

HR VALUE

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

化虚为实 以虚控实 ——企业文化落地之思

乔国慧

——笃志明理，躬行求真

让数据来说话：
如何用数据提升人力效能

2022 年，是乔国慧与奇瑞正式携手走过的第 22 年。也许是从小受父母工作观念的影响，她从遥远的吉林来到安徽芜湖后，便在这里一步步扎根，不再离开。在这里她实现了一个又一个的新目标，经历了人生不同的新阶段。回望过去的二十年，满满奋斗的足迹，如电影般在脑海中一帧帧闪过……

在大数据爆炸式发展的今天，如何用数据分析来优化人才管理是企业数字化转型后 HR 必须面对的问题，尤其是和业务单位深度合作的 HRBP。如何标注并提取、收集有效的人力资源数据？HR 能否深度挖掘数据，发现业务单位的管理问题并驱动业务单位进行管理改进？能否发现人才经营中的真正短板，并制定相应的调整策略？这些都是数据时代 HRBP 面临的重要问题。



2022

9

第四期

会员通讯内参

2022.9 第四期

传递智慧 分享实践

WWW.HRECCHINA.ORG

CONTENTS

目录



17

专题 | FEATURE

化虚为实 以虚控实
——企业文化落地之思

- » Part 1 企业文化的隐性力量
- » Part 2 落地中的守正出奇
- » Part 3 企业文化，慎思笃行

32

人物 | PEOPLE

乔国慧

——笃志明理，躬行求真





7 | 前沿 |

- » 让数据来说话：如何用数据提升人力效能
- » 数字化转型下的战略薪酬管理变革
- » 霍尼韦尔人才项目实践
- » HR 如何设计自运行机制来推动组织变革

17 | 专题 |

化虚为实 以虚控实——企业文化落地之思

- » Part 1 企业文化的隐性力量
- » Part 2 落地中的守正出奇
- » Part 3 企业文化，慎思笃行

32 | 人物 |

- » 乔国慧——笃志明理，躬行求真
- » 宋湘萍——学无止境，永葆激情

39 | 观点 |

- » HR 如何赋能组织创新
- » 如何制定人才战略

48 | 研究 |

- » 《“数字化助力员工体验提升”研究报告——深入员工体验实践中发现观点、呈现趋势》

65 | 劳动法苑 |

- » 工伤保险基金报销范围外的医疗费用，是否应当由用人单位负担？
- » 公司能否直接于工资中扣除提供给员工的暂借款？

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。



日本有一家名为金刚组的企业，其从创立之日起至今已经超过 1400 年，比任何一个王朝还长久，被称为世界上最长寿的企业。其继承人曾在日本媒体上指出，长寿企业管理的特异之处，在于企业和员工一体同心，每个员工因彼此互利而感到富足，这种富足感将成为延续企业生命力的要素。这就是优秀的企业文化所能带来的关键意义，通过给员工创造共同的归属感和认同感，使之与企业形成一体同心的凝聚力。

著名管理大师彼得·德鲁克也曾说过：“对文化而言，战略是早餐，技术是午餐，产品是晚餐。文化会把后面这些都吃掉。”也许富有远见的德鲁克看到了企业的发展方向：文化和战略密不可分，就像驱动同一引擎的一双活塞。在与众多企业文化负责人的交流中我们发现，越是规模庞大的企业、越是高瞻远瞩的企业管理者，越重视企业文化建设。企业文化的重要性由此可见一斑。

如今，公司文化正处于分水岭时刻。在新冠疫情、自动化的加速发展、千禧一代和 Z 世代员工的崛起，以及“职场大洗牌”所共同激发的大熔炉中，公司文化正在接受重塑的洗礼。在更新迭代的运行机制相互碰撞、渗透、变革中，企业如何重视过去，把握现实，开创未来，企业文化如何重塑与落地是企业变革与转型过程中需要重点考虑的问题。

虽然好的企业文化建设益处众多，但是企业文化有效落地也并非易事。企业要发展，员工队伍必然壮大，而员工个体有个人的思想与行为模式，将这些不同的思想引向企业所希望的发展方向、不同的行为模式改造成符合企业文化要求的模样，均非一朝一夕之功。因此围绕这一话题，我们邀请多位相关领域的资深 HR 进行了探讨，作为企业文化的牵引者与推动者，他们需要切身参与到企业文化的设计、建设之中。至今，他们在企业文化重塑与落地方面已经有了一些实践经验，希望这些能为还在不确定的环境中摸索的 HR 同仁们提供一些参考或指引。

主编 金景



让数据来说话： 如何用数据提升人力效能

在大数据爆炸式发展的今天，如何用数据分析来优化人才管理是企业数字化转型后 HR 必须面对的问题，尤其是和业务单位深度合作的 HRBP。如何标注并提取、收集有效的人力资源数据？HR 能否深度挖掘数据，发现业务单位的管理问题并驱动业务单位进行管理改进？能否发现人才经营中的真正短板，并制定相应的调整策略？这些都是数据时代 HRBP 面临的重要问题。本文将结合企业实践详细分享如何用数据提升人力效能。

内容来源：肖文娟 | 时任人力规划 & 招聘总监 | 中兴通讯

编辑整理：Violet Wang

🎯 人力资源数据管理体系的构建

大数据时代，人力资源管理逐渐走向了商业化和智能化，数据成为重要资本，企业需要构建起一个人力资源数据管理体系，再谈如何用数据提升人力效能。由终而始，企业首先需要明确如何评估人力资源效能。

大老人学院的傅飞强博士提出了人力资源效能评价的三种方法。第一种是基于财务角度的评价，主要根据人力资源会计、人力资源审计、人力资源成本控制、人力资源利润中心、以及投入产出比等概念；第二种是基于组织和客户角度的综合性指标评价，主要通过人力资源问卷调查、人力资源声誉、人力资源关键指标、组织健康报告等进行分析；第三种是基于行业角度的对标评价，主要结合人力资源案例研究、人力资源竞争基准、人力资源目标管理、人员能力成熟度模型等进行分析。这三种方法无良莠之分，企业需综合运用。以中兴通讯内部为例，基于财务角度，会分析投入产出；基于组织和客户角度，会进行敬业度调查和人力资源满意度调查；基于行业角度，则会采用人员能力成熟度模型进行分析评价。

具体而言，在企业内部，人力资源效能又是如何经过层层评估得出的呢？中兴通讯构建了一个人力资源效能评价体系，分为运营、监控、目标三个层面。

在底层的运营层面，HR 运作可分为资源获取、资源配置、资源赋能、资源评估、资源保留五大维度，具体在数据分析方面举例如下：

- ◆ 资源获取：分析社会招聘中行业领先企业的外招人员占比、自身企业校园招聘质量等。
- ◆ 资源配置：员工岗位晋级情况分析，员工能力分布等。
- ◆ 资源赋能：月度培训情况、兼职讲师队伍占比及分布情况、面试官群体分析等。

◆ 资源评估：月度考核分析、绩效持续优秀人员分析。

◆ 资源保留：离职分析和核心人员流失率分析等。

中层为监控层面，HR 运作主要监控人力资源成本、数量、结构、质量、状态六大领域。在成本上，主要看各产品 / 部门人力资金执行及进行人力资金增长分析；在数量上，看各产品 / 部门人员分布、人力投入情况；在结构上，主要看人员结构分析，如司龄、年龄、岗族、层级等；在质量上，主要看各组织现岗人员胜任九宫格分布情况和人才盘点各宫格人员分布情况等；在状态上，主要看敬业度调查中员工的敬业度 - 满意度分布比例，以及员工工作状态等。

顶层为目标层面，旨在提升人均效能，分战略进行人力资源支撑。通过底层和中层的数据支撑，可以看战略产品高端人员引入及分布、业绩等情况，还可以进行干部群体、高潜人才、四层后备等数据分析，从而明晰战略人力资源支撑的储备情况。

🎯 人力资源数据的标注与定义

在人力资源效能评价指标明确之后，下一步就是获取具体的人力资源数据。各企业一般会有 E-HR 系统，从这个系统可获取的人力资源字段有人员数量、部门分布、性别、年龄、司龄、地域分布、学历构成等静态的

数据。获取这些基础的人力资源字段后，HR 要能进行一个深度的分析，除了数量，还有人员质量分布、人员结构、核心关键岗位人员情况等等。同时，还要更进一步思考，公司的 E-HR 系统能导出什么数据？哪些数据需要手工统计？手工又该如何统计？

除了通过 E-HR 系统获取数据之外，HR 还有多种数据获取途径。其一，HR 可走出 HR 部门，向业务部门、其他部门找数据；其二，在互联网时代，HR 可通过财报、网上信息等获取同行对手数据；其三，一些第三方咨询机构、猎头等合作伙伴会统一对外发布数据，HR 可在其中借鉴有效信息。

此外，HR 还可以自定义人力资源标签。比如，中兴通讯内部设置了产品标签（产品线、子产品线）和业务流程标签（产品经营团队、MKT、规划、系统、开发、测试、网服、质量、技术……）。

定义好标签是所有分析的起点，通过标签可进行各类人力资源数据的交叉分析，从多个角度分析人力资源情况并洞察问题，从而能真正助力业务的发展。

🎯 人力资源数据分析仪表盘

收集人力资源数据并标签定义之后，如何给业务部门呈现，这就需要用到人力资源数据分析仪表盘。人力资源分析可划分三方面：人力资源效率、人力资源队伍状态、人



力资源业务评估。值得注意的是，数据化人力资源报表没有通用的模板，每个企业的情况都不一样，只能深度定制。

在人力资源效率分析方面，可通过财务角度的万元薪资收入和万元薪资毛利来看各产品的投入产出情况。同时，可以关注人力效率趋势，看各产品线投入了多少人力、投入产出比如何、与标杆产品线的差距等。通过这些报表，企业能够清晰地看到，在某个产品上的人力资源效率和投入产出情况等。

在人力资源队伍状态上，主要通过人才盘点结果来评估人力资源队伍状态。同时，也会通过对司龄和年龄的交叉分析，看企业目前的人员结构，比如分析哪个年龄段的人数最多、司龄多少年的员工离职率会较高等等，从而为后续的人力资源工作提供思路。

在人力资源业务评估方面，不同的人力资源职能模块运行状态不同，评估方式也会有所差异。比如招聘质量评估，可用这个方法进行计算： $QH = (PR + HP + HS) / N$ 。其中，QH= 被聘用人员的质量，PR= 被聘用人员的平均工作表现分数，HP= 新聘用员工中一年内被晋升的百分比，HS= 新聘用员工中服务时间超过一年的百分比，N= 使用的参数数量。



让数据来说话：

数据驱动业务变革并提升人力效能的几个应用场景

◆ 人力成本与人效

众所周知，人力成本在企业每年的总成本中占比较大，因为企业每年都需要调薪，人力成本每年都在上涨。人力成本的最大影响因素是管理成本，管理成本可分为人际成本和人效浪费。所谓人际成本，是指企业的组织绩效低下会影响企业整体绩效的发挥，要考虑岗位的价值、意义及在部门的地位，如果安排不合理，就会在人员协调沟通上产生损耗，内耗大，成本就会越来越高。企业经营中要看人力效率指标，用多少人创造多

少价值（投入产出比），跟自己过去比、跟同行比，如果工资增长高出人效提高的比例，就是人效浪费，增加了人力成本，人力资本就变成了成本。

那么，企业要如何提升人效？从财务视角来看，投入产出比 = 毛利 / 非变动支出（人力资金、固定资产、研发 / 营销等费用资金）。毛利是由业务部门决定的，那么在提升投入产出比上 HR 可做出怎样的贡献？这就要从分子非变动支出上考虑。通常有五种做法：

- ◆ 减少人头：这是最直接有效减少人力资金的方式，减少低价值、低贡献人员，不降低员工工资，将好钢用在刀刃上。企业遇到危机，裁员通常是最直接的方式。
- ◆ 费用管控：这是最直接的管控方式，减少不必要的开支，降低成本，设置预算管控流程，清楚算好每个月的费用明细。
- ◆ 提升质量：不断提升人才质量，采用末位淘汰制，引进高端人才，通过合理的薪酬激励制度激发员工潜能，创造更多的价值。
- ◆ 梯队建设：建设从干部到后备、核心关键岗位人员完整的梯队，建立人才培养机制，使干部队伍能上能下、员工有职业发展希望，团队才具有活力。
- ◆ 结构优化：对人员结构、岗位、工作流程进行优化，对工作负荷不满、低价值的岗位进行合并与优化，对人员结构不合理之处进行调整。

◆ 人力配置分析

分析内部人才质量和人才结构，可采用人力配置分析，从两个角度着手：内部业务流程人力配比分析和人力资源全景图。内部业务流程人力配比分析是指分析各个业务流程配比，员工在企业价值链不同环节分布的

合理性，诊断人员能力及人员利用的效率。具体来说，HR 可通过标记产品线、子产品线、业务流程等人员，交叉分析出各产品线的各流程中需要多少人员，配比是否合理。由此还可以得出人力资源全景图，驱动内部各环节资源的优化，从投入产出比角度实现资源在各产品的配置，同步人力资源在公司内部的流动。举例来说，企业可通过对业务的访谈和数据的分析，对某一产品线的人力配置设置一个比例，然后与产品实际配置比例进行对标，若实际配置比例超过设定比例，企业便需要适时调整人员，或进行人员能力优化，以免造成人效浪费。

◆ 人员质量分析

除此之外，还可以进行人员质量分析。员工可分为三类：核心关键人员、九宫格人才盘点各宫格人员、A/B/C 三类人员。A 类人员指的是九宫格人才盘点中位于 1-3 宫格的人员（即明星员工、绩效之星、潜力之星）；B 类人员指的是符合公司内部定义的核心关键标签的人员；此外的其他人员则均属于 C 类人员。然后可根据各类人才占比分析团队人员质量。以开发团队为例，看团队内 A、B、C 三类人员的占比是多少，若 A 类人员少，则需探求背后的原因，从各个维度完成各类分析，找到解决方案。



结语

在如今信息爆发式增长的时代，海量数据沉淀的背后是亟待挖掘的数据宝藏。因此，人力资源数据体系的搭建也变得至关重要，需要有效收集、整理、分析数据，将人力资源数据进行多维度、全景化的展示，并将其应用于公司内部不同领域之中，才能真正助力业务的发展。同时，也将大大提升人力资源部门的价值，驱动业务发展。

数字化转型下的战略薪酬管理变革



内容来源：高娟 | 时任人力行政副总裁 | T3 出行

编辑整理：Violet Wang

关于 T3 出行

T3 出行是南京领行科技股份有限公司打造的智慧出行生态平台，由中国第一汽车集团有限公司、东风汽车集团有限公司、重庆长安汽车股份有限公司发起，联合腾讯、阿里巴巴等共同投资打造。公司以“成为最值得信赖的出行服务企业”为愿景，“科技引领愉悦出行”为使命，致力于成为能够为用户提供“安全、便捷、品质”出行服务的科技创新型企业。

T3 出行自 2019 年成立至今，2 年多的时间迅速成长，初步形成了团队的核心战斗力，已成为 B2C 第一出行平台，但在产品、体验、运营模式上还需要进一步精细化的打磨升级。结合公司更加快速的发展目标，T3 出行进一步推动组织和人才管理的数字化转型。同时，为吸引并留存高精尖人才匹配有竞争力的薪酬激励福利机制。

企业数字化转型的背景

在新一代 5G 网络基础上，人工智能、大数据、云计算、物联网等新技术的融合发展开启了智能新时代，不仅会给经济、生活等方方面面带来巨大的改变，也将给各行各

业的数字化、智能化转型提供强劲的动力。可以说，数字化转型引领着企业未来的发展方向。与此同时，2020 年全球疫情爆发，加速了在线办公、在线会议、在线学习的全员普及和推荐，这也对企业在线化的组织管理提出了更高的要求。另外，人才的市场化程度越来越高，人才流动的频率和范围也越来越大，人才价值的市场化对标越来越迫切。在多变的商业环境下，人才“择良木而息”，企业人才质量和对人才培养的投入力度已经成为企业发展的一道“护城河”。

基于以上背景，为了进一步推动组织和人才管理的数字化转型，T3 出行决定从三大维度着手，助力公司业务战略发展。

- ◆ 首先，实行开放的人才政策。主动对标市场，打破行业和区域界线，注重外部人才的融入。
- ◆ 其次，实行自驱的人才战略。企业端搭建学习发展平台，HR 端制定学习成长的机制，不断倡导员工自驱学习、自主成长。
- ◆ 最后，进行高效的人才培养。让外部人才快速融入、内部人才快速成长，不断激发员工自主参与度。

企业数字化转型的驱动力

随着消费者对于产品与服务的需求不断升级，用户使用场景以及产品延伸服务也随之不断变化。同时，云计算、大数据、AI 等新技术又在不断推动产业变革。在这个大背景下，企业数字化转型势在必得。具体来说，主要有三大因素驱动着 T3 出行的数字化转型：

第一，业务创新。业务创新是让企业在多变的商业环境中始终保持活力且不败的必备能力。为了满足不同用户在不同环境下的需求，T3 出行推出了许多丰富的产品线，比如快享、专享、尊享、惠享、新享等，让用户在使用时有更多选择。若想实现业务创新，便需要打破组织原有业务流程，同时还需要技术、组织架构、产品等支持，这些都需要依靠新的技术来解决。

第二，生态运营。传统企业管理往往是专业化分工，更多是追求效率提升以及风险管理。未来企业的管理将会基于连接，将整个组织往开放、生态的方向发展。T3 出行在做好现有产品线的同时，还要兼顾未来 3-5 年的企业战略规划。生态人才结构往往会因时而变，这就需要数字化平台赋予连接能力。

第三，效率管理。在提升组织效能的同时，也要实现整体战略。T3 出行希望依托数字化转型，驱动企业内部完成战略业务模式、组织体系、战略薪酬等全方位的创新、变革，最终实现效能的提升，保证整体战略目标的实现。

④ 人力资源的信息化体系搭建

在搭建人力资源信息化体系过程中，T3 出行主要从管理规范化、决策数据化、协作高效化、流程自动化、业务智能化五大方面着手。首先，管理规范化。明确组织体系及岗位体系，进一步明晰考勤制度和薪酬标准，让员工事事有章可循。其次，决策数据化。一方面要与行业对标，洞察行业趋势，另一方面要不断地分析人员现状 / 成本，用数据进行人力预测，方能在出现挑战时及时做出调整，先人一步。再次，协作高效化。自疫情开始后，T3 出行在考勤系统、招聘系统、在线会议系统等方面不断进行升级，使员工可实现在线高效协作。再次，流程自动化。截至目前，T3 出行已实现了入转调离流程、考勤 / 休假 / 加班 / 差旅、调 / 发 / 停薪等流程的在线化，一方面增强了员工体验，另一方面也极大减少了 HR 基础岗位人员的工作量，将琐碎事务性工作交由系统处理，最后以真正实现业务智能化，提升组织效能。

随着人力资源信息化体系的搭建，T3 出行还根据企业发展阶段及团队结构，重塑了人力资源体系。T3 出行将人力资源数字化平台划分为前台、中台、后台三个部分。前台负责交互，收集、听取员工的声音，主要由 HRBP 来承担这一角色；中台涵盖了招聘管理、绩效管理、测评服务、智能服务等功能，主要由 COE 来负责；后台负责处理各类数据信息，如员工信息、组织架构、薪酬绩效、电子附件、知识库、培训档案等等，主要由 SSC 来负责。

⑤ 基于数字化转型的战略薪酬管理

为吸引并留存核心关键人才，T3 出行还匹配了有竞争力的薪酬激励福利机制，其主要从以下四个方面进行薪酬管理的迭代升级：

◆ 福利体系迭代

数字化转型下，企业人力资源薪酬管理体系是重要组成部分，是吸引、保留与激励员工的有效方式。员工日常绩效奖励、招聘内推奖励、各类文化活动参与奖励都可转化为线上福利积分，根据不同阶段的方案自主进行积分兑现。在线下，T3 出行还开展了多元化的福利活动，如年节定制化福利、成立员工俱乐部等。

◆ 绩效管理变革

T3 出行坚持以数据为驱动，助力战略目标实施，打造绩效赋能体系，通过绩效激励员工、驱动人才发展。考虑到不同部门由于业务性质不同，所适用的绩效激励方式也有所差异，T3 出行采用短、中、长期结合的薪酬激励方式。短期激励通过季度绩效匹配工资浮动；中期激励主要以直观可视的年终奖金为核心；长期激励则是期权的分类授予，依据绩效考核结果决定。同时，T3 出行还将绩效结果与员工职业发展相结合，高绩效员工所能获得的培养机会与晋升机会更多，从而激励员工提高绩效。

◆ 现金薪酬变革

T3 出行通过研究发现，就地区而言，高阶岗位的人才主要来源地为一线城市，中低阶岗位的人才主要来源为本地市场；就行业而言，产品技术 / 市场 / 线上运营类岗位人才流动更多发生在互联网高科技行业内部，线下运营部分来自于汽车后市场等传统行

业，而职能类岗位具有通用性。基于人才的来源和行业竞争，T3 出行锚定了三个薪酬对比组市场：头部互联网、一线互联网、本地全行业。此后，基于第三方的薪酬调研数据，其优化了现金薪酬标准，匹配薪酬测算、核定工具模型。一方面，通过宽带薪酬，拓展员工激励差异、发展空间；另一方面，细化职位序列，通过能力评价，匹配人才职级定薪。

◆ 长期激励升级

结合企业不同战略发展阶段，T3 出行还升级了激励方式，扩大激励覆盖范围，便于专业人才引进和保留。一方面，为了更好地吸引外部人才，T3 出行采用分类授予的方式，不同职级激励不一，考核期的归属与绩效结果挂钩。另一方面，为了留住人才，T3 出行采用了业绩换奖励的方式，通过业绩股票包、考核授予、考核分期解锁等形式，激励经营层达成业绩目标，激励员工和企业共同成长。

⑥ 结语

T3 出行当前正处于快速成长期，希望通过外引和内培双轮驱动保证核心人才配置。基于此，T3 出行通过构建“薪酬 + 激励”的优化组合配置，全面激发员工潜能。同时，在这个巨变的时代，随着外部市场的变化，企业组织结构也一定是动态的，因此这需要企业紧随市场行业的变化不断调整自己的业务战略和组织战略。在未来，T3 出行也将不断随势、随需调整自身战略，以更好助力业务发展。



霍尼韦尔人才项目实践

文章来源：乔虹 | 时任人事总监 东区 & 安全与生产力解决方案 生产运营
| 霍尼韦尔（中国）有限公司

项目背景

公司有一些优秀的生产运营经理们在岗位上工作了很多年，但在生产运营内部没看到新的机会，就会希望通过一些内部转岗的机会来拓展他们的职业宽度。但经过尝试，他们发现隔行如隔山，想跨职能从生产转研发还有些可能性，因为部分技术具有相同性，但想从生产运营转销售市场端就会很难，但他们又确实对销售市场端很感兴趣，愿意挑战自己，迎接更多的可能性。

在公司层面，近几年对总经理的要求也越来越高，除了销售额、利润等销售指标外，也开始考核总经理的运营资本类指标，其中就包括库存指标。但大多数总经理都是销售出身，在库存管理上没太多关注，比如不是很关注销售预测的准确性就可能造成多余的

库存。有精益生产和良好库存管理思维的总经理在管理维度和管理指标的达成上毫无疑问会比只有销售产品思维的总经理更全面。

基于以上契机，公司决定开启一期面向优秀生产运营经理的培训班，培养他们的业务市场知识，并为以后向销售市场端转岗做准备。这些生产运营经理本来就是比较成熟的领导，公司相信他们如果通过一系列学习补足销售市场端的知识和经验，或许能培养出总经理接任者。

