

## 从人力资源共享走向全域企业服务

为适应业务拓展需求，2011年，软通动力启动筹建 HRSSC，从人力资源模块开始，进行了一场平台化的服务模式变革。

## 官瑞萍——做一个有高度的实战家

很多人无法完全表露自己，所以总要掩饰、包装些，究其原因，是对真实的自己缺少自信。而 Elena 似乎不被这个问题困扰，她热情、真实。

# HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

# VALUE

2020.1 下半月

# 当企业降本增效时， HR 能做些什么？



## 课程目的

参加者将学习在数字化的新时代，从HR工作的新趋势、人才市场新特点出发，核心聚焦于胜任力模型、关键岗位梳理、人才盘点与评估、继任计划等人才管理模块的学习，学习先进理念、掌握实战方法，借鉴一流企业的系统化组织发展实际操作，为组织的可持续性发展储备一流人才。

## 授课方式

通过讲师授课、互动探索、个人反思、案例分析和实战演练等方式，以促发关于人才管理的思维模式转变和能力提升。

# 人才盘点与继任计划： 趋势与实操



# 传递智慧 分享实践

2020.1 下半月

## 承办

### 编辑部 Editorial Department

主编 Chief Editor

执行主编 Executive Chief Editor

编辑 Editor

资深美术编辑 Senior Art Editor

摄影师 Photographer

责任校对 Proof-reader

### 发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager

### 市场部 Marketing Department

Marketing Supervisor 市场主管

Marketing Executive 市场专员

### 企业合作 Corporate Partnership

高级经理 Senior Manager

国内统一刊号

国际刊号

地址

邮编

电话

## 侨园杂志社

### 人力资源智享会

金景 Mark Jin

朱欣鑫 Cindy Zhu

杨馥嘉 Langley Yang

徐清晨 August Xu

吴惠文 Juci Wu

上海弓富文化传播有限公司

王旭

杨青青

章承诚 Jack Zhang

李晓雅 Claire Li

王晓蕾 Rina Wang

章承诚 Jack Zhang

CN-21-1263

DISSN 1006-0782

上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室

200063

+86 21 6056 1858

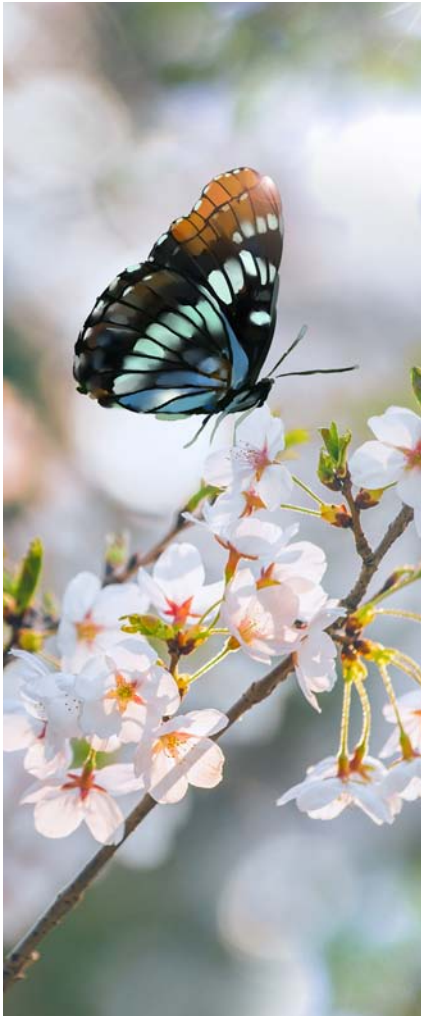
申请订阅或者成为线上会员, 请联系 Jack Zhang, 电话 021-6056-1858-807

2020.1 下半月

传递智慧 分享实践

WWW.HRECCHINA.ORG

# CONTENTS 目录



40

专题 | FEATURE

## 当企业降本增效时， HR 能做些什么？

当不安和焦虑的情绪在市场中久久不能消散的时候，降本增效是每个企业都优先考虑的问题，这也成了各家 HR 迫在眉睫的工作。

人物 | PEOPLE

## 58 林玲——在人生的路途中 传递爱





## 6 | 声音 + 伙伴 |

### 8 | 头条 |

### 10 | 前沿 |

- 打造“中央厨房”，烹饪“原”汁“原”味
- 组建“四懂四会”的达人铁军队伍
- 蒙牛集团 HRSSC 十月速成宝典
- 从人力资源共享走向全域企业服务

### 36 | 劳动法苑 |

- 法律解读：针对境内外派遣员工，劳动标准如何适用
- 案例解析：员工拒不进行劳动能力鉴定，公司解除劳动合同是否需支付经济补偿

## 40 | 专题 |

### 当企业降本增效时，HR 能做什么？

- Part1 降本增效之前的思考
- Part2 降本增效，怎么做？

## 58 | 人物 |

- 林玲——在人生的路途中传递爱
- 宫瑞萍——做一个有高度的实战家

## 68 | 研究 |

- 2019 年全球人力资源职业现状普查

## 78 | 专栏 |

- 文化锋声 | 没人看人准
- 组织发展 | 让变革发生

## 84 | 新知 |

- 《高绩效团队》
- 《内向思考》

## 88 | 职场问与答 |

- Ren 才辈出

# 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)

我想在过去的 3 个月时间里，每一个经历过新冠疫情的人都体验了心理的“过山车”，从一开始的毫无防备到惊讶，再到愤怒、失望、无奈，这其中的百转千回已深深印在每个人的记忆中。受疫情影响，很多人的工作、生活方式被改变，而抗疫的阶段性成果也让我们喜忧参半，因为人类群体依然面临着巨大的未知。但无论如何，我想，我们不该停留在这悲观的情绪中，因为情绪之后，留下的只是没有价值的虚空。作为一个组织来说，当前有两个选择：一是被动应付，二是积极应对，而智享会作为一个会员制组织，我们选择积极应对。

正如很多人对“危机”一词的解读，人们往往只看到“危险”和“风险”，只有少数人真正能抓住或者敢抓住其中蕴藏着的“机遇”。对企业来说，我们可以从以下 4 个维度来思考，从而准确对自己定位，抓住属于自己的“机遇”：

首先，审视自家的财务状况是否健康。短期来看，任何企业都会在近期开源节流。如果受疫情影响无法保证充足的现金流以致影响了企业的持续经营，那在一定程度上说明这些企业本身在财务上是不健康的，也就是有“基础性疾病”的，他们最容易被环境影响；

其次，从产品的角度来看，这也是一个很好的机会。无论是服务业还是制造业，都可以从产品 / 服务的研发、生产、销售、使用这些环节来考虑与互联网做一定程度的结合。利用这场疫情来检验本公司的数字化程度，并综合各种情况考虑对产品的研发、销售模式等进行转型；

再次，从客户的角度看，尽管短期内市场需求减少，但我们可以看到一些企业在这个特殊时期依然能够赢得客户的青睐，快递行业中的顺丰就是典型的代表，我相信这类企业在这个特殊时期会卯足更大的发展后劲；

最后，从员工的角度看，此次疫情改变了员工的工作方式，同时也为企业敲响了健康工作场所的警钟。除了这些，企业也可以将此次疫情视为检验组织效能 / 员工绩效、调整绩效体系、优化组织、招聘人才的机会。

相信从以上 4 个方面出发寻找应对危机之道，我们会在不久之后沉淀出一套新的方法、工具、流程、体系。而下一次“黑天鹅”起飞的时候，我们就具备了更强大的抵御能力。这场疫情是一次淘汰赛，也是一个分水岭，把握了危机中的机遇就是把握了制胜点，成败也就高下立判。希望无论对您所在的企业还是您个人来说，这都是个里程碑，当多年后再回想起 2020 年这个难忘的开年时，能够笑称这是您人生中宝贵的回忆。

主编 金景



# 成为更优秀的 HRBP 工作坊

## 助力人力资源业务伙伴能力的加速提升

2020年5月14-16日 上海 | 讲师 杨静



- \* 三支柱的人力资源组织结构是伴随着人力资源转型这个全球性课题应运而生的。如果您公司已经建立了三支柱人力资源组织结构，同时您希望进一步提升作为 HRBP 的胜任力，那么这个工作坊就是您最佳的选择。
- \* 如果您所在的组织尚未建立三支柱结构，但希望 HR 具有 HRBP 的能力和思维，从而更好地支持业务发展，那么您也一定能从这个工作坊中受益。
- \* 如果您的组织对于三支柱结构持观望态度，希望了解这个架构是否适用于您的组织。由于这个工作坊聚焦于 HRBP 能力提升的视角，涉及的是 HRBP 对于组织及业务持续贡献的内容。如果您愿意从这个视角去判断全局的把握，当然也非常欢迎来到这个工作坊。

总而言之，HRBP 不止是一个职务名称，更像是一种生活态度，是一种陪伴他人成长的态度和与他人建立平等关系的信念。欢迎大家来到这个工作坊体验和发展。



我爱山中春，苍间鸟虫鸣。  
寻花桃园里，荣荣问津人。

**李燕**

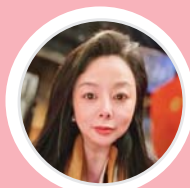
人力资源管理总部总经理 | 恒生电子股份有限公司



HR Value 为人力资源从业者搭建了一个“共享、共创、共赢”的平台，真正因你而动，因你而变，为HR们创造价值，引领HR们创造价值！祝愿《HR Value》越办越好！

**林玲**

人力资源副总裁 | 晶科能源有限公司



像设计游戏规则一样  
设计企业的高绩效规则  
是HR的规则  
2019年10月20日

**高宇**

人力资源资深总监 | 东原集团



《HR Value》里的每一份思维的碰撞和经验的交流  
都将在未来的某一刻  
得到沉淀和升华！

高宇



**刘蔚**

大中国区人力资源负责人 | 爱尔康 (中国) 眼科产品有限公司



致尊敬会同仁及读者朋友：

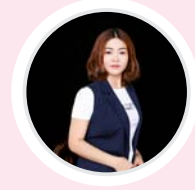
2020年因新冠肺炎疫情风云莫测，引领我们最终战胜每一个挑战的始终是：领导力！

以面对危机的勇气和胸怀，赋予团队信任，并激发每个人的潜能……静候雾霾消散，春暖花开的那一天！

刘蔚  
2020. 春分

**杨利清**

营销人力资源总监 | 内蒙古蒙牛乳业 (集团) 股份有限公司



持续打造组织内生魅力，  
应对不确定性；环境  
是多变的，企业持续增  
长的本质是不变的。

保持主动，拥抱变化  
做有价值的HR

**罗静**

人力资源总监 | 蒙牛乳业 (集团) 股份有限公司



罗静

## 疫情之中的你，今天“云复工”了吗？

突如其来的疫情打乱了原有的节奏，各个行业均面临严峻的挑战，人力资源行业也承受着巨大的压力。然而，善于学习的 HR 仍不忘在繁忙的工作中抽出时间充实和提升自己。秉承着为客户提供优质服务的智享会也不忘初心，疫情期间提高了分享频率，仅复工后的一个月内，智享会已完成了四次空中课堂的线上直播，满足广大会员的学习需求。

一场场空中课堂接连而至，不仅提取线下活动中 20% 的最佳案例做直播分享，而且获奖案例的演讲嘉宾也在空中课堂与大家见面，还有专业且趣味十足的法律知识穿插其中。此外，空中课堂均设有问答环节，大家就比较关心的问题提问，主讲人一一回答。

合法合规是 HR 在工作中的重点之一。在“加班管理”课程中，来自德恒律师事务所的王建平律师选取近年来与加班有关的劳动纠纷案件进行详细分析，就加班费计算、争议处理等方面均做了专业的法律解读，为 HR 合法有效控制加班及加班费、降低人力资源管理风险、避免劳资冲突及纠纷提供了经验。

针对目前大家非常关注的医疗期满后员工病假工资处理的问题，上海瀛泰律师事务所的夏立群律师就《劳动合同法》结合案例进行分析。如果员工不幸患病，在医疗期满后仍不能及时进入工作，用人单位应该如何计算病假工资、如何避免因病假工资产生的纠纷？这是疫

情当前，很多企业 HR 不得不考虑的问题。而夏立群律师通过寻找纠纷点，对法律条款进行精准解读，帮助 HR 厘清了法律的边界，从劳动法的角度为企业节约了成本。

随着时间的推移，未来的空中课堂也会有越来越丰富的内容与大家见面——组织发展、人才管理与领导力发展、薪酬福利、员工关系……来自拜耳、浪潮、玛氏等知名企业的演讲嘉宾也将依次登场，与大家交流分享工作心得。

挑战必定伴随着机遇。无法在阳光下相聚的日子里，让空中课堂连接我们的大脑，面对疫情，学习不止！

## 智享学堂 | 面对疫情，学习不止

2020 年初，“新冠疫情”、“隔离”、“灵活办公”等成为无可争议的关键词，这注定是不寻常的一年。为满足广大 HR 从业者的个人线上学习需求，智享学堂联合行业资深讲师，推出了线上公益直播课程，结合当前疫情形势，讲解各模块的应对策略，让大家足不出户就可以享受优质的学习资源。关注智享学堂微信号，扫描指定二维码，就可以在每周四 20:00 免费跟随行业大咖的引导，学习人力资源行业知识，为“弯道超车”积蓄动力。截止 2 月底，智享学堂已完成三场线上公益课程的直播活动，平均每场在线人数达 3000+。

2 月 13 日，公益线上课程《成为 HR 总监之路——HR 成长的关键修炼》在过音群老师的带领下准时开课。课程围绕 HR 的典型职业发展阶段、如何萃取 HR 的职业价值以及怎样通过多种方法提升自身高度等三个方

面分享了自己的经验。直播过程中听众与讲师互动不断，这位拥有 20 年人力资源管理经验、曾任多家知名企业 HR 高管的老师，为大家的职业发展指明了方向。困难是挑战，也是给予，过音群老师鼓励大家不惧重重压力，做困难的“逆行者”。

2 月 20 日，由章丽红老师带来的《疫情之下的灵动招聘策略》如期与大家见面，同样以线上公益课的形式，将目光聚焦在特殊时期的招聘动态和灵活管理、在短期成本压力与长期人才储备中寻找平衡点、雇主品牌维护等问题上，把自己多年深耕领域的经验和思考分享给广大听众，评论区更有小伙伴踊跃提问，将课堂气氛推到高潮。经此一课，相信大家对招聘工作的价值提升指日可待。

2 月 27 日的《VUCA 时代的 OKR 与敏捷绩效管理》，一定是热爱 OKR 的小伙伴不容

错过的一课。经济下行、外部压力陡然增加、突如其来的疫情……太多的不确定正在时刻考验着组织应对各种突发状况的能力，在这场没有硝烟、看不到敌人的战争中，组织如何立于不败之地？原汁原味的 OKR 课程也许能够帮到你。主讲人姜瑞老师以其特有的讲课风格，就 OKR 的理念、引入及落地等大家关心的问题作了细致入微的讲解。OKR 作为被广为关注的管理理念，从来不是“可远观而不可亵玩焉”，掌握了正确的方法，你也可以成为 OKR 的实践者。

面对疫情，学习不止。的确，当生活节奏被迫减速，持续的自我提升才是对组织的最大贡献。智享会的优质课程还在源源不断地更新，期待每周四都能透过直播间，看到依旧认真学习的你。

# 互联网思维 的学习设计与运营

2020年5月20-21日, 上海

## 课程背景

伴随着互联网行业的蓬勃发展, 互联网的产品、设计、运营、创新、用户、场景等思维不但创造了全新的商业环境和产品服务, 同时也对人们的思维和行事方式产生了巨大影响。

作为在企业的培训工作者, 也可以从互联网产品的设计和运营方式中借鉴到很多思维方法。从而让学习项目更贴合学员的需求, 更好地吸引学员参与培训、营造极致的学习体验, 实现精益高效的实施运营。该课程旨在帮助企业内部的培训人在传统的学习设计方法论基础上, 学会像一个产品经理那样去设计运营一个学习项目。

## 课程对象

企业内部的培训师、培训经理、培训总监等。

## 获奖企业风采



### 东原集团简介

东原集团成立于2004年，总部位于上海，是一家以地产开发、商业运营、物业服务为核心业务的大型综合企业，2018年销售额稳居行业50强。东原集团坚持深耕精选的城市战略，布局全国一线、强二线城市，拥有房地产一级开发资质，匠心筑就两大产品品牌——“阅系列”、“印系列”，从细节着眼，焕新生活质感。凭借“童梦童享”、“原·聚场”等社区运营标杆产品，奠定社区运营领导者地位。15年来，东原匠心钻研，始终站在客户的角度，以臻于生活细节的敏锐和不断追求完美的进取心为社会带来温度与生活意趣，为中国城市居民提供生活方式解决方案，创造心安无忧、其乐无间的美好生活体验。





· 本案例荣获 ·

2019 中国招聘与任用价值大奖  
“最佳新员工融入奖”



# 打造“中央厨房”，烹 饪“原”汁“原”味

## ——东原集团新员工融入项目

东原集团是迪马股份旗下的地产开发平台。2004 年在重庆成立，2017 年总部搬迁至上海。经过多年的发展，东原集团年销售额从 2014 年百亿不到，到 2018 年已经突破 500 亿大关，整体规模稳定在行业 50 强。一直以来东原集团都坚持精选深耕的城市战略，公司规模从最开始的“一枝独秀”到如今已经“遍地开花”，进驻了重庆、成都、武汉、上海、西安等 20 多个城市。

编辑整理 /August Xu

扫描二维码 把文章带走



### 背景介绍

东原集团是迪马股份旗下的地产开发平台。2004 年在重庆成立，2017 年总部搬迁至上海。经过多年的发展，东原集团年销售额从 2014 年百亿不到，到 2018 年已经突破 500 亿大关，整体规模稳定在行业 50 强。一直以来，东原集团都坚持精选深耕的城市战略，公司规模从最开始的“一枝独秀”到如今已经“遍地开花”，进驻了重庆、成都、武汉、上海、西安等 20 多个城市。

伴随着业绩和规模的迅速增长而来的便是人才需求的大幅增加，集团在职人数在五年内增长了 200%，现在每年净增 400-500 人。

再加上房地产行业近年员工流动率超过 23%，虽然东原集团员工流动率控制在 18% 以内，但也产生了一部分需求。这两项累积，使得东原集团新员工融入需求年均超过 800 人。

东原集团别出心裁地将新员工的融入需求比作一种饥饿感，并且认为这种饥饿感来自于新组织文化带来的挑战、新环境带来的不安，以及新业务逻辑带来的迷茫。而他们要做的就是提供有效的“食物”，为大家提供能量，帮助大家建立与新环境的连接，了解新公司的业务逻辑，提高对组织的文化认同感。只有大家“吃饱喝足”，才能在新环境中稳定下来，并且在组织中各尽所长，将个人绩效转化为组织绩效，为组织发展保驾护航。

如何打造新员工融入项目，才能让员工不“挨饿”？当时，摆在东原集团面前的是

两条截然不同的路径：一条是实行“小餐饮作坊”，由各业务单元自行组织，但这种方式存在着极大的缺陷，会使得项目分到的资源少且分散，而且各业务单元自行组织难以形成统一的标准；另外，分散组织，规模相对较小，需求也相应较少，这样一来管理成本就会相对较高。另一条是实行“中央厨房”模式，由集团统一标准，集中组织，这不仅能够集中全集团的需求，降低内耗，最重要的是大规模需求能够充分撬动集团更多、更优质的资源。

面对如此明显的优劣对比，东原集团毫不犹豫地选择了第二条路，即利用“中央厨房”理念，打造一个独具特色的新员工融入项目，既有定时开放的“豪华大餐”，又有随叫随到的“便捷外卖”。



## “中央厨房”菜单——新员工融入项目运营

### ❖ 菜品一：“豪华大餐”，定时供应——线下培训项目

所谓“豪华大餐”，是指东原集团新员工融入项目中的线下培训——“‘原’来你也在”，这是一个为期3天的脱产式融入项目，“定时开餐”。从2016年6月开始，每年统一举行8期，一般间隔一个月，在新员工入职淡季，将会延迟至一个半月，每期容量为70-80人。至今，该项目已经开展了27期，培训了1800多名学员，有20多位班主任参与其中为新员工“烹饪美食”。

在此之前，东原集团的新员工融入项目与其他公司无异，都是外包给团建公司，开展拓展训练。但是传统拓展训练无法做到全集团统一，于是，有人提出要打造带有自身特色的新员工融入项目，“‘原’来你也在”项目便应运而生。

整个项目设计遵循从体验、感知到理论的学习逻辑，将培训分为活动和课程两大模块。新员工应在入职一个月内参加线下新员工培训项目，后来学员普遍反映学习时间紧迫，但又不能盲目延长培训时间，耽误工作。为了解决这一工学矛盾，直至2018年，项目组将线下培训从2天变成了2.5天。

#### ▲ Day1：体验感知，满足社交需求

第一天培训从13点开始，这样一来，就近参加的学员在当天早上早点出发就有充分的时间赶到，且可以节省一天差旅成本。

项目伊始会先进行破冰活动，用积分制激励成员全情投入，帮助大家快速熟络起来，打破尴尬。接着就会带领大家进行项目参观。东原集团是地产公司，在以往的实践中留下了大量的经典项目，而这些恰恰是公司产品文化的最佳载体。项目团队利用这一“先天优势”，为线下培训提供了丰富的资源，让大家近距离体验东原的产品。



图1 破冰活动

在这一过程中，会开展一些互动竞技类活动。比如赛诗会，班主任会给大家发送任务，指定几个字让大家根据自己的参观感受赋诗一首，表达自己的情感，最后进行诗歌大PK，角逐出最强诗歌。经过几年的举办，可以发现每一期这个环节都会激发大家的活力和才能，诞生了很多优秀的作品。之所以将这个环节放在项目参观后课程之前，就是希望通过这个方式，让大家先体验，然后表达感知，最后使大家在课程中对公司的产品理念有更好的理解。

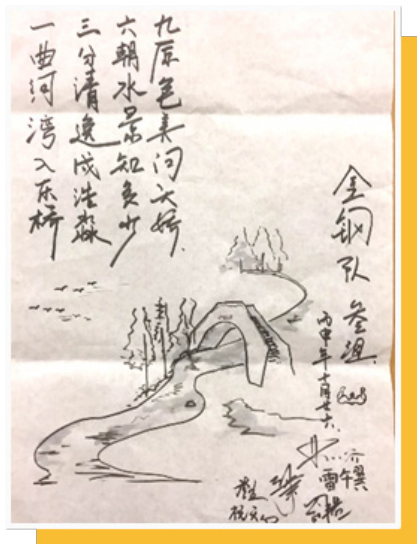


图2 赛诗会作品展示

#### ▲ Day2：接触高管，统一文化认知

第二天以课程模块为主，中间穿插进行活动。首先开始的是高管讲堂，主要向大家介绍主要职能部门的业务逻辑。值得一提的是，该环节的讲师团队基本为该业务模块的高管。这样的安排一方面可以使业务逻辑讲

解更有效，另一方面是为新员工提供与业务部门一把手接触、交流的机会，让他们感受到自己被重视，实现一定的赋能。

课程里还有一部分就是企业文化课程，这是专门为新员工培训开发的一门时长两个半小时的课程，课程设计以通过互动解决新员工对企业文化“知、信、行”的需求为目的。为了保证这个文化课程的有效性和高度统一性，东原集团还专门制作了详细的讲师手册《东原集团三原色》，培养了一批文化课的讲师。

此外，培训中间还穿插了“组织大搜索”活动，以集团总部为游戏场景，让学员走进办公室，完成与办公室里的高管合照等任务。还有“董事长见面会”，给学员提供了与董事长面对面交流的机会。这些极大地提升了东原集团的雇主形象，提高了员工对东原集团的认同感。



图3 新员工“冲”进高管办公室寻求合影



图4 董事长见面会

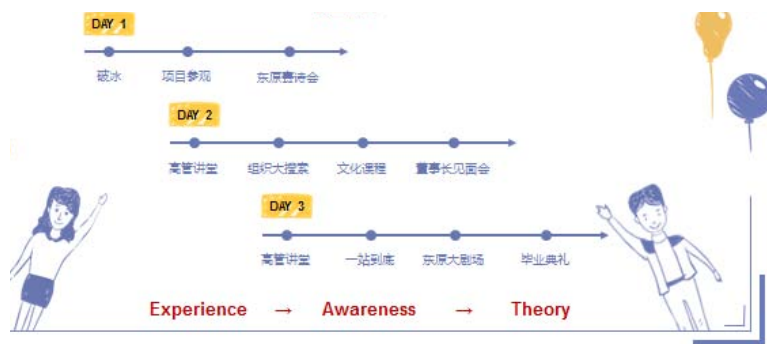


图5 “原来你也在这里” 概览

### ▲ Day3：毕业考察，完成自我演绎

第三天仍然是以高管讲堂开启一天的培训，以“一站到底”知识竞赛活动，考察大家对这几天所学知识的掌握程度。除此之外，还会有“东原大剧场”活动。在整个培训的过程中，学员要根据三天的培训体验和对东原文化的理解原创输出一部视频作品，在培训尾声向大家展播。三年多时间里，“东原大剧场”诞生了很多有趣的视频，有抖音，有vlog，也有一些让人感动的小惊喜。

培训最后，会为大家举办毕业典礼。毕业典礼不仅宣告着大家学习之旅的圆满结束，同时它也预示着大家在东原集团职业生涯的正式开启。

下午3点培训结束，目的是可以让员工及时赶回自己的住所，不耽误第二天的工作。

### ⊕ 菜品二：“便捷外卖”，24小时营业——线上融入平台“东东墙”

#### ▲ 成品简介——操作流程介绍

“便捷外卖”即是指东原集团线上战略文化平台“东东墙”，于2016年8月上线，大家可以在这里随时获取而且可以按需自取“食物”，足不出户也可以尽知东原事，弥补了线下培训“定点开餐”的不足。

多年来，东原集团坚持线下新员工培训集团统筹，保证了用同样的标准和环境使新员工融入。正因如此，导致有些新员工入职时距离线下培训仍有一段时间，那么这期间该如何完成融入公司呢？“东东墙”在此时

就可以起到良好的补充作用。从某个角度来讲，“东东墙”也像一个虚拟的HRBP，可以帮助大家解决入职初期的一些问题。

新员工正式入职前会接到来自东原集团确认offer的邮件，在这个邮件里包含了“东东墙”的相关操作及登录入口，提示新员工关注“东东墙”。当HR收到员工的确认邮件，在后台点击“确认入职”，新员工就可以绑定到HR数据中心。然后登录“东东墙”，点击“我要翻墙”，就可以看到里面的所有板块。在新员工入职当日，办理入职手续时，负责员工关系的同事也会再确认一次新员工已经可以顺利“翻墙”。HR会在平台上发出欢迎卡，让公司全员欢迎新员工入职。

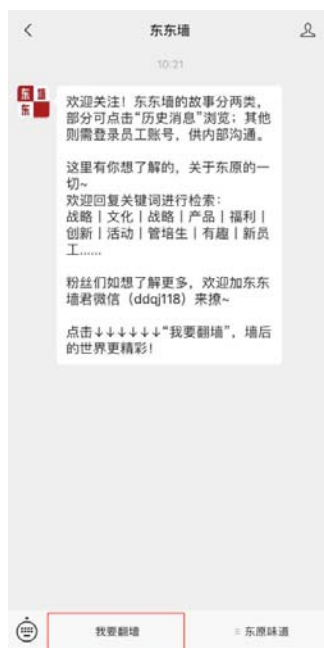


图6 “我要翻墙”

### ▲ 烹饪配方——“东东墙”功能介绍

“东东墙”共开设了“东东报”、“原文化”、“东东懂”、“原百科”等几大功能模块，还有“东东墙君”的个人号可以随时“撩”。

在“东东报”中，会有对公司最新战略、制度的相关解读。通过阅读，新员工可以知道整个集团层面的导向，更了解大逻辑，工作更具方向感。



图7 东东报

“原文化”中，有关于公司各项文化活动的专栏，也有各类值得学习的优秀同事的文化案例。通过阅读，新员工可以知道优秀的组织人是什么样，同时也可以了解各项源于企业基因的用心有趣的文化活动。



图 8 原文化



图 9 东东懂

“东东懂”是线上学习管理平台，员工参加过的培训都可以在上边回顾。新员工培训开始前，“东东懂”就会向新员工发送邀请函，完成与线下的联动。在培训期间，“东东懂”会给学员发布学习任务，还可以收集员工的反馈，晾晒积分，发放证书等。其中有一个“原力量”板块，是专为职场新人打造的。员工通过扫描一个小程序码，就可以对东原ABC、产品和社区运营品牌进行线上学习，主动了解东原。这个小程序既有动画，也有小游戏，还有PK对战平台，以边学边玩的形式让大家更加了解东原集团的文化、产品、业务逻辑等。

“原百科”原名为“原始人攻略”，是专为新员工融入设置的栏目。原本只是简单地为新员工提供“生存”攻略。比如，在哪里就餐，有什么福利，公司文化是什么，组织战略是什么等等。2018年增加“新人任务”板



图 10 东东懂发送的邀请函

块，一旦新员工翻墙成功，便会在连续 20 个工作日每天中午 12:00 准时收到“新人任务”的推送。有诸如打卡项目、和帮助你同事合影、使用企业微信、了解企业文化、感受公司氛围等任务，牵引新员工主动“走出去”，对组织“刻意观察”，并向身边人“提问”。如“还记得第一次开会的会议室是哪间吗？分享你所在的城市 + 会议室名称给大家吧~”

另外，文化测试还可以让新员工测试自己对于公司文化的了解程度。之所以会增加这个板块，是因为项目团队发现，新员工刚进入公司时，对公司的文化、业务等了解不够透彻，甚至一无所知，即使员工想问也无从问起。还有一些员工因为内向，不会主动和别人聊天，增加新人任务可以给他们提供一些指引，加速融入进程。在新人任务最后一天，项目组在后台会看到新员工对“东东懂”的反馈，收获了良好的口碑。

2019年“原始人攻略”更名为“原百科”，以“有事搜搜，没事看看”为slogan，解决新员工在知识层面的需求。其中包含新员工入职初期可能会有需求的日常事务操作流程，如“如何出差”“如何报销”等，以及一些专业知识和制度解读。



图 11 “原百科”界面

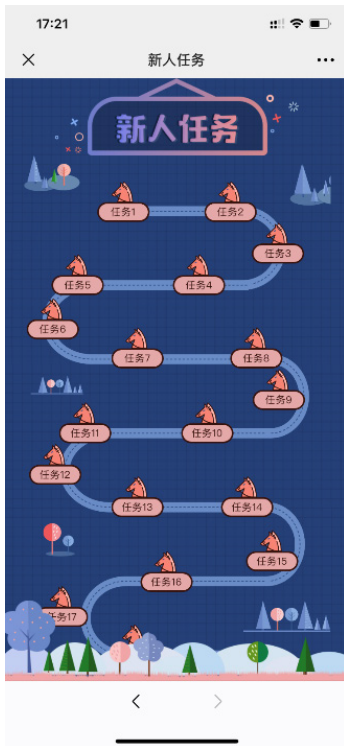


图 12 新人任务

除了线上平台，“东东墙君”个人微信号也可以供员工添加，解决一些新员工个性化的疑问。

“东东墙”上线三年来，一直在不断地进行更新迭代，努力为各位员工提供最佳、最便利的服务，让新员工在入职初期即可以自我学习相关知识，在其遇到困难时为其答疑解惑。经过三年多的实践与探索，随着组织规模的日益壮大、企业文化的不断刷新，在保持提高文化认同感、建立连接、了解业务逻辑的大目标下，课程模块与活动模块的内容日益系统化。线上平台与线下培训两手抓，使得该新员工融入项目高效且可持续性运转。经过三年的运营，不论是线下培训还是线上融入都获得了员工甚至是领导层的“五星好评”，项目成果有目共睹。



## 项目创新

新员工融入项目常有，而创新不常有。东原集团则勇于推陈出新，寻找新的出路。该项目最大的创新点在于它利用了“中央厨房”这一先进理念，使得整个项目能够高效、高质且稳定地运行。

东原集团每年整体新员工融入需求量达到 800 余人，不可谓不庞大。但该项目不设专岗，由集团人力资源中心统筹，不仅使管理成本降低，提高工作效率，还能够撬动全集团的优质资源，提高培训质量。最重要的是，该项目由人才发展线条人员轮流承办，全同事均有机会操盘大规模培训项目实施。每一期由不同人员实施，可以为项目注入源源不断的新力量，使整个项目充满活力，也可以从不同视角持续复盘，发现不同问题，从而实现项目的不断迭代与优化。



## 项目难点

该项目一经提出就收到来自四面八方的质疑声。比如，“集团统一，规模太大，不可能实现”、“差旅成本高”、“高管授课不现实”等。在实际运行中，项目也受到了很多挑战。比如时间紧、时间冲突等。但项目团队并没有因此退缩，而是砥砺前行，一步一个脚印，踏踏实实走出了一条属于东原集团的新员工融入之路，用自己的行动作为回应质疑的最有力的说服。

**难点一：“东东墙”关注率和验证率低。**新员工加入东原集团时，第一必须先关注“东东墙”服务号，第二点击“我要翻墙”，完成认证。如果只关注不验证，就意味着员工没有阅读“东东墙”推送的信息；只验证不关注，

则意味着员工收不到“东东墙”推送的信息。所以关注率和验证率要同时存在。

在“东东墙”上线之初，项目团队主要依靠口碑相传鼓励员工关注并参与“东东墙”互动，而新员工因与新环境连接较少，所以“东东墙”的关注率和验证率都不是很高。对此，项目团队加大了整改力度。

首先，在新员工确认 offer 的邮件里，附带“东东墙”的简介和登录入口；其次，要求员工入职时，员工管理岗需在办理入职手续过程中，主动介绍“东东墙”的存在，并协助新员工扫描关注；再者，为“东东墙”专门开设一个微信号“墙君”，并将该微信号加入到各城市公司的大微信群里。每当有重要战略类文章时，“墙君”就会自动转到每个公司微信群。目前，新员工对“东东墙”的关注率已超过 98%。

**难点二：差旅成本较高。**由于东原集团城市公司较多，且分布范围较广，相差最远的是上海与重庆两个城市。2016 年，第一期线下培训是在重庆开展，所有人都必须从自己所在的城市赶往重庆参加，其中所需要花费的差旅费对很多城市公司来说是难以支持的。但这是一笔不得不花费的支出，因为越基层的员工越是缺少出差的机会，在刚入职时就给他们提供这种到集团总部的机会，可以极大地提升新员工对公司的认同感，其所带来的价值远远超过最初的差旅成本。2017 年，集团总部搬迁至上海，项目随之改成在上海和重庆交替开展，除非特殊需要，员工要去远一点的城市参加培训。否则，就近参加即可。这就可以为很多城市公司节省大量差旅成本，减少负担。

