

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 2021 年 6 月 30 日：智享会付费会员企业超过 4000 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”。



激活内部人才市场——打通人才供应链

金景 主编



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 4

激活内部人才市场
——打通人才供应链

主 编 金 景



HR 必备人力资源管理实践丛书 ④

激活内部人才市场

——打通人才供应链

主编 金景

 浙江文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激活内部人才市场：打通人才供应链 / 金景主编. — 杭州：浙江文艺出版社，2021.11

ISBN 978-7-5339-6679-9

I. ①激… II. ①金… III. ①企业管理—人才培养 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2021) 第231336号

总策划 金景
执行策划 王诗倩
责任编辑 余文军
封面设计 浙信文化
责任印制 吴春娟

激活内部人才市场——打通人才供应链

金景 主编

出版 浙江文艺出版社

网址 www.zjwycbs.cn

装帧设计 杭州浙信文化传播有限公司

印刷 浙江海虹彩色印务有限公司

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 6.5

字数 140千

版次 2021年11月第1版 2021年11月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5339-6679-9

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

联邦快递的创始人弗雷德·史密斯（Frederick W. Smith）曾说，今天的时代就像“驾驶超级游轮全速前进，在咫尺之间，与暗礁擦身而过”。这句话用来形容当下这一时代，似乎再恰当不过了。2021 年是世界百年大变局的开端之年，也是最不平凡的一年。在这一年里，整个世界都发生了诸多变故：疫情肆虐、美国放水、原油下跌、暴雨洪水、台风来袭、阿富汗政局变动……

想一想，这几件事情似乎毫无关联，却又殊途同归地印证着一句话：RUPT（Rapid 急速的，Unpredictable 莫测的，Paradoxical 矛盾的，Tangled 缠绕的）时代已经到来。过往大家更多提及的是 VUCA（Volatility 易变性，Uncertainty 不确定性，Complexity 复杂性，Ambiguity 模糊性）时代，而 VUCA 已不能囊括我们现在面临的挑战，也不能准确表现出我们在湍流困境中的真实感受。RUPT 时代是 VUCA 时代的升级版，其更深层的意义是，在变幻莫测的社会环境中，事情的变化总是突如其来，无法预测，如果没有快速妥善地应对，就会造成“颠覆”的出现。

外部环境瞬息万变，变革与破旧立新之际，组织对人才渴求之强烈超越任何一个时代；企业愈加重视优秀人才的引进与发展，以持续推动组织的创新，逆势而上。基业长青，唯不可缺的便是人才。而在快速变化的环境下，招聘难度也愈加显现：企业需在平衡招聘成本的同时更快地获取更优秀的人才，以争得市场先机。

当招聘面临上述严峻问题时，我们看到，越来越多的企业开始转换思路，打出组合拳。在大力吸引外部人才的同时，对内拆除传统组织的边界，鼓励人才在企业系统内部跨界流动。根据领英的数据，在 2020 年，企业内部招聘率相比前一年同期高出了约 20%。

如此看来，内部人才市场这一人才运营理念正重回大众视野。人力资源管理尝试通过打造内部人才市场，以驱动合适的员工流向能够为组织创造更大价值的地方，让人才在流动中为企业带来持续的增值效应。与此同时，这也为员工提供了更多施展才华的机会，是企业与员工的双赢之举。

目录

第一章 聚焦话题	1
激活内部人才市场——打通人才供应链	3
第一部分 激活内部人才市场为何再成“热搜”	4
第二部分 如何激活内部人才市场	10
第三部分 如何与人才管理体系紧密关联	30
第二章 企业实践	37
校招新人转身培训设计实践	39
HRBP的日常“抓手”和价值体现	45
霍尼韦尔人才内推全流程实践	49
巧用时间压力提升员工体验	53
第三章 大咖故事	59
于挑战中成长	61
与爱同行，创意而为	69
第四章 管理洞见	77
如何“玩”出教学目标——体验式教学活动的设计	79
深耕OD能力，更深介入业务转型变革	83
第五章 法律要点	89
续签无固定期限劳动合同时，是否可调整原劳动合同条件	91
论非全日制用工性质认定和是否适用加班工资规定	94

第一章 聚焦话题

随着后疫情时代办公方式的变化，人们渴望组织能变得更加灵活，以促进人员发展，而其中一个可行的办法就是激活内部人才市场。然而，激活内部人才市场的过程存在一定挑战，如何使企业和员工获得双赢？这值得从业者思索，并从实践中学习。



激活内部人才市场

——打通人才供应链

数字化和社会变革促使各组织重新评估如何在确保满足不断变化的业务需求的同时，重视、发展和投资员工队伍。同时，这些变化也促使员工重新思考他们的职业发展、职业流动。俗话说“流水不腐”。如果把企业比作水池，那么员工就是池中之水。只有把握好进水和出水，让员工流动起来，才能使整个水池不断地进行有机更新，保持生态平衡。随着后疫情时代办公方式的变化，人们渴望组织能变得更加灵活，以促进人员发展，而其中一个可行的办法就是激活内部人才市场。内部人才市场，是指在企业内部建立起人才流动的市场化机制，此举一方面可以避免冗长的招聘流程，另一方面也可以避免外部人员对组织文化重新适应的过程，此外还可以培养员工跨部门沟通的能力，为组织适应越来越迅速变化的市场提供更有全局观的储备人才，目前已受到更多企业的关注。然而，市场变迁、业务转型、人才战略变化、组织架构调整以及员工职业生涯管理的发展，从理念到实践，影响着企业内部人才市场的方方面面。但让人欣慰的是，在变化面前，很多企业和人力资源管理者已经在主动改变或正在思考如何改变的道路上。

第一部分 激活内部人才市场为何再成“热搜”

领英数据显示，组织内部的角色变化（通过晋升、调职或横向调动）在过去5年中稳步增长了10%，且有73%的人才专业人士表示，内部招聘对其公司越来越重要。内部人才市场并非新兴话题，这一理论的系统产生是在20世纪70年代，以美国经济学家P. B. Doeringer和M. J. Piore的著作《内部劳动力市场与人力资源管理》的发表为标志。如今，这一话题正逐渐苏醒。而在探究企业的应对之法前，我们需追根溯源，了解其复兴之因。

应势而为——竞争激烈、人才难求

首先，就外部环境来看，信息化时代，人才市场的流动呈现出跨行业、跨领域等不断跨界的趋势，且外部市场竞争愈演愈烈，人才向外流失的情况也越来越严重，为最大程度保留住内部人才的同时，也能让员工依托施耐德这样一个大的平台得到自身的发展，企业就需要考虑内部人才市场的打造。

邵长松 | 时任人力资源副总裁 | 施耐德

从外部来看，现在很多公司都面临着一个状况：每年的招聘数额很多，外部寻找工作机会的人也很多，但是企业还是很难找到合适的人，即人岗匹配难到位。从这个角度而言，便需要企业更加珍惜人才资源，优秀人才要保留下来。而“活水计划”归根结底便是企业匹配人才资源的一种做法，通过在内部寻找发展

机会，将企业想要保留的人才成功保留下来。

林岳 | 时任人才资源共享服务负责人 | 无限极

高佳思 | 时任招聘负责人 | 无限极

我们可以看到，现在越来越多企业开始重视或者说重新重视内部人才市场，我认为内部人才市场现在是、将来也会是一个很重要的人才发展的抓手，原因有以下几个：第一，现在市场竞争非常激烈，同时人才需求也直线上升，而我们的招聘速度往往赶不上业务的需求，仅仅关注 3B 战略的 Buy 是不够的，Build 和 Borrow 都要同步赶上，其中，我们需要在组织内部积累和发现足够多的人才，然后通过内部人才流动去增加人才的多样性，我觉得这个是内部转岗的一个自然收益。第二，内部的招聘会比外部的招聘更加有效，直接成本比较低，效率也相对较高，内部人员的文化融入相对来说更简单，失败的比例可以得到相对有效的控制。第三，我觉得很重要的一点——业务需要更多的 π 型人才，以前大家都谈 T 型人才，后来发现有 T 型人才还不够，我们现在需要的是可以“两只脚走路”的复合型人才，我认为复合型人才的培养很大程度上要靠员工通过不同的业务工作积累经验。这个需求也直接引发了一个问题：为什么现在内部人才流动越来越重要？因为通过这样一个机制可以有更多的可能性去培养一个复合型人才。

曾赞昀 | 时任雇主品牌和人才招聘总监 | 博世（中国）投资有限公司

华星光电成立于 2009 年，在迄今为止的十多年里，中国半导体行业发展迅速，整个行业对人才的需求量都非常大。外部人才竞争十分激烈，华星的业务发展非常迅猛，我们需要更多的人才，但却很难招到大量符合要求的人才。因此，我们从 2014 年开始推行内部人才市场的政策，在吸引外部人才的同时开始推出相应的内部人才流动的理念和机制，持续运行至今，我们内部人才市场政策已较为成熟。

吴岚 | 时任人力资源高级副总裁 | TCL 华星光电技术有限公司

应需而为——企业与员工的内需驱动

我们从 2018 年开始推行从丹纳赫全球下沉至丹纳赫中国的内部人才市场政策，我们将这一政策称为 Danaher Go，当时我们发现缺少职业发展机会是员工离

职的首要原因，而员工想要通过内部竞争发掘更多的职业发展机会比较困难，所以我们希望能实现内部人才流动，尽可能从内部招聘人才，让员工在企业内部实现职业发展。另外我们也发现很多员工已经持续在一个岗位上工作了5年甚至10年，但囿于公司组织结构扁平，很难有新的发展机会，所以如果能实现跨运营公司转岗，既可以拓展员工的业务，提升其职业发展力，也能降低我们的招聘难度。

王开 | 时任 Senior Manager of Talent Acquisition | 丹纳赫（上海）
企业管理有限公司

转到内部来看，新生代员工已经进入职场，他们的学习能力颠覆性强、迭代速度快，且信息化时代员工获取知识更加便捷，兴趣转移的速度也随之加快，他们不怕困难，敢于挑战新岗位、新事物，对于新生代职场主力而言，内部人才必须加速流动起来，让员工看到更具多元化和挑战性的职位和项目，实现员工自身的突破与满足。

邵长松 | 时任人力资源副总裁 | 施耐德

奥托立夫中国一直致力于打造敏捷组织，培养敏捷人才。2020年伴随着疫情的发生，外部环境的不确定性急剧增加，内部组织敏捷性的呼声也日益高涨，搭建内部人才市场的想法开始萌芽。我们希望这样一个平台能达到以下几个目的：第一，增强信息透明性。平台的搭建能够让内部人才流动机制更加透明，进一步促进内部公平性与公正性。第二，鼓励人才发展多样性。平台提供的各种职业发展机会将打开员工职业发展的思路并鼓励他们开始尝试不同的可能性，最终通过内部人才流动来激发员工发展的多样性。第三，尊重个体发展的自主性。每个人都对自己的职业发展负责，尤其是年轻一代的员工，他们拥有更强的自主意识，我们需要给予充分的资源和平台支持。第四，确保与未来人才战略保持一致，使得整个平台建设更具前瞻意义。

龚黎丽 | 时任人才招聘与发展总监 | 奥托立夫中国

2019—2020年，公司面临着“直销产业转型”与“公司战略转型”的双重转型压力，为了更好地适应不断变化的外部环境，无限极启动了“深化组织与文化变革，打造敏捷组织”的项目，提出要优化组织效益，打造敏捷组织，提升员工队伍的运作效率和服务水平。人才是打造敏捷组织的一个重要因素，要明确什么样的人才符合业务发展需要的。

在梳理组织需求后，我们提出了“无限极人才观”：（1）文化>能力。人才的品行、价值观必须符合企业文化的要求，“无限极工作准则”是我们选人、用人的基本衡量标准。（2）先人后事，提高人才密度。先选对人才，后才能成事，人不对则事不对。人才是实现未来业务发展和创新改变的保证，我们要大幅提高组织中优秀人才的占比。（3）不拘一格选用人才，让新兴、高潜、年轻人才涌现。人才的选拔、任用和激励、不论资排辈，不搞平均主义、不拘泥于条条框框。让新兴、高潜、年轻的人才不断脱颖而出，发挥才干。（4）优胜劣汰，能上能下，充分流动。人才评估客观公正，奖罚分明，让能者上庸者下；人才所有权不在职能，而在公司。支持人才横向流动，实现价值贡献与个人发展的双赢。

在“无限极人才观”的指导下，我们主张让优秀的人才充分流动起来。同时，我们也发现员工在一个项目或岗位上工作较长时间后，其工作积极性会削弱，不利于人才发展和组织发展。面对个人需求和组织需求的汇合点，推动内部人才市场建设的“活水计划”便应运而生。

林岳 | 时任人才资源共享服务负责人 | 无限极

高佳思 | 时任招聘负责人 | 无限极

推行内部人才市场不只是为了引领内部人才的流动，通过人才流动推进人才发展，最关键的是看它对业务和组织发展的贡献。在实践中，内部人才流动在我们的人才战略当中占据关键地位。我们每年都会做人才盘点，由各个事业部落地操作，在中国和全球我们都会进行全层级人才的校准，校准过程中有两个很重要的点：第一，从组织层面进行继任者的规划；第二，从员工个体层面进行职业发展对话，了解个人流动意愿（mobility），一“拉”一“推”进行全面人才部署。在整个过程中，我们都会进行跨区域、跨事业部、跨职能的内部流动讨论，甚至会在人才晋升中也将此作为一条硬性的选拔标准，它已经嵌入到了HR的整个工作流程。近年来，越来越多的组织在进行数字化转型，也越来越强调敏捷，组织的层级变得愈加扁平，大家会发现人才横向或者纵深的调转势必越来越有意义。

曾赞昀 | 时任雇主品牌和人才招聘总监 | 博世（中国）投资有限公司

内部人才市场的价值体现

编者按：激活内部人才市场最广为人称道的优势是能更好地留住员工。提拔或调动员工担任更匹配他们的角色，不仅能鼓舞士气，创造更积极的员工体验，还

能激励人员的健康保留。人才“流动”而非“流失”，驱动合适的员工流向能够为组织创造更大价值的地方，内部的跨界流动取代人才的流失，这便是内部人才市场的闪亮之处。

激活内部人才市场有很多显性价值：第一，满足公司业务快速发展下对人才的需求。这也是最重要的一个价值。第二，保持组织活力。因为人才在流动，所以他能对其他组织有更深入的了解，这样便更有利于组织间的高效协同。第三，克服员工的倦怠期。如果员工能在企业内部再次选择自己感兴趣的岗位工作，就更容易激发其内心的动力，让他有持续高效的产出，同时也能让员工有不断成长的机会。第四，为员工提供跨领域和跨模块历练的机会。公司若要培养创新人才和综合性干部或者具有综合能力的专家型人才，内部人才流动能够提高员工的胜任力。

吴岚 | 时任人力资源高级副总裁 | TCL华星光电技术有限公司

我觉得内部人才流动对于人才发展、人才激励都起着非常正面、积极的作用。当员工看到他在公司内部其他发展的机会和其他员工的成功事例后，就会激励他有更大的动力去努力完成本职工作的同时，再进一步去学习、发展新的技能，这样他就能有更大的机会去获得新的工作机会和发展机会，这对于公司和员工来说是双赢。

吴燕 | 时任亚太区人才吸引及招聘总监 | 陶氏公司

内部招聘与内部流动为公司带来了一些明显的好处：（1）内部招聘为员工提供了新的机会，让他不必在外部寻找机会就能获得发展，从而激活人才活力，减少职业倦怠，实现了人才保留。（2）外招人才在文化、价值观等方面，需要花费一定时间进行培养，而从内部进行招聘的员工，企业对之前的工作有了一定的了解。同时，员工也应该是认可了企业的环境、福利、薪酬、政策才进行转岗/晋升，所以使得进入新的岗位适应性强，可信度高。（3）我们可以看到企业内成功转岗的员工，在新岗位工作时，磨合周期较短，上手更快，用人经理与之沟通和合作也更高效。尤其是那些需要跨部门合作的岗位，内部员工的优势更加明显。

林岳 | 时任人才资源共享服务负责人 | 无限极

高佳思 | 时任招聘负责人 | 无限极

内部人才市场的价值不仅仅体现在最终帮助多少员工在企业内部找到合适的

发展机会，更体现在对组织进行赋能，提升组织能力，让组织发展更加具有前瞻性和灵活性；文化层面，贯彻组织敏捷性的文化价值观，增强创新性和透明性，为内部人才流动提供良好的文化基础；对于人才布局，能够使人才布局更具颠覆性、流动性和共享性；员工个体方面，激发员工的自主性、多样性，为他们提供更具安全性的平台和各种各样发展的机会和环境，使之成为更好的自己，提升员工的敬业度，增加其为组织贡献的意愿度。

龚黎丽 | 时任人才招聘与发展总监 | 奥托立夫中国

我们内部人才互联项目的价值主要体现在两方面。对于员工而言，能够促进员工的发展与成长，最大程度地发挥员工自身优势，从而促进业务的发展。对于组织而言，第一，内部招聘有效降低了外部招聘所需的人力、物力成本和时间成本，员工在公司的适应期和熟悉新业务的时间都大幅度缩短；第二，有效降低了人才外部流失率，真正做到把内部的人才盘活，确保公司业务的发展。

陈芸洁 | 时任大中华区招聘总监 | 思科

第二部分 如何激活内部人才市场

企业内部人才市场政策的落实，需要环环相扣的流程予以配合。从职位信息发布、初选或与员工候选人简单沟通、安排面试，到商议甄选结果，其过程涉及申请者的原部门主管、新岗位的用人经理、招聘人员或人力资源业务伙伴等角色，统一而透明的内部流程会对内部流动或转岗的成功产生很大影响。那么，当前企业在激活内部人才市场方面做了什么样的探索呢？让我们拉近镜头，一窥究竟……

信息对称

编者按：提高员工对内部人才市场的知晓度，是促成内部流动文化的一个基础。在初期推广内部人才市场时，HR需要采用多种形式进行沟通与宣传，争取让中高层管理者参与到内部流动文化的宣传、内部人才流动政策的解读、内部流动成功案例的分享中来，使该制度渗透到每个部门员工，扩大影响范围。

第一，我们内部招聘岗位需求会在员工的个人主页上显示，员工可以一键触达可申请的内部招聘岗位页面，浏览相关信息。第二，思科在每个国家都会有自己的职业信息邮件（Career News Letter），例如在中国是每周发送一封邮件给员工。发送职业信息邮件，一是为了让员工了解可以申请哪些职位，邮件里也会附上相关职位的具体介绍，二是希望员工能够进行内部推荐。第三，我们还会打通员工的学习平台，员工在学习平台上会定期记录个人所具备的技能和成就以及自己未来的职业发展规划，之后平台就会自动推送与员工各方面能力相匹配的内部招聘岗位，员工可以清晰地看到有哪些岗位更加适合自己，哪些岗位更加匹配自

己未来的职业发展方向。

陈芸洁 | 时任大中华区招聘总监 | 思科

我们有三种内部招聘职位的发布渠道：（1）OTM平台内全球推送，不限制地点，只要是发布在平台中的内部招聘岗位信息，全球施耐德的员工都可以提交申请。员工每两周就会收到推荐信息，并且可以在推送中进行回复。（2）微信公众号推送，更加符合中国员工信息接收习惯。（3）内部直播招聘，招聘经理通过直播的方式可以直接向员工介绍内部招聘岗位的具体信息，更具吸引力，员工对于内部招聘的信息了解也会更加直观。

邵长松 | 时任人力资源副总裁 | 施耐德

在业务部门确定内招的岗位需求后，统一通过星途平台将岗位信息发送给员工，我们的电脑PC端和手机移动端也是全覆盖的。在PC端我们的发布渠道有自己的官网、公邮以及OA系统上的星途平台端口；移动端的发布渠道主要有微信公众号和朋友圈。此外，我们在线下也会同步进行宣传，在华星的厂区、办公区有很多显示屏，所以我们有一个“无处不显示”的策略，即我们会把相关信息放进各处的显示屏循环播放，同时我们也会制作一些海报、易拉宝等进行线下的信息发布和宣传。

吴岚 | 时任人力资源高级副总裁 | TCL华星光电技术有限公司

信息透明是流程设计的关键节点之一，因而在信息发布环节会通过几个维度来全方面触达给员工：

第一，招聘小程序。我们在今年年初上线了一个与企业微信相链接的招聘小程序，帮助员工查看内部招聘信息并完成应聘。所有空缺岗位的详细信息我们都会发布在上面，比如任职要求、岗位职级等，员工可一键登陆进行查看，若觉得自己符合任职资格便可直接投递简历。

第二，内部平台。我们有一个HR专栏，会定期将热招岗位及“活水计划”介绍推文发布在专栏之中，推送给所有员工；另外，我们内部还有一个员工论坛，员工日常会在该论坛上进行评论、沟通，这是员工使用率较高的一个平台，我们也会在其中推广“活水计划”及岗位信息，使得这一机制从被部分员工认知逐渐

到被全体员工所关注和接受。

第三，视频推广。为了提高员工和主管对这一机制的接受度和使用度，我们开设了“茶水间”专栏，制作了一系列好玩的宣传视频。比如，我们会根据不同的应用场景、岗位拍摄短片并将其发布在公众号、员工论坛之中吸引同事关注并投递内部招聘的岗位；还会结合过去申请内部应聘的同事顺利转岗、快速融入新部门的经历，拍摄成乐高短视频。通过这些宣导活动消除员工的顾虑，让大家对这一机制更有信心、更具积极性，也结合我们的“人才观”，刷新主管的认知，让优秀的人才充分地流动起来！

