

2023

Think with Gaia

WWW.GAIAWORKS.CN

聚焦人效 Efficiency 重塑组织

典范企业管理实践
案例集 **第二辑**



GaiaWorks
盖雅工场



盖雅学苑
Think with Gaia

更多免费行业报告

并购家

www.ipoiipo.cn

A GREAT WORKFORCE **Gaia WORKS**

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费



典范企业管理实践

逻辑的力量，精神的价值



目录

CONTENTS

01

以运营思维促进人效提升

招商积余：百年企业如何盘活10万员工的效能·P06

绿城服务：用制造业思维，解构服务业用工管理·P14

融创服务：组织加速，从精益管理员工的时间开始·P21

02

让敏捷成为一种工作方式

格拉默：让敏捷成为一种工作方式·P28

佛吉亚：激活员工，共创高效能组织·P35

THINK WITH GAIA

03

组织灵魂与员工活力

拜尔斯道夫：组织有灵魂，先让员工有活力·P42

crocs：我们希望员工天生自在，又野心勃勃·P48

04

经营人才，重塑HR价值

宝爱捷：用运营思维，加速人才培养·P56

南都物业：如何让校招生的出苗率达到80%？·P63

05

业务驱动的数字化转型

7-Eleven：“统治”华南30年之后，如何向内要效率·P74

施耐德：让HR成为数字化产品的设计师·P82



扫码订阅
盖雅学苑更多知识期刊

写在您翻阅前

典范，即企业眼中的标杆和优等生，分析和学习他们的经营管理之道，往往是取胜的捷径。

但我们却很难看见优等生的全部，只能获悉和萃取他们某一独特的过人之处，弥己之短。这恰恰是我们访谈企业最佳实践，制作《案例集》的初心。

第一辑发布后，我们收到了很多预期之外的反响，这更加坚定了我们继续这项工作的决心。这些评价不仅是受访企业实践的认可，更包含对我们制作理念的认同——我们认为最佳实践于企业而言具备两种价值，即逻辑的力量与精神的力量。

首先，最佳实践不应是行为的模仿和细节的复制，而是对结果发生逻辑的追踪分析，我们不仅要看见“发生了什么”，还要看见“为什么发生”。这就是逻辑的力量。

其次，我们理应还要看见最佳实践中的另外一种力量——精神的力量，它来源于实践背后的人，所有最佳实践背后都集聚着决策者、思考者、执行者和推动者，了解他们思考的过程才

能让一切行为更加生动有力。

这两种力量依旧是我们在新一辑《案例集》制作过程中所坚持的，过去一年，它们指引着我们寻访了20+家企业。从中，我们选取了11家企业的实践，汇编成第二辑。

在这些实践中，我们看见了这些企业和个体是如何打破边界，跨界学习，构建自己的实践的。

如招商积余如何运用制造业的思维来解构服务业的人效；又例如施耐德如何用产品思维深化和提速人力资源数字化转型；又例如妮维雅如何将互联网思维迁移到学习型组织的搭建中，加速人才发展；又例如7-11如何用数字思维管理和规划员工时间，让人效不再是企业和员工间的“零和博弈”，而是共赢……

不同行业、不同类型和不同领域的管理实践背后，我们也看见了这些企业在当下变革发展的一个共有逻辑——当经济增速放缓时，这些组织如何从粗放的外延式发展转为高质量的内涵式发展。更直白地说，企业更加关注组织内部

的效率，最直接的体现是对人效的关注。

不确定的经营和业务环境、难以预测的趋势和高频的社会变化之下，人效逐渐成为企业检验组织健康的重要指标，也是企业长期发展必须要关注的重点，因为它不仅仅能衡量人力资源管理情况，更能衡量企业运营能力和资源配置效率。

这也是为什么我们将本期实践案例的主题定为“聚集人效，重塑组织”。

以此为锚，我们从运营思维、敏捷模式、组织发展、人才管理、数字驱动等不同角度探索企业人效管理最终形成了五个篇章——“以运营思维促进人效提升”“让敏捷成为一种工作方式”“组织灵魂与员工活力”“经营人才，重塑HR价值”“业务驱动的数字转型”。

鉴往知来，踏浪前行。希望这些敢于探索、敢于突破的团队和他们的实践于企业是指引，于你是鼓舞。未来的画布终将等你来描绘。



A background image showing two men in an office. One man, with dark hair and a beard, is wearing a red and black plaid shirt over a white t-shirt. He is looking down at a laptop. The other man, in the foreground, is wearing a light blue button-down shirt and is also looking at a laptop. The image is slightly blurred and has a dark overlay.

