

HR 必备

人力资源管理实践丛书

“HR 必备人力资源管理实践丛书”是智享会出品的系列图书，本丛书涉及人力资源管理各个模块，涵盖了大量前沿的企业实践，这些实践中所传递的管理理念或先进或经典，都能给乐于探索的 HR 管理者以启迪。阅读本丛书，您将会有如下收获：学习 500 强企业的最佳人力资源管理实践经验，了解人力资源项目中最新的运营方法、理论与工具的使用。我们相信，对外部实践的探索能够激发个体内在的能动意识，甚至可以由此沉淀、迸发出属于读者个人的管理思考与灵感。希望本丛书能够给还在路上的 HR 同仁们些许启发。

HR 必备人力资源管理实践丛书 ①

# 新任经理培养指南

——教你强化企业的基层力量

主 编 金 景



浙江文艺出版社



HR 必备人力资源管理实践丛书 ①

# 新任经理培养指南

——教你强化企业的基层力量

主 编 金 景

图书在版编目(CIP)数据

新任经理培养指南：教你强化企业的基层力量 / 金景  
主编. — 杭州：浙江文艺出版社，2021.2

ISBN 978-7-5339-6403-0

I. ①新… II. ①金… III. ①企业管理—人力资源管  
理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第015809号

总策划 金景

执行策划 朱欣鑫

责任编辑 余文军

封面设计 吴惠文

插图 林晓 张弓

责任印制 吴春娟

## 新任经理培养指南：教你强化企业的基层力量

金景 主编

出版 浙江文艺出版社

网址 [www.zjwycbs.cn](http://www.zjwycbs.cn)

装帧设计 上海迦勒商务服务有限公司

经销 浙江省新华书店集团有限公司

印刷 浙江海虹彩色印务有限公司

开本 787mm×1092mm 1/16

印数 5000

版次 2021年2月第1版 2021年2月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5339-6403-0

定价 68.00元

版权所有 违者必究

(如有印、装质量问题,请寄承印单位调换)

# 前言

在很多人眼中，2020年带着些魔幻的色彩。近几年，我们常常听到HR管理者们会提到一个词——VUCA（即易变性 Volatility、不确定性 Uncertainty、复杂性 Complexity、模糊性 Ambiguity 的英文缩写），从前我们谈论它，好像在自己的猜想中谈论一个还没有到来的时代。大家清楚地知道，我们要对此有所准备，然而，在所有准备中，大部分人最多能做到的是给自己一点心理建设。2020年非常特别，它一下子把所有人拉到VUCA之中，无论你是管理者，还是普通员工，无论你是在业务部门，还是在职能部门，它都给予了无差别对待。真正身处VUCA之中的时候，人们根本无暇探讨VUCA本身，更多的是在快速反应，于变局之中谋求出路。在这样的背景下，企业与个体须对外界环境的变化更加敏感，否则将会被淹没在历史的洪流中。

即便如此，我们依然坚信，变局是“变”与“不变”的矛盾综合体，在变化中守住不变与在变化中敏捷反应同样重要，二者缺一不可。无论对企业还是个体来说，盲目寻求变化，则极易形聚而神散，从“不变”出发寻求“变化”，则形神兼聚。我们之所以选择在这样的时机让“HR必备人力资源管理实践丛书”与大家见面，非因本丛书已洞悉了当下所有的管理规则，而是希望经过对当下优秀企业管理实践的研究、分析，在呈现其创新管理方法的同时，挖掘更深层次的“不变”内核。

当然，本丛书内含大量精彩的企业实践案例，其创意不仅彰显在管理实践中，亦体现在管理理念中。实际上，这不仅是一个管理实践指南，也是一个思考指南。我们希望通过阅读本丛书，读者们能有以下几点收获：其一，向外看。了解大环境正发生了哪些变化，接下来有怎样的发展趋势，同时横向对标同行、跨行企业的应对之策。其二，向内看。为本企业找到一个不变之锚，结合外部环境以及现有条件寻求最适合自己的应对之策。需注意的是，这里并不存在一个万全之策，也不存在一个通用的解决方案。所以，“HR必备人力资源管理实践丛书”没有试图给读者一个确切的答案，也不打算提供一个或几个具体的解决方案。它所扮演的角色，明镜而已。



# 目录

<b>第一章 聚焦话题</b>	<b>1</b>
新任经理培养指南——教你强化企业的基层力量	3
第一部分 谁能成为新任经理	4
第二部分 他们怎样培养新任经理	7
案例分享 1：阿斯利康“燃 180”	18
案例分享 2：用友“青干班”	22
<b>第二章 企业实践</b>	<b>27</b>
与业务同行，打造 TA 团队发展最佳范本	29
强生如此打造量身定制的招聘模式	40
数字化激励认可助力企业人才管理	46
组织变革下的人才管理新实践	51
<b>第三章 大咖故事</b>	<b>57</b>
那就，继续少年吧	59
在探索中求变，方能行稳致远	66
<b>第四章 管理洞见</b>	<b>73</b>
变革中的企业敏捷人才管理	75
用 3H 提升你的非职权影响力	82
<b>第五章 法律要点</b>	<b>89</b>
民法典时代的职场性骚扰事件	91
业务外包、劳务派遣及事实劳动关系之区分	94





## 第一章 聚焦话题

基层经理能否有效管理员工，激发其生产力与创造力，并高效执行组织的策略与政策，直接影响到一家企业是否能真正将战略落地。为了提升基层经理的领导力，企业一般会在其新晋为管理者这一时期为其提供相应的培训……





# 新任经理培养指南

## ——教你强化企业的基层力量

基层经理能否有效管理员工，激发其生产力与创造力，并高效执行组织的策略与政策，直接影响到一家企业是否能真正将战略落地。为了提升基层经理的领导力，企业一般会在其新晋为管理者这一时期为其提供相应的培训。而从新任经理的角度来说，他们往往面临着比较尴尬的境地，作为个人贡献者，他们在团队中能力突出，但作为新晋管理者，他们的职业生涯第一次发生了角色的转变。面对新的身份，他们该如何适应？当他们面临着管人和管事的双重难题时，作为 HR，该如何帮助他们破解难题，顺利实现角色转变？



## 第一部分 谁能成为新任经理

提到人才培养，选拔是必不可少的一步。通过访谈，可知有些企业的培养是在选拔之前，有些则是在选拔之后。一般来看，在选拔之前的培养会经历一段时间的后备阶段，即学员先作为高潜员工被重点关注和培养，在晋升为新任经理候选人之后再接受新一轮的培养。这意味着其需要经过两轮选拔才有可能真正晋升为新任经理。

### 从高潜到新任经理

首先我们会根据个人绩效表现和 360° 测评结果，遴选优秀人才放入新任经理后备资源池。当公司内出现岗位空缺时，就会从资源池中选拔新任经理。因为在资源池中，不是一个岗位对应一位后备，而是一个岗位对应多位后备，所以，在新任经理选拔时，由 HR 部门主导，组织新任经理的上一层级从资源池中提名候选人，并让他们进行竞聘。我们会先根据岗位匹配和竞聘结果选出前两名，再根据后备人才与上级的配合度及其与岗位的适配度，确定最终名额。

刘孝梅 | 中兴通讯领导力发展总监 | 中兴通讯

首先，我们公司每年都会有一次人才盘点，通过答辩、业绩考察、实战比武的形式进行，由各条线的领导、集团领导及总部领导共同审议，得出最终的盘点结果。其次，公司有强化内部干部培养的六级人才库，其实就是瞄准核心目标岗位的人才梯队建设，一级就是在岗人员，二级就是马上可以接替这个岗位的人员，以此类推，六级就是刚入职不久的新员工。四级人才作为后备力量，会被公司一

直关注，有合适的空缺岗位就会将他们提拔上来。

就整个公司来说，新任经理的选拔没有唯一的标准，各集团甚至各条线都会有自己的选拔要求。比如产业新城集团的素质模型就包含了管理能力、专业能力、文化认知等方面。但大家公认的事实是，被内部任命的新任经理一定曾是团队中的业务骨干，是长期创造业绩的优秀人才。

王迪 | 通用入模学院院长 | 华夏幸福大学

方正证券历经数次整合，一路发展壮大，一直以来都从战略高度重视核心人才的培养与发展。经历多年实践，逐步搭建并完善了以“三力”（战略力、领导力、执行力）模型为基础的、覆盖公司现任干部的“三航”（新任干部起航班、中层干部续航班、中高管领航班）培养体系和“三华”（芳华计划、英华计划、菁华计划）培养体系。

“英华计划”的一级、二级、三级后备分别作为公司中高管、中层干部、基层干部的人才储备。该项目在方正证券历史悠久，是一项长周期、系统化、体系化的人才培养工作，每两年举办一次选拔，先由人力资源部根据各部门、各业务条线的人才缺口进行整体规划；之后，培训学院同人力资源部共同进行人才盘点，确定候选名单单由各业务部门确认。所有盘点确认后的候选人通过面试、笔试选拔及相应的任务达成等层层筛选最终才可正式进入后备人才项目。因此，三级后备本就是众多优秀员工中层层选拔而来，新任基层干部又是从三级后备中选拔而来的优秀者。

杨忠一 | 培训学院院长 | 方正证券

## 选拔标准——兼顾能力与潜力

我们公司管理晋升评审是根据业务发展需要贯穿全年的，各部门均成立管理评审委员会。委员会会根据新任经理的选拔标准：一是岗位专业能力要求和业务结果，如技术能力、产品表现、产品部门评价等，不同岗位有不同的专业能力要求。二是通用能力和心态方面的考量，如抗压能力、沟通能力，是否能受到上级、下属、合作伙伴多方的认可；过程中会结合公司的领导力模型以及 360° 测评结果，通过述职或竞聘的方式，经过审核流程决定是否可以通过。

陈立斌 | 培训总监 | 网易游戏学院

在人才选拔阶段，我们内部有一个较为成熟的领导力模型，包含六大维度。一般选拔时除了对人才进行领导力测评外，我们还从“想干事、能干事、干成事”，即意愿、能力、业绩三方面来评估候选人是否能成为一名合格的经理。在这个框架指引下，在具体选拔时按照干部分级管理的原则，一般新任经理由企业管理层选拔任用。

杜传建 | 人事项目总监 | 中集集团集装箱控股

选拔人才所遵循的标准共包括4个方面，即“懂业务、会管理、带队伍和用心经营”。这个标准虽不如常见的能力素质模型那样细致，却基本符合我们对干部的能力要求。具体来看：懂业务，要求干部有业务敏感，其须有着较强的业务能力才有可能被提拔为新任经理；会管理，是管理者的基本职能，对新任经理来说其应具备基本的管理意识；带队伍可以算是管理的一部分，单独拿出来看是因为在我们看来，如何把不同经验、背景的人凝聚起来，朝着一个方向努力是考验管理者的一大指标；用心经营则是对管理者价值观上的要求，这也是所有管理要求的核心，我们希望管理者无论做什么都能用心经营每一个客户。

目前，新任经理的选拔工作主要由各业务条线的负责人进行，总体来看，各业务条线的负责人会从绩效、潜力以及个人意愿度三方面综合考量，最终推选出合适的新任经理。

王海洋 | 领导力发展专家 | 用友大学

我们对新任经理有着明确的选拔标准并以能力素质模型作为参考。具体来看，新任经理的选拔标准简称为“CSOT”，这也是华星的英文简称。其中，“C”指 Competency，即能力，这是其是否能转型成为新任经理的关键要素；“S”指 Succession，即继任条件，其是否有现有岗位的继任人，如果没有合格的继任人会影响其晋升；“O”指 Outstanding Performance，即业绩经验，其突出的业绩贡献是晋升的必备条件；“T”指 Taboo，即品德和核心价值观，这是对所有员工的底线要求。另结合多年前与专业咨询机构合作制定的干部模型，对新任经理进行选拔。

吴岚 | 人力资源高级副总裁兼华星学院院长 | TCL 华星光电

## 第二部分 他们怎样培养新任经理

关于新任经理，业界普遍认为其最重要的是尽快完成角色的转换，这意味着对新任经理的培训将重点关注在其对自身身份认知的转变上。同时，从普通员工到管理岗，这不仅对新任经理们提出了管理要求，也提出了新的业务能力要求。因此，需要在转变其身份认知的同时提升他们的管理能力与业务能力。

### 目标——聚焦角色转换 + 能力提升

相信在大多数公司，新任经理培养都会有一个共通的痛点，即被提拔为新任经理的人一定是高绩效的业务骨干，但不一定是优秀的团队管理者。这就导致当优秀的个人贡献者晋升为团队管理者时，不仅团队产出不佳，个人业绩也大幅下滑。在我们与员工沟通之后发现，之所以出现这种情况是因为新任经理缺乏管理思维和经验，在从管理个人到管理团队的过程中很多事情不知如何应对，所以我们希望通过高潜人才培养、主管训练营项目帮助他们完成转变。而主管训练营项目结束之后，我们希望可以达到4个目的：学员可以完成角色转换；学会“搭班子”；提升团队管理能力；能带领团队产生绩效。

同时会将以下3个维度作为参考指标：

第一，组织方面，观察3年后主管带领的人数有无增加，团队扩大则体现了他的能力有所提升。



第二，业绩方面，以销售为例，比较培训前后团队产值有无增加。

第三，关注主管个人未来有没有继续晋升。据统计，到目前为止，参加过主管训练营的学员未来的晋升率达 60% 以上。

丁万辉 | 华北区人力资源经理 | 研华中国

在培养阶段，集团定期组织“新任经理训练营”，对全集团近期新聘任的新任经理进行为期 90 天的培养。帮助新晋升的经理转变管理行为，完成角色转型，并提升团队绩效。

为了进一步明确培养目标，我们界定了新任经理亟须提升的 4 个方面，即“管理自我”“管理员工”“管理团队”“管理合作”，具体如下：

“管理自我”包括：角色认知、自我认知。

“管理员工”包括：目标制定、委派任务、辅导反馈、监督跟进、绩效评估。

“管理团队”包括：建立信任、建立团队愿景、制定团队决策 / 流程 / 规范。

“管理合作”包括：支持上级、建立合作网络（周边协作）。

杜传建 | 人事项目总监 | 中集集团集装箱控股

针对不同集团，从培养对象出发剖析其能力现状，设立不同的培养目标，结合多种培养方式和丰富的培养内容，补足其能力差距。以产业新城集团的“乘风训练营”为例：

“乘风训练营”主要目的为提升干部合格率，新任经理培养与其他人才培养存在极大不同，如：对骨干的培养，更多的是在管理自我、管理任务，再加上专业技能的培养；对成熟干部的培养，侧重于领导力、格局视野等方面的培养。而新任经理处于两者之间的转身过渡阶段，既扛着团队中的重点工作任务，又需要快速开启管理思维，任务艰巨，因此我们将培养目标设定为以下 4 个方面：

**培养经营意识：**公司近两年的经营策略和逻辑与往年相比呈现明显变化，未来的发展策略也将一直处在变化之中，这就要求新任经理要有能力精准认知这些变化，并能够分析这些变化会给业务带来的影响，从而制定相应的策略，牵引自己的业务工作更有效展开。另外，新任经理要意识到自己再也不是“一人吃饱全家不饿”的个人贡献者了，自己的工作能力和业绩结果，直接决定了他所在区域、



事业部的整体业绩成果，以及他所带领的团队未来的发展。所以，培养经营意识是公司对所有管理者非常重要的要求之一。

**提升管理能力：**作为普通员工，我们更侧重于他们在管理自我、管理任务等方面的提升；而成为新任经理后，他们要开始带领团队，需要对一块业务 / 职能领域负责，所以更侧重于管理团队、组织协同、公司管理体系等方面的学习。总的来说，对于新任经理而言，提高管理能力的需求也是不言而喻的。

**提升专业能力：**新任经理遇到的最大的困难之一就是如何影响他人，而他的影响力不只来自职权，还有专家力、榜样力。很多时候我们会发现新任经理虽然已经拥有职权，但依然管不好下属，所以他们一定要抓住机会展现自己的专业能力。但很多新任经理是因为表现优异被迅速提拔上来的，他的专业能力在自己的小领域内可能是非常强的，然而成为管理者之后要影响整个团队的专业水平还是会有些挑战。所以新任经理要持续地提升自己的专业技能水平，在下属遇到困难时适时地帮助他们，这也是展现领导力的绝佳时机。如果新任经理让员工感到他是某些领域的专家，那么员工就会在这些领域内尊重管理者的意见。

**文化传承：**企业文化需要做到知、信、行、传，在成为管理者之前，可能他们对企业文化做到知和信就差不多了，但成为新任经理后，更需要做到对文化的践行和传承。只有管理者自己先做好标杆和表率作用，整个团队的文化才能真正立得住，团队成员的价值观才能与公司的价值观相契合，对于新任经理未来的工作开展也大有裨益。榜样权，这是由他人对你的认可和敬佩从而愿意模仿和服从你，以及希望自己成为你那样的人而产生的，也可以说这是一种个人魅力，具有优秀品质的管理者的榜样权会很大。新任经理仅靠组织给予的职权是没法在下属中树立威信，难以获得团队成员心悦诚服的支持和认可，布置的任务也可能被阳奉阴违，项目也会举步维艰，所以做好自身品格的修炼和文化的践行是非常关键的事。

王迪 | 通用入模学院院长 | 华夏幸福大学

## 培养——混合式学习 + 实战演练

小编语：对新任经理的培养一般采取混合式的学习方式，很多企业在采访中提到他们会采用线上课程 + 线下集训的方式。另外，为了突出新任经理的培养重点，使得培训真正发挥效用，多数企业会在学习之后加入实践的元素，让学员能够在实战中演练，并在实战中给予及时的支持，帮助其能迅速掌握新岗位所需的管理技能与业务技能。

研华把整个中国区分为4个事业群进行管理，每年3月份HR会对各事业群进行人才盘点，罗列出基于绩效考核而晋升的人员名单，并将其放入公司人才池中。

“主管训练营”针对正式晋升为主管的人进行培养，大致分为以下几个阶段：

**第一阶段：线上 & 线下学习。**课前预习为正式培训之前的预热阶段，时长一般为1~2个月。在此期间，学员要完成3个任务：其一，在线课程学习。跟高潜阶段相仿，但课程内容更加专业、精深；其二，分小组（6人/组），完成读书报告。在此期间，学员要完成对指定书籍的阅读，读后感会在集训阶段进行分享；其三，议题研究。HR会给每个小组布置一个议题，该议题与他们当前或未来1~3年的工作有关，让他们提前进行研究。

**第二阶段：线下集训。**课前预习结束后开始进入集训，集训阶段内容包括：1) 知识竞赛，目的是回顾课前预习阶段线上学习的内容；2) 高管分享，涉及新晋主管的人力管理问题等方面的案例分享、情境模拟；3) 举办读书会、讨论会、工作坊等；4) 完成议题报告。课前预习阶段布置的议题，在此阶段学员会有更加透彻的理解和研究，所以集训最后一天下午，我们会要求各小组对自己的议题进行总结报告，然后进行优秀小组、优秀个人等评选。

**第三阶段：持续精进。**集训之后我们会通过个人管理能力测试，发现每个学员的短板，并为他们匹配相应的课程，让他们回到岗位之后继续学习。大概半年后或年底时，我们会跟每个学员的直属主管进行一次访谈，了解学员在参加完主管训练营之后有没有能力上的提升，并以此评估项目效果。

丁万辉 | 华北区人力资源经理 | 研华中国

新任经理被任命后有3个月的试用期，公司在这3个月内对他们进行培养，而参加新任经理培训则会作为他们转正的必要条件之一。总的来说，新任经理培训大致包含以下3个方面：

**导师辅导：**新任经理上任第一年我们会为他匹配一名导师，为他辅导和解决工作中遇到的个性化的困难和疑问。同时，导师与新任经理之间要定期沟通、互动。

**线上学习：**线上课程大多为应知应会的内容，比如财务管理、人力资源政策、合法合规、信息安全等方面的知识。除此之外，还有部分管理能力提升的课程，如MBA的线上课程。线上学习期间会安排学习培训经理跟进学习进度，定期公示，做到信息的公开透明。转正期内，新任经理必须完成线上课程的学习。学习结束后，学员要参加考试。

**线下集训：**与线上学习相同，线下集训也是以课程学习为主。但线下集训以角色转型为学习目标，加速新任经理在角色认知和领导力方面的成长，其方式更加侧重于引导和互动。

因为我们对新任经理培养最初的目的在于加速他们成长，减少试错成本，希望3个月之内可以产生正向成果。所以最终的培训结果，我们会将新任经理的转正概率作为衡量标准。

刘孝梅 | 中兴通讯领导力发展总监 | 中兴通讯

我们“乘风训练营”的学习周期为3个月，分为3个阶段，采用不同的学习方式——在线学习、线下集训、实战比武。考虑到业务部门的新任经理非常忙、业绩压力大，再加上2020年上半年的疫情形势严峻，所以我们第一阶段的学习内容主要是通过线上实施的，包括直播、录播、图文动画小微课等。华夏幸福大学会定期给学员发布学习任务，每期结束后都会留有课后作业，比如：在完成经营意识提升的学习后，思考课程的内容与你的工作有什么关系？你的工作可以进行哪些优化？你会采取哪些具体的行动来改善你的工作？基本上大家围绕这三个问题去思考就可以了，虽然简单，但不流于形式，能让这些新任经理将所学的知识结合实际情况进行思考和计划。

经过前两个阶段的学习后，新任经理在管理能力、专业能力等方面有很大的提升，所以第三阶段会采用行动学习的方式，引导他们确定业务课题，并进行实战比武。这些课题有些是他们在业务推进过程中遇到的实际问题，有些是他们自己发现的可以优化的业务节点。在实战比武阶段中还会有专家和老师从选题、破题、准备到实战、汇报进行全流程辅导。

整体来看，乘风训练营形式多样，内容丰富，也不会占用学员太多的时间，同时还获得了公司和集团高管的大力支持，因此在推动落地及实施效果上都达到了我们的预期。

王迪 | 通用入模学院院长 | 华夏幸福大学

最早对新任经理的培养完全通过线下培训来实现，但现在借助线上学习平台，我们对培养方式做了调整，将培养分为两个部分，即线上培训、线下实战，也就是训战结合。

在我们看来，新任经理与其他人群培养最大的区别在于，对新任经理的培养必须讲求“实用性”，即培养内容与方式必须紧贴其现有工作，培养中的任务与

工作任务能有效衔接，且需及时提供给他们资源与帮助。

**线上学习：**新任经理上任初期，需要迅速了解新的岗位职责并完成意识上的转变，这个过程中，除了通过相对通识性的领导力课程打开自己的管理思路，更需要掌握并应用相关的管理工具，如此，其管理能力才能真正得到提升。

为了匹配最适合的课程，我们会在培训开始前对新任经理进行一次测评，同时综合考虑其在选拔阶段的测评结果，找到他目前的能力短板，然后有针对性地为其挑选具体的课程。与以往的线下培训相比，线上学习带来了诸多便利，学员不再需要抽出大量时间参加线下课程，他们完全可以利用碎片化时间完成课程。此外，学员在完成线上课程之后都会有相应的线上考试，考试成绩是学员毕业的过程条件之一。因此，相比线下集中培训，线上学习的效果并没有弱化。且线上学习的使用让我们得以更灵活地针对每个新上任的经理制订培养计划。

