

## 玛氏 AI 智能招聘从 0 到 1 的进阶历程

玛氏中国招聘团队急需寻找一种新的技术手段，希望既能减少面试官数量和时间的投入，又能确保筛选的信效度不受影响。

## 张朝旭——向着目标，出发！

他看到自己的不足，也看到自己的优势，因而谦逊；他知道自己所追寻的价值，因而坚定；他深知自己坚守的原则，因而正直。

# HR VALUE

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

2020.3 下半月

# 疫情中，HR 的力量

僑園 CHINA

HR  
VALUE



传递智慧  
分享实践

2020.3 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  
林晓  
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

2020.3 下半月

传递智慧 分享实践

WWW.HRECCHINA.ORG

# CONTENTS 目录



38

专题 | FEATURE

## 疫情中，HR 的力量

而福祸相依、危机相长，正是在此时方显 HR 的专业力量。疫情期间的 HR 究竟要扮演哪些角色、承担哪些使命？随着武汉解封、防疫进入新阶段，HR 又沉淀了哪些经验与教训呢？

人物 | PEOPLE

60

## 梁晓云——在不设限的人力资源中，追寻发现之美





## 6 | 声音 + 伙伴 |

### 8 | 头条 |

### 10 | 前沿 |

- 库博标准在组织变革管理中的创新与突破
- 玛氏 AI 智能招聘从 0 到 1 的进阶历程
- 平安科技用 AI 面试赋能 HR 招聘的探索实践
- 以统一化、标准化、自动化提高工作效率

### 34 | 劳动法苑 |

- 法律解读：简析社保缴纳不合规背景下，员工的救济路径
- 案例解析：因疫情防控期间引发的员工事故伤害是否构成工伤

## 38 | 专题 |

### 疫情中，HR 的力量

- Part 1 抗疫之战
- Part 2 复工之路
- Part 3 复盘之思

## 60 | 人物 |

- 梁晓云——在不设限的人力资源中，追寻发现之美
- 张朝旭——向着目标，出发！

## 70 | 观点 |

- 永恒变化中，学习项目该如何设计？
- 数字化如何影响 HRBP 的定位与角色？

## 76 | 专栏 |

- 文化锋声 | 智商有多重要？
- 组织发展 | 我们从新冠病毒中学到了什么？
- 有意思教练时间 | 赢家通吃的市场，靠坚持走不出困境，你需要转出来

## 84 | 新知 |

- 《成就：优秀管理者成就自己，卓越管理者成就他人》
- 《重塑增长：成本削减、重组和转型的战略指南》

## 88 | 职场问与答 |

- 找方向

# 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)

最近有一段很火的视频——《后浪》，这是 B 站在五四青年节前夕推出的一个演讲视频，对象原本为年轻的后浪们，不想，却在前浪们的朋友圈中刷了屏。视频中不乏对年轻人的溢美之词，如想象力、创造力、自由等。在著名演员的演绎下，整段演讲激情澎湃，感情拿捏到位。的确，视频抓住了年轻人的一些特点，比如，他们热爱自己的生活、因兴趣而工作，且他们享受着 80 后、70 后所无法享受的选择的自由。在这个演讲中，我们所有人都被划分为两个群体，即“前浪”与“后浪”，很多人会下意识地以年龄为划分标准，但单一的标准，对于那些已是中年却依然在路上的人来说，是否有失公允了呢？在我看来，后浪不等于年轻人，而年轻，也不必然意味着对兴趣的探索、选择与热爱。所谓的后浪，应更多地指向拥有年轻心态的人，他们无论处在什么年龄阶段，在创新求变的路上都不会停歇。

如今，无论后浪还是前浪，都拥有着相同的接触媒介的便捷，享受着相同的选择信息的自由，年龄已不再是问题。是否愿意持续学习、拥抱变化并不断更新自己的心态、思维与能力才是区分前浪与后浪的关键所在。真正的问题在于，那些正在成为前辈的 70 后、80 后是否愿意为成为后浪而不断更新自己的心态、思维与能力。

我们在职场中能看到很多人正慢慢变成前浪，HR 要在其中扮演什么角色呢？在我看来，HR 是职场中的“造浪者”。这里的“造浪者”是指当企业的浪头势能衰竭的时候，HR 面对职场中的前浪，通过一系列的变革，比如，数字化转型、打造学习型组织、建立企业大学，甚至一个人才培养项目等，继续搅动浪花，激发人的潜力，不断地让后浪涌现，让企业有充足的动力在历史的大河中奔涌向前。所以，这不在乎企业中有多少年轻人，而在乎有多少拥有年轻的思维和心态的人。既然时代给了 HR 这样一个成为“造浪者”的契机，那么，奔涌吧，造浪者！

主编 金景



独游一片林，风吹百里馨。  
忽落千丝雨，空留万点青。

王淑红

HRVP | 诺和诺德



智慧会以身人力资源的我们  
提供了一个智慧交流和互相  
交流的平台。祝愿智慧会越  
办越好！

金安

星创汇学院院长 | 五星控股集团



让我们在智享会，  
学习成长，智慧共享。

程大年

北亚区人力资源副总裁 | 赢创工业集团



感谢智享会和 HR Value 的不断开拓  
和探索，带给行业很多智慧和洞见！  
祝 HR Value 越办越好！



### 高蓓华

前人力资源副总裁 | 万国数据



感谢《HR Value》! 它建立起老中青三代专业人士  
的桥梁, 鼓励与激励专业人士从各自经历工作中思考、沉  
淀, 并期待与各自人生再续收获, 让每个人有机会  
会获得快速成长, 打开我们的眼界, 了解变化的世界各  
新兴的产业, 祝愿《HR Value》读者与《HR Value》共  
日上!

### 梁晓云

大中国区人力资源副总裁 | 依视路集团



汇集百家智慧,  
见证人的价值!  
感谢智享会的用心陪伴,  
祝我们的学习分享平台越来越好!

### 张朝旭

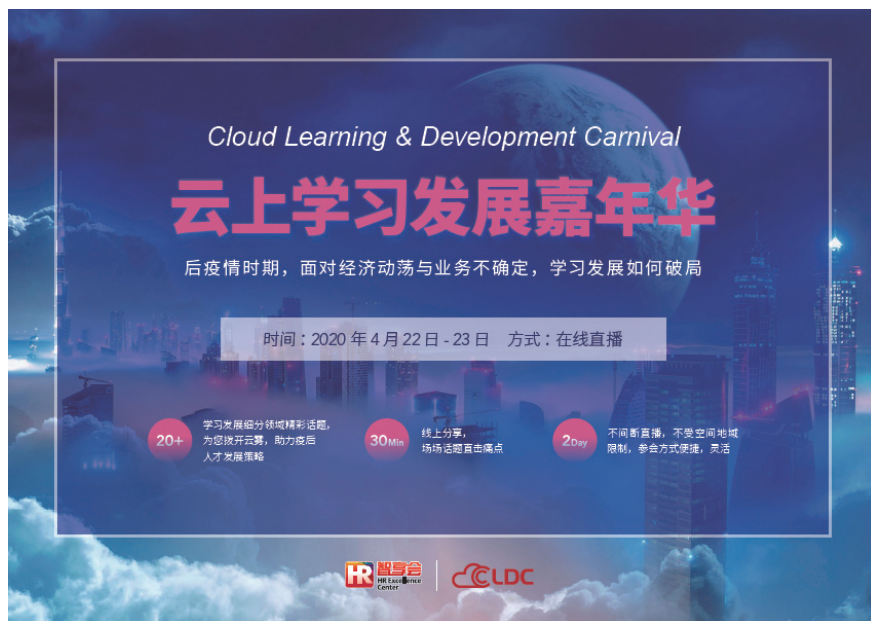
人力资源副总裁 | 蒙牛集团



作为HRCC的老朋友, 祝福HRCC,  
锲而不舍  
金石可镂

Zhang

## 4月云上学习发展嘉年华顺利开播!



2020年4月22-23日，智享会携手学习发展领域的合作伙伴，开展了为期2天的云上学习发展嘉年华 (Cloud Learning & Development Carnival)。学习发展嘉年华聚焦后疫情时期的学习现状，采用线上直播的方式将大家最想了解的学习趋势、学习方法、

学习理念分享出来，供业内人士探讨、学习。

此次智享会邀请到20+家企业分享他们对于后疫情时代中关于学习的洞见。20+场分享，分别聚焦学习项目、人员能力、学习场景、学习工具等话题，共同指向了学习发

展的大趋势。希望这些细分领域的精彩话题能够为HR同仁们拨开云雾，助力疫情之后的企业人才发展策略。此次嘉年华共为期2天，不间断线上直播，让受众不受地域限制，且2天直播结束后，可在智享学堂公众号(可微信搜索公众号“智享学堂”)首页进入活动回看页面，使得大家即使错过直播时间，也可在自己方便的时间随时查看直播回放，实现随时随地学习。

此次我们邀请到的演讲企业有：BTS、51Talk 无忧英语、秦训学习、SCG 优训咨询、TTI SI CHINA、睿进管理培训中心、智丰汇、职行力、轶事顾问、林恩学习工作室、肯耐珂萨、才生咨询 TeamPlus Solutions、Deep-thinking、睿正咨询、云开科技、考试星、优瑟营地、倍智 TaleBase、McKinsey & Company、埃里克森、Eruditus Group。大家保持着高涨的学习热情，两天的直播共吸引了3万+人次。

疫情之后，面对整个经济形势的低迷，业务所面临的挑战急剧增大，随之而变的是商业模式以及人们工作、学习方式。在这样的情势下，企业内的学习培训如何调整才能适应这种新的变化，如何创新求变才能持续助力业务在重重困境中依然保持前进的动力是很多人思考的问题。不仅如此，对于个人来说，我们面对波诡云谲的时代，都会思考一个问题：怎样才能保持自己的学习力、敏捷力，使得自己能够跟上时代的脚步，不被时代抛弃？行动派们已经踏上了这条探索的路，他们像拾荒者一样，一边披荆斩棘，一边思索总结，并乐意把这些经验分享更多的人，欢迎更多的人踏上这条探索之路。

## 5月云上灵活用工嘉年华圆满收官!

2020年5月13-24日，智享会开展了为期2天的云上灵活用工嘉年华 (Cloud Flexible Staffing Carnival)。灵活用工嘉年华聚焦后疫情时期的企业用工现状，采用线上直播的方式将大家最想了解的最新用工趋势、用工理念分享出来，供业内人士探讨、学习。

此次智享会邀请到18家企业分享他们对于后疫情时代中关于灵活用工的洞见。18场分享，分别聚焦用工模式转变、电子签、共享员工等话题，共同指向了灵活用工的大趋势。希望这些细分领域的精彩话题能够为HR同仁们拨开云雾，助力疫情之后的企业用工策略。此次嘉年华共为期2天，不间断线上直播，让受众不受地域限制，且2天直播结束后，可在智享学堂公众号（可微信搜索公众号“智享学堂”）首页进入活动回看页面，使得大家即使错过直播时间，也可在自己方便的时间随时查看直播回放，实现随时随地学习。

此次我们邀请到的演讲企业有：如常集团、上上签电子签约、卡思优派、合合信息、上海佩琪、中瑞方胜 (ZRFESCO)、赞华集团、力德国际、FESCO Adecco、霖珑云科、喔趣科技、万古人力、嘉驰国际、SAP、肯耐珂萨、微知数科、上海外服 (集团) 有限公司。2天的演讲共吸引近3万人次，讨论达389次。

疫情裹挟着商业，带来了颠覆性的影响，也加速了企业用工模式的转变。疫情之中，我们看到盒马生鲜与西贝的合作，拉开了共享员工的序幕。这让很多人开始思考，传统的用工模式是否能继续适应未来多变、不确定的环境？灵活用工的时代真的来临了吗？在本次分享中，有嘉宾分享了对“灵活用工”这一课题的洞见，不仅帮我们厘清了灵活用工的概念，而且分析了当下企业启用灵活用工时可能存在



的痛点及解决方案。也有嘉宾探讨了灵活用工的不同模式以及疫情之下迅速成长起来的“电子签”的操作与注意规范。这些话题引

起了听众的强烈兴趣与讨论，他们纷纷表示，此次学习收获颇丰。然而，就这一领域而言，未来还有很多话题可以深入探讨。

## 获奖企业风采



### 库博简介

库博标准是全球领先的汽车系统和部件供应商，总部设在美国密歇根州诺维市。其产品包括车辆密封系统、燃油和制动管路系统、流体传输系统和先进技术事业部，业务遍布全球 21 个国家，员工超过 30000 名。近年来，库博标准通过有机增长及一系列战略性收购得到巨大发展。公司提倡创新和卓越的运营文化，凭借广泛的全球布局，为客户提供轻量、节能、设计优化的绿色创新解决方案。

自 2003 年进入中国市场起，库博标准稳健扩大了其本地化力量和布局。现在，公司在中国拥有 3900 名员工、16 个生产和技术设施，毗邻各大汽车制造商运营基地。在中国，除了创新的科技，库博标准还带来了它多样化和安全至上的企业文化，并在社区中扮演着竭力帮助他人的角色。





• 本案例荣获 •

2019 中国组织发展价值大奖  
“最佳组织变革管理奖”



# 库博标准在组织变革管理中的创新与突破

近两年是库博标准的“战略转型年”，公司总部自上而下在组织上进行了大幅调整，合并、拆分、新增等屡见不鲜。这些变化从总部传递到亚太地区后，需要消化配合并以变革管理来协助推进，前亚太区人力资源副总裁丁琨、前亚太区组织人才发展总监鲍臻炜出于对组织、人才、未来的巨大责任，带领亚太区敏捷专业的人力资源团队，与业务部门共同携手，开展细致的组织诊断、流程优化与人才盘点等专业性工作，支持组织的前行。

编辑整理 / Langley Yang



## 项目背景

### 外部环境：汽车行业正值战略转型年

2019年8月22日德勤发布的《中国汽车行业风险报告2019——零部件市场》报告中显示，汽车行业目前整体正在经历业态复杂的转型期，基于汽车零部件供应商在战略视野、应对策略、研发策略等方面的不同衡量，未来零部件行业将呈现六大发展态势：供应商自身变革、供应商产业链整合、新供应商加入市场、业务模式的拓展、供应商产业合并和开拓海外市场。

从市场发展历程来看，中国汽车行业经

历了2005年至2010年的高速增长期，2010年至2017年的增速放缓期，目前到了2017年至2020年的行业转型期，正是在这个阶段，整个行业首次出现负增长，燃油车销量受限，新能源车销售仍处于起步阶段，汽车厂商向新四化（电动化、智能化、网联化、共享化）转型，销售业务遇冷，产量下降。面对市场的重重压力，变革迫在眉睫。

### 内部环境：合作、创新、加速是公司的DNA

公司在业内多个领域取得瞩目成绩，是全体员工带着通过文化、创新和成果推动价值的使命感共同创造的，合作、创新、加速是每个员工流淌的DNA。面对市场的萧条和种种外界压力，公司领导层将合作、创新、加速作为组织发展的重要动力，通过变革提

升企业“内功”，蓄力开启发展新纪元。

2018年，自美国总部开始，公司进行自上而下的变革。职能方面，由先前的区域管理模式，调整为矩阵管理模式，由此带来组织架构、合作方式的极大变化。首先，跨区域汇报协调频次增加——如亚太区条线负责人需要适应时差、文化等不同，与总部负责人实现高频对接；其次，跨区域跨部门合作模式变更——如亚太区职能部门需要同时与国外职能部门与本地职能部门间展开更频繁的交流与合作。

在工厂方面，公司也在探讨优化总部技术团队的人员在各工厂项目团队的延展，进一步凸显总部的优势；将更及时的支持给到工厂一线技术人员，迅速培养一线人员技能等。同时，总部与工厂间有时职责界定不清，

扫描二维码 把文章带走



沟通不畅也是一个痛点，变革过程中把先期制造、先期质量部门放入工厂，成为一个团队，形成了快速迭代、快速复制、快速赋能的共振场，协同总部与工厂的优势技术资源，快速分享工厂间的最佳实践，实现效率与效能的双提升。



## 实施方案

组织发展通过业务战略、业务计划、组织能力评估、目标运营模型、变革方案和按阶段实施循环形成闭环。亚太区 HR 团队现阶段对公司的业务战略和计划有一定了解，需要通过组织能力评估确定变革方向，从而进行一系列变革活动。

### 第 I 阶段：项目诊断

#### 🔍 诊断 1：变革领导力与团队绩效的研究

亚太 HR 团队紧密贴合业务，在组织架构的重组、兼并收购、战略优化与提升、部门协作等方面，均凭借专业知识提供强有力的支持。为帮助企业顺利度过经济寒冬，前亚太区 HRVP 丁琨带领团队开展了变革领导力与团队绩效的研究，并基于研究结果制定了解决方案。

此次研究参考了学术界对于团队变革型领导的维度划分和测量指标，其中在国外受到广泛认同的是 Bass 与 Avolio 共同开发得出的 MLQ 问卷 (Multifactor Leadership Questionnaire)，该问卷包括领导魅力、感召力、智力激发和个性化关怀四个维度。为了符合本地区人文环境，HR 团队以国内李超平教授提出的新的变革型领导四维量表 TLQ 为基础，就公司实际加以改良和应用。

通过专业的研究和基于数据的分析，亚太 HR 团队得出以下对公司有影响的因素：

- ▲ 变革型领导对团队学习具有显著的正向影响

- ▲ 团队学习对于团队绩效具有显著的正向影响
- ▲ 团队学习在变革型领导与团队绩效之间起到部分中介作用
- ▲ 变革型领导对团队绩效具有显著的正向影响
- ▲ 变革型领导对团队凝聚力具有显著的正向影响
- ▲ 团队凝聚力对团队绩效具有显著的正向影响
- ▲ 团队凝聚力在变革型领导与团队绩效之间起到部分中介作用

这些诊断结果厘清了变革型领导、团队学习、团队凝聚力对团队绩效的影响和三个要素之间的逻辑关系，这些成为项目的基石，也为项目实施、企业发展提供了方法和方向。该调研通过问卷发放的形式进行，然而，问卷结果与实际之间是否真正匹配呢？带着对问题的严谨思考，HR 团队开始对员工敬业度进行调研。

#### 🔍 诊断 2：员工敬业度调研

敬业度调研是通过亚太区总部人才管理

团队与员工的小组访谈形式完成，HR 团队去到每一个工厂，现场收集每一位员工关注的各种敬业度问题，与敬业度委员会成员（来自于业务部门的经理人）分析总结，通过六个驱动因素（人员、全面薪酬、工作、机遇、政策和操作、生活）制定行动计划，在整个亚太区推行，并定期监督反馈。

根据敬业度调研结果，当下存在的问题可大致分为以下三类：①工厂缺少专业技术人才，提升人员专业技术的平台也呈现匮乏状态；②组织架构变化让职责划分有所调整，员工对岗位职责的感知度下降，员工对职责划分、职责衔接的敏感性有待提高；③外界压力增大，需要更加合理分配员工的工作量，减少为此产生的异议。对应这些问题，HR 团队组建了跨职能的团队绩效提升活动，与业务部门一起，群策群力召开了多场工作坊，共同商讨在“愿景价值观”、“人才保留与发展”、“优化运营模式”等方面的改善措施。

在后续的人才盘点中，HR 侧重点不单是对个体人才的评估，组织、团队的因素也加入到评估体系中，观察以往定义的人才是否能适应新组织、新团队的工作环境，同时对人才的定义也有所改变和更新。

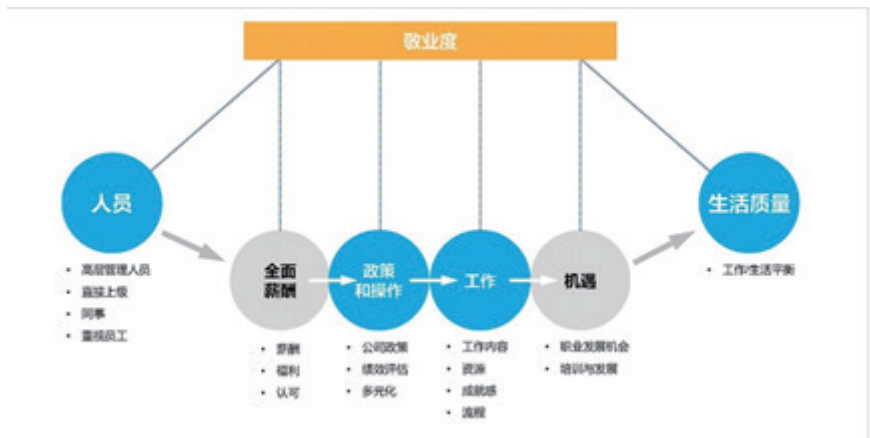


图 1 敬业度驱动因素



图2 实施方案一览

## 第II阶段：项目实施改善

基于上述的诊断分析，HR团队在提升变革领导力、提升团队学习能力、提升团队凝聚力这3个维度分别做了不同的实施方案。

### ⊕ 维度1：提升变革领导力

提升变革领导力有4点要求：在文化上，塑造清晰的文化和愿景，并将之传递给员工；在组织上，打造敏捷组织；在运营管理中，建立标准化的运营模式；在管理人员上，提供管理人员变革型领导力的培训。

亚太区企业大学负责对不同层级的管理人员开展体系化、标准化的领导力培训项目，使大家在变革管理问题上有共同的目标、语言和方法论。对于高层管理者，用变革管理工作坊，使大家充分了解变革管理的七大阶段，且针对公司的现状进行了深入的探讨；对于中层管理者，则全面展开了领导力培训，并且通过多次跨部门、跨工厂小组的任务，在实战中运用所学知识，助力公司实际问题的解决；与此同时，工厂厂长是公司的核心力量，公司每3个月会聚集亚太区的运营总监及工厂厂长进行厂长培训训练营，充分给予大家沟通交流的机会；同时，基层管理者的培训发展计划也在全国范围内如火如荼地开展中。

通过这种层层培训渗透，公司领导者的领导力得以提升，也使变革管理的理念深入人心，并且由他们带领大家一起前进。

### ⊕ 维度2：提升团队学习能力

提升团队学习能力，期望HR团队能够授权员工，释放潜力；创造鼓励创新的文化；组织盘点和盘活；建立知识管理及分享机制；搭建与人力资源整合的学习和发展体系。

亚太区开展的组织与人才发展，不仅关注人才盘点，更侧重于组织盘点。在组织盘点中，关注的主要有五点：①组织的现状与未来状况，包括任务、挑战、机遇等；②组织架构与重组的效果；③管理者通道、继任者计划与未来的领导者；④高潜人员、职业早期人才、关键技术人才的筛选；⑤员工敬业度等。

通过与高级领导层的面谈、与关键人才和高潜人才的沟通、团体面试及工作坊等多层次、多维度的交流调研，组织与人才发展团队得出了组织诊断报告，从组织、领导力、关键人才及员工敬业度等4个维度，全方位剖析组织的现状，同时运用红绿灯标识，简洁明了地让领导层了解到组织的健康程度。分析报告中，各维度的问题得以清晰呈现：

- ▲ 组织：DNA需要通过机制、流程、领导力等被进一步落地；公司处于战略转型期，业务架构的变动需要做更加细致的梳理；
- ▲ 领导：有一批高潜管理人才，但相互流动、轮岗锻炼的机会少；高层领导被日常运营拖累，缺少战略规划及团队发展思考；
- ▲ 人才：技术人才在总部与工厂间分布不均，年轻人才储备不足；
- ▲ 敬业：取消奖金、组织变动、业务缩减导致员工安全感与信心的低落；领导者在“引领变革”能力方面需要进一步加强。

针对上述问题，亚太区组织发展团队会同HRBP、人才管理团队，给予相对应的建议，并且和业务部门一起开展改善措施，具体如下所述：

- ▲ 精益业务流程：跨业务部门的持续改善工作坊；
- ▲ 架构再造：合并、拆分、岗位重新设计、人员调整与任命；
- ▲ 人才赋能：进阶的领导力发展项目，技术平台建设；
- ▲ 沟通机制：主动介入引导设计沟通；
- ▲ 变革管理：成为变革的一部分，让变革更加顺利。

### ⊕ 维度3：提升团队凝聚力

提升团队凝聚力，就是明确团队价值观和目标，塑造团队文化；打造良好的团队沟通和团队建设；建立“以人为本”的团队公约。

亚太区人力资源团队，积极介入了变革，通过主动了解业务的变化和员工的反响，对业务痛点和需求进行反复沟通确认，继而组织各类工作坊，来解决变革中的沟通与协作，及时介入业务部门在发展过程中遇到的挑战和瓶颈，为组织赋能。

例如，公司在韩国收购了另外一家公司后，为了达成顺利过渡，并让合并后的新团队尽快开展业务，HR团队组织了“文化融入



工作坊”，通过分享两家公司合并前的发展历程、主要成就、价值观等，帮助双方员工了解到大家在很大程度上是一致的，两家公司的合并是强强联手和技术互补，能够获得更大的技术进步和市场份额。虽然在工作坊中难免会产生文化冲突，但组织发展部门的同事在前期与领导层及韩国的 HR 同事进行了大量沟通，了解了各自的期望，解释了预期的效果，告知了活动的意义，共同探讨出了设计方案，从而保证工作坊有效进行。经过“文化融入工作坊”，两家公司的同事进一步相互深入理解，成为工作中的搭档和朋友。

此外，亚太区组织发展团队还善于设计各类专业工作坊，解决了不同的业务问题。例如，为期两天的“打造卓越财务工作坊”解决了总部和工厂财务配合间的问题。“卓越运营工作坊”在全球制造架构重组背景下帮助

亚太区运营团队了解到全球战略，并对亚太区如何进一步提升效率、降低成本、优化工厂间的协作与资源共享等进行了充分的探讨。再如，“IT 团队绩效提升工作坊”，解决了 IT 部门员工敬业度，并规划了未来发展的目标。



## HR 团队内部实践创新

在助力业务发展、企业变革的同时，亚太 HR 团队也积极探索尝试敏捷组织模式，优化自身架构，力求以有限的人员为广大员工提供满意的服务。在原有的 HR 三支柱模式下，敏捷组织模式将 COE、HRBP 与 HRSSC 之间千丝万缕的连接转化为实实在在的协作，打破了职能阻碍，开展项目小组制的人力资源管理。当遇到组织变革或人力资

源配置紧张的情况，敏捷灵活的项目小组制更加能够提升沟通效率，快速达成目标。

项目小组的组长均由上级指定，其余 HR 可根据不同的业务场景和个人经验、兴趣，报名参与相应的项目小组，共同满足业务需求。如领导力发展项目，由企业大学和人才管理团队共同执行；组织与人才盘点工作，由人才管理、企业大学和 HRBP 团队共同负责推进；培训生项目和各个职能都有关联，各职能以不同的角色相互配合；Payroll 调整由 BP 和 TR 团队协作等。当项目结束后，项目小组解散，成员可报名参与下一个项目。

亚太区 HR 团队积极对标业界敏捷组织的最佳实践，让每位员工有更多的机会施展其本职能岗位上的其他能力，促进个人能力的拓展；同时，敏捷团队也明显降低了部门

的沟通成本，提高了服务效率。未来，亚太团队将进一步扩大加强敏捷团队的建设。



## 问题与挑战

### ⊕ 组织架构重组所带来的目标不明确、职责不清楚、流程不清晰的问题

该类问题是由于组织架构重组、人员对新组织和职责不清楚所带来的困扰。在架构重组时，CEO 会在各种场合宣讲公司的战略目标、明确转型的意义；与此同时，各层级最高领导人也会在部门内部进行有效沟通，使员工更明确自己的职责和义务，层层铺开，保证变革理念及相关信息的有效传达。亚太区人力资源团队、企业大学、HRBP 等也会为各职能部门快速提升其该岗位所应该匹配的能力提供有效的学习解决方案。

### ⊕ 人员流失

健康的人员流失是为了保证公司在未来的发展更加稳健，但对核心人员的筛选和保留，公司予以了足够的重视。一方面，亚太区组织与人才发展团队在 2019 年春季组织了大型组织盘点与人才盘点，梳理了现有组织，甄别和筛选了关键人才及未来储备人才，并且针对储备人才群体设立了落地的发展计划来加速大家的准备度和敬业度。

另一方面，公司在全亚洲有每年一次、为期一周的“敬业周”，通过焦点小组有针对性地设计方案，鼓励员工群策群力，为提升公司整体的凝聚力贡献自己的智慧。



## 项目成果

根据最初规划，项目分为三个阶段，自 2018 年起，前两个阶段已顺利完成。

### ⊕ 阶段 I：组织架构重组

在变革过程中，组织架构的重组是必不可少的，在 2019 年公司实现了总部平台化，精中台强前台的策略，做了各个职能部门的优化与整合。

### ⊕ 阶段 II：变革管理

在组织转型变革期间，人力资源 OD 团队敏锐地捕捉到业务痛点，积极会同业务部门、HRCOE 和 HRBP，通过调研、访谈、工作坊开展组织诊断与人才盘点的活动，在组织合并与拆分、流程再造、岗位设计、变革领导力提升、关键人才的保留与发展、员工沟通与敬业度提升等方面提供专业精准的咨询建议，并促使变革的发生，保证变革的顺利执行与落地。

### ⊕ 阶段 III：变革调研报告反馈

为深入了解变革的方向及在组织中产生的效应，公司对于特定领导（一般以总监及以上领导为主）组织进行线上调研，并定期发布变革调研报告。


变革过程中会有三个层次的阻抗：我不能理解这个变革、我不喜欢这个变革和我不喜欢这个人。定期调研可以帮助公司了解多少人已经“在船上”（赞同变革、拥抱变革）、多少人还在观望、多少人处于抵触情绪，并且以此来调整变革的进程。

### ⊕ 阶段 IV：下一步计划

公司在变革的道路上还正处于起步阶段，后续会有更多项目来支持和实现公司的业务目标，帮助公司成功转型。近期，人力资源团队正在研讨设计亚太区的“愿景周”，从愿景故事出发，关注技术创新和持续改进，并且致力于公益、竞技、人才等领域，让全亚太的员工更直观地理解公司的愿景，更深入地感受到公司的文化，上下一心，众志成城。

综上，在前两个阶段的变革管理中，公司已然收获了以下成果：①设立了新的组织战略目标，并且制订了业务计划；②进行了

大规模的、深入的组织诊断与人才盘点；③成功进行了组织架构的大调整，实现全球平台化的共振场；④积极探索尝试敏捷组织模式，使整个组织更团结、更高效，更能发挥员工的主观能动性；⑤创造了学习型组织的氛围，并且针对不同群体都有特定的培训体系，对于高潜人员也能提供个人发展计划等系列方案。

在未来的变革阶段中，公司依旧会用科学的变革管理，对方向和流程实现精准把控，同时加强文化对合作、创新、加速的驱动力，以愿景达成业务目标。相信这家跨越半个多世纪的企业、能在逆境中仍然坚守初心的企业，一定会成为经济“严冬”中的逆行者。 

## 获奖企业风采



### 玛氏公司介绍

玛氏公司 (Mars Incorporated) 是全球最大的食品生厂商之一，总部位于美国弗吉尼亚州麦克林 (McLean)。它生产与销售种类丰富的商品，包括宠物护理产品、巧克力、口香糖及糖果、食品、饮料、系统生物科学产品。玛氏产品行销全球，年净销售额超过 350 亿美元。

1911 年，Frank C. Mars 在美国华盛顿州塔科马的自家厨房里制作出第一批玛氏糖果，玛氏作为糖果公司的渊源发端于此。20 世纪 20 年代，Forrest E. Mars, Sr. 加入其父的事业，他们一起推出了 Milky Way 巧克力棒。1932 年，Forrest, Sr. 移居英国，怀抱为所有相关方创造“互惠利益”的理念建立自己的事业。这一愿景成为了今日玛氏公司的基石。

