



新员工融入与入职管理研究报告

NEW EMPLOYEE INTEGRATION AND ONBOARDING MANAGEMENT RESEARCH REPORT

调研
主办方



联合
主办方



版权声明 本调研报告属智享会&法大大所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Fadada. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & Fadada is prohibited.

特别鸣谢

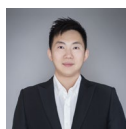


梅臻

联合创始人兼首席法务官
法大大

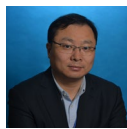
顾问团

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后)



冯俊杰

人力共享服务中心-服务与运营高级经理
Mars



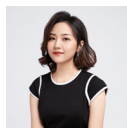
肖扬

培训发展总监
BMS



张俊玲

人力共享平台总监
海尔



李倩雯

培训实施顾问
中国电信



史玮

人力资源信息系统总监
国药



张媛

制药研发业务人力资源负责人
强生



王小波

核心业务人力资源总经理
周大福

关于作者



金景 Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人，目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定，也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营，并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学，并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学，取得了英语教育学士学位。



沈佳妮 Jenny.Shen@hrecchina.org

沈佳妮现任人力资源智享会 (HREC) 调研顾问一职，曾负责完成《企业内部 OKR 落地研究报告》。在本次新员工融入与入职管理项目中负责问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。沈佳妮毕业于英国萨塞克斯大学，获得管理学硕士学位。本科毕业于英国雷丁大学，取得了食品工艺与生物加工学士学位。



前言

新员工入职管理是一个持续性的新员工融入项目。其过程涵盖了新员工入职前保温、入职手续办理、角色转变、环境适应、技能学习、公司文化浸润、人际关系建立等各个环节。全流程从入职前开始，将持续至新员工转正后的很长一段时间。新员工入职与融入作为新员工在企业内部职业生涯的开端，它不止和新员工个人的体验感、感知度、个人去留相关；也将直接影响未来工作开展时，新员工的内驱力与效果呈现。

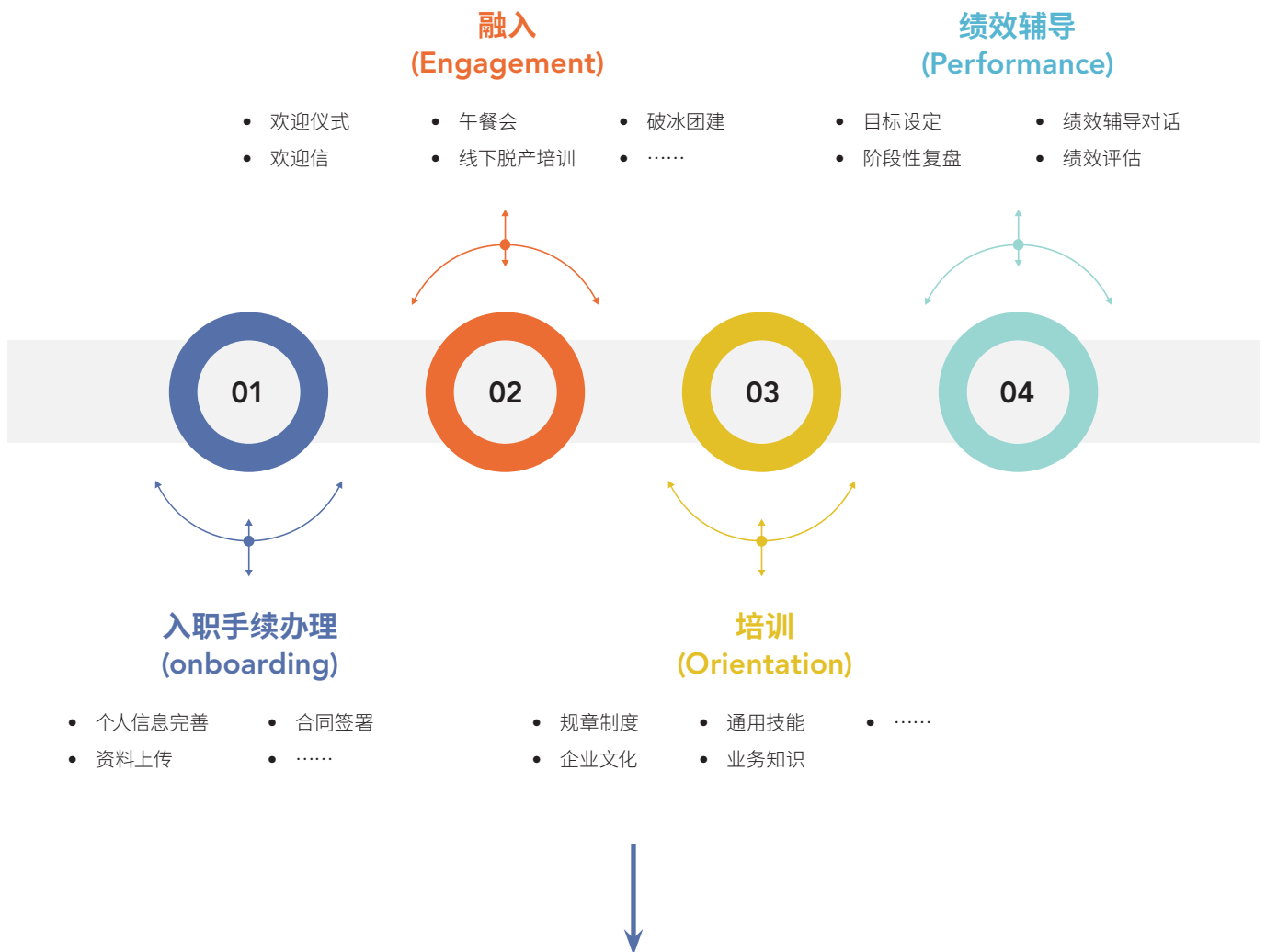
突如其来的新冠疫情给这一管理实践带来了新的挑战与机遇。数字化的工具如何助力入职与新员工融入？又如何辐射全流程实现降本增效与体验感持续提升？受到瞩目的线上培训该如何开展？其原生的弊端：互动性差又该如何规避？绩效辅导真的只是吃力不讨好的事么？高管这一“位高权重”的人群也需要被融入么？那我们又应该做些什么呢？

带着上述疑问与挑战，人力资源智享会联合合法大大开展了新员工融入与入职管理调研。通过市场对标数据，企业优秀实践与专家访谈意见归纳整理解决方案，希望带给各位人力资源从业者一二启发。

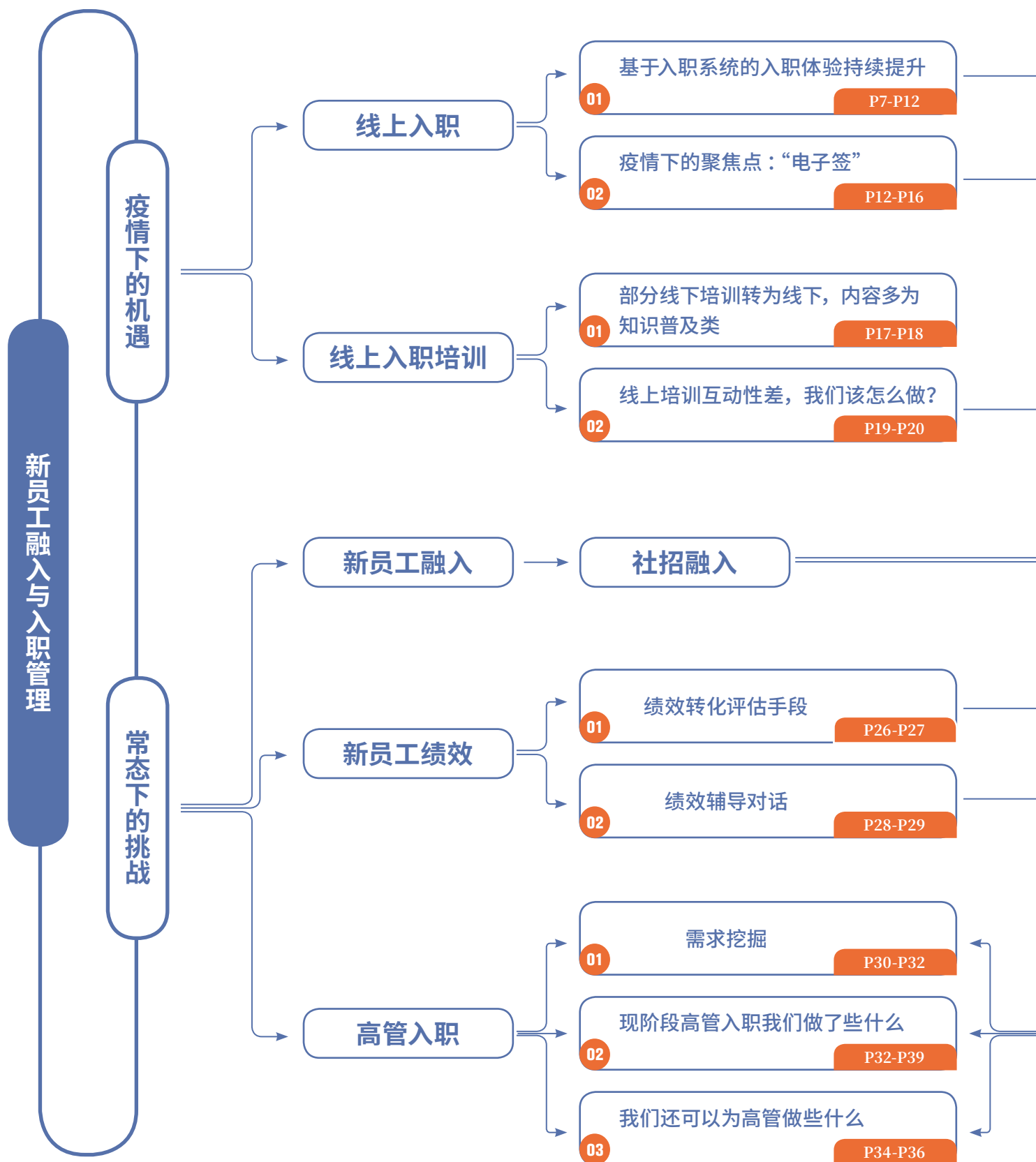


报告框架

新员工入职管理流程图



本届报告框架





挑战解决与实操归纳萃取

突如其来的疫情带给新员工入职别样的冲击与变化。不少企业利用疫情作为改变的机遇求新求变。而入职管理作为员工职业生涯的开端，其体验感与新员工的后续表现息息相关，本就是许多企业的关心重点。

所以基于上述背景，本届报告将流程图中涉及的四大模块按照是否因为疫情受到影响进行重新划分，分成“疫情下的机遇”与“常态下的挑战”这两个维度。前者将会着重叙述疫情带给线上入职与入职培训的变化并引出其中的挑战加以讨论。后者则会偏重于讨论新员工融入与绩效中“老生常谈的挑战”。此外由于高管入职和普通层级新员工的融入需求有所不同。所以将“高管入职”作为常态下的独立模块进行单独讨论。



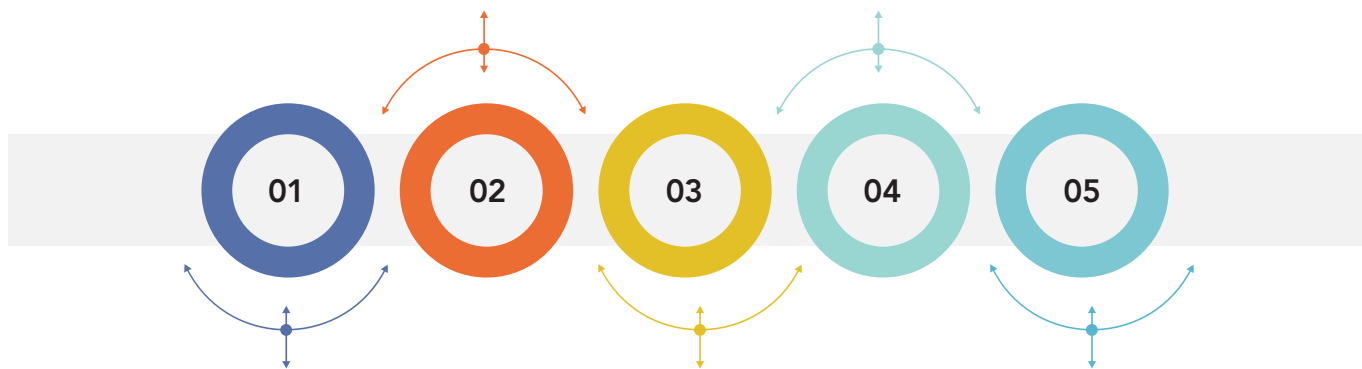
主要发现

线上入职

- 疫情使异地线上入职受到关注，但是鲜少有企业因为疫情上线数字化入职系统。
- 在实现信息对称和手续办理的基础上，线上入职功能开始呈现出覆盖全流程；添加人性化功能逐步提升新员工入职体验感的趋势。
- 电子签虽因疫情关系受到瞩目，但是企业在落地应用时依然充满担忧。主要集中在法律合规性，信息安全性与系统兼容性三方面。

线上培训

- 借由疫情的契机，原全线下或部分线下培训企业也在思考推进入职培训线上化的进程。
- 而对于已有线上培训的企业而言，他们更关注如何弥补线上培训互动性较差的问题。



新员工融入

- 相较于校招融入，社招融入因为入职时间分散，地域分布广泛更难开展。
- 半数企业针对新工会开展导师或伙伴计划但是由于后续难跟进，所以其落地效果难以保证。

绩效转化

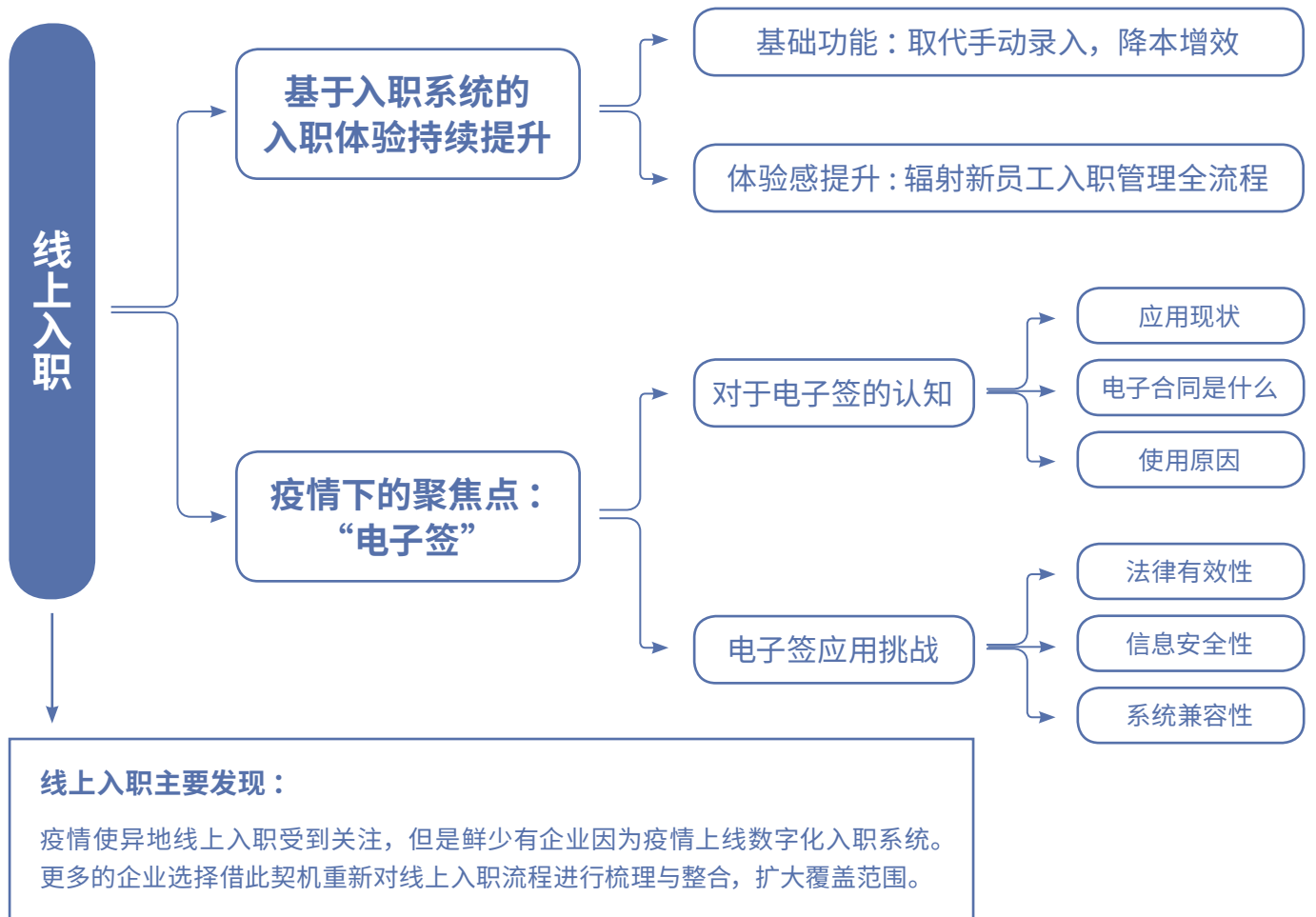
- 多数企业针对新员工已经具备较为完整体系化的绩效管理流程，但是缺乏绩效评估手段判断新员工是否与岗位契合，且由于直线经理绩效辅导参与度不高，所以易造成双方感知度不一。

高管入职

- 企业或多或少都会帮助高管尽快融入但是总体呈“点状分布”，体系化程度相对较低。
- 并且目前企业推进高管融入项目主要出于业务考虑，帮助高管尽快转型，达成业务目标。



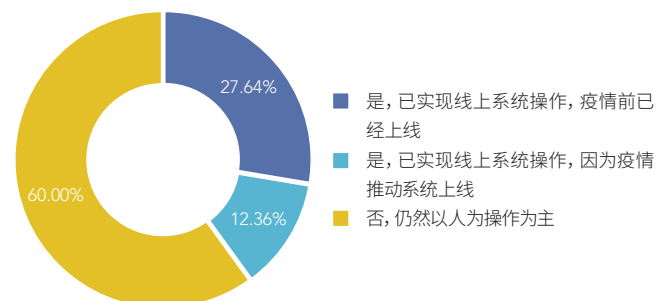
疫情下的机遇：线上入职



2020年年初，全国遭遇了猝不及防的新冠疫情。又恰逢企业入职高峰期，致使众多企业面临了新的挑战。调研数据显示，27%的企业已经开始使用线上入职系统，利用数字化工具替代手动操作，在提高新员工入职效率的基础上逐步提升新员工体验感与感知度。尤其对于拥有大批量，异地入职需求的企业而言，将高重复度的事务性工作借由数字化工具完成是企业降本增效与数字化管理的大势所趋。（表1）

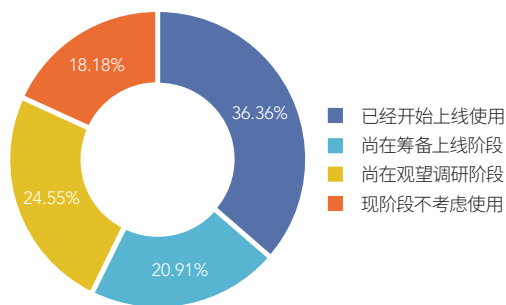
只有少数企业会由于疫情关系“从0到1”上线新系统，更多的企业则在思考借着疫情的契机在原有线上入职系统的基础上进行资源整合。通过扩大功能的覆盖面；丰富功能完整度；增加人性化设置帮助新员工尽快融入并提升新员工体验感。

图表1 贵公司新员工入职是否已实现线上化操作？(N=272)



而与此同时，疫情催生了异地入职的需求，更是将入职场景下电子劳动合同的签署推上了“风口浪尖”。在 110 家已有线上入职的企业中，有 36.36% 已经开始使用电子签，20% 的企业正在筹备上线电子签工具。

图表 2 贵公司对于电子合同在入职管理流程中的应用处于什么阶段? (N=110)



结合上述市场数据，本章会将视线聚集在：1) 如何基于线上入职系统的功能持续提升新员工入职体验。2) 电子签在新员工入职场景下的应用与挑战。



基于入职系统的入职体验提升

疫情的到来致使企业越发重视在前期 pre-boarding 和招聘时期，就与候选人进行深入沟通，实现信息对称。企业将部分原在入职当天交流的内容，如：岗位详细的职责介绍、公司福利、周边设施提前“剧透”给候选人。同时将在入职中需要完成的部分事项，如：入职培训、公司介绍（规章制度、文化、组织框架）等让候选人先自行了解。

本节会从入职系统功能实现角度展现企业是如何利用线上系统实现，如：信息对称与手续办理等基础功能以及如何利用人性化设置实现简化流程并提升新员工体验的目的。

图表 3 贵公司新员工线上入职系统中包含以下哪些功能? (N=110)

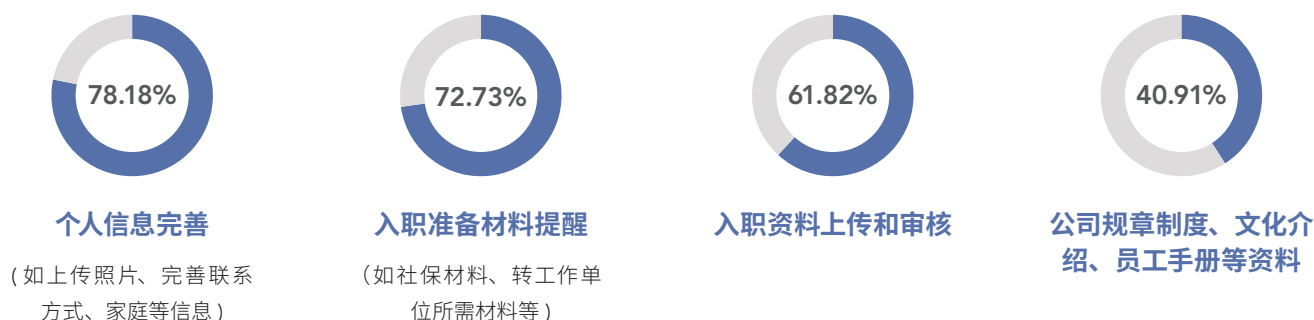
功能	数量	比重	类别
个人信息完善 (如上传照片、完善联系方式、家庭等信息)	86	78.18%	基础功能
入职准备材料提醒 (如社保材料、转工作单位所需材料等)	80	72.73%	
入职资料上传和审核	68	61.82%	
公司规章制度、文化介绍、员工手册等资料	45	40.91%	
入职培训相关材料	44	40.00%	体验提升
预约入职体检	43	39.09%	
电子签(如劳务合同, 保密协议)	40	36.36%	
工卡办理	34	30.91%	
办公地周边信息(例如办公地点、交通环境、住宿、班车娱乐设施等)	34	30.91%	
保险办理	29	26.36%	
相关人员的配备与信息(例如HR、直线上司、Mentor、Buddy等)	28	25.45%	
入职培训全流程跟踪与后续反馈	26	23.64%	
新员工满意度调查	18	16.36%	
新员工绩效考核	16	14.55%	
其他	9	8.18%	

基础功能：取代手动录入，降本增效

在已实现线上入职的这四成企业中，大多数企业已实现了以数字化工具代替入职办理中与信息对称相关各项手续：个人信息完善(78%)、入职材料准备清单提醒(72%)、资料上传和审核(61%)以及公司规章制度和文化宣贯(41%)。

我们也就图表 4 中实现度最高的四项功能采访了国药、海尔和玛氏三家企业。看看他们是如何借助线上入职系统取代人工反复信息录入和手续办理的繁琐。

图表 4 企业新员工线上入职系统基础功能实现度 Top4 (N=110)



案例启示 国药

● 预入职平台

国药线上无接触入职依托于预入职平台实现，全流程从发放体检通知邮件开始，共有 2+11 个节点。2 是指开启国药之路的“2 把钥匙”：入职体检和入职邀约。11 是指在入职过程中允许各子公司灵活配置的 11 个节点。

● “第二把钥匙”——入职邀约

待体检机构确认体检结果合格后，国药会给新员工发放 offer。新员工可通过手机端进行接收，而 e-HR 也会在入职前一天自动推送温馨提示。

● 入职相关文件资料（节点 1 信息填写 ~ 节点 4 入职须知）

新员工可以通过邮件或微信端填写个人信息、上传个人证明文件和资料、如身份证、银行卡、学历学位证明及各类职称扫描件。在 HR 确认各类信息准备无误后，会根据每家子公司的不同需求发送入职登记表、劳务合同、员工手册、入职须知等相关公司文件资料。以上所有资料都支持线上电子签署。与此同时，HR 也会和新员工保持信息对称，向新员工详细说明岗位信息，合同签署完毕后如何进行后续查看和下载。



案例启示 海尔

● 转型后：创客 HR 业务全部从线下 - 线上，例如，入职全程自助办理

海尔 SSC 对共享服务的定位是“空气”，看不见却又离不开，以场景化赋能让创客体验更高效、更温暖。为实现高效且温暖的创客入职体验，海尔提倡在入职前和候选人产生更多渠道的交互。通过如直播，搭建创客交流微信群，形成实时交互，给予指引，回答疑问，同时达到体现海尔的企业人文关怀和“保温”候选人的目的。

为更好地服务好创客，海尔 SSC 对所有业务按照创客场景进行梳理重构。海尔共梳理出 15 个创客 HR 场景并集成到 APP 移动端，实现创客可以 7X24 小时 APP 自助办理，真正实现“三个 0”0 跑腿、0 延误、0 抱怨。以入职为例：

重构后的入职场景有五个节点：新创客按照这 5 个节点自助办理，同时 HR 提供在线支持。如图：



- (新) 海尔入职流程五个节点

1. 职前准备

- 证件，可拍照上传；
- 个人相关，如个人信息采集、入职体检、社保、档案等转移

2. 入职报到

在新入职员工报到之前，海尔会生成预入职工号，并开通车辆入园、办公楼等权限。到达约定入职时间后，员工可按照报到地点指引，自助报到。

案例启示 玛氏

玛氏微信入职小程序

玛氏一站式入职解决方案包括候选人端小程序、上级经理端小程序和后台管理系统。候选人可以在微信小程序完成接受并签署 Offer Letter，提交上传个人信息及证件资料，签署电子合同等行动，并获取入职指引和相关培训信息。上级经理可以在微信小程序查看同事入职手续进度、完成电脑设备申请、与同事互动等功能。而 HR 和 IT 等部门可以在后台管理系统进行入职管理操作，如创建同事账号、导入同事个人信息、创建并完成设备申请系统订单等。

有别于部分企业选择利用网页或手机客户端进行线上入职的模式，玛氏的无接触入职交互完全依托于微信小程序完成。考虑到候选人尚未正式入职，不容易接入到公司的内部平台，为了入职特意下载手机 APP 也不符合玛氏快速便捷的服务宗旨。微信小程序，一个轻量级，相对易开发，不需要额外进行安装的平台，成了不二之选。

入职手续

初次登陆：当玛氏的招聘团队确认了候选人已经被录用，入职团队在入职后台就可以看见候选人的信息，随后后台会发送二维码给候选人。候选人通过扫描二维码就可以通过手机和邮箱认证本人身份。



前置需求：当候选人登录入职平台后，首先会收到玛氏的欢迎信，紧接着就可以直接在微信小程序接受 offer，上传个人信息和证明文件，如身份证户口本和学历证明。而这些资料以往都需要通过线下影印投递完成。后台人员会根据这些信息帮助新同事创建个人账号，对接 IT 部门准备电脑，对接行政部门准备工卡以及其他入职过程中需要使用的设备。玛氏将本来需要在入职当天，新同事需要线下手动完成的操作全部前置。在入职当天，所有入职准

备事项都已经完成。

入职当天：而新同事只需要再次登录微信小程序，签署劳务合同以及其他和合同相关的文件如同事手册，整个入职流程就全部完成。随后小程序会将所有相关电子文档发送到新同事所属部门并告知新同事需要去哪里领取个人电脑和其他相关设备。

体验提升：辐射新员工入职管理全流程

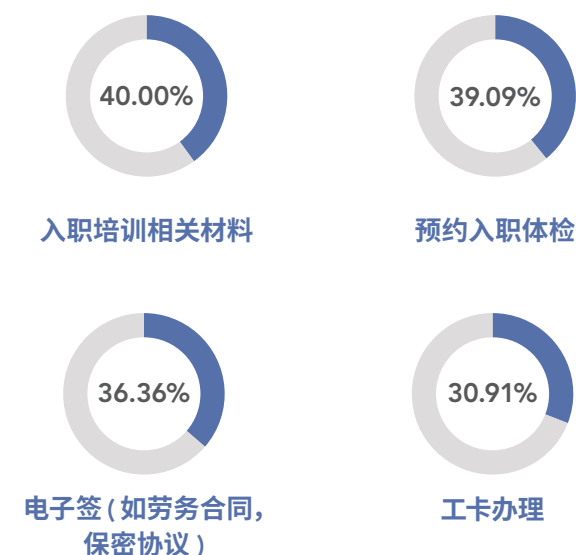
同时由线上入职系统功能实现度数据可见，企业已经不仅仅满足于简单入职信息录入功能。企业正在逐步实现全流程的辐射：从前端的信息录入与相关各项手续办理，简易入职培训和过程追踪以及后期转正时的绩效考核和满意度调查。企业正通过人性化的功能实现尽可能帮助新员工解决事务性的入职相关手续。这不仅将新员工从繁琐的流程中解放出来更帮助新员工使其精力投注在更重要的环节上。