**难点三：高管时间协调困难。**线下的新员工培训项目设计了大量高管参与授课的环节，在时间的协调上存在很大的挑战。为解决这个问题，一方面，他们在全年的排期上，避开高管繁忙的年中与年底时间；在具体时

间安排上，与运营同事高度协作，避开高管会议时间；另一方面，固化授课文件，定期更新，每期都会选定一个备选讲师。实在冲突的情况下，可以组织学员参加提前准备好的文化小活动，使得整个培训既有弹性又足够充实，同时可以确保业务逻辑有效传达。

**难点四：受限于繁忙的日常工作，部分同事难以在入职第一个月进行该培训。**为此，项目组将入职培训作为员工转正的发起前提条件之一，倒逼员工在三个月内腾挪出时间参与相关培训。

**难点五：作为项目运营方也备受挑战。**线下新员工培训一年实施8期，若均为集团人才发展实施，相关组织人员将陷入高重复的工作循环中，不利于其自身发展，而各城市的人才发展人员也难以参与到这样大规模的培训项目实施中。故运营方采用了集团统一培训底层逻辑、方案框架与标准物料，各城市人才发展人员轮流实施的方式来解决这一问题。这样，一方面可以使新员工培训项目充满活力，每一期都有新力量注入；另一方面，每一期从不同实施者的视角，通过复盘来实现项目的不断迭代优化。最后，还可以让全集团各城市人才发展人员都参与到项目实施与优化的进程中，有利于全集团人才发展团队的自我孵化与成长。



## 项目成果及经验

基于以上所做的努力和不断改进、优化，东原集团新员工融入项目运行越来越顺利，也为集团带来了丰硕的成果。

首先，降低了新员工离职率。本项目自开展以来，新员工三个月内离职率一直保持在稳定的水平，低于行业平均离职率。近年来地产行业主动离职率逐年攀升，从10年前的15%到近年来的20%，而东原集团的

新员工三个月内离职率则维持在年均个位数，新员工融入项目逐见成效，并且提高了招聘效率。

其次，增强了员工认同感，拓展了公司规模。随着业务的拓展，2018年东原集团进驻了更多的城市。比如，在东原业务进驻西安时，仅用1年多时间，西安公司快速拓展落地5个项目，拥有货值近120亿元，团队从最开始的几个人壮大到130多人。业务的快速推进得益于员工业务逻辑、文化认同与整个集团的高度一致，完全没有文化融合的挑战，反映出公司新员工融入项目的有效。

东原集团新员工融入项目之所以能够取得如此良好的效益，离不开集团的支持。新员工融入项目自运行以来一直坚持以集团为主导，线下新员工培训由集团统筹，线上“东东墙”平台由集团主责运营，这样才能在快速发展中保持业务逻辑与文化感知的一致性。高覆盖率也是该项目成功的因素之一，除置业顾问，东原集团所有正编员工均需要参与到线上和线下的融入项目中，通过与转正流程挂钩，每一位新员工都得以快速融入队伍中。最重要的是，该项目将线上平台与线下实践相结合，互相弥补了彼此时间、空间上的不足，兼顾了融入的及时性与有效性。

东原集团下一阶段将继续深化线上平台，优化“原百科”内容与更新机制，保证信息更加准确与及时，并且将进一步优化线下培训课程体系，使之更加高效合理。HR

东原集团新员工融入项目之所以能够取得如此良好的效益，离不开集团的支持。新员工融入项目自运行以来一直坚持以集团为主导，线下新员工培训由集团统筹，线上“东东墙”平台由集团主责运营，这样才能在快速发展中保持业务逻辑与文化感知的一致性。高覆盖率也是该项目成功的因素之一，除置业顾问，东原集团所有正编员工均需要参与到线上和线下的融入项目中，通过与转正流程挂钩，每一位新员工都得以快速融入队伍中。



• 本案例荣获 •

2019 中国组织发展价值大奖

“最佳组织创新奖”



# 组建“四懂四会” 的达人铁军队伍

## ——汇通达会员店运营团队建设

汇通达是一家立足于网络，服务于农村的互联网公司。使命是让农民生活得更美好，经营理念是做大会员店的生意就是最大的生意。在这种企业文化的引导下，汇通达成立以来就不断致力于为广大农村平台以及会员店提供“5+”（+商品、+活动、+粉丝、+工具、+金融）、“5帮”服务。

扫描二维码 把文章带走



## 成长带来的烦恼

汇通达 2010 年成立，2018 年覆盖全国数万个乡镇，拥有 600 多家平台公司，近 10 万会员店，但发展过快也给公司带来了不小的烦恼。

之前，汇通达对于乡镇的服务主要依托于平台的客户经理以及少量的电商顾问，由分公司的运营团队给予支持和协助。但是平台运营人员缺少统一的培训，并且前期农村服务主要依托于熟人关系，对员工能力要求相对较低，因此人员综合素质参差不齐。

另外，平台客户经理同时需考虑平台自身的销售，对会员店的服务频次低且持续性差。然而，会员店由传统的夫妻老婆店转型为运用互联网工具的智慧门店是个漫长的过程，并且在这个过程中会员店的使用习惯难以养成，需要定期有人沟通交流。

同样，由于公司快速发展，导致优质的会员店在全国各地较为分散，优秀案例难以复制成面。大多数地区的区店客户代表未形成合力，各自为政，缺乏整体协同性，没有

达到预期效果。

除了承受着自身业务的困扰，汇通达还要时刻警惕竞争愈发激烈的外部环境。如今，农村市场越来越受重视，阿里、京东、苏宁等巨头，业务开始下沉，蚕食会员店。除此之外，一线大厂专卖店体系的排他性也非常强。汇通达虽然起步较早，但因为服务落地慢，还没有形成坚固的壁垒，更何况双拳难敌四手，根本难以抵御对手的强烈冲击。

## “达人铁军”成立

面对“内忧外患”，人力资源部门通过与业务部门沟通，围绕会员店服务落地，真正帮助会员店增值升级、做大生意，决定打造一支服务前线、“四懂四会”（懂企业、懂农村、懂客户、懂商品，会工具、会活动、会零售、会服务）、专职专业的服务地推团队——“达人铁军”。

铁军的基本职能主要包括：传递使命，将汇通达运营模式赋能会员店，做大会员店生意；服务会员店，做黏会员店，利用自主

研发的汇掌柜、超级老板等工具，以及线下活动牵引和其他“5+”植入，帮助乡镇上的夫妻老婆店把生意做大。

## 架构体系：铁军管战斗，BP 管思想

整个项目由总部推进，分部执行。总部成立项目组，负责铁军人员管理，建立服务标准，获取业务结果。

汇通达每个分部都设有一个达人铁军团队（10 人），同时设立活动策划和培训岗位给铁军赋能。每个团队有一个负责人和一个政委（HRBP 担任）：负责人管理业务；政委关注铁军的心理、情感、成长等方面的内容，给予其指引和帮助，但最重要的工作是进行价值观评估。

## 培养方法：短期培训 + 长期培养

自 2018 年 8 月第一批达人铁军成立以来，汇通达始终坚持集中培训，采用“军训 + 课训 + 实战”的整体培养策略，通过三个阶段的持续培养，从认知到实践，打造专业服务团队。



集中培训共3个月，分为两个阶段：第一阶段是在总部进行新员工入职培训，包括军训和课训两部分，培训时间为15天左右。军训是为了提高新员工的集体荣誉感、对企业的归属感以及纪律意识。课训以面授为主，传授理论知识。第二个阶段是实岗带教。入职培训后，新员工会被分配到已经成熟的区域，然后由成熟的铁军人员进行一对一带教。

经过系统的入职培训、实岗带教和淘汰之后，留下来的便是一个合格的正式员工，然后这些人会被分派到各自的服务区域。通常一个城市的郊区或农村会分为3个或4个片区，被派来的人将自己负责一个片区。

为了后续铁军人员能够更好地成长，项目组还提供了线上与线下相结合的长期培训机制。利用线上平台，项目组可以上传内部的录播课程以及举办月度主题学习活动。课程既包含专业技术类课程，也包括阶段性活动的推广。主题学习活动即每个月都会有半小时或一小时的主题培训，如沟通技巧、心理学知识、时间管理等。线下培训会有月度的分部集中培训以及季度的总部集中培训。

## 🔍 人员管理：从招聘到考核再到激励

铁军团队的管理分为两个阶段：第一阶段为入职前6个月，此阶段总部管理沟通占主导，通过集中培训、定期沟通、垂直管理等方式，给工具、给方法、给支持，帮助铁军快速适应和融入组织。在这个过程中，管理权逐步下沉，6个月后转变为以分公司管理为主导，由战区长和BP带教以及用实际行动影响，最终实现赋能目的的管理机制。

### + 节奏化、属地化的招聘。

2018年6月，达人铁军项目开始启动招聘。铁军成员的招聘不是一次性全部到位，而是有节奏地进行，分批配备。比如2018年成立该项目时，初步计划要招聘300人。根据规划，2018年3季度目标招聘40人；4季度目标为60人；2019上半年和下半年各招聘100人。

招聘的另一大特点是属地化。因为汇通达分部众多，铁军人员会根据分部的需要进行招聘。项目组会提前规划好300人要从哪个城市、哪个地区招聘进来。比如，南京的分部需要人员，就会优先考虑从南京当地或其周边城市进行招聘。因为铁军的服务是面向农村，就必须对当地的环境、方言等有一定的了解。

该项目是一个持续的组织变革形式，再加上项目组对铁军设置了严格的考核机制：第一次考核设置在新员工的入职培训期间，针对培训内容进行考核，及时淘汰一批不合格的人员；第二次考核是在实岗带教期间，以KPI方式进行考核，又会淘汰一部分人员。所以人员一直处在不断淘汰、更新和补充的过程中，大概每个季度都会有一批新员工加入铁军。

### + 绩效和价值观双向考核。

一方面正式的铁军人员要接受季度的KPI考核，关注会员店运营的过程，建立起会员店黏性，深度落实“5+”服务以及会员店的续费情况等。

另一方面，要接受严格的价值观评估。汇通达以“共创价值、共享成长”为企业核心价值观，以“聚焦客户、创新创造、诚信务实、主动担责、开放协同”为行为准则。价值观评估包含自评、上级评、政委评三个维度，考核打分时，有相应的行为描述为他们提供参考，并且要有相应的案例来证明自己给出的分数。政委，即HRBP的角色更为重要，因为他会在平时全方位地了解员工，给出更加客观的分数。综合三方面，得出最终分数并交给员工确认和沟通。

价值观的评分结果将直接影响绩效考核兑现系数，高价值观得分可在现有绩效系数上进行一定比例上浮，低价值观得分在现有绩效系数的基础上进行下调。

### + 军事术语增加趣味性。

为了增加趣味性，激发铁军活力，项目

组在设计时借用了许多军事术语。除了以上提到的“政委”，还会有“军衔式”晋升体系、战区长等术语。

为了鼓励内部晋升，也为了配套铁军协同作战的特点，他们设计了“军衔式”晋升体系。例如：士兵、一级士官、二级士官、三级士官、排长、连长等，分别对应企业内不同的部职级。

各职级均有明确的薪资标准和费用报销标准。低职级的铁军进行季度评审，以价值观和绩效考核结果为双向标准。对于优秀的铁军，由分公司进行提报，总部进行审核后予以晋升。原则上采用逐级晋升，但是对于特别优秀的铁军也允许跨级晋升。中层级的铁军要求进行半年度述职，总结工作成果和不足，规划下阶段工作。高等级的铁军每年都要求进行一次专业认证，根据认证情况进行定级。认证过程为分公司初审，总部二次认证。

在晋升时，除了会运用到季度评审、半年度述职、年度专业认证等传统的方式，项目组还针对铁军设置了更加敏捷高效的晋升通道。在季度评审和价值观评估之后，符合更高要求的人员可以提前启动晋升，不用等到年底，这样可以达到一种及时激励的效果。

另外，为了更好地激发员工积极性，打造良性竞争的氛围，项目组在全国范围内将分公司按照区域划分为不同的战区，相互PK，促进员工之间的良性竞争与共同进步。

## 🎮 运营体系：竞赛 + 会议

铁军团队的运营，主要是通过竞赛机制和会议机制两种手段。一方面，通过一系列竞赛激励员工不断挑战、不断成长。另一方面，通过各种会议及时复盘，进行优秀案例分享。

竞赛机制：项目组在不同阶段举办了不同的竞赛活动，例如“一站到底”、“淮海战役”、“飓风行动”等，营造比、学、赶、帮、超的

氛围。

会议机制：汇通达内部以周度会议、月度会议、年度会议交织成细致绵密的“交流沟通网络”，做到及时复盘，解决问题，分享优秀案例。

### 🔥 铁军的战绩

达人铁军自成立以来，一直奔走在第一线，与农村会员店老板并肩作战，收集到了大量的真实的农民信息数据，形成宝贵的资料。在服务的过程中，铁军将“5+”服务植入到会员店老板的认知中，逐渐改变他们的心智模式，形成“汇通达模式”的口碑效应。并利用互联网渠道价值，占领农村互联网生态圈高地。另外，铁军通过对会员店的服务，可以深刻了解B端产品偏好，反馈到总部，形成产品定制信息，便于公司有效地进行供应链植入，形成会员店持续性的续费模式。

### 🎯 项目组的新课题

#### 🔥 会员店黏度存在差异

在铁军培训完成并分配具体工作一段时间后，项目组发现铁军的产出和设想有差异。项目组成员经过对铁军的沟通访谈和实地拜访后发现，铁军的分工是根据地区进行会员店分配和拜访，但实际会员店黏度是存在差异的。

针对这种情况，公司对存量会员店进行了重新梳理，根据会员店不同的类型、需求，对会员店进行分类精细化运营。例如，针对家电类会员店主要提供“商品+”、“金融+”、“工具+”、“活动+”、“粉丝+”服务；针对酒水类会员店主要提供“工具+”、“粉丝+”服务。除此之外，还根据会员店交易额、交易频次进行分析，将会员店分类为深度会员店、标准会员店等，据此制定拜访频次和拜访路线。通过铁军的拜访和服务数据的收集，还会对会员店分类进行不断调整。

明确目标和服务方向后，可以让铁军的服务更有针对性，更好地使用公司的政策、工具、产品、服务等，以及更好地触达会员店，

帮助会员店提升销售额，帮助公司达成业务指标，实现战略落地。

#### 🔥 铁军人员流失率大

虽然项目组之前已经预料到会有人员流失，但第一批铁军当月流失率将近20%，如此高的流失率还是震惊了他们。经过分析，离职原因主要是：农村一线地推服务比较辛苦；铁军对公司业务模式未充分理解，企业文化融入不佳等；也有少部分是因价值观不符被公司主动淘汰。结合这些问题，项目组及时进行了复盘和调整。

首先，进行人才画像调整。铁军要服务农村，必须具备吃苦耐劳的精神，所以在下一次的招聘中会优先录用一些出身农村的人才；另外，在实践中会发现经验主义也会影响工作开展，并不利于公司战略和文化的宣导，因此，对候选人的工作经验会降低要求。

其次，进行情感牵引。“政委”在培训期间会对每个人至少进行1次访谈，表现优秀或有负面情绪的人员酌情增加1-2次，以帮助铁军发现并解决问题，做好思想、文化的融合。培训结束后，总部培训小组成员还会以电话、出差等方式对铁军进行沟通，分公司人事同样要保证与铁军的月度沟通。

最后，通过资源调配，使部分资源向铁军适当倾斜，帮助铁军能更好地开展工作，使他们的付出能尽快获得回报。

项目组用以上几个措施保证了铁军团队优秀成员的稳定，当然对于负能量多、融入困难的成员也及时予以淘汰，避免负面情绪感染其他人。

### 🎯 项目成功关键

截至目前，铁军团队的各项阶段性指标都超额完成。但项目的成功绝非一蹴而就，而是整个公司共同努力的结果。项目最终能够超额完成指标的原因总结起来有以下几点：

第一，离不开铁军的努力和奋斗。铁军通过扫街、炒店的方式，给一家家会员店提供服务和支持。第一次拜访失败，就去第二

次，每一次前往都是切实帮助会员店老板做实事，从装卸货到做活动调设备，踏踏实实做好每个服务。通过一次次的拜访沟通和线上交流，铁军将互联网思维传递给每一个会员店，让会员店老板对铁军产生了较强的黏性，业务自然也就好开展了。

第二，公司价值观的引导。汇通达自成立以来就提出“共创价值、共享成长”的理念，只有帮助别人，才能成就自己。所以每一个铁军的服务都是以帮助为目的，以会员店的实际需求为出发点。“达人铁军”也一直走在第一线，手把手指导门店老板，做公司文化的践行者和传播者。恰恰是这种共创共享文化，在他们给会员店送去帮助的同时，也给自己带来了帮助，即来自会员店的接受和欢迎，拓展了自己的业务。

第三，有赖于公司的工具和资源支持。汇通达自主研发了“汇掌柜”、“超级老板”、“超级经理人”等工具，帮助铁军落地“5+”、“5帮”服务。“汇掌柜”是针对会员店老板开发的工具，他们可以在上面进行店铺商品的综合管理，也可以向消费者展示一个线上店铺。“超级经理人”是达人铁军使用的工具，可以展示每个铁军的拜访轨迹、拜访频次以及会员店的评价。其中还包含学院功能，拥有优秀榜样、企业文化、运营方法、服务手册等丰富的学习资料，铁军在工作遇到困难时可以先自行查询，闲暇时间也可以通过学习自驱成长。“汇掌柜”中有秒杀、大转盘、砍价等功能，可以帮助会员店吸引消费者。

这些工具不仅可以为铁军提供大数据支持，准确抓住会员店老板的痛点，找到双方的合作动机，还可以为铁军提供社交平台，更好地服务会员店。当然也便于公司对铁军的沟通和管理。

## 获奖企业风采




### 汇通达简介

汇通达网络股份有限公司（简称“汇通达”），总部设在南京，是中国领先的农村商业数字化服务平台。

汇通达深度践行国家“乡村振兴”战略，融合互联网、大数据、云计算、智能零售等科技手段，推动农村商业形态升级和产业价值重构，为农村乡镇零售店及产业链上下游客户提供商业数字化服务，提升客户经营效率和服务能力，帮助农民家庭创收创利，让农民生活得更美好。

目前，汇通达网络已覆盖全国 21 个省、1.8 万个乡镇、超 13 万家乡镇会员店，服务惠及 3 亿农村消费者。

商业模式：汇通达从供给端和需求端两侧出发，以“产业互联网”、“数智零售”为两大引擎，重构产业链，实现供给侧提效降本；零售数字化，实现需求侧深耕单客。 



## 获奖企业风采



### 蒙牛集团简介

内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司始建于1999年。2004年在香港上市(股票代码:HK2319)。中国最大的粮油食品企业中粮集团、法国Danone(达能)、丹麦Arla Foods(阿拉福兹)分别是蒙牛的第一、二、三大战略股东。2016年蒙牛位列全球乳业第10位。

蒙牛还是2018 FIFA世界杯全球官方赞助商、中国航天事业战略合作伙伴、金砖国家领导人厦门会晤指定产品、

NBA中国官方市场合作伙伴、上海迪士尼度假区官方乳品合作伙伴、北京环球度假区官方乳品及冰淇淋独家供应商。其中,连续13年牵手NBA、博鳌等国际平台,连续15年用高品质的产品为中国航天提供营养支持。

作为中国领先的乳制品供应商,蒙牛专注于研发生产适合国人的乳制品,连续10年位列全球乳业20强。蒙牛成立20年来,已形成了拥有液态奶、冰淇淋、奶粉、奶酪等多品的产品矩阵系列,

拥有特仑苏、纯甄、冠益乳、真果粒、优益C、每日鲜语、未来星等拳头产品。

截至目前,蒙牛在全国建立了38个生产基地,海外新西兰、印度尼西亚各1个基地,年产能合900多万吨。2018年,蒙牛实现收入近700亿元,高端UHT奶、低温酸奶份额保持领先。产品在澳大利亚、新西兰、新加坡、马来西亚、印尼、柬埔寨、缅甸、蒙古等近十个海外国,以及中国香港和中国澳门等地区售卖。



• 本案例荣获 •

2019 中国人力资源共享服务中心  
价值大奖  
“最佳创建奖”



# 蒙牛集团 HRSSC 十月速成宝典

为顺应组织发展需要，蒙牛人力资源职能构建了以“新型业务伙伴关系”为核心、以“共享服务中心”为抓手的新运营模式。HRSSC 凭借简洁的流程、清晰的规划、有效的监管，为全国近万名员工提供服务，并获得了认可；同时，团队内部人员的发展、晋升路径也一应俱全。而该 HRSSC 从需求调研至投入运营，用时仅 298 天。

扫描二维码 把文章带走



## HRSSC 搭建背景

放眼外部，三支柱模式在许多优秀企业运行良好，为组织发展提供人力和数据支持。据统计，员工人数在 8000 人以上的企业，建设 SSC 的比例超过 80%；而年营业收入逾 60 亿的企业，建设 SSC 的比例在 72% 以上。经过多家大型企业实践表明，建立人力资源三支柱模式是当下的大势所趋。蒙牛集团作为国内知名乳业品牌，理应顺应时代发展，积极推进变革。

反观集团内部，当业务为集团战略目标不断奔跑时，公司 HR 体系也应以公司战略为导向制定 HR 战略，在夯实人力资源基础能力的同时，建成支持组织变革、激发与赋能人才、培养卓越领导者的 HR 组织势在必行，力求将洞察力、国际化、数字化、服务化、敏捷性等五大主题融合在日常工作中，为业务发展注入强大的人才动力。

内外因素结合下，公司决定将 HRSSC 作为实现三支柱转型的“抓手”，率先开启搭建过程，联动 COE、HRBP 同步升级。

人力资源组织架构

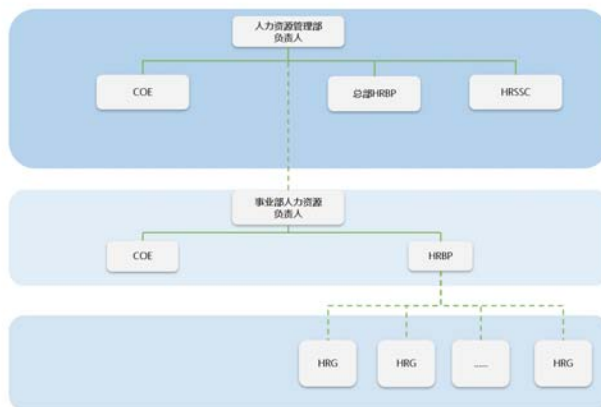


图 1 人力资源组织架构概览

## HRSSC 搭建过程

公司对人力资源三支柱转型予以高度重视，人力资源高管和业务高层对项目均有高期待，为整个项目的顺利推进奠定了基础。在业务流程设计、系统功能设计、用户测试等搭建的各个环节，项目组举办了 40+ 场次的业务模块专题研讨会，内容包括组织发展、薪酬、绩效、学习发展、人事、社保福利、

系统应用、HRSSC 运营等多个模块，北京、和林、试点单位及其他业务骨干代表人员超 600 人次参与了研讨，为共建“高体验、高价值、高科技”的 HRSSC 贡献了力量。

### 调研与规划 (约 2 个月)

在项目进行之初，流程现状小组就公司人力资源体系的现状、问题进行调研和访谈，调研范围覆盖业务高层、事业部的 HRD、



COE、HRBP、试点单位的 HR 工作者等，凡能涉及到的群体均被容纳至调研范围中，保证 HRSSC 最大程度满足多方的需求。调研结果收集后，项目组将内容按照六大模块进行梳理，以便发现现存问题、挖掘改进机会点、评估模块成熟度，让调研结果如实反映公司整体的人力资源服务现状，为 HRSSC 的流程搭建提供设计思路和改进思路。

流程的设计和搭建是 HRSSC 的关键，该阶段为后续流程设计和搭建工作做了充足的准备。在明确三支柱业务流程清单的基础上，项目组先组织流程设计的相关人员接受设计方法的培训，随后准备了统一的流程设计工具和模板，并对流程活动进行信息化梳理。一系列的准备工作，确保了在后续的研讨中，参会各方的思维、语言、工具均集中在同一场域内，便于对讨论的流程形成共识，提高研讨的效率和效果。

## 详细设计(约3个月)

该阶段着力建立详细的运行体系设计，包含 HRSSC 的组织结构及岗位设计、运作及支持体系的设计、流程优化的研讨与设计等。HRSSC 的设计与三支柱的 COE、HRBP 的设计同步展开，由顾问主导，致力于为 HRSSC 整体运作提供保障。

### 目标客户分析

基于调研结果，项目组将 HRSSC 的不同目标客户进行类型和需求的细分，明确高层领导、管理者、员工、HR 及外部人员等不同目标群体的服务需求，拟用多样化的服务渠道在无形中拓展用户覆盖面，以多个远程门户结合线下服务，为用户提供全面、便捷的自助式服务，而用户的个人数据由信息安全系统和鉴权设置进行有效控制，充分保障了员工的信息安全。

### 组织架构设计

根据上述思路，项目组集合 HR 人员进行极为充分的研讨以达成共识，融合了模块化的设计理念，为 HRSSC 下设五个业务部门，以“前、中、后台+模块”的思路

进行划分归类，并为每个部门界定了清晰的职责范围。

#### ◆ 前台：呼叫中心

该部门首先负责全模块、全集团内的员工咨询，包括服务热线的问询处理、疑难事件向中后台升级、未完成事件的跟进、对职责范围外的事件准确转接；在对接员工需求之外，还需完成知识库的搭建、优化和日常信息的维护更新。

#### ◆ 中台：员工事务处理

聚焦于人事、社保、薪酬、福利模块的业务处理，采用大厅服务与现场支持相协同的模式，对 2 个大厅及 4 个现场服务台进行管理。同时，承接相应的二线咨询解答、手续办理、薪资核算、福利造发、证明开具等业务。对业务办理的准确性、发薪的及时性和准确率负责。

#### ◆ 后台：系统支持与运营管理

系统支持主要负责提供人力资源信息化解决方案与系统运维，将共享信息化平台的规划和建设、系统优化需求的分析与设计、新产品及新技术的应用、主数据的管理、日常运维、与其他信息系统的数据整合和集成等纳入其职能体系中。运营管理侧重于流程梳理、服务质量监控、数据分析、运营管理等内容。

### 流程体系梳理

根据 HRSSC 的组织架构，项目组利用流程割裂度分析，对 HRSSC 的流程进行了彻底梳理——组织全体 HR 开启分组研讨会，经过多轮次的会议沟通，最终得到了 90 多个流程；接着，项目组针对各个流程需参与的人员数量、类型进行统计，计算流程割裂度，找出割裂度高的流程，对其进行优化和梳理。

在梳理过程中，项目组也会把领导和业务的声音容纳进 HRSSC 的建设中来，保留适合公司发展现状的流程，剔除冗余的部分，形成了 HRSSC 初建时期的流程体系。

期间，流程说明书、流程图、流程操作指导手册等重要的书面文件也在不断的研讨中逐步撰写完成。

交付环节的设计中，依据系统架构的思路，项目组将其划分为 tier0—tier3 四个服务阶段，不同的问题将根据其难易程度，在不同阶段得到相应的解答；经过层层过滤，咨询量也呈递减趋势。如此打造集成、升级的服务模式，充分满足员工的便捷、高效、个性化的需求。

◆ Tier0：自助服务阶段。该阶段将咨询量大、且有标准答案的问题和一些标准化证明的获取等服务囊括在内，员工或经理人通过移动端、PC 端或一体机，在线办理信息的查询、个人业务办理、业务申请（请销假、加班申请、证明开具等），实现全天候的服务。该阶段预计将处理 66% 的员工需求。

◆ Tier1：窗口服务阶段（呼叫咨询及服务大厅）。该阶段是通过线上和线下的人工对接方式为员工提供服务。员工或经理人通过邮件、400 热线等提交自己的需求、获取所需信息，甚至可以对 HRSSC 的服务进行投诉；或在共享大厅中办理入转调离、社保公积金、证明开具、现场咨询解答等业务。窗口服务的需求处理达总量的 28%。

◆ Tier2：一般处理阶段。该阶段由两部分组成，一方面由事务处理专员为疑难问题提供解答，另一方面对事务进行批量处理。当 tier0、tier1 服务不能够满足员工需求时，流程会进入到该阶段，由 HRSSC 的事务处理专员尝试人工解决。该阶段总体上承载了 5% 的工作量。

◆ Tier3：特殊处理阶段。Tier2 阶段无法解决的问题，会流转至 COE 或 HRBP，请更为专业的人士为疑难问题提供解答处理。而流入该阶段的工作量在总数中的占比不足 1%，这可以让 COE 和 HRBP 减少事务性工作量，把



图 2 HRSSC 搭建时间表

更多的精力集中在业务和战略上。

### 系统平台建设 (约 6 个月)

HRSSC 对技术的要求高于 COE 和 HRBP, 需要利用系统处理大量的咨询信息, 系统平台的搭建也是项目中硬件搭建的关键环节。

在这一搭建过程中, 人力资源部门与专业的人力资源管理系统团队协作, 依据客户需要开发的清单完成系统蓝图的规划, 如自动化一体机、工单管理、审批平台、呼叫与知识管理、电子影像扫描等, 并在此基础上进行开发和构建, 全面部署各种技术以支持自助服务和联络中心的运作, 保证系统架构能支持 HRSSC 业务顺利落地实施。

### HRSSC 筹建与试运行

当 HRSSC 的组织架构和系统建设紧锣密鼓地进行时, 共享服务大厅的建设也徐徐展开。第一批共享服务大厅坐落在北京通州和内蒙古和林基地, 方便员工在办事大厅内即时获取咨询、办理相关事宜。同时, 沈阳和山东也设立了相应的共享服务试点, 委派专员为当地的员工提供服务。

HRSSC 正式上线前, 项目组对员工进行了上岗培训, 使其对系统操作和流程有一定的熟悉度。在试点单位上线后, 项目组对试运行阶段出现的问题及时修复, 并继续修复流程。

### HRSSC 搭建成果及优化

#### 搭建成果及收益

本次 HRSSC 的搭建过程中对 90 多个人力资源流程进行了梳理和线上运营, 实现了全业务流程的文件化与可视化管理, 流程规范和总体优化取得了明显效果。信息集成化的成绩同样不容忽视——11 个系统平台的互联互通, 实现了业务流程的线上操作流转, 极大提高了 HR 工作的信息化水平, 同时协同 IT、财务等部门系统配合, 提升了公司信息系统整体的效能。

此外, HRSSC 借助系统化、结构化设计, 形成 HR 基础数据中心, 支持多维数据分析, 为管理决策提供依据。搭建 HRSSC 工单监控及 SLA 监控仪表盘, 进行内部运营管理和监控, 线下进行人力资源数据分析, HRSSC 一步步贴近洞察力、国际化、数字化、

服务化、敏捷性的目标, 为员工提供优质服务, 为公司持续创造价值。

值得一提的是, 共享设计中大规模的自动化应用, 让 HRSSC 迸发出巨大能量和潜力, 成为效率提升的有力助推器。具体到流程线上审批、工单驱动业务、员工自助式解决问题、文档电子化管理、自助打印证明文件等方面, 自动化应用均取得了可观的成果。在一期建设完成后, HRSSC 实现了流程的梳理优化和人员效能的提升, 同样工作量的 FTE 投入减少了 27% (Full-time equivalents 全职人工工时)。

- ◆ 流程线上审批: HRSSC 实现了 60% 以上的人资流程进行线上业务流程审批, 将入转调离、晋升调薪等核心业务流程从线下转为线上办公, 员工通过手机端可以轻松处理 HR 业务;
- ◆ 工单驱动业务: 通过对 HR 业务中的 5 个大类、19 个子类、95 个分类的工单划分, 实现工单的集中化处理, 进而驱动业务运转, 达到减员增效、方便员工的目的;
- ◆ 自助式解决问题: 通过智能问答、知识检索等途径, 员工可以实现自助式解决问题, 这一改变有助于发挥员工的主观能动性, 提升用户体验;
- ◆ 文档电子化管理: 公司文档按照 7 大类划分, 将员工相关的材料、档案存储在影像系统中, 实现电子化管理, 也支持随时调阅, 加快检索和查看效率;
- ◆ 自助打印证明文件: 员工通过一体机可实现自助打印各类标准证明文件, 如有非标准文件可通过工单实现;
- ◆ 帮助功能: HRSSC 在门户和移动端均增加帮助功能, 利用更多途径解决使用过程中遇到的问题。

### 变革收益及价值



图3 HRSSC的变革收益及价值

HRSSC的上线，也有力推动了集团人力资源部门从“功能性”的服务模式向“服务型”的模式转变，优化了现有HR人员结构，在提升工作效率的同时降低了成本，形成了“术业有专攻”的敏捷型人力资源团队。

- ◆ HR管理层——①在HRSSC提供的移动端应用中，管理者可以随时随地进行流程的审批，有效提升其工作效率；②HRSSC定制了更多分析报表工具，能为管理者的决策提供数据分析支持；③业务在线处理能够在后台实现数据沉淀，管理者可以实时查看团队人员的能力发展和绩效达成动态，在线辅导员工，实现敏捷人才管理。
- ◆ HRSSC层——①开创性地搭建了人力资源共享平台，新建立了52个流程，实现了28个流程的在线流转，通过系统实现对流程的固化，推动实现HR业务专业化和管理精细化；②通过信息系统有效支持业务共享交付模式落地，实现集约效应，有效节约全职员工数量，释放HR生产力；③移动技术和智能设备综合应用，得以实现一站式员工咨询交互式服务，并大幅提升工作效率。

- ◆ HRBP层——①业务数据线上流转，减少出错，有效防范风险，及时跟踪业务办理进度，提高业务效率。线上审批流程的PC端由3个增至14个，并且设14个移动端口，3项流程可由移动端申请，同时新增1个线上的业务流程，极大方便了日常业务运营；②原有5大系统功能得到优化，用户体验得到提升。
- ◆ HR COE层——实时监控业务进程，具备更准确的数据分析能力，人力资源在公司层面形成业务设计到业务执行的闭环管理，为推动HR政策、制度与流程的持续优化提供全面有效的决策支持。
- ◆ 员工层——①服务内容增加，在原有的自助服务基础上优化了3项，新增了7项；②服务渠道拓宽，移动化功能由0扩展至14项；③服务模式多样，包括智能问答、一站式问询服务和终端智能自助设备，有效提升办事效率和员工体验。

### 反馈及完善

在HRSSC的运行过程中，用户的反馈对其优化和完善有重要指导作用。HRSSC

重视用户的反馈意见，通过多个渠道收集反馈信息，不断对现有服务进行反省、优化。

①建立大客户服务沟通机制：HRSSC初期定期召开事业部沟通会，听取管理层的意见和需求；

②上门服务的推行：对大区周边的分散点，员工服务部与业务部门商定，每周固定时间进行上门面对面服务，保证HRSSC能够有效覆盖周边地区；

③利用调研与日常评价，提升服务水平（半年/年度）：调研问卷合理设计/调研分析有针对性；问题深度剖析，专题改进；持续听取客户心声，在对服务不满意的客户身上寻求改进机会；

