

调研主办方



联合主办方



驱动成长与高绩效文化  
Powering a Culture of  
Growth and Performance

FOSTER A GROWTH MINDSET  
ORGANIZATIONAL CULTURE

# 打造成成长型心智组织文化

提升组织韧性 穿越经济周期

ENHANCE ORGANIZATIONAL  
RESILIENCE TO NAVIGATE ECONOMIC CYCLES

© 版权声明 本调研报告属智享会 & ILS 所有。未经双方书面许可, 任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内  
容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & ILS.Reproduction in whole or part without prior written  
permission from HR Excellence Center & ILS is prohibited.

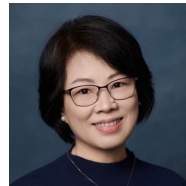
## 首席顾问

## CHIEF ADVISOR



**孙湄青**

**ILS 中国区**  
董事总经理  
首席咨询顾问



**季菁**

**ILS 中国区**  
合伙人  
首席咨询顾问

## 顾问团

## ADVISOR GROUP



**华世音**

**碧然德净水系统（上海）有限公司**  
中国区人力资源总监



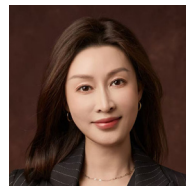
**刘飞**

**NNIT**  
亚太区人力资源总监



**王斌**

**北京新东方学校**  
人力资源总监



**王琼**

**云顶新耀**  
人力资源部高级副总裁



**宣超**

**传音控股**  
传音学院副院长



**朱结焰**

**晶科能源**  
组织发展高级总监

## 作者

## AUTHOR



**方麻迪 MAY FANG** [may.fang@hrecchina.org](mailto:may.fang@hrecchina.org)

方麻迪女士现任人力资源智享会调研主管（Survey Leader, Research and Survey）一职，具有近 10 年人力资源领域的调研经验。曾负责撰写的调研报告有：中国企业行动学习实践调研报告、变革沟通管理实践调研报告、中国人力资源共享服务中心调研报告、人力资源三支柱转型后的演进与重塑、中国人力资源数字化转型研究、弹性工作制与灵活用工、解码敏捷团队一小团队作战助力业务创新……所负责过的调研项目覆盖人力资源管理的各个模块。

# 目录

# Contents

●	前言:在不确定的时代寻找组织成长的确定性	2
●	主要数据发现:成长型心智在中国企业的现状与趋势	4
●	参调样本概况:全面且多元	6
●	企业所处的外部挑战与应对路径:环境不确定性持续增强,企业纷纷开展自救,但心智转型是关键	8
	▶ 外部环境挑战	9
	▶ 企业的自救与转型策略	10
	▶ 小结	13
●	成长型心智文化的意义与价值:业务持续增长的“助推器”	14
	▶ 成长型心智文化的概念与特征	15
	▶ 概念明晰	16
	▶ 成长型心智文化的核心价值	18
	▶ 小结	20
●	数据洞察:企业成长型心智文化的现状与挑战	21
	▶ 成长型心智文化的整体水平	22
	▶ 企业塑造成长型文化的主要方式	24
	▶ 实施中的主要挑战	26
	▶ 小结	27
●	案例洞察:成长型心智文化的典型实践路径	29
	▶ 系统成长型企业	29
	▶ 实战探索型企业	44
●	实践经验萃取:成长型心智文化的落地路径	50
	▶ 引入的契机与关键触发点	50
	▶ 落地路径与阶段性动作	51
	▶ HR 的战略角色再定义	53
	▶ 落地成长型心智文化的组织回报	54
●	结语:成长型心智文化——企业穿越周期的压舱石	55
●	附录	56
	▶ 标杆数据	56
	▶ 实践采风	57

# 前言

# Preface

## ▶ 在不确定时代寻找组织成长的确定性

在一个充满前所未有复杂性与不确定性的时代，企业正被迫以更快速度作出改变。宏观经济下行、技术迭代加速、市场需求骤变、全球竞争加剧……这些因素叠加在一起，使“保持稳定增长”成为所有企业共同的挑战。

在这样的环境下，组织的适应力、韧性与创新力比以往任何时候都更加关键。正因如此，“成长型心智”（Growth Mindset）这一关注个体与组织如何看待挑战、学习与成长的底层信念体系，正成为企业穿越周期的关键支点。

本报告旨在系统探讨中国企业如何理解、构建并实践成长型心智文化，以应对外部挑战、增强内在驱动力并积蓄长期竞争力。报告共分为五个模块，旨在提供一个从认知、路径、实践到总结的完整视角：

模块	主要内容	研究目的
企业所处的外部挑战与应对路径	<ul style="list-style-type: none"><li>● 外部环境挑战</li><li>● 企业的自救与转型策略</li></ul>	揭示当前企业转型实践的共性、侧重与盲区，为理解成长型心智文化的必要性提供现实背景。
成长型心智文化的意义与价值	<ul style="list-style-type: none"><li>● 成长型心智文化的概念与特征</li><li>● 塑造成长型心智文化的价值</li></ul>	阐明成长型心智的核心内涵与战略意义，说明其如何成为应对不确定性的“软实力”。

模块	主要内容	研究目的
数据洞察：企业成长型心智文化的现状与挑战	<ul style="list-style-type: none"> <li>成长型心智文化的整体水平</li> <li>企业塑造成长型文化的主要方式</li> <li>实施中的主要挑战</li> </ul>	<p>为读者提供可借鉴、可操作的实践蓝图，了解理念如何转化为具体的机制、行为与成果。</p> <p>为企业，尤其是HR领导者，提供一套系统的行动框架与能力建设方向，助力其成功策动并支撑这一文化转型。</p>
案例洞察：成长型心智文化的典型实践路径	<ul style="list-style-type: none"> <li>系统成长型企业</li> <li>实战探索型企业</li> </ul>	
从实践到体系：成长型心智文化的落地路径	<ul style="list-style-type: none"> <li>引入的契机与关键触发点</li> <li>落地路径与阶段性动作</li> <li>HR 在心智文化落地中的战略角色</li> </ul>	

### 通过阅读本报告，您将获得以下核心价值：



**前沿洞察** 理解成长型心智在BANI时代的战略价值



**实践对标** 借助真实调研与案例，看见领先企业的行动与突破



**落地指引** 掌握从理念到实践的系统路径，打造具备持续适应力的组织

我们希望，这份报告不仅带来认知的启发，更能成为您构建“成长型组织”的行动指南，帮助企业在不确定时代中，找到通往可持续发展的确定路径。

## 主要数据发现：

### 成长型心智在中国企业的现状与趋势

在不确定性成为常态的时代，企业正以不同方式寻求自我革新。以下四个维度的调研结果揭示了中国企业在构建成长型心智文化中的真实状态与关键挑战。



**企业所处的外部挑战与应对路径：面对宏观经济下行等外部挑战，企业普遍积极调整求变，并意识到心智转变的重要性。**

- 81.22%的企业将“宏观经济下行”视为最主要外部挑战，显示出外部环境压力普遍存在。
- 面对压力，97.55%的企业在过去两年内进行过战略调整，其中“拓展新市场或业务”（74.69%）成为首要方向。
- 在组织层面，企业普遍启动结构性调整，“推动跨部门协作机制”（72.65%）与“组织扁平化”（62.45%）最为常见。
- 77.14%的企业认为管理者的心智模式是影响变革成败的核心要素，远超组织架构（55.10%）与员工能力（44.90%）。



洞察

企业已意识到仅“改结构”无法实现可持续的转型，只有当领导层心智转变时，战略变革才能真正生根。



**成长型心智理念认知现状：认知广但不深，知易行难。**

- 超过90%的受访者听说过成长型心智，然而真正已落地实施的仅占15.1%。
- 企业对“理念与定义”的认知最深（54.26%），但随着内容向实践层面推进（如：“评估工具”、“培训方法”乃至“企业干预机制”），了解程度则依次递减。



洞察

成长型心智已进入企业视野，但尚未进入企业管理体系。多数组织停留在认知阶段，缺乏方法论与配套机制。



**成长型心智的价值认知：重视提升韧性与打造学习型组织文化的价值，但对其在促进团队协作与包容文化构建方面的作用认知有限。**

- 企业最认可的两项价值是：提升员工应对挑战与变化的韧性 (80.72%)、构建持续学习型文化 (73.54%)。
- 而对“促进协作、减少责备文化” (47.53%) 与“提升留才与激励” (43.50%) 的重视度较低。
- 仅14.29%的企业鼓励从失败中学习，对情绪调节 (6.12%) 和多元包容 (12.24%) 的关注更少。



**洞察**

企业看重“成长”的结果，却忽视“成长的环境”。真正的成长文化应以心理安全与包容为土壤。



**成长型心智文化的实践与挑战：部分机制已经初步完成建设，但在配套文化打造方面略显滞后。**

- 实践层面，企业主要通过“搭建学习社区” (62.45%) 与“鼓励跨部门项目协作” (50.61%) 推进成长型文化。
- 多数企业认为，真正的关键在于“构建安全的反馈文化” (77.13%认为是最重要推动力)。
- 推行中最大的挑战是：员工心态转变困难、缺乏安全感 (5.24分)，管理层支持不稳定、认知不一致 (3.97分)。



**洞察**

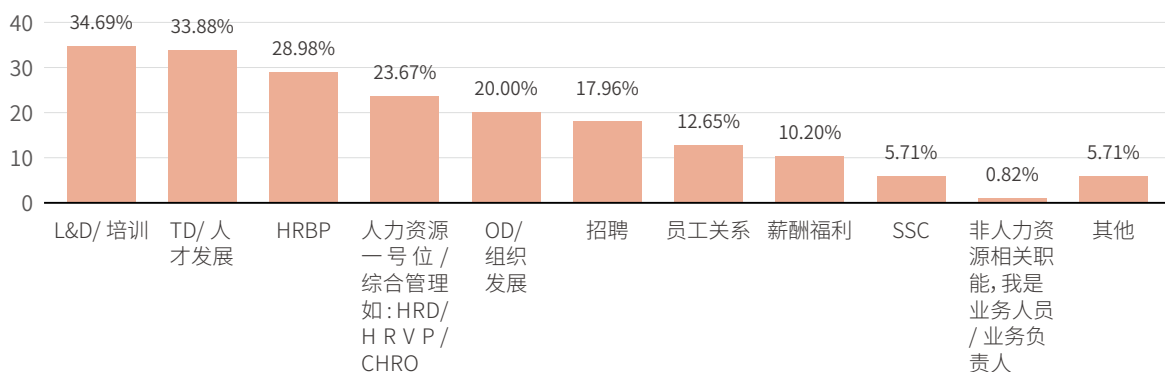
成长型文化的落地，既是机制工程，也是心理工程。管理层一致性与安全氛围，是文化转化的“开关”。



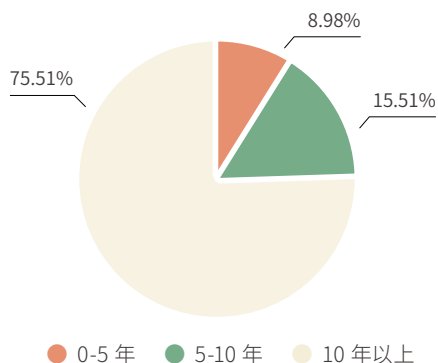
## 参调样本概况：

全面且多元

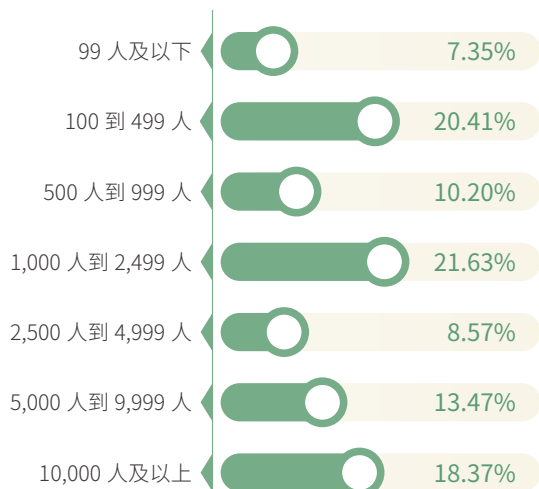
您所负责的工作与模块 (N=245)



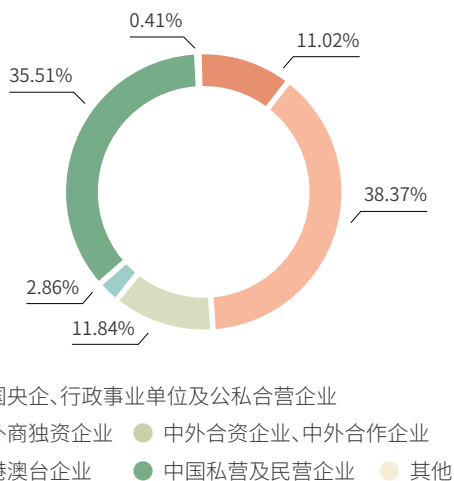
您的工作年限 (N=245)



贵公司员工人数规模为 (N=245)



贵公司的企业性质属于 (N=245)



贵公司所在的行业 (N=245)	比例
制造业(如:钢铁、水泥、机械、纺织、家具、电子产品、半导体、机器人、化工)	43.27%
健康与医药(如:医疗服务、药品制造、医疗设备、健康保险与健康健康管理)	12.24%
信息技术(如:软件开发、硬件制造、网络与互联网服务、IT 服务外包)	7.76%
零售与消费品(如:传统零售、电子商务、快消品)	7.35%
金融与保险(如:银行与金融服务、投资与证券、保险、房地产与贷款)	4.49%
农业与食品(如:农业生产、畜牧业、渔业、食品加工与制造)	3.67%
专业服务(如:法律服务、会计与审计、咨询服务、市场研究与公关)	3.67%
房地产与建筑(如:房地产开发、建筑与工程、城市规划与基础设施)	2.86%
交通与物流(如:公路运输、航空运输、铁路运输、物流与供应链管理)	2.86%
能源与资源(如:石油和天然气、煤炭、电力、水资源管理、金属和矿产)	2.45%
教育与培训(如:学前教育、基础教育与高等教育、职业培训与成人教育、在线教育)	1.22%
文化、娱乐与传媒行业(如:电影与电视、音乐与表演艺术、出版与广告、新闻与媒体)	0.82%
环保与可持续发展(如:环境保护、可再生能源、废物管理、绿色建筑与环保技术)	0.82%
旅游与酒店业(如:旅游业、酒店与餐饮业、旅行代理与导游服务)	0.82%
其他	5.71%



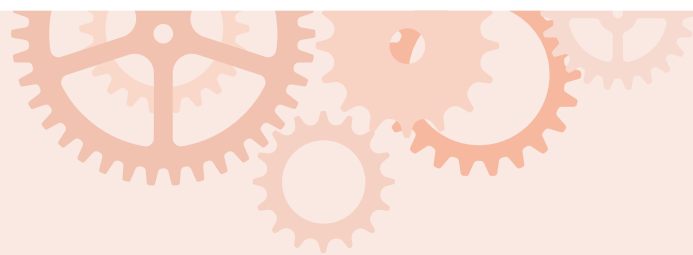
### 样本解析

本次调研的样本结构保证了**一定的代表性与可靠性**,覆盖了**不同规模与类型企业的真实声音**。

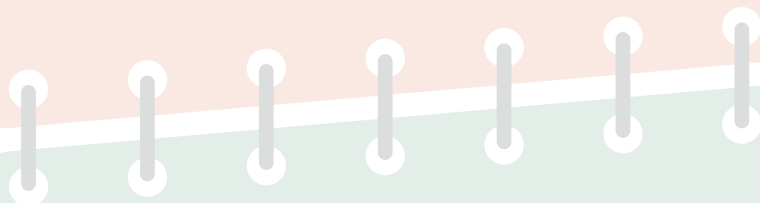
- ⚙️ **样本规模:** 245份有效样本。
- ⚙️ **职能构成:** 主要来自人力资源体系,其中L&D与人才发展(TD)占比最高。
- ⚙️ **参调者从业年限:** 75.51%的受访者拥有10年以上工作经验,确保了数据的成熟与专业性。
- ⚙️ **企业性质:** 外商独资企业占38.37%,民营企业占 35.51%,样本类型多元。
- ⚙️ **企业规模:** 各企业规模参调者均有一定的分布,企业规模较为多元化。
- ⚙️ **行业分布:** 样本覆盖14个主要行业,其中制造业、医药健康与信息技术占比居前,体现出成长型心智文化在创新驱动型与组织变革活跃行业中的热度。

# 企业所处的外部挑战与应对路径：

环境不确定性持续增强，企业纷纷开展自救，但心智转型是关键



在宏观压力与不确定性并存的环境中，企业正通过战略重构、组织优化与文化建设展开自救。



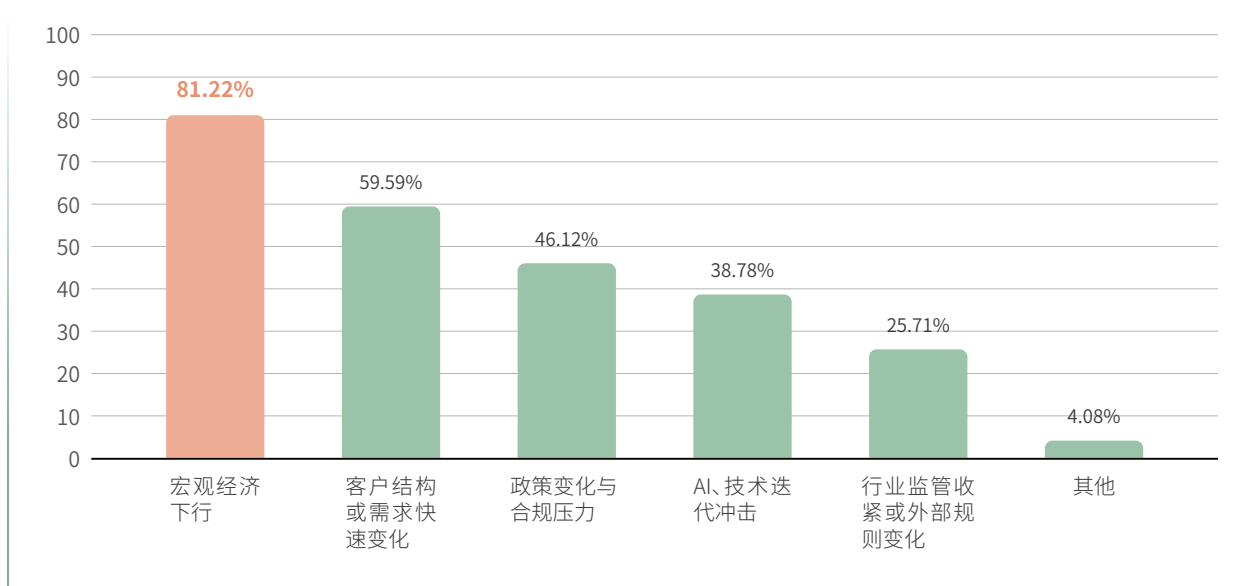
但当变革进入深水区，企业发现最难改变的并非流程与制度，而是人们的思维方式与心智模式。



## 外部环境挑战 不确定性成为常态

不确定的环境成为企业的“新常态”。外部波动正在倒逼组织重塑思维模式与行为方式。

近两年，贵公司主要面临哪些外部环境挑战？（N=245）



- ◆ **宏观经济压力是首要外部挑战：**高达81.22%的参调者选择“宏观经济下行”为主要挑战，这表明整体经济环境的变化对企业的经营产生了最普遍、最直接的压力。这可能让企业面临市场需求疲软、成本上升、融资困难等问题，也是企业需要共同面对的大环境。
- ◆ **市场需求改变与合规压力也是企业重点关注的挑战：**“客户结构或需求快速变化”（59.59%）和“政策变化与合规压力”（46.12%）分别位列选择率的第二、三位，说明企业需要紧跟市场趋势，快速响应客户需求变化，并积极适应日益复杂的政策与合规环境，这也对企业的管理水平提出了更高的要求。
- ◆ **技术的发展给企业带来了一定的冲击：**有38.78%的参调者感受到了“AI、技术迭代冲击”的挑战。这反映出技术创新可能对现有业务模式、技术路径和人才结构构成威胁，要求企业必须保持技术敏感度和适应力。

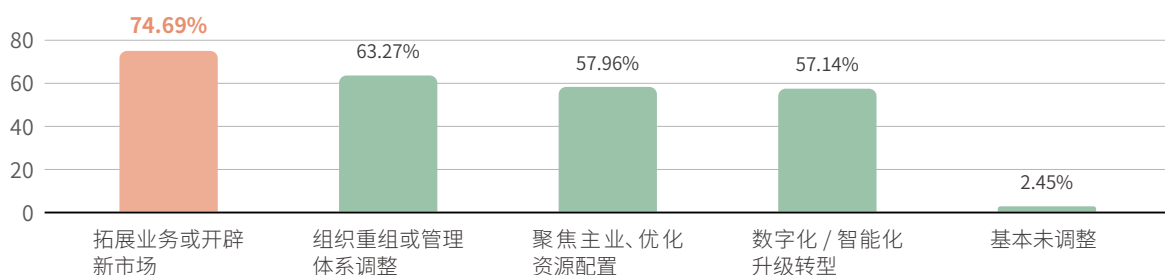
充满挑战的宏观环境，恰恰是检验和培养心智的“试金石”与“磨刀石”。外部环境的波动性、不确定性更需要企业在内部重点营造拥抱挑战、坚持不懈、从挫折中学习的心智特质。

## 企业的自救与转型策略 从结构调整到心智觉醒

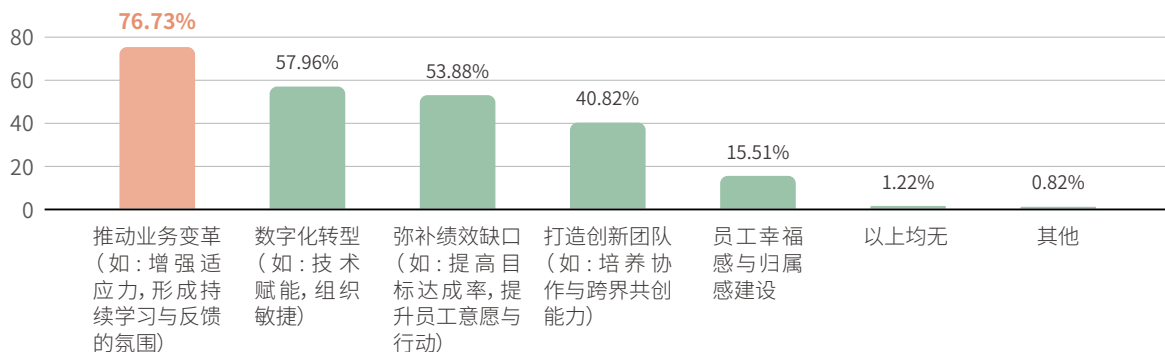
### 战略层面：主动求变成为生存共识

企业从“被动应对”转向“主动创新”，战略重构成为自救的首要动作。

近两年，贵公司主要进行了哪些战略调整？(N=245)



企业当前最关注的业务关键词是哪些？(N=245)

