



智享会
HR Excellence
Center



第九届企业员工关系年会

2020年9月8-9日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



员工关系体系与危机管理

- 疫情防控实践

壳牌员工/行业关系总监 王旻

2020. 09.09, 上海

愿景 - 员工关系与行业关系团队

我们作为专业而被信任的中国员工与行业关系团队，通过打造并维护一个有益的，协同合作，相互尊重的企业工作环境，从而支持壳牌中国的业务取得成功。





壳牌（中国）疫情应对分享

王旻
壳牌中国人力资源

议题

1

疫情及应对概述

2

危机应对管理细则

3

危机应对管理总结

AGENDA

1

疫情及应对概述

2

3

AGENDA

1

疫情及应对概述

2

危机应对管理

3

战略布局

- ✓ 关于差旅建议的决定和工作安排的调整：
 - 差旅的决定下沉到某个特定业务的群体，及根据差旅的个体和性质来决定（本地/派遣外籍/私人还是商务旅行）；
 - 工作安排为远程线上工作方式或是现场轮班制等
- ✓ 管理层做出积极有效的决定以便于跟踪员工健康情况并且给予预防；提供各项支持措施：最初是身体健康情况，之后深入到员工心理压力情况和情绪需求管理；
- ✓ IT、行政部门及额外的医疗支持：突如其来的繁重的工作量给这些部门的工作带来很大的挑战，因此引入了第三方临时辅助性的支持工作协助完成疫情期间的各项任务；
- ✓ 根据潜在的个人防护装备的需求进行采购，以及采取集中控制和按优先级排序发放机制：口罩问题在中国境外面临不同的挑战，但人们无法预测各国政府是否会效仿中国集中管控的做法，或者由于他们疫情的发展导致的个人防护必需装备短缺，所以预测到未来防护用品的短缺，要尽早采取行动（后来证实这些做法都是有预见性、正确的）；
- ✓ 不断地向业务代表 - 重复，重复再重复“要考虑到更糟糕的情形”。在情况变得更糟之前，许多人并没有认真对待情景设计方案团队的工作，所以我们不断地向前推进和督促他们去认真思考未来的挑战，设定最坏的情景下如何保障业务的持续进行；
- ✓ 内部沟通的策略和关键信息：鉴于员工心理压力，我们坚持通过日报的形式和员工每天进行沟通，并通过问答的环节和员工保持良好的沟通交流。

