

HR

案例集
典范实践

第一期

坚决不让员工成为服务KPI的机器 · P35

“双BP”模式让业务与HR更紧密了 · P109

留得住花容颜，练得好组织力 · P07

让蓝领从15000人到5000人 · P67

打造员工幸福的理想国 · P82



HR典范实践案例集

逻辑的力量、精神的价值

目录

CONTENTS

前言

01

练好组织力

海马体：留得住花容颜，练得好组织力·P07

老乡鸡：缔结“命运共同体”没有诀窍·P17

佛吉亚无锡工厂：激活员工，共创高效能组织·P27

02

激活“个体”

蔚来汽车：坚决不让员工成为服务KPI的机器·P35

周大福：通过激活个体，成为更佳业务伙伴·P42

绿城服务：用智慧用工，助力“服务产品化”·P50

03

HR与数智化

玛氏中国：用产品思维推进HR数字化·P59

徐福记：数字化转型，从15000人到5000人·P67

04

“人本主义”之路

和睦家：吸引和聚集人才的秘密是“ICARE”·P75

敏实集团：用“全员健康”打造员工幸福的理想国·P82

北京发那科：持续对员工好，是一种坚定的“选择”·P90

05

HR团队的自我“革新”

中外运：1000家子公司的集团企业，HR如何改造自己？·P101

新能德：“双BP”模式，让业务和HR更紧密了·P109

THINK WITH GAIA

写在您翻阅前

2021年，尤里奇和他的同事提出一个新概念：“人力资源指引（HR Guidance）”。这背后蕴含着重要的观点：“标杆分析”和“最佳实践”的做法已经过时。

尤里奇当然有他的理由。“标杆分析”和“最佳实践”背后共通的底层逻辑是：向优秀公司的经验学习。在传统经营时代，这当然没有错。但在新时代，一个商业环境快速变革的时代，向优秀者学习的困境就出现了。这种困境如同一位企业家所言：“我很乐意别人来复制我们今天的实践，在他们吸收我们实践的时间里，我们已轻转到下一个实践。他们永远赶不上我们。”

所以尤里奇创新性地提出“人力资源指引”的概念，以终为始，关注最终的预期成果，并用预期成果来“指引”应该采用的行动和方案。这种规范性的思维当然值得我们学习。

但是“最佳实践”就一定过时了吗？并不尽然。

如果只是把“最佳实践”理解为一种行为的模仿和细节的复制，显然这过于浅薄，落后于时代。但严格的“最佳实践”其实是对结果发生的

逻辑的追踪和分析。意味着我们不仅要看见“发生了什么”，还要看见“为什么发生”。通过对隐含于标杆企业行为中的关键驱动因子和自然逻辑的抽离，我们才可以去重新建构和复制。这就是“逻辑的力量”。

如果只是逻辑的抽离，过于冷漠。其实在“最佳实践”中我们还能看见另外一种力量——“人”的价值。没有一篇最佳实践是冷漠的，因为所有的最佳实践背后都能看见决策者、思考者、执行者和推动者。记录他们和他们的思考过程，能够让一切的行为过程显得更加生动，更加活泼，也更加充满力量。我们更愿意用“精神的力量”去描述这另外一种价值。

感受逻辑的力量，感受精神的价值，正如盖雅学苑的主张——向左看、向右看，最终回归自己。我们在反思性中才能收获更多的主张和动力。

在过去的两年中，我们访谈了30+企业的实践，这本「典范实践案例集」汇集了其中13家企业的实践。这13家企业中有我们耳熟能详的知名企业，也有隐形冠军，还有一些在业务上

尚未形成声量的企业，他们的实践有的或许已经拥有非常漂亮的产出，但也有一些仍处于探索阶段，我们并不确定他们就是“标杆”或“最佳”，或在将来一定会被复制。

但这13家企业的精神、思想和思考过程值得被记录。他们的HR团队积极求变，探索突破，走上台前成为业务的伙伴；他们的实践不盲目追赶潮流、复制最佳，而是与自身的现状和需求牢牢相扣，在当前有效，对未来有益。访谈过程中，我们并不想成为“偷窥者”，挖空心思地打探每一个细节；我们不仅关注他们“做了什么”、“怎么做的”，更关注他们“为什么做这件事”的底层逻辑。

我们将这些敢于探索、敢于突破的HR团队和他们的实践带到聚光灯之下，希望于人力资源人是鼓舞，于人力资源管理是指引。《案例集》的前三章节主要是从组织、个体、数智化三个角度来呈现企业如何练好组织力、如何激活个体、如何迎接数智化；第四章主要呈现的是基于人本主义的方向，企业如何再建与员工的关系；第五章呈现的是HR团队对自己定位和价值的思考与重塑。

这些企业的实践或是探索的起点，但绝不是探索的终点。

未来的画布仍需要更多探索者描绘。



PART 1

练好组织力

海马体：留得住花容颜，练得好组织力

老乡鸡：缔结“命运共同体”没有诀窍

佛吉亚无锡工厂：激活员工，共创高效能组织

海马体： 留得住花容颜，练得好组织力

在你的组织，当需要横向协作时，是怎样的情景？

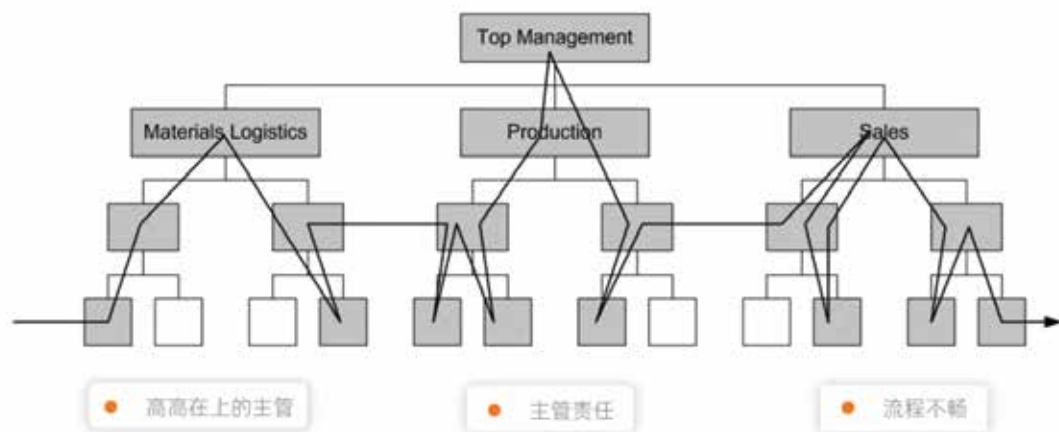
通常是A部门主管找到B部门主管，沟通协调好后，再由B部门主管将任务分配给团队成员。

而后，A部门和B部门具体做事的小伙伴才会开始对接和协作。

这是大多数职能型组织的跨部门协作方式：金字塔结构中，跨部门协作要先从部门主管这儿“过一下”，由其统一调配和协调。过去，这种

方式保障了秩序和效率，组织伙伴也习惯了这样做。

这种方式的弊端逐渐显现：流程必须先经过部门主管才能继续走，进展缓慢甚至不畅；主管拥有信息和资源分配的权力，员工做事的导向逐渐变成以“以主管为中心”，而不是“以客户为中心”。另一件可惜的是：员工的工作过多依赖主管来统筹和协调，难免会束手束脚，能力也难获得快速提升。



1993年，迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮合著的《再造企业：经营革命宣言》，描绘了一幅理想化的组织蓝图——“流程型组织”。**流程型组织中，流程以客户需求为起点，打破了部门墙，跳过了部门主管，直接把关键岗位“端到端”地串起来。这条流程的终点，也必须是客户需求。**

“流程型组织”的理想局面，吸引了众多企业追捧：它真正“以客户为中心”，它更加畅通高效，它弹性敏捷。企业尝试着接近它，但尚无人能真正到达它。

总部位于中国杭州的缙图摄影（品牌名“海马体”）是其中一家。他们想在自己快速增长、身强力壮的发展阶段，用理性精益的方式逐渐“接近”它。2020年初，他们制定了为期三年的“流程型组织变革”战略计划。

2020年11月7日，盖雅学苑来到杭州，在缙图总部一间洒满阳光的小会议室，与缙图人力资源总监王向阳先生，探讨他们“流程型组织变革”的实践和思考。

“借假修真”的组织之旅

我们是在一个非常良性的阶段，选择开启这样的组织变革。

缙图摄影成立于2011年，从一间小小的摄影工作室起步。发展至今，已在全国74个城市开设了389家门店，拥有800万客户和6600位工作伙伴。缙图正值快速增长期，近三年业绩复合增长率达237%。他们期望在2027年，成为全球第1的摄影企业，全球前10的美学服务型公司。

“我们是在一个非常良性的阶段，选择开启这样的组织变革”，这和很多企业危机当头了，才不得不操刀变革不同。缙图对流程再造的理解，更多是一场“借假修真”的组织锻炼之旅。

缙图摄影确实也期望借此解决快速增长中必然出现的一些问题，比如“部门墙”和“人效下降”。

缙图创始人及CEO黄逸涵曾在一次分享中，描述了这样的画面：

“有次过完国庆，运营总监和研发总监气轰轰地坐到我办公室。研发部门投诉供应链不能快速提供优质供应商，产品打样来不及，从而影响拍摄。运营部门投诉研发太复杂化了，门店服务一个顾客原本只需半小时，现在被拉长到一个多小时，导致堆单严重。”

“这不是战略的问题，不是伙伴能力和意愿的问题，也不是产品和体验的问题，而是我们工作的方式出了问题。”如何打造更好的协作流程，从而让大家“看见”客户、打破部门墙、提升效率，这是缦图想在术上解决的。

但所谓“借假修真”，是指“流程变革”只是一个载体。

缦图真正期望达到的，是通过有意识的折腾组织，去抵消企业发展必然面临的“熵增”，去拉伸组织肌肉，去实现文化和思想的变化。

变革不一定刀光剑影，也可以和光同尘

缦图是在良性发展阶段开启“流程再造”，它的动作显得理性精益。

“变革”听起来像是“猛药”，它常让不明真相的组织成员感到慌张。它代表要面对变化，要跳出舒适圈，甚至裹挟着刀光剑影般的人事变动而来。

缦图是在企业发展的良性阶段开启了“流程再造”，它的动作显得理性精益，甚至有点和光同尘的感觉。

缦图制定了为期3年的“流程变革”计划，并根据组织的实际现状（文化、IT建设、伙伴能力

等），为不同阶段的所要达成的效果，赋予了合理期望。关于“流程再造”，缦图的理解是：**所谓“再造”，不一定是立竿见影的巅峰性变化。从凭借经验的隐性流程，变成依靠系统的显性流程，是一种“再造”；过程中对流程反复迭代，推动它螺旋式前进，也是一种“再造”。**

从2020年初启动至今，缦图到底做了什么？我们把它分为四个部分：

人的共识

人的观念共识非常重要。有了“流程变革”念头后，缦图组织所有高管，借助读书分享会共同研读哈默的理论，共同参与了流程变革的专业培训。高管层首先对“流程变革的重要意义”达成了共识，坚定了把它作为未来三年的重点战略之一的决心。

高层共识还不够，各部门一把手需要在部门内部培训和宣导：公司要做流程变革了。为什么要做流程变革？什么是流程变革？对组织有什么好处？对伙伴自己有什么好处？未来要达到的目标是什么？“只要被问起这些问题，总部和试点门店的任何伙伴，都能说上一二”。

紧接着是人的步调对齐，这就需要匹配角色了。

缦图专门成立了PPO项目组，负责规划、培训、推动、赋能流程变革。PPO项目组成员来

自总裁办、公司专家（内控、企管、OD等角色）、各个“端”的关键主管，以及外脑专家。

流程再造

流程再造是最核心的阶段，在缦图，它又可以分三个步骤：

1. 确定“端到端”

梳理出流程的起点和终点，确保流程是完整的，重要原则是“从客户中来，到客户中去”。

2. 确定角色

“端到端”确定好了，就可以相对容易地梳理流程中的关键角色了。关键角色包括流程owner（流程的主责任人，通常是由流程相关端的利益相关高管担任）、一条龙经理（流程推行的主牵引人，通常由流程中的关键岗位担任），以及流程中所涉及的所有关键岗位（即每一个

“端”点）。

3. 流程再造

确定好“两端”和相关角色后，缦图才去开始真正的“流程再造”。

PPO项目组会先召集每条流程“端到端”全程涉及的所有角色培训，帮助大家了解、掌握和贯彻流程再造的几十条原则。

之后再去进行流程共创。“先有目标，再有流程”、“目标要高，流程才能突破”是PPO项目组会在共创中反复强调的。为避免“从众效应”限制了思维火花，缦图会先分组共创，进一步再结合碰撞。

“共创一条流程至少需要1天，比较复杂的需要2-3天”，通过“集体参与”，缦图不仅梳理出25条主流程，也使所有相关人员对这件事有了更多理解和更好共识。



缦图伙伴通过共创的形式，梳理和再造流程

精益化跟踪

流程再造是核心，但也只是起点。它要想被有效落地，必须靠精益化的跟踪。

缦图每2-3个月，就会去定期组织伙伴共同思考、复盘、迭代新流程，去讨论新流程是否有调整和优化的空间、是否存在需要解决的副作用和弊端。

为充分了解流程的运转是否真的穿透了“端到端”，PPO项目组会不定期去门店，与客户进行访谈，去直接“看见”市场端的反馈，像个体温计一样“感受”信号，进而转化为迭代深化、宣导赋能的具体动作。

管理配套

想要保障流程再造，管理配套必不可少。缦图也在绩效改革、任职资格、培训发展方向大举发力。

首先，由过去职能绩效为主的模式，**改成了职绩效和流程绩效各50%**。将流程目标等达成情况，纳入了流程绩效。不仅“端到端”的所有人会利益共享，还会根据在不同端点的运作情况，重点考量个体对流程的具体贡献。

作为战略目标的一部分，流程变革和每一位高管的重点工作及绩效也是打通的。“比如我作为人力资源负责人，年底述职内容会包括两部

分：一. 我作为流程owner，这个部分完成得怎么样；二. 我作为人力资源职能经理，我为公司的流程变革做了哪些事、产生了什么结果、还可以做什么。”受访者举例解释。

当组织推行新的事物，一个重要的问题是，**伙伴的能力能不能跟得上？**

所以，2020年度，缦图的人力资源部门将大量的精力投入在任职资格和培训发展上。**“任职资格起到牵引的作用：组织鼓励什么样的能力，伙伴就往哪里走。而培训可以帮助伙伴到达彼岸。”受访者表示。**

通过理性精益的耕作，缦图流程变革的成效究竟如何？

在当前阶段，80%的主流程已经施行了3-5个月。有的流程达到并超越预期，有的受制于组织和伙伴的能力，还需进一步耕耘。“我们今年的目标是，先确保2-3条流程可以达成标杆作用；大的三年目标是组织效率提升50%、成本降低30%、以及PEMM组织成熟度得分（包括领导力、文化、专业技能和治理等）的提升。”

其中客服流程再造所带来的人员工作效率和工作热情的改观，是一个更直观的案例：

“新流程下，客服的工作从单纯的接受咨询和投诉，延展出了新的营销职能。这提升了伙伴的收入，还让他们更‘接近’客户，更有价值感。伙伴的工作状态完全不一样了，以前可能有些

佛系，现在充满热情。中午吃饭都10分钟匆匆解决，然后赶紧投入到工作中。”

承接新的营销职能后，缙图客服团队原本的服务职能效率不仅没下降，还提升了36%，他们被激活了！

变革成功的关键，在于“人”

静水流深，平静水面下，往往是劲流涌动的别样世界。

流程变革当然是场漫长旅程，但我们能感受到，不到一年，在缙图已成效凸显，它的过程似乎也平顺而有序。这可能让很多企业都羡慕。

静水流深，平静水面下，往往是劲流涌动的别样世界。它们是文化、是制度、是创始人的理念和风格，它们潜移默化地影响着组织中的人。而人，是变革成功的关键。

我们了解完缙图针对高层、中层主管、员工这三类人做了什么，就能明白“为什么变革在这里行得通”了。

“和而不同”的高管团队

首先从CEO说起，缙图创始人&CEO黄逸涵对做流程型组织变革非常坚定，这当然是变革顺

利推行的重要基础。

在受访者的描述中，黄逸涵是位极度求知好学且能身体力行的领路人。他的定位很清晰，主抓战略、人才和文化；对其他很多事情，比如财务审批，都是高度授权。

“能够脱身事务，聚焦战略和组织”是不少创业者在企业迈入从1到100阶段的挑战。

黄逸涵做到了这点，还在不断自我打破和重塑。“我曾向他提意见，不要一开始就把自己的结论抛出来，这样别人就没法发表意见了。他听进去并改变了，并发现通过别人的视角和才智，确实能帮自己从70分做到90分。”

缙图还有一支“和而不同”的高管团队。“我们高管间的氛围确实比不少企业好。我也在思考为什么能这样”，也许以下信息，能给出答案：

1.“全局利益高于部门利益”的文化。缙图的企业文化中有两条：执行力和团队协作。这两条其实有时会矛盾，比如当自己部门的事务和兄弟部门的协作需求同时出现，到底先做哪一个？缙图达成的共识是团队协作优先，全局利益高于部门利益。

2.评价管理者注重“甲板下的部分”。缙图评价一位管理者或一个部门时，不单考虑甲板上的绩效完成情况，更侧重“甲板下的地方”，不让默默干着“苦活累活”的雷锋部门吃亏。

3.大量增进高管连接的特色活动。缙图每年会

做两次高管拓展，这些“拓展”活动都选择能建立深厚连接感的“自虐苦旅”。比如共同背着四五十斤的包裹，7天穿越沙漠。“那种感觉很崩溃，每走30步，就得休息二三十秒。但大家互相帮助、分享物资、食物，展现了平时看不到的很多面。”除此，缦图还会为高管组织荒岛求生、国王天使、裸心会等多种形式的增进连接的活动。

4. 共同学习和认知迭代。缦图高管每月会举行读书分享会，大家共同学习网课，了解前沿概念；共同研读大师的著作，增加思想深度。学习后还得分组PK，去展示、沉淀和输出方法论。这些方法论，最后很多都成为了缦图的特色管理语言。

这些制度和活动，让“第一管理梯队”达成“和而不同”：

他们目标一致，彼此了解和信任，拥有共同的管理语言，沟通成本较低。“比如我对伙伴说：**‘我们要进行一场关键对话了’**。伙伴马上了然，调侃说：**‘好，我来调动下情绪’**。”

■ 中层能否主动“弱化自己”？

流程型组织的一个悖论是：要让流程从“端到端”走，而不是在部门间的“段到段”走，会面临的一个挑战是——**中层管理者被“跳过”了，被置于下方了，“权限”看起来被削弱了，从心理上会感觉自己没那么重要了。**



缦图摄影的高管信任之旅——荒岛求生

而变革想跑通，中层是核心力量，我们却想让他们去主动“弱化自己”。缙图是如何面对这个悖论的呢？

首先，在理念上，坚定地赋能中层。

缙图对中层的重要度有着清醒认知：“职能经理是公司的核心人员，更是流程变革中的重要角色。哪怕3-5年后，我们完成变革了，他们依然会非常重要”，所以，**一定不要把流程型变革，操作成简单的“去中层化”。**

职能经理能在这个过程中，获得新的物质和价值满足感，但也必须实现心态和角色转型。他们需要从传统的“计划、组织、指挥、控制和预测”五大角色，过渡成新的五大角色：

1. 理解战略和拆解战略
2. 践行和推行企业文化价值观
3. 推动流程型组织的落地建设
4. 参与配套管理制度设计
5. 探索新的增长点

PPO项目组则会陪伴他们一起，并赋能他们完成这样的转型。

其次，在文化上，弱化官僚作风

缙图一直在宣导“**弱M（管理职）强T（专业职）**”的文化，来消解金字塔组织中存在的官僚思想。

1.政治地位上，突出强调专家职。比如过往年会的优秀员工颁奖会邀请管理者，现有主要邀请大T。在内部培训和发展等资源分配上，甚至更倾向专家职。

2.薪酬制度上打通管理职和专家职，团队大T的收入可能比自己经理更高。福利上也是一律平等，无论CEO、高管还是普通员工，差旅标准全部一致。

3.文化上，缙图一直实行伙伴式平等文化。2017年，为进一步“去总化”，还在内部实行了“漫威人物”花名。在缙图，所有高管都不配助理，没有任何特权。“能够和90后伙伴打成一片”，也是提拔管理人员的重要标准之一。

最后，操作上，讲究循序渐进。

对于变革，缙图既下决心积极推进，又理性循序，充满考虑中层主管的心态和能力的同步迭代。**人性的桎梏当然需要直面，但也得相信人拥有着“自我改造”的弹性。**



慢图摄影总部开放式的工作场所

■ 员工的单兵能力够强吗？

打通“端到端”的流程，需要组织有很强的系统能力，更需要足够多的“单兵能力强”的个体。否则，所有压力被堆积在流程owner和一条龙经理身上，极容易“身心俱疲”。

员工首先得理解和支持流程变革，我们在前面也提到慢图围绕“人的共识”做了很多事。除了上述信息，PPO还会进行频繁的穿行测试，反复去问员工：“你知道什么是流程变革吗？为什么要做流程变革？做了之后带来什么变化？”

变革虽理性精益，但一定会席卷到每一个人，人人有责，人人都要背负流程目标。通过责任和利益共享，保障力出一孔。

而能在横向上串起“端对端”的流程，必须要求每个“端”个体的单兵能力很强，而这种单兵能力强要求他是“T型人才”，既要具备单模块的知识深度，又得拥有横向的知识和业务广度、系统思维和非职权影响力。所以，慢图花费了大量资源和精力，去建设任职资格体系，去牵引伙伴朝着这个方向前进。

慢图把内部发展分为6个层级：

“比如以前门店有三类督导，摄影辅导、化妆指导和修图的督导。如今我们可能要只需要一位督导，他要会摄影、化妆、修图。我们相信人的学习能力和潜能是无限的，他通过2~3年的学习，是可以掌握技能的。我们就把这个规则嵌入到任职资格里，牵引它专注于培训的能力开发。”

