

# HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

# VALUE

金地集团弘金地体育集团  
人力行政总监兼社区公司总经理 林佳丽

## 竞技场上的 HR：长风破浪， 用行动诠释奋斗与超越

### 阳光电源国际化团队管理者培养项目

阳光电源在国际化团队管理者的培养上仍然面临一系列挑战：第一，国际化人才不易招聘，转型挑战也较大；第二，总部与海外本地化团队沟通不顺畅，文化冲突凸显，协作程度不足；第三，海外本地化团队领导的领导力水平不足，员工能力水平参差不齐。为了改善以上情况，阳光商研院在2022年推出了国际化团队管理者培养项目，并制定了培养目标：一方面，促进总部同事与海外本地员工沟通顺畅，减少内部沟通成本和精神内耗；另一方面，提升国际化团队管理者激励、辅导外籍下属和做好绩效反馈等方面的领导能力，改善组织健康度。

### 业务视角下的绩效与薪酬福利设计与优化 ——仲量联行人效提升实践

绩效考核的关键点在于与业务发展保持同步，因此持续优化贯穿绩效考核的始终。基于不同业务线的管理特点，绩效考核方案设定时如何兼顾通用项、个性化需求以及合理占比等方面尤为重要。要有“业务为先的思维、持续优化的态度”，根据企业的实际发展和战略规划对绩效考核方案进行动态调整，从而为业务赋能。

2025.03 第十七期

HR学习发展，就在智享会

WWW.HRECCHINA.ORG

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。



5

前沿 | Focus

- » AI Coaching & Conversations APP ——助力非凡发展
- » 勃林格殷格翰 SSC 敏捷移动数字化转型实践和展望思考
- » 阳光电源国际化团队管理者培养项目
- » 业务视角下的绩效与薪酬福利设计与优化 —— 仲量联行人效提升实践

# CONTENTS

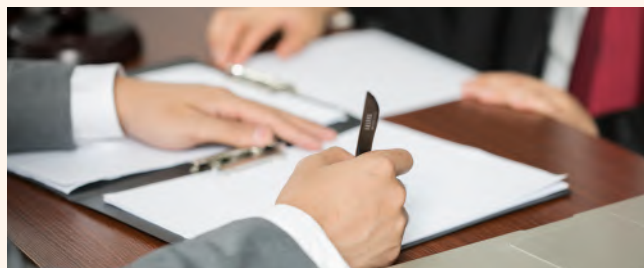
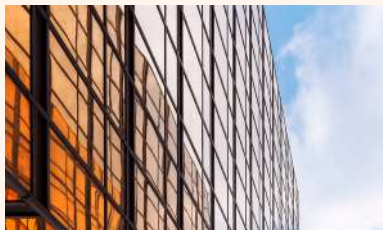
## 目录



人物 | FIGURE  
**19** 林佳丽

——竞技场上的 HR：长风破浪，用行动诠释奋斗与超越





## 5 | 前沿 |

- » AI Coaching & Conversations APP——助力非凡发展
- » 勃林格殷格翰 SSC 敏捷移动数字化转型实践和展望思考
- » 阳光电源国际化团队管理者培养项目
- » 业务视角下的绩效与薪酬福利设计与优化——仲量联行人效提升实践

## 19 | 人物 |

- » **林佳丽**——竞技场上的 HR：长风破浪，用行动诠释奋斗与超越

## 23 | 研究 |

- » 解码团队管理：助力团队作战，提升整体效能

## 35 | 法律 |

- » 企业社交媒体管理规则下的劳动者言论自由之认定
- » 法定未休年休假的计算标准和处理思路

## 39 | 专栏 |

- » 小心我们身边的路径依赖

# Letter From the Editor

## 刊首语

### 智领未来，深耕本土，共筑生态

#### ——HR Value 与 HREC 的 2025 新征程

一元复始，万象更新。如果用一个字来形容刚刚到来的 2025 年，“新”毫无疑问是恰当的，不仅仅是时岁的更替，更“新”在开年以来，人们的认知受到了全方位的冲击。新的一年，我们走入影院，一同参与并见证着哪吒 2 的爆火，过去种种对中国电影行业的悲观论调随着节节攀升的票房不攻自破。娱乐之外，新的一年，AI 的脚步也离我们更近了，DeepSeek 再度引燃中国对 AI 的关注度，无论是追赶技术前沿的企业，还是关注时代动态的个人，都热切地注目“技术的东风”吹向何处。新的一年，挑战仍然在，我们依然必须面对严酷的经济周期，但我们怀有信心，因为我们欣喜地看到中国有着强大的内容创作以及创新能力不断推陈出新，也有强劲的消费市场容载万物，而这些经验、智慧、能力都有待各行各业进一步深挖，人力资源行业也不例外。在这辞旧迎新之际，智享会 HREC 决心继续精进服务与内容，与时代共进，向上启迪新的行业智慧，向下扎根本土市场，为人力资源行业的发展贡献力量。

我们深度拥抱 AI，用技术重塑 HR 价值。在过去的 2024 年，AI 已成为智享会第十二个全新的学习模块。今后，我们希望能够为 HR 伙伴带来更多实战性的 AI 工具和企业实践案例分享，推出 HR 和 AI 相融合的专题研讨会和培训课程，介绍更多 AI 在人力资源领域的前沿运用。对于 AI 这项新技术，我们始终持有开放运用和谨慎对待的态度，未来，智享会也希望通过研究投入，助力 AI 在中国人力资源行业更加安全、规范的落地。

我们深耕本土市场，着力挖掘本土智慧。近年来，中国人力资源行业正在突飞猛进地发展，越来越多的本土领先企业以及 HR 高管正在分享他们的经验和智慧，为行业注入一阵阵清风。新的一年，我们希望进一步深入中国本土领先企业，挖掘它们的人力资源优秀实践案例。我们也注意到很多在细分领域的“隐形冠军”，希望能够邀请更多的本土企业分享它们的创新和创见。未来，智享会希望通过和本土的人力资源协会以及其他的规模性组织达成合作，举办更多的区域性论坛和地区性活动，促进当地 HR 同仁的经验交流，共同发展、进步。

我们携手人力资源服务商，共筑行业生态。中国人力资源行业的发展离不开众多领先的人力资源服务商的协同和共建。今年，智享会希望继续携手人力资源服务商，提升服务质量，更好地助力企业 HR 获得成功。我们将进一步提升《HR 年度采购指南》（简称“TPG 红宝书”）的采购质量，帮助 HR 更快地匹配到合适的人力资源服务商，降低行业的交易成本。企业健康管理生态的打造也是智享会一直关注的，我们会进一步升级“CHW 健康工作场所认证”项目，在评分认证的基础上，持续为企业有针对性的改进建议和改进资源，助力企业搭建健康工作场所，进一步提升员工健康度和满意度。

这是一个好的时代，也是一个有趣的时代，我们不断看到新的实践经验、新的智慧在中国本土人力资源行业中生长起来，抽枝发芽，结出新果。“传递智慧、分享实践”，智享会一直以坚定的初心和坚实的行动积极参与行业的发展，未来，我们希望能够和更多的本土企业建立链接，和 HR 同仁们一起迎接人力资源领域的新挑战和新机遇！



前沿

FOCUS

# AI Coaching & Conversations APP ——助力菲凡发展

本案例荣获“2024 智享会学习与发展价值大奖”最佳创新奖

编辑整理：Sue Jiang

## 项目背景 ——有“梦”也有“痛”

### 现实业务痛点：带人经理辅导能力存在缺口

赛诺菲是一家全球领先的创新医药健康企业，以追求科学奇迹，焕发生命光彩为使命。赛诺菲一直坚持并持续投入、优化员工辅导培训（Coaching），重视带人经理的辅导和反馈能力，把提升带人经理的辅导能力当作是公司提升人员和组织能力的学习与发展的重点。内部统计数据显示，大约 65% 的带人经理辅导能力低于标准，直接影响到了人员流失率；超过 50% 的带人经理并不擅长通过有效的提问、沟通来构建人际关系、设定清晰目标和启发解决方案，这导致团队凝聚力下降，员工离职率不断增长，可见带人经理的辅导能力已经成为组织进一步发展的短板和缺口。赛诺菲希望寻找一种有效的方法来提升组织管理层的辅导能力。

### 技术逐梦未来：AI 技术赋能业务增长

2020 年，AI 技术尚处于萌芽阶段，赛诺菲秉持创新发展的全球战略，放眼于未来，希望依托新兴的 AI 技术，打造数字化学习辅导平台，对传统带教老师的培训方式进行优化、创新，并逐步扩大培训的覆盖面，实现 7\*24 小时全时段供应培训服务，对组织内部员工、带人经理做更高效、更便捷的赋能。AI 技术发展迅猛，赛诺菲认为通过不断地迭代数字化学习平台，数据积累便能实现由量到质的飞跃，未来可用于业务分析和预测，为组织制定、调整业务战略提供可靠的数据抓手。

为响应全球战略、用 AI 技术提升带人经理的辅导能力，赛诺菲从 2020 年开始推动学习及能力提升数字化解决方案——AI Learning Portal 的落地应用，帮助带人经理在常用的业务和非业务辅导情境中提升辅导能力。



图一 Dr.GROW

## 项目简介 ——AI Learning Portal 是什么

AI Learning Portal 是一项基于 AI 技术的学习及能力提升数字化解决方案，通过 AI 技术模拟带人经理管理工作中的常用业务和非业务辅导场景，以真人手机对话的形式，提升带人经理的辅导能力，是一个便捷的数字化学习、辅导平台，有以下优势：

- 一键式免验证登录企业微信的练习平台。
- 根据自身需要选择常用辅导情境进行对话练习。
- 7\*24 小时开放与 AI 进行对话练习，采用语音输入，随时随地，方便快捷。
- 练习后及时收获 AI 评估与反馈，精准提升辅导技巧。

为了更加精准地支持业务和非业务场景下带人经理的辅导和对话练习，项目组历经 3 年开发了两款基于 AI 技术的辅导和对话产品，分别是 Dr.GROW 和 BotNOVA。



图二 BotNOVA

## 项目目标

赛诺菲希望通过开发并推广 AI 辅导与对话 APP (AI Learning Portal) 实现以下目标：

### · 以创新引领潮流

**(LEAD WITH INNOVATION) :** 赛诺菲希望通过打造一个数字化辅导与对话实践平台，探索和迭代数字化学习发展解决方案，积累知识和经验，沉淀组织能力。

**· 构建辅导文化 (Coaching) :** 重塑“我们怎么工作”理念 (HOW WE WORK) 以支持赛诺菲的敏捷组织转型。

**· 提升带人经理的辅导技能，提升效率 :** 赛诺菲非常重视员工的能力培养。**组织层面上**，有打造高绩效团队的需求，希望通过 AI Learning Portal 对一二线管理者直接赋能，增强团队凝聚力，最大限度地释放团队潜力；**员工个体的职业发展上**，一线二线管理者希望能够更加便捷地获取当前业务相关的专业知识和技巧，不再受制于能力发展的瓶颈。

## 项目实施

◆ **前期调研 :** 在立项阶段，项目组制定可行性方案，并和关键的利益相关者进行沟通。2020 年 AI 技术实践在全球还处于萌芽阶段，而 AI 技术在辅导领域的实践和成功案例更是鲜有听闻，为获得管理层对项目的理解和持续支持，项目组做了很多前期工作，包括：查找 AI 技术在国内国外学习发展领域的应用案例；拜访 AI 应用服务供应商；向已经运用 AI 技术进行业务辅导的制药公司取经和学习，如业务场景、AI 技术的选择；邀请 AI 辅导专家共创可行性计划。

◆ **项目启动 :** 确定项目产出、时间线以及产品原型。

## 评估标准制定 & 数据收集

### · 成立项目组，确定原型评估标准并编写辅导情境

要实现 AI 辅导从 0 到 1 的突破，首先需要确定的是辅导标准。项目组需要了解外部市场上的主流应用、内部业务和非业务辅导模型的评估应用，经过内部沟通后统一辅导模型。在明确了辅导模型后，接下来要做的是撰写机器可理解的、基于行为描述的打分标准，这个过程对内部学习专家的专业能力有很高的要求，专家不仅需要有较高的辅导专业知识，也要求有较高的文字描述能力。此外，内部专家还需要和外部供应商的 AI 辅导 APP 开发专家共同打磨，形成最终可以被机器识别的辅导标准 (见图三)。

### GROW 评分标准描述

辅导目标	子情境编号	子情境	行为描述			
			不及分	及格分	良好分	优秀分
G 辅导目标	G1	明确辅导目标	没有明确辅导目标	明确辅导目标	明确辅导目标	明确辅导目标
	G2	明确辅导价值	没有明确辅导价值	明确辅导价值	明确辅导价值	明确辅导价值
R 现状现状	R1	澄清现状	没有澄清现状	澄清现状	澄清现状	澄清现状
	R2	澄清问题	没有澄清问题	澄清问题	澄清问题	澄清问题
O 辅导方案	O1	澄清方案	没有澄清方案	澄清方案	澄清方案	澄清方案
	O2	澄清方案	没有澄清方案	澄清方案	澄清方案	澄清方案
W 辅导意图	W1	建立方案	没有建立方案	建立方案	建立方案	建立方案
	W2	激发意图	没有激发意图	激发意图	激发意图	激发意图
DEEP 知识领域	Direct	直奔主题	没有直奔主题	直奔主题	直奔主题	直奔主题
	Empathetic	感同身受	没有感同身受	感同身受	感同身受	感同身受
	Earliest	倾听反馈	没有倾听反馈	倾听反馈	倾听反馈	倾听反馈
Productive	积极反馈	没有积极反馈	积极反馈	积极反馈	积极反馈	

图三 GROW 评分标准描述

**辅导场景的开发**是项目开发的难点之一，当时国内市场上还没有基于非销售辅导场景的开发实践，项目组没有可供借鉴的经验，因此需要从零开始研发通用的、非业务的辅导场景，对于尚未建立专业团队的赛诺菲来说这是一个很大的挑战。在内部学习专家的支持下，项目组与带人经理进行沟通，了解他们平时在辅导上的痛点问题，并基于做基本辅导场景的描述，确定通用辅导场景 (见图四)，并在这些场景的基础上，撰写带人经理和下属的背景信息描述。与同期其他公司只提供销售业务辅导情境相比，扩充了非销售业务的辅导情境，赛诺菲首创了国内非销售业务 AI 辅导场景的实践。