**线下交流与讨论：**早期线下培训的时候，学员之间有较多交流的机会，当培训转移到线上之后，为了弥补学员之间交流的空缺，我们会定期举办线下的交流讨论会。这个线下交流平台更重要的作用在于帮助新任经理找到处在相同阶段的小伙伴，他们可以分享自己的困惑或难题，并收获同伴的理解与认同。每次线下交流讨论会并不设置具体的主题，大家可以就最近遇到的管理问题自行讨论，或者自发组织团建活动，如读书会、分享会等。在交流中大家可以从彼此的经历中汲取经验，同时也会有更多灵感、想法迸发出来。这对他们适应新岗位起到了积极的促进作用。

吴岚 | 人力资源高级副总裁兼华星学院院长 | TCL 华星光电

在项目设计上，我们紧紧围绕项目目标，组合多种学习方式，包括在线学习、面授学习、社群学习等，贯穿整个培养周期。具体来看，我们的学习培养被划分为3个阶段：

**15天在线学习：**进入训练营的新任经理会参加为期15天的在线学习课程，如哈佛在线管理课程。在这一阶段，学员需按时完成线上课程，并及时完成线上作业、测评等。在线学习课程的目标是使新任经理全面了解基础管理知识。在线学习通过课前作业和在线学习完成度评估来激发大家的积极性。

**5天面授学习：**在15天的在线学习结束后，学员随即进入面授学习阶段，为期5天，目的是让学员深入角色认知，聚焦管理技能训练。面授学习围绕“管理

自我”“管理员工”“管理团队”“管理合作”展开，课程内容包括新任经理角色认知与转变、有效授权和绩效面谈、教练式辅导、团队管理、管理合作等。面授课程教学通过大量实操和互动演练展开，通过优秀管理者（大咖）分享和同学交流（主要是学习小组课题分享、实践课程知识的心得等）促进团队学习。线下学习通过课堂发言分享，以学员互评的方式来激发大家的学习积极性。

**60 天社群学习：**面授课程结束后，学员会回到各自岗位中，继续通过社群学习的方式巩固之前的学习成果，促进行为转变。社群学习的方式包括：每 2 周进行一次线上主题学习、老师答疑与分享；与直接上级沟通，接受上级辅导；完成实践作业并汇报；个人行为转变自我评估；等等。社群学习通过直接上级反馈、实践作业的完成情况的检测来评测学习效果。

杜传建 | 人事项目总监 | 中集集团集装箱控股

## 培养——上级辅导 + IDP 跟进

华星对新任经理更重要的培养是在岗位中为其制定个性化的个人发展计划（Individual Development Plan, IDP），并由其上级提供及时的辅导。具体来看，新任经理必须要达成新岗位的绩效，为了帮助他们顺利完成绩效，我们会召集华星学院、人力资源业务合作伙伴（HRBP）、新任经理的主管以及其本人进行一次细致的研讨，并根据新任经理之前的测评结果找到其能力短板以及未来要达成的目标，经过讨论，多方形成共识，最终形成为期 90 天的个人发展计划。

同时，我们会为其建立一个详细的学习地图，包括 3 个月之内需要学习的内容、需要完成的任务等，该地图让新任经理在最迷茫的阶段有了清晰的指引。不仅如此，我们还会根据其胜任力短板设置一些具有挑战性的任务，同时，其直接上级会对新任经理提出明确的目标和期待。此后，进入新任经理的管理能力加速提升阶段，我们会提供相应的管理工具的培训及辅导。

在 IDP 的执行过程中，新任经理的直线主管扮演着重要的角色，但有些直线主管自身的领导力偏弱，因此我们会让直线主管对新任经理的 IDP 执行情况负有一定责任，如要求其担任新任经理的导师，并必须参与到新任经理的 IDP 制订中，并推动 IDP 的落地执行，提供辅导，等等。不仅如此，每一次辅导需做纸面记录、签字，并交到华星学院，由学院对这些记录表格进行检核。如此，HRBP、直线主管、学院均参与其中，各司其职，保证新任经理在其角色转型期得到充足的辅导与支持。

吴岚 | 人力资源高级副总裁兼华星学院院长 | TCL 华星光电

除了集中的训练营，我们还会提供其他的辅导措施，以帮助新任经理更好地成长，如提供上级辅导、制定 IDP 等。

**上级辅导：**实际上，我们的上级辅导贯穿新任经理成长的各个阶段，辅导内容包括业务辅导、能力辅导等。当员工在工作中遇到问题时，可以及时地找到上级领导以寻求建议与帮助。为了鼓励上级领导投入更多的精力去辅导新任经理，我们公司制定了相应的评估、考核制度，将之融于企业文化中，如在对上级经理的评估中会着重考察他带人的情况，或者看其下属员工的成长情况等。

**IDP：**我们会针对新任经理制定明确的 IDP，该 IDP 会根据其个人发展意愿与公司发展需求相结合。在之后的人员发展中，我们会及时跟踪他们的发展情况，并在过程中提供及时的帮助，以推动员工更快地成长。

杜传建 | 人事项目总监 | 中集集团集装箱控股

## 培养的关键点 1：满足个性化需求

我们在早期培训中更多引入外训项目，但市场上讲授管理类课程的老师大多来自传统行业、外资企业，他们对中国互联网，尤其是互联网研发人员的管理痛点缺乏实践经验，也无法理解，这导致外训课程与互联网公司的适配度非常低，不够落地，所以学员的反馈普遍不好。

真正能够解决问题的更多是依靠内训，我们会有自己的专职培训师结合管理理念与实际工作中的场景有针对性地设计培训项目，比如我们公司有一个正式的新任经理培训项目——Spiderman，每个新任管理人员都必须参与并完成为期 3 个月的学习。课程内容都是针对新任经理在我们公司实际会遇到的问题而设计的，一般包括 6 ~ 7 个主题。课程结束后学员需要以某种形式完成作业，高层会参与点评，之后再将学习到的内容应用到业务中。

除此之外，各部门还会根据自己的特殊能力要求设计一些定制化项目，这些项目包括正式课程、内部分享、工作坊、行动学习等内容，促进知识技能进一步在具体业务中转化。

陈立斌 | 培训总监 | 网易游戏学院

方正证券的新任经理培养项目开展至今已经有 10 余年时间，每一年都会进行优化与更新。根据过往经验，大家的共性需求容易满足，主要难点在于如何关注

和满足个性化需求。因为个性化需求异常繁杂，公司和学院无法进行系统性的赋能，资源匹配无法满足。

为此，学院设置后备人才学习基金，在后备培养阶段满足其岗位上的个性化需求，此外，设立数字化学习、读书会等项目，通过选修的方式更广泛地满足个性化需求；“起航班”培养阶段，则重点解决转型期所面临的问题与挑战，同时结合学员的经验进行交流学习以满足其个性与共性的问题。

杨忠一 | 培训学院院长 | 方正证券

我们接下来的关键着力点在于，为每个新任经理匹配个性化的学习课程、目标及任务，使得这些培养能真正贴近其业务需求，更直接有效地对其现有工作产生作用。为此，我们会不断开发新的课程，力求能够精准匹配公司及新任经理的个性化需求。另外，我们会重新梳理新任经理的胜任力与岗位职责之间的关系，使得培养目标更加聚焦、明确。同时，也会根据公司的业务发展需求，从公司的战略出发，不断对测评工具进行调整优化。

吴岚 | 人力资源高级副总裁兼华星学院院长 | TCL 华星光电

## 培养的关键点 2：人才培养前置

对于新任经理的培养一定要从后备阶段开始，因为一旦被提拔，他就要立马进入角色，届时再培训就存在滞后性，新任基层经理短期能力提升的诉求难以得到满足。

另外，培训不等于培养。企业的培训一般只有 2～3 天的时间，这只能起到启发思维、开阔视野的作用，或者传授岗位上应知应会的知识，不能真正达到人才赋能和培养的目的，所以人才培养一定要有前置性，要有系统的规划和长周期的项目。

杨忠一 | 培训学院院长 | 方正证券

公司自 2018 年起，有大量业务骨干被擢升为新任经理，为避免新任经理由于准备度不足而使其负责的业务领域遭遇重大创伤甚至全军覆没，并帮助新上任的经理顺利从优秀的骨干员工转变为合格的新任经理，我们从后备管理者开始就进行培养，做到未雨绸缪；并一直持续到担任管理者之后，这就是所谓的“扶上马，送一程”，目前我们新任经理中有 60% 均为内部人才提拔。

王迪 | 通用入模学院院长 | 华夏幸福大学



## 让培训更有效——从目标出发

针对新任基层干部培养结果的衡量，个人认为应该从培养目标出发，以方正证券的人才培养为例，最终目的是希望内部出现关键岗位空缺时能够有人才及时补足。根据多年来的调查与统计数据，总部部门负责人、子公司一把手共50余人中，有64%的人是从后备人才中擢升的，这就是人才培养的客观结果，也是项目效果最有力的证明，所以，目标有没有实现是对一个培养项目最好的衡量。

核心人才培养对公司发展具有重要的战略意义，关注新任基层干部培养和发展也是核心人才培养工作的重要内容。方正证券经历多年实践，不断地总结方法和经验，未来仍将持续地推动这项系统性工程的优化和完善，保障公司人才队伍的持续稳定优质。

杨忠一 | 培训学院院长 | 方正证券

## 让培训更有效——重内容，轻形式

我认为培训要有效，关键在于如何与业务痛点紧密结合，这也是现在各企业培训项目面临的最大问题，即内容和方法千篇一律、标准化。但实际管理工作非常复杂，如果不能聚焦到某一个具体的场景或问题，即使理论听起来很对，在实际工作中也不太实用。比如我们讲授了一个沟通辅导的模型，学员按照这个模型一步步做下去就能解决问题吗？答案显然是不可能。因为现实中人与人之间的关系本就是复杂多维的，存在很多变量，需要灵活应对。如果我们在课程中向员工传授和讲解的是一些来自实际工作中，并且是经过实践检验的案例和方法，就可以更方便他们在工作中运用工具，也会让他们从心底里对培训项目有所改观。

我认为一个培训项目最终能否被认可，更重要的是培训内容的设计与业务是否结合。如果是，那么培训效果无须自证，业务部门自然会用脚、用时间、用支持力度来投票。然而，现实是很多企业的培训团队忽视了内容本身的设计，过于依赖标准化课程，使得学习内容与业务不贴合甚至与业务实际场景差距很大，反而去追求形式的新颖，这就会让学员及业务部门认为参与培训是浪费时间，对工作没有帮助。

另外，对于管理培训大家都有一个共识：管理很复杂，无法通过一个简单的数据就可以证明管理人员技能有没有得到改善，而且对于更高层的管理者来说他们也知道管理技能的提升不是一蹴而就的，需要一个成长过程，培训的意义应该在于它能给新任经理带来启发或帮助，促成一些变化即可。而很多培训从业者却



花大量时间在培训结果的衡量上，如考试分数、某个数值的提升、演讲表现力等，个人认为这是一个舍本逐末的做法。

所以，我们更注重课程内容的设计，重视对内部案例的开发和使用。比如市场上很多培训在讲90后员工激励时，往往用一些大的标签来套，如90后更加注重工作的意义和价值，90后员工家境普遍不错，90后更注重平等，等等，最后又回到激励的一些基本原则。但我们会发现这些内容对我们的学员来说其实并没有多少感触，因为标签太通用，而且案例不符合我们遇到的实际情况。所以我们内部培训时会更关注实际遇到的问题，会针对这些问题展开讨论和分享，这样学员就会有共鸣。

陈立斌 | 培训总监 | 网易游戏学院

## 案例分享 1：阿斯利康“燃 180”

我们一直以来都非常看重对内部人才的培养，目前超过 80% 的新任经理为内部提拔。无论是实习生、管培生还是社招的代表都有机会获得晋升，前提是其当前岗位中出色地完成了工作任务。员工经过内部申请、面试，就有可能被提拔为经理。为了帮助新任经理尽快适应新角色，实现快速成长，我们会为其提供丰富的培养资源。

### “燃 180”项目开展

针对疫情，结合线上学习的新形式，我们推出了一个针对新任经理的培养项目——“燃 180”，即该项目周期为 180 天。之所以确定为 180 天，是因为我们曾对不同阶段的员工离职率进行过调研，结果显示，新任经理在上任 180 天之内的离职率比较高，这意味着他们在这一阶段很艰难或者不堪重负。这也很容易理解，因为公司业务增长很快，对管理者的要求也随之提高，新任经理就像不得不上路的新手司机，且要把车开得又快又稳，可以想见他们面临着非常大的压力。考虑到这些，我们确立了“学习+教练+陪伴”的理念，基于这一理念设计整个培训项目。

### 明确培养重点

接下来，我们分别对一线、二线的新任经理进行了分析、诊断，明确了其亟须提升的能力：

对一线管理者来说，其培养重点在于：1）提高市场洞察力；2）提高对团队问题的诊断能力；3）强化对业务及团队进度的跟进。

一线管理者在其原有岗位中取得了出色的业绩，说明他们有着较强的执行力且目标导向，但他们对于市场的洞察力不足，尚不能找到市场潜在机会点。且对于初次带团队的他们来说，几乎没有团队诊断的经验，加上他们以往的工作习惯，更容易埋头苦干，而不是跟进团队的整体进度。他们亟须从以上 3 点发力，提升其领导力。

对二线管理者来说，其培养重点在于：1）抓住重点；2）提升跨部门的资源整合能力；3）培养企业家精神。

## 岗位能力模型 VS 行为数据库

“燃180”最具特色的一点在于我们把人才项目与行为数据库做了完美的结合。相比于岗位能力模型，行为数据库具备以下优势：

首先，岗位能力模型基于过去的成功经验，但医药行业市场、政策变化很快，过去的东西很容易落伍，而行为数据库是基于将来的短期任务，灵活且具有一定的预见性。

其次，岗位能力模型更新周期较长，最灵活的也需要2年调整一次，而行为数据库则是动态更新的，如果任务没有完成，可以回溯推导到具体的行为、环节，并对之进行调整，因此它短期可调整，且是一个闭环。

最后，岗位能力模型基于个人，而行为数据库基于团队。岗位能力模型基于一个假设，即所有人全部到位、训练有素且在工作中紧密配合的情况下，每个人只需要做好自己的本职工作。但当下的现实环境显然不再是稳定不变的，有太多突发事件与不确定因素，这要求我们不能仅仅依靠个人的能力，而是要基于团队能力来解决问题。

如此，我们将行为数据库作为重要的评估改进工具，之后所有的培训内容都紧紧围绕行为数据库展开。

## 行为数据库的搭建

对于行为数据库，我们希望能将员工的行为数据化、可视化并用以检查其行中可改进的问题点，最终达成业务目标。

行为数据库是从战略分解而来，具体来看，公司每年的核心战略落到不同的业务单元（Business Unit, BU）都会进行进一步分解，如当公司的统一目标是实现一定的销售额并造福多少患者，各个BU就会根据自身的业务重点进行分解，有些将其分解为“以患者为中心的诊疗一体化”，有些则分解为“肿瘤早筛”。我们将各BU的战略重点进行整合并进一步拆解，最终拆解为40个能力项、200个行为项，这些构成了我们的行为数据库。

经理可以在行为数据库中挑选其所在区域、团队最需要的能力，并对比当前团队的能力差距，得到其团队人员最需提升的能力项。不仅如此，他接下来还可以用行为数据库来管理、评估团队成员的任务完成情况。在此之前，我们对员工

的能力要求与绩效实际上是两条走线，员工的能力很难直接体现在业务结果上，而通过行为数据库，我们强化了能力与任务的关联度。以客户拜访为例，以前是看员工一天拜访了多少客户，而现在则关注拜访结束后有没有取得医生的联系方式，第二次拜访则要求其能够了解客户的诊疗需求并陈述我们产品 / 诊疗方案的优势。同样地，第三次、第四次拜访都有详细的评估条例，如此，员工的每一次行为都可视，且能在行为数据库中得到很好的管理。值得一提的是，我们最终评估的是团队行为，即团队中达成任务的比例。

我们把搭建完成的行为数据库放到手机上，并从二线管理者团队中挑选 6 个人评估、诊断各团队的发展现状。行为数据库侧重对过程进行可视化管理，因此评估重点不在于团队得分高低，而在于找出团队的能力提升点。因此当下的诊断结果并不能直接说明该团队是好还是坏，但 6 个月之后这些能力是否提升则能说明这个团队做得好不好。

### “以教代学”

围绕着行为数据库，我们开始了面向新任经理的“燃 180”项目。每一期“燃 180”大概覆盖近 300 个地区经理（一线管理者）、60 个大区经理（二线管理者），而项目中的老师不超过 5 个人。面对这个负荷，我们充分发挥了线上学习的优势，将学员进行了横向与纵向的打通，即要求每个二线管理者带 5 ~ 6 个一线管理者，这几个人分别来自其所在 BU 与其他 BU。这样他们在微信上组建了一个个学习群，我们鼓励新任经理们“以教代学，以战代练”，省去了角色扮演，以实际工作任务作为案例，在微信群里发起讨论。在这个过程中，二线管理者能快速掌握所学知识，并传授给他所带领的一线管理者。由于是真实案例教学，所以往往能很快见到成效。且这样的小群会每周开一次点评会，大家把各自的业务计划、实战案例拿出来讨论，然后由二线管理者点评。这实际上给了二线管理者一定的压力，他必须要能够在这个过程中给出专业、可信服的意见，因此也会投入更多的心力。

### “以战代练”

整个过程中我们穿插使用微课、直播、社群、复盘等形式帮助学员更好地吸收知识。但整个培养中，我们设置的理论学习部分相对较少，更多是在实战中练，即学员根据其实际工作中要完成的近期任务制订一个计划，我们在培训中帮助他完成这个任务计划。

“燃 180”的不同阶段有不同的培养重点，如，前 30 天基本上是相关的理论

学习，之后 60 天是帮助新任经理解决实战问题，最后 90 天着重对二线管理者开展 SWOT（即 SWOT 分析法，Strengths 优势、Weaknesses 劣势、Opportunities 机会、Threats 威胁）团队教练项目。我们会从公司的教练团队中选一些资深的管理者，在项目后期对需重点培养的二线管理者提供教练计划。教练的核心在于带团队，而非其自身状态：当二线管理者任务没有完成时，教练会帮助其分析可能的原因，并找到具体的行为，最终共同寻找到一个改进方案。这个过程中可能需要他学会聆听下属的声音等，但出发点是完成任务。

## 一点思考

我们通过这个项目不仅帮助新任经理们实现了能力上的成长，也实现了陪伴的目的。当一线管理者面临着巨大的压力时，可以跟自己项目中的领导倾诉，而二线管理者可以跟我们倾诉。这样他们不仅在这个项目中寻找到了切实的帮助，也有了一个很好的情绪出口。

以前我们会依赖线下学习，但经过一些探索与设计，我们发现线上学习也可以带来惊喜。在“燃 180”中，我们可能更多强调的是任务，但人才是最重要的，这是从不同的角度来看的，实际上从 2 年前开始，我们内部开始面向新大区经理推心理学与管理结合的课程，希望帮助他们有更多的内在驱动、自省、人际反馈等。当我们强化点的力量时，更看重人的潜能，会定期给他们提供一个情绪宣泄的安全场所，但在跟进事的时候，用的是一条比较严苛的线。也因此，对新任经理的培养能够收获各方的认可。

汤红 | 企业大学副总监 | 阿斯利康

## 案例分享 2：用友“青干班”

今年疫情期间，我们设计了一个针对各大区及行业公司的基层经理的培养计划——青干班。该项目沿用以往的培养方式，即由用友大学根据一线干部的实际痛点和不足，设计培训课程内容，各大区负责项目运营和评估考核。由于此前用友的基层经理很少经历过系统管理培训，我们希望借此机会赋能一线基层管理者，提升其管理意识和技能，真正从个人贡献者转变为带领团队的管理者。在项目之初，我们对一线新任经理的挑战、困难、绩效进行充分了解，并找到痛点问题，针对痛点问题进行了一系列的设计。目前该项目已在 7 个大区开展，覆盖了约 280 位一线新任经理及后备核心骨干。

### 人才培养方式

目前，我们更多的是采取“大学+各单位”的模式，大学为培养项目设计、师资、交付以及辅导负责，各单位人力小伙伴负责学员的选拔、项目的运营、导师的选择，以及跟踪学员实践反馈。让集团的下属公司承担人才培养的主体责任，用友大学与集团人力资源部根据每个公司的具体情况配合开展培养工作。每个公司都有自己的人力资源部，也拥有较强的培训力量，而集团主要从项目设计、讲师匹配度、学习课程上与各公司进行协作。总体来说，相当于集团大学来做培训的设计并交付课程，各业务单元进行人才选拔、课程/培训的运营等。

### 开展青干班

具体来看，青干班涉及七大机构，培训内容聚焦 6 个方面：角色转换、情境领导、计划与执行、业务干部招聘技能、绩效及员工辅导、培养与授权。以上 6 个方面分别以在线学习、直播的形式来完成。

在对基层经理培养（包括对新任经理的培养）的过程中，我们实行了积分制与导师制：

**积分制：**首先，对于积分制，我们主要从 3 个维度考虑是否授予学员积分，即学习维度、实践维度以及主管评价。

从学习维度看，学员每完成一次考勤、一次作业或者回答一个问题等，都可以得到相应数额的积分；从实践维度看，当学员完成课后的实践案例时，会根据其案例的优劣程度获得相应积分；而主管评价则是主管在学员培养的过程中直接

对学员的表现进行评价，按照学员的表现等级授予积分。

积分制一方面能够有效促进学员在学习、培养过程中投入足够的时间和精力，使得学员能够更专注于其所培训的内容上；另一方面，我们也可以依据最终的积分获得情况，更好地对学员进行评估。此外，积分也可以作为其晋升的参考依据。

