

HR VALUE

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG



朱春红

——学无止境，行而不辍

在所热爱的人力资源领域内打拼二十余载，

她从事务型 HR，
到专业型 HR，
再到战略型 HR，

这片全新又广阔的职业领域带给 Judy 从未止境的新奇与趣味。

创变未来赋能员工，激活组织

组织架构的扁平化和实体模式的调整，
使得业务一线面临着员工职业角色和技能要求的多元化，
基层员工亟待升级认知和能力，
跟上组织转型的节奏。

数字化浪潮下，

RESKILLING & UPSKILLING 时代已到来？



2022

3

第一期

会员通讯内参

2022.3 第一期

传递智慧 分享实践

WWW.HRECCHINA.ORG

CONTENTS

目录



21

专题 | FEATURE

数字化浪潮下，
RESKILLING &
UPSKILLING 时代
已到来？

- » Part1 RESKILLING & RESKILLING 被提上日程
- » Part2 解码技能升级与重塑
- » Part3 RESKILLING & UPSKILLING，你需要知道的关键点

41

人物 | PEOPLE

朱春红

——学无止境，行而不辍





5 | 前沿 |

- » 滴灌式培养，打造安踏进阶型领导力体系
- » 员工关系风险防范体系及员工关怀实践
- » 创变未来赋能员工，激活组织
- » 海尔人力资源共享服务中心创新实践

21 | 专题 |

数字化浪潮下，RESKILLING & UPSKILLING 时代已到来？

- » Part1 RESKILLING & RESKILLING 被提上日程

» Part2 解码技能升级与重塑

- » Part3 RESKILLING & UPSKILLING，你需要知道的关键点

41 | 人物 |

- » 朱春红——学无止境，行而不辍
- » 张震育——初心不改，探索不止

47 | 观点 |

- » 数据赋能 HR 驱动业务与组织发展
- » 构建有效的组织生态

55 | 劳动法苑 |

- » 关于法院单方认定“视为双方协商一致解除”的依据探讨
- » 女职工提前结束产假，返岗工作，公司是否需额外支付工资报酬

Letter From the Editor

刊首语

智享会官方网站

<http://www.hrecchina.org>



欢迎关注智享会官方微信公众平台，亲们可以扫一扫下面的二维码或者添加智享会微信公众账号：**HRECChina**
欢迎您与我们互动 HR 领域中的各种讯息，我们也会在微信平台上分享人力资源实践中热门、前沿的话题和活动。



2022 年无疑是被寄予厚望的一年。回望过去的一年，在世界新冠大疫情和全球气候大变化的双重作用下，世界百年未有之大变局加速演进，全球供应链危机、能源危机、世界经济复苏缓慢等乱象纷呈，世界加快进入动荡变革期。在这动荡环境中，商业环境也日趋复杂，企业或面临数字化变革，或向其他新业务模式转型。

但不论外部形势如何动荡，在人力资源领域，永恒不变的是对人才的渴求。人才是当前最为关键的资源，掌握大量优质人才资源的企业就能得到较为迅速的发展。在这样的人才影响力之下，各行各业积极投入大量的资源用于人才建设和人才发展。企业对于人才的渴求，除了体现在引入外部的新鲜血液，还体现在对于内部员工多元、复合能力的寻求与打造中。除此之外，新时代也在个人发展需求层面对员工的自我能力提升提出了新的要求。在工作场所学习和学习技术领域颇具影响力的领导者唐纳德·H·泰勒 (Donald H Taylor)，每年都会进行他的 L&D 全球情绪调查，向全球 3000 多名学习与发展 (L&D) 专业人士询问同一个问题：明年工作场所学习的热门话题是什么？在 2021 年，前几年从未出现过的话题——Reskilling/Upgrading(技能再造与升级)，成功跃至排行榜的顶端，成为学习与发展领域最关心的话题之一。

的确，不论是从企业招聘成本角度，还是从员工自我发展的角度来看，员工技能的再培训无疑是双赢乃至多赢之举。当组织在应对具有挑战性的环境时，企业的利润率较往常要低，此时技能提升和再培训就体现出了更大的价值。同时，企业可能由于裁员而减少了员工人数，这时生产力的微小提高就有可能对整个组织产生巨大影响。因此，充分利用每位员工的贡献至关重要。那么，员工“技能再造”和“技能升级”的定义究竟是什么？在不同的行业、不同企业内部，领导者和员工又会采取怎样的举措来更好地顺应这一潮流趋势呢？

主编 金景

滴灌式培养， 打造安踏进阶型领导力体系

中高管人群作为各个部门的核心领导者，如何在晋升岗位之初就灵活地转换角色是公认的挑战。“尝试——犯错——取得成功”是大多数领导者的亲身实践，但他们更期待有章有法。安踏企业大学联合 LPI，用经典理论做底层逻辑，通过萃取典型场景与语言对新总监赋能，并聚焦绩效提升与文化践行。

内容来源 / 梁家广 | 时任安踏企业大学校长 | 安踏体育用品有限公司
编辑整理 / Aileen Yang



协同赋能的人才战略

一个集团的人力发展重点是整体发展，那么对于 HR 来说，最重要的就是明确企业的发展目标和方向，设计发展战略，“解决企业的事情”。安踏董事会提出了“2025 年实现双千亿”的口号，从 2022 年开始，三年为期，稳步发展实现目标。但 HR 在做战略的时候会面临一个重要的问题：三年期限到了之后怎么办？

作为 HR，首先要明确的是当下企业的发展条件和需要达成的目标，明晰每年需要做什么、预见三年后企业需要哪些人才，并争取在三年后能提供企业所需的这些人才。从图 1 可以看到，其整体逻辑就是在“今天”厘清现状，通过分析现状找出差距，从而明确目标，设计行动路径，为“明天”培养电商人才、新零售人才、创新材料人才等各种企业所需的人才。



图 1 协同赋能的人才战略

协同赋能中的共性与个性

安踏集团有安踏、FILA 和 AMER 三条不同的业务曲线，对应的人才需求也不一样。比如安踏的产品性价比较高，其单价和 FILA 以及 AMER 不一样，需要的人才也就不同，但对人才的培养依然要一视同仁，做适应的培训。可即使培训的目的和目标一致，但业务曲线不同带来的差异不可避免，所以培训很难面面俱到。此外，安踏一直以来都面临着企业文化中的本地基因和外国基因融合的问题。所以，综合来看，解决共性和个性的

问题是安踏面临的重大问题。

培养领导力要依托于统一的价值观，但具体实践会有差异，产出也具有个性化，这就是协同赋能中的共性与个性。在安踏，所有干部晋升都要基于安踏价值观完成三个步骤——“上岗合格”“在岗提升”和“晋升准备”。在这个过程中，安踏高层真正关注的是管理者的价值生产率和工作效率。管理者面对的最大挑战是在升职以后——升职后的工作效率是组织和老板最在意的。因为根据安踏的晋升机制，管理者要在每个阶段都 100% 成功才能顺利晋升，但 100% 成功并

不容易，这使得人才梯队中能最终登顶的人其实很少。

另外，管理者若没有真切的实践经历也无法准确有效地处理问题，因为只有真实的环境下，人在碰到问题时才能通过实践和思考摸索出应对方法，并且因人而异。所以，让管理者在真实的管理场景中展开管理实践也是安踏的核心。安踏解决的是实际的问题，所以十分在意“上岗合格”，这是晋升基础。管理者要先学会做合格的管理者，再在岗位上为企业生产价值。



图 2 安踏干部晋升机制

干部人才领导力体系培养

安踏将西方经典的人才发展理论与安踏管理场景有机结合，一方面，遵从人才发展的“第一性原理”；另一方面，从组织演化、领导者角色和价值创造角度出发，用领导梯队理论构建安踏整体领导力发展，其核心是受关注的组织，高管也注重从组织的角度看领导者的角色转换和价值创造，即员工在岗位上是否有产生价值。

◆ 领导梯队理论

领导梯队理论其实就是从 Leading self (员工) 到 Leading others (经理)，然后到 Leading leaders (总监)，再到 Functional leader (职能负责人)，最后到 General

Manager (总经理)。在这个体系内，职位名称不是最重要的，比如一个人如果领导其他人，那就属于 Leading others(经理)这一层级，就算他本身的职位名称可能是总经理，但也只能在 Leading others(经理)这个层级。所以，重要的不是职位名称，而是管理者的管理幅度，层级不同，对管理者的要求也不同。

◆ 领导力培养

即使借助了领导梯队理论，安踏也会面临一个实际的问题，即当针对新的经理、总监甚至副总做培训时，要用什么样的培养课程？市场上有很多课程，但仍存在一些问题：新经理和新总监学习的课程有何不同？这些人在理论体系构建体系里面是否确有所不同？事实是一定会有不同，但无法准确界定。

领导者培养成功的标准是领导力培养面临的另一个挑战。领导力是一个非具象化的概念，优劣可以通过主观感受判断，但一般来说，高管在评价一个人的领导力时更关注的是他的行为。因此，在领导力培养上，安踏重点关注的评价标准是行为。

安踏领导力内容的差异化

在安踏，领导力培养内容分为三部分：共性的工作价值观、个性化的时间管理和管理技能。时间管理在很多企业是一个初阶的课程，但事实上时间管理通常代表领导者的态度和工作重心，会直接影响领导者对于事情的判定和最终的结果。因此，安踏每一层级的领导者都需要思考时间管理的问题。管理技能的个性化主要表现在不同平台、不同层级的管理者所需的管理技能各不一样。

◆ 切入角度：新晋干部转身

安踏的转身帮扶项目对经理级、总监级乃至副总级的新晋干部都适用，前后连贯，一脉相承。安踏的管理“五动作”包括规划、带领、绩效、沟通和团队建设，从个人贡献者到副总裁级的各个层级都在这五个维度里。而对于不同层级的管理者而言，侧重点和技巧也不一样：比如对于经理级而言，重点是将目标转化为行动计划，向下宣贯；对于总监级来说，是将战略转变为经营计划，上下贯穿。安踏希望能把新晋干部“扶上马，送一程”，所以在这个逻辑上所做的就叫转身帮扶。

◆ 深度定制：领导梯队理论为框架，安踏案例与语言为内容

简单来讲，安踏的领导梯队理论就是基于管理流程“五动作”和转型“三要素”，凝练安踏的管理方法，融入安踏人的价值观而形成的。为了做好这些项目，安踏 100% 萃取企业内优秀管理者案例，因为“真实”更具说服力，学员也更容易吸纳和接收领导力的相关内容。安踏企业大学在安踏有一项特殊职能，即作为晋升者的过渡地。所有晋升的

管理者第一步都是进入企业大学学习，验收考核通过才能进入晋升的后续流程。也就是说在这个过程中会用到安踏所有的优秀案例，用 100% 的安踏语言进行充分的内部验证。

◆ 组织形式：翻转课堂

管理者在晋升后三个月这一时间节点会被安排进入学习班。因为对于新晋升的管理者来说，晋升之初其并不清楚自己会遇到何种问题和挑战，但是在晋升的第三个月到第六个月，管理者在新岗位上有了真正面对和解决问题的经历，在这时候学习意愿度最高，并且能很快将所学与实际工作进行转换。

安踏将新晋干部的学习分为三部分：(1) 线上学习。安踏称其为应知应会，目的在于刷新新晋干部的认知。(2) 线下工作坊。将新晋干部带入真实管理实践，让同一层级的人聚在一起，产生思维碰撞，大家彼此就自己所遇到的问题一起进行研讨和反思，同时也在在这个过程中向他人学习，互相交流，相互启发。另外，安踏也嵌入了课堂学习，进行理念方法的输入。(3) 管理实践。让新晋干部在实际的管理场景中去发现问题、解决

问题，以此来进行更深入的学习。

◆ 落脚点：可测量的管理行为

评估学员的学习效果是重点也是难点。为此，安踏根据领导力模型测量管理者的管理行为。实际上，安踏是用绩效管理的标准衡量新晋干部管理行为的变化，将管理行为的变化拆分到每一个可视化的行为并做成一个量表，从而测量管理者的管理行为。安踏每半年会进行一次绩效评定，主管通过行为量表给下属打分。每位新晋干部在刚进入岗位时都会得到一个分数，这个分数关注的是行为，包括做与不做以及所做行为是否合适。因为安踏主要考核的是半年绩效，所以学员完成学习后不会立刻对其打分，而是根据其半年的行为表现计算最终得分。安踏验证的是学员在实际工作中的行为，这些行为是他们在真实的管理环境下所产生的。

◆ 示例：新总监转身帮扶项目全景图

图 3 是安踏新晋干部转身帮扶项目的示例——新总监转身帮扶项目的全景图，该项目从新晋干部上岗开始正式介入，循序渐进，帮助新总监完成转身。

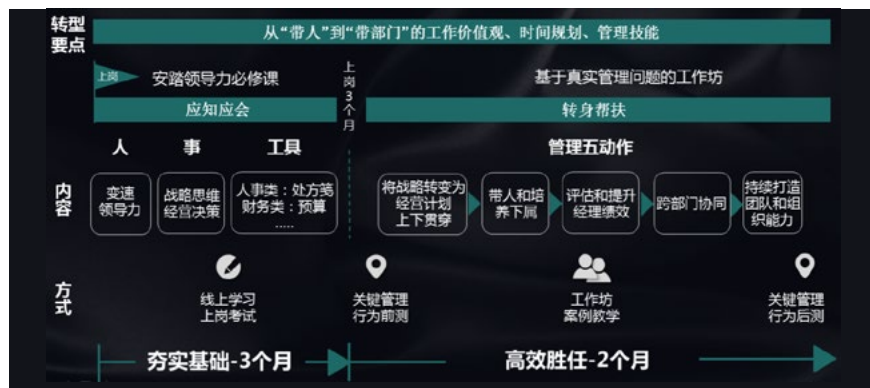


图 3 新总监转身帮扶项目全景图

小结

企业大学或学习项目并非一定要有教育性，安踏一直以来都希望能够保全每个人的个性和差异，而从未想过用一个“模子”复

刻无数个相同的“铁军战士”。所以，在打造进阶型领导力体系时，安踏选择以赋能的方式进行，在保留不同管理者个性的同时提升其领导力。

员工关系风险防范体系及员工关怀实践

近年来处于组织变革中的无限极,在建立员工关系、预防员工关系风险的同时,也基于“FEW 理念”(F=Fresh, 创新的, E=Efficient 高效的, W=Warm, 温暖的)给员工提供具有新鲜感、温暖、高效的关怀与关爱。无限极大量倾听管理层及员工的声音,从员工的需求与痛点出发,以设计思维赋能系列创新活动,优化员工在工作场域的整体感受,不断提高员工满意度。同时,引入 EAP 心理辅导服务,为员工提供情绪、压力管理相关课程,依据用户数据,进行定向推送,持续关注员工心理健康,促进员工关系积极健康发展。

内容来源 / 林岳 | 时任全球人才资源共享服务负责人 | 无限极
编辑整理 / Aileen Yang

组织变革下的员工关系体系

2019 年到 2020 年,国家对直销产业政策开始收紧,无限极作为直销企业难免受到影响。同时因为疫情,大量线下活动转向线上,整个组织都在不断地寻求数字化和互联网的转型升级。在这个过程中,由于组织需要新的能力,部分旧能力、旧岗位需要进行“关停并转”,这就涉及到员工的离任,由此给员工关系管理带来了巨大压力和挑战。

在双重转型压力之下,无限极意识到组织急需变革,为此提出了敏捷组织的概念。首先是提升组织能力,升级、迭代新领域的的能力,对不适用的岗位进行整合取消并完成人员的离任沟通;其次,打破职能壁垒,快速迭代组织结构、减少层级,让组织更加扁平化,以达

到敏捷的目的;再次,赋能中层管理者和一线同事,赋予其更大的权限,加快决策步骤;最后,通过人才盘点进行人才与资源的匹配,有效利用薪酬资源,激励优秀人才。

2020 年,公司进一步推出了“活水计划”,其本质是一个内部竞聘机制,所有岗位都对内开放,内部员工可竞聘上岗,由此让人才更多地流动起来。同时竞聘规则也进一步完善,比如当内部员工想要应聘公司的其它岗位时,其原来的主管不能拒绝,但应聘过程也会保证公开透明。在组织变革这一大背景下,员工关系也发生了一些改变,无限极将员工关系体系分为风险保障和建设传播两个部分,并基于此展开员工关系风险防范体系搭建及员工关怀系列实践。

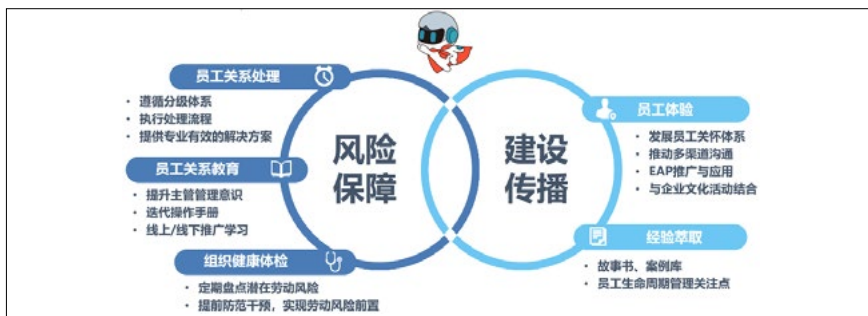
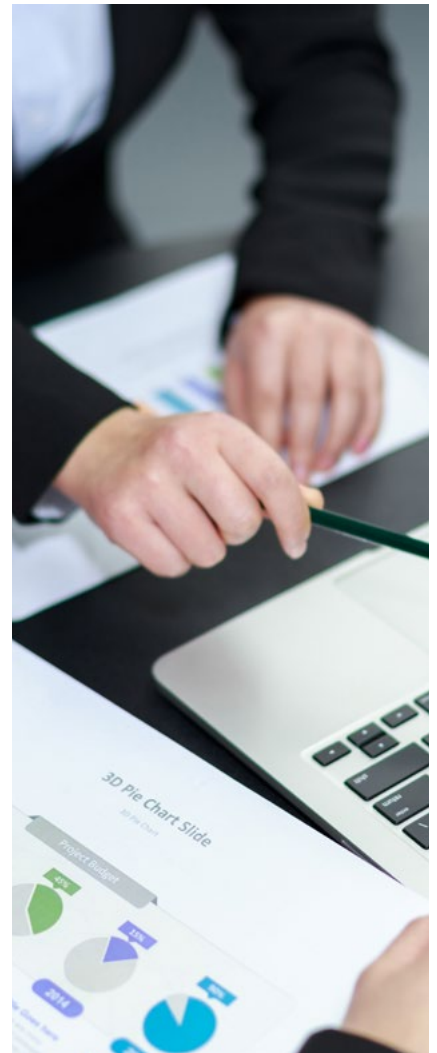


图 1 员工关系体系

员工关系风险防范体系

员工关系事件分级体系

在无限极的员工关系分级体系中，员工

关系事件分为四级：I级为常规操作，II级为个体协商，III级为群体协商，IV级为突发特殊事件。级别越高，风险也越高，其复杂程度和涉及的响应对象都有不同，具体举例如图2。

类别	风险性/复杂度	分级参考	响应对象				示例
			IOPS	法务	专家	外事	
I级 常规操作	低风险/常规	常见一般问题，可参考SOP，有标准法规可依	√				第一次合同续签，退休，工伤，医疗期
II级 个体协商	较高风险/复杂	问题较特殊，需协商，可能存在纠纷	√	√			第二次合同续签，绩效不达标协商解除，违纪.....
III级 群体协商	较高风险/特殊	涉及组织层面调整及变革，复杂度高，涉及面广，需拟定方案，评估内外风险	√	√	√如需	√	大范围组织结构调整（涉及15人以上），集体性裁员，大规模停工安排
IV级 突发特殊事件	高风险/特殊	1.需快速响应，降低风险/影响面 2.所有涉及生命安全事件	√	√	√	√	媒体曝光，群体罢工，重大工伤事故，员工身故.....

图2 员工关系事件分级体系

员工关系的“互联网思维”

经过多年的实践，无限极渐渐希望在员工关系上能成为事件的解决者和方案的提供者，所以也借鉴、引入了一些“互联网思维”来综合地研判和分析事件，主要包括以下四个方面：

数据分析思维：用户画像——对离任人员进行建档，全面收集相关数据；建立离任人员的数据分析模型，根据不同人员画像，选择不同沟通策略。

影响力思维：借助权威人士、大咖的力量，包括管理层亲自下场支持沟通，对离任人员进行旁敲侧击、开导疏通；借力意见领袖，建立特殊离任人员（如老员工）的沟通机制。

大促思维：“双十一”“618来了”，“全年最低价，千万别错过”——这是最优的Package；通过“早鸟价”的优惠，选择签订协议的时间点，考虑方案因素，打造员工离任的最佳方案。

口碑营销思维：“让大众告诉你产品好不

好”——发挥群众、集体的优势，影响离任员工做决定；全面、侧面了解离任员工的人脉关系网络，发挥“旁观者”的力量。

员工关系之“知识管理”

在理论层面，无限极会从政策支持、日常运营和宣传教育三个方面做好员工离任风险防范。无限极流程制度更新基本保持一年一次的频率，以保证在变化中与时俱进，同时也能帮助同事了解变化，从而衡量自己是否能跟上变化的节奏以及与岗位的匹配性如何。在日常运营上，公司内部有一个工单系统，

HR在处理员工关系事件时会进行详细记录，比如事件的背景、员工的诉求、解决方案、优劣势、处理结果等都会登记在工单系统上。此外，无限极还通过“员工关系故事书”进行宣传教育。从2016年开始，无限极每年都会将较为有趣的案例收集起来，匿名收录进“故事书”作为可参考案例。“故事书”一方面能降低风险，另一方面也能普及法规。除了HR本身使用的“详尽版”外，“故事书”还有中高层主管使用的“简要版”，能最大程度地防范于未然。无限极笃信员工关系管理讲求“不治已病治未病”，通过提前植入和教育可有效预防恶劣事件的发生。

员工关系之“教育推广”

除了“故事书”之外，无限极还将有关的员工关系教育课程制成视频，提供给主管进行学习，手把手地教主管沟通谈判的话术，包括沟通“前、中、后”的注意事项，一般会分为组织结构优化、离职沟通小贴士等不同主题。并且公司会对主管的学习成果进行检验，即针对相应主管进行考试，如果考试不通过将失去晋升的机会。

员工关系之“流程”

在无限极，员工关系管理有专门的一套流程，可供利益相关方进行参考，具体如图3。其目的是告诉相关方协同的先后顺序以及要点，避免因程序错误或疏漏而导致事件发酵、恶化，甚至一发不可收拾。

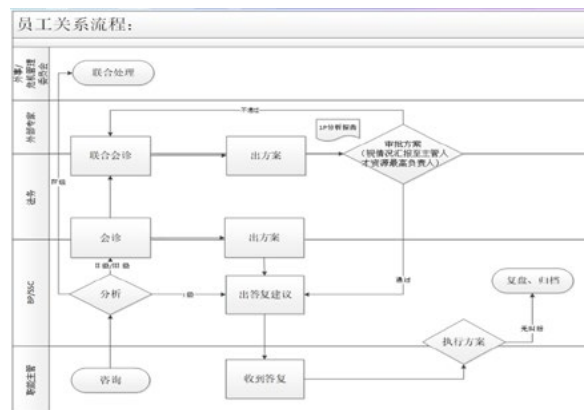


图3 员工关系流程

员工关怀实践

◆ 基于“FEW 理念”的员工体验

员工体验是员工对遇到和观察到的一切事情的感受的总和，员工从作为候选人与企业第一次接触，到雇佣关系结束时的最后一次接触，每一次感受都很重要。无限极会关注员工每一个阶段的感受，会同时基于组织敏捷文化的转变、组织内部创新氛围的营造和雇主品牌打造的内部需求，以及显著的外部趋势打造员工体验。员工体验是雇主品牌评选的重要指标之一，不断攀升的员工个人需求以及员工体验是 HR3.0 时代的主要关注点。

1、员工体验“FEW 理念”

无限极的员工体验基于“FEW 理念”，Fresh、Efficient、Warm 三个词组成 FEW，代表“很少的”，也就是“以往员工较少感知到而非常需要的体验”。