留住花容颜，得练组织力

流程型组织变革是海马体选择的组织能力建设的载体。

“组织建设是因，商业成功是果”，在充满不确定的VUCA时代，组织不够敏捷，组织力不够强大，便难以及时抓住外部的商业机会。

“让世界美起来”是缙图写下的使命。他们用定格的光线、高级的影调、细腻的纹理，记录了

一张张真实又美好的面孔，记录了不同人生阶段的温情和愿望。

想要为更多人留住花容颜，必须练好组织力。

流程型组织变革是海马体选择的组织能力建设的载体。对于大多数企业，海马体究竟用了什么工具和方法或许并不重要，它对“以客户为中心”的警觉，它的精益化的组织发展理念，它的拥抱变化持续迭代的思维，才是我们需要结合自身实际，沉心思考的。



老乡鸡： 缔结“命运共同体”没有诀窍

疫情黑天鹅冲击了经济大环境，也让我们看尽人间冷暖。

在疫情以汹涌之势来袭之初，最受HR关注的信息是：各大律所对劳动关系处理的法律建议。比如考勤怎么算？工资怎么发？能不能裁员？

我们没觉得这有什么不正常，合规一直是悬在HR头上的达摩克利斯之剑，尤其在这样的企业复工甚至生存都艰难的时刻；我们也习惯了这样的状态：雇主和雇员之间似乎总在明显或微妙地拉锯着，你防住我偷懒、我防着你克扣。

有一家企业却用不一样的姿态，刷屏了所有人的社交媒体：国内连锁中式快餐企业老乡鸡的董事长束从轩在视频中撕掉了“员工要求疫情期间不拿薪水”的联名信，霸气表示：“就算卖房子、卖车子，也会正常发工资。”

束从轩的金句还未从人们脑海中散去，他的另一则视频再次刷屏朋友圈。

这个在疫情期间保守亏损了五个亿的企业，不但从疫情阴霾中走了出来，还在合肥乡亲们的



村头做了次特别的“战略发布会”，宣布要加快全国扩张，“今年门店数将突破1000家，再招5000人”。

老乡鸡真的火了。

但疫情期间，那么多大大小小的企业在发声，为什么只有老乡鸡能如此火？火到大江南北、火得深入人心。

因为这两条视频，呈现了无论职场人、老板，还是HR，都“心向往之，却难以身至”的和谐且蓬勃的状态：**企业和员工之间，不仅有一纸劳动协议，还有彼此的承诺。而这样的承诺，让**

他们共克时艰、共享成果、共奔美好的未来。

无数管理学大师，在探讨命运共同体；一些企业，甚至把命运共同体写进文化。但实践起来却常常是另一回事。

老乡鸡为什么能做到？

盖雅学苑有幸通过线上连线，访谈到了老乡鸡总经理束小龙。

他是视频主角束从轩的独子，是老乡鸡的接班人，他毕业于美国肯特州立大学，目前负责老乡鸡的品牌营销、营运发展、信息化建设和人力资源。一个半小时的访谈中，我们逐渐抽丝剥茧般理解了，这家企业疫情期间与员工“命运共同体”良性互动的底层原因。

一场漂亮的“抗疫”翻身战

老乡鸡身在最先被疫情按下暂停键的餐饮业。

那么，这两个视频中间的短短一个多月，老乡鸡做了什么？他们是如何组织员工，快速且有效打赢这场精彩的“抗疫”翻身战？

束小龙告诉我们，与视频中手撕联名信表现出的气定神闲不同，视频前一晚父亲束从轩几乎整夜没合眼。毕竟，老乡鸡身在最先被疫情按下暂停键的餐饮业，他们在安徽当地及江苏、湖北、上海共有800家直营连锁店；他们在各地有16328名员工；他们入驻武汉不久，还在2018年收购了武汉永和，正准备大干一场。

刚刚！老乡鸡董事长手撕员工联名信 老乡鸡的微博视频



“疫情让企业面临经营压力，也让员工面临对未来的不确定性。我们需要给员工一个更加确定的信息：**企业能够挺过这一关，大家不要过于担忧。即使企业真的有困难，也会和大家说**，所以董事长拍了这个给员工的视频。内部传播效果不错，我们就对外公开了，没想到一下火了”，束小龙如此解释视频初衷。

“疫情期间我们的事情更多了，大家都在忙，在克服困难做一些事，想一些解决方案。”稳定员工信心后，他们展开了一系列快速有效的自救措施：

组织调整：老乡鸡第一时间把组织从线下搬到线上，并把原有部门整合成战略组、产品组、保障组。战略组包括董事会、财务、品牌等部门，负责给公司找新的方向；产品组包含运营、会员、外卖、新餐饮等部门，专注研发产品迭代；保障组包括人力、行政等部门，保障员工身心健康。

员工健康：“把员工的健康捏得死死，要求半个小时就洗一次手”，截至目前，16328名员工无一感染。

员工培训：每天一场直播培训。食品安全部的硕士研究生团队，还从专业角度给员工和员工家属分享科学防疫知识，杜绝恐慌。

员工凝练：除了我们看到的董事长内部视频，老乡鸡还举办“老乡鸡万人云聚会”，通过视频连接彼此、携手战疫。

业务创新：根据人们消费习惯变化，创新点餐方式、开拓企业工作餐、拓展社群营销。（截至2月11日，老乡鸡在线营业率超60%，订单数比上周增长98.86%）。

公益助力：武汉老乡鸡以每日千余份的送餐量，为十多家医院及医疗机构的一线医务工作者免费提供三餐，并把在微博上收集到的人们对医护人员的祝福，写出便条，随餐赠送。

品牌公关：疫情期间老乡鸡打赢了一场漂亮的公关战，在自媒体、公共媒体、社交媒体都获得刷屏级曝光。

现金流补充：获得了总计10亿元的银行授信和战略投资。2月11日下午，中信银行第一笔流动资金贷款到账。

.....

这场战役赢得很漂亮，赢了战略、赢了市场，还赢了人心。

“为什么老乡鸡疫情期间能呈现这样的‘命运共同体’局面呢？”面对我们的问题，束小龙的回答是：“我觉得是平时日积月累沉淀的，没什么诀窍。”

明朝何良臣在《阵纪》中说“惟其心能和，其气能激，则士不劝而自战，不守而自固矣”，“得人心者得天下”。而经营人心，不仅在于战时凝练，更离不开过往发展势能和管理内功。



2020-2-10 来自 鸡爪子的iPhone X

武汉，加油！

@长三角铁路: #春运路上随手拍# 2月9日17:10, 新上铁合肥分公司在合肥站为安徽第三批援鄂医护人员送上"老乡鸡"爱心晚餐300份, 让医护人员在赴武汉途中吃上热饭热菜! 让我们为抗击疫情共同努力!#疫情防控交通动态# #你的专业可以为抗疫做什么# (供图: 陆萍) @中国铁路 @微博交通



发展势能：“开第一家店就朝着连锁方向培养员工”

它的发展势能不可小觑，但它这种势能不是野蛮增长，是稳中求快。

我们永远无法脱离一家企业的发展去看它的人力资源。**好的发展势能，能给予员工安全感；使员工愿意在更长远未来，与企业缔结“命运共同体”。**

你也可以说，老乡鸡员工愿意暂时免薪，一方面也是因为他们相信企业能挺过来。

纵观老乡鸡17年的创业史，它的发展势能不可小觑，但它这种势能不是野蛮增长，是稳中求

快。早在2003年末从轩开第一家门店前，他就给这份事业埋下了很高的目标。

很多人喜欢上视频里这位说着网络流行语的可爱老爷爷，同时作为企业家，束从轩有着常人难以企及的强大决断力、执行力、学习力。80年代还是肥西县的养鸡大户时，他就在琢磨产业链下游的餐饮连锁生意：

他每天坚持读书学习1-2个小时，坚持了31年；当时市面没什么商业管理书籍，他只能订阅到《销售与市场》，看到能背出来关键数据在哪页；20多年前的一次快餐管理培训课，他第一次知道了麦当劳、肯德基这种生意，从此埋下念头，白天养鸡、晚上写餐饮管理手册到凌晨2、3点。

“2003年成立第一家店时，我们就把标准写出来了，包括产品、服务、卫生等厚厚一本。很多人觉得可笑，开一家小小的店，为什么要写这么多东西？”宋小龙说，那个时候，老乡鸡的理念和目标就是连锁店。它从一开始，就朝着连锁经营角度要求员工、培养员工、发展员工、激励员工。

现在，老乡鸡有800家门店了。它们的手册和标准也更完善了——整整有厚厚的24本。

我们再看老乡鸡怎样培训员工的？它们将**“学习是第二份工作，成长是第二份薪水”**写入了企业文化理念体系。在实践中，也愿意花费很多时间和精力，支持甚至逼迫员工学习。

新员工“通关文牒”：看上去很像本护照，打开第一页是他的名字和照片，后面是进入门店要达到的每一项要求和需要通过的考核。每通过一项考核，由店长和督导鉴定，过关后进入下一关。在后续工作中，一旦发现员工哪项技能和要求不达标，掏出“通关文牒”，就能找到鉴定人，进行溯源。

老乡鸡大学的定制化学习：针对很多人都比较缺失的技能，老乡鸡大学就开设基础班（比如管理、领导力、定位理论等等）；针对个别方面缺失的技能，比如财务管理、系统优化、人力资源等专业内容，老乡鸡大学就帮忙联系可以培训或拿证书的机构。所有的课程，都要严格考试。

再回过头看这种“稳中求快”的发展势能：

稳，指它贯彻始终且不断迭代的体系化经营思路；稳的背后，藏着更大的野心。只有具备这种稳，才能投入大量时间、精力、金钱去培训员工、熔炼团队。

快，指它的增长速度。只有快速的增长，才能给到员工施展的舞台和切实的发展。

换句话说，**只有稳，企业才能展示出无比认真虔诚的“工匠”心态，才能感召到员工；只有快，只有取得明显经营成果，才能振奋和激励到员工。**

“我年前去店里和员工聊，员工说每年餐厅都不一样，无论装修风格、软件硬件还是管理。他们感觉到企业一直在进步，而他们也一直在进步。”

即使最一线人员，也能感受到企业这种发展势能带来的感召。

共享成果：“我们说到做到，而且超额做到”

即时匹配不仅带来了高效，提升了营业额，还保障了差异化奖励的透明和公平。

任何命运共同体，首先都是利益共同体。如何

共享成果、公平分配，非常重要。

“我们一直说到做到，而且超额做到”，长期的正向反馈，建立了员工对组织承诺的信任土壤。老乡鸡每年晋升管理组3000多人次，应届毕业生平均一年半晋升为餐总，每年开店200家，每年5000人次升职加薪。店员月平均收入超过4000元；店长的年薪最多的则可以拿到20多万。

这样的数据，在餐饮行业属于中上水平（同一区域的麦当劳和肯德基，老乡鸡店员和店长的薪资水平要高出1000~2000元。）。

束小龙补充说，对传统餐饮企业，店长的能力会比较重要；但老乡鸡这样标准化、体系化的餐饮企业，对店长的能力要求其实没那么高。“他能拿到20多万，他可以买得起房子车子，可以和其他人一样稍微过上有点中产阶级的生活。这相对他的工作时长、他的人生，是很不

错的成就了”。

但同时，老乡鸡也坚持经营和奖励的差异化。让“命运共同体”长期稳定健康，不仅共享成果，更要公平分配。

他们学习阿米巴经营模式，搞全员承包，每一个岗位就是一个平台。实实在在做得好，奖励就更多；做得不行，奖励就更少。“这样才能把好员工留下来，把真正想做事的员工发展得更好”。

老乡鸡对绩效管理和分配有自己的思路。互联网的马斯克说“第一原理”，做餐饮的老乡鸡也说“第一原理”——要凡事围绕“提升顾客体验和营业额”。在这种思路下，“每个员工，都不能只是按部就班上下班；不能用一种标准衡量过程的好坏，要在制度内充分授权；制度和规则要围绕客户体验，比如食品安全考核占到运营考核的50%，且有一票否决制——每个区域



最后20名餐厅的店长要被淘汰，被下放到基层员工重新开始。”

老乡鸡这两年还花了比较大的精力，借助数字化手段，做好店面营业额与人员之间的匹配：

之前要门店日结后上传数据到总部，总部才能看到当日营业额。但现在每类菜品、每笔交易的营业额实时可见。“做冬至鸡汤节活动，你能看到鸡汤的销量，每时每刻都在刷新。”

人员匹配同样也要即时：“我们找盖雅做了新人力资源系统，就能够实时知道：现在有多少人在上班？现在这个店面营业额是多少？这家店究竟人员匹配度够不够？每天的经营是多少？然后按照这个经营结果，给员工分配工资。”

即时匹配不仅带来了高效，提升了营业额，还保障了差异化奖励的透明和公平。

共创愿景： 深度参与才能达成共识

《小王子》中狐狸对小王子说：“正是你花费在玫瑰上的时间，才使得你的玫瑰花珍贵无比。”

从“利益共同体”到“事业共同体”甚至“命运共同体”，不仅需要发展势能、成果共享、共同成长，还需要让员工真正“共识和共创”，这是连

接情感的重要基础。

《小王子》中狐狸对小王子说：“正是你花费在玫瑰上的时间，才使得你的玫瑰花珍贵无比。”让人认同、投入、喜欢、珍惜，就一定要让其参与其中。在老乡鸡，你会看到他们对员工“共识共创”的重视程度，几乎是深入骨髓且自发自然的。

老乡鸡有很多和企业共同成长起来的老员工、老店长，他们见证和参与了公司的发展，也在不断突破自己的瓶颈、体会自己的成长。有了“一起打江山”的深度参与，自然会在情感上与公司结成“命运共同体”。

在这样的基础上，老乡鸡一贯特别注重在各类事务上，各级员工的充分参与：

- 比如老乡鸡的愿景是“打造中国人喜欢的‘家庭厨房’”，这就是大家一起在老乡鸡大学的班级中，经过反复探讨和修改，确定下来的。
- 比如老乡鸡每年年底会有闭关的战略共创会。大家一起讨论接下来三五年，最重要的目标是什么？为此当前的重点目标是什么？为此要如何做预算、如何补充薄弱环节？这个过程让大家达成一致，也让后面执行的内部消耗减到最少。
- 比如去年董事长束从轩连续开了8场店长代表座谈会，听取大家的想法、建议和感受。
- 比如总经理束小龙，每季度都会去市场和门

店做调研，了解一线顾客和员工的情况。

- 比如老乡鸡会特意安排各级各领域高管，去门店充当一天的服务员，去感受、参与、了解前线的状态。
- 比如老乡鸡的人力资源系统，有个老乡鸡社区，老乡鸡社区会有很多模块，组长经常在这里用论坛形式，发动大家做线上线下经验分享，让员工有参与感。

“宰相必起于州部，猛将必发于卒伍”，老乡鸡所有的店长，所有的管理者，包括束小龙自己，都需要从一线服务做起，去深度感受和参与企业经营链条的完整旅程。

乐在其中： 从“实干创新”到“幸福绽放”

实干创新是公司传承下来的；幸福绽放是发自内心的。

“命运共同体”的情感连接，不仅需要员工参与

其中，也需要员工乐在其中——这要靠企业文化传递，而企业文化无法脱离创始人或最高管理者的影响。

从第一代掌门人束从轩，到继承人束小龙，老乡鸡的企业文化发生了些变化。“我是玩游戏长大的一代，比较注重体验层面。所以会在模式打造上，不断带员工体验新的生活方式”。

88年的束小龙加入公司后，让老乡鸡焕发了不一样的生机：推出了第五代餐厅，大举建设数字化，全面升级品牌，创意迭代营销方式……

他还在去年迭代了企业文化，从原来的“实干创新”，升级为“实干创新、幸福绽放”。

“过去老乡鸡一直提实干，我们起步不算多高，靠自己一点点摸索做大。但在这个基础上，我们要从内心幸福绽放，只有幸福绽放了，同事才能感受到，顾客才能感受到”；“实干创新是公司传承下来的；幸福绽放是发自内心的，它不是为了别人，它需要自己真觉得。”束小龙如此解释文化迭代。

他说，现在同事多了，高速发展中会有些紧急



工作，有“幸福绽放”的心态，才能更好理解这些工作，才能乐在其中。“比如疫情这段时间，很多店长很辛苦。但他们很想在符合要求条件下早点开业，他们不断和政府部门沟通，甚至很长时间待在店里不回家。当他们（尤其武汉团队）看到能解决医务人员吃饭问题，解决政府加班部门吃饭问题，解决一些没地方吃饭顾客的吃饭问题时，他们就感受到特别欣慰、非常幸福。”

通过老乡鸡那个“放飞自己”、自称“小鸡爪”的官方微博，我们也多少能够洞悉这家公司幸福绽放、包容放手的氛围：“小鸡爪”有时发布促销活动；有时自黑有时吐槽老板有时“调戏”粉丝；有时和周黑鸭组CP，和大黄鸭聊天，和支

付宝互相揶揄；有时分享老乡鸡内部的活动片段——比如名为“东家请掌柜的吃饭”的年会，比如最近的“老乡鸡万人云聚会”家庭聚会。

但不少粉丝印象最深刻的却是它每早发一句“咯咯咯哒”，被有了微博账号的董事长束从轩现场抓包。

稻盛和夫说，企业永远是员工生活的保障，这不是雇佣关系，而是心灵的归属，是做人的尊严，这样才能够根本上唤醒全体员工的良知和良心，协同起来为顾客做贡献。只有员工从内心感受到“幸福绽放”，才能真正爱这份事业，爱它为自己、为客户创造的一切。



继承者的危机感

束小龙有着内生的危机感，这种危机感来自想要打破自己瓶颈的谦逊。

疫情是放大镜，它放大了企业的问题和隐患，也放大了平日不显山露水的“经营人心”内功。

在老乡鸡，疫情成了企业和员工上下齐心、共克时艰的强力剂：存亡危难之际，企业发现人才是最大的资源，员工也意识到自己与企业是命运共同体，“枪响之后，没有赢家”。

从第一家店到第800家店，从“疫情黑天鹅”到“逆流而上”，从“共担共享”到“共识共创”，从“实干创新”到“幸福绽放”，从“第一代掌门人”到“第二代继承人”，你去看这家公司的商业旅程，去感受它的雇佣关系互动，你会觉得惊喜振奋。

但束小龙作为继承者，却有着更冷静的洞察。

访谈中，他反复提到“体系化”：“我们现在的人力资源管理属于滚刀肉，缺什么补什么。这在过去和现在也许很有效，但要走得更远，需要更体系化、更科学循证。”他说2020年，重点

想做老乡鸡的人才画像，来识别不同岗位人员的技能、知识、心态、动机要求；来更针对性地做制度、做培训、做活动。

从滚刀肉到体系化，是术的变化，如何在迭代“术”的同时，坚守住“道”？

束小龙有着内发的危机感，这种危机感来自想要打破自己瓶颈的谦逊。

他说大家对他的定义，就如李宗盛那首歌里唱的，是“大地孩子”，要包罗万象。他一直也不断自省：

“作为总经理，要以什么样的方式了解顾客？要以什么样的方式对待员工？他们有的年龄很大、有的年龄特别小。又该怎么选择合适的人？面对合适的人，如果不能和他在一个频道，他的工作就得不到我支持，他就无法发挥作用。”

“我的世界观和价值观已经形成了，但我还是要不断改变。我要做哪些改变、怎么改变？朋友的结构？生活的方式？甚至平时关注的媒体和节目？这些都是我要考虑的。”

这样的危机感，或许能让这家企业走得更稳、更远。

佛吉亚无锡工厂： 激活员工，共创高效能组织

“敏捷”这个词，这些年在商业世界中讨论得颇为火热。

在众多书作和报告中，它往往代表着：更被认可的目标与愿景、更积极的伙伴关系、更快速的决策、更有激情的员工、更创新的文化……这样的画面轻盈、灵动又美好，伴随而来的还有更高的绩效。

无数企业对此跃跃欲试。

但真正去实践，却往往发现并不容易。尤其在

讲求等级和专业，遵循泰勒的科学管理原则的制造行业。

佛吉亚无锡工厂，正在通过“小步快跑的敏捷实验方式”，将敏捷的理念，慢慢注入组织的文化中。**通过第一期5个试运行项目，他们完成了预期项目目标，并达成组织效率的提升，敏捷项目流程体系的搭建以及高潜人才的培养。正在进行中的二期迭代项目将进一步加深对敏捷之路的探索。**



新环境中的“老”工厂

实现更灵活的组织模式、更创新的团队合作、更自驱的员工状态。

佛吉亚是全球领先的汽车零部件科技公司，拥有汽车座椅系统、绿动智行系统、汽车内饰系统、歌乐汽车电子四大核心业务，围绕**智享未来座舱**和**创赢绿动未来**这两大技术战略方向提供解决方案。

中国是佛吉亚全球布局中最重要以及最具战略意义的市场之一。目前，佛吉亚在中国建立了60家工厂与5家世界级研发中心。

而佛吉亚无锡工厂，成立于2003年，至今已有18年历史。它主要研发、生产、测试汽车座椅系统相关产品，服务70余家内外客户。

作为佛吉亚集团第一批Mother plant，佛吉亚无锡工厂的运营指标一直表现优异，即使在疫情影响下，2020年依然实现了全年销售预算，同时2021年预测销售额也将实现大幅增长。

近些年，这个“老”工厂面临着新的挑战。

VUCA时代的到来：无锡工厂的客户数量不断增加，业务模式日益多元，工艺复杂程度增高，对无锡工厂提出了更高的交付和质量要求。

组织与人员敏捷度需提升：佛吉亚无锡作为一

家成熟工厂，集团工龄10年以上的员工比例已经过半。在面对日益VUCA的外部环境，员工在活力、自主性、创新三个维度上相对较弱。

在这种情况下，佛吉亚无锡工厂启动了“敏捷组织项目”：敏捷组织项目是在正式组织中，引入打破层级和部门壁垒、员工自愿参与、组织充分赋能的敏捷项目和非正式社群，在解决具体问题的同时，实现更灵活的组织模式、更创新的团队合作、更自驱的员工状态。

敏捷组织项目长什么样？

敏捷组织项目的团队并不是任命的，而是员工自发参与的。

佛吉亚无锡工厂HR介绍，敏捷组织项目是在当前传统制造业矩阵式组织结构的模式下，叠加了敏捷组织元素。

它可以作为一种非官方的组织，和正式组织同时存在；它更适用于需要做出快速反应的任务，业务难点痛点的问题，需要做出持续改善的任务，以及特殊的短期任务。而与运营相关的、有标准化作业的、需要高效执行的任务，仍需要采用原有模式。