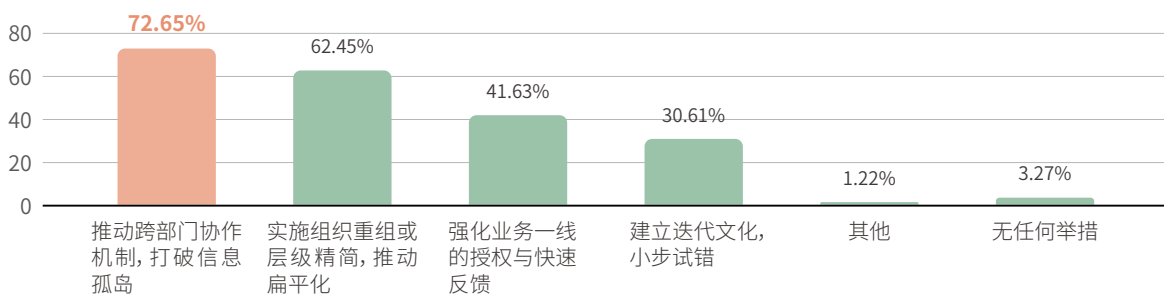


- ◆ **近两年来，绝大多数企业都进行了积极的战略调整：**选择“基本未调整”的企业仅占2.45%，这说明了在当前动态的市场中，主动求变已成为企业的生存常态，而非可选动作。
- ◆ **开拓新业务、新市场是企业目前最主要的战略调整方向。**近两年来，绝大多数企业都进行了积极的战略调整。在企业的战略调整方向中，“拓展业务或开辟新市场”以74.69%的占比高居首位，这表明企业将开辟增量市场视为首要战略。
- ◆ **企业不仅在向外扩张，同时也在不断向内深耕：**大量企业的战略调整方向为“组织重组或管理体系调整”（63.27%）、“聚焦主业、优化资源配置”（57.96%）和“数字化/智能化升级转型”（57.14%）。说明企业正通过优化内部结构、聚焦核心业务和拥抱技术来提升整体效能。

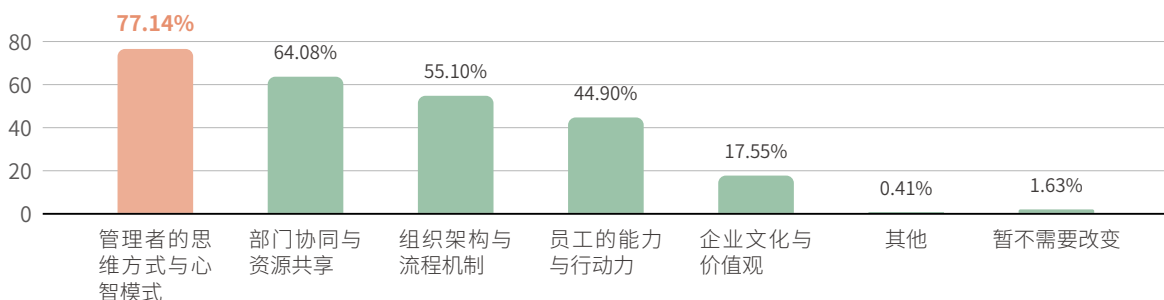
### 组织管理层面：结构重组之外，更需心智变革

当前企业虽已着力推动组织结构性调整(部门协作与组织重组)，但落实的核心关键在于“人”。因此，大部分企业意识到心智层面的转变才是持续应对挑战的核心。

在组织管理层面，贵公司采取了哪些应对举措？(N=245)



在上述变革过程中，您认为企业最需要进一步改变的方向是？(N=245)

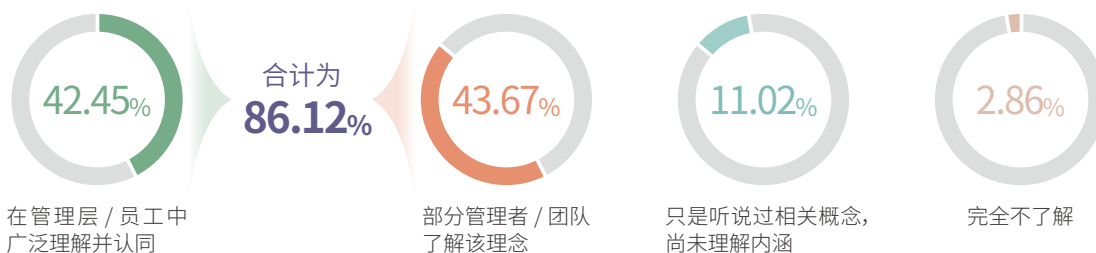


- ◆ **企业在组织管理应对举措上，已普遍从结构性调整入手：**“推动跨部门协作机制”（72.65%）和“实施组织重组或扁平化”（62.45%）成为主流选择。说明企业已跨越“是否要变”的阶段，进入“如何变”的探索期。跨部门协作与组织扁平化这类“硬举措”的高实施率，说明企业正在用内聚系统取代分散的职能机制，希望通过打破信息壁垒、强化横向协作来提升组织反应速度与整体敏捷性。这一趋势的背后，意味着组织正从传统的“职能分工”模式，向更整体化的“跨职能协同”模式转变。而要真正实现这种转型，所有人都必须积极参与、保持透明并主动协作。去孤岛化不只是一次结构上的调整，更是一种心态上的变革；但迭代文化等举措的低占比（30.61%），暴露出多数组织尚未形成持续进化的内在机制。
- ◆ **大部分企业开始意识到心智模式转变的重要性：**高达77.14%的参调者将“管理者的思维方式与心智模式”视为最关键改变方向，远超组织架构（55.10%）和员工能力（44.90%）等传统要素。组织在进行转型调整时需要“人”在其中发挥作用，而高管亦是转型期的关键角色，当管理层能够以开放、协作的心态引领文化转型，组织的韧性与创新力才能真正被激发。

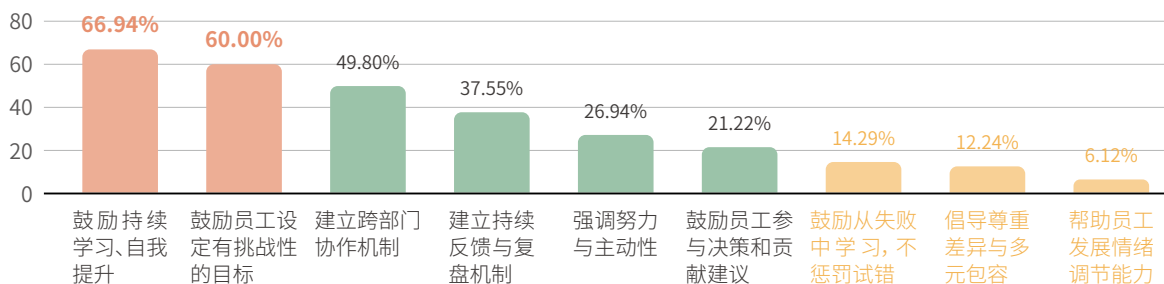
## 文化与机制层面：学习氛围有余，系统支持不足

企业已普遍认识到支持员工成长的重要性，因此，当前的实践重点为“拥抱挑战”、“持续努力”等。但对其成功至关重要的“包容试错”、“员工情绪调节”等成长型组织文化要素的关注却略显不足。

企业内部对于“面对挑战与变化、支持员工成长”的相关理念普及程度为：(N=245)



当前在机制或文化建设上, 贵公司更重视以下哪些方面? (N=245)



- ◆ “面对挑战与变化、支持员工成长”的理念在企业内部的普及程度呈现出较为积极的态势：合计有86.12%的企业达到了“部分了解”至“广泛认同”的水平，这表明该理念已获得大多数企业的初步认知。
- ◆ 在相关机制或文化建设上，企业更倾向于激发员工的学习意愿与挑战精神，但对激发这些理念至关重要的包容试错、员工情绪调节等支持性文化要素的关注仍显不足：在当前机制或文化建设方面，企业最为重视的前三项是“鼓励持续学习、自我提升”（66.94%）、“鼓励员工设定有挑战性的目标”（60.00%）以及“建立跨部门协作机制”（49.80%），这表明多数企业已经具备积极的学习导向，但真正能把理念转化为持续机制的仍不足半数。值得关注的是，企业虽然在“激励学习”上投入很多，但对“包容试错”和“情绪调节”这类真正决定学习持续性的关键要素关注不足。仅14.29%的企业强调从失败中学习、不过度惩罚试错，关注帮助员工发展情绪调节能力的比例更低（6.12%）。这背后反映出普遍误区——许多企业仍将“复原力”视为员工的个人特质，而不是组织的系统能力。事实上，真正的复原力来自结构、文化、领导行为与工作设计的共同作用。只有当组织通过机制与领导示范一起营造“安全试错”的环境，员工的学习动力和持续投入才可能真正被激活。

## 小 结

在当前复杂多变的经营环境中，企业普遍展现出积极的应变姿态，通过业务拓展、组织优化与文化变革等方式来应对挑战。这些结构性变革固然重要，但若仅停留于此，往往难以真正激活组织的内在活力。

越来越多的实践表明，当企业推进到变革深水区时，往往会遇到无形的阻力——这些阻力并非来自制度设计或资源投入，而是源于组织成员特别是管理者的思维定式与行为习惯。

另外，许多企业在推动变革时，往往侧重于设定挑战性目标与提升执行效率，却在无形中弱化了包容文化、试错空间的建设。这种做法，容易导致组织陷入“高压、低韧性”的困境。当管理者习惯于用标准化指标衡量成长，而未能为团队创造探索与试错的环境时，组织的学习能力与创新潜力将受到制约。

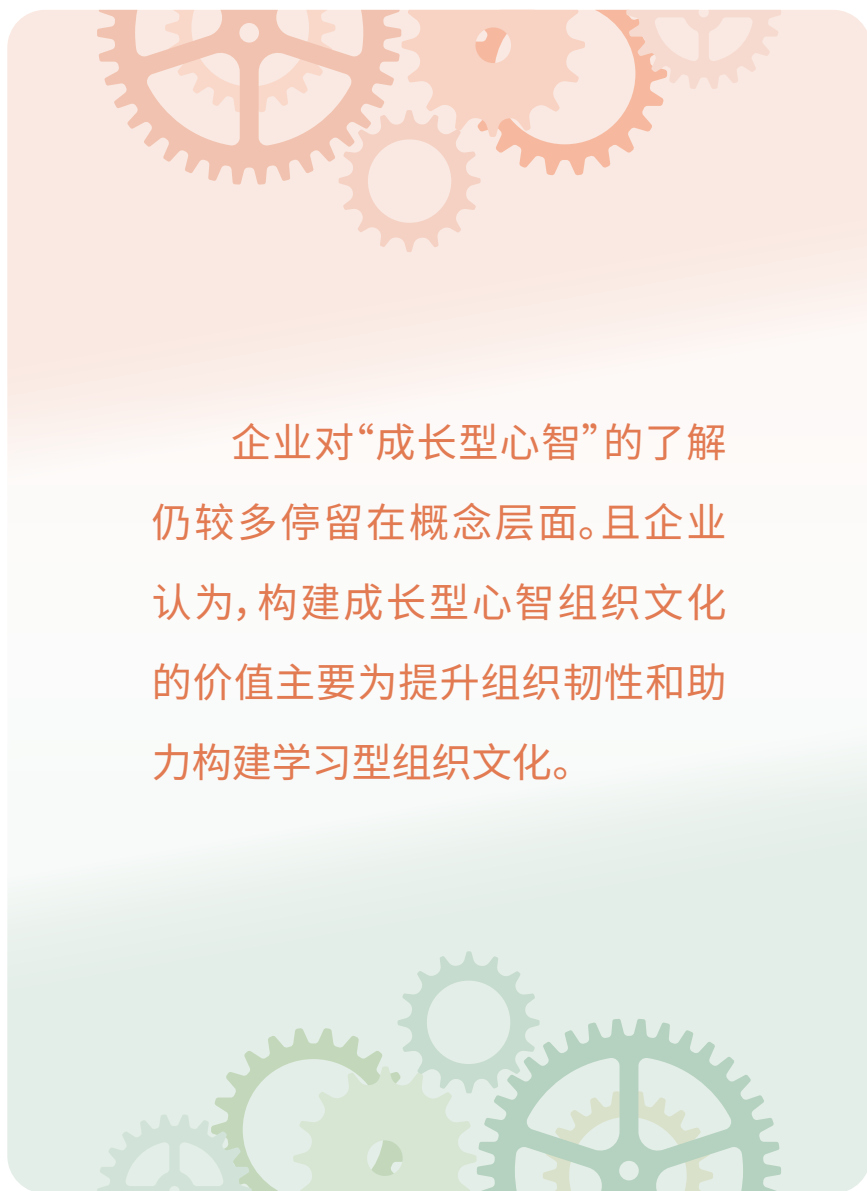
正是在这样的背景下，成长型心智文化的价值愈发凸显。它要求组织超越传统的管控思维，转而培育一种能够将挑战视为成长契机、将挫折转化为学习动力的文化氛围。这种文化不仅关注短期业绩达成，更重视组织成员认知模式的迭代与进化，为企业在不确定时代构建持续适应力提供了深层支撑。

那么什么是成长型心智文化？它包含哪些特征？就当前企业所面临的外部环境挑战来说，构建成成长型心智文化的价值在何处？我们将在下一章节中重点展开。



# 成长型心智文化的意义与价值：

业务持续增长的“助推器”



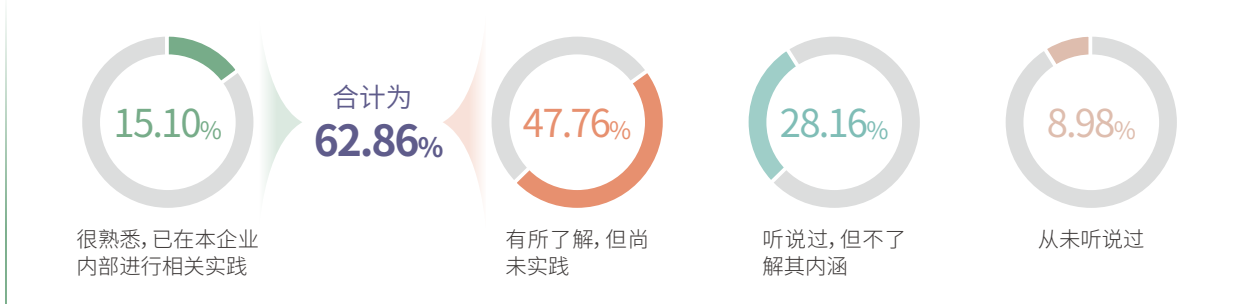
企业对“成长型心智”的了解仍较多停留在概念层面。且企业认为, 构建成长型心智组织文化的价值主要为提升组织韧性和助力构建学习型组织文化。

## 成长型心智文化的概念与特征

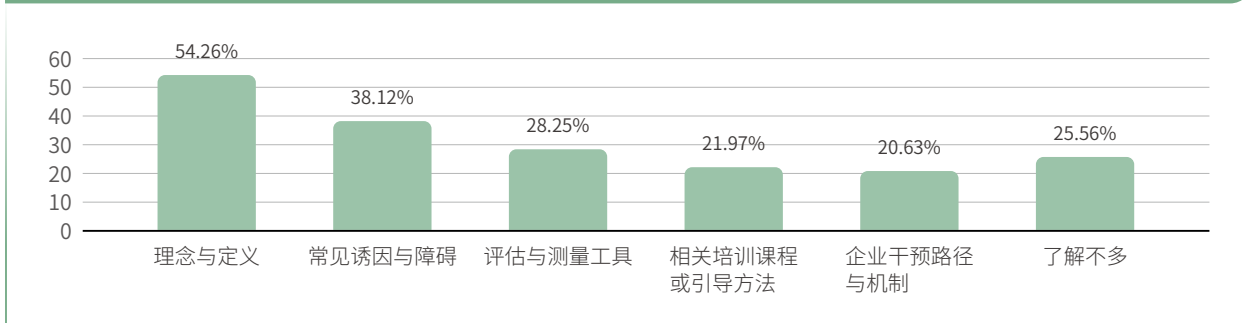
知易行难，理念与实践存在断层

企业对“成长型心智”已有“知”的广度，但缺“行”的深度。理念要落地，需要从认知向机制的系统转化。

您是否听说过“成长型心智”这一概念？(N=245)



您了解下列哪些与“成长型心智”相关的内容？(N=223)



- ◆ **“成长型心智”这一理念已经具备了一定的认知基础，但实践率较低：**超过九成的受访者都表示对此概念有所耳闻，其中“很熟悉，已实践”和“有所了解，但尚未实践”的比例合计超过60%。这反映出，作为一种前沿的管理理念，成长型心智已经成功进入了大多数人力资源管理者视野。然而，尽管知晓度很高，但将其付诸实践的比例(15.10%)却相对较低。这表明，在从“知”到“行”的过程中存在着一定的断层。针对“成长型心智”，多数组织和管理者可能仍处于观望或理解消化的阶段，尚未找到将理念转化为具体行动的有效路径。
- ◆ **从认知内容的深度来看，企业对于“成长型心智”理解整体仍较为“粗浅”：**参调者对于“理念与定义”的知晓度最高(54.26%)，但随着内容向实践层面推进(如：“评估工具”、“培训方法”乃至“企业干预机制”)，了解程度则依次递减。这说明当前对成长型心智的认知大多停留在理论层面，对于“如何做”等实操性知识的掌握则普遍不足。这种知识结构的不均衡，恰好解释了为何实践比例偏低：当一个组织仅了解“是什么”，而不清楚“如何衡量”以及“如何系统性地培养”时，任何理念的落地都将面临巨大挑战。

## 概念明晰 什么是成长型心智与成长型心智文化

### 理论基础

#### 从信念系统到组织文化的演化

斯坦福大学心理学教授 卡罗尔·德韦克 (Carol Dweck) 的研究指出, 决定一个人能否持续成长的关键, 并非天赋或个性, 而是他如何看待自己的能力与挑战——即内在的信念系统 (Belief System)。当个体相信能力可以通过努力、策略和反馈不断发展时, 他们更容易在面对挑战时保持学习热情、敢于尝试、不断迭代; 而当他们认为能力是固定的, 就更可能在遇到挫折时退缩、防御或停止探索。

这种信念差异不仅存在于个人, 也会在组织层面形成文化。企业文化, 本质上是集体信念的外化。一些企业形成了“天才文化 (Culture of Genius)”, 强调结果与竞争, 容易造成焦虑与防御; 而拥有“成长文化 (Culture of Growth)”的组织, 则鼓励学习、反馈与协作, 营造安全、开放、不断学习的氛围。

### 专家解读

#### 孙湄青 (Stella Sun) 诺训 ILS 中国区执行董事与合伙人

#### ● 什么是成长型心智

**成长型心智是一种底层逻辑, 是我们每个人在面对世界各种现象和处理自身问题时, 那些内心真正相信的东西。**在面对外部的挑战与变化时, 有的人能持续应对挑战, 保持强烈的学习热情, 不断追求更高目标; 而另一些人却容易放弃, 或者觉得“不适合就退缩”。我们基于斯坦福大学心理学教授卡罗尔·德韦克的研究发现, **真正影响我们的并非个性或天赋, 而是内心对事件的解读方式——也就是你内在的信念系统。**

信念系统会引导人们对同一事件做出完全不同的解读。当这种内在叙述发生变化, 人的行为选择和思考方式也会随之改变。比如面对竞争, 如果把“不如别人”看作是一种威胁, 可能就会选择要么超越对方、要么逃避; 但如果将其视为一种学习资源, 觉得“别人比我强, 正好给我提供了学习机会”, 甚至把竞争对手也当成学习对象, 那么就能更高效地处理竞争关系。**固定型心智**倾向于把挑战视为威胁、把失败视为能力不足; **成长型心智**则将挑战视为学习机会, 将挫折看作改进的信号。

正是基于这样的研究，成长型心智成了一种可操作的心理框架。借助这个框架，我们可以在固定型心智出现时，主动对它进行识别和重构。一旦能有效识别并调整固定型反应，我们就更容易面对挑战与挫折。尤其在当前这个充满不确定性的BANI时代，个人和组织都容易陷入固定型心智，导致动力减弱、适应变慢。所以越来越多的企业不仅把成长型心智赋能给员工，更开始塑造这样的组织文化——让团队在变化面前保持学习者心态，而不是陷入一味证明自己“完美、厉害”的天才文化，那反而会阻碍我们在变革中的适应力和抗挫力。

● 成长型心智在组织层面如何成为一种文化

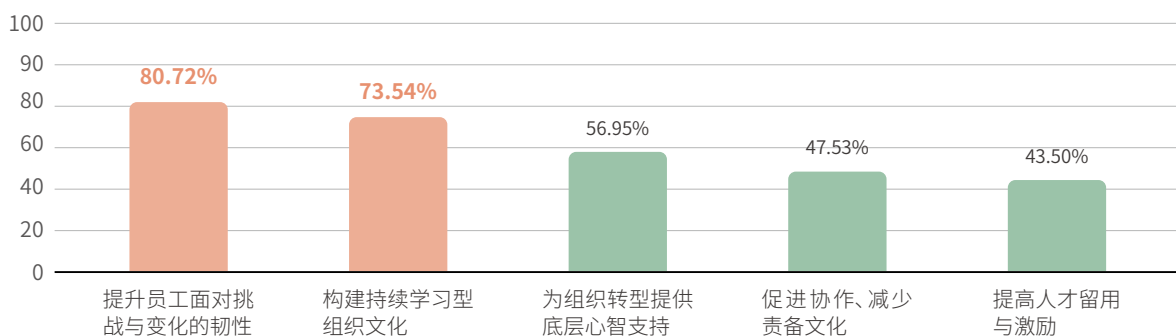
组织层面，这一信念延伸为成长型心智文化(Culture of Growth)。与传统“天才文化(Culture of Genius)”相比，成长文化更关注学习、协作、试错与反思。研究显示，两者在五个关键行为规范上存在显著差异：

维度	天才文化(Culture of Genius)	成长文化(Culture of Growth)
协作	奖励少数“有天赋者”，强调竞争	鼓励共创与反馈，重视共同成长
创新	依赖既有经验，规避失败	鼓励尝试与实验，认为即便没有成功也依然有价值
冒险精神	害怕错误损害声誉	在安全环境中支持试错与复盘
诚信与道德	为达成绩效可牺牲原则	既重视过程也重视结果，因为坚信可以成长，所以更透明和真实
领导力	聚焦提拔“明星员工”	以身作则，展现学习心态、真实沟通和包容性，传递出“每个人都能发展”的信念