PART 1

以运营思维促进人效提升

招商积余：百年企业如何盘活10万员工的效能

绿城服务：用制造业思维，解构服务业用工管理

融创服务：组织加速，从精益管理员工的时间开始

招商积余：百年企业如何盘活10万员工的效能

1872年，李鸿章成立中国近代史上第一家轮船运输企业，即轮船招商局，它便是招商局集团的前身。

经历40余年的快速发展和资产积累，轮船招商局在1914年成立了资产管理公司，即积余产业股份有限公司，取意“积善之家，必有余庆”。

2019年，招商蛇口收购中航善达，整合旗下“招商物业”和“中航物业”，复牌“招商积余”，成立招商局积余产业运营服务股份有限公司（下文简称“招商积余”），成为招商局集团旗下从事物业资产管理与服务的平台企业，也因此将中国物业的历史往前推进100年。

巨轮重新起航，业务规模不断增长。招商积余持续在推进“大物业”战略布局，目前已进入全国逾110个城市，管理面积达到3.04亿m²，成为A股物业管理龙头企业。

服务业态多元、业务规模和组织规模扩大的同时，企业也面临如何提升企业利润率、组织效能和人效的问题。面对10万名员工，20多家子公司，3家公司总部，2021年6月，招商积余开始整合各城市公司和业务，统一企业管理语言，包括职务体系、薪酬体系、干部管理、招

聘体系、培训体系等。

架构体系基本整合后，招商积余2022年的管理重心便转向人效和企业利润率。

本文将围绕招商积余人效管理展开，从公司总部、到各事业部/城市公司/专业公司，再到各业务项目，层层分析招商积余人效提升的举措。

定标准：盘组织，盘人才

招商积余也是大浪潮中的践行者之一，“真的需要这么多人吗”同样是他们思考的问题。

真的需要这么多人吗？这是字节跳动员工规模达到10万，一年净增4万人时，张一鸣的质疑。

“公司还叫今日头条的时候，Android和iOS各两名开发，却能做20多个应用……我也不清楚现在很多项目为什么要那么多人。”

2022年，人效成为国内外所有大厂关心的问题，减员缩编是他们人效提升迈开的第一步。招商积余也是大浪潮中的践行者之一，“真的需

要这么多人吗”同样是他们关心和思考的问题。

于是，他们开始全面梳理和评估组织的合理性，提升人员配置的科学性。

■ 四方会谈，洞察组织效能

公司总部职能部门的人效是招商积余人效管理的首要着眼点，企业首先从组织与人才盘点开始，通过“四方会谈”（各级用人单位、人力资源部及两方的分管领导四方共同参与）对单位组织与人才资源进行周期性、全方位的系统检视。

