



智享会
HR Excellence
Center



第二十四届中国人才管理与领导力发展年会

2020年12月9日-10日，北京





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



做有力量的 学习项目



项目的缘起

2020战略重点之一：

秉承持续改进与创新的精神，
建立强大的“客户至上”的文化

3月份提出这一战略重点，交给HR执行，并要求迅速拿出方案。

如果你来设计，
你会拿出什么样的方案呢？

项目的缘起

战略重点提出前已有的输入

业务端：员工访谈已完成

- 跨部门流程
- 跨部门沟通&协作
- 压力与健康
- 公司战略的传达

培训端：培训需求收集已完成

- 创新和优化
- 积极正向的工作态度
- 高效的工作习惯
- 跨部门的认识和了解

年度培训计划的设想：

- 除常规培训后，全年组织**3**次学习活动，每次活动有特定主题
- **3**个主题与培训需求和业务需求契合：跨部门沟通、流程创新与优化、客户服务
- 活动采用线上**&**线下结合的形式：常规培训**&**线上碎片化学习

管理层的输入会怎样影响原有的设想呢？

项目的缘起

英雄所见略同!



高管加持!
Are you ready?

搞事搞事!

- 能力&文化
- 个体&企业



项目规则及理念

秉承持续改进与创新的精神，
建立强大的“客户至上”的文化

Getting Back to the Basic - 2020 Customer Centricity Year
坚持做该做的事 —— “2020客户至上年”

项目规则

面向人群

- 非呼叫中心团队所有员工

关联绩效

设置项目完成目标，关联绩效评估

项目理念

三个维度促进文化的创建

- 意识
- 能力
- 意愿

项目规则及理念

意识



项目启动

- 高级管理团队启动项目
- 员工启动活动

能力

谈趋势- 行业趋势/动态介绍 ▲

- 竞争对手&行业趋势分享

意愿

关联“客户至上”与绩效

- 如存在这些情况，年度绩效“个人目标结果”下调一级：1) 未完成“2020客户至上”项目，2) “安联人特质”评估<3
- 中层经理“安联人特质”由直线经理和跨部门同事共同评估

晒目标- 2020我将如何服务? ▲

各部门/团队分享战略、KPI、项目和流程，促进跨部门互动与协作



线下培训-关注方法论的引入 ▲

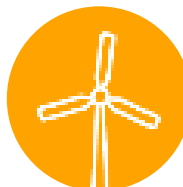
- 高效会议
- 问题解决
- 项目管理
- 客户体验

扩展“认可与奖励”项目

- 设立“客户至上”奖

学换位

- 呼叫中心听线 ▲
- 跨职能体验



线上培训- 提供灵活的自学资源 ▲

- 系列课1: 聚焦通用管理类话题
- 系列课2: 聚焦“晒目标”呈现的内容
- 系列课3: 聚焦合作沟通类话题

晒成效—— 2020我服务的如何?

各部门/团队在年会上回顾、分享在客户服务方面的感悟与成绩

项目4月27日正式启动，至12月1日结束。每一项 ▲ 活动都设定须达成的标准。

项目亮点

有力量

- 打破HR各模块的边界，是HR整合多种资源后的倾力呈现
- 与绩效和奖金结合，克服了学习发展只是锦上添花的无力感
- 与业务需求和公司战略强关联

多样化

- 整合多种学习形式，体验、分享与传统培训全包含
- 培训&引导结合，使传统培训有产出——《安世联合会议准则》
- 闭环设计：参与项目与绩效评估关联，“晒目标”与“晒成效”呼应



项目成果

员工调查的反馈

我们公司把客户满意度放在非常重要的位置。	客户至上
我和同事共同努力完成工作。 我们公司各部门之间紧密合作。 我的工作氛围是彼此信任，互相尊重的。 我们公司实行公开、如实的双向沟通。	沟通与协作

+4百分点

+4百分点

你认为过去一年公司发生的最积极的一个变化的什么？

分类	反馈数量	关键词
健康和关爱	117	休息室、按摩椅
认可奖励	75	三薪不用补工时、半年奖
客户至上	74	客户至上年
新冠疫情	63	在家办公、弹性工时、口罩

484人

回答了这个问题

推行中遇到的阻碍

阻碍	应对策略
项目内容多，要求高	<ul style="list-style-type: none">• 采用多种形式，提升项目认知度• 组织项目介绍会，解释项目背景及要求
北京疫情二次爆发，导致延误	<ul style="list-style-type: none">• 更多采用线上分享的形式• 抓住间歇，迅速布置资源
项目持续周期长，中后期关注度降低	<ul style="list-style-type: none">• 高管会定期汇报项目进展• 《认可奖励》定期颁奖• 客户至上年话题融入公司知识竞赛
为完成KPI，伪造签到	

经验及反思

体会和思考	具体做法
时机、时机、时机	<ul style="list-style-type: none">• 新CEO的上任• 公司业务情况的变化
公司高层的支持	<ul style="list-style-type: none">• CEO发起• 高管会汇报，方案得到批准
员工的理解和参与	<ul style="list-style-type: none">• 全方位、多渠道、全流程的沟通
HR一定要懂业务	<ul style="list-style-type: none">• 对公司的整体了解• 对需求的精准判断

Q&A

谢谢！