## 成长型心智文化的核心价值 从韧性到创新的系统驱动力

企业对成长型心智文化的价值认知集中在四个维度：韧性、学习、转型与人才。企业已普遍认识到——在不确定环境中，成长型心智不仅关乎个体，更关乎组织的生存方式。

您认为“成长型心智”理念对企业的最大价值是什么？（N=223）



- ◆ **提升组织韧性：**在变化中保持稳定与恢复力。在成长型心智理念能够带来的最大价值中，参调者最为看重的价值集中于“提升员工面对挑战与变化的韧性”（80.72%）。说明企业已从“危机防御”转向“动态适应”，认识到真正的抗风险能力来自内在心智的弹性。这种内在韧性比短期战略更持久，是企业“穿越周期”的底层能力。
- ◆ **构建持续学习型组织文化：**让学习成为组织的默认模式。73.54%的受访企业认为，成长型心智的核心价值在于构建学习文化。这不仅是“培训投入”的延伸，更是一种心智生态的再设计。它让反馈、反思与共享成为组织日常。然而，数据也揭示出差距：只有47.53%的企业认为成长型心智能“促进协作、减少责备文化”，说明多数企业的学习仍是“个体学习”，尚未形成“群体学习”。真正的学习型组织，必须建立在协作与心理安全之上。
- ◆ **支撑组织转型：**为组织转型提供底层心智支持（56.95%），这一项的价值获得超过半数参调者的认可，但其比例与前两项存在一定差距。这一方面肯定了成长型心智是组织变革的“软性基石”。但另一方面也暗示，在紧迫的经营压力下，部分管理者对其作为深层、基础性支撑作用的认知仍有所不足。
- ◆ **激发与留住人才：**虽然只有43.50%的企业将“留才与激励”列为重点，这可能意味着在管理者当前的价值排序中，成长型心智更主要地用于解决组织的外部环境挑战，其在改善内部管理生态和人力资源体系方面的潜在价值，虽然也被近半数人认可，但重视度仍然较低。但这正是未来的突破方向。当物质激励的边际效应减弱，人才更在意成长空间与文化契合度。成长型心智文化为企业打造了一个“可持续成长磁场”——让员工在这里既能被挑战，也能被支持，从而形成长期的情感黏性。

价值  
明晰

## 当前外部环境下，塑造成长型心智文化的价值是什么

孙湄青（Stella Sun） 诺训 ILS 中国区执行董事与合伙人

### ● 塑造成长型心智文化的价值

#### ▶ 进一步强化组织韧性，更从容地应对挑战性的外部环境。

成长型心智文化为组织提供了应对变化的底层心理韧性。当外部环境波动成为常态时，传统的战略规划和工作模式常常失效。成长型心智通过培养员工将挑战视为学习机会的认知模式，有效提升了组织面对挫折时的恢复能力和适应能力。这种内在韧性的建立，使得组织能够在风浪中保持定力，将压力转化为成长动力，为持续创新奠定心理基础。

#### ▶ 驱动内部创新，走出“内卷”，开拓新的业务蓝海。

成长型心智文化是突破创新瓶颈、打造差异化竞争优势的重要引擎。在竞争同质化加剧的今天，单纯的技术或产品创新已难以维持长期优势。成长型心智通过打破部门壁垒和思维定式，营造心理安全的环境，激发团队从“被动执行”转向“主动创造”。它鼓励试错容错，使组织能够跳出固有框架思考问题，为真正的突破性创新提供土壤。

#### ▶ 吸引、保留关键人才，让人才本身更为“可持续”。

成长型心智文化在人才争夺战中构建了独特的吸引力优势。当物质激励的边际效益递减时，高潜人才更看重个人成长空间和组织发展潜力。这种文化通过为人才提供持续学习和突破自我的平台，形成强大的磁场效应。它使企业不再是简单的雇佣方，而是成为员工实现职业成长的合作伙伴，从而建立起吸引、激发和保留顶尖人才的健康生态。

#### ▶ 平衡短期绩效与长期竞争优势。

成长型心智文化是连接组织短期生存与长期繁荣的战略枢纽。它既通过提升业务问题解决效率带来即时效益，又通过培养创新能力和人才梯队积累长期价值。在快速变化的商业环境中，这种能够同步解决“应对当下挑战”与“布局未来发展”的能力，使得成长型心智文化不再是一项可选的管理举措，而是组织实现可持续竞争力的战略选择。

## 小结

在明确了成长型心智文化的内涵与多维价值后，我们不禁要追问：面对外部环境的持续波动与内部转型的深层需求，当前企业在实践中究竟是如何尝试构建这一文化的？调研数据揭示，尽管多数企业对这一理念已有初步认知，但真正将其转化为系统性行动仍面临诸多挑战，这促使我们进一步审视企业现有的实践路径与真实困境。

值得注意的是，企业在组织与机制层面的探索已显示出结构性调整的优先性。数据显示，跨部门协作、组织扁平化等“硬”举措实施率较高，这反映出企业正试图通过打破壁垒来激活组织活力。然而，这些结构性努力若缺乏心智层面的同步转变，则容易流于形式，难以触及组织行为的深层逻辑。

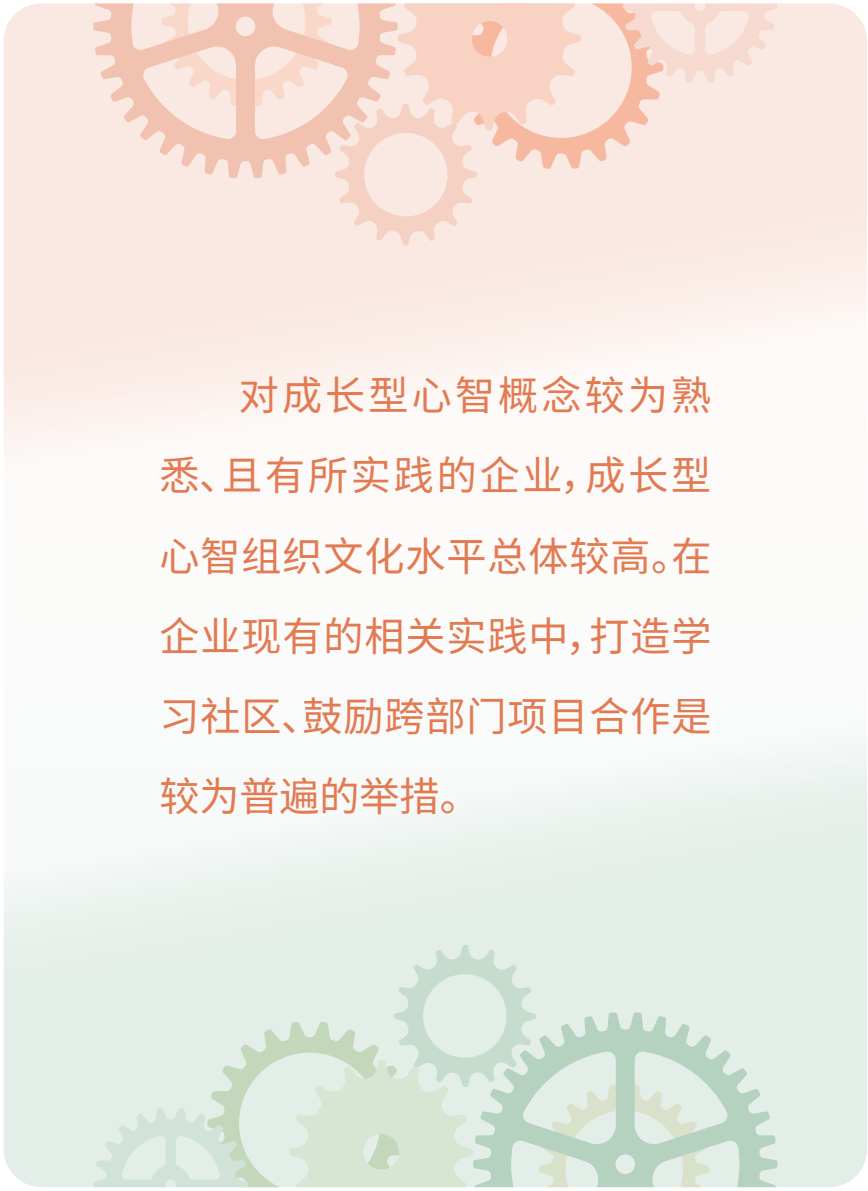
进一步观察发现，企业在文化塑造上存在明显的侧重与盲区。当前实践更倾向于强调目标设定与学习提升，而对包容试错、情绪支持等软性环境建设关注不足。这恰恰暴露了多数组织尚未形成持续进化的内在机制，也无法在企业内形成能够让成长型心智文化真正扎根的土壤。

因此，下文将结合调研数据与实践案例，深入剖析企业在构建成长型心智文化过程中的具体实践与做法。这不仅有助于我们理解如何将成长型心智从一种理念认知转化为真正的企业实践，也将为组织如何更系统、更均衡地推进这一文化转型提供现实参照。



# 数据洞察：

## 企业成长型心智文化的现状与挑战



对成长型心智概念较为熟悉、且有所实践的企业，成长型心智组织文化水平总体较高。在企业现有的相关实践中，打造学习社区、鼓励跨部门项目合作是较为普遍的举措。

## 成长型心智文化的整体水平

## 认知深度与文化成熟度正相关

对成长型心智概念较为熟悉、且有相关实践的企业，其成长型心智组织文化水平总体较高。



不同成长型心智认知水平下，成长型心智组织文化水平现状（1=完全不同意，5=完全同意）（N=245）	很熟悉，已在本企业内部进行相关实践	有所了解，但尚未实践	听说过，但不了解其内涵	从未听说过	整体平均值
我们已将“持续学习与调整”纳入人才发展战略	4.19	3.79	3.48	3.68	3.76
管理层普遍支持“挑战-反馈-成长”的管理理念	3.97	3.55	3.42	3.27	3.55
我们的培训体系涵盖“如何应对变化”的能力模块	3.57	3.27	2.97	2.82	3.19
员工被鼓励主动尝试、不因失败受责罚	3.54	3.27	3.23	2.77	3.26
组织鼓励复盘、从项目中总结经验	3.89	3.75	3.57	3.68	3.71
绩效体系在一定程度上认可“过程与努力”	3.84	3.62	3.29	3.18	3.52
组织中存在隐性竞争，影响协作与信任(R)	2.38	2.56	2.75	2.64	2.60
部分员工因过去失败经历而失去动力(R)	2.68	2.71	2.72	2.77	2.71

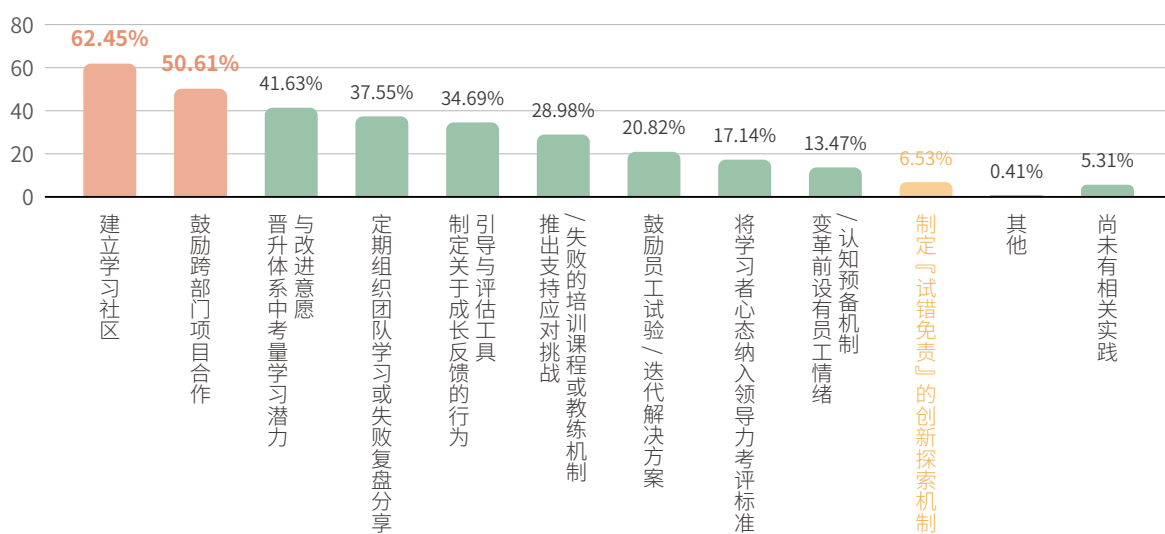
不同成长型心智认知水平下，高管对“面对挑战、鼓励成长、容错学习”等理念的支持程度(1=完全不同意,5=完全同意)(N=245)	很熟悉，已在本企业内部进行相关实践	有所了解，但尚未实践	听说过，但不了解其内涵	从未听说过	整体平均值
挑战与支持:高管鼓励员工走出舒适区,面对不确定性并提升应对变化的能力	4.14	3.94	3.83	3.64	3.91
学习与反馈:高管鼓励团队从失败中学习,公开进行复盘而非指责	3.76	3.65	3.54	3.36	3.61
过程导向:高管认可努力与学习过程,不仅关注最终结果	3.92	3.53	3.54	3.27	3.57
心理安全:高管积极传递稳定情绪,营造安全感	3.78	3.50	3.48	3.05	3.49
示范作用:高管会公开分享个人成长与失败经历,激励员工积极尝试	3.57	3.36	3.29	3.00	3.34
人才理念:高管倾向于识别和培养“有潜力”的员工,而不仅是“即战力”	3.73	3.64	3.61	3.55	3.64
学习氛围:高管自身积极参与学习与反思,如参与培训、读书会等	3.73	3.47	3.35	3.27	3.46
反馈机制:高管定期向团队征求反馈,并据此优化管理方式	3.65	3.43	3.38	3.14	3.42

- ◆ **认知深度与文化成熟度正相关。**无论是将学习纳入人才战略、管理层支持“挑战-反馈-成长”理念,还是在培训体系中嵌入应对变化的能力,那些“很熟悉,已实践”的群体在所有指标上的评分都普遍高于整体平均值。这表明,对理念的深刻理解能有效转化为更具体、更系统的管理实践。
- ◆ **分水岭在容错与评价机制。**尤其值得注意的是,在“鼓励尝试、不因失败受责罚”和“绩效体系认可过程与努力”这两项最具挑战性的文化变革上,认知水平的差异带来的差距最为明显。说明真正落地的分水岭在容错与评价机制,而不只是培训或口号。
- ◆ **高管的“示范性心智”是放大器。**这种差异同样清晰地体现在高管的言行上,越是深入理解该理念的高管,在“鼓励挑战”、“鼓励从失败中学习”、“认可努力过程”以及营造“心理安全”环境等方面的支持度就越高。

## 企业塑造成长型文化的主要方式 平台打造与协作为主，容错机制建设不足

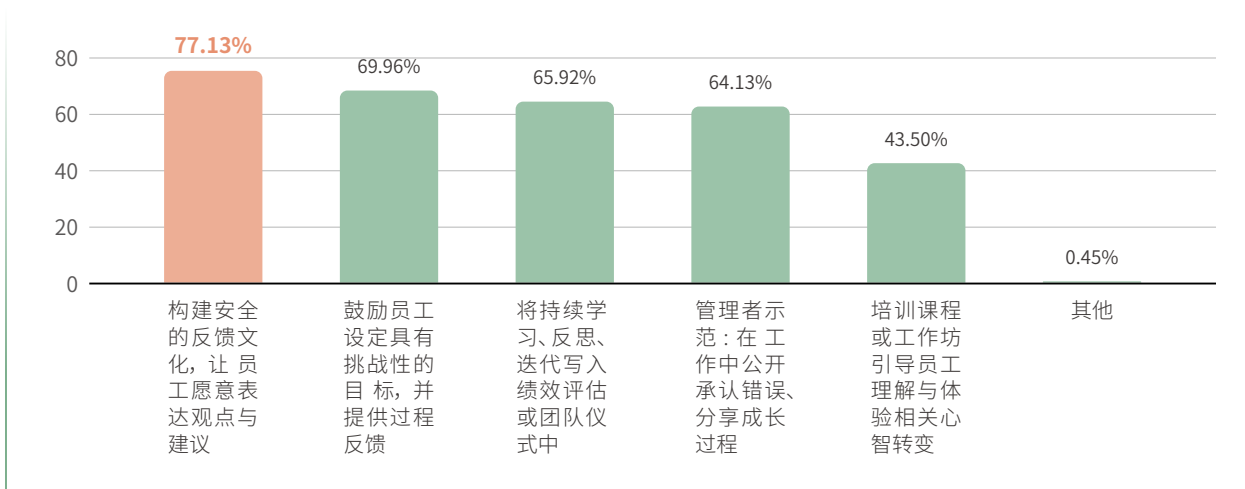
企业在落地“成长型心智”文化时，打造学习社区、鼓励跨部门项目合作是较为普遍的举措，且企业认为构建安全的反馈文化对于推动“成长型心智”理念至关重要。

当前组织采取了哪些实践举措来激发员工适应力 & 韧性与成长意愿？(N=245)



上述实践的主要目的是什么 (N=232)	小计	比例	您认为哪些目标已经初步实现	实现率 = 认为该目标已实现的企业数量 / 选择该选项作为实践目的的企业数量
提升组织整体韧性, 应对不确定性	148	63.79%	106	71.62%
打破部门隔阂, 促进协作与创新	163	70.26%	94	57.67%
强化员工职业发展与归属感	120	51.72%	59	49.17%
帮助员工建立应对变化的信心与方法	98	42.24%	43	43.88%
激发员工主动性与主人翁意识	109	46.98%	45	41.28%
其他	1	0.43%	/	/
尚未明确目标	7	3.02%	/	/

下列哪些行为或机制,您认为能有效推动“成长型心智”理念在企业中落地?(N=223)

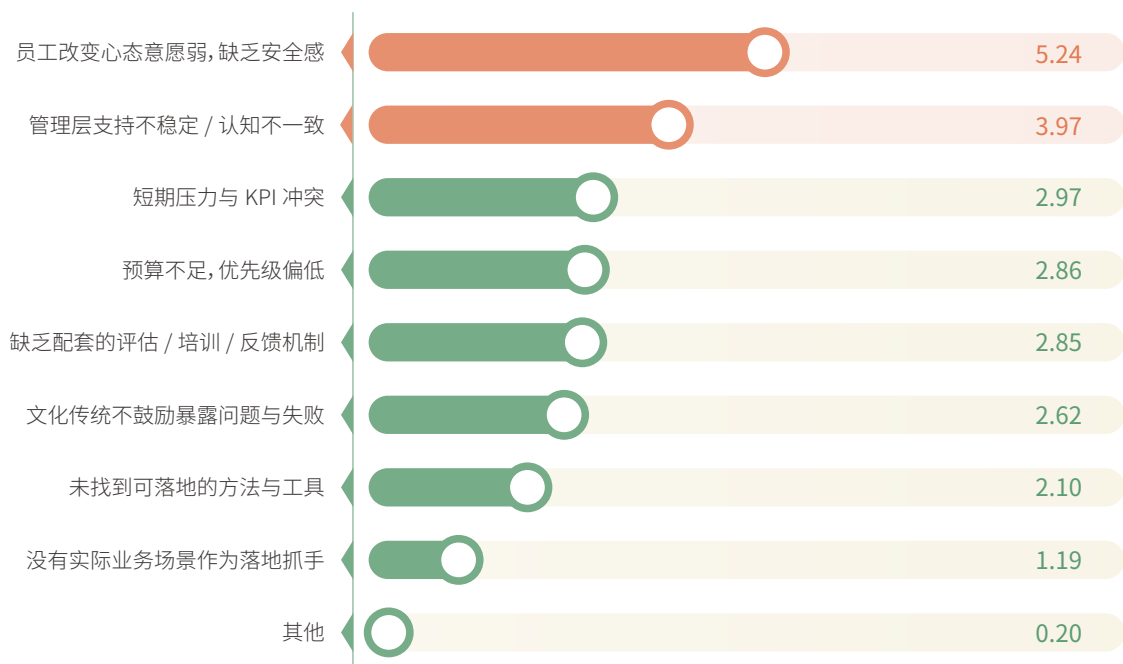


- ◆ **多数企业的实践仍停留在“管控下的赋能”层面,尚未建立起支撑成长型心智所必需的包容试错环境。** 企业更倾向于采取搭建平台(如学习社区,占比62.45%)和鼓励协作(跨部门项目,占比50.61%)这类实践。然而,越是触及文化深层、需要管理层真正“赋权”与“容错”的实质性举措,其普及度则急剧下降,例如制定“试错免责”的创新机制,比例低至6.53%。
- ◆ **打破部门隔阂是企业最期望通过相关实践来达成的目的,但实现度不佳:** 70.26%的企业希望通过这些举措“打破部门隔阂”,但仅有57.67%认为初见成效;相比之下,“提升韧性”的目标实现率(71.62%),说明多数企业在“外压应对”上已有动作,但在“内部协作”上仍存在瓶颈。面对宏观经济下行和市场竞争压力,企业普遍将生存和短期业绩作为首要目标,各部门为达成各自的KPI,更容易陷入“各扫门前雪”的状态。为避免风险和责任扩散,部门倾向于封闭信息、固守边界;而在预算收紧的背景下,部门间对有限资源的竞争更加激烈,跨部门协作带来的额外工作和不确定性,在高压环境下更易激发新的冲突与矛盾。这种现象使得任何需要模糊边界、共享权力、共担风险的协作尝试都面临更大阻力。
- ◆ **构建安全的反馈文化对于推动“成长型心智”理念在企业中落地至关重要,也能有效解决部门协作的问题。** 77.13%的受访者认为,构建安全、开放的反馈文化是理念落地的首要推动力;其次是鼓励挑战性目标并提供过程反馈(69.96%)、把学习与反思写入绩效与团队仪式(65.92%),以及领导者公开承认错误并分享成长(64.13%)。这四项共同形成了一条有效的文化落地路径:领导示范 → 安全反馈 → 机制巩固 → 目标对齐。

## 实施中的主要挑战 最大瓶颈在“人”的安全感与意愿

在推行成长型心智组织文化时,最大的挑战源于员工自身的心态转变困难和安全感缺失。而管理层的支持不足和认知不一致也成为其推行过程中的主要障碍。

在推动上述改变过程中,贵公司面临的主要障碍是哪些?