玛氏拥有众多世界知名的品牌，其中年销售额超过 10 亿美元的品牌就

有 9 个。它们包括：M&M's、士力架、德芙、TWIX、益达、Banfield Pet Hospital、宝路、皇家宠物食品 和伟嘉。其中，宠物护理类产品、口香糖及巧克力类产品销量分别位居全球同类产品首位。目前全球有三分之一的宠物每天在食用玛氏的宝路狗粮和伟嘉猫粮。

基于“五大原则”，玛氏在原材料、营养与健康、包装、采购、一代人的可持续发展及社区等主题上设定了一些目标，以确保玛氏与那些一起为玛氏成功而努力的人能够实现互利互惠。与此同时，玛氏为地球的可持续发展作出了许多积极的贡献。

### 招聘团队介绍

2016 年，玛氏中国成立招聘团队，70% 的团队成员由此前不同业务单元的 HR 同事转岗而来，30% 人员是外部招聘的。同时，由于招聘工作的特性，为了和业务部门有更密切的合作，有 25% 的岗位是常驻在各个业务区域中。

整个招聘团队在招聘总监的带领下，一共分为 4 大团队，包括：1) 渠道雇主品牌及创新团队，负责招聘渠道策略制定及维护，招聘技术创新及玛氏雇主品牌建设。一般情况下，人员配置为 1 名经理，2 名主管，以及 2 位管理培训生。但根据项目及工作量，人数会有所调整；2) 销售招聘团队，下设 1 位经理和 5 位区域销售招聘主管，分别位于总部、北京、上海、广州、成都。另有 1 位招聘专员，支持入职和面试协调工作，和 4 位 RPO/ 第三方招聘同事；3) 非销售招聘团队，下设 1 位经理，2 位招聘主管，1 位招聘专员，1 位培训生，1 位 RPO/ 第三方招聘同事；4) 管理培训生项目团队，下设 1 位经理，2 位项目主管，1 位培训生。四大团队合作共创，齐心协力为业务发展招揽高质量人才，赋能业务成长。



• 本案例荣获 •

2019 中国招聘与任用价值大奖  
“最佳人才甄选奖”



# 玛氏 AI 智能招聘 从 0 到 1 的进阶历程

玛氏中国致力于通过为所有利益相关方创造互惠利益的方式制造和分销食品，打造了众多深受本土消费者喜爱的品牌。近年来，玛氏所在行业逐渐从传统线下零售走向线上线下相结合的业务模式。除了业务本身的复杂性，玛氏面临的其他挑战也与日俱增，在这种环境下公司内部人才短缺成为了当下急需解决的难题。

编辑整理 / August Xu

扫描二维码 把文章带走



## ▶ 项目背景

玛氏中国致力于通过为所有利益相关方创造互惠利益的方式制造和分销食品，打造了众多深受本土消费者喜爱的品牌。近年来，玛氏所在行业逐渐从传统线下零售走向线上线下相结合的业务模式。除了业务本身的复杂性，玛氏面临的其他挑战也与日俱增，在这种环境下公司内部人才短缺成为了当下急需解决的难题。

为此，玛氏通过管培生项目来培养复合型高素质人才。近三年来，玛氏的校招规模不断增加，比如仅在 2018 年实习生项目校招中，招聘团队就收到 12000 多份申请，经过笔试进入一面（电话面试）的人员有 800 名。大规模的校招需要招聘团队进行大量重复性的工作，除了一面之前花费的人力物力，800 个初面候选人要由招聘人员依次进行 30 分钟的电话面试，仅这一阶段就需要 30 多个面试官花费 5 天的时间才能完成，占用了大量的人力和时间。再加上成本和费

用的管控，招聘团队面临着人手短缺和费用吃紧的双重压力。

在这种窘境下，玛氏中国招聘团队急需寻找一种新的技术手段，希望既能减少面试官数量和时间的投入，又能确保筛选的信效度不受影响，从而缩短面试阶段时长，更快发出录取通知，锁定优秀候选人；也希望让候选人在正常发挥的同时，提升候选人面试体验。还有十分重要的一点是，玛氏培训生项目的候选人大量分布在海外，期望的面试时间分布在不同时区，传统面试手段将大量占用招聘同事的非工作时间。所以，新的技术手段在满足候选人对面试时间要求的同时要减少对招聘同事非工作时间的占用。

## ▶ 从 0 出发

一个项目的建成并非一朝一夕之事，更无纸上谈兵之易，所以玛氏招聘团队必须为他们在智能之路上的远行备足“粮草”。

## ◆ 寻求资金支持

项目启动需要大量资金支持，招聘团队必须吸引全球领导层关注该项目，为项目投资。过程中他们重点向全球领导人讲述为什么要创新及解决方案、投资回报、初期规划和未来扩大应用场景的规划。

## ◆ 梳理流程

项目团队进行了细致的流程梳理，着重整理新的项目流程，争取效益的最大化。由于这些变化需要得到用人部门的理解和适应，所以项目团队也花费了大量的时间提前跟用人部门沟通和培训，成功取得了用人部门的理解。

## ◆ 组建项目团队

此次项目由招聘团队的校招宣传团队、技术创新项目负责人、招聘筛选团队，以及玛氏人工智能创新技术团队多方参与。因为校招项目的宣传、语音面试、筛选三大职能有很多信息需要同步，彼此要清楚了解自己的定

位，紧密合作才能共同完成对候选人端的沟通。内部需求方和技术团队也需要参与，对接供应商进行语音面试流程设计和技术需求验证，以及筛选全流程设计和进行资源协调。

### ◆ 候选人画像

因为本次项目主要是针对校园招聘，为了更加契合大学生群体的心理需求和兴趣取向，项目团队首先对招聘对象进行了画像。分析发现招聘对象有以下特点：

第一，候选人基本是95后，对新的技术接受和配合度较高，希望校招过程简单便捷，迅速反馈，效率优先；其二，候选人在申请和面试过程中十分活跃主动，需要清晰的信息指引，遇到问题需要及时向招聘团队求助；第三，变化较多，主要是面试时间和电话容易变动，例如在筛选过程中回国等；第四，即将面临毕业，对工作的意愿度较高且稳定，较少出现放弃面试现象。

根据画像特点，项目团队设计出四种应对方案配合招聘对象的需求，以便更加吸引候选人。其一，申请、答疑、面试全流程在手机端实现，满足候选人希望简单便捷的需求；第二，从申请开始，到预约面试和面试过程，宣传团队根据筛选过程定制了智能答疑机器人的回复，且每天人工处理候选人寻求HR回复的问题，确保同学们的问题得到迅速反馈；其三，在语音面试流程设计中，候选人可以通过AI助手修改面试时间和电话号码，满足变化多和对灵活性的要求；其四，在语音对话脚本的设计中，简化对意愿度的了解，提高面试效率。

### ▶ 向1进阶

经过长时间的规划和准备，玛氏AI智能招聘技术从空白的“0”一步步成长为充实的“1”，并落地实施。该智能招聘最初运用于春季实习生项目实验，并总结复盘不足之处，在二期校招项目中继续优化。

## Sprint1. 2019年5月，实习生项目初体验

### ◆ 流程设计

AI招聘覆盖了每轮面试的预约、面试、评估三个环节：

#### 1. 预约

候选人通过线上笔试（包括英语听力和阅读，逻辑和数理）进入初面时，将在微信收到状态更新通知，点击状态通知即可预约面试。有些候选人出于某些原因在一天内未能完成面试预约，他将会在第二天收到语音面试机器人的电话，邀请其完成面试预约。

预约完成后，候选人将在微信和邮件中同时收到预约完成通知，邮件会包含详细的面试须知。在预约过程中如有疑问，可打开预约成功通知，或在招聘号中点击答疑小助手，通过智能问答机器人获取回复。如果预约完成后，候选人时间出现变动，也可以打开确认预约的推送，会有聊天小助手发送“修改预约”供候选人修改。

#### 2. 面试

面试当天，候选人会在预约时间段内接到玛氏AI语音面试电话。一开始智能语音面试机器人将询问候选人该时段是否方便进行面试，如果答案为肯定，则面试继续进行。面试过程中，如果候选人停顿时间超过限定，或者说“结束”，则该面试问题结束，进入下一问题。如果是候选人未能完成面试或者错过面试电话，将根据预设的逻辑进行重拨。面试的题目由玛氏进行设计，包含测试动机、英文能力、学习能力的相关问题。这样一来就可以抛弃以前由供应商专门提供英语测试题的做法，拥有一套自己的考察方式，并能多维度地考察候选人，例如候选人的应急反应能力、英语水平。

#### 3. 评估

初面时间共三天，结束后，面试官将进入后台系统，通过搜索分配到的候选人姓名

或电话，找到通话记录和面试完成的录音，查看语音转化的文字。如果候选人方语音质量太差，无法听清，或者因为系统辨识出错该面试未能实际完成，以及其他特殊情况，面试官将设定机器或人工补打。

初面结束后，将进入最终面的预约、面试、评估，做法与初面一致。

### ◆ 成果

#### 1. 提升招聘效率

AI语音面试应用于实习生项目招聘的面试预约环节和初面环节，为800多人进行了预约和语音面试，其中超过一半的候选人当前所在地在海外。

800多人的初面，以往平均每个候选人电话面试需花费30分钟进行面试，且因为工作量大不会进行提前预约，很多同学接电话时会表示需要重新安排面试时间，约时间重新面试的沟通平均下来每人约5分钟，因此理论上初面环节需耗时500多个小时。

AI智能招聘投入使用后，招聘官只需要在后台凭候选人的电话录音对其进行评估即可。而平均每个候选人的评估时间在10分钟以内，仅在该阶段就为招聘官节省了300个工作小时（相当于40多个工作日）。

随着时间的大幅缩减，面试官的人数也大规模减少。以往，初面需要35-40位面试官在7天内才能完成，且不能占用非工作日时间。协调如此多的候选人与面试官，背后花费的协调和沟通时间成本平均每人约在10-15分钟；应用了语音面试后，仅需要十几位面试官，大大节省了沟通成本。并且语音面试的时间共3天，其中2天为周末，仅需占用1个工作日，再加上3天的面试官评估时间，使用AI智能语音面试使得整个面试流程节省了3天。流程耗时的缩短能让招聘团队更快发出录取通知，锁定优秀候选人。



## 2. AI 筛选信效度高

让人意外的是，AI 智能语音面试在筛选信效度方面相较于人工面试，有了质的飞跃。首先，AI 智能语音面试的面试问题是结构性、标准化的，从而避免了因面试官经验和能力差异对候选人的追问程度不同而导致的获得信息不一致问题。其次，AI 面试中，候选人的回答是可再现的，面试官可以一起听候选人的答复，然后给出自己的分数。彼此之间可以相互校验，使候选人的分数更加客观、公正，并且对经验不足的面试官也有一定的帮助。最后，AI 面试通过候选人语音录音可以判断其多方面的能力及英语水平，甚至还可以根据回答问题的流利程度分辨其是否作弊。

## 3. 优化面试体验

在确认预约初面的邮件通知里会有一个二维码，初面结束后，候选人通过扫描二维码完成问卷，进行满意度反馈。通过调研可以发现候选人的体验在本次语音面试中维持

了较高的水平，本次调研有 30 余人参加，候选人对语音面试的满意度平均分为 4 分（5 分满分），其中 92% 的候选人表示接到语音面试电话的时间在预约时间范围之内；87% 的同学表明他们能够在 AI 语音面试中正常发挥，53% 的同学表示对自己的发挥相当满意。

## Sprint2. 2019 年 9 月，大规模秋招重改善

### ◆ 改善措施

因为 AI 语音面试在中国是首创，即使世界范围内也更多是理论设想，还没有看到大规模应用的报道。所以在产品和流程设计中，还有意想不到的不完善的地方，在实践过程中发现后，项目组与供应商紧密合作，快速找到了解决方案，并纳入二期秋招项目中的改进要点。

#### 1. 改进流程，提升体验

在二期项目中最最重要的一个改进就是完善候选人号码认证。一期项目中，候选人在

申请时填写的电话号码，由于没有预计到后期拨打的复杂性，仅让候选人自行填写。但候选人出于本地使用习惯，大多没有填写国家号码，或者在国家号码后加了“0”，则会导致系统自动拨打失败。另外，由于没有让候选人选择国家，在对方没有在微信完成面试预约时，电话拨打直接按照了北京时间拨打，导致候选人可能在睡梦中被电话叫醒，或者错过。项目团队发现此问题后，立即调整应对策略，通过候选人学校名字找到对应国家，再按照该国家所在时区拨打语音电话。在第二阶段，增加电话号码验证步骤，并让候选人选择所在国家。加上国家区号的电话号码认证，可以确保收集到准确的电话号码。

此外，本次还利用一些技术手段，识别候选人在电话面试过程中因各种原因通话中断时已经完成的面试问题，重拨时候选人就无需从头到尾重新回答，更加智能高效。

### 2. 完善功能，支持多样化

通过技术手段，识别国外不同语言的语音信箱，以提高面试效率。针对一期项目中，候选人在对话中表现的不同意愿，例如已经拿到其他 offer、不参加面试等情况，设立相应的应答规则。同时订立重拨策略，针对没有完成面试的同学进行重拨。秋招时第一天拨通完成率在 86% 左右，第二天重拨完成率综合为 95%。

另一方面，语音机器人还支持多套面试题方案。因为玛氏有四个管培生项目同时在运行，每个项目需要考察候选人的问题不同，所以，项目团队利用流程设计将十几套题目分流到四个项目中。每一天面试都会更新题库，且聊天机器人能够根据候选人所在的项目针对性地进行提问。

### 3. 减少候选人压力

据统计，在对话场景中，如果一个人发言停顿 2 秒以上，则代表该人结束了本轮发言，接下来系统会决定下一步的对话内容或者提出新的问题。在实际面试中，发言停顿时间长度的选择要根据场景而定。候选人可能因为思考和紧张感觉时间过得很快，停顿过长而不自知。在二期项目中项目组重点改善该体验，比如增加到时提醒以及适量延长候选人思考和准备时间，如未完成时，增加一分钟叙述时间，让候选人更为放松地参加面试。

## ◆ 二期项目成果

通过对一期项目面试问题筛选信效度的分析，项目组筛选出信效度较高的问题应用到二期项目中的候选人面试，并设置多个类似问题，随机面试候选人，降低了候选人作弊的可能性；并根据秋招面试流程，结合英语能力和动机面试，将原本两轮的面谈合而为一，更全面地了解候选人，提升下一轮面试候选人的质量和匹配度；在后台，为面试官增加语音播放速度选择功能，以及点击文本转化段落可直接跳转到某阶段语音的功能，减少了面试官的时间浪费。

通过以上流程改进，并应用于大规模的秋招中，AI 语音聊天机器人帮助招聘团队多个项目面试了 6000 多位候选人，一天预约时间内就有 96% 的同学通过微信预约。但在整个招聘过程中，玛氏只动用了 120 位面试官，在 3 天之内就完成了面试，极大节省了人力成本，提高了招聘效率。

延续上一期的做法，面试结束后项目组对候选人及时进行了满意度调查。本期项目参与调研人数 120+，通过调研发现 90% 的人表示在预约时间内拨打；74% 的同学表示能正常发挥；54% 的人表示对其表现相当满意。总体满意度平均分达到 4.2 (5 分满分)。

## ▶ 项目挑战及经验

该项目在实施过程中最大的挑战来自于资金问题。作为 AI 智能项目，初期成本投入非常大，只有在扩大应用规模的情况下才能保证收支平衡。因此，在项目初期需要全球领导层提供大额度的资金支持。

项目团队采取了迂回前进的方式。首先，他们将项目分成了两个阶段，一期阶段的投入尽量控制在本地可承受的范围内，二期项目再加大应用规模和费用比例。

其次，在项目开始前，他们向全球领导层的几位关键负责人，讲述了项目的背景、方案设想、对于未来大规模应用的畅想。在全球领导层“点头”的情况下，他们才开始启动项目。

第三，在实施过程中他们设计了针对候选人的反馈问卷，以及和面试官的访谈。语音面试项目一结束，项目团队就根据之前的设计对这两个群体进行了详尽的调查分析。通过候选人和面试官的反馈，证明候选人对 AI 智能语音面试的接受程度非常高，候选人和面试官对该工具的体验满意度也非常高；通过将语音面试结果与最终被录用的候选人相互检验，发现终面获得录用的候选人在初面分数也是排名较高的，这就表明 AI 智能招聘筛选的信效度比较高。

最后，通过对一期项目整体分析，向全球领导层汇报了效率方面的较大提升，以及再次强调了未来的应用性。

经过这一系列努力，最终玛氏全球领导层看到了该项目的价值并给予了足够的资金支持，于是该项目顺利且及时地启动了第二阶段秋招的语音面试。

本次项目的成功离不开玛氏全球以及本地人事服务中心领导对创新的大力支持，用尝试的心态和短平快的项目运作方式支持项目团队先在实习生项目中小规模测试该解决方案，再进一步大规模运用。除此之外，项目组自身需要将筛选设计和系统设计深度结合，高效配合，基于面试流程和筛选要求以及对候选人需求的深度理解，使项目能够在短时间内上线。当然该项目的成功也离不开供应商的技术能力和高度配合。

## ▶ 项目创新

不创新，无以立。创新是一个企业的生命力所在，尤其是在当下这个以变化为核心的 VUCA 时代，没有创新必将被淹没在滚滚向前的历史长河中。AI 招聘最大的创新之处在于打通了面试阶段的各个流程，不仅应用于面试，还应用于面试预约和评估。而且从面试申请开始，系统都完全依赖于微信这一社交平台，候选人能够在微信上收到每个流程的结果通知。遇到疑问时，可以向智能答疑机器人询问或者在答疑机器人平台求助 HR，完成面试预约。这种设计既符合候选人习惯，又能大大提高过程粘度，及时完成通知和互动。

未来，玛氏也将坚定不移地继续创新之路，探索更多的 AI 智能招聘的未来应用场景。目前已经开始研究，计划在 2020 年将 AI 智能应用于招聘销售和工厂初级岗位、试用岗位，开发相关岗位的面试预约和电话面试功能，并将其推行到其他使用英语的国家。2020 年以后，将建立基于 AI 技术的打分和岗位匹配场景，扩大 AI 智能的应用场景和范围，为企业的管理和业务带来更多的效益。HR



· 本案例荣获 ·

2019 中国招聘与任用价值大奖  
“最佳人才甄选奖”



# 平安科技用 AI 面试赋能 HR 招聘的探索实践

平安科技对国内外的市场情况进行了大量调研。调研结果表明，目前国内很少有将 AI 技术运用于招聘的企业，即使在全球范围内，这种应用也屈指可数。大多数的 AI 产品还是集中在人才搜索、简历解析和筛选等环节，即使在面试环节应用了 AI 技术，也仅仅是文字上的单向交流，很少有公司在面试的全流程项目上应用 AI 产品。结合内外部的背景，平安科技的人力资源团队希望依靠公司强大的技术支撑，实现 AI 技术在招聘领域的创新实践与突破，自此开启了 AI 面试系统的研发之路。

编辑整理 / 朱欣鑫

扫描二维码 把文章带走



## ▶ 项目背景

平安科技强调人力资源从业者应重视自身的数字化转型，以适应市场上的新变化、新需求。同时，公司近年来业务持续增长，每年有大量的招聘需求，但目前传统招聘还是以人工面试为主，候选人简历良莠不齐，评估标准因人而异，需要耗费大量的人力和时间。特别是对于规模庞大、流动性大的企业来说，传统招聘的成本高、效率低。同时，近些年人工智能技术兴起，其在一定程度上可以缓解这个问题，将人工智能技术运用在招聘上，能够快速、大规模地识别不合格的应聘者，为企业节约大量的人力和时间成本，提升招聘的效率和效果。

另外，从市场情况来看，平安科技对国内外的市场情况进行了大量调研。调研结果表明，目前国内很少有将 AI 技术运用于招聘的企业，即使在全球范围内，这种应用也

屈指可数。大多数的 AI 产品还是集中在人才搜索、简历解析和筛选等环节，即使在面试环节应用了 AI 技术，也仅仅是文字上的单向交流，很少有公司在面试的全流程项目上应用 AI 产品。结合内外部的背景，平安科技的人力资源团队希望依靠公司强大的技术支撑，实现 AI 技术在招聘领域的创新实践与突破，自此开启了 AI 面试系统的研发之路。

## ▶ 项目目标

在正式启动项目之前，项目组便对该项目有了清晰的规划与目标。总的来看，项目组从两个层面对 AI 面试产品进行了规划。其一，在功能层面，项目组希望从以下 4 点来实现产品功能：

1. 该 AI 面试产品要能根据不同的候选人提出具有个性化的问题，并针对候选人的反应智能化地进行追问，最终对其表现进行评分；

2. 实现人脸实时识别，能通过 AI 技术及时判断候选人在整个面试过程中的细微表情变化，并读懂表情背后的意义，从而判断候选人的心理状态；

3. 实现语音互动，即 AI 面试产品应能够全程与候选人进行语音交流，并能够在后台对其语音进行分析；

4. 输出面试报告，根据面试情况输出的面试报告需可视化地展现候选人在 AI 面试中的表现，并分析结果、面试评分以及评价。

以上为产品功能层的目标。为了便于产品的后期推广、宣传，项目组亦制定了该产品在形象层面的目标。具体来看，一个生动的机器人应具备较好的形象，不仅如此，它还应具备友好的交付界面。项目组希望能在 AI 面试产品的“外形”上，实现较为酷炫的按钮功能及动态互动等。

当对产品的各个层面有了较为清晰的规划与描绘后，平安科技人力资源项目组便开始了AI面试产品的开发与应用。

### ▶ 项目实践

AI面试产品从无到有打造，从项目规划、产品设计、模型构建、产品开发与测试、最终上线等方面分阶段计划与产出，形成完整的闭环，最终上线产品帮助HR和直接经理面试官能够更快、更准确地完成招聘。AI面试主要分为五个阶段：第一阶段，模型构建；第二阶段，数据收集；第三阶段，模型训练；第四阶段，产品设计与开发；第五阶段，测试与上线。整体结合AI与大数据，通过AI实现招聘智能化、高效化、精准化。

#### ▶ 第一阶段：模型构建

第一阶段为构建招聘岗位的评估模型。项目组计划将产品底层模型分为3个子模型，分别为：能力评分模型、诚信/特征模型以及精神面貌模型。其中，第一个子模型为“能力评分模型”，其又包含了通用能力模型与专业能力模型。在方法上，能力评分模型主要结合了心理学，基于智能语音技术和自然语言处理技术进行语义分析，通过大量数据训练得出。这些模型涵盖具体的能力项、子维度、因子以及评分标准等。项目组会根据能力项来设计AI面试的问题类型、具体的问题以及问题数量等，最后设置各维度的评估比例。另外，其通过AI面试过程中的提问和语义分析来对模型进行智能化评分。第二个子模型为“诚信/特征模型”，诚信/特征模型主要通过智能语音技术，对人类的声纹进行识别和分析，并通过一定规则判断其诚信度、情绪稳定性、自信度等内容。第三个子模型为“精神面貌模型”，精神面貌模型主要通过计算机视觉技术，对人类面部特征、微表情进行判断，从而对整个面试结果给出更详实、可靠的判断。以上提及的三个子模型分别涵盖了在一场面试中需考虑的3个主要维度，因而能给出更准确的面试结果评价。

#### ▶ 第二阶段：数据收集

为了实现该AI产品的评分功能，并使得评分更加准确，建模完成后，项目组随机根据模型构建进行实际面试场景的数据收集，这些数据包括候选人在面试过程中留下的语音数据与文本数据，项目组会将这些数据用于后续评分模型的训练。项目团队共对一万小时的语音数据进行分析、训练，最终使得该AI面试产品的评价结果更加详实、可靠。

#### ▶ 第三阶段：模型训练

在模型训练阶段，项目组联合专业的AI大团队进行机器学习与模型训练。项目组将采集来的原始语音数据进行标准、评分，这是为了让机器能自动化地学习，并根据不同的语音来判断候选人的情况，从而给出有效评分。而具体的训练过程则由专业的AI团队根据模型构建逻辑以及采集过来的大量数据来完成。经过3个月左右的训练，项目组便能够对训练结果进行验收并验证。

#### ▶ 第四阶段：产品设计与开发

完成底层的模型构建及训练之后，项目组对AI面试产品的功能与外观进行了设计，力求达到外观及交互界面的美观与友好。项目组通过科技化场景设计了友好的前端交互，这一方面使得机器人与候选人的互动更加亲切顺畅。另一方面，对于技术的使用者来说，该AI面试机器人不仅能协助候选人完成面试，而且可以在后台快速生成面试报告，其基于友好的界面便可以将该报告交付给招聘团队，在这一阶段，平安科技全方位地采用AI技术对候选人进行面试、评价，最大程度上提升了招聘、面试的效率。不仅如此，对于下一阶段的面试而言，AI面试出具的面试结果报告能够协助面试官对候选人做出更准确、客观的判断。

#### ▶ 第五阶段：测试上线

AI面试采用的逻辑是多次与招聘HR研讨确认与线下招聘高度吻合的方法论，符合真实场景下对候选人的维度评估，拟人地通

过各个维度的评价综合在面试报告上提出面试建议。在对该AI面试机器人进行联调之后，项目组又对其进行了内测，解决并修复了特定的问题之后，最终上线应用。

AI面试作为招聘流程中的一个环节，支持了平安科技2019年度更高效地推进人才选拔。人才选拔是一个择优汰劣、买定离手的过程，公司将AI作为面试的前一个环节，可以替核心官和面试官详细确认候选人的基本情况、知识储备和技能水平，形成直观的面试报告。另外，AI除了评估候选人回答的话术，也能考察到一些原本只能在面对面谈话过程中面试官才能考察到的点，比如表达能力、沟通能力、自信程度和精神面貌等，在AI层面形成一道过滤机制，提升了面试选拔的质量。AI面试有别于人工面试，可以多线程并发，相较于线下一对一的面试形式，AI能支持上百人同时面试、同时评估，为企业节约了大量的人力和时间成本，大幅提升了面试效率。2019上半年，科技AI面试作为初生投产的机器人，已经成功支撑公司春季招聘完成2000+场次评估，预计2019全年度会伴随公司人才招聘走得更高效。

### ▶ 项目挑战

项目组坦言，在实施该项目的过程中遇到的最大挑战主要是语音识别。因科技公司招聘的岗位大多数为开发技术岗，IT人员无论在日常工作中，还是在面试交流中，都会使用很多英文专业术语，这涉及到中文和英文混合沟通的问题，而目前市场上还没有很好的语音识别技术可以很好地解决这个问题。对项目组来说，若想实现真正的AI面试，语音交流是一个绕不过去的问题，这一问题如果不能有效解决，那会影响到之后整个AI面试的信效度，其预期效果（智能化互动等）也就很难实现。为解决这个问题，项目组曾在市场上寻找了多家优秀的语音技术公司，即使在专业语音技术公司的帮助下，这一问题仍然无法有效解决。甚至有声音建议直接放弃语音识别，用其他形式的面试来代替，



但为了达到最初的项目目标，项目组否决了这类建议，而是牵头组织了多场技术研讨会，并成立了重点问题攻克小组。该小组由 HR 组建，技术专家作为辅助角色提供技术支撑。经过多轮研讨与方案制定、选择，项目组最终决定使用自研的 ASR (Automatic Speech Recognition, 语音识别) 系统来迭代解决。在短短两个月内有针对性地收集了上千小时的语音数据，经过多轮数据处理、机器学习，其筛选出关键词语，并同步对所有语音数据进行标注。数据输出后进行系统的综合训练、迭代优化，每周定期迭代，并监控迭代结果，控制风险，最终攻克了这个难题。经过探索，平安科技的 AI 面试机器人的中英文识别率从最初的 1% 不断提升至如今的 85% 以上。

## ▶ 实践创新

AI 面试项目涵盖了一系列智能化集合，包含深度学习、语音分析、情绪识别、人脸识别、科技自研 ASR 引擎等，实现了随时随地面试、一键获取面试结果的智能化招聘。AI 面试机器人可覆盖的用户范围十分广泛，操作便捷快速，可灵活调整，高效推荐优质人才，这些都是 AI 赋能招聘的有效实践。目前 AI 技术崛起，却少有应用在人力资源领域

的成功案例，平安科技将 AI 技术引入 IT 人员的招聘环节，在全球范围也是一项成功的创新案例，后续也将有越来越多的优秀案例把 AI 与人力资源领域结合，通过 AI 创新技术让更多 HR 从琐碎的事务中解放出来，使其能够更专注于深层次的人才管理与应用。

## ▶ 项目经验

目前平安科技已全面上线 AI 面试产品，候选人可随时随地进行面试，面试官一键即可获得面试者的面试结果，跨越式地提升了招聘面试环节的效率。平安科技招聘创新的成功来自于 HR 业务方、AI 技术方、开发方对 AI 面试产品极致的追求以及自身的创新理念。其在全球没有案例参考的情况下，也一样大胆尝试和探索，同时面对困难不畏惧、不退缩，而是想尽一切办法去攻克和解决，并用敏捷迭代的思维看待其项目成果：即使无法在最开始便达到完美状态，也坚持进行迭代与优化，最终使得产品达到最优状态。

## ▶ 未来方向

项目组将在下一阶段继续深耕智能化面试，升级智能面试场景，实现更通用、更灵

活、更精准的优秀产品，进一步用 AI 赋能招聘。具体来看，项目组会在 AI 面试机器人的现有功能上进行优化，同时拓展新功能或模型。比如，在功能上，其计划拓展岗位类型，即把该面试产品应用于其他岗位招聘，如一些职能类、专业类的岗位中。另一方面，项目组将会继续完善 AI 面试技术，引进新技术。目前其语音识别和机器人的声音均为标准化的声音，为了增加 AI 面试的亲切感，项目组会将该语音技术不断迭代优化，尽量达到智能语音的“拟人化”效果，如使用辨识度较高的知名公众人物的声音可以使得整个产品更加有趣、有温度。当然，在实现这些功能的过程中也会遇到一些困难。如，随着未来适用岗位的不断拓展，当内外部同时使用该产品时，很大可能会出现高并发情况。尤其在校招期间，面临着庞大的学生群体，如何保持系统稳定性，同时在高并发期依然保持产品的流畅度及有效性是项目组首要考虑的问题。此外，项目组认识到，即使已经上线了该 AI 面试产品，这对于 AI 真正替代人工面试来说依然只是初期尝试阶段。未来，其将不断提高 AI 面试效率，并持续验证 AI 面试的有效性，在保证有效性的前提下，逐渐用 AI 来替代人工面试环节。

## 获奖企业风采



### 企业介绍

平安科技是平安集团旗下科技解决方案专家，致力于运用人工智能、云等技术赋能金融服务、医疗健康、汽车服务、房产服务、智慧城市五大生态圈。平安科技以“云无限”为价值主张，积极践行“科技改变生活”的企业理念，立志成为国际领先的“AI+云”公司。

作为平安集团高科技内核，平安科技解决方案已经应用在超 550 个场景中，积极孵化智慧业务，助力建成生态闭环；并作为 IT 后台综合管理平台，开发和运营平安关键平台和服务，支持平安保险、银行、投资、互联网等业务高效协同发展。平安科技也是云平台的积极构建者，平安云作为平安服务的综合输出平台，为全行业提供 IaaS、PaaS、SaaS 全栈式云服务，其打造的生态圈已经服务 5 亿用户，并拓展至海外市场。HR



• 本案例荣获 •

2019 中国人力资源共享服务中心  
价值大奖  
“卓越运营奖”



# 以统一化、标准化、 自动化提高工作效率

## ——伟创力人力资源共享服务中心的卓越运营

伟创力公司的人力资源架构主要以人力资源三支柱模型为主，即人力资源业务伙伴 (HRBP)、人力资源专家中心 (COE)、人力资源共享服务中心 (SSC) 三大模块为主。由于是跨国公司，全球化多元化业务体系带来庞大的管理体系及组织结构，人力资源共享服务中心涉及多个区域间的服务，因此伟创力的人力资源共享服务中心命名为人力资源全球业务服务中心 (HR Global Business Services, 以下简称 HRGBS)。

