

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

会员通讯内参

2026

4

第二十四期

万豪国际集团大中华区首席人力资源官 杨昕亮 (Neal Yang)

以不设限之心，塑未来之形

蚂蚁集团HRSSC的数字化创新与员工体验变革

蚂蚁集团的人力资源共享服务中心（HRSSC）自2021年成立以来，以“科技普惠、服务创新”为核心理念，深度融合AI、区块链、低代码等前沿技术，构建覆盖员工全生命周期的智能化服务生态。通过中台化组织重构、产品化服务交付、数据驱动的运行机制，以及“心声雷达”等闭环反馈体系，蚂蚁集团HRSSC不仅实现了人效提升与成本优化，更在多元组织形态下实现了服务的精准化、个性化与温度化。

让技术进步为招聘注入新动力——玛氏招聘实践分享

如今，经济环境快速变化，劳动市场日新月异。技术的发展驱动着人力资源招聘变革，越来越多的从业者尝试将AI技术引进招聘流程；企业的人才需求日益多元，复合型人才在人才市场上广受欢迎，企业的人才偏好发生改变；用工模式逐渐多元化，企业开始探索外包等用工模式；员工体验的重要性凸显，雇主品牌建设成为企业发展中不容忽视的方面。外部环境的嬗变对企业人才招聘产生深刻影响。面对种种挑战，玛氏招聘团队“逐个击破”，以雇主品牌建设和技术赋能人才招聘为切入点，优化社交媒体运营，利用人工智能技术优化招聘流程，提升招聘团队效能，实现招聘效率升级。

2026.4 第二十四期

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。



CONTENTS

目录



5

前沿 | Focus

- » 刚柔并济：低绩效员工管理与员工关怀
- » 精准管理，敏捷落地——默克雪兰诺业务团队绩效改进项目
- » 蚂蚁集团 HRSSC 的数字化创新与员工体验变革
- » 让技术进步为招聘注入新动力——玛氏招聘实践分享

人物 | FIGURE

16 杨昕亮 (Neal Yang)

—— 以不设限之心，塑未来之形





5 | 前沿 |

- » 刚柔并济：低绩效员工管理与员工关怀
- » 精准管理，敏捷落地——默克雪兰诺业务团队绩效改进项目
- » 蚂蚁集团 HRSSC 的数字化创新与员工体验变革
- » 让技术进步为招聘注入新动力——玛氏招聘实践分享

16 | 人物 |

- » **杨昕亮 (Neal Yang)** —— 以不设限之心，塑未来之形

20 | 研究 |

- » B2B 销售培训及绩效改进调研报告

36 | 专栏 |

- » O 型人才——数字化时代组织新型人才
- » 如何高效地做好出海业务和组织的准备

Letter From the Editor

刊首语

以健康为基，筑职场未来

——致 HR Value 读者

当张雪峰先生因心源性猝死骤然离世的消息传来，整个职场为之震动。41岁，正值事业黄金期，长期高强度运转、曾因过度劳累入院，即便保持运动习惯，依然未能阻止悲剧的发生。这不仅是一个家庭的巨痛，更是一记敲响在所有职场人头顶的警钟——职场健康，从来不是个体的私事，而是企业与社会共同肩负的命题。

在内卷与效率至上的当下，无数职场人如张雪峰一般，在高强度压力下透支身体，将“拼搏”异化为“拼命”。据统计，我国每年发生心源性猝死的人数超过76万，其中中青年群体的占比持续攀升。长期熬夜、慢性疲劳累积、工作压力失控，已成为潜伏在职场深处的健康杀手。当年轻不再能充当健康的护身符，当奋斗不应以生命为代价，我们必须重新审视：企业的价值，究竟是建立在员工的健康之上，还是在透支之中？

这正是 HREC 推出 CHW 健康工作场所认证的初心所在。我们深知，健康的员工是企业最宝贵的战略资产，健康的职场是组织可持续发展的基石。CHW 认证从物理环境、健康管理、心理支持、组织文化四大维度切入，为企业构建一套科学、系统、可落地的健康管理体系，让“以人为本”从理念转化为可执行、可评估的管理标准，帮助企业识别潜在风险、优化管理机制、切实守护员工身心健康福祉。

今年，HREC 在 CHW 认证的基础上重磅升级，全新增设两大权威奖项，正式实现从单一认证向“认证 + 奖项”双轮驱动模式的跃迁：

最佳创新健康促进项目奖

最佳心理健康项目奖

认证，是企业健康管理的规范标尺；奖项，是优秀实践的价值勋章。两大新奖项的设立，旨在发掘企业在员工健康管理中的创新探索与实效成果，填补职场心理健康领域长期存在的表彰空白，推动健康管理从被动合规走向主动深耕——那些曾经被认为只是做给员工看的投入，那些默默坚持却鲜为人知的实践，值得被看见、被认可、被复制。

HR Value 始终与中国 HR 同行，见证并推动行业变革。今天，我们以张雪峰事件为镜，以 CHW 认证与新奖项为帆，郑重呼吁所有企业与 HR 同仁：把员工健康放在战略高度，把健康管理融入组织基因。

健康，是职场的底线，更是未来的底气。让我们携手，共同构筑一个有温度、有活力、可持续的中国职场未来！



前沿

FOCUS

刚柔并济：低绩效员工管理与员工关怀

内容来源：周丹 | 时任集团 HR 负责人 & 组织部负责人 | 万物新生(爱回收)

编辑整理：Sue Jiang

低绩效员工管理与员工关怀是企业管
理常会遇到的难题。如果对低绩效员工放
之任之，会降低其他员工的工作积极性，
长此以往，会影响到整个组织、团队的士
气。而回到低绩效员工管理本身，怎么管，
受管理者管理能力、绩效评估机制等等多
重因素影响，又被打上了一个大大的问号。
如何在低绩效员工管理上刚柔并济，力度
与温度并重？周老师的实践经验或许能为
读者带来启迪。

Part 1 当前企业管理的一些困境

企业在低绩效员工的日常管理中会遇
到很多困境，总体上可以分为五类：

◆ 低绩效“识别”的困境

很多企业在员工的绩效评级标准上比
较模糊，有些是上级基于员工的综合表现
给出整体性的评价和评级，有些则是根据
员工某段时间的绩效表现进行打分。识别
的困难还源于对“能力”和“态度”两者
的混淆：不具备或不匹配岗位应具备的技
能和能力，属于能力问题；员工主观懈怠，
有能力但不愿投入，属于态度问题；第三
种情况是岗位错配，即能力和岗位不匹配，
有能力而无用武之地，这三种情况都可能
导致低绩效的结果。标准模糊是导致低绩
效员工识别主要原因。

◆ “沟通”的困境

很多管理者并不擅长绩效沟通，在沟
通中往往比较“简单粗暴”，只是简单告
知“绩效不好”的结果。而在改进的措施
上，公司提供的资源与员工现状存在错配
现象。例如，对能力不行但态度积极的员
工进行施压，员工仍然无法完成目标；对
态度不行但能力匹配的员工，输送培训资
源，希望其通过培训能够改进，结果往往
是收效甚微，造成时间和资源的浪费。

◆ “法律合规”的困境

法律要求企业解雇低绩效员工需满足“程序合法 + 证据充分”。在司法实践中，“末
位淘汰”已被明确认定为“违法解除劳动合同”。当管理者希望对低绩效员工进行管理
调整时，如何保证管理手段的合理合法合规，已成为现实挑战。

◆ “团队与文化”的困境

如果企业忽视对低绩效员工的管理，会对团队内部公平性产生负面影响，高绩效员
工会觉得“多干多错，少干少错”，短期可能导致优秀员工“躺平”，长期更是会造成优
秀员工流失。同时也会影响团队内部协作效率，产生责任推诿。而且，低绩效员工如果
工作上需要他人“补位”，会导致团队分工失衡，例如，其他员工会刻意回避与低绩效
员工合作，或不配合，导致沟通成本增加。同时在文化上，长期容忍低绩效，长此以往
可能会形成“懒散、敷衍”的团队氛围。

◆ “管理能力和成本”的困境

站在管理者的角度，很多管理者，尤其是新进管理者，存在“不敢管、不会管”的现象。
部分管理者因怕“得罪人”或“引发冲突”，选择回避低绩效问题。另一方面则是管理者“不
会管”，比如缺乏专业方法（建设性反馈、制定 PIP 等等），在绩效沟通上缺少经验。此外，
由于员工替换的“隐性成本”高，加深了管理者的顾虑。

Part 2 低绩效员工管理探讨

上文总结了低绩效员工管理难的种种困境，那么，如何克服这些难点、痛点，采用
哪些措施和方法进行低绩效员工管理？

◆ 好绩效和差绩效的标准如何评估

针对低绩效员工的识别困境，建立一套明确的绩效评估标准、流程以及管理机制。
具体包含四步，

① **绩效指标量化**：要将绩效指标量化 / 具象化，如财务 / 业务量化指标、时效 / 频
次（如：月度完成率）、成果验收标准、行为锚定评分、内外部评价。

② **标准宣导落地**：在组织 / 部门内部宣导绩效指标规则和评价标准；设定月度或季
度绩效 / OKR 复盘机制；建立上级 1v1 绩效沟通机制。

③ **证据留存**：绩效指标和评价标准结果宣导后通过邮件或群通知等方式及时公布。
月度 / 季度复盘结果以及 1v1 沟通结论都要同步并留档。

④ **动态调整机制**：明确绩效目标的动态调整规则，包括适用场景、时间节点以及审
批流程。

◆ 低绩效员工如何基于定位问题差异化解决

针对不同类型的低绩效员工，采用差异化的解决方案。如前所述，低绩效员工总体

上可分为三类：能力问题、态度问题、以及岗位错配。为避免造成优秀人才的流失，应仔细识别低绩效员工，并采取有针对性的解决方案。

- 对存在能力问题的员工：分析能力短板；制定能力 PIP，明确目标和评估标准；提供资源支持，如辅导带教 / 周度 1v1 / 培训，管理者要根据员工的实际情况判断提供哪些资源。
- 对存在态度问题的员工：收集证据；制定绩效 PIP，明确过程和结果的行为要求和评估标准，通过日报 / 周报、月度复盘动态追踪员工的绩效表现。如员工的态度问题已对团队氛围产生影响，管理者应快速作出决策；而如果是其他原因导致的态度问题，则应发挥人力资源的专业能力，了解实际情况并定期跟进评估其绩效表现。
- 对岗位错配的员工：人力资源和部门管理者应进行慎重的岗位能力评估，分析其优势与当前岗位的矛盾点，结合实际情况，匹配合适的岗位，使其转岗。

◆ 如何提升管理者的绩效沟通能力

低绩效员工的管理还需要帮助管理者提升其管理能力，这其中最重要的是绩效沟通能力。针对绩效沟通能力的提升，需构建一套闭环：

- 通过上级或跨级 1v1 沟通，做管理能力包括绩效沟通能力的赋能。通过沟通帮助下属管理者更好地意识和识别自身的问题；
- 开展专项培训，例如在具体的绩效沟通方式、不同员工的沟通方法上提供指导；



图一 如何提升绩效沟通能力

- 提供管理者具体的绩效沟通工具；
- 给管理者设置具体的绩效沟通任务；
- 通过过程和结果跟踪，衡量沟通的效果。

为避免低绩效员工对团队文化造成影响，管理者不能“拖泥带水”，而应快速行动，但在处理时要注意方式方法，给与退出员工足够的尊重。

Part 3 激励福利及关怀更聚焦

面对低绩效员工，聚焦支持、尊重边界、避免纵容，包含五方面：**一对一深度沟通**：沟通是重点，帮助员工梳理问题，而非简单告知“你绩效差”，更有助于内部提升效率；**能力补位支持**：根据诊断出的能力短板，提供有针对性的辅导支持，而非全员通用的培训；**阶段性反馈**：建立短周期反馈机制，避免等月底 / 季度再评价；**保护职业体面**：不让员工因“公开丢脸”产生“破罐子破摔”的心态，保留其改善的积极性；**体面退出**：员工进入“退出流程”时，帮他体面离开，减少对其职业声誉的影响。

