



第四届企业员工 关系年会

2017.12.6-2017.12.7





微软成长思维推动组织平稳转型

GROWTH MINDSET

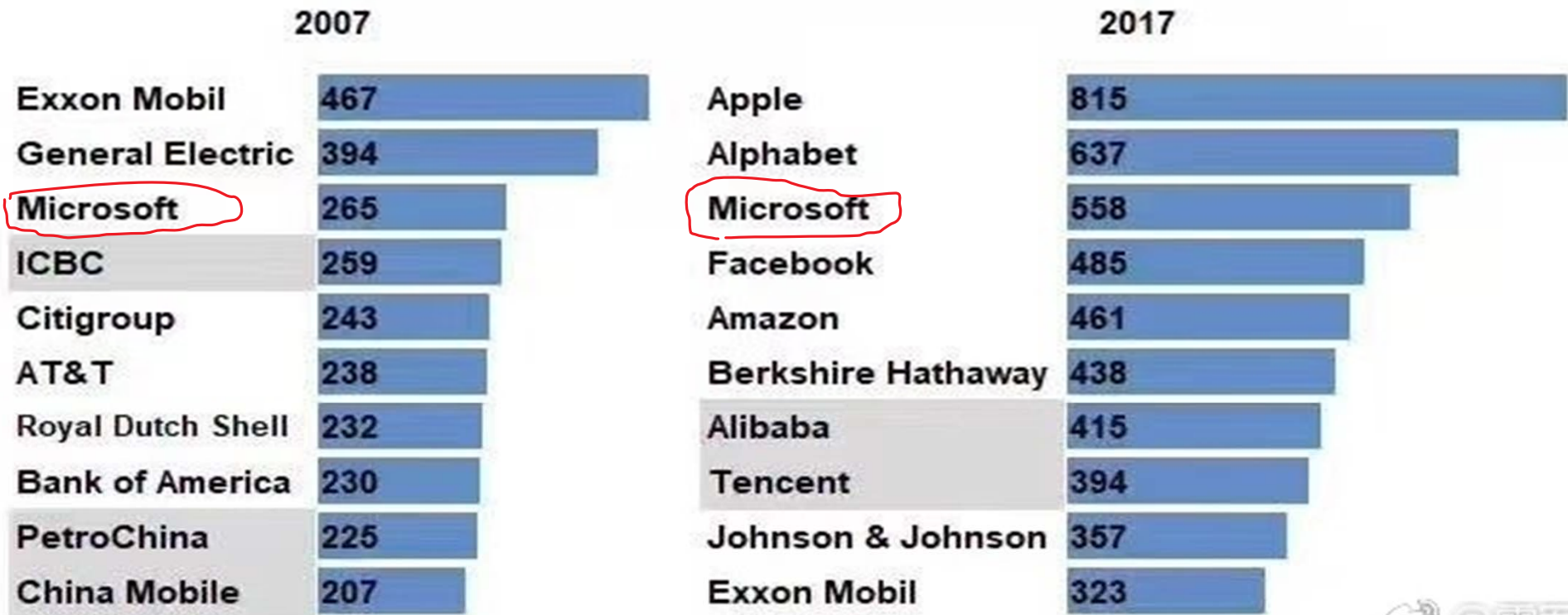
周玲

微软大中华区 员工关系 高级经理

2017. 12. 07

二十年间，微软保持市值领先

World's Largest Companies by Market Capitalization



变革之路 – 业务转型常态化

2014年2月 - 新CEO上任

- 两个月后。。
- “软件设计+设备+服务” 调整为 “移动为先、云为先” 的业务转型
- 2015年Nokia 手机业务的转移

2016年

- 全球客户的业务调整

2017年

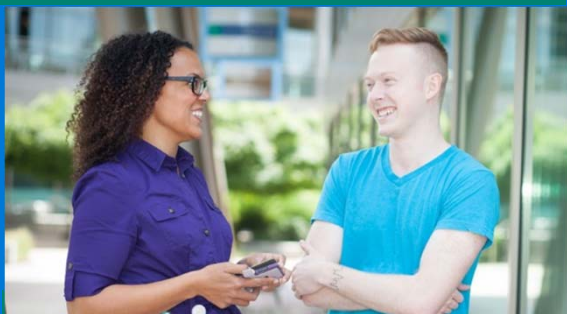
- 全球营销团队组织发展
- 这次微软裁员的消息公布后，其股价一路上涨

企业文化的进化

成长思维

我们保持倾听、好奇心。我们相互之间学习，探索成因，渴求卓越。

客户动力



如初学者那样地倾听，按照客户的喜爱设计，以客户成功为导向。

数据分析，改善行为，成就你我

多元与包容



我们尊重他人的见解；我们不仅视不同为价值，还愿意邀请不同的人加入，共创多元与包容的最佳工作环境。

一个微软



我们在一个公司，为了一个愿景，不分彼此，打破常规，共同推动，迎接所面临的最大的挑战。

成就不凡

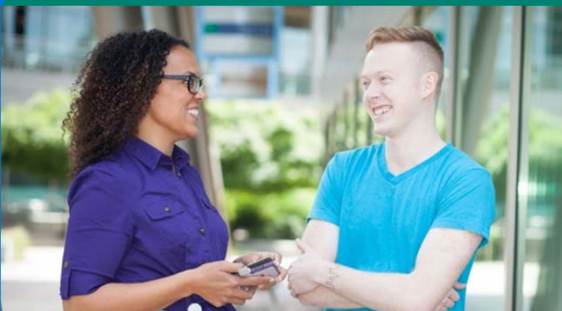
在微软，我们专注什么是有意义的事，什么对人类有意义。技术是辅助工具，不是生命，但它可以改变我们的生活。

企业文化的进化

成长思维

我们保持倾听、好奇心。我们相互之间学习，探索成因，渴求卓越。