林岳 | 时任人才资源共享服务负责人 | 无限极

高佳思 | 时任招聘负责人 | 无限极

设置必要的“门槛”

编者按：企业内部人才流动政策是偏向员工还是直线主管？申请条件与录用条件宽松还是严格？这一系列的答案反映出企业的政策导向，同时影响内部人才流动的积极性。由此，企业应谨慎地制定内部人才流动政策，平衡团队稳定性与申请者积极性的关系，并留有灵活性。

我们星途的项目组会围绕员工本身的条件、经验、背景和业绩进行综合评估，判断其转调成功的可能性，同时进行匹配性的评估。首先，要转调的员工在原岗位至少工作满1年，这是一个基本条件。其次，在工作至少满1年的基础上要满足上期绩效至少是B的条件，员工只有做好了本职工作，我们才会考虑为其提供额外的内部流动机会。

吴岚 | 时任人力资源高级副总裁 | TCL华星光电技术有限公司

在申请方面，我们内部人才市场的全球政策没有设置限制条件，即员工只要有转岗意愿就可以提交申请。在中国，我们比较了平均司龄，决定在落地时做一点调整，设置了申请转岗的员工在目前岗位服务达到一定时间的条件。这一调整与中国的业务高速发展有关，我们还是希望同事们在转岗之前能在本岗位有一定的工作沉淀并取得一定的成绩，这一调整既满足了员工个人发展的需求，也在一定程度上支持了业务发展的需求，在当中找到了一个平衡点。当然，在实际的推行过程中也依然具有灵活性，这些限制条件也是可以根据具体情况重新评估的。

此外，员工在进入正式面试流程前，不需要告知原部门主管，他可以与招聘官或者接受方的经理直接对话了解岗位详情。当然，在实际情况下，由于公司对于内部转岗的支持，大部门的同事还是会第一时间向自己的领导告知自己的意愿，更多的情况是员工还没有开始寻找转岗机会的时候，已经在个人职业发展对话中表明了态度。

曾赞昀 | 时任雇主品牌和人才招聘总监 | 博世（中国）投资有限公司

思科在发布招聘职位的时候，99%的招人部门会选择内部招聘和外部招聘两种方式相结合，甚至有的职位只考虑内部招聘。不论海内外任何职能部门的岗位，只要在岗时间满1年，并且不处于PIP（Performance Improvement Plan）阶段，员工就可以自由申请。在申请和面试阶段，虽然我们鼓励员工和直线经理之间有职业发展规划坦诚的对话，但员工有权利选择不告知直线经理，当该员工成为最终候选人后便必须通知自己的直线经理。

陈芸洁 | 时任大中华区招聘总监 | 思科

对于内部招聘，我们有一个全球政策，即资深总监级别及以下的岗位都必须开放内部招聘渠道，为所有内部员工的发展提供机会和可能性，这一要求使得我们内部招聘的岗位覆盖率超过了90%。

对于申请内部工作机会的员工，公司也有一些基本要求。首先，原则上员工需在原岗位服务至少2年才具备申请资格。公司认为，员工在就职第一年内处于适应学习阶段，第二年真正在岗位上发挥专长，达成绩效目标。如果过快或频繁地进行人才流动，将导致员工的个人发展及公司业务发展缺乏良性的积累。其次，我们会鼓励员工与直线经理定期分享讨论其职业发展兴趣方向并制定职业发展行动计划。一方面，直线经理可以为员工的发展提供建议和机会。另一方面，员工在申请其他工作之前，其直线经理已经充分了解到员工的发展意向。

吴燕 | 时任亚太区人才吸引及招聘总监 | 陶氏公司

员工只要在岗工作满12个月，绩效表现合格，即可申请招聘岗位，无须事先征得直线经理同意。我们也不会限制跨级应聘，只要员工觉得自己符合岗位要求，便可自由申请跨地区、跨级别的工作机会。在这过程中，我们还给予了员工较大的自主性，他可以选择在有转岗意向时便告知其主管，也可以选择应聘成功后告知其主管，无论如何，主管都不能限制员工的发展，这样做在很大程度上

打消了员工的顾虑。

林岳 | 时任人才资源共享服务负责人 | 无限极

高佳思 | 时任招聘负责人 | 无限极

公平、透明的甄选流程

为了保证招聘过程的公平、公正，在面试环节，用人经理会组建一个多元化面试小组，面试小组由包括招聘经理在内的至少3个人组成，且男女兼备。面试小组成员通常是对岗位要求较为熟悉的经理或员工。另外，一名被随机选中并接受过无意识偏见培训的员工会被指定为中立面试官，帮助用人经理和其他面试官发现面试中可能被忽视的无意识的偏见或歧视行为，实现公平选拔。

吴燕 | 时任亚太区人才吸引及招聘总监 | 陶氏公司

在告知原部门经理之后，招聘部门就会组织开展Talent Connection Meeting三方会议，由Recruiter、原部门经理和用人部门经理三方共同参与。会议的主要目的是讨论现招岗位的人员所需技能、原用人部门对于转岗员工的评价和建议以及员工转岗的职业发展分析，并且通过会议对员工最终的转岗时间达成一致。会议结束后的5天内，用人部门经理必须根据终面结果以及三方会议结果做出决策，最后进行offer的发放。内部招聘不仅仅针对员工内部平级的移动，员工也有可能晋升，只要员工匹配岗位的需求，那么和外部应聘者一样，会成功匹配相应岗位的职级和薪水。

陈芸洁 | 时任大中华区招聘总监 | 思科

模糊地带需明确

编者按：工作交接期是很多企业的模糊地带，转岗工作交接期一旦过长，既打击了员工积极性又可能造成员工流向外部的结果。对这一时间的把控不在人力资源部门，而是在调出部门与调入部门，且双方利益都需要保护。因此，在这过程中，HR应该考虑到实际情况设置一定周期，以引导用人部门协调，确保转岗时间不会过长或影响员工感受。

在思科，为确保释放人才部门工作的连续性，同外部招聘一样，我们将内部

招聘的交接期设置为30天。但如果有特殊情况，我们也会在Talent Connection Meeting三方会议中进行灵活协商，探讨出最佳转岗时间。比如30天内员工在原部门的工作尚未完全结束，那么就会在三方会议中申请延长交接时间。在未正式转岗之前让员工先慢慢接手新岗位的工作，直到现阶段的工作正式交接完毕，再正式上岗新岗位。

陈芸洁 | 时任大中华区招聘总监 | 思科

内部招聘政策的两条规则，即申请是否需要直线经理同意、工作交接期有无明确规定，很大程度上将影响内部人才的流动。原部门经理如果以各种理由延长工作交接期会对转岗形成阻力，有可能使得员工放弃内部机会而去寻找外部发展机会。由于公司内部招聘或转岗制度背后有一条非常重要的哲理，整个政策是从员工的职业发展角度出发，而不是偏向原用人部门的角度考虑，因此如果遇到一定阻碍时，HR会与原部门经理进行沟通与引导。员工离职加入外部公司一般最多1个月交接期，内部转岗规定与之相同是比较合理的。

另外，我们在去年年初推行了OKR绩效考核制度，建立系统工具（Tita），实现从战略目标制定到工作计划执行的一体化协同管理。员工考核频率加大，考核透明化、聚焦化，使得我们能及时了解转岗员工的绩效表现。如转岗员工绩效不如人意，我们也会及时与其直线经理进行沟通，并为其设置绩效改进计划，帮助员工提高绩效。

林岳 | 时任人才资源共享服务负责人 | 无限极

高佳思 | 时任招聘负责人 | 无限极

相较于传统的外部招聘，我们内部招聘会给输出人才的运营公司留出更多的过渡时间，将方便运营公司在输出人才后及时进行调整，但我们不会再继续延长，因为过渡期太长可能耽误员工转岗后的工作。针对内部招聘和外部招聘的员工，我们设置的考评方式一样，但不同的是对于内部招聘的员工，我们不仅能看到他的个人简历，还能综合其在岗期间的业绩等更为详细的资料进行整体评估和判断，从而有助于我们甄选人才。同时，对于内部招聘的员工，我们不设置试用期，因为从一个运营公司转到另一个运营公司或者只是从一个岗位转到另一个岗位，员工对整个企业的文化与功能的熟悉度和认可度都不会改变，因此，既然我们已经对他做了充分的评估，也与外部招聘的员工做了比较，就不需要为其再设置保护期。员工转岗的申请一旦通过，所有的风险和责任都会由输入方公司承

担，员工的工龄、薪资等都会一并转到新岗位。

王开 | 时任 Senior Manager of Talent Acquisition | 丹纳赫（上海）

企业管理有限公司

流动中维持平衡

编者按：人岗匹配是人员流动追求的目标，这是从微观出发，强调每个岗位和每个人相匹配。然而作为HR，还要从全局把握，兼顾平衡，避免业务部门之间的人才流动失衡。内部人才市场流程和规则的设计，本质上是对申请内部应聘者、调出部门、调入部门三方利益的权衡与取舍。

为鼓励部门间的活水流动，同时控制流动风险，我们设置了活水值标准区间，即活水值一般要稳定在10%~30%，活水值若小于10%，就说明员工流动过少，那么我们会强制性地做一些转调；活水值若大于或等于30%，表明员工流动过多，原则上我们会要求该部门员工不再参加内部招聘。这些标准是根据我们的评估结果所设定的。为了保持业务的相对稳定，我们会根据活水值的情况以及工作交接的复杂度设置交接期的长短，时长并不固定，以此确保对调入和调出部门的业务影响最小。

吴岚 | 时任人力资源高级副总裁 | TCL华星光电技术有限公司

具体操作层面上存在的问题

从员工层面来讲，第一，如何让员工知道人才流动机制的存在，并且积极申请内部招聘的岗位是一大难题。对此我们站在员工的角度，通过邮件、员工个人主页推送、联动学习平台等多种多样的渠道发布相关岗位信息，让员工充分了解内部人才流动的机制流程以及对于自身发展、组织发展的价值。第二，确保员工在申请岗位过程中的公平公正性。比如一些员工可能会申请一些职级高于自己的岗位，作为组织我们就要确保员工在申请过程中的公平与公正，消除外界的负面声音，对内部人才的申请标准严格把关，充分了解经理对于员工的评价，站在一个公平公正的角度考量每个内部人才是否适合所申请的岗位，做到与外部招聘同步，确保程序的可行性与公平公正。

从招聘的角度来讲，其中的一个挑战便是如何主动搜寻到合适的内部人才并且匹配到相应的岗位中。在思科我们的招聘部门会通过员工的个人信息对内部人才进行主

动搜寻，但现有平台中的员工信息往往难以让招聘人员触达自己想要的人才。比如招聘部门挖掘到一个内部的人才，很适合某个岗位，但是他在国外；或者挖掘的内部人才，其具备的技能和其他素质无法满足新岗位所需，这些就是比较大的挑战。对此我们也做出了一些调整，以前，思科的员工必须在系统中去自主设置，表明自己希望考虑思科其他的岗位机会后，招聘人员才可以获取他的信息。但现在我们的系统已经将所有的员工设置为“待加入”状态，思科全球的员工都被激活，除非员工自己把这一项选择为“不愿意考虑内部机会”。如此一来，招聘人员能够更具主动性地、有更多的机会触达思科全球的内部人才，从而也能在内部人才的布局中更具前瞻性。

陈芸洁 | 时任大中华区招聘总监 | 思科

在运营过程中我们主要遇到了两个挑战。第一，员工担忧保密性问题。员工在应聘新岗位时会担心原领导提前知晓，那么如果新岗位应聘失败再回到原岗位，原领导可能会有意见。第二，员工盲目转调。很多时候员工转入的新岗位所需要的能力和素质与原岗位要求有所不同，所以如果员工对新岗位了解不够就会带来新岗位的适应风险。

为了解决这些问题，我们主要通过宣传星途文化、规范内招流程和统一对接窗口来建立员工对内部人才市场发展的信心。另外，我们星途常规的流动通道为上下游岗位间的流动，这更容易降低适岗风险，同时针对职业路径模糊又想通过星途平台流动的员工，星途平台也会对员工在新岗位及公司的职业发展路径给予辅导，增强员工对新岗位的信心，对新组织的心理承诺。在面试阶段我们也会充分考察，提前和原部门HRBP（Human Resource Business Partner，人力资源业务伙伴）沟通，充分了解员工的过往表现，以及他们人才短缺和人才后备的状况，综合评估当前领导“放人”的可能性。当然，员工转调后我们会给他提供大量个人发展思路和采取新的发展措施，鼓励他，并为他提供一些辅导，与他进行沟通，打消员工对适应岗位的顾虑，坚定他的信心。此外，我们要保证调出单位的活水值在10%~30%的区间内，活水值大于30%时，部门主管就有权决定员工是否可以转调。若能激励一个部门为公司的人才流动做出更大的贡献，那么该部门的活水值就会更高，可以得到额外的激励，比如当活水值适中的部门需要外招人才时，我们的HR会优先派专人帮助其补充人才。

吴岚 | 时任人力资源高级副总裁 | TCL华星光电技术有限公司

首先，推行内部人才市场最重要的是前期文化的铺垫，如何像打开外部市

场一样去打开内部人才市场，文化上是有一定的挑战的。我们对经理进行赋能，再通过经理对员工进行持续沟通，了解员工的未来发展规划，鼓励员工进行内部岗位的申请。让员工形成用户习惯，从公司的意识层面进行自上而下的提升。

其次就是经理的意识变革，项目刚刚落地的时候许多经理提出他们的顾虑：自己培养好一名员工有时需要3年时间甚至更久，会出现“舍不得放人”的局面。另外，员工转岗仅需要通知自己，不需要经过自己的同意，对于部门工作的连贯性和未来发展都会产生影响。对此我们对经理们开展大量的沟通和讨论工作，让他们充分意识到内部人才流动的价值所在，以及如何站在员工的角度上去考量他们的自身发展。另外，帮助员工和组织共同推动人才的内部流动，对于经理自身也是十分有意义的。我们有一个工厂的例子，一名工厂供应链的经理在岗时间尚不满1年，恰逢另一工厂的更高级别的岗位空缺，员工因为时间问题对岗位申请犹豫不决，并且这对于“在岗需满1年”的制度本身来说也是一大挑战。但总经理看中了该员工的潜力，并鼓励他去申请，最终他竞聘成功，总经理对自己在了解、发现、发展人才方面的成就也十分认可。

邵长松 | 时任人力资源副总裁 | 施耐德

从2021年年初进行深度宣导和运营以来，“活水计划”在公司内部已经能比较有效地运转。但实施过程中仍面临着许多挑战，主要在于主管的接受度。部分主管的心态还不够开放，部门或多或少存在人才保护壁垒，会有主管不太愿意部门人才外流而把交接时间延长（尽管我们在制度里面明确规定：当员工满足基本条件申请内部转岗时，当前上级不能否决）。

理念上的转变往往是最难的，需要我们的主管从意识到问题，到接受这个观点，再到认同这种理念，一步步完成转变。我们在“活水计划”推进过程中，在主管层面会不断地进行认知教育，使其意识到：支持满足一定条件的员工在公司内部寻找发展机会将是未来的常态机制；倘若堵塞内部流动渠道，就很可能造成人才向外流动，而内部流动将帮助员工提高跨部门合作能力，最大化实现人岗匹配，对企业与部门负责人更加有利。同时彻底在系统中实现核心规则：当前上级没有否决权，且员工不需要先知会当前上级就能应聘其他部门。如员工在内部招聘的过程中受到主管的阻挠，员工甚至可以向HR部门进行投诉。

林岳 | 时任人才资源共享服务负责人 | 无限极

高佳思 | 时任招聘负责人 | 无限极

当然，在推行内部人才市场的过程中也难免遇到挑战，我们主要遇到了三方面的挑战：第一，由于中国幅员辽阔，各省市的生活习惯、教育资源不尽相同，流动性对于中国员工来说本来就是挑战。而对博世来说，我们是一个非常尊重个人诉求的企业，所以很少对员工提出一定要转岗之后才能达到进一步职业发展的条件，我们更多从员工自己的主动性和愿望出发，但这在一定程度下会让企业面临一些困境，比如有些城市并不是员工的首选，那么在业务的需求下，怎么能够激励更多员工去到三、四线城市，是比较常见的一个挑战。第二，企业在转型过程中，对于人才的能力素质有新的要求，内部人才如何能加快转型速度，在内部流动的过程当中更好地发展自己转岗之后的能力也是有挑战的。第三，对于一些快速发展的业务部门，有员工想要转岗，但是原岗位的工作还没有合适的继任者到位，自然也会有转岗困难的情况出现。

挑战出现的情景不太一样，应对的方式也会有所不同。简言之，我们需要考虑到政策的导向，对其进行一定的调整，比如激励并表彰这样的“迎难而上”（Hardship），并将其加入到晋升发展的考量角度之中。针对第二点，尽早地进行组织能力盘点，把能力再造和能力提升（Reskill and Upskill）做到前面，也是解决这一问题的有效途径之一。针对第三点，我个人觉得这也是对于领导力的“倒逼”，让这个“达摩克利斯之剑”成为一个对经理的提醒——如何把员工的发展作为日常工作“管理”。

曾赞昀 | 时任雇主品牌和人才招聘总监 | 博世（中国）投资有限公司

核心流程之外的关键因素

从组织层面来讲，关键点有以下几点：第一，领导者的意识。需要从领导者意识层面彻底改变其对于人才的传统理解，人才不应该仅仅保持在原有岗位故步自封，企业也不能轻视员工的长远发展。只有高层对于内部人才市场的价值产生高度认同，人才流动的项目才能在自上而下的推行过程中减少阻力；第二，公司的政策和文化土壤。思科的内部人才流动项目经过了十几年的实践与发展，也有遇到管理者意识不足的情况，最终项目得以持续推进，离不开公司强有力的文化支持以及政策制度的规范，只要平台流程清晰，政策制度明确，许多观念层面的阻碍就能迎刃而解。

陈芸洁 | 时任大中华区招聘总监 | 思科

如果要更好地促进内部人才市场政策的推行，我觉得以下三方面的因素很重要：

标杆案例：没有一个政策的出台会让所有人都满意，总会有受益方和暂时的失利方，我们怎么能在组织中寻找一些鲜活的成功案例给员工做参考，这是比较重要的。我觉得我们还是很幸运的，因为这样的例子在博世比比皆是。当你发现你自己的领导在博世10年，经历了三个事业部，四个岗位，你也会把这个转岗当作一个稀松平常又必不可少的发展方式。

合理的机制和政策：如果要提升员工和用人经理对内部人才市场的接受度和使用度，机制和政策本身也十分重要，因为只有机制和政策设置得足够合理，员工和用人经理才更愿意信任，而政策本身也是为了更清楚地向组织传递一个导向。另外，机制当中还要强调的是：如何激发员工“自我”发展的意愿，并提供一个公平公开的平台，这也举足轻重。

文化加持：前面的两点其实也是文化形成的基础，如果企业内没有内部人才调转相关的文化，员工可能畏首畏尾，不敢尝试，也不明确自己的付出能带来什么，自然就不会主动承担起“发展自己”的使命，而使这样的机制偃旗息鼓。但有文化加持，员工们可以更有自信 and 安全感，从而大胆迈出步子，通过内部转岗去了解不同的业务状态、不同业务的生命周期以及不同的变革经历，既能提升自己的技能也能增加自己的阅历，让员工能够经历并感受到自己的成长，并感受到自己的成长反馈给组织的助力，这不仅仅体现在业绩的数字上，也体现在组织的韧性上。当然，这一切也得益于博世拥有多元化多业态的大平台。

曾赞昀 | 时任雇主品牌和人才招聘总监 | 博世（中国）投资有限公司

如果要推行内部人才市场，首先，要把政策梳理清楚，所制定的政策一定要有可执行性，这非常重要。其次，将制定完成的政策渗透到员工层面让员工知晓和了解也非常有必要。如果转岗失败，一方面，员工能清楚地知道失败的原因，另一方面，老板也能更清楚员工的需求，进而根据需求制定相应的培养计划。总之，要不断地建立良性机制。

内部人才市场的政策推行受很多因素影响。从内部来看，文化是很重要的影响因素，我们从Danaher Go推行开始，就格外重视文化的影响，投入很大，让我们跨运营公司转岗的流程更加顺畅，让我们的业务部门不论作为输出方还是输入方都能更加开放地去看待这件事，让我们的员工可以把内部的招聘机会作为首

选。另外，我觉得机制本身也非常重要，因为内部人才市场的机制如果有缺漏，不但不能促进内部人才的流动，反而可能产生副作用。举个简单的例子，如果一个员工想要转岗并且提交了申请，但是因为没有良好的机制作为保障，所以导致员工转岗失败，那这反而可能促使员工离职。这也是我们一直在思考并且希望能做得更好的部分。从外部来看，我们在内部建立的机制也可以让我们的企业在外部市场有更好的品牌效应，能够让外部求职者看到我们内部的人才发展通道是通畅的，如此也能吸引外部的人才。

