

# HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

# VALUE

## “灵活办公”崛起， 是大势所趋还是昙花一现？

### 刘蔚

——坚持源于热爱

Ivy 身上带着北京城的爽气，面对工作，她拒绝凑合，只朝着自己的目标前进。在二十多年的职业发展经历中，她无意中践行了“成功往往留给有准备的人”这句老话。她以无尽的好奇心和“破茧自立”的果敢完成了职业生涯中一次又一次的华丽转身。

### 体验先行， 打造高满意度的HRSSC

2021年起，实现高效运营的BOE HRSSC（京东方人力资源共享服务中心）开始从1.0交付中心向2.0体验中心探索转型。相比于1.0版本更强调集中化与标准化，关注职能完善与高效运营，SSC2.0主动升级服务，更加关注客户导向与用户体验，其愿景是为客户提供专业化、有温度的HR共享服务，成为共享服务中心的业内典范。





2022

5

第二期

会员通讯内参

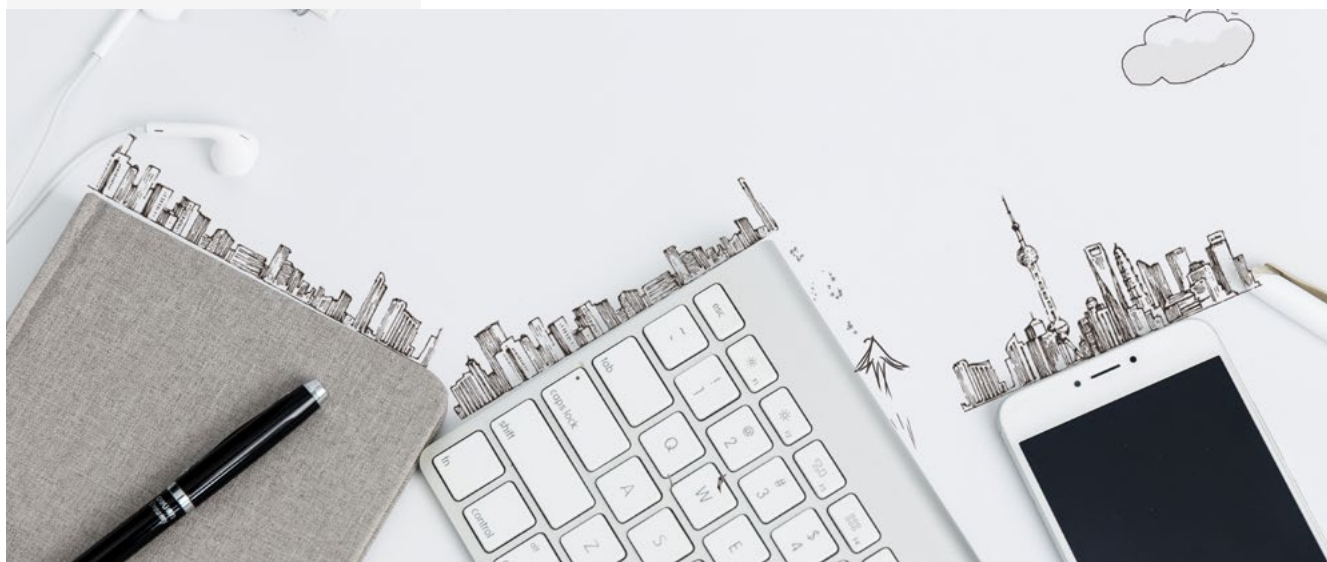
2022.5 第二期

传递智慧 分享实践

WWW.HRECCHINA.ORG

# CONTENTS

## 目录



27

专题 | FEATURE

“灵活办公”崛起，  
是大势所趋还是  
昙花一现？

- » Part 1 初解灵活办公
- » Part 2 拥抱灵活办公
- » Part 3 灵活办公的明天

44

人物 | PEOPLE

刘蔚

——坚持源于热爱

毛海光

——敢为人先，履践致远





## 7 | 前沿 |

- » 体验先行，打造高满意度的 HRSSC
- » 蒂升电梯（中国）招聘组织架构创新实践
- » 奥托立夫中国管培生项目实践
- » 网易绩效管理赋能实践

## 27 | 专题 |

### “灵活办公”崛起，是大势所趋还是昙花一现？

- » Part 1 初解灵活办公
- » Part 2 拥抱灵活办公
- » Part 3 灵活办公的明天

## 44 | 人物 |

- » **刘蔚**——坚持源于热爱
- » **毛海光**——敢为人先，履践致远

## 52 | 观点 |

- » HRBP 引导技术实践
- » 组织变革下，战略业务伙伴的打造

## 60 | 研究 |

- » 2022 中国企业校园招聘与实习生项目实践调研报告

## 74 | 劳动法苑 |

- » 个人信息保护法等新监管法律视角下，再看员工在职期间个人注册的社交账号之离职交接争议
- » 上海疫情下的“客观情况发生重大变化”适用可行性分析

# 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。



时间的指针已经指向了 2022 年，但“世界怎么了，我们怎么办”的疑问依然萦绕未绝。

现如今，全球通胀、供应链短缺、国际局势等问题短期内难以完全解决，经济复苏和增长仍面临不确定性。从内部形势看，随着奥密克戎病毒的蔓延，新冠疫情在国内持续反复，多地被迫按下“暂停键”。在这春暖花开的季节，虽然春光明媚，生机盎然，但仍有许多人为了疫情的有效控制而不得不居家生活、工作。

不可否认的是，新冠肺炎疫情在加速市场数字化转型的同时，也改变了人们的工作方式，尤其加速了远程工作和线上互动的发展，加速了中国灵活工作方式时代的到来。在 2022 年之前，这种被《柯林斯词典》给予专门称谓的混合办公 (Hybrid working)，或许只是被疫情所催生的一个被动形态，而在 2022 年春节后，似乎变成了一种主动姿态。尤其在这波突如其来的疫情下，我们看到越来越多的企业在主动或被动调整办公模式，尽一切努力提高组织的灵活性。同时，劳动力也已经逐渐适应与疫情共存的工作模式，特别是对于“Z 世代”的年轻员工而言，工作场所选择的灵活性已经成为一个优先事项。

无论是为了倡导员工更好地平衡自己的工作与生活，还是出于企业业务性质和文化建设的诉求，灵活办公模式的快速发展正在成为未来劳动力市场发展中的一个关键趋势。围绕这一话题，我们邀请了多位相关领域的资深 HR 从业者进行了探讨。作为企业的传感器，他们对外界环境的变化更为敏感，因而能够迅速采取行动，及时调整自己的工作方式。

我们似乎可以预见，随着中国的劳动力成熟度和数字技术达到新水平，灵活的工作安排将成为企业人力资源战略越来越重要的组成部分，并在未来持续发挥作用。我们无法预知未来的路，只得集中精力走好脚下的每一步。我们始终相信，挑战与机遇并存，只有调整自身，灵活应对风险挑战、抓住机遇，才能与这个充满不确定性的环境共荣共生。

主编 金景



# 体验先行， 打造高满意度的 HRSSC

## ——京东方最佳用户体验奖项目实践



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”  
**最佳用户体验奖**

## 背景介绍

京东方科技集团股份有限公司 (BOE) 创立于 1993 年 4 月, 是一家为信息交互和人类健康提供智慧端口产品及专业服务的物联网公司。京东方人力资源共享服务中心(以下简称 BOE HRSSC) 成立于 2018 年, 成立初期通过区域性业务的集中化与流程的标准

化, 整体业务效率提升 24.12% (服务比由变革前的 1:514 提升至 1:638)。经过三年的发展, HRSSC 在组织能力、流程管理、人员结构上搭建完整且运营顺畅, 通过不断进行标准流程的简化、优化, 服务比提升至 1:712, 处于业内人事共享服务中心服务比 75 分位以上。

2021 年起, 实现高效运营的 BOE HRSSC 开始从 1.0 交付中心向 2.0 体验中心探索转型。相比于 1.0 版本更强调集中化与标准化, 关注职能完善与高效运营, SSC2.0 主动升级服务, 更加关注客户导向与用户体验, 其愿景是为客户提供专业化、有温度的 HR 共享服务, 成为共享服务中心的业内典范。

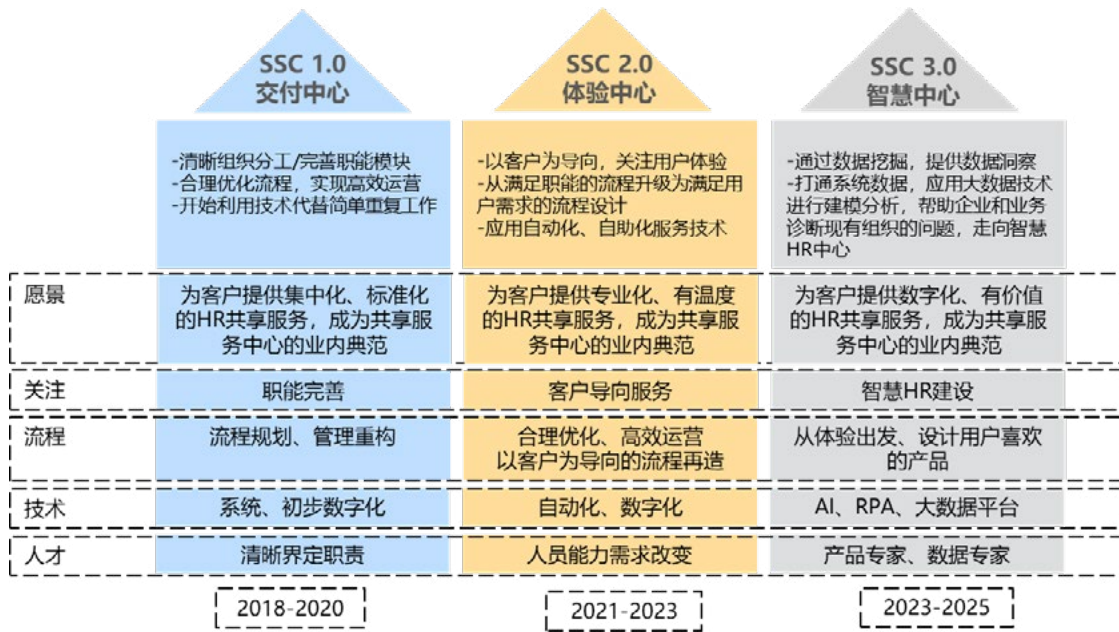


图 1 BOE HRSSC1.0 到 3.0 规划

## 提升体验的关键举措

BOE HRSSC 基于客户导向理念, 从客户角度出发深挖痛点, 运用产品思维, 通过内部竞赛机制, 不断将现有服务升级为客户需要的产品, 实现向 HRSSC2.0 体验中心的稳步过渡。在运营过程中, HRSSC 以“提升用户体验”“让客户聚焦核心工作”为核心目标, 在不断进行各区域服务项目关键举措的创新与持续优化后, BOE HRSSC 客户服务满意度提升至 96 分, 极大地提升了员工的用户体验。其中, BOE HRSSC 提升用户体验的关键举措如下:

### 关键举措一:

#### 优化分层交付, 进一步提升运营效能

自 2020 年年初 BOE HRSSC 完成 139 个流程的二次优化后, 后续效率提升趋势放缓, 基本处于零碎的点状优化, 没有大的突破空间。对此, BOE HRSSC 成立专项组, 通过管理者访谈、研讨座谈会、现有效率数据分析等方法, 对效率现状问题及其制约因素进行了初步观察, 发现了业务量增加、新业务与个性化业务需求增加、系统智能化程度限制、地理环境限制、人员频繁变动限制等问题。面对上述问题及制约因素, 现有的流程优化方法已应用殆尽, 如何找到流程优化的新突破点, 进一步提升运营效能至关重

要。基于此, BOE HRSSC 团队通过学习行业标杆、邀请专家深入诊断、复盘业内优秀方法论等方式, 对分层交付漏斗模型、用户体验蓝图等工具进行了有效学习和应用。

**SSC 分层交付模式:** SSC 分层交付模式, 旨在尽可能运用技术和交付标准化设计提升效率, 一般包括: T0 层: 不需要人工介入的自助系统服务, 理论上应可以解决 2/3 的员工查询和需求; T1 层: 直接面对员工的 HR 专员, 解决综合性的一般性问题; T2 层: 专项或者综合业务的 HR 负责人, 处理专项或者个性化的问题; T3 层: 流程专家和政策制定者, 通过内部流程处理 T1 和 T2 不能解决的问题。

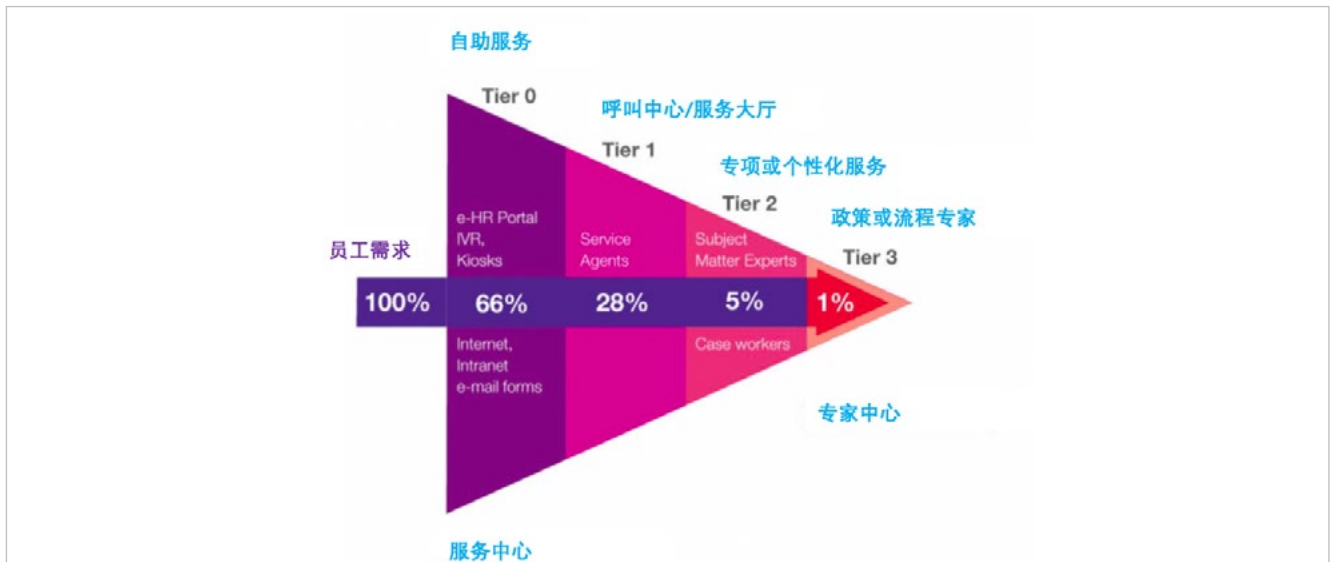


图2 分层交付模型 (来源: NGA Human Resources)

根据上述理论，将HRSSC业务按分层交付模型重新划分并总结客户日常反馈较多的问题，将业务的关键痛点标出，形成BOE HRSSC的用户体验蓝图。

通过蓝图盘点发现，BOE HRSSC T0自助功能解决的员工需求场景较少、较浅（目标是解决2/3的常规员工需求），员工习惯于“面对面”而非“自助式”的服务，技术系统没有得到充分运用。除此之外，电话呼叫中心解决的员工需求场景过少，目前仅限于标准知识库的查询和问答。与之相反的是，T1层服务大厅解决的工作量偏大，目前以工作内容的简单归类分工为主，岗位责任过于细化和标准化，并没有针对工作复杂度和标

准化程度进行区分；个性化服务和低频需求场景也在前台标准岗位综合处理，降低了标准服务批量处理的效率。

### 优化分层交付，增大T0层自助服务、

**T1层呼叫中心功能：**BOE HRSSC运用各种技术应用进行系统服务优化和自助服务的拓展，如上线电子合同系统、电子档案系统、自助证明打印机、自助工卡办理机、Call Center智能客服以及问题库优化，提升员工可自助办理业务范围及便捷度，优化员工体验。例如，员工电子合同系统上线后，除普通的合同协议外，扩展应用电子文件类型达34类，完成后可自动归档至HRIS系统及电子档案系统，信息收集时效提升66.7%。

提升员工体验的第一步是简化员工办事流程，最大化提升员工办事效率。而通过用户体验蓝图工具挖掘并解决用户痛点则是员工体验提升更关键的一步。

## 关键举措二： 创新项目提升用户体验

### 1. 深挖用户痛点

BOE HRSSC通过对多地员工用户的问卷调研、访谈、内部小组讨论等，整理出28个业务场景的110余项改进点；同时，对HRBP等大客户的需求进行了大量调研，通过多种形式收集宝贵意见，最终对用户体验的痛点有了更深刻的了解。

### 2. 选取关键节点，定位产品服务主题

经过对调研结果的分析，BOE HRSSC按场景、频度、业务分层等维度绘制用户体验蓝图，挖掘问题和痛点，选取关键节点提升交付体验，并通过区分客户类型力争前置解决用户需求。同时，BOE HRSSC分别以助力经营、效率提升以及体验提升等为目标，在内部进行创新项目设立及评比，力求快速推出高质量的、契合客户需求的产品与服务。



图3 HRSSC 技术运用

序号	项目目标	项目名称	项目简介
1	助力经营	考勤月报看板	让排班合理性与工作饱和度一目了然。从HRBP视角设计统一、标准化的考勤月报BI看板，帮助HRBP及时掌握人员排班、出勤及考勤异常情况，及时调整，匹配经营需要。
2	助力经营	离职率变化与产品良率的相关性分析	通过对离职数据与生产经营指标的深入分析，提出各工厂离职率控制的参考线，为HRBP和一线业务部门的人才保留，人员结构调整等管理措施提供参考依据。
3	效率提升	HRSSC服务手册-员工“掌中宝”	从帮助员工一站式解决问题的角度，将员工关心或提问较多的业务问题进行场景整合，力求前置解决员工疑问。
4	效率提升	HRSSC服务手册-BP篇	从助力HRBP客户聚焦核心工作角度，将HRBP在工作中或给员工答疑时经常用到的HRSSC业务知识，设计成手册，便于快捷查询和答疑推送。
5	体验提升	HRSSC服务满意度调研设计及实施	通过服务满意度调研为抓手，通过快捷点评与体验官调研两种问卷，全面覆盖11个城市13个业务场景的梳理与问卷投放，不断挖掘线下业务痛点并跟进改善措施，提升用户体验。
6	体验提升	WOW moment用户体验提升	打造有温度的服务大厅。通过在入职、续签、咨询、离职等业务场景进行创新优化，打造峰值体验，提升用户满意度。
7	体验提升	考勤打卡体验提升与HRSSC品牌打造	通过优化专管员工移动APP打卡界面，在员工打卡时增加弹窗设计，用美图及暖文提升员工上下班打卡体验，对加班员工及时送上暖心慰藉。
8	体验提升	数说HR	从员工视角，对员工感兴趣的HR数据进行分析，使用趣味、温暖的方式呈现，拉近员工对公司和HR服务的亲切感，提高认可度。

图 4 定位产品服务主题

在助力经营方面，推出智能考勤看板提升考勤排班效率，并为业务领导提供工作饱和度、异常指标等信息看板，助力业务决策。此外，还提供与业务痛点相关的数据分析，如产品良率波动预警等。

围绕提升组织和用户工作效率等目标，推出了系列针对组织、业务领导、HRBP、员工用户等的服务产品，如为HRBP客户定制“HRSSC服务手册”，提供在电脑端和移

动端快捷查询和推送的服务，提升HRBP答疑效率。

针对员工用户提供的体验提升服务，有在员工问询时提供的一揽子服务指南，前置解决员工诉求；有员工考勤打卡体验优化，在不同时段弹出不同温馨图文；有根据首因效应和峰终定律，精选入职、合同续签、离职等环节为员工设置的WOW moment体验惊喜；还有从员工视角，使用趣味、温暖的

方式呈现HR数据，提升员工对公司和HR服务亲切感的“趣说HR”产品。

以WOW moment用户体验提升项目为例，为了打造高效快捷有温度的服务大厅，在大厅设置了轮值大厅经理，为员工提供业务引导，一站解决员工诉求。根据大厅经理上线一个月的业务统计，大厅业务效率提升18%。



图 5 WOW moment 体验惊喜



图 6 大厅经理上线后业务效率提升图示



图 7 “员工掌中宝” HRSSC 服务指南手册样例

### 3. 通过大赛形式，快速孵化创新项目

为了保证高质高效地进行项目孵化，BOE HRSSC 通过创新产品服务大赛的形式，鼓励团队伙伴积极参与，并通过周期设置确保沟通频率、通过自主报名和充分授权确保参与积极性、通过教练辅导和定期复盘确保项目品质和方向、通过邀请客户点评和产品试运行及时进行调整，最终在 4 个月时间内同时推出了 8 个创新产品和服务。



图 8 大赛流程设置

基于上述产品的推出，办理各类事项的时间得到不同程度的缩短，不但提升了 HRSSC 运营效率与客户满意度，得到来自员工用户和组织客户的认可，还提升了内部 SSC 伙伴的工作热情，为 HRSSC2.0 体验中心转型打下了良好基础。

### 关键举措三： 关注人才发展，激活团队新生力量

让听到炮火的人主导。为了激发团队的年轻力量与创新力，BOE HRSSC 发起的创新项目比赛面向团队内部选拔，鼓励来自一线的伙伴们参与并主导项目。该活动涉及全国范围内各城市，一共有八个项目的 PM，全部由新生力量牵头，在全国各区域自组团队、竞聘上任 PM，完成创新项目大赛的组织与运营。为了保证项目质量，每一个项目还会匹配一名经理担任指导教练，进行方向和进度上的把控。创办此活动，一来是为了激发新生代员工的创新能力，带动整个团队的活力及增强员工对于组织的粘性；二来也能让他们自己在这一活动中有所成长。摘取部分团队成员感言如下：

数据之间的关联性深奥广博，探索永无止境，过程漫长曲折，但拨云见日的那一刻你会为自己喝彩。

——“离职率与产品良率相关性分析”项目 PM

这是我进入职场后参加的第一个项目，享受和团队小伙伴们一起头脑风暴的时刻，也让我学习到了前辈们对待工作认真、专注、精益求精的态度。

——“数说 HR”项目 PL

第一次作为 PM 开展工作，对我是意义非常深刻的一次体验。四个月的时间里，天南海北的项目成员相互交流，相互鼓励，相互信任，共同成长，感谢所有小伙伴们！

——“考勤打卡体验提升”项目 PM

不仅认识了各区域的小伙伴，同时提升

了自己组织、沟通、担当及汇报的能力。最有成就感的是通过满意度问卷设计与调研，收集到4787条员工心声，有效聚焦业务痛点，为绘制用户体验蓝图，提升交付体验打好基础。

——“服务满意度调查及提升”项目 PM

## HRSSC 客户服务满意持续优化

### 客户服务满意度调研机制

2021年年初，BOE HRSSC 正式建立客户服务体验管理，按月进行服务满意度调研与问题改善，做到了调研范围全覆盖、调研分析自动化、问题及时反馈与改善、践行内部表彰与激励，确保客户体验稳步提升。

首先，BOE HRSSC 针对线下、线上业务的服务满意度进行了问卷设计及优化，基

于13个关键场景、26个细分业务设计了问卷，在11个城市全面投放。在系列产品推出后，HRSSC 服务满意度调查分数（计算方式：有效回收问卷的平均分数）逐步提升，截至2021年11月，有效回收比例为58%（较年初提升10.3%），服务满意度达97分（较年初提升34.9%）。

SSC 目前的客户服务满意度调研机制包含线上服务满意度和现场服务满意度。其中，线上服务满意度包含员工自助服务满意度、智能客服满意度以及人工客服满意度。从调研方式来看，分为即时调研与“体验官”调研。

(1) 即时调研：员工使用服务后的即时反馈，用于了解某项服务或某个问题的解决进展以及服务反馈，短小精悍。调查范围是所有使用该服务的员工，时效为即时，有效参与反馈目前为50%左右。当员工收到调研问卷时，会被问到对某业务的满意程度，如

满意，则问卷结束；如不满意，则会进一步询问问题现状、服务态度、是否需要客服进一步跟进反馈等等。此项调研的方式可以全面了解SSC各业务模块服务现状，在节约客户反馈时间的基础上，及时跟进客户诉求。

(2) 体验官调研：员工使用服务后对该服务的全面评价及意见建议。调查范围在近期使用过该服务的员工中抽取，抽取频率根据业务不同分为1~3个月。被抽中的体验官可以在调研中对SSC的服务水平、问题解决的效率、业务问题点等各个方面进行满意程度的打分以及建议反馈。一般即时调研打分较低的业务项，会增加体验官调研频率与数量。

同时，通过搭建满意度数据看板，提高了调研反馈的时效，从全国各区域调研收集到满意度报告制作的时间由2天缩短为1.5小时。

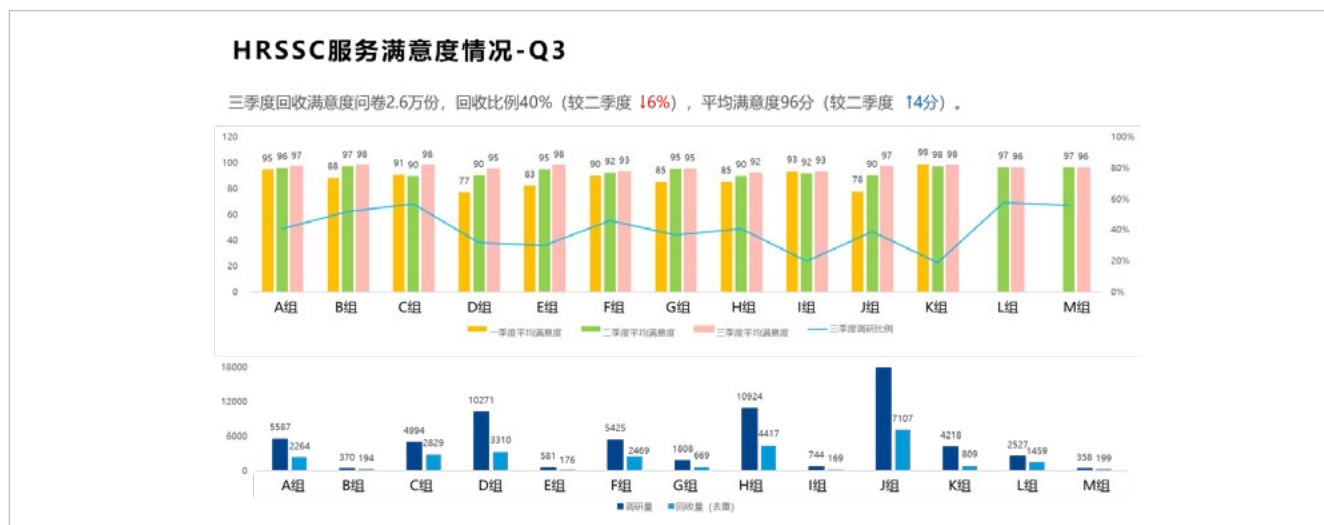


图9 各区域服务满意度 - 样例

### 问题改善与解决

BOE HRSSC 基于“问卷投放→问卷分析 & 员工意见剖析→改善方案输出→方案落地实施→改善效果确认→问卷持续投放”这一流程闭环，确保更多的问题得到及时解决，

服务效果不断改善提升。

每月发布满意度报告后，各区域 HRSSC 人员会根据报告反馈，特别是对评分较低的模块进行自检及改善方法研讨，提升满意度。当收到不满意反馈或投诉建议时，工单会转

入人工客服进行跟进处理，由人工客服深入了解情况后解决或分派，直至工单关闭。



图 10 客户体验管理 - 问题跟进及改善机制

### 案例：某月技能人才入职满意度问题分析及改善

在此次技能人才现场整体满意度调查中，共收集到有效问卷 2049 套，整体满意度 4 分及以上占比 94.53%；3 分及以下占比 5.47%（112 人）；非常不满意占 0.44%，共计 9 人选择，主要体现在 EIS 入职系统填写便捷性。

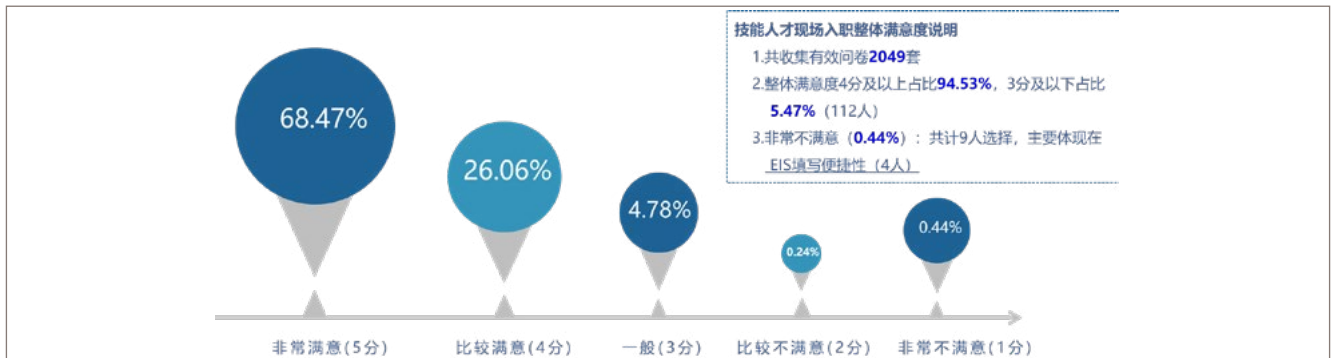


图 11 某月技能人才入职满意度报告

BOE HRSSC 还对 3 分及以下的问卷进行分析：3 分及以下共计 342 项，主要体现在 EIS 填写便捷性、入职携带材料清单准确性及 EIS 填写说明书清晰度三项。对此，为提升用户体验，方便员工的填写，BOE HRSSC 进行了 EIS 系统的优化，并将更新文件发送给 HRBP，如后续有更新也将及时反馈给招聘伙伴，以便提升入职携带材料清单的准确性以及 EIS 填写说明书的清晰性。