线上入职正在经历从单一碎片化的功能实现到全流程的覆盖和管理，从单一信息对称升级至简化流程，提供人性化服务从而提升入职体验的升级与转变。而在未来，愈加“大而全”的数字化入职管理运行模式，“简而优”的入职体验的趋势更是毋庸置疑的。

此外，值得注意的是电子签这一新兴数字化工具由于疫情的原因受到了越来越多的注目。这部分内容会在之后的电子签部分详细展开。

我们也就体验提升部分实现度最高的四大功能(下图)采访了国药、海尔和玛氏三家企业。以下是他们的实践案例。

图表 5 企业新员工线上入职系统体验提升实现度 Top4 (N=110)



案例节选内容

海尔	海尔搭建了线上一站式体检平台联动入职app端。新员工在完成体检后，无需多次往返，报告将直接回传系统。App支持入职合同在线签署（顿号）电子工卡（顿号）新生疑问解答以及后续入职体验评价等功能。
国药	在入职后，新入职员工仍可借助预入职平台完成线上入职培训，在线测试与满意度调查等操作。
玛氏	玛氏依托轻量级微信小程序实现一站式入职。通过候选人小程序、上级经理小程序与后台管理系统，实现入职前offer接受，手续办理。入职后对接玛氏大学提前了解入职培训内容，并与上级经理在云端实时互动。上级也可实时查看新员工入职各项活动的进展。

案例启示 海尔

◎ 入职体检

海尔搭建了线上一站式体检平台。通过扫描二维码，创客就可直接线上预约体检机构。通过和多家体检机构合作，海尔一站式体检平台覆盖了28个省36个市超过100家体检机构。体检的结果经由专业医生审核确定后，直接回传至海尔平台。新模式下，一改变了原来创客需要在体检后自行去医院取回体检报告转交共享大厅的“费时费力”，二免去了共享专员核验报告的手续，确保了体检结果的专业性。

◎ 入职办理

1. **签订电子劳动合同**：在直线/HR确认其已报到后，系统将自动推送电子劳动合同给该员工，员工自助完成合同签署，并可随时下载查询；
2. **电子工卡**：海尔正逐步推进以电子工卡取代物理工卡的举措，实现身份认证、就餐、打印机使用等，免除了需要线下领取工卡以及工卡丢失、挂失、补办等一系列繁琐的操作。

◎ 启航助力

为了帮助新员工更快更好地融入海尔，海尔编写了一本电子书：《新创客启航攻略》，内含海尔的文化价值倡导、在海尔“生存”的必备技能及各项工具。

◎ 建议与反馈

新员工入职办理完毕之后，还可以对入职全流程各环节进行评价并实时反馈给所属HR形成闭环，以便改进和迭代。

案例启示 国药

◎ 节点7：在线入职培训

国药给入职前的新员工的在线培训主要聚焦于两个方面。一类是关于国药的企业文化、价值观倡导，旨在帮助新生们尽快地融入国药。第二类是以微课视频、ppt等形式给予新员工入职指引，比如工作行为规范等。

◎ 节点8：入职测试

国药会在新员工入职前针对企业文化，人文关怀类的培训内容进行入职前测试。HR会从题库中随机抽选题目，并设定测试合格线。而新员工可以进行多次测试。



◎ 节点11：满意度调查

在新员工正式入职后，国药也会推送并提醒新入职员工完成满意度调查以便后期流程和系统平台不断优化改良。

◎ 入职动态视窗

在入职全流程中，国药设置了入职动态视窗功能。该功能使新员工本人以及与该名新员工有关的各方人员，如HRBP，直线经理部门负责人都可以获悉该名新员工的目前入职状态与进度：如是否完成体检，有无接受offer。对于利益相关方而言，可以明确目前的进度，对于新员工而言也可以了解目前进度在哪里，下一步又需要做什么，做到心中有数。



案例启示 玛氏

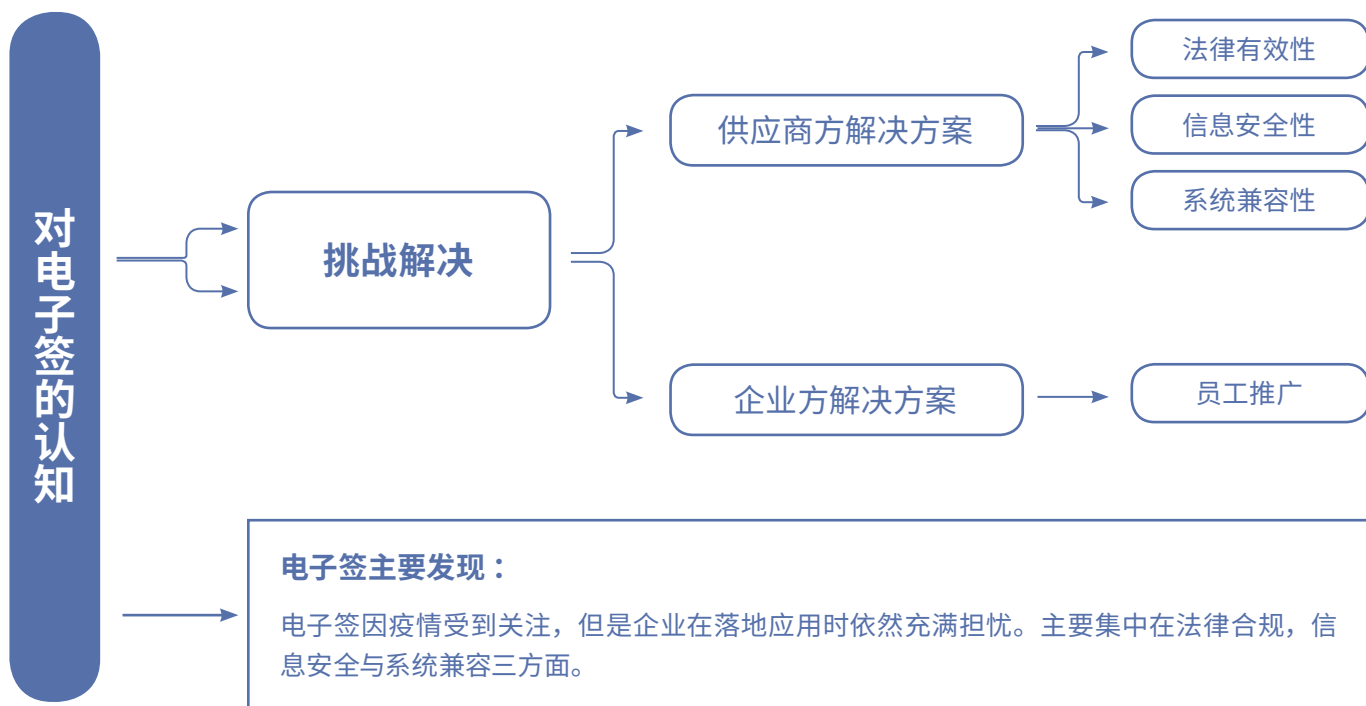
融入活动

微信小程序的功能不仅仅止于完成入职相关手续办理，还实现了部分新入职同事的融入功能。比如新同事可以通过小程序进入玛氏大学，提前了解培训材料，完成线上培训，了解玛氏的价值观和企业文化。此外玛氏也为新同事所属的直线经理在小程序上设计了端口以实现两方在入职前的云端互动：比如直线经理可以和候选人聊天留言，发送团队照片实现对新同事的前期融入。

玛氏每年会通过校园招聘招收大量的新同事，而校招普遍面临周期长，候选人易流失的情况。玛氏微信入职小程序的融入功能对于校招人员也起到了维护候选人，增加候选人粘性的功能。



疫情下的聚焦：电子签





对于电子签的认知

随着社会信息化进程的加快，越来越多的合同和文件签署场景从线下转移到了线上，可靠的电子签名和电子合同结合，有着体现签署人身份和签署意愿的作用。电子合同提供用户身份认证、证书签发、电子签名、文件及合同签署验证、合同管理、存证出证、法律咨询等相关服务，满足了政府、企业及个人获取和使用电子签名、签署和管理电子合同等需求，帮助企业和组织信息化转型、提高运营和管理效率。

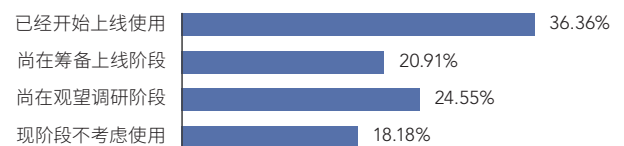
近年来，国家连续出台了一系列的法律法规，从政策层面对电子合同与电子签的使用予以规范与支持。如：《中华人民共和国电子签名法》中明确指出可靠的电子签名与手写签名或者盖章具有同等的法律效力。人社部于二零一九年九月印发了《人力资源社会保障部关于建立全国统一的社会保险公共服务平台的指导意见》并明确指出：“2019年底前，完成总体规划，编制社会保险公共服务项目清单和办事指南，推进电子证照、电子文书、电子印章等在社会保险领域的应用”。二零二零年三月，人社部公布了《关于订立电子劳动合同有关问题的函》，明确用人单位与劳动者协商一致，可以采用电子形式订立书面劳动合同且符合劳动合同法规定和相关要求的电子劳动合同一经订立即具有法律效力，用人单位与劳动者应当按照电子劳动合同的约定，全面履行各自的义务。

疫情在催生了远程入职需求的同时，也推进了电子签在企业内部入职场景下的应用。调研数据显示，15%的参调企业已实现将电子签应用于入职管理流程中，占比拥有线上入职系统的36%，另有20.91%的参调企业正在筹备上线电子签流程。对比智享会2019年《候选人体验提升与维护研究报告》中的数据，电子签在线上入职流程中的应用比例从15%增长至36%。

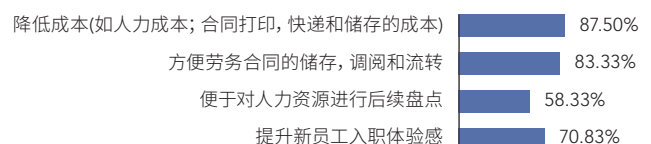
此外，“降低合同签订时的各类成本”和“便于合同后续的储存，调阅和流转”是企业选择电子合同和电子签章的两大主要原因。（表5）

从调研结果中可以看出，越来越多的企业HR已经开始利用电子合同来提升劳动合同及相关协议签署效率——因为签署一份纸质合同，意味着一次打印、若干张A4纸、至少一次以上的快递或面签，以及一份储存空间的消耗，这其中未计算合同从开始发起，到签署完成的隐性时间成本，由此产生的人力、物力和时间成本带来的问题正日渐突出。此外，劳动合同也是企业风控与合规的一大“重地”，未及时签订、冒签、内容被篡改等，不仅会导致企业不必要的赔偿和支出，长远看还会对企业品牌及声誉造成可大可小的损害。

图表6 贵公司对于电子合同在入职管理流程中的应用处于什么阶段？(N=110)



图表7 贵公司为什么选择利用电子签进行合同签署？(N=40)



专家洞察 梅臻 法大大联合创始人兼首席法务官

从 2004 年颁布《中华人民共和国电子签名法》以来，国家陆续出台了一系列法律法规鼓励、支持电子合同的发展和应用。在全球数字化浪潮席卷、国内普遍推行“互联网+”、疫情突袭而至导致线上办公需求爆发的时代底色下，人力资源社会保障部办公厅于今年 3 月印发《人力资源社会保障部办公厅关于订立电子劳动合同有关问题的函》，文件明确：用人单位与劳动者协商一致，可以采用电子形式订立书面劳动合同。

日期	政策颁布部门	核心内容
2020年2月11日	人力资源社会保障部	就业促进司司长张莹在发布会上表示，鼓励网上面试，网上签约。
2020年3月10日	人力资源社会保障部	《人力资源社会保障部办公厅关于订立电子劳动合同有关问题的函》提出用人单位与劳动者协商一致，可采用电子形式订立书面劳动合同
2020年4月22日	北京市人力资源和社会保障局	将在全市推广使用电子劳动合同，并搭建全市统一的电子劳动合同管理平台
2020年11月2日	北京市人力资源和社会保障局	发布《关于推进电子劳动合同相关工作的实施意见》，逐步推进“线上签约、链上管理、大数据应用”的劳动合同电子化应用管理新模式

下图是近几年发生的比较典型的电子劳动合同司法实践判例，双方当事人通过电子合同的方式订立了劳动关系契约，发生纠纷之后最终劳动仲裁委均裁决了该电子合同合法有效。

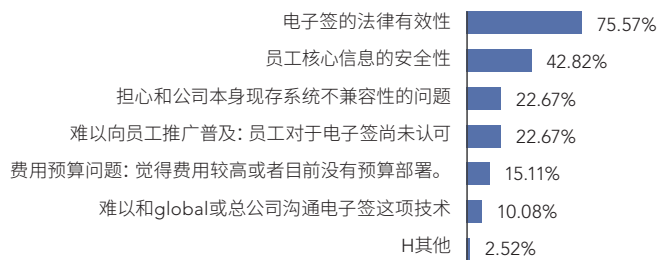
日期	地点	仲裁案情介绍	最终仲裁结果	备注
2016年7月	上海市嘉定区劳动仲裁委	2015年7月，上海某公司与其员工在法大大网站签署了电子劳动合同； 2016年5月，双方发生纠纷，向上海市嘉定区劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁。	《电子签名法》第三条明确规定了电子签名、数据电文的法律效力，并规定了不得使用该形式文书的种类，而劳动合同并不在不适用范围之内。本案中双方在平等自愿的基础上，通过经国家认可的电子签名平台，即法大大网站，以电子形式签订劳动合同，该合同真实有效。	国内首个电子劳动合同判例
2018年10月	深圳市龙华区劳动人事争议仲裁委	2018年初，年营收1700亿美元，员工数近70万的某世界知名制造业企业通过法大大平台与其员工签订电子劳动合同； 2018年10月，双方发生纠纷，向深圳某区劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁。	双方当事人通过法大大平台签订的电子劳动合同系双方真实意思表示，该电子劳动合同合法有效，认定双方已签订书面劳动合同。	

电子签应用挑战：对法律有效性多有担忧

虽然越来越多的企业逐渐增强对于电子签的关注，但仍有不少企业在调研中表示，对电子签的使用细节有不同程度的疑虑和担忧。

智享会调研数据显示，企业对于使用电子合同的方式订立契约主要持有四大应用挑战：电子合同的法律有效性、员工核心信息的安全性、与企业自身系统的兼容性和向员工推广普及的困难性。（表 6）

图表 8 贵公司认为电子签在入职管理流程中的应用挑战是？(N=63)





“一方面，我们公司招聘的员工大多都精通 PS，所以会担心资料在线上上传会有真实性的问题。公司还是希望先对文本材料进行审核校验再准备合同签订。另外一个方面，其实也会担心电子签的法律效力这个问题。”

“电子签和电子合同在部分地区确实是被认可的，但是不是全国各地都认可，电子合同和纸质文本合同有着同等的法律效力。我们公司在全国各地有很多办事处。如果部分地区纸质签订，部分地区电子签订，这样并不利于整体统筹规划。”

“我们公司觉得纸质版的有实体的合同更加有安全感，并且对于所有手续都实行电子化抱有担忧和不安。一方面担心是否被法律承认，另一方面也会担心核心信息泄露的问题。”

结合企业案例与专家意见，要应对以上应用挑战，大多可以依靠外部供应商的技术手段予以解决。与此同时，企业自身也需要在内部流程引导、培训并与当地监管部门沟通上做出努力。

法律有效性：这是大多数企业谈及电子签落地应用时最大的顾虑，担心电子合同否与纸质合同具有同等的法律效力？担心在面临纠纷时，企业和员工的权益怎样得以保障？

通过上文对于电子合同的法律法规描述及相关判例我们不难看出，从政策和监管层面来说，“可靠的电子签名与手写签名或者盖章具有同等的法律效力”已经毋庸置疑。从实际操作层面看，可以通过规范化的签署流程设置、全方位安全的技术手段来保证其有效性，如用人单位和劳动者产生劳动纠纷，电子合同平台可以提供带有签名主体、认证信息、签名过程等证据链中关键信息的出证报告，出示给法庭、仲裁庭，用于证明各签署方电子签名的有效性。

数据安全性：企业方第二大顾虑是担心员工和企业核心信息由于采用数字化签署渠道而产生泄露。此挑战也可以依靠供应商的各项安全技术予以解决。可靠的电子合同平台会采用多种金融级安全手段对信息及数据进行多维度安全加持，如防篡改加密技术、安全传输技术、区块链技术、第三方取时技术等。同时，各平台厂商还会依据客户业务需求，研发有针对性的安全产品和服务。

系统兼容性：供应商提供了多种部署方式，接入方式与可签署的终端平台。企业可根据自身需求与核心系统情况进行选择。

此外，电子签不仅仅在劳动合同签署场景中有所应用，针对员工在职、转岗、离职阶段的其他合同和文件，均可以采用电子化的方式进行签署。

最后，针对调研中企业提及的“**难以向员工推广普及**”挑战，由于在新员工入职管理中并不突出，此处就不详细展开了。

案例启示 海尔

◎ 海尔 SSC 在转型中的技术创新：电子劳合、电子印章、政企直连

而在开始上线电子签工具前，海尔其实同样对其潜在风险如法律合规性抱有顾虑。海尔在和青岛市人力资源社会保障局，青岛市劳动仲裁院进行了多次协商沟通后，终于确认电子合同和纸质版合同具有同等法律效应。

海尔 SSC 并联青岛市人社局开创了“政企直连”模式，创客入离续转涉及的劳动合同的备案、社保增减的变化等信息将直接传递至人社局系统，无需重复操作。这大大减轻了共享人员反复录入的繁琐，也规避了错漏等风险。

案例启示 周大福

◎ 电子签应用前期部署

对于周大福而言，电子劳动合同应用的挑战主要在于如何确保电子劳动合同和纸质劳动合同拥有同样的法律有效性。所以周大福联动多方资源对电子签方案的风险度和可行性进行了共同论证。1. 政府层面政策对于电子合同是否支持 2. 签署过程中如何保证真实性 3. 法律纠纷发生时如何举证。

1. 周大福在前期花费大量时间希望可以得到政府及权威部门的认可和正式批文。最终在深圳市盐田区人力资源局的帮助下将周大福电子合同签署的试点方案上报国家人社部获得了国家的支持和正式批文。周大福也成为首家由政府指定开展电子劳动合同试点的企业。
2. 签署中，周大福与外部供应商合作，将符合电子签法的技术，如实名认证、电子签章、时间戳、区块链存证等，引入周大福的人力资源服务平台 - “智人 APP”。
3. 签署后，员工可以实时在“智人 APP”查阅自己签署过的所有文件。当发生争议时也可以通过公证处或司法鉴定中心出具的出证文件。

专家洞察 梅臻 法大大联合创始人兼首席法务官

使用电子合同后，如用人单位和劳动者产生劳动纠纷，可靠的电子合同可以提供带有签名主体、认证信息、签名过程等证据链中关键信息的出证报告，出示给法庭、仲裁庭，用于证明各签署方电子签名的有效性，在保证当事人的合法利益的同时，有效提升了纠纷处理效率、降低了法务成本。

以法大大为例，平台采用多种金融级安全手段对信息及数据进行多维度安全加持，这些安全性的保障也得到诸如海尔集团、周大福等企业的认可，具体包括：

防篡改加密技术：通过国际通用哈希值技术、区块链技术等固化证据，对接权威司法机构，形成有效证据链，达到加密和防篡改效果；

传输安全技术：主要通过应用 SLL 技术对数据从用户端到服务商的传输全程加密，同时设置防火墙，安全组等技术保护数据传输的安全稳定；

存储备份技术：多数服务商选择与腾讯云、阿里云、微软云等公有云合作或自建私有云来保障数据的存储；部分服务商还选择物理存储方式，建立数据安全中心加固数据的备份和存储；

可追溯技术：为保障存储证据的证明力和追溯力，应用时间戳技术加固证据的时间，研发系统同时对证据链上的行为、方式等其他因素进行记录存储，形成完整证据链。

同时，各平台厂商还会依据客户业务需求，研发有针对性的安全产品和服务。例如“实槌”证据保全系统，可以对目标客户业务系统的电子数据从生成、传输、处理到存储的全过程进行见证、固证、出证，保障证据生成的准确性及完整性。

电子合同厂商提供丰富而灵活的部署接入方式，用户可以根据其自身对于安全、灵活性、扩展性及稳定性等维度，选择适合自身的接入方式。平台支持 SaaS、Open API、私有化部署、混合云部署模式等多种方式。同时支持 PC 电脑端、H5 端、微信公众号、微信小程序、企业微信、腾讯企点、飞书等多种签署终端或平台。

系统可以跟客户的 core HR 或 E-HR 系统进行集成对接，保留 HR 和员工的操作习惯，在企业原有的 HR 系统中增添了一个签署文件的流程即可。



电子合同应用挑战及解决方案

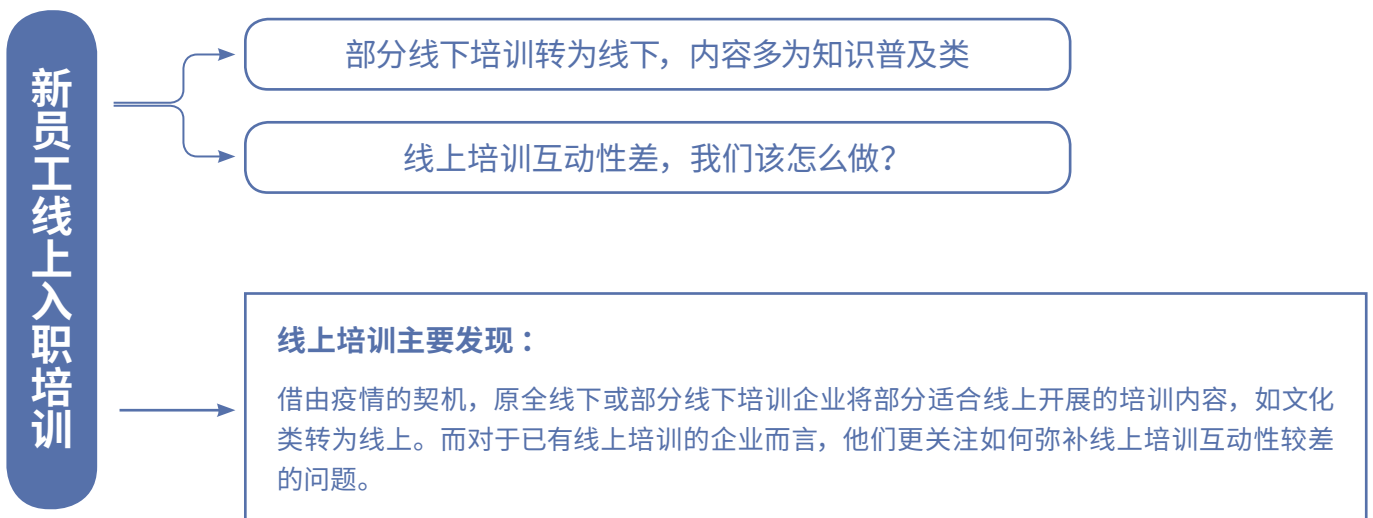
	企业方	供应商方
法律有效性	<ol style="list-style-type: none"> 前期沟通 建议前期与当地人力资源社会保障局，劳动仲裁院进行沟通，了解相关政策。 当选择外部供应商时企业可参考以下条件 <ul style="list-style-type: none"> 是否具有“相关资质”、“相关判例”、“是否存在电子证据不被采纳的案件”等。 是否有相应技术手段对数据安全性予以保障 	<ol style="list-style-type: none"> 利用人脸识别技术联动公安部数据确认身份数据。 通过如哈希算法，时间戳等技术手段保证在合同签署后，签署时间和合同内容无法被二次修改。 出具相关技术报告，CA机构证书，公证处或司法鉴定所证书证明电子合同签署过程及法律有效性。
员工核心信息安全性	<ul style="list-style-type: none"> 是否具有“相关资质”、“相关判例”、“是否存在电子证据不被采纳的案件”等。 是否有相应技术手段对数据安全性予以保障 	<ol style="list-style-type: none"> 多种技术手段共同“保驾护航”员工信息安全：防篡改加密技术，传输安全技术，存储备份技术，可追溯技术等。 与外部数据安全隐私保护认证机构合作，通过外部认证对管理层漏洞进行考察并针对性地查缺补漏。
系统兼容性	<ul style="list-style-type: none"> 确认供应商可否支持企业内部系统，并与IT部门沟通细节，保持信息畅通。 	<p>提供多种接入方式与签署终端，在不对原核心系统进行更改的情况下，扩充文件云端签署功能。</p>



疫情下的机遇：线上培训

疫情致使线下课堂培训难以开展，也给想要推动线上学习平台开展的企业带来了风口。而对于新员工这个群体而言，其培训内容相对固定，也多为知识类型的输入，更有利于通过线上培训开展。

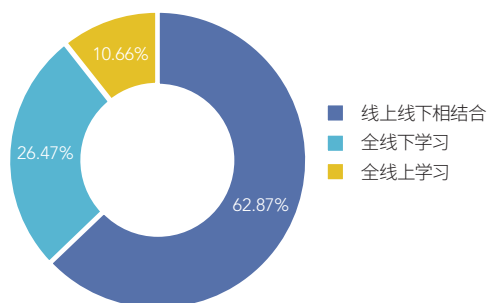
那疫情之下，新员工线上培训该如何进行？什么样的线下培训内容更适合线上短平快节奏？线上线下如何互相配合获得更好的培训效果？



部分线下培训转为线上，内容多为知识普及类。

目前，超过 70% 的企业已在新员工入职培训环节引入线上培训机制，其中 60% 的企业选择线上线下相结合的形式，只有 26% 的企业仍坚持采用传统的线下教学的运行模式。（表 7）

图表 9 疫情前，贵公司的新员工培训是以何种形式呈现的（N=272）

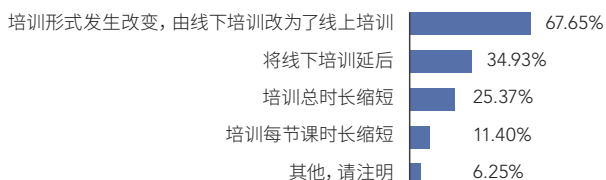


而疫情的发生致使线下培训方式（如课堂培训，工作坊）难以开展，所以同时也给线上新员工培训带来了形式与内容上的改变。

形式：疫情下，有部分企业选择将部分培训内容延后至条件允许的情况下再进行。（34.93%）而更多企业选择做出转变：由线下培训转为线上进行。（67.65%）。

内容：而谈及将哪些培训内容先转为线上时，调研数据显示大多数企业表示“企业规章制度”和“文化价值观宣导类”内容是首要选择（77.53%，67.93%）。同时也有约一半的企业会将业务内容及行业相关知识转为线上教授。（表 10）

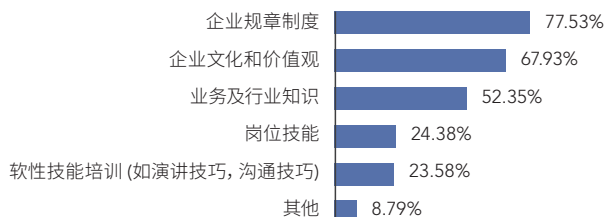
图表 10 由于疫情，贵公司的新员工入职培训发生了以下哪些变化？(N=272)



图表 11 疫情前，新员工培训呈现形式 \ 由于疫情，新员工入职培训发生的变化

	培训形式发生改变，由线下培训改为了线上培训 (N=184)	将线下培训延后 (N=95)
全线下学习	19.78%	34.74%
线上线下相结合	80.22%	65.26%

图表 12 由于疫情，贵公司首先将以下哪些培训内容由线下转为线上 (N=184)



而这样的选择主要是因为：

1. 规章制度和文化价值观宣导类课题具有高度成熟度，且可被碎片化。

这两类的课程具有成熟度高，可重复性强的特点。基于这样的特性，它们也更容易被复制到线上化平台通过录播或者直播进行教授。一次录制就可以实现一段时间内的“一劳永逸”（省下线下培训时一而再再而三的重叠）。