### Coaching for Performance— Final version

Scenario No.	Coaching for Success	Scenario No.	Coaching for Improvement
1	The employee is newly appointed as people manager 下属初任经理	5	The employee has issues with team mates in collaboration 下属与团队合作方式需要改进
2	The employee faces challenge in leading peer 下属升职面临关系挑战	6	The employee has been complaint by internal customers due to poor communication 下属被内部客户投诉
3	The employee will lead a cross function innovation project for the first time 下属接手创新项目	7	The employee is not capable of handling part of his work 下属不胜任工作
4	The employee is about to enter a difficult negotiation with a supplier 下属面临工作挑战	8	The employee has missed a few deadlines which fortunately has not yet led to any major consequence 下属重复犯错
9 Field Coaching 实地辅导			

图四 八个通用辅导场景

· 成立 GROWer Coaching Club 对辅导语言数据进行收集

开发过程中，尽管合作的第三方会给予项目组一些在语料收集、算法训练方面的建议，但要实现从0到1的AI人机辅导对话，还必须攻克数据收集和机器训练两大难关，项目组根据设定的辅导场景，创造了大量的“对话交互内容”作为机器学习的初始“数据投喂”。基础数据收集完成后，项目组投入到机器训练中，提高机器的对话场景识别能力，让其在对话过程中更加流畅自然。人机对话APP的开发，要求每个场景都必须有一定数量、时长为20分钟的辅导对话录音作为初始语音数据完成建模，项目组必须在有限的时间内完成几百条基于8个非业务辅导场景的对话录制。为获取满足建模需求的基础数据量，项目组成立了GROWer Coaching Club，并提前针对录制辅导对话这一非常规学习发展活动进行了沟通与说明。在HRBP的支持下，赛诺菲各事业部的总经理选送潜力人才参与到项目当中，提供辅导对话录音。

在收集完所有的录音语料后，外部APP开发团队负责数据的标识和建模，项目组需要和外部开发团队一起，跑通所有场景的对话逻辑，训练机器的反应和识别能力，既要保证机器能尽可能多地识别出关键的语音及语义信息，又要保证每一步对话能按照辅导模型的步骤一步一步推进，从而实现练习和能力提升。

◆ 技术开发

除了早期依赖外部供应商技术进行场景搭建和项目落地后，自从2023年起，BotNOVA项目开始尝试使用最新的AIGC技术进行内部开发：

1. POC（概念验证）：测试、验证模型能力和设计用例。
2. 请求GPT-4 API并为用例开发内部APP。
3. 充分利用提示工程技术（prompt engineering tech）在APP上实现用例。
4. 为业务团队（field-forces）提供试点，并对提示词（prompt）进行微调。
5. 探索规模的扩大，以涵盖更多的产品和场景，在此过程中定期人工抽查、监测APP的使用情况。
6. 项目组不断开发更多用例，如角色反转的扮演（revert roleplay）、评估和辅导等等，为用户带来更丰富的学习场景和更好体验。

在AI Learning Portal项目上线后，赛诺菲举办了多次线上和线下的推广活动；动员用人经理和一线代表广泛使用；将AI练习场景与多门课程（通用入职培训、经理辅导课程等）进行管理和系统模块上的结合，通过对比使用前后的效果，不断反馈和优化，逐渐将产品拓展到了全业务团队的标准入职培训模块中，最大化AI在培训和辅导场景下的ROI（投资回报率）。

 六大项目优势

① **搭建自适应学习平台**：根据学员的个性化需求，AI Learning Portal提供不同难度和内容的教学资源 and 练习，以达到最佳的学习效果。AI能够帮助一线员工更快、更好地适应新产品，并提供专业且有针对性的优化建议，例如当AI识别到学员回答不够准确时，AI会提供相应的学术词汇，其中包括对产品的理解、风险等，帮助学员调整、优化回答内容，提升员工的专业度。

② **提供智能、实时反馈**：利用AI模型来模拟人类导师的角色，提供实时的指导、反馈、鼓励和激励，以增强学员的学习动机和信心。在每次练习后除了提供AI评分之外，还会设计相关的反馈环节，告知学员具体如何改进，并给予他们改善和提高的信心。

③ **贴近真人对话**：医疗行业对AI陪练的探索并不罕见，但赛诺菲更看重AI陪练的可互动性，通过设置不同的辅导场景，AI不仅仅能够抓取并识别学员回答中的关键词，还能够判断其表达是否自然语言逻辑。学员可以根据自身需要选择常用业务和通用管理场景进行对话练习，在尝试各种不同的挑战中，深入理解和掌握辅导和互动要点，并通过对话获得即时的反馈和强化，真正做到“讲出来，练起来”。

④ **填补线下培训“空白”**：在医药行业，新员工入职之后都会统一进行线下培训，但线下培训对时间和人数规模有一定的限制。不同时期新入职的员工数不同，有时入职员工较少，不能立即开展培训，只能参加下一期的培训，AI陪练弥补了这段时间的空白，学员可以在上岗之前做模拟训练，如此一来在正式拜访客户时能够尽量避免出现表达错误等。

⑤**为带人经理减负**：对于带人经理来说，AI 陪练能够分担一部分带人经理的辅导和培训任务。产品上新时，AI 能够在短时间内掌握大量与产品相关的知识，并将沟通、拜访技巧传递给一线员工，带人经理不必再与员工一一沟通，可以把节省的时间放在产品检测和提升技巧上，提升效率；并且带人经理还能够通过 AI 对员工快速摸底，掌握团队的能力现状，并基于此做针对性的辅导。

⑥**多维度能力测评**：新入职的员工可以用 AI 进行能力自测，对自己的沟通风格、专业程度、业务计划能力以及拜访技巧和沟通技巧有全方面的深入了解，而组织也能够通过这些后台数据快速掌握新员工的能力情况，为后续培训课程的开发、设计提供参考。

## 项目成果

AI Learning Portal 陆续迭代出 Dr.GROW 和 BotNova 两代产品后，可根据业务的需求进行场景的灵活定制，更快响应组织、业务的需求变化。如遇业务策略更新，只需设计并更新培训方案，APP 便会上线新的互动场景推送给业务人员进行练习，短时间内即可完成对大量业务人员的知识迭代，极大地提升培训效率。

通过对平台、技术的推广和广泛使用，AI 培训嵌入到赛诺菲的各类日常培训场景中。在 2022 年，公司有 2318 人在 110 多个场景 AI Learning Portal 的场景中，总计进行了 54168 场练习（见图五）。通过练习，各项专业知识和技巧能力的评估从平均 71.2 分提升到了 90.3 分。




图五 项目成果

数据显示，通过 AI 练习，新员工的专业知识有明显的提升，其反映在考核成绩上，新员工的成绩平均提升了 20 分（满分 100）；相关拜访技巧也得到有效锻炼，在通过 AI 的标准化、高质量的辅导练习后，相关拜访技巧的首次通过率从 62% 提升到了 97%。新员工可以通过 AI 练习更快地融入赛诺菲，参与到业务当中，提升业务效率。此外，由于 AI 练习有着很强的互动性，员工在学习时能够更加灵活地接受新知识、学习技巧，而非死记硬背，评估发现在知识测试中员工的考试成绩也有明显提升。赛诺菲通过打造一个专业的 AI 辅导与对话 APP，直击业务前线，有效提升带人经理的辅导能力，为一线员工提供了一个持续迭代优化的数字化学习平台，实现业务的稳定增长。

AI Learning Portal 项目成功实行后，在赛诺菲内部，不同的部门都开始尝试寻找业务与 AI 新技术的结合点，用 AI 技术赋能业务：业务学习发展部针对不同产品进行 AI 应用开发；医学和组织发展部门使用 AI 技术进行大数据管理和分析，产出对业务有价值的洞见和新的举措。

## 后记

随着数据积累加快以及 AI 技术的更新迭代，AI Learning Portal 即将发展进入更加智能化的阶段，赛诺菲考虑引入新的技术和 AI 手段，拓展新的培训场景，提供更加广泛的服务，并尝试探索在现有 APP 中嵌入培训之外的场景，将其应用于员工招聘和地区经理晋升，帮助筛选合适的候选人，提升地区经理的晋升质量。

现如今，ChatGPT 等 AI 技术发展如火如荼，赛诺菲谨慎实验、大胆探索，以创新战略拥抱未来。成为首家规模化 AI 驱动的制药公司是赛诺菲的发展目标，公司致力于让 AI 技术惠及全体员工，提升员工的工作效率，进而提升组织整体的团队效能；基于大数据的分析能力，解决现实的业务难题，探索更多具有巨大潜力、业务需求驱动领域……未来，AI 技术将在赛诺菲内部生根开花，助力组织“非凡发展”。

# 勃林格殷格翰 SSC 敏捷移动 数字化转型实践和展望思考

内容来源：任剑雄 | 时任大中华区人力资源共享服务中心负责人 | 勃林格殷格翰（中国）投资有限公司

编辑整理：Phyllis Guo

## 📌 导语

勃林格殷格翰于 1885 年在德国股格翰成立，致力于人用药品、动物保健、生物制药合同生产三大业务，大中华区有员工 4000 人左右。中国是勃林格殷格翰的重点市场和创新高地之一，公司始终立足于“植根中国，服务中国”，不断深耕中国市场的发展和成长。

本文将围绕着四个问题来做勃林格殷格翰 SSC 敏捷移动数字化转型实践的具体介绍，分别是“为什么要做 HR 数字化转型？”“HR 数字化转型有哪些道路？”“为什么选择敏捷 HR 数字化转型之路？”“HR 数字化未来创新方向”。

## 📌 为什么要做 HR 数字化转型

为了提升工作效率和提升员工体验，勃林格殷格翰 SSC 从三个角度考量了 HR 数字化转型。在**效率方面**，需提高 HR 服务水平和运营标准，提升 HR 工作效率，优化 HR 人力规划和配置；在**体验方面**，推广员工 7\*24 自助服务，增加员工和用户触点，提升员工和用户体验，增强 HR 员工的职业满意度；在**赋能方面**，提供有洞察力的数据分析和前瞻性预测，赋能组织人才战略和业务转型。并且勃林格殷格翰 SSC 将产品应用到整个 HR 管理的范围，而不仅仅局限于运营中心或共享中心。

## 📌 HR 数字化转型有哪些道路？

对于外企而言，在数字化转型的过程中可能会遇到以下困扰：①总部不授权，要将所有区域的所有模块按统一服务标准交付；②管理层拨付预算不足；③原有数字化基础很差，包括系统比较原始以及系统较多且不连贯两种情况；④跨团队队友能力和认知不同步。

面对各种挑战和困难，勃林格殷格翰设计了人力资源运营和员工服务的数字化转型和新的工作模式。**转型前**，员工获取服务只能通过邮件、电话或面对面找到 HR 服务团队，然后通过公司官网下载或者邮件附件传送的方式手工获取各类流程表单后，手工填写并提交，并被动地等待 HR 团队的流程办理和服务交付。**转型后**，利用员工自助服务平台和运营管理中心“前端+后端”的工作模式，员工只需要通过手机端的前台窗口提交所需服务，后台就会自动触发流程、派单并传输数据到 HR 团队，该平台支持实时跟踪处理状态。人力资源服务热线在接到员工问询电话后，可同时解释流程、引导员工自助服务和向员工告知实时处理状态。



图 1 数字化转型

SSC 每年还会做数字化穿透分析，在过程中有全职、第三方、外包人员三种人员编制，所有的服务分为三块，分别是点对点工作（如入转调离等）、总部和本地合作的工作（项目制）、还可以调拨的未使用资源。根据 2023 年的数据结果，全职员工手工占比 33%，更多的集中在沟通方面，第三方员工手工占比 73%，外包员工手工占比 48%，全职 SSC 员工目前更多专注在项目以及更有价值的事情上。

为避免数字化转型会遇到不确定的因素，SSC 实现数字化转型不能一蹴而就，而要事先做好充分的准备。

## 数字化转型准备

### ◆ 准备一：全流程梳理及工作手册编写

在推动数字化转型时，HR 不要着急上系统。首先要梳理出所有的工作流程，然后编写成工作手册，SSC 编写的第一版工作手册共有 500~600 页，这不仅仅是标准工作程序，还包括了每一步的具体操作、系统的解释、页面操作解析、历史问题总结、文档模板等等。

### ◆ 准备二：敏捷移动数字化工具包

数字化转型可以用到以下五种工具。第一，MS Office 的全部应用，这提供了极大的办公便利，且微软公司还在对产品进行持续的更迭；第二，RPA 机器人的应用；第三，企业微信，公司企微已经实现了和 HR 主数据系统做对接；第四，VBA；第五，电子签，不仅仅做签署用途，还运用到员工信息收集中，利用电子签平台的档案柜功能，管理员工个人信息。

### ◆ 准备三：用户思维养成

首先要明确谁为用户？谁是客户？员工作为“用户”直接使用 SSC 的产品，而部门直线经理、业务团队、HRBP、COE 作为“客户”（有时也作为用户角色）对 SSC 的产品设计和交付有差异化的需求。用户的需求不一定完全跟客户需求一样，客户拥有更多的议价权和决定是否使用权，此时出现两个问题：第一，如何将用户需求转变为客户能够感知的东西，并让他们帮忙一起来推广产品；第二，运用数字化工具时会面临很多挑战，员工在作为用户使用产品时更多考虑自己社保基数、工资变化等等的需求，当面对的群体是全体员工时，关注用户和客户的个性化需求十分重要。

## 人力资源移动数字化生态系统

勃林格格翰建立了人力资源移动数字化生态系统。最底层是全球及中国本地主数据系统，包括人才招聘、主数据、绩效、调薪、人力资源规划、薪酬、假期等系统。第二层是附加系统平台，经过总部批准之后，通过专业的设计，上架如电子签、线上培训、弹性福利平台及长期服务奖移动平台等系统。第三层是机器人流程自动化，覆盖到员工全生命周期的各个重要节点和流程。第四层是 Office 365 多模块，包括员工和 HR 自助服务平台、员工全生命周期运营、产线考勤管理、人效分析看板、本地人才盘点、档案管理数字化。最上层是数字化小工具，即 VBA，解决最后一公里的问题，包括薪资全周期运营、录用建议表和人事变动表、人力资源规划、年度调薪等功能的实现。

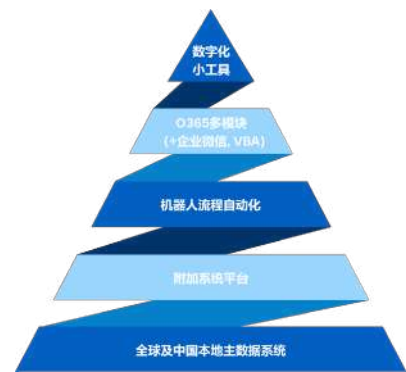


图 2 人力资源移动数字化生态系统

## 员工作为用户

在员工作为用户时，勃林格殷格翰已经有了一些成熟的应用。

**第一，员工自助服务平台。**通过企业微信，SSC 将更多的功能放入了员工自助服务平台中。在预入职和入职时，可以直接应用电子签签署录用通知书，发放劳动合同和入职材料包，并且搜集和处理员工填写和提交的个人入职信息；对于在职员工，可以申请个性化需求的个人收入及在证证明和自助查询办理进度，通知个人信息变更，申请和完成办理上海居住证或落户，申请社保在缴证明，接收点对点的个人微信通知和重要提示；在办理离职或退休时，可以线上离职办理交接，自助查询离职交接最新状态并获取电子签的离职证明。

