

方正证券组织与文化整合 实践

方正证券与民族证券的融合是证券行业内第一个市场化整合项目，除去常规的挑战，合法合规要求、无经验借鉴都让这次整合困难重重。

陈亮——做一名不言而信的伙伴

Richard 对基层员工有着强烈的同理心。他说，这与自己大学毕业后的第一份工作中的一线操作工人的特殊经历有关。

HR
传递智慧 分享实践 HR@HRECCHINA.ORG
VALUE

2020.5 下半月

疫情，给我们留下了什么……



智享会
HRExcellence
Center



传递智慧 分享实践

2020.5 下半月

承办

编辑部 Editorial Department

主编 Chief Editor

执行主编 Executive Chief Editor

编辑 Editor

资深美术编辑 Senior Art Editor

摄影师 Photographer

责任校对 Proof-reader

发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager

市场部 Marketing Department

Marketing Supervisor 市场主管

Marketing Executive 市场专员

企业合作 Corporate Partnership

高级经理 Senior Manager

国内统一刊号

国际刊号

地址

邮编

电话

侨园杂志社

人力资源智享会

金景 Mark Jin

朱欣鑫 Cindy Zhu

杨馥嘉 Langley Yang

徐清晨 August Xu

吴惠文 Juci Wu

濂户一贵

杨青青

章承诚 Jack Zhang

李晓雅 Claire Li

王晓蕾 Rina Wang

章承诚 Jack Zhang

CN-21-1263

DISSN 1006-0782

上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室

200063

+86 21 6056 1858

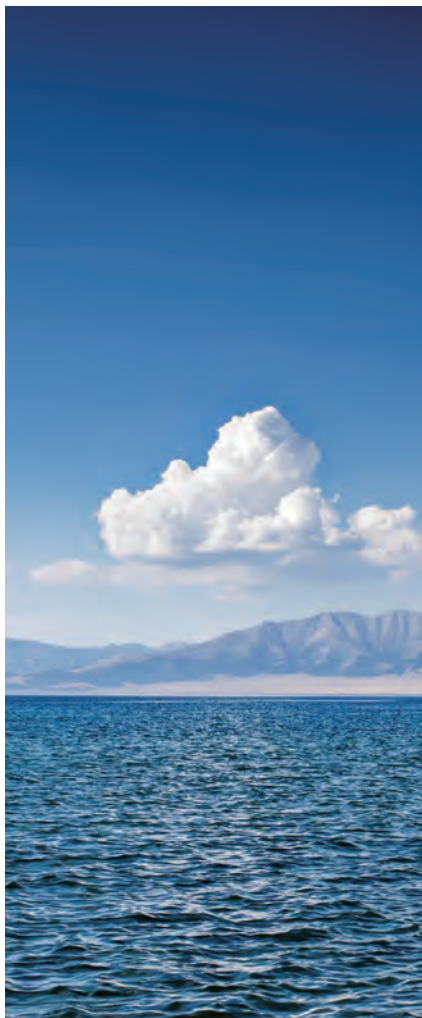
申请订阅或者成为线上会员, 请联系 Jack Zhang, 电话 021-6056-1858-807

2020.5 下半月

传递智慧 分享实践

WWW.HRECCHINA.ORG

CONTENTS 目录



36

专题 | FEATURE

疫情，给我们留下了什么……

我们发现疫情过后，对 HR 来说，最大的改变来自 5 个方面，这 5 个方面也是此次专题聚焦的 5 个话题，即线上学习、数字化招聘、远程办公、健康管理以及电子签。

人物 | PEOPLE

66

谢蓉——每一个选择都有属于它的美好风景





6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 |

12 | 前沿 |

- 方正证券组织与文化整合实践
- 让隐性雇主品牌显性化
- 以承包责任制设计销售激励体系
- 知你所需，想你未想——做“有心”的福利设计

30 | 劳动法苑 |

- 法律解读：集体劳动合同与劳动合同效力冲突及协调
- 案例解析：简析混同用工

38 | 专题 |

疫情，给我们留下了什么……

- Part1 线上学习成了学习新常态？
- Part2 数字化招聘再次被助推？
- Part3 远程办公能走多远？
- Part4 健康管理的战斗力再次升级？
- Part5 电子签能否取代纸质文件？

66 | 人物 |

- 谢蓉——每一个选择都有属于它的美好风景
- 陈亮——做一名不言而信的伙伴

76 | 研究 |

- EAP & Mental Well-being——EAP 项目的“知”与“行”

88 | 专栏 |

- 文化锋声 | 滞留美国：用 GROW 模型治愈自己
- 组织发展 | 来谈谈组织架构图
- 有意思教练时间 | 如何跟老虎型老板、老婆和平相处？
- 何谓领导 | 领导力，一场自我的修行

100 | 新知 |

- 《极度成功》
- 《领导力思维》

104 | 职场问与答 |

- 短平快

Letter From the Editor

刊首语

智享会官方网站

<http://www.hrecchina.org>

欢迎关注智享会官方微信公众平台，

亲们可以扫一扫下面的二维码

或者添加智享会微信公众账号：

HRECChina。

欢迎您与我们互动 HR 领域中的

各种讯息，我们也会在微信平台上

分享人力资源实践中热门、

前沿的话题和活动。



征稿启事

《HR Value》所有栏目欢迎投稿，

来稿请至：

Grace.Zhu@hrecchina.org

2020 年年初肆虐全国的新冠疫情好像可以暂时画上一个句号。相信很多人回想起这场疫情仍不免感慨，整个国家骤然处于危机之下，这种紧张感包裹着每一个个体。面对这场威胁全人类的公共卫生危机，很多人感受到了来自它的危险，但很少人能抓住危机中隐藏的机遇。

在应对危险这方面，我想，我们的国家、政府、企业都已经做出了很好的榜样，放眼全球，这些紧急危机应对措施都是出色的。虽然目前全国还有些零星的疫情发生，但可以看出，政府在处理这些事件时，已经积累非常成熟的经验，过程中对数字化技术的应用也已经驾轻就熟。这些抗疫措施在全球范围中都可以被当做最佳实践来借鉴。

我们作为企业内的人力资源部门专业和科学地处理了疫情带来的危险之后，紧接着就要思考，危机之后我们该做些什么。在这个问题之前，我们还要问自己几个建设性问题：对企业来说，疫情让什么永远地改变了？我们怎样才能从这些改变中继续为员工、为企业创造价值？具体到人力资源，疫情前后的人力资源究竟有哪些变化？HR 们又该如何面对这些变化？为此，我们访谈了众多企业，也找到了一些答案，并将这些汇集成专题。我们认为疫情之后，HR 的诸多工作都被改变了，如，移动学习、数字化招聘、远程办公、健康管理以及电子签。围绕这 5 个方面，我们邀请到相关领域的资深 HR 从业者进行了探讨。作为企业的传感器，他们对外界环境的变化更为敏感，因而能够迅速采取行动，及时调整自己的工作方式。至今，他们在以上提及的人力资源领域中已经有了一些实践经验，希望这些能为还在不确定的环境中摸索的 HR 同仁们提供一些参考或指引。

我们不能预知未来还会有怎样的意外或危险，但我们始终相信，危险与机遇并存，只有调整自身，灵活应对危险、抓住机遇，才能与这个充满不确定的环境共荣共生。

主编 金景

微风轻簇浪，心望海波平。

陈百慧

亚太区全球服务中心人力资源总监 |
福伊特中国



智慧立足前沿，高端专业，独具魄力！
是最优秀的人力资源所有者、管理者 and 探索者。

陈亮

大中华区人力资源副总裁 | 通力电梯



智慧的传播
经验的合意
内容的广度
主题的深度
话题的热度
交流的温度
共同推进各地以
人力资源管理的新高度！

谢蓉

人力资源总监 | 优时比中国



感谢智慧会一直以来的陪伴，
与我们在人力资源的发展
道路上共同探索、求知。

孤舟任海溯，独赏无边景。

田芳瑜

人力资源总监 |
东软集团（北京）有限公司



智珠在握
享有盛誉
会象不忙
好语如珠
田芳瑜

张翟田

人力及法务内控信息化负责人 |
海尔集团



《HR Value》杂志有大量的读者群，杂志在报导人力资源
创新模式，为光源未来科技做的相当出色，让我们能够随
时能精进掌握对人力资源相关信息与行业动态，内容尤
其丰富多采，给企业带来了新的思路，我衷心的祝
福《HR Value》杂志越办越好，再创新高！

俞媛

人力资源总监 |
艾默生流量业务亚太技术中心



HR Value
记录HR个体的成长与蜕变
展示HR群体的时代脉动

企业探访上海站 | 走进宣伟涂料

SHERWIN-WILLIAMS

【2020年6月11日，上海】智享会携手上海地区HR会员走进宣伟涂料进行交流与参观。活动现场由宣伟涂料亚洲区高级人力资源总监 John Shepherd、宣伟涂料亚洲区组织发展总监张岚女士及宣伟涂料工业木器漆亚洲区人力资源总监周敏华女士围绕本次活动主题“整合变革下，人力资源如何助力和赋能组织实践”带来精彩分享。

【关于宣伟涂料】

宣伟涂料集团

宣伟是一家全球性企业，业务涵盖涂料及相关产品的研发、制造、销售和配送，致力于专业、工业、商业以及零售客户提供优质的产品与涂料零售店和分支机构。目前，宣伟公司的业务遍及全球120多个国家，2019年销售额达179亿美元。全球总部位于美国俄亥俄州克里夫兰市，销售网络覆盖全球5000多家直营店，拥有超过60,000名员工。

宣伟涂料在亚太

1930年，宣伟(Sherwin-Williams)在上海建立办事处，不断加快在亚太市场的发展脚步，致力于为亚太经济的繁荣发展提供适用于各行业涂装的成功经验及先进技术。其不仅为各地客户提供丰富的涂料产品及解决方案，更提供色彩预测与设计等多种服务支持。

【探访回顾】

在本次为期半天的活动中，30多位来自人力资源行业的HR同仁们参与了此次企业探访活动，展开了热烈的讨论。



首先，宣伟涂料亚洲区的高级人力资源总监 John Shepherd 为大家介绍了宣伟百年的历史传承，并独家揭秘了宣伟收购威士伯的始末。大家在交流中发现现场有98%的企业即将或正在进行企业变革。为了更好地促进行业交流，分享成功经验，宣伟亚洲区组织发展总监张岚女士，以战略、人才、架构、文化为着力点，分享了宣伟并购后亚洲区的整合实践，掀起了交流的小高峰。最后，宣伟涂料工业木器漆亚洲区人力资源总监周敏华女士从HRBP如何更好支持业务的角度入手，分享了在威士伯被收购后，BP如何支持业务的整合和驱动，并总结给大家，BP在企业变革中要争做“推动之手”“公正之树”“沟通之桥”的经验。

活动尾声，我们特邀艾默生过程控制有

限公司高级人力资源总监 Judy 女士作为活动参会代表颁发了智享会“中国人力资源实践标杆企业”的奖杯奖状，由宣伟涂料亚洲区组织发展总监张岚女士及宣伟涂料工业木器漆亚洲区人力资源总监周敏华女士代表宣伟涂料领奖。

当天分享结束后，参会群众纷纷表示主题契合，嘉宾分享很真实，诚意满满，给了很好的经验分享，企业变革中的干货实操经验值得学习，特别是最后HRBP分享业务模式非常吸引人！希望未来可以更多地参与到标杆企业探访活动中去。

在此，我们再次感谢宣伟涂料人力资源团队为我们带来的精彩分享，同时也要感谢到场的HR小伙伴们对智享会活动的大力支持。敬请期待智享会接下来组织的精彩活动！

上海盛况 | 7月上海超级大会成功举办

7月1日，智享会第15届中国人力资源数字化论坛、第8届工厂人力资源管理论坛及第23届人才管理与领导力发展年会在上海举办，活动吸引了各行各业的企业人力资源从业者前来参会。来自维美德中国、百胜中国、杭州老板电器、网易、世茂集团、同程艺龙、施耐德电气等知名企业的嘉宾分享了优秀实践案例与切身经验。前瞻性的讨论话题及丰富的会议内容，令参会者们记忆深刻。

第15届中国人力资源数字化论坛

数字化成为近来HR领域的热门词汇之一，用户体验、移动自助、人工智能、数据分析这些关键词更是频繁出现在HR的日常工作中。无疑，技术成为HR的必修课，企业数字化转型迫在眉睫，人力资源部门也一样。

智享会基于过往14届的人力资源技术大会的品质保障，隆重推出我们的升级品牌活动，第15届Digital HR Conference，将模块化与职能化结合，打造一场内容嘉年华，既带来实际可操作性的工具手段，也带来标杆企业的落地实践，帮助解决工作中的实际问题。

第8届工厂人力资源管理论坛

当今企业的发展面临着内部和外部的双重压力，这些压力主导着企业的利润以及HR敏感的神经。

环境的变化、材料成本的上升、个性化定制的发展、流程效率的影响、存货现金流的占用、客户QCD等难以满足的指标需求挑战着每位HR的工作思维，此次会议从降本增效、工厂人员的吸引激励保留、和谐员工关系的处理三大维度入手共同探讨工厂人力资源管理中的问题及解决方案。

第23届人才管理与领导力发展年会

面对复杂多变的业务环境，人才管理正面临着众多挑战。数字化时代下如何打造敏捷的人才管理？本次会议聚焦于数字化、敏捷、创新、赋能四大关键词，邀请来自不同行业的人力资源资深人士同与会者共同探讨在数字化浪潮的冲击下，如何创新敏捷，打造面向未来的人才管理、新业务环境下的人才定位和发展、后疫情时代组织能力提升和组织氛围打造、并购整合时期的领导力提升、后并购时代的人才培养和发展，如何助推企业文化转型与落地等等不同业务场景下的人才管理热点话题，为大家带来人才管理中的优秀实践。

HR们通过智享会的小程序参与了活动设置的抽奖互动环节，赢得了智享会准备的丰富线上学习资源，以及各种精美的幸运大奖。

现场，国内外知名的人力资源服务商带来优质解决方案。

诸多焦点问题，经现场的分享与探讨，给大家带来了新的思路。

我们对每一位前来分享的嘉宾以及参会者们表示最深的感谢！

希望这次活动，能给各位带来不一样的实用干货与启发。



上海盛况 | 7月上海超级大会圆满落幕

7月8日至9日，智享会第23届中国招聘与任用展示会、第23届中国招聘与任用年会及第17届人力资源业务伙伴年会在上海举办，活动吸引了各个行业的企业人力资源从业者前来参会。来自康明斯、吉利汽车、思科(中国)、谷歌、采埃孚、通用电气、宣伟涂料、博世、上海电气等知名企业的嘉宾分享了企业案例。有纵观全局的战略，更有落地的实践。

丰富的会议内容及形式，令参会者们留下了难忘的回忆。

第23届中国招聘与任用展示会 第23届中国招聘与任用年会

伴随社会经济形势的变化和数字化浪潮，严峻的就业形势并没有为招聘工作者带来福音。相反，多样化的人才需求、五花八门的招聘渠道、不置可否的招聘技术、极不平衡的人才市场、难以揣摩的候选人等，又带来了新的难题。本次活动聚焦招聘工作者的忧与思，由资深招聘专家结合前瞻的战略和落地的实践，带来实操可借鉴的分享。

第17届人力资源业务伙伴年会

企业面临转型、存量业务降本增效等变化，HRBP如何让工作向增值业务倾斜，真正服务于业务发展？企业如何在新市场挑战环境下建设新的组织能力？如何提升BP能力，彰显价值？本次年会聚焦于推动变革、促进沟通、助力业务、彰显价值，为大家带来实操可借鉴的分享。

围绕诸多焦点问题，现场嘉宾结合前瞻的战略和落地的实践，为现场参会者带来干货满满的解答与思路分享。

场内众多嘉宾的精彩分享让现场碰撞出智慧的火花，场外的互动也是如火如荼。HR们通过智享会的小程序参与了活动设置的抽

奖互动环节，赢得了智享会准备的精美幸运大奖。

同时，现场多家优秀人力资源服务商带来前瞻的解决方案，带领HR们领略最新的行业资讯！

在此，我们对每一位前来分享的嘉宾们表示最深的感谢，同时也感谢来参会的新老朋友，你们的支持是智享会进步的最大动力！

后续我们将持续带来更多精彩主题活动，敬请期待！



2020 中国人力资源技术供应商价值大奖 | 获奖名单揭晓

2020 年 7 月 1 日，由人力资源智享会（HREC）主办的【2020 中国人力资源技术供应商价值大奖】颁奖典礼于上海隆重举行。人工智能技术应用 10 强、HCM 系统 - 本地部署 10 强、HCM 系统 - 云服务 10 强、劳动力管理解决方案 5 强、电子签名及电子合同解决方案 5 强五项大奖最终揭晓。

注：以下所有排名不分先后（按公司中文简称首字母排序）

人工智能技术应用 10 强

北森、北京希瑞亚斯科技有限公司、大易、e 成科技、金蝶 s-HR Cloud、流利说、仟寻、图谱天下、云学堂、云招

HCM 系统 - 本地部署 10 强

白金软件、必博、东宝软件、东软集团、宏景软件、嘉扬、名才 eHR、明基逐鹿、磐哲 HCM、万古科技

HCM 系统 - 云服务 10 强

北森、CDP 集团、i 人事、嘉扬、肯耐珂萨、浪潮 HCM Cloud、佩企信息、SAP SuccessFactors 人力云、易路、智思云

劳动力管理解决方案 5 强

盖雅工场、Kronos 中国、上海劳勤、喔趣科技（鉴于其他参选企业未能达到我们的评选标准，因此空缺一席）

电子签名及电子合同解决方案 5 强

法大大电子合同、数字认证、上上签电子签约（鉴于其他参选企业未能达到我们的评选标准，因此空缺两席）

“中国人力资源技术供应商价值大奖”评选由中国广具影响力的人力资源会员组织——智享会（HREC）主办，是智享会倾力打造多年的“价值大奖”系列评选的分支之一。凭借对权威、严谨、公平、公正、公开、公益的坚守，“价值大奖”系列已成为了中国人力资源领域深具影响力和公信力的品牌。

评选结果由服务商提交的参评信息和真实的甲方用户数据最终决定。评选过程中，我们邀请了经实名认证的 790 家甲方企业的人力资源专职人员参与评选调研，从市场知名度、市场使用率、品牌推荐度等维度考察参选企业。

颁奖典礼上，汇聚逾千位 HR 从业者，共同见证这一里程碑事件，相信这不仅是对人力资源服务商的肯定，也是广大 HR 的福音，让您能更精准地选择适合您的合作伙伴。



获奖企业风采



方正证券公司介绍

方正证券股份有限公司（以下简称“方正证券”或“公司”）是中国首批综合类证券公司，上海证券交易所、深圳证券交易所首批会员，于 2010 年改制为股份有限公司，并于 2011 年在上海证券交易所上市（股票代码：601901）。

方正证券拥有承销保荐、期货经纪、合资投行、合资基金、私募投资基金、另类投资、香港金控等七家子公司。截至 2019 年 6 月 30 日，公司总股本 82.32 亿股，总资产 1550.98 亿元，净资产 383.25 亿元。

通过多年积累，方正证券及其子公司业务资质齐全，范围涵盖证券经纪、期货经纪、投资银行、证券自营、资产管理、研究咨询、IB 业务、QFII 业务、融资融券、另类投资业务、证券投资基金业务、场外市场业务、质押式报价回购业务、代销金融产品业务、受托管理保险资金业务、新三板做市业务、收益凭证业务、私募基金管理等。

公司现拥有区域分公司 26 家，证券营业部 309 家，期货分支机构 32 家，分布在全国 28 个省（市、自治区）的重要中心城市。

方正证券肩负“以金融服务成就美好生活”的使命，以“成为广受客户信赖的投资银行”为愿景，秉承“客户至上、专业稳健、开放协同、简单专注、勤奋坚持、追求卓越”的价值观，致力于为客户提供交易、投融资、财富管理等全方位金融服务。通过财富管理、分支机构与投行、投资能力、资产管理、金融科技、夯实保障六大战略举措，公司力争成为各项业务均衡发展，特色鲜明，具有重要影响力和一定国际竞争力的大型综合类券商。



• 本案例荣获 •

2019 中国组织发展价值大奖
“最佳组织与文化整合奖”



方正证券组织与文化整合实践

方正证券与民族证券的融合是证券行业内第一个市场化整合项目，除去常规的挑战，合法合规要求、无经验借鉴都让这次整合困难重重。在高层领导带领下，经过四年的整合、优化、调整、调研，完成整合后的方正证券迸发出前所未有的活力，业务条线持续发展、市场份额不断扩大，公司排名居行业领先地位；同时，文化的作用也持续释放，两家公司的员工不再分你我，新的企业文化也在和谐共赢的环境中内生出来，增强企业的软实力。

编辑整理 / Langley Yang

扫描二维码 把文章带走



► 项目背景

为实现快速、全面的发展，方正证券于 2013 年收购民族证券，确立了“将公司打造成为各项业务均衡发展、特色鲜明、具有重要影响力和一定国际竞争力的大型综合类券商”的目标，力争将民族证券打造成为公司的专业投行子公司，专注投资银行业务，与母公司方正证券协同发展，补齐方正证券在投行业务的短板。该计划预计最迟于 2019 年完成整合，实现民族证券作为投行子公司独立运营。

过往，在不同的战略和发展路径下，同为证券行业的两家公司展现出不同的着力点和业务体系，二者的收购兼并既能够整合资源、强强联合，又可以优势互补。然而，整合工作启动之初，两家公司的管理体系中存在的巨大差异逐渐显现出来——一方偏市场化管理，积极响应市场，业务快速发展，人员流动较大，另一方则

偏保守型预算管控，业务发展较平稳，人员流动小；两家公司的企业文化导向也不同，一方重勤奋拼搏，一方重人文关怀。如何实现民族证券向方正证券专业投行子公司的转型、支持公司整体战略目标达成，实现 1+1>2 的效果，成为收购后整合工作的重点。

► 战略设计及指导思路

两家公司联合第三方组成整合工作组，以 2019 年为期限，以推动方正证券成为大型综合类证券公司、民族证券作为投行子公司独立运营为目标，设计整合方案。在该目标的指导下，高层对整合工作提出了具体的战略规划：①建立条块结合的管理模式；②明确阶段性目标；③强化组织保障；④推进文化的渗入。该整合项目对两家公司的运营和发展均有重要影响，既要考虑二者的历史沿革，也要兼顾证券行业的发展趋势，满足

现实性、前瞻性等多方面要求，虽然面临重重困难，但整合工作仍有条不紊地进行。

► 管理职能整合实施

► 前期调研交流

深入了解双方的组织是组织变革的前提，为此，整合小组在前期开展了为期两个月的调研。2015 年 8 月方正证券与民族证券联署办公，对各自的组织架构、业务模式、管理理念等多个维度进行交流。

调研以两家公司所对应的各业务线、各职能、各营业部互相深度调研为主要形式，相互间进行频繁的深入交流。以人力资源模块为例，调研结束时，共生成 263 份制度、全员资料收集和分析，进行过 40 余次项目访谈，80+ 次项目组、人力及业务部门沟通，15+ 次项目组汇报，多层次的员工沟通更是不计其数。如此深入细致的全方位调研，将



图 1 第一阶段整合步骤

两家公司的组织及业务现状清晰勾勒出来，为后续整合工作奠定了坚实基础。

中层干部培训班在同期开展，面向公司所有中层领导者进行整合工作的培训和宣讲，使其成为整合工作的中坚力量，在整合过程中贡献自己的价值。

2015 年 10 月，双方交流结束，整合小组邀请第三方咨询公司加入，开启对组织、业务的全面整合工作。

整合内容

“条块结合”中“条”即业务条线，“块”指管理职能模块，高层领导要求经过整合，将两家公司的同类业务放在一起，由统一的模块进行管理，实现以统一政策落实执行。具体的整合内容有：管理整合包括组织架构、人员整合、财务资金管理、合规风控、IT 系统、行政办公等；业务整合包括经纪业务、投资银行业务、机构与销售交易业务、资产管理业务、自营与信用业务、研究业务等。在两方面整合中，人员整合是关键，人员的平稳过渡、形成稳定团队能够为管理及业务整合营造有利条件，因此人力资源率先启动整合工作，并逐步向其他模块的管理和业务条线推进。

组织架构整合

组织架构整合将人力资源整合置于首位，需确保人员、业务、客户的稳定，同时也要保证整合后公司各项业务顺利开展。组织架构的整合一方面要充分尊重现状，以合法合规为基础，总体保持平稳有序；另一方面，需要对未来的组织架构进行前瞻性思考，提前设定目标方案，使整合后的架构与企业未来发展定位、战略目标等因素相匹配，实现跨越式发展。

根据上述要求，结合行业发展趋势，方正证券的组织架构调整方案确定为：设立经纪业务、机构与销售交易业务、投资银行业务、自营与信用业务和资产管理业务 5 大业务条线，23 个前台部门，12 个中后台部门。当方正证券的整合工作逐步深入、趋于完成时，民族证券开启组织了架构的调整，逐步完成向专业投行子公司的过渡。

为加强相关业务条线重大事项的议事协调，提升协同效果，同时为公司相关决策提供建议和支持，公司建立了委员会协商机制——五大业务分别设立“业务委员会”，由各业务分管领导组成，实行条线重大事项集体协商制度，发挥集体智慧，提升部门间协

同效果，提高业务决策的科学性、全面性，降低决策风险。各业务板块设“业务管理部”，其中重要职能之一，是业务委员会决策事项的执行与推动部门。

职位体系整合

两家公司合并前有各自的职位体系，且存在较大差异。如职业通道上，方正证券拥有管理序列、专业序列、MD 序列的三通道模式，序列间有明确的横向对比关系，而民族证券公司采用单一发展通道，以管理职务的晋升作为员工的职业发展路径；方正证券营业部内部不设部，只设置相应岗位，而民族证券的营业部设立七个部门。如此，方方面面均存在着明显的差异。

鉴于以上差异，公司职位体系的调整借鉴了国际投行及国内领先券商的模式，在继承原体系的基础上，力求为员工打开职业发展通道。调整后的职级体系实施全员 MD 职务体系，分为 9 大等级（职务）、27 小等级（职级），根据任职者的知识、经验、业务难度、管理幅度等因素，确定各职务的角色定位。新的职位体系主要考虑业绩与能力导向，强调管理扁平化，防止“官和管”本位，突出“专业”导向，为职业发展提供了广阔的空间，最大限度容纳并激励两家公司的干部员工。

考虑到历史因素，在职级体系整合中双方也略有不同：方正证券推行全员 MD 职务



图 2 MD 职级序列



体系，一级部门设置一名行政负责人，负责部门整体规划、人员管理及内外部协调，一级部门行政负责人的职务须在 D 及以上；民族证券则推行全员 MD 职务体系，但原管理序列职务仍然保留，不再新增。

▲ 薪酬福利整合

两家公司的薪酬福利构成、标准、管控模式均存在差异，如方正证券固薪较高、薪酬结构简单、因人群体现差异性，符合市场标准；民族证券福利较多、标准较高，但薪酬标准单一，市场针对性不足。薪酬福利是员工关注的重点问题，能否合理解决是对整合工作的考验。人力资源部经过了严密的调研分析，提出全方位考虑员工的工资、福利、激励、非货币报酬等的全面薪酬管理理念：统一薪酬福利科目，固薪、福利对标行业，全薪与绩效紧密挂钩，在基本保证薪酬竞争力的情况下，优化了货币化福利/工会福利等福利项目，实现合法合规、成

本可控、操作简单、实际收入不减少，保证两家公司员工对整合后的薪酬福利制度均有良好的体验。

薪酬福利整合共分为三个阶段，实行“一步套入、逐步调整”：

第一阶段：统一标准。根据公司目标市场定位，建立公司新的薪酬结构表，分为业务、业务管理及支持两个序列。

第二阶段：初步套入。基于全面薪酬理念，对原有的薪酬福利项目进行优化整合，民族证券的货币化福利并入固薪；同时兼顾两家公司的特殊差异进行差异化处理。

第三阶段：持续优化阶段。2016 年上半年，根据 2015 年绩效考核结果进行绩效调薪，进一步优化个体薪酬管理。

▲ 绩效考核整合

过往两家公司的组织考核和个人考核均

存在较大差异。在组织考核方面，方正证券采用“对标+预算”的模式，以对标为主，形成“20%、60%、20%”的考核分布；民族证券以预算考核为主，使用平衡积分卡模式，形成 A、B、C、D、E 的考核分布。在个人考核方面，方正证券以工作业绩为纵轴、以综合素质为横轴形成个人九格图；民族证券以工作目标、职场行为要素加权计分，形成 A、B、C、D、E 的考核分布。

在综合分析两家公司绩效考核模式差异的基础上，整合小组紧密跟踪行业发展要求，建议使用更加直观的评价与判断，最终决定采用“对标+预算”的组织考核模式、九格图的个人考核模式。

但考虑到绩效考核的整合方案确定时，时间已至 2015 年年底，所以根据公司实际，2015 年的组织考核、个人考核均按各自原先模式考核。2016 年以后绩效考核实现了完全统一。

▲ 激励体系优化

合理的激励体系是公司发展的重要引擎，而两家公司整合前，激励体系也大相径庭。在这个问题上，公司接轨行业做法，激励方案以做大公司规模为目标，以“谁贡献，谁受益”为原则，一方面搭建每个条线各自的激励体系，满足不同业务条线的个性化需求；另一方面搭建跨业务条线协同展业的分配机制，鼓励不同条线打破壁垒、协同发展。此外，针对存在风险的业务条线，公司也建立了激励约束机制——风险准备金，即预留部分奖金作为风险准备金，待项目结束且未出现风险后为员工发放，防止责任推脱和过度激励。

➔ 组织优化

整合工作开始的第一阶段，组织架构、人员整合、财务资金、合规风控、IT 系统、行政及各项业务整合等均按照公司既定规划有序推进。但经过 2014 年、2015 年连续两年的牛市后，2016 年市场行情急转直下，公司收入、利润受到严重影响。在这样的情况下，由于公司整合，两家公司人数直接叠加，各项业务快速发展的同时，人员规模急剧扩大，虽然实现了整体利润目标，但人均效率也被迅速拉低。

在整合工作的关键时期，为有效地提升组织效率和公司业绩、支撑公司战略发展，经管理层决策，公司启动减员增效工作，要求平稳、人性化地淘汰绩差人员，为优秀人才挪空间，以求保持公司快速发展的势头。在公司管理层的大力支持下，前期充分准备、设计了多样化方案，积极与员工沟通，减员增效工作顺利平稳推进，没有出现核心人员大面积流失的现象。同时，在市场下行、股市动荡的大背景下，2016 年公司排名逆势提升，两家公司的营业收入排名由 2014 年的第 16 名、第 38 名整体提升至第 12 名，平稳整合大幅提升了公司的整体实力。

▶ 文化整合历程

“文化先行”是本次整合项目的最大亮

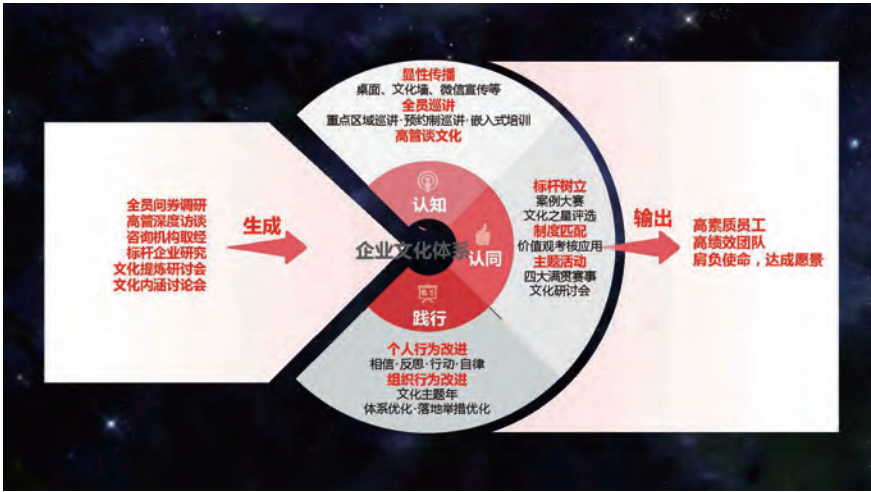


图 3 企业文化建设

点。在整合之初，公司就确立文化先行，通过企业文化凝聚人心，将两家公司的全体干部员工紧密联结在一起，巩固整合成果。在 2015 年 10 月整合工作全面开启之际，文化整合也应声而行，举办首次联合组队的“方民同心，携手前行”徒步健走赛，员工融合、文化建设等工作也一一展开。

在推进文化整合的前期，首先要明确文化整合需要到何种程度。文化整合本身并非目的，而是实现战略目标的手段。由于此次公司整合并非强势收购和兼并，整合后两家公司将以母子公司形式独立运营，因此在整合之初，公司便确立了战略方向，也确立了以融合的方式达成文化整合。

文化融合并非一日之举，需要一个长期挖掘、提炼、落地的过程。公司企业文化体系的构建经历了艰苦卓绝的努力和坚持不懈的总结。2017 年市场行情持续下行，整合工作进入攻坚阶段，在公司首席人才官的带领下，通过发放千余份员工问卷、同多位公司高管深入访谈、与 8 家企业文化咨询机构探讨交流、对 30 家券商及标杆企业进行调研、邀请 110 位公司核心干部参加文化研讨会、开展 5 次文化主题研讨会……最终确立了企业文化体系：以“金融服务成就美好生活”为使命，“成为广受客户信赖的投资银行”为

愿景，“客户至上、专业稳健、开放协同、简单专注、勤奋坚持、追求卓越”为核心价值观。企业文化是公司在发展过程中由组织内生而成特有的根植于心、融入血液、落地生根的文化，是对原有企业精神的继承和发展。因此，公司的企业文化融合了广大干部员工的智慧和实践，是从群众中走出来的文化，再次回到群众中则收获了很多的效果。

为保持企业文化对工作的指导性，人力资源团队结合日常工作，将融合的价值观通过以下几个方面践行：

- 显性传播，强化认知
- 宣传贯彻，加深理解

2018 年，组织重点区域巡讲和预约制巡讲，举办了 62 场大型文化宣讲会，覆盖 26 个省市、参训 5600 人，规模空前，获得了强烈反响。

2019 年，为进一步弘扬公司企业文化，聚焦价值观词条之一——“客户至上”，在全国范围内开展十余场“星光行动”企业文化交流活动。



图4 “徒步天下”活动

- 加强培训，达成共识

在组织开展的各种培训活动中，通过将企业文化纳入其中，借助培训的形式，将企业文化注入员工的思想 and 行为。

- 通过案例树立典型：企业文化奖评选（文化案例大赛）

为大力弘扬公司的企业文化，表彰在践行和传递文化价值观方面起示范作用的员工，公司设立了企业文化奖项评选。2018年11月中旬启动了首届企业文化案例大赛暨年度企业文化之星评选工作。历时2个月收到全国233个优秀案例，最终评选出18名企业文化之星，通过企业文化活动树立先进榜样，让组织更加有活力，营造积极向上的企业文化氛围。

- 连接文化与工作，提升工作质量

文化自查：2018年11月，在公司范围内组织开展了文化自查活动，通过各部门、分支机构、子公司组织企业文化学习和讨论，紧扣文化，聚焦业务，深入剖析，明确举措，进行自查。

文化研讨会：2018年12月，在文化自查的基础上，经各条线、子公司推选出本条

线/公司内最优秀的文化讨论成果，由各条线、子公司在公司企业文化研讨会现场集中汇报优秀文化讨论成果，促进文化的践行。

文化畅谈会：借助企业文化“星光行动”的开展，通过访谈和座谈会的形式，收集并聆听一线员工的意见及心声，加强企业文化和互动，使文化得到了公司员工的深入认知、认同并积极主动地践行。

- 制度匹配：绩效考核

2018年，公司将企业文化价值观践行情况纳入员工个人素质评价中，包括“客户至上”、“稳健”等8个二级测评指标；2019年职级评审和后备人才选拔对价值观要素同样做了应用。

- 全员实践：开展四大满贯赛事

公司各类大型活动中也嵌入了文化价值观。自2014年11月至今，公司逐渐形成了特色鲜明的“四大满贯赛事”，包含一年四季的“徒步天下（徒步大赛）”和“泳往直前（游泳比赛）”，以及2019年新加入的球类赛事，四大满贯赛事已成为了公司独具特色的精神名片。如今，四大满贯赛事走过了整整5个年头，累计33951人次参加，徒步总里

程202万公里，将企业文化价值观与马拉松精神完美结合，正是多年来企业文化建设的一个重要理念。

经过坚持不懈的努力，在2019年组织健康度调研中，“文化氛围动力”一项得分达4.40分（满分5分），较2018年的4.39分提升了0.01。这样的增幅较调研中的其他维度——战略、执行或领导力——如同九牛一毛，但对于评分保持较高较稳的企业文化维度，哪怕0.01的增加都能够作为员工对文化认知认同的依据，也是对企业文化建设的肯定。

项目成果

截止2019年5月，两家公司的整合已基本完成，后台部门的工作划分已按计划推进。民族证券作为专业投行子公司，在管理、业务方面已独立；母公司补齐了机构业务短板，客户数量实现持续增长，经纪业务排名、市场份额均得到大幅提升；整合后，员工满意度也逐年提升，在2018年达到新高度，组织保持在较高的健康水平。后续方正证券的管控将根据实际需要持续优化，纳入下辖七家子公司的统一管理体系中。

企业文化通过近两年的推广，在方正证券层面已深入人心，有了非常明显的落地成效。未来，企业文化在各子公司中（包括在整合后的投行子公司）的推广、落地还在计划中。HR

让隐性雇主品牌显性化

扫描二维码 把文章带走



宁波均胜电子股份有限公司 (Joyson Electronics) 是一家全球化的汽车零部件公司，公司在全球 30 个国家拥有员工超过 50000 人。均胜电子是一家典型的高新科技与传统制造业高度结合的企业，其业务聚焦在高端汽车零部件的研发和制造，智能驾驶系统、汽车安全系统、车联网技术、新能源汽车动力管理系统等也在其业务范围。然而，招聘过程中，均胜电子也遇到了隐性雇主品牌带来的“尴尬”。

文章来源 / 谢炜 | 人力资源经理 | 宁波均胜电子股份有限公司

编辑整理 / Langley Yang

项目背景

宁波均胜电子股份有限公司 (Joyson Electronics) 是一家全球化的汽车零部件公司，公司在全球 30 个国家拥有员工超过 50000 人。均胜电子是一家典型的高新科技与传统制造业高度结合的企业，其业务聚焦在高端汽车零部件的研发和制造，智能驾驶系统、汽车安全系统、车联网技术、新能源汽车动力管理系统等也在其业务范围。然而，招聘过程中，均胜电子也遇到了隐性雇主品牌带来的“尴尬”。

公司雇主品牌的隐性化，部分是由公司品牌的隐性化导致的。作为汽车零部件供应商，均胜为宝马、奔驰、奥迪等国际知名车企提供产品与服务，针对 B 端的销售渠道缺少直接面向消费者的沟通和宣导，其公司品牌几乎是隐性化的；2011 年上市后，公司推进全球并购、投资，先后并购了德国 PREH、德国 TS、美国 KSS 等国内外知名汽车零部件品牌以及日本 TAKATA 资产，出于保持业