Fresh (创新的)：表现形式、内容多样化；创新、有新鲜感的。

Efficient (高效的)：让繁杂的流程变得简化、顺畅；提升工作效率。

Warm (温暖的)：思利及人价值观的体现；感受到公司对员工的关怀与关爱。

2、员工体验的切入点

无限极员工体验的切入点在“文化”“技术”和“物理”三大层面，并聚焦于“转变时刻”“里程碑时刻”“低谷时刻”和“节日时刻”四个重要的时间节点。

无限极希望听到更多员工的声音。目前公司主要有两个声音来源：一是组织 / 高管自上而下向员工传递战略方针、业务方向、关键行动和工作重点，也是以往的主要做法；二是自下而上由组织 / 高管满足员工的需求，解决员工的痛点，在以往的做法上进行了升级。员工体验以员工为中心，相较于传统的

人力资源战略，它不仅局限于改善流程，更注重的是整体的优化。除了在组织和高管层面提供需求外，无限极大量地倾听员工的声音，从员工的需求与痛点出发，优化员工在工作场所内的整体感受。无限极获取员工声音的途径多样，日常员工声音获取包括：日常沟通的了解及反馈；公司论坛、共享群等平台的声量获取；基于中层经理级的企业微信群“回音壁”；对全员永远开放的“员工体验留声机”；招募员工体验官形成种子用户和代言人。官方的调研问卷包括年度的满意度调查、定期的问卷调研和员工体验活动的反馈问卷等等。

3、员工体验周期

无限极通过五个关键步骤来打造员工体验：明确员工体验指导原则、识别关键员工群体、进行关键群体现状分析、梳理员工生命周期关键时刻和对员工体验关键时刻进行排序。同时，公司共同研讨并绘制了属于无限极的员工体验周期，具体如图 4。



图 4 员工体验周期

最后，通过员工声音输入、外部视野探索、全生命周期痛点及需求梳理最终输出员工体验机会清单。

◆ 无处不在的员工关怀

1、设计并全方位使用 HR 专属 IP 形象

为了打造更好的员工体验，无限极设计并全方位运用 HR 专属 IP 形象——小 H 机器人。它无处不在，既是官方微信、邮件帐户等的头像，也是 HR 咨询客服的形象。同时，公司还以它为原型设计并发布了企业文化及办公应用的表情包，并且开发了实体周边及文化衫。此外，在推文、海报、视频等产品中也全方位融入了小 H 的形象。

2、设立创新机制

无限极首先通过“实施可能性”及“重要性”两个维度，将机会清单内容排序，随后为优先级别较高的员工体验方向进行创意提案，最后通过“广泛度”“创新度”“持续性”和“效益性”四个创意提案评估维度进行评分，并筛选及整合成最佳的方案进行实践落地。以下是部分创新的实践例子：

职业关键时刻的温馨祝福推送：系统自动抓取员工的关键时刻，比如入职、转正、晋升、服务满周年、结婚、生子等等，在特别的日子推送给员工和主管一份海报和走心的文案。其中融入了企业文化和 HR 产品、工具，员工或主管会借助海报分享到朋友圈、同事群，营造一种温暖的团队氛围。

创新的全年节假日感知形式及系列活动氛围营造：通过企业微信推文的方式，告知同事全年节假日安排，并植入 HR 相关的产品和信息，在节假日开始和结束之前，都会用海报或有趣的留言方式发出提醒。

有温度的疫情专题体验提升：基于疫情期间的“返岗加油包”，结合多方政策的短期便捷化实施，包括面试防疫的特殊安排、为全体员工提供防疫相关物资（其中口罩派发延续至今）、为湖北地区员工定制组合慰问



方案、疫情背后的事迹编辑成故事集等等。

创新高效的“不穿正装”系列活动：响应公司敏捷文化，30 天内完成政策修订及宣传推广；全员关注爆款活动，推文阅读量迅速破千，由点及面，开展“小改变落地，文化升级大成就”系列活动、involve 管理层晒图等等。

有温度的“员工年度行为账单”系列活动：为员工总结过去一年的工作行为，感谢员工的付出，通过专属定制的数据一对一推送至员工，用特殊时刻的回忆、煽情的文案引起情感共鸣。

“员工体验创客马拉松”系列创新活动：沉浸式马拉松创新场地布置，结合内外场进行不同场景设计，通过线上线下双平台直播邀请全员参与，通过创意募集、优中选优，专业 Design Thinking/ 设计思维知识理论赋能，挖掘创新机会，并将创意点子进行设计、开发、实验及测试，不断完善方案，最终实践落地。

3、后疫情时代的 EAP

员工的心理健康对于企业而言至关重要，所以在后疫情时代，无限极也推出了 EAP 心理辅导服务项目。公司为员工及家属提供 24 小时咨询服务，咨询过程中员工或家属可以输出任何问题，并且完全匿名，谈话内容完全保密。EAP 上线后，一方面线上进行电子屏、推文宣传，线下进行内容宣讲、活动摆摊；另一方面挖掘线上学习平台中心心理健康 / 压力管理相关课程用户数据，进行定向推送。EAP 的推行也取得了不错的成效，疏解了员工的一些不良情绪，对员工的敬业度提升有很大程度的帮助。

🔗 结语

有意义、有影响力的员工体验一定包含“设计感”“娱乐感”“故事力”和“共情力”四大要素，而员工关系管理，其实就是管理人性。无限极一直很重视员工关系管理与员工体验，并且一直在实践，一直在创新，以期提高员工的满意度、忠诚度和敬业度，进而提高企业生产率和管理效益，维持企业的竞争优势，促进企业长期可持续发展。



“创变未来”——赋能员工，激活组织

1995年，安利（中国）正式成立。经过22年的发展，目前安利（中国）经营区域已遍布全国31个省区，中国也成为了安利全球最大的市场。2013年，安利（中国）年销售额已达到293亿人民币。随着外部环境的不断变化，安利变革的脚步从未停止。尤其是在2017年安利开启O2O社交电商，数字化变革进程更加紧迫，组织架构的扁平化和实体模式的调整，使得业务一线面临着员工职业角色和技能要求的多元化，基层员工亟待升级认知和能力，跟上组织转型的节奏。

内容来源 / 张晓华 | 时任人力资源及行政总监 | 安利（中国）
编辑整理 / Brynn Guo

项目背景

在大部分企业三支柱结构中，HRBP大多通过与COE合作，借助内部资源形成业务需求的解决方案，HRBP团队从始至终自创

整个项目的情况少有出现。但在安利中国，HRBP团队的人员细分在全国41个城市群中心，与业务形成十分紧密的联系，能够第一时间观察到业务的痛点，实时获取业务需求。

其次，随着经济、社会的发展，安利中

国迎来了业务转型期；历经品质时代、品牌时代，又迎来体验时代的O2O社交电商。业务模式的飞速发展带来组织架构的扁平化和实体模式调整，对一线员工职业角色和核心技能都有新的要求，但员工面对快速转型，

出现价值感不强、动力不足、能力不够的情况，缺乏积极变革的环境和信心。基于上述背景，安利中国 HRBP 主导了全国范围的员工赋能项目——“创变未来”，成功赋能一线 2000 多名员工重拾信心和竞争力，助力员工能力升级，同时支持公司战略落地，保持组织活力和敏捷，实现快速转型。

项目实施中的运作流程

◆ 边行动边思考

身处变革期的公司，在员工身上都能或多或少地看到他们的不同状态：担忧、迷茫、佛系、有心无力……为快速解决员工自我价值感、效能感不强等问题，安利中国 HRBP 边行动边思考，在项目实施过程中遵循着以下原则：

感知水温，不等不靠。再完美的方案也需要经历不断地打磨。HRBP 在明显感知水温后就要立即行动起来，与公司保持持续畅通的同时也要确保速度第一。

先试点，再迭代。小片区试点，再到全国进行推广，过程中 HR 团队需要进行原方案的归纳提炼，总结出模型，再进行大范围的推出。

自上而下，建立影响。HR 在进行项目推广时需要具备产品经理意识，要想客户接受产品，需要从用户的需求端出发，提高用户接受度，自上而下建立影响。

整合定制解决方案。每个城市群都有个性化需求，方案要满足定制化和个性化。

◆ 4S 赋能生态圈

在项目经验复盘，安利中国 HRBP 总结出 4S 员工赋能生态圈：Self awareness（自我觉察）、Strengthening（强化能力）、Seeking value（链接价值）、Show（展示），重塑员工热情、能力与价值。



图 1 4S 赋能生态圈

4S 生态圈共有内外两个圈层：内圈代表个体行为，通过自我觉察、强化能力、链接价值、展示环节完成个体的赋能；外圈代表组织行为，通过点亮个体、打造成长氛围、提升工作效能、传播裂变进一步由赋能个人延伸至赋能组织。安利中国 HRBP 通过赋能内圈个体行为，影响个人在组织中的行为：

自我觉察。身处组织变革中的员工，受到年龄、心理的因素影响，对于学习的需求往往也只是因需而定，需要让员工持续对自己技能、能力的缺口进行自我觉察，并帮助员工从意识层面的“我不行”转变为“我能行”，“要我变”演变成“我要变”，打造员工自己的竞争力。安利中国 HRBP 首先帮助员工进行自身优势识别，先后对 2000 位员工进行盖洛普优势测评，并进行优势理念的培训与宣导。其次，梳理自我负责意识，对员工进行职业生涯自建构的培训，鼓励员工多向外看，进行思维升级，告诉员工需要保持自身的竞争力，不必担忧外部变化会给自己带来影响。最后 HR 还会对员工职业痛点进行针对性辅导，运用从外部学习到的专业知识和自身的知识积累，集体解读员工的优势报告，并进行关键人群的一对一职业辅导。在这一过程中，HR 不仅能够充分展现自我，同时为了增强自身的专业度也会不断学习，进而带动组织内部人人学习的氛围，帮助员工挖掘内驱力、建立信心、升级思维。

强化能力。在这一阶段，员工以社群为单位，通过参与不同领域的学习社群打造自主学习组织。社群的种类丰富，有营养美食、运动塑型、短视频创作、美妆造型等 200 余种，HR 充当班主任和教学研究的设计者，将各个社群运行起来。

在社群中，员工需要设立自己的学习目标、立 flag、晒承诺，社群群主则起到率先示范作用，推动员工亮出目标、行动承诺、营造学习氛围。依兴趣建立的社群遵循成人学习模式，注重学以致用，还会结合项目快闪群进行快闪活动，对关键岗位关键人群进行定向培训。同时，社群运营更注重定制化与场景化，让社群更加人性化和富有趣味性。同时，从优势驱动到业务驱动，逐步实现精准训练，强化并达成学习目标与效果。

链接价值。技能掌握之后，就需要与业务链接并产生价值，在工作中将所学技能“折现”。员工在社群中所学同样会链接到他们的日常工作。例如此次项目中某业务主任跨界学习了新媒体运营技能，能够熟练制作卡通宣传视频，并且考取了新媒体运营证书，她也因此被总部项目组发掘，跨部门转行成为新媒体内容生产经理。诸如此类的案例数不胜数，链接价值使员工自身价值得到了延伸与增强。

展示。为了充分展示员工的学习成果，安利中国还在企业微信开通了专属宣传频道，展示人物转型风采，让高层“打 call”，给予他们认可。同时，通过组织各地创变故事竞赛激励加分等，让员工听到更多创变成功案例，激发自我潜能。

“创变未来”项目实施已有 3 年，为公司培养了很多既有综合能力又有斜杠专长的员工。以其中子项目——“产品专员项目”为例，几年来共计培养了 682 名产品专员、75 支产品团队，进行了 5000 场业务实践，真正实现斜杠人才的选、育、用、留，让战略项目落地一线，培养出更多业务所需的储备产品人才。

转型对于 HRBP 的新能力要求

在基于 4S 赋能生态圈模型中，HRBP 的作用举足轻重，首先需要具备沉浸式的观察能力，走进员工身边观察他们的痛点，发现问题再慢慢解决问题。在项目的实施过程中，BP 团队还总结出了对自身能力的新要求：

专业力。为解决 BP 专业水平参差不齐的问题，BP 团队开展了“HRBP 硬核计划”，延伸逻辑是从个人能力提升到多人裂变，最终实现知识共享、成长共享。通过开展每周一次的话题学习，HRBP 结合业务痛点、业务需求，总结出不同的训练计划，其中包括优势理念培训 TTT、职业生涯规划 TTT、优势辅导 / 生涯咨询、教练技术、积极情绪、PDP 团队融合、POY 教练工具、高效表达、业务政策解读等等。随后，HRBP 成立训练小组，共同学习、打磨并呈现自己所学的内容。HRBP 学完相应课程后，也需要在实践中应用，检验学习效果。通过教、练、学的结合，HRBP 团队的能力水平基本都达到了一致。

运营力。公司推出各类赋能项目，要求 HRBP 要做“学习效能官”，帮助员工提升学习转化率，放大学习效果，保证员工学会而

不是仅仅学过。BP 把通用赋能项目进行分解，将痛点、难点剥离出来，设计刻意练习方案并落实到位。BP 定位“学习效能官”，与业务骨干员工一起担任班班，通过卓越运营和评估复盘，助力员工精准练习，提升学习效能。

传播力。一个好的 HR 应当具备产品经理的专业意识。想要将平台、项目推广出去，让项目对员工产生影响力，就需要打造多渠道、可视化、可复制性强的传播方式。将传统枯燥无味的文章形式，变为有创意的上班族微刊、创变频道、模范员工评选、高层寻访、创变故事赛、FGM 文化集市等，增强项目宣传的吸引力与可读性。

项目成效

“创变未来”项目的实施落地，成功赋能安利中国 41 个城市群的 2000 多名员工，助力提升组织的活力与敏捷性。员工们保持热忱、追寻终身学习，专注于助力营销人员和顾客的成功，勇敢探索新路径。他们主动轮岗、承担额外工作、寻求职业突破，为自己的职业生涯负责。转型动荡期，员工可持续敬业度不降反升，员工对公司发展、工作安全感及

自己职业发展的信心大增，团队士气、组织活力和效能也随之提升。针对员工的职业发展，安利中国的目标是：让员工从进入公司到离开公司的那一刻，始终保持着与外部同等乃至更高要求的竞争力。只有员工自我发展了，才能够让整个公司上下呈现人才济济的大好局面，让他们能力更加适应组织发展、更加助力创造未来。



海尔 HR 共享创新实践



本案例荣获
智享会
“第五届人力资源共享服务中心价值大奖”
创新实践奖

海尔 HR 共享于 2008 年成立,经历了“组建—成长期”“发展—成熟期”和“数字化—转型期”三个发展阶段。海尔 HR 共享现已拆除掉共享物理大厅,转型为数字化【HR 云】大厅。海尔 HR 共享的定位是“体验为王”,从“零跑腿”“零延误”和“零签字”三个“零”切入,建立非线性【HR 云】大厅,助力员工无忧创业,加速小微引爆,实现“高体验”“高效率”和“高价值”。在海尔人单合一的管理模式下,海尔 HR 共享转型为自创业小微,通过小微公司运营的方式,实现自挣自花。

编辑整理 /Aileen Yang

海尔 HR 共享发展历程

海尔 HR 共享生于大规模制造工业时代,定位是提效降险,做好基础人事服务,所以所有的基础人事和薪酬支付业务都由人力共享统一办理。管控式的管理、标准化的服务,对应的管理模式也是线性的、集权式的。海尔 HR 共享经过 13 年的成长和 3 次转型升级,旨在持续提升服务效率和质量,为用户提供最佳体验。海尔 HR 共享的数字化建设主要体现在以下两方面:

主系统与子系统搭建及上线: 海尔从 2008 年开始进行三支柱转型并建设共享中心。以 SAP 为主系统,将所有数据上传至系统中,此后围绕 SAP 系统,建设数据仓和各类人力资源子系统,用以存储组织数据、招聘数据等。直到 2019 年,海尔基本将所有子系统建设完成,实现了所有人力资源数据不再“落地”,均在线上。

基于场景横向打通系统: 此时对于员工、使用者而言,有一个体验提升的问题亟待解决,亟需打通系统、流转数据。于是海尔 HR 共享从场景出发,进行横向打通。以入

职为例,新员工入职时,需要办理的事务繁杂,例如调取招聘系统数据、薪酬系统数据,熟悉 OA 系统、安保系统等等,如此才能保证当新员工入职之后,可以正常使用办公设备、出入办公场所并顺利开展工作;以离职为例,需要将电子签平台、人脸识别验证系统、人社部门社保缴纳等多个系统和数据的流转打通,才能实现员工一站式离职,同时公司自动停缴所有关于该员工的社保等。

人力资源数字化建设是一个不断升级的过程。从最初的存储信息,标准化、规范化的信息管理,到后来的积累数据、分析数据、运用数据、数据支持决策的人力资源管理,再到以交互生成知识、协作应用知识、创新发展知识为目的的知识生产和管理型人力资源管理,海尔开放的人力资源管理平台,不仅是人力资源交互的平台,更是技术创新和模式创新知识共享的平台。

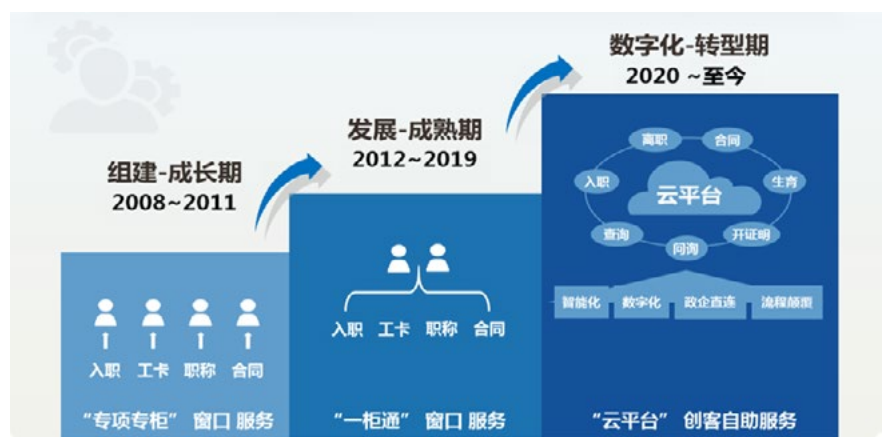


图 1 海尔 HR 共享发展历程

1、组建成长期 (2008-2011 年)

2008 年，随着海尔集团业务流程再造的推进，海尔 HR 共享（青岛试点）成立。2008-2011 年，HR 共享以实现人力资源基础业务集中办理和薪酬统一发放为目标，通过集中办公的工作方式和“专人专柜”窗口（如：入职窗口、档案窗口等）的服务形式，为用户（HR 共享将服务的员工看作自己的用户）提供 1 对 1 单点专项服务。此工作模式下，共享专员（共享中心工作人员）的能力更容易培养，服务更为专业，工作流程也更为清晰，但存在业务办理者多次排队、等待时间长、体验差、共享专员工作单一、不利于个人发展等痛点。

2、发展成中期 (2012-2019 年)

2012-2019 年，海尔 HR 共享将业务从青岛覆盖到全国，在全国增设多个共享服务窗口，同时，探索将业务从线下人工办理转移到线上信息化系统在线办理。此时，共享服务被划分为前台、中台、后台三个模块，前台抢单用户需求，中台进行标准化和批量处理，后台进行统一归档管理。该模式下，用户通过线上预约或现场叫号，在一个窗口即可办理所有的业务，“一柜通”的服务形式使用户体验满意度明显提升。至此，海尔 HR 共享用 10 年的时间完成了从组建、发展到成熟运营，实现了人力资源服务成本、服务效率、服务质量和人力资源数据质量的明显改善。

3、数字化转型期 (2020 年至今)

随着时代的发展和科技的进步，2020 年 HR 共享全面转型升级。以依托数字化、智能化技术为用户创造最佳场景体验和实现最优运作效率为目标，海尔 HR 共享颠覆传统的、线下的物理大厅，打造【HR 云】大厅，实现了入职、离职、证明、公积金、合同等人力资源业务全部云端自助办理，成功打造了用户零跑腿、零签字、零延误的服务体验。



图 2 海尔 HR 共享大厅变化

三项创新助力转型

海尔创新的基因不断驱动着 HR 共享思考如何以数字技术实现人力资源服务和流程的数字化转型，绘制全新的 HR 运营模式和用户体验。在海尔 HR 共享的努力下，通过模式创新、技术创新和场景创新，实现了 HR 共享的数字化转型并持续升级。

◆ 技术创新助力 HR 共享服务再升级

海尔 HR 共享通过整合区块链、电子签章、CA 认证、RPA、OCR 等技术创新应用，实现了“20+ 场景”手机自助办理。

1、【HR 云】大厅

早期为了防范风险，企业多将 HR 系统信息化的流程加以分割，因而会出现用户登录多个系统办理同一个业务的情况，导致用户体验不佳。而在数字化转型期，HR 共享的服务离不开信息化和数字化的支持，海尔 HR 共享通过技术创新给用户带来了更优的体验感。

为确保【HR 云】大厅“无病上线”，项目设定 5 个原则（蓝图设计→用户交互→系统开发→用户交互→上线爆款），事前设计好【HR 云】大厅项目整体蓝图，项目开发前通过线下交互会、线上体验众筹等方式主动交互各产业平台 HR、创客，以确保需求是真实来源于用户，而不是闭门造车，更好地做好事前响应。事后，【HR 云】大厅继续通过线上+线下的方式同用户交互，上线爆款场景。

海尔 HR 共享打造了【HR 云】大厅，包括两个端口：创客端（APP）和 HR 端（PC）。在【HR 云】大厅创客端，通用功能区包括搜索区、场景区、直播热点、我的足迹、人力资讯专区、智能机器人六大板块，可实现自助办理（入离职调转、公积金提取、证明开具等超过 20 个场景）、人才状况适时显示预警、自助查询（五险一金基数、收入清单等）等。在【HR 云】大厅 HR 端，有工作台、驾驶舱、后台配置 3 大功能区，可实现小微个性化定制、零距离在线办公、零距离交互用户。不同用户可以同一张面孔，但每个人都有专属内容，实现 logo 可定制、服务可订阅、流程可配置、场景可自选，提升效率的同时也为用户提供了便捷的体验，使海尔员工纷纷点赞。

2、电子签

原先线下纸质合同签署容易出现排队等待、信息重复填写、地域局限，员工需要多次往返等问题，全流程耗时繁琐。此外，还存在他人代签、合同文本查阅不便捷、新员工数量巨大等挑战。为解决以上弊端，海尔 HR 共享决定上线电子签替代传统纸质劳动合同签署。出于对电子签潜在风险和法律合规性的顾虑，海尔 HR 共享前期与青岛市人力资源社会保障局、青岛市劳动仲裁院进行多次协商沟通，以确认电子合同和纸质版合同具有同等法律效应。在得到权威部门的认可之后，海尔 HR 共享向前推进电子合同签署。海尔内部系统通过检索系统内用户信息，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，系统都将为有合同签署需求的人员生成用户个人专属版本的合同，然后发送至用户手机端并提醒其进行合同签署。

为了确保电子合同的法律效应，海尔 HR 共享经过多次验证确认，通过“身份三要素”——姓名、身份证号和人脸识别（人脸数据直接连接公安系统），且电子合同签署者为本人，才具有法律有效性。同时也在应用

区块链技术后，海尔 HR 共享可确认已签署的合同无法被二次更改。另外，海尔 HR 共享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，另一方面针对部分对电子签存疑的员工，还保留了原线下纸质合同的签署模式，但目前电子签使用率基本 100% 获得员工的认可。

3、机器人流程自动化

机器人流程自动化 (Robotic Process

Automation, RPA) 一般指的是通过在组织架构中加入虚拟用户，模拟真实用户去操作现有系统，从而助力企业数字化转型，降低企业成本。海尔 HR 共享主要有两大类应用：一是数据治理 (HR 安全卫士—信息校验、事前事中事后全流程显关差及推进)，二是智慧薪酬。

海尔薪酬支付负责整个集团 160 万人次 / 年的支付工作，以前这是很困难的一项工

作，需要通过人工线下收集信息进行核算和报账。在 HR 共享数字化转型过程中，通过梳理工作节点可以看出，薪酬支付存在大量重复性人工操作，不仅耗时长，而且繁琐低效。基于此痛点，通过 RPA 自动核算、数据并联、系统逻辑自生成等技术创新，智慧薪酬实现数据采集、智能核算 & 报账、费用出账、对外报表 / 对内数据分析、自助查询五个场景智能化覆盖。通过薪酬支付的数字化转型，服务效率显著提升。



图3 智慧薪酬

◆ 全国首创“政企直连”创新模式

人力服务运营模式可使企业聚焦战略发展，并支持业务快速发展。海尔 HR 共享始终坚持以用户体验为中心，搭建数字化、智能化、移动化的【HR 云】大厅，以更好地通过数字化赋能组织持续激发员工活力。同时，在宏观政策层面，青岛市政府深化“简政放权、放管结合、优化服务”改革，加快新旧动能转换重大工程实施。因此，在内外因素的双重驱动下，政企直连模式应运而生。

