



智享会  
HR Excellence  
Center



# 第十届企业员工关系年会

2020年12月8日-9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](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)





Pfizer Office of the Ombuds



Speaking in Confidence

“组织内监察员”  
- 辉瑞创新型冲突管理体系及实践

Sophia Qiao  
辉瑞 亚太区监察官

# HR 到 组织内监察官

- 2008年 金融危机
- 转型：从HRD 到Ombudsman/Ombudsperson/Ombuds
- 当时因为爱学习，这是一个新生事物，
- 一直坚守做了12年
- 我很愿意分享从HR转型的经历，
- 重要的是：这是一个积极的领域，我们可以一起开创（共创）



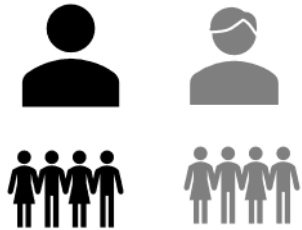
# 总裁给HR的一封信

- 商业处在变革的风口
- 业务部门很焦虑，为了活下去，想尽办法求发展，要增长，赚利润
- 对HR提出‘三更’要求：
  - 更快、
  - 更好、
  - 更便宜
- HR的三拼：
  - 拼招聘速度
  - 拼裁人成本
  - 拼企业文化建设（少花钱多办事i）
- 面临前所未有的挑战，尤其是企业内部的冲突加剧

企业如何治未‘病’？

# 组织冲突管理现状

## Human Resources 人力资源管理



HRBP



HR  
Operations



CoE:

TA, OD, OC, ER, L&D



- 法务
- 合规
- 审计
- 管理层

# 冲突带来哪些后果- 案例1



## 背景：

- 某企业高管，和女职员婚外情。
- 因无法实现承诺（升职和婚姻），女方开始举报。

## 冲突管理过程：

- 内部调查：举证，约谈，女方被要求离职。
- 外部调查：政府、行业监管，
- 媒体和网友：持续发酵

## 结果：

- 高管被开除
- 行业监管、行政处罚
- 股票大幅下跌
- 核心员工离职、市场份额减少

# 辉瑞概况

成立于  
**1849年**

辉瑞始终关注人们的健康需求，  
为每个人都能过上健康生活而不懈努力。

**600多种**

药品和疫苗 

我们把最新科技成果应用于新治疗方法的开发，既包括人们普遍恐惧的疾病，如癌症、阿尔兹海默症、罕见病，如血友病或镰状细胞病等

**536** 亿 

2018\*营收

**8**类药品 

营收过10亿元  
(2018年)

**48** 

制药工厂，遍及世界

**180+** 

新建实验室 (2018年)

**90,000+** 

名全球员工

**125+** 

国家和地区

**Pfizer**



# 辉瑞监察员办公室 the Office of the Ombuds



- 2011年 辉瑞公司经过董事会同意，建立了Office of the Ombuds体系。
- 这是继美国运通银行、马氏、麦肯锡、伊顿、UTC、IBM等多家跨国企业后成立的。
- 辉瑞的首位首席监察官由高级副总裁Tim Shore 先生担任。
  - Tim 在辉瑞公司任职超过25年，曾经担任合规调查官、法律总顾问、人力资源副总裁。
- 2015年亚洲区监察官办公室在北京成立，中文翻译成“疑虑咨询办公室”。

# IOA 国际监察员协会



保密



中立



独立



非正式



# OO 组织内监察官



Office of the Ombudsman

辉瑞, 疑虑咨询办公室

我们是一项安全保密、中立公正、独立和非正式的资源, 任何同事都可以交流并收获工作相关的信息和指引, 帮助大家处理和解决相关问题和疑虑。

如果您愿意, 可以选择匿名。

诚信经营是我们的核心价值观之一。我们相信, 疑虑咨询办公室对于强化诚信经营的价值有着一种非常重要的全新渠道。作为一种保密渠道, 它加强了我们的承诺, 为员工处理工作相关问题提供了更多平台。

-Jan Read, 首席执行官

乔艳双  
亚太区疑虑咨询总监

保密。公正。独立。非正式  
<http://ombudsman.pfizer.com> - 400601-6623 (DMBI)