**第二，从入职到离职退休全生命周期的员工沟通。**通过 RPA 技术实现零人工的全生命周期沟通，员工在完成面试接到 Offer 之后，会收到系统发放的新员工签约 / 入职指南，并在入职 60 天内保持着员工沟通，给员工带去良好的入职感受，最后离职时也会收到重要提示，如离职流程、离职进度、离职证明获取等。

**第三，“我的 BI 时光”员工关怀微信贴和通知邮件。**在员工工作的重要节点或者人生重要阶段，如生日、产假、转正、入职周年等特殊日子，通过 RPA 向员工推送邮件和微信，送上温暖的祝福，同时提供相关福利领取的重要通知信息，帮助员工更好地享受员工福利和权益。

**第四，掌上工资单。**员工可以通过企业微信直接查询到自己的工资明细。

**第五，产线员工考勤管理数字化。**员工可通过公司管理的设备上 (PC/IPAD/PHONE)，完成考勤打卡记录，管理人员可在后台下载和处理各类自定义报表，以供完成经理审阅审批和薪资计算流程。

## HR 作为用户

在 HR 作为用户时，勃林格殷格翰也有了一些相关的应用。

**第一，HR 自助服务平台。**使用 Office 365 的 SharePoint 技术，将 HR 常用的不同系统入口、常用的文件、信息等内容全部放置在 HR 自助服务平台中，并且在产品更迭之后同步更新。

**第二，从入职到离职退休全生命周期运营数字化。**公司 HR、IT、行政、财务等相关部门都可以在全流程运营平台上自助更新和维护信息，包括员工签署 Offer 动态、入职时间变更等信息，并且在 HR 处理完毕之后平台会自动触发邮件通知相关 HR 招聘同事或 HR 业务伙伴。员工如果提出离职，该员工的经理和员工本人会收到 RPA 自动发送的通知离职交接邮件，经理在和员工完成工作交接后只需在通知邮件上点击确认按钮即可，所有流程间的衔接和驱动，依靠的就是 VBA 小工具。



**第三，本地人才发展卡平台。**由于主系统查询人才卡使用起来不方便，SSC 因而设计了本地人才发展卡平台，使用 Power BI 工具，HR 业务伙伴可以按员工名字、部门、发生时间、升迁调转类型等不同维度去查询所有的变动记录，并可一键将汇总的报表导出到本地。有了该平台后，HR 业务伙伴在做人才盘点、或跟业务沟通时，不再需要依赖笨拙的主数据系统相关功能。

**第四，员工档案管理数字化。**由于跨境数据传输的限制，员工个人电子档案必须本地化保存。SSC 通过 Office 365 设计了一个电子档案查询平台，HR 同事如果需要查档，只需要向该平台发起需求，即可收到一封存放所需电子文档链接的邮件，该链接只提供有效期为 3 天的文档只读，如果申请人有文档下载需求，可在该邮件中找到申请按钮并点击，该申请人的上级主管会收到被自动推送的通知邮件，经上级主管点击邮件中的审批按钮后，所需电子文档会被自动发送到原申请人的邮箱中。

**第五，薪酬全周期运营数字化。**一般情况下，薪酬计算、发放是无法在 HR 主数据系统上实现完全的数字化运营管理的，有很多步骤和流程还是需要通过手工方式来完成。SSC 定义了薪酬运营管理的四个关键环节，分别是薪资主变动数据搜集整合、薪资报告检查、网上银行发薪文件、财务总账、分摊报表，通过一整套 VBA 数字化工具实现了薪资管理全流程的数字化运营，日常薪资处理时间从平均每月 8 个工作日降到了 1 个工作日，极大地提升了日常薪酬运营和管理的效率。

**第六，数据分析。**①**人力资源运营和劳动力分析看板。**数据分析分为四层，分别是描述型、诊断型、预测型、指导型。例如，使用数据分析看员工人数、年龄分布、性别、部门、职级的变化；通过对员工热线的分析，可以找出热门问题；通过员工部门、员工类别、员工年龄、岗位级别、年月时间等不同维度，可以对月度或年度的主、被动离职率进行更深入的分析。②**基于 HR 大数据的组织健康诊断和人才保留前瞻性分析。**通过数据分析形成组织报表，可以判断组织的健康程度。通过建立关键人才画像模型，可以获取清晰稳定的人才和不稳定的人才的形象，提前干预，避免各种情况的发生，并做好准备。

## 为什么选择敏捷 HR 数字化转型之路？

**合规。**数字化解决方案符合公司数据安全的管控要求，数字化工具不与主数据平台物理对接。

**敏捷。**内部开发成本低，周期短，方便策略调整；运营商自身在不断进行技术迭代。

**发展。**HR 员工较容易学习和掌握低代码数字化工具；借助工具而被释放的劳动力可从事更复杂、更具挑战性的 HR 工作。

## HR 数字化未来创新方向

基于现有的技术，勃林格殷格翰接下来将朝着以下四个方向不断发展数字化产品。第一，HR 全场景应用，释放劳动力。第二，数据洞察，前瞻性预测。第三，总部协同，跨地区合作。第四，数据信息安全，内部治理。HR

# 阳光电源国际化团队管理者培养项目

内容来源：王晨 | 时任阳光商研院执行院长 | 阳光电源

编辑整理：Aileen Yang

## 项目背景

阳光电源是一家专注于太阳能、风能、储能、氢能、电动汽车等新能源电源设备的研发、生产、销售和服务的国家重点高新技术企业。公司核心产品光伏逆变器先后通过 TÜV、CSA、SGS 等多家国际权威认证机构的认证与测试，已批量销往全球 170 个国家和地区。截至 2023 年 6 月，公司在全球市场已累计实现逆变设备装机超 405GW，但在国际化团队管理者培养上仍然面临一系列挑战：第一，国际化人才不易招聘，转型挑战也较大；第二，总部与海外本地化团队沟通不顺畅，文化冲突凸显，协作程度不足；第三，海外本地化团队领导的领导力水平不足，员工能力水平参差不齐。为了改善以上情况，阳光商研院在 2022 年推出了国际化团队管理者培养项目（简称 MIT 项目），并对应制定了培养目标：一方面，促进总部同事与海外本地员工沟通顺畅，减少内部沟通成本和精神内耗；另一方面，提升国际化团队管理者激励、辅导外籍下属和做好绩效反馈等方面的领导能力，改善组织健康度。

## 项目内容

项目针对两类学员分别采用两套课程体系：针对对接海外业务的总部管理者，主要培养目标是提升其跨文化沟通的能力，尤其是文化同理心和自我调整的能力，课程采用总部管理者赋能系列课程（中英双语）。针对海外国际化团队管理者，主要培养目标是提升其领导力，尤其是关于如何与外籍下属沟通以及对下属进行绩效反馈、辅导和激励的能力，课程采用海外管理者赋能系列课程（全英文）。

### ◆ 总部国际化团队管理者赋能系列

该系列分为两个模块，分别称为“文化热气球”和“文化降落伞”。

#### 1. 文化热气球

让学员拓展全球视野，能够更清楚地认识、更准确地判断公司在实现全球化的过程中所面临的问题。项目具体从三方面实施：第一，开展出海实践派系列讲座，邀请公司营销、产品服务等多个国际区域的负责人分享其出海故事，让这些宝贵经验在学员中传播。第二，举行“中西企业国际化战略大不同”研讨会，让国际化管理者研讨、分析其它出海企业（包括中资出海到海外和外资出海到中国的企业）的国际化战略，充分参考其成功经验和失败教训。最后经过研讨分析发现，美资企业强调总部的文化影响力，日资企业会平衡总部管理者、总部文化影响力和海外子公司的本土化，中资企业则强调总部管理者对海外分公司的控制，经过对这三类企业的分析，阳光商研院决定，对国际化战略中文化方面的决策，要让阳光电源向日资企业靠近，平衡总部管理者、总部文化影响力和海外子公司本土化三者的关系。第三，举行高管研讨会——Leading Change 智谈，由阳光电源的高管就不同的文化理论（主要是中西文化）展开激烈的辩论，从而确定未来公司出海时是选择东方融合西方还是西方融合东方，抑或是二者兼顾，同时大家还会探讨如何确保文化落地，因为只有措施行之有效，才能让学员（即国际化团管理者）在跨文化实践中“知方向”“有目标”。

## 2. 文化降落伞

让学员“安全降落”到所要管理的本土区域，在学习中不断提升跨文化沟通能力，从而更好地管理海外本土化团队。文化降落伞计划分为四类：第一，设置了7门双语自研课程（如图1）。第二，打造“SEA 越洋公式”（SEA代表学员有自我觉察的能力并且富有同理心），提升学员自我觉察的能力，培养和锻炼学员的同理心。第三，为了帮助学员将知识转化为实践，特别整合了员工访谈中的典型案例，打造了具有阳光特色的“文化模拟仓”，让学员身临其境，在案例中扮演国际化团队的领导或下属，整个项目推进下来，平均每位学员至少在模拟仓内花5小时的时间来提升自己。第四，打造了4个特色跨文化活动，分别为跨文化辩论赛、跨文化电影沙龙、国际体育活动拓展和国际商业广告PK赛。

序号	中文课程名称	英文课程名称
1	《情商与沟通》	Emotional Intelligence and Successful Communication
2	《成功沟通技巧》	Successful Communication
3	文化差异1——《个人主义VS集体主义》	Individualism VS Collectivism
4	文化差异2——《高语境沟通VS低语境沟通》	High Context Interaction VS Low Context Interaction
5	文化差异3——《不确定性规避》	Uncertainty Avoidance
6	文化差异4——《权力距离》	Power Distance
7	《虚拟团队管理》	Leading Virtually

图1 双语自研课程

### ◆ 海外国际化团队管理者赋能系列

针对海外国际化团队管理者的赋能，阳光商研院设计了8门课程（如图2），这些课程与国内管理者学习的领导力课程高度一致，同时也自主开发了具有公司特色的英文课程，与世界一流领导力培训公司的精品课程一起奉献给外籍管理者。

序号	英文课程名称	中文课程名称
1	Communicating for Leadership Success	《领导者成功沟通技巧》
2	Target Selection I	《目标选才（上）》
3	Target Selection II	《目标选才（下）》
4	Setting Goals and Reviewing Results	《设定目标，复核绩效》
5	Engaging and Retaining Talent	《激励留才》
6	Emotional Intelligence and Successful Communication	《情商与沟通》
7	Leading Virtually	《虚拟团队领导》
8	Coaching for performance	《高绩效教练》

图2 经典领导力课程

项目落地时受客观因素限制，全程都只能远程进行，这是一项巨大的挑战，因为在整个过程中，讲师和学员一直没有真正见面，这样的远程交流学习很容易导致学员粘度和积极性不高。为此，阳光商研院创造了“远程落地三部曲”，实现了纯远程精细化运营。

第一，**重塑教学设计，变“他人教”为“自己学”**。以“饥饿营销”的手段激励大家积极报名，每个大区设置3-5个名额，报名的学员必须有大区的国家经理推荐，通过笔试后才有资格加入。如此以“筛选”的形式确定最终人选，在无形中增强了学员的学习动力，有效地提升了大家的报名热情。在正式开始学习后，采用积分制的方式激励学员主动学习，同时还定期与学员的上级更新其学习情况，如果有学员超过一次没有按时完成学习任务或是抗拒学习新知识，就会协同该学员的上级对其进行谈话和辅导并澄清原因，一起探索解决方案。

第二，**转变授课方式，以“直播”做“空翻”**。打破以章节为单元的课程结构，将知识点和练习分开，把所有的文字和视频知识点放在录播课程，互动和练习则放在直播翻转课程，直播授课时，老师会简单地回顾知识点，然后重点带领大家练习。练习是一个重要且深受学员喜爱的环节，学员们在这个过程中可以充分分享和交流自己的观点，大家都很认可直播课程中练习和分享的价值。为了达到更好的效果，阳光电源邀请资深讲师进行全英文的直播课，为了提升学员的积极性，直播课前24小时会在微信群里进行预热知识点放松抢答的活动，以积分制的活动规则激励大家投入学习，在课上讲师也会通过各种互动提升课堂趣味性。

第三，**深耕落地运营，在“实战”中辅导**。为学员提供一对一实战案例演练的机会，课上让学员两两结队练习，同时还成立了三人辅导小组和五人工作坊等丰富的训后运营活动。阳光商学院针对每门领导力课程都分别编写了大量案例，供学员们进行实战演练，通过认真辅导和运营，运营老师在每门课每一个学员都至少投入了2小时的辅导时间，学员总学习时间超过20小时。虽然挑战颇多，但依然取得了很好的培训效果，超过80%的学员都坚持到了最后。

## 🎯 项目效果

### ◆ 国际化团队管理者个人能力提升

第一，帮助学员掌握了丰富的跨文化知识和领导力技能。在面对各种挑战或突如其来的问题时，总部学员都能够很好地控制情绪，在实际工作中及时做出调整，海外学员还掌握了对外籍下属进行有效激励、留才、教练辅导和绩效反馈等方面的领导能力。

第二，帮助学员转换了心智模式。项目开展的过程中使用了大量的典型跨文化实践案例和情境，教学期间，班主任帮助学员积累了大量的工作方法，让他们在情绪控制公式、沟通公式等工具的运用过程中学会表达和行动，最终自主形成新的心智模式。

第三，学员们都在工作实践中直接产出可喜成果，比如，产品体系某总监（中国人）负责某德资零碳工厂平台服务交付项目，遭遇诸多因文化差异带来的沟通和合作挑战，但他积极运用所学，调整心态和策略，最终成功交付项目并获得客户认可。

如今，国际化团队管理者培养项目已经成为阳光电源的“爆款”，培养了大量的国际化团队领导者，也让公司在“技术实力派”的有利标签外多了一个“管理国际范”的标签。HR



# 业务视角下的绩效与薪酬福利设计与优化

内容来源：刘晨 | 时任物业与资产管理资深董事 | 北京仲量联行物业管理服务有限公司

编辑整理：Sue Jiang

## 导语

北京仲量联行物业管理服务有限公司，简称“仲量联行”，坚持以业务为核心导向，持续优化薪酬福利体系设计，“内外兼修”促进人效提升，使企业团队效能提升的同时增强员工对企业价值观以及文化的认同度，助力业务的可持续增长，推动企业高质量发展。