从指令式，到自主管理

在传统组织中，无论是人员任命、任务布置甚至过程管理，都由明确的指令发起，通过关键绩效指标管理，用“胡萝卜+大棒”的方法，保证结果可控。

而通过敏捷组织项目的实践，完全帮助企业打破了这一状态。

首先，敏捷组织项目的团队并不是任命的，而是**员工自发参与**的。它推行共创会的概念，通过海报宣传召集员工自发报名，最终建成了5-8人的项目团队。这些虚拟团队搭建与部门、职位、岗位毫无关系，并用雪人图工具中的五个“角色”：愿景家、产品经理、天使客户、测试员、开发者取代了传统组织中的职位。

其次，敏捷组织项目的目标完全共创。共创会成员共同列出了十几个项目，最后通过投票，再一起选出了五个比较紧要的项目。简要介绍其中两个项目：

1.在佛吉亚无锡工厂机电产品车间，员工需要在静音房中人工听机电产品异音。AI敏捷小组推动开发了一套AI软件，通过不断训练和完善AI数据库，最终替代了40%的人工“听异音”工作。提高了生产效率，并改善员工的工作体验。随着数据库进一步完善，“听异音”工作有望全部由AI替代。

2.在佛吉亚无锡工厂，小组成员期望通过一键快速查询产品状态，并进行信息追溯，以进行更高效的质量追踪和信息交互。团队通过敏捷项目，进行系统架构和测试，最终成功上线了



佛吉亚敏捷组织项目共创会热烈讨论中

追溯系统。并完成了追溯系统2.0迭代，实现更多追溯功能，达到“One Click For All”。

“为了保证人员完全自驱，我们不把敏捷组织项目与KPI挂钩，但会将敏捷组织作为培养高潜力人才的平台之一”，受访者介绍。

■ 从瀑布式开发，到敏捷迭代

传统的组织中，为避免出错、追求安全，我们常以“瀑布式开发”的方式进行工作——比如，将一个项目拆解为多个步骤，每个步骤都有相应的目标和工作包。每一个步骤必须要通过考核，才能进入一个步骤，如此层层严格推进。

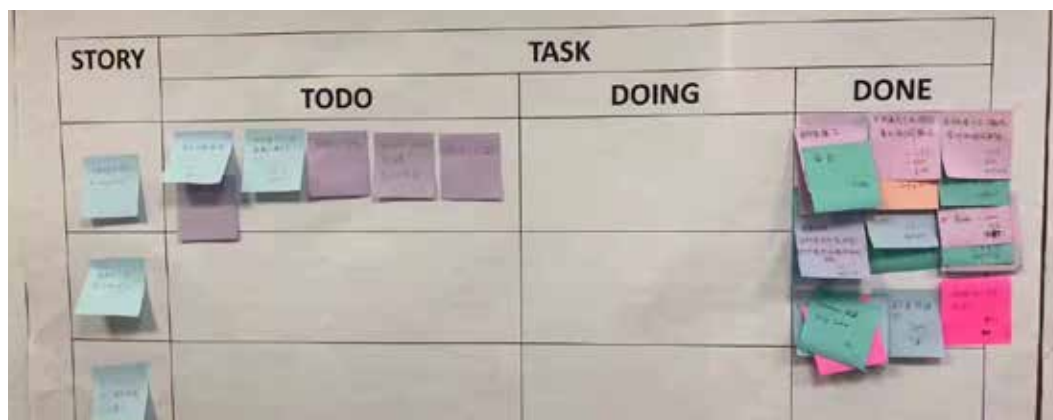
这种方式保障了安全性，但也将人员限制在自己所在的步骤和模块中，看不见始终，看不到全景。一旦市场情况发生变化，这个严谨的链条便无法灵活调整。

而佛吉亚无锡工厂的敏捷组织项目，推行一种

快速试错、快速迭代的工作方式：它不推崇将工作做得完美无缺后，才呈现给老板和客户；它主张在短暂冲刺周期内快速交付、快速沟通，再根据反馈快速迭代——这种工作方式在前文提到的“追溯系统”敏捷项目中，体现得淋漓尽致：

项目团队在第一冲刺周期阶段发现，市场上的成熟系统开发成本过高，且并不能满足佛吉亚的个性化需求，团队成员便决定自主开发追溯系统。但由于编写完整系统周期较长，团队便通过敏捷方式快速调整系统架构，先将想象中的程序通过一张纸来呈现出来——把想要实现的模块在纸上画出来，把想要实现的界面交互通过纸的折叠和粘贴展现出来，然后带着这样“毛坯版UI图”找到天使客户沟通；再根据天使客户的反馈，不断迭代。

通过这种敏捷迭代的方式，低成本高效率地完成了佛吉亚无锡工厂定制化的追溯系统1.0。



而这种敏捷迭代的工作方式，也充分体现在项目的运营中。敏捷小组通过一些有效的方式，将抽象的任务不断具象，比如用User Story Mapping工具，将大的模块、大的任务拆解为小的模块、小的任务；用Story Board，将大的周期拆解为每天可以做的，每个冲刺周期可以做的。并通过每日站会、双周冲刺会、月度复盘会，不断推动项目敏捷迭代。

■ 从关注任务，到关注人

“这些项目是大家本职工作以外的任务，且不计入KPI，那怎么才能保证大家能坚持下来，不会有人中途下船呢？”

“相比传统组织任务，敏捷组织项目最大的特点是‘不仅仅关注指标的实现，更加关注人’”，在受访者看来，被关注、被反馈、被鼓励，是非常棒的充盈体验，这样的体验可以使参与者在完成任务的同时，获得能力的提升。

佛吉亚无锡工厂的敏捷组织项目，针对“关注人”做了很多设计：

心情跟踪图表：佛吉亚无锡工厂的敏捷组织项目中，专门有一个“心情跟踪图标”的工具。在这张表中，纵轴是成员的心情，越高代表越开心，越低代表心情越down；横轴是项目的时间周期。

每月复盘会上，项目成员都会画出自己的心情跟踪图表，然后把各自的表放在一起看——哪

些是有交集的点？高的地方发生了什么？低的地方又发生了什么？如何维持这种好的集体体验，改善不好的集体体验？哪些地方又很分散？大家再各自谈一下当时自己到底发生了什么。

在讲究理性精神和情绪稳定的工作场所中，我们常常忽略了自己的情绪和感受，甚至将自己及团队成员的负面情绪视为影响绩效的“洪水猛兽”，刻意隐藏和压制这些负面情绪。但情绪和感受是无法被消灭的，唯有正视、接纳、拥抱它们，带着**全然的自己、完整的身心投入工作，才有机会爆发真正的团队凝聚力和创造力。**

总结会前，先赞美人：在每个冲刺结束后，项目团队都会举行总结会和分享会。而这样的会议中先聊的不是结果，而是过程中的人，会先赞美一下团队中的其他成员，也会给出具体反馈建议。

这种“对人的赞美”看似刻意，却常常是主张专业和任务的工作场所中缺少的，常常获得意想不到的激励效果。

敏捷典范评选：每个季度，敏捷小组还会从每个项目中评选出一位敏捷大典范，敏捷典范由团队小组成员投票，公司再对其进行表彰和激励。

Scrum Master内部培养：Scrum Master作为敏捷项目小组的导师，在项目过程中为小组

提供敏捷工具支持。在过去的两年中，Scrum Master由外部提供转变为内部培养，为人才的发展提供更多机会。

减少干扰，便能发挥潜能

组织进化无法一蹴而就，但一些小的改变，就会增添一点新的画面。

在前文的部分项目描述中，我们能看到敏捷项目组通过通力协作、集思广益，创造性地解决了多个业务的难点和痛点。

值得一提的是，项目中还有两位成员获得了专业的Scrum Master认证，他们成为后续的敏捷实践中的重要教练和推动者。

经过这个项目，公司中不少员工的工作方式发生了变化，他们更加积极主动、快速行动、快速反馈。

敏捷组织项目不仅为佛吉亚无锡工厂带来了出色的绩效结果，同时转变了员工的工作思维和方式。而这样的改变源自被激活的员工。但他们究竟是被什么激活的呢？答案很简单：**当打破限制、减少干扰后，员工的潜能自然就能被激发。**

敏捷项目小组的自主管理，打破了职位、部门、岗位的限制；敏捷迭代的项目推进方式，打破了流程的限制，减少了员工内心“惧怕失败”的干扰；而心情跟踪图表等“刻意关注人”的工具，则通过正面回应和拥抱员工的“情绪和感受”，消解了“隐藏情绪和感受”的干扰。

这正回应了添·高威关于组织绩效的公式：绩效=潜能-干扰。

“减少干扰，就能发挥潜能。”在这个项目中得到验证，也值得很多管理者及其背后的组织思考。组织进化无法一蹴而就，但一些小的改变，就会增添一点新的画面。



Future Line 项目组成员庆祝第一冲刺任务完成——RC70 DMC的上线

PART 2

激活“个体”

蔚来汽车：坚决不让员工成为服务KPI的机器

周大福：通过激活个体，成为更佳业务伙伴

绿城服务：用智慧用工，助力“服务产品化”

蔚来汽车：

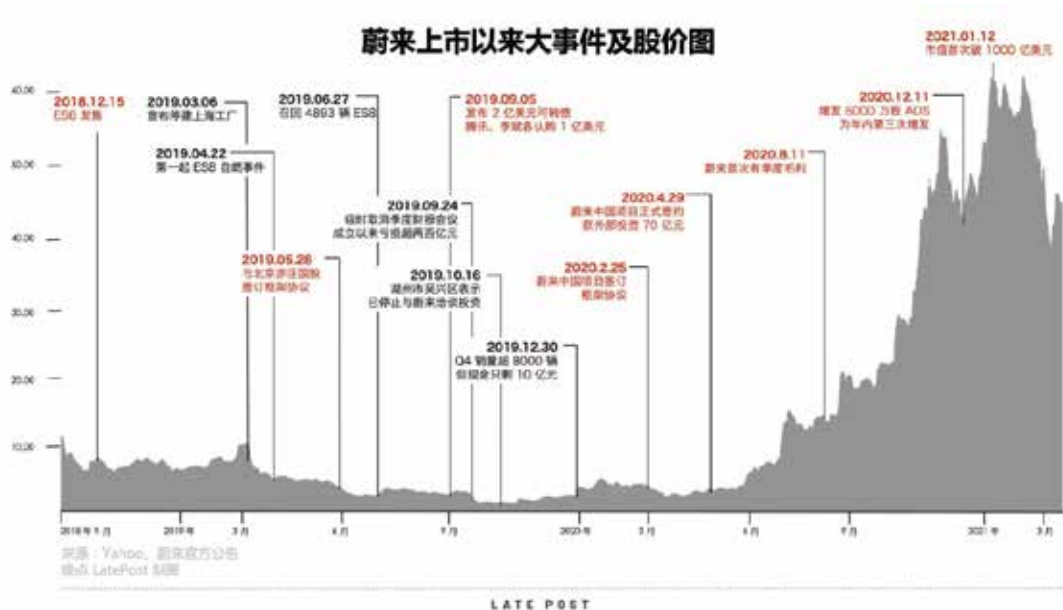
坚决不让员工成为服务KPI的机器

2019年，蔚来遭遇了一场“完美风暴”，所有预期中、预期外的事情都发生了。

外部中美关系、行业竞争格局、电池事件，以及内部管理问题等等，所有问题在一个时间点全部暴露。2019年第二季度，蔚来的股价首次跌破4美元，跌去了上市价的1/3，并在未来的几个月里继续下跌。

2020年，大多数企业最艰难的时候，蔚来却又“重生”了，今年年初，蔚来市值破千亿美元。外界又开始探讨，如何复制蔚来的企业模式。

成功的模式很多，但最难复制的应是蔚来的价值体系。



图源：晚点LatePost

蔚来的价值体系

造车是起点，但一定不是终点。

2020年，在原有价值体系的基础之上，蔚来对企业的价值体系进行了升级。

在蔚来价值体系“房屋图”的顶端，是企业使命。对蔚来而言，造车是起点，但一定不是终点，造车很重要，但企业最终要奔赴的是「创造愉悦的生活方式」。蔚来认为，好的产品是基础，但同时企业也希望客户通过蔚来能感受到欢乐和成长。

重视用户、以用户为中心几乎成为大多数企业成功的必杀技之一，用户满意也被当作企业成功的路径。「成为用户企业」是蔚来的愿景，对蔚来而言，用户成功是企业要达成的愿景，企业的成功是帮助用户实现自我价值。

在价值体系房屋图的底端，是5个驱动力和4个价值观，分别是蔚来人做事的行为准则和蔚来人的做人准则，也是下文中将要提及的，蔚来对员工进行「价值评估」的重要标尺。



成为了“用户企业”

在“生死”决策时，也没有犹豫，用户利益不能被当作赌注。

不了解蔚来的人或许一时很难理解蔚来用户对这家公司如此投入感情，包括蔚来价值的笃定和作为蔚来用户的自豪感。

为什么蔚来用户都是“死忠粉”？为什么其他企业难以复制蔚来「用户企业」的模式？

用户也拥有蔚来的资产

2018年9月12日，随着美国证券交易所钟声的敲响，蔚来汽车在美国上市。

而创始人李斌，曾在蔚来上市招股说明书的公开信中便已承诺：将我本人所拥有的5,000万股蔚来股票，用于成立蔚来用户信托。

当时李斌一共持有蔚来1.5亿股，其将三分之一的股份拿出来成立了蔚来信托，忠于将蔚来打造成一家用户企业的初心。简单来说，拿出5,000万股蔚来股份的经济权交给用户支配，让用户做收益人，李斌保留股票的投票权。

换句话说，作为用户，在拥有这家企业的资产。

蔚来用户信托最基本的中心思想，其本意是：与用户一起成长，将蔚来真正打造成一家用户企业。

用户信托在章程中明确规定了资金的使用方向。例如蔚来社区关爱项目、支持环境保护与可持续性发展等等都是由理事会充分讨论，然后产生的与用户社区直接相关的项目，最后由社区投票（蔚来值）决定、公开监督，提高社区中大家的参与感。2020年新冠疫情爆发时，用户信托专门设立了抗疫基金。



通过深入互动，加深意识的方式，让用户感觉到自己除了是企业的客户，更能逐渐参与到信托运营里，真正享受到信托的收益和意义感。

■ “生死”决策时，用户导向

「成为用户企业」是蔚来的愿景，在“生死”决策时，也没有犹豫，用户利益不能被当作赌注。

2019年，蔚来的车发生了4次动力电池安全事故。本就不坦平的路上，又突发危机事件，如何应对？有人建议以“偶然事件”来回应，暂避舆论风口，但李斌“成为用户企业”的愿景，以及“真诚”价值观，最终决定不仅要召回电池，而且在26天之内召回4000多台汽车，而不是常规的2~3年。

据蔚来内部人士反馈，这件事情的发生和处理过程也是员工看到希望的过程，因为创始人还未忘记初心，在坚持做正确的事情。

■ 成为用户的朋友，也是员工的期待

随着车辆交付，一键加电产品以“能量无忧”的形式出现在蔚来车主的视野里。除了主打的便

利和无忧的补能体验之外，蔚来也致力于为用户提供超越期待的服务体验。

作为“一键加电”服务的核心，道路服务专员需要通过蔚来严格的考核，才能获取上岗资格。其考核项目包括专业车辆知识、专业交通安全、专业消防应急、专业军营体能、专业应急急救等。

除了上述本职工作要求之外，蔚来员工对于自己还有另一个要求——成为用户的朋友。**这不是一件能够标准流程化的东西，却已然成为每个蔚来人心中的价值准则。**需要对蔚来价值体系的深刻理解和认同，蔚来也希望通过价值体系与员工相连接，直抵用户，如此才能做到「用户需要的时候，蔚来从不缺席」。

2020开年，新冠疫情席卷，各行各业闭店停工、人人闭门不出之时，蔚来的加电服务依然没有停止。在蔚来App、微信朋友圈里处处可见用户对于蔚来式服务的惊叹：即便是交通管制、封村锁路的情况下，无论用户是困于高速、锁于家乡、又或是在其他任意场景，依然能体验到不打折扣的“一键加电”服务。

《晚点》：2019年哪个时刻让你觉得最难？

李斌：电池召回那时候对于我来说是最难的，因为它触及了用户利益，也不是预期中的事情。说实话，对于预期中的事情，我从来都不觉得有什么难的。后续我们减员、收缩业务等等，这些我18年9月份就知道要做了。

2019，到底谁拯救了蔚来？

2020年，所有人或许只看见了合肥政府拯救了蔚来，但在此“神来之笔”之前，给蔚来最多支持和信心的是蔚来用户。

很多蔚来初始用户大抵都走过了这样一条“成长的道路”，从享受蔚来无微不至的服务，到产生参与感和拥有感，再到愿意捍卫和帮助这个新生的品牌。有人推荐亲朋好友买车，有人入手蔚来的股票……这种私人化的情感，在蔚来遭遇低谷时爆发出了巨大的反哺能量。

2019 年四季度，蔚来现金储备不过 10 亿元人民币，8000多位车主冒着未来没有售后的风险，付款提车，给蔚来“送去”30 多亿元人民币现金。最难的时候，有车主花钱租展位让蔚来参加澳门车展、有车主自愿为蔚来卖车、有车主用自己的广告位给蔚来打广告……

2019年8月29日，青岛车主在NIO APP发布了第一条为蔚来在青岛最繁华路段打广告的「此刻」，之后接二连三地有滨州、沈阳、武汉、东莞等地的车主免费利用自己的资源为蔚来打了价值总计千万的广告，直至今在。

价值驱动的员工和组织

VAU是“蔚来式OKR”，是蔚来人的“工作哲学”，它不与员工的绩效考核挂钩。

几乎所有管理者都能意识到企业文化或价值观的重要性。在最开始创立蔚来时，李斌便在强调：“**只有我们真正做到价值观驱动，我们才能超越时间、技术的阻隔，持续在市场上赢得竞争。**”

与企业的价值体系一脉相承，蔚来的人力资源管理团队也因此确定了「成就价值驱动的人和组织」的使命。

在李斌的“理想主义”中，员工是自驱的、有热情的，在蔚来的价值体系中，坚决不想让人成为一个为KPI服务的机器。因此，在蔚来，员工不是靠KPI驱动，而是价值观，企业希望HR的工作能让每一位蔚来人都是靠价值观驱动。

那么，HR如何把企业价值观或文化变成每个人的潜意识，帮助企业推动价值观落地呢？作为一件无法标准化流程化的东西，为什么「价值体系」却能够成为每个蔚来人心中的价值准则？

基于蔚来的商业逻辑和使命愿景，蔚来搭建了「价值驱动」机制，从价值创造和价值评估，再到价值成长和价值激励，形成了完整闭环。



价值创造

蔚来是一家没有KPI的企业，但不代表没有目标管理。

蔚来一样会进行目标设定和目标拉通，「价值创造」便是企业工作目标管理的过程，蔚来将此过程称为VAU（Vision、Action、Upgrade）。

VAU是“蔚来式OKR”，是蔚来人的“工作哲学”，它不与员工的绩效考核挂钩。通过VAU，蔚来希望通过持续的聚焦和沟通，使企业目标共识、聚焦关键、内部共享、快速迭代升级。

价值评估

蔚来将价值评估分为工作成果的评估和价值行为的评估，即针对驱动力指数（5个驱动力）和价值指数（4个价值理念）的评估。

驱动力指数：EI作为评估考核的核心，分为工作结果（工作业绩/项目）和工作方式（驱动力）两个部分，直接与绩效挂钩。意味着员工要通过践行蔚来倡导的工作方式和准则以取得卓越的工作成果。

价值指数：通过践行蔚来倡导的行为方式以形成“蔚来范儿”的组织氛围。价值指数作为参考指引，不直接与绩效挂钩，更多是发挥“照镜子”的作用，它被企业称为“一年一度的自我发现之旅”，旨在让员工全方位了解自己的行为。

价值成长

「价值成长」是指与价值评估相关的职业发展体系搭建。通过驱动力指数和价值的评估，员工按照企业期待的价值观念和准则来行事。

同样，员工的培养发展也会基于企业的价值观而设计，领导力模型也会融入“真诚”、“关爱”、“远见”和“行动”四个价值观。

■ 价值激励

首先，蔚来是一家全员持股的公司，蔚来坚信，用户满意的同时，也需要让员工满意。不过，针对员工激励，蔚来也会从企业的价值体系出发，其次，员工的年度激励会受驱动力指数和价值指数的影响。

员工能否切切实实将文化落实到行为中，意识到自己是价值体系落地的主体？这是企业最终会关注的问题。

一方面，在蔚来，价值体系落地也不只是HR的工作，而是通过「价值委员会」协力开展，员工（文化之星）会参与其中，让各员工成为文化落地的“责任人”。

另一方面，为促使员工对行为本身的关注，蔚来也会通过“价值红包”的方式，让员工主动发现企业中能够代表企业文化的行为——企业每月向员工发放一定额度的积分，员工可将同事符合价值观的行为发帖，并向同事发放积分，其他员工也可跟帖评论和追加积分。



周大福： 通过激活个体，成为更佳业务伙伴

提到周大福这个品牌，你最先想到的是什么？

是美和保值？还是黄金珠宝？是几乎每个人的生活圈内都能遇见的周大福门店？还是当你在柜台珠宝前流连时，殷勤地向你推荐首饰的柜姐？

在周大福集团中国营运中心，共有28600名员工，其中87%是门店的营销人员，他们分布在遍及全国的718个城市的2813个门店。这一张

张面孔，一个个门店构成了我们对周大福的印象。但从人力资源管理的角度，如何有效连接、激活这些大量的、分散的一线人员实际是项巨大的挑战。

周大福的HR是如何做的呢？2021年，盖雅学苑走进位于深圳南海边上的周大福集团大厦，对话周大福中国核心智力资本共享中心总经理王小波先生，探秘周大福有效激活个体、赋能员工背后的人力资源理念、制度和实践。



管理挑战： 2814家门店，28600名员工

在繁冗的组织架构中最考验管理者的是，如何让大象跳舞？

自1929年在广东开设第一家金铺至今，周大福已经迈入它的第90个年头。这90年发展历程中，周大福开创了很多行业标准。在德勤2018全球百强奢侈品名单中，周大福是排名最高的中国公司，位列全球第十名。

企业的首要职能是创造经济效益，在周大福，它的28600名员工中，就有高达87%的是门店一线营销人员，他们分布在全国718个城市的2814家门店。

周大福已经成长为庞大的企业集团，在繁冗的组织架构中最考验管理者的是，如何让大象跳舞？

当员工在增加，企业的管理难度也在指数级增加。组织的惰性、部门墙、沟通成本、业务迷雾、流程病，这些问题都会冒出来。而最关键的是，如何让28600名分布各地的员工不是原子化的个体，而能够通过一定的理念和制度被激活，拥有更大的能量？