总部“四方会谈”历时1个月，在此期间，各部门结合自身职能定位重新梳理组织架构，评估组织的合理有效性，并对员工工作量分析、内外对标，识别组织与人员冗余。

然后，综合管理部以此为基础与业务部门探讨、梳理和确定各部门合理的人员编制。最终，在保证招商积余业务规模增长的同时，总

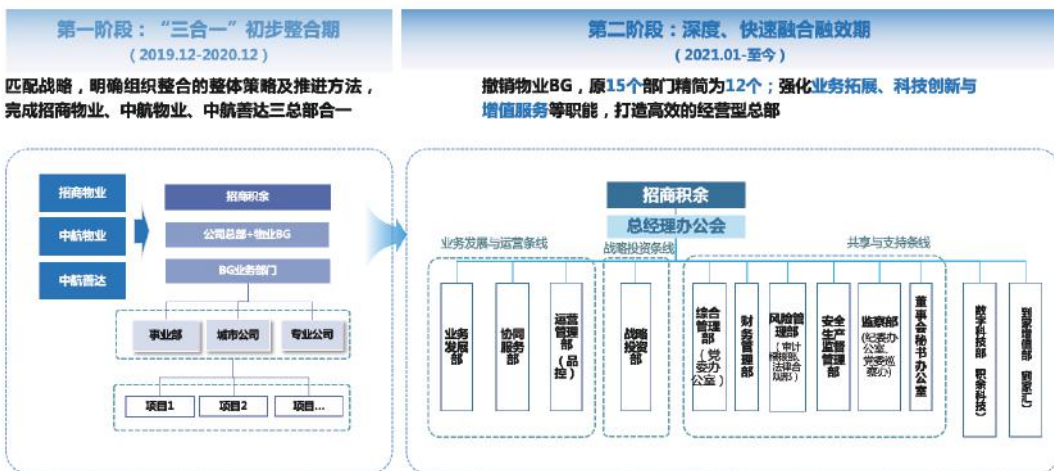
部人员编制净减少47人，人均效率显著提升。

看似不讲道理的硬压，背后实际上遵循着招商积余的权衡逻辑。

通过组织盘点，招商积余更深层的思考是让组织更加精简高效，使人才和岗位的匹配度更高，进而驱动良性的、可持续的人效提升。

基于编制人数，企业继续盘点各部门存量人员的胜任能力和综合素质，并分析评估人员岗位的匹配性和人才梯队的后备力量。根据人才和岗位情况，综合运用人员提拔重用、横向流动、兼岗复用、降职降薪、外部引进等多种方式优化人员结构，激活高价值人才。

通过总部组织盘点和人员编制确定，人才盘点及调整优化，企业内建立了良好的人效提升氛围，综合管理部顺势开展各事业部、城市公司和专业公司的人力配置工作。



搭模型，科学配置人力

针对各城市公司和专业公司的人效管理，分析讨论目前存在的问题之后，综合管理部将人效管理工作分拆为三部分：**城市公司的领导班子、职能中后台人员、项目人员**三个不同群体的人效提升。

不同层面的解决方案存在一定差异，但根本都需要确定自己人效评估指标，搭建人力配置模型，科学分析和配备人力，而非像过去凭经验、凭感觉。

1) 用人均管理比评估领导班子人效

班子成员指招商积余各城市公司总部的总经理、副总经理及总经理助理组成的领导团队。

如何衡量他们的人效、定编制呢？

招商积余关注的重要指标是“**人均管理比**”，即各城市公司领导班子所管理的项目数和部门数加总，除以领导班子总人数。

综合管理部进一步对标同行业人均管理比指标，并以行业80分位水平为标准，然后结合其他影响领导班子配置的因素，如管理跨度、管理范围大小等，搭建各城市公司领导班子**人力**

配置模型。以此来衡量公司20多个城市公司的**人均管理比，进行优化、内部调整和人才流动**。

至年底，其各城市公司最终人均管理项目从年初12-13个提升至15个。

2) 中后台部门人效量化

职能部门的人效向来是企业评估的“灰色地带”，因为缺乏衡量标准。对此，招商积余借鉴了领导班子的人效评估模型，同时也充分发挥了业务思维。例如：

- 综合管理部的工作以服务员工数为主，人效评估指标便为“人均服务员工人数比”；
- 财务和运营部门的工作以服务项目数为主，人效评估指标便为“人均服务项目数比”；
- 市场部门的工作以市场拓展份额为目的，那“人均市场拓展额”便是他们的人效衡量指标。