编辑整理 / August Xu

### ▶ 伟创力人力资源架构

伟创力公司的人力资源架构主要以人力资源三支柱模型为主，即人力资源业务伙伴 (HRBP)、人力资源专家中心 (COE)、人力资源共享服务中心 (SSC)。由于是跨国公司，全球化多元化业务体系带来庞大的管理体系及组织结构，人力资源共享服务中心涉及多个区域间的服务，因此伟创力的人力资源共享服务中心起名为人力资源全球业务服务中心 (HR Global Business Services, 以下简称 HRGBS)。

为了更好地支持人力资源及公司业务的运作，伟创力在全球四大区域设置了 HRGBS，分别为：亚洲 HRGBS、印度 HRGBS、欧洲 HRGBS 及墨西哥 HRGBS。其中，亚洲 HRGBS 不包含印度，分别在中国深圳、珠海及马来西亚设置三个共享服务

中心，服务范围包括中国、马来西亚、新加坡、日本、韩国、菲律宾、印度尼西亚、台湾及香港等 9 个亚洲国家和地区的超过 80,000 名员工。

### ▶ 中国区 HRGBS 架构

伟创力在中国的员工以及工厂数量庞大，厂区之间的制度、运营也各有不同，难以管理。为了实现业务的集中化、提升工作效率和标准化流程、降低成本，同时也为了遵守美国总部及国际化的合规要求，2010 年，伟创力中国区开始建立人力资源共享服务中心。这种集中化、标准化的操作既可以为客户提供更好的服务，也可以规避一些不必要的风险。

伟创力在中国区设置了两个人力资源共享服务中心，分别是深圳 HRGBS 和珠海

HRGBS。服务范围包括薪资福利 (C&B)、人力资源信息系统 (HR Information System, HRIS)、客服中心 (Helpdesk)、招聘支持 (TA support) 和全球派遣支持 (Global Mobility Support, GMS) 等，服务员工超过 68,000 名。

### ▶ HRGBS 系统应用

为了让运营更加卓越，伟创力 HRGBS 更加注重系统的统一化、标准化。为了维护数据和信息，提供完善的人力资源服务，伟创力 HRGBS 将公司内部与外部多种系统综合运用，相互补充。各系统数据自动生成，同时各个系统之间会搭建一个自动连接的平台，实现各系统之间数据的相互输送、转换。以此，减少 HRGBS 内部人员的工作量，将 HR 从繁琐的事务中解放出来，集中人力物力做一些紧急重要的事情。另外，伟创力

扫描二维码 把文章带走



HRGBS 强调精益生产，会对业务进行标准化改善，每月都会进行改善项目和竞赛，为公司节省人力及其他成本，提高工作效率。系统具体使用情况如下：

### 外部系统

#### ◆ LTP 系统

LTP (Leave, Time Attendance & Payroll) 是指“休假、考勤及薪资”管理系统。超过 70,000 名公司员工、经理及 HR 员工使用 LTP 系统完成休假、加班、调班、考勤、工资单查询与确认、甚至薪资计算等方面的自助式服务，极大减轻了人力资源部门的例行事务性工作负担，提高了人力资源服务的效率。比如 LTP 系统每天会记录所有员工的考勤数据；员工休假也可以直接在该系统提交请假单；还可以计算薪资，每月财会可以根据 LTP 系统上的月结数据发放薪资。

在这个系统之上，以共享中心为主导，将一些原始的人力资源业务做了改善。如以前发放工资时，都会将工资单打印成纸质版，然后让员工签字，这对 HR 来说是很大的工作量。后来，共享中心在该系统内开发了电子工资单功能。员工登录系统就可以查询自己的工资单，这样既节省了大量打印、发放以及员工签字的时间，大大提高了 HR 的工作效率，又可以保证员工的工资单不易丢失，所有的数据都会有记录。

请假也是同样的道理。将线下引到线上，员工只需将相关的请假证明拍照上传至 LTP 系统即可，考勤人员会在后台批准。这样就减少了复杂的手续和流程，员工也可以少跑腿。

#### ◆ Workday 系统

伟创力使用 Workday 系统进行较为全面系统的人力资源管理，内容包括员工信息、绩效考核、员工发展计划、员工工作 / 职位变动、员工招聘、薪酬、学习与培训、员工生日管理等。应用此系统整合人力资源管理，不仅方便了员工、经理查询与管理相应的人力资源信息，获取人力资源服务，也提高了



图 1 HR Portal 门户网站

人力资源部进行人力资源信息管理的效率。

### 内部系统

#### ◆ HR Portal

HR Portal 是伟创力内部的 HR 门户网站，为员工提供 HR 一站式综合自助信息查询服务。提供的信息服务内容包括薪资考勤、员工福利、个人信息、职业发展、企业政策、园区服务、经理服务、HR 服务等方面信息。该门户网站主要目的是为员工、经理、HR 员工提供及时性、基础性、综合性的人力资源信息自助查询服务。

它不是用来提供员工具体信息的系统，而是将有关人力资源的常见问题汇集的平台。此外，该平台还会呈现各个厂区的问题，例如班车、食堂、电脑申请等服务，相当于为员工提供一个大的生活平台，帮助员工快速解决问题。如果遇到该平台不能解决的问题，员工可以拨打客服电话，寻求帮助。

#### ◆ CISCO 电话客服系统

HR Helpdesk 提供电话即时客服服务，支持员工在工作时间内拨打 HR 客服热线对 HR 相关问题进行及时咨询。HR Helpdesk 后台系统及时跟进员工咨询情况，并对每个员工咨询做好记录与统计工作。

这四个系统之间并不是相互独立、毫

无关联，而是彼此之间相互连接的。比如 Workday 是储存人事基本资料的系统，当员工入职时，基本信息都会被录入到 Workday 系统上。但是 Workday 系统一天会有两次将员工信息导入 LTP 系统的时间，HR 可根据 LTP 的数据做一些考勤、休假、薪酬等方面的管理。

### HRGBS 运营与监管

HRGBS 自成立以来一直追求卓越的运营，通过科学的统一管理和流程标准化，让 HRGBS 得以输出优质的服务。HRGBS 搭建了完善的内部运营模式，通过内外部管理体系规范业务操作流程，明确 HRGBS 的服务对象、服务职责以及服务水平要求，提高 HRGBS 的内部运营效率，同时确保向外输出优质的客户服务。

总体来说，HRGBS 通过内部运营流程图、SLA 协议、KPI (核心衡量指标) 来完成公司内部正常的运营和监管。

#### ◆ 内部运营流程图

内部运营流程图简称 SOP，是 GBS 对内部服务人员的工作要求。HRGBS 每个最小服务团队 (以具体的服务内容为单位，人数不限) 都有属于本团队的内部运营流程图。对于一些重要的服务，都会要求工作人员写

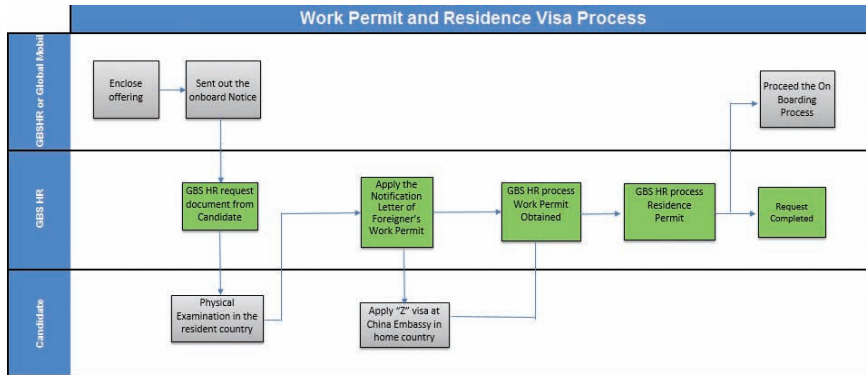


图 2 外国人来华工作许可和居留许可的业务流程图

出流程图，包含简介、操作流程图、详细操作步骤、KPI 指标、问题升级矩阵等模块内容。

比如，HRGBS 有一个招聘时的背景调查服务。在背景调查的流程图上就会有标准的询问问题的模板，如什么级别的人需要问什么问题，还会规定内部人员在固定的时间内完成调查，内部工作人员就会按照这些流程进行调查。这些规定以及标准都会罗列在一个文件上，这些文件每半年就会更新一次。再如图 2 为 GMS 签证组的外国人来华工作许可和居留许可的业务流程图。

订立 SOP 既有利于新员工入职培训，也有利于规范业务操作流程。如，新员工入职时，共享中心会发放一份标准流程图，按照标准流程图可以先让新员工了解每一个服务的步骤。即使是一个一无所知的人，按照标准流程图也可以做出大致完整的服务。然后再辅以后续的培训，会让新员工更加快速地了解工作。

◆ SLA 服务水平协议

HRGBS 与服务客户 / 业务伙伴订立 SLA 服务水平协议，以明确人力资源共享服务中心的服务对象、服务职责以及服务水平要求，并承诺该服务会在何时、以何种形式、何种质量交付。伟创力的 SLA 协议细化到各个最小的服务单元，采用统一标准撰写，一般包含简介、目的、服务范围、定义、参考、

政策、责任、衡量标准等模块内容。

◆ KPI 核心衡量指标

HRGBS 的 KPI 体系也细化到各个最小服务单元的 KPI 指标，以确保个体和整体向客户输出优质的服务。

KPI 是标准考核的衡量指标，相当于对 SLA 的数字化呈现。如当 HRGBS 收到一个背景调查的申请时，许诺客户 48 小时之内完成调查。之后，会用 KPI 指标考核背景调查的所有报告是否都在 48 小时内完成，也是考察内部员工的服务有没有达到期望的标准。KPI 指标的设立有助于发现 GBS 内部存在的问题，以便及时解决问题。

▶ HRGBS 人员管理

▶ 员工胜任力模型

根据内部的价值观与领导力特质，伟创力集团制定了自身的胜任力模型，该模型分为三大块（如图 4）：

- ▲ 核心胜任力：精诚合作，客户至上，全球视野，开拓创新，敏捷学习，结果导向；
- ▲ 人才领导胜任力：吸引发展最佳人才，珍视差异，建设团队效力；
- ▲ 职能胜任力：各职能部门根据本部门自身工作岗位分析，建立技能库。

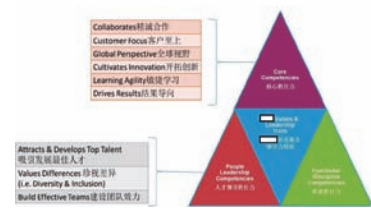


图 4 胜任力模型

针对职能胜任力，HRGBS 根据每个岗位的工作分析，都形成相应明确的职位胜任力要求，并以职位说明书的形式体现。

KPI Tracker (Immigration Services)											
Responsible Person	Work Permit & Residence Permit				Visa for Chinese						
	Inaccuracy 不准确	不准确性		不及时性	客户投诉		Total Transaction per Month / year	Accuracy rate 准确率	Timeliness rate 及时性	Complaint rate 客户投诉率	
	政府领证数	政府领证数	材料领证数	材料申请数	材料领证数/小时/工作日/数量/Total	材料申请量/月	case 数量	0	100.00%	100.00%	0.00%
								177	100.00%	100.00%	0.00%
								176	100.00%	100.00%	0.00%
Average									100.00%	100.00%	0.00%

图 3 KPI 核心衡量指标

## HR能力发展的方向

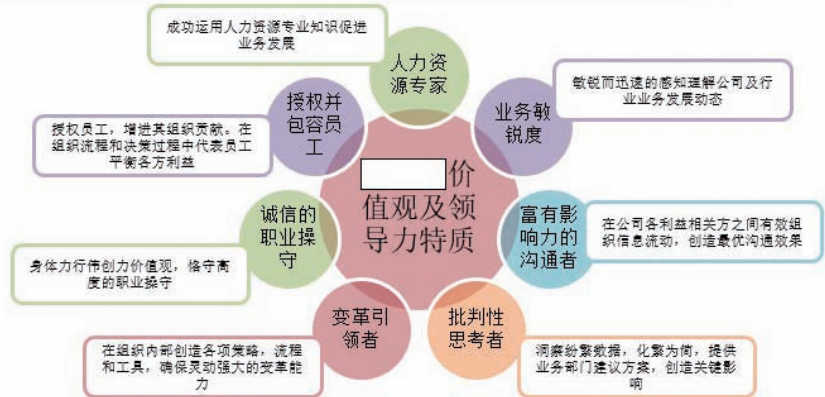


图 5 HR 能力发展的方向

### 胜任力培养方案

针对核心胜任力和人才领导胜任力，伟创力总部层面设计和编撰了人才发展的培训方案(如图 6)：

- ▲ 针对应届毕业生制定了为期 3 个月的“起飞”人才发展项目，即对他们进行基本

的系列培训，如邮件礼仪、着装、公司政策、文化、员工信息保密如何处理等，帮助他们快速完成从学生到职场人的角色转换。对他们的培训是在工作中进行的，在工作的同时会让他们抽出时间参加固定的课程、培训。有时会直接带他们参观工厂，让他们了解产品、了解客



	PROGRAM 学习课程	LEAD/SUPERVISOR 主管	MGR./SR. MGR. 经理/高级经理	DIRECTOR/VP 总监/副总裁	EVPI/SVP 执行副总裁/高级副总裁
LEADERSHIP PROGRAMS 领导力发展	Frontline Leaders Program (FLP)	✓			
	Emerging Leaders Program (ELP)		✓		
	Business Leaders Program (BLP)			✓	
PROFESSIONAL DEVELOPMENT 专业技能	My Flex Factory (MFF)		✓		
	Creating Value Through Negotiations (CVTN)		✓	✓	
	Flex Service	✓	✓		
LEADERSHIP DEVELOPMENT 领导力发展	Presenting With Impact (PWI)		✓	✓	✓
	Flex Executive Development Program (FEDP)			✓	✓
	Flex Leadership Development Program (FLDP)		✓		
SKILLS PROGRAMS 技能培训	Skillssoft E-learning	✓	✓	✓	✓
	Books 24x7	✓	✓	✓	✓
	EF English Language Learning		✓	✓	✓

图 6 人才发展培训方案

户。同时会安排跨部门的资深人员作为他们的导师，帮助他们解决日常的问题；

- ▲ 针对主管级员工制定了为期 6 个月的“飞鹰”人才发展项目。这些人多为工作 3-5 年的资深人员，是从各部门中挑选出来的高潜人才。在深入业务的基础上，对他们进行管理技能的培训，当有需要时会直接任用他们作为主管或经理带领团队。该项目是 GBS 内部一种有效进行人才储备的手段；
- ▲ 针对经理级开设了系列课程；
- ▲ 针对总监级开设了为期一周的商业领导力课程。

针对经理级和总监级的培训由美国总部统一安排课程，是一种脱产式学习，请外培训机构进行为期一周的集中培训。这两个级别的人员在职场上已经身经百战，对于他们的培训主要是希望他们能够学习一些新理论，将理论与实际相结合，不断反思与完善自己的工作。

### HRGBS 员工发展

为了员工的发展，伟创力 HRGBS 特意为团队内部员工搭建了清晰的职业发展渠道，并配有相关的人员发展项目或人才培养措施。

#### 职业发展渠道

为了创造更加通畅的人才发展和供应通道，人力资源共享向服务中心员工享有管理型和专家型两条职业发展通道(如图 7)。对于发展通道的选择，主要从员工的个人素质和个人诉求进行考察，但最终起决定作用的



图 7 职业发展通道

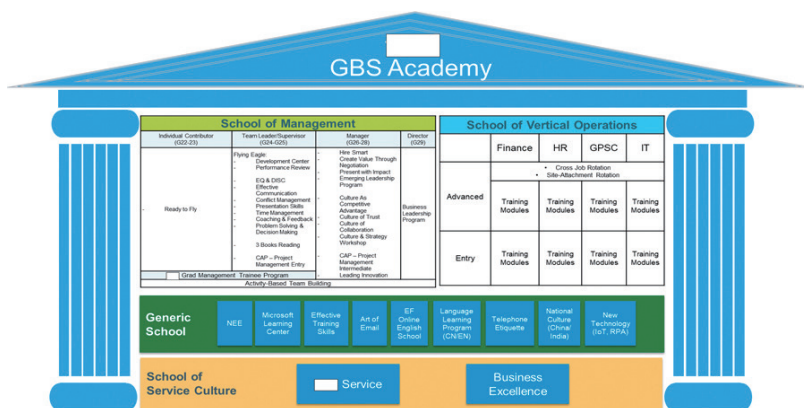


图 8 GBS 大学

还是员工个人意愿。

#### ◆ 人才发展措施

为了更好地发展本地员工，在上段提及的集团总部培训解决方案基础之上，共享服务中心打造了更加有特色和针对性的人才发展解决方案——GBS 大学（如图 8）。

该大学设有服务文化学院、通用技能学院、管理学院、部门运营学院四个分院，课程教授体系包括线上和线下课程。

- 服务文化学院下有集团服务和精益管理系列课程，此系列课程为员工入职 90 天内必须完成；
- 通用技能学院旨在为员工提供通用性公司信息知识、微软办公软件技能、电话礼仪、新兴科技知识以及国家文化系列课程讲座；
- 管理学院包括针对各层级员工的人才发展培养方案：

- 针对应届毕业生为期 3 个月的“起飞”人才发展项目；
- 针对主管级为期 6 个月的“飞鹰”人才发展项目；
- 针对经理级的系列课程；
- 针对总监级为期一周的商业领导力课程。
- 部门运营学院囊括了部门营运的各项知识和技能培训，并针对业务骨干开展跨分部门跨工厂的轮岗培训，打造专业务实的部门运营人才。

人力资源共享服务中心的员工绩效管理周期与 GBS 大学的人才发展课程体系相配合，形成了一个完整的人才吸引和供应链。

除此，伟创力集团创造了更加人性化的网格型发展路径，确保员工在不同成长时期根据自身情况在管理型和专家型职业之间转换，并以各业务单元例如各工厂的 HRBP 或者 COE 职能作为人才输出下游，使得员工职业得以持续发展和流转（如图 9）。

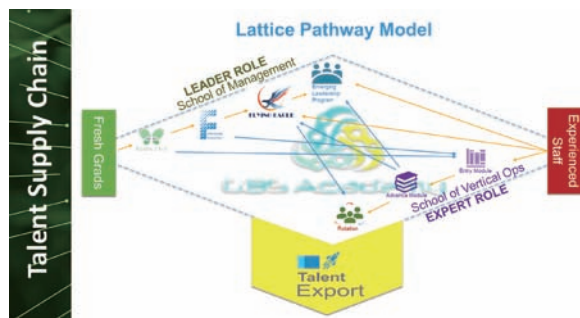


图 9 网格型发展路径

人力资源共享服务中心的员工绩效管理周期与 GBS 大学的人才发展课程体系相配合，形成了一个完整的人才吸引和供应链。



图 10 “RPA” 青年培养流程

## ▶ HRGBS 的创新之处

创新是伟创力公司文化之一，HRGBS 自成立以来就秉承公司的创新文化，一直在实践中不断变革与创新，不管在组织结构、管理模式，还是技术应用上，都经历了不懈的创新历程。以下选取几点 HRGBS 的技术创新为例，体现 HRGBS 的创新追求：

### ◆ RPA 机器人流程自动化

RPA 即用机器人实现业务流程的自动化。2017 年 GBS 深圳开启 RPA 生力军计划，培养现有业务能手（内部自主培养），助力员工成为掌握多技能的“RPA 青年”。做法如图 10。

另外，HRGBS 的薪酬福利团队在日常工作中服务人数众多，为了确保参减保活动的及时性和准确性，也为了减少在政府社保系统进行参减保时不得不做的一系列手工操作，HRGBS 开始着手尝试利用软件机器人进行社

保的参减。

RPA 的应用，有效降低了公司的人力成本，提高了生产力，同时减少了业务流程中可能产生的错误，将人力从重复繁琐的日常工作中释放出来，从而能够从事更具价值的工作。

### ◆ 其他办公室流程自动化

HRGBS 在过去 5 年一共完成过超过 30 项办公室流程自动化技术，平均每年有 6 项自动化技术得以开发和应用。比如，包含的项目有自动抓取相关历史邮件技术、自动定制报表技术、自动发送用户满意度调查技术、业务单号流程自动追踪等办公室流程自动化技术。

伟创力实施办公室流程自动化技术的目标是用自动化取代低附加值工作，将人才分配到更高附加值工作，提升服务水平（如图 11）。

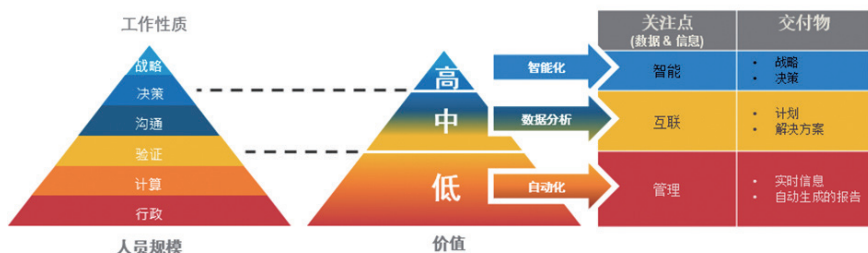


图 11 办公室流程自动化应用

### ◆ Real-time Dashboard 实时仪表盘

Real-time Dashboard 最早应用于工厂，后来被沿用到伟创力办公室业务流程中，以进一步实时监测和规范办公室业务运营。HRGBS 也引进 Real-time Dashboard 技术，主要用于 HR Helpdesk（客服中心），用以实时记录、监测业务数量和质量，并自动生成数据图表分析内容，实时展现在 Real-time Dashboard 上。该技术的应用一方面加强了 Helpdesk 的业务实时跟踪和管理，另一方面也有利于提高 Helpdesk 团队的专业性。

### ◆ OCR 文字识别技术

OCR (Optical Character Recognition, 光学字符识别，即文字识别技术) 是针对印刷体字符，采用光学的方式将纸质文档中的文字转换为黑白点阵的图像文件，并通过识别软件将图像中的文字转换成文本格式，供文字处理软件进一步编辑加工的技术。

HRGBS 的薪酬福利组采用 OCR 文字识别技术进行自动读取员工证件信息，自动转换成文字识别内容，从而极大减轻薪酬福利团队手工输入的工作量，同时极大提高员工信息录入的准确性。

## ▶ 效果评估

HRGBS 自成立以来，为公司作出了巨大贡献。首先，作为集团人力资源组织的重要组成部分之一，HRGBS 为人力资源组织带来的改变不可避免，其贡献主要体现在以下方面：

第一，提升业务效率与质量。HRGBS 成立之前，各个地区间的工厂和研发中心独立运作，人力资源组织也相对独立，互相之间的信息、人力、政策等互通有限。HRGBS 成立后，人力资源组织架构转型成为“人力资源三支柱”模式。通过汇聚人力资源基础性工作，公司和员工在办理人事基础事务时可以减少多窗口对接、少走弯路、少走流程，提高办事效率。同时，HRGBS 为 HRBP 和 COE 承担大量日常性、重复性、事务性的工



作内容，使得 HRBP 和 COE 能够将主要精力聚焦在公司业务需求和人力资源更具价值性的工作上。

第二，促进流程标准化与成本节约。HRGBS 的创立，一方面可以向各个工厂 / 业务伙伴学习其最优规范，借鉴最佳实践经验，从而搭建一个统一的最优人力资源共享服务中心的运作模式，达到“优中选优”的效果；另一方面，人力资源的共享，能够通过聚合效应，实现统一的服务标准和流程。通过专业的分工，人力资源各司其职，分工明确，服务更加专业、标准，提高了运营效率。同时，HRGBS 引进业务伙伴的 Lean 理念，对办公室业务流程进行精益改善。不仅大大提高了工作效率，也为公司节约了不少成本。

第三，提升合法性。HRGBS 非常注重人力资源的合法合规性，专门设置人力资源合规的岗位，梳理、引导、确保公司人力资源业务从理论到实践地贯彻落实跨国、本国间及地方的法律法规。

第四，HRGBS 是重要的人力资源人才

培养基地。HRGBS 的团队人才辈出，除了内部晋升的员工，在过往几年向 HRBP 和 COE 输送的人才超过 30 人次，已经成为人力资源的重要人才培养基地。

第五，提升内部用户体验。HRGBS 一直把客户 / 业务伙伴服务放在首要位置，强化服务的职能，同时，在 HRGBS 内部也形成良好的公平开放平等的公司文化，提高员工的用户体验。

其次，HRGBS 也给公司业务方面带来了一些好处。一方面，HRGBS 提升了组织能力。如深圳 GBS，除了人力资源，也有财务、信息技术、采购和供应链等职能的共享服务，这些职能和 HR 一起，通过资源整合的规模效应，真正为中国区乃至亚洲区的集团业务运营提供助力。HRGBS 通过近几年的努力，不仅在客户 / 业务伙伴群体竖立起良好的服务形象，也更为密切地整合客户资源，甚至在公司业务需要时得以统一调动 HRGBS 资源以支持业务运作需求，从而进一步提升公司集团的组织能力。另一方面，HRGBS 又能

够助力组织发展。HRGBS 的标准化运营和科学管理已经积累起一套实践性强、可复制性高的运营模式，这种特点在伟创力新业务需求出现时可以很大程度上助力公司发展。

最后，HRGBS 在每季度都进行全球范围的客户满意度问卷调查（亦称为客户 / 业务伙伴之声），每次调查会从不同国家及地区抽取一定数量的工厂 / 研发中心作为对象，窗口期为一个月。HRGBS 会在窗口期启动之后自动发送邮件通知，提醒参与调查的客户 / 业务伙伴们登录系统完成在线调查问卷，而调查结果会在窗口期结束后被同步线上的数据仪表盘（Real-time Dashboard）供各业务部门进行查看。在过去的一年里，客户对深圳 HRGBS 的平均评分达到了 4.4 分（总分 5 分），参与度达到了 80% 以上。HRGBS 更是在 FY19Q2 得到全 5 分满分的客户评价，这对 HRGBS 是一个极大的认可和鼓励。客户 / 业务伙伴满意度调查已经成为公司人力资源共享服务中心不断实现服务水平提升的重要工具之一。

## 获奖企业风采



### 公司介绍

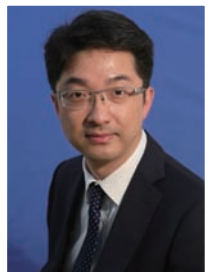
伟创力中国区深圳共享服务中心成立于2007年7月，目前拥有员工约800名，致力于实现卓越客户服务的共同目标。2013年，伟创力集团提出Global Business Service发展战略，助力公司业务增长，自此，共享服务中心由CSSC(China Shared Services Center)转变为GBS(Global Business Services)。GBS深圳提供服务的垂直部门主要有四个：财务、人力资源、信息技术、全球采购与供应链。GBS深圳的成立不仅实现业务的集中化，提升工作效率和流程标准化，降低成本，同时，通过这种集中化、标准化的操作，也为我们的客户提供更好的服务。

为了更好地支持人力资源及公司业务的运作，伟创力在全球四大区域

间设置了HRGBS，而中国深圳的人力资源共享服务部门也在2010年顺势成立。HRGBS的服务范围主要是中国、马来西亚、新加坡、日本、韩国、菲律宾、印度尼西亚、台湾及香港等9个亚洲国家或地区，超过80000名员工；提供的服务主要包括劳动力管理、薪酬和福利管理、人才招聘和人才发展、全球人力资源调配、人力资源信息系统和人力资源服务台等。HRGBS自成立以来一直追求卓越运营，通过科学的统一管理和及服务及流程集中化、标准化和自动化，不断提高运营效率和服务质量，以最大限度地提高客户满意度。

创新，是伟创力公司文化之一，HRGBS作为一个年轻团队，自成立以来就秉承公司创新文化，一直在实

践中不断变革与创新。不管在组织结构、管理模式，还是技术应用上，都经历了不懈的创新历程。2017年GBS深圳开启RPA生力军计划，培养现有业务能手（内部自主培养），助力员工成为掌握多技能的“RPA青年”（RPA即用机器人实现业务流程的自动化）。HRGBS在过去5年一共完成过超过30项办公室流程自动化技术，平均每年有6项自动化技术得以开发和应用。通过不断的改善项目，在办公室实现RPA机器人流程自动化，极高简化工作流程，降低了公司的人力成本，提高了生产力，同时减少了业务流程中可能产生的错误，将人力从重复繁琐的日常工作中释放出来从而能够从事更具价值的工作。HR



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 |

## 简析社保缴纳不合规背景下，员工的救济路径

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群 蒋帆

随着员工维权意识的提高，社保缴纳不合规始终犹如达摩克利斯之剑，让人提心吊胆。社保缴纳不合规有多种表现形式，比如：未建立社保账户；缴纳险种不全；未按照实际基数进行缴纳；由其他单位代缴等情形。如用人单位存在上述不合规情形，员工可能通过哪些途径进行维权，以及可能会存在哪些后果，本文就该问题进行梳理，以期大家碰到类似问题时能做好预防工作。

通常来说，员工的救济途径有以下3种：1、直接向社保部门投诉，要求用人单位进行补缴；2、向劳动监察部门举报违法行为，由其责令改正；3、提起劳动仲裁或诉讼。

通过前述途径1和途径2两种行政途径解决时，目前在社保追缴时效问题上争议较大。有些认为应按照《劳动保障监察条例》第二十条规定，超出2年时效的不再处理；有些认为应根据《社会保险法》对历年欠缴的费用进行足额补缴。

以上问题涉及到法律适用问题。《社会保险法》规定，用人单位存在未依法缴纳情形的，由社会保险费征收机构责令限期缴纳或补足，并在其拒绝改正的情况下，可以采取强制措施。在第十章社会保险监督章节的规定中，监督主体也是社会保险行政部门。鉴于《社会保险法》并未限制追缴时效，故社会保险行政部门依据该法可以责令用人单位纠正违法行为，且无时效限制。但依据途径1解决时，员工一般需提供所要求的证明材料，比如：从事劳动经历的人事档案、招退工材料、工资凭证等。

就第2种途径，《劳动保障监察条例》的实施主

体为劳动保障行政部门，就何为劳动保障行政部门未查找到明确定义，结合在其他规定中所援引的同一用语，笔者认为，此处劳动保障行政部门是指广义的人社部门，而非单指劳动监察部门。故依据该条例，劳动保障行政部门应对用人单位参加社会保险和缴纳社会保险费的情况实施劳动保障监察。社会保险部门和劳动监察部门均为其下属机构，均应遵守该条例。故劳动监察部门在对社保问题实施劳动监察时，应依照该条例规定，遵守追缴时效的有关规定，自违反劳动保障法律、法规或者规章的行为发生之日起，或违法行为有连续或者继续状态的，自行为终了之日起计算，在2年内未被发现，也未被举报、投诉的，劳动监察部门不应再查处。此处应注意，目前常见的少缴社保，基本是认为违法行为处于连续状态，故该情形计算时效时，是从违法行为被纠正之日起开始计算追缴时效，如果一直未纠正，则员工投诉时，仍在追溯时效内，该种情形，仍会要求公司对以往年限予以全面补缴，而非2年封顶。

那么，社会保险部门作为劳动保障行政部门，应同时遵守《社会保险法》和《劳动保障监察条例》，一个是法律规定，要求欠缴的均必须补缴；一个是行政法规，规定了2年追缴时效，就其冲突应如何适用呢？就该问题，人力资源社会保障部对十二届全国人大五次会议第5063号建议的答复【人社建字(2017)105号】中表示，目前地方劳动保障监察执法实践中，对用人单位未及时、足额为劳动者办理社会保险，缴纳社会保险费的违法行为，一般按照《劳动保障监察条例》第二十条规定进行追缴和处罚，而地方经办机构追缴历史欠费并未限定追诉期。也即，目前现状是，监察执法时执行追缴时效，而社保经办机构



仍按照《社会保险法》规定，未限定追诉期。其在答复中，也明确提出“为维护参保人员社会保险权益，强化征缴清欠工作，经办机构接到超过《劳动保障监察条例》第二十条第一款两年的追诉期投诉后，一般也按程序进行受理。对能够提供佐证材料的，尽量满足参保者诉求，予以解决，以减少企业职工临近退休时要求企业足额补缴欠费的问题发生。”也即，人力资源社会保障部认为，社保经办机构可以执行《社会保险法》规定，对能提供佐证材料的，应一并处理，不受《劳动保障监察条例》追缴时效的限制。

就第3种途径，为进一步明确法院与社保部门各自的职权范围，最高院对社保有关问题曾作出司法解释，规定仅在未为劳动者办理社会保险手续，且社会保险经办机构不能补办导致其无法享受社会保险待遇，劳动者要求用人单位赔偿损失而发生争议的，法

院才予以受理。一般来说，法院会根据社保部门核定的金额进行判决。而不符合前述条件的，员工可以通过向社保部门或劳动监察部门进行投诉、举报的方式，要求行政部门履行职责，来实现自己的权利，可以避免司法资源的浪费。故，不符合规定的，不属于法院的受理范围。比如，公司已为员工办理社保手续，仅是因社保缴纳基数问题引发的争议（如养老金损失），法院通常认为不属于法院的受理范围，裁定驳回起诉。

综合上述内容，如员工向社保部门投诉，并能够提供相关材料的，社保部门可能会要求用人单位对历年欠缴费用进行补缴；但鉴于目前法律规定存在冲突，地方上有些可能会执行2年追溯时效的规定。如员工是要求劳动监察部门履行职责的，则适用2年追溯时效的规定。如员工提起仲裁或诉讼，不符合司法解释规定的受案条件的，则不予受理。HR

如员工向社保部门投诉，并能够提供相关材料的，社保部门可能会要求用人单位对历年欠缴费用进行补缴；但鉴于目前法律规定存在冲突，地方上有些可能会执行2年追溯时效的规定。

扫描二维码 把文章带走



## | 案例解析 |

# 因疫情防控期间引发的员工事故伤害是否构成工伤

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群 陈懿

## ▶ 案件回顾

赵某于2020年2月在正常工作期间感染新冠肺炎,后立即接受治疗,但在治疗过程中因病情严重,不幸去世。对此,赵某亲属认为赵某因在工作期间感染新冠肺炎,应属于工亡情形,但院方认为赵某作为普通外科医生并非属于直接负责疫情防控的工作人员,感染新冠肺炎并非属于工作原因,不属于工伤。对此,双方产生争议。

## ▶ 争议焦点

对于疫情防控期间引发的员工事故伤害是否构成工伤?