Pfizer

- 是一项非正式的资源
- 面向任何级别的员工和主管,
- 接待所有工作相关的问题和疑虑,

谈话内容保密, “不留记录”。

*\*保密例外\* 有严重危害的风险时*

# 冲突管理体系

合作的  
非正式的

竞争的  
正式的



# 冲突管理体系



## 案例：

小冬被李总挖到新公司后，业绩优秀，不出意外的话，他可以升职成为分公司经理。可是最终另一位同事得到了那个经理岗位，小冬落选了。他认为李总欺骗了他。

几个选择：

1. 自我消化 好好工作；
2. 找亲朋好友吐槽 越想越气；
3. 出面和李总交涉 要个说法；
4. 找HR谈话 表达不满
5. 总经理出面调解；
6. 小冬被穿小鞋 被迫离职 申请仲裁；
7. 举报到监管部门；
8. 提起法律诉讼



## ‘应对’

收集信息，  
做个计划

了解周围环境  
• 回避？  
• 维持现状？  
• 规划策略？

精心规划：  
时间点 / 事件节点

调整自我，  
建立自尊自信

## ‘报告’

主管 /  
2级领导

感觉被领导/  
同事欺骗和欺负

HRBP

ER,  
如果违纪

合规、  
审计？

## ‘转离’

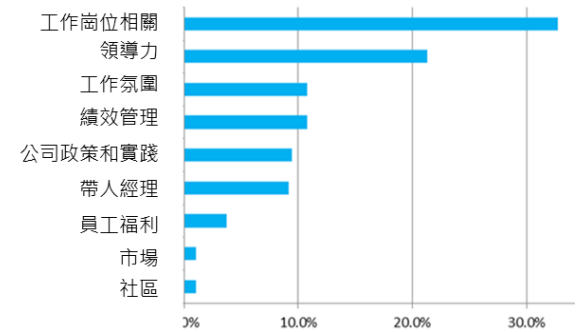
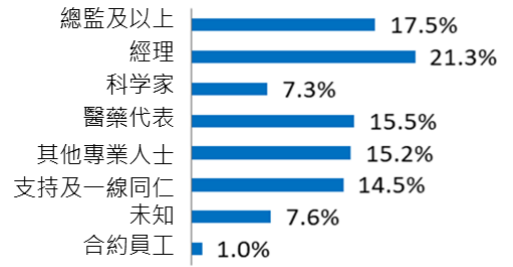
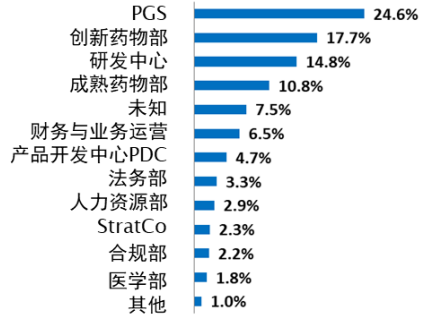
和当事人  
直接反馈