务稳定发展的考虑，公司并不希望用强制手段削弱子品牌的知名度，如此，需要面对均胜品牌与各子品牌的协作、独立发展问题。

雇主品牌的隐性化问题在招聘环节中尤为显著。均胜电子虽在全球有 5 万多名员工，但总部所在地宁波的人力资源市场有限，同时隐性化的雇主品牌难以形成品牌效应，导致总部人才供给乏力。在这个背景下，建设雇主品牌成为目前招聘困境的一个突破口。

Joyson TA 设计

目标锁定

基于上述背景，我们设计了 Joyson Talent Acquisition Total Solution (以下简称“Joyson TA”) 项目体系。该体系基于对公司战略的深入分析——Joyson 目前已成为全球排名前三十的汽车零部件供应商，公司的战略目标定位在高精尖技术的深度研发，推动汽车行业在安全舒适、节能环保和智能互联等领域的换代升级。因此，Joyson TA 的任

务就是在全球推广公司，在专业细分领域进行人才品牌建设、品牌建设与招聘管理有效对接，提升员工对 Joyson 的认同感，激发组织活跃度，强化目标高校 Joyson 推广。

Joyson TA 中也蕴含着 EVP——彼此成就。我们是立足于中国的全球化公司；致力于推动更智能、更安全、更环保、更健康的出行方式；我们用创新和包容的文化为奋斗者提供舞台。“彼此成就”希望在 Joyson 工作的员工通过努力实现企业前景与个人利益的双丰收，传递了希望员工与企业共赢的理念。2019 年 Joyson 品牌推广时，我们又将 Tear (眼泪)、Sweat (汗水)、Footprint (足迹)、Beckoning (惊喜) 等元素融入雇主品牌建设当中，意味着 Joyson 是一家有强烈的责任感和使命感的公司，工作在 Joyson 固然充满吸引力，留下了许多奋斗者的足迹，但也一样会有汗与泪，有人员往来更迭，以此更加真实地反映 Joyson 的雇主理念。我们相信，真实性也能够作为吸引目标候选人的着力点。

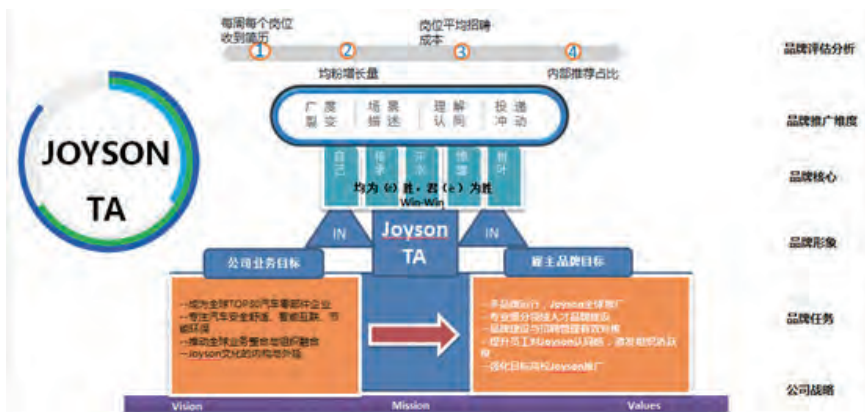


图1 Joyson TA体系

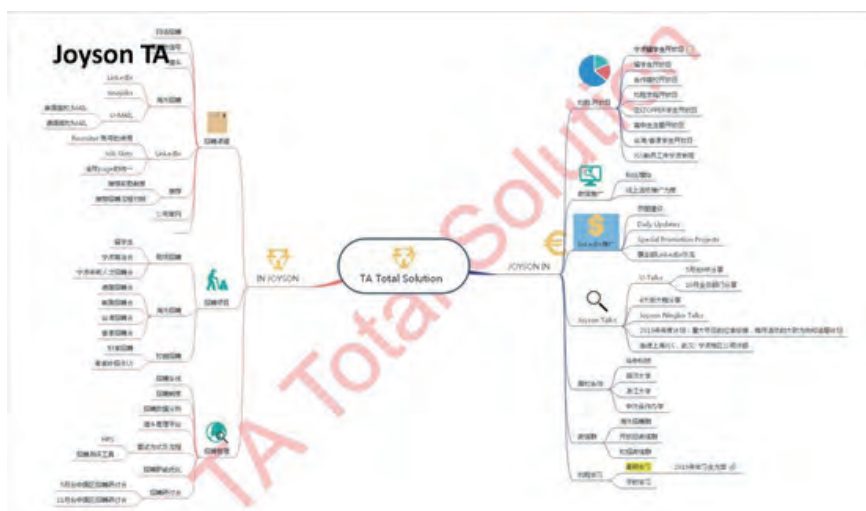


图2 Joyson TA 结构图

◆ 结构梳理

Joyson TA 下设两个子项目：Joyson In 和 In Joyson。Joyson In 致力于雇主品牌的运营推广，有 Joyson 开放日、Joyson Talks 以及与微信、领英、高校等外部机构合作的多种形式，内容丰富，形式大多新颖活泼。In Joyson 则解决了雇主品牌推广的落地问题，让其链接实实在在地产出，内容包含招聘渠道建设、项目管理及招聘系统建设等。当有候选人投递简历，信息会进入 In Joyson 的招聘管理系统中，候选人的属性流量，如学历、工作经历等就会沉淀下来；后续面试中又能够产生大量数据，为招聘大数据分析提供基础。

Joyson In 与 In Joyson 相结合，将雇主品牌推广与招聘管理合二为一，让雇主品牌的推广连接招聘量，品牌显性化的同时推广成果也显性化。

◆ 核心要素

为达成上述目标，我们为 Joyson TA 赋予四个核心要素——广度与裂变、理解与认同、投递冲动、场景描述，以此实现雇主品牌的推广、落地。

+ 广度与裂变

由于 Joyson 的品牌隐性化，继续做品牌的深耕和细分意义有限，我们在近两年

把目光聚焦在品牌的广度和裂变。所谓广度，就是向所有人推广 Joyson 品牌，如我们与二三十个机构合作，每年向全球排名 Top100 的海外高校中中国学生发放 Joyson News，详细介绍公司、岗位、海外工作机会等，无论信件是否能够引起这些学生的投递意愿，该举动都是在为 Joyson 品牌进行全球推广。所谓裂变，指分享和二次传播，这是推广过程中非常重要的一个维度，需要始终关注。没有二次传播的活动不是好活动，我们会在活动中发挥团队的力量，鼓励大家转发、分享，相比这样的宣传效果，项目本身的成本是极低的。因此，裂变或二次转发、分享是品牌推广中不容忽视的维度。

+ 理解与认同

公司时常会接待外部参观者，如果参观结束后没有理解均胜，没有产生对公司的认同，那么这次参观活动是失败的。类似的参观活动不应以“了解”作为目的，“理解”与“认同”应是最终目标。以实习生的参观为例，我们省去了请高管介绍公司业务环节，取而代之的是将公司介绍的 PPT 打印出来，截取其中关键字，混入报纸、杂志等干扰因素中，实习生则五人一组，从中找出正确字段填入原文，我们再引导他们回顾一遍。半小时后，这些实习生对公司业务的理解远超单向的讲解输入。应届生的培训也有独特之处，我们留一定准备时间，请应届生为主讲人介绍公司，促使其准备、梳理公司信息。在过程中产生理解和认同，是策划活动和推广时需要考虑的重要因素。

+ 投递冲动

广度与裂变让雇主品牌的知名度得到广泛提升，理解与认同能够让参观者与公司理念产生共鸣，两者的目的均为引导目标人群产生投递冲动，将简历通过 In Joyson 系统顺利投入简历库中，成为岗位候选人的同时，也为招聘数据分析提供数据基础。所有的雇主品牌建设活动必须有一个你想要的目标，投递冲动是检验雇主品牌建设活动有效性的指标。



◆ Joyson In 项目

在 Joyson In 中，不乏许多极富体验感与趣味性的项目，这些项目又能有效地引起候选人的共鸣，激发其投递意愿。这有赖于团队长期深耕于候选人群体、对当代年轻人心理的准确把握，当我们抛弃社会经验带来的成见，真正与年轻人并肩同行时，我们的雇主品牌宣传就能够与这个有思想、有活力的群体同频共振。Joyson In 的特点从以下两个活动可见一斑：

+ Joyson Talks

使得雇主品牌活动具有带入感、可视性、形象化、生活化。当各种“Talks”风靡网络，公司也在 2017 年推出了“Joyson Talks（均胜•说）”，致力于行业的知识分享及趋势解读。该项目分为四个子品牌：Joyson In-Talks、Joyson U-Talks、Joyson To-Talks 和

Joyson We-Talks。

Joyson In-Talks 的主讲人多为各领域的大咖级人物，演讲内容或与商业前沿息息相关，如汽车无人驾驶的未来、微软如何利用数字化转型等，或贴近生活的方方面面，如美妆博主的化妆分享、如何用手机拍大片等，每月一更，极大提升了 Joyson In-Talks 的丰富性。这些衣着光鲜、背景高端的行业大咖侃侃而谈，本身已自带流量，吸引公司员工“驻足围观”。

Joyson U-Talks 自 2019 年 4 月启动，所有 HR 均由北向南到访各大目标高校，为学生分享职业选择、规划的知识和经验，提高公司知名度；10 月，我们请公司中的外国专家为学生讲解行业专业知识，“暗探”公司的“有缘人”。这样不仅加强了校企合作，而且提升了公司品牌的曝光度，让学生在就业时下意识地偏向公司。随着项目发展，我们将讲座的覆盖面由高校内扩展至高校外，目前

已联合宁波图书馆、博物馆，开展无人驾驶、智能制造等内容的专题讲座，随宁波当地的媒体、合作机构而来的是大量流量，雇主品牌的宣传也悄然暗含在其中。

Joyson To-Talks 会在宁波、上海、成都等地面向所有对特定主题有兴趣的人士，推广新技术与新概念；Joyson We-Talks 更像是一个公司内部的知识分享，不同公司或者不同事业部之间会定期召开分享会，介绍各自在某一领域的研究成果。

+ Joyson 开放日

Joyson 开放日是 Joyson In 的重要组成部分，一般持续 4-5 个小时，内容包含公司参观、高管分享、互动环节等。互动环节中有丰富的创新形式，如我们将 3-5 位参观者分为一组，发一件纯白 T 恤，画带有 Joyson 元素的任何图案在上面，评选最优团队。这

个活动激发了大家的想象力，实施中总能收获意外惊喜。活动的评选、竞赛不需要特别正式，有足够的趣味、能激发大家的积极性即可，且我们的奖项均以团队发放，团队成员具体拿到的奖励以抽签为准。

开放日活动的举办也讲究联合与承包。单凭公司品牌的影响力还十分有限，不能达到良好的效果，于是与人才机构、侨联、台办、人才中心及高校等外部机构联合，通过外部机构吸引大批高校学子、海外人才、社会精英到公司参加开放日活动，对 Joyson 有深入了解和考察。

开放日活动也遇到了来自内部的阻力，我们极力吸引人才到公司参观，但业务部门配合度不足。由此出现了承包——活动方案由我们设计，具体落实由业务部门轮流落实，让业务部门参与到活动中；同时通过设计，让活动能够导出可视化的招聘结果，业务人员方便与上级领导汇报，加强活动的聚焦性。留学生成为越来越重要的战略人才资源，我们将活动主题聚焦于留学生，线上推广求普及率，线下吸引重精准度，以此实现成本和收益的最佳配比。三者合力下，业务部门的积极性明显提升，不仅参与到开放日的落地实施过程中，而且带来很多创新的思路和做法。

雇主品牌建设成果及经验

◆ 建设成果

雇主品牌的衡量有四个评估维度，分别是每周收到的简历数、粉丝增长量、岗位平均招聘成本及内推比例。经过几年建设、运营，目前取得的成果有：

- + 2017-2018 年，招聘成本下降了 10-20%；
- + 2018 年起铺设移动端渠道，经过一年经营，在 2019 年粉丝数迅猛增长；
- + 内推率由 2018 年的 26% 增至 2019 年的 30%；

- + 项目启动前，平均每周每个岗位收到的简历数仅为 1.7 份，而如今，这个数据已达到 12 份，增长超 7 倍；
- + 在校招端，offer 的拒绝率也可作为参考指标，2017 年为 60%，2018 年为 36%，下降了四成。

◆ 经验及思考

- + 宣传具象化有利于品牌显性化

企业的雇主品牌通过活动传递给外界的信息应以具象概念为主，抽象的概念无法调动候选人的直观感受。因此，将雇主品牌置于公司的各个场景中，更有利于品牌的生活化、形象化、可视性和代入感，当候选人身临其境感受到公司的氛围，雇主品牌的宣导也潜移默化渗透其中。在 Joyson，除生产和办公区域外，我们将餐厅、健身中心和卫生间作为雇主品牌的体验端口，请候选人在餐厅用餐或体验挥汗如雨的健身中心和整洁的卫生间，能够让候选人从侧面感受到公司的雇主品牌价值。

产品品牌隐性化是 Joyson 的一大劣势，为弥补这个弱点，我们在 Joyson TA 的推广中创建了个人品牌，以个人作为 Joyson TA、乃至 Joyson 的代言人，不断强化的个人品牌是推广过程中有力的着力点，最终实现个人雇主品牌与企业雇主品牌的联动，提高雇主品牌整体的落地效果。

- + 由内而外的雇主品牌建设

企业的雇主品牌由品牌的雇主责任和客户责任组成。客户责任分三个部分，首先是对消费者的责任，Joyson 的产品质量关系到消费者的人身安全，强大的质量保障是企业应尽的责任；其次是对供应商的责任，Joyson 的产品同样有多家供应商支持，共处一条利益链，公司的经营情况关系着供应商员工的工作与生活；最后是社区责任，即与教育局、社区等社会机构开展合作，为社区社会问题的解决贡献力量。

然而，企业最重要的责任是雇主责任。以 Joyson 为例，5 万多名员工背后是 5 万多个家庭、至少 20 万人，Joyson 的雇主责任即是保证 5 万多个家庭、20 万人的身心健康，且有足够经济来源享受体面的生活。因此，雇主品牌的宣导要从内部雇主品牌着手，在降低人员流失率的基础上，大力提升内推率；且内部雇主品牌的 ROI 较外部低，在雇主品牌建设初期能够较快见效。当内部人员、引进人才逐一稳定，组织的稳定性便大大增强。

雇主品牌建设的现在与未来

当下正值疫情期间，不少企业较少甚至暂停了招聘及雇主品牌建设工作，这也是均胜推广雇主品牌的有利时期。我们相信对资源的局部需求并不会因黑天鹅事件减少，因此顺势将线下活动的人力、时间和资源投入到新媒体平台的宣传。随着疫情期间企业对人才的竞争相对缓和，候选人对公司宣传材料的关注度有明显提升，有利于公司摆脱雇主品牌隐性化的现状。

未来，疫情仍将持续一段时间。对外，我们致力于联合宁波政府，提升城市人才品牌。同均胜一样，宁波在发展强劲的长三角城市群中，其城市人才品牌也是隐性的，难以成为候选人就业的首选城市。企业与政府合力推广城市品牌，实现企业品牌与城市品牌的相生相长，才有可能打破现在的窘境，减少人才流失，吸引外部人才，实现区域内人才资本的盘活。对内，我们仍持续加强对内部雇主品牌的投入，继续降低流失率，同时外部宣传不能松懈，借疫情带来的窗口期，争取实现公司雇主品牌由隐性向显性的转化。

以承包责任制设计销售激励体系

扫描二维码 把文章带走



万国数据是中国目前最大的第三方本土数据服务商，2016 年 11 月在美国纳斯达克上市，公司融入了国际资金背景，管理层成员的结构更加多元化，业务迅猛发展——数据中心从 2016 年的 14 座到 2019 年底 35 座，另有在建 14 座；机房总面积由 2016 年的 3.5 万平方米到 2019 年底超过 20 万平方米，另有在建 9 万平方米；客户数量增长 1.5 倍，超过 600 家；市值从初上市的不到 10 亿美金到 2019 年底的 70 多亿美金。

文章来源 / 高蓓华 | 前人力资源副总裁 | 万国数据

编辑整理 / Langley Yang

项目背景

万国数据是中国目前最大的第三方本土数据服务商，2016 年 11 月在美国纳斯达克上市，公司融入了国际资金背景，管理层成员的结构更加多元化，业务迅猛发展——数据中心从 2016 年的 14 座到 2019 年底 35 座，另有在建 14 座；机房总面积由 2016 年的 3.5 万平方米到 2019 年底超过 20 万平方米，另有在建 9 万平方米；客户数量增长 1.5 倍，超过 600 家；市值从初上市的不到 10 亿美金到 2019 年底的 70 多亿美金。

2015 年，为达上市要求，公司需要在一年内实现 63% 的业绩增长，而财务方面给到的销售人员增长幅度仅 7%，相比区域销售负责人所需的 25% 人员增长，其中有不小的差距，引发争议在所难免。然而，回顾 2015 年销售业绩，有 27% 的人员入职满一年，但业绩完成率低于 25%；有 14% 的人员新进公司，半年内几乎无业绩产出。为满足业务增长需要，同时亦能达到成本管控的要求，如

何提高销售团队生产率以支撑 63% 的业务增长至关重要。

面对巨大的业务增长压力，人力资源高层在业务高层寻求非常规途径解决方案，考虑承包责任的建议下，研究了安徽凤阳小岗村承包责任制，设计了针对销售人员的“承包责任制”激励体系，并在逐步摸索中不断总结经验，对该体系查漏补缺，持续调整和完善。

方案设计

设立总池

▲ 定义内容

实行包产责任到户，首先应明确承包的内容。我们的总池涵盖了三项内容：固定人工、浮动人工和各类费用。固定人工代表销售负责人需要权衡是增加销售人员数量还是提高人员效率，增加销售人员数量则意味着增加固定人工成本；浮动人工即部门奖金，提高销售人员的产出效率，相应节约出的用人成

本便会转化为该部门的奖金；各类费用指销售费用，销售费用下降，节约的费用也会体现在部门奖金中。三个元素相互制衡，倒逼销售负责人抛弃传统思路，另辟蹊径，提高效率，在人员和费用双双下降的前提下达成业绩目标。

▲ 对象选择

总池选定后，接着要为之拟定 benchmark。2016 年，公司建立了在五年内达到“双百亿”的目标，即公司收入达到 100 亿人民币、公司市值达到 100 亿美金，而在 2015 年，公司收入不足这个数额的 1/10。人力资源和销售负责人一起参考美国上市公司中排名前列的国外多家同行业数据中心的历年财报，重点关注其销售占比，并同口径地将内部数据与之作对比。比较发现，公司销售费率整体偏高，存在改进空间。于是，参考这些公司，制定了阶段性改进目标，分阶段设置目标数字，然后逐步完成。因此市场定位的选择对总池的设计有重要影响。

▲ 业绩挂钩

设置总池和费率基准点后，我们可以通过计算公式让它们与业绩连接起来。用C表示总池，A表示目标销售费率系数，x、y、z表示固定人工、浮动人工（即奖金）和各种费用，得出 $C = \text{业绩折算} \times A\%$ ，且 $C = x + y + z$ 。这是该激励体系的基本公式。

▶ 统筹自治

▲ 区域、条线各自独立

家庭联产承包责任制是以单个家庭为承包主体。人力资源根据公司的实际情况，以区域和各业务条线为承包主体，每个主体根据业务特性及客户特点，设置不同的费用比率，用Y表示，各区域和业务条线的百分比表示为Y(i)，如Y(1)、Y(2)、Y(3)……比例设置完成，各区域和业务条线每月出具独立财报，汇总人力资源与财务数据提供给区域负责人，帮助他们对业务情况实时掌握。各区域和条线需要自负盈亏，要求销售负责人根据本区域的特征及时调整业务形态和人员结构，如西区资源需求有限，业务负责人应精简销售团队、强化售前支持、提高跨区域协作能力，保证区域利润提升。

▲ 设立统筹办公

“统筹”的概念与统分双层经营体制一致。双百亿目标要求公司每年的销售额均有大幅增长，业务需从中小客户的零售模式向大型或超大型客户大批量订单模式转化，大额订单逐步增加并成为主要的业务主体，但问题也随之浮现。如某一区域客户下单的几千台机柜，实际交付是分布在国内不同区域，需要不同区域协同支持，然而实行独立自治后，跨区域订单出现支持不够的现象，跨区域协调问题涌现。

为解决这个问题，销售办公室应声而建，主理销售工作中的统筹、协调及资源调配。当业务需要跨区域协作时，会由销售办公室出面将业绩进行一定比例分成，参与各方按劳分配，助力各自业务比例的达成，如此引导各方积极加入跨区域协作。在上述案

例中，签单区域能够获取销售业绩，参与项目的各区域也会根据贡献度获取一定销售业绩；当区域内有团队整体能力不足，希望得到其他区域的人员支持时，统筹办公室会协调其他区域提供专业人员，而接收方需承担专业人员的用人成本；当某个区域出现亏损，也由统筹办公室出面，向盈利区域借贷，解决一时危机，实现区域发展的协调配合。如此，统筹办公室通过掌握“钱”这个关键因素，协助达成了跨区域的合作。

自治为本，统筹为上，如此快速激发销售人员的工作热情，同时打破区域间因自治形成的壁垒，协调区域间发展的不平衡，推动业务发展。

▲ 设置门槛

要设置业绩底线。总奖金池 $C = x$ （固定人工）+ y （浮动人工，即奖金）+ z （各类费用），任何的节省最终都会成为奖金。因此，为获得奖金，也出现了不健康地压缩团队人员，通过减少固定人工和费用投入，从而导致即使业绩完成比例不足50%，却也能拿到足额奖金，其中不合理因素显而易见。因此，设置获得奖金资格的业绩底线是规避潜在风险、保证销售团队健康发展的重要举措。

对于可能出现的解约情况，除了在合同中我们约定了客户需要承担的责任外，我们也对销售人员进行了约束，一旦出现解约，需要在现有的业绩中扣除因解约而未达成的业绩，从而确保销售人员尽量地做好客情关系的维护。

▶ 根据不同场景设置激励系数

业务形态决定业务场景，销售人员激励体系的设计是在结合业务形态的基础上，在考虑各种场景的模拟后确定实施的。激励体系的设计同时要考虑公司鼓励发展的方向，对此要有引导性。以下几个因素是近年公司希望销售人员能够做到的：

▲ 鼓励及时续约

俗话说：“80%的利润来源于20%的客户。”而这20%的客户中以老客户居多。在

续约方面，公司强调客户的续约价格和速度，以及及时续约和价格上涨作为对销售人员的要求。如果客户没有按时续约，销售要接受业绩惩罚，或折算，或倒扣销售业绩。惩罚力度依据延期程度决定，延期越久，力度越重；如果客户签约价格上涨，上涨部分会拿出一份作为销售的奖金。该政策的出台极大地鼓励了销售人员主动涨价。

▲ 鼓励不打折销售

价格的稳定有序对公司未来的发展至关重要。公司鼓励销售人员在公司给出的指导价的基础上尽量不打折，对于不打折或仅微折扣的给予系数激励，对于低于指导价一定比例的单子系数可设置为0，即不计入销售业绩。正向的激励与反向的惩罚构成公司价格体系的稳定。

▲ 鼓励签订中期合同

公司的业务模式决定前期投入巨大，故公司希望每笔单子都能尽量地签订时间长久些，但是为了同时能有上涨的条件，合同也不能签定太长时间。因此中长期合同，这对公司未来的收入和利润的贡献是有较大帮助的。引入与业绩折算挂钩的Y系数，规定合同基准期限三年，即 $Y=1$ ；合同年限每减少一年，对应的Y系数会下降1/3；当合同年限增加时，Y系数也会在一定比例内增加。Y系数增加设置上限，以免签约时间过长导致后期无法涨价，影响公司收益。

▲ 鼓励快速入驻

公司业务资金回流速度与业务性质挂钩，当大数量机柜合同签订后，入驻工作需要一段时间来完成，因此如何鼓励销售推动客户入场，尽快产生收入非常重要。此外，合同履行中还存在销售人员的更迭，当公司内部签单人员离职时而资金却尚未回流。以往奖金按照签单时间发放，对资金回流的管控和客户入驻时间上的激励存在空白，导致奖金发放和公司实际收入的脱节。因此，对销售人员的奖金发放时间进行了改革，将其与实际收到的收入挂钩，即分批发放：一部分奖金在签单后发放，另一部分依照资金回



笼情况分批后发放，以此保证销售收入与奖金的同步性。

▶ 过程管控

激励体系不仅要正确有效地指导销售行为，而且对过程的管控也尤为重视，万国的销售人员过程管理分月度跟踪、季度回顾和半年预警三个周期。月度跟踪考察销售的当月业绩和销售成本，同时关注零售客户数的增长；季度回顾是考察大客户的销售额，同时对销售渠道进行回顾总结；半年预警的时间跨度更长，考察范围覆盖更广，人力资源与销售、运营部门联合对各项指标，如新客户、潜在客户、合同续约、回款情况进行考察和分析。不同专注点（月度、季度、半年度）的过程管控可以及时发现和解决问题，及时调整销售思路，参与其中的人力资源同仁也进一步增加了对业务的了解，便于复盘、优化激励体系，制定相关奖惩政策。

▶ 业绩呈现及成功因素

该激励体系自2016年实施至2019年底，有四年时间。在不断调整和优化中，该体系

也为公司带来了不俗的业绩：2019年，销售团队总人数比2016年略低，但人均收入是2018年的4倍，而销售总成本占收入的百分比仅为2016年的1/3。在四年时间里，万国已经成为全球第三大数据中心。

人力资源能帮公司获得成功，主要有以下几项因素：

- 1. 激励直观明确。用简单的公式将激励奖金的计算方式表现出来， $C = \text{业绩折算} \times A\%$ ，同时 $C = x + y + z$ ，使得销售人员更容易理解和接受。
- 2. 每年重点导向。业务重点和销售重点每年均会有变化，销售人员的激励体系也需要根据重点变化；且公司各要素相互关联、相互制衡，对销售人员的要求也应张弛有度，面面俱到会束缚业务发展。如强调销售额的提升时，要求在合同上增加诸多限制显然是不合理的。

- 3. 情景模拟展现。人力资源要懂业务，制定的大框架要抓住业务的关键点，既

可以避免出现难以弥补的纰漏，也能够多方声音沸反盈天时，仍保持清醒的头脑。

- 4. 及时预警分析。这涉及过程管控，人力资源要与销售、运营联合起来，对业务开展情况进行频繁、深入的追踪，及时向高层汇报，保证公司业绩完成。

- 5. 沟通培训。新的激励制度实行之初，销售成员对其了解是有限的，而销售负责人往往又专注于业务，对团队成员在“新政”上的解释指引有限，导致上下脱节。这时需要人力资源业务伙伴的支持。先对人力资源业务伙伴培训，使其对相关制度、节点、业务逻辑了如指掌，之后帮助销售负责人在团队内部进行培训，为每位销售人员答疑，从而让激励制度发挥效用。HR

知你所需，想你未想

——做“有心”的福利设计

联想集团是一家成立于中国的全球化科技公司和世界 500 强企业，聚焦全球化发展，树立了行业领先的多元企业文化和运营模式典范；其业务涵盖个人电脑和移动设备、数据中心、云网融合、数据智能、创投等多个领域，遍布全球 180 个市场，在全球有 57000 名员工、36 家制造厂，年营业额超过 3400 亿人民币，服务全球超过 10 亿用户。2019 年，联想提出“智能，为每一个可能”的愿景，志在成为智能化时代的引领者和赋能者。文化上，联想主张多元、包容，对外强调聚焦客户需求“以客户为中心”的同时，对内坚持“以人为本”，关注员工需求，“知你所需，想你未想”，为员工提供全面、多元、定制化的福利计划，支持员工努力达成工作业绩的同时，为个人和家庭做好当前和长远的生活规划。

扫描二维码 把文章带走



文章来源 / 李秀艳 | 福利经理 | 联想集团

编辑整理 / 朱欣鑫

集团简介

联想集团是一家成立于中国的全球化科技公司和世界 500 强企业，聚焦全球化发展，树立了行业领先的多元企业文化和运营模式典范；其业务涵盖个人电脑和移动设备、数据中心、云网融合、数据智能、创投等多个领域，遍布全球 180 个市场，在全球有 57000 名员工、36 家制造厂，年营业额超过 3400 亿人民币，服务全球超过 10 亿用户。2019 年，联想提出“智能，为每一个可能”的愿景，志在成为智能化时代的引领者和赋能者。文化上，联想主张多元、包容，对外强调聚焦客户需求“以

客户为中心”的同时，对内坚持“以人为本”，关注员工需求，“知你所需，想你未想”，为员工提供全面、多元、定制化的福利计划，支持员工努力达成工作业绩的同时，为个人和家庭做好当前和长远的生活规划。

福利管理要素

福利管理包含很多要素：福利理念和战略、方案设计、员工体验、成本管控、管理及运营效率以及对福利计划的回顾、总结与分析等等。其中福利理念和战略最为核心，直接体现和支持企业的业务战略、人力资源战略和薪酬福利战略的执行，其他的福利管理要素

都要围绕福利理念和战略展开，并通过成本 V.S. 回报、短期 V.S. 长期、整体 V.S. 局部等多纬度的综合考虑，针对企业需求在各要素间需求相对完美的平衡。不同的企业在其特有的战略及文化之下，重点关注的福利要素可能不同，相应的，福利所体现出来的文化与风格也各不相同。在这里，我们只是选取了方案设计中的一个角度，如何通过关注员工需求设计有效的福利方案，跟大家做一个分享。当前，很多企业在尝试用产品营销的思维来做福利，让福利产品化、员工用户化、沟通营销化，在管理理念上与时俱进，收到了很好的效果。接下来的分享也会借鉴这样一个思路。

为什么必须关注员工需求？

首先，随着社会发展、科技进步和人力资源管理理念的不断演变，福利的内涵和作用已经发生了很大的变化。经济增长放缓，企业开始加大成本管控，单纯通过薪酬来吸引和保留人才的传统方式已经远远不能满足企业的需求，福利的作用体现得越来越明显，正由小额优惠逐步扩大为全面回报的核心要素，成为吸引与保留人才的重要手段。

其次，福利在薪酬福利策略中地位的提升，推动福利管理理念发生变革，由被动管理逐渐转换为主动创新，最主要的变化体现在福利管理正由最初的提供琐碎分散的计划转变为制定并围绕理念和战略、有规划且需主动创新的整体管理。

再次，随着雇佣形式的多元化以及劳动群体的变化，员工的需求也越来越多样，其对福利的选择和个性化方案的要求日渐强烈。

最后，员工的需求是否有被关注和响应会直接影响到其对福利的参与度和感知度，进而影响福利的有效性。薪酬跟福利非常大的一个区别是：薪酬的价值是固定的，100块钱薪酬的投入在各个公司的价值非常接近；但福利的价值是通过员工的感知度体现的，100元的福利投资放在不同的公司，可能会带来不同的创造价值，是80、100，还是120，很大程度上取决于员工的福利感知。但在这方面，HR和员工容易存在理解上的偏差。一方面，HR会认为公司已经给员工提供了非常多、非常好的福利；另一方面，员工可能并不买账，因为公司的很多福利可能并不是他所需要的，或者不能帮助他解决他最关注的问题。员工的福利感知是跟他们的需求紧密联系的，因此提高福利有效性，要求我们要积极关注员工需求，有的放矢，才能把有限的资源精准投放到能满足员工需求的地方，进而让福利的回报最大化。

如何了解员工需求——员工画像

在具体了解员工需求阶段，要结合 HR

的人才和薪酬福利战略，有针对性地了解不同员工群体的需求。我们可以通过各种方式收集、整理工员工相关数据并交叉分析、归纳和总结不同员工群体的需求，如员工访谈、敬业度调查等，还有一些间接收集数据的方式，如员工就餐情况、礼品选择情况等。在此之前，我们可以给员工做个简单的画像，从员工的工龄、年龄、性别、民族、地域等维度对不同的员工群体进行分析，抓住不同群体的员工的特点可以帮助我们更精准地抓住他们的需求。比如，从年龄的划分来看，70后员工更关注家庭和孩子，追求工作生活的平衡；80后各方面压力最大，对安全感的需求特别突出；而90后员工则更渴望表达和认可，追求成长等。如此，我们可以通过参考外部市场调研数据以及内部的信息积累不断补充和优化，形成精准的公司员工画像，并挖掘和捕捉到不同员工群体的福利需求。

Quality of Work & Life (Work From Home + Flexibility)	Other Non-Cash Rewards	TOTAL					
Affiliation							
Development							
Car benefits	Benefits	TOTAL					
Employee Assistance Programmes							
Retirement							
Health & Welfare Programmes							
Time Off							
Statutory Programmes							
Stock/Equity	Long Term Variable	TOTAL					
Cash							
Incentive (Long-Term)		TOTAL	D I C T O A S H A L	R E M U N E R A T I O N			
Incentive (Short term)	Short Term Variable						
Sign-On Bonus							
Recognition Awards							
Base Salary	Base Cash						
Allowances (Shift allowance, On-call Allowance, Overtime Allowance)							

图表 1

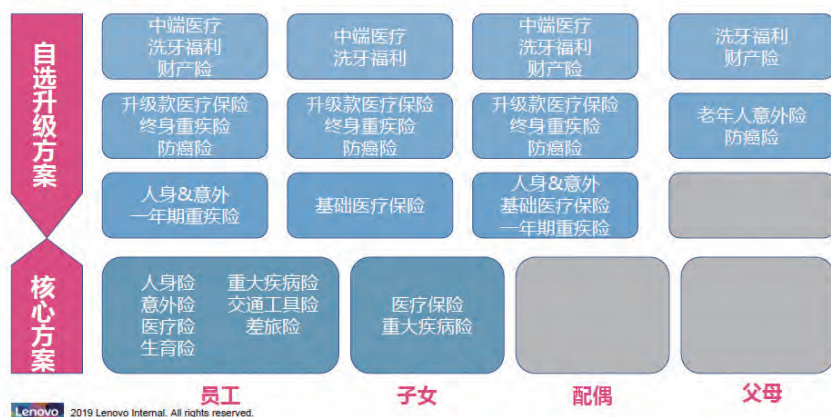


图表 2



图表 3

联想商业保险实践



图表 4

我们可以用图表 2 来规划对员工个人及其家庭的短期以及中长期的投入，也可以进行更多的福利分析，如投资回报比例、预算比例等。

“以客户为中心”，福利设计要体现员工需求

1 关注共性需求

共性的需求代表了企业需要照顾的大多数，是福利体系的基础和根本。在实际搭建中，需要综合考虑基础体系的全面性、便捷性和保障性是否能满足员工的基本需求。在联想的福利体系中，我们将福利分为 3 类：健康福利、财富、工作生活支持。在每一类福利中，大多数的福利计划都是针对全员的普适福利计划，它们与大多数员工的日常工作、生活息息相关，为员工提供了全面的基础保障。根据员工共性需求搭建的福利体系可以最大限度地满足员工的基本需

求，同时，它也可以充分体现福利的公平性、保障性的特点。

2 体现个性需求

随着雇佣模式以及劳动者群体的多元化，员工需求也变得多样化，在福利设计中体现员工的个性需求显得愈发重要。我们在保证共性需求得到满足的同时，要为员工提供个性化、差异化的福利方案，让员工有更多的参与感与体验。当前，已经有越来越多的企业选择弹性福利，这是对员工个性化需求给予重视和关注的最好证明。同时，一家企业的福利特色和品牌效应也最容易通过个性化、差异化的福利方案充分体现出来。

联想没有实施标准的弹性福利，但我们在很多福利计划中，都针对员工的多样化需求增加了弹性，为员工提供了更加定制化、多元化的选择。以联想的商业保险方案为例：

联想的保险福利体系涵盖了员工本人、家庭在当前和长远的规划计划。公司的核心付费计划保障了大多数员工的共性需求，对员工本人和子女做了充分、全面的医疗和风险保障，包含员工的人身险、意外险、医疗险以及重疾险等，面向子女的医疗险及重疾险等。随着中国保险市场的繁荣和成熟，以及员工风险意识的提升，不同员工群体开始表现出不同的保险需求，比如年龄较大、有一定经济基础的员工，希望可以在医疗方面有更多的服务品质提升以及在重疾方面有更多的保障投入；年轻人希望可以有一些父母类的保险产品，给父母提前做好保障；有孩子的员工，希望可以给孩子在医疗方案上做一些提升；家有宠物的年轻人，需要给特殊的“家庭成员”做好保障等等。为此，联想搭建了自己的自选保险平台，根据不同员工群体的不同需求，从保险市场中甄选承保条款和价格上有竞争力的保险产品，投放到保险平台中由员工自愿购买。这种模式可以在不增加企业成本的前提下，最大限度地满足员工多样化的保险需求，在联想内部非常受欢迎。

3 挖掘隐性需求

在福利设计中加入对员工隐性需求的考虑，其价值主要是充分发挥企业福利团队的专业性，引导员工更好地关注并规划个人及家庭生活，提升生活品质。如果说我们提到的福利个性化与定制化可以提升员工的福利满意度，那当我们挖掘员工的隐性需求并将其体现在福利设计中，就能给员工带来超出 100% 的体验。很多时候，员工并不一定清楚自己在福利方面的需求，而福利从业人员对行业、对宏观经济都保持着非常高的敏感度，我们可以结合行业趋势更前瞻地预测员工的需求，对员工的选择和规划加以引导，帮助员工提升生活品质的同时，从长远角度对公司福利形成更好的规划和管理。以下 3 个案例可以让我们更好地理解这一点：

▶ 预知养老问题

以养老问题为例，国人的养老问题在最近几年逐步显现并日益严峻，国家、企业和

个人都在承受越来越大的压力。而联想早在 2006 年就预测到了这方面的潜在压力，并提前布置了员工的养老储备计划。联想是第一家在人社部备案企业年金的企业。尽管当年我们开始这个项目的时候，员工并不是非常认同，很多员工并没有意识到他们将来会有养老方面的需求，公司甚至做了相应的激励方案吸引员工参与，但现在当年第一批参加年金计划的员工已经积累了非常可观的补充养老收入，员工对补充养老项目的认可度越来越高，越来越多的员工开始意识到养老储备的重要性，并开始提前规划。

提醒员工财务管理

随着健康话题越来越受企业和员工重视，财务健康也逐渐被人们关注，积蓄富足的老员工需要做好财务管理，没有积蓄的年轻人也同样需要财务教育和引导。现如今便捷的支付借贷工具十分普及，花呗、京东白条等工具培养了年轻人的超前消费习惯，也让很多 90 后变成“月光族”，甚至是负债一族。财富管理是他们考虑的事情吗？很可能不会。但了解并做好财富管理对他们尤为重要，

尤其是要提前做好风险规划，避免过度超前消费，陷入债务危机。联想从 2017 年开始举办财富健康相关的讲座，并开放了财务管理咨询，这让很多年轻人收到了非常有用的建议，在员工论坛中能看到员工对这类讲座、活动有着非常好的反馈。

普及保险意识

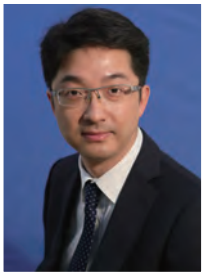
随着全民中重疾发病率越来越高，员工的风险管理必不可少。联想从 2016 年开始在全公司范围内推行终身重疾险，唤醒员工防范风险的意识，鼓励其为未来做好风险管理。很多员工在一开始并不能意识到风险管理的重要性，因此，这类项目一开始的效果并不明显，但随着时间推移，有一部分员工亲身体验到这些福利带来的好处之后，便会在部门内部、同事之间形成口碑效应，慢慢地，员工在这些项目中的参与率和满意度都有了稳步提升。