HR 共享想要获得更高的效率和更好的体验，运营模式的变革至关重要。传统社保办理的模式需要共享工作人员登录社保中心，逐一录入每个员工的相关信息与数据，从入职到社保办理，需要多次手工录入信息，没有通过线上审核的员工还需前往人社局进行线下办理。如此一来，耗时长且效率低。而实现社保直连后，通过【HR 云】大厅实现企业系统与社保中心的信息共享与链接，可以将首次录入员工入职采集的信息与数据直接上传至社保中心，实现一次信息录入，多平台共享与流转，避免了重复手工录入，减少了线下办理社保的业务量，缩短了社保办理的周期，实现了高效的信息化社保办理。例如，以五

险一金业务办理 40000+ 笔 / 年计算，仅此一项便节省了 1.8 万小时。同时，一键直连信息录入零风险，系统自动识别员工合同单位，自动匹配社保单位用户名，实现投保零差异，社保中心等公共服务的满意度也更高。

此创新模式颠覆政企之间割裂、跑腿的线性模式，重构非线性政企互联模式。社保直连的成功让海尔有了探索更多直连的信心，目前海尔 HR 共享政企直连包含：社保

直连、医保直连、公积金直连及税务直连四大类，合计 30 多项功能，包含社保、医保、公积金缴纳的增减补业务，账务核销所需的五险一金单位缴费明细、单位缴费汇总以及电子票据等，实现围绕员工五险两金产生的各类业务、数据与政府网站的互联互通。通过政企直连模式，推动数字化、智能化、移动化的人力服务运营新模式的创建与发展，规避用工风险，保障业务合规与风险可控，提升效率，持续不断地赋能企业的发展。



图4 “政企直连”创新模式

HR 全场景创新创用户最佳体验

海尔 HR 共享服务场景化聚焦用户体验和增值，通过生态连接和交互，为用户提供高效和便捷的体验。目前，海尔 HR 共享已经在【HR 云】大厅上线 20 多个云场景，实现员工手机自助办理业务。

1、入职场景

科技的进步为员工服务提供了无限可能，基于传统服务中员工的痛点，通过技术创新提供专业的解决方案。以入职为例，在传统服务模式下员工入职的全流程包含九个环节，经梳理后，海尔 HR 共享发现诸多痛点，如：节点多、流程长、跑腿多、签订纸质劳动合同和线下体检带来的诸多不便、门禁与邮箱等办公权限不能实时开通等。原入职流程见图 5。



图 5 原入职流程环节

为提升用户体验，海尔启用 APP 移动端实现员工全流程在线自助办理入职。新员工在入职之初就可了解入职的全部环节，既可提前做好准备，也可实时追踪进度，实现全流程可视化。

入职场景主要分为以下五个环节：

职前准备：主要准备两方面内容：一是证件，可拍照上传；二是个人相关，如个人信息采集，入职体检、社保、档案等的转移。其中，关于体检，员工可直接线上预约，体

检报告及体检结果将由体检机构直接回传，也可以上传有效的体检报告。

入职报到：在新入职员工报到之前，系统会生成预入职工号，并开通车辆入园、办公楼、打印机等权限。到约定入职时间后，员工将按照指引自助报到。

入职办理：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。

启航助力：为了帮助新员工更快更好地融入海尔，海尔 HR 共享编写了一本电子书——《新员工启航攻略》，内含海尔的价值观倡导、在海尔“生存”的必备技能和各项工具等。

建议与反馈：新员工入职办理完毕之后，系统会弹出调研以及打分评价，让每位入职的员工基于感受和体验给出最真实的评价，并提出过程中不满意之处，从而为负责该场景的业务负责人明晰差距，进而寻找路径，关闭差距，持续迭代升级。

2、电子工卡场景

以前海尔采用的是物理工卡，经了解物理工卡存在易丢失、易忘记带、耗材多等痛点，再加上疫情期间希望减少面对面业务办理接触，物理工卡也亟需迭代升级。然而，电子工卡的搭建工作较为困难，因为工卡上承载的信息很多。于是海尔从员工使用最多的就餐场景切入，成功后并联各资源方共同推进各场景复制推广。目前，电子工卡场景生态圈还在逐渐扩大中，并将逐步并联更多的资源方，共创打造员工全生命周期一站式最佳体验平台，让员工工作、生活更便捷，实现“手机在手即可吃喝玩转海尔”。

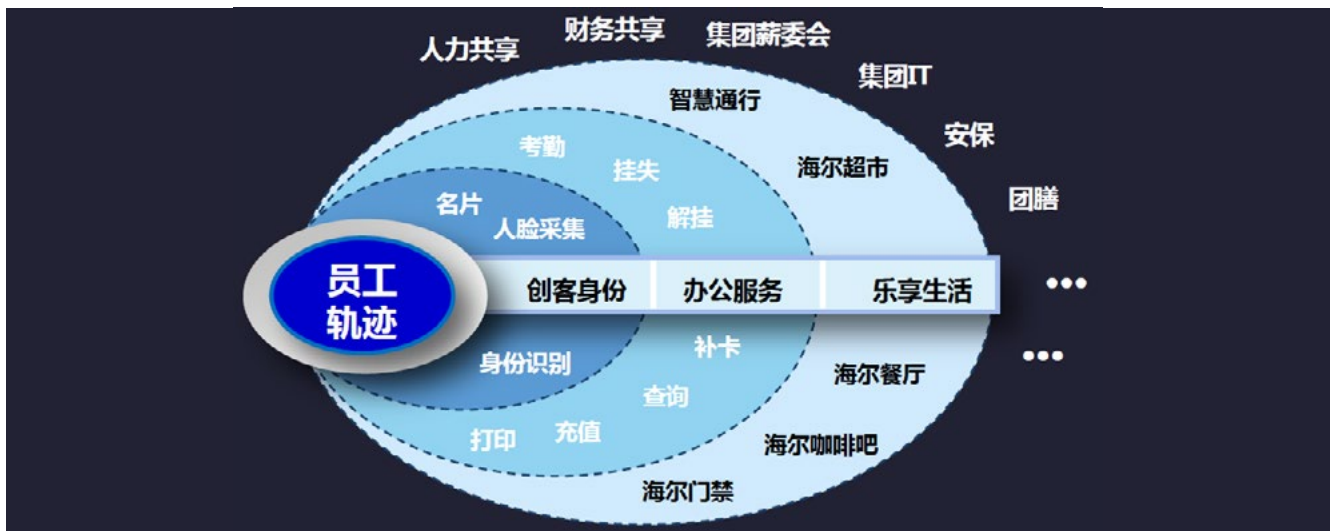


图 6 电子工卡场景生态圈

3、体检场景

专业的人干专业的事，为了让员工入职体检更省心，海尔通过与各地区多家体检机构建立合作关系，搭建线上一站式诚信生态专业的体检平台，让体检认定更专业、更诚信且零风险。首先员工扫码进入身份确认界面，输入信息后进入医院选择界面，选好医院后再预约体检时间，按照约定时间去体检即可。经与专业医生审核和确定体检合格标准后，将体检机构发布的体检结果和医师意见上传至平台，省去体检报告复核过程。一站式体检平台不仅科学、专业，而且高效并全程免费，给用户带来了优质的体验，目前吸引了全国超过 200 家医院加入海尔的体检生态圈，实现共创共赢。

4、证明场景

证明场景主要适用于用户买房落户需公司提供收入和在职证明等情况时。

用户痛点：“证明”这一服务是员工在日常生活中使用频率最高的，但痛点却是最多的，包括算得慢、用印难、跑腿多、数据线下，一般需要耗费 1-2 天时间，流程复杂，需要通过“层层签字”等。

迭代后：员工只需要打开“iHaier—【HR 云】大厅—证明场景”，选择收入证明 / 在职证明，即可一键预览、一键加盖电子签章并发送员工的邮箱，对员工来讲实现了秒开、秒打、秒用和“零跑腿”。同时，打印的证明上面有防伪二维码，第三方校验人员扫码即可验证数据的真伪。



图 8 证明场景

用户体验的洞察

用户体验是无限的，用户的诉求也在不断更新。因此，持续关注体验改善的痛点、洞察用户需求愈发必要。海尔 HR 共享主要通过以下方式知悉员工需求：①**员工直接提出，倒逼响应：**员工主动提出日常工作中体验欠佳之处，HR 团队被动响应，解决与改善。②**事先洞察：**海尔 HR 共享通过重点用户运营、发放调研问卷等，提前洞悉员工诉求。

做好这两种方式只能做到满足员工需求，但是距离引领用户需求仍有一段距离。因此，海尔 HR 共享为了能够为员工创造意想不到的增值，通常还会借助以下方式发力：

跨界启迪：内部数字化转型过程中，无论是家电行业，还是生态小微，集团经常组织跨界分享，这有利于启发团队创新。

行业峰会 / 头部互联网行业做法学习与借鉴：互联网企业因其得天独厚的优势，往

往员工体验可以做得很深入。因此，海尔 HR 共享在保障全面的同时，还会通过借鉴与学习来兼顾深度，做到既有“百米长”，又有“百米深”。

与此同时，海尔 HR 共享还通过系统“埋点”，用户评价提升全流程体系来优化用户体验。例如在入职流程结束后，系统弹出调研以及打分评价，让每位入职的员工给出基于感受和体验给出最真实的评价，并提出过程中不满意之处，从而为负责该场景的业务负责人明晰差距，进而寻找路径，关闭差距。同时，系统还会及时收集智能客服回答频次最高的问题，进行总体改进升级。



转型价值

海尔 HR 共享转型已实现用户、企业、创客、生态四方价值的共创共赢。

1、用户价值

海尔 HR 共享以员工最佳体验为核心，聚焦 HR 共享的三个零（“零跑腿”“零签字”“零延误”），在深度、广度、温度层面持续迭代，通过数字化技术（电子签章、CA 认证等）的应用和政企直连创新模式的探索，实现员工 HR 业务场景全部云端自助办理。同时，通过数字化指标运营，事前预判需求，精准推送服务，实现员工低唤醒度的无感体验，真正做到“非请勿扰，有求必应”。

2、企业价值

在海尔人单合一模式的战略指导下，海尔 HR 共享转型为自创业小微，与用户是市场关系，以用户为中心，主动了解用户痛点及需求，通过个性化解决方案为用户提供最佳体验，通过用户评价和用户付薪创造收入，从而实现小微自挣自花，实现更高的增值。

3、创客价值

海尔转型过程中始终坚持“人的价值第一”。HR 共享团队人员也通过数字化转型，从单一能力的 HR 和 IT 人才转型为以技术驱动的复合型人才，抢高单挣高酬，创造更大价值，让员工更有成就感的同时实现增值分享自循环。

4、生态价值

通过并联政府、银行、医院等外部资源方以及集团内部各产业平台资源，共创不同场景平台和政企直连创新模式，对内共创用户最佳体验，对外助力提效和提升公共服务部门的满意度，最终实现多方的共创共赢。



数字化浪潮下，

RESKILLING & UPSKILLING

时代已到来？

策划 / 郭小梅 执行 / 郭小梅 王诗倩 杨玲玲

当今社会，企业内外部都时刻在发生变革，且这些变化发生的速度远快于公司内部核心人才、技术的迭代速度。为应对内外部环境变化带来的人员技能短板问题，持续保持竞争力，其中一个关键应对之策就是员工技能的“Reskilling（技能重塑）”和“Upskilling（技能提升）”。有报告显示，82%的员工和62%的人力资源总监认为单一人才已经无法适应组织发展的需求，企业需要培养更多π型人才。因此，不论是从组织发展还是企业长期效益来看，员工都需要进行重新培训或提高技能。

PART
1Reskilling
&
Upskilling
被提上日程

在人力资源领域，人才发展显然是经久不衰的话题之一。从 Reskilling（技能重塑）和 Upskilling（技能提升）概念的提出，到其被广泛认知，都可以看出企业对于员工无限能力的重视与期待。技能重塑即学习新技能，以便员工完成不同的工作或角色，通常变动发生在同一个组织中。提升技能则意味着学习新技能，让员工在当前职位上成长，以满足特定的组织需求。无论组织处于何种变革之中，或面临何种挑战，他们都需要弥合员工当前技能与发挥潜力所需技能之间的差距。这种潜力可能存在于他们目前的角色中，也可能存在于公司的其他地方，但除非它被识别和培养，否则机会就会被浪费掉。尤其是在数字化时代的今天，员工如果不具备一定的数字化能力，也会在未来业务的不断发展中收到冲击，乃至被市场淘汰。

◆ 因势而动——企业所需技能更新

小编：近年来，诸多不确定因素给市场环境带来了猛烈激荡，各行各业所面临的挑战急剧升级，企业经营也在危机中寻找出路。在新的工作局面和不断变化的趋势下，各大组织正努力寻找方式重塑员工技能以不断满足新岗位的要求。



田涛

时任 HRVP | 百融云创

首先，外部环境存在太多的不确定因素，

行业、市场、赛道都在不断变化甚至发生颠覆，行业竞争也变得更加激烈这促使企业要迅速迭代、持续突破，不断地推陈出新。同时，疫情加速了企业数字化变革与创新。伴随着企业的转型发展，组织对于员工技能的需求已发生变化，内部也意识到存在着明显的组织能力 & 员工能力的短板，员工能力跟不上业务的快速发展。由此，内外因素合力驱使着企业更加重视员工技能的提升与重塑。



张鑫磊

时任培训总监 | 丹麦灵北制药

从外部因素来看，首先，整个医药行业受到疫情的影响，导致我们整体的病患就诊、取药等流程大受影响；其次，随着外部政策环境的改变，医药行业面临集中大量采购的政策影响，对我们现有的商业模式产生了巨大的影响，从而带来了人员能力要求上的改变，尤其是对员工数字化学习能力的要求。数字化转型是未来的大趋势，对于医药行业而言也是如此。当传统的业务模式有效性不足时，医药行业就必须寻求转变，数字化成为不可或缺的手段。

◆ “内需”推动——对员工能力提出高要求

小编：在风云变幻的市场冲击下，越来越多的企业开始重新审视变革的必要性和紧迫性。在变革之下，组织对于人才的能力提出了更高的要求，期望他们能满足不断变化的工作角色。



刘英丽

时任全球学习与发展总监 | 联想集团

目前联想的业务正处于向服务和解决方案业务转型的关键时期，需要打通各业务之间的资源和能力进行整合和调整，从而更好地为不同行业、不同客户提供智能化解决方案。基于这一变化，公司对员工能力素质的要求也会发生变化。联想员工和团队一直都具备较强的执行力，但在转型的过程中势必会存在更多的不确定性、模糊性和变化，并

且涉及更多的新技术领域，所以公司对员工的学习敏锐度以及接受和适应变化的能力会有更高的要求。比如说，对一线经理们的角色要求从单线执行者变成了战略转型推动者。对比执行者的角色要求，战略转型推动者需要更加主动地去观察外部市场的变化，寻找新的业务机会，甚至先于领导发现变化与机会，然后更好地影响其上一层级的人。另外，他需要抓住观察到的机会使之更好地推动变革，并在此过程中展现出更强的主动性。



康怀慈

时任安踏人才研修院人才发展副总监
安踏体育用品有限公司

安踏之所以开始重视员工数字化能力的提升甚至重塑，主要的驱动因素是公司整体层面的数字化转型战略。就我的理解而言，数字化转型主要包括：第一，从消费者的体验出发看待官网、私域、小程序等沟通桥梁，创造更多能够直接触达消费者的端口，从而真正了解消费者的需求，提供顾客价值。第二，员工的能力也需要适应公司的转型。比如以前擅长做线下推广的员工在转战线上推广后会有诸多不适应，甚至完全无法胜任，那么此时我们不只是提升其能力，更多是对其能力进行重塑。第三，消费者在互联网时代下接收的资讯多样化，消费观、购物行为等纷纷发生改变，商品更新迭代速度快，与消费者的沟通语言变化也要更快。传统的批发形式无法满足消费者，需要为其提供更具个性化和更便捷的服务，由此促发各大传统企业对“人货场”（人：创造业绩的主体；货：货无质量，无异于无水之源；场：好环境才能刺激消费欲望）的重构。同时，安踏集



李琪

时任人力资源部人才发展与招聘副总监
费森尤斯医疗

随着业务环境的发展，对员工能力和组织能力的要求需要不断被评估和验证。从内部来看，2017年以前我们在中国只有医疗器械业务，但2017年以后，随着国家政策的开放，我们开始在中国逐步引入费森尤斯医疗在全球最主要的业务——医疗服务，也就是独立血透中心的开设和运营。随着新业务的开辟，公司从组织到个人的能力都面临了相当大的挑战。在业务端，需要快速磨合有效的运营模式，同时需要新增深谙医疗服务业务运营的专业人才和医疗服务临床人才。然而，当前公司人员在如何搭建、运营一家独立的血透中心，包括如何搭建后台的职能部门以更好地支持医疗服务系统方面存在能力空缺。

同时，在传统优势的医疗器械产品业务方面，我们也亟需培养一批IT人才，在过往数字化应用层面的基础上，进行数字化能力的提升，用以对接新业务的系统。所以，当组织内部新的业务孵化后，或是有业务转型时，对于复合型人才的需求是特别高的。

PART
2解码
Reskilling
&
Upskilling

对于不同行业的不同企业而言, 技能的空缺与待升级的能力不尽相同。有的企业倾向于更具前瞻性地提出技能需求点, 而有的企业则更青睐于紧贴业务需求, 按需制定相应能力提升项目。他们从高度、深度、广度上都在不断赋能员工。

★ 更新胜任力, 让技能具象化



阮伟

时任人才发展总监
科大讯飞股份有限公司

我们内部进行了任职资格体系的重建, 做重、做强, 一方面希望能以此为基础切实进行员工的有效牵引, 另一方面也希望围绕标准建立一套基础学习方式和应用流程以缩短员工技能升级和重塑的周期, 提高成才质量。在实践中, 我们对过去的序列或子序列做了重新审视, 并做了更细致的拆分, 按照“关键行为+关键成果”刷新标准, 在一些重点序列标准

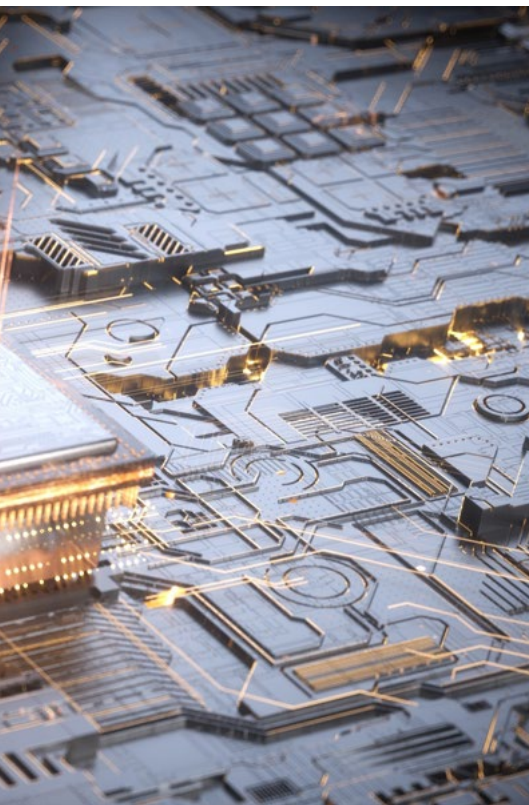
上, 甚至把标准中“关键行为”的写法更具象化到“规范行为”的写法。



吴琳

时任学习解决方案总监
施耐德电气(中国)有限公司

数字化转型已成为许多企业都在探索的一条道路, 而施耐德的数字化转型已开展了多年, 形成了一套能够支撑公司转型的系统的方法论, 这其中便包含了帮助员工提升数字化技能。首先, 在 VUCA 大环境和组织数字化转型的背景下, 企业的战略和业务发生了变化, 原有的胜任力模型无法完全涵盖变



化下所需的新技能。因此，我们更新和迭代了员工胜任力模型。举例来说，我们会有一个专家团队识别出我们行业需要哪些数字化的能力，然后再去跟员工的岗位需求进行结合，确认不同部门下的员工，其数字化知识、能力需要达到什么程度。对于一些特别的部门，我们也会有更精准的能力定义。

其次，我们还引入了相关测评系统，通过系统内的考核识别员工是否已具备岗位所需的能力，再由直线经理和员工进行一对一的谈话，由直线经理和员工共同针对存在的能力 gap 和需要发展的方面进行界定。在这样的能力评估过程中，帮助员工识别优劣势以及未来需要发展的能力。

◆ 孟伟
 时任博世中国培训中心学习团队负责人
 博世（中国）投资有限公司

◆ 盛琼露
 时任博世中国培训中心技能发展项目负责人 | 博世（中国）投资有限公司

◆ 徐克奇
 时任博世中国技能管理创新数字化平台负责人 | 博世（中国）投资有限公司

◆ 徐剑
 时任博世中国技能知识图谱项目负责人
 博世（中国）投资有限公司

博世在人才管理方面时刻紧跟变化的环境并迅速作出应对，在转型中不断打破各种束缚，探索新兴方式。根据数字化转型能力的需求，博世制定了数字化人才的技术胜任力和跨职能胜任力模型。技术胜任力包含了云计算、系统工程、信息技术安全、软件工程、数据技术、人工智能；跨职能胜任力涵盖了用户体验 / 创新 / 设计思维、商业模式、敏捷、变革管理与理念、数字化媒体、变革领导力、建立关系及合作。

★ 高度：提升数字化硬技能

小编：当前，在产业数字化转型的大背景下，数字化人才能力的持续提升成为人才战略在数字化时代的主要落地方式。数字化技能保障了数字化战略、数字化组织的实施和管理，是企业实现数字化能力的关键。其重要性决定了企业要坦诚审视自己和团队的数字能力，积极打造数字技术“集训营”，帮助员工获得新的数字技能，从而拔高自己在企业内的价值。

◆ 千人千面，差异化的数字化能力需求

◆ 张鑫磊
 时任培训总监 | 丹麦灵北制药

在未来，数字化能力是必不可少的一项基础能力，未来人才需要的数字化能力技能，可以从以下人群来看：

第一类：学术推广人员如何借助线上数字化平台更好的跟客户进行端到端的交流，让客户能够更加便捷、快速地了解行业和产品，让销售人员能够快速了解客户需求；

第二类：客户群如何通过线上多种渠道接触相关行业 and 产品信息，包括一些产品使用的案例分享和新闻资讯等；

第三类：针对内部人员，如何利用数字化工具和系统进行资源的集中与整合，对客户进行 360 画像，结合外部合规的数据，在选择客户上更加精准立体，从而更好地与客户进行互动。运用数字化工具和系统，实现从之前仅仅记录数据，到现在能够看出关键数据的变化，进行信息的处理，从而精准进行对客户的拜访。

◆ 李琪
 时任人力资源部人才发展与招聘副总监
 费森尤斯医疗

随着数字化时代的到来，针对销售人员，我们的产品也在做数字化的升级。站在产品开发的角度，我们研发了一套系统，能够帮助医生记录患者过往的临床数据。与其他同类产品不同的是，这一系统可兼容其他产品。基于这样的数字化产品，我们的销售人员在销售的过程中就需要具有一定的数字化认知与解读能力，他需要知道产品所具备的优势，所以我们会在数字化概念层面给予销售人员培训。

同时，内部的 IT 人员也需要不断升级自己的数字化能力。过往各个部门之间协同的一些数据存在壁垒，无法打通，所以现在更

多的是跨部门跟 IT 部门合作，开发自己的系统，将部门之间的数据流动、整合起来。各部门借助数字化系统的升级，加强部门之间的联动，让协作更加高效。



吴琳
时任学习解决方案总监
施耐德电气（中国）有限公司

对于施耐德的全体员工，我们会要求他们了解公司的数字化战略及相关项目，提高他们的数字化敏锐度。基于此，对于专家级别的员工，我们会对其有更高的技能要求。比如说，我们有“爱迪生专家”，即内部的高级技术人才，他们不仅需要在该领域内有所建树，还需要能够洞察未来，了解未来 3-5 年内，我们需要哪些技能。他们时刻都需要把握数字化转型最前沿的技术和概念，进而实现内部消化。

数字化能力如何锻造

◆ 文化先行，导入数字化思维



康怀慈
时任安踏人才研修院人才发展副总监
安踏体育用品有限公司

基于数字化转型战略这一大背景，我们开始思考，安踏作为一个传统企业，哪些岗位的员工可以在现有岗位能力的基础上发展出数字化这一能力分支？因此，我们首先对公司所有岗位进行了盘点，发现从企划、设计、推广运营、生产供应、销售运营到零售甚至门店销售，范围非常广泛，在数字化转型背景下，大部分岗位都需要进行数字化工具的普及，提升工作效率。