- ◆ **推行成长型心智组织文化时最大的障碍是员工改变心态意愿弱, 缺乏安全感。** 在所有的选项中, 得分最高的障碍是“员工改变心态意愿弱, 缺乏安全感”(5.24分), 这说明员工的心态转变是变革的基础, 如果员工对改变持抵触态度或缺乏心理安全感, 他们可能不愿尝试新方法或承担风险, 从而导致整体推行受阻。
- ◆ **管理层支持不足、认知不一致也是推行过程中值得关注的主要障碍:** “管理层支持不稳定/认知不一致”这一障碍的得分也相对较高(3.97分), 管理层如果缺乏持续支持或认知分歧, 会削弱变革的权威性, 也会在变革涉及制度与组织调整时, 难以真正落地。

## 小 结

在深入剖析企业构建成长型心智文化的实践现状后，调研数据清晰地揭示出当前实践的整体图景与核心特征。数据显示，企业的实践反映了组织正试图通过创建连接平台与促进协作来激发活力。

然而，在诸如制定“试错免责”机制等更具颠覆性的文化变革举措实施率极低，表明多数企业的实践仍停留在“安全区”，尚未真正构建起支撑持续试错与迭代的生态环境。

进一步观察发现，推行过程中的最大障碍为“员工改变心态意愿弱，缺乏安全感”，这恰恰说明：当组织未能有效营造让员工敢于暴露弱点、不怕失败的信任基础时，任何外部的实践设计都可能事倍功半。这也解释了为何“构建安全的反馈文化”被企业普遍认为是推动理念落地的最关键杠杆。

基于对上述实践的量化分析，我们有必要将视角从宏观数据转向微观实践。下文将结合具体企业的实践案例，深入剖析它们是在何种契机与背景下启动这项文化变革，探索了怎样的落地路径，采取了哪些富有特色的具体做法，并最终审视人力资源职能在这一系统性工程中如何定位与发挥其独特价值。案例的引入旨在为前述数据洞察提供血肉与镜鉴，从而揭示从理念认知到行为生根的可行之道。

在案例访谈的过程中，我们发现了两类企业的实践案例，它们也将从不同维度提供相应的借鉴。

**第一类企业，系统成长型企业。**这部分企业正在有意识、有步骤地在全组织范围内落地成长型心智文化。它们的经验将系统展示，企业是出于何种转型契机选择这条路径，如何将文化理念融入业务流程与管理系统，并最终使其成为驱动业务持续适应力的内核。

**第二类企业，为实战探索型。**即虽未体系化引入“成长型心智”概念，但其在危机中摸索出的实战做法，如特定的协作机制或激励方式，却意外地契合了成长型心智组织文化的某些特性。我们将在本小节中选取其中带有成长型心智组织文化特性的相关做法进行归纳，分析这些案例，将有助于读者识别哪些碎片化、本土化的实践已蕴含文化变革的种子。若您对该类企业实践完整内容感兴趣，可参考本次调研“实践采风”部分。

## 企业案例实践导航

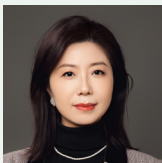
企业类别	企业画像	主要总结内容	可以帮助读者解决的问题
<p><b>系统 成长型 企业</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有意识、有步骤地在全组织范围内落地成长型心智文化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 引入成长型心智文化的契机/选择成长型心智文化的原因</li> <li>● 具体的落地路径</li> <li>● 如何与业务实际场景结合让成长型心智文化持续发挥作用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 进一步了解如何在组织中体系化、科学、持续地落地成长型心智文化</li> <li>● 有哪些契机可以考虑作为组织引入该理念的时机</li> </ul>
<p><b>实战 探索型 企业</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 未体系化引入“成长型心智”概念</li> <li>● 其在危机中摸索出的实战做法却意外地契合了成长型心智组织文化的某些特性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业目前面临的挑战</li> <li>● 现有实践中，哪些符合成长型心智文化的特性</li> <li>● 人力资源在其中发挥的作用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有助于读者识别哪些碎片化、本土化的实践已蕴含文化变革的种子</li> </ul> <p><b>注:该部分企业实践完整内容可参考本次调研“实践采风”部分</b></p>



# 案例洞察：

## 成长型心智文化的典型实践路径

系统成长型企业 让成长成为文化底层逻辑



华世音

碧然德净水系统（上海）有限公司

中国区人力资源总监

### 从理念到实战：BRITA 如何将成长型心智融入组织与业务实践

#### 案例信息卡片

引入成长型心智文化的契机与原因

#### ◆ 外部环境倒逼(外因)：

- 商业环境剧变：面临消费品行业变革、疫情压力和技术快速迭代的三重挑战。
- 传统模式失效：原有的管理模式和销售策略难以与新一代消费者有效连接，全球化协作中的跨文化沟通障碍凸显。

#### ◆ 内部痛点驱动(内因)：

- 组织动力不足：员工敬业度调研显示，尽管员工个人能力不弱，但存在沟通效率低下、跨部门协作障碍、组织活力不足等深层次问题。
- 传统赋能手段失灵：管理层发现，仅靠培训、教练技术等“硬技能”投入，无法解决“软内核”的动力问题。BRITA意识到，必须从修正底层心智模式入手，才能打破“固有行为导致固有结果”的循环，为个人与组织开辟新的进化空间。

#### ◆ 内部准备度(基础)：

- 文化基因契合：公司内部已有的“持续性学习”文化和管理层的好奇心、挑战意愿，为成长型心智的引入提供了肥沃的“土壤”。
- HR部门催化：HR团队凭借其前瞻性、系统分析能力和策略视野，成功催化了组织对心智升级的共识。
- 战略共振：将成长型心智的构建与公司五年全球战略相结合，使其成为长期组织能力建设的核心，而非短期管理工具，获得了全球与中国本土团队的快速共识。

## 具体的落地路径

## ◆ 底层载体重构:融入现有运营系统

- 升级“9大行为力模型”:对公司核心的人才评估框架进行重新诠释,通过深度研讨为每项行为注入成长型心智的新内涵,并将其与年度评估和发展计划挂钩。

## ◆ 机制升级:在关键管理场景中强化新行为

- Hi-Five员工认可项目进阶:将奖励重点从“奖励个人业绩”转向“表彰赋能他人”,鼓励协作、分享和集体成功,明确传递组织价值导向。
- 反馈机制科学化:从普及脑科学知识入手,消除对反馈的恐惧,再结合成长对话培训,打造透明、安全的沟通环境。

## ◆ “三步走”推广路径:由关键少数到全体员工

- 个体转型(先锋大使):首先赋能约30位核心领导者,让他们成为共同设计者和“先锋大使”,确保变革内容紧贴业务实际,并培养首批火种。
- 团队转型(助推实验室):要求每位团队负责人制定具体行动计划,以小切口(聚焦一两件事)的方式,在未来一个季度或半年内,将成长型心智“助推”到自己的团队中,让变革在真实业务场景中发生。
- 组织转型(全面融入):在前两步基础上,通过沟通、培训、认可和评估体系,将成长型心智持续向全员渗透,最终目标是使其成为组织不言自明的“操作系统”。

长型心智文化持续发挥作用  
与业务实际场景结合,让成

## ◆ 用方法论解决真实业务冲突

- “两极”工作坊:针对跨部门协作中的流程矛盾、职责模糊地带等真实卡点,引导冲突双方换位思考。流程包括:陈述事实(不中断)、表达感受、聚焦问题商讨方案。这种方法能快速化解情绪对立,达成共识,显著提升解决具体问题的效率。员工掌握方法后,可自行处理类似问题,形成自运转机制。

## 具体案例实践

### ◆ 挑战与机遇：企业引入成长型心智的背景与契机

碧然德 (BRITA) 是源自德国的饮用水优化品牌, 1966年由Heinz Hankammer创立于陶努斯坦, 总部设在德国, 主营业务涵盖家用及商用滤水产品的研发与生产。其核心产品滤水壶在全球60余个国家销售, 成为多个市场中滤水壶的代名词, 拥有18家国内和国际子公司、股份公司及销售与工业合作伙伴, 并在德国、英国、瑞士设有制造工厂。

近年来, 面对消费品行业的剧烈变革、疫情带来的持续性压力以及技术快速迭代的多重挑战, BRITA意识到传统的管理模式与组织能力已难以应对日益复杂的商业环境。在员工敬业度调研与日常管理实践中, 企业发现沟通效率低下、跨文化协作障碍、组织活力不足等问题逐渐凸显。尽管已尝试多种改进工具, 但深层次的动力问题始终未能解决。这一困境促使BRITA开始反思: 如何从根本层面激活组织与个体的持续成长能力? ——成长型心智的引入成为了必然的选择。

### ● 外部环境倒逼：变革的催化剂

全球经济的波动、消费者心智的转变以及技术的迅猛发展, 共同构成了BRITA必须应对外部压力。尤其在疫情后, 企业原有的工作模式与销售策略难以与新一代消费者建立有效连接。与此同时, 全球化协作的深入使跨地域、跨功能的沟通变得频繁而复杂, 文化差

异与协作卡点进一步放大了组织能力的短板。这些外部挑战让BRITA明确意识到, 灵活性、敏捷性与信任文化已成为生存与发展的必备要素。

### ● 内部痛点浮现：从数据到行动的反思

通过内部的员工敬业度调研, BRITA发现了组织内部动力的潜在缺口。敬业度调研数据表明, 尽管员工能力并不薄弱, 但在协同合作与创新突破上却屡屡受挫。管理层在反复尝试培训、教练技术等传统手段后, 意识到“硬技能”的投入无法解决“软内核”的问题。这一认知促使企业意识到, 必须超越“头痛医头、脚痛医脚”的浅层干预, 转向对底层心智模式的系统性重构, 这也促使企业将视角从行为层面的修正转向心智模式的探索——是否正是固化的思维模式, 限制了个人与组织的进化空间?

### ● 破局点：成长型心智的发现与引入

在多次复盘后, BRITA提出了“心智—行为—结果”的三圈模型作为核心分析工具。企业发现, 旧有心智只能驱动固有行为模式, 从而重复旧有结果; 而唯有建立新的心智, 才能激发新的行为路径, 最终实现突破性成果。这一认知成为BRITA战略转型的转折点。企业决定以成长型心智为底层逻辑, 推动组织从“被动适应”转向“主动进化”, 通过改变个体内在驱动力的方式, 减少协作障碍。

#### ◆ 组织扫描：企业引入成长型心智的准备度诊断

BRITA认为，成长型心智的成功引入并非依赖于单一角色的强力推动，而是根植于组织本身的学习文化与共识机制。当企业具备开放的好奇心、跨层级的安全感以及对深层问题的集体反思意愿时，心智转型便成为水到渠成的变化。因此，企业是否具备这样心智转变的“土壤”，成为成长型心智在企业内能否顺利推行的关键。

#### ● 文化基因：持续性学习的文化是关键基础

BRITA在中国市场以销售业务为核心职能，这使得员工的内驱力与业务结果直接关联。更为关键的是，企业内在的“持续性学习”文化为变革提供了土壤——管理层与团队普遍表现出强烈的好奇心与挑战意愿。这种组织特质不仅体现在领导团队主动参与新概念的探讨中，也反映在跨层级、跨地域的开放沟通氛围里，为成长型心智的引入奠定了自然契合的基础。

#### ● 关键角色：HR作为组织敏感度的“天线”

在这一过程中，HR部门扮演了关键的角色。其价值主要体现在三方面：对市场变化与组织问题的前瞻性敏感度；能够穿透表面现象进行系统性归因的分析能力；以及将痛点转化为可执行方案的策略视野。BRITA的HR团队通过持续输入外部知识、连接全球资源，并与业务领导层保持紧密互动，有效催化了组织对心智升级的共识形成与行

动落地。

#### ● 战略共振：全球与中国本土对心智转变的共识快速形成

BRITA将成长型心智的构建与每五年更新的全球战略周期相结合，使其不再仅是短期管理工具，而是长期组织能力建设的核心。这一选择源于企业对中国市场与全球业务布局的深度洞察：在快速变化的时代中，唯有能够不断学习、迭代并主动拥抱不确定性的组织，才能持续创造价值。成长型心智的引入，也因此成为BRITA实现未来五年战略目标的关键杠杆。在并未刻意强力推动的情况下，中国团队通过读书会、公开课等轻量级尝试率先启动探索，并迅速与全球战略形成共振。这种以共识而非权力驱动的模式，使得成长型心智从理念到战略再到落地框架的推进过程异常顺畅，体现出企业开放、敏捷的组织协作特性。

#### ◆ 从理念到行动：将成长型心智嵌入组织运营系统的实践之路

当成长型心智的理念在BRITA内部获得共识后，企业面临的真正挑战是如何避免其沦为一句空洞的口号。BRITA深刻认识到，心智模式的转变不能只依靠培训和宣导，必须找到坚实的载体，将其融入组织运行的“毛细血管”中。因此，企业的策略并非另起炉灶，而是选择对现有的、成熟的运营体系进行“升级改造”，让成长型心智在关键的管理流程和行为标准中生根发芽，从而实现从认知到行为的深度转型。

### ● 底层载体重构:为行为标准注入新内涵

BRITA落地的第一步,是重新诠释其全球统一的“9大行为力模型”。这一模型本是公司评价和发展人才的核心框架,BRITA借此将其转化为连接“心智”与“行为”的关键桥梁。

▶ **深度研讨与重新定义:**企业组织核心业务团队成员,针对每一项行为力进行深度研讨,旨在明确“基于成长型心智,这项行为应有怎样的新内涵?”这个过程确保了新的行为标准既有继承,又有升华,让员工清楚地知道“新行为”具体是什么。

▶ **与评估体系挂钩:**这些经过重新定义的行为标准,被逐步整合到员工的年度评估与发展计划中。这使得成长型心智不再是软性的文化倡导,而是成为了具有实际影响力的绩效导向,为员工的行为转变提供了清晰的指引和持续的激励。

### ● 机制升级:在关键管理场景中强化新行为

在理念清晰的基础上,BRITA对两个高频且关键的管理机制进行了“心智化”升级,让新理念在具体场景中触手可及。

▶ **Hi-Five员工认可项目的进阶:**BRITA原有的员工认可项目主要奖励个人业绩。引入成长型心智后,奖励的重点发生了根本性转变,从“奖励个人业绩”转向“表彰

赋能他人”。企业更加注重奖励那些帮助同事成功、促进跨部门协作、为团队整体成功做出贡献的行为。例如,一位销售人员如果主动分享市场洞察帮助产品团队优化方案,其所获得的认可可能远超其个人完成的销售额。这一转变向全员清晰地传递了公司所倡导的“集体成功”优于“个人英雄”的价值导向。

▶ **反馈机制的科学化与勇气赋能:**针对反馈中普遍存在的“不敢、不愿、不擅长”的问题,BRITA先从脑科学知识普及入手,向员工解释大脑具有可塑性,接受反馈是促进个人成长的重要途径,从而从科学层面消除对反馈的恐惧,将其重新定义为一份“成长的礼物”。在此基础上,再结合具体的反馈技巧培训,并依托公司原有的“开放沟通”文化,鼓励员工勇敢地进行双向反馈。这套组合拳旨在打造一个更加透明、安全、高效的沟通环境。

### ● 路径设计:由点及面,阶梯式推进组织转型

为确保变革的深度与质量,BRITA设计了一套极为精细的“三步走”推广路径,实现了从关键少数到全体员工的有序渗透,该推广路径一共分为三大篇章:

▶ **第一章:个体转型——赋能“先锋大使”:**变革首先从约30位核心领



领导者开始。他们不仅是参与者,更是共同设计者和“先锋大使”。通过系列工作坊,外部专家引导他们深度觉察自身心智模式,并基于公司的6个核心维度,分组研讨制定具体的落地执行方案。此举确保了推广内容紧贴业务实际,同时也让这批关键人物实现了深度认同和能力构建,成为变革的火种。

- ▶ **第二章:团队转型——启动“助推实验室”:**在领导者完成转型后,变革进入团队层面。BRITA创新性地推出了“助推实验室”计划,要求每一位团队负责人制定一份具体的行动计划,承诺在未来一个季度或半年内,聚焦一到两件具体事项,将成长型心智助推到自己的团队中。这种做法务实而灵活,强调

“小切口,深耕耘”,让变革在真实的业务场景中自然发生。

- ▶ **第三章:组织转型——全面融入与常态化:**在前两章的基础上,成长型心智的理念和方法开始通过公司的沟通、培训、认可和评估体系,持续向全体员工渗透,最终目标是使其成为组织不言自明的“操作系统”,实现从个体到团队,再到整体组织的全面转型。

### ◆ 落地过程中的挑战解决:反复澄清,深化理解,坚守长期主义

当BRITA将成长型心智从理论框架推向具体实践时,其面临的首要挑战并非来自抵抗,而是源于团队成员在“似懂非懂”阶段的持续追问。项目初期,“成长型心智到底是什么?”以及“这对我们究竟有什么用?”成为反复出现的核心问题。这一现象

促使BRITA认识到,心智转型绝非一蹴而就的宣贯,而是一个需要持续对话、耐心澄清的漫长过程。企业由此将“持续沟通”本身视为推行策略的核心部分,致力于在每一次解答中深化全员的共同理解。

### ● 核心理念的守护:警惕“新标签”与“新评判”

在推行过程中,BRITA始终保持高度警觉,严防将成长型心智异化为评判员工的新工具。管理层深知,若简单地用“你有固定型心智”或“他具备成长型心智”来给人贴标签,这将与成长型心智中“开放、包容、反对武断评判”的初衷背道而驰,形成“撕下旧标签,贴上更大新标签”的困境。因此,企业通过不断的语境重申和行为引导,确保这一理念成为激发潜能的安全空间,而非制造焦虑的压力来源。

### ● 从理论到实战:用“两极”工作坊解决真实业务卡点

要让员工对成长型心智有更为深入的理解,最为关键的转变在于,成长型心智从培训主题下沉为解决实际业务挑战的工作方法。BRITA开始将跨部门协作中的流程矛盾、职责模糊地带等“真实卡点”作为素材,运用名为“两极”的共创工作坊,引导冲突双方“换位思考”,聚焦如何从对立立场转向共同解决问题的伙伴。这种方式将抽象的心智练习,转化为破解具体新型合作难题的实战工具,让员工在解决实际问题的过程中,切身感受成长型心智带来的协同效能。

### ● 长期主义的耐心:接受“Not Yet”的进行时状态

面对企业通常追求的“速效”文化,BRITA选择了长期主义的耐心。它坦然接受成长型心智的转型没有明确的终点线,将其视为一场可能持续数年、需要不断沉淀和领悟的“修行”。企业借鉴了核心理念“Not Yet”(尚未),用以形容当前的实践状态——它并非“失败”或“完成”,而是永远处于“变得更好”的进行时。这种心态帮助组织摆脱了对“最佳实践”的执念,转而拥抱在共创中持续迭代的“更好实践”,为探索之路预留了充足的试错与反思空间。

### ◆ 用成长型心智解决业务冲突:新的心智模式在实际业务工作中的落地

当业务部门出现协作矛盾时,BRITA通过开展融入成长型心智方法论的工作坊进行解决。首先要求双方轮流陈述事实,过程中不允许打断,确保信息完整传递。之后引导双方表达在事件中的真实感受,例如“当时感到被误解”或“觉得没有被尊重”。这一过程往往能化解大部分情绪对立。最后聚焦于问题本身,共同商讨具体的改进措施和责任分工。

相比过往耗时多个小时仍难有结果的会议,现在通过这套方法,通常在90分钟内就能达成共识。效率提升的关键在于:情绪问题被前置解决后,各方能更快进入理性讨论阶段。更重要的是,参与者掌握了解决矛盾的方法后,类似问题在团队内部就能

自行处理。

另外，在市场部门与供应链部门的合作中，曾因新品上市时间安排产生分歧。通过工作坊流程，市场部理解了供应链的生产周期限制，供应链部门也认识到市场推广的时效性要求。最终双方共同制定了更合理的排期方案，并建立了定期沟通机制。

这套方法能够有效落地，源于BRITA将员工视为创造价值的主体，而非单纯的生产力工具。公司认识到，在AI替代部分常规工作的趋势下，员工在理解需求、促进创新方面的价值更加突出。因此愿意投入资源关注员工感受，促进团队协作。而重视人本身的价值、以人为本，是成长型心智一直以来所倡导的。

#### ◆ 兼顾当下与未来：在快节奏中的商业环境中，成长型心智如何助力企业应对挑战

在当前追求速效的商业环境中，成长型心智看似与“快速见效”的要求存在矛盾。然而，BRITA认为这一理念恰恰能解决两大核心问题：人员可持续性与创新能力建设。面对普遍存在的过度消耗人力、员工倦怠的现状，成长型心智将人员视为可持续发展的资源，而非短期工具。同时，在竞争同质化加剧的背景下，企业唯有通过创新开辟蓝海，而成长型心智正是激发创新的重要基础。

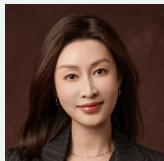
尽管心智转变需要时间，但BRITA的管理者体验到，当将成长型心智应用于具体

业务场景时，解决卡点问题的效率反而显著提升。例如，原本长期僵持的跨部门协作问题，在运用相关方法后能在较短时间内打通。这种“快”体现在具体问题的迅速解决，而“慢”则体现在个人与组织整体转变需要经历的螺旋式上升过程。

另外，成长型心智通过改变“信念诱因”来打破创新壁垒。它帮助团队突破固有的职能边界和思维限制，例如从单纯提供培训扩展到构建研发能力。这种信念转变使组织能够跳出现有框架思考问题，为创新开辟空间。当领导者能够以成长型视角看待固定型心智时刻，每个思维卡点都可能转化为组织的增长机会。

更重要的是，成长型心智为组织创造了一个心理安全的环境，这是激发潜能的基础。在高度紧张的状态下，员工的创造力和创新思维难以充分发挥。而当领导者格局更大、更包容时，团队潜力能够得到持续释放。BRITA的实践印证了这一点：当组织接纳固定型心智的存在，并将其视为成长契机时，团队便能以更放松、开放的状态应对挑战，从而释放出难以估量的创新能量。

无疑，成长型心智并非一味“慢药”，而是在快节奏环境中实现可持续发展的务实选择。它既通过提升解决具体问题的效率带来即时效益，又通过培养组织韧性和创新能力积累长期价值。在变化加速的商业环境中，这种兼顾当下与未来的能力，正是成长型心智为企业提供的核心竞争力。



王琼

云顶新耀

人力资源部高级副总裁

在寒冬中播种未来：云顶新耀如何用成长型心智穿越行业周期

案例信息卡片

引入成长型心智文化的契机与原因

◆ 战略执行遇阻, 暴露能力短板

在推进高端抗生素市场准入时, 面临药品价格高、流程复杂等系统性难题。尽管尝试了人员赋能、资源倾斜、招募顶尖人才等多种方式, 但团队仍承受巨大压力, 出现高流动性, 业绩难以突破。公司意识到, 仅靠外部修补无法破解深层难题, 必须从底层重塑团队应对挑战的思维与行为模式, 即培养团队的“解题能力”。

◆ 文化落地遭遇瓶颈, 需寻找“催化剂”

公司虽已确立企业文化框架, 但初期推广停留在口号和宣讲层面, 尤其在业务收缩、大量新人加入后, 文化难以真正渗透到员工日常行为中。企业需要一种能够深入影响个体思维模式的“催化剂”, 将文化从“知”转化为“行”。

具体的落地路径

◆ 定位: 将成长型心智作为文化落地的“助推器”与“转换器”

- 基于现有文化: 企业并未推翻原有文化体系, 而是将成长型心智的核心要素与公司既有文化价值观进行深度绑定。

◆ 机制植入: 在人力资源全流程中固化标准

- 将心智融入人才发展标准: 企业将成长型心智的核心要素与公司急需的组织能力相结合, 构建了一个强调底层心智的动态能力框架和用人标准。
- 人才选拔: 将“是否具备成长型心智”作为关键筛选标准, 即使候选人能力突出, 若缺乏该特质也会被一票否决。
- 岗位设计: 打破药企传统的高度分工模式, 要求区域负责人 (DSM) 独立完成从专家观念塑造到医院准入、最终上量的全流程工作。企业将此定位为“培养复合型人才”的成长机会, 并通过工作坊、复盘等进行引导。

长型心智文化持续发挥作用  
与业务实际场景结合，让成

- 应用于人才“规”与“退”的全链路：在“规”的层面，企业因此敢于做出更大胆的人才决策，例如聘用学习潜力强但经验稍逊的人才，因为他们相信成长型心智能弥补经验短板；在“退”的层面，在需要优化团队时，基于成长型心智的文化提供了更清晰的准则和更温和的语境，使分离过程更理性、争议更少。

#### ◆ 深度渗透：以“工作坊为熔炉”实现共创

- 开展“成长加速器”工作坊：在近半年内开展了多达28场引导式工作坊，基于成长型心智的理念与文化，HR与业务团队围绕实际业务挑战开展探讨与共创。

#### ◆ 高层引领：将理念融入日常管理

- 首席执行官及其团队将成长型心智视为战略级任务。企业将业务汇报、团队会议等日常管理场景转化为诠释成长型心智的“课堂”，管理层率先探讨团队的心智模式转变，而不仅仅是业绩数字。