## ▶ 法律分析

对于劳资关系中,工伤责任的认定一直以来就因

自身复杂而又多变的背景情况、劳动者在伤害事故中的不同责任归属以及用人单位对伤害事故的不同认识而造成双方对同一伤害事故得出完全相反的结论。在目前疫情防控的关键时期,同时伴随着大量用人单位的逐步复工,引发员工感染新冠病毒是否构成工伤也是现阶段较为争议的问题。

从工伤认定的一般规则来看,主要指向《工伤保险条例》第十四条<sup>1</sup>和第十五条<sup>2</sup>,包括应当认定工伤和视同认定工伤的情形。而关于此次疫情期间,人社部于2020年1月23日发布《关于因履行工作职责感染新型冠状病毒肺炎的医护及相关工作人员有关保障问题的通知》明确,在新型冠状病毒肺炎预防和救治工作中,医护及相关工作人员因履行工作职责,感染新型冠状病毒肺炎或因感染新型冠状病毒肺炎死亡的,应认定为工伤,依法享受工伤保险待遇。

根据笔者了解,类似这样的规定并非属于第一次出现,早在2003年“抗击非典”时期曾发布过类

<sup>1</sup>《工伤保险条例》第十四条职工有下列情形之一的,应当认定为工伤:(一)在工作时间和工作场所内,因工作原因受到事故伤害的;(二)工作时间前后在工作场所内,从事与工作有关的预备性或者收尾性工作受到事故伤害的;(三)在工作时间和工作场所内,因履行工作职责受到暴力等意外伤害的;(四)患职业病的;(五)因工外出期间,由于工作原因受到伤害或者发生事故下落不明的;(六)在上下班途中,受到非本人主要责任的交通事故或者城市轨道交通、客运轮渡、火车事故伤害的;(七)法律、行政法规规定应当认定为工伤的其他情形。

<sup>2</sup>《工伤保险条例》第十五条职工有下列情形之一的,视同工伤:(一)在工作时间和工作岗位,突发疾病死亡或者在48小时之内经抢救无效死亡的;(二)在抢险救灾等维护国家利益、公共利益活动中受到伤害的;(三)职工原在军队服役,因战、因公负伤致残,已取得革命伤残军人证,到用人单位后旧伤复发的。职工有前款第(一)项、第(二)项情形的,按照本条例的有关规定享受工伤保险待遇;职工有前款第(三)项情形的,按照本条例的有关规定享受除一次性伤残补助金以外的工伤保险待遇。



似的文件，即《劳动和社会保障部、人事部、财政部、卫生部关于因履行工作职责感染传染性非典型肺炎工作人员有关待遇问题的通知》中明确：在传染性非典型肺炎预防和救治工作中，医护及相关工作人员因履行工作职责，感染传染性非典型肺炎或因感染传染性非典型肺炎死亡的，[可视同工伤，比照工伤保险的有关规定享受有关待遇。](#)

仔细对比两个文件，不难看出虽然对于医护及相关工作人员在预防和救治过程中因履行工作职责导致患病和死亡按照工伤处理，但两个文件的性质存在较大差别。

2003年文件将相关人员定性为“视同工伤”，参照《工伤保险条例》第十五条视同工伤的条款，即“在抢险救灾等维护国家利益、公共利益活动中受到伤害的”进行处理。而2020年文件将相关人员定性为“应当认定工伤”，参照《工伤保险条例》第十四条应当认定工伤的条款。但《工伤保险条例》第十四条认定工伤的条件主要为“事故伤害”、“意外伤害”和“职业病”。结合此次抗击疫情的角度来看，新冠病毒理应归属至“疾病”情形。虽然新冠病毒感染的肺炎已列入《中华人民共和国传染病防治法》规定的乙类传染病，但由

于该传染病并未列入职业病目录，所以现阶段无法基于“疾病”为由直接适用《工伤保险条例》。因此，这也就是为什么人社部【2020】11号文件引起争议的最大原因，即将原本“事故伤害”的范围延伸至“疾病”的范围。

纵观目前全国绝大多数地区在判断疫情期间的工伤认定基本均援引人社部【2020】11号文件作为直接判断的标准，但部分地区也存在特殊规定。

如广东地区于2020年1月24日发布的《转发人力资源社会保障部、财政部、国家卫生健康委关于因履行工作职责感染新型冠状病毒肺炎的医护及相关工作人员有关保障问题的通知》（粤人社函【2020】17号）明确对于用人单位指派到湖北省出差（工作）的职工感染新型冠状病毒肺炎的，应参照《广东省工伤保险条例》第十条第四项规定视同工伤。

又如浙江省高级人民法院民事审判第一庭关于印发《关于规范涉新冠肺炎疫情相关民事法律纠纷的实施意见（试行）》的通知第五条规定：劳动者在疫情防控期间因履行工作职责而感染新冠肺炎的，应认定为工伤，

依法享受工伤保险待遇。

目前，就疫情防控期间因员工事故伤害引发的工伤认定问题，笔者认为人社部已明确将“事故伤害”的范围扩大至“疾病”范围，但仍限制在“新型冠状病毒肺炎预防和救治工作中”履行职责的医护人员和相关工作人员。虽然有上述从“事故伤害”扩大至“疾病”的规定，但可以理解为这是人社部在特殊时期的特殊规定。因此，对于从事新型冠状病毒肺炎预防和救治工作的医护人员，如感染新型冠状病毒的，应认定为工伤；对于非医护人员，但是从事与新冠肺炎预防和救治的相关工作人员（比如交通警察、小区防疫监控人员、大楼安保人员等），如果因履行工作职责被感染，也应当认定为工伤；对于用人单位负责新冠肺炎预防工作的相关人员（比如负责监测员工体温、对接和联系隔离人员等），如因履行预防工作职责被感染的，从合理性角度来看也应当认定为工伤。

综上所述，鉴于工伤认定的复杂性，建议用人单位仍应当根据当地疫情期间出台的文件具体判断适用规则，同时结合《工伤保险条例》的相关规定进行综合判断。HR

# FEATURE

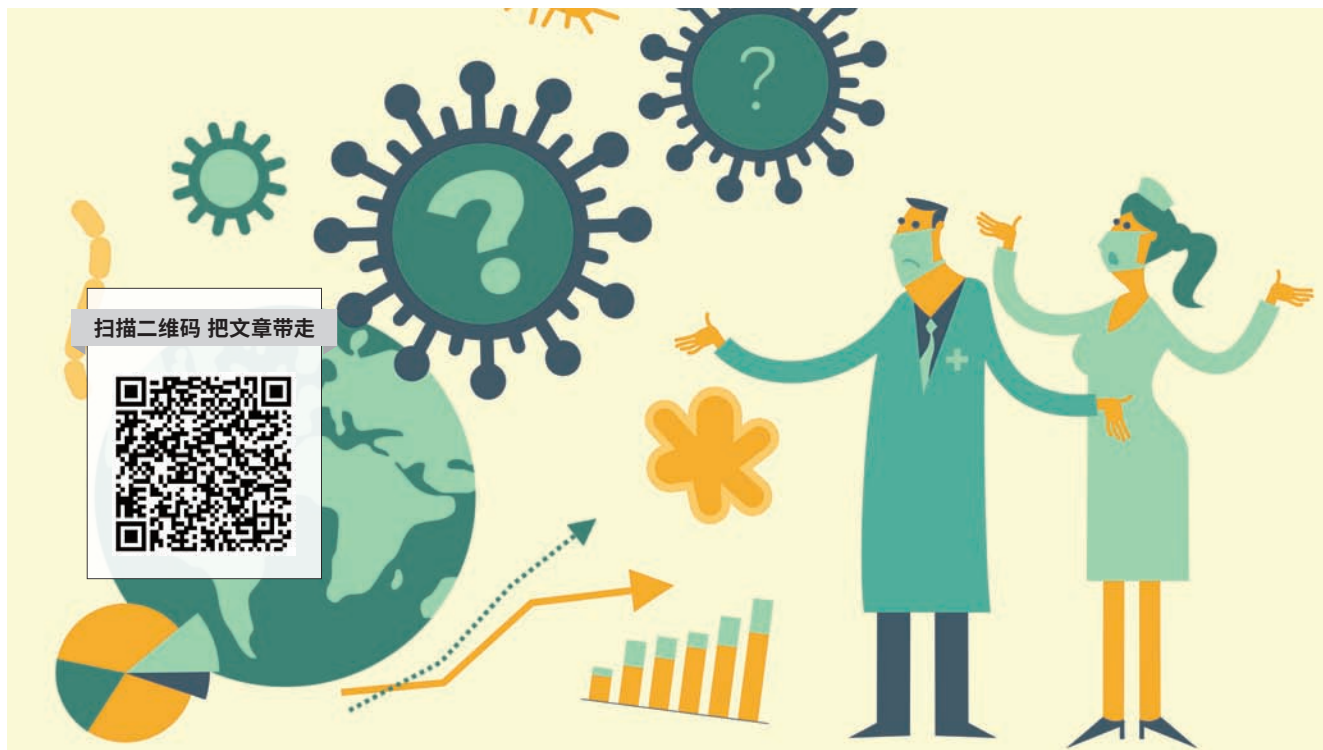


# 疫情中，HR 的力量

策划 / 杨馥嘉 执行 / 杨馥嘉 朱欣鑫 徐清晨



2020年初至今日，“疫情”一词始终占据着热搜榜的半壁江山。于大多数企业而言，疫情导致的人员管控、商业停滞让投资回报率骤然升高，给生产经营带来了前所未有的危机。在这紧要关头，HR被推上第一线，其职责不可谓不艰巨。而福祸相依、危机相长，正是在此时方显HR的专业力量。疫情期间的HR究竟要扮演哪些角色、承担哪些使命？随着武汉解封、防疫进入新阶段，HR又沉淀了哪些经验与教训呢？



## | PART 01 |

# 抗疫之战

谁都没有想到，2020 年会以一场全国范围的“疫情阻击战”作为开端，它仿佛是最后一根稻草，让这个累积了无数 VUCA 的时代瞬间升级至“RUPT”，一时间，特殊时期的运营管理、员工身心健康的保障成为各大企业的燃眉之急。在这紧急时刻，我们的 HR 外可精准解读各地政策，内可有序部署防疫工作，在没有三头六臂的情况下，他们是如何做到的呢？



## 应急安全维护

春节前夕，有关疫情的传闻在一天天膨胀、发酵，难辨真假。武汉封城前后，各大企业中的 HR 牵头，纷纷紧急成立以高管团队为主的抗疫指挥中心，并制定了严格的每日沟通机制，保证防疫信息透明、快速、有效地传递。

### + 成立应急指挥中心



全球人力资源及行政高级总监 |  
晶科能源有限公司

#### 洪亮

武汉封城的消息刚传出的时候，虽然当时我人不在国内，但听到这个消息的当下我便建立了一个“武汉防疫应急小组”的微信群方便多方沟通协调。

随着国内疫情愈发严重，单凭 HR 的一己之力来对抗疫情显得微不足道，需要更多内部力量的支持，我们号召公司最高负责人

和各级部门负责人共同参与疫情防控工作，对业务可能受到的影响进行探讨。疫情防控工作组的成立在国内疫情最严重的时期起到了决定性的作用。

在国内疫情发展中期，我察觉到疫情在海外的发展趋势和安全隐患，因此借鉴国内之前运营较成熟的疫情防控工作组的形式建立了海外疫情防控工作组，海外的 HR、总经理以及各部门的负责人也参与其中，效仿国内疫情防控工作组的运行模式有效开展相关工作。这两个疫情防控工作组的微信群可以第一时间做出一些决策，属于最快速的沟通途径。

北亚区人力资源副总裁 |  
赢创工业集团

#### 程大年

公司对疫情反应迅速，于 1 月 22 日就成立了应急委员会，这个应急委员会中的八个成员分别来自 5 个不同的职能部门，除了 HR，还包括大中华区的总裁、EHS（环境健康安全）、运营部门、企业传讯部、总裁办公室的同事。应急委员会的工作主要包含 5 个方面：关注重点区域员工的情况、与政府紧密沟通、制定公司内的重要政策、与全球总部对接、应急物资采购。

副总裁，企业服务平台 COE 负责人 |  
软通动力信息技术（集团）有限公司

#### 何丽君

面对疫情不可预估的态势，我们快速建立应急小组，制定服务应急方案。

首先，对服务人员进行盘点排布及内部各方角色拉通。软通跨域大共享在岗位规划

方面的一站式综合岗设计在疫情中发挥了极大的优势，拉通柜面综合岗的跨职能交付能力，人员培养时强调一人多能，人员之间在能力上互为 back up。另外，软通大共享不仅仅只包含一线服务者，还有可对内可对外的城市管理团队、专家团队等多重角色，在疫情面前，大大增加了疫情中团队的抗风险能力，充分体现了组织灵活性。

其次，重新梳理了服务目录，根据当下的政策、法律要求、最新疫情动态等对服务目录的优先级进行重新排序，并将员工所在城市按照疫情的严重程度进行划分，方便我们提供合适的服务。

最后，进行服务落地以及场地防控支持，迅速将疫情信息传递给员工，当大家还在纷乱的新闻中辨别真假时，我们快速发布了公司的应对疫情的相关信息和政策，同时也统一了话术与服务规范，给大家一个相对明确的政策指引，让员工心里有底。

### + 提升组织沟通效率

全球人力资源及行政高级总监 |  
晶科能源有限公司

#### 洪亮

我们利用官方邮件、微信公众号以及海外的相关渠道针对不同人群分别制定不同的决策和机制。同时，建立全球性的应急小组，共同制定了“紧急汇报机制”，规定根据事件类型的不同汇报到相关的层级；每个层级包含的人员以及他们的联系方式都会公开。在“紧急汇报机制”下，每个人都必须及时汇报，不汇报就以失职论处，从而保证第一时间获取信息。



高级副总裁兼华星学院院长 |  
TCL 华星光电

### 吴岚

TCL 华星在大年初一组织召开管理层会议，确定“员工健康安全是第一要务”的理念，对各项工作进行部署；其后的每一天，我们以科室为最小单位，自下而上层层汇报所属员工的健康情况，直至在战情会上统计公布，保证了信息得到公开透明地传递，管理层也能够依据员工健康数据和人力缺口进行下一步的战略部署。直至武汉解封，CEO 亲自带领管理层前往武汉，对抗疫人员进行表彰，足以看出公司对员工健康的重视。

雇主品牌经理 | 浪潮集团有限公司

### 王欣桐

根据防控安排，建立组织保障组、信息通报组、物资保障组、宣传策划组及后勤防护组，分别由集团办公室、人力资源部/信息中心、采购部、市场部、后勤部负责。小组按天确定工作推进及进展通报，通过邮件、云+互动沟通等多种方式，推动小组间互动和信息共享，提升小组沟通效率。同时，为了让管理动作和信息快速到达员工个人，各单位也层层建立本单位的疫情应急小组，直至最小班组，实现了员工的 100% 全覆盖。

## + 解读法律政策

北亚区人力资源副总裁 |  
赢创工业集团

### 程大年

整个疫情应对的过程中，我们都是根据政府政策来调整的，因此对政策信息的及时获取与解读就显得非常重要。只有这样，我们才能制定出正确的应对措施。比如，政府在疫情中的假期政策以及疫情即将结束时的沪 28 条等支持企业生产的政策等。我们可以从 HR 的角度来帮助企业享受政府给予的优惠政策，最终帮助企业渡过难关。

高级副总裁兼华星学院院长 | TCL 华星光电

### 吴岚

从外部环境来看，疫情期间中央及各地的政策可以用“瞬息万变”来形容，HR 对各地政策也要快速反应、高效应对。TCL 华星是国际化公司，我们不仅要研读中国大陆的政策，也需要精准把握日本、韩国、印度及台湾的相关政策，并结合公司情况妥善运用，最大限度保证员工的合法权益和公司经营的合法合规。

公司内部也存在法律风险。疫情带来很多不确定性，发生劳资纠纷的风险陡然上升。鉴于此，我们加强了内部员工的舆情管理，引导正能量，对出现的不稳定因素也要及时疏导，避免出现负面影响。

HRVP | 诺和诺德

### 王淑红

在疫情中期，也就是春节假期即将结束那段时间，政策变动很大，政府几乎每天都可能根据疫情的走向做相应调整，因此，我们要对政策有更加及时的关注与解读。我们对外企制药公司的人力资源协会中也会有很多的信息共享和讨论。在得到有效信息之后，随机调整适合公司情况的制度和政策。

## 维护员工的身心健康

### + 关注员工身体健康

员工是企业最大的财富，疫情中的员工健康是所有负责任的企业共同的重点。当时正值春节假期，员工各自返乡过节，HR 的首要任务是摸清每一位员工的分布情况和健康状况，严密跟踪员工的活动路径，且不断沟通，强化员工的防疫意识，这其中少不了高科技的帮助。

### 防疫物资：声势浩大的全球购

HRVP | 诺和诺德

### 王淑红

武汉封城之后，人力资源部在第一时间了解到所有员工的状况，包括他们所在的地点、是否安全、家人是否无恙等。同时，我们也在第一时间动用国际采购的渠道为员工采购口罩和洗手液，到员工即将复工的时候，这些口罩已经被发放到各销售团队的经理手上，由这些经理再把口罩分发给下属员工。



全球人力资源及行政高级总监 |  
晶科能源有限公司

 **洪亮**

疫情发生伊始，我们便从海外多国筹备应急物资送往国内，保证了国内物资的供应。恢复现场办公后，每日为员工提供口罩、酒精等，保障员工安全。海外疫情日趋严重时，及时为多国提供应急物资支持，以防出现物资短缺。



人力资源、企业传播及销售培训副  
总裁 | 灵北中国

 **瞿娜**

负责采购的同事第一时间取得总部的支持，为身处重灾区的同事采购了足量的抗疫物资，如口罩、消毒液等。我们希望大家心里能有足够的安全感，让他们知道公司有充分的防疫物资来帮助他们。

人力资源总监 | 喜利得(中国) 商贸  
有限公司

 **平静**

我们在 23 日与公司亚太区和全球总部取得联系，请采购团队协助提供防疫物资，很快便收到来自各个集团公司支持的共计 7 万多个口罩，足够所有中国区同事使用三月有余；消毒用品也采购就绪，对于武汉及重点地区的同事，按需第一时间紧急寄送口罩。随后妥善组织各地办公室分配防疫物资。

### • 企业信息化，助力健康数据收集

全球人力资源及行政高级总监 |  
晶科能源有限公司

 **洪亮**

我们通过企业微信、公司内部邮件、工作群宣发各类防护手册，持续宣导疫情防控注意事项。此外，携同 IT 部门开发了一款 APP，建立体温上报机制，要求公司员工在疫情期间进行早晚两次健康申报，实时关注员工存在的异常情况，根据员工健康状况来判断是否适合正常上班；如果存在需要隔离的情况，我们也会及时告知有关人员，存在这种情况不会被记旷工或缺勤，给他们一颗“定心丸”。

雇主品牌经理 | 浪潮集团有限公司

 **王欣桐**

HR 利用浪潮自主研发的工作协同平台“云+”实现员工每日自助信息报备，建立疫情场景分析，运用 BA 企业大脑，对确诊、疑似人员、重点疫区人员、复工安排对应的行动轨迹、身体状况等数据进行每日跟踪，

设置预警系统和每日异动情况分析，指导疫情防控跟踪及对应防控举措安排，一旦员工有异常信息，可实时推送到疫情工作小组。

人力资源总监 | 喜利得(中国) 商贸  
有限公司

 **平静**

我们要求每位员工以团队为单位，每天在微信群中将自己的健康状况告知经理，经理再将团队的健康情况上报给上级，做到掌握每一位员工的情况，健康打卡方式既没有给管理者带来太多的负担，也让员工真切感受到公司对其健康的重视。

### • 封闭工厂：是孤岛，也是安全岛

全球人力资源及行政高级总监 |  
晶科能源有限公司

 **洪亮**

对生产而言，如果工厂出现一例新冠或者疑似病例都会给我们带来无法承担的损失，为了避免这种危机情况的发生，从疫情伊始，我们便将各大生产基地变成“城中城”，对于春节不回家留在基地的员工，我们会采用类似封城的方式，集中管理以保障安全。因此，即使在疫情最严重的春节期间我们仍然保持了 90% 多的产能。

高级副总裁兼华星学院院长 |  
TCL 华星光电

 **吴岚**

与大多数企业不同，TCL 华星是半导体显示的生产企业，由于工艺的特点，生产全年无休，即使在春节，设备也处于满载生产

的状态，且有一个重要的生产基地就位于疫情的中心——武汉。对春节坚守岗位的员工，我们坚持厂区维持半封闭状态，有效减少员工与厂区外部的接触；每日对工作区域进行消杀、发放足量防疫物资，醒目位置张贴宣传标语，结合线上渠道共同普及防疫知识；各单位设置疫情管理员，定期为员工测量体温，一旦有员工出现感冒、发热等异常则立即安排隔离；武汉的行政工作人员冒险在夜里抢购物资，保障员工餐饮的正常供应……如此竭尽所能，确保员工生产生活的安全稳定。

## + 员工心理健康及组织氛围 营造

- 情绪疏导：负面情绪，你可以  
对我说



副总裁，企业服务平台 COE 负责人 |  
软通动力信息技术（集团）有限公司

### 何丽君

我们的智能咨询平台，在疫情期间除了扮演员工服务的“24 小时在线小秘书”，为员工提供随时随地的咨询服务外，还成为了员工贴心的求助热线，通过与当地服务人员协作，帮助员工解决困难。与此同时，通过员工咨询的问题及求助信息，也可以识别员工的心理状况，和集团心理健康服务结合在一起，做好员工的心理疏导与安抚。



高级副总裁兼华星学院院长 |  
TCL 华星光电

### 吴岚

伴随疫情而来的还有员工普遍的焦虑和恐慌，当很多企业因疫情提前休假时，武汉及其他工厂的员工要求暂停工作的声音也传入我们的耳朵。厂区内正常的生活和工作足以有效保护员工的身体安全，停工会增加内部员工与外界接触的频次，增加感染风险。我们就上述事实及时与员工进行沟通宣传，有效减少了员工的担忧。

公司实施 6 年的 EAP 项目在稳定员工情绪方面也起到了非常积极的作用，内部心理咨询师连同外部专家为员工提供 24 小时服务热线，大家可以随时拨打热线进行心理疏导，缓解疫情带来的恐慌。

厂区内正常的生活和工作足以有效保护员工的身体安全，停工会增加内部员工与外界接触的频次，增加感染风险。我们就上述事实及时与员工进行沟通宣传，有效减少了员工的担忧。

人力资源总监 | 喜利得（中国）商贸有限公司

### 平静

疫情影响下，员工内心的恐慌也需要得到及时疏导，我们联系了外部的心理咨询机构提供服务，将咨询通道开放给大家，确保信息保密，关爱员工的心理健康。对于身处疫区的同事，总经理加入当地同事的微信群，与他们互动交流，员工有问题可以直接反馈，总部协助处理。这样的行动虽小，却直接体现了公司对每一位员工的关怀。

- 员工沟通：组织一直都在

高级副总裁兼华星学院院长 |  
TCL 华星光电

### 吴岚

疫情中，我们加大了线上宣传力度。用邮件、微信等方式将抗疫过程中的先进个人和先进事迹广为传播；管理层组织了全员线上沟通会，由 CEO 与高管团队成员在线勉励员工不拘泥于眼前的困难，将目光放长远，发现全局中利好的一面。武汉解封后，CEO 带领管理团队第一时间赶往武汉，对一线

战疫典型人物和组织进行表彰，会议以线上直播形式进行，同事能够随时回看。

人力资源总监 |  
梅特勒-托利多(中国)

 王涵菁

员工沟通和员工敬业度在整个疫情期间都是我们高度关注的，我们建立了微信平台“小梅在线”，在疫情期间专门用来员工与沟通，其中也会发布一些文章和小视频提醒大家一些注意事项及在家办公的指引。疫情期间与员工保持密切沟通，让员工在家里不会有被隔绝孤立的感觉，及时了解公司发生的事情。

2月10日工厂复工前，为了让在家办公的员工也能感受到公司的变化，我们安排一位HR经理牵头召集跨部门的人组成了“小梅速报”小组。他们每天收集图片、视频、公司发生的各种事件，制作成推文，每天晚上通过微信推送。

人力资源、企业传播及销售培训副  
总裁 | 灵北中国

 翟娜

这次疫情中，企业对内外的及时的信息传播是非常重要的，企业传播部在这个过程中扮演了重要的角色。疫情期间，我们策划、落实了对内外的多渠道沟通工作，如，对内，通过微信平台分享最新疫情动态、公司政策等，同时，分享应对疫情的最佳实践；对外，联合《健康时报》以及国内顶级的专家推出针对公众的心理健康直播讲座，响应政府号召召开一系列活动，积极履行企业的社会责任，帮助公众守护心理防线，让员工与社会公众感受到企业的社会责任感及温暖。

在疫情后期，除了正常的消杀等防疫工作，我们将工作重点放在员工关怀上，如为员工提供关爱礼包。湖北解禁后，工会不仅给湖北员工寄去了关爱礼包，我们还为那里的员工寄去了总经理亲自撰写的慰问信。这些小细节很好地传递了公司对员工的关怀，让员工深切感受到，于艰难环境之中，公司的关心从未缺席。

得益于公司在本次疫情中的迅速反应与关怀，我们刚刚完成的满意度调研结果史无前例地达到了一个很高的水平，这也是对我们最直接的肯定。



人力资源总监 |  
国美控股集团有限公司

 周立

疫情来势汹汹，员工难免出现消极观念。这时，组织就需要从多个方面建立势能，不仅要稳定文化价值观的传播，传递积极抗疫的心态，还要赋能业务持续产生利润，保证公司经营。对外，国美集团积极参与政府组织的抗击行动，被央视采集报道，我们将相关报道进行整理，通过企业公众号推送给内部员工，同时将内部员工的积极事迹广为传递，以此内外结合的方式激励员工摆脱负面情绪的束缚，激发逆境拼搏的勇气，为组织内部积蓄正能量，营造向上的势能。



## + 特定人群的支持和保障

### • 悉心关照身处疫区的员工

北亚区人力资源副总裁 |  
赢创工业集团

 程大年

疫情爆发时，我们有10名同事在湖北，其中1名在武汉，为了给他们吃一颗“定心丸”，HRBP每周跟这些同事进行沟通，了解其具体的身体、心理健康状况及家人的状况等。如果他们遇到困难，HRBP会及时反馈给我们，进而提供相应的帮助。对滞留湖北的员工，我们出了一个政策，即法定假期之外的时间，无论员工是否能进行远程办公，公司都会支付他们全部的薪水。此外，他们的直线领导、EHS的同事也会及时跟进这部分同事的情况，更多的是从人文关怀的角度来帮助他们。通过这样的沟通，一方面我们能够把公司的信息及时传递给他们，减少他们焦虑不安的情绪，另一方面也能让他们感受到来自公司的温暖。

在中国疫情的后期，国外疫情开始爆发的时候，公司就想到了对于这部分同事的关怀。我们需要及时了解他们的健康情况和生活情况，询问是否需要帮助，让他们感知到他们的背后还有祖国和公司的关心、支持和温暖。



雇主品牌经理 | 浪潮集团有限公司

 王欣桐

针对疫区员工，我们组织商业保险理赔，并为员工开通理赔绿色通道，通过更快捷的理赔，取消用药限制和定点医院限制。武汉解封后，HR 为武汉员工准备了小礼物、小贺卡，优化办公环境，希望为他们送去温暖。

#### • 对外籍员工的全力协助

高级副总裁兼华星学院院长 |

TCL 华星光电

 吴岚

武汉封城时，恰逢我们近 90 位新入职的印度籍员工在武汉工厂学习，这来势汹汹的疫情、前所未有的防控措施和印度媒体对国内疫情的不实报道让印度员工和家属非常惶恐，纷纷跨国致电公司和大使馆，要求安排人员回国。为此，我们一方面安抚员工家属、正面应对印度媒体，借助公开透明的信息和媒体的影响力缓解大家的恐惧，另一方面对印度员工进行核酸检测，协助印度大使馆完成撤侨。顺利归国的印度员工没有一人感染新冠肺炎，这也是公司人力资源部门在疫情中较为独特的经历。



北亚区人力资源副总裁 |

赢创工业集团

 程大年

我们有二十几位不懂中文的外国同事在中国工作，相比于中国同事，他们和他们的家属对于疫情信息的获取与了解十分匮乏。尤其在疫情初期，各种信息杂乱，且谣言四起，他们更难以甄别出有效信息。对此，我们从两方面入手去帮助这部分员工：首先，翻译信息，把公司发布的政策信息以及外界的权威信息（如“上海发布”微信公众号）翻译成英文推送给外籍同事，使其随时掌握疫情动态以及企业动态；第二，当外籍同事及其家人遇到问题的时候，我们 HR 同事冲在了最前线去提供支持。比如，在这些外籍同事中，有一对带着两个孩子的夫妻，他们搭乘了一班有确诊人员的航班，几乎在他们下飞机来到儿童医院检查的同时，我们已经有一名 HR 驱车抵达了医院，紧接着为他们安排就诊事宜。