公司内部  
调岗

跳槽  
换公司

# 增强员工体验，助力企业健康发展

咨询者的部门



8.合法合理合情， 健康发展，防患于未然。

7.企业风险防火烟感器

6.带人经理和高管的辅导站

5.晴雨表=员工体验和感受

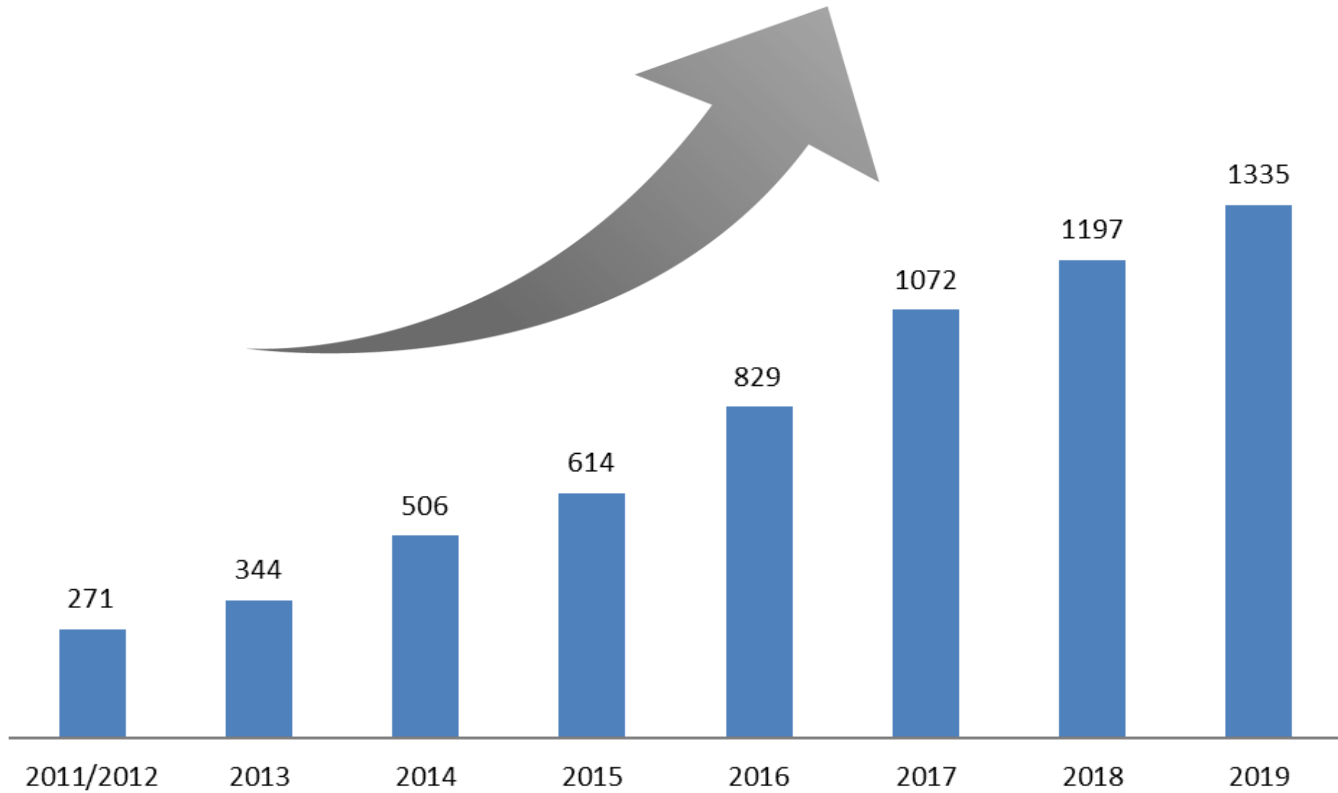
4.回音壁=企业重大变化时

3.不记名、安心交谈的港湾

2.及时发现系统性问题，并提出预警

1.即时提供信息、指导、辅导、引导

# 数据与结果盘点

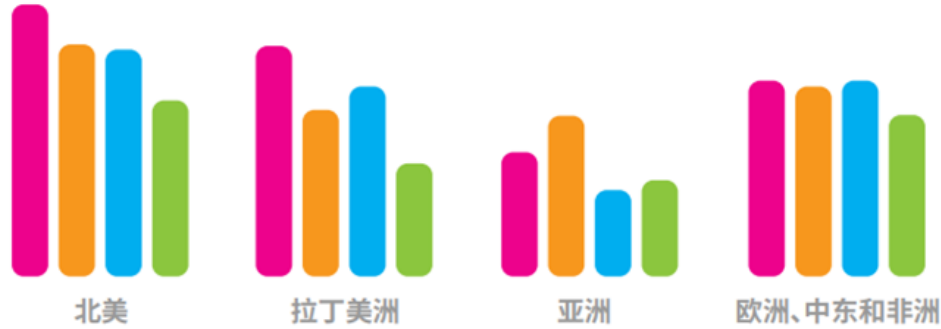


- 亚洲1,200+ 个案
- M+ 风险事件 16 个
- 系统性问题 >50 个
- 覆盖90%员工，2-3% 使用体验
- 12个国家 宣讲与培训

# 咨询分类

## 各地区最常见的问题是什么？

领导才能  
工作岗位相关  
组织氛围  
公司政策



- ① 领导力
- ② 职业发展
- ③ 职场氛围
- ④ 公司政策与流程
- ⑤ 绩效管理
- ⑥ 员工福利
- ⑦ 社区与外部市场

\*细分80种类型

# 和正式管理渠道的区别



保密



中立



独立

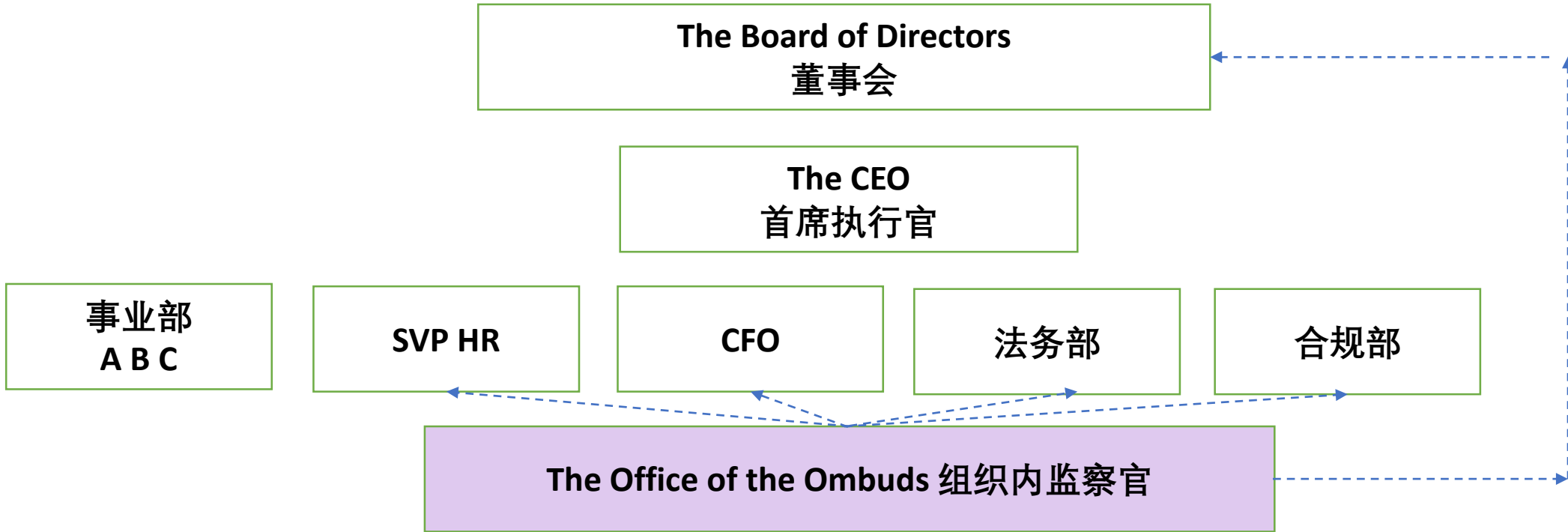


非正式

系统性问题  
预警

	保密	中立	独立	非正式	系统性问题 预警
Ombuds	√ *	√	√	√	√
HR	部分	X	X	X	√
合规	多数部分	X	X	X	√
法务	多数部分	X	X	X	√
审计	部分	X	X	X	√