2021 年，我们秉持“文化先行，技能在后”的理念逐步推进数字化教育工作。在数字化转型初期，我们针对全员开展了数字化相关知识的普及工作，首先让员工对数字化概念和定义有初步了解，并形成基本的认知。同时，我们在后台开发了多个系统来推动前台

的知识普及，让员工通过数字化平台了解安踏数字化转型的概念和战略的推动背景，理解数字化能带给其工作的益处。项目推进一段时间后，我们惊喜地看到，绝大多数员工都能以一个包容、开放的心态拥抱数字化时代的到来。我们将这一年定义为“数字化教育元年”。

项目推进过程中我们内外结合，一方面从外部引进数字化相关的课程；另一方面，我们与 IT 总裁在内部开展了“什么是安踏数字化”的总裁课，通过高管授课的方式引发“爆点”。同时，我们在线上平台推出了“数字化词条大赛”，即把数字化的相关名词嵌入平台，以“好玩”“创新”为宗旨，开展比赛，让员工在比赛中掌握更多与数字化有关的知识，或者至少能在看到某些数字化名词时知晓其含义，不至于完全看不懂。



李琪
时任人力资源部人才发展与招聘副总监
费森尤斯医疗

对于员工数字化能力的提升，我认为数字化意识要重于技能本身。对于员工数字化能力的培养，我们是业务需求先行，再逐步引导员工进行自我数字化能力的探索与提升。例如，我们的临床培训团队在过去需要全国各地出差，与客户面对面进行培训。但疫情爆发之后，显然无法满足客户面对面培训的需求，于是在环境因素的催生下，我们想到通过数字化的手段进行线上的远程培训。在刚开始时肯定会存在一些不适应的情况，但随着疫情的常态化，我们不断思索着更好的解决办法，最终我们的临床培训团队推出“费森微课”的线上微课，每次收录一个话题，进行直播课的录制，在不断推行该项目的过程中也收获了广泛的影响力。这样一种线上数字化的课程设计的成功尝试，让我们的临床培训团队大受鼓舞，也促使该团队不断创新与探索，寻找新的方法，优化自己的直播品牌，包括后续的 VR 元素的加入，让客户真实地“走进”血透室，感受真实场

景与高新技术；直播基础设施也发展至使用专业的摄影棚进行直播，并且正式成为了我们提供临床培训业务的方式之一。总的来说，我们的数字化能力提升是需求先行，而后有应对之策。

◆ 完备的培训体系支撑



张鑫磊
时任培训总监 | 丹麦灵北制药

我认为数字化学习包括两大要素：第一是数据，第二是场景。具体而言即在场景下充分应用数据，对员工进行反馈，开展定制化的学习，有针对性地赋能，提升他们的专业能力，最终促进绩效的提升。我们对于员工数字化能力的培养主要通过以下方式进行：

数字化学习平台。在数字化学习平台中，员工不再仅限于阶段性的固定培训，而是基于员工所有数据的集合，智能分析出千人千面的学习内容与课程，有针对性地对员工进行能力的提升。

课程体系。原有的课程体系都是属于某个特定产品，比如医药行业传统的学术推广技巧等产品的课程等。但在数字化背景下，员工能力的培训就需要更加敏捷，需要持续盘点业务需要来匹配员工能力要求。基于业务场景中表现出色的人进行经验萃取，录制小微课程的分享，投放在数字化学习平台中，让更多的员工更能够触及这些体系化的课程，及时提炼、即刻提升。

讲师体系。从过往面对面的授课，转变为类似于直播在线辅导的课程，数字化的变革也为讲师授课环境带来了调整。我们不单单是让专门的培训老师来授课，也会邀请业务团队的同事前来进行经验的分享与录制，进而演变为在线的学习模式。

向行业取经。我们会邀请行业内外负责数字化的专业人士来到公司进行数字化案例的分享，例如关于数字化给行业带来的冲击、

应对数字化企业一般的做法等，我们都会进行相应的交流与沟通，以分享的形式帮助员工建立数字化的认知和意识。

综上，数字化能力提升的整体逻辑首先是要建立数字化学习的平台，紧接着提供专业的数字化学习内容，打造数字化学习的系统，最终在企业里建立起数字化学习的生态圈。

◆ 开展针对性培养

康怀慈

时任安踏人才研修院人才发展副总监
安踏体育用品有限公司

在全员知识普及的基础上，2021年我们还针对几个主要岗位开展了数字化能力提升工作：

第一，IT 岗位。安踏的数字化转型主要依靠我们 IT 的研发力量，我们需要大量 IT 产品经理。以前我们 IT 运维开发人员偏多，产品设计人员偏少，所以现在开始逐步从外面招聘产品经理，同时提拔现有的运维开发人员做“桥梁”。我们的主要工作是夯实产品经理思维，同时进行产品经理岗位的能力模型建设，然后聘请外部顾问给予 IT 人员产品需求分析相关的培训，并邀请业务人员到课堂中与他们共同就“真问题”进行讨论，促进相互理解与协同的同时，也提升 IT 人员面对业务的沟通能力。IT 拥有这些能力后便可以更好地承接业务提出的现有开发需求。

第二，在业务部门兼任数字化系统开发的项目经理。这种兼任的情况并不少见，企业当中一般不会设置专职的数字化产品经理，尤其像安踏这种零售企业。大部分数字化系统开发需求都来自于业务部门，如果业务部门的人不懂需求调研、挖掘、分类和筛选，那么其向 IT 部门提交的需求报告将缺乏结构化，导致双方沟通效率低下，开发出的产品也不尽如人意。所以，我们针对业务部门兼任数字化系统开发的项目经理进行系

统培训，专门针对需求挖掘和分析两个场景推进。

第三，数据分析人员。系统搭建完成后，如要将其产生的大量数据更好地转化为决策参考，便离不开数据分析。实际情况下，大量的数据分析工作由非专职 BI 的业务人员完成，专业工具的掌握程度参差不齐。因此，我们针对负责数据分析相关工作的员工开展了数据分析工具认证班。工具学习任务繁重、技术难度大，大家需要大量刻意练习才能掌握新技术。为了激发学员的动力，我们采用

押金制、小组课题练习、社群运营跟进、每周直播等方式持续保持他们的学习热情，并促进知识内化成业务数据分析模型。认证结束后，这些模型被大量复用，合计全年可节省 230 天。同时，我们还会承接一些部门的定制化需求，比如 2021 年我们针对人力部门定制了一个数字化能力提升班，召集了全集团各个事业部的人力部门同事，一起将现有的指标和未来可能出现的指标进行分层分类，然后再进一步细分到不同层级的管理者呈现的人力价值报表，大大提升了效率。





博世(中国)投资有限公司

 孟伟

时任博世中国培训中心
学习团队负责人

 盛琼露

时任博世中国培训中心
技能发展项目负责人

 徐克奇

时任博世中国技能管理创
新数字化平台负责人

 徐剑

时任博世中国技能知识
图谱项目负责人

提升员工数字化素养，实现博 世“最大战略转型”

项目背景

博世于 1886 年创立，历经 130 多年的创新与改革发展至今，已成为全球领先的汽车技术和服 务 供 应 商 。 在 新 一 轮 科 技 革 命 背 景 下 ， 全 球 汽 车 产 业 正 在 发 生 深 刻 变 革 ， 传 统 主 机 厂 与 零 部 件 企 业 也 进 入 了 转 型 升 级 的 调 整 期 ， 或 被 迫 或 主 动 探 索 数 字 化 转 型 道 路 。 博 世 自 2018 年 起 ， 便 提 出 了 要 从 一 家 传 统 的 工 业 企 业 转 型 为 一 家 IoT (The Internet of Things, 物 联 网) 企 业 。

博世的核 心 业 务 正 在 经 历 系 统 性 数 字 转 型 ， 这 一 深 刻 的 变 革 对 员 工 的 数 字 化 素 养 也 提 出 了 更 高 的 要 求 。 只 有 人 才 的 驱 动 才 能 真 正 实 现 博 世 的 “ 最 大 战 略 转 型 ” ， 转 型 中 关 键 是 要 赋 能 员 工 ， 既 要 引 进 外 界 优 秀 的 复 合 型 人 才 ， 也 要 帮 助 内 部 既 有 人 才 转 型 。 为 了 帮 助 员 工 在 转 型 过 程 中 更 好 地 迎 接 新 业 务 带 来 的 挑 战 ， 博 世 中 国 全 面 激 励 和 引 导 员 工 学 习 数 字 化 新 技 能 ， 提 升 员 工 的 数 字 化 能 力 ， 将 新 业 务 与 企 业 人 才 发 展 战 略 相 结 合 。

项目实践

◆ 建立专门负责数字化转型团队

在集团 IoT 转型过程中，博世为了将数字化技术融入到业务模型中，在集团层面设立了 CDO (首席数字官)。在事业部的线上，首席数字官下有专门的事业部数据官负责数字化人才的培养；在职能部的线上，各个职能部门有各自的数据官，负责整个

中国区域此职能部门的数字化人才培养，传递优秀实践案例。

◆ 明确数字化转型胜任力

博世在人才管理方面时刻紧跟变化的环境并迅速做出应对，在转型中不断打破各种束缚，探索新兴方式。根据数字化转型对能力的需求，博世制定了数字化人才的技术胜任力和跨职能胜任力模型。技术胜任力包含了云计算、系统工程、信息技术安全、软件工程、数据技术、人工智能；跨职能胜任力涵盖了用户体验 / 创新 / 设计思维、商业模式、敏捷、变革管理与理念、数字化媒体、变革领导力、建立关系及合作。

◆ 技能管理创新数字化平台

我们构建了一个技能管理创新数字化平台，可简单理解为技能库。平台通过工具和流程的数字化创新，将技能作为组织的战略资源，让技能被看见（即让所有员工的技能数据在组织中透明可视化）、被发挥（即让员工成为技能导师，参与斜杠工作，最大化技能在组织中的影响力）、被发展（即赋能员工自主探索个性化的职业生涯发展路径；通过 10-20-70 学习发展模型为员工提供定制化学习方案和资源），从而实现基于技能的人力规划和人才发展。

这个平台像技能词典一样，帮助我们去定义每个岗位和技能的匹配情况，通过深度学习的方式构建了岗位与技能之间的联系。比如，我们有一个岗位是全栈工程师，他需要具备的 Python 技能与网络数据分析师所需的 Python 技能具有一定的相似度，而通过这个技能库，我们能更好地分析这两个岗位之间的异同，从而更好地进行人岗匹配。



◆ Easy2skill 项目

我们在组织诊断、人才发展等方面有很多的应用工具，但是我们发现，使用了这些工具后，大家往往并不清楚该如何去发展自己的技能。所以，我们设计了一个数字化在线工具，帮助业务经理先针对员工的技能提升需求进行一个定性分析，明晰员工技能提升是基于团队发展、人才发展还是组织发展，在定性分析之后再进行一次定量分析，基于所识别出的应提升能力进行学习路径图的建立。比如，针对某一岗位，员工需要提升或学习新技能，那我们便会基于该技能为员工构建学习路径，通过课程设计开发、知识萃取沉淀等方式不断助力其能力提升。

在个人层面，博世也有一套数字化能力自我测评工具，支持员工检测他们数字化转型的相关能力。这套工具会对 13 个不同的胜任力领域进行约 60 个问题的检测，之后可基于检测结果为员工推荐学习资源，如视频、网上培训、论坛、面授课程等。该测评完全匿名，保护员工个人隐私，且支持多语言版本，便于员工使用。通过这样的分析，我们也能确认每位人才的相关情况，探究其转化的可能性，如每个员工的能力 / 潜力如何，意愿度 / 动机如何，组织承受力如何？能否进行转型？

◆ myTransform 移动学习平台

基于 13 项数字化转型胜任力，为全面支持业务需求、支持博世员工评估与数字化转型相关的能力，我们与各级用户进行了深度对接，贯彻“设计思维”的理论及方法，将员工个人发展需求（能力提升）与组织发展需求（数字化转型、敏捷转型）双向结合，搭建了 myTransform 移动学习平台。myTransform 平台有超过 500 门的微课，我们除了会在外部市场上寻找高质量的微课程外，也会与内部不同的话题专家一起设计相应课程。

myTransform 平台不仅可以让员工随时随地碎片化学习，还可以满足员工个性化的学习需求，实现千人千面的定制化学学习内容推荐。在使用过程中，myTransform 会记录用户的行为数据（如学习热点时间、频次、时长、内容偏好等）和用户的结果数据（学习效率、测试成绩、实践评分），通过多维度的分析，解读员工的学习行为并进行成长性分析。同时，平台也可以和其他的社交媒体相结合解决全球员工的使用壁垒。myTransform 具备前置引导功能，可根据员工不同的职能、工作年限、胜任力等个人因素，并与博世的 13 项数字化转型胜任力进行强相关，从而分步定制专属的学习引擎。

员工或还可通过与语音 AI 交流，获取精准适配职业发展规划设定和对应的学习内容。

除此之外，在 myTransform 平台上还有数字化人才的社群，人才可以通过社群分享优秀文章、最新的专业研究等。我们鼓励员工在社群中发起创新倡议，探讨技术和商业创新方案，在内部打造“全民数字化”风潮。通过 myTransform 平台，博世实现了全员的数字化能力培养，包含适合员工业务内容的学习资源和不断推陈出新的学习内容，给到每个员工提升自己数字化能力的机会。

◆ 基于技能的学习推荐

为了支持博世中国“促进员工技能再造与提升，将转型所需之资质予以强化”和“使学习变得个性化”的学习战略，以及解决经理和员工“培训中心有太多学习方案，无从下手，不知道如何挑选适合自己的”的痛点，我们将在今年着力打造一个新的学习体验平台。该平台承载了一个很重要的功能——基于技能的学习推荐。我们希望将学习融入到工作流程之中，在员工工作过程中主动推送一些资源，实现“做中学”，让员工在不觉中便完成了学习任务。

用数据赋能人力，减少人工成本

田涛

时任 HRVP | 百融云创

数字化能力，简单来说便是基于大量的数据或者标签，运用算法、云计算等科技力量来打造更高效、更智能的流程与交付结果。对于员工数字化技能的提升，我们结合了人员培养及发展的 721 原则，最关键的训练或发展方式是让员工在特定或不确定的工作场景中，执行任务或完成有挑战的工作，通过落地实践，锻炼和提升自我。因此，员工 70% 的能力提升来自于有挑战性的工作和项目经验。

目前，客户的需求变化越来越快，对组织的要求也越来越高。在这样的业务强驱动场景下，促使我们内部开始思考如何通过数字化手段重塑流程、赋能员工。在这其中，很多工作是创新性的，主要由各个部门团队牵头，打通内部所有合作方，组成多个跨团队小组，从一个核心流程入手，结合研发部门或外部力量，将原先的业务流程进行重塑，使之更加高效。员工在完成一个个有挑战性的项目的过程中能力也得到了提升。

举例来说，原来我们在分析各产品线的业务成果过程中，大多依靠 Excel 表格与人力进行收集与分析，这种传统的方式不够高效敏捷，尤其在业务快速发展后，其弊端日益凸显。在数字化时代下，基于内部数据完善的基础，由我们的财务部牵头，联合业务销售部门、研发团队等组成了特别小组，他们从不同的系统中自动抓取数据，基于自动算法模型，在每一个时间节点，把所有的数据模型和标签都做好预测，由系统来驱动整个底层分析，减少了大量的人工成本。

又比如我们的客户运营交付系统项目要

求打通各业务线，这就需要了解每个业务的流程，而每个业务线都有自己的逻辑，要去充分理解所有规则，然后在系统中复现一遍现实的流程，把业务规则拆分到最细的颗粒度，先拆分后核实，最后考虑系统的兼容性。当时以现有技术实现不了需求，运营、研发及业务的同事们就开会研讨还可以通过什么方式实现需求，学习并增加新的技术来实现需求。通过此类项目，员工能提升自身对于业务的理解能力、协作能力、数据驱动决策能力、流程重塑或优化能力、以数字化的智能方式解决问题的能力等等。

◆ 员工技能提升与重塑的其他方式

在数字化建设的过程中，除了推动员工们在项目中协作配合以不断学习成长之外，我们也有一些多样化的形式：

(1) 培训。针对员工的技能提升，我们采用了线上和线下相结合的方式。除了线下的一些技能培训之外，我们也有自己的线上

学习平台——百融云学园，员工们可以在上面快速学习知识。相较于培训形式，我们认为培训内容是更为重要的一点，因而我们会针对特定岗位设计合适的培训内容。比如在数字化建设中，最关键是对业务逻辑和流程的理解，公司在云学园上发布了多门按职能，按专业梳理的自研课程，这些课程都是业务实践中的有效总结，让不同职能的同事们可以快速了解公司经营过程中，业务、产品及运营等的关键流程和逻辑，以便更迅速地做出判断和行动。

(2) 业务共创会。在数字化建设中，另一个重要的岗位是研发人员，他必须全面了解业务。对此，我们则会通过产品和研发之间定期的业务分享会来让研发人员熟悉业务。在共创会上，产品团队和研发团队的小伙伴们，会针对一线业务的情况，共创讨论，如何更有效地改良产品及更有效地投入人力及研发等资源，以更好地解决业务问题。



数字化能力提升

tips

张鑫磊

时任培训总监 | 丹麦灵北制药

数字化能力的提升，究其目的还是为了最终的绩效达成。我认为数字化能力的提升需要经历以下三个阶段：第一阶段：数字化意识提升，接受并了解数字化理念，夯实数字化能力的基础，让员工有机会接触到数字化产品；第二阶段：数字化系统的熟练掌握与能力的运用，学会按照标准的流程操作运用；第三阶段：数字化分析、洞察与预测能力。在掌握数字化基础能力过后能够熟练运用并且与业务结合，赋能业务。同时，我认为数字化能力学习具备几大特征：

场景化。我们常见的场景化三点式学习方式，即学、测、练。其中，“学”占比是10%，“测”占比20%，“练”的比重最大，占70%。因此，数字化能力的培养需要尽可能详尽地列出所有的业务场景，训练学员在不同场景下的能力，最终在实战时才能取得更好的业绩。

反馈及时。与传统学习相比较，数字化技能学习的反馈要更加的及时。因为我们很多的学习结果都以数据的方式呈现，这也就能够帮助我们更加迅速地进行反馈。在一线销售过程中及时地反馈，迅速地调整与客户互动的方式方法，有可能带来极大的业务回报。

数据绩效化。数据绩效化是数字化学习最突出的一个特点，所有的学习行为都可以用数据来进行量化，一旦有了数据的量化，就可以将它与绩效相连接。

学习定制化。我们希望通过大数据的方式能够针对每一个学员进行定制化的学习培养，根据他的个性化的需求，提供有针对性的学习解决方案。

★ 深度：重视“软技能”，深化思维

小编：因所处的行业各异，企业所需员工能力也不尽相同。通过我们的访谈不难发现，除了关键的专业能力、数字化能力等“硬实力”之外，员工的问题解决能力、敏锐应变能力、学习能力等“软实力”也愈发重要。

张鑫磊

时任培训总监 | 丹麦灵北制药

目前一个特别大的变化是，除了既往传统的培训，比如关于解决问题的能力、区域规划能力、客户管理能力等等的培训外，员工还需要更加敏捷，更好地利用身边可利用的资源去解决和应对经营模式变化所带来的突发问题。自疫情爆发后，我们迅速调整了员工的培训内容，即对于员工的线上拜访、线上沟通能力等数字化能力的培训，包括学术推广人员的“线上+线下”的业务模式。另外，还有更加敏捷的问题处理模式，比如特事特办，具体的事情具体处理，采用更加灵活的手段来应对多变环境下出现的问题。

刘英丽

时任全球学习与发展总监 | 联想集团

第一，发现问题，并能把问题变成机会的能力。以前我们更多关注的是员工解决问题的能力，但在培养的过程中我们发现在面对新的变化时，员工不可能等着问题出现然后顺藤摸瓜去解决，仅仅具有较强的执行力是不够的，而是要主动发现问题，并且思考问题中存在的业务机会点，学会把问题转化为新机会，从而更灵活地解决问题。

第二，创新能力和学习能力。我们目前定义的创新能力和之前略有不同，以往我们注重员工在产品、业务模式或流程上的创新能力，但现在我们更加重视员工的设计思维和用户思维的能力，希望员工能更好地站在用户的角度体验问题，把问题变成机会，挖掘或重塑新需求并提供创新性的解决方案。一言以蔽之，我们现在所定义的创新能力和员工的能力素质要求越来越高。在人才培养中我们一直很重视学习能力，在这个过程中我们慢慢发现学习能力不仅是指能在工作中快速掌握一项新的技能，而更要在经验积累的基础上具备成长型思维，

能够走出自己的舒适圈，去学习更多不同领域的知识和技能，甚至在新的领域去尝试，从而在发现新机会时能够及时抓住机会成就自己。

第三，跨团队协作的能力。我们公司内部越来越重视员工跨团队协作的能力，对于员工而言，一方面需要有很强的合作和相互依赖的意愿与能力，另一方面需要有更开放的心态，能将自己擅长的技能大方地展示出来。

吴琳

时任学习解决方案总监
施耐德电气（中国）有限公司

在这样一个多元化的时代，员工也需要具备多样化的能力，比如数字化能力、变革能力、敏捷思维等等。单一领域的专才将难以胜任数字化时代的挑战，数字时代需要的是横跨多领域、学习能力更强、懂得数字化技术的复合型人才。这其中我认为最重要的还是学习能力，无论身处各行各业，员工都需要有着强大的学习能力来跟上时代的步伐，满足企业发展需求。我们不希望员工总是生活在“舒适圈”之中，而是要能够不断挑战自己，更好地凸显自身的价值。



李琪

时任人力资源部人才发
展与招聘副总监 | 费森
尤斯医疗

能力共创，赋能业务转型落地

销售人员能力共创

对于医疗器械产品业务的销售团队人员，我们也在不断进行对其能力的重组和升级。销售人员不仅仅需要销售能力，也需要一定的专业解读能力，担任用户的专业顾问。比如有新的产品上市时，我们的销售人员必须完成相应的培训课时，并且得到认证，拥有一定临床培训师的专业能力后，方可进行新产品的销售。我们每一个产品型号都有一个认证项目，所有的销售人员都必须完成。另一方面，这些能力认证对于他们未来的自我发展也是加分项。此外，公司每年都会召集员工进行共创，一起了解公司未来战略的重点发展方向，以及探索医疗服务业务和医疗器械产品业务如何能够更好的进行联动。

HR 团队能力共创

另外，为了使新业务团队的搭建及后续的运用更加顺利，我们就 HR 的综合能力进行了共创与提升。在业务转型中，我们的 HR 团队扮演了组织转型和人员能力搭建的关键推手。这时候，作为一个传统的医疗器械公司的 HR 团队，我们自己也需要

应对这样的挑战：怎样的组织结构和什么样的人才能及能力可以同时支持医疗器械产品业务和医疗服务业务？于是在此情况下，在团队内部我们从 HR 的意识层面出发，让他们自主挖掘所负责的两个模块之间的关联性，充分与业务沟通，不断提升 HR 对业务的理解和洞察力、HR 专业能力的综合应用以及文化打造等多方面的能力。在外部，HR 需要主动收集两类不同业务的人才市场的市场数据，参与外部行业活动以获取成功实践案例作为借鉴。在这一过程中，HR 扮演的角色将是多元化的，他既是业务领导的政委，需要提出组织和团队发展的战略建议，又是业务团队的一员，和业务团队深入前线推动团队的战斗力，同时也是文化大使，帮助新业务的孵化。当 HR 提升了自己组织和个人的能力后，就能像齿轮运作一般将组织紧紧咬合，或作为润滑剂调和组织的正常运转，助力组织整体能力的提升。

另外我们还启动了 HR portal 项目。在以前，费森尤斯医疗的各家公司之间的信息都散落在不同的平台与系统中，资源的整合难以实现。为了提升员工体验，我们 HR 团队跟 IT 团队合作，开发了一个集合平台，嫁接在我们的内网中。通过这个平台，HR 们就像各个团队的产品经理，将自己的产品进行包装、设计沟通策略等等，员工只要进入界面就能看到自己在公司的入职年份、能量值、参加培训的

次数等，以及内推岗位信息、方式、薪酬福利信息、Boss 沟通的反馈信息、敬业度调研成果等，这些信息全部整合在这一平台中，方便用户浏览。整个项目由 HR 团队参与设计和运营，大家既懂技术又懂设计，也了解产品本身，群策群力，最终推出并稳步运营 HR portal 平台，员工对此的使用感受反馈也十分积极。