客户动力



业务经理们对 HR 在业务转型中的期望：

知道： 大概了解业务转型的内容和方向，对 HR 所负责的领域具有前瞻性，提出有影响力的见解。

知情： 清楚转型背后的深层原因和业务部门变化具体情况，

知心： 变革对员工的影响 – 认同、自信、推动

多元与包容



相互服务彼此

摒弃偏见，修正我们的行为

认同差异的价值，成就不同，合作共赢

更好的见解、更好的产品和对客户更好的服务

鼓励员工内部跨部门调岗

支持女性员工参与管理岗位和技术岗位，责任到位

一个微软

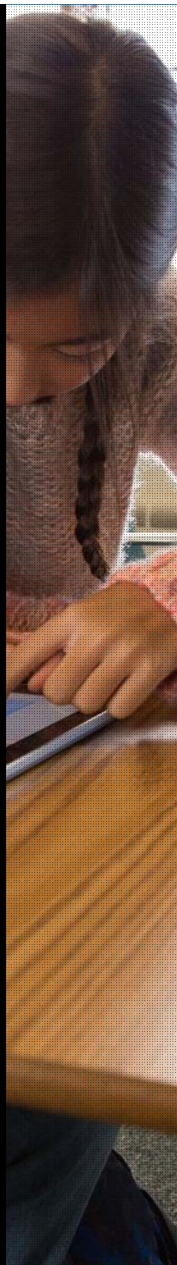


由个体组成的一个大家庭，共有一个使命
让协作成为一种能力，让梦想可信、可实现
接纳他人的意见，跨越各种限制
呈现给客户的是最好的一个微软整体
站在公司的角度，公开、透明、分享
助他人共同成长

成就不凡

在微软，我们专注什么是有意义的事，什么对人类有意义。技术是辅助工具，不是生命，但它可以改变我们的生活。

有所不同



除此之外，我们还要有所不同，深入挖掘我们工作的意义。让人们敢于去实现梦想，助力他人通过我们的技术、我们的创新做得更好，收获更多。

循序渐进



勇于冒适度的风险

看重活动本身



看重其目的和产生的积极影响

管理层决策过程复杂



简化、清晰、授权

微软改变世界

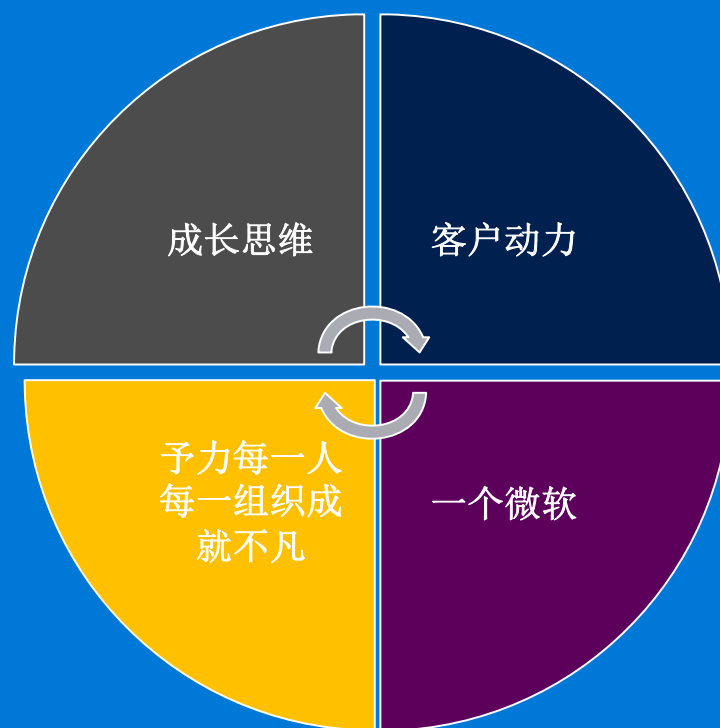


我们一起努力改变世界

使命感：予力全球每一人、每一组织成就不凡

- ❖ 引领我们到**今天**的路，无法通向**未来**。
- ❖ 我们的行业不尊重传统，尊重**创新**。
- ❖ 我们相信：
人们利用我们的工具能够跨越**时间、地点和复杂性的障碍**，
成就不凡。