面对绩优员工，激励“火车头”，给火车头加满油。对绩优员工，激励资源应跟上，例如通过月度 / 季度 / 里程碑激励鼓励员工业绩冲刺，用文化评优表彰树立标杆，运用项目激励构建能力以及设置各类专项激励。薪酬福利资源向绩优员工倾斜，也能促使低绩效员工强化进步意识，激励其改善发展。

对低绩效员工的管理与员工关怀应当刚柔并济，管理者要建立清晰、可量化的绩效评估机制并使之真正落地，对不同类型的低绩效员工采用差异化管理，提供有针对性的辅导支持；另一方面，激励福利及员工关怀也应聚焦，使激励资源效果最大化，在鼓励“火车头”（绩优员工）继续奋进的同时引导低绩效员工改善进步，真正做到让管理有力度，让关怀有深度。HR

精准管理，敏捷落地

——默克雪兰诺业务团队绩效改进项目

内容来源：董艳 | 时任学习卓越中心负责人 | 默克医药健康
编辑整理：Sue Jiang

默克是世界上历史最悠久的制药与化工公司。1668年，费雷德里希·雅各布·默克购买了德国达姆施塔特的天使药房，标志着默克公司的诞生。默克有着创新高效的土壤，积极引入新技术助力效率提升。近年来，随着AI技术的迅猛发展，公司鼓励自下而上全民创新，上线MyGrowth AI平台，助力员工学习发展。默克持续推进**承诺导向的多维绩效反馈系统**，加强跨部门协同，推动敏捷文化落地，驱动组织变革发展。

国家政策带来的影响以及本土医药企业的快速发展，多重因素加剧了国内医药行业的竞争。作为发展成熟期的企业，默克积极寻求转型变革，希望通过吸引/培养转型、创新人才，重塑的组织文化，在激烈的市场竞争中持续保持竞争力。默克学习卓越中心快速响应组织转型的战略需求，开启组织的敏捷之旅，为业务团队打造绩效改进项目，加强跨团队协作和组织变革管理，提升组织效能。

默克的敏捷之旅

受外部环境变化带来的影响，默克面临着日益严峻的业务挑战。由于中国不同省份对同一政策的执行标准存在一定的地方差异，业务需要更加敏捷，能够针对外部环境的变化做出迅速反应，从而抓住机会，克服挑战。

默克的敏捷之旅自2023年启程以来已走过两年多的时间，经历了三个发展阶段：

2023年，默克正式踏上敏捷之旅。在组织敏捷转型的起步阶段，学习中心将重心放在管理团队的思维培养上，倡导敏捷思维模式，争取管理团队切实可行的支持。秉持小步快跑、快速迭代的推进思路，引导实施3个策略性iCAT项目，探索适合默克公司自身组织情况的敏捷方式。

2024年，学习中心扩大组织敏捷的应用规模，从两方面着手：

① 开发系列化的内部员工敏捷培训，培养默克内部的敏捷教练；

② 扩大项目范围，将敏捷项目的方法论应用到公司的创新项目当中，更好地孵化创新灵感。

2025年，以“将敏捷融入默克DNA”为目标，学习中心进一步扩大敏捷方法在组织中的应用，包括：①建立默克敏捷知识库和敏捷专家库；②培养一线管理者的敏捷思维，使之应用在日常决策中；③在多样化的业务场景中推广敏捷实践，从而建立组织敏捷DNA。

◆ 默克敏捷实践 iCAT

iCAT是一个目标共识、责任共担、协作共赢的跨部门敏捷团队，也是默克践行高影响力文化的具体举措，其内涵是：

Integrated，整合跨部门信息与资源，协助业务增长

Customer-centric，坚持以客户为中心，提供更优解决方案

Agile，快速捕捉市场机会，敏捷应对环境变化

Team，自发形成小型（9±3人）跨部门团队，协作共赢

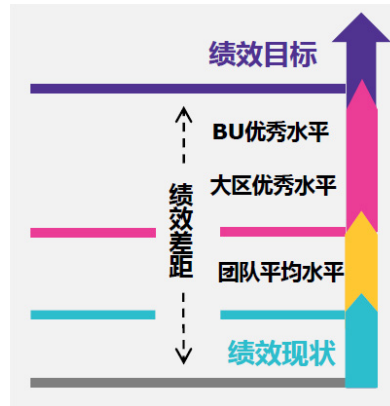


图 4 绩效差距

后从绩效现状到绩效目标之间的关系来看,明确与标杆的差距(见图4);根据数据收集,发现区域痛点。

第四步**定目标强管理**:根据各个区域客户改变成功率不同,确认不同区域的关键动作提升目标。

第五步**追结果速迭代**:

通过**敏捷看板**追踪结果。敏捷看板以“目标在上,KPI在下”的形式呈现,便于明确代表各自 KPI 提升目标和每周关键行为清单;

<p>目标: 本月增加10个目标客户观念改变</p>	代表	未开始	进行中	延迟	已完成
<p>关键行为目标 KPI提升目标1</p>	A				
<p>关键行为目标 KPI提升目标2</p>	B				
	C				
	D				
	障碍区				

图 5 敏捷看板

运用**敏捷站会**跟进检查。在 20 分钟的每周站会上,代表需要汇报上周承诺/进展、更新看板(复盘)、作出新的承诺,站会上还会对代表取得的阶段性成果进行表彰庆祝;

执行过程中**随时调整**和**复盘调整**相结合。每个站会后针对关键动作执行共性问题进行反思复盘调整。**HR**

蚂蚁集团 HRSSC 的数字化创新与员工体验变革

本案例荣获“2025 智享会人力资源共享服务中心价值大奖”创新变革奖

编辑整理：Phyllis Guo

蚂蚁集团的人力资源共享服务中心 (HRSSC) 自 2021 年成立以来, 以“科技普惠、服务创新”为核心理念, 深度融合 AI、区块链、低代码等前沿技术, 构建覆盖员工全生命周期的智能化服务生态。通过中台化组织重构、产品化服务交付、数据驱动运营机制, 以及“心声雷达”等闭环反馈体系, 蚂蚁集团 HRSSC 不仅实现了人效提升与成本优化, 更在多元组织形态下实现了服务的精准化、个性化与温度化。

蚂蚁集团 HRSSC 简介

◆ 人力资源架构

蚂蚁集团由中国总部统一管理海内外及各区域业务。在人力资源体系内, 设有 HRG 团队、CB 和 HRSSC 团队、OTD 团队、OC 团队、招聘团队和 HR 科技团队。

◆ HRSSC 组织架构和人员架构

蚂蚁集团 HRSSC 自 2021 年成立, 目前服务覆盖全球 30 多个国家, 支持中国及海外多元组织形态, HRSSC 定位为“组织效能与员工体验的双重引擎”, 致力于在合规可控、成本优化的基础上, 实现业务灵活高效与员工省心省力的服务体验。其组织架构涵盖前台、中台与后台, 形成“强壮中台、灵活前台、集约后台”的协同模式。

蚂蚁集团 HRSSC 运营机制

◆ 质量管理体系升级

从“第三方质检”转向“业务自检 + 专项抽检”双轨模式, 同时, 根据合规、劳动法及数据安全等要求, 对质量指标进行了分层管理, 该模式下质量管理的重点从单纯发现问题转向推动问题解决与流程整体优化, 实现了运营与管理模式的迭代。

◆ 合规与数据治理

在数据治理与权限管理方面, HRSSC 做出了重要的改革: 由大而全的数据权限需求, 缩小到业务线“最小单位”; 在数据应用方面, 统一由集团 BI 团队提供数据分析和看板, 为 HR, 业务方提供数据报告支持。

◆ 用户声音与“心声雷达”机制

2025 年 HRSSC 建立了关键反馈渠道: 通过“心声雷达”产品与满意度调研机制, 全面收集有价值的用户意见, 并成立专家小组或方案中心推动问题闭环解决。同时, 通过雷达式产品按月呈现识别出的问题并跟踪解决进展, 将共性问题转化为服务产品或流程优化项, 实现从“听到”到“改变”的闭环。

蚂蚁集团 HRSSC 创新变革关键举措

◆ 组织变革与中台化重构

• “服务台模式”到“中台集约化”

蚂蚁集团 HRSSC 2021 年成立以来, 面临两大挑战: 一是业务流程复杂、系统自动化程度低; 二是外包团队能力不足, 难以支持业务快速变化与多元化需求。

为此, HRSSC 推动组织模式从“分布式服务台”向“集中化中台”转型: 中台集约处理标准化业务; 前台聚焦本地化与差异化服务; 后台负责流程优化、数据治理与合规风控。实现资源集约与能力沉淀。该模式有力支撑了国内外业务的快速扩张。

◆ 新技术研发与运用创新：员工全生命周期的数字化体验

蚂蚁集团 HRSSC 深度融合支付宝生态与技术中台能力，在保障基础运营平稳的前提下，为员工提供具有科技感与人文关怀的体验。打造“入职 - 在职 - 离职”全场景智能化服务。聚焦人力资源领域数字化转型，依托前沿技术研发与场景化应用实践，打造了一系列创新产品与解决方案，创新人力资源服务模式。



图 1 灵境数字人的培训视频和鲸探的数字藏品

• 入职前：智能化前置服务，重塑流程效率

通过“企业码”产品，基于支付宝的对公结算与一站式管理平台，应用于新员工酒店住宿自助预约、体检、餐补、团餐等场景，以智能化工具替代传统人工财务资金、发票对接，实现由企业出资、预设消费规则，员工免垫资、自动回票、免报销 / 一键报销，让企业省心经营、安心支出，显著提升新员工入职体验与企业协同效率。

• 入职当天：数字化体验升级，打造专属记忆

灵境数字人：借鉴亚运会火炬数字人经验，利用自主研发数字人内容生成平台“灵境数字人”，HRSSC 可快速自主产出定制化入职培训视频，通过数字人互动替代传统真人或录播形式，实现知识传递的趣味性 with 高效性。

区块链数字藏品（鲸探）：结合区块链技术发行专属数字藏品，赋予新人入职仪式独一无二的纪念价值。

AI 创意实验室：支持员工上传个人照片并转换为多种风格的

工作照，用于钉钉头像等场景，以科技温度增强员工归属感。

• 在职期间：全场景智能服务，赋能组织与个体

AI 员工服务：基于公司的 AI 能力，开发 HR 服务的咨询办事一体化系统，覆盖请假、报销、政策解读、业务查询等高频需求，实现一站式服务，减少多平台操作。

蚂蚁保（理赔大脑）AI 理赔：在员工福利服务，应用蚂蚁保 AI 生成式大模型和 OCR 技术，整合了丰富的医学和保险知识，员工能读懂医疗文档并理解保险条款，大模型推理给出理赔结论，实现医疗险 0 人工参与、秒级自动化审核。

口袋医生：引入 7×24 小时在线医疗服务，支持视频、图文及三方问诊，延伸至员工家庭健康管理，并提供体检报告自动解读以及线上专家对话问询，方便员工随时就医咨询。

云凤蝶低代码平台：由智能办公团队提供，支持 HR 团队在 30 分钟内快速搭建线上流程，已覆盖证明开具、工伤办理等 200 多项服务，此平台还可以对公以及对客使用。

• 离职后：长效文化运营，延伸企业价值

支付宝家空间：基于公司的“支付宝”服务能力，构建离职员工及家属专属文化运营平台，通过内容共创、福利共享、活动联动等方式，持续传递企业价值观，形成人才反哺与企业品牌扩散的双向价值网络。

校友关怀计划：包括离职访谈、保温福利、重疾保障等，延续企业对人才的长期关注。

此外，蚂蚁集团 HRSSC 还积极引入外部政务服务能力，将部分业务（如公积金支取、工伤申报）引导至支付宝市民中心，由员工自助办理，进一步提升效率。

◆ 服务内容与收益模式创新

蚂蚁集团多元化组织和业务的快速发展，各组织差异化的业务需求与传统共享服务

推崇的标准化业务的矛盾凸显。急需根据需求调整业务，要求有懂客户、懂业务的角色承担起链接客户的工作。此外随着中台的建设，服务产品化和交付能力不断提升，为客户持续提供可选式服务、高性价比服务。由此，HRSSC建立SSC客户经理制，更好地链接客户，响应组织需求。

