向内部高端优质产品线。该类福利项目将员工福利与公司业务结合，基于为员工提供品质生活的初衷，将 CEO 亲自选定的优质礼品递送到员工手中，同时间接向员工家属和朋友宣传公司品牌，扩大了自主品牌的产品效应，增强了员工的归属感。

在节日礼品运营中，除了选品方式的革新。礼品发放模式也结合公司的快递业务进行了调整，从以往需要耗费人力、时间的面对面发放模式，转变为在线填写快递信息、专属礼品配送到家的模式。

礼品运营方式调整后，公司从内部多渠道接收的员工信息反馈进行评估。在 BBS 的员工发帖及企业文化公众号推送留言的反馈中，不少员工对公司优选的礼品品质及礼品领取环节的便捷性给予了好评和点赞。

### ▲ 有爱呈现——持续优化迭代的员工福利平台

公司集合自身的信息化工具和信息化人才优势，为员工打造高效便捷的 HR 福利平台，连接员工与组织的工作、生活、文化。通过该平台，基础福利的预约、规范化证明的一键申请、HR 服务的场景式咨询等均可由员工自行操作完成；同时，公司的关怀也可以直达员工，提高员工对福利的感知度。

HR 与 IT 根据员工反馈的问题及建议，不定期对内部福利平台（PC 端及移动端）进行优化调整。现已完成三方面的优化：① 界面使用图形化标志，直观呈现各项福利产品的信息，方便员工查看和了解详情；② 简化各项福利产品的申请入口，实现一键申请、一键查询；③ 加强移动端服务，员工在外网状态下仍可访问和使用公司员工福利平台 apps，查看公司福利项目信息，向智能客服进行咨询，在线预约福利产品。优化后的福利平台极大提高了员工对 HR 的服务体验，

员工也由此了解相关功能，对 HR 的服务有全盘掌握。

该系统通过对用户使用数据的监控进行评估。员工单日的使用量数据均在后台沉淀，HR 部门会有负责人每月对使用数据进行观测分析。针对活跃率不高的员工，HR 会提高其服务推送量，引流至福利系统。经过不断优化迭代，员工在福利类板块的月活率（点击使用查询量）均在 10000+ 以上，产品的运营卓有成效。



图 3 唯品会内部福利平台

### ⊕ 有成长——实现共赢，员工与企业共同成长

有成长，即通过提供各项有效的知识支撑和资源支持，不断激发员工潜能，通过实现员工自身能力的成长，达到员工与企业互赢，共同成长。该模块通过公司全面人才培养体系实现，福利项目为其提供有效支援。

公司人才培养体系由三大中心构成：领导力发展中心、业务咨询中心和平台运营中心。所有在职员工均可以通过成熟有效的培训体系、优质课程、7×24 小时的 V-learning 课程平台、夜校学习、内部讲师培育机制等各种方式获得领导力、业务能力及个人能力和素质的提升。

为支持员工的成长，公司推出多种相关福利产品，积极营造浓郁的学习氛围。如组织专业社团活动、后端俱乐部、唯老师俱乐部等，帮助有意愿且行有余力的员工不断充实自己；公司也向符合条件的员工提供学历补助，以此支持员工在学历、专业等级

资格等方面获得自我提升，实现知识和能力的跨越。



## 困难与挑战

### ⊕ 如何实现福利产品到员工体验的转化

员工综合福利工程搭建及各福利项目的设置，均是按照产品化的模式实施运营。产品化运营特别重视员工的体验度，在福利架构搭建成形的同时，福利产品到员工体验的转化成为 HR 最关注的重点。

项目组主要通过三个方面实现这种转化：

#### ▲ 让员工知道福利产品

公司采取多渠道的多元沟通方式。从员工在公司开始职业生命周期起，就将公司的福利产品推送嵌入员工的工作生活周边，包括：招聘微信公众号和入职培训、入职指引 H5 小应用程序读物、企业文化公众号、行政服务公众号、福利邮件沟通等进行福利项目推送，员工也可从福利平台、移动端办公平台、HR helpdesk 人工服务、智能客服等渠道中，获取福利项目及福利产品的信息。

#### ▲ 让员工使用福利产品

##### • 优质的产品

借助公司互联网平台的先天优势，通过多渠道收集分析信息，实现对福利项目的甄选。根据员工的需求选择福利项目，针对关注侧重点对项目进行精准设计，保证福利产品能够满足员工需求、优化用户体验。

##### • 简单的操作

福利操作平台入口简单，使用方式和工具多样，福利信息的查询和预定操作便捷。例如，员工可以选择在 PC 端、移动端或人工查询方式进行福利查询、福利预定及申请，可以实现 24 小时无障碍申办，福利反馈实时获得。

### ▲ 使用中感受到转换

福利项目中是否能让员工在使用中获得幸福感，关键在于是否能帮员工解决实际需求。福利产品的设置站在员工角度思考，急人之所急，真实解决问题，如员工需要安居置业，有公司的安居免息借款帮其解决首期和高利息；员工看病贵有急需，有公司的唯爱基金可解员工燃眉之急。这些产品都可以快速便捷地为员工解决问题，让员工感受到公司的关注和温暖。

### ⊕ 如何拓展供应商渠道，实现产品多元化及成本效能

福利产品能否成功，良好的供应商资源起着关键作用。而公司的主营业务是特卖产品，良好的供应商资源及众多的供应商资源渠道是公司的先天优势，那么利用这些供应商资源、进行成本效能管理成为项目组需要解决的问题。

2017年开始，公司在节日礼品的甄选和配送等环节，尝试拓展内部选品及配套配送体系。项目组选择自有产品优选业务，一方面，优选产品的品类全面、品质优良，覆盖了从母婴美妆到家居服饰等方面；另一方面，其所有产品都印有公司的商标，在员工使用中可以很容易地唤起大家的归属感。

但一开始业务部门出于业务投入产出比的考虑，对该提议并不认可。在与业务部门磋商后，通过礼品上架的方案，将所有礼品收入转化为部门的营收款，解决业务的后顾之忧；同时在员工及其家属中进行优选品牌的推广，引入了流量，达成了双赢。供应商内部转换，在提高成本效能的情况下，也给予员工归属感及自豪感。

### ⊕ 福利产品如何体现公司特色，吸引和保留员工

市面上，互联网行业公司的福利产品同质化强，如何将福利产品玩出新意，创新福利产品，体现公司特色，吸引和保留员工也

是一项挑战。

作为一家特卖商品平台公司，项目组结合公司的业务特色和优势，创新和优化员工福利项目，包括设置员工特卖专场活动、举行品牌供应商活动与现场和明星见面会、大宗商品员工团购专场、CEO买手在自有优选商品中为员工定制节日礼品，释放自有快递物流的优势配送到家等方式为员工缔造惊喜，提升幸福指数等。

通过结合公司自身业务及资源，项目组以创新的方式设计和运营福利项目，在福利产品中融合和渗透公司基因，提升员工对公司的认同感和归属感。



## 项目评估

对于员工综合福利体系实施的效果，项目组通过多种方式收集员工反馈，结合外部市场情况，对项目进行评估。

### ⊕ 收集反馈

专人实时监控公司BBS中员工对于各福利项目的反馈及吐槽，结合公司多信息渠道端口接收的员工反馈意见，分析判断后及时进行修正调整，如穿梭巴士的班次、餐厅的调整和增设睡眠舱。项目组对实施过程中遇到的问题进行复盘及记录，如员工吐槽上下班时间段穿梭巴士的等待时间较长，即时调整穿梭巴士的往返密度。

### ⊕ 利用系统监控数据

每月通过各个系统监控数据评估员工对相关福利产品的喜爱程度，以评估及调整福利项目的实践推进，数据包括员工福利平台日活率、V-fun积分系统日活率、员工申请礼金、安居免息借款的人次等。

### ⊕ 调研评估

项目组会对全员进行调研，包括年度员工敬业度调查及人力资源部年度工作满意度

调研，公司的福利产品也在调研中涉及，最终根据调研结果进行评估。



## 项目成果

从内部项目成果来看，通过常规系统监测获取的参与率以及实时访问月活量的数据呈现，可看出员工对于福利项目的使用率均维持在较高水平；而在2016-2017年的人力资源部的年度工作满意度调查结果中显示，在HR的八大类服务中，其中关于公司提供的健康服务、福利项目、社团及公益活动的项目，得分排名均在前三，满意人数占比超过80%，实现了项目效能的有效转化。

从外部来看，各项奖励也证实了公司幸福感工程的成效。在2018年上半年，公司获得奖项如下：

- 获得智联招聘2017年度中国最佳雇主30强。

根据智联招聘《2016中国年度最佳雇主广州报告》显示，广州地区受访者认为最佳雇主最应具备的特征是完善的福利待遇，其次是企业具有良好的发展前景、尊重员工的企业文化、积极健康的工作氛围、与员工贡献匹配的薪酬回报以及提升个人核心能力的机会。

- 入选了“2017广东最佳雇主企业”，公司在依法用工、劳资协调、人才培育、人文关怀、社会责任等方面有出色的表现，树立群众口碑，赢得社会认可。

从内部及外部的反馈可知，公司“有福，有爱，有成长”的员工综合福利体系全方位支持公司员工的幸福感打造工程，让公司的员工在感受幸福、提升幸福指数等方面颇有成效。

## 获奖企业风采



唯品会成立于2008年8月，总部设在广州荔湾，旗下网站（www.vip.com）于同年12月8日上线，定位为品牌特卖。主营业务为互联网在线销售品牌折扣商品，销售产品涵盖服饰、美妆、亲子、居家等品类。2012年3月23日，公司在美国纽交所上市，是华南首家在美国纽交所上市的电子商务企业。

唯品会通过“名牌折扣+限时抢购+正品保险”的商业模式，超低折扣，限时抢购，开创了中国品牌特卖的先河。

唯品会现有58500多名员工，网站日独立访客超过2000万，注册会员数3.2亿，合作品牌超过20000家。

唯品会在国内设有6大物流中心，15个前置仓，在境外拥有9个海外仓，全球总

仓储面积超过290万平方米。唯品会拥有自营的物流配送网络，在全国拥有76个分拨中心，4300个直营站点，208条干线物流，13211条支线物流。

自2012年第四季度以来，唯品会已连续24个季度实现盈利，是目前全球最大的特卖网站。HR



· 本案例荣获 ·

2018 “中国学习与发展价值大奖”  
最佳实践奖



# 海格领导力培养项目

扫描二维码 把文章带走



尽管是一家传统的劳动密集型企业，海格物流却打破了人们对这类企业的常规印象，不仅在观念上重视人才的培养与发展，更在年复一年的实践中搭建了完备的领导力模型和学习体系，成功打造出一支快速成长、绩效优异且稳定性较高的领导团队，也为公司的飞速发展提供了持续、稳定、高质且全方位的人才供给。

海格物流自 2014 年起进行了一系列人力资源管理（特别是人才培养及发展）的开拓和实践，实施了“打造领导团队、落实管理抓手、驱动公司转型”的项目。此后，滴水成河，单木成林，“海系列”的领导力培养体系逐渐搭建完成。

文 / 沈迪

## ▶ 项目背景

对海格物流而言，2014 年是一个值得被纪念的年份。那一年，海格物流完成了股份制改革登录全国中小企业股份转让系统（新三板），成为首批上市的首家物流企业。面对竞争加剧的外部市场环境、持续提高的客户服务要求以及不断上涨的管理和运营成本，海格物流的创始人提出了企业全面转型的要求，希望用 3-5 年的时间从传统的三方物流企业发展为“集物流、贸易、资金、数据服务等为一体‘四流合一’（物流、商流、信息流、资金流）的全链全渠道供应链服务企业”。

海格物流的服务涵盖零售、快速消费品、消费电子、LIFESTYLE、工业等行业 7000 多家客户，其中 3000 多家为战略拓展客户，资源丰富；然而，与此同时，企业转型仍然面临着极大的挑战，例如底子薄（传统业务占收入比重大，完整供应链需要多类型人才支撑）、效率低（劳动密集型企业人均效率低），因而企业的转型并不可能一蹴而就，这既需要商业上的深耕细作，也需要人力资源的后勤保障。

为了更好地助力企业的变革转型，“海系列”领导力培养项目应运而生。该项目同样

并非一蹴而就，而是伴随着公司发展的不断深入、优化，并持续趋于完善，在变革期内成为企业发展的重要推手。

## ▶ 项目挑战

### ▶ 公司面临的挑战

就市场大环境而言，我们当前所处的正是复杂多变的 VUCA 时代，企业的生存经营环境时刻发生着各种变化，直接为业务的运营和发展增设了重重挑战，由业务挑战还间接引发了组织挑战、文化挑战和人员挑战。

## ▶ 项目面临的挑战

对项目组而言，在设计“海系列”领导力培养项目时，也面临着非常现实的三大挑战：①资源：在时间资源、财务资源、人力资源有限的情况下如何将人才培养项目做到最佳？②效果：培养项目投入产出比衡量和效果有效落地，培养成果如何体现到实际绩效，产生真正的生产力？③学员：在繁忙的工作中，如何激发学员的短期和长期的学习动力，授人以渔，以及后续的任用和保留？

## ▶ 项目设计

### ▶ 探索并建立领导力模型

海格物流首先明确了企业领导力发展的基本理念，其使命是：成为孵化海格经理人最大价值化的平台；培养目标为：践行企业价值观，提升组织创新能力，推动业务高效发展；核心价值在于：能力升级和储备未来。

随后，海格物流在某国际知名顾问公司的协助下，由专业顾问和公司内部的人力资源团队共同进行调研、访谈、测评和分析。其中，调研方向包含：市场环境、公司方向（战略）、运营系统（销售、产品、服务、物流）以及支持系统（组织、HR、财务、IT）。全方位的盘点工作共历时半年，全面科学地梳理出具备海格物流自身特色的“领导力模型”，从标杆趋势、高管认识、价值观、人才、市场、战略、运营和组织方面为管理层提出了新的领导力需求。

### ▶ 定义领导力维度与层级

在确定基本需求方面的“领导力模型”的基础上，海格物流进一步细化了不同层级领导人员应当具备的领导能力，并在后续的培训内容设计上与之进行对接，确保了人才培养的针对性和出苗率。

海格物流将领导力层级划分为四个级别，分别为：M1、M2、M3和M4，这些级别对应的领导力维度都是相同的，但对于每个维度要求的深度却是逐级加深的。以“引领价值观”维度为例，该维度共分为“开放

坦诚”和“沟通影响”两个细化维度，对于M1级别的管理人员而言，只需要做到：①思想开放，善于接受新鲜事物；②沟通简单直接，就事论事。但对于M4级别的管理人员而言，则需要进一步达成：①保持开放的心态，坦诚包容不同的情况、意见、反馈、方案、策略等；②善于倾听，主动沟通，用多种方法对组织行为或决策施加影响。

### ▶ 海格领导力发展体系

经过前期的信息输入和领导力模型的搭建，海格物流将其逐步拓宽至完整的领导力发展体系，该体系既包含前期的人才盘点与选拔、领导力测评评估，作为主体的领导力培养项目（海浪计划、海燕计划、海鹰计划、海鹏计划、海龙计划），以及后期的干部考察及评价、干部任用与发展。

为了更好地支持该体系的运作，海格物流又系统化地进行了师资管理工作（如积分课堂讲师队伍搭建、业务导师激励与管理、领导力项目学员拜师结对子等），搭建了课程体系、制度体系和学习平台，持续优化及完善领导力模型/干部行为准则，以及岗位标准和任职资格。

### ▶ “海系列”项目全景图

海格物流从管理通道出发，建立了以“海系列”领导力发展项目为载体的人才储备计划。该项目以领导力模型为基础，从管理自我、管理他人、管理业务三个维度出发，以集训赋能、导师辅导、行动实践、绩效考核为四个重要抓手，快速提升“海系列”成员的岗位履责能力。

“海系列”领导力发展项目分别如下：

- ◆ M0（助理、专员）：海浪计划，为期2年的校招管培生培养计划，是海格物流于2014年率先设计实施的学习发展项目，意在加速培养出初级的管理人员，更好地助力处于转型期的业务发展。其重点关注于自我管理的部分，例如培养结构化思维、职业习惯、创新思维和情商管理。

- ◆ M1（主管、副经理）：海燕计划，为期9个月的领导力发展项目，意在帮助学员在短时间内达到领导力各维度的初级水平。其重点关注于他人管理的部分，例如问题分析与解决、工作委派、沟通能力和管理思维。

- ◆ M2（经理、高级经理）：海鹰计划，为期9个月的领导力发展项目，意在帮助学员在短时间内达到领导力各维度的二级水平。其重点在于团队管理的部分，例如行动教练对话、高绩效团队、4D团队领导力和情境领导力。

- ◆ M3（总监、高级总监/副总）：海鹏计划，为期12个月的领导力发展项目，意在帮助学员达到领导力各维度的三级水平。其重点在于组织管理的部分，例如领导变革、团队管理与激励（高阶）。

- ◆ M4（总经理、副总裁）：海龙计划，为期18个月的领导力发展项目，意在帮助学员达到领导力各维度的四级水平。其重点关注于战略管理的部分，例如战略思维和商战模拟。

### ▶ “海系列”整体设计原理

“海系列”领导力发展项目的整体设计流程为：首先通过需求访谈来确定项目目标；其次通过测评诊断来确定学员与领导力模型之间的差距；随后依据人才培养的“721”原则，结合成人学习特点，以绩效改进结果为导向来设计项目，实践为主，内容占比70%，导师辅导提升为辅，占比20%，集训赋能占比10%；在这个过程中建立多重的激励或保障机制，如积分制、退出机制、干部考察机制、人才决策委员会，全面促进学员的投入度；最后进行复盘总结，进行知识萃取，提炼并总结出干部行为案例集，分享行动学习的课题，做企业内的经验推广。

### ▶ 项目成功保障机制

#### ◆ 人才决策委员会

海格物流设置了独立且权威的人才决策委员会，成员为公司的CEO、COO、CCO、

CFO及CHO五位高层。该委员会全程参与并支持“海系列”领导力发展项目，承担了多项人才发展的职责和工作：①审核年度组织与人才发展工作规划，明确组织能力与人才需求；②审批关键人才的培养方案，并在项目中参与人才盘点、人员选拔和行动课题确定等；③参与核心人才培养项目的开结营仪式、课题汇报、课程讲授等；④担任领导力发展项目（海鹏计划）中的学员导师，阶段性提供IDP辅导意见；⑤定期参与人才培养项目的座谈会并和学员进行互动交流，讲解人生；⑥担任公司全员积分制必修课程的讲师，为公司全员传道、授业、解惑；⑦参与年度公司人才盘点，并定期参加人才发展工作的总结汇报。

#### ◆ 人才动态跟踪表

海格物流定期对核心人才的轮岗、绩效、见习考察期、学习情况进行记录，对于岗位调整和轮岗期的核心人才，会有专人进行定期访谈，以了解其心理和工作状态，并把这项工作纳入到人才培养项目经理的绩效目标中。

#### ◆ 全员积分制

积分由培训积分、授课积分和奖励积分三大类型组成：①培训积分，参加公司组织的培训课程并通过考试/考核所获得的积分；

②授课积分，根据公司年度培训计划承担的内部课程授课所获得的积分；③奖励积分，在智慧沉淀、员工辅导和担任评委等各项活动中获得的积分。

全员积分制从两个方面保障学习成果的外延：一方面，海格物流会从赋能培养的对象中挑选出未来的讲师，使其完成从“输入”到“输出”的角色转化，并在分享中获得授课积分的鼓励；另一方面，则是持续性地为不同层级的学员提供紧贴公司和个人发展需要的课程，学员可以通过学习获得培训积分。

每位员工每年需要获得12个积分，其中公共基础类学分8个，公共专业类学分4个。所有公司级的课程采用标准课时制，即每门课程2小时，相当于2个积分。员工的个人积分与公司评优、PO类认证、人才选拔相挂钩；同时，根据年度积分的完成情况，海格物流将评选出年度学习标兵，进行公开表彰并授予证书和奖励，倡导共享、互助、互学的持续学习的氛围。

#### ▶ 项目概况

##### ◆ 海浪计划：角色转变

学员加入海浪计划时仍然是在校状态，对于他们而言，职场是相对新鲜陌生的场景，

因此该计划的重点在于帮助学员完成角色转变：从“学校人”到“社会人”，再从“社会人”到“职业人”，最后由“职业人”转变为“专业人”。

学员自3月份报道后进入持续6天的集训；随后参与为期3个月的实习轮岗和为期1年的在岗培训，此阶段包含2次集中培训、双月度的绩效考核和读书/视频沙龙分享会、季度导师辅导和汇报总结，以及多次“走出去”专题活动（例如标杆企业学习、DC参观、班委活动）和其他团建活动（例如户外拓展、座谈会）；学员于次年6月份进行结业汇报，并进入为期1年的在岗跟进阶段。

##### ◆ 海燕计划：思维改变

作为初级管理者，海燕计划的学员每天与一线员工密切接触，能够第一时间感受到前端业务发生的变化，成为企业内自下而上传递信息的最优窗口，因此他们需要从思维模式上发生转变，时刻保持开放与觉察。

海燕计划整体的设计思路为：①创造体验；②促发行动和反思；③落地实践。其在培养方式上融合了课堂集训、团队教练辅导、行动学习、线上学习（微信、视频、MOOC等）以及线下学习。学员于项目初在教练的辅导下制定个人发展计划（IDP），开展行动学习，并在导师的帮助下按照月度进行跟踪反馈，直至结业汇报。

##### ◆ 海鹰计划：带团修炼

海鹰计划以行动学习为主，辅以3次进阶式的集训，分别聚焦于自我管理、他人管理和团队管理，重点在于提升学员带领团队的能力。

在方案、学员和课题的甄选上，海格物流花费了较多的时间和精力去做访谈与准备，确保行动学习的内容独特而有效；并在过程中配合以阶段性的回顾、课题汇报、导师沟通和IDP反馈，确保项目的切实落地。

##### ◆ 海鹏计划：组织管理

海鹏计划的学员已具备丰富的管理经验，因此在管理自我、管理团队、管理业务

全员积分制从两个方面保障学习成果的外延：一方面，海格物流会从赋能培养的对象中挑选出未来的讲师，使其完成从“输入”到“输出”的角色转化，并在分享中获得授课积分的鼓励；另一方面，则是持续性地为不同层级的学员提供紧贴公司和个人发展需要的课程，学员可以通过学习获得培训积分。



的基础上，更要进一步掌握管理变革的能力。

该项目以个人发展计划、高管教练、导师辅导和行动学习贯穿始终。其首先通过文化先行的破冰启动会建立学员之间的信任，随后结合 360° 测评、高管反馈以及外部课程的输入制定员工的 IDP。在教练、导师的辅导以及小组成员的互相帮助下，学员将在项目实施和兼职锻炼的过程中不断提升自己的领导力，并在回顾复盘后再次重新启航。

#### ◆ 海龙计划：战略变革

学员在项目初期将接受 Facet5 测评（意志力、精力、控制力、爱心和情绪性），以更清晰准确地了解和剖析自己的内在心理；并在项目过程中参与中欧在线课程学习、务虚会以及“标杆学习”，同时获得企业董事长 1 对 1 的辅导。

## ▶ 项目实施

### ▶ 学员选拔

每年，海格物流的人力资源中心都会根

据公司业务发展的需要，盘点出管理岗位的空缺数量，按照一定的配比针对性地开放不同“海系列”培养项目的名额，在公司 OA 中公开发出通知。有意愿、能力和绩效的员工可以通过自荐或他人推荐的方式获得准入证（报名），之后通过资格初审、无领导小组讨论以及评审团多对一面试等严格的选拔程序，最终确定入选名单。

## ▶ 培养实施

### ◆ 潜质测评

在确定人才培养的学员后，海格物流会统一组织潜质 / 胜任力测评，以全方面了解目标培养人群的素质特征，分析其与公司领导力模型的差距，为项目设计的有效性和针对性提供更好的依据。为了提高测评的权威性和客观性，海格物流在该环节借助了外部知名专业测评机构的力量。

### ◆ 行动学习

行动学习的目的在于促使项目学员将掌握的管理理论知识落地到具体的工作中，帮助其培养真正的管理及解决问题的能力。在具体的项目中，海格物流将成员分成 4-8 人

每组，建立问题解决小组，针对公司中存在的真实问题，运用一套有效的分析和解决问题的工具，实施方案并达成最终结果。

### ◆ 导师辅导

导师辅导是工作经历的高效载体，而 IDP 是提升项目学员岗位履责能力的关键举措。为此，海格物流从导师赋能、计划制定和及时跟进三个方面入手，确保导师辅导可以达成预期效果。为了明确导师辅导的目的，使导师辅导更具有针对性地落地，待导师名单确定后，项目组会集中 1 天时间进行导师的辅导培训。在完成导师赋能的环节后，由导师根据所辅导成员的能力特点和岗位要求，为其制定详细的个人辅导计划（IDP）。

### ◆ 高管午餐会

高管午餐会可以从人文关怀的角度去舒缓管理人员及核心人员的心理和情绪压力，建立多层次、多渠道的文化熏陶、管理技能辅导及沟通体制。

### ◆ 互为导师

海格物流为高管配备 90、95 后助理，形成 1 对 1 的“对子”。年轻人为主管带来创新思维，而高管可以输入给年轻人经验。

### ◆ 标杆学习

海格物流定期组织项目成员与业内同行、客户和高校学者进行深入的交流和学习，通过“走出去”的活动形成以公司学员为组织核心的学习社群。

### ▶ 培训效果评估

#### ◆ 360°评价

通过设计结构化的评估问卷，由各层级员工本人以及他的上级、下级和平级同事对其进行 360°评价，用以考察员工在三个维度的工作表现或潜质水平：①价值观，细分为诚信、客观、责任和尊重四个维度；②领导力，主要从引领价值观（开放坦诚、沟通影响）、领导市场（突破创新、商业敏锐、卓越运营）、激发组织能力（跨团队合作、人才发展）和激发使命感五个维度展开；③领导潜质，主要从自我学习能力、跨领域思考能力、社会洞察力和同理心、情感成熟度四个维度展开。

#### ◆ FBEI（定向行为事件访谈）

运用 STAR 工具，就工作实践中的典型工作事例（成功或失败的）进行回顾式探索，以公司各层级领导力模型为依据，对员工在典型工作事例中表现出的行为进行深入分析，用以判断员工是否与公司的领导力素质模型相符合，并评估其表现水平。

### ▶ 打通 MPO 类职业发展通道

海格物流支持员工的多职类发展，不同职类（M 类、P 类、O 类）的员工可根据公司业务调整、发展需要和个人的职业发展规划，参加相应的职类发展项目来提高自己的适岗能力和工作绩效，如 M 类的“海系列”人才培养项目、PO 类任职资格认证等。

### ▶ 跨层级平台搭建

海格物流为员工搭建了跨层级 / 部门学

习或互动的平台，例如“拜师”仪式，由高一层级的管理者带领和辅导下一层级的管理者；又如“海系列”的年会表演，所有“海系列”领导力培养项目的学员济济一堂，共同呈现一场精彩纷呈的表演盛宴，从而在企业内部营造出开放和谐、互学互助的“海风貌”。

### ▶ 品牌化项目升级

“海系列”领导力培养项目自 2014 年起萌芽，至今已走过 4 年多，成为了海格物流在学习与发展领域的一块金字招牌。为了让该项目更具品牌效应，海格物流在项目优化过程中为其进行了品牌化升级，通过标识的统一（例如证书、标识、徽章、文化衫）形成“海风尚”文化。