通过以上几个例子，我们想说明，做福利设计时既要有短期的考量，也要有长期的引导，这样才能让员工真切感受到公司是在“知你所需，想你未想”。

小结

从关注员工需求角度设计福利体系能充分体现对员工的重视和尊重，那它对企业具有怎样的意义和价值呢？首先，关注员工需求，可以有效增强员工对福利的感知度，进而形成口碑传播和品牌效应，对企业的雇主品牌建设有帮助；其次，推动福利差异化能增强组织弹性与灵活性，员工的敬业度与忠诚度将同步提升；再次，在提升组织运营效率与可持续性这方面，要求组织与时俱进，可以通过平台、系统和新兴工具为员工提供更为丰富的福利体系；最后，有效的福利设计能够助力企业的成本管控，保证资源的精准投放，花最少的钱，收获最大的回报。我们需要通过有心的福利设计来知其所需，想其未想，让员工充分感受到他们被重视、被响应，如此，企业的福利效能也就得到了最大的释放。





夏利群律师是上海瀛泰律师事务所高级合伙人及劳动法团队负责人、全国律师协会劳动与社会保障法专业委员会委员、上海市律师协会劳动法业务委员会委员。夏利群律师有长达十年为外资企业、大型国有企业承办各类劳动争议案件的经验，并被全国著名人力资源服务公司中智聘请为专家劳动法律顾问，配合企业建立完善的人事管理制度。夏律师至今已经处理劳动争议案件两百余件，精读国家及各个地区相配套的劳动法律、法规、政策及司法实践，因此其对企业内部人事方面的管理，特别从法律实践角度有着极其丰富的经验。

上海市浦东新区世纪大道 1589 号长泰国际金融大厦 1901-1905 室
电话：021- 6854 4599
手机：136 5169 4235
邮箱：xialiqun@wintell.cn



扫描二维码 把文章带走



法律解读

集体劳动合同与劳动合同效力冲突及协调

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群律师

集体劳动合同与劳动合同经依法订立，对签订双方均具有法律约束力。但当两者的相关条款产生冲突时，哪一份合同效力优先，我国法律并未给出十分周延的答案，且前后法律存在矛盾之处。在司法实践中，也有不同结论。

我们了解一下当集体劳动合同和劳动合同约定冲突时，效力位阶在法律法规中的表述。这一法律问题，需要以 2008 年 1 月 1 日《劳动合同法》实施之日作为分界。

1995 年 1 月 1 日实施的《劳动法》第三十五条规定：“依法签订的集体合同对企业和企业全体职工具有约束力。职工个人与企业订立的劳动合同中劳动条件和劳动报酬等标准不得低于集体合同的规定。”原劳动部《关于〈劳动法〉若干条文的说明》（劳办发[1994]289 号）第三十五条规定：“依法签订的集体合同对企业和企业的全体职工具有约束力。职工个人与企业订立的劳动合同中劳动条件和劳动报酬等标准不得低于集体合同的规定。集体合同中劳动条件和劳动报酬的规定不得违背国家法律法规的规定；企业与职工签订的劳动合同在此方面不得低于集体合同的规定。即集体合同的法律效力高于劳动合同，劳动法律、法规的法律效力高于集体合同。”根据以上表述逻辑，不难判断条款中所涉及的劳动合同生效时间应理解为晚于集体劳动合同生效时间。在此基础上《劳动法》及其配套文件将集体劳动合同的效力位阶置于劳动合同之上。

2008 年 1 月 1 日实施的《劳动合同法》第十一条规定：“用人单位未在用工的同时订立书面劳动合同，与劳动者约定的劳动报酬不明确的，新招用的劳动者的劳动报酬按照集体合同规定的标准执行；没有集体合同或者集体合同未规定的，实行同工同酬。”

同样根据以上表述逻辑，当存在集体劳动合同且有相关劳动报酬约定的情况下，在效力适用方面需要被判断的劳动合同的生效时间，一定是晚于集体劳动合同生效时间。在此基础上，根据《劳动合同法》这一条款，劳动报酬的确定首先应当依据劳动合同，劳动合同没有约定或约定不明的才适用集体合同。很显然，《劳动合同法》在集体劳动合同和劳动合同的效力位阶问题上，仅就针对劳动报酬这一单方面规定了劳动合同效力高于集体劳动合同。

所以，仅就根据上述两部法律相关条款表述，我们可以得出以下结论：

- 两部法律规定的集体劳动合同和劳动合同效力问题上，根据表述的逻辑分析，均设置了一个前提条件，即集体劳动合同的生效时间早于劳动合同生效时间；
- 在以上条件基础上，有关劳动报酬方面，两部法律出现前后不同的效力认定，即《劳动合同法》规定劳动合同效力高于集体劳动合同；《劳动法》及配套文件规定劳动合同效力低于集体劳动合同。但根据新法优于旧法原则，自 2008 年 1 月 1 日以后产生的类似争议，应当适用《劳动合同法》；
- 关于除劳动报酬外的其他方面，包括劳动条件等，因《劳动合同法》未做规定，因此仍应适用《劳动法》规定确定集体劳动合同效力高于劳动合同。

那么，当劳动合同生效时间早于集体劳动合同，且出现约定矛盾，应如何认定两者效力？

首先，我们需要深入了解集体劳动合同的性质。



- **集体劳动合同具有劳方意志真实性。**

集体劳动合同是劳资双方集体协商的产物。以《上海市集体合同条例》举例，从劳资双方协商代表人数、资格到履职期限、从协商开始到集体合同草案签订、从职工代表大会讨论通过到最终合同生效，都做出了非常详尽且严格的规定。可以说集体劳动合同最终生效，其所经历的程序要比劳动合同复杂得多，而且其充分体现了用人单位及其大多数劳动者的意志，是劳资双方共议共决的产物。

- **集体劳动合同具有适时性。**

劳动者或企业均可作为发起方提出订立集体劳动合同。而发起方发起的目的在于改变劳动合同履行的部分现状。劳动者发起往往在于劳动合同履行现状不符合劳动者当下的利益需求；资方发起往往是因为企业现状

或可预见的后续发展与目前的劳动合同履行状况出现了不能匹配的情况，而需要寻求更为合适的方法进行应对。

- **集体劳动合同具有宏观性。**

深圳中院在（2014）深中法劳终字第4500号案判决书中表述：“本案争议的焦点为沃尔玛深圳中山店是否应当按照《集体合同》附件约定‘员工工资平均增长比例’支付徐小红相应年度工资金额的工资增长部分问题……对此，本院认为，沃尔玛公司与工会所签订的《集体合同书》第十条第二款‘经双方协商确定的公司全日制员工工资整体调整的平均幅度作为本合同的附件’约定的是全日制员工工资平均增长比例，并非员工个人工资年增长的最低比例，在沃尔玛公司平均工资增长的基础上，徐小红工资已有增长，未违反集体合同约定。另一方面，沃尔玛深圳

中山店与徐小红签订的《劳动合同》及变更协议约定了徐小红的工资报酬，沃尔玛深圳中山店亦按双方约定足额支付了徐小红的工资，因此，徐小红要求公司支付其拖欠工资理由不成立，本院不予支持。”

根据该判例，深圳中院理解为集体劳动合同并非针对劳动者个体利益，而是对用人单位劳动者整理利益的协商产物。因此企业在合同中有关承诺并非针对个体劳动者做出，特别是就有关工资报酬方面的数据具有平均概念而非个体概念。其实这一点从集体劳动合同的形成分析就不难理解了。集体劳动合同是由劳资双方协商代表协商确定，并经职工代表大会讨论通过后的产物。所以它一般不会是全体劳动者个体一致同意的结果，而只能是普遍反应大部分劳动者意志。所以在协商时，劳方代表也仅能反应大部分劳动者

的意愿，因此资方接收时更无法考虑劳动者个体意志，只能在员工整体意志及资方利益上寻求平衡。

根据以上集体劳动合同性质分析，集体劳动合同是在一个严格、谨慎的法定程序中产生的，相关条款是劳资双方达成的一致意思表示。而且劳方的意志是在劳动者个体劳动合同在先生效的情况下做出的，因此在新的意思表示做出时，应视为劳方已放弃了在先的个体劳动合同中与集体劳动合同中冲突的条款，无论两者合同中的哪一个条款对个体劳动者更为有利。集体劳动合同其实是在一个适时的情况下，为了平衡企业发展现状和劳方整体利益而形成的一种利益平衡。因此在集体劳动合同签订后，就适用哪个合同条款产生争议的，应当以符合企业发展现状的集体劳动合同条款作为依据，而不应“墨守成规”。所以结合上述“三性”描述，如果集体劳动合同生效日在劳动合同之后，两者相关条款出现冲突，则集体劳动合同对劳动合同的相关条款具有替代性。

其次，我们再分析一下劳动合同和集体劳动合同出现约定不同时，该些“不同”可做一下分类，并就两者合同条款效力优先问题上做以下分析。

- 消极对抗性条款

即后生效合同排除先生效合同相关条款。相关条款需要区分是员工权利条款还是员工义务条款。当劳动合同在集体劳动合同生效日后生效，则劳动合同排除集体劳动合同中员工义务条款的，该排除条款有效；反之，排除集体劳动合同中员工权利条款的，依据《劳动法》第三十五条规定则应认定无效。同样，以上规则也适用于劳动报酬方面的消极对抗性条款。

当集体劳动合同生效在劳动合同之后，则根据前述分析，应当适用集体劳动合同，而不应区分是劳动合同中的员工权利条款还是义务条款被排除。当然这其中的员工权利应当属于用人单位与劳动者个体在先约定的

高于法定标准的员工权利。员工基本法定权利不应被任何在先或在后条款排除。

在目前司法实践中，普遍存在适用“就高不就低”原则。即出现集体劳动合同与劳动合同条款冲突时，无论谁在先谁在后，直接适用该原则倾斜保护劳动者利益作出判决。其实，这是“利于劳动者利益”在劳动争议案件中的泛化和滥用，没有充分认识到集体劳动合同的本身性质。

- 积极替换性条款

即后生效合同条款替换先生效合同中相应条款。比如某一企业与员工的个体劳动合同补充协议中约定：“乙方所在岗位报经批准执行不定时工作制，但为提高乙方工作积极性及甲方整体业绩，乙方在休息日工作的，甲方按工资的 200% 支付乙方加班费。”以上条款普遍约定在销售部门的所有销售人员的劳动合同补充协议中。但经过一段时间后，用人单位发现了这一措施的弊端，因此在无法通过一对一谈判获得成功的情况下，只能通过集体协商形成集体合同，并约定“甲方销售部所有岗位报经批准执行不定时工作制的，在工作日和休息日加班的，依法不享受加班费和补休。但除了乙方根据甲方有关提成政策获得提成外，甲方将根据乙方业绩和客户拜访率，按季度支付乙方季度奖。相关季度奖具体政策详见附件。”

以上条款属于典型的替换性条款，将奖金制度替换原有的加班费制度。该案例中，集体劳动合同的奖金条款后于劳动合同生效。因此，依据上述分析，我们容易理解应当适用该集体劳动合同。但如果个体劳动合同加班费条款的生效时间晚于集体合同的奖金条款，需要区别该劳动者在加班费政策和奖金政策中获益情况，则根据《劳动法》第三十五条规定，分析为应当按就高原则认定哪个条款效力优先。

- 条件补充性条款

即后生效合同条款是对在先生效合同相应条款的条件补充。比如某企业在个体劳动

合同中约定：“乙方有权根据甲方年终奖政策获得年终奖金。”在之后的集体劳动合同中约定：“甲方每年 3 月底前发放上一年的员工年终奖。乙方在年终奖发放前仍在任职的，有权根据甲方年终奖政策获得年终奖金。”就该案例，根据上述本文分析，集体劳动合同条款效力优先于劳动合同。

但是，如果相关条件补充条款是约定在后生效的劳动合同中，而在先生效的集体劳动合同没有约定，则是否可以适用《劳动法》第三十五条规定呢？该法律条款在规范集体劳动合同和劳动合同效力优先问题上，适用的是劳动合同约定的标准不得低于集体劳动合同的原则，实质是在规范消极对抗性条款和积极替换性条款出现时，应把握的效力优先原则。因此其考量的是关于劳动条件和劳动报酬等可量化的标准。当相关量化标准出现劳动合同低于集体劳动合同的，则集体劳动合同效力优先。但上述案例属于条件补充性条款，在奖金具体发放标准上并没有做出消极对抗或积极替换性的约定，而仅是增加了可获得奖金的补充条件。

集体劳动合同和劳动合同的效力冲突问题，并不像规章制度与合同出现冲突时，可清晰的依据《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（二）》的规定，当劳动者主张适用合同的，应当适用合同约定。规章制度不同与集体劳动合同，除了国有、集体、国有控股等企业在薪酬福利制度、改革改制职工安置方案等方面，规章制度一般适用共议单决制而形成。所以在效力上，劳动合同和集体劳动合同应当优先于规章制度，这更能充分体现劳动者意志。但劳动合同和集体劳动合同的效力优先问题，并不能简单地一概而论，而需要视争议产生时间、条款性质、两者合同生效先后等要素做出综合判断。HR

扫描二维码 把文章带走



| 案例解析 |

简析混同用工

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群 蒋帆

▶ 案件回顾

张三原与集团 A 公司签订有劳动合同，后应 A 公司要求，与集团 B 公司签订劳动合同，但张三仍在原工作地点提供劳动，工作内容、汇报线路无任何变化，B 公司未对张三进行过工作安排，也未进行过管理。

张三与 B 公司签订劳动合同后，B 公司后续仅发放了 4 个月的工资，便再未发放任何劳动报酬。最终，张三因用人单位未及时足额支付劳动报酬通知 A 公司和 B 公司解除劳动关系。考虑到 B 公司资金有限，可能无法偿付，故张三认为 A 公司和 B 公司构成混同用工，要求 B 公司支付拖欠的劳动报酬和经济补偿，同时 A 公司承担连带责任。一审法院判决 B 公司支付拖欠的劳动报酬和经济补偿，但未支持要求 A 公司承担连带责任的诉求。

▶ 争议焦点

混同用工的认定标准是什么？

▶ 法律分析

一、混同用工的定义

法律上并未对混同用工进行解释，混同用工是从实践中形成的较为统一的概念，用来形容劳动关系中，劳动者应用人单位要求，同时向多家用人单位提供劳动，且这些用人单位内部通常存在着紧密联系，比如同一股东或同一实际控制人、财务混同等，

多家用人单位实则为利益共同体，致使劳动者无法准确识别责任人的情形。

二、混同用工的规定和司法实践

混同用工的相关规则来源于最高院的指导案例“徐工集团工程机械股份有限公司诉成都川交工贸有限责任公司等买卖合同纠纷案”，该案例载明：“关联公司的人员、业务、财务等方面交叉或混同，严重损害债权人的利益的，关联公司相互之间对外部债务承担连带责任”，该案例将人格否认制度的适用范围扩展到关联公司。而劳动法领域，用人单位经常利用关联关系逃避法律责任，故这一制度在劳动法领域逐渐被推广。目前，北京和吉林高院出台了指导意见，明确了混同用工的相应规则。各地虽普遍存在相关判例，但就混同用工的认定标准大多并未明确。

北京市高级人民法院、北京市劳动争议仲裁委员会发布《关于劳动争议案件法律适用问题研讨会会议纪要（二）》（以下简称“《北京纪要》”）。《北京纪要》第 26 条明确，“有关联关系的用人单位交叉轮换使用劳动者的，根据现有证据难以查明劳动者实际工作状况的，参照以下原则处理：（1）订立劳动合同的，按劳动合同确认劳动关系；（2）未订立劳动合同的，可以根据审判需要将有关联关系的用人单位列为当事人，以有关联关系的用人单位发放工资、缴纳社会保险、工作地点、工作内容，作为判断存在劳动关系的因素；（3）在有关联关系的用人单位交叉轮换使用劳动者，工作内容交叉重叠的情况下，对劳动者涉及给付内容的主张，可根据劳动者的主



张，由一家用人单位承担责任，或由多家用人单位承担连带责任”。

吉林省高级人民法院关于审理劳动争议案件法律适用问题的解答（二）第3条、《安徽省劳动人事争议仲裁案例研讨会纪要》第六条的规定与《北京纪要》类似。

从案例检索情况来看，各地判决均支持关联公司构成混同用工的，应就劳动者涉及给付内容的请求承担连带责任，如：北京（2017）京01民终1127号判决书、上海（2011）沪二中民三（民）终字第399号判决书、广州（2017）粤01民终15775号判决书、南京（2016）苏01民终1663号判决书、杭州（2017）浙01民终2910号判决书、武汉（2016）鄂01民终1555号判决书。

三、混同用工的认定标准

从案例检索情况来看，关于混同用工的认定标准，各地并不统一。

一种以北京高院为代表，如经审查，案件符合《北京纪要》规定，即构成混同用工，劳动者可主张多家用人单位承担连带责任。

认定标准为：1、多家用人单位之间存在关联关系；2、存在交叉轮换使用劳动者的情形；3、工作内容交叉重叠。该标准举证难度较低，更有利于保护劳动者的权益。

但在未出台指导意见的地区，则倾向于严格适用人格否认制度，认为混同用工的核心为关联公司存在“混同”情形，比如工作地点同一、人员混同，但其中最关键的是财务混同。如未能证明达到财务混同的，则多不支持连带责任的主张。

2019年11月8日最高人民法院关于印发《全国法院民商事审判工作会议纪要》的通知（以下简称“《九民纪要》”），进一步明确了关联公司如构成财务混同，丧失人格独立性的，可判令承担连带责任。其中第11条“过度支配与控制”，规定“控制股东或实际控制人控制多个子公司或者关联公司，滥用控制权使多个子公司或者关联公司财产边界不清、财务混同，利益相互输送，丧失人格独立性，沦为控制股东逃避债务、非法经营，甚至违法犯罪工具的，可以综合案件事实，否认子公司或者关联公司法人人格，判令承担连带责任”。

鉴于判令承担连带责任需有法律依据，若地方法院未就混同用工出台适用规则，多严格适用《九民纪要》中的标准，也即劳动者需证明关联公司存在财务混同。上述案例如发生在北京，根据《北京纪要》可直接判令A公司承担连带责任。但现实中发生在上海，上海就混同用工的适用规则未作规定，实践中需证明存在财务混同。而财务信息属于商业秘密，对大多数劳动者来说，本身证明难度非常之高，此外，为规避偷税、漏税等违法后果，即便存在财务混同，对稍微正规的企业来说，也会做到表面合规，即便进行司法审计，也难以说明问题。

从上述分析可以看出，混同用工案件中，对劳动者来说，举证难度较大，如涉及该类型案件，建议劳动者在纠纷发生前即做好证据准备工作，以免事后因证据材料缺失致使举证不能。HR

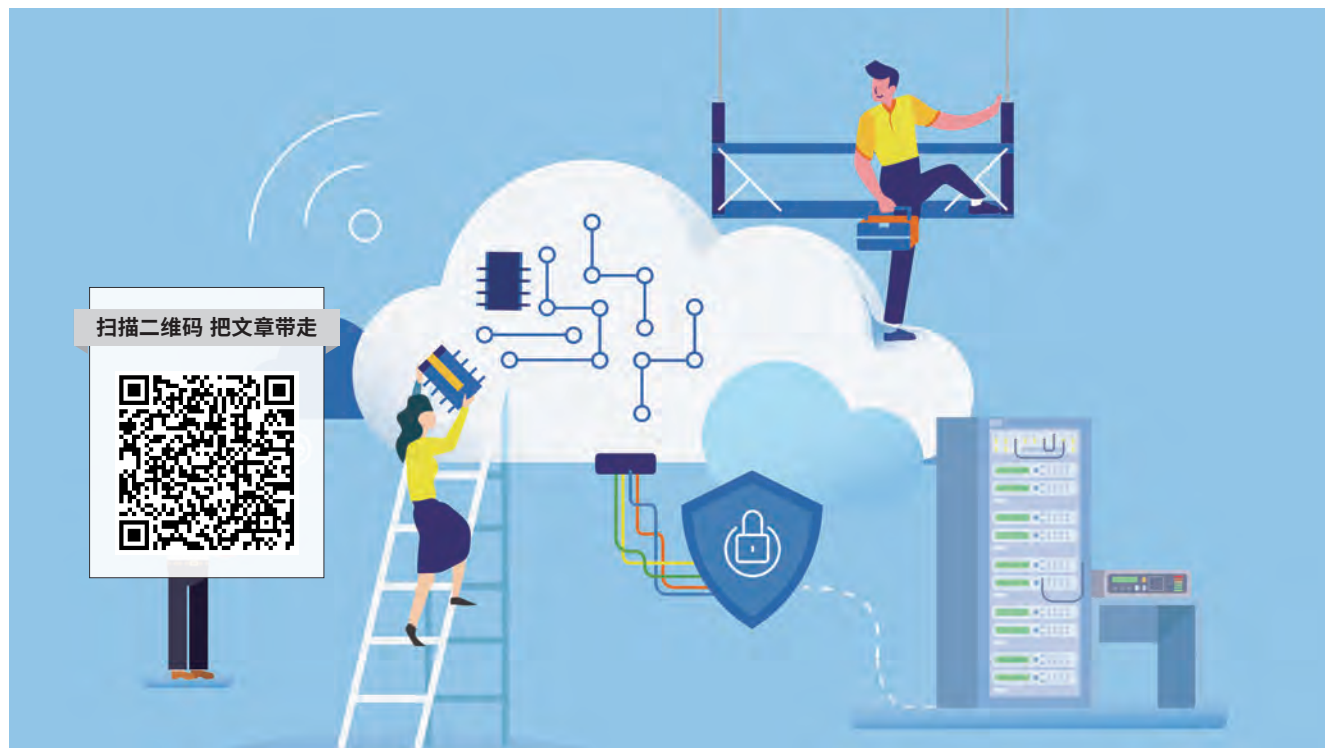
疫情给我们留下了什么……

策划 / 朱欣鑫 执行 / 朱欣鑫 徐清晨

2020 年初的疫情在国人心里留下了深刻的印记，这印记沉重却不该被忘记。如果用一种味道来形容的话，它无疑是苦涩的。但留下来的不应该只是苦涩，我们看到疫情中，有些企业逆势而生，有些行业被再度激发。疫情是毁灭者，也是重塑者，很多事情被危机彻底改变了。HR 作为企业中的抗疫主力军，对此应该感触颇深。我们发现疫情过后，对 HR 来说，最大的改变来自 5 个方面，也是此次专题聚焦的 5 个话题，即线上学习、数字化招聘、远程办公、健康管理以及电子签。希望此次交流探讨能为大家呈现出疫情对这些工作进行重塑过程中的机理脉络。



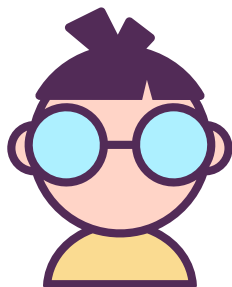




| PART 01 |

线上学习成了学习新常态？

很多公司在疫情期间开始使用线上学习，对于他们来说，疫情像是一个催化剂，压缩了线上学习推广的时间，推动了企业的学习转型。疫情之后的线上学习为企业打开了一扇门，学习的内涵与外延也因此不断得到拓展。



从疫情开始到现在，企业线上学习项目的数量较去年同比增加了 10 倍，仅云学堂的服务器和带宽等基础设备扩容就增加了 5—10 倍。由此可见企业在线学习项目的数量正在急速增长。

——祖腾 | 云学堂联合创始人兼 CEO

疫情，加速了学习的线上转型

某知名企业销售学习培训负责人

齐桐

疫情带来的最大的影响在于，它增加了线上学习的使用率和成熟速度。疫情到来之后，企业不管是出于主动还是被动，都不得不将线下学习项目搬到线上，甚至是尝试一些以前从未尝试过的东西。当然，也因为这一原因，各企业内线上学习的经验也一定会有所增长。比如，因为疫情限制了人自由出行，各企业都必须取消大范围的出差聚集。但与此同时，新员工仍在源源不断地进入公司，而且我们公司规定新员工必须在 2 个月之内完成培训，这件事等不得，也停不得，所以我们只能把培训不分内容地全部搬到线上。



线上学习模块负责人 |
银行业某金融机构

蔡成亮

新型冠状病毒感染的肺炎疫情爆发以来，社会各企业皆严格落实国家要求的疫情防控责任，采取了多项切实可行的防控措施。根据政府精神及部署，各企业疫情期间，组织企业员工通过网络平台进行防疫知识宣传、员工培训、强化内功，为疫情期间的业务发展保驾护航，也为疫情结束后的业务发展奠定坚实的基础，做到防疫、学习两不误。在此期间，线上学习得到广泛运用，如“防疫知识必须传递到每一位员工手中”——应知应会知识、汇编等传递迅速；“停工怎能停学”——疫情期系列培训学习计划层出不穷，花样繁多；“动线管理全掌握”——全覆盖式随时方便监控动线；“以课 / 测管事”——认证性内容作为防疫关键认证等，各种需求都将线上学习作为助推器，线上学习也借此蓬勃发展，势不可挡。

培训经理 | 艺康

黄丽凤

2019 年底，我们在大中华区全面上线学习平台时，正值新冠疫情爆发初期。所以，对我们来说，疫情像一剂催化剂，让原本计划 2 年内完成的线上学习转型不得不在 3、4 个月内完成。现有的学习平台更像一个大图图书馆，员工可以从中找到任何他感兴趣的资源，但这个平台也有局限性，即互动性不足，无法支持员工在学习过程中的即时讨

论、协作和练习的需求。所以，我们找到了本地能支持即时互动的学习平台，并结合公司原有的会议系统，与原有的学习平台进行了深入整合，坚持“学以致用”的理念，将“自学 - 线上研讨 - 练习 - 反馈与辅导 - 工作中应用”这一条学习逻辑串起来。

转战线上学习，你可能 会面临这些挑战

+ 互动性不足

某知名企业销售学习培训负责人

齐桐

线上学习最焦点的问题在于它无法满足高互动性的课程所需要的条件，虽然有很多方法可以提高线上互动，比如让所有人全程打开摄像头，用计分制鼓励学员踊跃互动，聊天框中以文字提问或回答的加 2 分，口头回答的加 4 分；或者采用惩罚制，比如，有些人虽然打开摄像头但没有认真听讲，如果被点到名的人 5 秒之内没有回答上来问题就自己在群里发红包。这些方法虽然可以提高参与度和出勤率，保证课堂的实施和质量，但也会影响整个学习的连贯性，效果也会大打折扣。

总的来说，如果老师的角色类似于 teacher 或 trainer，线上学习在一定程度上可以取代线下。当老师的角色类似于引导者，老师与学员、学员与学员之间需要通过头脑碰撞产生成果和收获，线下学习是无法被取代的。

但随着 5G 时代的带来，或许会给我们带来解决方案也未可知。到时，可能身处两个城市的人通过手机就可以实现“角色扮演”，在线上平台点一个键就可以将两人拉到同一个平台，网络也不会出现延迟、卡顿的情况。又

或许，我们只需带上 VR 眼镜就可以进入课堂。5G 时代能带给我们无限可能，现在的缺点也许就会在未来随着科技的发展而得到弥补。



人力资源总监 |
东软集团（北京）有限公司

田芳瑜

目前来看，线上学习的吸引力不足、沉浸性不够，学员对知识的吸收度和课堂互动性不如线下，这个可以通过增加学员发言机会和分组讨论环节来尽量弥补。但有些缺点还是很难补足的，比如在部门合并和重组的过程中，我们会做部门内的 workshop，聚

焦于学员战略一致性和价值观的统一，原本线下课程可以通过大量的互动来打造并改变学员最深层次的价值观和文化，但线上学习只能触及一些很浅层次的互动，无法达到线下交互的效果。所以疫情之后我们还是会考虑以线下交互为主，但未来我们会把内容拆分，通用的知识技能类线上交付，需要教练式引导和学员之间碰撞的部分放到线下，这样就可以为培训节省一半的时间。

+ 粘性弱

人力资源总监 |
东软集团（北京）有限公司

田芳瑜

从我们的实践来看，线上学习的粘性相对较弱。学员只会在一个学习项目启动和结束之间的固定时间段内使用在线学习平台，我们现在已经把所有内容都搬到了线上，将

近上万门课，还是无法吸引员工把它当作一个每天学习的平台，这与我们的预期还存在很大的差距，所以我们还在考虑如何增强在线学习的粘性。

+ 推广难

人力资源总监 |
东软集团（北京）有限公司

田芳瑜

最后，线上学习平台的推广本身就是一个难题。我们有将近 2 万名员工，大家已经习惯了以前的学习方式，一个新的平台出现需要花费大量的时间和精力去推广。直到现在我们仍然几乎每天都要解答员工关于平台登录的用户名和密码问题，尽管这个问题已经扫盲了很多遍。目前我们整体的使用量还不到 1 万，推广仍在持续进行当中。

市场观点：寻找线上学习的整体解决方案

云学堂联合创始人兼 CEO

祖腾

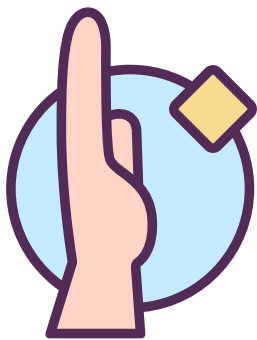
对于企业来说，线上学习转型的挑战在于设置清晰的学习目标，一个好的学习项目，要具备可量化的结果指标，围绕这个指标，逐步完成“学习内容——学习路径——学习运营”体系的构建。

其次，优秀的培训需要企业内部的自有内容与外部的内容相结合，才能产生较好的学习项目。内容并不仅指在线课、录播或者直播课，还包含了诸如测评模块、练习、考试以及后续的结果追踪等方面。实际上，内容的丰富度和完整度，与整个学习项目的结果是强相关的。

此外，企业过去习惯于做传统的地面培训，对于企业和培训管理者来说，内容和软件能否发生化学反应，这是一个具有未知性的挑战，并不是单纯地将内容放到线上就能成功。如何将软件的教育科技组件和学习运营组件深度结合，从而设计出优秀的学习项目，这成为摆在企业面前的一道难题。

为了帮助客户去解决这些问题，我们从去年第四季度开始，致力于为企业提供构建软件内容一体化的解决方案。我们会围绕软件，综合考虑教育科技组件的特征和学习运营组件的特征，来构建内容体系，帮助客户围绕他的核心岗位和人群去构建软件内容一体化的培训解决方案。

我们提供的内容其实不单单是一个在线课，而是对这些关键岗位、关键人群的学习解决方案，其中包含了效果指标的预设、完整的内容体系、学习路径的设计以及学习运营，通过这种方式帮助企业去解决学习项目中可能出现的比如构建难度、实施难度层面的问题。



那么,线上学习如何设计、运营?

+ 了解线上学习的特点



云学堂联合创始人兼 CEO

 祖腾

1. 效果的可视化。

线上学习会围绕员工所需的业务技能和管理能力去设计核心知识点,围绕核心知识点提供给学员不同深度的考核和练习,另外围绕企业的晋升、绩效等都可以设计指标进去,为员工提供全方位培训。员工在学习的过程中会产生过程数据和结果导向数据,企业通过这两个数据来衡量员工学习的效果,这个效果是可视化、可量化的。

2. 即时的业务赋能。

线上学习中,学员可以去不断地查漏补

缺,进行预习、复习,其学习内容可以和工作场景进行高度匹配。比如零售行业,它的整个业务策略、营销策略、服务策略落地,不仅仅依靠管理和考核,还需要给一线业务赋能,赋能的过程中,线上的学习是随时可以落地的,还可以持续进行优化,在这个过程中就能不断与业务紧密结合,给业务赋能。比如云学堂目前围绕零售、餐饮行业,设计AI陪练,围绕一线服务人员的业务给予其相应的训练系统,员工可以时时围绕业务场景做相关训练。这是教育科技因素结合业务场景而达成的效果,这是过去传统学习做不到的一点。

3. 形成学、练、测的学习闭环。

线上学习的整个测学练考评,不管是围绕岗位的学习,还是核心人群的学习,都能形成一个数字化学习的闭环。从学前测,然后到学中的练习、节点考试、结课考试,以及后续的绩效追踪、结果追踪等,它会形成一个完整的数字化学习的闭环,这样来讲线上学习不管是从效果、效率还是体验,都得到了全方位的提升。

+ 调整课程内容 & 时长

某知名企业销售学习培训负责人

 齐桐

首先在课程设计上,课程长度一定要掌控好。不建议超过一整天,可以把课程切割成几个0.5天,比如一天的课程分成两个0.5天来上,上下半周各上一次。中间可以穿插进行一些互动,比如布置作业、预习。这样学员不会因为一整天都扑在一个培训上而产生疲惫或注意力分散,从而获得更好的学习效果。

培训经理 | 艺康

 黄丽凤

员工学习习惯的改变和学习形式的改变也让我们对学习的内容有所调整,比如原本线下1天或2天的课程,我们重新设计学习框架和内容,重组学习模块,将其设计成纯线上的混合式学习,包括了线上自学、线上工作坊、反馈和辅导、作业打卡等模块。我们还组建了学习社群,员工可以在学习社群中交流、分享和学习。

+ 行政手段介入

某知名企业销售学习培训负责人

 齐桐

其次,使用一定的行政手段。即使是个人花钱买的课程都不一定能够坚持一节不落的上完,更何况企业内很多课程都是员工不感兴趣的,尤其是枯燥乏味的知识类课程。所以想要一劳永逸,用一种方法激发员工迸发源源不断的学习热情,几乎是不可能的。

比如我有一个线上学习项目,是要一些绩效好的同事做经验分享,每天下午两个人,每人半小时。当时并没有强制要求观看直播,是自愿参加的,但是我会把分享内容录屏,不看直播的人就可以看回放。最后统计下来发现,直播时30%的上线率都属于极高的了,回放率却很高。所以我们可以看到,这种非强制性的学习,它的热度不会很高。

要想维持学习热度,只能使用强制性的行政手段。比如通过月报和周报公布排名、上线率、平均分。对名列前茅的同学给予表扬,排名倒数的适当批评。或者通过排名叠加,综合过去几个月的排名,激发一些团队的上进心,从而达到一种维持学习热度的效果。

但是，使用这种行政监管手段就必须设立一定的规章制度，而这件事情的前提必须是取得管理层和业务老大的支持。如果他们觉得行政监管是浪费时间，学习热度也很难维持。

+ 积分制 & 游戏化激励

人力资源总监 |
东软集团（北京）有限公司

田芳瑜

首先，利用线上学习积分制。我们会根据学员的学习时长以及最后的考试分数进行积分排名，名列前茅的人我们会冠以“榜眼”“探花”这样的荣誉称号，同时在公众号公布，积分可以兑换礼品或更多的课程。

其次，将线上学习游戏化。我们会把需要掌握的通用知识类课程进行拆分，学员自学，然后通过闯关的方式完成测试。这种碎片化、游戏化的学习方式不仅可以减少员工的疲劳，还可以增加学习粘性。目前游戏化学习主要包括新员工培训和销售产品知识培训。

以销售产品知识培训为例，之前我们每年的第一季度会组织一场全公司的销售产品知识培训，培训完之后会在七八月份组织一场线上考试，试题内容相对枯燥，而且销售必须在2周内完成考试。这种情况下销售只是把考试当成一个任务，答题率只有40%左右。我们要想达到100%就必须持续跟催，这就会出现很多销售找人代答的现象。

今年我们结合移动平台，将答题测试游戏化。就是把之前的一套试题拆分为5个模块，分别是：产品知识、法律知识、经营知识、领导力知识和基础财务知识。销售通过闯关完成测试任务，我们每两周开放一个关卡。除

了形式上，试题的内容上也相对趣味性更高、更通俗易懂一些。游戏化设计中有不同的人物角色，销售可以选择自己喜欢的角色进行闯关答题，也可以组队答题，比如，A部门和B部门各出4个人组成队伍，然后进行PK。

当然，一开始也会有人觉得这种闯关的方式比较麻烦不愿意参加，所以我们在推行项目时组建了很多社群，通过不同的社群运营，让他们对游戏化答题有更多的感知。因为在社群里会有先参加的人分享说“我觉得今年的题设置得很有趣”，还没有参加的人看到之后就会跃跃欲试。同时，我们也会在社群里组织一些PK赛，刺激大家的竞争意识和团队荣誉感，通过这些方式来提升线上学习的参与度，所以今年的参与率比往年提高了10%。

这种方式算是颠覆了我们以往的学习模式，因为我们过去更注重知识技能的灌输，我们会专门监督学员有没有完成学习。游戏化答题使我们的工作重点从督促学员学习转移到注重运营，学习过程完全靠学员自觉，我们只看最终的答题结果和闯关成绩，以考代学。



培训经理 | 艺康

黄丽凤

疫情期间，艺康迅速开展了线上学习的推广。比如，每周或每两周都会结合业务热点以及员工近期的学习需求进行在线课程的推荐。另外，为了吸引员工使用线上学习平台，活跃平台用户，我们在部门内部发起了在线学习竞赛，增加学习趣味的同时，也为员工创造良好的学习氛围。此外，当线上学习积

累了一定的学习数据时，我们能够更好地判断员工的学习情况以及偏好，为精准地提供学习课程提供了便利。为了鼓励员工进行在线学习，我们综合学习时长、竞赛得分等维度评选出最佳学员，总结成功经验，在公司或部门进行鼓励认可。

线上学习将成为新常态

人力资源总监 |
东软集团（北京）有限公司

田芳瑜

线上学习也在不断升级和迭代的过程中，经过疫情的影响，资本开始更多地关注2B线上学习的创业公司，一些原来传统的培训公司也在线上部分进行发力和部署。资本的关让更多新的技术和模式创新出现在线上学习和培训领域，能够让练习更加有效和有针对性。一些能力在新技术的加持下，会改变原来的能力结构，使之更易于人们转化吸收。

培训经理 | 艺康

黄丽凤

线上学习对我们来说是一次新尝试，也是顺势而为的一件事。在艺康，管理层给了我们很多试错空间，在疫情之前我们已经有一些积累和沉淀，所以在后续的推进中能拥有稳固的群众基础，这进而增加了管理层在这件事情上对我们的支持力度。不得不说，这次疫情在一定程度上推动了线上学习的发展进程，它让线上学习变成学习的一种“新常态”。从人们现在获取知识、学习资源的习惯来看，大家越来越习惯用碎片化的时间去学习，且需要即时获得并能够应用于解决当下的问题。线上学习所具备的特点与当

下人们的学习特点非常一致，所以，我认为，未来它会是主流的学习方式。

云学堂联合创始人兼 CEO

 祖腾

对于企业而言，线上学习的效果是可视化、可量化的，可以看见学习效率在大幅提升。另外，线上学习和线下学习其实是一种互补关系，过去企业做线下培训可能只需要两三天的时间，它只是一个短期培训，不足以让员工快速掌握所有的核心知识，然后快速应用到实际业务当中，员工必须要对这个体系框架和核心知识点有一个掌握的过程，才有可能将理论转化为实践。而现在线上学习可以帮助员工建立知识体系框架以及掌握核心知识点，然后在线下学习中，可以围绕员工的业务特征去做线下的沙盘演练，以及互动式学习。