## 绩效考核难点以及优化思路

绩效考核的关键点在于与业务发展保持同步，因此持续优化贯穿绩效考核的始终。基于不同业务线的管理特点，初期绩效考核方案设定时如何兼顾通用项、个性化需求以及合理占比等方面尤为重要。仲量联行对绩效考核优化应关注的重点问题进行如下梳理：

**第一、双重考核。**企业内部有自己的绩效考核办法，而外部客户如业主方也会给到一些考核指标，因此在设计绩效考核时要兼顾二者。**第二、项目管理的差异化。**不同项目客户需求、服务内容及标准不同，因此设定单一标准不能满足客户需求的差异化。**第三、管理者打分时受到一定的主**

**观因素影响。**不同的管理者在进行绩效考核时侧重点不同，因此考核成绩不能完全代表员工的能力水平，分值高的不一定是最优秀的，反之亦然。**第四、沟通以及正向激励的缺失。**主管层级在绩效面谈中和员工缺少有效的沟通交流；考核条款中缺少正向激励，处罚条款居多。整体上绩效考核更加关注业绩指标的完成情况，对于员工成长和梯队建设方面缺乏关注。

**“持续优化”和“业务主导”思维：**面对上述问题，该如何优化绩效考核方案从而为公司的业务团队赋能呢？首先要转变思维和态度，要有“业务为先的思维、持续优化的态度”，根据企业的实际发展和战略规划进行动态调整。不同的企业处在不同的发展阶段，企业内部不同的业务线和部门也存在差异性，因此对绩效考核的落地程度要求也是各不相同的，只有持续优化才能更好地适应企业在不同发展阶段的需求。如果出现统计数据庞杂的状况，可以参考项目特点和设置的考核周期，再做指标的评估，以节省时间、提升效率。值得注意的是，在持续优化的过程中**业务是绩效考核的主导人，HR在绩效考核中起支撑、支持的作用**，包括技术支持和多方协调等方面。

## 以业务为核心的差异化绩效考核方式

仲量联行采用**层层分解、总体贯穿**的绩效考核设计思路：区域负责人的考核周期为月度、季度、半年以及全年；业务组长按照月度、半年、全年的考核周期进行考核，考核由自评+主管评估两方面构成；其中对于关键KPI的考核由各专业条线提供精准数据。对于具体项目的管理，分设项目负责人、部门经理、主管级以及员工级，项目负责人和部门经理除了季度、年度的考核外还需要完成年终述职，主管级以及员工级按照季度、年度的周期进行考核。

**业务核心：**绩效考核是企业实现业务增长和人才发展的重要支撑，仲量联行采取以“业务增长和人才培养双核心的绩效考核方式，通过外部市场、内外部客户线上线下的方式实现对员工考核的全层级覆盖。通常来说，企业的绩效考核包含季度回顾、半年回顾以及年底总结等形式，而仲量联行不同，在常规的业务指标以及管理指标考核

之外，还增设了**内部客户满意度调查**等环节。以对总部 HR 的考核为例，除了相应的管理职能外，还设计了项目负责人的打分环节，让具体的项目负责人对 HR 的工作情况进行打分，从薪酬招聘、有效沟通、提供解决方案及运营风险预判等多维度综合考量，为 HR 工作的优化提供更加贴合业务团队以及内部客户需要的针对性建议。

**差异化考核：**仲量联行在设定整体的项目考核时，会根据不同的项目和客户要求做出区分和差异化，将考核指标分成通用、专项以及提升等类型，设置专项考核指标时会着重关注项目以及客户的差异化及个性化服务。

## “总成本”概念下的薪酬福利体系设计

在规划设计员工的薪酬福利时，首先要考虑到**总成本**的问题，如何在总成本固定或减少的情况下提升员工对公司薪酬福利的感知度是其中的关键，薪资的发放形式、发放周期等都会直接影响员工体验，因此可以对员工的薪资结构进行适当调整，如调整年终奖金和每月薪资的占比。其次是要把薪酬福利**与企业自身的文化战略做有效结合**，并且持续优化。在进行薪酬和福利产品设计时，要转换思维，将其作为“产品”对待，做持续的优化创新；激励类产品也是如此，在设计时要考虑产品的形式、范围和周期以及能否将企业文化融入其中。所有的福利产品以及后续的创新优化，都需要围绕着企业所独有的文化和价值观以及其所承担的社会责任来进行落地，从而保证福利薪酬体系的规划与企业的发展战略步调的一致。

仲量联行的经验告诉我们，在总成本这个“天花板”不能突破即企业的业绩和经营状况稳定、投入成本可控的前提下，HR 仍然可以采取一些方法对薪酬福利体系进行优化，具体有以下三个方面：**首先，了解外部市场和行业标准。**现如今外部市场环境快速变化，有一些企业在应对快速市场变化方面做了很好的尝试，比如互联网企业等等，HR 在关注外部市场时也要有跨界的思维，而非局限于某个特定行业或特定竞争对手等等，对福利产品的设计核心是满足内部客户的需求，不同行业的薪酬福利体系设计也不会偏离客户需求这个核心，如何在有效借鉴的前提下，结合企业实际情况去优化薪酬福利设计，研发出匹配企业发展和客户需求的福利产品，亦是真正反映出 HR 从管理思维向服务和经营方向转变的重要指征。**其次，内部薪酬体系和内部管理体系（绩效、人才激励和招聘等）进行联动。**员工的薪资设定需要和企业的绩效管理体系以及人才培养激励等方面相关联，因此在做薪酬福利规划时不能只单一地看薪酬体系本身，而要用综合的眼光，基于企业的业务增长和人才战略这两个核心，做整体上的规划。

**推进福利创新的具体步骤：**1. 了解基本情况。HR 要了解相关法律法规，并且掌握企业的发展战略和财务状况，是业务增长还是业务紧缩，根据企业发展的不同阶段，做有针对性的、可实现的规划。2. 盘点现有福利项目或产品类型。福利项目通常涉及到健康管理、日常关怀和风险保障以及工作与生活平衡这几个方面，需要对不同类型产品的成本以及具体的实施效果进行深入了解，通过客户访谈等方式听取员工的反馈和建议。3. 确定福利范围、方式并评估优化。不同年龄段的员工对于福利产品的诉求优先级不同，因此福利的设置需要更加弹性、多样，以满足员工的差异化需求，提升员工体验。此外，还可以通过设置一些特定激励性环节，如员工参与、金点子（建言献策）、高管对话、特别荣誉勋章等等，在控制成本的同时增强员工对企业价值观以及文化的认同感。

## “内外兼修”助力人效提升

要实现人效提升，关键点在于两方面：**从企业内部来说**，HR 需要关注业务增长及发展情况，从以下几个方面为团队及个人赋能：主动进行内部流程优化并持续更新；从市场及经营角度出发提供解决方案，关注客户需求和提升、减少管理职能；推动科技应用及持续升级；关注用户体验和持续创新。**从外部即市场、行业发展状况来说**，HR 需要关注市场和行业的变化，及时了解行业信息、政府政策以及相关资讯；参加行业论坛、年会，和行业协会以及头部企业保持有效联系及沟通；定期与运营团队互动、沟通信息及更新。此外，**自我提升**也是不能忽视的一环，HR 可以学习并考取相关领域的行业执照、职称等，实现职业素养和专业能力的成长提升。

## 案例分享与总结

仲量联行组织了各类活动（纪念日等）以表示对长期服务员工的激励和认可，例如，开展“当历史遇见未来”活动，邀请清史专家深入讲述在故宫发生的历史故事，并穿插企业的发展史，结合故宫文创产品的研究和市场推广案例分析，从而将企业发展与历史变迁，以及如何从传统中寻求突破、并通过有效赋能实现在企业的长期发展有效结合。特别之处在于，对于长期服务员工的激励，每一年仲量联合都会赋予这项活动特定的主题和呈现形式，而非固定的活动形式，企业可以根据实际经营状况、人才培养计划以及参与人员的特点等设计活动主题及呈现形式，如分享员工成长故事、邀请家人参与公益项目、管理层互动、提供精美礼物以及内部公众号的宣传和推广等等，重点在于通过福利的创新优化展现出企业对员工的激励和认可，与此同时注重和企业文化、发展战略的结合，提升员工对企业价值观的认同度。企业需要在控制福利成本投入和满足员工需求两者间找到平衡点，从而达到福利创新“1+1 > 2”的效果。HR



人物

FIGURE

# 竞技场上的 HR：长风破浪， 用行动诠释奋斗与超越

——访金地集团弘金地体育集团人力行政  
总监兼社区公司总经理 林佳丽

或许你也曾在职业选择上有过迷茫期，找不准现实和理想之间的平衡点；或许你已经找到了自己的命定职业，并有着为之奋斗终身的决心；或许你还对未来抱有多种期待，设想用实践的笔书写丰富多彩的职业篇章……但人生从不需要给自己设限，无论你处在何种阶段，你都可以从林佳丽身上汲取到你需要的不灭力量，这或许就是身为人力资源从业者最大的魅力——源源不断地输送价值，成就他人、成就企业，同时，在此过程中，铸就了自己斑斓多彩的人生篇章。

“行动力，勇拼搏，守初心，有梦想”，这是林佳丽的自评。从她近二十年的职业历程中，我们可以清楚地看到，林佳丽是如何找准自己的职业方向，并不断精进技能，攀登高峰，总能在达成一个目标后，又立即设定新的高峰，向着梦想坚定前行。在上司和同事眼中，林佳丽是一个充满热情的人，勇于拼搏，无所畏惧，敢于挑战不合理的职场管理方式和模式，坚守初心，做对公司最有利的的事情。林佳丽就是这样一个人，心态正，做事正，看人也正，因而在认定了自己的终身职业后，也朝着人力资源的方向一往无前地奔跑着。

编辑整理：Phyllis Guo

## 遇伯乐，顺利转入 人力资源领域

千里马常有而伯乐不常有，但林佳丽似乎在职业发展的道路上格外幸运，不仅在职业迷茫期遇到了伯乐，成为整个公司晋升最快的年轻干部，还赶上了时代的机遇，成功转型进入自己感兴趣的人力资源领域，继续发光发热。

2006年，金融学毕业的林佳丽通过校招进入招商局下属公司负责财务工作，凭借着极强的人际交往能力和沟通能力，她很快就与合作银行的上到行长下到基层的银行人员打成一片。在负责协助集团总经理去银行办事时，得到了总经理的深度认可，他认为还是职场小白的林佳丽已然拥有十分成熟的商务能力，于是林佳丽这颗明珠被迅速委以重任，提升为干部。在负责商务工作的一年里，林佳丽熟悉了业务情况，但始终没找到自己真正热爱的方向。

**越努力的人越幸运，林佳丽之所以能被看见，不仅仅因为她本就是“千里马”，还因为她从未因为没有被发现就摒弃了作为千里马的职责。**正是由于林佳丽日复一日的认真负责和不懈努力，她的光彩才能在机遇出现时绽放的无比绚烂。

时代的机遇也在林佳丽努力的同时悄然而至。2007年前后，中国的人力资源进入了快速发展阶段，彼时招商局下属公司也增加了人力资源部门。在《杜拉拉升职记》的影响下，林佳丽对人力资源也充满了向往，因而在管理层决定让她担任人力资源管理工作时欣然同意。“在毕业后的两年间我快速地做了两个转型，从学生到职场人的身份转型，从财务到市场到人力资源的职业转型。作为几个高校的校外导师，我也经常以自己的职业转型故事作为实例指导学生处理所学专业与职业发展匹配性的矛盾，在探索和实践的过程中，我们往往可以找到自己的本命职业。”



作为人力资源团队的组建者，林佳丽在刚接手时也遇到了很多困难。她一步步接触招聘、薪资、培训、人力资源规划、绩效，并逐年进行改革和调整，林佳丽感觉自己 and 人力资源像是金属和磁铁，被深深地吸引着，此时她也感觉自己真正地踏入了全新的轨道。她开始去考人力资源师，学习猎头课程、薪酬制度、绩效考核、培训等内容，不断提升自己的工作能力，也经历了将企业人力资源体系从0到1搭建并不断壮大的过程。

## 高期待，照亮更广阔的地方

有崇高理想的人从来都不愿意原地踏步，他们往往对自己高要求、高期待，孜孜不倦地寻求自己的终极答案，并不断与初心衡量，不断去更新这个答案，热爱永不息止。

刚接触招聘模块时，林佳丽并没有招聘软件和网站作为助力，而是通过人才市场点对点或供应商推荐的方式获取人才，求职者和企业之间存在着很大的信息壁垒，林佳丽十分期待能够打破招聘信息差，在其他各个模块也希望获取标准体系和系统的支持，提升工作效率。随着时代的发展，林佳丽亲历了人力资源翻天覆地的

变化，脑海中的蓝图在自己的参与下一步步化为现实。“**单个企业能为行业发展做的事情是有限的，但在千千万万的基层HR人员的共同推动下，星星之火也可以燎原。**”林佳丽如同无数个跃动的火苗一样，一同燃烧着人力资源的原野。

在偶然间林佳丽看到了智联招聘的广告——年轻人有无限可能、无限未来，而她也一直心存更高的期待。对于已经拥有国企稳定工作和完成结婚生子的人生大事的林佳丽而言，家人无疑更支持她维持现状，但智联招聘的广告在她的心里埋下了一颗种子。幸运如林佳丽，她收到了来自智联招聘的面试邀约，也深受CEO的蓝图触动。当被问到未来的发展规划时，林佳丽坦言：“**我还没有非常清晰的方向，但我希望自己可以一直发光，现在我的光芒或许可以照亮一间屋子，未来我希望能照亮更广阔的地方。**”于是二人一拍即合，于2013年，林佳丽正式加入了智联招聘。

在智联招聘，林佳丽接触了更多前沿的招聘工作，经常会去招商银行、华星光电、华为等大企业做校招，看到了各种企业在招聘上的创新和创意。“如果说在国有企业是一个稳重踏实的工作状态，那么在智联每天就是以百米冲刺的速度在工

作。”林佳丽每个月需要招聘近 50 名销售，并进行培训以及人员的优胜劣汰工作，在校招季可能凌晨还在筛选简历。但由林佳丽招聘的人才，到现在仍然在智联担任关键的高层岗位，这对人力资源从业者而言是一件非常有成就感的事情。在快节奏的工作环境中，林佳丽也获得了新飞跃。

### 同频率，与金地集团 一同成长

对于林佳丽而言，一个优秀的职场管理者形象，应该既能做好工作，也能兼顾家庭。但当她意识到自己为了工作而缺少了对孩子的关怀时，林佳丽认为自己的时间管理有失平衡。于是，林佳丽和总经理进行了坦诚的交流，表达自己考虑回到家族企业，以便更多地陪伴与照顾家庭的意愿。总经理也对她十分关切，给予了林佳丽充分的理解与支持，甚至提议给予她足够的时间去调整与适应。但彼时智联正处在快速发展期，亟需每一位团队成员的全力以赴。面对这份责任与期待，林佳丽经过深思熟虑，最终还是婉言谢绝了总经理的好意。而此时金地智慧服务恰巧找到了她，或许，这也是命运对她精心安排的一次转折与机遇。