### ▶ 项目成果

#### ▶ 员工敬业度提升

海格物流的员工敬业度调研显示：80% 的员工对公司未来充满信心；员工的稳定性不断增强，离职率低于行业平均水平。与此同时，储备计划成员的工作绩效在 B+（代表优秀）及以上的比例达 86% 以上。

#### ▶ 文化塑造

海格物流将公司文化中的“领导力”（激

发使命感、引导价值观、卓越运营、领导市场、激发组织能力和“精神气质”（理想、行动、开放）嵌入项目中，形成干部行为准则，并总结为干部行为案例集，以此深化行为规范，优化海格基因。

同时，通过项目实施中的各类活动和互助互动，例如读书分享、案例分享、导师辅导、积分授课和实践反馈，海格物流成功在企业内部打造了丰富的学习项目，并营造出学习型的组织文化氛围。

### ▶ 组织人才厚度和人才成长度提升

海格物流储备和培养了 400 余人的管理人才梯队，内部人才自给率显著提升。在人才任用上，“海系列”培养项目的学员快速成长为各部门的骨干力量，整体任命率达到 52%。

#### ▶ 绩效提升

在实施人才培养项目期间，海格物流共计立项 QCC/ 行动学习课题 40 多项，为公司直接或间接创收了 1000 多万元的经济效益，在流程改善和成本节约等方面成为各部门效仿的标杆。其中，2017 年度项目带来的实际效益改善确认额为 541 万元。



图 1 2017 海浪（管培生）领导力培养项目

## 获奖企业风采



### 海格零售物流中心

• 深圳市十三五规划“现代服务业重大工程”  
 深圳东进战略行动方案重点项目  
 提供全链全渠道一站式物流供应链管家服务  
 入驻可共享会议室/餐厅/健身房等配套设施

招商热线: 186 1708 6380

项目地址: 盐田区东部沿海高速公路与明珠大道交汇处

### 海格企业介绍


深圳市海格物流股份有限公司成立于2001年，经过多年的艰苦创业、积极开拓，2010年11月完成股份制改造，2012年获批国家级高新技术企业，2014年1月成功登录全国中小企业股份转让系统（即“新三板”），成为新三板首批挂牌的首家物流企业，股票简称：海格物流，股票代码：430377。

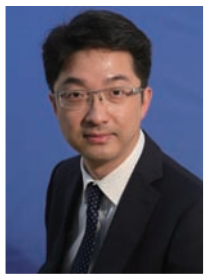
海格物流以“持续为客户创造更高价值”为经营哲学，多年来服务于众多国内国际品牌客户，获得

好评无数。作为国内领先的供应链管理服务企业，主要为国际采购商及其制造商、大型零售商及其供货商、品牌商及其分销商等客户提供国际国内、线上线下的供应链管理服务。包括全链全渠道的物流管理、领先物流服务（LLP）、商业数据服务、贸易代理服务、供应链金融服务等，是集物流、商流、信息流、资金流于一体的综合性供应链管理服务企业。

### 项目团队介绍

海格物流在人力行政中心下特设二级部门组织及人才发展部，专门进行公司组织及人才发展的相关工作，其领路人——人力行

政中心总经理聂颖从事人力资源和管理工作20年，曾服务于佳兆业商业集团、金地集团、和记黄埔集团、中兴通讯、中惠熙元等知名企业，具备丰富的人力资源管理经验。整个人才培养团队共6人（其中专职“海系列”项目共2人），负责公司组织发展、人才培养、企业文化建设等工作，是一支年轻有活力、具有创新意识并勇于迎接挑战的团队，具有丰富人力资源项目实践经验的团队。 



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 |

## 岗位被撤销是否属于“客观情况发生重大变化”的认定

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群、李明阳律师

《劳动合同法》第40条第3款规定：“劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同。”用人单位在劳动合同履行过程中，由于情势变更导致订立合同依据的客观情况发生重大变化之时，可以运用该法律依据合法解除劳动合同。

但是何谓“客观情况”，又何谓“重大变化”是运用该条文前需要明晰的问题，否则极易形成对该法条的滥用，甚至构成违法解除劳动合同。

由于“客观情况”、“重大”等措辞凸显着自由裁量的色彩，各地法院对待该问题形成了不同的司法实践观点。笔者通过检索上海、北京、广州等地的判例，现就该问题的各地司法观点进行简要梳理，以供参考。

上海关于“客观情况发生重大变化”的认定相对宽松，市场因素以及公司内部因素可以作为“客观情况发生重大变化”的原因。(2017)沪02民终8634号判例认为，因公司经营困难而决定撤销岗位，进而解除劳动合同可以认定为合法解除。该判决中写到“维护劳动者合法权益的同时，亦应当尊重用人单位的经营自主权和用工管理权。根据重机公司提交的2014年及2015年度利润表及部分审计报告、2016年9月1日及2016年11月1日的组织图分析，重机公司因连续亏损进行组织机构的调整，徐华所在的针织流水线解决方案组被撤销，徐华的岗位随之亦撤销，双方劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同已经无法履行。此外，

重机公司董事会于2016年8月12日明确作出进行构造改革、精简人员、调派员工至其他关联公司等方案以期应对销售额不断下滑、连续亏损现状的决议，亦证实客观情况发生重大变化。除了公司内部，如果属于集团公司，因集团战略调整，作出的决议导致分部公司的职位被撤销，亦可以认为是客观情况发生重大变化。”(2016)沪01民终4577号判例认为，泰科公司的全球总部2015年1月宣布将消费电子事业部和数据通信事业部在全球范围内合并，成立新的数据与终端设备事业部，新的数据与终端设备事业部成立后，进行了相应的组织架构调整，重新确立了岗位和职责。因泰科公司的上述部门的合并必然涉及到员工工作岗位的变动或裁撤，故泰科公司主张双方订立劳动合同时所依据的客观情况发生重大变化，双方间的劳动合同无法继续履行，并无不当。

与上海地区法院所持态度不同，北京关于“客观情况发生重大变化”的认定极为严格，市场因素以及公司主观方面因素很难被认定为属于“客观情况发生重大变化”。(2017)京0108民初40721号判例认为，金白领公司重组公司结构，取消独立配餐市场业务线，建立分行业的垂直商业模式，系该公司根据生产经营需要，为应对市场变化主动采取的经营策略调整，不属于“订立劳动合同时所依据的客观情况发生重大变化”的情形。又如(2018)京03民终4363号判例，认为在该案中日电公司董事会决议裁撤高娟所在的部门，系其基于公司经营状况为应对市场变化出于主观所作出的调整，并不属于上述“劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化”的情形。北京法院之所以作出上述裁决，原因是其裁判思路严格依照《北京市高级人民法院、




用人单位在员工岗位被撤销、运用《劳动合同法》第40条第3款作为劳动合同解除依据时，首先应当确定岗位撤销的原因，再进一步检索并参考当地司法判例，紧密结合当地的司法观点，进而谨慎判断该岗位撤销行为是否属于“客观情况发生重大变化”。

北京市劳动人事争议仲裁委员会关于审理劳动争议案件法律适用问题的解答》第12条：“下列情形一般属于“劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化”：(1) 地震、火灾、水灾等自然灾害形成的不可抗力；(2) 受法律、法规、政策变化导致用人单位迁移、资产转移或者停产、转产、转(改)制等重大变化的；(3) 特许经营性质的用人单位经营范围等发生变化的。”可见，在北京地区，为根据生产经营需要或为应对市场变化，公司为应对商业风险、自主自发调整组织架构而撤销岗位，都不能被认定为客观情况发生重大变化。

在广州地区，裁决支持与不支持“岗位撤销系客观情况发生重大变化”的判例并存。(2017)粤01民终15780号判例中，因敦豪广州分公司的业务架构调整，发生重大客观情况变化，将进行减员计划，故刁嘉敏的岗位已不存在，经双方沟通后，敦豪广州分公司依据劳动合同法第40条第三项规定解除与刁嘉敏的劳动合同；本院认为，企业依法享有自主经营管理权，其生产经营并非一成不变，上诉人根据市场变化调整经营策略而进行的部门撤并或撤销部分工种岗位，可认定为属于《中华人民共和国劳动合同法》第四十条第(三)项规定的“劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化。”该判决认可了根据市场变化进行业务架构调整导致的岗位撤销及进一步合同的解除。但是，在(2017)粤01民终15692号的判例中，广州中院又采取了对法条的限制性理解，认为用人单位应对市场变化、经营困难的内部决策皆不属于“客观情况”。严格依照原劳动部《关于〈中华人民共和国劳动法〉若干条

文的说明》第26条规定，“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所列的客观情况。《中华人民共和国劳动法》第27条规定“用人单位濒临破产进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难，确需裁减人员的，应当提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见，经向劳动行政部门报告后，可以裁减人员。”在该案中，一审法院经审理查明：托肯公司则主张根据劳动合同法第四十条第三款解除劳动关系，由于客观情况，公司经营发生重大变化，因组织架构优化调整需要裁员，范桂军的工作岗位被撤销，托肯公司主张其严重依赖中石油、中石化等石油企业，客户采购数量下降，导致业务大幅下滑并出现严重亏损。法院认为，对于上述规定第三项中“客观情况”的理解，从以上条文可知，托肯公司提出的其经营中出现的一些情况如经营遭遇严重困难、生产经营情况恶化被迫进行组织架构调整等，均不属于《中华人民共和国劳动合同法》第四十条第三项规定中的“客观情况”。此举又将经营困难、市场变化而导致的岗位撤销排除在客观情况之外。

综合以上三个地区的案例，用人单位在员工岗位被撤销、运用《劳动合同法》第40条第3款作为劳动合同解除依据时，首先应当确定岗位撤销的原因，再进一步检索并参考当地司法判例，紧密结合当地的司法观点，进而谨慎判断该岗位撤销行为是否属于“客观情况发生重大变化”。切勿盲目滥用该法律条文，最终被认定为违法解除。 

扫描二维码 把文章带走



| 案例解析 |

## 用人单位能否单方拒绝恢复劳动关系

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群、钱雅茹律师

### ▶ 案件回顾

陈某与某公司签订有 2015 年 4 月 8 日至 2017 年 6 月 30 日的劳动合同，担任技工（电工）。后因某公司为陈某调岗，其未同意，公司于 2016 年 5 月 3 日，以 EMS 快递方式向陈某户籍地址发出《解除劳动合同通知书》。员工据此申请仲裁主张继续履行劳动合同。

一审庭审中，某公司明确表示已经不具备与陈某继续履行劳动合同的条件，经原审法院释明，陈某明确表示不变更“继续履行劳动合同”诉讼请求。

一审判决认为：关于继续履行劳动合同并照发工资的问题。首先，某公司向陈某发出的通知单并无具体地址及联系方式，导致陈某无法到新岗位工作；而后某公司未依照劳动合同约定的通讯地址向陈某送达载明地址和联系方式的新通知单，而是向其户籍地址邮寄，存在明显过错与恶意；同时，某公司的行为也导致陈某无法到新岗位报到即继续履行劳动合同，因此，双方劳动关系实际上已经于 2016 年 4 月由某公司违法解除。其次，某公司明确表示不愿继续履行劳动合同，且原岗位已经另行招聘人员，故继续履行的客观条件不再具备，经原审法院释明后，陈某坚持不变更诉讼请求，故原审法院对陈某提出的继续履行合同并照发 2016 年 4 月 20 日至 2017 年 6 月 30 日期间工资予以驳回。

判决后，陈某不服，向广州市中级人民法院提起上诉，且变更诉讼请求为违法解除劳动合同的赔偿金。

二审法院认为：关于陈某请求支付违法解除劳

动合同经济赔偿金的问题。陈某在仲裁、一审中均请求恢复劳动关系，继续履行劳动合同。经原审法院释明，仍然坚持该请求。鉴于某公司不同意继续履行劳动合同，故陈某的请求不具备客观条件，原审对陈某的该请求不予支持，并无不当。现陈某上诉要求某公司支付违法解除劳动合同的经济赔偿金，因该请求未经劳动仲裁及一审的审查，属于二审新增的请求。根据最高人民法院《关于适用〈中华人民共和国民事诉讼法〉的解释》第三百二十八条第一款“在第二审程序中，原审原告增加独立的诉讼请求或者原审被告提出反诉的，第二审人民法院可以根据当事人自愿的原则就新增的诉讼请求或者反诉进行调解；调解不成的，告知当事人另行起诉。”的规定，陈某可以另行起诉主张该请求，故本案不予审查。

### ▶ 争议焦点

员工请求恢复劳动关系，但用人单位明确表示拒绝的，法院是否会判决恢复？

### ▶ 法律分析

《劳动合同法》明确了用人单位只有在符合法定情形的情况下方能解除与劳动者之劳动合同，若用人单位违反法律规定解除劳动合同的，依据《劳动合同法》第四十八条<sup>1</sup>规定，劳动者有权选择主张用人单位继续履行劳动合同或者支付赔偿金。

对于工资收入较高的员工，考虑到计算赔偿金时，若其月平均工资高于三倍社会平均工资的，将按照三倍社会平均工资封顶计算，员工可获得的赔偿金额相对其实际月平均工资偏低。故在实践中，

<sup>1</sup>《劳动合同法》第四十八条 用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同，劳动者要求继续履行劳动合同的，用人单位应当继续履行；劳动者不要求继续履行劳动合同或者劳动合同已经不能继续履行的，用人单位应当依照本法第八十七条规定支付赔偿金。

无论员工是否真实希望回到公司工作，都会选择主张恢复劳动关系。然而，对公司而言，已解除之员工，最后被判决回到公司继续工作，对于公司管理以及权威都是极大的挑战，所以恢复劳动关系也是公司最不想看到的结果。

考虑到上述因素，对于用人单位而言，了解什么情况下法院会不支持劳动者要求继续履行劳动合同的请求就十分重要了。虽然《劳动合同法》规定了若劳动合同已经不能继续履行的，用人单位应当支付赔偿金，而非继续履行。但是，目前并没有全国层面的规定明确何种情形属于“劳动合同不能继续履行”，什么情形不属于。这也就导致了各地司法实践中的认定标准并不一致。

根据上述案例以及结合广州司法实践可以看出，广州对于判决继续履行劳动合同十分审慎。考虑到劳动关系的特殊性，以及判决恢复劳动关系的执行难度，目前普遍采取的做法是，除特殊情况，例如：用人单位依据《劳动合同法》第四十条解除了处于三期的女职工，则会被判决恢复劳动关系至三期结束。若用人单位不同意继续履行劳动合同的，则双方已经丧失平等自愿、协商一致建立劳动合同的现实基础，可视作为双方的劳动合同在客观上已不能继续履行，从而判决不支持员工继续履行劳动合同的请求。

北京针对此问题，于2017年出台了《北京市高级人民法院、北京市劳动人事争议仲裁委员会关于审理劳动争议案件适用法律问题的解答》，其中第九条<sup>2</sup>明确列明在何种条件可以被认定为“劳动合同确实无法继续履行”。依据此规定，只有符合特定情形的，才能被认定为劳动合同确实无法继续履行，也即，用人单位无法单方拒绝继续履行劳动合同。

针对此问题，上海高院也制定了《关于贯彻审判兼顾原则的若干意见》，其中第二条<sup>3</sup>就劳动者主张恢复劳动关系应当如何处理进行了分析、指导。但是，根据此意见可以看出，上海地区同样是不认可用人单位可以通过单方意思表示的方式来决定劳动关系是否可以恢复，而是应当结合具体情况来分析认定。

综合上述三地规定及司法实践，就劳动者主张恢复劳动关系的请求，仅广州认可用人单位拥有“一票否决权”，可以仅凭单方意思表示来阻断劳动者试图继续履行劳动合同的想法。但在北京和上海地区，用人单位单方表达不愿继续履行劳动合同的想法，对于法院最终判决的影响极为有限，有更高的风险面临被判决恢复劳动关系。HR

<sup>3</sup> 上海高院《关于贯彻审判兼顾原则的若干意见》

## 二、关于恢复劳动关系案件

劳动者提出恢复劳动关系诉请的，按照以下情况分别处理：

(一) 经审查发现劳动合同客观上已不能继续履行，如原劳动岗位已不存在等，可直接判决给予补偿，不宜判决恢复劳动关系。

(二) 劳动合同客观上能履行，但用人单位拒绝履行的，法官可询问劳动者是否愿意变更诉请，以解除劳动合同并取得补偿的方式解决纠纷；劳动者坚持不变更的，法官应向其说明恢复劳动关系存在无法强制执行的风险，并询问劳动者在无法强制恢复劳动关系的情况下，是否愿意增加诉请，要求用人单位直接支付工资报酬；若劳动者仍坚持诉请的，经告知风险并记明笔录后，可判决恢复劳动关系。

(三) 劳动者申请执行恢复劳动关系判决的，立案部门一般可予立案。执行部门通过加强与劳动监察部门的配合、对用人单位的法定代表人实施司法强制措施等方式，促使用人单位主动履行恢复劳动关系的判决；确实难以执行的，可通过释明等方式，引导劳动者另行起诉解除劳动合同并取得补偿，或要求用人单位支付工资报酬等。

<sup>2</sup> 《北京市高级人民法院、北京市劳动人事争议仲裁委员会关于审理劳动争议案件适用法律问题的解答》9. 用人单位违法解除或终止劳动合同后，劳动者要求继续履行劳动合同，哪些情形可以认定为“劳动合同确实无法继续履行”？

劳动合同确实无法继续履行主要有以下情形：(1) 用人单位被依法宣告破产、吊销营业执照、责令关闭、撤销，或者用人单位决定提前解散的；(2) 劳动者在仲裁或者诉讼过程中达到法定退休年龄的；(3) 劳动合同在仲裁或者诉讼过程中到期终止且不存在《劳动合同法》第十四条规定应当订立无固定期限劳动合同情形的；(4) 劳动者原岗位对用人单位的正常业务开展具有较强的不可替代性和唯一性（如总经理、财务负责人等），且劳动者原岗位已被他人替代，双方不能就新岗位达成一致意见的；(5) 劳动者已入职新单位的；(6) 仲裁或诉讼过程中，用人单位向劳动者送达复工通知，要求劳动者继续工作，但劳动者拒绝的；(7) 其他明显不具备继续履行劳动合同条件的。

劳动者原岗位已被他人替代的，用人单位仅以此为由进行抗辩，不宜认定为“劳动合同确实无法继续履行的”情形。



# AI 的春天 到来了吗?

策划 / 沈迪 执行 / 沈迪 朱欣鑫 杨馥嘉

人工智能 (Artificial Intelligence, AI) 是近年来相当热门的词汇。

倘若我们追溯其发展,会发现这是一段超过半个世纪的“革命”。人工智能革命最直接的源头是加拿大多伦多大学的 Geoffrey Hinton 教授。他是一名计算机科学家,同时也是一名神经科学家。这似乎预示了人工智能的边界,我们可以将其归类于计算机科学,但它的实质却是广泛而多元的。

本期专题将主要聚焦于人工智能在人力资源领域的应用。相较于其他领域,人力资源领域的 AI 应用相对初期与浅显,但正如春天含苞待放的花蕾,它所蕴藏的希望是最美的期待。

# A



扫描二维码 把文章带走



| PART 01 |

## 简谈人工智能

### AI 定义

人工智能是一种工具，用于帮助或者替代人类思维。它是一项计算机程序，可以独立存在于数据中心，在个人计算机里，也可以通过诸如机器人之类的设备体现出来。它具备智能的外在特征，有能力在特定环境中自目的地获取和应用知识与技能。(Richard Urwin, *Artificial Intelligence: The Quest for the Ultimate Thinking Machine*, 2017)

## AI 三要素：计算能力、数据和算法

强大的数据计算能力是人工智能运行的前提条件，需要利用图形处理单元 (Graphic Processing Unit, 简称 GPU) 等人工智能芯片来进行处理。随着半导体制造工艺水平的飞速发展，GPU 早已不是人工智能的进入门槛，属相对成熟的技术，但仍然有待突破。(此外，FPGA、ASIC 等人工智能芯片，所处发展阶段也与 GPU 类似。)

数据则具备两个作用：一是验证人工智能是否能够在该领域发挥作用，只有兼具大量数据和重复劳动的场所才是可供人工智能发挥的好场所；二是提供机器学习的“养料”，在不断地输入、输出与验证的过程中实现人工智能的优化，即帮助算法发现样本之间有意义的关联。

三要素中最为核心的是人工智能的算法，例如目前表现最佳的深度学习，即“用计算机模拟人类大脑”。这种算法使用了大量来自特定领域的的数据，以此为想要的结果做出最佳决策。其方法是让系统使用这些输入的数据，训练自己识别数据和期望结果之间的关联性，随后运用找到的这些关联性所累积的庞大知识，做出比人类更好的决策。此外，AI 算法中还有诸多分支领域，如 Jeff Hawkins 构建的记忆预测模型，但这些算法目前的表现还有待进一步完善和提升，未来也可能会诞生新的算法。

## AI 的前后端技术

前文提及的算法是人工智能重要的后端技术，属于人工智能产业链中的基础层。后端的人工智能技术还包括语音识别和语义识别。其中，语音识别技术 (又称自动语言识别，

Automatic Speech Recognition, ASR) 可以让机器通过识别和理解过程把语音信号转变为相应的文本或命令，从而实现人与机器的语音交流。这项技术的发展也已经超过半个世纪，和人工智能一样并不属于突然诞生的新发明，并且已经达到了相对成熟的水平。早在 2017 年，科大讯飞、搜狗和百度就先后召开发布会，对外公布其语音识别的准确率达到 97%。

而语义识别较语音识别更进一步，它可以在交互过程中更好地理解语义，对模糊或者有所偏差的信息进行合理地纠正、加工和处理，使得机器更好地理解人的本意，从而提供更加精准、智能和人性化的服务。

此外，人工智能的前端交互技术也是实际应用中不可或缺的环节，例如自然语言处理、体感和手势的互动、视觉识别 (计算机视觉)、图像处理与 AR 增强现实等。未来的人工智能不仅可以实现人机交互，还可以实现物和物的大量交互，物联网 (Internet of Things, IoT) 智能技术将成为万物互联的基础。

## 局限与潜能

2016 年，阿尔法 (AlphaGo) 横空问世，成为第一个战胜围棋世界冠军的人工智能机器人。开发阿尔法的公司是深度思维 (DeepMind, 后被谷歌收购)，其创始人是一名具有传奇色彩的天才——戴密斯·哈萨比斯 (Demis Hassabis)。在他成为世界知名的人工智能企业家之前，他是一个成功的游戏开发者和神经系统科学家。

阿尔法曾经一度给人们带来恐慌，因为它基于的 AI 技术是深度学习，而深度学习系统最大的缺陷在于：它的过程无法描述，也有人将其称之为“黑箱决策”。然而很快，人们便发现了解决这种不可知的应对方法，一是“纠正它或保证它的正确运行：学习人类纠

偏的制度设计”；二是“人类本身”。(Artificial intelligence: Peering into the black box, *The Economist* 201802)

深度学习并非唯一的 AI 技术，但在目前已知的人工智能算法中，深度学习的表现是最好的，它可以经由耐心的“训练”或者“有监督学习” (提供反馈) 让人工智能在特定领域做得比人更好。其中，特定领域意味着“判断模式相对复杂、但是结果很明确的领域”，换言之，过程可以有无限种可能，但是输出得有清晰的客观标准或可比较的结果。

这类人工智能的代表便是阿尔法，它确实做到了在特定领域优于人类，但它仍然属于限制领域的人工智能，即轻度人工智能或弱人工智能 (AI lite or narrow AI)。“AlphaGo 之父”哈萨比斯的梦想是“开发能够自主学习的通用人工智能”，即强人工智能 (general AI)，其可以在通用领域运用各种能力 (如推理决策、知识、规划学习、沟通交流的能力) 实现既定目标。

然而，即便天才如哈萨比斯，他和他的团队开发出来的诸多 AI 产品仍然局限于弱人工智能。事实上，强人工智能是目前无法突破的技术。正如人工智能界的泰斗迈克尔·乔丹 (Michael I. Jordan) 所言，“AI 系统往往局限于某个特定领域，它们能够理解的语义也是十分有限的。至于 AI 系统在人机交互的过程中能够产生什么样的理解，是否能够实现预测、计划等高级智能——实际上我们离这一步还非常遥远，至少要花几十年的时间，甚至数百年时间才能让机器人了解人类。”而科幻电影中能够控制人类的超级 AI 则更是仅限于想象了。

对于依靠深度学习的人工智能来说，训练是极为重要的。事实上，当前深度学习的技术已经颇为完善，人工智能的优势将建立在充足的数据上。“领域内足够的的数据”加上“清晰客观的反馈”，再辅以时间，机器就可以通过学习在特定领域内比人做得更好。HR



扫描二维码 把文章带走



## | PART 02 |

# 人工智能在 HR 领域

正如前苹果人力分析负责人 Amit Mohindra 所言，“HR 在认真对待人工智能的方面进展非常缓慢。举例而言，具备人工智能专长的非 HR 人士首先意识到他们可以释放组织人力资本的潜在价值，大多数人力资源相关的 AI 初创公司是由没有人力资源背景的团队搭建起来的。”

目前，人工智能至少可以在三个方面助力人力资源：①人才招聘（talent acquisition）；②员工敬业度（talent engagement）；③人力分析（talent analytics）。

## 人工智能对 HR 领域的影响

### 内容概要

#### + 人工智能将对企业的人力结构和用工方式产生很大的影响

- ◆ 未来将取代大多数的技术性工作（可标准化、可程序化、重复性高），人力资源金字塔结构将会被改变
- ◆ 将人从事务性工作中解脱出来，提高效率，使人有精力去思考更高层次的问题

#### + 管理赋能

- ◆ 为更多管理者提供人力资源管理方面的赋能
- ◆ 加速人力资源管理的迭代，提升效能和用户体验，实现人才与企业的可持续共同发展以及 ROI 价值最大化

#### + 解决目前人力无法 / 难以解决的问题

- ◆ 降低成本
- ◆ 在难以科学量化的工作中取得突破



文思海辉共享服务运营中心副总裁

#### 崔晓燕

人工智能分为人工和智能两个部分，我们目前谈得更多的是人工的部分，即用技术手段对人的操作行为进行模拟，而且大多数是点状的初阶尝试，人工智能与达到人的认知、思考的水平还有很长距离。

任何工作都包含技术和艺术两部分内容。技术性的部分指逻辑性强且结构化的内容，艺术性的部分指工作中难以总结出规律或者难以用逻辑分解的内容。一般来看，技术性的工作很大程度上将被人工智能取代。人力资源工作同样也兼具这两种性质，因此，未来在人工智能的影响下，人力资源金字塔结构将会被改变，一些传统的岗位消失的同时也会有新岗位出现。目前，我们可以看到一些公司已经使用 AI 技术来替代 HR 的初阶工作了，如应用于员工服务的智能应答机器人、近期较为流行的 RPA（机器人流程自动化）等。此外，AI 在招聘、考勤、培训等垂直领域也有越来越多可作为的空间。

辉瑞中国人力资源运作团队负责人

#### 徐刚

首先，减少重复劳动。机器将人从大量重复性的工作中解放出来，使我们能够站在

更高的层次上思考。如在自动入离职、薪酬、咨询这类重复性较高的工作中使用 AI 技术，不仅能够将 HR 从重复的工作中解放出来，同时也能为员工提供良好的体验，这在一定程度上能够起到员工保留的作用。