针对 HR 能力的提升，我们采用“70-20-10”法则，其中“70”是我们用的最多的，一种是之前提到的让 HRBP 负责两个不同的业务单元，在做中学；另一种方式就是在中国区 HR 负责人的带领下，连续三年组织安排关于 HR 胜任力模型的培训。今年是培训的第四年，我们在过去 HR 胜任力培训的基础上又在年初特意进行了 HR 的设计思维的培训，提升 HR 的设计思维观念，同时由 HRBP 将这样的创新理念推广渗透到业务团队中，以期提升员工的创新思维。

★ 广度：拓宽发展路径，鼓励全员成为“通才”

小编：在企业内，培训的项目和方式数不胜数，它们推动着员工不断地向前走。同时在访谈中还发现，许多企业都开放了内部人才市场，给员工提供平台，拓宽自己职业生涯和个人技能的广度，使其在做好本职工作的同时，也能在其他项目或岗位上大放异彩。

吴琳

时任学习解决方案总监

施耐德电气（中国）有限公司

公司鼓励员工拓宽自己工作的广度，去学习除了本职工作外更多的技能，成为“斜杠”员工。因此，2019 年我们上线了 OTM 平台，即 Opened Talent Market（开放人才市场）。该平台可以提供公司内部招聘岗位的详情，员工可以在做好本职工作的同时申请自己感兴趣的项目。此外，平台还根据员工

以往的工作经历和关注的职业发展机会，利用 AI 技术分别进行职位招聘信息、项目职位和导师的智能推荐，让员工看到并有机会申请更多开放的岗位机会。此外，在该平台上，经理 / 员工也可以根据需求自在平台上发起各种类型项目，创立敏捷灵活组织。

孟伟

时任博世中国培训中心学习团队负责人
| 博世（中国）投资有限公司

盛琼露

时任博世中国培训中心技能发展项目负责人
| 博世（中国）投资有限公司

徐克奇

时任博世中国技能管理创新数字化平台负责人
| 博世（中国）投资有限公司

徐剑

时任博世中国技能知识图谱项目负责人
| 博世（中国）投资有限公司

在技能库的基础上，我们推出了内部斜杠机制，倡导每位同事将其简历上传到斜杠工作平台上，将自己的优势与技能向全公司公开。当部门经理需要一些斜杠人才时，通过数据分析便可以寻找到适合该工作的人才，而员工也可以在不离开本职岗位的同时，酌情根据自己的爱好、优势或者学习需求，在我们内部的大平台上寻找适合自己的内部项目 / 任务的机会。该平台给大家更多的可能性，创造了更多“被看见”的机会，让大家突破边界发展自己的同时带动整个组织受益。我们鼓励员工在工作之余，充分发挥个人所长，参与公司内部开放的、并且自己感兴趣的项目。通过不同的项目，员工可以汲取新知识，开拓人脉，共同孵化博世的“斜杠文化”。

人才集市激活员工潜在能力

刘英丽

时任全球学习与发展总监 | 联想集团

项目背景

为了更好地提升和重塑员工能力，尤其是跨团队协作的能力，我们推出了一个名为“人才集市”的项目。该项目主要依托于我们打造的一个内部系统，公司每个人都有机会在系统上发布自己正在推进的项目的信息，并写明自己需要的资源和人才，那么相应的，每个人也都可以系统在浏览其他人发布的项目信息，如果有心仪的项目便可申请加入其中。如此一来，员工便有更多机会去学习新的技能，积累不同领域的工作经验，很好地打破了我们固有的用工模式，让每位员工都有机会跳出现有的角色和框架，去跨职能、跨团队尝试新的工作内容。这些工作对于他们而言都是兼职，但即使是兼职，我们也安排了项目领导带教，在这个过程中，大家已有的能力和资源都可以共享。

我们公司每年都会在内部做组织层面的人才盘点，期间每一位经理都要与其下级员工进行一场职业发展谈话，我们称为 IDP（Individual Development Plan，个人发展计划）谈话，其理念是让员工基于公司目前所定义的能力要求进行自评，同时基于工作的发展需求与经理进行谈话，告诉经理自己所擅长的和感兴趣的、希望尝试的工作，遵循“70/20/10 原则”和经理讨论自己的发展行动计划。在这个过程中，我们会对经理就职业谈话技巧进行培训，帮助他更好地与员工沟通，并能在谈话结束后帮助员工一起制定个人发展的行动计划并输入系统。在内部的系统，每一位员工都拥有自己的人才卡片，拥有自己的“技能”标签，经理们和 HR 业

务伙伴们可以通过系统查看不同员工展示在卡片上的信息，比如过去的工作经历、擅长的领域、感兴趣的工作技能、未来的发展空间、未来的职业目标等。当员工在“人才集市”上认领的工作越多，项目完成后他在人才卡片上展现的技能也会越丰富。人才卡片会作为我们重要的人才数据在实践中得以应用。

项目落地及运营效果

随着联想的业务发展在新型人才上面的需求扩大，一些新岗位不能仅依赖外部人才市场招聘进行补充，从内部选拔和提拔人才进行补足也十分重要。在这个过程中，人才数据便是很重要的参考依据，可以让我们跨职能、跨部门选出合适的人才，而不是局限于可能合适的部分人群。比如有的人才正好是我们需要的，并且他有学习新技能和开辟新的工作方向的想法，那我们就可以帮助他实现所想，让他能去新的工作岗位历练。因此，当员工有机会制定自己的个人发展行动计划以寻求在不影响本岗位工作前提下根据个人职业兴趣来内部寻找新的工作机会时，去参与和尝试积累经验就变得格外重要。如果在“人才集市”上看到感兴趣的项目，员工均可在得到直线经理的同意后，选择这个项目并直接在系统上进行报名，最后报名信息会传到对应项目的发起人处，统一进行审批，若有符合该项目组期待的人去报名，那么他们便会与其接触，可能会设置面试，也可能直接录取，具体由项目组发起人根据实际情况自行决定。

我们在做完人才集市的试点并取得了很好的效果后，从2022年1月开始在全球推广人才集市这个项目。我们在推进人才集市的同时也是在提醒各个项目的领导，在发起项目之前要先对项目的定位有准确的定义，并且不能太复杂，周期也不宜过长，如此才能有更明确的选人、用人的需求，从而进一步有针对性地找到合适的内部人才。目前，我们人才集市的平台针对公司所有员工开放，

当然，各个项目的发起人一般是业务领导或项目领导等管理层员工，当需要跨团队人才时便在系统上发起项目，寻找合适的人才。一般而言，项目周期基本维持在一周到三个月，不会拖得过长。

★ 学习效果的检验与评估

康怀慈

时任安踏人才研修院人才发展副总监
安踏体育用品有限公司

在安踏，所有学习项目都会衡量正向效果。在学习层，我们主要采用测评的方式，进行行为前、后测。首先进行行为量表的设计，该行为量表会根据对应岗位未来需要与数字化相关工作的任务项进行设计，将任务项进行细化，最后形成行为量表。项目开始前，行为量表将被发给对应岗位领导及其下属，让他们进行自评和互评。与360评估类似，评估结束后我们再根据评估结果寻找知识缺失点。对于项目的整体设计我们主要考虑两个方面，一是共性的部分，即整个班级的学员要学习的内容通常根据公司战略和当下的业务痛点进行定义；二是每一个学员都有自己的实践作业，这是根据前期测评发现的薄弱点设置的，我们会进行个性化的实践评审。项目结束后，我们会再次用同样的量表进行360比对，衡量学习效果，重点观察学员的行为是否发生变化。在价值层，我们会通过业务指标、效率指标等进行前后对比，每个项目定义不同的价值提升点，如节省人天数换算成本，开发周期缩短天数换算成本与业务提前上线天数带来的流水额等。总体而言，我们根据不同的项目来定义提效的价值，用前后对比的方式来衡量不同层次的价值。

张鑫磊

时任培训总监 | 丹麦灵北制药

数字化学习效果的衡量指标主要有以下几个方面：第一，学习激励是否多样化；第二，数字化学习的内容是否有吸引力；第三，学员的行为是否最终有改变；第四，员工个人绩效是否提升。

吴琳

时任学习解决方案总监
施耐德电气（中国）有限公司

关于员工学习效果的考核，我们会通过线上线下相结合的形式。一方面，我们有相关的测评系统，可以对员工的学习效果进行检测，主要聚焦于知识本身。另一方面，我们会组建一个专家团队的评审会，对员工进行全方位的考评。这个考评更多聚焦于实践层面，比如说员工是否负责过数字化相关项目，该项目是否为业务带来增值等，通过项目结果来考评员工的能力。

PART 3

关于 Reskilling & Upskilling, 你需要知道的 关键点

虽然员工技能重塑与再升级已经成为大多数企业的共识，但在具体的实施过程中也会存在一些隐性的风险和需要注意的关键点。通过对 8 位资深 HR 的访谈，我们获取了他们对再培训的经验总结。

★ 把握关键点，谋定而后动

◆ 链接业务，赢得公司支持

吴琳

时任学习解决方案总监
施耐德电气（中国）有限公司

一、与业务高度链接。企业所推行的政策或项目，必须是要能够帮助业务的增长，否则便是空中楼阁。因此，企业需要坚持以终为始的原则，在端到端的价值链中了解实际需求，从业务需求的角度出发来挖掘员工的能力。

二、企业与管理者需要具备包容性。在整个过程中，要给予员工更多的包容与帮助，鼓励员工尝试最优的解决方案，允许其在探索的道路上走些弯路，犯些小错。当员工取得成就时，也要给予及时的认可和激励。我们内部有一个 Step up 平台，如果员工在合作项目中获得了其他伙伴的支持与帮助，便

可以在这个平台上送出自己的感谢或积分，系统也会同步将这些信息发送到其直线领导那里以增加其荣誉感和积极性。

李琪

时任人力资源部人才发展与招聘副总监
费森尤斯医疗

首先我觉得要让员工看得到业务的需求。我们进行能力的提升也好，重塑也罢，最终都是来自于业务的需求。当业务需求出现，业务端就会让自己有动力去进行能力的升级和重塑。像我们的销售为了销售数字化产品就要去主动了解产品相关内容内容，临床培训人员在疫情期间主动打造一些直播平台等等，都指向让员工看到业务的需求，主动进行数字化能力的提升。因此，对于 HR 来讲，除了要具备能够诊断出显性业务需求的能力外，拥有挖掘深层次业务需求的能力也是很重要的。

人才升级另外一个关键点就在于公司自

上而下的支持。我们的管理层非常重视人才的发展，不论是在全员的沟通会，还是在业务部门的年会上，都一直在强调人才的重要性，以及人才能力的重要性，像数字化能力也是高层近年来最为关注的能力之一。因此，这样自上而下的倡导也就成为了员工在能力需求方面的关键推手。公司愿意提供沃土，允许大家做出尝试，并且给予充分的支持，是提高人才能力的关键因素。

人才和组织的技能重塑或再升级是企业长期需要的，并且会伴随着业务和组织的转型不断进行调整。我认为 reskilling 和 upskilling 需要因势而为，不管是大环境带来的新需求，还是由于组织特色而带来的特殊能力需求，我们都要一直坚持挖掘，不断补齐员工能力的短板。

田涛

时任 HRVP | 百融云创

紧扣业务痛点，以解决业务难题 / 问题为核心导向。数字化能力提升必须要与公司业务特色相结合，不能光谈所谓的数字化能力，人云亦云，而是应该严谨地依据自身业务或行业特质，以解决业务难题 / 问题为核心导向，去思考企业有着怎样的能力需求，再去有针对性地解决问题。要不断与实际场景结合，技能是从业务中获取，再进行提升或迭代，最终赋能业务。

公司高层的重视很关键。管理者的思想意识很重要，必须要与时俱进，清楚未来的战略方向，从而更好地引领员工提升或重塑数字化能力。同时，高层管理者对能力提升的理念号召与实际参与也能带动员工的自我提升意识，推动组织内的学习氛围。

要有开放学习的心态。我们要开放心态，学习与对标市场、行业最优实践，或者可以引入一些专业赋能机构，他们可以提供方法论或工具上的支持，在驱动能力提升上可事半功倍。同时，在培养过程中，也要注意由浅入深、从小到大，逐步进行尝试与探索，不可急于求成。

◆ 定义关键行为，促使行为转变

刘英丽

时任全球学习与发展总监 | 联想集团

回到培训本身，培训项目如何通过培训转化为行为上的改变，是至关重要的。我认为我们的培训相对比较落地，即我们不只是传授理论知识，而是让学员获得干货、学会使用工具，掌握技能并能在实践中加以应用。我们目前针对项目设计都会结合围绕关键能力和技能的学习目标来定义出一些关键行为，在培训后有针对性地进行行为层面的测评，以确定这些关键行为是否有改变，从而衡量培训项目的有效性。在这个过程中存在两个关键点，同时也是难点：

第一，关键行为的衡量如何更好地一体化，大家的观察和理解是否一致，是首先需要攻克的。为此，我们认为学员行为的改变不仅是学习团队或 HR 需要重视的，也需要学员所在的业务组织、团队、经理在大环境下给予支持。第二，我们一定要耐心等待改变的发生，要明白改变不是一蹴而就的，而是在工作的过程中慢慢发生的，有的项目甚至要运营很多年才能明显地看到改变，切勿操之过急。

◆ 关注用户体验，及时调整方案

阮伟

时任人才发展总监
科大讯飞股份有限公司

对于组织和业务的调整变化，我们能体会到业务乃至员工的压力远甚从前。新变化对于学习项目的要求也越来越高，特别是 95 后的年轻员工，从近几年校招培养项目的追踪中我们已经非常清晰地看到，他们对体验的要求是“有用”“简明”“有趣”。

其中，“有用”是关键中的关键，这就要求我们在设计项目时需要更加有策略性。我们目前的主要策略可以分为两个部分：第一，保持充分沟通。在讯飞，我们会尽可能通过数据展示项目背景，让员工和业务领导充分了解项目重要性，而项目的设计和资源也会充分参考业务的建议和意见。在项目实施过程中，我们会按照项目阶段同步学员上级学习内容和整体表现。项目结束后，我们也会进行结项和评审。第二，重视用户的体验和感受。我们在推进大部分项目时都会制作用户旅程图，预估项目各个环节的情绪变化，专门进行干预方式的设计。在内容上，我们推动“三化”——场景化、积木化、翻转化。场景化要求内容开发要基于场景或置于场景中，保障有效性和适用性；积木化是资源开发以单一能力或小的闭环任务为单位进行的基础资源开发，方便进行碎片化学习；翻转化是指学习资源开发和项目设计均需要线上

线下结合，使用翻转课堂的模式，最大程度保障学习效率。

孟伟

时任博世中国培训中心学习团队负责人
博世（中国）投资有限公司

盛琼露

时任博世中国培训中心技能发展项目负责人 | 博世（中国）投资有限公司

徐克奇

时任博世中国技能管理创新数字化平台负责人 | 博世（中国）投资有限公司

徐剑

时任博世中国技能知识图谱项目负责人
博世（中国）投资有限公司

人才发展要落在实处。数字化转型除了商业模式和业务流程的改变之外，还意味着工作方式和 workflows 的改变，从而催生新的员工技能需求。因此，我们在员工能力分析上会更多落脚于岗位任务与具体业务流程本身，通过定性与定量的分析找准抓手，响应业务需求。其实这也是提升效率的表现，因为这一匹配过程缩短了员工的成长路径和胜任所需时间，对组织而言是一个很大的效率提升。

员工体验上要下足功夫。随着新生代的成长，95 后逐渐成为企业的主力军，年轻一代的他们对于学习更注重新鲜感和趣味性。所以对于企业培训而言，我们也在思考如何通过以员工喜闻乐见的方式赋能员工，或者以游戏化的手段去更好地激励员工学习，从而提升学习效果。

★ 挑战在所难免

◆ 对技术的理解力不足

康怀慈

时任安踏人才研修院人才发展副总监
安踏体育用品有限公司

数字化是一个较新的领域，我们作为人才发展岗，既不是业务部门，也不是 IT 部门，对数字化的内容和价值的理解并不深入，如何更好地承担数字化教育的引领者，这是最大的难点和挑战。为了更好地推进工作，近两年我通过大量阅读数字化相关的材料和书籍，理解数字化与员工技能升级和重塑的关系，同时加强与 IT 专家、业务专家团队的沟通，定期与负责数字化转型的 IT 副总裁进行一次沟通，更清晰地理解了数字化战略下的人才发展需求，从而更好地融合内外资源。总而言之，数字化最大的难点就是我们作为设计者，自身的数字化技能也需要提升，但是我们短时间内不可能进阶为专家，所以懂得如何链接内外部的各种专家资源就格外重要。

此外，还有一个难点是我们对很多技术的认知不够清晰。比如我们曾经开设过一个 Python 的认证班，目的是为了让更多员工掌握这门数据技术。最初选择提升 Python 技术是看重它的前景，因为它可视化能力强，运算速度快。但现实与理想往往存在差距，我们开设第一个认证班时，大家都被 Python 的广告吸引，蜂拥前来报名，而正式入班后大家发现这个工具远不如想象中的简单，因为它本身是一个编程工具，如果不具备一定的数据分析能力和逻辑思维能力，学起来会非常吃力，甚至应用时还不如其它工具方便。在开设第一个认证班后我们发现主要问题是我们自身对技术的理解力不够。由此，在发现自身对技术的理解力不够这一问题后，我们及时做出调整，在开设第二个认证班时便做了修正，首先限定了报名资格，只有专职的数据分析者可以报名。这类人原

本就会使用 Excel 或 SQL，再学习 Python 可谓锦上添花。做此调整后，我们取得了很好的效果，第二个班认证的学员所做出来的数据建模和数模型的质量都比之前的好很多，同时建模提效的成果也有很大提升。与此同时，第一个班的提效天数是 18 天，而第二个班的提效天数则超过了 200 天，很大程度提高了我们的运营效率。

◆ 内部沟通与专业度匹配受阻

刘英丽

时任全球学习与发展总监 | 联想集团

在这个过程中我们主要遇到两方面的挑战：一方面，在前期沟通时容易被经理误会，因为我们的重点是对内部人才的技能进行提升或重塑，但是在前期沟通时经理可能会认为通过这个平台发起项目是为了获取更多的内部劳动力，节约人力资本。对此，我们需要在沟通中向其澄清，让他们知道项目的初衷是为了让那些有突破和改变自我想法的人拥有更多尝试新工作内容的机会，从而有效推动内部人才流动。由此，我们在这个过程中对项目领导提出了明确的要求，只有符合这些要求的项目领导才可以在平台上发起项目招募内部人才，以避免人力资源的浪费。

另一方面，部分项目比较复杂，在发起后容易找不到合适的人才。比如我们之前在帮某个业务搭建能力素质模型时，需要具有较强专业性的人才，而报名加入项目团队的人因为缺乏专业性而无法胜任，至多能帮忙做数据分析。所以后来我们也会在发起项目之前进行详细考量，与项目领导做好沟通，选择合适的项目在平台发起招募。

◆ 管理者意识变革

孟伟

时任博世中国培训中心学习团队负责人
博世（中国）投资有限公司

盛琼露

时任博世中国培训中心技能发展项目
负责人 | 博世（中国）投资有限公司

徐克奇

时任博世中国技能管理创新数字化平台
负责人 | 博世（中国）投资有限公司

徐剑

时任博世中国技能知识图谱项目负责人
博世（中国）投资有限公司

在项目运行过程中也难免遇到一些挑战，最主要的一个挑战便是要改变管理者的意识。在协作工作过程中，如何让部门经理意识到员工是属于整个公司的财产，而不是某一个部门财产，打破部门壁垒，是一个关键问题所在。我们主要是着力通过变革管理的方式，去不断地引导管理者适应这种未来的协作模式。其次，数据的运用面临挑战。作为一家外资企业，如何将内部系统数据打通，从而更好地进行管理，也是一个不小的难题。同时，随着国家网络安全法及相关数据安全保护法的发布，对于企业如何合理地使用数据也提出了一些新的要求和挑战。我们怎样在合规的前提下，更好地使用员工数据，去解决员工发展的切实问题，这是我们目前在探讨的一个话题。另外，由于我们各个事业部的业务形态不同，对于具体需求也存在着较大的差异性，这就促使我们需要有定制化的培养体系去更好地契合业务的发展。

★ 思考: 如何提升员工意愿度?

◆ 精准把握需求

康怀慈

时任安踏人才研修院人才发展副总监
安踏体育用品有限公司

回到需求本身, 我们目前的培训项目所取得的效果都不错。在具体的实践过程中, 我们以两种不同的方式提高员工的参与积极性。首先是切到痛点。比如我们开办系统开发提效班便是观察到大部分业务部门与IT部门在沟通系统开发需求与产出适配方案的过程中存在大量的沟通效率低下问题, 导致在需求梳理阶段要“不耗时长, 影响效率”, 要“不太草率, 匆忙上线再大改”。这样的培训班一开, 对于面临这样沟通难题的人来说其本身学习意愿就很高。所以我觉得开设项目首先考虑的不是员工的意愿度, 而是先找到真正的痛点, 找准了痛点, 提高员工参与意愿度的问题便迎刃而解。其次, 在最初的实践中, 我们采用了一项特别的激励方式, 与认证的形式类似, 我们数据分析的同事本身就要不断进行数据分析工具的认证, 所以我们采用了“先收费, 再学习”的模式, 学员在完成所有课程和项目实践后如果能交出数据模型, 我们便会100%退款。经过实践, 我们发现这样的方式对员工的激励作用比较明显, 未来会继续沿用。此外, 我们在日常工作中也会考虑到员工的积极性, 比如我们会不断地将培训的成果进行宣传, 让上级能够看到员工技能的提升, 也能激发员工的积极性。

◆ 让员工产生价值认同

刘英丽

时任全球学习与发展总监 | 联想集团

在开展一个培训项目之前, 我们都会根据项目受众要求来对学员进行一定筛选。一般而言, 会报名参加项目的员工都有较高的学习热情和能力, 但是要长期保持这种积

极性和热情, 便需要员工对项目价值本身认可。他们只有内心深处认为这些学习项目真的对自己有帮助, 才能保持源源不断的热情和积极性。不同企业对培训的定义也会不一样, 有些企业认为培训是一种给员工的福利, 有些企业认为培训是一种人才的投资。在联想, 除了日常培训之外还有全球性的培训项目, 这些都是人才培养项目, 这类项目的初衷是加速培养人才以支持业务转型储备人才, 为其进入下一个工作岗位做好准备。因此, 这样的人才培养项目需要深度结合业务的人才发展需求以及获得业务和HR的支持, 通过业务提名的方式输送他们的高潜人才进入联想的全球人才培养项目。一些项目明确规定这些参与全球人才培养项目的员工是会有机会在接下来的半年到一年中获得晋升的关键人才。项目设计初衷不仅是为了让员工仅仅学会某一项技能或是掌握新的知识而提供培训, 而是让员工能结合自己业务实际场景和所处工作角色进行思考, 并对新学的知识和技能加以应用, 不止步于“知道”而是在于实践。

◆ 打造良好文化氛围

李琪

时任人力资源部人才发展与招聘副总监
费森尤斯医疗

从公司层面, 我们会通过一些文化活动让大家投入学习之中, 不断进行员工自我学习的意识搭建。我一直认为员工的意识非常重要, 比如我们有一个项目叫“森夜学堂”, 每个季度安排一场, 在活动当晚七点我们会进行两个小时的直播。直播内容共分为两部分: 一部分请一位管理层成员来到直播现场分享一本好书, 交流自己的读书心得以及思考, 并进行签名, 以抽奖的形式馈赠参与互动的同事; 直播的第二部分形式类似于“锵锵三人行”, 请部分同事和这位管理层成员进行对话, 就某一话题展开讨论, 比如时间管理、跨代际沟通等, 让他们围绕话题进行探讨。“森夜学堂”是我们倡导学习文化的一

大品牌, 员工通过新形式的文化宣导, 能够从意识层面提升学习的内驱力和动力。

田涛

时任 HRVP | 百融云创

首先, 我们的企业文化提倡“先人后事”原则, 在选人的时候就要考察候选人提升自我的学习意愿和学习能力。同时, 在工作过程中我们也有一个评估员工意愿与能力的“意愿(will)-能力(skill)矩阵”: 能力高且意愿也高的人, 即使把工作完全交给他也是没有问题的, 就放权让他去做, 我们采取的方式是“授权”; 能力高但意愿低的人, 为了提高他的工作效率和动力, 我们可以采取时而褒奖、时而训斥的方式给予“激励”; 能力低但意愿高的人, 未来的发展潜力也高, 所以我们可以通过“指导”的方式加以培养; 能力低且意愿也低的人, 我们恐怕只能采取“命令”的方式对待他了, 严重的程度高就要进行绩效改进行动。