这样，我们在整个疫情期间保持了与外籍员工的及时沟通与信息传递，我们会将所有中文发布的信息在当天翻译成英文发布给他们，解决了他们的信息盲区问题。

除了在华工作的外籍员工，赢创中国还有 10 个左右的中国同事被外派至全球各地工作，如美国、德国、新加坡等。在中国疫情的后期，国外疫情开始爆发的时候，公司就想到了对于这部分同事的关怀。我们需要及时了解他们的健康情况和生活情况，询问是否需要帮助，让他们感知到他们的背后还有祖国和公司的关心、支持。HR



## | PART 02 |

# 复工之路

随着国内疫情风暴逐渐减弱，陷入沉睡的经济被春风唤醒。的确，没有一个春天不会来临。可这是一个怎样的春天呢？为抗疫胜利欢呼的同时，全社会付出了巨大的代价，而海外疫情之严峻一天胜似一天，全球经济乃至政治环境极不明朗。正如吴岚老师说：“人的信心比黄金更贵重”，HR 秉承着以人为本的理念，全力助力企业复产复工，与业务并肩探索企业发展的新思路。



## 不得不开启的居家办公模式

疫情前，不少企业对大规模居家办公存有不小的疑虑，纵然这种灵活的线上工作模式深受年轻人喜爱，但出于各方面考虑，企业对此仍认为“可远观而不可亵玩”。疫情成为实行居家办公的契机，面对重重顾虑，HR 却能把居家办公“玩”得出色、“玩”得出彩。

### + “花式”营造灵活办公氛围

人力资源、企业传播及销售培训副总裁 | 灵北中国

 瞿娜

以人文本，是我们的文化，也是灵北的企业基因之一。在制定相关政策时，无论提供防护物资、邀请专家开展线上讲座还是远程办公，我们都从员工的安全与健康的角度提出了具体可执行的措施。

春节假期快要结束的时候，为最大限度地保证员工安全，我们开始实行在家办公。有些员工可能不适应新的办公模式，为此，

我们做了一系列工作帮助大家找回积极的工作状态，如，举办线上的创意午餐学习会，让大家有更多的交流机会。另外，还提供了一系列的线上课程讲座，如亲子关系、瑜伽等课程，力求员工在家办公也能保持良好的工作、生活平衡的状态。



人力资源总监 | 梅特勒·托利多(中国)

 王涵菁

一开始我们没什么经验，只能从网上借鉴加以创新，然后推行，但很快我们看到了一些团队很有创意有更创新的做法。结合我们原本就有推行灵活办公的想法，借此机会我成立了一个项目小组，从各团队收集在家办公的最佳实践。有位研发经理给我发了他们的最佳实践，有一些非常有创意的做法，我们特意安排他在部门经理周例会上跟全公司管理层分享，后来就延续下来变成了一个常规的做法，每周我们都会找一个团队来分享最佳实践。我们通过“小梅速报”看到遇到困难时人总是会想到各种方法来应对，居家办公期间甚至有人将公司的设备扛回家，在家里布置了一个实验室。

全员复工复岗以后，我们还保留了一些做法，有家庭事务要处理的员工可以申请居家办公，虽然在管理上会有一定挑战，但我始终认为这是未来工作的方式，我们要去转变并适应。

人力资源总监 | 喜利得(中国) 商贸有限公司

 平静

疫情期间，我们云发布了全新的人员管理方式。其中，我们也推广了线上支持平台 Workday，号召员工在系统上做任务。仅用了两周，我们的用户上线率达到 97%，远超集团其他公司的同期目标完成率。

作为疫情期间新的工作方式，合理安排时间和如何保证工作效率成为在家办公的重要关注点。我们为员工提供了详细的“攻略”，帮助大家在家里也能找到工作的氛围。同时，为了紧密地联结员工，我们也组织了一系列趣味活动，如宅家视频征集，宅家心情分享等，将开心的瞬间发布在公众号推文中，给员工居家工作的日子添加一些亮丽的色彩。

### + 线上人员能力提升

高级副总裁兼华星学院院长 | TCL 华星光电

 吴岚

华星学院的在线学习平台成为员工在疫情中收获知识、接受培训的依托，疫情间接加速了学习资源从线下向线上的转变，丰富了线上学习资源建设。正月初十起，我们主动联系业务部门，将组织里沉淀的知识和经验、安全防疫的注意事项等制作成微课，在平台上陆续推进；相关负责人组织员工进行在线学习，为“进不来”的人员填补了日常的空白，对“出不去”的员工缓解了工学矛盾，保证业务不停步，总体上提升了员工的知识掌握和技能。

不受时间和地域限制的大规模在线学习方式同样运用在新进员工的培养领域。我们的新员工必须要接受多项入职培训、掌握了相关制度和技能后才能上岗演练。入职培训在线上完成，降低了感染风险和学习成本，减少运营支出，满足了业务需要。如此高效便捷的学习方式会成为 TCL 华星未来学习和培训的主流模式。



人力资源总监 | 喜利得(中国)商贸有限公司

#### 平静

2月初，公司的危机管理委员会预测疫情还会延续一段时间，如何丰富员工在家办公的时间呢？以往销售和业务人员工作繁忙，很可能因为时间原因而不能参与某些线下培训，当正常工作模式在疫情情况下被在家办公所取代、所有同事被“困在”家中时，我们何不借此机会通过数字化来敏捷赋能呢？为此，HR 迅速响应，牵头与 5 个职能部门通力合作，分别为销售人员、业务人员和职能部门人员设计了培训项目，内容覆盖产品、技术、运营及软技能等。2月5日开始每天下午 14:00-15:00 成为固定的培训时间，大家借培训的机会学习知识、交流互动。在此后的七个星期中，我们共计做了 38 场培训，25 位内训师迅速完成线下到线上的转型，带来一场内部线上培训盛宴。每场培训均有直播和回放，方便大家回看学习。

我们也获得了其他尚未被疫情波及的亚太区同事的支持，他们拍摄现场演示视频，加深我们员工对产品的了解。另外，我们与外部机构合作，推出线上英语课程，员工可自愿报名参与。

疫情期间，我们 HR 的价值不断向客户延展。为了能与客户共同成长，HR 诚邀客户参与人力资源话题的系列研讨会。我们首先以问卷形式调查客户感兴趣的话题，为后续线上研讨会确定了主题和排期，如《高效能人士的 7 个习惯分享》、《情境式销售技巧》、《职业规划》等，随后以线上直播的方式与客户共同探讨人力资源话题。据统计，约 1000 位客户参与了现场直播，并有 250 次通过回放了解内容。会后，通过搜集反馈，得到了来自客户的普遍好评。

这些项目和举措在提高员工的胜任力的同时，也提升了组织能力，增加了员工在此特殊时期与公司的联结；我们将客户也纳入到线上培训体系中，为他们在居家办公时期创造价值，增强了与公司的连接和认可。与客户共同成长，收获来自客户的正面反馈，是我们抗疫期间的成果之一。

雇主品牌经理 | 浪潮集团有限公司

#### 王欣桐

为了让员工们度过一个充实有意义的居家办公特殊时期，浪潮大学还整合各学院 M-Learning 线上课程资源，联合推出“赋能提升专题课程推介”以及“防疫专区”课程，持续赋能提升员工各项能力，并宣传疫情科普知识，号召员工正确认识、科学防护。

为了让员工们度过一个充实有意义的居家办公特殊时期，浪潮大学还整合各学院 M-Learning 线上课程资源，联合推出“赋能提升专题课程推介”以及“防疫专区”课程，持续赋能提升员工各项能力，并宣传疫情科普知识，号召员工正确认识、科学防护。

## 案例启示 1

## 岗位与人员能力的线上化转型

人力资源总监 | 国美控股集团有限公司

周立

疫情影响下，原有的线上线下相结合的经营模式难以为继，所有的业务均须向线上转移，员工离开了先前的岗位，需要快速适应新岗位新模式；原有的线上业务也受到一定冲击，新型宣传方式、疫情背景下如何选品、如何经营社群等让员工一时摸不着头脑。由此，公司内部需要进行大规模的人员调配和赋能，组织协同性也受到挑战。

我们先打破了原有的组织架构，建成虚拟组织，根据商业环境和组织目标重新定义组织形态。新的组织形态中包含了抗疫指挥、组织协同、政策协调、经营指挥、鼓舞士气等中心机构，我们根据社群营销的战略需要打通线上线下，增设了很多虚拟岗位，开启全面线上化营销。公司管理层召集全国分部业务负责人，以分部负责人为抓手带动整个公司人员的调配，实现全员的线上社群营销。

解决了“坑”的问题，我们还要为“萝卜”赋能。业务模式转变后，我们在原有的全品类网上平台基础上，新上线了 1000+ 个 SKU (Stock Keeping Unit 库存保有单位，即对每一个产品和服务的唯一标示符)，对经营产品进行细分，方便线上销售；同时，针对员工的能力缺口，我们设计了培训项目和分享机制，一方面针对选品、营销、社群建设、直播等核心问题开设网上课程，系统地提高员工线上业务能力，另一方面传递优秀个体的成功经验，如大连区的同事第一次直播便拿下了高额销售业绩，我们请他向全国同事分享直播“带货”经验，配合特殊时期的激励机制，助力所有员工能力的快速转变。

疫情期间，企业内部数字化全面推进，组织协同能力得到大幅提升；全国业务人员以小区为中心，发展了超 16 万个社群，服务覆盖近 5000 万用户，实现了全员的线上转型。在大家的共同努力下，2 月 15 日，公司的单日零售端销售量超过了去年同期，证明了公司战略和业务模式的有效性。对外，国美也积极承担社会责任，捐赠大量物资、开通绿色通道驰援武汉、援建雷神山医院等，新闻联播和央视网均有报道。



## 复工保产：急业务之所急，想业务之未想

作为 HR，首先需要做到敏锐而全面地捕捉疫情有可能给业务和员工带来的冲击，在危害产生之前提前做出预防。过程中要与业务部门以及有关负责人深入沟通，使他们理解并认同 HR 做的每一步决定及背后的原因，从而真正发挥出 HR 的价值。

——洪亮

## + 复工前的预热

人力资源总监 |

梅特勒·托利多 (中国)

王涵菁

在大规模开启复工之前，我们请了各个 VP 与部门内部员工沟通，了解大家的顾虑，并对大家的顾虑进行跟进。比如，当时有同事害怕乘坐公共交通工具上班，我们就让大家乘坐出租车上上班，因为公司跟滴滴有合作关系，所以费用可以直接由公司支付；另外有一些同事觉得出租车也存在风险，那我们就为员工寻找公司附近的停车场，停车费也由公司支付。在这个过程中，我们注重倾听员工的想法，鼓励员工表达意见和建议，并及时满足他们的合理诉求。

## 人力资源总监 | 喜利得(中国) 商贸有限公司

### 👤 平静

2月10日上海复工的第一天，我们举办了线上全员沟通大会，对疫情期间的公司整体情况、应急政策及措施进行回顾和宣导，也为即将到来的复工做准备，增加了凝聚力，稳固了员工士气。



HRVP | 诺和诺德

### 👤 王淑菁

在各地接到允许办公室开放的通知之后，我们随即开始了各种审批，争取办公室尽早开放。办公室开放之后，我们先对其进行消杀处理，并实时在公司的沟通平台上把办公室的情况反馈给员工，告诉大家我们所采取的防疫措施是什么，并附上照片。这时候已经有敏感的同事捕捉到了公司即将复工的讯号。

消杀处理完毕后，我们跟同事沟通办公室已经符合卫生标准，如果有需要，可以经过上级领导批准回到办公室工作，而没有要求同事回办公室工作。通过这个简单的提醒，我们想了解有多少员工在没有任何要求的前提下，自愿回办公室办公。慢慢地，有少部分同事已经回到办公室了，同时他们也越来越觉得办公室是安全的。

这一阶段，我们每星期更新一次办公室的情况，为全面的复工预热。直到我们通知员工可以一周2天在办公室办公，再到3天、4天。这个过程中，我们严格遵守着国家的政策要求，提醒员工办公距离保持在1米以上，进入办公室之前使用免洗洗手液消毒、测体温，在办公区配合口罩等。就这样慢慢地，HR一步步地引导员工回到办公室上班，同时传递出公司真诚的关怀。直到目前，我们也会每周给员工发沟通信，了解他们的身体状况与精神状况，并保证员工反馈意见的渠道畅通。

## + 有条不紊的复工防疫

### • 制定详细的管控措施

人力资源总监 |  
梅特勒·托利多(中国)

### 👤 王涵菁

作为第一批复工企业，我们制定了非常严格的管控措施。首先，所有进入工厂的员工进行前14天的健康和出行信息排摸，确保进入工厂的员工是健康安全的；其次，为了确保工厂内部的安全，我们每天为员工安排两次测温，同时将应急流程做成简明的流程图张贴在工作场所。要求员工不能扎堆，规定5人为一组分批进餐厅，排队要间隔一米。设置了值班经理，在几个关键时间点他们必须去巡查，帮忙量体温、监督防疫规范的执行情况等。

为了减少交叉感染的风险，我们把每个部门都分为A和B两个团队。A团队周一、周三、周五进公司上班，B团队周二和周四，下个星期对调，一旦团队有人出现感染症状，整个团队不能进公司，另一个团队还可以正常进公司上班。

## 雇主品牌经理 | 浪潮集团有限公司

### 👤 王欣桐

在组织管理方面，疫情防控小组将人员分为“安全”、“关注”、“风险”、“疑似”、“确诊”五大类，并对每一类进行明确定义。基于此分类，形成了“四级响应”体系，制定《疫情防控操作手册》，使疫情防控操作规范及流程标准化。另外，建立异常情况通报机制。针对确诊、疑似、近距离接触确诊或疑似人员者建立每日跟踪和进展通报机制，疫情防控信息做到公开透明，解除员工恐慌情绪，推动复工有序安排。

在员工保障方面，针对返程复工人员，公司与华住酒店集团等协议酒店联合，为外省返回工作地员工提供住宿，成为浪潮员工定点隔离酒店，全程提供无接触服务。公司启动专车接送，减少人员近距离接触和交叉感染；每日对园区进行消毒；建立错峰上班，减少员工聚集；为员工配备口罩、消毒液等防疫装备；建立订餐制度、提供分餐服务。

全球人力资源及行政高级总监 |  
晶科能源有限公司

### 👤 洪亮

恢复现场办公后启动“错峰上下班机制”，减少人员聚集；用员工打卡考勤替代原先容易造成病毒传播的指纹考勤；对办公楼进行全方位消毒；出入人员必须进行体温检测以及红黄绿识别码查验。与此同时，阶段性叫停访客来访；如欲非工作日进入办公楼需提供特批。确保在疫情的特殊时期，最大限度地既保持企业工作的有效性，也保障员工的健康安全。



北亚区人力资源副总裁 |  
赢创工业集团

**程大年**

赢创是最早复工的一批企业，2月10日，包括全国8个工厂、4个办公室全部恢复正常运行。为了最大程度地降低风险，我们也采取了一些措施：首先，降低餐厅的人员密度，每张桌子只配1-2张凳子，保证员工就餐时保持着安全的距离。另外，我们将工厂中原来开放的4个大门关闭为2个，一个进人，一个进货，如此能严格控制进出厂区的人，同时取消吸烟点等易聚集人群的地方。为防万一，我们在办公区域以外设置了隔离屋，一旦发现感染员工可以及时送至隔离屋中观察。当然，截止目前，赢创中国的2000多名员工0感染，因此这个隔离屋最终没有启用。

• **确保员工理解应急流程**

人力资源总监 |  
梅特勒·托利多(中国)

**王涵菁**

为了确保大家充分理解应急流程，HR重点做了两件事：第一，演练，提前写好剧本、排好路线，安排员工演练，确保发生状况时，员工知道自己需要如何反应、如何行动；第二，

张贴海报，我们在工厂张贴现场标识，将一些应对方法编成口诀便于记忆，比如“因为爱你，距离一米”等，当事情发生时，员工看到这些标识就知道该去找谁，该怎么做。



雇主品牌经理 | 浪潮集团有限公司

**王欣桐**

针对全体员工，每日通过消息推送、邮件及班组沟通群等方式，推动员工实时更新个人数据信息。出台《浪潮员工疫情防控应知应会手册》，并组织全员学习、考试，使员工实时了解防控要求及复工安排政策等信息，合理安排个人行程、科学防护。通过思聚浪潮、集团官微等形式，加强疫情防控相关政策、举措宣传，使员工实时掌握了解公司相关政策和要求。

• **保障人才供应**

高级副总裁兼华星学院院长 |  
TCL 华星光电

**吴岚**

首先，稳定现有人群。疫情让轮班的员工无法到岗，春节坚守的员工无法轮休，加大了潜在的人员流失风险，我们除了稳定员工情绪，还安排了“战疫补贴”，为春节持续工作的员工提供物质激励；很多外地员工也希望能够返回企业上班，我们与相关地区的政府沟通，设置集中点，组织员工在集中点汇合、检测，安排大巴将员工接回企

业隔离、返岗；即使部分人员无法返岗，我们也会为他们正常发放薪资，提高他们的安全感和满意度。

其次，引进外部人力。部分内部人员无法返回岗位，造成的劳动力缺口需要我们从外部补足。我们将招聘渠道在全国范围内铺开，所有工种均使用在线面试，想方设法寻找人力补充；内推奖励的维度大幅增加，鼓励员工推荐老乡、同学进入企业工作，这在特殊背景下收效显著；开展灵活用工，“租借”服务业的人力资源，用“共享员工”补充企业内劳动力的不足。新进人员需要隔离满14天方可到岗工作，我们在隔离期进行线上培训，降低时间成本。

必要时，实施跨区域人员调配。三月下旬的武汉仍处于封闭期，武汉模组厂缺少熟练的工程师、技术员等，我们党员干部身先士卒，配合职业发展的宣导和激励机制，尝试动员深圳惠州厂区的人员“逆行”至武汉。当时预计有300多人报名，实际报名人数超过了400人，从侧面证明前期我们维护员工健康、稳定员工情绪的工作取得一定成果。400余名“逆行者”乘坐大巴从深圳惠州前往武汉，实现了跨区域协同作战，有力保证了武汉工厂产品的及时交付。

**+ 与业务并肩，共渡难关**

业务支持是第三阶段的重点工作，HR团队要深入业务部门，和业务部门共同挖掘机会，根据不同业务面临的挑战，设计出有差异化的激励方案。如“Storm Fighter (风暴战士)”计划，激励我们的团队在艰难时期不放弃任何机会，促进业务目标达成的同时，积极主动和公司一起想出创新的办法，使公司在成本和费用管理上能够有更多的优化。

——王涵菁

## 案例启示 2

### 开源 & 节流

全球人力资源及行政高级总监 | 晶科能源有限公司

 洪亮

#### a) 开源方面

首先，疫情期间物流在一定程度上受到影响。中国和海外部分地区的生产项目虽然依旧在进行中，但受限於疫情期间的物流，无法正常进行。HR 如何帮助业务部门尽可能降低损失成了首要问题。起初，我们利用 KPI 做牵引。正常情况下，公司会选择在春节前后或春节假期回来这段时期与相关部门洽谈 KPI 的事宜。今年疫情的爆发使得我们需要前瞻性地去看望这个问题，因为未来充满了未知，没人清楚疫情对未来产能和市场会造成怎样的影响，所以我对我的团队要求是尽早开始跟业务部谈。在 2 月底之前，我们团队就业务上的 KPI 已基本谈成并签字。

我们有近七成的业务在海外，随着海外疫情愈发严重，我们注意到第二季度的订单中出现了问题。部分海外团队希望调整 KPI，认为过早签订 KPI 会忽视疫情发展对于 KPI 的影响。如果早前我们 HR 团队缺乏敏锐度，没有在前期将 KPI 签订成功的话，就会处于被动的地位。由于前期已经得到对方签署的具有法律效益的文件，就化被动为主动，同时为我们自身争取到了谈判空间。对于全年整体业绩来说，在绩效考评向上公司已经提前占据了主动地位。同时，对这个问题的处理方式也得到了公司管理层对我们人力资源团队的高度认可。

其次，鼓励签单。对疫情期间签到订单的员工实施奖金上调政策，保证我们在订单需求最少的情况下依旧有能力拿到一些订单，公司也从中得到延续性的现金回流。我们的项目基本上都在 3 个月或半年才会出货，如果当下没拿到订单，可能对目前影响不大，但对 3 个月之后的影响就不容小觑。

春节过后，对于湖北省外其他的员工，我们鼓励及时复工，采用的隔离政策是：把一个专门的宿舍楼区域设立成为隔离点，对提前复工的员工隔离 14 天，同时，从回来当天起就算出勤，同步计算员工的工资。晶科本身在春节期间是不停产的，由于疫情工人复工率不高，导致前期在春节期间留下来的员工劳动负荷量较大，HR 团队采取了一系列措施呼吁更多的工人及时复工。因此，即使在疫情最严重的春节期间我们仍然保持了 90% 多的产能。

#### b) 节流方面

疫情期间受影响的不仅我们自己。有些供应商停产，导致我们原料储备不足，在最艰难时我们被迫减产到七成左右，个别订单也受到了影响。随着海外疫情加重，许多国家相继封城封国，导致一些海外项目比如家庭屋顶用装置受到交通影响，无法第一时间补足产品库存。此外，疫情期间，物流受阻，使得发货不及时，合作厂商的延期交货导致订单量减少，现金回流速度变慢，仓储成本增加。所以我们把工作重点转移到销售和项目的预估、预判，希望能够尽早得到预警。目前我们也根据市场情况做了一定程度的调整，尤其是在 5、6 月份会做一些减产安排。

## 案例启示 2

现阶段，我们采取了一些预防措施：第一，生产方面，除了保证正常的生产以外，我们会“以销定产”。如果疫情得不到控制，我们会考虑减产，以减少损失。第二，在营销端，我们鼓励签单和回款，这方面 HR 起了决定性作用。同一时间，我们加强信息化管理，督促前端销售对 CIM 系统的录入，以便第一时间了解当地的情况，迅速反馈给总部。第三，HR 团队前期已经启动应急机制，针对海外地区，我们设立了“每日汇报机制”，各区域总经理及 HR 要及时汇报其所在区域的情况。比如，我们刚收到的信息显示美国、印度、日本的封城会延续到 5 月份，但意大利可能马上就会解禁，获取这些信息之后我们会对之后的业务、出货及签单情况做一个预估，根据这个预估来判定生产方面、营销方面需要做出哪些调整。

除此之外，对于招聘、调薪等会增加成本的领域我们实施节俭政策，能省则省。同时，由于一些国家采取封城措施，我们取消了一些短期租赁到期的办公室。考虑到人员成本，我们决定在疫情结束后再返回来以降低成本。

目前我们仍是全球出货量最大的企业，面对市场上大家同时缩水的情况，我们受的影响相对较小，我们会延续太阳能组建行业全球出货量第一这个目标。

## 案例启示 3

## 后疫情时代“三部曲”

人力资源总监 | 喜利得（中国）商贸有限公司

 平静

## 1. 工地挑战

虽然国内疫情风险下降，但为了消除员工复工后的不安，使员工对公司保持信心，正向引导员工安心地投入工作，公司管理层决定以身作则，亲入工地，与员工在一起。总经理率先与一线同事一起实地拜访工地，并在朋友圈发起了“工地挑战”——晒出自己与一线同事的合影，配文“保护自己，服务客户。我在 xxx 工地，你在哪里？@（某位管理层成员）”。随后，被点名的管理层成员在第二天与员工一起实地拜访客户，并按照“规定格式”发朋友圈，继续点名传递。

该活动收到了全体员工的关注和大规模点赞，为稳定员工复工后的情绪，重振他们的信心和增加凝聚力起到了一个很好的作用。

### 案例启示 3

#### 2. 追月计划

“追月计划”是面向公司全员的短期激励计划，目标是在4-6月完成目标业绩的基础上，追回疫情期间损失的业绩，以团队为单位，以奖金和旅游基金的方式作为激励，增强团队荣誉感，鼓励大家投入更多的激情，形成良性竞争。

#### 3. 找到新“奶酪”

“追月计划”是短期激励，公司的长期发展还需要战略方向的指引。随着疫情逐步稳定，特殊时期终将结束，国家会启动一批新型基础设施建设，如5G基站建设、大数据中心、城际高速铁路和城市轨道交通等，这些基建项目都与公司业务息息相关。保持政策敏感、快速觉察市场变化、精准把握机遇则是疫情后期乃至未来公司发展的重要方向。

### 案例启示 4

## 用“春雷”打破困局

人力资源高级副总裁兼华星学院院长 | TCL 华星光电

#### 吴岚

疫情带来巨大的不确定性，同时也加快了行业洗牌，带给TCL华星更多业务扩张的机会，这需要组织以更加积极的姿态来应对，因此，提质增效、深化组织成为人力资源部门的重要任务。单靠人员技能的提升很难达到要求，而通过组织文化氛围的营造驱动其中各个成员却是切实可行的方案。我们人力资源部门与管理团队齐头并进，以文化为牵引，打造业务发展的驱动力。

在疫情趋于稳定时，我们基于公司全球领先战略设计了助力员工提质增效的文化牵引项目——“春雷计划”，名称的立意为“以春雷之惊打破困局，众志成城危中求机；以春雷之力预示未来，坚定迈向全球领先”。一方面，“春雷计划”致力于在全员范围内重塑对企业的信心，使公司上下同欲，所有人员力出一孔，以足够的信念找到出路、打破困局；另一方面，无论外界如何变化，夯实自身实力方能处变不惊，因此项目将提质增效的概念内化到员工的意识和行为中，让员工不仅对未来有坚定信心，同时也能够正视眼前的困境，群策群力解决当下的问题。

具体实施中，我们将该文化项目与业务行为相结合，在具体行为中体现文化内核。项目任务被层层分解，高管、中层、文化大使作为文化宣传的关键角色要责任到人，与业务合作组织提质增效的创新研讨、攻坚克难的“揭皇榜”等活动，我们再将其中涌现出的优秀团体和个人经验萃取出来，成为优质的宣传内容和全员学习的方向。当然，“春雷计划”也伴随着象征性的物质激励。如此以精神奖励为主、物质激励为辅，将业务与文化、目标与情怀兼收并蓄，人力资源部门全力支持了公司的发展。HR



## | PART 03 |

# 复盘之思

在疫情中，HR 扮演了多种角色，如抗击疫情的组织者、组织势能的缔造者、政策落地的执行者、疫情信息的沟通者和企业文化的传播者等，这些角色无一不在企业抗击疫情的危急时刻凝聚人心、力挽狂澜。丘吉尔说：“不要浪费任何一次危机。”眼下，HR 已为企业交上了优秀的答卷；未来，这份答卷、这段历程又会有怎样的意义呢？对此，我们总结了各位采访老师的反思，具体为以下几点：

## + 以人为本

北亚区人力资源副总裁 |  
赢创工业集团

### 程大年

在这种特殊时期，HR 很重要的工作之一是将公司的关怀传递给员工，使之感受到来自公司的温暖。当疫情已经来临的时候，不如把它当成凝聚员工的契机，让员工感受到集体的关怀，提高公司的向心力，为接下来的奔跑积蓄力量。

全球人力资源及行政高级总监 |  
晶科能源有限公司

### 洪亮

人力资源一定要从人性的角度看问题。在疫情期间我们要把员工关心的问题放在首位。比如早期国内口罩不够用，尤其是工厂，我们就发动全球组织在海外进行采购，在不到一个月的时间内筹集了 13 万个口罩。现在国外口罩稀缺，我们也借机给海外员工寄口罩，虽然路程遥远，但从人性的角度来说，小小的口罩会让员工感受到公司大大的温暖。此外，经过董事会讨论，加之 HR 敏锐地捕捉提议，当下给全球主要客户捐 100 万个口罩，以此帮助企业在全球积累声望。

## + 以业务为导向

人力资源、企业传播及销售培训副  
总裁 | 灵北中国

### 瞿娜

HR 要更有前瞻性、战略性视角与全局观，我们不仅要处理与人相关的工作，还

要懂业务。因为在这个特殊时期，我们要了解业务最需要什么，从而迅速反应，给出对业务负责、对员工负责的建议与措施。在这次疫情中，我们很早就启动了危机预案，且非常敏锐地感知到未来可能会发生的变化，因此，全程及时与总经理、管理层商讨应对策略。我们的每一个工作安排都提前 2-3 周部署并通知员工，让员工看到我们对危机事件是有预判的，而不会在关键时期自乱阵脚。

全球人力资源及行政高级总监 |  
晶科能源有限公司

### 洪亮

面对疫情，如果 HR 仅仅站在防疫这一个角度是远远不够的，更多的是要保持对业务的敏锐度。如何更好帮助业务解决难题，这就是一个相对较接近业务前端的领域，为此我们建立了一个汇报机制，通过一线的 HRBP 联系一线销售，及时把一线的情况反馈回来，从而让我们不断调整对市场的预判。一线销售人员相对缺乏主动汇报的意识，HRBP 的牵引就显得尤为重要。HRBP 收集到信息及时传递到高层、决策层，因此汇报机制的建立是当务之急，并且要保证机制的顺利运行。

人力资源总监 |  
国美控股集团有限公司

### 周立

HR 考虑问题的角度会决定 HR 在公司的能力边界，从而决定 HR 的未来。

通常，HR 会从人和组织的角度思考问题。这次疫情是一个警醒，HR 应站在战略、业务的高度，结合商业环境、企业战略、业务目标和当下的企业发展阶段规划人力资源

工作，以终为始，从而对企业的生存和发展产生巨大影响。

时代快速变革，未来已依稀可见，企业 HR 的很多事务性工作能够被 AI 或外包所取代，企业 HR 的价值又将何去何从？一个优秀的 HR 必定以组织价值为导向，在逆境中推动企业乘风破浪，在逆境中帮助企业披荆斩棘，时时刻刻为组织“增值”，这样的 HR 是业务的紧密伙伴，是无法被任何工具或外部机构所取代的。

## + 以技术为抓手

高级副总裁兼华星学院院长 |  
TCL 华星光电

### 吴岚

疫情后，在线学习、远程办公、多方会议、视频面试会成为常态化的业务模式；数字化 & 智能化是未来业务管理的一大助力，我们应推动建立且持续优化以当日为节点的数据快速收集分析及管理平台，向真正的业务数据化和智能化迈进。

雇主品牌经理 | 浪潮集团有限公司

### 王欣桐

回顾整个疫情，会有两个主要的困难：其一，面对疫情，我们没有任何经验可用，都是在摸着石头过河；其二，员工信息收集工作量大，HR 需要借助数字化平台进行数据的收集、整合、分析。这也带给我一个思考，即无论承认与否，企业数字化转型已经成为一种必然，企业没有选择的余地，顺者生，逆者亡。浪潮人力资源部门从 2017 年开始就不断进行数字化专项探索，正因为有之前的积累，此次疫情期间在内部管理上我们没有出现极其不顺畅的事情。

副总裁，企业服务平台 COE 负责人 |  
软通动力信息技术（集团）有限公司

### 何丽君

防疫、抗疫，人人有责，公司建立每日健康出行提报系统。但公司人员分布广泛，如何帮助各级防疫组织分担压力？对此我们发挥了智能信息分发平台——“通小秘”的优势，紧急应对，为员工提供邮件、短信、语音电话、APP 自动提醒等信息多级推送服务，确保将重要信息第一时间传递给员工。而针对 SSC 专门设计研发的工单系统，通过“需求订单”、“分角色工单”、“服务账单”三单一的设计逻辑，为多地、多角色的远程协同联动以及业务的数字化奠定了基础。

## + 发挥两种能力

### • 跨部门的协调能力

人力资源、企业传播及销售培训副  
总裁 | 灵北中国

### 霍娜

在疫情刚发生的时候，我们就在第一时间成立了应急小组，我本人也被任命为危机工作小组的运营负责人，配合总经理进行危机工作组的沟通、决策等。这个危机工作小组中有公司所有的管理层成员以及各部门负责人。我们根据环境变化灵活制定了一系列的危机应对政策及行动方案。这些方案兼顾考虑到员工的身体与心理健康，及时帮助员工应对疫情，以及保证公司业务的可持续性。整个团队精诚合作，本着对社会负责、对员工负责、对企业负责的态度，将所有的政策都落到了实处。我们所有的政策从制定到落地实施都是无缝连接