选入最优秀的人才，一起做最棒的事！



*HR*如何将企业文化植入日常工作中？

转型之路 – 绩效管理篇

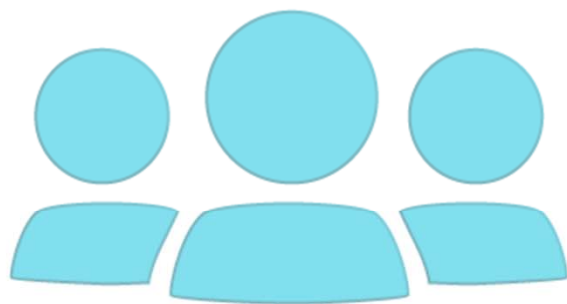
绩效评估的平衡点

- ❖ 自身经验 Vs. 共享学习
- ❖ 当期绩效 Vs. 未来转型
- ❖ 个人成绩 Vs. 成就他人

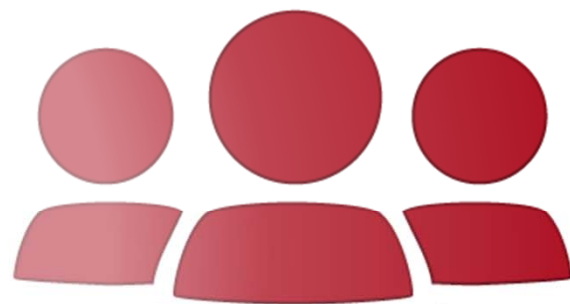
绩效与发展 / 三个维度



Learn



Grow



Deliver Results
Together

奖励团队合作和对公司业务产生的积极影响

如何运用他人的意见和分享

假设重来，如何做得更好

你对成就他人贡献了什么

你们如何协作，对业务产生更大的积极影响

ER 在绩效管理中的角色 – 对业务部门

- **设计师** / 文字定义：明确优先考核内容
- **ER专家** / 多种解决方案的制定：标准化，可复制
- **教练督导** / 业务主管的指导，证据的准备与收集
- **倡议者** / 平衡之道：业务影响 / 企业文化 / 法律风险

ER在绩效管理中的角色 – 对员工

- ❖ *变革的推动者* / 成长思维：迎接、坚持、信任
- ❖ *专业高手* / 解决方案：快速、有效、易懂
- ❖ *员工的知心人* / 心理预期：尊重、沟通
- ❖ *成长伙伴* / 共同进步：学习、实践

沟通困难员工的处理

- ❖ 解聘时机和法律风险
- ❖ 负面行为的预防与处理
- ❖ 将绩效问题与其它问题分开处理

沟通困难员工的管理对策

- 自负较劲型 – 权威的外科医生
- 逃避型 – 严格的老师
- 情绪激动/心理创伤型 – 冷静的咨询顾问

人性本能中最衷心的需求就是渴望被赏识。很少有人知道如何满足这心灵的饥渴，但是知道的人肯定能把人际关系掌握在自己的手中。

转型之路 – 裁员篇

过程考虑的平衡点： 理性裁员，人性化操作

- ❖ 业务影响 Vs. 法律风险（规模、频率、时限）
- ❖ 员工的特殊情况诉求 Vs. 内部公平性
- ❖ 不同文化背景 Vs. 一个微软角度
- ❖ 快速完成 Vs. 平稳过渡（弱势群体的关心）

ER 在裁员中担当的角色

- ✓ 法定程序 – 协商离职/ 单方解除
- ✓ 特殊情况诉求的合理程度，特批的标准和流程。
- ✓ 多种简单易行的标准化解决方案，适用各种情形：通知前、中、后的具体步骤和注意事项。助每一位HR和业务经理都是裁员沟通专家。包括通知手稿、邮件和答疑等。
- ✓ 沟通中建立信任：信息一致、透明，刚柔并进，换位思考
- ✓ 取得外部支持：工会、劳动局
- ✓ 不断改善：员工、企业、社会共赢

对业务经理的培训内容

• 主要信息内容/ 指导原则

• 流程

- 步骤、主要日期、补偿金方案和可能发生的情形应对
- 准备与受影响员工的通知会（全体 / 个别）
- 通知会当中
 - ✓ 需要做什么，不能做什么
 - ✓ 如果员工逃避？如果怀孕？如果生病？如果情绪激动???
- 会后事项
 - ✓ 如何向未受影响的员工解释？如何向客户说明？
 - ✓ 工作交接时间？员工门卡、邮权限？
 - ✓ 如何创造氛围使受影响的员工得到尊重，平稳离职？