“丝绸之路”人才项目实践

公司将该人才项目取名为“丝绸之路”，寓意这这将是一条艰辛但又充满希望的成长之路。该人才项目主要通过以下几个关键点来设计和实施：



生产运营丝绸之路人才项目项目框架

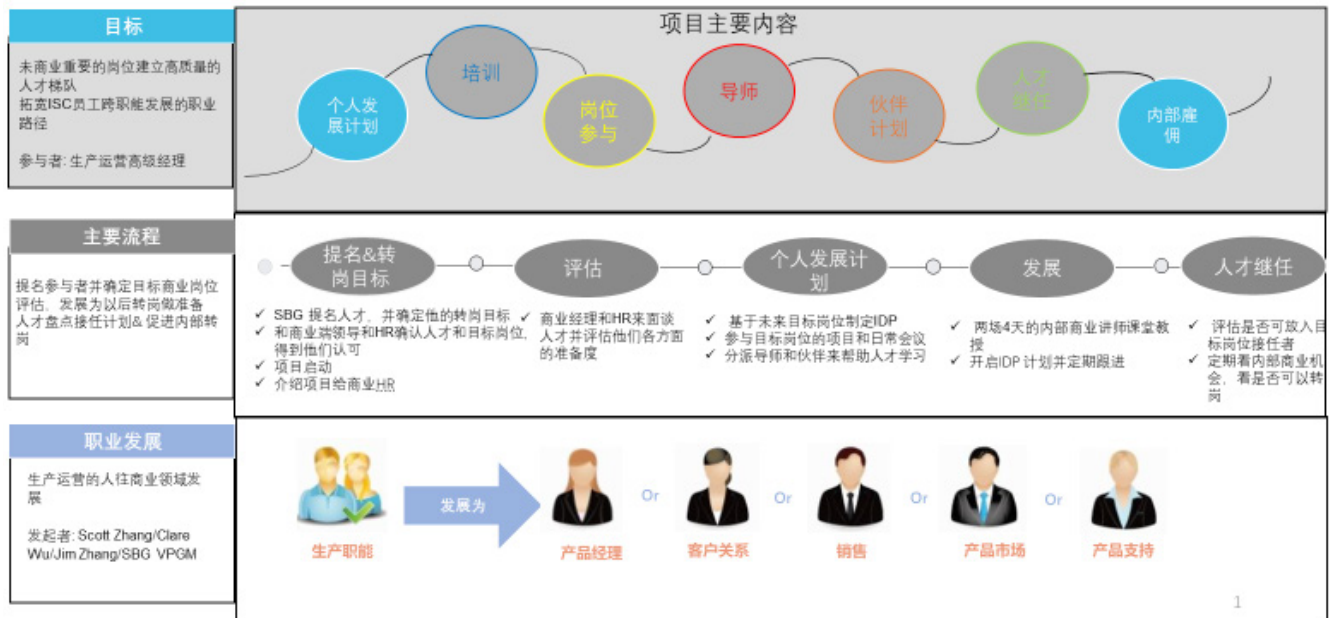


图 1 生产运营丝绸之路人才项目项目框架

◆ 提名认可

本项目是否成功的一个关键点就是提名进入人才项目的生产运营经理是否被总经理认可并愿意花时间培养。跨如此大的职能差异去培训和发展须依赖销售市场端的专家来支持, 所以他们一定要认可这个被培养的人, 觉得其是“可造之才”, 然后他们才会花时间和精力来栽培人才。例如有的生产运营经理想往销售经理发展, 有的想往产品经理发展, 他们都需要被对方的职能负责人约去做访谈, 来让对方了解他的一些个人经历和学习准备度, 同时来判断他未来是否适合朝这个方向发展, 如评估结果是不太合适, 将不能参加本次项目。

◆ 学习设计

项目学习设计为四天两次的销售市场端的集中培训, 培训讲师是各 SBG 的相关职能负责人, 包括市场战略、大客户管理、价格管理、销售技巧、渠道管理、商业财务、商

业改进等, 这些内部讲师将深入浅出的知识和霍尼实际案例分享给学员们, 生动科普销售市场端的各种必备知识。另外还有一个环节是要求学员分别上台展示自己业务集团的产品知识、客户应用场景, 通过输出倒逼输入, 让学员展示自己学习到的产品和市场知识。

◆ 发展和行动设计

每个学员都要有个人发展计划, 但因为学员对新领域的销售市场没有太多概念, 这时便会通过两个步骤来保证做出有质量的个人发展计划: (1) 销售市场端负责人和 HR 根据学员简历和面谈结果给出个人发展计划建议, 包括看什么书、听哪些课、参加哪些销售市场端的项目或常规会议来熟悉业务、分配哪个销售市场伙伴来带教学员等。(2) 学员本人与销售市场端领导和 HR 基于自己情况一起探讨, 确认最终版的个人发展计划。各位学员都是在本职工作以外花额外时间来参与以上内容的, 项目给了大概的指导意见,

学员则需要花大概 5%-15% 的时间来学习项目内容, 这也是考虑到如果时间投入太多, 学员负担会太重, 便很难坚持下来。值得一提的是, 公司建议学员都要参与到销售市场端的日常工作或项目中, 通过参与才会有体感和了解, 才能更真实地把学习带入到实际工作中, 在干中学, 在学中干。

◆ 辅导设计

销售市场端的职能负责人会被邀请为导师, 除了刚开始评估学员和帮助制定学员发展计划外, 他们还被要求每个月跟学员聊一次。这里有两个目的: (1) 给学员提供帮助, 包括答疑和反馈或者提供其他资源来助力学员学习; (2) 了解学员的学习进展, 建立联系, 如果有空缺岗位产生, 他们可以评估学员是否合适现在转岗, 还是仍需继续学习等待下次机会。通过这个链接学员们也能很清楚地看到未来这个职能老板的思维和要求, 更好地指导自己去学习这个新的职能。

◆ 赋能设计

项目的开端和中间，项目团队都邀请了SBG的总裁来讲话，鼓励大家在项目中努力学习，拓展更多可能性。通过高级领导的赋能让学员们看到公司对于他们未来转岗的接受度是很高的，借此来激励他们的投入度。项目中间公司还特别邀请了一位从生产运营出身的总经理来给大家分享他的成长经历，用榜样的力量来激励大家朝着目标努力。

通过以上关键设计，公司经过调研后发

现，学员们在一系列的学习后，转岗信心度从刚开始的50%提升到了80%，从项目目标结果达成来看，成绩也非常不错。在项目接近尾声时，就有一名生产运营经理成功转岗到了产品经理，其他还在项目中学习的经理们通过项目学习更加了解了市场端的挑战和不同运营角度，也认识了不少前端的同事和领导，在本职工作和销售市场端之间也能更频繁地交流互动，比如主动询问订单情况和未来预测，积极安排生产保证准时交付，而不是仅仅依赖系统。并且由于大家的关系

近了，沟通也更加畅通，订单预测信息会更准地传达到生产端，减少了积压和生产库存。同时，因为生产运营经理们参与到了销售市场端的会议和项目，为会议和项目带入了不同的视角和观察，不仅能帮助公司更好地整合产品策略和设计考虑，也让公司看到了本次人才项目带来的各种好的变化，巩固了项目举办的连续性。本次人才项目还被介绍到亚洲和美国总部，获得了他们的兴趣关注，并且吸引了他们向中国取经学习。

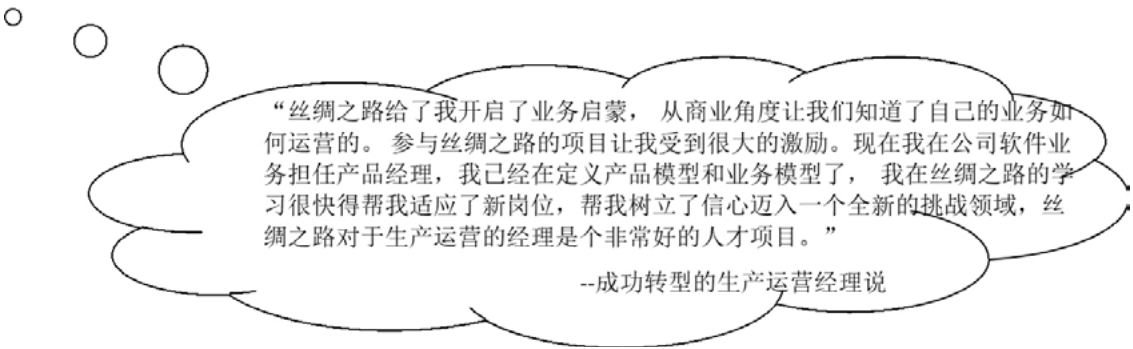


图2 丝绸之路人才项目学员反馈

🔍 总结与复盘

本人才项目的主要目的是帮助人才转型，其他公司也有为满足战略需求以及能力提升为目的的人才项目，比如生产主管的培训、厂长接任者的培训项目等。

本次人才项目成功的关键因素有：(1) 激发了学员的内驱力和学习动力，一个项目

中几天聚集的集中培训除了让他们学习之外，还有一个目的就是激发他们的学习自驱力，通过看到同伴的优秀，自觉进行比较，来让自己学习和成长；(2) 明确人才项目培养目标，聚焦学习重点，从学员的精力角度出发，未必每个学习思路设计都必须同时出现在一个人才项目中，还是要有侧重，逐年积累；(3) 多一些学员体验设计调动学员的积极性，这个体验包括学员之间的交流、

讨论以及让学员担任班级各项委员来促进班级学习和定期安排学员汇报学习总结，让大家有参与感和收获感，从而愉快又高效地学习。

最后，作为人才项目的组织方也需要在每次人才项目结束时及时盘点，优化改进，不断摸索适合公司的人才发展之路。



HR 如何设计自运行机制来推动组织变革

如何通过人力资源自运行机制的设计来推动组织的自驱性变革和升级，这是当纳利在近几年的组织变革中不断思考的话题。同时，当纳利也积极转变思维，从以往的“项目化”，引申至“自运行机制化”的路子。本文将结合当纳利“阳光玫瑰激励新文化”的组织变革真实案例，探讨人力资源团队如何在组织变革中设计自运行机制，帮助提高变革在企业内的生态适变性，也促使变革自动自发地持续运行。

内容来源：张莉 | 时任组织发展总监 & 人力资源业务伙伴 | 当纳利

编辑整理：Violet Wang

🔗 自运行机制化是什么

众所周知，组织变革是在企业现有生态体系中进行改良和进化。而在当下，围绕企业的商业生态圈中包含了新冠疫情、中美贸易战、汇率波动等诸多不确定因素。同时，在企业内部生态圈中也存在着业务流程、商业和盈利模式、权责利格局变动等多重变化。因此，如何提高变革的“生态适变性”成为企业在进行组织变革时需要考虑的重点问题。此外，组织变革的初期理念和规则常常难以持续，组织变革如何设计才可以自动自发地持续运行？

基于以上两大问题，当纳利在近几年的组织变革中开始探寻以“自运行机制化”来推动组织的自驱性变革和升级。传统管理讲求如何“管”，人力驱动是被动的，而自运行机制通过巧妙的设计，充分释放人对自身利益的追求，通过巧妙的利益博弈结构，将个人目标与企业目标完美地统一起来。简单

来说，自运行机制化即企业制定好游戏规则，通过发挥员工内心已有的驱动力，让员工去“玩”，而“玩”的结果也正是企业所想达成的目标。

🔗 “阳光玫瑰激励新文化”项目

◆ 项目背景

2020 年突如其来的黑天鹅事件让世界经济受到巨大影响，身处传统行业的当纳利也受到了疫情的巨大冲击，海外大客销量下跌，而国内客户市场渗透不足，业务开拓亟待转型。同时，随着市场环境变化，核心人才竞争也愈发激烈。在众多挑战之下，当纳利公司上下达成共识，即大力提升现有业务增量，同时开拓新业务。而这两个目标的达成，都须激发个人与组织的自驱力，从而推动组织变革，“阳光玫瑰激励新文化”项目便应运而生。该项目旨在通过人力资源自运行机制的设计，推动组织的自驱性变革与升级。

以往的“项目化”，其管理重于设计，遵循着自上而下、自高层到基层的思路，人力资源是组织变革的推动者，推着员工走。同时，项目内容单一，“就事论事”，单次项目落地对于业务效果不够凸显。而“阳光玫瑰激励新文化”从以往的“项目化”引申至“自运行机制化”，其变化在于：①设计重于管理，精巧设计减少事后管理；②人力资源与业务共创，员工自发参与并推动变革；③关注利益诉求，顺应人性、精巧参量、简单操作的原则；④系统性思考内容和触点，由点到面，“牵牛效应”；⑤闭环设计，从启动开始就具备自动反馈、迭代和进化属性。

◆ 自运行机制设计“四部曲”

◆ 第一步：调研分析

机制设计的要义，是引导利益主体去自动自发地实现机制目标。因此，这一阶段的主要任务，是在结合组织自身实际情况的基础上，对所处商业生态、

内部生态深入分析，进行问题诊断，从而确定机制主体及其利益诉求，确定机制设计目标。

◆ 第二步：“内核”设计

该步骤为组织变革的核心，主要由三个环节组成：主体确认、价值主张、内核确认。首先，应根据企业的盈利来源确定机制主体是“谁”，机制应当以“谁”为中心来展开。由于当纳利此次的主要任务是保增量、提升销售额，因而最先从为企业创造利润的一线生产力单元——一线销售人员开始试点，并将前台的一线销售人员命名为“激情红玫瑰”，中台支持人员为“坚韧蓝玫瑰”，后台支持人员为“温暖黄玫瑰”。

其次，明确组织变革的价值主张。价值主张常常被忽略，但却是组织变革中设计自运行机制的关键，其本质是设计构造一种利益“结”，形成利益诉求的合力，应当围绕企业盈利而展开。于是，当纳利也进一步明确了“阳光玫瑰”项目的价值主张，以销量增长为主要目标，坚持不设部门墙（团队协作，销售为先）、不搞大锅饭（及时奖励，论功行赏）、不论资排辈（你追我赶，破格提拔）、不故步自封（敏而好学，能攻善守）四大原则。基于此，当纳利建立了价值的“共创、共赢、共享”机制，将价值定义为三个方面：销售额 & 增长率、新客户 & 新项目、销售人效 & 明星销售孵化，从而进一步帮助员工明确前进方向及目标。此外，当纳利还建立加速、竞争的“游戏规则”，打造销售“三品十段”进阶新体系、销售奖金新机制、销售晋升新机制。

最后，确定变革项目的内核。当纳利将“阳光玫瑰”项目内核定义为“三品十段”，所谓“品”即销售人员业务增长的阶梯，是销售目标达成的绩效评估，共分为三品；“段”即销售人员成长的阶梯，是其职业发展晋升的双通道，

分为 M（管理型）/T（专业型）两类通道，共十段。

◆ 第三步：模块和自运行设计

模块设计中，需要考虑嵌入自运行机制的数个触发点。“阳光玫瑰”项目主要有三大模块：品级评估、建立奖金新方案、建立晋升新方案。在品级评估中，当纳利将所有销售人员，包含专业型销售和管理型销售，其所有指标均简化为三项：目标达成率、销售额、增长额。合理设计指标和参量，将其作为销售行动的牵引。然后每半年进行一次品级评估，一品人员占比 20%，二品人员占比 70%，三品人员占比 10%，以“品”排名，以“段”晋升，激发销售人员你追我赶。在奖金方案中，主要有四大更新：①更宽的浮动空间，更高的弹性空间；②基于“品”的透明、简单计算；③建立佣金制度，推动新业务增长；④及时奖励。此外，在晋升方案中，也有四大变化：①建立 M（管理型）/T（专业型）双通道；②打破玻璃顶；③更大空间，可上可下；④半年度晋升。

◆ 第四步：运行实施

为了及时反馈，不断激发员工自运行，当纳利在项目运行过程中进行了线上社区设计，嵌入 PBL（Points 点数，Badge 徽章，Leaderboard 排行榜）激励机制，打造了“阳光玫瑰排行榜”。该榜涵盖个人仪表盘、个人榜、团队榜三部分。销售人员可在个人仪表盘内了解个人销售进展，从而聚焦重点目标，推动业务增长。另一方面，个人榜提供实时排名，品级一目了然，与上一名差距清晰可见，也推动了员工之间呈你追我赶之势。该线上排行榜每个季度更新一次，电脑端与手机端均可查看，会同步呈现员工与上一季度的排名对比，让员工了解自己该季度是进步还是退步了。位于排行榜前列的员工，当纳利会为其颁发勋章，予以表扬和激励，从而激

发员工的荣誉感和成就感。在运行过程中，由于奖金与晋升的双重激励，销售人员会不断积极反馈，从而推动机制迭代升级。

◆ 项目成果

“阳光玫瑰”项目自 2020 年年中首次启动，2020 年年底已实现销售目标超预期达成，同时在多个方面也取得了意外收获：其一，推动销售策略深化，主要发力重点品类，并关注长期规划。其二，实现文化与意识变革，明确销售为先原则，在员工内部形成你追我赶之势，激励员工自运行。其三，业务流程自驱改善，组织变革牵一发而动全身，在选择了“激励”的切入点后，机制运行往往会自动触发组织其他部分的升级或调整。“阳光玫瑰”项目触发了销售目标管理优化，对其配套的销售数据管理提出了更高的要求，从而使得销售与报价管理全流程实现同步改善。其四，数字化赋能管理，运行过程中推出的“阳光玫瑰排行榜”，实现了线上化自主反馈，实现迭代方案不断嫁接，完成闭环管理。

组织变革自运行机制化的“三点一心”

回顾该项目，当纳利总结了组织变革自运行机制化的“三点一心”，即一个核心，三个要点。一个核心为价值主张，要分析各方利益诉求，构造利益“结”，引导形成合力。三个要点为闭环管理、自我驱动、可持续性。具体来说，闭环管理即一方面从业务问题出发到解决问题，形成方案闭环；另一方面，联动组织各模块协作，形成合作闭环。自我驱动即确定机制主体，明确在自运行机制设计中“让谁动”，继而通过激活发力点，牵引行动，让主体推着机制动起来，实现自我运行。可持续性则指在自运行机制化设计过程中要具有产品化思维，随着企业的发展演进，机制的设计也需要随着发展而不断精进，因而企业需要激活反馈机制，让员工自动触发迭代需求，使得机制能不断迭代升级。



化虚为实 以虚控实 ——企业文化落地之思

企业发展离不开对“人”的管理，而关于“人”的建设，除了搭建合理有效的组织架构之外，作为企业“精神支柱”的企业文化越来越受到企业管理者们的关注与重视。哈佛商学院通过对世界各国企业的长期分析研究得出结论：一个企业本身特定的管理文化及企业文化，是当代社会影响企业本身业绩的深层重要原因。企业文化的重要性由此可见一斑。世界在不断变化，职场主力军在不断迭代，企业也必须不断变革，而变革突破需要文化重塑来支撑。在具体实践中，企业文化理念重塑需要帮助企业回答“使命”“愿景”“价值观”“经营管理理念”等问题，并落实到组织行为准则上。但回答这些核心问题的依据应该是什么？它们与企业究竟存在怎样的关系？这些问题往往是进行企业文化理念重塑的重点和难点。本期专题不过是星辰里的一颗沙，大海中的一滴水。然而，粒沙藏世界，滴水见大海，希望您可以在其中窥得些许启发。

PART
1

企业文化的隐性力量

企业文化就像一家企业的“个性”，与企业如影随形。好的企业文化建设可以使员工拥有强大的使命感和凝聚力，共同朝着企业希望的发展方向前行。即使面临内外部巨大压力，员工也会因文化给自己带来的对企业的认同感和归属感而保持对企业较高的忠诚度。在麦肯锡著名的 7S 模型中，共同的价值观（Shared Values）是企业成功的要素之一。企业文化的力量不言自明。



★ 企业发展潜在的指南针



郭振忠

时任人员与组织业务伙伴 | 诺和诺德

诺和诺德的文化是非常深厚的，长期以来，“诺和诺德之道”都是诺和诺德价值观的集中体现，是其决策和行为的指导，也是其工作之道。它明确了我们是谁、我们的目标以及公司特有的价值观。而企业文化也体现在我们员工的行为准则上，这个行为准则需要与激励机制和绩效评估机制挂钩，比如说在诺和诺德，我们每位员工的个人绩效从三个行为目标来加以评估，即学习、创新、趋势，其中创新与趋势某种程度上指只要员工所做的是能够服务到企业与患者的，便可以去做，契合了我们“以患者为中心”的核心文化基因。即便一些业务目标没有实现，也不会影响到员工的认可与激励，从而真正让员工相信企业文化与价值观是我们非常重要的因素。



秦曼

时任组织发展总监 | 苏伊士集团

企业文化通常包含使命、愿景、价值观、领导与员工行为规范等多个方面，其中价值观是企业文化的核心。企业文化回答了企业能给社会带来什么价值、企业的使命是什么、企业为什么会存在等问题。由此可见，企业文化可以说是企业的灵魂，它可能不是立竿见影的“特效药”，但却是能不断引领企业获得长足发展的“保健品”，能够激励员工，让员工愿意为公司服务，发挥自我价值，在工作中找到意义。



田涛

时任 HRVP | 百融云创

在快速变化的时代，企业文化作为企业的软实力，总是在潜移默化地影响着人们。在我看来，企业文化是一家公司的灯塔，指导着公司发展的方向和战略；也是公司员工的行动纲领，引导着全体员工的行为；同时也是企业的关键共识支撑。企业文化如同



一张无形的网，承载着来自四面八方的人或事，企业要在一个共同价值观的引导下形成共识，才能让全体员工朝着同一个方向/目标前进。

★ 变革时代无形的指挥棒



马亚明

时任 HRVP | 优脑银河

企业文化对于想要获得长足发展的企业而言，无疑是至关重要的，就像企业的性格一样，决定着企业发展的前途命运。一个企业如果不重视企业文化建设，那么就只能停留在“不断‘救火’，而无法保障企业持续健康发展”的层面。而构建基于企业战略需要的企业文化体系，则可以帮助企业迈出更快的步伐，达到“促进企业健康并实现可持续高速发展”的层面。任何一个企业都能在日常管理中潜移默化地、自然形成自己独特的企业文化，而这些文化是阻碍了企业的发展还是促进了企业的发展，则需要企业不断诊断、评估与变革才能获知。然而，那些少数成功的企业则是有规划地、前瞻性地、战略性地，基于企业长、中、短期战略设计并深耕企业独有的企业文化价值观体系。自然形成和规划形成是企业文化形成的两种不同方式。如果企业文化是自然形成，相较于规划形成会遇到更多挑战，企业甚至会像坐过山车一样表现极不稳定，自然这样的企业文化也不能很好地起到支撑企业长期发展的作用。因此，企业有目的地、前瞻性地建立并深耕自己独有的企业文化价值观体系，并能从人才选拔开始把控人才与企业价值观的匹配度和契合度，同时也能够从日常的制度、流程建设等层面营造和体现企业的价值观体系，进而能够留住并激励企业需要的人才，是很重要的。在这个良性的生态系统中，只

有良好的价值观体系才能支持业务战略的实施落地，促进企业的长足发展。企业文化价值观体系的建设方法很多，其中落地最重要，同时，老板在企业文化价值观的形成和落地当中起到至关重要的作用！



焦建利

时任人力资源副总监 | 费森尤斯卡比

近几年外部环境的变化很大，尤其是在疫情和相关行业政策的影响下，唯一不会改变的就是文化，当然，文化的内容可能会适时迭代，但作为企业的基因，文化的核心不会改变，优良的企业文化能驱动企业发展。通过企业文化来塑造员工的归属感和认同感，激励员工从企业利益出发贡献自己的力量，便是我们通常所说的激发企业隐形的潜能，这是企业文化很重要的一项作用。企业文化建设就是一个从“知”到“行”的过程，比如一开始我们是知道企业文化、相信企业文化，或者说把企业文化作为一种信念，这种信念可以影响到员工的行为，激励员工形成更多符合企业期待的行为规范，并在日常工作行为中体现出来。我觉得员工逐渐将企业的信念转化为行为习惯，就是一个企业文化从认同到自我感知再到行动的过程。

★ 企业文化 = 创始人文化？

小编：很多人认为公司文化最初就是创始人文化。的确，创始人是企业文化的第一推动力，甚至创始人本身就打造了本企业的文化。尽管企业文化源于长期执政的创始人，但并不能简单归结为创始人文化。企业文化的诞生、发展、传承、衍变的过程是复杂的，不能一概而论。随着公司的发展壮大，企业文化在每个时期也在不断迭代，其必须要随着企业的不断进步和人员的不断发展提供相

对应的支撑，要与时俱进，要时刻保持着开放性，积极吸取适应当前企业发展的理念和文化，不断引入新的人才，在不同的理念和观点融合中不断前进。



田涛

时任 HRVP | 百融云创

一家公司的企业文化严格来说是由这家企业的创始人来奠定根基的。创始人/创始团队基于其原有的世界观、人生观、价值观，以及成长经历、教育/工作背景等，使其在创业之时便奠定了公司的使命与价值观。简单来说，企业的文化价值观构成，80%就是创始人的价值观，通常会打上带有企业创始人特质的鲜明烙印。

但企业文化也不仅仅是创始人文化，它还深受管理层换代以及行业、市场和客户的影响，会不断产生调整，与时俱进。比如说，以往的公司会强调踏实肯干，而随着时代、工作群体的改变，越来越多的年轻员工涌入职场，他们有很多与前几代人不同的想法和思路，现在更多公司在强调踏实肯干之外，会开始倡导开放、创新、包容等特质。

★ 企业文化并非一成不变

小编：企业文化并不是天然就有的，也不是一成不变的。随着社会时代的变革、科技文化的进步、行业领域的发展以及企业规模结构和业务调整迭代等各种内外部因素，企业文化在企业发展的不同阶段会出现不同的特征，也会被赋予不同的内涵，及时洞察这种变化并适时做出必要的响应，是很多雇主在企业可持续发展之路上必须要解决的一道难题。