然后以行业80分位水平为标准，并综合考虑各单位业务管理跨度、业务发展阶段及人工成本承受能力等因素，建立城市公司中后台人员的配置模型。

同样，按照配置模型从严编制管控，严格管控

存量及增量人员；通过人员提拔重用、横向流动、兼岗复用、降职降薪、协商解除优化人员、外部引进等多种方式优化人员结构。

最终，在2022年实现城市公司综合、财务、运营&安监人均服务比较上年度分别提升44%、51%、52%。

项目人员配置科学化、标准化

与制造业类似，物业行业同样是劳动密集型行业，各项目中的一线员工是业务的核心力量，也是人力构成和成本支出的主要部分。

各项目的人效因此成为招商积余关注的重点，企业需要在保证服务质量和人效之间找到人力配置的平衡点。

招商积余服务业态多元，覆盖住宅物业，以及办公、商业、园区、政府、学校、公共、城市空间等非住宅物业，这也决定了项目人力配置标准的复杂性——项目的人力配置不仅需要“一业态，一模板”，而且所有项目的人力配置也需

科学化、标准化，例如某一办公楼需要配置几个保洁、几个保安、几个管家、几个工程人员。

“我们要充分运用制造业的思维来解构服务业的人效。”受访者补充道。

为此，他所在的综合管理部需要联合品控和运营部门，综合内部数据分析和外部对标，以198个项目人员配置剖析，选取人数分布集中区段作为参考值（处于70-80分位），例如人均服务面积、人均服务客户数量、保洁需要打扫的人均面积等，均设定了对应参考值。

提效率：盘运营，促转型

考勤和排班是否对应，是一个简单的问题，但其背后的不合规对应的都是人力成本的浪费。

下一阶段的人效提升，招商积余更加靠近人效



110 +↑ 物业管理业务
覆盖全国城市

1837 ↑ 管理项目合计

3.04 亿m² 管理面积合计

数据截止2022年9月底



提升的本质——劳动力效率的改变。通过彻底的转型来提升工作效率和资源的利用率，以实现人效质的飞跃。

综合管理部因此也需要继续深入业务，适应环境变化，借鉴其他行业的经验，与运营部门一同探索人效提升的更多可能，如机器换人、共享用工、数字化转型等。

■ 灯塔计划，人效实现质的飞跃

新一代劳动者工作理念变化、人口结构化转型等命题交织缠结，推动着大时代翻滚向前——年轻人都去送外卖了。

那谁来当工人？

这不只是制造业面临的独有问题，物业服务行业也不例外。“未来还有几个年轻人愿意当保安，当保洁？劳动力成本也在逐年攀升。机器替人是双方的选择。”

灯塔计划，便是招商积余人效管理中的另一种选择，例如道闸换成机器人识别、保洁换成机器人等。

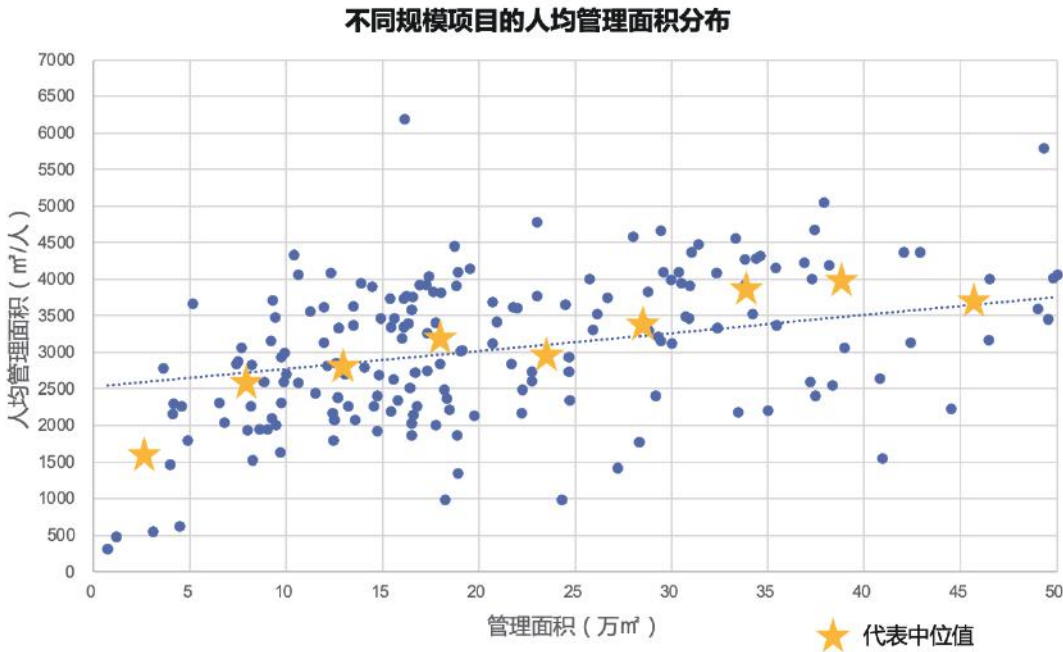
“类似学校、机场、医院等这些大面积空地业态，依赖人来完成需要消耗非常多人力和工时，机器换人之后，一方面会使人力成本降低，另一方面则会促进效率改进，双向推动人效提升。如此，人效才能实现质的飞跃。”