激活个体的另一个挑战是“人的需求变了”：“在人口红利的过去，员工是‘为生存找工作’；在传播环境开放的后来，员工是‘为生活选工

作’；但到了人才竞争的当下，员工是‘为追求挑工作’。”

周大福的HR这样总结。

员工的需求发生了变化，或者正如陈春花老师在《激活个体》一书中所言，“个体崛起”了。员工不再认为自己是公司的资产，而是一个个独立的个体。面对这种情况，我们需要的是全新的管理手段，这个手段就是从管理员工变为激活个体。”面对这样的挑战，周大福是如何思考、实践和应对的呢？

要激活，先激励： 先让员工“看得见”

分散各地的一线员工能自主管理的关键是，能够“看得见”。

要激活，先激励。传统的激励包含了物质和精神激励等。但本质都是通过目标和利益的引导，唤起员工内心的认同。

在近年的一线门店营销人员的目标管理和绩效考核方面，周大福提出了“让员工自我管理”的概念，把“自上而下、团队任务为单元”的绩效考核模式，改革成“在绩效分配到每个个人的基础上，鼓励员工主动设定更高的目标、并进行自我驱动、自我管理”。

“在以往的零售行业，甚至没有办法把指标定到每个人身上。比如说这家店这个月指标200万，它有15个人。怎么把指标分解到每个人，分完以后他也要认同，同时他要自己去追踪”，王小波解释。

但在周大福，他们依托一款称为“智人”的APP（盖雅工场为这款APP提供了智能排班、考勤管理、数据分析、客流预测等多项服务），**不仅将绩效分配到个人，还协作为员工进行“以终为始”的自主管理**。而这些分散各地的一线员工能自主管理的关键是，能够“看得见”。

“你未看此花时，此花与汝心同归于寂；你来看此花时，则此花颜色一时明白起来。”心学家王阳明用这句诗意的话，阐述看见与存在的关系；而微信之父张小龙则把“因为看见，所以存在”作为微信的界面文案，作为微信建立人与人之间连接的出发理念。

在周大福的绩效管理，员工“看得见”包括三个方面：

“看得见结果”。“门店营销人员不再只是被动地接受指标，他可以给自己定更高的目标。而且这个目标非常直观，不是这个月要做多少生意，而是他希望这个月拿多少钱。”当员工在“智人”系统中输入想要拿到的奖金金额后，系统会把他需要做多少生意、做哪些货类、有哪些合适他的营销推广、激励方案反推给他。



“我们不需要去和员工讲很多人力资源的事情，而是从员工最关注的核心需求出发，去传达他们最需要的东西、提供他们最想要的支持”，比如定向推送营销奖金海报、营销活动方案、产品培训视频，并尽量最直接得让员工看到：这个方案他能拿多少钱，他需要掌握哪些技能。”

“看得见结果”简化了付出与结果之间的逻辑过程，建立一套所见即所得的方程式。当员工对结果有更多掌控性时，就会更愿意按照方程式的原则付出投入。

“看得过程”。员工设定好目标后，在他接近目标的过程中，系统都会实时反馈给他成果——员工每完成一笔交易，就能刷新到即时的反馈。这个反馈不是销售记录，而是他的收

入情况。

“看得见过程”为员工提供了一种安全感。立即回报，即时反馈，可以给到更多的心理安全感，减弱等待收获过程的焦躁。

“看得见别人”。员工不仅能看到与自己绩效目标相关的内容，还能够看到更加全貌的公司信息，比如企业愿景、绩效方案、营销资讯等。周大福营销体系中的三类角色，区域经理、店务经理和门店销售，也可以看到别的区域或个人的绩效目标实现情况。比如店务经理，能看到这家店要背负多少指标，每一天销售和退换货记录，每个销售人员的达标情况，在整个区域的即时排名等等。这些清晰透明的信息，能够帮助员工进行更好的协作。

“看得见别人”为员工提供了公平感。人的内心往往都对公平非常渴望，当体系能够让员工看到透明、公平的运作时，会更加相信付出与回报间的关系。

看得见结果，换来掌控性；看得见过程，换来安全性；看得见别人，换来公平性。只有从人性需求出发，才能真正激发人，这是周大福绩效改革理念和系统成功生效的背后因素。

这套绩效管理改革举措，也在周大福集团内部的创新项目评比中获得了二等奖。

文化定标： 让年轻人不觉得黄金土

不管从销售、招聘还是企业文化的角度，我们都必须得去重塑雇主品牌。

如果说“让员工看得见”的自主管理是激活个体的技术面，那文化建设则是战略面了——它是员工愿意接受这种战术的前提。

“周大福是一家有90年历史的全球珠宝领导者。但我认为从年轻人的角度，他会觉得你有90年历史、你很大，但和我很遥远，他甚至觉得做黄金有点土。所以，不管从销售、招聘还是企业文化的角度，我们都必须得去重塑雇主品牌”，受访者说。

为了让不同群体感受到不同的服务体验，周大福主品牌与周大福艺堂、周大福薈館和周大福钟表等关联品牌，以及HEARTS ON FIRE、TMARK、SOINLOVE与MONOLOGUE等其他品牌组成集团多品牌发展策略。

同时，为了让企业文化、雇主品牌时刻与市场、与年轻人的需求节奏一致，周大福专门发起一项雇主品牌调研项目。

这个调研面向内部员工、高管、潜在应聘者、外部应聘者、人才供应商等不同角色，共收集问卷6241份。

经过调研分析，周大福筛选了雇主品牌的10个重要的价值点，并把这10个价值点总结成12个字——“前景高光、锐意创新、非凡体验”。他们围绕这12字设计了全新的CIS形象规划，然后在招聘网站、内部APP、招聘公众号、校招等不同场景去呈现和应用。

比如，针对年轻人，专门策划了主题为《闪耀新世代、年轻各有光》系列校招活动；比如专门开通了一个以“周师兄”虚拟人设为主角的招聘公众号。

比如在内部的“智人”APP上，用更有感染力的短视频、海报图片、H5，更加活泼有趣的文

案，取代了枯燥的公告，来呈现企业的愿景使命、企业文化、行为约束、领袖品牌、产品品牌，并引导员工在线交流和互动。

“在刚刚过去的周大福90周年日，我们把老板讲话命名为‘基哥直播’，在APP上直播，全国各地的员工都可以在线收看，感受这家企业的愿景和文化。”受访者说。

他期望年轻的内部员工不仅能够感受到周大福“行业龙头、成长伙伴、大家庭”的标签，也能感受到它“锐意创新、非凡体验”的一面，进而用文化创新带动个体激活。





只找对的人

只招想要的人，只招符合企业文化的人，管理难度自然会降低很多。

年轻人文化和自我管理激活个体的双重因子，但最底层的逻辑是“只找对的人”。只招想要的人，只招符合企业文化的人，管理难度自然会降低很多。《奈飞文化手册》就把“只招完全成熟的成年人”作为文化准则的第一条。周大福是

依靠什么，在人员需求量和劳动力竞争难度越来越大的情况下，招聘到足够多对的人？

首先要“知道对的人是什么样”。

业绩优秀的店长和门店营销人员，他是因为什么做得好？他具备哪些特质？比如他具备‘顾客导向’，那‘顾客导向’是哪些行为构成的？具体的例子是什么？反向的行为什么？为了搞清楚这些，周大福一直在研究和迭代自己的岗位胜任力模型，他们把这个模型称为“90年周大福人的DNA”。

2012年，周大福推出绩优人员的胜任力模型，并且去不断迭代，目前这个模型已经更新到了第三版。

“它的作用是挖掘90年周大福人的优秀共性，并把这些共性拆解成具体的指标。对内，我们把这些做成标杆，让更多的员工来认知和认同；同时作为人才盘点和选拔的筛子。对外，这是我们的招聘考核，以及雇主品牌建设的基础和基础。”

然后是“知道怎么去找对的人”。

在人才竞争如此激励且人才需求如此分散的情况下，找到足够多的具有周大福DNA的员工并不是件容易的事。对于此，周大福把眼光放到了更前置的人才市场，放到了那些还没有毕业的学生身上。

“全国各地开设珠宝、电商等专业的大中专院校，都是我们未来一线门店营销人员的人才池。这些年轻的学生还很空白，怎样早早让他们认同周大福的企业文化，并在他们没成熟前将周大福人的优秀DNA注入给他们？我们在他们毕业之前就开始这些工作，这叫人才培养前置。”

周大福和全国很多这样的院校，达成了长期的校企合作。

在这些未来的潜在人才就业前，就朝着周大福人的定制版岗位胜任力模型方向去培养他们。

大量的合作项目包括：智学大使俱乐部、周大福奖学金、传统项目公益大赛、周大福高层校园对话等等。

他们甚至和一些深度良好合作的院校，联合招生和办学。高校甚至可以周大福的名义对外进行招生，锁定班级，统称周大福班。周大福集团公司参与学校的课程设置，以量身定制的方式，设计和组织教学安排。企业讲师可以参与授课，学校老师也可以参与周大福企业项目。通过这种方式，连通校企人才培养的血液。

结语

周大福将人力资源部门更名为“环球智力资本共享中心”。

在“个体崛起”的时代，激活个体毫无疑问是组织的迫切需求。

一千家企业有一千种方法。我们看到海尔“人单合一”的管理改革、看到海底捞对员工的重新定义和大胆授权，看到华为“知本主义”的激活人才战略，看到了近几年大火的《奈飞文化手册》中呈现的颠覆性的8条企业文化准则……

周大福的人力资源实践，既有对经典理念和实践的借鉴，更多是结合公司自身发展状况的创新。它也取得了显著成效：员工表现出了非常

积极主动地参与培训和学习的热情。

比如“传承产品每日荐”系列的新品培训视频，一个月就被点击了八万多次，其中主动参与答疑互动的有六万多条。“这是个非常高的数据，它体现了员工的主动积极性，因为我们并没有作出硬性要求”，受访者说。

通过公司多年来，在持续创新、多品牌策略、员工激励等多方面的持续发力，周大福的经营效益也获得不断提升。据周大福最新公开的财报显示，最新财年的营业额为66661百万港元，同比增长12.7%。

2019年，根据集团的发展战略需求，周大福将人力资源部门更名了“环球智力资本共享中心”。更名的背后，是周大福人力资源战略地位的体现，是人力资源与业务紧密连接的体现，是其“成为公司与员工最好的合作伙伴”的愿景的体现。

绿城服务： 用智慧用工，助力“服务产品化”

理想主义，是外界赋予绿城的一个标签。

这源自于绿城创始人宋卫平的情怀，他认为：“世界格局在变、气候环境在变、科技进程在变、人文内容在变，但人们对美好生活的向往始终不会变”。

而实现美好的唯一通路，就是服务。作为绿城集团旗下的独立上市品牌，绿城服务给自己的定位是“美好生活的运营商”。2021年，更开启“新生活”服务的转型之路。

产品主义，是绿城服务兑现理想的内核。

“新生活”服务体系的转型，不仅仅是服务简谱

立系的过程，更重要的是转换服务设计的视角，并用更融合的姿态去整合丰富的服务资源，以传统物业支撑“老、少、康、到”的落地。截至2020年12月31日，业务覆盖全国30个省、直辖市和自治区，189个城市，总合同服务面积约5.75亿平方米；2021年，更是明确提出“5年500亿”的经营目标。

“多元化和规模化”的蓝图背后，是如何保障“效率与质量”的现实问题。**“服务产品化”，是解决这一矛盾的密钥，**也是本文所写的绿城服务本体共享中心（即大家通常说的HRSSC部门）所探索的“灵活用工”模式创新的内核。



绿城服务本体共享中心是一个30人的团队，这个团队不同于很多HRSSC部门：

一方面，他们将自己的人力资源服务能力进行“产品化”封装，内部积极推动市场化，并借此实现了自负盈亏；

另一方面，他们还通过“灵活用工平台化”的模式创新，将“服务产品化”挖得更深、触角伸得更远。

今天的案例将聚焦绿城服务的“灵活用工”模式创新。

在“静心铺陈案例”之前，我们先需花些笔墨，描绘诞生它的土壤。

种子： 绿城服务的“灵活用工”是什么？

或许我们可以用“用制造业流程方式去解构物业服务过程”。

自2020年起，“灵活用工”变得很火，似乎成了“风口”：

它是各大人力资源论坛的热门议题，是服务商纷纷涌入的“风口”，是人大代表的提案中的热点话题，是媒体争相报道的热门关键词。

概念火热是事实。另一个事实是，尽管概念火

热，大家在谈“灵活用工”时常常不在一个频道：大量的甲方企业还在讲劳务派遣，大量乙方的卖点是避税，而滴滴美团这样的“零工经济”平台，是“任务撮合”的中介。

基于绿城服务的土壤，生长出的灵活用工的种子肯定又不一样。想要透视这颗种子的内核，我们要先从绿城服务为什么要做灵活用工开始说起。

疫情的倒逼。2019年疫情突发，物业是冲在最前线的“屏障”。彼时状况，对绿城服务颇为挑战：业务分布在全国各地，员工分布在全国各地，有的甚至无法返回工作城市。绿城服务不得不“揉碎”了原本工作于固定城市、固定分子公司、固定岗位的员工布局，内部借调共享。

跨区域跨岗位调配时，就会发现了“服务标准化程度不足”是对“灵活用工”（尽管他们当时，还不称这种方式为“灵活用工”）的很大阻碍。

解决人员的增量挑战。前文提到，2021年年度，绿城服务提出了“5年500亿”的经营目标。支撑这样的经营目标，绿城服务的人员需要从10万增至40万，需要每年30% 的增量，但劳动力人口的红利已然消失。

每年的招聘压力巨大，很难通过传统模式招到那么多全职的人，但如果可以将一个全职人员的工作切成块，由很多个兼职的人完成，情况或许完全不一样。受访者是理工科出身，把这笔账算的特别清楚。他期望把灵活用工做成为

解决人员增量的创新方式。

“服务产品化”的战略需求。如前文所说，实践绿城服务“新生活”的理想，需要“服务产品化”的战略落地。什么叫“服务产品化”？

或许我们可以用**“用制造业流程方式去解构物业服务过程”**。制造业的方式，是追求精益、是标准化、是可量化——这也是正是“灵活用工”的重要前提。

剥离其他外在形式，绿城服务孕育的这颗“灵活用工”的种子，有三个特质：

1. 从岗位到任务，再到时间

将服务需要多少人，解构为服务包含多少任务，再精准地量化各项任务需要的时间。

2. 从信息中介，到“专业总包”

绿城不做类似滴滴美团这样的信息中介，它把“需求-计划-分配-评估-计酬”整个流程牢牢抓在手里的。它要实现的，是专业服务设计、组织、管理、运营所带来的溢价空间。

3. 从雇佣关系，到“雇佣关系+合作关系”

连接大于拥有。将劳动力从“为我所有”，到技能和时间“为我所用”。通过劳动力技能和时间的有效组合，不仅要服务于绿城本身，更要向外辐射于社会。

仔细咂摸，这三个特质都承接了“服务产品化”的内核。因为能够“产品化”，才能做到“岗位一任务一时间”的颗粒度拆解；因为要掌控“核心产品”，才会坚持做“专业总包”这样的累活；因为拥有“产品化”的自信，才能以如此开放灵活的态度，对待员工。

我们将在下一部分，慢慢感受这三个特质，是怎样具体呈现的。

培育：绿城服务的“灵活用工”是怎么做的？

让能力超过1的人不吃亏，让小于1的人推动优化。

绿城服务孕育了“灵活用工”的种子，他们又是如何培育的？这是一个跌跌撞撞、但始终持续迭代的过程。为了方便理解，我们把过程去繁存简，只提炼三个关键的要素：**量化、平台、机制**。

■ 量化

服务行业给人的感觉是，主要‘靠人’。服务做得怎么样，和人的经验、责任心、性格、甚至今天的心情都密切相关。很少有人能讲清楚，服务到底是什么，更别提把服务量化了，**但期望“用制造业的方式来解构服务”的绿城，则将服**

务的“量化”做到了极致。举一个保洁的案例。似乎保洁工作很难和“专业”搭边，它需要几个人、要用多长时间、效果怎么样，都要靠“人”。绿城服务用一种精益科学的方式，把这些“量化”了出来：

绿城服务花费大量时间，专门测算不同区域的精准人效。

这个测算依据会根据不同区域的面积和复杂程度（比如楼内的电梯厅、入户大厅、楼梯间、消防通道等，楼外的人行区域、车型区域、设备平台、停车等）给出所需的基准人效。

这个基准人效会叠加难度系数（如地面石材、建筑结构、入住率、容积率、装修率、扬尘、垃圾等情况），进行动态调整。

“比如入户大厅的清扫，我们算出基准人效是1200平/8小时，叠加了难度系数后，可能就变成1100平。

这里会考虑到大厅的材质、挑高高度、入住率带来的业主流量、装修等造成的二次破坏等因素。”

单是保洁这一看似简单的工作，就量化成百上千种工作场景了。在工程维修、长者服务等

更多工作中，“量化”也是无处不在。

这种“岗位-任务-时间”的颗粒化分解的本质，是把传统的“长期-模糊”的工作内容变得“短期-清晰”——前者是传统雇佣模式，后者则是灵活用工模式：比如原来需要10个保洁，但在灵活用工模式下，变成了50个区域的清扫、200个工时的投入。

平台

绿城服务自建了一个灵活用工平台，叫作“灵智无限”。自2020年上线以来，平台已积累超2万余名用户——他们有的是绿城服务的员工，有的是来自绿联盟体系（比如合作供应商的保洁人员），更有一些是真正的社会外部人员。**实现服务场景的“可量化”后，“灵活用工”平台才变得有意义，才能够实现“派单-评价-计酬”的闭环。**

派单。平台可以根据“量化后的任务需求”及“员工的区域、技能、可用时间”进行精准匹配；还可结合过往行为数据进行智能匹配——比如员工通常反复做同类工作，效率最高。

平台就会优先给这些“高效”的人选指定派单，当指定人员无法接单时，单子会进入公共池，按照抢单模式操作。

评价。随着个人作业及评价数据的积累，可以自动识别“能力更强、工作效率更高、技能反馈评价更优”的员工（而非靠传统的人力资源绩效

的概念)。

算法会为这类员工匹配更好的任务、更多的机会——这就实现**“能力超过‘1’的人不吃亏，小于‘1’的人推动优化”**的劳动力自然进化的初衷。

计酬。相比原本模式，根据精益测量的工作耗时付薪，显然更加透明清晰，员工公平感更强，积极性也提高了。

“原来一到发薪就很敏感，会跑来问他为什么比我多200元之类的。现在公开透明，大家清晰地知道自己多做一些，就能多赚一些。”

在服务场景可量化的基础上，“派单-平台-计酬”的平台闭环便能解决了**“需要多少时间—实际用了多少时间—这些时间做得怎么样”**的颗粒化的劳动力运营了。

■ 机制

量化可以实现“岗位-任务-时间”的颗粒度分解，是灵活用工得以推行的前提；平台可以实现“派单-评价-计酬”闭环，是灵活用工规模化运转的基础。但在绿城服务这样庞大的集团型企业中，做好灵活用工，以上远远不够。**内部人员的薪酬机制需要变化。**

灵活用工赋予了企业和个人无限的可能，员工的技能和时间，可以服务岗位之外。

“绿城服务现在的业态很全，零售、养老、早教、家政、房屋置换等等，我们希望在这里，每个人的能力都能得到充分发挥、都有充足的赚钱机会——比如上个月，我们有位保安卖房子赚了一万多，他天天站岗，对项目及业主熟



悉，用休息时间参与置换业务有先天优势。”

但是这样的模式带来的挑战是：灵活用工必然会和本职工作场景有一定融合，但又需要有一定的隔离。“本职工作和非本职工作的评价体系、考核机制、计酬机制要分开，要走双轨制”，最初，绿城服务经历了一段“拧在一起”的阶段，通过机制的调整，现在已经实现很清楚的隔离了。“实现隔离后，员工最大的体感是有了另外一笔收入，看的也更宽，工作起来更积极主动了”，现在，绿城服务的岗位收入，已经形成了“服务酬、工单酬、共创酬”的立体模式。

管理人员的管理方式需要变化。**“灵活用工推行后，给一线管理者带来了巨大挑战，他们必须学会更立体地管理”**，受访者说。灵活用工淡化了强管控（比如不需要考勤了），这会让一线管理者产生“不安全感”，但它又要求更立体得管理人（必须拥有对人的“时间、能力、产出”等多维度进行管理的概念），这又对一线管理者的能力提出新要求。管理者必须有意识地从‘管人’向‘管资源’转变”，灵活用工更强调管标准，要去量化事情背后的标准、能力、过程节点、结果，要用制造业的视角和思路去剖析服务的内核——这对一线的管理者是巨大的挑战甚至冲击。

绿城服务一边通过美好生活服务学院，对管理者开展针对性培训；一边也在集团层面推行“保洁”的量化管理模式。希望通过理论培训+实践

操作相结合的方式，快速高效地完整灵活用工模式的有效落地。

进化：灵活用工，路漫漫其修远

真正充分发挥它的价值，需要“等待大环境的成熟”。

2020是火热的灵活用工“风口之年”，但当热度散去，灵活用工的核心价值才能呈现，灵活用工的现实困境才能呈现。对于绿城服务，灵活用工是高度契合“新生活”理念所提倡的“服务产品化”战略，它也在一定程度上，推动着绿城服务的“服务产品化”进程。

它使绿城服务拥有“全域劳动力”的概念，找到了一种更加创新有效地解决人员增量问题的途径。

相比传统雇佣模式，它可以让企业和劳动者更加双赢，可以让员工的绽放所有能力、所有时间，“比如我们翡翠城楼盘的保洁，人均工资涨1000块钱，每个人都很高兴，但企业要付出的总成本其实是降低了。”——员工能力发挥了、收入提升了、积极性提升了，但企业的用工总成本降低了。

灵活用工的现实困境，也让受访者很苦恼：现阶段的困难，不是怎么做量化、不是怎么做平台、不是怎么调整内部机制，而是灵活用工需

要一个清晰的政策指引。绿城服务是上市主体，它需要也想要在清晰的政策环境和商业规则中，构建自己的版图。中国灵活用工看似火热，但实际成熟度并不高。

中国复杂的经济社会形态，孕育了不同阶段的

灵活用工同时混乱前行，混乱无序中不断自我修复的特殊现状——所以，受访者说，要真正充分发挥它的价值，需要“等待大环境的成熟”。对于绿城服务，灵活用工是一件“难而正确”的事。弄潮其中，路漫漫其修远兮。