其次，降低试错成本，深入分析数据。通过与相关部门合作建立的 AI 算法模型能够帮助我们解决很多以前解决不了的问题。不仅如此，AI 技术的运用也能够降低我们的试错成本，对于同样一个难以解决的问题，如果用人力花一年时间去寻找解决办法，其代价可能远比利用自动化流程寻找解决办法高得多，因为机器可以不间断地工作并持续改进。

### 京东集团 SSC 总监

#### 王菁

人工智能对人力资源的影响主要有两个方面：一方面，其会对企业的人力结构和用工方式产生很大的影响。这在京东已有所实践，自动化 / 智能化的机器替代了原有的部分工种，使得人力结构发生了改变。未来随着机器智能化程度的不断提升，会有越来越多的工作岗位发生结构性的变化，人力资源的用工形式也会随之发展得更加多元化。

另一方面，人工智能可以为更多管理者提供人力资源管理方面的赋能。这也是京东人力资源信息化的重点工作之一。以晋升管理为例，京东原有的晋升管理系统更强调流程化的管理，但从 2017 年年底起，我们在该系统中植入了基于人工智能技术的晋升推荐功能，从人力资源的专业角度为管理者推荐晋升候选人。经过为期两年的优化实践，

如今该算法的推荐结果与最终结果的匹配度已逾 80%，有效地帮助管理者更快发现值得被关注、被提升的员工。随着算法的逐渐完善，当匹配度达到更高水平时，我们或许会变更晋升系统的管理流程，将人力资源算法推荐前置，管理者负责调整并提供修正理由。



蒂森克虏伯电梯 (中国) HRIS 经理



丁京阳

我认为人工智能对人力资源的影响主要有两个方面：①提高效率，人工智能可以完成人力资源中的事务性工作（如传统的人事服务或 HR 的日常操作），并且相较于现有的人事系统，人工智能技术的完善可以实现更具温度的人机互动；②实现原先无法达成的事情，过去很多工作难以科学量化，需要依靠人的经验去判断，比如人才盘点、人才测评、首轮面试等，但人的经验是具有显著差异性的。虽然我们可以通过很多方式（如引入外部咨询公司的协助）在一定程度上消解人为误差，然而这类方式往往需要耗费较高成本，因此只能限定在某种程度或数量范围内，而人工智能有助于打破这种局限性。

### 百度智慧 HR 负责人



王崇良

人工智能的浪潮席卷而来，对于人力资源的各个模块都会带来深远的影响。一方面，人工智能确实会冲击传统人力资源的一些岗位，可标准化、可程序化、重复性高的工作将逐步被“机器人”全部替代或者部分替代；另一方面，两者相互碰撞，也为人力资源领域带来正向的积极火花：提升效率、用户体验以及趋势预测、辅助决策等层面助力业务发展。同时，对于人力资源从业者也有更高的要求，比如 HR 们不仅要使出浑身解数为企业招聘到最好的数字化技术方面的人才，自己还要跟上前沿技术的步伐，在人力资源领域开始研究并应用这一技术。

人工智能在人力资源领域的作用类似于助推器或催化剂，它能有效加速人力资源管理的迭代。过去，即便没有人工智能的助力，人力资源自身也在不断地发展和迭代，并且经历了螺旋上升的多个阶段。现今，随着 ABCD（人工智能、区块链、云计算、大数据）铺天盖地的宣传，首先对企业带来了极大的碰撞与影响，其次大部分企业的人力资源管理也在往战略人力资源管理转型，人力资源部逐渐成为业务部门的战略合作伙伴，核心目标是为了支撑公司战略的实现，公司人力资源也纷纷进行数字化转型（DHR），利用数字化技术通过移动化、社交化、智能化、大数据来支持公司效能的提高以及用户体验的提升。与此同时，先知先觉的头部企业们应势而上，由战略人力资源管理阶段开始进入

人力资本管理阶段，追求人才与企业的可持续发展以及 ROI 价值最大化，相配套地，企业需要建设智慧 HR 平台（iHR）才能支撑起公司灵动的网状组织、敏捷文化、特殊物种等构成的雨林生态体系；为了追求更高的效率和利润收益，企业必须在管理的思维方式、运转模式以及各个 function 的运营上进行转型和迭代，以此来配合业务“跳舞”——人力资源也是如此，其可以借助人工智能加速迭代，与业务部门一起“翩翩起舞”。

原来传统的管理主要依靠人工大脑和经验，在相对稳定的业态环境里，依靠丰富的经验也可以推断趋势八九不离十，但管理的趋势是越来越注重数据说话。实际上，经验也属于数据的一部分，例如早期的人力资源规划，HR 会根据过去历年的情况与经验值来预测来年的人力配置。而在人工智能时代，企业面临的环境更加不确定，业务与组织变化频繁，过去的经验值面对复杂多变的场景将失去过往的地位，取而代之的是大数据技术与算法。我们可以通过万物互联的各种数字设备将信息聚集起来，并建立一套算法模型将有效的信息抽取出来，经过运算分析后获得更加精准的人力配置建议，从而指导企业扩大生产或避免浪费。

综上，人工智能在人力资源领域虽然刚开始应用，但随着数据量的几何递增、算法模型的日益精进，人工智能可以让人力资源工作变得更省时、更享受，同时也能够拓宽工作的边界，在效益和收益上获得极大的提升。

## 人工智能在HR领域的应用

SSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 聊天机器人 / 人工客服 (例如人事服务、薪资服务、招聘服务、培训服务等)</li> <li>+ 自助证明</li> <li>+ 人脸识别技术 (例如“刷脸”考勤 / 证明 / 充值 / 领取礼品等)</li> <li>+ 情绪仪表盘</li> </ul>
招聘	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 简历读取 / 筛查</li> <li>+ 人岗 (双向) 匹配</li> <li>+ 语音面评</li> <li>+ 视频面试</li> <li>+ 机器人面试</li> </ul>
学习与发展	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 个性化课程推荐</li> <li>+ 机器人讲师</li> <li>+ VR/AR</li> <li>+ 人才发展跟踪</li> </ul>
人力/数据分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 舆情分析</li> <li>+ 管理风险</li> <li>+ 薪资公平性</li> <li>+ 离职预测</li> <li>+ 组织效能提升</li> <li>+ 团队健康度 / 活力评估</li> <li>+ 人才画像</li> <li>+ 晋升推荐</li> <li>+ 背景调查</li> <li>+ 技能管理</li> <li>+ 智能排班</li> <li>+ 实时数据报告</li> <li>+ Engagement (敬业度)</li> </ul>
绩效	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 绩效鉴别</li> <li>+ 绩效提升</li> </ul>
RPA技术	



博世中国执行副总裁

 李晓虹

人工智能不是一个新的技术，但目前是其能够为人力资源与大众最大化服务开始的时候。过去我们产生的数据没有那么多，处理数据的能力也没有现在这般强，人工智能可以应用的场景和空间仍然相对有限。然而，从当前应用和未来趋势上看，人工智能至少会对人力资源“三驾马车”中的SSC与COE产生影响，甚至是人力资源全部的应用场景。

以HR共享服务为例，很多公司已经开始尝试将AI应用于招聘，如简历读取、人岗匹配等，这在世界范围以及中国都已经有了很好的成功案例。人工智能可以轻松整合我们过去需要花费大量人力、时间从各个数据拼凑的数据，并根据整合数据得出相应的结论，而我们可以根据这些结论去进一步配置资源，做出新的决定。

此外，人工智能可以应用的场景还有很多，例如绩效和潜力的鉴别、员工发展等。我在中国看到过人工智能在绩效提升方面的实例，由AI读取销售拜访客户后撰写的拜访日志，并根据文本内容进行解读和编译，从而提取出卓越销售的有效行为，HR可将该有效行为进一步推广，最终提升公司整体的销售水平和营收效益。

百度智慧 HR 负责人

 王崇良

人工智能在人力资源的各个方面都能有适宜的应用空间。

从目前使用的场景上来说，人工智能在共享服务中心应用得最多，也最易在该领域落地，其能够发挥作用的方面包括：①客服，例如由机器人回答用户提出的重复性较高的问题，包含人事服务、薪资服务、招聘服务、培训服务等；②证明，例如自助打印各种人事证明、在职证明等，可以 7x24 小时服务；③刷脸，例如通过人脸识别技术实现的“刷脸”考勤，入职刷脸报到，劳动合同刷脸续签，刷脸打证明，刷脸充饭卡，礼品柜刷脸领礼品等。

人工智能在招聘领域的应用同样较为常见，包括：①简历与岗位双推，通过对优秀人才典型特征的提取，建立模型与训练，并通过自然语言处理（NLP）与简历中包含的内容 KSAM（知识、技能、能力、动机）进行匹配，从而选出最符合公司优秀人才标准的简历并推荐给面试官，过程不足 3 秒即可从几千份简历中快速识别出目标候选人；而目前市场上招聘系统自带的关键词搜索质量效果一般，往往需要重复搜索几次才可能有效；从人工层面，即使有最优经验的招聘专员在最佳状态下浏览完一千份简历最快也得需要两个小时。另一方面，也可以把热招的岗位推荐给简历库中比较符合的候选人，从而激活人才库。②语音面评，目前大家都不喜欢进入系统敲字输入评价，因此可以利用语音识别技术，面试官通过语音助手及时把面试评价传回系统，方便快速。③机器人面试，通用能力素质测评、文化价值观考评、笔试、通用类面试等都可以通过机器人来完成，这块未来会有较大的应用市场……

此外，人工智能在培训领域的应用也相对较多，例如机器人讲师、VR/AR、个性化课程推荐等，其与共享服务、招聘领域的应用都属于显性作用。

与此同时，人工智能在组织发展、人力资源规划、薪酬、绩效等领域拥有巨大的隐性影响，其核心仍是大数据应用。比如，舆情分析、管理风险、薪资公平性、离职预测、组织效能、团队健康度、组织活力、人才画像等，这些将作为决策者判断的参考依据和辅助支持。



微软（亚洲）互联网工程院人工智能创造事业部总经理

 徐元春

刘凤瑜 | 微软（中国）有限公司  
大中华区人力资源服务总监

黄荧 | 微软（中国）有限公司  
人力资源高级经理

市场上已不乏人工智能产品在政府、金融、媒体等垂直领域的运用，其不仅能够快速响应用户需求，而且能传递人性温暖，提高用户体验度。运用在 HR 领域的 AI 技术多见于简历的筛查和聊天机器人。

在简历筛查环节使用人工智能技术，其影响的核心体现是招聘前期的效率显著提

高。简历筛查具有工作量大、重复性高、并发性需求多等特点，适合交由机器完成。机器经过训练，即可对企业用人需求进行判断，在筛选中进行选择性倾向，为企业搜寻合适的候选人；同时，机器筛选速度远超过人类，仅在几分钟内可完成数万份简历的筛选，以此节省大量时间和人力，实现行业效率的提升。

聊天机器人运用人工智能交互技术，可以完成机器与人类的对话交流。用于商业环境的聊天机器人，大多属于知识库服务型机器人，该类技术作为响应服务中心，依靠知识库数据储备量，以响应大量的、并发的信息需求。如企业内部，员工可能在同一时间咨询福利、税务、年假等问题，聊天机器人能够在第一时间用活泼自然的方式回答用户提问。

微软小冰的一个社会角色是微软的面试官，其设置初衷是为了缓解微软的招聘压力。通过程序设计和数据基础，小冰曾通过网络对 12,000 多名候选人进行面试筛选，最终有 3,500 人通过筛选，进入下一步人事流程。未来在 HR 领域，AI 还可以具备为员工答疑的能力，除了为员工提供专业准确的答案外，体验也将更加人性化。例如员工向 AI 提问年假剩余时长，AI 在答复年假天数外，还会推荐度假地点、旅游攻略等。

## 人工智能在企业中的实践应用



京东集团 SSC 总监

 王骞

### 内容概要

人工智能在京东最初的入口是招聘领域，目前在该领域的应用也相对较多，大致包括以下场景的应用：①简历解析；②岗位推荐；③视频面试；④入职……

此外还有在线机器人、智能 RPA 机器人、晋升算法、离职预测等。

其中，简历解析、晋升推荐与人脸识别技术均达到了较为成熟的水平，尤其是人脸识别技术，其准确率可以达到 99.5% 以上；在智能问答、岗位推荐和离职预测方面，目前的使用转化率与准确度并未达到预期，还需要时间来积累和优化。

未来，京东还会在加薪和课程推荐中引入 AI 技术，并打造一个去中心化的人员履历验证的平台。

人工智能在京东最初的入口是招聘领域，目前在该领域的应用也相对较多，大致包括以下场景的应用：①简历解析，人工智能可以对各种图片、文字、文件格式等进行识别、信息抽离和格式化处理，目前其在京东的准确率已经达到 90% 以上，在行业内属于较高的水平；②岗位推荐，人工智能可以将 JD 与内外部简历库中的简历进行智能匹配，以更高效地寻找到合适的人才；③视频面试，这部分应用我们还在逐步探索的过程中，目前我们只是在做视频面试，未来还会进一步对视频动态进行微表情的捕捉和分析，这是人工智能可以有所应用的领域，也是 AI 团队重要的研究课题之一；④入职，京东在入职签到环节会应用人脸识别技术，同时在电子合同签署的环节也会应用到该技术……

除了招聘领域的应用之外，京东在其他领域也全面应用了人工智能技术：在线机器人会随时回答员工关于人力资源的各项咨询；智能 RPA 机器人 (Robotic Process Automation, 机器人流程自动化) 会负责处理日常的批量业务；晋升算法会根据模型为管理者匹配推荐合适的晋升候选人；通过人工智能技术进行员工的离职预测等。

在以上的诸多应用中，简历解析、晋升推荐与人脸识别技术均达到了较为成熟的水平，尤其是人脸识别技术，其准确率可以达到 99.5% 以上，在市场上也是相对成熟、多家企业共有的技术。而在智能问答领域，我个人认为人工智能尚未达到预期，因为如果用户拥有选择权的话，用户还是会直接选择人工来咨询问题，这说明聊天机器人的智能化程度仍然有待提高，我们在数据量和算法上仍需进一步积累和精进；岗位推荐和离职

预测也是如此，目前的使用转化率与准确度并未达到预期，还需要时间来积累和优化。

需要特别说明的是，京东的离职预测并不会抓取外部数据，即我们不会根据员工在外部招聘平台上是否更新简历等信息来判断他的稳定性，因为那已为时过晚，我们更多想做的是没有外部数据干扰的、真正的保留预测，通过员工的行为来判断其稳定性系数，当该系数达到警戒值时及时给予管理者提醒，便于管理者进行早期干预和员工保留工作。我们从去年开始进行这项工作的尝试，通过公司的任务平台发布有偿的 PK 征集，将内部所有相关的数百项数据进行脱敏后交由五组算法团队，并进行月度的反馈。但目前其中表现最好的团队仍然没有达到我期望的准确率。

今年，我们还会利用人工智能技术进行加薪推荐与针对每个员工的“千人千面”的课程推荐；同时我们还希望打造一个去中心化的人员履历验证的平台，即利用人工智能手段降低背景调查的成本。目前，由于背景调查的成本较高，我们往往是在多轮面试确定录用的情况下（通常是发了 offer 之后）才会对候选人进行背调，而京东希望利用技术在招聘流程中前置背景调查，让面试官拿到简历的时候，就可以看到简历的可信度分数，以此影响后续的招聘转化率。京东会先从自身做起，通过公司在职或曾经在职的百万人履历进行相关性验证，形成数据校验的基础，并为被验证过（多次）的信息标记或提升可信度。

等到这个项目做出一定的实际成果后，京东也会寻找其他企业进行合作，为更多企业背景调查的降本增效做出贡献。

博世中国执行副总裁

 李晓虹

## 内容概要

2017 年上半年，博世总部成立了人力分析(People Analytics) 团队，确定了三个优先实践的领域：①实时数据平台 (effortless reporting)；②技能管理 (skill management)；③持续倾听 (continuous listening)。

同时，博世在人力资源共享服务中心、E-learning、人才招聘等多个领域正在或即将尝试新的人工智能技术，如聊天机器人、智能学习解决方案、候选人画像、简历筛选、候选人初步接触、初选面试等。

### ▲ 人力分析 (People Analytics)

2017 年上半年，我在博世总部成立了 People Analytics 的团队，根据业务需求我们确定了三个优先实践的领域，分别是：

#### ◆ 实时数据平台 (effortless reporting)

博世拥有众多人力资源解决方案，大量的产品和平台导致了不同的人力数据位于不同的系统中，数据结构往往差异巨大。对于查询和报告而言，我们往往需要花费大量时间去收集、整理和分析；此外，数据的及时性和准确性也并不能获得充分的保障。在未来，通过实时数据平台，我们可以大量降低整理报告所需的时间，查询业务相关的信息将变得容易轻松，并以更友好和直观的方式、随时随地向用户描述系统中的数据。例如，你需要了解某个国家的员工状况，该系统可

以及时高效地将员工数量、性别占比、不同性别的管理层占比、高潜占比、被提升人数占比、离职人员占比等数据按照需求告知用户，显著减免了人工整理报告的时间成本。

#### ◆ 技能管理 (skill management)

此前我观察到一个有趣的现象，当我们有新的职位对内招募时，如果在员工数据库主动搜索，往往会发现适合的员工并不多，而博世全球有几十万名员工，每年我们都会做潜力、绩效、发展的评估，为什么看不到更多的人才呢？在博世内部，我们有一个用于记录员工工作历史的文件，叫做 PDS (Personal Data Sheet)，需要员工自行更新。当我们将 PDS 与员工的领英页面进行对比的时候，我们发现员工会倾向于在领英上更新更多的内容。因为 PDS 只会记录工作而不会记录技能，可是我们雇佣一个人是看他的技能和能力，而不是仅仅看他的工作历史。

目前博世正面临着巨大的转型，我们要从传统的工业企业转型为领先的物联网企业。在这个转型过程中，我们需要更多新的人员技能；与此同时，博世是一家拥有高度社会责任感的公司，在整个企业转型过程中，我们需要帮助大量工人进行新技能的再学习，使他们在转型的大潮中持续保有一份稳定的工作。因此，我们将 People Analytics 的第二个实践应用于技能管理，预计将于今年 4 月在位于上海的博世电动工具全球新兴市场总部先行试点。

其实施的流程是：员工可以通过电脑或手机端将自己的工号输入系统，系统会根据员工的现有岗位以及其技能、工作经历等推荐匹配数条职业发展的路径，并分别告知每条路径的历史成功率。在上海的试点中，对产品原型的期望是能够实现内外多平台简历一键式导入、个性化职业发展路线图生成以及推送以提升胜任力为目标的学习建议(培训及内外部教练等)。

#### ◆ 持续倾听 (continuous listening)

很多公司都会花费大量的资源去做正式的满意度、敬业度或承诺度的调查，博世也是如此。我们每两年会进行一次敬业度 (engagement) 的评估，在这个过程中耗费较高的成本去做数据报告的整合，并进行各个部门的持续跟踪，但我们却没有整合的数字化渠道去倾听员工在这两年之间的声音。

两年前，一位知名高科技公司的 HR 和我分享了一个经典的案例：员工使用 Uber 平台后因为报销更为便捷，所以导致交通成本上升显著。某个星期三 CFO 下令取消 Uber 的使用，结果当天和第二天，员工便在其内部通讯平台上纷纷发表不满的呼声。管理层注意到了这个现象，第三天便恢复了 Uber 的使用。这个例子告诉我们，持续的倾听非常重要，员工的声音不是两年一次的例行评估，而是某些关键时刻的喜怒哀乐，公司需要应对这些情绪，采取及时的措施。

因此，我们会借助人工智能等技术手段，随时随地倾听员工的声音，利用设计思维的方式界定对员工来说意义非凡的重要时刻(如被公司吸引的时刻、候选人投递简历的时刻、员工新近入职的时刻等)，通过数据了解员工对公司的认可度以及融入程度。

### ▲ 人力资源共享服务中心 (HR Shared Service Center)

人工智能和自动化可以高效解决人力资源中事务性及流程性的工作，从而实现巨大的成本节约，并显著提升效能。众所周知，人工智能拥有不同的成熟度和应用场景，博世 HR 也正在不断探索和寻找最佳实践。

目前，基于人工智能的应用——智能聊天机器人正在开发中。通过不断完善机器人的知识库和应对逻辑，智能聊天机器人可以即时迅速地给到员工对于人力资源服务的查

询和帮助。同时，博世人力资源共享服务中心的部分流程和功能也被拓展到了移动平台，博世员工可以通过移动端完成入职流程、内部活动报名、内部培训预定等系列功能。未来基于良好的用户体验，我们还会在移动平台优化并升级 E-learning 的产品，拓展员工获取知识的渠道，不断提升自己的技能。

### ▲ E-learning

博世从 2016 年起开始进行移动学习的尝试，主要目的是为了激发员工的学习兴趣、培养其自我学习的意识，当前在组织转型的过程中，我们在此基础上又有了新的目标：以个体学习成就组织发展，因此我们开发了新一代的学习平台“my Transform”，将其与数字化转型的组织需求相结合，同时满足员工的个人需求。

在开发过程中，我们和各级用户进行了深度的对接，使用了设计思维的理论和方法，从用户分析、机会识别到原型设计，推出了智能学习的解决方案。这个平台除了可以让员工随时随地碎片化学习之外，也可以满足员工个性化的学习需求，实现千人千面的定制化学习内容推荐。同时，平台也可以和其他社交媒体相结合，解决全球员工的使用壁垒。

该平台具备了前置引导功能，可根据用户不同的职能、工作年限、胜任力等个人因素，并与博世的十三项数字化转型（Enabling Digital Transformation, EDT）胜任力进行强相关，从而分步定制专属的学习引擎。未来其或许可以更加精准地获取员工的职业发展规划，以此来更好地匹配学习内容。平台也会记录学员的学习数据，比如学习热点时间、频率、时长、内容偏好以及用户的结果数据（如学习效率、测试成绩、实践评分），通过各维度分析解读员工的学习行为，以此

做进一步的成长性分析；同时其还可以利用数据分析去优化知识内容，从而实现个性化内容的推荐。为了更好地助力员工的转型，该平台用户不仅局限于白领，也包括广大的蓝领工人，让他们有机会去学习新的知识与技能，以更好地迎接工业 4.0 的时代。



### ▲ 人才招聘

博世中国在人才招聘的领域会把人工智能作为一个提高甄选效率和质量、增强候选人体验的重要技术。

目前我们计划于今年的二、三季度在校招活动中进行人工智能技术在候选人画像、简历筛选、候选人初步接触、初选面试等方面的尝试。由 AI 通过对过往几年的历史数据的分析，总结出有潜力的新生力量的人才模型，同时结合他们目前在组织中的发展状态，进行综合的数据整理、分析，以此建立更加符合业务需求的高潜质的候选人画像，再通过自动匹配更迅速更客观地寻找到合适的人选。需要指出的是，我们在目前阶段还是把 AI 作为提高初筛效率的辅助手段，以此保有更多的精力用来持续探索 AI 在早期吸引以及加强候选人体验方面的可能性。



辉瑞中国人力资源运作团队负责人

 徐刚

### 内容概要

辉瑞在 2017 年年底开始尝试使用 AI 进行员工离职预测。主要通过以下几步来实现对员工离职情况的预测：分析计划、数据收集、数据清理、预测模型。

除此之外，辉瑞在新技术领域还进行了其他尝试，如电子合同、电子章以及 RPA 机器人流程自动化。其中，对于 RPA 机器人流程自动化已有较为成熟的使用。

### ▲ 离职预测

我们在 2017 年年底开始尝试使用 AI 进行员工离职预测。之所以有这个想法，一方面是基于业务部门保留人才的需求，因为原有的离职访谈等传统方式并不能有效降低离职率；另一方面，我们希望借此提供给业务部门更具说服力的数据以证明此前关于离职率分析的方法、方向是对的。

由于传统的 HR 团队缺少数据分析的专业人才，且现有技术无法提供预测模型，因此我们开始与公司总部的数据分析团队合作，建立数据模型。具体来看，我们主要通

过以下几步来实现对员工离职情况的预测：分析计划、数据收集、数据清理、预测模型。

#### ◆ 分析计划

在项目规划前期识别业务需求，判断该需求是否可以转换为数据分析项目，并明确找到离职的关键数据维度以及建立预测模型的需求。此外，我们与数据团队进行头脑风暴，共同确立分析步骤，在项目早期达成共识。

#### ◆ 数据收集

一般来说，数据收集范围越广，就越能提高预测的精准度，因此我们进行了全渠道的数据收集，除了人力资源相关的数据外，还对外部市场数据、销售员工财务行为、销售行为等相关数据进行了采集（具体可参见右图），并从这些维度对员工进行打分。

#### ◆ 数据清理

对于在数据应用中发现的异常数据，我们会观察其经历的步骤和路径，寻找导致数据错误的原因，以此改进数据收集的流程，或者教育及培训相关的负责人。大数据分析中抽取到的原始数据中会存在数据缺失、坏数据，因此必须通过数据清理提取出有效数据。

#### ◆ 建模分析

预测模型的运用是大数据分析技术较为关键的部分，其分析结果更接近于问题预警，通过预测、预警机制有效干预管理问题的产生。辉瑞会通过 AI 建立预测模型，根据员工层级、在职时间等不同的纬度对员工进行划分和归类，分析模型会得出员工离职倾向高低的信息，通过打分机制量化员工的离职风险概率，以此预测高离职倾向的员工，HR 可以提前有针对性地去为员工保留的措施。

通过初步的人工智能软件的分析，我们发现了如下的一些关键相关因素。

##### HR系统：

组织架构（汇报线）  
岗位信息（入职日、当前岗位时间）  
职位等级  
福利信息（加保、体检）  
敬业度调查数据  
个人信息（性别、年龄、学历、住址）  
家属信息  
休假信息（请假及加班情况）  
工作城市

##### 财务数据：

报销数据  
薪资数据  
奖金数据  
股票数据  
差旅情况

##### 市场数据：

CPI/GDP/ 城市人口  
失业率  
外部市场薪资数据  
外部市场销售动态  
产品销售情况

##### 会议数据：

医院药店拜访记录  
业务会议情况

##### 销售数据：

负责产品  
业务指标  
业绩达成率

##### 供应链数据：

样品申请频率及数量

- ✓ 行为数据 / 动态数据：员工日常工作中产生的行为数据
- 3 个月内报销金额下降的员工离职风险高
- 3 个月样本申请量下降的员工离职风险高
- 销售达成率有 40% 下降的员工离职风险高
- ✓ 静态的数据：员工的一些基础数据
- 特定城市特定薪资范围的员工离职风险高
- 高绩效的保留卓有成效，主要是中低绩效人员的离职

我们将预测结果与实际离职率进行比

较，并实现预测分析流程的自我提升，输入新的离职数据的同时不断优化数据计算模型、分析维度及流程等，以提高预测的精准度。

#### ▲ RPA 的使用

除了离职预测，我们也在新技术领域进行了其他尝试，如电子合同、电子章以及 RPA 机器人流程自动化。其中，对于 RPA 机器人流程自动化已有较为成熟的使用。其相当于机器人模拟人进行电脑操作，只要我们将执行规则固定下来，RPA 便可以自动化操作。对于 RPA 机器人流程自动化，我们主要将其应用于数据核查中。