2014 年，金地集团完成了组织架构调整，金地智慧服务亟需吸纳更多的优秀人才加入，起初，林佳丽并未考虑这份工作，但公司所展现的诚挚与热忱，却悄然触动了她的心弦。通过和董事长蔡占宁先生、副总经理姚平先生和人力资源负责人孟春红女士的沟通后，林佳丽了解了公司未来发展规划，包括集团化、内部人才发展计划、培训计划、SSC 模块，以及对于国外招聘模式的探索、对优秀候选人的人才画像匹配等等，金地智慧服务对于未来的美好愿景以及用心做事、诚信为人、果敢进取、永怀梦想的核心价值观深深触动了林佳丽，她想要参与其中实现这个伟大的蓝图。

加入到金地智慧服务之后，林佳丽与企业同频共振，见证了企业业态的快速发展，也实现了自身价值的逐渐绽放。金地智慧服务有一个“绽放卡”活动，公司高管会通过此给他认为做得好的员工进行评价。在刚进入公司时，林佳丽就得到了董事长蔡占宁先生的评价：“林佳丽是个好同志。”这给予了她极大的动力。同时，在直属上司孟春红女士身上，林佳丽学会了如何让人力资源与企业发展相匹配，直到现在，林佳丽一直保持初心，做的每一个管理决策和人力资源决策一定是以公司为先。**从高级经理到人力行政总监，林佳丽每年都迎接着不同的挑战，冲刺着新的目标，在创新中不断完善自己。**

在金地智慧服务工作期间，林佳丽考取了华中师范大学的硕士学位，直到现在她仍然在跟着导师做研究，并希望未来可以继续深造。“我想朝着自己的目标一步一步地努力，我知道终会得到自己想要的结果，这个结果不一定是拿到了博士学位，而可以是过程中学到的东西，帮助到的人，再微弱也是一份力量。”

2021 年，由于内部调动，林佳丽开始担任弘金地的人力行政总监，CEO 刘丰宁先生给了她极大的支持和充分的信任。2024 年，弘金地董事长陈爱虹女士、CEO 刘丰宁先生慧眼识珠，再度向林佳丽抛出橄榄枝，推荐她兼任弘金地社区体育公司的总经理，实现从人力资源领域向业务领域的华丽转身。这一决定背后，是刘先生对林佳丽那份坚定不移的初心与无畏拼搏精神的深刻洞察，他坚信，林佳丽可以带领团队实现公司的宏伟目标。出于对这份信任的感动，林佳丽下定决心要将公司的业务做好，开创了培训创研中心，开发出了诸多管理体系、专业体系、培训体系，也经常去到各大高校进行赋能。

刚进入弘金地，林佳丽就创办了公司月刊——小弘书，在第一期里，刘丰宁先

生写了这样一段话，“金地始终着眼于更远的未来，弘金地体育始终注重长期的生命力发展，所以青年人要朝气蓬勃，要锐意进取，这就是生命力。组织要有创新精神、奋斗精神，向成功的彼岸奋力驶去。”在 CEO 的影响下，林佳丽投入了 200% 的精力，站在企业甚至是行业发展的视角去对待人力资源和企业管理工作，用大局意识看待管理问题。

林佳丽的时间管理能力和执行力都很强，在工作中，第一，她十分擅长运用时间管理四象限和 Smart 原则等工具；第二，坚持用人不疑，疑人不用理念，在组织人任用有才能的人，为公司的整体事业一同奋斗；第三，她在管理上有着管理洁癖，当日事当日毕。曾经有个门店趋于倒闭，林佳丽在跟业务负责人沟通之后，快速地任用了一个年轻干部，一年之后，门店整体业绩已然翻倍。“这种快速变化正是人力资源的魅力，用对了人就会给组织增添亮点和变化。”

“人生的每个阶段都会遇到自己的伯乐，他可能是在职场上给你提升，也可能是他本人人格魅力对你的影响，或者是在经营理念上给你带来心灵共鸣。”**锐意进取的底色和幸运的加成，让林佳丽总能在恰当的时机遇上自己的伯乐，获得更高的职业成就。**

### 应多变，懂业务而助力业务

站在公司管理者的视角，林佳丽更多地考虑公司未来的发展道路、提升产品力和竞争力，又由于人力资源的出身，在这份考虑中添入了对组织和用人的考量。

**在人才方面，林佳丽提出了“三有三成”核心理念**，即有德才有活力，成长成就成弘人。弘金地的培训创研中心作为职能部门，完全可以做稳稳的甲方，但林佳丽考虑到培养对干部晋升、组织结果考核的关键性，因此，她常常强调让团队保

持乙方思维，不断走出去，学习优秀企业，吸引优秀人才。通过职业生涯规划的公益项目，林佳丽为 100 多名企业人员提供过咨询，在项目中，她不仅了解了外部企业人力资源发展现状，还解决了诸多人的职业困扰，吸引了部分人才。

**在培训方面**，由于金地集团多业态的特点，培训方向各有不同，不同业态对专业技能、管理能力有不同要求。为了真正发挥出培训的价值，林佳丽对团队有两个要求：第一，让参与培训的人员和团队愿意上课；第二，结合集团对干部的四点要求——知战略、懂经营、带团队、打胜仗，真正地走出去和引进来。林佳丽和其他管理干部在多个高校担任课外导师，验证自身知识在市场上的认可度，并在内部赋能时进一步改善提升。

林佳丽不断将内部管理干部的价值观转化为行为，把愿景推动成现实，把内部可能出现的障碍转变为全新的业务。为了进一步激励员工创新，林佳丽创立了 ING 激励项目，把人力资源当成产品来执行，她认为人力资源从业者也需要具备产品思维，才能更踏实地做好每件事情。

在尚未从事业务工作时，林佳丽就已经打入业务团体内部，当然其中也需要把握“度”。**第一，坚守权责，以组织目标和公司利益为重点去考虑人力资源可以助力业务做什么事情**，林佳丽为了招聘到和组织相匹配的人才，不遗余力学习制度，了解业务、产品、客户，衡量人力资源与业务的关系，根据数据分析和行业了解来判断，与业务一起参与到经营、薪酬激励、销售提成、用人奖惩等中去。例如，在人员调薪中，需要根据行业的数据分析，加上内部的公平性分析，结合员工和组织的贡献值，再进行提薪，最终业务也会认可公平合理的结果。**第二，有服务心态**，了解业务的需求并双向奔赴，互利互助，目标一致，在为业务提供专业支持的同时获

取业务的信任。**第三，有主动支持业务的意识，甚至有未雨绸缪的远见**，例如，在弘金地门店的快速发展时期，业务需要大量人才，HR 需要提升招聘效率，林佳丽在公司整体战略的基础上细分研究了业务的发展趋势，预测出每年会增加的分公司数量以及需要增加的管理干部和人员数量，在招聘项目启动时做好充足的人才储备以及人才培养，解决了业务无法开展的困境。

### 双兼顾，达到生活和工作平衡的理想状态

在人力资源领域奋斗的近二十年间，林佳丽总结了一套人力资源从业者制胜法宝——**HR 人才画像**。第一，意识为先，要有从事人力资源的兴趣和思想；第二，知识要充分，对人力资源体系和企业有充分了解，形成自己的知识体系；第三，技能要完备，尚未进入人力资源行业的人员需要先考相关的技能证书，进入企业之后再学习其他技能，要有主动意识；第四，充分地了解人力资源行业，了解业务、团队、干部、员工，具备良好的沟通能力，不忘初心，在做决策和出现岔路时作为考量；第五，走出去，不断学习，不懂多问，不把自己困在舒适圈中；第六，创新，在前五项都具备了之后，就要不断地用创新思维和能力改变现状。

从初入行到如今，林佳丽处理人力资源工作的思维方式从点到面再到体系，人力资源也逐渐从兴趣而转变成她实现人生价值不可或缺的职业。通过人力资源在行业内链接，帮助到更多的人，这让她十分自豪。未来，林佳丽也希望能继续为人力资源事业添砖加瓦，推动行业里程碑的发展，实现自己的理想和愿景。

职场中雷厉风行的管理者，同样也是家庭观念很重的人，林佳丽和先生结婚 15 年来相亲相爱也相敬，出门时总是手牵着手，永远有说不完的话。先生十分支持林佳丽的工作，在工作忙碌的时候，不管多晚都会来接她回家。他们拥有着一对可爱的双胞胎，林佳丽负责外联、文娱、党建，先生负责学业、教育和规划，平时也会带着孩子一起去旅行，达到了事业和家庭双兼顾的生活状态。

在林佳丽职业的每一个关键时期，总会悄然降临一位职场前辈，给她心灵的激荡和事业的引领。她也总是做好了万全的准备，一直保持着真诚的初心，迎接每一次成长的阵痛，从而与行业发展同频共振，在一次次创新和变化中创造出了更好的未来。**曾经初露锋芒的林佳丽，凭借着她的光芒照亮过一间屋子，如今也打破了空间的限制，她走到哪儿，这光芒就照耀到哪儿，世界灿烂盛大，光芒生生不息。** HR





研究

# HR RESEARCH

## 解码团队管理：助力团队 作战，提升整体效能

调研主办方：人力资源智享会

联合主办方：埃里克森国际教练中心



## 前言



“团队”与“团队管理”对企业而言绝非新概念，团队结构在组织中早已成为常态。史蒂芬·罗宾斯在《组织行为学》中解释了在现代企业中团队结构盛行的原因：

**“如果完成某种工作任务时，需要多种技能、经验和判断，那么通常由团队来做效果更好。因为这种做法可以使组织更好地利用员工的才干。在多变的环境中，团队比传统的部门结构或其他形式的稳定构成更为灵活、反应也更为迅速。团队也能促进员工参与操作决策，是管理层增强组织中的民主气氛、提高员工积极性的一种有效手段。”**

当下企业对于团队作战的呼声更加强烈了。当我们进一步探究“强烈呼声”背后的原因时，企业向我们呈现了如下信息：

- ◆ 现在外部环境愈发不确定、业务多变且模糊。对组织能力的要求越来越高了，已有的组织能力不够，需要对各成员的能力进行“优势重组”
- ◆ 我们都知道独木不成林，当业务面临挑战时，更要大家团结一致，协同作战
- ◆ 团队作战这种运作模式非常灵活，可以打破职责、能力边界，并且可以通过成员的协作产生 1+1>2 的效果，在当下有很大的优势

可见，在业务多变、市场不确定性增加的情况之下，企业可以借助团队的力量，解决业务面临的问题，并实现团队绩效大于个体绩效之和的效果。

组织与业务对团队作战的需求，自然也会对 HR 提出“更关注对团队赋能”的要求。但是当我们目光转移到 HR 时，我们却发现 HR 对于团队的赋能似乎难以支撑团队作战的需求。在前期市场诊断中，我们收集到了如下声音：

- ◆ 在组织更为关注团队作战的情况下，HR 应当给予团队更有力的支持。但是团队管理涉及到的内容太多了，我们很难给到既全面、又有力的支持
- ◆ 在团队管理的过程中，和制度流程相关的事务相对容易，但是和“人”相关的事务没什么固定的方法，HR 处理起来没什么头绪
- ◆ 因为业务情况变化比较大，组织中有一些新的团队的形态，比如敏捷团队。HR 如何对这种新兴团队做助力，我们不是很清楚

可见虽然组织越来越需要依靠团队作战的“协同”“灵活”的特性，增强韧性与敏捷性。但在实践中，HR 的管理现状与组织的要求之间仍存在差距。

**因此，我们的研究会重点从 HR 视角，重新审视团队管理这项工作，探究在团队管理的全流程中，HR 如何赋能才能真正促进团队作战、团队效能提升。**

**阅读此报告，您将获知如下信息：**

- ◆ 业务环境发生了怎样的变化，使得企业更为关注团队作战？
- ◆ 在企业关注团队作战的情况之下，HR 对团队的实际赋能情况如何？
- ◆ 如果希望提升赋能效果，HR 可以如何做？在两种常见的团队：原生团队与敏捷团队<sup>1</sup>中，有哪些不同的实践方法可供参考？
- ◆ 在赋能团队的过程中，HR 如何借助团队教练，提升赋能效果？

<sup>1</sup>原生团队：科层制的团队类型，通常按照部门进行划分，同一团队中的成员有接近的业务目标与汇报线，并在团队中完成本职工作（如，销售团队）  
敏捷团队：在企业面临第二曲线探索、或需要解决业务难题时，常会抽调专业人才组建敏捷团队，以短平快的形式，帮助企业探索出合适的业务方案

## 第一部分 业务环境的变化，使得企业更为关注团队作战

在前言中提到，《组织行为学》的**理论**阐明了团队结构具备灵活性、协同性等等优势，并可以依靠这些优势帮助组织敏捷地应对当下复杂多变的业务环境，通过团队协作带来更高的整体产出。为达到上述目标，组织不仅要关注个人的产出，还要更加关注团队整体的效能。

那么在当下**实际**的业务环境中，企业是否更为关注团队作战？遇到了怎样的问题，使得团队作战更为关键？在第一部分，我们将通过定量与定性分析，对上述问题进行解答。

### 现状揭示：企业是否更为强调团队作战

首先，我们调研了企业当前对于团队作战的重视情况。调研结果显示，绝大部分企业（93.10%）认同在当下的业务环境中，需要更为关注与强调团队作战。

为什么企业在当下更关注团队作战？企业究竟面对着怎样的业务问题？接下来我们将通过定性数据与定量洞察进行探究。

### 现状揭示：企业更为关注团队作战的原因

在图表中我们将前期收集到的业务问题与挑战进行了罗列，询问了企业更重视团队作战背后的原因。

您所支持的团队重点面临了怎样的问题，使得团队作战变得更为重要？ N=173	比例
团队遇到了新的业务难题，由于个人能力、岗位职责有边界，更多地需要以团队为单位进行攻破	34.68%
团队的长期愿景（或变革），需要集合团队力量予以实现	30.06%
为了保持或提升团队短期的产出，需要提升整个团队的效能	19.65%
团队需要进行第二曲线的探索或业务创新，需要以团队为单位进行探索	13.87%
不清楚	1.73%

总结来说，在团队管理这一常规的话题中，企业或多或少地意识到了上述的变化。但从实践的角度，并非所有企业都能够很好地将这些管理变化落地。因此，基于当前市场中知与行之间的差距，本研究展开了后续的研究，希望能够探究出当下业务环境中，实现有效团队管理的方法。