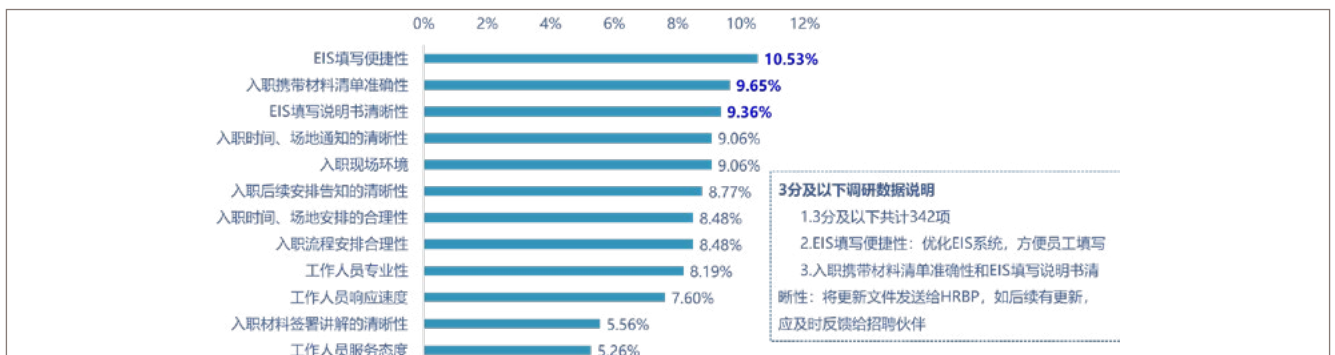


图 12 3 分及以下调研数据说明

### 内部评优激励

根据满意度调研及改善情况，BOE HRSSC 会按月度评选表现优秀的科室、进步较快的业务模块和先进个人，进一步深化 HRSSC 客户导向理念，持续为团队成员提供正面反馈。截至 2021 年 11 月，HRSSC 伙伴收到用户实名表扬共计 37 人次。



图 13 内部表彰示例

### HRSSC 未来发展展望

经历从 HRSSC1.0 交付中心到 SSC2.0 体验中心，未来 BOE HRSSC 还会进阶打造 SSC3.0，坚持客户导向，在不断进行流程优化、持续推进新技术应用以提升效率的同时，为客户提供数据洞察与解决方案，逐步向共享体验中心、共享智慧中心迈进。



# 蒂升电梯（中国） 招聘组织架构 创新实践



本案例荣获  
智享会  
“第四届招聘与任用价值大奖”  
**最佳招聘组织设计与效能提升奖**

蒂升电梯集团是全球三大电梯和自动扶梯生产商之一，为应对外部招聘的严峻形势，以及打破内部招聘组织分散而导致的信息壁垒，蒂升电梯招聘部门期望通过对招聘组织的重新设计、招聘渠道的重新划分，提高渠道的有效利用率，推进招聘信息和候选人信息在企业内部的流转，统一招聘流程和需求标准，促进招聘效能提升。

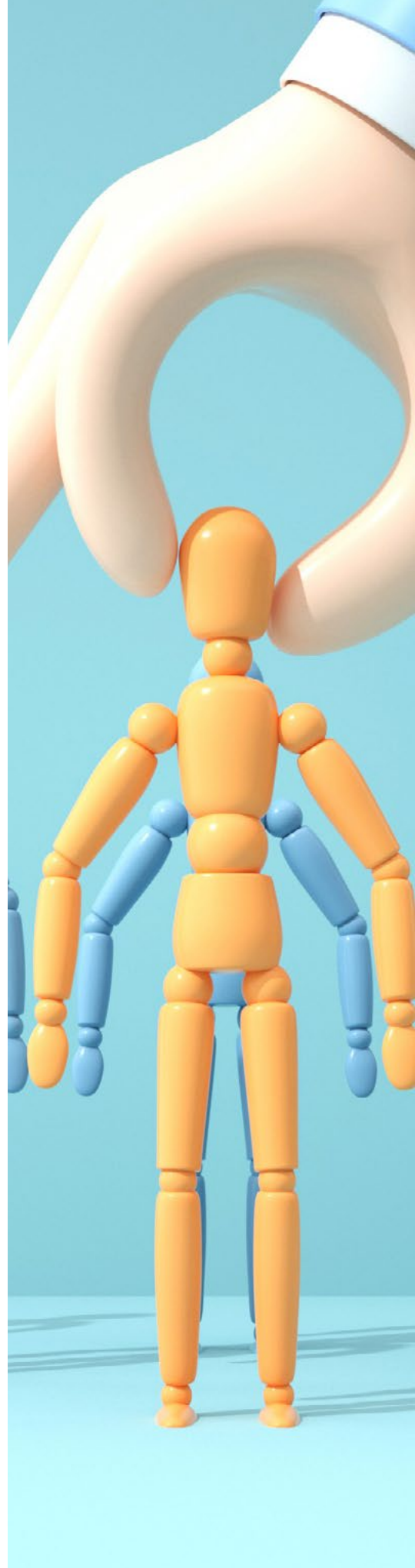
编辑整理：Brynn Guo

## 项目背景

随着招聘业务在全国范围的不断扩大，蒂升电梯 SSC 招聘团队共面临三大挑战：第一，庞大的招聘需求和分散的招聘地点。蒂升电梯的招聘地点分布于全国 60 个城市分公司，每个分公司的 HR 在完成日常工作的同时，还需要负责当地的人员招聘工作，无论是岗位发布还是渠道签约，都需要亲力亲为。且各分公司之间的招聘信息和应聘人员信息相对独立，各类资源缺乏共享渠道，无法有效地整合利用。第二，招聘流程和评估标准无法统一。在同样的岗位招聘中，各地区招聘方式和需求可能不一致，会出现缺乏

统一的选拔标准和流程不清晰等问题。第三，在新三支柱模式下，公司招聘组织面临如何重新整合与分工的问题。

为了应对这些挑战，蒂升电梯期望通过对招聘组织的重新设计，建立招聘资源共享的统一渠道，推进招聘信息和候选人信息在企业内部的流转；降低分公司 HR 的工作量，统一招聘流程、需求标准和工具。为达成以上目标，招聘团队建立了全国渠道集中管理体系，并在各地设立了专门的招聘岗位，对招聘流程和岗位职责进行了统一设计，并且推进校园渠道全国统一化，引入招聘系统等工具，全面优化组织结构以提升效能。



## 项目实践

蒂升电梯在整个组织设计和效能提升项目方案实施过程中共经历了四个阶段，四个阶段分别对应不同的期望目标：

### 第一阶段：渠道梳理

在三支柱模式中，共享中心的“共享”意味着资源整合和资源利用最大化。所以，蒂升电梯根据自身的情况重新划分了共享的内容和集中的深度，设立招聘渠道的集中管理与资源共享。蒂升电梯 SSC 首先针对全国分公司所使用的招聘渠道进行梳理和有效性评估，通过分析评估结果将渠道划分为全国渠道和区域性渠道（如 51 招聘、智联招聘渠道），普通级别和高级级别（如猎聘、领英针对较高级别的岗位），对全国性渠道实行 SSC 总部统一签约合作，按需分配，以提高使用率，降低成本；对优秀的地区性校园渠道进行信息整理，用于后续区域级别的院校合作。对于全国经理级岗位的招聘，SSC 招聘团队为其提供直接招聘支持，并将各地原有的候选人数据整合，建立了招聘人才库，实现全国范围的人才共享，统一经理级岗位的招聘信息及流程。此举一改传统各分公司自行签约渠道和独立使用的模式，通过渠道集中化共享使用，使得岗位发布的传播更具针对性，采购服务合同成本更优化。同时，统一线下招聘流程标准，为后续招聘系统上线打下基础。

### 第二阶段：统一标准、流程

渠道梳理完毕后，由 SSC 牵头，招聘团队开始对全国岗位类型进行梳理。统一的招聘流程和标准，使得公司对外能使用一种声音、一个动作。新模式下，流程和标准的制定是招聘部门的首要任务，是未来线上化实施的必要前置条件，也便于后续的职责分工与合作。由 SSC 招聘团队撰写统一的面试指引、面试文件、表格，形成 SSC 标准招聘流程体系并在全范围内的招聘业务中实施推

广，梳理过程中的岗位职责描述与职责标准并做出更新，统一发布口径、招聘广告、校园招聘宣传材料，实现招聘预算审批标准化。

### 第三阶段：明确职责分工

为确保集中招聘流程的有序和标准化，招聘团队明确了 SSC 总部招聘人员和分公司 HR 在招聘实施过程中的职责分工。由 HR SSC 招聘团队牵头，负责对全国性招聘渠道的管理以及中国区招聘政策制定的支持工作，以及后续上线的 ATS 招聘系统的用户手册编制及系统后台管理。同时，团队还要负责 ATS 系统、招聘数据报表和 AI 面试等招聘工具的使用培训，全国性项目的统筹安排以及通用考核指标设定和数据的提供。在招聘决策层面，由区域 HRBP 在招聘流程中负责用人需求合理性的判定以及录用决策的制定，包括年度招聘审批以及人员编制和用人审批，以及 ATS 系统执行支持、用人申请及雇用审批和猎头审批，对全国性项目进行支持，设定特定考核指标及确保招聘考核的实施。在招聘执行层面，由区域招聘项目经理 (TA PM) 负责年度招聘规划、招聘政策执行以及区域渠道的管理与开发。在 ATS 系统

中，项目经理负责整体流程的执行、提供数据报表以及培训项目的实施，以及其它全国性项目的执行工作等。从支持层到决策层再到执行层，分工明确，确保集中化招聘的顺利实施。

### 第四阶段：引入招聘系统

在这一阶段，SSC 招聘团队建立了全国统一的招聘效能考核标准，并设定招聘目标，让整个招聘组织使用统一招聘考核标准和数据指标。基于前三个阶段目标的达成，招聘部门开始着手引入招聘系统工具，并且分阶段上线不同模块的内容，不断完善以最终实现全国岗位、全流程招聘的全覆盖。

#### 集中化招聘的工具使用

**1.ATS 招聘系统。**通过引入 ATS 招聘系统，蒂升电梯 SSC 招聘团队实现了全国渠道岗位在线一键发布；建立了标准岗位发布模板，并将线下标准化的招聘流程逐步转移至线上进行；在 ATS 招聘系统中还逐步引入了用人申请审批和雇佣确认审批的流程功能，对招聘需求进行有效支持和管控。

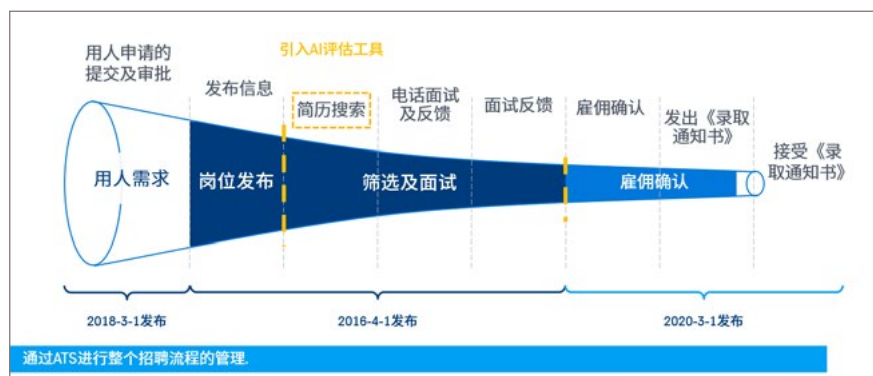


图 1 实现招聘在线化全流程覆盖

在 ATS 招聘系统中，用人经理可以在线提交和审批用人申请、查看简历并进行在线反馈、在线进行简历及面试反馈、查看和跟进招聘进度；HR 在系统中可以一次操作完

成向不同招聘网站发布广告、在同一界面对不同网站收到的简历进行筛选、推送简历并安排面试、操作雇佣确认以及发放 offer 的流程。全球所有的招聘数据都存储在 ATS 招聘

聘系统之中，大大提升了招聘工作效率。

在 HR 层面：提供标准化的招聘流程及沟通渠道；提供用于管理决策及基于人才策略的招聘报表；提升工作效率。

在用人经理层面：随时随地查看、跟进招聘进度；提高对人员管理的参与度、积极性与主动性。

在公司层面：使用同一工具，达成一致的人才策略；招聘流程及决策更加透明；大大减少了书面工作量。

**2. Power BI 招聘数据报表。** 基于 ATS 招聘系统的数据信息，招聘部门还建立了专门的 Power BI 招聘数据报表，为用人部门和管理层提供报告，并通过报告数据，统一数据口径，为招聘人员和各地考核提供数据依据。Power BI 数据报表不仅可以为招聘人员考核提供关键 KPI 指标，还能提供不同区域招聘效能的横向对比，并通过对比分析历年数据、简历比和区域热力图、审批效能等协助管理层进行决策。



图 2 可视化招聘月报和数据分析

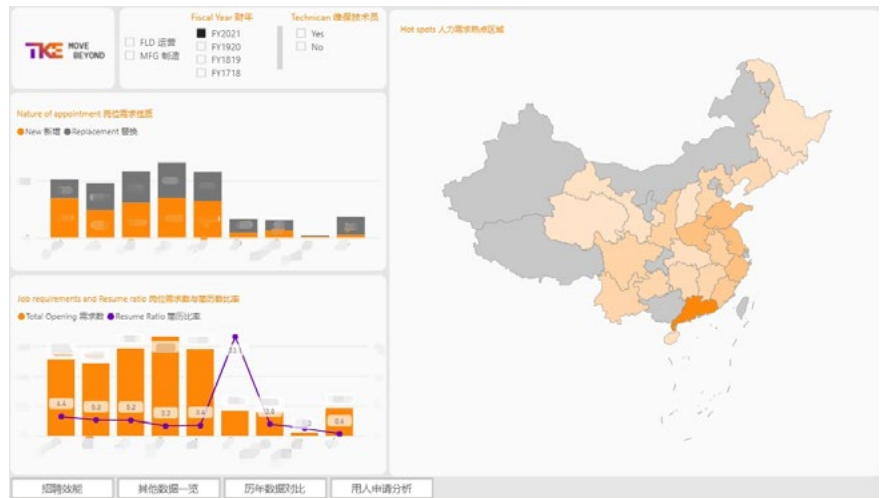


图 3 BI 报表部分拓展数据

**3. AI 面试工具。** 针对大批量、大规模招聘的蓝领岗位，招聘团队采用 AI 面试工具对 2200 多个蓝领岗位的招聘人员进行减压赋能。在三轮面试环节中，AI 技术主要运用于第一轮的结构化行为面试，更加客观、精准地测试候选人的综合能力，同时也大大降低了第一轮面试所需的时间成本和人力成本，提高了大批量员工的招聘效率；利用定量数据减少了重复操作，极大地优化了招聘流程。



图 4 AI 面试界面

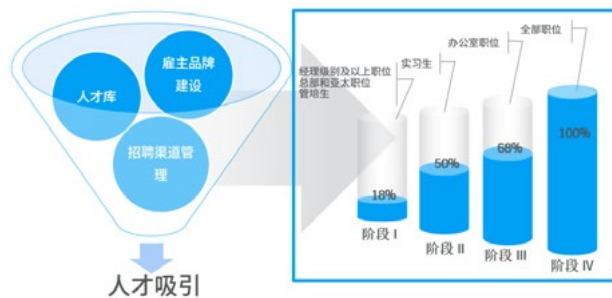


图 6 先精后泛，先易后难



图 5 引入招聘微站

### 先线下后线上

对传统型企业来说，企业越庞大，相关的流程和制度就会越多，相关的审批流程也会比较复杂。当一个新的项目落地实施的时候，会涉及到方方面面协调和流程梳理的问题，且前期调查也不一定可以穷尽过程中所有的问题点。所以，通过先线下后线上的模式，使得在招聘系统正式上线之前就能够发现和解决绝大多数问题。因此，这一阶段的实施策略就是先从线下招聘支持开始运作，并在这一过程中不断梳理和优化调整流程，直至整个流程打磨基本成熟，达到可以上线的程度。

### 先有后优，分段实施

在搭建系统的过程中，容易走入“一味地追求系统的大而全、美而精”的误区，一切功能都盲目照搬，并且期望其设计得十分完美与强大，这是不切实际的。蒂升电梯招聘团队根据自身实际情况、资源和业务需求，进行有选择性的流程分段实施。系统是始终需要在运行过程中不断打磨和不断优化的，不论是前期的功能需求需要内部开发或借助外部工具实现，还是在现阶段需要实施哪些功能的复杂程度等等，都要在通盘考虑后，结合企业实际情况，衡量投入和产出比是否合理再做出决定。蒂升电梯招聘团队通过“先有后优，分段实施”，分别于 2016 至 2019 年间在招聘系统中增加了岗位发布、简历筛选及面试、用人申请流程、雇佣确认流程以及接口传输至入职系统的流程，并且在运作过程中不断优化流程，改善流程。

**4.RPO 招聘流程外包及内部岗位分享机制。**除了运用 ATS 招聘系统和 BI 招聘数据报表提升招聘效能之外，SSC 招聘团队还采用 RPO 招聘流程外包进行招聘效能的综合提升。针对校园招聘项目、短时间内招聘需求大和面试集中度高的岗位，招聘部门引入了校园 RPO（招聘流程外包）供应商，通过直播宣讲会，在线应届生测评工具服务于校园招聘。同时建立了招聘微站和内部岗位分享机制，让每个员工都可以参与到岗位招聘中来。

## 项目创新

### 先精后泛，先易后难

每个企业的招聘模式、招聘岗位对象和机构分布都不相同，组织变革方式也不尽相同。蒂升电梯招聘部门根据自身企业的招聘特点、业务规模和实际情况，选择最适合的切入方式和切入点进行招聘组织变革——“先精后泛，先易后难”。“先精后泛”指的是在有限的人员配备和无系统支持的情况下，首先将资源集中在关键岗位和高端岗位的招聘支持上，而不是率先覆盖普通岗位；“先易后难”则指的是在完成“先精后泛”的前提下，优先实施难度较低的普通岗位招聘，快速推进招聘进度，达到逐步减少 HRBP 部分工作量的目的，再根据实施情况和客观条件，逐步覆盖到其它普通岗位。



图 7 先有后优，分段实施

## 项目挑战及解决

### 改善“过度集中化”问题

在最初设计招聘组织架构时，区域的招聘人员全部集中在总部进行招聘工作的实施。但是随着业务范围的不断扩大，招聘岗位大量增加，暴露出招聘人员对当地情况了解程度不高、电话沟通和现场面试不畅等问题；并且由于后续公司整体组织架构调整，各区逐步开始设立区域管理中心，总部的部分管理职能开始让渡到区域，这也导致公司原有的招聘组织架构已经不足以支持公司新的组织架构模式。因此，蒂升电梯招聘团队用了一年的时间，将原有 SSC 招聘支持人员从过去总部办公调整为区域中心办公；将过去的单线汇报关系，调整为区域和总部职能双线汇报；将招聘现场管理和具体执行重心下放到区域，总部则将重心转移到对全国性渠道、招聘系统、报表分析和制度规范设计上来。

### ATS 系统持续优化

由于公司 ATS 招聘系统属于全球项目，在一些功能设定上不能针对特定地区进行优化，而且作为一个全新上线的系统，在使用上具有一定的门槛，无论是用人部门、HR 还是招聘人员都需要时间熟悉并掌握系统。加之公司架构正处于调整期，审批流程还未能稳定固化，招聘全流程线上化的实施条件并不具备。因此，

招聘团队决定采取分段实施的方式，在初期只上线岗位发布和筛选面试流程，主要操作均由招聘人员完成，HR 和用人部门只需要参与部分流程，无需进行过多的操作，这使得前期系统部署和人员培训的时间大大缩短。同时，根据招聘人员在前期使用过程中和系统的磨合情况以及问题反馈，在招聘全流程系统上线之前积累经验，针对系统在上之初的问题进行优化，也为编写培训教材和手册以及最终全流程上线打下良好的基础。

## 项目成果

1. 在项目实施后，全国招聘渠道签约数量从之前的 50 多家缩减为当前的 5 家，渠道费用从过去的 70 万降至 30 万以下，节省了约 57% 的渠道成本；分公司 HR 将重心转移到当地校园渠道开发，一线技术人员的校园招聘比重从过去的 15% 增长到目前的 40%。

2. 通过设立专门的区域招聘人员负责部门经理级别招聘，将过去分散的应聘人员信息进行收集整理和存档，使得猎头使用比例从过去的 24% 降低到 5.7%，年费用下降 49%。

3. 通过以上措施，普通员工的平均招聘天数从过去的 25 天降低到 11.6 天，经理级岗位的平均招聘天数从过去的 40 天降低到 20.2 天。

4. 到 2018 年，实现了招聘全岗位在线化操作；到 2019 年，公司实现了招聘全流程线上化操作；通过公司用人部门、HR 和招聘人员的努力，整个招聘架构设计和系统目标在 2020 年得以全部实现。

## 成功的关键

公司组织架构调整并非遵循“拿来主义”——全盘机械地模仿其它企业建立 SSC 模式，而是在招聘组织设计之初就明确了不同阶段的任务重点，并对线下流程进行了打磨和标准化工作。总部和区域各自有自己明确的侧重点和分工，根据公司的架构变动去灵活地调整以适应业务新的需要。同时，借助招聘系统，将全部分公司的招聘情况数据化、可视化，使得管理层可以直观地了解到招聘整体情况。

在不久的将来，蒂升电梯还将逐步引入在线评估工具，通过 AI 协助招聘人员进行简历筛选和人员初筛，降低招聘人员工作量，提高效率。同时，通过打造移动端的在线招聘互动平台和智能岗位推送，在公司和候选人之间建立良好的互动，提升用户体验，完善雇主品牌建设。

# 奥托立夫中国管培生项目实践

奥托立夫 (Autoliv) 于 1953 年成立于瑞典，是全球领先的汽车安全系统供应商，在全球 27 个国家建有生产和运营机构，拥有 6 万 8 千多名员工，为全球超过 100 个汽车品牌提供安全方案。奥托立夫致力于研发、生产和销售汽车安全系统，如安全带、方向盘、气囊、行人保护系统、集成式儿童座椅及断电安全保护开关等。随着自动驾驶的发展，奥托立夫的产品已从保护车内乘员延伸至保护每一位道路使用者。未来，奥托立夫将不断创新，实现拯救更多生命的愿景。

奥托立夫进入中国已有 30 多年，随着传统行业尤其是工业类的制造业企业员工平均年龄的不断增大，奥托立夫中国非一线员工的平均年龄也在呈现“老龄化”趋势；另一方面，工业 4.0 的发展让自动化席卷工厂，智能工厂的发展需要更多新鲜血液。因此，为更好顺应发展潮流，招纳更加多元化的校园人才，奥托立夫中国于 2019 年开展新一期管理培训生项目，将年轻一代鲜明的个性特征融入项目设计，致力于打造更加彰显个性、丰富有趣的管培生项目。该项目分为初相识、渐熟稔、精匹配和共发展四个步骤，本文将重点介绍后三个步骤。

内容来源：龚黎丽 | 时任人才招聘与发展总监 | 奥托立夫中国

编辑整理：郭小梅

## 渐熟稔——开放日及团队测评

在奥托立夫中国的开放日，一百多名通过初步筛选的学生受邀来到公司参观。开放日当天，奥托立夫中国区人力资源副总裁也亲临现场进行宣讲，学生在办公室一边感受现场的工作氛围，一边品尝精美的甜点，整个参观过程十分惬意。此外，学生们也参观了现代化生产现场、先进的研发中心，了解了整车碰撞、假人仿真等“小众”的安全知识，这对于专业技术人才而言十分具有吸引力。

在参观结束后的第二天，学生们参与了团队测评环节——快速创业实验室。在这一天的活动中，到场的 80 多名学生首先需要组建自己的团队，并以团队为单位围绕某一特定主题设计产品方案，面向客户进行商业化设计以及推广方案设计。客户群体进行方

案验证后，学生们还需要利用所提供的物料工具将具备可行性的产品做出来。最后是路演环节，天使投资团会根据团队现场表现进行模拟投资。

在快速创业实验室项目中，现场有 20 多位部门管理者参与其中，每位管理者在活动中负责观察两到三名学生，在活动结束后给予系统、规范的评价。快速创业实验项目对于学生来说不仅是一个充满创新和趣味的挑战，同时也是一个快速学习的过程，能亲历一个产品的生产过程、了解激烈竞争态势下如何能让自己的产品脱颖而出等等。过程中有人“激流勇进”，也有人“知难而退”，其实就伴随着对管培生的初步筛选。待所有测评结束，就会进行管培生的最终挑选和 offer 的发放。



图 1 快速创业实验室项目

## 精匹配 双向沟通和匹配活动

MT (Management Trainee, 管理培训生) 人选确定以后, 奥托立夫中国的招聘团队并不会直接将他们放在指定岗位, 而是在 MT 与导师双方平等的基础上开展互选“相亲会”。“相亲会”是学生与导师的第一次见面, 也是一次师生联谊活动。“相亲会”中的导师都是经过规范的培训严格筛选出的, 在轻松、愉快的“相亲会”中, 导师需要充分展现各自的工作内容、环境条件、管理风格和潜在挑战等, 学生需要展示自我的各个方面。

“相亲会”主要以公司发展需求为首要考量因素, 但也会充分尊重用人部门和 MT 的选择倾向。在沟通的过程中, 同样也有一些注意事项, 如不能只“报喜”不“报忧”, 导师在介绍自己的职能信息及岗位“卖点”时, 也要告知 MT 工作上的难点与挑战。所以在“相亲会”上, 导师必须 100% 透明呈现工作内容; 同样, MT 也需要将自身真实情况、职业诉求、自身优劣势等信息整理成文件, 用于会上 100% 的呈现与沟通, 最后再由 HR 根据“相亲会”的结果分析做出总结、匹配与协调。

## 快速融入——NEO+

管培生全部分配到各自轮岗的岗位后, 就进入员工快速融入阶段。为此, 奥托立夫中国开展了为期三天的让新员工快速融入的项目——NEO+。为了满足年轻人喜爱探索未知事物的心理, 在开营仪式前, 奥托立夫中国招聘团队还会准备入职大礼包寄送到 MT 的家里。礼包中包括一张任务卡, 需要新员工入职的时候按照任务卡进行探索, 充满游戏性与趣味性。NEO+ 项目一共分为 6 个部分:

**能力提升。**通过职业化的方式将积极主动、以始为终、要事第一、双赢思维、知彼知己、统合综效和不断更新七个习惯深入到

管培生的意识中。

**自我认知。**利用专业测评工具解读自我测评报告, 再组织小组会议与小组成员相互解读报告, 共同探讨自己未来在组织中的职业发展规划。

**角色转变。**职业化塑造, 让管培生适应从学生到职场人的角色变化。

**师徒仪式。**运用传统的拜师仪式营造仪式感。

**社群关系。**新入职的 MT 都会聚集在一个微信群中以便拉近他们之间的距离。微信群里还会配备一名班主任, MT 有任何疑问都可以在群里进行咨询, 大家共苦、共创、共聚, 共同维护 MT 关系网。

**爆点曝光。**公司高层充分重视并十分乐意参与到 NEO+ 的项目中来, 针对一些热点事件公司还会进行平台直播宣传。

## 共发展 基于业务发展的个人发展

管培生正式入职以后, 需要经过两轮或三轮的轮岗项目, 轮岗次数由具体的项目周期而定, 涉及生产、研发和商务等多个岗位, 其中生产岗位的轮岗是必要岗位。轮岗培训会把 MT 放在真实的业务环境中跟随具体的项目一同成长, 在中期路演中也需要根据所在项目, 从生产效率提升、费率优化或生产工艺优化等任意角度出发进行汇报。另外还有混合式学习之软技能培养, 首先 HR 依据能力模型为 MT 制定每月阶段性的能力行为要求, 并让他们每个人在微信群里公布自己的行动计划, 大家在群里可以相互监督平时操练情况以及效果达成情况。此外, 管培生的周期性评估是管培生项目的最关键点之一, 奥托立夫中国会随着时间的增长进行不同阶段的调研, 追踪 MT 与导师互动的情况、MT 对于带教的满意度, 以及轮岗切换的情况。最后是公平公正的竞聘定岗环节, 由部

门经理对 MT 进行一对一的面试, 经面试结果和 MT 的个人意向选择完成最终的定岗。

## 莫比乌斯计划 反向带教项目

奥托立夫中国不仅注重对学生的带教与培训, 也十分重视学生对于管理层知识“反哺”。“莫比乌斯”是由奥托立夫中国的 MT 提出的创意项目, 其灵感来源于莫比乌斯环, 象征着代际之间的相互包容与往复传承, 生生不息, 永无止境。该项目号召了奥托立夫中国的中国区总裁、各职能副总裁以及工厂的总经理参与, 由学生自主报名后与管理层领导进行匹配。反向带教计划为期三个月, 在这一过程中相互配对的 70 后高管与 90 后“小鲜肉”可以一同吃饭、一同运动、一同学习交流。对于 90 后的青年学生来说, 在这三个月里他们能够学习到在企业中该如何更高效地工作和学习, 自己的一些天马行空的创意该如何实施落地等前辈经验之谈; 对于高管而言, 他们也能在这三个月中更加了解年轻员工的想法与喜好, 以便更好地管理新员工, 与新员工实现无障碍对话。

## 结语

青年员工始终是企业的中坚力量, 是保持企业活力的源泉。如何在新形势下做好企业青年员工的管理工作, 更好发挥企业青年的优势和作用来服务企业, 是亟待解决的问题。年轻化人才趋势势不可挡, 在未来企业需要更加积极主动地识别年轻人才的多元特征, 有意识地迎合、追寻他们的心理喜好, 让青年人才的吸引、招聘以及管理更加得心应手。