■ 共享用工，提升工时利用率

共享用工曾在2020年火爆一时，盒马和餐饮行业的人员借调和共享让人们看见了生态，也看见了人力资源合理利用的可能。

招商积余看见了这种可能。

类似餐饮零售等连锁门店，业态多元化的物业行业同样具备共享用工的先天优势——人员数量多、服务区域广。



2022年，借着人效管理的契机，他们开始试点共享用工，将原来的单点项目拉通为片区管理——运用科技平台，实现中后台、管理人员拉片管理，运用项目分级，将达到一定规模的、能力较强的管理者提升为项目总监。

项目总监需要利用过往数据评估各项目用工标准工作量，再确定每个岗位需要的人员需求量，然后拉通片区所有人力，排班共享，例如保安用人高峰期时，恰好又有人休假或离职，项目总监可直接借调其他项目的员工，用加班工时补临时空缺。“这比重新聘用的成本要低。”

通过共享用工，每个片区都能综合复用已有人

力，企业充分提高了现有人员的工时利用率。

■ 数字化，让管理更规范、更高效

数字化管理工具的诞生，为招商积余人效管理提供了更多可能。首先是规范管理，数字化让制度落地更容易。

通过数字化，企业将管理合规植入系统后，减少人为干预，不仅让管理更高效，也让管理更规范，减少了看不见的人力浪费。

“例如考勤是否和排班对应，这是一项简单的工作，但其背后大量不合规管理对应的都是人力成本浪费。这也是为什么在人效管理同期，我们顺势大力推进与盖雅的合作。”

其次是成本节约。没有数字化系统的帮助下，招商积余1800个项目都需要考勤员人工核对考勤和排班数据。“每天假如需要半小时，可想而知能节省多少工时和人工成本。而且还减少了一项无形的成本——每年我们大约节省12万元的纸张费用。”

无论是工时还是纸张费用，背后都意味着流程的便捷，管理效能的提升，数字化帮助招商积余从根本上促进人效提升。

更重要的，数字化促进企业资源共享。正如上文所述，数字化对招商积余共享用工的价值，帮助企业实现人力资源共享，“数字化劳动力管理，帮助我们简化了工时管理的难度，无论是

排班，还是人员借调申请和薪资核算，都更容易落地、更规范、更高效。”

除人力资源之外，数字化也为招商积余其他资源共享提供了可能，如员工培训，各城市的培训课程统一线上管理和共享，避免重复造轮子，减少资源浪费，推动人效提升。

总之，借用数字化工具，招商积余不仅做好各环节的实时数据追踪，减少浪费，提升人力资源精细化运营水平，同时也更加关注和支持员工这一重要利益相关者的个人发展和价值实现，激发员工的创造力和生产力，实现企业目标与员工利益双赢。