马亚明

时任 HRVP | 优脑银河

处于不同发展阶段的企业，文化沉淀的方式也不一样。任何一家企业都不会固守一套方法论，一定是以应变变的。对于大型企

PART
2

落地中的守正出奇

业而言，每年都要进行战略回顾与规划，因为外部环境在不断变化，如果企业的战略不做相应调整，便很难获得长足发展。企业在战略调整的过程中，可以重新回顾原有的企业文化价值观体系，结合发展现状做出一定改变。譬如“客户导向”的文化是大多数企业都会涉及到的价值观信条，但“客户导向”并不是在企业的每一个阶段都是最重要的。当我们的技术和产品还处在科研阶段时，尤其是在研究前瞻性的、具有划时代意义的新技术和新产品时，我们目标客户并不一定十分了解，无法靠想象力告诉我们他需要什么样的产品和技术，而是要靠我们的科研人员努力去创新、去创造出能给客户带来新价值的产品。这个时候，“客户导向”的重要性就没有那么高，或者说我们没办法完全以客户为导向来创新。

总之，我觉得企业文化不是一成不变的，需要适时调整。从理论上讲，企业不同发展阶段需要不同的企业文化，同时，由于外部环境也在不断发生变化，企业文化也需要相应地进行调整，只是固守的核心理念不会改变。未来企业文化对于企业的发展会越来越重要，我想也正是因为重要性的凸显，大家也会越来越懂得适时调整企业文化的重要性。

从社会学角度来看，团体一旦形成，文化便随之诞生。但这些自然形成的企业文化大多对企业经营不会产生明显积极作用，有的甚至会制约企业发展。只有主动导入和塑造才能形成具有竞争力的企业文化，从而对企业经营产生积极的影响。企业文化关键在于影响、改变员工行为，不然只会是吸引眼球的空中楼阁。然而，从意识到行为是一个复杂、涉及诸多因素的过程，当我们试图将无形的企业文化落地为有形的员工行为，期望其对业务产生正面推动作用时，需要做好准备迎接一场持久战。

文化体系梳理与构建

小编：众所周知，企业文化在组织内部的落地并非能够一蹴而就。员工从对企业文化理论有最基础的识别和记忆，到最终将企业文化特色融入自身日常工作和行为之中，都需要经历一段较长时间的理论吸收和行为转化过程。这一从文化识别到最后融入行为的具体操作流程，各个企业都有自己的独到之处，但我们在探讨文化落地话题时，不能脱离最开始的文化识别与提炼。

田涛

时任 HRVP | 百融云创

企业文化一般源于创始人或创始团队，他们在创业之初就会有一颗企业管理的初心，由初心慢慢形成管理哲学、再逐渐形成使命、愿景、价值观等。而在企业运作的过程中，会慢慢形成各个职能或团队，组织结构不断发生变化。同时，越来越多的高管、越来越多不同背景的人才加入，在团队或人员变得多元或复杂的过程中，要不断通过共

建、共创的方式来形成关键共识。在企业文化的梳理中，一定要明确使命、愿景、价值观这三者的描述，其背后的内核含义或底层逻辑是什么。同时，要由人力资源部门负责人或是企业文化团队负责人牵头，与创始人、核心高管团队进行充分的沟通、讨论或碰撞，不断挖掘和理解企业成立过程中的故事和关键事件，这样才能使文化诊断及文化宣推更富有底蕴。

马亚明

时任 HRVP | 优脑银河

我们是一家专注于脑科学领域的医疗高科技企业，正处于企业飞速成长的阶段。就像大多数创业公司一样，我们面临的最大的挑战之一就是如何吸引并留住支撑企业快速发展的人才。我们都知道，优秀的企业文化能够帮助企业吸引并留住企业需要的人才，而不仅仅是靠薪酬福利促进人才吸引和保留。幸运的是，我们的管理层在企业发展的早期就很注重企业文化价值观体系的建设，这也是我当初选择入职这家企业的原因



之一。作为 HR 的负责人,在日常的工作当中,我将大脑分成了两个区域去思考企业面临的问题:一方面要快速应对企业短期的业务诉求,注重“快”“准”“狠”,这也是创业公司的特点——保持高度的敏捷;另一方面,要思考在如此多变的商业环境下,如何梳理我们公司的战略方向、举措,以及能够支撑其战略落地的组织行为要求,这便是我们常说的企业文化价值观体系,它是一个更长远的思考与梳理过程。

常言道:“人无远虑,必有近忧。”尽管我们公司处在快速成长的初创期,有着极大的不确定性,但我们仍然需要进行长期战略思考。我们要不断评估、不断调整,契合内外部环境对我们的影响,切忌过于短视,只看到眼前利益。良好的企业文化价值观体系可以帮助企业在极其不确定的环境下保持一定的定力,这是很多创业公司顾暇不及的,所以也导致市场上涌现了许多的“短命企业”。

其实文化的梳理本质也可以说是战略的梳理,很多组织发展(OD)工具可以指引我们进行战略及文化的梳理。企业文化价值观的梳理通常需要从梳理企业的战略开始。管理层首先要清楚企业的定位和发展方向,然后在这个过程中不断地尝试和探索。HR 在这个过程中可以利用专业的 OD 工具,承担一个很好的引导者角色,引导管理层一起梳理公司的使命、战略、长短期目标及相应行为模式等,并最终形成全套的企业文化价值观体系。人力资源部门在企业文化建设中扮演重要的角色,在文化梳理过程中需要将梳理的结果多方运用。譬如,在进行人才招聘时,企业价值观要求招 A 型人才,那人力资源部门就需要想尽办法寻找 A 类人才,以符合公司的战略发展方向,实现发展目标。招到合适的人之后,我们在进行各种制度的建设和流程的梳理时,也要体现公司的企业文化价值观,包括绩效管理和其他一切日常工作。管理者每天都在做的事情其实就是设定清晰的目标,管理团队的绩效。绩效管理的工具设计要契合企业价值观的建立,这是

配套的,目前我们已经基本梳理完毕,正在进一步设计企业文化下的绩效管理制度和模式。

★ 文化落地抓手与实践

小编:根据吉尔特·霍夫斯泰德的说法,文化是由不同层次组成的,像洋葱一样,其每一层之间不是独立的,是相互影响的。由此理论演变而来的“洋葱模型”也被广泛应用于企业文化建设之中。在洋葱模型中,由内至外涵盖了精神层、制度层、行为层、物质层。由此可见,企业文化落地是从精神文化到行为文化的传递和转化。这一从文化识别到最后融入行为的具体操作流程,各个企业都有自己的独到之处。

物质层

田涛

时任 HRVP | 百融云创

我们会与创始人、高管团队进行高度的沟通和思想的碰撞,制定公司的文化价值观手册。该文化手册涵盖了创始人的创业初心、企业的愿景与使命等,同时也涵盖了行为的 DOs and DON'Ts,明确了不可触碰的红线行为等等。除此之外,该手册也收录了员工优秀的落地行为、故事和典范。从公司高层到员工,每人都会收到一本文化价值观手册,方便大家及时认知和了解。在手册推出的时候,我们也举办了很多趣味活动,让员工通过抢答的形式来回答问题、赢取奖品。在游戏过程中,需要员工去翻阅手册,找到答案,这样就有效加强了手册的推广和使用。

行为层

田涛

时任 HRVP | 百融云创

我们的文化价值观手册明确了哪些行为是被反对或禁止的,哪些行为有助于公司的业务发展。我们企业的价值观是诚信担当、

开放创新、务实协作,在每一个词语背后,我们都会赋予其一定的行为描述。此外,每一期新员工入职,我们的创始人或核心创始团队成员都会亲自向新员工进行企业文化、价值观的宣贯和解答。我们力求让老板来亲自讲解,保留企业文化最原有的特色。培训过程中,创始人除了对文化价值观进行讲解,还会预留更多时间回答大家在课前提出的问题,充分互动,促进理解。

李女士

人力资源专家

我们在工作中会遇到不同的情境,包容性决定了我们是否能真正倾听,向他人学习。我们有十个包容行为需要大家去学习、改变,比如在开会的过程中,带着好奇心倾听。同时,在经理的角色中,我们增加了教练这个角色。

制度层



罗燕南

时任中国区 People Head | 思特沃克

企业文化的推广需要一些抓手来确保文化落地,因此我们也从招聘、绩效考核以及日常的文化对话等维度着手,帮助企业文化落地更加“掷地有声”。

◆ 文化面试

思特沃克的面试环节包括文化面试,除了基础的专业能力面试,还要确保员工的个人价值观符合公司价值观。具体形式可能会由面试官向候选人提出一些开放性的问题,比如问及候选人对于一些社会热点和社会现象的看法,包括涉及性别平等、关爱少数群体平等的社会问题,这是与我们促进社会积极改变的企业愿景相呼应的,我们需要的不仅是一名优秀的同事,也需要一个有温度,

对社会富有责任感的伙伴。

◆ 绩效考核——追求技术卓越

我们在对员工的绩效考核和期望设定中也体现了企业的文化价值观。例如其中有一个考核指标叫做“发展他人”，这其实就是我们发展培养自主团队的价值观的体现；同时我们还有一个维度叫做“技术专长”，要求员工拥有好奇探索的欲望，不断追求卓越，尤其是在技术领域追求卓越；第三，我们还有“客户关注”维度等，这一维度主要映射了五棱镜里面成为杰出伙伴的要求；第四，在思特沃克的价值观中还有“果敢无畏”，这也会作为我们员工日常行为的考核因素。例如在员工与上级沟通的过程中，是否能够勇敢地发现问题、提出问题，与领导进行平等的对话……总的来说，从员工招聘开始，到员工的全生命周期，我们都会基于文化这一关键因素对员工进行期望的设定。

● 郭振忠

时任人员与组织业务伙伴 | 诺和诺德

我们首先会排查在公司现有的政策中有哪些是与多元包容的文化相冲突的，如有冲突就应该调整该政策。比如说原来公司对上班衣着有要求，对内部面试、晋升时的司龄有要求等，对此应该做出更宽松的调整。

这种多元与包容文化我们会和先领导力的评估相挂钩，经过 2-3 年后再与员工的行为绩效相挂钩。原因是文化对于业务的影响是长远的，不像业绩等能及时、准确地反馈。文化最主要的一个直接影响是影响人的行为，而人行为的改变不是迅速的，我们需要允许其逐步地通过改变认知，从而改变自己的行为模式。因此我们会先评估经理，看该经理是否有多元包容的行为体现。这样的话，经理就能作为一个团队中的 role model 去影响员工。之后，我们再循序渐进将文化评估融入员工绩效体系之中。

● 李女士

人力资源专家

有了行为层的改变，还需要有系统保障行为的运行，并且予以适时、适量的激励。在系统层面，我们有人力资源的评价系统、晋升系统等等。例如我们为了真正鼓励大家的包容性与相互协作，在绩效评价中，1/3 用于评估你自己做出了怎样的贡献；1/3 评估你对别人做出了多大程度的贡献；最后 1/3 用来评估你如何借助他人的力量。这三个部分共同组成了员工的绩效评价，从制度上保证员工在工作中最大限度地发挥自己的优势，同时也能够最大限度地发挥团队的优势。在做项目时孤军奋战难以发挥最大的影响力，助力我们的客户，所以不光要发挥自己的潜力，同时也需要能够帮到其他同事，并且能够灵活借助他人的力量。因此，这三个维度也可以体现出我们的使命“成就不凡”。

将企业文化应用于人才管理

● 田涛

时任 HRVP | 百融云创

我们的文化内涵融入了企业管理体系及人力资源选用育留的全流程，我们相信，只有具有一致的价值观才能高效合作，推动业务的发展。举例来说，在招聘人才时，我们会看候选人与公司的文化契合度，比如在面试或多轮交叉面试中，我们会通过提问或是互相交叉比对的方式来看，候选人除了能力之外，本身的行为特征或自身所具备的价值观是否与我们公司相匹配。在发展和培育人才时，我们也会通过 360 评估、盘点评估会、客户反馈等多维度来看员工的文化契合度情况，如果员工能力很强，但某些行为和公司的价值观相背离，那也不会得到重用。此外，在员工绩效考核、晋升答辩等环节也加入对其文化价值观的评估部分，我们会针对员工



价值观的行为表现进行评分，分值为 1-5 分。价值观评估在整个考核的占比则根据具体的岗位性质和级别有所调整，在管理者的考核中，价值观分值占比 30%，普通员工的考核中则占比 20%。

马亚明

时任 HRVP | 优脑银河

我觉得核心还是要将文化价值观的落地与人才选拔、绩效管理、人才发展等能影响到组织能力打造的工作结合起来。为此，我们将价值观的要求纳入绩效管理流程，对价值观的各项要求进行清楚定义，比如一般表现是怎样，更高标准的要求是什么，并对专业岗和管理岗分别提出不同的要求，再以此作为绩效管理的一部分。我们的目的不是给员工打分从而盖棺定论，而是要在绩效管理的过程中，开发其契合企业价值观要求的能力。举个例子，“持续创新”是我们的企业文化价值观里很重要的一条，在绩效考核中，“持续创新”虽然很难量化考核，却可以从员工的具体行为中被观察到。比如员工在遇到问题时，是纠结过去还是立足未来，是迎难而上还是避重就轻，是否有更具建设性的意见提出来，有好主意时是否能及时落地，是否对周围的事情充满好奇与探索心理，等等，都是能在日常工作中所观察到的。我们会鼓励大家积极创新，以此完成目标。总之，企业的价值观一定要与日常管理真正结合起来才能起到预期的作用。



邹晔冰

时任人力资源副总监 | 葛兰素史克

在新员工入职的时候，我们就会将文化活动融入到新员工培训之中。我们设置了一个全天的新员工文化工作坊，首先由 HR 来宣导我们的新文化，然后邀请员工中的“文

化之星”代表来分享自己对新文化的理解，还会邀请公司高层来演讲分享，让新员工对企业文化有个初步理解和共识。然后我们会有一些趣味性的团建活动，比如我们设置了多米诺骨牌活动，请新员工组成团队来共同搭建多米诺骨牌，最后搭成一个我们文化三元素的地图。这个活动并不是图案搭成就结束了，我们还会邀请每一位新员工来思考在刚才的集体活动中，大家是如何展现文化的三元素，新员工可以从不同的角度进行一些深思和探讨。

文化宣贯与传播

小编：企业文化影响员工的最初，就是员工接触到企业文化并对企业文化有一定认知与辨识。为了达到最初的文化落地目标，企业需通过各种文化宣贯，让员工对企业文化有所认知与熟悉，并帮助员工理解企业文化的具体内涵，引导员工发自内心地认可企业文化。

认知、记忆文化

李女士

人力资源专家

我们开展“价值观对话”“文化对话”，主要是由业务部门经理主导，与部门员工进行文化或价值观的探讨，时间一般 2-3 小时。以价值观对话为例，实际上是大家对于价值观意义的共享。比如我们的价值观中有“尊重”，但尊重在每个人的理解里都会有所不同。比如有人认为尊重是决策透明；有人认为尊重是日常工作中的眼神交流……这时就需要有一个对话的时间和空间，让大家共同讨论对于“尊重”的理解，以寻求更多的共享的意义。在价值观对话中，经理会询问员工对于尊重的看法，有怎样的意义，在最佳的状态下是如何体现的，在遇到一些挑战时彼此有怎样的期待等等。在一年的时间里，公司员工在自己的所属团队中完成与部门经理的价值观对话。此类对话我们还有很多，

它们是我们文化的催化剂，也是我们文化落地中的中流砥柱。卓越经理社群也是我们文化对话另一种形式，从 2016 年开始到今年已经进行了 6 年。每年我们会举办三个主题，针对文化中的不同元素，让经理之间相互交流、相互学习、相互帮助，共同创造意义、构建共识。该项目每年都会有几百个经理参加，对于每一个主题都会开展 8 到 9 个研讨会进行探讨，也会借此机会针对大家碰到的具体挑战和困惑建立共识。

认可、传播文化

讲好文化故事

罗燕南

时任中国区 People Head | 思特沃克

思特沃克作为一家全球性技术公司，员工多样性很高（包括年龄、性别、宗教、国籍等），如果运用传统手段，通过反复强调价值观的方式进行文化宣传，并不会受到员工的欢迎。从内容上，姿态强势地直接灌输明确价值观，容易引起不同背景及年龄层员工的不认同；从宣传方式上，由于缺乏趣味性和互动性容易引起天然的反感，令人不适。所以我们更多的是通过润物细无声的方式，通过发掘、呈现、宣传在公司文化沉淀过程中的典型历史事件，引发员工基于历史故事的相关文化讨论，把故事作为文化传播的载体，每一次故事的讲述，就会引起与故事相关的文化话题讨论，员工则通过互动参与润物无声地逐渐清晰公司行为价值观，理解什么是 TW value 的事情。

所以在去年我们用了将近一年的时间，做了非常多的访谈工作和资料的收集，并开发了一个新的历史文化项目，在内部叫做“思沃典故”。我们将过往的企业历史故事书写成一个个短小精炼且单纯陈述事实的小故事，并取一个有趣的四字名字，通过 workshop 讲给大家听并引发相关话题的互动讨论。举个例子，在思沃典故中有一个“凿

壁借网”的故事，讲的就是思特沃克成立之初，员工通过将房车改造成办公区的方式，来灵活机动地解决项目场地不足及网络的问题。我们还利用房车元素设计了文创礼品(类似乐高玩具的房车模型积木)，当员工参加了我们的相关文化活动中，我们会赠送一个模型玩具给他。很多同事会把拼接车模的成果放在网上，或直接直播整个拼接过程，甚至有些拼接玩具资深玩家会找 bug 反馈给项目组，这样我们便给故事插上了翅膀让他们自己传播。

诸如此类的历史故事和文创产品还在持续开发中，也会有更多的同事参与到类似的历史文化互动中来。

李女士

人力资源专家

讲故事其实是组织一点一滴创建意义的过程。区别于价值观的灌输，讲故事更加具有吸引力，员工参与度也更高。为此，我们从公司高层开始，让高层带头讲述发生在自己身上的故事，敢于展示自己的缺点与劣势，暴露自我与大众不同的特点，进而引导全体员工勇敢说出自己遇到的困难与挑战，让大家一起帮助其成长。这反映了我们的成长性思维以及包容多元性、尊重多样性的文化元素。

◆ 鼓励参与文化活动

田涛

时任 HRVP | 百融云创

企业文化活动是形成企业文化感受和体验的载体，在文化落地过程中，我们也会将文化价值观等融于各类活动之中。举例来说，在校招生入职时，我们会为其开展一个训练营，其中的很多活动我们也会紧扣企业价值观来进行。比如说，我们的其中一条价值观为“开放、创新”，我们就让校招的同事们在迎新培训中组成多个小队，给他们各种材料，让他们去打造出一部能够跑起来的车子。在

这个过程中，他们可以充分思考、任意设计，但一定要团结协作，并要使“车子”能跑起来。在点评环节，我们就会让他们思考过程中哪些行为契合了我们的价值观。

另外，公司周年庆是一个特别而又重要的时刻，对于新老员工都是非常有触动性的。因此，每年我们会请服务 5 年以上的员工来讲述他们过去 5 年的成长与感悟，还会邀请几位同事每人分享一个契合企业价值观的故事，当他们遇到问题的时候，价值观如何引导他们去面对与解决。我们会将这些故事录制下来并在周年庆大会上进行播放，通过先让部分员工说出他们的故事，正向影响和带动其他员工。

★ 文化考核与评估

小编：在企业文化落地工作中，除去前期必须进行的大量文化宣贯工作之外，还需在员工行为层面做出相对应的制度安排。在员工行为方面，最常见也是使用最多的方法就是对员工进行文化行为评估和考核。但与其他绩效评估不同的是，企业文化更多的是软性的评估标准，在进行文化评估时，评估者对被评估者文化行为的判定也多受到个人心理感受的影响，这就使得文化行为评估和考核较难有效进行。

田涛

时任 HRVP | 百融云创

企业文化虽然是一种软性投资，但其效果也是可以衡量的，建议可以通过“文化价值观四问”来评估。在企业内部通过调研的形式，让员工对四个问题来进行评分：①践行文化价值观，你为自己打几分；②你为你上级践行文化价值观打多少分；③你为同事践行文化价值观打多少分；④你为公司高管践行文化价值观打多少分。通过这四个问题，我们基本能从得分中看出公司企业文化落地的效果。当然，衡量文化落地效果的前提是企业真正用心地推行了文化价值观，并积极

地宣传贯彻，如果没有开展任何行动，没有在物质层、行为层、制度层、精神层等维度做实，那就无法落地，也无法衡量。

秦曼

时任组织发展总监 | 苏伊士集团

在对企业文化落地的效果进行评估时，我们的常用方法是开展员工敬业度调查。我们每年都会做一次大型的员工调查，并且每半年会进行一次检测。如此一来，我们每次都能将员工敬业度这项公司整体健康度的重要部分以数据的形式反映出来，通过这项数据体现大家对文化的认可度以及给公司带来的价值。另外，我们也会通过业务表现直观地评估“以客户为导向”的价值观的渗透情况，业务成绩好，能在一定程度上说明我们的企业文化渗透深入，是真正影响到了业务人员的。

郭振忠

时任人员与组织业务伙伴 | 诺和诺德

继去年我们做了“多元与包容周”的宣传之后，今年我们通过采访员工，请他们来谈谈自己的真实感受，如多元与包容对我的影响是什么、对自己的成长有什么帮助等等。在项目实施过程中收集一些活动中员工的心声，通过这样一种方式，来看员工对企业文化的认知程度、对于企业文化的意见和想法等。另外，企业文化落地的评估除了建立在每位员工的切身感受上之外，HR 也会关注员工敬业度与离职率，定期进行敬业度调查，通过每年调研数据的比较，了解文化在员工中的落地情况。

★ 文化表彰与激励

小编：随着文化落地工作在企业内部的逐渐深入，HR 部门或其他文化落地工作的负责人就会逐渐将目光放在员工具体行为的改善方面。但倘若对员工的引导和激励不足，员工内心缺乏主动改变的驱动力，则难以如预期般有效影响员工行为。

● 邹曷冰 ●

时任人力资源副总监 | 葛兰素史克

◇ Great Check-in

我们鼓励带人经理在日常与员工的 check-in 过程中能植入新文化的三元素，把新文化带入日常工作之中。因此，我们会设置一些专门的话术给我们的带人经理，帮助他们在与员工的谈话中能很好地推广新文化。

◇ GSK 认可系统

我们有一个认可系统，带人经理觉得哪位员工的行为展现了新文化的，就可以在系统中进行提名，然后我们会有文化的金奖、银奖、铜奖来表彰在日常工作中践行了我们公司文化的一些同事，15% 的同事能获得金

奖，50% 的同事能获得铜奖。该认可系统是实时的认可系统，带人经理们可随时随地进行提名。

◇ 季度文化之星评选

在文化落地的过程中，优秀员工的示范效应往往能影响更多的人。在公司层面，我们每个季度会评选“文化之星”。首先由各个部门来评选团队中的文化大使，根据文化的三元素，推选有哪些员工的行为是符合的，会有个人奖和团队奖呈报上来，然后我们会一起来讨论研究，评选出最终的“文化之星”。针对评选出来的“文化之星”，我们会予以表彰，同时在公司内部微信群当中让他们分享自己的文化故事，树立文化榜样。

● 田涛 ●

时任 HRVP | 百融云创

我们在文化落地的过程中也会注重发现组织内部的优秀典范。我们每季度都会从能力、文化两大维度推选出员工代表，深度宣传推广他们的事迹。这些具备“百融范儿”的员工代表任职于不同的职能部门、不同的业务单元，他们都是普通的经理和员工，可以让广大员工们真正感知到文化榜样就在自己的身边，用群众来影响群众。



案例分享

CASE STUDIES

邹晔冰

时任人力资源副总监 | 葛兰素史克

★ CH 文化融合之旅

◆ 项目背景

2022年7月，葛兰素史克将消费保健品事业部拆分并成立独立公司赫力昂（Haleon），赫力昂全心全意专注于消费健康领域，践行以人为本、提升每日健康的使命。随着集团的转型和新公司的成立，我们也需要新的企业文化以有效地支持战略落地。

在我们看来，我们做什么、如何做都非常重要，且我们应该始终做重要的事。在这个底层逻辑之下，我们新的企业文化主要聚焦于三个方面：第一个，贵在人心（Keep it human）。意指读懂人心，温暖人心，是我们服务于消费者、客户以及彼此的根本。第二个，胜在取舍（Do what matters most）。意指我们要敢于取舍，聚焦重点。第三个，志在超越（Go beyond）。我们有着对“更好”的无比渴望和追求，坚持自己的步伐，超越竞争对手。