### 具体案例实践

#### ◆ 悬崖边的业务困境：行业寒冬中的生存危机

云顶新耀是一家专注于创新药和疫苗研发、临床开发、制造及商业化的生物制药公司，致力于满足大中华区和其他亚洲市场尚未满足的医疗需求。公司在肾科疾病、mRNA平台、感染性和传染性疾病、自身免疫性疾病等领域已建立全球同类首创或者同类最佳的药物和疫苗组合。

2022年，港股创新药板块估值大幅缩水，行业进入残酷的淘汰周期。面对资本市场遇冷与行业整体估值大幅回调的浪潮，创新药企普遍遭遇严重的现金流挑战。在此背景下，云顶新耀也经历了自成立以来最严峻的考验——外部融资环境急剧收紧，核心赛道竞争日趋激烈，而持续的研发投入却未能带来及时的回报，公司股价也

经历了大幅调整。在内外部双重压力下，企业内部一度弥漫着不确定的氛围。管理层意识到，如果继续维持原有资源分散的模式，公司将难以渡过这场危机。经过深入评估，最终做出了一个“断臂求生”的艰难决定——退还某款重要产品在部分市场的权益，以换取可观的现金流，为战略重塑争取宝贵的时间窗口。

这项决策虽然在短期内引发市场疑虑和股价波动，但管理层坚信，这是为了集中资源、确保生存的必要取舍。随后，随着新领导者的到任，云顶新耀明确了“授权引进与自主研发”并重的双轮驱动战略。公司果断从竞争激烈的红海领域退出，将资源聚焦于抗感染、肾病及自身免疫疾病等临床需求远未满足、竞争格局相对缓和的蓝海领域。

通过引进已具备一定成熟度的产品,公司加速商业化进程,稳定现金流;同时,持续投入 mRNA 技术及人工智能药物研发等前沿平台,为长远发展埋下伏笔。这一战略转型源自管理层基于对行业的广阔视野和坚定信念,敢于在关键时刻做出及时的战略取舍。而一系列的举措,也让企业初步实现了“聚焦与平衡”的战略布局,也将同步解决短期生存与长期竞争力的问题。

#### ◆ 成长型心智引入的契机:多次试错后的“良药”与选择

战略调整后的执行之路并非坦途。在推进高端抗生素的市场准入时,公司面临严峻挑战:该药属于院内自费药,不仅价格高,且受国家抗药物管理政策严格限制,每家医院的进药流程漫长而复杂。尽管尝试了人员赋能、资源倾斜乃至招募顶尖人才等多种方式,但团队仍面临巨大业绩压力和人员高流动性挑战。云顶新耀意识到,仅靠优化流程或更换人员无法破解系统性的难题,必须从底层重塑团队应对挑战的思维与行为模式。

在反复摸索中,云顶新耀逐渐将“成长型心智”确立为组织建设的核心方向。公司不再仅仅追求找到“即插即用”的顶尖人才,而是着力于培养团队在面对复杂市场时的“解题能力”。这意味着培养员工不畏艰难、主动解决问题的信念,以及在高压环境下保持韧性和乐观心态的能力。企业开始有意识地将这种心智模式的培养融入文化和机制建设,通过选拔和培养具备成长型心态的人才,逐渐形成一个能够将挑战视为成长机

遇、不断自我突破的组织氛围。

#### ◆ 成长型心智的植入路径:将其作为企业文化落地的助推器

在云顶新耀推进战略转型的过程中,企业管理层很早就意识到文化建设的重要性,并初步确立了企业文化框架。然而,在初期阶段,文化推广更多停留在高层宣讲和意识灌输层面,未能真正渗透到员工的日常行为中。尤其是在经历业务收缩与组织重组后,大量新成员加入,使得文化认同与融合面临更大挑战。企业意识到,若文化仅停留在口号层面,将无法支撑战略的扎实落地,必须找到一种能够深入影响个体思维与行为模式的“催化剂”。

面对文化推广的瓶颈,云顶新耀并未选择推翻或重建文化体系,而是以“成长型心智”作为诠释和强化既有文化的关键抓手。企业将成长型心智的核心要素(如:勇于突破舒适区、积极面对挑战、将困难视为成长机会)与原有文化价值观进行深度绑定。基于这一方式,原本文化中所提倡的诸如“自我驱动”,便不再仅仅是口号。这一结合并非由单一部门推动,而是管理层与人力资源部门共同发力,形成共识,使成长型心智成为文化从“知”到“行”的转换器。

另外,为将能体现成长型心智的文化落到实处,云顶新耀在多项人力资源机制中进行了针对性设计。在人才选拔环节,企业明确将“是否具备成长型心智”作为关键筛选标准,即使候选人经验丰富、能力突出,若缺乏适应变化、主动学习的心智特质,也会被一票否决。在岗位职责设计上,企业打破

传统药企高度分工的模式，要求区域负责人(DSM)不仅承担销售任务，还需独立完成从专家观念塑造、医院准入到最终上量的全流程工作。这一设计虽带来挑战，但企业将其定位为“培养复合型人才”的成长机会，并通过工作坊、案例复盘等方式，引导员工将压力转化为拓展能力的契机。

可以看到，心智转型是一场需要实现上下同频的系统工程，企业文化落地也不能仅靠顶层设计或局部优化，而是需找到与业务痛点紧密结合的“共鸣点”。成长型心智之所以能快速生效，正是因为它精准回应了企业在战略转型期对组织韧性与创新能力的迫切需求，同时也离不开管理层与人力资源的协同推动，以及制度、流程、场景的多层次嵌入。

#### ◆ 让成长型心智在企业内持续发挥作用：多重因素协调

当一家企业决定引入“成长型心智”这一理念时，常常面临一个关键挑战：如何避免它沦为了一场短暂的活动，而是真正深度融入组织，持续驱动业务发展？云顶新耀认为这并非单一的HR项目，而是一场需要高层引领、与业务痛点紧密捆绑、并系统化融入组织机制的协同工程。

#### ● 以高层引领为风向标：为文化变革奠定基石

任何深层次的组织变革都离不开领导层的深度认同和亲身践行。在云顶新耀，成长型心智的推广首先得益于首席执行官及其管理团队将其视为战略级任务。管理层不仅在各种场合持续宣

讲，更重要的是，他们将业务汇报、团队会议等日常管理场景转化为诠释成长型心智的课堂。例如，在审视业务进展时，管理层会率先探讨团队在过程中展现出的心智模式转变，而非仅仅关注业绩数字。这种自上而下、言行一致的重视，为理念的推广提供了最关键的土壤和公信力，使得成长型心智不再是HR的孤立项目，而是公司层面的核心工作方式。

#### ● 以能力模型为载体：将心智融入人才发展标准

为了避免理念空泛化，云顶新耀创造性地将成长型心智的核心要素与公司急需的组织能力相结合，构建了“三力”（战略力、执行力、领导力）模型。这一模型并非传统的、静态的技能清单，而是一个强调底层心智和适应性的动态框架。通过这个模型，成长型心智从抽象概念转化为具体、可评估的行为标准，为人才选拔、培养和评估提供了统一的语言和尺度，使得“具备成长型心智”成为公司对人才的清晰期望。

#### ● 以工作坊为熔炉：在共创中锻造全新认知

理念的落地往往需要触及每一个个体，因此云顶新耀没有急于通过大规模宣传或强制机制来推行，而是采取了更为深入和耐心的方式——在近半年内，开展了多达28场的“成长加速器”工作坊。这些工作坊的核心并非单向灌输，而是引导式共创。HR与业务团队一起，围绕实际业务挑战，共同探讨在“三力”框架下，需要何种成长型心智

和行为来解决问题。这个过程让员工亲身参与定义“我们该如何一起工作”，使理念从被动的接受转变为主动的认同和创造，为后续的机制落地打下了坚实的群众基础。

● **以信任为纽带：HR成为真正的业务伙伴**

成长型心智能够成功渗透，与HR部门自身定位与发挥的作用密切相关。云顶新耀的HR团队始终坚持“以终为始”的原则，确保每一个举措都旨在解决业务痛点、助力员工成长，而非仅仅完成HR职能任务。通过持续交付有价值的结果，HR在组织内部建立了深厚的信任。当业务部门亲身感受到成长型心智工具能有效帮助团队应对挑战后，他们从被动的接受者转变为主动的需求方。这种由业务部门驱动的机制落地，其效果远胜于HR的强制推行，形成

了一个自我强化的正向循环。

● **以人力资源管理全流程为应用场景：从人才的“规”到“退”，全链路塑造组织韧性**

成长型心智的深度植入，最终体现在组织应对最复杂挑战的从容度上，尤其是在人才规划的“规”与“退”上。在“规”的层面，企业因此敢于做出更大胆的人才决策，例如聘用具备强大学习意愿和适应潜力、但缺乏直接经验的人才，因为他们相信成长型心智能弥补经验的短板。在“退”的层面，当需要优化团队时，基于成长型心智的文化提供了更清晰的准则和更温和的语境：这并非对个人的否定，而是个人与组织在发展速度上的错配，使分离过程更理性、更少争议。这标志着成长型心智已从个人发展工具，升华为提升整个组织韧性和进化能力的系统优势。

**“成长加速器”是双轮驱动（文化+三力）的人才战略产品**

目标：通过文化行为准则与三力胜任力驱动组织实现高绩效和培养行业未来需要的人才，成就个人加速成长  
内容结构：

**云顶文化2.0 是一次云顶文化的升级**

云顶文化1.0  
+ 成长性心智  
+ 云顶业务发展实际  
+ 组织心智的优势与机会点  
形成**文化行为准则**

云顶文化 1.0  
亲力亲为|自我驱动|结果导向|务实高效



**三力胜任力 1.0 首发**

三力作为云顶人致胜的关键能力

- 公司层面：  
✓ 三力与十二个子维度的描述  
部门/团队层面：  
✓ 结合各职能和团队发展阶段进行场景化的拆解和日常运用

市场和科学的洞察力  
战略规划  
优先取舍  
**战略力**

结果导向  
客户导向  
坚韧不拔  
复盘和及时反馈  
**执行力**

远大目标  
担当决策  
以身作则  
沟通影响  
发展团队  
**领导力**

## “成长加速器”落地计划

		2024 Q4	2025 Q1	2025 Q2	2025 Q3	2025 Q4	2026
Annual HR Cycle		年底绩效评估和激励	年初绩效目标设定	年中绩效目标回顾	人才盘点	年底绩效评估和激励	
知	认知升级	成长加速器工作坊（全员） What: 文化和三力认知与应用 How: 各业务团队工作坊		成长加速器工作坊（新员工） What: 文化和三力认知与应用 How: 新员工NEO 融入工作坊			
	重塑文化落地三力	成长加速器宣发 Round 1: What: 成长加速器全员宣传 How: 宣发视频, 周边, 活动		成长加速器宣发 Round 2: What: 成长加速器全员宣传 How: 文化视频大赛, 成长故事萃取			
讲	体系升级	用 融入/绩效管理 What: 更新员工融入, 试用期及绩效管理 How: 文化目标升级, IDP围绕三力, 增加成长对话指引		育 人才盘点 What: 融入文化和三力评估 How: 全员人才盘点常态化		留 成长加速器社区 (认可模块) What: 功能2 - 激励积分平台 How: 平台积分认可维度和成长加速器挂钩	
	融入选用育留	选育 超级人才官2.0 What: 面试官在人才测评在面试与晋升中运用 辅导者在绩效辅导/沟通影响/项目管理和复盘能力中的提升 How: 定制化 (销售-一线管理面试和内部晋升测评) 标准化: 超级人才官赋能坊系列 (面试官+辅导者) 日常化(围绕三力进行面试评估 (for general version))		育 在线学习平台 What: 围绕三力在线课程 How: 结合绩效和盘点结果, 匹配相应学习课程		留 年度文化大奖 What: 文化之星评选 How: 公司年会颁奖	
行	互动升级	成长加速器社区 (互动模块) What: 功能1 - 互动社区 How: 营造文化氛围; 荟萃优秀故事;				成长加速器促进师 What: 业务成长加速器大使 How: 团队文化和三力典范和倡导, 持续赋能	
	打造创新常态化						

Strictly Confidential

3

EVEREST MEDICINES

### ◆ 挑战聚焦: 云顶新耀推行成长型心智时的问题解决之道

任何组织变革都不会一帆风顺, 尤其在推行“成长型心智”这类触及个体思维模式的深层转型时, 云顶新耀同样遭遇了来自内部的多重阻力。然而, 企业通过持续的内部动员、坚定的领导示范以及对成功案例的及时提炼, 逐步将质疑转化为动力, 实现了理念的深度渗透。

#### ● 内部共识不足: 首先需激发HR团队的内在认同

推行成长型心智的第一道关卡, 并非来自业务部门, 而是人力资源团队内部。起初, 部分HR业务伙伴因日常忙于应对一线事务, 对理念的价值心存疑虑, 认为其不够直接务实。为破解这一困境, 云顶新耀没有采用强制命令, 而是让HR团队亲自设计并主导了“成长加速器”工作坊。在这一过程中, HR成

员通过反复实践与现场反馈, 亲身感受到成长型心智不仅能激发业务团队, 更能反哺自身——在面对棘手的员工关系案例或变革阻力时, 他们学会了以更积极、坚韧的心态应对。团队负责人则始终以身作则, 以乐观坚定的姿态面对困难, 将每一次挑战转化为学习机会, 从而在部门内部形成了“被点燃、被认可”的积极氛围, 使HR团队成为理念最坚定的传播者和践行者。

#### ● 管理层有所质疑: 以温和的坚定与可见的价值赢得支持

更大的挑战来自于管理团队。部分业务领导者最初抱有强烈的怀疑态度, 并以业务繁忙为由拒绝参与。面对阻力, 云顶新耀的策略是“温和的坚定”。推动者始终保持信念, 坚信此举对组织和领导者个人发展有益, 并通过持续沟通, 抓住每一个微小的成功案例进行

“归因”。例如，当某个团队凭借成长型心智成功留住关键人才或突破业务瓶颈时，推动者会及时与管理者复盘，清晰指出理念在其中起到的关键作用。随着此类“小里程碑”的不断累积，管理者们从被动接受到主动认可，甚至出现业务负责人主动要求增加培训时长、申请预算深度投入的转变。这一转变的根本原因，在于他们亲眼看到了成长型心智对团队韧性与问题解决能力的切实提升。

#### ◆ 写在最后：在快速交付的时代深耕未来，“看见”成长型心智的长期价值

表面上看，强调耐心培育的成长型心智与追求快速交付的市场要求之间并不完全契合。但企业认为，这一矛盾恰恰凸显了其核心价值：如果一家企业拥有超越当下的远大愿景，旨在实现他人未能达成的目标，那么它就必然需要一种能够支撑持续突破、不畏艰难的组织心智和具备该种心智的人才梯队，而搭建这样的人才梯队，需要时间的沉淀。

成长型心智的本质是企业家精神的组织化体现，它驱动企业不满足于现状，不断挑战新高度。因此，它不是对短期效率的削弱，而是实现长期战略目标的基石。更关键的是，在资源有限、竞争激烈的环境中，仅靠物质激励吸引顶尖人才的边际效益正日益递减。成长型心智在此刻成为强大的差异化

优势。它为顶尖人才提供了一个“成长加速器”，将工作中的挑战视为个人职业边界拓展的宝贵机会。当企业能够为人才提供持续学习、突破自我的平台时，便构建了超越金钱的强大吸引力。在成长型心智的文化下，员工更愿意承担复合型职责，将企业视为实现自身成长的伙伴，从而形成了吸引、激发和保留高潜人才的健康循环。

而从企业的“底线”角度看，面对前所未有的市场压力和不确定性，员工的心理健康与组织的稳定运行面临严峻考验。成长型心智为组织提供了至关重要的“心理免疫系统”。它通过改变员工对“磨难”的认知框架，将外部压力转化为内在成长的养分，帮助员工在高压下保持积极心态和韧性。这种由内而生的“心理按摩”机制，降低了职业倦怠风险，促进了员工的心理健康，从而保障了组织在逆境中的稳定性和持续战斗力。从风险管理角度看，这为企业规避了因团队心态崩溃可能带来的巨大运营风险。

因此不难看到，成长型心智的价值远不止于改善文化氛围。它是连接企业愿景与人才战略、业务韧性之间的枢纽，是在快速变化的环境中实现从“短期生存”到“长期繁荣”的关键投资。它帮助企业在追求卓越目标的道路上，同步解决了“如何吸引顶尖人才”与“如何保持组织健康”两大核心难题，这将最终转化为可持续的竞争力和基业长青的坚实基础。

## 实战探索型企业 从危机中学习成长

### 化“危”为“机”：NNIT 在中国市场的本土化转型之路<sup>1</sup>

#### 实践摘要

#### 企业面临的挑战

NNIT在华经历从“全球交付中心”向“本土市场价值创造者”的战略转型。外部环境方面，医药IT市场高度内卷，客户对价格、质量、速度要求更严；内部管理方面，需要从全球协同逻辑转为中国市场的敏捷响应与定制化服务，组织、能力与人才策略全面重构。

#### 现有实践中，哪些符合成长型心智文化的特性

#### ◆ 协同作战的新实践：组织重组+全员销售

- 组织优化：将独立销售团队拆分并嵌入业务线，形成“销售+技术”前后端一体化的协同单元，缩短从洞察需求到方案输出的链路。
- 弹性过渡：设置“7-3”目标（本业务70%，跨线贡献30%），既保全销售的客户资源价值，也强化与所属业务线的共赢。
- 激励革新：为售前/项目经理/架构师等非销售岗位设专项激励；采用“增量激励”原则，奖金来自新增营收，避免零和；以“前置协调”机制约定分工与分摊，杜绝事后扯皮。
- All in Sales：启动“全员销售”，包括HR/财务等均可报线索并获按转化分层激励。配合“Open & Honest”的文化宣讲与季度公示，营造“鼓励而非强制、无害尝试”的氛围，线索量在2024-2025年显著上升。

#### ◆ 文化基石：在巨变中保持信任与秩序

NNIT长期坚持“开放真诚、道德驱使、价值增加”的价值观；高频、平等、透明的沟通强化了心理安全。在艰难重组中，员工仍高质量完成交接，体现文化对行为的约束与激励，成为转型韧性的底盘。

#### 从“头雁”到“雁阵”：领导力调适的三年路径

- 2023 认知与工具：头雁训练营聚焦自我与变革认知、教练式沟通、适应性管理、主动性领导。

1. 完整内容可参考本次调研“实践采风”部分

现有实践中，哪些符合成长型心智文化的特性

- 2024 落地与固化:强调“从知道到做到”，聚焦教练技术应用、问题研讨与行为转化。
- 2025 聚焦现实难题:以“加速变革落地”工作坊对接重大项目,开放讨论顾虑与难题,形成共识与解法,显著增强管理层一致性与向心力。

◆ 面向未来的创新机制:从“疯狂星期四”到可售方案

双周“疯狂星期四”分享机制实现学习-复盘-创新闭环

- 第1季扫盲(AI/大数据) → 第2季项目复盘 → 第3季面向业务真实需求的AI创新(含HR/财务等职能)。
- 建立“内部需求驱动外部方案”模式:针对内部效率痛点生成的原型转化为客户可沟通的Demo,提高方案可信度与成交率。

由此,创新从“专家主导”转为“全员参与、跨部门共创”,更贴近客户真实场景。

结论与洞察

NNIT以组织机制+激励制度+领导力+文化的协同组合拳,完成从全球交付逻辑向本土价值创造逻辑的迁移。其成长型心智特征体现在:直面挑战、鼓励试错、复盘迭代、协作共创。在不确定环境下,这种系统能力让企业既能“扛住外压、激活内生”,又能把学习转化为业务结果。



## 绝境求生：一家连锁企业的危机自救与组织韧性锻造<sup>2</sup>



### 实践摘要

#### 企业面临的挑战

这家全国连锁企业在一次“黑天鹅”事件中被母公司牵连，经营性现金流瞬间断裂：工资难发、进货受阻、供应商追债。组织在生存—信心—治理三线同时承压：员工恐慌、团队瓦解风险陡增；既无先例也无标准流程，传统决策机制失灵。

#### 现有实践中，哪些符合成长型心智文化的特性

#### ◆ 应对思路：重构认知 → 管理预期 → 敏捷决策 → 流程重塑

企业在“保生存”共识下明确：不追求完美方案，聚焦可实现的最小目标，以集体商议+快速试错替代旧有流程；建立每日管理层战时会议协同处理工资、供应等紧急议题，边行动、边总结，形成临时但有效的新规则。

#### ◆ 关键举措一：现金为王，果断止损

以现金流为第一约束，CFO成为决策中枢，重大举措必须“财务可行”。CEO果断关停非盈利业务并承担后果，避免组织在犹豫中内耗与现金进一步外流。

#### ◆ 关键举措二：工作再设计，激发存量活力

在不得不控员的前提下，企业对岗位与流程进行再设计：鼓励任意合规且可分配收益的新业务尝试，尽可能把“多余产能”转为“探索产能”。通过透明沟通与协商式变更降低法律与情绪风险。

#### ◆ 关键举措三：高频、坦诚的沟通维持心理安全

坚持“封闭只会加剧恐慌”的原则，面向员工进行及时、公开的信息披露，让员工基于真实信息做决策；人力资源通过非正式沟通、打气会等方式，维持基本士气与运行秩序。

#### ◆ HR的关键角色

- 组织氛围引导者：以透明沟通降低恐慌与谣言扩散。
- 艰难决策的执行与缓冲者：以“课题分离”保持专业稳健推进（把“决策责任”与“执行角色”分开）。
- 韧性与士气的守护者：在极端压力下组织互助、建立最小支持网络。

2. 完整内容可参考本次调研“实践采风”部分

现有实践中，哪些符合成长型心智文化的特性

◆ 领导力与团队行为

CEO的决断力与担当建立了方向感；核心团队形成“行动胜于观望”的共识。部分员工把危机视为“高强度学习场”，选择坚守；团队在领导者的带动下快速协作、试错、复盘，组织能力在压力下被压缩式迭代。

◆ 成长型心智组织文化特性对应实践

- 协作：战时机制+集体商议，深度协同。
- 创新：岗位/流程再设计；任何“能带来现金流的合规尝试”都可推进。
- 冒险精神：敢于关停、承担后果。
- 诚信与道德：不隐瞒、不欺骗，帮助员工理性选择。
- 领导力：表率、赋能、定调，稳定军心。

结论与洞察

危机会使部分“平时有效”的人本主义做法失灵；真正的领导力是在混乱中保持定力与方向；逆境暴露人性的脆弱，唯有透明与信任才能稳住人心；越是低确定性，越需要摒弃“旧成功路径依赖”，以试错—复盘—再迭代形成新的组织惯性。

成长型心智正是在这种历练中被激活——它不是天赋，而是长期自省、学习与调整的能力。经历过挫折、以学习者姿态面对不确定的人，往往能更快复位并带动他人。危机考验的不只是能力，更是心智的弹性；真正的成长型组织，不是避免危机，而是能在危机中学习、重构并持续成长。