人效提升，一直在路上

总部人均服务比提升17%，项目的人均服务比较上年度提升5.6%。

经历一年的“人效革命”，招商积余的人效水平已经发生全面改变。

公司总部、城市公司，以及各项目的人均服务比均得到显著提升，总部人均服务比提升17%，项目的人均服务比较上年度提升5.6%；城市公司的人均服务比均达到并高于人员配置标准。

更重要的是，在人效管理的过程中，企业将组织各管理体系重新梳理，统一了企业的管理语言，也找到了新的转型突破口，并成功进行试点。

无疑，这些是好的开始，但未来，关于如何盘活人

员效能和组织效能，招商积余仍有很长的路要走，并且正在向前。

他们将从人力资源管理角度思考如何继续优化组织架构、如何完善激励约束激励，或是如何培训提升人才技能等，推动可持续的效能提升。

他们也将从运营角度继续思考如何提高工时的利用率，例如共享用工等好模式如何规模化运用到不同业态，实现连锁效应，又例如取舍人效较低的业务，有所为，有所不为。

我们坚信招商积余过去一年的人效管理实践不仅为他们自己的未来之路奠定了坚实基础，也为其他行业、其他企业提供了有效指引。他们的实践也不是终点，更多企业将持续加入人效管理的探索。

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，不仅仅是服务被重

新定义的过程，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？

或许我们可以用制造业的流程方式去解构物业服务的过程。

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，把这笔账算得特别清楚。他期望把灵活用工做成解

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**用制造业的流程方式去解构物业服务的过程。**

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中。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—任务—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，快速高效地完成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，可以激发员工所有能力、释放所有时间，“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。



融创服务：组织加速， 从精益管理员工的时间开始

融创服务是融创集团的重要板块，并于2020年11月19日在港交所独立上市。上市以来，融创服务的规模和盈利都取得了不俗的成绩。

数字化管理则是融创服务业务和组织发展的助力器，“实现员工时间精益化管理”则是数字化进程中的一个基础部分。在融创看来，员工时间如果得不到合理有效的利用，很难谈组织效能。

因为规模扩大、人数增加，势必让绝大多数员工处于“看不见”的状态。

一个任务究竟需要付出多少时间来完成，这决定企业要招进多少人；有多少人来了且付出多少时间在干活，这意味着是否存在跑冒滴漏、虚假出勤；每个人的时间利用率怎么样，这意味着人效有没有被优化提升的空间。