④收集客户建议：通过呼叫咨询渠道、大客户拜访、业务沟通等机制，每月总结问题并改进。

通过各个反馈渠道，HRSSC对未来发展有初步规划。首先，硬性的“前、中、后台+模块”的架构模式对流程割裂严重，不利于跨地区、跨模块、跨部门的沟通协作，因此在后期优化中，拟将部分职能、流程进行合并，对组织架构作一些调整，促进业务发展；其次，HRSSC需要了解更多人力资源前沿资讯，不断为企业经营管理赋能，同时在高端技术的辅助下，不断深挖数据价值，提高人均效能。如今的HRSSC仍是成本中心，或许未来有一天，HRSSC的服务能够精准定价，承接外部业务，向利润中心转化。当HRSSC业务逐渐成熟，集团的合资公司也将纳入其服务范围，共享HRSSC带来的便利。

## HRSSC人员培养与发展

### 能力素质模型

在搭建HRSSC时，项目组也考虑到人员的能力要求和岗位晋升，制定了详细的能力素质模型，对人才进行储备、选拔和培养。

HRSSC 核心能力是团队中任何岗位均需具备的基本能力，其中包含四项：服务导向、精益管理、结果导向及学习与应用 SSC 技能，每项能力中还有细分能力，支撑结果的达成。

- ◆ 服务导向——将客户放在一切工作的中心，发挥服务精神，追求客户满意度。具体包括积极倾听、识别客户需求、良好的沟通和冲突管理等。
- ◆ 精益管理——通过建立管理秩序，持续优化流程和管理水平，有效衡量绩效，最终达到客户满意、成本降低和效率提升的目的。要求员工关注服务质量、关注细节优化、遵从标准流程。
- ◆ 结果导向——通过 HRSSC 整体持续表现出高质量、高效率的工作，在有限的资源和时间内利用专业知识和项目管理工具，实现项目准时和高质量的交付，以及运营活动的有效执行，确保交付成果达成客户服务和管理要求。绩效管理、项目管理和运营管理均对结果导向的达成产生积极影响。
- ◆ 学习与应用 SSC——熟练掌握并应用人力资源专业知识与 HRSSC 相关技能，持续不断地进行专业学习与能力提升。该项的细分能力有六项，分别是掌握人力资源专业知识、分析与解决问题的能力、应用 HRSSC 技能、持续学习、听取反馈建议、学习移动互联知识等。

在核心能力的基础上，各个层级和岗位也依据特点制定了相应能力要求，为员工的选择、培养和晋升提供依据。HRSSC 岗位共设四个层级、五个部门，以前、中、后台为界，对岗位能力进行划分。

HRSSC不同岗位的定位及能力要求差异

HRSSC根据不同岗位的定位，所需具备的能力也有所差异，分析如下：

岗位层级	工作角色	服务对象	能力要求				
			呼叫咨询部	员工服务部	薪酬核发部	运营管理部	系统应用部
总监	统筹全局	全体员工	• 全面统筹规划HRSSC管理体系，根据公司战略，进行HRSSC内部组织架构设计、人员规划与团队建设，整合等，提高人力资源服务交付效率、质量和成本的改善。				
经理	管理团队		• 掌握系统、扎实的专业理论知识，熟练掌握呼叫中心全部业务流程 • 能够带领呼叫中心团队，进行持续改进和精益管理，确保SLA达成 • 与HR COE和/或HR BP进行合作，从而推动问题获得解答	• 掌握系统、扎实的专业理论知识，熟练掌握事务中心全部业务流程 • 能够带领事务处理团队，进行持续改进和精益管理，确保SLA达成	• HRSSC运营体系建设与效率提升 • 主导建立HRSSC质量管理标准(SLA)，并推动服务交付符合标准 • 投诉处理与工单响应 • 主导HRSSC运营流程、IT和数据改进		
主管	指导他人		• 熟悉人力资源理论知识，能灵活将理论应用于实践，对主导流程进行改进，并建立工作规范 • 独立完成复杂的呼叫咨询的工作，能够解决有争议的呼叫，能够辅导管理者、员工的问题，进行一定的趋势分析 (Tier 2) • 能够对新员工进行指导	• 熟悉人力资源理论知识，能灵活将理论应用于实践，对主导流程改进，并建立工作规范 • 能够独立解决升级到Tier 2的事务处理工作 • 能够对新员工进行指导	• 独立解决HRSSC的技术应用系统支持、流程、数据改进、质量管理(SLA)、运营管理审计与管理规范 • 流程与制度管理 • 重大投诉事件解决与预防		
专员	独立执行		• 对职责所涉及专业有一定理论基础，独立完成常规工作，或针对提供一般性问题的解决方案或技术支持 • 能够按照操作流程和制度规定，独立完成常规的呼叫咨询的工作 (Tier 1)	• 对职责所涉及专业有一定理论基础，独立完成常规工作，或针对提供一致性问题的解决方案或技术支持 • 能够按照操作流程和制度规定，独立完成常规的事务处理工作 (Tier 1)	• 数据分析和报表管理 • 运营报告管理与运营宣传 • 合规与作业标准审计 • 工单问题解决与响应 • 投诉事件解决与跟进 • 开展常规性HRSSC的技术应用系统支持、流程、数据改进、质量管理(SLA)的工作		

图 4 HRSSC 岗位能力要求

### 多维度的员工培养和发展

基于岗位能力素质模型，HRSSC 有多维度的员工培养途径：因岗而设的关键绩效指标管理和员工积分管理，量化了员工的日常行为；员工的直属上级会定期与员工进行绩效面谈，就其在工作生活中遇到的问题及时沟通、引导；此外，公司还为员工提供外派培训、内部学习及工作经验分享例会、午间课堂等多样化的学习机会，让 HRSSC 的同事为员工服务的同时，不放松对自身能力的提升。

HRSSC 对员工的发展也有多维度管理。从团队管理角度，HRSSC 倡导价值导向多元化，重点落在员工关爱、工作职责划分和机制的建立上；将价值细分，力求每个岗位都可衡量产出；开放多元型的价值体系，营造开明的工作氛围，让每位员工能够自信表达想法诉求，以此实现团队内部的“百家争鸣”。从员工管理角度，HRSSC 则通过满足员工的价值、成长、前景、个性等多项诉求，不仅提升员工的自信心和软实力，而且为员工提供轮岗机会和个人 IDP 指导，实现全方位的能力提升。

HRSSC 为员工设计了 4 条发展路线：①绩优前台向后台发展；②绩优呼叫咨询向业务发展；③绩优业务向运营发展；④多模块人才向 HRBP、COE 发展。为方便职业发展晋升进行量化管理，引入了贡献积分制度，日常行为、工作改善、项目创新、特殊贡献均有相应积分，而且划定薪酬体系并明确晋升待遇，让积分与待遇挂钩，积分越多，待遇越高，如此实现精准调薪；能力和岗位晋升离不开工作历练，HRSSC 建立定期轮岗机制，帮助员工发掘潜力，期间以服务意识为基础进行考量，将 HRSSC 服务理念落地；更有 HRSSC 学院助力学员成长，学院仿照学术界建立学制、匹配课程，高年级学员也要适时帮扶“学弟学妹”，营造良好学风。

HRSSC 已运营近一年，目前尚未出现大规模的人员流动现象，除有一名员工转型成为 HRBP 外，人员基本稳定。集团高层将 HRSSC 定义为人才输送的摇篮，该员工的成功转型恰恰是目前职业发展通道有效性的最好证明。HR



· 本案例荣获 ·

2019 中国人力资源共享服务中心  
价值大奖  
“创新实践奖”



# 从人力资源共享走向全域企业服务

## ——软通动力的共享服务中心搭建及创新实践

软通动力企业服务平台自 2011 年成立至今，已走过近 10 年的历程。从开始的 HRSSC 到现在的数字化中台，软通企服平台跟随集团战略与业务的调整以及市场环境的变化经历了多次变革与转型。（注：文中数据统计时间截止至 2019 年 11 月）

编辑整理 / 朱欣鑫

扫描二维码 把文章带走



### 项目背景

软通动力企业服务平台自 2011 年成立至今，已走过近 10 年的历程。从开始的 HRSSC 到现在的数字化中台，软通企服平台跟随集团战略与业务的调整以及市场环境的变化经历了多次变革与转型。

随着软通业务的迅猛发展，传统的职能管理模式受到冲击。为适应业务拓展需求，2011 年，软通启动筹建 HRSSC，从人力资源模块开始，进行了一场平台化的服务模式变革。2013 年，开始逐步推进行政、IT、资产等模块共享业务孵化，配合整体内部信息化的进程开始推进“立体共享服务”。2015 年，开始通过城市维度的融合拉通，各个职能模块横向打通，建立了统一的服务界面以及由

下至上的反馈渠道，通过技术驱动流程改善，并开始融入自助服务和自动服务。随着数字经济时代的到来，在集团数字化转型战略方向下，2019 年起开始向平台化、实体化的数字化服务中台转型，软通企业服务平台蜕变出世。随着集团业务高速发展，其跨区域分布广泛的业务特性与多元化的服务需求，成为企业数字化转型的难题。软通动力企业服

务平台作为数字中台之一，衔接需求与能力，助力软通数字化需要，为企业的前台业务与后台职能提供高质量、专业、高效的企业服务。目前软通企业服务平台仍在不断拓宽深耕，将更多职能模块进行整合，通过平台化、智能化与数字化为企业数字化转型和数字化运营创造价值。



图 1 软通企业服务平台服务线概况

## 共享服务中心概况

软通企业服务平台，下设多个服务产线，包括现场交付、驻场交付、远程交付、IXU 设计交付中心、智能与数字化产品等。具体来看，每条服务线的主要服务内容为：

现场交付，基于软通丰富的共享服务交付经验与平台化、智能化、数字化的现场交付能力，以覆盖 30+ 个核心城市的交付团队为核心能力支撑，以员工服务大厅为依托，通过综合岗 + 智能终端 + 数字化产品的综合交付模式为客户提供高质量、专业、高效的跨职能、覆盖员工全职业生命周期的企业服务。

远程交付，即将无需与员工面对面交付的业务不断梳理、剥离出来，在远程服务中心做集中的处理与交付。目前，软通的远程服务中心设立在武汉。远程交付的集中、标准、流程化的操作不仅提高了服务的质量与效率，同时也使得其提供的各项服务更加专业合规。

驻场交付，为满足客户业务多元化、场地分布广、人员不集中的服务需求，软通企业服务平台设计了一个柔性化服务模块，以软通员工服务大厅的处理能力为支撑，为独立场地提供定制化的服务解决方案。为客户提供员工服务线与场地服务线双向涵盖 HR、行政、资产在内超过 30 项定制化服务。业务设计贴合客户需求，灵活多样，有效降低多场地服务的成本。

智能与数字化产品，包括智能终端与数字化产品。智能产品的使用大大提高了团队的服务效率，服务支持比也有显著的提升，让用户享受到 7\*24 小时、高效便捷的自助服务。

设计交付，软通的多条业务线中都会需要前端开发、UI 设计以及与产品相关的设计交付服务，共享设计交付服务模块应运而生，设计交付中心将软通内部设计交付能力进行整合，成立软通 ixU 设计交付中心，为内外部客户提供前瞻性的视觉与产品设计，得到客户一致好评。400+ 人专业化设计交付团队，全连接的



图 2 软通企业服务平台信息服务系统

立体能力分布，丰富的项目执行及团队管理经验，为客户提供一站式设计交付服务。

## 搭建信息服务系统

软通自主研发的 iPSA 数字化管理信息系统、智能工单系统、消息推送平台、数据驾驶舱等信息服务系统为软通的共享服务中心提供完备的数字化支撑。其中 iPSA 整合并承载了包括人力、财务、采购、资产管理、商务管理、销售管理等服务模块功能，实现了数字拉通；智能工单系统由订单管理与工单管理两部分组成，订单系统根据与客户确认后的服务目录、SLA 构建，用于管理需求订单，并支持员工自助查询订单进度，此外还可实现在线预约现场业务办理，以及获取订单评价；工单系统是服务支持系统，根据 SOP 及对应的 SLA 构建，对于订单进行任务工单分发，推动服务组织内部各角色分工合作。同时配合有消息推送平台、数据驾驶舱等辅助工作平台，实现现场与远程分工合作的综合交付模式。针对员工，还配合有人事行政自助服务终端、报销投递终端、员工自助服务门户等自动与自助服务产品，为公司提供覆盖员工全生命周期的跨职能共享服务。

## 创新之举

软通共享服务中心自搭建之日起，就一

直寻求创新与突破，无论从系统、流程、产品、交付模式还是从组织架构上来看，其创新之举都在一步步成就着企业服务平台，并推动着它向更好的方向发展。具体来看这些创新包括：

## “组合拳”解决核心痛点

软通通过业务重构，将基础支持服务与经营业务拆分，成立中台组织，从而提升业务团队的业务专注度。分离后的碎片服务重新整合，通过产品和流程再造，产生聚合效应，获取收益。在推进共享的过程中，项目团队强化建设服务的“最后一公里”，以业务需求为中心，打通大厅服务与业务对接的界面，建立一站式服务（跨职能综合岗），并成立 G&A 驻场服务团队作为柔性化补充，全面支持分布广泛的跨区域多元化业务发展。

G&A 驻场交付模式作为一个创新的设计，有效解决了需求特殊的场地服务覆盖问题，其团队的成员大部分来自现有业务线的服务支持人员。服务目录依据客户的业务特点进行定制化设计，目前试点看来，整合后的业务可以提高 20% 左右的服务效率。通过这种整合，业务线能够更专注业务拓展，服务支持的贴合度也大幅提高。

## 创新管理与组织架构

为全面承接业务需求，项目组建立了多

重服务线：

一线服务包括自助终端、驻场服务站点以及一站式服务（跨职能综合岗），对所有需求进行初次处理，关注标准化任务、信息收集与客户体验；

二线服务为城市专岗、远程中心服务岗所提供的服务，城市专岗、远程中心服务岗为专业二线，处理具有一定复杂性但无需面对面交付的业务支持，解决具有一定灵活性的需求；

专家级别的服务由企服 COE 团队提供，主要孵化或处理各种柔性需求或突发事件。此外，企服 COE 团队还可以拉通后台职能和前台业务等多线资源，形成合力，并提供解决方案。

另外，从运营的角度来看，通过数据拉通与可视化运营平台建设相结合，为运营与决策提供数据支持，数据可视化，提升管理效率，精准定位改进点，精准核算，提升客户满意度。

## 新技术研发与运用创新

软通共享服务中心依托技术实现了多种创新，其基础层产品提供企业数据对接，为人力资源服务提供数据信息支持；而消息推送平台、数据驾驶舱、智能工单系统相互结合，通过多种组合形成灵活的解决方案，应对不同业务团队的服务与管理需求。同时，终端产品和小程序相互结合，为员工提供更多的自助服务选择，为企业降低成本，提升员工体验。具体来看，这些技术创新包括：

### a) 报销投递系统

系统运营前，各城市分散投递报销单，邮递费高。员工需要打印报销审批单并贴附发票，登记票据信息，工作繁琐耗时耗力。系统运营后，软通采用二维码技术，实现扫码读取信息，快捷便利。报销申请系统、报销单收集箱、报销审批，三段过程均通过扫码实现快速传递信息，减少人工输入、手写和检索的工作量。

同时，配合专用设计的邮箱，可以引导员工正确投递并整齐收纳（防放反投入口设计，收纳箱体尺寸精确，底部防散乱挡板）。员工错误投递则无法投入；投入后单据受到箱体尺寸影响，自动平整落下，底部引导板利用重力引导码放，防止散乱，减少整理用时。通过一系列设计，目前一季度节省邮递费用 30W+，投递量在 5W 份时，约节省 70+ 人天吋。

### b) 人事行政自助服务终端

终端机运营前，公司需要不定期制作工卡（入职、丢失、损坏等），涉及人工咨询、财务收费、人工制作三个环节。在职工所需的各种证明，如收入证明、在职证明、五险一金缴纳证明等，需要线上流程申请、HR 查询数据、城市服务人员制作后发放。而公司推出的终端机整合了身份认证、工卡制作、证明打印等功能，大大减少了此类事务所需时间，提高了工作效率。同时，也通过身份证识别，结合员工数据，确认手机信息，以短信验证码的方式来降低员工信息风险。通过验证后的身份，结合 HR 数据库信息，可以提供员工所需的各类型证明。此外，还打通了微信交付通道，实现了自助缴费，大大提高了服务效率。人事行政服务终端的应用，使得证明、证照办理及工卡打印业务效率提高了 91%。

### c) 移动考勤系统

随着公司业务不断扩大，员工工作场景也在不断增多，原有的办公楼闸机打卡方式已不能满足业务的实际需要。为实现对多场景中的员工进行考勤，开发了移动考勤系统，该系统通过与地图软件的合作，结合手机 GPS 定位功能，确定员工所在位置。结合整套的工作班次管理系统，实现对每个员工的合理工作位置定位。同时，应用了人脸识别技术，有效地避免了员工间互相代打卡的情况。这一创新技术的应用让移动端考勤管理得以实现，软通的考勤管理真正进入 2.0 时代。

### d) 智能服务台

鉴于软通企业服务平台的日常咨询工作

量，项目组引入了智能机器人系统，建设符合咨询逻辑的知识库，结合日常运营，不断提升机器人自助解答率。同时打通远程团队，实现在线人工答疑，处理复杂问题。目前，该系统囊括的知识点超过 5000 条，机器人自助解答率达到 85% 以上。

### e) 智能工单系统 & ETL 数据库对接

在软通，企业服务平台作为服务中台，服务对象为广大员工个体。过去所有的服务需求没有统一的管理平台，因此会不断发生服务需求丢失的问题，员工离职、换班都会导致一些问题无人跟进。为了确保所有的服务闭环并且沉淀服务经验，软通企服自主研发了智能工单系统，实现需求全量跟踪，工单按角色自动分发，保证每一个需求都闭环完成，同时沉淀大量的服务经验用于运营提升。

软通智能工单系统由订单管理与工单管理两部分组成，订单系统根据与客户确认后的服务目录、SLA 构建，用于管理需求订单，并支持员工自助查询订单进度，此外还可实现在线预约现场业务办理，以及获取订单评价；工单系统是服务支持系统，根据 SOP 及对应的 SLA 构建，对于订单进行任务工单分发，推动服务组织内部各角色分工合作。

为了确保入口的统一和便捷，减少开发工作量，采用 ETL 实现了数据库的对接，即当前系统功能及数据库不必经过改造即可为工单系统提供入口数据，实现员工无感对接。

### f) 消息推送平台

软通的员工分散在全国各地，场地众多，对于全公司范围内的重要通知，以往仅可通过邮件通知或者人工来发布，而这些方式不仅效果差且人力投入很大，而且部分员工不能通邮，通知成本极高。为了降低通知成本、确保触达效果，软通开发了信息通知平台——通小秘。它打通了邮件、短信、语音电话、企业微信、钉钉等通讯工具。通过与既有的系统逻辑对接，将各种需要通知员工的场景，如考勤异常、审批拖期等事件，通

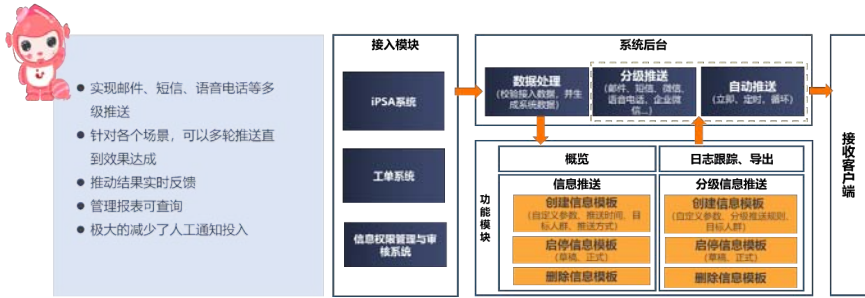


图3 信息通知平台——通小秘

过适合的渠道实现对个人的通知，同时可以跟踪通知结果，并根据结果实现通知升级：邮件→短信（即时通讯工具）→电话→人工。通小秘的引入大幅度降低了人工介入的数量，减少了人工成本。

### 共享服务中心的运营及监管

软通企服平台对运营流程、质量等方面的监管与改善从未停歇。总的来看，其基于数据统计分析的客户可视、服务过程可视、服务质量可视、精准改进的闭环运营管理模式，向业务承诺 SLA 达成率以及满意度指标，并向公司承诺降本增效指标。基于强大的数据能力，软通企业服务平台从一线服务、远程服务、三线处理等服务端采集大量数据，这些数据包括：申请次数、响应时间、处理时长、流转次数、服务信息、处理数量等。然后根据事先制定的指标定义、指标公式、计算模型进行数据加工，最后生成可视化的

数据，包括经营数据、服务质量、效率成本、服务体验等。共享服务中心可以此为依据来监管服务质量与效率，同时为前台业务提供相应的决策依据。

### 满意度调研

为进一步了解员工对企业服务平台所提供服务的满意度，项目组设立了“客户服务满意度调研机制”，采取定期用户普调与专项调研相结合的方式及时倾听“用户之声”。

对于全员普调，每半年开展一次，主要根据各项服务 / 产品质量要求及用户反馈需求进行调研，普调采取抽样调查的方式，对样本内的员工进行问卷调查。调查从员工对于服务的认知度与满意度两个维度出发了解员工整体对现有服务的意见与想法。

专项调查则根据具体的产品 / 服务需求进行。如，当企业服务平台推出新服务或新产品时，或当某项服务效果未达预期时，会针

对此类问题设计专项调研。此类调研，除了采用发放问卷的形式外，还会结合关键人群访谈来综合了解、评判当前的服务运行状况。

以 2019 年上半年的共享服务满意度调查为例，该次调查为全员普遍调查，覆盖全员 5 万 + 名员工，抽样率为 10%，满意度分数为 95 分。根据调查结果进行数据分析，输出调研报告，随后针对发现的问题启动相应的改进计划，并落地执行，全程跟踪管理。目前，软通企业服务平台 2019 年下半年满意度调查正在进行中。

### 员工发展

#### 快速建立岗位胜任力模型

为了持续提升企业服务平台的服务效率与质量，项目组为平台的员工量身定制了一套岗位胜任力模型。考虑到在快速变化的内外部环境外，以往长时间建立胜任力模型的方式耗时长，但应用时间可能会非常短暂。针对此情况，项目组利用创新工作坊的方式，以业界常用的 SSC 人员能力指标库为基础，结合软通的实际服务情况，建立了有针对性的指标库。通过对这个指标库的梳理，建立起自己的岗位胜任力模型，这个胜任力模型具备一定的灵活性，可随着内外界的变化快速调整，具体步骤如下：

1. 明确梯队角色、角色定义、各梯队组织岗位及岗位职责；
2. 挖掘各层级挑战；
3. 根据挑战梳理出其需要具备的能力要求，这些能力要求就是岗位素质模型；
4. 对岗位胜任力模型进行差距评价；
5. 提升能力具体行动规划。

经过以上步骤制定出来的胜任力模型包含 6 个维度：领导能力、管理能力、专业素质、思维能力、个人特质、态度和品质。核心胜任力包括：计划执行、客户导向、专业性、学习领悟、成就动机、沟通能力、灵活性、团队合作。

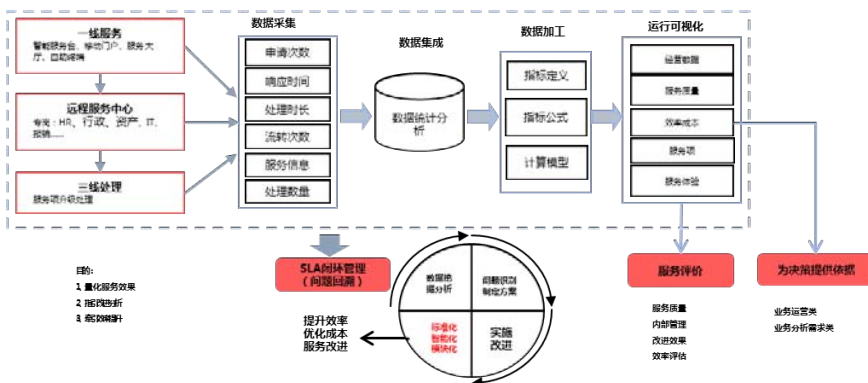


图4 软通企服平台的运营与监管

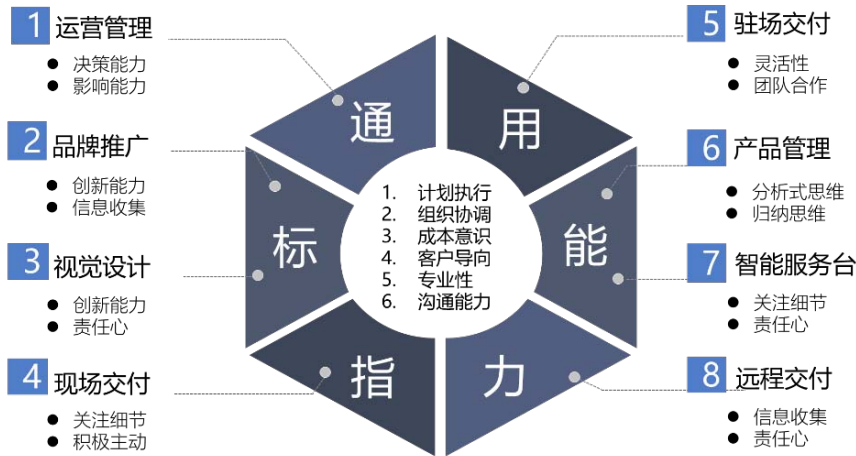


图5 胜任力模型

得到胜任力模型后，再根据具体的工作需求制定各能力要素的评定标准，并进行组织与人员的现状自评及发展目标设定，最后根据差距设定具体的改进提升方案并进行跟踪管理。

### 人才培

软通为 SSC 员工制定了明确的职业发展通道，即：助理 - 专员 - 主管 - 经理 - 总监 - 高管。员工在职业发展道路上会经历三个阶段：一是新员工阶段，二是学习能力提升阶段，三是晋升为管理者阶段。

针对员工职业发展的这三个阶段，并结合上文提到的岗位胜任力模型，项目组搭建了“金三角”培养体系，包括：针对新人的培养认证（智新计划）、针对管理者的管理提升（智领计划）、针对全员的共享提升培养（智享计划）。以智领计划为例，该计划主要针对团队领导，旨在提升其管理与领导力。培养以课程 + 实践的方式进行。具体来看，主要以线上课程与实践项目为锻炼、培养这部分员工的领导力。为了给这部分员工匹配更多的培养资源，在对团队领导的培养中引入了“双导师制”，分别为管理导师与业务导师。其中，管理导师一般为集团层面具备丰富管理经验的领导，而业务导师则为与其业务领域相关的领导。通过这个完备的培养体系，软通企业服务平台很好地做到了人员的发展与保留。

### 成效

通过组织变革与流程再造以及产品创新、新技术的应用，软通企业服务平台为公司数字化运营创造价值，为人力资源等职能战略转型提供助力。同时，建立了完善的质量运营体系作为保障，使得人力资源等业务的处理效率大大提高，服务支持比从1:207提升至1:500+，人力资源等组织的人力成本也大幅降低。多层次的智能化，数字化产品的应用，更加综合立体的交付模式设计，完善的质量运营管理体系，使服务更加智能高效，并提升了用户体验。具体来看，软通企业服务平台的搭建及成熟运营收获了以下成效：

2019年是挑战的一年，为了更好的服务客户、服务公司、服务员工，企业服务平台“金三角”培训体系全面启动，为你量身定制，助你快速提升胜任力，让我们与企服共同成长！

### 企服“金三角”培训体系



图6 “金三角”培养体系

- 1) 构筑企业服务的数字生态圈：为业务前线提供“能力炮火”；
- 2) 支持公司的非线性增长、数字化运营，使服务具备前瞻性并提升服务附加值；
- 3) 业务办理合规、城市运营稳定，规避和控制公司运营风险，争取普惠政策；
- 4) 与第三方合作，非核心工作外包，降低用工风险，成为赋能敏捷型组织，可服务于外部客户；
- 5) 不断提高对空间资产的管理能力，为公司营造场地管理的生产力和竞争力，促成场地资产的高效利用，满足公司快速增长的战略。

### 做有温度的共享服务

软通企业服务平台成立了品牌推广团队，利用内容运营、活动运营、IP 建设、虚拟组织建设等手段，进行产品 / 服务的内部推广与文化传播，关注用户体验，为员工提供了真正有温度的共享服务。

从 HRSSC 开始到现在的跨域综合大共

享，软通企业服务平台仍将继续不断拓宽深耕，拉通更多的服务模块内容，为前台事业群、后台职能提供高质量、专业、高效的企业服务，致力于成为具有行业竞争力和高附加值的服务中台。通过需求服务化、服务产品化，基于标准业务、智能交付及数字化精细运营，软通企业服务平台将持续支持公司业务非线性增长，持续追求服务效率与效益的不断提升。

未来的一年软通企业服务平台将聚焦服务升级，员工体验与数字化驱动将成为平台重点关注的焦点。首先，现场交付将进一步打破壁垒进行业务模块的融合拉通；远程交付借助数字化产品扩大服务支持范围，依托聚合效应构建人力资源数字化服务；更多员工体验产品上线，持续引流并提升服务效率及体验；加强数字化运营建设，支持精细化运营，使服务具备前瞻性，提升服务附加值。此外，平台化建设与生态赋能也为软通企业服务平台建设带来了更大的想象空间，将为企业数字化运营持续创造更大的价值。

未来的一年软通企业服务平台将聚焦服务升级，员工体验与数字化驱动将成为平台重点关注的焦点。




图 7 软通企业服务平台品牌 Logo 及 IP 形象

## 获奖企业风采

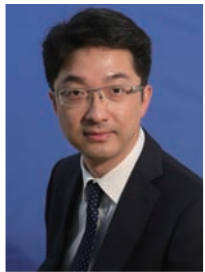


### 软通动力简介

软通动力是中国领先的软件与信息技术服务商，企业数字转型可信赖合作伙伴。公司2001年成立于北京，立足中国，服务全球市场。经过18年的发展，目前公司在全球36个城市设有90多个分支机构、25个全球交付中心，员工总数50000余人。

软通动力拥有深厚的行业积累和领先的技术实力，可以为客户提供端到端的数字化产品和服务，包括软件与技术服务、数字化转型咨询、创新数字化解决方案和数字化平台运营等；在10余个重要行业服务超过1000家国内外客户，其中世界500强企业客户超过110家，为各领域客户创造价值。 





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 |

## 针对境内外派遣员工，劳动标准如何适用

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群 蒋帆 金珈仪

在全球化的背景下，境内外企业之间员工的交流互换日益频繁。既有外籍员工来华参与境内企业的工作，也有境内企业派遣员工前往境外关联公司主持、参与境外工作，使得劳动法问题进一步复杂化。比如在前述情形下，对该类员工的管理是直接适用劳动合同履行地的法律规定，还是必须适用管辖法院所在地的法律规定？本文从境内企业的角度出发，就境外企业派至境内公司员工劳动标准的适用问题，以及境内企业派遣至境外员工所应适用的劳动标准进行简要讨论。

就第一种情形，境外企业派遣至境内公司的外籍员工，他们的工时及休假管理是否受中国劳动法律的约束？因派遣情形各有不同，本文所讨论的情形是指境外企业与派遣员工仍保持劳动关系，派遣员工长期在境内企业参与经营管理活动，或者派遣员工与境外企业中断劳动关系，受境外企业指派，与境内企业建立劳动关系的情形。前述情形，均构成外国人在中国就业，根据《外国人在中国就业管理规定》第二十二條规定，“在中国就业的外国人的工作时间、休息休假、劳动安全卫生以及社会保险按国家有关规定执行”。故在中国境内就业的外籍员工的工时及休假事宜应适用中国的相关规定。

如果双方在劳动合同中进行特别约定，是否能按照特别约定执行呢？如：标准工时约定每月加班可以超 36 小时，或约定其按照境外规定进行休假，在中国的法定节假日正常工作等。这样的约定是否有效？以上海规定为例，《上海市高级人民法院劳动争议案件审理要件指南（一）（2013）》第十一条规定，外籍员工可就最低工资、工作时间、休息休假、劳动安全卫生等方面，在劳动合同未对以上内容进行约定或约定的标准低于劳动法律相关法定标准时，可

要求适用《劳动法》、《劳动合同法》的相关劳动标准。故从以上内容来看，特殊约定低于法定标准的，员工仍有权要求适用法定标准。换言之，外国人在中国就业，应适用中国的劳动标准。

再看第二种情形，境内公司与员工保留劳动关系，派遣员工至境外工作，如双方产生争议，派遣员工在中国提起劳动仲裁或诉讼，应适用中国法律规定还是劳动合同履行地即境外工作地的法律规定呢？

首先，根据《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国民事诉讼法涉外民事关系法律适用法〉若干问题的解释（一）》第一条规定，该情形应属于涉外民事关系，可以适用《中华人民共和国民事诉讼法涉外民事关系法律适用法》。

其次，根据《中华人民共和国民事诉讼法涉外民事关系法律适用法》第四条：“中华人民共和国法律对涉外民事关系有强制性规定的，直接适用该强制性规定。”《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国民事诉讼法涉外民事关系法律适用法〉若干问题的解释（一）》第十条：“有下列情形之一，涉及中华人民共和国社会公共利益、当事人不能通过约定排除适用、无需通过冲突规范指引而直接适用于涉外民事关系的法律、行政法规的规定，人民法院应当认定为涉外民事关系法律适用法第四条规定的强制性规定：（一）涉及劳动者权益保护的。”也即，如根据最高院司法解释，**因劳动法涉及中华人民共和国社会公共利益，其相关规定应作为强制性规定直接予以适用。故根据前两款的规定，对于劳动争议的法律适用应直接适用我国的劳动法，排除外国法的适用。**


再次，根据《中华人民共和国民事诉讼法涉外民事关系法律



适用法》第四十三条：“劳动合同，适用劳动者工作地法律；难以确定劳动者工作地的，适用用人单位主营业地法律。劳务派遣，可以适用劳务派遣地法律。”同时根据《劳动合同法实施条例》第十四条：“劳动合同履行地与用人单位注册地不一致的，有关劳动者的最低工资标准、劳动保护、劳动条件、职业危害防护和本地区上年度职工月平均工资标准等事项，按照劳动合同履行地的有关规定执行；用人单位注册地的有关标准高于劳动合同履行地的有关标准，且用人单位与劳动者约定按照用人单位注册地的有关规定执行的，从其约定。”**故根据前述两条规定，境内企业派遣员工至境外工作的，应当适用劳动者工作地法律，即境外的法律。**

故我国法律对于该问题如何处理存在一定的争议，经检索各地判决，多数地区的司法实践认为，该情形应适用中国法律。比如(2016)川07民终2031号、(2014)三中民终字第08563号、(2017)鄂01民终4567号判决，针对该情形，均是直接适用中国法律规定对劳动争议案件进行判决。