蚂蚁集团 HRSSC 员工发展路径

面对业务快速变化与AI技术冲击，HRSSC提出“人才识别-能力激发-氛围营造”三维培养机制：

◆ 岗位胜任力框架

蚂蚁集团HRSSC的业务和岗位在不断调整中，目前还没有确定的岗位胜任模型。但在前台和中台人员招募时，能力模型有所区分，比如：

HR服务台人员要求：服务意识、沟通力、形象气质以及一定的活动运营能力；

中台模块人员要求：业务专业能力与业务敏锐度；基本的流程梳理与优化迭代能力，人员稳定性，以及一定的项目推动与管理能力。

◆ 自运营学习组织

为提升团队专业水平，HRSSC在内部打造了自运营的学习组织“蚁起行”，由志愿者组织外联、学术、宣传等功能，共同推动内部自主学习。通过建立这一机制，相较于以往由员工提出需求、再由组织统一采购课程或安排内部分享的模式，学习效果更为显著。该机制旨在激发团队的自我学习能力，持续培养符合发展需要的人才。

◆ AI 赋能人才转型

随着AI技术的发展，蚂蚁集团HRSSC认为人工智能将对人才培养模式带来影响。过去，团队更注重人员的稳定性和执行力，同时也希望员工具备潜力与创新能力。如今，AI技术有望承担基础性、重复性的执行工作，从而释放人力资源。

未来在人才引进方面，HRSSC更倾向于直接招募具备创新能力和潜力的人员，而非依赖其已有经验年限。通过AI辅助处理标准化、高稳定性的任务，人才将更专注于具有挑战性与创新性的工作，推动团队整体向更高效、更具创造力的方向发展。

结语

蚂蚁集团HRSSC的实践表明，人力资源共享服务的未来，在于从传统的成本与效率中心，演进为以技术和数据驱动的员工体验中心。通过将前沿科技深度融入人力资源管理的全场景，HRSSC不仅实现了降本增效，更在多元化的组织形态中，构建了兼具精准、温度与韧性的服务生态。HR



图2 人才转型

让技术进步为招聘注入新动力

——玛氏招聘实践分享

内容来源：方颖 | 时任中国及澳大利亚人才招聘总监 | 玛氏中国

编辑整理：Sue Jiang

如今，经济环境快速变化，劳动市场日新月异。技术的发展驱动着人力资源招聘变革，越来越多的从业者尝试将 AI 技术引进招聘流程；企业的人才需求日益多元，复合型人才在人才市场上广受欢迎，企业的人才偏好发生改变；用工模式逐渐多元化，企业开始探索外包等用工模式；员工体验的重要性凸显，雇主品牌建设成为企业发展中不容忽视的方面。外部环境的嬗变对企业人才招聘产生深刻影响。面对种种挑战，玛氏招聘团队“逐个击破”，以雇主品牌建设和技术赋能人才招聘为切入点，优化社交媒体运营，利用人工智能技术优化招聘流程，提升招聘团队效能，实现招聘效率升级。

📍 雇主品牌建设：打穿品牌 - 渠道 - 运营闭环

为实现玛氏中国雇主品牌的持续发展和提升，提升对人才的吸引力，玛氏中国构建了完整、高效且相互关联的雇主品牌渠道运营体系闭环，分为五步：

① 雇主品牌定位和设计，明确雇主品牌的核心价值，并基于核心价值重新设计雇主品牌；

② 渠道选择和建设，采用全渠道策略和矩阵，布局社交媒体平台；

③ 招聘营销推广，利用数据优化招聘营销活动决策，实现效率优化；

④ 日常招聘，将 EVP 融入招聘流程，赋能上级经理和团队；

⑤ 数据分析和优化，收集候选人意见反馈，持续优化流程和活动。

2022 年是玛氏中国雇主品牌建设的起点。建设之初，招聘团队进行了广泛而深入的雇主品牌研究，包括同事问卷调查、焦点小组、外部大数据分析和对标以及洞察分享，了解同事们的真实反馈意见。基于研究结果，团队与业务共创，提炼并撰写雇主品牌价值主张，同时运用视觉设计制作雇主品牌文件和宣传资料。到了 2023 年，在经历了内外部测试推广后，玛氏中国雇主品牌策略全面推出。此后，团队着力推动雇主品牌的落地，不断优化社媒运营，逐步提升雇主品牌的认知度。

◆ 从小红书再出发

疫情之后，社交媒体进入存量时代，微信招聘热潮已经褪去，微信号活跃度降低。因此，团队瞄准具有强洞察属性的小红书，于 2024 年初开始运营，逐渐摸索出一套与平台属性、定位相适应的特色打法。

经过仔细的研究，团队发现小红书具有很强的“种草”属性，是新品牌与小众品牌“种草地”，也是用户进行消费决策的“百科全书”，平台上利他性、有价值的内容会受到欢迎。在对平台定位、用户偏好等有了一定的了解后，团队优化运营打法，在发布招聘干货、企业介绍之外，丰富内容，增加“整活宠粉”的内容；同时，坚持接地气的沟通、积极互动以及融合热点，打造更加鲜活的人设。调整思路“再出发”后，运营取得成效，截至今年，公司账号阅读量突破 60 万，互动量超两万，单篇平均阅读量超两万。

◆ AI+ 雇主品牌营销

AI+ 雇主品牌营销是玛氏人才招聘的“新质生产力”，团队持续探索利用 AI 辅助雇主品牌营销。以图文海报生成为例，打造“AI 生成创意选题 - AI 生成文案 & 视觉 - AI 辅助设计”工具链，根据生成效果、质量等综合应用、评估各类新兴 AI 工具。AI+ 雇主品牌营销很快取得成效，近一年，小红书涨粉 4 万+，用户互动 10 万+，直接申请转化 2 万+ 人次。

◆ 反思建议

在雇主品牌运营实践的过程中，团队产生了以下几点反思：

① 摆正心态，躬身入局。正视内容营销的崛起，注意和求职者共情；

② 人才吸引策略要兼具全面性和独特性。Z时代人才具有高度链接、渴望反馈、追求工作发展、多元化、自主性、重视事业平衡和社会责任感等特点，因此在做品牌运营时需要兼顾全面性和独特性视角；

③ 社媒运营需要注意平衡。更多的曝光意味着更多的关注，要注意舆论管理，及时与受众良性互动。同时，结合自身实际情况，平衡投入和产出。

🔗 技术为招聘注入新动力

外部数据显示，预计 2025 年底 HR 从业者对于 AI 的使用率达到 72%，2024 年 51% 的企业在招聘流程中使用了 AI，尽管 AI 的应用普及率空前提高，但更多的数据表明员工渴望 AI 技能的培训但是缺少合适的培训体系。玛氏中国始终坚持创新驱动，于 2017 年踏上了招聘领域的技术创新之路：

2017 年，玛氏中国招聘微信上线简历自动打分；

2019 年，上线 AI 智能语音面试和智能预约视频面试；

2020 年，上线语音面试 AI 智能评分，校招实现端到端全线上自助运营；

2021 年，实现视频面试 AI 智能评分；

2022-2024 年，共建本地 CRM 系统，AI 智能人工介入持续减少，同时尝试将 AIGC 应用于 AI Selection；

2025 年，布局本地 ATS 系统，与供

应商共建安全合规、性能稳定、支持个性化定制的玛氏招聘跨境传输解决方案。

◆ 校招系统

从用 AI 辅助筛选候选人简历，到实现端到端的校招全线上自助运营，玛氏中国招聘团队在校招场景分阶段、分步骤、深入地探索 AI 技术的潜能。AI 面试，作为校招系统的核心功能，上线后不仅为招聘团队节省了大量时间，提升效能；同时，也优化了候选人的面试体验，基于智能预约功能，候选人可以按需自主选择面试的时间段，更加灵活便捷。

现阶段 AI 面试的信效度仍然有一定的提升空间，对此，团队设计了校招防作弊解决方案，一方面，与供应商合作，持续迭代系统，加强对答题过程中屏幕行为异常、候选人行为异常的检测，并设置追问，构建技术层面的反作弊机制；另一方面，迭代面试题目录，对社交媒体平台上的面试题目录分享进行及时提醒，从而提升 AI 面试的信效度。

◆ 人才库

针对人才散布各处、信息共享难、缺乏高效工具等招聘痛点，玛氏中国招聘团队搭建人才库，整合人才资源。2022 年 5 月，人才库建设正式启动，历经 5 个月的共创协作、开发、测试，当年 10 月人才库正式上线，分阶段推进用户使用。人才库具有人才存储、快速精准搜索、智能人才盘点、探索自动营销四项功能。其中，探索自动营销能够对人才进行分类激活，并持续跟踪，为公司人才获取和招聘提供极大的助益。

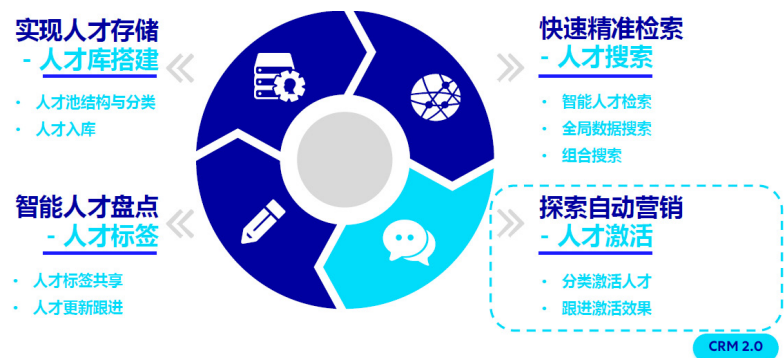


图 1 人才库功能蓝图

🔗 打造面向未来的招聘团队

技术不是创造力的起点，也不是创造力的终点，而是“人”创造力的起点。玛氏中国招聘团队坚信，人，才是把技术用好的核心和关键。玛氏中国希望**打造面向未来的招聘团队**，帮助团队中的每一位同事快速迭代，使其成长为更加敏捷，软实力和硬技能兼备的人才，激活内部人才流动，形成人才闭环，提升团队运营效率的同时助力组织发展。📄



人物

FIGURE

以不设限之心，塑未来之形

——访万豪国际集团大中华区首席人力资源官
杨昕亮 (Neal Yang)

“我们无法预测未来，但我们可以塑造未来。”这句话不仅是 Neal 二十年 HR 生涯的注脚，更是他在每一次职业转折中始终坚持的信念。从玛氏的管培生起步，到历峰的数字化转型探索，再到如今执掌万豪国际集团大中华区人力资源，他的职业路径从未设限，跨出岗位边界，跨出行业惯性，跨出传统 HR 的职能藩篱。

Neal 相信，HR 的价值不在于重复过往，而在于连接未来：连接团队与个体、连接文化与变革、连接人的温度与 AI 的效率。他花大量时间支持团队成长，鼓励同事拥抱变化，推动 HR 走出封闭，走向业务、走向同行、走向时代的前沿。在他的实践中，人力资源不再是支撑职能，而是组织进化的共建者。而驱动这一切的，始终是那颗不设限的心——敢于打破边界，才能看见更大的可能。

编辑整理：Phyllis Guo

起点：玛氏的管培生，HR 的意外启航

2005 年，Neal 从对外经济贸易大学毕业。那一年，玛氏中国启动了首届综合管理培训生项目，声势浩大，吸引了无数商科毕业生的目光。Neal 也是其中之一。“当时我拿到了几个 offer，但玛氏给我的印象最深——内部大轮岗、发展前景、薪酬待遇，还有它作为知名快消企业的品牌光环。” Neal 回忆道。

他最初在市场营销部实习，随后正式轮岗至人力资源部，负责招聘项目，尤其是管培生的招募。此后，他又先后在销售部和公司事务部轮岗，甚至参与了 2007 年北京奥运会赞助项目。