◆ 项目设计和实施

我们的企业文化落地项目自2021年5月开始启动，在项目的不同阶段分别有不同的目标和重点，并在过程中获得了公司高层管理者的积极支持。

第一阶段：文化启动。我们进行了kick-off meeting，让员工知晓我们的新文化是什么，然后邀请公司高层管理者进行访谈，让他们来谈谈自己所理解的企业文化。我们会将访谈结果制作成视频，在公司内部公共场

所进行循环播放。

第二阶段：践行学习。在2021年6-9月，每个月我们都会基于一个文化开展主题活动，比如，6月的主题是贵在人心、7月主题是胜在取舍、8月主题是志在超越。然后，也会配合每月主题，开展leadership workshop。在公司层面，我们开展了三场文化工作坊，200多位leader共同参与；在BU层面，我们开展了35场工作坊，覆盖了3000多位员工；在北京、上海、苏州、天津等地也进行了4场的文化路演，让新文化覆盖全体员工。

第三阶段：形成习惯。2021年10月左右，随着公司全体员工对文化有了更加深入的了解，我们就进入到形成习惯的阶段。我们会把文化嵌入到日常的管理实践之中，比如说在check-in中，如何与我们的文化相结合，我们会有相应的话术给到管理者，鼓励他们把文化元素植入到日常的会谈当中。

◆ 全面文化落地

◆ 文化工作坊

企业价值观不仅仅靠自上而下的宣贯，更需要每个员工的参与，只有员工充分的参与、讨论和共创，企业价值观才会真正被员工内化。

在这次新文化运动中，Haleon做得非常棒的一点就是充分的让员工参与。在Global的层面，虽然已经自上而下界定了文化三元素的基本定义，但是对于文化三元素的具体解读，则是进行了本土化的、全员的共同参与。

首先在公司层面，我们组织了文化

工作坊，邀请公司的高层讲述他们对于新文化三元素的具体理解，讲述他们的文化故事。比如说，让他们谈谈“贵在人心”的关键词是什么、有哪些代表行为、在工作中应如何去体现等等，通过文化工作坊，形成在文化在企业管理层的认识一致，然后再铺开到每一个业务团队之中。在BU层面，HR会协助管理者开展BU层面的文化工作坊，我们邀请员工分享自己的体验和故事。比如说，员工可以谈谈“贵在人心”对自己来说意味着什么，在自己的工作单元中，自己的哪些行为是“贵在人心”的体现。就这样，我们通过文化工作坊的形式，将更多的员工连接起来，把大家所听到的、感受到的文化及其背后的含义在部门层面进行梳理和澄清。

在这个过程中，我们也会引入一些趣味性的小游戏。我们曾让员工通过捏橡皮泥的方式来感知文化，比如说请员工们用橡皮泥捏出能体现“贵在人心”这个词的图案，通过手、心、脑共同表达出自己的理解。这就是一个文化共创的过程。在这个过程中，员工可以充分发挥想象力，集思广益，从而在部门、团队层面达成对文化的共同感知与理解。

如果文化和价值观的传递只是自上而下的宣贯，很难让员工真正的接受和认同，因为这在员工看来只是管理层对于员工的要求，极端情况下可能引起员工的反感。因为这不是员工认同后的自发行为选择。通过共同的参与和员工的充分表达，让每个人重新构建了文化和价值观对于自己的联系和意义，这是一

个意义构建的过程。通过这个讨论的过程，完成了文化的认同。员工讨论的过程也加强了员工的自我承诺，而人一旦做出承诺，则很难改变，因此通过这个充分表达的过程，也完成了文化和价值观的强化。

◆ 心声邮局

除了文化工作坊，我们还配合打造了一个“心声邮局”。除了自上而下的文化宣贯，我们也希望听到更多员工对于新文化的感受和想法，所以我们开展了一个类似路演的活动，在公司内设立“心声邮局”，员工可以在“心声邮局”中通过扫描二维码，将自己觉得符合公司文

化三元素的照片上传到系统上，留下员工对初次接受新文化的感受和想法，然后当场便可以生成一张融合了员工个人信息的新文化照片。

我们不希望文化只是停留在喊口号的层面，而是要能落实到我们的日常管理实践之中。通过这个“心声邮局”，我们收集到很多自下而上的反馈，公司也会配合在管理制度上做一些优化。比如说我们要“胜在取舍”，将精力放在最重要的领域当中，但是大家发现我们的财务报账系统非常复杂，占用了很多时间。那通过这样的员工反馈，就推动了我们在财务部门对报账流程进行简化、优化，帮员工减负。



秦曼

时任组织发展总监 | 苏伊士集团

★ 苏伊士企业文化重塑与落地

◆ 企业文化重塑背景

企业文化是服务于业务发展不同阶段的，当业务发展到新的阶段，尤其加之外部环境发生诸多变化的情况下，企业需要重新回顾一下已有的企业文化，进行文化重塑。2019年，正如绝大多数公司一样，我们所处的商业环境发生了巨大变化，包括自然气候的变化，对我们环境公司难免会造成影响。因此，我们在2020年提出了发展业务的新战略，为适应企业的全新战略，对已有企业文化进行了梳理，回顾企业文化的方方面面，结合实际情况进行重塑，使其更清晰、更聚焦，更能够支持新战略的落地与执行。

万变不离其宗，在梳理的过程中，我们改变了一些文化的说法，关注的重点和细节不同以往，但文化的原始DNA依然保留着。配合2020年-2030年的十年战略，我们提出了“在2030年成为环境行业的引领者”这一愿景，相应的，使命就是“让人类的生存环境更加美好”。在此基础上，我们提出了以“赢”的精神为核心的四项价值观。(1) 热爱环境。是指我们希望投身到这个行业的每位同事都是从内心热爱环境的。(2) 相互尊重。尊重不只是公司内部员工之间互相尊重，我们在对外(比如面对客户)时也要保持尊重。(3) 团队合作。我们十分重视团队合作，对于组织和个人而言，这都是非常重要的。(4) 以客户为导向。

◆ 新文化梳理流程

第一步，在公司战略清晰的情况下，来自不同地区、不同业务线的同事们分组梳理现有文化体系，以工作坊的形式进行。在这个过程中，我们深入梳理已有文化并找出在新的业务背景下需要继续延续的核心内容、需要强化的能够支撑战略的内容以及需要进

行一定调整的内容。

第二步，结合公司战略重新定义企业文化，并在全球各个地区同步开始推广。在推广的过程中我们需要设计并实施一些行之有效的干预措施，让新的企业文化真正深入到公司各个层面，成为大家日常工作的一部分。

◆ 具体落地

以我们的核心价值观为例，我们希望所有员工来到我们这样一个环境服务型的公司工作，是真的发自内心地热爱环境，对环境保护充满激情。但要原本以文字形式呈现的企业文化真正落地，化虚为实，还需要付出更多努力，可以通过一些项目或活动进行。

经过多方研究，我们决定与一家 NGO（非营利组织）合作，他们每年会做大量的全球环境调研，收集环境变化的数据，然后生成一本详细的报告，该报告展示了人类生存环境多年的变化情况以及导致变化的因素等。我们根据该报告提炼出了一些实质内容，并开发出寓教于乐的游戏性的做法。人类各种活动对自然产生了哪些影响？反过来，这些对自然产生的影响又给人类社会带来哪些影响？大量的数据与事实证明了其内在的逻辑性。

为了让价值观真正落地，我们针对员工对环境的热情设计了工作坊，通过游戏的形式让大家参与讨论，了解人类的每一项活动最后给人类带来的结果是怎样的，并让大家表达自己的感受，分享在这过程中激发了自己怎样的思考。工作坊分两个阶段进行，第

一阶段是理解内在的因果关系，第二阶段是激发大家的情感。我们采用湿壁画，让大家用画画和拼图的形式进行讨论和抒发情感。落地采取的是从上往下、多地区同时协调共进的策略，从最高层领导开始一起探讨。通过工作坊，大家能了解整个人类生存化境是如何变化的，然后拥有紧迫感，促进探讨我们的工作可能为整个变化带来的实质性的正面影响和负面影响。在战略的基础上，我们还会希望有一个明确的战略目标，比如我们会将低碳减碳的战略目标融合在工作坊中，让大家进行头脑风暴。我们从高层开始一直做到了最前沿的一线工人，花了一年多的时间专门在不同维度推进，激发各个层级的员工对环境的热爱之情。

◆ 落地抓手

领导者：在我们整个文化梳理和落地的过程中，领导者都是至关重要的存在，比如在做价值观推广时是自上而下进行的，以此让领导者率先成为企业文化教练，再逐层带领团队具体去实施和落地。

沟通：不论是文化梳理还是落地，沟通都格外重要。我们需要有效的、及时的沟通，通过邮件、宣讲、海报、视频等将企业文化的信息在各个层级的员工中间传播，形成统一的认识和思想，如此才能力出一孔。

奖励：我们设计了文化大奖，让认真践行企业文化的员工得到相应的奖励，从而成为其他人的榜样，以此激励更多的人更好地践行我们的企业文化。



PART 3

企业文化， 慎思笃行

★ 这些挑战要注意

郭振忠

时任人员与组织业务伙伴 | 诺和诺德

挑战其实体现在很多方面，比如说员工可能会存在不理解。因为以往员工会比较清楚如何通过自己的方式达到一个好的业绩结果，或者熟悉晋升的规则规律，但现在我们在晋升和人才储备方面会有性别比例倾向，这可能会让员工缺乏安全感。这一点也会体现在我们的敬业度调查之中，调查中关于“在公司每个人都有平等的机会获得职业成功”“我了解我的绩效是如何被评估的”等问题的分数会受影响。但我认为作为 HR，我们应该透过表面看本质，既然我们推行的是一个变化，那变化过程中必然会有对过去事物的改变，最重要的是我们要抓住重点，要清晰地知道我们最主要想促进的是什么。

秦曼

时任组织发展总监 | 苏伊士集团

首先，我们作为一个大的组织，在重塑企业文化时面临的最大问题就是帮助大家形成共识，使得大家有统一的语言、统一的理解；另外，管理层也可能存在认知偏差，所以在文化落地早期就需要先在管理层达成共识。这时，HR 就需要做好沟通协调工作，促进企业上下达成共识，以此保证文化落地的顺利推进。其次，我们是一个很大的集团

文化变革和落地是一场持续而全面的工作，过程中会受到很多因素的影响而致使文化偏离既定轨道。因此，在这个过程中，HR 部门或其他文化落地工作的负责人要慎思笃行，把握关键人物及流程，并对文化和文化落地保有持续关注和追踪以确保它发挥作用。

组织，组织相对分散，我们在亚洲有十多个国家和地区的员工作，人员也很分散，所以如何保证文化落实到位也是一大挑战。我们需要选择合适的方法去推进，同时还有要很强的管理能力，去评估和衡量，并且在前期执行的过程中就要有策略、有方法、有计划，后期再一步一步去执行到位。

邹曷冰

时任人力资源副总监 | 葛兰素史克

在文化落地过程中，公司层面并没有对企业文化各元素界定一个具体的行为准则，因而怎样将其落地做实会是一个挑战所在。在具体推进过程中，我们会邀请员工共创，将文化工作坊铺到每一个 BU、每一个团队之中，覆盖每一位员工。通过员工自下而上的反馈，充分发挥群众的力量，梳理出员工对新文化的理解，然后再与高层一起来共创，从而对文化的具体行为进行一个清晰的释义。

★ 关键人物与流程

田涛

时任 HRVP | 百融云创

我认为 HR 在企业文化落地过程中首先是一个推动者，要全力推动所有活动、流程的顺利进行；其次是参与设计者，不同阶段的不同活动都需要 HR 去策划、安排和引导，从而保证文化的落地；最后是陪伴者，文化

落地需要物质、精神两手抓，HR 在这过程中需要帮助搭建公司与员工之间的桥梁，促进沟通，助力形成共识。

李女士

人力资源专家

文化落地的关键点，可以参考我们领导力的三原则：创建清晰、产生能量、交付成功。要想成功做好一件事，首先就要创建清晰，建立共识，凝聚所有人的力量，拧成一股绳，实现成功交付。其次，具备充足的同理心。VUCA 时代充满不确定性，特别是受近年来新冠疫情的影响，组织面临动荡，所以在这个过程中要具备同理心，理解组织，理解员工，理解大家所面临的挑战，培养他们的正向力，这也是我们成长性思维中最重要的，学会从问题的不同视角观察、判断、创造。最后，实现成功交付并不仅仅是短期的一个数字，而是要由自己定义、由利益相关者定义，让他们来评判我们的文化是否做到真正的落地。所以我们要系统的思考，要具备从内而外、从未来到现在的视角，以及 1+1>2 的视角，把我们的使命、策略和文化联系在一起，再通过我们的对话空间不断构建意义。

马亚明

时任 HRVP | 优脑银河

在推行文化落地的过程中，老板以身作则则特别重要。我们作为创业公司，规模相对较小，所以也不会和大集团一样采取五花八

门的手段促销自己的文化价值观。创业公司就像一个小孩子，小但却成长得很快，这周穿了的衣服可能下周就穿不上了，所以我们不能一次性做好多衣服给他，容易造成浪费，但是也不能不穿，还是需要一些衣服蔽体，所以我们会准备一些简单的必要衣物，但不是华丽的服装。与此同时，我们会不断给他输送营养，让其快速成长。文化对于创业公司而言就是成长必需的营养，而各种眼花缭乱的作法就像是华丽的服饰，是创业公司在发展期所不需要的。

在进行文化宣贯时，我们首要采取的形式是由 CEO 来做文化宣传。对于员工来说，CEO 的言行往往具有更强的说服力。另外，围绕在 CEO 周围的管理团队成员在企业文化价值观的落地当中也非常关键。只有管理团队以身作则，才能够让员工真正心服口服，从而促进文化落地。

企业文化不是整理出来的标语，而是要从公司的发展方向来看公司的使命、愿景是什么，战略如何，到战略下面有怎样的举措，短期目标、中期目标如何制定的，需要员工用哪些行为要求去支撑等等。我们往往将员工行为的要求说成是文化的一部分，但其实使命、愿景、价值观甚至战略，全套的概念都属于企业文化的一部分。

★ HR 扮演着怎样的角色

● 郭振忠 ●

时任人员与组织业务伙伴 | 诺和诺德

HR 在整个文化落地过程中担任变化的设计者和执行者。在企业中，除了老板之外，往往只有 HR 能看到文化所带来的长期影响，这也是 HR 应该去做的事，无论是组织诊断、人才盘点还是绩效设计，都是为了服务更长远的目标。同时，HR 也要推行文化落地，通过宣传、改变行为、领导力培训，使企业文化深入到企业的每个角落，然后还要在人力资源管理的流程、政策方面着手改变，通

过 HRBP 在各部门进行领导力和员工行为的改变，逐步推进，随时反馈，将组织文化、组织价值与个人价值相连接。

● 马亚明 ●

时任 HRVP | 优脑银河

我们都明白，一个老板自身的行为会直接影响这个企业的文化，那企业文化的建设是否只能靠老板一个人来完成呢？显然不是。HR 在企业文化的建设与深耕过程中具有不可忽视的价值，起着至关重要的作用。在梳理文化价值观体系的过程中，HR 主要扮演引导者、游说者和专家三类角色。

引导者 (Facilitator)。在企业梳理战略形成文化的过程中，老板是主导者，把握整体，顾全大局，相应的，HR 便需要做一个引导者的角色，配合老板完成梳理，比如开展研讨会的前期需要做什么准备、要让老板思考什么问题等，都是需要 HR 引导出来的。

游说者 (Advocator)。在企业文化构建和落地的过程中，老板（尤其是创业公司的老板）一般更关注融资情况、商业机会等，而容易忽略文化的规划和建设，这时 HR 要做好游说者，向老板阐述文化的重要性，从而得到老板对文化更多的关注和支持。

专家 (Expert)。作为 HR，应该对企业文化理解透彻，包括相关的方法论和工具也要非常熟悉，同时还要懂业务，明确企业未来的发展方向。正因为 HR 在整个文化建设过程中需要做非常多干预和引导工作，所以可以说承担了专家的角色。

企业文化价值观体系的建设是一个跑马拉松的过程，并非百米冲刺，需要企业及时回顾和调整，将所有相关人的制度、流程和技术支持紧密围绕企业价值观体系进行建设与维护。良好的企业文化需要全员自上而下的呵护，方得长远。

● 秦曼 ●

时任组织发展总监 | 苏伊士集团

在企业文化落地的过程中，HR 的作用是不可磨灭的，需要起到引导者和推进者的作用。如果 HR 学会了用文化引导公司，这对人力资源管理也是有非常大的帮助和促进作用的。HR 除了基础执行和管理的工作以外，最重要的一个价值就是帮助组织塑造合适的企业文化并负责推进，这也是 HR 所应具备的一个非常重要的能力。在推动文化落地的过程中，HR 需要全程引导，相应的，便需要具备激励领导的能力，帮助领导一起引领员工熟悉企业文化并在行为中反映出来。我认为即使 HR 需要负责的工作很多，也要将较多的时间和精力放在企业文化上。

● 焦建利 ●

时任人力资源副总监 | 费森尤斯卡比

首先，我认为我们在文化落地的过程中起到承上启下的作用，因为很多企业，尤其是外企，其企业文化都不是自己提取的，遵从拿来主义，但需要本地化。需要萃取符合本土的企业文化，这时我们 HRBP 就需要起到承上启下的作用。其次，由于企业文化需要更多地宣传落地，将文字内容行为化，所以 HRBP 需要起到很好的推动作用，促成公司各层级一致性的达成，便是 HRBP 的工作。我们不仅需要自上而下进行宣传，还要与各个层级的员工进行充分沟通，通过调研评估文化落地的效果。日常中观察员工是否按照价值观的行为要求行动，强化员工的行为养成，都是需要 HR 日常关注的，比如在宣传的过程中我们也要不断收集关于价值观的案例并在其它地方将这些案例作为典范进行宣传，在宣传时采用员工的真实故事，也会更具说服力。

★ 企业文化的变与不变

田涛

时任 HRVP | 百融云创

企业文化可能会随着社会发展、行业、业务、员工群体的变化而发生一些改变，但其核心是不会改变的。文化中有些部分可以灵活与时俱进，比如可以将行业的扩充变化、新生代人员的适配度、数字化思维等等，融入到新的价值观，迭代升级。但无论未来如何变化，企业文化依然是企业的核心纲领，企业面对的困难和跳闸越大，文化所发挥的作用也越大。因为在面对不确定性困难与挑战时，文化价值观所带来的精神上的指引能助力企业预判和决策，共度难关。

秦曼

时任组织发展总监 | 苏伊士集团

社会环境现在充满变化，甚至未来也会一直处于变化之中，所以对于企业而言，具有诸多的不确定性，那么作为引领企业前进的明灯，企业文化只会越来越重要。在这种情况下，企业对领导者的要求会有所不同，以前领导只需要划定清晰的路线，明确好方向，大家跟着走就行了。然而，如今变化不断的外部环境使得领导很难划定清晰的方向和路径，所以需要文化来做一定指引，让大家有一个明确的前进方向。由此可见，未来企业文化会越来越重要，大多数企业都会为了应对环境变化带来的挑战而更加清晰地界定企业的使命、愿景、价值观，给员工以指引，帮助员工找到自己前进的方向，在工作中做出符合企业文化要求的决策和行为。

焦建利

时任人力资源副总监 | 费森尤斯卡比

未来企业文化会受到越来越多的重视，尤其是在外部环境越来越多变的情况下，企业文化的重要性日益凸显。组织文化之父沙因在其著作《组织文化与领导力》中提到：“文

化是一个群体在解决其外部适应性问题和内部整合问题时习得的一种共享的基本假设。”这里便提到了“外部适应性”，其实就是我们常说的战略、使命、愿景、目标，内部更多提到的是组织的共同语言、边界和标准。企业文化不仅仅是一个企业的 DNA。只要公司想要获得长远发展，无论是创业型公司，还是上市公司，处于不同的发展阶段，企业文化就能起到不同的作用，并且有较大的影响力。优势理论强调内驱力，我觉得企业文化就是组织的内驱力，对于企业而言是非常重要的存在。

★ 结语

我们正处于一个急速（Rapid）、莫测（Unpredictable）、矛盾（Paradoxical）、缠结（Tangled）的 RUPT 时代，市场竞争越来越激烈，颠覆式的创新也越来越多。企业文化建设并不是一个新的话题，然而，RUPT 促使了企业文化的重塑。公司内部各年龄层群体管理与行为方式的差异、业务板块的分彗式扩张发展、跨越国家与地区的布局，使得文化在企业中的地位和作用异常重要。组织的人塑造了组织的文化，而文化决定了组织选用什么样的人，个体的价值观与公司文化匹配才是关键，也是 RUPT 时代企业文化重塑的意义所在。



笃志明理，躬行求真

——访奇瑞控股集团商用车板块人力资源总监 乔国慧



成功是逐步实现一个有意义的既定目标——这是关于成功的最佳定义之一。这一定义适用于任何人，不管他的人生焦点是什么。2022 年，是乔国慧与奇瑞正式携手走过的第 22 年，也许从小受父母工作观念的影响，她从遥远的吉林来到安徽芜湖后，便在这里一步步扎根，不再离开。在这里她实现了一个又一个的新目标，经历了人生不同的新阶段。回望过去的二十年，满满奋斗的足迹，如电影般在脑海中一帧帧闪过……

初识奇瑞

2001年，刚刚大学毕业的乔国慧偶然从大学同学的口中了解到奇瑞这家公司，“在当时，中国的汽车工业都是合资品牌或外资品牌，像奇瑞这样的自主品牌，其发展是十分可观的”。出于对奇瑞发展前景的信心，乔国慧向其投递了简历并顺利入职。

初入奇瑞，乔国慧并未从事着人力资源相关工作，而是发挥专业所长——在财务部门从事着成本核算等工作。“制造业的成本核算本身是最复杂的，因为业务链长且业务流复杂，所以财务工作是非常值得深入学习的，它的实践性充分结合了我上大学里学习到的理论知识，这段不到三年的经历对我自身的学习和第一阶段的职业生涯规划是十分有帮助的。”此后，公司采购部门在采购成本方面提出了人才需求，而基于工作经验沉淀与优异的工作表现，乔国慧被调往采购部门担任采购部科长，从个人贡献者成长为管理者。

快速成长的十二年

乔国慧一直在岗位上默默积蓄着能量，这份能量也助她在新挑战来临时能从容应对。2001—2010年是中国自主品牌车企高速发展的十年，奇瑞作为真正拥有产品开发的自主知识产权的中国企业，其第二大核心竞争力就是国际化业务的发展。为此，集团成立了国际公司，专门负责海外业务，乔国慧也被调任至奇瑞国际公司，并在此度过了自己职业生涯中举足轻重的12年。最初，乔国慧担任着运营管理部部长一职，该部门除了兼顾少部分的财务职能和运营行政职能，大部分还承担着HR职能。“海外业务彼时刚处于起步阶段，所以整个团队也只有十几个专职人员。虽说组织的业务规划不是我负责的，但是整体组织和团队的组建，基本在我的手中一步步筹建起来，直到最后形成300多人的团队，所以我觉得这是我个人成长历程中非常浓重的一笔，也是我自己为之骄傲的一段经历。”

进入国际公司后，乔国慧和团队面临的第一大难题就是组织的搭建。当时行业内缺少专业人才，能够“拿过来直接用”的人少之又少，只能靠自己不断在内部培养与孵化现有人员，因而团队的搭建十分艰辛。且在外部人才引进时，语言也是必要的敲门砖，不仅需要英语人才，还需要会俄语、西语甚至阿拉伯语、波斯语的人才。为此，乔国慧带领团队从三大渠道着手解决外部人才引进的难题。第一类是商务型人才，不限制行业，重在语言能过关，需要有市场开拓经验，主要是区域营销类、市场开拓类人才；第二类是技术型人才，包括售后服务的相关技术人才以及工厂制造人才等，这一类人才全部从集团内选拔，选拔完成以后进行语言、商务、礼仪、沟通方式等方面的培训，属于内部孵化类；第三类人才就是大学生，“2005年到2010年那段时间，每年大概有40到60人的大学生被选拔进来，这些大学生经过一年左右的培训后，就开始做内部的轮岗，再根据岗位的需求外派到海外的各个市场中”。

世上无难事，只要肯攀登。到了2008年前后，团队规模就已达到300人。现如今正值海外市场的窗口期，奇瑞的海外业务又呈现爆发式的、指数级的增长，当下组织能力的匹配与当时团队搭建之初的核心竞争力密不可分。“不管我离开与否，现在看来国际公司的整体组织能力和核心竞争力依旧存在，而且愈来愈强大。”回望这段历程，乔国慧坦言这也是她职业生涯中取得过的最大的阶段性进步。