**导师制：**我们将学员分成一个个小组，一般7~9人一组，然后选择大区的高级管理者，如副总或某板块的总监担任小组成员的导师。一般来说，导师要比学员高1~2个层级，但学员的直接上级不能担任其本人的导师。从整个培养过程来看，导师会在两个方面发挥作用：一方面，参与小组成员日常对工作中遇到的问题讨论，并给予指导；另一方面，在现场授课以及项目复盘时，每个导师需准备针对某一管理议题的实践分享，把他的经验传递给这些基层经理，同时要对学员产出的案例进行指导、点评。

**案例实践：**相比课堂学习，我们更注重实践中的能力提升，因此为了提高新任经理的管理能力，我们会在课堂学习的过程中让这些基层经理投入到实践中，并在实践中总结经验、记录其思想/意识/行为的转变等。例如，当新任经理在学习完辅导员工的内容后，我们会要求其找到一位有挑战性的员工，在10天后的复盘之前进行辅导实践，这个过程中，要根据所学的知识、技能对这名员工进行工作辅导，且需要按照STAR法则（Situation 情景、Task 任务、Action 行动、Result 结果）的逻辑将整个辅导过程记录下来，如辅导背景、面临何种任务、采取哪些措施、最终达成怎样的结果等。通过详细的辅导笔记，我们可以判断新任经理是否真正在行为上发生变化。

**复盘与导师分享：**每次课程结束后的1~2周之内，我们都会进行一次复盘，每一期人才培养将会进行6次课程培训，因此会进行6次复盘。复盘的重点在于学员在项目中的具体做法以及行为改变，而非其学习心得类的收获。每个小组经过讨论在复盘环节推选出一个最具代表性的实践案例，将之呈现给评委会，导师以及授课老师会给予直接的指导与反馈。案例呈现依然遵循STAR法则，包括案例背景、任务、行为、结果等，突出工作中的实际变化。

考虑到对这些经理的培养要注重实用性，因此我们在正式复盘之后增加了导师的经验分享环节。即各导师根据所选议题，将自己的相关经验完整呈现，针对不同大区的特定情况，如文化、地域区分等制订详细的执行计划。如此，学员可以非常直观地了解到公司里的高级管理者在遇到类似的管理问题时是如何解决的，这些都是随学随用的内容。

**结营与评估：**在项目结营的时候，我们会安排一次集中的研讨，将学员集中到总部来，主要做两件事。第一件事，我们会根据每个大区或分/子公司的具体情况，筛选出该大区在管理中最常见的、有挑战性的4个具体的管理场景，围绕这些场景，大家进行讨论，每个人都会针对这些管理场景发表自己的看法或分享自己的亲身经验。通过这个环节，学员们能够收集到很多关于此类场景的解决办法，而且可以直接应用于其管理实践中。

学员讨论结束后，我们依然邀请导师将提前准备好的经验分享带到现场，向学员讲述他们如何应对这4个常见的管理挑战。一般学员在这一环节会表现得比较兴奋，因为导师分享的均为发生在他们身边的实际案例，因此也能引发现场的热烈互动。

另外，我们在结营的时候会进行学习效果调研，调研从两个维度展开：一、从积分的额度，看学员是否通过学习、实践培养环节等积攒了足够的积分；二、对每个学员的直接上级进行问卷调研，从其直接上级的角度来看学员在管理行为、管理意识上的改变。从调研结果来看，有30%的主管认为学员有了明显的行为与意识上的改变，也有近30%的主管认为基本没有改变。而这个数据也会折算为项目积分，记入学员的员工档案中。

第二件事，举办结营仪式。通过有仪式感的结营告知员工这一段学习之旅已经结束，其接下来要真正开启作为管理者的职业生涯。如此，一个完整的青干班就告一段落，接下来新一期的青干班将会滚动开启。

## 项目亮点

从各个分/子公司的导师和一把手的反馈来看，在青干班以前，我们对一线经理基本上没有系统的培养资源，很多人被提拔上来之后，只能自己摸索前行，这在一定程度上限制了他们的成长速度。而青干班将新任经理、后备核心人才聚集起来，有了一个相对完善的培养框架且匹配了充足的资源。这对业务部门来说是较大的改变，因为他们不再凭着自己的摸索“野蛮生长”了，而是有了基本的管理知识、理念的输入与交流，同时，也能将这些知识及时地应用于实践中，从而带来了切实的改变与提升。

王海洋 | 领导力发展专家 | 用友大学



## 结语

从骨干员工转身成为管理者，这在新任经理们的职业生涯中可以说是值得被铭记的一段旅程。90天，为新任经理转型的关键期，这几乎为大家所共识，在这一个过程中，如若能提供充分、及时的资源，帮助其顺利找到自己舒适的位置，公司就有可能喜获一名种子选手。如果错失了这段陪伴、辅导的时间，那也可能成为企业潜在的损失，因此，对新任经理的培养显得相当必要了。随着学习技术的不断更新，当企业能通过线上交付相当一部分的培训课程时，就有了更多设计与探索的空间。目前，对新任经理的培训形式灵活多样，但依然有些问题值得思考，比如：如何在角色过渡期以陪伴式的辅导更有针对性地解决其面临的痛点问题；如何针对年轻人设置更有趣易吸收的学习项目，做到所学即所用。最重要的一点是，在如今紧缩的经济环境中，培训人更需要从业务的角度出发来看待并解决这些问题。



## 第二章 企业实践

优秀企业的管理方法与理论常常为人所乐道，它们的创新项目也常常能给人以启发。这也是优秀实践的价值所在：它所产生的影响远非仅限于本企业中，通过传播与分享，可能会作用于这个风云变幻的时代并产生绵延回声。



## 与业务同行，打造 TA 团队发展最佳范本

### ——玛氏招聘团队发展实践

徐清晨

#### 迎难而上

为了通过更高效的 HR 服务模式，即 HR “三支柱”的服务模式来提升 HR 部门在组织中的效能和影响力，支持业务增长，玛氏全球总部发起了“珍珠项目”。玛氏中国是第一个实施“珍珠项目”的分公司，从 2016 年 4 月开始实施新的“三支柱”模式，旨在赋能组织及人员发展。

与此同时，玛氏在中国不断探索新的业务领域和寻求新的业务机会，各类新型的品类和业务模式接力迈进中国市场。业务的持续发展，导致玛氏在 2017 年迎来跨业务单元、跨品类整合的高峰期。整合后的业务模式、公司愿景以及业务目标对人才的数量、质量、前瞻性和效率都提出了更高的要求，而在传统的“HR 多面手”（HR Generalist）模式下，HR 在组织架构设计、人才发展、敬业度及企业文化上也需要投入巨大的时间和精力，只有 50% ~ 60% 的时间关注与招聘相关的工作，无法全身心地投入到人才招聘工作上。

为了应对这一系列变化，2016 年 7 月，人才招聘工作从传统的“HR 多面手”的工作中剥离出来，中国区人才招聘团队正式成立，致力于支持玛氏中国所有业务单元的人才招聘工作，同时，也助力于新兴业务部门了解中国人才市场现状、组建团队和吸引人才。

#### 蓄势待发

招聘团队从成立到运营，做了很多准备，为将来整个招聘团队的运营及发展铺路。

**团队搭建：**2016年招聘团队成立之初，70%的团队成员由此前不同业务单元的HR同事转岗而来，30%的人员是外部招聘来的。同时，为了和业务部门有更密切的合作，有25%的岗位常驻在各个业务区域中。

整个招聘团队在招聘总监的带领下，一共分为四大团队，包括：1）渠道雇主品牌及创新团队，负责招聘渠道策略制定及维护、招聘技术创新及玛氏雇主品牌建设。一般情况下，人员配置为1名经理、2名主管以及2位管理培训生。但根据项目及工作量，人数会有所调整。2）销售招聘团队，下设1位经理和5位区域销售招聘主管，分别位于总部、北京、上海、广州、成都。另有1位招聘专员支持入职和面试协调工作，以及4位RPO（招聘流程外包）/第三方招聘同事。3）非销售招聘团队，下设1位经理、2位招聘主管、1位招聘专员、1位培训生、1位RPO/第三方招聘同事。4）管理培训生项目团队，下设1位经理、2位项目主管、1位培训生。四大团队合作共创，齐心协力为业务发展招揽高质量人才，赋能业务成长。

**设立团队目标：**新旧结合的团队，跨品类、跨业务单元服务的服务模式，总部和区域分工合作的工作模式，全新的招聘流程、系统以及KPI考核标准、组织期望，对于成立之初的团队来讲是一个又一个难关。因此，团队迫切需要定义清晰的短期及中长期目标和愿景，以及在此目标和愿景之下人才招聘团队的人员能力模型和与之对应的能力提升方案，为大家指明前进的方向。

**采用中国化方式：**由于每个业务单元此前都有各自独立的流程、系统及工作方式，在成立初期，招聘团队需要花大量时间与全球总部以及中国区各个业务单元的HR负责人进行沟通，确保全球总部清楚地了解中国的进度和面临的实际挑战，在最大限度内支持中国团队分不同阶段来实现“三支柱”模式下的目标和愿景。

同时，为了克服全球总部标准化的流程、系统及工作方式在进入中国后的“水土不服”这一挑战，中国招聘团队在全球标准化流程的基础上制定了适合中国本土流程的执行细节；根据各个业务单元不同的业务需求和转化难度，因地制宜地制定了本地化的时间表，并在此过程中和各个业务单元HRBP团队保持密切的沟通，并获得他们的理解和支持。

**制定有效的考核标准：**中国区人才招聘团队成立后，在与业务部门及各业务单元HRBP负责人沟通并充分了解需求后，便将“加强招聘渠道建设”“提高招聘效率和质量”“降低招聘费用”作为3个首要目标，并在此目标下与业务部门及各业务单元HRBP负责人一起定义了清晰的服务等级协议（Service Level

Agreement, SLA), 即关键指标的考核标准。同时, 加强了 SLA 仪表盘 (SLA Dashboard) 的可视化和日常沟通频率。

## 茁壮成长阶段一：建立信任，增进合作

人才招聘团队面临实际挑战, 并获得总部的支持和理解, 确保招聘工作在全球化、标准化与中国特色中取得良好的平衡。经过努力, 在 2017 年年初对招聘经理发出问卷调查时, 招聘团队就收获了 4.8 分 (满分 5 分) 的好评。

## 茁壮成长阶段二：夯实基础，提升能力

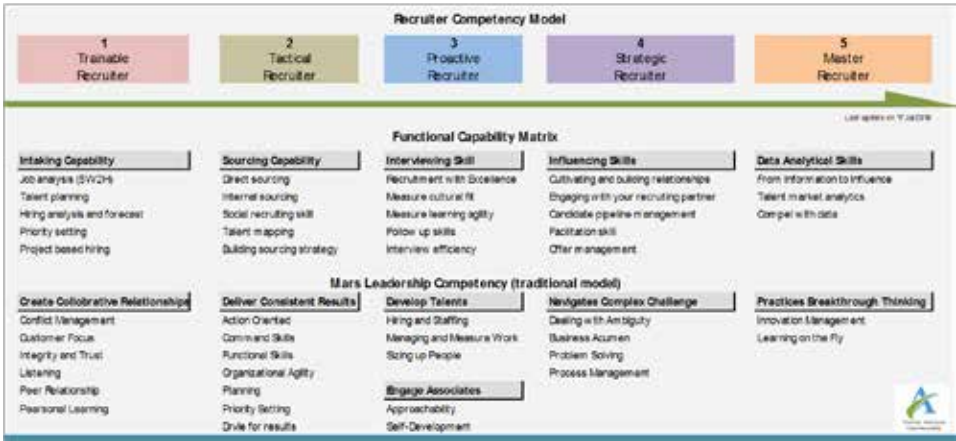
此时, 招聘团队历经半年的发展, 各项工作的开展越来越顺利, 也收获了来自业务团队和全球总部的多方认可。这一阶段招聘团队发展的重点聚焦在通过梳理团队成员在不同知识领域的能力现状, 调研业务及组织对中国区招聘团队的短期和中长期期望, 确定中国区人才招聘团队的能力矩阵, 并设计出与之相应的全年能力发展方案。

**人才顾问社区：**为此, 招聘团队在内部成立了“人才顾问社区” (Talent Advisor Community), 通过对团队能力现状的调研以及对招聘挑战的分析, 描绘出了招聘人员技术与能力矩阵 (见图一), 并据此规划年度能力发展和培训课堂。

招聘团队自成立起, 每年设定两个培训周, 该培训周在不同阶段会随着阶段目标的不同进行培训内容的更新。现阶段主要是结合人才顾问社区规划出的人才能力发展需求, 培训招聘人员的专业技能, 除了会邀请内部的优秀讲师, 还会定期邀请业务部门的领导和外部顾问公司的专家对行业现状和发展趋势进行分享和剖析, 极大地提升了招聘团队同事的商业敏感度和行业知识水平。

培训课堂并不仅仅局限于理论学习, 比如在候选人薪酬管理的培训课堂上, 就设置了案例背景, 要求招聘专员们自行分组成立项目团队来练习, 并结合自身经验进行最佳实践分享, 最后由团队互相点评并总结出知识点。这样的方式既促进了招聘专员在工作中的积极思考和创新, 又为大家在项目中互相合作、学习和学习以及锻炼相应的软技能等制造了机会。

**招聘人才发展机制：**除了“人才顾问社区”, 招聘团队内部还在团队内部定期开展人才发展沟通。这包括定期举行领导与员工的一对一沟通, 以及每半年举行一次正式的人才发展评估会, 对团队成员进行评估并给出详尽的发展报告和建议, 同时会结合“人才顾问社区”培训活动, 及时给予发展上的支持。



图一 招聘人员技术与能力矩阵

人才发展评估会每半年举行一次，内部称为“人才对话”。届时，招聘团队会挑选任职时间超过1年的高潜人才参加“人才对话”，近距离向公司管理层展示自己的工作表现及发展意愿，也可以表达自己的困惑。然后，管理层会给出相应的意见和下一步发展方向。

经过不断的努力，在过去的3年中，中国招聘团队先后有9人，即45%的人员获得了内部晋升或转岗至其他团队，在公司获得了良好的职业发展。

茁壮成长阶段三：提高效率，数字创新

2018年，玛氏中国迎来了业务单元整合的高峰期，业务的整合带来了更多新的生意机会点，而在人员招聘上的需求和难度也越来越大。面对突然增加的招聘需求，每个招聘专员几乎同时管理近30个职位。为此，招聘团队制定了“招聘预警机制”（见图二）。当个人管理招聘量大于22个时，系统则会发出预警，招聘相关方会及时介入，利用系统观察分析每位招聘人员当期负责的职位数、招聘进展以及挑战分别是什么，然后有策略性地在招聘团队内部进行工作的重新分配，保证工作量的大致平衡。

尽管如此，每位招聘人员还是要同时负责很多职位的招聘，招聘专员需要与这些职位上的候选人、上级经理进行大量、频繁、重复的沟通。恰逢数字化、智能化的时代，他们对领先的技术手段进行了探索与尝试，希望能够减少重复性工作，增加招聘的效率和效力，优化候选人体验。





图二 招聘预警机制

比如，玛氏技术团队开发了基于微信端的 iMars 智能聊天机器人（见图三），替代人工回答候选人的一些基础的、简单的问题，减少招聘专员的事务性工作。另外，如果候选人上传简历，智能聊天机器人还能通过 AI 解析，针对他们申请的职位给出一些推荐和建议，候选人被回复的概率也达到了 80%。



图三 “智能聊天机器人”的运用成效

再比如，招聘团队将入职流程搭载到名为“Shell”的微信小程序上，让候选人可以清楚地了解到入职步骤，从接受录用通知开始，就可以在微信小程序上填写入职信息，查看入职的相关资料和安排，并且可以通过手机端简单快捷地提交个人信息以及上传电子档案，自主完成入职手续。这样下来入职流程只需 4 天，极大地提高了入职管理工作的效率。上线两个月内，入职小程序已经支持了 200 多位员工的入职，获得了 9.8 分（满分 10 分）的用户满意度。

## 茁壮成长阶段四：增值业务，赋能组织

此时，中国区人才招聘团队已经走过了3年的历程。伴随着系统流程的不断升级，团队能力的不断完善，他们收获了很多赞许和肯定。此时，中国区人才招聘团队也迎来了新的挑战：

**规模化：**随着业务规模及覆盖区域扩大至澳大利亚和新西兰，招聘需求也随之进入规模化的阶段。比如，为了支持澳大利亚和新西兰团队上线“三支柱”模式，中国招聘团队进行了自身的经验分享以及人力分配，并协助当地团队顺利上线。未来，澳大利亚和新西兰团队的雇主品牌、渠道经理与培训生项目经理，将直接向中国团队相关负责同事汇报，确保策略和实施能够一脉相承。双方团队还将通过定期沟通机制，互通有无，互相学习。

**定制化：**随着玛氏全球总部的业务策略越来越多元化，从2018年年底开始，各个新的事业部和业务单元开始在中国搭建领导团队和业务团队。业务团队不仅需要招聘团队帮助他们招聘人才，更需要帮助他们了解中国的人才市场以及行业内的业务模型。此刻，招聘团队不仅要满足其基础需求，还需要提供一些增值服务，促进人才招聘工作从标准化向定制化转型。

以其中一个新业务单元的招聘需求为例。了解到新的业务单元需要在中国市场搭建领导团队和业务团队，且留给招聘团队的招聘时间只有6周，中国区人才招聘团队随即开始了各项工作，并进行了各项定制：

**1．成立专业的项目招聘团队：**业务整合、新业务建立等带来了一系列招聘需求，这些招聘任务的挑战在于需求量大、时间短，而且新业务存在很大的不确定性，连带要求招聘团队也要具有一定的弹性。因此，招聘团队设置招聘项目经理职位，使项目经理作为业务部门唯一的对接窗口来整合招聘团队及玛氏中国共享服务中心资源，高效推动招聘项目进展。此外，团队还开始了关于项目化管理模式的探索，比如，如何配置招聘资源、如何激励供应商、如何更好地管理招聘项目等，以提升团队弹性。目前，招聘项目化管理已经作为一项能力，列入招聘专员能力发展模型中。

**2．定制化的招聘渠道解决方案：**除了现有的各项招聘渠道，项目组结合业务需求和招聘特点，制定了针对此次项目的招聘渠道策略。包括在各种社交渠道宣传、转发定制化的内外部推荐软文和微信宣传软文，让更多内部同事和外部粉丝们了解新的业务前景和商业模式；不断提高自主招聘比例，通过微信招聘平台的搭建，打通同

事内部推荐渠道，利用定制化的推荐激励政策激发全员招聘。此外，由于项目周期短、招聘难度高、对标人才市场的不确定性，招聘团队与 2 家猎头专门合作，并结合不同的结果制定不同的猎头激励机制。还会通过复盘年度猎头服务供应商，制定猎头管理矩阵。猎头管理矩阵会将不同的猎头分类，以便于招聘团队思考如何跟他们创建下一步的合作。同时，将猎头的情况以可视化的形式呈现出来，有利于每一个团队成员看清楚当前的目标和方向，并且共同朝着一个方向而努力。（见图四）

Business Model	KA	KA+PS Mixed		PS
International	Company A	Company T	Company D	Company M Company H
Local	Company C Company S	Company B	Company E	Company L Company P
Company Size	10>	20-30	40<	40<

图四 猎头管理矩阵

**3 . 定制化的招聘流程：**为了确保项目的效率和整体进展，招聘团队对项目下的招聘流程开辟了绿色通道，确保用人部门从提出招聘需求、各流程中面试的安排到候选人入职，都能得到及时解决。如此便能在确保候选人体验的同时，还能够以最高效的方式进行。

最终经过整个项目组的努力，成功在 6 周时间内完成了 95% 的职位招聘工作。

遭遇阻力

中国区人才招聘团队成立初期，作为组织中的新生事物，虽然经过 3 年的“精耕细作”收获了不错的成就，但在茁壮成长的岁月中也面临着各种各样的挑战。

首先，招聘人员能力参差不齐。在团队成立之初，大部分招聘人员都是从其他团队转岗而来，能力参差不齐，因此迫切需要梳理团队成员能力现状和明确发展需求。招聘团队通过对招聘人员进行针对不同知识领域的的能力调研，确定了招聘人员能力发展方向和全年能力发展课堂排期。并通过梳理招聘领域能力板块，使招聘能力和知识系统化，然后统一传输给大家。此外，每年安排两次参与外部交流平台的实践分享，还邀请外部讲师走进公司，为招聘团队带来更前沿的知识。

其次，招聘运作模式不断演变。Sourcer + Recruiter 模式在中国市场的弊端逐渐显露，再加上，上级经理们要求招聘人员能够从招聘中获得市场情报，以辅助业务或人才决策；同时，招聘团队致力于通过招聘流程给候选人和上级经理最好的招聘体验。

从团队发展的第二阶段开始转型为端到端招聘服务模式，并通过招聘职能专业化的方式来帮助招聘人员快速提升职能理解和业务知识。如果上级经理有招聘需求，就可以直接在系统上提交，招聘人员会直接与上级经理取得联系。从上级经理提出需求，到候选人签署劳动合同，整个过程都是由同一个招聘专员主导、管理所有流程和资源，并对结果负责。

玛氏的端对端招聘服务模式与其他公司不同，他们更注重对于招聘人员的责任的要求。招聘人员要做的不仅是提供人才，而且要确保把合适的人放在合适的岗位上。

最后，招聘系统“水土不服”。玛氏最初引入 SAP 的 Success Factor 作为人才招聘系统，属于全球化的招聘业务流程解决方案，在中国落地时遇到了不少挑战。目前，中国招聘团队已经成功建设中国招聘微信公众号，由专人运营。并在此基础上打造了 iMars 智能聊天机器人、Shell 入职小程序、智能语音机器人等工具，赋能招聘工作。

## 不断完善招聘渠道

在成长的路上没有一帆风顺，对于玛氏招聘团队来说亦是如此，既然没有顺水推舟，那就选择逆风翻盘！

在“HR 多面手”的支持模式下，招聘专员没有专业知识与精力投入到招聘渠道建设上，招聘工作对猎头的依赖程度非常高，几乎从主管到经理级别的岗位都需要猎头的参与。中国人才招聘团队成立后，开始着手梳理已有的招聘渠道，并明确渠道策略和分阶段实施的计划。经过 3 年的打磨，在招聘渠道建设上取得了巨大的进步，并留下了一个又一个里程碑（见图五）：

2016 年 10 月：上线后不久即完成了猎头合作供应商的摸查和合同签约工作，将猎头分为单次和长期合作伙伴两类，并在同年年底举办了供应商年度峰会，加深了策略性合作关系。