## 穿越周期:企业 B 从高速开拓到平稳发展的战略转型与实践<sup>3</sup>

### 实践摘要

#### 企业面临的挑战

2022年至2024年,企业B经历了行业红利消退、产能过剩的剧烈转折。面对外部环境的急剧变化,公司果断调整战略,从“规模优先”转向“质量优先”,聚焦效率提升与结构优化。通过自动化与数字化改造,生产效率显著提升,多条产线实现集中监控。同时,企业在行业低谷期继续推进全球化布局,强化“全球供应全球”的能力,为未来增长积蓄势能。

#### 现有实践中,哪些符合成长型心智文化的特性

##### ◆ 组织心智的平稳转向

在周期调整期,企业面临的最大挑战不是市场,而是心态。领导层通过干部大会与高频沟通稳定组织信心——既不掩饰困难,也不丧失方向。会议文化被彻底重塑:所有汇报压缩至10页以内,要求直击问题核心、去除冗余,减少“形式性忙碌”。这种以思考代替反应的组织节奏,让团队在不确定中保持清醒与执行力。

##### ◆ 创新容错与攻坚协作

创新与协作并行推进,攻坚项目制成为核心抓手。多个跨部门项目围绕运营效率提升、产品性能突破展开,HR深度参与KPI与激励设计,通过机制保障跨部门合力。

##### ◆ 文化基因的持续强化

企业B的文化积淀源于多轮行业周期的洗礼,形成了“信心、定力、聚焦、务实”的精神内核。正是这套文化支撑企业在逆境中保持稳定与方向,使“学习”“调整”“共创”成为自然反应,而非被动应对。

#### 结论与洞察

企业B的转型实践展示了成长型组织的典范特征:在行业周期波动中,既保持理性定力,又持续学习与创新。领导层以清晰的判断和坦诚的沟通稳定团队信心,HR以系统机制推动文化落地,使“心智转型”与“组织升级”相互促进。

成长型心智文化不仅是一种理念,更是一种系统能力。它让组织在周期波动中保持清醒与韧性,在挑战中实现学习、调整与再生,从“高速扩张”平稳切换到“可持续成长”,完成了一次心智与能力的双重进阶。

3. 完整内容可参考本次调研“实践采风”部分

不設限的成长:新东方如何实现持续转型<sup>4</sup>



实践摘要

企业的挑战

传统、赖以生存的业务受到巨大的影响;宏观经济、国际关系和人口结构的变化,要求企业具备更为敏捷的应对能力;业务需从教育服务扩展到生活服务、文旅服务,这是商业模式的颠覆性创新。

现有实践中,哪些符合成长型心智文化的特性

◆ 寻根溯源:成长文化塑造组织韧性

支撑这一切的,是深植于组织血脉的成长文化。管理层的“从绝望中寻找希望”不仅是一句口号,而是一种集体信仰。在这一信念影响下,新东方形成了极强的自省与学习氛围——敢于讨论错误、复盘经验、互相赋能。各地分公司形成“先行——复制——推广”的学习机制,一旦某地业务成功,其他地区会主动学习、快速落地,形成动态演化的组织学习网络。

◆ 机制落地:以“人”和“系统”实现持续成长

为了让文化落地成效,新东方依托两大体系——人才梯队建设与组织效能管理系统。前者注重“动态历练”,通过跨业务轮岗与兼岗培养“创业者型管理者”,强化全局视角与行动意愿;后者则通过数据化监测(续报率、人均创收、成本效益等核心指标)实现对全国业务的精准洞察。这种“人事平衡”机制让新东方在放权创新的同时保持管理韧性:人才驱动组织活力,数据确保有序成长。

◆ HR体系:让文化成为组织的自我修复力

新东方的人力资源体系是变革中的关键支点。在识别阶段,HR以成长心智为核心筛选标准;在培养阶段,通过行动学习与跨界合作让人才在实践中成长;在激励阶段,通过“重奖先锋、重用实干者”构建文化正循环。更重要的是,HR成为组织变革的“心理支撑系统”——在结构调整、岗位重塑过程中,既保障公平,又维系信任,使员工在不确定中仍能感知到“组织的温度”。

结论与洞察

企业的持续成长并不取决于外部条件的稳定,而在于能否建立一套“自我更新系统”。成长型心智的价值在于它让组织不为短期成功设限,也不因失败而自我否定;它帮助个人与团队在不确定中持续寻找意义、创造可能;它让组织在一次次调整中变得更有生命力。在快速变迁的时代,这种“不設限的成长”不仅是一种战略选择,更是一种值得每个组织借鉴的心智能力。

4. 完整内容可参考本次调研“实践采风”部分

# 实践经验萃取：

## 成长型心智文化的落地路径

### 引入的契机与关键触发点

#### 成长型心智为何成为组织变革的新底层逻辑

成长型心智之所以成为组织长期竞争力的关键，是因为它改变了三个核心问题：

- ✓ 从“我能不能”到“我怎么做得更好”——将挑战视为成长机会；
- ✓ 从“我要结果”到“我在学习”——将反馈、试错、复盘融入日常；
- ✓ 从“外部推力”到“内在驱动”——让责任感与自我效能成为源动力。

这是一种文化的转向，也是一种领导逻辑的升级。

#### 成长型心智文化的三类典型触发点

企业引入成长型心智文化，通常并非一时兴起，而是内外因素共同作用下的战略性选择。其契机主要可归纳为以下三个层面：

##### 1 外部倒逼型：应对变局，寻求新的生存与发展能力

- **市场与行业的根本性变革：**例如，技术颠覆性迭代、竞争格局加剧、政策法规重大调整、消费者行为转变或突发性全球危机（如疫情）等，导致企业熟悉的游戏规则失效。
- **对组织新能力的迫切需求：**在动荡环境中，企业意识到敏捷性、韧性、创新能力和适应不确定性的重要性，而这些能力的根基在于员工和组织的思维模式，而非单一的技能。

##### 2 内部转型型：突破发展瓶颈，解决系统性问题

- **传统改进措施失灵：**当企业发现，尽管投入了大量资源进行技能培训、流程优化或组织调整，但诸如沟通协作效率低下、创新乏力、员工敬业度不高、团队活力不足等核心问题依然存在时。
- **识别出心智模式的限制：**通过反思，管理层认识到上述问题的根源往往在于员工（包括管理者自身）潜在的、固化的思维定式，这些“心智瓶颈”限制了个人与组织的潜能释放。企业意识到，必须从“行为修正”层面深入到“心智模式重构”层面时。

### 3 主动培育型:具备转型的“土壤”与“共识”

- **与长期战略相结合**:企业将成长型心智的培育视为支撑其长期战略目标实现的核心组织能力,而非短期管理项目,从而获得了持续投入的正当性。
- **存在相关的文化基础或基因**:企业内部已有的持续学习、开放包容、鼓励试错的文化基因,或者企业正致力于打造这样的文化氛围,为成长型心智的引入提供了良好的“土壤”。
- **关键职能部门(如HR)的洞察与催化**:人力资源等职能部门能够敏锐地洞察到组织问题背后的心智根源,并具备将痛点转化为系统性解决方案的能力,从而催化管理层形成共识。

## 落地路径与阶段性动作

### ▶ 路径策略:选择适配的推进模式

#### 1 渐进渗透式路径

- 采用“由点及面”的推广节奏。首先赋能核心领导者或关键少数群体,使其成为变革的“火种”和共同设计者;然后推动至团队层面,要求管理者制定具体行动计划,在真实业务场景中进行“小切口”实践;最后通过制度体系向全员渗透,目标是使成长型心智成为组织的“操作系统”。

#### 2 融合借力式路径

- 将成长型心智作为“暗线”或底层逻辑,与公司已有的或新推行的战略文化转型项目(如新的价值观、核心文化行为)进行深度绑定。这避免了另起炉灶的阻力,并借助更具系统性的全局项目为心智转型提供强大载体。

#### 3 聚焦突破式路径

- 在资源有限或共识度不高的初期,选择当前最紧迫、与业务关联最紧密的痛点(如提升团队适应力、打破部门墙)作为突破口。通过在此领域取得切实成效,证明成长型心智的价值,从而赢得更广泛的支持。

## ▶ 从理念到系统：成长型心智落地的四个关键机制

### 1 由上而下的引领与共识

- 高层不只是“支持者”，而是“践行者”。
- 管理者通过复盘、会议等日常场景，持续强化“成长视角”。
- 企业应把“心智语言”纳入战略沟通话语体系。

### 2 由点到面的系统渗透

- 从“核心群体实验”开始，再通过工具、项目、绩效体系层层扩散。
- 成长心智要与现有文化、战略行为深度绑定，而非另起炉灶。

### 3 由理念到制度的机制固化

成长心智要在“人力资源全流程”中留痕：

- 招聘：以成长潜力为关键标准；
- 培养：用心智模型+技能双导向；
- 绩效：兼顾结果与学习过程；
- 激励：奖励学习、反馈与共创行为。

### 4 由个体觉察到组织共振

- 通过工作坊、实验营等“共创空间”激发员工自我觉察；
- 借助HRBP和教练型管理者的持续引导，让“反思→学习→行动”成为组织常态。



### 打造成长型心智文化的“三层成长曲线”

对比不同阶段企业的实践,我们可以归纳出一个典型演进模型:

阶段	特征	关键任务	成功标志
起步阶段	理念引入期, 认知分化大	<ul style="list-style-type: none"> <li>明确“为什么要做”</li> <li>找到业务共鸣</li> </ul>	高层共识达成, 出现早期成功案例
融合阶段	机制嵌入期, 逐步固化	<ul style="list-style-type: none"> <li>将心智理念与绩效、招聘、培养等挂钩</li> </ul>	成长型语言成为组织通用语
自驱阶段	文化内化期, 自我循环	<ul style="list-style-type: none"> <li>由业务团队主动应用理念解决问题</li> </ul>	HR由推动者转变为共创伙伴

### HR 的战略角色再定义

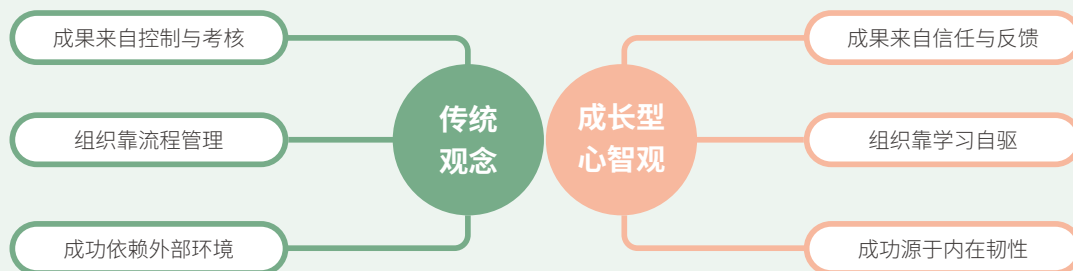


角色类别	关键任务	成功标志
系统架构师	将成长心智逻辑融入组织架构与制度设计	战略洞察力、系统思维
文化催化师	转化抽象理念为可感知行为标准	文化敏感度、沟通引导力
变革推动者	管理心智转型中的情绪与阻力	变革管理、心理洞察力
成长教练	赋能个体与团队成长	教练技术、反馈能力

## 落地成长型心智文化的组织回报

### ▶ 认知转变

许多企业在引入成长型心智后都经历了相似的认知转变：



### ▶ 可持续竞争力的提升

当“成长”成为组织的集体信念时，企业获得的不仅是文化升级，更是一种可持续竞争力的护城河。它带来的三大价值维度包括：

- ✓ 绩效韧性——在市场剧变中保持目标专注与学习敏捷；
- ✓ 创新活力——激发跨界思考与试错探索；
- ✓ 组织信任——通过心理安全构建长期稳定的高绩效关系。



## 结语：

### 成长型心智文化——企业穿越周期的压舱石

当下，企业所处的商业环境正经历深刻而复杂的变化。

宏观经济的波动、产业格局的重构、技术创新的加速以及社会需求的多元化，共同交织成一个充满不确定性的经营场域。在这样的背景下，企业逐渐意识到：传统的战略调整和组织变革虽仍必要，但已不足以构建持续的应对能力。

真正的挑战往往源自更深层的层面——即组织成员，尤其是管理团队的认知模式与思维定式。若无法重塑组织面对挑战、看待失败、理解成长的内在信念，任何外在变革都可能事倍功半。

成长型心智文化的价值因此愈加凸显。它不仅是一套管理工具或培训课程，更是一种能够将挑战视为机遇、把挫折转化为学习动力的组织生态。

成功的企业实践表明，这种文化的构建是一项系统工程：

- 它始于领导者的以身作则——公开拥抱学习，坦诚面对局限；
- 它落实于制度设计——通过激励机制、协作流程与沟通机制，鼓励跨界合作与勇于试错；
- 它融入日常管理——让持续反馈、集体复盘、开放探讨成为团队的自然习惯。

最终，这种文化让组织从追求“证明自己正确”，转向“持续改进、变得更好”；从掩饰弱点，转向共同学习、寻找答案。这种文化的意义，远超应对当下困难。

在变化成为常态的时代，它正是组织最重要的“压舱石”。

- 首先，它赋予组织以内在韧性——不因短期业绩压力而恐慌或指责，而是保持战略定力，从每次挑战中积累经验、迭代认知；
- 其次，它激发持续创新的活力——包容探索中的失误，保护那些可能带来突破的创意，避免在追求效率中丧失长期竞争力；
- 更重要的是，它吸引并留住那些具有内在驱动力、追求自我实现的优秀人才，形成“人才成长—组织进化”的正向循环。

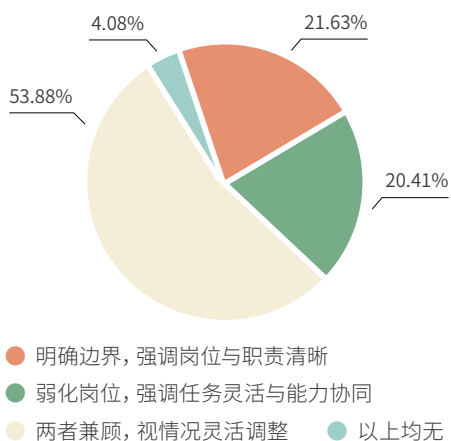
可以说，投资于成长型心智文化，是企业面向未来的一项关键战略选择。它要求领导者具备超越季度报表与年度财报的远见，愿意在组织软实力上持续深耕。这不仅关乎管理方法的更新，更是一种管理逻辑的变革——从控制走向信任，从追求静态效率，走向构建动态适应力。

当“不确定性”成为新的确定性，培育一个能够不断学习、调适、成长的有机组织，已不再是可选项，而是企业在风浪中稳健前行、于变局中开新局的唯一路径。

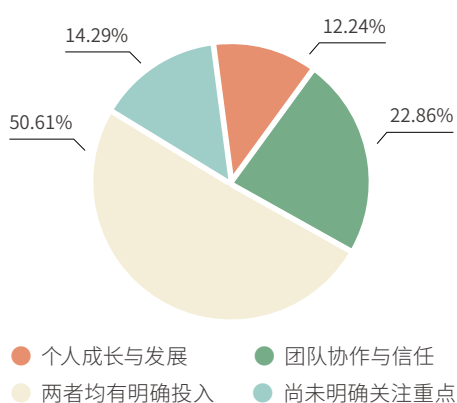
# 附录：

## 标杆数据

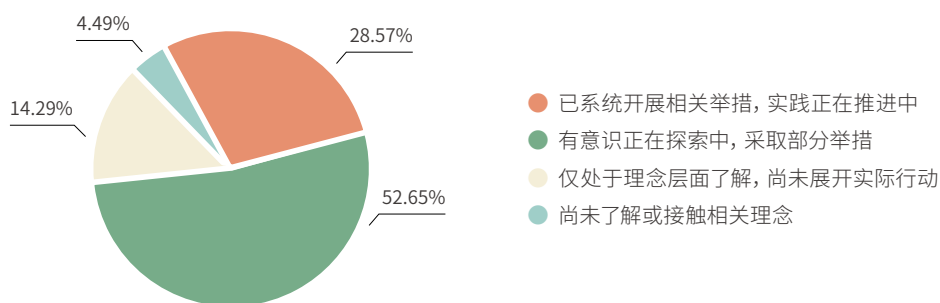
当前岗位与团队管理方式更倾向于：(N=245)



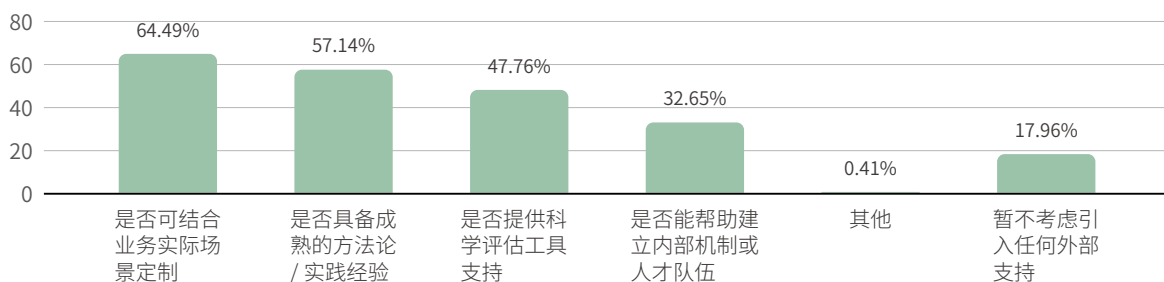
当前企业更关注下列哪些成长领域：(N=245)



当前贵公司在帮助员工或管理者形成“面对挑战、主动调整、持续学习”的工作心态方面，处于何种阶段？(N=245)



若考虑引入外部支持，贵公司在选择合作伙伴时最看重哪些因素？(N=245)





## 实践采风



刘飞

NNIT

亚太区人力资源总监

## 化“危”为“机”：NNIT 在中国市场的本土化转型之路

## ◆ 企业在中国市场的挑战与重塑：从全球交付主力军到聚焦本土市场的战略转型

NNIT 是知名的跨国生命科学行业IT服务提供商，总部位于丹麦哥本哈根，在中国、新加坡、美国、德国、瑞士、英国、爱尔兰、捷克、波兰和菲律宾设有公司。2006年，NNIT 作为外商独资企业与诺和诺德携手一起进入中国市场。NNIT始终致力于为生命科学企业提供卓越的技术支持与数字化解决方案，业务覆盖质量数字化及IT合规，实验室数字化，生产数字化，商业营销数字化，IT/OT基础架构及云服务，安全服务，流程自动化及人工智能，GxP/non-GxP应用运维等领域，赋能医药全生命周期管理的关键环节，为客户提供从咨询、规划、实施到运维的全流程服务，帮助客户实现业务目标，提升核心竞争力。

基于明确的战略定位与业务模式，NNIT在中国市场实现持续增长，直至2020年疫情期间仍保持业务的高速发展。与超过200家在华的跨国、本土知名医药、药械企业展开业务，获得众多客户的信任。2022年，全球战略方向的调整成为企业发展的关键转折点：NNIT中国将原本面向全球交付为主的业务逐步转移至菲律宾，业务全

面转向中国本土市场。这一转变不仅意味着业务重心的彻底重构，也对NNIT的组织架构、政策适配及人才策略提出了系统性挑战。

## ● 内部挑战——组织与能力的重塑压力

战略调整后，NNIT面临的核心内部挑战在于如何快速适应从全球化交付到本土化深耕的转型。此前依托全球资源协同的模式需转变为高度自主的本土服务能力，企业需重新梳理组织流程、优化资源配置，并加强针对中国市场需求的技术与团队建设。同时，原有服务国际客户的经验需与本土医药行业的特性深度融合，这对企业的敏捷响应能力与定制化服务提出了更高要求。

## ● 外部挑战——高度内卷市场中的竞争突围

与此同时，中国本土市场的激烈竞争环境成为NNIT必须应对外部压力。医药行业IT服务领域普遍陷入“内卷”状态，客户在价格、交付速度、质量与效率等多维度提出更加严格的要求。NNIT需在保持全球标准专业的同时，通过差异化服务与本地化创新提升竞争力。此外，如何平衡成本控制与价值

创造,以及在跨国企业基因中融入本土生态的灵活性,成为其能否在“水深火热”的市场中持续立足的关键。

尽管内外挑战交织,NNIT的转型历程也折射出中国市场在全球战略中角色的演变——从成本导向的交付中心转向价值驱动的本土战场。这一过程既考验企业应对结构性调整的韧性,也为其在生命科学IT服务领域探索新增长点提供了契机。

#### ◆ 在本土化转型中的协同作战新实践：重塑组织架构，驱动全员销售

##### ● 组织优化：提升组织整体运营效率

为应对从全球交付中心向本土市场服务的战略转变,NNIT自2023年起启动了深度的组织调整。原有的为全球业务而设的部门结构被系统性优化,无法适应新定位的部门被合并或精简。

其中,销售团队的重组成为变革的核心。企业发现,在本土市场环境下,独立的销售团队容易与后端交付脱节,产生“信息差”和“目标不一致”的问题——销售追求签单,而交付关注利润。为此,NNIT决定重构销售部门,将销售人员根据其专长和客户群体,拆分并嵌入到各个业务部门中,旨在打造一个更敏捷、更协同的作战单元。

##### ▶ 销售嵌入业务的协同新机制与初期挑战

这一重组直接缩短了从客户

对接到方案输出的链路。销售人员在拜访客户时,可直接携同售前专家或架构师现场响应,实现了“谈商务”与“出方案”的无缝衔接。然而,变革初期并非一帆风顺。被调整的销售人员普遍存在顾虑,担心原本跨业务的客户资源(例如,既对接客户CIO也对接质量总监的广泛人脉)会因被划入特定业务部门而受限,影响其业绩。针对这一“人”的挑战,NNIT并未采取“一刀切”的僵硬方式,而是设计了弹性的过渡方案。

首先是管理销售人员的预期。公司明确,重组并非为了限制其能力,而是为了更聚焦地发挥其价值。企业为销售人员设定了“7-3”比例的弹性目标:例如,一位侧重商务端的销售,其70%的业绩需来自本业务领域,其余30%则可来自他为其其他业务部门带来的贡献。这不仅保全了销售人员的整体收益机会,还通过将其与业务部门深度绑定,提升了协同作战的效率和赢单概率。同时,业务部门对此变革也极为欢迎,因为他们从此拥有了专属的销售资源。双方目标对齐,共同对业务结果负责。

##### ▶ 激励制度革新，激活员工战斗力

为支撑组织变革并固化协同成果,NNIT对激励机制进行了大刀阔斧的改革。首先,企业打破了“仅销售拿佣金”的传统,为非销

售岗位(如售前、项目经理、架构师等)设立了专项激励。这些关键角色在项目中帮助发掘新机会或助力赢单,均可从因此产生的额外营收中获得佣金。其次,NNIT采用了“增量激励”原则。激励资金来源于超出原定目标的额外营收部分,而非侵蚀销售原有的奖金池,从而避免了零和博弈。对于可能出现的跨部门贡献“扯皮”问题,企业通过“前置协调”机制解决:在打单前,相关业务部门的负责人会就销售人员的贡献度和成本分摊达成一致,从源头上杜绝了事后纷争。

### ● 激活组织:启动“全员销售”(All in Sales)计划

公司于2024年初启动了“全员销售”(All in Sales)计划,鼓励所有员工甚至HR、财务在内的所有职能部门提供业务线索,并根据线索转化后的营收规模提供分层奖励。这一举措旨在将公司真正转变为“全员面向市场”的组织。