所以，不管是线上培训，还是线上加线下的混合模式培训，都可能是未来的一个学习趋势。未来理想的一个学习模式应该是线上内容占比 70%，线下内容占 30%。

市场观点：线上学习的未来发展趋势

云学堂联合创始人兼 CEO

 祖腾

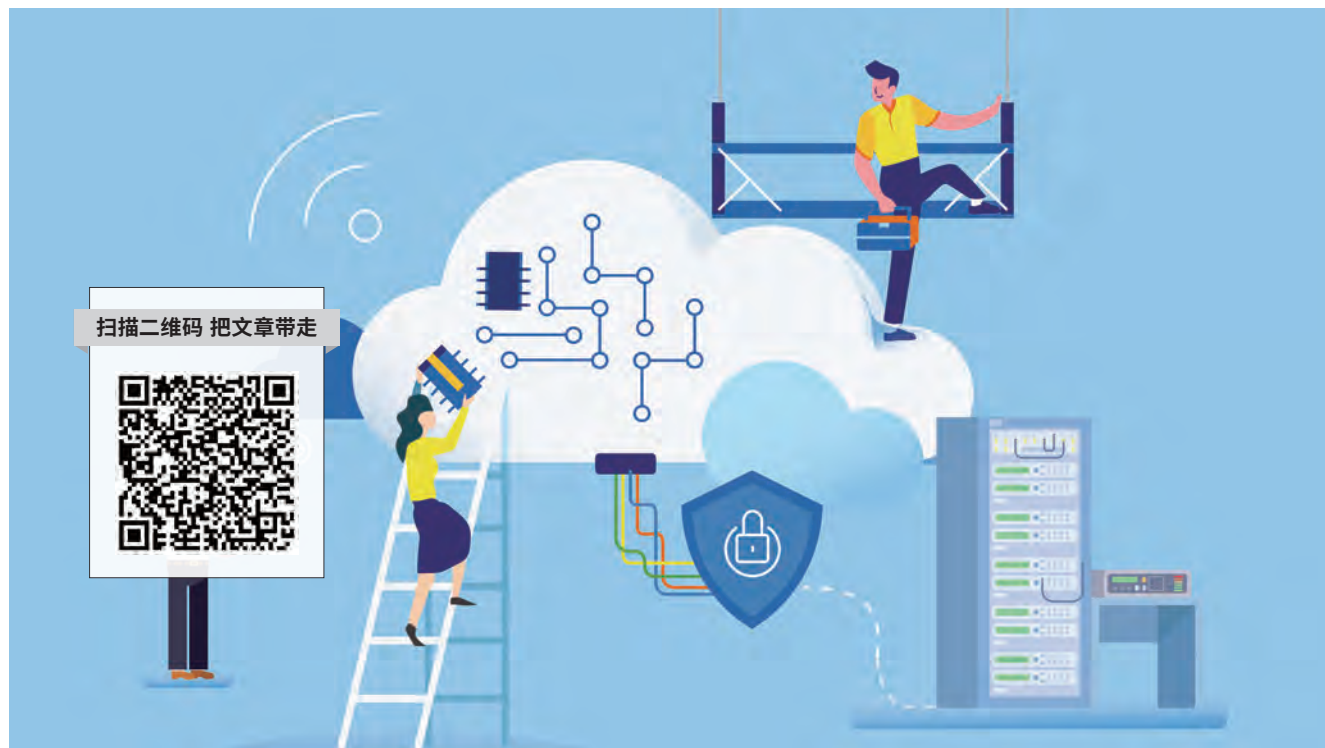
未来的学习创新会从三个维度去深入：

首先，人才发展与人才培养的深层次结合。从企业培训的角度来讲，测、学、练、考、评一体化运用于人才培养之中，这将是未来的一个趋势，以后的企业培训才能更加结果导向、价值导向。

其次，科技的应用会越来越场景化。以前的大数据和学习结合可能更侧重于概念层面，现在会更多地与客户的行业特征、业务特征相结合，从而形成落地场景。未来会有越来越多的内容跟我们匹配的场景相结合。

最后，未来企业培训最大的一个特征是企业培训的内容生态将被重构。无论是传统的地面培训，还是线上培训内容的构建，其实更多的只是考虑课程本身，围绕这个课程，思考数字化底盘跟数字化载体如何产生化学反应。然而，未来的趋势将是内容的重建，它一定要以整个学习效果为导向去构建。这里的内容不仅指课程、考试、测评，老师及教学服务也将成为内容的一部分。线上学习会围绕新的教育科技组件，围绕具体效果、场景规划，重构整个内容生态。HR

对于企业而言，线上学习的效果是可视化、可量化的，可以看见学习效率在大幅提升。另外，线上学习和线下学习其实是一种互补关系，过去企业做线下培训可能只需要两三天的时间，它只是一个短期培训，不足以让员工快速掌握所有的核心知识，然后快速应用到实际业务当中，员工必须要对这个体系框架和核心知识点有一个掌握的过程，才有可能将理论转化为实践。



| PART 02 |

数字化招聘再次被助推？

疫情显然对企业的招聘产生了一些影响，从招聘策略到招聘需求，再到招聘方式都发生了变化，其中我们感受到最大的变化是企业对远程面试的使用明显增多，但远程面试是否能深度改变未来招聘的整体局面呢？



远程面试被推上了风口浪尖

人力资源总监 |
东软集团(北京)有限公司

田芳瑜

疫情期间,招聘方面最明显的变化就是远程面试更受青睐。由于政策的限制,一季度我们无法进行现场面试,各办公区也对外来人员进行严格把关,所以以线上工具为载体的远程面试无疑是最方便和可采取的方式。

其实,我们从去年开始已经进行了一些远程面试的尝试,因为我们每年都会进行校招,候选人会分散在不同的城市,所以我们当时采用了 Zoom 进行远程的无领导小组面试。虽然整体效果不如现场面试,但从投入产出比来看,其优势要明显优于传统的现场面试,无论是时间成本,还是差旅成本,远程面试都要远远低于现场面试。通过这种对比衡量,我们觉得远程面试也是一种可选择的方式。

另外,现在一些公司在使用 AI 面试,我们之前也有考虑和策划,但是这次疫情中断了我们的计划。因为对于校招这种基础性的面试, AI 面试完全可以取代现场面试,但对于一些高端岗位的深层次问题的挖掘以及信效度方面, AI 招聘的运用还是需要持续观望的,而我们疫情期间只开放了高端岗位的招聘。不过,未来 AI 招聘仍然是我们探索的方向。



招聘及员工关系负责人 | 凤凰网

王志红

疫情对于招聘策略没有太大的影响,受影响最大的是招聘的形式,即由过去的线下招聘转为线上招聘。从候选人面试到内部推荐,再到雇主品牌的宣传,全部使用线上形式开展工作。

在疫情最早期,我们就开始使用线上视频面试。截至目前,已经完成了约 1500 人次的面试。此后,我们的内部推荐活动也采用了线上直播的方式,通过企业微信直播间

向公司员工讲解岗位需求、内推礼物及兑换规则等,吸引员工参与内部推荐。同时,我们将雇主品牌的宣传也搬到线上进行,除了前文提到的短视频宣传,校企合作由过去的走进高校进行企业宣讲改成了线上宣讲,一次直播有十几万同学同时在线观看,免去了需要大量人员落地支持的现场活动,宣传面更广,还节省了时间和资金成本。

招聘中心总经理 & 总裁办主任 |
同程艺龙

席丹丹

虽然我们之前也会用到线上面试,但没有遍及全员。只是当一些面试官出差在外或本身在外地办公的才会使用线上面试。疫情的爆发扩大了线上面试的使用面,除了终面仍然保留了线下面试的形式,在其他环节中,所有人、所有面试都必须使用线上面试的方式。

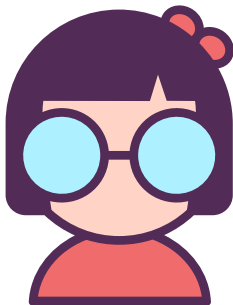
市场观点: AI 面试有待成长

创始人兼 CEO |
深圳呗佬智能有限公司

李松毅

疫情使得各企业之间的招聘量呈现出严重的两极分化状态。有些企业在大量减少人员招聘,有些企业在此契机下迅猛发展,招聘需求增加,人才供不应求。但就整个招聘市场来看还是比较疲软的。

除了招聘量的变化以外,疫情对招聘环节的影响不是很大。因为我们现在所熟知的所有招聘节点都是经过多年的发展,已经非常成熟并被固化下来的。疫情带火了线上面试,讨论热度极高,有人认为这将成为招聘行业新的风向标,或能完全改变现在的招聘流程。但经过研究验证,我们对此持保留意见。因为无论是从技术还是商业角度来看, AI 面试的成熟度都是不够的。可以看到随着疫情的逐渐好转,部分重要的面试环节又重新回归到线下。一切价格终将回归价值,面试本身就追求一种面对面的效果,依赖于人的真实感知;再加上如今经济增长乏力,各企业在人才招聘时会更加谨慎,所以不得不通过别的辅助方式,来增强线上面试的信效度。所以视频面试相当于只新增了一个流程,在特殊时期,这个流程让 HR 的工作得以正常推进,带来便利;而 AI 面试,在现阶段的技术和商业层面还有待成长,期待它可以尽早真实业务上落地。



如何评价远程面试？

+ 优势显而易见：方便、快捷、低成本

人力资源总监 |
东软集团（北京）有限公司

 田芳瑜

我们的远程面试会有两种形式，一是无领导小组讨论，另一种是 BEI 访谈。无领导小组整体上没有太多改变，只是在流程上结合线上的特点进行了小小的优化。比如，原来的现场面试中，我们会把试题打印出来，候选人会有互动和讨论的环节。由于远程面试的工具不稳定性，我们会压缩分组讨论的环节。

总的来说，就目前的情况，远程面试的效果还是不错的，至少有效地解决了我们无法出差和无法安排集中面试的痛点。从长期来看，它也可以有效降低各方面的招聘成本。



招聘中心总经理 & 总裁办主任 |
同程艺龙

 席丹丹

线上面试的优点是不言而喻的，即非常方便。除了候选人不用来回奔波，对于多地办公的公司来说，面试官也不用在各城市之间来回出差，也节省了安排会议室、与面试官沟通的成本，进而效率会得到提升。最重要的是，在类似于疫情的情况下，远程面试为我们提供了解决问题的途径。比如，今年由于疫情所有学生不能返校，我们不仅线上面试，宣讲会也搬到了线上，触及面远远大于线下，学生足不出户就可以参加宣讲会或者进行线上面试，体验感也比较好。

+ 但也需注意一些要点

✓ 信效度

人力资源总监 |
东软集团（北京）有限公司

 田芳瑜

远程面试中信效度是个很大的问题，也是我们关注的核心问题。现场面试时我们可以通过 BEI 访谈来验证候选人的能力，远程面试就缺乏这种条件。尤其是一些高端岗位，我们需要挖掘候选人最深层的能力，远程面试的效果肯定是大打折扣的。

招聘及员工关系负责人 | 凤凰网

 王志红

我们常说的文化在面试时是指选择“气味”一样的人，当面对面进行面试时，面试官会根据候选人的穿着打扮、言谈举止进行综合评判，因为这些是一个人的“气味”的组成。但远程面试就没有办法很好地评判这部分，面试官盯着屏幕，比较清晰的只有候选人的五官。这需要面试官仅通过话语就判断出是否符合团队的文化，要求面试官有着丰富的面试经验。基于远程面试的局限，面试官倾向于增加候选人的面试轮次，或者需要 HR 再多推荐一些候选人进行综合比较。

招聘中心总经理 & 总裁办主任 |
同程艺龙

 席丹丹

群面的效果不如线下面试好，如校招场景下的无领导小组面试。因为线上面试不能展示候选人的全貌，所以对于学生的领导力和仪容仪表的观察都不是很清晰。这也体现了线上面试具有一定的“欺骗性”，只能看出一个人的沟通能力，但总有一些“面霸”，经过精心的准备，在镜头前面表现得游刃有余，但实际情况可能差强人意。有一个案例可以很好地说明，我之前就遇到过一个候选人，沟通之后觉得很优秀，但实际工作中会发现这个人仍是一如既往地能说会道，却不做实质的工作。所以无论面试中通过多少看似可靠的方法来测试候选人，最终仍然需要在工作检验后，才知道他是否如我们所认知的。另外我一直以来的观念是，作为一个招聘人员，招聘并不是一个“时间点”，而是一个“时间段”。不是说员工招进来就可以撒手不管了，如果基础岗位的人员在入职一个月之内不胜任工作就是我们的责任，我们要

不断跟进，帮助新员工融入团队，而且要提醒 leader 做好对新员工的考核。

✓ 需进行岗位区分

人力资源总监 |
东软集团（北京）有限公司

 田芳瑜

我们在高端岗位和中低端岗位上对远程面试的定义是不一样的。因为中低端岗位对人才的能力要求没有太高，只通过远程面试就可以挖掘，不需要进行其他补充。比如我们在招聘管培生时，会招很多海外留学生，为了提前锁定候选人，我们都直接采用远程面试。通过第一轮无领导小组讨论和第二轮一对一面试，以及测评工具来帮助判断性格特征，就可以发放 offer。

但是高端岗位胜任度要求较高，我们需要挖掘冰山下最深层次的动机和特质。比如我们以前招聘高端候选人时，除了初步的远程面试，我们还需要面对面的接触，甚至会安排他一起吃饭，在这个过程中验证他跟客户的沟通能力以及处理商务的手法。这些深层次的价值观和特质是远程面试所难以完全展现出来的。

再者，高端人员的试错成本比较高，所以我们会更加谨慎。远程面试只是一个初选工具，我们还会辅之以测评工具；补充面对面的面试，如果候选人在外地我们会找当地的同事陪同；背景调查上也会更加严格，更注重对候选人实际工作表现力的筛选。

招聘中心总经理 & 总裁办主任 |
同程艺龙

 席丹丹

特殊岗位视频面试技术不够完善，如我

们技术岗位面试时候选人需要有笔试环节，但视频面试过程中就无法实现现场笔试答题。所以我们会通过招聘系统提前发送试卷给候选人，通过笔试环节先做一轮筛选，而且整个测试的过程必须依靠人脸识别技术以及时间限制来保证测试的有效性。

✓ 需保证工具的稳定性

人力资源总监 |
东软集团（北京）有限公司

 田芳瑜

远程面试时工具会出现宕机、卡顿、延迟等不稳定现象，这是远程面试的一大弊端，也是我们面对的最直接的困难。比如前段时某平台就出现宕机现象，这件事情在圈子里引起了不小的轰动。

软件的不稳定会导致远程面试中有很多意外出现，过程不够流畅，其互动性、连续性和信效度都会稍逊于现场面试。所以，我们在选择产品时，会首先考虑它的成熟度和口碑，经过大众挑选和验证的好产品在一定程度上它的稳定性会有保障。

招聘及员工关系负责人 | 凤凰网

 王志红

对远程面试来说，系统兼容性要强。要能够跟现有的各种系统对接，否则就会出现招聘系统、面试系统、评测系统、背调系统、入职系统等多个系统信息不同步的现象，每一个流程节点都要重新打开一个系统，还需要人工输入候选人信息，在一定程度上是增加了工作量。

其次，系统功能和网络都需要稳定。面试中出现卡顿和闪退的现象，会给候选人带

来不好的面试体验。特别是面试中在候选人与面试官刚刚产生共鸣时，出现卡顿或者闪退，后续需要重新引起双方的共鸣非常难，这对候选人也不公平。

远程面试——疫情带来的一次探索

人力资源总监 |
东软集团（北京）有限公司

 田芳瑜

疫情不会彻底颠覆未来的招聘局面，但一定会有所优化和改变。这次疫情其实是在推动大家更多地使用和探索 AI 招聘和远程面试，增加招聘渠道，降低成本，提高效率。

但我觉得远程面试不算是一种革新，只是在我们原本的面试中间多了一种工具的连接，是一种空间和载体的变化。仍然是候选人和面试官产生的连接，生产关系不变。AI 面试不同，它的投入使用使得面试官变成了机器人，这是一种技术的革新以及生产关系的改变，这才是招聘局面的变革。

值得探讨的是，AI 面试一直被人提及，这次疫情更是将它提前推入了招聘关注的热点行列，但它的产业化和有效性还需要更多的实践检验，最终是否使用还要取决于技术的发展。就像智能驾驶一样，它们与人工之间还存在较大的差距，至少就目前 AI 技术的发展来看，AI 招聘还达不到我们想要的效果。相信随着 AI 技术的成熟与完善，一定会有在招聘方式上有所补充。

市场思考：招聘是人力资源数字化转型的第一步



创始人兼 CEO
深圳呗佬智能有限公司

 李松毅

有一个好的现象是：疫情加快了人力资源数字化发酵的速度，催促着它走向成熟。受疫情影响，经济萧条，在寒冬背景下，各公司纷纷将焦点转向降本增效，尝试自我取暖。他们希望能寻求到一种手段或方法，来实现降本增效的目标，而提升企业人效正是核心所在。所以，之前断断续续被讨论的数字化转型，此时被提上了紧急日程。根据调研显示，全球 500 强企业中已经有三分之二将数字化转型作为企业的核心转型战略。

然而转型过程中，很多企业都陷入了同一个困境——投资不少，成效不多。数字化转型在实际运用中不够落地，远不能达到预期。导致这一现象的原因主要有两点：

一是管理团队缺位，数字化转型不是上工具、换形式这么简单，还需要有专业团队将其应用落实，而现实却是很多企业引进了工具便将其抛诸脑后；二是数据不干净，很多企业内部的数据庞杂且缺乏结构化，机器无法识别大量的文本和附件，也就无法将其有效运用起来，所以一定要做数据治理，实现结构化。

想要实现人力资源数字化转型，我们提倡从 2 种驱动方式入手，帮助企业迈出最关键的第一步，分别是数据驱动和业务驱动。

+ 数据驱动，数据结构化、智能化

数据驱动，顾名思义就是通过企业内部的大量数据来推动数字化转型。同时，也意味着 HR 要整理出所有与人相关的数据，比如简历信息、人才盘点、面试评价、绩效考核、薪酬结构、培训方案等。而这些数据最初只是一些杂乱无章的原始文本，机器无法识别，所以要先进行解析。解析器能识别多种格式附件中的文本信息。比如，一份简历中的人名、地名、工作内容、学校等信息，都能被解析器识别，并结构化整理输出，实现数据治理，打造丰富有序的企业数据库。

举个例子，某大型互联网公司很重视校招，但为了便于信息整理，参与校招的学生必须按照模板手动填写简历，求职体验感很差。作为互联网行业的领头羊，他们希望能够给人才提供更优质的求职体验，恰好我们的简历解析技术可以很好地满足他们的需求。使用解析技术后，学生只需上传简历附件，任何格式的附件解析器都能够准确识别信息，进行结构化处理。不仅学生的体验大幅改善，公司收到的简历量也增加了数倍。

数据结构化还能给老板带来最直接的便利——“驾驶舱”，他可以在系统上看到各种最直观、清晰、可视化的报告，从而去判断人岗匹配度，比如员工来自哪些学校、员工薪酬的市场分布状况等等。这些都是基于大数据治理的智能化管理，并且“驾驶舱”的落地过程非常短、平、快，大概三周之内就可以见到成效。

+ 业务驱动，招聘自动化、科学化

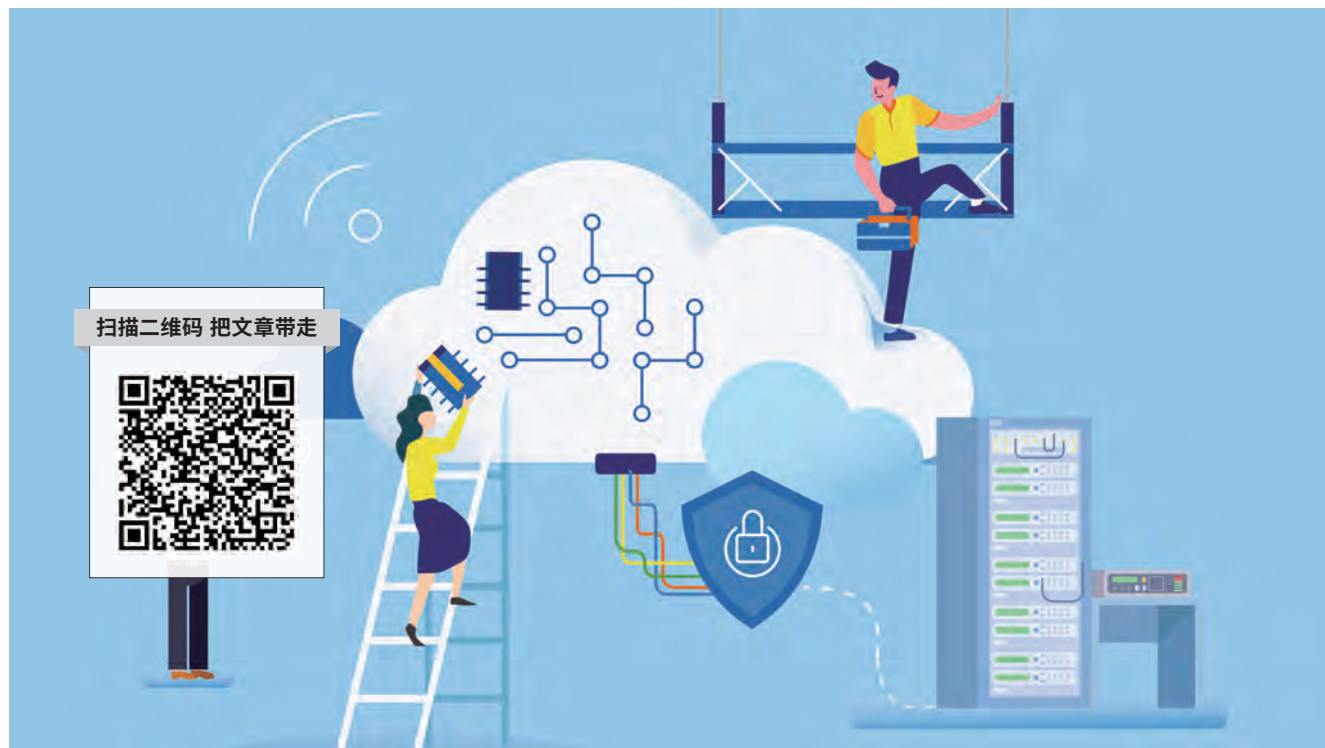
人力资源无论有多少业务流程，招聘永远是第一步，它也是人力资源数字化转型业务层面驱动的第一步。我们利用一套人机协作的 RPA 和 AI 技术，帮助企业实现从职位画像生成，到选人、用人等招聘全生命周期的自动化。这一套工具不仅可以帮助企业降本增效，还能够盘活企业自身人才库。

举例来说，在使用该系统之前，某一大公司销售人员的脱落率为 50%，而他们对此做出的培训效果完全不精准、不可靠。有数据表明他们有 60%-70% 的资金投入到销售的招聘和培训上，但最终都石沉大海，看不到任何效果，唯一能够证明效果的方法是看出单率，然而如此大比例的投入，最终的出单率只有不到 30%。这样的管理完全是凭感觉执行，缺乏数据支撑。

在此背景下，倍罗帮助他们实现数据结构化，打造招聘自动化流程。首先，数据结构化之后，可以根据招聘需求形成岗位画像，然后在内外部自动挖掘精准匹配的人才，从而节省成本。其次，招聘数字化之后可以轻松锁定出优秀的销售，并分析他们的成功因子，再根据这些因子重新调整招聘方向，最终反哺招聘自动化，打通全套流程，形成一个闭环。培训也是同样的道理，当我们发现某类培训效果较好，可以对业绩产生可量化的结果时，就会利用数字化为培训和管理提供数据支撑，而不再是仅靠感觉来完成。

要想实现人力资源数字化转型，可以从以上两种驱动方式走出第一步，但也要根据自己的实际情况，并不一定要两种方式都做。对于小公司来说，他们缺乏大公司那样完整的系统，难以进行数据积累，所以他们第一步不一定要走数据驱动，可以选择业务驱动。一旦有了业务驱动之后，数据就会结构化留存下来，假以时日也能形成比较完整的数据积累过程，也可以拥有自己的“驾驶舱”。所以，在人力资源数字化转型的过程中，还是要选择好符合自身的管理目标和预算的驱动方式，稳健地走出第一步。

要想实现人力资源数字化转型，可以从以上两种驱动方式走出第一步，但也要根据自己的实际情况，并不一定要两种方式都做。对于小公司来说，他们缺乏大公司那样完整的系统，难以进行数据积累，所以他们第一步不一定要走数据驱动，可以选择业务驱动。一旦有了业务驱动之后，数据就会结构化留存下来，假以时日也能形成比较完整的数据积累过程，也可以拥有自己的“驾驶舱”。所以，在人力资源数字化转型的过程中，还是要选择好符合自身的管理目标和预算的驱动方式，稳健地走出第一步。



| PART 03 |

远程办公能走多远？

“远程办公”这个概念一直都有，只是相较于欧美国家，中国在疫情之前的实践较少。疫情引发了几乎全民范围的远程办公，虽然在疫情的当下这看起来只是“权宜之计”，但却引起了人们对新型办公方式的思考：远程办公有哪些问题？有哪些优势？它能变成一种常态吗？……



远程办公的准备

+ 系统支持



人力及法务信息化负责人 |
海尔集团

张翟田

海尔集团拥有自主研发的移动办公平台，能够支持员工的在线交付、视频会议、信息传输、互动讨论等，是员工日常沟通、会议预约、内部审批的平台。

随着移动办公平台的应用范围逐渐拓宽，各职能服务因相互独立带来的弊端也逐渐表现出来。起初，我们以业务流程为导向搭建移动办公平台，人力有人力的系统，财务有财务的系统，员工在使用时需要花时间了解自己的需求与哪一个系统相匹配，且存在同一个场景需要进行多项审批，甚至不

同流程的审批人也有重合。以出差场景为例，员工需在人力系统中提交差旅报备、商旅系统中预定机票和酒店、财务系统中提交报销申请。员工前后提交多次，直线经理也需要审批多次，其中存在明显的浪费现象。

集团成立“大共享赋能平台”，打通人力、财务、法务、商旅系统的隔阂，不再以各部门的流程为导向，而是从员工的角度出发设计场景化应用。一方面打破了流程墙，将多部门聚集在一起对流程进行场景化整合，大幅降低了流程数量，流程长度也相应缩短；另一方面将事后确认改为事前预算，同样以出差场景为例，之前使用部门预算时需要经理签字，如今预算会发放至员工个人系统，在预算盈余时员工需要自己对出差的真实性负责，因此减少审批流程的环节，大幅提高效率。

共享平台的场景化升级收获了员工的大量好评。可见，当共享平台的技术不断趋于专业和完整，加强用户体验是产品突破的方向。

人力资源共享服务中心负责人 |
蒙牛集团

高峰

2020 年年初受新冠肺炎疫情影响，员工不能到单位现场办公。故蒙牛公司在 2020 年 2 月 9 日至 2020 年 3 月 9 日全国实行远程办公。在此期间，不同的业务场景，我们有不同的支持体系来满足业务需求——日常的工作、会议、培训等通过钉钉进行远程沟通和安排，审批工作则依托公司内部多个线上审批平台得以实现，如 OA 系统负责日常办公审批，PS 系统实现员工入转调离的线上审批，财务的差旅报销由 CE 系统来完成等。

+ 观念支撑

薪酬福利高级经理 | 艺康

吴文瑛

培训经理 | 艺康

黄丽凤

其实，远程办公并不是一个新鲜的话题。举个最简单的例子，虚拟专用网（VPN）其实就是已经被广泛应用于提供远程办公需求的基础设施。疫情爆发后，大部分公司的员工都无法正常回到办公场所工作，艺康中国的员工也是一样。正是这样一个特殊的事件，引发了我们对未来办公方式新的思考。除了加大对客户端远程支持系统、网络本土化以及直播设备等投入外，对于人力资源而言，在组织内推广远程办公更重要的是一种观念的改变。颠覆传统办公方式，指引组织里的每一个人打破固有的思维与习惯，我们从个人效能、团队管理以及远程办公工具三方面入手，帮助我们的经理和员工开启多方位思考的远程办公实践。

兼顾远程办公的灵活与高效

+ 不可忽略的系统承载力

人力及法务信息化负责人 |
海尔集团

张翟田

2020 年的疫情是对移动办公平台的考验，也是远程办公程度的推进。在常规场景下，海

尔移动办公平台足以满足员工办公需求，如今大家的办公习惯却发生了大幅转变，员工体验到了技术带来的高效便捷，更倾向于借助数字化方式实现跨地域的沟通和协作。然而，大规模流量的集中访问给移动办公平台的稳定性带来很大压力，卡屏、断线情况层出不穷，成为我们亟待解决的问题，目前我们还在探索中。



人力资源共享服务中心负责人 |
蒙牛集团

高峰

当远程办公需求出现，集团 IT 部门及时对现有的相关线上办公软件及行业内现行的软件供应商进行了综合评估，从易用性、便捷性及与公司现有软件的契合度考虑，最后确定阿里的钉钉作为我们在线办公处理日常事务的载体。

远程办公基本实现以后，我们也遇到了一些棘手的问题。一方面，员工对钉钉操作不熟悉，那么我们 IT 同事通过线上培训和操作指引，帮助员工熟练使用钉钉，完成日常办公；另一方面，疫情期间几乎家家使用线上办公，员工家庭网络不够稳定；再者，钉钉原有系统的稳定性不足，无法支撑 300 人以上同时在线交流的大型会议。发现问题后，我们会提示员工及时检修、更换家里的网络设备，提高网速，并在会议前再次检查调试；供应商方面则由 IT 同事负责与钉钉对接人沟通，通过散户限流、软件补丁等方式，来保障大型会议的如期进行。

招聘中心总经理 & 总裁办主任 |
同程艺龙

席丹丹

远程办公遇到的第一个困难，是我们忽略了系统的承载能力，刚开始我们的系统并不足以同时支撑 90% 的员工远程办公，出现卡顿现象。后来 IT 同事立即着手解决，增加了一个服务器之后就可以顺畅办公了。

+ 实用 Tips 聚合闲散的办公氛围

人力资源共享服务中心负责人 |
蒙牛集团

高峰

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

招聘中心总经理 & 总裁办主任 |
同程艺龙

席丹丹

居家办公很多人会因为缺乏仪式感导致工作效率降低。所以我们当时要求每个团队每天开一个约 20 分钟的早会和晚会，统一布置任务和做总结，期间 leader 还要注意观察团队成员的仪容仪表及所处场所，比如是否在家；是否穿着睡衣等。除此，我们还要求员工写好日报和周报，用类似会议、周报、日报的常态仪式控制过程提升效率。也因为小团队之间每天都会开会，所以我们在供应商的选择上会尽量选择便捷、经济甚至免费的渠道，涉及到集团级的大型严谨会议，我们才会选择更加安全稳定的供应商。

薪酬福利高级经理 | 艺康

吴文瑛

培训经理 | 艺康

黄丽凤

为提升员工的远程办公效率，我们整理了一些 Tips，共分为 3 个系列，分别从个人效能、团队管理以及远程办公工具三方面入手，帮助组织开启多方位的远程办公实践。其中，带人经理这个群体是我们最为关注的，他们担任着远程办公实践中最为关键的角色。如何为这个群体提供有效的远程办公管理方法，激发他们积极主动地参与到共同推进办公新常态的改革中来，是我们着手要解决的。具体来看，这些建议 / 方法包含了以下几个部分：

第一，加强定期沟通。在全员办公的状态下，设置常规会议，进行工作或项目进度

的跟进。如在周一早上设早会，团队成员在早会中就本周的工作目标、工作重点达成一致；周五设总结会，大家一起回顾过去一周的工作，看看是否达成原定目标。当然，经理可根据团队成熟度、工作性质、时效性等，灵活调整沟通会议频率。

第二，明确工作目标并拆解成任务，确定清晰的工作流。目标明确是团队合作的先决条件，远程办公要求我们把原本在一段时间内完成的任务拆解成每天具体的内容，并做好工作流分解。可以把工作分配到两至三人组成的协同小组，确定每天要完成哪些内容，什么时候完成，信息如何传递，突发情况怎样处理。在关键节点检查信息的完整性和产出质量，责任到人或组，确保把团队成员都链接在一起。

第三，分享团队的领导力，明确定义要交付的工作，并对承诺进行跟踪，是促使团队成员专注、高效的一股“推动力”，而领导力共担则提供了关键的“牵引力”。鼓励团队中的资深员工对初级员工进行辅导，分享团队成员的最佳实践，发挥团队中不同人员的领导力。

第四，增强团队互动。团队互动能让员工感受到来自团队的关注和爱，在远程办公中增强团队互动也能够增强团队的凝聚力，激发成员的工作热情。

第五，一对一沟通。即团队领导与每个团队成员都进行一对一沟通，深入了解每个成员的近况，这有助于工作的进一步开展。与团队成员开展一对一的绩效管理和辅导是保持团队有效运作的根本。

第六，主动提供资源。比如，针对近期开展的项目或其他重要工作提供给员工一些必要资源，并考虑建立团队共享文件夹。在

工作中辅导员工完成任务，尤其对于一些经验尚浅或者新加入的员工。

第七，熟练使用远程办公工具，这能有效减少团队内部的沟通成本，提升工作体验。

除了以上提到的方法与建议，我们在内部的线上学习平台中也上线了大量与远程办公、远程团队管理相关的课程。员工与经理可以随时获取这些资源并依据其中的建议不断调整自己的工作方法与工作状态。

远程办公是否是一种必然？

.....

人力资源共享服务中心负责人 |
蒙牛集团

 高峰

如今国内疫情较为平稳，现场办公陆续恢复。但公司内仍保留远程办公模式，将审批权限下放至部门，如有特殊情况需要远程办公，个人可提出申请，经部门负责人审批后也可继续远程办公；部门负责人也可根据员工的特殊情况（如怀孕后期，身体特殊情况为员工）安排远程办公，我们会尽可能提供条件，从管理角度体现企业对人的尊重与关怀。

随着未来社会的发展，我们的远程办公会常态化，并且程度将不断加深，远程交付的能力会不断提高。目前，蒙牛 HRSSC 提供所有人力资源标准化服务，在北京、内蒙和林设置共享服务大厅，在其他区域分布有多个办事处，凡涉及资料交付、合同签订等场景均需有工作人员提供现场支持。疫情是一个警醒，也是一个推手，它凸显了人力共

享服务远程交付能力的重要性，而在技术不断革新的今天，这也是向 40000 名员工提供服务的蒙牛 HRSSC 未来必然的发展方向。未来，HRSSC 会积极尝试并引进数字化管理工具，持续提高远程交付能力，助力企业信息化转型。

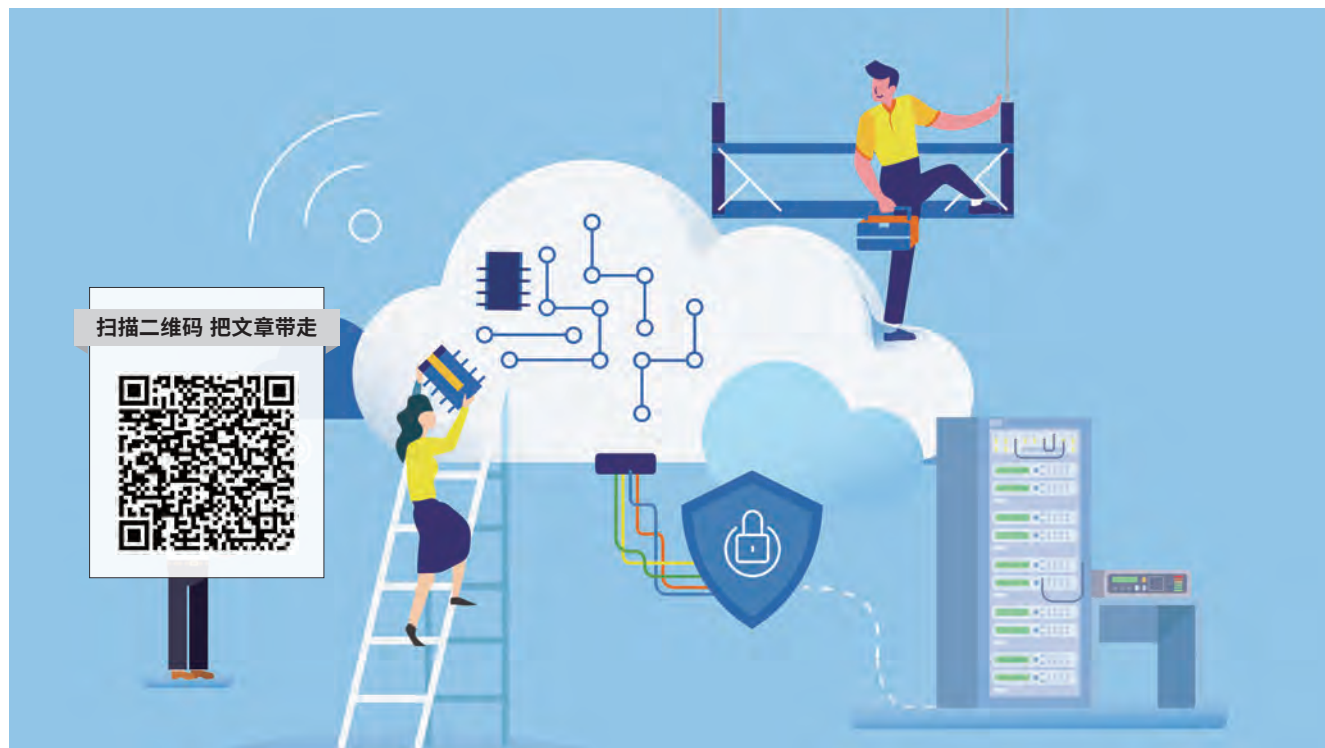
薪酬福利高级经理 | 艺康

 吴文瑛

培训经理 | 艺康

 黄丽凤

对一家公司来说，是否要实行远程办公，还是要综合考虑其行业性质、人员构成等因素。鉴于目前全球疫情的不确定性，新常态下远程办公必将是一个趋势。另外，在疫情期间办公室租金减免也一度成为了热门话题。开启远程办公也给我们一个重新考虑办公场所存在价值及其利用率的契机。我们发现当线上学习已经被广泛地接受和认可时，一些原本的实体培训教室的价值也就越来越小了。在不影响公司价值产出的前提下，通过缩减办公空间来降低公司的运营成本也是远程办公带来的新的思考。



| PART 04 |

健康管理的战斗力再次升级？

这次疫情将“健康管理”这个概念再一次带到大众的视野中，无论是企业，还是个体员工，都对健康管理的重要性有了更深的认识。一般来看，企业在疫情期间的迅速反应是基于其内部完备的健康管理体系。那这次疫情给企业的健康管理带来了什么呢？



多元的健康管理

+ 从身体健康到社交健康



福利经理 | 联想集团

李秀艳

近年来，联想一直在不断地进行企业健康管理框架的梳理，希望将原来分散、孤立的健康管理项目彼此联结、相互作用，进而为员工提供一个清晰、完整的健康管理方案。联想的健康管理框架主要包括四个方面：

1. 身体健康

在设计身体健康方面的福利项目时，我们会将员工的健康状态作为依据，分为预防性的年度体检、HRA 测试和治疗性的商业医疗保险。预防性项目可以让员工清楚了解自己的健康状况，在此基础上他可以有选择性