2017 年 1 月：中国招聘微信公众号（社招号）正式上线。

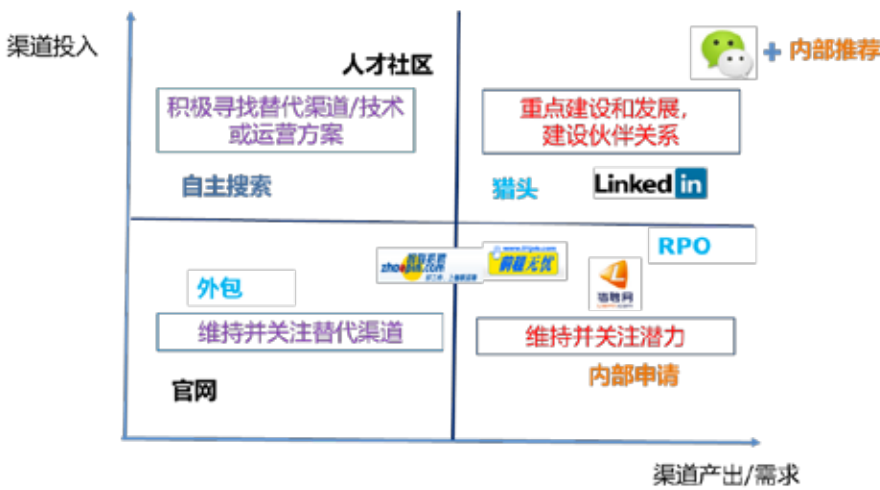
2017 年 4 月：确定了 RPO 合作供应商，正式引入 RPO 合作模式。

2017 年 10 月：完成了对所有招聘渠道的整理和定位，确定了招聘渠道的策略重点。

2018 年 6 月：中国微信招聘智能聊天机器人正式在公司社招公众号上线。

2018 年 10 月：招聘智能聊天机器人正式在校园招聘公众号上线。

2019 年 6 月：升级版的内部推荐政策借助招聘微信公众号在公司内部全面推开。



图五 玛氏中国招聘渠道建设

不断优化招聘成本

首先，招聘团队推行无纸化面试，使用 iPad 代替所有面试中需要的纸质材料，包括简历和打分表。不仅节省了纸张，还一并省去了所有相关的打印、装订、发放和收集等准备工作。同时实现了信息实时同步更新，可根据不同场次的面试进程传送所有面试官所需的信息，帮助面试官汇总评分，辅助其决策。

其次，在校园招聘中，招聘团队将宣传方式从线下为主变为线上为主，采用直播和线上宣讲等新颖方式和同学们互动。新颖的校招方式不仅扩大了宣传范围，还极大地节省了招聘成本。

最后，招聘团队利用领英、招聘微信公众号等方式自主搜寻人才，社会招聘自主招聘率从 50% 提升到 80%。如 2018 年在为某新成立的事业部进行批量招聘时，

仅仅通过发布微信推文，在发布 1 小时内就有超过 16,386 人次浏览招聘信息，24 小时内就收到了日均 2.5 倍简历投递数，这些举措都极大地节省了招聘成本。

## 提升招聘效率

随着内部需求的增大，在团队人数仍然保持不变的情况下，中国区校招团队创新性地将过往集中于“秋招”的投资，更积极地投入“校招蓝海”——海外招聘 & 暑期实习生招聘，以及社交媒体渠道，通过提前“锁定”和“融入”人才，更加平均合理地分配资源，同时，提高项目转化率和人才留任率。

在招聘流程和工具上，中国区校招团队通过每年持续创新与迭代，已经实现了从简历到初筛全部线上完成，足以支持每年近 4 万份简历筛选，为持续增长的校园招聘需求和项目管理需求提供坚实的后盾力量。2018 年，玛氏打造了智能聊天机器人，并将其用于校招项目中，候选人在微信端可以自主完成面试预约及正式面试环节。招聘专员不再需要进行大量的沟通和筛选工作，只需在后台完成对候选人的评估即可。平均每个候选人的评估时间在 10 分钟以内，仅在该阶段就为招聘官节省了 300 个工作小时，可以让招聘团队更快发出录取通知，锁定优秀候选人。

## 未来规划

虽然随着发展阶段的不同，整个招聘团队的目标也在不断变化，但在这表象背后是别人看不到的玛氏人对于使命和目标的坚守与追寻。在 TA (Talent Acquisition) 团队内部，每个人都清楚地知道团队和自己的使命，并且共同为实现目标而奋斗。这是一个 TA 团队一脉相承的内在底蕴，不管是现在还是未来，他们都会一直坚持下去，在未来他们还要不断提升整个团队的凝聚力和专业度，让各位同事在团队愿景和目标的指引下不断突破，砥砺前行。

不管是现在还是未来，数字化已经是大势所趋。玛氏已经在探索属于自己的数字化之路并且有所成就，未来他们仍然会坚持数字化创新之路，勇立数字化潮头，而不是被“拍死”在沙滩上。

所谓“不想当将军的兵不是好兵”，玛氏招聘团队会是一个“好将军”。整个招聘团队在招聘总监的带领下不仅为同行提供了一个 TA 团队发展的范本，更为自己规划了一个宏大的蓝图。他们率先提出基于业务需求，并在现有招聘团队的框架和数字化基础上打造了一个完整的招聘生态系统。



目前，大多数招聘团队所做的仍是片段化地解决招聘问题，如：如何进行人才测评、如何搭建多种招聘渠道、如何吸引高质量候选人等。虽然玛氏现在也是如此，但是他们在探索一条新的道路，希望能够在未来通过整合招聘相关的解决方案，打通招聘各板块之间的连接，从而更好地赋能业务团队，提供增值服务。

内容来源：本案例荣获中国招聘与任用价值大奖“最佳招聘团队发展奖”

### 玛氏公司

玛氏公司（Mars Incorporated）是全球最大的食品生产商之一，总部位于美国弗吉尼亚州麦克林（McLean）。它生产与销售种类丰富的商品，包括宠物护理产品、巧克力、口香糖及糖果、食品、饮料、系统生物科学产品。玛氏产品行销全球，年净销售额超过 350 亿美元。

1911 年，Frank C. Mars 在美国华盛顿州塔科马的自家厨房里制作出第一批玛氏糖果，玛氏作为糖果公司的渊源发端于此。20 世纪 20 年代，Forrest E. Mars, Sr. 加入其父的事业，他们一起推出了 Milky Way 巧克力棒。1932 年，Forrest, Sr. 移居英国，怀抱为所有相关方创造“互惠利益”的理念建立自己的事业。这一愿景成了今日玛氏公司的基石。

## 强生如此打造量身定制的招聘模式

杨馥嘉

### 项目背景

随着科技领域日新月异的发展，新兴技术引领下的产业变革越演越烈，并激发了机遇诞生的无限可能。以即时通信技术为例，应用范围覆盖全国的微信，不仅给个人、企业和组织提供业务服务，其本身也成为具有用户管理能力的全新服务平台，这对招聘渠道和技术而言，同样是机遇与挑战并存。

外界环境的急剧变化、人才的快速更迭，给招聘团队提出了越来越多的要求：各部门提交的招聘职位和需求不同，统一的招聘方式和流程不足以实现精准的人才供给，越来越难以满足业务岗位的个性化需求，直接影响着招聘有效性；传统的招聘方式和渠道不足以支持对候选人的准确搜寻，让招聘工作雪上加霜；而候选人则认为公司的招聘体验仍有待提升。

在内外因素结合下，公司在 2018 年对招聘团队进行了大胆尝试，将其模式由原来的“一刀切”转变为“Fit for Purpose”（量身定制），并引入多种数字化技术作为支持，对内满足业务的招聘需求，提升招聘人员和寻访人员的体验，对外通过社交媒体和技术手段，提升雇主品牌，增强公司对目标人才的知名度和吸引力。

### 理论基础

项目组将招聘需求划分为 4 个类型：研发能力、专业技术、招聘成本和到岗速度，各招聘类型按照需求程度的高低相应设置 4 个等级，如此对不同岗位进行“量身定制”。

如：研发类岗位，其研发能力要求达 100%，专业技术要求为 75%，招聘成本较高，对人员到岗速度要求低，在对该岗位招聘时，可进行渠道和时间的投入，



着重考察候选人的相关专业能力；而数字营销类岗位侧重于专业技术和到岗速度，需要一定的招聘成本，对研发能力没有过高要求，因此，招聘该类岗位不仅要考察候选人的专业能力，也要留意招聘效率；同理，在对供应链岗位的分析中，以到岗速度为首要需求，专业技术其次，研发能力和招聘成本均可降低。

## 服务设计

对应上述方法论，项目组依据目前招聘情况，将现有的招聘业务划分为5种不同类型：Executive（高级管理人才）、Practice（关键领域）、Professional Plus（经营业务）、Professional & Wage（批量）、University（校园）。在此基础上，每一大类招聘业务又根据成本、业务黏性、人才获取的难易程度和人才地图，详细描述了该类的特征，为量身定制招聘模式打下基础。

针对不同的职业类型，招聘的流程、测评及招聘人员能力也均有不同。因此，项目组按照招聘的职位类型和人员的意愿、能力素质、测评结果重新搭建招聘团队，直接对接用人经理，提高不同岗位招聘工作的专业性；此外，建立人才搭建团队和人才信息团队——人才搭建团队通过针对现有和未来潜在的职位，借助技术手段，搜寻被动候选人，建立人才储备，满足人才供应和人才梯队搭建需求；人才信息团队通过系统对市场上的数据进行分析，为招聘团队提供战略性策略的建议和支持。三个团队从不同的方面保证公司在当下和未来人才供给的数量和质量。

## 流程优化

多样化的招聘类型需要多样化的流程予以承接，项目组分别就岗位需求和人才供给速度设计了不同的招聘流程和周期，覆盖市场搜寻、面试访谈、发放 offer 等招聘各环节。如高级管理人员对公司未来的发展有重要影响，要求其候选人有卓越的商业敏锐度、出色的管理资历、深厚的业务背景和跨文化沟通能力，在战略顾问、高级总监等管理人才梯队搭建过程中，招聘团队不惜投入大量人力物力，对流程内的各个环节严格把控，力求找到最适合公司发展战略、最适合特定岗位需求的人才；而对于同质化较高的一线岗位，则采取批量招聘的方式，通过技术对市场信息进行大量搜索，推荐相关岗位给潜在候选人，保证一线岗位的人员供应。

实施后发现，招聘人员的工作强度根据岗位招聘周期呈现波峰、波谷的变化趋势，而同一时期招聘人员的工作强度有很大差异，因此衍生出灵活的工作模式（Agile TA）。灵活的工作模式要求每一位招聘人员不仅负责自己目标岗位的招聘任务，而且在行有余力时互相支持同类型职位的招聘工作，以此平衡每位招聘人

员的工作量和工作强度，也保证了招聘效率和效能，优化了招聘流程。灵活的工作模式无形中也促使团队成员从事不同职位的招聘工作，拓宽了招聘人员的职业道路，为后续职业发展积累经验。

与灵活的工作模式相对应，项目组建立了灵活的沟通方式，在团队内部打造沟通反馈的制度和文化的文化，管理透明度随之提高。在日常工作中，员工个人可以通过邮件、电话、面谈、系统消息等多种方式与经理进行不定期的沟通，对自己的工作经验和技能不断复盘，及时解决困难，实现自我提升；团队要基于 Tableau 的数据进行每天 15 分钟、每周 30 分钟、双周 40 分钟的团队会议，分析目前职位遇到的问题和改进方向。如此，经理能够对员工的情况有清晰的了解，有助于透明化管理，而团队的思维模式、学习敏锐度也在沟通交流中有显著的转变和提升。

## 技术支持

招聘流程有 4 个互联互通的系统支持，分别是人才数据系统 TalentHub、候选人申请和测试的微信小程序、AI 候选人分析和匹配系统 HiredScore、候选人追踪系统 Taleo。除微信小程序外，其余均为公司统一的 HR 系统，它们不仅与总部一脉相承，而且在中国本土落地的过程中延伸出许多优化创新之举。

以 AI 候选人分析和匹配系统 HiredScore 为例，其中内置有中国人工智能解决方案，它可以结合公司过去的招聘数据、工作的职位描述和候选人简历，并集合专有和本地化的解决方案组件，如专门针对中国候选人的简历解析、语言理解和工作流程工具，以彻底改变传统招聘的简历筛选模式。当招聘人员进入平台查看相关的职位后，系统会自动匹配人才库中的候选人推荐给该职位，招聘人员可以根据实际情况选择是否进入后续面试，系统会根据招聘人员的选择进行简单的机器学习，并推荐更加合适的候选人人选，从而帮助企业从人工招聘转向数据及智能招聘，招聘团队也能够投入更多时间和精力对难度较高的工作岗位进行精准招聘、花更多时间深入候选人和经理人、制定更公平的招聘决策（包括性别和多样性等）。

微信在国内的普及率具有其他社交媒体无可比拟的优势，且能够相对容易地完成整体操作，为此吸引众多企业在微信公众号中构建岗位申请系统；不同的是，强生中国的招聘团队注意到小程序的独立性和安全性更强、界面更友好，便于和候选人测评平台相链接，因此打造了基于微信的职位发布和候选人申请平台——招聘小程序，候选人可以通过微信小程序搜索本公司招聘的小程序，浏览、申请职位，并通过小程序追踪候选人申请、上岗的进度；同时与信条测试小程序相结合，候选人可以轻易在系统上完成申请前的测试；此外，后台系统可以根据候选人的

过往搜索记录进行职位的推荐，满足了公司在中国的实际招聘需求。

## 挑战及处理

**与利益相关者的沟通。**该项目在实施过程中需要获得全球总部的支持，根据中国的国情对全球推行的标准和流程进行调整。然而，国外的人才环境与国内有较大区别：国外候选人选择强生公司的意愿度远远高于国内，很多候选人会主动投递公司岗位；在国内，企业面临激烈的人才竞争，招聘团队对搭建人才池、主动出击“猎取”人才的需求较国外更高。除文化因素外，国内外就技术和渠道方面也有较大出入——国外通常以邮件沟通，国内微信横行社交媒体，因此国内的技术布局还需要从实际出发，深挖微信平台的运用价值。

另外，由于项目涉及范围较大，合作方式和流程都发生了比较大的调整，业务部门一时间难以适应，需要大量的沟通往来，熟悉和优化新招聘模式下的对接流程和方式。

面对该困难，项目组将利益相关者划分为总部、业务和内部员工，自上而下逐一展开沟通工作。一方面，在与总部的沟通中，项目组通过信息和数据，着重帮助其了解中国的市场环境和文化特征；当总部人员来中国时，项目组也会请相关负责人为其安排体验项目，亲身感受中国的市场文化氛围，以便后续规划实施的顺利进行。另一方面，设置良好的沟通机制——在项目实施的前90天，每天安排30分钟会议与团队核心成员沟通，保证问题及时有效地解决。项目实施初期，招聘团队和业务经理均处于磨合时期，需花时间熟悉新流程，招聘团队内部之间的合作也需要适应，其中产生的大量沟通工作在良好沟通机制的作用下，不仅解决了问题，而且及时有效的反馈成为流程改进的强劲助推力，将实际操作中冗杂的流程优化剔除，工作效率得到显著提升。

**平衡技术的可实现度与利益相关者的期望。**在项目初期，项目组针对招聘人员和经理收集了目前在招聘过程中遇到的问题，并希望通过新的技术和流程予以解决，这成为实施过程中的最大挑战，即如何平衡技术的可实现程度与利益相关者的期望。为应对该挑战，项目组通过组织大量的研讨会，将团队在招聘过程中希望通过技术实现的环节进行梳理，与团队反复确认最重要的需求。

如针对候选人的职位申请，其实中国的候选人更多的是被动的申请者，如何设计一个简单在线申请流程是非常关键的，否则候选人很容易失去耐心，导致最后放弃申请。在设计初期，项目组在小程序中设计了大量需要候选人填写的数据

信息，从而保证候选人追踪系统 Taleo 中的候选人数据充足且完整，但是这会让他们在手机上填写大量的信息，因此在后期调整为只需要上传简历，HiredScore 便会自动解析简历里面的数据，匹配到系统中。

## 项目成果及经验总结

该项目在 2018 年 11 月顺利完成。通过新招聘模式的调整（数据截至 2019 年 5 月 30 日），同期猎头使用比例降低 8.7%，优化了招聘预算使用结构，节省了大量成本，且调查显示，招聘经理满意度为 100%，基本达到预定目标。

回望项目历程，关键的成功因素有以下 3 个方面：

1. 保持与各方利益相关者全程的透明沟通。全程的透明沟通是变革管理中最最重要的一个环节，项目设计阶段，项目组与中国区的各位总裁分别进行面对面的沟通交流，听取了他们的意见和需求；在第二个阶段，更是借助大型会议的契机，对所有带人经理进行路演，并通过持续的邮件和日常沟通使其知晓未来可能产生的变化。如此频繁的沟通，方能逐步获取各方对新模式的熟悉度和信任感，为项目的落地实施营造良好的氛围。

2. 深入了解业务需求。项目组在整个流程和技术设计过程中充分考虑了业务和招聘人员日常的实际需求，通过技术手段代替了高重复性的人工劳动，并以研讨会的形式不断校准利益相关者对技术的预期，同时对流程加以复盘。该项目的初衷是运用技术和模式流程帮助业务解决问题，而不是增加流程和不必要的麻烦，对业务需求的准确把握是项目实施的根本。

3. 将灵活性运用到项目中。在项目实施过程中，引入灵活的工作模式和沟通方式，并制定清晰的流程。对于实施及运营阶段出现的问题，项目组能够及时进行调整和优化，保证切实满足实际工作需要。

在当前成果的基础上，项目组已启动下一阶段的策划。项目 2.0 版本希望能够在技术上有持续的改进和提升，以提高申请人体验为出发点，将内部系统与外部的招聘平台相链接，加速招聘申请的流程；从招聘经理角度，能使招聘经理在一个技术平台上有完整的招聘体验，并希望能够实现招聘人员、招聘经理和候选人在微信平台上的自主面试安排。

内容来源：本案例荣获中国招聘与任用价值大奖“渠道创新奖”

## 强生公司

强生公司成立于1886年，是全球综合性的、业务分布范围广的医疗健康企业，业务涉及消费品、制药、医疗器械三大领域。总部位于美国新泽西州新布仑兹维克市，在全球60个国家及地区拥有260多家运营公司，全球员工约14万人，2018年全球营收达816亿美元。

在强生，我们坚信健康是活力人生、繁荣社区和不断进步的基础。正因如此，130多年来，我们始终致力于推进健康事业，让人们在每个年龄段和每个人生阶段都保持健康。今天，作为一家全球业务分布广泛、综合性的跨国医疗健康企业，我们致力于用我们的广泛影响力去促进人类健康、建设更美好的社会。我们努力提高医药可及性和可负担性，创造更健康的社区，让世界各地的人都能拥有健康身心，享受健康环境。我们融合关爱、科学与智慧，为人类健康事业的发展带来意义深远的改变。

1985年，作为改革开放以来首批进入中国市场的跨国企业，强生在华成立了西安杨森制药有限公司。多年来，强生一直致力于提供高质量的创新产品来满足不断增长的医疗健康需求，为中国病患和消费者带来健康，建设健康中国。如今，强生在中国的业务涉及消费品、制药、医疗器械三大领域。目前，强生在华设有10余家法律实体，覆盖北京、上海、广州、苏州、西安等90多个城市，员工数约1万人。

## 数字化激励认可助力企业人才管理

### ——拜耳中国员工认可实践

朱欣鑫

#### 变革背景

作为一个历史悠久的企业，拜耳也面临着不确定的业务与人员挑战。在时代的冲击下，拜耳希望打造更开拓进取、开放包容的企业文化，以适应公司持续发展的需要。拜耳把“改变”看成一件需要极力推动的事情，这也就意味着他们不仅要适应变化，更要在变化中成长。拜耳希望每一位员工都是创新者、变革者，相信科学的力量，并勇于尝试、勇于探索、引领变革，以此引导员工思维方式的转变。

为了给员工的工作与个人发展注入热情与力量，拜耳制定了新的绩效和奖励机制，并希望通过该机制激发、助力员工成为更好的自己，同时能够进一步加强“信任”和“授权”文化，为未来的商机做好准备。为此，拜耳定义了3个着力点，即“更好的对话”“更好的领导力”和“更好的认可”。具体来看，这3点分别指：

更好的对话，指引导员工关注最重要的事，强调灵活性、协作和信任。

更好的领导力，指持续地建设领导力，让员工能获得需要的鼓舞和指导，以发挥最佳绩效和全部潜力。

更好的认可，指及时奖励和激励员工的贡献和所创造的价值。不仅对员工的工作结果进行认可，还要对他们的行为、态度、价值观进行认可。

#### “敏捷”成为关键词

在业务环境不断变化、业务策略不断调整的情况下，传统的绩效考核体系存在很大的滞后性，业务环境的快速变化会使得员工年初设定的绩效目标与总体业务目标脱节，因此绩效管理的敏捷化是必不可少的。



在敏捷绩效目标设定中，拜耳强调专注于重要事项，因此可根据需要灵活调整。整个目标设定包含4个关键词，即专注（重要事项）、把握（内容和方式）、更新与调整（目标）、确定（团队目标）。（见图一）具体来看，在这个过程中，拜耳鼓励经理与员工共同制定绩效目标，并协商目标的内容与形式，同时在系统中及时记录，且绩效目标全年随时可调整。最后，由团队经理对团队目标进行把握。在这个绩效管理过程中，拜耳削弱了流程的作用，更多地强调反馈与沟通，且这反馈应不仅存在于经理与下属间，还要存在于员工间，鼓励员工间提供建设性建议。