# 网易绩效管理赋能实践

内容来源：田威 | 时任薪酬绩效总监 | 网易（杭州）网络有限公司  
编辑整理：Aileen Yang

## 🎯 项目背景

VUCA 时代下，绩效目标经常调整、管理成熟度不够、绩效强制分布实操问题多、绩效管理系统不够完善等，都是企业在日常绩效管理中常见的挑战，网易也面临类似的问题。为了有力应对挑战，网易在绩效管理上采取了一系列优化措施，比如强化员工绩效考核的及时反馈机制，在绩效申诉复核环节中新增 360 度环评、跨部门专业评委等，事后均得到了积极的反馈。网易薪酬绩效团队希望回归绩效管理的初心，通过绩效管理促进员工发展、提升组织效率、达成组织目标。此外，让绩效管理不只体现在形式上，更在内容上。网易的绩效理念和导向主要落在三个方面：第一，树立并强化管理者正确的绩效管理意识；第二，强调目标的一致性与挑战性，并以结果为导向进行差异化激励；第三，注重持续的沟通，促进成长，

看见成长。

## 🎯 引起重视：绩效“质检”活动的开展

在一次内部绩效诊断中，网易发现很多主管在填写员工绩效评估表格时只给出了分数而没有任何评语。这种情况之所以出现，极可能是因为大部分主管忙于日常工作事务而疏忽了对下属绩效结果进行完整全面的评价，这无疑会让员工感受不到管理者的重视，员工也不能在其中获得明确的反馈。因此，为了更好地激励员工，让员工有更好的体验，网易开展了绩效“质检”活动——针对主管给员工做绩效评估的行为进行一次量化打分，以点带面，也希望借着这个“打”在“绩效评估”这一环节的绩效“质检”活动能够引起管理者对于绩效管理的重视。

## ◆ 绩效评价质检模型

网易建立了一个绩效评价质检模型，将绩效评估分为关键指标、综合评价和绩效结果三个评价模块，其中关键指标包括价值观、业绩目标和学习分享，综合评价包括优势、短板和发展建议。针对关键指标和综合评价，分别从完成度和完成质量定义了不同的打分标准。各模块所占权重不同，具体评价标准也不同，需要分别记录好每一具体模块的得分，最终根据积分规则得出最终质检总分（满分 100 分），具体如表 1。



评价模块		完成度		完成质量		计分规则
		权重	标准	权重	标准	
关键指标	价值观	8分	模块条目得1分： 评分一致	10分	模块条目得1分： 评语质量高（得1分）  模块条目得0.5分： 评语质量一般（得0.5分）  模块条目得0分： 评语质量低（得0分）	质检总分 = $\sum \frac{\text{模块条目得分}}{\text{模块条目数}} \times \text{模块分数}$
	业绩目标	16分	评分不一致，评语有效	20分		
	学习分享	4分	模块条目得0分： 评分不一致，评语无效	6分		
综合评价	优势	2分	模块条目得1分： 完成填写	6分		
	短板	2分	模块条目得0分： 未完成填写（0分）	6分		
	发展建议	4分		12分		
绩效结果		4分	得1分：评分与绩效等级相对应 得0分：评分与绩效等级差异过大 (定义好等级对应的分值区间)	-	-	

表1 网易绩效评价质检模型

虽然模型相对明确，但在实际操作的过程中依然遇到了一些挑战。当时，网易将一个事业部作为试点，选定的一个考核周期就有600多份考核表，且“质检”要求除了按照模型打分，还需要针对每一份考核表撰写总结性评语，工作量无疑是巨大的。网易结合现有资源，最终借助Excel表的打分工具对完成度进行打分，完成质量则结合HR的主观判断进行打分，很大程度减少了工作量。原本设想需要两天才能完成的工作量，在23位来自不同团队、不同地区的HR的共同努力下，实际只用一天时间便完成了员工绩效评估表质检及相应的分析报告，并进行整体活动的总结及复盘。

### ◆ 三大神秘榜单

为了提升“质检”效果引发的影响，网易还建立了三大神秘榜单，分别为“懒政榜”（除必填项外其它指标项无评语）“瞎评榜”（全部指标项无评语，且主管、员工评分不完全一致）和“玩火榜”（全部指标项无评语，且员工最终绩效结果为“不合格”）。最初的质检数据显示，“懒政”比例为36.2%，“瞎评”比例为29.6%，“玩火”比例为2.2%。为了降低这些数据，网易在绩效管理规范中梳理了红线、及格线和卓越线，并将每条线内的规则和提倡行为制成相应材料，在对应节点分别发送邮件提醒主管。经过半

年的努力，“懒政”“瞎评”和“玩火”的比例分别降至1.6%、0.5%和0%，取得了显著效果。

### 🚩 提升管理者能力：创新性绩效实践类赋能项目

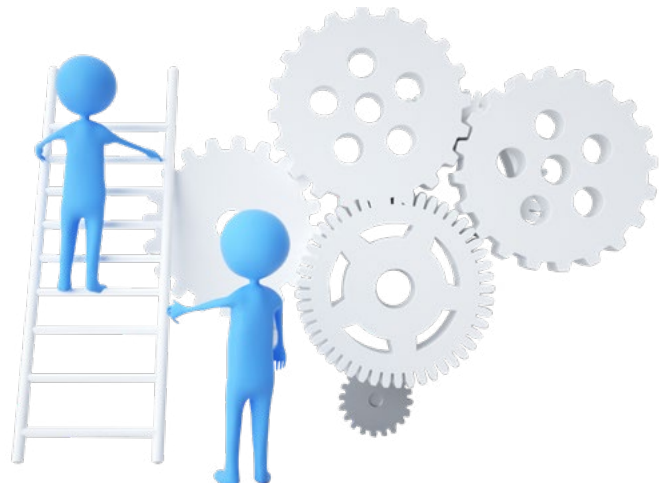
为了取得更好的绩效管理效果，提升管理者能力，网易推出了极具趣味性、创新性的绩效实践赋能项目，主要包括“过关斩将”和“乘风破浪”两个板块。通过好的项目设计和用心的运营，提升管理者的参与度，自然会引发更多的化学反应，促成好的赋能效果。

#### ◆ 过关斩将

该项目取自《三国演义》赵子龙过五关斩六将，让学员作为闯关者，一层一层通过不同绩效管理考核的关卡，最终认证其绩效管理能力。

**项目特色：**①**形式：**角色扮演，还原日常真实管理场景；②**内容：**案例场景，来源于实际工作中高频发生和较具挑战的案例；③**评估（资深HR+业务中高层）：**从“人+事”两个维度评估，更全面精准；④**流程节奏：**时间紧凑，各关卡紧密衔接；所有案例现场派发，紧张备考。

**关卡设置：**共有绩效综合、组织绩效、目标设定、绩效辅导和绩效面谈五个关卡，通过不同的形式考察不同的知识点，具体如表2。



关卡	考察知识点	闯关形式
绩效综合	1、绩效比例分布 2、绩效结果应用 3、绩效不佳员工处理 4、绩效改进关注点	快问快答
组织绩效	1、组织绩效的目的和意义 2、组织绩效如何制定 3、组织绩效如何拆解 4、考核结果应用	案例分析
目标设定	1、目标设定的原则 2、目标分解逻辑 3、个人目标的来源 4、目标设定的内容 5、目标设定面谈技巧	案例分析+情景模拟
绩效辅导	1、绩效辅导沟通的目的及意义 2、绩效辅导的信号 3、预期管理的意义	情景模拟
绩效面谈	1、面谈时间要求 2、面谈准备及过程管理 3、不同绩效等级的面谈策略 4、绩效结果反馈注意事项 5、如何有效提出负面反馈	情况模拟

表 2 “过关斩将” 关卡设置

**关键角色：**该项目中涉及闯关者、关主和观察员三大关键角色。

	闯关者（参训干部）	关主（业务+HR） 评估管理能力，决定闯关结果	观察员（HRBP） 深度观察学员，全程跟队
信息输入	学习手册（知识点）+线上/线下培训	关主培训，同步提前通知对应关卡的知识点、题库、案例（含评分规则）	观察员培训，同步提前通知知识点、题库、案例
现场派发	题库、案例	/	/
现场记录	闯关登记卡	闯关评估表	闯关信息记录表

表 3 “过关斩将” 关键角色

◆ 乘风破浪

结合 2020 年和 2021 年火热综艺节目《乘风破浪的姐姐》的热点，设计出名为“乘风破浪”的绩效管理项目，学员“乘”着绩效管理各个环节参与真实的活动，主管和 HRBP 深度参与评估其绩效管理环节的表现。。

**项目特色：**①**形式：**跟随绩效管理 PDCA 真实节点进行破浪；②**内容：**在真实场景中暴露和解决真实问题；③**评估（HRBP+ 业务主管）：**从“人+事”两个维度评估，更全面精准；④**流程节奏：**每浪均设置针对性课程；优秀破浪者亲身案例分享；浪主认证现场 2v1 针对性辅导。

**浪卡考点设置：**共分为绩效目标、绩效辅导和绩效结果三个环节，分别设置浪卡，输入不同的知识点，让破浪者以不同的形式破浪，具体如表 4。

环节	浪卡	知识点输入	破浪形式
绩效目标	浪卡1: 目标制定 浪卡2: 目标沟通	【目标设定与沟通】——XX讲师	线下真实场景认证
绩效辅导	浪卡1: 绩效辅导计划 浪卡2: 绩效辅导实施	【绩效辅导】——XX讲师	线上提交作业打分+ 下属满意度反馈
绩效结果	浪卡1: 绩效结果打分 浪卡2: 绩效结果面谈	【绩效评估&避坑建议】——XX讲师 【绩效面谈秘籍】——XX讲师	系统评估结果质检+ 线下真实沟通场景

表 4 “乘风破浪”浪卡考点设置

**关键角色**：该项目中涉及破浪者、浪主和小浪花三大关键角色。

破浪者 (绩效主评人) 乘风破浪，直面挑战	浪主 (主管 &BP) 评估能力，决定破浪结果	小浪花 (主评人下属) 真实表达
<b>信息输入</b> ：学习手册 (知识点) + 线上 / 线下培训 <b>现场公布</b> ：破浪模式 + 考核标准	<b>信息输入</b> ：提前了解认证流程及评估标准，可提出修改建议 <b>现场记录</b> ：破浪打分表 <b>现场观察 (BP)</b> ：浪主能力，流程漏洞	<b>信息输入</b> ：知道项目环节，做好准备 <b>现场表现</b> ：真实展现，沟通绩效

表 5 “乘风破浪”关键角色

**优化体验：绩效系统产品迭代**

在长期的绩效管理实践中，网易因为想要改变主管的管理意识，所以开展了“质检”活动；因为想要提升管理者的能力，所以设计并实施了赋能项目。但仅有意识和能力还不够，还需要一个至关重要的载体——绩效系统。网易的绩效系统是由内部开发团队自主研发的，日常需求的沟通和迭代都比较便捷且高效。网易一直倡导系统赋能的理念，希望用户在使用系统的过程中自然而然地掌握一些关于绩效管理的理念。过去，很多时候网易是以邮件的形式向主管传递指引信息，但实际效果并不理想，所以在后来提出了赋能指引场景化，将各节点的指引嵌入绩效系统。如此一来，主管只要进入绩效系统，就可以了解相关要求和工具。



图 1 赋能指引场景化

网易同样关心员工的感受和体验。在发现员工填写绩效目标或自评时会遇到很多问题后，网易绩效系统开发团队就将填写指引作为“暗文”嵌入绩效系统，并根据填写页面逐条出现，确保员工在进行绩效面谈和绩效目标填写时能得到切实帮助。除此之外，在绩效面谈完成后员工都需进行绩效确认。网易在 2021 年上线了情绪反馈的新功能，员工在绩效确认后对面谈感受进行情绪打分，分别有开心、加油、无感、疑惑、委屈、生气和未进行面谈七个选项，员工可根据实际体验和感受进行选择。网易希望通过这一功能向员工传递一个理念——“我们在乎你的绩效感受”。

网易的绩效系统仍在迭代中，未来会不断尝试更多功能，比如把主管们的绩效分析

报告和关键行为指标放入绩效系统等。

### 改善土壤：网易“美好绩效”运营

绩效系统只是一个载体，若想进一步从意识层面影响员工，还需要进行理念的传播，让员工能自觉遵守绩效文化和“游戏规则”。公众号“网易有文化”系列推文，结合条漫、数据长图、案例访谈等多种方式对绩效管理进行传播，帮助员工了解绩效管理全流程，形成“美好绩效”合辑。此外，网易还推出了名为“王商路”的特殊 IP，将其设定为职场新人的角色，从他的视角出发发布推文。王商路系列推文采用新人小白与绩效系统的对话截图形式介绍绩效目标制定及自评，帮助员工收获绩效管理知识与技能。

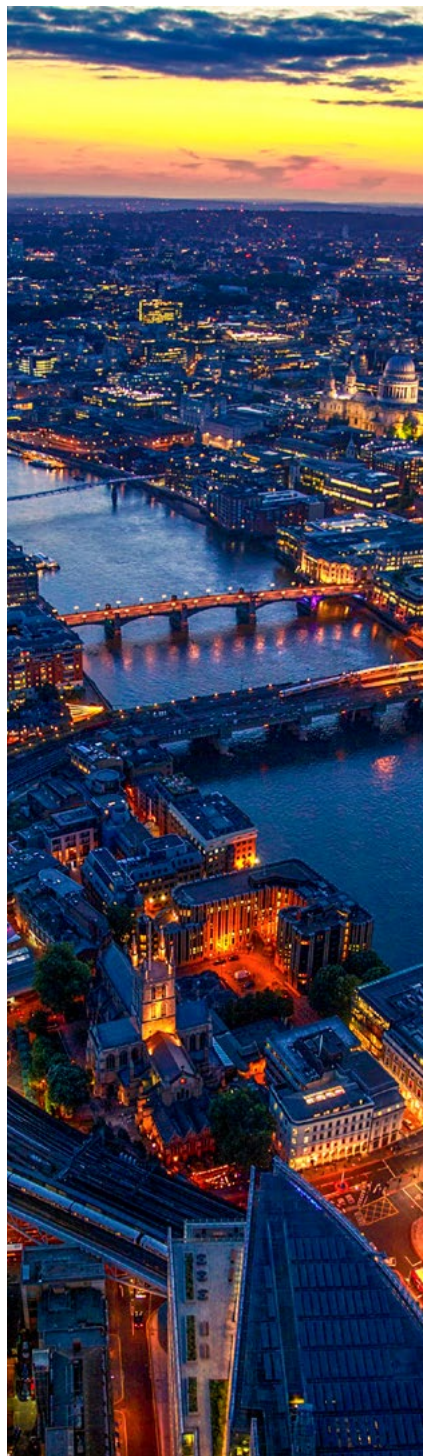
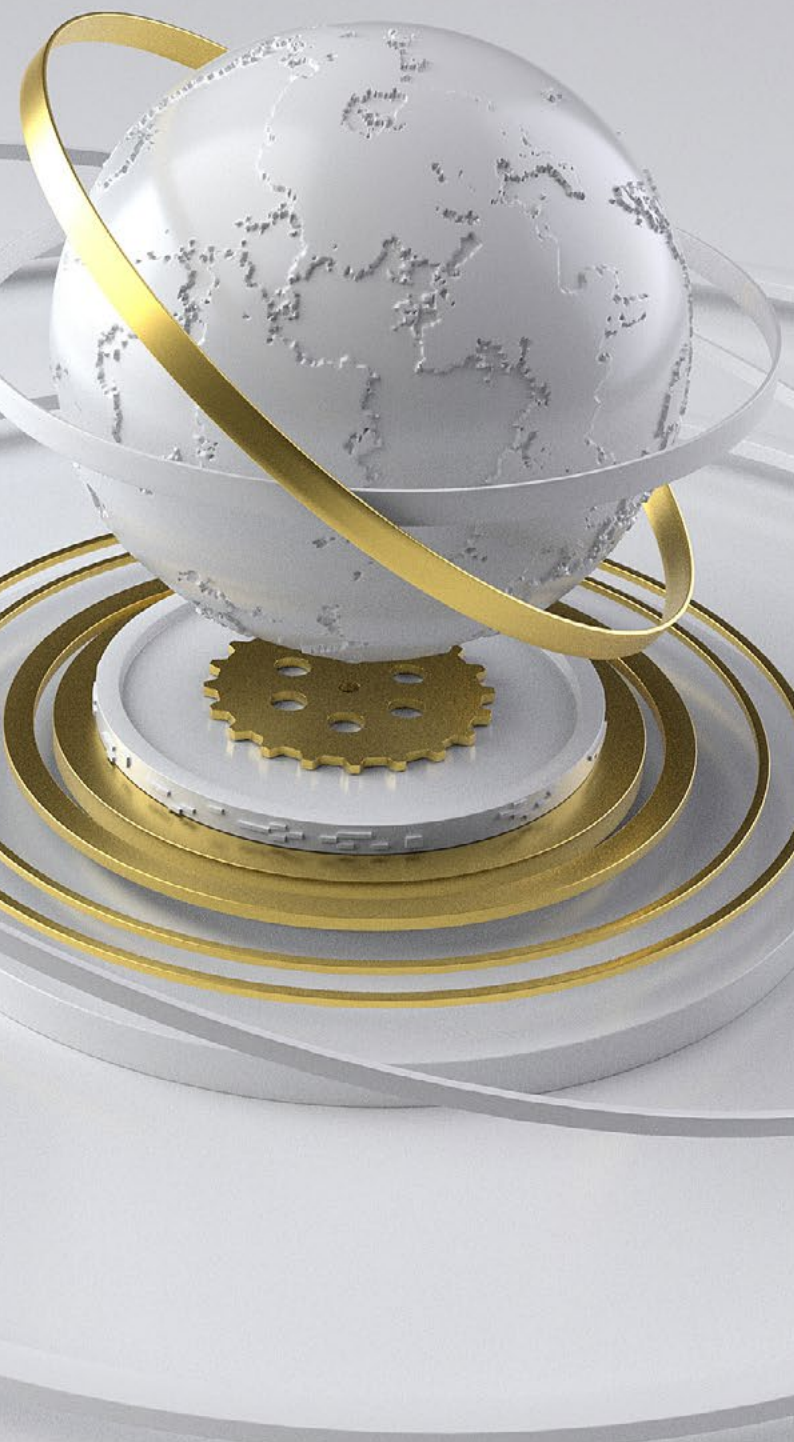


图 2 王商路系列推文

### 小结

网易在绩效管理的过程中致力于提升主管的感知和员工的体验，以此为绩效赋能。实践至今，取得了一些成绩：就员工敬业度调查结果来看，网易 2020 年在经营绩效管理相关问题上的得分，相较 2019 年有了显著的提升，这也是对网易开展一系列绩效赋能工作后的正向反馈。同时，网易致力于探索更具趣味性的方式以进一步提升整体的绩效体验，在这个过程中不断践行企业的核心价值观——为热爱全心投入、不断创新、和用户在一起。



# “灵活办公”崛起， 是大势所趋 还是昙花一现？

策划 / 王诗倩 执行 / 王诗倩 杨玲玲 郭小梅

随着社会发展和技术创新，人们的工作领域正在发生重大变化，工作安排的模式也越来越多样。领英《2021 未来职场工作方式调研》显示，受疫情及大环境的影响，数字化和在线化办公已成为中国企业的必选项，远程和线下相结合的混合式办公方式正趋于常态化。灵活办公模式为企业带来灵活的工作方式、工作与生活的平衡、更好的危机准备和固定成本的减少等方面的诸多收益。然而，与灵活办公模式优势同时存在的，是构建该模式的重重挑战。跨团队合作难度的上升，员工敬业度把控的困难、分散性增强、看得见的绩效与看不见的过程……诸多灵活工作方式发展的悖论困扰着企业与个人的发展。此外，要更好地实现灵活式办公，还需结合企业文化、工作流程、技术手段等等。在种种顾虑之下，企业该如何迈出这至关重要的一步？本次专题将通过分析已有的企业实践以及对谈在此方面有所感悟的专家，试图让仍处于摸索阶段的企业对未来灵活办公的方向有更清晰的认识。



## PART 1

# 初解灵活办公

席卷全球的新冠疫情改变了许多人的生活方式，有些是暂时的，有些则是长期的。就办公方式而言，最为显著的一个长期变化，就是全球已有多家公司将灵活办公变成了常态。灵活办公模式是指结合办公空间与替代性办公空间以及更灵活的办公时间来开展工作的一种模式。其正成为新的管理常态，这是继近百年前四十小时工作制以来，最大的劳动制度的变革，会对社会和经济产生极其深远的影响。中国作为劳动力大国和互联网大国，也需要直面这个变化。眼下，让我们首先尝试拨开迷雾，探一探灵活办公的本源。

### ★ 灵活办公正改变职场

小编：新科技爆炸式发展，在移动技术、云计算技术、社交媒体的催化下，职场已经变得大不相同。新冠肺炎疫情在加速市场数字化转型的同时，也改变了人们的工作方式，尤其加速了远程工作和线上互动的发展，加速了中国灵活工作时代的到来。灵活办公通过打破人际接触距离的限制，重塑了原有的工作方式，实现了企业线下与线上业务的有机融合，给企业与员工都带来了不同程度的影响。



杨昕亮

时任 HR 共享服务中心人力资源总监  
玛氏中国，澳大利亚和新西兰市场

从宏观层面而言，首先，灵活办公这种相对灵活弹性的办公模式改变了大家过去对于工作场所的认知。以前大家可能会默认一个公司或者组织的运作必须是在一个集中、统一的固定场所，只有在这种情况下，团队才能产生效率。但随着疫情的影响，这种认知已经被打破，员工在线上也能工作，无需来到办公室。其次，灵活办公模式的推广也影响了企业的人才选拔标准。比如说公司位于上海，那么招聘工作也会局限于上海地区，而灵活办公打破了招聘时的地域限制，只要候选人符合岗位要求，便能上岗。

从微观层面而言，同事工作方式产生了极大变化。过去同事们处于同一个办公空间，转个身便能互相讨论交流，同事工作主要是面对面进行。现在受空间和距离的影响，需要预约正式的线上会议来进行沟通，更多的工作依靠在线协作完成。



林岳

时任全球人才资源共享服务负责人  
无限极

灵活办公作为一项新兴工作模式，在推行的过程中，对员工和企业都会带来不同的影响。对于员工而言，如果灵活办公制度完善并能有效推行，那么员工的敬业度和满意度都能获得提升。比如，对于已经成家的员工而言，灵活办公让他们可以更灵活地安排工作时间，从而更好地照顾家庭，其对工作的满意度和对企业的敬业度都能得到一定提升。对企业而言，灵活办公制度能在一定程度上帮助企业节约运营成本。因为灵活办公制度的推行意味着企业所需要的固定工位更少，那么租借办公场地的成本就会降低，甚至还能节省水电费。只要员工在规定时间内完成工作，企业不会有任何损失。然而，对于企业而言也有一些不利之处，比如灵活办公制度的推行会让员工与企业之间的粘性降低，企业文化和价值观更难渗透到员工层面，这时便需要借助更多的文化活动向员工

传递企业文化和价值观。总体而言，我认为灵活办公制度是利大于弊，值得大多数企业推行，但是不能一成不变，需要配合企业业务发展和运营模式适时调整。



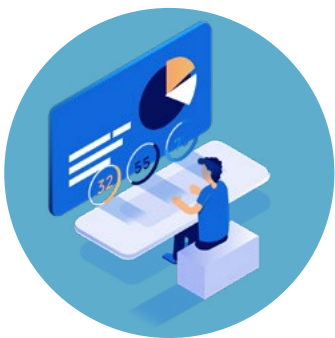
**罗燕南**

时任 Head of People  
Thoughtworks

随着灵活办公的比重增大，灵活办公带给职场的影响也非常大。

从组织层面来看，近年来我们可以看到整体劳动力市场的结构正在发生改变，新生力量的比重不断扩大，职场主力呈现越来越年轻化的趋势，灵活办公对于新生代的员工而言是非常有吸引力的。

从个体层面来看，第一，灵活办公提升了雇主与员工之间的信任度。公司选择灵活办公的模式，侧面体现了对于员工的充分信任，信任员工在家办公的效率，以及在规定时间内的工作交付成果，这给员工带来了极大的职场安全感。这种充分的安全感反过来也能够提高员工对于企业的信任值。第二，灵活办公能够给到员工更加自由的时间安排，比如有时候跟其他国家的同事开会到比较晚，第二天就可以较为灵活地安排工作开始时间，不至于因工作过于紧凑而感到疲乏。



**谢冬子**

时任法务总监  
& 混合办公模式项目 Leader  
玫琳凯 (中国)

混合办公打破了传统“员工+固定工位”的办公方式，给予了员工更多自主选择权利，他们可灵活地选择工作时间、地点等。在我们公司，除了公司指定日或是大型活动需要全员到公司，在其他工作日，员工可以根据自己的实际情况，选择居家办公或远程办公，员工也能更好地分配自己的时间。

### ★ 灵活办公需“因人而异”

小编：灵活办公模式允许员工根据自己的个人喜好和工作目标在远程办公和现场工作之间自由选择。其看似很诱人，可实质操作却会面对很多挑战，并不是全部人员和工作都适合灵活办公。公司需要拟定灵活办公的实行政策和实行标准，评估哪些人员和工作适合灵活办公。



**马前**

时任人力资源总监 | 康明斯

目前有很多企业都开始探索灵活办公新模式，但并非所有岗位和企业都适合灵活办公。康明斯中国在 2017 年开始打造智能化办公室，员工可以灵活选择座位，有更多的互动空间，并在个别办公室实施“核心工作时间”。2020 年年初开始，由于疫情影响，我们开始考虑新的办公模式，一些办公室尝试了部分时间居家办公。经过一年的尝试和探索，2021 年我们正式开始在全国推行弹性工作制。但我们并非简单地全覆盖，而是根据不同岗位的工作性质进行了区分，比如工作性质要求必须在康明斯设施下办公的员工，并不适用弹性工作制。但是对于工作性

质适用的员工而言，一周一天远程办公完全没有问题，不会耽误工作进程。因此，我认为企业在推行灵活办公制度之前，一定要梳理不同工作岗位的工作性质，切不可盲目制定制度并将其全覆盖，一定要有所选择。

**林岳**

时任全球人才资源共享服务负责人  
无限极

虽然灵活办公制度能带来很多积极效果，但并不是所有企业都适合灵活办公，企业要根据自身实际情况选择是否推行灵活办公制度。首先，从业务特性来看，不同企业的业务特性不同，决定了大部分岗位的员工无法通过远程办公完成工作。他们往往需要固定的工位、工具、设备等，所以对于此类企业，灵活办公制度并不适用。其次，从企业特性来看，生产密集型企业通常不适合推广灵活办公制度。这些企业需要进行现场管理，无法在线上解决大部分工作问题，难以推行灵活办公制度。而像做营销策划、技术研发、产品设计的企业，或是互联网企业，更适合灵活办公，因为在这些企业中很多工作问题都能线上解决，若要推行灵活办公制度会更顺利，也能取得更好的效果。

**杨昕亮**

时任 HR 共享服务中心人力资源总监  
玛氏中国，澳大利亚和新西兰市场

灵活办公这样一种相对灵活弹性的工作模式并不是适合所有的工作岗位。首先，有的工作需要集中化办公，比如工厂生产，一线的蓝领工人必须在线下手工作业，就不适用于灵活办公；其次，销售岗位的同事经常需要外出拜访客户，本身在办公室的工作时间就较少，其工作模式与其他岗位的工作模式本就不太相同；再次，对硬件设备要求较高的岗位，比如 IT 部门等，他们的工作对于网络环境的要求较高，同时还需要及时维护公司系统运营的服务器，这也很难实现远程工作。此外，对于一些时间紧、任务重的

项目制团队而言，灵活办公也不是一个很好的选择。因为他们需要及时、快速的交流，线下面对面的沟通方式更为便捷与有效率。

### 罗燕南

时任 Head of People  
Thoughtworks

在思特沃克，我们没有特殊规定哪些岗位一定需要居家或者在办公室，但是会有一些跟客户相关的特定岗位，他们一些咨询类的项目需要跟客户在现场进行，就需要他们去到现场；还有一些项目需要特定的网络环境，比如需要较为安全的网络环境，那么就必须要到线下的办公室来办公。所以说，办公地点会视项目的实际情况调整。



### 杨志彬

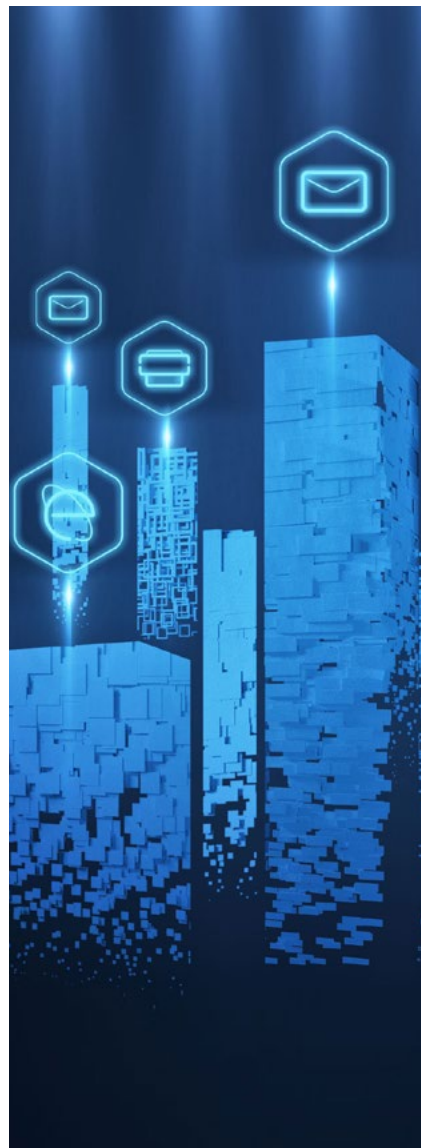
时任人力资源共享服务中心经理  
帝斯曼（中国）有限公司

灵活办公的实施和推广需要考虑公司所处的行业以及工作岗位的性质，并不是所有的岗位都适合居家办公。我们通过对工作的地点以及工作性质的划分，尽可能为所有员工考虑“灵活办公”的可行性。