此外这两类的课程前后内容不具有连贯性可被碎片化“切割”。同时平台具有可暂停，可回放的特性使新员工可以按照自己的进度与理解程度、合理安排工作时间观看。

2. 此类知识普及课程，内容易考察且不要求被应用。

企业对于规章制度和企业文化类课程一般不涉及应用类要求。对于新员工的普遍要求也是“知道就可以了”。所以一般采用的考察方式都是通过考试来检测掌握程度。

我们同时也会发现当涉及岗位技能与软性技能时，企业目前仍更倾向于使用传统线下培训的模式。原因是这些技能的掌握需要大量的练习，模拟或沙盘推演。利用重复性的练习逐步提升认知度。此外这些内容也较难通过标准化考试进行效果检验，更多需要在工作中通过成果逐步显现。

专家洞察 张云 培训经理 搜狐

因为疫情，什么样的培训内容应该率先转为线上？

这个问题我认为可以从三个因素去进行甄别和判断。一则是受制于培训内容的紧急程度，比如职业心态和职业素质这样的课程应该先转为线上培训模式。二是培训课程的成熟度，对于比较成熟有一定应用经验的课程。也可以通过线上平台来完成培训。三则是要关注内容本身，是否适合线上授课“短平快”的模式。对于像基础知识铺垫普及类的课程，线上平台具有可回放，可根据自身进度来调整上课节奏等优点。但当课程内容需要进行进一步讨论交流或进行大量沙盘演练时，线上的形式就很难支持内容的有效传达和转化效率。

案例启示 周大福

疫情推动了周大福线上学习平台的使用。而在平台建立前期，人力资源部门协同业务部门沟通需求，为每个岗位构建了专属的学习地图。内容涵盖了岗位能力，知识技能等各方面要求。为不同岗位的员工在不同阶段匹配相应的各类型课程。同时必修和选修课也在平台加以区别。必修课会在“对的时间”被自动推送给“对的人”。

周大福通过考试对新员工线上培训课程学习成果进行考察。通过考试通过情况和获取的学分作为判定线上入职培训情况完成的指标之一。

线上入职培训对于新员工意义更加倾向于进行文化的宣贯和知识层面的普及，如产品的设计特色，制作工艺，背后的故事，以及营销类的话术。让新员工心中对于产品和顾客有大致的认知。所以针对新员工周大福并不会硬性规定培训和绩效目标(营收)的转化，但是会通过绩效管理流程来实现针对新员工持续性的“保驾护航”。

线上培训互动性差， 我们该怎么做？

当问及如何保证新员工线上学习的进度与效果时：我们发现企业主要会采取两类手段：1)从完成率角度入手保证新员工参与了线上培训；2)用考核手段从完成效果角度检验是否有吸收。

而这两类手段的应用都是由于线上培训互动性差，难以跟踪完成效果所导致的。不同于线下培训的面对面，隔着网线和屏幕，新员工和老师难以直接沟通。老师无法通过学生课堂表现调整课堂内容和进度。学生无法立刻就课件内容和老师提出自己的疑问和意见。

图表 13 贵公司是如何保证线上学习的进度与效果 (N=200)

	数量	比重	
系统推送提醒	109	54.41%	提高完成率
靠新员工的主观能动性	72	36.03%	
积分打卡	65	32.35%	
线上班级，云班主任	43	21.32%	提升培训效果
随堂小测验，考试	92	45.96%	
课后习题	70	34.93%	

所以针对线上培训互动性差的挑战，我们也采访了 BMS，搜狐，东原和中国电信四家企业，看看他们是如何做到利用线上，线下手段弥补互动性较差的问题并同时提高线上培训效果。

东原：借助线上学习管理平台实现线上线下联动。线上学习知识类相关知识并对线下培训内容进行回顾。此外通过多样化的线上学习形式和积分制度提高新员工参与度与兴趣度。

BMS：建立长达一年的微信学习群组并配备老师。新员工可以随时提出疑问和意见。同时在线下（日常工作中），直线经理将持续赋能新员工，将“书本知识”应用在工作实践中，并对实践中产生的问题予以及时针对性的解答。

搜狐：在新员工入职培训体系中引入了各种激励机制，共同作用激发新员工参与度与积极性。积分制度：不同的积分等级对应了企业对于新员工相应的额外资源投入。成长榜：将新员工的积分可视化的呈现，利用同龄人之间的竞争心态和荣誉感激发彼此更好的表现。

中国电信：利用线上学习班和云班主任制度，为新员工提供沟通渠道。此外通过测验考试，学霸笔记分享，排名公示这些措施刺激新员工彼此竞争共同学习和进步。

案例启示 东原

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



案例启示 BMS

学习的后续跟进

线上群组等工具的应用

BMS 认为入职管理不是一次性的考核，还设定了入职后的 6 个月学习计划。在入职培训中建立微信群组会保留延续至入职一年内，新员工有疑惑可以随时在群组中提问，专门有老师在群组中进行解答帮助，确保在工作实战中的所有疑惑都可以很容易得到解答帮助。未来计划在 E-college 上更新平台功能，所有的疑惑都可以在平台上得到解答，在拜访客户之前想到的问题可以直接在平板电脑上面搜索准备相应的资料。

赋能一线经理的后续跟进

在新员工入职后的半年内，一线经理在其中的跟进帮助至关重要。BMS 通过系统化的培训为直线经理赋能，根据以往经验，新员工在每个阶段可能遇到的问题提供相应工具和建议。所有的工具和建议，培训部门会与业务部门负责人一起沟通达成共识：在学习计划内容如何循序渐进地安排，从产品知识，到如何演讲产品知识，再到拜访客户的技巧；在学习的跟进上

哪些关键阶段为新员工做测试和指导，如何做伙伴计划，在周会月会上与新员工沟通哪些内容。

BMS 直线经理是管理体系中的重要组成，首先确保直线经理会做规定事情。另外在大型管理会议上邀请实践效果好的直线经理进行案例分享：新员工入职前期的工作是如何留住员工，学习计划又是如何帮助员工快速成长。让更多直线经理意识到这些方式的有效性，一旦意识到它的有效性，就会主动积极地去做。

案例启示 搜狐

运营机制 - 激励机制

搜狐设立了新员工培养积分体系。积分由课时积分，任务排名积分以及小组互评积分组成。每个新员工的转正及格线为 60 分。当新员工攒满 60 积分后，即等于被搜狐认可具备了一个合格的职场人所应具备的关键技能。在此基础上，会有 70 分,80 分, 90 分的不同等级。每个等级对应着不同激励机制。

激励机制包含物质激励和精神激励。比如不论线上的交流或培训又或是线下的工作坊，搜狐都会组织新员工在结尾时进行互评，将手上的勋章贴到本场对新员工本人最有影响和帮助的人的照片下并写下感悟。一则可以利用同龄人之间的竞争意识，调动参与与分享的积极性，促发彼此发挥更好的表现。二则也可以鼓励同龄学员之间的互相反馈。相较于由组织者带给学员自上而下的反馈，同级之间的反馈更容易被感同身受。少了一份“高高在上”的指导，多了一份分享交流共同进步的亲近。

在正式启动培训营之前搜狐会给每个新员工拍摄一张写真，贴在一张 pk 板上制成学员成长榜。之后搜狐会动态地更新分值，将线上游戏化比拼的酷炫平台可视化地挪到线下。相较于线上需要专区和端口的榜单，线下的榜单更直接，荣誉感的渲染也更持久。

案例启示 中国电信

在疫情期间，新员工培训多为线上进行，中国电信为新员工设立了线上学习班和云班主任制度。希望沿用在校时期的学习习惯帮助新员工顺利过渡。除此以外，中国电信也会通过，如阶段性的测验考试，学霸笔记分享，排名公示这些措施刺激新员工彼此竞争共同学习和进步。

方案形成：外部压力施加配合内部驱动力激发

结合案例并将表中的各种措施进行归类后，我们不难发现企业用于克服互动性差，追踪新员工学习进度并提高转化的手段主要可分为以下三种：

1. 保障畅通的沟通渠道

沟通渠道的建立有助于弥补线上培训互动性不足，沟通性差的缺陷。而这种渠道既可以基于线上平台或学习群组社区实现，也可以通过线下直线经理的跟进建立。

通过线上交流平台建立学习社区，逐步培养并强化新员工“在工作中学习”的学习习惯。在学习群中，公司会配备班主任或导师。除了监督学习进度以外，他们还负责答疑解惑，弥补线上学习沟通不畅，难以及时解决疑问的问题。此外，新员工也可以通过学习群或社区针对学习内容进行反馈。

直线经理不仅可以基于自身经验对于线上培训产生的疑问加以解答，也可以将培训内容在日常工作中实现场景化应用，使新员工有更直观的感受。

2. 考试测评

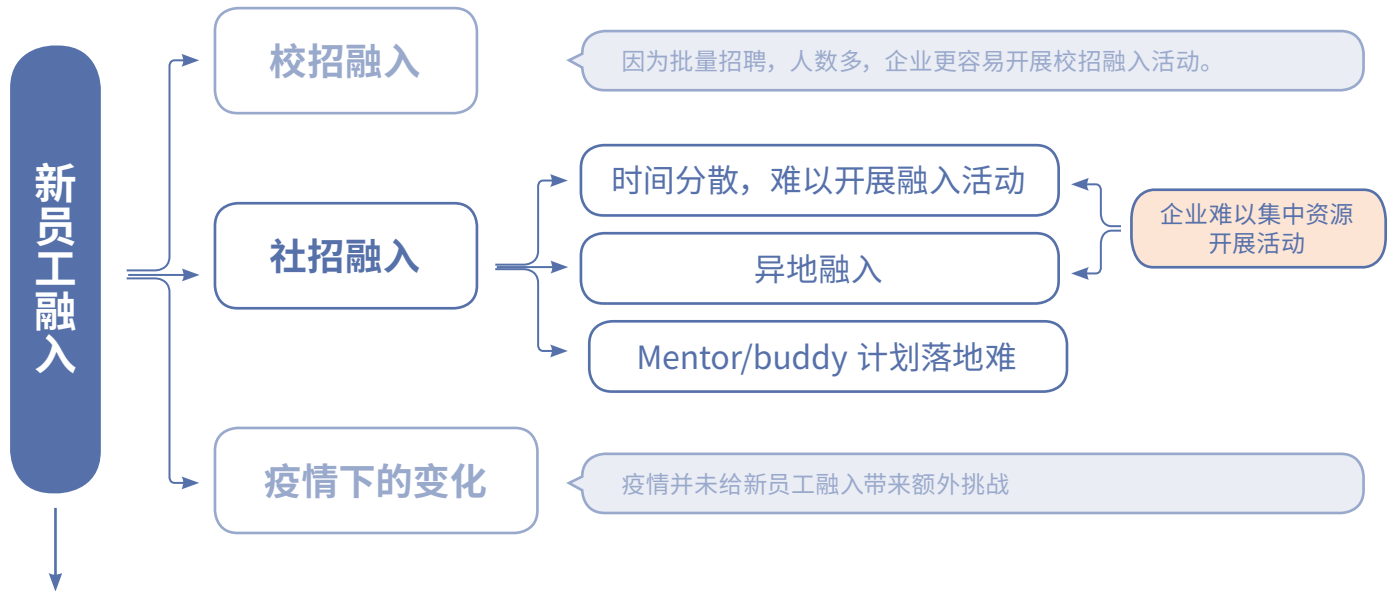
利用硬性规定：考试，设定分数线以及转正需要的学分使新员工完成线上学习课程。此类方式普遍用于规章制度类以及知识铺垫类的学习成果检验。因为此类课程和知识对于应用和绩效转化并没有太高的要求，更多的是“知道就好”。

3. 激发新员工内在动力或竞争意识

利用积分或者公示排名将新员工在培训期间的排名“公之于众”，以此激发同级之间的胜负欲与竞争意识；调动参与积极性；促发彼此发挥更好的表现。此外也可以根据积分的多少给予新员工相应的奖励，如奖励新员工和更高层级领导面对面交流的机会。



常态下的挑战：新员工融入



新员工融入主要发现：

相较于校招融入，社招融入因为入职时间分散、地域分布广泛更难开展。而企业可尝试通过线下的资源集中与线上的平台输出弥补该问题。

企业可以尝试通过激励措施和意识转变帮助导师和伙伴计划保证落地效果。

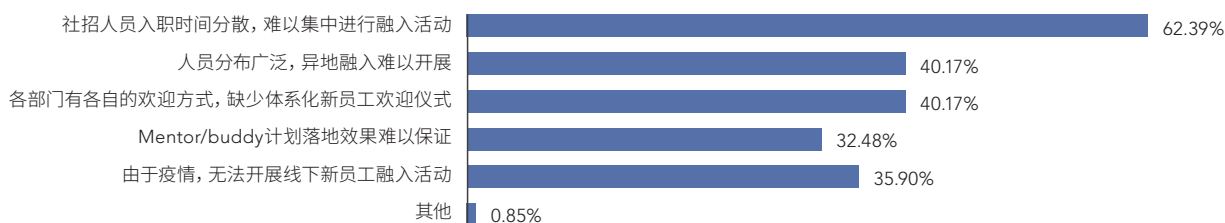
新员工融入是个长期的过程，涵盖了入职当天的欢迎仪式、脱产培训、在岗培训甚至于后期绩效转化。不同于前期对于候选人的吸引和雇主品牌宣传，入职后的持续性融入旨在为新员工提供关于公司文化价值观、制度规范、岗位要求与职业技能等更准确详细的信息。在此过程中，不断地加深新员工的归属感、增强团队向心力、培养职业技能、提高岗位匹配度。而此处所指的融入特指入职后的脱产培训与融入活动。

疫情：虽然突如其来的疫情使线下新员工融入活动开展，但是许多企业表示都是暂时的，待疫情改善后便会恢复。此外，调查数据显示，在疫情期间企业会更加注重利用 pre-boarding 和招聘时期和潜在新员工保持联系避免流失。这部分已在线上入职部分加以阐述。

校招：由于校招人员批量集中入职的特性，各行业各企业较易集中资源开展丰富的活动。同时企业也较易在其中融入企业文化与价值观等主张。而且对于刚离开象牙塔的校招新员工而言，融入的难点并非对于企业文化的不相容，而是帮助新员工尽快走出象牙塔，实现职场和社会的融入。

相较于大规模集中入职的校招，社招因为入职时间相差大，数量少，人员异地分散，缺少规模性等原因对人力资源从业者来说是更大的挑战。（表 12）一方面基于以上原因，企业难以集中资源开展大规模活动。另一方面业务不够重视，认为社招员工已有一定经验应该可以直接上手；而同时新入职员工身处职业变动“动荡期”对于新企业的关怀存在需求。两者供求不对等导致社招新员工不够稳定，易流失。

图表 14 贵公司在新员工融入方面存在以下哪些挑战? (N=117)



“对于疫情之后,新员工融入该怎么做还是比较想知道,特别是异地融入这块。”

“我们公司社招的人员比较多,办事处也遍布全国各地。入职的新员工也遍布全国。所以异地融入一直以来都是比较头痛的问题。”

“通过社招入职的人员一直以来都存在时间分散,地域分散很难集中起来开展文化融入活动的挑战。”

基于调研数据与前期了解到的痛点,本章我们将主要讨论社招融入存在的挑战与导师制和伙伴后续难跟进的问题。

社招难融入主要原因:难以集中资源开展活动

社招新员工入职时间分散,异地融入难。这两大挑战点究其根本都是由于时间空间的局限而导致企业难以集中调配资源统一开展活动。基于此原因,我们也采访了东原, BMS 与玛氏三家,看看他们是如何实现资源集中调配,开展社招融入活动;又或者如何通过线上平台突破时间空间的局限性。

东原: 通过线上线下活动联动共同融入新员工。线下: 将近 2-3 个月内入职的新员工统一集中开展线下脱产式培训与破冰团建活动消除陌生感; 通过高管讲堂了解公司文化与业务逻辑。最终自我展示输出自己对于企业的诠释与认知。线上融入平台: 为新员工打造“生存攻略”: 公司地图、文化、福利设施、组织战略等。同时搭配“新手村任务”缩短新员工适应过程。

BMS: 将近 1-2 个月内入职的新员工集中起来进行线下脱产式融入活动。活动内容包括高管欢迎会与公司政策制度普及。其中也穿插着文化小游戏。

玛氏: 利用微信小程序向新员工“剧透”与玛氏文化相关的培训内容。并将小程序打造成与直线经理联络互动的平台以达到简单高效且温暖关怀的入职体验。

案例启示 BMS

上海总部 New-Employee

Orientation——跨部门面对面

社招的新员工在时间上相对分散。BMS 根据具体情况每 1-2 个月会在上海进行为期 1 天的 New-Employee Orientation, 分三个板块内容。

首先, 公司高管表达欢迎、讲述具体故事以表达公司业务价值。通常会请总经理亲自讲述企业公司的文化与高管的期望, 并且在现场设定问答环节。总经理 / 高管需要通过亲身经历经验讲述故事, 比如通过药品, 医疗服务怎样帮助患者延长了生命。每次总经理及他的直接汇报层会轮流进行分享交流。这是培训流程的一环, 同时也提供高管与员工沟通交流的机会。

接着, 是公司各部门及负责人介绍公司相关政策制度具体操作。帮助新员工了解公司的大组织架构及每个部门的职能, 同时让新员工能够更快地认识公司核心管理层。与此同时, 将公司政策, 如: 财务报销等, 在具体情况下的操作方式通过案例方式与员工沟通 (公司政策条文在 E-learning 的过程中提前进行学习)。

同时, BMS 设置了团建活动。参与者是来自各部门的新员工, 一起玩管理文化类的小游戏。游戏会穿插在整个培训的过程中。

案例启示 东原

◎ “中央厨房” 菜单——新员工融入项目运营

● 菜品一：“豪华大餐”，定时供应——线下培训项目

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

● Day1：体验感知，满足社交需求

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

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



“中央厨房”的线下培训流程安排

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



赛诗会作品展示

● Day2：接触高管，统一文化认知

第二天以课程模块为主，中间穿插进行活动。首先开始的是高管讲堂，主要向大家介绍主要职能部门的业务逻辑。值得一提的是，该环节的讲师团队基本为该业务模块的高管。这样的安排一方面可以使业务逻辑讲解更有效。另一方面是为新员工提供与业务部门一把手接触、交流的机会，让他们感受到自己被重视，实现一定的赋能。

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

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



新员工“冲”进高管办公室寻求合影



董事长见面会

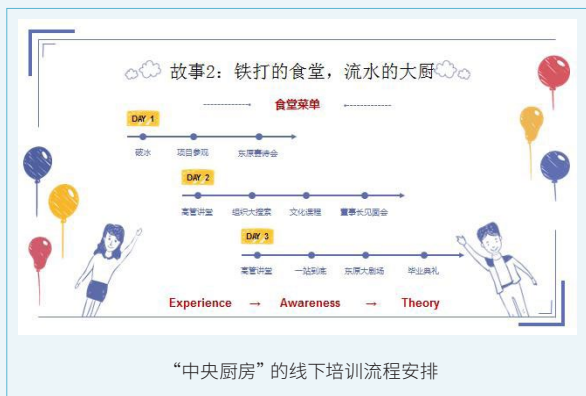
● Day3：毕业考察，完成自我演绎

下午3点培训结束，目的是可以让员工及时赶回自己的住所，不耽误第二天的工作。

第三天仍然是以高管讲堂开启一天的培训。以“一站到底”知识竞赛活动考察大家对这几天所学知识的掌握程度。除此之外，还会有“东原大剧场”活动。在整个培训的过程中，学员要

根据三天的培训体验和对东原文化的理解原创输出一部视频作品，并在培训尾声向大家展播。三年多时间里，“东原大剧场”诞生了很多有趣的视频，有抖音，有vlog，也有一些让人感动的小惊喜。

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



“中央厨房”的线下培训流程安排

菜品二：“便捷外卖”，24小时营业——线上融入平台“东东墙”

多年来，东原集团坚持线下新员工培训集团统筹，保证了用同样的标准和环境使新员工融入。正因如此，也导致有些新员工入职时距离线下培训仍有一段时间。那么这期间该如何完成融入公司呢？“东东墙”在此时就可以起到良好的补充作用。从某个角度来讲，“东东墙”也像一个虚拟的 HRBP，可以帮助大家解决入职初期的一些问题。

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

原百科原名为“原始人攻略”，是专为新员工融入设置的栏目。原本只是简单地为新员工提供“生存”攻略。比如：在哪里就餐，有什么福利，公司文化是什么，组织战略是什么等等。2018年增加“新人任务”板块。一旦新员工翻墙成功，便会在连续20个工作日每天中午12:00准时收到“新人任务”的推送。有诸如打卡项目、和帮助你同事合影、使用企业微信、了解企业文化、感受公司氛围等任务，牵引新员工主动“走出去”，对组织“刻意观察”，并向身边人“提问”。如“还记得第一次开会的会议室是哪间吗？分享你所在的城市+会议室名称给大家吧~”另外，文化测试还可以让新员工测试自己对于公司文化的了解程度。

之所以会增加这个板块，是因为项目团队发现，新员工刚进入公司时，对公司的文化、业务等了解不够透彻，甚至一无所知，即使员工想问也无从问起。还有一些员工是因为内向，不会主动

和别人聊天，增加新人任务可以给他们提供一些指引，加速融入进程。在新人任务最后一天，项目组在后台会看到新员工对“东东墙”的反馈，收获了良好的口碑。

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



东东懂

东东懂发送的邀请函

方案解决：线上线下联动

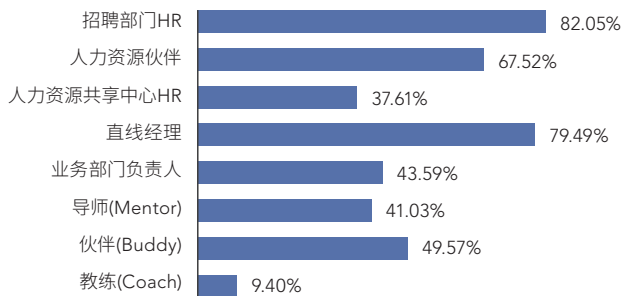
线下：针对社招员工可以进行分批式的融入活动。将近一到两个月内入职的新员工集中起来，一起举办线下融入活动。常见的活动形式有破冰团建活动，规章制度文化等宣贯以及“高管面对面”。通过高管自身的经验，场景化地向新员工介绍业务逻辑。一则使新员工更加有代入感容易理解，二则为新员工提供和高管面对面接触交流的机会，让他们感觉到被重视。

线上：对于无法立即参与线下融入的新员工而言，则可以尝试借助线上工具平台。将新人常见问题、需要了解的公司“生存技巧”、企业文化、相关福利与目标战略等内容进行整合并通过线上平台对新员工输出。同时也可以借鉴线上学习地图的运行逻辑：将需要了解的内容拆分成一个个知识点和任务，阶段式地向新员工进行推送。将新员工“推出去”，主动地去了解企业，融入企业。

Mentor & Buddy: 难跟进, 效果难保障

而对于目前难以调配资源开展社招线下融入活动或短时间内无法建立线上平台的企业而言, 利用公司现有的内部资源建立有效的 Mentor 和 Buddy 制度也不失为一个有效的融入策略。调研数据显示, 约有半数参调企业会在新员工融入过程中配备 Buddy, 而 Mentor 的应用率则略低于 Buddy。(41%)

图表 15 在新员工融入的过程中, 贵公司会有哪些人员参与帮助新员工更好地融入? (N=117)



虽然导师和伙伴制度是一个通用性的手段, 却也一直存在这一个老生常谈的问题: 后续难跟进, 效果难保证。

本节将会结合案例与专家观点, 针对“Mentor/buddy 计划效果难以保证”此挑战予以讨论。希望给读者一二启发。

案例启示 A 公司

◎ 伙伴制度 & 导师制度

伙伴和导师的功能和辅导侧重各有不同。伙伴制度不仅仅面向新员工, 也同样面向实习生。伙伴一般是同部门有一定工作年限, 比较有经验的员工。他和新员工本身的工作有很强的相关性, 可以真正在日常工作中去帮助新员工解决问题, 帮助其成长。出于以上几点的考量, 伙伴的人选一般会由团队领导或比较资深的员工。一般来说, 伙伴由部门领导直接指派, 其职责是在日常工作中向新员工传递与教导和业务内容相关的知识。因为“老带新”这样培养部门新生力量的制度本就是部门负责人的职责义务, 所以虽然不会和本人的 KPI 挂钩, 但是会作为“老人”的绩效考核参考指标之一。

不同于伙伴的被指派, 导师制度则更多采取自愿的原则。A 公司认为只有在自身意愿也就是内驱力的驱动下才会收到更好

的效果。导师一般来说由 A 公司内部级别相对较高的人担任。导师制度不仅面向新加入 A 公司的员工也会面向高潜员工。这两类人群都拥有选择导师的权利, 可以申请和某位导师配对。导师和新员工沟通的内容也会更偏向于领导力, 企业文化或给予反馈。A 公司并不会强制要求导师需要和被带教的新员工一周有几次会面, 需要聊多久, 但是要求导师对新员工负责。总的来说, 可以不做, 但是一旦决定要做, 就要做好。

为了保证带教计划的落地效果, A 公司为伙伴和导师配备了专门的工作坊和线上学习资源, 辅导他们如何更好地为新员工保驾护航, 提升新员工在 A 公司的体验感和感知度。

而在这样一个业务融入的过程中, HR 在其中的角色更多的是一个辅助者, 帮助双方复盘最近的成果, 发现问题, 协助制定方案解决问题。

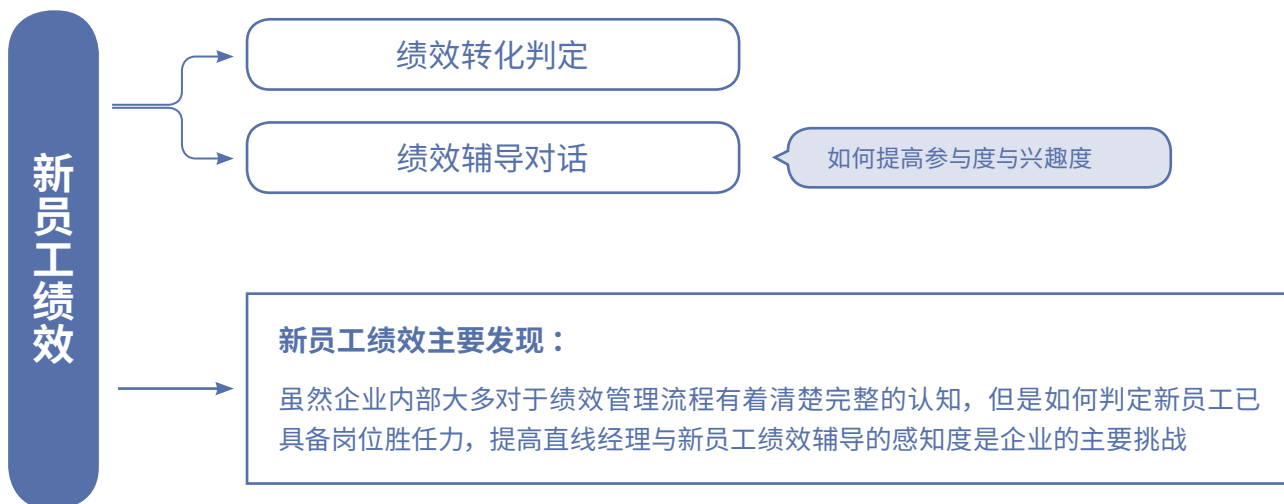
方案形成: 激励与意识转变并行

伙伴和导师一般多为企业内部有经验, 认同企业文化的人担任。伙伴的角色是引导新员工了解公司文化、制度、工作流程以及给予新员工生活上的帮助。导师则针对新员工在工作的疑问予以指导于解答。

而后续跟进难主要是由于 HRBP 无法一直跟着伙伴或导师确保其“尽责”。那么一来: 企业可以考虑引入激励机制: 将“老带新”的成果作为伙伴或导师晋升的指标之一或可与个人绩效挂钩。二来: 从根本意识上对伙伴和导师加以影响。让对方意识到这不只是额外多出的工作任务, 而是互利共赢的合作。现在的带新人是为将来的协作与业务开展奠定基础。如果新员工此时难以实现文化上与业务上的融入, 对于部门整体效果产出也是不利的。



常态下的挑战：绩效转化

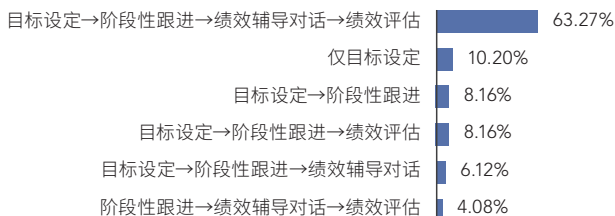


新员工的绩效是新员工入职管理全过程的结果呈现。其好坏与新员工的入职体验，融入与否，入职培训方案是否合理且有效紧密相关。

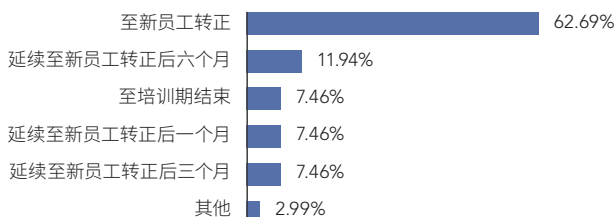
数据显示，超过 60% 的企业对于新员工绩效管理将会延续至新员工转正。过程涵盖目标设定、阶段性跟进、绩效辅导与绩效评估。这说明在实践层面，大多数企业针对新员工已经有了较为完整系统化绩效管理流程。