地利用公司提供的资源。比如，如果员工处于正常的健康状态，他可以从日常推送的宣传或案例中获取维持健康的信息，包括如何合理膳食、如何有效锻炼、如何减压等等；如果员工在体检中发现自己有一些疾病需要到医院做进一步的检查和治疗时，公司的商业医疗保险就可以发挥作用。

2. 心理健康 (EAP 项目)

联想从十几年前就开始关注员工心理健康并多方面尝试。从广度上来讲，第一覆盖范围广，公司福利覆盖员工及家属；第二涉及内容广，我们不仅关注员工工作中可能遇到的压力，如职业发展、新环境适应等，还会关注他们生活中的压力，如育儿问题，因为我们认为生活中的压力或多或少会对员工的状态产生影响，进而影响其工作和健康。从深度上来讲，既有普遍性又有特殊性。普遍性比如我们会主动总结一些共性问题，并整理出相应的资源提供给员工。特殊性，即在共性之外，如员工有更多的困惑和需求可以单独拨打 EAP 服务热线，获取专业的心理咨询支持。另外，针对一些特殊的项目背景，比如大家因为接触过多负能量而导致整个部门的业务情况和员工情绪都处于极度紧张的状态，我们就会为该群体提供定制化的讲座或专题。这是从员工层面深挖其个人需求。

提到 EAP 大多数人认为它仅仅是为员工提供专业的心理咨询支持，但在联想这只是一个最基本的服务。我们更多的是希望能够通过 EAP 项目主动引导员工关注自己的心理健康状态，而不仅仅是对已经产生心理问题的员工进行干预。所以公司会通过员工论坛、员工访谈、经理 /HRBP 的反馈主动收集员工在工作和生活中遇到的典型问题，总结之后以专题的形式通过日常的宣传或讲座、线上课程等途径为员工提供解决方案。很多员工也许并没有意识到自己有这些方面的心

理问题，通过这种方式，一方面可以提醒员工关注；另一方面也是告诉员工一旦自己有这些问题也不要害怕，公司可以在事态更严重之前帮助你更好地消化掉。这是我认为我们的 EAP 项目比较出彩的地方。

3. 财务保障

对于员工的风险类的保险保障，联想很早就已经开始关注，只是近几年在梳理健康管理体系时才将其单独作为财务保障方面的健康关注点。因为根据内外部的一些分析和数据来看财务压力也是影响员工健康的重要因素之一。

财务压力会造成心理上的焦虑，长期处于焦虑状态最终会影响身体健康，所以财务成为健康管理框架中重要的一部分。另外，根据内外部数据显示，目前员工对财务状况的关注度不够，虽然是一个隐性需求，但并不代表这个问题不存在，只是暂时没有爆发出来，我们希望可以做一些前瞻性的关注和决策。

除了风险类保险，我们还有养老保险。对暂时没有明显养老需求的年轻员工，我们会提供一些财务管理或树立正确消费观方面的讲座。

4. 社交需求

缺乏归属感会使员工在工作中获得的价值感和幸福感降低，社交可以增强员工在企业中的归属感，提升员工的幸福指数。在联想，社交福利项目主要体现在公司内各类活动及俱乐部，员工可以根据自己的兴趣爱好参加比赛或社团活动。比如我们公司有一个跑团，将跑步与公益结合起来，将达标的跑步里程折算成捐款金额，捐赠给我们合作或重点扶持的希望小学。这类活动既可以加深员工之间的联系和交流，也可以体现公司的社会责任感。

目前，我们的健康管理已经形成完备框架，但我们也在逐步调整，进行体系化梳理，希望健康管理各板块之间既可以相互独立，又可以相互支持，正向影响。

+ 从职业健康到精力管理



健康服务部运营负责人 |

某跨国医疗卫生保健品及消费者护理产品公司

 苏先生

首先，我们会从员工保护的角度，对员工的职业健康进行监护，并提供定期健康体检或职业健康防护的宣传教育。如，提供现场医疗服务以及职业健康防护讲座等。再比如，对特殊岗位员工进行岗位适应性评估，定期评估员工身体健康状况，看他是否还适合现有岗位。该岗位适应性评估参照了临床医学的知识，并结合公司内部岗位对健康的体能与心理要求，对员工的岗位适应性进行评估，看双方是否匹配。此外，还会有针对出差员工的旅行健康(Travel Health)的项目，即为员工的差旅提供保障。

其次，从预防的角度，针对员工的身心健康为其提供相应的健康服务，如引导员工养成健康的生活习惯、开展 EAP 活动等。早在 5 年前，我司便制定了完备的健康管理策略，在这个策略中，我们通过健康风险

评估、数据收集与分析，明确了这一阶段的健康管理目标与方向。在这一次的风险评估中，我们识别了 8 个需要关注的健康问题，包括饮食、营养、运动、心理、睡眠等，并进一步定义出 3-4 个最需要关注的方面。从 2020 年开始，我们需要制定新的健康管理计划，我们可能会更注重通过使用健康管理工具对员工的各方面健康进行管理，并进一步建立健康文化。

在有明确健康策略的前提下，我们会将大的策略分解成一个一个小的健康目标，并制定具体的健康行动计划。我们会从硬件设备以及文化建设两方面鼓励员工进行运动。首先，从硬件设施上为员工创造便利的运动环境，让员工更容易实现自己的运动意愿。比如，我们在办公场所设置了健康区域，配有相关运动设备，让员工很容易进行运动。同时，建设无烟工作场所，为员工提供健康的物理办公环境。其次，通过健康活动，打造健康文化氛围，并吸引员工融入其中，积极参与。在这个过程中，我们会通过各类健康辅导引导员工进行运动，比如当下比较流行的健步走以及一些与公益相关联的健康活动。

最后，为了让员工变得更加高效，我们提供了精力管理课程，帮助他们能更好地应对工作、生活中的困难。我司有一个理念，对所有人来说，时间是一样的，精力管理就是帮助员工在相同的时间内更高效地完成各项工作任务。该精力管理课程首先针对高层开放，自 2018 年开始推广至全员。该课程原本为 2 天或 1 天的线下面授课程，并在课程结束后有相关的跟进动作，但由于疫情，目前我们已经将课程搬到了线上。



疫情中的健康管理如何发挥作用？

+ 快速应变，抗疫

福利经理 | 联想集团

 李秀艳

疫情爆发阶段，健康机制要能快速反应并发挥作用，也是对健康管理机制要求最高的一个阶段。

从管理层面，联想立即启动了疫情应急机制，成立疫情应急小组，按照机制严格有序地执行。这也是我们健康管理体系的基础架构，包含了业务部 leader、HR、行政后勤等各个部门。其主要价值在于能够帮助企业在员工出现突发状况时科学有序地处理问题，比如，当员工出现确诊情况，有效避免引起更大规模的感染，避免造成员工内部的恐慌等。

从员工层面，我们做的第一件事情是通知员工做好自身和家人的健康管控。因为面对疫情，员工首先会关心自身和家人的健康，其次他们也会关注工作，担忧自己不能按时

针对这些情况，公司首先是继续加强对健康福利资源的宣传，比如利用 EAP 项目缓解员工的心理压力和紧张情绪；其次做好办公区的防疫举措，打消员工的后顾之忧。比如在北京总部实行网格化管理，不同网格之间的人员禁止流动。即使其中一个网格出现确诊病例，也可以确保其他网格的人员安全；再者，我们对经理这一群体给予特别关注。

回公司上班。通过这种清晰明确的信息传递不仅能够提醒他们做好疫情应对，也可以减轻员工紧张情绪；第二件事情是积极宣传公司的健康资源，调动 EAP 项目、医疗保险、医务室以及疫情期间特殊的医疗资源，发挥合力。让员工知道在疫情来临时，不止有医保，公司还有很多资源可以为他们和家人提供保障。比如疫情期间医院设备紧张，员工一旦出现确诊，公司可以为他们提供一些资源，帮助他及时入院治疗。

健康服务部运营负责人 |

某跨国医疗卫生保健品及消费者护理产品公司

 苏先生

疫情期间，我们的健康管理主要从以下几个方面进行：首先，成立应急响应团队，这个团队中包括各业务部门的老板、人力、采购、财务等人员。我们会在这个团队里商定管理策略，从组织架构层面厘清各自的职能，然后进行具体的防控措施；

其次，在疫情初期，我们专门请 IT 的同事开发了一个系统，去追踪所有员工的健康状况，并及时上报；在疫情中期复工阶段，主要关注对员工的健康保护，对员工的健康

状况动态进行观察并建立健康文档，同时办公场所每日消杀，为员工安排班车等。

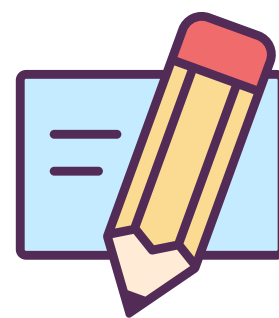
+ 心理纾解，释放焦虑

福利经理 | 联想集团

 李秀艳

这一阶段疫情防控基本稳定，企业需要恢复正常运营，员工需要回到现场办公。员工的顾虑在于：现场办公会不会有风险；不回公司的话是否会影响个人的职业发展和绩效；回去之后，如何照顾家人等问题。

针对这些情况，公司首先是继续加强对健康福利资源的宣传，比如利用 EAP 项目缓解员工的心理压力和紧张情绪；其次做好办公区的防疫举措，打消员工的后顾之忧。比如在北京总部实行网格化管理，不同网格之间的人员禁止流动。即使其中一个网格出现确诊病例，也可以确保其他网格的人员安全；再者，我们对经理这一群体给予特别关注。这一阶段需要经理们花费大量的时间和精力帮助员工克服困难和恐惧，让他们回到正常的工作岗位和工作节奏，他们面临自身健康管理管控和团队事务管理双重压力，所以过程中公司为经理们提供针对性的 EAP 资源，帮助他们更好地渡过这个阶段。



疫情之后的健康管理，有什么不一样？

+ 机制 & 意识双升级

福利经理 | 联想集团

 李秀艳

目前来看，疫情是会长期持续的状态，这一阶段对健康管理的影响会体现在以下几方面：

第一，有效推进联想管理体系的完善。疫情充分发挥了健康管理的作用，同时引起了公司及员工的重视，推动健康管理体系完善。第二，员工健康意识极大提升。疫情期间很多专家从疫情防控的角度为大家提供一

些建议，如淀粉类在防疫效果上不如奶制品，要多吃奶制品；运动的人抵抗力会更强等。这些权威性的宣传教育对员工的健康意识产生了一种正向引导。第三，疫情对当前的健康管理模式是一种检验，它能够体现一个企业在遇到突发状况时，健康管理体系的应对能力。检验公司在特定危机下，是否能够为员工各个方面的需求提供支持，比如，我们的疫情应急机制、EAP 项目、医务室，这些资源在疫情期间发挥了举足轻重的作用。



薪酬福利高级经理 | 艺康

吴文瑛



员工福利主管 | 艺康

陶莉娜

员工对健康的关注度也明显提高，健康意识得到进一步加强，员工会更注意养成健康的生活方式，如健康饮食、规律运动等，这在一定程度上减小了后续健康项目推广的阻力。我们认为这是做健康管理最好的时机。



+ 交付方式灵活创新

薪酬福利高级经理 | 艺康

吴文瑛

员工福利主管 | 艺康

陶莉娜

突如其来的疫情让大家始料未及，我们第一时间调整了健康活动的方式与方向，所有的线下活动改为线上。正式复工前，我们开启了运动直播间，即在员工不能进行外出运动的情况下，邀请健身教练在直播间带领员工一起运动。同时，开放线上心理咨询与讲座，及时缓解员工内心的焦虑与恐慌，为复工做好准备。目前，我们仍然要紧密关注疫情的最新情况，以及时调整计划。

线下活动转移到线上之后，带来了一些健康活动的新思路。比如，相比线下活动覆盖范围的有限性，线上活动可以同时覆盖全国的员工。同时，疫情也让我们看到了健康管理更多可探索的空间。比如，在没有其他

选择的情况下，我们会设法从各个角度去优化线上健康活动品牌，增加活动的互动性，让这些活动变得更加有趣。而经过这次疫情的“局限”，员工也更易于接受线上活动了。对员工来说，方便了其主动参与，而对主办方来说，我们需要付出更多的时间和精力对这些活动进行运营、推广，所以对平台、对讲师、对主办方的能力要求进一步提高。

福利经理 | 联想集团

李秀艳

信息传递的方式和内容要更加灵活。疫情期间不是在岗办公，很多员工不能及时接收邮件，就需要公司运用多平台更好地触达员工，让员工及时接收信息。另外，根据需求主体不同，在提供时要有选择性和针对性，避免信息泛滥和过度沟通导致员工漏掉重要信息或降低对信息的关注度。

健康管理的未来走向

+ 从零散到体系化

福利经理 | 联想集团

李秀艳

首先，健康管理将从当前纷繁孤立的状态向体系化方向发展，很多公司都或多或少会进行健康管理，如医疗保险、体检一定是每个公司都有的，只是他们没有进行体系化梳理，所以会认为自己没有健康管理。未来

员工对健康的关注度也明显提高，健康意识得到进一步加强，员工会更注意养成健康的生活方式，如健康饮食、规律运动等，这在一定程度上减小了后续健康项目推广的阻力。我们认为这是做健康管理最好的时机。

各公司一定会更加重视健康管理的体系化管理，与员工需求切实结合起来。同时，体系化的健康管理有两方面的好处：一是可以使各模块之间产生内部的联结与协同，从而产生更多纵向影响。如在身体健康模块，可以利用体检数据、人工的医疗保险报销数据分析出企业面临的主要健康问题，进一步推断出企业要如何改善；二是随着健康管理成本逐年增高，企业压力越来越大，这就促使企业被动思考如何进行成本管控。只有主动做健康管理才能减少以后被动的医疗支出，所以企业必须进行健康管理的体系化梳理。

其次，制定健康管理战略和长远规划。很多公司在健康管理方面经常会有样学样，虽然这会得到一些立竿见影的效果，比如提升公司品牌形象和员工的健康管理意识。但一旦项目结束，而自身又没有其他的项目跟进，其所产生的效果就只是一时的。而健康管理需要一个长期持续的状态，所以我认为企业将来会在战略和长远规划上做更多的工作。

薪酬福利高级经理 | 艺康

 吴文瑛

员工福利主管 | 艺康

 陶莉娜

2017年开始，我们对艺康整体的健康管理做了些大的调整，相比较以前零散的健康管理，与供应商有了更深入的合作。我们希望将原本零散的健康管理项目与福利整合成一站式的管理体系，把全员健康管理的概念融于全年的健康计划中，并为员工提供更多保障，唤醒其健康意识。

目前，艺康的健康管理涵盖了更丰富的内容，主要包括商业保险、体检、健康活动等。其中，商业保险的范围不只覆盖员工，更扩大至员工配偶与子女，险种涵盖意外险、医疗险以及重疾险，更大程度上保障员工及其家庭可能遭遇的风险。此外，我们在商业保险中开通了其他福利选项，如新增疫苗福利，鼓励我们的员工及家人每年流感季接种流感疫苗；齿科福利中不再限制公立医院，新增开放私立牙科诊所，并和多家知名齿科诊所进行合作，让员工以最低的价格享受私立诊所的服务。

除了商业保险，我们也提供了更个性化的体检服务。今年由于疫情，有些员工会担心体检机构不安全，我们就开放运动健身的选项，如此，丰富了员工的选择。

而在健康活动这一块，我们会根据本年的健康主题开展不同的活动。如，去年在体检之前，面向全员开展了健步走活动。之所以选择健步走活动，是因为我们通过一些数据分析，如往年体检报告、商业保险理赔数据以及市场数据等，发现当前我们员工的健康问题，所以综合考虑，我们决定用健步走这样较为简单的方式引导员工养成健康习惯。

+ 健康管理平台化 / 数字化

福利经理 | 联想集团

 李秀艳

健康管理平台化，市场上已经出现这种需求，而且也有供应商开始进行相应的尝试。将所有健康管理项目集中到一个数字化平台上，一方面员工可以方便快捷地获取信息，另一方面企业可以借助平台收集员工需求和

反馈，提供定制化服务，这将在未来推动行业向前跨一大步。

健康服务部运营负责人 |
某跨国医疗卫生保健品及消费者护
理产品公司

 苏先生

目前，市场上有很多工具帮助我们了解某些指标，也有很多公司把所有的健康管理工具集中在一个平台上，我们可以在这个平台中定制所有员工的个人资料以及公司整体的健康资料。这样，员工可以随时在该平台中查看自己的健康信息，如体检报告等。另外，我们可以为员工筛选权威的健康知识信息，并放在该平台中，这样有助于员工判断市场上健康数据的准确性。最后，当企业内部需要开展某一健康管理项目时，可以通过此类 APP 设计线上环节，如项目推广、员工 PK 等。

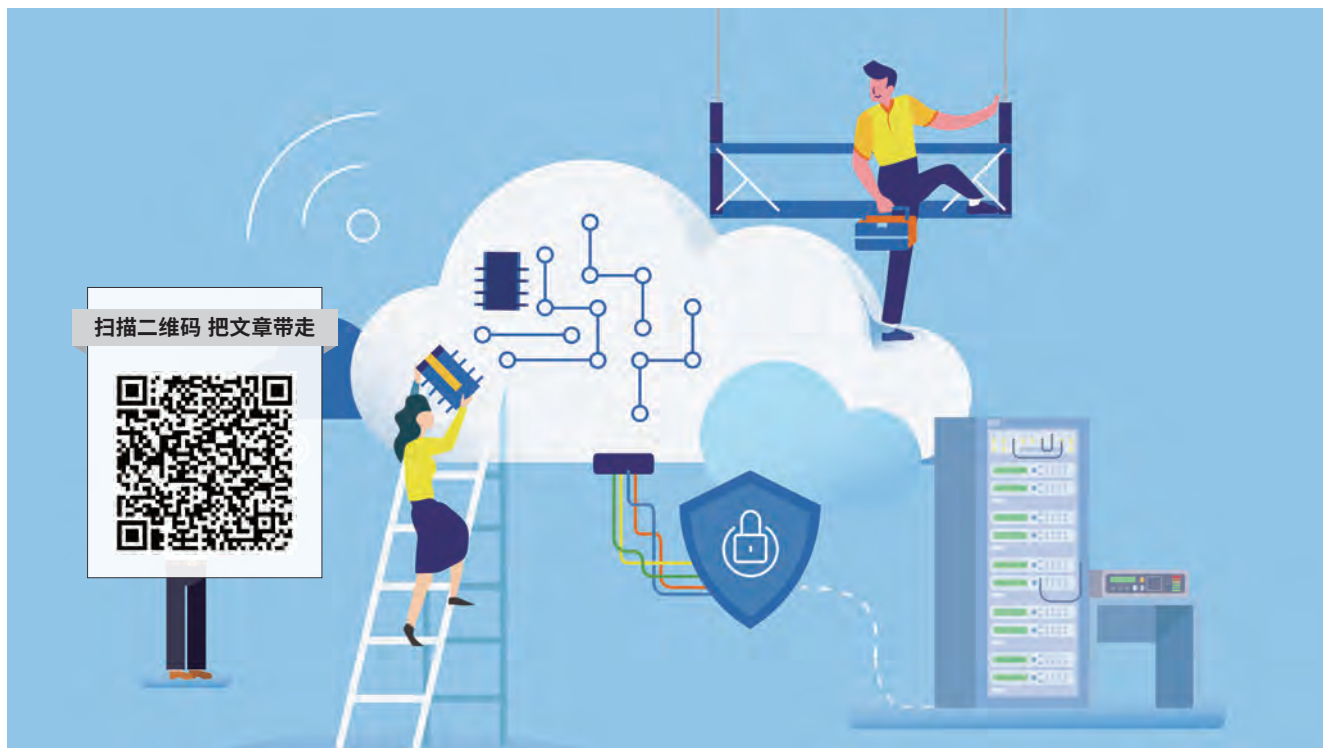
薪酬福利高级经理 | 艺康

 吴文瑛

员工福利主管 | 艺康

 陶莉娜

未来，我们会借助数字化工具，并结合市场上的数据与趋势为员工提供更多的选择，致力于健康管理文化的打造，不断吸引员工参与，强化其健康意识，让他们真正感受到公司对员工的关爱。我们也希望看到市场中有更好的产品，就中国目前的数字化进程来看，实现健康管理的数字化指日可待。HR



| PART 05 |

电子签能否取代纸质文件？

今年3月份人社局一份关于劳动合同电子签的函，搅动了初春逐渐复苏的市场，对HR来说，这不仅意味着签署合同这个动作将变得更加便捷、高效，或者说降低了文件签署的成本，更是助推了一把人力资源的数字化转型。企业的态度从观望到跃跃欲试，这不禁让人思考：电子签，将引发怎样的连锁反应呢？



电子签成为热搜



SSC 负责人 | 某知名中医药企业

 **宋倩文**

我们在 2017 年开始使用电子签，主要用于员工劳动合同的签署。之所以选择在这样的时间点使用电子签，一方面是因为当时开始了解到市场上已经有厂家推出电子签产品，而我们的企业文化是非常愿意接受和尝试新事物的；另一方面是了解到电子签能够解决长期困扰我们的问题，即无法与员工本人当面签署。

我们公司的销售人员遍布全国，而劳动关系则由总部 HR 部门统一管理。在上线电子签之前，新员工签署合同或劳动合同续签一般要邮递到所在地区的办事处，然后由助理通知员工到办事处签字，如果员工在特别偏远的县城，可能还需要二次邮递。这个过

程中会存在诸多问题，有文件在邮寄途中丢失的风险，有超过法定签署时限的风险，最重要的是，我们无法甄别及证明文件的确是员工本人签署的。在使用电子签之前，劳动合同的管理成本及法律风险都比较高。

听说有电子签这样的产品之后，我们也看了一些供应商的介绍，虽然当时已经有支持性的法律文件，但因为司法实践少，所以还是有风险的。抱着试一试的想法，我们开始用起来了，为了降低司法实践上的风险，对于新员工，在入职 3 个月后的集中培训时，会再和员工本人当面签署一份纸质合同做备份；对于续签的员工，会要求他们将已完成电子签署的文档下载打印下来，再签字后寄回总部备份。我们希望通过这种方法来防范某些地区不认可电子签的风险，同时又不增加过多的工作量。

共享服务运营中心 - 数字化运营总监 | 文思海辉技术有限公司

 **曾俊**

文思海辉是全球领先的 IT 服务与解决方案领导者，在海外 55 个国家和地区设有分支机构及交付中心，全球总员工数超 3 万余人，仅是劳动合同相关材料签署每年就会消耗大量纸张，且还存在异地签署效率低、纸质文件保管难等问题。我们越来越发现，由于实体印章管理与应用的限制，公司整个人资管理流程中的合同签署环节如人事协议、劳动合同等仍使用线下纸张签署，成为企业整个数字化升级过程中的一个重大瓶颈。为了践行便捷、环保、高效的理念，进一步加深人力资源信息化管理，公司开始着力打造从线下到线上的人力资源电子合同签署方式，期望基于电子签名平台，实现多端入口、多种验证方式、极具体验设计的完整

线上服务，彻底颠覆人力资源的交付模式。

2019 年 9 月，公司全面上线了劳动合同及相关协议的电子签署的功能，目前已全面覆盖 3 万余名员工，包括入职、离职、调动、续签这些场景我们都已经实现了全面覆盖，今年，会全面铺开在职证明、收入证明等更多场景的电子签业务。前端，电子签名与公司线上工作流对接，后端和电子人事档案对接，实现了入离职调转续所有人事手续的线上自助办理。加盖完电子公章的电子合同，同步电子档案管理系统，实现从签署到归档的全程无纸化。

日益丰富的应用场景

业务咨询专家 |

北京数字认证股份有限公司

 **冯媛媛**

近年来，电子签的应用场景不断扩大，从最初仅用于政务内部的文件签署，到企业的商业场景中，如商务合同、供应链管理类合同的签署。在企业内部，电子签的应用场景也不断丰富，从人力资源管理的全生命周期来看，招聘、入职、在职、离职过程中涉及的文件签署工作都可以采用电子签的形式。比如，招聘过程中，可能会签署的背调授权书、录用通知；入职时需要签署的劳动合同、竞业协议等；员工在职期间的绩效考核表格、培训协议以及薪酬表单、合同续签、转岗协议、公司内部的股权认购等各类证明文件都可以使用电子签。

总结来看，从 B2B 合同，到企业对员工的 B2C 合同/文件/协议，都可以使用电子签。

专家建议：结合企业数字化转型推进电子签



业务咨询专家 | 北京数字认证股份有限公司

 冯媛媛

企业在线上电子签时应明确的概念，电子签应结合企业的数字化转型来进行，而数字化有别于信息化，它不仅仅指网络设备的累积，或者仅做一些系统功能的开发等技术层面的转型。真正的数字化意味着整个企业的组织形态、企业文化以及业务方向等全方位的变革，所以在线上电子签时一定要考虑到可能对企业内部的管理制度、流程等带来变革。

因此，企业在线上电子签之前需要从以下几个方面做好准备：

首先，从系统层面来看，电子签系统需要与企业内部的人事系统，如人力资源共享服务中心、招聘、入职等系统打通，实现数据同步、文件自动流转，从而实现整个流程的自动化。

其次，从业务流程来看，电子签可能会涉及对其原有流程的再造，而非优化。因为一般原有流程都是线下的、纸质的，需要人工衔接，如果不是全流程的电子化和自动化，在使用电子签过程中很容易出现缺少数据或数据不准确的情况。

最后，流程梳理完之后，要进行数据的初始化。以一个大型集团企业为例，存在多级组织机构、多法人主体，企业要明确哪些法人主体要上电子签，以及这些法人主体涉及哪些文件的电子签署、哪些类型的印章，同时还要梳理清楚这些印章在其内部是如何管理的，清晰的业务流程是使用电子签的前提。

政策与技术的双重加持，
解决最大的痛点

SSC 负责人 | 某知名中医药企业

 宋倩文

在决定使用电子签的时候，我们对数据安全是有一定顾虑的，毕竟过程中的电子存证会保留在系统中。然而，合同中有很多需要保密的隐私信息，所以我们要确保电子签平台无法直接获取文件中的数据信息。为了从技术上确保信息不外泄，在引入电子签平台时，特地邀请了 IT 部门的同事帮我们把关。

目前，从安全与稳定的角度来看，电子签的安全稳定性已经超过了纸质合同，因为纸质合同可能会被造假，但电子签则需要实名认证，且其中的过程性文件也可以通过技术保存下来，用以日后举证。电子签所面临最大的风险其实是认可的风险，即除了公司认可、员工认可，还需要确保法院或仲裁机构认可。虽然目前来看，电子签方面的司法实践较少，但此次疫情加速了相关政策的颁布，这也直接刺激了市场对电子签的实践，我相信在政策与技术的双重加持下，电子签完全取代纸质合同已经指日可待了。



共享服务运营中心 - 数字化运营总监 | 文思海辉技术有限公司

 曾俊

电子签平台的搭建并不是一蹴而就的事情，在考虑搭建电子签平台之前，我们就会面临如何选择部署方式的问题，我们是要选本地化部署的方式还是 SaaS 平台？我们公司对于数据的安全性、保密性非常看重，不希望公司的数据流到外面的“云”上面去或者 SaaS 上面去，所以综合考虑，我们还是选择了本地化部署的方式。

在之后的搭建过程中，会涉及到很多方面的改造问题，一个是业务方面，首先要做人事流程相关的再造和优化，要和电子签系统和业务节点做一些配合，要搞清整个流程要做到什么样的程度，风控节点是哪些，我们要做怎么样的卡控，怎么确保所有的流程和手续是合法合规的，并且能够做到一个完整的端到端的闭环的管理，这是业务先行。那么业务搞清楚之后，就是系统方面的改造了，所有事务性的事情我们最终都要实现线上化、信息化，系统上的改造主要分为几个方面，第一就是 BPM 工作流的变化和调整，很多业务节点都需要做相应的调整；第二就是员工交互体验的改造，包括对手机端、共享服务大厅工作人员 PC 端、自助一体机终端等交互体验的设计，在确保体验良好的同时，要有完整的风控点的设计。

业务咨询专家 |

北京数字认证股份有限公司

 冯媛媛

当企业考虑使用电子签时，最关注的问题就是安全性、合法合规性。针对这个问题，我们会从事前、事中、事后分别提供相应的解决方案。以劳动合同签署场景为例：

事前，即在签署之前，我们会提供合规的解决方案，要经过双方的严格评审。在签署时，告知员工电子签所采集的信息将如何进行数据安全保护，确保符合隐私条款。同时，让员工了解他后续所有的操作将意味着愿意采用电子签的方式，并认可合同中的内容，表达签署意愿。从咨询和方案设计阶段，

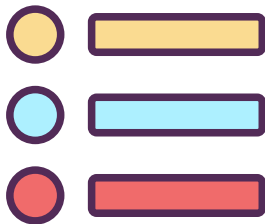
规避流程中所有的风险点。

事中，通过过程性证据管理机制，记录合同签署的整个过程，形成存证报告并对这些过程性文件进行密码保护，并结合第三方司法服务，对这些数据进行保全，形成可采信的电子证据。

事后出现纠纷时，基于经过电子签名的文件以及事中存储的证据，为客户提供相应的司法辅助服务，如出具中立的电子签名验证报告，保障签署主体的合法权益。

总体来看，我们从事前、事中、事后为客户提供全流程、全覆盖且全闭环的电子数据的服务，以确保我们提供的是具有法律效力的电子签服务。

在之后的搭建过程中，会涉及到很多方面的改造问题，一个是业务方面，首先要做人事流程相关的再造和优化，要和电子签系统和业务节点做一些配合，要搞清整个流程要做到什么样的程度，风控节点是哪些，我们要做怎么样的卡控，怎么确保所有的流程和手续是合法合规的，并且能够做到一个完整的端到端的闭环的管理，这是业务先行。那么业务搞清楚之后，就是系统方面的改造了，所有事务性的事情我们最终都要实现线上化、信息化。



电子签的推广与优化

业务咨询专家 |

北京数字认证股份有限公司

 冯媛媛

由于电子签涉及到与现有业务系统的联动和流程的改造，我们一般会建议客户选取速赢的业务或具备条件的区域进行试点。虽然现在根据国家政策规定，可靠的电子签与纸质签具有同等法律效力，这保障了电子签的合规性，但对于企业来说，还会考虑业务推广的可行性。根据项目经验，客户通常会选择业务成熟、风险低的场景进行试点，再逐步进行全面推广。

SSC 负责人 | 某知名中医药企业

 宋倩文

电子签在我们公司的推广几乎没有遇到什么阻力，只是有些员工不熟悉电子产品，在电子签实名认证上会遇到一些技术上的困难。为此，我们 SSC 团队专门制作了图文版使用教程推送给员工，并提供电话、视频或远程协助服务，帮助员工顺利使用电子签平台。

我们的电子签是云部署模式，因此供应商经常会进行产品升级迭代，功能越来越好

用。在早期有些我们的需求无法实现时，经常和供应商进行反馈，如果是普适性的需求，他们就会设法对产品进行升级。因此，可以说我们的电子签平台始终在不断优化中。

目前仍然困扰我们的是缺少文档一对一批量发送和批量审批的功能，另外在员工更换手机号后的认证和签署上还不是很顺。由于我们目前正在开展新人力资源管理系统的实施工作，并已将电子签纳入到系统对接范围，希望能够通过人力资源系统的定制开发，变相实现批量发送和批量审批的需求。

未来，电子签将取代纸质文件签署

业务咨询专家 |

北京数字认证股份有限公司

 冯媛媛

经过今年的疫情，数字化的概念也越来越被人们熟知。疫情期间，国家也推出了很多政策，鼓励企业使用电子签。比如人社部在今年 3 月份发的《人力资源社会保障部办公厅关于订立电子劳动合同有关问题的函》（人社厅函〔2020〕33 号），明确用人单位与劳动者协商一致，可以采用电子形式订立书面劳动合同；另外，《最高人民法院关于民事诉讼证据的若干规定》指出中立第三方平台记录和保存的电子数据人民法院可以确认其真实性；最近颁布的《民法典》中，也定义了电子合同的规则。因此，无论从技术成熟度还是国家政策的角度来讲，电子签的推广都是一个必然趋势，而疫情则助推了这一趋势的发展。

个人认为，未来，电子签很有可能完全取代纸质合同。从档案的存储和管理来看，国家档案局开始了电子档案的试点，支持电子档案归档，解决了电子数据归档问题，因此取代纸质合同也是一个必然趋势。从企业的角度来看，电子签带来的价值，除了降本增效、提升员工体验，积累的线上数据能够为企业内部决策带来更多的信息，这不仅有助于企业的内部管控，同时也为领导的预测、分析和决策提供了丰富的数据依据。

结语

疫情像是推倒了第一块多米诺骨牌，生活看似恢复平静，但它引发的一系列连锁反应还在持续进行着。显然，它改变了商业环境，改变了世界格局，也在一定程度上重塑着人们的生活、工作习惯。从人力资源的角度来看，本专题探讨的 5 个话题都在不同程度上发生了变化。疫情留下的东西或许还有很多，作为企业传感器的 HR 更需要敏锐地察觉并有所行动，从那些变化入手，顺势而为、抓住机遇，才能制胜充满不确定性的未来。HR

第二十四届

学习与发展 年会

敏捷、数字化打造硬核培训，
助力业务快速增长

2020/10/28-29 北京



主办方



每一个选择都有属于它的美好风景

——访优时比中国人力资源总监 谢蓉 (Shirley)

扫描二维码 把文章带走



“人这一生会面临无数选择，当你选择的那一刻，就意味着主动迎接不确定性；同时也意味着取舍。其实比选择更加重要的是，选择之后，朝着自己的既定目标努力，让自己的选择成为正确的决定。多年后，当我们回过头来审视自己走过的路，不用为了当初的取舍而后悔和抱怨，要对过去的自己有信心，始终相信自己当时的每一步选择都是经过权衡和思考的，只有这样我们的生活才能永远向前看。”在访谈中，Shirley 用她过往的经历向我们讲述了这样一个道理。她在之前的生活和工作经历了各种各样的抉择，虽然无法在这些抉择中兼顾各方面需求，也无法定义每一个选择的对错，但正是在自己的选择中走过的旅程，才看到了属于她自己的独特风景。

编辑整理 / August Xu

图 / 濂户一贵

▶ 人力资源，你好

初识人力资源行业，觉得它就像一杯白开水，尝起来平淡无奇。随着时间的推移，其中已经有一些东西开始慢慢发酵，当你怀着不同的体验和心境再去品尝，又会觉得人力资源的工作就像一杯陈酿，细品就能感受其醇香，越品越有滋味。

Shirley 回忆到她第一次接触人力资源工作是从华盈基金公司开始的，这是一家中型的新加坡公司，规模不算太大，人力资源工作没有明确的划分，其

中还包括了办公室管理。后来她离开华盈进入零售行业从事招聘工作，正好碰上了零售行业浩浩荡荡的大规模扩张的阶段，业务发展迅猛，时间紧、需求量大，压力可想而知。

受到这两份工作的影响，在职业初期，Shirley 对人力资源工作的印象是“它绝不是一份轻松的工作，压力大，特别忙”。同时，经过这两份工作的历练，有一个想法也在 Shirley 的脑海中逐渐萌发、生根——她慢慢认识到人力资源领域有很多知识需要精耕细作，从某种意义上说人力资源工作没有明确的工作



边界，它交融到各个业务领域。人力资源从业者有机会从各个领域汲取知识，拓宽自己的视野，将工作做深做广。

🎯 学习深造还是继续工作？

🎯 选择深造 MBA

其实大学毕业以后，Shirley 一直有继续学习深造的想法，但具体的方向一直没有明确下来。考研还是读 MBA？读 MBA 的话选择国内还是国外？她一直在这些问题上做着对比和衡量。一次偶然的机会，华盈基金公司当时的执行董事作为演讲嘉宾被邀请到中欧商学院做一场投资演讲，而她作为陪同的工作人员有幸参加。那是她第一次接触中欧商学院，现场优秀学子们提出很多问题与演讲嘉宾探讨。那种专业上的交流，思想上的碰撞，给了她极大的触动，她渴望学习更多的知识，成为像他们一样优秀的人。

之后华盈公司与中欧商学院合作，从中招贤纳士，所以 Shirley 有很多机会与 MBA 的毕业生接触，

与他们进行职业发展的探讨和交流，促使她下定决心报考中欧。之后，Shirley 进入零售行业工作，两年的时间边工作边备考。零售行业的招聘工作本就繁忙，空闲时间还要备考，虽然有压力有辛苦，但 Shirley 告诉我们，人一旦有了目标，就特别有激情和干劲儿，“当时是真的年轻，精力充沛，不知疲倦。”此时再回想这些，她语气略带调侃，将当时的压力和辛苦轻轻诉说，一笑而过。

🎯 在中欧的成长

当被问到“你学习深造最大的收获是什么”时，Shirley 不假思索地给了我们一个简洁的答案——眼界。“我觉得商学院是一个平台，它帮助我拓宽了眼界。直到今天我都认为，一个人的眼界决定了他能够走多远，而且越来越这么坚信着”，Shirley 是这么向我们描述的，从她的语气里听得出对中欧学习之旅的肯定，相信也是对自己当初这一选择的肯定。

商学院汇聚了各领域内的优秀人才，彼此之间可以互相学习。在这里不仅可以深耕专业知识，还可以

人一旦有了目标，就特别有激情和干劲儿，“当时是真的年轻，精力充沛，不知疲倦。”



学习到很多人力资源行业以外的知识，帮助她提高对业务的理解能力，这一点对她后来的职业生涯影响很大。有时候，作为人力资源工作者，Shirley 也经常听到同行的一些观点：“MBA 的学生，尤其是知名商学院毕业的学生会不会有点傲气？”她说：“对我来说，其实不然，反而会更加谦逊，因为我在這裡看到了这世界上有太多比我更加优秀的人。”

如果说我们对女强人的印象一直是那种雷厉风行，走过你身边时会卷起一阵风，按季节来划分的话那就是冬风，凛冽而有冲击力，吹得人睁不开眼睛。那么 Shirley 的出现则会彻底颠覆这种认知，她带来的更像是一种春风，轻柔且和煦，迎面拂来立马能让人放松、接纳。不必诧异，在她的回答可以找到答案——那正是因知识和眼界修养而成的风格。

► 事业拓展还是生活平衡？

► 加入德国拜耳

中欧毕业后，Shirley 得到了去德国拜耳面试的机会并顺利拿到了拜耳的 offer，但是这意味着她要去做德国一年半。拿到这个机会的她并没有像别人想象的那样欣喜若狂，因为她当时已经有了一个三岁的宝宝，国内也拿到了几个不错的 offer，所以她纠结了。要选择接一份国内的 offer 吗，工作安稳能平衡家庭，职业发展路径清晰。但她也同时思考，自己学习深造的意义是什么？作为职场女性的她也迫切地希望能拓宽自己的职业道路，有新的尝试和挑战。家庭和事业有时确实无法平衡，在某个阶段不得不做出一些取舍。最后在家人的支持和鼓励下，她选择收拾行囊，迎接未知，开始一段新的历程！

很幸运，这个选择成为她职业生涯的一个转折点。因为当时整个人力资源行业转型刚刚开始，拜耳德国总部率先进行了人力资源变革，并且已经初步具备了“三驾马车”的雏形，而国内还处在传统人力资源阶段。在德国工作的那段时间，Shirley 每 3-4 个月就会在 SSC、COE、HRBP 三个模块内轮岗，在不同的地点，与不同的团队合作。这极大地锻炼了她的工作能力，也增加了专业上的积累。

► 参与变革

拜耳早就有在全球推动实施“三驾马车”的打算，经过在德国的学习和积累，一年后，Shirley 回

到中国，加入到了拜耳中国的人力资源变革项目中，“可以说我是蛮早接触到人力资源变革的从业者之一，非常幸运地赶上了这波潮流，有幸见证并参与如此巨大的行业性变革，我想对于任何人力资源从业者来说都是值得庆幸的事情”，说这话时，听得出她是满满的开心。

同时，在拜耳中国参与变革的过程中她也承受着与开心同等分量的艰难。因为拜耳集团有着非常多不同的子集团，包括化工、材料、农作物、工程技术等等。人力资源变革相当于要在不同的行业内进行，每个子集团都有自己的业务特点，因此人力资源管理的方式、方法、流程、体系和管理重点各不相同。所以在变革之前，需要大量的整合工作。整合工作本身就很难进行，HR 需要理解、统一各方面的观点，并给出最终解决方案，这给 Shirley 带来了不小的挑战。好在德国工作的经历让她在多元的环境中得到成长，不仅要在不同的 HR 模块工作，还要与来自各国的同事相处，久而久之换位思考和包容就成了她的习惯，这也是她在变革项目中能感同身受、理解别人的原因。

谈及压力，Shirley 说自己工作以来一直都有压力。在拜耳，她先是去了德国，后又参加变革，再到变革后加入拜耳医药消费保健转型为 HRBP Head，经历了医药行业的快速扩张和转型，同时参与了大型的兼并收购项目，压力最大的时候是公司在做兼并收购案的那段时间，当时 Shirley 刚刚怀上二胎，但仍旧奋战在工作的一线，事无巨细地参与调查等一系列的工作。但她坦言自己不是一个惧怕压力的人，相反，压力会带给她动力。“我觉得自己是劳碌命，如果一份工作一年半载都没有什么变化，我也会觉得无聊。所以在拜耳尝试不同的工作角色，还是挺有收获的。” Shirley 开玩笑道。当然，当压力过于沉重时，她有自己的解压小妙招：“觉得压力很大的时候我下班不会直接回家，而是先到家旁边的咖啡馆坐一会儿，喝杯饮料，又或者看一会儿杂志再回去，放空一下，避免两点一线的生活，给自己留一点空间。”

Shirley 认为，压力换个词也许就没那么可怕了，比如挑战、新鲜事物、学习机会。它可以使我们的生活更加丰富，也会使我们更快成长。有一个道理我们都懂：压力往往伴随着快速成长。回头想想，何尝不是呢？

可以说我是蛮早接触到人力资源变革的从业者之一，非常幸运地赶上了这波潮流，有幸见证并参与如此巨大的行业性变革，我想对于任何人力资源从业者来说都是值得庆幸的事情。

► 熟悉的领域还是崭新的挑战？

► 多元化的工作环境

Shirley 在生完二胎后离开了拜耳，入职帝斯曼。帝斯曼是总部位于荷兰的集团公司，公司业务涉及多个行业和领域，这一点和拜耳类似，但不同的是，在帝斯曼，她作为一个子业务集团亚太区的 HR Head 直接汇报给荷兰总部，有很多机会和来自各国的同事、团队合作。在一个多元文化的氛围中工作让她深刻理解包容和多样化的重要性。多元化不仅源自文化多样性，在帝斯曼多样性还来自于方方面面：不同业务领域，组织架构交错、所负责的业务集团里有不同企业法人公司，因为股权构成不同，人力资源体系差别很大。她在实施一些人力资源项目的时候需要与很多 stakeholder 打交道，耐心听取他们的建议，并适时表达自己的专业意见。Shirley 说：“不同的 stakeholder 关注点不尽相同，有的从业务成长角度出发，有的以成本为考量，有的考虑集团内部平衡，还有的考虑行业特殊性。”这些是挑战，但也极大地考验了她对业务的理解能力、沟通能力和影响力。帝斯曼非常倡导公开、透明、包容的企业文化，这里有一句她非常喜欢的话“Diversity is reality, inclusive is your choice.”