首先，针对在上海、北京、广州的办公室工作人员以及销售人员，大家的工作性质决定了可以实现灵活办公。这些同事可以根据部门的实际情况，每周有 1-2 天的时间可以选择在家办公。我们在全公司范围内推行灵活办公时，也会提供一些参考的工具。例如每一个团队需要针对灵活办公的模式进行讨论，从自身角度考量应该如何安排具体的灵活办公事项或规定，以及大家可能会有一些约定，类似于“仪式”的打造。比如在家办公时，所有人开会时需要打开摄像头；或者每周在固定的时间，同一团队的人一起去办公室碰个面等等。另外，我们也会根据情况为居家办公的员工提供相应的采购办公设备的支持。

其次，对于在工厂工作的白领员工，由于生产要求岗位的特殊性，他们可能没有办法像办公室人群一样实现居家办公，那么我们也是采取了另一种方式——弹性办公模式，让他们能够享受到同样的福利。比如他们可以根据生产要求，每天有一个小时的弹性上下班时间。而对于工作在一线的蓝领同事，我们则根据场地的实际情况采用提升员工体验的方式。

当然，对于一些必须要到公司的特殊岗位的员工，比如研发，以及必须使用内网、内部资源或者软件的，他们只需要在工作中的一些固定时间节点到办公室办公，在非必需进办公室办公的时间段他们同样可以根据具体的部门安排以及工作计划安排灵活选择办公。



## 正确理解“灵活办公”很关键

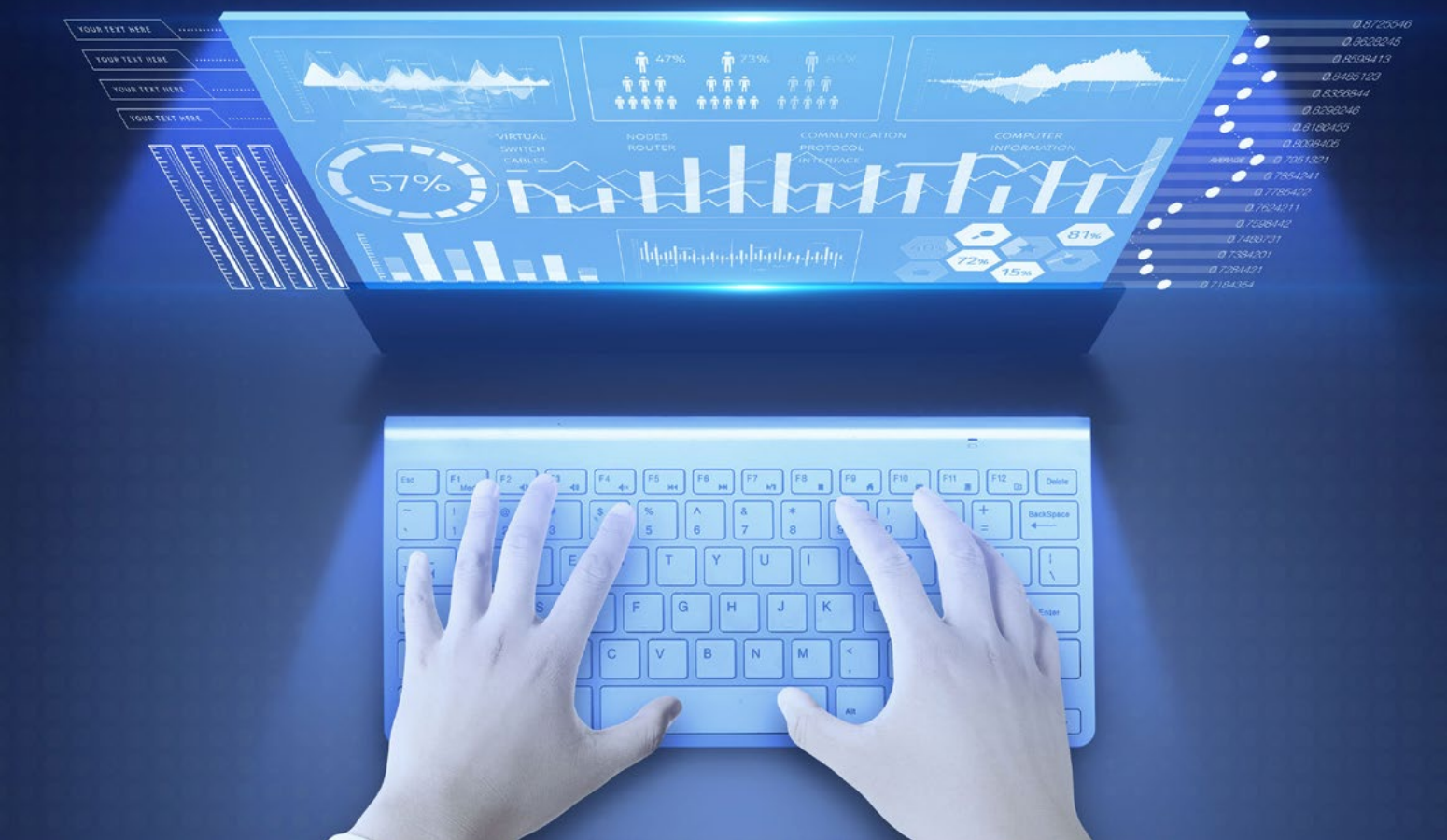
### tips

### 杨志彬

时任人力资源共享服务中心经理 | 帝斯曼（中国）有限公司

灵活办公首先需要明确其含义是什么，灵活办公并不是让员工休假或者休息，它也并不完全等同于居家办公，而是允许员工可以灵活地选择自己的办公方式、办公时间以及更加舒适或合适的工作环境，它是一个多元化的概念。

其次，因为每个企业所属行业不同，内部岗位设置不同，能够实行的灵活办公的形式也各不相同。所以在推行灵活办公的时候，不同的人群会有不同的期望和诉求，需要根据不同的岗位性质来制定灵活办公的方案，确保公平性。



## ★ 辨一辨：灵活办公与远程办公、弹性工时制

小编：Nilles 在 1975 年首次提出了远程办公（或称“远程工作”）的概念：远程办公就是远离传统工作场所或在家办公<sup>1</sup>。这意味着雇主不会规定员工的工作地点，员工可在任何位置使用可访问的网络和与公司保持联系所需的技术设备进行异地工作。弹性工时制于 20 世纪 60 年代由德国经济学家提出，是指雇主允许员工选择他们工作日的开始和结束时间，只要他们工作的核心小时数没有发生变化。而灵活工作模式与前两者相比有更多的自由度，允许员工根据自己的个人喜好和工作目标在工作时间与工作场所的选择上拥有自由。

相较于纯线上的远程办公和时间自由的弹性工时制而言，灵活办公模式并未彻底抛弃办公室，而是允许员工根据实际情况，灵活选择远程办公或现场办公。允许在办公空间与员工会面，可以让领导者创造和团队建设的机会，从而产生员工和组织之间的相互信任。

### 👤 杨昕亮

时任 HR 共享服务中心人力资源总监  
玛氏中国，澳大利亚和新西兰市场

在我看来，灵活办公是真正能支撑远程办公、弹性工作制等其他工作模式的核心基础。相对而言，灵活办公有以下几个突出特点：其一，硬件需求提高。同事过去可能无需在家里配置相应的办公工具，如笔记本电

脑、人体工学桌椅等，而使用灵活办公模式后，对同事的办公区域有了一定的硬件要求，需要有流畅的网络环境、笔记本电脑等等。其二，更多依赖在线交流。过去同事们在线下办公，彼此之间更多的是一种“非正式交流”，以比较轻松自在的谈话方式来沟通问题。现在受空间和时间的影响，在沟通之前，必须提前预约同事的时间，更多变成了一种“正式交流”，这对沟通软件的依赖也更大了。其三，对同事的主观能动性要求变高。同事们不在可视范围内工作，这就需要他们更加自觉主动地分配好自己的时间与精力来完成工作，对员工的自律要求也更高了。

<sup>1</sup> Nilles J M, Telecommunications and organizational decentralization[J], Transactions On Communications, 1975, 23:1142-1147

PART  
2

## 拥抱灵活办公

在企业效能降低、寻求更能抗风险的办公模式，以及员工注重职场体验、健康办公环境的背景下，敏捷化的灵活办公成为未来的办公发展趋势。当将视线聚焦到灵活办公本身，少不了抽丝剥茧的功夫。它的前提条件有哪些？企业应当如何开展灵活办公？如何兼顾高效与灵活？这些都是我们在这里试图去探寻与叩问的。

## ★ 灵活办公的先决条件

正如《礼记》所言：“凡事预则立，不预则废”。任何事情成功的前提便是做充分的准备，尤其是在商业活动中。企业在设计、推广灵活办公政策时，在企业文化、工作流程、技术手段等方面都需要仔细考虑，提前做好准备，以保证该工作模式的稳健运行。

## ★ 马前

时任人力资源总监 | 康明斯

想要更好地推行灵活办公，企业内部一定要先达成共识，只有管理层和普通员工都达成共识，彼此之间建立起信任关系，再配合足够开放和包容的文化，才能有效实施。比如管理层若是担心远程办公影响工作效率，不愿给员工提供远程的办公机会，那么推行灵活办公制度不仅无法取得预期效果，甚至可能适得其反。同时，远程办公必须有良好的网络和流畅运行的系统作支撑，保证工作期间大家能顺畅地进行远程交流、互动、参加线上会议。总之，企业要推行灵活办公制度，人员的共识是底层逻辑，开放包容的企业文化是重要保障，优良的技术系统是必要支持，要保证灵活办公制度顺利推出且能

长期运行，三者缺一不可。

## ★ 杨昕亮

时任 HR 共享服务中心人力资源总监  
玛氏中国，澳大利亚和新西兰市场

首先，相应的软硬件设备支持。灵活办公的目的是提高效率，但如果因为远程沟通而降低效率的话，就丧失实行的意义了。这需要公司给员工提供相应的工具、平台和技术，以支撑同事们的远程沟通。

其次，制定好相应规章制度。采用灵活办公机制后，公司很难通过传统的上下班打卡的方式来管理员工的工作时间，这就需要企业对灵活办公的形式、时间、可选择的方案、考核标准等都做出约束，以结果交付，弱化对过程的关注。

## ★ 杨志彬

时任人力资源共享服务中心经理  
帝斯曼（中国）有限公司

首先是技术支持。在 2021 年年中我们开始实行灵活办公，与很多其他外资企业一样，我们也有很多网络应用使用的是国外的服务器，所以居家办公初期，网络环境和网



络连接是一个比较大的限制因素。后来公司根据这些问题，在技术上寻找更有效的解决方案，让员工能够无障碍连接公司网络。

其次是文化支持，也是公司给予灵活办公人员的员工福利与关怀。“关怀”是帝斯曼文化罗盘的重要组成部分，我们也一直关注着员工的身心健康。疫情刚爆发时，许多员工因为疫情无法进入办公室，所以我们与员工的日常沟通也会较以往更多。伴随着灵活办公的推行，公司也会组织一些员工关怀的小贴士或者线上活动，例如我们会鼓励大家抽出一小段时间关掉电脑，暂停手中的工作，走一走放松一下。

在疫情刚开始时我们也引入了EAP(Employee Assistance Program)，开通了员工心理援助热线。我们会给员工及其家人提供心理辅导和援助，尽可能地从各个方面减轻员工居家办公的焦虑感和疲惫感，给大家更多的关怀。

## ★ 后疫情时代，如何灵活办公？

小编：灵活办公意味着员工拥有更多的适应性和独立性，员工们希望用更灵活的时间和地点完成他们的工作，以提升他们自身对工作的预期和完成程度。而在推行灵活办公这条路上，每家企业的情况各有不同，每个员工的需求也各有差异，不能盲目跟风。同时，值得注意的是，再灵活的事物也需要有个界限。企业应根据自身的发展状况，明确定义所谓灵活的“底线”。

### ★ 细化“灵活”的定义

#### 林岳

时任全球人才资源共享服务负责人  
无限极

随着疫情爆发，加之公司业务变化，我们发现很多同事都需要更灵活的工作地点和

时间，所以我们进行了一些灵活办公的尝试。我们将“灵活”切分为工时弹性、人数弹性、薪酬弹性和职能弹性四个维度：

第一，工时弹性。我们的弹性工作制已经实行多年，员工可以根据工作调整到公司工作的时间，比如做活动或直播的同事，有时需要在晚上和周末加班，那么在弹性工作制下他们就可以灵活安排上班时间和休息时间。换言之，我们不规定上班时间，员工只要保证一天工作满8小时即可。



第二，人数弹性。生产、物流、客服相关的一线业务部门，有时因为排产需要灵活调节上班人数，这就需要我们根据淡季、生产等需要灵活排班，实现合理的人员安排和产能消耗，间接地降低运营成本。

第三，薪酬弹性。作为部门管理者，需要识别业务的性质，比如判定该项目是临时性的还是长期存在的工作。如果是临时性的工作，我们是否可以请第三方劳务派遣的人员，或者通过现有人员加班来完成？如果是长期存在的工作，那么我们需要申请增加人员编制吗？或是判断该工作是脑力工作还是重复性的体力工作，如果是脑力工作，我们

是否有项目激励的奖金？如果是重复性的体力工作，我们是否可以通过增加加班福利来回报员工？只有完成业务性质识别，才能在灵活办公层面做好人员和薪酬的匹配。

第四，职能弹性。例如在工厂里面，我们一直在培养一专多能的人员，也就是说这个类型的员工可以在工厂需要的时候，随时在不同的生产线、不同的岗位之间切换，可以胜任不同的职能和工作。另外，一些业务前线的同事需要更多地和经销商、业务伙伴一起工作，可能一个月中会有三分之二的时间在出差，我们也允许这种移动的办公形式。在疫情期间，我们也特别针对疫情的情况，结合各地政府疫情防控的要求，及时地更新返岗安排。由于社区等原因被隔离、被要求在家监测的人员，我们都会有相应的居家办公指引以及出行受限的上报平台，让公司的疫情防控小组可以实时掌握动态的情况变化。

### ★ 工作时间 & 场所都要“灵活”



#### 陈芸洁

时任大中华区招聘总监  
思科(中国)有限公司

Flexibility(灵活办公)是思科企业文化的亮点之一。我们早在10几年前就实现了员工弹性工作制，员工能够随时随地办公。如思科一直强调的，我们很多政策和做法都是基于信任这一基础，弹性工作也是信任的体现。

随时(Anytime): 员工可以根据自己的工作安排和个人情况来合理灵活地安排自己的时间。如：

◇ 员工可以选择“晚到”或“早走”，以

避开早晚上下班高峰时间；

- ◇ 员工可以安排下午早走去接孩子放学，晚上回家后再完成工作；
- ◇ 思科不要求员工打卡考勤。公司有完善的门禁系统，但这只用作维护公司信息、财产安全等。

随地 (Anywhere)：公司的先进协作技术帮助员工轻松实现随地办公：

- ◇ 每位员工都有 VPN，只要连上 VPN，就能连到公司网络，收发邮件；
- ◇ 使用即时聊天，文档，会议，电话一体的 Webex 等系列软件，和全球各地的同事们进行无缝沟通和协作。
- ◇ 员工可以选择在家办公 (Work from home) 或移动办公 (Work via mobile)。
- ◇ 在天气不好或流感高发时期等情况下，思科鼓励员工们在家办公。

### ★ 提供更高效的工具

小编：在灵活的管理方式方面，伴随企业数字化转型与升级，运用新技术使管理平台智能化，各类办公软件、会议软件、通讯软件等工具也被广泛地应用到工作的方方面面。技术的进步、数字化的普及逐渐打破了办公场所的空间限制，使得人们的办公场所不再囿于一平米工位。

#### 谢冬子

时任法务总监 & 混合办公模式项目  
Leader  
玫琳凯 (中国)

为了确保员工不论在家或是其他远程场所都具备与办公室相同的便利，保障员工的沟通效率与工作效率，玫琳凯投资了一系列技术工具和在线支持团队，并推出“远程办公指引”，让异地协作和沟通更为顺畅。远程电话会议服务、协同工作程序、在线培训

服务……让员工充分实现远程办公交流无障碍，确保工作有序开展。在未来的一段时间内，玫琳凯还将不断收集员工反馈，根据实际操作中的问题实施改进。



#### 高峰

时任 HR 共享服务中心高级总监  
蒙牛乳业 (集团) 股份有限公司

在远程办公期间，对于不同的业务场景，我们有不同的支持体系来满足业务需求——日常的工作、会议、培训等通过钉钉进行远程沟通和安排，审批工作则依托公司内部多个线上审批平台得以实现，如 OA 系统负责日常办公审批，PS 系统实现员工入转调离的线上审批，财务的差旅报销由 CE 系统来完成等。

#### 林岳

时任全球人才资源共享服务负责人  
无限极

为了更好地提升工作效率，我们除了在企业微信嵌入 OKR 机制，充分利用在线会议工具之外，流程审批、合同签署和员工的入离调转等事务也都逐步实现了全程线上化，员工只要有手机就能随时随地办公，推进工作流程，审批相关事务。这方面其实有赖于数字化系统的整体打通，如 HR 系统、财务系统、IT 系统、咨询系统等。为此，我们在企业微信中嵌入了名为“员工智能客服”的机器人，同事们遇到任何问题都可以在企业微信上报单寻求咨询和支持。机器人有强大的知识库，可以自动解答相关的政策、流程、制度问题，遇到机器人知识库之外的问题，系统会自动派单给对应问题的负责人，由其线上或线下解决问题。一般而言，HR、行政、财务、IT 等涉及的大部分问题都可以通过“员工智能客服”解决。





## 案例呈现 1： 玛氏的灵活办公实践

 **杨昕亮**

时任 HR 共享服务中心人力资源总监  
玛氏中国，澳大利亚和新西兰市场

我们最开始启用灵活办公模式也是因为受到疫情的影响，同事们不得不居家办公。随着时间的延长，我们发现居家办公不会是一个短期事件，而是会长期发展下去，这催生了我们的灵活办公制度。

### ◆ 3+2 办公模式

在灵活办公机制下，我们不会过多关注同事的工作时间，而是将考察重点放在工作结果的产出上，主要看同事是否按计划完成了上级主管交付的任务。与此同时，我们也出台了灵活办公的相应政策，同事每周可以选择三天来线下办公室工作，另外两天灵活安排，可居家办公，也可到办公室工作，根据实际情况调整工作时间和地点。同时我们要求，对于规定的三天线下办公时间，同事需要提前一周左右与其上级主管沟通协商，明确具体日期。

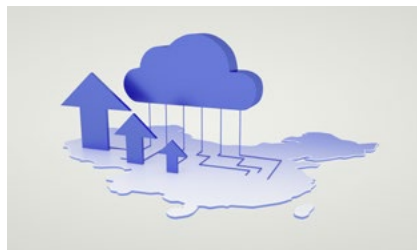
为了更好地管理员工时间，我们在内部搭建了分享同事灵活办公状态的平台，即在企业微信内开发了一个“日历”工具。所有同事线下办公时间与线上办公时间都会同步更新在这个“日历”内，同事们可以便捷地查找到相关联系人的工作状态，提高沟通效率。

然后我们也给同事们提供了一系列线上

办公操作指引。比如：首先，在团队会议中，我们鼓励所有同事都尽量打开摄像头，通过视频可以及时查看到各个同事的反应与投入程度。其次，所有参会人员都要轮流进行发言，从而确保在远程的情况下，我们不会遗漏每一位同事的意见。再次，我们的线上办公软件中有一个“举手”功能，若有同事想在会议中提出自己的观点，可以先“举手”，然后再发言。我们会有越来越多的内部优秀操作指引给到同事们。

### ◆ 线下工作场所改造

在线下办公区域，我们也进行了相应的改造。为了创造一个灵活的、利于协作的、舒适的工作环境来提升同事工作效率，增进彼此的联系从而提升其创造力，我们撤掉了固定工位，增加了大量的沙发、吧台等作为协作空间。虽然办公室总面积和总工位数没有变化，协作区域却在成倍增长。通过增加协作区让大家更多是以工作需求聚集在一起，比如在入离职流程上，招聘团队负责最前端，运营团队负责中间的系统操作部分，培训团队负责后续工作。过去，三个团队只能在自己的区域内工作，阻碍了交流。但现在，该流程上所有同事都可以坐到协作区共同办公，首先在物理空间上就更加亲密，进而增进情感上的联结。



## 案例呈现 2： 玫琳凯混合办公模式

 **谢冬子**

时任法务总监  
& 混合办公模式项目 Leader  
玫琳凯（中国）

### ◆ 项目背景

玫琳凯中国自成立以来，一直秉承着“信念第一、家庭第二、事业第三”的生活优先次序。2022 年，玫琳凯中国提出了全新的员工价值主张，致力为员工打造充满幸福感的职场体验，并以“5F 理念”定义了玫琳凯的雇主个性——“Focus”想你所想，“Family-oriented”亲如一家，“Flexible”弹性灵活，“Fun”充满乐趣，“Fair”公平透明。这样的价值主张已经贯彻融入了工作环境、办公模式及员工福祉等各项与员工体验相关的计划之中。

相比通过企业自上而下的行政管理来制定规章制度，玫琳凯中国更希望跳出“行政管理”的框架，去打造一个稳健的成长型组织，更多地“赋能员工”，让大家共同成长。在这样的企业文化土壤之上，其混合办公模式的实施方案并非来自人事部，而是来自员工的提议。2021 年 10 月，玫琳凯中国成立了 Project Us 员工赋能项目组，由不同部门、年龄、性别、岗位和爱好的数十位员工组成，每个部门都有一位代表参与其中。项目组旨在将员工的心声落实为员工真正需要的、个性化的制度及福祉方案。

◆ 项目实施

Project Us 项目组在公司内部开展了前期调研，通过问卷、走访等形式充分了解管理层、员工的想法后，发现大家的需求是多种多样的。因此，项目组在提出混合工作模式方案的时候便希望尽可能多地去赋能弹性，比如让员工自己来决定每周的远程工作日是哪几天。

在玫琳凯，自 2022 年 2 月起，除了公司指定日需要全员到公司、部门指定日全部到公司外，在其他工作日，符合条件的玫琳凯员工每周可选择 1-2 天远程办公，并自主决定是哪几天，远程办公地点也不受限制。同期，玫琳凯还推出了“灵活工作时间”制度，只要满足 8 小时办公时间，员工确保 10:00 至 16:00 之间核心工作时间在岗，上下班时间则由员工自己安排。

玫琳凯混合办公模式和灵活工作时间制度的推出旨在让员工在工作的形式和时间上拥有更大的自主权，让员工找到一种能同时兼顾个人需求和组织需求的工作模式，以支持他们描绘各自独特的人生蓝图，从职场到人生都能获得完整的幸福感。

## 案例呈现 3： 康明斯灵活办公实践

 马前

前任人力资源总监 | 康明斯

◆ 灵活的工作时间

疫情之前，我们施行了“核心工作时间”，2020 年疫情爆发之后，我们针对办公模式进行了调整，一周有一天的时间在家办公。试行一段时间后，我们发现：偶尔的远程办公并不影响工作，无论是团队的融合还是工作的合作和交付都进行得很顺利。管理层在了解到这种状态后开始有信心全面推行弹性工作制度。后续我们在试行的基础上又收集了更多相关信息，有了更深入的了解，尤其是国外的案例和市场调研对我们的实践起到了很大的推动作用。

我们正式施行的弹性工作制主要包含两方面的内容：第一，在直线经理批准后，员工可以每周在家工作一天；第二，员工在确保核心工作时间（例如：早上 9 点半到下午 4

点半）于指定的康明斯工作地点工作的前提下，可以选择早一些或晚一些来到工作地点，并确保每天除午休时间外有八小时的工作时间。开始实行弹性工作制后，我们收到了很多员工积极的反馈，因为此举让更多员工能更好地平衡生活和工作，我们与员工也逐渐建立起了更牢固的信任关系。在大部分康明斯工作地点，我们没有设置打卡制度，这听起来似乎加强了管理难度，但其实并未影响到日常管理，反而提升了员工对公司的归属感。在康明斯，我们相信大家都会自觉自愿在规定时间内完成工作，会给予大家充分的信任和自由，而不是以打卡制度进行约束。另外，虽然原则上我们规定一周只能有一天可不进办公室工作，但这也不是丝毫不可转圜，当有员工遇到特殊情况，需要更多灵活的办公时间时，可以向公司提出申请。

先进的线上工作软件也为我们确保工作效率提供了保障，员工不在办公室工作时也能线上参会，与同事讨论和交付工作。就我观察而言，我们在推行弹性工作制后并没有出现工作效率降低的情况，大家普遍都很自觉，能在规定时间内完成工作任务。这与我们有效的绩效管理机制也有关，我们每年都



会制定当年的工作计划，员工和经理根据整体的工作计划制定员工工作的交付目标，并及时跟进具体工作计划。我们在年中和年末会分别进行两次回顾，主要评定内容便是经理所提交的交付目标是否完成。我们注重的是工作交付的结果，给予员工充分的自主性和信任。因此，在这样一层管理机制的保障下，即使我们的员工享受弹性工作制且不受打卡制度的管束也不会耽误工作进程。

### ◆ 灵活的办公室

除了办公时间的灵活，我们还针对办公室的灵活性推出了“智能办公室”。我们从美国区开始施行这一制度，在美国区的经验基础上，中国区于2017年完成了变革，比弹性工作制运行的时间更长。

在我们的办公室里，没有设置固定工位，员工到办公室后可自行选择工位开始工作。除了工位，我们的电话间、会议室、休闲区也都是共享的，员工可以根据自己的需要选择合适的工位，也能选择在电话间或休息区办公。因为没有固定工位，所以我们设有个人储物柜，员工的个人物品都可以锁进储物柜，比如与工作相关的文件以及一些需要在办公室用到的私人物品。我们的智能化办公软件系统不仅成就了无纸化办公，更进一步成就了工位共享，因为智能化办公软件系统的存在让我们在办公时几乎不会产生纸质文件，从而为我们共享工位创造了便利条件。除了可以自由选择工位，员工还能选择“用什么姿势工作”以及“和谁一起工作”。我们的工位都可以升降，员工可以自行调节工位高度，比如坐累了可以升高桌面站起来工作，还可以自由选择“邻居”，比如需要频繁交接工作的员工可以选择相邻座位，方便面对面交付工作。

对办公室的管理，我们提倡的是“邻里社区”，这有助于增强员工的协作和沟通能力，激发活力，提升办公的灵活性。然而，无规矩不成方圆，我们虽然为员工提供了足够灵活的办公条件，给予了员工一定的办公

自由，但为了有序管理，我们也提出相应的办公要求。我们将整个办公区域分为工位、会议室、休闲洽谈区、电话间、个人储物柜、团队储物柜等多个区域，我们对这些区域的功能做了明显区分，比如会议室与电话间虽然都属于封闭空间，但功能却有着明显区别：会议室可供小型、中型、大型会议使用，电话间一般用于1-2人谈话及小型电话会议。在不同区域办公也要遵守不同的要求，比如，在普通工位上员工只能短暂讨论或通话，在安静工作区需手机静音并且不能讨论，休息洽谈区可以讨论但也不能音量过大。我们通过制定这些规则，让员工在灵活的同时不至于散漫，方便进行统一管理。

### ★ 如何管理看不见的员工？

小编：对于企业而言，看得见的绩效结果是组织运营中所追求的，而认知目标、执行目标这些过程在灵活的工作方式下，逐步变得不可见。如何平衡看不见的目标认知与执行过程，获得看得见的商业成果成为关键。

#### ★ 陈芸洁

时任大中华区招聘总监  
思科（中国）有限公司

我们处在一个独特的时代，有能力重新定义办公。世界各地的员工都希望有一个能让他们发挥最大能力的办公场所，作为企业领导人，我们有责任学习如何最好地支持和帮助员工，无论他们在哪里办公。

为了确保员工得到照顾，思科采取了去中心化团队的模式。一个团队的领导者将与员工合作，共同探索最适合自己的办公方式。团队领导将定期检查，以确保在办公室和远程的员工都能在日常工作中有参与度。该模式关注的是产出和结果，而不是花在屏幕前的时间。很多员工在远程工作过程中，除了做好日常工作，还要辅导孩子功课、照顾年迈的父母，负担更重。因此，领导者必须与他们的团队保持密切联系，我们的经理也会更加关注心理健康、健康和工作/生活平衡。

思科有 Team Space 的工具，我们的员工每周只需要花5分钟 check-in，告诉你的 Leader 你上周最爱的一件事、会令你苦恼的事情、本周的工作重点，以及你需要你经理的什么帮助。每一位经理对于员工的 Check-in 都需要有反馈，尤其会更加关注员工喜欢做的事情，以及困扰他们的地方和需要经理帮助的地方。这个工具可以在远程办公的情况下，更高效地了解员工的情况以及需求。另外我们的 Learning 团队也给我们的团队提供 Power of Team 的 Virtual Workshop（虚拟工作空间）来帮助团队在这种混合办公的情况下，提升 Engagement level。

在思科我们也为我们的 Leader 提供充分的渠道和信息的培训，帮助他们更加清楚地明白，在混合工作的时代，作为一个 Leader 他所需要做的和所了解的。如下：

#### Resources to support leaders

Hybrid Resources to Support Leaders (Restricted Access)



#### Resources to help leaders support their teams



另外思科还需要 Leader 和团队之间关于混合工作方式有非常透明的沟通，并且作为 Leader，需要熟知以及承诺如下：

I provide clarity about what is expected of employees in terms of work and team impact.

I help find the right balance for employees, their role, the team and customer by keeping an open dialogue.

I build team trust and ensure every individual's voice is heard and valued.

I respect and am inclusive of each employee's needs and boundaries.

I understand how employees work and what they achieve matters more than where and when they work.

I prioritize my own well-being and that of my team.