王开 | 时任 Senior Manager of Talent Acquisition | 丹纳赫 (上海)
企业管理有限公司

要推行内部人才市场的政策，我觉得一定要注意几个点：第一，要有文化氛围和高管支持，如此才能得到相关方的认可，让大家觉得这是一件积极而非消极的事情，提高大家的认可度，激发大家的接受度和动力。第二，需要各方参与，独木难支，只有公司内部各个部门的人员集体参与，保证好人才流动的均衡性，形成良性循环，才能更顺利地推行政策落地实施。第三，要以产品思维运营内部人才市场，注重各个流程环节中各方的体验，即调入部门和调出部门的主管以及员工本身都要被关注到，完成内部人才流动要做到“润物细无声”，通过对员工的关怀、了解和分析，提前对员工的能力和 experience 进行评估，从而帮助员工树立信心；员工到岗后我们也需要给予关怀，并且需要 HRBP 协助完成这项工作，保证员工内部流动的成功。

吴岚 | 时任人力资源高级副总裁 | TCL 华星光电技术有限公司

我认为激活人才市场的关键点还是经理对于员工的职业发展和流动是不是能提供足够的帮助和支持。员工在申请前可能会有一些顾虑，例如：当前部门的经理对员工申请转岗究竟是什么态度？如果申请不成功是否会对今后的发展产生负面影响？因而我们要求部门经理要支持员工更积极、开放地表达自己的想法，追求自己的职业发展。

此外，对于员工的直线经理，陶氏明确将“发展下属”纳入陶氏领导者应当具备的领导素质模型，鼓励直线经理及员工在每年年初设立的目标中至少制定一个以发展为主的目标来帮助自身和员工获得提升，并且引导直线经理拓宽思路，善用“70—20—10”的学习法则，根据员工的职业规划方向，通过扩大员工现有的工作职责范围、给予富于挑战性任务等来增强其能力，为下一次职业机会

打下基础。这一机制促成了陶氏开放的发展文化，让员工与直线经理敢于开诚布公地讨论自己的职业规划，也让直线经理愿意为下属的职业导航，从而奠定了内部人才流动的文化基石。

吴燕 | 时任亚太区人才吸引及招聘总监 | 陶氏公司

首先，获得高层领导认可。通过高层的发声，自上而下地引导部门管理者了解和支持内部人才流动，在组织内营造鼓励并支持员工在内部流动的企业文化，帮助管理者认识到内部人才流动的重要性和必要性。

其次，健全人才机制。企业需要建立人才评价机制，设立一个衡量的标准，进行一个科学的评价，从而发现员工的优点，将其放在应该放置的岗位上，提高人岗匹配度，为人才的发挥提供一个合适的平台。

最后，项目经理要专业。在项目操作过程中要设置完善的流程机制，明确好内部组织配置关系，设定好标准岗位和职数配置，清晰岗位所需的关键能力。

杨立卫 | 时任阳光大学领导力高级经理 | 阳光保险集团股份有限公司

警惕潜在风险

任何事物都有两面性，有价值当然也会有风险。一方面要规避员工因为内部人才市场的政策而骑驴找马的情况，举个简单的例子，员工在求职时想去我们的B公司，但B公司的竞争相对A公司更大，所以为了保证自己成功的概率，他先加入A公司，然后通过我们内部人才市场的政策再去B公司。这是我们一直在警惕的情况。虽然我们是为了给员工提供更多的职业发展机会而推行内部人才市场的政策，但也不希望这变成部分员工取巧的政策。另一方面，员工在我们超过20家的运营公司之间的均衡流动也很重要，因为不同运营公司的业务状况多少存在差异，那么就难免会有员工想要去业务状况更好的公司，当大多数人都想去同一家公司时，我们整个企业的人才流动就会失衡，反过来会影响企业的整体发展，所以这也是我们目前希望能在未来更好规避的风险和更快解决的问题。

王开 | 时任 Senior Manager of Talent Acquisition | 丹纳赫（上海）
企业管理有限公司

一个组织的人才调动如果超过一定比例，就会超过原有组织能承受的底线，所以要控制好活水值，避免出现一个业务部门调出人才过多而无法支撑原业务发展的情况，一旦这种情况出现，原业务部门自身的发展和业绩等都会受到影响。因此，要控制好输出人才的度，不能打消掉业务部门培养人才的积极性，为此，我们每年都会颁发优秀人才培养奖，奖励输出人才多的单位。但是总体来讲，内部人才市场政策还是利大于弊的。

吴岚 | 时任人力资源高级副总裁 | TCL 华星光电技术有限公司

内部人才流动整体向好，但在推行的过程中如果操作不当难免会暗含风险，例如如何平衡内部招聘与外部招聘的比例，在组织转型的过程中，一些企业看到内部人才流动的巨大价值后，可能会过于关注内部人才而忽视外部新鲜血液的引入，导致组织难以做出变革与创新，这将会是企业在内部人才流动实践中的一个潜在风险。

陈芸洁 | 时任大中华区招聘总监 | 思科

关于项目风险点，我觉得会有几点：第一，有的部门可能或多或少存在人才保护壁垒，不太愿意部门人才外流，体现在人员应聘内部招聘岗位成功后，部门不放人；第二，有的企业关于人才流动的薪酬机制不健全，也会影响员工对于这种活水计划的体验；第三，员工到了新岗位后，可能无法快速融入新工作，导致胜任能力不足，无法完成岗位绩效目标。

杨立卫 | 时任阳光大学领导力高级经理 | 阳光保险集团股份有限公司

案例分享1：TCL华星光电——星途计划

为了激活内部人才市场，促进内部人才流动，我们打造了星途计划，依托于星途平台，通过平台化、机制化、标准化的运营助力公司培养复合型人才，常态化地在内部推动员工轮岗、内部人才合理流动等复合型人才的培养。

我们把星途平台作为信息交互的中心站，沟通员工、调入单位、调出单位和回水池四方的信息，使得信息的传递具有唯一性和一致性，所谓唯一性和一致性是强调通过星途平台发布信息。

首先，我们通过星途平台面向员工发布内部招聘的信息并说明招聘需求，员工若有转调意向，可通过星途平台投递简历并参与情况审查，满足基本条件的员工便可参加调入单位的面试，面试结果会通过星途平台反馈给员工。在整个转调过程中，星途小组成员一方面会与调出单位进行转调沟通，另一方面也会与调入单位进行面试沟通。若最终员工面试通过且转调成功，计入调出单位的活水值，星途平台通过统计及监测内部人才流转数据，并通过回水机制给予调出部门对应空缺补充，调入单位承担招聘成本来满足回水池的建设。这样在保持四方均衡状态下，实现从活水到回水再到活水的良性循环发展，也达到我们培养复合型人才的根本目标，满足业务需求。

吴岚 | 时任人力资源高级副总裁 | TCL华星光电技术有限公司

案例分享2：丹纳赫 Danaher Go

Danaher Go是我们对尽可能从内部招募人才，在整个公司内实现人才自由流动做出的承诺。进行职位招聘时，我们会优先考虑内部人才，同时我们也希望员工在谋求新职位时首选丹纳赫的各运营公司和岗位。我们2018年着手开展Danaher Go项目，到2020年各项流程机制已基本完善。

我们主要从以下三个层面对Danaher Go政策进行整体设计：

人才和职位的衔接度：在丹纳赫，只要员工在自己的内部职业档案中选择了职业兴趣，那么一旦相关职位开放，对应的员工就可以提前收到邮件提醒，内容包括职位、职级、职能、工作地等。同时我们还做了内部人才盘点，衡量内部员工的潜在评级、商业评级等，帮助我们匹配员工及其工作能力。

文化角度：Danaher Go政策面向所有员工开放，为了加强员工对这一政策的了解，我们会定期在邮件中分享通过Danaher Go成功转岗的员工的故事，内容包括员工个人的心声、对Danaher Go政策的感悟等。这一举措也是为更好地建立一个文化土壤，让员工能做出比较清晰的选择，当其有兴趣去涉猎新事物的时候，内部的机会可以成为他们的优先选择。

制度和机制：Danaher Go是一个非常包容的政策，员工只需要在岗时长满足公司要求即可申请转岗，并且申请时不需要得到上期老板或HR的批复，申请后直接与TA团队做接洽，在去另一个运营公司的业务部门面试之前，再以邮件的形式通知现任老板和HR即可。除了员工主动申请转岗外，我们的TA团队还会在内部主动发掘员工，即综合衡量所有员工过往的绩效考评情况、工作潜力等，评估所有在岗时长满足申请要求的员工各方面的资质，看其是否适合空缺岗位，TA团队也会根据我们内部的流程体系通知对应员工的岗位经理，然后选择员工。同时，我们每月会在内部平台召开供给和需求的会议，从TA层面召集整个平台下面的HR领导一起盘点开放职位，评估有潜力转岗的员工，只要员工有转岗意向，我们就会在他正式提出申请之前主动向其提出，并帮他考量公司内部的情况。

为Danaher Go政策在中国更好地落地，在完善相关流程机制后，我们开展了一系列活动，其中以“丹纳赫中国职业探索日”为代表，通过开展不同主题的活

动，帮助我们激活内部人才市场，满足业务用人需求。我们从2020年开始做“丹纳赫中国职业探索日”，主要包括线下摆摊和线上直播两方面，目的是从整个中国的层面，帮助员工更好地了解各家运营公司的业务及组织特点，以及已经通过Danaher Go实现跨运营公司转岗的员工的职业现状。截至2021年，我们开展了两届“丹纳赫中国职业探索日”活动，主题分别为“下一站走起！”和“职场大富翁”，下面以“职场大富翁”为例介绍一下我们“丹纳赫中国职业探索日”活动主要包含的内容。

“职场大富翁”围绕“积累”和“机遇”两个关键词展开，我们希望员工在抓住机遇的前提下能够有较好的积累，而非盲目选择内部的机会，即优先做好当前岗位的工作，在抓住转岗机会之前提前积累和了解其他运营公司的讯息。“职场大富翁”主要分为四个模块：人才经纪人见面会、四大平台Roadshow、职来职往和职点迷津。

人才经纪人见面会：我们从2021年年初开始赋能丹纳赫的TA团队，推出内部人才经纪人的角色。我们把在2020年通过Danaher Go转到其他运营公司并成功实现职业发展的员工案例整理出来，然后重点邀请总监级别以上的相关员工到现场进行分享，以此激励我们其他员工。同时，我们重点向员工介绍了丹纳赫TA团队作为人才经纪人的职能。员工可以在见面会上根据自己的偏好，自由选择对应平台的人才经纪人，并安排进一步的职业对话。人才经纪人见面会不仅满足员工对现有内部岗位的了解兴趣，也帮助员工做好中长期的职业规划，以满足其未来转岗的需求。

四大平台Roadshow：在活动现场，我们每一位员工都可以到不同运营公司的展台去了解该公司的故事并参与互动，包括知识问答、产品问答等考核，考核题目都很简单，主要目的是让我们的员工更清楚地了解现状和基本情况。参与互动的员工会获得一个用以累积的筹码，该筹码可以用来兑换一个与Danaher Go文化主题相关的周边礼品或精美奖品，也可以积累起来在活动当天的拍卖环节进行拍卖，拍卖场上获得的东西除了物品也可能是机会——比如与丹纳赫执行经纪人的对话。同时我们也会通过丹纳赫内部的四个平台的管理层，让不同的员工更好地了解平台的现状和包括文化、业务等在内的更多信息。

职来职往：有转岗意愿的员工可以提前报名，报名成功后便能在活动当天站到现场的舞台上推销自己，同时台下会有评委和观众举牌亮灯做出选择。

职点迷津：在该环节，员工可以戴着面具在舞台上匿名说出他在职业发展上的一些痛点和困难，同时我们会从业务、TA、TM等不同维度邀请不同嘉宾在现场做分享，当然，嘉宾分享只是一部分，现场还会有30~40位观众当场为员工提出的痛点和困难给出自己的解决建议。

王开 | 时任 Senior Manager of Talent Acquisition | 丹纳赫（上海）

企业管理有限公司

案例分享3：Open Job Market——ABB 内部人才流动实践

项目背景

内部人才流动机制在ABB已存在多年。我们认为与其让优秀人才因企业内部没有发展空间而外流，不如创造机会让优秀人才在企业内择机流动起来。去年ABB集团发布了新的运营模式，推出了“Open Job Market”的政策，以提高内部招聘的透明度，并赋能每位员工去创造更加多样性的职业发展机会。

政策宣传

Open Job Market政策推出后，在各个业务部门和职能部门都产生了积极的影响。通过有奖提名和投票，我们选择了“无限直通车”的名字，组织了一系列的宣传活动和每周的热招职位推荐。为了更好地让ABB中国近15,000名员工了解这一政策，我们除了全员的邮件和微信公众号的宣传，还邀请了ABB中国的高层领导，采用在线直播形式，邀请员工在线参与，直观详尽地介绍了如何充分利用公司学习发展的资源，以及如何主导和探索自己的职业发展。

运营流程

Open Job Market在原来ABB内部人才流动机制的基础上打破了更多的壁垒，让人才实现了更加自由的流动，主要体现在几个方面：（1）公司开放的所有职位（包括高层管理岗位）会第一时间显示在全球内部招聘网站中。（2）取消了原先对于申请条件的限制，员工内部申请时不受服务期限限制，也不需要告知目前的经理。之前我们要求员工必须在岗工作满24个月，且申请前需要告知目前的汇报经理。（3）内部职位空缺将显示职级，以帮助员工判断是否合适其职业发展。（4）内部申请如果成功，现汇报经理不得阻碍员工内部转岗，国内转职交接期不超过30天，跨国转职交接期不超过60天。

保障机制

为加速人才发展，促进人才流动，人力资源部门还落实了以下多项工作：

内部招聘网站升级：员工可在系统内订阅感兴趣的职位空缺并设置职位提醒功能。当有符合筛选条件的职位开放时，就能在第一时间接收到邮件提醒并进行投递。

职业发展学习项目推广：通过精心设计的在线测评与学习模块，帮助同事们了解自己的职业发展现状，认知自身的内在驱动的动机、性格特征和工作风格、个人优势和强项、职业发展建议，以及如何达成高效对话与有效提升个人领导力等与职业发展息息相关的能力。

在线分享和对话：邀请在职业发展方面有所心得的业务高管和HR经理，就大家关心的相关话题，如技术人才的能力发展、年轻人才的加速成长、女性员工的职业发展等，分享他们的经验和体会，帮助大家找到职场的榜样，站在更高、更广的角度上思考职业发展的问题。

业务单元的介绍：ABB有电气、工业自动化、运动控制、机器人及离散自动化四大业务领域，二十余个本地业务单元，在中国有近三十家公司。即使在公司内部，许多同事也不太了解其他ABB业务单元和公司的情况。为此，我们定期推出微信专题介绍，帮助同事们走近这些招聘量比较多的业务单元，更好地宣传它们的产品、市场、业务及运营的成绩和现状，从而促进跨部门、跨事业部的人才流动。

项目价值

根据ABB中国近3年的招聘渠道分析，随着公司对内部人才流动的加强，特别是Open Job Market政策执行以后，在2020年，内部招聘的比例提升到了20%以上。仅2020年，ABB中国就有200多位同事成功地在公司内部获得更有挑战性的岗位。这些岗位的内部招聘，不仅降低了招聘成本，避免了人才流失，还非常有效地提升了员工的敬业度。在2020年度敬业度调查的两个重要维度“Career”和“Growth”上，ABB中国分别比2019年提升了6分和3分。

查清 | 时任Talent Acquisition & Talent Advancement Lead, NAS | ABB

第三部分 如何与人才管理体系紧密关联

伴随业务的扩张之势，人才的发展是生生不息的原动力。人力资源团队需要确保完善的人才供应链，让组织的“血液”顺畅地流动。当市场环境的变动带来业务战略的调整，人才战略也随之改变。企业需要培养契合业务发展方向的人才，人才本身也需要去适应市场和业务的变化而提升自己的价值。此时，两方需求在某种程度上达成了一致。内部流动是整体人才管理体系的重要组成部分之一，不能与人才管理战略、企业的战略人才规划脱节。

与人才发展体系匹配

编者按：企业想要促成良性的内部人才流动，应重视与人才发展体系的匹配，从新岗位入职培训、基层员工能力发展、高潜力鉴别、人才盘点、继任者计划、内部人才库建设等环节进行关联管理。

内部的人才流动与人才发展密不可分，在思科我们有一系列工具帮助员工明晰自己的职业发展。首先，我们有一个工具叫作“Talent Space”，管理者每一个季度都需与员工开展一次职业规划方面的对话，了解员工上一阶段的工作产出、员工对于整个团队的印象以及员工短期和长期的职业目标。通过这样一种持续、透明的对话机制，我们能够看到员工需要在哪些方面进行提升，在哪些方面具有潜力，了解他们的职业发展方向更加匹配哪些其他岗位。这对于内部人才流动有很大促进作用，员工不需要等到成为最终候选人的时候再告知原部门经理自己职业发展上的变动，而是在持续对话中就已经向部门经理表达自己对于未来的职业

规划，部门经理在此过程中还能就员工未来发展与其进行探讨，给出相应的职业发展建议。特别是一些核心人才，管理者需要时刻关注他们的内部职业发展机会，让内部高潜人才能够充分流动起来。

其次，我们也会提供不同的渠道帮助员工了解我们的其他岗位。我们有一个叫作“Degree”的学习平台，员工在平台上学习知识和技能、分享感受与收获的同时，还能收到职业发展的机会推送，最大限度地匹配员工的职业发展方向。在这一平台上员工还能够看到来自不同部门同事的分享，以及对于不同岗位的介绍，促进部门与部门之间的相互了解，让员工提前了解自己是否适合自己的意向岗位。

另外，我们还有Talent Market Place平台，员工可以在这一平台上搜索“兼职工作”，兼职工作的发布会写明工作需要的时长、周期等要求，员工如果申请兼职需要确保足够的工作时长。思科鼓励员工积极参与不同类型项目的工作，因为在不同领域从事不同内容的工作，能够丰富员工的工作经验，赋予员工多元化的岗位体验机会，让员工学会与不同部门之间进行合作，从而让员工能够对未来的岗位方向更加清晰。

陈芸洁 | 时任大中华区招聘总监 | 思科

企业想要促成良性的内部人才流动，应重视与人才发展体系的匹配。我们现在提出了“发展性轮岗”的概念，即每个部门的A类岗位（即关键岗位）需由A类人才任职。具体来说，每个部门会内部盘点出本部门的关键岗位，而每年年初，我们也会进行一次人才盘点，通过人才九宫格的形式，让部门主管对其部门员工进行“定位”。假如一个部门的A类岗位不是由A类人才任职，那我们会要求主管提交改善计划，或者选择A类人才进行匹配。被定位为高绩效、高潜力的这部分A类人才，除了可以有更好的岗位匹配之外，还可以进行发展性轮岗。我们鼓励高潜员工参加“活水计划”，脱离工作上的舒适区域，到其他领域锻炼发展，培养其全面技能。

林岳 | 时任人才资源共享服务负责人 | 无限极

高佳思 | 时任招聘负责人 | 无限极

我觉得我们除了等待员工主动申请外，也要主动挖掘合适的员工。在丹纳赫，我们把TA赋能和激活成了内部的人才团队，其实就是将TA赋能上部分TM的

角色所形成的一个团队，这个团队有主动观察内部员工潜力甚至主动挖掘和触达内部人才的权限。因为员工在日常工作中更多注重自己的本职工作，而很难在做好工作的同时还清晰地规划自己未来的职业发展，所以TA其实是增加了一个窗口，帮助员工在完成本职工作并和HR有良性的沟通以外，同时还可以在TA团队的带领下看到其他运营公司的发展机会。因此，除了政策的支持、文化的建立等，其实我们也需要从外部再去施加一些力量，做一定的干预，帮助员工主动进行选择。

王开 | 时任 Senior Manager of Talent Acquisition | 丹纳赫 (上海)
企业管理有限公司

除了员工自主地寻求机会，我们也会利用人才档案定期进行内部人才盘点，帮助管理层快速了解整体人才情况以及重要岗位的人才梯队建设状况。通过人才盘点，我们会发现一些高潜人才，对于这些高潜人才，公司会为其制定高潜员工发展计划，比如让他们到不同国家、不同岗位上工作，通过轮岗提升其业务能力。

人才档案主要依托于陶氏高度整合的人力资源系统，此系统囊括了内外招聘、员工发展、绩效管理等各个模块，促使员工信息共享、共通，进一步促进了人才的有效流动。人才档案中除了需要员工记录自己的职业兴趣，公司也要求直线经理就员工的发展安排进行录入。公司管理层和人力资源部门可直接从系统导出包含上述信息的人才档案，随时了解员工最新动态，并在讨论继任者计划、高潜员工发展等项目时获得有效参考信息，而这些项目的落实也进一步让领导层愿意接受并鼓励员工的内部流动。此外，转岗员工的新任领导也可以第一时间在系统中直接了解历任直线经理对员工的绩效、综合能力的评价与发展建议，从而提高人才管理的有效性。

吴燕 | 时任亚太区人才吸引及招聘总监 | 陶氏公司

内部人才市场要和人才盘点、人才配置、组织能力等综合起来看。我们会在每年的人才盘点中规划人才的流动，均衡地匹配组织能力，比如若有要发展成为上一级干部的员工，他就需要进行流动，我们要对他进行复合型的培养。另外，当人才厚度不均衡时，我们会考虑从“厚”到“薄”进行人才流动；如果某些职位的员工在岗时间很长或者活水值很低，我们就会考虑轮岗。同时，基于整个公司人才发展的策略，我们会综合考量员工整体的经验、绩效、能力以及各个岗位