但如前所述，鉴于《中华人民共和国涉外民事关系法律适用法》第四十三条同时规定了“劳动合同，适用劳动者工作地法律”。故也存在判例认为，该情形下，应适用劳动者工作地法律。如(2012)佛中法民四终字第414号案例，法院经审理查明，公司与员工签订有《聘用协议书》，约定用人单位派遣员工前往越南从事施工管理工作。其后，双方产生纠纷。二审法院依职权调取了《越南社会主义共和国劳动法》，双方当事人对该法律均无异议，但员工认为应适用中华人民共和国法律审理。最终，二审法院依据《中华人民共和国涉外民事关系法律适用法》第四十三条规定，认定本案劳动争议纠纷应适用越南社会主义共和国相关劳动法律进行审理。

综合上述内容，考虑到劳动标准的公法性质和违法后果，建议针对境内外派遣员工的劳动标准适用问题，尽可能地同时满足中国和境外工作地两地的法律规定，以规避风险。

劳动合同履行地与用人单位注册地不一致的，有关劳动者的最低工资标准、劳动保护、劳动条件、职业危害防护和本地区上年度职工月平均工资标准等事项，按照劳动合同履行地的有关规定执行；用人单位注册地的有关标准高于劳动合同履行地的有关标准，且用人单位与劳动者约定按照用人单位注册地的有关规定执行的，从其约定。

扫描二维码 把文章带走



## | 案例解析 |

# 员工拒不进行劳动能力鉴定，公司解除劳动合同是否需支付经济补偿

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群 钱雅茹

## ▶ 案件回顾

王某与一某某公司（以下简称“公司”）自2014年7月1日起签订有无固定期限劳动合同，从事物流操作工作。2016年3月，王某因患腰间盘突出症自2016年4月25日至2017年4月25日休长期病假。

2016年11月22日，公司向王某发送短信，通知王某医疗期已经届满，并将复工鉴定所需提交的材料内容、提交时间以及逾期未提交面临的风险告知王某。2016年12月5日，公司再次向王某发送短信催告。2017年3月15日，公司第三次催告，要求王某前往参加劳动鉴定，若不参加的，将按照公司《就业规则》处理。因王某未予配合，公司于2017年5月13日以王某严重违纪解除了与其的劳动合同。随后，王某向天津滨海高新技术产业开发区劳仲委提出请求，要求公司支付违法解除劳动合同关系赔偿金。

一审法院认为：公司出示的《医疗期满员工参加劳动能力鉴定告知书》可以证实，公司作为用人单位已将《就业规则》中“……对于拒不配合的职工，公司将与其解除劳动合同”的内容通过短信、信函的方式告知王某。王某虽表示没有收到公司寄送的《劳动能力鉴定通知》和手机短信，但公司已尽告知义务。在此情况下，王某未在指定时间参加劳动能力鉴定，公司据此解除与王某之间的劳动合同关系，不违反法律规定。王某的诉讼请求没有法律依据，本院不予支持。

二审法院认为：王某认可其知晓公司的《就业

规则》的《处罚细则》的内容，在王某医疗期满后，公司三次分别通过短信及快递方式通知王某提交复工鉴定材料及逾期后果，王某认可收到通知但并未按照通知要求提供相关材料，公司据此按照公司规章制度解除劳动合同并无不当。

## ▶ 争议焦点

医疗期满，员工拒不进行劳动能力鉴定，公司解除劳动合同是否需支付经济补偿？

## ▶ 法律分析

《劳动合同法》第四十条第（一）项规定：劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的，用人单位可单方解除与其的劳动合同。

然而，劳动部发布的《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》（以下简称“《医疗期规定》”）第七条：企业职工非因工致残和经医生或医疗机构认定患有难以治疗的疾病，医疗期满，应当由劳动鉴定委员会参照工伤与职业病致残程度鉴定标准进行劳动能力的鉴定。被鉴定为一至四级的，应当退出劳动岗位，解除劳动关系，并办理退休、退职手续，享受退休、退职待遇。

根据上述《医疗期规定》，员工患病或非因工负伤医疗期满的，用人单位应当为其安排劳动能力鉴定。

有鉴于此，存在部分地区司法实践中认为，若

用人单位拟根据员工医疗期满解除劳动合同的，应当先为员工进行劳动能力鉴定，此后方能根据鉴定结果处理与员工的劳动合同。

在持有上述观点的地区，公司如欲解除与医疗期满员工的劳动关系，应当事先通知并安排他们进行劳动能力鉴定。而据此，也就产生了部分员工意图通过不配合完成劳动能力鉴定，从而拖延医疗期，达到增加用人单位解除劳动合同难度之目的。

由于各地对此存在不同观点，势必会产生：进行劳动能力鉴定是否为解除劳动合同前必经流程；若员工不配合的，公司能否解除劳动合同；解除后是否需支付经济补偿等分歧，笔者在此仅以上海、北京及天津三个地区进行比对。

### (1) 上海地区

《上海市劳动和社会保障局关于实施〈上海市劳动合同条例〉若干问题的通知》第十六条规定：劳动者患病或非因工负伤超过规定医疗期仍不能上班工作的，用人单位可按超过停工医疗期规定解除劳动合同。

依据上述规定，上海司法实践中主流观点为，员工若在医疗期满后继续请病假的，公司可解除与其的劳动合同，劳动能力鉴定并非必要的前置程序。此时，应当向员工支付经济补偿。

### (2) 北京地区

北京调解仲裁处出台的《关于〈违反和解除劳动合同的经济补偿办法〉（劳部发[1994]481）被废止后劳动争议处理若干问题的意见》第三条规定：481号文规定了劳动者患病或者非因工负伤，经劳动能力鉴定委员会鉴定，不能从事原工作也不能从事用人单位另行安排工作的，可以解除劳动合同。309号文规定，医疗期满后仍不能从事原工作也不能从事由单位另行安排的工作的，由劳动鉴定委员会参照工伤与职业病致残程度鉴定标准进行劳动能力鉴定。劳动能力鉴定本身属于劳动者的权利，如果劳动者拒绝进行劳动能力鉴定，用人单位直接解除劳动合

同的，不应裁决因未经过劳动能力鉴定而属于违法解除劳动合同。

虽然此规定仅为调解仲裁处发布的，并非联合法院一同制定。但是，在司法实践中，法院的主流观点也是认为，用人单位依据医疗期满解除劳动合同的，应当在解除前为员工进行劳动能力鉴定。若员工拒绝劳动能力鉴定，且未返岗工作的，视为放弃自身权利，公司可依据员工医疗期满解除劳动合同，并支付经济补偿，但是不得认定员工旷工，以严重违纪解除与其劳动合同，否则仍将构成违法解除。

### (3) 天津地区

天津市高级人民法院联合天津市人力资源和社会保障局出台了《关于审理劳动人事争议案件的会议纪要》（以下简称“《会议纪要》”），其中第八条对此进行了明确规定：

劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后继续请休病假的，应区分以下情形处理：

1) 用人单位依据《中华人民共和国劳动合同法》第四十条规定，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，解除劳动合同，劳动者主张经济补偿的，应予支持；


2) 用人单位通知劳动者进行劳动能力(复工)鉴定，如果劳动者不配合，或者经鉴定能够复工后仍没有及时返岗工作，用人单位

主张依据企业规章制度解除劳动合同并不支付经济补偿的，应予支持。

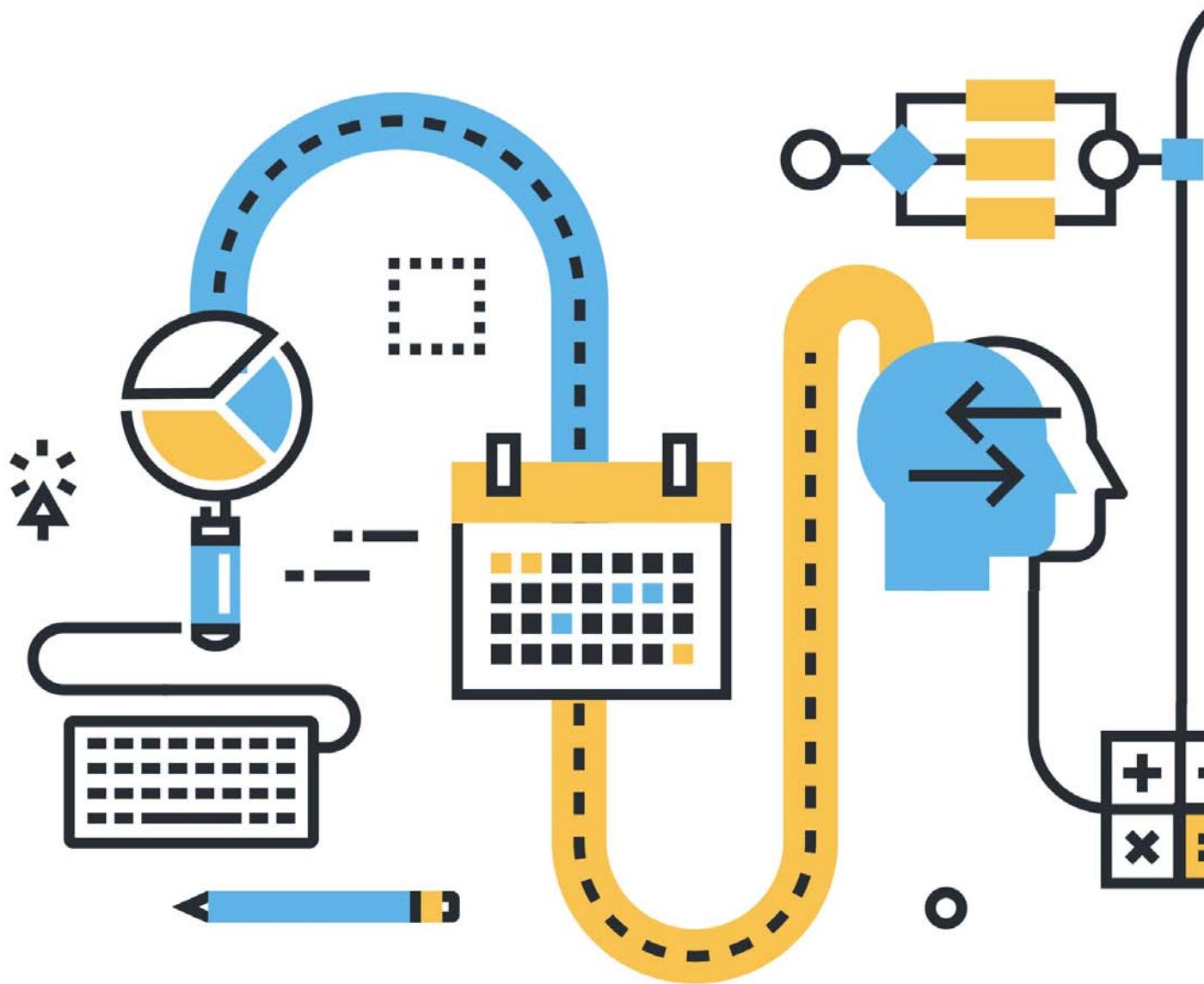
依据《会议纪要》之规定，在天津地区，若员工医疗期满后继续请休病假的，公司存在两种选项，其一为：依据《劳动合同法》第四十条直接解除与员工之劳动合同，但是应当支付经济补偿；其二为：通知员工进行劳动能力(复工)鉴定，若其拒不配合的，公司可依据规章制度解除与其之劳动合同且无需支付经济补偿。

在劳资关系中，虽然劳动者处于弱势地位，但由于劳动法对员工的倾斜保护，以及医患关系紧张导致的病假单无节制开具，使得目前市场中员工恶意“泡病假”情况频发，既损害了用人单位之合法利益，也损害了真正需要享受病休待遇员工的利益。天津法院出台的此《会议纪要》显然是一大进步，对于劳资利益均衡具有积极作用，为用人单位阻断员工“泡病假”提供了有力依据。

虽天津有此规定，公司在引用此规定时也需注意，解除合法的前提在于，公司应当书面要求员工配合劳动能力鉴定，同时配套规章制度规定员工拒不配合的构成严重违纪，否则解除仍旧会被认定为无依据。

目前，员工恶意“泡病假”已经成为了全国各地用人单位亟待解决的问题，若天津此项规定对于遏制此趋势存在积极作用的，各地区亦不妨予以借鉴，从而促进当地劳资关系的良性发展。

虽天津有此规定，公司在引用此规定时也需注意，解除合法的前提在于，公司应当书面要求员工配合劳动能力鉴定，同时配套规章制度规定员工拒不配合的构成严重违纪，否则解除仍旧会被认定为无依据。



## 当企业降本增效时， HR 能做些什么？

策划 / 朱欣鑫 执行 / 朱欣鑫 杨馥嘉 徐清晨

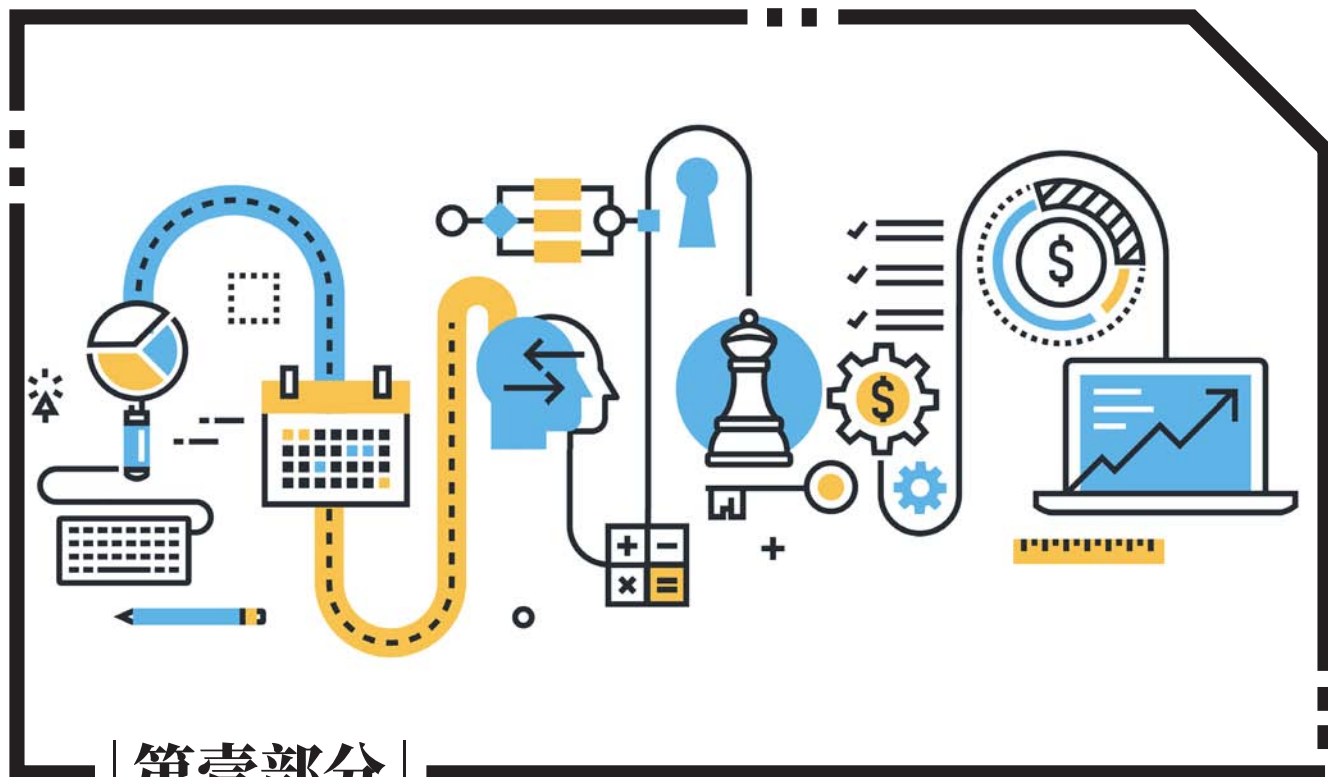


年初开始爆发的疫情让所有人措手不及，原本严峻的经济形势雪上加霜。如果说 2018、2019 年我们经历的是经济寒冬，那可以把 2020 年的经济称作“冰河”。当然，没有人能预测未来的经济究竟会到何种地步。中小微企业在这场疫情中更为艰难，不仅无法正常营业，还要承担着员工、租金等固定成本。放眼全球，形势更为严峻，疫情的全球性蔓延、油价暴跌、股市动荡都让人更加疑虑。当不安和焦虑的情绪在市场中久久不能消散的时候，降本增效是每个企业都会优先考虑的问题，这也成了各家 HR 迫在眉睫的工作。

# FEATURE

## ▶ PART 01

### 降本增效之前的思考



## 第壹部分

# 降本增效之前的思考



扫描二维码 把文章带走



既然降本增效是当下急迫需要解决的问题，那么，在企业中如何界定这里的“本”与“效”呢？很多人力资源从业者认为“本”“效”本来是相互联系、一体两面的概念，降本增效的最终指向是提升企业整体的效能，对于这个问题的清晰把握，能帮助我们有针对性地实施后续的降本增效措施，从而真正实现提升组织效能的最终目的。



## 厘概念

### + 从业务的角度看“本”与“效”的对立统一



人力资源管理总部总经理 | 恒生电子股份有限公司

#### 李燕

对于“什么是‘本’，什么是‘效’”这个问题，我想各种企业都会考核一个指标，叫人均创利。为了更好地服务客户、创造价值，最终达成企业不断成长，给客户提好产品，几乎每个企业都会关注“人均创利”。人均创利的分母是“人”，分子是“净利”。此外，还有一个指标，“每百元人力成本净利润”，分母为企业在“人身上所用的成本”，然后分子还是“净利”。这样就显而易见了，处在分母位置上的都是“本”，处在分子位置上的就是“效”。

人力资源资深总监 | 东原房地产开发集团有限公司

#### 高宇

“本”与“效”是贯穿企业生产经营的全部周期的一对矛盾，不断降低成本势必对企业的效率产生负面影响，而不顾成本一味增效，其效率的增值空间也有限，甚至会带来产品或品牌的负面影响。但这并不意味着它们完全对立而不可协同，实质上，“本”与“效”是对立统一、相辅相成的，企业应根据当下发展阶段及内外部环境，在两者间寻找平衡点，同时要因时而变、因势而变，以此寻求经营效果的最大化。疫情当下，二者成为关乎很多企业生存和发展的主要矛盾，降本增效一度成为行业内热议的话题。

大中国区人力资源负责人 | 爱尔康(中国)眼科产品有限公司

#### 刘蔚

中国的劳动力成本近年来在不断提高，无论是员工保险费用还是工资水平都普遍增长。但是像生产原料费用，办公室花销以及劳动力价格等这些都是看得见的成本。我认为最重要的反而是那些看不见的成本，比如流程，它们就像一只巨大而隐形的手在控制公司成本。

效，是一个组织整体运作质量的表现，效低，成本一定高，所以公司一定会把最大的投资用在最容易产生效率的地方。有意思的是，效在企业中并没有一个标准的定义，关键是我们怎么衡量。比如，我们是医疗行业，我们会将更多的成本投入到市场活

动中。而且致力于为医生做培训、为全球的专家们牵线搭桥，让他们互通有无。我们有一个坚持了十多年的项目，目的在于为中国年轻的白内障专业的医生做培训，让他们掌握先进的手术技术。这对我们很多一线同事来说具有极高的挑战性和专业性，而且这不会为我们带来即时的经济效益或回馈。所以我们无法用销售指标来衡量效率是不是高，虽然这是一种普遍的方式，但这也是一种片面的方式，因为一个组织的效能的提升是全方位的，而不只是销售。

集团组织发展总监、网龙大学校长 | 网龙网络公司

#### 张纯棣

在企业中，“本”和“效”从来就不是单指某一方面。比如，“本”包括人力成本、工作效率、工作流程等等。“效”包括协作效率、审批效率等，人才质量也可以成为一种效率，因为人才本身足够优秀，其能力足以支撑他高效地完成工作。

## 定基调

### + 长远眼光看愿景

人力资源管理总部总经理 | 恒生电子股份有限公司

#### 李燕

说到解决方法，我认为，一个是要回到企业的出发点思考问题，即每个企业的发展和定位。特别是在过去的20多年，因为

# FEATURE

## ▶ PART 01

### 降本增效之前的思考

中国的发展速度非常快，我们可能用二三十年的时间就走过了欧美国家上百年的发展之路。在快速发展的过程中，很多机会涌了出来，只要企业抓住机会就可以成长起来。这属于蒙眼狂奔的状态，遍地都是机会。在这个过程中，很多企业对自己的安身立命之本思考不足。我这里说的思考是指，企业的使命是什么、愿景及其存在的价值是什么，在这个国家、社会，包括整个商业环境中担任怎样的角色。而现在，市场环境开始冷静下来了，发展到这个阶段市场也会有它的选择和调整。那这个时候我们就更要思考自己的定位了，所以要回到企业的使命愿景上。再落地一点来讲，就是回到企业战略上来思考：未来企业的3年5年的发展方向是什么；什么事能做，什么事不能做；企业擅长什么，不擅长什么；你的客户是谁，给客户提供服务，什么服务提供不了。因此企业要主动选择自己的路径，而不是被市场机会牵引着走。当然，企业在主动选择战略方向的时候肯定是要结合市场、客户的，但我想强调的是，不要盲目地去做，而要清醒地有选择地去做。这需要我们在战略上有足够的思考。

因此企业要主动选择自己的路径，而不是被市场机会牵引着走。当然，企业在主动选择战略方向的时候肯定是结合市场、客户的，但我想强调的是，不要盲目地去做，而是清醒地有选择地去做。



### + 近期战术看环境



原卡特彼勒、春秋集团人力资源总监

#### 过音群

HR 在推行降本增效的过程中，要围绕企业战略，跟 CEO 保持同频共振，学会业务思维，去关注自身企业在今天的市场环境

中，目标客户发生了怎样的变化，以及我们如何重构人、货、场，为客户创造价值，从而获取回报，由此对人力资源管理工作优先顺序发生了怎样的改变。其次，要与核心管理层达成共识。HR 在推行各种政策之前一定要获得核心管理层的支持，建立真正的战略联盟，学会识别利益攸关者的障碍。

营销人力资源总监 | 内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司

#### 杨利清

在实施具体的降本增效措施之前，我们应综合以下几个方面考虑：

第一，疫情期间我们应该结合企业当期业务做一些调整，比如我们原来可能会有一些增值业务的投入或者增加新业务的布局。但在突如其来的疫情之下，我们就要考虑是要延迟还是按原计划进行，一旦有时间就进行业务上的调整以减少当期成本的支出。

第二，及时回顾，对于现有业务中亏损或增长不足的，要做出正确判断，并找到解决措施。

第三，办公环境简化。比如，之前我们办公环境的配置都比较高，但最近大家都在家办公，我们就会考虑一些设施是不是可以进行一定的简化，以此减少支出。

第四，从人力资源的角度，也要结合业务策略进行调整。比如目前业务节奏放缓，我们在人员招聘的节奏上也要跟随业务的脚步放慢速度。



人力资源总监 | 蒙牛乳业(集团)股份有限公司

 **罗静**

对于降本增效，不同行业的做法不同，要想找到比较好的降本增效的突破点，就需要公司各部门共同思考，寻找在我们这个供应链条下的创新模式。

就当下的环境来看，疫情期间，建议企业尽量减少一些扩张性的投资，比如固定资产方面的投资，因为这些只增加企业成本而没有产生增值的投入。可以考虑对一些创新性的、灵活性的、智能性的研发和创造领域，多增加一些投入。

## + HR 团队内部要协同

大中国区人力资源负责人 | 爱尔康(中国)眼科产品有限公司

 **刘蔚**

在 HR 内部出现了一种趋势，即建立 COE 模式，但从 HR 内部沟通成本和效率来看，我认为 COE 模式还具有很大的改进空间。


不可否认，这种统一管理、统一支持的模式在成熟市场中，是节省成本和全球管控的有效方式。但从业务的角度，特别是在中国这种复杂多变的市场中，使用这种管理模式就会出现很多问题，不能及时得到解决就会造成巨大的沟通成本，尤其是 HRBP 和 COE 之间的沟通。

因为这种模式下的 HRBP 和 COE，看似无异，实则是分立的。首先，彼此之间的划分太过清晰，增加很多沟通成本。而且很多工作因为等不及，HRBP 会选择自己做，导致 HRBP 和 COE 之间的沟通不透明。其次，在 HR 内部，由于汇报线的不同导致 HRBP 和 COE 彼此疏离，COE 只是把 HRBP 当做自己的客户而已。再者，COE 最大的目标是省钱，而 HRBP 最大的目标是让客户满意，彼此目标不统一。这些就会造成整个部门的低效，而低效的结果就是成本增高，所以 COE 与 HRBP 之间需要非常频繁和直接的沟通，并且要齐心协力。

另外，COE 对市场的预估是否准确会直接影响整个组织，个人认为，COE 的同事与市场之间的距离还需要更近一些。举例来说，假如中国现在对带量采购出台新的政策，这件事听起来似乎与 COE 毫无关系，但他们应该知道，因为公司也要针对带量采购进行销售相关的调整、价格策略的调整等。而在这一过程中，一定会影响销售人员的工作方式、能力培养、奖金发放甚至是情绪变化，这些会造成销售人员的不稳定。进一步涉及公司人员培训、薪酬福利机制是否适应当前的变化，能否快速响应，从而留住人才甚至吸引更多优质人才，这就直接与 COE 的

人才制定有关。如果 COE 不关心、不了解，那公司的政策对市场的反应一定是滞后的，就会导致人才流失、人才能力缺失、水平下降，或者吸引不到更好的人才。人员流失就需要再次招聘，这就变成了看得见的成本。

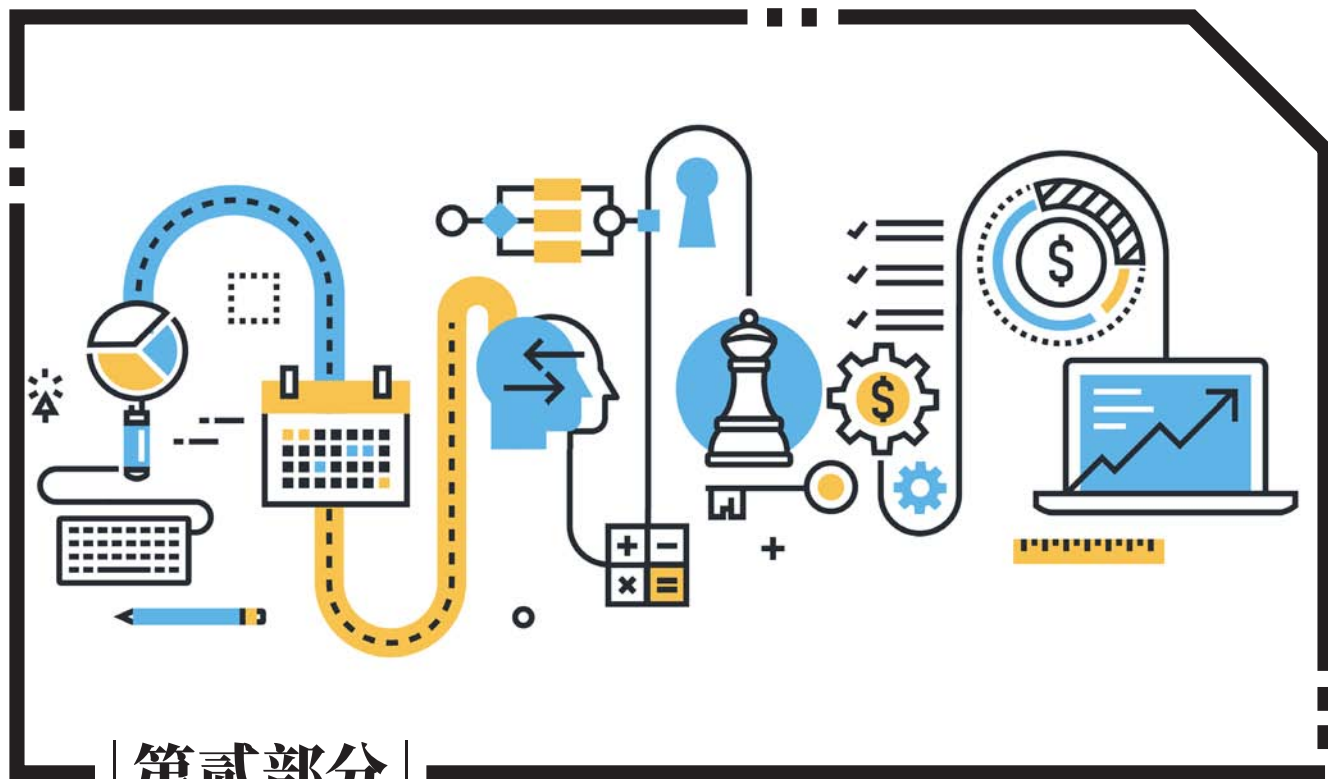
公司内部是环环相扣的，所以即使 COE 不在一线也要熟悉一线或者与 HRBP 紧密联系，从他们身上了解市场。当然，HRBP 也要主动学习如何成为一个专家，在紧急情况下有能力判断问题，保证高效和准确。

所以，总的来说，HRBP 和 COE 之间要互相帮助，紧密联系。我觉得有时候分得太清楚谁是 HRBP 或者谁是 COE，反而会降低效率，增加成本。 

# FEATURE

## ▶ PART 02

降本增效，怎么做？



### | 第贰部分 |

# 降本增效，怎么做



扫描二维码 把文章带走



“降本增效”这个词看起来是由“降本”和“增效”两部分组成，但在HR的工作中，很难给这两者画一条泾渭分明的界线。即便如此，我们依然可以将这个工作分成两部分，一部分针对肉眼可见的显性成本，这部分一般为企业低效或无效支出；而针对本效难分的工作，大可不必纠结，只要明确“增效”的终极目标，便可有的放矢了。



## 对于那些可降成本，HR 可以这样做……

### + 降低显性成本，减少无效 支出



人力资源资深总监 | 东原房地产开发集团有限公司

#### 高宇

在降本环节，更多是削减低效和无效的成本，企业在制定预算时就需要梳理出清晰的业务流程，捕捉低效或无效的成本，这将贯穿采购、生产、营销、财务、人力资源等各个层面。从人力资源领域出发，我们采取了以下方式降低成本：

①. 减少办公行政浪费。我们以疫情为契机，改变大家的一些办公习惯、甚至是生活习惯，比如鼓励大家自带水杯，减少一次性水杯的使用；公司倡导的

无接触办公，间接节约了打印纸的消耗……通过这个特殊的机会，潜移默化地改变大家的惯有行为，成为我们降本的突破点。

②. 信息化办公。疫情后，线上远程办公模式逐步被大家认可，我们突然发现，原本需要外地出差的现场会议，也可以远程决策；原本现场需要数小时会议的议题，也可以在更短的视频会议中解决。跨地区的视频会议更聚焦讨论点，避免了现场会议的发散，控制了会议的时间。线上沟通让工作更加简单、迅速、科学、准确，效率也得到了相应提升，同时也节省了大量原有现场会议的差旅费用。

③. 培训的递进式分层。以往培训职能由总部统筹，上百名接受培训的学员需要前往公司在上海的总部参加培训，期间产生的差旅、住宿等费用非常高昂；如今，让部分培训由总部下沉至区域，各地学员仅需前往所在区域的指定地点接受培训，如华中区学员集中在武汉培训，华东区的学员前往上海总部或杭州参加，节省了大量差旅住宿成本。同时，能力下沉对集团和当地人力资源团队也提出了更高的要求，需保证其有能力组织培训且保证培训目标的达成，因此有效的人力资本开发是递进式分层的前提。

人力资源管理总部总经理 | 恒生电子股份有限公司

#### 李燕

一般来说，从组织的角度出发而进行的降本增效措施，需要企业一把手有足够的洞见，且其对这些变革措施有足够的支持才能

推行得下去。而如果企业的领导者不具备这样的成熟度的话，HR也可以采用更直接的做法，从细微之处降低不必要成本并提高效率。事实上，任何企业都可以从这些地方入手，以实现降本增效。这些做法包括：

◆ 梳理岗位职责。这是HR的专业，我们可以看企业的岗位设计、岗位职责之间是否有重叠，重叠的部分可以合并处理。比如，把A岗位的某一条职责放到B岗位上，这个动作很小，不会牵动谁的利益，因此也更易推行。

◆ 倡导品质管理。比如，我们最早在90年代引入过台湾的品质管理，其特点是对企业或工厂中高频发生的动作进行优化和改善，以提升生产效率。对我们高科技企业也是一样，写过软件代码的人都知道，如果前一个工程师没有对其代码进行备注，那下一个工程师拿到这个代码则没办法进行下去，或者要花很长时间才能读懂代码。如果我们把代码规范统一，下一个工程中就可以直接复制代码，这样协作效率就会大幅提升。所以，我认为HR可以找到企业中类似的“经典的”高频动作加以完善，这些细致的工作也能带来工作效率的提升。

◆ 提升办公室效率。我们处在一个办公环境中，需要经常交流、开会、打电话。HR可以从沟通效率入手，比如，HR可以对会议制定简单的规范，以前开会2个小时还不一定有结果，那现在是不是可以缩短到1个小时同样达到预期的沟通目的，并且达成共识、做出决策、行动落地呢？很多公司都有PPT病，而倡导简洁沟通，减少不必要的PPT也能大幅提高沟通效率。

以上提到的3方面是HR比较容易推动的事情，同时也能产出商业价值和客户价值。

# FEATURE

## PART 02

降本增效，怎么做？



### + 推动灵活用工

人力资源总监 | 蒙牛乳业(集团)股份有限公司

罗静

未来资源共享可能会成为快消品行业的一种趋势。例如，有些生产型企业，为了提高人员效能，就会选择将辅助链条端一些手工作业类的工作外包。

此次疫情很多 HR 都是居家办公，但这并没有影响我们的工作交付，这就会引人思考：未来，HR 行业是不是也可以实现资源共享。企业可以选择一些顾问、咨询公司或者具有专业素质的公司，然后将当期的工作打包成项目的方式承包给他们。在我们全集团 HR 就有几百人，未来实现了资源共享之后，公司可能就不再需要为一个机制性项目养那么多人，HR 也可以自由选择为哪个公司服务或者同时为几个公司服务。



组织部高级部长 | 步步高商业连锁股份有限公司

胡伟

2019 年以前，步步高正式员工的比例高达 85% 以上。变革后采用正式工 + 小时工 + 第三方用工的模式，形成完整的用工层级。同时，成立集团级的用工平台，并做出了一

系列建设性探索：第一，缩减正式工。除了核心专业岗位采用正式工，其余公用性、辅助性的岗位逐步采用外包或小时工，降低社保成本。第二，非核心业务外包。步步高业务以商业为核心，非核心的工作则会与第三方公司合作，实行外包。第三，校企合作，引进大学生实习项目。一方面可以给学生提供就业机会，另一方面为企业节省人力成本。