### 林岳

时任全球人才资源共享服务负责人  
无限极

远程管理最大的挑战除了员工不在身边，还有绩效目标如何达成的问题。我们借助组织敏捷变革的契机，推出了 OKR (Objectives and Key Results, 即目标与关键成果法) 机制，将其相关工具嵌入企业微信的工作平台，员工可随时填报工作目标、工作内容等，所有的绩效目标公开透明，主管可以通过平台查阅结果和给予反馈，方便高管统一管理员工绩效，对齐各部门需要协同的工作，为管理者远程管理员工提供了有力保障。针对 OKR 的有效落实，我们实行“双周滚动”的检视机制，通过数字化工具让管理者明晰线上管理的优势，让管理者在灵活办公的机制下也能很好地管理员工。总体来说我们各个层级的员工都对灵活办公制度有较高的接受度，整体推行得比较顺利。

### 高峰

时任 HR 共享服务中心高级总监  
蒙牛乳业(集团)股份有限公司

鉴于远程办公相互的不可见性，为保证员工的远程交付质量，公司出台了统一的远程办公方案，由各部门负责人监督实施；同时，员工的直属领导会根据部门业务实际情况进行不同频次的工作安排及交付验收，力求工作内容清晰详细。如：什么时候交付什么工作，需要达到怎样的水平。若有员工远程办公期间工作效率和质量受到影响，直属领导会与他进行一对一交流，及时解决问题，保证交付。当然，远程办公期间人力资源部门作为公司疫情期间管理主导部门，在健康保障、员工关爱方面投入了大量的时间和精力，让员工感受到了来自公司的重视，感受到疫情期间的关爱非但没有减少，反而更加细致，更加暖心，让员工身在异地，心却一直与企业同在，与其忠诚度、敬业度和执行力形成良性循环，间接为远程交付质量提供了保障。

### 聚合闲散下， 如何营造良好团队氛围

小编：有研究表明，缺乏亲密感会抑制信任、联系和共同目标的形成，而这是健康团队的三个必要元素。在分散办公的状态下，员工难免感到孤独和焦虑。因此，在企业管理中，在平衡个性化需求的同时，增加必要的团队社交建设活动及员工关怀活动，增强企业归属感显得非常重要。

#### ★ 保持联系，增加协作机会

### 杨昕亮

时任 HR 共享服务中心人力资源总监  
玛氏中国，澳大利亚和新西兰市场

在灵活办公模式下，同事分散办公使他们更难在工作中感受到归属感，孤独感会更强。我们主要从以下几方面去提升同事的接

受度：

首先，增加上级主管与下属间的对话频率。在灵活办公模式下，管理者要更加频繁地与下级同事进行一对一对话，基本上每周要与每个团队成员都进行一次一对一的沟通，深入了解每个成员的近况，及时掌握同事的工作进度、了解同事在工作中遇到的挑战，从而给予相应的工作支持。

其次，为同事创造更多相互协作的机会与平台。我们鼓励并组织很多跨团队项目/社团的组建。比如，数字化创新社团，我们从各部门招收有热情的同事，让他们成为组织的数字化创新先锋，帮更多的同事学习数字化工具、了解数字化的新玩法。又比如持续改善社团，我们会在每个小团队中招募志愿者加入社团，并给志愿者专业培训，让他们对持续改善的流程、功能等有充分的认识和了解，从而把他们转化为团队里的小专家，为自己或其他团队进行诊断、辅导和指导，帮助团队把工作中的痛点转化机会，进而寻求新的解决方案。通过这些跨团队协作项目，让同事们就一个共同感兴趣的话题聚在一起互相交流、分享、合作，从而增强同事间的情谊。

最后，相应的反馈机制与认可机制。以往上级主管能够直观地看见下属的工作表现，从而做出相应的判断。而现在上级主管无法时刻监督或管理团队内同事的表现，这就需要其更多地收集其他同事的反馈，从侧面去了解该同事的工作表现。同时，我们会鼓励对同事进行线上认可，对在协作中有杰出贡献的同事予以表扬和认可，从而让其感受到组织的关怀或团队的温暖。

#### ★ 重视员工关怀

### 林岳

时任全球人才资源共享服务负责人  
无限极

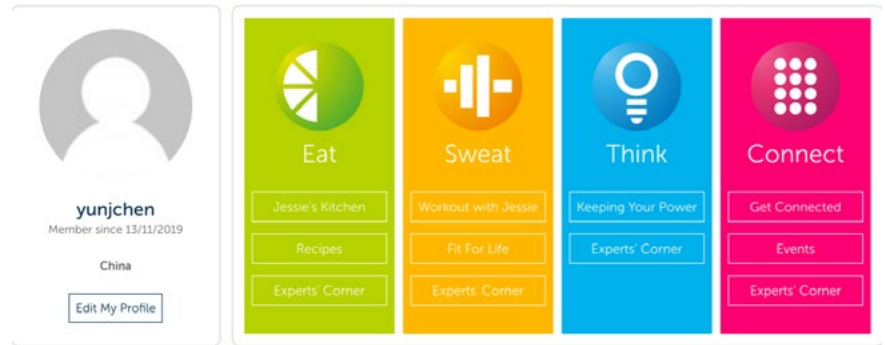
如果减少了线下的办公协同，员工与员

工之间以及员工与公司之间的链接都会减弱。为了杜绝此类现象发生，我们目前推行的灵活办公制度并非百分之百灵活，会尽可能在保证灵活的同时防止员工彻底与公司脱节。比如只要没有疫情等特殊情况的影响，我们要求员工根据工作特性，每周至少有三到四天到公司坐班。同时，我们还会开展员工体验活动，加强员工与公司之间的链接，提升员工对公司的归属感。比如之前广州天气转凉时，我们特地在茶水间添置了红糖姜茶、普洱茶等热饮，虽然是很小的举措，但同事们的感受和反馈都很好，甚至有不少同事还专门拍照发了朋友圈，对公司提供免费续杯的养生饮品进行凡尔赛展示。此外，我们会在一些传统节日举办互动活动，比如妇女节为女性员工开办插花课，元宵节举办灯谜会，在公司微信公众号、论坛等地宣传专业老师在公司开办的瑜伽课，公司还设有健身康乐的设施以及“五星级”的淋浴间，等等。通过线下的活动和宣传提升员工体验和员工归属感，让大家即使不常在公司见面也能和公司有机链接在一起，保持对公司的认可。

### 陈芸洁

时任大中华区招聘总监  
思科（中国）有限公司

相较于其他企业，思科拥有着领先于全球大部分公司的 Well-being page。结合全球 Well-being 覆盖模型，以能量管理模式分别从体力、脑力、情绪及精神层面提升员工的全面幸福感。同时，思科还为员工提供一个非常全面的健康管理平台 - CiscoPavelka.CiscoPavelka 以 Eat、Sweat、Think、Connect 健康四要素为主题帮助员工更好地实现幸福与健康。



另外，思科各个区域的 Well-being 团队将持续组织各种在线健康课程以供大家获取需要的信息，也会提供各种活动分享来给到员工身心健康的支持。此处列举几个我们长期实行的项目：

**在线健身课程——Life Connection.**  
Life Connections online fitness classes 提供免费的在线健身课程，如瑜伽、尊巴、训练营等，您可以通过选择感兴趣的课程注册参加。

**心理健康支持——EAP.** 若员工或者员工的家人需要专业的心理疏导，可以电话预约 Optum 获得专业心理咨询师的 1 对 1 帮助和支持。员工也可登陆 Employee Assistance Program EAP 网站，了解 LiveWell、BeWell、WorkWell 等更多思科员工援助计划。

**第二诊疗意见——Expert Medical Opinion.** Advance Medical 由一支经验丰富的医生团队组成，当思科的员工面临一个复杂医疗问题时，可以考虑请求专家帮助分析医疗诊断、提供医疗意见。思科第二诊疗意见项目适用于所有思科员工、配偶、家庭成员。

### 罗燕南

时任 Head of People  
Thoughtworks

以我自己的 HR 团队为例，我们虽然实行的是灵活办公，但是大家会比较默契地在每周的固定 2-3 天集体到公司，一起线下开会或吃饭聊天。

另外，在员工关怀层面，我们一直以来都在推行 EAP 员工关怀项目，定期会推出不同的主题，从员工的心理层面进行关怀。在思特沃克，我们还有社区文化和俱乐部文化，二者的推行也在一定程度上建立了一个员工之间相互交流的平台，帮助员工在工作之外也能凝聚起来。思特沃克一直以来都比较强调“分享”文化，所以我们的很多社区都是由员工自己发起的。虽然疫情阻碍了线下社区活动的开展，但我们的员工充分发挥集体的智慧，利用线上的形式，使得社区活动得以延续。在线上我们依旧可以举办很多有趣的活动，比如在没有疫情的时候，我们有“Friday drink”，每周五临下班前大家一起吃东西、喝点酒，聊聊工作和生活。但现在我们也把这一活动搬到了线上，大家在家里打开摄像头，一起“云喝酒”“云交流”。除此之外，我们也有一系列的“云”活动，如“云瑜伽”等等。可以说员工虽然居家办公，但彼此之间的交流还是比较充足的。并且这种社区形式的聚集，是大家根据兴趣自主选择的，年轻人喜欢这些东西，居家办公的孤独感也会有所减小。

PART  
3

# 灵活办公的明天

疫情的肆虐从某种程度上来说，成为了催化办公方式改革的强动力，“灵活性”“流动性”成为企业及职场人较为重视的办公关注点。灵活办公这种相对灵活、弹性的工作模式也引起了人们对新型办公方式的思考：灵活办公有哪些问题？它能变成一种常态吗？……



## ★ 灵活办公的几个要点

**罗燕南**

时任 Head of People  
Thoughtworks

第一，在灵活办公的设计阶段，我认为公司需要兼备基础设施与组织文化土壤。首先是网络等基础设施的支持，让员工能够在家顺畅办公，不会因为地理空间的变化而受到影响，从而降低工作效率；其次是组织的文化土壤，公司是否支持这样一种灵活的办公模式且给予员工充分信任，这是两个非常重要的关键点。

第二，在灵活用工的应用层面，我觉得一些公司需要明确灵活办公的定义，不能把灵活办公做“变味儿”。最近有了解到一些公司可能看到了灵活办公的趋势，也准备开始实行灵活办公了，但是他往往会进入到一些误区，比如在员工打卡时间上进行严格规范，

理所应当认为员工减少的通勤时长应该充分转移到工作中等等，这些都是不利于灵活办公在企业中的长期、良性发展的。

**马前**

时任人力资源总监 | 康明斯

第一，明确灵活办公的适应性与规则。在设计灵活办公制度前，我们要先设定一个标准，比如按照不同员工的工作性质划分员工群体，评估哪些群体适合灵活办公，哪些群体不适合，然后再有针对性地以适用灵活办公的员工群体为主体设计相应的灵活办公制度。

第二，充分信任员工。与员工建立信任关系，并且注意循序渐进，切忌“极端的灵活”，比如突然大规模实行远程办公其实是不可取的，一方面员工面对突然的大变化无法立即适应，另一方面企业也会面临更大的管理难题。以远程办公为例，我们可以先允许一周一天或半天进行远程办公，慢慢尝试和探索，

在大家都适应后再根据实际情况逐步做出调整，比如在员工和管理者都已适应的基础上将远程办公的天数增加。

第三，在推行灵活办公制度时要注重员工追求的公平或心理平衡。不论是在工作还是生活中，大家都希望被公平对待，没有人会坦然接受不公的待遇，所以我们在设计和推行灵活办公制度时也要注意消除员工的不平衡感，尽可能让员工感受到被公平对待。

第四，最重要的是观念的转变。要推行灵活办公，需要决策层到管理层再到员工层都认可灵活办公的观念。在我们传统的认知里，员工只有在办公室工作，其工作才是可视化的，也更方便管理者进行管理。如果这种观念不能被打破，新的观念没有被接受，那么灵活办公制度将会很难推行。为了促使大家完成观念转变，我们除了与员工建立充分的信任关系，还需要建立有效的绩效管理机制，引入在线办公系统，让大家可以随时随地交付工作。

### 杨昕亮

时任 HR 共享服务中心人力资源总监  
玛氏中国，澳大利亚和新西兰市场

第一，事前的周全考量。灵活办公并不是简单告诉同事们不需要每天来办公室就行了，其模式背后需要思考是否有软硬件设备支撑、是否制定了相应的规章制度等等。任何一家企业在推动灵活办公模式前都要仔细思考相关问题，可能不需要一个完美的解决方案，但是要有一些应对之策，我觉得这是一个非常重要的前提条件。

第二，不断升级迭代相关机制。从启用灵活办公模式至今，我们内部发布过很多版本的指引文件，不断在其中更新优秀实践。我们并不认为自己已经解决了所有的问题，过程中依旧会不断遇到各种问题与挑战，要有不断升级和更新换代灵活办公机制的耐心与勇气。

第三，重视上级经理对同事的关注。长时间的居家办公可能会对同事的心理健康造成一定影响，这就需要团队领导者对同事予以足够的关心和关注，使其感受到来自团队的温暖。我觉得上级经理对于团队的关注、支持是否做到位是决定灵活办公机制成败与否的关键因素。

### 谢冬子

时任法务总监  
& 混合办公模式项目 Leader  
玫琳凯（中国）

在推行混合办公制度的过程中，我们觉得有几个关键之处：

首先，创造以关爱员工为前提的企业文化。混合办公的可行性和实现程度离不开企业文化的滋养，只有企业推崇并创造关爱员工、以人为本的企业文化，从管理层开始认可并赋予其意义，才有可能真正发挥效率。

其次，搭配相应的软硬件配套设备。管理上的软性和弹性更需要强大的技术支持和安全保障。在开展混合办公之后，我们投资了一系列技术工具和在线支持团队，并推出“远程办公指引”，由相应的 IT 团队帮助员工解决远程办公中存在的技术问题。

最后，循序渐进，不断适应。在实行混合办公模式初期，诸如从面对面的实时沟通到远程交流等一些工作习惯的变化可能会让员工有些不适应。所以企业在开展混合办公时，可以循序渐进地推出与普及相关注意点，让员工在新办公模式下更具创造力。

### 林岳

时任全球人才资源共享服务负责人  
无限极

在推行灵活办公制度的过程中，我觉得有几个方面一定要留意。第一，重视“员工全职业生命周期”的触点。以前我们在做数字化改革和升级时曾梳理过员工全职业生命

周期的触点，从面试、入职、试用、转正、晋升甚至离职，全部整理放入了清单，根据不同的触点寻找需要改善和提升的部分。第二，梳理“员工在公司的一天”中的触点。也就是说从员工上班通勤涉及到的交通工具到打卡进入办公室，在整个办公环境里面的触点，我们都会一一梳理，从侧面推测员工对灵活办公制度的接受度，方便细化制度。第三，将员工工作的“物理环境、数字化技术和企业文化”打通一并考虑，形成一个员工体验模型。即从这三个方面关注员工的真实感受，从而设计更贴合员工需求的灵活办公制度以及配套的环境和工具。

## 这些挑战与风险要注意

### 马前

时任人力资源总监 | 康明斯

就我们目前的实践情况而言，灵活办公整体的效果很不错，但不可否认的是，这一新型办公模式不可避免地存在一些潜在的问题或风险。

首先，灵活办公会导致绩效管理难度加大。因为远程办公时大家无法面对面讨论和交付工作，一定程度上会影响工作效率，若要推行灵活办公模式，一定要有有效的绩效管理机制。另外，互联网时代下，能保障线上交流的软件层出不穷，在公司内部普及线上办公软件，也能在一定程度上保证工作效率。

其次，工伤的认定和处理变得困难。这方面的风险我们无法完全规避，但是可以在日常工作中注重向员工传递安全知识，时常提醒员工注意安全。

最后，员工办公时，尤其是远程办公时，容易因为久坐而导致颈间酸痛等不适症状。因为大部分员工在家工作时相对随意，且一般家庭的板凳、椅子也不会与办公室座椅一样符合人体工学，那么在家办公的时间越长，员工的不适感可能也会更多。因此，我们也

要提醒员工注意劳逸结合，尽量不要久坐，要保证适当的运动量。

### 杨志彬

时任人力资源共享服务中心经理  
帝斯曼（中国）有限公司

灵活办公给职场带来的挑战可以从员工和企业两个方面来看。

对于员工而言，首先，最大的挑战体现在日常工作的自我管理难度增加。现阶段能满足灵活办公条件的岗位，大多属于可以远程办公的部门，比如一些支持型部门。一旦脱离了办公室环境后，他们的工作时间需要自己去合理安排。而居家办公带来的一个问题就是工作与生活边界的模糊，甚至有一种24小时时刻在线工作的感觉，往往让员工感到“分身乏术”。第二，在工作方法上，由线下转为线上办公，员工需要借助一些线上渠道或者工具进行办公，包括会议讨论、线上工作坊等，一定程度上人员的沟通交流就没有那么便利和及时。这些新的工作方式的挑战也会给工作效率带来一些影响。

对于企业而言，带来的挑战主要有两方面。第一，员工的绩效管理。因为大家都是居家办公，经理无法直观地观察到员工的工作状态，可能需要通过一些其他的方法，如及时跟进员工阶段性的工作进展来了解员工的工作情况、工作状态以及出现的问题。第二，团队的协作。居家办公让彼此之间分散，尤其是涉及跨部门沟通和协作的工作，因为需要跟不同的人去协调时间，可能会影响到沟通协作的效率。

这些挑战对直线经理也提出了更多的要求。从团队管理的角度，要从之前监督和控制的视角，向着支持和信任进行转变。因此，在灵活办公正常推行实施的过程中，也要给予直线经理更多的关注和支持。

### 陈芸洁

时任大中华区招聘总监  
思科（中国）有限公司

在思科，主要的挑战在于两点：第一，当灵活办公时，员工感觉工作更加紧张，工作量也增加了。工作和生活边界的模糊可能导致员工身心俱疲。第二，当人们在地理上分散的时候，如何让员工保持联系，推动创新和协作。

对于以上两点，思科也给予 Leader 和员工很多培训和身心健康的工具以及贯彻思科一贯以来所坚持的包容文化，来保证公司尽可能地解决以上两种挑战。

### 罗燕南

时任 Head of People  
Thoughtworks

灵活办公也给职场带来了一些挑战：对于一些刚开始实行灵活办公的企业，资源设备的硬件支持将会是一大挑战。2019年底至2020年初，因为疫情的爆发，我们开始实行全员居家办公。首先面临巨大挑战的就是我们的内部 IT 团队，他需要为全体员工提供良好的网络环境，以及相关办公网络环境的设置，供员工能够正常地居家办公和访问公司内网。另外，灵活办公也给团队管理带来一些挑战：经理与员工无法面对面交流，难以感知员工的工作状态、把握员工的工作进度与节奏；长时间的灵活办公也会导致员工信息敏锐度的降低，员工以及管理者对于组织的变化，以及周围发生的大小事件感知度会有些许的弱化。

对员工个体而言，灵活办公也带来了一定的困扰。从我个人的体验出发，虽然我并不认为工作生活一定需要有一条清晰的界限，但灵活办公一定程度上更加模糊了工作与生活的边界。员工可能减少了通勤时间，但在一天之中，他需要在生活状态与工作状态之间实现来回快速的切换。在这之中并

不是所有人都能够完全适应和调节好自身状态，甚至可能会出现员工身心健康方面的隐患；另一方面员工物理环境层面的互动减少，员工之间的紧密度也有所减少，一定程度上也会影响工作的协作性。

### 林岳

时任全球人才资源共享服务负责人  
无限极

灵活办公是一项新兴制度，难免存在一定风险。首先，工伤的鉴定变得困难。在推行灵活办公之前，员工都是在固定工作场所办公，那么一旦发生意外，申请工伤相对容易通过认定。但若是灵活办公期间受伤，如何认定工作地点、工作时间、工作原因就变得特别困难了，这对企业和员工而言均存在风险。就目前而言，除了持续地倡导健康、安全的工作方式之外（包括通过 EAP 热线关注员工心理层面的健康），我们也会通过商业保险来覆盖这类风险。其次，人性的弱点难以规避。远程办公时员工很容易产生惰性，在没人监督的情况下容易偷懒，大大降低工作效率。目前为了应对这一问题，我们主要是利用 OKR 机制促使员工达成绩效。相比于工作过程，我们认为结果更重要，只要员工最终能在规定时间内完成工作任务，那么员工是否存在“摸鱼”的情况也就不那么重要了，我们更愿意相信员工的敬业感和责任心。

## ★ 灵活办公将成为新常态

### 杨昕亮

时任 HR 共享服务中心人力资源总监  
玛氏中国，澳大利亚和新西兰市场

在我看来，灵活办公模式已经成为了一种“常态”，只是不同公司的灵活程度会有所不同。随着近两年疫情的反复，灵活办公模式已经不是企业能回避的一个选项，而应该去思考如何更好地拥抱变化，适应灵活办公机制。现在企业其实都或被动或主动地应对灵活办公，被动应对是当疫情出现时，短时

间居家办公，但时间一长，稳定性就较差。而主动应对则是借由疫情这个契机，采用各类线上沟通、协作方式来远程完成工作，从而能及时应对突如其来的变化。

### 高峰

时任 HR 共享服务中心高级总监  
蒙牛乳业(集团)股份有限公司

如今全球疫情已经趋于常态化，部分地区可恢复线下办公，但公司内仍保留远程办公模式，将审批权限下放至部门，如有特殊情况需要远程办公，由部门负责人审批后也可继续远程办公。部门负责人也可根据员工的特殊情况(如怀孕后期，身体特殊情况的员工)安排远程办公，我们会尽可能提供条件，从管理角度体现企业对人的尊重与关怀。

随着未来社会的发展，HRSSC 的远程办公也会成为常态，并且程度将不断加深，远程交付的能力会不断提高。疫情在为我们敲响警钟的同时，也成为了一个推手，凸显了人力共享服务远程交付能力的重要性。在技术不断革新的今天，这也是向 40000 名员工提供服务的蒙牛 HRSSC 未来必然的发展方向。我们在此期间推动了电子签、劳动力管理等数字化平台的上线，为提升员工交付能力奠定了良好的基础。未来，HRSSC 仍会积极尝试并引进数字化管理工具，持续提高远程交付能力和员工体验，助力再创建一个新蒙牛的战略。

### 罗燕南

时任 Head of People  
Thoughtworks

在未来，灵活办公一定是大势所趋，所有的组织和个体都需要做好准备，以更加积极的姿态迎接这样一个趋势。从人才吸引和雇主品牌的角度来看，灵活办公首先能够扩大人才招揽的范围与选择面。以前可能因为地域的限制，能够触及到的人才十分有限，但灵活办公、远程办公的推广，能够让我们

在不同城市进行人才的选择；另外，随着市场新生力量的加入，他们渴望更加自由的办公环境，对于公司的选择，往往倾向于自由度更高、更加灵活的企业。那么这时较早具备成熟灵活办公体系的企业，也会占据极大的市场竞争力和吸引力。未来，灵活办公将是一个基础选项，年轻人喜欢自由，企业也能够通过灵活办公给他们提供更加轻松、自由、多元化的企业环境。

### 马前

时任人力资源总监 | 康明斯

数字化时代下，各种线上交流的软件或系统越来越发达，在线联系和沟通十分方便，这是灵活办公模式推行的有利条件。此外，大城市就业存在租房难、出行难的问题，若是企业能提供灵活办公模式，让员工选择远程办公，可以很大程度降低就业者的生活成本和时间成本。未来这样的企业想必会越来越受求职者青睐，更容易招到优秀人才。近几年，疫情已经在无形之中推动了国内灵活办公的发展，我相信在这一契机下，未来灵活办公也会逐步趋于常态化，会有越来越多企业选择灵活办公的新型工作模式。当然，人作为社会性动物，都有社交的需求，未来的灵活办公也不会完全演变为长期远程办公，员工仍然需要有在办公室工作的时间以减少孤独感，增强与同事、公司的粘性，提升对公司的归属感。

## ★ 结语

鉴于目前全球疫情的不确定性，在新常态下，随着数字化技术的发展，灵活办公已成为一种趋势，但想要发挥其优势，既需要组织的支持，也离不开个人的调整。对于员工而言，不应将灵活办公仅仅简单理解为在家里办公，从而模糊了工作与私人生活之间的界限，更难得到放松，让灵活办公失去意义；对于公司来说，要制定完善的灵活用工管理制度及薪酬标准，并做到与员工及时沟通，定期做一些工作条件和员工满意度的调查，及时进行必要的调整。灵活办公虽然好，但妥善解决出现的问题才是真正推广下去的关键。



# 坚持源于热爱



——访康希诺组织管理与  
人力资源高级副总裁 刘蔚  
(Ivy Liu)

Ivy 身上带着北京城的爽气，面对工作，她拒绝凑合，只朝着自己的目标前进。在二十多年的职业发展经历中，她无意中践行了“成功往往留给有准备的人”这句老话。她以无尽的好奇心和“破茧自立”的果敢完成了职业生涯中一次又一次的华丽转身。

编辑整理：Violet Wang

## 🗨️ 初入职场，坚定内心

若不往企业管理方向发展，Ivy 应该会成为一名优秀的律师。本科修读政法专业的她计划大学毕业后在企业内短暂工作一段时间，积累一定经验后就考取律师资格证。当时正是九十年代末，外资企业在中国蓬勃发展，很多人为之向往，Ivy 也是其中一员。经过几轮面试，Ivy 顺利进入美国霍尼韦尔公司，成为中国区总裁的助理。特别的是，当时的中国总裁招募了含 Ivy 在内的 3 名候选人，并宣布将在 3 个月后择优留下一名。总裁将她们分配给集团不同的高管，“我当时是跟着一个 BU 的财务负责人，她就类似于我的导师”。时至今日，Ivy 仍与这位“导师”保持着亲密的友谊。而彼时这位“导师”也给予了 Ivy 非常大的帮助，“她带我从小点点滴滴中学习，从她身上我感受到了这家公司的优秀”。

良好的工作体验让 Ivy 坚定了要留下来的决心。于是，在这三个月的“试用期”内，Ivy 戏称自己是“起早贪黑玩命地学习”，“早上八点前准到，晚上几乎是最后一个离开办公室。”她专业的态度和敬业的付出渐渐得到了身边同事及领导的认可和肯定。三个月期满后，几乎是职场小白的 Ivy 最终被任命为总裁助理。回忆起这段经历，Ivy 坦言充满了挑战甚至委屈，但也收获颇多。作为助理，Ivy 时常需要与直接向总裁汇报的 11 位高管打交道，他们全是美国人，“每个月提交的 11 份月报，都需要做整合，然后再加上一篇中国政治经济形势的综述分析。当时我完全不懂 M0、M1……这些经济学名词，但老板坚持要求我必须自己写”。而每次 Ivy 提交的报告，老板也会认真为其修改，“现在回想起来，他其实就是在有意识地锻炼我的个人能力”。

在忙碌的工作之余，Ivy 每周都要完成老板要求的“作业”——读书。她见缝插针地学习，晚上工作结束后，在家学习英语，白天则在通勤路上阅读，周末基本泡在办公室里。身体虽然疲倦，但心里收获的满是充

实，就这样，Ivy 在这个岗位上默默地积蓄着能量。

## 🗨️ 结缘人力资源

转眼间一年半过去，一个不太忙的下午，总裁看似闲聊地问 Ivy：“如果不做助理了，你还想做律师吗？”不等 Ivy 回答，他又说到：“如果我是你，就选财务或者 HR。这是两个非常重要的部门，我的左膀右臂，你要不要考虑一下？”就这样，因出色的工作表现，Ivy 被直接任命为人力资源部门主管，自此迈入了这个后来她声称“将毕生热爱”的领域。

在我们的交谈中，Ivy 提到最多的是自己非常幸运，职业生涯中一路都有“贵人”，从被领进 HR 大门那一刻，合作过的每一位老板都不时地给予她教诲启迪和无私的支持，感恩之情溢于言表。而在每一次转身都有贵人相助的背后，也少不了 Ivy 自身不断努力、永远积极向上的那股韧劲儿，支持着她一路快跑，加速成长。

进入千禧年，霍尼韦尔与联信，两家美国航空航天领域的巨头宣布合并。参与了合并项目工作后，在老板的鼓励下，Ivy 接受了新的外部机会，作为人力资源经理，加入索尼影视，继续往前探一探自己的能力边界。在索尼期间，她不但年年绩效优异，还利用业余时间攻读了北大 MBA。

## 🗨️ 于变化中成长

MBA 的深造无疑为她增添了一对可以翱翔的翅膀，Ivy 一路从北京“飞”到了上海，加入美国国际集团 (AIG)，进入保险金融的 HR 角色。虽然一年后她就因照顾病重的母亲，不得不毅然返回北京，但是在 AIG 的那段美好时光——作为几乎最早的 HRBP 支持业务部门的领导和团队，把中国优秀的毕业生带进全球管培生项目，和她敬重的 HR 老板一起密集出差，香港、上海、北京连轴转，工作和挑战应接不暇……点点滴滴都令她难忘。

回到北京后的 Ivy 正式加入伟达公关，对于她来说又迈上职业发展的新台阶：作为 HR 总监，成为公司管理层重要的一员。在伟达的几年，Ivy 笑谈是靠着最可爱的员工们和给予她无比信任的老板才熬过来的。她轻描淡写地向我们分享着，如何把离职率从 56% 降低到 25%，如何在几百场校园招聘中建立起公关行业第一支管培生队伍，如何三顾茅庐吸引最优秀的行业人才，如何在与微软、礼来这样的“大”公司 PK 中赢得了年度人力资源总监大奖……这些硕果中无不渗透着她和团队拼搏努力的汗水和骄傲。

纵观 Ivy 的职业经历，仿若是一场行业变迁的绚烂旅程，工业制造、影视娱乐、保险金融、公关传媒、医疗……她的每次跨界都不是刻意为之，而是被 HR 的缘分所牵引，



带着对人力资源执着的热爱和追求，攀上了下一个高峰。在二十多年的职业生涯中，服务于爱尔康和诺华集团近 13 年的经历无疑是她职业篇章中浓墨重彩的一笔。

Ivy 将自己这十几年的工作经历划分为四个阶段，每个阶段都为她带来了不同的收获和磨练。刚加入爱尔康时，公司迎来了快速发展期，团队随着业务以每年 30% 的速度迅速成长。彼时人力资源的重点在招聘和基础建设，Ivy 需要带领团队全面负责人员扩充、人才梯队搭建等工作。同时，随着公司规模壮大，Ivy 的职责范围也在不断扩大，统筹管理着含内地、香港、台湾等地区的人力资源工作。两年后，爱尔康被瑞士制药巨头诺华全资收购，成为诺华集团新的眼科产品部门，这期间经历了多次的内部整合和拆分，而作为大中华区人力资源部门负责人的 Ivy 有机会全程参与其中，与全球总部和中国区的高层管理者们密切合作，重塑文化，积累了丰富的兼并整合经验。