数据核查与我们的日常工作息息相关，一旦员工数据出现错误，将会对员工的工资或者福利带来直接的影响，我们利用 RPA

机器人流程自动化扫描各种员工数据，之后由 RPA 自动生成数据分析报告，并将该报告以邮件的形式发送给相关的 HR 经理或员工，以便其定期修改、核查问题数据。

RPA 的运用极大地减少了我们的工作量，同时也达到了数据核查的目的。例如，与员工薪酬福利相关的数据多达 60 多项，此前负责数据核查的同事每个月至多核查 20 项数据；或者将这些数据分类，在一年中分阶段进行查看，如年底对员工的职位、等级、薪资等进行查看校验并调薪。再以弹性福利为例，在员工注册期间，我们需要核查员工个人信息及家属信息，如果员工输入的信息有误，利用人工核查将会造成不必要的来回。而 RPA 则可以一次性地按照我们设定的规则对所有数据项进行核查。当然，我们会对核查结果进行追踪，并持续进行流程改进、提升数据质量。

文思海辉共享服务运营中心副总裁



我们在员工服务热线中引入了情绪仪表盘，它可以反映来电员工与应答员工双方的情绪互动情况，当员工情绪不太好的时候会及时亮黄灯或者红灯，小组领导会根据指示上线监听并提供必要的帮助。情绪仪表盘的背后是情绪引擎，其依然是人类多年经验和智慧的总结。而且情绪引擎并不能判断情绪背后的原因，因此也无法对该情绪做出回应。它最大的作用在于，当我们专注于解决问题而忽略了照顾员工情绪时，给我们及时的提醒，让我们能够及时安抚员工的情绪。

除了情绪仪表盘，我们公司类似的人工智能应用还包括：用机器人流程自动化技术进行发票验真、学历验证、智能应答机器人等。其中，我们面向员工推出了两款智能应答机器人，一款为入门级，即对知识库的智

能检索，另一款相对高级一些的，就像在和人对话、咨询似的。

另外，我们也在用人脸识别技术，在我看来，人脸识别作为人工智能的底层技术不会独立使用，而是用于考勤、事务办理流程中的身份校验环节。同样还有自然语言技术、文本挖掘、文本语义互转等，这些均不属于闭环的应用，而是会嵌套在其他流程中。

蒂森克虏伯电梯（中国）HRIS 经理



### 内容概要

两年多前，蒂森克虏伯首次在人才发展跟踪中引入了人工智能技术。

在引入 AI 技术的前期，蒂森克虏伯首先定义了胜任力模型和学习者模型，以及其希望被测试者表现出的具体的行为知识图谱；随后蒂森克虏伯在 HR 部门内部先行试用，花费了一段时间利用数据让人工智能进行学习，并将 AI 的测评结果与原有方式的测评结果进行对比，根据两者的差异对模型的参数设置进行调整 / 校准。

去年末，蒂森克虏伯将 AI 技术进一步扩展到面试初筛，用以评估应聘者的通用能力素质，目前仍在两者比对(AI 面试结果用作 HR 面试参考)和样本积累的过程中。

未来，蒂森克虏伯将继续以业务痛点为出发点，尝试利用 AI 技术制定更优培训计划和应用聊天机器人。

坦率地说，蒂森克虏伯作为传统行业的 500 强公司，我们在人工智能或大数据的实施策略上还是相对保守的。相较于互联网的明星企业，我们没有必要以试错的心态去尝试人工智能，只有当“业务痛点”和“AI 能够解决的问题”刚好完美重合时，我们才会引入 AI 技术去解决具体的“点”的问题。

两年多前，我们首次在人才发展跟踪中引入了人工智能技术——当时在这个行业还是相对超前的。在引入 AI 技术的前期，我们首先定义了胜任力模型和学习者模型，以及我们希望被测试者表现出的具体的行为知识图谱；随后我们在 HR 部门内部先行试用，花费了一段时间利用数据让人工智能进行学习，并将 AI 的测评结果与原有方式的测评结果进行对比，根据两者的差异对模型的参数设置进行调整 / 校准。

过去的在线测评工具往往是依据逻辑的选择题，而 AI 测评则是开放式的文本问答，需要被测者基于 STAR 法则，即情境 (situation)、任务 (task)、行动 (action)、结果 (result) 陈述具体的发展案例：在 ×× 的情况下做了 ×× 的事情，达成了 ×× 的效果，思考及今后的改进是 ××。这种描述方式相较于选择题更为客观，人工智能对案例的判断也只会基于事实本身，仅就该行为与发展目标的匹配程度进行评分，而与测评者的写文采、个人评价或感想均无关联，避免了人为因素的干扰。

自人工智能正式应用于人才发展跟踪以来，在初期参与者了解 AI 测评的逻辑之后，我们几乎没有收到过任何质疑的声音，原有的与上级经理的 review 也取消了，改由 AI 负责评分及人才发展的持续跟踪的工作。虽然评分的工作由 AI 全权代劳，但我们设置了更为全面的类似朋友圈的互动平台，人才的领导、同事及其他人才库的员工都可以看到发布在平台上的案例，并进行点评、反馈或

点赞。这一方面可以确保案例的真实性，避免造假与杜撰；另一方面也可以让人才互相学习，共同精进。

去年末我们将 AI 技术进一步扩展到面试初筛，用以评估应聘者的通用能力素质，目前仍在两者比对（AI 面试结果用作 HR 面试参考）和样本积累的过程中。我们认为 AI 面试是有效的，但人工智能须基于大量数据，至少需要更多的数据来让结果和我们的判断更趋于一致性，其与算法无关，只是和数据有关。所以在这个部分是起步越早、数据越多，将来得到的帮助也越大。

按照人工智能的发展趋势，未来其在人才的选、用、育、留各个模块都会有可以应用的场景，但我们不会将推广人工智能作为自身目标，而会始终以业务痛点为出发点，并尝试用最合适的方式（其中包括人工智能和大数据）去解决它们。

譬如在学习发展领域，我们目前主要通过结合历史学习记录、岗位需求和上级经理的建议为员工制定年度培训计划，但沟通过程相对耗时且需求传达易于曲解，未来我们可能会将人工智能技术引入该领域，结合人才测评结果为员工制定更优的培训计划。

此外，我们还在考虑应用 AI 客服（聊天机器人）。这个领域我们也观察了很多年，但过去始终觉得该产品并未达到我们的要求，因为我们不仅要从事 HR 的角度去考虑降本增效，也要从员工的角度出发，考虑他们对人工智能的接受程度和使用体验。不过目前我们认为这项技术已趋于成熟，用户可以通过简易的交互获知查询内容，但在话术和语言库的建立上，我们仍然需要多加思考，创建更多更具个性化的回复。

这种个性化须基于我们 HR 对业务、人员以及企业文化的深度理解。我们可以用下

面一个场景来稍微阐述一下：当一名员工来询问他的剩余假期时，如果他从来都没有休过假期，我们的回复不仅可以是简单的假期天数、假期剩余百分比，还可以提醒他合理安排工作、多陪陪家人；如果员工孩子的生日临近，更可以提醒他为孩子提供有质量的一天。我们对人工智能的应用就该如此，使其不止是一种工具，更能成为员工的一个贴心助手，让用户感受到这项服务的温度。



施耐德电气（中国）有限公司人力资源总监

张勇

### ▲ 聊天机器人

针对不同的群体，基于不同目的，施耐德结合微信设置了不同的聊天机器人和语料库。

公司官方公众号对所有人群开放，以宣传公司及产品、打造公司形象为目的。用户通过在公众号里回复电气行业关键词即可获得相关产品的介绍，同时系统也可转接对应客服，以便用户进一步咨询产品或售后服务。

“招聘小施妹”是施耐德的招聘号。其可以通过语音或文字激活，识别用户的问题，与潜在候选人形成互动，为其推送相关职位信息。此外，人工智能在简历初筛和人岗匹配上也在发挥着越来越重要的作用。

针对内部认证员工开放的企业号同样上

线了 HR 聊天机器人。在企业号 HR 平台上，聊天机器人能够回答员工的“how to”问题，并通过高频问题和有效性回答增加语料库。其可以随时随地解决员工问题，节省 HR 电话坐席的人工成本。

### ▲ 课程推送

施耐德员工每年度会根据能力模型进行自我评估和上级经理评估，分为“专家”、“胜任”、“新手”等几个等级。评估结果产生后，系统会结合员工个人职业发展规划，自动判断其现有能力与预期岗位的差距，并为员工和经理推荐相关的课程。

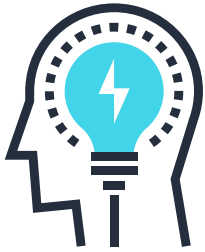
以 HR 岗位为例，HR 经理必须在“数字化敏捷”能力方面达到“专家”水平。假设一名 HR 当下被评估为“胜任”，同时该员工的职业目标是成为 HR 经理，则这个差距将被系统捕捉，系统会自动向其推荐提高数字化敏捷度的培训课程。

### ▲ 开放内部人才市场

公司内部有岗位空缺时，系统会根据员工的工作属性、职业规划与空缺岗位的匹配程度向相关员工主动推送提醒。该项目对员工职位晋升和平级转岗均适用。如财务人员 HR 领域感兴趣，只要在兴趣栏里填写“HR”，当有关 HR 的岗位出现空缺，系统会自动推送信息，引起该员工的关注，并协助其进行内部岗位申请，以此助力公司内部人才的流动。

### ▲ 智能排班

智能排班解决了多技能工种的合理规划问题，实现资源的有效配置，为拥有多技能的人才提供充分的发挥空间。



## 现阶段人工智能的弊端

文思海辉共享服务运营中心副总裁

 **崔晓燕**

有人说人工智能是人的智能容器，即人类将自己多年的智慧结晶转化成算法，由机器模拟人类结构化的行为。因此，人工智能最大的优势在于其能高效完成结构化的工作，且具有较高的准确性，但它还不会主动发现并解决问题，这是它不能够替代人类工作的部分。

我们目前还处于初阶的弱人工智能阶段，除了第三方平台提供的比较好的工具，如语义识别、人脸识别等，在应用层面并没有本质的突破。真正的人工智能应是基于场景、算法、数据的个性化实时互动。它既能基于场景预判客户在何时、何地、何种情况下需要何种服务，又能基于数据和算法为用户提供个性化的实时互动服务。我们看到智能排班在一定程度上已经具备这些要素了，但由于场景还不太全、数据量也不够大，算法也在待改进中，不过其未来还是可期的。

即便人工智能发展至具备人的认知和思维模式，它仍然是冷冰冰的技术，解决不了工作中“艺术”的部分，如人与人之间的沟通交流和情感互动等。

京东集团 SSC 总监

 **王寿**

人工智能表现不佳和数据量、算法都有一定的关联，但有些时候主要是数据量不够大的问题。人的个体差异性很大，每个新的例子不见得可以通过原有的样本规律归纳出来；根据原有数据建立的算法模型也可能没有考虑到这种情况，随着数据的积累，算法也需要随之进行调整。

我们会关注数据“闭环”的重要性，“闭环”意味着让机器进行自我学习，通过不停增加的数据，由机器自身根据某种规律建立算法模型的规则；当某些数据量足够多的时候，机器会自动将其添加到算法模型中，增加这种情况的权重。在整个过程中减少人为的修正和参与，实现机器的自我计划和学习。

蒂森克虏伯电梯（中国）HRIS 经理

 **丁京阳**

目前的人工智能只能解决“点”的问题，而没有办法解决“面”的问题。其无法将人力资源作为一个全面的体系去思考，也不会去思考诸如组织设计是否合理、薪资架构是否妥帖、员工体验是否最佳等问题。因此，人工智能只是一种工具，其可以借助平台和系统达成大多数的事务性工作，甚至作为人力资源的前台窗口，成为一般员工或直线经理处理日常事务的交互对象；而 HR 的工作将会变得更加后台化，转型从事与架构、流程等相关的工作，真正服务于公司战略和业务需要，为其提供新的解决方案与支持功能。

## 人工智能应用过程中的顾虑

**+ 数据安全性**

博世中国执行副总裁

 **李晓虹**

博世是一家德国公司，数据安全性是我们关注的最为重要的一部分。2018 年的 5 月 25 日，欧盟出台了《通用数据保护条例》——这是非常强硬的有关数据安全的法律，违者将接受最高为 4% 营收的罚款，因此所有欧洲公司都是“如临大敌”。

博世有专门的数据安全部门，负责对数据安全（如数据采集、保留、分析、沟通等）的检查和审核，严格确保公司对数据的应用完全符合、甚至高于《通用数据保护条例》的要求。该条例短期内会让大家颇为顾虑，因为花费在数据收集和整理上的成本会相应提升，但它为企业提供的是长期的可持续使用数据的权力。人工智能是为人服务，而不是骚扰人的，如果没有征得员工个人同意，滥用了私人的数据，公司未来也会承担很大的风险，因此对人工智能而言，数据多固然是好事，但前提是尊重个人和数据隐私权。

辉瑞中国人力资源运作团队负责人

 **徐刚**

我们在全方位收集员工数据时，也十分注重数据隐私的问题，公司全球总部的数据安全团队（data security）会在这个过程中

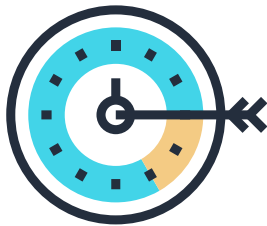
帮我们对数据的安全性进行评估，同时进行相应的权限设置，确保我们收集到的数据符合数据安全要求。一方面，对于数据管理人员来说，无论其在哪一环节接触员工数据，都要得到相关批准；另一方面，对于 AI 机器人来说，其访问数据的权限也会受到限制。此外，该数据安全团队也会出具书面文档并以签署保密协议的形式确保数据安全要求得到有效的执行。

施耐德电气(中国)有限公司人力  
资源总监

 张勇

相比市场对 AI 的热度，施耐德 HR 更注重其有效性和员工数据安全。有效性即指是否可以为业务助力，是否可以帮助提高员工感受，以及投资回报率 (ROI)。只有成熟稳定、拥有切实落地场景、能与业务或员工有效结合的技术，我们才会积极尝试和引进。另一方面，个人隐私是被格外重视 (GDPR) 的，我们要确保员工个人数据的安全，除了薪资等敏感信息，这里也包括年龄、婚姻、健康、国籍等等数据。即使对认证员工开放的企业号，也仅包含常规知识库，无法满足“千人千面”的定制化问答。任何将员工个人数据联通至网络云端或第三方的行为，我们都需经过格外严苛的审核。

大多数传统企业对人工智能在 HR 领域的运用还停留在浅层阶段。然而，这完全不意味着对技术的抵触，人工智能是大势所趋，在中国更是如此。在施耐德，拥有“敢于颠覆”基因的 HR 团队随时关注着市场动态和新科技趋势，在确保数据安全、场景有效的前提下，我们积极拥抱新技术、新方法，不断尝试各种潜在可能，行如己任，以奔跑的姿态迎接 Digital HR 时代的到来。



## 技术合作与成本问题

辉瑞中国人力资源运作团队负责人

 徐刚

我们能够看到周围不断发生的人工智能的应用，比如购物平台的智能客服、饭店的智能订位、物流中心自动分拣等。相比于这些业务的应用，HR 在 AI 这条路上走得相对较缓，我们在尝试新技术的过程中也遇到了一些困难：

首先，由于 HR 并非专业的数据分析人员，因此任何一个新技术应用的实现必须依靠第三方，同时也要不断更新自身的知识。无论与公司全球总部的数据分析团队还是与外部供应商，在合作过程中不可避免地遇到意料之外的技术上的问题。不仅如此，当我们将 HR 需求传递给开发人员时，他们要将该需求翻译成技术语言，而很多时候，用户天马行空的需求实际上很难得到满足。

其次，任何一个公司对于支持部门的预算都有着较为严格的控制，我们在实现技术创新时同样要考虑成本问题。所以我们会在这个过程中尽量整合内外部资源，一方面寻找内部团队的支持，另一方面，对于外部合作也希望维持长远的合作关系以实现对本成本的控制。HR

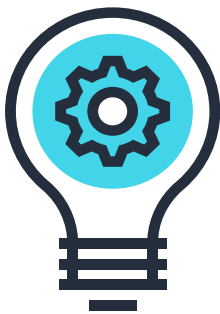


## | PART 03 |

# 人工智能与人力资源的未来

创新工场创始人及首席执行官李开复博士将人工智能的革命划分为四波浪潮：互联网智能化（Internet AI）、商业智能化（business AI）、实体世界智能化（perception AI）以及自主智能化（autonomous AI），并表示前两波浪潮已经出现在了我们身边。人工智能正在把现实世界数字化，给不同产业及我们的生活带来巨大的颠覆。

未来，随着人工智能第三、四波浪潮的到来，人工智能将彻底改变我们和世界之间的互动体验，模糊数字世界和现实世界之间的分界，进一步改变农业、交通、连锁餐饮等众多领域。



## 人工智能的 EQ 之路

**徐元春** | 微软(亚洲) 互联网工程院  
人工智能创造事业部总经理

**刘凤瑜** | 微软(中国) 有限公司  
大中华区人力资源服务总监

**黄荧** | 微软(中国) 有限公司  
人力资源高级经理

尽管发展迅猛，但人工智能仍有很长的路要走。未来人工智能真正的图景，可能是很多不同的科学家、不同的企业、不同的机构从全世界不同的角落分别向前迈进，最后形成的一个完整的拼图。

对于人工智能的探索，一部分人从 IQ 出发，着力让人工智能拥有更强大的解决问题的能力；而另一些探索从 EQ 出发，尝试让人工智能模拟人类的情感与创造力。微软小冰就选择了“情感”和“创造”两块拼图，她是微软研发的以情感计算为核心的完整人工智能框架，她的产品形态涉及对话式人工智能机器人、智能语音助手、人工智能创造内容提供者 and 一系列垂直领域解决方案。小

冰诞生于 2014 年，经过不断迭代，她已进化至第六代，拥有了融入人类社会所需的能力，并被赋予了多种社会角色：少女歌手、主持人、少女诗人、讲故事的小冰姐姐、设计师、记者与面试官。

而情商让用户能够把小冰当作自己的朋友，愿意和她继续交流下去。小冰与用户之间的平均对话可达 23 轮，而行业内 AI 与人类的对话平均仅 3-4 轮左右，国内用户与小冰持续对话的最长时间为 29 小时。

## 情感计算框架

情感计算是当下最新的趋势，也是微软在人工智能领域尝试的一大方向。以情感计算框架为核心的微软小冰与多数机器冰冷生硬的标准回答不同，用户与之交互的过程中能够感受到小冰鲜明的人性化特征，她不仅为用户提供所需信息，且对话不失俏皮和关怀。小冰在全球已拥有 6.6 亿用户，覆盖 5 个国家的 40 多个平台，累计对话量超过 300 亿轮。小冰和用户之间几乎所有发生的交互，都可以用来迭代并进化她在情感计算方面的能力，这相当于有 6.6 亿人类共同抚养小冰，教她掌握更高的对话能力和 EQ。

在人类与人工智能的对话中，微软认为最有价值的部分是人类情感和实体信息之间的关联。人类的真实想法无法通过点外卖、叫车等功能来体现，只有漫无目的的长时间对话，加上多感官配合协调，AI 才能真正理解人类，更好地融入人类社会。小冰在交互中能够学习使用多种方式传递同种信息，用户也能够感到小冰的回答愈发生动灵活。

小冰能够让人类相信她和人类具有对等的关系，而不是一个服务于人类的智能助手。比如用户问小冰，现在几点了？小冰可能会回答：“为什么自己不看表？”

从技术上来说，可以让小冰直接告诉用户现在的时间，就像许多智能助手一样，但这么做，用户获得答案之后对话就终止了。

## 人工智能创造

人工智能创造是微软探索的另一个方向。有观点认为，AI 能够在科技、工业等方面代替人类，但文化艺术领域是人类特有的优势领域，人工智能难以触及。微软认为，利用人工智能技术，学习人类并进行与人类质量水平相当的内容创造，是一个重要但目前尚未被行业注意到的未来趋势。目前，微软小冰已通过人工智能创造技术，实现了诗歌和金融等领域的文本内容生成、歌曲及有声读物等领域的有声内容生成，以及电视台节目和可交互式电台等串流内容领域的生成工作，并分别完成了不同程度的落地。

以诗歌创作为例。联想是人类诗歌创作的关键因素，而机器的联想能力可以极大程度地超越人类个体联想，机器在创作诗歌的领域有很大的潜力。因此，微软选取 1920 年至 1980 年的中国现代诗歌提供给小冰，经过 10,000 次的（迭代）学习，小冰成功创作出第一首诗歌。而后，微软将小冰创作能力开放给互联网所有用户，小冰根据用户给出的图像进行自由联想并创作多首诗歌，用户可以根据小冰的内容，创作并发表自己的最终的作品，目前，小冰已经与数百万人类一起联合创作了诗歌。小冰还曾用 27 个笔名在天涯、豆瓣等多个网络平台和《北京晨报》等纸质媒体匿名投稿，用独特的视角和丰富的联想给读者审美带来冲击，收获了不错的评价；此外，微软也请各领域的专家给

出指导性意见，为小冰日后的完善提供方向。

在音乐创作方面，小冰开始尝试作曲，并在 2018 年，根据给出图片自创自唱《桃花梦》等作品；作为设计师的小冰在 2018 年 12 月获得中国纺织工业联合会认可，她能设计出高达  $10^{26}$  种不同的图案，足以为地球上的每一粒沙子绘制不同的表面。

我们看来，人工智能的能力来源于模拟人类智能的逻辑，学习的是人类的体系和成果，但究其本质，机器依旧是人类探索技术边界的工具。情感计算让人类与机器的互动充满情感温度，更像人与人之间的交流，但这仅仅是机器在模仿人类的感情，机器本身无法拥有感知和表达情感的能力；AI 创造同样在模仿人类的创造逻辑，而非真正拥有了创造力。

制约 AI 能力的根源在于人类对自身的认识。AI 的能力来源于对人类的模仿，需要人类对自身的语言、动作、思维、逻辑等有充足、细致、深入的分析，使日常行为拆解为可模拟和复制的节点，可见，AI 技术的发展是信息技术、社会学、心理学、逻辑学等多学科共同发展的结果，同时也受多学科发展现状的制约。以逻辑推理为例，作为人类的我们还无法解释自身如何拥有这项能力，也无所谓训练机器的逻辑推理能力。例如，诗歌、散文的创作不需要强逻辑性，机器尚可完成；但小说需要完整的逻辑，人物关系、故事情节均有缜密的布局，在所能预见的时间内，用机器创作小说还不现实。

对人工智能的研究好比对宇宙的探索，无法预知技术发展的征程。因此，仅以“强人工智能”和“弱人工智能”来区分技术水平仍缺乏衡量依据，不足以囊括其发展空间。



## 人工智能的场景化应用

文思海辉共享服务运营中心副总裁

 崔晓燕

目前的人工智能应用均呈现点状或流程化的特点，在我看来，此类技术的整合必须基于场景、数据和算法。未来人工智能在人力资源领域的应用会从场景入手，即基于特定的场景，预测员工的需要，并为其提供相应的服务。

## 人力资源的智慧之路



百度智慧 HR 负责人

 王崇良

人工智能对人力资源未来的最大的贡献将是智慧 HR 平台，智慧 HR 平台一旦建成

并付诸实施之后，人力资源的三支柱可能就只剩下两支柱：其一是 HRBP，在前线与业务一起作战；其二是 COE 与 SSC 将合二为一，作为后台超强共同体，形成强大的解决方案中心与服务保障中心，即智慧 HR 平台，它们将形成合力，全方位支持员工、经理、管理层、HRBP 等。

智慧 HR 平台将融合所有人力资源专家与高级管理者的管理实践案例，通过建模与机器学习，逐步形成一个可调用智慧知识库，替代初级的 COE，并帮助专家型的 COE、HRBP 和管理者进行基础的分析和判断；同时，所有角色将身边发生的情形回传到平台上，专家们也不断提供管理判断，供模型在实战中训练，这是一个螺旋上升迭代的过程。

HRBP 深入到一线，借助各种人工智能设备采集信息，例如通过语音识别技术整理谈话内容，并将信息反馈给智慧 HR 平台；该平台对已有信息进行运算加工后，再将全盘分析完成后的信息反馈回 HRBP，为 HRBP 采取后续行动提供综合的判断。借助于美军派遣特种部队攻打塔利班来说明，通常前线特战作战三个人组成一个小组，这三个人里，有一个非常强的通讯与分析专家 (COE)，在各种情况下保持跟中央后台的通讯联系，第二个是武器和战斗专家 (HRBP)，熟悉各种武器以及战况；第三个救生救援和后勤保障 (SSC)。这个小组空降到目的地之后，调用无人机进行实地侦察或现场摸排，通讯专家把现场所有情况以及现场临时判断信息回传到后台，呼叫后台发射一枚导弹干掉山头的据点，或呼叫后台空投合适的武器装备，由小组直接干掉据点。这就要求后台分析与指挥系统非常强大。智慧 HR 平台就是起这个作用的。有了智慧 HR 平台，让听得见炮火的人指挥将更加有效。

举例来说明其优势所在，A 集团公司有多条产品线，而负责每条产品线的 HRBP 彼此联系不多，各自负责所属领域的人才培养和发展，拥有不同的“打法”；未来，HRBP 需要将每条产品线 / 各地 / 各区域人才不同维度的碎片化信息全部输入到系统中，中央后台系统熟悉全貌并进行加工整合和大数据全景分析，将汇总、加工后可能的建议反馈给 HRBP，使得 HRBP 的视野更加开阔，决策时更具全局观，行动时更加果断。强大的后台让 HRBP 与一线指战员从日常事务中解放出来，并利用后台强大的智库输出及时判断，使其发挥更大的效能。

要实现以上愿景，必须有强大的数字化技术的支撑，同时公司移动化的整体水平需要达到一定的程度。目前最大的困难还是在于数据，首先数据量还远远不够，而人工智能需要借助数据才能发挥威力；其次，数据须来源于各种设备的无感知采集，这部分的难点还是挺多的；此外，如何让数据发挥作用和价值，也是人力资源下一步的重点工作。

人工智能对人力资源的影响概括起来有两类作用：一是对现有各种应用的加速度；二是洞察现有应用发现不了的问题。这是一个多变、不确定、未知的时代，面对复杂场景，不仅需要强大的实时分析的后台支撑，我们自己也要不断进化，适应变化，与时代同行，二者互相促进，循环迭代，一起创造更大的价值。

要实现以上愿景，必须有强大的数字化技术的支撑，同时公司移动化的整体水平需要达到一定的程度。目前最大的困难还是在于数据，首先数据量还远远不够，而人工智能需要借助数据才能发挥威力；其次，数据须来源于各种设备的无感知采集，这部分的难点还是挺多的；此外，如何让数据发挥作用和价值，也是人力资源下一步的重点工作。



## 人的转型之路

辉瑞中国人力资源运作团队负责人

徐刚

对于如何将 AI 嵌入当前的业务流程中，各家公司的做法均有差异，但毫无疑问，AI 的加入会改变原有的组织架构、岗位职责、角色等，如果安排不得当，或者牵涉到某个团队的利益，都有可能使得 AI 技术的运用受到阻碍。但就目前来看，大家更希望借助 AI 从繁重的事务性工作中解放出来。考虑到未来技术的发展，及其对人的替代程度的加深，我们需要提前对员工进行沟通，并培训、发展其核心能力。HR 的核心价值能力将不再是对某种技术工具的熟练掌握，而是对于与员工情感沟通、协调的把握，并有效处理员工关系。同时也要做到将技术与传统 HR 工作更高程度地融合，如此 HR 人才才能在未来更加自如地施展拳脚。