在推行“全员销售”这一可能引发抵触的理念时,NNIT强调文化引导而非行政命令。公司通过全球高管的真诚宣讲、季度全员大会的成果公示,持续强化员工对“公司发展,人人有责”的认知。公司坚持“Open and Honest”的文化,明确此为“鼓励”而非“强制”,尤其对后台员工,重在创造“无害尝试”的氛围。数据证明了这一

渐进式策略的成功:从2024年到2025年,由员工贡献的业务线索数量出现了明显的增长,表明这一理念已逐步被组织接受和认可。

### ◆ 文化基石: NNIT在巨变中凝聚组织的内在力量

NNIT的核心文化是企业应对变化的稳定基石,这也源自大部分北欧企业所重视的“平等、尊重”的理念,公司明确将“开放真诚”、“道德驱使”与“价值增加”作为三大核心价值观。这一文化内核历经多年始终未变,其稳定性体现在关键管理层的长期延续以及招聘环节对价值观契合度的严格筛选。即便在中层管理更迭中,大部分管理者也持续秉持这一共同信念,确保了文化血脉的传承。

在这样的文化基因下,NNIT内部始终保持着平等透明的沟通氛围。管理层与员工之间不存在明显的等级隔阂,开放式的交流已成为组织共识。这种日常互动模式为团队奠定了深厚的信任基础,使得员工对于公司的管理举措抱有基本的理解与认同。即便在面对近年来不可避免的“降本增效”等艰难调整时,大多数员工仍能感知到公司文化基石的存在,维持了组织的凝聚力。

NNIT的文化力量在2022年极端严峻的组织调整中得到了最具说服力的验证。在进行艰难重组时,公司需要将调整部门的业务在数月内完好无损地交接给海外团队。令人惊叹的是,许多即将面临岗位调整的员工表现出了高度的敬业精神,甚至有人在签署相关协议的当天仍在坚守岗位,尽职尽责交

接工作。这种在巨大个人逆境下依然保持的专业与负责,被公司视为其文化内在基因最引以为傲的体现。

纵观NNIT的发展历程,其深厚的文化积淀不仅是组织氛围的营造者,更在关键时刻转化为实实在在的竞争力。从日常的平等沟通到危机中的员工敬业度,文化为企业提供了应对战略转型与业务挑战的韧性。正是这种建立在平等、尊重与专业之上的文化基因,使得NNIT能够在经历剧烈内外部变化时,依然保持组织的稳定与业务的连续性。

#### ◆ 从“头雁”到“雁阵”:NNIT领导力调适性的升级之路

伴随2022年全球战略调整,NNIT的管理团队面临从管理标准化全球业务到引领本土市场敏捷突围的全新挑战。为系统化支持管理层适应这一根本性转变,企业自2023年起启动了一项为期多年的领导力提升计划,旨在从认知、工具到实践层面,全面重塑管理层应对复杂局面的能力。

##### ● 聚焦认知升级与工具赋能,打造“头雁”领导力

2023年,NNIT推出了名为“头雁训练营”的年度项目,为核心管理层设计了阶梯式的进阶路径。项目首先从自我认知与变革认知入手,引导管理者理解自身及外部变化;继而提供教练式沟通等实用工具,赋能其更好地激发团队;随后引入适应性管理方法论,以应对多变环境;最终导向主动性领导力的塑造,强调管理者需从被动执行转向主动引领方向。这一系列设

计,标志着企业对领导力的期望从“管好日常工作”升级为“带领团队开创新局面”。

##### ● 强化实践落地,推动能力转化与固化

在完成首年的概念与工具导入后,NNIT在2024年将重点置于领导力实践的落地与固化。企业并未引入大量新理论,而是通过持续跟进教练技术应用、组织研讨会解决适应性管理中遇到的实际问题等方式,推动管理层将所学知识转化为日常管理行为。这一年的核心目标是从“知道”迈向“做到”,确保领导力提升不止于课堂,而是真正融入业务实战。

##### ● 深度工作坊破解现实难题,凝聚变革共识

进入2025年,结合具体的重大变革项目,NNIT的设计更趋精准。企业策划了“加速变革落地”工作坊,其核心并非单向培训,而是创造一个安全场域,让管理者将全部顾虑、困难公开讨论,并共同碰撞出解决方案。这种方式将领导力发展直接锚定于企业正在经历的真实挑战,不仅提供了应对变革的实用方法,更在情绪疏导与共识构建上发挥了关键作用,为艰难改革的推进奠定了管理层的信心与合力基础。

经过三年由浅入深、从知到行的系统化培养,NNIT管理团队的向心力与一致性得到了显著增强。管理层深刻认识到,在复杂的本土市场中,主动变革是生存和发展的唯

一出路。这一系列领导力发展举措,其成效不仅体现在个人能力的提升,更关键在于凝聚了一个面对挑战更能协同作战、方向一致的核心管理团队,为企业的本土化深耕提供了坚实的领导力保障。

#### ◆ 面向未来,激发创新:从“疯狂星期四”到创新解决方案

面对本土市场对创新解决方案的迫切需求,NNIT将创新聚焦于当前最核心的AI领域。作为一家IT公司,企业认识到传统单向灌输式的培训已无法满足快速迭代的业务需求。为此,NNIT系统性地重构了内部学习与创新机制,其核心目标是打破知识壁垒,促使前沿技术、实战经验与客户需求深度结合。

#### ● 打造“疯狂星期四”机制,构建持续分享的实战平台

NNIT设计并推行了名为“疯狂星期四”的常态化内部分享平台。该活动每两周举行一次,利用午间时间,邀请不同业务线的员工进行半小时至一小时的实战分享。分享内容紧密围绕具体项目,例如AI开发人员会直接阐述如何应对客户的新需求、过程中的迭代方式以及汲取的经验教训。这一机制将知识传递的源头从“权威布道者”转变为“一线实战者”,确保了内容的即时性和实用性。该平台已持续运作至第三季,显示出企业对知识沉淀与共享的长期承诺。

“疯狂星期四”的内容设计呈现出清晰的演进路径。第一季侧重于AI基础

知识与大数据应用,完成了团队的认知扫盲;第二季升级为深度项目复盘,聚焦于真实项目中遇到的难点与解决方案;进入第三季,则进一步发展为“AI创新”主题,鼓励包括HR、财务在内的所有部门提出自身工作中希望借助AI优化的真实需求。这些需求有的被提交给AI技术部门形成Demo,有的通过业务部门的自我开发和迭代,通过内部论坛进行PK和评选,优秀方案再回归分享平台进行展示。此举将创新从技术部门拓展至全公司,实现了从“学习知识”到“创造方案”的跨越。

#### ● 内外需求融合,将内部痛点转化为外部解决方案

NNIT创新的独特之处在于形成了“内部需求驱动外部解决方案”的闭环。企业发现,内部职能部门(如财务、HR)在提升自身效率时遇到的痛点,往往与外部客户面临的挑战高度相似。因此,在为内部需求开发AI工具的过程中所形成的思路和原型,可直接转化为面向客户的潜在解决方案。当与客户交流时,顾问可以展示这些源于自身实践的案例,使方案更具说服力。这种模式实现了内部创新与外部市场的相辅相成,使公司成为一个持续相互赋能的有机体。

NNIT成功构建了一套基于实战、持续迭代、内外联动的创新机制。企业不再依赖于少数专家的顶层设计,而是激活每一个员工的智慧和经验,通过跨部门的相互启发和

赋能,将日常工作中的挑战直接转化为创新灵感。这种模式不仅加速了知识的流动和技术的应用,更使得创新深深植根于对客户(包括内部客户)需求的深刻理解之中,为在本土市场的激烈竞争中构建独特性提供了更多的可能性。

#### ◆ 写在最后:不断成长,迎接挑战

企业的可持续发展并非依赖于单一策略的成功,而是战略定位、组织能力、文化土壤和领导力体系有机整合的结果。在面对从全球化到本土化的根本性转变时,NNIT并未追求速效的解决方案,而是通过销售体系重组、激励制度创新、文化价值观传承和领导力系统培养等多维度举措,逐步构建起适应本土市场的内在能力。

尤为重要的是,企业将外部压力转化为内部协同创新的动力,无论是“全员销

售”的推广还是“疯狂星期四”的实践,都体现出组织在动态环境中持续学习、自我更新的成长型特质。这一系列努力不仅帮助企业应对了当下的经营挑战,更逐步塑造了一种能够包容变化、直面竞争的组织韧性。可见,在高度不确定的市场环境中,企业需要摒弃简单化的应对思路,通过构建系统性的组织能力,方能在挑战中实现真正意义上的转型与成长。

NNIT将成长型心智理解为一种关键的组织能力,即在无论外部环境顺逆的情况下,始终保持自我调适、包容变化并持续生长的韧性。企业认为,在快速变迁且人工智能加速发展的时代,个人与组织若缺乏这种不断向上生长的内在动力,将难以避免被淘汰的命运。因此,培育成长型心智不仅是个人发展的需要,更是组织保持活力的战略选择。

## ◆ 绝境求生：一家连锁企业的危机自救与组织韧性锻造 ◆

### ◆ 危机出现：黑天鹅事件突然爆发

某全国连锁公司，于2008年初遭遇重大黑天鹅事件。因为母公司资金问题，导致本公司经营性现金流断裂。该公司作为一家拥有近万名员工的企业，由于现金流的问题，陷入难以进货、销售锐减，供应商要债、员工工资难以发放等极端困境。

### ◆ 抉择：是留下还是逃离？

当人力资源部门与管理层面对既要裁员又要保持经营的这样的两难挑战，本能的反应是不可完成成功，所以管理层士气收到大的影响。“大势已去，另立山头”是多数人此刻的选择，但人力资源部门负责人认为此类危机不可多得，但也具有有利日后的价值和体验。未来经济势必进入下行期，若能通过此次体验习得如何更有效的应对危机和逆境，将极大提升个人的抗压能力和认知边界，最终人力资源负责人决定坚守岗位。

### ◆ 危机应对的整体策略：重构认知，管理预期，敏捷决策，流程重塑

在明确坚守策略后，首先企业迅速调整工作预期与成功标准。在情绪压力下，部分决策看似极为艰难甚至超出常规，但企业坚持以理性视角评估进展，认为在极限环境中任何一步推进都具有积极意义。企业主动放弃对“完美方案”的追求，转而聚焦于可实现的最小化目标，逐步打破传统流程和思维定式的依赖，重新构建适用于

危机场景的认知与操作框架。

另外，在具体执行中，人力资源部门推动建立高度敏捷的管理机制。例如，每日组织管理层会议，快速协同磋商紧急议题，如员工工资发放时间、金额与方式等。面对既无法律先例、也无标准解决方案的困境，部门采取集体商议、快速试错的路径，在保障公司存续的前提下摸索履行社会责任的操作可能。这一过程表明，真正有效的组织韧性并非来自于既定流程的遵循，而是来自于是否能在危机中直面现实、共构新规。

### ◆ 危机应对的具体举措：现金为王，果断关停非盈利业务，工作内容再设计

#### ● 现金流优先，实行财务导向的管理策略

面对危机时，企业最核心的关注点是现金流止血。一切经营行为最终都需回归盈利本质，而现金流则是生存底线。任何企业无法在连续数月无法支付工资的情况下维持运营，因此所有重大决策都必须以财务为导向。这一时期，A公司的财务首席官（CFO）在企业中的地位显著提升，任何管理举措都需经其认可方可执行。A公司从以往以销售为导向、追求营收增长的模式，迅速转向以资金调度为核心的管理逻辑，这成为了应对危机的首要策略。

#### ● 快速决策，果断关停非盈利业务

在面临危机与挑战时，企业往往容易陷入对非盈利业务关停的犹豫之中，尽管理论上容易判断，实际决策却

极为困难。这一方面源于管理者心理层面对“宣告失败”的抗拒，总期望再等待转机；另一方面则因决策后果需有人承担责任。A公司的CEO在当下敢于果断决策，关停了盈利情况不佳的业务，及时止损，并愿意承担所有后果。其核心团队也形成共识：在未知中选择方向行动，远比坐以待毙更有希望。尽管压力巨大，但明确的决策路径能够避免组织陷入内耗和进一步的财务损失。

### ● 进一步控制人员成本，实现工作内容再设计

人工成本是企业运营中的主要支出项。在业务收缩过程中，人员规模会远超实际需求，但优化过程不仅涉及补偿成本，还可能引发法律风险。因此，策略上需坚持人员精简的大方向，同时与员工坦诚沟通企业现实。更为重要的是企业需进行“工作再设计”——打破岗位、流程的传统约束，鼓励团队提出任何可能创造收入的业务方向。例如，A公司尝试开展新业务，企业则提供能力范围内的资源支持，只要符合法律要求且能谈妥利益分配，任何创新均可允许被推进。此举旨在最大限度调动剩余人员的主动性，避免组织在僵化等待中崩溃。

### ◆ 人力资源在业务危机中可以发挥的作用与价值：调整自身心态，引导组织氛围，做好人员优化与士气维系工作

#### ● HR在危机中的角色定位与心理调适

在企业面临极端危机时，人力资源部门常被迫承担如裁员等艰难任务，这往往引发强烈的心理抵触与道德困境。此时，HR需首先进行有效的“课题分离”——明确“决策本身”与“执行角色”的区别，认识到即便自己不做，他人也会执行该决策。这种认知并非为了消除负罪感，而是帮助HR人员理性看待自身职责，在痛苦中坚持推进必要措施。HR需一边行动一边调整心态，逐步在实践中强化职业韧性。

### ● 危机下组织氛围的引导策略

在组织整体氛围高度紧张、员工情绪低迷的情况下，HR仍须承担文化与氛围的引导责任，但策略需更具实效性。首先，透明化的沟通至关重要。封闭决策只会加剧猜测与恐慌，而及时、公开的信息披露能够减少误解，避免员工向最坏方向臆测。其次，HR需协助管理层传递适当的危机感，使员工清晰认识到企业现实，从而愿意接受协商和解等解决方案。这种危机感不能过度导致恐惧，而应激发共同自救的意识。

### ● 人员优化与士气维系

HR在人员优化过程中需把握两大重点。一是通过坦诚沟通使员工理解企业困境，从而接受补偿调整或岗位变动，实践中多数人能理性应对并开启新的职业阶段。二是重视非正式沟通对士气凝聚的作用，如定期组织打气会、鼓励团队互助，使员工在绝望中感受到支持与希望。

#### ◆ 危机结束后的思考与总结

- 对领导力的重新思考：许多传统人本主义领导理论会在高压环境中失效，无法应对复杂现实的挑战。
- 对人性的重新思考：逆境更容易激发人性中的“恶”，这与顺境中所见的“真善美”形成鲜明对比。因此企业在面临极端挑战时，要注意组织氛围、管理手段的调整，避免激发更多人性中的“恶”。
- 对过往成功经验的重新思考：过往的成功经验可能成为认知包袱，阻碍组织在快速变化中的适应与迭代。越是在危机之中，越需要抛弃过往的成功经验，不断试错与迭代。

#### ◆ 成长型心智从何而来：过往成长的经历、职业发展中对自身的定位、相关知识的储备均会塑造个体的成长型心智

成长型心智模式的形成往往可追溯至个体的早期经历。若个体自幼处于优越环境且长期扮演“好学生”角色，其自我认知通常建立于遵守规则、追求成功的基础上。然而，也有另一类人，起点较低、屡经挫折，从而培养出较强的容错能力与理性看待失败的态度。

这类人往往更早形成一种语言与认知层面的自省机制，认为“没有什么可失去的”，因此在面对危机时更容易展现出成长型思维。这种心智结构深植于童年经历，并持续影响其成年后的行为模式与决策方式。

在职业发展过程中，清晰的自我定位是激发成长型思维的重要前提。如果个体将自身定义为“普通人”，认可努力与学习的价值，则更倾向于以开放、发展的心态应对挑战。相反，若自视“精英”，则容易陷入“心比天高”的认知陷阱，难以接受挫折与失败，甚至回避现实责任。因此，自我定位不仅影响个体对机会的把握，更决定了其在极端情境下的心理韧性与行为选择。

另外，个体所采取的具体策略往往也并非偶然，而是建立在已有的知识体系与认知框架之上。例如，若在危机发生之前，个体已接触积极心理学、成长型思维理论及哈佛幸福学等相关知识，并初步构建起应对逆境的心理模型，那当危机来临时也更容易采取符合成长型心智的措施与行为。因此，在面对经营危机时，其决策并非被动反应，而是有意识、有方法的行为延伸，这也体现出理论认知与实战应用的结合。

## 穿越周期：企业 B 从高速开拓到平稳发展的战略转型与实践

### ◆ 业务背景：从高速开拓切换为平稳发展

某高科技企业B在过去几年经历了显著的变化。2022年至2024年上半年，行业整体处于高速增长阶段，然而到了2024年下半年，形势突然转变，整个行业开始进入周期性的调整期。

这一转变的核心原因是产能过剩。之所以出现产能过剩，与行业本身的特性密切相关。该行业在发展之初，利润率较为可观，且可创造大量就业岗位和税收，是政策积极鼓励的产业，因此吸引了大量企业涌入这一赛道，从而快速形成了产能过剩的局面。在产能过剩的背景下，其产品与服务的市场价格大幅下跌。这种价格竞争使得行业整体面临较大压力，企业普遍开始寻求去产能的方式。

尽管市场环境不再像过去那样利润丰厚，但行业的基本面仍然向好。全球市场对该行业的产品需求仍在持续增长。因此，短期内的产能过剩问题可通过市场调整和企业战略优化来解决。而就长期来看，企业仍需要不断积极应对外部变化，及时抓住行业机遇，才能真正实现“快车道”与“慢车道”的平稳切换。

### ◆ 应对策略：产能持续优化调整，组织能力不断夯实

#### ● 产能调整与业务优化

面对行业周期调整，企业B首先从业务层面采取了对应的策略。一方面，公司通过控制产能来匹配市场需求，这

一调整必然带来人员结构的变化，但这是适应市场的必要步骤。另一方面，公司并未停止发展脚步，而是积极把握新的机会，特别是在产品技术层面。凭借历史上的技术引领优势，企业B通过技术升级和扩张来强化竞争力，确保在市场中对高质量产品的需求能够得到满足。在此基础上，企业B同步推进全球化布局的深化。当前，企业B的产品销往全世界多个国家，并在多个国家和地区设有工厂，这也为企业带来了新的业务增长点。

#### ● 组织能力建设的重点方向

随着业务战略的调整，组织能力也需要相应升级。企业B将全球化能力建设作为当前的首要任务。公司认识到，从中企出海到真正实现“全球供应全球”，需要超越语言障碍，深化对当地文化和政策的理解。这背后不仅仅是能力的升级，更是一种思维模式的转变，需要企业长期培养与影响。

另外，数字化建设也是企业重点投资的领域。企业B近年来在数字化转型方面投入巨大，并取得了显著成效。通过自动化和数字化手段，工厂运营效率大幅提升——从需要大部分环节需要人工检测发展到全自动化产线，甚至实现了多条产线集中监控。这种转变不仅提高了效率，也改变了工作方式。

于此同时，企业B并未忽视其他传统优势能力的保持。强大的市场开拓能

力和产品交付能力仍然是公司的核心竞争力。在新的行业环境下,这些能力需要与新的全球化和数字化能力相结合,形成新的综合优势。

通过这一系列措施,无论是在外部舆情还是内部员工感受层面,企业B在行业调整期保持了相对积极的状态。公司通过战略调整和能力建设,为未来的行业发展新阶段做好了准备。

#### ◆ 根因探索:促使企业做出正确决策,展现成长型组织心智特质的原因

从企业行为表现来看,企业B在行业变革期展现出了几个显著特征:积极应对变化、保持员工稳定感、持续推动工作改进、加速全球化布局以及前瞻性能力建设。这些行为背后反映的是一种成长型组织心智,其形成源于多个关键因素的综合作用。

##### ● 领导层的定力与信心传导

公司高层从创始人到核心管理团队对市场的精准把握和坚定信心,是组织稳定应对变革的基础。在干部大会上,管理层既客观承认当前环境的挑战,更强调作为行业头部企业跨越周期的信心。这种信心通过各级会议和日常管理持续向下传导,使整个组织在面对困难时保持既定的运行节奏,避免了许多企业在危机中容易出现的阵脚混乱。

##### ● 行业经验与文化基因的积淀

企业B能够保持稳定节奏的深层原因,还来自于行业周期历练形成的文化基因。管理层多数经历了行业从

无到有的全过程,见证过多次行业周期波动,这种经历培育了企业应对大风大浪的从容态度。更重要的是,公司形成了务实的文化特质——不因困难而陷入无谓的内卷,而是保持战略定力,将紧迫感转化为动力而非焦虑。在应对外部挑战时,企业B成功实现了紧迫感与焦虑感的平衡,能够实现平衡的关键在于:一是引导员工正确认知环境,既不夸大也不回避挑战;二是通过高层的定力传递信心;三是聚焦关键任务而非表面忙碌。公司明确要求会议汇报精简至10页以内,避免各部门通过“表现忙碌”来证明价值,而是促使团队在复杂局面中精准识别核心问题。

##### ● 明确的人才观与画像

企业B的董事长提出了较为明确的人才标准——强有力的逻辑思考能力和一针见血提问题的能力,这种要求促使人才在复杂环境下保持清晰头脑,能够直指问题本质,而非陷入杂乱无章的应付状态。这种人才观与组织应对变革的方式相互强化,形成了良性循环。

通过这些方面的协同作用,企业B成功培育了能够在行业周期中保持成长心态的组织能力,将挑战转化为深化全球布局、提升组织效能的发展机遇。

#### ◆ 具体场景:体现成长型心智的主要实践场景及机制设计

### ● 高效平等的会议文化

企业B的管理会议体现出鲜明的务实风格与平等氛围。会议形式简单直接,摒弃不必要的仪式感,强调高效决策和精炼表达。在经营会等重大会议中,即便公司规模庞大,也能够一天内完成全部议程。这种高效会议文化为组织应对变化提供了敏捷的决策机制。

### ● 创新探索的容错机制

在对待错误的态度上,公司展现出区分常规工作与创新探索的智慧。对于例行性工作的失误保持严格要求,但对创新性和探索性尝试中的错误则体现包容。这种区别对待的方式既保证了运营效率,又为创新留出了必要的试错空间,使组织能够在保持稳健的同时不断向前突破。

### ● 协同优先的跨部门合作

当遇到局部利益与整体利益冲突时,组织展现出高度协同性。虽然部门间存在天然边界,但在重大问题上能够有效协作,特别是产供销等核心业务链的大协同已成为公司运行的关键脉络。这种协同性通过多层面机制保障:组织架构上明确分工与合作界面,绩效考核设计上推动跨部门整合,高层及时介入决策,以及通过非正式沟通(如团队活动)强化关系建立。