PART 3

HR与数智化

玛氏中国：用产品思维推进HR数字化

徐福记：数字化转型，从15000人到5000人

玛氏中国： 用产品思维推进HR数字化

玛氏公司成立于1911年，是一家拥有百余年历史的私营家族企业，也是全球知名的食品制造与分销领导者，足迹遍布全球80多个国家与地区。玛氏中国旗下有玛氏箭牌、玛氏宠物护理（分设宠物营养业务与皇家宠物食品业务）、玛氏食品三大事业部。

30年来，玛氏中国持续引入新品牌及创新口味，为千万家庭及其爱宠带来了美好与欢乐。德芙、士力架、M&M's、脆香米、绿箭、益达、大大、真知棒、瑞士糖、彩虹糖、麦提莎、星爆、宝路、伟嘉、皇家宠物食品、优卡、每食富及BE-KIND等品牌深受消费者喜爱和支持。

玛氏中国以“未来始于当下”（Tomorrow Starts

Today）的企业愿景为指引，积极践行由“质量、责任、互惠、效率、自主”构成的“玛氏五大原则”，为其价值链所有利益相关方创造互惠价值。同时，玛氏中国还主动承担“在中国，为中国”的企业公民责任，助力中国食品安全、农业现代化和国民健康新升级。

作为一家有着百年历史的全球快消巨头，玛氏的创新不仅体现在产品和广告上，更是渗入了整个组织血液。在中国广州，有一支被命名为“MyP&O”的近90人的团队，他们承担着玛氏中国、新西兰、澳大利亚三大地区的人力资源共享服务中心的职能，玛氏中国人力资源数字化转型及运营的职责，以及为玛氏全球人力资源共享服务测试创新项目的重要角色。



用户思维与人力资源数据化

玛氏HR在其中的角色，就类似产品经理。

玛氏中国MyP&O正式成立于2016年，致力为玛氏中国、澳大利亚、新西兰三个区域的同事和上级经理提供快捷、一站式的人力资源专业服务及解决方案。

不同于大多数企业HRSSC（Human Resources Shared Service Center）的叫法，玛氏将人力资源部命名为P&O（People & Organization），将人力资源共享服务中心命名为MyP&O。命名的背后，是玛氏立身之本的五大原则——“质量、责任、互惠、效率、自主”在人力资源领域的渗透：这是一个全体玛氏人共享的，帮助个体与组织共赢的团队。

而这一命名及命名背后的底层理念，也呈现在玛氏中国人力资源数字化运营的工作中：**与很多公司HR统一计划和部署、自上而下推进人力资源数字化策略不同的是，玛氏中国的人力资源数字化的推进过程，更多是一种“产品思维”。**

什么叫产品思维？

就是以“用户需求”为第一要务，通过各种方式去

挖掘、满足、解决用户需求的思维方法和做事方式。对于HR部门来说，用户则是内部组织、团队和同事。怎么更好得掘他们的需求、并激发他们充分参与到人力资源产品的创造中？

这就是产品思维在人力资源领域的体现。

玛氏中国MyP&O除了为中国、澳大利亚、新西兰三个区域提供日常人力资源一站式服务，近年来还积极、创新地推出各种内部的人力资源数字化项目，包括：入职自动化、AI面试、聊天机器人、电子合同、BI报表、RPA……这若干产品，更多是由MyP&O各个团队自下而上提来、并全程深度参与的。人人都是产品经理。

玛氏HR在其中的角色，就类似产品经理。

这篇文章就从三个方面分析玛氏中国数字化人力资源的产品思维：

玛氏HR推进了哪些产品？

产品设计过程中，是如何挖掘内部用户的需求？

产品的外延环境层，是如何解决Global框架下的要求和束缚的？

用数字化推进组织效能提升

MyP&O团队在预算持平的情况，团队规模不减反增。

“不是在校招，就是在校招的路上”，在这个火热的秋招时节，各大公司的HR也进入了一年中最为忙碌的时期。但在玛氏，今年通过“AI面试”，则迎来了另一番风景：

- 与以往人工沟通和电话面试不同的是，通过玛氏在线网申及笔试的同学，今年需要自主去预约“玛氏AI面试”。到了约定的时间后，玛氏的AI机器人就会给同学们拨出面试电话，在电话中考查同学们的求职意愿、综合能力、英语口语等方面内容。

- 所有的AI面试录音，都会再由玛氏的真人HR招聘团队，去集中逐条收听和打分。

同学们对这种AI面试的接纳度很高。

实际上，今年暑期实习生项目时，玛氏就对上千名学生启用了AI面试。“83%的同学表示这种方式能发挥正常水平，超过50%的学生对自己的表现十分满意”。

此次在秋招项目上全面应用AI面试，更是将面试体量从之前的一两千人，提升到了五千人。同时，招聘团队和参与校招的学生们，在时间和地域上也能更自主和弹性。“而且，胜任面试官的成员更多了（过去一对一的沟通方式，需

要拥有非常丰富的面试经验。现在有了AI助力，对面试官的经验依赖度大大降低了。因为不再需要优中选优，只需去筛掉一些明显不适的）。”玛氏中国的HR同事这样介绍。



AI面试只是玛氏中国人力资源数字化运营的众多项目之一。玛氏MyP&Q团队给我们展示了众多他们引以为傲的HR数字化项目，比如：

名为“Shell”的入职自动化微信小程序，打通了HR、IT、财务等部门间的对接，把新同事入职准备周期从14天缩短至7天，同事满意度从6.5分提升到9.8分。

名为“Marta”的基于微信平台的聊天机器人，让同事能通过手机端随时随地咨询和交流人事相关问题，有效分流了高峰期的热线电话量，让热线团队能更专注于解答复杂问题。



Copyright © 2021 Mars, Incorporated — Confidential

7

基于“Shell”成功的端对端解决方案经验，对现有内部转岗和离职流程进行了评估，并在此基础上开发新产品，来提高个人与团队间的工作效率。

即将推行电子签章与电子合同的解决方案，以提高合同与证明类文档的安全性，并减少传输时间与成本。

通过 Master Data 人事系统和数据管理团队，管理所有人事系统的报告。全面、智能、多维度的Power BI，可以定期为各个业务单元提供组织人员、人事服务、外部市场、决策分析等数据报告，从而更好地服务组织。

可以看到，玛氏中国的人力资源数字化运营，几乎覆盖了招聘、入职、考勤、离职、员工关系、组织决策等选用育留全模块。这些数字化应用，也确实给中国地区10000余人的组织效能提升，带来了明显的改善。

值得一提的是，随着管理规模、服务模块、服务满意度的不断提升，MyP&O团队在预算持平的情况，团队规模不增反减。2016年MyP&O成立之初团队规模为90余人；而在2019年底，服务中国大陆地区的团队规模将精简至68人，人均产出大幅增加。

如何激活同事，挖掘内部需求？

我们的角色不再是“管控者”，而是真正的业务 Partner，是业务的一部分。

上文中让玛氏秋招别有一番风景的“AI面试”，最初的创意其实来自一名实习生，这名实习生后来也成为了项目推进和上线中的重要角色。

这样“自下而上的、由内部成员提出数字化创意”的例子，在玛氏比比皆是。与很多公司HR统一计划和部署、自上而下推进人力资源数字化策略不同的是，玛氏上述的系列项目，更多是由人力资源各个团队自下而上提出、并全程深度参与的。

“我们用了很多方法，去提升同事和业务对人力资源数字化运营的认知和关注，去鼓励他们提出需求、发起和参与项目，并给予即时有效的反馈和支持。当拧开了内部用户的需求阀后，我们发现自下而上的群众智慧是惊人的！”

所以，在推进人力资源数字化运营过程中，玛氏MyP&O做了大量的工作，去了解同事们的实际需求、工作中的痛点，并积极鼓励同事们参与产品创造。比如：

告知：MyP&O首先会帮助同事了解市面上有哪些最新的技术，这些技术可以解决什么问题、达到什么效果。为此，MyP&O甚至作为甲方在

今年6月举办了一场人力资源科技论坛，邀请了十余家知名的HR技术和服务供应商前来广州，分享最新的技术和产品，使同事们可以不受时间和成本限制，了解最新趋势动向和技术发展，激发大家的创意。

鼓励：帮助同事了解技术后，MyP&O也会积极用各种方法，鼓励同事针对业务数字化提出需求。比如：在今年8月举办了HR创客马拉松，向大家征集创意和想法。该活动在一个月内收到了来自半数MyP&O同事的58个创意。这58个创意在人事三支柱和IT部门的共同支持下，通过Design Thinking的方法，整合成五大组织痛点。最终，参与者进一步优化了创意，并设计出了产品原型，形成了22个具体的提案。现在这些提案已经陆续进入了今年第四季度和明年的创新项目梯队。

支持：HR会积极支持提出创意的同事、来参与和推进创意落地和实现。比如：配置充分的HR和IT资源；帮助协调其本职和项目的工作安排；使其能够参与更有价值和挑战的项目，用更有价值、更具挑战的机会奖励同事，并为同事提供更多元且快速的职业发展乃至晋升发展通道。

反馈：将已有的成功试点案例，以及数字化项目推进中的点滴进展，公开、及时且持续地反馈给大家。用正向循环的反馈，提振大家参与热情，刺激更多的数字化创意。



分享：当数字化运营取得显著的阶段性成就后，就加大在不同层级、不同渠道的宣传力度。将改善效果、经验总结分享到更大范围的同事、上级经理和业务。从而在组织内部进一步营造良性循环的数字化氛围。

“首先是氛围铺垫，通过论坛、Workshop、学习社团等方法，让大家开阔眼界，让大家能够接纳和理解数字化。**其次是发展支持**，将人才发展的标准从倾向‘任劳任怨’转为倾向‘善于创新’。**但最重要的，是让大家能看到数字化变革对本职工作带来的改变：**大家可以从标准化流程工作中解放出来，去做更有价值、更有意义

的创造性工作——这也契合新一代劳动者对工作意义的追求。”

以上的系列思考和推进，非常有效地提升了玛氏内部同事及业务，对人力资源数字化运营的自主性和参与度；也给玛氏MyP&O团队带来了诸多来自业务本身实际需求的宝贵智慧。

“我们的角色不再是‘管控者’，而是真正的业务Partner，是业务的一部分。”玛氏中国HR伙伴补充道。

注：本文成稿于2021年，文中“今年”所对应的真实时间为“2020年”。

如何在全球化框架下，探索本地化路径？

我们也不会一次性追求大的变革，而是先从一两个项目开始。

如何与Global现有框架共存，是玛氏中国MyP&O数字化产品打造和推进的一个实际的环境难点。

这也是很多外资在推进本地化运营过程中同存的问题。“比如在Global层面，是Google或者SAP一套东西推下来；但是在中国，微信实在是太好用了，我们不得不改变！”

为了让Global高层感知和理解中国速度、中国技术、中国用户，玛氏中国MyP&O团队，会非常开放地邀请他们来到中国体验。

“我们还根据Global同事的行程周期，设置了“大中小”三种不同规格的体验套餐。套餐侧重不同程度地感知中国的创新速度，比如去盒马生鲜下个单、在微信上体验聊天机器人、在淘宝买东西等。”

这个方法很有效，中国的创新速度让Global惊叹，也让他们意识到现有的框架，可能真的不能完全满足中国同事和业务发展的需求。

“但我们也不会一次性追求大的变革，而是先从一两个项目开始，去有效解决掉一个又一个业

务难题。并把项目带来的改变反馈给Global，并积极邀请他们也参与到项目中来。”

比如：在2020年9月份的HR创客工场最终陈述环节，玛氏中国MyP&O团队就邀请玛氏人事共享服务团队全球管理层（包括北美、欧洲、俄罗斯和总部的MyP&O负责人）前来观摩体验；比如在过去的12个月，玛氏中国MyP&O团队，就进行了十余次面向公司全球董事会成员、全球管理层成员、全球人力资源领导团队成员、全球服务中心领导团队成员等全球高管的分享和报告。

一个个正向案例发生后，MyP&O团队惊喜地发现，Global的态度发生了明显的变化：他们从谨慎考虑项目合规性，变成了期待项目能带来的什么结果。甚至，当全球有问题急需解决时，他们第一想到的是：中国会有什么样的不同答案？

而且，作为玛氏全球最先成立的人力资源共享服务中心，中国MyP&O团队的很多创新实践，开始从中国本地复制向玛氏全球，成为玛氏MyP&O全球推动数字化创新的重要指引。

中国MyP&O团队，现在甚至已经开始尝试为玛氏全球的一些不属于MyP&O标准服务模式覆盖范围的业务单元，比如新收购业务（如BE-KIND）、小规模市场（如东南亚国家）、新业务拓展（如主食产品业务在中国开始经营）等，提供定制化的服务，并取得了阶段性成功。

敏捷时代下，如何持续迭代？

未来会一直在变，答案永远不会一成不变。

从2016年到2019年，不到三年的时间，玛氏中国MyP&O团队的人力资源数字化运营的探索之旅，已经取得了卓越成效。

这样的探索，是从零开始的，是本地化推动的，是基于用户需求自下而上推进的。

“我们也可以只做好当前的工作，这样也没关系；但我们选择了在人力资源数字化领域主动求变。”玛氏中国HR的话，不禁让我们思考和好奇：**作为一家超过百年历史的全球快消巨头，玛氏中国是如何保持基业长青的？如何让组织拥有持续的创新力的？如何拥有敏捷进化的能力的？**

这种“主动求变”的文化、精神和机制，无疑是非常重要的因素。

而这种文化、精神和机制，已经融入了中国HR团队的血液。并在中国当前创新求变、高速发展的环境助燃下，焕发出更加鲜活的生命力。

谈到下一步玛氏中国MyP&O的发展方向，受访者表示：

“内部需求还有很多、而且需求也一直在变，所以MyP&O的任务依然艰巨。”而如何坚决又有

效地落实列好的厚厚清单；如何在全球化层面，复制和推进更完整的解决方案；如何从当前的数据呈现层面，迈向数据分析和洞察层面……这些，都是玛氏中国MyP&O团队，下一步要去探索的。

另一个挑战在于，在VUCA环境下，如何始终保持学习敏锐度？“我们是从零开始的，现在探索出了一些方向。但未来会一直在变，答案永远不会一成不变。”

如何将学习敏锐度，植入玛氏中国的组织血液中？这需要更加底层且广阔的人力资源和人才发展的理念、战略和策略。我们期待玛氏中国HR团队的答案。

徐福记： 数字化转型， 从15000人到5000人



3月28日，“工业4.0之父”孔翰宁与德国人工智能研究中心DFKI前任主任Wahlster以《工业4.0十年之进》为题，在德国《法兰克福汇报》再次为工业4.0呐喊。他们通过文章大声呼吁：“工

业4.0的潜力远远没有被完全应用！”

4月28日，三联生活周刊的一篇《当年轻人都去送外卖，谁来当工人？》刷屏朋友圈。“当老一代工人老去，谁是操控新机器的新工人？”文章开篇如是说。

5月11日，第七次全国人口普查结果出炉。中国人口增长和人口红利尚在持续，但出生率下降和人口老龄化态势却很明显：60岁及以上人口为26402万人，占18.70%，65岁及以上人口为19064万人，占13.50%。按国际标准10%看，已妥妥是老龄化社会；2020年，我国育龄妇女总和生育率为1.3，生育率比大多数发达国家低。

近期的三条新闻，恰好见证了时代发展的三个切片：智能制造转型、新一代劳动者工作理念变化、人口结构化转型三个命题交织缠结，推动着大时代翻滚向前。

徐福记正是大时代洪流中的航行者。

我们将时代镜头聚焦，拉近到这个家喻户晓的“国民零食品牌、甜蜜开拓者”身上，图景就会变得格外生动：从15000人的劳动力密集型企 业，到5000人的智能工厂；从干预式的管控，到“被动式”的管理；从组织的熵增，到劳动力生态平台的自然进化；从一再提升招聘年龄上限，到思考怎样让年轻人喜爱制造业……

“这几年，徐福记做了很多不那么传统的事”，2021年，盖雅学苑走进位于广东东莞的徐福记集团总部，与其营运总经理深度交流了“徐福记数字化转型的实践与远望”。

智能工厂初印象： 15000人到5000人

徐福记的沙琪玛在淘宝长期销量第一，但鲜有人知它们是如何被生产的。

在拥有“世界工厂”之称的广东东莞，徐福记已驻扎近30年，拥有占地面积超过50万平方米的壮观厂房。“你们在徐福记上班？做管理吗？”听说我们要去徐福记时，出租车司机便热情搭话。

厂区干净整洁、还格外“清静”，不见涌动的人群、不闻轰隆的机器声，却能隐隐嗅到空气飘

荡着零食的香甜。徐福记拥有40+个大型现代化车间，100+条高品质自动化生产线和400+台高速包装设备。这些生产线每天生产着1000+个款式的糖果、糕点、沙琪玛、巧克力及果冻等休闲糖点食品，日产能超过1600+吨。

徐福记的员工目前不足5000人，而十余年前最高峰时，这个数字是15000人。替代这减少了一万名劳动力的，是“机器员工”。

徐福记所生产的沙琪玛在淘宝长期销量第一，但却鲜有人知它们是如何被生产出来的：

原材料被无人车运输至厂区—APS自动排产—自动打蛋、自动切割、自动理料等自动化生产—生产参数在线采集和实时监控—产品重量及质量的自动检测—拥有机械臂的码垛机器人，将产品装进箱子—自动喷码机器协助箱子喷码工作—AGV转运车将一箱箱沙琪玛搬运好。

这条产线，几乎全部依赖机器互相协作，完成产品从生产到检测，从包装到装运到车的全部工作。谈及徐福记智能工厂转型的因素，受访者用了一个词：“**倒逼，来自劳动力结构变化的倒逼。**”

从2014、2015年开始，明显感觉到中国劳动力成本在上升。自2018年开始，明显感觉到招聘越来越难——年轻人在往长三角和第三产业转移。“因为招不到人，徐福记把招聘年龄放宽了五岁，由“男工45岁、女工40岁以下”，调整至

“男工50岁以下，女工45岁以下”，可依然不能解决缺工问题。

“我们要比的是，机器换人的速度，能够对抗招人难的情况加速。” 受访者总结。

用好人： 从干预式管控，到被动式管理

劳动力生态平台满足了企业“人人担责、人尽其用、减少熵增”的愿望。

当“机器换人”四个字跃入纸端，总是会带来些忧虑和恐慌。孔翰宁与Wohlster在《工业4.0十年之进》文章中，也在极力舒缓“工业4.0时代，劳动者去向何方”的焦虑。

他们的答案是“人依然居于工厂的中心位置”。

徐福记的答案也是如此。**尽管徐福记这些年人员减少了近万名，但从政府和员工的感知观察，矛盾并不尖锐。**

“一方面，我们努力让企业技术转型的速度与劳动力结构化转型的步调保持平衡；另一方面，我们用数据驱动管理转型，真正发挥好人的潜能，同时也确保他们拥有更加透明、公平、自主的体验。”

虞湛这样形容徐福记的管理转型：**“从干预式管**

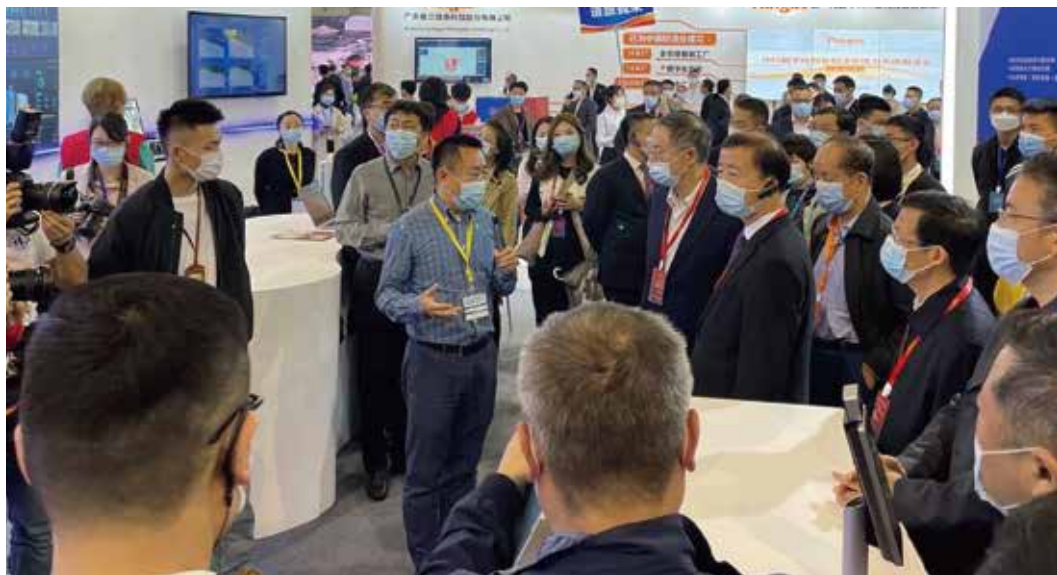
控，到被动式的管理”。而在背后驱动的，正是“数据”。“工业4.0时代，因为运算能力的无限增强和算法的无限迭代，很多传统的管理方式被改变了”，比如大数据的有效应用，就让制造业的质检流程和结果发生了翻天覆地的变化。**而现在，徐福记开始将视线从产线车间，扩展到“人的行为”数据。**

2020年，徐福记选择与盖雅工场合作，借助劳动力管理系统推进自动化智能排班。

智能排班的“智能”始于数据收集——系统可以精准、自动、实时收集与员工行为相关的各种动态数据，比如在哪个岗位待得最久？跟哪些人合作最密切？上过哪些培训课？产出和绩效结果是什么样的？通过这些动态数据，去预测和推荐浪费最少、效能最高的排班组合方式。

智能排班的“智能”体现在，通过持续的数据积累和算法分析，系统会不断学习、会越来越准。

而基于这种“科学的效率驱动”逻辑，带来的自然结果是——“好的人越来越好”——这不仅保障公平，还与人力资源管理的“二八法则”不谋而合：好的人会拥有越来越多的工作机会、越来越好的发展机会、越来越高的绩效和奖金激励，使得前20%的人力贡献被充分发挥和激活。