### + 及时捕捉政策信息

组织部高级部长 | 步步高商业连锁股份有限公司

胡伟

通过科学合理的人力资本政策筹划进行企业减费争补，这是企业人力资源管理的外延价值。根据国家的相关政策资金争取方案，结合行业和企业实际从而制定行之有效、有效的社保反补、减税降税实施举措。公司设立社保政策专岗专人，对政府社保资金补贴等进行统一归纳总结，并以此推导出整个公司的行动方案，从而有效降低企业的用工成本，同时为企业的发展争取更多的政策资金。

人力资源总监 | 蒙牛乳业(集团)股份有限公司

罗静

不管是疫情期间还是常规时期，我们都会及时捕捉一些社会资源。比如 2 月份国家发布了关于延缓或减免三项保险的措施，但在此之前我们已经有所预见。因为我们一直在关注、采集这些信息，我们发现养老金过去每年都会有增幅，但去年却有所减免，结果到今年就变成了一种政策。

原卡特彼勒、春秋集团人力资源总监

过音群

我们首先应该减少的“本”是浪费与无效支出。实际上，在企业日常管理的过程中，浪费无处不在。很多支出的减少对企业正常运营不会产生影响，比如从行政方面来看，办公环境里的无效成本就很多，库房里经常看到堆积着大量旧的产品介绍等纸质材料，打印纸、办公用品铺张浪费，这些是在小的细节上的降本。另外，一些看起来有效果但实际上没有真正产生价值的培训也都是无效支出。

其次在降本这件事上要群策群力，发掘基层员工的智慧。我在外企时曾做过一次全员降本项目，发动所有员工，鼓励其指出所看到的资源浪费现象并提出合理化的建议。HR 在项目中引入了精神激励机制，如评选出“最佳降本团队”、最有效的降本建议 Top3 等，并为获奖团队 / 个人颁发具有纪念意义的礼品。此项目一推出，就得到员工的积极响应，其中一位生产部门工人提出的一个关于改善产品包装的建议就为整个亚太区节约了近 20 万美金。



## 但是，降本增效≈减减减吗？

### + 降本不是重点



大中国区人力资源负责人 | 爱尔康  
(中国) 眼科产品有限公司

#### 刘蔚

我并不认为刻意降低员工的工资水平或者减少出差、培训这些就可以降低公司成本，相反，这种做法是非常缺乏远见的。或许这会节省一两年的费用，但它带来的危害却是长久而难以消除的，之后我们还要花费更大的成本来弥补今天的错误。企业内部的流程、效率等隐性的成本才是我们应该解决的问题。我还是比较主张从这些隐性的成本入手，让组织更加灵动。能够真正有决心把不必要的流程、会议撤掉，让员工有更多的时间和精力投入到与客户的沟通上，满足客户需要，这才是一个组织真正意义的效能提升。

营销人力资源总监 | 内蒙古蒙牛乳业  
(集团) 股份有限公司

#### 杨利清

一方面，我认为降本不应该是一个企业的重点。另一方面，疫情之下我们更应该考虑增效，激发员工内在动力。比如对于现有人员如何加大整合效率的发生；如何控制人员增加等，但为了公司长远发展，不建议减少人员。只是因为短暂的困难就要裁员降薪，非但不能从根本上解决问题，疫情过去之后又要再次扩招，这对企业来说是更大的成本。

大中国 / 南韩人力资源总监 | 奇华顿  
管理咨询上海有限公司

#### 叶文玉

我比较支持通过持续的流程改善和流程数字化来降低生产成本。但在我看来，我们从人力资源的角度出发所谈到的“降本增效”关键点不在于“降本”，而在“增效”。从组织健康的角度来看，与其在特殊时期“节食瘦身”，不如在设计的时候就保证组织足够健康。所以，我们要在前期保证组织设计的精准性。比如，优化岗位设计，保证所设计的岗位是最优的，甚至达到1个岗位抵3个岗位的效果。所以，我认为在前期多做一些工作，保证岗位设计、岗位匹配的精准度可能更有意义。

企业进入成长期，前期投资的回报开始出现，企业为了跑得更快、跳得更高，对人力资源的数量和质量的要求也逐步增加——该阶段企业会通过较高的薪酬、激励政策和优厚的福利待遇吸引优质人才，支撑公司规模不断扩大。

### + 处在不同生命阶段的企业有不同的策略

人力资源资深总监 | 东原房地产开发集团有限公司

#### 高宇

在企业不同的发展周期中，人力资源视角的降本增效侧重点是不同的，如下：

1. 初创期：企业在创立初期对采购、生产和销售等业务端口关注较多，大量的资金投入在产品研发、营销推广等方面来打开市场、吸引客户，此时且尚未形成完善的人力资源框架和体系，人工成本的控制是点状考虑的，在我看来，在“本”与“效”的应对上，这是不经济的。当然，企业在这个时候追求的更多是生产经营的稳定性，而不是“本”与“效”。

2. 成长期：企业进入成长期，前期投资的回报开始出现，企业为了跑得更快、跳得更高，对人力资源的数量和质量的要求也逐步增加——该阶段企业会通过较高的薪酬、激励政策和优厚的福利待遇吸引优质人才，支撑公司规模不断扩大。此时“本”与“效”均在高速提升，但当人才战略领跑于企业规模时，增加的成本抑或会大于效益，由此产生的效能与之不匹配，在一定程度上也是不经济的。

3. 成熟期：该阶段的企业，规模经济已然出现，效能伴随规模增大而提升，但在成  
长期积累的组织与人员规模，则可能开始出  
现组织复杂、人员冗余、人员胜任力缺失等  
问题，进而影响企业运行的“本”与“效”，  
这时需要组织的刷新、机制的建立与健全、  
人员盘点与人才激活等管理手段来降本增  
效，提高劳动生产率，保证人力资源的投入  
和产出维持在一个相对经济的状态。

4. 衰退期：该阶段企业急需战略的调整，  
人员投入也明显缩减。

不同的行业由于资金和技能的结构不  
同，会以不同的方式达到降本增效的目的，  
如劳动密集型行业会实施精益化管理，通过  
机械化程度提升劳动生产率，降低人工成本；  
而资本密集型行业如房地产行业，人工成本  
在收入内占比较低，降本是长期的课题，但  
我们的关注重点在于人效的提升。



处方药事业部南中国人力资源业务  
伙伴 | 拜耳

杜楠

降本增效一方面要降成本，这可能在很  
多企业看来是非常迫切的需要，但另一方面  
是提高效能，在这个时候，HR 不能一味地  
只考虑做减法而忽略了降本增效的本意，即  
增效。有了这样的意识之后，HR 从哪里着  
手呢？哪些地方需要减少支出，哪些地方要  
增加投入呢？我认为这要根据企业所在的生

命周期来做决定。企业按生命周期划分可分  
为孕育期、发展期、鼎盛期、衰退期；其中，  
鼎盛期指组织可以在管控与灵活性、盈利与  
创新上达到平衡。作为管理者，我们要做的  
是想办法让企业更长时间地停留在鼎盛期，  
甚至在企业进入衰退期的时候，通过一些方  
式重新为企业赋予创新与活力，使其能够重  
返鼎盛期。

对于处在快速发展阶段的企业来说，他  
们虽然也会注意降本增效，但可能更关注业  
务扩张及快速成长。而对于那些已经过了鼎  
盛期的企业来说，它的盈利能力在下降，进  
入了平台的状态，这时他们必定会着重强  
调降低成本。但不可忽略的是，正是在这样  
的企业中要合理地增加必要投入，以防一味  
降低成本带来的企业效能的降低。

## + 兼顾降本增效中的“分子” 与“分母”

人力资源管理总部总经理 | 恒生电  
子股份有限公司

李燕

从前文提到的“人均创利”、“每百元人  
力成本净利润”这些财务指标来看，降本和  
增效分别处在这些指标的分母和分子的位置，  
这也意味着降本增效要涵盖两方面：

### ▲ 提高分子

我们先看分子的部分。回到创利，怎样  
让利润更大？从人力资源的角度，我们可能  
会说，要人的能力更强，要为客户提供更好  
的产品和服务。要为客户提供更专业的咨询  
和解决方案，这样客户才愿意跟我们分享更  
多的价值，他给我们的订单利润空间才会更

大。这是靠人的能力创造出来的，从个体来  
看是人的能力，从组织来看，是个体的能力  
与群体的能力。但个体的能力加起来并不等  
于群体的能力，我们都知道很多情况下 1+1  
是不等于 2 的。这也是企业在组织规模变大  
的时候面临的困境，就是说由 100 个人变成  
200 个人后，效率不仅没有翻倍提升，反而  
会有边际效应的折损，这是组织面临的很大  
的挑战。

首先，我们要保证单个个体的能力要足  
够高，还要保证这个组织的能力足够高，就  
是说要  $1+1 > 2$ ，至少要等于 2 吧，总之不  
能小于 2。但现实情况往往是  $1+1 < 2$  的。  
所以这个是在“效”这部分。

### ▲ 降低分母

然后来看分母，“本”的这部分，成本是  
和产品直接相关的，然后和产品不是直接相  
关的花费，我们叫费用，花在人身上的费用  
包括工资、福利、奖金、津贴、出差费用、  
办公费用，这些在财务上都会记成费用。所  
以大家都会认为人力是一种费用，就会想办  
法缩小分母，当然必要的节约是需要的，但  
是我不赞成特别克扣人力费用，因为人是需  
要得到安全保障和一些尊重的。其实，企业  
花在员工身上的钱，有些是给他的安全保障，  
有些是生活必须，有些是给他产生被尊重的  
感觉。而好的人才需要被尊重的。反过来，  
企业尊重人才，可以激发他的产能。所以你  
要雇佣到有能力的人，一定要支付到相应  
的薪水和回报。我更倾向于从组织的角度来  
看，如何通过提升效率来少用一些个体。其  
实，“本”和“效”这两部分本身是绕在一  
起的，我们要做的就是缩小分母、扩大分子，  
这是我的基本观点。

## 实现降本增效的 终极目标→增效

### + 增加团队敏捷性



营销人力资源总监 | 内蒙古蒙牛乳业  
(集团) 股份有限公司

#### 👤 杨利清

目前，我们借着疫情这个风口，将线上线下的业务进行融合打通，之前我们线上业务由电商来做，线下由各个业务来做。疫情期间，我们由两个团队组成项目组，统一执行。

疫情之下，我们本来就是以一种降本增效的思路在开展业务。如果正常情况下，我们要推广一个数字化业务，可能就需要一个专业的团队。但是当下基于成本考虑，我们打破了部门墙，以敏捷组织形成了项目组。可能一个人要承担两个人的工作量，但在这种特殊时期，大家就很容易接受，自觉承担。所以，这种情况对组织转型来说也是一个好时机。在这期间我们还将敏捷组织形式融入到各业务部门中，减少了一定的人员投入。

在这一过程中，HR 会提供相应的帮助。第一，帮助分析业务与组织形态的适配性，哪种组织形态最适合哪种业务，然后给出自己的意见和建议；第二，搭建业务流程。在提出一种组织模式之后我们会有很多调研访谈，然后根据访谈形成自己的方法论。比如哪种流程最简洁，怎样组建团队最合适，哪些职能配合更加高效等等。最后与业务达成共识，启动项目。

## 人力资源总监 | 蒙牛乳业(集团)股份有限公司

#### 👤 罗静

疫情期间，我们一直在做组织架构回顾，寻找一种更加敏捷高效的可能性。比如我们有 7 个或 8 个部门，但我们并不是希望通过部门合并来减少人员，而是通过复盘找到各部门存在的重复性的工作。

我们主要是通过主数据的梳理，厘清每个岗位的职责及其与上下游之间的链条关系。比如甲、乙、丙是同一条供应链且相互配合，我们会梳理出甲和乙、乙和丙，以及甲和丙间接配合过程中存在的模糊不清的流程和模块，或者他们之间存在哪些交叉点。

比如，我们公司的考勤工作在人力资源部、行政部以及业务部都会有，现在通过梳理之后，我们已经实现了一套系统一个出口。

### + 梳理流程及产品线

## 集团组织发展总监、网龙大学校长 | 网龙网络公司

#### 👤 张纯棣

网龙内部最急需解决的痛点在于复杂的管理流程带来工作效率的降低，所以公司组成了产品团队，设计并开发了“AI 高管”代替人为管理。将公司的管理流程和管理规则赋予 AI 高管，实现自动化处理。AI 高管的使用极大减少了管理中人为色彩的影响，可以将公司的管理规则坚定且高效地执行下去。这不仅节省了管理者大量的审批工作，提高了审批效率，还使得整体的审批效果更加客观精确，审批流程更加公开透明。

在个人管理方面，同样利用 AI 小助理，帮助个人更好地规划时间和优先级。在网龙，对员工的管理规则有很多，如写时间表、写日志、签到等。但受限于员工繁忙的日常工作，如果没有人提醒他们，他们很可能就会忘掉。AI 小助理不仅可以第一时间帮助他们解答疑问，还会时常提醒他们优先解决紧急的事情或重要的事情，帮助他们做好自我管理和规划，提高个人工作效率。

在网龙，我们认为真正的降本增效是通过行为改变带来效能的提升，所以在很多问题的解决上我们是希望可以达到一种釜底抽薪的效果，利用 AI 技术和工具提升效率便是一种手段。

## 人力资源管理总部总经理 | 恒生电子股份有限公司

#### 👤 李燕

一旦战略清晰了，我们就会知道提供什么产品和服务。我们从去年开始也在不断梳理产品线。因为客户需要，企业政策上允许的时候，就成立一个产品线，虽然非常丰富，但也有资源浪费。具体的情况可能是在 A 事业部有一个甲产品线，B 事业部也有甲产品线，而且这两个产品线有百分之六七十的重合部分。这给客户的体验很不好，而我们企业也浪费了人力。所以产品线要继续梳理，明晰业务线、产品线哪些是要做的，哪些是不做的，之后就可以关停并转、进行整合。进行这样的整合之后，会发现组织精简了。我们之前有很多产品线，梳理之后就有所精简。组织精简了以后，会发现人数也可以有所精简。分母小下来了，效率就上去了。

## 案例呈现 1:

## 爱尔康的流程改善实践

大中国区人力资源负责人 | 爱尔康（中国）眼科产品有限公司

 刘蔚

隐性成本其实有很多，流程是我认为最具代表性的一个。流程改善是一项长期而艰巨的工作，我们公司从 2016 年就开始进行流程改善。

首先从业务部门开始，我们梳理了几百个流程，然后逐步缩减。比如有些流程本来有 10 个步骤，现在我们缩减到 5 步，审批人数从 6 个减少到 3 个等类似做法。这样就可以极大降低业务难度，快速回应客户。按照之前一层层往上汇报，可能等到审批完成后，客户的需求也已经过时了。考虑到这一情况，我们将原来一些业务部门负责人的决定权下放到大区经理。或者，以前业务负责人在做决定时，需要整个部门参与进来给意见，现在我们将不同情境细化，加以标准化、条例化，这样业务负责人就可以参照规定直接做决定，降低沟通成本。业务经理们也可以拥有一定的决定权，但这要求他们具备较高的沟通能力和自觉性。比如要准确地判断一件事情是否需要别人参与和支持，必要时果断与人沟通取得帮助，否则，会降低效率，所以我们是鼓励这样的沟通和做决定的。

我们做了很多类似的举动，将一些权力下放，扩大决定者的自主权，减少一些会议和流程，提升业务和客户之间的沟通效率。

其次，在支持部门之间也要进行流程改善。我们每年都要做人力规划，这中间涉及到财务部、业务部、人事部三个部门。我们之前和大部分公司一样，由业务负责人提出需求，比如说要在全中国加 100 个销售。然后告诉财务部，财务部同意之后，HR 负责计算人员成本费用。算完后，财务部放进下一年度的预算，拿去审核，然后业务部直接通知 HR 做招聘。但关于 80 个人如何分配，放在什么地方，服务什么客户，完全由业务部自己决定，人事部从头到尾只是被动接受信息，没有真正参与进去。

这样做效率非常低，之后 HRBP 要花大量的时间跟业务负责人或者经理沟通，了解这个人为什么要放在这个地方。比如我们要在拉萨增加销售，但很难招到人，那我们是不是可以把这个位置放在成都，然后让人飞去拉萨？这样可能成本会稍高，但招聘效率及人才质量也会更高。这样的沟通我们一开始是没有的，要到后续才做，这极大地影响了招聘的速度和效率。

因为这个流程一直是由财务部主导，所以，后来在财务部开始人力规划之前，HRBP 就主动找业务领导开会讨论。在开会之前，HRBP 会整理出一个清晰的表格，其内容包括：增加人数、加在哪里及其原因、会给客户带来什么、可能带来的收益、可能遇到的困难等，然后他们会按照这个思路讨论下去。因为每个 HRBP 拿到的框架一样，所以他们带回的信息架构也相同，我们只需总结整合就可以形成下一年度的人力规划。

改变之后的好处在于：第一，可以帮助业务经理梳理思路，督促他们说明缘由，而不是拍脑袋做决定，他们也可以更快获得投资；第二，由财务部主导变为人事部主导，可以更快响应业务需求，同时让财务部参与进来，各自分工明确，节省很多会议和流程。

## + 组织扁平化

组织部高级部长 | 步步高商业连锁  
股份有限公司

 **胡伟**

面对经济下行的压力，步步高对整个组织层级进行了新一轮的调整，将原来的7个层级进一步缩减为5个层级，使整个办事流程更加敏捷、透明。除此，进行职能共享，比如人力资源、信息、财务等部门，采用统一业务中心的模式建立共享中心，从而达到以职能中心共享化来缩减成本的目的。

在组织扁平化的过程中，人员安排是一个重要的问题。部门的合并、裁撤等情况一定会带来人员的变化，如何更好地安排这些人员就需要相关人员在做事情前有清晰的目标和出发点。

人力资源管理总部总经理 | 恒生电  
子股份有限公司

 **李燕**

关于组织设置的扁平化，组织的精简也是跟着前文提到的产品线的精简走的，但梳理产品线是横向的整合，那从纵向的角度，组织层级的设置是不是合理呢？在一些大企业和老企业里面都有组织功能冗余的问题。其实，我们在发展的过程当中，总是不断增加组织的功能。这就需要每过一段时间进行组织梳理，审视哪些组织功能是不必要的，或者有无缺失和遗漏的功能。我去年发现，我们最深的一个组织结构，从一线员工到他的业务线总裁竟然有8个层级。这样的设置就会导致沟通的效率降低、信息衰减严重、决策速度减慢，整个组织的效率就降下来了。所以组织的精简和扁平化也十分必要，当然过程会比较困难。但是有了这样的一些扁平化之后，就会发现人少了，效率就上来了。

## + 投资对了，效能就上去了

### ● 投资企业安身立命之本

大中国区人力资源负责人 | 爱尔康  
(中国) 眼科产品有限公司

 **刘蔚**

从医药行业来讲，更多的是需要研发的投资，这也是医药行业安身立命的根本。很多时候，与其说我们卖的是医疗设备，不如说我们卖的是其背后隐藏的技术和知识产权。比如白内障手术中，医生的技术和力量影响力可能会越来越小，只要医生的诊断正确，手术流程就基本可以靠电脑和设备来操控。

这些技术和设备都需要我们去研发，但在中国我们的研发能力还是有所欠缺。因为我们是国际化公司，可以为中国的同事提供一些向其他国家学习的机会。比如，因为中国人口基数大，出现白内障患者的几率也比较大，关于临床试验的案例就有很多。我们会将不同患者的不同情况分享给研发的同事，让中国参与到全球临床试验及数据统计中，就会有更多中国声音直接或间接地影响研发方向。以前公司的研究方向可能是以欧美市场为主，中国参与后，更多地会往亚洲市场倾斜，在临床试验和病例选择上中国就曾多次被考虑在内，这也为中国吸引了很多的投资和帮助，为中国同事提供了学习和成长的机会。

人力资源管理总部总经理 | 恒生电  
子股份有限公司

 **李燕**

从分子的角度来看，我们只有创造更大的价值给客户，客户才会愿意分享更多的利润。所以我们会强调客户第一。有些小企业或初创企业可能因为生存压力，会更多地关注订单、利润等，但是对客户服务质量、客户体验等没有给予足够的关注。那对我们这

样的公司来说，在市场上有些垄断地位的，就更容易因为忽略客户需求而迷失自己。所以我们在几年前开始设置一个项目，Voice of Customer，就是倾听客户的声音。因为我们做金融相关的软件产品，产生一个小BUG都可能给客户带来巨大的损失。此外，从去年开始，我们把“客户第一”这一核心价值观重新提上日程。这一价值观在最早的时候就一直存在，但后来却慢慢被稀释了，如今我们又把它找回来了，强化客户第一，即要服务好客户，响应客户的需求、满足客户的需求、创造甚至超越满足客户的需求。如果达到这样的效果，公司自然会拿到更多的订单，并且订单的利润会更高。这些都不是说一朝一夕能起效果的，可能今年做的事情，到了后年才能开花。但是我觉得作为一个企业，特别是有使命、愿景的企业，这些是值得去做的。

### ● 增加数字化投入



集团组织发展总监、网龙大学校长  
| 网龙网络公司

 **张纯棣**

网龙更愿意用数据说话，在实施降本增效之前，我们会通过数据分析发现症结所在。使用系统工具会留下大量的数据，通过数据分析，可以发现公司管理流程等方面存在的问题，便于针对性地采取降本增效的措施。比如，在人力成本方面，通过人力成本与公司整体收入的数据对比，可以看出人力成本的增加是否是合理的，从而判断这一成本是不是过高，并结合具体业务方向的需求，进一步分析问题，并做出人员结构调整或人员优化之类的措施。在管理流程方面，根据过

# FEATURE

## ▶ PART 02

### 降本增效，怎么做？

往数据可以整理出公司管理单据的数量、审批节点的数量、审批时长。这些数据会告诉我们公司管理流程存在什么问题，增加了多少不必要的成本，然后思考如何改正，相应地简化流程、减少审批节点、加快审批速度等。另外，网龙是一个以单据驱动的公司，所以内部有非常庞大的任务管理系统，会清楚记录下每个人接单及结单的数量、单据类别、完成率如何，这些数据为降本增效的实施打开了方便之门。

我们实施降本增效的答案往往就隐藏于数据的背后，因此，要善于发现并且利用数据蕴含的内容和意义。网龙对于每个人的管理要求都非常严格，要求每个人都要写日志，而且不同的工作任务和内容要归类到不同的日志中。比如，有一个日志条目叫“部门管理”，一个部门所有的管理工作都会写到该日志中。我们会去观察全公司部门管理的日志占比是多少，如果某一部门的管理日志超过公司规定的数值时，就表明该部门管理工作过重。然后我们会分析问题，解决问题。当然，写日志的前提是有统一的标准和语言，这样才能将不同的日志进行对比。



大中国 / 南韩人力资源总监 | 奇华顿  
管理咨询上海有限公司

#### 叶文玉

从人力资源的角度，很多人一提到“降本增效”，首先想到的是裁员等，我们认为这不是公司长久发展的策略，因此目前还没考虑。另一个维度是“数字化”和“自主服务”。我们公司全球都在推动把业务流程和操作数字化，这样员工就可以随时随地灵活办公。还有出差订机票和酒店，从前是通过

前台订，现在都是网上自己订。从 HR 的角度，从招聘、新员工入职、入职后的信息更新等都是员工网上自主完成，很多培训课程也是网上完成。

#### ● 激励关键人才

组织部高级部长 | 步步高商业连锁  
股份有限公司

#### 胡伟

从 2018 年开始，步步高集团内部开始探索和实行合伙人机制，激励员工的积极性。将考核由原来的重部门转变为重个人，将每个个体看作一个小老板，每个人都会经历合伙人机制的考核。整个考核指标可量、可观、可感，通过人均产出、时效、人力成本三个衡量指标，不断在组织结构的优化中持续提升组织效能。另外，步步高集团开发了一套专门的量表来评估每个人的绩效和工作能力。经过测评和筛选后，奖励罚懒，主动淘汰不合格的人。这样可以使得留下来的人大多为一些具备强大战斗力和潜力的人员，实现组织效能的最大化。

#### ● 营造团队氛围，激发创新活力

大中国 / 南韩人力资源总监 | 奇华顿  
管理咨询上海有限公司

#### 叶文玉

我所理解的“效”是从员工的“心”开始的。员工从心底喜欢并认同一家公司才会愿意真正地奉献自己的时间、精力和才智，才会有主动性，才会提升效率。因此我认为花些时间打造员工的“心”力对“增效”来说，是一项基础且重要的工作。只有当员工信任并理解公司时，才可能产生对公司的“主人翁”意识。我们需要员工不断提供更多创造性的想法，推动公司往前发展。如果把公司的效率比喻成一座高楼，那员工的心就是它

的地基，地基稳固了，再向上继续添砖加瓦，就是我们常提到的流程、企业愿景、价值观、战略这些问题了。这是个人层面的“效”，而团队层面的“效”主要通过创造一种相互合作、共创共赢的文化，达到 1+1=5 的效果。

在团队层面，为提升团队效率，我们会通过一系列工作坊来激发大家的激情和凝聚力。每个团队都有不同的痛点，所以我们会根据其痛点来定制工作坊具体的流程与内容，但总的来说，依然以奇华顿的 DNA (Inspiring, Challenging, with Heart and Soul) 为指导。以去年某一团队的工作坊为例：

当时这个团队还没有明确的 2020 年战略，我们希望通过工作坊让大家看到整个市场格局，并分辨其中的“危”与“机”。在工作坊中，我们把这个团队模拟成部队，每个人穿上迷彩服变成部队中的一员，并将其分为驻军部队、先锋部队。其中，先锋部队主要为销售、市场、研发。他们要及时了解市场、行业变化，并分析这些变化带来的挑战。通过讨论，进一步明确自身的优势以及品质，同时，通过游戏环节让大家真正意识到这个世界是不断变化的，我们要更加积极主动地制定充满挑战的目标。通过这个工作坊，大家对 2020 年的战略达成了共识，由于该战略是自上而下与自下而上相结合的结果，因而团队成员更有主人翁的感受，从而会更加投入。

处方药事业部南中国人力资源业务  
伙伴 | 拜耳

#### 杜楠

我认为，企业如果想要逆转，就要在这个时候将投资放在两个方面，即创新与组织文化建设，且两方面应同时开展。首先，企业的活力来源于其创新能力，没有创新能力的企业潜力不足，即使当下是盈利的，但也会很快进入衰退期。其次，企业创新能力的提升并非一日之事，没有哪个项目在提高企业创新能力上有立竿见影的效果，因此组织氛围的打造就变得非常关键。

## 案例呈现 2:

## 东原地产的降本增效实践

人力资源资深总监 | 东原房地产开发集团有限公司

 高宇

我们不提倡简单以裁员的方式来进行降本，更多的是希望通过组织的优化与人力资本的开发来达到增效的目的。

如果说降本能发挥的影响不大的话，通过有效的管理创新和人力资本开发则是人力资源解决降本增效的重要突破路径。企业通用的增效措施有技术创新、管理创新、人力资本开发等，三者也相辅相成，互为因果。人力资源部门管理着公司最重要的人才资产，其降本增效的重心在后两者，以人效提升和管理创新共同作用于业务技能的创新。我司在人力资源端口的实践有以下三种方式：

## ① 组织的刷新与整合

为适应公司发展需求，通过提升组织能力来提升组织效率，例如将公司原有的“总部 + 城市公司”架构模式，优化升级后形成“总部 + 区域 + 城市公司”的架构模式。这个看似降低效率、增加成本的动作，恰恰是我们在“组织扁平化”潮流中结合公司发展目标及应对市场所做的权衡，增加的层级并未拉低效率，反成为提效的有利推动。

首先，区域化资源整合并不意味着人员的增加，相反，我们鼓励合理兼岗，要求区域级任职人员兼任某一城市公司的岗位，如华中区域公司位于武汉，分管武汉、长沙、郑州三家城市公司，华中区人员则需兼任武汉公司岗位，以此控制可能带来的成本的增加。同时，区域的设立对一些核心岗位赋予了更高的责任与要求，进而对人力资源能力素质提出了更高的要求。区域化设立后，集团原有的部分业务能力下沉至区域，区域更加关注于业务能力的提升，并且拥有一定决策权，能够有效缩减决策速度，效率得到大幅提升；区域对区域内城市有更高的熟悉度，在区域内新城市孵化的过程中，能更好地根据城市的研判，准确决策，迅速推进，助推整个集团的规模发展。

这样的架构刷新也一定程度上解放了集团总部，可以不再奔忙于全国各地的事务性调研、决策，更专注于把控宏观方向，保证正确的前进方向。如此，对总部人员胜任力要求更高，但同时也保证总部人员足够精简与精炼，不仅在正常运营时控制人工成本，而且能在不确定事件中保有足够灵活度，避免大幅裁员情况的发生。

在底层架构设置上，原有每个项目均建立一支项目团队，随着项目数量的增加、地理位置上的聚集、规模的大小不一，一个项目对应一个团队的模式也逐渐出现了低效、浪费的状况。这时，在人力资源端口，我们出于降本增效的导向，对项目团队的建立模式做了调整：由单项目管理，调整为一个班子下的多项目管理，即一个团队负责两个项目或两个团队负责三个项目等，通过打造一支作战能力优秀的项目班子，覆盖多个项目的运营。

这个改变是公司和个人互惠共赢的——项目班子承接多个项目，员工的个人能力和因业绩带来的收入较以往有明显增加，也能持续保证团队的能力传递与团队稳定，公司的人员结构能得到更好的优化，不失为一种降本增效的有效方式。

## ② 人力资本的管理和开发

人力资本是支持组织架构、业务模式的重要环节，贯穿企业人力资源降本增效的始终，因此，这也应该是各家企业在人力资源端降本增效的重点突破口。我司首先加强了信息化系统的开发与使用，通过科学化、集成化的方式实现人员与效能的管理与监控；同时，集团有不断迭代的人才管理机制，以及完整的领导力发展项目和内部适用的人才测评机制，去激活组织与人员。在实施端，通过体系化能力逐步下沉至区域，去保障更多的人才资源得到有效盘点、管理、发展和提升。

## 案例呈现 2：

### ③ 通过体系、机制的建立提升效能

在费用预算方面，我们通过费效比对城市公司的预算进行管控。费效比 = 管理费用 / 签约销售 \* 100%，费效比也是各业务单元人力资源负责人在城市公司动态管理和调整组织的一个重要指标，同时也促进了人力资源与业务的结合，引导城市公司负责人关注人员和产值、成本和效能的平衡，而总部将根据集团总体目标进行人员编制的宏观控制，以此保持一个良好的组织运作来支撑业务的快速、健康、稳定地发展。

在绩效激励机制方面，我们更加提倡高绩效文化和结果导向，匹配以业绩为导向的激励机制。在年初制定以业绩为导向组织考核体系，再匹配以业绩强挂钩的激励机制，并将“游戏规则”明确向下传递，使每个业务单元能明确组织目标与奋斗方向。同时业务单元的奖金池与业绩挂钩而非与公司人员规模挂钩，也间接推动业务单元对公司人员编制的管控和对劳动生产率提升的自我要求——简单的减少人员配置，无法达成业务目标，奖金少；人员冗余，人均奖金金额降低。以此进一步加强了各城市公司在人力资源配置上的降本增效的意识，推动在人力资源工作中寻找平衡点。

降本增效的核心是找到现阶段的平衡点。寻找平衡点不是单纯的科学，或是仅凭感觉的艺术，而是带有科学的艺术，在公司发展的每个阶段里，降本增效都是有得必有舍的，需要 HR 以人力资源大数据为基础，结合对市场情况的判断、公司业务的洞察和组织目标的分析来不断接近平衡点。随着环境的变换，寻找最优平衡点则会成为 HR 要长远思考的命题。

## 疫情之下的降本增效有什么不同？

### ● 更注重激发团队氛围

营销人力资源总监 | 内蒙古蒙牛乳业 (集团) 股份有限公司

 杨利清

增效需要我们关注人员收益，激发员工效能，我认为这是我们需要去关注、去投资的，而不是减少。因为企业无论是策略落地，还是业绩提升最终都要靠人来驱动，越是艰难时刻越需要激活人。我们主要有以下几个做法：

1. 重宣导。因为疫情冲击，很多企业经营步履维艰，为了生存他们不得不裁员或者降薪。这些信息很不利于员工的稳定，所以

企业一定要将发展战略、应对策略等对员工进行全面宣导，让员工了解并信赖企业。

2. 给承诺。目前需要向员工做一些承诺，保证企业不会因为疫情做出影响员工的举措，给员工一颗定心丸，稳定员工情绪。

3. 立标杆。我们认为，在特殊时期，精神力量要远大于物质力量。除了管理者要以身作则，在疫情期间还涌现出了大量的优秀员工，他们不畏艰险，战斗在第一线。我们会进行一系列荣誉评选，选出的优秀员工我们从集团到地方，从公司整体到各个事业部都会予以表扬，并在公司内部刊物等渠道对其进行宣传。之后会将他们的优秀行为列入人才考察的标准，在人才盘点时，将这些优秀员工列入后备人才梯队，人才任用优先考虑这些对象。我认为这次疫情也是企业刷新人才、衡量人才、重新定义人才的好时机，通过人才盘点我们会发现很多平时默默无闻或者能力不是很突出的人在此时就会凸显出来。

4. 送关爱。在这个时候我们公司会给员工很多关爱，除了为员工做好基本的防护，保证他们的生命安全之外，对一线销售有拜访补贴；对疫情期间坚守在岗位的员工，为他们举办生日会。最重要的是，我们的关爱不局限于员工，而是关爱到员工的家人。我们会将一些防护用品、消毒品、关爱礼包送到家属的手中，做好家属的工作。所以员工对我们充满信任，所有人同舟共济，整个组织也就具有强大的战斗力。

通过这些举措，员工很大程度上被激发，即使道路封闭，店铺关门，员工还是靠着自己的创新和自动自发的营销手段坚持下去，处理问题的手段也层出不穷。很多人认为钱花得少就是节约，但降本增效的本质是看投入产出，没有投入就没有收益。降本增效是指要节约额外开支，但必要的投资也要做。我们对员工的激励就是一种投资，而这种投资一定可以带来收益。

增效不一定是业绩增长了多少，而是要激发员工把损失降到最低。如果目前整个行

业的下滑了 50%，而我们却只下滑 20%，我认为这就是一种增效的结果。在这特殊时期，我们关注的不应该只是节约了多少钱，还需要看到创造了多大的价值。

### ● 更强调“小投入，大回报”

原卡特彼勒、春秋集团人力资源总监

#### 过音群

除了减少浪费和无效支出外，我们 HR 更应将重点放在“增效”上，结合当下的疫情，我认为，我们可以从以下几点来增加投入，提升效能：

第一，增加对公司品牌的投入。这在疫情之下更显重要，虽然企业经营因此受到影响，但却可以把这看成向大众传递社会责任感的时机。在传递爱心的同时树立起品牌形象，对雇主品牌也能起到很好的宣传作用；

第二，增加对流程信息化的投入，在这个业务暂停、放缓的时候，企业可以有更多的时间用来复盘，做流程优化，并让流程通过信息化而固化。我们看到疫情之下，也让很多企业加速了在线办公、信息化管理的进程；