► 新的职业挑战

2017 年，Shirley 加入了目前就职的公司——优时比，担任人力资源总监一职，负责中国的人力资源工作。谈起这个职业选择，Shirley 告诉我们，在与猎头和面试人员沟通的过程中，她非常认同优时比一直以来所奉行的“患者价值战略”，这是一家有责任心的医药公司，并且公司极为注重可持续发展；另一方面，优时比是一家中型公司，她有机会进行人力资源全模块管理，并且作为中国管理团队的一员，参与公司战略决策。

刚加入优时比时，公司在战略指导下正经历非常大的变革，过去两三年，业务模式转型、成熟产品线剥离、新产品上市接踵而来。变化已然成为了常态，在这一背景下，人力资源部扮演了非常重要的角色，Shirley 一方面要带领她的团队基于业务需求做好人力资源规划，另一方面要与业务部门合作探讨每一步的转型，推动每一个变革。

当问到如何与业务部门合作时，Shirley 大方地向我们分享了自己的经验，她说在合作的过程中首先

HR 要把业务部门当成自己的老师，无论是与他们一起开会探讨业务还是拜访客户、跑市场，都是一个非常好的学习过程，HR 也可以从中了解业务部门的思维方式和痛点。其次，作为 HR 要在自己的领域内有非常专业和全面的认知。当然这个要仰仗于 HR 团队的所有人，因为没有一个人能够做到对 HR 每个模块都深入了解，Shirley 说自己很幸运拥有一个非常专业又有活力的团队，团队成员有着丰富工作经验和工作热情，优秀的团队是成功推动变革的重要因素。第三，要建立人与人之间的互信。信任不是一蹴而就的东西，是基于大家共事过程中的坦诚沟通，和客观公正的为人处世。Shirley 相信与人沟通应当可以少一些刻意为之的技巧，用本真的方式与人相处，诚意是可以被感受到的。

谈到目前的工作重心，Shirley 提及两件事情，第一，优时比始终走在创新前列，正在加速企业数字化布局。公司在数字化转型方面进行了不断地探索实践，Shirley 也希望能够带领 HR 团队，顺应公司发展的方向，与各个部门一起为数字化转型出谋划策。第二，就是最近不得不提的疫情，在疫情期间，优时比提倡新常态和新的工作方式，思考在这样的全球大环境下如何增强员工的归属感，链接人与人之间的距离。

► 不给自己设限

“永远不给自己设限。”多年前一位老上司给 Shirley 的一句话让她至今都记忆犹新，并且受益匪浅。从入行时的人力资源基础工作，到继续 MBA 深造；从海外轮岗，再到中国从事变革项目；从跨文化的团队合作，到人力资源多模块管理；Shirley 没有为自己的职业设限。不设限就不会停止学习，不停止学习就会在职业中不断发现新的东西，自己的思路 and 眼界也会随之拓展。也许正是秉承这样的职业发展理念，多年来 Shirley 一直都能对人力资源工作保持热忱，用她自己的话来说就是“人力资源工作应当是一份事业，而不仅仅是一份工作，做得越久越热爱。”而这种最本真的热忱也是保持学习热情的最好的方式。Shirley 一直认为，HR 是要帮助别人成长的，如果连自己都停滞不前又何谈帮助别人成长，所以她很愿意和团队一起学习新鲜知识技能，并学以致用。也许正是因为一直信奉着“学无止境”这个真理，才让我们看到今天展示在我们面前的 Shirley——在职业旅程中看过很多风景，却依然谦逊且努力。HR



做一名不言而信的伙伴

——访通力电梯大中华区人力资源副总裁 陈亮 (Richard)

Richard 对基层员工有着强烈的同理心。他说，这与自己大学毕业后的第一份工作中的一线操作工的特殊经历有关。这段每天 10 小时的流水线操作、两班倒的经历让 Richard 至今难以忘怀，他也因此更能对员工的喜怒哀乐感同身受。Richard 会用“伙伴”这个词来形容自己，这包含了 3 个层次的含义，即业务的伙伴、HR 同事的伙伴、员工的伙伴。他希望能在工作中真正做到支持同事发展，助力员工成长，促进业务成功。

扫描二维码 把文章带走



► 初解人力资源

在大学毕业之际，Richard 作为当时学校唯一一个进入上汽大众的毕业生，初入职便有了为期半年的一线操作工的轮岗经历。高强度的体力工作并没有吓倒 Richard，反而让他积极地与一线员工打成一片，同甘共苦，并且在实战中磨练了自己的意志品质，为未来的职业发展带来了宝贵的财富。

在经历一线轮岗后的各部门的人才选秀中，Richard 被当时的人力资源部负责人看中，招募到他的麾下，正式成为人力资源的一份子，这让他颇感意外，“我是工科出身，原以为会去研发、质量等工程部门，却意外地来到了人力资源部，但这又很符合我的兴趣，大学期间丰富的团学工作经验使得我非常乐于和人打交道，能助力人力资源的成长与发展。”他笑了笑，人力资源负责人当时这个超前的思路也让他叹服，“在那个年代大都讲究专业对口，但人力资源部已经有意识地培养多元化团队，我的同事都有着不同的专业背景，从而构建了多元化的团队。”后来的实践证明，领导们做了一个明智的选择，而这个决定，也为 Richard 指明了日后职业生涯的基本方向——人力资源管理。

当时的人力资源管理还只是大家口中的“人事”，“人事”工作与“人力资源管理”工作有着较大的区别，不要说 ERP 系统，那个时候连 OFFICE 软件也才刚刚开始普及，因此会有不少人事行政事务工作，那时候很多刚刚入行的年轻人会用“打杂”这个词来形容自己的工作。Richard 一开始也是一样，他第一份独立完成的工作是寄送面试邀请信，与今天的面试邀请不一样的是，当时的邀请信姓名、地址都需要一封一封地亲笔书写。而彼时的公司处于快速发展阶段，招聘量巨大，因此，这份工作看起来简单，但包含了巨大的工作量。工科出身的 Richard 在保质保量地完成这项工作的同时开始思考如何提高自己的工作效率和工作质量，并琢磨着运用自己已有的知识技能，通过 excel 编档、公式编辑等操作使得信笺和信封可以自动打印，同时还可以一揽子地跟进后续的面试安排、录用情况，一目了然。果然，这个小小的编程极大地提高了他的工作效率，而候选人收到这样标准、正式的信件时也拥有了更好的体验，提升了公司的雇主品牌形象。这样，这个初出茅庐的小伙子给公司领导留下了深刻印象。

此后，领导逐步把其他更重要的工作放手交给他，

并让他开始正式参与招聘工作。那些年，上汽大众有着很大的招聘量，而主要的招聘渠道就是校招，刚上手的 Richard 正是作为招聘助理，随同领导一起到各大院校中宣讲、现场面试。让他印象深刻的是在上海交大闵行校区的一次宣讲。他记得那次宣讲中偌大的演讲厅坐满了毕业学子，他们等待着各大企业的招聘负责人上台演讲。上汽大众被安排在第一个演讲，临近开始时间，Richard 的领导因为突发的拥堵路况被困在路上，迟迟赶不过来，情急之下，Richard 按照领导的要求直接登台演讲。由于事发突然，他只能靠着学生时代丰富的团学工作中积累的演讲经验与技巧即兴演说。演讲中，Richard 把自己在上汽大众工作一年的亲身感受与感悟分享给了现场的毕业生，并清晰地传递了公司的企业文化与愿景。或许是 Richard 的真情演说打动了现场的毕业生，或许是 Richard 与他们年龄相仿，让他们有种自然的亲近感，宣讲结束后，尽管那天与会的都是规格相仿的大公司，但他们的摊点是当天最火爆的一个。

这次经历让 Richard 深切感受到人力资源工作所能产生的影响，“原来，通过我们的努力能帮助公司找到很多优秀人才，让公司在人才争夺战中取得胜利。”此后，领导把越来越多的工作交给 Richard，比如一线员工绩效管理、劳动关系管理等。在推进这些工作的过程中，Richard 对人力资源全链条的工作有了更深入的认识。“当我从 HR 专业的角度出发，帮助公司解决用工问题，并搭建一个灵活的用工机制时，愈发觉得人力资源对业务发展的重要性。”这一时期，Richard 把人力资源定位为业务的左膀右臂。2005 年，上汽大众开始改革实践前沿的 HR 三驾马车架构及模式，人力资源的传统模块被重新划分、定位，Richard 因其长期对生产制造业务的支持及制造部门领导的好评，被破格提拔为负责公司生产制造的业务人力资源伙伴，和他的团队一起全面支持上汽大众在安亭所有生产车间的 1 万多名员工的管理与发展。让一个初出茅庐、资历尚浅的年轻人担负这样重要的职责，这在人才济济的上汽大众是不多见的，在全公司同级别的经理人中，Richard 也几乎是最年轻之一。因此，Richard 很珍惜这个机会，“领导做这个决定也是需要勇气的，这是对我的认可，我自然要用成绩来回报这份认可。”在此后的工作中，Richard 也践行了这份承诺，用扎实负责的态度和优良的业绩回报了公司的信任。而与此同时，他也继续致力于提升自己的学识，在繁忙的工作之余积极备考全国 MBA 统考，并最终考入了上海交大 MBA，补



当带着这样的业务思维进行人力资源工作时，即使在一件件简单的小事中，也能窥见其背后蕴藏的更广阔、更深层的意义与价值。

足自己在管理知识上的短板，并结合所学管理知识进一步提升了上汽大众的人力资源管理。

🔗 牵手通力电梯

MBA 毕业后，Richard 收到了很多猎头的邀请，其中不乏各个行业的世界 500 强优秀公司，但最终吸引了他的是来自于北欧芬兰的通力电梯。他坦言，做出这个选择主要考虑了三点：1. 行业前景；2. 公司的使命和发展；3. 领导团队。首先，从行业来说，中国正处于快速城镇化的进程中，当越来越多的乡村变为城镇，城镇楼宇纷纷拔地而起，机场、高铁、地铁蓬勃发展，整个市场对电梯的需求也必定将稳定持续增长；其次，通力电梯致力于为乘客带来安全舒适的电梯产品和服务，具有很强的社会使命，并且作为一家来自芬兰的百年老店，其在行业中有着深厚的技术与文化积累，可以想见，它在中国市场将有着强劲的爆发力；最后，面试时，公司领导的专业能力与雄心壮志深深感染了 Richard，公司的使命愿景与中国的历史进程深深交融在一起，这对他来说是一种巨大的吸引力。此外，积累了多年生产制造人力资源管理经验之后，喜欢迎接新挑战的 Richard 对客户打交道的售前、售后领域的人力资源管理也充满兴趣。

🔗 个体价值与企业价值的结合

进入通力电梯后，Richard 对它的使命有了更深的理解，“在这里，我能用自己的专业知识和技能帮助组织达成目标，从而公司可以更好地服务这个社会。通力电梯的使命是‘为城市生活缔造更加完美的客流体验’，这句话不是空洞的口号，而是融入每个员工血液中的。” Richard 认为，在通力电梯个体价值与组织所要实现的价值有了完美结合。“成长、成功、成就美好城市生活”是通力电梯的雇主价值主张，Richard 对这一价值主张有着独到的解读，“这很有意思，首先来看‘成长’，基本上所有员工都关心自己的成长，这不仅指能力、职位的成长，也指薪酬的‘成长’。我们要让员工看到，只要自己努力，提升能力，贡献价值，就能在这个组织里有看得见、摸得着的成长；员工有了成长之后才有可能取得‘成功’，而‘成功’也包含几个层次，即个人成功、组织成功与客户成功。我们希望员工能将个人成功转化为对客户的支持，从而推动公司与客户的双赢。在我们看来，客户、股东、员工缺一不可，当这三者能互相促进，良

性循环，呈现螺旋上升的态势时，通力电梯的使命——‘为城市生活缔造更加完美的客流体验’就必定能够实现，从而真正成就美好城市生活。”显然，在这个严密的逻辑演绎下，Richard 已经找到了个体价值与组织价值的最佳契合点，因此，他能在自己的工作中，坚定地去前行，去推进，去实现。

🔗 以业务为导向

Richard 坦言，这些年来，通力电梯的人力资源策略不断随着业务发展阶段的变化而调整：在刚进入中国市场时，公司处于快速发展阶段，彼时人力资源的重点在人才招聘；当业务不断进取，已经在市场拥有一定地位时，其更注重对人才的培养与发展，并要保证人才与公司共同成长；而如今，随着数字化的发展，行业模式的不断创新，他们也在不断挑战新的管理思路 and 模式，希望打破行业的局限，招揽更多其他行业的人才，使得团队越来越多元化，惟其如此，才能迸发出新的火花，在打赢“红海之战”的同时主动开拓一片“蓝海”。

在工作上，Richard 有着自己明确的目标与方向，那就是“日精日进，每天助力公司变得更好，客户更愉悦”。这个方向看起来简单质朴，实践起来却并不简单。他常常在工作中思考自己的客户是谁，如何愉悦客户，也会用这个问题来启发他的团队，“其实我们的客户并不只是作为内部客户的各个部门，还包括公司真正意义上的客户，即开发商、物业公司等，同时也包括每一个乘坐通力电梯的乘客。”当带着这样的业务思维进行人力资源工作时，即使在一件件简单的小事中，也能窥见其背后蕴藏的更广阔、更深层的意义与价值。

Richard 认为，最终决定一家企业成功与否的关键因素正是客户，这是指外部客户。所以他会鼓励其团队成员积极地用 outside-in 的方式来看问题，并真正激发他们的创新管理思维，从不同的角度带来不同的解决方案。为了进一步鼓励团队成员用业务的眼光来看问题，他在 HR 的各种工作中不断优化、转变其工作方式。他们做了大量的思考和探索，比如，在电梯维修保养工作中，因为客户最了解所交付的产品质量与服务质量，是否可以请他们来对每次维修保养工作进行绩效打分，并关联员工奖金？又比如，在招聘维保员工时，是否可以邀请物业公司对服务其项目的最终候选人进行面试选拔？再比如，在培训中，客户最了解自己所需要的

支持所需具备的能力，是否可以就课程设计听取他们的意见？Richard 说道：“我们要关注客户，问他需要什么，而不是自己闭门造车，最后告诉他应该喜欢我们提供的产品和服务。这要融入到 HR 工作的方方面面，这样我们才能抬头看路，低头拉车。这样才能真正愉悦客户，而客户的认可会给我们带来合理的回报，这样我们就可以更好地激励和发展员工，更优秀的员工会让客户更加满意，从而形成了前面所说的客户、股东、员工良性循环的螺旋式发展体系，真正实现皆大欢喜的多赢。”这种和业务部门紧密合作、发展员工、愉悦客户、提升业绩的理念和模式使得通力电梯在大家所熟知的两大招聘平台上分别连续 6 年荣获了全国百强雇主的荣誉。

 开启培训新模式

近期因为新冠疫情，人力资源的很多工作都被改变了，或者说疫情加速了这些工作的改变。Richard 以培训为例，说明了人力资源工作的思路。在他看来线上培训不仅仅意味着把线下课程搬到线上，其整体的培训内容、形式都需要有质的转变。通力电梯的线上培训采用“共创、共学、共赢”的模式开展。其中，“共创”指在培训中为产品经理与销售经理搭建一个共创平台，让最懂产品的人和最具销售经验的人坐到一起，共同开发能解决客户痛点的整体方案和培训课程。“共学”指增强学习的交互性，让学员在培训、演练的过程中互相切磋、挑战，互相学习，充分运用好 70/20/10 原则，最终提高培训效果。“共赢”指最终实现公司与客户的双赢，即通过培训，其交付给客户的产品和服务是真正能给客户带来价值的。而前期已经开发并推广的在线学习平台和一线员工手机端的学习软件更是使得员工们可随时学习各项专业知识，大大提升了培训的便利性和有效性。

 人力资源，需要一点情怀

Richard 相信，人力资源管理不仅仅是一份工作，要做好人力资源工作是需要一份情怀和抱负的。他曾经在某个机场看到一个令他至今印象深刻的广告：一眼望过去，一面宽阔的广告墙几乎被黑色铺满，但很快，你的目光就会被墙中央的一点白色吸引，紧接着会看到墙上排列着一行广告语——“不要抱怨这个世界一片黑暗，至少你可以发出一点光芒。”Richard 觉得这很好地阐释了正能量和主观能动性的重要性，无论顺境逆境，始终抬头看路，朝着既定目标坚实

迈进，“每个人都可以从自身做起，提升自我，帮助他人，从而聚沙成塔，帮助整个组织变得越来越好，而人力资源从业者更是职责所在，用热情和专业，助人成长，助人成功，这是多么有意义的事业啊！”

关于人力资源工作的价值和定位，Richard 总结了多年来的感悟，并简化成一个衡量人力资源工作价值的九宫格，如下图：



Richard 在这个九宫格中把人力资源分成战略方向制订与战略成功实施两个维度。在战略方向这一维度，分为 3 个层次，即熟悉、分解、共创；在战略成功这一维度分为助力、引导、创造 3 个层次。2 个维度将人力资源从业者分为 9 种角色，Richard 认为真正优秀的 HR 需要切实帮助企业创建战略，并身体力行地和业务部门一起去实现战略的成功，从而实现敢想敢干，说到做到，知行合一。

 保持积极

无论在工作中，还是在生活中，Richard 都保持着一种积极的态度。在他看来，每一天都是值得珍惜的，“每个让你抱怨的今天，是昨天逝去的人倾其所有想要换却也换不来的明天。”这句话让他印象深刻，也让他对每天的工作和生活倍加珍惜，全情投入。面对工作、生活中的问题，Richard 界定了三个关键词，即“态度”、“行为”与“方法”。三者层层递进，共同推进积极的人生态度和高效的处事方法。他解释道，态度决定一切，积极的态度才能决定行为的方向。性格难以改变，而行为是可以改变的，正确的行为模式可以助力前行。方法则是百花齐放的，选择最适合自己的，保持恒心，静待花开。或许正是因为积极的人生态度和对时间正确的理解与把握，他才能在充满挑战的环境中砥砺前行，并在工作和生活中共同前进。



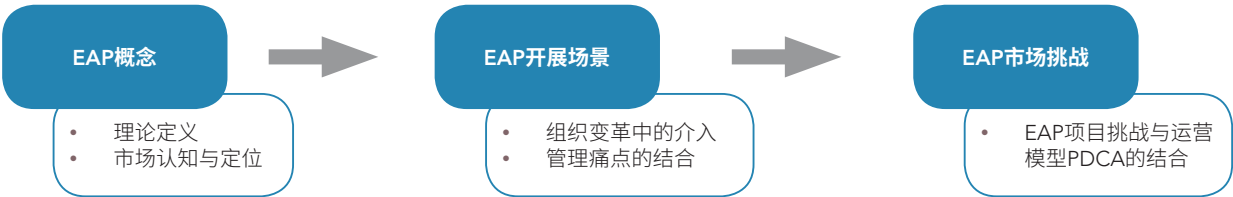
 研究背景与方向

大城市中人们工作生活压力不断增加，不少职场人忍受着焦虑、抑郁的状态，有数据显示，67.4% 的职场人认为自身存在心理疾病。职场人心理的亚健康状态深深地影响着他们的工作状态以及工作效率。一些企业已经意识到这一问题，并尝试通过 EAP 项目干预员工的心理健康。目前市场对于 EAP 的认知如何？EAP 究竟在哪些场景下已经有了实践？开展 EAP 需要具备什么条件？开展 EAP 应从哪些方面着手？EAP 项目开展中遇到的隐私保护、效果衡量等问题又从何解决？

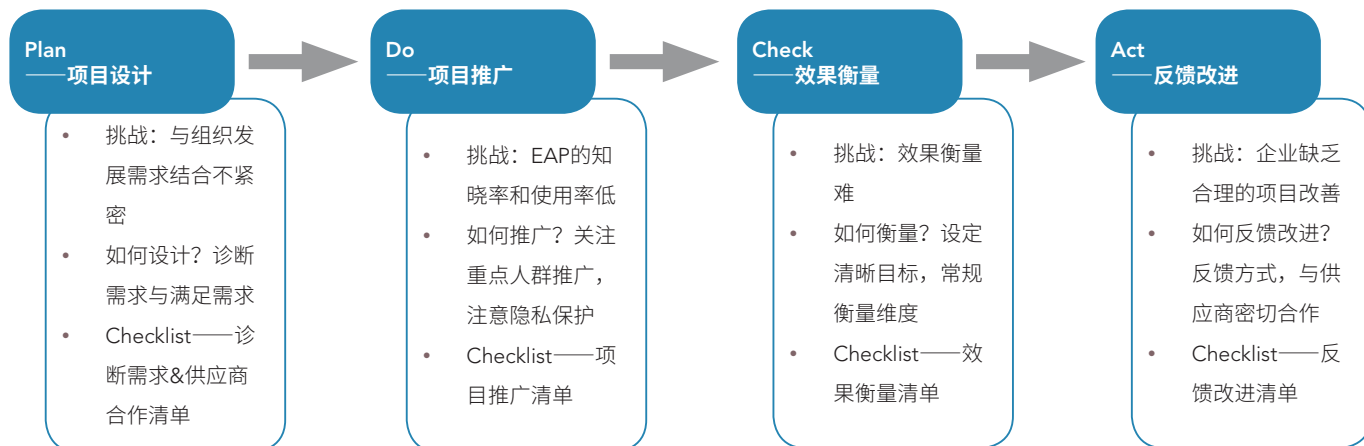
通过问卷调查和访谈，可以知道：市场对于 EAP 的认知不多，即使是 HR，有 1/4 参调的 HR 不知道什么是 EAP；同时，在前期的调研中，还有不少 HR 几乎将心理热线电话与 EAP 项目画上了等号。基于市场对于 EAP 的认知相对不成熟，所以本次报告我们从 EAP 项目的认知出发，EAP 项目的运营作为落脚点。从 EAP 的“知”与“行”两个层面展开：

- 在“知”的角度，探讨 EAP 的定义是什么？有哪些应用场景？
- 在“行”的角度，通过 PDCA 逻辑模型，从项目设计、推广、效果衡量和反馈改进四个角度探讨如何运营 EAP 项目？

EAP项目——“知”



EAP项目——“行”



“知”：EAP 市场现状与应用场景

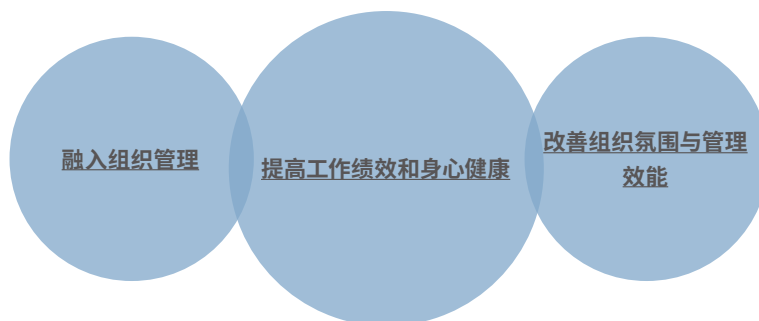


EAP 的概念



理论定义

关键词：



国际 EAP 协会的定义如下：

一项以工作场所为基础的项目，帮助确定和解决个人问题或影响员工绩效的工作问题，从而提高员工及工作场所效率的干预计划，是组织的重要资源。¹

华夏基石对于 EAP 项目的定义如下：

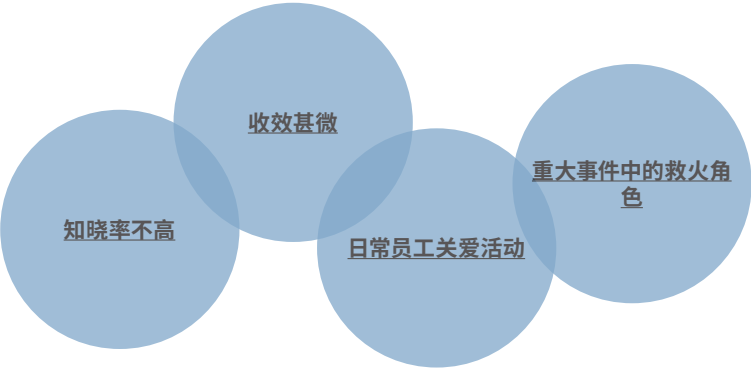
组织为员工设置的一套系统的、长期的福利与支持项目，它可以有效融入组织管理体系，通过内外部的专业人员，对组织、员工提供**诊断、评估、培训、专业指导与咨询**，帮助员工自身及其家庭成员解决各种心理和行为问题，目的在于提高员工在组织中的**工作绩效和身心健康**，并改善企业的**组织气氛与管理效能**。²

¹ Employee Assistance Professionals Association, Inc., 1990, P.31

² 《EAP 理论及实务》华夏基石 EAP 研究咨询中心

📖 市场认知与定位

关键词：



从理论落实到市场现状，企业对于 EAP 项目的认知可以总结为以上几个关键词：

首先，EAP 的知晓率不高，通过调研数据可以发现，有 1/4 的参调企业不知晓 EAP 项目，我们将通过理论定义和后面的具体应用场景帮助这部分企业了解 EAP 项目。

知晓 EAP 的企业中，有相当一部分企业（15.7%）认为 EAP 项目收效甚微，原因可能是由于市场成熟度不高，因此企业认知中，EAP 往往与心理热线电话画上“约等号”。

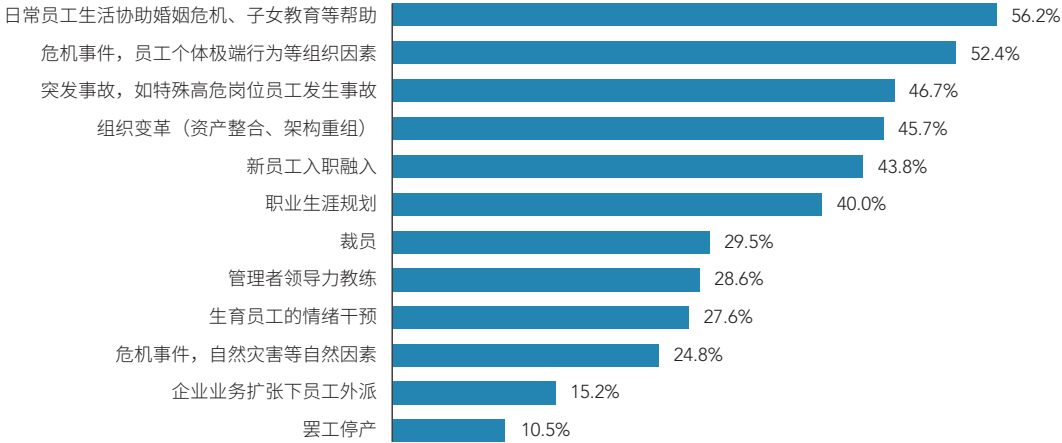
在认为 EAP 有效的企业中，主要对于 EAP 的使用目标有两种：认为其在危机重大事件中扮演救火角色，作为员工关爱项目融入日常活动中。98.1% 的企业对于 EAP 的目标定位是“避免极端事件发生，形成恶劣影响”，77.9% 的企业同时定位在与员工关爱活动融合在一起。

认为 EAP 项目可以视为解决人力资源管理痛点的工具的企业在一半左右。

💡 EAP 开展的场景

在实践较多的场景中，在危机事件和突发事件中 EAP 往往都是在发生后介入，并且话题相对敏感。因此不在实践场景中展开讨论。

图表 4 参调企业开展 EAP 项目的应用场景有 N=105



针对与人力资源管理痛点结合密切，并且有设计运营脉络可循的场景，在下面的实践场景中展开探讨。场景可以分为两大类：一类是针对不同人群定制化项目，如新员工培养、工程师团队组建、特殊工种关怀等，主要通过企业实践呈现；另一类是在组织变革的大场景下，EAP 在各流程的介入，通过安赞 EAP 专家洞见形式呈现。

实践场景导引：

	公司	场景	关键词
针对不同人群定制项目	联想	新员工培养	入职融入
	康明斯	工程师团队组建	团队信任建立
	康明斯	特殊工种关怀	偏远驻地员工的沟通
	A 企业	培养管理沟通能力	管理者领导咨询
组织变革	安赞	EAP 在组织变革场景下的介入	变革前、中、后 EAP 介入



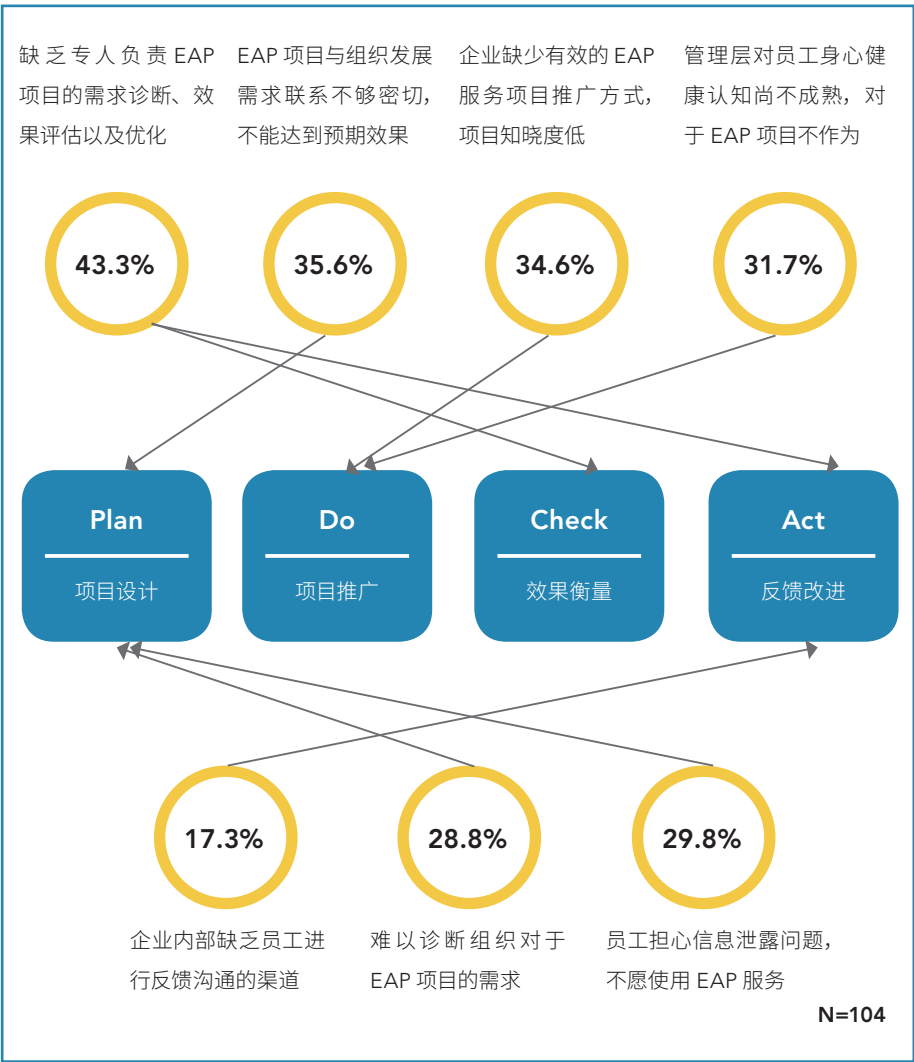
💡 市场挑战

在明确了 EAP 项目的应用场景之后，不代表在企业落地实践中能有好的执行和效果。在项目的落地过程中，存在着一系列挑战。这些挑战中有一部分是与企业文化等因素相关，还有一些挑战与项目运营本身有关。

与运营相关的挑战，HR 更具主动权，我们将其中选择率相对较高的挑战与 PDCA 项目运营的逻辑模型进行匹配，并在报告的下一部分“行”当中逐一展开探讨。

图表 5 参调企业认为在 EAP 项目上，影响项目效果的主要挑战 N=104

缺乏专人负责EAP项目的需求诊断、效果评估以及优化迭代	45	43.3%
EAP项目与组织发展需求联系不够密切，不能达到预期效果	37	35.6%
企业缺少有效的EAP服务项目推广方式，项目知晓度低	36	34.6%
管理层对员工身心健康认知尚不成熟，对于EAP项目不作为	33	31.7%
员工担心信息泄露问题，不愿使用EAP服务	31	29.8%
难以诊断组织对于EAP项目的需求	30	28.8%
企业缺乏身心健康文化战略	26	25.0%
EAP供应商缺乏专业且丰富的服务	20	19.2%
企业内部缺乏员工进行反馈沟通的渠道	18	17.3%
高层管理者推行项目方式急切，使得EAP项目接受度不高	7	6.7%

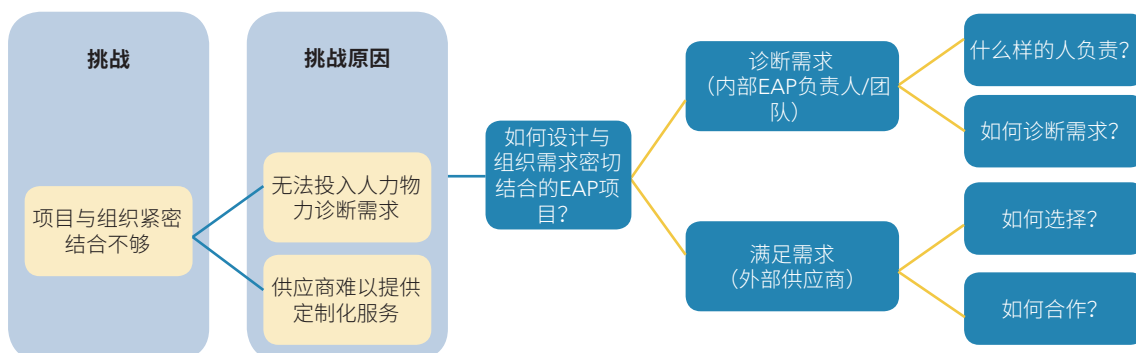


🔍 “行”：EAP 项目运营——PDCA 模型

从 EAP 项目运营：Plan——设计、Do——推广、Check——效果衡量和 Act——反馈改进的四个阶段现状挑战出发，通过问卷数据分析、访谈和回访企业及供应商，同时也与报告前文提及的“市场挑战”反复验证，探究挑战产生的原因，然后针对挑战产生的原因探讨解决方案和思路。并在每一个环节的最后通过 Checklist 清单的形式给出行动方案，旨在为读者的 EAP 运营实践提供一些思考和建议。



Plan——项目设计



在 Plan——项目设计环节，当下企业面临的现状是在设计项目过程中，“EAP 项目与组织紧密结合不够”。

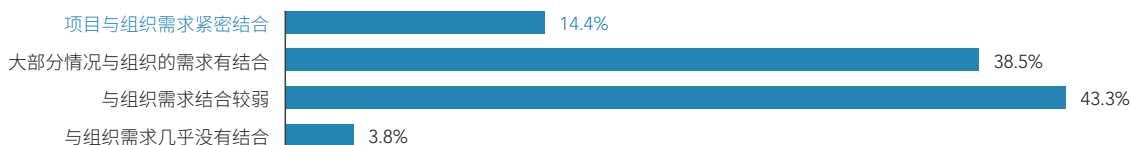
对于需要设计项目贴合管理痛点的企业而言，进一步探讨如何设计与组织需求密切结合的 EAP 项目，从诊断需求和满足需求的两个方向分别讨论。