徐福记在广东智博会，展示智能排班在智能营运转型上的应用

“自我进步的系统，使组织拥有自我进化的能力”，智能排班的数据标签是源头，有了这个源头数据的牵引，就能和整个评价体系挂钩，就能和组织能力建设的系统打通。

徐福记最终期望建成贯穿了“人员入职—技能提升—培训和结果联系的监测—结果实时反映到工资和福利体系中—用这个福利体系去撬动员工主动学习的欲望的劳动力生态平台”。

“劳动力生态平台”当然有益于企业，它满足了所有企业主“人人担责、人尽其用、减少熵增”的愿望。

实际上借助一系列管理转型，他们将各种损耗降低了50%。“劳动力生态平台”也有益于员工——年轻人体验到的，不再是干预式的管

控，而是更加简洁隐形的管理、更加公平透明的成长生态。

激活人： 让年轻人期待在工厂上班

年轻人宁可送外卖，也不愿意去工厂。

从制造业数字化转型的长远发展看，吸引年轻劳动力迫在眉睫——随着程序性的工作被机器替代，头脑更活跃、文化水平更高、学习能力更强的年轻人，他们当然是技术工人的更合适人选。

但自2013年开始，中国制造业所属的第二产业从业人数就开始持续下降。快速发展的零工经济，更对传统劳动密集型的产业和行业形成了“虹吸效应”。令经济学家警惕的是，2015年第三产业劳动生产率仅相当于第二产业的31%，劳动力从制造业转移到服务业，未必带来生产率的总体改进。**换句话说，一个劳动力创造的价值变小了。**

“年轻人宁可送外卖，也不愿意去工厂。”这是社会课题，更是徐福记的实际困境。“**我们怎么才能吸引年轻人？如果不吸引年轻人，生产怎么维持下去？**”这是萦绕在这位扎根食品制造业28年的营运总经理脑海中的两个问题。

前面提到的“劳动力生态平台”，是徐福记希望用更科学的评价机制和激励机制，让年轻人能够喜欢制造业的管理环境。除了这些，他们还

做了很多“不那么传统”的尝试。

以员工培训为例：

培训逻辑上，从以往“塞入式”的培训，变成系统根据人的行为推荐个性化培训内容——“根据你的XXX情况，这些课学完了也许会让你获得XXX”，让员工从被动上课变成了主动上课。同时还将培训内容迭代为年轻人喜欢的“短视频”形式。培训形式上，从“训教式”培训，变成体验式培训。

比如通过虚拟现实技术，将员工带入到高空作业场景中，身临其境体验安全防护不足导致高空坠落的恐惧；比如请员工和经过“保护”的机器拔河、比速度，直观人类血肉之躯在机器面前的弱小；比如请员工直接倾听长期不带防护耳机，会造成的不同程度听力损害的直观效果。



盖雅学苑体验徐福记的VR培训

对于徐福记，智能工厂的想象空间还非常巨大，他甚至觉得，只要数据的颗粒化程度足够好，未来就可能通过VR或AR等技术，把生产场景和游戏情节进行挂钩。“**或者某一天，对于年轻人来说，上班就像打游戏。他们每天早上起床了，就会期待去上班；每天下班了，还会觉得恋恋不舍。**”

徐福记的未来工厂

这幅构想的核心是“把人、智能体和机器，用数据互联起来。”

对于很多国人，“徐福记”这个品牌，是琳琅满目的散装糖果专柜，是新年的喜庆和福气，是童年留于唇齿间的甜蜜。

但徐福记在淘宝店铺上写了这样一句话——“徐福记不是以旧的方式去制造新的东西，而是尝试用全新的方式来延续一种隽永的传统，创造一种“老”而“新”的味道。”对应到他们这数十年奋起突围的数字化转型之路，显得格外贴切。

未来的徐福记工厂会是什么样子？受访者的构想即实际又无限：

- 1.自动化程度急剧提高。
- 2.使用数据为管理者提供洞察和决策。
- 3.现场能够实现数据沉淀，并且数据能够管理现场。

这幅构想的核心是“把人、智能体和机器，用数据互联起来”，从帮助企业更加敏捷地穿行于翻滚向前的时代洪流、更加灵巧地应对时代迁徙中的风浪漩涡、更加敏锐地牵引组织生命体的因势进化。

PART 4

“人本主义”之路

和睦家：吸引和聚集人才的秘密是“I CARE”

敏实集团：用“全人健康”打造员工幸福的理想国

北京发那科：持续对员工好，是一种坚定的“选择”

和睦家： 吸引和聚集人才的秘密是“I-CARE”

相对于公立医院，私立医院在「人才吸引」方面总存在一些难以逾越的困难。

但和睦家作为私立医院，似乎没有“招不到人”的烦恼，他们的人才通常是行业里的香饽饽。不过，想从和睦家挖人并不容易，他们的员工异常稳定——一项雇主品牌的调查显示，国内医生流失率平均是25%，而和睦家每年的医生

流失率一直稳定在10%以下（包括试用期内员工流失）。

既能吸引人才，又能保留人才，他们是如何做到的？我们或许想到的是私立医院的“待遇好”。但和睦家的人才吸引力并不在于待遇，而是在于他们称之为“I-CARE”价值观在企业方方面面的呈现。



和睦家的ICARE价值观是什么？

“I CARE”是**持续创新（Innovative）、用心关爱（Caring）、值得信赖（Accountable）、相互尊重（Respectful）、追求卓越（Excellent）**。

“I CARE”首先是对患者的承诺，他们主张为患者提供个性化的、高质量的，以患者为中心的医疗服务。新闻上，和睦家医院总会与“明星产子”、“私立医院”这些词一起出现。“高端”是它留给大众的初印象。但是，除此以外，和睦家真正想向大家传递的信号是“关爱”。

“和睦家医院领导层都很有亲和力，注重人文关怀，医务人员仁心仁术对患者尊重理解，后勤保安阿姨们特别友好礼貌……”在各个社交平台上，我们能很轻松地看到类似的感慨，走进和睦家的患者更是对于“关爱”感受得更加具体。

“I CARE”价值观，更是对员工的承诺，它**成为**了和睦家雇主品牌核心竞争力，成为了吸引人才的重要因素。

他们的同事，价值观是一致的

文化价值观一致性为和睦家的管理、沟通和合作建立了一套共同语言。

和睦家的足迹遍布北京、上海、青岛、深圳、广州、天津等多地，拥有3800余名员工，涉及500余个岗位。如何让所有区域、所有员工都拥有“关爱他人”的能力，并且保证所有员工都能稳定留在和睦家，为患者提供均质、高质的医疗服务？

面对这个问题，受访者表示：“没有捷径可走，

核心价值观：the UFH Way
Core Values: the UFH Way



NEW FRONTIER
新凤美捷

和睦家医疗
United Family Healthcare

作为和睦家人，我们应...

A UFH family member is always...

Innovative	持续创新
Caring	用心关爱
Accountable	值得信赖
Respectful	相互尊重
Excellent	追求卓越

首先价值观上要达成共识。”

文化价值观一致性为和睦家的管理、沟通和合作建立了一套共同语言，这恰恰是连接企业与员工的粘合剂。“为了保证这种一致性，企业需要对企业文化进行建设和引导。在和睦家的人力资源管理机制中，企业文化的影子无处不在，包括招聘、培训、员工激励……”

招聘：在和睦家看来，价值观很难被改变，更多是通过引导帮助员工找到适当、相对一致的行为方式。“有人认可‘体验至上’，也有人认为‘效率至上’，我们要做的是找到认可和和睦家价值观的人，保证大家文化观念一致，让适合的人聚集在一起。”

因此，和睦家任何岗位的招聘，面试问题都会

涉及企业文化。**HR定期会向新经理提供“和睦家面试宝典”培训课程**，这套课程是和睦家HR团队自主创新研发的、以和睦家医疗价值观为导向的面试模型，包含系列围绕ICARE核心价值观的行为导向问题，帮助面试官在短短几十分钟的面试中获取到候选人“冰山以下的部分”——比如社会角色、自我形象、特质和动机。这些能力是内在的、难以测量的，却会对行为与表现起着关键作用。

新员工培训：每一位新加入和睦家的医生或护士在和睦家要接受的第一个培训是新员工入职培训，初次培训更侧重于企业文化价值传递，医院要确保所有新员工在服务理念、服务模式等价值观上达成统一。

如何用心关爱？同理心 Ways of showing your care: Empathy

NEW
FRONTIER
新风天境

和睦家医疗
United Family Healthcare

傾聽

- 不要随意打断
- 集中注意力
- 观察行为、捕捉关键信息（态度，语气）

反馈

- 在对方“不知所措时”，提问、引导对方找到答案。
- 在对方寻求看法时，给予自己的建议与评价。
- 复述/改换说法
- 给予支持：一个握手，一个眼神

医者仁心 一路相随 With You All The Way

通过角色扮演或真实的故事分享，让新员工切实感受到和睦家倡导的理念和行为是什么。比如“如何用心关爱，如何做到”，培训过程中会通过具体案例带领员工感受企业文化。

员工激励：每月和睦家都会进行一次“UFH Way之星”评选，并且涉及不同岗位，包括医生、护士、辅助科室以及行政后勤职能岗位。

这种更加日常的评选活动，可以让员工在工作中习惯于“关注和发现文化行为”，也让企业文化成为员工之间的一种共同语言。

他们的声音，是被重视的

「敢于发声、打破沉默」是基于员工和企业双方的信任。

■ 领导者要与员工建立信任

在管理类或沟通类书籍中，涉及“心理安全感”、“团队信任关系”等内容时，被引用最多的案例场景便是医院的管理——尽管医院都会宣称向上沟通是一种“职业责任”，但很多年轻资浅的医生和护士，却不敢挑战资深专家的权威，不敢向上沟通。“这种有意识的沉默，往往会导致很多医疗事故。

和睦家希望规避这种不必要的风险。

对此，受访者表示：“这个问题表面上看是员工有没有责任心，有没有主人翁意识，背后却是组织的氛围——员工有没有心理安全感，敢于向上沟通，甚至是挑战权威。”

和睦家认为，「敢于发声、打破沉默」是基于**双方的信任，不仅仅是员工信任企业，更应该企业信任员工，领导者和员工首先需要建立合作的、相互信任的伙伴关系。**和睦家鼓励员工发声，管理者们也身体力行，重视员工的声音。在和睦家，“跨级反馈和汇报”是被允许的，任何事件都可以直接向上反馈。

创始人/CEO李碧菁经常深入临床一线，任何人都可以直接与她对话，并且几乎都会收到答复，也正因此她才能对公司的大事、小事了如指掌。受访者笑称：“有些事情，我们还不知道，可能已经传到她的耳朵了。”

这虽然让一部分管理者“恐慌”，但也促使管理者重视一线的声音，也让一线的声音能够上传递，为企业“事件上报机制”的成功运营奠定了氛围基础。

■ 打破组织沉默

“事件上报机制”是和睦家临床管理运营的一个风险管理机制，它的成功运营让临床管理更敏捷，也让和睦家能够成功打破组织沉默。

为了让一线和临床发生的问题能够快速、直接地向上反馈，和睦家早在2018年就建立了事件

汇报系统——这个系统鼓励任何人第一时间能将经历的、看见的问题上报系统，让问题能够更快地被发现、被解决。

事件汇报系统是衡量员工“是否值得信赖 (Accountable)”的一个典型标尺。

在过去，可能事情和员工的工作都没有太大关系，员工便会睁只眼闭只眼；可能即使与自己有关系的，也因为担心自己的职业受到影响而不反馈。而现在，通过事件汇报系统，和睦家想传递的信号是“员工是值得信赖的、是需要对企业负责的”。

事件上报系统让问题得到快速反馈，也强化了员工的主人翁意识，让他们与企业的关系更紧密了。受访者表示，“现在，我们的员工只要发现事情不对劲儿，就会如同膝跳反应——是否需要上报系统？风险等级应该是什么”（员工在上报问题时，需要为问题打上标签等级（低风

险、中风险、高风险），反馈至风险管理委员会，高风险的问题会直接通知集团高层。）

对于上报的问题，风险管理委员会也秉持“对事不对人”的态度，解决问题而不是追究责任。在和睦家看来，让员工感受到事件汇报系统不是“打小报告系统”很重要，是组织和员工信任关系的一种体现。

他们的职业，是被尊重的

很多人觉得自己是普通的员工，但是每个人都不普通。

在这里，可以“真真正正”地做一个医生

“排队3小时，看诊3分钟”常常是患者对医院、对医生的吐槽。



但这也是医生的无奈。对此，受访者表示，“医生也渴望与患者建立关系，希望能为他们提供更好更贴心的诊治，希望得到患者的正向反馈，但在公立医院中很难做到，毕竟资源太有限了。”

毕竟，医生的成就感，往往也主要来自患者。因为有这样的意识，和睦家十分在意医生的看诊时间，会根据患者首诊或复诊及科室的情况，规定的固定的看诊时长，但如果患者或医生有需求，则可以灵活调整。

这就保证了医生可以“真真正正”做一名医生，与患者更加充分的沟通，从而也获得了更多的尊重和价值感。

■ 每个员工都不应被忽视

不仅是医生，和睦家更多的普通员工也都能得到充分的关注和重视。

对于员工群体中大部分兢兢业业、恪守本职的员工，企业是不是就可以少付出一些精力？受访者的回应是，“我们在强调高潜力人才、核心人才的同时，也会关注大部分兢兢业业的普通员工是不是被忽视了？”

和睦家认为中间部分的员工应该不少于50%，因为他们是组织体系稳定的关键，他们也不应该被忘记，企业需要保证他们获得尊重和价值感。

一次培训会上，一位护士提到“我是一名普通的护士”，另一位护士总监发言时也提到“我是从普

通的护士成长起来的”，和睦家创始人李碧菁听到后专门强调，“**没有任何一名护士是‘普通护士’**”。从24年前一名项目助理成长为院长的盘仲莹，同样不太认同这一说法：“很多人觉得自己是普通的员工，但是每个人都不普通。”

他们的成长，是清晰可见的

学习氛围背后，是和睦家的培训体系和内训师体系。

和睦家总被称赞“高端、精致、周密的服务”，不过这个特质也容易使它专业性的一面被忽略。

自2005年起，北京和睦家医院首次通过国际联合委员会（JCI）认证，并连续通过再认证。这项认证是北京和睦家医院持续关注并提高医疗服务质量的证明。

北京和睦家医院是国内首批同时拥有JCI、美国病理学家学会(CAP)、以及医疗信息与管理信息系统学会（HIMSS）EMRAM（住院）六级三认证的医疗机构。

如果说“Icare”的文化保证了和睦家服务质量的稳定性，那是什么保证了和睦家医疗质量的“稳定性”？

答案是“追求卓越”的文化和“人人学习”的氛

围。“和睦家如同校园，没有人不热爱学习，不仅仅是医生，包括护士和其他职能部门的人员，我本人也是被影响的那一部分”，受访者谈论道。

这种学习氛围背后，是和睦家的培训体系和内训师体系。

在和睦家，每一位新入职的医生们在前半年内会接受大量密集的培训，从院级、科室到不同专业级别。在任职过程中，医院会不断提供不同的培训课程，让医生们跟上国际最新医疗理念。“我们很重视建立一个学习环境、文化伴随终生的平台。比如临床医生，我们几乎每天中午都有继续教育讲座、课程分享之类活动。”，

受访者说。

和睦家对护士的成长需求也给予了高度关注，并积极响应，落实于行动，和睦家的护士成长体系几乎在行业内被口口相传。在网络上，对和睦家称赞，大多也是来自护士群体，她们因为跻身于和睦家而感到骄傲，因为在和睦家获得成长而感到幸运。

和睦家会将护士分为1~4等级每年都会进行护士晋升考试，满足条件（在某一等级任职年限）可报名考试，通过考试则可获得岗位晋升的机会。在成长体系的推动下，让护士团队内部形成了“持续学习”的氛围。



敏实集团： 用“全人健康”打造员工幸福的理想国

还记得那个段子吗？

「不要去大声斥责年轻人，他们会立刻辞职的；但你可以往死里骂那些中年人，尤其是有车有房有娃的那些。」

虽然是戏言，却扎透了中年职场人的心。上有老、下有小的中年职场人承受着更多的压力和无奈，张爱玲在《半生缘》说：「中年以后的男人，时常会觉得孤独，因为他一睁开眼睛，周

围都是要依靠他的人，却唯独没有他可以依靠的人。」

因为有需要守护的东西，无论是工作还是家庭，他或者她都得是情绪稳定的成年人、是个值得信赖的依靠。他们在工作家庭间努力平衡、负重前行，没有逃避、抱怨、哭诉的资格。但是，996拼体力、拖家带口拼时间，似乎总比不过年轻人。

这是中年职场人的现状，也是企业的现状。



对企业来说，你是把他们当作财富，还是认为是负担？你是只雇佣一双手，还是雇佣整个人？你是把他们作为阶段战略的工具，还是作为可持续发展的同行者？企业的回答，也会深刻映射在它的人力资源愿景、文化、组织、招聘、人才、绩效的战略和成果中。

在国内，有一些企业在公开推行996；有一些企业在悄悄开除35岁以上的员工；有一些企业，心血来潮就规模招聘、心潮退去就裁员了事。

但有一家企业，却选择用「全人健康」的理念，支撑员工与企业的长期可持续发展，构筑了员工与企业幸福共赢的「理想国」。

印象 生态与人文完美融合的智能工厂

用「全人健康」的理念，来佐助企业的可持续发展。

2019年4月，盖雅学苑一行走进了位于浙江嘉兴的敏实集团总部，探寻这家汽车零部件全球领先供应商的最佳人力资源实践。

迈入敏实集团总部大门，我们就被惊艳到了：和想象的传统工厂不一样，这是个被绿树碧水、飞鸟走禽、亭台楼榭包裹的现代「智」造工厂。而北欧风格的办公大楼前，居然有两只



鸵鸟、一只丹顶鹤在悠闲散步，和旁边步履匆匆的员工互不干扰、和谐共处。

当我走过去和其中一只鸵鸟先生打招呼时，它也一边展开翅膀、伸长脖子、微张嘴巴，一边奔向我。尽管敏实集团的HR伙伴们说它很友好，我还是飞快地跑开了，下意识地躲开了它的「热情欢迎」。

敏实集团办公楼内部，同样让我们惊艳：大楼内部设计风格干净简约、流畅精细、又处处暗藏实用的功能玄机，所有的办公室、会议室，都是全玻璃透明的。在其中的一间会议室，敏实集团人力资源部的伙伴们，已经布置好水果花茶等待我们。

于是，我们开始了一场与「这家将生态与人文

之美完美融合的智能工厂」的人力资源实践相关的快乐交流。

这家跨国集团，在企业文化、人才选聘、培训发展、数字化人力资源等方面，亮点繁多，有着较为成熟的战略和战术。但最吸引我们的是：在越来越多企业焦灼地追逐效益的当下，敏实集团却投入了大量精力和资源，致力提升员工的幸福感。

他们把这项工作称为「员工健康计划」（Employee Health Promotion），并提出「全人健康」理念，打造让员工身心灵健康的「理想国」。同时，他们的「全人健康」理念，也反过来佐助了企业的可持续发展。



缘起：创始人的经历和情怀

随着敏实的发展壮大，它的EHP职能也不断丰富并落叶生根。

敏实集团的HR伙伴们告诉我们，敏实集团之所以会如此重视员工幸福、并积极打造「全人健康」的家文化，与创办人秦荣华的成长、教育、生活经历相关。

「秦先生是台湾人，十几岁就没了父亲，但受到很多人的资助。他毕业后，在台湾张老师机构从事青少年的辅导。并在这里认识他的太太，一位台大心理学的硕士。」

创办人的经历，使他对「爱和健康」的理解和重视，比一般企业家更高，并在此倾注更多的资源和心血。早在2007年，秦荣华先生就亲自

在敏实华东一区创立了员工关怀中心（Employee Care Center）。要知道，虽然西方企业早在上世纪70年代就开始推广EAP概念；但在中国内地企业，自2010年的「富士康事件」之后，员工健康关怀的理念才被重视。可见，秦先生的远见和胸怀超越常人。

随着敏实的发展壮大，它的EHP职能也不断丰富并落叶生根：2012年华东二区员工关怀中心成立；2014年，集团总部正式确立并变更员工关怀中心在组织中的职能名称——员工健康提升中心（Employee Health Promotion）；2014年，研发中心员工健康提升中心成立；2015年，华中/北方/华南/淮安区员工健康提升中心成立；2017年，EHP运营的人文学院成立并开始授课；2018年，敏实集团驻泰国厂员工健康提升团队职能建立……



敏实华南区农场-员工的菜篮子

落地： 敏实对「全人健康」的理解

敏实集团「全人」的维度包括「思想、身体、关系、品格、感受」。

敏实提到的「身心灵全人健康」到底是什么概念？又是怎样去落地的？

德鲁克说：「要雇佣整个人，而非一双手」；而敏实集团「全人」的维度包括「思想、身体、关系、品格、感受」。他们希望能通过全人健康文化，让员工这五个维度都保持健康。

在敏实的「全人健康」体系中，呈现了非常丰富多元的信息。他们「全人健康」的举措，几乎涵盖了蓝领、白领、中高层不同群体，身心灵全方位维度，从生到老不同阶段。全人健康是一个人不间断自我成长的过程，也是一个人高

效引导能量的方式，更是一个人对自我充满爱意的自我接纳。它体现在七个维度。

情绪、精神状态：情商工作坊（管理层）、高层/关键人物关怀体系、情绪智慧课程.....

朋友、社交圈：员工敬业度调研、婚恋营（未婚青年）、员工感恩日（全员）、年度旅游（全员）、微团队（全员）、男女大不同课程、芳华会.....

学习力、阅读：读书会（图书馆）；俱乐部活动：羽毛球、篮球、长跑、舞蹈、烘焙、摄影（全员）；人文学院培训课程（身心健康/自我成长/学习打卡）.....

经济财富：急难救助爱心基金个案管理（特殊群体）、就医/就学资源协调（特殊群体）、敏学金、敏寿金.....