然而，迎接一个又一个的困难与挑战，似乎才是生活和工作的常态。解决了人才引进的难题后，另外的挑战也随之而来。“2010年以后，对于奇瑞国际而言，在人才方面遇到了两个核心困难和难题：首先是如何引导现有人员自愿长期奋战在海外一线，以及引导现有集团范围内的员工自愿到国际公司，长期驻外；另一方面，随着中国自主品牌汽车企业的发展壮大，各家车企也都成长起来，奇瑞在当时可谓是最抢手的人才资源池，我们培养了一代中国自主品牌的汽车人，要如



何保留人才成为重点。”在此瓶颈期下，乔国慧带领团队跟外部咨询公司合作，联合进行项目开发，重点在于构建一套完整的海外派遣人才机制，吸引、激励和保留驻外人员。这套人才机制一直沿用至今，每一年都会持续迭代，也成为了国际公司人才核心竞争力中的一大亮点，并在整个行业内引发标杆效应。

担任商用车公司 HRD

2019年起，乔国慧开始担任控股集团商用车板块人力资源总监，从业务端转到总部HR统筹负责端，首先面临的是COE核心能力的构建问题，具体而言就是企业文化、激励机制、人员效率提升和领导力塑造。在此前销售端的工作中，销售人员的薪酬激励并不复杂，而如今乔国慧需要站在更加全局的角度设计激励方案，以及如何围绕业务进行差异化落地。对此，乔国慧通过对齐标杆企业，萃取优秀经验，不断探索适用方案并成功应用于整个营销模块。其次，在于对企业文化重要性的认识。随着对人力资源工作的逐步深入，乔国慧慢慢意识到企业文化管理的重要性，她也开始带领团队着手开展企业文化项目，让企业文化与人力资源工作充分融合。最后是对人力资源战略的理解。如果仅站在业务端，对于战略的理解是非常浅显的，而随着经验的不断积累，乔国慧能够站在人力资源的角度，更加深刻地意识到其

与战略之间的关系。同时，她也坦言：“在任何一个行业内都需要不断学习和适应行业的发展变化，比如我在汽车行业，就需要不断了解汽车行业发展格局的变化，虽然做不到洞察，但起码能够先进行充分的理解，这也让我对未来工作的发展方向有更加富有前瞻性的考量和准备。”

在担任HRD的三年时间里，除了自身能力的提升，乔国慧对于HR与业务之间的关系也有着自己的理解，“人力资源本身并不是直接创造价值的人或组织，它的核心在于怎么让业务创造价值。那么在赋能组织创造价值的过程中，我们的价值又在哪儿？让组织创造价值，也就是围绕经营结果，HR需要做出哪些动作”？对此，乔国慧也提出了自己的经验见解。第一，人力资源必须围绕战略，从公司的战略出发，这是公司当下甚至未来的生存方向和发展方向。公司的资源是有限的，而人力资源拥有的人力资本却是拥有无限可能的，这是HR的专业优势，HR需要发挥其最大效用。第二，人力资源需要懂业务，并利用专业优势结合业务规划找到对的人，并将对的人放在合适的位置上，组织才能让对的人创造价值。第三，构建组织能力，合理配置资源，包括从流程、组织、岗位，再到人岗匹配，这一套机制也是人力资源核心价值的体现。第四，建立良好的人才机制，抓住组织中20%的核心人群，并针对他们构建一套能够激发他们持续创造价值，并且获得丰富的精神层面与物质层面激励的机制。从价值的创造到分配，让他们与组织深度捆绑，形成未来事业的共同体。第五，就是企业文化的力量，从长远来看，一定要长期地构建企业的核心价值观，让更多的人能够在共有价值观下形成价值认同，围绕价值观制定一套行为标准，牵引更多的员工共同执行。通过小部分核心群体自驱力的打造，让他们去影响企业中更多的人，从而形成全范围内自驱型组织。做好以上这五点，HR的价值才能最大限度地发挥出来。



流水不腐，户枢不蠹

在任何一个领域里，唯有变化才是唯一不变。在奇瑞的22年经历中，乔国慧做过“老本行”财务，也在运营管理部承担HR职能，包括后续历经HR三支柱转型，担任营销系统的HRBP，再到参与集团后勤业务的经营管理和商用车公司的人力资源总监工作，从业务到职能部门，她都有所涉猎。

回望在集团内各个岗位的历练经历，乔国慧深刻地总结道：流水不腐，户枢不蠹。“在个人的成长历程中，虽然一开始并不能够完全按照自己的选择到心仪的岗位，但是在不同的岗位中，也必须为之努力。我也非常建议年轻人在职业周期中经常轮岗，在轮岗过程中把基础打扎实。在我们现在的人力资源体系构建中，我们也是鼓励员工三年轮换岗位，突破原来‘干一行爱一行’的局限，培养更多拥有丰富专业经验的通才。”另外，乔国慧还鼓励员工创新，“互联网时代，创新迭代的速度越来越快，对于我们传统制造业而言也是如此。如果不创新，就会被时代所遗忘。成年人的学习更多的是来源于实践，在实践中不断创新，不断突破自我，才能保持自我的竞争力，不被时代抛弃”。

坚毅笃志的乔国慧，在外人看来或许有些强势，但正是这种工作风格让她能够高标准、严要求地完成每一次工作上的任务、解决工作中每一次遇到的挑战。不给自己设限，不断突破自我的天花板，是乔国慧这么多年以来所坚持的一种品质，并且也指引着她不断向着下一个目标前行。未来，乔国慧和奇瑞的缘分还会继续下去，她的个人品格和工作态度，相信也会影响着越来越多的奇瑞人。



学无止境，永葆激情

——访维美德中国人力资源总监
宋湘萍 (Sherry Song)

法国诗人儒贝尔曾言：“温柔是激情之后的平静。”这句话用来形容 Sherry，便是再合适不过了。温柔似水的性情背后，是她对于工作和生活的无限热情与激情。而不惧困难与挑战，始终保持积极向上的学习者的姿态，又促使她在职业生涯中，不断成熟、成长……

编辑整理：Brynn Guo

💬 结缘人力资源

Sherry 可能不会想到，热爱教书育人的她，未来会在人力资源的道路上闪闪发光。师范毕业后，她在公立的教育系统担任一名英语老师。“虽然当时非常热爱教育，也非常热爱我的学生，但是总觉得我可以有更多的潜力，去探索这个未知的世界。”自从有了这一想法，她便开始寻找外部的机会，希望从学校这一小型社会系统，跳到外面更大的世界中去。当然，初次转型的 Sherry 还是十分谨慎地选择了教育行业，去了上海朗阁培训机构，担任一名雅思老师。但与此同时，一个小小的改变正在发生：她同时承担了雅思部总监助理的职务，协助管理日常的行政事务。也正是在那时，她第一次接触到了人力资源的相关工作，“培训机构的 HR 部门体量较小，所承担的 HR 职能也较少，因此大部

分的职能，比如招聘、绩效管理、课时费计算，都依赖于各个部门去做。”正是在这样的契机下，她开始帮助老板做一些 HR 的工作。在这一份“兼职”的工作中，Sherry 发现自己做得非常得心应手，在有一次和部门总监关于职业发展的谈话中，在老板的鼓励和认可下，Sherry 清晰了自己在亲和、同理心、影响力、人际关系上的优势，于是定位向人力资源方向发展。她在确定职业方向后准备系统提升自己的专业知识，报读了中国人民大学的在职人力资源硕士，并同时报读并通过了美国人力资源协会高级人力资源管理认证及中国劳动部门的中级和高级人力资源管理专业认证。有了专业知识和认证，Sherry 也收获了更多的自信，决定到企业中担任 HR 的职务。



Parkering mot betaling

Stavanger kommune har parkeringsgebyr i følgende områder: 1. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 2. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 3. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 4. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 5. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 6. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 7. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 8. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 9. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 10. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 11. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 12. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 13. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 14. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 15. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 16. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 17. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 18. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 19. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 20. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 21. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 22. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 23. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 24. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 25. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 26. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 27. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 28. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 29. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 30. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 31. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 32. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 33. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 34. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 35. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 36. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 37. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 38. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 39. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 40. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 41. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 42. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 43. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 44. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 45. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 46. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 47. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 48. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 49. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 50. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 51. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 52. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 53. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 54. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 55. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 56. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 57. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 58. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 59. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 60. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 61. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 62. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 63. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 64. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 65. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 66. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 67. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 68. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 69. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 70. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 71. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 72. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 73. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 74. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 75. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 76. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 77. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 78. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 79. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 80. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 81. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 82. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 83. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 84. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 85. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 86. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 87. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 88. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 89. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 90. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 91. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 92. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 93. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 94. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 95. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 96. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 97. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 98. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 99. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00 100. i sentrum fra kl. 08.00 til kl. 18.00

STAVANGER MARITIME MUSEUM

EK 31042

选择美卓

刚开始选择工作时, Sherry 定位于外企, 一是能发挥自己在英语上的优势, 二是基于对自己性格和价值观的觉察。自己性格非常直接和坦率, 而尊重、平等、开放和包容又是自己深层价值观, 所以外企文化会比较匹配。2007 年初, 当 Sherry 看到一家芬兰公司——美卓造纸技术(上海)有限公司在招聘 HR, 她马上应聘了这个岗位并有幸被录取了。虽有一定年份的工作经历, 但是第一次加入外企担任 HR 的她, 还得从最基础的工作做起。“当时, 这家公司前身是国企, 经历了被民企收购, 再被外企美卓全资收购, 且适逢新的劳动合同法实施, 这也就意味着, 整个公司的 HR 管理体系和管理制度都需要重建, 才能满足新的管理需求以及《劳动合同法》的要求。这是一个巨大的挑战也是一个机遇, 因为困难和挑战才能锻炼人。”提到这段经历时, Sherry 如是说。Sherry 主动要求承担这一“艰巨”的任务。“真正接手这个任务后, 发现要处理的问题非常多: 既要研究原来的管理制度、美卓其他全资公司的管理制度, 又要了解管理层的需求, 还要考虑企业原本的文化背景和员工的接受度, 此外还需要研读和应用新的《劳动合同法》, 期间还要不断地跟工会代表、各层管理者和管理层沟通……”大量的招聘工作再加上制定《员工手册》《人力资源规章制度》等任务, 入职后半年左右, Sherry 基本上晚上、双休、节假日都在工作, 但她乐在其中。当一个人找到了自己真正热爱的职业且又能匹配自己的优势, 那么工作就不单单是工作, 而是机会——成长的机会和贡献

的机会。通过不懈努力, Sherry 除了出色地完成了本职招聘工作外, 也完成了制度重建的一系列工作, 能力和成果都得到了管理层的高度认可, 所以在入职半年后, 便晋升为人力资源部副经理, 一年之后, 正式担任人力资源部经理。

充满激情的职业经历

谈起过往, Sherry 最为之骄傲的, 是担任精益六西格玛经理的这段经历。“担任人力资源经理后, 总经理看到了我系统化思考、工作和管理的强项, 开始把公司的行政和 EHS 部门交给我。在 2010 年初, 总经理决定实施精益六西格玛提升工厂的运营效率, 一般情况下, 这项工作的负责人大多来自公司生产部门或质量部门, 但他却意外地将这份信任交给了我。”带着忐忑和好奇, 她接受了新工作, 随着各个项目的开展, 不由爱上了精益六西格玛。“以前在 HR 部门, 虽然也做人才发展、团队建设以及文化建设的工作, 但在带领做精益六西格玛项目和现场精益项目后, 才真正看见了‘借人完事, 借

聚力带来的提升。我们每次进行三天或一周的 kaizen 项目时, 总经理、部门经理和现场的员工都会参与进来: 清扫机器、整理工具, 改善目视化、重新设计工作流程, 项目结束时, 看到焕然一新的生产线和员工们干劲满满的精神状态, 每个人都会发自内心地感到骄傲与满足……”随着在上海工厂实施的成功, Sherry 正式转到业务部门担任中国区精益六西格玛经理岗位, 支持中国区运营副总裁开始在西安工厂、外高桥工厂和供应链实施推动精益六西格玛的实施。谈起这段经历, Sherry 眼神中充满着欣喜、骄傲与怀念。特别让她感到骄傲的是在担任精益六西格玛经理期间, Sherry 也为公司挖掘出一批高潜人才, 现在也都已成长为精益经理、生产部门经理, 甚至是工厂总经理。

担任人力资源总监

2013 年年初, Sherry 回到人力资源领域成为人力资源战略伙伴支持中国区总裁工作。2013 年中, 集团宣布维美德从美卓集团拆分, 成为独立的公司, Sherry 被任命为维美德中国区的人力资源总监。新的职位对于 Sherry 而言又是一个不小的挑战, 她既要支持总裁担任人力资源战略伙伴, 还要负责中国区 HR 的日常运营事务。接到新的挑战以后, Sherry 决定从三个核心开始: 首先打造优秀 HR 团队, 优秀的 HR 团队带给公司的不仅仅是高效的流程, 还有能促进公司业务成长, 领导团队适应组织发展的文化。其次是



组织制度建设。从中国区层面开始顶层设计, 优化公司绩效和奖励机制推动公司各个层面适应新局面, 迎接新挑战。最后, 发展领导

力，从发掘关键和高潜人才开始，通过继任者梯队建设为公司面临的新的挑战培养领导人才，保证组织可持续发展。

海外工作中的成长

2017 年，Sherry 在与中国区总裁做年中绩效回顾中聊到自己未来的发展，她希望自己有机会到国外工作，说完后又觉得不太可能，因为 HR 很多工作还是和当地文化、语言、劳动法有关，站在公司的角度现在的位置是最合适的。中国区总裁鼓励 Sherry：“如果你不说、不尝试，那就肯定不会发生，不试试怎么知道公司不考虑呢，但是你自己要考虑清楚，为了这个选择你愿意放弃什么？你愿意放弃现在的职位吗？你愿意离开中国的亲人和朋友吗……”在认真考虑后，Sherry 还是希望能有新的挑战，于是和全球人力资源负责人表达了自己的想法，仅仅几个月，2017 年底公司就安排 Sherry 去芬兰总部带领推动三个全球能力发展的项目，在芬兰工作半年后，她又被派到泰国担任了维美德亚太区人力资源总监（备注：亚太区是除中国以外的所有国家）并同时负责亚太 HSE 工作。回忆这段经历，Sherry 认为自己是幸运的，在那时已经 42 岁的她，如果不是公司一直以来的尊重、包容、平等文化，以及对于人才的关爱，她可能没有机会得到这样一次的成长与历练。

担任亚太区人力资源总监，Sherry 面对的最大挑战便是文化差异和远程领导团队。同事和团队成员都远在亚太各个国家，刚开始 Sherry 买了各个国家的文化介绍书籍，希望能快速和大家建立理解和信任，但后来发现了解文化是一部分，但对人的尊重，对思想、行为、文化差异的好奇和理解，才是更重要的。Sherry 说：“当我努力自我察觉、不断反思，践行并提升自己在这些方面的心智模式和价值观时，我就非常享受和同事和团队的互动。在亚太要负责近十个国家的人力资源，更多地要依赖于各个国家的人力资源经理，同时我也学会了更好地抓大放小，更好地授权。”

说到这段海外工作经历，Sherry 说：“最大的收获是具备了更全局的视角、更开放和灵活的心态。通过在总部的这段时间，我能够从原有单一国家的思维跳出，站在总部和全球的角度思考问题，视野更加开阔。另外，亚太的工作经历也让我学会如何更好地与来自不同国家的同事相处，以更开放和尊重的心态倾听不同的想法。”

重回港湾，重新起航

后来疫情爆发，由于家庭的原因，Sherry 寻找回国的机会，所以在 2020 年底去了一家世界 500 强美资公司。但是维美德冥冥中似乎跟 Sherry 有着未了的缘分，这儿有培育她的领导，有她曾并肩作战充满信任的同事，有自己打造的团队，更有一如既往包容、开放、平等的文化氛围。2021 年，Sherry 重新回到维美德带领中国区 HR 团队。

归来的 Sherry 希望，自己的经历能给 HR 团队带来新的视角，她要带领 HR 团队更好地支持业务，去应对类似疫情等不确定性因素带给业务新的挑战，要支持组织 hit refresh，在保持公司原有的平等、尊重、开放、包容的文化外，增加敏捷、灵活、创新元素。让成长性思维生根于每个员工心中，让组织能从容面对外界的不确定性和各种挑战。

“德鲁克曾说过，‘动荡时代最大的危险不是动荡本身，而是仍然沿用过去的思维逻辑做事’，当我们能面对挑战保持积极乐观、保持对新事物和未来的好奇和开放心态，坚持学习，那么所有的挑战终将让我们无论是个人还是组织变得更优秀和更具韧性，” Sherry 如是说。

永葆激情

如果用一个词来形容 Sherry，那一定是“passion”，Sherry 笑称：“记得 10 年前我在上海的视频会议室里和总部的总裁汇报精益六西格玛项目，他听完后和我说，远在芬兰的他，隔着屏幕都能感受到我内心的热情和激情。”的确，不论是刚进入企业担任 HR，还是在后来不同的岗位，Sherry 对待工作永远都充满着激情。究其原因，她回答：“想必是热爱吧！我非常庆幸这辈子我找到了我真正热爱的事业，更加幸运的是我找到了和我价值观匹配的维美德，还有一路上相信我、支持我、愿意给我很多机会的领导。”

在工作和生活中，Sherry 认为人是需要终身学习的，想要成功，就需要比别人多付出一些努力。还有就是要学会聚焦和舍弃，“若想要最大限度成就真正重要之事，切忌贪多求全，事事应允。如果答案不是一个确定的 Yes，就是一个肯定的 No。只有摒弃琐碎而无足轻重的生活，才能过真正重要而有意义的人生。”随着年龄的增长，Sherry 越发认为，作为一个管理者，需要静下心来思考哪些是真正需要聚焦的事情；同样，在生活中，哪些是我们真正希望追寻的方向。

从 Sherry 的职业经历中，我们可以看到她是如何逐步成长，变得更加优秀。但 Sherry 认为，她的成长也好，优秀也罢，离不开公司这片优渥的土壤，是公司开放、平等、包容的文化造就了 Sherry 的精彩。但优秀是一种相互成就的品质，Sherry 在维美德散发的光与热，也会影响着更多的人，激励着他们的成长！



观点

VIEW

HR 如何赋能组织创新

企业要想长久地发展，必然离不开创新。但在推动公司创新的过程中，往往会暴露许多问题。大企业创新的挑战不在于具体的方法、工具甚至创意点，而恰恰在于如何有方法、有策略地化解创新中遇到的一些组织、人才与文化难题。

内容来源：贺远超 | 猫融工厂合伙人

编辑整理：Brynn Guo

企业创新的通常做法和结果

纵观企业实践，不难发现，企业创新通常有以下几种形式：

- ◆ 由 HR 或行政部门组织创新大赛 / 创新奖项——员工吐槽，成为政治工作，流于形式，浪费精力。
- ◆ 设立独立的创新机构——缺少核心资源、逐渐边缘化、业务脱离主业，创新无法落地。
- ◆ 虚拟创新兴趣小组——自娱自乐、渐进主义，在持续改善与创新之间徘徊，存在意义存疑。

以上三种形式的创新所带来的效果往往并不理想，究其根源，其核心在于企业并没有将创新作为一个系统性工程，没有由点成面，形成体系化。所以，企业若想成功，还需要以系统化方式来实现组织创新。

而企业在创新过程中也会遇到许多困难与误区，为了尽可能避免陷入误区，人力资源在“创新”这件事中，又需要扮演哪些角色呢？

HR 在企业创新中的定位

试想一个场景：CEO 在战略会议中提出要创新，并且指出需要由 HR 团队来牵头落地，希望 HR 的高管能够站在人力资源角度提出一个系统化的解决方案，你该如何推进？

在拿到这样一个项目时，首先要明确：公司想通过创新解决什么问题？老板对于创新的态度如何？我们需要什么样的创新？由谁来创新？……企业创新是一个系统化的工作，需要有一定的战略耐心，逐步将项目落地。

以一家世界 500 强的餐饮企业——百胜中国的本土化成功创新实践为例：在过去几年，百胜中国在成为独立上市的公司后，公司愿景、使命、文化相应地发生了变化，需

要从一家执行文化十分强大的公司转变为全体员工致力于创新的企业，并致力于成为全球最创新的餐饮先锋。为此，百胜中国做出了许多探索和努力，包括推出移动餐车、疫情前就探索出直播电商模式以及利用私域流量推出口袋炸鸡等十分成功的创新举措。

在这一过程中，我们总结出了一套框架（见图 1），分析从人力资源角度去谈创新，未来哪些事情可能跟 HR 相关。为实现“餐饮最创新”的愿景，百胜对人力资源的定位是：领跑未来的驱动者，打造敏捷、创新、高效的组织。在这个定位下，企业创新的关键抓手有创新文化、创意孵化、创新组织与创新人才。位于中台位置的数字化创新平台，也是为了能够定期将优秀创新想法的数据沉淀，成为公司核心能耗。最后是创新绩效评估与创新人才评估，承担创新实施最后的检验环节。



图 1 HR 在企业创新中的定位

企业应该如何创新？

组织创新需要从多维度下功夫，下面将从组织、文化、人才三个层面具体阐述企业应该如何创新。

组织层面

◆ 思考 1：创新和战略是何种关系？

创新应该“任意而为”，还是应该跟随公司战略目标向前推进？不同公司做法不一。例如华为的创新就是典型的聚焦主航道，提倡“我们的创新应该是有边界的，不是无边界的，无边界的技术创新可能会误导公司战略。”而曾经集结了大批互联网行业精英的盛大创新院，其核心团队的成员却提出“任何承担战略目的的创新都会失败”的观点。创新应该“有边界”或是“无边界”，各行各业莫衷一是。

华为公司的成功，最重要的一点就是“千军万马过独木桥”，聚焦一个目标、一个点，直到打透为止。所以在华为内部一直提倡不要盲目创新，“小改进，大奖励；大建议，只

鼓励”，所有的创新只为服务公司总体战略。但在行业内也能够看到一些不同做法。比如互联网行业的谷歌公司，他们对于创新的定义，首先必须是新颖的、惊喜的、有突破性价值的东西。这些创新不需要完全跟随总体战略，只需要遵循一个大体的原则。因为对于互联网行业而言，未来充满太多的不确定性，所以只要在某一原则下，任何创新都可以被允许实施。谷歌今日最经典的“721”创新管理模式即是如此，70% 核心业务、20% 临界业务以及 10% 不相干的业务。这 10% 的资源可以用于一切员工感兴趣、天马行空的项目，内部也叫 Pat Project(宠物项目)。

以上是创新聚焦式与发散式的两个典型案例，并且各有优点和局限性。因此大家需要思考，我们今天的业务更适合哪种形态的创新，切勿盲从。但无论哪一种创新，都不能偏离公司的使命、愿景、价值观。

◆ 思考 2：老板的创新意图是什么？

创新的举措背后承载着老板的意图与业务的痛点，因此，识别老板的创新意图尤为

重要。老板的创新意图分为三种：(1) 一般在业务快速成长期，老板希望通过创新解决实际问题，往往非常聚焦，提出一个挑战性的目标直接解决行业和公司的瓶颈问题。比如西南航空提出做低成本廉价航空模式的背后就是因为当时老板提出“我们创业工资都要发不起了，请各位帮忙解决如何高效运营”，所有创新意图都聚焦在怎么降本。(2) 老板需要创新带来新的增长、更好的增长。(3) 老板对于未来极大的焦虑感，希望寻找新的赛道。明确老板的创新意图，在未来实施创新的过程中才能更加聚焦，实施更有目的的创新以支持他的意图。

大部分企业在创新管理中，最大的挑战就是无法对创新进行精细化管理。无论何种行业的创新，都需要将其分类。例如在某乳饮品品牌，其创新矩阵（见图 2）可以分为横轴与纵轴，横轴是时间属性，指产品品类上的创新；纵轴是空间属性，指创新模式上的变化，包括客户画像 / 渠道 / 组织形态 / 关键技术 / 品牌心智。横纵轴将空间划分为 1/2/3/4 四个象限，通过四个象限能够清晰地看到创新的分类。



图 2 某乳饮品企业的创新矩阵

- ◆ 象限 1: 现有业务连续性创新，业务增长爬坡期，解决实际问题；
- ◆ 象限 2: 新业务连续性创新，寻找新的增长动力；
- ◆ 象限 3: 现有业务突破性创新，寻找新的增长动力；
- ◆ 象限 4: 新业务突破性创新，强大的焦虑感驱动，寻找新的增长动力。

◆ 思考 3：创新组织模式该如何设计？

如何设计组织架构，与创新的成功率直接相关。创新组织的架构支撑，需要与公司创新战略高度匹配，公司需要何种创新，就需要设计何种架构。

创新的组织架构设计需要考虑两层因素：内部架构或外部架构，集中式管理或分散式管理。集中式管理即跟现有业务部门区分，成立单独的部门；分散式管理即放在现有事业部中。每一种模式都有优势与弊端，创新组织架构的具体设计大体可以分为以下几类：

