



智享会
HR Excellence
Center



第十八届中国薪酬福利年会

2021年4月13-14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



The background features several Kohler shower fixtures, including a large rain showerhead on the left, a handheld showerhead in the center, a wall-mounted showerhead on the right, and a bidet sprayer at the bottom right. The fixtures are set against a dark, geometric background with light-colored planes.

KOHLER®

组织变革下的关键人才激励

赵倩 Tamsin Zhao

科勒中国 人力资源高级经理

May 2021 • BEIJING



KOHLER-组织变革下的关键人才激励

THE WORLD OF KOHLER

- Global Power Group
- Kitchen & Bath Group
- Interiors Group
- Hospitality & Real Estate Group

遍布全球50多家工厂，和数以百计的分支机构
Over 50 manufacturing locations, dozens of sales offices worldwide

超过30000名、遍布六大洲的雇员
More than 30,000 employees on six continents

每年超过50亿美金的营业额
Over US\$ 5 billion turnover

- | | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Armstrong, BC
Bristol, PA
Chicago, IL
Hattiesburg, MS
High Point, NC
Hildebran, NC
Huntsville, AL
Kohler, WI
Malvern, AK
Mexico City, Mexico
Monterrey, Mexico
Mosel, WI
Portland, OR
Reynosa, Mexico | San Francisco, CA
Saukville, WI
Searcy, AK
Sheboygan, WI
Sheridan, AK
Spartanburg, SC
Statesville, NC
Union City, TN
Belvoire, France
Berkshire, England
Brest, France
Brive, France
Champagnole,
Cheltenham, England | Cholet, France
Dubai, UAE
Franconville, France
Hull, England
Martin, Slovakia
Moscow, Russia
Oer-Erkenschwick, Germany
Paris, France
Passel, France
Reims, France
Rite, Italy
Skelmersdale, England
St. Andrews, Scotland
Tangiers, Morocco | Tenth Ramadan, Egypt
Troyes, France
Wallasey, England
Zaragoza, Spain
Auckland, New Zealand
Aurangabad, India
Bankok, Thailand
Beijing, China
Cebu, Philippines
Changshu, China
Changzhou, China
Chongqing, China
Foshan, China
Jhadadia, India | Jurong, Singapore
Medan, Indonesia
Nanchang, China
Saraburi, Thailand
Semarang, Indonesia
Shanghai, China
Sydney, Australia
Zhongshan, China
Zhuai, China
Zibo, China |
|--|--|--|--|--|





后疫情时代的组织与人才挑战

Kohler在做什么？

1. 数字和工作场所转型
2. 工作方式持续升级
3. 更多地使用人工智能和自动化
4. 对组织进行了重新设计
 - 利用灵活可变的雇佣模式
 - 缩减奖金池，但继续执行主要投资项目
 - 减少员工数量
 - 寻找人本成本更低的供应链解决方案