身体健康：健康体检、职业病体检（全员）、





健康运动/义诊（全员）、健康角、迷你马拉松、全人健康驿站（各工场休息区）、全员全年健康倡导计划……

正向积极的身心灵：能力管理/艺术性表达训练、员工衣食住行升级、全人健康工作坊、表扬文化、解忧君平台咨询、全人健康人物专访……

家庭（配偶/孩子/父母）：夫妻恩爱营（中层、高层）、优秀员工家庭交流会（优秀员工）、员工子女夏令营（科学、品格、挑战）、亲子营、员工家庭日（全员）、家庭会客室、灵粮农村、伊甸园、八福农场、亲子教育（爱的教育）、工厂开放日、敏实幼儿园、敏实长青乐园（员工父母养老）……

他们的「全人健康」，甚至超越了员工本身，辐射到了员工的社会关系，比如父母、孩子、爱人。

在全人健康体系里，有一项很有意思的、针对中高层管理者的「夫妻恩爱营」。「“夫妻恩爱营”希望帮助中高层管理者更好的经营亲密关系、经营婚姻。刚开始大家都不好意思参加，一般人不太愿意把家庭的事和工作场所关联起来，更别提把夫妻间的事带到公司来。但只要参加过的学员，都会觉得营会非常棒。因为生理差异先天就存在，因此男女间的思维模式和内心需求是非常不同的，“夫妻恩爱营”能帮助处于强压工作模式下的中高层管理者，更好得理解自己与身边伴侣的日常互动模式。」敏实集团的HR伙伴们说。

深化： 员工社会角色变化的必然选择

我们需要工作带来的报酬和价值感，也需要在组织内找到归属和温度。

除了创始人的情怀外，敏实全球化跨区域发展、员工主体社会角色的变化，也深刻促动其不断去深化、细化「全人健康」计划。

敏实集团现在员工的平均年龄是32岁。并且随着集团的全球化战略的快速发展，越来越多的中年骨干员工，被派驻往不同的城市甚至国家。但这个年龄段的员工，背后必然需要背负家庭的责任和义务。工作压力和照顾家庭的选择和矛盾，也日益凸显。

「比如我们的很多中高层管理者，和家人常年两地分居，每年和家人见面的时间很少。他们与同事说话的数量，也许是太太的50倍。」敏实集团的HR伙伴笑称。

职场中年人的身心健康，是近年被热议的话题。他们必须在工作和家庭间努力平衡、负重前行，即使面对压力和焦虑，也用一句「没事」轻轻带过。因为企业内喜欢提「成年人」的概念。情绪稳定是好员工、尤其是管理者的重要素质。

但生而为人，就一定是有多元感受的，会有情绪，身体和心理会生病。我们需要工作带来的

报酬和价值感，同时也需要在组织内找到归属感和温度。

《德勤2019中国人力资源资本报告》也指出：「在过去的五年中，与生产力、幸福感、加班和工作倦怠相关的问题不断凸显」，并提出了「领导社会型企业，以人为本进行企业重塑」的年度主题。而领导社会企业意味着：「**企业在创造利润并为股东带来回报的同时，他们还必须要致力于改善员工、客户，以及所生活社区的命运。**」

共赢： 企业与员工共同发展的理想国

敏实不仅为员工提供工作机会，同时提供「全人健康」的教练和陪伴。

实际上，当企业去关注员工的幸福感，去解决员工因为工作带来的家庭问题，去帮助他们更好的照顾父母、孩子、配偶，去支持员工和家人建立更好的理解纽带时，员工同样能够反馈更好的回报，推动公司的可持续发展。

管理学史中，有个经典的霍桑实验。这是1924-1932年，美国哈佛大学教授梅奥在霍桑工厂进行的实验。实验证明：当企业管理者更加关注劳动力在家庭、企业和社会中的人际关系时，更愿意倾听他们、与之交流时，他们的

整体生产效率也会更高。而德勤在第四次工业革命全球领导力调研中也印证了：首席执行官和企业领导者对社会影响和社会联系表示重视，以及这两个要素对于评估企业年度业绩的重要性。

敏实不仅为员工提供工作机会，同时提供了「全人健康」的教练和陪伴，这些行动渗透到了员工的职业成长、身心健康、家庭和谐、经济财富方方面面，并有效反馈在企业发展、人力资源管理的成绩单中。

这家1992年起于浙江宁波的汽车零部件公司，于2005年在香港主板上市，并已成为全球汽车零部件百强企业。目前，敏实在国内及日本、美国、泰国、墨西哥、德国、英国、塞尔维亚、捷克等海外，设有50多个销售或生产基地，客户涵盖全球30多个国家。

它始终保持与时俱进：在传统企业利润日益微薄的当下，它依然保持着每年较好的利润率；在市场面临人力成本日渐增高、企业员工流失严重的困境下，员工总体稳定率约为70%左右；在一些企业挣扎于产业如何转型提升时，它却已提前布局进军新能源电动车的研发……

在这里，一批批优秀人才被培育出来、并在此久任。他们为公司在不同阶段的发展，创造了无限价值。

敏实集团用以爱为基石的「全人健康」的爱和家的文化，构筑了企业发展的「理想国」。

敏实集团用以爱为基石的「全人健康」的爱和家的文化，构筑了企业发展的「理想国」。



敏实集团德国B2跑活动

北京发那科： 持续对员工好，是一种坚定的“选择”

一家制造业公司。这是在走进北京发那科之前，我们为它贴上的一个标签。

对于这家公司以及这家公司的员工，我们心中有自己的想象，类似“正经”、“认真”、“专业”这些词儿……当真正走进北京发那科时，我们感受更深的是真诚的笑容、开放的态度，以及不内卷的工作氛围……总之，更像是一个远离聚光灯的“幸福之家”。

他们自己的定位便是：一家“小而美”的公

司——企业和员工是一种共赢的状态，业务发展得很好，员工也很幸福。

如果要用一句话概括北京发那科的话，我想借用他们“客户为先，员工为本”的理念，这种理念之下，“持续对员工好”也成为了北京发那科一种管理共识，或是一个“执念”，更是一个坚定的选择。

当访谈时，会发现这些管理理念都有迹可循。



对长期主义深信不疑， 是“对员工好”的底层思考

业务运营的“长期主义”理念影响着北京发那科的人才管理理念。

为什么“持续对员工好”会成为企业的一个重要的管理导向？

最直接的原因恐怕是这家企业的性质。北京发那科机电有限公司是由北京机床研究所与日本FANUC公司于1992年共同组建的合资公司。一方是国企性质，另一方是日资，稳定和长期雇佣是两家企业共有的属性。

不过，更根本原因是，北京发那科一直以来都对“长期主义”深信不疑。

北京发那科对产品的品质有着极致的追求，这在北京发那科的企业文化核心价值观（严密、专业、责任、永续）中，我们不难感受到。

对客户，北京发那科坚持“长期守护”的原则。

“终身服务”这个词或许在我们购买很多产品时都会被承诺的一项服务，但事实能否做到则另

当别论，而北京发那科对客户的所有承诺是“玩儿真的”。

如果购买了北京发那科的产品，客户几乎不用担心“售后服务”，即使用户使用的FANUC产品已经停产多年，北京发那科也会囤积相应的产品配件，承诺即使客户最早期购买的产品（70年代的产品）遇到问题时依然可以维修。

业务运营的“长期主义”理念也影响着北京发那科的人才管理理念，企业认为组织内最大的资本是人。

北京发那科的校招已经持续了20年，也就是刚刚成立不久便开始了校招之路，访谈中受访者说“最近刚刚有员工在公司度过了20岁生日（司龄），这20年充分证明了企业对人的投入是值得的。”

企业坚信对人的投资才是长线投资。

2013年，北京发那科开始体系化地落实“持续对员工好”的理念，并搭建了整体回报体系，这个体系包括了有竞争力的薪酬、全职业周期的福利保障、定制化的人才培养体系、有温度的文化氛围。





“好”就是对员工负责

对人才选拔慎重的同时，北京发那科对人才的淘汰更为慎重。

人才选拔和培养的过程中，北京发那科一直秉承员工为本的“严进严出”和“对人负责”的原则。企业不仅对于人才选拔非常慎重，对于淘汰同样如此。

这也是北京发那科员工服务年限长久的一个重要原因。

■ 严进严出，以人为本

校招过程就是北京发那科“严进严出”人才选拔理念的一个重要体现。

北京发那科每年会招30-40人左右应届生，但

这三四十人却需要从20多个学校中千挑万选。

不仅是因为企业希望员工之间具有差异性，更是因为想要选出最适合彼此的人才，HR认为他们要对学生负责、对企业负责，因此愿意付出更多精力去寻找他们、培养他们。

企业希望找到真正适合企业文化的人。应届生的选拔一般会经历5~6个阶段，企业采用笔试、测评和无领导小组等多种方式结合的方式对学生进行评估。

选拔过程除了会关注学生的专业能力、认知水平，也关注学生的综合素质，包括沟通能力、团队协作能力、创新能力等。

最初几个阶段的面试，企业会在学校或是通过视频的方式进行，但是对于终面，北京发那科坚持让全国各地的学生到北京总部进行面试（总经理会参与其中）。让学生借助面试的机

会能够参观企业的体验中心和工作场所，进而更多了解和真切体验企业的内部氛围和文化。

由于担心长时间的面试或许会给学生带来困扰，企业在前期会与学生进行沟通，表明意图和想法。不过，在沟通过程中，企业通过调查也了解到部分学生的想法：对于能特别快拿到Offer的企业，学生表现得更为慎重。

对人才的选拔慎重，北京发那科对人才的淘汰更为慎重。

企业期望“所有员工能与企业一同成长”，因此愿意对员工的成长进行投资，包括学习资源、培养项目，也非常注重主管在人才培养方面的精力投入。

即使是经过培养仍无法胜任的员工，企业也会帮助员工一起探索寻找适合的岗位，除非确定真的不适合企业的环境和文化，才会建议员工另外寻找机会。“对人负责”的理念时刻敲打着HR和管理者。

■ 对人负责，“延迟”定岗

企业对人才的慎重，不仅体现于人才选拔，更体现于人才的定岗安排。

通常情况下，在校园招聘时，员工的岗位甚至是发展路线基本已确定，但在北京发那科校招过程中，企业并不会对应届生定岗，而是通过一年的培养，双方充分了解了再定岗。

对于学生，“延迟定岗”最初或许会有些困扰。但实际上，北京发那科却是基于员工的长远发展而考虑。

- 因为在校园宣讲的过程中，HR发现：尽管他们会尽可能通过视频和讲解向学生介绍企业的架构和岗位信息，但学生对岗位的感知仍有限，认知模糊。

- 另外，企业也认为，学生最初对自己的职业选择判断也并不一定准确，他们对自己的认知和了解并不一定准确。对员工的职业发展负责，也是北京发那科一直在坚持、并努力去做到的。

因此在校招过程中，北京发那科在最开始只了解学生选择的大概的岗位方向，通过后续的培养期和充分的轮岗让学生对岗位有充分的认识和了解后，再做出判断。在培养过程中，导师、管理者和HR也会对学生进行观察和评估。

经过一定阶段的培养，通过定岗述职（所有员工分享培养阶段自己的收获和感受、对岗位的认识）才会定岗。在这个过程中，企业会进一步了解学生的学习能力、逻辑能力、性格、岗位意向等等。

最终，基于所有相关者的评价，以及与员工的沟通，然后定岗。员工未来依然可以根据自身能力、意向变化来调整岗位。

"好"就是提供全职业周期的培养

"Mars锻造计划"让应届生更专业，也为他们的横向发展奠定基础。

在北京发那科，"专业"是核心价值观之一。在员工成长的路上，企业也鼓励他们在自己的专业岗位上纵向深耕，同时也鼓励员工横向打开、提升综合素质，成为"T"型人才。

基于这种理念，企业会为员工提供全职业周期的培养支持。"Mars锻造计划"是应届生新员工加入北京发那科后获得的第一次系统化专业化培养。

Mars是英文火星的意思，同时是希腊神话中的

战神，北京发那科旨在通过"Mars锻造计划"培养一批招之即来、来之能战、战之能胜的中坚力量。帮助刚刚踏出校园走入职场的应届生们顺利完成从学生到职场人的蜕变。

一年的带薪培养计划中，包含4个阶段——启航、导航、续航、领航。

各个阶段，北京发那科会为应届生量身打造丰富的课程内容，设置文化熔炼、轮岗、实习、培训等实践环节，将理论与实践相结合，让新员工快速成长。

■ 启航

在启航阶段，如同校园的班级集体学习，企业将所有的应届生员工集中于总部，进行集训。



这个阶段的培训形式以课堂为主，培训内容包括企业文化、职业化训练、专业知识……通过这个阶段的培训，企业希望帮助应届生员工完成从校园到职场的过渡，以及对企业的认识和融入。

最重要的是，通过班级，也能加强不同区域不同部门同事的联系，为他们将来走向职场的工作协同建立良好的关系基础。

■ 导航

在导航阶段，员工开始走向岗位，走进业务。主要形式则是通过轮岗，到各部门实习，让员工从课堂中走出来，接触每个岗位的工作场景和业务链，从生产场景到客户使用场景，了解产品通常会出现的问题、客户通常提出的挑战等等。

导航阶段也是为员工定岗的重要过程，通过启航和导航两个阶段、四个月的学习和了解，企业会对员工定岗。

■ 续航

从续航阶段开始，员工开始进入接触自己的部门，各部门主管会根据员工情况和需求进行定制化的带教、匹配相应资源。

如果说之前的学习是通用知识，那么进入各部门之后，主管会基于具体的工作流程、工作问

题进行指导，例如如何响应客户问题和需求。续航阶段一般会持续3个月左右。

■ 领航

在前三个阶段，通过理论和实践，员工已经有足够的输入，因此在最后领航阶段，员工将会回到自己岗位的所在地，企业会为员工配备专业导师，在导师的陪同下，可以直接接触客户。对应届生而言，北京发那科的客户群体的层级和专业能力也是他们能力快速提升的重要资源。

完整4个阶段的培养需要1年时间，而且是1年的“带薪培养”，在整个培养阶段，每位员工几乎需要在5位导师（专业导师、职业导师、培训导师等）的帮助下获得成长，提升专业性，**企业也将之称之为“5拖1”培养模式。**

不过，“Mars锻造计划”只是员工培养发展的起点，在未来他们成长的道路上，不同的转型期，北京发那科也会有不同的培养支持，例如“菁英计划”、“精锐计划”等。总之，企业希望员工能够与企业一同成长。

通过这个阶段“费时费力”的培养，企业的初衷不仅仅是让应届生转型为专业的人才，更是希望为员工接下来的横向发展做好铺垫。

“Mars锻造计划”中的新员工来自各个岗位、不同分公司，长时间的一同学习时间能够强化员

工之间的“同学情谊”、团队融合，为以后走向工作岗位的协同、互相学习，进而为以后的横向发展奠定“关系”基础。

“好”就是让员工快乐工作，健康生活

一路有你陪伴，为你守护周全。

“快乐工作，健康生活”是北京发那科提倡的一种工作理念和方式。

在北京发那科看来，“快乐工作”是员工高效工作的一项重要基础，也是员工长期健康的一项保证，**企业因此而注重打造健康的职场环境**——除了岗位的连接，企业希望通过各种活

动将“点状”的员工都能紧密连接起来，为期1年的应届生培养的一个重要作用也便是加强连接与协同。

为了推进员工之间的连接，企业会调整员工的激励方式，例如原来对优秀员工的是物质性奖励，而现在企业则转变成学习活动类型的激励，例如“F+SiXiang游学”——让各部门的优秀员工一起走出企业，一起进行跨界学习。

同时，企业也意识到“快乐工作，健康生活”的另一个基础条件是：员工不为生活烦忧，正如北京发那科所说的那样：**一路有你陪伴，为你守护周全。**

因此，在员工福利方面，北京发那科为员工提供了全面保障——全生命周期、全家庭性、全健康流程的福利。



- 全生命周期：尽管员工在企业只是阶段性的，但北京发那科为员工提供的福利能够保障员工整个职业周期，甚至人生各个重要阶段。
- 全家庭性：企业会围绕员工的家庭为员工提供福利，尤其是医疗保障会覆盖员工的父母、配偶、子女。例如会为员工的父母提供年度体检、补充医疗、意外伤害，为子女购买重疾险、补充医疗、意外伤害。
- 全健康流程：北京发那科不仅会为员工提供充分的医疗保障，也关注员工的健康预防和疾病发生后的福利设置，例如通过提供健身房等运动设施、营养均衡的食堂、EAP服务等方式保障员工的身体和心理健康。

在设计福利方面，企业的一项困难是：员工服务期长，使得北京发那科的员工“五代同堂”，而且对于已退休的员工，企业的福利依旧会覆盖。这意味着企业的福利设计要满足20~70岁员工的需求，这并不是一件容易的事情。

对于此，北京发那科从目前社会最大的三项压力点出发来设计企业福利——住房、养老、医疗。

住房方面，为员工提供住房补贴和公租房等；养老方面，为员工购买补充养老保险；医疗方面，为员工购买重疾险、体检、意外伤害险，

以及年度体检健康基金（与员工就医相关的其他灵活开销）。

好≠无要求

员工要跟上企业前进的步伐，高价值带来高回报，共同进步共同成长。

“家文化”一直伴随着北京发那科，企业也一直致力于打造一个“温暖的大家庭”。因此，“员工福利好”也成为了企业的一个标签、一种优势。

但是公司毕竟是要创造价值的社会单元，公司与员工是共同创造价值的契约关系，因此在企业逐渐发展的过程中，尤其是开始社招时，企业也担心“家文化”可能带来的一些负面影响，让曾经的优势演变成为企业的短板——对员工关爱会让员工误以为是无底线的宽容，进而懈怠自己的责任。

因此，北京发那科也曾想对企业进行变革——淡化“家文化”。

但是通过对员工的调查和了解，企业发现“归属感”对于员工而言很重要。也在实际的发展过程中发现“对员工好”并不与业务成绩相冲突，相反“坚持对员工好”能促进员工与企业共同进步，进而保持市场优势。

因此，“客户为先，员工为本”的理念不能变，要持续的为员工好、对员工好。

尽管北京发那科不主张“淘汰”，不搞末位淘汰，但也不意味着“淘汰”不存在。企业与员工达成共识是，对员工好，也对员工有要求——

跟上企业前进的步伐，高价值带来高回报，共同进步共同成长。

对此，受访者总结道：**持续对员工好，永远不变。这，是北京发那科坚定的“选择”。**



PART 5

HR团队的自我“革新”

中外运：1000家子公司的集团企业，HR如何改造自己？

新能德：“双BP”模式，让业务和HR更紧密了

中外运： 1000家子公司的集团企业， HR如何改造自己？

“运万物，连世界，创生态，以物流成功推动产业进步”，这是中外运引以为傲的企业使命。

你看那公路里穿梭的货车、江海中行驶的船舶、铁轨上呼啸而过的中欧班列、天空间翱翔的飞机，一条条穿行的物流线路，将世界连接，将产业上下游连接，将“人-货-场”连接。在这个万物互联的时代，物流显得尤为重要，物流方式也在发生着巨变。

中外运（全称“中国外运股份有限公司”）是招商局集团物流业务统一运营平台和统一品牌。

作为一家有着70载历史的大型央企，中外运载誉满满：5A级综合性物流企业、2019中国智慧物流创新引领企业十强、中国物流企业综合竞争力100强第一名、中国最大的货物运输代理公司之一……

在疫情黑天鹅冲击中，中外运依然实现业务逆势上升：2020年实现全年营收850亿，同比增长8.86%。2021年一季度，营收更是同比增长76.42%。

蓬勃生长的喜悦背后，同时也在孕育着更新更大的挑战。

一方面，日益VUCA的外部环境带来了“向内的压力”：“接下来的日子，我们会看到一个陌生的世界，经过一段充满不确定性和不安定因素的时期，需要我们进一步增强机遇意识、风险意识，在危机中育新机，在变局中开新局成为我们唯一的选择”，2021年2月9日，中国外运董事长李关鹏在2021新春致辞中这样说。

另一方面，业务的快速发展也带来了“向外的张力”：截至目前，中外运员工规模已达3.8万人，网络覆盖全国32个省、自治区、直辖市，境内企业超过1000家。全球有77个经营网点，分布在39个国家和地区。70年历史的中外运，业务丰富、网点诸多、组织架构也非常复杂——在中外运的组织架构中，既有各类职能部门，又有各类事业群、事业部；既有境内的各大专业子公司、各层区域子公司，还有诸多境外子公司。

两者交织牵引，对中外运的组织能力提出了新要求：

这样一家组织架构、业务单元复杂的大型央企，如何保证既能集中平台资源办大事，又能

保障不同层级、不同专业的业务单元能灵活应对客户和市场，进而让“听见炮火的人来呼唤炮火”呢？

人力资源部的“创变”实验

中外运是按照“平台型组织”的逻辑，去建构和运营人力资源的三支柱。

上文提出的问题，也是诸多发展到一定阶段的企业面临的共同挑战。

“平台型组织”是近些年频繁跃然纸端的答案，甚至有声音呼吁“组织模式已经进入平台纪元”。这也是中外运人力资源部自2019年初，开始在人力资源业务领域变革实践的方向，目前已经取得了有效成效。

2021年，盖雅学苑走进位于北京的中国外运总部大楼，与中外运的HR进行了深度访谈，探索中外运人力资源部的自我革新实验。

转型前的症结

如此复杂的业务单元和组织架构背景下，中外运的人力资源部架构也很复杂：

原本在中外运，从总部到各类子公司，都会设

置相应的人力资源部；即便没有设置，也会在综合管理部设置人力资源职能。且这些不同层级公司的人力资源部，主要是按照传统的人力资源六大模块运转。

“比如在北京，我们有十几家公司，每个公司的HR同事都要办社保，安排发工资和做员工关系。这样会导致事务性工作没有规模效益，专业性工作又缺少对于业务一线的高效赋能。”受访者说。

这种运营方式，还会导致很多其他问题，比如：

- 1. 原本可以共享的资源，被重复建设了；
- 2. 很难形成规模化效应，集中力量干大事；
- 3. 人力资源部的服务标准无法统一；

- 4. 部门墙造成了纵向和横向的协作壁垒；
- 5. 人员陷于事务性工作，专业能力难以提升；
- 6. 人力资源的数据质量参差不齐、无法保障。

如何进行转型？

著名组织变革专家卢因（Lewin），把变革分为三个步骤：“解冻—变革—再冻结”。

在中外运的人力资源组织转型中，也需要先打破原有的总部和各子公司人力资源部各自运营的边界，再重新设计人员的工作内容和职责要求，最后重塑为“人力资源三支柱”的结构。

中外运是按照“平台型组织”的逻辑，去建构和运营人力资源的三支柱：将总部及各级公司人力资源部可以共同的“共用件”抽离出来整合成



中台，一个个前端可以根据业务需求，独立、灵活、快速地调用这些“共用件”资源、甚至可以进行本地化塑造。

中外运将专家中心（COE）和共享服务中心（SSC）打造成精简而强大的“**强中台**”，将HRBP定位成深入扎根到业务一线的大量“**小前端**”。其中COE聚焦专业化解决方案的提供，SSC聚焦人力资源事务性业务的规模化处理；HRBP聚焦根据业务需求，对COE提供的解决方案进行积木化抓取。