博世中国执行副总裁

李晓虹

我们认为人的介入是必要的，人使用数据和人工智能为自己服务。第一，这是个进化的过程，在数据安全性处理得当的情况下，由人来开发更多需要机器学习、服务的领域，机器是被动进入该领域的，只是未来其学习和应用的速度会不断加快；第二，人工智能可以将人类难以集中的数据进行分析并得出结论，但如何利用这些结论，决策者还是人。

在这个变化过程中，我们、管理者以及员工需要意识到人工智能的到来，重新评估自己的价值；倘若自己的工作将来可能会被人工智能取代，那么就应该提前计划，让自己学会新的技能，去驾驭人工智能，创造更多的价值。博世需要转型成为一家领先的物联网公司，因此我们也在自上而下地进行很多赋能数字化转型的试点，比如去年的 10 月份，我们邀请杜克大学计算机系的教授和 120 位总监及以上的同事分享了人工智能对我们所涉猎行业的影响，希望管理者有清醒的认识，时刻考虑未来商业模型的转化，和 AI 有更深度的结合；同时，我们确认了 13

技术是武器，我们应该利用和驾驭这种武器，将技术、数据驱动融入业务，去挖掘、拓展可以应用这些技术的业务、场景和领域。



百度智慧 HR 负责人

 **王崇良**

对人力资源领域来说，人工智能能够给人力资源、乃至整个社会带来的影响，这会是一段持续的积极的过程。

人工智能目前仍处于弱人工智能阶段，却已然可以替代部分人力，可标准化的程式化工作已被机器替代。未来，人工智能的潜力还会被层层挖掘，其潜力将会进一步延伸，将会完全替代更多的标准化工作，未来可期。

然而，即便机器可以解决大多数的人力资源工作，仍然会有很多非标准化的事情需要人为的参与。以培训领域为例，机器人讲师可以很好地传授标准的程式化课程（如通用职业素质、文化价值观的宣传、社交礼仪、公共课程等等），在传递统一、标准的知识方面，机器可以比人做得更好；但机器没有办法替代人的幽默感和独有的讲课风格。而在员工关系领域中，更是存在大量需要与人沟通、协调、或是谈判类的工作，HRBP 在处理各种矛盾、各种突发情况等，COE 各种创新方案设计、组织再造、文化重塑等，人的角色在这些方面的作用无可替代。

通过合理化的分工，人工智能可以将 HR 从事务性工作中解放出来，各自在更适宜的位置上发挥自己的价值，为公司带来更优的收益——这也是人力资源未来的方向。

个数字化转型的胜任力，并据此采取了战略性的措施。

技术是武器，我们应该利用和驾驭这种武器，将技术、数据驱动融入业务，去挖掘、拓展可以应用这些技术的业务、场景和领域；同时我们也要去适应人工智能的时代，实现自我的进化与迭代，去更多发挥人的战略性和创造性的价值。

京东集团 SSC 总监

 **王寿**

人工智能目前没有能力完成复杂且无规律的事情，如设计类工作、COE 领域的新方案与新政策制度的制定，这类工作对当前阶段的人工智能而言还是颇为勉强。当前阶段的人工智能需要我们为其提供一个大致方向、逻辑以及明确的目标，但人力资源的决策工作，涉及不同维度的测算、样本、反馈，同时需要融入人为的思考、判断以及行业对标，最终为管理者提供一个或多个方案的建议与分析说明。人工智能目前不具备把握整个过程的能力。

然而，我认为人工智能的潜能是不可限量的。在京东有做智能组件的 AI 团队，也有做前端应用的研发团队，前端研发团队通常可以将需求完成到 80 分左右的程度，事实上这也足够满足企业内大多数应用场景的

要求，但如果想要做到 90 分以上，就需要 AI 团队的长时间积累和研究突破，并形成智能组件，由前端研发团队调用。人工智能还有很多的事情可以去做，只是需要那些高深尖的科学家花费时间去深入探索。

未来人力资源可能会成为顾问式的存在，且人数锐减。纵观公司的运营层面，有规律的成熟业务都可以用智能化的方式来作业，例如京东曾经的关键岗位——自营领域的商城采销人员，如今我们有了智能补货系统，只要与下游供应商洽谈好场景合作关系和价格浮动的规则，后续便不再需要人为的参与，有效解决了腐败的问题，同时提高了效率。这就是人工智能改变商业形态的实例，未来很多岗位都不再需要人为的参与，只需要前期制定出明晰的规则即可。当然，发展期的业务仍然需要人的思考来不断地更新、迭代、优化业务的运转流程，但当业务的成熟度达到行业瓶颈的时候，人的作用就愈发微弱了，技术便可以替代人为作业，成为更高效的选择。

人力资源也是如此，我们同样在追求利用信息化、技术化的手段将人力资源的思考赋能给管理者，一旦实现了管理赋能，人力资源需要的人数就会进一步减少；而管理者作为直接的团队领导者，当他们变成半专业的人力资源专家时，其管理效果会变得更好。人力资源可以作为顾问形式的存在，可能不仅服务于一家企业，更多发挥变革和制定新策略的作用，真正贡献出人类的智慧和力量。

## 结语

今天，人工智能已经在语音和图像识别领域拥有卓越的感知能力，同时也拥有从大量数据中辨识形态的能力以及做决策的能力。它可以在围棋上战胜最优秀的人类选手，也可以精确地诊断癌症。但本质上，人工智能是“演算的巨人，行动的矮子”。

在相当长的一段时间内，弱人工智能都无法突破自我进化为强人工智能，但随着人工智能基础科学的突破与深度学习的进步，我们可以赋予它们更多更强大的新功能，例如多领域学习、泛领域学习、自然语言理解、常识推理、规划、情感智能（赋予其自我意识、幽默感、爱、同情心和审美）等。


近年来，不少研究人员与组织就未来工作被机器取代的可能性进行了大量预测。例如，2013年，牛津大学的两位研究人员卡尔·本尼迪克特·弗雷（Carl Benedikt Frey）和迈克尔·奥斯本（Michael A. Osborne）预测：在未来的10或20年内，美国47%的工作可能实现自动化；2016年，经济合作与发展组织（OECD）的三名研究人员利用“工作任务分析法”得出新的预测：美国只有9%的工作面临自动化的高风险；2017年，麦肯锡全球研究院（McKinsey Global Institute）预计：到2030年，在自动化发展迅速的情况下，中国将有31%的工作时间被自动化，如果发展相对缓和，这一数值将下降至16%；2018年，贝恩咨询公司（Bain & Company）利用“总体分析法”得出结论：到2030年，随着智能机器的全面上岗，雇主对雇员的需求将减少20%-25%……

尽管不同研究方法的预测结论相差较大，但这仍然警醒着我们，未来人类就业可能存在的障碍和危机，我们需要据此提出相应的解决方案。其中，硅谷针对人工智能将

引发的失业问题，提出了三类解决方案：①就业者再培训（retraining workers）；②减少工作时间（reducing work hours）；③重新分配收入（redistributing income）。每一类方案的出发点均是调节就业市场的某一个变量（技能、时间、报酬）。

人工智能是否真的可以替代人类的工作与努力？暂且跳出各大咨询公司和学者专家的研究结果，引入一段卡尔·波普尔（Karl Popper）的三段论：①人类的知识、人类对世界的看法，都会对人的行动产生影响；②人类的知识本身是增长的，知识存在增量，会有今天不知道、明天才知道的新知识；③这部分知识的增量也会对人类的行为产生影响，而这部分的变量无法预测，因此人类的未来不可预测。（Karl Popper, *The Poverty of Historicism*, 1944）如果人工智能和大数据不能预测新的知识，那么未来就仍然是不确定的，人类的努力就仍然是有意义的。最终，人类将与人工智能互相取长补短，彼此共存互助。

人工智能的未来是无可限量的，并且也是多家企业、乃至中国政府关注的重点领域。此次专题，我们仅将人工智能应用的视野聚焦在人力资源领域，但事实上，它已经在多个领域展现出惊人的成绩和发展态势。在2019年3月的政府工作报告中，李克强总理也首次提出了“智能+”这一重要概念，提出要“深化大数据、人工智能等研发应用，培育新一代信息技术、高端装备、生物医药、新能源汽车、新材料等新兴产业集群，壮大数字经济。”“智能+”的时代终将到来，“数据+计算能力+算法”将定义新的智能经济。

最后，以艾伦·麦席森·图灵（Alan Mathison Turing，被称为计算机科学之父、人工智能之父）的话作为本次专题的结语——“我们只能看见前方的一小段路途，但我们能看见需要做的还有很多。”

如果人工智能和大数据不能预测新的知识，那么未来就仍然是不确定的，人类的努力就仍然是有意义的。最终，人类将与人工智能互相取长补短，彼此共存互助。



# 以温柔灌溉，静候花开

访宁波太平鸟时尚服饰股份有限公司  
人资中心部长余晓娇

余晓娇说自己最大的优势是“会聊天”——“聊得大家都开心”。确实如此，和晓娇访谈的过程很轻松，几乎不需要过多的引导，她会自然而然地打开话匣子，将你想要获取的信息如数倾诉。她说，自己幸运地遇到了非常富饶的土壤，让自己得以从幼苗成长为大树。而这棵树在努力成长的同时，也愿意奉献出自己的光、热与花蜜，去影响和成就更多的人。有一天，人力资源的工作会在组织里开花结果；那棵树，会变得没那么重要，却满心欢喜。

扫描二维码 把文章带走



文 / Nancy Shen 图 / 余勇成

## 进入 HR 行业的“先抑后扬”

大学四年级时，面临求职的余晓娇一度非常迷茫——“想要的东西太多，都不想放弃。”余晓娇的本科专业是财务，理论上应当成为一名会计或审计，但晓娇自小“坐不住”的性子让她深知这条路走不通，然而，她也不愿因此就丢弃自己一贯学习理科的逻辑优势；另一方面，活跃于各种活动的余晓娇认识到自己与人沟通的天赋，希望可以应用自己的优势，从事一份与人打交道的工作。

迷茫之际，余晓娇的一位学姐和老师为她指了条明路，建议她尝试下人力资源中的绩效管理。彼时，她并不知道“绩效管理”意味着什么，但她认为这份职业与自己的优

势、特质相匹配，便通过校招进入一家中国五百强的制造型企业，如愿成为了一名绩效管理部门的实习生。可现实总是与美好的期待有所违背，余晓娇进入该公司的第一件事便是背诵指标库，这成为她意料之外的头疼事，也让她的情绪有些低沉。幸好该公司有多种文娱活动，晓娇很快在各类活动中脱颖而出，被培训部门的前辈慧眼相中，并顺利过渡到了培训部门。至此，她才找到了行业中的一片乐土，正式开启了对人力资源认知的这条路。

虽然身处培训部门，但余晓娇所接触的并非仅仅是培训与发展，还包括校园招聘等理论上归属于其他部门的工作。毕业仅两个多月后，她便作为整家公司的宣讲人员前往

各个重点大学的研究生院，以面试官、宣讲人的身份去招聘研究生和博士生。面对学历背景比自己更优的候选人，晓娇不仅没有怯懦，反而感受到一种前所未有的兴奋感。

两年间，尽管晓娇接触的是点状的人力资源，但她可以触摸到其背后的完整逻辑。这份选用育留的本质直到今天，“还是挺受用的”。

## 职业规划师的“规划之外”

余晓娇是一名人力资源规划师。当她和学生讲述职业规划时，有时也会收到来自学生好奇的提问：“您如何规划您的职业发展呢？”事实上，余晓娇现在对自己的职业规划与年轻时的规划颇有出入。

“

那个时刻还是会让我很欣喜，但我不再追求它了。我现在享受的是那些被我支持、帮助、带领的人，他们可以站在舞台上；而站在台下的我，将享受那个时刻。

”

余晓娇自述其是孔雀型的人格，非常享受聚光灯打在自己身上的感觉，因此她原先追求的职业目标便是：成为一位分享者，将过往的经历和心得分享给需要的人。但今天的她对于目标的追求有了新的方向：“那个时刻还是会让我很欣喜，但我不再追求它了。我现在享受的是那些被我支持、帮助、带领的人，他们可以站在舞台上；而站在台下的我，将享受那个时刻。”这份职业梦想的变化是余晓娇“规划之外”的产物，她说这是太平鸟带给她的自我定位和价值观的变化。

最初，余晓娇进入的是太平鸟女装，岗位是招聘专员。尽管只是一名刚转正的新员工，但她在当年就首次整合了太平鸟所有事业部的校园招聘，并有效推进该项目的直接落地和后续发展；后来又作为协作者与主持人组织了公司的年会……她坦言，自己是一个但凡认定目标就会坚持到底的人。没有管理权限也罢，资质经验欠缺也罢，认定对的事情便会坚持做下去，即使有困难也会迎难而上。

再后来，余晓娇就进入到太平鸟股份公司，并在这里成家、生子，也成为了一名管理者，拥有着越来越壮大的团队。年轻时那个“不达目的誓不罢休、颇有攻击性”的余晓娇看到了更多生动的瞬间，开始变得柔软起来。“我经历过不少至暗的时刻，很多人在我面前哭泣、抱怨、不满、委屈、怀疑……也经历过许多正能量的时刻，很多人因为我们变得更好，在离别之际仍然心存感激。”

一路走来，经历过高低起伏的种种瞬间，她的目光落在了更远的地方，心中的那片光芒也洒向了更多人的身上。“这种变化不是某一个瞬间突然发生的，是每一个人的生动的瞬间影响了我。”

## 🔗 临危受命，推动变革

2016年是余晓娇接手太平鸟整盘人力资源工作的第一年。一切都发生得有些仓促。那时，太平鸟正处于业务发展的高峰期，业务对人力资源的需求达到了鼎盛时期，但人力资源的团队却面临着人员的极度紧缺，仅有一人支持她的工作；晓娇自己也没有准备周全，她刚从产后抑郁中走出来，孩子刚满3个月，需要很好地平衡工作与家庭之间的关系，此外还有很多人力资源各方面的知识空白，亟需她去学习和掌握。

“无论是工作还是生活，我都面临着最大的挑战。我就是在那个时候剪了短发，不是为了好看，是因为大把掉头发。”剪去一头长发的余晓娇很快恢复了工作中的干练作风。没多久，团队被充实起来；三个月后，所有的人力资源业务被初步理顺，所有模块都平稳顺利地步入正轨。

余晓娇并没有止步于此。相反，她带领团队首先在人力资源领域开展了绩效变革。“绩效变革对一家公司来说是重大的变动。它牵扯到员工的利益，挑战了管理者的工作习惯，代表了组织的导向，甚至可以起到重塑

组织文化环境的作用。”在外部供应商的协助下，余晓娇在太平鸟股份公司率先引入了OKR的绩效管理工具，打造起公平、有效的组织环境，随后又迅速将其复制到太平鸟旗下不同的品牌和事业部。

一发不可收拾地，继引入OKR后，余晓娇带领团队依次引入了胜任力模型、任职资格标准，继而推进人才盘点、个人IDP、搭建领导力的模型、推行领导力的培养……“人力资源的工作是闭环，看五步做一步，点状看整体。比如你做了一个人才盘点，你要接着考虑人才盘点的后续运用：人才的培养、发展和晋升，包括是否有轮岗机制，是否有特定的绩效和薪酬进行匹配和运用。”

余晓娇说，现在太平鸟整套的人力资源流程完整，却还不完善，仍然要在这个基础上，每年进行滚动迭代、查缺补漏。另外，她还有件非常重要的工作也排在了日程表上：人力资源的数字化，希望未来可以实现真正的数据驱动，进行人力资源的预测性分析。

## 🔗 变化是成长的另一种方式

在带领团队梳理人力资源各个模块、帮助各品牌及事业部落地整套体系的过程中，余晓娇也接触到很多过去未曾接触的知识，比如薪酬、组织架构变革、人力资源规划等。依靠快速的学习能力和坚韧的个性，余晓娇在摸索中成长为一名太平鸟的内部顾问。

“太平鸟成就了我，使我在宽度和高度上有了阶梯式的成长。太平鸟拥有包容、鼓励创新的文化，在我有空白区的时候，公司敢于任用我，允许我犯错，无条件地给予我信任。变革中虽然经历了很多坎坷，但总的来说，这片土壤是温和的，始终有一股温柔的力量推动和激励着你。对此，我很欣喜，也很感恩。”

在众多的管理风格中，余晓娇偏向于领跑型，因而她希望自己能够比团队成员走得更快些，去看到他们没有看到的风景，以及未来的挑战和可能的机遇。她开始尝试挑战自己原先不太愿意去挑战的事物，比如和数据打交道，发现数据背后的新世界；也

尝试着去打破过往的舒适状态，变得更加自律，为自己的健康和未来塑造更多的可能性。她说自己是个幸福的人，愿意也正在改变自己——“很多人终其一生都没有太多的变化。”

## ▶ 2019 年的关键词是“温柔”

“坚持做正确的事”是晓娇人生的准则，但她不断修炼的是如何用更加合适的方式去做正确的事情。

刚进入职场的晓娇是个不惧得失的人，每当她认定一件事的时候，“神来杀神，鬼来杀鬼”。她说这和从小家庭环境有关系，她拥有满溢出来的安全感，从不担心自己的言

行会带来负面的反馈，因而成为了一个勇往直前、没有后顾之忧的人。

余晓娇的父亲是德高望重的教育从业者，母亲是备受疼爱的大家闺秀，两人共同哺育了独女晓娇，将最好的精神和物质都给予了她。晓娇刚满6岁的时候，父母就邀请她加入了家庭会议，但凡家中需要做出任何决议，晓娇都可以发表个人的见解，拥有实实在在的投票权和决定权。“我的父亲教会我，我可以自己做决定，但同时我也要为自己的决定承担相应的责任。所以我一般不做选择，一旦做了选择，我会义无反顾地走下去。在这个过程中，可能也会使用过于直接、粗暴的方式让与我合作的人感到不舒





世界上美好的事物应当都是相似的，看似无痕，却拥有着至柔的力量，譬如春天的风、父母的爱、等候花开的那份满心期待……

服。随着年龄的递增、孩子的降临，我也在成长，学习用更温和的方式去做事情。”

工作之余，晓娇也会在周末悉心陪伴家人和孩子，在空闲的节假日结伴出国旅游。每天早晨，晓娇都会开车送孩子上学。如果爱可以传承，晓娇希望能将自己从父母身上得到的，悉数传递给自己的孩子。

“2019年，我给自己的关键词是‘温柔’。尝试温柔，用合适的方式做正确的事。我现在不是一个人闯，背后还有我的团队。温柔也是我的一份责任。”

### ▶ 风过无痕，绿了枝头

“去年我们做了个领导力培养的项目，外部老师问了我们一个问题：当你离开这个组织的时候，

你希望你留下的是什么？这个问题成为我整个职业生涯重要的转折点。此前我没有考虑过这类问题，我总觉得我在的时候很重要，我做了很多事情。我花了很长时间去思考，后来我给自己定了一个不太好实现的目标，但是只要我想到它的时候，我就会怦然心动。我想留给这家公司的是相对公平的组织环境。”

组织环境是不可见的，却让身处其中的人时刻被感知、被影响。于晓娇而言，太平鸟的组织环境犹如温和的土壤，成就了她的成长与变化。世界上美好的事物应当都是相似的，看似无痕，却拥有着至柔的力量，譬如春天的风、父母的爱、等候花开的那份满心期待……

前途漫漫，道阻且长，但余晓娇知道，花总会开，梦总会真。IR

前途漫漫，道阻且长，但余晓娇知道，  
花总会开，梦总会真。



# 80 后新生代 HR leader

## 访灵北中国人力资源和企业传播部 高级总监瞿娜 (Nina Qu)

Nina 笑称自己“资历尚浅”，这当然是指她的年纪。从曼彻斯特城市大学毕业后，Nina 误打误撞进入到 HR 行业，如今已经是第十八个年头。

大学期间的 Nina 本想成为一名市场营销从业者，也曾通过校园招聘项目被美国迪斯尼录取为客户专员，后来回到国内被“伯乐”赏识，认为她具有成为一名优秀 HR 的潜质，从而开始了她的 HR 生涯。从管理培训生，再到培训经理、招聘经理、业务伙伴、组织发展、变革沟通，这片全新又广阔的职业领域带给 Nina 从未止境的新奇与趣味，她也便一路走来，最终成长为一名负责整个人力资源和企业传播部的当家人。

扫描二维码 把文章带走



文 / Nancy Shen

### ▶ 把自己当作一个创业者

踏入职场以来，Nina 始终秉承着创业者的精神做每一件事情，她说这是她所坚守的最重要的职业信念。“我从来没有把自己看作是打工者，而是把企业当作自己的资产去看待。我不会将自己的职责局限在人力资源和企业传播，而会对所有与公司相关的工作职责有一份担当。”

2018 年，Nina 告别了工作整整 12 年的强生，选择加入了规模相对小一些的丹麦灵

北公司。对于自己的老东家，Nina 坦言强生是家非常好的公司，提供给自己很多的机会去扩展工作职责，帮助自己从一名招聘专员成长为人力资源副总监，而选择灵北又为她开启了职业生涯的新篇章，因为它能让自己更多发挥创业者的精神，从而发挥更大的影响力去贡献自己的经验和力量。

随着职级的进阶，Nina 感到创业者精神在职场中的重要性愈发显著。部门的概念被不断弱化，每个部门负责人都在为了共同的目标而努力。“在管理会议上，业务部门的负

责人都离不开人力资源的课题；而我也会参与所有重要的业务会议，和业务部门一起探讨机会，也经常对某些业务的数字、决策提出疑问并提供建议。我们都把公司当作自己的公司，想让公司变得更加壮大。我有时会开玩笑说我们是几个总经理坐在一起开会，而不是一个总经理加上几个下属。”

Nina 的创业者精神不仅体现在管理会议的决策上，也体现在每一个细微的决定中，“甚至是员工大会的布置，我都会考虑某一项设置是否有必要，是否可以通过资源整合来节



约资源发挥同等效力。”正是这随处体现的主人翁意识和担当感，让不少人将 Nina 的身份产生了有趣的“质疑”——“你可以考虑成为一名销售总监”，灵北中国的总经理戴麓然也评价她具备很强的学习能力和业务敏感度，是“拥有创业者精神的 HR”。

## 挑战自我，跳出舒适区

Nina 是个对新鲜事物充满好奇心的人，也正是这份好奇心，不断驱动着她前行，让她有勇气踏入未知的领域，不断学习和拓宽自己的边界。

回忆起当年“误闯”进人力资源世界的自己，Nina 形容自己就像是一块不停吸收水分的海绵。作为一个并非专业完全对口的商务管理应届生，面对几乎陌生的人力资源各个板块，她看到了未来学习和前行的广阔空间。

Nina 在强生工作的 12 年间总共担任了 7 个不同的角色，职能 / 身份跨度包含了招聘、组织发展、人才管理、变革管理和业务伙伴等，负责的公司业务范围也从制药到医疗器械和消费品业务。每一次角色的变化都带给她巨大的挑战，但 Nina 总能承受住重压，挑战自我的同时激励团队达成使命。

记得在西安杨森期间，为了更好地降低猎头使用率和费用，Nina 受命从无至有地组建了招聘搜索团队。“搜索团队没有任何前车之鉴，没有任何可以效仿的案例，只能依靠自己和团队共同探索，建立 sourcing model。”最终，Nina 成功带领团队将招聘猎头使用率从最高逾 40% 降到了 8%，为公司的降本增效做出了巨大的贡献；同时更让 Nina 感到欣慰的是，团队成员的敬业度评分近乎满分，每个成员在挑战自我的过程中也得到了能力上的长足发展——“当时团队内的外包合同专员现在也成长为强生招聘团队中的重要领导者了。”

除了欣然接受工作中的挑战之外，Nina 在几年前还多次受邀作为人力资源点评嘉宾参与知名的电视招聘节目。该档节目为现场录制，需要从专业角度现场给予选手应聘建议，并指导用人方如何挑选候选人，有时甚至要与苛刻的老板们“激烈交锋”；录制时间更是长达 12 个小时，从下午 2 点持续到凌晨 2 点。“这个节目非常考验反应能力，主持人把话题抛过来的时候，要求人力资源嘉宾除了具备 HR 的专业知识，还可以根据每个前来招聘人才的公司负责人

的要求，现场匹配并为他们撮合适合的人才。”尽管非常累，但 Nina 将其视为增加个人经历和体验的一种独到方式，她也重新审视了自己的应变和影响力，还意外地因为“不畏权威”收获了不少微博粉丝。

## 建立个人品牌，声誉比薪资更重要

古书有云：“夫君子爱口，孔雀爱羽，虎豹爱爪，此皆所以治身法也。”而 Nina 就如同一只优雅的孔雀，珍视自己的“羽毛”。她认为在职场中建立自己的声誉是极为重要的——“你希望别人记住怎样的你。”

塑造别人眼中的自己是一件困难的事情，也是一个彼此建立信任的长期过程。“要为个人的声誉而努力，你的每一个付出不是为了今天的位置和薪资，而是为了伴随自己一生的声誉和价值。”凭借着这样的信念，Nina 始终愿意在工作中为了多一分卓越而付出十分的努力，并在挑战来临时主动承担重责。长期以往，Nina 的上级领导总会倾向于将挑战的工作交给她，而她也一次次挑战中快速发展，成就了更好的自己。

相较于同等级别的 HR，Nina 是一名 80 后的年轻后辈。她谦逊地表示，她很努力，也很幸运，还有离不开每一任主管和老板给予自己的帮助。Nina 特意提及了两位人生导师：一位是她在强生时的老板梦涓，“我们平时叫她‘MJ’，她教会了我如何成为一个优秀的管理者，是我的 role model，当我做决定有所犹豫时，我会想她的抉择可能是什么”；另一位是她现在的老板灵北中国总经理戴麓然，“她可能是最懂 HR 业务的 leader，我和她的合作非常愉快，可以碰撞出很多火花。我常会和她共同探讨很多关于业务的见解，她也会给予我她对人力资源的诸多建议”。

感恩于前辈提携的 Nina 同样没有忘记将自己的洞见和经验分享给她的团队，她常会和团队表达树立个人品牌的重要性，希望他们在职场中建立自己的口碑，不断追求卓越。“区分普通员工和优秀员工的方法是：在大家都能做到同样水平的情况下，谁能做得更卓越，更能够区别于其他人。这是我对自己和团队的要求。”

Nina 是个对新鲜事物充满好奇心的人，也正是这份好奇心，不断驱动着她前行，让她有勇气踏入未知的领域，不断学习和拓宽自己的边界。



## ▶ 创新和乐观，适应这多变的世界

自小对英语颇感兴趣的 Nina 在十几岁时选择了出国留学，独自前往陌生的国度。国外的教育环境与国内相差挺多，但 Nina 却意外地适应并更加享受推崇创新性思维的国外教育，还在“CHASE”项目比赛和“市场部方案项目”中荣获桂冠。

“大学学习让我受益颇深，也对我日后的职业发展产生了深远的影响。其中最大的收获是培养了我自主学习、自主计划的习惯，后来在工作中我也会主动去考虑如何将事情做得更好；其次，培养了我的独立性和责任感，我需要自己照顾个人的生活，承担每一个决定和选择的对应结果；同时，这段经历帮助我更好地理解各国文化，这对我后来进入外企工作还是挺有帮助的，当我与不同国家的同事合作的时候，我会尊重文化的差异性，从而更好地理解他们的想法；最后是国外老师的教授风格，相较于国内老师的应试教育，他们会给予你更大的空间，鼓励你提出创新的想法并给予反馈，这种引导和教练式的教