其次, 我们对入职后的员工也会进行持续的提升培养, 主要通过以下三种形式: ①让员工自己设定学习目标, 纳入KPI考核, 通常管理者在KPI考核中会明确要求员工设定学习目标, 最后检查结果; ②营造学习氛围与竞争意识, 不断鼓励和激励同事们自发分享实战心得和体会, 形成良好的学习和分享氛围; ③管理者以身作则, 带头学习分享。

吴琳

时任学习解决方案总监
施耐德电气(中国)有限公司

企业数字化转型, 不仅需要硬性的数字化能力, 也需要软性的文化引导。我们从新员工入职阶段开始便有意识地进行数字化氛围的营造, 在新员工入职培训中增加数字化知识的培训与宣导, 告诉新员工们公司现阶段的方向是什么。在正式入职后, 我们也会组织一系列的数字化活动, 比如数字化竞赛、数字化分享讲座等等。对一线操作工人而言,

除了日常教学中传授最基本的数字化学习内容之外，我们还充分利用放置在各个办公角落的数字化设备，设立学习角，方便工人利用碎片化时间随时聚集到一起学习相关知识。截止 2021 年年底，公司整个中国区所有员工都参与过至少一个数字化相关项目。



孟伟

时任博世中国培训中心学习团队负责人
博世（中国）投资有限公司



盛琼露

时任博世中国培训中心技能发展项目负责人 | 博世（中国）投资有限公司



徐克奇

时任博世中国技能管理创新数字化平台负责人 | 博世（中国）投资有限公司



徐剑

时任博世中国技能知识图谱项目负责人
博世（中国）投资有限公司

◆ 激励与认可并存

为了提升员工的自主学习意识，激励员工进行技能升级与重塑，博世建立了多种形式的激励机制：

更新薪酬福利政策。我们为数字化人才推出了薪酬方面的福利项目。我们发现数字化人才普遍感觉薪金吸引力不够，HR 迫切需要面向数字化岗位进行针对性的薪酬对标。现有薪金结构需要对突出的数字化人才做出区分，通过优化薪金结构更好地推进公司数字化转型进程中的创新和协作。

以赛代训。我们会组织数字化相关的大赛，例如 Power BI 大赛、数字化微课、短视频大赛等，让员工在这些比赛中发挥所长，开拓人脉。员工所制作的微课程也会发布在

myTransform 平台上，鼓励每一位员工都成为知识的贡献者。

打造多项主题活动。我们还组织了数字嘉年华、数字化转型先锋奖、数字峰会、程序员文化节、黑客马拉松等多项主题活动，鼓励全员数字化，营造良好的组织氛围。



田涛

时任 HRVP | 百融云创

第一，企业自上而下地鼓励。我们不会通过培训来进行数字化等相关能力的打造，因为各个部门应对新的模式流程与业务需求的切入点都不尽相同，我们很难通过标准化的培训去提升员工数字化技能。我们更多的是自上而下地鼓励每个团队自己去挖掘机会点和突破点，在业务中不断的去打造这些新的能力。

第二，打通合作平台。我们打破部门壁垒，让不同部门、不同团队基于业务需求可以高效、灵活地组成不同的项目小组，员工能在跨职能团队的协作中获取不同能力。

第三，给予激励和认可。对于带来优秀结果的团队，我们也会进行重激励。一方面，我们每年会评优公司年度十大项目，员工可以自发参与评选，获奖后会进行公开表扬、案例宣传、内网传播等，提升员工个人影响力。另一方面，我们也会有季度即时奖励，在该季度内，若员工开展了创新项目，无论是刚启动或是已有所收获，公司都会进行嘉奖。

★ 企业承担的角色与作用

◆ 角色一：引领者 & 支持者



康怀慈

时任安踏人才研修院人才发展副总监
安踏体育用品有限公司

在员工能力提升或重塑的过程中，我认为企业首先需要承担的角色是引领者，尤其是企业的高层，应该清楚未来的战略方向，

更好地引领员工提升或重塑数字化能力。其次，链接者的角色也很重要。数字化时代下，各方资源都能就员工能力提升或重塑给予我们更多的支持，企业在这个过程中便要做好链接工作。最后，企业也需要承担突破者的角色，不断地督促员工突破自我、提升创造性。因为数字化在整个变革过程中难免遇到很多不确定性因素，这时员工便需要有新方法和突破性的思维去应对问题，那么相应的企业也要不断地鼓励员工去进行突破。



刘英丽

时任全球学习与发展总监 | 联想集团

首先，企业应当是一个支持者。我们开展一个培训项目既需要人力也需要物力，这一方面需要企业高管的认同，另一方面也需要进行一定的资源投资并且耐心等待成果。企业要在心理上和行动上都给予支持，我们的项目才能更为顺利地展开。其次，业务要认可人才培养的目的和价值，只有得到了业务的认可，培训项目才能长期坚持下去。

◆ 角色二：变革驱动者 & 赋能者



田涛

时任 HRVP | 百融云创

我认为 HR 在这过程中所承担的角色是变革的驱动者。HR 必须要意识到市场的变化与竞争的激烈性，从而快速地捕捉到人才发展的趋势，并提出应对之策。其次，HR 也是赋能者。在变化之中，及时地赋予员工相应的帮助与支持，使其能真正转型成功。

这种赋能主要有以下几种形式：①了解行业最佳实践，为员工提供学习范本；②寻找优秀对标企业与资源，为员工提供更多的学习机会与内容；③文化宣导，帮助员工提升数字化意识和创新意识。在这过程中，HR 一定要保持高度的敏锐度，包括对行业、业务、客户的敏锐洞察。只有这样才能适时调整政策和行动，以更好地为组织及员工服务。



结语：

在整个访谈中，几乎所有老师都提到了公司对于员工技能重塑或再升级的重视并认为这是项目最终成功落地的重要一环。这也能从侧面反映出，越是重视人才的企业，越会关注员工技能的迭代与升级，越是关注员工在职场中的持续竞争力。有了意识的土壤，下一步就需要继续深耕，挖掘更多未来人才所需技能，从被动适应到需求前置，把握主动权，更加勇敢、自如地迎接 VUCA 时代的新变化。

学无止境，行而不辍

——访白象食品股份有限公司 CHO 朱春红 (Judy Zhu)

无论在什么场合，Judy 总是介绍自己为“一个一辈子只干人力资源的人”，短短一句话便可看出她对这份职业的热爱。在人力资源领域内打拼二十余载的她，从事务型 HR，到专业型 HR，再到战略型 HR，这片全新又广阔的职业领域带给 Judy 从未止境的新奇与趣味。一路走来，Judy 从一个“非科班出身”的 HR 最终成长为一名成熟的人力资源当家人。

编辑整理 / Violet Wang

从事务型 HR 起步

1995 年大学毕业后，Judy 便加入了伊利集团。彼时国内企业并没有人力资源这一概念，而是统称为“人事部”。财务管理专业出身的 Judy 先在车间从事基层工作，后负责考核工作，自然而然的，Judy 开始接触人力资源工作中的一些基础模块：考勤、绩效考核、奖金福利……由此开启了她人力资源工作的起点。

后来，Judy 加入蒙牛人力行政部。彼时蒙牛的人力行政部只有 3 个人，职责没有清晰的定位，大家需要身兼多职。Judy 从熟悉的薪酬绩效工作出发，渐渐接触到核心的人力资源工作，如人才培养、企业文化建设等等，一步步拓宽了自己的工作边界。在不断的尝试与挑战中，Judy 已渐渐全面掌握了人力资源各个模块的专业知识，并在人力资源领域不断精深。

Judy 将自己的发展与公司的发展紧密联系在一起，“因为公司发展得很快，我们可以不断地出去学习，伴随着企业的成长，自己也快速地成长起来了”。的确，得益于公司的高速发展，Judy 得以专深人力资源的各个领域，从一线的事务性工作到标准化、体系

化的建设工作，她在每个模块不断学习知识，积累经验，在自身快速成长的同时，也给公司带来了价值。

向专业型 HR 进阶

之后，蒙牛上市，这给人力资源工作带来了很大的挑战，单纯事务型的 HR 很难与企业同频。Judy 清晰地看到了这点，于是她开始致力于提升自己的学识，在繁忙的工作之余到中欧商学院学习，之后又到北京大学继续学习 EMBA 课程，补足自己在管理知识上的短板，并结合所学管理知识进一步提升了蒙牛的人力资源管理。

2013 年，蒙牛推出了“蒙牛人才发展全景图”，开始系列人才培养。在这过程中，Judy 充分发挥所学，带领团队划分岗位序列，对标素质库，建立符合蒙牛实际的胜任力模型和岗位评估的评价标准，搭建专业和管理发展双通道，明确员工职业发展路线。然后对研发、销售、质量、奶源四类专业岗位进行双通道规划，采用潜力和业绩进行人才盘点，识别各岗位序列关键人物。

后来，Judy 和团队根据专业人才的类型，分别针对产业链各个环节的专业岗位培养优秀人才。经过几年的不断努力，该项目已经

为蒙牛打造出一支专业素质过硬、充满创造力和创新思维的专业人才队伍，为其长远发展提供了强有力的专业人才支撑。在访谈中 Judy 说道：“企业人才培养的过程就像中医看病的过程，要先号脉（组织诊断与人才盘点），再开药方（制定培养计划），再喝中药（根据人的能力短板，针对性地开班），定期复查（培训复盘，看培训效果），直到治疗有效。”

在访谈中，Judy 还提到了参与搭建蒙牛 HRSSC 的故事。为顺应组织发展需要，蒙牛人力资源部门构建了以“新型业务伙伴关系”为核心，以“共享服务中心”建设为抓手的新运营模式。在这次的组织转型中，Judy 和她的团队负责了其中至关重要的一环——搭建 HRSSC。2017 年年底，Judy 开始带领团队开展相关调研。在外部，深入探访已成功搭建 HRSSC 的企业，聆听同行建议与经验，同时对市场上的合作方进行了对比研究，基于公司个性化需求，选择最适合的合作方；在内部，重新梳理人力资源组织架构及职责授权体系，并全面梳理人力资源主流程及 70 多个子流程，建立 5 万多个标准化问题的知识库。

谈及此次组织变革，Judy 感慨道：“这个项目让我感受到变革的力量，我觉得变革

是一个企业特别重要的一项能力，能有力支撑战略落地。”的确，集团组织能力的提升很大程度上依赖于人力资源自身的组织建设，只有人力资源实现转型升级才能更好地服务组织。而在这过程中，Judy 也对人力资源三支柱有了更深的理解，“HRBP 如何更好地贴近业务、发挥自己的价值，COE 支持什么，SSC 如何帮助落地，这三者之间的关系需要建立在全局思维、业务思维的基础之上”。

在蒙牛全心服务 16 年，Judy 在组织变革、任职资格体系、薪酬绩效改革等多方面具有丰富的实践。同时，经过时间的沉淀，Judy 也积蓄了深厚的力量，而这力量让她能够游刃有余地应对工作中的挑战。

来到白象

如果一直待在蒙牛，Judy 的工作挑战不会太大，无论是公司人脉还是工作流程，Judy 都已经非常熟悉。但她意识到自己实际上处在了一个舒适圈中，并且当时猎头的一句话也深深触动到了 Judy，“他和我谈，你不会感觉自己的职业生涯太单调了吗？你还有没有勇气再闯一下”？虽然对蒙牛十分不舍，但是一旦下定决心就要付诸行动的 Judy 最终还是选择离开蒙牛，“一方面，我需要换个环境挑战自己，去看看外面的世界；另一方面，我也想给孩子树立一个榜样，无论多大年纪，还是要继续学习”。因此，Judy 选择了挑战一下自己。

Judy 现在就职于白象食品，她坦言，之所以选择加入白象，除了看好公司业务前景之外，最吸引她的是领导者十分重视人力资源的价值，这与 Judy 内心所想十分契合，“董事长对人力资源价值的认可、认知，包括他对该职位的期待，和我内心想做的战略人力资源是相符的，让我感觉自己能在这儿发挥价值”。

来到白象后，Judy 快速了解公司的业务

战略后便制定了与之相承接的三年人力资源战略。自 2020 年始，Judy 开始进行组织架构的调整。2021 年，Judy 带领她的团队开展了人才盘点，Judy 将这项工作戏称为“摸家底”，“人才是我们最重要的资产，要实现战略目标首先要知道我们的家底够不够，如果不够，我们缺什么”。在 Judy 的规划中，人才盘点结束后，她将开始着手构建多方面体系，包括人才梯队建设、干部培养、企业文化升级、短中长期激励计划等一系列项目，“其实都是根据时间的节奏在做，先把整个循环打通了，再一季一季的来设计项目”。

在紧密配合业务战略的同时，Judy 也与人力资源团队经过三天的讨论，共创了人力资源部门的愿景——成为中国食品行业最具影响力的 HR 团队。为了实现这一愿景，Judy 希望用自己多年的经验与体会帮助团队成员捧上“金饭碗”。“金饭碗是什么？就是凭借自己的能力，走到哪里都能生活得很好。”Judy 这样解释道。

除此之外，作为一个团队领导，Judy 非常看重团队的成长。她在工作中给予团队成员更多的成长机会，让他们在企业中找到自己的价值与使命，并在过程中不断给予帮助。“我经常鼓励他们在一个单一领域，无论是 OD、TD、LD，都要向下精深，在具备专业之后培养自己的战略思维，未来才能捧上金饭碗。”

探索战略型 HR

人力资源在不断地更新与迭代，身处这个行业的 Judy 同样也在不断地自我迭代。近几年 Judy 一直在探索成为一名战略型 HR，在她看来，“一个专业型 HR 解决的是专业领域内的问题，比如组织结构、薪酬激励、任职资格等体系的设计，缺少全局思维。而战略型 HR 以战略为导向进行体系搭建，帮助企业达成战略目标，这样才能真正与老板对话，给企业带来价值”。

Judy 认为战略型 HR 需要具备四大思

维：1. 全局思维：要以终为始，从全局的角度思考公司真正所需；2. 业务思维：聚焦与各个业务部门的沟通与交流，让所做之事能助力业务成长，实现从自娱自乐到连接业务；3. 人本思维：人才是企业最重要的资产，HR 需要清晰考虑人才的特点与需求；4. 有效思维：需要走近一线，了解业务的真实情况，才能做有效的工作。

而如何成为一名与老板对话的战略型 HR，Judy 曾在一次课程中将其核心总结为“升维思考，降维落地”。所谓升维思考，即在做任何事情前，站在老板的角度去思考问题；降维落地，一方面指站在员工角度思考这件事是否有价值，另一方面则是站在下属角度思考是否能够落地。Judy 认为：“在与老板沟通的过程中，我们要遵循用专业取得信任、用沟通赢得认同、用战略形成依赖，让老板离不开你，你的价值才得以实现。”

在学习的路上永不停歇

除了人力资源管理者身份之外，在日常生活中，Judy 也一直是持续学习的践行者。她坦言：“我总觉得学的东西今天可能用不上，将来指不定哪天就能用得上。”2020 年，Judy 开始学习做讲师。她认为，在企业中开展培训，面对的是下属，可以侃侃而谈自己的经验和方法，而作为讲师，需要直面客户，自己的观点可能会受到别人的质疑。如何让别人认可、接受，这给 Judy 带来了非常大的挑战。在这过程中，Judy 经历了痛苦的三个月，她需要在不同角色间实现转换，不断突破自己的思维定式。

但是坚定了目标的 Judy 便不会轻言放弃。在学习期间，她将多年的工作经验与理论知识进行融合，不仅毕业时以全班第二名的成绩在讲师学习上交出出色的答卷，而且在更广阔的领域提升了领悟能力和知识素养。这段学习的过程给了 Judy 很大的触动，“不要过于看重自己过往的经验，一定要时刻保持危机感”。

也正因为时刻保持着危机感，Judy 始终在学习的路上从未停止，至今她的办公桌上仍摆着许多专业书籍，只要一有时间便会翻阅学习。Judy 笑谈自己的本子总是分为两部分，左边记着书上的内容，觉得能在实际工作中用到的内容则提炼出来用彩笔标注在右边。Judy 认为提取知识点不是关键，关键是在工作中能够将知识点形成网络，构建起知识体系，“这样无论是老板、平行部门、下属或者是对外分享的时候，当大家问你一个问题时，你脑子里能有一个知识网，能迅速反应过来，将知识点拿出来用”。

从业 26 年，Judy 一直没有停下学习的步伐，不停学习就会在职业中不断发现新的东西，自己的思路 and 眼界也会随之拓展。也许正是秉承着这样的职业发展理念，多年来 Judy 一直都能对人力资源工作保持热忱，“我可能这一辈子都不会改变我对这个专业或者这个行业的热爱”。而这种最本真的热忱也是保持学习的最好方式。

💬 工作是生活的一部分

职场女性经常会面临一个问题：如何平衡生活与工作？这个问题对于 Judy 却很简单：“我不需要去平衡工作和生活，因为工作就是我生活的一部分。”因为在工作中收获了快乐，即便日夜兼程也不觉得辛苦。随着孩子上大学，现在的 Judy 有了更多的时间投身在自己所热爱的人力资源工作中。在白天工作之余，她晚上还会花一小时左右的时间整理总结今天的事务，或者上网课继续学习，到了周末也时常与同事线上开会。“我没有觉得工作繁忙这件事给我带来了多大的困扰或者是烦恼，因为我的想法能帮助企业、帮助别人，这种存在感和重要感支撑着我。”毫无疑问，Judy 在工作中投入了许多精力，工作也回馈她成就感，她积极享受着这个过程。

俄罗斯思想家别林斯基曾说过：“我学习了一生，现在我还在学习，而将来，只要我还有精力，我还要学习下去。”Judy 也正是

这样一个人，从初入职场到成为人力资源高管，Judy 从来没有停下过前进的步伐，不断学习、不断挑战、不断突破。也正因为这样，Judy 才能在不断变化的外界环境中，坚定不移地走在自己的人生路上。访谈的最后，她和我们说，她看到在当下的中国企业中，HR 的地位和价值还没有被广泛认可，她特别希望通过专业机构对 HR 的培养，提升 HR 的能力，也希望通过自己的经验能够帮助全国 500 万 HR 从业者提升在企业中的地位，充分发挥 HR 的价值，从而实现 HR 的晋升与加薪。



初心不改，探索不止

——访耐世特亚太区人力资源总监 张震育 (Annie Zhang)

Annie 曾做过一个性格测试，结果显示乐于助人是她的特点之一。“想要帮助别人”是 Annie 接触人力资源的初衷，她坦言：“我的成就感来源于我帮助的某个人或某群人取得的成绩，我觉得没有什么比做 HR 更容易获得这种成就感了。”在人力资源领域深耕多年，Annie 始终未改初心。同时，Annie 一直有着长远的规划和目标，敢于跳出舒适圈寻求新的刺激和挑战。一路走来，从非科班出身的“小白”到企业人力资源负责人，Annie 在人力资源领域不断学习和探索，仰望星空的同时也不忘脚踏实地走好每一步。

编辑整理 / Aileen Yang

初入职场的成长迅速，收获满满

2002 年，Annie 硕士毕业，当时外企成熟、先进的管理理念、方法和工具对 Annie 来说具有很强的吸引力，她希望能够到外企中学习管理经验，获得职业上的成长。然而，当时的职业信息获取渠道较少，没有工作经验的毕业生在找工作时很难准确定位与所学专业匹配的岗位。最后，机缘巧合下，中国古代文学专业硕士毕业的 Annie 加入了希捷，从事与文学无关的质量管理工作。

加入希捷之初，Annie 主要负责一些相对基础的管理工作，如：对工程师分析完毕的原始数据进行简单运算及数理分析、整合预算，以及一线员工的考勤管理、员工信息的维护和整理等。这段工作经历让 Annie 收获颇丰，“我觉得对于大学生或者是初入职场的‘小白’来说，第一份工作十分重要。工作习惯、工作方式、对事物的认知等都会在我们的职业生涯里留下一个深深的烙印，是很宝贵的一段课程”。Annie 本身具有较强的系统思维能力，而这正是从事质量工作必备的能力之一，加之 Annie 后期主要负责质量体系方面的工作，使得她的系统化思维能力得到了进一步锻炼，“这段经历让我学会在

看问题时避免‘头疼医头，脚疼医脚’，学会从整体去看问题，这对我后面的职业发展有很大的帮助”。

此外，Annie 在希捷的老板对她的影响也很深。她将自己和老板比作电影《穿普拉达的女王》里的职场新人和女王，是互相影响、共同成长的关系。Annie 的老板对工作和下属都有着严格要求，她希望通过高标准、严要求的管理帮助员工在职场上立足。Annie 坦言：“一开始我会不太理解，但是后来真的对她心生感激，如果没有她的严格要求，我不会成长得那么快。”Annie 老板的高要求体现在方方面面，比如她会要求下属将英文作为工作语言，在办公及沟通中均要使用英语，这对很多员工来说都是一个不小的挑战，“当时我用英语向她汇报工作时很难准确流畅地表述，但她也没允许我使用中文。即使一直都很忙，但她依然愿意花时间来督促我们锻炼口语，所以这对于我来说是很宝贵的经历”。在老板的高标准、严要求下，Annie 养成了很好的工作习惯，比如注意细节、做好计划、随时检查、言出必行等，这让她在日后的工作中如虎添翼。

职业转型：与人力资源结缘

在希捷工作的三年，Annie 时常与人力资源的同事交流，对人力资源开始有了初步的认识，并越来越感兴趣，“我是学文学的，对人比较感兴趣，文学说到底就是‘人’学，对人有兴趣才能学好文学”。同时，Annie 一直都有一颗想要帮助别人的心，喜欢不断学习和探索，并具有较强的学习能力。因此，在综合考量自身兴趣、性格特点和个人能力后，Annie 开始尝试转入人力资源领域工作。

2005 年，Annie 离开希捷并加入了博世，开始正式从事人力资源工作，一方面是为了发挥自己的长处，满足自己的职业兴趣，另一方面也是为了更长远的职业发展做打算。

博世的薪酬福利岗位是 Annie 人力资源职业的起点，但其实应聘时 Annie 投递的并非薪酬福利岗位。因为薪酬福利在人力资源几大模块中，相对而言技术壁垒较大、知识门槛较高，所以初涉人力资源的 Annie 选择了想象中相对容易上手的招聘部门。然而，在面试的过程中，博世的人力资源经理认为以 Annie 的个性和思考问题的方式更适合从事薪酬福利的工作。就这样，Annie 加入了

薪酬福利 (C&B) 团队, 开启了人力资源的职业生涯。

初触薪酬福利, Annie 如海绵吸水般不断学习相关知识, 而随着之后团队的人员变动, 还未“出师”的她需要独立负责全部工作。对此, Annie 形容自己是在不会游泳时就被扔进了大海, “当时我完全还是个外行, 所以相当于是一边学习一边工作, 虽然有压力, 但这也让我得到了快速的成长”。

随着 Annie 在专业能力上的不断成长, 其出色的工作表现也被老板看在眼里。当时博世无锡工厂的 HR 团队处于成长阶段, 政策流程、规章制度等还不完善, 所以 HRD 决定设置一个负责所有 HR 流程和规章制度建立的角色, 她希望由 Annie 完成这项工作。这对于 Annie 来说无疑是一个新的挑战, 为了能顺利完成这个任务, Annie 通过访谈、查阅资料等多种方法仔细梳理并记录了 HR 职能部门中的所有职能内容、流程、政策、章程等, 最终形成了一套完整的 HR 工作流程和规章制度。在这个过程中, Annie 不仅需要与其它部门协作、与各个流程的负责人沟通, 还从第三方的角度给其它职能部门提出了改善和效率提升建议, “通过这个方式, 我对 HR 所有的工作内容都有了进一步的认识”。

如果说在希捷的工作经历锻炼了 Annie 的基本工作能力, 那在博世的工作经历无疑是让 Annie 的各方面能力都更上一层楼。无论是“不会游泳时就被丢进海里”的挑战, 还是需要独当一面承担的更繁杂的工作, 都锻炼了 Annie 的韧性, 让她在工作中学习人力资源知识并掌握相关工作技能, 逐渐完成职业转型。在博世的 13 年, Annie 如同太上老君炼丹炉里的仙丹, 是被“炼”出来的, 这个过程艰辛和压力, 可想而知。但最终, 她从一个对人力资源感兴趣的“小白”被“炼”成了真正的 HR, 在人力资源领域站稳了脚跟。