员工通知会流程

会前

- 与HR一起认真阅读通知稿和员工常见问题，
- 了解公司其他资源
- 预订通知时间与地点
- 如果预测有员工自发的集体活动或可能的情绪激动，提前与HR/保安沟通，做好应对准备
- 计划通知后的工作交接
- 证明员工已收到通知会的通知

会中

- 按照通知稿传达给员工
- 布置会后的工作交接（告知会后将安排工作交接）
- 鼓励员工利用通知期积极寻找工作
- 关注其反应
- 结束经理的谈话，交由HR解释补偿金计算等
- 会议结束后尽快发邮件给员工（HR准备邮件模板）

会后

- 向HR更新员工的状况（签协议、特殊情况、办离职手续）
- 尽快安排工作交接，一旦员工签了离职协议，帮助员工完成离职手续
- 确认员工的未休年假，并安排休假
- 尽快处理正在报销或尚未报销的业务费用
- 如果员工在病假中，另行安排时间通知
- 离职前归还公司所有财产

准备期对经理的建议

- 如果你预估有人可能情绪激动或挑衅，请提前和HR进行演练；
- 通知会尽可能不在员工的工作楼层，相对私密有助于保护员工的自尊；
- 准备好员工的反应，包括愤怒、哭闹。如果在通知会中他们要求先离开平静一下，最好让他们当日休息，告诉他们第二天你再继续和他们谈；
- 请保持自信、冷静和富于同理心；
- 保持职业素养，即使对自己非常亲近的同事也不要情绪激动或表现出抱歉悲伤；
- 预订通知会时间时，预留些缓冲的时间，让自己精力保持充沛。

指导原则

- 与员工建立坦诚、相互信任的氛围，包括其他未受影响的员工；
- 对员工的反应保持敏感，特殊情况及时寻求HR等部门的帮助；
- 通知过程中，通知与接受通知都是非常困难的，相互之间更加理解与尊重；
- 不做任何承诺，尤其涉及有关内部岗位调动、离职日延期、补偿金内容；
- 业务经理在整个裁员过程起重要的作用，负有主要责任。

沟通策略

- 平视他，静静地听他说完所有的不满
- 阐述公司的离职补偿和通知期等政策标准，明确一视同仁
- 员工的裁员问题和他申诉的其它问题分开处理
- 对申诉问题进行调查，相应处理，并及时反馈员工
- 传递公司正确的信息给全员
- 引导鼓励员工做他自己的决定 – 长远角度
- 应对来自管理层的压力，做正确决定，实现双赢

平衡之道

- 流程标准化：不仅是救火队员，还是**设计者**和**监督者**
- 证据统一化：文件、邮件模板、短信模板、EMS 填单等，**降低风险**
- 沟通人性化：尊重、**情理法**的搭配
- 信息连贯化：Mgr. / HR / **ER** / Legal / PR...分工清晰，责任到位
- 选择多样化：考虑**多方利益**，不同情境，法律法规
- 双赢目的化：于企业、员工、社会，为**多赢**目标坚持不懈

信任是沟通的目的，也是沟通的基础

与困难员工的沟通：困难员工分类、相应的沟通设计

沟通策略：证据充分、风险评估、耐心尊重

沟通原则 - 有理、有据、有力、双赢

信任是沟通的目的，也是沟通的基础

- **看见** – 看到人，不止是物化关系。剥去我们的职务，我们是平等的， 看着他的眼，耐心、眼神不游离
- **聆听** – 专注、不加思辨，听他的故事如听到对方流淌着的鲜活生命，这之后他/她才会顺从你的引导
- **责任** – 愿意帮助他，值得他的交托，给予安全感，不气馁
- **正能量** - 阳光、积极、自信
 - ❖如果你都没信心，对方怎么树立信心；
 - ❖如果你都不去作为，又怎样说服对方行动；
 - ❖如果你的脸上都没有笑容，对方怎样信赖你能够帮他们变得坚强。
- **柔化/包容** – 接受他所有的问题，用他的语言，坐一起商量解决方案

多赢

✓ **员工**：HR 一致的解决方案，公正、公平、透明

✓ **HR/经理**：裁员、绩效等管理中，流程简化，责任明确，相互协作。新方法，新思路，共成长。

✓ **公司**：基层经理管理能力提高，尤其对内部流程和政策更加熟悉运用；了解员工的心声；用统计数据分析指引学习和成长方向

坚持改变，客户动力

企业发展**战略**：灵活、快速

实施**战术**：合规，标准，速成，可复制

船大也好调整方向，执行层基本功过硬



联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org