图一 敏捷绩效目标设定

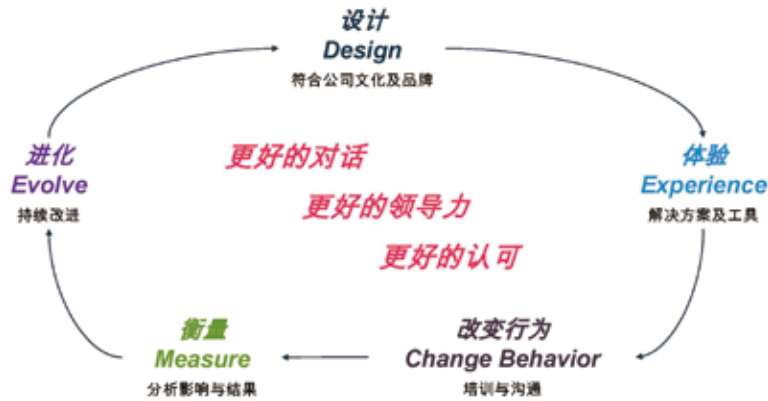
## 项目开启

在“敏捷”的大方向下，拜耳全球进行了绩效评估与短期绩效奖金的变革。在这之前，员工的年度短期绩效奖金由个人、事业部、集团3个部分综合决定，而变革之后的奖金计算仅考虑事业部及其所在集团的业绩。同时，全球设置了“最佳绩效奖”，所有超出个人绩效的部分放到奖金池中，由经理发给团队的绩效最优者。“最佳绩效奖”给到经理很大的空间，全年可以在平台管理调配预算，并且根据业务需要决定发放奖金的时间、频次等。

在全球变革推出之后，拜耳中国整体奖酬团队围绕上文提及的3个“更好的”（更好的对话、更好的领导力、更好的认可），对员工激励与认可体系进行了进一步的本地化设计。项目组看到，传统的组织绩效激励的影响范围较小，大概只能覆盖10%~20%的员工。为了激励更多的员工并在企业内打造“认可”的文化，项目组于2019年打造了公司内部的数字化激励与认可平台——“闪耀时刻”。

项目组明确了不同阶段的侧重点：首先，在设计项目时，需明确公司的品牌定位及愿景，以保证整个项目与企业文化相符；其次，在项目开展前，通过探讨全新解决方案、引入工具等提升员工体验，使员工更愿意拥抱“闪耀时刻”这个全新的工具；

再次，在项目推进过程中，通过大量的沟通与宣传引导员工行为改变；最后，在项目上线后，持续地进行结果的衡量与评估，并为接下来的持续改进提供依据与方向。如此，形成了“设计—体验—改变行为—衡量—进化”的闭环。（见图二）



图二 项目设计闭环

## 激励与认可框架

在设计阶段，项目组针对不同的认可场景，将认可分成了3个层级：

首先，对于那些目前还不是最佳绩效但已经在工作中交付了重要成果的场景，项目组设置了带有较大积分面值的感谢卡，为500～2000分（1分可兑换人民币1元）。经理可根据贡献大小与部门预算确定金额并在平台及时授予相关员工。

其次，对员工额外的付出，或与企业价值观高度符合的行为，经理同样可以予以鼓励，可以使用设置基点为200分的积分卡。

最后，上下级或同事之间可互相发放不带积分的感谢卡，单纯表达谢意。

在这个认可系统中，没有单独设置预算，而是充分授权给经理，让经理感受到公司对他们的信任。所有感谢卡的发放在平台上对全员透明，如此，经理在决定是否要发放感谢卡的时候也会谨慎考虑合理性和公平性。

## 项目呈现

为了让认可及时且可视，项目组在专业公司的帮助下开发了数字化认可平台。这个数字化平台更像公司内部的社交平台，员工注册登录之后可以添加自己的“个性签名”，同事之间也可以相互打标签，如“小仙女”“大神”之类的网络标签，这增加了平台的社交属性，也增添了平台与员工的亲近感。

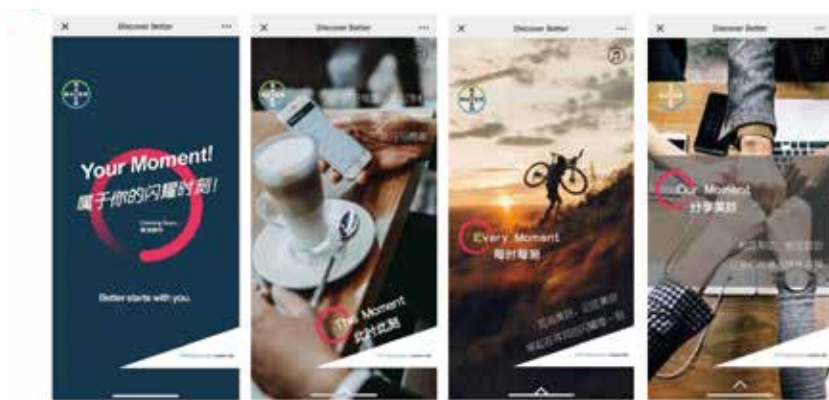


平台主体部分是一块“感谢墙”，这个虚拟感谢墙带有“公告”功能，即员工可随时在感谢墙中看到哪些同事因为什么事情被谁认可了。在项目组的设计中，感谢原因是必填项，因为这一方面约束经理慎重使用感谢卡，引导经理详细说明认可原因，另一方面也给予员工明确的认可与行为引导。

另外，这个认可平台也带有点赞、留言功能，员工可以在这里相互鼓励、打call。收到积分奖励的员工，第二个月就可以在工资里看到这部分奖励。

## 产品推广

项目组从产品的角度出发，对该项目进行推广，但为了避免让员工以为这仅是个积分发放系统，同时也避免给经理造成压力，推广宣传中没有特意提到“积分”这一功能，只是在细节上更走心，紧扣打造认可文化与工作氛围，如强调记录同事的闪光时刻与美好瞬间。他们在微信宣传中定义了平台的几个特点，分别为：“属于你的闪耀时刻”（Your Moment）、“此时此刻”（This Moment）、“每时每刻”（Every Moment）、“分享美好”（Our Moment）。“此时此刻”强调分享美好瞬间、表达感谢的及时与便捷性，员工可以随时随地打开电脑、拿起手机表达认可与感谢；“每时每刻”着重强调该平台帮助员工发现、记录并回顾美好时刻；“分享美好”则引导员工之间相互鼓励、相互帮助并尽情为小伙伴点赞。这不仅是对项目的宣传与推广，更是对企业文化的一种宣传与推广。（见图三）



图三 项目推广

## 增加平台热度与用户黏性

为了发挥榜样效应，平台上设立公司与部门层面的感谢卡排行榜，并且项目组致力于挖掘真实发生在企业中的感谢卡案例，并面向员工及时宣传报道。如当工厂

精益改善部门（Process Excellence）真诚地向每一位提出建议的跨部门同事发感谢卡，并通过感谢卡将其建议内容、后续落实及所起成效详细、具体地反馈给小伙伴时，大家心里都会有被重视而产生的感动。又如，项目组也发掘一些销售团队在指标压力与新产品上线推广的情况下，经理与其下属在平台的感谢卡互动，互相打气、提供帮助、表达感谢。这些案例看起来细微，以至于不足挂齿，但在公司内部，因其实地发生在每一个员工周围，紧扣工作内容，所以更具感染力。

除了这些案例，为增强平台的用户黏性，项目组也在有计划地开展一些活动，保持与员工的紧密沟通。其通过与特殊节点的组合，回顾或营造员工间互相感谢的氛围，如当某一线销售员工获得全球举办的价值观大奖提名时，业务部门在认可平台中给这位员工打 call，鼓励同事们借此时机表达鼓励与感谢。又如年底的时候，出具一个类似支付宝年度账单的感谢卡账单，记录员工在平台上的足迹，可分享朋友圈，如此不仅增强了现有用户的黏性，也吸引了更多的人加入认可平台。在最近的后疫情复工时期，项目组也回顾了抗疫期间员工加班加点确保药物供应、为团队或客户送去防护用品、声援武汉同事为其加油等自发感人的感谢卡内容，并进行了再次宣传。

## 成果

经项目组的引导，平台成立近一年以来，已经有近 4000 名员工活跃在该平台上。另外，员工在该平台中互赠的感谢卡数稳步增长，目前发卡量已超过 15 万张。

除了回顾后台数据，进行定期的数据分析与反馈，项目组还会进行持续的节日氛围文化打造。“闪耀时刻”认可项目是项目团队数字化转型很大的一步，该项目得到了外界的认可，并获得了重磅级的数字化转型大奖。未来项目组将持续提升员工的线上体验，拓宽平台使用场景，将认可文化打造为企业基因。

内容来源：张思凡（Vini Zhang）| 整体薪酬总监 | 拜耳中国

## 拜耳公司

拜耳是一家具有 150 多年历史的企业，在生命科学领域创造出众多促进人类健康福祉的产品和解决方案。随着人类预期寿命不断延长，人口不断增长，拜耳致力于以创新的产品帮助解决当今人类社会所面临的一些重大挑战。秉持“共享健康，消除饥饿”的美好愿景，在企业目标“科技创造美好生活”的指导下，拜耳在更加创新发展、竞争激烈的市场环境中谋新求变，继续为人类的健康和营养不懈努力，致力于创造美好生活。

## 组织变革下的人才管理新实践

王诗倩

### 组织变革的驱动力

首先，如今企业身处的商业世界与先前相比已大相径庭，竞争环境的不确定性也不断加剧。这种不确定性要求组织具备更好的适应力，及时调整自身战略以适应社会和市场发展的需求。

其次，随着科技的发展，产品更新换代、客户需求增长的速度变得越来越快，企业需要加快研发创新、不断适应客户需求和提高快速决策的能力。这又要求企业具备更强的学习力，即持续并快速学习的能力。

此外，“得人才者得天下”，人才是企业市场竞争中赢得主动的战略资本。随着全球化的加剧，人才竞争日益激烈，这对组织领导力提出了更高的要求，组织需要充分发挥人才的作用，增强协作能力，提高工作效率。

基于上述因素，百特因时制宜地开始了内部组织变革，并搭建创新的人才生态系统，以构建敬业、高效和敏捷的员工队伍。

在对外部环境的敏锐洞察和灵活应变的基础上，百特展开了与时俱进的组织变革。首先是企业文化上的变革，百特取消了传统的绩效考核模式，鼓励经理和员工之间就“绩效和发展”进行高频率和高质量的 A.C.E. 反馈（Align, Check-in, Execute），以此打造公司的反馈文化。

其次是组织架构上的变革，打造更加扁平敏捷的组织，减少公司层级，因此相应加大主管经理的管理幅宽。这个改变对于主管的能力提出更高的要求，同时在客观上不可避免地减少了带人主管岗位的数量。

最后是工作方式的变革，要简化工作流程，提高工作效率，所以需要更多跨部门的协作及沟通。

百特中国在人才管理实践上陆续推出了A.C.E. 反馈模式、经理记分卡、+ Me 项目等创新举措以契合公司组织变革、业务发展的需要。

## A.C.E. 持续打造反馈文化

2016年年底，百特在全球范围全面取消绩效考核，创造性地推出A.C.E. 反馈模式，其目的在于：一方面希望聚焦未来发展，因为原有的绩效打分模式更侧重于评价过去，为员工过去的表现贴标签，而百特希望更加专注于员工的发展，在提升员工绩效的同时关注员工的潜力，给予绩效和潜力的综合反馈；另一方面希望鼓励反馈文化在企业内部的建立。

A.C.E. 是3个英文单词的缩写：A即Align，指组织中的主管和下属对于绩效的预期以及对于下一步工作重点的预期要有一致的目标；C即Check-in，百特将其具体明确为月度谈话（Monthly Check-in），即主管和下属至少每月进行一次定期沟通；E是指Execute，即执行，要求主管重视A.C.E. 反馈，定期与员工进行绩效沟通反馈，一年至少要有12次。

A.C.E. 反馈聚焦两方面内容——做得好的方面和需要提高的方面。公司不仅注重员工的绩效结果，还关注员工的发展潜力。主管与员工之间进行定期沟通，开展及时的、有价值的、建设性的反馈谈话。

为了推动A.C.E. 反馈模式在企业内部的落地实施，百特中国采取了多项举措来帮助主管和员工更好地理解与应用A.C.E. 反馈：

1. 建立A.C.E. 技能拓展菜单。在月度面谈中主管和员工会存在很多疑问，比如该谈什么、要谈多久等等，由于没有经历过类似面谈，大家可能会不知所措。因此百特中国在总部方案的基础上，建立了A.C.E. 技能拓展菜单，该菜单为不同级别的经理提供了参考主题、时间、形式等，明确和丰富了面谈的内容，经理可根据业务、岗位特征在技能拓展菜单中选取合适的谈话主题及内容。A.C.E. 技能拓展菜单有助于经理提升反馈技巧，从而实现高效面谈。

2. 新任经理培训。百特有些新任经理原先服务于其他行业或公司，过去习惯使用绩效评分制度考核员工，对于A.C.E. 反馈模式较为陌生；对于内部新晋升的带人经理，A.C.E. 技能也是亟待掌握的。HR便有计划、有重点地开展培训工作，

除了让新任经理了解百特的组织架构、规章制度外，还要全面、深入地介绍百特的反馈文化。HR 在培训中需要为新任经理就 A.C.E. 反馈进行实操演练，提升所有新任经理的反馈技能。

3. 职业发展专题活动。每年百特都会基于职业发展主题开展实践学习活动，例如去年以 Radical Candor 一书为主题推出工作坊，帮助带人经理进行实践练习。今年百特则采用视频形式，在员工中公开招聘 8 位演员，形成 4 种经理与下属的组合，分别以“日常绩效管理”“如何制定工作目标”“如何制订个人发展计划”和“低绩效管理”为主题，演绎经理和下属间的 A.C.E. 对话，并自制成视频，让员工们看到不同情境下 A.C.E. 反馈的差异，反思自省、取长补短，帮助经理不断演练，推动提升带人经理的 A.C.E. 反馈技能。

项目推出后还需进行实时跟进，对于 A.C.E. 反馈的跟踪调研，百特从以下 3 个方面循序渐进地考察：

首先看频率。百特会每半年进行一次定期调研，在调研中询问员工与其主管沟通的次数 / 频率，确认主管是否按要求完成面谈，从次数 / 频率上确保 A.C.E. 反馈在公司内部的顺利推行。

其次看质量。在频率的基础上，百特会关注面谈的质量，主管和员工的面谈主题是否具备多元化、面谈内容是否在不断丰富完善等，以确保主管及时有效地为员工提供有建设性的反馈。

最后看满意度。通过调研发现，在月度面谈中，有些主管的面谈内容仅局限于工作任务，缺乏全面性，忽视了员工的身心健康和未来发展。因此百特将满意度评价引入追踪调研中，注重员工与主管面谈的满意度，并及时给予主管反馈，帮助主管不断提升面谈技能。

此外，百特还将净推荐值（Net Promoter Score, NPS）概念引入追踪调研中。净推荐值是一种常用的用户满意度分析指标，可衡量用户对组织、品牌、产品或服务主动推荐的意愿。用户依据愿意推荐程度在 0 ~ 10 分之间打分，9 ~ 10 分视为推荐者，0 ~ 6 分则是贬低者，推荐者比例减去贬低者比例，最终所得就是净推荐值得分。

在净推荐值理论的基础上，百特为员工设计了两个问题：第一，“你向朋友推荐百特的可能性有多大？”；第二，“你在多大程度上认可你的直接上级？”。最后通过分析发现，A.C.E. 反馈谈得越频繁、内容越丰富，净推荐值则越高。所以

主管与员工之间的高频沟通，不仅有助于增进员工与主管的关系，也有助于提高员工对企业的认可度。

对A.C.E.反馈的跟踪调研，百特从关注频率，渐进到关注质量和满意度，最大限度地发挥A.C.E.反馈在组织变革和人才发展中的作用。

## 经理记分卡提升经理管理有效性

经理记分卡（Manager Scorecard）是百特人才发展的另一个创新举措。百特在每年的最佳工作场所调查的40道题目中插入了8道与带人经理相关的题目，诸如“我的经理有很高的道德标准”“我的经理给我定期反馈”“我的经理可以给我非常有用的反馈”等，由员工给经理打分评价。经理记分卡的推行旨在帮助经理提高其管理有效性和管理能力，从而提高团队的工作绩效。

经理记分卡每年会更新两次报告，这便意味着经理每年都面临两次管理能力的考核。考核存在一个前提，即带人经理必须有5人以上的反馈样本。因为团队成员不足5人，样本数量太少，反映的情况不具备全面性，另外的一个考虑是保密性原则。

经理记分卡报告中会呈现多项数据指标，诸如经理管理效率总得分、A.C.E.反馈频率、A.C.E.反馈话题比重、员工参与率等。A.C.E.反馈话题比重是经理记分卡的核心之一，话题涵盖了工作目标、绩效反馈、工作挑战、发展能力、职业理想等方面。通过话题比重的展示，经理可以知晓自己在面谈时的不足，查漏补缺，不断达到相对平衡。经理记分卡使每一位带人经理，通过多维度数据对标，可直观了解自己的管理有效性。

此外，有多级管理层的主管，会产生两份报告，一份是整个组织的报告，一份是其直接管理团队的报告，前提都是要有大于5个的样本数。举例来说，一个部门有40个员工，部门经理基于40个员工的反馈可产生一份报告。经理在部门中直接领导的只有10个员工，部门经理基于这10个员工的评价也会产生一份报告。双管齐下，以确保经理记分卡结果的真实有效性。

经理记分卡制度对于每个带人经理来说，是一种压力，也是一种帮助。从压力的角度而言，经理记分卡制度就像考试，每半年进行一次管理能力考核，经理没有松懈的时间，一定程度上会带来心理压力。同时，作为经理，对于组织成员的发展负有很大的责任，所以经理记分卡也是一个晴雨表，帮助经理定期获取下属的反馈和意见。



另外，经理可从3个维度着手提升自己的管理有效性。首先是 gives feedback（提供反馈），经理要为下属员工提供及时的、有建设性的反馈，这一过程中 HR 也会不断地去更新完善方案和工具，为经理提供支持。其次是 drives engagement（提高敬业度），经理要提高员工对 A.C.E. 反馈的参与度，重视员工提出的问题，思考如何关怀下属。最后是 values differences（重视差异），百特是一个多元化的企业，尊重员工不同的文化与思想，在组织管理中，经理需要思考如何创造多元包容的团队，以助力公司打造最佳工作场所。

## 百特 + Me 项目

百特的第三个人才发展创新举措就是 + Me 项目。随着百特的扁平化组织架构改革，3 年内经理的管理幅宽增加了 40% 以上，普通员工带人的机会相应减少。公司期望在组织内为员工增加非正式领导的机会，于是 + Me 项目应运而生。

百特将目光更多地聚焦在与公司文化相关的项目当中，通过自愿申请、竞争上岗的方式，让员工在本职工作之余，有机会在跨部门、跨专业的项目中担任非正式领导。在非正式领导项目中，员工可以在更宽广的领域中锻炼自身能力，探索更多的可能。同时，通过跨部门的沟通合作，可以拓展员工的人际圈和影响力。

基于员工兴趣与需求，通过内部调研、创新设计，2019 年年初百特在中国推出了多个 + Me 项目，包括内部讲师、变革大使、员工俱乐部、合规大使、CSR 公益项目组、包容文化大使、网络直播以及 Smart Working 委员会等。百特通过 + Me 项目为员工提供更多舞台发展自己的技能，在这个过程中，员工不仅可以锻炼自己的领导力，还提高了时间管理和项目管理的能力，同时有助于增强自己在组织中的影响力和曝光度。

+ Me 项目采取高管导师制，由高层领导担任项目倡导人，在项目运行过程中为员工提供建议、意见和资源，确保项目的稳健运行。同时在跨部门、跨专业、跨地区的合作中，员工可建立网络，这有助于员工人脉的扩展。

+ Me 项目在员工中广受欢迎，大中华区有近 300 位员工报名参与到 40 个 + Me 子项目中。+ Me 项目在发展员工的同时，也在用创新方式推动组织变革。

## 小结

在 VUCA 时代，企业面对的新常态对人才管理提出了更高的要求。百特认为积极探索创新的人才管理理念，时刻引领人才发展的需求，是应对组织变革的良策。

百特通过 A.C.E. 反馈为主管和员工建立了新的连接方式；并借助 + Me 项目让员工有机会尝试新的领域，发挥员工更多的潜能。同时，+ Me 项目为员工提供了新的发展方式，通过跨部门、跨专业的项目经历和体验式学习，员工以不同的方式在不同的机遇中脱颖而出，从而帮助员工在人才管理的变革中获得更好的发展。

在复杂多变的业务环境下，百特通过这一系列的人才管理新举措实现了更好地发展、激励和保留人才，实践还在继续，作为面向未来的组织，百特将持续进行人才管理创新迭代以应对新的挑战。

内容来源：赵隽艳 | 大中华区人力资源高级总监及亚太区人才管理高级总监 | 百特医疗

### 百特医疗公司

百特医疗于 20 世纪 80 年代来到中国，是最早进入中国医疗市场的大型跨国医疗企业之一，有着近 90 年的发展历史，秉承“拯救并延续生命”的企业使命。其总部位于美国芝加哥，在全球范围内拥有 5 万名员工。目前，百特在中国设立了 11 家机构及办事处、5 家工厂、1 家研发中心、1 家技术服务中心，拥有将近五千名员工。



## 第三章 大咖故事

HR 中的一部分高级管理者，无论在管理理论还是实战中都积累了丰富的经验，并沉淀出自己的人生哲学。读他们的故事，不仅是为了满足我们对于一个成功、成熟的 HR 的成长之路的好奇心，透过他们，还可以反观自己是否能在恰当的时间选择适合自己的道路。



## 那就，继续少年吧

### ——访蓝标传媒高级副总裁 Wendy Qu（曲增波）

朱欣鑫

在同事们看来，Wendy 是一个温和而坚定的人，她很“少年”，因而大家常常能够在与她接触的过程中被打动。在 DISC 测评中，Wendy 属于 DI 型，即掌控 + 影响。但有意思的是，她的测评结果中 S 的元素也不少，S 型最大的特点是“支持”，与“掌控型”的 D 处于对角线的位置，这意味着 Wendy 在掌控力和影响力之外，还有着很强的支持性。对此，她这样说道：

“但凡别人对我表达了合理的需求，我能帮得上就特开心。”这样看来，她温和、坚定且少年的特质就比较好理解了：温和源于对他人的同理心，坚定则是她对自己的信任与笃定，少年在于她从不给自己固定人设，她能跟 95 后、90 后、80 后、70 后都“平起平坐”，打成一片，她愿意并且能够跟不同背景、不同年龄的人学习新知，探索未知，共同成长。

Wendy 的第一份工作是从大学时期开始的，当时她在一家活动公关公司实习，这家公司承办各种大型活动，其中一个活动尽人皆知，那就是“同一首歌”。后来这家公司的业务拓展至高端公共关系领域，Wendy 也随之进入公关行业。毕业 2 年之后，她来到了蓝色光标，这个让所有公关人最向往的地方。