这些问题，让“时间”成了融创服务员工管理的最小颗粒度，考勤管理也成为时间管理的重要起点。

员工的时间， 为什么要被“精益管理”？

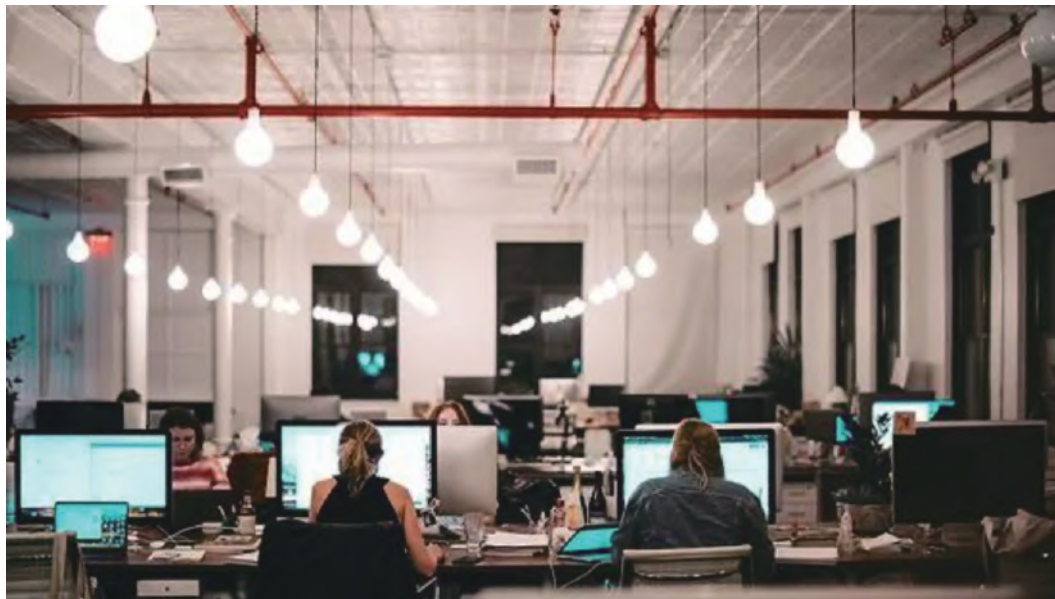
当我们复盘企业正在发生的一些问题和冲突时，会发现很多都与考勤管理相关。

一些畅销书总是会引导企业应该给员工更自由的工作环境，实现员工的自我管理等等。如此，**考勤似乎成了公司管理的两难——考勤严苛，员工抱怨；考勤放松，效率低下。**

但现实中，就大多数公司性质和发展阶段而言，开放式自我管理并不合时宜。考勤，仍是企业人员管理颗粒度中最细致的部分，它关系到企业管理的方方面面。

“当我们复盘企业正在发生的一些问题和冲突时，会发现很大一部分都与考勤管理这项动作相关，因为它是员工、HR、管理者每天都需要接触的动作，它与发薪、人员调遣、人效分析、激励等密切相关。”

考勤这项每日发生的动作，需要被线上化管理，需要实时被看见，才能避免累积成诸如用人成本、员工体验、管理决策等问题。



■ 让用人成本更可控

人数快速增加时，处理考勤管理工作的繁琐复杂程度就会高很多，而考勤又恰恰与企业用人成本息息相关。

融创服务过去会发生的一个问题便是：考勤数据无法核对、处于管理盲区，进而导致用人成本的增加。

“比如月底工资结算需要审核工时，常常会出现‘上个月5号这个人为什么没打卡？’的情况，管理者可能直接就勾选全勤了，HR更不知道背后发生了什么。但这一句，可能就是多发几小时的工资。核对难度更大，毕竟一个管理者负责几十个位员工，一位HR负责成百上千位员工。”

出勤打卡、工时、加班、假期管理等时间管理动作无法线上化，必然容易带来假期透支、带薪无薪假期混淆、加班申请“钻空子”等情况，从而使人力成本虚高。如果员工每天的时间都能线上化清晰呈现，及时被管理了，管理者每天只需要花费5~10分钟就能将员工出勤的事情全部处理完毕，从而大事化小，“小”事化了，不必将问题积累到月末。

■ 让管理决策有据可依

融创服务处于快速发展的过程中，管理复杂度也持续在增加，如何保证各个分支的一线管理者都具备责任心，保证一致贯彻集团总部战略呢？例如：

“今天有320个人上班，为什么是320个人？为什么不是315个人，不是330个人？为什么有20

个人在家休息不用来？今天到底谁来是最合适的？

传统模式靠经验，模板，甚至靠责任心来判断。一线管理者责任心好，安排就井井有条，帮公司节省成本、提高效率，把人匹配得好。如果管理缺乏责任心，实际上7个人就够了，但他却因为其他个人利益派10个人，公司人力成本就增加了。”

答案是需要利用数据。让集团管理层及时看见清晰的数据，实现一线劳动力管理数据可视化，进而能够洞察问题，分析原因，从而主动决策——这是融创服务数字化转型的重要原因。

■ 让员工体验更有保障

近几年，员工体验的热度只增不减，大部分HR数字化工作开始以好玩儿、有趣为标准。

但在融创服务看来，**考虑这些加分项的体验工作之前，需要先确认让体验减分的基础工作有没有做好**，发薪便是切实关乎员工体验的一项基础工作，做得好是应该，但做不好势必会让员工体验减分。

“工资发好了吗，其实是对组织规模增大的一项考验”。受这种意识的驱使，HR数字化转型之初，融创服务首先上线了薪酬系统，随后便开始布局与发薪密切相关的考勤系统。以统一各区域的考勤管理标准，规范时间管理，避免月末发薪时产生不必要的“论证”，甚至“扯皮”，以及由此带来的冲突。