学方式与管理团队的方式是相似的，我现在也会用类似的方式让下属自己发现问题、思考解决方案，并且总是鼓励他们更创新的方法去实现同等工作的更好效果。”

文化和教育环境的变化没有“打倒”学生时代的 Nina，工作中模块与角色的切换以及突如其来的任务与挑战同样也没有让她感到负担。“我比较乐观，会更多地把困难看作是机会，并且我觉得没有什么解决不了的困难，如果我们想去解决某个问题，就一定会找到解决的办法，并且必须是双赢的。”

2018 年夏天加入丹麦灵北后，怀着开放乐观的心态，Nina 很快融入了公司文化，与她合作的同事与团队也很快接纳了她，以及她创造力十足的众多想法。在短暂的过渡期后，Nina 带领团队着手开展了人力资源与企业传播的多个项目，例如公司全球新战略的落地，通过开展系列工作坊帮助员工理解战略与工作间的紧密联系，从每个个体、团队的角度去支撑新的战略在中国的实施；又如“世界精神卫生日”的校园活动，灵北走入校园为大学生进行精神疾病的教育宣传，帮

助大学生更好地认识神经精神类的疾病——这项活动还荣获了新浪网的“行业优秀公益项目”奖。今年，Nina 也会从驱动业务、实现企业发展需求的角度出发，制定整个公司的人力资源和企业传播的多项战略。

## ▶ 医药行业从业者的仁心

人们常说“医者仁心”，但在 Nina 看来，所有医药 (health care) 行业的从业者都拥有特殊的使命感和荣誉感，她希望、也相信个体的点滴努力最终都将汇聚成人类健康与生命延续的未来宏图。

2006 年前后，Nina 在艺龙网曾有过相对短暂的就职经历，尽管当时的老板对她认可有加并破格超前提升，但当倾心已久的医药行业的机会出现时，她意识到内心深处对医药行业的使命感，便一直深耕于这个行业至今。

后来也曾有多家其他行业的公司向 Nina 伸出橄榄枝，但她仍然选择了同属于医药行业的丹麦灵北。“我有个 2 岁多的女儿，我



有时会和她说，妈妈每天的工作都是在为中国病患而努力。将来等她能更好地理解我的工作，应该也会觉得骄傲吧？”这虽然是一个问句，但 Nina 在描述行业使命时的向往神情让笔者感到她内心的笃定和坚信。

灵北中国是中国神经精神领域的领导者，在该领域相对专注且深入，同时，灵北中国正处于快速成长的阶段，这让 Nina 的工作特别充实。“灵北给我的感受超过了我加入前的期待。很多同事也这么和我说，觉得在这个公司工作特别有成就感，能够真切地得到管理层和总部的关注和关怀，每天的工作都特别有意义，能够发挥个体的影响力，收获很大的成就感。在这里，我们可以更加个性化、业务导向地制定 HR 解决方案，也能更快速地看到对组织产生的影响，从而伴随着公司共同成长。”

当 Nina 回头看待过去的行业选择时，她表示：“加入医药行业是我非常正确的选择，我很庆幸自己进入到这个行业，未来应该也会继续深耕下去。”她也建议初入职场的英才们可以在喜欢的行业深耕，“只有对行业充分理解，对业务、产品、工作流程的每个细节充分理解并有所体验之后，才能有所借鉴、思考、融会贯通，发挥出你的作用和贡献；才能与业务深入对话，理解它的痛点、发现它的需求、诊断它的问题，为业务真正助力。”

生活中的 Nina 喜欢近乎所有的运动，跑步、健身、滑雪……她说她希望自己始终保持一个良好的精神状态，而运动能够帮助她调整精神面貌。Nina 挺在意自己的职业形象，这也是她“羽毛”的一部分。

随着自己的职业发展，Nina 对人力资源的认可度与日俱增。“最初年少时，我觉得我的使命是可以帮助别人；现在我觉得我可以通过助力企业，从而帮助到更多的病患、改善人类健康，使每个人、每个家庭、整个社会都变得更加美好，这份使命感与荣誉感给了我不断前行的力量。”

若是执意要给 Nina 贴上标签的话，她是一名“80 后新生代”的 HR leader。但对 Nina 来说，这份标签承载的远不止是一个年代的烙印，而是鞭策与动力，更是生命堪需承受的责任！**HR**



# 中国人力资源数字化 管理趋势研究

智享会联合盖雅工场经过 5 个多月深入企业一线的访谈、调研，精心打磨出国内前沿的全方位剖析人力资源数字化转型的调研报告。

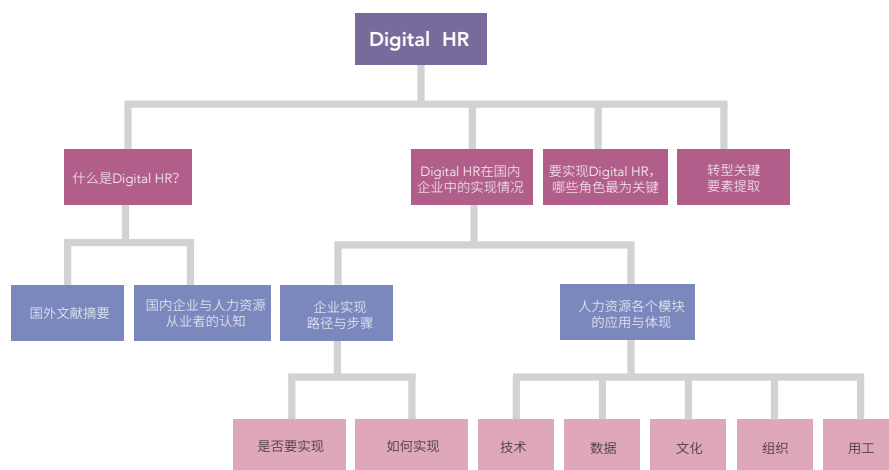
本报告结合了 12 位“行业智囊团”的专业建议及 9 篇前沿标杆案例，潜心涤虑，与诸多专家、前沿实践者深入研究探讨，为您全面剖析人力资源数字化转型实践。

扫描二维码 把文章带走



Digital HR 一词虽然有较高的热度，但是我们不得不承认国内企业目前整体的实践、认知仍处于较为初级、成熟度不足的阶段，少数走在前沿的企业也正在摸索与实验的过程中。本次报告主要解决的问题是：“什么是 Digital HR”、“Digital HR 何从下手”以及“哪些角色对于 Digital HR 是关键”。然而这些问题的答案也尚未形成定论。因此，读者不妨用一种探索的心态阅读该报告，结合经验与认知，形成自身对 Digital HR 的理解。另外，本报告所提供的洞见与工具，也并非一成不变的“制胜法宝”，仅是对当前市场实践、理论的梳理与整合。读者应当结合企业的实际情况与需求，酌情使用与参考。

## 报告结构导览



## 什么是 Digital HR?

“Digital HR 是什么?”、“你能告诉我对于这个词你们有什么比较确切的定义吗?”、“我没有听说过这个词”……这样的反馈是我们在前期市场诊断阶段时最常听到的声音。不难理解，对于这个话题，市场给到我们的答案是：**认知度不高 & 没有一致的定义与概念。**

因此，在这一小节中，我们结合国内外文献对于 Digital HR 的定义进行一定的收集与整理，希望可以帮助广大 HR 同仁厘清对其的认知与理解。

表 1 对于 Digital HR 理解与认知的梳理

 <p>技术 Technology</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>将各项已有的成熟技术（如：云端、人工智能等）、系统与人力资源各个模块相结合，减少日常重复的事务，提升工作效率与员工体验度</li> <li>探索新出现的技术或尚未应用于人力资源的技术与人力资源工作结合的可能性</li> </ul>
 <p>数据 Data</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>收集内部数据或大数据，对现状进行分析</li> <li>利用数据，对未来进行预测</li> <li>结合数据报告及相关结论，为人力资源的选用育留或业务部门的决策提供参考与建议</li> </ul>
 <p>文化 Culture</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高管重视和认同数字化、科技，并愿意投入成本和精力在企业内推广</li> <li>企业内员工对于新技术的应用与推广有一定的认同与敏感度</li> <li>员工与高管形成对数字化工具和技术的使用习惯</li> </ul>
 <p>组织 Organizaton</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>随着部分工作被机器所替代，组织结构趋于精简与扁平化</li> <li>企业内随着数字化的发展，出现新的岗位与部门（如：大数据部门、技术运维师等）</li> </ul>
 <p>用工 Workforce</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>借助数字化平台和技术手段，用工方式越来越灵活（如：零工经济、弹性工作制等）</li> <li>原有的部分岗位、工作消失或被机器所替代，企业整体用工人数减少或增速减缓</li> </ul>

## Digital HR 在国内企业中的实现情况

### 企业实现路径与步骤

是否要实现 DigitalHR? ——因地制宜、因事制宜、因时制宜

企业确定要进行人力资源的数字化，或是来源于业务的需求，或是在日常运营中遇到问题，或是新兴技术的推动。无论如何，数字化虽然是大趋势，但是否需要在当下去进行转型，企业必须对自己有清晰的认知。我们通过案例采访与 HR 的访谈也总结了若干较有可能去进行人力资源数字化转型的企业特征以供各位参考：

#### 贴士 1：较有可能去进行人力资源数字化转型的企业特征：

- 处于快速发展期、转型期或目前员工体量极大，需要数字化提升效率
- 原本就具备数字化“基因”，有较强的技术实力与累积
- 高管对于技术、数字化有很高的兴趣度，愿意投入成本

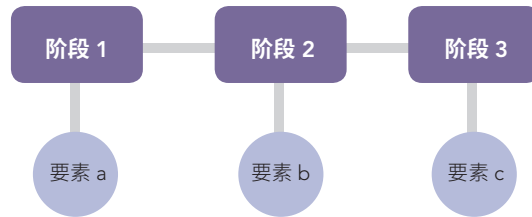
如何实现? ——“罗马不是一天建成的”

在采访中我们了解到，国内目前已经在 Digital HR 道路上有一定实操的企业，大部分也是“摸着石头过河”，往往经过多年的迭代和演变才实现了相对成熟的运转。

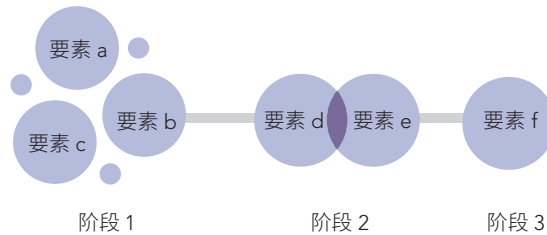
我们将这些企业的人力资源数字化历程进行了如下总结 (见表 2)：

表 2 实现 Digital HR 的多种路径模式

◆ 模式 1：分为多个不同的阶段，各个阶段需要完成的重点相对单一



◆ 模式 2：分为多个不同的阶段，每个阶段有多个不同的重点与要素 共同进行或独立进行



◆ 模式 3：没有明确的阶段划分，多个要素共同进行，一直在不断的演绎中

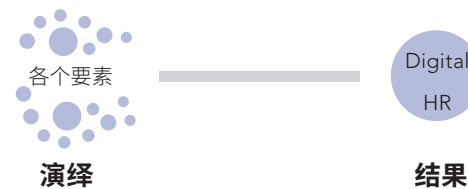
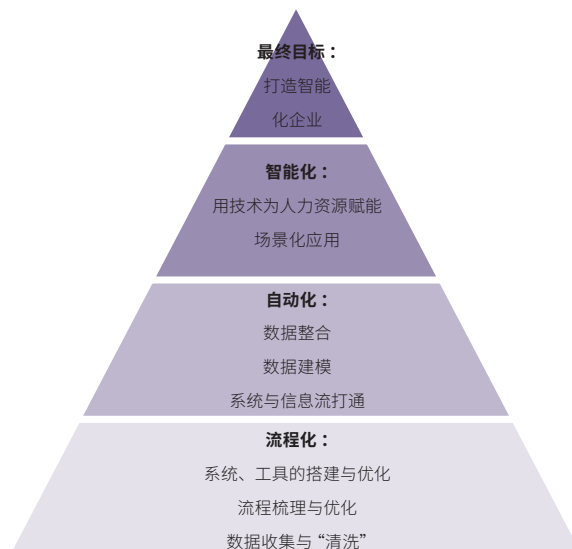


表 3 实现 Digital HR，需要完成的工作

虽然不同企业在实现 Digital HR 时，所经历的路径均有所不同，但我们也尝试整理了这条道路上必须完成的一些工作：其中，位于金字塔底部的一些工作接近于“地基”，是企业不得不完善和建设的内容。往上则是底部的“基础”较为完善后可以有重点地进行投入与实现的工作。



## 人力资源各个模块的应用

正如我们在采访中 HR 与我们所说的:技术是“冰冷”的,而人力资源的工作需要服务员工,与人交流,因此是具有“温度”的。那么,如何将技术与人力资源有机结合,以及 Digital HR 究竟在数据、技术、文化、组织、用工有何具体体现,我们将做出深入的探讨。

### 数据层面——HR 用数据说话

数据的积累能将过去的历史记录、经验模型沉淀下来,得出的相关分析能为经验欠缺的 HR 提供一定的客观指导;另外,在需要说服高管时,有相关数据的支撑也能让论点和提议更具说服力与可行性。当然在“用数据说话”前,最根本的工作在于保证数据的准确性和“清洁度”,否则数据缺乏可信度、数据口径不一致一方面会让得出的决策“失真”,另一方面错乱的数据也会打消员工使用数据、积累数据的积极性,不利于数字文化的营造,可见其重要性。

确保数据的准确性后,在数据层面,结合案例和 HR 的建议,我们认为这一层面的 Digital HR 主要应解决两大问题:“数据从何处来” & “数据如何用”。

表 4 “数据从何处来” & “数据如何用”

数据 从何处来	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人力资源各模块历史数据</li> <li>• 其他业务部门(如:财务、销售)历史数据</li> <li>• 人力资源系统运营后沉淀、记录的数据</li> <li>• 公司外部的数据(如:行业数据、市场调研数据)</li> </ul>
数据 如何用	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>分析</b>:基于当前数据进行简单分析</li> <li>• <b>建模</b>:在数据累积到一定量后,建立人才、岗位画像甚至行为模型</li> <li>• <b>预测</b>:描绘函数,对未来做出预判</li> </ul>

然而“用数据说话”时,很多问题或是“法律红线”,或是尚未解决的“迷思”,我们对这些问题做出列举,读者在阅读下文后,也可以进行探讨与思考:

#### 贴士 2 “用数据说话”时那些悬而未决的问题

- 大数据虽然是热词,但是仅人力资源一个模块甚至整个企业的数据汇总起来,其量级也依然远远不够。哪怕是内部建模,其数量也不足以支撑精确度或者迅速迭代的要求。因此企业应该如何更好地利用有限的的数据?
- 数据的抓取往往涉及员工个人的授权及合规性的问题,企业如何兼顾数据量与员工个人隐私?又如何获得员工的信任和授权?
- 在获取、积累数据时,如何防止泄露、保证数据的安全性?
- 数据本身的敏感性有高低,企业如何界定相关数据公开的程度?标准是什么?

表 5 将技术融入员工的生命周期 & 助理 HR 更好服务员工

模块	技术结合点归纳	模块	技术结合点归纳
招聘	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立岗位、人才画像与模型</li> <li>• 简历的筛选、智能匹配,促进更好的人岗匹配</li> <li>• 人工智能面试</li> <li>• 员工入职自动化、社交化</li> </ul>	培训 与 发展	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 职业生涯管理</li> <li>• 精准化、个性化的培养方案</li> <li>• 移动学习</li> </ul>
服务 员工	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自助查询</li> <li>• 智能作业</li> <li>• 智能问答</li> </ul>	员工保 留	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 离职风险预判</li> </ul>

### 技术层面——将技术融入员工的生命周期 & 助力 HR 更好服务员工

寻找到应用场景,将技术平滑地结合起来,提升员工体验与 HR 的工作效率是 Digital HR 在人力资源模块的“显性化”。那么员工的选、用、育、留分别如何与技术结合呢?HR 又使用哪些工具以更好地服务员工?我们将在表 5 中作出梳理。

 文化层面——营造数字化氛围，培养用户使用习惯

文化是企业内员工与员工之间相互联结的方式，也是员工处理业务、高管管理员工的风格体现。TM Forum 的研究指出，约有 75% 的参与者认为组织文化是数字化转型过程中较为严峻的挑战。<sup>1</sup>实现 Digital HR 在很大程度上也需要企业上下员工养成使用人力资源技术工具的习惯，同时具备数字化的意识，那么如何在组织文化上有所作为？

在案例采访和与企业 HR 访谈后，我们认为此处需要“先天因素”和“后天努力”共同结合，方可在企业内有效地营造数字化氛围，培养用户使用习惯。我们尝试对这样的“先天因素”和“后天努力”做出一个简单的归纳，并总结在不同的条件下的利弊：

表 6 企业数字化氛围打造时各项关键因素及利弊分析

因素	体现	优势	可能遭遇的挑战
“先天因素”	<ul style="list-style-type: none"> <li>企业本身所处的行业具备一定的“数字化基因”（如：互联网行业、高新技术行业等）</li> <li>企业有较强的技术研发能力</li> <li>高管对数字化、新技能对企业带来的效益认可且较为重视</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>起步快速</li> <li>资源充足</li> <li>员工适应快</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>员工对于新技术、新工具的出现、迭代已经非常适应，因此在给予使用反馈时积极性不高</li> <li>员工对于新技术、新工具的易用性、用户友好性要求会更高</li> <li>需要业务部门提供一定的技术支持，但业务部门难以有充足的时间</li> <li>数据和系统会由于业务发展速度太快，难以整合或出现“孤岛式”的运营</li> </ul>
“后天努力”	<ul style="list-style-type: none"> <li>寻求外部供应商或第三方的技术、管理方法论支持</li> <li>对于新产品进行深入而广泛的宣传、培训</li> <li>开发用户界面、用户体验足够友好的产品，不需要培训便可以让员工直接上手使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>数字化带来的转变较为明显，员工感知度高</li> <li>数据、系统整合的阻碍小，能够较好地形成流程的闭环</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高管的支持力度不足</li> <li>技术上需要寻求外部支持，成本较高</li> <li>员工的工作模式较为传统，宣传、培训需要一定的时间和经济成本</li> </ul>

只有将“先天因素”和“后天努力”结合起来，文化的转变才有可能有效而快速：对于“先天因素”相对占优的企业而言，依然必须提供使用感良好的产品给用户，或者利用多个渠道广泛宣传；而需要依靠“后天努力”的企业，更要在长期的运营中重视用户的反馈，用工作效率和服务体验的提升来展现自身的价值，获取高管的认可与重视。

<sup>1</sup> Mark Newman, Digital Transformation Tracker 2: How to fix the cultural divide, TM Forum, MAY 14, 2018, <https://inform.tmforum.org/research-reports/digital-transformation-tracker-2-fix-cultural-divide/>

## 组织层面——面向未来可能发生的变革

### 企业现状

虽然理论界已经对数字化给企业组织带来的变化有所认知和研究，但我们在与企业访谈中了解到目前企业在这一层面的感知并不明显，原因主要包括：

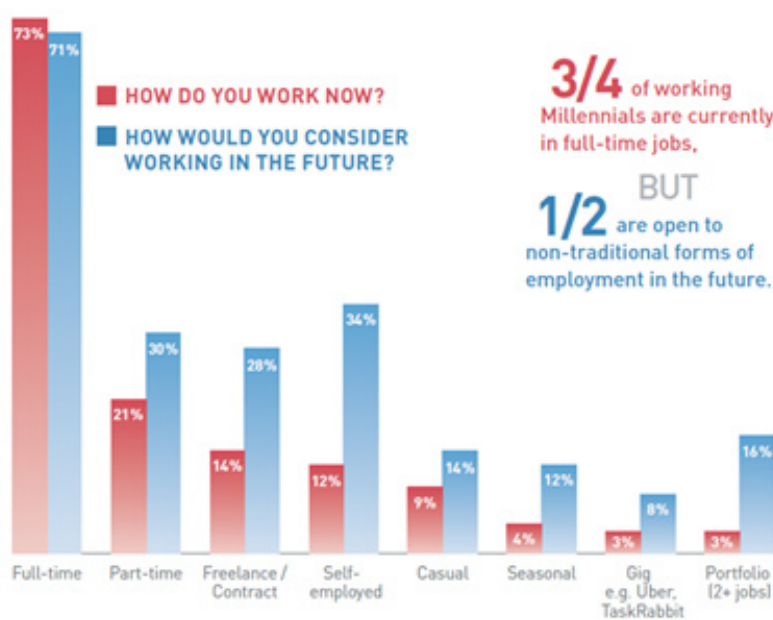
- 企业组织结构虽然有一定的变化，但这一变化往往需要较长时间，短时间内并不明显。
- 组织结构变化受到诸多因素的影响，和数字化之间难以有清晰、直接的因果关系。

## 用工层面——不断探索，升级HR自身

### 劳动力趋势

AlphaGo 在围棋桌上打败人类时，我们或许会想问：未来，人工智能是否真的会取代人类？而在工厂中，机器逐渐取代人力，这是否会引发失业潮？Digital HR 的实现，是否意味着未来 HR 自身的消亡？对这些问题目前我们难以给出明确的解答。

根据 Digital Trends 的统计，未来有 45% 的人类活动有可能被自动化所取代。<sup>2</sup> 借助各种新兴的科技工具，雇佣关系和管理方式也充满了无限的可能性：**基于云端的应用与系统可以让员工随时随地与企业取得联系，也方便企业实现对员工跨地域、实时的管理，大大拓宽了员工的工作地点、形式选择。**万宝盛华 (ManpowerGroup) 在全球范围内的调研显示，千禧一代 (Millennials) 目前除了传统的全职工作 (Full-time)，也正在实践或考虑新的工作方式：自由职业者、零工经理、“斜杠青年”等。<sup>3</sup>



数字化在用工方式上带来的影响是不容小视的，主要包含以下两大方面：

- 部分劳动力被替代，人的工作更具价值量
- 雇佣关系更为多元、灵活

这一切似乎都在提醒我们：未来劳动力的使用或者雇佣关系将有可能面临新的变革，作为企业是否有所认知甚至已经准备好应对了？

### 人力资源部门何为

数字化的实现尚有可能对宏观的劳动力或用工关系产生影响，那将眼光拉回人力资源领域，Digital HR 的实现是否真的会让 HR “集体失业”？我们或许难以给出结论，但是可以确定的是在目前的阶段，HR 仍然需要不断提升自己，借助技术从日常重复的工作中解放出来，做更多价值量高的工作。而从企业端来看，要处理好转型阶段人员变动（如：人员缩减、原有岗位被机器替代等）的问题，不妨提前为员工规划好职业生涯，关注胜任力要求的变化，及时提供培训、转岗或对外赋能的机会，平滑、自然地去实现转变。

另外在具体的胜任力及心智模式的转变上，我们可以根据以下案例，结合 HR 的观点，简单总结若干需要关注的一些要点：

- **思维：产品思维、拥抱变化、用数字化的方式解决问题和分析问题、不断学习、保持对新事物的敏锐度等**
- **能力：创造力、流程优化能力、项目管理能力、快速学习的能力等**

<sup>2</sup> Digitaltrends, <http://www.digitaltrends.com/cool-tech/robots-replace-5-million-jobs-2020/>

<sup>3</sup> ManpowerGroup, Millennial Careers:2020 Vision——Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts, 2016

## 要实现 Digital HR，哪些角色最为关键？

Digital HR 仅通过 HR 的“一己之力”，是难以有实质性的进展的。技术团队、高管、业务部门的支持均必不可少。但这是否意味着人力资源部门在其中完全没有主导权？人力资源部门应该在其中扮演着怎样的角色？其他角色又应该怎样发挥作用？人力资源如何支持这些角色实现转型？……

其中有太多值得我们思考的问题，我们在下表中将对这些问题逐一展开分析。

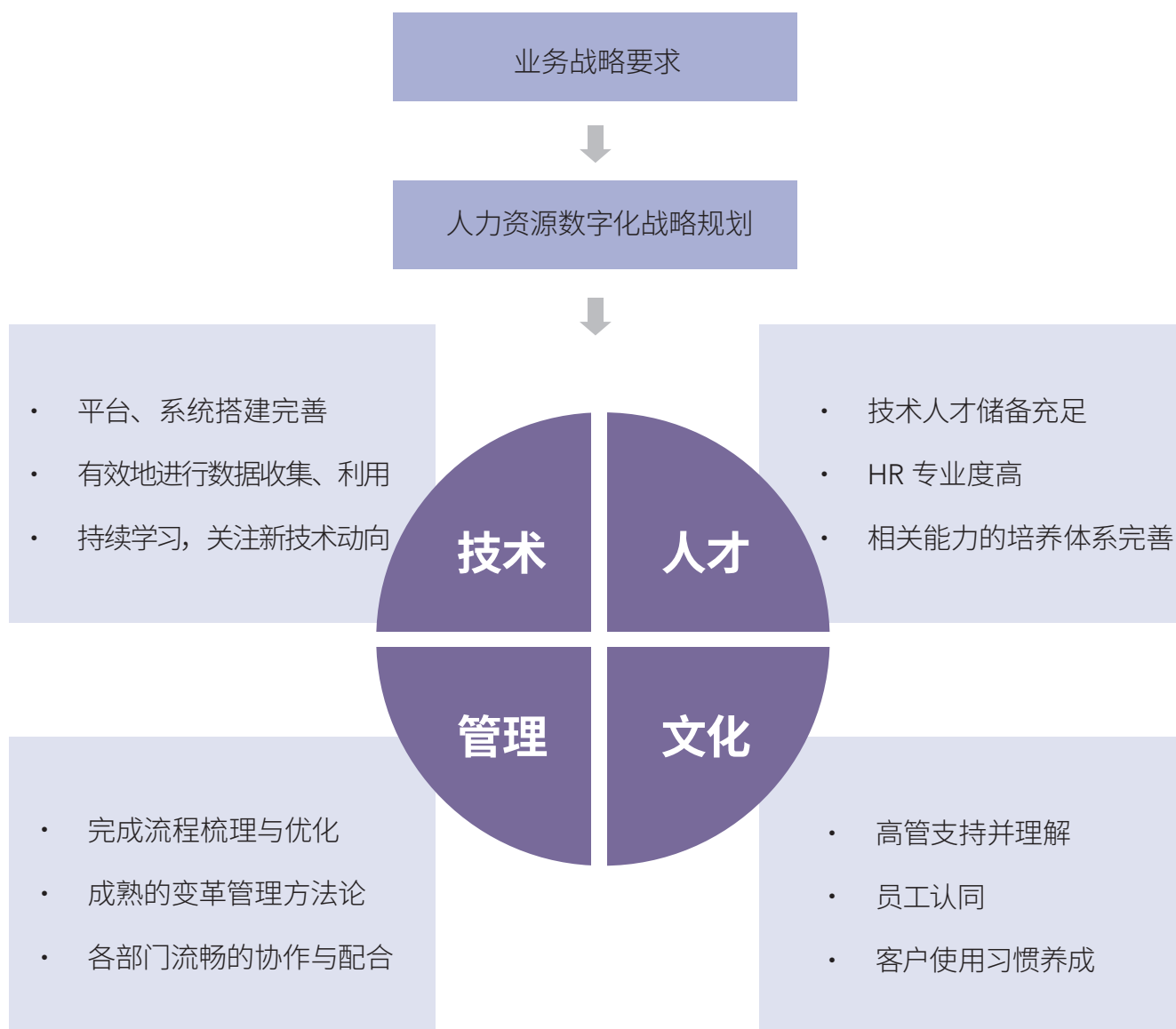
表 7 关键角色与职责

<p>人力资源 部门</p>	<p><b>发挥主导性作用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Digital HR 虽然需要技术力量的支持，但是这并不意味着人力资源部门就必须处于被动的位置。实现 Digital HR 的根本目的之一在于提升 HR 的服务水平与效率，这就决定必须由 HR 去发掘适合数字化的场景、模块或流程，技术只能在实现时配合 HR 去进行落地。另外，HR 与员工的交往更为密切，也更能了解员工的痛点与需求。</li> <li>实现 Digital HR 从本质上而言是一种变革，其中需要进行<b>变革管理、文化宣贯、人员沟通</b>等多方面的工作，这些工作都与人力资源的本职工作息息相关。</li> <li>作为部分技术和工具的使用者，HR 也要积极反馈或者帮助技术部门收集员工反馈，从而更好地实现技术更新与迭代。</li> </ul>
<p>高管</p>	<p><b>支持，但更需要理解与耐心</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Digital HR 的实现毋庸置疑需要高管的支持，是真正的“一把手”工程，但是这一支持不仅仅体现在口头甚至物质上。原因在于 Digital HR 的实现是一个较为漫长的过程，部分投入难以立竿见影产生效果。根据 CEB 的研究，技术带来的影响可见部分往往是冰山一角，而冰山之下的影响是冰山之上的 15 倍。此时高管若无法理解或者急功近利，Digital HR 就会有“夭折”的风险。</li> <li>在实现过程中，高管是决策者——对各项决议进行“拍板”，同时也是需求的提出者。解决高管的痛点，也是提升高管支持度和认可度的机会。因此，当企业中高管的支持度暂时不足时，可以考虑先从高管最为迫切的痛点入手展开，在展现价值和作用后，再着手进行下一步工作。</li> </ul>
<p>业务 部门</p>	<p><b>充分利用业务部门的资源或技术力量</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>对于原本在业务部门就具备一定的技术积淀的企业而言，充分利用业务部门的力量来实现 Digital HR 是人力资源部门可以考虑的“捷径”之一。</li> <li>业务部门应该转变“事不关己”的观念，Digital HR 的实现一定层面上能够有效促使业务部门的工作效率提升（如：自动化、智能化的流程能够较少繁琐的手续和较长的等待时间；部分产品也可以帮助员工快速处理日常业务等），因此积极配合和贡献自身的力量是“共赢”之举，可以做的工作包括：提供技术和知识支持、积极反馈使用感受等。</li> </ul>
<p>技术 部门</p>	<p><b>让服务平稳落地，但也要有温度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>技术部门的本职工作在于实现人力资源部门提出的需求，同时维持系统、工具的平稳、安全运转。</li> <li>技术的实现往往是标准化的，但是人力资源在服务员工时，势必会有定制化的需求。因此，技术部门也不能过于刻板，而是要兼具“温度感”。人力资源部门也需要明确双方的共同目标——更好地服务员工，并且适当引入具有话语权的“中间人”，减少合作时的摩擦与矛盾。</li> </ul>