而在前期沟通阶段，我们发现在实际落地过程中，有两个方面存在较大挑战。一：缺乏考核手段针对岗位胜任力进行评估。如何确定新员工存在从培训内容到岗位技能 / 行为的转化，从而有绩效结果层面的呈现，进而确定新员工具备岗位胜任力，适配该岗位。（在前一小节，已经针对知识型内容的考核方式有所展开，所以本章会更加关注知识运用程度的考核方式与手段，即培训内容，工作行为与最终绩效之间的转化考核手段。）二：绩效辅导环节。1) 虽有既定流程，但是完成度较低。2) 直线经理和新员工感知度存在差距。

图表 16 贵公司在对新员工绩效转化的管理过程中，有以下哪些管理流程？(N=272)



图表 17 贵公司针对新员工的绩效辅导与帮助会持续多久？(N=200)



“在业务的融入上，难点在于 KPI 的设定转化。怎么去判定有了 KPI 的转化。”

“对于 2 个月、3 个月试用期时间比较端的企业，较难设定绩效复盘访谈的节点。而且直线经理对于新员工的绩效辅导和绩效访谈是否真的落地执行是一个比较大的问题。”

“绩效辅导是一个一定的动作。但是 HR 没有办法每天跟着。具体做了没做其实也不太知道。即使做了，这个很看个人。有些直线经理就是不太愿意。所以我想了解公司是用什么样的方法，让他的直线经理可以比较主动地定期做绩效 review。”

所以本节会将视线聚焦于新员工绩效考核方式与绩效辅导，着重讨论 1) 新员工岗位胜任力评估手段，2) 如何激发双方对于绩效辅导的兴趣度、参与度与感知度。

绩效转化评估手段

通过文化融入与培训帮助新员工发生行为转化从而产生绩效表现，帮助团队一起实现业务目标是新员工入职管理的核心意义所在。而该如何准确衡量新员工已实现或有潜力可以实现目标，具备岗位胜任力则是挑战所在。针对这一挑战，我们也采访了周大福和 BMS，看看他们是如何解决这一挑战的。

周大福：利用系统对销售情况及时反馈，并结合顾客评价等形成每月绩效表现情况，结合周大福内部岗位胜任力标准进行对照，并针对性设立改进提升计划。如果连续一段时间内，无法完成目标则会采取进一步措施。

BMS：设立多阶段培训通过节点，并安排评委对新员工进行多维度考核：知识性考核，市场情况与在岗技能等。

案例启示 周大福

◎ 周大福“宝玉”计划

针对刚入职的新员工，周大福会实施三个月宝玉计划，明确在此期间新员工需要掌握哪些必备技能与知识。在此过程中会有指导人从旁辅助进行相关考核和面谈反馈。

人力资源会协助业务负责人将每家门店的目标根据个人特长与职位分解到个人。员工在接受个人目标后，每两小时会收到更新和反馈，如：个人目标达成情况，个人收入变化情况以及目前有哪些营销活动适合在该门店开展。在月底时，目标完成情况结合顾客的综合服务评价将会形成员工的当月考核情况。

再结合周大福内部岗位胜任力标准进行对照后，周大福会对未达标的员工进行提醒。店长需要有针对性地协助新员工实现改进和提升。而在员工连续不胜任的情况下，周大福会启动为期三个月的整改期。如果三个月内依旧无法完成，员工可能会被调店或解除劳动合同。

案例启示 BMS

◎ 学习认证

BMS 的整个学习认证可以划分为三个阶段：

第一个阶段认证，面对面培训的通过卡。在完成 E-learning 阶段之后，通过综合性考试就能够获得第一阶段认证，通过第一阶段认证才可以进入下一个面对面培训的学习阶段。

第二阶段认证，拜访客户的资格证。在 On boarding training 的最后一天，每个人的知识技能通过考核后，获得相应的认证。新员工在接受了第二天的认证后才能出去拜访客户。

第三阶段认证，决定能否转正的重要依据。（以前）BMS 还会有六个月的转正认证。新员工入职满六个月后，会安排一天的评委对新员工进行考核，参与者包括 training、medical、marketing、sales 部门的领导。考核内容包括：对疾病知识的掌握，形式是直接演讲一些医学专家的内容；考核业务管理，演讲整体业务区域的内容等。当所有模块的内容都通过后才会获得最终的认证。第三阶段的认证结果是对直线经理决定新员工转正去留的重要根据。若新员工第一次没有通过认证直线经理可以给他提供一次补考的机会。

对于新员工在 onboarding training 过程中的通过率是计入培训部门绩效指标中，在考核认证的时候是跨部门同事一起打分，取其中的平均分。打分的维度有：文化、知识技能量方面。

方案形成：综合考量绩效行为与评价；而在行为尚未发生时，可以通过模拟相似环境进行评估。

不同于知识层面可以通过考试进行考核，绩效考核更强调从新员工行为出发针对与岗位强相关的技能进行考核。途径一是从和工作行为发生息息相关的人群（上级，平级，下级员工）获得直接的反馈与评价。通过日常工作中的评价判定新员工是否具备岗位胜任力。此举不仅可以了解新员工行为能力层面的转化情况，也可以体现出新员工是否已实现软性文化融入。

而对于涉及对外工作的行为而言，由于较难直接询问客户方意见，人力资源部门则可以考虑营造相似的行为发生环境。通过实景模拟、角色扮演、presentation 等方式，设身处地地将新员工代入工作场景。从而通过相似环境下的行为判定其个人是否可以胜任该岗位。

绩效辅导对话

绩效辅导是新员工绩效管理的重要一环。针对新员工在一段时间的表现进行复盘。但由于绩效辅导一般由直线经理进行,HR 难以影响:不知道是否完成,也不知是否有效。针对如何提高绩效辅导对话的参与度与感知度这一挑战,我们也采访了强生和 A 公司。以下是他们的案例节选片段。

A 公司: 增加绩效辅导频次。对于表现理想的新员工而言是正面激励,而对于不那么理想的员工而言,也为他们提供了改善的机会窗口。

强生: 在入职的第一周, 30 天, 60 天, 90 天各关键节点开展辅导对话, 对话内容因新员工所处阶段不同而不同。HR 也通过帮助新经理收集来自下属团队的意见, 诊断问题与工作挑战, 并和新经理本人一起讨论改进措施。

案例启示 A 公司

A 公司的新员工试用期一般为六个月。以往在试用期结束前 HR 部门会和新员工的直线经理进行一次正式的复盘, 去回顾新员工的表现。而现在则增加了一次中期复盘。虽然操作上 HR 看似多做了工作, 但是对于新员工而言却更有利于其个人自身发展, 对于 HR 而言也有助于员工的培养和保留。对于表现优秀的新员工而言, 这是一个正向激励和组织认可的措施。而对于绩效不那么理想的新员工而言则是个信号, 让新员工更早地清醒意识到自己不足, 也为他保留了机会窗口加以改善。

案例启示 强生

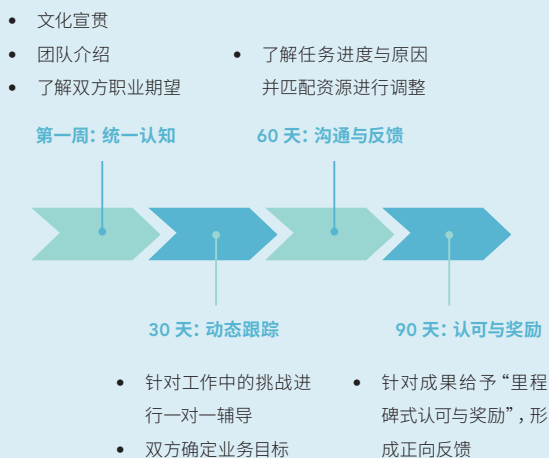
绩效对话

这样的对话一致持续性地在强生员工职业生命周期的各个阶段发生。在新员工入职后, 直线经理会先和他进行一对一的沟通。了解新员工个人对于强生或职位的期望, 沟通岗位职责范围与目标, 询问新员工希望得到何种帮助等。

在其他入职周期的关键节点: 入职的第一周, 30 天, 60 天, 90 天, 对话的内容因为新员工所处阶段不同发生着相应的变化。

- 第一周的对话主题聚集在企业文化的贯宣, 团队介绍。同时也会了解新员工对于自己的职位, 工作或者对于公司期望是什么? 希望自己可以获得什么?

- 30 天, 就目前的团队目标及业务动态进行全方面的介绍, 对新员工遇到的困惑难点进行一对一的辅导以达成对业务目标的共识。
- 第 60 天: 持续反馈沟通, 重点在于了解员工感受确保团队合作顺畅。目标方面不仅仅聚焦在任务完成度如何。更重要的是探究任务完成情况背后的原因以及是否可以有合适的资源帮助到员工。
- 第 90 天: 部门领导会对新员工在过去三个月的成果给予认可。认可的形式可以为口头或其他形式。形式并不重要, 重要的是以“阶段性里程碑式的奖励”认可新员工的努力, 在刚开始最困难的时候及时给予正向的积极反馈。



新经理团队融合

新员工的层级各有不同, 所以针对不同的层级, 强生在进行融入和后期绩效辅导时的侧重也会各有偏重。以新经理为例。在新经理入职的三个月到六个月内, HR 会开展团队融入的反馈座谈会, 组织新经理和他的团队成员进行双方反馈意见交流。HR 会先组织团队成员进行新经理的反馈, HR 进行汇总后以团队的集中意见反馈给新经理, 帮助他了解目前的管理方式, 领导力风格, 个人软性行为对于团队氛围, 对于业绩或正面或负面的影响。

新经理在接收到相关反馈后, 会和团队成员共同交流这些反馈的形成原因, 帮助增进彼此互相的了解。同时两方也可以共同分享彼此对于团队方向的期待, 期许的领导力风格形成行动方案。

随后 HR 会和新经理根据座谈会的内容定期进行 one on

one。针对提及的共性问题，深究背后的原因，探寻解决方案。如果是由于能力上的缺失，HR可以相应搭配的能力发展项目或 mentoring, coaching 课程。如果问题聚焦在业务层面，HR也会和公司高层管理者讨论问题，有针对性地解决问题。绩效作为最后的呈现结果，固然重要，但是在结果背后关联因素对于长远的发展则更为关键。



方案形成：从新员工需求出发开展绩效对话

如何开展更有效的绩效辅导从而提升参与双方兴趣度与感知度可以考虑从以下三方面入手。

1. 对话频次

不同于只在 30, 60, 90 天, 这些新员工管理流程的常规节点, 与新员工开展绩效辅导对话。绩效辅导的开展频次可以在原来基础上, 尝试根据新员工的需求而增加。在有需要的时候及时解决, 不仅可以使业务开展更为顺畅, 更能够帮助建立新员工自信心。

2. 内容

两者感知度不同的根本原因在于新员工并没有因为对话而真正解决工作中遇到的挑战与困难。对话或流于形式或过于关注结果忽视了对背后原因的探究和行为的纠偏。

所以了解目前工作进度与业务进展结果固然重要, 但是更重要的是了解背后的原因并制定后续改进计划。而这样更有意义的对话是得益于双方互相配合的结果。

3. HR 的职能 - 建立“坦诚布公”的沟通渠道

在这样的一个业务主导的环节, HR 的角色应该是沟通渠道的建立者, 促使这样的配合发生。

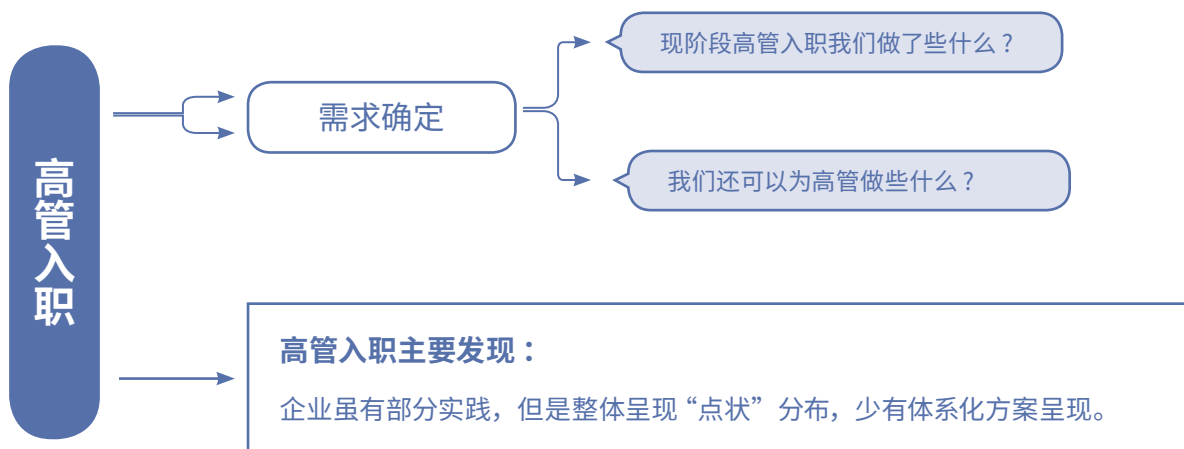
新员工本人对于工作开展不顺利的原因通常是一知半解的。所以才需要直线经理予以引导和询问。而由于直线经理本人尚不具备匹配辅导有效开展的沟通技巧或是因为新员工的羞于露“怯”。这些都导致了沟通不畅, 对话有效性无法体现, 双方感知度不同, 参与兴趣降低。最终导致绩效辅导对话流于表面形式, 变成了真正的走过程。

针对前者, 人力资源应该加强对于直线经理沟通技巧的相关辅导。并让直线经理意识到, 有效的绩效辅导有助于不仅仅新员工本人的绩效留存也会对直线经理的绩效和团队的业务开展形成助力, 从而形成良性循环, 激励直线经理与新员工开展下一阶段绩效辅导。

而针对后者, HR 可以尝试以“局外人”的身份对新员工的心理状态予以疏导并慢慢引导新员工敞开心扉, 将自己所知的原因说清。此后 HR 可以联动直线经理进一步分析背后的原因为何? 又该如何纠偏改进。



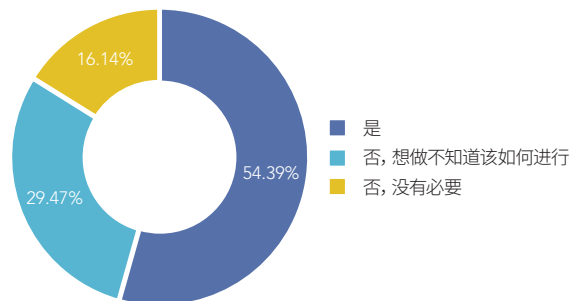
常态下的挑战：高管入职



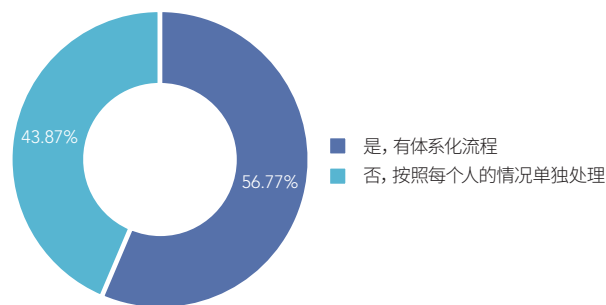
谈及新员工入职管理，大部分的情况下指的都是基层和中层人才的入职，融入和培训。然而还有一群人：高管，也同样有着被关怀与融入组织的需求。但是却一直处在“供不应求”的状态下。

调研数据显示，半数的企业会针对高管进行融入。其中近三成不知道该如何进行，还有 16% 的企业觉得针对高管的融入和辅导是不必要的。而在半数已经实现新高管融入的企业中，其中半数企业已形成体系化的流程。剩余 44% 的企业则尚未形成制度化运行模式，会依照每个新高管的个人情况开展不同的融入手段。这说明大多数企业对于高管融入已有一定程度实践，只是这些实践手段目前呈现“点状”与“片段化”，尚未形成体系化管理流程。

图表 18 贵公司是否会对高管进行融入或入职管理？(N=272)



图表 19 贵公司高管入职是否存在体系化的流程？(N=148)



本章——入职管理小彩蛋将结合数据与案例启示从两个维度：“现阶段高管入职做了些什么”与“我们还可以为高管做些什么”，归纳总结出高管融入建议。希望给读者们一点启发。

高管入职需求确定

高管们丰富的职场经验常使得用人单位忽视了这些高管也同样需要被关怀的需求。而身处企业核心岗位，他们的需求又势必与中基层新员工的需求有所不同。

所以在开始讨论我们做了什么之前，让我们先来看看企业在谈及

高管入职时的需求点是什么？数据显示，谈及为什么想要开展高新高管入职融入项目时，企业表示前三大的需求是帮助业务上手（85.16%），提高高管入职体验（70.97%）以及建立高管与HR之间的联系（60.65%）。排名第四的则是提升高管本人各项能力。（49.68%）

图表 20 贵公司高管入职的项目主要想要达到什么样的目的？（N=148）



案例启示 辉瑞

● 辉瑞新高管入职管理项目设计前的需求确认

基于上述背景和挑战，为了进一步确认高管们的需求，辉瑞对一些有代表性的同事（如从大区经理晋升到全国总监以及跨级别快速晋升的员工）进行了访谈，发现并总结出了以下六点发现。基于以下发现，辉瑞设计了更为贴合新高管需求的上岗流程。

● 发现一，新高管大多对由于职位变化而带来的心理压力缺乏觉察。

在上任初期新高管并没有意识到新的岗位会让自己有心理压力，然而其会出现不同的表现形式。比如有的表现出兴奋：急于整合资源为团队带来活力和新价值；内部提升的高管有的则表现出好奇：对于被选中晋升的原因的好奇以及同事对其提升的看法；还有的会过于自信：觉得自己的潜力终于被发现了；或者着急：希望可以处理完手上的各类事务尽快上任。诸如此类心理状态上的变化和潜在压力都是由于新的岗位和职能带来的。他们觉察不到自己心理上的变化，更遑论去主动调整。

● 发现二，新高管需要建立全新的或重塑原有的人际关系。

由于内部晋升，新高管原有的人际关系网络发生了改变。

这种改变不仅仅发生在和原同级同事的关系，也存在于和原上司的关系以及和跨部门其他同事的关系。而这种关系的改变也导致了原有的沟通方式和表达习惯都需做相应调整。其中，职位影响力带来的话语权的改变尤其微妙。

● 发现三，知识结构错位：原有的知识结构不再匹配现有的岗位层级。

由于职责范围扩大，新高管需要了解的知识广度也需要拓宽。从对原来所属部门和职能的纵向精专到对多职能和多部门知识的横向拓展都需要加强。有些新高管即使可以意识到自己现有的知识结构已无法匹配新职能岗位所需要的知识结构，但由于缺少相应培训辅导资源，这样的知识空白依旧没有办法被填补。

● 发现四，知识传承渠道单一，新高管缺少可利用资源。

这种资源的稀缺体现在两个方面。

1. 市场上和企业内部针对高管系统化辅导的培训资源质量不高：不论是外部供应商还是企业内部都难以为高管配备相应有针对性、系统性的培训资源。因为标准化的课程无法解决企业和高管个性化的问题和需求。
2. 从辅导人选的角度来看，对于新高管而言，通常是上级领导对其进行辅导和帮助。而对于一些新设立的岗

位，少了前任的“前车之鉴”，培训辅导的开展就愈加困难。

发现五，全局观和策略性思维需要升维

辉瑞通过采访发现，在晋升到新的岗位之后，部分新高管们的原有视角已不足以支持新的岗位需求。因此，如何帮助他们培养全局观、升维思考，如策略性思维是这些高管们入职后需要开启的一门重要课程。

发现六，新高管“抓小放大”，不易把握优先次序

业务高管具备较强的业务结果导向思维，在新岗位上比较关注当前任务的解决。在节奏快工作量大的情境下，不易把握工作优先次序并有效利用入职 90 天的黄金窗口“建立跨部门合作沟通窗口”与“建立策略性内外关系窗口”。

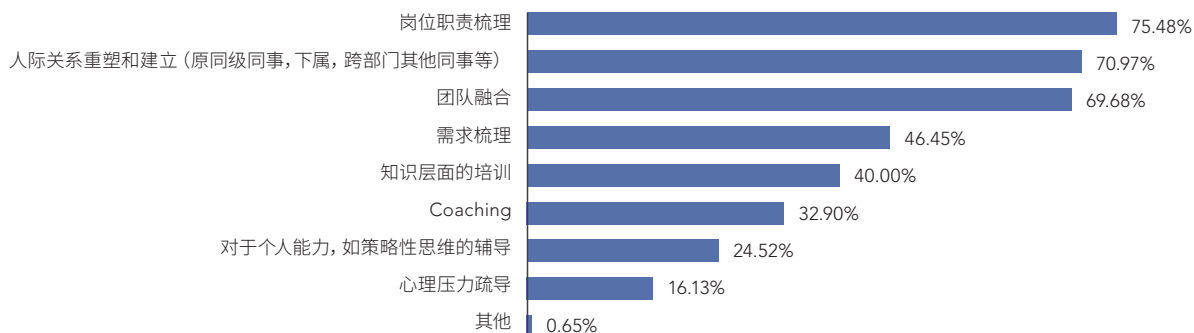
作为 HRBP，应帮助高管利用入职黄金窗口期，与公司内外部合作伙伴迅速建立沟通协作关系，更全面、多方位地了解新职位的需求和挑战，为未来工作的顺利高效开展打下基础，并为之形成长期有效的附加价值。

结合企业案例和市场数据我们发现，企业端进行高管入职项目的主要目的是出于业务考量：帮助高管尽快转型，带领团队共同实现组织目标。而高管本人对于融入的需求却不止于此，在尽快上手业务的基础上，新高管们也有着心理疏压，与 HRBP 建立合作伙伴关系，个人多方面能力提升等方面的需求。



现阶段高管入职我们做了些什么

图表 21 贵公司高管入职管理会包含了以下哪些方式？(N=148)



由调研数据可见，目前多数企业在融入新高管会采用的方式为岗位职责梳理 (75%)，人际关系重塑建立 (71%)，团队融合 (70%)，需求梳理 (46%) 以及知识层面培训 (40%) 我们不难发现这些措施都是从岗位本身出发，帮助高管厘清自身所处位置与职责，尽快实现组织目标。

案例启示 辉瑞

◎ 辉瑞中国高管入职上岗指引

为了理清参与人员职责范畴以及规避由于个人风格和经验所产生的执行偏差风险，辉瑞细致地整理了辉瑞中国高管入职上岗指引。为了具备可操作性，指引手册中不仅详细地根据时间线和任务类别归纳了新高管的代办事项，其中也融入了HRBP(项目落地执行者)在这些待完成的任务中的职责和作用。此外，为保证项目执行的标准化，辉瑞还引入了可供参考的任务模板。

● 为入职流程中涉及的人员定制指引手册

在高管入职项目落地实施时，会涉及到各方人员，如新入职高管、HRBP(项目落地执行者)、直线经理、不同的利益相关方等。为了明确所有参与人员各自的职责划分以及流程规范，尽量避免因执行者的个人风格影响落地的效果，辉瑞为各方参与者制定了不同版本的入职/上岗指引手册，希望从流程上规范每个执行者的操作以及关键时间节点。其中具体罗列了第一天第一周，第一个月，前三个月的必做事项，各方的职责和工作内容，HR的角色以及需要提供的支持。

● 规定任务内容，规范标准动作

为了规范所有的操作以保持步调一致，辉瑞会在指引手册上详细列出各阶段的任务清单，各自的角色分工以及HR可以在哪个阶段介入并给予帮助和提供资源。例如如何与HRBP会面、如何以公司的价值引导融入团队、辉瑞高级经理人的角色定位、团队融合研讨会、关键人才对话等。下面会就价值引导和团队融合详细展开。

● 提供任务模板

指引手册上不止会详细列出任务清单，也会给出建议参考的任务模板供新经理人使用。

比如：第一周需要和HRBP会面。辉瑞为此制定了会议议程，必须要涵盖的介绍内容，如：公司组织架构、HRBP定位、如何进行自我介绍、如何介绍现在的部门以及内部现有的挑战。针对以上内容辉瑞也制作了详细的会议模板。

每一位HRBP的认知和视角会有所不同，而每一位高管也会有着不同的风格。用一致的标准提前设定双方会面的内容，既方便了前期准备，也提高了双方的效率。同时在标准之上再根据实际情况的不同定制化地增减一些内容，既保证了内容的高效传递，也保证了个性化和良好的体验。

再比如为了完整了解这个岗位的“前世今生”，在指引手册的岗位交接部分会建议新高管要去进行多方访谈以便获得岗位

的完整全貌。访谈对象包括同级同事、该岗位的前任以及上司。与此同时，为了尽量“拷贝不走样”，指引手册也提供了与不同对象访谈时需要询问的问题模板。在前任已经离职的情况下，HRBP也可以主动安排和前任沟通的机会，从前人的经历直观地展示这个岗位的潜在风险及应对方法。

● 考核小练习

为了帮助新高管尽快适应角色并完成转型，同时也为了挖掘目前阶段存在的不足，辉瑞会在三个月中以及三个月后设置一些小练习，譬如新高管为自己定制有效的短期计划来完成自身角色的转型，定制业务或职能计划并展示。

其中业务或职能计划的制定和展示更像是对于整个高管入职流程的考核，用来检验其在这三个月中的成果。新高管需要和团队一起做出一个商业计划，内容包含这个岗位长短期的业务策略以及个人对于如何更好地开展业务的洞察，并且向直线经理进行计划方案展示。辉瑞认为新高管如果可以清楚简洁地呈现商业计划则表明，一：其个人能力。二：该岗位的任职要求已经被理解消化。三：与团队的融合已初见成效。同时也证明了此高管入职项目是成功的。

HR在这个考核过程中也可以提供一个可借鉴的范例，帮助新高管厘清一份完整的计划方案的呈现形式和涵盖内容。

● 学习与发展对话

学习与发展对话是整个高管入职项目的收尾，也是新阶段的起点。在入职三个月后，基于期间对于自身、岗位及组织的进一步了解，新高管也会对自己的优势区域和待发展区域有更直观地感受。而在此基础上开展的学习与发展的对话才会有更意义，而非沦于形式的走过程。

同时与HR共同开展学习与发展对话也是每年的标准动作。在刚入职的时候让新高管熟悉这个流程，会让其切身意识到此流程对自身的真实价值，同时也有利于彼此建立合作伙伴关系以及日后工作的开展。HR也能将在之后的旅程中更好的助力和赋能新高管。

案例启示 B 公司

◎ 高管入职时间表与待办事项

高管入职清单是金光纸业根据时间节点归纳出新高管在融入各阶段的“代办事项”。

- 在新高管入职前，B 公司会针对其进行测评。借助测评结果，企业可以对于高管的潜能、性格等各方面的特性有更全面的了解，从而以新高管更喜欢的方式与其沟通合作。
- 在高管入职的第一周，新高管的主要任务集中在事务性的了解。所以 B 公司会针对高管开展大约两天的一对一培训。内容方面会涵盖 B 公司的产品、整体业务与发展战略。
- 在入职一个月后，重点将会聚焦在对于业务的了解和掌握。
- 入职后的第三个月，这普遍是新高管最为“挣扎纠结”的时间。企业文化难适应、新员工融入不佳等问题在第三个月这一关键节点都会浮现出来。所以这时 HR 会再次和新高管复盘他在刚入职时对于工作的期待，帮助其发现工作中的不同。并引导其确认这份不同是否是入职前所期待的；又该要从哪些方面着手去实现这份期待。
- 入职第六个月时，B 公司会再次和高管复盘其绩效表现。此时的高管对于岗位、公司、业务开展与自身都有了一定程度的认知。复盘的重点则落在高管自己对于业务开展的建议。
- 六个月后，此时的新高管已相对稳定，所以融入的重点则会聚焦在跨部门沟通协调与持续提升领导力方面。



我们还可以为高管做些什么

毋庸置疑，帮助新高管快速转型，尽快上手带领团队实现组织目标是企业进行高管融入的主要诉求。基于此，实现团队融入和岗位信息对称自然是企业进行高管融入的首要事项。但是在这些手段的基础上我们是否还可以做些什么？结合以下案例和专家洞见我们或许可以窥见一二。

在回答“我们还可以做些什么”这个问题前，我们首先需要确定的是 HR 的角色定位在高管入职的过程中是什么样的？HR 只是信息的传递者？资源的调配方？或计划的制定者？