Kohler员工在想什么？

1. 确实性：对健康、财富和职业的期望
2. 不确定性
 - 短期：工作的稳定性
 - 长期：职业的稳定性的





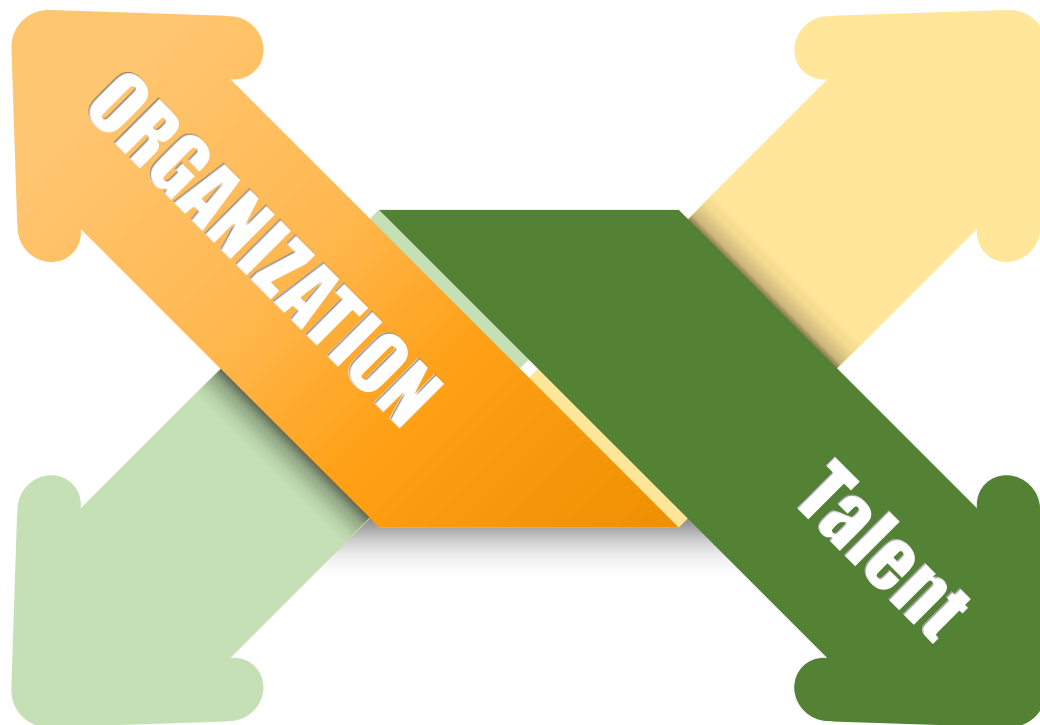
后疫情时代的激励重心

着眼未来，保障组织和关键人才当下和未来都能蓬勃发展



为员工体验注入活力

- ❑ 不断获取 Acquire
- ❑ 寻找归属 Bond
- ❑ 实现价值 Comprehend
- ❑ 获得安全 Defend



新技能再造

- ❑ Upskilling 技能提升
- ❑ Reskilling 技能重塑
- ❑ Cross-skilling 技能跨界



KOHLER全面薪酬框架

文化、人性化和经济方面的因素纳入全面薪酬考量

企业文化

- 愉悦客户
- 激励他人
- 勇于创新
- 承担责任
- 要事为先

传统全面薪酬

- 全面薪酬体系
- 非现金激励政策

员工体验

- 最佳雇主 (EOC) - “奖励与认可”
 - 企业雇主品牌 (EVP)
 - 员工敬业度调研
 - 科勒多元化与包容性
 - 科勒企业社会责任

人才发展

- 关键人才继任者计划
- 关键人才激励项目，管培生、青年人才
 - 新技能再造
- 导文化 (Coaching)