## 第二部分 HR 助力团队作战的整体情况



前面一部分我们提到，在当下的业务环境中，组织愈发关注团队作战，作为企业管理中的重要支柱，HR 对于团队的助力也十分关键，HR 对团队的赋能，可以贯穿团队运行的始终。我们将分析团队运行流程中 HR 的助力点，并剖析 HR 实际助力情况。

### ◆ HR 在团队管理各环节中的助力情况

我们发现，当组织聚焦于团队作战时，HR 的管理与赋能的重心也向“如何使团队整体有更高的产出”聚焦，并以更贴近团队的角色为团队赋能。数据显示，**绝大多数 HR 认为在组织强调团队作战的要求下，应当与团队保持密切的关系。**

在 HR 们的高度关注之下，HR 对于团队的实际赋能情况如何呢？

#### ◆ 广度：HR 在团队管理各环节中的参与情况

调研显示，可以参与进“帮助团队成员之间建立信任与连结”“帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系”“分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出”“评估团队结果、萃取与推广团队经验”四个环节的 HR 比例较高，比例均在 50% 以上。相比之下，在团队建立初期的“建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里”，以及团队运行中的“协助团队完成任务并产生结果”两个环节中参与 HR 的比例较小。该结果说明，**在支持团队的过程中，HR 赋能的覆盖面仍有不足，广度有待提升。**

#### ◆ 深度：HR 与团队的合作关系

我们对比了 HR 们的认知与实践情况，发现：**虽然 HR 们普遍重视对于团队作战的赋能，但参与的深度不足，难以将“重视”落在实践中。绝大部分 HR 认为需要与团队建立密切关系，但在实践中能够做到的 HR 较少，理想与现实存在较大差距。**

### ◆ 浅析团队教练如何赋能 HR 做好团队管理

在前文中我们诊断出多数 HR 都明确建立团队对其的信任、与团队深入协作的重要性，但在实操上仍然充满挑战。这样的挑战一方面来自于组织架构的设置，另一方面来自于 HR 自身专业能力的不足，难以为业务诊断问题并提供实质性的帮助。客观而言，多数 HR 较难突破组织架构带来的限制，但可以提升自身的专业水平，进一步提升自身的影响力与赋能效果。

那么如何提升 HR 的专业水平与影响力？在前期与 HR 的交流中我们了解到“团队教练”这一方法在当下正不断兴起，HR 可以考虑借助此方法解决团队中与“人”相关的问题。

#### ◆ 团队教练可赋能的场景

从市场整体的认知角度，HR 可以借助团队教练来助力团队作战吗？从市场数据可以看出，**多数 HR 是认同团队教练可以在团队管理的场景中进行助力。**但由于团队教练相对于教练技术而言是较为新兴的技术，**HR 对于团队教练的认知存在模糊，并且难以明确团队教练技术的优势与价值。**

#### ◆ 团队教练的优势与价值

参调 HR 均认为相比于一对一教练，团队教练在赋能团队的场景中更有优势，优势集中体现在：可激发团队整体的能量与智慧，促进团队内部的沟通交流。

### ◆ 团队教练的使用现状

在前两个部分中，我们提到了 HR 可以将团队教练作为管理工具之一，借助其促进团队作战。此部分中，我们将从认知与实践、角色承担、选拔与培养、效果评估几个维度展现团队教练的使用现状。

#### ✓ 认知与实践

- 当前团队教练在企业中使用比例不高，但有较大的可应用空间
- 企业对于团队教练的定义较为多元，在使用时不会拘泥于其具体的定义、使用形式、是否为认证等，更为关注团队教练的效果与价值

#### ✓ 角色承担

- 团队教练在企业内部缺少自上而下的认可，较少会由高层发起，多由 HR 发起，与团队的合作紧密度还需进一步提升
- 出于成本、与业务贴合度等因素的考量，企业会更倾向于使用内部教练，且主要由部门领导、HR 兼职担任
- 对于何时需要借助外部团队教练的力量，多数企业中缺少判断标准

#### ✓ 选拔与培养

- 团队教练的管理制度有待完善，多数企业中缺少内部团队教练的选拔标准，还需要加强内部教练的规范化培养

#### ✓ 效果评估

- 大部分企业关注团队教练能否帮助解决团队问题，且会衡量团队教练的效果
- 由于影响团队产出的因素较多，难以寻找到与团队教练的直接关联，因此仅小部分企业会让团队教练直接为团队产出负责

总结来说，HR 对团队管理的重视应当落在实际管理中，关注赋能的广度与深度，最大化助力效果；同时可以引入团队教练，不仅可以为 HR 自身赋能，还能帮助 HR 为团队赋能。





## 第三部分 HR 如何深度赋能团队？ 以原生与敏捷团队为例，探究实践方法



在第二部分中我们明确了企业对于团队作战的重视使得 HR 需要更为关注对团队的赋能，并进一步阐明 HR 对团队的整体赋能效果有待提升的现状。在第三部分，我们将细致探究最大化助力效果的具体实践。

我们发现当前有两种较为常见的团队类型：原生团队与敏捷团队。这两种团队拥有着不同的团队性质与运作形态，使得 HR 在其中的赋能情况，与具体赋能方法有所不同。我们将分别阐明 HR 在两种类型团队中的赋能现状，并对现状进行诊断，匹配更适合于市场现状的实践方案。

### 一、原生团队

#### ◆ 赋能情况：助力环节较广，但合作深度不足

原生团队是较为传统的科层制团队，通常按照部门进行划分，同一团队中的成员有接近的业务目标与汇报线，并在团队中完成本职工作（如销售团队）。基于收集到的市场诊断信息，我们了解到大部分 HR 对于原生团队的管理方法论较为熟悉。但在团队作战愈发重要的当下，原有的方法论依旧适用吗？HR 会对管理方法进行调整吗？HR 在支持团队过程中的广度与深度分别是怎样的？

调研显示，多数企业中原生团队所面对的业务并未发生大幅调整，其背后的管理制度与流程也不会有过多的调整。同时，HR 对于如何管理原生团队较为熟悉，可以较多地参与进团队管理的环节中。但受限于组织架构或 HR 的自身能力问题，HR 难以与团队建立紧密关系，为团队深度赋能。

#### ◆ 赋能实践：在原有较为固化的管理方法中，加入强调团队作战的因素

由于原生团队的结构较为稳定，HR 难以大幅度调整对其的管理方式。在原生团队中，HR 较为可行的管理思路是在原有的管理方式中加入可突出团队作战的因素，以提升赋能效果。

我们在前文中提及了团队教练可以在团队管理中有所赋能，具体在原生团队管理的哪些环节中可以引入团队教练？图表中的数据给了我们指引：

您认为在团队绩效管理的哪些流程中可以引入团队教练进行赋能？ N=46	比例
建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里	55.56%
帮助团队成员之间建立信任与连结	65.22%
帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系	78.26%
分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出	43.48%
协助团队完成任务并产生结果	26.09%
评估团队结果、萃取与推广团队经验	30.43%

◆ “建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里”环节：引入高管阐明团队定位与方向，凸显此环节的重要性

基于对 HR 的管理情况的调研，我们发现，企业更为关注从业务端出发，向成员明确团队的定位与方向，同时不少企业也关注到了高管在这个过程中的自上而下的号召力。并且，在更加重视向团队成员强调整体定位的企业中，团队成员对于团队方向的理解度更高。

◆ “帮助团队成员之间建立信任与连结”环节：增加团队作战文化，作为促进成员信任与连结的关键要素

在前期市场诊断中我们发现，HR 在原生团队中，团队成员来自于同一个部门，相互之间比较熟悉，但缺少信任协作的意识与氛围。需要借助打造团队作战文化等方式，帮助建立成员之间的信任与连结。然而，数据显示，强调团队作战文化的企业较少，63.46% 的企业并没有增加与团队作战相关的文化要素。

在实践中，HR 可以引入团队教练，扫除团队成员之间不愿意协作的障碍，让成员接受团队文化，并真正与彼此建立信任。HR 可以将团队教练作为助力文化落地的手段之一，帮助团队成员理解文化、并进一步践行文化。

◆ “帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系”环节：向成员阐明团队目标与个人的关系，促使成员更为自发积极地完成任务

在管理的过程中，为了实现个人利益、目标与团队整体利益目标的一致性，HR 需要协助团队负责人向成员阐明团队与个人的关系，让团队成员认同团队的目标与愿景，并清楚他们的贡献之于团队整体以及个人的意义是什么，愿意通过个人成就促成团队的成功。

◆ “分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出”环节：合理增加成员目标、激励与团队整体目标的挂钩比例，实现有效牵引

在团队成员对团队整体的目标与愿景有了共识后，HR 可以将团队目标向下分解，为每个成员明确其需要完成的目标，并以激励为牵引，促使团队成员实现更高的产出。

◆ “协助团队完成任务并产生结果”环节：从只赋能部分成员到赋能全员，协助解决团队整体问题

在市场声音的收集过程中我们了解到，在完成的过程中，团队常会遇到挑战，导致整体产出不佳的情况。在关注个人的管理思路下，HR 多会对表现不佳的员工进行绩效改进、或对团队管理者进行赋能。但在团队作战的场景下我们发现，团队高产出不是依靠“单兵作战”实现的，而是通过团队协作。从 HR 的角度，仅对部分成员进行赋能是不够的。团队作战中出现的问题，也需要以团队整体的视角进行解决。

因此，HR 需要以团队整体为单位进行赋能（包括提供培训、工作坊等等），帮助团队整体诊断落地实施过程中的问题、提升产出。

◆ 评估团队结果、萃取与推广团队经验：通过共创式萃取，认可成员激发成员继续向前的动力

在团队完成一个阶段的任务后，团队内部会产生较为优秀的经验。同时由于原生团队在企业内部会长期存在，其中的关键经验有较多的推广空间。

任务完成后，团队成员常会出现缺少继续前进的动力。而经验萃取，可以对成员起到认可激励作用。

## 二、敏捷团队

### ◆ 赋能情况：可助力环节的广度、合作的深度均有不足

敏捷团队是一种更具创新性的团队类型，在企业面临第二曲线探索、解决业务难题时，常会组建敏捷团队，以短平快的形式，帮助企业探索出合适的业务方案。

由于敏捷团队是较为创新的形态且多为业务主导，HR在敏捷团队中能够助力的广度与深度均有不足。数据显示，在支持敏捷团队的过程中，HR可以较多地参与进“建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里”“帮助团队成员之间建立信任与连结”“帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系”“分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出”“评估团队结果、萃取与推广团队经验”五个环节中，比例均超过50%，但**HR赋能的覆盖面的广度不足**，能够同时参与进五个及以上环节的HR仅占比24.24%，能同时参与进4个及以上环节的HR比例为36.36%，相较整体水平低13.05%。**与此同时，HR赋能的深度不足**，66.67%的HR认为应当作为重要的团队成员，与业务部门共同合作促成团队目标的达成；但实际能做到的HR只有48.48%，现实与理想存在18.19%的比例差距。

### ◆ 赋能实践：建立成熟的管理体系，助力敏捷团队的成功

从前文中的HR赋能现状中我们了解到，**HR在敏捷团队中赋能的广度与深度均有不足**。其背后的原因来源于敏捷团队是较为新兴的运作模式，整体管理成熟度不足；以及偏向于业务导向，HR不清楚其中的运作逻辑，也不了解如何助力。

近年来业务环境的变化，使开始探索敏捷团队的企业越来越多。因此**本届研究会从助力提升结果产出与运行效能的角度，探究HR在重点环节中的具体做法，帮助HR形成体系化的管理方式，以实现深度赋能。**

我们在前文中提及了团队教练可以在团队管理中有所赋能，具体在敏捷团队管理的哪些环节中可以引入团队教练？图表中的数据给了我们指引：

您认为在团队绩效管理的哪些流程中可以引入团队教练进行赋能？ N=26	比例
建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里	30.77%
<b>帮助团队成员之间建立信任与连结</b>	<b>92.31%</b>
<b>帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系</b>	<b>53.85%</b>
分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出	46.15%
协助团队完成任务并产生结果	23.08%
评估团队结果、萃取与推广团队经验	30.77%

基于上述数据，我们会在“帮助团队成员之间建立信任与连结”“帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系”两个环节中，具体展现团队教练的赋能方法。

◆ “建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里”环节：完善内部人才标签与机会平台，深度挖掘人才能力与技能

在团队方向确定、创建的阶段，HR 的普遍助力做法	管理成熟度的衡量维度	市场成熟度 N=66
通过人才盘点，建立合适进入项目的人才池	人才的能力标签、人才池的建设情况	· 54.55% 的企业表示：建设情况一般，人才标签、数据库等有待完善
帮助团队负责人明确团队成员画像	是否建立了敏捷团队的人才筛选机制或标准	· 51.52% 的企业表示：建立了人才筛选机制，但机制和标准较为模糊
帮助团队负责人选拔成员	选拔维度的合理性	· 依照绩效结果选拔的企业占比 72.73% · 依照工作技能选拔的企业占比 69.70%
宣传内部机会	内部机会平台的搭建情况	· 51.52% 的企业表示：建设情况较好，人才可以及时在平台上了解到内部机会

从上述数据可以看出，整体而言，敏捷团队建立前期的管理制度（人才池、人才筛选机制、团队成员选拔维度等）有待完善。

◆ “帮助团队成员之间建立信任与连结”环节：通过特定的会议或工作坊，帮助成员融合、熟悉彼此

由于敏捷团队是由各部门中抽调成员而形成，因此团队内常会出现成员之间缺少信任、跨部门协作受阻的情况。因此在敏捷团队运行前，HR 需要利用自身的专长（内部沟通、资源协调等），或借助团队教练技术，帮助团队成员之间形成信任与连结。在实践中 HR 可以通过会议与工作坊的形式，帮助敏捷团队建立成员之间的信任，促进融合。

◆ “帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系”环节：通过特定的会议与工作坊，与成员一同拆解目标、明确现状

团队成员需要更为清楚地知道团队“现在在哪里”（内外部业务情况、团队能力情况）、以及“去到哪里”（要达成什么目标），才能确保成员齐心协力，取得成果。

在实践中，HR 可以在会议与工作坊中引入团队教练技术，帮助团队成员理解团队目标，并形成共识。

◆ “分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出”环节：以能力为主进行任务分配，建立阶段性里程碑目标与多元激励方案，明确授权机制，建立团队解散预案

《解码敏捷团队》报告中提到，为了让敏捷团队高效有序运行，HR 需要关注管理机制的建设。其中包括：目标与激励方案的设定，做到可以持续且有效地对团队成员进行激励；明确敏捷团队运行过程中的授权机制，敏捷团队负责人、原部门经理、HR 之间的管理权责；最后，由于敏捷团队多为项目制，任务结束后即可解散，HR 也需要明确团队的解散规则。