第三，在这个特殊时期，对员工身心健康的投入也十分必要。除了要保证工作场所的安全，如配备消毒液、口罩等必要防疫物品。我们还要关注员工的心理、情绪，尽快帮助大家走出或消沉或恐慌的情绪，恢复元气；

第四，营造组织氛围，工作软环境的建设对于 HR 来讲是非常核心的。首先要给大家看到新的方向，通过企业战略阐述，可以给予全员工信心与希望；其次，管理者的积极思维，对于影响员工士气很关键；最后，我们也可以通过举办有建设性意义的线上、线下学习、团建的活动，把员工们凝聚起来。

第五，赋能关键人才。企业复工之后很

大的问题在于如何把第一季度甚至前半年的业绩下滑补上来，所以对关键人才的赋能必不可少。提供更多的发展机会、进行领导力提升相关的赋能，都可帮助其迅速成长起来。

第六，激励机制的优化。一般来看，我们把激励分为精神激励与物质激励两方面。疫情之下，企业势必要对 2020 的绩效目标进行调整，而随之需要加重的是对于员工的激励幅度。除了基于绩效的物质激励，也需要关注员工精神层面的激励，如及时地给予“最佳团队”、“优秀员工”的认可等，可以将福利与精神激励结合起来做，这样会比较有趣。

以上这些是需要 HR 在降本增效的过程中需要花时间和精力投入的，除了信息化流程投入需要花费较大资金投入，其他均可以在花费较低成本的前提下帮助企业提升效能。

### ● 反应要更“快”

人力资源资深总监 | 东原房地产开发集团有限公司

#### 高宇

新冠疫情是一个全球化的“黑天鹅”事件。在我国政府支持下，国内企业逐步复工复产，对于大多数的民营企业而言，现阶段最大的挑战就是要抢占市场先机，因此，最重要的是“快”。

首先，快速研读政策、了解市场变化。增效不仅是企业内部的措施，还要顺应外部环境，当前国家及地方，自上而下均出台了疫情下企业的扶持政策，一方面要尽快研究政策细则，把握政策方向；另一方面，快速判断市场状况，在此基础上进行相应的行动，降本增效就能够在短时间内事半功倍。

其次，思路的创新，改变传统思路往往能够发现新的机遇。以房地产行业为例，传

统的地产销售多为坐销，而疫情之下，由于客观条件的限制，我们开始尝试在抖音、京东等平台进行线上推广，这种先前被房地产行业不太看好的新媒体营销模式，竟出乎意料地收获了较满意的结果，这就是一种在原有思路上的开拓。同时，我们又将思路创新运用在房地产社区运营中，通过社区运营、物业服务为业主带来生活品质的增值。

最后，组织的刷新。疫情的确影响了企业正常复工，但从侧面也考验了企业是否具备灵活应变的组织框架和管理原则，“灵活”是未来组织的制胜法宝，当遇到类似的“黑天鹅”事件时，组织的灵活应变度一定程度决定着企业和团队的稳定。怎样构建灵活组织呢？打造高协同组织是企业建立灵活组织架构的基石；而疫情后的企业经营将更加以业绩为导向，势必需要建立具备良性竞争的高绩效文化，再配合以高激励，奖励有突出贡献的员工，激发组织和人员活力。

## 结语

面对骤然收紧的环境，无论个体还是组织都难免焦虑不安。减少可降成本，提升员工效率、组织效能其实是每一个 HR 时时关注的工作重点，只是在当下特殊的环境中，这件事更加迫切了。我们在访谈中欣喜地看见，很多企业在积极地采取措施应对这多变的环境。HR 同仁们基本上有这样一个共识，即降本固然重要，但这只能在短期内奏效，“增效”才是让企业持续发展的长久之计。围绕这个重点，HR 才能在这个艰难处境中，创造出更大的价值。HR

# 在人生的路途中传递爱

访晶科能源人力资源副总裁 林玲

扫描二维码 把文章带走



林玲身上有种真性情，或许是经历的风风雨雨多了，当她现在回首往事的时候，流露更多的是对人对事的从容与笃定。了解她的人都知道，这份从容与笃定是随着阅历的增加不断刻进她骨子里的，并非天生如此。从年少时的怯懦与彷徨，到青年时期的隐忍与锋芒，再到中年时的从容与笃定，她向我们展现了一个颇具故事性的“大爱”人生。

编辑 / 朱欣鑫

图 / 王旭

## ▶ 年少时的反抗与妥协

林玲曾是个有绘画天赋的孩子，如果不是母亲的极力干预，我们今天可能会看到她的个人画展。她的母亲是一名医生，有着那个年代非常传统的思想，认为绘画、歌曲等都是“不务正业”的兴趣，没有办法成为终生的职业。成为医生或者老师是母亲为林玲设计的人生，所以即使知道林玲从小酷爱画画，也不愿放手让她选择自己的路。林玲虽然做过一些抗争，但面对强势的母亲，她最终往往会选择遵从。

林玲坦言，母亲很严肃，不善于表达自己的爱与关心，年少的她常常去好朋友家“蹭饭”。那户人家很温馨，也充满了爱，这让她很羡慕。年纪尚小的林玲不知道自己以后所做的选择都是在有意无意地追寻那份年少时期许的爱。

后来，林玲还是按照母亲的期望，考上了当地最好的汽车工业大学，按母亲的话说：“学好数理化，走遍天下都不怕”，随后也顺

其自然地成为了一名大学计算机程序设计老师。也许就是有这样的一类人，他们注定让人羡慕，自己却不甘寂寞。林玲就是这一类人，虽然自己受到学校领导的器重，但自己总是缺少一点什么，总觉得“这不该是我的人生”。终于，不到30的她，毅然决定，重回校园继续深造，而那时的MBA还是个极新鲜的事物。这一次，母亲在她眼里看到了成熟的坚定，以致不忍再反对。就这样，林玲离开了母亲为其规划的“完美人生”。

## ▶ 冲破桎梏，去寻找

彼时的林玲已经成家，但在母亲眼中，她依然是一个单纯善良的孩子，在她离开家的前一天，母亲往她的行李箱里塞了一本书——《全方位防人术》。说到这里，她笑了。远离家乡求学看似是林玲的再一次反叛，却也是她与母亲的和解。她只身来到商学院，在这里，林玲有了很多空闲时间，同学建议她找一份实习工作，一方面把所学应用于实践，另一方面可以补贴生活。

作为一个“社会经验”为零的“小白”，林玲把市面上能买到的所有报纸扛回家，据同学说：“版面越大，公司越大”，终于，她等到一个公司的招聘广告，占据了整整一个版面，那是最大的房地产公司。林玲很兴奋，直接冲到了售楼处，又一次证明了“小白就是小白”，那时的林玲还不知道售楼处只卖房子，不招聘。经历一番周折，林玲找到办公地点，填写了一份简单的应聘信息，参加了一场“没头没脑”的面试，被打发回家了。林玲本以为没机会了，结果一个月后，她接到了复试的电话。原来看似“没头没脑”的面试叫“无领导小组”，看似“恶作剧”的题目是为了评估候选人的逻辑思维和沟通能力。没有意外，眼前这个带着冲劲和质疑的候选人吸引了董事长的目光，最终，林玲成了“占有最大版面公司”的行政主管，开始了自己的另一种人生。

## ▶ 初入职场的洗礼

初入职场的林玲主要负责登记公司的固定资产、接待客户、安排酒店之类的杂活儿，



但凭着自己专业的计算机知识，她设计了一个小程序用来登记固定资产，这让领导和同事颇为惊奇。渐渐地，林玲在同事眼中成了那个勤奋又聪明的小孩，而董事长也越来越倚重她。

虽然有些成就感，但这过程中的考验却让林玲倍感压力。那个年代的大公司很少关注员工个体，特别是像林玲这样刚进公司不久的新员工。加上董事长有意为之的考验，更让她的工作难上加难。不过，董事长没有看错人，林玲确实有种不服输的劲儿，她开玩笑道：“越是折腾我越有冲劲，为了我MBA的学费我也得干下去。”

经过重重考验的林玲最终获得了晋升，同时获得了清华大学继续深造的机会，她选择了人力资源方向，这也成了她不断学习，不断进步，不断奋斗的一条职业道路。后来，她跟着专业的管理咨询顾问把公司的管理咨询变革都做了一遍。过程中她的人力资源专业知识迅速增长，成了当时中国本土公司里

少有的具备咨询顾问思维的专业人士。

## 才能得以施展

三年后，林玲来到了好孩子集团，在这里她才真正开启了自己的专业的人力资源职业生涯。她大多数时间都在工厂和一线员工“混”在一起，所以对生产流程、存在的问题都有了更清晰的把握和认识。林玲喜欢这种踏实工作的感觉，当她越发向下去钻研，她向上的成长速度就越快。几年之后，她已经对这块业务相当熟悉。不过让她直接被领导注意到的还是她对一次紧急危机事件的处理。

2008年，一场雪灾的到来，让很多企业、工厂因厂房坍塌、人员伤亡而背负了巨大的损失。林玲这时正担任好孩子海外营销、生产制造和研发体系的人力资源负责人，在她眼中，管理流程图和计算机程序流程图异曲同工，所有的问题在她眼前都能迅速生成一个流程图。这次也是一样，她把几十个厂房和路面编

号，并划分责任人，由责任人及时通报厂房情况并组织人员撤离，并迅速地对各种情况进行反应、追踪。这些得力措施让公司避免了一大笔损失且无人受伤，那时候，远在香港总部的宋董事长每天接到林玲的电话才能安睡，因为他知道，这个看上去“小小”的姑娘总能给他带来好消息。在当年的年会上，林玲成了公司的红人，很多人都想来见一见这个宋董事长口中的小能人到底是谁。那一年，她32岁。

除了危机应对，林玲的日常工作也相当漂亮：推行绩效考核、内部市场化、内部结算、调整奖金结构、降低人员流失率等一系列措施让好孩子工厂的产能迅速提高。她说到：“当时一个政策落地下去，立即就能看到成效。”那时候在林玲看来，做好人力资源工作有3个关键点：“情商、智商和专业，其中‘情商’对人，‘智商’对事，‘专业’保证你做的事又对又好。”

可是后来发生的一件事情，让林玲意识到除了“情商、智商和专业”，人力资源工作



更需要有“温度”，这是一个传递温暖的工作。彼时的林玲雷厉风行，对下属要求严格，布置的任务要求又快又好地完成。而那时人力资源工作千头万绪，加班、赶方案、抓落实是常态。林玲记得当时有个小姑娘在某个项目实施的关键时期申请一天假，但并没给出具体原因，林玲没有批准这个请求。后来她才知道那个姑娘相处多年的男朋友提出分手，她本想请一天假跟男朋友好好沟通。这个感情上的遗憾让那个小姑娘难过了很长时间，也经历了失恋和工作压力的双重痛苦。这促使林玲开始反思人力资源的工作方式，她也开始试着把温度和爱带到团队和工作中。当然那个“受伤”的小姑娘现在早已成家，时常来看望林玲，那时的“痛苦”也早已成为她们二人的笑谈。

## 工作中的博弈

2008年底林玲来到了江西新余，就为着

心中那个被点燃的“雄心壮志”——“三万人的厂子你管得好，十万人的企业你管过吗？”赛维彭老板一句激将，“甘于折腾”的林玲谢过老东家的挽留，义无反顾地入职了当时世界最大的光伏能源企业。

按计划，入职后的前两个月是她的适应阶段，老板没有安排实质性的工作任务，林玲自己找人力资源的同事要了套工作服就下工厂学习去了。因为之前积累了丰富的工厂经验，所以流水线上的工人对她来说一点都不陌生，而问题也在她眼中暴露无遗。一个月之后，她完成了一份报告。在林玲看来，赛维的管理落后，存在很多问题，其中最大的问题就是人员冗杂严重。如果赛维想要跻身一线能源公司，这种“野蛮生产”的模式必须褪去，代之以更加现代化的生产方式和科学的管理方法。当她把这些想法呈交给彭老板，老板震惊了，毕竟当时80美金一股的股价掩盖了很多管理问题。

按照林玲的想法，减员增效是必不可少

的一步，而这一步会牵动太多利益。林玲看出老板的顾虑，为了验证自己的结论，她首先在管理层中做调研，将所有的问题聚焦再聚焦，最终集中在3个问题，而这与她的观察完全一致。看到这个结果，老板才放手让她推进改革。

林玲的工作计划中从来没有简单粗暴地裁员一项，她采取了“曲线救国”的方式，有策略地与厂长进行博弈：把权力交还给厂长，由厂长决定人员编制。为了给自己留有余地，厂长往往虚报编制。起初，林玲并没有明令禁止虚报编制，而是另起了一个奖金制度，即按照所提报的编制，每个人可分得200块奖金，以“奖金包”的形式发放。如此一来，为了分得更多奖金，厂长们会自动减员，直到减无可减，此时也正是人员配置的最佳状态。如此，林玲仅用1个月的时间，将1个工厂的8000人降到3000人，而被减的员工则分流到赛维的其他在建工厂中。沉淀一年后，林玲重新

对所有工厂进行定岗、定编、定责、定目标，工厂产能随之翻倍提升，这样的结果也让所有的投资者都倍感惊讶。

赛维那几年发展异常迅猛，在行业中占据了一定的垄断地位。为继续占据垄断地位，老板大量购买硅料，大规模建设工厂。没多久，受金融危机与行业震荡的影响，硅料价格一路下滑，公司无力回血，到了濒临破产的边缘。然而，即使在连续半年发不出工资的情况下，员工在人力资源部的组织下依然正常生产和学习，没有出现一起群体性事件。林玲深谢员工的理解，同时也深感自己的责任，毕竟每一个员工后面都是一个家庭。此时此刻人力资源必须站出来，哪怕是解决一个月的工资也是帮助了一个家庭，传递了一丝温暖。于是在跟老板商量后决定寻求政府帮助。经过多轮的协商，最终政府同意拨款救助企业。在所有善后工作完成后，林玲决意离开。

## ▶ 在资本市场中成长

2010年前后，国内资本市场蓬勃发展，在当时的林玲看来，中国企业的未来一定是产融结合，恰逢三胞集团的袁老板开始转型做海外零售业的收购、兼并，二人一拍即合。要做新业务，最需要的是人才，而精通全球投资的人才可谓是“千金难求”，这也是袁老板当时最大的痛点。林玲跟老板放言：“只要是公司需要的，我保证找得到，保证让人进得来，留得住。”果然，林玲没有让袁老板失望，她迅速将投资领域顶尖人才纳入三胞麾下。林玲分享她的秘诀就是：站在对方的角度，理解候选人的痛点，通透人性。“通透人性”简单的四个字，若心中没有“大爱”，相信就算历经千帆，也是无法达到的境界。就这样，林玲搭建起支持全球发展的组织，三胞也摇身变成千亿资产的全球投资公司；同时，她引入顶级咨询公司，帮助公司建立起符合千亿规模企业的管理和运营模式。

“自省”是三胞长期秉承的文化，所以林玲还有一个重要的任务：每日回复管理者的“自省”报告。在三胞的那段时间，林玲白天面试，做绩效，做激励；而在夜深人静

时，她会找一个舒服的姿势，给自己倒一杯茶，静静地阅读大家的“自省”，然后一一回复，常常就到了凌晨。白天她与同事用语言交流；夜晚，她与同事通过文字用“心”沟通。

林玲非常感谢三胞的老板：“他让我对资本市场有了非常透彻的认识，也让我可以站在创始人的角度去思考，因而可以跟任何公司创始人同频共振。”

## ▶ 牵手晶科能源

也许和新能源有着不解的缘分，2014年林玲见到了她眼中的行业传奇人物——李仙德。“每一次行业洗牌的时候，都是他弯道超车的时候，我对他太感兴趣了”，她说道。但林玲曾跟自己约定不再踏足新能源行业。然而，面谈后李董的诚意，加之她对李董“改变能源结构，承担未来责任”的使命感感同身受，就这样她在2015年重新回到曾经战斗过的行业，自己也搬到了上海。

现在的晶科已经是全球最大的清洁能源综合服务公司之一，旗下拥有两家主体公司，其中晶科能源于2010年纽交所上市，现已成为连续五年全球出货量最大的光伏企业；晶科电力也已经持有高达3GW的电站规模，并把清洁能源电站业务拓展到海外，在阿布扎比已建成全球最大的地面单体电站。而时隔五年前，晶科能源全球出货量排名第七，晶科电力的业务也刚刚起步。

这五年来，林玲的工作从没离开全球化人力资源体系的建立、组织本土化的建立、国际化人才以及人才本土化的建立。她正见证着晶科一步步走向世界，成为中国第一、世界第一，并在其中找到自己贡献的价值，这让她倍感自豪。

2019年12月份，晶科电力通过IPO，这对晶科人，乃至整个新能源行业来说都意义重大。年会上，李董的一席话道尽了上市之路的辛酸，也让林玲产生了强烈的共鸣，现在回忆起还是忍不住感动地落泪，只有经历的人才能懂共同经历的来之不易和惺惺相惜。林玲心里充满了感恩：“我很感谢我的老

板，他给了我不折不扣的信任，这对一个职业经理人来说是很幸福的。”

## ▶ 传递爱与温暖

每年晶科能源都会有90%以上的员工参与敬业度调查，林玲介绍道，晶科目前的敬业度表现在全球范围内已经超过了75%的高绩效公司；公司95%的员工清晰地知道企业目标，并有清晰的个人目标；很多员工愿意为晶科付出额外的精力并愿意把晶科介绍给亲朋好友，这些都让她非常自豪。在敬业度反馈环节，林玲要求下属要拿出“写情书”的劲头给世界每一个角落的员工反馈：“要让收到反馈的员工觉得这是为他而写的。”同时，林玲也深知一线员工的声音很难被听到，所以她经常直接深入一线。在过去的5年，林玲跑遍了晶科全球的分、子公司和办公室，聆听每一位员工的心声。她说道：“我们要通过这种方式把公司的愿景目标直接传递给员工，并告诉他们我们现在走到哪儿了，要到哪里去，同时也要让全世界的员工感受到来自中国上海的爱和温暖。”林玲2020年工作规划的关键词就是“有温度的劳动关系”，她将致力于把公司人性的温度传递到每个员工身上：“我要让员工感受到政策背后的爱。”这个主题将贯穿她这一年所有工作的始终，这些工作包括：积极的企业文化、高赋能的人才团队、高效的人才供给、动态组织的管理、智慧的人力资源体系等。所有的沟通都是开放、真诚且带有温度的，她说这是晶科进步的动力之一。

## ▶ 爱是一切的源头

任何一位像林玲这样的专家，他们在人力资源专业上的成功实践都显而易见，而这些成功的背后蕴藏着自己坚守的人生哲学。林玲决心把爱传递下去，她坦言，要做到这一切就要先学会无条件地爱。她从能量守恒的角度，把所有物质归结为能量，而让能量传递的源头就是爱。这个看似高深的哲学问题，却是林玲工作、生活最基本的信仰：无条件地去爱，就可以源源不断地收获能量，因为爱是产生能量的源动力。HR

# 做一个有高度的实战家

访德尔福科技电子与电气化事业部全球人力资源副总裁 宫瑞萍 (Elena)

扫描二维码 把文章带走



不知该用什么词来形容 Elena。访谈之后有一种酣畅淋漓的感觉，让人意犹未尽。她是那样率直地分享自己的经历，以至于不需要你去揣摩这言语背后的她到底是怎样的。很多人无法完全表露自己，所以总要掩饰、包装些，究其原因，是对真实的自己缺少自信。而 Elena 似乎不被这个问题困扰，她热情、真实。面对工作，Elena 高标准严要求，以致她自己都知道会给团队带来怎样的压力。尽管如此，她的真诚与直率却始终吸引着她的团队，他们一起在追逐一个又一个目标的过程中不断成长。2019年，Elena 在上海日报主办的“遇见她力量”女性领导力评选活动中荣获了“女性领导力”奖项。

编辑 / 朱欣鑫

图 / 上海弓富文化传播有限公司

Elena 本科英语师范专业，毕业后“理所应当”地去了一所学校任英语老师。但是固定的教学风格与重复的课程内容很快让她觉得沉闷。她更希望去了解这个世界正在发生着什么。带着这样模糊却强烈的意愿，她离开了学校。恰逢深圳广播电台为其新栏目对外公开招聘，Elena 申请了主持人职位，经过重重面试，她凭借着深厚的英文功底及纯正的发音，从千余名应聘者中脱颖而出，成为一档英文歌曲类节目的主持人。爱好音乐的她对这份工作有很多美好的期待，但当爱好变成工作，就不那么有趣味了：一方面，她自觉对音乐的造诣不够深；另一方面，这份工作用嘴多过用脑，这对喜欢思考的 Elena 来说难

免有些乏味。因此，一年之后，她选择离开了电台。

## 初识人力资源

离开电台之后，Elena 开始考虑长远的职业发展。那时她只有一个大概的想法：“我要找一个越老越有价值的工作。”按照这个思路，她考虑过律师、财务这些十分有前景的工作，但最终却选择了人力资源。彼时的人力资源还是比较新的概念，Elena 仅仅从书报上读到一些人力资源相关的文章，便决定从这个角度切入：“虽然不知道具体做什么，但觉得挺有意思。”她觉得这份职业是需要动静结合的，即不仅要





主动与人打交道、推动政策落地实施，又要沉静下来不断思考、总结。从 Elena 的性格来说，这份职业与她几乎是完美契合，这一判断也在她日后的职业生涯中不断被印证。

## 在环球资源，小试牛刀

对 Elena 而言，真正深度参与人力资源工作是从环球资源这家公司开始的。当时，她的准领导 Philip 在一间透明的办公室里与她进行面试，外面的同事在面试结束之后就猜到了结果，因为一向严肃的 Philip 只在面试 Elena 的时候笑了。后来 Elena 问起为什么会选中当时还经验不足的她，Philip 坦言是看中了她的个性中积极主动的特质和她的学习能力。而他正需要 Elena 这样的人帮他的人力资源带到另一个高度。

的确，Elena 有着很强的原则性，不回避冲突，且非常积极主动，有着极强的推动力，

可以帮公司重整人力资源体系。Philip 在之后的工作中也给予了她诸多的信任与支持，鼓励 Elena “do the right thing”。在梳理和规范人力资源操作的过程中，Elena 遇到了一些阻力。曾有一位级别很高、资历很深的部门经理将一封邮件发送到 Philip 那里，他“投诉”Elena 不是“Human Resource”，而是“Human Control”。Philip 巧妙地把这件事反馈给 Elena，并告诉她自己相信她做的是对的。那时环球资源的人力资源体系、制度尚不成熟，在领导的支持下，Elena 得以有机会把自己的想法变为现实，建立和实施了完善的人力资源管理制度，从而有效地支持了业务的快速发展。她至今依然感念 Philip 当年的信任与支持。

在 Elena 的眼中，既然“人力资源”是一种“资源”，那必然要讲求资源利用效率。从这一点出发，她的工作紧紧围绕提升人力资源利用效率展开，这包括：流程的梳理及优化、

人员的激励与培训、招聘精准度提升等。完成基础工作以后，她开始更多地考虑文化建设、领导力发展、人才梯队培养等工作。虽然没有得到过任何专业的指导，但 Elena 凭着自己不断钻研学习的劲儿，硬是走出了一条比较“前卫”的人力资源管理之路。比如，她在二十年前便开始针对公司内部的销售人员构建了一套“胜任力模型”，使人员招聘任用、发展都有了更为精确的依据；又比如，当大多数 HR 还沉埋于大量繁琐事务性工作的时候，她却早已跳出 HR 的日常事务，将工作紧密地与业务部门结合在一起，并不断培养自己的业务发展战略眼光。在环球资源的 8 年时间里，Elena 从一个初入 HR 的菜鸟，成长为一名成熟的人力资源战略伙伴。由于出色的工作表现，2002 年 Elena 被提升为中国区人力资源总监。“2001、2002 年这两年是我人生的重要阶段。在这两年里，我拿到了一个硕士学位，升了一个职，还生了一个

娃。”Elena 笑着说道，“我也知道自己在这家公司还有更大的上升空间。”

然而，就在 Elena 被环球资源选定为集团人力资源副总裁的继任者，且已开始启动培训计划的时候，她的先生因为工作调动，需要从深圳调到上海。为顾及家庭，权衡之下，她选择放弃在环球资源的机会。虽然有些可惜，但 Elena 总是那么自信：“我相信我可以在任何地方重新开始。”Elena 对决定放弃的机会没有患得患失，对将要去往的地方也无所畏惧，这源于她对自身学习能力的自信。

## 加入英国石油公司 (BP)

到了上海，Elena 先后在理光以及露华浓工作过几年，但由于文化差异或公司对人力资源的定位，她清晰地知道自己不会长久地停留其中。当她还在露华浓工作的时候，BP 公司通过猎头找到她，希望她担任 BP 中国人力资源共享服务中心总监的职位。虽然 BP 是一个很有吸引力的公司，Elena 还是毫不犹豫地拒绝了。因为这个职位不符合我的兴趣和职业定位。我喜欢跟业务打交道，了解业务的战略目标与痛点，然后去探讨出解决方案，从而成为真正的业务伙伴或顾问。”几个月后 BP 再一次找到 Elena，这次他们带给她的是 BP 润滑油事业部 HR Director 的职位，负责亚太区几个高速增长的国家。凭着定力、耐心和坚持，Elena 终于获得了一个心仪的职位并加入了 BP 公司。

### 在 BP，崭露头角

然而，就在 Elena 报到的前一天，她收到了来自 BP 的通知，因为公司组织架构调整，之前的职位有变动，调整后 Elena 的职位将是润滑油事业部大中华区的 HR Director。虽然十分惊讶，但 Elena 更看重工作本身是否需要直接面对业务，只要能做出些事情，即使职责地理范围小一些，她也不在意。

BP 公司与 Elena 之前所在的公司有较大区别，其内部结构非常复杂，Elena 经历了一段适应期之后，开始在这里崭露头角。对她来说，那是非常好的时机。当时恰逢润

滑油事业部在做业务战略调整。Elena 把公司当时的处境与纠结清楚地介绍了一遍，可以看出她对这块业务相当熟稔：“我们要在市场份额与利润之间寻求平衡点，因为二者有时候是相悖的，同时还要考虑我们选择的市场策略与品牌定位是不是一致。”那时候为了确定最终的市场策略，管理团队召开了 Workshop (工作坊)，Elena 多次参与其中，当业务团队最终决定确保品牌的高端定位、追求高利润时，她已经将业务战略的需求转化成人力资源的战略了：“我听着业务团队之间不断地辩论、澄清并最终达成共识，就能深刻了解这个战略目标对我们来说意味着什么，困难在哪里，挑战在哪里，有哪些是跟‘人’相关的，我又该如何从‘人’的角度出发提供相应的人力资源解决方案，所以当业务战略确定下来的时候，我心里也有数了。”

很快，她将人力资源战略作为整个业务战略的一部分，呈现给亚太及全球的领导团队。这成为 BP 公司润滑油事业部推出的第一个地区性的全方位人力资源战略。它不仅在规划层面与当前业务战略紧密衔接，而且具有非常强的可操作性。一经提交，Elena 的专业能力就受到了全球领导团队的关注，随后便被委以重任，调到了英国总部，担任润滑油 B2B 业务的全球人力资源总监。“所以我说机会特别好。我不介意之前缩窄到只负责大中华区的人力资源，只要这个工作有的做，我相信我是可以做出成果的。”她笑着说道。

### 委以重任

整体人力资源战略的提出，让 BP 公司的领导人看到 Elena 的潜力，她不仅有足够的学习动力，且具备非常强的学习能力，因此，即便 Elena 缺少跨地区领导的经验，BP 公司也还是把她推到了全球的职位上。

面对这个任命，Elena 没有太多的纠结，但不可避免地有一些压力。“我知道这是一个好机会，所以毫不犹豫地接受了这个任命，但心里难免有些忐忑。”她坦言。挑战来自各个方面。职场上，女性能力的发挥往往受羁

于工作与家庭的平衡。这也是 Elena 要面对的。她把 11 岁的女儿带到英国读书，一边要照顾女儿的生活起居，一边要适应英国的工作环境。Elena 笑道：“整个生活方式、工作方式都变了，完全是一个不熟悉的环境。那时候我既当爹，又当妈，还包了女儿的司机、保姆的工作。”

工作上的挑战也相当大。她所面临的业务变化了，职责和管理范围变大了，所服务的领导团队都是来自全球各地的集团资深高管，这对她的能力提出了更高层次的要求。Elena 花了半年的时间去适应英国的生活、工作节奏，虽然很辛苦，但她却有些乐在其中，“我这个人，安逸了就觉得闷。不会就学呗，后来就应对自如了。”说着她笑了起来，笑容里有她面对挑战时的自信。大概 3 年之后，BP 公司再度进行组织架构调整，Elena 被调至另外一个岗位，这次，Elena 要面对的是一个以科学家为主的研发团队。此前她所支持的都是销售、市场等思维灵活的人，而研发团队又是另外一种思考、沟通交流风格，因此 Elena 需要做另一种转变，这样的转变在她看来也无所谓。讲到这里，她轻轻地敲着桌子，“跟科学家谈话要强调 fact (事实)、data (数据)、logic (逻辑)，面对不同的客户群体，我认为我同样可以做到。”

5 年的海外生活工作经历，最让 Elena 感慨的不是适应新环境的辛苦，而是通过感受、体验另一种文化，进而对自己置身其中并一直认为理所当然的中国文化有了更深刻的反思和洞察，同时也收获了从不同角度看问题的能力。这在无形中拔高了 Elena 看问题的高度，以至她无论在何种情境中，都能熟稔地拿捏一个最佳的尺度去做好平衡与取舍。

## 加入德尔福

2017 年，数字化技术的发展使得中国发生了极大的变化，此前 Elena 偶尔回国时竟不知如何使用微信支付、滴滴打车等线上工具。她看到中国乃至亚太区仍然是充满活力的市场，若长久远离这个市场，显然会失去

她固有的本土优势。加之在BP这个大机器中，所有事务的推进都有些迟缓，因此每项事务的结果似乎很遥远。综合考量之下，Elena决定回国发展。这时候，德尔福科技向她伸出了橄榄枝，提供给她汽车电子与电气化事业部全球人力资源副总裁的职位，同时担任德尔福科技的亚太区人力资源负责人。

汽车电子与电气化业务是德尔福科技未来业务增长的引擎，她看中了德尔福科技正在发展的市场，并深信在这块成长型的业务中，能够再一次发挥自己的光和热，为组织创造更大的价值。

### 推动组织达成目标

Elena刚进德尔福科技的时候，这家公司正在经历拆分，现已拆分为德尔福科技与安波福两家独立的实体公司，拆分后德尔福科技继续将重心放在动力总成与售后市场业务。Elena参与了拆分的整个过程，并帮助拆分之后的德尔福科技梳理和完善组织架构，大规模地进行人才招聘，同时通过文化重塑、资源整合及流程优化提升组织运作的效率和团队凝聚力。“过去两年中，我们重新定义了公司的文化和价值观，做了大量的工作坊，最终把这些价值观嵌入到人力资源管理的系统中。”“文化”这个词乍听起来有些虚浮，但正是借助文化的力量，Elena重新把员工凝聚了起来，同时也激发了自己内心的使命感，并为之不断努力。

自2018年下半年开始，整个市场尤其是中国车市开始冷却，这对汽车行业的影响尤为突出。德尔福科技的业务不可避免地受到了影响，这使得Elena的工作面临着新的挑战，同时也让她更加深刻地审视公司及人力资源面临的问题。在Elena看来，这些挑战包括：资源的调整和再分配、人工成本控制、人效提升和人才结构优化以及流程精益化等。Elena是一个喜欢思考长远目标、思考未来的人，在她看来，即便是在业务低迷的时期，HR的工作也不应仅追求短期成本的降低，而是要最终达到推动组织效率提升的目标，这样才能让组织更好地应对未来的各种挑战。

### 初心不改

与人力资源结缘20多年，Elena的职业高度不断攀升，但她对人力资源工作的初心一直没有改变。在涉足人力资源之初，她就清楚地知道这份职业的价值何在：“人力资源是为业务目标服务的，HR应该做什么以及怎么做，取决于企业所处的环境、阶段及目标。”但相比于20年前，她更习惯从组织的角度去看问题，思考着如何提升组织效率。为此她要提供更系统的人力资源解决方案。这意味着她不仅要处理眼前的事情，还要看得更加长远，把未来的走向、可能发生的情况都纳入她当下的策略中。“从预见未来需要具备怎样能力的人，到招聘、培养、激励、任用和人才梯队培养等，我要提供对应的系统解决方案，让各个环节形成良性循环。”她这样解释道。

现在，她的成就感更多地来自于通过实施全方位的人力资源解决方案，推动组织效能的提升，同时为组织注入新的活力。作为一个团队领导，Elena非常看重团队的成长。“赋予团队以使命，让团队里的每一个人都能充分发挥自己的价值，并给他们及时的认可和成长的空间，就能带出一个高绩效的团队。”帮助组织、帮助别人发挥更大的价值成了Elena在工作中满足感的来源。目前，她的团队已经成了管理层眼中公认的“最强团队”。

### 做好工作以外的角色

在工作之外，Elena给自己这样一个评价：“作为一个职业女性，对于孩子的教育、家庭的支持，我都还做得让自己和家人满意，这点很欣慰。”的确，当Elena谈到对女儿的教育时，能从她脸上看到满足与自豪。她的女儿去年刚考上英国拉夫堡大学的工业设计专业，Elena解释道：“我自豪的不是因为她的学业，而是我们培养了她独立、健全的人格，成就了一个自强自立、有爱有担当的人。在女儿的教育上，我和我先生的教育观念非常一致，相比于她的学习成绩，我们更在意她思维方式、价值观的养成。”Elena很少给女儿辅导功课，但却从不忽视对女儿的陪伴和交流。她常常在吃饭或散步的时候跟女儿聊天，分享一天的生活，并交流彼此的看法，“通过潜移默化的影响让她从不同的角度思考问题，学会把握问题的关键，抓住核心，有针对性地寻找解决方案，并能够从中提炼出本质和规律性的东西，从而养成洞察事物本质的思维习惯。”

Elena不仅帮助女儿养成思考问题的习惯，她自己也喜欢反思。因为时差，经常整晚开会，她戏称为“夜总会”，但她还是会给自己留出一部分时间放松。在她看来，缺乏思考的低效勤奋，其实是一种懒惰。Elena喜欢喝茶。她常常一边喝茶，一边和先生聊些工作之外的事情。茶香溢永，妙道神凝，在闲适中将生命的厚度缓缓沉淀，细细品味。HR

现在，她的成就感更多地来自于通过实施全方位的人力资源解决方案，推动组织效能的提升，同时为组织注入新的活力。作为一个团队领导，Elena非常看重团队的成长。

# 金牌面试官—— 面试技巧实战与演练

2020年5月26-27日 北京 | 讲师 于丽娜

## 课程背景

- 了解面试官在企业招聘中的重要性
- 了解面试流程，确定面试标准
- 如何设计面试问题
- 掌握结构化面试、行为面试法的特点、流程及技巧
- 如何通过候选人的回答准确了解候选人的真实情况，辨别真伪
- 学会评估候选人的方法