◆ 单职能（Single Function）：

创新团队发生在单个职能模块下，以改良为主的渐进式创新，创新团队与现有业务团队由一个职能领导来负责。

优势：容易组织，不需要占用管理时间；战术层面日常工作的改良式创新在现有业务进行消化与落地。

局限：团队有一定的局限性，错失一些大的创新机会；团队所获得的经验与知识无法充分分享给跨职能的团队。

单职能 Single function

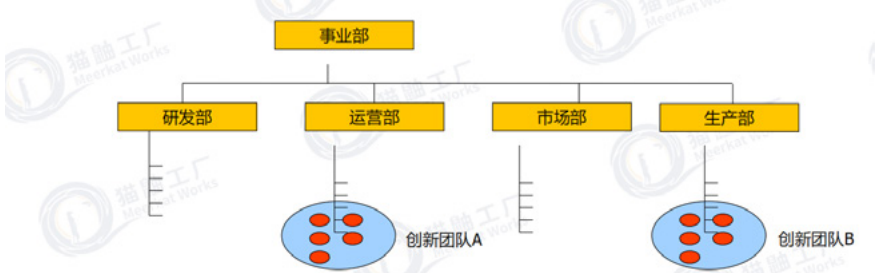


图 3 单职能创新组织架构

◆ 跨职能组织（Cross Functional）

跨职能团队向项目经理汇报（双向汇报），项目经理向业务部门负责人汇报。

优势：强矩阵模式下，有一定经验的项目经理更有影响力，并且可以获得现有业务资源的支持。

局限：需要经验丰富的经理来领导项目；需要一定的管理时间；对于颠覆性或者全新业务开发比较难。

跨职能组织 Cross Functional

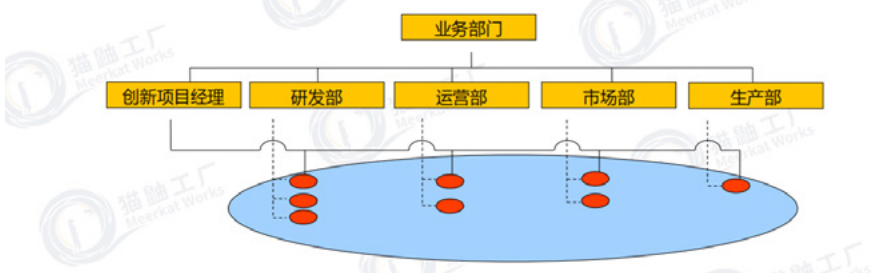


图 4 跨职能组织架构

◆ 虚拟团队（A Virtual Team）

适用新技术应用，快速利用内部不具备的能力与知识进行商业化。

优势：小、快、灵；快速聚拢专家资源；团队具备创业精神。

局限：知识产品保护与管理有风险；外包成本高。

虚拟团队 A Virtual Team

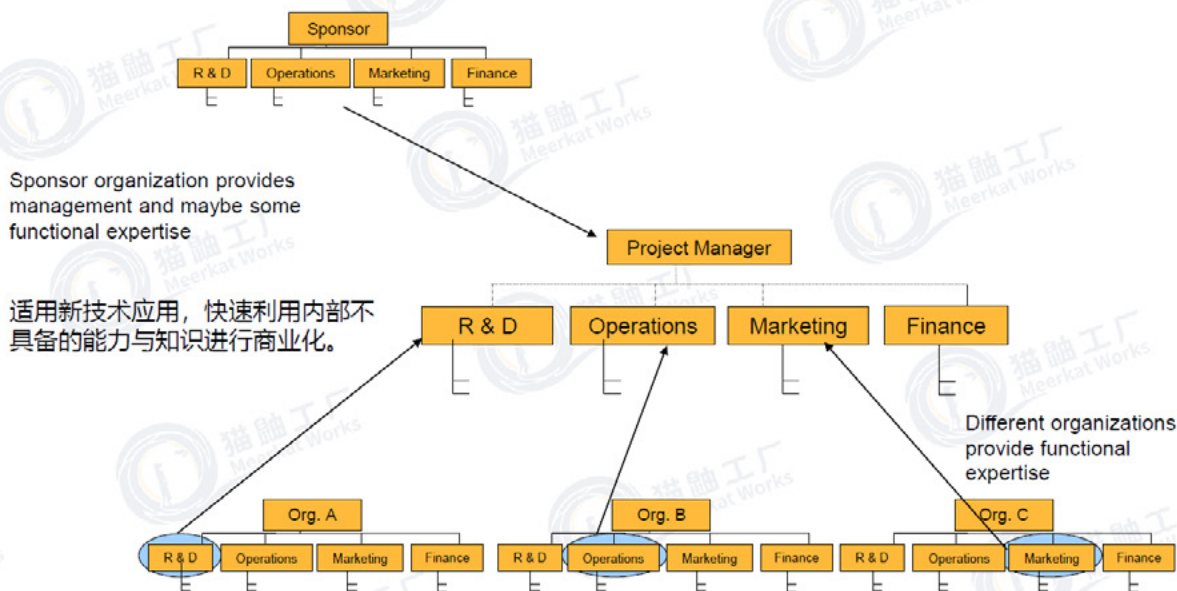


图5 虚拟团队创新组织架构

◆ 总结：组织设计的关键 Tips

- ◇ 根据创新业务属性匹配相关管理模式
- ◇ 处理好创新团队与业绩引擎团队的关系
- ◇ 平衡好组织架构的稳定性与灵活性
- ◇ 小而美的游击战打法
- ◇ 快速失败与低成本失败可以接受，并且值得鼓励

人才层面

◆ 创新人才画像

2004年7月初，硅谷心脏地带的101号公路旁出现了一个巨幅广告，只有学习过高等数学的人才能看懂，那是一道复杂的数学题。一些好奇的人解开难题，答案是一个网址，登录网站后会看到一系列难度递增的数学题，最终有7500人来到了数学迷宫的

出口，他们看到的是谷歌公司的招聘广告。在这个看似游戏的谜题面前，能走到最后的人已经让谷歌甄别了他非功利的兴趣，以及兑现这种兴趣的执着和到达目的地的智慧。谷歌用一道道别出心裁的谜题招呼着天下的英杰。

从这个案例中可看出，创新的主体是人。创新管理的核心工作，很多企业认为是找“想法”，但其实不尽然，最核心的实际上是找到公司合适的“人”。人才找对了，创新想法才能稳步落地。那么一个人的创新能力到底由哪几个方面决定？我们需要创新人才的画像。人才画像可以参考MPS模型，即动机（motivation）、个性（persona）和技能（skillset）。这三个维度正好在谷歌案例中得到了很好的体现，非功利性的兴趣是人的动机，对兴趣的执着程度是人的个性，达到目的所需的智慧即所具备的技能。

在该模型框架下，技能是较为容易达成的，可通过后天培养与赋能；动机也可通过

各种手段激发；而个性往往是最难改变和培养的，企业只能识别每个人的个性。而在企业内部，创新业务的负责人身上往往具备着以下个性特质：叛逆、与众不同、执着与坚持、好奇心与探索欲、包容模糊 & 尝试冒险。

以前很多企业都提倡“全员创新”，但这个观点并不符合实际。创新者的个性特征一定是在团队中与他人不同的，他们往往不是团队中的大多数，而是极少数的人。《创新者的基因》一书的作者杰夫·戴尔、赫尔·葛瑞格森和克莱顿·克里斯坦森采访和调查了研发出革命性新产品和服务的首创者，以及利用创新型商机建立起来的公司的创办者和CEO们，发现这些创新者都有相似的行为，并总结出五个基本的发现式技能：①联系：善于把尚未联系起来的问题联系在一起；②发问：敢于颠覆前提，善于发出令人深省的问题；③观察：通过对日常现象的观察，获取重大发现；④交际：善于结交与自己持有不同观点、看法的人；⑤实验：不断尝试新的体验，试行新的想法。企业在上升期时往

往更为重视员工的实现式技能（分析、规划、细节落地、执着执行力），而忽视了发现式技能。其实发现式技能可以通过后天训练获得，所以企业在日常工作中也应该要重视识别与培养员工的发现式技能。

◆ 团队内的人才组合

创新的主体是人，企业也应将创新贯穿于人才发展的各个维度。那么在企业的创新团队中，每个人的角色应该如何定位？团队中的人才组合应该是怎样的？我们认为理想的创新团队的人才组合应分为三部分：领域创新者、交叉领域创新者、范式创新者。这其中，领域创新者能创造性地解决问题，在团队中占比较多；交叉领域创新者能对问题本身提出问题，尽可能问出好问题，是跨界能手；范式创新者看清产业终局，挑战行业基本假设，是团队中的极少数。值得注意的是，在团队创新的过程中，领导者往往具有很多创意想法，但最终在实施落地时会发现下面真正的执行者往往难以完全准确地理解老板的用意，因此这时还需要一批能够读懂老板的想法，并且能够准确翻译给执行者的人，这便是交叉领域创新者在团队内所承担的作用。很多组织都会忽略掉这一重要角色群体，但实际上他们在团队中能够向上提出问题，向下拆分问题，起着非常重要的作用。

文化层面

创新文化与创新思维的培养，对于创新也十分关键，优秀的创新文化氛围能够对创新起到支撑作用。组织创新文化的评价可以从以下几个方面进行：

◆ 组织创新文化的关键要素

组织心理学博士阿曼莎·英博提出了组织创新文化的 14 个关键要素：

- ◆ 个体层面：挑战、自主、认可
- ◆ 团队层面：良性冲突、支持、协作
- ◆ 领导层面：主管的支持、高层领导

的支持、资源、目标清晰

- ◆ 组织层面：承担风险、凝聚力、参与、物理环境

打造创新文化的过程容易陷入许多误区，因此需要把握五个关键点：第一，创新文化的转型过程中，现状文化其实并不完全与创新相悖，现状文化当中可能会有引导行为改变的关键助力因素，企业可以有效利用现有公司文化进行文化转型。第二，从行为层面入手，从改变行为开始，而不是思维。第三，前期只需专注改变一部分关键人的关键行为，以点带面，逐步大范围扩散。第四，通过病毒营销的方式激励行为改变，而不只是靠自上而下的方式。第五，不要只强调理性，要用感性思维做创新文化的扩散，晓之以理，动之以情，才能强化行为模式的变化。

◆ 创新文化与宗教

深入剖析文化，会发现一个有趣的现象：其某种程度上与品牌营销和宗教有着核心的共同点，都具备符号、领袖、场所、活动内容、传播者、共同的敌人等共性因素。具体来说，在创新文化与氛围的营造中，文化衫、海报等可作为文化符号；CEO 是文化领袖；创新空间是文化场所；创新大赛是文化活动；创意与项目是文化内容；创新教练是文化传播者；创新挑战则是“敌人”。因此，从这个角度而言，文化的打造也可以借助市场营销的思路进行内容设计，然后借助宗教的逻辑去管理文化。最后，要注意的是，企业在文化层面要更多强调行为的改变，识别关键行为。

👁 如何落地创新项目

创新项目如何落地，建议通过三阶段（五年规划）的赋能路径实施：

第一阶段：搭台。1-2 年的时间，该阶段通过内部创新评审、创新战略研讨会、举

办创新大赛、创新人才盘点，以及开展创新训练营，为创新打好早期基础。凝聚创新共识，选拔一批创新种子人才，这一阶段属于创新项目的早期孵化。

第二阶段：成就。3-4 年的时间，该阶段着重创新成果的转化与孵化、创新机制优化与调整、举办创新大赛与创新周活动、创新领袖项目等。通过具体项目的落地探索组织与孵化模式，同时进行内部故事的推广与扩散。

第三阶段：沉淀。第 5 年时间，通过搭建知识库平台、完善创新流程、举办产业链外部创新孵化大赛、创新 TTT 项目以及创新训练营，培养一批内部创新教练，搭建创新数字化平台以及实现创新孵化机制的落地。

👁 结语

在组织创新中，HR 发挥着越来越重要的作用。首先他需要拉动业务的一把手进行定调，明确领导者的意图与边界，投入耐心。第二，管理好期望值，找准定位，确立创新项目的短期目标与长期目标。第三，系统化的顶层设计与路径规划，具备设计思维。第四，发挥好 HR 对“人”的作用，从选人、内外部链接、组织能力以及教练技巧等多方面发力。最后，关注落地与成果，承接部门、孵化机制，确保创新项目的稳步落地。



如何制定人才战略

很多组织（即使是较大、较复杂的组织）仍然缺乏一种精心设计的人才战略，这一点令人感到惊讶。所谓精心设计的战略，是指一种与业务战略紧密联系的战略，需要明确人才团队的三个或四个重大承诺 / 成果，其跨度至少为三年，并且足够具体以解释所需要的活动和投资。

如果人才战略实施得当，则可以让您的人才组织找到正确方向。人才战略可以为人才管理提供指导，使其各个组成部分（TA、DE&I、分析、L&D 等）都能制定自己的强大目标。

人才战略为组织提供了信心，即人才管理不仅仅是推动活动，而是为其所从事的活动赋予一个明确且经过验证的业务目的。

制定伟大的人才战略

设计人才战略包括四个步骤，旨在产生一系列清晰明确、雄心勃勃且可创造价值的承诺。战略对话从业务目标转向具体行动——优先考虑人才团队在三年内所要达成的少数重大成果。

每个板块的最终文件都包含足够的行动项目，以使人们相信计划能够实现。最终文件可对成本进行准确估算，并对可能导致计划失败的原因进行清晰的评估。

当我们帮助 HR 和人才团队制定强大的战略时，可遵循以下四个步骤。

◆ 第 1 步：确定战略动因

我们经常听到企业领导者抱怨，他们觉得人才管理从事着诸多有趣的活动，却没有明确的业务目标来推动他们（参见《CEO 关于人才的三个问题》）。您的 CEO（以及许多其他人）只想知道人才管理会通过何种方式来切实支持战略。

伟大的人才战略首先要从业务战略直接映射到您的核心人才管理成果。有效的人才战略设计会话，首先要讨论企业的明确战略，以及人才管理团队如何提供最佳支持。这不可能是个归纳性的讨论——而是一个寻求解决业务问题的人才解决方案。

这种对话听起来像是，“这是我们想要处理的 HR/ 人才方面的事情。这些事情如何与业务相适应？”

战略对话听起来应该是这样的：“我们的战略板块之一是增加每个品牌的产品创新。我们可以提供怎样的重大成果来支持这一点？”

随后，可通过讨论确定不同质量活动的初选列表——既包括战略性的活动，也包括更加细化的活动。举一个典型的例子：

1. 识别关键的创新行为，并将其纳入选拔和

晋升标准。

2. 雇佣更多的创新团队成员。

3. 培训人员掌握最新的创新技术。

4. 评估与创新行为相关的奖励制度（如果您能影响薪酬的话）。

5. 营造一种更加注重创新的文化。

6. 改变关键创新角色的岗位设计，以提高灵活性。

您的机会是找出其中少数有意义的成果。一旦您的团队制定了初选列表，就可以询问他们，“我们的实际交付成果是什么？”根据这一对话结果，可将那些能够制定人才战略的人与那些沉迷于提供人才活动的人区分开来。

通常，人才团队完全可控的成果与企业最重视的成果之间存在矛盾。从上面的列表中，人才团队经常会选择“雇佣更多的创新团队成员”之类的选项。这种选择给人的感觉是可控的，而且在一定程度上是可衡量的。但这不是业务成果，这只是一项活动。

企业可能重视的结果是“通过转变我们的文化、工作设计和能力来加强创新成果，从而提高产品创新。”这是一项重大的承诺，但也是一项可怕的承诺，因此许多 HR 部门不愿意签署这一承诺。但这是一项会让您的执行团队开心的承诺，因为它显然能够为业务增加价值。

实现这一成果，远比建立新的能力模型或提供培训课程要困难得多。它需要一个清晰明确的计划、协调一致的努力、施加影响的能力，以及将您的奖金（也许还有事业成功）与真实结果联系起来的意愿。

然后，您的团队重复这一讨论，以确定您可以履行的 3 到 4 个重大承诺。如果这些确实是您可以做出的最大、最有效、最能推动绩效的承诺，那么您的团队应该无法提供超过四个承诺。

就上述创新承诺示例而言，需要多少工作才能成功实现该结果？现在将这个数字乘以 4，然后问问自己，您想做出多少个对职业有影响的承诺？

◆ 第 2 步：确定实现每个战略承诺的关键活动

您的团队要想通过每个承诺实现较小但仍然重要的结果，从而完成其重大战略承诺，第 2 步是确定可确保您实现承诺的重要成果和活动。

确定这些活动的对话，与第 1 步中采用的对话模式相同。对于每项战略承诺，您的团队都要创建一个活动入选列表，其中所涉及的活动必须能够实现该承诺。与第 1 步类似，在开始时可能会产生具有不同重要性和相关性的活动。

通常，我们会通过两种方式帮助团队将这个入选列表组合成一个合适的列表。首先，团队应确定哪些活动是相似的或相关的，并将它们组合成一个更大的可交付成果。例如，您的入选列表可能同时包含“通过雇佣以增加创新的能力”和“确定对创新至关重要的行为”。

这些重叠的陈述提出了更大的可交付成果，可以将其表述为“确定增加创新的属性”。该陈述下面会有无数其他策略，但该陈述可将较小的成果适当地结合在一起，从而支持战略板块的关键成果。

应制定一个与这些关键策略相关的时间表，以明确承诺的“完成”日期。

就确定最重要的活动而言，第二种方法是简单的投票练习。当您确定了入选列表后，请每位团队成员按优先顺序投票选出前四名。根据此排名对列表进行排序，这样会让您立即清楚他们认为哪些项目最重要。

在您认为合理的活动数量处划定分界线。我们建议，每项活动下面包括但不超过八项活动或成果。每项活动都将是一个有意

义的成果，因此八项活动或成果是一个雄心勃勃的目标。

对其他 2 到 3 个战略板块也重复此过程。完成后，您就可以制定战略草案了。

◆ 第 3 步：确定所需资源

为了使您的人才战略草案更接近于现实，您需要准确地确定实现目标所需的额外资源。我们发现，有太多的客户试图跳过这一步，或者对他们的资源需求评估不准确。

想象一下，如果您的 CEO 在财报电话会议上说，他们不知道公司的新战略会花费多少，对此，您和您的 CEO 负有同样的责任。每个战略都有一个价格标签，您的人才策略也要有一个准确的价格标签才会有效。

您的资源请求应反映出实现每个战略承诺所需要的额外资源。您应该估算三种资源成本：人员、短期支出和资本支出。

- ◆ 人员：您需要哪些额外或升级的职位，费用是多少？请务必估算满负荷的员工成本（薪酬、福利、其他保证付款、预期的个人费用）。
- ◆ 短期费用：您将承担哪些费用来兑现承诺？短期费用可能包括咨询、会议费用、企业赞助的培训、材料采购或制作、团队人才招聘、网站重新设计等。
- ◆ 资本支出：为实现战略需要哪些长期投资？资本支出包括多年使用的技术、硬件 / 材料、设施建设，以及其他任何能使组织受益超过一年的东西。

每项战略计划均应对实现其所需的投资进行准确估算，这种预算编制工作反过来也会对战略计划的实施有所帮助。在估算了这些费用之后，您可能会发现有预算超支的情况，您需要缩小承诺才能实现目标。

◆ 第 4 步：保障您的人才战略

很多事情会阻止您的人才战略取得成功。您需要识别主要障碍并制定缓解计划，以确保您可以克服任何潜在障碍。

摆出您最挑剔的心态，撕毁您刚刚精心制定的策略。会遇到什么问题？谁不支持这项策略？哪些问题不现实？我们已经看到了各种障碍，其中包括预算削减、延迟技术实施以及 HR 自我斗争。

如果您在识别障碍时遇到困难，请向一些企业领导者和 HR 业务伙伴寻求帮助。他们会很容易地找到您计划中的软肋。

👁 计划交流并建立赞助关系

若您现在已制定了一份人才战略草案，就是时候与关键业务领导者和 HR 领导者一起审查了，从而了解他们想要更改、添加和删除的内容。

理想情况下，您在设计人才战略时，运用了对战略和业务的丰富知识，但这并不意味着每个企业或 HR 主管都会支持它。我们建议您在开始与 HR 业务伙伴进行交流时，特别关注那些受您的计划影响最大的职能、地区或业务单位的人。

与他们会面时，您的目标是让他们了解您做出的战略选择及其原因，并游说他们在其团队中支持推行该战略。在与他们进行一对一会面后，您需要总结他们的意见，将其呈现给您的战略设计团队，并对任何承诺、指标或活动进行微调。

一旦您的战略基本确定，我们建议您与每位执行团队成员及其 HR 业务伙伴会面，以审查人才战略。您和 HR 业务伙伴应该在会面时就人才战略事宜达成一致。

👁 战略执行的严格纪律

您的人才战略应该优先于您团队中的其他活动，但这并不意味着您和您的团队成员没有其他工作要做。但这确实意味着，您团队的

目标设定过程应该直接来自您的人才战略。

在设定年度目标时，您的团队成员应列出他们将产生的支持该战略的三到四个成果。您的直接下属可以直接从战略计划或支持活动中获取他们的目标。

然后，每月进行一次状态审查，根据您的战略计划时间表跟踪团队的进度，并在成果延期或没有达到预期效果的情况下采取纠正措施。

👁 总结

伟大的人才战略并不常见，不是因为它们难以制定，而是因为他们的设计师并不专注于重大成果，也不会通过完美的执行来实现它们。在执行中保持专注和一致，使实现战略板块成为团队奖金的主要驱动力。

更高的公司绩效需要由您去实现。一切从您的人才战略开始。

作者简介

Marc Effron

The Talent Strategy Group 主席

哈佛管理畅销书《One Page Talent Management》和《8 Steps to High Performance》作者

Marc 创立了 The Talent Strategy Group，推动世界许多大型公司转变人才管理方式。Marc 在人才管理上的创新理念广受专业人士好评，在 Fast Company、英国《金融时报》、英国广播公司、彭博广播公司、《哈佛商业评论》《纽约邮报》等诸多媒体和一些全球广为关注的博客上随处可见他的文章和观点。在创立自己的公司之前，他曾担任雅芳、翰威特和美国银行等诸多知名企业全球人才管理和领导力发展副总裁职位。Marc 毕业于华盛顿大学，并获得耶鲁大学 MBA。



研究

HR RESEARCH

“数字化助力员工体验提升”研究报告 ——深入员工体验实践中发现观点、呈现趋势

调研主办方：人力资源智享会

联合主办方：北森

前言 | PREFACE

随着人口红利消失，劳动力成本上升，企业之间对于人才的竞争也愈发激烈，吸引和保留优秀人才，不能仅仅只靠薪资福利，企业还需要面向员工提供卓越的员工体验，让员工在工作中感受到企业对自己的重视和关心，才有可能避免内部人才的流失，充分激发与发挥人才价值。

与此同时，Z世代（出生于1995-2009年）步入职场，他们对于个性化的追求、自我价值的体现愈发明显，他们讲究平等，渴望被尊重，这无一不契合了体验的理念，企业必须做出相应的调整以此来激发新生代员工。于是“员工体验”被越来越多地提及，其重要性也获得一致认可。

过去的两年，世界正经历一场由新冠疫情带来的巨大冲击。危机之下，企业已逐渐意识到，公司的发展离不开员工的健康、幸福感与生产力。而这也促使企业愈发关注员工的感受，通过一系列实践提升员工体验。

至此，关注员工体验的重要性已不言而喻，改善员工体验已箭在弦上。

从实践而言，员工体验因为其广泛的概念涉及让不少企业感到无从下手，又力所不足。那么员工体验的提升究竟该以什么为抓手？在此抓手下应该如何实现员工体验改善与迭代？体验是一种感受，企业端如何衡量与监测体验的好坏与否？用的是什么样的指标？基于以上现状与发现，智享会与北森联合开展了“数字化助力员工体验提升”的研究，致力于从以下三个角度为诸位同仁呈现本次的研究内容：

- **现状一览：**通过分析市场现状，结合员工体验研究，厘清员工体验的内涵、关键组成要素、落地与实现层面的实践程度。
- **方式手段：**员工体验与诸多因素息息相关，本次精心选择“数字化”为切入点，具体阐述当数字化与体验“碰撞”之后，如何完成员工感受的提升、体验的实现的触点是什么。
- **持续改善：**数字化极大程度地提升体验，但是体验的提升绝不止步于数字化。员工体验的根本需要站在员工的角度，以员工为中心进行与工作相关的流程制度的优化与完善，因此本部分，我们将阐述如果企业想要长久地、持续地提升员工体验，可以从哪些角度入手建立起一套持续改善和反馈的机制并予以运行。