尽管起点光鲜，Neal 的 HR 之路并非一帆风顺。首先，做 HR 需要大量与人打交道，要用同理心去理解同事、候选人和业务部门的需求。这对彼时刚毕业的他来说是心态上的巨大转变，从关注搞定自己的学业，转变为倾听他人、提供支持。这个过程需要放下自我，不急于给方案或评判，调整自己的位置和心态。其次，HR 有很多专业知识需要从零学习。此外，作为管培生，他还必须熟悉公司业务，才能实现长期发展。

“第一个轮岗做到一半时，我做了一个中期回顾，效果并不好。”他坦言，“那段时间我拼命学习、完成任务，却没有停下来总结、反思。当高管问我‘你这半年学到了什么’时，我竟然讲不出来。”那一刻，他意识到：**HR 不是简单地完成任务，而是要理解人、理解组织、理解业务。**在轮岗的后半段，他开始花大量时间复盘、总结，将日常观察融入公司的能力模型和发展指引中。

“那是我职业生涯中第一次真正意义上的‘觉醒’。”他说，“从那以后，我学会了有体系地学习，也学会了从更高的维度看待自己的工作，这对我整个职业生涯



都具备重要价值。” Neal 从挫折中完成了从“做事”到“懂人”的蜕变。

17 年玛氏：三段经历，三次跃迁

Neal 将自己在玛氏的 17 年视为围绕“业务价值”不断进化的三段旅程。

第一阶段：HR COE, 打下专业根基。

他先后负责薪酬、招聘、雇主品牌等项目，最宝贵的收获是参与了玛氏全球领导力模型的升级。这段经历为他奠定了受用至今的 HR 专业认知：在大型组织中推动人才发展，必须依靠一套成型、成体系的运作方式，才能让各层级在统一语境下高效沟通，避免各自为政。

第二阶段：HRBP, 学会从业务视角

解题。他开始为业务部门提供全盘 HR 解决方案。最令他印象深刻的，是面对电商崛起，销售团队的一次大规模转型。他们重新设计架构、推动分销下沉，甚至将一批外包员工转正。表面成本虽然增加，但员工积极性被激发，整体效率反而提升。最重要的是在变革中守住了公司的文化。2016 年玛氏将巧克力与口香糖两大业务合并，他深度参与了中国上万人的销售团队整合，在人员冗余与业务增长的矛盾中，真正学会了从业务角度思考，理解组织变革的复杂性与落地之道。

第三阶段：共享服务负责人，拥抱数字

化跃迁。2016 年玛氏启动 HR 三支柱转型，他主动转岗共享服务。第二年，团队服务范围从中国扩展至整个亚太区。面对澳洲团队还在用尺子比对工资条，而中国已实现自动化发薪的差距，团队多次前往当地深入拜访，理解业务、文化和 HR 流程，用完全数字化的先进模式赢得了信任。随后，他受京东启发引入电子签，通过大量“科普”说服总部和业务部门，于 2019 年成功上线。此后，数字化入职、AI 聊天机器人等项目接连落地，带领团队完成从人工驱动到数字驱动的跃迁。

回顾三段经历，Neal 认为自己能够形成全盘管理思维，其核心在于始终以成为 HR 整体负责人为目标，不断从优秀上级身上汲取经验。**无论身处哪个模块，他思考的第一个问题永远是：“我对业务的价值何在？”正是这种理念，让他敢于在不同职能间转换，只为给公司带来更大影响。**

展望未来，他认为在 AI 冲击下，HR 各模块的界限正加速融合。HR 应回归以用户为中心，由 AI 或一个人端到端地对接业务、拆解需求，最终整合交付，大幅提升业务体感。AI 甚至可以主动预测需求，内部切分也将更加灵活，HR 需要具备“融会贯通”的能力。国内互联网大厂打通三支柱、以项目经理 / 产品经理模式运作的尝试，正是这一趋势的生动体现。

历峰：数字化转型的新战场

2022年，Neal加入历峰集团，担任人力资源副总裁。在这里，他面对的是一个截然不同的转型环境。与玛氏已经完成三支柱转型不同，历峰当时刚刚开始数字化进程。这带来了几个全新的挑战：

首先是合规门槛。跨境数据传输和个人信息保护的新法规出台，使得所有数字化设计都必须优先考虑合法合规，同时要
与总部沟通找到双方认可的方案，这是在玛氏时期不曾遇到的变量。

其次是品牌个性化与标准化的平衡。作为旗下拥有多个奢侈品牌的集团，既需要整体运营效率，又要满足各品牌的个性化需求。他们在三支柱框架内做了灵活微调，让共享服务能够适配不同品牌，而不是一刀切。

最关键的认知升级来自AI的引入。过去，共享服务天然抗拒定制化需求，因为每一点个性化都意味着人力成本的增加。但AI让他看到新的可能，标准化和个性化不再是非此即彼的选择，甚至AI会主动根据用户特点提供定制化的关怀指引。

Neal总结，在历峰的这段经历让他意识到，**AI对HR而言不是简单的数字化延续，而是一个重新定义可能性的机会，过去靠有限人手做不到的事，现在可以实现了。**虽然当时的探索还不完善，但对他和团队而言是极其有价值的学习过程。

万豪：最佳雇主的召唤

2025年，Neal正式加入万豪国际集团，出任大中华区首席人力资源官。“其实我早就关注万豪了。”他说，“在玛氏时，我们每年都参与卓越职场的全球‘最佳雇主’评选，万豪常年名列前茅。作为一名HR，我很好奇，它为什么能成为这样一个稳定的优秀雇主？”

深入了解后，他发现万豪与玛氏有很多相似之处：同为美国家族企业、同为百年老店、同样重视文化与人才。万豪作为

全球领先的酒店管理公司，在143个国家和地区拥有超过9700家酒店、住宅、分时度假及其他住宿项目，并拥有超30个酒店品牌，始终秉持以人为本、追求卓越、拥抱变革、诚实守信及服务全球的核心价值观，这些对Neal存在极大的吸引力。因此，当机会来临时，他毫不犹豫地抓住了。

加入万豪刚满一年，Neal认为自己仍处于前期学习阶段。而他最大的挑战来自跨行业，从快消品和奢侈品零售到酒店业，需要从头学习这个全新的领域。入职第一年，他花了近10个月的时间走访全国30个城市、上百家酒店，以此快速了解业务模式和一线情况，并结识各地员工。“我必须亲自去看看，我们的业务到底是怎么运作的。”这是他认为最重要的一件事。同时，他也在深入理解万豪文化——**只有真正理解文化，才能有针对性地做好人才和组织工作，传承公司文化并支持业务。**

过去十年，Neal始终围绕HR数字化转型深耕。加入万豪后，他看到了更令人激动的机会，酒店行业相对传统、劳动密集，HR运营仍依赖大量线下纸质流程。他的目标不仅是推动数字化，更要让组织真正迈向AI驱动，彻底改变HR运营模式。

作为转型的第一步，2026年1月，China ATS招聘系统正式上线。这是专为

中国大陆设计的统一数智化招聘平台，覆盖职位发布、候选人跟踪、面试安排、入职、电子签及数据分析全流程。酒店可“一键发布”职位并自动回收多渠道候选人数据，形成专属人才库与集团公共库双库联动，支持人才画像对比、渠道ROI分析与内部复用。用人经理可移动端审批、一键安排面试，录用通知与合同在线签署，实现招聘全流程数字化、移动化与可视化，显著提升效率与候选人体验。未来他会继续带领团队探索HR组织架构设计、价值定位，以及如何用AI提升效率和价值。**“数字化转型目前才刚刚开始，预计还需几年时间去持续探索，我们的最终目标是让万豪的HR团队成为行业领先的赋能型组织。”**

谈到AI对HR的影响，Neal坦言，关于AI的探索尚未拿到完美答案。相比AI带来的各种可能性，更重要的是明确核心原则。“万豪在AI应用上秉承human-centered, tech-enabled（以人为本，技术赋能）的策略。酒店服务业的核心竞争力依然在于真实的链接，‘人的温度’在关键时刻依然是不可取代的。万豪把AI视为一种杠杆，最终目的是让科技退居幕后，让人性化的关怀在服务前台更加闪耀。”这个原则确保转型不会跑偏，目标是让AI帮助同事（包括HR自己）从事更高价值的工作，而非取代人类。



他强调，AI 的价值在于做以前受限于能力和资源做不到的事，而非简单替代人工。这一轮数字化转型的重点，不再是纠结于标准化的共享服务流程或三支柱的组织架构，而是让组织变得足够灵活，让 HR 团队能够快速拥抱 AI 赋能，最终给业务提供更大价值。核心始终是用 AI 这个高效工具，去满足员工和候选人的个性化需求。

在推动数字化与智能化升级的同时，Neal 也将前沿理念落地到人才发展与供应链建设的具体实践中。在 BASE 品牌与卓越服务培训项目中，为应对业务高速扩张带来的品牌标准传递挑战，他带领团队面向全球 15 个品牌的新员工，在大中华区落地四大模块学习框架，按服务等级分层设计内容与资源配置，采用线上 + 线下混合式学习，并配备专属 BASE 教练体系。项目成效显著，97% 的员工对职业发展满意，企业连续三年获评大中华区最佳职场。

在校企合作项目中，万豪通过规模化实习与产教融合构建人才供应链。2025 年招募 26,693 名实习生，转化 2,306 人转正，全国平均转正率 20.5%。累计建立 43 个产教融合班、17 所产业学院，辐射学生超 6,400 人。牵头建设全国旅游饭店行业产教融合共同体，凝聚 174 家成员单位；举办“大师来敲门”线上讲座触达 266 所院校，“开学第一课”动员 63 位职业经理人走进 22 所院校，深化“双元育人”模式。

HR 的价值进化：从人事到战略伙伴

Neal 用 HR 部门名称的演变，勾勒出 HR 职能 20 年来的价值跃迁：

第一阶段：Personnel（人事部）

20 年前 Neal 刚入行时，HR 还叫“人事部”，核心是操作层面的基础服务，如算薪发薪、办理入职离职。那时 HR 的价值非常基础，偏服务性质。

第二阶段：Human Resources（人力资源）

后来大家开始自称“人力资源”，视角转变为将人才视为企业的重要资产，思考如何支撑企业运作。但关注点仍集中在“人才资产”本身。

第三阶段：战略伙伴

再后来，企业开始强调 HR 在战略设计、组织进化、员工赋能、文化与变革方面的价值。HR 从服务型角色真正转变为战略伙伴，因为组织效能、组织能力和组织文化，已经成为大型企业不可或缺的竞争力。

第四阶段：变革引领者与赋能者

最近 5 年，HR 的角色更加丰富。不仅要当业务伙伴，还要鼓励和激发内部人才去引领业务变革。以 AI 赋能为代表，HR 需要：与技术部门、业务部门合作，为员工创造学习和应用 AI 的机会；更懂技术和业务需求，用 AI 的视角重新设计工作流程；像产品经理一样思考，让 AI 与员工形成“加持”关系。

“在我从业的二十年来，HR 的价值和定位一直在升级，唯一不变的是持续保持好奇心和学习的姿态。没有人能预测未来的变化，但保持开放心态、不断学习，才能适应变化，甚至引领变化。”

关于“HR 懂业务”这一命题，Neal 分享了一位业务领导曾对他说的话：“不要担心你问业务的问题会不会过界，你可以坦然地问所有问题。HR 越了解业务，就越能扮演好 HR 的角色。”因此，他认为理想的 HR 状态是像业务部门一样了解业务，同时能从 HR 的独特视角提供专业支持。两者不应是“此消彼长”的选择题，而应充分结合。

他承认，要花大量时间深入业务，必然会挤压钻研专业的的时间，但可以让整个 HR 团队共同提升价值、为业务部门提供



支持，而不是一个人硬扛。作为 HR 负责人，他对自己的定位是：**自己成为团队里最懂业务的人，能够把业务需求转化为 HR 内部的策略和方向；同时成为最了解团队能力的人，能够调动每个同事的力量，最终形成合力，由整个团队共同提供专业的 HR 支持，而不是靠他一个人单打独斗。**

结语

工作之余，Neal 十分热爱旅行。来到万豪让他特别开心，因为这份工作恰好契合他的爱好——在旅行中探索不同城市的美食和咖啡馆。他自己也会在办公室做咖啡，出差让他的工作和生活变得更有意思。