如此一来，就可以去除前后台重轮子的浪费，鼓励大家去中台根据需求灵活筛选武器、呼唤炮火。

中外运目前拥有3.8万名员工，他们分布在世界和全国各地，分布写字楼、仓库、港口、码头，分布在公路里穿梭的货车、江海中行驶的船舶、铁轨上呼啸而过的中欧班列、天空间翱翔的飞机，他们串联起了物流的每一个端点，撑起来了中外运的伟大使命。

“让所有员工都享受同样的、专业的、高效的、有温度的人力资源服务”受访者用这句话解释人力资源系列变革的出发点，并将这句话提炼为人力资源部的品牌主张。

而变革的HR三支柱，彼此协作，正好践行了中外运人力资源部的品牌主张。

COE输出“同样、专业”的人力资源解决方案；

SSC提供高效的人力资源服务；HRBP和业务紧密连接，感知业务的脉搏，同时向业务传递人力资源的温度。

HRBP： 在“强中台”赋能下，深入连接业务

COE的角色相当于买菜，HRBP相当于点菜，HRSSC相当于做菜。

HRBP好比人力资源部的前线尖兵，也像组织的毛细血管。他们扎根沉浸于业务中，感知业务的脉动，发现业务的需求，并在与中台的强连接中，将业务视角的感知、洞察和思考传递给组织。

作为人力资源部的业务触角，HRBP非常重要，但转型难度也很大——**“转型最大的难度，或许就是HRBP的新角色胜任”。**

COE专家团队主要来自总部，在中外运人力资源管理扎实的体系化基础支撑下，难度并不大。HRSSC团队以总部为主，也有部分分布在子公司单元，但拥有完善的流程梳理和工具支持下，也不会有太大胜任难度。

HRBP却完全不同：他们人数最多，且完全分布在各大业务前线，且主要由各大子公司原本的人力资源部门的单一模块的HR转型而来——

需要从过往的人力资源单一模块的工作内容，转型为全模块的人力资源业务伙伴。

如何解决赋能HRBP应对新角色的挑战？传统的思路一般是通过培训提升能力，但受访者更多是从角色的责权设计去思考——“如果COE和SSC能够给予足够强的支持，HRBP的工作难度就会小很多。”

“强中台，小前台”的平台化思路就在这里体现：在三支柱的协作中，COE提供的解决方案，不仅要做到专业化，还要做到积木化。

比如中外运有自己的职位体系，那COE需要将所有的招聘工具、绩效考核工具，全部拆解到每个序列的不同层级。HRBP只需要根据所有业务单元现状，进行选择组合即可。而HRSSC，则会去帮助HRBP将其所选择组合好的方案，进行标准化、规模化执行。

“可以这样理解，COE的角色相当于买菜，HRBP的角色相当于点菜，而HRSSC的角色相当于做菜”，有了COE和HRSSC提供的足够强大的中台支撑，HRBP的专业难度和工作繁杂性，都会大幅度降低——他们可以将更多的精力，投入在深入业务感知脉搏、了解需求、发现问题，并及时反馈给COE和HRSSC所组成的中台团队。

SSC： 借助数字化，有效提升运营效能

“也许在未来，SSC可能会转型为数据中心，聚焦于数据的洞察和使用”。

在中外运，数字化转型先于HR的组织变革，它甚至是牵引HR进行组织变革的关键因素。数字化转型也是HRSSC规模化、标准化操作的重要工具基础。

经过一年半的运作，中外运人力资源共享服务中心的运转，已经取得不错的成果：

HR效率提升：HR服务的运作效率明显提升，其中入职效率提升30%，HR服务支持比提升30%，发薪流转率提升30%。并且，这是建立在单名HR支撑服务的员工人数明显增多的基础上——原来一位HR服务125名员工，现在这个范围提升到了200名。

数据质量提升：通过将数据的操作层级上移，以及重塑HR业务标准化流程和专业分工，数据准确率目前可以达到98%以上。

中外运的数字化转型分为线上化、数字化、智能化三个阶段，这三个阶段是交叉前行，分别都取得了一些成果。目前部分关键成果包括：

实时考勤：与盖雅工场合作，实现考勤数据的统一、实时呈现和员工的自主管理。“考勤可能

在整个HR里看起来没那么起眼，但对于共享中心非常重要，一方面它能收集很多员工行为的数据，这些数据积累对于下一步优化劳动力的结构和配置非常重要；一方面考勤数据会支撑到算薪，薪资是员工最敏感的因素，一旦有问题，就会非常麻烦。”受访者介绍。

员工自助服务终端机：员工可以通过分布在各个办公网点的终端机，自助开具证明、自助查询政策、自助投递文件、自助领取物品、自助办理入职手续、自助印制工卡等。

员工智能客服：智能问答机器人可以为员工提供各种人力资源管理政策、制度的查询，比如休假、五险二金、员工关系等，同时根据所在地区、公司的政策差异，提供定制化的问答服务，解决员工问题。

自动流程机器人：员工关系、薪酬、社保模块的统一操作，实现入离调转、薪酬变动等流程的线上化及移动审批。

移动招聘、移动绩效：实现了招聘及绩效工作全流程移动端管理。

“运智汇”移动学习平台：目前，中外运的移动学习平台已经储备了3000多门课程，其中80%来自内部讲师贡献；平台日活3000+，约覆盖8%的员工。移动学习平台采用积分制，员工还可以通过分布在各个办公点的终端机，用积分兑换各种小礼品。

人力资源BI平台“运才报”：中外运将自己的人才画像及数据库，通过BI平台“运才报”进行呈现，方便高管通览人才全貌。

智能流程看板：通过视觉化的展现形式清晰直观地呈现出核心运营数据的分析结果与趋势，管理者借助服务看板能够实时监控全国各区域公司数据系统处理的情况。

在这个技术快速颠覆的时代，工具的想象空间越来越大，对组织形态、工作方式、思考方式的影响也越来越大了。在中外运，数字化工具在前期牵引着组织转型，中期支撑着新结构的运转，后期依然会继续引领着组织前往新的方向发展。

“也许在未来，HRSSC的大量操作可以实现完全自动化，SSC可能会转型为数据中心，聚焦于数据的洞察和使用”，受访者说。

COE： 既抓“员工个体发展” 又要“转为组织能量”

平台的课程内容体系可以与企业的任职资格体系、人员成长、组织发展方向实现挂钩。

COE专家中心重点聚焦人力资源解决方案的设计和输出，包括招聘、绩效、人才发展、知识

管理等等。COE的职责设计中，即会根据组织战略需求，去设计员工个体层面的激励和发展，还会思考如何将员工的能力提升、转化为组织层面的知识能量。

重点介绍中外运COE在任职资格体系和知识管理两大方面的特色实践。

1. 清晰透明、以结果为导向的任职资格体系。

在为校招准备的企业介绍视频中，李灏源非常自信地表示在中外运，任何人的晋升发展都是清晰透明的。之所以敢这么说，是基于中外运清晰透明的任职资格体系设计。

清晰体现在：中外运将任职资格体系，细分为12个具体的维度。这些维度考虑是尽量量化，即使必须定性评分，也会把评价标准描述得非常细致，减少考评模糊点。“以结果为导向”是这一体系的重要特点——“我们只看你输出的客观结果，不看你会做什么”。中外运也会根据组织的需求变化，不断迭代任职资格体系的设计。

透明体现在：中外运的人资资格体系是面向全员公开的。而且每年盘点时都会告诉每一个员工，他在这个岗位的现状是什么，岗位对人才的要求是什么，即将晋升的岗位要求是什么。这样不但能保障足够透明，还可以牵引员工向组织期望的方向发展。

2. 强学习的文化，做好组织知识管理。

从企业的整体持续发展需求看，不仅需要员工成长，更需要将员工的能力提升、转化为组织的能量，知识管理就变得非常重要。

在前文提及的中外运任职资格体系12个维度中，知识便是其中之一，且占据了30%的绩效比例。

中外运的“运智汇”学习平台，运作非常成功，它很好地实现了组织内部知识的分享、沉淀和管理。

推动符合需求内部课程生产：平台目前积累了3000多门课，其中80%来自内部讲师自制。为了推动内部知识生产，人力资源不仅发起了微课大赛、内训师大赛等各类活动，并将知识分享活动与组织内高级别员工的任职资格要求相关联，互相支撑。

这样带来的自然结果是，平台的课程内容体系，可以和任职资格想要牵引的人员成长、组织发展的方向实现挂钩。

鼓励员工学习：课程学习同样与员工的任职资格要求挂钩，同时学习行为还能沉淀为平台上的个人积分，积分可以和智能终端的礼品兑换打通。目前，平台的日活保持在3000以上，约占员工人数的8%，特定的活动期间，日活可达到7000-8000。



文章开篇提及了中外运董事长李关鹏先生的2021新春致辞，复盘极不平凡的2020时，董事长尤其点名了人力资源部：

“用‘以奋斗者为本、以价值创造者为本’的人力资源体系和‘客户为天、价值为根、创变为魂、奋斗为本’的创变文化，进一步凝聚了发展的内生动力。”

人力资源部自我改造的出发点是“为所有员工提供同样的、专业的、高效的、有温度的人力资源服务”，带来的自然结果是“为前线精兵提供足够的炮火、赋能‘奋斗者、价值创造者’”。其最终要前往的终点则是，通过创变，为这家紧随新中国成立的组织，提供可持续的“发展的内生动力”。

新能德： “双BP”模式，让业务和HR更紧密了

低碳和环保主义盛行下，「电池」近些年成为了热门能源。无论是与我们息息相关的电子产品，还是大势所趋的新能源汽车，它们的更新迭代都离不开电池的发展。成立于2009年的东莞新能德科技（下文简称“新能德”）的核心产品便是锂电池。

处于行业发展的风口之上，新能德近些年发展迅猛，其研发制造锂离子电池广泛应用于智能手机、平板电脑、笔记本、穿戴产品、移动电源等领域。目前现有员工1.2万余人，年产值80多亿元。

业务的发展牵引着企业人才的引进和迭代，更对人力资源管理能力提出了新的要求，需要人力资源真正成为战略伙伴，站在公司战略层面思考企业未来的人才布局和结构。与此同时，新能德的数字化转型开始从理念到布局落地，优化了HR工作结构，也使得企业人力资源管理的能力短板被呈现了出来。

正是在这种情况下，受访者在2019年加入了新能德，管理这支40多人规模的人力资源团队，「如何让HR更强有力地支撑业务」是她工作的重要目标之一。



数字化倒逼HR结构转型

从「事后管理」转变为「事前管理」。

「智能工厂」是新能德的关于未来的畅想，也是正在践行的理念。

他们希望用数字化的方式管理，在线上打通组织内人与人的连接。从企业整体蓝图出发，新能德各部门开始从不同维度布局数字化转型，HR团队也不例外。新能德人力资源部的数字化转型想法萌生于2017年，希望能够基于客户的需求，打通HR各职能的工作，实现全流程的数字化管理。2019年，HR数字化转型开始从理念走向落地。

在新能德看来，落地方案要回答好「选择数字化转型，真正能为企业带来什么」的问题——真能解决业务的痛点？还是停留在跟随潮流引进系统的数字化转型的表面？

新能德的答案当然是前者，对于他们，找到业务痛点不仅需要思考眼下的问题，更要思考公司未来的战略、行业的发展将要面对的。这决定了HR数字化转型方案的深入程度，例如目前选择的系统是否能够支撑3~5年后的业务战略？能否根据业务需求持续升级？

基于这样的“以终为始”的理念和思考，新能德与盖雅工场合作，开启了智能考勤管理系统项目。因为，对于新能德这样一家技术驱动的大

型制造型企业，智能考勤管理系统是数字化转型的首要切入口，也是重要的“地基”。

智能考勤系统上线运营步入正轨后，很快便得到了积极反馈。智能考勤管理系统不仅改善了员工的用户体验，还优化了HR团队的工作内容结构。

随着系统的上线，HR运营团队原本的事务性工作大大减少——以往，HR运营团队70%考勤相关的工作被管理系统取代，大大提升了工作效率。这也蕴藏着新能德对HR团队的更大的期望。**考勤的工作更加精简后，HR应有更多的时间走到业务前端，响应业务需求——在业务未发现和提出问题前，更及时发现和解决问题，从「事后管理」转变为「事前管理」。**

「双BP」模式

HR需要真正地走进业务，同时也需要让业务更懂HR。

从「事后管理」走向「事前管理」，对HR而言，要面对不仅是工作内容和结构的变化，更是能力要求的变化。

「成长」成为了新能德HR团队的一个迫切需求——**从过去依赖于HR知识地图和经验的「事后管理」向与业务对话和沟通协作的「事前管理」迈进。**

这种变革要求HR具备崭新的知识体系和能力框架：与业务对齐、沟通协作、数据分析，甚至同理思维等等。

提升这些能力，意味着HR需要真正地走进业务，同时也需要让业务更懂HR。**「双BP」模式也正是在这种期望下孕育而生**——各业务部门挑选一位同事担任本部门兼职的HRBP，HR派出资深COE团队向前一步走进各业务部门，对兼职HRBP赋能，双方共同承担起HRBP的角色，新能德将这种模式称之为「双BP」模式，一个角色两个岗位来承担。

COE直线汇报于HR管理者，虚线汇报于业务管理者；而业务中的HRBP直线汇报于业务管理者，虚线汇报于HR管理者。

注：如何从业务选拔「兼职的HRBP」？

对业务部门同事而言，「成为所在部门的HRBP」意味着被认可，甚至是成为储备干部的一个信号。因此，在新能德，找出愿意兼职HRBP的业务伙伴并不难，但困难的是要找出最合适的人。

为此，在业务挑选BP的过程中，HR会提供一系列参考标准，主要包括：

1. 对本部门业务和人员都非常熟悉，经常

参与部门决策；2. 擅长与人打交道，在部门内有良好的人际关系，对人才管理与发展有一定见解；3. 对HRBP工作充满热情并愿意主动奉献个人业余时间投入各类项目；4. 热爱学习，积极上进，公正客观，执行力强。

传统意义上的HRBP往往需要完全承担所负责业务部门的人力资源相关工作，HR其他部门为其提供支持。

但在新能德，HRBP是来自于没有HR专业基础的业务人员，且是“兼职”，其主要职责仍在于业务。

因此，就HRBP的人力资源专业能力和精力而言，很难完全支撑HRBP的角色。

对于此，新能德让资深COE团队走进业务，每位HRBP能得到一位“专属COE”的支持，HR可参与业务会议，HRBP也可参与HR团队的会议和相关培训。

进而拉通了HRBP和COE双方的工作，既让HR更了解业务的真实需求，也让业务真正学会站在人力资源发展的角度思考本部门人才的管理与发展。

培养：训战结合，双向赋能

通过复盘反思、分析总结、提炼优化，促使思考判断、沟通协作等综合能力螺旋式上升。

「双BP」模式开始前，新能德已经开始了针对HR的培养，这也为之后的「COE走进业务，为BP赋能」充分奠定了基础。在有限的资源下，为改变HR团队能力参差不齐的现状，提升HR团队的综合能力，**针对不同发展阶段的HR，新能德制定了三个阶段的培养计划，分别为雏鹰、幼鹰和飞鹰计划。**

1.雏鹰：针对新加入的应届毕业生或社招的浅资历新人。企业会为他们提供人力资源领域的基础知识培训，促使他们了解并专注于当下的工作，从生手变成熟手。

2.幼鹰：针对具有3~5年的经验的HR。在雏鹰培训的基础上，企业希望他们不仅需要把日常的工作做好。而且要在基础之上分析、总结、提炼、优化、沉淀经验，能够帮助和带领雏鹰成长。因此，会为他们提供有关判断力、分析力等方面的综合性课程。

3.飞鹰：针对更资深更专业的HR，如HR团队的管理者，他们往往具有丰富的HR专业能力，更需要走进业务，与业务管理者直接对话，需要提升和高层对话的能力。因此，他们的培养主要是通过项目历练来完成，进而也让综合统筹的能力得到提升。

培训前，为了更好地了解每位HR的能力现状，尤其是自身的短板，新能德采用了「测+评」的方式。

一方面，通过一些关于性格、领导力等专业的测评工具，对每位HR进行测评，找到自己优势和短板；另一方面，为了更加客观和场景化地评估，企业也会参考主观评估的结果，在日常工作中发现问题和结果。

通过综合评估，帮助HR们更加全面、客观地了解自己。进而在培训和项目中，更针对性地设定提升方向和目标，并刻意训练。

另外，针对人才培养，新能德一直倾向于「训战结合」的方式。在培训的基础上，「双BP」模式进一步强化了培养中「战」的部分，让COE和HRBP在具体工作和角色中「训练」——通过复盘反思、分析总结、提炼优化，促使思考判断、沟通协作等综合能力螺旋式上升。

HRBP和COE团队日常的工作协作潜移默化地推动了双方的成长：

- 从业务中选拔HRBP，并由HR团队对其进行“培养”，以在具体的人力资源工作中增强业务部门的人才管理意识。改变之前「HR是外人」的局面，促使业务深入了解HR、懂HR。
- COE走进业务部门，为业务中的HRBP提供人力资源管理的专业支持的过程中。这个过程中，HR将能逐渐提升自己直接与业务对话的能力。

力，进而与业务部门建立信任，获取更高的认可。

- 在COE和HRBP协作的过程中，COE也能跳出自己原有的专业领域，成为HRBP在人力资源领域的帮手，这意味着，HR不仅需要在专业领域纵深发展，同时也需要学习了解其他HR领域，培养更加综合的思考力。

考核：业务和HR共担人才指标

让业务负责人能够动态了解HRBP的工作，进而更加客观地评估HRBP的工作表现。

虽然HRBP的选拔工作主要由业务管理者推荐和决定，但每位HRBP不仅会有3个月的试用期，而且HR也将参与HRBP年底的工作考核，HRBP需要对本部门的人才指标负责。

HRBP三个月的“试用期”内，HR伙伴也会观察每位HRBP的表现，是否有资格成为一位BP。例如，在与COE团队合作的过程中，是否在人才管理相关工作上投入时间，积极推进。

如HRBP表现不佳，HR团队有权“退回”，要求业务部门重新选择。针对各业务部门的人力资源指标结果，HRBP和COE要同时对这些指标结果负责。如人才准备度、人才流失率、员工满意度等等。

因此，年末绩效考核的过程中，HR负责人和业务部门的负责人，将进行“互评”——**业务负责人会对专属COE进行评估，HR负责人对来自于业务的HRBP进行评估，互评结果并将占据最终结果一定权重。**

在人力资源工作具体推进的过程中，新能德一直秉承“信息透明”的原则，公开各部门的推进结果，以更及时地激励和推动HR工作的开展，让业务负责人能够动态了解HRBP的工作，进而更加客观地评估HRBP的工作表现。

结果：HR和业务的粘性更强了

通过“双BP”模式，业务和HR的沟通更加频繁，信息理解也更为透彻。

「积极和忙碌」是COE和HRBP的日常状态。

通过「双BP」模式，新能德的HR力量得到了很大的提升，HR和业务粘性也因此增强，更能理解对方，更会换位思考，进而让HR工作的开展也更加顺畅。

首先，改变了以往「互相不知对方在发生什么」的困境。双BP模式下，HR和业务会互相参与对方部门的会议，通过会议，双方都能互相了解决策制定的过程，拉通问题。

其次，业务对公司人力资源管理政策的理解度加深了。以往人力资源理念主要向业务部门负责人传递，沟通频率低，信息理解不充分，传递滞后。而现在，通过「双BP模式」，业务和HR的沟通更加频繁，信息理解也更为透彻，通过HRBP，人力资源政策也能快速传递于业务的每一级机构，让大家再工作中更容易、更快速地达成共识。

而且，由于COE和HRBP共同承担着相关HR项目的目标，也让业务团队和HR之间的整体意识增强了。

但同时，受访者也表示：没有最好，只有更好，与一年前相比，虽然企业的HR力量都有很大的进步，同时也有提升空间，并持续存在。

这种理念实际上与新能德的管理文化和业务发展状态是息息相关的。

「批判」、「挑战」、「刨根问底」，这些词基本上都是以褒义词的身份出现于新能德的文化氛围中。在新能德业务飞速发展和不断变化的状态之下，HR团队也需要是持续奔跑、更加精进的状态。



扫码订阅
盖雅学苑更多知识期刊



盖雅工场是一家提供全球劳动力管理云服务的中国公司，以「科技让劳动力更高效」为使命，通过劳动力管理和灵活用工云平台，助力下一代劳动力的数字化转型。盖雅工场专注于解决企业在劳动用工方面的四个问题：「需要多少人」「怎么找到人」「实际多少人」「干得怎么样」。目前，盖雅工场的客户分布在全球 24 个国家与地区，每天，全球 1,500 余家客户的 500 余万员工使用盖雅提供的服务。盖雅工场成立 2009 年，总部位于苏州，在北京、上海、广州、深圳、杭州、武汉，及加拿大温莎等地设有分支机构。投资方包括 GGV 纪源资本、腾讯、老虎、华平、经纬、EDBI 等。

劳动力管理，盖雅搞得定。

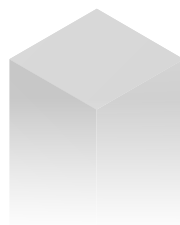
更多信息请访问www.GaiaWorks.cn

或拨打 400-629-6868。



盖雅学苑是盖雅工场旗下的，专为愿意思考的HR打造的，客观、深度的知识输出和连接平台。盖雅学苑旨在提供理性、深度、前瞻的人力资源思考和洞见，通过创造并分享人力资源知识内容、挖掘人力资源运营及劳动力管理实践、整合和连接资源，以社群、沙龙、课程等形式，助力企业人力资源从业者更高效。

目前盖雅学苑能够承接各类人力资源和组织调研，人力资源最佳实践报道以及人力资源课程开发等。通过挖掘实践、分享洞见，与愿意思考的HR一同成长，为中国企业人力资源探索之路赋能。





关注盖雅学苑公众号
与愿意思考的HR一同成长

采写编辑：盖雅学苑

版权所有：盖雅工场

案例访谈联系：academy@Gaiaworks.cn