文化为什么很重要？



- 企业价值观、使命（内显）
- 稳健的业务运行增长
- 持续的运营投资与升级

业务发展可持续性

文化

这个组织是否值得托付

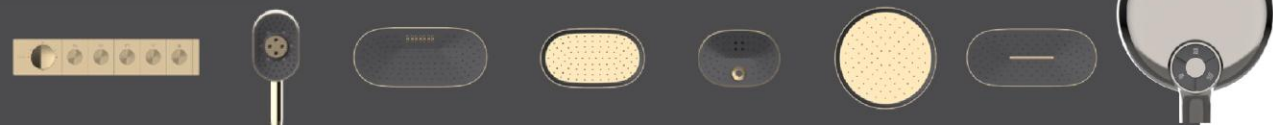


- 稳定的劳动关系
- 员工价值主张
- 个人成长
- 为身心健康提供保护

人才发展持续性

- 企业价值观、使命（外延）
- 社会公益事业
- 构建和谐社会关系

企业社会责任





组织变革下的科勒激励实践





员工因何而“驱动”？

01 不断获取 Acquire
报酬？奖金？职位提升？不仅如此，它还是一种不断比较的、过时不候的满足感。

02 寻找归属 Bond
“我”是组织的一员。在合作与开放的环境里，还可以获得了友谊。

03 实现价值 Comprehend
毫无意义的工作让我感到沮丧，不断成长和发展让我备受激励。

04 获得安全 Defend
当有足够的安全感时，我才更愿意“拥抱变革”。





不断获取

升级认可机制

感同身受，倾听想法：理解企业痛点与员工现状，助力企业激励与认可实施。



现场员工体验调查



年度敬业度调查



共赢委员会

以事实识别现状



明确焦点



方案自定义



持续自驱动





不断获取

增加认可维度

- 多样化激励认可项目，多维度的鼓励方式
- 奖项涉及优秀个人、跨部门项目奖、质量提升、管理类、创新专利等。总有一款适合你。

A
实时

- ✓ 微认可平台
- ✓ 口头/邮件及时表扬认可
- ✓ 员工表扬
- ✓ 嘉奖与记功

B
月度

- ✓ 质量之星
- ✓ 改善项目奖
- ✓ 5S评优奖
- ✓ 优秀人物文化事迹专访
- ✓ 退休人员认可
- ✓ 员工成长激励认可
- ✓ 一线中医理疗项目

C
季度

- ✓ 优秀员工评选
- ✓ 内部推荐之星认可
- ✓ 学习达人认可
- ✓ 技能之星认可
- ✓ 文化标兵认可
- ✓ Spot Bonus

D
年度

- ✓ 科勒总裁奖
- ✓ 工匠精神奖
- ✓ 管理之星
- ✓ 职位晋升
- ✓ 年度优秀员工
- ✓ 新产品开发奖
- ✓ 创新专利奖
- ✓ Smart TDP 人才选拔与培养
- ✓ 厂际设施改造项目





不断获取

创造历史时刻

“隆重”的仪式感体现尊贵、创建“独一无二”的感动

张俊惠

全球水龙头亚洲运营及产品开发副总裁
「匠心」意味着对职业的一份热爱、一份敬畏，日复一日、年复一年地保持专注和投入。
「匠心」意味着诚实守信、表里如一。人前人后是一样的，说的和做的是一样的。
「匠心」意味着对工作、对他人，始终保持一种谦逊、学习、开放、改善的心态



刘小涛

掌握各类龙头、各系列产品的检验要点；她善于发现身边的改善点，每年都提出多条有价值的改善建议，仅 2018 年，不到一年的时间内就提出了 53 条提案。她还曾三次获得优秀员工称号。

王金成

机加工车间

我认为「工匠精神」意味着对自己本职工作的专心投入，只有全心全意的投入到工作中，才能把自己的特长发挥到最大程度。

冷维炎

电镀车间

踏踏实实做事，力争把每件事情做到最好。老老实实做人，要虚心学习和乐于分享，这是我对「工匠精神」的理解



王金成

不但在最短时间内掌握了机加工车间机械手技术的应用，还主导设计组建了第二个机械手单元，为后面的几个自动化单元的组建奠定了坚实的基础。一路而来，王金成的每一步，都走得踏实、执着，无怨无悔。



金国庆

凭借专业能力和敬业精神，确保了电镀线高效运营。2017 年电镀线停机共计 3 小时，2018 年电镀线停机不足 1 小时。他对工作一丝不苟，在日复一日的坚持中，将平凡的工作做到了极致。



冷维炎

对污水处理系统多次创新性的改进，使污水排放达标率持续多年在北京市名列前茅。在电镀废水零排放系统调试及运行过程中，他的多项创意的实施，使新系统运行指标超出预期，实现了又一个突破。