采访中，Neal 多次提到一个词：**可能性**。他的二十年职业长路，恰恰是一个不断打开可能性的过程。他没有把自己框定在某个模块、某个行业、某种既定的 HR 范式里，而是始终保持一种向外探索的姿态：跨出职能边界，是为了更完整地理解组织；跨出行业惯性，是为了在差异中寻找启发；跨出 HR 的传统角色，是为了在技术与人的交汇处，重新定义价值本身。

如今在万豪，他正带领团队开启一场新的探索——不是简单地用数字化替代人工，而是让 AI 真正服务于人，让每一位同事都能从重复中解放出来，从事更有创造力、更有温度的工作。这场转型没有现成答案，但他相信，只要保持开放、持续学习、发动群众，量变终将引发质变。

当一个人不被设限，未来便有了无数种可能的形状。而这，或许正是 HR 这个角色在今天最值得被看见的样子。 HR



研究

HR RESEARCH

B2B 销售培训及绩效改进 调研报告

调研主办方：人力资源智享会

联合主办方：RICHARDSON



前言



在多重不确定性交织的商业环境中，动态竞争格局与多层决策结构放大了中国市场业务挑战的复杂性，这促使企业通过组织架构转型与KPI体系升级应对市场压力。销售团队正经历着比过往更大的挑战。与此同时，传统销售赋能机制与敏捷业务需求之间也存在着巨大的断层——培训体系受困于资源约束与闭环缺失，难以支撑战略落地的终极诉求。

破解这一矛盾，亟需从销售能力诊断、培训需求识别、实战转化机制、效果验证体系四大维度构建突破性解决方案。即面对转型阵痛，企业需优先突破四大关键瓶颈：其一，在动态业务环境下精准识别销售团队的核心能力缺口，避免战略目标与能力建设的脱节；其二，通过销售流程深度梳理，为销售流程注入敏捷性，从而做好培训需求洞察；其三，设计高度场景化的培训项目，打通从知识习得到业务应用的转化路径；其四，建立涵盖了行为转变、销售漏斗改善及对业绩影响的成功标准衡量机制，使培训效果可量化、可追溯，扭转当前培训价值难以体现的被动局面。

在这样的背景之下，智享会携手全球知名销售培训与咨询服务公司Richardson开展本次调研，调研以现状解析和挑战应对作为锚点，整合领先企业的实践和专家洞察，提炼破局之道：通过战略级能力建模确立培养方向，借助敏捷的协同销售流程精准把握培训需求，借力沉浸式训战融合加速行为转化，最终依托全面的成功标准衡量体系验证价值贡献，这将为锻造穿越周期的销售战斗力，也为企业提供系统性的销售培训框架和方法论。





不确定性持续增加的外部环境之下， 销售团队面临的业务挑战



中国市场的内卷加剧、采购方愈发倾向于以价格作为核心决策依据、监管政策收紧及供应链成本上升，放大了竞争威胁和采购决策的不确定性，销售组织面临着更严峻的挑战，提升销售团队的人效已成为企业应对市场环境变化的重要策略之一。



中国本土挑战解析

中国市场的动态性、价格敏感文化以及多层决策结构，放大了竞争威胁和采购决策的不确定性，销售团队需更敏捷。

● 竞争威胁显著加剧 79.27%

中国销售团队面临激烈竞争，其背后是宏观环境与市场结构的深刻变化。经济学家指出，中国经济增速放缓进入“新常态”，市场从增量转向存量博弈，企业为争夺有限订单必然加剧价格与资源竞争。政治层面，地缘政治不确定性及“双循环”战略推动本土产业链快速成熟，大量新玩家涌入市场，同质化竞争加剧。同时，反垄断、数据安全等监管政策重塑了行业格局，迫使企业在本土市场进行更激烈的近距离搏杀。在需求收缩、供给冲击的预期下，企业普遍采取激进的市场策略，“内卷外堵”导致竞争强度陡然提升，销售团队直接承受了这一压力。

● 保护价格并确保盈利空间 70.73%

其核心原因植根于“双循环”战略下的市场质变。国内大循环主导下，市场从增量扩张转入存量竞争，同质化供给加剧，客户议价能力增强，价格战成为常态。同时，监管政策（如反垄断）及供应链成本上升，进一步压缩利润。经济学家指出，企业短期内为保份额被迫牺牲溢价，但长期需依靠价值创新。商业领袖强调，销售团队必须从关系驱动转向价值驱动，通过提供更领先的商业洞察，技术定制，服务深化等构建差异化优势，否则在“内卷”中难以维持盈利空间。

● 客户的决策迟疑与摇摆 69.51%

经济波动使客户风险厌恶增强。企业在决策过程常涉及多层审批和关系网络，导致决策链条长且易变，销售团队需反复应对需求变化。

● 针对不同利益相关者的优先级定制沟通信息 60.98%

根据Gartner发布的报告，当今企业的B2B采购决策团队平均包含11人。采购决策涉及多个利益方（如技术、财务和采购部门等）。销售团队需高度定制化沟通，但这对销售人员的知识，技能，资源和时间，都有更高层次的要求。

● 制定清晰且有说服力的价值主张 59.76%

在“双循环”驱动的存量市场中，产品与服务高度同质化，难以凭借单一功能脱颖而出。客户决策更理性，关注综合解决方案与长期ROI，而非单纯价格。然而，许多企业未能及时将优势从“产品参数”转化为“客户价值”，缺乏对特定场景的精准洞察和数据支撑，导致价值主张空泛、缺乏差异化，无法有效说服利益相关者，陷入价格比拼的困境。



中国本土与全球挑战差异解析

中国与全球的差异源于市场成熟度和文化导向。中国市场基数大但多数已进入红海竞争，竞争和价格压力突出；全球市场流程规范但决策周期长，行动拖延明显。中国销售更依赖关系，全球更依赖数据和风险管理。

● 竞争威胁显著加剧 (本土更挑战)

中国市场竞争远超全球，主要原因在于市场整体获利机会近年来有所缩减、盈利增量减少、蓝海赛道相对有限。例如，科技和新能源等行业价格战频发。而全球市场集中度高，竞争相对稳定。

● 保护价格并确保盈利空间 (本土更挑战)

中国市场成本压力大（如供应链中断和人力上涨），客户压价文化盛行。全球企业更多通过品牌溢价和长期合同保护价格，但中国销售团队难以抵御低价冲击。

● 获得客户在特定时间采取具体行动的承诺 (全球更挑战)

欧美客户更独立，强调透明度，流程推进慢且需详尽分析，而中国销售团队更关注关系推动，流程推进灵活，客户行动相对快速。

● 销售人员难以提供明确的业务增长构想和ROI分析 (本土更挑战)

全球销售团队对于咨询式或解决方案式销售模式的探索和培养更成熟，其中投资回报率（ROI）分析已成为销售人员的核心必备技能。相比之下，中国销售团队普遍在专业能力方面较缺乏训练，尤其体现在数据驱动的业务洞察与财务论证能力不足。此外，尽管中国企业决策者可能认可销售方提供的ROI分析，但在最终决策阶段仍倾向于回归价格谈判，并常常参照不具备同等能力水平的竞争对手报价，进行非对等的“杀价”，从而削弱了高价值解决方案的议价空间。

● 向客户传达不作为的代价 (全球更挑战)

风险沟通是成熟市场的常用策略（如强调机会成本）。而中国销售文化更侧重宣扬积极价值（如“增长机会”），避免负面信息。因此这一挑战在全球销售市场中更为凸显。



提升销售团队的人效已成为企业应对市场环境变化的重要策略之一。

● 销售团队KPI要求更高 45.78%

说明在市场竞争加剧的背景之下，大量企业期望通过更精简的销售团队来完成更高的销售任务，以提升企业的营收和盈利能力。

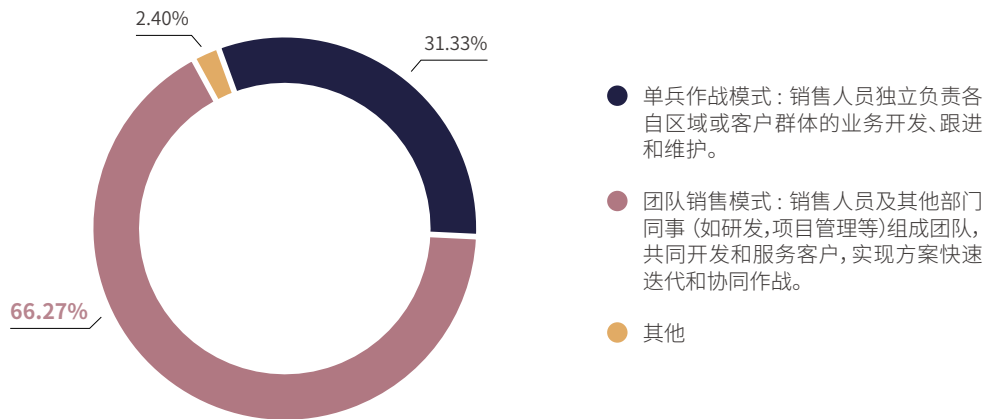
● KPI指标更多元化 37.35%

在业绩未能达成企业目标时，许多公司会增加对销售团队的KPI考核管理，如销售收入中的新老客户比例，产品组合比例等，也有的会对销售工作的频率（如拜访数量等）进行考核。

竞争加剧，销售团队的作战模式所发生的变化

在团队协作模式方面，企业高度重视销售团队能力建设，推动销售团队从传统的内部协作向跨部门协同的全面转型。

近两年贵公司销售团队的主要作战模式更倾向于哪一种? (N=166)



团队协作模式成为绝对主流，团队协作能力、顾问式销售能力的重要性日益提升。





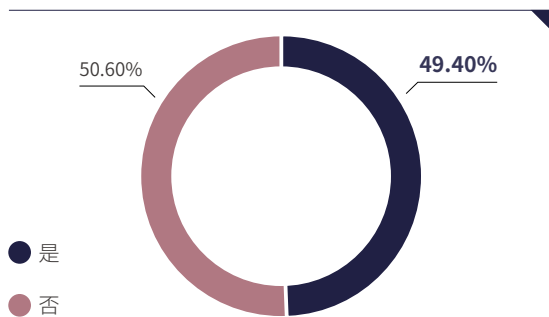
企业销售培训现状



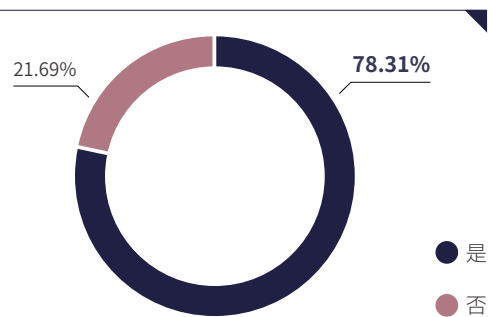
1 业务培训需求情况

随着以业务结果为导向的培训需求日益频繁且趋于定制化，销售培训正逐步向“敏捷响应业务节奏+精准匹配场景目标”的赋能模式转变。

近两年贵公司由业务部门提出的销售培训需求是否更高频?
(N=166)



近两年贵公司基于业务场景和目标提出的销售培训需求是否定制化要求更高? (N=166)



Q 业务端培训需求高频化，培训场景深度定制化，促使企业销售培训从传统的标准化知识普及，向“敏捷响应业务节奏 + 精准匹配场景目标”的赋能模式转变。

2 企业现有销售培训体系支持度

企业销售培训体系普遍面临资源投入不足和体系化程度低的挑战，导致其难以有效支撑业务战略和销售能力提升需求。销售培训多呈现碎片化、被动应对的状态，缺乏前瞻性的思考、设计和运营管理，整体效能受限。