的胜任力，关注员工过往的经历和工作的内容，在有岗位缺人时我们会根据考量结果做出调配。此外，我们特别注重复合型人才的经验，尤其是干部和某些专业人才，需要有多领域的关键项目经验。我们通过内部人才流动拓宽他们的视野，让他们在更多的领域和更宽的范围去历练，这于员工而言也是很好的发展机会。现在很多员工在同一岗位上做太久会产生倦怠，如果我们能给他一些新的发展机会，让他去接触不同的工作内容，也是对员工的一种激励。

吴岚 | 时任人力资源高级副总裁 | TCL 华星光电技术有限公司

既然是内部人才“市场”，就需要用市场的思维运作。组织和个人在这一市场中通过价值交换来满足自身的需求（Needs）与欲望（Wants），市场中的“产品”或者“服务”一旦完成价值交换，组织与个人就能实现双赢。我们的内部人才市场应用于两个不同的场景：内部招聘和斜杠机会。

如果说内部招聘是站在招聘的角度，那么我们的斜杠机会则是完全从员工发展的角度出发。所谓斜杠机会，它并不是一个具体的岗位，而是一种机会，是需要在完成本职工作的同时，以自愿报名为前提，去兼职完成其他工作内容。从组织角度来看，通常会出现以下几种情况，比如有员工需要较长时间的假期（休假或病假），有团队因为市场/客户的需求变化而出现工作量陡增，也有某项任务出现瓶颈需要引入外脑等。从员工角度看，有充满学习热情的小伙伴，总是不满足于现状，不断寻找学习和实践的机会，也有拥有“隐藏技能/天赋”的高手在他的非本职领域可以提供真知灼见，甚至还有年轻的员工有旺盛的“体验”需求，那么我们就提供一个平台供大家自由选择，促进员工自身的发展。

龚黎丽 | 时任人才招聘与发展总监 | 奥托立夫中国

案例分享4：打通人才培养的最后一公里

培训是人才聚集的频繁场景，也是人才展示的重要载体，在这个过程中，我们可以发现具有成长潜质的人才，让优秀人才涌现出来。因而“培训人才发现”也是我们促进内部人才流动的重要抓手之一。“培训人才发现”主要通过五大路径来开展：

建标准。首先，我们建立了内部评价模型，明确了在培训过程中评价什么、谁来评价、怎么评价这三个重要问题。常规班评价模型包含其日常工作表现、培训现场表现、发展潜力三大维度，共11项指标，通过学员自评以及他评、班主任评价、上级评价等方式，对每项指标进行打分；后备班则是根据阳光内部“顶天立地·守正出奇”的胜任力模型，将培训现场表现转换成具体培训现场的表现，通过观察员（观察员是内部认证的培训人才发现官，一般是来自集团以及各子公司人力条线的同事）对出现频次打钩的方式，对每项指标进行打分。

定场景。我们根据培训类别划分了四类培训场景：A类——重点岗位的现任及后备人才培养；B类——总部组织的现任及后备干部培训；C类——在阳光大学的培训；D类——其他各类培训。重点项目由集团主责发现，各子公司配合，其他班级项目的发现职责则遵照“谁主办谁发现”的原则。

上机制。整个培训发现过程，我们设立了详细的考察机制，通过现场考察、电话考察、知识面考察等方式考察学员的能力与素质。现场考察由培训经理、培训讲师（嘉宾）、培训班同学、学员本人对参加培训期间的表现给予评价；知识面考察主要通过开展涵盖政治、经济、法律、公共管理、人文、科技等方面的常识考试，考察人才的基础素质，并结合面谈面试，对拟推荐人员的知识面进行考察。之后结合员工的年度考核结果与培训考察结果，给出该员工的培养建议和使用方向、优势与不足等信息。

出人才。我们在培训过程中主要会发现三方面人才：后备空缺岗位、关键核心空缺岗位、特殊空缺岗位。在培训中发现并考核通过的人才，会由HR进行考察确认，在征得员工意见之后，有的人才可以根据现有岗位需要直接匹配上岗，有的会进入千人计划人才库进行人才储备，看后续是否有合适的发展机会。

建系统。我们力求将培训发现人才的所有流程线上化，学员自评、他评、上级评价、班主任评价等信息都会录入系统，为优秀人才打上“标签”。同时各分公司人力负责人也会根据年度考核结果进行评价和优劣势补充，落入人才库的人才会在我们的EHR系统上展示其信息，公司管理层和人力资源部门可在系统上查看人才信息，随时了解员工最新动态，并在讨论继任者计划、高潜员工发展等项目时获得有效参考信息，为未来人岗智能匹配提供数据支撑。

2021上半年通过55个培训班的发现、考察并推荐，最终有155人纳入人才库，供干部梯队选拔使用，其中34人实现晋升/使用。

杨立卫 | 时任阳光大学领导力高级经理 | 阳光保险集团股份有限公司

结合人力资源管理系统

编者按：从人力资源管理系统而言，企业可以通过员工数据跟踪与分析，了解员工普遍需求、发展方向，为满足特定条件的员工群体定制发展机会、参加跨部门项目，使他们得到更多曝光机会和跨部门的人际交流。同时，企业需要优化人力资源管理系统的人才档案，使得员工入职、绩效、能力、发展、职业转变与晋升情况等各个模块都有迹可循。

我们接下来的计划主要是两个“化”：线上化和标签化。线上化就是我们会打通人才系统，实现培训人才发现全线上化管理，把推荐、发现的人才通过层层审计和评价后展示到我们的人才系统中，让用人单位在检索人才相关内容的时候，能够看到员工的改变，找寻合适的人才。标签化则是通过建立培训人才发现的流程机制，对每个发现的人才打上标签，把人才“死的档案”变成“活的信息”；也会对现有岗位打上标签，当这两个标签出来之后，你会发现有些岗位标签和评价人标签是相符合的，从而可实现人岗匹配。

杨立卫 | 时任阳光大学领导力高级经理 | 阳光保险集团股份有限公司

结语：

内部人力资源市场的搭建有利于盘活人力资源存量，促进人才内部流动，实现内部人力资源的均衡性。而通过与多位专家老师的访谈，我们似乎能得到这样一个共识：内部流动不是单一的事情，而是与高层管理者的理念、直线经理行

为、内部政策与流程、人才管理体系等互相关联的结果。但更为关键的是，人力资源管理者需基于企业人力配置的具体情况，充分考虑企业内部招聘政策的灵活性和人性化。万家业务皆不同，理解自家业务，借鉴他人实践，取精华，弃糟粕，如是而已。

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：它所产生的影响并非仅限于本企业中，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。

校招新人转身培训设计实践

杨玲玲

随着校园招聘逐渐成为企业人才招聘的主场，校招生的培训也顺势成了大多数企业员工培训的重点和难点，科大讯飞股份有限公司（以下简称“讯飞”）在校招生的培训上主要着力于校招新人转身培训。什么是“转身”？讯飞将其定义为“一个校招新人从入职到能发挥绩效以适应岗位的阶段”，并将转身的最长时间定为6个月。

挑战：“不要你觉得，我要我觉得”

任何培训的本质都是一次沟通，是培训方的输出和培训需求方的吸收，但并不是所有的沟通都能达到理想的效果，因为沟通双方所处的位置和惯有的思维方式都存在差异。讯飞在开展校招新人培训时也发现了当中不可避免的矛盾——“不要你觉得，我要我觉得”。

矛盾的表现。在第一次设计校招新人转身培训项目时，讯飞人才发展团队打造了全新的校招生阶段性培训体系，并期待取得不错的效果。但最后的效果并不如预期所想。主要体现在四个方面：第一，精心打造的职场刚需技能培训，校招新人并不重视；第二，在培训中给予的正向引导，校招新人觉得不够真实；第三，为培训专门链接的大咖资源，校招新人的重点却偏离人才发展团队的本意；第四，培训是为了给校招新人一个展现的机会，但校招新人重视程度不足。

矛盾的根源。在受挫之后，讯飞人才发展团队对于矛盾也有了新的发现——根源不在于培训体系的逻辑，而在于忽略了95后和90后的本质不同这一现实。对比90后而言，95后则更有主见，有自己的判断，且更加自我、更加实际，面对培训会追求高性价比，可以说是对95后的错误判断导致了矛盾的产生，从而进一步造成了培训效果低于预期。

思考：去繁就简，回归新人培训的本质

在企业内部，关于上述挑战主要存在两种声音：一部分人认为应该迎合，让员工对企业有更好的认同感；还有一部分人认为应该强植入，认为只有能够接受并且有效吸收培训内容的员工才是更符合企业需求的人。此外，也有一部分员工保持中立，认为迎合的同时也需要做一定的强植入，做更多的融合。

其实要有效应对挑战，最大的难题在于：到底要做到什么程度？讯飞认为需要回归到新人培训的本质，为此，做了进一步的思考。

从三大目的出发重构校招新人培训内容框架。关于校招生培训的内容，讯飞人才发展团队从传承文化、融入团队和发挥绩效三大目的出发，形成以三大目的为主体的从集团到BG/BU再到岗位的三级架构，然后根据三级架构确定每一部分的重点，从而完成校招新员工培训内容框架的重构。

在传承文化部分，讯飞人才发展团队遵循“知晓文化—理解文化—认同文化”的逻辑，并设定了一些具体目标。首先，在知晓文化环节，要让校招新人知道内容，一方面有良好的入职体验，另一方面能深入了解企业的使命愿景；其次，在理解文化环节，要让新员工理解内涵，正确理解企业文化要求并掌握工作的理念与方法；最后，认同文化环节的主要工作便是推动认可，践行文化价值观的同时推动文化价值观的落地。融入团队对于校招新员工来说是极其关键的一步，为此人才发展团队单独设计了相应方案。

发挥绩效的整体推进逻辑是先熟悉环境再适应岗位最后发挥绩效。熟悉环境阶段要求校招新人了解企业的通讯要求和常用资源，比如有关企业工作和生活的常识类问题、企业的相关规章制度、组织架构及主营业务和所在部门的工作内容等。适应岗位阶段要求校招新人能理解工作职责与工作内容并帮助工作顺利推进。发挥绩效阶段要求校招新人能定期反馈，接受指导，有工作认知与规划，最后能成功述职并转正。

从归属感出发构建流程与体验框架。讯飞人才发展团队通过分析发现95后对于感受有着更高的要求，所以从归属感出发构建了整个培训的设计框架。而在正式构建框架之前，准确定义归属感是十分有必要的，团队为了准确定义归属感花费近一周的时间进行讨论，最后基于文字层面的描述推导出了一个“归属感”的模型。

为了更好地理解归属感，人才发展团队对校招新人进行了访谈，通过分析总结，发现归属感的核心是安全感，要先有安全感而后才能谈归属感。那么，如何让校招新人有安全感呢？人才发展团队认为应该给校招新人呈现企业最真实的面貌和最鲜活的情况，要给校招新人说明企业尚待改进的部分以及整体的发展导向，而非一味地向新员工介绍企业的“好”而隐藏“不好”。

此外，人才发展团队将归属感分为了三个层次：第一，员工对企业本身有自豪感，在别人提到自己的企业或是自己向别人介绍企业时能由衷地感到自豪，这是非常重要的。讯飞主要通过文化、成就、贡献信息的导入和活动体验的感受增强员工的自豪感。第二，员工对工作有使命感，使命感的达成有赖于员工首次达成任务时的踏实感。讯飞通过一些机制保障并辅助员工完成首次任务。第三，员工对团队的信任感，信任感的获得也是一个长期的过程，从对同事的亲近感开始。讯飞通过提供主要工作关系链接的指向性活动来促进。

调整：拉长周期，做雪中送炭的培训

讯飞人才发展团队最初设计的培训体系整体框架符合逻辑，但框架内的具体设计不够完善，所以在框架不变的前提下，人才发展团队对框架内部进行了一定调整。

重新定义校招新人培训的两个阶段。讯飞整体的培训框架没有改变，依然是分为准备和转身两个阶段，最主要的变化就是拉长了周期，调整之前的准备阶段是0~30天，转身阶段是7~180天，而调整之后转身阶段成了9~180天，两个阶段间隔了60天。之所以进行这样的调整是因为如果入职第一周就进行培训，很多校招新人会因为还没有体验过真正的职场，所以对培训内容不以为意，因而无法取得好的培训效果，可如果在培训之前留出一段时间让校招新人先体验职场，在遇到一些问题和挑战后，对职场有了基本的认知时再进行培训，校招新人的学习欲望就会更加强烈，那么培训效果也会更好。

以重要性及频率为维度重构学习内容。在完成框架调整之后，讯飞人才发展团队进一步对内容做出了规划，首先对重要和高频的场景进行收集，进行知识梳理验证，并进一步进行资源的开发和小范围测试，最后修订定稿。在小范围测试层面，人才发展团队召集了部分实习生来评价课程内容，给予反馈，并根据反馈制定学习内容，如此实施以后，实际推进过程中的反馈都很不错。

在实际推进过程中，讯飞人才发展团队将0~30天设为探索期，30~90天称为实践、适应期，90天以后称为适应、承担期。在探索期，依托于基础工作六步法展开，主要帮助校招新员工完成六方面的工作。(1) 如何接受任务：指导校招新人如何弄清楚任务背后真实的需求，从任务要求到目的、目标，教校招新人科学地接受任务。(2) 如何分析问题：指导校招新人如何高效地明确和拆解问题。(3) 如何做好汇报：指导校招新人如何结构化自己的汇报以让老板更满意。(4) 如何管理实践：通过四步法指导校招新人如何管理好时间，以有效应对多线程任务而不至于手忙脚乱。(5) 如何高效沟通：指导校招新人有效消除沟通障碍，提升沟通效率。(6) 如何总结提升：以复盘的形式帮助校招新人将过往的经历转化为经验。

在实践、适应期，校招新人会直接进入职场开始工作，主要目的是让校招新人感受和体会职场；在适应、承担期，则会将员工与上级、同事以及自我做的相应互动场景加入其中。

围绕关系重构活动设计。如前文所言，融入团队是校招新人适应中十分重要的一项，讯飞在做相关工作时把涉及的不同角色（文化导入涉及角色包括TD/HRBP、导师/高管和同学/师兄/师姐，发挥绩效涉及角色包括伙伴/师父、管理者和大咖）单独划分出来，设定了三个不同的圈子，培训团队要做的就是帮助校招新员工融入这些圈子。

支持求助圈：包含的角色有TD/HRBP和导师/高管，TD/HRBP的作用是指引路径，以及实施与推动支持，导师/高管的作用是思想解惑，传递讯飞的价值观，以及对相关工作问题进行现场解答。为帮助校招新人融入该圈，讯飞会举办导师活动、阅读座谈等活动。

日常工作圈：包含的角色有伙伴/师父和管理者，伙伴/师父是作为引导者帮助校招新人快速熟悉岗位及任务，管理者的作用主要是帮助校招新人适应工作和生活，提供发挥绩效的必要辅导、资源和激励等。为帮助校招新人融入该圈，讯飞人才发展团队设计了新人宝典、90天路径清单等。

共同话题圈：包含同学/师兄/师姐和大咖，同学/师兄/师姐的主要作用是扩大交流范围、形成互助的非正式沟通圈子，大咖是帮助校招新人建立目标、给予信心和聚合方向一致的同事。为帮助校招新人融入该圈，讯飞会举办拓展活动、主题讨论和主题竞赛等活动。

整合并物化承载路径。在多年的实践中，讯飞发现，校招新人一开始自主性较强，所以讯飞人才发展团队会将其变为自我驱动的模式，将相关内容承载于一个路径上，最后做成了讯飞成长手册，分为“我们讯飞”“学习在讯飞”“成长在讯飞”“生活在讯飞”和“工作在讯飞”五个篇章，并将讯飞价值观贯穿于五个篇章之中。校招新人入职后会领取该手册，然后自主学习相应内容。“工作在讯飞”部分有一个90天指南，将90天分为熟悉环境、熟悉岗位、适应岗位、尝试承担和发挥绩效五个阶段，在90天里随着时间有序推进。

落地：内外合力，“四两”拨千斤

日常管理 & 保护机制托底创造环境。针对校招的日常管理，讯飞设置了主责、辅责和监督指导三个部门开展工作。主责部门负责赋能和定期通报，由企业的管理者作为导师进行赋能，而通报也不是一般意义上的通报，而是将员工对企业所做的贡献罗列出来，在企业内进行通报。辅责部门负责根据调整的内容制作校招生月度工作指导书并按要求发给BG/BU落实，另外也负责配套整体的专项费用预算以及相关活动的举办。监督指导部门负责通过整体规划就重点事项与运作部门的领导逐一进行专项沟通。此外，在30~90天这个阶段其实也存在许多风险，比如突然出现校招新人“不喜欢”的情况，所以讯飞在内部会拉通校招异动保护机制以预防和应对。

赋能关键人。赋能关键人是培训项目落地的一个关键点，为此，讯飞搭建了“输入融入支持”模型（如图1），这个模型的底层逻辑就是导师制度。但讯飞人才发展团队在落实导师制度的时候发现了一些问题，为解决问题，将整个导师的角色拆分成了导师、师父和伙伴三个角色。导师其实就是一个管理者的角色，只需要做好树立目标和检查目标完成情况这两件事；师父负责解决校招新人工作融入问题，对校招新人起引领作用；伙伴主要是解决校招新人的日常生活融入问题，帮助校招新人答疑解惑，尽快适应日常工作与生活。

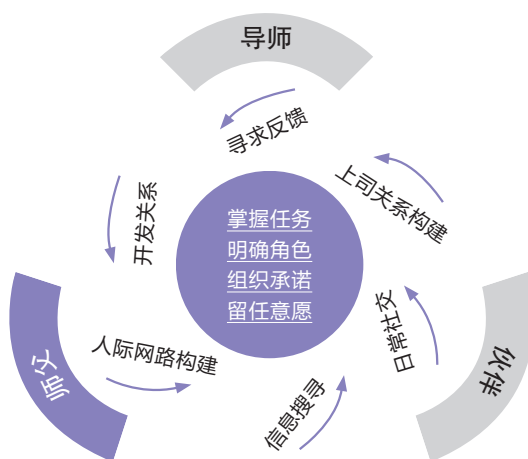


图1 讯飞大学“输入融入支持”模型V1.1

成果：满足于此却不止步于此

讯飞在2020年正式将校招新人转身培训项目落地，培训结束后进行了调研，调研结果显示：91%的校招新人觉得培训有用，94%的业务领导认为校招生应该参加这样的培训。作为科技类企业，讯飞能取得如此成绩十分难得，但讯飞满足于此却不会止步于此，对项目还在进行不断的调整优化，以期未来取得更好的成绩。

内容来源：阮伟 | 时任员工发展总监 | 科大讯飞股份有限公司

HRBP的日常“抓手”和价值体现

HRBP面临的日常工作挑战

伴随着信息化和全球化的发展，我们正处于一个变革丛生的强VUCA时代，企业面临无数的挑战和变化，每一次变化都意味着战略、架构、文化、流程、员工感受等等一系列因素对业务领导和员工的巨大冲击。而HRBP作为连接集团与员工之间的桥梁，在这变革之下，需要找到自己的独特“抓手”来助力业务、实现自身价值。

HRBP介入组织诊断的应用场景

在企业的人力资源管理体系中，涉及组织架构重组、能力模型重设、文化元素重新回顾、HR流程整合等“伤筋动骨”的项目，较多由总部人力资源团队参与相关战略的制定和执行。此外，当地的人力资源服务一般也有SSC和COE团队负责，如招聘事务有专门的招聘团队、数据分析有专业的数据团队、满足员工培训需求和培训实施落地则有学习和发展团队、员工和经理的日常流程支持也有共享服务中心辅助。HRBP似乎处在了一个“进退两难”的位置。

基于此，除了以上的“大手术”、小服务以外，在各个国家和地区的HRBP可以有哪些日常“抓手”呢？笔者认为HRBP有两个独特的价值和“抓手”：一是OD Consultant（组织发展顾问）；二是Team Facilitator（团队促进者）。

OD Consultant

互联网把整个世界联系起来，更是无限缩短了信息传递的时间。在这一时代背景之下，企业的组织管理模式变得动态和灵活，人力资源三支柱中的COE和HRBP之间的界限越来越模糊。以往COE根据内部客户的需求制定出人力资源解决

方案，BP则根据业务的特点，对方案进行本地化的处理，使其更贴近业务实景，同时促进员工对方案的认同和理解。笔者认为，若HRBP具备OD Consultant的视角，当组织出现人力资源问题时，HRBP便可立即提供解决方案，提高工作效率。

而HRBP如何成为OD Consultant呢？最重要的是需具备组织诊断能力。以经典的组织诊断模型STAR模型为例，五个设计元素必须互相匹配：战略、架构、运营流程、绩效标准&奖励体系、人员实践。在这套模型中，战略是一切的出发点，其他的要素都是帮助战略达成的方法。