当我们谈论员工体验时究竟在谈什么？

员工体验是一个如此巨大的领域，几乎所有的人力资源领域都是它的一部分，它不是一个“过程”，而是一个跨职能的战略。员工体验贯穿于候选人应聘到离职的职业生命全周期，横跨各人力资源模块，同时还需要多部门协同合作（如行政、IT、财务等）、共创的一种内部氛围。



市场声音：员工体验没有统一范式与标准模板，以员工为中心创造好的感受才是准则

研究过程中我们访谈了诸多企业人力资源高管与专家，了解他们理解的员工体验，其内涵如何，其要素如何。过程中我们听到了很多不同的想法，出发的视角各有不同。

但整体而言，对于员工体验，HR 高管们对其“前世今生”很清楚，同时对哪些因素有利于塑造良好的体验同样清晰，然而在了解与做到之间，企业层面需要跨越的东西还有很多。

- 从员工的视角出发，不局限于某一单点的改善，而是关注整体的优化，从而提升员工在工作场所整体的感受。
- 抓住员工体验的核心，提炼与体验感最相关的要素（文化价值观、同事关系、成长发展等）。
- 员工体验的实现路径没有统一范式与标准模板，以员工为中心，围绕职业生命周期寻找触点，但同时应结合组织需求与目标“因地制宜”开展。

数据概况：体验要素强调将员工个体与企业整体统一，在落地与实现层面，基于员工生命周期和人力资源员各模块系统上线“双管齐下”，双向沟通与专岗专人使得体验改善拥有更多可能



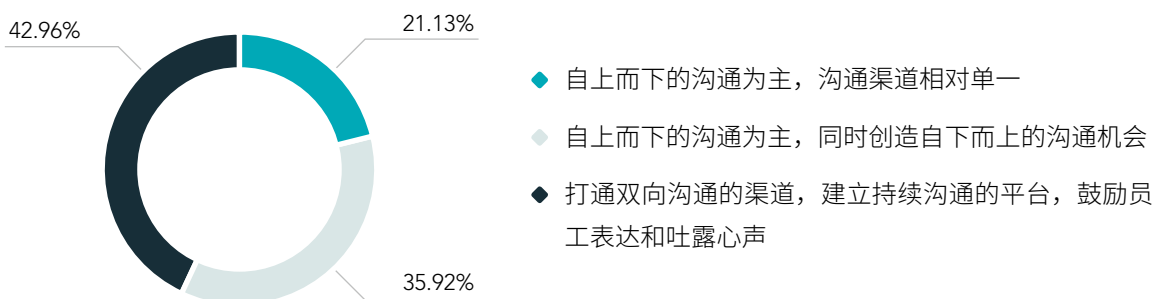
图表 1 根据您企业的实践，以下哪些因素对于打造良好员工体验非常重要？请选择最重要的 5 项，并进行排序：
N=284



马斯洛需求层次理论告诉我们人由低到高的需求层次，对应到工作场景中，员工体验就是在工作过程与经历中编制的一张“巨网”，将各方面都包含在其中。从以上图表可以看出，大家普遍认为**良好的上下级沟通、明确的管理制度、与企业价值观同频、个人价值成就与可持续发展的职业道路**等因素对于员工体验至关重要。

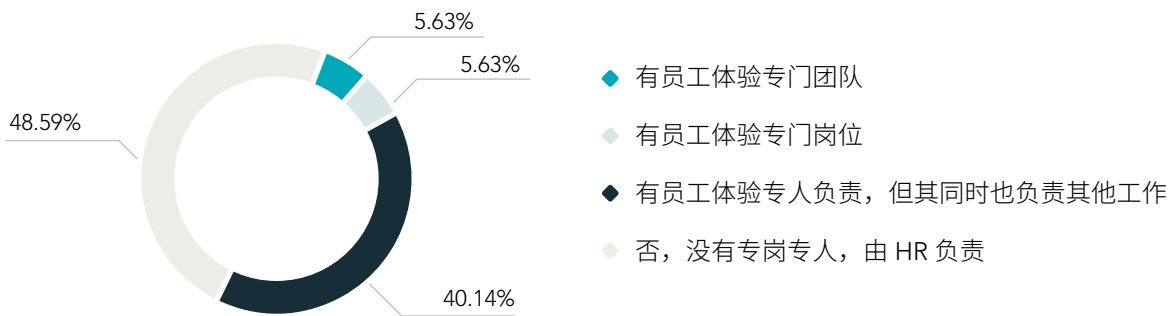
员工体验要素日渐明确，但想要真正将这些都落实好，其中的差距仍然很大。不同要素之间实现的难度不一，因此接下来会从较易触达到员工的方式出发，阐述企业具体落地时实现的方式。

图表 2 您企业与员工的沟通方式，更符合以下哪种情况？ N=284



在沟通机制的设置上，借助图表 2，我们欣喜地看到很多企业已经付诸行动，他们逐渐将单向的、自上而下的沟通转化为双向的、多样化的持续沟通。通过鼓励员工表露出真实心声，拉开员工体验改善的一角。换位思考，建立互信是企业内部员工体验建设的重要一环。

图表 3 您企业是否设置了员工体验的专门岗位及人员？ N=284



通过图表 3 可以发现，尽管设置员工体验专门团队、独立岗位的比例约为 10% 左右，但是参调企业中有 4 成表示已经有专人在负责员工体验。这表明越来越多的企业已经开始将员工体验的改善与提升逐渐提上日程，纳入正式的职能并正在进行中。**员工体验专岗专人将使得体验的改善拥有更多可能。**

图表 4 结合实践现状，您企业是如何着手开始提升以及改善员工体验的？ N=284

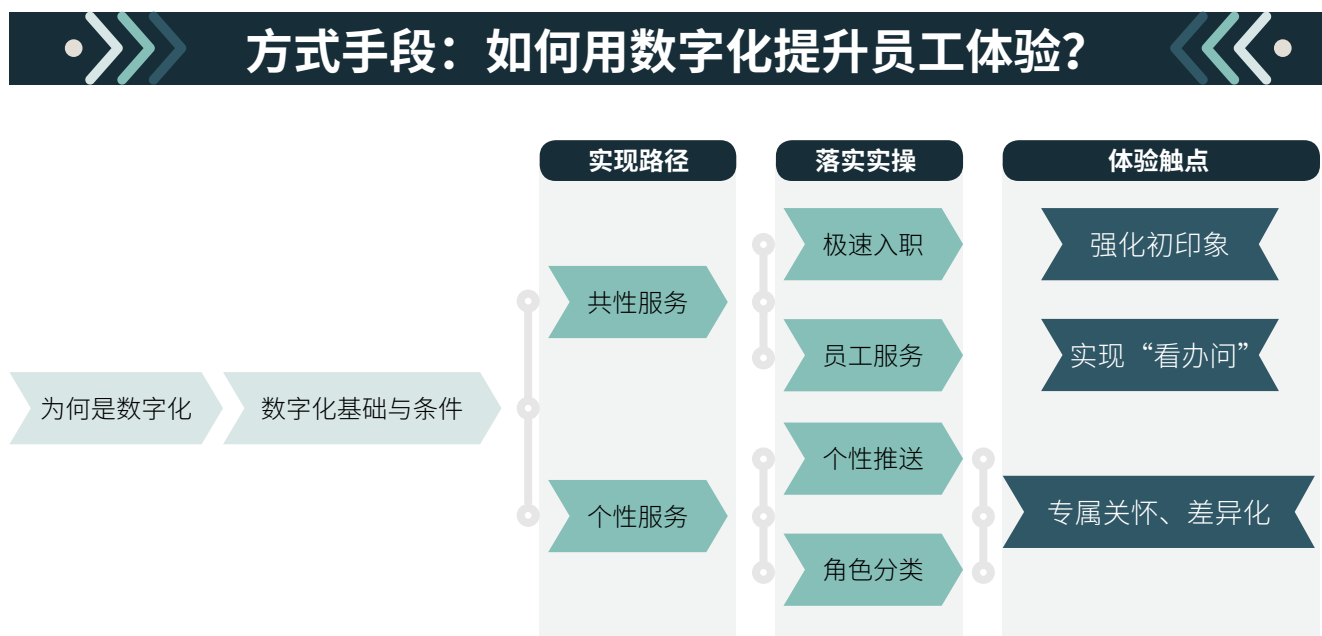


图表 5 您企业的员工体验已经实现以下哪些环节和阶段？ N=284



结合以上图表，企业在提升员工体验的时候，有一些非常明显的着手点：一方面是从员工生命周期寻找痛点场景，针对性改善，如入职与融入、培训发展、离职等；另一方面会从人力资源各个模块入手，先通过上系统 / 平台提升效率，以此改善体验。**基于员工生命周期与系统平台数字化提效“双管齐下”，是企业着手改善体验最多的方式。**

基于员工生命周期改善体验时，企业实践最多的是从招募到入职的这一时间段。为何纷纷在此发力？候选人的体验决定了其对一家企业的初印象，企业相信建设好候选人的第一印象，无论是面向社会大众的雇主品牌打造，还是真正落实到人才招聘和保留都至关重要。



数字化：优化员工体验的必然选择

随着数字技术的不断发展，如今在我们的生活中已经随处可见人们使用数字工具的身影，例如快递员使用 APP 接单、定位、派送，外卖员通过手机定位、计算时间，仓库员工可以使用可穿戴设备更快地完成订单。数字化已经深刻地改变了人们的生活方式。对应到企业中，正在进行的数字化转型也在促使企业愈发数字化。再对应到人力资源部门，改变生活的同时也改变了体验。在此之下，员工的需求和期望也在发生变化。

数据表明，8 成参与调研的企业表示正在进行数字化转型，与之同步的，还有企业内部人力资源的数字化转型。一定程度上，数字化方式为体验提升“插上了翅膀”，员工日常工作中诸多与人事操作相关的，可极大程度通过数字化的方式和手段来更便捷地开展。

数字化在员工体验的提升上有着独特的优势，“**便捷与高效**”是大家在提到数字化助力员工体验时，认为最有针对性的提升。试想一下，作为一名新员工，数字化方式帮助你在任何时候知道自己下一步该怎么做，有了问题应该对应去找谁获得解答，有了任何工作相关的操作知道应该如何解决，并同时能快速得到答复、处理完成。

因此在数字化时代，在数字化转型的背景下，拥抱技术是优化员工体验的必然选择。所以此次我们将会从数字化角度切入，了解其如何助力体验的提升。

启发企业在通过数字化方式提升员工体验之时，可以从效用、交互、设计、自主四个维度出发和思考。通过北森的专家访谈，我们也可以窥见数字化的员工体验，有其显著的特点呈现：

- **移动化：**员工希望通过手机操作即可以完成相应的查询和操作服务。
- **智慧化：**“想你所想，知你所需”，就是有效提升体验的表现之一。
- **游戏化：**引入游戏化元素给予员工及时正反馈，让其体验认可与成就感。

同样值得注意的是，在众多驱动员工体验的因素中，数字化仅是其中一项，它是体验提升的方式，而不是目的。因此企业在通过数字化方式提升员工体验时，应该因地制宜，基于员工切实的需求以及企业想要实现的目标进行。

 数字化基础与条件

不同企业的信息化基础以及数字化建设程度不一，这在客观上决定了以数字化为抓手提升员工体验时的实现程度不一样。调研数据表明，数字化方式对于员工体验的提升是最直接也是最基础的，即通过应用系统与平台来提升效率，带动体验的提升。

从访谈企业来看，他们均经过了不同的发展时期，不同程度布局了人力资源的数字化，循序渐进发展，满足不同时期组织与人员的需求。整体而言，谈到员工体验，在数字化发展与实现路径上有着一些共通性，基于此基础，企业HRSSC开始注重关注卓越用户体验的达成。

- **明确数字化发展中落到人力资源部门需要实现的方向与目标**，如减少为HR服务辗转的频次，让员工高效便捷地触达到HR服务等。
- **上线人事主数据系统**，实现人事信息以及薪酬的准确呈现，依据企业需求陆续上线培训、绩效、福利等模块，并将系统予以整合，使员工可以实现一个统一入口登录（如HR门户、企业微信等），不必在不同平台和系统之间反复切换。从员工视角出发，基于实际工作场景，打通流程或系统，实现端到端连接。
- **遵循“数据基于系统、系统基于流程、流程基于制度、制度基于管理”的理念**，梳理清楚管理的制度与流程，再通过系统实现线上化，沉淀数据。

数字化的流程、工具、分析，都会在不同方面助力员工体验的提升。企业决定利用数字化实现怎样的目标是最为关键与核心的，只有弄清楚、想明白，才能真正为后续的体验提升带来效果，而不是为了数字化去“数字化”。体验的提升可以通过数字化，但是“数字化了”并不一定直接带来员工体验的提升。

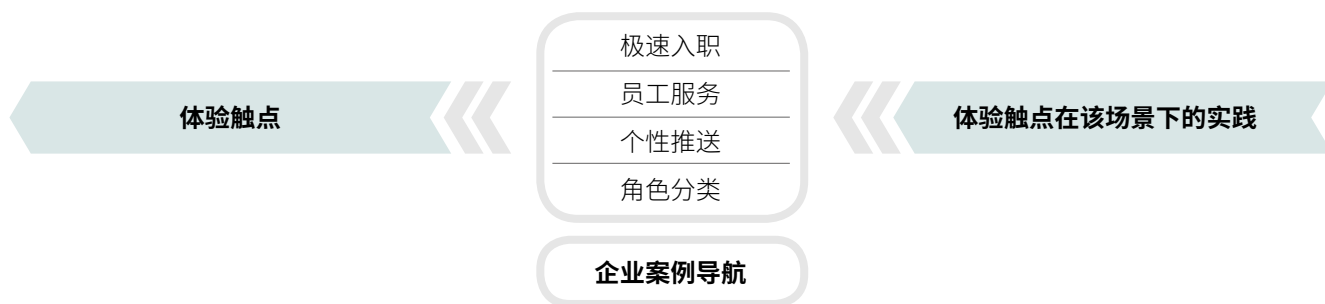


备受关注的体验提升场景

入离职环节、员工自助服务是目前企业体验改善应用最多最普遍的场景。公司面向员工提供的自助服务中，查看薪酬明细、考勤情况、发起请假审批流程以及进行公司政策制度的查询是目前最为普及和普遍的做法。员工在职时，无论是工作本身还是个人生活，会有很多值得铭记的重要时刻。从企业角度看，找到这些时刻并与员工进行暖心交互，对于体验的提升是必不可少的。

基于调研数据以及案例访谈，我们发现：

- 当数字化作为员工体验改善的抓手时，备受关注的场景有：**新员工入职、员工服务、个性化推送**。
- 企业的实践遵循着“**先解决共性、后满足个性**”的路径，绝大多数企业先通过数字化提供切实影响体验的共性服务（一站式入离职、HR 咨询、员工服务），再逐渐向个性化推送与服务延伸（关注不同角色，挖掘体验侧重点等）。
- 站在用户角度，从场景出发，体验提升的过程逐渐走向产品化、客制化、数字化。提升效率的同时，企业还会通过服务设计、流程改善、人际交互等方面的融合来巩固体验感。



极速入职—强化第一印象的“快准好”

企业在新员工入职阶段希望提升体验的出发点在于，入职是候选人正式加入的第一步，此时良好有序便捷的流程指引与操作，能够极大加深并巩固候选人对于公司的初印象，在心中埋下一颗“体验的种子”。

想象一下过往的新员工入职场景，办公地点分散、流程标准不一，HR 需要多方协同。候选人从进入流程开始，需要不断填写表格、上传文件、领取办公设备、开通各项权限，过程中反复跑腿甚至一时之间不知道应该找谁。因此，改善这一阶段的体验变得至关重要，技术的发展（数字化建设、电子签的推广与应用）使得便捷化极速入职成为可能。于是诸多企业纷纷开始以此场景为抓手，迈开数字化提升体验的第一步。

体验触点

候选人：高效便捷的入职信息填写、资料提交

一站式了解公司信息，消除不确定性与不安全感

有温度的入职欢迎仪式

HR、直线经理：收到及时提醒、跟进动态



实践建议

前置化、线上化预入职：候选人通过扫码、账号登录等操作即可进入到预入职界面，开始信息的填写、文件的上传，合同的签署、实名认证、人脸识别、基本信息查询等等，并能依据流程指引，了解入职全步骤。公司后台收到候选人的预入职信息后，开始提前准备入职礼包与资产，开通各种权限。

入职当天：员工可在较短的时间内完成所有入职过程，领取到办公设备，各项权限已经开通。同时辅以线下环节例如进场接待、工位引导、欢迎仪式、HR 话语交互等内容，在变化与数字化之外，感受到更多人的互动。

多方协同入职动态：新员工的入职动态，员工、BP、需要了解员工入职动态的直线汇报上级均可以在线查看员工入职流程的当前进度，省去了以往不同职能之间的反复沟通。



员工服务——数字化人事问询与操作

当员工正式加入企业，其在工作过程中，会有诸多事关 HR 的咨询事项想要问询、了解与办理。因此人力资源视角下的体验，很大一部分是面向员工提供关于 HR 各项事项的问询。除了问询外，人力资源部门还会全方位整合 HR 服务提供给员工，让其在高效触达的同时还能够方便地办理各种操作，整合所有与员工日常工作相关的服务，统一入口登录查询与办理，以全方位满足员工的查询、问询和办理需求。

体验触点

看：自身信息、薪资待遇、福利制度、人事政策的随时查看。

问：各类不清楚的人事相关事项的即时问询。

办：各类人事服务的线上与即时办理，不用反复跑腿。

精准智能：7*24 小时随时随地触达。

智能客服：用户交互时，不仅内容上能进行一站式服务提供（HR 政策、流程、福利、操作等），还可基于用户标签与业务维度，精准回复，设置猜你想问，服务前移，与用户寒暄等；通过多种形式予以回复（文字、图片、视频、音频、链接、文档等）。



实践建议

基于企业与员工双重视角，决定整合哪些 HR 服务、进行系统打通：如入转调离操作服务、证明开具、政策流程指导、福利支持、考勤假期管理、劳动关系管理、社保户政、人事数据服务等。

明确交付的业务范围及标准化业务流程，从员工申请开始到办理完成结束，端到端梳理业务流程，关键节点标准化，交互行为线上化，复杂操作简化。

对于智能客服，首先做好知识库更新与扩充：这是企业建设好智能客服与人工客服的共同基础。机器可通过知识库提升回答精度，人工也可以通过学习提升专业度。如 HR 各职能问题输入、转人工未能回答的个性化问题。

其次可进行服务分级：通过提升智能客服回答问题的准确度，有效引流热线电话量，让人工专注于回答更复杂的问题。

个性推送——有关关注亦有温度

如果说以上的场景与产品，更多是基于员工的共性需求，提供标准化服务。那么现在很多企业也在标准化的基础上，考虑如何为每位员工生成专属的个性化服务与推送。

体验触点

专属推送让个体员工感受到新鲜与关怀。

游戏化、社交化的内容增强分享与交互。



实践建议

在员工富有纪念意义的时刻（生日、入职纪念日、晋升、结婚等）触发专属的推送、生成海报等，并同时推送提醒给员工的直线经理，进行多方关怀活动。

基于系统数据，抓取每位员工专属的工作数据，生成年度行为账单总结，帮助员工回顾一年以来的工作，并借此机会表达公司的感谢。同时辅以社交化设计（许愿、转发集赞等）在员工内部加强讨论热度。

角色分类——差异化员工体验侧重

当员工体验进行到了一定阶段，企业会开始逐渐关注到群体差异性，不同群体、类型的员工基于自身日常的工作以及需求，对体验感提升的侧重点是不一样的。调研数据表明，近 6 成（59.86%）的参调企业针对不同群体 / 类型的员工提供差异化的员工体验策略，并且大致的群体划分倾向于三类人群：**一线员工、管理者、HR 本身。**

对于各自的群体，体验提升的侧重点会有有所不同。对于一线员工，提供高效的员工服务、业务办理；对于管理层，提供有效的人才洞察；对于 HR 本身，更多在于能够拥有畅通与业务协同。关于员工与 HR 群体的相关服务，上文的阐述已经覆盖绝大部分。针对管理者这一群体，他们工作中的体验感往往还来自另外一个维度：**通过数据与洞察助力决策。**

体验侧重点

- 员工：服务渠道的触手可及。
- 管理者：便捷操作、数据分析助力业务决策。
- HR：基于员工全生命周期，实现线上协同。



实践建议

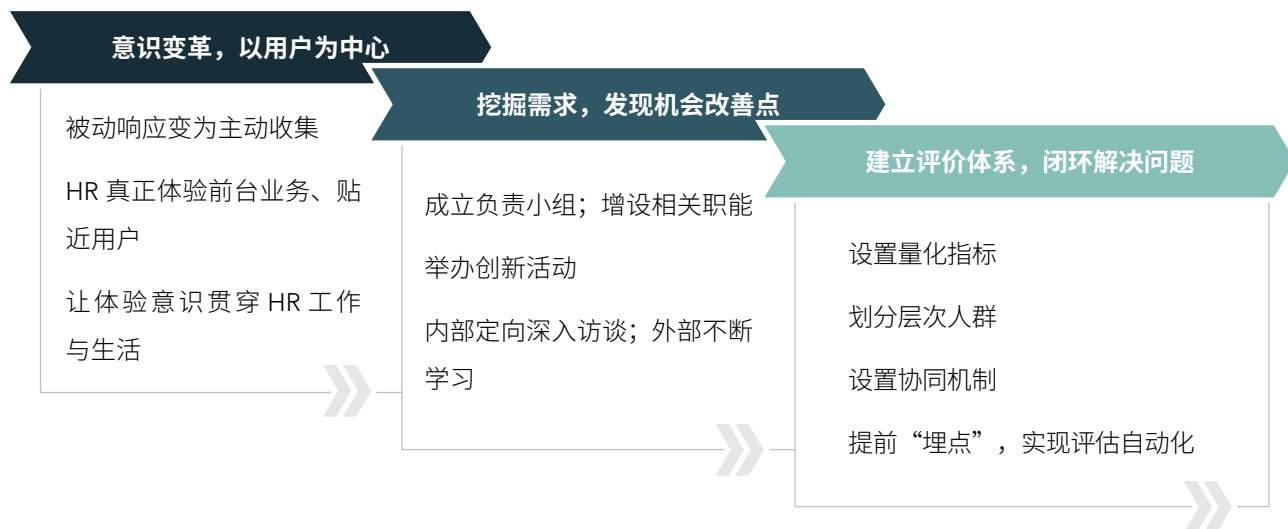
考虑企业中员工的群体差异性，如蓝领 / 白领所需了解与办理事项的触达方式；考虑不同员工角色，通过分析和识别不同群体员工最需要的内容，只为他们提供工作中最需要的信息。精准把握各人群需求，实现基于角色的差异化推送。

从人才分析和运营分析出发，如员工的基本信息（学历背景、年龄层次）、过往工作表现（绩效评级、嘉奖情况、参与的公司项目、人才盘点对应位置等）；了解团队关键指标，如团队构成、年度预算、人员流动、离职率分析等。

持续改善：建立体验改善与反馈机制

以数字化为抓手提升体验，但是体验之旅绝不会止于数字化。

一方面，伴随着员工需求的多样化，企业会发现体验的改善并不是可以通过数字化手段与方式就能“一劳永逸”的，体验的改善还需要其他方式的辅助与支撑；另一方面，经历了大量“重量级”的产品与服务交付后，企业后续仍然需要“轻量”的更新与迭代。因此，“持续”二字始终贯穿于员工体验的整个过程，企业有必要建立一套可以持续改善员工体验的机制并加以运用，在体验提升的同时，最终驱动组织目标的达成。



四成（40.85%）的参调企业表示他们会持续地改善员工体验，将会充分倾听各方的员工声音与建议，集思广益，朝着建立整体员工体验的方向前行。具体应该如何建立，从哪些维度着手，我们将会从以下企业实践萃取出具体的方案与建议。

意识变革，以用户为中心

人力资源作为推行和实践员工体验必不可少的角色，驱动和培养 HR 用户思维同样不可或缺。只有真正做到从意识层面进行变革，才有可能洞察用户需求，以终为始地推进体验的提升。首先，要让做事情的人具备用户视角，因此，驱动 HR 意识变革成为最首要的一步。

被动响应转向主动收集：将收集到的用户真实声音作为体验意识变革的第一推动力，形成认知、行为到习惯的变化路径。

让后方的 HR 体验前台业务：与用户直接交互、贴近用户、了解用户，驱动意识变化，并通过 HR 互相推荐，感染更多 HR 同事加入。

多种途径联合，让体验贯穿 HR 工作与生活：邀请员工成为体验官，从他们视角输出建议甚至问题所在；将用户体验意识嵌入 HR 领导力培养项目中，促进体验意识的迭代；HR 会议中信息共享体验变革的进度。