主动求变, 加入耐世特

2018 年, 骨子里有着“挑战因子”的 Annie 主动跳出舒适圈, 选择离开服务了 13 年的博世, 加入耐世特。对于再次进入美企, Annie 坦言: “我一直比较适应美企的文化, 同时我感觉耐世特的员工都特别有冲劲, 整个组织呈现积极向上的面貌, 反应迅速, 决策果断, 所以最后我加入了耐世特。”

加入耐世特之初, Annie 担任人才吸引及企业文化经理。任职期间 Annie 参与和负责了不少项目, 其中公司为促进文化推广而推出的“耐世特文化大使”项目让她印象最为深刻。在项目推进的过程中, 当时的同事给 Annie 留下了深刻的印象, “我能感受到大家都认同我们的企业文化, 从而呈现出积极向上的面貌, 并且大家都保持开放的态度, 会直言不讳地提出对于项目的看法和建议”。在工作中, 员工从来不会担心自己的想法不被认同, 也不会害怕暴露自己的短板, 大家都会以开放的心态去提问和表达自己的观点, 这让刚加入耐世特的 Annie 印象颇深。

加入耐世特不久后, Annie 又一次经历了职业转变。2019 年, 老板希望由她担任

耐世特亚太区人力资源总监。这一突如其来的任命让 Annie 有些犹豫和纠结, 首先当时 Annie 加入耐世特的时间并不长, 她觉得自己还需要一些时间成长; 其次 Annie 是一个比较享受“专精”的人, 倾向于在一个职能上持续钻研, 如果担任亚太区人力资源总监便需要更多在广度上思考和看待问题。“在我纠结犹豫的时候, 老板特地找我沟通, 表达了他的想法和对我的信任, 给了我很大的支持和信心。”当时整个团队都处于过渡期, 但团队依然保持着完整性与积极性, 所以老板觉得如果 Annie 能带领大家度过过渡期, 那么取得更好的成绩的同时大家的职业满足感也会提升。了解到老板的想法之后, Annie 便接下了这个职位, 然后开始慢慢地调整自己, 开始学会关注广度上的工作, 并且转变适配新岗位的工作思维, 将更多的具体任务交由团队成员完成。

Annie 坦言, 在这过程中, 自己也获得了很多帮助。首先, Annie 的直属上级会经常就 HR 工作与她讨论交流, 比如现阶段的工作重点、如何推动项目进程、需要什么支持等, “他是一个思想很开放的人, 会从他的角度来支持我”。其次, 耐世特亚太区的管理

层也给予了 Annie 许多支持，帮助她完成职业角色的转变，“我们这支管理团队特别好，大家一起推进项目，真诚地给予反馈，开放地探讨想法，在这个过程中也给了我很多信心”。最后，Annie 的 HR 团队也给了她实质性的支持。Annie 上任不久，新冠疫情爆发，HR 在适应新的工作模式时面临不少挑战，需要不断设法应对，“在这个过程中我们团队的成员给了我很多帮助，并肩作战的感觉让我们也有了更大的信心去完成工作”。

在从 HR 团队里收获许多支持的同时，Annie 也对整个团队有一些自己的期待，她希望团队成员有“Dream Big”“Get Things Done”和“Have Fun”三方面的特质。“Dream Big”即高瞻远瞩，Annie 希望团队成员可以不囿于当前的问题和挑战，而是站在更高的角度看待和思考问题；“Get Things Done”即强大的执行力，Annie 理想中的团队需要有能够“Get Things Done”的能力和办法，但要真正做到也比较难，因为目标在实现的过程中总是会受到各种主观或客观的因素影响，从而实现受阻；“Have Fun”即享受工作，Annie 觉得享受工作常常被大家忽略，但其实这是非常重要的。人如果不能享受工作便容易产生精神压力和带来负面情绪，这便脱离了工作真正的目的和意义。“工作中取得成绩被认可的感觉是值得享受的，但那是被动的，能不能在工作的每一个时刻感受到快乐，能不能主动去享受它，我觉得也是很重要的。”Annie 希望自己团队的成员有能力让自己在工作中感到快乐。

主动观察，积极思考

德国戏剧家与诗人布莱希特曾言：“思考是人类最大的乐趣之一。”这或许就是 Annie 的真实写照。在日常工作和生活中，Annie 喜欢观察并进行思考，比如在观察到大量年轻人进入职场后，老员工会与新员工有一些脱节，她就会思考如何应对这种情势，“我希望大家能保持年轻和开放的心态，不断地主动了解和新的信息和事物，如此才能与

时代和社会一起前进和成长，而不至于被时代抛在后面”。从业多年，Annie 也在不断地思考人力资源的相关问题，多年来的思考主要涉及以下两个方面：

首先，Annie 觉得目前整个现代化管理水平已经处于一个较高水平，尤其随着越来越多新兴行业的出现，整个企业的组织管理或者业务管理都有很多颠覆性的方法，人力资源管理也可以从中借鉴和学习一些管理经验。Annie 发现，目前一些企业已经开始探索创新的人力资源管理方法，但整体而言创新性和敏捷性还不够，大多还停留在三支柱理论等经典理论，而她觉得面对今天变化迅速又充满不确定性的业务和组织形态，需要减少对传统理论的依赖，寻找一些创新之法。“一方面我们能看到业务组织变化的需求非常强烈，但另一方面我们可用的方法论或工具并不多，或者说都比较传统，不太能适应新的要求。”Annie 举了一个例子。HR 的很多管理都涉及“岗位”这个概念，从招聘到胜任力模型，到薪酬的经典 3P 原则，都离不开“岗位”的定义和评估。Annie 觉得这在工业 2.0、3.0 时代或许是可以的，因为组织里的每一个“动作”都可以被固化，每一个岗位的“动作”都可以被固定。但是从 2010 年开始已经能明显地感受到企业内部的流程固化性在减弱，由于某些员工掌握多项技能或者业务流的迅速变化，“岗位”的形态和边界已经发生变化。“总之，我觉得岗位也许会慢慢成为一个伪概念，在组织里起更多作用的是角色而不是岗位。但是回到整个 HR 的管理理论来看，要完全把岗位的概念推翻也不可能，因为现在也没有一个新的管理方法论来代替岗位这个概念。”

其次，Annie 觉得三支柱理论问世后有一些基础工作的价值被低估了。她通过观察发现，三支柱理论提出以后，很多 HR 从业者会向往成为 COE 或者 BP，但很少有人向往成为 SSC 的一员，在市场上似乎也是 BP 或者 COE 的价值更高。然而，很多时候恰恰是因为基础性的工作没有做好导致管理的效

率并不尽如人意。“现在 HR 行业内的交流分享，比较多关注一些‘时髦’的前沿概念和理论，关于如何把基础性工作做得更完善、更高效，以及如何为基础工作上有创造性的突破则谈得比较少。当然我们需要仰望星空，才能走得更远，但同时也要低头看路才能走得更稳，而低头看路这方面我觉得我们现在给予的关注度并不高。”

高效工作，放松生活

在工作中，Annie 的同事和老板都觉得她是一个踏实、可靠、亲和力强的人，这些性格中的特质让 Annie 在工作中能很快与团队建立起互相信任的关系，然后大大提高工作效率。谈及工作和生活的平衡，Annie 调侃说因为自己很“懒”，所以始终追求高效，工作时就全身心投入工作，休息时就好好休息，“我不太能接受低效的工作方式，所以我会想方设法让自己的工作效率提升，同时也帮助其他人提升工作效率，然后尽量把复杂的问题简单化”。Annie 讲求“什么时间做什么事”，专注当下所做的事，享受眼前的时刻，尽量不将工作压力带入到生活中去。闲暇之余，逛街购物和观看美剧、脱口秀都是 Annie 的放松方式。在 Annie 看来，工作和生活不是跷跷板的两端，也不是明暗两面，她的工作和生活是彼此交融又互相支持的整体，如融于水的盐与糖，给人生带来美妙滋味。

数据赋能 HR，驱动业务与组织发展

近几年，People Analytics 日渐成为 HR 领域内的热门话题之一。如何整合人力资源数据、集成系统、分析数据，最终借助“数据力”给出业务见解和建议，在 VUCA 时代中为组织的发展与变革实现精准赋能，正成为业务对人力资源的重要需求。可以预见的是，未来如何通过 HR 数据来解读业务、赋能组织、发展人才、培育文化，将会是 HR 不得不思考的话题。

内容来源 / 冯奕晓 Feng Geralt | 时任组织发展数据分析专家 | 诺华制药大中华区
编辑整理 / Aileen Yang

数据赋能人力资源管理是大势所趋

后疫情时代下，外部环境变化莫测，越来越多的企业意识到，适应 VUCA 时代的商业环境和提升敏捷性是必备的组织能力。而其中数字化作为提升组织和管理敏捷性的重要手段，无疑成为当下人力资源管理最为热门的话题之一。据统计，疫情后 85% 的企业认为敏捷性对未来的组织至关重要；84% 的企业正在探索不同的工作模式；55% 的企业在关注不断提升的组织敏捷性；35% 的企业已经有 People Analytics 的相关实践。

如今 HR 正在走向数字化，不免会遇到挑战，在这个过程中存在着三大主要问题：

数字化思维：在现有的人才盘点、组织诊断和文化激励中，能否引入更多的数据维度，在定性分析的同时引入定量分析，更好地从数据的角度支撑传统的 HR 工作场景？

数字化工具：近年来，行业内组织、人才、文化方面引入了大量的数字化工具，如何才能利用数字化 HR 工具，进行更精细

化的管理，用数据赋能 HR，从而更好地助力业务发展？

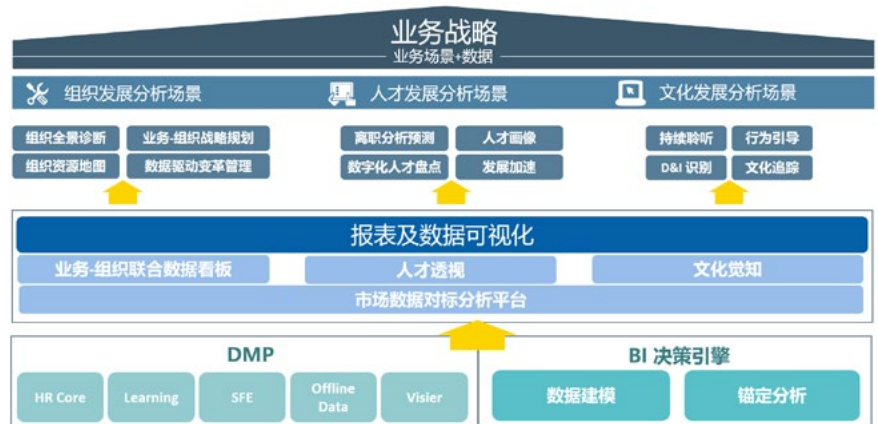
数字化角色：越来越多的公司在 HR 部门配置有专门的数据分析角色，而在其他 HR 角色中，同样可以看到许多公司意识到投资与强化数据分析能力的重要性，建设与提高 HR 在人力资源数据分析领域的能力是否能通过这样的方式实现？

不论是对于企业还是 HR 个人而言，数

字化的地位都不容小觑，以数据赋能人力资源管理，可更好地驱动业务与组织发展。

数据赋能与分析体系

根据近几年自身应用 People Analytics 在组织发展领域落地实践，我总结出一套数据赋能与分析体系（如图 1），主旨是从组织发展分析场景、人才发展分析场景和文化发展分析场景切入，让数据赋能人力资源管理。



组织发展分析场景应用例举

以数据驱动组织变革为例，在进行组织发展分析前，首先，**理解业务需求**：从业务战略、竞争环境、实施场景和决策逻辑，到组织结构、人员布局、关键人才、变革路径和文化氛围。其次，根据以上业务需求场景，逐个**创建数据解读**，将业务需求和关键流程转化为可进行量化分析的核心指标、人才视图和组织层级，同时对员工和组织的声音保

持持续聆听，转化技术与能力指标，打造数字化内部人才市场。利用以上这些模块的数据可视化以达到明晰现状、规划未来和探索价值的目的。最后，**确立与实施解决方案**：通过数据可视化和对应的数据分析与预测来划分行动优先级，推动人才测评与发展，进行员工配置与转移，并打造离职与继任者规划项目，做好成本管理和文化协同，完成变革管理和流程监控。



图2 指标矩阵

人才发展分析场景应用例举

人才发展分析是 People Analytics 在这一领域应用的主要场景之一，这里例举较为常见的离职分析作为典型案例。在离职分析时主要可依从三个步骤进行，首先，**数据可视化**：(1) 通过报表体系快速建模分析，形成一手数据洞察；(2) 多维度切入，全面诊断离职率；(3) 多平台可视化，以数据便捷为先。其次，**多维数据融合**：(1) 业务场景融合，反哺业务发展；(2) 文化场景融合，预警低满意度区域，提前干预降低离职率；(3) 市场数据融合，对比市场离职率。最后，**数据预测**：(1) 引入模型，基于历史数据进行总

体离职率和离职倾向的评估；(2) 总体离职率受市场变化影响极大，结合外部市场数据进行数据分析解读至关重要。

数字化还可以全方位打通人才管理场景，从四个维度完成全景人才发展画像，助力企业发展。首先，**职业发展通道**：测评数据为基础，通过人员数据细分人群，为其匹配合适的发展项目，并给出发展路径建议；其次，**岗位画像**：结合市场数据和岗位能力要求细化岗位匹配标准，分析人员储备情况；再次，**组织人才视图**：数字化人才盘点，全方位掌握人才梯队情况；最后，**人效透视**：从组织效能分解到人员效能，微观解析组织

动能和发展潜力。

文化发展分析场景应用例举

在文化发展分析场景中，可进行数据可视化实现文化量化与效果追踪。首先，**量化追踪**：组织内有众多的文化测量的调查、工具、方法论等，可将各类相关的资源进行整合并进行数字化的呈现，让管理者可以直观的感知到组织的文化氛围并调整文化发展方向；其次，**行为引导**：根据组织文化发展战略，通过不同维度的深挖，对不同组织不同类型的人群进行个性化的文化影响，以期实现文化塑造；最后，**洞察深化**：将文化数据与业务数据，人才数据和组织数据做融合，寻找关联性以提供更有深度的见解。

回到业务，让数据赋能 HR

HR 数字化分析三部曲

如果要回到业务，尝试进行数字化分析，可以遵循以下三步，万变不离其宗：

第一，明确数据事实：指的是最基础的数据现象和基本事实，例如离职率如何、年平均招聘量是多少。然而，不可忽视的是，一方面目前 HR 数据有效性总是不尽如人意，另一方面在分析时往往简单地基于尚未明确的数据事实直接分析并导出解决方案，从而导致解决方案的收效通常达不到预期。因此，重视 HR 数据治理、强化数据清洗、稽核与动态评估是 HR 数字化分析的根本所在。

第二，数据洞察：指的是通过一系列的分析方法，寻找到形成数据事实的核心驱动因素，例如离职率是多少，主要是哪一类型的人员，年平均招聘量是多少，环比 / 同比 / 与市场对比企业处于怎样的位置。数据洞察根据不同的场景和视角产生不同的结论，因此数据洞察是一个持续的、不断演进的探索过程，其结论也往往是自我迭代的。

第三，解决方案：凭借数据洞察而不是基本事实设计与落地解决方案，重中之重是数据追踪与侦测落地效果，以确保持续优化成果。

🔗 数字化 HR 团队的搭建

HRIS 团队：工作职责包括数据事实的整合（数据字典）、基础报表系统的建立和多数据源的打通（Data lake，云计算基础平台）。

数据科学家 / 数据分析师：主要职责包括：结合业务和 HR 场景需求，进行数据建模，设计数字化产品；进行组织、人才、文化等具体 Topic（主题）的数据分析；提供全景的 insights（洞察）和解决方案的建议。

洞察与执行者 / BP Role：一方面，结合一线具体业务场景和细分数据进行分析，产生 insights（洞察）；另一方面，给出解决方案，并负责具体落地执行。

🔗 结语

随着数字化时代的到来，数据赋能的重要性逐渐凸显。数据赋能客户体验管理、数据赋能业务增长、数据赋能企业创新发展……各行各业在数字化浪潮下不约而同地提出数据赋能的观点，虽然落脚点不同，但究其初心，无疑都是为企业谋发展。回到人力资源管理，若是能有效利用 HR 与业务结合紧密的优势，同时推动数据赋能 HR，将为业务提出更准确和实用的建议，助推业务与组织的发展。



构建有效的组织生态

内容来源 / 姚霆 | 时任高级人力资源经理 | 携程旅行网

👁️ 何为“实践”，何为“最佳”

《基业长青》一书追踪了 18 家公司，试图通过与为其选择的对照公司进行对比，发掘企业成功的管理秘诀。然而 2007 年又有一本《光环效应》，指出《基业长青》中的商业认知存在误区，认为人们对一些优秀公司经营管理的追捧是盲目和片面的。2018 年，有人对这 18 家公司及其参照公司进行详细分析，再次证伪了《基业长青》中的结论。真正的“实践”不仅是具体的行为，还是在当时场景下分析、思考和判断的过程，以及根据行为而形成的方法。所谓的“最佳”，是这种实践中形成的方法表现出超过其他方法的竞争力和有效性，所以下文所分享的只能称之为“实践”，而非“最佳”。

👁️ 组织发展的基本前提

具体分析组织实践依赖的组织基因和发展场景能更好地理解组织实践。要了解场景不仅要知道现在的微观场景，还需要去了解

宏观场景和其历史。下文以互联网行业为例，通常将互联网行业的时代发展分为 3 个阶段：1.0 时代，从门户到搜索；2.0 时代，从搜索到社交；3.0 时代，从移动到互联。时代的每次升级都会有企业倒下，也会有企业崛起，时代的跨越是超越组织和个体的。

杨国安老师总结过一个公式：**持续成功 = 战略 * 组织能力**，这中间还隐含了 2 个前提：符合环境的战略和有效的组织能力。组织能力的升级方向与战略的发展方向通常很难一致，如何将中间的夹角变小，提高两者适配的有效性，才是组织管理与发展的终极追求。

大环境往往是不确定的，不确定下不仅可以看到曾经行业霸主的轰然倒塌，还可以看到创新企业的爆发。“不确定性”也是 HR 与业务部门间易产生矛盾的地方，业务一直在面对不确定性（市场、需求、竞对、销售等），HR 却又一直希望以一种确定的方式（流程、制度、体系、模型等）来应对。当出发点不同，方式上又存在差异时，业务部门与 HR 就会出现沟通上的鸿沟。所以，要想更好地结合

业务，就需要 HR 以相对确定的方式来应对绝对不确定的环境。然而，发现问题并找准工作方向后容易陷入立即行动的陷阱，需要明确的是只有找准问题出现的原因才是解决问题的关键。组织是一种相对确定的生态系统，需要对其保持敬畏感，个体对组织的改变远没有组织对个体的改变大。虽然组织的概念已深入人心，但若想对组织产生有效的影响，还需要更多系统的思考、持续建设和不断的探索。

👁️ 组织生态

组织是一种生态系统，构建这种生态系统并让它变得有效的方法可总结为 OStar (Organization Star): 包括战略、环境、文化、机制、人才五大要素。组织生态的五个要素彼此间相互影响，共同作用。个体的分析固然重要，但更重要的是从系统的角度来思考这五个因素，再从每个因素的视角去分析彼此之间的影响。

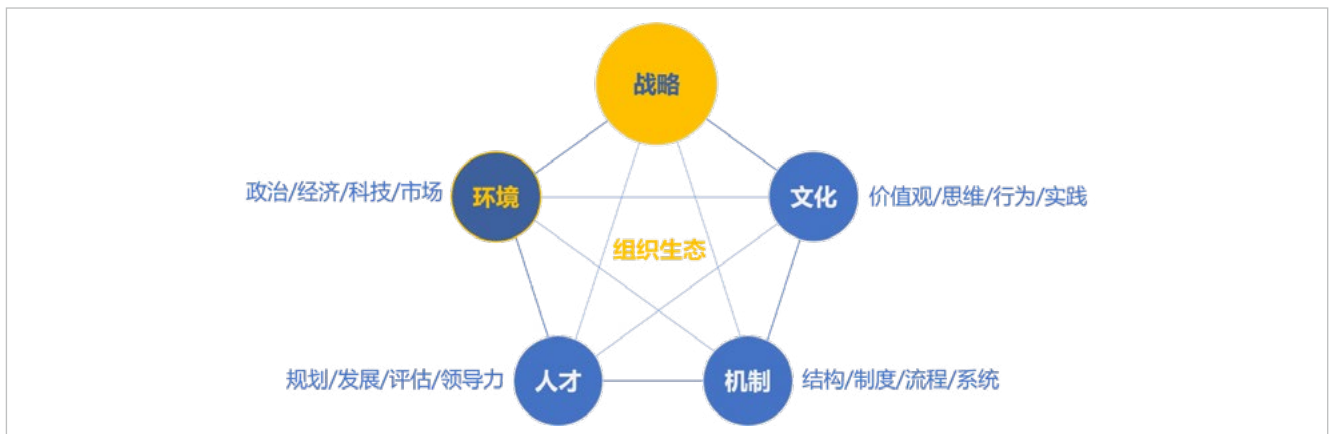


图 1 组织生态

一、环境

当下互联网正处于巨大的变化中，这里不仅仅是指企业和具体的行业环境，更包括时代的大环境：

1、中美关系 —— 新时代：中国的崛起和美国世界领导地位的动摇加剧了中美关系的变化，与欧美国家联系密切的中方企业难免受到不同程度的影响，而其中互联网企业受到的限制更大。无论结果如何，未来都必定会形成一种新的政治格局，由此对互联网行业（尤其是全球布局的互联网企业）的影响也将是巨大的。

2、疫情影响 —— 新形态：疫情是当今世界变动的巨大催化剂，其在造成各种影响的同时也提供了更多新的可能，让人们不得不开始思考新的业务、产品和管理形式。

3、规范统一 —— 新秩序：近 2 年互联网行业动作频频，各项规范都在逐步加强，行业规范呼之欲出。以中国目前的互联网体量和影响力，迫切需要更加符合当下经济发展的新规范，这些新规范将成为未来互联网的新秩序。

4、冲突频现 —— 新格局：CNNIC 数据显示，2020 年中国网民规模占比已达到 70%，增长率趋缓。如今，在市场有限的前提下还要保持一定增长率，各巨头之间的冲突必定会加剧，这正是未来组织需要做出及时调整来适应的大环境。

二、战略

环境是战略的温床，不同的企业制定的战略不同，但优秀企业之间差异性并不大。可一旦战略上出现错误，彼此之间将出现巨大差距。于是，当一个新兴市场出现时，巨头们会因为害怕错过机遇而盲目地进入。虽然竞争对手间的战略是趋同的，但是不同的组织对战略的理解和执行是不同的。战略不仅需要顶层的战略设计，还需要经过层层传达才能经由一线人员的专业实践转化成实际的价值。

目前，可以在企业战略中发挥核心作用的 HR 比较少，其更多从执行战略而非战略执行的角度开展工作。这里姑且从战略落地的角度来阐述：

1、战略思维

战略思维的敌人是职能思维，战略思维的伙伴是系统思考。在一个企业中担任过不同要职的绩优人员更容易形成系统思考，因为他们拥有更全面的职能视角，更能接近企业的经营本质，也就更可能形成战略思维。战略思维的核心是聚焦目标，是意识层面和行为层面的统一。战略思维的鉴别要素是策略思维，这是基于使命和愿景的思考，是对环境充分认知后的前瞻判断，是对内部文化、人才和机制自省后的坚定，是有谋略有计划的实现过程，包括格局的高度、视野的前瞻、策略的精准、目标的合理、思考的系统、洞察的敏锐和执行的递进等。

2、战略分解

战略通常比较宏观，需要在战略思维的基础上做出分解，意即战略分解是战略思维的行为表现。分解是战略要素的重构，会涉及到职能和流程，但很多时候职能和流程的长期存在反而影响战略分解。所以，战略分解如何基于目标和共识的统一做出专业优势的分工成为成败的重要一环。

3、战略执行

战略执行是将分解后的目标进行落地，是战略分解后的结果呈现。这种执行是紧扣战略分解的目标而做的执行，并根据内外环境的变化进行合理调整或优化。首先，及时高效的调整需要执行层具备战略思维，很多组织通过缩短管理层级和路径加强执行层的这一思维。其次，战略执行依赖科学的战略分解，各个指标间相互协调和影响，当不同职能面临执行困难和选择时，可以从目标和分解关联性角度做出适当取舍。最后，除了有效的分解，还需要在执行的过程中发挥专业优势而非职能优势，因为职能本身除了高效率之外，也可能固化，甚至有时执行方式比战略目标更容易让人迷失。