## 课程对象

- 企业招聘专员、主管、经理



## 作者介绍



Marc Effron

The Talent Strategy Group 主席，哈佛管理畅销书《One Page Talent Management》和《8 Steps to High Performance》作者。

Marc 创立了 The Talent Strategy Group，推动世界许多大型公司转变人才管理方式。Marc 在人才管理上的创新理念广受专业人士好评，在 Fast Company、英国《金融时报》、英国广播公司、彭博广播公司、《哈佛商业评论》、《纽约邮报》等诸多媒体和一些全球广为关注的博客上随处可见他的文章和观点。在创立自己的公司之前，他曾担任雅芳、翰威特和美国银行等诸多知名企业全球人才管理和领导力发展副总裁职位。Marc 毕业于华盛顿大学，并获得耶鲁大学 MBA。



Ashley Keating 顾问

Ashley 与 TSG 的全球客户一同评估并加强其人才计划和实践。近期客户还包括全球科技公司、综合医疗保健组织和一家全球咨询公司等。Ashley 的最新研究项目——《职业道路之死》将于 2020 年 7 月出版。

# 2019 年 全球人力资源职业现状普查

## 关于本次调查

2019 年全球人力资源普查研究了全世界 1,200 多名受访者，并从他们那获得了有效答复。

1,200 名受访者分布在世界各地，其中：北美 55%、西欧 16%、印度 11%、亚太（不包括印度）5%、澳大利亚及中南美洲 3%、非洲 2%；

他们从事 HR 工作的时间不等：拥有 16 年及以上的从业经历者占 53%，9-15 年的从业经历者占 28%，5-8 年的从业经历者占 10%，2-4 年的从业经历者占 7%，另有 2% 的受访者成为 HR 不足或接近一年；

受访者来自不同的 HR 模块：HRBP 占 34%，人才管理 20%，组织发展 / 变革管理 8%，学习发展 7%，招聘任用 5%，薪酬福利 3%，其他 23%；

他们的职位也不尽相同，HRVP 级 30%，总监级 32%，经理级 25%，专员级 9%。



我们在 2019 年全球人力资源普查中发现，人力资源领域中存在一个有趣的二分法——人力资源领导者高度敬业，积极投入工作，甚至许多人愿意为实现自己的职业目标而做出牺牲。他们非常关心并发展人才，在这个方面拥有广泛而深刻的经验。这些综合素质本应为领导者带领组织产出积极成果提供坚实的基础，然而，其实际作用却被态度和能力的差距所削弱，由此带来的是对人力资源能否提高其战略价值的质疑。

我们的调查数据显示，人力资源领导者对人力资源的重视程度高于对业务的重视程度，影响力和业务知识是他们最为薄弱的两种能力。从自我评估来看，他们认为自己有着丰富的人力资源经验，但是在对组织未来成功至关重要的领域，其相关经验还不足。

这些具有挑战性的观点引出了本报告的四大关键发现：

- 01 人力第一，业务第二
- 02 与下一代技能差距
- 03 低调的野心
- 04 敬业、睡眠充足、准备就绪

## 人力第一，业务第二

### —— 人力资源负责人将人力置于业务之上

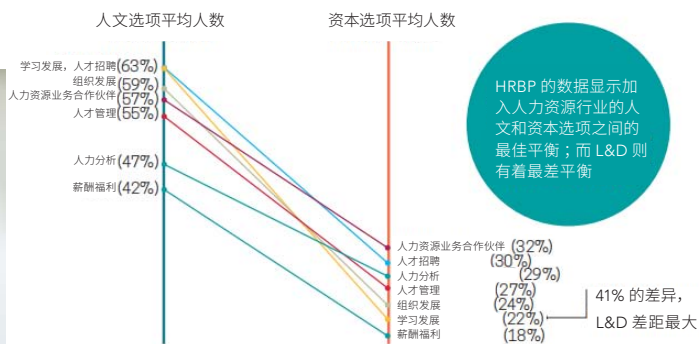
根据我们 2019 的调研数据，人力资源领导者一直把握不住业务重点，这带来了种种限制和麻烦，并且可能就是“人力第一，业务第二”这个问题的根源。在调研过程中，我们将人们加入人力资源行业的原因分成主要、次要或不重要原因等六个不同选项，由受访者来选择自己加入这一行业的原因。

三个选项体现出加入这一行业的“人文”原因，其中包括希望帮助人们成长、开发并帮助平衡组织和员工的需求；其他三个选项则更多地体现出了“资本”原因，包括希望帮助公司实现盈利最大化，希望成为营利性组织中的一员。

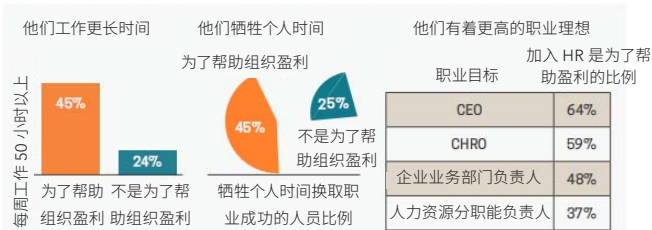
绝大部分的人力资源领导者都将人文选项选为主要原因，而仅有一个资本选项被 50% 人力资源部门人员选择为主要原因。多数人表示，成为营利性组织中的一员，希望了解许多业务职能并不是他们从事人力资源工作的原因。这一数据显示，人力资源部门对业务的确不是那么感兴趣。

#### ► 人力资源领导者将人力置于业务之上

各人力资源部门在“加入人力资源领域的人文原因和资本原因”上存在着明显的不同，其中负责学习发展和组织发展的 HR 在这两者上的差距最大。



为帮助公司盈利而选择加入人力资源的参与者存在三个方面的不同



## 人文型和资本型的人力资源领导者

当我们将加入人力资源行业的人文主义因素和资本主义因素进行对比，就可以清晰看出不同角色的区分。

因强烈的资本原因加入人力资源行业的人更有可能成为：	因强烈的人文原因加入人力资源行业的人力资源领导者更有可能成为：
<b>HRBP</b>	<b>HRBP</b>
45-54 周岁	55-64 周岁
男性	女性
MBA	人力资源专业硕士学位
雇主雇佣的员工超过 100K 名	雇主的员工不到 1000 名
高级董事或以上职位	副总
高度甚至极度愿意参与	愿意适度牺牲个人时间换取成功
愿意牺牲个人时间换取职业成功	一定程度上对他们的工作 / 非工作生活平衡满意
每晚睡眠时间为 5-6 个小时	更经常感受到压力
睡眠质量不高	工作时间略少于资本型人力资源领导人
每周工作 50-70 个小时	参与的工作比资本型人力资源领导者略少
认为自己的生活实现平衡	每晚睡眠时间为 7 个小时
不比其他人人力资源领导者的压力更大或更小	睡眠质量更高

两大阵营

70% 的硬核 \* 资本型人力资源领导者同时也是硬核的“人文主义者”

只有 15% 的硬核“人文型”人力资源领导者同时也是硬核的“资本主义者”

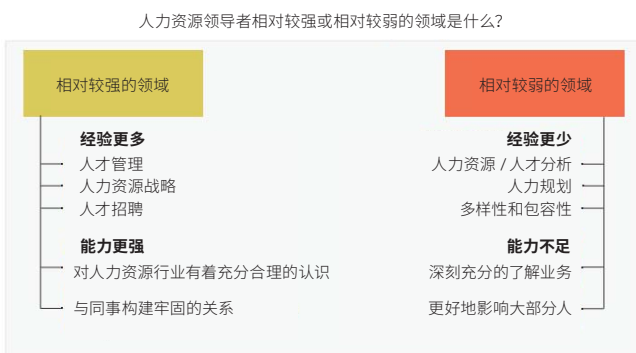
\* 硬核指至少选择 2-3 个选项作为加入人力资源部门的“主要原因”

## 与下一代技能的差距

### —— 有强大的核心技能，但需要提高下一代能力

人力资源领导者在许多核心人力资源学科（包括人才培养、人才管理和业务合作）上都具有丰富的经验（和隐藏能力）。但在对人力资源成功至关重要的领域（包括多样性和包容性、分析和人力规划）上的经验却相当不足。

人力资源人士认为，业务领导会把他们评价成能够合理认识人力资源行业，并且能够与人力资源同行建立牢固的关系；而在相对薄弱的领域，业务领导的评价则是需要“深刻而透彻地了解我们的业务”和“更好地影响大多数人”。



## 洞察

### + 一个关键部门

本节发现表明，人力资源领导者的核心理念大致相同，但对于如何运作人力资源却持有两种截然不同的观点。

一组人力资源领导者认为，应使用一种平衡人道主义和资本主义的方法来管理员工，而另一组坚信以人为本的方法，人力资源在这种方法中是组织与其员工之间的平衡力量。两组人对人力资源的目的同样抱有这两种不同的观点，大多数组织的首席人力资源官可能无法明确地阐明人力资源的目的。

### + 一个基本挑战

这代表了人力资源部门面临的重大问题——当今组织中人力资源部门的目的是什么？没有完全正确的答案，但是每个组织都需要有统一的答案，并且需要了解背后的原因。

尽管人力资源人士具有丰富的经验和较高的感知能力，但自我评价通常会被夸大，特别是在没有明确标准的情况下，记住这点很有帮助。因此，在上述每个领域中的相对排名都是分析的重点。

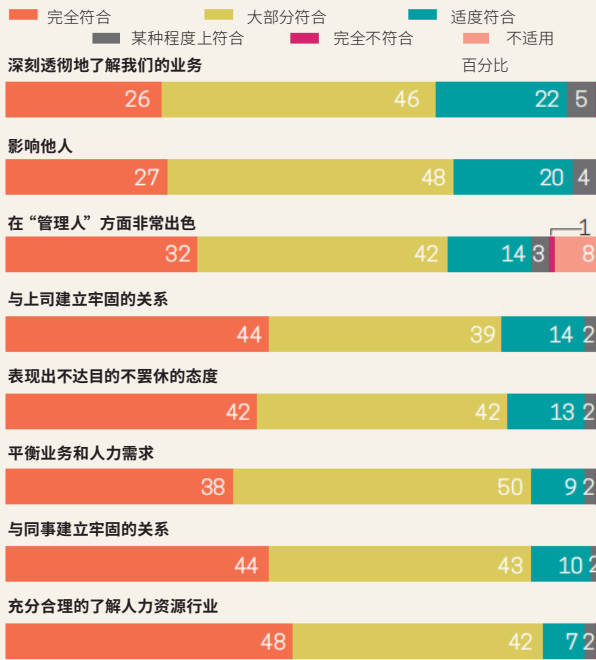
由上图可见，相对较好的区域包括许多必不可少的重要能力，这些能力说明人力资源拥有强大的技术和社交平台；相对较薄弱的区域突出了一些长期以来对人力资源管理的批评，归咎于人力资源管理部门对业务不太了解，而且不太擅长使用数据。

### ➡ 能力倾向于专业知识和关系

在八种提高人力资源表现的行为中，本次调查结果的排序强化了人们长期以来对人力资源人员抱有的成见。

最强的方面包括对人力资源专业知识的充分了解、与他人相处融洽以及平衡人员和业务需求；最薄弱的方面是充分了解业务并能够影响他人。

你的上司会用下列什么程度的词汇对你进行描述？



人力资源业务合作伙伴 (HRBP) 与专家

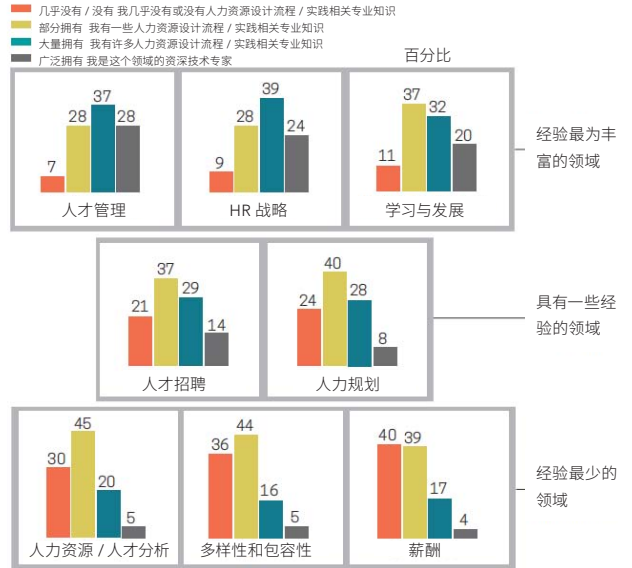
HRBP 在所有能力上的得分都低于专家，虽然这种得分差距很小。

唯一的例外是 HRBP 在对上级的影响能力上得分更高，而在对目标坚持不懈上的得分却明显更低。

对目前技能经验丰富，但对未来技能却经验不足

我们将经验深度等级分为三大类并在执行经验和设计经验方面找到了相同的类别。人才管理是人力资源最强大的技能，几乎 80% 的受访者表示有着该领域的执行经验。人力资源 / 人才分析和多样性与包容性是受访者经验最少的领域，只有 32% 和 28% 的人在这些领域具有较为丰富的执行经验。

在人力资源相关流程设计中你的专业等级是什么



洞察

为今天做好准备了吗？

正如之前所述，人们通常会在自我评估中高估自己的能力，因此，我们在调研中从结果排序得出了结论，即人力资源基本领域中具有相对优势的是人才管理、人才招聘和人力资源战略。人们认为人力资源领导者具有丰富的行业知识，是很好的同行。这些能力虽然基础，但却对大部分客户所预期的人力资源日常职能的有效执行至关重要。

将来需要更多能力

将这些发现与我们在“人力第一，业务第二”中的发现放在一起看，不难看出人力资源的薄弱部分对工作发展造成了停滞。这两点总体描绘了一幅出色能干的人力资源同事的形象——他们对工作很了解、与他人相处融洽，但他们并不是特别了解业务（也许是因为对于许多人来说，这并不是他们从事人力资源的原因）；他们重视良好的同事关系，胜过对决策议程的影响；他们没有能力管理大多数人力资源战略计划中的两个关键问题——数据和多样性。

可以缩小的差距 (如感兴趣)

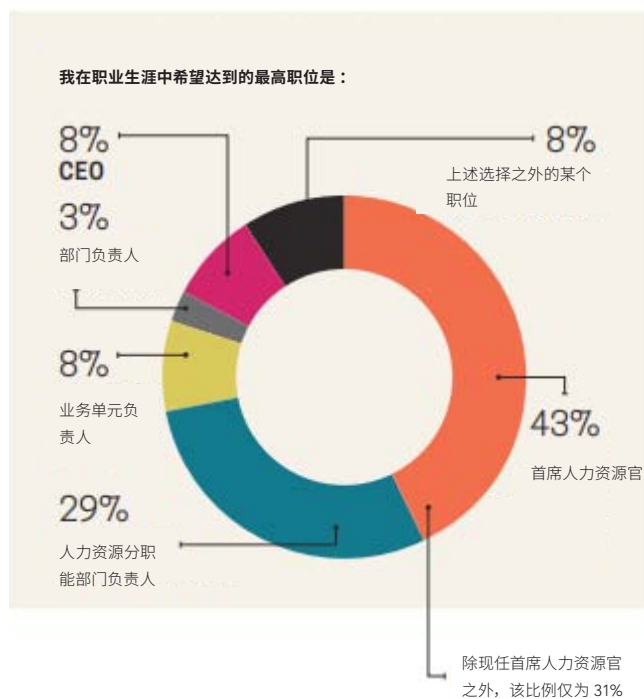
好消息是，我们具有坚实的基础以培养未来的人力资源专业人员。兴趣和经验相结合能快速提升较为薄弱的的能力。但悬而未决的问题是，人力资源领导者是否有意愿和能力改变他们的观念，将公司业务与对员工的爱放在同样的平等位置上。

## 低调的野心

—— 几乎没有人希望成为首席人力资源官 (CHRO)，更没有人愿意领导人力资源部门之外的员工

大多数人力资源领导者将其职业目标限制在人力资源领域范围内——这是对任何业务职能的合理期望。令人惊讶的是，只有 40% 的人力资源主管希望担任 CHRO 来领导人力资源部门；如果我们排除已经担任 CHRO 职位的受访者，则这一比例下降到 30%。

这一发现提出了一个问题，即，是什么让人力资源最高职位失去了吸引力，抑或当其他职位具有更大的吸引力时，是什么让人力资源人员对此几乎不感兴趣。



CEO 职位的吸引力更低，只有 8% 的人力资源领导者将其认定为最终职业目标，CHRO 是人力资源部门中最野心勃勃的人，23% 的 CHRO 说 CEO 是他们渴望的职位。OD 排名第二，13%，这个比例要小得多。



### 为什么 CHRO 不是人力资源部门的理想职位？

人们对担任 CHRO 不感兴趣，这是为什么呢？我们没有这个问题的直接答案，但是我们的调查数据显示，不想要 CHRO 职位的那些人可能不了解 CHRO 这一职位给其他人带来的积极体验。

CHRO 所做的牺牲可能比一些人认为的要少，因为本次调研显示：

- 超过 84% 的 CHRO 高度敬业或超级敬业：这一数量远高于担任其他人力资源职位的个人。
- 67% 的人认为他们能非常好或者良好地平衡他们的工作与生活：这一结果也远高于本次调研中其他人力资源职位或级别，这表明 CHRO 已经找到了一种方式将有挑战性的职业与其生活中的其他兴趣结合。
- 与其他职位或级别相比，CHRO 并非那么经常地感到压力，压力的强度也更小。
- CHRO 的平均工作时间比其他级别或分部门只多几个小时。
- CHRO 的睡眠时间比其他级别和分部门略少。
- 与其他人力资源领导者 (52%) 相比，CHRO 加入人力资源的原因更可能是未来帮助其公司实现最大化盈利 (57%)，但也有帮助平衡公司和员工需求 (76%) 的原因。

## 洞察

### + 没有人想担任 CEO

很少有人力资源负责人想当首席执行官。我们不应该从这一事实中做出任何价值判断。如果具备强大、以业务为中心的人力资源主管，促使人力资源与业务合二为一，企业便会蓬勃发展。

但是，如果人力资源部门希望部门中有更多的人担任 CEO 的话，则需要努力说服那些刚刚升任的人力资源领导者，告诉他们这是一条可行的职业道路，毕竟在 20 个人力资源领导人的早期职业生涯规划中，只有 1 个人表示对该职位感兴趣。

### + 目标不值得还是野心不足？

希望担任首席人力资源官不多，这说明，如果不是权力和影响力的提高还不足以吸引人力资源领导者，就是他们的职业兴趣深深扎根于人力资源分部门中，其他职位对于他们而言没有更大的吸引力。

## 敬业、睡眠充足、准备就绪

### —— 从精神和身体上准备好迎接新挑战

人力资源的领导者身心都非常健康，70% 的人力资源领导者认为自己非常或极其敬业，而 60% 的人说自己的工作和生活相当或非常平衡。

上述统计数据可能是因为他们感受的压力相对较低（70% 的人有时或偶尔感受到压力），而 67% 的人说他们大部分工作日的夜晚都能获得有质量的或优质的睡眠。

人力资源领导人的每周平均工作时间达到了 50 个小时，而且还有 38% 的人每周平均工作时间超过 50 个小时，却能达到这样的评估结果，这让人惊讶。工作时间更长则意味着可休息的时间更少，但人力资源领导者每个工作日夜晚的平均睡眠时间为 6.6 个小时。

### ➔ 敬业度

虽然敬业度并非是一个理想的业绩预测指标，但有理由认为，它可以代表个人愿意为自己的雇主表现卓越的程度。我们的调研结果显示，整个人力资源职能部门的敬业度很高，并且在结构和人口统计学方面存在显著差异。

参与者中 72% 的自我评价是极其敬业或高度敬业的；不到 30% 的参与者认为自己敬业度适中或没那么敬业。其中还有一些关键的发现，包括男性的敬业度比女性高出 6 个百分点（76% 比 70%），CHRO 是人力资源中最具敬业度的职位（84%）以及年长的人力资源领导者是最敬业的年龄群体。

### ➔ 做好准备

#### + 平衡

如何在工作和非工作活动之间实现适当的平衡，这仍然是一个全球性的热门话题，我们在普查中发现，在提出自己可以更好实现平衡和无法实现平衡的个人中，存在可以预见的差异。

满足下列条件的人可以感受到最佳平衡：

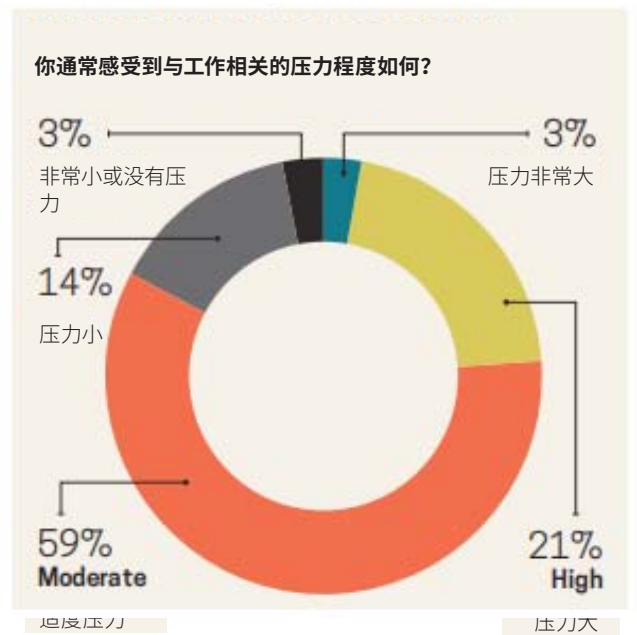
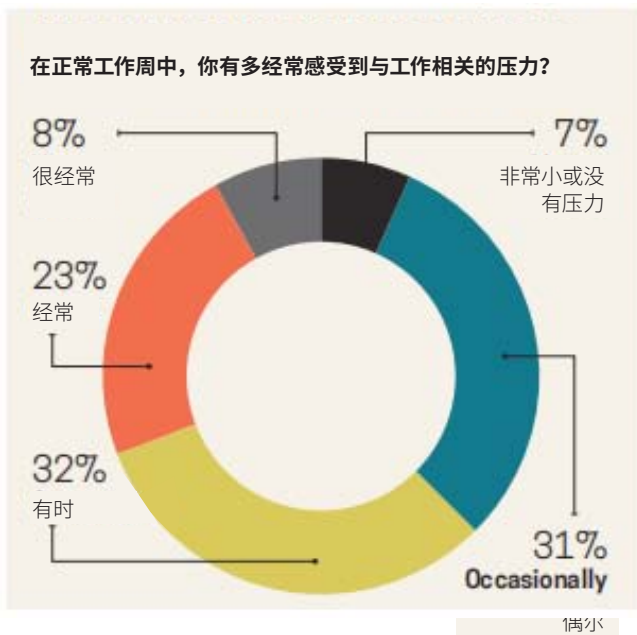
- 每周工作时间少于 40 个小时（88%）
- 表示强烈反对为职业成功做出牺牲（79%）
- 每晚保证 8 个小时睡眠（77%）
- 在东欧工作（73%）

而实现平衡对于符合下列条件的人而言更具挑战性：

- 每周工作时间超过 60 个小时（25%）
- 每晚睡眠时间不超过 5 个小时（34%）
- 非常赞成为职业成功做出牺牲（44%）
- 在员工人数超过 100 K 的公司工作（51%）

#### + 压力

虽然人力资源领导者工作量大，要求高，但他们认为自己承担的压力适中，而且只有在四分之一的时间中明显感受到压力。



➔ **努力工作和睡眠警告**

虽然人力资源的领导者并没有熬到灯枯油尽，但可以肯定的是，他们也在加班加点。人力资源部门的工作时间一般为 36 个小时到 70 个小时，在这次调研中所得出的平均工作时间为 50 个小时。每晚睡眠时间为 6.6 个小时，是国家睡眠基金会指导意见中提出的 6-10 个小时的最小值。总体而言，睡眠质量高。

✦ **工作小时**

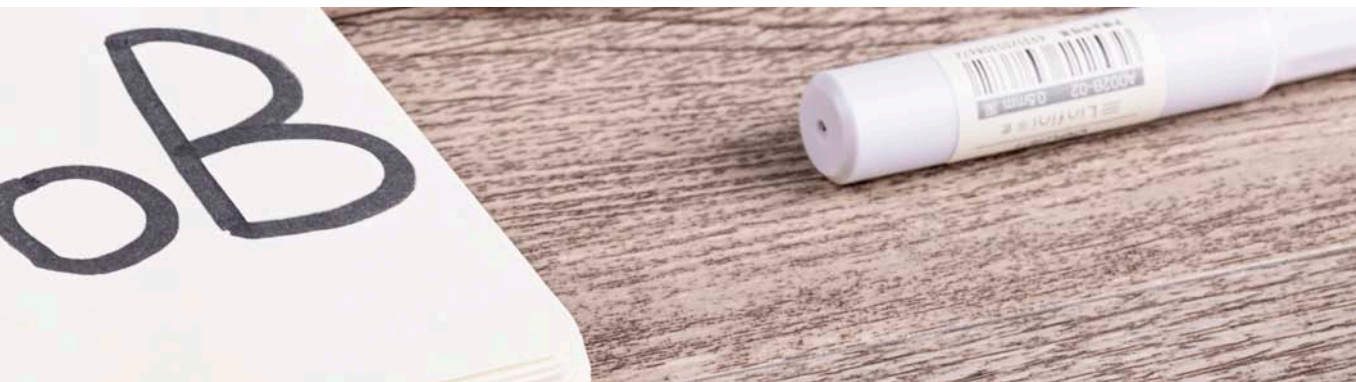
HRBP 每周工作时间略微超过 50.5 小时这个平均值，而 L&D 专家的工作时间最短，仅为 46 个小时。

北美人力资源人员的工作时间最长，51 个小时；而东欧工作时间最短，45 个小时。

✦ **睡眠质量和小时数**

人力资源领导者每晚睡眠时间平均为 6.6 个小时，其中 40% 的人睡眠时间为 6 个小时，甚至更少。国家睡眠基金会建议每晚睡 6-10 个小时，因此，不眠不休的那些人力资源领导者将面临工作表现变差的风险。

这次普查中的一个亮点是，人力资源人员的睡眠质量相对较高，有 67% 的人说他们能享受有质量的或者是优质的睡眠。



## 洞察

### + 一种综合性方法

我们相信，本次对人力资源领导者的调研是有史以来首次进行的，它结合职业数据和个人数据，归纳了人力资源顶峰时期的执行能力，其中个人数据有助于更准确、积极地了解这个领域及其机遇。


### + 尽管有批评，但敬业度高

虽然人力资源领导者的声誉经常受损，但这似乎没有影响他们的敬业度。相对于全球标准而言，人力资源人员的敬业度高，这说明他们愿意不遗余力地付出更多来帮助其组织成功。而现在尚未解决的问题是要选择实现哪一个使命——人文、资本还是两者兼而有之？

### + 许多人将会为成功付出更多

我们得出的第三点结论中提到了低调的野心，这个观点看来有些自相矛盾。61%的受访者表示，一定程度上愿意牺牲其个人生活来换取更大的职业成功，这可能是指他们愿意做出牺牲换取组织中的中层职位，但也可能是指如果他们能更好地了解其职业路径或将更重要的职位当作更为理想的目标时，他们潜在的牺牲能帮助他们达成目标。

### + 优化压力

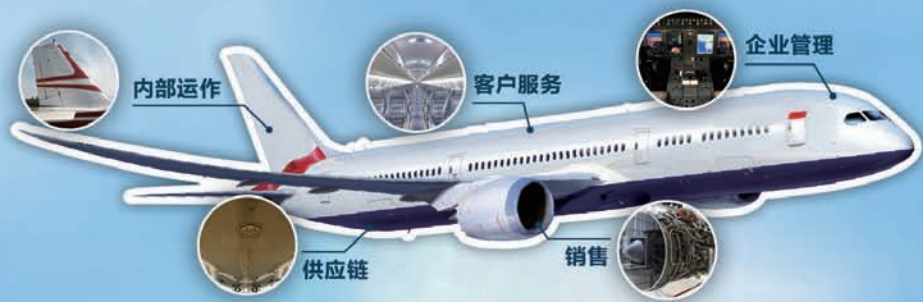
“多德森法则”是一种经典的心理构建，它表明工作表现在一定程度上如何随压力增加而提高。许多人力资源领导人似乎正处于一个最佳压力点，他们既没有被工作给压倒，但却也面临着种种挑战。结合睡眠、压力、敬业度和牺牲的数据来看，人力资源行业的人员身心健康。作为一种不断为他人服务的部门，这种稳定性是一种宝贵的资产。

注：本文为节选，英文原版报告参见以下网址：

<https://www.talentstrategygroup.com/publications/2019-global-human-resources-census>

# SIAC 领导力发展模拟舱<sup>®</sup>

## 人才管理时代的培训发展体系



### 一则小故事

「有一架飞机，接近华盛顿机场的时候，机长广播说有迹象表明飞机的前轮无法锁定。我们不得不卸掉燃料，然后降落在杜勒斯。那里有应急设备能保证我们的安全。接着机长用平静的声音说：“上周我还在训练模拟器里训练了没有前轮降落，所以我们会很好。”“真走运！”旁边的一个女人说。

要知道这个机长不只受过严格的飞行训练，也是受过良好心理训练的专家。训练具有巨大的力量，甚至以为对方接受过良好训练的感觉，也能起到巨大的安抚作用。」

**管理一家企业如同驾驶一架飞机，您组织中的领导者有接受过“SIAC 领导力发展模拟舱”的训练吗？**



领导力培训发展 · 人才管理 · 能力测评  
Leadership Development · Talent Management and Assessment

海问联合是创新的领导力培训发展、人才测评和人才管理的专业公司，是 ASSESS 系统在中国的独家代表。

海问联合提供基于能力的全链条产品和服务，包括能力的定义、能力的测评、能力的发展、能力的教练和能力的衡量。我们以强大的人才管理专业知识，创新全面的产品体系和充分深入的合作，致力于创造与众不同的客户成功喜悦。

海问联合提出独有的 3P<sup>®</sup> 领导力评价模式（Performance 能力的现实表现、Potential 能力的潜质、Proficiency 能力的娴熟度），同时，基于全面认知领导力和发展领导力的理念，我们拥有独立知识产权的“SIAC 领导力发展模拟舱<sup>®</sup>”发展培训体系，它包含全能力发展培训、情境能力发展培训和专项能力发展培训，是新一代的领导力培训发展模式。

北京：朝阳区东大桥路 8 号尚都国际中心 1107 室 TEL: (86-01) 58700068

上海：静安区共和新路 2993 号和源中环企业广场 1219 室 TEL: (86-21) 56532559

**海问联合**  
HAIWEN UNITED  
创造与众不同的领导者

# 微荐 Wechoice

“微荐”版块为《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。

HR 如何与员工有效沟通负面信息



SSC “一站式” 服务创新运营手册



奥托立夫（中国）及全球供应链管理和运营部门人力资源副总裁赵亚：  
行无止境，心无妥协



恒生电子人力资源总部总经理 李燕：  
静以修身，向内成长



华夏幸福 SSC 卓越运营



华星光电首席人力资源官（CHO）  
吴岚：做一个无所畏惧的实干家



京东集团如何培养博士管理培  
训生？



蒙牛集团 HRSSC 十月速成宝典



强生如何进行关键人才的离职预  
测？



这家公司的人力资源数字化转型，  
你得知道





文化锋声

# 没人看人准

文 / 风里\_李峰

扫描二维码 把文章带走



## ✦ 选错人很痛

企业关键岗位选错人的损失有多大? 企业老大最清楚。错失商机! 耽误时间! 瓦解士气! 企业接连几次选错领军人物, 就离倒闭不远了。即使普通岗位, 选错人的代价也很惨痛, 用钱算这笔损失也是一年工资加福利的几倍。

我曾经写过一本书, 书名按照出版社编辑的意思就叫《人选对了, 事就成了》, 其实这句话反过来说更准确: 人选错了, 事成不了。

有些企业家想让我跟人吃顿饭就判断这个人行不行, 我拒绝。因为无论什么人, 肉眼看人都是看不准的。人才测评师必须借助标准化工具。

## ✦ 选人事半功倍

选用预留, 重点在于选。选人事半功倍, 育人事倍功半。

优秀的人, 自己会把自己迭代升级, 能迅速领会企业战略意图, 不仅会自我驱动, 也会驱动团队。就像当初刘邦用了韩信, 天下就姓刘了。不用韩信, 天下也许就姓项, 项羽的项! 我这么说, 是想表达一个道理: 最厉害的竞争战略, 就是用厉害的人, 让竞争对手没有厉害的人可用, 只好用不厉害的人, 此刻, 输赢已定。企业经营管理跟打仗有很多本质不同, 但是在选精兵良将这一点上, 高度一致。

育人事倍功半, 不是说育人不重要, 而是说有些根深蒂固的个人品质, 有着深层的基因基础, 家庭和学校无法改变, 企业凭什么可以改变? 育人适合培育员工的产品/服务和制度流程知识, 培养员工对企业的归属感, 以及提升那些可以迅速提升的技能, 例如 ppt。但是成年人已经成型的深层动机、情绪反应模式、价值观、性格、智力、知识结构等, 很难改变。

所以, 选人贪图省事儿不下功夫, 用人就会很烦很累很贵。

## ✦ 没人看人准

再伟大的人物, 选人也经常看走眼, 因为, 人, 太特么复杂!

诸葛亮是智慧的化身, 聪明吧? 智慧吧? 结果还是错用了马谡。他老人家也好意思杀马谡, 马谡表示很冤。用错人, 该杀被用的那个人, 还是该杀用人的那个人? 诸葛亮也表示很冤呀! 明明平时探讨军事, 马谡同学很厉害呀! 怎么一动真的就败得很惨? 《孙子兵法》说得好: “将者, 智信仁勇严也!” 问题是有谁认真地拿这五个字做标准来选帅才? 还有, 用这五个字选帅才的企业, 知不知道怎么判断一个人的“智”? 博士硕士学位、名牌大学 985、211、海归就是“智”吗? 怎么判断“信”? 怎么判断“仁”? 怎么判断“勇”? 怎么判断“严”?

现代科学研究结论是否支持《孙子兵法》

选将的说法?