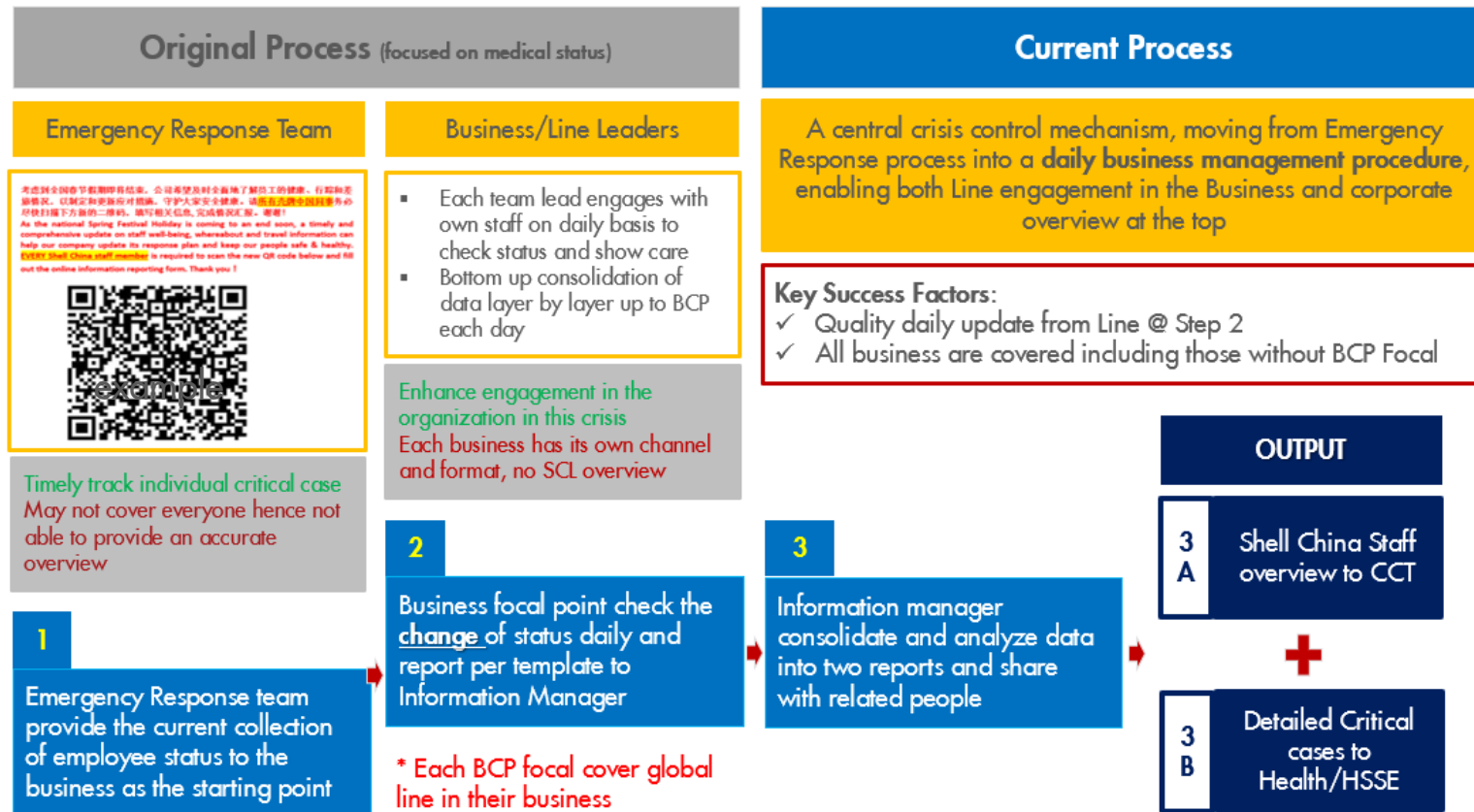
每日例会 (基于壳牌危机管理的会议日程建议)

中国区ERT (emergency response team) 主持日常电话会议来讨论中国区应急响应预案和一系列的行动

- 向所有员工发布日更健康警报，包括在新型肺炎期间政策更新，商务差旅禁行令，线上办公须知。最近因疫情有所好转已改为健康周报；
- 每个业务/职能派业务代表 (CCT or -1) 参加会议并及时更新业务持续发展计划；
- 行政部部门和采购部利用全球关系网寻找应急物资资源并首先供应给前线员工；
- 组织员工调查确认壳牌员工以及三方员工行踪 (在国内外情况) 以及健康状况 (感冒，亲密接触史，近期所在地) 直线经理需要频繁监测有发热情况的员工以及为三方员工及时提供医疗咨询服务；
- 启动了由HR部门领导的健康小组，业务部门，行政部门以及公关部联合协作明确员工的关心的问题，比如收集员工疑问和疑虑并通过常见问题解答，员工沟通信发出。心理咨询热线和医疗咨询服务在特定时期向壳牌员工以及直系亲属开放提供咨询服务；
- 技术部门为大量的线上办公优化基础设施和用户体验；
- HR与全球驻外人员团队及时沟通提供常见问题解答，减轻外籍员工对于医疗资源，隔离需求，差旅限制等疑虑；
- 向全球总部关键利益相关人员定期汇报。

内部事件报告程序

Employee Status Monitoring and Tracking



员工状态监控及跟踪
主要危机控制机制从应急响应流程转变为日常业务管理程序

内容

人员

业务维持

信誉

情景均为情景演练
并非实际发生，请
勿随意传播

员工关怀计划

壳牌（中国）应急小组

- ❑ 日常会议，自上而下和自下而上的连接确保全面的管理
- ❑ 每个业务都有资深代表参加
- ❑ 建立定期收集，分析和跟踪员工健康状况的机制，以便在国家层面进行全面了解