的，部门与部门之间的紧密协作，极大地提高了所有流程、措施的效率。这对应对疫情来说是必不可少的重要因素。

人力资源总监 |  
国美控股集团有限公司

### 周立

面对疫情挑战，HR 最大的优势在于组织能力。人力资源同财务一样，是企业内部的公共资源，HR 的公共平台角色促使我们在“和平年代”扮演中台甚至中后台的角色，而组织“战斗”时能够站在一线，协同多部门共同应对挑战。

副总裁，企业服务平台 COE 负责人 |  
软通动力信息技术（集团）有限公司

### 何丽君

面对突发事件时，只有具备灵活的跨区域共享的规划布局，以及敏捷调整战略方案的能力，才可以更从容地应对变化。这次疫情也让我们不断审视内部的 BCP 机制是否完善。同时，对 HR 或从事“大共享”服务的工作人员来说，仅具备单一领域的知识已不足以应对突发事件，这种状态下，软通的跨区域大共享模式的优势就凸显出来了。

### • 组织及人员的敏捷力

高级副总裁兼华星学院院长 |  
TCL 华星光电

### 吴岚

敏捷性组织能够通过建立快速协同团

队解决突发性、跨区域的问题，构建快速协同作战能力，在未来，敏捷组织会成为常态，更广泛地运用于技术、产品、销售等业务形态中。

HRVP | 诺和诺德

### 王淑红

从疫情对组织的影响来说，我们真切体会到了 VUCA 的内涵。在这种情况下，什么样的组织才能有足够的应对能力，这是值得我们思考的。大部分的组织仍然是层级结构，但当疫情来临时我们需要的是及时应对，唯有敏捷的组织和被赋能的员工才能做到上下同一，步调一致。我认为人力资源以后要更多地培养这种敏捷的领导力，建立有使命感的组织文化，增强组织驾驭不确定性的能力。

## 结语

2020 年的疫情是一个偶然事件，它或许也是“蝴蝶效应”的始作俑者。防疫复产中，HR 排除万难取得了最终的胜利；而未来唯有更紧密地贴合企业战略和业务发展、借助技术的力量引导敏捷组织的建设，HR 才能进步和成功，企业才能生存和发展。这将是一段漫长而坎坷的崭新旅程。然而，哪一个春天不会到来呢？HR

# 微荐 Wechoice

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 9 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。

“精益”的 SSC 要怎样打造？



HR 如何与员工有效沟通负面信息



博世 | 这个培训带来了漂亮的 KPI



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：做一个有高度的实战家



让效率翻倍，他们的 HRSSC 做到了！



如何让招聘工作稳居 C 位？



上新了，玛氏人力共享服务中心！



他们把新员工融入项目做成了“大餐”



他们的福利项目让员工感知度提升了 74%！





## 在不设限的人力资源中， 追寻发现之美

访依视路集团大中国区人力资源副总裁 梁晓云 (Tracy)

扫描二维码 把文章带走



Tracy 的同事们常常说她是一个“接地气”的人，这也是 Tracy 对自己的评价。她语调轻快，与人沟通的时候更显简单、直接。作为公司的 HR 负责人，她推崇平等沟通、互相信赖的公司文化，看重获取一手的信息，因为这不仅能帮助她和团队建立真实的情感连接，也有助于帮助管理层作出正确的决策。

编辑整理 / 朱欣鑫

图 / 上海弓富文化传播有限公司

1998年，Tracy毕业于复旦大学哲学系，很多人对那一年印象较深的应该是亚洲金融危机。在这样风云际会的时间点中，刚刚毕业的Tracy对未来的迷茫不亚于现在的年轻人。一般来说，哲学系毕业的学生会去学校当老师，或者是进入国家机关、事业单位、媒体等在那时看来算得上金饭碗的工作，Tracy也是沿着这样的思路去寻求职业方向。然而，阴差阳错地，她进入了当时上海市政府与马来西亚华人企业家合资的公司，做起了总经理助理。

几个月后，因公司需要，她转到了HR部门，负责当地工厂中最基础的人力资源工作，包括员工社保缴纳、薪资计算和发放、考勤等工作。此后这家公司发生的一次工人诉求事件让她第一次认识到了人力资源工作可能面临的棘手局面。“当时被解散的工人情绪激动，堵在办公楼和工厂的大门口，我的老板就这样被推到了风口浪尖。”这次事件让她初步认识到了人力资源工作的挑战性和复杂性，同时也引发了Tracy寻求更好的企业平台的想法。

## 🔑 解锁人力资源

这次，Tracy选择了3个职业方向：助理类、人力资源和市场部的工作，她分别获得了这3个方向的工作机会，但最终还是选择了人力资源。这家企业是亚商集团，有些机缘巧合，当时亚商的总经理是Tracy的系友，这位系友是文人从商，自带一种高远的情怀，而且公司的成员都拥有非常好的教育背景，这在当时年少的Tracy看来非常有吸引力，所以她选择加入这家公司。也是在亚商，Tracy真正逐步解锁了人力资源工作，开始对人力资源有了不断探索的兴趣。

当时的亚商业务不断扩张，组织和人力资源转型势在必行，公司为此聘请了一位具有丰富人力资源管理经验的专业人才，Tracy对这位人力资源前辈充满了敬意与感激，“她在艾默生这些世界500强公司工作过，非常专业，人非常正直。我之前很多工作都是摸索着去做的，她来了之后带给我很多新的

思路和方法。”在前辈的带领下，Tracy逐渐对人力资源有了更深入和全面的了解，工作范围也扩展到绩效管理、职级和薪酬体系搭建、项目管理和组织架构设计等。这位前辈为Tracy打开了一扇门，在求知欲与好奇心的驱使下，她快速吸收着新领域的知识养分，并运用于工作实践。当时Tracy和前辈一起从制定岗位级别开始，重整设计了薪酬福利体系，同时，在组织形态上尝试矩阵式管理，即在部门组织架构的基础上，开展实施项目工作矩阵。如此公司更加扁平化，也为员工发展提供了更加灵活的平台。

同时，业务的快速扩张对人才的质与量都提出了较高的要求。对Tracy来说，这一时期，除了进行组织的转型工作，招聘工作也一刻不能放松。她谈到：“我进公司的时候只有20多个人，到我离开的时候已经有120个人了。”工作的强度与密度可想而知，但让Tracy自豪的是，她招到的这些人后来都成长为公司的业务骨干了，“虽然我那个时候工作时间不长，但在知人、识人上还是积累了很多实战经验的。”

聚焦于人力资源专业工作精进的同时，Tracy也意识到人力资源管理者所需要具备的积极的影响力，“同事们都是很有能力、很有想法的群体，人力资源部实施新的制度或工作方法时必须具备足够的说服力才能得到他们的支持，事情也才能顺利推进下去。”因此，Tracy开始注重日常工作中与同事们的沟通，除了正式的沟通，她还特地组织一些非正式的下午茶活动，在轻松的氛围中双方能够更坦诚地沟通，也更能彼此理解与认同。

在亚商，Tracy把自己的工作视为不断创造的过程，所前进的每一步都能收到意外的惊喜，他们从零开始逐步搭建起一个完整的人力资源架构，至此，人力资源工作对Tracy已经有了另一番意义。

## 🔑 成长——加入华虹和TNT

后来，她加入了华虹，一家国有背景的高科技制造企业工作，Tracy在兴奋之余也感受到了很大的压力。在华虹的日子是Tracy职业生涯里的高速成长期，Tracy说由于巨大的工作量，那4年相当于很多人的6年。在华虹，Tracy经历了很多的第一次：第一次以高频率管理很多高价值的HR项目，几乎涉及了HR的所有领域；第一次累积了企业并购的经验，包括华虹二厂的并购和一家半导体设计公司的合并；第一次领导一个超过3人的HR团队。同时，Tracy也在这段时间顺利进入上海交通大学完成了为期两年半的MBA学习，了了自己进一步深造的夙愿。

4年后，她来到TNT，任职华东区的HRBP。TNT在华东区共有约10个分公司，分布上海、浙江、江苏、安徽等地，位于上海浦东的口岸管理团队和华东区的客户服务团队也在Tracy的职责范围内。这个角色需要她更紧密地与业务协同，因此上任之后，她第一件紧抓的事情就是深入一线，了解整个业务的运作方式、流程与痛点。

那个时候，Tracy几乎每周都要到华东区的各公司出差，而且每到一个地方，她都要做大量实地探访工作，包括与地面服务团队一起送货，去仓库里检查流程及安全隐患，与销售一起跑客户，有时跟着销售同事一起去“扫楼”，一家一家地拜访、签客户。就这样，Tracy不仅对业务有了更深刻的理解，同时也与一线同事打成一片，她笑称：“华东区很多地面服务司机我都认识，都能叫得出他们的名字。”对Tracy来说，这些经历不仅帮助她了解了业务，同时也为提升员工敬业度的工作做了良好的铺垫。“TNT很重视人，我们每年都会做员工敬业度调查，而华东区每年在这一项的成绩都非常好。”Tracy对人有着很好的同理心与共情能力，她对人的思想、行为、动机感兴趣，同时用同理心去理解别人的需要。因此，在提升员工敬业度这件事情上，得心应手。“那时候我们每年都会做很多员工访谈，访谈中收集到的问题，能立即解决的要马上解决，暂时不能解决的问题会定期跟踪”，Tracy这样说道。除了及时响应员工的需求，她还从企业文化入手，

开展了一系列活动，如文化之旅、家庭日、运动会等，让员工在活动中分享自己与公司、客户的故事，并挑选典型的且符合企业价值观的故事进一步推广给更多的员工。如此，Tracy 将企业文化价值观植入了一线员工的工作理念中，强化了企业文化的影响力。

由于出色的工作表现，5年间，Tracy 一路由 TNT 华东区的人力资源经理升任至大中华区的人力资源总监。其成长的速度可见一斑，这中间的压力也非常人能够承受，但 Tracy 是一个对压力感知不太敏感的人，因此一些在别人看来是不可能完成的事情，在她却像一次次的探索之旅。她提到朋友跟她说过的一句话：“进一寸，有一寸的欢喜。” Tracy 觉得这句话贴切地概括了她在推进各项工作时的心态，“随时盯着结果没有太大的意义，结果往往是过程水到渠成的累积。只要事情往前推进了一寸，就能得到一寸的欢喜，我比较享受这个过程”，她笑着解释道。后来，当她负责大中华区的人力资源管理时，为配合公司在全球和亚太区的战略，即大幅提升公司的盈利水平，Tracy 从组织效能的角度切入，通过提高人员效能、组织效能合理地降低成本，并最大程度地发挥组织潜力。这个过程中，Tracy 不仅在专业能力上有了快速成长，其管理经验也越来越丰富。

此后 TNT 经历了两次被并购，当第二次并购在进行的时候，Tracy 选择了离开，转而加入依视路。

### 探索——携手依视路

之所以加入依视路，Tracy 给出了3个理由：其一，从行业来看，中国人口体量庞大，70%的人群都有眼视力健康的问题，因此行业前景非常稳健；其二，从公司来看，大中国区的总裁面试她时描绘的战略部署，让 Tracy 看到了依视路在中国的发展潜力；其三，依视路本身业务形态较为多元，其内部文化也呈现多元共存的状态，这种复杂与多元也吸引着 Tracy 加入依视路。

与 TNT 不同，依视路在中国大陆、香港、台湾有非常多的业务单元，其业务模式和规模也不尽相同，包括零售、制造等；而且各个业务单元的管理者都有自己鲜明的领导风格，用 Tracy 的话来说，这让

她觉得非常有趣，加上彼时的依视路人力资源管理基础尚待巩固，Tracy 有机会加强自己的团队，逐步搭建完善的人力资源管理架构。因此，带着些许兴奋，Tracy 来到了依视路，开始了她新的探索之旅。

### 两重重要使命

Tracy 面临着两个比较紧急的任务，一方面要搭建人力资源的基础，逐渐形成完善的人力资源管理架构，另一方面要协助中国区总裁升级管理团队的能力，同时对组织架构进行调整。

Tracy 刚刚加入公司时直接领导的团队只有服务单一业务单元的经验，相应的人力资源专业能力缺乏，难以适应公司对人力资源管理转型的迫切要求。她花了近一年半的时间，完成了人力资源架构的搭建和人力资源团队的完善，现在无论在薪酬福利、人才招聘还是在组织发展、学习发展，她的团队里都有相关领域的专家。这为后续的人力资源转型打下了坚实的基础。去年，Tracy 也荣获了第1资源授予的“2019 中国人力资源双百人物”，这是对她，更是对她团队的积极认可和鼓励。

除了组建自己的人力资源团队，Tracy 更大的使命是协助大中国区总裁升级管理团队的能力，以支持公司业务战略的顺利实施，这其中包括：深入了解各条线的业务现状和发展战略、管理层的内部转岗和发展、外部人才的招募、组织架构的优化和演变。基于丰富的实战经验，Tracy 总结出了几个成功要素，“首先，要清楚调整的出发点及目标，而且要将目标清晰地传递至组织内的相关员工；其次，用对人，这是重中之重，并在过程中管理好团队的融合；最后，与关键利益相关人充分沟通，这需要大量细致的工作。这些工作还在不断进行中，我们希望打造更加敏捷的组织 and 更有凝聚力的团队。”

### 与业务共舞

Tracy 在人力资源管理方面坚持：理念要先进，路径要清晰，结果要保证，方法要落地，一定要和业务产生共鸣。

Tracy 带领团队与其他部门合作开展了一系列项目，包括年轻人才的选拔和培养，中层管理人员的鉴定和培养项目。针对眼视光行业人才整体缺乏



的现象，Tracy 鼓励团队展开和眼视光专业院校的战略合作，除了实习生计划和校园招聘外，HR 还和业务部门一起开发了面向眼视光专业大学生的一系列培训课程，提前与高校中的学生建立良好的联系。“我们公司拥有非常前沿的眼视光教育平台，我们现在就是往前走一步，把这个平台延伸到高校中，在未来视光师们的学生阶段就开始跟他们建立联系了。”

除了与未来的人才建立联系，Tracy 和她的团队也紧密地与公司内的销售效能提升团队合作，共同开发针对销售的胜任力模型。她这样解释道：“我们应该把人力资源工作与业务最迫切的需要结合起来，一来这样能保证我们的工作不会脱节，二来我们所推出的项目才能做到掷地有声，产生更明显的效果。”

### 🎯 意料之外的挑战

年初开始的疫情对每家公司都是一次巨大的考验，Tracy 带领着她的团队做了大量的工作，为员工和公司各级管理层提供积极的支持。从初期的危机处理和员工的健康防护，到后来的复工复产和销售恢复，每个阶段都有 HR 团队和业务部门的紧密配合。疫情期间，HR 团队积极创新，“我们几乎把所有的培训项目都搬到了线上，进行直播培训。”经此一疫，很多事情都被改变了，培训方式便是其中之一，借着直播的浪潮，他们把培训学习搬到线上，竟收到了意外的成效。“我们现在所有的课程都是向员工开放报名的，这种自发的学习模式更能引起员工的兴趣，他们的学习热情也前所未有的高涨。”她谈到，未来会根据环境不断调整工作的形式、重点和方向。

### 👁️ 上下寻索，一以贯之

站在现在这个时间节点上回顾来时的路，Tracy 坦言，自己一直以来都是一个追求成就感的人，同时也追求与人的情感连接，这也许可以解释她为什么喜欢人力资源这份工作。虽然现在和未来她还会不断面临新的挑战，但是她坚信“进一寸，有一寸的欢喜”。正是抱着对这份“欢喜”的期待，Tracy 才会“每天一想到来公司都会很开心”。

她不会给自己的工作设置明确的边界，在力之所及的范围内，都愿意任意探索，这种探索、创造的空间总掩藏着一些意外之喜，这让她颇为着迷，因而能够一以贯之地追寻工作中的发现之美。HR



# 向着目标，出发！

访蒙牛集团人力资源副总裁 张朝旭 (Johnny)

哲学家苏格拉底曾说过一句话，大概很多人都听说过：“未经审视的人生不值得过。”一句简单的话点出了躬身自省的重要性。而张朝旭正是一个对自己保持着清醒的认知的人：他看到自己的不足，也看到自己的优势，因而谦逊；他知道自己所追寻的价值，因而坚定；他深知自己坚守的原则，因而正直。

编辑整理 / 朱欣鑫

图 / 林晓

扫描二维码 把文章带走



张朝旭刚毕业的时候，从没想过以后会做人事相关的工作。当时他作为应届毕业生被分配到三星电机的半导体器件工厂，有3个志愿选择，按着自己的兴趣点，他选择了国际营业部、采购和财务这3个方向的职位，唯独没有人力资源。而入职训练结束之后，由于出色的表现，他被选调至人力资源部，主要负责档案管理、内审等工作，还有一个师傅带着他去做招聘。但4个月后，这个师傅离职了，张朝旭被迫独立上手了，工作经验几乎空白的他具有十足的韧性，他开玩笑道：“那时候几乎天天打电话‘骚扰’我已经离职的师傅。”在师傅的远程指导下，他用了大量的时间摸索，用时间补足了经验上的不足，有时忘了疲惫，只觉学习带来的充实感。

离开三星电机之后，张朝旭来到了通用半导体，在这里，他接触了核心的人力资源

工作，如人才梯队建设、人才选拔、人才发展以及组织发展等，这让他开始对人力资源有了些“感觉”。他开玩笑道，那时的自己就像“一块砖，哪里需要就往哪里搬”。虽是玩笑话，但这时候，他已较全面地掌握了人力资源各个模块的专业知识，也成长为人力资源的“多面手”。及至后来他加入奥的斯电梯任天津制造系统人力资源负责人，独立带领一个几十人的团队，同时负责奥的斯天津的行政与安保工作，张朝旭逐渐从人力资源专家转向人力资源管理者。

他以2007年为时间节点，把自己的职业生涯划分为两个阶段：第一阶段是1996年到2007年，第二阶段为2007年至今。2007年之前，张朝旭的工作重点集中在生产制造系统，而2007年之后，他转而投身商业系统，自此开始了另一段职业旅程。

## 转换跑道：再度牵手中美史克

2007年，张朝旭还在奥的斯负责着整个天津制造基地的人力资源工作，中美史克的HR负责人找到他，希望他能够担任中美史克商业系统的人力资源负责人。说到中美史克，张朝旭与这家公司的缘份颇深，他曾三进三出这家公司。在加入奥的斯之前，张朝旭曾在中美史克担任生产系统的人力资源经理，而此次中美史克再次伸出橄榄枝，不仅因为他专业能力傍身，更是看中了他敢想肯干、乐于钻研的特质。此时的张朝旭清楚地看到自己的职业经历多集中在制造业中，所能作为的范围较窄，如果继续待在这个轨道里很快将触及职业天花板，天生有股闯劲儿的他希望能到商业领域中去看一看。奥的



斯的老板以升职来挽留，但张朝旭知道鱼与熊掌不可兼得，他必须要舍弃些什么。虽然放弃眼前的舒适意味着把自己推向一个陌生的领域，去解决那些自己并不熟悉的问题，却可以再次经历快速成长带来的充实与成就感。因此他对自己的选择相当坚定，“我觉得在年轻的时候就应该持续学习新的东西，而不是被职位、薪资这些东西限定。转换职业跑道意味着我可以学习大量商业领域的知识、规则，这个机会蛮有吸引力的。”所以他再次来到了中美史克。

### ▶ 快速成长

张朝旭说他赶上了一个好时候。当时中美史克刚换了一位销售总监，这个销售总监为人爽直，胸有丘壑，是一个“很有性格”的人，因此与张朝旭一拍即合。在几年的合作相处中，二人已经结下了深厚的“战友”情，至今还保持着联系。

刚刚上任的销售总监从基础的销售培训建设做起，要在全中国几十万家药店开展普查，去查看当时药店的经营状况以及产品状况，且所有职能人员一律深入前线与销售同事一起去现场“扫街”。时值7月，虽然酷暑当头，团队仍然仅用了一个半月就将所有药店普查完毕。在这次普查中，他得以有机会拜访经销商、连锁药店经理等，不仅了解了基本的终端销售管理，也对行业、渠道以及营销价值链有了一定的认知。为了帮助他快速上手，这个销售总监送给张一本关于销售管理的书，张朝旭边学边用，慢慢摸透了销售管理的核心。

公司领导给了张朝旭足够的空间，当他对销售业务有了足够的认知后，便开始迅速推进组织变革以与新的商业模式相匹配。通过配套一系列动作，如人才梳理、人才匹配、选拔，重新拟定用人标准，及时对不合适的人员进行调整或淘汰。同时，回顾并调整原

有营销激励方案，使之更具有激励性，充分激发销售人员的潜能。这为之后的各种项目奠定了坚实的基础，有力支持了公司三年战略“龙腾计划”的实现。在这三年间，中美史克每年保持着平均20%+的增长，对比行业5%或6%的增长，中美史克一时间风光无两，也一度成了行业中的传奇。

### ▶ 加入华夏幸福——在民企的初次洗礼

经历了在外企的快速成长，张朝旭早已成了人力资源专家，这时一个简单的念头出现了，他笑着说道：“我在外企干了十六七年，学了一身本领，很想去民企看看。而且，我这个人有些家国情怀，希望用我的专业知识帮助本土企业成长。”当时华夏幸福的HRVP郑云端已经与他接触了近1年，希望他能够担任华夏幸福城市发展集团的人力



资源中心负责人，最终张朝旭决定接下这个 offer，这样，他再一次切换了自己的职业跑道。

来到华夏幸福之后，张朝旭有些意外，因为公司的人才配置完全不输外企，他周围的很多同事都是从顶级外资企业过来的，这打破了他对民企的固有认知，也因此看到了民企所代表的强劲生命力和发展势头。

在华夏幸福的两年间，张朝旭体会了快速、复杂与高压的真正含义。城市发展集团主要业务为新城运营，即集团每拿下一个产业新城，便交由城市发展集团进行基础服务设施的规划建设与运营，这包括规划并建设酒店、学校、医院、文旅设施、以及农业产业园。这意味着张朝旭需要同时面对包括房地产开发在内的 6 个不同的陌生行业，几乎一切都是从零开始，压力可想而知，他这样形容当时的自己：“行业跨度和复杂性特别大，感觉自己掉进了一个没有底的窟窿，一边学一边干都来不及。加上老板们对这些行业也知之较少，总部给的资源少，而且方向不明确，所以整个团队都是摸着石头过河。”除了业务压力，华夏幸福的考核风格一贯强硬，在高压下亦是如此。当时为了迅速招到各个行业的顶尖专业人才，公司制定了严苛的考核制度，“人力资源要冲在业务前端，且华夏幸福在岗位匹配率和干部胜任度上有刚性要求，一个季度完不成指标就亮红灯，两个季度就约谈，三个季度就可以卷包走人了”，张朝旭笑着解释道，“我第二个季度就被约谈了”。在老板的凌厉约谈中，张朝旭表现出一种决绝的爽快，他说道：“领导对我的期望高，我对自己的期望更高，再 3 个月完不成目标，我自己就看着办了。”这句话虽是对领导的承诺，却更像是给自己下的“战书”。后来，他带着整个团队，调用一切资源，搜寻各个行业的优秀人才，终于在 3 个月完成了核心事业部的干部招聘工作。不仅如此，这些人才质量非常高，经过与他们的多次接触，张朝旭不断汲取着各个行业的信息，

这使得他能够为公司战略制定、业务发展等提供很多有价值的参考，他也因此得到了同事和老板的认可。用他的话来说，这些“一起爬过战壕的兄弟在实战中结下了深厚的战友情”，他们至今每年还会在北京聚会、彼此联络感情。

### 职业调整——三度牵手葛兰素史克(中美史克)

经过 2 年的磨砺，张朝旭有了很大的突破，高压下的行进，复杂中的摸索，让他在团队管理、干部管理以及人才体系、招聘体系、薪酬体系建设上都刷新了自己的认知和能力，他说道：“那是一个高强度的吸收和成长过程。”但两年的高强度节奏很快在他的身体上留下了预警信号，他的老胃病更严重了，每天要用胃药来支撑。在家人的催促下，他选择离开这家快速运转的公司。

恰逢葛兰素史克消费保健品事业部与诺华 OTC 进行全球合并，而张朝旭一直与葛兰素史克的老同事们保持着紧密的联系，原来的老领导当时缺少一个得力人选去完成一个重大的组织重组项目(葛兰素史克与诺华 OTC 业务全球整合在中国的落地)的任务，当得知张意欲离开华夏幸福公司时，她立马把这个机会给了张朝旭，在她看来，张正是那个合适的人选。于是，经过与高管的几轮谈话，张朝旭再一次来到葛兰素史克。他把这次职业转向看成是职业生涯或者人生的一次调整，调整期结束后，他便抑制不住内心的“火苗”，再一次整装上阵了。

### 加入蒙牛——追寻使命

刚接到蒙牛集团人力资源一把手的邀请时，张朝旭内心是有些压力的，一方面他知道在顶级的民企中的工作节奏是怎样的，另一方面，按照他的现有职级，这相当于连跳 3 级，且蒙牛规模庞大，势必对他的格局、视野、战略眼光都有着更高的要求。在他犹

豫自己是否能胜任之际，是蒙牛集团总裁卢敏放先生的充分信任给了他决心，卢总坦言看中了他身上的很多特质，张朝旭不仅专业经验丰富，而且富有激情、为人正直，这位总裁正需要这样的人才支持他把蒙牛带到一个新的高度。当他把蒙牛的愿景、价值观以及他本人的理想抱负清晰地与张朝旭交流之后，张朝旭受到了触动，他看到这是一个“干大事而且特别值得追随的人”，就此，他接下蒙牛人力资源一把手的 offer。在蒙牛的几年，他得以施展拳脚，所出的项目掷地有声，同时自身也得到了快速的成长。

### 人力资源的“基建”工作

来到蒙牛之后，张朝旭完全没有不适应，他甚至用自己的属相来说明自己与公司文化的契合度之高，自然地，这几年他与公司一起经历了快速的成长。

他分析了当时蒙牛的人力资源面临的问题：一方面，行业竞争激烈，业务必须保持着高速发展才能在行业中占据龙头地位；另一方面，公司还在持续进行国际化。这些都需要更成熟的人力资源基础去支撑，而彼时的蒙牛人力资源管理比较薄弱，三支柱组织转型尚在概念阶段，HR 的信息化系统也非常原始。

张朝旭花了 2 年多时间完成了 HR 三支柱组织变革，但 HR 三支柱能力的转型和建设仍在路上，同时各种人力资源信息系统也已逐步上线。

### 拉开 2020 八大攻坚战

完成了基础建设，他开始大刀阔斧地推进 HR 管理体系革新，并即时地对业务产生了推动作用。蒙牛业务版块众多，且以事业部为主导，在强事业部的布局下，各事业部的人力资源虚线向张朝旭汇报，实线则汇报给事业部业务负责人。事业部制使得听得见炮火的人能快速而有效地作决定，但也很容易形成各自为政的局面，对集团的协同



部署是个难题。对此，今年年初，张朝旭带领着人力资源团队推进了集团内部统一思想与步调的项目，其在集团范围内梳理出各业务单元具有共性且紧迫、重要的事情，最终聚焦在8件事情上，形成了2020年的“八大攻坚战”。“八大攻坚战”分别围绕组织诊断、体系建设、胜任力打造、业务流程梳理、HR信息化建设、组织敏捷能力提升等方面，由各事业部HR负责人或集团HRCOE负责人担任项目发起人，由各单位推荐、抽调出精兵强将组成项目组。如此，在蒙牛集团范围内迅速组成了跨事业部和职能的管理项目。在这个过程中，各事业部之间分工协作，高效配合，各项目成员在项目推进过程中边学边练，大大提升了各自的专业能力。不仅如此，张朝旭还会将各事业部的项目成员聚到一起互相分享想法、做法，这为他们创造了一个自由组合的机会，张说道：“当他们互相了解彼此的进度、想法和困难时，就开

始自由组合了，这些都不是我能掌控得了的，无形中，整个团队的协作、分享文化越来越浓厚。”目前这些项目部分已经逐渐收尾，对组织管理能力的迅速提升起到了积极的作用。

张朝旭一直把将蒙牛建设成百年的卓越企业这一大目标放在自己的使命中，因此，除了八大攻坚战，他还对人力资源有着其他规划，他将从建设企业文化、组织敏捷能力打造、推动高绩效文化以及继续强化人力资源体系建设4方面着手，不断推动着蒙牛向着百年企业、国际化企业迈进。

## ▶ 成就他人，成就百年企业

多年之前，人力资源部门在张朝旭的眼中还只是企业中的支持部门，但现在，他对人力资源的期待已经超出了这个范围，

他会鼓励团队成员成为“舞台上的主角”，因为，“未来，人力资源在组织里将成为中坚力量。特别是HRBP，一定要和业务共进退。”现在谈到人力资源，他更多地关注组织能力建设，并在各种复杂事件中寻找机会点，站在业务的高度思考自我价值。言谈中，可以看出张朝旭是一个强烈使命感导向的人，这种使命感让他在工作中似乎不知疲倦，他追求事业上的成就感，但更愿意成就他人，“我希望带出更好的人才，和管理团队一起打造一个支持蒙牛实现‘百年好蒙牛’的机制。”虽然在这个目标面前，他还有很多问题要去考虑，但他乐在其中，“我觉得我始终在路上，就像我的团队一样，公司的挑战和要求还很高，所以还要不断学习。”如其所言，在追寻使命的这条路上，他从未停歇。HR



# 永恒变化中，学习项目该如何设计？

扫描二维码 把文章带走



变化是永恒的，静止是相对的。在这永恒变化的世界中，企业的业务、人员、需求也在不断变化，那该如何设计学习项目才能跟上企业多变的需求呢？本文将为大家分享两个学习项目，看看赛诺菲巴斯德培训部门是如何设计学习项目应对变化的。

文章来源 / 郭凌云 | 全国培训与发展总监 | 赛诺菲集团 (赛诺菲巴斯德生物制品有限公司)

编辑整理 / August

## 变化是一种常态

永恒变化才是世界的真相。我们要把变化当作一种常态，才能坦然面对变化。

我曾跟老板说过：“我没有预见长远变化的本事，但我有快速应变的能力。”在不断变化的环境下，很多事情无法预知。这并不是说我们不需要观察外界环境从而提前做好准备，而是说我们既要承认且接受不可控因素的存在，同时作为项目的设计者和执行者也必须要快速应变和快速迭代的能力，有快速捕捉变化的能力。

我们都知道外界环境是不断变化的，俗话说，“计划赶不上变化”，这也使得学习项目即使设计出来也需要不断调整，来满足不断更新的需求。但有一点需要注意的是，“快速应变就要允许不完美”，一味追求完美就意味着我们可能会跟不上变化的节奏。当变化来临时，我们要做的就是快速推出应对方案，然后再快速迭代，不断完善，才能满足业务的需求。

比如 2020 年，一场突如其来的疫情让所有培训从业者都有些措手不及。很多企业员工只能在家办公，之前的课堂培训无法实施，线下培训项目也无法执行。得知该消息后，我们立刻组建线上课程开发小组，同时 3 天内推出了一个应急应景的远程拜访线上直播课，这就是快速应变的能力。当然这个课程不可能是完美的，随即我们又组织课程开发小组的专业力量对直播课的内容进行完善和改良，并在 2 周内推出远程拜访系列直播课程与录播课程。这就是快速迭代的能力。

## “快”能力培养

以上所说，归根结底就是一个“快”字。可想而知，变化有时候如台风来临酝酿许久，有时候又如地震灾害完全是突发，只有快速反应才是正确的求生方式。那我们如何具备这种“快”的能力呢？