又或者其实应该是以上这些身份的合集—高管的合作伙伴。对于高管，尤其外聘的高管而言，HR 是入职后在新公司认识的第一个人。这第一个人和新高管的入职体验与留存息息相关。同时，在刚刚开始的时候就建立起信任与合作伙伴关系，不仅可以帮助高管理度过职业变化的动荡期，也可以为将来两方打下坚实的信任基础，为以后的协作铺路。

那高管的合作伙伴又应该是什么样的呢？当问及“负责高管融入的 HRBP 应该是什么样的”时候多数企业的回答都是纽带、支持、桥梁、协调等近义词。所以 HRBP 应该起到的是居中调度的作用。而结合案例我们也可以发现这一角色是不仅需要对接新高管本人，同时也需要对上，对下。

图表 22 HR 在企业高管入职中的角色与作用



对上：帮助新高管对接上层风格、需求与方向。HRBP 需要协助高管融入企业，与上层建立信任关系，逐步开展业务，完成角色转型。而这些的基础是了解当前业务状态与上层想要的业务发展态势。所以 HRBP 需要借助自身对于上层领导力风格的了解帮助新高管和上层形成良好沟通。而与此同同时一个“合格的高管合作伙伴”必然是贴近业务的，了解业务需求与痛点的。因为只有知道业务部门要什么，才会清楚知道自己下一步是什么，应该怎么做，又如何应该为高管匹配相应资源。

对下：赋能高管管理团队。业务目标达成是高管融入与否的显性化体现。而这势必需要团队的共同努力。所以这就要求 HRBP 帮助高管本人和团队融合，互通有无，了解彼此风格，建立沟通。

专家洞察 辉瑞

◎ 成为高管的伙伴, 形成合作伙伴关系

虽然新高管能否顺利融入, 入职期间在企业内部能否“存活”取决于多方面的因素, 但是在这个过程中, HRBP 可以起到一定的辅助效果帮助其更好地“存活”。而这种辅助效果与以下三个因素息息相关。

第一, 能力与影响力: HRBP 本身与团队是否具备足够的能力与影响力。如果 HRBP 无法和高管在同一高度同一频道对话, 那自然就无法从高管的需求出发, 帮助对方入职。

第二, 角色定位: HRBP 是否清楚在高管入职中的自身角色。即使无法和高管近距离对话, HRBP 依然可以从流程上或者资源上着手给予高管帮助。HRBP 也许不精通业务, 或者不能像高管一样对于业务有着精深的卓见, 但是在对于流程掌握和对公司的理解层面上, HRBP 依旧存在着自己的洞察。

第三, 资源整合: HRBP 可以帮助高管搜集便于其更快适应, 顺利渡过入职转型期的资源。这样的资源既包含了 HRBP 本身的知识 and 经验的输出, 也包含了 HRBP 可以调动与配置的资源。

在这个过程中, HRBP 的角色是平台及流程的制定者——负责给出完整的概览提醒高管其缺失的部分; 是资源的调度方——搜集资源帮助转型; 是入职计划的推动者——流程上协助计划落地。这种推动取决于和高管之间的信任度。这同时也是为什么入职前三个月对于双方 (HRBP 和新高管) 而言都非常关键的原因。因为在入职初期, 这样一个问题频出的阶段, 高管可以借助 HRBP 去解决问题, HRBP 也可以在此过程中与高管建立信任。

案例启示 B 公司

在入职清单的基础上, B 公司也会通过以下三种手段帮助新高管了解自身情况, 洞察股东意图以便尽快实现自身转型达成业务目标。

◎ 高管 buddy

B 公司会为新高管配备一个伙伴。伙伴一般由有一定工作年限的, 对于公司内部以及新高管入职初期挑战相对熟悉的高层担任。伙伴制度的意义在于与 HR 部门形成“互补”: 在 HR 无法关注到的当下给予最及时的帮助。在这样的定位下, B 公司的高管伙伴制度并不为解决事务性的诉求而设立, 其存在的目的在于及时解答, 如: 业务困惑、工作挑战、企业文化等方面的问题。

◎ 与全球人力资源负责人对话

在新高管入职后, HR 部门会安排其与 B 公司全球人力资源负责人的对话。一则: 为其梳理尚未被解决的挑战与不解。二则: HR 部门会从战略层面、执行层面、团队领导力与跨部门合作等角度给予新高管一些小建议。三则: 结合具体场景, 帮助新入职的高管尽快与其直接上级, 如股东以及 CEO 等建立联系与信任。而信任的建立并非一蹴而就的, 是需要新高管在入职初期努力耕耘花时间的事业。在拥有了信任的前提下, 新高管才可以逐步建立 credibility, 展示自身才能, 获得更大的信任。长此以往, 这将会实现良性循环: 最终实现组织和个人的双赢局面。同时信任也是带领团队的基础, 这决定了下一步业务开展的方向, 决定了团队架构与内部人员配置以及支持职能部门该如何配合业务部门。而 HR 团队在后续跟进时, 也会不断地提醒新高管建立起相关意识。只有当意识被建立后, 高管才会自我觉察现在和以前存在什么样的不同, 从而才会有动力去做出改变, 而非一味简单地机械地复制过去的模板。

◎ EDP (Executive Development Program)

B 公司会为新高管在有需要的时候: 如工作表现不尽如人意或者无法满足期望值时安排 EDP 项目和教练。在新高管入职半年到一年期间, B 公司会基于新高管个人挑战、背景差异等因素, 为其“私人定制”至少为期半年的发展和辅导项目。一则, 在新

高管想不通或者卡在死胡同的时候，帮助其从行为习惯、思维模式等方面进行纠偏或“拨乱反正”。同时也给他们带去“被关怀”的心理慰藉，提升体验感和感知度以及对于金光纸业的认同感与归属感。二则，负责高管招募与入职的高管招聘团队同时兼具HRBP的功能。在项目过程中以及新高进行团队招募时更有针对性地发现问题，解决问题。潜移默化地建立起一套专属的支持系统。

高管教练由B公司内部团队担纲，其意义并不在于给出答案。而是1) 引导新高管回溯自身的状态与想要达成的状态；2) 成为新高管和上级之间的桥梁：帮助上级了解新高管面临的压力、挑战与诉求。尤其对于新高管而言，由于其处于职业转换的“动荡期”，且与上级领导的信任尚未完全建立，所以他们并不能放心释出自己的担忧与顾虑。而教练的职位则可以弥补之一空白，成为两者之间信息传递的信使。

方案形成：罗列清单明确流程，贴近业务明确需求，建立以了解为前提的合作关系。

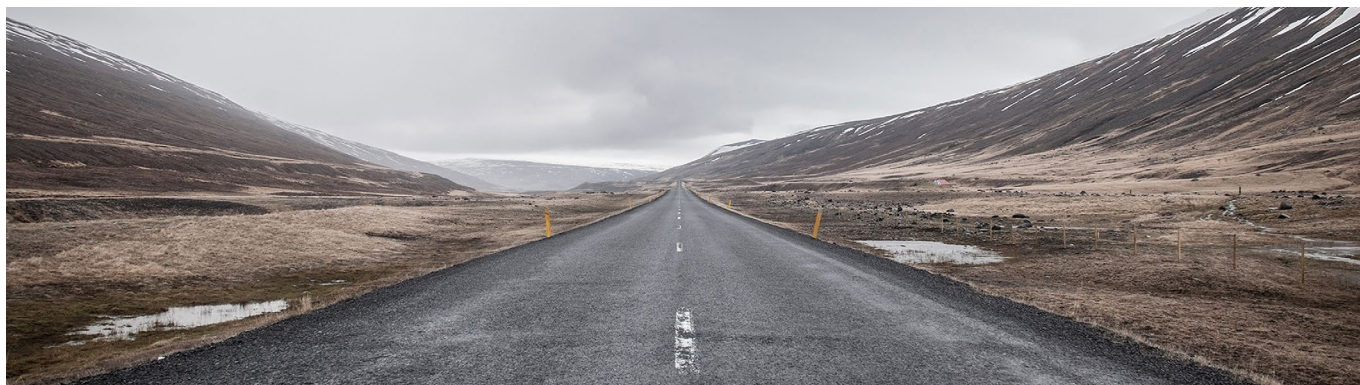
1. 结合企业内部情况，梳理各阶段（可参考第一天、第一周、30天、60天、90天、180天等）需求、任务内容、是否需要其他部门资源介入与各方职权，并整理归纳出适合自己企业的《高管入职与融入清单》。高管入职涉及多方部门，需要多方职能共同介入。清单有助于高管本人与其他部门了解全局，清楚流程与职责。
2. 在清单的基础上，给予新高管及时沟通的渠道。与新高管及时同步当前挑战是什么，为其在当下产生的问题进行答疑，辅导，纠偏。而在“力所不能及”时也可以联系能够解决问题的资源方。
3. 与高管建立合作伙伴关系。合作关系的基础是彼此的信任。而信任的建立可以从帮助高管融入企业开始。合作加深的基础是了解。不单是对于高管本人风格脾性的了解，也是对于业务的了解。只有和业务保持同轨；了解业务发展方向与进程、痛点与需求才能根据需求调整资源配置方案。还是对于团队近况的了解，在此基础上才能帮助高管管理团队，进而实现业务目标，实现真正意义上的赋能高管。



挑战解决与实操归纳萃取

(本表并不包含电子签部分与高管入职部分。电子签部分挑战与解决思路详见 P18。高管入职与融入部分挑战与解决请见 P49)

	入职前	入职第1天
目的	部分入职手续办理；“保温”待入职人员；提前融入；	合同签订；体验感；消除陌生感；
具体行为	<ul style="list-style-type: none"> • 线上入职系统帮助新员工自助入职： <ol style="list-style-type: none"> 1. 个人信息录入完善； 2. 入职资料上传和审核； 3. 企业规章制度； 4. 入职培训相关材料； 5. 办公地周边信息； 6. 预约入职体检； 7. 相关人员的配备与信息； • 保温&提前融入： <ol style="list-style-type: none"> 1. 电子邮件，电话，微信定期联络维护； 2. 提前了解企业文化等相关信息； 3. 入职培训内容前置 4. Mentor & Buddy制度 • 改善Mentor/Buddy的过程难跟进，效果不理想。 <ol style="list-style-type: none"> 1. 引入激励机制：将新人试用期内的表现与个人年度绩效挂钩或可作为晋升的加分条件之一。 2. 从根本意识上对导师或伙伴加以影响：让导师或伙伴意识到，“带新人”不是额外的工作任务而是部门协作的体现。现在的沟通和“带教”是为将来的合作奠定基础。 	<ul style="list-style-type: none"> • 欢迎仪式： <ol style="list-style-type: none"> 1. 欢迎信 2. 午餐会/晚餐会 3. 高管面对面 4. 团队内部欢迎 5. 入职谈话



	入职培训		入职后一定时间内 (90天, 180天, 1年)
	任职技能	岗位技能培训, 通用技能	
目的	企业文化认知; 组织架构规章制度普及; 体验感; 消除陌生感;	提升新员工岗位胜任力	持续提升新员工岗位胜任力; 阶段性反馈与调整; 项目评估;
具体行为	<ul style="list-style-type: none"> • 线上线下联动 线下: 将近1-2个月内入职的员工统一集中开展线下融入活动 1. 脱产培训 2. 团建活动 线上: 线上资源平台赋能新员工 1. 新人常见问题 2. “生存技巧”: 公司设施设置, 3. 文化价值观贯宣 4. 规章制度学习 5. 相关福利 6. 企业目标战略 • 因校招和社招人群需求不同, 入职培训的内容侧重稍有不同。 校招: 帮助走出“象牙塔”, 增设如: 职场心态与行为建立等课程 社招: 洗去“前公司印记”, 帮助快速融入。 	<ul style="list-style-type: none"> • 知识普及类内容可通过线上培训进行教授而需要实操演练的项目现阶段仍需要线下进行。 1. 线上学习平台: 业务知识 (如: 产品信息, 市场概况等) 2. 线下操练: (如: 场景化演练; 在岗历练; “实战”; 老带新, 师徒制); 通用技能 (如: 沟通能力; 演讲技巧; 领导力提升等); 岗位技能: • 如何解决因线上培训互动性所衍生的培养效果不佳问题: 1. 建立沟通渠道弥补互动性不足: 通过学习班, 微信群, 一则: 保证学习进度二则: 为新员工答疑解惑。 2. 考试测评: 利用外部硬性通过标准对学习成果进行把控 3. 激发新员工内在动力或竞争意识: 将竞争机制 (如: 积分机制, 排名) 与激励机制匹配促使新员工更好的表现。 	<ul style="list-style-type: none"> • 新员工岗位胜任力判定: 从行为出发, 不单单考虑绩效表现。 1. 从同事中获取直接的反馈与评价 2. 营造相似的行为发生环境, 判定新员工是否具备岗位胜任力 • 绩效辅导对话参与度与感知度提升要素: 对话频次, 内容与HR角色。 1. 频次: 在原关键时间节点的基础上, 根据新员工需求增加对话频次 2. 内容: 弱化目标完成度如何而更聚焦在背后原因为何与接下里该怎么做。 3. HR成为双方的沟通渠道: 引导新员工“开诚布公”并对辅导对话技巧不足的直线经理加以辅导。 • 项目整体评估 1. 满意度调查: 新员工, 用人部门, Mentor, Buddy 2. 新员工转正率, 试用期内离职率, 一年内主动离职率 3. 入职培训完成率



参调样本

附表 1 贵公司所处的主要行业 (N=272)

	数量	比重
耐用消费品	36	13.19%
快速消费品	31	11.46%
生命科学(如医药, 医疗器械等)	26	9.38%
整车及零部件	26	9.38%
互联网与游戏业	24	8.68%
IT信息技术, 半导体及通讯	16	5.90%
零售业	16	5.90%
金融服务(如银行, 保险, 财富管理等)	13	4.86%
机械制造	13	4.86%
化工与石化	12	4.51%
电子电气	12	4.51%
运输及物流	9	3.47%
能源动力	9	3.47%
专业性服务(教育, 旅游, 酒店等)	6	2.08%
文化传媒、广告	6	2.08%
房地产业	5	1.74%
建筑业	3	1.04%
造纸, 包装及森林业	3	1.04%
住宿与餐饮业	2	0.69%
农、林、牧、渔业	2	0.69%
多元化产业	1	0.35%
其他	2	0.35%

附表 2 贵公司在中国大陆的员工数量 (N=272)

	数量	比重
500人以下	67	24.65%
500到999人	64	23.61%
1,000到2,499人	59	21.53%
2,500到9,999人	46	17.01%
10,000人及以上	36	13.19%

附表 3 贵公司的企业所有权性质 (N=272)

	数量	比重
外商独资(包括港澳台)	119	43.75%
中外合资	101	37.15%
国有企业	26	9.72%
中国民营企业	26	9.38%





标杆数据

附表 4 贵公司的电子合同部署模式倾向于以下哪类 (N=40)

	数量	比重
本地部署	17	41.67%
云端部署	10	25.00%
不清楚	13	33.33%

附表 5 贵公司有对电子合同在公司内部普及应用做宣传推广么? (N=40)

	数量	比重
有, 关于电子合同的具体使用方法	25	62.50%
有, 关于电子合同的法律合规有效性	15	37.50%
有, 关于电子合同的信息安全保证	15	37.50%
有, 关于电子合同的应用场景	18	45.83%
无相关普及	12	29.17%

附表 6 公司针对 Buddy 的选择标准会考虑以下哪些方面 (N=58)

	数量	比重
个人绩效	30	52.56%
个人工作年限	24	41.03%
软性能力 (如沟通能力, 领导力)	41	70.51%
个人意愿	42	71.79%
个人背景 (如相同毕业院校, 即将晋升的员工; 有相似个人情况都是新晋妈妈)	19	33.33%

附表 7 贵公司针对 Buddy 是否有以下措施? (N=58)

	数量	比重
指导手册	28	48.72%
相关培训课程或workshop	22	37.18%
相关访谈	21	35.90%
认证考试	7	11.54%
无以上措施	20	34.62%

附表 8 贵公司针对 Mentor 的选择标准会考虑以下哪些方面? (N=48)

	数量	比重
个人绩效	37	76.92%
个人工作年限	33	67.95%
软性能力 (如沟通能力, 领导力)	35	73.08%
个人意愿	29	60.26%
个人背景 (如相同毕业院校, 即将晋升的员工; 有相似个人情况都是新晋妈妈)	12	21.22%
其他	6	10.61%

附表 9 贵公司针对 Mentor 是否有以下措施? (N=48)

	数量	比重
指导手册	23	39.26%
相关培训课程或workshop	21	36.07%
相关访谈	20	33.95%
认证考试	6	10.61%
无以上措施	12	21.22%
其他	6	10.61%

附表 10 贵公司对入职管理效果的评估涉及到以下哪些指标 (N=77)

	数量	比重
试用期新员工满意度调研	59	76.62%
试用期内离职率	46	59.74%
入职率	45	58.44%
转正率	45	58.44%
对于伙伴计划 (buddy) 的评估及满意度(N=58)	39	67.24%
一年内离职率	30	38.96%
入职培训完成情况	28	36.36%
对于导师制(Mentoring)的评估及满意度 (N=48)	19	39.58%
用人单位(业务部门)意见(或满意度调研/访谈)	18	23.38%



专家建议

案例启示

法大大：电子劳动合同“突围”数字时代人力资源管理创新



梅臻

法大大联合创始人兼首席法务官
法大大

近几年，企业电子化办公的趋势愈演愈烈，不少企业都已经开始使用各种软件和设备来优化内部工作流程，从而达到提升工作效率和降低综合成本的目的。

其中非常具有代表性的是，不少 HR 已经开始利用电子合同来提升劳动合同及相关协议签署效率——因为签署一份纸质合同，意味着一次打印、若干张 A4 纸、至少一次以上的快递或面签，以及一份物理储存空间的消耗，这其中未计算合同从开始发起，到签署完成的隐性时间成本，以及由此产生的人力、物力和时间成本。此外，劳动合同也是企业风控与合规的“重地”，签订不及时、冒签、文件内容被篡改等风险，不仅会造成企业经济上的损失，更会对企业品牌及声誉造成难以估量的损害。

纸质合同潜藏风险，电子劳动合同优势明显

简单来说，电子劳动合同是劳动者与用人单位之间签署劳动合同时，使用电子签名技术并按照国家技术标准生成加密、形成防篡改的数据电文。相较纸质劳动合同，电子劳动合同在流程和管理上具有非常明显的优势。

✦ 签署更便捷

劳动合同，只是用人单位与劳动者之间最基础的法律文书。随着技术化、商业化程度越来越高，竞业协议、保密协议等的签订成为许

多企业必不可少的工作。

使用电子劳动合同，HR 可以利用合同模板功能，根据不同的岗位（如技术、管理、销售等岗位）生成相应的协议。协议生成后，只需要用电脑或者手机，几分钟内就能完成签署，相比纸质文件需要手写签署，便捷性大大提升，有效保证相关工作的顺利开展。

✦ 信息更安全

在企业人事管理工作中，员工需要签署调薪、调岗、项目保密书等协议文件的情况并不罕见。通过电子劳动合同的管理功能，HR 可以非常快速便捷地在线搜索、调取、查阅此前公司与每一个员工签订的合同，以便领导层制定出合适的岗位与薪资调整范围，并使用新增电子合同的方式，完成对原有劳动合同的修改与补充。另一方面，通过电脑或手机进行合同签署，也保证操作及信息的保密，最大限度降低泄露的风险。

✦ 流程更高效

随着企业的壮大、人员的增加，企业对于与之相关的物料、文件申领交接都有较为严格的规范。过去这类交接往往使用纸质登记表的方式，不但会存在冒领物料、冒签名的风险，还容易因为各种原因而造成登记表的损坏甚至丢失。使用电子劳动合同进行内部流程规范，不但让申领物料和传递文件可以落实到责任人，后续要查询流转情况

的时候也更为方便。

✦ 维权更可靠

面对越来越普遍的员工离职现象，在部分实际案例中，由于离职协议的操作不规范，劳资双方的关系没有厘清，或者离职协议被篡改等原因，导致企业付出不必要赔偿的事情时有发生。使用电子劳动合同，企业可以通过实名认证功能，确保离职员工的真实身份，同时可以将协议保存到云端，方便随时调用。一旦发生纠纷，可有效举证，保障自己的合法权益。

◇ 适配不同规模 IT 资源，入转调离一键操作

电子合同的签署流程非常便捷。企业可根据自身情况选择不同的接入方式，法大大也可与企业的 eHR、OA 等系统集成。企业 HR 可将编辑好的合同模板上传系统，批量导入员工信息，一键生成每个人专属的电子劳动合同。员工收到通知后即可通过手机或电脑进入合同签署界面，完成实名认证后，采用短信验证码或者人脸识别等方式即可完成文件签署。HR 可以通过多种维度筛选、统计不同类别合同，轻松实现报表导出、闹钟提醒、轻松完成合同文件的管理和调阅，大大降低 HR 在合同签署、流转、存储及管理上的时间及成本。

短期来看可靠的电子劳动合同可有效提升 HR 工作效率、节约行政成本、降低司法风险，长期来看可帮助企业提升人力资源管理效能、实现人力资源管理工作的全流程信息化，乃至沉淀企业数字资产，便于互联互通。

以国内某大型劳动密集型集团公司为例，针对员工入离职手续的办理，重复、机械的工作几乎是 HR 的日常，不仅需要为纸质劳动合同规划专门的仓储空间来存放文件，同时对仓储室的温度、湿度等都有严格的控制要求。且该企业在员工离职多年后，还需定期组织销毁累积的大量历史资料（如员工登记表等），人力、物力、效率问题日趋严重。

一家大型跨国公司高管曾表示：引入电子合同平台的无纸化员工雇佣周期管理，不仅支持环保，而且为集团节省了 374,000 次打印、8,600 小时的文件整理时间和两个雇员、374,000 美元的内部成本，确实帮助他们用最少的时间解决了重复机械的事务性工作，体会到了“技术解放双手”的便利。



案例启示

案例启示

BMS：“认证到人，渗透文化”业务文化双融入的入职培训



肖扬

培训发展总监
BMS

新员工入职培训概况

BMS 定位为高端医疗公司，对员工的专业能力要求严格。员工分布于全国各地，大部分为异地办公，通过 E-learning 并且设置相应接触点的方式，缓解了社招员工入职时间相对分散，办公地点分散，难以集中培训的问题，大幅度提升了培训学习的有效性。

在新员工的入职培训中一方面体系完整且认证严格，于此同时，BMS 认为新员工培训是文化建设的良好契机，因此在新员工入职培训中融入了公司文化和团队建设的特色部分，帮助新员工快速消除陌生感，深入理解公司文化。

Welcome Day——入职当天沟通

新员工入职第一天的体验非常重要，在第一天 BMS 希望新员工能熟悉环境、减轻陌生感，认识了解公司文化和同事。由于办公地点分散在各地，入职第一天新员工难以前往总部，通过 Welcome Day 新员工与直线经理的沟通，消除新员工异地办公的忐忑心情，感受公司对他的欢迎。

新员工与直线经理一定在入职的第一天进行沟通（通常是面对面，若是异地办公则会通过远程会议形式完成），时长在 1 小时左右。在这次沟通中，BMS 为直线经理设计了沟通框架，并配以标准幻灯片。直线经理需要沟通的内容包括：介绍公司历史文化、公司业务状况、

职位状况、公司希望新员工加入贡献的内容、进入公司后的学习机会、入职后的学习计划、入职前期需要做的准备、新员工对直线经理支持的需求等。

特别地，在介绍公司历史文化时，直线经理需要讲述例子，在公司是如何体验到这样的文化；由于 BMS 定位为高端生物制药公司，新员工非常关心进入公司后的职业发展以及可以学习提升的内容，因此在沟通中会向员工介绍入职后一段时间内的学习计划，以及进入公司后能得到的学习机会；若在公司或办事处入职，一定会带其认识工作涉及合作的相关同事 (stakeholder)。

上海总部 New-Employee Orientation——跨部门面对面

社招的新员工在时间上相对分散，BMS 根据具体情况每 1-2 个月会在上海进行为期 1 天的 New-Employee Orientation，分三个板块内容。

首先，公司高管表达欢迎、讲述具体故事以表达公司业务价值。通常会请总经理亲自讲述企业公司的文化，高管的期望，并且在现场设定问答环节。公司高管在新员工入职时表达欢迎，并且有问题可以在第一时间进行互动解答。在沟通中，总经理 / 高管需要通过亲身经历经验讲述故事，比如会讲通过药品服务怎样帮助患者延长了生命。每次总经理及他的直接汇报层会轮流进行分享交流。初始这是培训

流程的一环，同时也提供高管与员工沟通交流的机会。

接着，是公司各部门及负责人介绍、公司相关政策制度具体操作。帮助新员工了解公司的大组织架构及每个部门的职能，同时让属地化的员工能够更快地认识公司核心管理层；与此同时，将公司政策，如财务报销等，在具体情况下的操作方式通过案例方式与员工沟通（公司政策条文在 E-learning 的过程中提前进行学习）。

同时，BMS 设置了团建活动。参与者是来自各部门的新员工，HR 做一些管理文化的小游戏，穿插在整个培训的过程中。

入职培训 On boarding training——按部门划分

BMS 作为制药公司，业务部门主要以业务运营 (Commercial) 为主，这也是新员工入职培训关注的重点。行业特性对于业务运营 (Commercial) 的专业医疗医药知识的要求高、时间长、认证严，在没有得到培训认证之前不被允许上门拜访客户。

随着技术的进步，BMS 在培训上做了很大的变革，压缩了培训时间，目前改为 7 天的全职线上学习与 5 天面对面结合的形式，大大提升了培训的效率。

为期 7 天的 E-Learning：技术加持，设置触点，提升效率。

BMS 认为知识的部分更适合通过线上平台——E-college 方式进行，所有学习资料都集成在线上平台。新员工根据自己的情况可以更主动地掌控学习节奏，在需要的时候慢下来查找资料，这是线下课堂难以做到的。对于新员工而言，企业希望通过结构化方式，让新员工进行系统地学习。BMS 为 7 天的 E-learning 培训每小时都设计了相应的安排，同时里面通过很多 E-learning 的方式提升新员工的参与度，保证新员工在过程中一直在认真学习：

- ✓ 在 E-Learning 开始的第一天早上 9-10 点，开会欢迎新员工来参加培训前的线上学习，介绍整个七天的学习计划安排。
- ✓ 每一天每小时都有相应学习计划，学习内容形式多样：有 PDF 图片同时也有互动性内容。
- ✓ 每天新员工与医药 (Medical)、培训 (Training) 部门都有设有接触点，虽然新员工在家中学习，但仍然是一个大的虚拟训练营，需要按照计划进行，因为随时与公司有接触。
- ✓ 每天 11:30-12:00 会安排在线考试，考试范围为每天上午学习内容，考试在系统中进行，系统中给每位学员的考题不同，保证在考的过程中新员工之间不会互相交流。
- ✓ 通过自学产生的疑问，学员可以在每天的最后 1 个小时 Q&A 环节提出，医学专家会进行在线解答。

通过学习、考试、答疑等形式结合的七天学习，把所有教学任务完成，确保在入职之前新员工能掌握知识部分。

面对面培训阶段（上海总部）

BMS 的面对面培训时间为 5 天，由于专业知识对公司非常重要，因此在前两天中仍然是以知识为主。在该阶段医学老师和市场部老师的上课以答疑及测试为主：

- ✓ 新员工会在周日下午首先参加摸底考试，摸底考通过后才能参加面对面培训，这体现了 BMS 对于专业知识严格的要求。当有退回不合格新员工先例后，直线经理对新员工在培训中的表现更加重视；线下每一天培训中也有很多测试，直线经理希望他们的下属员工能够在新员工培训中能够脱颖而出。
- ✓ 7 天的 E-learning 结束后，新员工有一个大群。在这个时间段内，选出每个小组的组长，学员分别设定建立自己的小组群，成员都来自不同区域。以小组为单位准备未来要参加新员工培训的内容，合作小项目、学习讨论、进行竞赛比拼。
- ✓ 考完试后会进行活动，活动培训师带领新员工以游戏方式分组分班。
- ✓ 后续计划：在新员工分组后，设计龙虎榜，通过课堂积极回答问题、晨考考试成绩等方式获得积分牌，为各自小组积分。

在该阶段最大的挑战是如果没通过培训得到认证就无法下市场，而下次培训时间间隔 1 个月。BMS 在培训的执行上比较严，其中会有一些灵活的方式。通过远程方式检测新员工是否在基础内容上可以达到要求，通过学习给与“远程认证”，但是下次仍然需要参加面对面的培训。