第三个阶段在 2015-2017 年间，公司商业模式的变化导致业绩数据远低于预期，净销售额增幅下降，为管理层带来了诸多压力。在这样的艰难时期，很多人都动摇了、离开了，但 Ivy 却更愿意把这当成一个契机，增强团队凝聚力，做一根“定海神针”，“我们有深厚的客户基础和创新的产品，相信大家团结起来就一定能战胜困难，度过至暗时刻！”凭着这股执着和笃定，中国团队的业绩逐步回升。人心复归，人员流失率很快下降，并在之后几年间始终保持 10% 左右，远低于行业 20% 的平均流失率。

在 Ivy 于医疗行业奋斗的第十个年头，2019 年，诺华宣布，爱尔康将分拆出集团作为独立公司重新上市。这意味着，爱尔康将再次回归独立运作。这一变化也给中国团队和 Ivy 带领的 HR 带来了巨大的工作量和创新的机会。同时中国作为国际市场的重点国家，脱离之前所属的亚太区，升级成为与之比肩的独立区域。



回忆这段较长的职业经历，Ivy 说道：“公司每 2-3 年就会发生一次巨大的变化，感觉就像换了一间新公司，一切重头开始。”十几年来，她与并肩战斗的中国团队的同事们建立了深厚的信任和友谊。在先后与六任中国区总裁密切合作中，得到了历任领导的赞扬和全球 CEO 的肯定，期间还由公司派往哈佛商学院完成了其商业管理项目课程，成为来自诺华（爱尔康）的优秀 HR 代表。

除了本职工作，Ivy 还积极参与医疗行业 HR 协会的组建和发展，与其他优秀的 HR 管理者们共同推动着整个行业人才在中国市场的健康有序成长。Ivy 还一直保持着与母校北大的互动，作为 MBA 学生的面试官和导师，为更多的年轻职业经理人们铺路搭桥。

### ☞ 从外企到本土企业

从霍尼韦尔、美国国际集团到诺华 / 爱尔康，Ivy 二十多年的时间一直服务于知名外资 500 强企业。而就在 2021 年，她再次挑战自己，选择加入一家民营企业——康希诺生物。谈及背后的原因，Ivy 坦言主要有两方面：其一，本土企业对她而言一直是一个未知的挑战，她想到更广阔的本土公司再次证明自己，“不给人留遗憾”。其二，康希诺是由跨国制药企业高管回国创立的国家级高新技术企业，其创始人团队汇聚了多位曾经在全球大型制药公司，领导创新国际疫

苗研发的知名科学家和疫苗行业资深专家。相似的工作背景，对梦想同样的执着，让 Ivy 觉得能与他们顺畅沟通，做有意义的大事。同时，康希诺彼时正面临向商业化转型的重要阶段，而多年的外企商业环境工作经历，让 Ivy 相信可以贡献自己的最大价值。

从外企转战民企，Ivy 坦言的确会有一些不适应，但坚定了选择的 Ivy 便不会轻易退缩，“无论是美国、欧洲或是中国公司，优秀的企业和优秀的领袖，都有着类似的价值观，有海纳百川的胸怀和革故鼎新的勇气。而我有丰富的理论和实践经验，有了创始人的支持，我相信我能做好！”作为康希诺组织管理与商业化及国际化转型的重要推动者之一，Ivy 需要更前瞻地站在战略的角度来看问题，不仅要清晰理解公司的整体业务战略，而且要配合其方向制定出一套适用的人力资源战略，全面统筹实施落地，在创新生物医药领域这个人才竞争的高地上，进一步帮助公司实现人才资源与企业价值的匹配。同时，在将人力资源及组织管理价值最大化的基础上，还将不断推动业务变革和组织转型，深化企业的文化价值观。对于 Ivy 而言，任重道远，一切才刚刚开始。

而作为一名成熟的管理者，Ivy 对于自己的团队也有一以贯之的要求。首先，要懂业务。她认为 HR 应该学习业务，参加业务会议，深入一线真正地了解业务模式和客户需求。其次，将满足客户需求作为最高宗旨。员工就是 HR 的客户，HR 应该了解员工的需求，并努力满足，“不能因为一个项目只是看起来特别好就去做，而是应该看这是不是员工需要的”。在工作中，Ivy 对团队成员有着几近严苛的要求，推动团队里的每一个人挑战自身极限，充分发挥优势；而在工作之外，她会经常带着大家一起享受各地美食，“我把他们当作自己的家人一样，是他们支撑着我度过每一个艰难时刻”。在这样和谐的氛围之下，团队的小伙伴们都成为业务部门不可或缺 HR 伙伴，而她也以帮助别人发挥更大的价值作为自己满足感的来源。

## 永远热爱

与人力资源结缘 20 多年，Ivy 的职业高度不断攀升，她对人力资源的热爱也与日俱增。“我一直对人力资源怀着极大的热情和爱，哪怕过程中遇到困难，我还是很享受在其中。也曾有老板觉得我可以去做业务，被我毫不犹豫地拒绝了，哈哈。我热爱人力资源，我希望并且相信能做一个不一样的 HR，最棒的 HR！”

为了实现自己更大的梦想，Ivy 现在依然保持着紧张的工作节奏，她笑称自己是个“工作狂”。在工作之余，她也常利用各种碎片时间给自己充电，听英文广播或是阅读。Ivy 坦言自己的大部分时间都留给了工作，而工作也给予了她成就感。虽然留给家庭的时间不多，但 Ivy 希望自己在为所热爱的事业不断追求和努力的样子，能成为孩子的榜样。Ivy 还是个旅游爱好者，每年一定要挤出时间游历名山大川。她自豪地告诉我们，去年春节假期，她是如何挑战身体极限，成功到达了珠峰大本营，并且幸运地看到乌云散去后巍峨屹立在眼前的世界最高峰。

从一个职场新兵出发，不断成长为一名成熟的企业人力资源当家人，多年来的角色转变激发了 Ivy 去探索、去提升，用新方法看待现状并寻求最佳解决之道。对她而言，每次转身都是一个新的起点，而始终伴随她的是在人力资源管理前行道路上的坚持和热爱。



# 敢为人先，履践致远

——访德赛集团组织人力资源部总经理 毛海光

在老板和同事眼里，毛海光是一个极具战略意识和前瞻性的人，总能想别人所未想，令人叹服。加上他知识储备丰富，又曾做过老师，同事们会笑称其为毛教授。平易近人的他也很大方地接受了这一称呼，时常和同事们探讨人力资源的各种问题。在多年的工作中，毛海光一贯保持着批判思考的精神，并乐于追求创新，“我们想要获得进步，就要独立思考，不盲目迷信权威，在采用任何经验和理论时都要结合实际情况做出选择，甚至在其基础上进行创新。”他坚信只要敢于尝试就一定有收获，哪怕失败也能吸取经验，但望而却步就会永远停滞不前。

编辑整理：Aileen Yang

## 被动选择：迈入教育行业

1985年，毛海光大学毕业，在学校的分配下进入了西安公路学院（现为长安大学）担任教师。虽说这与他想成为企业经营者的志愿相悖，但“既来之，则安之”，毛海光秉持着“干一行，爱一行”的初心，兢兢业业做了三年教师，直到1988年，因为有进一步深造的计划，才离开了教师岗位去读研。研究生毕业后毛海光到了广东求职，本是加入了一家外资企业做管理工作，但由于户口、档案调动困难的问题，没做多久他便离开了，到当时极具发展前景的惠州继续找工作。毛海光所学专业是机械制造，当时正好惠州有一个熊猫汽车的大项目，当地很多工业系统都在为熊猫汽车储备人才，于是他找到了机械工业局局长争取机会，“局长说他们正好有储备人才的需求，但项目还未正式开始运作，便问我是不是愿意去学校锻炼”。毛海光本就有教学经验，为了更长远的职业发展考虑，毛海光便没再过多犹豫，接受了局长的安排，前往一所机电工业学校教书，又做了四年老师。

在七年的教师生涯中，毛海光尽力做到了最好，因为他认为虽然教师不是自己的选

择，但只要恪尽职守做好手头工作，也会有不一样的收获。他真正做到了“干一行，爱一行”。事实证明，只要认真努力，在任何领域都能发光。在西安公路学院工作的三年里，毛海光工作出色，被选进了学校的人才梯队，这对于年轻教师而言是莫大的肯定。在机电工业学校的四年里，毛海光面临了更大的挑战——进校之初就临危受命做了没有老师愿意接手的“问题班级”的班主任。面对“问题班级”，毛海光也没有退缩，而是尽最大努力解决“问题”。带班以来，他一直以平等的姿态去和学生交朋友，尽可能去理解和引导学生，而不是批评和管教。努力没有白费，最后毛海光获得了学生们的信任，成功提高了班级的凝聚力，也让学生们的人生观和学习态度发生了巨大的转变。“问题班级”不再有“问题”，很快转变为先进班级，毛海光也因此获得了广东省教育厅颁发的“优秀班主任”荣誉，他撰写的教学论文也获评广东省中专教育研究会优秀论文。这段经历之于毛海光，无疑是珍贵且特殊的，“经过这一遭，我认识到了做‘人’的工作的三大要素：给予信任、激发动力和引导认知。如今那些学生许多成为了老板、企业高级管理人员、公务员，他们的聚会经常会邀请我参加”。

## 无心插柳：踏入人力资源行业

毛海光一直都有倾心的职业，即作为一个经营者去发挥更大的自我价值，但从未具体到人力资源，他甚至从未想过选择人力资源。最终能在人力资源领域深耕，似乎全是命运的选择。七年的教师经历让毛海光学会了如何与人有效沟通、激发人的动力和潜能，这就像是一个伏笔，注定了他会与人力资源结缘，并让他在人力资源工作中更加得心应手。

毛海光离开学校后第一份工作就接触了人力资源，当时正好遇到公司人事经理离职，他便兼任了一段时间的人事经理，“当时接触了人力资源工作就觉得还蛮有趣的”。后来毛海光又到了德赛行政人事部任行政主管，并且分管培训的工作。在这期间，他自己开设了一门课，分享此前的工作经验，传递提高工作效率的方法，竟意外地获得了很好的反馈，“当时有位同事课后激动地找我聊天，高度认可这堂课的价值，这使我更深刻地认识到了做人力资源工作的价值，在这个过程中我收获了满满的成就感”。也是从这时起，他无形之中已正式迈进了人力资源领域。



在德赛集团总部工作一年后，毛海光作为中方副总被派到了德赛集团旗下的中美合资企业——唐德电子（中国）有限公司，分管人事、行政、海关、财务等多个部门。当时毛海光把关注的重点放在了人事部门，比如公司内部的人力资源管理制度制定、培训、绩效考核、企业文化建设等工作。虽不是专职做人力资源工作，却也算是在这里开启了人力资源管理工作的职业生涯。直到2002年，德赛集团总裁希望毛海光能回到集团组建人力资源部，他便再次回到集团总部，开始专职做人力资源管理工作。

### 独挑大梁：组建人力资源部

在接手筹建人力资源部的工作之前，德赛集团总裁让毛海光先写一份关于如何搭建德赛人力资源体系的计划书。虽然此前毛海光已经开始接触人力资源的工作，但毕竟不是科班出身，从未系统学习过人力资源，想要做出符合总裁期待的方案并不容易，需要大量的学习。所以，两个月中的大半天他都在寻资料学习，一边“充电”一边写完了计划书。功夫不负有心人，两个月努力的结果得到了总裁的肯定，毛海光正式回到德赛集团开始推进组建人力资源部的工作。

在组建人力资源部门的过程中，毛海光自行梳理了一个人力资源三维体系，即将人力资源分为保障、管理和开发三个维度，并将每个维度下的主要功能逐一列出，最终形成三维立体的人力资源体系，并提出了“人是最小的经营单位”这一超前的人力资源理念。“三维体系里每一项职能都是相互关联的，建立好这一体系后，我便可以迅速地找到后续工作的切入点，然后更好地推进工作。”体系梳理完成后，毛海光紧接着在集团总部和旗下子公司通过调研了解实际情况，寻找方案实施的具体定位。经过与团队的不懈努力，毛海光做出的方案最终得到了集团的一致认可，开始正式实践和落地。然而，要切实组建人力资源部门并不容易，毛海光坦言：“德赛当时是典型的国有企业，固有一

套管理模式，如果要成立人力资源部门，做人力资源开发工作，难免遇到各种阻碍。”因此，他推崇“制度先行”，具体将工作分为四步：第一步，确定组织管理模式，推出人力资源组织管理的制度，明确各级管理者、人力资源部门需要负责的工作，从观念和制度上确立人力资源管理的地位和作用；第二步，设计并推行绩效管理体系，从机制上改变组织运行状态，激发员工动力，提升组织效能；第三步，进行工作设计，从架构和流程上规范组织运作，提升组织效能和工作质量；第四步，改变原有薪酬体系，与市场接轨，强化薪酬的激励功能以稳定“军心”。走完这四步，德赛的人力资源部门正式成型，毛海光首次独挑大梁的大项目也算完美落幕。

在此期间，毛海光在《改革与战略》（2003年09期）杂志上发表了《论战略性人力资源管理理念》，其阐述的“人是最小的经营单位”理念得到了国内诸多学者和人力资源管理专家的认同和引用。经过三年的努力，德赛集团不仅建立和实施了人力资源六大模块管理体系，还实施了组织变革、流程优化、组织能力建设、工作计划管理体系、干部管理体系以及企业文化体系建设，可以说人力资源部的组件使德赛集团由传统的国有企业管理快速步入到现代企业管理的轨道。

### 稳扎稳打：构建企业文化体系

毛海光在开始构建人力资源体系时就把企业文化、组织和人力资源视为一个整体。他认为人是最小的经营单位，也就是“经营人”，企业组织是把一群“经营人”有机结合、把“经营人”的各种功能外延扩展的一个“超人”，而企业文化则是这个“超人”的灵魂。2005年毛海光亲自编写了《德赛集团管理人员行为规范》，通过该制度引导管理人员将企业价值观落实到各类工作行为。后来，他又将其进一步优化，制成了德赛集团的企业文化手册，建立起了德赛企业文化体系。在实践中，德赛有一项非常重要的活动叫做“德赛日”，“德赛日”既是德赛集团的纪念性节

日，也是一个集团员工群众性的文化建设活动日，其主旨是弘扬德赛企业文化，强化团队精神，宣导集团发展战略，提升创业激情，传播集团政策信息以及丰富员工生活。该活动每年都会举行，每年“德赛日”毛海光都会根据集团战略规划和集团年度工作重点策划相应主题，比如集团想要推动员工发挥德赛“追求卓越，挑战极限”的企业精神，2004年便开展了以学习《邮差弗雷德——从平凡到杰出》为基本内容，以“挖掘潜能，增创价值”为主题的德赛日活动；为促进组织内部各系统要素指向同一目标方向，通过资源优化配置、相互协作解决问题，使组织发挥最大效能，为顾客创造更大价值，便开展了以“协同综效”为主题的德赛日活动；为加快集团国际化进程，便开展以“加快国际化，迈向新征程”为主题的活动……

其中，令毛海光印象格外深刻和感到自豪的是一次以提高员工职业素养为目标的“德赛日”活动。集团通过层层筛选选出十佳职业素养标兵，并让获得该荣誉的十位员工在“德赛日”当天向其他同事展示自己的仪态、专业能力等职业素养。该项活动得到了集团上下的高度肯定，甚至有子公司老总认为该项活动的开展促使整个公司的员工职业形象得到了提升，这无疑是最高的赞扬。毛海光坦言：“能通过一些文化活动让我们的员工自身形象气质提升，尤其是员工的自信心在受到鼓舞后能大幅提升，是我非常高兴和自豪的事情。”

毛海光认为企业文化应该具备推动企业战略目标达成、激发员工潜力和提升组织凝聚力的作用。所以对于企业而言，仅仅宣传企业文化是远远不够的。因此，毛海光将德赛企业文化的内涵分解为个人、对内管理、对外管理三个行为层面，以提升企业文化的影响力。个人行为层面主要是指员工自觉践行企业文化价值准则和行为规范。对内管理层面更多是针对领导者，毛海光认为作为管理者，仅仅带头践行企业文化是不够的，更为关键的是要进行宣导，要善于激发，比如

建立激励制度，或是及时提供教练沟通辅导，让员工能自觉自愿遵守和践行企业文化的要求。对外管理层面主要是针对经营者，毛海光认为经营者在与客户、供应商和外部机构打交道时要善于运用和传播企业文化，通过企业价值观的坚守建立可信赖的合作关系、建立促进发展的资源平台以及建设强化企业竞争能力的生态圈。为此，毛海光在德赛建立了《企业文化建设工作指引》制度，与中高层的素质考核等制度配套使用，让管理者能在企业文化建设的方方面面起到正向作用，“我们还开发了文化领导力模型，帮助管理者推动企业文化建设，自觉践行、宣导、激发和纠偏，把企业文化与管理行为和人力资源体系真正结合，让它发挥更好的作用。”

### 💬 身兼数职，笃行不怠

2010年，毛海光在担任广东德赛集团总裁助理和组织人力资源部总经理的基础上兼任了总裁办总经理，2019年开始又兼任了德赛学院院长，老板对他的信任与重视可见一斑，他也用实际行动证明了自己值得这份信任与重视。兼任总裁办总经理源于毛海光提出建立上下协调的总裁办公室，该项目从提出到筹划再到运营都由毛海光主要负责，“总裁办公室主要职能包括集团目标计划管理，企业运营监察统筹，重大项目协调跟进，总裁事务辅助、跟进，以及集团组织横向、纵向协调等。总裁办就像一个神经系统，可以将‘大脑’的指令通过‘神经’迅速传递至

身体各处。我觉得对于一个企业而言总裁办不可缺少，所以向集团提出了建立总裁办的想法”。身兼数职无疑会比专职辛苦，但毛海光从未抱怨，甚至在这个过程中越来越得心应手。他坦言：“虽然我看似兼任了不同职位，同时负责多项工作，但其实我所有的工作都是一个脉络，环环相扣，可以有条不紊地推进，我很满足这样的工作状态。”

除了企业内的职务，毛海光还曾兼任了一些社会性职务。在刚入德赛不久，由于工作上与人社局合作较多，于是人社局在计划筹建人力资源协会时很自然地想到了毛海光，邀请他帮忙成立了人力资源协会，并且聘请他做协会会长。最初毛海光担心自己无法胜任，便未同意邀请。但盛情难却，加之他本身对人力资源有极大的热情，最终同意出任惠州市人力资源协会第一届会长，“那段时间我真的很忙，既要兼顾公司又要兼顾协会，但是度过那一段后我也很开心，十分有成就感，并且在这个过程中收获了很多”。在协会做满五年（即一届）会长后，协会运营已经步入正轨，毛海光在深思熟虑后选择不再留任，将重心完全转到了德赛的工作中。

### 💬 保持好奇，保持热爱

毛海光不只在工作上追求创新、喜欢独立思考，生活中也同样如此。比如闲暇时间他喜欢研究菜品，会大胆尝试一些非常规的菜品，不会依葫芦画瓢照着菜谱制作，“我在

做菜时会先思考每种调料与食材的适配度，考虑不同调料的用量，然后不断地进行尝试，做出一道平常见不到的菜”。虽然不是每次都能成功做出美味佳肴，但尝试和探索的过程让毛海光感觉很放松，若是要按着菜谱做菜，他反而没了兴致。

虽然工作一向繁忙，但毛海光从不放弃享受生活。他认为每个人心中都有个金字塔，想要放到金字塔塔尖的东西都不一样，或是名利，或是健康，或是金钱……而他会将幸福放在塔尖，把幸福当成最高的追求目标。因此，哪怕工作再忙，毛海光也从来不会丢了生活，比如他会在工作之余看书放松，“最近几年我在学习养生方面的知识，在自学中医的过程中我既得到了放松又收获了知识”。灵活运用是学习的终极目标，毛海光自学的中医看似与人力资源毫不相关，但他的中医知识竟在德赛构建影响力模型时得到了极大运用，“我从中医的脏五行关系中得到了启发，在推进构建影响力模型时很自然地用了一些相关理论，把很多原来不理解或讲解不透的关系一下弄通透了。用来放松的爱好也能对工作起到支持作用真的挺好的”。

贝尔纳曾言：“那些没有受过未知事物折磨的人，不知道什么是发现的快乐。”毛海光无疑是一个尝到了“发现的快乐”的人，所以无论是在工作中还是生活中，他都没有放弃思考和尝试，永远葆有一颗好奇心，投入热情和激情去探索、去实践，敢为人先，不断地丰富和提升自己。



Sample text sample  
text sample text sample text  
sample text sample text  
sample text sample text.

sample text sample  
sample text sample text  
text sample text  
sample text

观点

# VIEW

## KEY GROWTH FACTORS



## HRBP 引导技术实践

费森尤斯卡比是一家专注于输液、输血和临床营养领域的全球化企业，以优质的药品、医疗器械和服务为重症及慢性病患者提供可靠的医疗保证。近年来，受外部环境的影响，医疗行业迎来变革时期，HR 团队需要激发组织能力，提升管理效率以促进业务目标的达成。在公司整体“合作共赢”项目中，费森尤斯卡比 HRBP 通过引导技术开展工作坊，更好地让项目落地下沉的同时促使组织能力被激活，给组织带来了凝聚力和丰硕的业绩成果。

内容来源：焦建利 | 时任人力资源副总监 | 费森尤斯卡比  
编辑整理：Brynn Guo

## 成功的引导实践案例

### 背景

面对未知、多变的内外部生存环境，组织要么选择紧缩防守，要么选择双手拥抱，与变化同频共舞，用内在智慧和能力实现组织的内在成长，共同实现组织的愿景。在VUCA时代，正在经历变革期的组织可能会遇到以下难题：

- ◇ 旧的控制性领导方式越来越无效
- ◇ 如何让团队激荡出新的做法
- ◇ 不能只靠一己的智慧做出决策
- ◇ 如何凝聚团队产生共识为共同目标而努力
- ◇ 如何激发和调动新生代力量，尊重并成就他们
- ◇ 组织能否在当今的竞争环境中胜出
- ◇ ……

解决上述痛点，关键要看**团队协作的成效**。例如在阿里工作场景中常常提到的“搭场子”，底层逻辑便是使用“引导”技术支持，实现团队的协作共赢。HRBP的工作内容可分为六大关键领域：链接业务——诊断分析——主动干预——形成共识——交付结果——效果评估。为提升公司跨业务、跨部门的协同，增强面对区域问题的解决能力（如：二次议价、进院、控费、医保等），费森尤斯卡比中国从2018年开始实施“合作共赢”项目，打破业务壁垒，增强各事业部之间资源的整合，驱动各省市业务的增长。20年组织的合作共赢领导力工作坊，项目参与者为35-45岁来自不同事业部和职能的管理者。这些参与者作为省区首席代表，工作坊的焦点目标就是使他们认知省区首席代表所肩负的责任，明确未来的方向，制定后续落地行动计划；体验目标是激活和赋能“首代”，使其更有担当、有目的、有方向地合力前行。

## 项目成功的关键因素

### 挖掘真实需求

通过对参与项目的CEO们进行一对一面谈，了解他们的真实需求。在挖掘需求的过程中需要把握他们：**(1) 当前的问题是什么？**是否对自己职责之外的事情动力不足、目标不清晰；是否项目资源匮乏，与其他部门的配合度不高，各部门无法形成真正的合力；是否无法明晰项目未来的方向和明确的目标。**(2) 期望达成什么？**总结为3H：HEART——合作共赢是公司重要的项目，因此必须要做，且要做好；HEAD——看到合作共赢未来的愿景方向，以及过去合作共赢的成就事件；HAND——明确合作共赢的抓手。**(3) 不想要什么？**同样按照3H思路：HEART——各自做各自的事；HEAD——目标不清晰；HAND——不落地，只务虚不务实。

### 把握参与者风格

项目参与者来自不同的省份、事业部，他们拥有着不同的角色风格、组织角色、对工作坊的期望、工作坊前的立场和观点，所领导团队现状的困惑、团队发展阶段等都不尽相同，因此要把握他们风格的共性和个体差异性。

### 设计研讨主线

把握好参与者的真实需求、了解参与者的风格后，HRBP开始设计当日的研讨活动，并确立研讨主线为“认知角色——高点/低点——展望未来——行动计划”。从角色认知开始，由参与者个人进行乐高的搭建，然后通过相互展示乐高成果，分享作为“首代”角色遇到的高点和低点，如同在日常学习过程中总结优势以及遇到的困惑。通过分享这一过程，达成项目的个人体验目标，建立首席代表彼此之间的链接。紧接着，再由团队共同完成乐高搭建，共同展望合作共赢项目的未来，最后设计可落地行动计划，用视觉引导的形式，引导团队共创具体的行动计划。

当日研讨主线任务如下：**(1) 乐高体验——我是一名“首代”**。每名首代用乐高完成个人搭建，搭建出自己作为首代的样子，以及自己最喜欢或最困扰首代工作的元素，限时10分钟，最后用5分钟的时间分享展示自己的成果。**(2) 共启愿景——合作共赢的愿景**。共同展望未来三年的合作共赢是怎样的，和什么人一起，周围环境如何、成果如何。**(3) 分享模型——愿景呈现**。在5分钟的时间里共同讨论以下问题：在这个愿景中你们看到了什么？如果愿景实现了你们最看重的价值是什么？在搭建的过程中哪些环节让你们充满激情？**(4) 行动计划**。基于上述动作开展行动计划，如果要实现这个愿景，需要具备哪些能力？为了构建这个能力，实现美好愿景，需要停止、开始、继续、提升的是什么？可以更好地借用、激发周围的哪些资源帮助实现愿景？

**研讨活动中需要注意的关键点：**一方面，**在个人领域：**①坚定个人信念，回顾他们的高光时刻和成就事件；②明确“首代”意义；③分享各区域的优秀案例，各首代之间相互取经并熟识。另一方面，**在工作领域：**①展望合作共赢的未来；②总结合作共赢成功的关键要素；③坚定内心想法；④设计落地的行动计划。

### 匹配工具流程

除了乐高团队共创和视觉引导，在设计整个工作坊时还运用到了引导的钻石模型。钻石模型是引导最核心的领域，这一模型揭示了在引导前期人的思维是发散性的，需要通过如乐高搭建等形式进行呈现，发散出更多想法；随后就是动荡期，在这一过程中参与者的各种想法迸发，会出现思维的动荡和碰撞；随后进入收敛期，将参与者的想法进行聚合，形成最终的决策，落地相应的行动计划。

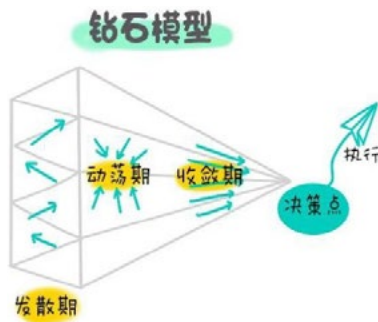


图1 钻石模型

## “合作共赢”项目成果

在“首代”带领下，成功组织区域多场联合研讨会议，并在各地组织跨部门的省年会；在关键市场成立了跨部门的协作小组共同解决市场挑战；在多个省市联合开拓市场取得实质性进展。并且，项目也在不断收集反馈中不断迭代，成功通过项目完成团队交流与团队共创。

## 引导的 WHY 和 WHAT

引导技术源于英文 Facilitation, 意思是“使之更容易”。国内给予 Facilitation 不同的中文翻译, 如引导、促动、催化、建导、协作等, 从事这一工作的人也就有了引导师、促动师、催化师等职业标签。

每次引导活动都有一个开始和结束, 这一过程中引导师可以探索和理解情况, 鼓励参与者提出想法, 共同做出决定并制定行动。无论是使用这些活动中的一项或全部, 参与者都将与小组成员建立共识, 共同解决挑战。从作用上讲, 引导是通过引发大家(个人或相互之间的)看到更多的情况和信息来激发大家的讨论和思考, 达成共识、决策和行动(计划)。引导的价值有很多, 例如激活个体和组织、更强的人际链接、视觉化共“见”、现场高质量成果产出, 最后达成共识等等, 总结一句话就是**催化集体智慧**。

## 引导在团队不同阶段的切入点

组织在不同时期关注焦点不同, 引导的方式和切入点也应该有所不同。在团队的形成期, 团队不断探索商业模式, 这一时期的引导更多关注凝聚融合团队, 勾勒使命愿景; 团队的磨合期和高产期属于塑造文化价值观时期, 在这一阶段引导要侧重帮助业务解决难题、流程梳理以及讨论战略未来; 到了团队的规范期和调整期, 业绩会出现波动, 这时的引导就需要促

进协同、激发群体创新, 引导团队进行经验复盘、激发团队动能、流程优化等, 以及推动组织变革, 打造学习型组织。对团队的引导应该随着团队的不同阶段因时因地而制, 在每个阶段找到合适的方法对于成功地促进团体发展至关重要。这些方法旨在解决各种引导过程中可能出现的各种问题, 它们可帮助有效地打开和关闭引导活动、探索机会、产生想法、制定决策和激发行动。