调研结果显示，敏捷团队中的管理制度与流程与原生团队存在较大差异。无论是目标激励方案、授权机制、解散方案等等均需要 HR 结合团队实际情况进行设定。

◆ “协助团队完成任务并产生结果”环节：解决成员之间的合作问题、提升负责人管理能力

由于敏捷团队的形态灵活、需要解决的业务问题较为特殊、内部分工无边界，对于团队管理者的能力提出了更高的要求，因而 HR 需要帮助负责人提升其领导力、团队管理能力；其次，敏捷团队运行的过程中需要较多的跨部门协作，极易出现因不同部门之间利益、立场不同等原因而产生矛盾，遇到影响项目推进的挑战，需要 HR 在其中进行协调与解决。

◆ “评估团队结果、萃取与推广团队经验”环节：挖掘优秀成员、细化人才标签、萃取与推广项目经验、衡量敏捷团队的效果

在前期市场诊断中不少企业提到，由于敏捷团队面临的常常是极具不确定性与挑战的，项目常难以达到预期的结果。同时，用单一的“绩效”成败来衡量往往会失去了敏捷团队发起的初心。结果产出固然重要，但过程中的“收获”（文化变化、人才能力提升、经验积累等）也同样值得关注。

## 第四部分 HR 赋能团队的方法清单与团队教练的使用指南

首先我们将第三部分中，HR 在不同团队中的助力方法进行了汇总，形成了“HR 赋能团队的方法清单”；又将第二部分、第三部分中与团队教练相关的内容，总结出了“团队教练的使用指南”，供您参考。

### ◆ 不同团队中，HR 的赋能方法清单

原生团队中 HR 的赋能方法		
环节	需要强调的团队要素	具体方法
建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 更加重视向团队成员明确团队定位与方向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 引入高管进行阐明，以高管的号召力帮助成员明确团队“是谁”“要去哪里”</li> </ul>
帮助团队成员之间建立信任与连结	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 增加与团队作战相关的文化要素</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 增加并强调团队作战文化，如：               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 协作</li> <li>· 开放</li> <li>· 公平</li> <li>· 关注整体成就</li> </ul> </li> <li>▶ 组织团队工作坊，将文化落地               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 帮助成员了解在哪里还需进一步深化信任</li> <li>· 创造开放的沟通机会</li> </ul> </li> </ul>
帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 更加重视向团队成员解释团队目标和愿景与个人的关系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 业务工作坊中引入团队教练，帮助各层级的成员理解、共识团队目标               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 与高层一同共创整体目标</li> <li>· 带领中层进行战略目标解读</li> <li>· 借助团队教练的沟通技巧，了解难以形成共识的原因</li> <li>· 帮助基层员工进行战略的传达、拆解、解读</li> </ul> </li> </ul>
分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 合理增加成员目标、激励与团队整体目标的挂钩比例，实现有效牵引</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 增加成员目标与整体目标挂钩比例，可从两个角度进行设定               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 人的维度：各取所长、各有分工的思路分配目标，体现团队作战的优势，充分激发每个人的潜能；或同时设定量化与行为目标，从短期与长期的视角对员工进行牵引</li> <li>· 市场的维度：HR 辅助团队负责人盘点客户资源，并进行合理的资源分配</li> </ul> </li> <li>▶ 增加成员激励与团队整体目标达成的挂钩比例               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 设定个人与团队绩效挂钩的奖金包方案，并为奖金包设定溢出系数</li> <li>· 员工个人的奖金与团队目标达成情况（团体奖金部分，团队成员均享相同比率）和个人行为展现（个人奖金部分）挂钩</li> <li>· 为团队设定专项奖金，作为团队目标达成的奖励，分配时进行内部公示</li> </ul> </li> </ul>
协助团队完成任务并产生结果环节	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 从只赋能部分成员（如负责人、高绩效成员）到赋能全员</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 帮助团队整体诊断运行中的问题</li> </ul>
评估团队结果、萃取与推广团队经验	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 更为关注阶段任务完成后的经验萃取，促进成员取得进一步成就</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 与成员一同进行经验萃取，对成员进行深层次的认可与激励               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 引导成员共同发掘优秀经验</li> <li>· 引导成员共同反思失败经验</li> <li>· 促进成员之间的互相学习</li> </ul> </li> </ul>

敏捷团队中 HR 的赋能方法		
环节	HR 体系化的管理思路	具体方法
建立团队，帮助成员了解团队是谁、要去哪里	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 完善内部人才标签，深度挖掘人才能力与技能</li> <li>▶ 完善敏捷团队的人才筛选标准</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 完善内部人才标签，盘点时深入地挖掘与识别人才的专业能力，并进行标签化，以便于后期的人才灵活调用</li> <li>▶ 完善人才筛选标准：可将绩效结果与工作技能作为主要判断依据</li> </ul>
帮助团队成员之间建立信任与连结	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 在特定的业务会议或工作坊中借助团队教练，帮助团队成员建立信任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 团队教练可以打破部门墙、消除不同部门成员之间的紧张关系               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 创造开放对话，促进成员彼此了解</li> <li>· 引导深入沟通，共创信任规则</li> </ul> </li> </ul>
帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及整体目标（或愿景）与个人的关系	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 在会议或工作坊中借助团队教练，帮助成员了解、认同团队整体目标，以及与个人的关系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 借助“平衡轮”、U形理论、GRPI模型等工具，引导成员共创、共识愿景               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 帮助团队成员了解内外部环境，形成共同目标</li> <li>· 引导大家对目标畅所欲言、共创愿景</li> <li>· 帮助成员拆解整体目标，理解战略要务</li> <li>· 帮助成员明确当前状况、未来的理想状况、现实与理想之间的差距</li> </ul> </li> </ul>
分配角色，建立目标与激励制度牵引高团队产出	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 以能力为主进行任务分配</li> <li>▶ 建立阶段性里程碑目标</li> <li>▶ 建立多元激励方案</li> <li>▶ 明确授权机制</li> <li>▶ 建立团队解散预案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 以能力为主进行任务分配 按成员能力进行分配，在完成目标的过程中鼓励相互补位</li> <li>▶ 建立阶段性里程碑目标               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 对于有明确产出的项目，可设定量化目标</li> <li>· 产出不明确的项目，可建立阶段性里程碑，并依据里程碑中的基本工作任务设定目标，帮助项目负责人设定短期目标</li> </ul> </li> <li>▶ 建立多元激励方案               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 物质：项目奖金的分配</li> <li>· 非物质：与晋升、发展相关</li> </ul> </li> <li>▶ 明确授权机制               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 明确 HR、敏捷团队负责人、原部门经理的权责</li> <li>· 敏捷团队的项目经理授权，包括考核权利、决定成员去留的权力等</li> </ul> </li> <li>▶ 建立团队解散预案               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 员工返回原部门后的职位安排</li> <li>· 项目结束后的收益（其中包括物质激励、荣誉激励、个人发展加速）</li> </ul> </li> </ul>
协助团队完成任务并产生结果环节	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 提升负责人管理能力</li> <li>▶ 解决成员之间的合作问题</li> <li>▶ 解决团队运行过程中遇到的挑战</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 赋能敏捷团队负责人               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 开发项目管理的工具包，包括负责人在项目管理的各环节中需要具备的能力、可借助的资源</li> <li>· 按照带人经理的要求，对负责人进行专业、管理技能的培训解决成员之间的合作问题、提升负责人管理能力</li> <li>· 开展敏捷项目复盘会，跟踪敏捷项目进度，并给出建议</li> </ul> </li> <li>▶ 解决成员之间的合作问题               <ul style="list-style-type: none"> <li>· HR 协同负责人与团队成员展开沟通</li> <li>· 组织跨部门工作坊</li> </ul> </li> </ul>
评估团队结果、萃取与推广团队经验	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 明确敏捷团队效果衡量的维度，萃取与推广项目经验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 敏捷团队的效果衡量维度可以更加多元，可从如下维度衡量：               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 绩效产出</li> <li>· 人才产出</li> <li>· 文化变化</li> </ul> </li> <li>▶ 为了认可与激励在项目中表现优异的成员，HR 可以基于其在敏捷团队中展现的技能或优势，细化已有的人才标签</li> <li>▶ 如果企业内部有较多的敏捷项目，同样需要关注敏捷团队中优秀经验的萃取，萃取方法与原生团队类似</li> </ul>

◆ 团队教练的使用指南

团队教练使用指南	
团队教练的开展方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 企业在使用时无需拘泥团队教练的具体形式，关注其能否帮助团队解决问题即可</li> <li>· 可以是教练技术的延伸：无论是否获得专业认证，通过教练技术以 coach 的身份帮助团队解决问题。既可以是内部教练（由 HR 或者团队负责人承担），也可以是外部教练</li> <li>· 也可以是专业认证的形式：在获得 ACC/PCC/MCC 认证的基础上，还需经由专业教练机构提供的团队教练认证</li> </ul>
与教练技术的差别	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 面对整个团队，大范围赋能：在不同的团队成员之间建立对话，从而激发团队整体的动能</li> <li>▶ 聚焦未来变化：深层次改变成员心智与意识</li> <li>▶ 具备更为高阶的引导技巧：在工作坊中作为团队的“镜子”，观察成员状态，促进合作共进</li> </ul>
团队教练的价值	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 为 HR 自身赋能：通过团队教练的技能，创造更多的与团队负责人的对话机会，建立信任与紧密度</li> <li>▶ 为团队赋能</li> <li>· 对整个团队的赋能：通过促进形成共同愿景、拉齐认知、促进信任对话、化解矛盾、促进形成高承诺度的行动方案、共建制度流程、改变团队成员心智等方式，解决团队中的思维意识不足、沟通受阻、整体动力不足、缺少协同等等问题，助力团队作战</li> <li>· 对团队负责人的赋能：帮助团队负责人具备团队教练的意识，建立非职权领导力，提升其团队管理水平</li> </ul>
在团队管理流程中团队教练的助力点	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 原生团队</li> <li>· 建立信任与连结：帮助成员形成信任与协作的意识，促进团队成员之间的开放对话，助力团队作战文化落地</li> <li>· 帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景），以及与个人的关系：协助成员分解整体目标、并认同团队目标与自身的关联</li> <li>▶ 敏捷团队</li> <li>· 建立信任与连结：打破部门墙，帮助团队成员之间相互了解，促进团队融合</li> <li>· 帮助团队成员了解、认同整体目标（或愿景）、以及与个人的关系：构造战略地图，借助 U 形理论、GRPI 模型等，帮助成员理解团队的重点战略目标、明确当前状况、并共创愿景</li> </ul>
建立团队教练管理制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 设定使用内部或外部教练的判断标准</li> <li>· 如果团队所面临的问题相对简单，可使用内部教练</li> <li>· 若面临的问题复杂、牵涉到多部门、高职级，需借助外部教练的专业力量</li> <li>▶ 明确以何种方式运用团队教练</li> <li>· 工作坊</li> <li>· HR 参与业务会议等方式</li> <li>▶ 明确由谁来承担团队教练</li> <li>· HRBP：承担团队教练的 HR 需要与业务保持良好的关系</li> <li>· 高管：HR 需帮助其掌握团队教练技能</li> <li>▶ 明确内部教练需要具备的技能</li> <li>· 团队教练技术的流程、工具、引导技巧</li> <li>· 具备设计工作坊的能力</li> <li>· 通过实践场景多加练习</li> <li>▶ 对团队教练效果的衡量</li> <li>· 团队教练的效果难以与量化的绩效产出挂钩</li> <li>· 可从定性角度衡量：对团队中的沟通、协作、信任、共识等等情况进行打分考察</li> </ul>

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/](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、企业人力资源管理合规管理审计、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。

# 企业社交媒体管理规则下的劳动者言论自由之认定

上海中联律师事务所 夏利群 詹盛楠

## 一 案件回顾

员工于2010年9月3日签订固定期限劳动合同，后于2013年9月续签无固定期限劳动合同。员工于2012年5月发生工伤，经劳动能力鉴定为伤残9级。2021年9月30日，公司向员工发出《解除劳动合同通知书》，以客观情况发生变化为由，依据《中华人民共和国劳动合同法》第四十条第三项规定解除双方劳动合同，并注明给予员工经济补偿86603.63元、代通知金6150元。

法院认为：《中华人民共和国劳动合同法》第四十二条第二项规定：“劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依照本法第四十条、第四十一条的规定解除劳动合同：（二）在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的”。员工系工伤职工，伤残等级9级，而公司依据《中华人民共和国劳动合同法》第四十条第三项提出解除双方劳动合同，违反上述法律规定，属于违法解除劳动合同。依据该法第八十七条规定，应当支付员工违法解除劳动合同经济赔偿金，依照《中华人民共和国劳动合同法》第四十七条规定的经济补偿标准的二倍向劳动者支付赔偿金。2018年1月2日，薛某与M公

司签订了期限自当日起至2021年1月1日的《劳动合同》，明确《雇员手册》《商务行为标准》或经不时修改的《雇员手册》《商务行为标准》为合同的组成部分，如果薛某出现《雇员手册》或《商务行为标准》中规定的违纪情况，公司可以立即解除劳动合同且无需支付经济补偿金。

《雇员手册》（2018年版）原件相关内容显示：“第八章规章制度本手册所涉规章制度是指本手册中描述的各项制度，同时包括但不限于……《M中国社交媒体使用规范与指引》……社交媒体政策：注意，在社交媒体上，个人与职业的界限是模糊的。作为公司的员工，如果你在社交媒体上提及公司或其产品、服务或业务，或任何与公司或其行业直接或间接相关的内容，都有可能被解读为公司的观点。因此，即使你在社交媒体使用的是个人账号，如果你提及公司或其产品、服务或业务，请遵循以下原则：（下列九个板块的内容，包括：体现公司的价值观、保护公司经营的品牌、遵守法律和用户规则、保护公司信息、尊重他人、保护知识产权、正确处理问询、适当使用社交媒体、正确使用职业社交媒体）完整的《社交媒体使用规范与指引》请在公司内网获取……违反上述政策将导致纪律处分直至解聘。”“第九章

纪律处分……口头警告情形……书面警告情形……解聘情形……3.12 违反公司社交媒体政策的规定，如在自媒体上或向新闻界、电台、电视台和媒介代表陈述或泄露有关公司的财务或贸易秘密和 / 或机密信息，或擅自接见新闻媒体（授权除外），以及其他违反公司关于《社交媒体使用规范与指引》的行为的。”薛某在《声明信》上签字确认，承诺遵守《雇员手册》中的所有规章制度，同意公司有权根据业务发展做出相应修改，并已知晓可通过公司内网、电子邮件、布告栏等方式了解修订或更新情况。

2020 年 8 月 18 日，薛某在微信朋友圈转发名为“M 品牌涉嫌在中国不合理避税近 15 亿人民币遭举报”的文章，并评论“看看我的工资……再看看 15 亿……”。