销售培训方法论体系化程度

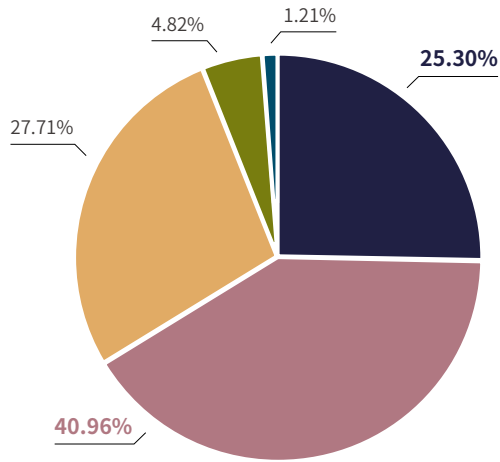
基于当前的业务目标和战略目标，贵公司销售培训人员是否有较为成熟的赋能手段和方法论? (N=166)



Q 企业销售培训手段整体较为碎片化，缺乏体系化方法论，这将导致培训的设计缺乏前瞻性和系统性，最终难以支撑业务和战略的发展。

销售培训体系成熟度

贵公司销售培训体系成熟度如何?¹ (N=166)



- **初初级**：企业销售培训活动基本上为临时发生或者没有
- **可管理级**：企业对销售培训活动进行了统一的管理，销售培训被计划和执行。培训部门基本上是以监控者的角色存在
- **已定义级-专业级**：销售培训部门为培训的执行提供了知识、技能、标准、方法的支持，培训更加关注战略与员工绩效，培训部门基本上是以业务部门伙伴的角色存在
- **已管理级-变革级**：企业销售培训活动基于知识管理与信息技术开展，同时员工学习的方式更加自由。此时培训部门基本上是以知识与学习服务提示者的角色存在
- **优化管理级**：销售培训体系持续改进，并不断寻求创新和优化



销售培训体系成熟度整体较低，这容易使得培训无法释放人力资本潜能，更难以构建有机循环体系。

整体资源支持度

您认为贵公司当前的销售培训资源（包括预算、师资、时间等）是否能够充分满足员工的培训需求 (N=166)



企业销售培训资源支持度普遍不足，说明管理层尚未真正将销售能力建设视为战略投资，并在资源上给予实质性的承诺和支持。

1. TCMM 模型与 CMM/CMMI 模型有密切联系。培训成熟度模型 (TCMM) 是在美国卡内基梅隆大学能力成熟度模型 (CMMI) 基础上建立的。它参考了 CMMI 的分级模型，将企业培训成熟度由低到高分五级：初初级、可管理级、已定义级-专业级、已管理级-变革级、优化管理级。本次调研的成熟度描述基于该模型，结合了销售培训的实际场景调整。

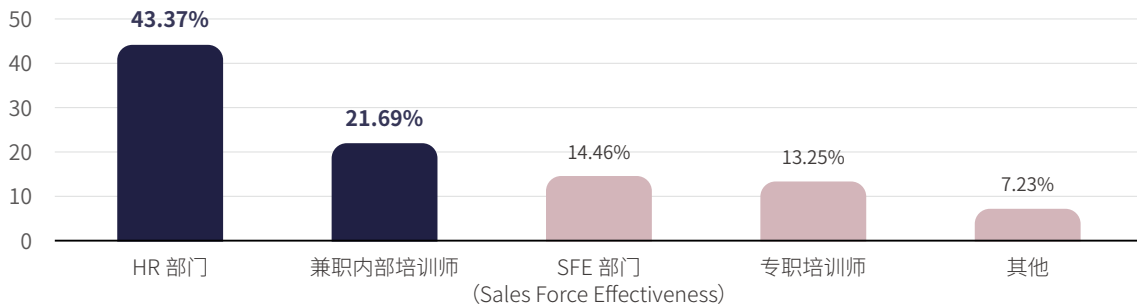
销售培训团队情况

2025财年年初相比2024财年年初销售培训团队人数变化情况如何 (N=166)



销售培训团队人数总体稳定，既体现了企业对现有团队的高度认可和维持意愿，也反映出其业务策略偏向保守。

贵公司销售赋能工作的主要承担者² (N=166)



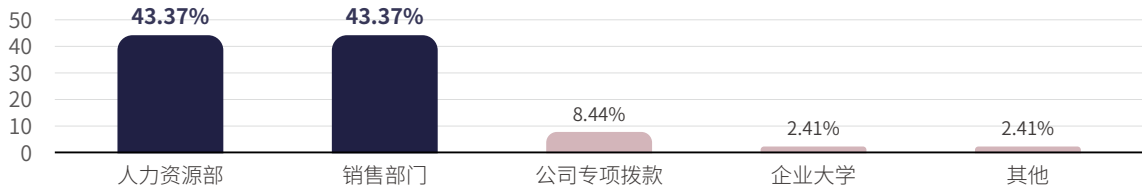
HR 部门仍是销售赋能的绝对主力，兼职讲师模式作为重要补充，未来或因业绩压力与激励缺失面临可持续性挑战。



2. 此处的主要承担者指在内部培训流程管理、寻找外部资源、内训师的选育用留管理、培训场域打造等工作的承担者。

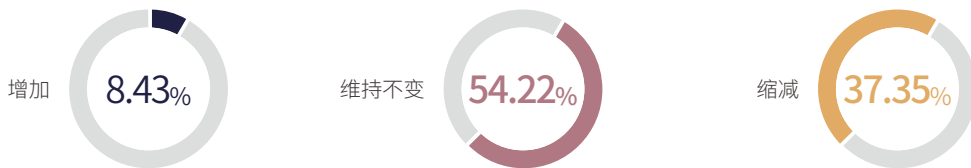
销售培训预算投入情况

贵公司销售培训预算的主要承担部门是 (N=166)



Q 销售培训预算的承担角色呈现出“平分秋色”的态势，人力资源部和销售部门是绝对主力。

贵公司近两年销售培训预算的变化趋势为: (N=166)



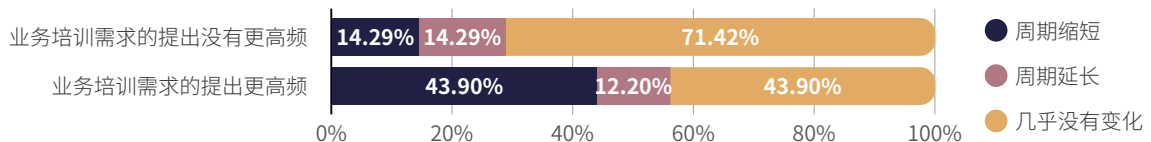
Q 近两年企业销售培训预算投入趋于保守，预算压力整体较大。

3 企业销售培训流程现状

业务培训需求频次增加推动销售培训周期缩短，同时企业显著强化实战导向的在岗训练。

培训周期

业务培训需求的提出是否更高频，对企业目前平均销售培训项目周期变化的影响³

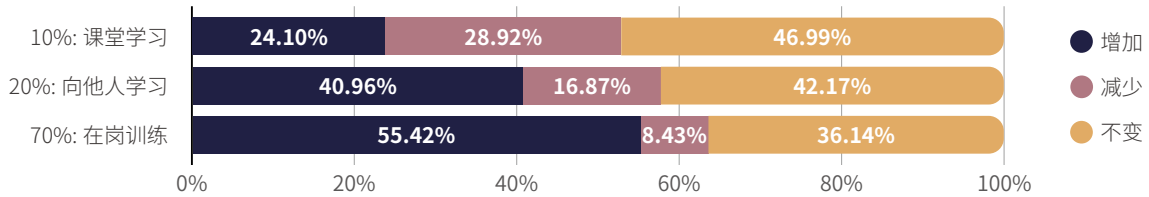


Q 业务培训需求提出频率增加推动了销售培训周期缩短，因此实现销售培训流程的敏捷响应、快速迭代至关重要。

3. 该图表旨在研究当业务培训需求的提出更高频时，是否会对销售培训项目周期的长短产生影响。

培训形式设计

贵公司近两年销售培训的形式在70-20-10原则的基础上是否发生分配变化?



企业正不断强化销售实战能力的培养, 并且重视经验分享机制的建设。

● 在岗训练的“增加”比例远高于其他形式 **54.22%**

说明企业明显在推动基于实战经验的学习。

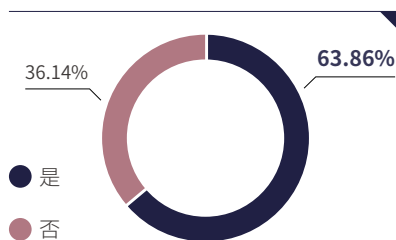
● 向他人学习的“增加”比例也值得关注 **40.96%**

这很可能源于销售工作本身高度依赖经验传递和协作的属性。在瞬息万变的市场中, 快速复制顶尖销售的成功策略(如特定行业客户的突破方法或应对新竞品的技巧)变得至关重要, 这使得内部经验分享、老带新陪访和基于实战案例的复盘会等“向他人学习”的形式价值凸显。

4 培训效果评估现状

企业销售培训评估逐步普及, 但深度和广度与管理者的期望仍存在不小的差距, 与驱动业务增长的链接较为薄弱。

贵公司的销售培训是否对培训效果进行评估 (N=166)



贵公司的销售培训评估目前可以做到哪个阶段 (N=106)

选项	比例
学习反馈层面: 如学员满意度、课程得分	30.19%
技能掌握、应用层面: 如相关技能测评结果	24.53%
工作行为层面: 如销售工具使用的熟练度、客户交互的熟练度	24.53%
销售转化漏斗过程指标层面: 如销售周期、机会数量	13.21%
业务结果层面: 如利润、收入	7.54%

多数企业已意识到销售培训评估的重要性并建立了基础机制, 但仍有相当比例企业缺乏系统性评估体系, 且当前的培训评估普遍停留在较浅的效果层面, 与业务的链接严重不足。



基于现状提炼销售培训挑战点



1 现状梳理与挑战提炼

现状	思考	挑战提炼
<ul style="list-style-type: none"> ● 中国市场的动态性、价格敏感文化以及多层决策结构，放大了竞争威胁和采购决策的不确定性，中国销售团队面临着更严峻的挑战，提升销售团队的人效已成为企业应对市场环境变化的重要策略之一。 ● 企业高度重视销售团队能力建设，推动销售团队从传统的内部协作向跨部门协同的全面转型。 	<p>当前业务环境下，销售需要的能力是什么？</p>	<p>销售能力 诊断</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 企业销售培训体系普遍面临资源投入不足和体系化程度低的挑战，导致其难以有效支撑业务战略和销售能力提升需求。销售培训多呈现碎片化、被动应对的状态，缺乏前瞻性的思考、设计和运营管理，整体效能受限。 	<p>人力资源 (HR) 部门如何有效利用销售流程，从而做好培训需求洞察</p>	<p>销售流程敏 捷性梳理</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 随着以业务结果为导向的培训需求日益频繁且趋于定制化，销售培训正逐步向“敏捷响应业务节奏 + 精准匹配场景目标”的赋能模式转变。 	<p>如何做好销售培训项目设计，并确保销售能够将其使用到真实业务场景中，从而有效支撑业务战略和销售能力提升的需求？</p>	<p>销售培训 落地转化</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 企业销售培训评估逐步普及，但深度和广度与管理者的期望仍存在不小的差距，与驱动业务增长的链接较为薄弱。 	<p>如何在销售结果转化层面看到培训效果，证明培训价值</p>	<p>培训效果 评估</p>

2 企业销售培训挑战分布情况



企业在销售赋能项目的各个环节均存在一定的挑战，其中落地转化的挑战最为凸显。

- 销售赋能各个环节的选择率分布较为均衡 (均在 40.00% 以上)，其中“销售培训落地转化”这一挑战的选择率最高 65.06%

不难发现，当前销售赋能项目在多个关键环节均存在不同程度的挑战。在所有被指出的问题中，“销售培训落地转化”的占比成为压倒性的最大痛点。这充分反映出培训内容与实际业务场景脱节、缺乏有效的训后跟进支持机制，导致所学的知识、技能未能有效转化为销售人员的实战行为和业绩提升。

根据调研结果，企业在销售赋能项目中，各环节均存在不同程度的挑战。销售培训落地转化成为最普遍痛点，销售流程梳理、销售能力诊断以及培训效果评估也集中暴露了显著的问题。

这些痛点清晰揭示了销售培训从设计到落地的关键瓶颈所在。然而，这些问题并非不可逾越。



内外联动，共同解决培训挑战



1 销售能力诊断: 当前业务环境下, 销售需要的能力是什么?