## 不同阶段的团队关注焦点



图2 不同阶段团队的关注焦点

## 引导的应用场景相关的会议类型

**收集想法型**——很多会议需要去收集大家的想法, 例如市场部设计促销活动需要有更多创新想法, 又如部门学习活动设计也需要收集想法等等。

**回顾反思型**——反思目标, 分析差距与原因, 总结经验, 并制定后续改进策略。

**问题解决型**——问题澄清、分析原因、探索改善建议, 形成解决方案。

**发展能力型**——激活新知识和旧知, 深思探索, 补齐差距, 演练和应用新知。

**促进融合型**——团队内部或者跨团队需要融合或协作, 解决团队中的一些问题, 转为彼此欣赏, 彼此信任, 打破组织壁垒, 有助于团队融合。

**全新创新型**——需要打开脑洞, 从0到1或者微创新的研讨活动。

以上部分内容出自《基于引导技术的工作坊设计》

## 结语

引导是 HRBP 的一把利器, 也是 HRBP 的价值体现之一, 通过引导不断赋能组织与个人。引导的最终落脚点实际上是解决业务的问题, 它不仅仅是将大家简单聚集在一起进行情感连接的工作坊, 而是要最终融汇着启(激发兴趣)、呈(强化流程)、转(学以致用)、合(巩固夯实)设计的解决实际问题的工作坊。希望更多组织能够通过引导看到其所带来的新的积极变化。

# 组织变革下， 战略业务伙伴的打造

在业务中 CEO 往往十分看重商业设计，但当商业战略目标制定完成之后，如何进行组织设计，让组织和组织中的人才更加匹配商业目标，便成为 CEO 的第二大关注点。组织设计完成之后如何进行战略解码和战略落地也正是 HR 用武之地。那么在组织经历变革时，HRBP 需要扮演怎样的角色，又需要具备怎样的能力赋能组织，引领组织变革，促进组织效能提升呢？

内容来源：李茹 | 时任副总裁 | 缘泰石油  
编辑整理：郭小梅



## 组织变革下人力资源的演变

传统人力资源从人力资源规划到招聘、绩效管理、薪酬、职业发展、培训、领导力提升、继任计划，最后再重新进行规划，形成闭环。但在如今的组织发展中，HR 需要扮演如下角色：①**知情顾问**——示范顾问、情绪智能领袖、终身学习者和实践者；②**可靠的战略师**——可信的影响者、协作沟通者、全球多样化的集成商；③**商业顾问**——战略催化剂、注重结果的领导者、值得信赖的顾问；④**效率设计师**——高效设计师、过程顾问、数据合成器；⑤**系统变革专家**——系统改变领导者、文化建设者、创新者。

不难看出，人力资源经过不断演变，在角色层面，HR 从传统的辅助职能转变为促进战略落地的职能；在视野层面，HR 需要从一个点转变到多维视角；在知识层面也需要由了解 HR 常识到能够进行业务解读。在 HR 职能的不断演变中，对于 HR 的能力要求也在不断升级。正如大卫·尤里奇所说：“HR

工作的起点不是 HR 管理的专业职能，而应该是业务；HR 应当更多关注可贡献的成果，而非已开展的活动。”因此，组织变革下，战略业务伙伴应该减少事务性的工作，更多地承担变革的推动者，并从员工关系专家转变为战略合作伙伴。

## 组织变革的挑战

企业在经历变革的前、中、后期都会遇到许多困难与挑战。从现状切换到目标蓝图，从来都不是一件容易的事，只有在变革的全生命周期中实施一系列有效的管理举措，才能帮助企业取得预想的结果。因此，必须把变革看作一项动态的流程，在各个节点牢牢把控变革走向。如图 1 所示，横轴表示变革的时间，共分为建立基础、变革实施、持续发展三个主要阶段；纵轴代表的是变革的成效，图表中的两条红线，实线表示失败的组织变革或变革不及预期甚至不如从前；虚线代表成功的组织变革，正向效果最大化。在变革实施初期，也就是建立基础时期，变革

成效开始出现细微的变化。到真正实施变革期，通过不断地沟通，员工或出现接受，或出现抵触的情绪。如若出现抵触，组织效益开始大幅下降，最终达到最低点——“失望谷底”。此时组织变革面临两种结果：组织若能克服重重阻力，便能触底反弹，进入持续发展阶段，并成功实现变革；若难以维持，组织变革宣告破产。

变革实施的关键节点包括：①最小化的变革实施（A 段），变革周期相对较短；②失望谷底相对不低，受负面影响较小（B 段）；③立正提升生产力水平到新的起点（C 段）；④后期能够维持绩效的正向发展（D 段）。



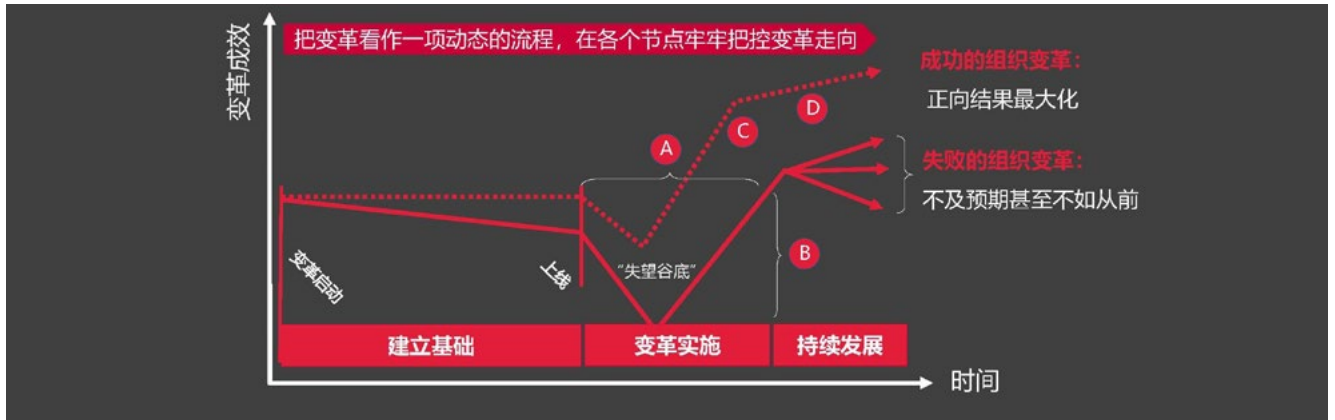


图 1 组织变革全生命周期

组织变革的全生命周期需要关注的要点梳理完毕，接下来便是变革的目标把握。变革管理通过以下方式推动变革目标的成功实现：在员工和各相关方之间承诺进行变革并指导他们迈向未来；主动管理员工的抵触情绪从而实现愿景 & 阶段性目标；确保员工和利益相关者接受、支持、实施和维持变革。

### 组织变革所需要做的准备

在变革建立基础阶段，根据杰伊·R·加尔布雷斯的五星模型，每一个企业都会在建立之初明确组织的**战略**（包括使命、愿景、价值观，使之区别于其他企业的核心竞争力），以及**组织结构、流程 & 横向能力、考核指标 / 奖励机制和 HR 实践**等五大要素：

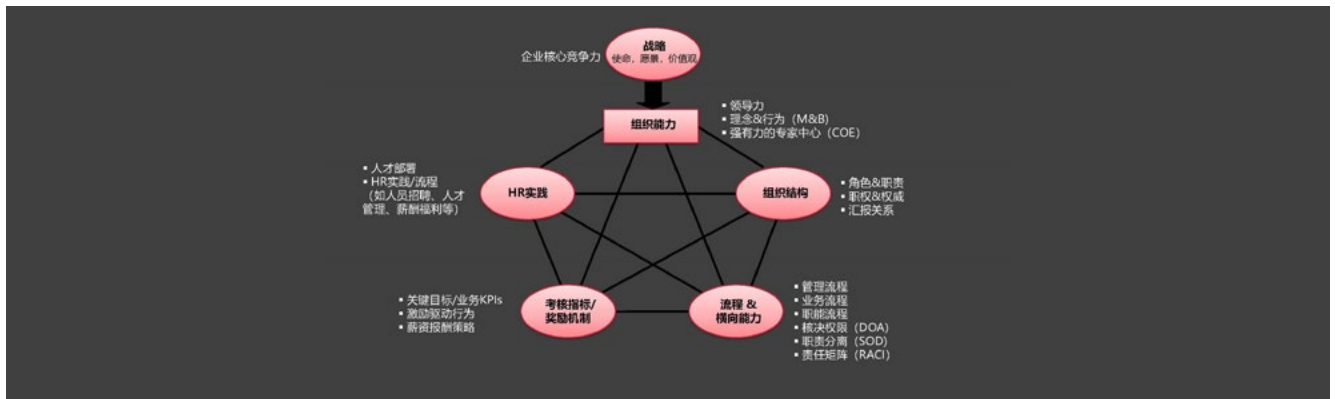


图 2 加尔布雷斯的五星模型

- ◆ **战略**：组织的愿景是什么？长期目标和短期目标是什么？成功的关键是什么？竞争优势的主要来源是什么？
- ◆ **人员**：需要怎样能力的人？如何开发他们？
- ◆ **结构**：怎样划分工作？有多少管理层级？
- ◆ **流程**：哪些人需要沟通和协调？需要使用哪些系统和活动来协调、沟通和建立目标？
- ◆ **报酬**：需要测量和奖励哪些行为、结果和价值观？如何测量？使用何种手段？

## 组织变革下的责任矩阵——RACI

在组织变革中，角色的划分也十分重要，变革中谁来决策、谁来执行都需要分工明确。同时，还需要所有的负责人提供源源不断的支持、工具及解决方案，直至变革成功落地。

因此，在此过程中 HR 的角色十分重要。在人力资源活动中，RACI 矩阵常用于组织结构调整，而在项目管理活动中，RACI 矩阵是项目初期分配、澄清项目组成员权利与责任的有效工具，也可以在项目早期以及进行过程当中作为沟通工具使用。职责分工划分后，变革才能够持续、清晰地推进和落地。



图 3 组织变革下的责任矩阵——RACI

## 组织变革治理框架

在组织变革中，一般需要成立单独的变革指导委员会，进行职责的明确与划分。变革指导委员会明确了项目赞助者、主要成员、制定项目的优先级和资源配置，以及管理项

目实施进度，并向下划分企业变革章程小组、沟通与参与计划小组、价值观实施规划小组、理念 & 行为实施规划小组以及变革优先级划分和实施小组共五个小组进行组织变革的协同落地。



图 4 组织变革治理架构

## 组织变革的管理流程和工具

变革过程共分为实施规划准备、实施、效果衡量三个阶段，需要用到不同的流程和工具。

### 第一阶段：规划 & 准备阶段

- ◇ 变革章程管理。
- ◇ 沟通 & 员工参与规划
- ◇ 变革优先级
- ◇ 利益相关方分析
- ◇ 现状与目标差距分析
- ◇ 变革影响分析
- ◇ 风险管控和实施规划

### 第二阶段：实施阶段

- ◇ 资源配置与部署
- ◇ 各层级沟通
- ◇ 利益相关者参与
- ◇ 培训支持
- ◇ 行动和活动
- ◇ 定期追踪

### 第三阶段：衡量成效阶段

- ◇ 可衡量的关键成果交付
- ◇ 调整策略 / 实施规划
- ◇ 经验教训总结
- ◇ 对变革的认可
- ◇ 庆祝成功

### 组织变革工具列举：

**1. 组织变革章程——厘清“灵魂三问”：**  
**为何发生变革？**——建立一种组织结构以支持和加速公司的增长战略，利用所有业务的能力并交付出色的业绩成果。  
**对组织有何改变？**——组织架构的变化，职能模型的执行；一些员工的汇报线和职责的变化；所有业务和职能部门之间更广泛的协作，沟通和合作伙伴关系；业务实践、流程、系统和策略的更高级别的标准化，同时继续支持真正独特

的业务需求。**关键结果是什么？**——一个灵活而敏捷的组织能够成功地确定、支持和加速积极的增长计划，包括潜在的收购；简化和标准化的业务流程能提高效率 and 可扩展性；能够在整个组织中利用专门的资源功能；为员工增加机会；提升业务成果并使所有利益相关者受益。

**2. 变革沟通方案。**在变革沟通阶段，首先需要定义沟通对象，将相关利益群体或个

人列出，明确沟通目标与内容，调查人员对于变革的了解程度及接受程度；其次，明确沟通渠道，运用何种方式与员工进行沟通，落实责任人、沟通频次等要素；最后是沟通结果的效果评估，确保沟通效果。

**3. 组织变革优先级。**组织变革并非一蹴而就，组织越大，业务更加多元化，变革难度也就越大，因此需要梳理优先级，依次变革。在组织变革的过程中主要分为三类人，

一类是积极拥护；一类是仍在观望；最后一类是坚决抵制。组织变革的优先级梳理即将第一类意愿强烈且能力足够的人挑出，率先配合变革，再由他们带着满腔热血和出色的工作能力，带动中间第二类人实现变革。第三类坚决抵制的人群这时也分化为“动摇派”和“顽固派”，那么就仅需要集中火力提升最后一批人的变革意识即可。

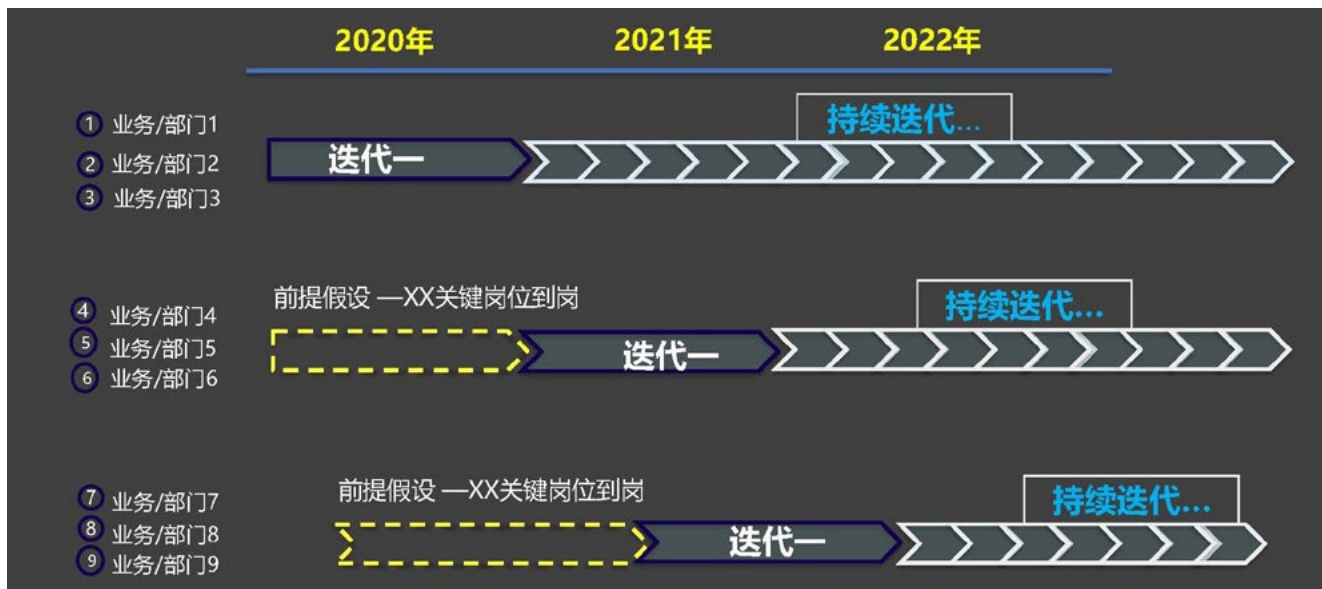


图5 组织变革优先级

**4. 易摘果子矩阵。**在变革工具易摘果子矩阵中（如图7所示），横轴表示对企业经济效益的影响，纵轴表示变革难易程度。一般来说企业在变革时会选择由简入难，即从左下角一格变革难度小，对企业经济效益影响较小的地方开始，或从右上角最难处攻坚克难。但实际上从右下角的一格“3”开始更为适宜，“3”号格子代表的是配合直线经理进行直线责任制的培训，在这一场景中，HR往往更加容易上手，利用最擅长的方式解决头部最重要的难题，往往能够事半功倍。



图6 易摘果子矩阵

**5. 预估风险点——热点图分析。**通过风险热点图能够清晰地梳理出风险管控的优先级，构思风险管控的措施及弥合差距的中间过渡方案等。

		评估维度 - 受与特定变革环境相关的框架约束																										
子部门/人才群体	承诺等级	组织能力					组织架构					流程与横向能力					指标与奖励			HR实践								
		变革承诺	领导力	核心胜任力	理念与行为	COE 能力	角色和职责	政策和流程	汇报关系	最佳实践	业务/职能流程	跨业务管理流程	DOA	SOD	PACI	组织网络	最佳实践平台	横向控制	团队	整合性角色	KPI / 指标	激励驱动行为	薪酬激励	人才管理	人员配置	招聘	人才发展	培训和福利
xxx	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
yyy	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
zzz	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
ttt	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M

图 7 预估风险点—热点图分析

**6. 组织变革关键衡量指标。**在组织变革中，还需要关注一些关键指标来衡量组织变革的成效，例如客户满意度、经营指标（收入、成本、利润）、员工指标（员工参与度、敬业度、主动离职率）等，时刻把握关键数据所呈现出的组织变革的显性和隐形的动向。

### 👁️ 结语

组织变革最大的收益并不在于变革本身，而在于企业文化的重塑、核心团队的建议，以及倡导行为的养成。组织变革也给战略业务伙伴带来了新的思考：重新定义人力资源的使命，协助管理层和员工迅速转型并打造全新思维模式的团队；展望人力资源发展方向，重点关注员工体验、文化、分析和全新的学习方法；调整人力资源技术策略，组建人力资源数字化团队，建立云企业资源计划平台和搭建人工智能解决方案。



# 2022 中国企业校园招聘 与实习生项目实践调研报告

调研主办方：人力资源智享会

联合主办方：上海外服

回顾 2020 年，新冠疫情的爆发给企业的校招、学生的求职都带来了巨大的挑战，无论是校方还是企业方都采取了一系列积极的措施，力图将影响降至最低，从而确保学生求职、企业招聘工作的正常开展。时间来到 2021 年，我们与新冠疫情的战斗似乎仍未完全结束。那么在后疫情时代，校园招聘是否“回暖”，企业又将面临怎样的挑战？

与此同时，我们也看到将有越来越多的 95 后与 00 后步入职场。那么这一批人群具备怎样的特质？他们对于求职，又有着怎样的想法与见解？企业、校方又该如何“顺势而为”，调整原有的策略，达成学生本人、院校、企业的三方共赢？

基于以上背景，智享会联合上海外服共同针对 2021 年的校园招聘展开深入调研，力求阐明当前校招新趋势及可行的应对之策。

# 洞悉 Z 世代 INSIGHT INTO GEN Z ▷

## 我们向往怎样的发展

### 数据洞察 Part1——关于发展方向的选择（详细数据参见完整报告）



#### 数据结果概览

#### ◆ “慢就业”趋势明显

- ★ 进入公司就业是绝大部分学生会选择的发展方向之一（68.73%）；但整体看来，近半数学生选择继续读书深造，3成学生倾向于“成为公务员或考公”。
- ★ 在找工作时，半数学生认为“在一定期限内一定要找到工作并开始工作”，这一期限通常为正式毕业前（46.77%）；而有30.04%学生则是“并未设定具体的时间期限，直至找到满意的工作为止”。
- ★ 绝大部分学生若临近毕业仍未找到满意的工作，会适度放宽自己的求职标准（51.74%）。但也有一部分学生对于“人生第一份工作”的态度是“宁缺毋滥”（24.7%）和“不断试错”（20.70%）。

#### ◆ 发展方向更加多元化

- ★ 距离毕业越远，学生越愿意拥抱更为多样的发展可能性。但值得注意的是，已经毕业的2021届学生和正处于求职毕业季的2022届学生中，超过半数学生“尚未下定决心进入职场，仍会同时考虑其他诸如学业深造、创业等发展方向”。可以认为，越来越多的学生不再将“进入职场”作为自己毕业后的唯一发展方式。
- ★ 学历层次越高，对于就业的意向就更明确。

### 认知提升：我们需要注意的是…

#### ✔ 慢就业 ≠ 逃避就业

需要肯定的是，慢就业并不全然是一种负面现象。在某种程度上，慢就业是社会发展进步、对于人的选择包容度更高的体现，学生能够在临近毕业时有更多的时间来探索适合自己的成长道路。但是，不容忽视的是，我们在与院校老师访谈时也得知存在一部分学生“慢就业”的原因在于逃避就业、惧怕就业，同时也不了解自身适合走上怎样的发展道路，然后便盲目投入到考公、考研的队伍中去，这在无形中会错过黄金的就业窗口。对于这样的情况，无论是院校、学生自己还是企业，都是值得警惕的。我们认为，或许可以从以下几方面着手来有效避免这样的问题：

- ◆ **作为企业**，可以在院校中多提供相关的就业辅导、求职咨询、实习机会，让学生可以提早了解和接触职场，减少对职场的畏惧、逃避心理。
- ◆ **作为院校**，尽早对学生的就业状况进行调研与摸底，明确大致有哪些学生存在慢就业的情况，并且对慢就业的原因做更为深入的了解，一旦发现学生出现逃避就业的倾向，应当给予逃避适度的引导与干预。

## 选择更多 ≠ 自由

随着抖音、微博、B 站等新媒体的崛起，越来越多 KOL、网红、直播红人开始进入人们的视野。不少应届毕业生会认为这样的工作既自由，又能获得较高的收入，认为自己能从中“分一杯羹”。但在信息爆炸的时代，要在众多自媒体从业者中脱颖而出显然并不容易，这其中既需要个人的天赋与努力，也仰仗于一定的时机、运气，甚至是商业包装，“一份耕耘一份收获”、“越努力越幸运”这些想法，未必完全适用于此类工作。因此，学生在选择这样的发展方向时反而需要更为慎重：如果无法成功，自己是否可以承担相应的后果？家人如果不支持，自己是否可以“顶住”压力？是否真的需要作为一份全职工作，还是说兼职也可以接受？……

## 数据洞察 Part2——关于具体工作的选择（详细数据参见完整报告）



### 数据结果概览

#### ◆ 学生找工作愈发看重稳定性

- ★ “自由职业者”“自主创业”这两种发展方向选择率逐届降低，相比其他方式，这两种方式的风险相对更高，也有较大的不确定性。可见学生的就业选择正向着“规避风险”“求稳”的方向发展。
- ★ 虽然本次收集 2023 年毕业的学生群体样本相对较少（N=57），但其中仍有部分趋势值得关注：在我们收集到的样本中，我们看到该届学生的就业意愿目前看来相对较为低迷；相对地，该届学生更倾向于“留在院校，成为辅导员或大学老师”以及“成为公务员”。所以，可以大致看到，这部分参调学生除了有慢就业的倾向之外，还更加青睐于稳定性强的工作。
- ★ 国企、央企成为最受学生欢迎的企业类型。

#### ◆ 在选择工作城市时，离家近、发展机会多是最有吸引力的因素

- ★ “离家乡近”“城市潜在的就业机会及发展机会多”是平均综合得分最高的吸引力因素。在越来越多城市提供应届毕业生落户优惠政策的今天，这一因素对于学生的吸引力并不高。
- ★ 一线城市在来自不同城市的学生中依然有着较强的吸引力，但对于新一线城市的学生来说，他们会更青睐于继续在新一线城市发展。

#### ◆ 工作压力与强度、专业是否对口、是否是普遍高薪的行业是参调学生在选择行业时最为关注的因素。

- ◆ 无论何种类型的企业，薪酬福利、该工作机会是否较为稳定、职业发展路径与机会都是学生在接受、选择企业 offer 时，最主要考虑的因素。



## 🔄 认知提升

### ✔️ 稳定的工作 ≠ 没有竞争

近年来，“考公热”愈演愈烈，据国家公务员局所披露的数据，2021年共有157.6万人报名公务员考试，通过资格审查人数与录用计划数之比约为61:1<sup>1</sup>。报考公务员的“热潮”之下，是愈发激烈的竞争。同样地，国企、央企成为学生求职“香饽饽”，也势必会造成简历扎堆投递的问题。

首先对于学生来说，并不是所有的学生都适合做公务员或进入国央企工作，一味追求稳定的工作岗位反而会导致自身的特长没有办法被充分发挥，或者在投入了大量的精力、时间后才发现自己并不适应工作环境。

其次，公务员、国央企所能提供的岗位是有限的，若有越来越多的人竞争同一岗位，在无形中也会拉高准入门槛，这不失为一种“内卷”。

总体来说，学生应当根据自身的情况、特长来选择企业与岗位，而不是盲目跟风，加入“考公”大军或是“非国央企不可”。

## 后疫情时代，疫情对我们的发展造成了怎样的影响

## 🔄 数据洞察



### 数据结果概览

◆ 新冠疫情给学生的求职还是带来了一定的影响，主要体现在外部工作机会变少、工作选择范围变小以及发展规划更为保守。

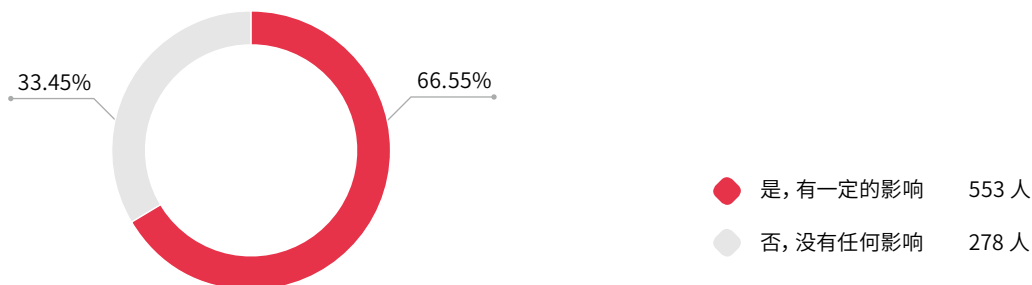
★ 超过6成学生认为新冠疫情对于求职带来了一定的影响（参考图表14）

★ 在具体的影响中，选择率最高的为：相比往届的师哥师姐，企业给的工作机会似乎变少了，求职更难了；疫情使得跨城市求职风险更大，职业选择的范围变小了；疫情使得自己的发展规划更为保守，更倾向于稳定的机会，如考公、考研等（参考图表15）

<sup>1</sup> 信息来源：

<http://bm.scs.gov.cn/pp/gkweb/core/web/ui/business/article/articledetail.html?ArticleId=8a81f3247545c126017564ca3a912088&id=0000000062b7b2b60162bccd55ec0006&eid=000000062b7b2b60162bcc3de20008>

图表 14 参调学生是否认为新冠疫情对的未来发展带来了一定的影响 (N=831)



图表 15 参调学生认为新冠疫情给其带来的影响为 (N=553)

选项	数量	比重
相比往届的师哥师姐, 企业给的工作机会似乎变少了, 求职更难了	296	53.53%
疫情使得跨城市求职风险更大, 职业选择的范围变小了	255	46.11%
疫情使得自己的发展规划更为保守, 更倾向于稳定的机会, 如考公、考研等	240	43.40%
院校采取封闭式管理, 难以与外界的企业直接接触	179	32.37%
原本的海外求学计划无法实现	105	18.99%
原本的海外求职计划无法实现	19	3.44%
滞留海外, 错过了国内求职的黄金时间	7	1.27%
其他 (如: 心理状态受到影响等)	9	1.63%

经过上文对于 Z 世代的剖析, 我们看到了他们在未来发展规划以及就业取向方面的情况。未来, Z 世代将是职场中的“主力军”, 了解他们所具备的特质显然是极有必要的。

那么, 在明确了这些特质后, 企业又该如何从校招着手, 更好地提升招聘的效果与转化? 我们将在下文围绕企业的校招流程, 结合学生数据的反馈, 提出企业应当有所改善之处。



## 企业校招如何打开新格局

# HOW TO OPEN A NEW PATTERN FOR ENTERPRISE SCHOOL RECRUITMENT >>

### 校招概况：后疫情时代，企业校园招聘“回暖”了吗

#### 数据洞察



#### 数据结果概览

◆ 企业校招普遍“回暖”，新冠疫情对于校招的影响逐渐减小。

★ 近 7 成企业开展了针对 2021 届学生的校园招聘。

★ 50.8% 的企业校招总需求量高于针对 2020 届学生的校招（指 2019 年的秋招和 2020 年的春招）；其中 29.03% 的企业的总需求量甚至高于疫情爆发前。

◆ 后疫情时代，校招线上化趋势明显。

★ 无论是在秋招还是在春招中，“线上线下结合”来开展招聘均成为企业的首选。极少有企业仅采用线下的方式开展招聘。

#### 认知提升

距离新冠疫情的爆发已经一年有余，回顾 2021 年，不少企业的业务受到了巨大的冲击，校园招聘也不得不因此暂停。我们再将目光拉至 2022 年，我们进入了后疫情时代，企业校招无论是在开展率上还是在需求量上，都得到了全面的“回暖”。但零星爆发的疫情仍然持续着，这些突发性的疫情也会导致校园招聘受阻，如：企业无法进入校园、学生无法跨城市面试，等等。所以，面对外部不确定性仍旧很强的一年，我们不妨：

◆ 充分利用好疫情期间已经趋于成熟的线上招聘、面试工具。将线上手段与线下手段有机结合，根据疫情的具体情况灵活变通。

◆ 设计多套校招实施预案，确保在无法进校、有限人员进校、正常进校的多种情况下，校招都能够正常开展。

## 提前渗透，占领人才高地

### 校企合作新动向

#### 数据洞察 (详细数据参见完整报告)



#### 数据结果概览

◆ **校企合作呈两极分化趋势：一部分企业不再开展校企合作项目；另一部分企业在每年持续开展的基础之上，还不断加大投入力度。**

★ 半数企业一直以来都在开展校企合作项目，在这些企业中，44.26% 参调者表示每年的投入会持续增加。

★ 4 成企业目前没有开展校企合作，其中 20.16% 的企业曾经有过校企合作的实践但现在已经暂停，其原因主要集中在“效果不及预期”“投入产出不成正比”上。

◆ **校企合作更注重深度与人才转化，开始时间更为“前置”。**

★ 7 成企业表示“更为追求校企合作的深度，希望人才的输送更为对口、有效”。

★ 半数企业的校企合作开展时间更为前置，普遍最早会从大二、大三开始“渗透”进校园，与参调学生开始规划毕业后发展的时间（半数学生从大二、大三开始规划自己的发展）基本一致。