### ● 攻坚项目的设计与管理

攻坚项目是企业B推动跨部门协作的重要实践。这类项目针对运营效率提升、产品功率突破等关键挑战,由业务部门发起,多个相关部门共同参

与。人力资源部门在其中扮演重要角色,不仅参与设计激励体系和KPI制定,还将项目表现纳入人才评估和盘点系统,通过日常观察和数据收集为评价提供依据。

总体而言,尽管没有刻意使用“成长型心智”的概念术语,企业B却通过实际行动将这一理念融入组织肌理。这样的理念落地体现在三个层面:面对困难时保持信心、主动寻找新机会、集体协作解决问题。这种实践导向的文化语使组织自然形成了积极应对挑战、共同寻找解决方案的行为模式,真正实现了成长型心智从理论到实践的转化。

## ◆ 总结与未来展望:面对下行经济周期,企业如何做好准备

### ● 准确的环境判断与趋势把握

面对行业下行周期,企业首先要强调的是对环境的准确判断能力。企业B高度重视对宏观政策、产业发展和地缘政治等全局性因素的把握,将其视为应对逆境的先决条件。这种精准的趋势洞察能力使企业能够适时调整战略方向,在复杂环境中找到正确的应对路径,而非盲目跟随市场波动。

### ● 开源节流与前瞻储备并重的战略调整

在具体策略执行上,企业B采取开源节流与前瞻储备并重的双线策略。一方面果断对运营效率较低的领域进行调整,包括产能优化等快速决策;另一方面积极为周期后的复苏做准备,保持

适度的紧迫感和前进动能。这种既务实又积极的态度,使企业避免了在逆境中陷入被动防守,而是保持着进攻与防守的平衡。

#### ● 关键资源的战略储备

为增强抗周期能力,企业B特别注重核心资源的储备。现金流被视作“粮食”般重要,同时利用行业调整期吸纳优秀人才,将挑战转化为人才储备的机遇。这种资源储备理念不仅着眼于应对当前困难,更是为未来行业复苏时的快速发展做好准备,体现了长远的战略眼光。

#### ● 文化特质的持续强化

在长期发展过程中,企业B形成了“信心、定力、聚焦、务实”四个核心文

化特质。这些特质在顺境时积累,在逆境时发挥作用,帮助企业抵抗周期波动带来的冲击。特别是在决策犹豫、方向模糊的困难时期,这些文化基因成为组织稳定前行的压舱石,支撑企业保持战略一致性。

#### ● 面向未来的创新突破

展望未来5-10年,企业B认识到仍需进一步增加“创新”这一关键要素。虽然创新与既有的聚焦、务实存在一定的“悖论”,但企业必须培养打破常规、对过去进行断舍离的勇气。这种创新能力将帮助组织在下一个周期来临时,不仅能够抵抗风浪,更能抓住新的发展机遇,实现持续成功。



王斌

北京新东方学校

人力资源总监



## 不设限的成长:新东方如何实现持续转型



### ◆ 面对不确定性较高的外部环境:积极应对,敏捷调整

新东方教育科技集团由1993年成立的北京新东方学校发展壮大而来。从教育领域出发,经过31年创新发展,集团业务目前已涵盖教育服务、生活服务、文旅服务三大领域。

近年来,新东方在多重外部环境变化的背景下,展现出显著的应变能力与创新精神。首先,在疫情期间,公司迅速完成了从线下教学到全面线上化的转型。这一转变展现了企业应对突发情况的灵活性与韧性。与此同时,政策环境的变化也为企业带来了调整与创新的机遇,促使新东方在业务结构上作出重要优化,除了推出电商直播平台东方甄选,还将传统优势业务——教育培训业务重新聚焦于符合政策要求的素质素养类教育、学习机辅助学习等新模式,持续探索合规且具有成长性的发展路径,逐步在不确定中建立起新的业务平衡。除了政策环境,新东方也在积极适应宏观经济形势的变化。在消费行为更趋理性的背景下,企业观察到不同市场表现分化,高客单价业务在一线城市仍保持稳定,而在部分二三线市场则面临新的挑战。为此,新东方进一步优化产品与服务结构,以贴合不同区域消费者的需求。另外,国际关系与

地缘政治形势的变化也对留学业务带来影响。近年来,选择亚洲地区留学的学生显著增多,新东方积极调整业务方向,加强对这些区域的服务资源投入,为客户提供更多元、更贴合实际需求的选择。最后,人口结构的变化也受到企业的持续关注。新东方借此机会提早布局,拓展素质教育、研学游学、文旅等新兴领域,不断提升企业在中小學生以外的市场渗透力,为中长期发展奠定坚实基础。

总体而言,面对疫情、政策与宏观经济的挑战,公司积极推动线上化转型、优化业务结构,并持续拓展素质素养教育、学习机、研学游学、文旅等新领域。与此同时,人口结构与国际形势的变化也为企业带来重新定位市场、整合资源的机遇。这一系列举措让新东方的业务能在不确定性增强的当下,持续焕发新的活力,也为组织带来了更多新的机会。

### ◆ 寻根溯源:具备成长性特质的组织氛围,助力企业应对变化与危机

新东方在应对行业剧变和外部挑战时,展现出了强大组织韧性与发展动能。其成功转型根植于以“成长型心智”为核心的企业文化、一线业务单元主动探索与集团层面敏捷响应的“涌现型”战略机制,以及

高效的组织学习与经验推广能力。同时,新东方长期坚守的教学质量与社会责任,为其赢得持续信任,而善于自省、保持清醒的文化特质,则成为组织在动态环境中持续进化的重要内在动力。

### ● 成长型心智:新东方的文化基因

新东方能够持续应对挑战并保持发展势头的核心原因,可归于其深厚的“成长型心智”文化。这种文化强调持续学习与自我迭代,其灵魂人物俞敏洪老师便是这一理念的践行者——无论是个人兴趣的拓展,还是企业经营中的探索,始终秉持“从绝望中寻找希望”的信念。他的身体力行不仅为高层团队树立了榜样,更潜移默化地塑造了整个组织的韧性和乐观底色。

### ● 涌现型战略:在动态中探索新方向

在外部环境迅速变化的背景下,新东方并未固守原有路径,而是采取了一种“涌现型”战略推进转型。集团鼓励各业务单元基于自身条件开展尝试,例如东方甄选的诞生源于俞敏洪亲身助农的实践,文旅业务则从原有研学基础上自然延伸至成人市场。这种“乱中取胜”的探索机制,使得组织能够在不确定中快速试错、及时调整,并逐步形成新的业务支柱。

### ● 组织学习机制:对标优秀,共享实践

新东方不仅鼓励局部创新,更重视将成功经验快速推广至全国。一旦某地区在素质教育教学、学习机融合等方向取得突破,其他分公司便会主动学习并将其模式标准化。这种自我驱动的学习

机制,使得创新成果能够在组织内部迅速扩散,形成“各地涌现、彼此赋能”的良性循环,从而不断提升整体业务能力和市场响应速度。

### ● 质量根基与社会责任:赢得持续信任

除了灵活的战略机制,新东方长期以来积累的教学质量与品牌声誉,成为其应对挑战的重要基石。集团始终坚持高标准的教师培养与教学服务,赢得了家长和学生的广泛信任。同时,新东方积极履行社会责任,无论是长期开展的“烛光行动”(乡村教师培训),还是在业务调整时期捐赠课桌椅等举措,都强化了其公益形象,使客户和公众始终愿意支持新东方、信任新东方。

### ● 自省与自适应:文化中的清醒与幽默

长期以来,新东方展现出一种难能可贵的组织气质:善于自嘲,保持清醒。从管理层到普通员工,都能够在自我调侃中认知不足、直面问题。这种文化既避免自满与僵化,也为持续改进留出了心理空间。正是这种敢于自省、主动求变的姿态,使得新东方始终以一种开放且充满活力的状态,不断迎接外部环境的变化与挑战。

### ◆ 让组织氛围得到真正贯彻:“人才梯队建设”和“组织效能管理体系”是关键抓手

在新东方的管理体系中,员工所能体会到的并非传统企业的严格制度约束,而是一种以成长为导向、充满信任并强调实战历练的组织氛围,这与企业所想要传达的理念是高度一致的。究其原因,公司通过

“人才梯队建设”和“组织效能管理体系”两套核心机制，确保了高层所倡导的战略方向与文化理念能够逐层传导、始终一致。一方面，员工在快速轮岗、多业务历练和清晰的人才上升通道中，切身感受到公司对个人发展的投入与期望，从而自觉对齐组织目标；另一方面，依托于数据化的效能监测体系，新东方在充分赋权的同时，仍可理性评估和管理绩效表现，及时纠偏、强化协同。正是这种“人才+数据”的双系统支撑，使新东方在看似灵活的结构下，实现了深层的一致性与强大的战略执行力。

#### ● 人才梯队建设：动态储备与历练成长

在人才管理层面，新东方构建了深度与广度兼备的梯队建设机制。从高管到一线，公司建立了系统化的继任计划与人才储备，确保关键岗位始终有备选力量。更为重要的是，新东方格外重视通过轮岗、项目实践等动态方式培养人才，强调“在实战中成长”。这种持续“折腾人”的机制，不仅拓宽了管理者的视野与能力，也强化了组织整体的韧性与适应力，使人才发展成为战略执行的重要保障。

#### ● 组织效能管理体系：数据驱动的理性调控

尽管外表给人以“文科生”、“随性”的印象，但新东方在运营管理背后建立了一套理性、数据驱动的效能监测体系。这套机制一直以来较少获得外界关注，但在组织内却发挥着重要作用：围绕人均创收、续报率、成本效

益等核心指标，公司通过数百套管理看板对全国业务进行动态监控与分析。这套系统虽不追求表面上的整齐划一，却在关键指标上形成共识，能够及时发现问题、预警风险，并为管理决策提供扎实依据，从而在灵活放权的同时守住组织效能的底线。

将人才梯队建设与效能监控体系相结合，新东方形成了独特的“人事平衡”管理逻辑。一方面，通过持续的人才培养与流动激发组织活力；另一方面，依托理性的数据看板确保运营质量与风险可控。这一明一暗两套系统，共同构成了新东方在非标准化架构下实现有效管控的核心支撑，使其在保持灵活性的同时，又不失组织内在的秩序与方向感。

#### ◆ 组织韧性的塑造者：新东方人力资源体系的战略角色与实践

在高度不确定的外部环境中，企业的韧性不仅取决于高层的战略决策，更依赖于一套能够将战略意图转化为全员行动的人力资源体系。新东方的实践表明，人力资源部门已超越传统职能，成为构建组织适应能力的核心引擎。它通过精准的人才甄选、深度培养、动态配置与激励协同，确保组织文化在层层传递中不失真，战略在动态调整中得以执行。

#### ● 人才识别的核心标准：锚定“成长型心智”

新东方在选人环节的首要标准，并非仅看中学历或经验，而是深度考

察候选人是否具备“成长型心智”。在面试与独特的训练营选拔中，重点观察其如何应对挑战、接纳反馈并持续改进。例如，针对教师岗位的集中培训，不仅传授知识，更是一个重要的评估场景，旨在筛选出那些虚心自省、具备强烈学习动力和发展潜质的人才，这从源头上确保了组织的活力与进化能力。

### ● 培养体系的立体构建：在实践中淬炼真知

在识别人才之后，新东方通过一套立体化的培养体系，将“成长型心智”转化为实际能力。其核心在于强调“实践为王”：首先，所有人才项目（如基层管理者储备计划）都强制要求轮岗或兼岗，将课堂学习与一线实战紧密结合，以拓宽视野、磨练综合能力。其次，广泛引入行动学习法，让学员在解决真实业务课题的过程中探索与成长。此外，组织保持高度开放的“跨界学习”心态，主动向胖东来、美团、阿里等外部优秀企业取经，并建有内含数万门课程的内部“新东方学堂”，促进内部最佳实践的快速流动与共享。

### ● 变革阻力的疏导策略：榜样引领与结构性调整

面对外部变革，组织内部出现惯性或阻力是常态。新东方人力资源的应对策略是多管齐下的：强化“以身作则”的领导力示范，并通过树立和重奖那些勇于开拓、支援困难区域的“榜样人物”，将文化价值观转化为

可见的晋升通道，形成强大的行为导向。另外，通过严谨的人才盘点，对绩效不佳且缺乏改变意愿的管理者进行果断调整，如调岗、换城或优化，这既是对组织效能的负责，也为部分人员提供了在新的环境中“焕发活力”的机会，实现了组织结构和人才梯队的进一步优化。

### ● 激励与文化的协同：贯彻“言行一致”的管理逻辑

确保人力资源体系有效运转的底层逻辑，是激励与文化的高度协同。新东方深信，文化的传导不在于墙上的标语，而在于“重用了谁，奖励了谁”。当受奖领奖的榜样与公司倡导的文化高度一致时，这种“一致性管理”便构建了员工对组织的信任与安全感。人力资源工作的核心，便是将人才选拔、培养、晋升、激励等各个环节无缝对接，形成一个自我强化的闭环，让员工清晰看到“成长型心智”和行为所能带来的切实发展，从而主动拥抱变化，与组织共同前行。

无疑，新东方的人力资源体系扮演了远超传统职能的战略角色。它通过将“成长型心智”这一文化内核，贯穿于“选、育、用、留”的全生命周期管理，构建了一个以实践淬炼、以榜样引领、以一致性激励为支撑的动态自适应组织。这套体系不仅有效化解了外部环境的不确定性带来的冲击，更将挑战转化为组织进化与人才辈出的内在动力，成为新东方组织韧性的坚实基础。

### ◆ 面向未来:平衡短期收益与长期目标,不断创新与试错

在企业实现创新的过程中,如何平衡前瞻性的业务探索与当期稳健的绩效要求,是一个普遍的管理难题。过于严格的考核可能扼杀创新活力,而完全放任则可能导致资源浪费。新东方通过一套动态调整的管理逻辑与人才配置机制,在实践中较好地化解了这一矛盾,使组织在保持核心业务稳健的同时,能够有序地孵化新增长点。

### ● 差异化的绩效体系:因阶段而异的考核逻辑

新东方并非对所有业务单元采用统一的绩效监控标准,而是根据业务发展阶段实施差异化管理。对于处于试错期的创新业务,考核体系会保持“粗放”,仅聚焦于几个最核心的先行指标,如用户/人次的覆盖规模、以及商业模式在逻辑上能否跑通。这种“抓大放小”的做法,为创新团队卸下了短期盈利的KPI包袱,创造了“允许试错”的宽松环境。只有当业务模式被验证可行、进入规模化阶段后,更精细化的收入、利润等全套效能指标体系才会逐步引入和应用。

### ● “新老结合”的人才配置:为创新注入资源与安全感

为确保创新业务既获得资源支持又能保持创业活力,新东方普遍采用“新老结合”的团队组建模式。即由一位在内部有资历、有信誉、且待遇已有保障的资深管理者领衔,为其提供基本

的安全感,使其敢于承担风险;同时,从外部引入具备专业经验(如供应链、直播运营等)的新鲜血液,形成优势互补。这种配置既利用了内部管理者熟悉组织文化、善于争取资源的优势,又通过外部人才带来了新思维与新方法,提高了创新成功的概率。

### ● 系统性培养“创业者”:轮岗历练塑造总经理思维

支撑上述模式的关键,在于新东方拥有相当比例具备“创业者”特质的管理者。这一优势并非偶然,而是源于其系统化的人才培养机制。通过有意识的多岗位轮岗历练,尤其是让管理者经历运营、中后台等不同职能,有效地培养了他们的全局视野和业务闭环思维,使其能够像总经理一样思考,对收入、利润和长远发展负责。正是这种“类创业者”的心智模式,让他们在负责新业务时,能自然地在探索欲望与责任约束之间找到平衡点。

新东方的实践表明,平衡短期绩效与长期探索,并非寻求一个静态的、一刀切的解决方案,而是建立一套动态的、与业务成熟度相匹配的管理生态系统。这套系统的核心在于:以差异化的考核机制为创新“松绑”,以“新老结合”的团队结构为创新“赋能”,最终依赖于通过轮岗制系统培养出的、具备全局责任感的“创业者”式管理者来具体“执行”。这三者相辅相成,共同构成了组织在不确定性中持续进化的深层能力。

#### ◆ 写在最后：我们应当如何拥抱“成长型心智”

在新东方的实践中，“成长型心智”被具象化为一种“不贴标签，勇于挑战”的行动哲学。其核心在于个人与组织都应避免用固定化的标签（如“我英语不好”、“我们就是传统企业”）自我设限，而是相信能力可以通过努力和练习不断发展。这种理念源于一种持续“变得更好”（Be Better）的信念。它并非空洞的口号，而是强调在解决现实挑战的过程中，无论在哪个阶段，都存在优化与进步的空间，从而为持续改进提供了内在动力。

尽管新东方拥有浓厚的学习氛围，但实践中同样面临如何将“知”转化为“行”的普遍挑战。许多个体善于在学习区汲取知识，却难以突破瓶颈，将所学通过“刻意练习”内化为自身的新能力和组织的真实肌肉。针对这一挑战，成长型心智的应用体现为一种

阶段性的推进策略：对于处于变革低谷的组织，重点在于帮助其从回避区或舒适区进入学习区；对于已在新领域探索的组织，则聚焦于如何从学习区迈向精通区，关键在于保持韧性，并通过取得微小成果来持续激励，确保学习能够真正创造价值。

总的来说，真正的“成长”（Grow）应是一种不加限定、充满生机的状态，而非一个预设了具体结果的僵硬目标。正如不去强行规定孩子必须考上名校，而是支持其生命蓬勃成长，组织亦然。新东方不制定过于僵化的长期规划，而是信奉“战略大致正确，组织充满活力”。这种不为“成长”预设具体形态的生态，反而为各种创新和潜能的“涌现”提供了空间，使得组织能够在“乱中取胜”，在不确定性中不断发现新的可能性，从而进入一种更好的状态，这正是成长型心智为组织带来的最大价值。



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。我们致力于成为 HR 团队的学习伙伴, 赋能 HR 的日常工作, 支持 HR 的职业发展。

### 截止至 2024 年 6 月 30 日:

- ◆ 智享会付费会员企业超过 **4500** 家
- ◆ 遍布 **20** 个行业门类和超过 **81** 个行业大类
- ◆ 其中本土领先企业约占 **51.2%**, 外资企业约占 **48.8%**
- ◆ 已经进入中国的世界 **500** 强和全球 **2000** 强企业中, 超过 **90%** 的企业正在享受智享会的各项服务
- ◆ 注册会员代表中, 人力资源总监及以上级别占 **26.5%**, 人力资源经理级别占 **48.1%**
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 每年举办近 **200** 场会员专享活动
- ◆ 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 旗下双月刊《HR Value》会员通讯内参, 读者人数超 **4** 万名
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 **12** 份研究报告人力资源智享会 (HREC) 每年邀约、采访并撰写超过 **200** 个企业实践案例
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 旗下“HR 年度采购指南 (TPG 红宝书)——智享会人力资源供应商价值大奖分类榜单”集合了市场上兼具知名度和美誉度的近 **200** 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时, 节省时间, 降低风险

## 关于智享会人力资源实践研究院

### 研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题, 每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量: 全年 24 份研究报告, 涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型: 针对不同人力资源热点问题, 采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
  - Benchmarking (数据对标): 针对市场的热点问题, 以数据对标为主的调研研究
  - Practice Mapping (实践地图): 梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
  - Blue Print (行动蓝图): 针对某一人力资源实践领域, 提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
  - Trends Exploration (趋势探索): 聚焦人力资源行业趋势性话题, 提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
  - Deep Topic (深度话题): 深度话题研究, 主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位: 客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员: 10+ 位全职专业资深顾问, 多年致力于人力资源行业性研究。



#### 了解更多详情

电话: 021-31065698

智享会官方网站 [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina



**驱动成长与高绩效文化**  
Powering a Culture of  
Growth and Performance

## 关于 Integrated Learning Systems (ILS)

Integrated Learning Systems (ILS) 成立于 1999 年，我们帮助企业发展领导能力、调动团队能量、转变心智模式和提升员工能力。我们的总部位于新加坡，2011 年在中国设立分支机构，在 25 个以上的国家有超过 30 万名各行业的学习者。ILS 荣获了 ISO 9001 认证和新加坡杰出企业奖，并多次获得中国人力资源专家评选的专业奖项。

ILS 是成长型心智研究院 (GMI) 独家合作伙伴。GMI 是全球唯一一家由斯坦福大学卡萝尔·德韦克教授授权提供成长型心智干预的组织。我们的课程和工具融入了斯坦福大学的最新研究成果，以成长型心智培养为基石，支持组织顺利转型以实现高绩效文化和可持续成果。

ILS 的独特之处：

### ◆ 成长型心智原创研究

斯坦福大学心理学教授 Carol S. Dweck 发现了“成长型心智”，这是一种相信每个人都是可以改善、成长以及掌握新技能的心智模式。通过经验证的方法和工具，我们支持组织和个人建立可持续的成长型心智，有助于人们追求具有挑战性的目标，激发面向未来的无限潜能。

### ◆ 体验式培训方式

我们认为，促进心智模式和行为改变的最佳方式是通过一系列体验式企业培训和干预措施，重点专注于帮助员工和团队培养成长型心智和行为改变。我们的培训已被证明可以直接影响团队的心智模式、行为和绩效。

### ◆ 定制化解决方案

我们知道每家公司都面临着独特的挑战，这就是我们量身定制解决方案的原因。我们与客户共同合作，运用成长型心智研究院 GMI 的心智分析器<sup>®</sup>来了解组织与个人当前的心智状态，并根据客户的挑战和特定目标，定制有效的干预手段和解决方案。

## ILS 成长飞轮提供完善而专业的解决方案

### 驱动高绩效文化

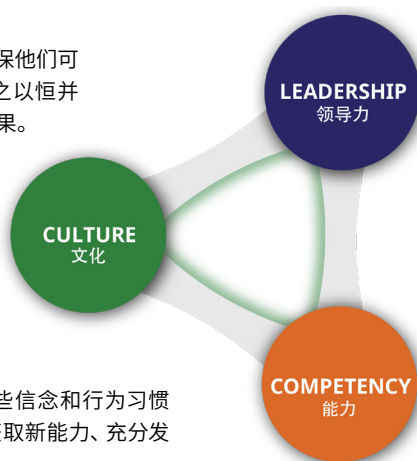
通过 ILS 成长飞轮，帮助组织转型并实现可持续成果，通过经验证的咨询流程，以植入成长型心智为基石，帮助客户在领导力发展、企业文化建设、个人能力提升领域获得持续而有效的成长和发展。

#### 文化

我们帮助团队采用全新行为，确保他们可以更好地适应、创新、学习，持之以恒并不断突破，取得更优异的绩效成果。

#### 能力

我们帮助学员弄清哪些信念和行为习惯束缚了他们的绩效，获取新能力、充分发挥潜能、推动创新。



#### 领导力

我们携手领导者统一愿景、聚焦目标、倡导团队合作并在组织层面推动变革。

#### 成长型心智

##### 促进

通过改变心智和行为，促进变革是我们方法的核心所在。ILS 帮助企业领导者及其团队转向成长型心智，为转型夯实基础。

#### 联系方式

Tel: +86-21-32110373

Email: info@ilsperformance.com.cn



www.ilschina.com

了解更多请关注  
我们公众号



添加企微获得  
更多中国成长型  
心智成功案例



调研主办方  智享会  
HR Excellence Center 联合主办方  ILS | 驱动成长与高绩效文化  
Powering a Culture of Growth and Performance

---

© 版权声明 本调研报告属智享会 & ILS 所有。未经双方书面许可, 任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & ILS.Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & ILS is prohibited.