我们的建议:

→ 如何进行销售能力诊断与构建

- 首先, 从组织与个体两个层面进行系统性地审视所需要的销售能力

能力层次	含义	举例
组织层面 销售能力	关注企业内部的价 值传递机制, 这类能 力的诊断涉及组织 内部流程、跨职能协 作状态, 以及整体商 业价值传递链条的 通畅性。	<ul style="list-style-type: none"> ● 组织是否协作将解决方案与公司能力与目标市场客户进行链接, 形成商业洞察和价值主张 ● 组织获取的政策与市场洞察等战略信息有效地转化为销售的策略指导、行动依据和支持 ● 组织销售流程的采用程度等 ● 如何将组织获取的政策与市场洞察等战略信息有效地转化为销售团队的行动依据和支持 ●
个体层面 销售能力	聚焦于销售人员自 身在具体业务场景 中的表现。	<ul style="list-style-type: none"> ● 销售计划能力: 针对不同销售模式制定有效的行动计划 ● 销售执行能力: 强调销售人员能否遵循并有效执行既定的销售流程 ● 销售管理能力: 包括销售人员的自我管理能力和团队负责人管理他人的能力

- 其次, 结合企业当前销售培训体系成熟度发展阶段确定能力构建与诊断的优先级。

- 最后, 深入了解客户所处的情境, 使相关能力的发展更贴合业务发展的需要, 进一步获取客户的信任。

▶ 了解客户所处的情境的重要性

客户希望与真正了解其业务与问题的销售人员打交道。销售需要能够了解客户的处境, 深知如何帮助他们解决问题。客户难以接受那些只关心推销自己的产品或服务, 而且咄咄逼人的销售人员。客户想要的是往往是能为他们的情境增加价值的顾问。否则, 客户只需要上网查询产品的信息与价格即可。销售人员必须将价值增加到客户的情境之中, 否则无法获得长远的发展。

▶ 帮助销售人员熟悉情境并获得客户信任的相关能力要素

- ◆ **政策与市场洞察能力:** 当业务环境受政策影响较强时, 销售需快速响应外部变化, 避免风险并捕捉机会。该能力主要包括敏锐的政策法规理解、市场动态分析和趋势预判能力。

- ◆ **创新与应变能力:** 业务环境快速演变, 销售需敏捷适应, 确保团队高效运作。该能力项包括创新思维、快速响应变化。
- ◆ **战略思维与商业分析能力:** 销售需从“点状”专家转型为“面状”的综合管理者, 以优化资源配置并提升人均效能。该能力包括区域市场分析、竞争态势评估、战略规划和业务决策能力。
- ◆ **沟通与协调能力:** 销售工作日益跨职能, 需打破孤岛, 确保内外部协同。该能力项包括跨部门协作、政府沟通、全球与本土协调、情商素质、心理分析、身体语言、诚信及态度等。
- ◆ **技术与专业能力:** 对于高度专业化的行业, 销售需以技术赋能, 提供定制化价值而非简单产品推销。主要包括行业专业知识、技术实力、以及解决方案设计能力。
- ◆ **客户管理与关系构建能力:** 客户需求日益复杂, 销售需从交易转向长期伙伴关系, 提升客户忠诚度。其主要包括谈话技巧、倾听技巧、谈判技巧、提问技巧、结案技巧以及演示技巧等。

2 销售流程敏捷性梳理: 人力资源 (HR) 部门如何有效利用销售流程, 从而做好培训需求识别

我们的建议:

→ 如何有效利用销售流程, 从而做好培训需求识别

● 认识销售流程对于人力资源 (HR) 部门开展需求诊断工作的作用与价值

销售流程往往需要匹配实际的“客户旅程”，这是一个业务层面的议题，与人力资源这一角色并不直接相关。但人力资源 (HR) 部门可将销售流程转化为一种诊断工具，来系统性地识别培训需求，从而支撑业务发展。

由于 HR 往往难以直接参与业务部门的流程优化讨论，所以提升对销售流程本身的理解力至关重要。HR 应避免直接评判流程优劣，而是要重点关注销售人员在流程执行中的行为偏差与能力差距。通过分析这些偏差，HR 能够逐步揭示流程设计本身的不足或业务执行中的深层问题，进而精准定位培训需求。

● 进一步结合业务情况与销售流程, 精准诊断销售培训需求

- ▶ 首先, 从高层视角进行全局诊断, 通过系统访谈销售团队管理者, 借助其战略视野与经验洞察部门级流程瓶颈与能力短板, 避免受限于一线人员的局部视角, 确保需求诊断有一定的高度与客观性。
- ▶ 其次, 深入客户全周期价值链条, 通过参与客户研讨会等形式, 识别客户在研发、生产、销售等环节的痛点, 借助外部视角进一步增加对培训需求了解的深度。
- ▶ 当业务专业壁垒较高, 培训管理者难以在短时间内掌握业务全景与培训需求时, 不妨转型为“平台搭建者”, 连接内外部专家资源, 设计互动式学习场景。此时销售人员可以根据自己的学习诉求, 在平台上寻找相关资源开展学习。

3 销售培训落地转化: 如何做好销售培训项目设计, 并确保销售能够将其使用到真实业务场景中, 从而有效支撑业务战略和销售能力提升的需求

我们的建议:

→ 销售培训项目如何设计能更贴合真实业务场景, 并使得培训成果能在实战中落地应用

● 角色设置层面: 建立专业客户成功管理 (CSM, Customer Success Management) 团队

该角色超越传统讲师职能, 旨在将培训成功进一步转化为业务成功, 并且充当企业的顾问伙伴, 协助其在培训后规划和执行一系列内部措施以实现行为改变。其核心职责是利用专业数据模型深度分析客户业务目标、关键绩效指标、销售行为与学习内容之间的关联, 提供深度洞察。CSM 与 HR 及业务领导紧密协作, 共同设计并落地变革管理方案, 营造促进行为变的组织环境, 长期陪伴企业构建可持续的、与自身文化匹配的销售绩效文化, 确保培训效果的持久性。

● 数字化工具层面: 深耕业务数据, 利用数字化平台和 AI 模型重构企业的销售赋能逻辑

在数字化工具应用层面, 需以业务数据为驱动起点, 通过 AI 模型深度解析 CRM 等系统中的销售行为与结果数据。这种数据赋能逻辑能精准识别个体在不同业务场景下的能力短板, 例如特定客户谈判中的策略缺陷或商机转化瓶颈, 进而生成短周期、高针对性的学习建议。

● 培训流程设计层面: 重视训战结合, 将业务实战场景嵌入培训流程

训战结合是能力转化的重要载体。培训设计须深度嵌入业务链条: 将典型案例复盘融入月度、季度业务会议; 同时构建高压模拟战场, 通过限时谈判推演、客户角色互换、沙盘模拟等沉浸式演练, 锤炼销售人员的临场应变与策略思维。每次演练需配备结构化反馈机制, 由观察员基于能力模型评分表结合视频回放, 提供即时、可操作的行为改进指南。

● 培训流程优化更新层面: 建立敏捷迭代机制, 让培训内容与业务需求动态契合

重视内容敏捷优化, 建立持续学员反馈机制, 快速淘汰低效内容, 聚焦核心能力培养, 保持内容与业务痛点的强相关性; 开展培训时更重视“短平快”, 增加学习频率, 提升紧迫感与知识留存率, 采用微学习、碎片化学习等方式适应业务节奏。

● 内外资源整合层面: 重视外部资源与第三方视角的引入

引入跨领域专家, 如政府官员、政策专家、行业分析师等, 提供宏观趋势解读、政策精髓解析, 助力销售人员提升与高层客户进行战略对话的能力; 邀请相关领域专家参与课程设计或作为特邀讲师, 确保培训内容反映业务的真实全貌。

4 培训效果评估: 如何在转化层面看到培训效果, 证明培训价值

我们的建议:

→ 如何评估销售培训的效果?

- **整体评估逻辑: 以终为始, 首先明确希望通过培训提升哪些具体行为或能力, 并设定相应的评估指标**

企业应首先明确要通过培训来改变的具体行为或能力, 并设定相应的评估指标, 再据此设计培训课程。通过对比训前与训后的行为变化与能力变化, 才能有效证明培训对绩效提升的实际贡献。通过有意识地设计行为转化层面的评估, 企业能够收集到切实证据, 证明学员的工作行为因培训发生了积极改变。这些证据虽不直接等同于业务结果, 却是培训产生实际效果、连接学习与绩效改进的最可靠且可操作的证明, 从而使培训价值变得“看得见、摸得着”, 为优化培训项目和资源投入提供坚实决策依据。

- **评估销售培训效果的主要指标: 跟踪行为及绩效, 通过绩效变化来确定行为影响, 通过数据来持续校准策略**

(注: 以下指标罗列来自于 Richardson CSG 服务内容)

指标分析方法	关键销售举措要达成的具体业务目标是什么?	什么销售漏斗指标可以衡量这些销售举措的达成情况?	目标群体的那些关键销售行为的改变能够产生这些关键销售指标?	哪些是改善这些销售行为所必须提升的关键销售技能?	哪些结构化的内容是针对提升这些具体技能?
衡量等级	5. 业务结果 (ROI) 	4. 销售漏斗影响 	3. 工作行为 	2. 技能掌握 & 应用 	1. 学习反馈 
衡量领域 (示例)	<ul style="list-style-type: none"> ● 利润 ● 收入 	<ul style="list-style-type: none"> ● 赢率 ● 销售周期 ● 项目规模 / 客单价 ● 机会数量 	<ul style="list-style-type: none"> ● 客户交互 ● 销售工具使用 ● 管理节奏 ● 任务观察 	<ul style="list-style-type: none"> ● 区域规划技能 ● 机会审核技能 ● 业务诊断技能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 引导师有效性 ● 学员满意度 ● 课程得分
可用于衡量的数据类型	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部CRM系统数据 	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部CRM系统数据 	<ul style="list-style-type: none"> ● 问卷数据 ● 经验数据 ● 对照组数据 ● 内部CRM系统数据 	<ul style="list-style-type: none"> ● 经验数据 ● 测试数据 	<ul style="list-style-type: none"> ● 问卷评估数据
跟踪衡量周期	● 培训 / 辅导实施后 12~18 个月	● 培训 / 辅导实施后 6~12 个月	● 培训 / 辅导实施后 6~9 个月	● 培训 / 辅导实施后 1~3 个月	● 培训 / 辅导后立即

● **评估难点：难以建立从培训到最终业务绩效提升的清晰因果链**

评估销售培训效果的核心难点在于其复杂性与间接性。一方面，培训成果需通过学员的行为转化间接作用于最终业务绩效，而行为改变本身受多重因素干扰：市场波动、客户需求变化、团队协作效率、个人动机差异等均可能稀释培训的直接影响，导致难以建立清晰的因果链。另一方面，行为转化具有滞后性与隐蔽性——学员需时间消化知识、适应新技能，且部分行为难以被实时、全面地捕捉。而销售岗位要求给企业带来真正的财务回报，这一特性决定了行为与结果层面的评估是非常重要的，若无法在结果层面实现真正的转化，其培训的价值也容易遭到质疑。