人看人不准, 选人如同不懂古董的人买古董——胆子小的对看着好看, 价格便宜的下手; 胆子大的只买贵的, 天真地以为贵的就是对的, 大手笔, 出手阔绰。有心机的听专家的, 却发现专家们居然意见不一致, 区分专家与“砖家”本身就是看人的难题, 又回到了人看人不准的恶性循环。

## ✦ 恶补系统知识

上面说到韩信。萧何发现了韩信, 知道他厉害, 但是不知道他到底会不会谋反, 所以毅然决然地在刘邦死后把韩信做掉了! 萧何是人类中极少数中的极少数看人超常准的人, 可是他还是无法判断韩信是否怀有谋反动机。科学无法彻底解决选人的难题, 但是可以极大提升选对人的概率, 极大降低选错人的概率。

三国时代有个人叫许劭, 看人准那是名声在外。当时的有志青年曹操同学找到许劭, 一再要求许老师给做个测评。许劭被逼无奈, 说了一句千古名言: 曹操同学是“治世之能臣, 乱世之奸雄”(还有“枭雄”、“英雄”各种版本。《后汉书·许劭传》原文: “君清平之奸贼, 乱世之英雄。”) 曹操听了好开心。

清朝的牛人曾国藩据说看人准, 但是《冰鉴》很烂, 根本不是他写的。

姜太公、萧何、许劭、曾国藩看人准, 是因为他们有三样宝物傍身:



第一，他们直觉好。

第二，他们经验多。

第三，他们爱思考，把经验总结成了系统知识。

我相信企业经营管理者都不缺直觉和经验，但是系统知识就惨了。有人总结的东西不系统，充满偏见。例如，有的老板对海归有偏见，有的老板对土鳖有偏见，有的老板对吃相不好的人有偏见，有的老板对写字难看的人有偏见，有的老板对长得丑的有特殊好感……这些偏见的根源是：错误总结。正确总结很少见，错误总结很普遍。还有人根本不总结。我不知道不总结和错误总结哪个更要命。

直觉经验有了，系统知识要恶补一下，就全了！

### ✦ 我从读心理学和人才测评过程中积累的系统知识

心理学，从英国人达尔文的表兄弟高尔顿写《遗传的天才》，发明相关系数来研究智商是不是像身高一样是遗传的那一年算起，有150年的历史，那一年是1869年。

心理学，从德国人冯特在莱比锡大学设立心理学实验室，用物理学的实验法来研究人的感知觉那一年算起，有140年的历史，那一年是1879年。

我1984年第一志愿考入北大心理学系，四年本科，后来在广州师范大学和东北师范大学全职读心理学的硕士学位三年，最后在香港大学全职读五年心理学博士学位，一共12年全职读心理学，对心理测量（psychometrics）有所领悟，并在美国专业学术期刊上两次发表心理测量学研究成果。在硕士与博士期间有三年在两家报社做记者，广泛接触社会。拿到博士学位之后，1999年加入美国盖洛普公司，负责营销咨询，并被派到盖洛普美国总部学习盖洛普的即时计分访谈技术。2002年，我加入上海人才有限公司，在这个组织平台上创立了人才测评事业部，同年去美国参加DDI主办的评鉴中心方法国际大会，第一次接触评鉴中心方法论。次年邀请评鉴中心资深专家桑顿博士来到上海人才传授并推广评鉴中心技术。评鉴中心技术始于一战期间德军选拔军事将领，后来被应用于领先的商业组织。而我，是比较早在中国推广这种技术的人，十七年以来，我

通过开设评鉴中心课程为企业培养了成百上千的测评师。

后来上海人才被Randstad收购，并剥离了咨询业务，我加入PDI后来又加入HayGroup。

如果说我学习心理学150年的研究成果的12年教会我人性的基本定律和心理测量的核心技术，那么我在盖洛普的职业生涯让我领略到了通过问问题判断一个人的威力。这是我所知道的最好的面试方法，没有之一。在PDI我学到了国际公司真实管理一天模拟（a day in the life）评鉴中心的做法。在HayGroup我学到了人才标准（素质模型）的利弊。

在盖洛普、上海人才、PDI、HayGroup，我测评的人才多来自国内外大型企业。2008年，我成为独立顾问（类似自由职业者），在继续服务万科、美的、工商银行、沃尔玛这样的大公司的同时，也开始辅导初创企业和独角兽企业。服务小企业的好处是可以和企业创始人并肩战斗，同步思考。我为这些企业做的一个贡献就是：教会老板和人力资源

### 按照心理素质的人才分类

人才分类		与人为善	追求卓越	自信果敢	战略思维	知人之智
A类 (不面对客户)	A1 独立	心理基本健康	负责	自我挑战	理解指令	基本自知
	A2 合作	不欺凌他人	可靠	自我挑战	理解团队目标	人际沟通
B类 (面对客户)	B1 服务	对人友善	兑现承诺	敢于说不	分轻重缓急	理解他人需求
	B2 销售	值得信任	抗指标；百折不挠	不怕被讨厌	会筛选客户	影响他人
C类(职业经理人)		值得托付前程	在乎脸面	批评人	打造合力；3-5年	知人善任
D类(创业者)		分享财富	有梦想	赌徒心态	商业模式创新；10年	搭平台
E类(革命者)		先公后私	改变世界的使命感	亡命徒心态	生存模式创新；50年	使命召唤

备注：表格中内容旨在说明不同种类人才的标准不同，不是完整的人才标准

总监看人的逻辑，甚至做技术转移：把我开发的测评工具卖给客户企业，教会客户企业的人使用方法，将这些工具促成并嵌入企业的招聘和内部选拔流程。

2018年，我出版《领导力语法：特质决定成败》标志着一个好事发生：我完成了对自己人才测评经验、知识和技能的系统化升级。

爱因斯坦有句话，说如果一个专家把事情说得很复杂，说明他懂得不够彻底。真正懂的人，能够把复杂问题说得简单。所以，我到处讲领导力语法，给那些有直觉、有经验的用人者恶补系统知识。

### ➕ 先做减法，后做加法

关于选对人，我的建议：我先做减法，后做加法。

减法：选人标准要少；加法：测评方法要多。

人无完人，面面俱到就没人可用。可以容忍的缺点要容忍，可以快速提升的技能不要把它设置成门槛，这样才可以不拘一格，找到优秀或者适合的人才。

减法：能不能把五花八门、眼花缭乱的行为和软技能的根找出来，把最重要的几个心理素质找出来，这样看人就可以得出能用不能用的结论。就像树，根好，树才能成材。

我发现只看五个心理素质标准就够了，如表格所示。如果嫌五个多，根据岗位性质，我甚至可以进一步减到四、减到三、减到二。

测评界有个说法，说客户不喜欢两面派的测评师。他们不给确定的结论，报告总是这种“两个方面”的画风：一方面，这个人如何如何好，另一方面，这个人又如何如何不好。客户很郁闷。为什么测评师不给确定的结论？因为他们看的指标太多，不知道哪些是最重要的看点。做减法，就是看人要看到根上！

做减法，还要把五花八门的岗位，按照心理素质要求分类，岗位虽然多，但是无非三类：A类、B类、C类，如表中所示。每一类在五个、四个、三个、两个标准上，权重不同。企业发展阶段不同，商业模式不同，权重也自然不同。

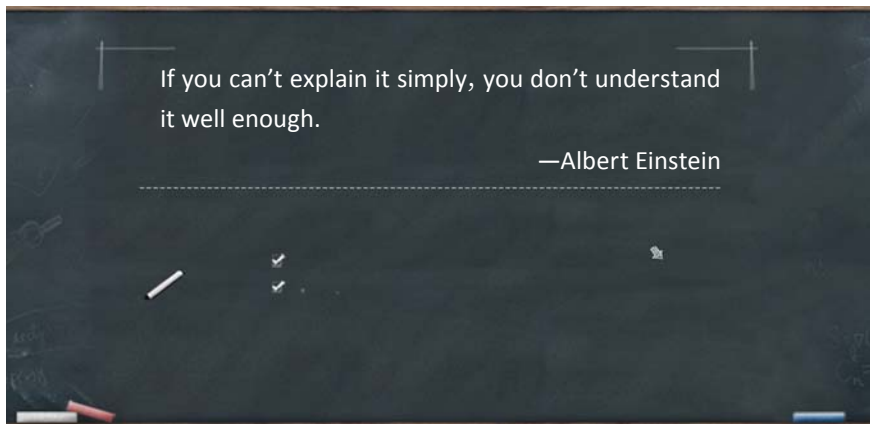
加法：虽然只需要看五个心理素质，但是每个素质都不容易看准，必须用尽各种方法。必须看全一个心理素质的所有方面的行为表现。面试，绝不可问一个问题就对一个心理品质下结论。多问几个面试问题还远远不够，还要结合其他多种方法：测验、问卷、工作样本、工作模拟、背景调查。

我建议人力资源管理者推动企业做出撬动业绩的几个改变：

第一，改变视角：换个视角重新思考人才。

第二，改变企业：你如果善于学习，那么采取行动，改造公司选人流程。

第三，开启学习的旅程：人才测评这个市场，鱼龙混杂，有些做法很像算命。我希望你彻底放弃伪科学，探索真学问。HR



### 作者简介

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

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。



## 组织发展

# 让变革发生

文 / Naomi Stanford

扫描二维码 把文章带走



我今年1月份完成了一门 FutureLearn 课程——“让变革发生”<sup>1</sup>。对于那些使用各种适合于组织变革的信息、与“变革”打交道的人而言，这是一个很棒的学习课程。

这门课程提供了大量的工具和资源，其中有我已经了解的，也有对我而言是全新的工具和资源的。我注意到对组织设计和开发工作有帮助的工具和资源如下：

**权力映射：**课程负责人说：“权力映射是一种工具，它可以让你确定你需要影响的人、你可以寻求帮助的人以及可以合作的人。他们是对你问题感兴趣或关注你问题的个人或组织。他们可能是机构决策者、有影响力的人和团体，或者也可能是将从变革中受益的人。”

该课程提供了一个映射模板，进一步来看，我在其他地方发现了一个用其他映射方法指导“权力映射成功之路”的指南，以及这一过程中很好用的一个问题集<sup>2</sup>。

**活动画布：**受商业模式画布 (Business Model Canvas) 的启发，MobLab 提供的可视化活动画布<sup>3</sup>包括 12 个问题 / 要素，其中包括：我们如何创建变革？人们需要做什么？我们需要做什么？完成活动画布的每

个元素，将“确保你为坚实的活动打下了基础”。

我经常在工作坊中把商业模式画布用 A0 的海报尺寸打印出来，并用便利贴把我们对每个模块的想法和讨论写下来。我喜欢这个“活动画布”，并且打算在我刚刚参加的一项计划好的变革中对此进行尝试。（我也喜欢 MobLab 的声明：“我们设想，变革者在他们的变革运动中不断整合可用的最佳

策略、战术和工具，以实现一个公平、和平与可持续的世界。”)

**变革分析工具：**在四个相互影响的象限中定位变革过程。课程负责人说：“这是一种分析问题的有效方法，它能引导你提出让你更好地理解变革的问题、让你判断变革是否已经发生以及指导你用不同方式促进变革。它展现了变革发生的模型。”(如图 1)

	Interior	Exterior
Individual	<p><b>1. Spiritual-Psychological</b> <i>Concerned with changing one's own sense of being</i></p> <p>Broad change theory: <i>It's all a question of individual perceptions and capacity.</i></p> <p>Focus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deepening self-awareness</li> <li>• Developing one's knowledge, skills, competencies</li> <li>• Describing one's assumptions, values, mind sets, beliefs</li> </ul> <p>Methods</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meditation</li> <li>• Personal reflection and inquiry</li> <li>• Personal development of mastery through courses and apprenticeships</li> </ul>	<p><b>2. Inter-Personal</b> <i>Concerned with changing one's own behaviours in interaction with others</i></p> <p>Broad change theory: <i>It's all a question of how individuals interact.</i></p> <p>Focus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Showing trust, respect, mutual understanding</li> <li>• Shifting behaviours to demonstrate interdependence</li> <li>• Reaching conciliation of inter-personal differences</li> </ul> <p>Methods</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversity training</li> <li>• Learning journeys into other people's worlds</li> <li>• Group encounters/retreats for exploration</li> <li>• Mediation/negotiations training</li> </ul>
Collective	<p><b>3. Social and Cultural</b> <i>Concerned with collective values of fairness and justice</i></p> <p>Broad change theory: <i>It's all a question of collective values and beliefs.</i></p> <p>Focus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collective goals and aspirations</li> <li>• Underlying values and beliefs</li> <li>• Implicit 'rules' and assumptions</li> <li>• Discourse, language</li> </ul> <p>Methods</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collective goal-setting and strategy creation</li> <li>• Developing value statements and processes for actualisation</li> <li>• Ongoing media programmes</li> </ul>	<p><b>4. Structural and Systemic</b> <i>Concerned with governance, decision-making processes, and institutions.</i></p> <p>Broad change theory: <i>It's all a question of processes, institutions, and power.</i></p> <p>Focus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Policies, legislation</li> <li>• Institutions, procedures</li> <li>• Allocation of resources</li> </ul> <p>Methods</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Building political structures, agreements, frameworks, systems</li> <li>• New accounting/reporting/measurement systems</li> </ul>

Source: Steve Waddell (2011, p 106) and Generative Change Community

图 1 变革分析工具图

<sup>1</sup><https://www.futurelearn.com/courses/make-change-happen>

<sup>2</sup> [https://www.ucsusa.org/sites/default/files/attach/2018/07/SN\\_Toolkit\\_Power\\_Mapping\\_Your\\_Way\\_to\\_Success.pdf](https://www.ucsusa.org/sites/default/files/attach/2018/07/SN_Toolkit_Power_Mapping_Your_Way_to_Success.pdf)

<sup>3</sup> <https://mobilisationlab.org/wp-content/uploads/2019/03/Campaign-Canvas-A0.pdf>



最上面的两个象限对应个人变革。左上角的象限是关于个人范围内的变革，例如，我们的权利意识或我们自己的信心。

右上角的象限是个人推动变革时能使用的资源。下方的两个象限代表社会作为一个整体或系统范围内发生的变革。

左下角的象限的内容侧重于改变人们在某些问题上的态度，或者改变那些广泛影响人们行为和实践的社会规范。

右下角的象限的内容则与地方、国家和全球正式机构的法律和政策变革相关。

就变革的重要性和持续性而言，这四个象限都很重要。不同的个人、活动分子和组织对各个象限的影响力上各有优势。有证据表明，如果在多个象限内采取行动，变革将更快发生，也更为持久。

课程中有一个简化版的变革分析工具<sup>4</sup>，

可从 Multi-Stakeholder Partnerships 免费下载。

**权力框架的四种表达**：这对我来说是个新工具，我很乐意把它想个清清楚楚，并且想知道我什么时候可以尝试使用这种工具。这种工具涉及四种力量：内在力量、合作力量、可用力量和凌驾力量。

Powercube<sup>5</sup> 对此进行了详细的解释。上面说到：“人们最普遍认可的力量形式是‘凌驾力量’，这种力量让人产生许多消极联想，例如压迫、武力、胁迫、歧视、腐败和虐待。其他三种力量——‘合作力量’、‘可用力量’、‘内在力量’是表达权力的积极方式，它们让建立更公平的关系成为可能。这些力量肯定了人们的创造性行为的能力，为构建赋权策略提供了一些基本原则。”

“合作力量”与在不同利益之间找到共同点、创建凝聚性的力量有关。在相互支持、

团结与协作的基础上，合作力量让个人才能和知识成倍增长。“可用力量”是指每个人塑造自己生活和世界的独特潜力。在相互支持的基础上，可用力量启动了联合行动或“合作力量”的可能性。“内在力量”与个人自我价值和自我认识有关；它包括在尊重他人的基础上，识别个人差异的能力。“内在力量”是想象力和拥有希望的能力；它肯定了人类对尊严和成就的共同追求。

除了具体工具外，该课程还提到其他资源。我浏览并添加书签以供将来使用的两种工具是：

①. From Mindfulnext<sup>6</sup>——这个工具链接了增强个人应变能力、组织应变能力和颠覆性思想三类资源。我发现自己在浏览颠覆性思想的链接时，读起了“为什么我们大多数人都需要一份‘not-to-do list’”<sup>7</sup>。

<sup>4</sup> <http://www.mspguide.org/tool/four-quadrants-change-framework>

<sup>5</sup> <https://www.powercube.net/other-forms-of-power/expressions-of-power/>

<sup>6</sup> <http://www.mindfulnext.org/links/>

<sup>7</sup> <https://hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less>

②. 短小精悍的系统思考视频 (5 分钟) ——解释系统基础知识。该视频带有一个可免费下载的连接,是一份为社区变革和发展设计的系统思维指南<sup>8</sup>,共 24 页。

**开发用于变革的有力信息:**这个建议在组织设计、开发沟通和参与非常有用,“要构建有效信息和整体故事,则需要问自己以下问题来了解听众的优先事项、价值观和关注点”:

- 您是否已经清楚地阐明了问题和挑战,以及为什么这个问题或挑战对您的社区或其他人很重要?
- 您是否已经阐明解决方案,以及变革对您的社区和受众有何好处?
- 是什么激励人们采取行动(例如价值观和道德规范、法律关注、实际利益、觉悟的个人兴趣、理性论据,证据或其他)?
- 什么态度妨碍他们行动?
- 谁是目标受众合适的送信人?(他们尊重的人,来自受影响社区的人,出乎意料的其他人)
- 如何与他们的价值连接?
- 他们想知道或需要知道什么?
- 什么类型的信息吸引他们?
- 你想要他们做什么?你能使用什么“行动号召”?
- 你如何激励人们,让他们相信自己会创造不同?

从这些信息中,我可以构建一个联系到下方三个方面的叙述:

- 头部——基于事实、数字的故事和有依据的例子

- 心灵——基于爱情、恐惧、愤怒、兴奋等感受的故事


- 双手——诉说着人们渴望基于共同价值观行事的故事

教育人士告诉我们这种头、心灵、手的方法<sup>9</sup>“能非常有效地帮助人们理解变革的目的、激励人们、将变革联系到价值和变革相关人员并指出他们需要做的事情”。

### 反思变革

这个课程使我思考了组织设计人员和开发人员作为变革者在变革中起到的积极作用。这是一个相当不舒服的思考过程。我开始怀疑在进行组织设计和开发工作时,我们是否真的可以说它带来了“积极变化”?

在进行设计和开发工作时,我们是否有希望并且是否“立足于现实并充分意识到个人和外部世界所要面临的挑战”?正如我在课程最后一周读到的那样,“变革可能会发生意料之外的后果,可能会产生怀疑和不适,影响您作为变革者的信心,甚至影响您的动力。”

我想把自己视为一名变革者,为积极变化做出行动;我了解挑战是什么以及如何面对挑战。我知道,变革需要时间,而且通常需要采取一系列小而有序、并且需要坚持不懈方可实现的行动。但是,变革也可以通过抓住新的机会、利用出现的关键时刻和事件来实现。作为组织设计人员和开发人员,这意味着他们需要学习如何“与系统共舞”,以实现集体利益。

### 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>8</sup> <http://how-change-happens.com/resource/video-systems-thinking/>

<sup>9</sup> <https://www.changemakers.com/storytelling>



## 《高绩效团队： VUCA 时代的 5 个管理策略》

外文书名 / *The Best Team Wins: The New Science of High Performance*

作者 / [美] 阿德里安·高斯蒂克, 切斯特·埃尔顿

译者 / 陈召强

### + 作者简介

**阿德里安·高斯蒂克 (Adrian Gostick)** 是《纽约时报》畅销书作家, 其“胡萝卜”系列图书被翻译成 15 种语言, 在世界 50 多个国家畅销。同时, 他也是世界知名的赞赏激励公司坦纳 (O. C. Tanner) 公司赞赏培训与出版业务部的董事总经理, 并在美国 Seton Hall 大学任客座教授。

**切斯特·埃尔顿 (Chester Elton)** 是坦纳公司的副总裁, 曾为时代华纳、敦豪、毕马威、迪斯尼等《财富》500 强公司提供咨询服务。接受过《华尔街日报》、《华盛顿邮报》、《纽约时报》和《快速公司》的人物专访, 被加拿大《环球邮报》称为“赞赏的倡导者”。



### + 名人推荐

“这是我期待已久的一本关于团队的书。高斯蒂克和埃尔顿向我们分享了现代团队协作的秘密——叙事简洁、幽默, 案例丰富, 引人入胜, 研究结果令人吃惊, 建议切实可行。我相信, 在接下来的几年里, 我们所有人都会讨论书里的观点。”

**马特·戴维斯, 乐购英国首席执行官**

“高斯蒂克和埃尔顿是高成就的缔造者。他们继续通过新颖的、富有创新性的方式打造强有力的领导者, 而对那些寻求真实、敏锐洞见的人来说, 《高绩效团队》是他们推动实现卓越绩效的蓝图。在我看来, 这将会成为人们创建独特价值主张的最重要的指南, 并会助力他们取得成功。”

**大卫·卡西亚兹, 美国运通公司全球薪酬与福利部门高级副总裁**

## + 内容简介

《高绩效团队：VUCA 时代的 5 个管理策略》一书直击管理者在快速发展中面临的新难题，并针对具体场景提出了有效的解决方法。书中另附 101 个激励团队的方式。对于企业领导、创业者、职业经理人来说，这是一本实用、前沿的创新领导指南。

作为管理者，你是否正面临以下困境：

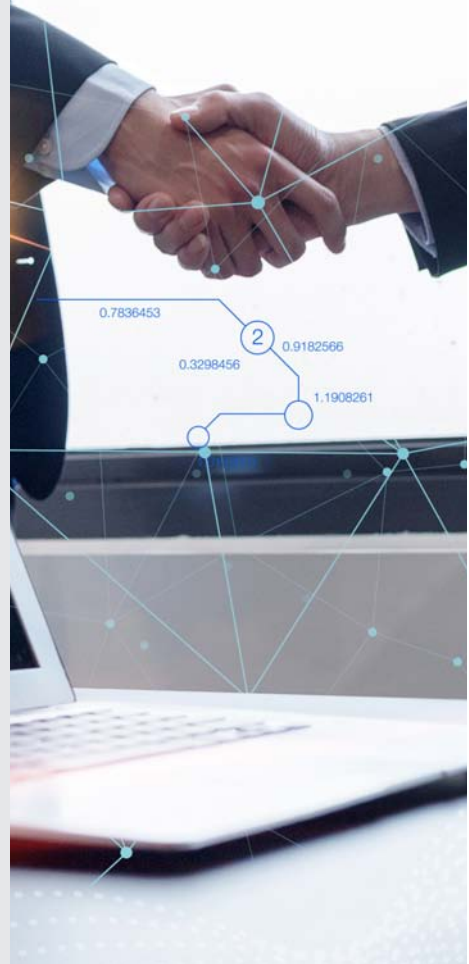
- 年轻员工离职率高，团队成员互相抱怨；
- 团队成长速度跟不上市场和技术的变革速度；
- 跨职能合作越来越多，多方协调越来越难。

VUCA 时代，原有的边界和规则不断被打破，团队领导不再处于知识和能力的顶端，传统的沟通和激励方式急需变革。

美国一项针对 85 万人的职场调研发现，运营结构、协同工具或工作环境的改善并不能从根本上激发团队协作。领导者的软技能，才是决定团队业绩的关键因素，包括向团队灌输明确的使命、提升团队的敏捷性、公开透明地分享信息，以及对个人成绩和团队成就进行表彰等。

关于软技能的培养和提升，管理咨询专家、《纽约时报》畅销书作者阿德里安和切斯特发现，高绩效团队的领导者惯常使用的 5 个策略是：

- 代际管理：消除代沟，让不同时代的员工和谐相处。
- 任务管理：尊重个体喜好，让合适的人做合适的事。
- 效率管理：关注新员工，让团队更快、更聪明地工作。
- 创新管理：给予团队安全感，让员工安心地畅所欲言。
- 目标管理：可视化目标，围绕客户协同合作。



## + 节选

如何吸引和留住千禧一代的员工？

基于从数据中所获得的洞见，我们发现，千禧一代将会帮助推动团队朝着积极的方向发展。提供更多的、专门设计的机会以应对成长与发展的挑战，帮助人们看到他们所从事工作的更大的价值，以及平衡人们的工作与生活，让他们有更多的时间陪伴家人。所有这些都，对千禧一代来说很重要。但这样做，同样也会提升团队中其他员工的敬业度，从而带来丰厚的回报。

在这里，我们会提供几个关键策略。这些策略不仅可以有效地激励千禧一代的员工的工作积极性，而且也会给不同年龄段的员工注入力量，具体如下：

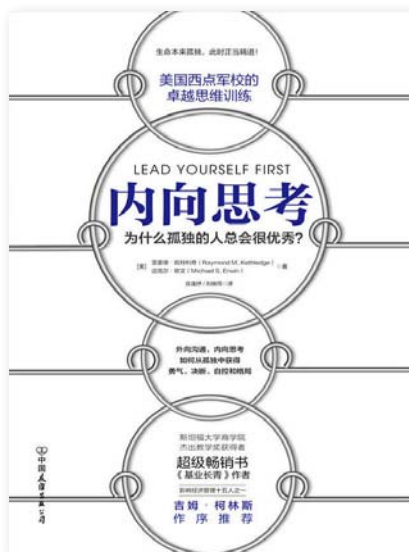
- 采用简单的认可仪式。
- 建立关于团队共同挑战的透明机制。
- 开展直接相关的学习活动。
- 向团队明确传达工作的重要意义。

下面我们将逐一详述。

策略 1：7 种简单、有效的认可方式

不久前，我们在硅谷的一家技术公司进行了一次培训。当我们解释说，研究表明最敬业的千禧一代经常会得到认可，而关于这家公司员工敬业度的调查显示工作认可一项得分非常之低时，一名男子反驳说：“我的第一任老板不常夸人，但当他夸你时，你知道他是真心的。”

……



## 《内向思考》

外文书名 / *Lead Yourself First*

作者 / [美] 雷蒙德·卡特利奇 (Raymond M. Kethledge), 迈克尔·欧文 (Michael S. Erwin)

译者 / 庄逸抒, 刘晓同

### + 作者简介

**迈克尔·欧文 (Michael S. Erwin)**, 毕业于西点军校, 担任西点军校领导与心理学教授。他是品格与领导中心 (Character & Leadership Center) 的总裁和积极计划组织 (The Positivity Project) 的领导人, 也是美国退伍军人民间组织 (Team Red, White & Blue) 的创办人。迈克尔曾在阿富汗和伊拉克服役, 现在依然担任陆军后备役部队的少校。

**雷蒙德·凯特利奇 (Raymond M. Kethledge)**, 美国联邦第六巡回上诉法院的法官, 曾任安东尼·肯尼迪大法官的助理。雷蒙德拥有密西根大学的历史学士学位和法律博士学位, 并在该校执教。

### + 名人推荐

“只有观察他人, 倾听自己, 我们才能找到领导力的核心——同情心和道德勇气。《内向思考》的作者深度理解领导者和我们服务的组织创造这些安静、沉思的时刻的价值。这是一本真正重要的书。”

——霍华德·舒尔茨, 星巴克前董事长、CEO

“只有在内向思考时才可能获得清晰的头脑和视野。我曾作为领导者经历过这一真理, 也曾作为研究人员见识了内向思考给领导者带来的能力。使内向思考成为习惯需要在需要真正的勇气和自律。在这本重要的书当中, 凯特利奇和欧文向我们展示了如何实现内向思考, 以及内向思考能给我们的组织带来的巨变。”

——布琳·布朗博士, 《真正的勇气》和《成长到死》的作者

### + 内容简介

独处是一种心境, 一个可以心无旁骛地内向思考的空间, 一种将头脑和灵魂结合在清晰的信念当中的力量。然而, 随着手持设备等媒介的普及, 我们被爆炸的信息和他人的想法占据, 我们完全没有意识到, 我们正渐渐失去独处的时刻。

运用独处, 忍受孤独, 内向思考, 是每一位追求卓越者都须面临的课题, 而内向思考所带来的自我空间和时间, 将使你思维沉淀, 更具创意和爆发力。

雷蒙德·凯特利奇和迈克尔·欧文用历史故事和深度分析, 向我们解释了独处怎样提高逻辑思维, 激发创造力, 掌控情绪, 以及产生克服负面影响的勇气。《内向思考》让我们重新正视独处, 以及独处能带给我们实际的技能和认知的提升。

## + 节选

通过一些简单的方式，我们可以让独处的时间更富有成效。下面的一些建议可以帮助那些还不习惯独处的人们。

### 1. 事先的了解

如果我们打算利用独处的时间考虑某件事情的话，就应该事先把它拎出来，简单地浏览相关的材料。这样的话，我们的大脑就可以事先处理这些信息，这样就可以让我们在思考时更快地顿悟（有时是分析，有时是直觉）。我们可以在独处的时候更有成效地思考，而不是把时间浪费在弄清楚需要思考的到底是什么。此外，如果我们在进行分析思考的时候没有进展的话，可以先扭头去思考其他事情，然后带着更为开放、更为直觉的心态回来。很多时候我们都会发现，之前的分析只不过是简单的事情复杂化了。

### 2. 情感上的准备

在独处时，领导者通常能产生意料之外的顿悟，这也是为什么要寻求独处的主要原因。即使当领导者思考的是下属或者是组织企业的整体问题时，产生的顿悟很可能是关于领导者自身的。比方说意识到自己的行为导致了员工的犯错，或者是一直以来只关注自己的问题，或者是忽视了某方面的责任。独处可以让我们接近真相，而真相有时会让我们的难堪。对于谦逊的领导者来说，这样的顿悟并不是什么坏事。对于任何领导者来说，这都是改进的机会。何乐而不为呢？

### 3. 外向型人格也可以从独处中获益

与他人的交往可以让外向型人格获取能量，内向型人格则会失去能量。独处可以让内向型人格获取能量，外向型人格则会失去能量。但是这种能量的获取和失去与外向型人格和内向型人格在这些情况下的实际表现并无太大关系。内向型人格的人在社交场合可以游刃有余，外向型人格在独自思考时也可以出类拔萃。局限性在于内外向型人格的人在跳出自己舒适的环境之后多久需要返回充电。

这就是说，外向型人格的人天然不喜欢独处，独处也不是他们日常的一部分。然而，外向型人格的人也可以从独处中获益。不可否认，刚开始的时候独处会让外向型人格的人感到孤独。与独自思考问题相比，他们更喜欢与人谈论问题。但是外向型人格的人会发现，当他们预先找到问题的关键之后，和人谈论更是一种享受。他们在独处时失去的能量，都会在和别人进行有建设性的谈话时得到补充。而且他们还会发现，当他们在独处当中顿悟的时候也会能量满格。当你能感受到独处的其他好处的时候，包括创造力、情绪平衡和道义勇气等，他们会更为感激独处的时间。从本书当中德怀特·艾森豪威尔和比尔·乔治这两位外向型人格的故事可以看出，当他们感受到独处带来的好处后，会越来越依靠独处，珍惜独处。

……





# Ren才辈出

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，新一年看起来经济形势不是很明朗，大型企业招聘都放缓了，华为还鼓励自主减员，据传涉及几千人。这年头，要具备什么能力和品格，职业前景才不会那么糟糕？”

忧心忡忡的 Smile

亲爱的忡忡，

人才管理已成当今显学。一批咨询项目卖出了，一批畅销书籍催生了，一批专家学者成就了。尚有用数字及字母冠名的众多理论模型，例如，三支柱（昵称「三只猪」）、羊三角、五星、5P 甚至 8P。

这些我都不太懂。我就说大实话，希望你别介意。

古代人类社会处于早期，知识积累很少，聪明人一下子就能站到最高峰。因此，古希腊哲人亚里士多德才能精通所有学问。因此，我国春秋时期甘罗十二岁就当上了秦国丞相。今天，十二岁的小朋友还在为奥数题目伤脑筋。

科学技术发展，意味着今天的人，穷其一生也无法掌握哪怕是一个学科的全部知识。相应的，今天的人才也很少能独揽全局，只能具备某个方面的见识。「人才」也从一个概念，分化成了多个平行概念。

有一个是「任才」，胜任无碍，使命必达。这也是最接近传统「人才」范式的一种。新

世纪第三个十年，社会价值多元，意见愈来愈难以统一，讨论时如火如荼，甚至真的发起火来，却总是无法形成共识，无法付诸实施。面对这种困境，能有效打破僵局，争取目标认同，并以执行力贯彻到底的，就是「任才」。

另一个是「韧才」，坚韧不拔，龟速前进。新世纪第三个十年，注意力急剧涣散，能连续工作半小时不看手机的，凤毛麟角。一辈子专注做某项工作，在我爷爷口中不过是「学手艺」而已，如今却被褒扬为「工匠精神」。持久从事单一任务，不觉枯燥，反而从渐进提高中获得乐趣，就是「韧才」。

又一个「忍才」，隐忍不发，甘愿受气。新世纪第三个十年，个性张扬、放飞自我的环境里，每个人都希望自尊得到维护甚至强化，却不见得愿意给予别人尊重。正如古希腊公民社会人人平等是建立在公民都拥有奴隶的前提之上。能放低身段，搁置自尊，以组织和社会利益为先的，就是「忍才」。

再一个是「纫才」，缝纫如新，笔补造化。新世纪第三个十年，迭代越来越快，消耗不断加速，资源浪费惊人，难以为继。以更少的投入，实现同等甚至更大的产出，这既有效，也符合环保理念，是更负责的做法。以智慧去弥补缺憾，用巧妙构思花小成本而解决大问题，就是「纫才」。（如果你分不清「韧」和「纫」两字，抱歉写深了）

外一种是「仁才」，宅心仁厚，用爱发电。在人工智能「AI」、大数据「Bigdata」和云端「Cloud」组成的 ABC 未来世界，人的物质需求越来越容易满足，反而凸显出精神空虚。人的情感关怀，需要其他人来做。并不是学了教练技术或者心理咨询就行，那是技术手段。内心充满了对别人的兴趣，同时具备感同身受的能力，就是「仁才」。

综合看五样特征，《西游记》里猪八戒要强过孙悟空。他挑行李、打妖怪、背师傅都胜任，他除了探亲就没脱队，他甘居二师兄，他用普通钉耙做武器。最重要的是，没有他居中周旋，唐僧和悟空这对别扭师徒绝对走不到最后。

我打过招呼了，没理论，就是大实话。

喜庆洋洋的亦立

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。

# 移动互联网时代的新绩效管理 (国内版权课程) ——OKR敏捷绩效管理

2020年5月19-20日 上海 | 课程讲师 姚琼



## 课程目标：

- ★ 了解敏捷绩效管理与传统绩效管理的差异性
- ★ 掌握有效的 OKR 目标设定概念和具体操作方法
- ★ 训练有效持续的绩效反馈与教练技巧
- ★ 学会运用绩效奖励与薪酬激励员工
- ★ 理解认可与激励对员工绩效的影响度
- ★ 掌握绩效变革与变革管理原理，从而提升绩效管理水平

## 目标学员：

- 👤 企业创始人
- 👤 高管
- 👤 HRVP
- 👤 HRD
- 👤 人才管理
- 👤 绩效管理人士

主办方



## 联系我们：

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001-1003室 邮编：200063 电话：+86 21 6056 1858  
传真：+8621 6056 1859 邮箱地址：marketing@hrecchina.org 网站：www.hrecchina.org

# 行动学习引导师 证书课程

此课程为证书课程，缺席 3 小时以上则不予颁发证书。

2020年5月27-30日 中国上海



**联系我们：**

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

电话：+86 21 6056 1858 传真：+8621 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org 网站：www.hrecchina.org