学习的后续跟进

线上群组等工具的应用

BMS 认为入职管理不是一次性的考核，还设定了入职后的 6 个月学习计划。在入职培训中建立微信群组会保留延续至入职一年内，新员工有疑惑可以随时在群组中提问，专门有老师在群组中进行解答帮助，确保在工作实战中的所有疑惑都可以很容易得到解答帮助。未来计划在 E-college 上更新平台功能，所有的疑惑都可以在平台上得到解答，在拜访客户之前想到的问题可以直接在平板电脑上面搜索准备相应的资料。

赋能一线经理的后续跟进

在新员工入职后的半年内，一线经理在其中的跟进帮助至关

重要。BMS 通过系统化的培训为直线经理赋能，根据以往经验，新员工在每个阶段可能遇到的问题提供相应工具和建议。所有的工具和建议，培训部门会与业务部门负责人一起沟通达成共识：在学习计划内容如何循序渐进地安排，从产品知识，到如何演讲产品知识，再到拜访客户的技巧；在学习的跟进上哪些关键阶段为新员工做测试和指导，如何做伙伴计划，在周会月会上与新员工沟通哪些内容。

BMS 直线经理是管理体系中的重要组成，首先确保直线经理会做规定事情。另外在大型管理会议上邀请实践效果好的直线经理进行案例分享：新员工入职前期的工作是如何留住员工，学习计划又是如何帮助员工快速成长。让更多直线经理意识到这些方式的有效性，一旦意识到它的有效性，就会主动积极地去。

学习认证

BMS 的整个学习认证可以划分为三个阶段：

第一个阶段认证，面对面培训的通过卡。在完成 E-learning 阶段之后，通过综合性考试就能够获得第一阶段认证，通过第一阶段认证才可以进入下一个面对面培训的学习阶段。

第二阶段认证，拜访客户的资格证。在 On boarding training 的最后一天，每个人的知识技能通过考核后，获得相应的认证。新员工在接受了第二天的认证后才能出去拜访客户。

第三阶段认证，决定能否转正的重要依据。（以前）BMS 还会有六个月的转正认证。新员工入职满六个月后，会安排一天的评委会对新员工进行考核，参与者包括 training、medical、marketing、sales 部门的领导。考核内容包括：对疾病知识的掌握，形式是直接演讲一些医学专家的内容；考核业务管理，演讲整体业务区域的内容等。评委会进行提问，所有模块的内容都通过，才会获得最终的认证。第三阶段的认证结果是对直线经理决定新员工转正去留的重要根据。若新员工第一次没有通过认证直线经理可以给他提供一次补考的机会。

对于新员工在 on boarding training 过程中的通过率是计入培训部门绩效指标中，在考核认证的时候是跨部门同事一起打分，取其中的平均分。打分的维度有：文化、知识技能量方面。

案例启示 打造“中央厨房”，烹饪“原”汁“原”味——东原集团新员工融入项目

文章来源：本案例荣获 2019 中国招聘与任用价值大奖“最佳新员工融入奖”

背景介绍

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

业绩和规模的迅速增长，随之而来的便是人才需求的大幅增加，集团在职人数在五年内增长了 200%，现在每年净增 400-500 人。再加上房地产行业近年员工流动率超过 23%，虽然东原集团员工流动率控制在 18% 以内，但也产生了一部分需求。这两项累积，使得东原集团新员工融入需求年均超过 800 人。

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

如何打造新员工融入项目，才能让员工不“挨饿”？当时，摆在东原集团面前的是两条截然不同的路径：一条是实行“小餐饮作坊”，由各业务单元自行组织，但这种方式存在着极大的缺陷，会使得项目分到的资源少且分散，而且各业务单元自行组织难以形成统一的标准。另外，分散组织，规模相对较小，需求也相应较少，这样一来管理成本就会相对较高。另一条是实行“中央厨房”模式，由集团统一标准，集中组织。这不仅能够集中全集团的需求，降低内耗，最重要的是大规模需求能够充分撬动集团更多、更优质的资源。

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

“中央厨房”菜单——新员工融入项目运营

菜品一：“豪华大餐”，定时供应——线下培训项目

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

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

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

✓ Day1：体验感知，满足社交需求

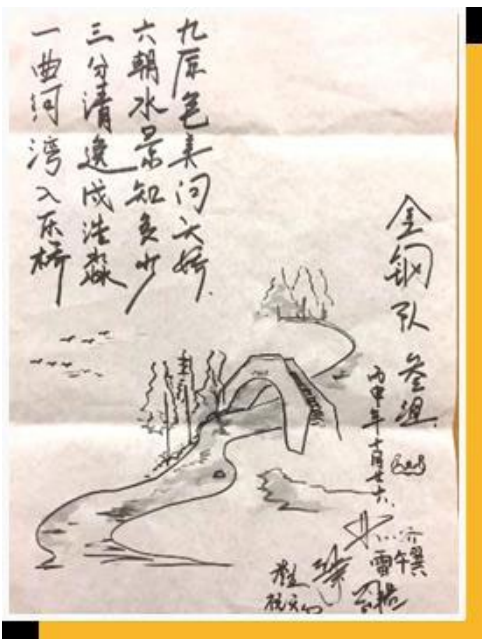
第一天培训从 13 点开始，这样一来，就近参加的学员在当天早上早点出发就有充分的时间赶到，且可以节省一天差旅成本。

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



破冰活动

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



赛诗会作品展示

✓ Day2：接触高管，统一文化认知

第二天以课程模块为主，中间穿插进行活动。首先开始的是高管讲堂，主要向大家介绍主要职能部门的业务逻辑。值得一提的是，该环节的讲师团队基本为该业务模块的高管。这样的安排一方面可以使业务逻辑讲解更有效，另一方面是为新员工提供与业务部门一把手接

触、交流的机会，让他们感受到自己被重视，实现一定的赋能。

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

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

✓ Day3：毕业考察，完成自我演绎



新员工“冲”进高管办公室寻求合影



董事长见面会

下午3点培训结束，目的是可以让员工及时赶回自己的住所，不耽误第二天的工作。

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

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



“中央厨房”的线下培训流程安排

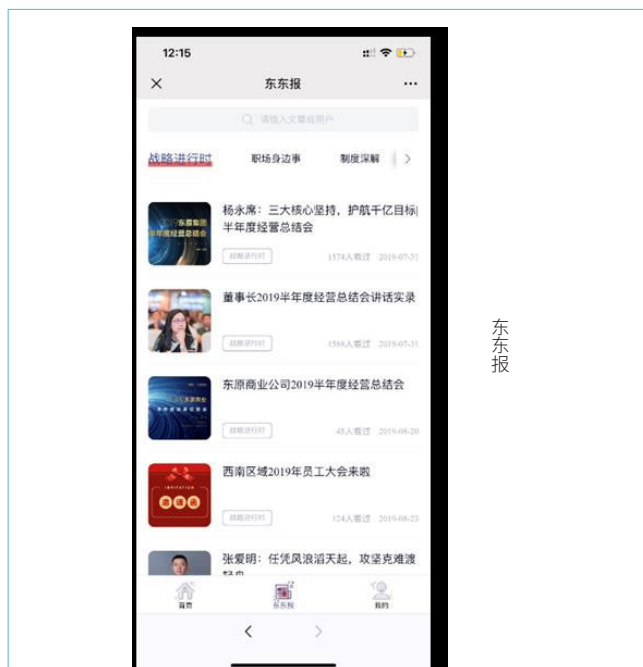
❖ 菜品二：“便捷外卖”，24 小时营业——线上融入平台“东东墙”

✓ 成品简介——操作流程介绍

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

多年来，东原集团坚持线下新员工培训集团统筹，保证了用同样的标准和环境使新员工融入。正因如此，导致有些新员工入职时距离线下培训仍有一段时间，那么这期间该如何完成融入公司呢？“东东墙”在此时就可以起到良好的补充作用。从某个角度来讲，“东东墙”也像一个虚拟的 HRBP，可以帮助大家解决入职初期的一些问题。

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



东东报

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

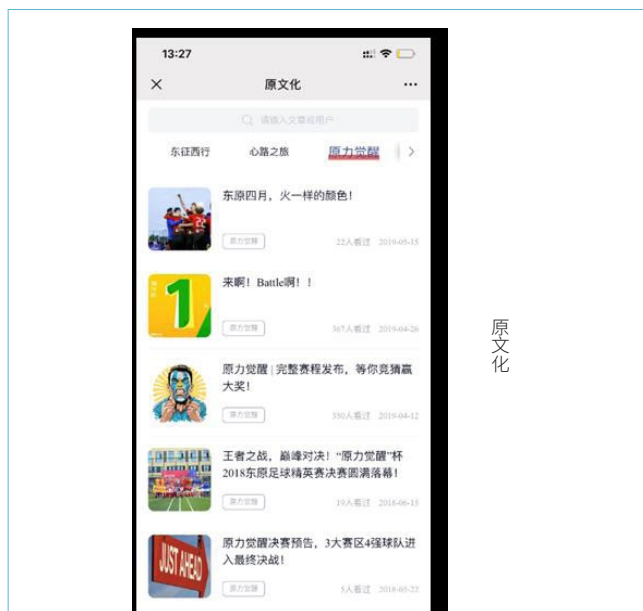


我要翻墙界面

✓ 烹饪配方——“东东墙”功能介绍

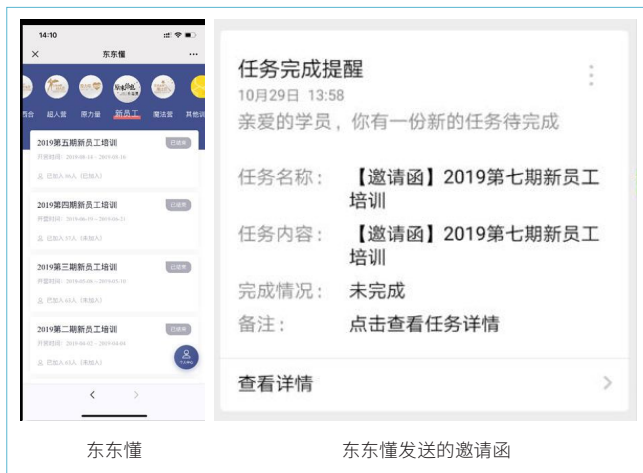
“东东墙”共开设了“东东报”、“原文化”、“东东懂”、“原百科”等几大功能模块，还有“东东墙君”的个人号可以随时“撩”。

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



原文化

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



东东懂

东东懂发送的邀请函

原百科原名为“原始人攻略”，是专为新员工融入设置的栏目。原本只是简单地为员工提供“生存”攻略。比如，在哪里就餐，有什么福利，公司文化是什么，组织战略是什么等等。2018年增加“新人任务”板块，一旦新员工翻墙成功，便会在连续20个工作日每天中午12:00准时收到“新人任务”的推送。有诸如打卡项目、和帮助你同事合影、使用企业微信、了解企业文化、感受公司氛围等任务，牵引新员工主动“走出去”，对组织“刻意观察”，并向身边人“提问”。如“还记得第一次开会的会议室是哪间吗？分享你所在的城市+会议室名称给大家吧~”另外，文化测试还可以让员工测试自己对于公司文化的了解程度。

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

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



“原百科”界面

新人任务

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

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

项目创新

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

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

项目难点

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

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

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

首先，在新员工确认offer的邮件里，附带“东东墙”的简介和登录入口；其次，要求员工入职时，员工管理岗需在办理入职手续过

程中,主动介绍“东东墙”的存在,并协助新员工扫描关注;再者,为“东东墙”专门开设一个微信号“墙君”,并将该微信号加入到各城市公司的大微信群里。每当有重要战略类文章时,“墙君”就会自动转到每个公司微信群。目前,新员工对“东东墙”的关注率已超过98%。

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

难点三:高管时间协调困难。线下的新员工培训项目设计了大量高管参与授课的环节,在时间的协调上存在很大的挑战。为了解决这个问题,一方面,他们在全年的排期上,避开高

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

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

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

项目成果及经验

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

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

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

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

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

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



史玮

人力资源信息系统总监
国药

背景概述

国药预入职平台上线与模块迭代主要基于自身业务板块入职需求以及国内新冠疫情影响。

一：国药八大业务板块药品分销、零售诊疗、医疗器械、化学试剂、金融服务、电商服务、冷链物流和供应链服务。其中药品分销和冷链物流两大业务板块的人员分布全国且具有远程办公和异地入职的需求。基于此国药迭代了原线下入职的模式，上线微信预入职平台。

二：2020年初国内新冠疫情爆发，因为国药行业特殊性，疫情期间依旧有着大量入职需求。考虑到实际人力需求以及国家对于电子签名的认可与大力推广，国药引入电子合同取代原线下邮寄合同远程签署的运行模式，并且全面升级预入职平台补充远程培训、远程测试等功能，完善成为全新入职平台“国药之路”。

预入职平台

国药线上无接触入职依托于预入职平台实现，全流程从发放体检通知邮件开始，共有 2+11 个节点。2 是指开启国药之路的“2 把钥匙”：入职体检和入职邀约。11 是指在入职过程中允许各子公司灵活配置的 11 个节点。



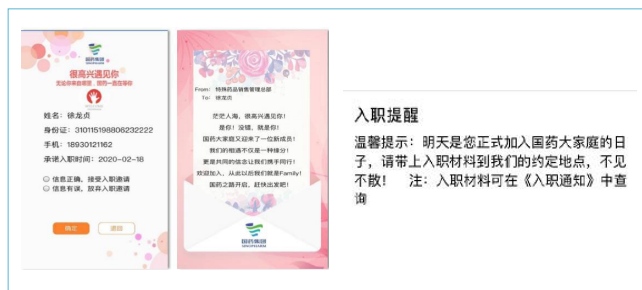
“第一把钥匙”——入职体检

国药会发送体检邀约邮件给准备入职的新员工，其中内含国药企业微信端二维码。待新员工关注了国药企业微信后，国药会将更详细的体检信息如地点以及各类注意事项（譬如体检前晚 8 点后请尽量避免进食）陆续推送给新员工。而在体检当天下午，也会通过微信确认新员工是否已完成体检。如未完成，则会进一步确认下一次体检时间。



“第二把钥匙”——入职邀约

待体检机构确认体检结果合格后，国药会给新员工发放 offer。新员工可通过手机端进行接收，而 e-HR 也会在入职前一天自动推送温馨提示。



入职相关文件资料（节点 1 信息填写 ~ 节点 4 入职须知）

新员工可以通过邮件或微信端填写个人信息，上传个人证明文件和资料，如身份证，银行卡，学历学位证明，及各类职称扫描件。在 HR 确认各类信息准备无误后，会根据每家子公司的不同需求发送入

职登记表，劳务合同，员工手册，入职须知等相关公司文件资料。以上所有资料都支持线上电子签署。与此同时，HR 也会和新员工保持信息对称，向新员工详细说明岗位信息，合同签署完毕后如何进行后续查看和下载。



节点 7：在线入职培训 7 入职培训

国药给入职前的新员工的在线培训主要聚焦于两个方面。一类是关于国药的企业文化，价值观倡导，旨在帮助新生们尽快地融入国药。第二类是以微课视频，ppt 等形式给予新员工入职指引，比如工作行为规范等。

节点 8：入职测试 8 入职测试

国药会在新员工入职前针对企业文化，人文关怀类的培训内容进入职前测试。HR 会从题库中随机抽选题目，并设定测试合格线。而新员工可以进行多次测试。



节点 11：满意度调查

在新员工正式入职后，国药也会推送并提醒新入职员工完成满意度调查以便后期流程和系统平台不断优化改良。

运营

入职动态视窗

在入职全流程中，国药设置了入职动态视窗功能。该功能使新员工本人以及与该新员工有关的各方人员，如 HRBP，直线经理部门负责人都可以获悉该名新员工的目前入职状态与进度：如是否完成体检，有无接受 offer。对于利益相关方而言，可以明确目前的进度，对于新员工而言也可以了解目前进度在哪里，下一步又需要做些什么，做到心中有数。



灵活入职配置对于 HR 能力提出更高要求

国药业态分布广泛，一家公司中就涉及到不同业态，不同用工形式，不同层级。灵活多变的需求配置，多种因素的权衡与考量也对国药 HR 的操作和个人能力提出了更高的要求。

案例启示 海尔案例



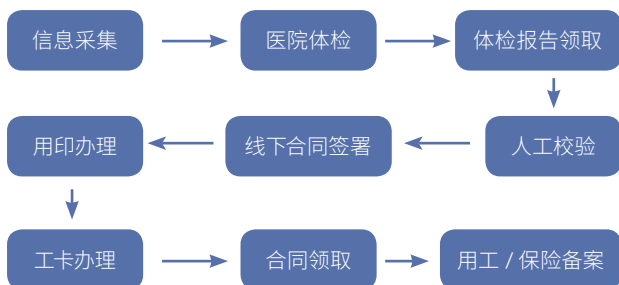
张俊玲

人力共享平台总监
海尔

海尔 SSC 从线性到非线性转型的背景，以入职为例

海尔 SSC 的转型之路从 2019 年开始，主要基于解决创客的痛点，物联网时代为 SSC 的转型提供了无限可能，数字化的技术为解决创客痛点提供了解决方案，海尔目标是实现创客 HR 业务的“三个 0”服务（即 0 跑腿 0 延误 0 签字），以入职为例：

✦ 入职流程痛点



-(原)海尔入职流程九个节点

流程图展示了在原人工服务窗口运行模式下，海尔入职的全流程。而通过对原流程九个节点进行完整梳理后，海尔发现其中主要存在四个方面的痛点。

- 节点多、流程长、跑腿多；
- 劳动合同签订、用印、发放麻烦；
- 入职体检环节复杂，尤其是体检合格与否常有争议；
- 入职后才能开通门禁、邮箱等，影响创客正常办公，常有抱怨…。

转型后：创客 HR 业务全部从线下 - 线上，

例如，入职全程自助办理

更好的服务好创客，海尔 SSC 对所有业务按照创客场景进行梳理重构，共梳理出 15 个创客 HR 场景并集成到 APP 移动端，实现创客可以 7X24 小时 APP 自助办理，真正实现“三个 0”0 跑腿、0 延误、0 抱怨。以入职为例：

重构后的入职场景有五个节点：新创客按照这 5 个节点自助办理，同时 HR 提供在线支持。如图：



✦ 职前准备

- 证件，可拍照上传；
- 个人相关，如个人信息采集、入职体检、社保、档案等转移

✓ 体检

海尔搭建了线上一站式体检平台。通过扫描二维码，创客就可直接线上预约体检机构。通过和多家体检机构合作，海尔一站式体检平台覆盖了 28 个省 36 个市超过 100 家体检机构。体检的结果经由专业医生审核确定后，直接回传至海尔平台。新模式下，一改变了原来创客需要在体检后自行去医院取回体检报告转交共享大厅的“费时费力”，二免去了共享专员核验报告的手续，

确保了体检结果的专业性。

✦ 入职报到

在新入职员工报到之前，海尔会生成预入职工号，并开通车辆入园、办公楼等权限。到达约定入职时间后，员工可按照报到地点指引，自助报到。

✦ 入职办理

- a. 签订电子劳动合同：在直线/HR 确认其已报到后，系统将自动推送电子劳动合同给该员工，员工自助完成合同签署，并可随时下载查询；
- b. 电子工卡：海尔正逐步推进以电子工卡取代物理工卡的举措，实现身份认证、就餐、打印机使用等，免除了需要线下领取工卡以及工卡丢失、挂失、补办等一系列繁琐的操作。

✦ 启航助力

为了帮助新员工更快更好地融入海尔，海尔编写了一本电子书：《新创客启航攻略》，内含海尔的文化价值观倡导、在海尔“生存”的必备技能及各项工具。

✦ 建议与反馈

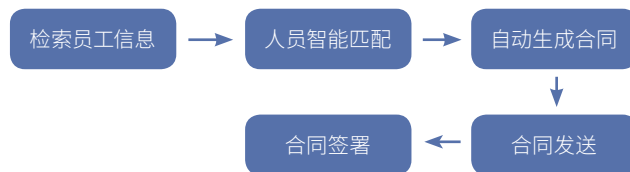
新员工入职办理完毕之后，还可以对入职全流程各环节进行评价并实时反馈给所属 HR 形成闭环，以便改进和迭代。

🔗 海尔 SSC 在转型中的技术创新：电子劳合、电子印章、政企直连

电子劳动合同和签章的应用给创客带来了全新的体验，同时也提升了共享中心的工作效率，规避了风险，解决了签订劳合多次跑腿、查询不便捷，错签漏签，用印难等痛点。同时电子劳合采用区块链、CA 认证等技术，确保已签署的合同防篡改、防伪造使其具有纸质合同同样的法律效应。

而在开始上线电子签工具前，海尔其实同样对其潜在风险如法律合规性抱有顾虑。在和青岛市人力资源社会保障局，青岛市劳动仲裁院进行了多次协商沟通后，海尔确认电子合同和纸质版合同具有同等法律效应。

✦ 电子合同签署流程



海尔内部系统通过检索系统内员工信息智能锁定需要进行合同签署的人员，不论是新入职人员还是合同到期需要续期的人员，随后系统将会有合同签署需求的人员匹配需要签订的合同生成员工个人专属版本，然后发送至员工手机端并提醒其进行合同签署。

✦ 全新模式：政企直连

海尔 SSC 并联青岛市人社局开创了“政企直连”模式，创客入离续转涉及的劳合合同的备案、社保增减的变化等信息直接传递到人社局系统中，无需重复操作，这大大减轻了共享人员反复录入的繁琐，也规避了错漏等风险。该模式应该是全国首创，是政企合作的典范。目前，海尔已实现与人社局、医保局、公积金中心、医院、银行等 5 类场景的政企直连生态圈。

✦ 员工认可度

海尔在推广电子合同签署时，采用了双通道模式。一方面使用电子合同进行签署，另一方海尔也保留了原线下纸质合同的签署模式针对部分对电子签存疑的员工，经一年的运营，员工全部选择了线上签署。

线上入职平台和新员工的早期融入

随着全球疫情的出现和扩散，一些原有的办公流程和方法，例如入职流程，都不再适用。在这种需求和情况下，辉瑞美国总部统一上线了线上平台，将许多流程转变为远程管理和操作，以确保新员工入职的顺利进行。

线上平台集成了新员工在入职流程中各个阶段需要完成的任务和工具材料包，以供其了解辉瑞的企业文化与价值观。

因疫情影响，员工无法在现场办公，团队融入问题随之凸显。其实，针对新员工的融入不仅仅只是局限于正式入职后，pre-boarding 阶段也需要被充分利用。在过去，针对新员工的文化融入都会选择在面试时简短地向候选人传达。而现在，辉瑞会充分利用 pre-boarding 阶段，通过宣传片和社群平台等途径让新员工尽可能全面地了解辉瑞是一家什么样的公司，了解辉瑞的企业社会责任感和社群关怀的人文价值。

在疫情期间，辉瑞中国也启动了“新高管入职计划”项目。疫情的发生同时给辉瑞的 HR 管理者带来机遇：细致完善地梳理了一份辉瑞高管入职的支持计划。

新高管入职管理项目

入职管理项目的背景和挑战

✓ 高管职位的需求量提高驱使入职流程更为高效

近两年，辉瑞中国由于业务的重组和组织架构调整，高管岗位（总监及以上）出现了大量新的岗位机会，且这种岗位机会 90% 都是由公司内部人员晋升填补。原来的手动线下入职流程已无法满足新状态下的需求，辉瑞中国需要更系统化和流程化的入职体系，使得高管的入职更加高效及有针对性。

✓ 适用高管入职支持的资源不足

虽然高管和普通新员工的层级不同，但是在某些方面两者拥有同样的需求：比如对于人文关怀的需要，由于知识结构的差异而产生的对于胜任新职能和岗位的技能需要等等。然而对于高管，同样的需求下，却有着截然不同的挑战：

- 培训辅导的资源缺乏，欠缺针对高管的系统化培训资源；
- 高管的反馈途径相对较单一，除了直线上司，很少有人能给到高管们直接有效的反馈和改进建议；
- 高管进入新企业时，会面临一定程度的心理压力。然而企业对于高管会有“高管就应全知全能”的期望，这种新环境下的心理压力和认知差异会对处于关键位置的高管产生干扰，从而影响短期的工作表现，甚至未来职能、绩效的有效发挥。

入职管理项目设计前的需求确认

基于上述背景和挑战，为了进一步确认高管们的需求，辉瑞对一些有代表性的同事（如从大区经理晋升到全国总监以及跨级别快速晋升的员工）进行了访谈，发现并总结出了以下六点发现。基于以下发现，辉瑞设计了更为贴合新高管需求的上岗流程。

✓ 发现一，新高管大多对由于职位变化而带来的心理压力缺乏觉察。

在上任初期新高管并没有意识到新的岗位会让自己有心理压力，然而其会出现不同的表现形式。比如有的表现出兴奋：急于整合资源为团队带来活力和新价值；内部提升的高管有的则表现出好奇：对于被选中晋升的原因，以及同事对其提升的看法；还有的会过于自信：觉得自己的潜力终于被发现了；或者着急：希望可以处理完手上的各类事务尽快上任。诸如此类心理状态上的变化和潜在压力都是由于新的岗位和职能带来的。他们觉察不到自己心理上的变化，更遑论去主动调整。

✓ 发现二，新经理需要建立全新的或重塑原有的人际关系。

由于内部晋升，新经理人原有的人际关系网络发生了改变。

这种改变不仅仅发生在和原同级同事的关系，也存在于和原上司的关系以及和跨部门其他同事的关系。而这种关系的改变也导致了原有的沟通方式和表达习惯都需做相应调整。其中，职位影响力带来的话语权的改变尤其微妙。

✓ **发现三，知识结构错位：原有的知识结构不再匹配现有的岗位层级。**

由于职责范围扩大，新经理需要了解的知识广度也需要拓宽。从对原来所属部门和职能的纵向精专到对多职能和多部门知识的横向拓展都需要加强。有些新高管即使可以意识到自己现有的知识结构已无法匹配新职能岗位所需要的知识结构，但由于缺少相应培训辅导资源，这样的知识空白依旧没有办法被填补。

✓ **发现四，知识传承渠道单一，新高管缺少可利用资源。**

这种资源的稀缺体现在两个方面。

- a. 市场上和企业内部针对高管系统化辅导的培训资源质量不高：不论是外部供应商还是企业内部都难以为高管配备相应有针对性、系统性的培训资源。因为标准化的课程无法解决企业和高管个性化的问题和需求。
- b. 从辅导人选的角度来看，对于新高管而言，通常是上级领导对其进行辅导和帮助。而对于一些新设立的岗位，少了前人的“前车之鉴”，培训辅导的开展就愈加困难。

✓ **发现五，全局观和策略性思维需要升维**

辉瑞通过采访发现，在晋升到新的岗位之后，部分新经理们的原有视角已不足以支持新的岗位需求。因此，如何帮助他们培养全局观、升维思考，如战略性思维是这些高管们入职后需要开启的一门重要的课程。

✓ **发现六，新高管“抓小放大”，不易把握优先次序**

业务高管具备较强的业务结果导向思维，在新岗位上比较关注当前任务的解决，在节奏快工作量大的情境下，不易把握工作优先次序并有效利用入职 90 天的黄金窗口“建立跨部门合作沟通窗口”与“建立策略性内外关系窗口”。作为 HRBP，应帮助高管利用入职黄金窗口期，与公司内外部合作伙伴迅速建立沟通协作关系，更全面、多方位地了解新职位的需求和挑战，为未来工作的顺利高效开展打下基础，并为之形成长期有效的附加价值。

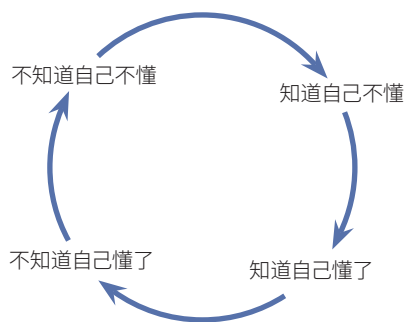
基于以上六点发现，辉瑞中国进一步确立了新高管们在入职阶段的需求，也同时更加确定在落地高管入职计划时需要完成的项目目标，项目设计方向以及为达成目标可开展的措施。

✳ **入职管理项目目标**

- a. 确立 HR 在高管入职过程中所扮演的角色和责任；

- b. 如何提升新高管“被关怀”的体验感；
- c. 缩短转型期，帮助高管快速转型进入角色；
- d. 建立 HR 和高管的合作伙伴关系。

✳ **入职管理项目设计方向：从员工生命周期的角度设计高管入职项目**



辉瑞参考了员工生命周期理论设计了新高管在入职期间的四个阶段。在第一阶段，辉瑞的做法是把每一位新高管都当作新的普通员工。而普通员工的第一阶段意味着新环境、新岗位、对于需求和自身能力的“未知”（不知道自己不懂）。然而，在新岗位上工作了一段时间后，新高管才会意识到自身的不足和差距，以及对于吸收新知识的需求（知道自己不懂）。因此，为了更好的帮助高管们从阶段一过渡到阶段二，辉瑞的做法是列出在入职期间，新高管需要完成的任务清单，以便其获得直观感受：还有什么任务需要完成。同时清单也可以帮助高管更加顺利地进入阶段三，“我知道我懂什么”。而第四个阶段则有可能需要更长的时间才能达到，“忘记自己懂了什么”，带着“空杯心态”继续发展。