王连瑞

在磨刀工的岗位上尽职尽责。每把刀都要通过反复刃磨、检测、再刃磨、再检测……王连瑞累计磨出的刀具已超万把，从未出现过一把不合格刀具流入生产车间造成零件报废。

KOHLER®





员工因何而“驱动”？

01 不断获取 Acquire
报酬？奖金？职位提升？不仅如此，它还是一种不断比较的、过时的满足感。

02 寻找归属 Bond
“我”是组织的一员。在合作与开放的环境里，还可以获得了友谊。

03 实现价值 Comprehend
毫无意义的工作让我感到沮丧，不断成长和发展让我备受激励。

04 获得安全 Defend
当有足够的安全感时，我才更愿意“拥抱变革”。



KOHLER®



我们致力于建设多元化和包容性的文化，如果您有任何好的建议和意见，请随时向科勒中国D&I委员会或您所在单位的人力资源部反馈。

寻找归属

升级企业文化

科勒女性盟友会 Female@Work

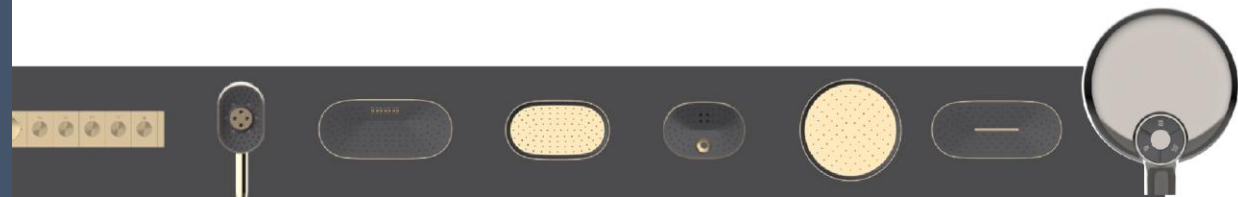
There is no SHinE without SHE

女性盟友会致力于为女员工在职业发展与生活相平衡，及社会价值感等方面提供一定的资源支持和帮助。

科勒斜杠青年俱乐部 Young Professional@Kohler

YOUNG=YOuR UNique Group

科勒斜杠青年俱乐部致力于人才的发掘和培养，跨区域 Network 的建立，创新项目的推动及社会影响力等，为年轻人提供平台及帮助。



“壹”呼百应，向善而生

科勒爱心基金：

- 救助范围：员工身故、重疾及其配偶和子女。
- 捐款形式：自愿捐助、爱心集市
- 意义：公司搭建桥梁，互助互爱。





员工因何而“驱动”？

- 01 不断获取 Acquire
报酬？奖金？职位提升？不仅如此，它还是一种不断比较的、过时不候的满足感。
- 02 寻找归属 Bond
“我”是组织的一员。在合作与开放的环境里，还可以获得了友谊。
- 03 实现价值 Comprehend
毫无意义的工作让我感到沮丧，不断成长和发展让我备受激励。
- 04 获得安全 Defend
当有足够的安全感时，我才更愿意“拥抱变革”。





实现价值

升级学习型组织

用学习力，适应未来

- 持续提升自我认知
 - Caliper/MBTI
 - 360反馈
- 解决更大、更复杂或标准更高任务的意愿
- 导师制
- 项目辅导
- 培训认证
- 进修资助
- 自主学习

01 精进学习

02 建立交互

职责交互

- 轮岗
- 部门内扩展性任务
- 跨职能项目
- 跨地域项目

工作圈交互

- 建立互赢业务伙伴关系
- 深度理解客户
- 竞品对标
- 高管对话

03 积累成功

项目赋能制-总经理伙伴

管理培训生

青年人才

继任者
新兴领导者

高潜力领导者





员工因何而“驱动”？

- 01 不断获取 Acquire
报酬？奖金？职位提升？不仅如此，它还是一种不断比较的、过时不候的满足感。
- 02 寻找归属 Bond
“我”是组织的一员。在合作与开放的环境里，还可以获得了友谊。
- 03 实现价值 Comprehend
毫无意义的工作让我感到沮丧，不断成长和发展让我备受激励。
- 04 获得安全 Defend
当有足够的安全感时，我才更愿意“拥抱变革”。





获得安全

升级责任



关注**员工健康**、提升员工幸福感为目的的各项活动持续开展。

- 1 疫苗接种
- 2 慢性病群体商业保险的特殊保障
- 3 专业理疗进“工厂”

致力于公益事业，建立和谐的社区关系，将爱心传递给身边更多的人。

保持稳定的劳动关系，有赖于稳健增长的业务水平，更有赖于尊重差异化，尊重每一位劳动者的价值信念。

KOHLER®





作为最佳雇主，科勒通过激励贡献、社会影响力、成长与发展能力，吸引和留住顶尖人才。

 稳定	 工作环境	 赋能与授权	 尊重	 成长机会	 获取信息	 承诺
 参与	 同事间 积极的关系	 工作与生活的 平衡	 绩效文化	 公平	 认可和奖励	 幸福感





后疫情时代的组织痛点

当自动化、数字化、人工智能因疫情提前与加速到来，我们真的准备好了吗？

企业面对自动化、数字化与智能化所形成的技能缺口，组织采取的行动：

- a. 招聘已经具备所需技能的人才（高成本）
- b. 借助外部咨询、引入知识和能力（高成本）
- c. 通过信息技术对一些岗位的所有或部分工作进行再设计、实施数字化（人员淘汰）
- d. 技能再培训计划





后疫情时代的人才痛点

当人工智能、自动化计划、数字化因疫情提前与加速到来，我们真的准备好了吗？

个人面对自动化、数字化与智能化所形成的技能缺口，在思考什么：

- KOHLER是否为我提供了个人和职业共同的发展机会
- KOHLER对我当前拥有的技能、兴趣和技能缺口是否了解
- 我知道哪些技能在未来将变得更加重要？或者哪些可能会被淘汰？
- 我如何将技能缺口与个人学习相互匹配
- KOHLER会通过什么方式填补因数字化及智能升级所需求的空缺职位/技能缺口