#### 一次甲方的尝试

在蓝标，Wendy 依然做着客户服务（account service）的工作，主要负责客户咨询和公关服务等。她本可以沿着客户服务这个序列从客户执行到客户经理，再到客户总监一直做下去，但是 Wendy 天生就是个有“学霸情结”的人，对自己有

着很高的要求。当她自认为自己在这个岗位上只能做到七八十分，永远赶不上心目中最优秀的那一个的时候，不免有些焦虑。这期间，她不断寻找问题的原因，并试图找到一个解决方案，终于在加入蓝标4年之后，她选择了离开。为了验证自己的猜想：“如果我在这个岗位上不能做到最好，会不会是因为一直在乙方以致自己的思维受到局限？”这一次，她来到了一家外企甲方公司——杜邦，成了她最敬佩的一位公关前辈的下属。

本以为在杜邦这家业务范围涵盖农业、化工、家居、建筑、电子、交通等各个领域的大企业中能有更多种可能，然而实际上，在这个庞大的体系中，它对人的需求和要求相对固定，决策链和项目推进以稳健为先。这些对于在蓝标“野”惯了的Wendy来说无疑有些放不开手脚。她自认为自己是一个有耐性的人，但前提是能看到前面的目标，因此1年之后，她离开了杜邦，这次在甲方的尝试就此结束。

## 回到蓝标，切换职业轨道

实际上，自Wendy离开蓝标加入杜邦之后，她的老上司潘总一直跟她保持着“有节奏的”联系，基本上每个季度都会跟她电话或短信一次，询问她的近况。前两个季度，Wendy以自己还在融入期为由婉拒了潘总的邀请，但到了第四季度，她已经融入这家公司，且具备一定的甲方思维时，依然无法打开自己。而此时，潘总已经被蓝标集团从北京委派到蓝标数字上海公司2年，把蓝标数字上海公司的团队从20多人扩展到近100人，把业绩从自负盈亏状态做到了千万级盈利，也让蓝色光标这个品牌在上海初步崭露头角。他需要更加强有力的人才加入他的战队，他要在他看好的华东大区建立蓝色光标的“霸业”。他再次找到Wendy，希望Wendy能够助他一臂之力。收到邀请的Wendy有些犹豫，她还在某些不确定中徘徊：一方面，不确定继续待在甲方是否能如自己所愿地“打开自己”；另一方面，也不确定再次回到之前的公司、做同样的事情是否真的是一个较好的解决方案。直到潘总提出将人力资源和所有后台职能部门交给Wendy管理，她顿时感觉兴奋不已，直觉告诉她，自己可能是幸运地遇到了“真爱”，于是下定决心回到老东家、老上司那里。

在职能部门中，人力资源占了很大的比重，这也是让Wendy“心动”的地方。“我觉得通过人力资源管理帮助企业取得成功，是一件短期效应与长期效应都非常明显的事，这很有意义”，她兴奋地解释道。之前无论在甲方，还是乙方做公共关系，决定工作最终结果的关键决策点很多时候都不是她能影响的，而在蓝标做人力资源管理，每落地一个政策就能立竿见影地收到效果。即便近期看不到效果，

由于整个决策的链条很短，也能很快收到相关的反馈，从而她能灵活调整自己的工作策略、方法，这是她此前从未有过的工作体验，因而乐此不疲。

这一次回到蓝标之后，Wendy 需要长期在上海工作，她不得不离开 2 岁的儿子，在上海一待就是 2 年，与家人分居三地，基本上一个季度才能回家看一次孩子。但她从来没觉得委屈，反而更多地感到幸运，因为找到了一个最适合自己的方向。

“我觉得自己很幸运，在一个大胆用人的公司，有一个可以信任的老板，让我去尝试各种机会。而且忙忙碌碌的，有所收获，通过我的努力帮助别人成长，是很有意思的一件事。”

就这样她一路陪伴蓝标数字上海公司从 100 人的团队发展至 300 人，再到如今蓝标传媒的上千人，营收从千万到达百亿。上海公司办公地点的迁移也能描绘出蓝标数字上海公司的发展轨迹，Wendy 清楚地记得每个办公点：从龙头大厦到万泰国际，从万泰国际到国展 388，再到现在的航汇大厦。潘总会跟她回顾在龙头大厦晚上加班时，天花板上老鼠的嚣张；他们也会永远记得万泰国际办公室楼上保健品公司的洗脑音乐。现在回想起来，Wendy 一点都不觉得苦，反而觉得很温馨，很幸福。

## 回到北京，内部创业

2 年之后，孩子到了上幼儿园的年纪，Wendy 开始考虑回到北京。潘总非常支持她的想法，并调她回北京负责开始搭建覆盖全国的资源中心。然而，就在 Wendy 调回北京半年之后，潘总也接受了蓝标集团的战略委任，这次总部在北京。2014 年，蓝色光标在“营销智能化、业务全球化”的战略基础上确定了新的战略赛道，即进军移动互联网，并把这个任务交给了潘总。不出意外地，Wendy 成为第一个加入这个队伍的人。

这对 Wendy 来说非常新鲜，她之前很少听说“移动广告”这类词。了解到集团的战略方向后，Wendy 迅速找到相关领域的资料，对标了在这一领域较有资历的移动广告公司，并找到了蓝标具备的优势：首先，蓝标积累了大量愿意信任他们的客户；其次，蓝标已经上市，可以通过资本+内生增长两条驱动力同时进行；再次，蓝标人训练有素，能够快速切换赛道；最后，蓝标拥有超强的战略决心和耐心。这些带给了他们很大的信心。随后，他们开始组建团队，Wendy 协助潘总组织了一次蓝标数字上海公司核心业务总监的团建。在这次团建中，潘总将集团的战略方向坦然告知，让大家自己选择是留在现有公司，还是从零开始，一起探索移动广告新赛道。这次团建之后，他们收获了 2 个业务总监，这个 4 人小团队开始了披荆斩棘之路。

## 收购多盟和亿动

Wendy 觉得自己是个天生乐观的人，在她的观念中，只要方向是对的，就没有什么是不可行的，只要铆足劲儿往前冲就是了。最开始的时候，他们把精力主要放在了探索商业模式、商谈媒体合作和组建团队上。Wendy 利用此前工作和生活积累的人脉找到了今日头条、滴滴、爱奇艺等公司的相关负责人，并促成他们与新成立的蓝标移动互联（后更名为“蓝标传媒”）达成合作。从2014年年底到2015年上半年，这个核心的小团队一边在市场中摸爬滚打，一边招贤纳士，扩大自己的队伍。后来，在集团董事长和投资部的协助下，他们锁定了几家移动互联网广告公司，最终确定了并购多盟和亿动这两家该领域的领头公司。

2015年6月，蓝标同时并购了多盟和亿动，而Wendy的工作核心也立即发生了变化。并购之前，Wendy冲在一线，与各种媒体谈合作、找资源、搭团队；并购之后，她需要做大量的整合工作。市场上，成功的并购整合案例并不多，且蓝标是同时并购两家公司，其中一家无对赌并购，其难度可想而知。

即使那段经历困难重重，但Wendy依然非常感恩。“在蓝标，我的老板给了我很多帮助，也给了我这样一个深度参与创业的机会，让我能够一只脚在营销，一只脚在互联网，脚踏红蓝两界，这对我来说比什么都好。”这就是Wendy，因为找到自己最喜欢的位置，即使熬夜加班，也甘之如饴。

其实，在整合过程中，两家并购公司因客户重合以及历史竞争关系，经常发生针尖对麦芒的明争暗斗。作为总裁办以及人力资源的负责人，Wendy需要花很多精力去协调、融合。“那一段时间大家都特别敏感，每天都如履薄冰，但就是感觉这事儿能做”，她笑着说道。到目前为止，两家公司的信任度已从最初的10%变成了现在的百分之六七十，而Wendy认为这离蓝标所追求的协同程度还有一定的差距。

在Wendy看来，成功的并购后整合有两个重要因素：一个是共同利益，利益必须达到一定的平衡；一个是人，关键人员之间必须从彼此陌生或者误解，到逐步了解，再到欣赏，最后相互信任。Wendy觉得“基于弱点的信任”是最稳固的信任。在这个过程中，Wendy把自己的人事工作拆解成做人和做事。首先，要用自己的人品以及专业态度让别人信服，促进双方之间的互动、了解；其次，通过人力资源项目、制度等来推进各项政策的落地实施，真正帮他们解决问题。如此，Wendy不仅取得了两家公司的信任，也得以牵线促进两家公司的彼此理解与协同。



图为曲增波 摄影张弓



## 蓝血新星计划

Wendy 一直以来都身兼数职，除了主管总裁办和人力资源，还负责市场部以及政府事务工作。在人力资源这一块，她的团队正在做一个人才项目——蓝血新星计划。这是她目前非常重视的一个项目，因而投入了大量的关注和资源支持。“我们 CEO 有一句话：‘人才，唯有人才才能让一家企业熠熠生辉。’蓝标非常重视人才，也会在不同的阶段推出一些重点人才培养项目，而蓝血新星计划是我们今年最关注的项目。”

“蓝血”即对蓝色光标的血液传承，这个项目完全针对应届毕业的员工，主要培养通识知识，并使其理解蓝标企业文化价值观，她解释道：“看到企业的历史，认可它的优势，同时又能接受它目前的不完美，这样的员工在未来能够快速成为骨干。”整个项目包含三部分重点内容：首先，企业文化宣传以及企业历史、战略的强输入，这部分内容由 CEO 亲自讲解，学员可以听到最原汁原味的内容。其次，通识知识的培训，包括职场沟通、PPT 制作、Excel 表格应用等初入职场的大学毕业生最需要的技能培训。最后，帮助应届毕业生们厘清自我认知，利用测评工具，了解自己的优劣势，并据此进行职业规划。Wendy 认为，在职业初期就制定明确的规划对应届毕业生的成长将助益颇多，“当有了一个近 1 年或者近 3 年的目标时，新员工们就不会过于浮躁，也不会过于沉沦，可以沉下心来面对一些事情”。她强调了蓝标人的关键特质——“专业卓越，靠谱腔调”。既靠谱又有腔调的人是蓝标欣赏的人才，而蓝血新星计划也是围绕这些关键词来培养新一代的蓝标人。

在 Wendy 看来，人力资源工作与她的人生信念完美契合，这最大限度地释放了她的价值，谈到这些的时候，她的言语中依然带着兴奋。她现在更多思考的是，如何在业务与人力资源之间更好地链接：一方面赋能管理层，使其具备人力资源的相关能力，真正把人力资源当作咨询顾问，遇到问题的时候能够结合人力资源战略来寻找解决方案；另一方面使得自己的团队也能用业务的思维看待问题，培养业务敏感，与业务对话，提供其最需要的支持与服务。

## 微妙的动态平衡

Wendy 认为，工作与生活无法达到完全的平衡，“就像杂技场上走钢丝，只能是动态平衡”。在动态平衡中，环境会激发她的更多潜能，也能让她影响周围的人朝着一个方向奔跑。说到这里，她回想起当初离开 2 岁的儿子来上海工作的那段时间，Wendy 有些庆幸：“很幸运，我儿子现在快 11 岁了，他的各方面都



是特别有安全感的状态。”现在，她会把儿子当成自己的朋友，在空闲的周末营造一个母子共处的空间。“他习惯了下午茶，一个茶壶，好看的茶杯，几样点心。看到这些之后，他会把自己的书拿出来和我一起度过一个下午。”即使时间很短，也能感受到彼此的爱与陪伴，这种仪式感对于他们来说是必不可少的。

## 再一次启程

Wendy 最近想去尝试自己以前从未尝试过的新领域。“我希望自己能够成为一个兼职讲师。”为了迈出这一步，去年她考了 ICC 讲师认证，紧接着就开始在这一领域试水：先是针对一个小团队做了培训，后又用在蓝血新星计划中。Wendy 认为在这件事上花时间是值得的。“我很喜欢与人深入交流，基于自己做业务和做人事工作的积累，辅导更多有需要的员工。可能今年再做两次培训吧，然后慢慢想开发更多适合蓝标传媒的课程。”

实际上，去年 Wendy 又接到了新任务，即参与创建蓝标在线。这是蓝色光标面向未来 3 ~ 5 年乃至 10 年制定的战略项目。这次还是身为蓝标传媒 CEO 的潘总领队，Wendy 与 CTO 以及一位业务总裁组成先锋团队，先跑起来，从商业计划书开始，一步步往前推进。接到这个任务之后，她重新拾起当年蓝标传媒创业的状态，又投入到各种做规划、聊市场的工作中，之后启动产品研发，并在疫情期间发了体验版。直到本次采访之前，她刚刚主导完成蓝标在线产品发布会。在蓝标，Wendy 每 2 ~ 3 年就会接触全新的领域，每一次涉足新领域，她都带着充足的信心与耐心全力奔跑，而每一次奔跑都带着满满的少年感，她总能看见自己和团队的更多可能。

## 在探索中求变，方能行稳致远

### ——访施维雅中国人力资源总监 Becky（周波）

朱欣鑫

Becky 认为自己是一个目标明确却没有太大野心的人，对她来说，工作是为了更好地生活，但实际上，她会在工作中投入极大的专注力，以结果为导向。在领导和同事眼中，她是一个头脑清醒、逻辑性很强的人。这有时会带给团队成员一定的压力，但却能激发他们不断寻找创新性的解决方案，也因此，Becky 的团队才能够在充满变数的环境中快速成长。

Becky 之前做过色彩性格测试，当她是一个个人贡献者的时候，她的性格颜色是蓝色（代表动物为猫头鹰），也就是十分重逻辑的分析型人格。她认为这除了跟自己天生的性格底色有关，还跟自己的工作有脱不开的关系。“那个时候我是分析型的猫头鹰，因为我本身是很理性的人，在任何状况中都会逻辑严密地去分析，然后找到解决方案，这也是我的工作所需要的。”然而，当她越来越多地在管理的道路上积累了丰富经验时，她的性格色彩发生了转变，即黄色性格（代表动物为老虎）慢慢提升。“我在成为管理者之后，除了保持分析的本色，更多地要在团队中做决定，或者在不确定的环境中找到未来的方向。”

Becky 非常享受这个过程，她不仅自己在探索着自己的边界，也能够带领团队成员不断地成长。“我现在的团队特别好，大家互相分享自己的想法、疑惑，一起寻找解决方案，这个过程是我们都乐在其中的。”近2年 Becky 及其团队的工作量不断增加，但因为创造了很多属于他们的“第一次”，所以他们虽然辛苦，却仍然不知疲倦地在奔走前路。

## 踏上人力资源的跑道

Becky 大学毕业之后在一家国营单位的总裁办公室做外事的翻译和支持工作，后来，这个单位跟国外的一家公司合资成立了新的事业部，在与外方合作的时候，Becky 开始接触 HR 相关的工作。半年之后开始正式在这家合资公司做招聘，同时负责绩效管理、培训等工作。就这样，Becky 转到了人力资源行业。两年半之后，她便把人力资源当成以后的职业方向。Becky 是幸运的，因为在很多人还在为未来的方向纠结的时候，她已经清楚地找到了那个适合自己的职业。虽然这个过程中需要自己进行大量的摸索和学习，但在 Becky 看来，人力资源与她算是“性情相投”，因为她在这份工作中可以跟不同的人打交道，而且能在这个过程中，帮助组织识别人才，帮助人才匹配合适的岗位机会，这份工作给 Becky 带来了极大的成就感。

## 去外企，成为 HRBP

彼时外企成熟，先进的人力资源管理理念、方法和工具对 Becky 来说具有很大的吸引力，她希望能够到外企中对人力资源有更深入探索，因而离开了所在的国营单位。Becky 来到一家合资公司——DHL（中外运敦豪），主要负责招聘工作。虽为合资公司，但这家的管理风格却延续了央企的风格，因此，一年半之后，当施耐德有了一个 HR Generalist 的职位的时候，她抱着对人力资源极大的兴趣来到了这家企业。

HR Generalist 在早期类似于 HRBP 的角色，可以接触到人力资源各个模块的工作。当时，她所负责的工作中有 40% 依然聚焦在招聘，另外还需要支持一线业务部门。接触业务部门并没有带给她压力，反而让她能在这份工作中游刃有余地处理各种问题，因为 Becky 对业务有种天生的敏感，而且愿意去了解、分析业务问题。在帮助业务部门处理问题的过程中，Becky 对人力资源的涉猎也越来越广泛，用她的话来说就是“横向拓展了自己的知识面和经验”，而这些能帮助她去判断自己真正擅长哪些领域。然而，就在她快速成长的时候，Becky 所在的业务单元从北京搬到了上海。而且公司接下来要做一些调整，除非她愿意随公司迁往上海，否则能提供给她的发展机会很少，但因为家庭原因，她选择了离开施耐德。

Becky 一直对医药行业有着很大的好奇心，当拜耳有这样一个做 HRBP 的机会时，她毫不犹豫地来到这家公司，依然做着支持一线业务的工作，同时也在 HR 的领域里不断精进。但她在作为个人贡献者第五六年的时候，开始感到自身在管理经验方面的不足，“因为我的客户大部分都是管理者，而我作为 HRBP 是没有带过人的，所以有时候在给他们提供建议的时候更多的像是纸上谈兵”。所以那个时

候开始，Becky 希望自己能真正成为一个管理者，去体验作为一个管理者会面临的挑战、问题与成长，这样才能给业务经理们提出最有效的建议和支持。当她找到自己的上级领导表达自己的职业诉求时，领导跟她一起分析了公司未来的方向：当时拜耳已经在上海建立了一个人力、财务、IT 共享中心，且会尽可能减少 HRBP 的人数使得整个组织更加扁平化，就算有空缺，也会放在上海，而不是北京，因此 Becky 可能在 2 ~ 3 年之内不会有这样的机会。

## 带人，成为管理者

2013 年，Becky 离开拜耳，在前同事的推荐下来到了亚马逊。之所以加入亚马逊，在一定程度上也是好奇心的驱使，因为她此前的工作经历都在欧洲企业，所以想去体验一把亚马逊这个特征鲜明的美国企业的文化。加上彼时电子商务是一个热门领域，且亚马逊是唯一一家电商领域的外资公司，这些都激发了 Becky 的探索欲。她把在亚马逊的这段时间看作自己职业生涯中的一个节点，在这里，她开始成为一个管理者，手下带了一个人。Becky 认为这对自己是很好的过渡。“因为我在之前完全没有带过人，来到亚马逊之后开始带一个人，这样步子不至于跨得太大，同时又可以学着做管理。”

进入亚马逊后，Becky 经历了管理理念、制度以及企业文化的冲击，她以 HRBP 的锐利眼光分析了亚马逊在中国的发展模式。“很快，我了解到了这个行业的动态和趋势，这能反过来帮我判断这个组织在中国的发展是不是良性的，而亚马逊当时是想直接在中国市场复制美国本土的成功经验，这在我看来是不符合中国发展特色的。”基于此，Becky 并不看好亚马逊在中国的发展，因此在一年半之后选择离开了亚马逊。果不其然，此后亚马逊在中国的市场份额越来越小，直至去年，亚马逊的主营电子业务退出中国市场，仅保留了海外购业务。这在一定程度上印证了 Becky 对这家公司的判断。

而从人力资源的角度来说，Becky 认为这是一次很好的学习经历。“在亚马逊，不仅让我的视野更加开阔了，更让我见识了招聘以及绩效管理可以达到的标准化、流程化以及严谨性。”在亚马逊的经历虽短，Becky 却收获颇多，这些都或多或少地影响着她日后的人力资源策略的制定与执行。

## 携手施维雅

实际上，在加入亚马逊之前，施维雅的 HR 就与 Becky 有过接触，当时提供的岗位是职能部门的 HRBP，而 Becky 更喜欢跟业务打交道，因此婉拒了这个机会。

一年半之后，当她在亚马逊离开的时候，施维雅再次找到她，这次带来的是真正的业务 HRBP 经理的职位，她爽快地答应了。

Becky 在这份工作中的主要任务是支持全国所有的销售团队。虽然是回到了老本行，但她却有些兴奋，因为这次，她将带领着一个 6 + 2 的团队支持全国大概 1700 个左右的销售同事。她十分擅长跟销售打交道。“销售同事都很聪明，和他们打交道的时候需要不断地反思自己，促使我不断提升自己的沟通能力、影响能力，这个过程很有意思。”她莞尔一笑。

## 上任 & 擢升

来到施维雅之后，Becky 首先跟团队成员开了几场会议，来自不同地区、拥有不同背景的团队 members 们迅速在这个过程中建立了合作规则以及信任。虽然他们分在不同的销售区域，但基于这样的规则，依然能够及时地在团队中进行沟通、协作。Becky 快速地融入了这家公司，而且很享受团队的管理、协作，以至于她加入施维雅仅半年的时间，同事感觉她已经是个“老”施维雅人了。

Becky 在施维雅的每一任直线上级都是法国人，所以向上级进行汇报时，她总会有意识地审视自己的思维方式。从上级的角度考虑问题，这让她养成了换位思考或者说跨文化思考的习惯。“我在表述一件事情的时候，会考虑老板是否能理解，毕竟我们来自不同的文化。”日常工作中有意无意的“训练”让 Becky 不仅能快速抓到上司的想法，而且能把员工的心声准确地反馈到管理层中。

在 Becky 来到施维雅的这几年间，人力资源负责人换了两轮，公司每次都是无悬念地调任一个法国老板到这个职位上。然而，2018 年，Becky 的老板要回到法国时，他找到 Becky，问道：“你有没有想过尝试中国区人力资源负责人这个机会？”Becky 的第一反应是惊讶，因为她将是这个职位上的第一个中国人。原来，领导正是看中了她对业务、对环境变化的敏感，而且作为一个中国人，她也更能了解员工的需求，进而制定最有效的解决方案。了解到公司的想法之后，Becky 毫不犹豫地接下了这个职位。在她看来，这是一块可以任其探索的空间。

随着职位的升迁，Becky 的角色也随之改变，她不仅要在团队中做一个 Decision Maker（决策者），还要制定符合公司整体战略的人力资源战略。同时，她还是团队成员的帮助者，“当他们有解决不了的问题或者困惑的时候，我要帮他们梳理问题并找到解决方案”。