## 转型关键要素提取

经过与多家企业的交流，就 Digital HR 而言，虽然已经有少数企业已经开始着手或者累积了多年的实践经验，**但总体上仍处于探索和研究阶段，若想取得全面与彻底的“胜利”，还需不断对外学习与总结经验。**我们也将尝试在实现 Digital HR 时对需要注意的关键要素进行提取。需要说明的是这一模型仅建立在当前的市场成熟度和对于 Digital HR 的认知上，不代表一种不变的“结论”和“必胜法宝”，而是企业在转型时可以参考这些要点着手，也可用于各位 HR 同仁的探索与讨论。未来，随着越来越多的企业了解、践行 Digital HR，有更多的成功经验时，我们或许可以期待更为完善和贴近于“成功”定义的新模型。

表 8 转型关键要素模型



案例概览	
IBM	打造 Cognitive HR
百度	数字化人力资源管理 (DHR) 转型的思考
福特	活用技术, 实现 Digital HR
海航	夯实基础, 让数据说实话
京东	数字化转型实践——探索未来新趋势
联想	自动化、电子化、自助化助推人力资源转型与业务发展
施耐德	打造本土化的 Digital HR
宜信	追赶业务步伐, 实现 HR 自身的数字化
平安	着手打造智慧型企业

如您想浏览完整的案例文章, 请登陆智享会官网, 点击『刊物报告』栏后下载原报告。

[www.hrecchina.org/download-book.aspx?id=138](http://www.hrecchina.org/download-book.aspx?id=138)





# 微荐 Wechoice

“微荐”板块为《HR Value》的新增版块，我们将过去两个月“人力资源智享会 HREC”微信公众号上阅读量 Top 10 的文章推荐于此。

相信众多读者的选择定是精品，您可以自行扫码阅读，期待您能有所收获。

是时候拿出玛氏的 SSC 人才盘点全流程的梳理获奖案例了……



阿里健康首席人才官 张俊莉 (Tracy Zhang)：简单的力量



京东在 SSC 实践中，用了哪些新技术？



拜耳大中华区人力资源部副总裁杨丽萍：我要学的还有很多



IBM：员工敬业度每提升 5%，可实现业务 20% 的增长



HRBP，从 Junior 向 Senior 进阶



联想人力资源副总裁高岚：在寻求突破的路上遇见更好的自己



这个斩获大奖的新员工融入项目好在哪儿？



电子邮件版的 Offer letter 能被认定为劳动合同吗？



文化**锋**声

# 从领导力基因 RS4950谈我们时代的伪知识

文 / 风里\_李峰

扫描二维码 把文章带走



有一群学者通过大样本的统计分析，认为有一段特定的 DNA（编号 RS4950）与一个人是否当上领导有显著的相关性。媒体就开始报道：发现了领导力基因。（这篇报道的链接：<https://www.medicaldaily.com/newly-discovered-leadership-gene-may-identify-those-who-are-born-rule-244284>）我赶紧找来那篇研究报告的原文（发表在《领导力季刊》The Leadership Quarterly，下载地址：<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000811>），才知道研究的结论是：RS4950SNP 等位基因两个 A 的人当领导（定义为有下属）的比例是 39.6%，一个 A 一个 G 的是 36.2%，两个 G 的是 30.4%。A 越多，比例越高。样本量是 2132 个人。显然，这么个相关研究根本无法下结论说：RS4950 是领导力基因。

动脑子想想，领导力怎么可能由一个基因决定？光是影响身高的基因就有几百种以上。可是这东西发表在专业刊物上，然后就被报道了。

1927 年，日本学者古川竹二在专业心理学刊物心理研究 (Psychological Research) 上发表 ABO 血型跟性格的相关研究，当时的样本量极小，后来的研究用数万的样本量，只要样本量特别大，那些极小的相关系数，统计上也会显著，实际上无聊。主流心理学早已否定的 ABO 血型与性格的相关，到现在还有很多人信。



科学探索的过程和结果以讹传讹，变成伪知识，有四个通道：1. 新闻；2. 科普；3. 文艺、4. 商业化。

例如，诺奖得主脑神经科学家斯佩里 (Roger Sperry) 的割裂脑研究发现，大脑左右半球功能具有不对称性。新闻夸大了这种差异。急于赚钱的人开发出应用技术，开始开发左右脑全脑人的教育实践。科学家研究表情，刚刚尝试给表情编码，还没出太多太肯定的结论，富于想象力的编导们就拍了 Lie to me 这样的连续剧，仿佛真的有人凭肉眼就能看出谁在说谎，哪一句在说谎。最有意思的是无食比 (digit ratio)，就是无名指和食指的长度之比。科学家发现，这个比例与胚胎的雄性激素含量呈负相关，而且，统计显示，男性无食比平均低于女性。这个比例与很多雄性特征有关，涉及多个生理和心理指标，包括阴茎长度 (负相关)、第二性征 (负

相关)、攻击性 (负相关)、学习成绩 (正相关) 等等。《流浪地球》一上演，估计很多人就拿科幻当科普了。

## 🎬 伪心理学

对心理学研究的谣传，产生了大量伪知识。例如，很多人相信，要表扬孩子努力而非聪明，科学心理学虽然做了表扬聪明和表扬努力的实验，但是只要采用科学的思考方式，我们不难发现，同一实验结果却可以得出不同的结论。你表扬孩子聪明，孩子当然就不用再努力了，因为自尊已经满足了。孩子们在实验室里停止努力，不等于在现实生活中停止努力，除非，现实已经满足了他们的自尊。

很多人相信：男孩要穷养女孩要富养。这也是谣传。

错	对
大脑只用了 10%	大脑都在用
成年后脑细胞数量不再增长	脑细胞一直在增或减
左右脑功能不同	左右脑功能不对称，上下脑功能不同
心理学是文科	心理学是理科
智商遗传自母亲，性格遗传自父亲	我们继承父母基因各半
情商比智商重要	情商不存在，智商加性格最重要
性格互补比相似重要	性格相似比互补重要
血型跟性格有关	ABO 血型跟性格无关
笔迹体现性格	笔迹跟性格无关
催眠可以操控人的意识和行为	催眠让人放松而已

## 信息时代

信息时代是个美好的时代，对于智商高的人，分分钟就可以成为某个话题的准专家，只要他动一动搜索引擎，上一上维基百科。但是对于智商低的人是一个灾难，原因在于**信息时代的四个特征：1. 多元化；2. 信息过载；3. 碎片化；4. 推送。**

这个时代，对于任何一个问题，几乎都有不同的观点，有人点赞就有人踩。多元化需要每个人做独立判断，这无形中增加了智商的负担。结果，很多人感到迷茫。

以前，我们只见过一种青年——“普通青年”。如今，我们放眼望去，满眼 2b 青年、文艺青年、傻 b 青年、小白和脑残……有人求神办事，佛祖基督太上老君都拜。这是一个多元化时代。在不知道信什么的时候，

很多人选择了什么都信，很多人选择了什么都不信……

信息量太大，人脑的信息加工能力有限，装满了垃圾信息，就装不下真知。伪知识往往比真知更有趣，因而劣币驱逐良币。人性喜欢好玩的、简单的、确定的东西。科学的东西往往相反：不好玩、复杂、不确定。例如研究性格，把人分成四类（例如希波克拉底的体液说）好玩，分成四种色彩更好玩，比喻成三五种动物，更好玩，我觉得最好玩的是把人的性格依据三种体型和胚胎发育三个胚层的发达程度，这些不科学的东西又好玩又简单又确定。而科学的东西，例如艾森克的 EPQ、卡特尔的十六因素、心理学家基本达成共识的人格大五，一般人记不住，相对无趣、复杂、不确定。


人性喜欢确定的东西，这一点在看病的

时候最明显。我们希望医生非常肯定地给出诊断：您老就是气管炎。我们不喜欢医生给出或然判断：您老可能是气管炎。但是后者的说法更科学，也更符合事实。如果这位医生很科学，ta 可能还要翻医书确认一下 ta 的诊断，这会“吓死宝宝”。

记住科学松鼠会的比喻：科学就像坚果，里面很香，但是壳很硬，要用牙咬好不容易啃开，才能吃到。

迷信符合好玩、简单、确定性三个特点。尤其是迷信可以给人一个确定性。遇到笃信星座或者生辰八字的，我会在心里给 ta 智商扣分。每个时代都有每个时代的迷信。时代还是进步了，以前人类对着太阳或者对着图腾动物膜拜，现在进化到信星座，愚昧程度已经明显下降了。

智商低的人本来就难以融会贯通，知识碎片化让这个问题更加严重。现在读教科书的人越来越少了，这是天大的遗憾。教科书一般来讲，收纳的都是某个学科久经检验的、持续更新的系统知识。一万小时的碎片知识，不如一百小时的系统知识。

推送比以上问题都更加可怕，它阻断了人们的所有信息通道，只开放一条通道。而这一切，都在你不知不觉中发生。推送的本质是根据你的信息偏好为你提供信息。大数据的处理能力使得信息提供商可以为每一个人量身定制信息。后果很严重：你看到的都是你希望看到的。人性本来就有确认偏差（confirmation bias）——人会有意识或无意识地关注那些符合自己观点的信息和事实而忽略那些与自己观点相左的信息和事实——推送让这种偏差最大化。

### 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

# 组织健康

文 / Naomi Stanford

扫描二维码 把文章带走



健康和韧性是当今的热门话题。我参与过的讨论都是聚焦于个体而非组织，但是这两者的概念是相似的，并且认为个人与组织的健康和幸福感具有内部关联性也是说得通的。在我关于组织健康<sup>1</sup>的书中，我用和人类健康相同的方式对组织健康进行了描述。以下是我在书中所说的内容（稍有调整）。

在 2010 至 2018 年期间担任诺华公司 (Novartis) CEO 的 Joseph Jimenez，当被《纽约时报》(New York Times) 问到他曾学过的关于领导力的最重要的一课时说道，在他开始着手解决一个问题之前，总是会问问他自己和其他人，他们究竟是在解决问题的根源，还是仅仅在解决问题的症状。

很多思考管理的人都注意到，我们了解到的表面症状很可能有着需要进行调查和处理的潜在原因。Art Kleiner 就是这些人中的一个，他们认为组织就是像生命体一样的系统，“和任何生命体一样变化莫测、难以控制、自组织，甚至与任何生命体一样具有意识”。他指出<sup>2</sup>：“尽管组织也许不能算是真正意义上的活物，但当对他们进行运营或改变时，他们可能就‘活过来’了”。

将组织看作和人类相似这一观点，能使掌握表现症状变得更加容易。例如，未能达到销售预期，或是在开放式计划空间中达成

一致的需求——几乎是不可能快速解决的，但如果对表现症状进行调查研究，就能建立更加健康的组织；如果采取预防性的措施，将会让事情变糟的可能性降到最低，这会使组织更加健康。很多原因都能说明可以将人类与组织进行类比：

**在对两者进行描述时经常会用到相同的语言。**例如，看看文章《7 种类型的组织 DNA》(The 7 Types of Organizational DNA) <https://www.strategy-business.com/article/04210?gko=ef2b1>，商业作家在谈论着“组织 DNA”。在涉及到他们的组织、“系统”和“流程”时，管理者们会用到诸如组织的“感知能力”和“智力”这样的词汇和短语。他们在寻求组织健康的“指标”时，也会担心组织的“功能障碍”。其他解剖学、生理学、医学和组织中都会经常用到的词汇和短语包括：“智力”、“健康”、“器官”（例如，关于管理方面）、新来者“排异”、“健康”和软件“病毒”。



**两者都是复杂、自适应的开放系统<sup>3</sup>。**也就是说，他们包含“许多不同而又自主的组成部分或部件（称作代表），这些组成部分或部件互相关联，互相依赖，通过许多（密集的）联系被连接起来。当它们从经验中学习以及适应（不仅仅是做出反应）环境变化时，又会表现为一个统一的整体。

**在对两者进行“诊断”和“治疗”时，经常遵循类似的方法。**管理者们都乐意看到顾问就一个问题的“诊断”提出适用的解决方案（“治疗”），以及顾问们使用各种各样的“诊断工具”，即使这些可能只是对复杂状况的一个简单响应。

**两者都遵循和人类相似的生命周期：**一些成长至成熟和老年，一些会“生病”，然后要么从出生开始就无法茁壮成长，要么英年早逝。Larry Greiner 在 1972 年写了一篇名为《伴随组织成长的进化和革命》(Evolution

<sup>1</sup> : [https://www.amazon.co.uk/Organizational-Health-Integrated-Approach-Performance-ebook/dp/B009UYPKXO/ref=tmm\\_kin\\_swatch\\_0?\\_encoding=UTF8&qid=&sr=](https://www.amazon.co.uk/Organizational-Health-Integrated-Approach-Performance-ebook/dp/B009UYPKXO/ref=tmm_kin_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=&sr=)

<sup>2</sup> : <https://www.strategy-business.com/article/00028?gko=68ffc>

<sup>3</sup> : <http://www.businessdictionary.com/definition/complex-adaptive-system-CAS.html>



and Revolution as Organizations Grow)<sup>4</sup> 的文章，时至今日，书中的观点仍未过时。他在文章中指出，他从“欧洲心理学家的遗产”中得出了结论，并将他们对于人类发展的观察延伸到了对于组织发展和成长的观察上。

**在有意识的培育和发展下，两者都更有可能茁壮成长。**走进任何一间书店，都会看到大量关于育儿、疾病管理、儿童和成人学习、自助、饮食、营养、压力管理等多方面旨在促进人们身心健康的信息。相似的，商业和管理指南则是讨论组织学习、行为、智力等方面的内容。

**两者都会对文化和环境条件做出反应。**看看一周中任何一天的商业报纸或网站，都会有关于公司在其经营环境下应对变化的报道。所有这些公司战略的重大转变都归因于一些外部因素——社会、经济、地缘政治等。人也会对文化和环境条件做出反应：他们调整自己的行为习性来适应环境——办公室礼仪不同于家庭礼仪。他们如果下岗就会消减


自己的开支。不能快速适应变化是缺乏适应能力的表现，会使人类和组织都走向灭亡。

**两者都需要各元素之间深入和持续的沟通和协调，来维持其有效运作。**在人体中，这种“沟通”是通过神经通路、血液循环还有信号分子来进行的。在组织中，则是通过各种各样正式和非正式的渠道来实现。

但是，将人类与组织进行类比也有两个主要的局限性：

首先，它忽略了什么是可以改变的，什么是无法改变的。就以 DNA 的概念为例，在“它是在 DNA 中”这样的评论中，就是一个被频繁提到的人类和组织的术语。以下是一位作者<sup>5</sup>对组织 DNA 的解释：“组织行为是由一些基本规则决定的——那些对动机、能力和行为有重大影响的政策和实践。这些规则是如此强大，并且常常被认为是理所当然的，以至于人们常常把他们称之为组织 DNA”。

对于人类来说，即使进行现代基因疗法，他们的 DNA 还是相当稳定的。而对于组织来说，包括政策、规则、价值、原则、控制方法还有权利结构在内的 DNA 的代表元素，却是或多或少可以被改变的。

其次，从单一的角度来看待组织，就像人类的身体一样，蒙蔽了我们从其他方式和角度来思考和理解组织。（试试以下这个测试<sup>6</sup>）Gareth Morgan 在他的《组织的形象》(Images of Organization<sup>7</sup>) 一书中提出了关于组织的八个隐喻，每个都以其独特的方式引人注目。他是这样谈论组织的：机器、生物体、智力、文化、政治体系、精神监狱、变迁与变革、统治工具。不过，尽管 Morgan 将它们称之为独立的“观察点”，他还指出，从一个隐喻中获得的见解还有助于解释另一个隐喻。总而言之，用与人类健康相同的语言和术语来思考组织，在很多方面还是有所助益的，因为它包含了组织设计和组织发展两者的理念——组织“坚硬”和“柔软”的方面。但是如果你要使用这种类比，请记住它还是有一些局限性的。 

#### 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。

<sup>4</sup> : <https://ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf>

<sup>5</sup> : <https://www.fastcompany.com/919001/innovation-your-organizational-dna>

<sup>6</sup> : <https://www.awarenesstest.co.uk/>

<sup>7</sup> : <https://www.amazon.co.uk/Images-Organization-Gareth-Morgan/dp/1412939798>



## 两海学记

# 如是我说女性领导力

文 / 郭海晨 (Henry Guo)

扫描二维码 把文章带走



**低温更雄，蛮荒更勇：**据说生蚝是雌雄同体的，在冷一点的水温或者差一点的环境里会变成雄的，在温暖一点的水温或好一点的环境里会变成雌的，道理跟人类一样，女人要富养。秦淮河的大闸蟹九雌十雄，因为十月更冷，雄的发育得更好些。

这又让我想起我妈让我做的选择题——“一难，一容易，男人永远要选择那个更难的”，按中国文明的概念，叫余勇可贾，就是对智商不够用的匹夫之勇的文绉绉的描述，因为我妈总体是阴柔女性化的中华文明中女汉子般的存在。即使是强秦雄汉时期，我们就不太打得过更冷和环境更差的匈奴人，盛唐是突厥和汉人的混血，任何融合的尝试都会让文明变得开明和强盛，但文明的雄性特征就开始弱化，唐人一直打不过吐蕃人，也就是今天的西藏人（更冷、环境更差），然后中华文明就彻底阴柔女性化了，虽然打不过，就兵者、诡道也的法门春秋战国时期就被中国人发明了，瘦金体也实在是优雅。

不是酱紫吗？文明肇始，富裕温暖的南方的楚弄不过北方半蛮的秦，希腊和迦太基相对罗马热一些，所以败了，日耳曼人原本生活在蛮荒的森林，所以东西罗马分别被灭在哥特人和从锡尔河出来一路居无定所靠打仗打工的突厥化粟特人手里，南方的利比亚人、高卢人的亲戚凯尔特人、北欧冷地方出来安格鲁撒克逊人、朱特人、诺曼人去了一年四季冷雨凉云风嗖嗖的英伦三岛，成就了日不落帝国的后来，让 1840 年的中华文明，

开始走上了怀疑和否定自身、师夷长技的漫长旅程，一直到五四和文化大革命，自我破坏的外道迷妄活动都没有消停完不安全感自我补偿。

古代打仗，需要智商 + 荷尔蒙的男人，而男人需要女人的再造，就如我前日耳曼老板常挂在嘴边的一句“强壮的人不需要显示肌肉”，女人从不显示肌肉，却总把那些英雄、豪杰、万户侯的男人们埋葬在荒丘，这其中的奥妙秘旨，借今天是情人节，我决定为天地间惜之，不再虑久含羞而让其混没，特凭此文，笔之与楮，各位有情志成为人中龙凤的好学俊彦子弟容我这个会唱“To all the boys I loved before”的前世头牌——辨雌雄、备古今、纪盛德、录异兆、正讹误地引吭歌啸，娓娓道来：

**阴阳一如，本一不二：**最美味的食物如生蚝，是雌雄同体的，纯娘们至少堪赏、堪怜、堪用来琼宴坐花、羽觞醉月，纯爷们即使位高才赡，敝屣而已，百无一赏、一怜、一用，最优秀的人中龙，鸟中凤，楚翘俊杰，都是阴阳一如的，噫，草木之向阳生而性暖者解寒，背阴生而性冷者问热，能嘘寒问暖者，通确之贤，至当之人也。

男人其实最终需要的不是女人（男人已改怀孕已经是现实而不是虚拟现实），男人需要的是女人之良德，人类学上说，因为最强壮的男人做了阿尔法大王，把群里的女人都拉到一个繁殖组织大群中去了，群外边沿

的男人们就只能找男人练习，就变成了同性恋的先祖，而这一部分人，无论其显性特征之雌雄，都是人中上品，兼具阴阳优势和多种思维方式，而剩下的没有成为大王也没有相互练习的男人们，就一直类多弊病，沉痾少有瘳日，整日沉溺于生蚝走肾而成就大王的无痕春梦中，不可与谈斯道。

男女之异同，有人洞悉其道，用来专做女人生意，有人用来泡妞，有人取所学闺智，用来办公室勾心斗角，代有高手，取舍异途而各臻其妙。身为一个商学院教授领导力的高管导师教练，我来聊一聊男女在领导力上的不同和女之良德，诸公诸姐外则用之，以观前贤之作，万不漏一，内则用之，以运己改之机，闻一悟十，神而明之。

**女性领导人所受压力和障碍不同：**女人若干了本该男人干的事情，比如做领导，中国的成语叫牝鸡司晨，英国人叫 She-wolves，贬多于褒，德者，和于道，也就是应该酱紫的才合适，女子在人类长期演化中被分工不是做领导的，因为生产力的大部分时间是靠猎取和耕种的男人决定的，所以女人做首，会被大部分人脑中的集体无意识认为本不该如此，所以古今中外人类历史上出现的女性领导人，中国汉朝的吕后、唐朝的武则天、清朝的慈禧太后，埃及的克里奥佩特拉，俄国伟大的叶卡捷琳娜，法国的圣女贞德，英国的伊丽莎白女王、维多利亚女王、撒切尔夫人，奥斯曼土耳其伟大的苏莱曼苏丹背后的胡莱姆苏丹，我的前世的那些爱恨

情仇的前女菩萨们，都是一些不同寻常的存在，每每我读到、回味她们的身、语、意之奇葩绽放，除了静影百感，吾魂湛湛，远声微颤，无处扶栏之外，总有一种奇怪和奇迹之感，她们相对于一般的男性总会遇见水泥墙、玻璃天花板、迷宫这几道外障，能成大业，实属不易。

**水泥墙**的意思就是社会明规则和规范构成的，西方现在称为性别歧视，有些活、有些位置，就不是女人的。**玻璃天花板**（心理、角色、组织）好理解，女性在职场中可以走到高层，但有些行业有些公司，永远走不到顶层。迷宫——人类拼图本来就是**迷宫**，女性踏入高位更是外临竞争，内受各种纷繁障碍，纷纭镜，浓艳场，从来没有明确、精准、书面的规范、准则、标准训练成长体系，探索、寻找、引领成功之路径如同穿越更大迷宫，不像男性，至少从小就受到传承世代的女武神的训练。

**女性领导力认知模式和思维不同**：狩猎和农耕时代，女性负责社区内照料和相互协同，所以擅长了“理解他人”、“远距离链接”这些思维方式，这让女性的思维在情感哺乳脑（人类三脑，理性脑 - 皮层、哺乳脑 - 潜意识、本能脑 - 无意识）所在区域，会比男性活跃，而哺乳脑负责情商、移情和同情等，这种分工上的长期演化，让女性在认知模式上具备了理解和整合多方信息，发散和启发性思维，理解情感等多种男性略弱的能力。

男性的狩猎活动在面临野兽和风险的时候，需要在最快的时间内做出决策，所以Judgmental 武断性思维（在有限的不完整的信息下，快速归类 - Heuristic 大脑启发法）快决策，被男性领导人美化为有魄力，敢冒险，而现代商战，混乱和不可预知，海量信息围绕是常态，总是能够觉得自己是对的那些男性领导人的快速拍板就被各种利益相关者高度赞赏了。

女人万殊千别，但总体上的优柔寡断，其实是与武断性思维相对应的 Perceive 感知型认知方式，她们需要完整的、全面的、来

自各个方向和维度的信息，才能做出决策。

情感脑（同时负责视觉和画面）的活跃，又会加强大脑皮层以下的潜意识通观整体思考，女性化阴柔的中华文明又恰好是象形文字传承，让中华后人，无论男女，都比字母文明的西方人更擅长发散思维、通观思维、整体思维，放任几改变得娘些的男性领导人，会更加擅长思维视觉化和通观创新突破。

**女性领导力决策偏好不同**：男性在群体中决策，麻子大和吨位力量决定，所以很多男性领导人喜欢和擅长权威决策，女人不同，历史长河中常常不处于力量位置使得她们更加擅长使用非权力因素，对于决策，哈佛大学肯尼迪学院的达奇·莱昂纳德有个**三圈理论**，被战略管理和高管决策领域广泛认可和借鉴，在**价值**（体现公共价值）、**能力**（人财物、知识条件）、**支持**（利益相关者的支持圈）三个维度中，女性领导人在公共价值和利益相关者支持方向都有超过男性领导人的偏好强势表现。

**对决策原则**（信息准全、系统性、方向性、可行性、务实性、对比优化、求实创新、集体谋划、分层决策、多标准、相互排斥性选择、相对性、时效性、短长策、不确定常态性、前瞻预判性、开放性原则）和**决策常用工具**（框

架内、外思维，阅读思维偏见，常用决策实践等）的熟练掌握，取决于企业在男女领导力上投入的力度和男女领导人所受的训练和历练的不同，硕彦大德与常人有别，男女并无大的差异。