三、文化

文化活动、福利、员工体验等属于文化实践，是文化的外在表现形式。文化内核是一个组织的使命、愿景和价值观，简单说，就是一家企业晋选拔的标准、决策分析的依据和现有价值判断的准则。一家企业的组织文化，需要领导者长期、持续、全身心地投入才能带来改变，这里说的组织文化包括组织意志、组织思维、组织行为、组织实践。



图 2 组织文化建设

1、组织意志

意志是一个领导者内心的表达，是内心的信仰，一般需要在组织中沉浸一段时间才能总结出来。目前，多数企业的 HR 面对的不是企业大 BOSS，这就需要转换成细分组织来理解，组织意志中的一个关键要素是领导者意志。

2、组织思维

组织的意志是核心，可以无限发散，但思维的转变是渐进式的，需要通过不同的维度构建。同时，思维的构建方式也是多样的，具体如何选择需要视情况自行判断。此处介绍一种常见分法，即通过价值、管理、执行和专业四个维度构建思维。价值维度和管理维度更多体现在中高层，管理维度和执行维度更多体现在中层，执行维度和专业维度更多体现在中基层。所以，在组织思维中，高层的思维是核心，中层的思维是重点，基层的思维是表现形式。当基层思维出现问题时，一定可以在高层中找到源头。

3、组织行为

组织会基于不同思维维度做出相应的行为，比如基于价值维度进行价值定位和战略选择，基于管理维度进行绩效管理和人才管理，基于执行维度进行制度流程和分工协作，基于能力维度进行能力评估和专业反馈。同时，这些行为又反过来持续强化组织思维。如果企业想改变文化，应该更多从行为改变的角度反作用于思维，进而影响组织文化。

4、组织实践

组织行为是一种群体行为，应用到具体的实践中就构成了相应的项目。这里的项目是组织行为发生的场景或者是行为的集中化表现，当一个行为自然频繁地发生，就会形成某种思维意识。但组织行为的发生需要更多有意识的引导，构建更多的组织文化项目作为行为场景，从而提高行为的频次和强度。组织实践贵在坚持及领导者的持续参与，组织的改变是渐进式的，只有持续影响才能不断积累，最终实现文化和思维的改变。

四、机制

文化保证组织的思维模式，思维是行为

持续重复后的固化，这些都需要有效的机制作为保障，因为有时机制也会持续地影响思维，从而影响文化。在创造某种机制前，首先要尝试理解现有的机制。现有的机制是战略、组织、人才和文化共同作用的结果，通过机制可以看出这四者之间的关系。然而，机制的分析常常陷入只关心现有问题的发现和应对而忽略了彼此之间关系的厘清的困境。需要明确的是，不同要素间的相关影响和作用才是影响机制是否适配企业的关键。

1、机制诊断

机制诊断过程常受到 HR 职能的影响，因为机制诊断是由 HR 牵头，加之要考虑诊断后需求落地的问题，所以现在诊断很容易走向人力资源化的方向。组织和人力资源虽然有诸多重叠，但本身也有不同。由一些企业的核心管理者参与甚至部分主导，可以减弱人力资源职能化的影响，增强业务化分析元素。此处用 OStar 的视角来看机制诊断的结果，尤其是现象诊断后的关联性诊断。以某组织从职能向敏捷组织转变时的机制诊断为例，如图 3。

	战略	组织	人才	机制
敏捷组织	【环境】不确定性	【结构】敏捷+扁平	【驱动】意识驱动	【制度】高透明，强互动
	【战略】群体参与、群体共识	【文化】彼此信任、高频互动	【能力】多技能	【流程】定位方向，群体参与
	【战术】突破与挑战	【运营】组织监督基础上的目标协同	【管理】思想+行为，强调价值观、理念和文化	【反馈】多通道，不断碰撞
职能组织	【环境】相对确定	【结构】职能+层级	【驱动】事件驱动	【制度】强考核、强应用
	【战略】高层决策、集中共识	【文化】结果导向、高效执行	【能力】强专业	【流程】衡量达成，从上至下
	【战术】高效与达成	【运营】组织分工基础上的职能协同	【管理】过程+结果，强调指标、效率和方法	【反馈】单通道，控制风险

图 3 组织现状诊断

2、组织结构

组织结构是企业经营的布阵，反映企业的职能结构和职权交互，来源于企业的商业模式又辅助于企业经营。传统的企业经营结构更偏向业务线的职能化，即工作流程的协作与分工，如此可以强化业务线的高效流转以及规模优势，更容易实现业务闭环并以此来提升壁垒。但这样的组织也会暴露出市场反应迟缓，信息与决策路径过长和业务单元机动性不足的问题，于是很多互联网企业都在做敏捷化改造来适应多变的市场环境。

如果用特种部队来形容这种敏捷化改造，那么前台是特种部队，各个身怀绝技，配合默契，信息透明，独立决策；中台依赖强大的系统提供先进的武器、及时的信息、制定精确的目标；后台强大的资源和系统将各种生产要素整合，为中台高效化运转提供可能性。显然，如此的组织结构的确可以提升组织效能，致使近两年很多企业追捧中台化。但如今也出现对中台化的反思：中台化本身的构想很好，是企业商业模式的一种组织化表现，但它对组织的成熟度要求非常高，更多企业把中台理解为职能整合和流程再造，把敏捷理解为规模大小和职能的分工。组织结构不是按照 HR 的想象来构建，而受到企业的商业模式、经营战略和企业文化等多方面的影响。这里不仅能体现企业家和管理者的智慧，还需要勇气和决心。

3、目标管理

组织的发展和变化是通过将愿景诉诸战略来实现的。战略通过目标进行分解，目标通过指标进行落地。在这之中，每一层的信息传递都可能折损，比如上下对标出现偏差，左右对齐出现失衡，所以对于每个层面上的目标，都要配以相应的管理行为进行纠偏，并将这些行为与 HR 的目标管理有机结合。在目标管理中，业务流程是主线，HR 的管理流程为辅线，结果应用是共识。这两条线的有效融合不仅需要更加业务化的 HR，更需要企业决策者的顶层设计。



图4 组织目标管理

4、绩效管理

绩效是企业自我经营和发展的管理体现，谈到绩效通常会涉及到战略、目标、团队和人才等问题，但 HR 通常更加关注绩效

的管理流程——计划、辅导、考核和改进。流程只能保证“把事做正确”，却做不到“做正确的事”，唯有跳出流程去分析绩效的构成，才能对绩效有深入的理解。

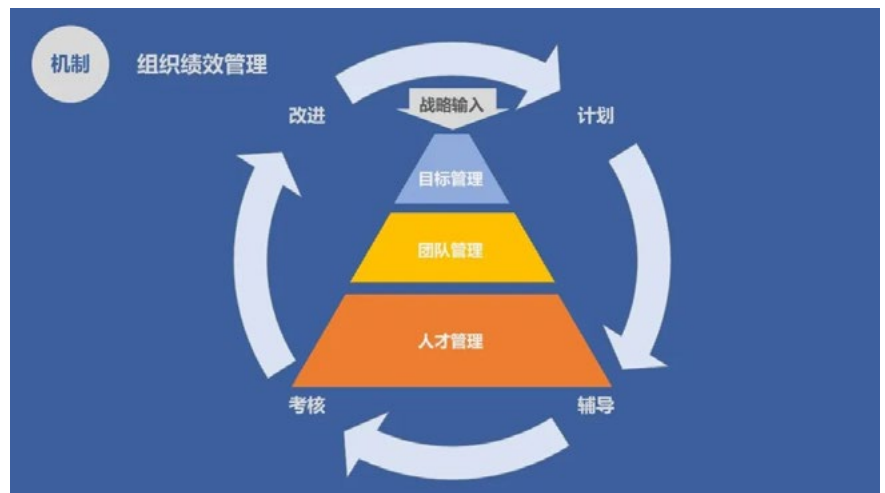


图5 组织绩效管理

绩效管理的内部构成分为人才管理（个体）、团队管理（群体）和目标管理（企业）三层，目标是顶层设计，团队是管理主线，人才是落地手段。一个管理者在绩效上要实现激励性和公平性，应从目标的角度思考，否则就极易受个体的影响而给团队管理造成负担。一般情况下，管理者会在期初进行目标制定与分解，期末对个体进行评定，管理者本人也会收到上一级的绩效评定。其中，目标矛盾（个体目标与团队目标之间的矛盾）、团队矛盾（团队成员之间协作与激励的矛盾）

和人才矛盾（短期激励与长期激励的矛盾，当下绩效与未来潜力的矛盾）需要调节和平衡。

五、人才

组织能力不是员工能力，但组织是由员工构成的。组织能力要靠人才落地，就要构建适合组织生态的人才，而这无外乎选、用、育、留四个方面。



图6 构建适合组织生态的人才

1、选正确的人

人才具有聚集效应，人才不仅是选出来的，更多是通过实践鉴别出来的。很多企业习惯于用标签去鉴别人才，比如招聘时用“211”“985”“双一流”等，这样做固然便捷，但也会因此失去一些“正确的人”。这就涉及“选”的重点在“选正确的人”还是“便捷地选人”这两者之间的平衡。正确的人，包括“兵”和“将”，选“将”是选的重中之重，因为“将”天生具有精兵的吸引效应。“将”不仅包括内部的，还包括外部的，企业中的“将”对文化和组织的适应性是关键。对“将”的识别要从多个维度去判断，不仅要从现在的文化价值体系出发，还需要以更前瞻的视角包容“将”的不同。现有评价体系是基于现有的既得利益者构建的，企业运行得越久，现有的评价体系越固化，企业的文化基因弊端会越强大，甚至走向某种极端。因此，这种对“将”的包容是基于价值观一致的前提，对不同理念和文化背景的包容。其次，“兵”也很重要，因为兵不仅是现在组织能力的实际落地者，更有可能是未来的“将”。除了面向全员，统一标准之外，“兵”的关键是全面养成。综合来看，“选”不仅是一次性的招聘，更重要的是过程鉴别。人才在发展的过程中会遇到多次选择的问题，每次的选择和发展都要靠实践进行鉴别。

2、育更好的人与用合适的人

“育”和“用”是一件事情的两个面，但无论是“育”还是“用”，前提都是“选”，选对了人才能开始育人和用人。对于人才而言，“育”是“用”的结果，“用”是“育”的内容，具体包括如下：

① **平台化的系统和运营**：平台化不仅指的是某种系统，更多的是指平台化的思维，是人才的平台化。人才发展是“育”和“用”的平台化，是指通过标准化来为个性化和特殊化的人才培养提供服务内容，同时不断积累专业内容和沉淀实践成果，将可以固化的内容再反哺到平台中形成内循环，即“育用一体化”。

② **专业强化**：专业是指分析和解决问题的能力。虽然专业一直以来都是人才评价的重要依据，但依然会受到企业不同文化基因的影响。可以把人才和企业结合起来，定义企业中的专业标准，文化下的专业识别，通过知识拓展、技能精耕、经验复制和方法沉淀强化专业。

③ **实践发展**：实践是最好的人才发展方式，尤其是一些有挑战性的任务、不确定的目标、探索性的项目等，都是实践鉴别人才重要的方式。真正的人才无需过多普适性的培养，而是更多通过职能融合、职权扩大、竞争鉴别和激励公平来实现发展。他们需要工作内容上和自我发展上的双重“空间”。

4、留共发展的人

在思考留人的问题上，HR更倾向于留下所有的人，或者留下更多的人，但其实企业需要用“留不下”的思想去做留人的事情。留下或留不下是从企业角度思考，而不是人才的角度。现实中，只有出现留不下应该留的人的情况时，管理者才可能不再停留在静态分析人才留用问题的层面，去做一些“选”、“育”和“用”的工程性建设。事实上，人才从第一次接触企业，甚至还没有进入企业时，“留”就已经发生了，等一个人要离开的时候，“留”已经变得没有意义了。要把“留”做好，就要做好系统性的建设：

① **规划**：用组织的思维去规划人才，用“留”的思想去规划“选”“用”和“育”。

② **评价**：依据组织生态构建人才评价机制，依据评价机制建立人才的盘点与反馈。

③ **发展**：基于人才和企业的共同发展，基于工作本身构建人才发展内容。

④ **领导力**：领导力是彼此间的交互，是团队和人才的基础。主管也许无法决定人才最终的去留，但可以决定其留的时长。同时，因为领导力本身就是一种双向的影响力，员工本身也需要拥有更多的领导力，这样才能让团队更好地实现彼此间的影响和协作。

👁️ 结语

组织的问题通常牵一发而动全身，好比一个石头投入湖中，泛起的层层涟漪，最后波及到的范围远远超出自己当初的设想。虽然HR不断地对组织进行人为干预和引导，但依然无法改变组织本身的生命周期。当面临外部强大的环境时，内部的有效变革是重要的驱动，但这种驱动的方向与外部变化的方向间的夹角是OD的关键价值，组织发展的有效性也必将成为组织的核心竞争力。



夏利群

中联律师事务所高级合伙人、劳动法团队负责人

全国律师协会劳动法专业委员会委员

上海市律师协会劳动法专业委员会委员

《亚洲法律概况》领先律师
浦东新区十大杰出青年律师

夏利群律师于1999年正式执业，于2000年开始从事劳动法领域的研究。其目前主要业务涉及企业劳动争议案件处理、集体协商、企业规章制度完善、企业人力资源合规管理审计、企业并购中人力资源管理合规尽职调查、裁员等。夏利群律师精通国家和地区的劳动法律、法规、政策及司法实践，因此对企业内部人事方面的管理特别是在实务上有着极其丰富的经验，曾多次受邀在上海、北京、深圳、广州、大连、青岛、杭州、苏州等地讲授劳动法培训课程并以亲身经历的案例，介绍目前司法实践中形成的审判实践。夏利群律师曾获得普陀区司法局先进个人、普陀区青年岗位能手以及浦东新区十大杰出青年律师、《亚洲法律概况》知名律师等诸多荣誉。

关于法院单方认定 “视为双方协商一致解除” 的依据探讨

上海中联律师事务所 夏利群 陈懿

根据《劳动合同法》的规定明确劳动者可单方解除劳动合同的条款以及用人单位可单方解除的条款，同时明确劳动者和用人单位可协商一致解除劳动合同的条款。对此，仅就解除的相关约定，相信已在《劳动合同法》中予以充分和明确进行阐述。但不同情形适用不同的解除理由和解除依据，这是在处理劳动争议案件中主要考量的要素和重点。

在劳动争议案件中，不难发现的是，大部分的争议均基于用人单位单方作出的解除或终止决定，继而引发后续劳动者为维护自身权益而主张违法解除或终止劳动合同赔偿金。

因此，前述行为的争议焦点在于用人单位依据法律规定的解除或终止理由是否能匹配上相关的证据予以充分证明用人单位最终作出的决定符合法律要求。而后，最终的裁判结果也必然走向认定解除或终止行为是否合法，以及是否需要向劳动者支付违法解除或终止的赔偿金。

但是，正如劳动者与用人单位之间的关系在履行过程中的复杂性和多变性，用人单位也清楚单方作出任何决定后可能引发的后果。所以，大部分的用人单位在处理劳动关系解除等事宜首选的方案为与劳动者协商一致解除，若是事实上无法达成协商解除结果的，用人单位则会评估风险后作出相关决定。同时，用人单位本着谨慎的态度也会通过多次的沟通，直至最终的书面文件予以固定整个劳动关系的处理，并保留好所有的痕迹。

即便用人单位如此小心谨慎、甚至在劳动者和用人单位双方均确认为用人单位单方解除的情况下，部分法院仍会作出“视为双方协商一致解除”的裁

判结果。对此，笔者曾接触过两个类似情形，具体涉及地区为两广地区，即广东地区和广西地区。

其中，广州地区的案件情况涉及到的一个关键因素在于用人单位曾经试图与劳动者进行协商解除劳动关系，但劳动者明确予以拒绝协商解除并主张要求继续履行劳动关系，随后用人单位在协商解除无果的情况下，要求劳动者继续履行相应的劳动者义务。但此时，劳动者却拒绝接听用人单位的电话，也拒绝任何工作的安排。无奈之下，用人单位只能以劳动者旷工为由单方解除劳动关系。

从上述整个事实经过可以清晰的看出，整个事件可划分为两个阶段，即双方协商解除阶段以及用人单位单方解除阶段，两个阶段所适用的法律规定均不相同，且两个阶段互相独立，互不干涉。

但广州中院却认为劳动者因对用人单位提出的协商解除条件存有异议，劳动者虽通过电子邮件已表明要继续履行双方的劳动合同，但其随后又以实际行为及电话通知的形式表明将不再继续履行劳动



关系。因此，在双方均已无意继续维系劳动关系且也未再实际履行劳动合同的情况下，应视为双方已协商一致解除劳动关系。本案中，用人单位首先主动提出协商解除劳动关系，无论劳动者是基于对法律的误解，还是基于其主张的已被用人单位剥夺其工作所必须的工具等事实，在劳动者已明确表示不再继续履行劳动关系的情况下，双方的劳动关系实际已经解除。用人单位此后再以劳动者旷工为由主张双方劳动关系是因行使其合法解除权而解除，明显有失公平，应根据双方实际协商解除的经过即劳动合同实际履行的情况向劳动者支付经济补偿金。

根据上述判决结果，笔者仅能理解广州中院大概率审理思路是援引已经失效的《广东省高级人民法院、广东省劳动人事争议仲裁委员会关于审理劳动人事争议案件若干问题的座谈会纪要》29. 劳动者与用人单位均无法证明劳动者的离职原因，可视为用人单位提出且经双方协商一致解除劳动合同，用人单位应向劳动者支付经济补偿。但不得不说的是，该纪要的表述为“劳动者与用人单位均无法证明离职原因”作“视为协商一致解除”的前提，但是纵观整个案件的审理过程，劳动者与用人单位均一致确认劳动者的离职原因是基于用人单位作出的单方解除行为。而对于最终广州中院作出的“视为协商一致解除”的表述，笔者表示不能理解。

同样，广西地区的案件为用人单位基于劳动者存在两次严重书面警告已构成严重违纪为由对其作出了单方解除劳动合同的决定，对此双方就劳动关系的解除是否符合法律规定作为唯一的争议焦点。因此，对于上述争议产生的结果也仅可能出现两种情况，一种认定用人单位解除合法，即劳动者确实存在违纪行为且足以达到严重违纪程度，最终的解除行为合法有据，另一种认定用人单位解除违法，即劳动者的违纪事实不足以达到严重违纪的程度或者劳动者根本不构成用人单位所描述的违纪情形，最终的解除理由无法成立。

然而，广西中院则认为用人单位解除与劳动者的劳动关系，虽然实体和程序上存在一定瑕疵，但由于劳动者确实存在两次工作失误在先，故不能认定用人单位提出解除劳动合同完全没有理由，只能认为在具体处理过程当中执行尺度过严、缺乏人性

化考虑。鉴于劳动者在用人单位解除劳动合同之后未再要求继续履行劳动合同，故从民法衡平利益的原则考量，本案可视为用人单位提出并经劳动者同意而解除劳动合同的情形，确认用人单位向劳动者支付解除劳动合同的经济补偿金。

就上述观点和理由，笔者同样不能理解。相较两案，广东案件中可能还涉及到协商解除的部分因素，但广西案件中完全不存在任何协商解除的意思表示，而且贯穿始终的均是用人单位认为单方解除合法，而劳动者认为单方解除违法，完全无任何可“视为用人单位提出并经劳动者同意而解除劳动合同的情形”。

对此，笔者虽然能理解法院在审理劳动争议案件的考量的平衡感，但平衡的处理和运用并非随心所欲，对于劳动者的保护也要根据实际案件的情况以及严重程度予以区分处理。就如同参与一个游戏，在所有游戏规则均明确和清晰的情况下，切勿出现一个搅局者，不仅打破原有的既定规则，甚至以自己的喜好设置规则，反而会导致整个游戏的崩盘，最终影响的不仅是游戏本身，连参与者也会反受其害。





女职工提前结束产假，返岗工作，公司是否需额外支付劳动报酬

上海中联律师事务所 夏利群 钱雅茹

一 案件回顾：

员工自2017年2月20日入职公司，签订书面劳动合同，合同期限至2022年2月19日。2018年5月4日，员工生育。2018年8月27日员工回公司处工作。

一审判决认为：关于赔偿员工少休一个月的产假损失的问题。根据《浙江省女职工劳动保护办法》，女职工生育享受产假98天，符合《浙江省人口与计划生育条例》第三十条规定的，再增加30天。员工实际自2018年5月起休产假，于2018年8月27日提前上班，2018年9月起公司向员工支付工资，2018年8月27日至2018年8月31日工资未付。已参加生育保险的女职工产假期间用人单位安排工作的，女职工除领取生育津贴外，用人单位应支付其正常上班工资。因此公司应向员工支付少休产假期间工资620.69元（ $2700 \div 21.75 \times 5$ ）。

二 争议焦点：

女职工提前结束产假，返岗工作，公司是否需额外支付劳动报酬？

三 法律分析：

为了实现人口、经济、社会、资源、环境的全面、协调和可持续发展，国家制定了《人口与计划生育法》，各地也据此出台了《人口与计划生育条例》，其中确定了女职工生育的，可享有一定期限的产假。

在女职工产假期间，视为正常出勤，工资、福利待遇不受影响。其中产假工资，根据各地实际操作不同，存在不同的支付方式，例如：公司直接向员工支付工资，社保基金申领的生育津贴后续支付至公司账户；或者，社保基金直接向员工支付生育津贴。

大多数情况下，女职工在产假期间都是

在家安心休养。但不可否认的是，实践中，还是存在女职工提前结束产假返岗工作的情形。在此情况下，女职工的法定产假尚未结束，仍可获得生育津贴，但就公司是否还需向女职工支付劳动报酬目前根据不同情形，存在不同观点。

一、女职工自愿申请少于法定的产假天数，或自愿提前返岗工作

鉴于员工系根据自身意愿，自行决定少休产假，且公司并未提出任何要求，故员工后续若主张公司额外支付劳动报酬，或要求视为加班处理的，主流观点认为不应予以支持。

二、公司要求女职工提前结束产假返岗工作

此种情况下，女职工并非基于自身意愿提前返岗工作，而是根据公司的要求提前结束产假。在此情况下，公司是否需额外支付

工资报酬，存在不同观点：

观点一认为：虽然女职工系基于公司之要求提前结束产假，返岗工作。但是，实际上公司并无权利强制要求员工返岗，女职工最终决定返岗工作的，还是可以体现个人意愿和考量的。并且，公司若额外支付工资报酬，女职工就会同时获得生育津贴和工资报酬两份待遇，属于重复获利。此外，目前也并没有任何规定明确员工产假期间返岗工作的，公司需额外支付工资报酬。

因此，即便公司要求女职工提前结束产假，返岗工作的，也不需额外支付工资报酬。

观点二认为：女职工产假是法律赋予女职工在生育期间所享有的休假权利，法律和用人单位都应当保障女职工这一基本权利。若公司出于生产经营需求，迫切需要女职工提前返岗工作的，应当就女职工在休产假期间提供的劳动，额外支付工资报酬作为对价。此外，虽然是否提前返岗工作是由女职工作出的最终决定，但是考虑到劳动关系中，用人单位与劳动者之间存在隶属关系，对于公司提出的

各项要求，即便是并非强制性的，劳动者为了今后的发展机会、职业前景等因素，通常也会接受公司的要求，故而女职工提前返岗工作，看似是女职工自身作出的决断，实质上背后体现的还是公司的意志。最后，就女职工提前返岗可获得生育津贴和额外工资报酬两份待遇，其中生育津贴系社保基金针对女职工产假发放的待遇，额外工资报酬系公司针对员工提供劳动支付的对价，两者性质并不相同，并不会构成重复获利。题述案例中，法院的观点便是如此。

因此，若公司要求女职工提前结束产假，返岗工作的，应当额外支付工资报酬。

综上，就女职工提前结束产假，返岗工作，公司是否需额外支付工资报酬，需要区分不同情形，且司法实践中存在不同观点。为更好保护劳资双方权益，也为最大限度降低争议纠纷，建议公司与女职工就提前结束产假，返岗工作的工资待遇进行事先充分协商，妥善处理。



HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE



联系我们

地址：上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室
邮编：200063 电话：+86 21 6056 1858
邮箱地址：marketing@hrecchina.org
网站：www.hrecchina.org

关注我们



订阅号：
HRECChina



服务号：
HRECService