## 完善人力资源架构

Becky 刚来到施维雅的时候，这家公司的 HRBP 团队刚刚建立，各人力资源模块的运作也有很多的提升空间，这给了她施展拳脚的空间。当她把自己的经验、创意带到这家公司时，经常会激起大家的讨论，也推动着人力资源整体架构的不断完善。近 2 年，施维雅人力资源最大的变动就是招聘集中化，另外 HRBP 团队被划分为两个部分：一部分专门支持业务部门的工作，另一部分支持其他部门的工作。同时，她也培养出了自己的专家团队，如 TA 团队、人才与组织发展（Talent Management & Organization Development, TMOD）团队。整个团队似乎被注入了新鲜的血液，各种项目也不断地被催化。施维雅开始进行雇主品牌宣传，比如参加外界的评选活动、演讲活动等，将公司的文化通过这些活动传递出去，有策略地发出施维雅的声音。另外，近 2 年，施维雅的人力资源团队在 Becky 的带领下，开启了很多个“第一次”，如：在薪酬福利方面，为符合新生代员工的福利需求，第一次上线了弹性福利；第一次在校招中进行空中宣讲；第一次上线 EAP 项目……虽然这些实践在市场上已不是新鲜事，可对 Becky 来说，他们要寻找最适合施维雅的时机去开启每一次“尝鲜”，而每一次尝试都推开了未来的机会之门。目前，Becky 所带领的施维雅中国的人力资源团队已经将多个 Best Practice（最佳实践）汇报到全球总部，并让其他地区的 HR 团队借鉴。

## 激发员工潜能

每年 5 月，施维雅会制定公司未来 5 年的战略规划以及下一年度的工作计划。今年的战略规划会议结束后，Becky 便依托与公司的整体策略制定了未来 5 年的人力资源策略及工作重点。为支持公司的业务发展，Becky 将其接下来的工作重点放在绩效管理 with 员工敬业度上。一方面推行新的考核政策激励员工达成高绩效，另一方面通过及时的认可来提升员工的敬业度。其已连续开展 2 年的敬业度调研，并对调研结果进行分析、解读，便于后期采取跟进措施。

施维雅去年第一次敬业度调研的结果显示，员工已经有着很高的敬业度，Becky 依然从调研结果中找到了未来的重点，即及时认可、反馈与发展。这实际上对经理们提出了较高的领导力要求，为此，他们会从管理者与员工两个角度切入。

对管理者，提供一套反馈、辅导的工具，帮助经理们掌握反馈与辅导的能力。同时通过及时有效的认可机制项目，引导员工正确的行为，形式不拘，或是卡片，或是邮件，都可以达到及时认可的效果。





图为周波 摄影林晓

对员工，帮助其识别自身优势。在 Becky 看来，很多员工并不能清晰地认知到自身优势，而员工如果不能最大限度地开发自身优势，其面对多变的市场、政策环境就很难做出迅速的反应。因此，除了管理者的反馈，Becky 的团队还会针对员工进行一次自我探索，从而使其更加清楚自己的优势以及未来努力的方向。

## 奔跑不停

在职场之外，Becky 是个名副其实的跑步爱好者，她已经连续跑了 5 年的马拉松。如果不是受疫情影响，她今年将会进行第 6 次长跑。即使不能参加马拉松，她也每周跑两次长跑，总里程在 10 公里左右，而这个数字相比于之前的每周 30 公里已经减少了很多。提到长跑，Becky 给到的关键词不是“毅力”“坚持”等字眼，而是“放松”，尤其是在自己疲惫的时候，更能通过跑步达到精神上的放松。Becky 喜欢探索不同的跑步路线。前一段时间，借着送儿子上课的机会，她绕着中关村一带给自己规划了几条路线，一路上遇到的各种风景，无论是自然风景还是人文风景，她都饶有趣味地欣赏着。跑步是 Becky 与自己独处的方式，在这个过程中她能全情地与自己对话，而且会不时地在跑步时迸发出灵感。“心里会非常安静，很多事情都是在这时候想清楚的。”无论对待跑步，还是工作、生活，Becky 都能保持探索精神，也能在混沌的环境中保持清醒并坚定地前行，正因如此，她才能一路走来栽植了属于自己的独好风景。



## 第四章 管理洞见

很多人说，管理是技术与艺术的结合，正因如此，HR 们才能够有自己的平衡与探索，在人力资源管理中，才能呈现出百花齐放的局面。HR 管理者们在实践中形成具有鲜明特征的管理风格，同时，他们的思考对于整个行业来说也是一笔宝贵的财富。



## 变革中的企业敏捷人才管理

王诗倩

### 为什么需要敏捷人才管理

我们生活在一个快速变化的时代，因而需要在模糊和不确定性中做决定，而且是快速做决定。对于企业而言，这便要求组织架构能够时刻支持公司战略的发展。如果组织架构没有办法服务公司战略，那么公司将很难对迅速变化的社会、市场局势做出快速响应。

以此次疫情为例，我们之所以得以安心居家几个月，正是因为身边的各行各业迅速对疫情做出了反应，在第一时间提供全面的服务，让我们足不出户就能满足大部分需求，这便是敏捷带来的一种好处。可想而知，这些企业必定有着敏捷的人才管理，才能在遇到突发事件时快速反应。

伴随智能互联网和人工智能技术的日益发展，人工智能逐渐取代大部分的重复性工作，以至于我们可以腾出精力，做更多创造性的工作。或许将来我们只需将百分之二十，甚至更少的时间投入在常规工作中；而用百分之八十，甚至更多的时间去发挥我们的创造性以适应这个时代的变化。

因此，企业对于人才的要求也会伴随技术的发展产生巨大变化，其中一个明显变化一定是采用敏捷管理的方式来管理人才，以更好地支撑企业的发展。

### 什么是敏捷人才管理

与敏捷人才管理相对应的是敏捷的组织架构，这个架构不是科层式的，而应该是网状结构，其中每个人都是有机的个体，大家依靠高度的协同来完成任务。敏捷人才管理一个重要的特点就是“个体和互动”高于“流程和工具”，尊重每个人的价值，强调组织的协作能力，鼓励在已有工作流程的基础上发挥个体最大

优势。敏捷人才管理的宗旨是以更快的速度、更低的成本、更灵活的人力资源策略来提升对客户需求的响应能力。

简而言之，想要进行敏捷人才管理可遵循以下5个原则：

第一，战略原则。人力资源管理的策略务必能实时满足企业战略需要。不断变化的时代要求企业与时俱进，及时调整发展战略，因此人力资源管理的策略也一定是灵活可变的，可随需进行调整，以更好地助力业务发展。

第二，速度原则。在快速发展的当下，速度仍是竞争的关键要素。速度原则要求所有的人才管理项目都要轻盈设计，以便快速启动，并在执行中快速迭代、持续优化。

第三，成本原则。即用最小的成本获得最优化的成果，其方法论可概括为“小步快走”。比如当今很多互联网企业和投资公司都采用小步快走的模式，以一个部门或组织作为试点单位，大胆试错，在这过程中持续优化方案，评估风险和问题，试点成功后再大范围地推广到其他团队和整个组织。

第四，应变原则。在互联网+时代，组织应该要具备与时俱进、按需应变的能力。应变原则要求人才管理的机制、流程、原则等方面的设计，都要具备灵活性、开放性，可伴随战略和客户需求的变动而调整。

第五，协同原则。敏捷的组织虽以个人为单位，但是并不意味着忽视同伴的作用。真正的敏捷是指整个组织的敏捷，依靠的是全系统、全组织的高度协同。因此，敏捷人才管理比传统的人才管理理论更加关注系统内的协同，强调高效协作、系统应变。

以敏捷的人才管理体系推动敏捷型组织的建立，是当前企业应对VUCA时代多重挑战的必需举措。

## 什么是敏捷组织形态

被称为“组织进化圣经”的《重塑组织：进化型组织的创建之道》中认为，组织进化有6个阶段：

第一层是品红色的组织，这是最原始的组织形态，典型代表就是部落。品红色组织没有任何的组织分工，也不存在个体意识，只是一个原始的集聚。

第二层是红色的组织，红色组织的一个典型特征即思维两极化，具有非黑即白的世界观。组织主要依靠武力产生凝聚力，并且习惯使用武力解决问题，所以非常典型的一个红色组织就是黑帮。

第三层是琥珀色的组织，琥珀色的组织已经是一个比较进化的组织。琥珀色组织的关键词是稳定，因为它具备典型的金字塔式结构，有明确的分工、流程，以及等级制度。组织的维系主要依靠等级制，即自上而下的流程控制，有严苛的等级制度，强调服从的重要性。琥珀色组织的典型代表就是宗教组织和军队。

第四层是橙色的组织，橙色组织的关键词是成功，追求效率第一，个体的目标就是不断以社会认可的方式获取成功。很多跨国公司是橙色的组织，因为有共同利益的驱使，鼓励一定的创新，有非常清楚的目标以及清晰的目标分解。橙色的组织像个机器，有很严密的流程和项目管理。

第五层是绿色的组织，更强调共同的价值观，崇尚去中心化，没有非常清晰的领导，相对而言大家是比较平等的关系，所以绿色组织的典型代表就是非营利性组织。但是绿色组织也存在一个缺点，就是动力不足。大家都强调和谐，注重关系甚于结果，所以不会去追逐利益，缺乏强大的动力去追逐商业上的成功。

第六层是青色的组织，作为目前组织进化最高阶段的青色组织将组织视作一个有机生命体。组织成员在各自的领域高度自治，自己负责协调与他人的合作，由此建立起结构和职能。青色组织就是非常敏捷的组织，每个人都有共同的价值观，也都有自己的价值和贡献，所有人都是自我驱动、自我管理，但目前这仍然只是一个理想的状态。

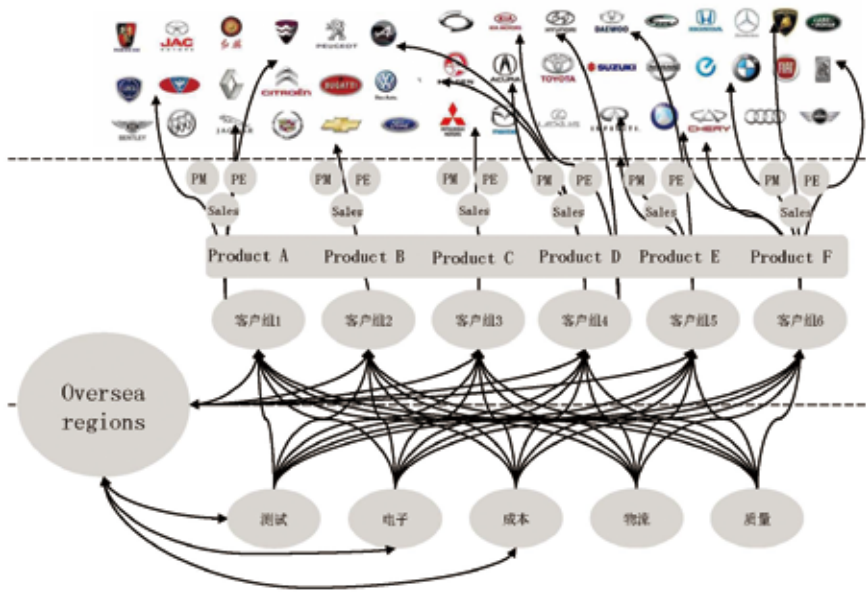
现实中组织并不是非此即彼，只能存在一种形态，组织在不同时期会迂回变化。一个企业可能在有些方面属于橙色组织，有些方面是绿色组织，有些方面甚至是红色组织，其形态是可变的。

为了打造青色的敏捷组织，博泽汽车在中国区开展了系列人才管理实践，在变革中创新，以进一步提高人才效率和效度。

## 博泽敏捷人才管理背景

博泽的业务流程包括三大模块，首先是前台客户，再到中台的产品团队，最终是后台的技术团队，其中包括了测试、电子、成本、物流、质量团队。流程中的每一层都有对应的接口，前台客户和中台的产品团队对接，中台的产品团队和

后台的技术团队对接。层与层之间的联系十分紧密且复杂多变，但也存在问题，就是层级之间缺乏有效沟通和连接，信息传导缓慢且容易出错，从而导致对客户响应效率慢，无法获得预期的业绩。（见图一）



图一 博泽汽车业务流程

在整个业务流程中，博泽发现每个层级都存在着一一定的问题。

首先，对于前台客户而言，由于博泽内部反馈缓慢，对接团队无法就客户反映的问题快速给出解决方案，影响了客户的服务体验。

其次，对于中台的产品团队而言，需要对接前台客户和后台技术团队，对接团队过多，又缺少足够的人员支撑，导致工作负担加重。同时产品团队对产品的了解不够深入，跨客户团队沟通不充分，导致内部工作不畅通。

最后，对于后台的技术团队而言，对接的客户团队过多，项目需求繁杂，也没有划分先后顺序，加重了员工不必要的工作负担，不利于工作效率的提升。

## 项目目标

基于上述问题，博泽中国希望通过不断地试点，尝试用敏捷的组织架构去替代复杂的多接口架构，从而提高对客户的响应速度，提高客户满意度。同时畅通公司内部沟通渠道，提升团队协作效率，让员工有机会去发展自我，提高自身创新能力。

博泽中国的最终愿景是在一套完整的业务流程中，前期能做到贴近客户，提高员工服务意识；中期能搭建专业的产品平台，实现团队的高效项目管理；后期可以提升专业技术部门的支持能力。

## 试点改革

博泽中国在实践中首先选择了集团中体量最大的业务单元来进行试点改革，由于该业务单元体量大、产品多、客户多、组织架构复杂等因素，需求响应速度慢，难以快速高效解决客户问题。为此，博泽中国采取了系列措施，比如让不同客户团队的项目经理去支持同一个产品：一方面可以充分利用员工的空闲时间；另一方面可以清晰客户的服务接口，提高客户服务满意度。通过试点改革，尽量把业务流程中的环节简化，打通内部沟通的壁垒，提高员工的工作效率。

此外，博泽中国进行了职能合并的尝试，尽量减少重复的任务。博泽中国根据不同业务、不同项目的特征进行灵活变通，将项目经理和项目工程师的职能合并起来，简化了沟通流程。由于汽车行业的客户报价与员工工作小时数挂钩，产品开发的时长越长，报价则越高。通过合并职能，可以减少不必要的工作内耗，降低人员成本，从而提高公司的价格竞争优势。对于员工而言，也有助于他们了解跨职能知识，探索更多的职业可能性，获取更多的发展机会。

除此之外，为了帮助员工探索更优秀的自我，博泽中国还推出了斜杠青年计划。

## 博泽斜杠青年计划

“斜杠青年”即不满足于单一职业和身份带来的成就感，而选择一种更多元化生活的有志青年。博泽中国鼓励员工在企业内部跨领域地承担更多工作，员工除了本职工作，可以尝试其他工作，学习其他知识，或者逐步踏入另外一个领域。

斜杠青年项目由各部门根据部门业务情况进行申报，申报项目需通过公司

高层管理人员的筛选，方能正式立项。同时参与斜杠青年计划的员工也需要进行筛选，斜杠员工要具备一定的基础业务技能。斜杠青年计划得到了主管与经理们的大力支持，HR会通过路演、内网宣传等方式在公司内部进行项目推广。对于优秀的斜杠青年，博泽中国会在年会上对他们进行表彰，以扩大项目及员工个人影响力。

通过斜杠青年计划，公司得以调动起员工积极性，发挥员工更多的潜能。对于员工来说，一方面可以有更多的机会去跨界尝试新的工作任务或学习新的知识，实现自己商业价值的延展；另一方面，这也是一个低风险的挑战，斜杠青年计划为员工们打造了一个安全的场域，员工可以把斜杠青年计划当作自己尝试转型的试炼和积累，以项目的形式参加跨部门的任务，体验不一样的工作，进入不同的工作领域，探索更多的可能，发掘自身的多面能力。

## 创建新型学习方式

在这个模糊的环境下，企业需要让学习方式逐步地适应业务的发展，学习的内容一定要根据战略层层排级。同时学习行为也一定要具备敏捷性，根据市场及企业需求进行学习。

在后疫情时代，学习方式有了很大改变。员工不只是坐在课堂里学习，更多的是数字化、社交化以及碎片化的学习。对于员工来说，他们可能没有充分的时间坐在课堂里学习，更多的是利用碎片时间来学习，在手机端与老师互动学习，或者在社交网站上观看学习视频。这种碎片化的企业学习将逐渐变成一种常态。

基于上述因素，博泽中国推出了“博”学课堂、Peer coaching 社交化学习、高管修心之旅3种学习形式，丰富员工的学习内容，以增强学习实效。

**“博”学课堂：**博泽中国开创了“博”学课堂，打造45分钟快速学习课程，从业务请求中确定学习需求，对学习内容进行优先排序，邀请公司内部专业主讲人，与员工分享各类工作技巧。课程采取直播模式，覆盖博泽中国所有地点，课程自动录制并支持回放，使员工可以自由分配学习时间。

同时，博泽中国与与时俱进，采用多种新形式为员工提供学习机会，比如借助抖音、钉钉等平台开展直播活动。网络直播具有良好的互动性，且不受空间的限制，能让更多人参与进来，增强课堂活跃度。此外，直播中的讲师由公司内部员工组成，若员工对某个话题非常有热情和想法，公司会将其招聘为内部讲师参与直播课程，这对员工



而言也是极其具有成就感的事。目前，博泽中国已建立起近百人的内部讲师人才库。

**Peer coaching 社交化学习：**Peer coaching 类似于私董会的形式，但不同于私董会只停留在高层管理的层面，博泽中国更多的是将Peer coaching引入中基层管理。Peer coaching基本上一个月举办一次，其大致流程即每次有一个案主，由案主描述其在工作中遇到的问题，进而大家以提问的形式去解析问题。通过持续深入、抽丝剥茧的解析过程，发现问题的根源所在，追根溯源，找到解决问题的关键点。在群体智慧下，通过个人总结感悟，最终找到问题的答案。员工在寻求解决问题的过程中，可以开阔眼界，拓展思维边界。

Peer coaching 成功有效的前提是需要所有人都做到坦率、开明，愿意把工作中的困难分享出来，同时也愿意真诚地帮助别人，这需要彼此信任。从这一点来看，Peer coaching 有助于提高团队协作能力，增强团队凝聚力。

**高管修心之旅：**博泽中国相信“修其心治其身，而后可以为政于天下”，认为高管要先“修自身”，而后才能“度他人”，驱动他人共同前进。因此，博泽中国为领导班子打造“修心之旅”，期望高管通过修心活动先修身后治人。

公司每个月都会请外部学者讲学，例如邀请复旦教授讲授中西方文化、易经、中西方文化的根源和异同等等。通过学习传统文化和思想，高管们内省自身，达成内心的平静和找到各自的使命感，从而获得更大的动力。此外，每次修心之旅都会为高管们推荐一至两本阅读书目，要求高管们阅读完毕后做案例分享，将自身学习到的文化与思想运用于工作之中。

博泽中国希望通过这一活动，找到中西方文化更好的融合点，结合两种文化的精华，促进跨国企业在中国更好地发展，同时增强他们的使命感，培养共同的价值观，从而更好地带领团队朝着相同的方向努力。

## 小结

敏捷人才管理的变革之路任重而道远，博泽汽车已经在行动，积极寻求敏捷人才管理新突破，在实践中逐步搭建敏捷人才管理体系，以构建高效、敏捷的员工队伍，提高客户满意度，助力业务成长，未来仍将不断优化迭代以推进这场人才管理的敏捷化变革。

内容来源：侯佳倩 | 中国区人力资源副总裁 | 博泽汽车

## 用 3H 提升你的非职权影响力

### 什么是非职权影响力

影响力是改变他人的思想和行动的能力。格雷尼等人在《影响力大师》一书中称“领导力就是一种影响力”，因此，每位团队管理者都需要学习和发展自己的影响力。影响力有 5 种来源，分别是：

职位 —— 这种影响源于个体身居某个职位；

强制 —— 通过令他人害怕产生影响；

奖励 —— 通过奖励他人的依从行为产生影响；

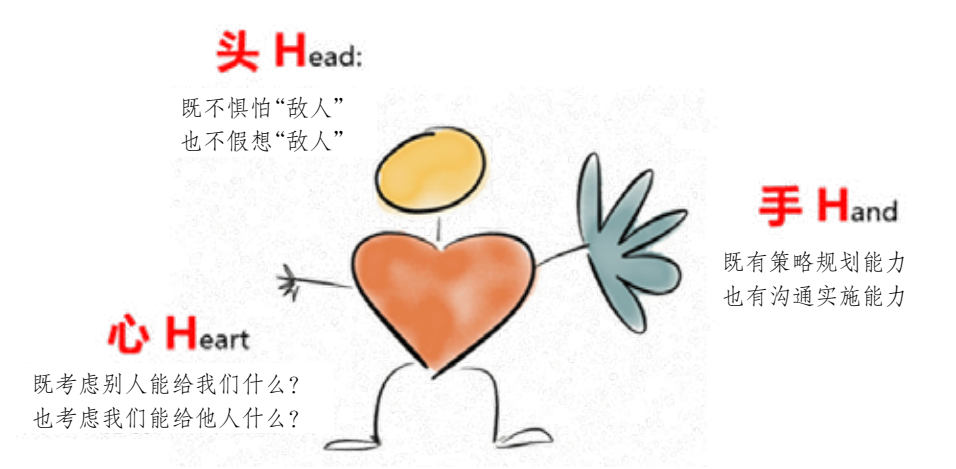
专家 —— 这种影响源于个体拥有的知识、技能或经验；

威信 —— 这种影响源于他人的信任和尊重。

前三种来源与影响者的职位所具有的权力有关，是职权影响力。而后两者则属于影响者自身的力量，是非职权影响力。很多管理者在检视自身影响力的时候，往往只考虑自己的职级和管理权限，认为自己位低言轻，影响力有限。然而，在现代矩阵式的组织架构中，几乎没有什么任务是单靠一个职能部门就可以完成的。即使你有本部门的职权力，在跨部门合作中也无从发挥！从新生代员工的特点来看，他们特别追求公平感，不会因为你是领导就言听计从。因此在团队管理中，即使你有职权力，也未必最有效！最后，从驱动力的特性看，《驱动力》的作者丹尼尔·平克在参考了大量的研究后指出，传统的胡萝卜+大棒式的管理（即强制和奖励影响力）存在 7 个致命弱点，包括导致内在动机的消失、造成成绩下降、扼杀创造力、滋生短视思维等。平克由此得出的结论是，对于创造性劳动，胡萝