在这个OD模型的诊断中，如果组织绩效出现问题，在不进行“伤筋动骨”的“大手术”之前，HRBP的“主战场”主要在两处：一是人员实践与组织架构匹配；二是人员实践与运营流程匹配。当人员实践与岗位匹配出现问题时，HR会发现关键岗位没有人员匹配或是错误人员匹配、员工的能力和经历不适合岗位要求、该岗位员工不具备未来岗位潜力的要求等等。所以要公平地评价个人是否匹配岗位要求，HRBP可以致力于建立匹配的标准，系统性地制定职能能力标准，让入职筛选有一致的流程。其次，在招聘过程中，HRBP要重点关注关键岗位的人才招聘，需对关键岗位候选人进行员工能力测试，了解其是否具备岗位核心能力，随后便可根据结果制定候选人的能力提升计划。最后，HRBP务必要拔高视角，从团队的角度来看人员和岗位的匹配。每个个体都有自己的长处和短处，没有完美的个人，但可以有完美的团队，HRBP和团队领导可以帮助团队成员平衡他们的能力长短、经验、性格。

此外，其实还有一个特别立竿见影的关注点，就是忘掉部门墙，专注在“end to end”的工作流程上，专注如何更高效地产出我们的产品或服务，而这一点需要跨部门的合作才能真正完成一个交付给客户的产品或流程，但很多组织往往在跨部门合作中，对“人员和流程”无法有效调整和干预而造成很多低绩效的问题。

在人员和流程匹配中，HRBP要解决三个核心问题：工作是如何流转的、信息是如何传递的、人们是怎样合作的。反映在实际现实工作里，经常遇到的有四个现象：第一，角色不清，谁对什么负责任不清晰，容易出现矛盾；第二，团队的决策权和决策方式不清楚；第三，内部信息沟通不顺畅；第四，出现不支持合作的行为。

所以从OD Consultant的视角出发，首先，HRBP可以帮助团队厘清角色，在

跨团队合作中明确成员角色及任务。其次，HRBP还可帮助团队明晰决策边界，明确什么事情由谁来做决策，提升团队协作效率，助力灵活性组织的实现。

Team Facilitator

由于跨部门工作团队的属性，团队内没有行政命令关系，沟通也存在一定壁垒。在这过程中，HRBP可作为Team facilitator来帮助跨部门团队更好地协作。举例来说，笔者前公司某事业部经历了两次人事变动，不同文化背景的成员之间在理念、行为方面有很多分歧。为了解决这一问题，HR团队开展了“高绩效团队战略工作坊”，对战略下达、决策厘清、跨部门合作和建立信任进行了针对性的干预。项目设计了四个模块：

达成业务、战略共识。战略考虑的是企业发展的方向性问题，企业在竞争激烈的商海上行船，如果方向错了，一切努力都是枉然。在跨部门合作中，HR需要作为沟通桥梁帮助跨部门小组达成业务共识、战略共识、目标共识，使团队的行进方向保持一致。

团队角色厘清&决策权厘清。跨部门协作不能“各自为政”，而各个协作单元里的成员究竟要听谁的指挥呢？这时候HRBP可作为中间人，为多个部门之间的沟通架起桥梁，帮助厘清团队成员角色及决策权。

团队沟通有效性。整个跨部门协作的过程中有大量的信息需要在各个干系人之间传达，为了能让这些信息精准无误地到达目标，需要进行大量的沟通工作。而企业部门间甚至是各部门的内部，由于员工缺乏沟通的意识，大部分人不会主动去寻求沟通，没有部门合作解决问题的意识，从而不利于跨部门有效沟通的开展。HR需要思考为了保证流程顺利实施，应该创建多少种会议形式、传递哪些信息、达到什么目的、每一种会议需要哪些角色、会议的跟进机制是怎样的等。通过回答以上问题，去设计全面的沟通机制以保证核心信息的交互。

团队合作，行为准则。信任、合作是一切行动改变的基础，团队领导必须身体力行尊重、信任和互相支持的行为，挑选具有同样信念和性格的伙伴加入团队。这里可以借助一些性格偏好测试等工具帮助团队成员了解彼此深层次的性格偏好和背后的原因，从而能够化解误解，更理解他人。

通过上述环节的不断共创，业务团队逐渐转变了自己的观念模式，对高绩效

团队有了更深的认识。之后，HR便可根据结果制订改进计划，把总部战略落地至各个地区，并使其通过战略共创分解成行动计划。

该项目结束后，收到了极好的效果，目前，该项目已在全球推广。在该项目中，HRBP作为Team Facilitator在跨部门协作中站在了一个中立的位置来促进跨部门团队的讨论和澄清，从而推动他们找到问题的解决方案，助力高绩效团队的实现，其作用也获得了业务部门的认可。

推进高绩效团队模型给HRBP带来的价值

HRBP从Team Facilitator的视角出发推动高绩效团队在组织内部的建立，这给HRBP带来了三方面的价值：

（1）在高绩效团队工作坊中，业务领导是高绩效团队的责任人、推动者，HRBP从第三方的角度帮助业务领导设计工作坊的讨论流程和工具，在不断共创中，HRBP在一定程度上参与了战略行动的制定和创造，而不是处于“被告知”的位置。

（2）在促进团队合作、成员互相了解的环节中，HRBP可作为业务领导的教练去辅导他探究“冰山以下部分”（即社会角色、自我认知、品质、动机等内在素质），帮助业务领导更全面地了解团队成员，从而提高了业务领导眼中HRBP的专业度。

（3）高绩效工作坊结束后，HRBP需深入跟进后续所有跟进行动的完成。促进团队讨论、形成高质量的观点、帮助达成结论并督促转化成行动，从而成为团队成功不可或缺的中枢。

小结

在推动高绩效团队工作坊的过程中，HRBP可能会不可避免地遇到一些障碍。例如，业务领导不理解“高绩效团队”，把此战略工作坊和一般的团建、业务会议及培训混为一谈，不愿意拿出2~3天的时间投资在这个工具上。又或者，HR能否驾驭业务内容，能否真正促进高质量的讨论、总结出高度精准的结论。这些挑战需要HRBP紧贴业务，不断与业务领导进行共创，同时提升自身的业务理解和解码能力，获得业务领导的专业认可。

内容来源：李娜 | 组织设计和发展专家，壁仞科技CHO

霍尼韦尔人才内推全流程实践

郭小梅

“招聘难”问题一直存在于各类企业当中，尤其在后疫情时代，企业招聘压力不断增大。由于成本低、人岗匹配度高、入职后稳定性好等优势，内推招聘受到越来越多企业的重视。霍尼韦尔北亚区自2018年起，将ERP（Employee Referral Program，员工推荐项目）上升至人才招聘战略层面。在制造业的人才招聘中，员工内部推荐招聘的平均占比仅为25%左右，但霍尼韦尔的ERP雇佣率已从2018年的29.1%上升到2019年的37.2%。为鼓励更多员工参与内部推荐，霍尼韦尔从充分提高内推意识、全员内推和优化内推效益三个方面进行实践。

增强员工内部推荐意识

在人才招聘的所有渠道中，员工内部推荐是最经济、最高效的一种方式，不仅能够降低企业招聘成本，也能优化招聘渠道，实现招聘效益最优化。如何让HR、部门经理乃至高层管理者充分重视内推所带来的价值？数据往往最具有说服力：霍尼韦尔每一年或半年会面向全体员工分发调查问卷，通过数据来分析经内部推荐渠道进入公司的员工的各项指标：留任时间是否更久、工作表现是否更优、招聘成本是否更低等。

数据显示，不论是在留任时间、工作表现还是招聘成本等指标中，通过内部推荐引进员工的表现均指向最优结果。有了这样一组数据的支持，公司从领导层到员工层都能够更加清晰客观地了解到内部推荐的绝对优势。有了内推意识，也就更容易自上而下地贯彻执行。

首先，在HR方面，内部推荐的员工较其他渠道更加稳妥可靠，HR在面试之前信任度也会相应提高，以更加积极的态度和精神面貌去考量应聘者的个人情况，从而提升招聘成功率。其次，在部门经理方面，霍尼韦尔在2019年招聘成本降低

了130万余元。部门经理可将节省的成本用于其他招聘增效项目，如此便形成了一个良性循环。

全员内推——自上而下，聚焦关注

员工推荐项目的全流程实践，需要各个部门的协同合作，用人部门、招聘部门和员工三者密不可分。

用人经理担任“ERP倡导者”。首先，用人经理要树立内推渠道高效率、低成本的切实观念，利用用人经理的社交人脉圈子，例如领英、微信群或朋友圈等进行招聘信息的转发与传播；其次，用人经理可以创建战略业务单元级社交媒体群，定期发布岗位需求信息，一旦有招聘需求，招聘团队会制作一个专门的海报，交由宣传部门进行正式发布。用人经理在收到海报后需对招聘信息进行社群传播与组织传播，如此便能触达比较符合用人经理实际预期的内推候选人。

全员担任“人脉网传播者”。用人经理的社交圈虽广，但所触及的人群毕竟有限。因此霍尼韦尔设立激励机制，鼓励员工共同加入，营造沉浸式员工推荐氛围，鼓励员工积极转发，对招聘信息进行二次传播，撬动员工的人脉，形成二度、三度乃至多级传播。通过这样的方式，在2019年，霍尼韦尔获取了大量来自内推渠道的候选人，例如销售部门有50%的员工均为经内部推荐招募而来，全员人脉网络传播效果可见一斑。除此之外，全员传播的理念还必须深入企业文化内部，方可实现ERP通道的可持续发展。

人力资源部担任“文化先行者”。在员工推荐项目推广实践过程中，难免出现员工积极性不高，或者意识不强的问题，那么企业的人力资源部就需要起到“ERP文化先行者”的带头示范作用。HR会定期举办现场沟通会，邀请中国区总裁在会上传播内推文化，利用自上而下的影响力提高相关部门或人员的意识，持续推动企业内推文化的宣传及落地实施。员工和经理在明确了员工内推的重要性之后，便会思考内推能够为自己带来哪些好处、给企业带来哪些好处，进而形成全员“内推热”的和谐大环境。

多维触达——“广度”沟通

群发邮件宣传。通过群发邮件推广，增强员工的内推意识。每周三或周四，霍尼韦尔招聘团队会给员工发送一到两封内推邮件。邮件中包含了创意设计海

报，其中除了充满趣味的文字和图片外，还有所需职位的招聘信息、指导员工进行内部推荐的流程简介以及相关部门的联系方式。员工在看到相关的空缺职位时，如果有合适的推荐人选，就能够主动咨询相关内推信息。

ERP 讯息传达。把各种可能触达员工的渠道铺设好，让员工知道并关注到公司的内推项目信息，这是内推成功的第一步。除了传统的邮件、微信公众号、公司的企业微信群和 HR 自己的朋友圈外，还可以在员工经常路过的公示栏、茶水间、食堂大厅屏幕等地放置线下宣传物料，屏幕上显示相关岗位招聘的直通二维码，扫一扫就可以轻松触达各类职位的详情信息。

多维触达——“深度”传播

不同于群发邮件式的广度传播，员工内推理念的深度垂直传播往往更具挑战性。如何让员工深入理解员工推荐项目？霍尼韦尔通过广告、自上而下的支持、ERP 宣传日、社区互动以及奖励和表彰等多元渠道，使内推观念在员工心中慢慢渗透，从而使员工内部推荐的理念深入人心。

广告。好的宣传语往往能够给人留下深刻印象，霍尼韦尔的 APAC 品牌口号“Refer and Win”，朗朗上口，在实际宣传中也取得了非常好的效果。此外，招聘部门通过海报、横幅、贴纸、纪念品电视屏幕展示、定期报告等方式进行 ERP 理念建设。同时与企业公关部门合作，通过不同渠道对员工内部推荐实践进行宣传，在员工日常工作生活中慢慢渗透 ERP 的概念。

自上而下的支持。邀请管理者在团队内宣传员工内推政策，例如在工厂里，厂长通过宣讲内推的优势，利用强大的影响力与号召力，促使员工 ERP 行为的产生，让员工感受到领导对于内推项目的重视，其对于 ERP 的意识也会有所增强。

ERP 文化宣传日。ERP 文化宣传日是霍尼韦尔的一个亮点项目，在 ERP 文化宣传日当天，招聘团队会提供宣传小册子或者组织其他活动，分享传播 ERP 的优势、政策及流程等，充分调动员工积极性，使其参与 ERP 活动。针对特定业务及项目需求，进行特别 ERP 活动推广，持续建立并深化 ERP 文化，鼓励员工参与。

社区互动。借助业务经理的人脉网络，搭建 ERP 互动社区。霍尼韦尔在搭建社区的过程中引入了“ERP 形象代言人”的概念。将员工内推项目完成较好的员工进行形象包装，立住“人设”，打造成企业 ERP 形象代言人。员工能够直观感受

到ERP的形象代言人就在身边，想要和他们一样成为“亮眼”的代言人并非难事，以此拉近了员工与ERP之间的距离，促成更多员工内部推荐行为的产生。

奖励和表彰。公司会对内推成功的员工进行月度表彰、季度组织筹备ERP餐会和互动以及年度奖励积极内推的员工等激励认可活动。

限时提高ERP奖金。就重点关键职位、挑战性职位限时提高ERP奖金，以提高员工积极性，鼓励员工更多地参与到员工内推项目当中。

多维触达——个性化触达

对于公司的KOL（关键意见领袖）进行定制化个性邮件推广。二八法则在内推中有着十分明显的体现：80%的简历和入职量，仅仅是由公司20%的关键推荐者所贡献的。通过识别这些关键员工并对他们做重点沟通和发动，往往可以事半功倍。根据这些KOL以往内推的岗位和职位，将相关空缺的岗位编入公司推出的定制化邮件中，充分提高其参与积极性，增加优质内推的成功概率。

结语

企业员工内推的过程，不仅是企业用人招聘的过程，也是推广企业雇主品牌的过程，更是提升现有员工忠诚度的重要手段。因此，企业应积极培养员工的内部推荐意识，建立活跃的内部推荐文化氛围，使内部推荐成为具有企业特色的品牌文化。

内容来源：管世明 | 时任北亚区高级招聘经理 | 霍尼韦尔（中国）有限公司

巧用时间压力提升员工体验

郭小梅

陶氏公司旨在为员工创造一个包容的环境，让每一位员工感到自豪、受到鼓舞、获得归属感是公司打造卓越员工体验（Employee Experience）的核心。员工的创造力是组织创新的源泉与动力，如何激发员工创造力成为组织越来越关注的问题。员工在应对企业创新要求的同时不免面临工作的快节奏所带来的时间压力。如何利用时间压力，变“压力”为“动力”？有研究表明，时间压力与创新绩效存在倒U型曲线关系，也就是说时间压力带给员工的并非都是抑制与负面作用。当时间压力值处在一个合理的区间，不仅对员工的绩效具有促进作用，还能不断赋能员工的自我成长和企业的文化建设。陶氏秉承包容、开放、平等的企业文化，通过跨部门合作，巧用时间压力，减缓员工的时间压力及其负面影响，促进员工的个人发展与企业文化建设，持续提升员工体验。

时间压力促进个人成长——eCDP 商务发展计划

为了打造一支具有销售及市场能力的人员后备队，陶氏推出了一个创新的跨团队合作项目——eCDP商务发展计划。该计划针对企业内部非销售和市场营销岗位的员工。经过严格的内部遴选，这些学员将会参加一个为期6个月的市场营销训练营。训练期间，学员们的时间按8：2的比例划分为两部分：80%的时间里，学员们要100%地完成自己的常规工作；剩下20%的时间里，则需要参加十分具有挑战性的训练营项目，即在市场和营销部门导师的带领下，学习并提升有关销售分析、战略谈判、团队合作、项目/时间管理、数字营销、财务知识、客户规划产品/市场研究等多项技能。对企业而言，在半年的时间内，可培养出一支市场营销方面的后备团队；对员工而言，特别是刚踏入职场不久的新人，这是一个尝试和发展自身职业特质与潜能的宝贵机会。训练营结营后，几乎所有学员都给予了积极正面的反馈：痛并快乐着！

在培训中，学员们学会在解决客户问题的同时识别新的商机；学会向竞争对

手学习，取长补短；学会市场营销及卓越运营；学会利用有限资源促使利益最大化；学会渠道管理更深入了解客户……即使短期没有立即投身市场或营销岗，但这种跨职能、跨业务的体验，对提升员工工作能力也大有益处，在员工的职业生涯早期，引导员工能够更有信心地处理日常工作中的复杂内容。

时间压力助力企业文化建设

ERG 组织。陶氏的 ERG (Employee Resources Group, 员工资源组织) 分别代表了不同人群的诉求，有争取女性平权组织、残障人士帮扶组织等。陶氏的员工们在繁重的工作之余挤出时间来组织、推进、参与这些活动，从策划到组织、宣传到实施落地，无一不由陶氏员工亲力亲为。陶氏全球 35,700 多名员工，从刚开始全球仅有 8% 的参与率，到如今仅亚太地区就有 59% 的员工参与到一个或者多个 ERG 组织。陶氏的“教练和双向辅导计划”(Mentoring & Reverse Mentoring Program)，是由 PRIME 与 RISE 两个 ERG 组织联合推出的项目。PRIME 代表的主要是 50 周岁以上的资深员工，而 RISE 则恰恰相反，组织成员主要为司龄不超过 8 年的新员工，也是某种意义上的“新一代”。两个年龄、阅历全然不同的群体跨代际交流，通过组织学习、交流碰撞，更加深刻地诠释着开放、包容与平等的企业文化。

中立管理者。陶氏为如何合理高效地评审员工关系案件提供了一条截然不同的思路——引入中立管理者机制。即使在时间紧、任务重的情况下，陶氏的管理者与 HR 仍然严守与践行着这一机制。

HR 部门在涉及公司裁员或者解除劳动合同事件时，往往会受到来自各方的压力，比如被解除员工的抵触情绪和部门经理的急切号令。在裁员的过程中，决策者难免会从公司利益角度出发，较难兼顾到员工心声。这就导致在裁员的过程中出现各种问题，对于后期被裁员工的沟通与情绪上的安抚造成了一定的难度，处理不当还会发生投诉或诉讼事件。

中立管理者的机制是让更多的公司管理层共同参与进来。例如公司某个部门有裁员计划，那么该部门 HR 以及管理层可以邀请其他部门的管理者，以中立管理者身份参与此次裁员事件。这一机制需要中立的管理者有三点特质：

第一，全局观。首先，中立管理者本身需要有管理团队的经验，能够站在一个管理者的角度思考问题。其次，中立管理者本身也是公司的一名员工，既能从

个人角度发声，也能从公司角度全局考虑企业的问题。第二，公平。在上述举例中，生产部门与财务部的管理者因汇报线不同，存在利益冲突的可能性较小，中立管理者能够从不同的角度发声，包括员工的声音，从而达到公平公正的目的。第三，质疑。邀请其他部门的管理层参与裁员的审批，能够打破部门视角的壁垒，中立管理者对于决策本身需要敢于从公司和员工的角度提出疑问。

中立的管理者除了要具备公平公正、敢于质疑和全局观的素质外，还要了解公司在市场上面临的挑战及竞争，了解公司的战略决策。通过引入中立的管理者，能够使决策者兼顾公司和员工的声音，促进公司科学、正确地进行决策。

与传统企业裁员程序不同，陶氏经理人和人力资源业务伙伴们在接到裁员的决定时，并不是定下被裁人员名单后就立刻约谈被解除员工，而是在同样紧急的时间内先把中立管理者的人员和时间确定下来，以便开展评审会，倾听对于裁员决策更多元的声音。在开展评审会时，中立管理者可以提出这样的质疑：为什么是这个员工要被解除？员工家庭有困难，现在是做出裁员决定的最佳时间点吗？等等。如此，经过质疑后的决策，更加具有全局性和员工关怀性，有助于之后公司与员工的沟通，并且有利于解决因裁员而发生的劳动纠纷。

合理设计员工关怀项目

适度的时间压力会增添个体的幸福感，但当时间压力超过一定阈值后，则会影响人的身心健康。针对这一规律，陶氏不断对员工关怀项目进行探索，帮助员工尽快地从疲劳和压力中迅速恢复身体各项机能，消除时间压力带来的负面抑制作用。

健康文化指数。健康文化指数是陶氏提出的一个以员工关怀为导向的理念，从各级管理者入手，将保护员工健康、打造安全工作环境融为其工作的一部分。管理层在不同时间与空间展示组织对员工健康保护的承诺与支持。比如，在生产部门，健康文化指标是经理年度考评的一项绩效指标。为推进健康文化落地，除了将健康列为纸面上的考评标准，陶氏还提供落地行为指导。例如从部门中选定一名员工志愿者，让他参与到诸如工作时间政策或者其他规避工作场所风险隐患政策的制定中去。此外，陶氏还有例如厂长开放日的活动，目的是让领导层能更多地了解基层员工的想法，聆听他们内心深处的声音，了解一线员工的真实需求，打造和谐健康的用工环境。

打造健康的办公场所。陶氏从灯光、噪声、温度和湿度四个维度入手，全方位帮助员工消除或减轻疲劳。有研究表明，在办公室环境中，自然光是最适合人的光线，而人工光则会引发视疲劳。因此，陶氏每一个工位的设计都秉承20%的直射自然光和80%的间接光，并最大限度地运用自然光景观。此外，过多的噪声会造成员工注意力分散和精神疲劳。为尽量保持低噪声水平，避免回声、噪声带来的疲劳感，陶氏的会议室都装有消音降噪的设施。在温度设置方面，陶氏将办公场所的温度尽量控制在20℃~25℃，办公室的湿度同样也尽量控制在30%~60%这一确保员工舒适的范围内。