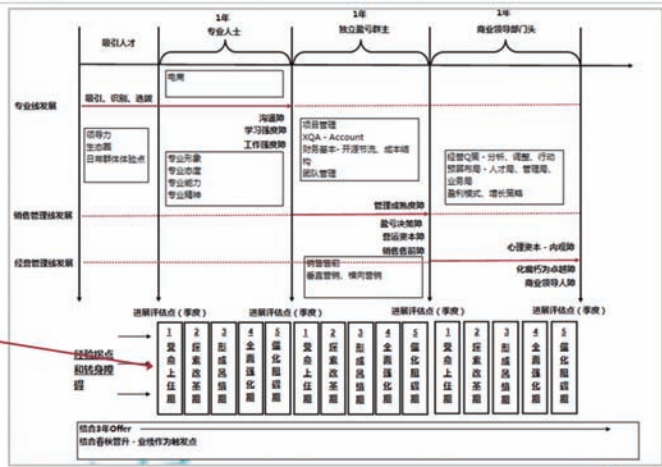
而在决策能力的**思维力**（独特洞察，关键点整理捕捉，结症识别，方案正确的判断，全局能力）、**行动力**（有效灌输和说服，认同和支持，力排众议持之以恒，魄力和棱角能量，将方案迅捷实施的行动风格）和**反馈力**（跟进进度和效果，洞悉偏差和补救，预判阻碍风险防范，阅读自我，否定自我决策偏执的能力）上，虽人各禀赋有别，却非男女之差。

**女性领导生命周期不同**：在任何一个新的职位上领导人的领导力发展有个生命周期（见下图），在不同的阶段，认知模式和刚性、职务知识、信息源宽度、任职兴趣，任职自我效能，权力和影响范围这些参数，都会发生变化，结合转身模型，一个顶级精英型人才一般需要 1-3 年才能完成个人专业价值导向的专业人士的转身，也是大多数白领的职业孕育期，破除专业执念后（转身的意思，就是破除以往成功方略的执念），再需要 1-3 年完成群体效率和效果价值导向的管理人士的转身，来到职业生涯的天窗期。

	受命上任期	探索改革期	形成风格期	全面强化期	僵化阻碍期
<b>认知模式和刚性</b>	中强	或弱或强	中强	强且上升	非常强
<b>职务</b>	少	大体熟悉	非常熟悉	非常熟悉	非常熟悉
<b>知识</b>	上升快	中速上升	缓慢上升	缓慢上升	缓慢上升
<b>信息源宽度</b>	来源广 未经过滤	来源广 经过滤	信赖少数信息源 过滤加重	依赖少数信息源 高度过滤	非常少的信息源 高度过滤
<b>任职兴趣</b>	高	高	中高	中高且下降	中低且下降
<b>任职</b>	低	中低	中到中高	高	高
<b>自我效能</b>	压力期	压力缓解期	压力舒缓	无压力期	新使命压力
<b>权利和影响范围</b>	弱 上升	中 上升	中高 上升	强 上升	非常强 失控产生

**案例：智驭公司  
MPJ项目3年商  
业领导人-加速  
成军计划**

- 一般1-3年一个阶段晋升
- 要在3年内完成9年的成长
- 自古英雄出少年
- 在古鲁点下完成转身
- 真正的上司是自己



**5个阶段中发生变化的是如下参数**

- 认知模式和刚性
- 职务知识
- 做事效率
- 任务兴趣
- 任务目标效能
- 权利和影响范围

如果没有龙生凤孵的家传秘旨，一命二运三风水的天赋异禀，一般屌丝还要在孵育期前加上3到300年的懵懂期，无论怎样，这就来到了30岁上下，很多人在天窗期内抓住各种机会功成名就，从而在35岁之后，迈入职场人生的绽放期（混到顶层），以前500强的潜规则是，你40岁之前不绽放，也就不会绽放了。

女性领导人生命周期世界范围内的统计和研究，发现在30-36之间，有个女性领导人独有的**职业生涯生命周期低谷**（生育、子女养育和教育），这是男性职场不需要面对的，这也是一般公司，不愿意在女性领导人培养上投资，好不容易在其孵育期前逢低吸纳，最幸运的结果是6年之后（当今世界，已经很少有人愿意在一家公司呆6年了），她来到了天窗期，但却要为家庭、生育转天窗为空窗期。

女性领导力风格偏好不同：由于女性的所面临的压力外障、思维方式、决策方式偏好的不同，女性领导人在排除公司和区域社会文化的影响后，总体上更加擅长民主型、参与型领导风格，更多鼓励、参与、共享信息和授权，更愿意以身示范，更愿意用非职务权力影响的品德、才能、知识、感情、情感社会关系、沟通亲和力、个人静动态魅力因素构成来完成任。

女性领导力激励和沟通所长不同：就沟

通的信息传达和接收的精准性上，差异不在男女，更多的是训练和历练，但男性视觉信息攫取是管道型的（男女沟通中83%的信息是视觉的），如是开车时300米外有美女飘过，犯我强汉者，虽远必诛。而女性视觉信息攫取是散状+后台潜意识处理的，这就让女性在移情、共情、识别、捕捉、策略性同向情感等活动中，是基于更多的信息和整体加工的（潜意识是通观整体思维的），一个成熟女性领导人如沐春风般的外在人文表现，是其毕生所学、所练，累世演化的情商果报。

世界上最波澜壮阔的是大海，比大海更为浩瀚的是天空，而比天空更斑斓复杂的是人心，舞动人心的俗世甚深要义是激励，激励有太多的原则（物质和精神结合，正激励和负激励结合，个体差异激励，外部激励结合内部激励，个体激励和群体激励结合，重点和一般激励结合，公平、公正、公开，及时激励和延时激励，激励频率、程度和方向等原则）和方法（目标激励，形象激励，支持性、方向性、照料性情感激励，需要激励，心智激励，竞争激励，自我效能激励，赏识激励，参与激励，透明性带来的希望、能量和赏识激励，奖罚、公开、关怀、荣誉激励等），女性领导人吃亏的是不能太像一个在此大位上的男性领导人（普华永道曾有顶层女合伙人因为太像男性风格而被劝改——后来打官司赢了保持风格），所以在形象激励上，女性

领导人应该建设独特的柔性风格主线。

有意思的是世界范围的研究和统计，女性领导人在企业中层的时候往往利用如沐春风的柳叶刀在职场江湖恣肆，而当其中的部分佼佼者到达顶层时，多数还是会使用男人擅长的虎型雷奔的权威风格，近如强悍的格力董阿姨，远的如当年的伊丽莎白女王——我有个弱女子的身体，但我的心…是个国王（I have the body of a weak and feeble woman, but the heart...of a king, 完全阴阳一如），掷地有声，还一口唾沫一口钉。

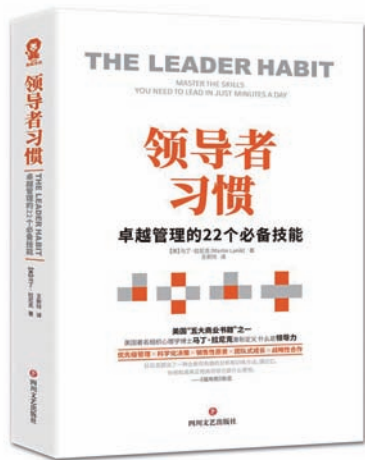
女性雌雄同体领导力是全球趋势：前几天特朗普骄傲地宣布美国国会女议员的比例超过了男性，IBM有前女CEO罗睿兰，HP有菲奥莉娜，Facebook有桑德伯格，海尔有杨棉棉，华为有孙亚芳，阿里巴巴有彭蕾，在越来越多的牝鸡和She-wolves开始司晨的同时，纯爷们领导风格的特朗普们却似乎日子不好过，吴起曾言，统军将领，要总文武，兼刚柔，我加一句揉阴阳，混雌雄，这世界上最好的男人是伪娘，因为勇气与善解人意齐飞，这全球最好的女人是女汉子，因为柔情共临阵当先一色。

这几日我明显感受到我的三摩地明灿地燃炽，虽然还没有到殊胜地暇满人身之境，但，愿心向法、愿法循道、愿道断惑、愿惑显智地顿悟“兵事不外奇正，将才不外智勇，统领不外刚柔，人类拼图不过男女”，懂女人，领导人身（本然的本质 essence）、语（本性、生动显现的觉察品质 nature）、意（散放的能力 capacity）的三昧修行过半了，我们必须如是了知（Know this to be as it is）。HR

**作者简介**

郭海晨，花名郭如是，德资500强9年半中国区CEO，10年顶尖商学院EMBA、MBA、EDP授课融合领导力、跨文化沟通、中国管理文化、精准销售营销、盈利模式创新、战略系列等课程，第一财经、福布斯等领导力专栏作家，波士堂嘉宾，知名高管导师教练（70多个Protégé包含德、美、中国上市公司中国区CEO、CXO），现为智驭公司执行合伙人兼首席执行官，下属郭如是（原海智汇品牌，管理战略咨询、高管导师教练、企业培训），智电商（新零售代运营服务），五蕴真象（视觉营销、新社交媒体营销，整合跨界营销、内容营销）三个品牌。

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。



## 《领导者习惯》

卓越管理的 22 个必备技能

外文书名 / *The Leader Habit: Master the Skills You Need to Lead—in Just Minutes a Day*

作者 / [美] 马丁·拉尼克 (Martin Lanik)

译者 / 王新玲

### + 作者简介

**马丁·拉尼克 (Martin Lanik)**, 组织心理学博士, Pinsight 领导者训练公司首席执行官。其领导者习惯练习公式风靡 30 多个国家, 已帮助数万名创业者、中高层管理者、董事提升自身领导能力, 长期培训合作伙伴包括美国国际集团、美国世纪电信等。



### + 媒体推荐

“这是一种全新而有趣的分析和训练方法, 通过它, 你会知道真正提高领导能力是什么感觉。”

《福布斯》杂志

“领导者若是想要与员工建立联系, 那就必须养成这些习惯。它们会告诉你怎么做才能像一个真正的领导者那样保持高效。”

迈克尔·罗谢尔, 布兰登霍尔集团首席战略官

“成为一个成功的领导者的公式是什么? 是一系列的习惯。马丁·拉尼克告诉你领导者需要拥有的习惯是什么!”

马歇尔·戈德史密斯, 《华尔街日报》“十大高级管理教育家”

“发人深省, 简单实用! 很少有哪本书能成为培养领导者的基本手册, 但《领导者习惯》恰是其中之一。马丁·拉尼克提供了日常可行的训练方法, 让领导行为成为人们根深蒂固的习惯。这是每一个愿意投资未来的公司都想要的尖端技术。”

凯茜·弗林, 美国世纪电信公司人力资源副总裁

“马丁·拉尼克的思想彻底改变了我们对领导能力的认识, 而成功的秘诀竟在于建立强大的习惯, 让每个人的领导习惯像刷牙一样自然。这本书我强烈推荐给每个渴望提高领导水平的人, 请相信, 你们只是还没找到发挥自己潜力的方法而已。”

朱莉娅·史密斯, 美国国际集团人事部总监

“领导能力即是行动力。这本书将帮助你了解领导行为的关键特征, 你只要根据自身情况, 每天练习五分钟就能获得进步。领导者习惯练习相当有效, 它的投资回报是即时可得。”

韦恩·卡西奥, 科罗拉多大学商学院杰出教授

## 节选

### 劳拉的故事

劳拉是一家医院的急诊室护士，这家医院曾雇用我来为其员工提供领导力培训，她一直认为自己是一位优秀的领导者。作为急诊室的最好护士，她为自己引导病人改善健康状况而感到自豪，也为自己在同事间常展现出的非正式领导能力感到骄傲。她相信自己会成为一名优秀的护士管理人员，认为自己肯定比之前遇到过的那些军事化独裁式的管理人员做得更好。但是，劳拉一直没通过管理岗晋升，她很沮丧，因为似乎没有人认为她是一个领导者。她准备通过参加领导力发展项目，来证明自己已经足以成为一名管理者，这看起来似乎是个不错的证明方式，因此，她报名参加了我的课程。她不确定她究竟会学到多少——毕竟是企业培训——但她认为，这些凭证会帮助她最终获得晋升。如果晋升不成功，她打算退出护理行业，去做一名房地产经纪人。

然而，劳拉没有意识到的是，她其实早就成为一个她所讨厌的军事化独裁式的管理者。她的同事们认为她好争辩，爱挖苦人，总是以自己的议程为先，对别人的意见不屑一顾，不善于倾听，情绪不稳定，很难打交道——至少，她称不上是一个高效的领导者。

……

劳拉来到我的领导力发展项目时，带着同样的消极态度。基于她这些年多次的企业培训体验，她对这次培训的期望并不高。她对自己能否学到新东西，或者是否可以管理职位做更好的准备持怀疑态度，但她愿意来坐几天，听听“软技能”讲座，这样在她简历上就可以写上：曾参加“领导力发展培训”项目了。

在培训第一期的时候，劳拉惊讶地发现，这个培训项目的课程设计和她之前参加过的其他培训项目并不一样。本次培训并没有以系列讲座和工作坊加教材式阅读材料的形式呈现，这次的项目专注于通过简单的5分钟日常练习，来塑造积极的领导习惯。

尽管如此，劳拉下意识带着讽刺回应道：“所以我每天花5分钟做这些琐碎的练习，就能成为一名更好的管理者？好吧，你说什么就是什么。”这似乎太过简单也太有成效了，令人难以置信，但她决定试一试。“好吧，”劳拉想，“让我们做完这些步骤，把这事儿完成。”她并不知道，她即将改变自己的生活。

两个月后出现了变化。

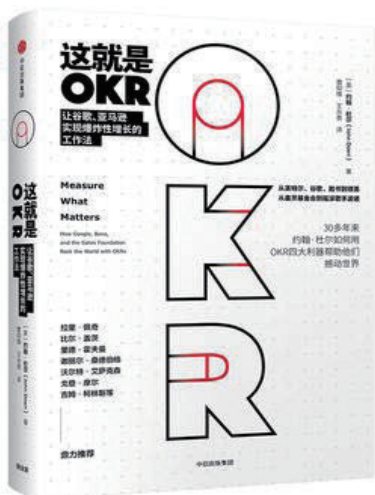
劳拉以一个简单的练习开始了她的领导力发展培训，这个练习旨在帮助她学会问一些开放式的问题：在意识到你想问一个问题

之后，请用“什么(what)”或“如何(how)”开头。她所要做的就是将以上行为每天练习一次。劳拉是一个好胜上进的人，她接受了这个挑战，但她很快发现，在急诊室忙碌的工作日里，她没有时间停下来思考、询问开放式问题。为了确保自己不会忘记练习任务，劳拉每天上班前都会在手上写一个提醒：“问什么/如何……开头的问题。”

一开始，劳拉练习时不免感到尴尬，但当她坚持每天练习询问后，她学到了一些新东西。她第一次注意到她的同事们的意见有多么多元化，她发现自己很喜欢听他们讲话。她还意识到，如果她在发表自己的观点之前先询问她同事的观点，对方会更容易接受。她和急诊室同事的关系开始变好了，甚至包括她之前认定的难以相处的同事们。随着练习的每一次重复，她越发自信，而且，问开放式问题的技巧也在迅速提高。

大约两个月后，劳拉意识到，她不需要再把提醒写在手上了。她在每一次谈话中都能提出一些优质的开放式的问题。事实上，很多时候她发现自己不需要考虑问什么，也可以轻易提出问题。曾一度感到尴尬和困难的技能变得如此自然和容易，已然变成了一种自动的行为。它成了一种习惯。





## 《这就是OKR》

外文书名 / *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*

作者 / [美] 约翰·杜尔 (John Doerr)

译者 / 曹仰锋, 王永贵

### + 作者简介

**约翰·杜尔 (John Doerr)**, 风险投资公司 KPCB 合伙人、董事长, 谷歌公司董事。作为全世界具有传奇色彩和创意又不拘一格的风险投资家之一, 约翰·杜尔从 1980 年开始, 参与了众多硅谷成功企业的早期投资, 包括谷歌、太阳微系统公司、康柏、亚马逊、网景、财捷、莲花软件等, 在短短 10 年内创造了高达 1000 亿美元的经济价值, 创造了 19.2 万多个就业机会。同时, 他还担任多家上市公司的董事, 包括谷歌、财捷、亚马逊和太阳微系统公司等。

从医疗改革到推进机器学习的应用, 他热衷于鼓励领导者重新设想未来。在 KPCB 之外, 约翰与社会企业家合作致力于改变公共教育、气候危机和全球贫困。此外, 他还是奥巴马基金会和非营利组织 ONE 的委员。

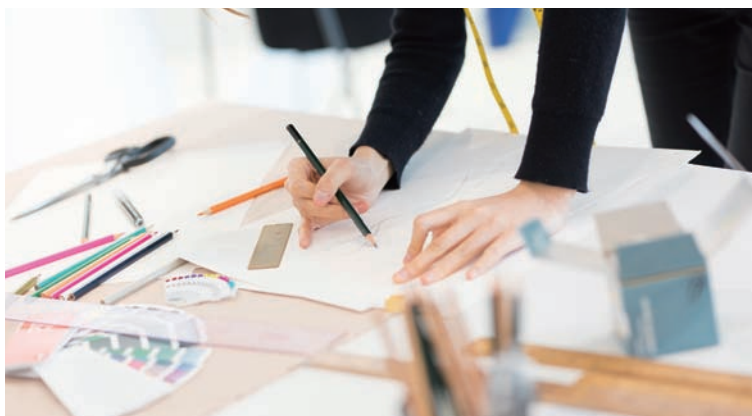
### + 内容简介

这本书是传奇风险投资人约翰·杜尔的作品, 揭示了OKR这一目标设定系统如何促使英特尔、谷歌等科技巨头实现爆炸性增长, 以及怎样促进所有组织的蓬勃发展。

20 世纪 70 年代, 在英特尔担任工程师时, 杜尔首次接触到 OKR。之后, 作为一个风险投资人, 杜尔不遗余力地将这一管理智慧分享给 50 多家公司和机构, 包括谷歌、亚马逊、领英、脸书、比尔及梅琳达·盖茨基金会, 甚至摇滚歌手波诺的公益项目。在杜尔的帮助下, 任何公司只要顺利践行 OKR, 都会获得高速的发展。


OKR 聚焦于目标和关键结果的设定, 通过四大利器——聚焦、协同、追踪和延展的协同作用, 揭示了企业运营重要的方面, 使目标自上而下地统一, 确保管理者和员工处在正确轨道上, 强化企业整体, 提高企业业绩、工作满意度和员工保留率。

在《这就是 OKR》一书中, 杜尔根据自己多年来在不同规模的企业和组织中传播 OKR 的经验, 采用精彩的案例研究, 以及包括比尔·盖茨、波诺在内的许多人的亲述, 来展示在 OKR 体系的协调下, 各种不同的企业都各自实现了令人瞩目、灵活快速和爆炸性的增长。无论是初创企业, 还是不同规模的企业, 这本书都将有助于它们获取同样的魔力。



## + 媒体评论


“我真希望自己能够在 19 年前看到这本书，那时，我们刚刚创办了谷歌。若是能够再早一些看到这本书，我就会更好地进行自我管理了。我一向讨厌固定和僵化的流程，我认为“好主意”再加上“卓越的执行”，就一定可以创造奇迹，而这正是 OKR 管理模式的奥妙之处，它可以让好的想法得以实现。”

 拉里·佩奇 (Larry Page)，Alphabet 首席执行官、谷歌联合创始人


“我向那些有志于成为优秀管理者的人推荐约翰这本书。”

 比尔·盖茨 (Bill Gates)，微软创始人

“无论你是经验丰富的首席执行官还是初出茅庐的创业者，都会在《这就是 OKR》这本书中找到宝贵的经验、方法和灵感。我很高兴约翰花时间向世人分享这些想法。”

 里德·霍夫曼 (Reid Hoffman)，领英联合创始人

“约翰·杜尔告诉一代企业家和慈善家们，执行力就是一切。《这就是 OKR》展示了企业或团队怎样确定更高的目标，快速行动并实现超越。”

 谢丽尔·桑德伯格 (Sheryl Sandberg)，脸书首席运营官、《向前一步》作者



## + 节选

### 第 1 章 当谷歌遇见 OKR

1999 年秋天，我来到硅谷中心地带 101 高速公路旁的一栋两层楼高的 L 形建筑，这是谷歌公司早期的总部。我准备了一份礼物。

两个月前，谷歌公司租用了这栋建筑物，并在帕洛阿尔托市中心的一家冰激凌店上方扩建了一处空间。在此之前的两个月，作为风险投资人，我押下了 19 年来最大的赌注——投资 1 180 万美元，为从斯坦福大学辍学的两个学生创办的公司提供了 12% 的投资。之后，我加入了谷歌公司董事会，不论是在经济上，还是在情感上，都竭尽所能帮助谷歌公司取得成功。

在成立不到一年的时候，谷歌公司就明确了它的使命：“整合全球信息，使人人皆可访问并从中受益。”这听起来可能很宏大，但我对拉里·佩奇和谢尔盖·布林充满信心。他们很自信，甚至有些自负，但好奇心十足，凡事都会深思熟虑。他们愿意倾听，也愿意传播自己的思想。

谢尔盖精力充沛、机智灵活，并且很有主见，能轻而易举地跨越知识间的鸿沟。作为苏联出生的移民，谢尔盖是一位精明而富有创造力的谈判者，也是一位有原则的领导者。他不安于现状，总是努力争取更多，甚至还会在会议期间趴在地板上做一组俯卧撑。

拉里则是工程师中的工程师，他的父亲是计算机科学的先驱。他说话温和，但不墨守成规，是一位有 10 倍理由叛逆的人：他想让互联网的相关性呈现指数级增长。谢尔盖打造了基于技术的商业模式，拉里则努力研发产品，并尝试探索前所未有的新想法。拉里是一位既仰望星空又脚踏实地的思想家。

那年年初，当谢尔盖和拉里到我办公室推销他们的产品时，他们只展示了 17 张幻灯片，并且仅有 2 张幻灯片带有数字（他们在其中加了 3 幅动画，只是为了让幻灯片看起来更加充实）。尽管谷歌公司与《华盛顿邮报》达成了一项小协议，但它当时并没有展示出投放关键字广告的价值。作为市场上第 18 个出现的网络搜索引擎，谷歌的起步有些晚了。放弃先发制人的优势通常是致命的，尤其是在技术领域的竞争中。

……



## 接不好电话你怨谁

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，与我关系不错的上级离职了，原因众说纷纭。上级的上级打电话给我，谈完公事后突然问，对上司离开怎么看。我一时措手不及就说了真话。后来调来新经理，我好像不受重用了。当时我怎么回答才好？”

忐忑怨怼的，明清

亲爱的忐忑，

你的问题，勾起一段久远的回忆。

我大学毕业四年后，在外资企业里工作。上司是个脑筋不清楚，但与老板配合默契的湖南女士。某日下班后，香港籍老板突然把我叫进办公室，宣布湖南女士已经被解职，打算让我临时负责团队。

我回了一句「好吧，我试试看」。他对我模棱两可，缺乏热情的回答不满意，但事出突然，也没有太多选择。而我则不愿告诉他，我已经报考了工商管理硕士，刚刚参加完笔试。

就像毕赣的电影一样，有趣从深夜开始发生。寻呼机（对，那是手机尚未普及的古早年代）上陆续出现祝贺升职的留言，显然有些人消息更灵通。次日早晨人事部正式发表后，先是本部门欢天喜地帮我搬进办公室，接着整个公司来向我道喜。

外埠办事处要晚些，却一发而不可收。

社会经验丰富的杰夫靠在办公室门上，半带嘲讽地形容，「各地纷纷通电拥护中央。」

两个人最有指标性。南通的高，在公司培训期间曾是我的带教学员，那时一口一个「师傅」叫得亲热。后来他一路高升成办事处主管，我则原地打转，开会时再见面，高连招呼都不打了。这次他头一个打来电话，语气中满是诚挚与谄媚，「老领导啊，以后还要多帮助，多提携我啊。」

另一个是合肥的曹。我们素来不睦，工作中冲突累累。我很好奇，如今位势改动，他会怎样放低身段，或者干脆会不会放身段。一直到下午四点，合肥方面都没消息。正当我要佩服曹的气魄时，电话铃响了。原来是他手下的美女主任，绰号「小妖精」。一番肉麻的吹捧之后是一番恳切的道歉，「曹经理还在会上，实在没时间亲自打电话……」

我挂了电话，放声笑出来。一时间，公司人际关系的路数，仿佛已被我看透。三个月后，我辞职入读中欧国际工商学院。

似乎并没有回答你的问题……

领导越级向隔代下属直接征询看法，尤其是关于人事，打破了信息上传下达的正规渠道，在传统组织中不太常见，必须妥善地放置在「全面评估」「文化建设」等框架下，

突出其特殊性、暂时性，才能减少对工作流程的冲击，否则谣言耳语腹诽吐槽满天飞，弊多利少。

具体说说你的案例。上上级来电可能有几种目的，一是掌握员工对变动的接受状况，二是探查一下是否有逆流涌动、离心力增强，三是与私交甚笃的个人扯闲篇。

如果是情况一，你应该说「坚决支持公司的重大正确决定，切实执行……」如果是情况二，你应该说「据我私下了解，某某对此很不满意，正在积极串联某某等……」，或者干脆亮明身份，「老子早就看不惯你们迫害忠良了！」，如果是情况三，你应该说「今天天气哈哈。」

有没有可能，领导考虑让你做经理，而来考察你？绝对没有。真有这种打算，这通电话会发生在上级离职公布之前，而不是之后。

一切管理定律遇上互联网，统统都不成立。要是你在互联网企业工作，当我没说。

亦立 HR

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。



# 人才盘点及继任计划实践

打造企业人才的“聚宝盆” 2019年7月10-11日 北京

## ➔ 课程目标

- ✓ 明确大画面：明晰人才管理的整体框架与人才盘点 / 继任计划的关联，始终紧扣组织层面的业务需求
- ✓ 掌握核心技能：明确人才盘点 / 继任计划的流程，理解各种人才标准及人才评估的方式，让学员从眼花缭乱的说法中厘清本质
- ✓ 提供“干货”和工具：结合了大量咨询项目及 500 强企业的实操经验，提供大量落地且好用的工具，做到“学之即能用”

## ➔ 参加对象

人才管理总监 / 经理、组织发展总监 / 经理、企业大学负责人，学习发展经理、人力资源总监 / HRBP

# HR 如何用数据跟各业务部门及老板对话

2019年7月17-18日 北京 | 讲师 杨云

## 课程重点

- 跟高层或其他部门沟通时，你是否知道他们真正想看什么？如何更好的呈现你表达的意思？
- 通过离职清单和考勤记录，如何发现员工的异常表现，开展主动关怀，甚至降低离职率？
- 如何通过数据分析，让招聘工作更加有效果和效率？
- 如何测定，我们的培训是在不断改进过程当中？
- 绩效考核是否对业绩真正产生正面影响？
- 薪酬结构是否合理？明年调整的方向应该是什么？

## 培训收益

- 掌握大数据管理理念、方法论和工具，提升工作效率
- 掌握优化与提高人力资源配置效率的手段
- 掌握让 HR 从服务到商业合作职能的转化方法
- 掌握提升 HR 部门和岗位工作效率的方法