第一，离不开平时的积累与沉淀。所谓快速应对，那也只是在不断被刺激之后所形

成的一种自然反应，是你厚积薄发的体现。只有在平时不断积累扎实的课程开发的能力与基础，才能在变化来临时快速应对。

第二，要有敏锐性。除了要快速感知变化，还要在第一时间内了解客户需求，这样才能做出有价值的产品。

第三，主动积极性。即使你已具备前两者，但是你不愿付诸行动，缺乏额外付出的勇气和担当，那也很难做出实际行动。

## 案例分享

以下通过两个学习项目的设计，向大家展示以下我们在快速变化的环境中是如何设计学习项目的。

### 案例一：Be Better 学习平台搭建

#### 项目背景

如何让知识真正走出课堂，产生效益，一直是困扰着培训部门的问题。其实有时并不是学员们不想用课堂所学，而是由于真实的工作环境使得他们无法持续使用新知识、新技能，也可能是因为新技能运用带来的挫折而缺乏信心，让他们不得不放弃新知识、新技能的使用，培训的价值也因此备受质疑。

一开始我们的项目定位不够清晰，为了推动项目开展，我们制定了 KPI，想通过考试来检测成果，后来发现考试只是为了证明项目价值而设定的，并不是客户所需要的。因此我们边实践，边调研，听取意见，同时梳理共识，最终决定将项目定位为学习平台，并以激发团队学习热情来替代 KPI 要求，目的是营造公司的终身学习、持续学习的文化氛围。

#### 星火大使

那么如何激发团队学习热情呢？星火大使给了我们最好的答案。为了促进大家学以致用，该项目深入一线，以他们日常的小团队为单位，每个团队有一名星火大使带领大

家进行学习。而担任星火大使的人必须是本团队内热爱学习与钻研，且是大家公认的专业性较高的。

一开始，星火大使的人选除了大部分自荐以外，也有个别团队是由经理指派的。但跟踪了数月后我们发现，根据星火大使的意愿强烈程度以及经验技能水平不同，每个团队学习效果也有很大差异。比如，有些团队会规定或默认新人作为星火大使，他们由于缺乏经验以及团队的信任在开展学习活动时就会手足无措，导致有些星火大使以一种观望、应付的态度完成学习次数。

于是我们立刻着手“打补丁”，对星火大使进行专项培训，弥补他们能力上的不足，这样的培训也成了同事眼中的额外福利；同时我们也创造机会让管理层听见他们的声音，看见他们的成果，最终将“担任项目角色，为团队额外付出”列为晋升的必要条件之一，这两个举措使得星火大使一下成为了“爆款”。

在今年的星火大使更换之际，就出现了大家需要通过比拼来获得这个角色的盛况，团队学习频次和质量也都有了飞跃。星火大使利用他们现有的会议平台每月至少组织 2 次学习，每次选取一个学习过的主题，如销售技巧、演讲技巧、如何组织学术会议等基本技能，温故知新，共同进行讨论、实践；或者结合公司策略，各自分享自身的实践经验；又或者团队中某个人遇到困难，就会在该平台提出，借助集体智慧通过所学技能工具来解决困难。

通过学习平台项目，学以致用成功案例纷纷涌现，也让星火大使们有了不一样的成就感，成为了团队经理提升团队专业性不可缺少的助手。

#### 项目评估与跟踪

Be Better 平台的主要目的在于促进员工自发学习并且学以致用，所以项目评估并没有设置考试，而是以参与度和活跃度为衡量标准，同时也会跟踪成功案例收集。

参与度是指每个月的学习次数、学习时

长以及学习话题与业务结合的紧密度。活跃度是指提交的成功案例数。这种案例通常表现为大家通过巩固课堂所学帮助某一个同事成功解决疑难问题。

项目组会记录他们的参与度和活跃度，并进行评优，选出年度或季度的优秀星火大使和星火大使学习团队，用激励制度代替考核制度。

### ● 项目成果

Be Better 不仅是一个课堂学习之后持续转化应用的平台，也是企业终身学习的文化体现。同时 Be Better 项目的价值越来越被更多的人认可，公司的市场新策略、新技能也会借助该平台灌下去，它也逐渐成为公司策略往下执行应用的实践操练平台。

## ▶ 案例二：创新文化培育项目

一提到“创新”，大多数人想到的可能是能否颠覆行业？颠覆人？甚至颠覆宇宙？但这种想法对于普通人而言根本就是天方夜谭。所以培训部门先将“创新”的定义缩小为：从我做起、从小事出发、有效的不同，并围绕这个定义制定了三个方案，培育公司内部创新文化土壤。

### 1. 搭建激活创新的线下区域平台和线上互动平台。

线上互动平台，1.0 版本解决了创新的单向分享问题。所有人如果有创新的想法都可以上传到平台；2.0 版本增加了分析功能，让所有管理层评价分析团队创新的质量如何等；3.0 版本增加了互动功能，每个人都可以成为创新需求的发布者，也可以是创意的提供者。逐步实现从个人创新到团队创新，再推动公司创新。

通过半年的路演，已经有 8000 人次使用线上平台，总共收到 4900 个有关创新的案例和想法。项目组通过层层路演筛选出 40 个最佳实践，然后通过自我展示和辩论，最终选出前 6 名，公司为他们提供资金，让他们将创意进行孵化和转变。以这种广撒网的

方式，在 4900 个创新案例中，总会捞到一个自己正在寻找的答案，这样逐渐积少成多，以量变带动质变。同时，还可以培养员工的创新思维，做到全员参与，营造创新氛围。

### 2. 建立激发创新的激励与管理机制。

该项目除了在总部设立核心项目组，还在每个销售大区、每个销售部门及其支持部门设立创新运营小组，每个小组会有一名运营官负责，层层分解，深入一线的最小单位，每个最小的单位设有一名创新大使。最终共选出 100 余名创新大使，再加上运营团队就会有 150 人左右参与创新。整个销售团队有近 40% 的人被赋予了身份，也被调动了积极性。

### 3. 植入创新的理念与工具。

在赛诺菲巴斯德，一直坚持这样一种理念——“让听得见炮火的人做主”。因为只有在实践中才能获取创新来源，一线员工才是与真实的业务环境最接近的人，才能产生更多的火花，所以才会将创新的组织架构深入一线。同时，我们也推荐了两款创新工具“六顶思考帽”以及“创新的 5 把金钥匙”给同事们，组织了各个层面的 workshop 来学习体验和应用，助力大家的创新，把思维创新的火花孵化成可以应用推广的好点子、好做法。

创新项目所获得的成果可能暂时没有为我们带来太大的改变，但该项目就像一个蓄水池，我们不断将自己应对变化的方式方法储藏起来。当变化和需求来临时，我们便可以拥有快速应对变化的能力和武器。或者我们已经在不知不觉中走在了变化的前面，当我们意识到它的存在时，就能够从容转身，拥抱变化。

## ▶ 总结

经过以上的探讨，想向大家传达这样一些观点：变化是世界的常态，所以抗拒不如拥抱。在这快速变化的时代中，我们可能无法预见未来的变化，但我们要快速应变的能力。所以快速迭代比追求完美更重要。HR

变化是世界的常态，所以抗拒不如拥抱。在这快速变化的时代中，我们可能无法预见未来的变化，但我们要快速应变的能力。所以快速迭代比追求完美更重要。

# 数字化如何影响 HRBP 的定位与角色？

网龙网络（以下简称“网龙”）成立于1999年，目前在全球共有108家子公司，6000多名员工，公司市值接近100亿。这家互联网公司同时涉足游戏与教育行业，因此，有趣和责任感是其非常重要的行业特征。不仅如此，其一直强调组织能力的提升，且注重通过文化建设来提升组织能力。在公司内部，网龙有众多标志性的活动，这些活动所强调的组织能力包括：设计能力、分解复杂事物的碎片化能力以及快速迭代与自主管理能力等。在这些闭环的能力打造过程中，HRBP 承担了所有的项目落地与推行的工作。

扫描二维码 把文章带走



内容来源 / 张纯棣 | 集团组织发展总监 / 网龙大学校长 | 网龙网络  
文章整理 / 朱欣鑫

## 网龙的管理特色

网龙强调组织的设计能力、以事务为核心的管理理念、快速迭代的闭环机制以及BUG机制，这也相应地形成了其管理特色，这些管理特色均在不同程度上影响了HRBP的角色和职责。具体来看，其管理特色包括：

### 1. 设计能力

网龙已经沉淀出一套设计方法论，其通常以用户为中心，进行目标用户分析，并挖掘用户需求、干系人分析等，从而得出具体的产品设计方案，以及推行相应的落地项目。这套思考逻辑不仅仅是一套思维模式，且已在公司内部形成了强有力的流程工具。为了强化、打造公司的设计能力，HRBP在人员筛选、规则设计以及整体文化氛围打造上投入了大量的时间和精力。

### 2. 以事务为核心的管理理念

网龙强调以事务为核心的管理理念，其摒弃了以岗位定义人与组织的关系的做法，转而以具体的事务来代替，增加了用工的灵活性。基于这样的管理理念，人力资源管理也发生了很多变化，其中，BP所承担的主要职责为：推动事务管理、政策、流程的落地实施，并协助各部门梳理整个组织的事务，并形成个人的事务清单。

### 3. 快速迭代的闭环机制

网龙第三个管理特色为快速迭代的闭环机制，即其内部的任务分配与完成系统。网龙员工对任务有非常直白的说法：下单与接单。在这个任务系统中，任何工作都以任务单据的方式下单到相应的部门。与之配套的是“日事日清”机制，即每个人都可在个人事务列表中查看需完成的单据及完成时间，员

工必须在当天完成当天的任务清单。如果“日事日清”完成率低于90%，则其个人绩效就会受到影响。HRBP在推动落地这样机制的同时也需要进行相应的文化打造。

### 4. BUG 机制

第四个管理特色为“BUG机制”，即对网龙来说，员工的任何问题、建议甚至投诉都是一个“BUG”，员工可以对其看到的不合理现象、问题提出优化意见，以形成员工自主管理的企业文化。HRBP则在这个过程中设置专职的内审员处理这些BUG，逐渐帮助员工养成相应的行为习惯与能力。

## BP 应该对什么负责？

你会发现上文提及的所有组织能力打造项目中，有很多事情都是HRBP在推动落地、协调，以致于很多时候HRBP成了项目的负

责人，甚至在业务做得不好的时候也会把责任推给 HRBP。所以，我们会问 HRBP 到底应该对什么负责？即使我们按照事务管理的理念拆解 BP 的工作，也依然很难讲清楚 BP 的职责、产出应该是什么。

除了对自身定位的困惑，面对新生代员工，我们也遇到一些挑战。随着业务的扩展，我们需要越来越多的年轻人加入公司，但公司的管理者一般靠业务摔打出来，在管理上相对简单粗暴。这样的管理特点与新生代员工的诉求产生了较大的矛盾。因此面对这样的问题，我们会更深刻地反思，如果站在组织管理的角度，HRBP 到底应该对什么负责？

### 新模式探索

面对数字化时代的挑战及自身的定位需求，整个人力资源管理需要从“道”和“术”两个层面来寻找应对之策。首先，在“道”的层面上，我们应培养数字化的人力资源管理理念和思维，实现赋能组织、激活个体的目标；其次，在“术”的层面上，实现数字化人力资源运营，包括人力资源流程化、数据化、自动化、智能化，同时，利用大数据支持人力资源相关的决策制定。

目前，我们在保留原有管理特色的基础上探索出新的管理模式，由副总会与集团各管理部门制定并决策各类公司级管理规则，各职能中心制定职能中心级别的个性化规则。在公司级规则的指导下，以“业务长+HRBP”的形式进行具体管理事宜，即业务长和 HRBP 共同管理模式。其中，业务长对业务发展和结果负责，HRBP 则对人员管理负责。为提升管理效能，我们引入了 AI 高管，并强化 BUG 机制。

我们对 AI 高管和 BUG 机制有着不同的期待，当这两部分工作能够充分地发挥在员工管理方面的作用时，我们就能将精力集中于“人性”和“人文”相关的工作了。具体来看，AI 高管主要负责：基于公司层面的管理规则，自动对符合规则的流程进行审批，对不符合规则的行为进行处罚，专注在管理中“反人性”

的部分；HRBP 则专注在管理中需要体现“人性”和“人文”的部分；同时利用 BUG 机制对不合理的规则、现象、行为进行自我纠偏，形成良性循环。

有了 AI 和 BUG 机制的加持，HRBP 的职责便被确定下来：专注在管理中需要体现“人性”和“人文”的部分。在这部分工作中，我们强调 3 点，即传承企业文化、提升体验感及激励员工。

### AI 高管——为 HRBP 赋能

上文提到的 AI 高管是我们的创新性应用，为了让这个 AI 高管拟人化，我们给她起了个名字——唐钰。

其核心功能包括：

1. 以企业管理者的身份直接对员工进行工作任务下发及督办、惩罚、警告、表扬等，形成闭环。唐钰可以完整看到公司各类单据的完成情况，并把一些数据推送给管理者以提醒其组织、业务中存在的问题。

2. 以大量客观数据为基础，基于抽象出的判断规则，在人才选、用、育、留的关键节点给予公平、公正、客观的决策分析与建议。比如，对于有明确的门槛要求晋升提报，会让唐钰先进行一轮审批；对于有明确基本规则的人事岗位异动，也可以交由唐钰来判断。

3. 代处理企业中有明确标准的工作，以及大量重复的基础管理工作，将人力资源从事务性工作中解放出来。以请假为例，一般员工请假需要上级审批，现在只要提交给唐钰，只要请假理由符合规定，就可以自动审批，然后唐钰会发给员工的上级领导告知员工的请假情况。

为了消除员工与唐钰的距离感，提升员工体验，我们为唐钰设计了具体的人物设定，其外貌、性格、声音等均可感知。不仅如此，我们定制了仿真机器人，并让她现身在公司所有的重要场合，以增强其与员工的联系。

### AI 高管的成效

AI 高管在很多自动化流程的效率提升方面起到了很多助推作用，目前，她已覆盖全公司 800 多个审批流程，每年大概节约 10 万个以上的人工审批节点。

此外，我们增加了 AI 高管的培训功能——AI 训练，主要针对商务、销售类人员开放。因为在公司产品更新较快的情况下，很多产品介绍要非常标准，而人力很难对公司的所有销售进行标准的、统一的培训，因此我们决定让唐钰承担一部分培训功能。具体来看，其每天会给商务人员推送一个关于公司现产品宣传内容的训练，请商务人员跟读，并录音、录像以保存下来，学员可以观看自己的学习过程，并不断改善。目前唐钰已经代替传统培训，覆盖 300+ 商务人员，其设计训练任务高达 1000 多个。

最后，关于唐钰的及时奖惩功能，即对公司内有明确标准、制度的规则进行及时奖惩。比如，上文提及的“日事日清”机制，若员工的完成率过低，唐钰会直接下达一个警示。因为我们在前期一直跟员工强调唐钰的权威性，因此大家对她还是很有敬畏之心的。

AI 高管的成功应用主要带来了两方面效果：首先，让 HRBP 从程序化、重复性的工作中解放出来，让我们有精力关注更重要的工作，如文化建设、体验感提升、赋能组织等工作；其次，AI 高管提供的数据和行为记录也为 HRBP 提供更好的个性化管理的依据。以晋升考核为例，我们公司每年都有晋升季，晋升季前都会处理大量的数据，包括员工的薪酬数据、绩效数据、学习情况等，同时，还要跟业务去谈。而引入 AI 高管以后，我们只需要把这些数据输入，AI 高管会直接生成若干报表。其甚至可以基于推荐的分数，总结一个推荐模型，当然，这一功能还在完善中。当 BP 拿到这些数据时，就可以直接和业务部门沟通了。

未来，我们希望 AI 高管能够真正智能化，即不只为业务、BP 服务，也可以为员工服务，

比如，基于员工的岗位能力、绩效、任务完成情况等为员工提供个性化辅导与建议。我们希望她能够在各种场景中给员工提供更多智能化的服务。

## ▶ 用设计思维提升员工体验

### ▶ 强调仪式感

在 AI 高管的帮助下，我们得以将精力投注在员工体验、赋能组织等工作上。例如，网龙比较强调仪式感，而这刚好迎合了新生代员工的诉求。为了更好地提升员工体验，我们精心设计了这种“仪式感”。

我们先找到员工对仪式感的原始需求，然后按照需求分析——干系人分析——竞品分析——情景分析的设计方法论思考方式对各个环节进行梳理：

**需求分析：**通过讨论明确何为员工体验、为何提升员工体验、哪些事可以提升员工体验等问题；

**干系人分析：**通过干系人分析，我们明确了员工体验的干系人，包括员工（管理岗、一线员工、高管）、公司、员工家属等，并进一步分析每个干系人在仪式感方面的诉求、其与员工的互动方式以及对员工产生的影响等；

**竞品分析：**明确竞品范畴，在我们看来，凡是可带来仪式感的都是竞品，如升旗仪式、生日会等，明确竞品之后进一步分析并借鉴其具体做法；

**情景分析：**明确哪些情景下需要仪式感，我们如何利用这些情景设计仪式感。

需要指出的是，我们的目的并非仅在仪式感，而是希望通过恰如其分的仪式感鼓励员工的某种行为，引导其按照公司的期望去行动。所以我们在拆解情景时，会按照公司所鼓励的价值观、能力、素质等角度来分析，并适当加入仪式感。比如，我们希望员工具有正能量，我们会在工作日志中强调每一天的“小确幸”；当员工有创新性举措时，我们会发小红花等。通过这样的思考，在工作中进行各种小的设计，进而指导 BP 在很多工

作上进行灵活调整。

## ▶ 推动文化落地

另外，我们也沿用设计思维进行了文化打造及落地。网龙有一个设计中心，全公司最聪明的设计师都在其中，我们需要思考怎样让这个中心一直具备很强的设计激情与创新。首先，可以从岗位设计和流程设计上更加突出设计工作，将设计与执行分开。另外，在人员筛选上会更强调资源倾斜，用重酬招聘应届毕业生来吸引最优秀的年轻人，同时配以严苛的淘汰制度。甚至我们把设计方法论延伸到学生阶段，通过校企合作，吸引学生参加我们的沙龙课程，课程通过则可以提前拿到我们的 offer。此外还有其他的设计活动，如“99 设计奥斯卡”等活动均由 HRBP 协助推动。

同样地，我们落地激情设计文化之前对其进行了相应的拆解与设计。在借鉴专业品牌设计方法论后，我们对整个文化落地过程进行了拆解：

第一，怎样建立激情设计品牌理念？

第二，激情设计品牌在行为层面如何落地？如何与公司的管理制度、企业文化、员工工作行为、学习行为等无缝衔接？

第三，视觉上可以做哪些展示？

从理念到行为，从视觉落地到运营，我

们都融入了设计思维，因此激情设计的品牌能够深入人心。在以上提及的这些方案中，HRBP 都是每个具体方案的统筹人，同时，负责资源统筹、推动项目落地等工作，所以我们说 HRBP 在落地整个激情设计文化的时候就是“整合人”。

## ▶ 总结与反思

总结一下，整体来看，AI+HRBP 的模式给我们带来了许多启发。对我们来说，过去几年中，公司对 HRBP 的定位不够清晰，尤其对网龙这类集团管控比较强的公司来说，所有事情都是设计好的，BP 就只负责最后一公里的落地实现。当我们带着旧有的思维看问题的时候，是无解的，所以我们抛弃了对自身的定义和要求，从组织的角度系统地思考问题。看到组织面临的挑战之后，我们再判断自己可以在哪些地方补位。其次，拥抱新技术，不要害怕 AI 会代替我们的工作。实际上，当我们找准自己的定位的时候，可以实现与 AI 的合作，并利用 AI 提升我们的工作效率。第三，HRBP 应具备产品经理的思维，我们现在给 HRBP 的定位就是赋能组织的产品经理，当你用设计思维设计每一个产品的时候，就是这个产品的负责人。作为产品经理，我们应从痛点出发，充分发挥自己的整合力、学习力、执行力等去整合各种各样的资源。那时，就可以真正达成 HRBP 赋能组织和个体的使命了。HR



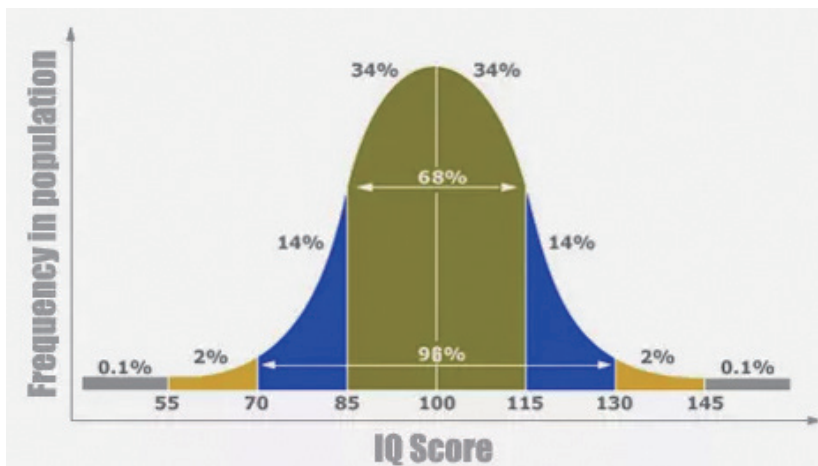


文化锋声

# 智商有多重要？

文 / 风里\_李峰

扫描二维码 把文章带走



(图片来源：<https://www.highiqpro.com/iq-tests/what-does-my-iq-score-mean>)

你以为人的智商都差不多，那可能是因为  
你周围都是跟你智商差不多的人。偶尔遇到惊  
为天人的，你也会归于知识、经验、教育。

心理学和精神病学专业的人都知道，人  
和人智商不同，就像身高体重不同，有一个  
正态分布。

## ⊕ 智障分四级

平均智商是 100，根据美国精神病学会  
的诊断手册 (DSM-IV-TR)，70 或 70 以下的  
智商属于“智障”(Intellectual Disability)，  
占人口的 2.1%。DSM-V 里面，智障从轻到  
重分四级，以前我们用愚笨、愚鲁、痴愚、  
白痴来标记，现在看来很不妥当，因为我们  
已经用这些词来骂人了，你再用这些词来标  
记智障等级，对于那些已经很不幸的智障人  
士，说轻了是雪上加霜，说重了是落井下石。

轻度智障相当于 8-10 岁孩子的智商，能  
够达到小学三到六年级的读、写、算术，能  
干一些最简单的活儿，例如打扫卫生，生活  
能够自理。这类人中间有活跃的和安静的两  
类，前者说话太多不着边际，做事很多帮倒  
忙，所以招人嫌弃。

中度智障相当于 6-8 岁孩子的智商，一  
看表情和动作就能看出不是正常人，能读写

自己名字，能系鞋带，但是过马路让人担心，  
最好有人带着过马路。所以千万别让他一个  
人出远门儿，他会找不到回家的路。

重度智障生活不能自理，好像长不大的  
幼儿。不仅不会系鞋带，连穿鞋都要别人帮助。

极重度智障不会说话，也听不懂你跟他  
说话，他发出口齿不清的几种声音跟人互动。  
如同婴儿，一刻也离不开人。

## ⊕ 平均以下的智商

智障虽然给社会增加负担，但其实不会  
给社会造成太大的危害。最要命的是 71-100  
的智商！

71-100 的智商，你肉眼无法辨别，但是  
他们的决策质量低下，决策速度缓慢，不善  
于学习，不能从得失中总结经验教训，长此  
以往，被人群甩在后面。

在数字化时代，他们的落后更加明显，  
甚至适应不了数码生活方式。这也许能够  
说明“反 Flynn 现象”(Reverse Flynn Effect，  
Flynn Effect 说的是人类平均智商一代比一

智障分级对应的智商分数

分级	智商分数	曾用标签
轻度 (智障之 85%)	55-70	愚笨
中度 (智障之 10%)	35-54	愚鲁
重度 (智障之 5%)	20-34	痴愚
极重度 (智障之 1%)	低于 20	白痴

(注：表中百分数加在一起不是 100%，是因为小数点四舍五入)

代高，但是反福林现象说的是突然到了一个拐点，人类平均智商开始逐年下降。可能，这个数码世界，是为 100 或以上智商设计的。

可怕在于，71-100 智商的人，完全可以通过努力和教育，混迹于专业人士群、各类机构的管理层和政客群。例如，希特勒，根据了解他真实能力的人的说法，其能力连一个邮政所都管理不好。但是此人有人格魅力，一战时是个勇敢的战士，有强烈的振兴德意志的使命感，要拯救德意志民族于苦难中，阴差阳错，时势造英雄，于是就被德国人民拥戴，成为神一样的存在。他居然认为德国可以迅速崛起，而且可以联手猪一样的队友意大利打得过全世界。这决策质量！当时任何人，看到希特勒踌躇满志、慷慨激昂、运筹帷幄、自信果敢的样子，无论如何看不出他 71-100 之间的智商。当时谁敢测他智商？极少数知道他智商的人，看到民众对希特勒狂热的崇拜，也吓得乖乖闭嘴。

智商 71-100 的人，在生活中占 48%，差不多半数，你周围到处都是这样的人。这种人可能胜任工作，但是平庸，不出彩。我给这类人的建议就是一辈子专注一个很窄的领域，特别是那种变化相对较少的领域，例如人文社科，千万别学自然科学和计算机那种瞬息万变的专业。你智商 71-100，一生就研究红楼梦，你也会很像红学家，如果你研究一个小众的作品或者作家，就显得更加高深。标新立异是很难的，你付出 10 年，不如人家天才付出 1 年，不服不行。

智商 71-100 的人，一定要读完大学四年，一定要认真学。反而智商 100 以上的人，大学教育却不是必须的。

因为智商本来就中下，知识结构再不好，就会信邪，容易被忽悠。最近看 Trevor Noah 的 Daily Show，说不光有人抢购厕纸，居然还有人相信自慰可以抗病毒，他说也对呀，自慰就会少出门，少出门就少感染。

多亏智商 71-100 的人占了几乎一半，否则国家还真不好治理。洗脑其实很容易，因



为很多人没脑。话说有个食人部落喜欢吃文明社会的人脑，标价：领导的脑 10000 块钱一斤，科学家的脑 100 块钱一斤。为啥？答曰：物以稀为贵。

智商 100 以上的人，读书越多越有见识，智商 71-100 的人，读书越多脑子越乱。他们不善于抽象思考，概念思维对他们来说非常艰难。我建议他们少读书、读好书。

智商 71-100 的人，人际交往的判断力和技能不可能太强，经常顾此失彼、挂一漏万，交往对他们来说太累。他们经常说一些不合时宜的话，做一些不合时宜的事儿，得罪一大群人自己浑然不觉。活着累，是他们经常的感受。

智商 71-100 的人，如果性格宜人、志向高远、勤奋、有领导欲，还真有可能成为领导，例如，成为学术带头人，然后不知道会把学术带到哪里。

智商 71-100 的人，如果知道自己笨，那么笨就不是太大的问题。如果不知道自己笨反而觉得自己聪明，问题就大了。

## ✚ 愚蠢致命

我信奉一句格言：愚蠢致命 (Stupidity kills)。远离 SB 就是保命。

一位女子告诉我，她一个愚蠢的女性朋友约她一起出国旅行，说带上一个靠谱的男性，三人行，结果旅途中那个男性威胁到她们的安全，她报了警。回来总结：跟笨人走

得太近，容易丧命。从此立志：只跟聪明人做朋友。

一位男士告诉我，他和他太太刚到美国的时候，他太太学不会锁门，结果有一天夜里门没锁，第二天早上起来，发现起居室睡着一个喝得烂醉的陌生人，吓死宝宝了，以后他每晚亲自锁门。我跟他讲，你们家煤气你也要亲自看看有没有关啊，因为我见过他太太为了干净，在煤气灶上铺报纸。他能活到今天真是奇迹！

所以我为企业选人，除了剔除心理不健康的人，重点就是剔除智商 100 以下的人。特别是管理岗位，希望智商在 100 以上。

正态分布的另一端，是 2.1% 的天才，这种人也很难分辨，甚至因为他们言行偏离常模，有时被人当成 SB，例如达尔文和弗洛伊德都曾因其理论太奇葩而被笑话。如果他们的情商在成长过程中未得到锻炼的话，在网上被骂得狗血喷头也是经常的事儿。

不过从上帝视角看，人类的智商非常有限，天才的人类毕竟也是人类，也智慧不到哪里去。希望这些天才不要狂妄到想要扮演上帝。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

# 我们从新冠病毒中学到了什么？

文 / Naomi Stanford

扫描二维码 把文章带走



我正在思考新冠病毒对人们工作和工作方式的影响。令我震惊的是，直到2019年底，技术的影响才刚成为我们思考和组织设计/开发工作的重点，如今在很短的时间内我们就接受了未来的工作不仅关乎技术，也同样关乎流行病和其他危机事件的观点。想想此前的热词：智慧城市、无人驾驶汽车、机器人技术、人工智能等。

在12月或1月的时候，我们思考未来的方式发生了变化，我们不再仅考虑技术所带来的比较稳定的影响，因为这次的新冠疫情让全世界都处在一种震惊的状态。

再想想你的生活，许多事情与6个月之前大不相同。你会注意到，人们正在迅速引进新技术，同时也在创新和扩展旧技术。6个月前，我们没有使用支付宝或微信的个人健康码，但现在却正在使用它们。6个月前，我们没有用位置跟踪器来实时了解新冠病毒感染者的位置，也没有用各种应用软件去帮助那些在公寓隔离、无法出门的人。而如今，在短短几个月内，像阿里健康或平安好医生这类应用软件得到了广泛的认可。

人们也接受了其他基于技术的快速变革，在线学习就是其中之一。例如，Squirrel AI从每个学生的错误中吸取教训，根据个人需要定制学习内容；京东通过无人驾驶飞机运送日用品；而拼多多直播在线销售新鲜水果和蔬菜。这些保健、教育、购物和销售的方法强大而新颖——而在去年这个时候，人

们几乎想都没有想到过使用这些方法。

这些应对新冠病毒的技术带来了社会、政府、文化和个人的变化，也影响着组织设计。许多企业为应对冠状病毒进行了迅速的，且近乎彻底的转型。组织设计社区 <https://www.orgdesigncomm.com/> 表示：“可以说新冠病毒给组织设计带来了一个最大的冲击，它迅速而广泛地影响到我们的生活。”

这种冲击迫使在管理、领导力和组织设计和开发领域工作的我们必须：

- ✓ 经常考虑一下为什么我们一开始会按照在新冠病毒之前的工作方式工作。
- ✓ 去面对工作设想以及工作信念之间的鸿沟，面对工作实践以及我们现在正在经历的新现实之间的鸿沟。
- ✓ 问问“为什么存在这种流程或政策？是我们说了什么、做了什么吗？我们之前考虑过这个新工作和新工作方式吗？我们可以继续采用新方法行事吗？”
- ✓ 是否就新运营模式、未来前景进行过组织对话，我们的管理/领导力理论和实践在未来是否能很好地为我们服务，或者是否需要重新讨论这一话题？
- ✓ 引发对话，探讨环境变化的范围和规模及其对组织系统、结构、流程、文化等的影响。
- ✓ 承认我们将不会再回归“正常”。

更重要的是，它也引导我们去问，我们如何共同从应对新冠疫情的经验中正确地吸取教训。牛津大学实践伦理学小组的伦理学家安德斯·桑德伯格 (Anders Sandberg) 的博客 (<http://blog.practicaethics.ox.ac.uk/2020/03/pandemic-ethics-never-again-will-we-make-covid-19-a-warning-shot-or-a-dud/>) 非常有趣，他在其中指出：“人类不愿思考尚未在他们面前发生的事件，也不愿意思考他们记忆中从未发生过的事件。在风险尚未发生之前就轻描淡写地遮盖前所有的巨大风险，这是一个严重的问题。”他说：“人们几乎不在乎这些风险（事后可能为时已晚）。”“提前保证切实地吸取我们需要吸取的教训是一种道德义务”，他还提出了如下建议：