✳ **高管入职生命周期项目的四个阶段**

✓ **第一阶段：Welcome 欢迎**

对于内部晋升的员工而言，一封来自辉瑞中国区总经理的欢迎信是开启新高管全新职业生涯的开端。欢迎信的目的不仅在于恭喜他们的晋升，更重要的是帮助新高管更加清晰地认识到自身所处的位置。身为管理层，他们开始成为榜样，他们的意见和角色变得更为重要，所承担的责任也更加繁重。同时在欢迎信中，提醒高管们 HR 是第一手资源，在有需要的时候，可以去咨询并寻求帮助。

此外，除了欢迎信，高管们也需要一个具有仪式感的欢迎仪式。带领他们参观新环境，了解市场情况，安排和团队见面都是辉瑞对其快速消除距离感，增强体验感和真实感的行动。

✓ **第二阶段：Clarification & Guiding 澄清和指引**

这个阶段的目的是确定角色定位，澄清疑虑。虽然岗位的定位在前期也会进行沟通，但是由于缺少实际操作经验，新高管们脑海中勾勒的景象和实际的定位其实会存在一定程度上的差距。而在这个阶段 HR 的角色是帮助和指引高管尽快获得正确且完整的认知，并且 HR 可以指导高管通过什么样的渠道和方法填补缺失的部分以便获取准确的信息。

✓ 第三阶段：Enable 赋能

在高管理解基础的岗位内容和知识后，HR 则要开始帮助赋能高管并协助其管理团队。第三阶段的赋能和协助不止要在彼此双方都已经了解岗位需求的情况下，更重要的是双方已经建立了一定程度的信任。HR 需要对高管有所了解，知道他的需求是什么。高管需要对 HR 有所信任，确认他会助力自己全新的职业生涯，确认对方可以是自己可以敞开心扉的对象。只有在这样彼此信任的基础上，才能更有针对性地去讨论如何帮助和赋能新经理人。

✓ 第四阶段：Feedback & Development 反馈和发展

第四阶段也是辉瑞高管入职管理的最后一个阶段，提供定期反馈和相应资源以帮助高管的后续发展。在第三阶段的基础上，HR 发现新高管的优势和待发展能力，基于此制定了下一阶段的目标和方向。

✦ 辉瑞中国高管入职上岗指引

为了理清参与人员职责范畴，以及规避由于个人风格和经历所产生的执行偏差风险，辉瑞细致地整理了辉瑞中国高管入职上岗指引。为了具备可操作性，指引手册中不仅详细地根据时间线和任务类别归纳了新高管的代办事项，其中也融入了 HRBP（项目落地执行者）在这些待完成的任务中的职责和作用。此外，为保证项目执行的标准化，辉瑞还引入了可供参考的任务模板。

✓ 为入职流程中涉及的人员定制指引手册

在高管入职项目落地实施时，会涉及到各方人员，如新入职高管、HRBP（项目落地执行者）、直线经理、不同的利益相关方等。为了明确所有参与人员各自的职责划分以及流程规范，尽量避免因执行者的个人风格影响落地的效果，辉瑞为各方参与者制定了不同版本的入职/上岗指引手册，希望从流程上去规范每个执行者的操作以及关键时间节点。其中具体罗列了第一天，第一周，第一个月，前三个月的必做事项，各方的职责和工作内容，HR 的角色以及需要提供的支持。

✓ 规定任务内容，规范标准动作

为了规范所有的操作以保持步调一致，辉瑞会在指引手册上详细列出各阶段的任务清单，各自的角色分工以及 HR 可以在哪个阶段介入并给予帮助和提供资源。例如如何与 HRBP 会面、如何以公司的价值引导融入团队、辉瑞高级经理人的角色定位、团

队融合研讨会、关键人才对话等。下面会就价值引导和团队融合详细展开。

✓ 提供任务模板

指引手册上不止会详细列出任务清单，也会给出建议参考的任务模板供新经理人使用。

比如：第一周需要和 HRBP 会面，辉瑞为此制定了会议议程、必须要涵盖的介绍内容：如公司组织架构，HRBP 定位，如何进行自我介绍，如何介绍现在的部门以及内部现有的挑战。针对以上内容辉瑞也制作了详细的会议模板。

每一位 HRBP 的认知和视角会有所不同，而每一位经理人也会有着不同的风格。用一致的标准提前设定双方会面的内容，既方便了前期准备，也提高了双方的效率。同时在标准之上再根据实际情况的不同定制化地增减一些内容，既保证了内容的高效传递，也保证了个性化和良好的体验。

再比如为了完整了解这个岗位的“前世今生”，在指引手册的岗位交接部分会建议新经理要去进行多方访谈以便获得岗位的完整全貌。访谈对象包括同级同事，该岗位的前任以及上司。与此同时，为了尽量“拷贝不走样”，指引手册也提供了与不同对象访谈时需要询问的问题模板。在前任已经离职的情况下，HRBP 也可以主动安排和前任沟通的契机，从前人的经历直观地展示这个岗位的潜在风险及应对方法。

✓ 考核小练习

为了帮助新高管尽快适应角色并完成转型，同时也为了挖掘目前阶段存在的不足，辉瑞会在三个月中以及三个月后设置一些小练习，譬如为新高管自己定制有效的短期计划来完成自身角色的转型，例如定制业务或职能计划并展示。

其中业务或职能计划的制定和展示更像是对于整个高管入职流程的考核，用来检验其在这三个月中的成果。新高管需要和团队一起做出一个商业计划，内容包含这个岗位长短期的业务策略以及个人对于如何更好地开展业务的洞察，并且向直线经理进行计划方案展示。辉瑞认为新高管如果可以清楚简洁地呈现商业计划则表明，一：其个人能力。二：该岗位的任职要求已经被理解消化。三：与团队的融合已初见成效。同时也证明了此高管入职项目是成功的。

HR 在这个考核过程中也可以提供一个可借鉴的范例，帮助新高管厘清一份完整的计划方案的呈现形式和涵盖内容。

✓ 学习与发展对话

学习与发展对话是整个高管入职项目的收尾，也是新阶段的起点。在入职三个月后，基于期间对于自身、岗位及组织的进一步了解，新高管也会对自己的优势区域和待发展区域有更直观地感受。而在此基础上开展的学习与发展的对话才会更有意义，而

非沦于形式的走过程。

同时与 HR 共同开展学习与发展对话也是每年的标准动作。在刚入职的时候让新经理熟悉这个流程，会让其切身意识到此流程对自身的真实价值，同时也有利于彼此建立合作伙伴关系以及日后工作的开展。HR 也能将在之后的旅程中更好的助力和赋能新高管。

概述

B 公司是某多元化跨国集团。其领导层高层强调员工的主人翁精神、企业家精神并希望员工带着自身视角、所发现的问题以及相应解决问题的思路与公司一起共创价值。

由于正处于业务快速扩张期，需要对于市场的动态做出快速且敏锐的反应，所以新入职的高管需要了解高层的意图。在这样的大背景下，B 公司高管融入项目的核心在于新高管本人与企业上层管理者建立信任机制；从而更加了解多变的业务方向与市场的动态。这在无形之中也对 HR 提出了更高的要求。

高管入职与融入流程

高管入职与融入清单是 B 公司根据时间节点归纳出新高管在融入各阶段的主要“代办事项”。

- 在新高管入职前，B 公司会针对其进行测评。借助测评结果，企业可以对于高管的潜能、性格等各方面的特性有更全面的了解，从而以新高管更喜欢的方式与其沟通合作。
- 在高管入职的第一周，新高管的主要任务集中在事务性的了解。所以 B 公司会针对高管开展大约两天的的一对一培训。内容方面会涵盖 B 公司的产品、整体业务、企业发展战略以及企业文化。
- 在入职一个月后，了解的重点将会聚焦在对于业务的了解和掌握。
- 在入职后的第三个月这普遍是新高管最为“挣扎纠结”的时间。企业文化难适应、新员工融入不佳等问题在第三个月这一关键节点都会浮现出来。所以这时 HR 会再次和新高管复盘他在刚入职时对于工作的期待，帮助其发现工作中的不同。并引导其确认这份不同是否是入职前所期待的；又该要从哪些方面着手去实现这份期待。

- 入职六个月时 B 公司会再次和高管复盘其绩效表现。此时的高管对于岗位、公司概况、业务开展现状以及自身能力与不足都有了一定程度的认知，所以复盘的重点则会落在高管自己对于业务开展的建议。
- 六个月后此时的新高管已相对稳定，所以融入的重点则会聚焦在跨部门沟通协调与领导力的持续提升。

流程外的“功夫”

以上流程是 B 公司在处理高管入职和融入的常规流程。而当需要建立全新团队和平台时，高管招聘团队在现有的入职清单基础上则将会投入更多的人力参与。由于处在全新的环境，面临尚未明朗的业务发展态势，所以在前期，需要借由频繁的复盘保证新高管正在正确的方向上摸索。

高管招聘团队需要先了解市场上其他公司的运作模式并确认这样的模式又是否能够顺利嫁接进 B 公司。此时的高管招聘团队需要承担部分 OD 的职责。而在新高管入职后，高管招聘团队需要协调各利益相关方与资源为新高管顺利融入 B 公司做好准备，如帮助其与高层对于业务重点、发展方向等内容达成一致。对于那些急于上手准备做出成效的高管而言，HR 则会怀柔地对其进行安抚，引导他先放慢脚步与心态对于当前情况多加观察。在了解高层真正意图并对所处环境有了清晰认知后，高管招聘团队才会开始着手帮助其一起着手组建新团队。

这些琐碎却又不可或缺的事务性工作贯穿在高管融入过程中 HR 和新高管的每一天。HR 在帮助新高管逐步清晰定位、自身价值与发展方向。而这一切的实现需要对于新高管的上下层都有着清楚的认知。只有在这样的前提条件下，HR 才会知道自己下一步应该如何帮助新高管：是帮助新高管一起推进亦或是稍稍停留等待更合适的时机。

融入措施

在入职清单的基础上，B公司也会通过以下三种手段帮助新高管了解自身情况，洞察高层意图以便尽快实现自身转型达成业务目标。

✦ 高管 buddy

B公司会为新高管配备一个伙伴，一般会由有一定工作年限且对于公司内部以及新高管入职初期挑战相对熟悉的高层担任。伙伴制度的意义在于与HR部门形成“互补”：在HR无法关注到的当下给予最及时的帮助。在这样的定位下，B公司的高管伙伴制度并不为解决事务性的诉求而存在。其存在的目的在于及时解答，如：业务困惑、工作挑战、企业文化等方面的问题。

✦ 与全球人力资源负责人对话

在新高管入职后，HR部门会安排其与B公司全球人力资源负责人的对话。一则：为其梳理尚未被解决的挑战与不解。二则：HR部门会从战略层面、执行层面、团队领导力、跨部门合作等角度给予新高管一些小建议。三则：结合具体场景，帮助新入职的高管尽快与其直接上级，如：高层、CEO等建立联系与信任。信任的建立并非一蹴而就的。这是一项需要新高管在入职初期努力耕耘的事业。只有在拥有了信任的前提下，新高管才可以开始逐步建立credibility，展示其自身才能从而获得更大的信任。长此以往，这将会实现良性循环：最终实现组织和个人的双赢局面。同时信任也是带领团队的基础。这决定了下一步业务开展的方向；决定了团队架构；内部人员配置以及各支持职能部门该如何配合业务部门达成在战略目标。HR团队在后续跟进时，也会不断地提醒新高管建立起相关意识。意识的建立是高管自我觉察差距存在的前提。只有当意识被建立后，高管才会自我觉察出现在和以前存在什么样的不同，随后才会有动力去做出改变，而非简单一味地机械复制着过去的模板。

✦ EDP (Executive Development Program)

B公司会为新高管在需要的时机（如：工作表现不尽如人意或无法满足期望值）安排EDP项目和教练。在新高管入职半年到一年期间，B公司会基于新高管个人挑战、背景差异等因素，为其“私人定制”至少为期半年的发展和辅导项目。一则，在新高管想不通或者卡在死胡同的时候，帮助其从行为习惯、思维模式等方面进行纠偏或“拨乱反正”。同时也给他们带去“被关怀”的心理慰藉，提升体验感和感知度以及对于B公司的认同感与归属感。二则，负责高管招募与入职的高管招聘团队同时兼具HRBP的功能。在融入项目与帮助新高管组建团队的进程中有针对性地发现问题，解决问题并潜移默化地建立起一套专属的支持系统。

高管教练由B公司内部团队担纲。其意义并不在于给出答案而是

- 1) 引导新高管回溯自身的状态与想要达成的状态；
- 2) 成为新高管和

上级之间的桥梁，帮助上级了解新高管面临的压力、挑战与诉求。尤其对于新高管而言，由于其正处于职业转换的“动荡期”且与上级领导的信任尚未完全建立，所以他们并不能放心释出自己的担忧与顾虑。而教练的职位则可以弥补之一空白，成为两者之间信息传递的信使。

案例启示

A 公司——以分享反馈文化为基础的新员工融入

背景与变化的概况

由于受到疫情影响，A 公司目前整体招聘量较少，同时招收的人群也主要来自于社会招聘。而在入职管理流程中的各个环节 A 公司都尝试引入线上工具，包括前端招聘端，员工融入活动，线上新员工培训和绩效管理。

无接触入职 - 招聘端

A 公司的微信公众号除了传统的各项职能：岗位推荐，发布和人才招募，招聘进度反馈，也增添了招聘聊天机器人的功能。招聘聊天机器人在引导候选人浏览 A 公司职位空缺的基础上，也会呈现无法在 JD 上展示的内容：比如公司文化，员工福利，工作环境诸如此类更详细的公司介绍。在疫情期间，虽然很多候选人在职位申请和面试上会受到地域限制，但是可以通过招聘聊天机器人这个工具去了解 A 公司，同时此举也可以给 A 公司雇主品牌形象起到宣传的作用。

新员工融入

在帮助新员工更好更快地融入集体这个过程中，A 公司主要着眼于两大方面：伙伴 / 导师制度以及分享会。而这两种融入形式都基于 A 公司自身的两大企业价值观“做中学”和平等开放的交流。

❁ 伙伴制度 & 导师制度

A 公司的宗旨是“learning by doing- 做中学”：鼓励员工在工作中去学习去进步，在工作中去发现并解决问题。所以为了更好地在工作过程中融入新员工，A 公司为新员工配备了专门的导师和伙伴去进行带教。这种陪伴方式已经植入 A 公司的文化和日常中，A 公司默认每一个加入到一个新团队中的新员工，都可以收获这样的陪伴和照顾。

伙伴和导师的功能和辅导侧重各有不同。伙伴制度不仅仅面向新员工，也同样面向实习生。伙伴一般是同部门有一定工作年限，比较

有经验的员工，和新员工本身的工作有很强的相关性，可以真正在日常工作中去帮助新员工解决问题，帮助其成长的人。出于以上几点的考量，伙伴的人选一般会是团队领导或比较资深的员工。一般来说，伙伴由部门领导直接指派，其职责是在日常工作中向新员工传递与教导和业务内容相关的知识。因为“老带新”这样培养部门新生力量的制度本就是部门负责人的职责义务，所以虽然不会和本人的 KPI 挂钩，但是会作为“老人”的绩效考核参考指标之一。

不同于伙伴的被指派，导师制度则更多采取自愿的原则。A 公司认为只有在自身意愿也就是内驱力的驱动下才会收到更好的效果。导师一般来说由 A 公司内部级别相对较高的人担任。导师制度不仅面向新加入 A 公司的员工也会面向高潜员工。这两类人群都拥有选择导师的权利，可以申请和某位导师配对。导师和新员工沟通内容，会更偏向于领导力，企业文化或给予反馈。A 公司并不会强制要求导师需要和被带教的新员工一周有几次会面，需要聊多久，但是也要求导师对新员工负责。总的来说，可以不做，但是一旦决定要做，就要做好。

同时为了保证带教计划的落地效果，A 公司为伙伴和导师配备了专门的工作坊和线上学习资源，辅导他们如何更好地为新员工保驾护航，提升新员工在 A 公司的体验感和感知度。

而在这样一个业务融入的过程中，HR 在其中的角色更多的是一个辅助者，帮助双方复盘最近的成果，发现问题，协助制定方案解决问题。

❁ 分享会

A 公司常年举办两种分享会，一种可以由全员发起的 ()，另一种是由高层主导的领导力大学讲座。虽然两种形式内容偏重不同但是目的都在于拉近同事们间的距离，增强员工和 A 公司的粘性。

✓ Coffee talk

A 公司鼓励全员分享和平等交流。在疫情发生前 HR 会定期举办线下“coffee talk”的分享活动，而在疫情发生后这样的活动转为了线上进行。Coffee talk 的发起方可以是包括新员工在内的

的所有人，经由 HR 排期安排之后，利用午休的时间，做一个小型英语分享。主题不设限，不仅限于工作，也可以关于自身能力，个人特长或者近期热点。来参与 coffee talk 的人有可能是自己部门或者其他部门的同事领导，当然也有可能只是任意一个 A 公司的员工。

A 公司希望通过这样比较轻松的活动形式来提升所有员工的英语口语表达能力和领导力。同时拉近所有人之间的距离感，而对于新员工来说，不论是做分享还是当一个听众都是消除陌生感，建立和同事的人际交往关系以及培养对于 A 公司归属感的好方法，

✓ 领导力大学讲座

A 公司内部设立领导力大学，会不定期地请公司内部高层进行分享。从形式来说，领导力大学讲座会更加正式，内容上会和业务能力以及软性能力相关比如冲突管理，团队合作。然而因为疫情，这种分享形式转为线上进行，同时频次也有所降低。最近 A 公司也开始尝试利用 zoom 这样的线上化工具来分享，希望促成员工和高层在云端的互动。

领导力大学讲座就像是一个升级版的“高管面对面”，利用高管自身丰富的职场经验和专业素养给大家特别是新员工带来更直观更容易被共情的体验。

对于新员工而言，在前六个月收获到这样干货的讲座，一方面是知识方面的学习；另一个方面也是帮助新员工更好地认识高管减少由于层级带来的隔阂与心理上的畏惧，帮助新员工建立对于 A 公司的更完整观感与体验。

🔗 绩效转化

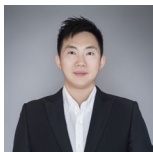
目标设定对于 A 公司的新员工是试用期内的首要任务，并且个人绩效目标在取得直线经理同意的情况下可以随时更改。A 公司认为绩效和个人表现会随着多变的大环境和客观因素而改变。所以更灵活的绩效管理制度更为人性化也利于公司和个人发展。

A 公司的新员工试用期一般为六个月。以往在试用期结束前 HR 部门会和新员工的直线经理进行一次正式的复盘，去回顾新员工的表现。而现在则增加了一次中期复盘。虽然操作上 HR 看似多做了工作，但是对于新员工而言却更有利于其个人自身发展，对于 HR 而言也有助于员工的培养和保留。对于表现优秀的新员工而言，这是一个正向激励和组织认可的措施。而对于绩效不那么理想的新员工而言则是个信号，让新员工更早地清醒意识到自己不足，也为他保留了机会窗口加以改善。

A 公司对于试用期内的表现判定和改善会着重关注两个方面。一个是绩效或者说能力；另一方面则是行为，也就是诸如态度和价值观。绩效虽然是硬指标，但是可以通过能力的提升而提升，然而价值观却是很难调整的。

案例启示

玛氏：微信入职小程序助力新同事入职体验



冯俊杰

人力共享服务中心-服务与运营高级经理
Mars

概述

玛氏公司作为知名快消品公司，是全球最大的食品生产商之一。随着全球产业分布、在华同事的不断增长，玛氏目前在华有 1 万多名同事，销售团队超过 60%。面对着每年大量的新同事入职需求，以提升同事体验和运营效率为初衷，玛氏决定引入微信入职小程序替代传统的线下人工入职模式。

玛氏的新同事入职主要由玛氏人事共享服务中心 MyP&O (People & Organization) 主导，于 2019 年 1 月上线微信一站式入职体验，并于同年 11 月增添电子合同签署功能。自项目上线以来，该产品已经成为两千余名同事和上级经理提供了一站式入职服务，总入职服务效率提升 60%，其流畅、稳定的产品体验和显著的效率提升收获了高达 98% 的用户满意度。全线上的部署也保障了疫情意外来临时，玛氏新同事入职几乎不受影响。

玛氏微信入职小程序

玛氏一站式入职解决方案包括候选人端小程序、上级经理端小程序和后台管理系统。候选人可以在微信小程序完成接受并签署 Offer Letter，提交上传个人信息及证件资料，签署电子合同等行动，并获取入职指引和相关培训信息。上级经理可以在微信小程序查看同事入职手续进度、完成电脑设备申请、与同事互动等功能。而 HR 和 IT 等部门可以在后台管理系统进行入职管理操作，如创建同事账号、导入同事个人信息、创建并完成设备申请系统订单等。

有别于部分企业选择利用网页或手机客户端进行线上入职的模式，玛氏的无接触入职交互完全依托于微信小程序完成。考虑到候选人尚未正式入职，不容易接入到公司的内部平台，为了入职特意下载手机 APP 也不符合玛氏快速便捷的服务宗旨。微信小程序，一个轻量级，相对易开发，不需要额外进行安装的平台，成了不二之选。

入职小程序上线前期准备

✓ 挖掘用户痛点：流程繁琐，耗时长

前期调查中发现，入职流程涉及人事、IT、行政等多个部门的合作，各地工厂和办公室亦有一些独特的操作，复杂的流程和繁复的沟通让许多合作部门和用户都深受困扰。一些同事在入职当天甚至入职后多日，仍在为电脑、工卡、账号、权限等一系列问题奔波，一个简单的电脑领取可能需要长达数小时的等待。这样的奔波和等待，对于新同事而言谈不上好的体验，也不利于他们尽快融入。玛氏希望新同事在入职当天就可以获得所需的所有设备和权限，尽快融入团队，在真正有意义的活动上投入精力。

✓ 围绕用户体验的产品设计和流程重塑

把原有线下的服务流程照搬到线上实现并不能从根本上提升用户体验。在了解痛点和明确目标后，玛氏对线下入职的全流程操作进行了梳理，以“设计思维”的方式，邀请各入职流程相关部门一起举行工作坊，以用户体验为核心进行产品设计和流程重塑。基于多轮探讨，最终确定了以微信小程序为平台构建联动候选人、上级经理和后台服务交付人员的无接触入职流程。

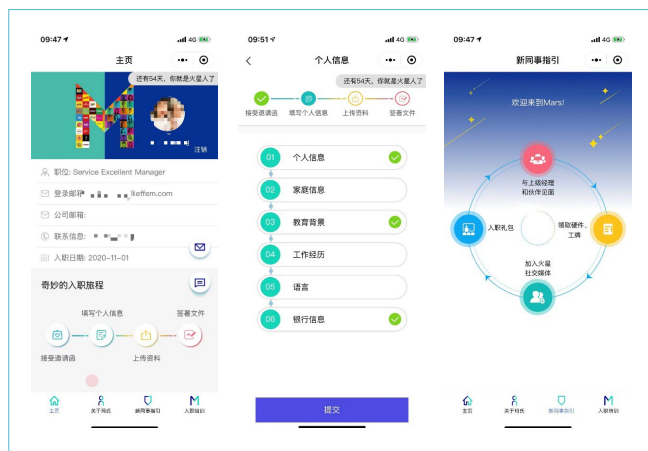
入职小程序主要功能一览

入职手续	融入活动
1. Offer接受	1. 欢迎信
2. 个人信息上传	2. 新同事培训材料
3. 相关文件上传	3. 联动玛氏大学完成部分新同事入职培训
4. 工卡办理	4. 与直线经理互动
5. 电子合同签署	

✦ 入职手续

✓ 初次登陆：当玛氏的招聘团队确认了候选人已经被录用，

入职团队在入职后台就可以看见候选人的信息，随后后台会发送二维码给候选人。候选人通过扫描二维码就可以通过手机和邮箱认证本人身份。



- ✓ **前置需求：**当候选人登录入职平台后，首先会收到玛氏的欢迎信，紧接着就可以直接在微信小程序接受 offer，上传个人信息和证明文件，如身份证户口本和学历证明。而这些资料以往都需要通过线下影印投递完成。后台人员会根据这些信息帮助新同事创建个人账号，对接 IT 部门准备电脑，对接行政部门准备工卡以及其他入职过程中需要使用到的设备。玛氏将本来需要在入职当天，新同事需要线下手动完成的操作全部前置。在入职当天，所有入职准备事项都已经完成。
- ✓ **入职当天：**而新同事只需要再次登录微信小程序，签署劳动合同以及其他和合同相关的文件如同事手册，整个入职流程就全部完成。随后小程序会将所有相关电子文档发送到新同事所属部门并告知新同事需要去哪里领取个人电脑和其他相关设备。

✿ 融入活动

微信小程序的功能不仅仅止于完成入职相关手续办理，还实现了部分新同事融入的功能。比如新同事可以通过小程序进入玛氏大学，提前了解新同事培训材料，完成线上新同事培训，了解玛氏的价值观和企业文化。此外玛氏也为新同事所属的直线经理在小程序上设计了端口以实现双方在入职前的云端互动：比如直线经理可以和候选人聊天留言，发送团队照片实现对新同事的前期融入。

玛氏每年会通过校园招聘招收大量的新同事，而校招普遍面临周期长，候选人易流失的情况。玛氏微信入职小程序的融入功能对于校招人员也起到了维护候选人，增加候选人粘性的功能

在运行线上入职系统的一年半以来，玛氏也在持续思考如何进一步提升后台效率和新同事体验感。

✓ 针对后台服务部门内部的升级迭代

进一步减少后端人员的人为操作以提升运营效率。目前玛氏使用了 RPA 机器人将后端收集到的数据自动转化录入进内部系统。然而当遇到一些特殊的情况时，依旧需要手动操作。如何不断升级 RPA 机器人的语料库实现覆盖范围的不断扩大，减少人工操作时间和频次，甚至不使用 RPA 机器人直接实现数据转录是未来玛氏升级入职系统的方向之一。

✓ 在 pre-boarding 阶段引入智能语音机器人

出于不断提升新同事体验感的需求，玛氏希望在候选人面试结束后，引入智能语音机器人和候选人进行互动起到提高候选人粘性，维护候选人体验，持续输出玛氏企业文化并提前实现早期文化融入的目的。

🔗 新挑战及未来设想

案例启示

强生案例——基于真实透明的反馈对话的绩效辅导



张媛

制药研发业务人力资源负责人
强生

背景

强生作为全球最具综合性、业务分布范围广的医疗健康企业之一，业务涉及制药、医疗器材及消费品三大领域。其真实透明的企业文化体现在强生的方方面面，包括对于新员工的文化宣贯，入职培养与绩效辅导。

强生新员工绩效管理与新员工入职体验，入职培训等环节息息相关。借助 3E 培养模型，强生将新员工与知识培训，业务技能锻炼，参与项目管理与绩效反馈辅导对话串联起来。同时公司会针对入职管理进行整体的复盘，为入职管理计划做出相应调整。

3E Model

3E model (Education-Experience-Exposure) 是强生内部针对员工培养发展的理论模型，将会贯穿他们在强生的整个职业生涯。大家都遵循着这样一个模型去发展各个层级的员工。尤其是对于新员工而言，3E model 不仅可以帮助新员工获得知识层面导入，业务能力的锻炼，成果的反馈；同时也会给新员工融入强生带来加成效果。

阶段一：Education。

对于新员工，强生的“教育”包含业务层面的知识导入，软性能力提升，企业文化培训。在新员工入职的前两周，部门经理就会开始着手准备一份新员工入职清单。清单上会详细罗列新员工培训期间的各项任务，直线经理以及二级经理可以给予新员工的帮助与资源。

阶段二：Experience。通过实际工作和项目历练实现提升能力。对于新员工而言，强生会鼓励让新员工尽快独立工作，但也帮助其和公司内比较有经验的资深员工形成 buddy 以尽快适应公司的工作方式，另外 HR 帮助员工联系国内国外资深领导成为员工的导师进而帮助到员工在强生整体的职业发展旅程。在新员工有需求的情况下，HR 会安排相应的辅导对话。此类对话分为两类 1) 与 HR 进行的以软性能力和文化导向为目的的沟通：如环境适应，融入团队；2) 与业务部门进行的以业绩，绩效为导向的对话。