及时透明积极的全方面的沟通

- ❑ 定期向所有员工发布员工沟通信
- ❑ 向所有工作人员发出国际和国内旅行警报，密切监测实施情况
- ❑ 向全体员工宣布HSSE联络人和紧急联系人
- ❑ 推荐公众和值得信赖的媒体，以确保员工获得有关情况的准确/真实信息，并避免在周围人员中传播误导/不真实的信息

关心员工身体健康

- ❑ 每个业务跟踪并汇报各自员工的健康情况
- ❑ 建议所有业务停止/推迟f2f会议和培训
- ❑ 向办公室职员分发口罩，在每层楼都配备温度计和酒精消毒片
- ❑ 灵活工作安排，可以选择在家办公
- ❑ 筛查正确健康和卫生指南的官方频道
- ❑ 在办公室张贴海报，提醒个人卫生小贴士，并宣布安排办公室消毒剂的频率
- ❑ 根据政府政策和公司内部政策为需要的人提供快速的医疗保险理赔和政策支持

关心员工精神和心理的健康

- ❑ EAP热线400-***-4***
- ❑ 圆梦医疗咨询服务400-***-****
- ❑ 公司领导成员轮流在办公室巡视，向员工表示关怀
- ❑ 业务经理和团队通过微信小组建立日常联系，向员工特别是偏远地区的员工表示关怀
- ❑ 张贴海报/电子海报以强调D&I和关怀，鼓励生产线和员工积极检查周围的其他人。“你还好吗？”“我需要帮助...”

公共服务资源：

- ❑ 24小时政府热线12320
- ❑ 24小时线上医疗咨询热线



给经理们的关爱小贴士

■ 身体健康

- 要意识到一些员工可能正在一个孤立的，有别于正常的环境里工作
- 鼓励在一个时间较长的会议中休息，起来活动拉伸一下
- 员工应该遵守个人卫生指引



■ 精神健康

- 提供一个安全的环境，让员工可以说出在工作和生活中的困惑

■ 社交健康

- 关注去建立一个团队成员之间社团的概念以致力于促进同事之间相互更好的支持
- 去实践更加积极的沟通并深入了解团队成员的情况，因为很容易让他们感到孤立无助



做一个懂得关爱的领导

1



关爱练习-自测
Care Exercise

Awakening Care at Work
Self-Check – Am I a Caring Leader?

Shell Health



2

你团队成员现在状况如何?

How do you think your team members are?



3

专业的精神心理健康课程
Professional Mental Health Course



Organize fitness activities online, and share the pic. to team members

Video talk with funny and interesting topics, such as 'how to deal with your kids if they keep ACTIVE for 24h'

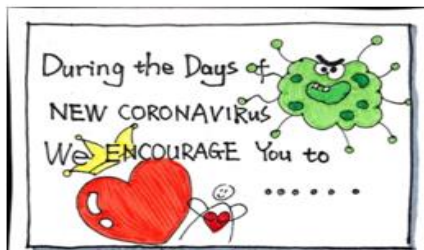
4

我们是同一团队



我们关心

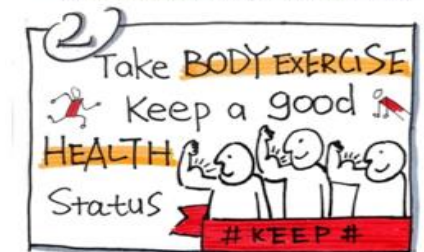
- 通过健康指引和政策的支持保障员工安全
- 垂直工作模式的心理支持
- 建立“距离”下的自由与信任



在新冠病毒疫情期间，我们鼓励你——



阅读公司每日更新的官方EI和FAQ，了解最新政策和员工问答



强身健体，保持一个好身体状态哦！



■ 给员工的小贴士

The seven best MEETING PARTICIPANTS

- The Builder**: "That's a great idea. How about if we were to take it and..."
- The Bright Light**: "I have an interesting idea to share with the group."
- The Comic**: "Hey, did you hear the one about...?"
- The Timekeeper**: "I think we only have a limited time, and there's a lot to discuss."
- The Volunteer**: "I'll take this action!"
- The Devil**: "Let me see if I can show you on the other hand..."
- The Ball Center**: "Here's where we take it..."