专注力练习——制定员工健康计划。“修习专注力”是一个为期4周的员工健康计划活动，可以探索并发现心灵的本质。该活动通过对专注力的练习，消除负面情绪，提升身体和情绪能量，从而塑造积极乐观的人生态度。有研究表明，专注度越高，工作的效率也会相应提升，幸福感也会随之提高。陶氏会聘请专业老师，带领员工进行专注力的多项训练，比如观呼吸、身体扫描、观情绪等，让员工更好地察觉内心所想，观自己的情绪与念头，从不同的角度认识自我。2020年，陶氏共推出四期专注力训练课程，共有212名员工参与。在这两百多名员工里，90%的员工每周都会进行两次以上的练习，在活动结束以后，员工也会自主进行专注力训练。活动结束后，93%的员工给予正面反馈，认为该课程达到了自己的期望；95%的员工认为这样的课程给工作和生活都带来了积极影响。有员工选择在开会间隙练习；也有员工在结束一整天的工作后，回到家自己根据课上练习的音频进行单独训练，达到放松身心的效果；还有员工会将课程所学分享给家人，与家人一同训练，整体互动的专注力训练，效果也会更好。

疲劳管理。人们生活节奏逐步加快，睡眠时间越来越短，睡眠问题也逐渐增多。研究表明，睡眠质量是影响个人疲劳感乃至个人身体健康的重要因素。因此健康睡眠越来越成为人们不竭追求的目标。陶氏从管理者入手，为管理人员提供培训，提高他们对于睡眠问题及相关健康风险的意识，并提升他们的相关技能，用以开展降低员工疲劳的工作，同时还会就管理者如何指导员工进行自发的健康睡眠管理进行培训。

此外，陶氏会定期给员工发放睡眠质量自评量表，使其能进行睡眠健康的自我评估。如在测评量表上发现问题，相关部门就会建议员工进行转诊。及时发现问题、解决问题，避免因睡眠质量而引发精神问题。

同时，公司也会合理设计工作时间，并研究减少蓝光暴露以及抑制疲劳驾驶

等问题的解决方案，以减少员工疲劳，确保员工工作的精神状态与质量，降低工作安全事故风险的发生概率。

压力管理。劳逸结合有助于工作效率的提升，对于员工日常的压力管理，陶氏的每一个工作场所都有专门的休息室，里面配有沙发、枕头和被子等，工作之余供员工休憩使用。休息室内的环境布局也有讲究，落地窗的设计提供自然光，窗帘拉下后的幽暗环境则非常适合员工进行放松。

有研究表明，当人在群体中感觉到自己能对组织或者社会做出贡献时，幸福感会大大提升。在做公益活动时，这种幸福感尤为显著，陶氏每年都会赞助或组织各类公益活动。例如陶氏在全球发起的“Pulling Our Weight 净滩活动”，旨在呼吁公众对塑料废弃物的关注，并努力消除塑料废弃物进入河流和海洋造成环境污染。在这个过程中员工就会发现，作为一家材料科学公司的员工，自己所做的产品与日常生活的环境息息相关。当员工充分了解到自身工作的意义，获得一定的自我效能感，就能有效减轻日常工作压力。

此外，公司也会为管理者提供培训，帮助他们识别和管理与工作压力相关的问题，提高员工面对高强度工作时的韧性与弹性。

工作场所中的抑郁。抑郁症又称抑郁障碍，据世卫组织统计，全球抑郁症患者高达3.5亿人，每年因抑郁症自杀的人数高达百万。在工作中许多人重视生理健康却往往容易忽略心理健康。除去已经被确诊的抑郁症患者，职场中许多轻微抑郁情绪的表露也必须让管理者提高警惕。不论是在职场中造成的抑郁，还是被带到工作场所的其他抑郁情绪，在陶氏，HR通过与管理者合力管理，及时发现问题和防患未然。陶氏确立了一套系统应对工作场所中抑郁的举措，包括：（1）提供抑郁自我评估筛查工具，并监督参与情况；（2）运用宣传册、视频、海报、小册子、时事通讯或者其他书面或网上信息，以应对抑郁症；（3）Employee Assistance Program，即员工援助计划；（4）提供免费或有补贴的抑郁症筛查，在适当的时候提供直接的反馈，以及临床转诊；（5）为患有抑郁症的员工提供一对一的或团体方式的咨询；（6）为管理者提供关于工作场所中的抑郁的培训。

在抑郁症的防控与治理中，领导或同事给予适当的关怀是第一位的，但光有“鸡汤”或者外力显然不够，最重要的是对员工本人进行赋能。因此陶氏通过各种方式进行培训、宣传，让员工了解抑郁症，了解健康的心理；同时加强与领导对话，倾听员工心声。通过这些活动，提高员工自我关怀的技能，让员工成为自

我心理健康的拥护者，创建一个心理安全的工作场所，使员工能够畅所欲言，远离职场抑郁。

小结：

时间压力是员工经常要面对的问题，也是HR和管理者们需要讨论研究的问题。管理者应当重视时间压力，既要鼓励和培养员工的时间管理意识，又要向员工解释限定时间任务所具备的挑战性，引导其通过合理调节自身感受来提高工作效率。同时，管理者要警惕时间压力带来的负面效应，避免因过度追求效率而导致员工身心资源被侵占而造成的时间压力的抑制作用。

内容来源：俞文潞 | 时任亚太员工管理及员工关系总监 | 陶氏公司
张晓蕾 | 时任亚太员工与劳动关系经理 | 陶氏公司

陶氏公司

陶氏公司（纽约证交所代码：DOW）将全球性布局、资产整合和规模效益与专注的创新和领先的业务定位相结合，以实现盈利性增长。公司旨在成为在创新、客户导向、包容性和可持续发展方面领先的材料科学公司，通过其材料科学专长、与客户的深入合作，为世界打造一个可持续的未来。陶氏公司在全球31个国家和地区运营106个制造基地，全球员工约35,700名。

第三章 大咖故事

HR 中的部分高级管理者，在管理理论与实战中都积累了丰富的经验并沉淀出自己独到的人生哲学。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。

于挑战中成长

——访亿咖通科技首席人力资源官（CHRO）

刘宇翔（Vivian Liu）

王诗倩

你很难想象，端庄优雅的Vivian在生活中是搏击运动的爱好者。在一番酣畅淋漓的访谈过后，笔者似乎明白了这项运动与Vivian之间的共通之处：乐观、积极向上，以及坚韧、永不放弃。从最初做业务到转行踏入人力资源领域，Vivian的成长之路上机遇与挑战并存。难得的是，每一次面对困难与挑战，她总能以乐观积极的心态应对。富兰克林曾说：“唯坚韧者始能遂其志。”用这句话来形容Vivian再恰当不过了。

成长：在工作中不断进取

职业初期在诺基亚的10年，是Vivian职业生涯中举足轻重的10年，也是难以忘怀的10年。这不仅是因为10年对于任何一个人来说都是一段足够长的时间，更是因为在这家老牌巨头电信公司里，Vivian经历了从业务到人力资源的全面转型。

初入职场，经济学专业出身的Vivian主要在网络运维部门负责客户对接的工作。不久，企业大学建设之风兴起，彼时行业巨头的诺基亚也紧抓潮流，计划建造全球企业大学，助力企业的人才发展和组织发展。在这股东风之下，Vivian作为诺基亚企业大学的第一个中国员工，参与了整个企业大学的筹建工作，并在筹建成功后由负责一个模块转为负责整个企业大学的运营工作。就这样，年轻的Vivian扎入了另一个全然陌生的领域，而人力资源后来也成了她认定终身的职业方向。

诺基亚有完善的轮岗机制，在运营企业大学的9年左右时间里，Vivian担任

了许多不同的角色，工作跨度包含了领导力发展、职业素养发展、流程质量发展、新员工培养等等。渐渐地，她从理论到实操几方面都一步一步熟悉了人才发展、组织发展、业务发展等模块的运作和实践，也在接下来的各种HR项目中，不断突破，不断提高。

由于出色的工作表现，2002年，Vivian作为国际派遣的一名高潜人员，被派至诺基亚芬兰总部，负责公司全球市场和销售人员的人才发展工作。在派遣期间，Vivian除了对高管、继任者开展培训计划之外，她还有机会参与公司C级别^①的高层领导业务会议，管理者们会在会议上定义公司未来的投资方向及业务经营管理目标，之后Vivian和她的团队需要根据会议决策确定最优的人才开发需求，制订培养计划，增强全球销售和市场营销人员的能力，助力业务发展，从而实现未来的经营目标，帮助企业获得投资回报。

面对繁忙的工作安排，她时常需要中芬两地奔波。“一个月当中，我前三周在芬兰工作，后一周在中国工作。”Vivian就这样满负荷地完成了3年的国际派遣工作。回忆在芬兰的那段时光，虽然辛苦，但Vivian留下的是满满的收获。“对我来讲，我学到了非常多的东西，知道了从全球经营管理的出发点来规划任务，了解财务投资与回报的重要性，平衡长短期收益，以及对如何跟不同国家、不同语言、不同文化的人共事有了更深入的体会。最重要的是，我学到了如何跟C级别高层核心管理者对话、互动、如何确认他们的工作需求并执行下传，在全球范围内交付结果。那三年的成长和收获，是最不易的，也是最突飞猛进的。这是在整个职业生涯中，对我的职业突破帮助最大的三年。”

后来因为家庭需要，Vivian决定回到中国。而这几年的海外工作经历，让Vivian看到了全方位人力资源战略规划的重要性。“因为之前更多的还是看人和组织的发展，回来以后我觉得人和组织的发展是要跟全方位的人力资源战略规划捆绑在一起的，如果只是做组织规划，头痛医头，脚痛医脚，就好像是单腿蹦，走不了远路。”当Vivian发现她在诺基亚没有机会进行人力资源全模块管理时，她选择了外部更有挑战的机会。

在诺基亚画下的休止符，是在新起点出发的第一乐章。离开诺基亚后，Vivian加入了一家全球领先的应用基础架构软件公司“BEA”，负责管理大中华区前端市

^① 组织机构中最高层的管理人员通常被统称为C-level，指的是职位以C（chief，首席）开头，以O（officer，官）结尾的高管们。

场和销售的HRBP团队。在之前的工作中，Vivian专注于组织及人才发展，没有较多的机会深入接触招聘、薪酬、员工关系等其他人力资源细分模块，“在这里我能够补足自己在这些方面的专业知识”。加入BEA的第一年，Vivian首先对公司的整个staffing策略进行了规划，并对外招聘了200名员工。在完善企业组织架构的同时，Vivian也在寻人、看人、选人等方面积累了丰富的实操经验。

一年后，BEA被甲骨文公司收购。在配合公司完成收购整合工作之后，Vivian的工作重点转向了薪酬福利。彼时甲骨文在中国的业务高速发展，在兼并收购的浪潮中，Vivian需要快速反应，整合各个被收购公司的薪酬福利体系，使之规范化。“每个被收购公司的薪酬福利架构都是不一样的，我们需要去做选择，在这个过程中，我有机会去了解很多公司的薪酬福利架构，同时分析出哪些激励是对业务奏效的、哪些是需要优化的，有理有据，兼收并蓄。”正是这个机缘，让Vivian高度聚焦地积累了薪酬类专业技能与知识。

成熟：从专家到管理者

如果说诺基亚和BEA/甲骨文的这几段工作经历让Vivian得以专深人力资源的各个细分模块，那么后来在VMware和AWS（Amazon Web Services）的经历，则是在专业的基础上进一步横向拉宽了Vivian的管理视野。

2007年，Vivian受曾在BEA工作时的老上司之邀，加入了VMware，这是一家全球云基础架构和移动商务解决方案厂商，致力于为客户提供服务器、桌面虚拟化解决方案。“我认为科技重点已经从软硬件开发成长到虚拟化，虚拟化一定是未来的一个发展方向。”Vivian看中了VMware正在发展的市场，并深信在这块成长型的业务中，能够再一次发挥自己的光和热，为组织创造更大的价值。

彼时的VMware刚进入中国市场不久，在中国还只是以代表处的形式存在，刚进公司的Vivian便马不停蹄地带领团队在中国成立独资公司，并大规模地进行人员招聘，帮助公司梳理和完善组织架构。在较短的时间内，Vivian成功帮助VMware实现了从0到100的搭建。

此后，VMware在中国的业务步步攀升，漂亮的业务成绩也引起了美国总部的重视。“总部就希望加大对中国业务的投资，针对本地客户去做一些研发开拓，所以那个时候就希望能部署海外力量，成立美国之外的研发中心。本地市场的研发团队可以更好地服务本地市场客户，对本地客户的要求快速做出回应。”而有

着丰富国际管理经验的 Vivian 再次被委以重任，作为亚洲研发中心人力资源行政领导小组成员，辅助全球研发副总裁搭建 VMware 亚太研发中心，并进行后续所有人力资源规划，包括战略规划、薪酬和福利管理、员工关系、绩效管理等等。

牵手 AWS

在科技行业服务多年，除了积累了丰富的人力资源管理经验之外，Vivian 对于行业发展也具备了前瞻性视野，她清楚地知道云服务、大数据、机器学习以及人工智能在未来将是大势所趋。于是当云计算服务行业的领先者 AWS 向她伸出了橄榄枝时，Vivian 毅然选择了加入。

Vivian 至今还清楚记得入职 AWS 的日子，“我是 2015 年的 1 月 2 号加入的 AWS”。作为 AWS 中国创始团队成员，她支持大中华区全球副总裁、中国区董事总经理，提供全方位人力资源战略和战术规划。Vivian 与 AWS 所有创始人携手走过了一段艰难而又丰富精彩的“创业”之路。

2014 年左右，大数据技术不断涌现和发展，各类大数据平台及产品也层出不穷，而在全球范围内仍缺乏相对完善的法律法规对其进行规范。在法律存在一定空白之下，各个国家都秉承严格监管的态度来对待云服务这一新兴事物。因而如何使 AWS 业务完整落地中国，成为摆在中国领导团队面前的最大难题。

在经过了大量调研、咨询探讨后，Vivian 与业务部门共创了多套方案，最终向总部提议在中国建立完全不同于美国和国际市场的 Go to market model 和 Operational Model，以实现在高监管体制下合法合规经营的需要。谈及此，Vivian 感慨道：“这应该是在 AWS 的‘创业’期间跟业务部门做的最大胆的尝试。”

俗话说：“一分耕耘，一分收获。”在所有同事的不懈努力之下，AWS 在中国创造了许多傲人的成绩。在“创业”期，Vivian 在内的中国领导团队实现了中国团队对美国总部承诺的所有经营管理目标。“我们不仅提前完成了营收目标，而且还远超当初设立的目标。”言语间，Vivian 也流露出一丝超额完成“任务”的自豪。

在给总部交出了满意答卷的同时，Vivian 也继续致力于提升自己的学识，在繁忙的工作之余还完成了 EMBA 的学习。2018 年，在老板的鼓励下，Vivian 申请到美国马里兰大学帕克分校史密斯商学院的硕士席位，开始专注于财务分析、商业

洞察、数据模型的学习。回忆那段重返校园的日子，Vivian笑着说道：“我当时没想到学习这么辛苦，也不得不认真对待，因为一个月我大概有十五六天的时间都要上课、写作业、读很厚的专业书，还要做项目、做调研、写论文。那段时间非常努力刻苦，最后得以顺利完成了学业。”工作和学业的双重压力，反而悄悄点燃了Vivian骨子里的韧劲，打开了潜能的闸门。无论多么忙碌，她坚持不落下一堂课。最后，她用18个月的时间圆满完成了学业，顺利拿到学位。

从外企到本土企业

从诺基亚、甲骨文，到VMware、AWS，Vivian近24年的时间一直服务于超大型全球500强外资企业，而在2020年，她选择加入一家民营企业——亿咖通科技（ECARX）。谈及背后的原因，Vivian坦言道：“因为我一直服务于科技公司，我知道不能够只看技术，还是要看技术的应用，从未来的科技发展趋势看，智慧出行、车联网、无人驾驶是非常重要的一个战场，这绝对是未来行业发展的一个风口。”

Vivian于2020年12月出任ECARX首席人力资源官。彼时的ECARX风头正茂，仅用4年时间便成长为汽车智能科技领域的独角兽企业，接连获得多家机构投资，业务迎来新一轮繁荣发展。作为其中的一位企业负责人，Vivian需要更前瞻地站在战略的角度来看问题，不仅要清晰理解公司的整体业务战略，而且要配合业务战略制定出一套适用的人力资源战略，同时要思考如何将战略落到实际的人力资源工作中去，使其产生实实在在的价值，帮助企业走得更高、更远、更稳。在了解了业务的整体策略之后，Vivian很快部署了未来发展的人力资源工作重点。

首先，ECARX致力于做智能电动汽车全域解决方案的提供者，持续打造行业领先的智能网联生态开放平台。要实现这一使命愿景，需要技术、人才、资本等多方协助，落脚于人力环节，则需要健全长期激励政策，以不断吸引和保留优秀人才。同时，ECARX也有着宏伟的长远布局，将立足于本土走向国际市场。目前ECARX已在瑞典成立了研发总部，之后也将陆续在国际市场建立分支机构。在这一背景之下，Vivian接下来将进一步梳理企业人才发展体系和薪酬体系，搭建适合ECARX的长期激励机制及国际化人力资源管理体系，以助力业务发展。

其次，ECARX一直是一家低调务实的公司，较少对外进行品牌宣传。而在Vivian看来，在这个“酒香也怕巷子深”的时代，企业在走向国际化的征途中，需要大量专业人才的助力，而雇主品牌建设无疑是人才吸引中的重要一环。目前，Vivian正带领团队对ECARX全球雇主品牌进行全面规划，扩大品牌影响力与知

名度，增加ECARX在公众以及潜在候选人面前的曝光度，促进人才的吸引与保留。

再次，随着业务的不断壮大，随之而来需要的是企业文化的塑造。“公司发展到了第5个年头，特别是在它要从中国走到全球背景下，其行为模式、思维模式都需要去很好地定义。”在今年5月的ECARX五周年大会上，Vivian提出了三大价值主张：善于思（Think Big）、敢于行（Act Bold）、乐于心（Stay Vigorous）。“‘善于思，敢于行，乐于心’也是我们的人才识别器，是我们选拔人才的标准。”Vivian说道，“我们不在专业度上过分执着，而是要全维度去衡量一个人是否真的适合公司的文化和价值观。对我们这样一家面向未来创新的科技公司，最重要的是学习能力和综合认知能力，在复杂、忙碌状态下处理问题的能力，对模糊状态的耐受力和在压力下高质量、快速执行、按期交付结果的能力。”

在访谈中，Vivian也向我们详细阐释了这三大价值主张的内在含义：“‘善于思’，是要有成长型思维及长期主义的思维模式，而且对前方目标非常笃定。我们知道哪些是会变的，抓住机会变革；我们也需要知道未来10年、20年哪些是恒久不变的，那更是我们关注的重点，不能为了收获眼前利益而丧失长远利益。我们以驱动行业的进化为己任，以客户的角度去倾听、了解、预判，为客户提供引领时代的产品、技术与服务。我们为了革新而不断探索，坚持利他主义，所以也要以开放的心态接受短时间内被人误解。‘敢于行’，是经过深思熟虑之后要有敢于迈步的勇气，锐意进取、开拓创新，而不只是纸上谈兵、踟躇不前。我们推崇每一个亿咖通员工做真实的自己，不矫饰、不虚假，认同与信任每一位伙伴。在工作中，我们要敢于负责，把公司的问题视作自己的问题，绝不置身事外，把每一份工作都当作是自己的事业，做自己的主人翁，敢于提出问题，勇于解决问题。我们要关注细节，致力于打造极致用户体验。‘乐于心’，是面对未来复杂、模糊的市场外部环境及在创新中经历失败要有积极乐观、开放包容的心态。我们要快速犯错、快速调整，从而实现加速技术和产品的更新迭代。ECARX是一家创业公司，我们需要永远保持创业者的积极心态，对未知领域不断探索，永远向着未来前进，同时精力充沛地乐享工作，与大家一起经历这个不凡之旅。”

在紧密配合业务战略的同时，Vivian也十分看重人力资源团队的成长，并提出了HR团队的成长愿景，即成为“六星团队”。Vivian这样解释她的“六星团队”：“六星的HR团队即我们成员必须是文化的推动者、合规的保障者、数字化的引领者、战略的合作伙伴、人才的甄别者和变革的带动者。”而当下，Vivian也正朝着这个方向培养团队成员的多方位能力。



图为刘宇翔

享受工作，享受生活

在访谈的最后，Vivian用了四个词形容自己：喜欢挑战、热爱学习、不怕犯错、突破进取。“我是一个特别喜欢挑战的人，我愿意做更多不一样的事情。”面对困难与挑战，Vivian会将其看作是自己新的成长机会，她总说，“挑战让自己收获更多的经验，让我们变得更好”。其次，站在现在的职业高度，Vivian仍对未知领域充满着好奇，“比如我去听一个几小时的会议，只要能从其中找到一到两个全新的发现，我就觉得这个学习和付出是值得的”。同时，她也在不断地看书、参加分享，汲取新的行业知识。多年的从业经验，让Vivian更加明白，犯错没关系，重要的是快速修正并总结经验，在创新的道路上要不怕犯错。正如歌德所言：“一个人从错误中醒来，就会以新的力量走向真理。”