员工将公司对他们职场竞争力的投资视作全面薪酬主张的一部分





关键人才激励转型

重新识别关键人才能力清单

形成透明沟通

建立危机意识

驱动自学习的快速成长



HRBP

业务经理

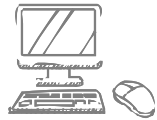
- 04 基于组织技能重塑，设计与推进有方向的学习计划
- 03 基于组织技能重塑，设计与推进有方向的学习计划
- 02 创建包含未来关键技能的清单
- 01 分享人工智能和自动化计划





新技能再造

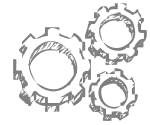
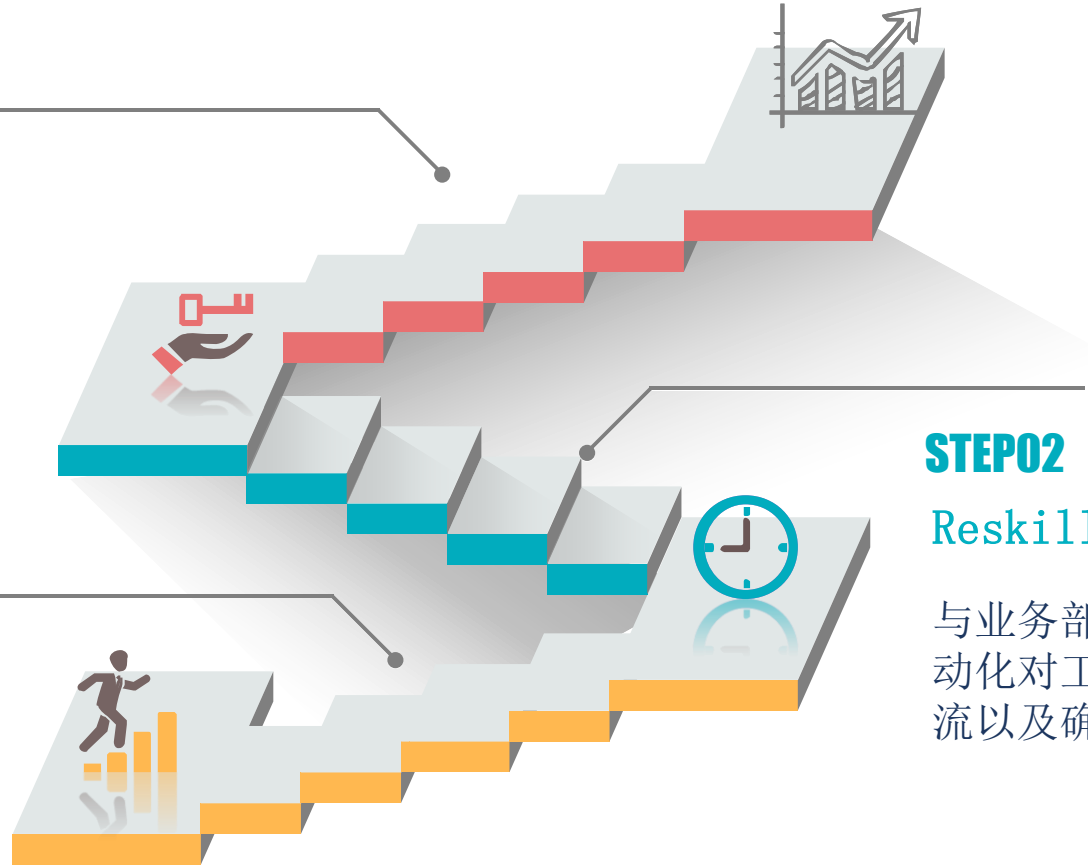
从培训、工作和奖励的线性模式（职业发展与固定的职业层级挂钩）转变为循环的再创造模式



STEP03

03 Cross-Skilling 技能跨界

为技能分类，使其覆盖范围更广、更灵活，不受限于僵化的工作结构。把当前的工作与未来需要的技能进行匹配，探索自动升级技能的方式。



STEP02

Reskilling 技能重塑

与业务部门一起评估人工智能和自动化对工作的影响。重新审视 workflows 以及确定生态系统中所需的技能



STEP01

Upskilling 技能提升





感谢聆听

KOHLER[®]



KOHLER