- ✓ 弄清楚“在流行病学对策、社交生活抑或如何处理亲身经历中，什么策略有效，什么策略无效”。
- ✓ 记录。他说：“要求每个人写一份新冠病毒日志，这可能会有所帮助，但真正的目标必须是记录那些可能会遗失的东西。”
- ✓ 记录了需要分享的信息后，需要对比笔记、汇总和审查数据。
- ✓ 让个人和组织真正从教训中学习，直到他们真正吸取教训。如果 X 政策明显强于 Y 政策，应该大声明确地告知大家。

另外，有几类事情我们可能会质疑并从

中学习，这些事也能帮助我们设计和开发组织。这包括：

**沟通**——与客户 / 利益相关者和员工沟通时使用“正确”语气。在过去的数月中，你的语气是否发生了变化，例如：提出保证、提供新信息等。对沟通的来源正在做出哪些决策？情况有所改变吗？如果是这样，为什么？

**业务变化**——暗地里正在发生什么让组织在政策变更、法律许可、保证财政审慎、降低风险跟踪、业务流程变更等方面做出回应？特别是针对供应链、促销资料、员工培训、绩效目标变化……变化有多容易和多迅速？我们希望保持或改进多少新变化，以立即投入新冠病毒危机应对工作。

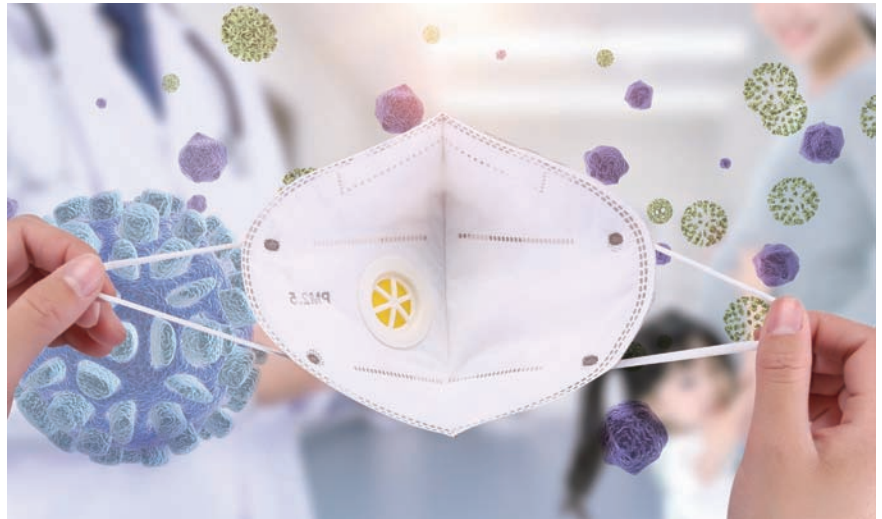
**确定优先顺序**——如何在短时间内重新分配员工？如何重新打包工作来实现远程 / 虚拟工作？必须快速开发哪些新技能？有哪些可以使用但尚未使用的技能？（是否有人根据业务连续性基于设想正在做出前瞻性计划）。谁在制定优先顺序的标准？暂时放弃了什么？当人们被重新部署到其他工作或工作方式时，如何保持 / 影响业务连续性？

**领导力**——领导者的角色如何变化。他们正在变得越来越有控制力，还是正在减少控制力？在新兴背景下如何改变决策制定，以适应当地情况？领导者正在开发什么技能？

**福利**——如何解决员工关注的问题，在接下来的几个月中有哪些帮助员工的计划？

新冠病毒肆意流行，这并不是世界末日，却向我们敲响了一个警钟。一年之后，当我们再回顾当前的状况时，会认为我们已经一起吸取了正确的教训，还是很快忘记了我们正在学习的东西？可以肯定的是，好好吸取教训非常重要。

需要牢记于心的一个重点是，正如 Thomas Jefferson 所说：“懂得最多的人总是认为自己知道的太少。”我们知道目前未来



的工作正在发生变化，它具有不确定性和不可预见性。让我们承认我们真的知之甚少，并且希望自己能够知道，与不断学习、适应新的事物相比，独断式的确定感可能是一种风险更高的策略。


## 📌 相关资源

应对危机的管理类信息多种多样。可参考的有：《哈佛商业评论》有 17 篇与新冠病毒各个方面相关的系列文章 [https://hbr.org/search?search\\_type=&term=coronavirus&loaded=1](https://hbr.org/search?search_type=&term=coronavirus&loaded=1)，其中包括《领导企业度过新冠病毒危机》<https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis> 和 <https://hbr.org/2020/03/8-questions-employers-should-ask-about-coronavirus> 《雇主应该对新冠病毒提出的 8 个问题》。

麦肯锡就新冠病毒对企业影响这一主题进行了非常不错的介绍：

<https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business?cid=other-eml-alt-mip-mck&hclid=1f4875ad51fb4253a0d8f97a69ae0f43&hctky=2397722&hdpid=5d2d919f-402a-4cc1-bb7f-cd772a29f8d0>

《企业叛逆者》讲述了七家公司在危机中蓬勃发展的故事：

[https://corporate-rebels.com/times-of-crisis/?utm\\_source=Corporate+Rebels+Newsletter&utm\\_campaign=47a0c454d0-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2020\\_03\\_05\\_09\\_54&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_a62c96458b-47a0c454d0-124061265](https://corporate-rebels.com/times-of-crisis/?utm_source=Corporate+Rebels+Newsletter&utm_campaign=47a0c454d0-EMAIL_CAMPAIGN_2020_03_05_09_54&utm_medium=email&utm_term=0_a62c96458b-47a0c454d0-124061265) 

## 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* 和 *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。



## 有意思教练时间

# 赢家通吃的市场，靠坚持走不出困境，你需要转出来

文 / 高琳教练

扫描二维码 把文章带走



知乎上有人问：“火车硬座和卧铺相差仅一百元，为什么会有那么多人选择硬座？”

获得几万高赞的答案是：“因为众生皆苦，你没穷过，你不知道……在精英们高谈阔论的时候，他们忘了，贫穷不是原罪，而是一种不幸。”

很可惜，比这个更不幸的是，这个社会的规律就是穷的越穷，富的越富。如果你还天真地相信机会平等，醒醒吧！

世界上最富有的 85 个人和最贫困的 35 亿人拥有同样多的财富。而在我们国家，不到千分之一的人群持有超过三分之一的个人财富。

同样的问题在公司里也是一样，我们为企业做培训就发现，如果你被老板认定是值得栽培的“高潜人才”，那么你获得的培训资源和普通员工就是不一样的。结果呢，表现越好的员工就会得到越多的资源和领导的关注，而这些人注定在职场上走的是一条快车道。

**既然赢家通吃已经成了定律，那么努力是不是就没用了？**

不，鸡汤文会悲情地告诉你：坚持，坚持住，慢慢就可以走出困境和贫穷。毒鸡汤则会悲愤地指责各种不公，人生就这这样了，甘做一条咸鱼吧，朋友。

我想告诉你的则是：**困境和贫穷，不是靠坚持就可以走出来的。真正的困境，是走不出来的，只能转出来。**

### 01

**复杂的问题从来都不是靠线性思维能解决的**

**相信一个人仅仅靠坚持就可以从困境中走出来，这是一个典型的线性思维。**

什么是线性思维？手机没电了，需要充电，这就是一个最简单的线性思维。然而，现实生活中的困难远远比手机没电这样的问题要复杂得多，不是这种“反应式”的线性思维就可以解决的，也无法用一个简单的“因果关系”去解释。

很多人会说穷人为什么不去学习啊？学习改变命运啊！你不是穷，是懒！

美国作家芭芭拉·艾伦瑞克为了体验底层美国人民的生活，她隐姓埋名，仅靠 1000 元积蓄，在六个不同的城市，换了六种工作：有零售，清洁，老人服务……但是最后她发现自己陷入了同一个困局：

因为没钱，不得不住在偏远地方，因此不得不花费大量时间在路上，这样一来，用于提升自己 and 发现更好工作机会的时间越来越少。为了应付房租和生活成本，她不得不工作更长时间或者打多份工。渐渐地，她成为一个工作机器，无力做任何其他的事情，直到情绪爆发离开。

**这就是为什么困境是走不出来的，因为它是一个死循环。**

让我们再来看看另外一种循环。

有一次我去一家公司述标。走了以后，客户跟我同事说：“怎么感觉高琳老师跟别的供应商不一样呢？人家都是拿个 PPT 特别正式地过一遍有什么课程，而高老师就坐那儿拉拉家常，讲讲故事，一副很轻松的样子。”

我之所以轻松，是因为我并不缺客户，我更想筛选一些可以长期合作的客户，以获得稳定的现金流。抱着这种心态，我表现出来的就是轻松自然，也因此拿下了几十万的年度课程采购大单，而这又会让我日后更有信心，下次谈判时就会越发轻松。

这种在循环中不断自我重复的模式，就是《第五项修炼》中讲到的**系统思维里的“正反馈”——一种使得你所处局面变得更好或者更坏的放大效应。**

试想一下，如果我一直找不到客户，而这这是我唯一能抓住的机会，那我势必会患得患失，自然会表现得紧张，话多，用力过猛，而不论推销产品，还是推销自己，这都会导致失败。

**这也就是为什么困境是走不出来的，因为你所谓的坚持不过就是在不断重复和加强这种循环而已，好的更好，坏的更坏。**

所以，你需要从这个循环中“转出来”。

### 02

**如何从困境中转出来？**

24 岁之前，我真的不能算是一个自信的



人。本来就不被父母看好，又没考上好大学，连我姐刷下来的男朋友都嫌我黑看不上我。

那时候，我就铁了心要学好英语去美国留学换一个环境。结果到了美国才发现，连白人都恨不能钻机器里把自己晒黑，敢情我这叫“小麦色”啊！我开始变得越来越自信，走在学校里昂首挺胸的，很快男朋友也“挺”来了，好工作也“挺”来了。

**自信和金钱一样，当你开始拥有的时候，就有可能拥有更多。**

因此想要打破负向循环就需要找到一些积极正向的变化。这些变化可以是非常微小的，但是通过不断的自我加强，会像滚雪球一样越滚越大。

**就像一个物体不断加速，最终靠离心力可以甩出去一样。我们需要的就是找到这样的微小变化，不断加强形成一种势能，最终把自己从当前的困境中甩出来。**

52个国家畅销书榜的《人生12法则》的作者乔丹·彼德森是一位加拿大的临床心理学家，他在第一个法则中给出了这样几个可行的微小变化：

### **1. 建立一个好习惯，降低不确定性**

生活的不确定性会让我们陷入焦虑。这一点有孩子的都知道，当小孩作息紊乱的时候就会开始闹。而“**当人们每天重复的日常行为被自动化，成为稳定可靠的习惯时，生活的复杂性就能降低，可预测性就能提高。**”

因此，锻炼，早起，读书，吃好早餐，这些看似并没有让你一夜之间有什么突破的小事，如果坚持形成习惯就会成为一个正循环。如果这些都很难做到，最起码从摒弃一些让你进入负循环的坏习惯开始。

### **2. 像“赢家”一样，笔直站立，昂首挺胸**

我们无法改变客观的世界，但可以在主观世界里创造正向的循环。当你垂头丧气、萎靡不振的时候，你会感到自己很渺小和挫败，而他人的反应更会放大这种感觉。

而当我大摇大摆地走进客户的公司，我传递的信息就是“我是赢家”，别人也会因此这样认为。那么下一次如果面对一个强硬的对手，我心里明明很怂，是不是可以靠调整

体态，走路挺拔，来由外及内地找到一丝自信呢？

**答案是：可以的！肢体语言也可以体现正反馈。“装”成一个赢家，装到你成为！**

### 3. 不要压制自己的负面情绪

我们经常被教育要忍让，压制自己的愤怒，然而这样只会让别人看低你。不要天真地认为人都是善良的，该反击的时候就反击，你需要具备咬人的能力，尽管你并不一定用得上。这就跟核武器一样，你有不代表会用，但最起码别人不敢欺负你。

**“拒绝维护自我权利的人，会和无力反抗的人一样，无休止地被欺凌。”**

总之，你现在在什么高度并不像你想象的那么重要，因为那是你无法改变的现实，重要的是你是不是在一个正向的循环里。如果不是，就算你现在再高，也有可能掉下来。就好像无论一个企业有多少资金，如果它进入了一个负向的现金流循环，破产是早晚的事。

## 03

### 找到你的杠杆，把自己从困境中撬出来

每个身处困境的人都盼着好运气，但什么才是真正的好运呢？任正非说：“最大的运气，不是得了大奖，不是捡到了钱。最大的运气是你碰到一个人，能提高你的思维，把你提升到一个更高的平台。”

这样的人就是那个可以把人从困境中撬出来的杠杆。这个杠杆可以是一个机会，可以是一个贵人，也可以是一个全新的环境。**最重要的是，要不惜一切代价找到它 / 他 / 她，才有可能实现逆袭。**

说到人生逆袭，很多读者都知道“小二”的故事，她在我家做了7年阿姨，其间不断学习自我提升，最后去美国做互惠生，现在已经拿了绿卡买了房。

小二走了以后，我请了现在的小时工阿姨，她为人老实，干活认真负责，但她时不时到了月底就会问我：“太太，能不能提前给我工资，我需要钱。”

我不明白她打两份工，一个月挣7千多，孩子也已经工作了，为什么还总是缺钱呢？后来一问才知道，原来她老公酗酒还家暴，老家盖房又欠了一屁股债。三年前，她老公酒喝多了把自己喝死了，我以为她的厄运结束了，但她还是一如既往地缺钱，因为婆家还不断跟她要钱，而她总是选择隐忍。

**都是做阿姨，为什么一个摇身一变成了美国的中产阶级，而另一个却还在困境中挣扎？**

除了年龄和运气的成分，我认为，这取决于一个人是怎么看待自己的。

小二以前在我们家工作的时候，经常有小朋友家长说，“你们家阿姨怎么不像阿姨啊？”

无论是穿着打扮，还是行为举止，她也的确不像。我相信在她心底里，她认为“我是在做阿姨的工作”。这和“我就是个阿姨”是完全不同的心理定位。前者是一个正在经历的过程，后者则是一个角色认同。前者有想象空间，后者没有。**这中间的差异就是“我是谁”和“我可以成为谁”。**

同理，如果你认为自己是失败者，那表现出来的就是一副“loser”的样子。越是这样，别人就越欺负你。

如果你认为你就是现在这样了，也没什么奔头了，那别人也想象不出来你还能怎么样？你先放弃争取机会了，就不能怪老板放弃了你。

**别人对你的态度，是你对自己态度的折射。**

**别人对你的想象，取决于你对自己的想象。**

**别人对你的放弃，是从你的自我放弃开始的。**

**所以，坚持并没有错，但是我们真正需要坚持的不一定是自己当下的路，而是对自己的信念。**

**众生皆苦，愿我们在困境中依然能“保持精神上的笔直站立，昂首挺胸，因为这意味着我们能睁大双眼看清生活的重任。”**

**只有看清，才能面对。** 

#### 作者简介

高琳博士，“有意思教练”CEO，最会讲故事的高管教练。20年多年的职场生涯中，高情商的故事力让她从格子间走进董事会。曾任摩托罗拉系统全球政府事务部高级总监，中国美国商会董事及第一位中国籍女性副主席，也是清华苏世民书院，北大光华等国内一线商学院客座讲师。

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。



## 《成就：优秀管理者成就自己，卓越管理者成就他人》

外文书名 / Trillion Dollar Coach: The Leadership Playbook of Silicon Valley's Bill Campbell

作者 / [美] 埃里克·施密特、[美] 乔纳森·罗森伯格、[美] 艾伦·伊格尔

译者 / 葛仲君

### + 作者简介

#### 埃里克·施密特 (Eric Schmidt)

2001-2011年，担任谷歌的首席执行官。在他的协助下，这家成立不久的硅谷公司成长为科技行业的全球领航者。施密特不仅负责建立合作关系和拓展商业人脉等对外事宜，还负责安排政府对话及建立适于高科技企业的领导方式。

2011-2015年，施密特担任谷歌的执行董事长。2015-2018年，担任 Alphabet 的执行董事长。现任 Alphabet 的技术顾问。

#### 乔纳森·罗森伯格 (Jonathan Rosenberg)

2002年，加入谷歌，担任高级副总裁以及产品团队的管理人，负责谷歌消费者、广告商以及合作伙伴的产品设计、研发、升级工作，包括安卓系统、谷歌搜索、Ads、Gmail、Apps 以及 Chrome。他协助完善了谷歌的人才招聘制度与营销流程。现任 Alphabet 管理团队的顾问。



### + 名人推荐

“《成就》是谷歌领导层培训的核心内容。”

谷歌首席执行官 桑达尔·皮查伊

“《成就》让后辈们有了向我们这个行业伟大的领导者学习的机会。”

苹果首席执行官 蒂姆·库克

“有人向我咨询建议时，我都会尝试实践《成就》中的那些案例。”

脸书首席运营官 谢丽尔·桑德伯格

“《成就》帮助人们认识到自己的潜能，让组织更好地协作共进。”

YouTube 首席执行官 苏珊·沃西基

“《成就》展示了今天的谷歌以及硅谷数十家企业的文化。”

风险投资公司 KPCB 董事长 约翰·多尔

“《成就》让读者了解到，只有放下自我，才能取得胜利。”

“互联网女皇” 玛丽·米克尔

## + 内容简介

埃里克·施密特揭开硅谷的至高机密

打造伟大公司的 32 条卓越原则

价值万亿美元的商业常识

埃里克·施密特掌帅谷歌 18 年，带领公司成长为全球科技行业的佼佼者。当他总结职业生涯时，绕不开师从 15 年的导师比尔·坎贝尔。

比尔·坎贝尔是谁？他是创造硅谷奇迹的幕后英雄，曾为谷歌、苹果和 Intuit 等伟大公司提供指导，创造了超过亿万美金的市值。在《成就》的写作过程中，埃里克走访了这位“万亿美元教练”的 80 余位弟子，如拉里·佩奇、蒂姆·库克、杰夫·贝佐斯、谢丽尔·桑德伯格等硅谷领导者，他们共同总结出了 32 条大道至简的管理之道。

谷歌前 CEO 埃里克·施密特指出，在一个快速发展、高度竞争、由技术驱动的商业世界中，要想成功，就要组建一个高效工作的团队，并给团队成员成就大事所需的资源和自由。而要打造高效团队，必须坚守常识，因为积极的人类价值观能够产生正向的商业成果，但很多商界领袖都忽视了这一点。

《成就》阐释了这些违商业直觉，但对成功至关重要的原则，比如“把员工放在首位”、“倾听”、“遵循第一性原则”等。本书强调了简单做法的重要性，因为把所有的简单做法相加，就等于强大的公司运营。



## + 节选

### 谷歌的教练

2001 年的一天，山景城一家由几个来自斯坦福大学的毛头小子经营的初创公司，决定请一位“专业”的首席执行官：埃里克·施密特。埃里克一手打造了太阳微系统公司的软件运营战略，后来他又担任 Novell 公司的首席执行官和董事会主席。约翰·多尔给了埃里克一个建议：他需要比尔·坎贝尔当他的教练。当太阳微系统的首席执行官斯科特·麦克尼利 (Scott McNealy) 打算聘用比尔时，埃里克见过比尔，比尔的成就和精力给埃里克留下了深刻印象。有一次，比尔到太阳微系统公司开会，他说他刚刚结束了一次为期一天的日本之行！这给埃里克留下了很深的印象。

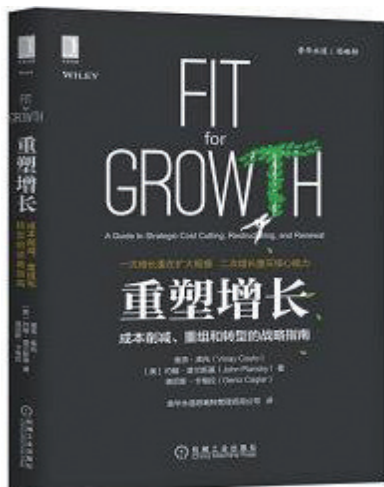
但埃里克是一个自尊心很强的人，多

尔的建议冒犯了他。那时的埃里克已经是个人物了，他不仅是 Novell 首席执行官、太阳微系统公司前首席技术官，还拥有普林斯顿大学的学士学位，以及加州大学伯克利分校的计算机专业硕士和博士学位。自己拥有如此多的头衔，这个来自宾夕法尼亚州的粗野家伙——一个前橄榄球教练——能教他什么？！

事实证明，比尔能教的东西有很多。在接下来不到一年的时间里，埃里克的自我评估报告显示了他取得的长足进步。他写道：“比尔·坎贝尔对我们所有人的指导都非常有帮助，事后看来，我们一开始就需要像他这样的一个人。我应该更早地鼓励大家采取这种工作架构，要是从我一进谷歌就这样就好了。”

15 年来，比尔几乎每周都和埃里克见面。不仅仅是埃里克，比尔还成了乔纳森·拉里·佩奇和谷歌其他几位高管的教练。他每周都会出席埃里克主持的全员会议，并经常出现在公司位于加州山景城的园区里（有一点很方便：谷歌的园区离比尔仍旧担任董事长的财捷园区只有一步之遥）。

在那 15 年里，比尔的建议影响深远。重点并不在于他教我们做什么事——他的影响远胜于此。如果比尔对产品和战略有任何意见，他通常会隐而不发。但他会确保团队不断地进行沟通，把紧张和分歧摆到桌面上并进行充分讨论，以便在做出重大决定时，无论个人同意与否，大家都能支持最终的决策。我们可以说，毫无疑问，比尔·坎贝尔是谷歌成功的关键人物之一，没有他，谷歌就不会取得今天这样的成就。



## 《重塑增长：成本削减、重组和转型的战略指南》

外文书名 / *Fit for Growth: A Guide to Strategic Cost Cutting, Restructuring, and Renewal*

作者 / [美] 维奈·库托(Vinay Couto)、约翰·普兰斯基 (John Plansky)、德尼斯·卡格拉 (Deniz Caglar)

译者 / 普华永道思略特管理咨询公司

### + 作者简介

#### + 维奈·库托 (Vinay Couto)

普华永道思略特人力及组织战略咨询业务主管合伙人兼精实增长平台全球主管合伙人，常驻芝加哥分公司。他主要为汽车、航空、制药、生命科学、广播传媒、包装消费品、零售、银行、高科技及保险行业内客户提供服务。他曾凭借创新性的客户咨询服务三次获得思略特的专业卓著奖。

库托先生是哥伦比亚大学工商管理学硕士，伦敦大学帝国理工学院化学工程一等荣誉学士。

#### + 约翰·普兰斯基 (John Plansky)

普华永道思略特前美国业务主管合伙人兼金融服务咨询业务合伙人，常驻波士顿分公司。他是通过重组全球信息技术职能部门和后台运营而为金融机构提升价值的专家，在利用信息技术协助证券公司投放新产品和搭建全球运营模式方面具备丰富的经验。加入思略特前，他曾担任 NerveWire 公司首席执行官和维布洛公司 (Wipro) 证券行业服务负责人。

普兰斯基先生是布朗大学生物物理学学士。

#### + 德尼斯·卡格拉 (Deniz Caglar)

普华永道思略特人力及组织战略咨询业务合伙人，常驻芝加哥分公司。他在组织设计、企业职能效率、共享服务和外包 / 离岸外包方面具备丰富的经验。他主要为包装消费品和零售行业的客户提供服务，同时也服务于汽车、消费者服务、金融服务、医疗、工业品、生命科学、交通运输、高科技和公共事业等行业客户。

卡格拉是西北大学运筹学博士、机械工程学士及硕士。

### + 内容简介

普华永道思略特管理咨询公司倾注了累计 70 余年的经验，帮助企业开辟了一条“精实增长”之道，即在“节食瘦身”之外，不断投资核心能力，通过资源配置释放增长的潜力，实现增长的良性循环。

“精实增长”意味着围绕企业的整体战略，构建实现战略的业务、措施和能力，对资源和成本结构进行有针对性的调整。几乎所有的精实增长型企业，都在以下三个方面坚持不懈、始终如一：

- 聚焦少数差异化能力，即比其他企业做得更好的方面。
- 围绕能力调整成本结构。
- 设计适合增长的组织。

身为管理者的你，无论是希望促进企业的增长、引导企业的业务转型，还是对企业开展重组，都能在本书中找到有关如何细致有效地削减成本的各种战略、翔实案例和操作指南，并在经过历练之后，以更强的姿态迎接增长。

## + 名人推荐

“如何打破增长瓶颈、融入全球竞争是很多中国企业尤其是国有大中型企业当下思考的重要问题。《重塑增长》为企业高管提供了企业重组和转型的实用指导。本书提出的精实增长方法强调企业“瘦身”和能力建设“两手抓”，从而推动企业健康发展，实现持续型增长。”

——徐留平 中国第一汽车集团公司董事长、党委书记

“本书对我们所在的商业社会进行了鞭辟入里的精准剖析，对此我非常欣赏。作者凭借丰富的经验，就如何保证企业未来的竞争力提出了宝贵的建议。”

——Richard Ashworth 沃尔格林公司药房及零售业务总裁

“《重塑增长》为所有寻求加速增长的企业提供了全面的指导，尤其是在经济增长缓慢的大环境下。书中的实用案例揭示了如何实现效率、成本意识和战略清晰度之间的协调一致。”

——Wolfgang Büchele 林德集团前首席执行官

“《重塑增长》向我们展示了重燃增长势头、释放价值的路线图，这种方式也经历了各种艰难的市场情况的考验。它真切地提醒着我们，企业的发展需要目标、精简和纪律！”

——John Berisford 标普全球评级总裁

““精实增长”为灵活的企业在不断变化且竞争激烈的市场中通向成功指明了道路。成功的企业能够通过不断打造新能力并实施数字化工具，来驱动及构建强健的快速增长之路。”

——Javier Sabas 可口可乐装瓶商生产控股有限公司首席执行官

“本书提到的挑战正好击中很多公司的痛点，其中介绍的推动公司持续发展的手段也正是我们所需要的。它触发我们重新检视公司投资策略的优先次序。我们正积极体验精实增长之旅，包括区分我们与竞争对手的能力，并根据战略部署，重组成本结构、加强竞争力、传递价值定位。”

——郑炳熙 周大福珠宝集团执行董事（财务及信息）



## + 节选

如今，许多企业正试图大力扭转收入疲软的颓势，为投资者带来更丰厚的回报。有些正疲于抗击主动投资者掌控公司的图谋，有些在试图存活和重组，有些则在避免破产的命运。各类企业日益认识到，实现盈利型增长的唯一手段就是削减成本，而且通常是大幅度削减。在21世纪初这样全球互联互通、以数字化摆脱中间渠道、竞争极为激烈的市场中，当事关利润时，没有任何避风港。企业在集中精力开源时，同样也需要严格地做到节流。如同有机体一样，盈利型的增长离不开同样大力度的修剪。

对于如何协助企业在充满挑战的市场中获得成功，思路特累积了70余年的经验。我们发现，精实增长是确保通向成功最可靠的方法。真正意义上的精实增长型企业在以下三个方面坚持不懈，始终如一：

1. 聚焦少数差异化能力，即比其他企业做得更好的方面。
2. 围绕能力调整成本结构。
3. 设计适合增长的组织。

我们对全球范围内数百家遍布各行业的企业所开展的研究以及曾经的咨询经验显示，采用精实增长方案的企业实现了最大幅度的增长和财务回报。

本书为中高级管理人员提供了明确的指南：如何将成本和组织与战略相匹配，从而实现增长、创造价值并持续超越竞争对手。它还开展大规模的精实增长成本转型项目提供了完整的蓝图规划，其中包括概念、理念、分析、现实的案例研究以及明确的实操建议。本书还可作为各种最重要的成本管理方法的操作指南。

本书共分三个部分，每个部分都自成体系，侧重于精实增长方法的不同方面。第一部分“导论及精实增长概览”介绍了精实增长方法，明确地将企业的增长议程与组织和成本议程联系起来。通过翔实的企业案例，我们从经济性和商业性两个角度阐述了企业为何需要从战略的角度削减成本从而发展壮大。我们探讨了精实增长的意义，以及重组和改革之路上的关键要素：发现差异化能力、调整成本结构、针对增长开展重组。最后，我们为首席执行官和其他高管呈现了带领企业开展精实增长转型的十项最佳实践。

.....



## 找方向

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，想问一下，有没有好的办法可以减轻职业选择的迷茫，逐步缩小范围，找到自己的发展方向呢？”

没有那么多时间周密调研的，小超”

亲爱的小超，

谢谢你的提问。就业市场遵循市场经济的基本规律——供需平衡，即以求职者为供给方，以企业为需求方，实现平衡。因劳动者和企业之间存在个体差异，市场上会存在多个供需平衡点。从这里引发出来，求职的基本原理就是，**没有最好的工作，只有最合适的工作**。这是第一个重要观念。

对需求的了解，可以从若干面向展开。按商业关系来看，行业有 B2B（针对机构客户）和 B2C（针对个人客户）之分。从发展阶段来看，企业有新创期、发展期和成熟期之分。还有更多模式，就不一一列举了。这些差异会造成不同的人才需求。当需求大于市场人才供给时，即是卖方市场，企业要花大力气吸引乃至诱惑候选人加盟。当需求小于市场人才供给时，即是买方市场，企业能从容地挑选最合适的候选人。开始求职前，**弄清楚自己要进入的是卖方市场，还是买方市场**。这是第二个重要观念。

理解了 this 观念，就不会去质问企业招聘员，为什么谷歌公司提供免费午餐和瑜伽

教室，你们却没有，因为这两家公司处于不同的就业市场。

对供给的了解，就是分析自己的目标。这里需要搞清楚**人生、工作和上班三个目标之间的关系**。简单来说，人生目标是你能做什么，工作目标是你会做什么，上班目标是别人付钱让你做什么。如果三者完全重合，就是理想工作了。如果三者不一致，想做的事，未必擅长做，这很常见。别人肯花钱的事，又不是自己喜欢的事，这也不罕见。大多数人，一辈子就是上班而已，谈不上职业发展这回事。这是第三个重要观念。职业规划，就是努力找到三者的共同点。

对你来说，理想工作是怎么样的呢？

有许多时间读书写字的，亦立

“我对于理想工作的想法是：一、薪资水平较高。二、工作稳定，较为体面。三、有良好的发展空间和晋升途径。有没有什么行业是可以都占全的呢？”

外交官人格的，小超”

亲爱的小超，

你这三个想法非常好，好到几乎所有的求职者都想要。就像婚恋网站上的用户描述择偶条件，都会说：一、颜值高。二、智商

高。三、情趣相投……如果不加筛选和排序，没有太大价值。

试着做这个思维练习：如果这三个条件不能全部满足，必须去掉一个时，你会拿走哪个？如果剩下两个条件也不能全部满足，再必须去掉一个，你会拿走哪个？最后剩下的这个，就是你最想从工作中得到的东西了。这个练习同样适用于确立择偶标准（据说，人最看重长相）。

每个行业都能占全这三个条件，关键在于工作者的水平。同样是写作者，水平高的，能拿各种文学奖项的话，三样都占全了；水平不高，只能为公众号洗稿做小编的话，恐怕就很难做到。

投射到择偶领域的话，要是你又帅，又有人气（就像王力宏那样，呃抱歉，年代久远，现在应该说，像王俊凯那样），别说三条，三十条择偶标准都能满足。如果你长相类似王宝强的话……满足这些标准就得用其他手段了，还得担心交友不慎，被人偷走。

职场无捷径，万事靠努力。共勉！

艺术家气质的，亦立

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。

# 行动学习引导师 证书课程

2020年8月26-29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