纵观Vivian的职业经历，不难发现她始终在科技行业沉淀、发展，她热爱这个行业，并始终带着强烈的使命感，“科技能够改变人们生活的方方面面，能够见证并助力这些新兴科技改变未来，我特别兴奋”。为此，她至今仍保持着高强度的工作节奏，但是她依然乐在其中。在闲暇之余，Vivian也会通过自己的方式来享受生活。她喜欢运动，搏击、游泳……她认为无论男女，形象管理都十分的重要，而运动能够帮助她调整身体状态和精神面貌。同时，Vivian也会通过“买买买”来放松自己，“我做完一个大任务，或者压力特别大的时候，我就会去逛街，买到心仪的东西，也会很有成就感，烦恼就随之烟消云散了”。坦率的言语流露出其真实而又简单的特性。就在这劳与逸的自然转换中，Vivian收获了内心的平静与从容，这份无形的力量将牵引她不断前行。祝福她！

与爱同行，创意而为

——访敏实集团人力资源总经理徐海兰（Helen Xu）

王诗倩

Helen的简历很简单，没有频繁跳槽的经历，大学毕业便加入敏实集团的她已在公司全心服务了十多年，积累了丰富的人力资源管理专业经验和团队管理经验。于Helen而言，敏实已经成为生活的一部分，它承载着个人的使命与追求，亦不断创造着各种机会让她去尝试、探索。

始于好奇心的HR之路

Helen从小便对“人的心理”十分感兴趣，甚至她在高中时便已规划未来退休后要去当一名心理咨询师，“因为这可以给别人带来一些帮助”。正是因为这份兴趣与热爱，在大学选择专业时，她毫不犹豫地选择了心理学。如果循规蹈矩地按专业找工作，Helen可能会去相关机构从事心理学方面的工作。然而因缘巧合，在毕业之际，Helen偶然看到敏实集团在招聘HR专员。其中引起Helen注意的是，这个岗位的招聘要求上明确标注着应聘者需要心理学专业背景，“其实在十几年前的市场里，一个HR的工作直接注明了要心理学背景的情况还是比较少的，那个时候我就怀着好奇心，心想这是一家什么样的公司？”

在好奇心的驱使下，Helen独自一人从杭州来到宁波。在面试过程中，敏实的HR总监向Helen透露，公司未来要在泰国设厂，入职后将有机会派驻到泰国工作，Helen觉得这是一个锻炼自己的好机会。同时在交谈过程中，Helen了解到敏实是一家十分有战略规划的公司，业务发展立足于中国本土并积极进行全球化布局，这份宏大的战略深深吸引了Helen。

心理学出身的Helen，一直十分注重人本关怀。在她初触人力资源工作时，她便清晰地认识到“人力资源工作本身不是一个单纯的人事工作，而是真的在做人才的发掘，在一个匹配的平台，让人的能力可以得到发挥”。她不仅是这样想的，也是这样做的。初入敏实，Helen主要负责招聘工作，她凭着自己专业的心理学知识，在校园招聘中引入了人才测评工具与方法，在集团内首创了人才测评框架。这套人才测评工具完整呈现了个人能力全貌，在一届又一届的校园招聘中不断帮助公司匹配合适的人才。在这个过程中，Helen也对自己的工作有了更深的认识。“因为一个人的特质、优劣势和天赋都不太一样，把人放到正确的岗位、合适的领域之后，他是可以发挥热情、享受工作的。而HR就是这样一个可以帮助别人发挥潜能的工作。”

在组织内注入创新因子

后来经过几轮轮岗，Helen在摸爬滚打中迅速成长为一名成熟的HR管理者。2014年，Helen被公司派至华东二区担任区域人力资源经理。回忆这段经历，Helen认为这是她职业生涯中十分有意义的一段时间。“区域总经理非常睿智，始终寻求创新和变革，我和他的想法不谋而合，所以我和他的配合也比较顺利，我们一起开展了大大小小的变革。”

在传统制造型企业内，组织较为稳定，员工思维较为固化，如何在一个稳定的团队中驱动形成创新、变革的氛围，这是Helen在来到新环境后首先思考的。在对一线员工进行调研后，Helen通过一件小事撬动了团队内的创新因子——举办酒会式年会。

原来，在以往年底的公司年会上，通常是组织员工围坐在一起吃顿饭、抽个奖就结束了。而Helen却会思考：如何借着这样一个大家都聚集在一起的机会，连接员工彼此之间的情感呢？她想到了举办一个酒会式的年会，这一创造性的想法也得到了管理层的认可。想法有了，但执行仍面临着许多的问题与挑战，也有不少员工提出了反对意见，而Helen坚定地认为“既然我们花时间、花精力把大家聚集在一起，不能大家来吃个饭就结束了，一定要连接大家的情感”。

Helen将大家的反对意见一一写下来，再一个个找到解决的对策。Helen认为，年会的筹备就是大家共同参与的开始，就是团队建设的开始。Helen的团队请了专业的老师，利用员工短暂的休息时间，传授他们如何端酒杯、跳交谊舞，让大家通过练习与互动，联结彼此。Helen始终相信每个人的内心都有对美好事

物的向往，不管岗位如何，每个员工都有提升素养的动力和需求。Helen和团队在门口铺设了长长的红地毯，男士身着西装，女士身穿礼裙，“让员工在进场的过程中就有被尊重的感觉”。而员工步入会场后，首先会看到一面贴满了小卡片的墙，这些小卡片其实是主管给自己的每一位下属写的“肯定的话语”，表达了欣赏员工的优秀品格和感谢他的具体事情。为了让主管们表达出这份欣赏和肯定，Helen还对主管们进行了培训，这些肯定与欣赏的话语也让员工们备受感动。这次年会让员工们感受到了“新意”和“心意”，也让人力资源团队看到了创新的可行性。因此在之后的人力资源活动上，团队成员更愿意去突破自己，不断创新。

来到新环境后，Helen也十分关注团队成员的成长。她每个月至少一次会与每位团队成员进行一对一的访谈，内容主要是回顾成员上个月的进步，并设定这个月的目标与期待。对于这一新做法，团队成员刚开始并不适应。然而通过长期密切的互动访谈，团队成员渐渐地感受到自己的进步，有了自己明确的目标方向，团队活力也由此被激发出来。

挑战自我，接纳自我

Helen在敏实工作的15年间总共担任了8个不同的角色，职能/身份跨度包含了招聘、人才发展、组织发展、运营管理等。谈及此，Helen感慨道：“现在回过头去看，我很感谢敏实这个平台，因为它给年轻人很多的机会，可以让我一次又一次岗位上的变化。”每一次角色的变化都带给她巨大的挑战，但Helen总能承受住重压，挑战自我的同时激励团队达成使命。

记得2017年，Helen刚接手总部HRBP的岗位，带领着几个人的团队，服务总部三四百名员工。不久后，由于人员调动，她又兼任了中国区人力资源运营管理工作。彼时公司业务高速发展，这也就意味着人力资源需要更敏捷地进行管理变革。面对猛增的工作量，素来追求完美的Helen发现有些事情不能达到自己心中的标准，这使她颇感压力。但个性积极乐观的她很快开始调整自己，“我认识到有些事情是不一定会在我认为的速度和标准里完成的，我开始学会接纳自己、接纳多元”。

在调整好自己后，Helen迅速梳理公司业务战略，将所有事情按轻重缓急逐一排序，调整工作步骤。在规划完成后，Helen开始带领人力资源团队在总部层面进行改革，促进各个职能的调整，加强企业文化建设。同时在中国区范围内筹建团队，以确保内部有相应的团队能服务新业务的发展，并优化流程，持续提升

人员效率，最终达到组织与个体共同成长的良性状态。

转型中的变革管理

当下，新一代工业革命已经来临，掀起了汽车产业新一轮技术变革浪潮。在“不断改善，成为最佳”的企业宗旨指引下，敏实也快马加鞭地开始了其数字化转型之路，打造“未来工厂”，以给全球客户提供更优、更便捷的服务。而人力资源作为企业管理的重要组成部分，也在经历着数字化带来的深刻变革。Helen目前正带领团队进行人力资源数字化升级和建设的工作，“我们在几年前对人力资源信息化系统做了一些升级，面向未来，我们的整个人力资源系统，我相信还是有非常大的发展空间”。

除此之外，新生代人群成为市场消费主力，为提高市场竞争力，产品与服务必须应年轻一代人群的消费需求，这对人才的数量和质量都提出了更高的要求。为支持业务在未来几年的高速发展，Helen将重点工作放在专业技术人才的吸引、培养和发展上。在Helen看来，“智能化、数字化、电子等领域的人才加入我们团队，这对于我们未来事业的发展非常重要，所以对HR来讲，重要的责任之一是需要更好地升级我们的相关人才政策，从而吸引更多人才”。同时，Helen和团队在内部不断完善专业人才的发展通道，开展资质认证等项目，激发员工不断成长。

另外，敏实一直积极给予年轻人施展才能的机会，“我们在全球多个国家都设有生产和研发基地，愿意为年轻员工投入更多的资源和平台，为其提供更广阔的成长空间”。敏实会根据员工的能力发展计划，提供全球的工作或轮岗机会，让员工在跨地区环境中开展工作，通过这样的实战方式，快速提高员工能力。

探索全人健康

多年来，Helen在人力资源管理这条道路上不断进阶，她坦言：“接触人力资源工作的前三年，我比较偏重在知识和技能层面的提升。”而随着工作范围的扩大，Helen对人力资源有了更深的了解。“2010年左右我参加了公司组织的一些情绪智慧方面的培训，这些培训让我更深入地了解人力资源，就不仅仅是在知识技能的层面，而是进入到感性的层面。”在工作中，Helen越来越感受到情绪管理的重要性，她开始阅读大量相关图书，并将所学用于实践。Helen服务华东二区之时便曾带领团队为1300名以上的蓝领员工开展情绪智慧培训，指导员工们更好地认识情绪、调节情绪。“我相信通过这样的训练，人与人之间的互动会更加有效。”

如今，在公司“全人健康”理念的指引下，Helen正更深入地向身心灵领域去探索人力资源工作的价值，给予员工更好的帮助和关怀。在2020年这特殊的一年，Helen带领团队开展了“身心赋能营”项目，通过6天5夜的脱产活动，让员工在一系列课程中学习如何调解人际冲突、如何面对内心的恐惧，同时在这过程中去体会爱、探寻个人的使命。目前，这一活动已开展了19期，覆盖600多名的中高管人员。Helen认为：“可能有些员工的使命探索还在初级阶段，但是没有关系，通过这样一个机会可以激发员工思考，然后不断聚焦、探索。”

公司的关怀已不仅停留在员工本身，还辐射到了员工的社会关系，比如父母、孩子、爱人。例如，针对单身、已婚职工的不同需求，开展了正确婚恋观课程、“浓情蜜意夫妻营会”、“高效能父母训练班”等主题活动。同时，为满足员工子女学前教育需求，推出了托育园计划，员工子女可到托育园中学习。在2020年4月，还推出了“长青乐园”项目，员工父母可来公司参加情绪智慧、亲子沟通等多方面课程，让老人们快乐学习、乐享生活，解决了员工的后顾之忧。这些项目将敏实一家人的范围延展至每一个员工家属，推进全人健康。

在访谈中，Helen还特别提到了敏实的“员工子女夏令营”项目。许多父母由于工作繁忙，教导孩子的时间有限。于是每年暑假，敏实人力资源部都会组织员工子女参加5天4夜的夏令营，通过一系列的活动让“敏二代”体会到生活的快乐与艰辛，也让他们在团队合作中学会爱与责任。每次夏令营结束，孩子们都会有所收获，甚至有孩子向父母请求，希望每年都能来参加公司的夏令营。该项目不仅让“敏二代”有所成长，也让员工能够安心工作，感受到公司的用心和关爱，有利于提升公司凝聚力，留住人才。谈及此，Helen坦言：“通过这些营会，可以让我们的员工身心更健康，让他整个家庭的幸福感提高。我觉得在我的职业生涯中能有这样一个平台，去做这种全人健康的项目，是非常有意义的。”

初心不改

与人力资源结缘多年，Helen对人力资源工作的初心一直没有改变。在涉足人力资源之初，她便将自己的工作意义定位为“帮助别人成长”。站在现在的职业高度，Helen更加看重自己能给员工带来的价值，其自身价值也在此过程中得以实现。“我希望能帮助每位员工在工作中发挥他们的价值或者优势，让每个人都能开心地工作。”



图为徐海兰

Helen将自己的工作信条总结为“与爱同行，创意而为”。与爱同行指Helen始终怀揣着对员工的爱，去帮助他们，她认为帮助员工成长是能够给公司带来价值的事情，所以乐此不疲；创意而为则是Helen希望面对不断变化的外部环境，自己在工作中能始终追求创新，不断迸发出新的活力。现在，帮助组织健康永续经营，帮助员工身心灵全人健康、发挥更大价值，成了Helen的使命所在。虽然现在和未来她还会不断面临新的挑战，但是相信这份使命感将会给予Helen在人力资源管理道路上不断前行的力量。

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。

如何“玩”出教学目标——体验式教学活动的设计

全人领导力学员印象最深刻的就是每个模块中的体验式教学活动：通过精妙地设计，不但能让学员投入到紧张有趣的活动中，还能通过各种挑战触发学员在工作场景下常见的行为模式，产生类比和共鸣，从而在讲师点评时自然带出每个模块的核心教学点，实现教学目标。常有学员咨询笔者如何为自己设计的培训找到合适的体验式教学活动，所以笔者想就这个主题分享一些经验和体会。

什么是体验式学习

成人学习具有很强的自主性，这反映在成人希望掌控自己学习的过程，也反映在成人需要把学习和过去的经验联系起来，需要看到学习对自己未来应用是有帮助的。因此，体验派学习理论认为学习不是一个简单的结果（从老师到学生的知识转移），而是一个过程，例如体验式学习最广为人知的大卫·库伯学习圈理论定义了学习产生的四个阶段（见图1），知识的形成既来自学习者的体验，又需要通过学习者的再体验来验证。

对照学习圈理论，我们不难发现，体验式教学活动中的挑战设置为学员提供了产生具体经验的机会，活动后的讲师引导环节则促进和显化了学员观察反思和概念的形成。当然，学习圈最终闭环还需要学员回到实际工作岗位，把这些新知

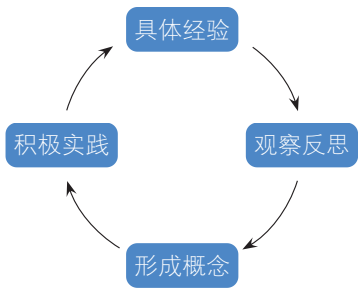


图1 学习圈

识转化成思维/行为的转变，如果改变的确带来了好的结果，就会让学员产生动力把这种转变保持下去，从而真正完成学习的过程。对体验式教学活动而言，虽然可能带着游戏的外形，但它并不是单纯为了玩，其实质是为特定的教学目标服务。

体验式教学活动还能学习者带来什么

体验式教学活动不但符合成人学习理论，也符合认知神经学对大脑的研究。一方面我们的大脑喜欢学习，这是它存在的意义；另一方面大脑又喜欢新鲜的刺激，靠感官刺激保持生机。当大脑积极学习的时候，会在大脑细胞间不断长出神经突触，大脑开始学习。但是如果学习者一直处于一成不变的环境中，大脑就会慢慢习惯这些刺激，然后就会忽略这些刺激，转而把注意力放到更有趣的事情上面。所以，面对传统的说教式学习方式，学员一开始可能会因为接触了新的观点而感到兴奋，但是如果讲师不能给予学员新的刺激，学员的大脑很快就难以集中注意力，开始走神，而大脑全神贯注在一件事上的时间大概只有20分钟。参加体验式教学活动时，学员的大脑始终处于紧张运转中，而活动能提供视觉、听觉、触觉等多重感官的刺激，更激发了大脑的工作。由此可见，学员们喜欢参加体验式教学活动，在好玩的背后是因为活动提供了大脑所喜欢的学习环境。

如何设计体验式教学活动

既然体验式教学活动能带来这么多好处，那该如何设计呢？最快的方式当然是做个有心人，从其他培训课程、相关书籍和网络上收集教学活动素材。但有时候，这些活动要么千篇一律，要么并不能完全符合我们的教学目标，这时候，就要基于“框架游戏”（Frame Game）的概念对现有活动进行改造：保留活动的基本玩法，基于特定教学目标，加入特殊规则或特定步骤，使活动场景与现实场景产生更深度的链接，激发学员展现更多的行为模式，从而引申出更有意义的学习点。这是一个非常有意思的过程，往往能取得意想不到的结果。

例如，在全人领导力中我们会用到一个小朋友常玩的“西蒙说”（我说你做）游戏。如果用这个游戏的常规玩法，能够发现镜像神经元的作用，体现出领导者以身作则的重要性。可是，对照教学目标，在“责任感”这个模块中，我们还希望带出管理者言行一致的重要性。于是，在“西蒙说”游戏的第二阶段加入了一个特殊设置：导师说的指令和做的动作不一致，这个设计马上产生了奇妙的反应，学员在跟着导师动作做错了几次后，纷纷调整策略，有人选择闭上眼睛，有人低头盯着地面，他们都选择不看导师，光听导师指令来行动。活动之后的点评

环节，不少学员将这一反应引申到工作中：领导言行不一致时，团队会产生困惑，失去对领导的信任，最终会选择对领导的要求“视而不见”。

再举一个例子，搭高塔活动很多培训都会用，常规操作就是让团队用提供的材料搭一座塔，哪一组搭得最高就获胜。但是当笔者把这个活动用在高绩效团队模块时，对照教学目标发现，虽然这个活动能体现团队协作、创新、沟通，但针对达成目标这个学习点，常规操作看起来有些单薄。怎么办呢？当然是参照工作场景，设置特殊规则。我们先思考管理者在目标设定环节容易犯哪些错误。一个是拍着脑袋承诺一个不切实际的数字，一个是为了求稳妥承诺一个保守的数字，无论哪种做法都会影响团队高绩效的达成。于是，笔者也要求学员在搭高塔前先承诺一个搭建高度，并且告诉他们如果实际高度与承诺高度差距超过一定比例，就会扣减高度。加入这个特殊规则后，学员在目标设定上的很多行为观察点就显现出来，例如小组承诺高度时有没有经过测算，会不会承诺一个相对保守的数字，在实力允许继续搭建时，会不会因为担心扣分而选择停下来。基于这些行为，导师就能通过提问，引导学员反思如何设定一个合理的、能激励团队的绩效目标。

如何点评体验式教学活动

可见，因为特殊规则的加入让活动更具有反思性。但是，如果导师无法在点评阶段通过提问，真正促进学员对体验过程的反思，那么我们只是设计了一场游戏，不能被称为合格的体验式教学活动。具体的反思性提问当然要根据具体课程来设计，但Roger Greenaway博士提出的4F动态回顾反思法为我们设计反思性提问提供了有益的框架。在完成了活动后，我们可以先邀请学员反思一下Facts（事实），即在刚刚的活动中发生了什么？有哪些值得注意的事情？谁说了什么？做了什么？接着可以询问学员Feeling（感受），即在活动中有哪些特别的感受？当然，Greenaway博士也指出有时候我们可以先问感受，在实践中笔者也倾向于于此，因为学员刚刚完成活动很兴奋，需要一个抒发情绪的窗口，所以先问Feeling更容易让学员开口，由感受再自然引申到这些感受是由什么事实导致的。再接下来询问Finding（发现），即联系主题，学员产生了哪些感悟和收获？可以让学员解释一下为什么会发生这些事实？告诉了我们什么道理？启发我们想到了什么？最后询问Future（未来），即让学员把发现与未来应用联系起来，我们应该怎么把今天的发现用到未来的生活和工作中？承诺做出哪些思维和行为的转变？

降低体验式教学活动的风险

到这一步，体验式教学活动已设计好。但是与经过无数次实践验证的常规教学活动相比，加入特殊规则改造的新活动有很大的操作风险，因为导师无法控制和预测学员会如何理解和利用规则。例如，驿站传书是一个很常见的教学活动，学员分组站成一列，不能发出声音，想办法把信息从最后一个人传到第一个人，做得最快且正确的小组获胜。但是，在某次培训中导师基于教学目标设置了一些特殊规则，包括每轮传递方式、信息难度、得分数逐步加大，规定小组初犯规时会被提醒，但不扣分。没想到有些小组选择在得分数最高的一轮故意犯规，让最后一个人直接喊出信息。这么一来，自然会在现场引发出关于规则、公平、如何扣分等一系列不必要的争议，导师不但要面对控场的难题，更混淆了教学目标的重点。为了避免此类场面的出现，对于自己第一次做的新活动（包括常规活动加入新规则），我们需要事先选取小范围目标学员来试做这个活动，这个小范围是完成这个活动的最少人数，如果是个人游戏，找3个人就可以了。如果是小组游戏，每组人数控制在最低，小组数控制在最低就可以了。试做一遍能及时发现设计上的不完善，及早调整规则，减少实施风险。

总结：

最后，让我们再次回顾体验式教学活动的设计要点：（1）多收集各类体验式教学活动和常规游戏；（2）选择一个和教学目标最匹配的活动，对照教学目标，思考可以加入什么特殊规则或步骤；（3）运用4F进行互动式点评，引导学员反思，带出教学目标；（4）在培训前，邀请目标学员代表进行小范围的测试，发现风险点。

内容来源：施蕴 | 全人领导力讲师训认证讲师 课程设计师 行动学习教练

参考文献

1. 莎朗·波曼. 4C法颠覆培训课堂：65种反转培训策略. 杨帝, 译. 北京: 电子工业出版社, 2015.
2. Reviewing Skills Training[EB/OL]. [2021-02-10]. <https://reviewing.co.uk/>.