挑战：EAP 项目与组织结合不够紧密

调研数据显示(图表 6)：EAP 项目与组织需求的结合状况不够，仅有 14.4% 的参调企业认为 EAP 项目与组织需求紧密结合。

图表 6 参调企业的 EAP 项目与组织需求结合状况 N=104

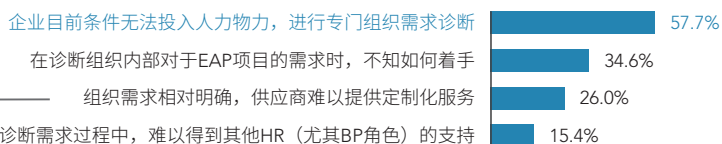


对于期待 EAP 项目解决实际管理痛点的企业而言，EAP 项目与组织需求结合过程中有怎样的挑战呢？

进行组织需求诊断究竟需要投入多少？又有哪些角色可以帮助企业进行诊断？

如何选择供应商？如何与供应商合作定制出符合企业需求的 EAP 项目？

图表 7 参调企业在 EAP 项目设计过程中，在项目与组织需求结合中主要面临挑战 N=104



通过图表 7 的问卷调研和访谈，EAP 项目与组织需求结合的挑战可以分为两个方向来看：一方面是组织内部能否诊断需求，另一个方面是能否和供应商有良好的配合，设计运营满足企业需求的 EAP 项目。

下面我们从诊断需求和满足需求的两个方向探讨如何设计与组织需求密切结合的 EAP 项目。

📖 如何设计与组织需求密切结合的 EAP 项目？

设计与组织需求密切结合的 EAP 项目，需要依靠两股力量：

- ▲ 来自内部的力量：内部 EAP 负责人 / 团队，主要负责诊断企业内部的需求。
- ▲ 来自外部的力量：外部 EAP 供应商，主要负责满足企业的需求。

当这两股力量能够较好地结合在一起，企业的 EAP 项目才能够贴合组织需求。

👉 诊断需求（内部 EAP 负责人 / 团队）——什么样的人负责？如何诊断需求？

◆ 什么样的人负责？专职 or 专业？

一方面有教育、医学等背景为佳，这将帮助他们更深入地理解 EAP 项目，同时在与企业高层管理者交流 EAP 项目时更具说服力；另一方面是认同 EAP 项目的价值，有责任心，在企业内部用心地推广项目，并与供应商保持沟通交流畅通，经常迭代改进项目，使得项目符合组织的特殊需求。

◆ 如何诊断需求？

◇ 信号：心理 + 人力资源痛点

在企业管理中，当出现人力资源管理问题是与心理健康、组织行为学相关时，这是一个可以考虑去使用 EAP 工具的信号。

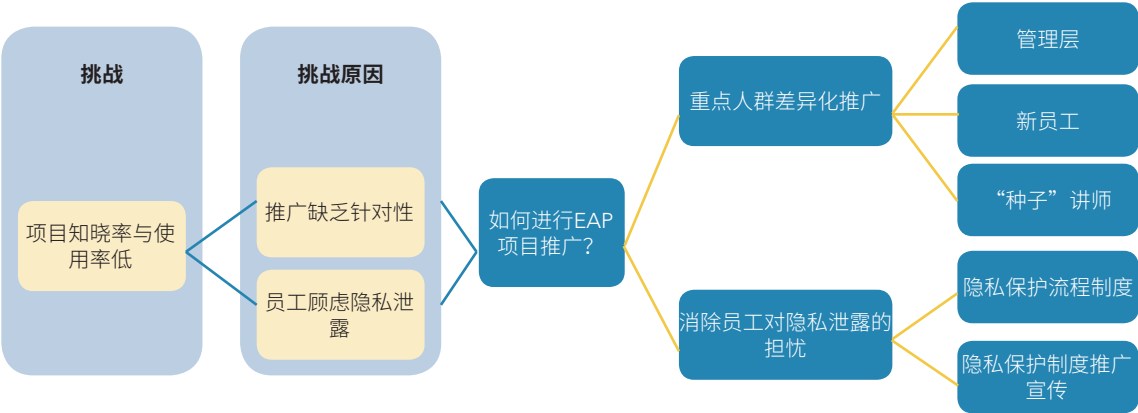
◇ 诊断方式

在诊断应用新场景时，“匿名的压力调查”和“匿名需求调研”、“与 HRBP 团队沟通合作”是比较好的诊断方式。对于更多日常已经在进行的 EAP 项目，“收集反馈效果进而了解是否满足需求”很重要，“通过供应商专家心理热线拨打热门话题”也可大致诊断出大部分员工近期的需求与热点话题，在设计下一次活动时作为参考依据。

◇ 人群 / 岗位定制化：与个人定制化不同，是管理视角的定制

人群定制化是项目贴合组织需求的基础，这往往是企业忽略的一点，有一半的企业不对人群进行定制化的项目。

💡 Do——项目推广



📖 挑战：EAP 项目与组织结合不够紧密

EAP 项目的知晓率和使用率不高，几乎是所有 EAP 负责人面临的挑战。通过数据与访谈找寻背后的原因，总结出两个原因，一个是在推广项目时缺乏重点，另外一点是员工顾虑隐私泄露的问题，不愿意使用 EAP 项目。

在推广 EAP 项目中，从重点人群的差异化推广和消除员工隐私担忧两个侧重点展开讨论。



如何进行 EAP 项目推广？



人群差异化推广

由于针对不同人群特质和喜好，进行定制化差异的推广有很好的效果。然而，不同企业的人群特质丰富多样，难以通过调研报告一一讨论。

因此我们从企业皆有共性的三种角色：管理者、新员工和内部培训师，出发进行探讨。



管理者——自上而下

究其根源，与所有其它的项目一样，需要得到高管的支持。因为很容易地，我们会认为高管的支持是天然的事，是难以改变的事。



新员工——从“入职”开始

- ◇ **为何在新员工中推广？** 由于 EAP 在整个市场的覆盖率不高（在本次调研中，约占样本量的 1/3），很多新员工并不知道 EAP 是什么，如果新员工入职时不在源头上解释清楚 EAP，一方面员工在需要时可能不会去使用，另外还可能会对 EAP 项目产生误解。因此新员工是 EAP 项目推广时需要覆盖关注的人群。
- ◇ **如何在新员工中推广？** 在员工入职时，向新员工介绍和解释 EAP 项目是什么，以及有哪些具体的活动。通过在入职时的培训，消除新员工可能会对 EAP 项目产生的误解。此外，在员工入职后的一段时间，企业根据自己的情况，可以为新员工定制化安排项目，帮助员工更好地融入。在新员工场景下的 EAP 应用，请参考康明斯、联想案例（参见完整版报告）。



内部培训师——传播“种子”

- ◇ **为何培养内部培训师？** 从讲师的人群上来说，一部分企业通过高管推荐的方式，让内部核心的管理者接受外部 EAP 机构培训后成长为讲师，内部讲师的优势是分享的内容更贴合业务，对于整个组织的影响力比较大；另一部分是工会党群类部门，EAP 项目与其工作内容相关性比较大，通过接受培训的方式提升自己的能力。第一种内部的培训师就像种子一样，通过先影响企业中重要的人群，进而影响更多的员工。
- ◇ **关于如何培养培训师，涉及到专业内容，在此不展开讨论。** 关于内部培训师的优势与弱势请参考下文中的乙方专家洞见（参见完整版报告）。



消除隐私泄露担忧



隐私保护流程机制

结合调研数据和访谈内容，从图表 16 的调研数据中，读者可以大致了解整个市场在 EAP 项目保密制度操作流程现状。

关于保密制度、保密例外、“双顾问制度”的具体内容，请参见完整版报告。

图表 16 参调企业 EAP 项目的隐私保护操作流程 N=104

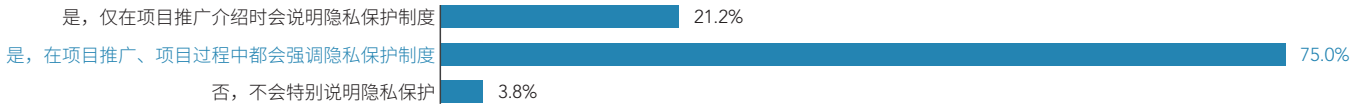


◆ 隐私保护的推广说明

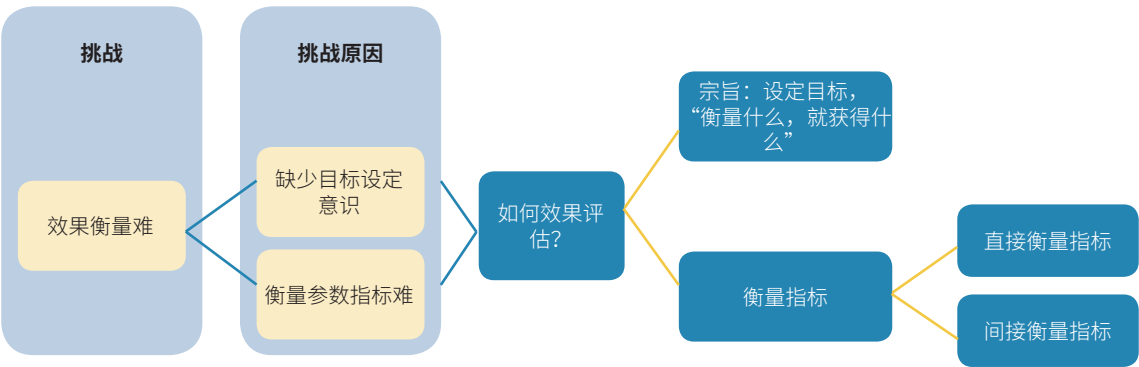
在有制度流程支持隐私保护后，非常关键的是员工是否知晓？通过图表 17 的调研数据，3/4 的企业会在 EAP 项目的推广、进行中都强调隐私保护的制度和流程；有 21.2% 的企业仅在项目推广介绍时会说明隐私保护制度。

由于“隐私保护”问题是员工最大的顾虑点，会直接影响项目的使用率和有效性，所以建议在涉及比较敏感的 EAP 项目（例如，心理热线、健康领导力教练等）的整个过程中，强调对于员工的隐私保护制度，消除员工的顾虑。

图表 17 参调企业在推广以及运营 EAP 项目时，明确说明隐私保护制度及流程情况 N=104



💡 Check——效果衡量



📖 **挑战：效果衡量难：超四成企业不评估效果，EAP 效果衡量指标较单一。**

EAP 项目的效果衡量，是使用 EAP 服务的企业大多在思考的问题。通过调研数据，我们发现 42.7% 的企业对于 EAP 项目不进行效果评估。**不进行效果评估的原因有：**EAP 项目涉及到心理层面的反映，难以产生立竿见影的效果。在不同的场景下使用 EAP 项目，进行效果衡量的指标不一，难以量化。

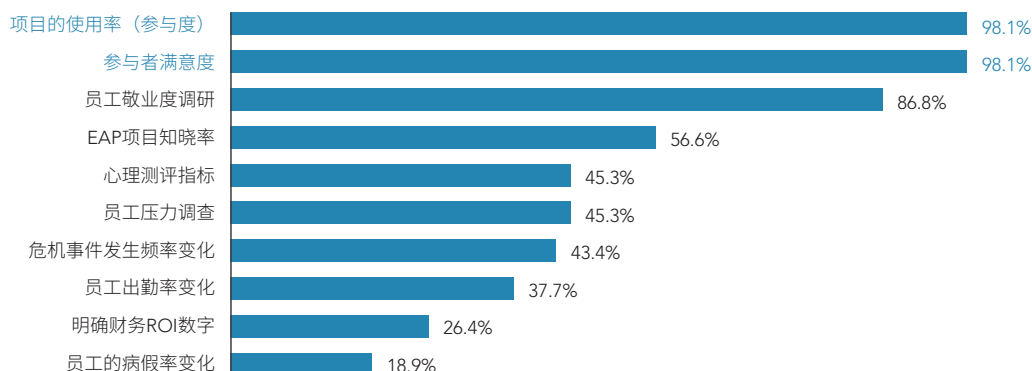
📖 **如何进行效果评估？——“你测量什么,就获得什么”**

那么如何进行 EAP 项目的效果衡量？通过大量调研，除了员工和管理者的亲身感知以外。我们发现直接相关的效果衡量最终大致会以两种可视的方式呈现：常规定期总结性报告（通常由供应商提供）和具体场景应用报告。除了以上两种报告，企业也会同时会通过一些**间接相关**的指标，去衡量 EAP 项目产生的影响。

在进行项目效果评估的企业中，通过哪些数据维度去衡量呢？通过调研数据（图表 19），企业**最常用的两个软硬兼施的数据是：**项目使用率和参与者满意度（选择率高达 98.1%）。此外，常用的侧面反映项目效果的指标主要是员工敬业度调研的数据。

除了这些指标之外，对于深入使用 EAP 项目有明确场景的企业而言，还会有具体场景下的分析报告。具体场景下的分析报告，对于项目的更新迭代具有更大的意义。

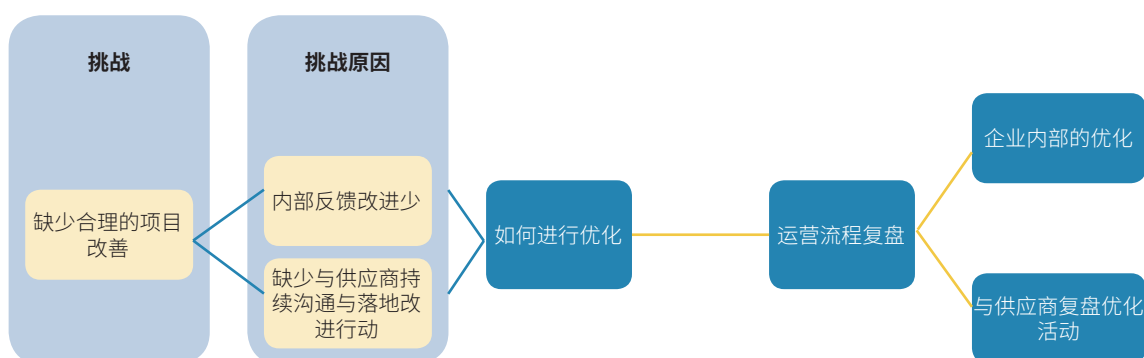
图表 19 参调企业在 EAP 项目实践中的效果评估参考维度 N=53



图表 20 参调企业在 EAP 具体使用场景下的分析报告 N=104



Act——反馈改进



挑战：企业缺乏合理的项目改善

- ◆ **企业自身的反馈改进机制方面：**1/3 企业对于 EAP 项目没有任何反馈改进机制。项目的反馈改进机制与使用率有关系。当大部分企业通过点状采购服务的形式使用 EAP 时，出于费用考虑，势必对于其使用率的重视程度不会太高，进而导致项目的优化速度慢，甚至没有优化，项目看不到效果，更不会进一步使用 EAP，从而形成了恶性循环。
- ◆ **企业与供应商一同复盘优化项目方面：**在与供应商的沟通复盘情况不佳时，根据项目情况进行复盘的企业仅有 34.5%。在进行复盘的企业中，不到一半 (45.6%) 的企业会制定改进计划并落实在下次的 EAP 项目中。(图表 21& 图表 22)

图表 21 参调企业会根据项目使用效果与供应商共同进行复盘的频率 N=84



图表 22 参调企业是否根据项目使用效果与供应商共同进行复盘，并制定改进计划 N=79



如何进行项目的改进和反馈？

从 EAP 的项目运营管理上,企业通过以下方式(图表 23) 进行 EAP 项目的反馈和改进。与此同时,在反馈改进阶段,甲方企业为主导的乙方,应注意就反馈的结果与供应商保持信息通畅,制定改进计划后,跟进改进计划的落地实施。

图表 23 参调企业针对 EAP 项目的反馈方式 N=104



更多精彩内容欢迎移步智享会官网下载完整版报告



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



微荐 Wechoice

我们将过去两个月“人力资源智享会 HREC”微信公众号上阅读量 Top 9 的文章推荐于此。

相信众多读者的选择定是精品，您可以自行扫码阅读，期待您能有所收获。

访辉瑞普强全球人力资源高级副总裁吕红：从使命感出发，成为一个支持者



风里 | 没人看人准



恒生电子人力资源总部总经理 李燕：静以修身，向内成长



华夏幸福 SSC 的卓越运营



蒙牛集团人力资源副总裁 张朝旭：向着目标，出发！



他们把新员工融入项目做成了“大餐”



像伟创力一样运营 HRSSC



依视路大中国区人力资源副总裁 梁晓云：在不设限的人力资源中，追寻发现之美



这个 SSC 太贴心！信息多走路，员工少跑腿。





文化锋声

滞留美国：用 GROW 模型治愈自己

（此文最早发表在公众号《领导力语法》）

文 / 风里 _ 李峰

扫描二维码 把文章带走



我 2020 年 1 月持 B2 签证来到美国，原计划 14 天后回国，却至今没能回去。期间发生很多事情，用逆境形容并不过分。逆境之中，一切有建设性的生活方式的调整甚至改变，都算是治愈。

我跟大家分享一个治愈方法——教练式辅导 (coaching) 常用的 GROW 模型。说到 GROW，我会非常感谢华新水泥的人力资源领导 Grace，她要求我把这个模型讲给他们公司的高层管理者，作为推广内部导师制的一个部分。Grace 是我认识的最有能力、最有魄力的人力资源领导之一，这篇小文应该献给她。

GROW 是一个首字母缩略词 (cronym)，来自四个词：目标 (Goal)、现实 (Reality)、选项 (Options)、做什么 (What 或者 What to do，我喜欢把它说成行动或者行动计划)。最后一个 W 是 What，有的版本是 Wrap-Up (总结)。围绕这四个字母，可以问自己或者问你帮助的人一系列问题。一般来说，问一个好问题，比给一个好建议更有价值。我的好友张总，回忆起一生中对自己影响最大的人——他的父亲，至今难忘他 18 岁的时候，父亲问他：你十八岁了，有没有想过这辈子怎么活？

问题为什么往往比建议有效？一个原因是人性懒得思考。肌肉懒，所以需要运动教练督促；脑子更懒，所以需要领导力教练提问。思维有两个累，一个是解题（例如 90 美元相

当于多少人民币？），一个是反思（这辈子怎么活？）。后者更累。

GOAL - 目标

问

你要实现什么目标？（更通俗的口语：“你想干嘛？”“你想达到什么效果？”）

这个问题的用处是澄清目标。好多人做事是不想目标的，就一头扎进去做了。其实他无意识中可能是有目标的，但是没有进入意识，你一问，他就开始进入意识了。就算目标进入了意识，也往往不清晰。人性就是这样，目标一闪现，扑通一声就跳进问题解决的泥潭。所以说，**目标贵在清晰**。

我做教练的时候，有些情况下，问了对的问题，问题就已经解决了。

问

目标实现对你意味着什么？目标实现与否对你有什么不同？

这类问题的用处，是检查一下动机的强弱。有些人追求一些目标时并不特别上心。不上心可能是目标对他来说并不重要，没有强大的、发自内心的动力。例如有人想考个律师证，但是懒得备考，因为他看到一些朋友拿到了律师证，还开了业，挣了钱，就动了心，但是他自己对法律没有热爱。外在动机有了，内在动机缺。

常用一个动机量表，最底下的是 1 分：死也不做。最顶上的是 10 分：不做得死。在 1-10 之间，你的动机强度是几？

对我来说，你让我吃五仁月饼，除非我快饿死了，2 分。但是咖啡，不喝得死，10 分。那些 5-6 分的是鸡肋，反正基本不会发生，不如早早放弃。

追问

为什么？为什么？为什么？

连问若干个为什么，就是为了找到目标背后更大的目标，在他心中形成一个战略地图。举个例子，几乎所有人都喜欢钱，但是你追问十个为什么，就发现在追求钱的背后，每个人的目标都不同。

人们常见的问题是目标对不齐，还有，因小失大，追求小目标，忘了大目标。例如，我滞留美国，一开始就想回家，后来，我问自己：为什么想回家？我发现回家这个目标后面有更大的目标。让自己不焦虑是更大的目标。不仅要让自己不焦虑，还要让自己的家人不焦虑。回家只是一个子目标或者选项而已。

什么是家？家不是房子，而是家人在的地方。既然我的家人都在美国一起滞留，滞留地就是家。祖国最让我想念的只有亲友和事业。可是疫情之下，哪有不重创的事业？

在美国生活这么多月，唯一怀念的你根本想不到，居然是京东。美国数字化生活非常厉害，中国有的他们都有，但是中国有京东，他们有吗？他们的亚马逊差远了！动辄要等五天才到货。京东，今天下单明天到货的感觉太棒了！

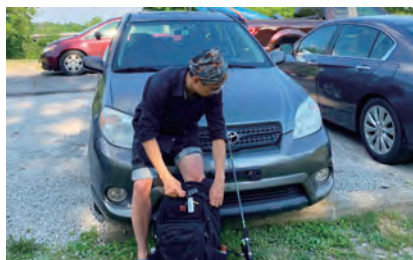
关于目标，我还有一个感悟：必须放弃不现实的目标，选择合理的建设性目标。人啊，不可以跟命运抗争！要随遇而安。

对于我的滞留，回家，还是度假？这是一个问题。惬意还是失意，是一个选择。很多人问我，你过得怎么那么爽？我说：被逼无奈啊！其实，除了度假，我真的没有其他选择。

记得三月有一天我在小区围着湖跑步，戴着耳机听 Fox News（暴露出我是保守派了，也暴露年龄了），有个嘉宾说了一个新造的词 corona-vacation（新冠假期），我受到启发，不仅开始设计我的新冠假期，而且我还想到了新冠大学(corona-college) 的说法。

目标澄清的好处是：不做或者少做跟目标不一致的事儿。例如，实时在线课程，我拒绝了好几起。我的课互动性、即兴性是两大特色，在线做的话很难发挥。就像空军飞行员不开飞机在地面作战，不是不能，而是武功发挥不出来。疫情让很多行业哭，但是也让一些行业笑。亚马逊就是个例子。但是比较之下，我更喜欢开车去沃尔玛买东西。这次在美国认真生活，发现线下实体零售不仅有活路，而且前程似锦。我喜欢开车 12 英里（在人口 12 万的安娜堡小城算是远路了，在上海属于近距离，在北京属于家门口）去郊外的沃尔玛购物。人跟人有接触，人跟商品有接触，那是在异国他乡居家令期间唯一的“社会生活”！线下购物是一种人性需求。对于线上课程，我不是绝对不做，我的经典课程，还是可以制作成语音课程，放在优秀的平台上，给特定的 niche 受众听。例如，智享会的《人才标准和选人方法》。

所以，滞留变成有目标的新冠假期和新冠大学了。唯一的问题是不确定性。一般度假都有期限，一般大学都有学期。而我，不知道什么时候是个头儿。



（在美国，没有车，就没有生活。A 2008 Toyota Corolla Matrix，外表破败，但关键部件稳定可靠。后备箱装着我的充气皮划艇、钓鱼竿和帐篷。）

➕ REALITY – 现实

问

发生了什么情况？关键人物是谁？结果怎样？预计接下来会发生什么？

现实部分重点在于准确、全面。一般人看不清现实：一个是看不清世界，一个是看不清自己。

2020 是个多事之秋，当美国出现疫情的时候，我是放心的，唯一不方便的就是有短短的一个阶段超市手纸断货。其他，对于我这外国人来说，除了不能去密西根大学蹭听讲座以外，没什么不一样。我主要担心美国人对中国人的敌意。所以，当明尼苏达出现骚乱的时候，我还是有点儿怕的。我并不了解美国社会，于是赶紧恶补。以下是我肤浅的研究心得：

随着对新冠病毒认识的加深，美国人不怎么害怕 covid-19，觉得流感而已。但是国内依然如临大敌，所以，觉悟超高的我不能现在回来（我根本没法回来）给祖国添乱。而且中美关系紧张，我必须等到祖国不怕疫情了，或者中美关系缓和了，两者满足任一个，我才可以回国。

美国骚乱就是周期性的群众体育运动。但这次因为疫情和接近大选，比较特殊。美国建国以来，每隔两三年就爆发一次，甚至一年两次，每次持续一天到十天，严重的多以国民警卫队出场收尾。这次也差不多快结束了。

民主党这次大选与川普对阵的拜登，连个话都说不顺溜，据说是早期老年痴呆症，全靠天下大乱让一身臭毛病的川普难看才有一点胜算。两党政治，真是为了选举连国家利益都可以出卖！美国大选，就是两害相权取其轻。

Coaching 圈子里的第一戒律就是：不要（轻易）给建议，要问问题。我想最重要的原因就是你不是他，你看不到他看到的现实。

很多朋友给我建议，其中有本人或亲属面临同样滞留窘境，给的建议非常受用。而其中不了解断航情况，或者只看新闻，而没有买过机票的人，给的建议让我五味杂陈。有的说：你就是不想回来，买张机票不就回来了吗？更有让我找大使馆领事馆的。我看过吴京的《战狼》，但我知道中国梦和中国国情两者的差别。

最近发生了好多大事，我最关心的是中美关系。中美关系不断恶化，中美互相不知道对手，不知道对方眼中的 reality。缺少真正的中国通、美国通，所以误解不断，不容易谈得拢。更深层的问题，是“道不同，不相为谋”。

这个世界的 reality 的表征有两种：汉语表征、英语和其他语言的表征。我强烈建议有志之士学一门外语，最好是英语，因为英语应用广，又太好学。一共 26 个字母，很多人学了英语，英语还不错，但是懒，不用英语看世界。我有一个智慧的朋友，他跟我辩论呼吸机有没有用、有多大用，我问他不想看一篇报道？他问我：是不是中文简体字文章，我说是英文的，他就看，否则，他就不看。汉语太难学，我们都学会了，再拿下英语，看世界 reality 就看得立体。

reality 本身就是主观的，在后真相（post-truth，2016 年度热词）时代这一点更加明显。例如，对疫情的看法，美国左派媒体 CNN 和右派媒体 Fox News 有本质的不同。你信谁？这是对判断力的考验。从严重性和可控性这两个角度，组合出来对疫情这个 reality 的 2x2=4 个看法。严重 vs 不严重（例如鼠疫和埃博拉就严重，流感就相对不严重），可控 vs 不可控（例如天花血和吸虫病就被人类灭了，流感就灭不了，人类看流感不爽，却干不掉它）。瑞典主流社会认为它不严重、不可控，中国主流社会认为它严重、可控。为了弄清楚现实，我一直追踪科研进展，包括非主流科学家的观点，那些经常发言的医官和网红医生，其实不是真正的科学家，真正的科学家的典型画风是：头发像

爱因斯坦，只认死理，不管政治正确（例如 Bhattacharya, Ioannidis 和 Wittkowski）。不过，我怎么看新冠病毒不重要，中国怎么看新冠病毒才重要。

跟我滞留关系最密切的是北京的疫情和西雅图的乌托邦 CHAZ 或者叫 CHOP。我在跟美国当地的朋友交流中这么说：

Beijing is having a panic. That concerns me. Here, CHAZ concerns me. If it grows into a chain of stores, we are all screwed up.

如今 CHOP 已经灰飞烟灭。我感觉北京的疫情，不是一个开始的结束，而是一个结束的开始，是第一波疫情的小尾巴。还是那句老话：惶恐比疫情本身更可怕。

各种航班消息，我并不为之所动，我看大势。如果国内再次出现对新冠的惶恐，我就准备在美国过冬了。我的策略是：顺势而为！看清 reality，就是为了顺势而为。

✚ OPTIONS – 选项

问

你能够做什么？过去的成功给你什么启示？还有哪些办法你没试过？

选项 Options 重点在于多。网，撒得大，才有可能钓到大鱼。方法，想得多，才有可能找到最佳。

我发现很多人想了几个选项，就再也想不出来了。They think but they think inside the box. 我就鼓励他们 think out of the box，两个诀窍：第一，用头脑风暴和精神分析的自由联想，激发想象力。第二，精神分析的另一个概念——我翻译成“心理借鉴”（introjection），就是让他想象：跟自己社会角色和性格都迥异的牛人会怎么感、怎么想、怎么说、怎么做。我会问：成吉思汗处在你的位置会怎么做？马斯克处在你的位置会怎么做？

滞留美国期间，其实选项还是蛮多的。重点是居家期间的结构建造（structure），日常生活不能失去结构。有些人无所事事，甚至酗酒网瘾，建设性太差。

我说了好几次建设性。建设性是一个重要概念，什么意思呢？我们说一个事儿具有建设性时说的是做这事儿本身爽，而且对其他事儿和未来有好处。例如，我划艇，本身就爽，等到我精疲力竭了，我全身很多肌肉都得到了锻炼。这就是一个建设性的爱好。

想来想去，学习是最有建设性的活动，其次就是健身。如果有第三，那可能就是交友。学习和健身之下，有很多选项。如果真的不得不在美国过冬，我可能要参加一个学习班，线下的那种，可以在学习的过程中交友。至于学什么，可以做个头脑风暴了。

我新冠假期安排：暖季：皮划艇、钓鱼，寒季：射击？打猎？弓弩？我热爱，但不行，怕被警察误解击毙，而且有些需要申请执照。不过，风险应该可控。你可能会说：看书不是很好吗？可是我读书读到博士，已经读伤了。多亏在美国滞留，一直不喜欢读小说的我，为了学英语，读了四本英文小说。读小说是增加英语词汇量的最好方法，没有之一。读新闻都不能代替读小说。





风里的蜡笔画。蜡笔的风格简单粗暴，颗粒感极强，是一种有颜色的速写。画画是一种很好的治愈。我轻易不画，一旦画，就说明我心里很痛苦。画画是猛药。画着画着，不知不觉半天就过去了。It kills time and pains.



风里钢笔速写：父亲。画画可以表达文字难以表达的情感。

我记得 Gallup 面试我的时候，问我是否喜欢长假期，我说不喜欢。有个外国俗语：不劳动的人没有假期。的确如此。所以，我感谢给我在线 coaching 工作机会的客户，格外珍惜。有了工作的成就感，度假才充实，这种心理可能是早期管教过严造成的后遗症。我称之为“学霸综合症”。

新冠大学课程：英语、美国研究、周边动植物观赏。观鸟是一种爱好，他们叫 birding。我在所住小区看到的动物，有浣熊、松鼠、野兔、鹿、水鼠、加拿大鹅、北美知更鸟、乌鸦、蓝鸟 (blue jay)、黑鸟、天鹅、麻鸭、鹤、鸬、鹰 (太远看不清品种)。植物，我一向不懂，只能辨认松树柳树。现在能辨认很多树了，而

且知道看树有四个维度：针叶 vs 阔叶，对称 vs 非对称，单叶 vs 多叶，常绿 vs 落叶。

WHAT – 什么 (行动)

问

你决定下一步做什么？什么时候完成？

涉及到什么人？什么时候出结果？

行动计划 What to do，重点是启动。阻力体现为拖延症。我学到一个启动的方法：Start small！把行动分解，然后从最简单的一个片段开始。例如，从做一杯咖啡开始一天的安排，从打开电脑整理桌面开始写东西。

行动还有一个重点是奖赏自己。Celebrate success. Reward your hard work. 不管是功劳，还是苦劳，都要对自己论功行赏。只靠毅力和做事本身的乐趣，长期坚持，容易成为苦逼。智者随时奖赏自己。

做的过程中，对目标、现实、选项三个内容都会有全新的体验，通过行动微调或更新目标、现实、选项，是一个很好的闭环。

GROW 本身是一个思维框架，可以用于解决自己面临的问题，也可以用于帮别人解决问题，但是它并不能给你奇迹。“功夫在诗外”，对生活有积淀的人，才会充分发挥 GROW 的作用。

GROW 我是用到第十次，才开始觉得它好。

一百个人用 GROW 模型，会有一百种特色。你试试你的？HR

作者简介

风里_李峰，“领导力语法”创始人，独立培训师、测评师、高管教练，香港大学心理学博士，《五大品质：卓越领导力心理基因解码》作者。

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。



组织发展

来谈谈组织架构图

文 / Naomi Stanford

扫描二维码 把文章带走



你会怎么回答下面这个问题：

“我的某个客户正在考虑他们的业务伙伴（例如，人力资源、财务、供应链合作伙伴等）的汇报关系是否应该：

1. 实线汇报给总部（最大化一致性和能力等），以及虚线汇报给他们的客户（例如，运营部门）。

2. 实线汇报给他们的客户（例如，运营部门，最大化客户服务），以及虚线汇报给其职能部门。”

前几天有人问过我这个问题。我的回答是：

“这个问题没有一个快速且‘正确’的答案。他们想要达到什么目的？他们的工作任务是什么？怎样安排可以让工作对于员工而言更有意义？有哪些措施可以证明实线汇报可以最大程度地提高一致性或客户服务水平？

这个答案中还包括多个其他变量，关系质量就是其中之一。例如，向客户实线汇报的 HRBP 可能与客户的相处并不融洽。能力又是另一个变量——一个经验不足的 HRBP 可能没有最大化客户服务的技能。

这是一个非此即彼的答案吗？一些职能

业务伙伴（比如财务 BP）能否向职能部门负责人实线汇报；而其他 BP（例如 HR）向客户实线报告。采取按职能分类的混合方法，你可能会发现（也许）哪种方法效果更好以及要考虑哪些变量？”

我的回答除了进一步提出问题之外，并没有给出其他任何内容，因此，提问者可能会对我的回答感到不满。但是，我观察到人们常常在面对某个问题、难题或机会的时候希望通过组织架构图去寻找“解决方案”，这是一种太过于常见的现象。

造成这种情况的一个原因可能是人们将组织架构图与“组织结构”和 / 或“组织设计”画上等号，并认为改变汇报关系和角色就等于重新设计或结构重建。但事实并非如此。传统的组织架构图是工作角色在层级、层次、跨度方面的视觉直观展示。改变这些元素显然会改变组织结构，但这并不能为设计、重新设计或重建组织结构开个好头。在《组织设计 10 原则》¹ 中，作者 Gary Nielsen 等人使用“结构”一词作为组织架构图的同义词，直截了当地告诉我们要“**在最后，而不是一开始就固定结构**”。公司负责人知道，他们现有的组织架构图最多只是描述了一个大概的近似值，不一定能说明工作完成方式。即使这样，他们仍然可能陷入一个常见陷阱：认

为改变组织结构就能解决他们企业的问题。

组织结构（请参阅我的博客²《当我谈论结构时我在说什么》），既无法用组织架构图表示，也不是一种简单的东西。它们要复杂得多，也许并不适合简单地用直观图表来表示。

Richard Karash 的博客《如何看待结构》³ 将结构描述为一种“创造行为的关系网络”，即“结构的本质并非在于事物本身，而是事物之间的关系。就其本质而言，人们很难看到结构。事件和模式通常容易被观察到，而结构与它们相反，许多结构通常是隐藏的。例如，我们可以目睹交通事故，但要观察导致事故发生的潜在结构就困难得多。”

如果你认为组织架构图表现了一个组织的结构，那么，请你再考虑一下。请你进行进一步的思考，想想组织是否可以完全不需要我们传统使用的组织架构图。The Ready (<https://theready.com/>) 的联合创始人 Aaron Dignan 在《组织架构图已死》一文中表达了相关观点，并提出“旧式组织架构图的问题在于它预设了人们通常只承担一个职位、只有一个老板，而且这两个状态都是半永久性的，至少从该组织架构图印刷和分发时间范围内来看是这样。”

¹<https://www.strategy-business.com/article/00318?gko=31dee>

²<https://naomistanford.com/2018/11/29/what-i-talk-about-when-i-talk-about-structure/>

³<https://thesystemsthinker.com/how-to-see-structure/>

他直击要点，说事实并非如此，因为大多数组织的变化日新月异。他的看法是：“如果社交媒体是社交图谱，那么我们的组织图谱需要一种同样优雅的解决方案。组织图谱应该是生动活泼、形象逼真的组织架构图——一个动态网络——再加上我提到过的‘组织的 GitHub’。”

与他的社交图谱类似的一个理念是城市规划人员使用的“需求线”。Robert Macfarlane 将需求线描述为“日久年深随着步行者的愿望和脚步而制造出来的道路”，尤其是那些与设计或规划背道而驰的道路”⁴；他称它们为“自由意志道路”。

同样，多伦多瑞尔森大学 (Ryerson University) 的室内设计和建筑教授 Andrew Furman 花费了多年时间来研究需求线，他说：“这说明了人类对选择的无限渴望——没有人为你规定道路的重要性。”他说，建筑林立的城市中规定了“公共和公共 - 私人空间的使用规则”。“根据需求产生的道路则并不循规蹈矩……个人可以真正撰写自己的故事。这是非常强大的力量，如果你确实有平台来推进行动。”

在组织生活中，我们可能并不想走得那么远，但是自组织团队⁵的概念中也许有着相似之处，而应急策略⁶提出，与其描述层级、汇报关系、层次和跨度，还不如借鉴 Dignan 的“组织机构枢纽”的概念，大家可以从海尔公司 35 年的微型社区生态之旅中得到些经验⁷。

我想知道，如果新冠病毒的肆虐，造成白领员工进行远程办公，这一事实是否预示着组织架构图及其所代表的各种形式命令和



控制的终结。单纯的技术互动似乎会对级别层级结构产生一些影响，并允许那些离工作最近的人就工作做出决定⁸。

Culture Amp 首席执行官 Didier Elzinga 认为，新冠病毒危机实现了远程办公的转变，这将对大公司的组织文化产生深远的影响，特别是在给予分布式团队自主决策权上。

他的公司在危机期间每天与 20 位左右的领导人开例会，他们在会议上浏览与新冠病毒危机相关最新信息，然后将这些信息在 Slack 的开放频道上公布。Elzinga 及其团队为人们提供了思考决策所需的数据后，发现了一个令人兴奋的事实。领导者更愿意授权并为团队提供信息，让团队在知情的情况下做出自己的决定，这样无需浪费时间去获取信息并获得批准，员工可以基于环境和数据找到自己的方式并做出正确的决定。

我有一个建议：让我们将组织结构的概念从组织架构图和正式层次结构中分离出来，不要像 Karash 所描述的那样通过系统思考的角度来研究结构。然后，让我们考虑

是否需要任何传统形式的组织架构图，并想想组织架构图的新形式，可以像 Dignan 谈到的“组织 Github”那样动态地描述组织职能的需求线。

如果这样，我们能够设计出更健康的组织，而无需维护 Margaret Heffernan⁹ 所提到的会造成不良后果的层级结构吗？

作者简介

Naomi Stanford 博士是商业战略和设计领域方面的专家。在华盛顿特区，她的工作帮助了众多的企业和政府客户，包括壳牌、盖普公司、美国红十字会、弗吉尼亚州政府以及菲利普莫里斯国际。她曾就职于玛莎百货、英国航空、施乐、普华永道和保诚集团等著名跨国公司，期间她的能力和经验广受好评。更早些时候，她任教于卡佩利亚大学和加州设计学院，分别教授博士班的“组织理论”课程和 MBA 班的“设计策略”课程。Naomi Stanford 博士已撰写两本组织设计方面的著作：
The Economist Guide to Organization Design
Organization Design: the Collaborative Approach
她毕业于英国华威大学商学院，此外她也是认证的管理咨询顾问和皇家艺术学会会员。

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。

⁴<https://www.theguardian.com/cities/2018/oct/05/desire-paths-the-illicit-trails-that-defy-the-urban-planners>

⁵<https://companydoctors.be/en/blog/transformation-requires-daring-to-let-go>

⁶<https://iveybusinessjournal.com/publication/the-emergent-way-how-to-achieve-meaningful-in-an-era-of-flat-growth/>

⁷<https://corporate-rebels.com/haier-a-company-worth-studying/>

⁸<https://thenextweb.com/corona/2020/04/02/how-working-from-home-is-demolishing-traditional-office-hierarchies/>

⁹<https://on.ft.com/2qj148y>



有意思教练时间

如何跟老虎型老板、老婆和平相处？

文 / 高琳教练

扫描二维码 把文章带走



1/ 当母老虎遇到了猫头鹰

结婚 20 多年，我和 Hubert 的吵架模式永远是这样的：

我：Blah blah blah \$%&#.....