● **企业目前可考虑采用的评估方式：内外部视角相结合，必要时可引入数字化工具**

- ▶ **学员自评 + 直线经理他评：**学员自评是指在培训结束一段时间后，通过结构化的评估问卷，让学员回顾并自我评估他们在工作尝试或应用培训所学技能、知识的具体情况。而直线经理他评是指邀请学员的直接主管（直线经理）基于日常工作直接观察，对学员的行为变化进行评价。直线经理身处管理一线，能更客观地判断学员是否真正表现出新的、符合培训目标的行为模式。这种方法能更全面地捕捉行为变化的信号。相比于直接证明对最终绩效数字的影响，收集关于具体行为是否改变的证据更为直接，也更容易操作和归因，有效规避了绩效层面复杂的因果链问题。
- ▶ **实地观察与辅导：**对于核心或关键技能培训，可安排培训师、内部导师或项目组成员深入学员的实际工作场景进行观察（如陪同拜访客户、观察工作流程）。观察者直接在现场评估学员是否及如何应用培训中的关键行为。这种方式虽成本较高，但能提供最直接、最真实的行为证据。通过观察者的亲眼所见，为学员的行为改变提供了强有力的现场佐证。观察到的行为实例本身就是培训效果最直观的体现。
- ▶ **借助数字化平台与工具，使评估从主观走向客观：**在数字化条件允许的情况下，企业可借助工具追踪和分析销售行为数据。如：在销售常用工具（CRM、企业微信、会话录音系统）中预埋行为采集点，自动抓取关键动作；自动解析电话 / 会议录音，识别关键行为；借助数据对训前 - 训后的相关欣慰进行对比分析；通过算法和模型探索行为改变与绩效的关联强度，等等。
- ▶ **借鉴第三方成熟的销售方法论。**这些方法论并非个体经验，而是基于大量机构样本研究得出的成果，具有参考价值，通过第三方平台提供的标准化行为建议、模型或数据进行综合诊断，能精准识别团队在具体行为或能力上的问题和相应的变化。



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/



专栏

COLUMN

O 型人才——数字化时代 组织新型人才

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备国际竞争力。

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

O 型人才——数字化时代组织新型人才

文 / Charlie Liu

一、AI 与数字化时代下的组织效能

在 AI 技术全面渗透、数字化转型深入推进的当下,企业的运营模式、组织架构与管理逻辑正发生颠覆性变革。市场竞争日趋激烈、组织迭代持续加速,组织效能已然成为企业核心竞争力的关键衡量标准。

全新环境下,组织效能被赋予了更清晰的定义:对内,是团队与组织内部高效沟通、紧密协作、互利共赢的综合能力,团队成员间信任度拉满、能力优势高度互补,让组织的执行力与抗风险能力,远胜于效能低下的团队;对外,则体现为对市场变化的快速响应、与客户的精准对接互动,以及助力整个商业生态圈实现互惠共赢、长效发展。

二、O 型人才:高效能组织的核心支撑

企业想要打造高效能组织,离不开一批突破传统定义的新型人才加持。通过对众多高效能企业的深度调研与实地观察,我们发现组织内部正崛起一类全新人才,我们将其定义为 O 型人才。

“O”的核心寓意是 **Organization (组织)**,这类人才区别于传统专业型人才、职能型管理人才,核心价值直指组织效能提升,专注于打通团队间、部门间的沟通壁垒,推动多方高效协作、实现共赢。他们可遍布企业基层、中层、高层各个层级,

不局限于单一管理岗位,却能全方位提升组织各层级执行效率、大幅降低内部沟通成本,最终让组织协作实现“1+1 > 3”的倍增效应。

同时,“O”也延续了 O 型血的通用适配特质:这类人才拥有极强的环境适应力与超高情商,能够快速融入不同团队、适配不同工作氛围,完美衔接各类性格、各类专业背景的同事。企业内部 O 型人才占比越高,组织整体协同效率、落地执行力就越强。

三、O 型人才的四大核心技能

◆ 第一 信任构建能力

信任是组织协同的底层基础,也是 O 型人才最突出的核心技能。他们始终保持真诚沟通的态度,主动关注他人诉求、耐心倾听不同意见,及时给予针对性支持与正向反馈,凭借自身亲和力与靠谱行动力,在团队中凝聚强大向心力,成为同事愿意信赖、主动靠拢的核心纽带,从源头上减少内部沟通内耗。

◆ 第二 把正向影响力

O 型人才始终以提升组织整体效能为目标,具备不依托职位权力的软性影响力。他们乐于分享工作经验、传递积极的工作理念,引导身边同事强化责任意识、树立团队协作思维,带动全员主动对齐组织目标,激发团队整体能动性,让团队氛围更正向、工作执行力更高效。



◆ 第三 冲突管理能力

企业运营中，部门与部门、员工与员工之间，因工作目标、立场视角不同，难免产生分歧与冲突。若所有矛盾都需逐级上报、由上级领导协调决策，会大幅增加组织沟通成本、拖慢工作进度。而O型人才擅长精准把控矛盾核心，主动协调各方诉求、理性化解冲突，平衡不同主体的工作利益，让内部分歧快速得到妥善解决，保障协作流程顺畅推进。

◆ 第四 包容支持能力

当下企业多面临跨团队、跨文化、跨业态的协作场景，不同团队的工作文化、行事风格差异明显，本位主义极易成为协作阻碍。O型人才拥有开放包容的心态，能够尊重并接纳各类团队文化差异，主动搭建沟通桥梁，助力不同部门快速适配磨合，营造互助共赢的工作氛围，破除部门壁垒，实现跨单元高效协同。

四、AI 新技术浪潮下，O型人才成为企业刚需

随着AI技术的飞速迭代，传统标准化、重复性的专业技能、基础技术工作，正逐步被人工智能替代，单纯的专业型人才竞争力持续弱化。与此同时，企业组织架构不断向扁平化、精简化转型，人类与AI协同作业的新模式已然成为未来趋势。

面对这样的行业变革，企业应当及时调整人才培养与人才布局策略，减少对单一专业技能型人才的过度投入，转而重点培育和引进大量O型人才。具备高情商、高效沟通力、冲突解决力、正向影响力的O型人才，拥有AI无法替代的人文素养与协同智慧，是企业适配时代变革、实现高速发展的核心力量！**HR**



陆忠亮

畅海堂出海服务创始人
香港特区生产力局首席顾问
前海尔副总裁
海外首席人力资源官

畅海堂致力于企业的全球化组织建设，我们服务和赋能中企出海和组织全球化，我们的团队均来自于全球 500 强的知名企业，拥有丰富的跨国管理与出海实战经验，能有效地为客户解决企业在出海和全球化过程中的战略、组织和运营类的问题，助力开拓全球市场。

陆老师在战略管理，组织和企业运营领域拥有三十年的全球化实战经验，现任多家上市公司顾问和独立董事。广泛服务国央企，头部民企和外企客户。他曾任海尔副总裁，海外首席人力资源官，管理全球业务组织运营。陆老师也曾长期在跨国公司任职，历任通用电气，杜邦，百特医疗等多家跨国公司高管。

畅海组织出海说

如何高效地做好出海业务和组织的准备

文 / Bruce 老师

今天讲我前段时间接触了一个案例，国内某头部消费品品牌要出海。公司老总派了几个人出去，参加了一个考察团，在国外参加了展会，和各行的同事交流了一下。然后就马上决定出海。一出去后马上在开发区去租了个办公室，派了几个同事过去，又把产品运了几个集装箱出去要开始大干一场。但是大半年来做下来产品滞销，费用花了不少，最后一地鸡毛。这样的事我遇到和听到了不少。都是急着要出去，发挥我们大干快上的精神。最后没有取得预想的效果。这并不是个案，而是一种**高度重复出现的中国式出海路径**。这点上我们不妨要向东亚邻居日本的企业好好学习一下，他们在做全球化布局前，业务的调研非常深入，组织也充分做好了准备，所以一旦出海吃的亏和付出的代价就要少很多，那我们如何高效地做好出海业务和组织的准备呢？

一、首先我们的问题不在“出海”，而在“太快决定出海”

很多企业在复盘失败时，会把原因归结为：

- 国外市场太难
- 本地渠道不配合
- 消费者不接受中国品牌
- 团队不够努力

但如果我们更冷静地拆解，会发现一个共同点：**决策发生得太早，且建立在极**

其有限的信息基础之上。一次考察团、一个展会、几次同行交流，本质上解决的是三个问题：这个国家有没有这个行业？看起来有没有机会？竞品是不是也在做？但它**几乎没有回答任何真正关键的问题**：

- 目标客户是谁？
- 谁已经在这个价位带里占住位置？
- 渠道利润结构如何分配？
- 我们的产品优势是否成立？
- 我们的组织是否有能力支撑长期运营？

在这些问题没有答案之前，所有“快速行动”，其实都只是**加速犯错**。

二、中国企业“急着出海”的深层原因

为什么这种情况在中国企业中如此普遍？我认为至少有四个深层原因。

◆ 第一，国内成功经验的路径依赖。

中国市场过去二十年，是一个“只要规模够快、动作够猛，就能赢”的市场。这种经验一旦被带到海外，就会形成严重误判。

◆ 第二，把“窗口期焦虑”当成战略依据。

很多企业出海的真实逻辑是：别人都出去了，我不出去就晚了，机会没有了。这不是战略判断，而是情绪驱动。



◆ 第三，把业务问题当成执行问题。

产品卖不动，第一反应是：再铺点渠道、再多派几个人、再多投点钱。但真正的问题，往往出在方向，而不是力度。

◆ 第四，对组织复杂度的系统性低估。

国内一个成熟产品线，背后是十几年积累的供应链、渠道、品牌、人才。而很多企业却认为：出海 = 国内那一套换个地方再来一遍。这是极其危险的误判。

三、为什么日本企业出海“慢”，但代价小？

很多人会觉得日本企业出海慢、保守、谨慎，但恰恰是这种“慢”，大幅降低了失败成本。如果你仔细观察日本企业在全球化前的准备，会发现几个显著特征：

- 市场调研周期极长，且高度数据化
- 对本地消费者行为研究深入到细节
- 出海前往往有 2-3 套备选商业模式
- 组织、流程、人才几乎同步准备他们并不是“不冒险”，而是**把风险前置消化**。中国企业的问题在于，把调研

当成形式，把组织准备当成事后补救。

四、高效出海准备的第一步：业务假设，而不是行动计划

真正专业的出海准备，第一步不是“我要做什么”，而是：**我对这个市场的关键假设是什么？**至少要明确以下几个核心假设：

- **目标客户假设**
 - 我真正要服务的是哪一类人？
 - 他们现在在用什么产品？为什么？
- **价值主张假设**
 - 我解决了什么未被满足的问题？
 - 这个问题是否足够大？
- **竞争结构假设**
 - 这个价位带是否已经拥挤？
 - 我的优势是否可持续？
- **盈利模型假设**
 - 毛利从哪里来？
 - 渠道、税务、合规吃掉多少？

在这些假设没有被验证之前，**任何大规模投入都应该被视为高风险行为。**

五、第二步：出海不是“复制”，而是“重构”

很多企业最大的误区在于，国内卖得好的产品，拿到国外一定也能卖，现实往往是：

- 产品功能并非最优先需求
 - 包装、规格、使用场景不匹配
 - 定价结构与消费心理错位
- 因此，真正有效的出海路径是：
- 用最小可行产品（MVP）测试市场
 - 用小规模渠道验证动销
 - 快速调整，而非一次性押注

这要求企业在组织上具备**快速试错与快速调整的能力**，而不是“一次定生死”。

六、第三步：组织准备，往往比业务准备更重要

我见过太多项目，业务逻辑其实是成立的，但最终死在组织上。常见问题包括：

- 总部与海外信息严重不对称
- 海外团队没有真正决策权
- 激励机制无法驱动本地团队
- 外派人员既不懂市场，也缺乏授权

出海组织准备，至少要想清楚三件事：

- 1 谁对结果负责，而不是谁来执行？
- 2 决策在哪个层级完成？
- 3 失败成本是否被明确设计过？

如果这些问题没有答案，那失败几乎是必然的。

七、一个成熟的出海节奏，应当长什么样？

综合来看，一个相对理性的出海路径，通常包含四个阶段：

- 1 深度调研与假设构建 (6-12 个月)
- 2 小规模试点与验证 (6 个月)
- 3 组织与资源同步调整
- 4 再决定是否规模化投入

这条路看起来慢，但比“一上来就干”要快得多。

出海不是勇气问题，而是系统能力问题，需要谋定而后动。最后我想说的是，中国企业并不缺勇气，也不缺执行力。真正稀缺的，是在**行动之前，把问题想清楚的能力**。出海不是一场短跑，而是一场耐力赛。不是谁先冲出去，谁就赢，而是谁少犯错、活得久，谁才有机会走到最后。如果你把出海当成一次“扩张动作”，那失败几乎是必然的；如果你把出海当成一次“组织能力升级”，那即便慢一点，也更接近成功。RR



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