■ 给经理的小贴士



不同姿势下腰椎的压力对比



■ 成功的线上大会

组织一个大型线上会议的小贴士

挑战：如何让大家关注并投入会议中？

Tips 1

把一个很长的会议分割几个稍短的分会



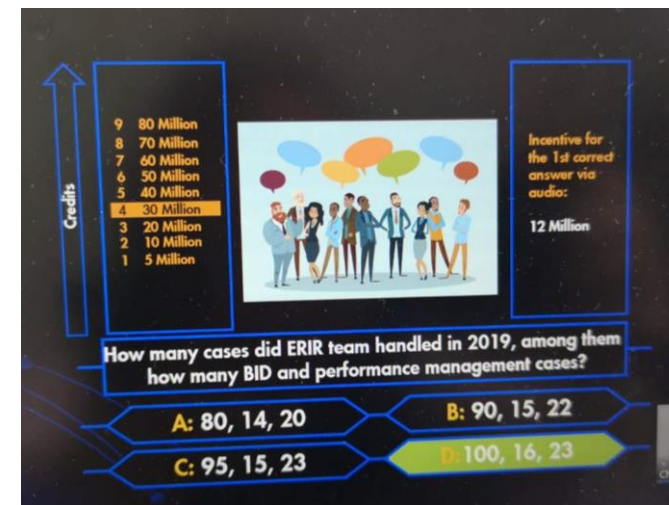
Tips 2

考虑到远程的会议特点



Tips 3

借用数字化手段辅助会议的进行



Mentimeter

Skype Chat box



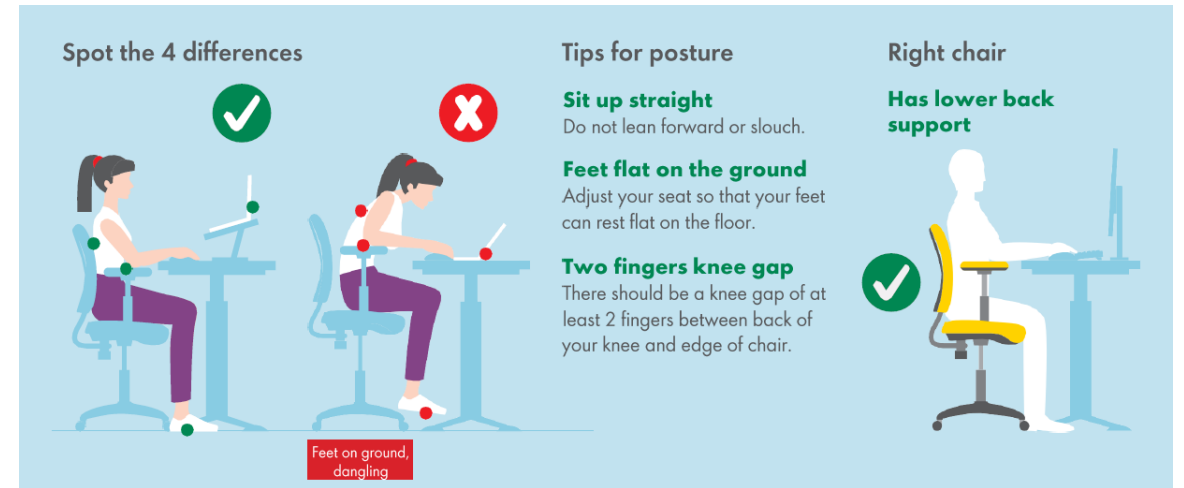
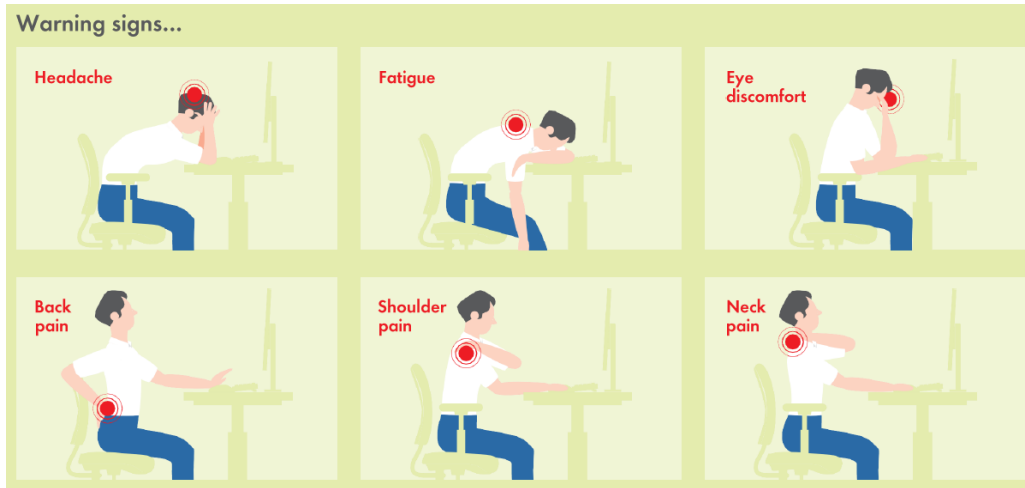
WeChat