他：沉默……

我：你怎么不说话啊！

他：沉默……

我：你倒是说话啊！说啊！你有什么意见啊！

他：沉默……

此时的我已经逐渐完成了从撒娇到撒泼的演变……

后来我学了教练，于是我试着将教练提问融入到吵架中，梦想着成为一个教练式老婆：

我：刚才我说的那个问题，你是怎么想的？

他：沉默……

我：你到底怎么想嘛？

他：沉默……

我：（强忍住胸中怒火 5 分钟后）呃！我好歹也是 5000/ 小时的教练好吗？我问你一个问题，你 5 分钟不说话，这已经是 400 块钱没有了好吗！

他：沉默……

此时的我已经逐渐完成了从教练式老婆到撒泼式老婆的演变……

我真的不懂，鼻子底下长一张嘴不就是为了说话的吗？吵架不说话，对我来讲，就像是在打空气一样让人抓狂，我宁愿他原地爆炸，把想说的都说出来，甚至骂出来也好啊！可他就像一只猫头鹰一样，毫无表情，呆坐在那儿，一言不发……

只有在两个人都慢慢冷静下来之后，他才会像羊拉屎一样，一点一点地说出他的不满和意见……

2/ 当母老虎遇到了小海豚

凯瑟琳是两年前我招来的小编，她文笔佳，性格好，情商高，像一枚积极向上的小太阳一样照耀着办公室，有着和我一样的盲目自信。这些年来，我一直觉得能有这样的人，是捡了个大便宜。

然而，最近我跟她矛盾不断，我感觉她越来越消极，无论我说什么，她都是“不行吧？”“不可能吧？”“这也太难了！”在最近的一次团队会议中，当我指出公众号阅读量增长不够的时候，她一脸无奈地说：“可是，您对文章调性的要求那么高，又不接互推……”

我很不耐烦地打断她说：“我们不能总是从外界找借口，要从自己身上找原因，blah

blah blah……”

回家的地铁上，Tina 教练很“教练”地问我：“你有没有注意到，你对凯瑟琳的态度越来越不耐烦？”我好好反思了一下，觉得自己确实有问题，本打算给她发个微信道个歉，没想到还没等我发就收到了她的微信，强烈表达了她的委屈和不满，最后结尾是：“我已经快绷不下去了，如果发生这样的事，是你我都不愿意看到的。”

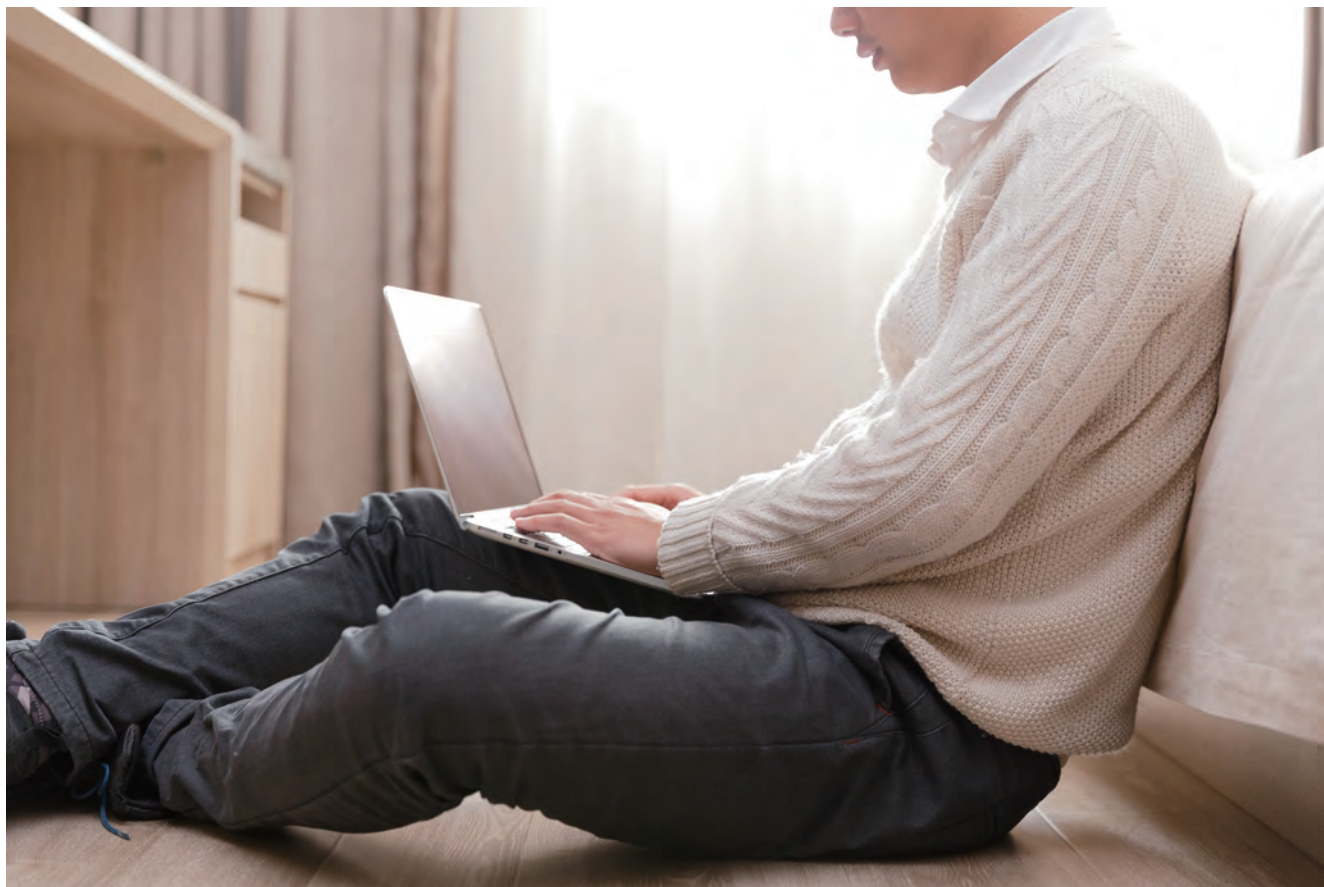
此时的她，已经逐渐完成了从积极小太阳到威胁老板离职的演变。

3/ 你的情绪风格是什么？

N 多年前，北京周边发生了个小的地震，我们在办公室被安保部要求全部撤离大楼。大家都慢慢悠悠依次顺着楼梯往下走，突然一个美国同事，平时看着挺好的一人，神色慌张地大喊着：“Move（闪开）！”他从楼上一路狂奔下来，惹得所有人侧目。从那儿以后，他在我心目中的人设完全崩塌。

有句老话说得好，看一个人究竟是什么样的人，不能看顺境的时候，而是要看逆境的时候。

同理，判断一个人的情绪风格并不是看一切安好的时候，而是看一个人在被挑战，发生冲突的时候。因为一个人在面对冲突时候的心理防御，通常是一种潜意识的模式，因此也更能看出一个人最真实的性格。



说白了就是，急红眼了，顾不上装了。

在英国著名的高管教练，INSEAD 商学院教授桑德拉老师的《高管教练》课上，她给出了一个情绪风格三角，分别由三种动物代表：

比如，我平时也是人模狗样的一枚高管教练，说不上人见人爱，花见花开，但也算是非常能照顾到自己 and 周围人的情绪。然而，**当我被强烈挑战的时候，我的自动防御模式就是攻击，直到自己冷静下来或者被击败。这样的情绪风格就是“老虎”型。**

而当像 Hubert 这种平时属于淡定、冷静、善于分析和有逻辑的人，在被挑战的时候，**他们的自动防御模式是“封闭”，就像“猫头鹰”一样，把自己关在自己的世界里，在自我斗争的同时自我疗愈。**

那么像我这样的“老虎”，遇到“猫头鹰”，会发生什么呢？就是文章开头的那一幕，我越攻击，他越紧闭，他越紧闭，我就越想进一步攻击直到有回应为止。

小编凯瑟琳则代表了另外一类情绪风格，她平时温暖，包容，看重价值观，而**当被挑战时，为了避免冲突，他们会像可爱的“海豚”一样，刺溜儿一下就逃跑了。**当然，他们跑得并不甘心，甚至很委屈，但不像“猫头鹰”一样把委屈和愤怒都闷在心里，暗自舔伤，他们会找其他人倾诉，这是他们的疗愈方式。

4/ 老虎，猫头鹰，海豚，如何和平共处？

情绪风格是桑德拉老师《高管教练》课程中的第一个模块，原因是很多职场上的问题，看似是工作冲突，沟通不善，但其实背后都是情绪在搞鬼，尤其是“老虎”到处咬人。

而很不幸的是，很多高管都是“老虎”，他们热情似火但通常高标准，严要求，且结果导向。

我曾经很认真地问过老师：“那么情绪风格是天生的，还是后天因为教育、职业背景而慢慢形成的？”

老师认为：“尽管后天会起到一部分作用，但大部分是天生的。”

于是我又回家很认真地跟 Hubert 确认：“咱俩刚认识的时候，我是现在这样的吗？还是我那时候把自己伪装成了一个小鸟依人的人？”

他反问：“你说呢？”（典型的猫头鹰式的回答，根本不接你话茬）

好吧，无论是先天的还是后天的，有一点是可以确定的，那就是情绪风格是可以调整的。

● 增加觉察

所谓“风格”其实不过就是“模式”的一种好听的说法。**每个人都有自己的“模式”，而且所有的模式都是下意识的。**我也并不是所有时候，对所有人、所有事都炸毛，好歹我以前也是做政府关系的，还是拎得清场合的。

我们需要做的并不是控制自己的情绪，而是要对自己的“模式”有所觉察，知道什么是我们的情绪“引爆点”。只有这样才有可能不被自己的自动防御模式绑架。

● 调整沟通

只有当对自己和他人的模式有所觉察的时候，才能做出调整。

比如和“老虎”型老板沟通的时候，“海豚”们需要表现得更坚定。当我说公众号阅读量增长需要提升的时候，我在那一刻想听到的不是怎么做，而是决心要做。事后，你可以慢慢跟我分析怎么做，否则，会被我看成是退缩的借口，触发我像老虎一样，咄咄逼人，乘胜追击。

当然，反过来当我从“海豚”的角度去看的时候，我意识到凯瑟琳并不是在威胁我，她给我发的微信实际上是一种倾诉。当她带着伤逃跑之后，越想越委屈，**她需要找一个信任的人去表达，而我应该庆幸，我还是那个她信任的人。**

想到这一点，我心里是满满的心疼和感恩，心疼她被我这个老虎咬得遍体鳞伤还当场没吱声，感恩她还依旧如此信任我。

于是，我给她回了一条微信，共情了她最近经历的低潮期，道歉了自己的表现，还恭喜她在向上沟通上进步了！

● 创造空间

一物降一物，我觉得我儿子对付我的方

式很值得借鉴：

我们俩吵架的时候，他通常会让我说一会儿，然后，他会说：“妈妈，在过去的十分钟你已经冲我嚷嚷了半天了，我都没有反抗，但不代表我不想，我要等你不嚷嚷了，才跟你说话。”

接着，他会走过来，捧起我的脸或者扳着我的肩，看着我说：“现在，breath，深呼吸……”

这时候，我通常会像一只败下阵来的老虎一样，臊眉搭眼地走开。当然，过一会儿，我还会回来滋事的，只不过，这一次气势会小很多。

当一个人有情绪的时候，为自己和他人创造空间是很重要的。因为只有足够的空间里我们才能看见自己，看见彼此。

前两周，我又跟 Hubert 吵了起来，这次，我不再逼着他回应我。我知道，当他的心门紧闭的时候，我在外面越砸门，他就越紧闭，甚至还要拉把椅子来堵上门。我要做的就是，给他一些空间，让他先从自己的“猫头鹰”模式中走出来，同时，也让我从“老虎”状态回归到小鸟依人（嗯，我的常态是小鸟哈），这样我们才能不被情绪蒙住眼睛，再次建立心和心的链接，看见彼此。

因为，人与人之间，看见和被看见，最重要。

写在最后

我学了很多测评，什么 MBTI 啊，DISC 啊，但我轻易不会用，因为很多所谓性格和风格的测评最后会被老板 / 同事用来贴标签，更可怕的是给自己贴标签。

比如，我有教练客户跟我说：“我就是天生内向的人，不喜欢主动跟别人拉关系。”

其实，你最后在公司里搞不定人、推不动事的时候，没有人会在乎你是内向，还是外向。

还有人上来就说：“我这人就是说话直，多担待啊！”

呸，别人凭什么要担待你啊？你以为你是谁啊？

作为成人，我们都需要为自己的性格、情绪负责，没有人活该为你的风格买单。

老虎也好，猫头鹰也好，海豚也罢，职场和家庭就是一个大型野生动物园，和谐共生才是目标，看见彼此才是正解。HR

作者简介

高琳博士，“有意思教练”CEO，最会讲故事的高管教练。20 年多年的职场生涯中，高情商的故事力让她从格子间走进董事会。曾任摩托罗拉系统全球政府事务部高级总监，中国美国商会董事及第一位中国籍女性副主席，也是清华苏世民书院，北大光华等国内一线商学院客座讲师。

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。



何谓领导

领导力，一场自我的修行

——致所有在自我探索路上同行的伙伴

文 / 何叶尔·辉 (Helen He)

扫描二维码 把文章带走



我相信领导力是一个自我修行的旅程，它既适用于工作场景，也适用于生活场景。领导力的发展是一个我们在各个场景下不断“认知——选择——行动——反思”的循环往复的过程。我也相信领导力不是天生的，而是后天成长过程中不断探索磨砺习得的。

2010年创业后，有人曾对我说：“何辉，离开了GE（美国通用电气），你什么都不是！”当我在客户内部出现冲突时沉默不语，也曾被问道：“何辉，你坐在这里，给我们带来了什么价值？”更有人对我说：“你一个人力资源背景的人，从没做过生意，哪有资格一创业就谈领导力？”以他们的权威观点和标准，我确实不具备领导力专业领域创业成功的客观条件。

我其实是一个非常自卑和孤独的人。从小到大，我既不是学霸，也没有名牌学府的文凭。我的父亲年幼丧母，坎坷动荡的身世让他异常敏感，也使他成为在冲突中绝不妥协、坚定地忠实于自我的典范。我的母亲则从小在没有任何冲突的家庭环境中被宠大，经常随心所欲、不顾后果地在父亲面前表达。从小到大，父母给予了我很多自由的空间和无尽的宠爱，但在我的记忆中最难忘的却是他们之间似乎永远无解的争吵、母亲泪水涟涟的哀怨面庞和父亲愤怒无奈而又孤独痛苦的叫喊。

不知不觉地，我对身边人的情绪变得非常敏感，面对人际冲突我手足无措，本能地选



择迎合顺从、冷漠敌对或远远地躲开。可能是因为缺乏安全感，我在现实世界里变得越来越脆弱，自我价值感越来越低，低到我曾经一度无法面对自己。我关注着别人所关注的，快乐着别人所快乐的，痛苦着别人所痛苦的，唯独对自己视而不见，听而不闻。我曾经就这样不断地走在错过自己、背叛自己的路上……

幸运的是，我始终没有放弃对自我的探索，我花了三十多年时间一直在寻找自己。在外资企业就事论事的文化氛围中，我逐渐变得更理性、职业，学会了用头脑与人博弈。虽然我的职责越来越大，收入越来越高，可是我并没有更加快乐，我在家庭关系和工作关系中时时感到孤独痛苦和心力交瘁。

2007年秋天，我在中年危机中迎来了突破困境的重要转折点。那一天，我送三岁的儿子小麦去幼儿园，临时决定在教室后面多停留一会。上课了，老师环视了一下来自全球各地的孩子们，开始提问：“小朋友们，这个问题谁来试试回答一下？”有两三位小朋友举手，里面没有小麦。一轮回答下来，老师又问：“还有哪些小朋友想试试？”又有五六位小朋友举起自己的小手。我多么希望小麦也举手啊！老师再问：“还有哪些小朋友？”我的小麦依然默默地坐在那里。

这一幕真切地震撼了我，这怎么跟公司里不同国家领导人才一起开会时的情况如此惊人地一致呢？此时的我已经在领导人才的选



拔和发展领域积累了十几年的专业经验，但作为一个母亲，我却几乎没有关注自己孩子的心理状况和精神世界的培养。在幼儿园这个小社会里，三岁的小麦没有信心去表达自己。

晚上我满心焦虑地回到家，先生大麦正在做晚饭。看我不理不睬而且一点帮忙的意思都没有，他开始抱怨：“你的世界里只有工作和孩子，我就是住在家里面的一个外人。”我没好气地大声说：“我一个人照顾不了两个儿子。以后你进屋之前，先把你的情绪处理掉。你要觉得做不到，门在那儿。”我已经不记得他当时说了什么，只记得争执之后自己很自责。

正在我挣扎于家庭生活中不同角色的挑战时，同年冬天，公司组织的一个企业家大会把我推进了更痛苦的深渊。我介绍美

国通用电气 (GE) 是如何成为世界五百强公司 CEO 的摇篮时，一位企业家问我：“何辉，你现在运用的这些方法有多少是针对我们中国人才面临的具体挑战而开发的？有多少是把美国公司现成的方法直接拿来用的？”

我一下子愣住了，面对 100 多位中国企业家，哑口无言。我不记得自己是怎么走下讲台的，只记得那以后很长一段时间里，我心里一直颠来倒去地想应该怎么回答这个我从来没有思考过的问题。

我的事业和生活似乎都遇到了瓶颈，我开始了痛苦的思索。我是谁？我变成了怎样的人？我想成为怎样的人？我要怎样的生活？我的未来之路在哪里？

我开始关注中国人才的成长与家庭、组织和社会环境的关系；我开始研究民族文化、

教育体制、企业文化和管理机制对中国人才的核心价值和言行举止的影响；我开始探索中国人才的领导风格、育儿风格与原生家庭关系模式及成长过程中关键人物（如父母、老师和上级等）的关联；我开始寻找中国人才改变的动力及发挥国际影响力的解决方案。

带着疑问和思考，我在发展高管人才的过程中，尝试把“人”与其承担的“角色”进行剥离与整合，并观察领导者的个人特质及他们在领导岗位上的行为。我发现，许多中国人才，作为一个“人”，都具有很多优秀的本质：正直勤奋、刻苦上进、忠诚负责等。但是在他们承担的领导者角色上，他们的行为有时不但不能真实反映他们的内涵和潜能，甚至还与企业的价值观相悖，这大大阻碍了他们在领导者角色上的影响力。更重要的是，许多人才对于自己行为与个人或企业价值观的不

一致并不自知，更无法知道这样的不一致对自己的未来发展及团队绩效的影响。

比如，一位业绩突出、备受团队敬重的总经理，在全球 CEO 听取中国区业务汇报时，特意选择坐在一根很粗大的柱子后面，希望没有人注意到他。他虽然雄心勃勃，希望在公司创新战略下大力扩张中国区业务，但却不愿意在这样的场合“表现自己”，抓住机会让 CEO 了解他，支持他的想法，赢得 CEO 的信任和额外的资源。当时的他并没有意识到自己内心有这样的纠结，更没有意识到自己内心的纠结带来了行为上的纠结。而且，他一脚往前冲、一脚朝后退的行为也让团队十分困惑不解。

许多类似的现象如一面面镜子，让我开始反思：“为什么自己和许多领导者一样，都有言行不一的现象？为什么我们在角色上有此类挑战？何处是中国人才领导力智慧的源头？”

我发现中国圣贤们很早就开始了对领导智慧的探索。老子提出：“知人者智，自知者明；胜人者有力，自胜者强。”王阳明的“知行合一”理念认为：“未有知而不行者，知而不行，只是未知。”“知是行之始，行是知之成。”这些中国的哲学思想似乎让我找到了中国人才领导力发展的切入点。

西方领导力理论和身边卓越领导者的榜样力量也给了我许多启发。百特医疗前全球董事长兼 CEO、现任美国西北大学凯洛格管理学院教授哈利·克雷默(Harry Kraemer)先生，在他的《从价值观到行动：四大原则塑造价值观为本的领导力》一书中提出，领导者首先要问自己“你是谁？你坚守的价值观是什么？”我在百特医疗任职期间，曾在几个中国项目上和哈利紧密合作，也是从那时开始将他视为我的人生导师。哈利认为塑造以价值观为本的领导力，需要恪守的首要原则是“自我反思”。这个理念与中国领导智慧的共同之处在于：领导力首先和领导者自己有关，从了解自己开始。

我对于领导力体系的理解更加清晰了：领导力是一个不断探索自我、认知自我、更新自我的旅程，这当中需要有意识地思考、选择和行动。领导力的角色效果源于引领自我在先，引领他人在后。简而言之，个人领导力是有清晰价值观原则的持续的个人成长，组织领导力是有共享信念的持续的团队成长。

2007 年的转折让所有的疼痛变成了动力，让所有的碎片在自我重建中再生了。

2010 年，我决定用下半生的时间潜心研究领导力这个主题，并用“零导力”三个字作为公司的名字。“零导力”意味着通过与自己和他人的联结实现引领！“零”代表回归本源，与自己联结，引领自己。它包括：第一，重拾初心——内省意识意愿、价值愿景；第二，归零出发——放下固有思维和行为模式，扩展边界。

过去 9 年，我们融合了东西方管理智慧与精髓，结合理论与实践，为领导者总结出一套从探索自我、激发个体，到引领团队、赋能组织的领导力发展体系——领导力之旅，并与众多企业领导者共同验证和不断更新其中的理念和方法。

在当前充满不确定性的时代，“人”成为制胜关键，伙伴关系变成了实现目标使命的商业模式。领导者需要与自我联结，引领自我成长；与他人角色上联结，成就伙伴关系。因此，领导者的自我探索成为关键的关键，正如哈利·克雷默教授总结的：

如果不反思自己，你如何了解自己？

如果不了解自己，你如何引领自己？

如果不能引领自己，你如何引领别人？

自我探索是在角色的冲突中感知自己、看到自己，探究行为背后的“我是谁”；自我探索也是探寻个人的使命和目标，让它成为困境中依然驱使我们前行的坚定信念；自我

探索还是在角色中实现自己的成长，引领共行共创的伙伴关系。这种自我探索的方法带来的影响不仅限于引领自己和团队，也适用于引领自己更有效地处理生活中的重要关系，如亲子关系、父母关系和亲密关系。HR

全文摘自何辉等著的《知·行：个人、家庭和团队的领导力法则》

扫码购买作者签注的新书



作者简介

何辉(Helen He)，零导力公司创始人暨首席执行官，《知·行》：个人、家庭和团队领导力法则新书主创。曾负责通用电气公司亚太区领导人才选拔与发展，曾任百特医疗公司中国区公共关系与人力资源总监及英格索兰亚太区组织发展副总裁。

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。



《极度成功》

外文书名 / *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*
作者 / [美] 丹尼尔·科伊尔 Daniel Coyle
译者 / 张子源 刘欣

+ 作者简介

丹尼尔·科伊尔 (Daniel Coyle)

畅销书作家，其著作《兰斯·阿姆斯特朗的战争》荣登《纽约时报》畅销书榜；纪实作品《硬球》记录了一群孩子的棒球竞技旅程，是好莱坞电影《临时教练》的剧本原型；畅销书《一万小时天才理论》推翻了普通人对天才的一切想象，解释了天才背后的成功秘诀。曾担任美国特种部队、职业运动队、学校和其他组织的顾问。现担任美国职业棒球大联盟克利夫兰印第安人队特别顾问、美国娱乐与体育电视台顾问和制片人。《户外》杂志特约编辑，曾两次入围美国国家杂志奖候选名单。

+ 名人推荐

“每一个担任团队或组织领导职位的人都希望自己的团队是高效卓越的，如果你想了解如何才能使自己的团队或组织能像棕鸟那样，每个个体的独立行为紧密联系起来组成一个团队的高效整体行动的话，我相信《极度成功》这本书一定能够帮助你。”

钱小军 清华大学经管学院教授，清华大学苏世民院副院长

“组织一支精英小团队和组织千军万马是完全不同的逻辑，而前者并不比后者容易多少。怎么让一群各有特长、性格各异、个个都以为自己应该当主角的人团结起来高效合作呢？科伊尔发挥强大的研究能力，为读者提供了一手的经验。”

万维钢 科学作家，畅销书《万万没想到》作者，得到 App《万维钢·精英日课》专栏作家

“管理团队是很多管理者面对的难题。管理的本质并非依靠权力和地位，而是依靠组建团队和建立团队文化。本书用生动有趣的案例，总结了组建及管理一支团结高效的团队的规律，让人读来十分受用。充满人情味的故事时常让人掩卷沉思，细细体味其中的妙处。无论在管理的顺境还是逆境中读这本书，都犹如与智者交谈，会被不断的灵感点燃。”

戴科彬 猎聘创始人兼 CEO

“每个神经元的反应都是简单的，但当它们组成一张神经网络，就可以诞生高等智慧。与之类似，现代组织中，个体技能的叠加并非组织成功的法门，个体的高效协作才是关键，而定义协作关系的底层密码就是组织文化。本书阐述了如何打造强大组织文化的轻快逻辑，给了那些一直期待“文化治企”的老板们一把看得见的钥匙。”

穆胜 穆胜企业管理咨询事务所创始人，北京大学光华管理学院工商管理博士后

+ 内容简介

在《极度成功》这本书中，作者揭示了打造高绩效、高凝聚力团队的三个强信号，为打造一支具有超强的创新能力与问题解决能力，能够不断突破自我的团队提供了行动路线图。

书中有大量的研究数据，可以帮助读者更好地了解当下企业文化与团队建设的重要作用。例如，根据哈佛大学对两百多家企业的研究，一种强有力的群体文化在 10 年间将企业净收益提高了 765%；澳大利亚新南威尔士大学的研究团队发现，团队中负面角色的行为能够令团队绩效降低 30%~40%。

书中有很多可拿来即用的最新实践方法。例如传递脆弱信号，构造脆弱环，让参与者的合作性提升 50% 的方法等。作者使用书中的方法指导一支学生团队参加作文竞赛，学生们都取得了突破性的进步，证明了这一套方法不仅可以拿来即用，而且适合各种类型的团队，能够快速提升团队的凝聚力与战斗力。

书中有最新的团队评估方法。丹尼尔·科伊尔与沃顿商学院的人力分析小组合作开发了一套测试题，可以帮助团队管理者评估团队成员相互之间联系的紧密度。



+ 节选

意面棉花糖塔挑战

让我们从一个问题开始，这也许是世界上最古老的问题：为什么有些团队整体绩效大于各部分的总和，而有些团队整体绩效却小于各部分的总和？

为了回答这一问题，工业设计师彼得·斯基尔曼几年前设计了一项实验。他在几个月的时间里，从斯坦福大学、加利福尼亚大学和东京大学等院校召集了一群商学院学生组成若干个 4 人小组，让每个小组比赛，使用下列材料搭建一座塔，能搭多高就搭多高：

- 20 根未煮过的意大利面
- 1 个 1 米长的透明胶带
- 1 根 1 米长的细线
- 1 颗标准大小的棉花糖

比赛的规则只有一条：搭建结束时，棉花糖必须放在塔的顶端。然而，这项实验最吸引人的地方不是要完成的任务本身，而是

实验的参与者：有些团队是由商学院学生组成的，有些则是由幼儿园小朋友组成的。

商学院学生立刻开工，从战略角度进行思考和探讨，审视手头的材料，掂量各种想法并提出深思熟虑、富有见地的各种意见。他们想出了好几个方案，并对最有可能成功的那个进行打磨，整个过程体现出了专业性、理性和明智。在形成了一个细节完善的方案后，他们分派任务开始搭建。

幼儿园小朋友则采取了一种不同的方式。他们没有进行战略规划，没有分析或分享各自的经验，也没有提意见或做方案。实际上，他们几乎没做任何讨论。他们只是挤在一起，相互间的互动既不顺畅，也没有条理。他们会突然从对方手里一把抓过材料就开始搭建，根本不遵循什么计划或战略。他们的交流总是简短有力：“这儿！不，是这儿！”他们的全部技巧或许可以被描述为大伙儿一起尝试使用各种办法。

倘若让你赌哪个团队会赢，那绝不是什

么难事儿。你多半会赌商学院学生赢，毕竟他们具备出色完成任务所需的才智、技能和经验。我们通常都是这样考虑团队绩效的。我们假定技能娴熟的个体联合起来将产生高绩效，就像我们假定“2 加 2 远大于 4”。

不过这次你可能赌输了。在几十次实验中，幼儿园小朋友搭建的意面棉花糖塔平均高度达到 66 厘米，而商学院学生搭建的平均高度则不到 25 厘米。这一结果让人费解，因为它就像一种错觉。一方面，我们看到的是精明强干、经验丰富的商学院学生，很难相信他们联合起来的绩效很低；另一方面，我们看到的是心思简单、经验不足的幼儿园小朋友，很难相信他们联合起来的绩效完胜商学院学生！

然而，这种错觉，亦如所有错觉，它们的产生就是因为我们的本能引导我们关注错误的细节——个体技能。然而，个体技能在这里并不重要，重要的是个体之间的互动。

.....



《领导力思维》

外文书名 / Simple Habits for Complex Times: Powerful Practices for Leaders

作者 / (新西兰) 珍妮弗·加维·伯格
Jennifer Garvey Berger
(新西兰) 基斯·约翰斯顿 Keith Johnston

译者 / 洪云 贾璐瑶

+ 作者简介

 珍妮弗·加维·伯格

世界 500 强企业总裁教练、企业顾问、作家及演说家，哈佛大学肯尼迪政府学院公共领导力中心的网站专栏作家。师承哈佛大学享负盛名的罗伯特·凯根教授，现成立了一家全球领导力咨询公司，致力于将思维进化的概念应用到企业的领导力发展工作中。

 基斯·约翰斯顿

乐施会全球董事会前主席，与珍妮弗·加维·伯格共同创立了全球领导力咨询公司。作为领导者，基斯也是领导力领域的研究者以及致力于培养领导力的实践者。他合作的有政府部门、非盈利组织和众多 500 强企业。

+ 名人推荐

“这本书是对复杂性要求的一种极好的探索，它要求领导者以不同的方式思考，进行行动和投入工作。它会为你留下一些简单而有用的习惯，帮助你成为一位优秀的领导者，带领一个团队完成具有里程碑意义的工作！”

——迈克尔·伦尼，麦肯锡公司组织和领导力实践全球领导人

“面对巨大的变化，各行各业的领导人必须大胆地重新思考。作为一个来自南半球领导着庞大的全球非政府组织的女性，我需要新的模式和方法来引领这个新世界。基斯和珍妮弗给我提供了一些振奋人心的建议，告诉我如何以不同的方式去思考和行动，以实现持久的改变。”

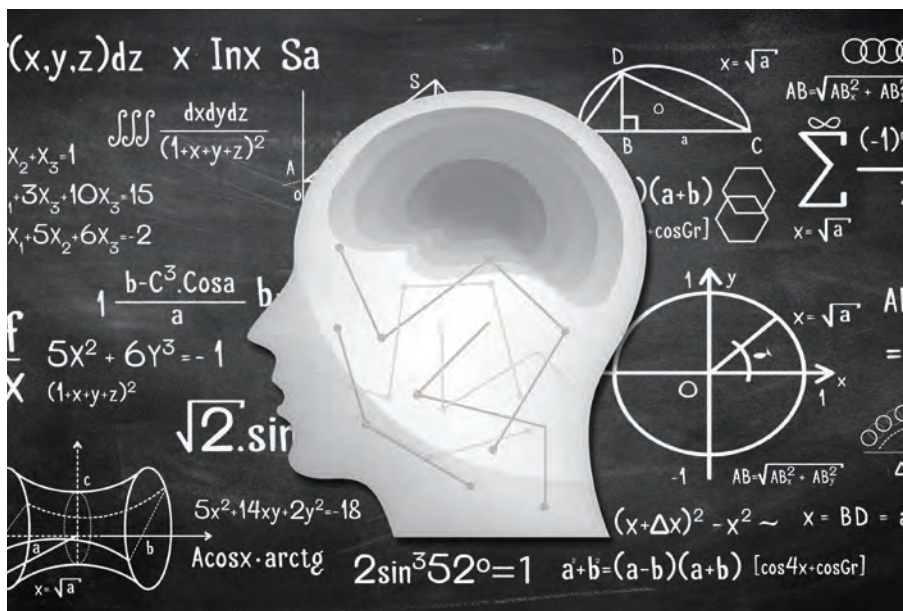
——温妮·比安伊玛，国际乐施会执行董事

“欢呼三声!!! 这本书不仅告诉你如何做，还向你展示了如何在复杂和脆弱的条件——换句话说，就是我们一直面对的环境下成为一个更有效的领导者。这不是一个适合某些青少年梦想的简单食谱，而是一个值得终生学习的课题，它将改变你和你的组织。”

——威廉·R·托尔伯特，波士顿大学首席行动咨询顾问

“本书是企业转型的完美指南，基斯和珍妮弗向你展示了如何消除模糊的沼泽，直面意想不到的挑战，抓住新的机遇。”

——艾瑞克·帕斯莫尔，微软公司在线出版媒体首席技术官



+ 内容简介

在《领导力思维》中，作者推翻了一个陈旧观念，即领导者认为，如果他们足够聪明、足够努力并能转而使用更好的管理工具时，他们就能找到正确的答案，预测和计划未来。但是，事情并非如此。面对复杂的世界，领导者需要的反而是简单的习惯和思维，即了解多方观点、提出不同的问题和观察更完整的系统。通过这些简单的习惯养成，思维简化将帮助团队以一种更广阔的视角和更具创造性的方式实现变革，从而帮助企业在逆境中重生。

+ 节选

如果你拿起了这本书，那么说明你可能已经注意到周围事物变得特别复杂，甚至感觉有些应付不来；你可能发现，你不得不平衡更多人的需求，观点的波动性比之前注意到的还要多；你可能发现曾经明朗的道路变得比想象中模糊。如果可以发现一种方法来放缓团队、组织或部门中的变化，让你缓一口气，那么你会成为一名更好的领导者。

我们非常了解这些情况。我们指导过世界各地的领导者，对领导力进行了研究，查阅了相关资料，也撰写了相关内容。我们发现这种复杂性、模糊性、波动性以及不确定性的增加，不仅反复出现在工作中，而且无处不在。应对这种情况，需要我们以全新的方式解读世界，采取行动以发挥作用。例如我们如何与人交谈，如何互相学习；再如我们如何解决棘手问题，如何规划未知的明天。

关于复杂性和领导力，有很多优秀的书籍。这些书籍仔细地解释了世界正发生着怎样的变化，人们对这种变化的认知方式有何变化，以及领导者应该如何改变才能更有效率。这些书籍给了人们激励，但是人们在相信了自己需要改变之后要怎么做呢？领导者想更多地了解：做些什么来开始这些改变？采取什么步骤？在此过程中可以使用什么设备？这些努力如何能使他们成为出色的领导者？过去 10 年来，我们一直在尝试回答这些问题；如今，我们有了一些发现。

正如你认为的那样，在这个新世界里学着成功并非易事，通往复杂性的路上没有捷径。这是一场漫长的远足，历经荒野之多姿、激流之摇荡、森林之未知深邃。要战胜荒野并爱上荒野，就需要新的力量，需要解读周围世界的新方式以及改善当前方式的新实践。

我们已整装了探险队伍，初次探索你想在途中培养的思维习惯。这些习惯会随着时间的推移影响你的思维和行动。在学着从复杂性中取得成功时，我们用这些习惯来探索会遇到的各种领域：我们看待别人的方式，与别人互动的方式，我们思考问题以及解决问题的方式，我们自我引导以及引领他人的方式。在每个地带，这个世界的复杂条件都会带来一次实践，届时，在阅读本书的过程中形成的思维习惯就会派上用场。旅途中我们与一众领导者们同行，他们都有各自的复杂挑战要应对，我们会逐渐展开他们的故事。

本书第一章介绍了复杂性、波动性、模糊性和不确定性发生了什么变化。在我们当前的日常生活以及工作中，这些变化似乎越来越多。我们还初步探索了贯穿其他章节的思维习惯。我们见到了乌兰达和道格，了解了他们目前艰难的处境。



短平快

文 / 徐亦立

徐亦立，上世纪七十年代出生在苏州，九十年代移居到上海，先后获得文学学士和工商管理硕士学位，并进修心理学课程。他曾任职于多家知名跨国公司，包括敦豪、飞利浦、英特尔和高露洁等。他的兴趣包括旅行、摄影、读书和写作，以及间断的管理咨询。他的联系电邮为：xu.yili@foxmail.com

扫描二维码 把文章带走



我在专栏里解答职场困惑，有好几年了。收到的问题繁多。有些是常年有人在问的，其实内在营养不高，不值得花精力答。最好的办法是用问题怼回去。

为什么 HR 喜欢压候选人的薪资？

为什么候选人喜欢涨薪资？

为什么看了很多管理书，却依然在实际管理中捉襟见肘？

为什么看了很多游泳的书，下水后还是会淹死？

给一家公司反复发简历会有什么后果？

向暗恋对象反复表白会有什么后果？

你会在面试前直接问工资吗？

你会在相亲前直接要求看房产证吗？

新人没有存在感，应该怎么办呢？

难道你没意识到，这世界上绝大多数人都没有存在感吗？

有些问题貌似简单，其实内涵异常丰富，仔细答起来，三天三夜也说不完。最好的办法是给一个短平快又出乎意料的答案。

投简历、内部推荐和猎头，走哪个路径效果会比较好？

三管齐下，效果最好。

有没有办法规避中年被裁的风险？

有。主动离职。没有工作，自然没有被裁员的风险了。

同样道理，身无分文，也就不需要整天担心被绑票了。

有必要和同事发展成朋友吗？

没必要。一定要发展成朋友，等不做同事以后再说。

你见过哪些「兴趣改变人生」的经历？

俄罗斯移民纳博科夫本职是昆虫学家，每年夏天在美国东海岸山区收集蝴蝶，期间用英语写出了《洛丽塔》。小说引起极大争议，后来渐渐为文学主流接受。直到鲍毓明案件发生后，作品再度受到关注。

公司同仁向你传教，怎么婉拒？

向他 / 她卖保险，或者邀请加入传销。

有些问题，怎么答都不合适。最好的办法就是说一个似是而非的故事，让对方自己琢磨。

做职业选择时，该不该听从父母的安排？

想起一位犹太朋友讲给我听的故事——

犹太商人问拉比（犹太宗教导师），「我有个儿子，从小我培养他当拉比，可他长大了，却非要当医生，我该怎么办？」

拉比回答他，「我有个儿子，从小我培养他当医生，可他长大了，却非要做木匠，我也不知该怎么办。」

他们讨论后，决定一起向上帝祈祷。心诚则灵，上帝出现了。

听了他们的苦恼，上帝回答说，「我有个儿子。从小我培养他当木匠，可他长大了，却非要传教……」

亦立

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。

第二十四届 中国招聘与任用年会

链接业务 精准高效

2020 年 10 月 28-29 日 中国 北京