2020 年 8 月 19 日，薛某转发名为“绩效奖励年中回顾指引”的文章（文章显示图片为 M 品牌标志），并评论“好浪费时间”。庭审中，薛某主张该链接指向的内容并非 M 公司的绩效激励，仅使用了品牌标志。

2020 年 8 月 20 日，薛某转发名为“Walmart M 品牌员工确诊紧急关闭！周日还上班”的文章。同日，另转发名为“前 CEO 伊斯特布鲁克：M 品牌的起诉毫无价值且具有误导性”的文章，并评论“给出去的钱还能拿回来吗”。

上述薛某转发的文章，除“绩效奖励年中回顾指引”一文未显示来源及具体内容之外，其余均来自于显示名为“麦当劳优惠大全”的公众号。

后 M 公司向薛某出具《劳动合同解除通知书》，相关内容显示：你不断于个人社交媒体（微信朋友圈）发布不利于品牌的言论和观点……你却多次转发、评论来自媒体未经验证的报导和敏感话题，贬

低公司产品和政策，误导他人对公司品牌的认知等。你的行为已经严重违反了《M 中国社交媒体政策》（第 3 版）第 4 条“适用社交媒体的原则”的要求。双方解除劳动关系的时间为 2020 年 11 月 20 日。车某先后提出仲裁及诉讼，要求 M 公司恢复与其的劳动关系并支付期间工资。

## 一 争议焦点

公司的单方解除行为是否合法，即员工在社交媒体上的转发和评论行为是否足以认定构成严重违纪。

## 一 法律分析

我国《宪法》第三十五条规定，“中华人民共和国公民有言论、出版、集会、结社、游行、示威的自由”，法律保障公民自由地表达思想、观点和意见的基本权利。然而，这种自由并非毫受限的绝对自由——《宪法》第五十一条明确，“中华人民共和国公民在行使自由和权利的时候，不得损害国家的、社会的、集体的利益和其他公民的合法的自由和权利”。

引申到劳动关系中，劳动者与用人单位之间存在着基于劳动合同的特殊人身附属关系，根据《劳动合同法》第三条，“订立劳动合同，应当遵循合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则。依法订立的劳动合同具有约束力，用人单位与劳动者应当履行劳动合同约定的义务”；第四条，用人单位在不违反法律、行政法规强制性规定的前提下，有权制定规章制度，在履行民主程序并公示或向劳动者告知后，该规章制度可以作为日常人事管理和劳动关系解除的合法依据。劳动者对用人单位负有基本的忠诚义务，应接受用人单位的管理和监督，若用人单位在劳动合同或规章制度中设定的社交媒体管理规则符合前述要求，劳动者即应当在合理范围内遵照执行。

本案中，薛某已收到并知晓 2018 年版《雇员手册》的全部内容，明知公司内部关于社交媒体使用的各项规范和要求，且其作为公司管理部门高级主管，不仅转发对公司带有消极影响的文章，亦同时进行负面评论。法院认为薛某以管理者身份作出此行为，更易使阅读者相信文章及评论的真实性，认为相关内容经过了内部知情人士的背书，较之外部人士，薛某的上述行为对所在公司的商誉侵害程度更甚，故而最终裁判认可公司依据生效规章制度作出的单方解除行为合法。

综上，笔者认为，随着社交媒体在日常生活中的广泛应用，劳动者在网络平台所作言论与劳动关系的联系愈发紧密，在企业社交媒体管理规则下认定劳动者言论自由，需平衡企业管理需要与劳动者权利。一方面，企业有权通过合理的社交媒体管理规则规范员工行为，主动维护品牌声誉，避免引发公众负面舆论，预防因劳动者言论不当导致的利益和商誉损害；另一方面，劳动者的言论自由也应得到尊重和保障，企业规章制度不应过度限制劳动者的基本权利，相关管理规则的内容应当具体、明确、具有可操作性，在判断劳动者的言论是否构成违纪或严重违纪时，还需综合考虑劳动者的主观过错程度和言论的内容、性质、影响范围等因素，以免处分过重导致的违法风险。HR

# 法定未休年休假的 计算标准和处理思路

上海中联律师事务所 夏利群 陈懿

根据《劳动合同法》第二十三条：用人单位根据《企业职工带薪年休假实施办法》第十条：“用人单位经职工同意不安排年休假或者安排职工年休假天数少于应休年休假天数，应当在本年度内对职工应休未休年休假天数，按照其日工资收入的300%支付未休年休假工资报酬，其中包含用人单位支付职工正常工作期间的工资收入。”同时，第十一条明确“计算未休年休假工资报酬的日工资收入按照职工本人的月工资除以月计薪天数（21.75天）进行折算。前款所称月工资是指职工在用人单位支付其未休年休假工资报酬前12个月剔除加班工资后的月平均工资。在本用人单位工作时间不满12个月的，按实际月份计算月平均工资。”

因此，法定年休假的处理通常根据劳动者的实际累计工作时间和在本单位的服务时间来确定可享受的年休假天数。如确实存在无法在当年度享受完年休假的，则可考虑跨年度安排或者给予年休假补偿。

结合上述意见，不难看出，对于法定年休假的处理已有明确和相对统一的标准，但落实到实际情况中又存在不一样的结果和情况。

首先，对于法定年休假是否适用诉讼时效存在不同阶段的不同意见。目前，在上海地区的仲裁观点对于法定年休假的性

质认为属于劳动报酬属性，故不受时效的限制和约束，而法院现有的生效判决观点仍按照一年诉讼时效的观点进行处理和判断。当然，本身考虑到时效的抗辩需要在仲裁阶段就予以提出，故即便在仲裁阶段的时效抗辩无法获得相应支持，其在法院阶段仍具有一定作用和效果。其实，对于法定年休假时效适用问题的根本在于确认未休年休假工资属于劳动报酬还是属于福利性质。

回归到法定年休假本身来看，属于法律设置给予劳动者基于存在常年累积工作的周期而额外给予的休息休假的关爱，并非从属于额外增加用人单位成本或者提高劳动者工资待遇的角度出发，因此，跨年度的安排也是另一种帮助用人单位更好落地的变相操作方法。若是仍无法就法定年休假处理完毕的，给予额外的未休年休假工资补偿则是最后的一种救济方式和体现，但该方式绝对不是首先方式和法律的初衷。正是因为这样的立法理念和操作想法，笔者认为法定年休假的性质不能归因于劳动报酬的性质，毕竟劳动报酬属于具有较先优先级和首选项的性质，即工资的支付不能通过其他方式进行替代，而法定年休假则可通过安排休假、跨年度安排，甚至员工放弃的方式进行处理，况且对于未休年休假仍存在100%已经支付完毕的情况，本质上员工的整体权益仍然受到一



定的保护，这与未支付工资、加班费这类情况仍存在本质上的差别。

其次，基于年休假时效的问题所引发的可计算周期也存在地区性的差异。如北京地区对于年休假的起算周期自劳动者提出时的当年度以及往前推算两年，即整体可追溯的时间为三年；而上海地区对于休假的起算周期明确为两年，即包括提出的当年以及往前推算一年。具体在于，北京地区认为劳动者要求用人单位支付其未休带薪年休假工资中法定补偿（200%福利部分）诉请的仲裁时效期间应适用《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》第二十七条第一款规定，即劳动争议申请仲裁的时效期间为一年。仲裁时效期间从当事人知道或者应当知道其权利被侵害之日起计算。考虑年休假可以集中、分段和跨年度安排的特点，故劳动者每年未休带薪年休假应获得年休假工资报酬的时间从第二年的年底起算，故对应的截止期限则推算至第三年的年底。而上海的观点则直接按照一年的时效进行判断，并未就集中、分段和跨年度作更细致化的调整和区别。

另外，对于法定年休假天数对应的计算基数也存在不同的认识。以法院阶段来看，可直接按照法律规定：计算未休年休假工资报酬的日工资收入按照劳动者本人的月工资除以月计薪天数（21.75天）进行折算，而月工资是指劳动者在用人单位支付其未休年休假工资报酬前12个月剔除加班工资后的月平均工资。考虑到一般未休年休假工资的主张大部分在离职后提出连续两年或者以上的未休年休假工资补偿，故此时对应的计算基数按照规定为前12个月剔除加班工资后的月平均工资，该计算方式也属于大部分实际的操作结果。然而，正如年休假的主张如涉及到跨年度的，故也存在按照相应年度正常劳动下的应发工资进行核算对应的年休假，即按照

劳动者所主张的实际年份对应计算当年度月平均工资得出对应的未休年休假工资，由此得出的数额也具有一定的合理性，故也有法院以此来作为计算的标准。

综上，对于用人单位的处理方式来看，无论是从管理成本，还是从维护员工权益的角度来看，均建议及时进行法定年休假的安排和消耗，稳定并降低可能引发的劳动关系履行周期的风险，如确实因用人单位原因导致的消耗不能，则可通过延期操作或者及时清算的方式予以处理，从而降低后续衍生的风险和成本的支出。HR



专栏

COLUMN

# 小心我们身边的路径依赖

Charlie Liu



Charlie Liu

神州猎 STS 创始人 / CEO

联系电话: +86 15921557763

邮箱: charlie.liu@STS-partner.com

怀揣建立中国人自主高端人才咨询品牌的梦想,Charlie 于 2022 年协同资本,联合创建了根植于中国、面向世界的高端人才搜寻机构——神州猎 STS。

Charlie 是睿信管理顾问有限公司“结果为导向教练流程”认证的领导力教练,亦是美国项目管理协会会员和其认证的项目管理专业人员(PMP)。曾任职于国际五大猎聘公司海德思哲和罗盛咨询的 Charlie,拥有 13 年高端猎头服务经验,在进入搜寻行业之前,有 15 年在国际公司和创业公司的企业工作背景。

凭借多年行业经验及创新意识,Charlie 提出了“慢就是快”方法论、精准猎寻服务、全景化搜寻、模块化供应等一系列创新模式,组建了一支经验丰富的包括甲方企业和高端猎聘服务的专业队伍。这将使神州猎的服务更加切合蓬勃发展的中国市场,并确保企业客户招聘的高端人才更具国际竞争力。

#### 神州猎 STS 标签:

1. 脱胎于五大国际猎头公司的神州猎 STS 是中国定制化搜寻服务的开创者
2. 采用“慢就是快”,认真不返工的理念进行精准挖掘和搜寻
3. 坚持长期主义,一次猎寻服务终生提供人才和组织架构咨询
4. 唯一提供 24 个月保证期的中国猎头咨询品牌
5. 拥有自主软件专利的面试测评系统 - 孔明智能人才面试测评系统

# 小心我们身边的路径依赖

文 / Charlie Liu

世界的热点话题永远很多,最近美国大选后特朗普组阁时让大力帮助他竞选获胜的世界首富马斯克成立了一个政府效率部门。马斯克在不到两个月的时间里就完成了美国国际开发署多年支出费用的审计,问题很多也很大。而真正让所有人都几乎不敢相信的是,“钢铁侠”招募了六个二十多岁没有审计经验,没有财务背景的计算程序员。这六个毫无任何成功审计经验的年轻人在不到两个多月内已经把美国国际开发署在全球多年的支出搞得清清楚楚!

村长在和四大审计事务所的几个朋友交流这个事情时,这些多年的审计专家们的第一反应都是不可能。他们告诉村长:这样的规模和复杂度的审计项目通常要几十人的一个团队,可能搞上一年多才有一些眉目。实际上“钢铁侠”招募的六个年轻人都是计算机高手,他们采用了全新 AI 赋能的检索、审计算法。从数据的底层逻辑出发去判断每一笔支出的合理性和真实性。而这些是传统审计师完全不了解的新技术和新思路。问题来了……为什么村长这些四大审计师事务所的合伙人都集体判断失误呢?因为他们还是依照传统的审计方法、流程去思考的。而这就是一个典型的路径依赖案例。

什么是路径依赖呢?就是一人总有习惯沿着他们自己过往做法和思路去应对任何新/旧问题。对于他们来讲,任何创新的做法,思路,或者其他新问题,他们

总是回到自己习惯的认知和做法上去。在行为和思维上形成对于现有体系、做法的依赖感。路径依赖的情况在工作和生活中比比皆是。路径依赖有时是正面的,有效的,但是绝大多数情况下的路径依赖是阻碍个人或者企业发展的绊脚石。村长思考了一下,觉得世界上应该没有什么绝对、唯一的路径可以一直让人达成期待的目标。因为环境是动态的,内因、外因等因素的不断变化使大家采用的路径依赖都只是一个相对的路径。不可能存在永远不变的路径!

回到村长更加关注的职业发展和企业发展的领域,村长今天给大家敲一敲警钟:请警惕路径依赖对于你个人发展、组织发展和企业发展的危害。尤其是在人工智能高速发展的今天。很多现有的做法,现有的规定、流程会在未来几年内改写或者完全摒弃!

每一个职场人都需要拥有接受新事物、接受新做法的心态。因为只有主动去改变,去拥抱变化才可以持续发展。但是目前中国职场人对于路径的依赖是非常普遍的。村长不知道是不是儒家文化对中国人影响太深了,我们被教育成做题时要有标准答案,做事时要有标准流程,在企业里必须按照流程做事,大家很容易被别人制定的规则和方法固化和限制。时间长了,当面临一些改变和新事物的时候,很多人反而成为旧行为、旧习惯的捍卫者。对于新事物、新方法百般阻挠。例如辛亥

革命后那些宁愿割掉头颅，也不愿意割掉辫子的汉人们。还有政府机关，企业里面一些领导，他们满嘴都是流程，体系，总是以规章制度为由拒绝灵活思维，不思变通地做事。上海疫情期间很多案例的发生也是因人多地执行了当时的一些政策而造成的。

在这里村长提醒企业里的 Leader 们，不仅仅要警惕自己陷入路径依赖的困境导致自我发展停滞不前…同时也要警惕由于自己对于新事物和新方法没有一个 Open 和愿意尝试的心态，从而限制团队成员的工作热情和创造力。请记住按部就班、日复一日地执行，是不会有我们今天使用的 iPhone，我们驾驶的电动汽车，更不会有可以垂直回收的 SpaceX 运载火箭出现的！

当然有一些朋友一定会说我又不是那些对促进人类发展有贡献的发明家，我就是普通人…村长的提醒就是要告诉每一个普通人也必须拥有创新思维和接受新事物的心态，否则我们和每天在笼子里面沿着固定跑道奔跑的小白老鼠有什么区别？ **HR**





### 联系我们

地址：上海市普陀区铜川路 699 弄 2 号中海中心 A 座 1605-1607 室  
邮编：200062 电话：+86 21 31065698  
邮箱地址：marketing@hrecchina.org  
网站：www.hrecchina.org

### 关注我们



订阅号：  
HRECChina



服务号：  
HRECService