卜+大棒带来的恰恰是反作用！综上所述，团队管理者在职场中更需要学习和发展的非职权影响力。

既然非职权影响力如此重要，那么该如何最大限度地发挥它的作用呢？笔者根据多年教学经验，总结了一个提升非职权影响力的 3H 模型。（见图一）



图一 3H 模型

Head（头）

第一个H是Head（头），它意味着在影响的过程中，我们既不惧怕“敌人”，也不假想“敌人”。这里有一个重要的概念叫“假想敌”。有人觉得对方资格老，很难沟通。有人觉得对方位高权重，不敢沟通。还有人觉得对方事事都和自己对着干，不愿和对方沟通。不论是害怕还是回避，其实都是假想敌心态在作祟。这种假想敌心态会带来什么？分享一个我自己遇到的小故事。一家客户公司的某部门总监提出了离职，总经理觉得可能是之前的人事调整让这位员工不开心，自己跟他做了面谈，但是没有挽留成功，所以希望我能和这位员工聊一聊。当我和员工交流时，他愤愤地对我说：“老板见我的第一句话竟然是‘找好工作啦？’我对公司一直很忠诚，这次因为家庭原因想离开，我还没想过找新工作的事儿呢。老板对我一点信任都没有！”当我转头去问总经理，老板觉得莫名其妙：“这句话有什么不对吗？我就怕他冲动了，还没找好下家就裸辞。我不是关心他吗？”你看，“找好工作啦？”同样一句话，如果带着假想敌滤镜去听，就会听成“质疑”和“讽刺”——“找好下家，所以来辞职啦！”如果带着同盟军滤镜去听，就能听出其中的“关心”——“还没找好下家，可千万别冲动啊！”同样一句话因为心态的不同，听出的意思截然相反，自然会带来截然相反的感受和回应。

## Heart（心）

第二个H是Heart（心），它意味着在影响时，既考虑别人能给我们什么，也考虑我们能给他人什么。这里涉及两个重要的工具。第一个重要的工具是“希望与担心”。对任何事情，我们都存在两种想法：一个是“希望”，希望从这件事情上收获什么。一个是“担心”，担心因这件事会失去什么。“希望”和“担心”决定了每个人在事情上的立场，如果“希望”超过了“担心”，立场就是支持。反之，则会反对。这个道理听起来简单，可在实际应用时常常陷入基于自己的希望来沟通的误区。比如有负责招聘的学员告诉我，之前安排业务部门面试时，面试官常常因为会议较多，难以协调面试时间。当她用招聘流程规定的时间节点和业务面试官沟通时，往往效果不佳。因为这是HR的希望，和对方没有关系。在学习了非职权影响力后，这位招聘官改变了做法，她现在约面试之前会先思考，如果延迟面试对业务部门的具体影响和后果是什么。“如果不能在下周安排面试，员工到岗时间就会赶不上项目开工咯！”当她从业务推进的需要出发来沟通，往往能引起业务部门的共鸣，快速就面试时间达成一致。

第二个重要的工具是“互惠”。科恩和布拉德福特在《影响力：如何展示非权力的领导魅力》一书中直接指出“影响力就是一种交换，用他人觉得重要的东西和你想要的东西交换”。换言之，影响力就是一种互惠关系。如果我们要影响他人来支持和参与我们的想法（我们想要的），就要从他人的希望和担心出发，提供给他们有价值的筹码。千万不要把互惠筹码简单等同于物质资源，科恩和布拉德福特在书中提供了5类职场常见的互惠筹码，包括：

鼓舞启发类——实现鼓舞人心的目标，让他人所做的工作富有意义。例如邀请他人参与一个对部门、组织、客户或社会特别有意义的任务。

任务类——与完成工作直接相关，提高他人完成任务的能力和绩效，或者提升他人完成任务的成就感。例如提供他人一个有机会掌握新技能的任务。

职位类——对他人晋升有帮助，间接对提升能力有帮助。例如增加高层曝光度的机会。

关系类——更注重对人际关系的提升。例如让他人感受到友谊和亲近感。

个人类——提升他人对自我价值的感受。例如让他人感到身份的认同。

我们在课后行动中会让每位学员种下一颗互惠的种子。至今，已收集了几百

个各式各样的互惠筹码。这里汲取两个优秀的互惠案例。一位学员接手了一个大量编制工程管理制度的任务，在有限的时间内只靠她一个人很难完成，她想联动另一个部门一起参与。这位学员特意挑选了3位经理，他们中有的新晋升，有的刚刚加入公司。她认为这些新人需要在公司有所表现，获得更多认可，而这个任务恰恰可以提供这样的机会。于是这位学员就用职位类的互惠筹码换来了三位经理的支持，他们欣然加入了制度编制工作。

第二位学员负责一项建筑立面研发工作，需要输出设计图纸。可是外部单位因为工作量小拒绝了设计委托。他想到，近期公司的一个项目组因为建筑立面呈现效果被领导批评了。这位学员找到了项目组，提出一起研究如何提高项目二期的建筑立面设计，同时项目组输出的设计图纸作为共同的研究成果提交相关部门。这位学员非常聪明地给项目组提供了一个涵盖鼓舞启发、任务和职位类的互惠筹码：通过与他的合作，项目组获得了专业上的支持，有机会参与重要的研究工作，其共同研发的成果有助于提升团队在公司的形象和口碑，何乐而不为？与此同时，这个合作也解决了学员自己的研发项目由谁来做原型输出的问题。

这两个优秀案例告诉我们，不要低估你能提供的互惠筹码，当然也不要轻易去承诺你无法实现的筹码。需要警惕的是，别把“互惠”当作纯粹的交易，毕竟没人喜欢和那种有事套近乎，没事就装不认识的同事合作。不妨把互惠看作种子，既然是一颗种子，总会有发芽的时候，但不一定是在明天。与其坐等他人给我们施惠，不如先对他人释放善意。当然，互惠不是无底线的退让，能在必要时说“不”，会让你的“可以”更有价值！互惠也不是没有界限的妥协，你在职责之外愿意承担更多一些本身就是一种互惠筹码，但这里的“更多”并不是指承担他人的职责，而是为他人行使职责提供尽可能的便利和支持！

## Hand（手）

第三个H是Hand（手），意味着既有策略规划能力，也有沟通实施能力。影响力的策略规划从识别利益相关人开始，接着从多个维度对利益相关人进行分析，从而规划在什么时间，与什么人，进行什么目的的沟通。一位学员分享了一个善用影响力策略的案例。他来自分公司投资部，他们与分公司市场部就某个产品的定位和定价产生了很大的分歧，双方无法达成共识。这位学员没有选择和市场部正面冲突，而是做通了集团总部两个部门负责人的工作，说服他们认可了投资部的意见，继而由集团负责人来要求分公司市场部对产品定位进行调整。这就是一个典型的借力打力的非职权影响力案例，学员借用权力大、兴趣大的发起人的职

权力达成了自己的影响目的。

我们在沟通实施影响力时，也可以充分运用罗伯特·西奥迪尼在《影响力》这本经典著作中所介绍的6种影响力原理：社会认同、互惠、承诺一致、喜好、权威和短缺。我用非职权影响力课后任务打卡的设计案例介绍其中两个特别好用的原理：社会认同和承诺一致。在课后30天里，学员要完成5项任务打卡。很多第一次跟进项目的HR小伙伴都担心学员参与度不够，或是需要HR人盯人跟进，花费精力过大。而我却从来没有这样的担心。这份自信一方面源于对客户学习文化的信心，另一方面则源于对影响力原理本身的信心。正如西奥迪尼在书中所探讨的“每一则原则产生的让人明显地、自动地、无意识地顺从他人的能力”。

在任务打卡期间，我每周都会公布学员的积分，哪怕学员还没有参与打卡，名字也要显示在积分榜里，而且还要按照积分高低做个排序。有人觉得成年人有必要这么做吗？答案是很有必要！这里运用的就是一种“社会认同”的力量，即认为大多数人采取的行动是正确的。因此，当学员看到身边的同事都完成了任务，就会对自己形成一种压力，他们就会自觉地加入到打卡的行列中。而且每当我提醒学员时，都会刻意强调已经完成任务的绝对学员数，哪怕此时只有3个人，我也要用兴奋的口吻在微信群里发消息：“已经有3位伙伴完成第一关的任务啦，他们是谁谁谁。其他伙伴加油啊！”“已经有17位伙伴完成第一关啦！”这种公布绝对数字以及指出参加人数日益增多，都是西奥迪尼在他参与编写的另一本影响力专著《细节》里介绍的有效方法。

另外，参与这个打卡对学员来说是自愿的，每次我都会在课程结束时向学员介绍这个课后行动，但是和一些讲师强调学员必须完成课后任务的做法不一样，我会强调参与这个行动是自愿的，学员需要自己扫一个二维码，加入课后打卡群。在他们扫码之前我会请他们大声朗读一段承诺，“加入本群意味着我承诺：按时完成任务打卡……对群内小伙伴的分享内容保密”，这是一个很有仪式感的行为，这样就强化了学员的自主选择和自我承诺，提高了实施行为的可能性。因为“一旦我们做出了某个决定，或选择了某种立场，就会面对来自个人和外部的压力迫使我们的言行与它保持一致”。这就是影响力中的“承诺一致”原理。

同样基于这个原理，我们设计了打卡的第一关：与至少一个人分享课程内容。分享在这里有三大作用：第一，“教是最好的学”，因此通过分享能起到巩固学习的作用；第二，分享知识也是互惠，通过与他人的信息分享能加强与被分享人的人际关系；第三，分享是一种Lobby（游说）。当我们请学员分享非职权影响力

课程时，他们需要对知识产生一种信念感，即相信所授内容是对的，这样才能自信地去分享。如果学员本人还存疑，分享时就会造成大脑的认知失衡，会让学员感到很不舒服。因此学员愿意分享，本身就是一种公开的承诺，会进一步提高他未来行为改变的可能性。

以上就是提升非职权影响力的 3H 模型。很多人问我，运用影响力就是在用套路吗？当然不是！职场套路用一次还行，用多了就被提防了，不起作用了。影响力的底色必须是真诚，只有在我们与他人建立了信任关系的基础上，运用非职权影响力的策略才能起作用。

内容来源：施蕴 | 智享会“CQ 非职权影响力”线上模拟版权课认证讲师





## 第五章 法律要点

企业在经营过程中不可避免地会面临很多法律问题，这些问题纷繁复杂，稍不留心就可能陷入合规的风险中，解决法律问题并不能直接给企业带来收益，却能够避免巨大的损失，因此专业的法律解读显得非常必要。



## 民法典时代的职场性骚扰事件

上海中联律师事务所 夏利群 陈懿

2020年6月18日，某公司职员在网站上发布虚拟招聘信息，对求职者进行了欺骗和骚扰，并用公司岗位为诱饵，试图达成私人不正当目的。该公司根据公司管理规定，对他做出了辞退处分。同时，结合之前该公司高管的桃色新闻，网友们不由得纷纷吐槽：员工碰红线，员工消失；高管碰红线，红线消失。

对此，笔者先不论其处罚决定的公平与否，但仅就职场骚扰事件本身，还是值得拿出来探讨一下的。

在我国众多法律条款中，仅在2021年1月1日实施的《民法典》中首次明确了性骚扰的相关内容，具体条款为：违背他人意愿，以言语、文字、图像、肢体行为等方式对他人实施性骚扰的，受害人有权依法请求行为人承担民事责任。机关、企业、学校等单位应当采取合理的预防、受理投诉、调查处置等措施，防止和制止利用职权、从属关系等实施性骚扰。

即便如此，上述法律仍未就性骚扰的定义进行明确，但对用人单位提出了相应的要求，即用人单位应当采取相关措施，防止和制止性骚扰行为。前述规定无异于给用人单位增加了一定的管理义务。首先，用人单位需要采取针对性骚扰事件的全程措施，包括从规章制度上增加性骚扰的前期预防、事中调查以及后续处理等内容，同时匹配上对应的管理体系，如调查机构和专门部门，以此来保障对性骚扰事件的全控制。其次，设置相应的违纪条款和处罚措施，即根据不同程度的性骚扰言行，设定相对应的违纪条款和不同程度的处罚措施，对于存在性骚扰行为且情节严重，或者多次实施性骚扰行为的劳动者，按严重违纪且用人单位有权单方解除劳动合同方式予以操作，继而作为用人单位处理性骚扰行为的依据。同时，鉴于性骚扰行为在实际发生时的隐蔽性和行为相对性的情况，建议用人单位在办公场所的设置尽量采取开放的形式，或在有条件的情况下避免独立或者私

密性过强的办公室，防止因环境因素给用人单位带来的管理难度和举证压力。

当然，虽然法律并无细致规定，但笔者为了更好地了解目前裁判实践对“职场性骚扰”的认定和判断，检索了上海地区因“职场性骚扰”原因的相关解除案例，不难发现，最终能认定构成职场性骚扰，同时认定用人单位合法解除的成功率远低于“网络爆料”的成功率，究其原因包括：

## 对“性骚扰”的定义和解释相对严苛

鉴于法律并未明确定义“性骚扰”，在审判实践中认定：所谓性骚扰，是指以性欲为出发点的骚扰，以带性暗示的言语动作或者宗教仪式，针对被骚扰对象，通常是加害者肢体碰触受害者性别特征部位，妨碍受害者行为自由，并引发受害者抗拒反应。性骚扰的表现形式主要有以下几种：1）口头方式，如以下流语言挑逗对方，向其讲述个人的性经历、黄色笑话或色情文艺内容；2）行为方式，故意触摸、碰撞、亲吻对方脸部、乳房、腿部、臀部、阴部等性敏感部位；3）设置环境方式，即在工作场所周围布置淫秽图片、广告等，使对方感到难堪。

但是笔者却认为法院对“性骚扰”的定义过于直男化，即上述表述属于显性的性骚扰行为，但对于隐性的行为并未涵盖在内，即未考虑实际审理中相关当事人的感受度和可能对其产生的社会舆论性。

## 对“性骚扰”行为判断相对模糊

如某员工以自己爱好中医，在微信中要求为女同事搭脉、询问与工作无关的个人情况，包括在微信中对其发送写的诗、言语调戏（聊天记录中有“想摸你的脉”“美女”“你有老公吗”等词）、猥琐照片等。法院认为虽然该员工的言语暧昧，让人“不适”或“困扰”，但该员工的行为构成性骚扰的依据不足，用人单位以此做出的解除违法。

笔者认为，既然该员工存在言语挑逗的行为并造成他人“不适”或“困扰”的，就应当构成“性骚扰”。但法院在本案中做出依据不足的认定着实让人困惑，究竟需要行为人做出何种行为方能达成“依据充足”的情形，很是让人迷惑。

## 对“性骚扰”行为认定的举证要求过高

在某劳动争议解除案件中，用人单位3名女性出庭证实某员工存在性骚扰行为，但法院却以“相关证人均属公司现职员工，与公司之间存在利害关系，在没

有其他证据予以佐证的情况下，公司以此认定某员工存在性骚扰行为依据不足，属违法解除”。

笔者理解证人证言作为孤证的前提下，法院做出的判断会相对谨慎。但是若证人证言在经过庭审质证和交叉盘问下能相互印证和匹配的，仍做出不能适用的判断未免过于谨慎。而且，“性骚扰”本身就存在较大的隐蔽性和不可预见性，当事人很难在事件发生时意识到证据收集，因此这部分的举证义务完全由受害人予以承担实则不妥。

法律对于“性骚扰”的定义和构成要件并不明确，导致法院在判断具体案件时存在较大难度，“性骚扰”案件具有一定的特殊性和复杂性。对此，就用人单位而言，在整个职场性骚扰事件中承担的作用主要仍在于事前预防和事后管理。目前案例中呈现出的举证责任分配可能无法保障当事人的相关权益，期待后续有关司法解释的出台能予以清晰和明确，切勿让“网络爆料”成为受害当事人维权的唯一渠道。

## 业务外包、劳务派遣及事实劳动关系之区分

上海中联律师事务所 夏利群 钱雅茹

### 案件回顾

2008年至2013年期间，A公司与B公司签署有《劳务外包协议》，约定B公司将王某某外派至A公司工作，且B公司的经营范围不包括劳务派遣。之后，A公司与C公司签署了2013年至2015年的《外包合同》，约定C公司将王某某外派至A公司工作，C公司的经营范围包括劳务派遣，且已获得劳务派遣经营许可证。在2008年至2015年期间，王某某一直在A公司工作，接受A公司的管理。后王某某就其劳动关系所属用人单位认定存在异议，从而提起诉讼，要求确认其与A公司自2008年起存在劳动关系。

### 争议焦点

王某某与A公司、B公司及C公司之间建立的法律关系应当为业务外包、劳务派遣还是事实劳动关系？

### 法律分析

在企业日常经营中，基于不同的需求，实际为企业提供劳动/劳务服务的人员组成形式多种多样。有直接建立劳动关系的员工，有通过派遣公司进行劳务派遣的员工，也有业务外包后，外包公司派至企业工作的人员。而在事实劳动关系、劳务派遣以及业务外包这三种不同法律关系下，企业所需承担的法律义务并不相同。因此，了解三种法律关系的特点及区别，对于企业合规用工以及避免法律风险十分重要。

关于劳动关系的认定，目前司法实践中，基本依据原劳动和社会保障部《关于确立劳动关系有关事项的通知》进行认定。其中第一条规定，用人单位招用劳

劳动者未订立书面劳动合同，但同时具备下列情形的，劳动关系成立：1）用人单位和劳动者符合法律、法规规定的主体资格；2）用人单位依法制定的各项劳动规章制度适用于劳动者，劳动者受用人单位的劳动管理，从事用人单位安排的有报酬的劳动；3）劳动者提供的劳动是用人单位业务的组成部分。

关于劳务派遣的认定，通常则是审查派遣公司是否为符合法律规定的劳务派遣单位。依据《劳动合同法》第五十七条规定，经营劳务派遣业务应当具备下列条件：

1）注册资本不得少于人民币二百万元；2）有与开展业务相适应的固定的经营场所和设施；3）有符合法律、行政法规规定的劳务派遣管理制度；4）法律、行政法规规定的其他条件。经营劳务派遣业务，应当向劳动行政部门依法申请行政许可。经许可的，依法办理相应的公司登记。未经许可，任何单位和个人不得经营劳务派遣业务。此外，《劳务派遣行政许可实施办法》第六条规定，经营劳务派遣业务，应当向所在地有许可管辖权的人力资源和社会保障行政部门（以下简称许可机关）依法申请行政许可。未经许可，任何单位和个人不得经营劳务派遣业务。因此，劳务派遣公司在经营劳务派遣业务前应当具备法律规定条件且获得行政部门颁发的许可证，否则将被认定为违法派遣。

关于业务外包的认定标准，法律并未对此做明确定义，但社会实践中“假外包，真派遣”的情况屡见不鲜。对此，《劳务派遣暂行规定》第二十七条特别规定，用人单位以承揽、外包等名义，按劳务派遣用工形式使用劳动者的，按照本规定处理。因此，司法实践中通常是将业务外包与劳务派遣两者进行比对，从而认定应适用的法律关系。两者的主要区分在于：

**一、合同标的不同。**在劳务派遣中，用工单位与用人单位之间订立派遣协议的目的在于，将劳动者派遣至用工单位的工作岗位，从而满足用工单位对劳动力的需求，故派遣协议的合同标的是人或者劳动力。而在业务外包中，发包方和承包方订立外包服务协议，目的在于委托承包方完成特定工作，例如加工、财会、保洁、安保、IT等工作，其标的是物或者服务，而很少会以岗位或某一具体人员作为外包对象。

**二、对劳动者的管理权限不同。**在劳务派遣中，劳动者系被派遣至用工单位的工作岗位中，根据用工单位的工作需求及安排从事生产经营活动，用工单位享有对劳动者直接的指挥命令权，劳动者应当按照用工单位的指示完成工作。而在业务外包中，发包方将业务外包给承包方后，系由承包方根据自身生产经营情况，自行安排组织员工从事工作，虽然发包方对于工作质量及完成情况等具有一定的

监督管理权，但该权利是有限度的、监督性的、偶发的，并非直接针对某一员工的、长期的、具体的安排，员工主要还是根据承包方的管理和指挥完成工作。

**三、成本承担及计费标准不同。**在劳务派遣中，由派遣单位负责与劳动者签订劳动合同并支付工资福利，但通常而言，派遣单位都会通过与用工单位签署的派遣协议约定，最终由用工单位根据派遣人员数量、薪资福利标准、工时等计算并承担最终成本。而在业务外包中，发包方通常以项目完成进度、质量、数量等作为费用计算和结算标准。承包方为完成承包业务而聘用的员工，其薪资福利、社保等人力成本由承包方自行承担，与发包方无关。

依据上述分析并结合司法实践，通常而言，劳动关系、劳务派遣及业务外包按照如下情况认定：

1. 同企业直接签署劳动合同的员工，与企业建立劳动关系。
2. 若企业与一家有劳务派遣资质的公司签署劳务派遣协议，则企业与被派遣劳动者的法律关系属于劳务派遣中的用工关系。
3. 若企业与一家不具有劳务派遣资质的公司签署派遣协议，则会被认定为系违法派遣，从而有风险被认定与员工存在事实劳动关系。
4. 若企业与一家有相应外包资质的公司签署业务外包协议，且实际履行时符合上述业务外包要素的，则属于业务外包关系。
5. 若企业与一家有劳务派遣资质的公司签署业务外包协议，但实际履行时属于“假外包，真派遣”的，则通常会被认定为企业与员工构成劳务派遣中的用工关系。
6. 若企业与一家不具有劳务派遣资质的公司签署业务外包协议，但实际履行时属于“假外包，真派遣”的，则有风险会被认定与员工存在事实劳动关系。

综上，企业在生产经营过程中，基于不同需求会产生各异的用工方式，而不同的用工方式，要求企业应尽的法律义务也各有差别。因此，笔者建议，企业应当根据自身实际需求，选择使用正确的用工方式，从而保障企业及员工等各方的合法权益。



**杜传建 人事项目总监 中集集团集装箱控股**

分享智慧，提升能力，创造价值，成就梦想！

**孙涛 人力资源及行政总监 艾利丹尼森**

做好业务的人力资源伙伴，赋能业务持续增长。

**汤红 企业大学副总监 阿斯利康**

人才是组织最大的 value，感谢 HR 智享会带领我们一起学习“吸引、发展、保留”人才。

**王迪 通用入模学院院长 华夏幸福大学**

做好业务的人力资源伙伴，赋能业务持续增长。

**刘俪璇 人力资源总监 三星财产保险(中国)有限公司**

HR 是一个没有“门”，只有“槛”的工作。一旦入了“门”，就要时刻做好逾越深“槛”的准备。希望每一位 HR 都能顺利帮助企业跨过疫情这道坎，通过上游思维，有效解决下游问题，敏锐找到上游原因，让 HR 和企业都能在疫情这次“黑天鹅”事件中华丽转身！

# 人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2020 年 6 月 30 日：智享会付费会员企业超过 3800 家，已经进入中国的世界 500 强和全球 2000 强企业中，超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