管理层	部分	X	X	X	√

# 组织架构的设定



- 通常（行政上）汇报给 法务 / 合规 / 财务 / HR负责人。
- 具备独立和直接的权限，和CEO以及董事会沟通。
- 企业认定，IOA认证的章程和办公室SOPs。

# Ombuds 的招聘和任命

## • 岗位画像：

- 法律 / 调解 / 合规 / ER / HR / 心理学
- 总监及以上，企业多元的经历和阅历，
- 积极倾听，冲突管理，调解。跨文化，诚信
- IOA 基础培训，冲突管理培训，实践，笔试和面试。

## • 薪酬待遇

- 岗位定义（总监及以上）
- 终身雇佣 / 合同制

## • 职业发展路径

- 培训与教育
- 咨询师 / 冲突管理教练 Conflict Coach

## • 行业协会

- IOA 协会
- 亚太区分会



# 案例1：潜伏的违规行为

## 结果：

问题提交给当地财务报销部门，会同合规部进行调查。发现了其他涉及假发票，假会议的情况。

最终向整个销售团队传达了一个明确的信息，即严禁虚假报销，并增加了审批和抽检流程。

## 疑虑和问题：

- 多名销售代表联系了疑虑办公室，讨论他们认为什么是违反公司政策的行为。访客们都说他们害怕经理的报复。所提出的担忧涉及一位李姓的经理。有人发现，李经理要求下属虚报发票，填报虚假的会议信息。
- 据说李经理还责令下属节假日送礼，包含礼金、奢侈品、高档烟酒等。大家担心打击报复，而且在李经理的授意下，也有参与其中。
- 大家想知道，如果主动举报的话，是否会被追责，以及会承担什么责任和处罚。
- 他们决定向疑虑办公室寻求指导。