### 认知提升

在大部分企业看来，校企合作早已不是新鲜事物。我们在前期和企业进行访谈时，听到不少对校企合作的“诟病”，如：投入产出不成正比、难以吸引到目标群体，等等。所以，正如我们从数据结果中看到的那样，较多企业已经放弃或不再开展校企合作。

同时，我们也看到有一部分企业对于校企合作仍有着较高的“热情”，甚至在不断加大投入力度，增加合作的深度，开展时间也更为前置。针对这些仍在继续开展校企合作的企业，我们访谈了来自校方、企业方的多位负责人（详见下文内容），并且认为可以从以下几个方面着手，进一步提升校企合作的成果转化：

- ◆ **产、教、学、研全面联动，打造“立体式”校企合作模式：**从人才培养、课程设置、实习实践、科研合作等多个角度来开展校企合作，打造校企合作的闭环及生态，真正地让学校培养的人才能够为企业所用，最大程度避免院校培养体系与企业人才要求脱节的问题。
- ◆ **对于需求较为定向的院校，结合岗位要求、人才要求采用更为精准的校企合作模式：**如针对技术人才、工厂人才等专业性强、重视实操的岗位，可以搭配更加具有针对性的校企合作方式，联合授课、提前实训、定向培养班都是可以考虑的方式。
- ◆ **结合当前国家政策热点和企业资源优势，打造更为“吸睛”“有战略意义”的校企合作项目：**如制造业企业可以联动“工业 4.0”主题，新能源企业可以联动“碳中和”主题，等等。

## 实习，企业拥抱新生代的另一种方式

### 数据洞察

#### Part1: 实习生开展概况



#### 数据结果概览

◆ 绝大部分企业均会招聘实习生，“校招前置”“处理事务性工作”是企业开展实习生项目的主要类型。

★ 9 成以上企业均会招聘实习生，其中“有计划、有规律地开展一定规模的实习生招聘计划”的企业居多。  
(参考图表 25)

★ “提前锁定人才，是校招前置的手段之一”“协助处理办公室中事务性的、重复性的工作”是企业开展实习生项目的主要类型，超 6 成企业均会开展。(参考图表 26)

图表 25 企业是否会招聘实习生 (N=124)

选项	数量	比重
是，有计划、有规律地开展一定规模的实习生招聘计划	69	55.65%
是，但仅根据业务需求临时、零散地招聘实习生	48	38.71%
否，不招聘实习生	5	4.03%
不清楚	2	1.61%

图表 26 企业的实习生项目主要有以下哪些类型 (N=117)

选项	企业数量	比重
<b>项目类型一：</b> 提前锁定人才，是校招前置的手段之一；	80	68.38%
<b>项目类型二：</b> 协助处理办公室中事务性的、重复性的工作，让企业中的正式员工将时间分配在更有价值的工作上；	74	63.25%
<b>项目类型三：</b> 具有行业特性（如零售业、服务业、工厂等），招聘的实习生作为劳动力的补充（如：店员、工人等）	10	8.55%
其他	1	0.85%

#### Part2: 不同项目类型实践情况 VS 学生反馈

**项目类型一：**提前锁定人才，是校招前置的手段之一；

**项目类型二：**协助处理办公室中事务性的、重复性的工作，让企业中的正式员工将时间分配在更有价值的工作上；

**项目类型三：**具有行业特性（如零售业、服务业、工厂等），招聘的实习生作为劳动力的补充（如：店员、工人等）。

为了方便读者快速了解不同项目类型的主要数据发现，我们将来自企业和来自学生的数据成果都汇总在下表中，需要注意的是：

- ◆ 该汇总主要选取企业、学生各个维度下选择率最高的 1-3 项数据结果予以呈现，若选择率较为相近，则会一同呈现。
- ◆ “项目类型三：具有行业特性（如零售业、服务业、工厂等），招聘的实习生作为劳动力的补充（如：店员、工人等）”由于样本量过少，此处暂不统计。感兴趣的读者可以具体参考下文的原数据统计结果。
- ◆ 匹配度的不同颜色代表学生与企业在不同维度上的契合程度：

◆ 代表契合度较低，需要企业重点关注；

◆ 代表契合度一般，可能会根据项目类型的不同而有所差异，企业需要根据具体情况来予以调整；

◆ 代表契合度较好，企业实践与学生的想法并不冲突。

**整体来看，我们认为，企业在实习生开展时主要存在以下值得关注之处：**

- ◆ 学生对于实习时间更倾向于兼职，而有相当比例的企业其实生项目是以全职的形式来开展的，工作时间灵活性有所不足；
- ◆ 企业普遍开展实习生项目的时间在 3 个月及以上，而学生更希望实习项目的持续时长在 2-3 个月。因此，企业不妨考虑适度压缩项目周期；
- ◆ 通常学生在大二、大三时便开始给自己安排实习，但企业通常在大三及大四上半学期才会启动实习项目。或许，企业可以考虑将安排实习的时间尽可能再做提前，让学生能够更早接触、熟悉职场。

不同项目类型具体实践情况	项目类型一：提前锁定人才，是校招前置的手段之一	项目类型二：协助处理办公室中事务性的、重复性的工作，让企业中的正式员工将时间分配在更有价值的工作上；	匹配度	学生反馈	反馈内容
实习生的工作时间	更倾向于全职	全职与兼职比例大致相当	◆	希望所参与的实习如何安排其工作时间	更倾向于兼职
是否留用	在项目开展前便告知学生是否有留用的可能	在项目开展前并不告知是否留用，更多在项目后期视情况择优留用	◆	如何看待实习的留用机会	会看重，但只是自己选择实习机会时考虑的因素之一，会适度参考其他因素
项目周期	3 个月及以上	3 个月及以上	◆	希望实习项目的持续时长	2-3 个月
何时给学生安排实习	大三及大四上半学期	大三及大四上半学期、“不定，视工作量而定”	◆	一般考虑在哪一年给自己安排实习	进入大学一段时间后开始安排（大二、大三）
实习生计划会在一年中哪些时间段安排	暑假	暑假、“利用学生在校期间课余时间安排实习”“不明确划分”	◆	学生一般会在一年中哪些时间给自己安排实习：	暑假、上学只要课业安排得过来，都可以接受

## 认知提升

虽然实习生项目的开展在企业中已经较为成熟，但是仍存在着诸如：人才难以保留与转化、稳定性差等问题。为了更好地解决以上问题，除了上文中提到的诸如适度压缩项目周期、提前实习生招聘计划外，我们看到企业在具体实践时也在不断地优化其流程，其具体举措包括：用短平快的实习生项目帮助业务部门解决真实业务问题、及时复盘了解实习生留用意向等等。

## 宣传预热，打响人才争夺战

## 数据洞察

为了方便读者快速了解不同项目类型的主要数据发现，我们将来自企业和来自学生的数据成果都汇总在表格中（详细内容参见完整报告），需要注意的是：

- ◆ 该汇总主要选取企业、学生各个维度下选择率最高的 1-3 项数据结果予以呈现，若选择率较为相近，则会一同呈现。
- ◆ 匹配度的不同颜色代表学生与企业在不同维度上的契合程度：

◆ 代表契合度较低，需要企业重点关注；

◆ 代表契合度一般，可能会根据项目类型的不同而有所差异，企业需要根据具体情况来予以调整；

◆ 代表契合度较好，企业实践与学生的想法并不冲突。

整体来看，我们认为，在校招宣传方面主要存在以下值得关注之处：

- ◆ **在校招宣传渠道概况方面**
  - ★ 企业普遍较为依赖传统类宣传渠道，如：线下宣讲会、各大招聘网站等，而忽视学生较为关注的社交媒体、新媒体类渠道。
  - ★ 除了社交媒体、新媒体类渠道（如：抖音、快手、上海外服的求职类微信小程序“凌佳佳职场帮”等），企业还可以重点关注学校举办的线下专场招聘会、双选会、企业官网或其招聘网站、侧重校招的求职 app（实习僧、应届生求职 app 等）这些渠道。
- ◆ **在空中宣讲会方面——重视触达**
  - ★ 虽然企业开展空宣已经较为普遍，但学生对于空宣的关注度、认知度仍较低。因此，相比内容的打造，企业或许更应当先关注的是空宣内容是否真正触达了学生。否则，再优秀的内容，都无法被学生看到、了解到。可以采取的措施如：联动院校老师宣传、转发空宣链接与信息。
  - ★ 企业推送空宣的时间通常在晚间，而学生收看空宣的时间通常较为“随缘”，或者是集中在“饭点”观看。因此，企业不妨重点关注午餐晚餐时间来推送空宣；另外，了解不同线上视频平台的推送机制，利用机制让学生“随缘”刷到空宣的概率更高。
  - ★ 企业空宣时长通常在 30 分钟以上，而学生对于空宣的观看时间普遍为 20 分钟以内。因此，企业不妨适度压缩空宣的时长，让学生尽可能全程看完。
- ◆ **在线下宣讲会方面——重视内容吸引力**

- ★ 相比空宣，学生对线下宣讲会的认知度更高，但关注度仍较低。因此，针对线下宣讲会，企业更需要考虑的是提升内容的吸引力。与其开展规模较大、内容千篇一律的宣讲会，不妨尝试走小规模、精品化、沙龙化路线。
- ★ 无论是空宣还是线下宣讲，企业都可以适度增加企业福利、职涯发展方面的内容。

“一图流”说明企业与学生在宣传渠道的选择上的“同”与“异”



空中宣讲会	普及率	较为普遍	◆	是否会关注各个企业的“空中宣讲会”	◆ 关注度低 ◆ 认知度低
	推送时间点	晚间为主	◆	一般会选择在何时收看企业的“空中宣讲会”	◆ 随缘，刷到就看 ◆ 午晚饭时间，作为“下饭视频”观看
	持续时间	30 分钟以上	◆	“空中宣讲会”一般持续多久，尽可能全程看完	◆ 5-10 分钟 ◆ 10-20 分钟
	宣传内容	◆ 企业简介 ◆ 企业福利 ◆ 往届已入职师哥师姐们的经验分享	◆	最感兴趣的内容	◆ 企业福利 ◆ 企业简介 ◆ 详细的职业发展路径，职业路径，各岗位所需技能，企业培养方案，提供的培养支持
线下宣讲会	普及率	较为普遍	◆	是否会关注企业的线下宣讲会	◆ 关注度低 ◆ 认知度高
	开展方向	开展规模较大的宣讲会为主	◆	更感兴趣的形式	◆ 走小规模、精品化、沙龙化路线的宣讲会
	宣传内容	◆ 企业简介 ◆ 企业福利 ◆ 往届已入职师哥师姐们的经验分享	◆	最感兴趣的内容	◆ 企业福利 ◆ 详细的职业发展路径，职业路径，个岗位所需技能，企业培养方案，提供的培养支持 ◆ 企业简介

## 认知提升

在校招渠道的应用方面，我们也多方采集了来自学生和企业的访谈反馈，我们发现：

- ◆ 学校老师、学长姐的工作推荐是学生认为更为靠谱的获取工作机会的渠道。
- ◆ 精品化的宣讲会在企业中已经有所实践，其关键点一方面在于人群的邀约要更为定向和精准，另一方面内容也要更为定制化和具备专业导向。
- ◆ 企业已经关注到了新媒体在校招中的应用，但大部分企业的实践效果较为有限，其原因在于难以保持内容的持续更新、没有足够的时间与精力来实现稳定运营。

## 面试入职，人才尽为我所用

### 数据洞察



#### 数据结果概览

◆ 精简招聘流程与面试轮数，提升校园招聘体验仍是企业需要重点提升的方向。

- ★ 半数企业的面试需要三轮才可完成。（参考图表 37）
- ★ 在参调学生的反馈中，“面试需要 3 轮及以上才能完成”是最多学生认为不能接受的情况（55.79%）；其他诸如“压力型面试”“询问个人隐私（如：父母职业、婚恋状况等）”也有较多学生选择，分别占比 42.39% 与 32.51%。（参考图表 38）

图表 37 企业的面试通常需要多少轮数（测评也算一轮）（N=124）

选项	数量	比重
二轮及以内完成	63	50.81%
三轮完成	49	39.52%
四轮及以上完成	12	9.68%

图表 38 以下在面试中出现的环节，参调学生最不能接受的有（N=769）

选项	数量	比重
面试需要 3 轮及以上才能完成	429	55.79%
压力型面试	326	42.39%
询问个人隐私（如：父母职业、婚恋状况等）	250	32.51%
需要较长时间的测评	226	29.39%
需要制作 PPT、做项目方案	199	25.88%
需要英语（外语）面试	152	19.77%
群面、无领导小组面试	104	13.52%
需要做演讲（presentation）	94	12.22%
没有线上面试的手段，必须面对面	89	11.57%
有笔试环节	54	7.02%
其他	4	0.52%

## 认知提升

在参访企业的面试实践中，我们看到他们普遍会从以下几个角度着手，提升面试的效率及体验，最终实现候选人的转化：

- ◆ **面试开始前：**赋能面试人员，对于参与校招面试的人员进行相关培训，如基本的面试知识与利益、行为规范、话术与评估技巧等。
- ◆ **面试进行中：**利用线上面试手段，方便异地的学生参与面试；利用游戏化测评的形式，提升面试的趣味性；减少面试轮数，尽可能精简面试流程等。
- ◆ **面试结束后：**向学生发放调研问卷、收集面试反馈，及时发现面试过程中的问题，不断迭代与优化。
- ◆ **员工入职前：**提供培训与实习机会，提升员工粘性与投入度，避免优质候选人“转投他家”。

更多丰富内容欢迎移步智享会官网下载完整版报告

<http://www.hrecchina.org/yulan.shtml?ID=195>





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。

# 个人信息保护法等新监管法律视角下，再看员工在职期间个人注册的社交账号之离职交接争议

上海中联律师事务所 夏利群 徐芬妮

## 一 案件回顾：

### 案例案号：(2020)浙01民终5899号

2017年2月9日，汤某入职某网络公司，劳动合同期限为2017年2月9日至2020年2月8日。2018年3月，汤某以其个人身份信息以及手机号码注册某社交平台账号。期间，汤某曾用该账号对其工作内容进行宣传。2019年3月，汤某申请离职。2019年4月，公司向汤某出具离职证明。2019年7月，网络公司以汤某为被申请人，向劳动仲裁委申请仲裁，要求移交账号的运营管理权限。后，劳动仲裁委认为不属于劳动争议受案范围，做出不予受理决定。网络公司后诉至法院，请求判令汤某办理工作交接，移交账号运营管理权限。

## 二 争议焦点：

员工在职期间注册、更新的账号是否属于因职务行为创设的账号，而应当属于公司？

## 三 法律分析：

本案中，公司为证明账号权属，提交：1) 汤某系担任内容运营职务；2) 公司承接广告业务推广的商业协议；3) 每月支付汤某劳动报酬；4) 汤某每周推广运营汇报；5) 汤某社交账号的采编费等。虽有前述证据材料，但一审、二审法院均未支持用人单位关于移交账号运营权属的请求，具体理由如下：

首先，如双方未就劳动合同解除后，账号如何使用作出明确约定，则账号在劳动关系存续期间的使用情况并不足以导致权利人发生变更。网络社交账号因用户的注册而设定并排他性地直接支配使用，因其使用而产生网络影响力，具有一定的价值，是一种网络虚拟财产，可以成为权利的客体。实践中关于社交媒体账号的注册主体与使用主体不一致的情形，就使用、所有权等存在较多争议，法律并未就社交媒体账户权属等具体认定做出明确规定。有鉴于注册行为产生的直接支配使用，本案中，法院未支持用人单位。

其次，单位支付员工采编费、劳动薪酬无法直接与账户系用人单位“生产工具”相关联。二审法院认为，公司另主张其为汤某报销了发布文章的采编费用，并支付了汤某劳动报酬，但因案涉账号所发布的系公司的内容，相应的采编费用当然应由公司负担，公司支付汤某劳动报酬则系因为双方之间存在劳动关系，因而公司以上述两事项作为其对案涉账号享有权利缺乏事实和法律依据。

最后，账户内容是否涉及注册用户个人信息，亦是法院考虑的因素之一。一审法院判决主文载明，“账号发布内容来看，除工作内容外亦有较多汤某个人信息，…”故一审法院作为考虑因素之一，判决账户系汤某所有。故，账户内容亦成为法院判断账户权属的考虑因素之一。

## 一 合规建议：

本案中，法院基于注册行为产生的财产权系判决的核心法律事实，针对实践中较多的社交账号注册主体及使用主体不一致，尤其未就注册员工离职后账号的处理做出任何书面约定的用人单位起到了较大的警示作用。有鉴于上述内容，并结合相关监管法律的更新，建议用人单位在实践中注意如下事项：

1. 用人单位在社交平台注册账户时，应使用公司信息予以注册并认证，以避免不必要的争议。如公司确因特殊原因无法使用公司信息注册，则公司使用员工信息注册时，应与员工就离职后账号的使用、权属及交接方式予以明确约定。

虽然注册主体及使用主体不符的情况在实践中屡见不鲜，但目前相关监管法律规定愈发严格。故，随着监管的越发严格，注册及使用主体不一致的情况，将会产生更多争议隐患。

如本案二审生效判决系 2020 年 11 月 10 日作出，判决作出后，关于互联网账号及个人信息保护等监管法律规定，已有了较多更新，主要条款摘录如下：

1) 依据 2021 年 2 月 22 日生效的《互联网用户公众账号信息服务管理规定》，账号注册主体及使用主体应一致，如不一致，则互联网平台有权暂停提供服务并要求限期改正。

《互联网用户公众账号信息服务管理规定》：

◆ 第二十二条 本规定所称互联网用户公众账号，是指互联网用户在互联网站、应用程序等网络平台注册运营，面向社会公众生产发布文字、图片、音视频等信息内容的网络账号。本规定所称公众账号信息服务平台，是指为互联网用户提供公众账号注册运营、信息内容发布与技术保障服务的网络信息服务提供者。本规定所称公众账号生产运营者，是指

注册运营公众账号从事内容生产发布的自然人、法人或者非法人组织。

◆ 第八条 公众账号信息服务平台应当采取复合验证等措施，对申请注册公众账号的互联网用户进行基于手机号码、居民身份证号码或者统一社会信用代码等方式的真实身份信息认证，提高认证准确率。用户不提供真实身份信息的，或者冒用组织机构、他人真实身份信息进行虚假注册的，不得为其提供相关服务。公众账号信息服务平台应当对互联网用户注册的公众账号名称、头像和简介等进行合法合规性核验，发现账号名称、头像和简介与注册主体真实身份信息不相符的，特别是擅自使用或者关联党政机关、企事业单位等组织机构或者社会知名人士名义的，应当暂停提供服务并通知用户限期改正，拒不改正的，应当终止提供服务；发现相关注册信息含有违法和不良信息的，应当依法及时处置。

2) 依据 2021 年 11 月 1 日生效的《个人信息保护法》，用人单位使用员工个人信息注册，需满足“告知-同意”的程序并获得员工书面同意。同时，如注册账号信息需员工进行进一步关联账户认证的（包括但不限于涉及支付账户认证、定位信息权限开放等）则还需员工单独同意。

《个人信息保护法》：

◆ 第十七条 个人信息处理者在处理个人信息前，应当以显著方式、清晰易懂的语言真实、准确、完整地向个人告知下列事项：

(一) 个人信息处理者的名称或者姓名和联系方式；

(二) 个人信息的处理目的、处理方式，处理的个人信息种类、保存期限；

(三) 个人行使本法规定权利的方式和

程序；

(四) 法律、行政法规规定应当告知的其他事项。

前款规定事项发生变更的，应当将变更部分告知个人。

个人信息处理者通过制定个人信息处理规则的方式告知第一款规定事项的，处理规则应当公开，并且便于查阅和保存。

◆ 第十三条 符合下列情形之一的，个人信息处理者方可处理个人信息：

(一) 取得个人的同意；

(二) 为订立、履行个人作为一方当事人的合同所必需，或者按照依法制定的劳动规章制度和依法签订的集体合同实施人力资源管理所必需；

◆ 第二十八条 敏感个人信息是一旦泄露或者非法使用，容易导致自然人的人格尊严受到侵害或者人身、财产安全受到危害的个人信息，包括生物识别、宗教信仰、特定身份、医疗健康、金融账户、行踪轨迹等信息，以及不满十四周岁未成年人的个人信息。只有在具有特定的目的和充分的必要性，并采取严格保护措施的情形下，个人信息处理者方可处理敏感个人信息。

2. 同时，我们注意到，社交媒体账户的交接过程中，除用人单位及劳动者外，涉及社交媒体平台。账户注册过程中，用户须知往往对账户的转移、注销、变更认证等作出了明确规定。不少社交平台禁止未经平台允许擅自交接，故我们提醒用人单位实践中对账户政策予以充分注意，以避免即便存在书面交接约定仍无法得到执行的结果。部分社交媒体账号政策摘录如下：

<p>微信平台的《微信公众平台服务协议》（截止 2022 年 4 月 6 日 12 时官网公示内容）</p>	<p>第 7.1 条 微信公众账号的所有权归腾讯公司所有，用户完成申请注册手续后，获得微信公众账号的使用权，<u>该使用权仅属于初始申请注册主体</u>。若进行微信公众平台认证时，该公众账号在账号资质审核阶段提交的用户信息与初始申请注册主体不一致的，账号资质审核成功之后使用权属于通过资质审核的用户。<u>账号使用权禁止赠与、借用、租用、转让或售卖。</u></p>
<p>抖音平台的《“抖音”用户服务协议》（截止 2022 年 4 月 6 日 12 时官网公示内容）</p>	<p>第 3.4 条 “您在‘抖音’中的注册账号仅限于您本人使用，未经公司书面同意，禁止以任何形式赠与、借用、出租、转让、售卖或以其他方式许可他人使用该账号。如果发现或者有合理理由认为使用者并非账号初始注册人，为保障账号安全，公司有权立即暂停或终止向该注册账号提供服务，并有权永久禁用该账号。”</p>
<p>快手平台的《用户协议》（截止 2022 年 4 月 6 日 12 时官网公示内容）</p>	<p>第 1 条（服务条款的确认和接受）第 1 款 “当您阅读并同意本协议并完成全部注册程序后，您可获得快手平台账号。<u>您为取得的注册账号的合法使用权人，……。</u>”</p> <p>第 5 条（服务注册与使用）第 2 款约定，“……，<u>故快手提示您勿将账号出借、赠与、出租、转让、售卖或以其他方式许可他人使用……。</u>”</p>

综上，企业采用社交媒体账号进行企业品牌宣传已屡见不鲜，但随着相关监管法规的不断完善，企业应当注意所涉及的合规要求，以避免潜在的风险。





# 上海疫情下的“客观情况发生重大变化”适用可行性分析

上海中联律师事务所 夏利群 詹盛楠

自2019年12月新冠疫情首次在国内流行，出于疫情防控的需要，上至国家及地方政府、各行政管理部门，下至各基层群众性自治组织，纷纷出台了各类有针对性的、严格的防疫政策及措施。无论是疫情防控常态化的大环境，还是上述层出不穷的防疫措施，都不可避免地各类企业的生产经营产生了影响。

2022年开春以来，奥密克戎这一传播速度飞快的流行株更是点燃了上海新一轮的疫情。随着全面封控各项措施的落实，部分企

业再次陷入了业务停摆、大量员工无法返岗的困局之中。可以预见，疫情冲击过后，员工劳动关系处理这一老生常谈的问题又将再次出现在这些企业面前。

而根据《劳动合同法》第四十条第三款规定，“劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的”，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同。

那么，面对疫情带来损失的客观事实，如果选择适用《劳动合同法》第四十条第三款规定，又该注意哪些要点，从而妥善处理与员工的劳动关系呢？

首先来看两个在疫情背景下发生的，上海地区法院关于客观情况发生重大变化认定的最新判例观点：

案号-(2022)沪01民终1187号

审理法院：上海市第一中级人民法院

裁判日期：2022.02.28

由于新冠疫情带来的酒店业务下滑，上海E酒店的原业主Y酒店有限公司因内部业务调整的需要，将酒店资产进行了对外转让，运营主体的变更使得所有酒店团队成员的用工单位主体也同时发生了变更。

法院认为，从本案情形看，Y酒店分公司是酒店资产和经营权的整体转让，即发生了企业资产转移，整体转让后原用人单位主体将不复存在，原劳动合同势必无法继续履行。从Y酒店提供的业主变更民主沟通会会议纪要、希尔顿大中华区办公室向上海E酒店成员发送的信件打印件以及向蔡某发出的关于劳动合同关系终止的通知等均可看出，新用人单位会承接原用人单位员工所有劳动合同的权利和义务，而且员工工龄连续



计算，如果员工同意劳动关系转移到新的用人单位的话，劳动权益不会受到影响，如果员工没有和新的用人单位签订劳动合同，双方劳动合同因此终止。可见，Y酒店分公司和蔡某之间有过磋商并且给了蔡某选择的权利，但是双方最终无法就变更合同内容达成一致。故本案情形符合《中华人民共和国劳动合同法》第四十条第（三）项规定，此种情形下用人单位可以额外支付劳动者一个月工资后解除劳动合同并应当向劳动者支付经济补偿金。但本案中蔡某主张的是违法解除赔偿金，故本院难以支持。

### 案号 - (2021)沪02民终10255号 审理法院：上海市第二中级人民法院 裁判日期：2021.12.30

2020年7月11日，因部门持续亏损且预计无法实现盈利，加之疫情和中美贸易战的影响，J公司的股东决定停止该部门的所有业务，并作出撤销该部门的股东决定。

法院认为，企业的生产经营状况是随着市场竞争形势和企业自身的情况而不断变化的，根据自身生产经营需要调整员工的工作岗位及薪酬标准是企业用人自主权的重要内容，对企业的正常生产经营不可或缺。汪某与J公司签订的劳动合同中亦约定公司可以根据生产经营需要等变更劳动合同内容。汪某于2018年7月4日入职，其于2018年11月负责视觉系统部，该部门系从事智能制造业务，需投入大量资金进行研发、生产等，因投入与产出不成正比，该部门业绩处于亏损状态，且又时逢疫情等，故J公司根据股东会决议撤销该部门系企业经营自主权的体现。汪某认为该情况不属客观情况发生变化的意见，本院不予采纳。J公司提供的证据可证明其就该部门撤销进行了公告，并对相关人员进行了安置等处理，汪某对此是清楚的。根据双方提供的电子邮件等内容，可证实双方在2020年7月11日公告后，就岗位变动、薪资调整进行了协商，故汪某称J公

司解除劳动合同未与其协商的意见，本院不予采纳。岗位调动势必影响薪资的变动，汪某虽同意调岗，然对调岗的薪资变动未予同意，系双方就此变更未达成一致。汪某称双方劳动合同约定其系常务副总经理，双方的合同仍可履行。汪某的录用通知书明确其岗位为视觉产品系统部，其之后亦在该岗位工作，常务副总经理仅是职务，在汪某与J公司就薪酬变动未达成一致的情况下，J公司与汪某解除劳动合同不属违法。汪某要求J公司恢复劳动关系、支付恢复期间工资损失等，本院不予支持。

不难看出，要确保适用“客观情况发生重大变化”单方解除劳动合同的合规推进，需要同时满足以下实质性和程序性要件：(1)“客观情况发生重大变化”的前提成立；(2)该重大变化达到了致使劳动合同无法履行的程度；(3)企业履行了合理协商义务并且未能就变更合同内容与员工达成协议；(4)员工不存在《劳动合同法》第四十二条规定的排除适用情形。

结合《劳动部关于〈劳动法〉若干条文的说明》中有限的关于“客观情况”的概念解读——“‘客观情况’指：发生不可抗力或出现致使劳动合同全部或部分条款无法履行的其他情况，如企业迁移、被兼并、企业资产转移等，并且排除本法第二十七条（经济性裁员）所列的客观情况”，上述判例中所提到的疫情导致企业整体资产转移，大概率会被认定为属于“客观情况发生重大变化”，而持续性亏损导致的部门撤销，在证据充分有效、程序完备正当的前提下，根据法院的个案来看，也同样可能被认可属于“客观情况发生重大变化”。

值得一提的是，上海市高级人民法院4月10日最新印发的《关于涉新冠肺炎疫情案件法律适用问题的系列问答三（2022年版）》（以下简称“《问答三》”）中再次强调，“不可抗力是指不能预见、不能避免且不能克服的客观情况，疫情以及疫情防控措施一

般属于法律规定的不可抗力”，该表述中所称“不能预见、不能避免且不能克服的客观情况”本身，与企业应对疫情作出的实际措施属于劳动法律层面的“客观情况发生重大变化”不能混淆而论，劳动合同并不属于《民法典》直接调整的能够适用不可抗力主张解除的合同类型。但《问答三》中同时还提到，“人民法院应根据疫情发生时间、发展期间、严重程度、地域范围等对合同履行的实际影响，考虑到疫情防控分区管理下封控区、管控区、防范区等区域阶梯式封控措施强度以及不同行业、不同纠纷受人员流动限制的影响程度等因素，综合判断疫情或者疫情防控措施作为不可抗力与合同履行障碍之间的因果关系”，笔者认为，这一点同样适用于企业参考，判断自身应对疫情作出的业务及人员调整是否能够作为“客观情况发生重大变化”与劳动合同无法履行之间成立直接因果关系。

综上所述，因成文规定中对于“客观情况发生重大变化”的具体解读有限，而司法实践中对企业适用“客观情况发生重大变化”解除的举证要求又颇高，存在较大的自由裁量空间，企业一旦选择适用《劳动合同法》第四十条第三款规定进行单方解除的，在实际操作过程中，一方面，应当注意留存客观的业务或财务数据、有效的书面决议等证据材料固化疫情带来的“客观情况发生重大变化”相关起因事实，同时该客观情况导致的不利影响应当具有普遍性（避免针对同类员工作出明显差异化处理）；另一方面，企业还需尽到应尽的用人单位协商义务，满足法定的前置程序性要求。若仅仅只是打着受到疫情影响的幌子，在生产经营未受到严重影响的情况下，行人员裁减或未位淘汰之实，则仍可能被认定为滥用用人单位用工自主权，从而面临违法解除的法律风险。

# 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