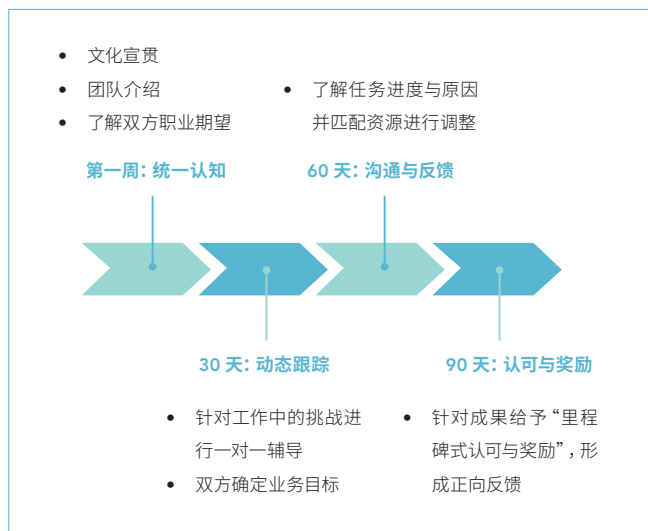
阶段三 Exposure：公司会安排员工参与公司重点项目以加强跨部门的共同和协作，为员工取得业务成绩及职业发展创造良好的基础。

绩效对话

这样的对话一致持续性地在强生员工职业生命周期的各个阶段发生。在新员工入职后，直线经理会先和他进行一对一的沟通。了解新员工个人对于强生或职位的期望，沟通岗位职责范围与目标，询问新员工希望得到何种帮助等。

在其他入职周期的关键节点：入职的第一周，30 天，60 天，90 天，对话的内容因为新员工所处阶段不同发生着相应的变化。

- ✓ 第一周的对话主题聚集在企业文化的宣贯，团队介绍。同时也会了解新员工对于自己的职位，工作或者对于公司期望是什么？希望自己可以获得什么？
- ✓ 30 天，就目前的团队目标及业务动态进行全方面的介绍，对新员工遇到的困惑难点进行一对一的辅导以达成对业务目标的共识。
- ✓ 第 60 天：持续反馈沟通，重点在于了解员工感受确保团队合作顺畅。目标方面不仅仅聚焦在任务完成度如何。更重要的是探究任务完成情况背后的原因以及是否可以有合适的资源帮助到员工。
- ✓ 第 90 天：部门领导会对新员工在过去三个月的成果给予认可。认可的形式可以为口头或其他形式。形式并不重要，重要的是以“阶段性里程碑式的奖励”认可新员工的努力，在刚开始最困难的时候及时给予正向的积极反馈。



c. 结合离职访谈中员工透露出的反馈。

在汇总以上三方面的信息与反馈，业务人力资源负责人后续会将信息与招聘团队同事，业务领导进行沟通与统一，进一步细化岗位职责或职位简介描述。希望给予候选人更加直观清晰的感受与体验。

🔗 新经理团队融合

新员工的层级各有不同，所以针对不同的层级，强生在进行融入和后期绩效辅导时的侧重也会各有侧重。以新经理为例。在新经理入职的三个月到六个月内，HR 会开展团队融入的反馈座谈会，组织新经理和他的团队成员进行双方反馈意见交流。HR 会先组织团队成员进行新经理的反馈，HR 进行汇总后以团队的集中意见反馈给新经理，帮助他了解目前的管理方式，领导力风格，个人软性行为对于团队氛围，对于业绩或正面或负面的影响。

新经理在接收到相关反馈后，会和团队成员共同交流这些反馈的形成原因，帮助增进彼此互相的了解。同时两方也可以共同分享彼此对于团队方向的期待，期许的领导力风格形成行动方案。

随后 HR 会和新经理根据座谈会的内容定期进行 one on one。针对提及的共性问题，深究背后的原因，探寻解决方案。如果是由于能力上的缺失，HR 可以相应搭配的能力发展项目或 mentoring, coaching 课程。如果问题聚焦在业务层面，HR 也会和公司高层管理者讨论问题，有针对性地解决问题。绩效作为最后的呈现结果，固然重要，但是在结果背后关联因素对于长远的发展则更为关键。

🔗 复盘与后续跟进调整

业务人力资源负责人会针对入职管理进行整体的复盘。复盘会从以下三种渠道进行分析总结。

- a. 量化管理分析：如入职一年之内新员工离职率是多少；新员工入职一年绩效如何（今年有百分之多少的新员工达成了什么样的绩效任务）。
- b. 访谈：针对软性能力方面，强生会选择部分有代表性的新员工进行小组访谈。同时也会结合在与新员工一对一辅导环节所产生的问题和反馈。

案例启示 搜狐 2020 新员工培养方案

本案例采于 2020 年 7 月

🔍 搜狐校招新员工培养方案特色

✦ 按需而定

搜狐新员工培养方案的第一大特色是根据新员工的需求不同提供差异化培养方案。需求的不同主要由岗位差异以及实践过程中的问题差异导致。具体的定制化体现在学习项目的子主题和各个主题之下的课程上。学习主题分为必选项和可选项，可选项下又细分了很多不同的话题，为新员工提供了个性化和自由的选择空间。

✦ 因材施教

第二大特色是因材施教，根据学员学习意愿、认知能力以及学习投入程度的不同，会给予个性化的资源支持。结合新学员的学习需求及公司要求，将学习内容划分为必修资源和选修资源。完成必修课程并达到相应的学分及格线则视为项目通关，同时对于对自身有更高要求、更有学习热情且表现更加优异的学员则会给予更多人力物力上的投入与支持，如：个性化选修课、高管对话、IDP 一对一导师等比如给予导师辅导或者与更高职级的领导进行 IDP 对话的机会。

✦ 因“势”而定

此处的“势”代表了顺势而为，这也是搜狐新员工培养方案的第三大特色。为了减轻新员工的学习负担和课后任务，许多课程设置的目的都是一箭双雕的，在极大程度精简学习任务的前提下，每个课后任务又彼此检验，确保学习需求的广泛覆盖以及行为转化的深度落地，从而高效实现学习目标。

比如培养项目中的目标之一是帮助新员工了解所在岗位的目标和岗位要求。同时也希望训练新员工的结构化思维和表达能力。所以搜狐结合这两个教学目的，希望新员工以小型 demo 的形式，以金字塔式的表达向主管提交岗位认知说明。一方面检验了结构化思维和表达的能力，另一方面也深化了岗位认知。

除了上述三大不同特色，搜狐也结合了以往的一些原则。比如线上线下形式相结合；课前课后设置形成闭环；话题碎片化：将每个话题的时长控制在两个小时左右。此外搜狐在每一个环节的培训都会为新员工提供给 2, 3 个可选的时间范围，尽量提供更多灵活性。一方面以员工需求为中心，另一方面为学员的工作安排提供弹性安排的空间。

🔍 新员工培养框架设计理念

搜狐在设计新员工培养方案时的中心理念是身、心、脑的结合即身体的适应，心态的转变和知识层面的提升。

✦ 身体的适应：软硬件环境的适应

对于刚离开校园进入职场毕业生而言最明显的变化之一就是环境的转变。这种环境可以代指两层含义，一是硬件物理环境，二是软件环境。

硬件环境适应从字面上就可以理解。搜狐希望帮助刚出象牙塔的新员工适应从校园环境到办公环境的变化，满足其最基本的日常办公便捷需求（对应马斯洛需求层次理论“生存需求”），比如办公楼里的服务设施，员工服务台，按摩室，医务室等。

软件环境则主要涉及两个方面。一是办公制度和流程，比如报销流程，预算申请流程，该如何申请请假等。二是人脉关系的建立和维护。每个人不论在什么环境里都有人脉和社交需求。不同于校园环境里的社交需求，公司环境下对人脉有着更高的要求：既有对外建立维护客户和供应商的需求，也有对内和团队协作共同达成企业业务目标的需求。

✦ 心态的转变

搜狐在针对新员工心态转变的培训设置上主要以“观为得”职业规律和职场责任感为落脚点。

✓ “观为得”模型

在新员工培训阶段，搜狐希望向新员工们传达“观为得”的客观规律。观指代观念心态，为表示行为，得则是得到的成果。所以“观为得”的规律即是想法决定行为，行为决定结果。如果正在期待一个更好的结果，就是从采取积极的态度和积极正向的行为开始。

✓ 目标

校园和职场最大的不同之一便是不会再有人“推着你走”，为你设定明确的目标，规划路线。学校里每个人都为了分数，考试，升学，毕业而努力。而在职场中，即使每个岗位都设有岗位说明与绩效规定。但这些要求都是外在被赋予的要求而非自己内心真正的需求和动力。搜狐认为作为员工需要寻找属于自己的目标启动自己的内驱力。这种目标不仅仅是狭义上的工作表现，同时也代表广义的个人成长目标，职场生涯成长道路目标。

✓ 职场责任感

搜狐希望这些刚毕业的新鲜人可以意识到一个平等的社会法则，员工个体与企业之间应该是平等的价值互换过程。企业为员工提供岗位，资源，发展的机会，项目历练等。员工以心力脑力劳动力的付出及产生的成果来回报或交换企业的投入。当意识到企业和员工个人是处在价值对等的资源互换过程中，每一次的“偷懒”和减少的付出都会丧失一个相应的成长机会和更开阔的职业平台。当问题发生时，员工也会更多的从自己身上找原因而不是一味归咎于公司。这样的价值互换的过程也同样是将个人成长发展目标和企业发展路径相契合的过程。在此基础上，每个员工自己需要为岗位职责和任务肩负负责的责任。在主人翁精神的驱使下，员工会以更积极主动的状态应对工作，取得企业和个人成长的双赢。

✦ 脑力的提升：

✓ 职场技能业务培养

搜狐将脑力提升分为职业技能和业务技能两大模块，又将职业技能模块再次细分为三个部分，“为人”，“处事”和自我效能提升。针对为人的部分搜狐细致地梳理了两个基本要素“说得清楚”和“听得明白”并各自配备了相应的职业化的课程予以支撑。而针对处事部分，搜狐为新员工准备了一套分析问题解决问题思路，旨在培养新员工透过现象聚焦于事物的本质。在找到真正的原因之后，再用合适的方法去解决问题。在自我效能提升部分，搜狐同样为新员工提供了一系列课程，如高效能人士的习惯，实践管理等。

✓ 业务技能培养

由于业务相关技能培养的推行主要还是由各子公司不同的业

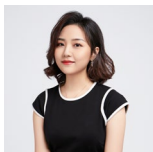
务团队负责，所以各个子公司的各个业务团队也都会各自基于业务的培养计划。每个新员工需要完成自己本部门，本岗位的业务必修课。同时为了加深跨组织交流以及新员工对于上下游其他部门的认知，搜狐将各部门的必修课打通作为全公司新员工的课程选修池，也就是 a 岗位的专业必修课开放给 b 岗位和 c 岗位的员工作为选修课，新员工如果有兴趣度可以选修。

🔗 运营机制 - 激励机制

搜狐设立了新员工培养积分体系。积分由课时积分，任务排名积分以及小组互评积分组成。每个新员工的转正及格线为 60 分。当新员工攒满 60 积分后，即等于被搜狐认可具备了一个合格的职场人应具备的关键技能。在此基础上，会有 70 分，80 分，90 分的不同等级，每个等级对应着不同激励机制。

激励机制包含物质激励和精神激励。比如不论线上的交流或培训又或是线下的工作坊，搜狐都会组织新员工在结尾时进行互评，将手上的勋章贴到本场对新员工本人最有影响和帮助的人的照片下并写下感悟。一则可以利用同龄人之间的竞争意识，调动参与与分享的积极性，促发彼此发挥更好的表现。二则也可以鼓励同龄学员之间的互相反馈。之后搜狐会动态地更新分值，将线上游戏化比拼的酷炫平台可视化地挪到线下。相较于线上需要专区和端口的榜单，线下的榜单更直接，荣誉感的渲染也更持久。相较于由组织者带给学员自上而下的反馈，同级之间的反馈更容易被感同身受。少了一份“高高在上”的指导，多了一份分享交流共同进步的亲近。

案例启示 中国电信学院案例



李倩雯

培训实施顾问
中国电信

概述

为适应企业转型升级、打造一流国企要求，中国电信集团人力资源部联合中国电信学院调研并梳理新员工入职期间需要掌握的技能和能力，最终制定中国电信集团新员工入职标准培训方案，供集团下属各省、各专业公司参考。

由于集团下属各单位业务范畴和招聘情况存在较大差异，所以培养方案中包含了标准方案和自选方案两个板块，以便各单位根据自身情况作出个性化调整。

由于疫情的影响，中国电信在新员工入职培训开展的形式及时间顺序上也做出了一定的改变，如通过在线录播视频或直播的方式进行视频教学。新进员工也先开展在岗实践，等待时间允许的情况下再开展集中培训。

由于入职培养方案面向的群体普遍是应届生，所以如何培养他们对于电信的认同感忠诚度以及帮助新员工走出象牙塔实现身份的转变成为职场人和“电信人”是新员工培养方案设计的重中之重。

新员工入职培养方案

培养方案目标

✓ 认同和融入中国电信

许多人包括一部分的新员工对于如中国电信一样的央企和国企存在刻板印象，所以如何帮助新员工快速消除固有偏见，了解中国电信的历史并让新员工自身的职业发展目标契合中国电信的发展战略，培养新员工对组织的归属感、荣誉感和责任感是中国电信的第一目标。

✓ 实现角色上的转变

应届生作为初出茅庐的新员工，其职场行为尚未成型。所以

帮助新员工实现从“学校人”到“职场人”再到“电信人”组织社会化的三级转变是培养方案的第二个目标。

✓ 掌握中国电信的企业要求和规范

牢记中国电信的基本规章制度、业务流程、组织架构和运行机制，帮助新员工更好更快地熟悉工作环境，适应工作要求依然是新员工培训的重点。

✓ 提升岗位胜任能力

加深对岗位的认知与了解，尽快缩短和新岗位之间的差距。胜任能力涵盖的内容不仅仅是业务能力：岗位所需基本知识技能也包括综合素质和通用能力，如领导力，沟通表达能力，情商，商务礼仪等。

培养方案特色与改变

不同于85后，90后和95后的新晋职场人对职业和职场都赋予了新的内涵，当自己的工作已经脱离了只为了赚钱和温饱的基本需求时，他们更侧重于在工作中彰显自己的个人价值，关注自己的发展目标和企业目标是否契合，企业的未来发展方向是否能给自己提供更大的舞台等等。当新员工的职业需求有了明显改变之后，中国电信也在针对刚毕业的新员工培养时更加突出自我价值的体现，利用更多方式方法为新员工提供更多的平台，通过不断获得认同感和信任感，从而提升对企业的忠诚度和归属感。

✓ 改变一：课程调整

在95后新员工的课程设置上，中国电信更加侧重于以下三个方面，新员工认同感，职业发展道路以及职业心态。

一：增加行业应用类课程以发展新员工认同感。为了和95后的新员工与时俱进，中国电信调整了课程的设置，在原通用型课程的设置基础上增加了行业应用型课程，帮助新员工了解中国电信在全国行业内甚至世界通信技术行业内的位置。中国电信希望通过这样的课程一方面让新员工看看外面的国际趋势，另一方

面从内心深处培养新员工对于企业的自豪感和自信心，让他们了解到中国电信在中国通信行业以及在世界的舞台上占据的一席之地。当新员工从内心对于企业感觉到了自豪和认同，那他们自然希望成为这个大家庭中的一份子而不是被一味地要求成为“电信人”。

二，聚焦新员工的职业成长心态和职业发展道路规划板块。中国电信在课程规划上专门设置了一天的课程帮助新员工明确自身的职业发展道路和目标。因为即使是在做同一件琐碎的日常事务时，是否有明确目标都会对结果产生深远的影响。清楚明确自身规划，在职业道路上做一个“有心人”，在做每一件小事时都要设立一个小目标为自己的大方向服务。比如在面对如贴发票这样的常规事务时，“有心人”就会留意企业和哪些第三方公司有合作关系，每月费用支出情况如何，会涉及哪些业务流程等等，可能只是一个重复性的粘贴动作，但也能从另一方面拼凑出身处的部门或者单位的整体画像。而像这样琐碎事物对于“迷茫的新员工”来说只会让他越发怀疑自身价值，而忘记自己在职场道路上制定的那些小目标。

三，关注健康心态的建立。中国电信梳理了当代年轻人可能面临的心理压力问题，如新员工的自我落差，迷茫焦虑、青年危机等。如今当代人身处在一个“短平快”的时代，大家的生活方式、情感关系以及职场成长模式，都不断训练他们如何选择快速的道路完成社会公序良俗要求的价值标准。这是历史发展的必然产物，中国的飞速发展，也让物欲横流不息，但对刚刚走出校园的新员工来讲，自然容易出现理想现实的巨大落差感受。中国电信看到了年轻人的焦虑和不安，在课程中不仅设置了关于职场健康心态的课程，也会更注重导师的引导以及年轻骨干员工的标杆示范作用，设置更多的教学形式，让新员工职场身边的同事一起加入到新员工培训中，目的是全方位的帮助他们迅速适应职场环境，调整正确的职业心态，完成社会身份的转变。

✓ 改变二：教学活动升级迭代

中国电信在线上平台引入游戏化答题模式，设置了游戏专区吸引新员工一起去答题，答题场景已经不同于专业的线上考试而是如同在游戏中升级打怪一样。其中的题目都是在培训中涉及的知识内容，旨在调动95后积极性的同时完成既定的任务兼具实用性和趣味性。

除了游戏化答题，中国电信新员工的标准培训方案中也建议各单位可以尝试举办更多竞赛类活动，如短视频活动评比、辩论比赛、演讲比赛等等。拿短视频活动举例：在这个全民都可以是vlogger的时代，新生代力量对此类软件或手机App有着浓厚的兴趣度。可以尝试建议新员工在集中培训期内，完成一个自己的短视频小作品。一来可以在拍摄、剪辑、后制这个过程一步步加深对于中国电信的了解，实现身份转变；二来可以输出新员工自己对于中国电信的认知和了解；三可以帮助其他在职员工从不同的角度认识发现中国电信。

✦ 培训方案

中国电信采用了线上线下相结合的培训模式，要求新员工利用中国电信网上大学自行在线学习，之后再进行面授集中培训。除此以外，还会融入导师制和轮岗机制等等帮助新员工的成长。

✓ 配备培训课程

针对上述培养方案目标，中国电信设置了相应培训课程和活动，如思想素质篇设置了党性历史教育和思想教育，企业文化篇设置中国通信史和中国电信发展历史等，针对性地加深新员工对中国电信的认同感，帮助实现角色的转变；企业认知篇则着重讨论关于电信的规章制度和组织架构；人力资源政策解读篇包括中国电信的薪酬管理体系，积分管理制度等等。同时在新员工能力培养上，也会有如办公软件应用，思维导图，时间管理，演讲表达和工作心态等课程帮助新员工填补能力空缺。

针对不同岗位的新员工，中国电信也搭配了专属的业务技能模块，如行业应用类的5G网络和大数据分析与应用等等新兴业务内容。

在培训课程设计上，中国电信考虑到各单位的业务内容和新员工情况都各有不同，所以提供了标准的方案和可选方案供各单位针对课程和应用场景进行自行匹配和调整。

✓ 疫情期间的新员工培训

在疫情期间，新员工培训多为线上进行，中国电信为新员工设立了线上学习班和云班主任制度。希望沿用在校时期的学习习惯帮助新员工顺利过渡。除此以外，中国电信也会通过，如阶段性的测验考试，学霸笔记分享，排名公示这些措施刺激新员工彼此竞争共同学习和进步。

🔗 挑战

疫情的状况使大家更加关注线上培训，这也促使专注于线下面授培训的企业也需要在新形势下求新求变，实现线上线下的混合新模式。线上培训又分为录制课程和直播课程，但根据目前的发展，我们也发现并不是所有课程都适合空中培训。线上的优势更多是能够适应不同学习环境进行个人定制，利用碎片化时间自觉地进行自主学习，所以线上课程更多适合偏向技术类、业务类的课程，但能力类的或是实践类的，需要与学员更多互动交流的课程更多偏向线下面对面进行。

除此之外，我们也仍看到目前的职场工作有时候会与线上班的培训时间有交集和冲突，我们应更多站在为学员服务的角度，去体会学员的工作学习场景，在不给学员增加额外负担的基础上，培养学员对于线上学习的自觉性和自主性，以强制化学学习转变为兴趣式学习，面对不同岗位的学员群体，也应设置不同的线上教学管理方法，从单一的、统一的、复制的标准里找到多样的、特殊的、差异化组合拳式的培训模式。



专家洞见

专家洞察

法大大



梅臻

法大大联合创始人兼首席法务官
法大大

如何从法律层面保障企业和员工的双方权益？

从 2004 年颁布《中华人民共和国电子签名法》以来，国家陆续出台了一系列法律法规鼓励、支持电子合同的发展和应用。在全球数字化浪潮席卷、国内普遍推行“互联网+”、疫情突袭而至导致线上办公需求爆发的时代底色下，人力资源社会保障部办公厅于今年 3 月印发《人力资源社会保障部办公厅关于订立电子劳动合同有关问题的函》，文件明确：用人单位与劳动者协商一致，可以采用电子形式订立书面劳动合同。

日期	政策颁布部门	核心内容
2020年2月11日	人力资源社会保障部	就业促进司司长张莹在发布会上表示，鼓励网上面试，网上签约。
2020年3月10日	人力资源社会保障部	《人力资源社会保障部办公厅关于订立电子劳动合同有关问题的函》提出用人单位与劳动者协商一致，可采用电子形式订立书面劳动合同
2020年4月22日	北京市人力资源和社会保障局	将在全市推广使用电子劳动合同，并搭建全市统一的电子劳动合同管理平台
2020年11月2日	北京市人力资源和社会保障局	发布《关于推进电子劳动合同相关工作的实施意见》，逐步推进“线上签约、链上管理、大数据应用”的劳动合同电子化应用管理新模式

使用电子合同后，如用人单位和劳动者产生劳动纠纷，电子合同可以提供带有签名主体、认证信息、签名过程等证据链中关键信息的出证报告，出示给法庭、仲裁庭，用于证明各签署方电子签名的有效性，在保证当事方的合法利益的同时，有效提升了纠纷处理效率、降低了法务成本。

日期	地点	仲裁案情介绍	最终仲裁结果	备注
2016年7月	上海市嘉定区 劳动仲裁委	2015年7月,上海某公司与其员工在法大大网站签署了电子劳动合同; 2016年5月,双方发生纠纷,向上海市嘉定区劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁。	《电子签名法》第三条明确规定了电子签名、数据电文的法律效力,并规定了不得使用该形式文书的种类,而劳动合同并不在不适用范围之内。本案中双方当事人平等自愿的基础上,通过经国家认可的电子签名平台,即法大大网站,以电子形式签订劳动合同,该合同真实有效。	国内首个电子劳动合同判例
2018年10月	深圳市龙华区 劳动人事争议仲裁委	2018年初,年营收1700亿美元,员工数近70万的某世界知名制造业企业通过法大大平台与其员工签订电子劳动合同; 2018年10月,双方发生纠纷,向深圳某区劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁。	双方当事人通过法大大平台签订的电子劳动合同系双方真实意思的表示,该电子劳动合同合法有效,认定双方已签订书面劳动合同。	

如何保障数据安全?

可靠的电子合同平台会采用多种金融级安全手段对信息及数据进行多维度安全加持,具体包括:

防篡改加密技术:通过国际通用哈希值技术、区块链技术等固化证据,对接权威司法机构,形成有效证据链,达到加密和防篡改效果;

传输安全技术:主要通过应用 SLL 技术对数据从用户端到服务商的传输全程加密,同时设置防火墙,安全组等技术保护数据传输的安全稳定;

存储备份技术:多数服务商选择与腾讯云、阿里云、微软云等公有云合作或自建私有云来保障数据的存储;部分服务商还选择物理存储方式,建立数据安全中心加固数据的备份和存储;

可追溯技术:为保障存储证据的证明力和追溯力,应用时间戳技术加固证据的时间,研发系统同时对证据链上的行为、方式等其他因素进行记录存储,形成完整证据链。

同时,各平台厂商还会依据客户业务需求,研发有针对性的安全产品和服务。例如法大大就拥有自主知识产权的创新性产品——“实槌”证据保全系统,可以对目标客户业务系统的电子数据从生成、传输、处理到存储的全过程进行见证、固证、出证,保障证据生成的准确性及完整性。

如何实现系统打通?

电子合同厂商提供丰富而灵活的部署接入方式,用户可以根据其自身对于安全、灵活性、扩展性及稳定性等维度,选择适合自身的接

入方式。以法大大为例,平台支持 SaaS、Open API、私有化部署、混合云部署模式等多种方式。同时支持 PC 电脑端、H5 端、微信公众号、微信小程序、企业微信、腾讯企点等多种签署终端或平台。

以法大大为例,系统可以跟客户的 core HR 或 E-HR 系统进行集成对接,保留 HR 和员工的操作习惯,在企业原有的 HR 系统中增添了一个签署文件的流程即可。





关于人力资源智享会

截止至2020年6月30日:

- 智享会付费会员企业超过 3800 家
- 遍布20 个行业门类和超过60 个行业大类
- 其中本土领先企业约占 60% , 外资企业约占 40%
- 已经进入中国的世界500 强和全球2000 强企业中, 超过90%的企业正在享受智享会的各项服务
- 注册会员代表中, 人力资源总监及以上级别占 24.1% , 人力资源经理级别占 54.9%
- 人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过200 场会员专享活动, 包括: 近40 场大型年会与展示会
- 70+ 场空中课堂和网络会议
- 14 场标杆企业实地探访活动
- 超过100 场人力资源专业培训与各类版权课程
- 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- 人力资源智享会 (HREC) 旗下双月刊《HR Value》杂志, 读者人数超3万名
- 人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过24 份研究报告
- 人力资源智享会 (HREC) 每年邀约、采访并撰写超过200 个企业实践案例
- 人力资源智享会 (HREC) 旗下“供应商采购指南 (The Purchasing Guide)” 集合了市场上兼具知名度和美誉度的近200 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时, 节省时间, 降低风险



欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站:www.hrecchina.org

智享会官方微博:<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号:HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

- ◆ 数量: 全年24份研究报告, 涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型: 针对不同人力资源热点问题, 采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking (数据对标): 针对市场的热点问题, 以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping (实践地图): 梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print (行动蓝图): 针对某一人力资源实践领域, 提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration (趋势探索): 聚焦人力资源行业趋势性话题, 提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic (深度话题): 深度话题研究, 主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位: 客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员: 10+位全职专业资深顾问, 多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 - ……
- ◆ **人才发展与培训**
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 - ……
- ◆ **薪酬福利**
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
 - ……
- ◆ **信息技术**
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 - ……
- ◆ **其他**
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 - ……

法大大是国内领先的电子签名与电子合同云平台，致力为企业、政府和个人提供基于合法数字签名技术的电子合同和电子单据的签署及管理服务。主要产品及服务包括：合同模板、合同编辑、智能审核、合同签署、存证、出证。法大大同时整合提供线上司法鉴定及律师服务，实现合同全生命周期的线上闭环。法大大产品严格依据《电子签名法》设计，获得ISO27001及ISO27018安全认证及保险公司承保，客户及合作伙伴包括：腾讯、微软（中国）、SAP、甲骨文、美团、携程、越秀地产、保利地产、红星美凯龙、徐工集团、中智、格力、中国电信、迪卡侬、海底捞、新东方、小红书等。

提供合同 / 文件签署的全流程服务

合同签署	合同证据保全	合同管理	争议解决
实名认证	区块链证据保全	台账信息管理	实名认证
多种签署方式	ENA证据保全	数据可视化监控	多种签署方式
极速签署流程	公证处文书证据保全	印章管理系统	极速签署流程
安全传输		文件审批流	安全传输
		合同借阅	
		闹钟提醒	

拥有业界领先的系统集成



已多次获得司法和仲裁机构的认可

截至2020年3季度，已有近千个（包含一审和二审）判决认可了法大大电子合同，并已在网上公示；近130家法院认可法大大电子合同法律效力；法大大为客户出具了近九千份电子合同的技术报告；目前已对接6家公证处、2家司法鉴定机构进行数据证据保全，并与5家仲裁委员会合作网络合同仲裁。

法大大部分 HR 生态合作伙伴



法大大部分 HR 场景代表客户

FSG 上海外服	ciic 中国国际技术智力合作有限公司 China International Intellectualtech Co., Ltd.	人瑞集团 RenruiHR.com	AIMSEN & COMPANY 埃森森人力科技集团	红海科技	Ctrip 携程
完美 PERFECT	搜狗搜索	MOMO	帆软	LI & FUNG	海底捞
天虹 RAINBOW	GILEAD Advancing Therapeutics. Inspiring Lives.	鲁南制药 康隆世家 LUNAN PHARMACEUTICAL	绿箭王	横琴人寿 HENGQIN LIFE	58到家
中航物业 AVIATION PROPERTY MANAGEMENT	ANTA	PEACEBIRD	FILA	INLU 银鹭	乐凯撒
映客直播 YINGKE	章鱼TV	哈啰出行	优必选 UBTECH	鲸鱼阅读 JINGYU.COM	KK馆

新员工融入与入职管理研究报告

NEW EMPLOYEE INTEGRATION AND ONBOARDING MANAGEMENT RESEARCH REPORT