## 信息、指导、辅导、推荐：

- 疑虑办公室能够与来访者分享公司相关政策，虚假报销的金额和违纪行为。我们讨论了他们作为员工有义务报告李经理的行为，并确保他们不再参与任何进一步的违规做法。
- 如果再次发生这种情况，他们准备拒绝经理的要求。我们鼓励他们通过合规帮助热线举报这一问题，该热线可以匿名进行。

# 案例2：绩效引发的矛盾

## 结果：

小秋指定了改善策略，也和2级主管+HR达成了共识。

最终小秋决定提早结束PIP，和主管协商了离职时间。

HR根据部门的业绩达成情况，结合疫情对业务部门的影响，和部门总监调整了全年的目标达成要求。

## 疑虑和问题：

- 到年底了，小秋非常烦恼，上半年由于COVID-19 疫情的原因，她的业绩没有达标。主管在半年评审的讨论中，给了她警告，希望她下半年能够努力赶上。
- 10月份的时候，主管给小秋提出了“周报”要求，并抄送2级主管。小秋感觉不对劲，也开始录音她和主管的每次谈话。
- 有一天，小秋被召集回公司开会，她发现HR也在场。谈话的内容是绩效改善计划PIP，并要求小秋在文件上签字。
- 小秋担心这个PIP文件会让她离职，公司最近在重组，她认为主管在故意刁难她，让她离职。小秋向疑虑办公室寻求指导。

## 信息、指导、辅导、推荐：

- 疑虑办公室与小秋分享了绩效管理相关政策，协助小秋准备PIP期间的改善策略和记录文档。我们讨论了在绩效改善PIP期间小秋的责任以及主管的协助。
- 同时，如果小秋认为主管有偏袒，她可以准备相关资料和2级主管以及HR进行进一步交流。
- 小秋也了解到，假如PIP不成功，她将中止和公司的合同并获得相应的补偿。

# 案例3：政策解读-和HR的合作

## 结果：

小辉预约了EAP婚姻情感老师，展开阶段性的咨询。

HR部门也推送了当年的“利益冲突：培训”。

## 疑虑和问题：

- 小辉联系了疑虑办公室，因为他和一个同事开始了一段浪漫的关系。他第一次开始与HR探讨这个问题后，就被推荐到疑虑办公室。
- HRBP对小辉和他们讨论这个问题有多不舒服很敏感，并鼓励他先联系疑虑办公室，了解小辉可以在那里完全保密地讨论这件事。
- 更复杂的是，小辉的配偶也在公司工作。小辉认为他与同事的关系是私人的，但他也明白这可能会对他的职业生涯产生影响。他不确定自己需要向公司披露什么，以及可以保密的内容。他也很紧张，不确定一旦他披露了这段关系，公司会怎么做。他特别关切的是，该组织将披露与他配偶的关系。

## 信息、指导、辅导、推荐：

- 监察专员能够利用其在政策和类似情况下的经验和专业知识，向小辉提供与同事关系的哪些方面可能对公司很重要，例如，确保这种关系不存在任何利益冲突，以及员工声誉对于职业发展的重要性。
- 由于这名同事不在他的汇报范围内，也没有定期与他合作，监察专员建议小辉没有必要披露与该组织的关系。由于小慧已经结婚并开始了一段新的关系，监察员向小慧提供了EAP的联系方式，他可以在那里获得咨询和指导，了解这对他个人和家庭生活的影响。

# 案例总结 & Tips

1. 对员工的关怀、倾听、理解（陪伴）
2. 政策流程的分享、解析、如何高效应对（解析）
3. 辅导、指导在合法合规合情的企业环境中化解冲突（专业）
4. 通过数据，及时反馈系统性的问题（晴雨表）
5. 促进企业健康发展（软环境）



# Ombuds 体系的建立，发展及未来

- 加强员工体验，企业健康发展是当下和未来的大趋势；
- 正式管理渠道细分，需要一种新的探索建立内部冲突管理及反馈机制；
- “保密、中立、独立、非正式”符合中国文化；
- HR/法律/心理学专业人才转型；
- 为和谐社会、健康企业发展助力！！



IDEA

# 结束语

“圣人不治已病，治未病；不治已乱，治未乱”

- 《黄帝内经·素问·四气调神大论》



扁鹊，春秋战国

# 常见问题：

Q1: 有了HR与合规，为什么还需要Ombuds?

Q2: Ombuds适用于哪些类型的企业？

Q3: 如何动员企业领导开展设立Ombuds体系？

Q4: 想要成为专业Ombuds, 如何开始？

Q5: 如何了解更多关于Ombuds的信息？