挖掘需求，发现机会改善点



HR 在具备了意识后，还需要切实在工作场景中发现问题，分析痛点，挖掘体验改善的机会点。

增设人员职能：

- 成立用户研究小组，充当深入沟通的纽带，并在调研结束后，绘制用户旅程图和服务蓝图，从用户视角出发，梳理过程中的体验触点，不同触点上感受的变化连成曲线，为之后的业务流程改善、体验提升提供有效依据。
- 联合多个 HR 职能团队（如招聘、员工关系等）组成体验改善社团，深入到与每位员工的日常接触中，从而发现机会点。

举办创新活动：

- 举办创客马拉松等活动，鼓励 HR 与员工共同发现与挖掘用户体验改善机会点，收集创意想法，配合小组比赛与指导工作坊，将想法转化为产品原型设计，一方面完善体验，另一方面促进内部创新氛围，让体验理念深入人心。
- 借助特定节点举办活动，集思广益，广泛收集员工关于体验的创意想法以及真实反馈，在双向互动中发掘更多体验机会点。

内部深入访谈，外部学习：

- 通过用户使用频率和使用渠道分析识别出服务的深度体验者，对这部分人群进行定向深挖，深度访谈、重点关注他们的建议与意见。
- 聆听与学习外部声音，如与同行交流、参加行业论坛等。

建立评价体系，闭环解决问题

HR 做了很多事情后，用户体验是否得到了有效提升？企业希望建立起一套完整的评价与反馈体系来进行反验证，一方面整体衡量员工体验的提升程度，一方面在点对点改善时，将问题的解决闭环，真正做到“事事有着落”。

设置量化指标：

- 整体员工满意度：以年度满意度或者敬业度调研中有关体验的题目与得分作为衡量指标
- 用户费力度：产品和服务流程的使用时的顺畅度
- 净推荐值：重在衡量员工体验之后，是否会进行推荐，从而给出用户对当前产品、服务的肯定程度，并测量用户未来可能的行为

划分层次人群：

- 全员可通过日常问询的高频、年度满意度，以及沟通平台表达与反馈；定期与高层管理者会议了解；把握公司中层

管理者群体，定期了解他们的想法与建议，因为他们既有管理者视角，又可以直接接触一线员工，对于公司体验现状的感知会更明显

设置协同机制：

- ▣ 明确内部责任人与牵头人（如实行首问责任制、不同业务进行人员分工），通过对员工体验敏感点的系统梳理，更好地统筹协调内部资源，确保切实有效
- ▣ 保持 HR 认知与员工认知的一致，HR 团队分派每人聚焦一个人群，充分与员工交互

提前“埋点”，实现评估自动化：

- ▣ 思考体验改善的关键点，并通过系统设置自动触发功能，确保员工在使用完某项服务的当下就能收到及时的调研，如完成一次入职后的感受、eNPS 系统与多项 HR 服务的联动等
- ▣ 引入 eNPS 系统，进行全周期体验对比与分析。通过对投放的问卷结果进行长期监测，并联合员工从入职到当前的调研结果，进行横向对比，定位改善节点

• >>> 现在开始，绘制您企业的员工体验旅程图吧！ <<< •

角色分类，厘清体验侧重点



一线员工

高效专业的员工服务，业务办理



管理者

便捷操作，人才洞察，决策支持

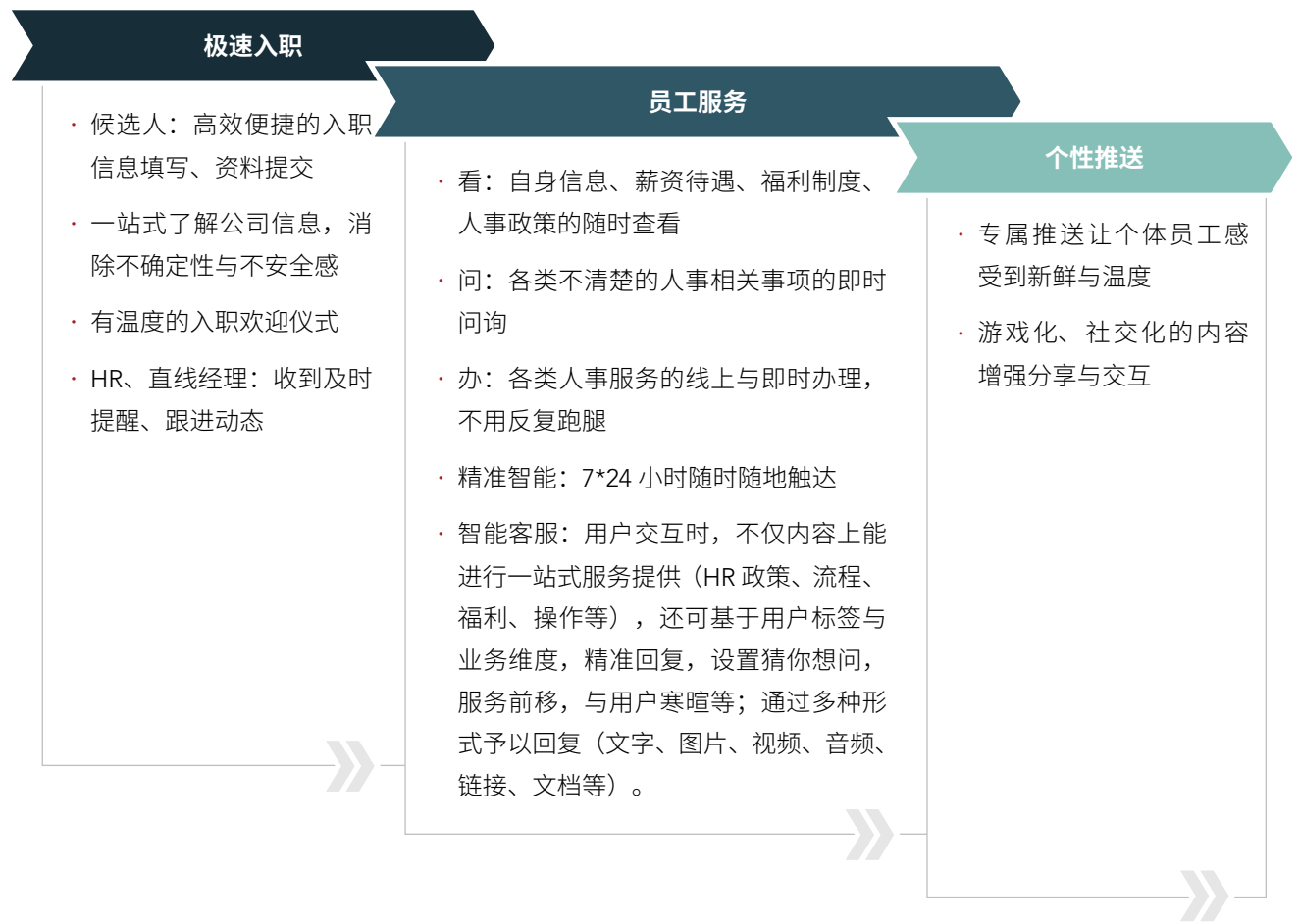


HR

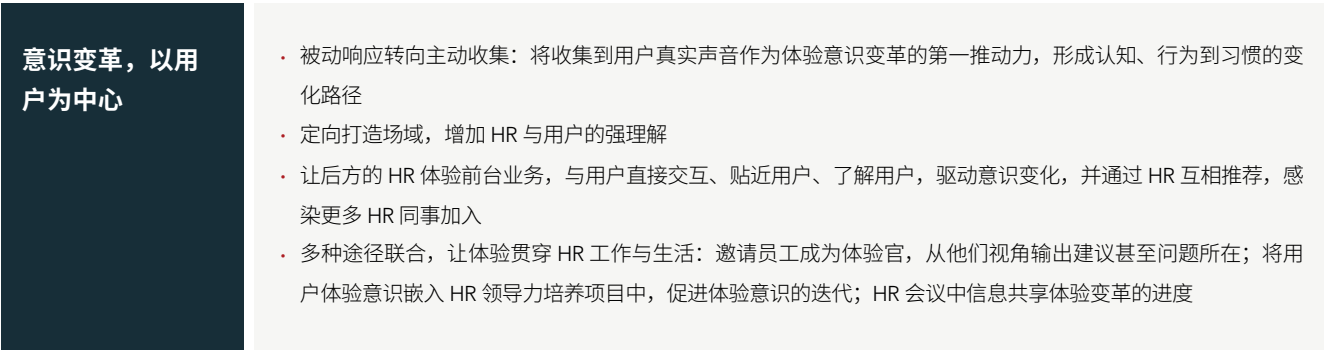
业务协同，信息畅通



端到端、场景化优化服务、打造体验产品



建立持续改善与反馈机制



挖掘需求，发现机会改善点

增设人员职能：

- 成立用户研究小组，充当深入沟通的纽带，并在调研结束后，绘制用户旅程图和服务蓝图，从用户视角出发，梳理过程中的体验触点，不同触点上感受的变化连成曲线，为之后的业务流程改善、体验提升提供有效依据
- 联合多个 HR 职能团队（如招聘、员工关系等），组成体验改善社团，深入到与每位员工的日常接触中，从而发现机会点

举办创新活动：

- 举办创客马拉松等活动，鼓励 HR 与员工共同发现与挖掘用户体验改善机会点，收集创意想法，配合小组比赛与指导工作坊，将想法转化为产品原型设计，一方面完善体验，另一方面促进内部创新氛围，让体验理念深入人心
- 借助特定节点举办活动，集思广益，广泛收集员工关于体验的创意想法以及真实反馈，在双向互动中发掘更多体验机会点

内部深入访谈，外部学习：

- 通过用户使用频率和使用渠道分析识别出服务的深度体验者，对这部分人群进行定向深挖，深度访谈、重点关注他们建议与意见
- 聆听与学习外部声音，如与同行交流、参加行业论坛等

建立评价体系，闭环解决问题

设置量化指标：

- 整体员工满意度：以年度满意度或者敬业度调研中有关体验的题目与得分作为衡量指标
- 用户费力度：产品和服务流程的使用时的顺畅度
- 净推荐值：重在衡量员工体验之后，是否会进行推荐，从而给出用户对当前产品、服务的肯定程度，并测量用户未来可能的行为

划分层次人群：

- 全员可通过日常问询的高频、年度满意度，以及沟通平台表达与反馈；定期与高层管理者会议了解；把握公司中层管理者群体，定期了解他们的想法与建议，因为他们既有管理者视角，又可以直接接触一线员工，对于公司体验现状的感知会更明显

设置协同机制：

- 明确内部责任人与牵头人（如实行首问责任制、不同业务进行人员分工），通过对员工体验敏感点的系统梳理，更好地统筹协调内部资源，确保切实有效
- 保持 HR 认知与员工认知的一致，HR 团队分派每人聚焦一个人群，充分与员工交互

提前“埋点”，实现评估自动化：

- 思考体验改善的关键点，并通过系统设置自动触发功能，确保员工在使用完某项服务的当下，就能收到及时的调研，如完成一次入职后的感受、eNPS 系统与多项 HR 服务的联动等
- 引入 eNPS 系统，进行全周期体验对比与分析。通过对投放的问卷结果进行长期监测，并联合员工从入职到当前的调研结果，进行横向对比，定位改善节点

基于职业生命周期，寻找关键节点创建体验之旅



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/publication_yjbg/





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。

工伤保险基金报销范围外的医疗费用，是否应当由用人单位负担？

上海中联律师事务所 夏利群 詹盛楠

一 案件回顾：

李某于2017年7月25日入职A公司，2017年7月28日在工作中受伤，2018年9月26日，社保局认定李某构成工伤并办理工伤证，认定部位或职业病名称为“闭合性颅脑创伤等”。2019年9月30日经劳动能力鉴定委员会鉴定，李某已达到职工工伤与职业病致残等级标准壹级，完全生活自理障碍，后李某按月领取伤残津贴及护理费。2018年8月28日A公司为李某正常缴纳工伤保险。

后李某在劳动仲裁和诉讼中，主张2019年7月28日至2019年10月1日期间产生的医疗费已通过工伤保险基金实时结算，但是对于医疗保险未报销的部分，仍要求A公司承担。为证明主张，李某提交了上述期间诊疗费票据若干以佐证其存在自费支出。

一 争议焦点：

工伤保险基金报销范围外的医疗费用，是否应当由用人单位负担？

一 法律分析：

《工伤保险条例》第三十条第三款规定，“治疗工伤所需费用符合工伤保险诊疗项目目录、工伤保险药品目录、工伤保险住院服务标准的，从工伤保险基金支付”。然而，针对虽不符合前述目录和标准，但确系劳动者在治疗工伤过程中支出的医疗费，成文法律法规中并未就其负担主体作出直接规定，故不同地区法院对于此类诉请的认定存在观点差异。

浙江省高级人民法院民事审判第一庭、浙江省劳动人事争议仲裁院就曾通过其印发的《关于审理劳动争议案件若干问题的解答（二）》第十六条明确，“用人单位已依法为劳动者缴纳了工伤保险，劳动者工伤医疗费超出社保基金报销目录范围的费用原则上不应由用人单位承担，但超出目录范围的费用经用人单位同意或者认可的除外”。

广州市劳动人事争议仲裁院与广州市中级人民法院也曾就此达成共识，并在《关于审理劳动争议案件若干问题的研讨会纪要》第10点中指出，“超出社保基金支付范围的工伤医疗费原则上用人

单位或社保基金不支付。如用人单位与劳动者就此有约定则从其约定”。

上海地区虽未以书面形式统一法院审判观点，但在【(2019)沪02民终6870号】判决书也写道：用人单位与劳动者通过协议形式明确工伤待遇支付问题，单位同意配合员工办理团体人身保险报销以及工伤保险基金报销等手续，而劳动者承诺自愿放弃追究基于双方劳动合同、劳动关系以及该协议可能向用人单位及其关联公司提出的任何权利，该约定并不违反相关法律法规规定，系双方真实意思表示，合法有效。在用人单位已按约履行，而劳动者不能证明用人单位对其未享受医疗费报销存在过错责任的情况下，劳动者无权要求用人单位支付工伤保险基金不予报销的医药费。

北京地区的主流观点则倾向于支持由用人单位承担无过错的补充赔偿责任。如本案中，北京朝阳区法院及其上级北京市第三中级人民法院就认为：

第一，工伤保险制度的主要目的在于及时救治、补偿工伤职工，同时通过社会化负担方式分散用人单位的工伤风险，而非免除用人单位的全部损害赔偿赔偿责任。《工伤保险条例》虽未就工伤保险基金不予报销的医疗费如何负担作出明确规定，但是第一条明确了该法立法宗旨，即“为了保障因工作遭受事故伤害或者患职业病的职工获得医疗救治和

经济补偿，促进工伤预防和职业康复，分散用人单位的工伤风险，制定本条例。”《安全生产法》第五十三条也规定受伤害职工可在工伤保险外主张民事赔偿。从立法宗旨上看，对处于弱势地位、因公负伤的劳动者应当予以保护，由用人单位负担相应工伤保险基金报销范围外的医疗费，更加公平；用人单位作为劳动成果受益方，对劳动者负有安全保障义务，有能力、有责任防范危险作业对劳动者生命安全和身体健康造成的伤害，该部分费用由用人单位负担更为合理。同时工伤医疗费属于劳动者接受治疗而遭受的既有利益损失，属直接损失，劳动者理应获赔。

第二，根据《最高人民法院关于审理人身损害赔偿案件适用法律若干问题的解释》第十一条第三款的规定，工伤保险范围内的损失不适用于雇主责任，对于工伤保险范围外的损失如何赔偿并未明确规定。结合该解释第十二条第一款，宜理解为劳动者就工伤赔偿在程序上应先主张工伤保险责任，而未否定劳动者在享受工伤保险待遇后，是否还享有就其他损失向用人单位主张赔偿的实体权利。

第三，法律对劳动关系中劳动者的保护力度应大于对雇佣关系中雇员的保护力度。根据《最高人民法院关于审理人身损害赔偿案件适用法律若干问题的解释》第十一条第三款的规定，雇主对雇员从事雇佣活动所受

人身损害承担无过错赔偿责任，单位与个人之间的雇主责任仍适用无过错原则。举重以明轻，法律对劳动关系中劳动者的保护力度应大于对雇佣关系中雇员的保护力度，否则，既违反法律体系的内在逻辑，也有悖公平。

据此，结合李某提交的医疗费票据无明显过度医疗及不合理情形，A公司应支付该等医疗费用。

综上所述，在法律并未就工伤保险基金报销范围外的医疗费用设置唯一支付主体的情况下，用人单位在不同地区所面临的支付该医疗费的法律风险高低也不尽相同。但总体而言，为了避免产生额外的诉讼风险及人力成本，多数案件均会对该等医疗费产生的必要性及合理性、双方就相关费用支付是否存在事前约定等事实内容进行审查，一方面，用人单位应当确保工伤保险缴纳的合规性，另一方面，也应关注当地工伤基金可报销的款项类目及标准，并要求员工在产生相关医疗花费后及时履行告知义务，如能与员工就工伤保险基金报销范围以外的费用承担事先达成约定的，则可最大限度地避免双方争议，降低被认定为该费用负担主体的风险。当然，若因行业性质等原因导致员工发生工伤的概率或严重程度较高，用人单位也可采取购买额外商业保险的形式转嫁部分可能产生的成本及风险。



公司能否直接于工资中扣除提供给员工的暂借款？



上海中联律师事务所 夏利群 徐芬妮

实践中，用人单位常因各种情形给员工提供暂借款。如员工未能及时还款，用人单位能否直接从工资中予以扣款或冲抵？不同于因劳动者原因给用人单位造成经济损失，用人单位可按照《工资支付暂行规定》第16条之规定予以扣款，实践中法律未对暂借款的扣款情形做出具体规定。

一、常见的暂借款情形

关于公司向员工提供暂借款须进一步区分以下情形，即：1) 员工因履行职责或执行业务发展需要，因“公”向公司借款，如预提备用金、预支报销款等情形；2) 员工因个人情况，因“私”需要向公司提出借款请求，如个人购房或其它个人需求等情形。

二、关于暂借款的主要裁判意见

1. 《上海市高级人民法院关于审理民间借贷合同纠纷案件若干意见》沪高法民一〔2007〕第18号第6条：

用人单位以暂支单形式向劳动者放款，因此引起的纠纷应区分情况予以处理。高院民一庭在《关于审理劳动争议案件若干问题的解答》（沪高法民一〔2002〕6号）中规定了“劳动者或用人单位占有对方财物的行为

与劳动权利义务相牵连的，应作为劳动争议案件；劳动者或用人单位占有对方财物的行为，与劳动权利义务没有关系或属于非法占用或临时占用，因此发生争议的，不作为劳动争议案件。”因此，在用人单位以暂支单形式向劳动者放款的情形下，如果该款项与劳动关系关联的，如属于预支工资、奖金或出差费用等，应作为劳动争议案件，否则应按照一般民事案件处理。

2.《最高人民法院公报》2012年第9期：

上海冠龙阀门机械有限公司诉唐茂林劳动合同纠纷案载明，职工能够提供证据证明单位的暂支款项主要用来业务花费，而单位主张职工应全部返还但又无证据证明该款项系用于职工个人花费的，应按劳动合同纠纷处理，单位应将相关业务花费按公司内部制度进行报销。

三、因“公”情形下的暂借款司法实践

依据前述整理的规定，暂借款如涉及履行工作职责的，则应属于劳动争议。经笔者检索，暂未查询到明确关于法院对双方约定在工资中直接扣除暂借款的条款是否有效的案例。

在双方未约定或达成一致的情形下，单位能否直接在工资中扣减暂借款/备用金，经检索，上海地区及北京地区的观点存在差异，具体整理如下：

北京地区倾向于认为：在双方未约定或未达成一致的情形下，公司应就暂借款/备用金另提起主张，而非直接在工资款中扣减或冲抵。

◆ (2022)京02民终3748号：关于金斗云辉公司提出的应在工资中扣除劳动关系解除后缴纳的社保公积金费用、未交接的备用金及借款等款项的主张，刘阳均不同意抵扣，故法院在本案中不予处理，金斗云辉公司可另行主张权利。

◆ (2018)京03民终3642号：胥某不同意从工资中抵扣备用金，故中元公司应依法支付胥某2015年7月1日至2015年8月21日期间的工资，胥某主张该数额为6367元，不高于法定标准，一审法院予以支持。对备用金双方若有争议，可另行解决。

上海地区倾向于认为：支持在双方未明确约定扣减暂借款/备用金的情形下，用人单位直接在工资中扣减暂借款/备用金。



◆ (2021)沪0117民初7031号：根据被告提供的其人事与原告的QQ聊天内容来看，2020年9月发放被告4,000元属于“预支”，故原告在发放被告次月工资，即2020年10月工资时予以抵扣，应属合理。

◆ (2020)沪0114民初7063号：故本院根据原告基本工资10,880元、固定项目补助、额外报销9,400元+3,162元核算原告2019年8月1日至同年8月13日期间工资，金额为9,589.91元，扣除未结算的预支款8,000元，被告应支付原告上述期间工资1,589.91元。

此外，关于扣减额度有无限制等（如单位能否扣除员工当月全部薪酬），法律或相关裁判意见并未对此予以明确限制。经笔者针对主要城市的相关案例检索，亦未查询到此匹配的具体案例。

四、“私”情形下的暂借款司法实践

如前述已提及的规定，如系劳动者与用人单位间与履行劳动合同相关权利义务无关的往来借款，如引起争议，则应按民事法律规定予以处理。

经检索，北京、上海两地均倾向于支持双方就借款事项达成合意并按约定履行。故，如双方已就借款内容（定期还款数额、还款方式等）自行约定或达成一致的，则法院倾向于认为扣除部分的工资系各方基于意思自治所作的约定符合规定。

◆ (2020)沪02民终8757号：2016年间，徐某因购房需要向动创公司法定代表人邓某提出借款。2016年7月18日，盈溪公司向徐某转账支付300,000元。2016年10月8日，徐某发送电子邮件给邓某等人，要求从本月收到工资开始每月扣减1,500元作为利息，另外12,607元在后期奖金中偿还。而后，动创公司从徐某工资中代为扣除12,607元，并每月扣款1,500元作为利息。2017年3月1日，徐某归还了借

款100,000元，动创公司即在徐某工资中每月扣款1,000元作为200,000元的利息，直至2019年3月29日徐某离职。…徐某获得借款后通过电子邮件要求从其工资中每月扣减利息，盈溪公司也已接受，并不违反法律规定，现盈溪公司同意由动创公司在徐某工资中代扣的12,607元在借款本金中抵扣，无不妥，予以准许。

◆ (2016)京03民终613号：谭某以个人借款为由向悦畅科技公司申请借款，悦畅科技公司按借款单上载明的数额将款项支付给了谭某，结合谭某有关“悦畅科技公司主张借款已经通过扣除谭波工资方式完全抵扣”的陈述及其认可的还款事实，依照上述司法解释的规定，在谭某提供的证据不能证明谭某取得的款项属于悦畅科技公司经营性费用的情形下，谭某与悦畅科技公司之间存在民间借贷法律关系，谭某应当依据借款和还款事实向悦畅科技公司偿还相应借款及利息，故本院对谭某有关“悦畅科技公司应对借款用途承担更多举证责任，否则承担不利后果”的上诉理由和请求不予采纳。综上，一审判决认定事实清楚，适用法律正确，处理结果并无不当，应予维持。

此外，在检索过程中，未查询到用人单位就该情形下全部或大额度扣除薪资的案例。

还须提示的是，涉及公司向高管提供借款的，用人单位还须注意公司法下的相关规

定。依据《公司法》第115条之规定，公司不得直接或者通过子公司向董事、监事、高级管理人员提供借款。

五、合规建议

1. 因“公”情形下的暂借款

在因“公”情形下，结合前述所列举的最高院公报及上海的裁审意见，笔者倾向于建议用人单位建立内部报销制度或财务制度，明确报销或业务相关的暂借款项还款事项，并将相关报销或财务制度告知员工且经员工确认，以避免暂借款损失或擅自扣除可能引起的争议。

此外，从妥善处理劳动关系角度出发，以及避免被认为属于未及时足额支付劳动报酬，如用人单位日后须从工资中扣除暂借款项的，笔者倾向于建议单位先予确认扣款依据是否充分后，再行按照内部规章制度、员工制度收悉情况提前告知员工拟扣款的具体信息，并在后续工资支付明细中具体载明对应的扣项明细。

2. 因“私”情形下的暂借款

在因“私”情形下，笔者倾向于建议公司在符合借贷监管规定、公司法等规定的情形下，与员工签订书面协议，就定期还款数额、还款方式等予以明确，以便于日后涉及争议，按民事相关规定向员工主张债权。

综上，涉及不同情形的暂借款，用人单位应就不同的法律关系，针对性采取对应措施，以更好避免暂借款损失及潜在争议。

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