恢复工作

所有内部响应干预措施均受到良好监控。 专责小组已开始研究公司的“重返工作地点”战略。随着2月3日左右在武汉/湖北以外地区蔓延的趋势呈下降趋势，中央政府和大多数地方政府已正式建议“恢复工作”。为了平衡对员工的关怀，确保恢复正常的业务运营并维护我们的良好声誉，壳牌中国将采取谨慎的决策方式，向所有员工提供指导，使其逐步采取措施，直至“恢复正常工作”。
全面恢复将分阶段进行：

1	应急小组领导下的业务持续计划模式
2	由于采取了控制扩散的措施，往返中国的内陆旅行和国际旅行都受到了重大影响。 迈向正常状态首先需要解决与关键工作活动有关的旅行问题。 这被定义为放宽旅行限制阶段。
3	这是返回到前提，标志着员工部分返回其总部办公室（或工厂场所，如果尚未进入第1阶段）。 这主要适用于办公室工作人员和需要进入壳牌办公室的阶段2中确定的广泛出差的工作人员。
4	在最后阶段，所有员工都恢复到正常的操作模式，包括恢复正常的商务旅行和工作地点100%的员工人数。

居家办公也要讲求人体工学



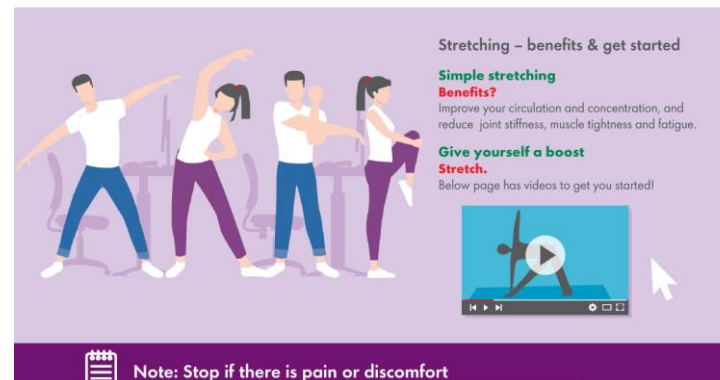
1. Workstation set up

Laptop for home working



2. Behaviour

Get moving



3. Work demand

Balance your workload



AGENDA

1

疫情及应对概述

2

危机应对管理细则

3

危机应对管理六点建议



Q&A