深耕OD能力，更深介入业务转型变革

杨玲玲

在当前的商业大环境下，业务的改革和转型逐渐成为必然，而非可选项。因此人力资源业务伙伴（Human Resource Business Partner, HRBP）甚至业务领导者自身的OD（Organization Development，组织发展）能力，将是改革和转型过程中十分重要的核心竞争力。

改革和转型的必要性

随着VUCA时代的到来，各行各业都将面临或者正在经历转型，人力资源也面临巨大变革，这个变革和业务的发展趋势有密切关系。当前很多业务转型的一个突出特点就是变化的速度非常快，如何在竞争中占得速度的先机，“唯快不破”成为商战中的金科玉律之一。三驾马车在很多中大型企业的专业化进程中，曾起到过非常显著的引领作用，但由于其弊端带来的机构臃肿、反应速度慢、对人才专业化要求高等特点，越来越无法适应当前以快为主旋律的商战逻辑。

注：本文的立足点在于当前商业环境下的总体趋势，而非针对个别企业。例如三驾马车的模式，对于有些新兴企业发展到一定阶段，反而是一个很适合的选择，因为快速上升期有时候需要通过增加结构性和规则来增强企业构架的稳定性。因此务必避免“囫圇吞枣”片面理解文章的观点，世界的复杂性永远没有唯一的标准答案。

内化OD能力的重要性

随着外部环境的变化和业务的转型，HR组织也正在经历一些趋势性变化。越来越多的OD专家都逐渐深入一线，转型成HRBP，或者兼任OD和HRBP。HR服务中心的一部分提升价值链与COE合并，例如HR大数据分析等；另一部分则会逐步被人工智能等技术取代。这些趋势已成为现实并且可能还会继续演化。作为HR更应该居安思危，如果目前在从事COE的工作，需要早做准备，进一步向HRBP迈进；如果已经是HRBP，就需要做大量功课提升OD技能，努力成为装备了OD能力的HRBP；如果从事HR服务，则一方面努力学习大数据和人工智能的应用，另一方面大幅度提升服务的人性化体验，这是机器很难超越的部分。当然，如果把目光放得更长远，多年以后可能HR本身的模式还会继续发生根本性变化。而对于人力资源从业者来说，将来如何把OD能力内化，毋庸置疑是最重要的能力。

面对VUCA商业新常态的冲击，业务转型变革与组织能力的强化势在必行。

四个典型的业务场景

回到商业本质，不论是做OD还是做HR，包括所有职能部门的设立，最终都是围绕企业的业务服务，而回到业务来看，有以下四个典型的场景：（1）兼并收购。过去20年很多外资企业都会通过兼并收购本土企业，支持业务的增长和资源优化。而近几年又出现了民营企业 and 国企去海外投资和兼并的热潮，各类企业对兼并收购过程中的专业化管理都有很大的需求。（2）传统工业的数字化转型。当前大部分的工业企业都在谈数字化，积极进行数字化转型。例如航空业的服务链延展和化工行业的数字孪生技术等等。这不只是大势所趋，有时候也是行业发展到这个节点不得不做的选择。（3）全流程端到端精益敏捷管理运营系统的转型。主要用于生产、研发、销售和职能的场景中。（4）业务模式颠覆式创新。为业务发展找到第二曲线，通过颠覆自己、颠覆市场的游戏规则，建立自己在竞争中的绝对优势。

OD在四个业务场景中所扮演的角色

在兼并收购中，一方面OD可以确保在兼并收购的双方移交的过程中做好领导层关键人才和核心技术人才盘点等重要准备工作，减少在移交过程中软资产的损失。另一方面OD可以通过后期介入，促成兼并收购中的文化融合，从而大幅度增

加兼并收购成功的可能性。

在数字化转型中，HR的从业人员面临巨大的挑战，转型后数字化人才如何布局、当前人才的潜力是否足够支撑、从哪里寻找新型的人才，以及转型后的数字化意识行为如何大规模形成等问题，都是数字化转型可能会面临的问题。

在全流程端到端精益敏捷管理运营系统中，OD在文化的落地上有极其重要的贡献，有超过70%此类转型的失败与文化落地息息相关。在这一过程中，HR的做事方式会在潜移默化中逐步发生改变，并且成为业务运营中的核心环节。

在业务模式颠覆式创新中，能促进制造型企业生产过程中执行管理系统组织能力的输出，OD在这个过程中所做的工作就是对接企业内部创业单元和大体系。

将OD能力建设作为核心抓手

OD的本质。组织发展是一整套变革方法论，旨在协同业务战略、人力资源管理以及流程实践三者的关系。OD的目标是提升组织的效能，以及让组织的积极变化可以保持长久可持续发展。而OD的短期目标是组织效能的提升，长期目标是促进组织的可持续发展，换句话说，是组织长期效能的提升和巩固。

业务OD的使命和战略。对于OD来说，在完成使命的过程中，主要做好三件事——增强协同、培育领导力和塑造员工参与文化。

增强协同。引导组织的流程、体系和文化，与核心业务优先级的协同和整合，此为上通下达。同时，跨部门的部门墙也是业务推进阻力的一大来源，通过协同机制突破部门墙的限制，可以极大释放生产力和组织效率，此为横向协同。此外，通过释放员工的潜能，赋能员工暴露问题、解决问题和改进工作是另外一种自下而上的协同。

培育领导力。增强领导层的变革领导能力，驱动可持续发展的业绩，在落实业务战略时，帮助领导者更好地面对挑战和机会。有人认为“力挽狂澜”“英雄主义”“权力至上”就是领导力，OD需要消除这种对领导力的误解。其实领导力的本质是有大批追随者，是非职权影响力。

塑造员工参与文化。提升员工的参与度和承诺度，追求卓越和可持续性的文

化。员工参与文化的塑造在有些企业并未被重视，但从未来的商业逻辑来看，塑造员工参与文化、释放员工潜能是一个必选项。企业要生存，员工的潜力、热情和活力的释放是极其重要的，企业要发展，不能只靠核心领导的推动，员工自动、自发、自愿的参与必不可少。塑造员工参与文化将会关乎企业的生死存亡，需要放在企业核心竞争力的高度来看。

组织的干预

很多人都觉得OD比较杂乱，从培训到领导力样样都做，但关于OD的本质到底是什么还不甚了了。在实践中OD完全可以根据企业的发展阶段和自身特点，百花齐放，因地制宜。然而对于特定的一家企业而言，必须对OD的范围和聚焦点有明确的定义。以下借用流传比较广泛的杨三角模型为依据，对OD进行简单阐述。

OD主要聚焦组织能力，包括才能、思维模式和管控模式，其中管控模式相对复杂，因为在一个组织中，管控模式可拆分为五个部分——人员、战略、组织架构、流程和奖励机制。任何组织都需要一个确定的战略，制定组织共同的愿景和价值观，然后才有一致努力的方向。组织的成员聚集在一起还需要一个组织架构负责人员进行分组和权力分配。此外，组织须根据发展战略制定相应的流程，明确组织前进的业务逻辑。人员是组织不可缺少的要素，在开展“选育用留”的工作时都需从人员的能力出发。一个组织同样无法缺少的还有奖励机制，通过设置奖励机制，可以激发组织活力和组织内成员的动力。除了组织能力，领导力在组织中也十分重要，而领导力之所以重要，是因为它不仅影响员工的思维模式和影响力，也影响着战略、结构、流程、奖励机制和人员。领导力在组织里是一个关键的撬动因素，只要找准支点，组织就有源动力。

OD对组织的任何点都可以进行干预，而到底要干预哪个点还取决于面对的事件是什么，以及其发展阶段、需求、领导者的诉求和成熟度等，受诸多因素的影响。所以不同事件，其介入策略也不一样。

OD能力的呈现

对于人力资源从业者来说，HR团队将来如何承担OD这一角色？这里的角色有一个非常重要的定位，即千万不能把自己当作只是一个孤立的人。具备HRBP能力的OD承担的应该是“四两拨千斤”的角色，换句话说，就是让所有业务领导都加入OD的培训，具备基本的OD能力，通过团队共创的形式，提升组织能力。

这一角色在三方面需要发挥重要作用，第一是整体布局的设计，第二是工具方法，第三是赋能领导变革。

整体布局的设计。如果进行变革前没有倡导者，最好不要贸然进行变革，因为大概率会遭遇失败。在有些大规模变革中，有一个倡导者甚至还不够，为了达到全员变革的目的，需要捆绑2~3名重磅领导背书，称为“铁三角”，这是设计的第一步。有了这个设计之后继续往下，形成横向以专业为抓手，纵向以属地为单位的交叉矩阵式推进结构。整体架构逻辑的搭建策略在整体布局中十分重要。

工具方法：建立共同语言。通过使用一些工具方法，在组织里建立共同语言。需要让公司的中高层有意识地在工作中使用相应的工具，例如在谈组织问题的时候，若能想到五星模型这个工具，那么沟通成本就会大大降低。

赋能领导变革：向上管理。这一步很关键，HRBP和OD因为角色赋予的使命，在变革中需要撬动业务高层领导，特别是倡导者的资源。因此需要关注三方面的工作：第一，明确变革中对领导角色的期望，赋予高层领导和倡导者具体的角色和责任；第二，给领导们提供教练和反馈，帮助他们“照镜子”，看到自己的提升机会点；第三，为领导提供必要的服务支持。

小结

在问题还没有完全明晰之前就直接开始“解决问题”，是当前很多企业存在的弊病，其实这样做非但“欲速不达”，而且可能“渐行渐远”，浪费了大量资源做“错误的事情”。因此，从这个意义上来说，在业务工作中，需要HR和业务领导像医生一样，能够准确诊断组织的核心问题。在这个过程中，HR可以发挥很大的作用，协助大家形成共同的方法、语言和机制，每半年甚至每季度对组织做一次诊断，形成基本共识，聚焦于需要变革的方面，形成合力，集中力量解决问题。

综上所述，OD能力将成为HR群体未来的核心竞争力，提升OD能力将帮助HR在业务中掌握主动权和话语权，成为推动变革的“指挥家”和中坚力量。

内容来源：施重凌 | 时任卓越运营研究院顾问总监 | 霍尼韦尔（中国）有限公司

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。

续签无固定期限劳动合同时，是否可调整原劳动合同条件

上海中联律师事务所 夏利群 钱雅茹

案件回顾：

王某在某公司从事生产部操作员工作，后王某与某公司连续签订了两期固定期限劳动合同，先后从事包装操作员与仓库助理岗位，最后一期劳动合同于2020年6月30日到期。

此后，由于某公司2020年6月生产经营发生调整，导致王某从事的仓库助理岗位被撤销。在此情况下，公司在与王某协商续签无固定期限劳动合同过程中，先后向王某提供三份无固定期限劳动合同，其中保持原有职级与薪资待遇，同时考量到王某所在岗位已被撤销，故公司结合王某之前的工作岗位情况，先后提供了资深操作员与生产协调员岗位。但王某均表示仅接受按照原合同约定续签劳动合同，要求某公司不得变更任何劳动合同条件，并始终拒绝某公司的协商请求。此后，某公司向王某发送终止劳动合同通知。

王某随即申请劳动仲裁，后又起诉至一审法院，要求恢复与某公司的劳动合同，最终仲裁与法院均认为公司提供的无固定期限劳动合同并未降低原劳动合同条件，已尽到续订无固定期限劳动合同的义务，故对于王某的请求均不予支持。

争议焦点：

续签无固定期限劳动合同时，是否可调整原劳动合同条件？

法律分析：

根据《劳动合同法》第十四条的规定，在连续订立二次固定期限劳动合同，且劳动者没有《劳动合同法》第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情

形，续订劳动合同时若劳动者要求订立无固定期限劳动合同的，用人单位应当订立无固定期限劳动合同。但在续签无固定期限劳动合同过程中，用人单位与劳动者是否可协商变更原劳动合同条件，以及在双方协商不一致的情况下，又该如何确定续订标准，用人单位是否可以变更原劳动合同条件呢？目前对于上述问题法律并未有明确规定，故笔者就前述模糊问题展开分析如下。

首先，针对续签过程中协商变更的问题。根据《劳动合同法》“第三十五条 用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容”。以及《劳动合同法实施条例》“第十一条 除劳动者与用人单位协商一致的情形外，劳动者依照劳动合同法第十四条第二款的规定，提出订立无固定期限劳动合同的，用人单位应当与其订立无固定期限劳动合同。对劳动合同的内容，双方应当按照合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则协商确定；对协商不一致的内容，依照劳动合同法第十八条的规定执行”。无固定期限劳动合同作为劳动合同的一种类型，当然也适用协商变更原则。即除劳动合同期限被法律明确规定为无固定期限外，劳动合同还有很多必备条款需要磋商，对于合同能否续签成功仍需双方配合，而劳动合同的续签过程亦是一个协商的过程，仍需体现公平合理的原则，法律并未禁止双方根据现状对原劳动合同条件进行协商变更。

其次，针对协商不一致的情况下如何确定续订标准的问题。虽然目前法律对于续订无固定期限劳动合同的具体标准并未进行明确规定，但可参照《劳动合同法》第四十六条的规定，“除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同，劳动者不同意续订的情形外，依照本法第四十四条第一项规定终止固定期限劳动合同的”。即对于续订劳动合同，用人单位应遵守维持或者提高劳动合同约定条件的要求。由于何为“维持或者提高劳动合同约定条件”法律并未进一步明确，故各地的司法实践并不统一，但基本是从合理性的角度，综合薪资水平调整是否合理、工作地点有无变动、工作岗位是否系员工可胜任之岗位等因素进行具体案件具体分析。

以本文题述案件为例，公司基于生产经营需要撤销了王某所在岗位后，综合考虑王某的过往工作经历、公司目前的岗位需求，先后向其提供了工作内容能够胜任，且与王某原工作内容相近的岗位，同时保证其余劳动合同条件（如薪资待遇、职级、工作地点等）均保持不变，对王某不存在任何不利影响，最终仲裁与法院也是基于该情况，认定公司提供的无固定劳动期限合同并未影响王某的实体权利，并未降低原劳动合同条件，符合合理性要求，而不予支持王某的主张。

最后，针对协商不一致的情况下，用人单位是否可变更原劳动合同条件的问题。笔者认为，除劳动合同期限外，目前法律并未禁止用人单位在续签无固定期限劳动合同时调整原劳动合同条件的用工自主权。且随着社会经济不断发展，劳动合同在履行过程中不可能是一成不变的，用人单位作为市场主体必然会根据生产经营的客观需要进行合理的组织结构调整，以适应经济的发展，并以此维持与劳动者之间稳定的劳动关系经济基础，故用人单位有权合理地调整原劳动合同条件，而非任何劳动合同条件均不可变更地僵化限制。

综上，笔者认为，用人单位与劳动者在续签无固定期限劳动合同过程中可以协商变更，在协商不一致的情况下，用人单位可参照“维持或者提高劳动合同约定条件”，合理变更原劳动合同条件。不过鉴于合理性的认定各地并未有统一口径，仲裁法院具有较大的自由裁量权，各地裁判很可能存在较大差异，建议用人单位在续签无固定期限劳动合同时，应尽量举证证明变更劳动合同条件的合理性，且为了体现用人单位续签的诚意，应当充分履行诚实磋商义务，在协商过程中，还应当做好相应的取证工作，以备不时之需。

论非全日制用工性质认定和是否适用加班工资规定

上海中联律师事务所 夏利群 杨光

近年来，尤其是新冠疫情暴发之后，越来越多的企业采用灵活用工方式，灵活用工方式也因此受到广泛的讨论。非全日制用工作为灵活用工方式的一种，我国《劳动合同法》对此有明确的规定，主要见于《劳动合同法》第六十八条至七十二条。关于非全日制用工性质的界定，《劳动合同法》第六十八条规定“非全日制用工，是指以小时计酬为主，劳动者在同一用人单位一般平均每日工作时间不超过四小时，每周工作时间累计不超过二十四小时的用工形式”。但实践中，不可避免地会出现，劳动者实际工作时间超过法定标准，即平均每日工作时间超过四小时或每周工作时间超过二十四小时，且尚未达到全日制标准工时的情形，对于处于该工时区间的劳动关系，应当认定为非全日制劳动关系还是全日制劳动关系？以及非全日制用工是否适用加班工资规定？

关于非全日制用工性质认定问题，一种观点认为，劳动者的工作时间超过法定标准的，劳动关系即应当由非全日制变更为全日制。持有该观点的一般认为，相较于全日制用工，我国对于非全日制员工的权益保障较少，容易造成用人单位滥用非全日制用工制度，名义上使用非全日制用工，实际上为接近乃至为全日制用工，损害劳动者权益。实践中，支持该观点的有：（1）《江苏省高级人民法院劳动争议案件审理指南》（2010年）第四章规定，对于每周超过24小时的非全日制用工，不是支付加班费的问题，而是认定为非全日制用工不成立，认定为全日制用工，按全日制用工适用《劳动法》《劳动合同法》的有关权利和义务。（2）案号为（2021）沪02民终1042号判例中，上海市虹口区法院审理后认为，虽然员工与公司之间是以小时计酬，但在员工工作期间，其每日工作基本达到或超过8小时，每周工作时间累计超过24小时，且劳动报酬结算周期为一个月，不符合劳动法上关于非全日制用工的规定，应当按照全日制用工的标准认定员工的劳动报酬。上海市第二中级人民法院维持虹口区法院的判决。

另一种观点认为，即便非全日制劳动者的工作时间超过法定工时，但尚未达

到全日制法定工时的，仍应认定为非全日制劳动关系，不宜认定为全日制劳动关系。若一旦超过非全日制法定工时，即认定为全日制用工的，则为非全日制用工设置了严苛的标准，会遏制用人单位使用非全日制用工。为了降低用工成本，用人单位可能采取临时性、辅助性的用工，或者聘请更多非全日制员工，不利于非全日制用工的健康发展。实践中，支持该观点的有《郑州市劳动用工条例》第三十四条规定“用人单位安排非全日制劳动者每周工作时间累计超过二十四小时的，应当依法支付加班工资”。该条规定倾向于不直接将非全日制用工关系转为全日制用工关系。

针对上述两种观点，笔者更认同第二种观点。实践中，出于工作需要，不可能会出现非全日制用工的时间超出法定标准，若对于超出非全日制法定工时的用工关系一概认定为全日制用工关系，这会极大加重用人单位的义务，导致用人单位避免使用非全日制用工，不利于非全日制用工这种灵活用工方式的发展。

关于非全日制用工是否适用加班工资规定，一种观点认为，劳动者工作时间超过法定标准的，应参照全日制劳动关系的规定，劳动者有权获得加班工资。另一种观点认为，加班工资是对劳动者承担加重负担而造成身体健康损害的补偿，在非全日制用工关系下，劳动者的工作时间较短，劳动者延长时间工作不会对身体造成损害，故用人单位不应当支付加班工资。实践中，支持该观点的有：（1）《湖北省高级人民法院民事审判工作座谈会会议纪要》（2013年）第二十四条规定“考虑到非全日制用工和不定时工作制的特殊性，原则上非全日制用工和不定时工作制不宜认定存在加班费，但双方当事人对支付加班费有约定的，依照当事人的约定处理”。（2）重庆市高级人民法院公布的2017年度10个典型劳动人事争议案例，其中一个案例中，员工主张平均日工作时间超过4小时，应按法律规定的加班工资标准支付工资报酬。法院认为，单位以合同约定的工资标准按照实际工作时间支付工资，并不违反法律规定。根据《劳动法》的规定，参照《工资支付暂行规定》第十三条，安排劳动者在法定标准工作时间以外工作的，应按一定比例加付加班工资。《国务院关于职工工作时间的规定》规定的标准工作时间为每日8小时，每周40小时。因此这里的4小时并非标准工作时间，超过4小时也并非超过“法定标准工作时间”，故不能以平均日工作时间超过4小时为由要求加付“加班工资”。

对于该问题，笔者认同第一种观点。一旦劳动者工作时间超过非全日制法定工时标准的，作为对于劳动者做出牺牲的补偿，其理应获得加班工资。在劳动者工作时间超过非全日制法定工时不被认定为全日制用工情况下，支付加班费可以

体现对于劳动者权益的保护。且实践中，劳动者可能存在多个非全日制劳动关系，虽然每个劳动关系下的工作时间未达到全日制工时标准，但所有劳动关系下总的工作时间可能达到甚至超过全日制工作时间的标准。

总体而言，我国对于非全日制用工的立法较为简单，相较于全日制员工，非全日制员工有权获得的保障较少，这难免会造成对于非全日制员工的用工歧视，不利于保护非全日制员工的合法权益和促进非全日制用工的健康发展。笔者建议加强对于非全日制用工的立法，进一步规范非全日制用工，保障非全日制员工的合法权益。