线上化管理员工时间，则是避免这类问题产生的一个有效途径。

因为员工的时间被线上化之后，每天出勤的数据一目了然，避免了看不见的违规行为产生，作为发薪的直接依据，避免不必要的沟通和争执。

■ 时间管理的线上化布局

充分考虑企业现有的问题和需求，以及未来发展趋势后，融创服务在2020年开始计划和布局考勤管理的标准化、线上化工作，并明确了考勤线上化管理的期待。

这些也推动了融创服务与盖雅的合作：

首先，融创服务从长期考虑，数字化只是组织降本增效的抓手，而本质则在于管理人员对数据的分析利用，制定科学的决策，因此他们需要可视化的数据分析，BI看板。

尽管合作之初融创的规模仅有2万人，但他们预测未来企业的规模将会迅速增长，因此他们需要一个能够承接大体量（10万以上）的劳动力管理系统。

而且，系统要具备考勤和智能排班结合的能力，为企业未来的灵活用工、区域借调奠定基础。

“时间管理”的价值与影响力

拥有员工时间的精益化管理理念后，人力资源工作开始从职能视角走向业务视角。

“时间的精益管理”是融创服务HR数字化转型的一个切片，也是融创服务2021年数字化转型中的一个重要布局。落地过程中，企业发现了“时间管理”有着很多待挖掘的价值和影响力。

在员工时间被线上化、可视化分析后的几个月内，从HR、员工和管理者等各个角度，企业发现了一些肉眼可见的积极改变。

HR从职能视角走向业务视角

在融创服务的考勤管理的布局中，考勤不仅背负着规范时间管理的责任，而且需要让HR的时间增值，让HR减少低附加值工作。

企业首先解决了考勤规则的统一性问题，重新对业务流程进行梳理和调整，系统通过配置统一的规则，就能够自动检测异常，有效规避潜在的合规性和准确性问题。随着考勤系统的数据与薪酬系统接驳，也减少了数据对接、录入的时间，推动集团一站式共享的实现。

考勤管理系统上线后，HR人均处理考勤工作时长由上线前的3.98天减少至3.14天。整体减少889天/月，节省40.8人工作量。

这些人的时间，则会转移到附加值更高的工作中，例如数据分析。

更重要的是，融创服务HR的工作思维也开始转变。有了员工时间的精益化管理理念后，人力资源工作开始从职能视角走向业务视角。

过去，人力资源更多基于对人的管理，工作内容的标签和属性更多关乎“人”，专注于HR各个



职能模块的工作，以及员工的情绪管理、沟通等。这某种程度上让HR陷入“人的陷阱”，工作职能化，缺乏业务视角。

而将“时间”作为员工管理的视角后，HR可以暂且放下许多“人”的属性，只需要换算单位时间薪资酬、单位时间成本、ROI等等，时间与产出、人与业务之间的联动性跃然纸上。

■ 员工的自我管理意识更强了

每天消耗我们的往往不是工作本身，而是因为工作产生的一系列沟通工作。员工如此，HR更是如此。

“有很多冲突其实并非员工的问题，是目前管理方式和管理流程的问题，很难让员工有自我管理意识，HR背负大量管理工作。由于线下的考勤管理，使得员工无法实时了解自己行为带来的后果，行为和结果的反馈链过长，没有意识及时修正自己的行为。”

考勤管理线上化后，企业也发现一些问题迎刃而解。

对于自己的考勤、排班、休假、加班等事项，员工一目了然；当系统检测出异常则会及时提醒，员工能及时了解问题，及时申诉解决；面对无法通过申诉解决的问题，也会让员工更加注意自己不合规的行为。借助智能手机，员工所有时间管理都能移动化自助处理，员工与公司间产生高频的线上互动，这也是员工体验大幅提升的重要保障。

■ 管理者从“事后管控”走向“事前管控”

“集团本部对各区域、各片区考勤管理基本处于‘事后管控’状态，集团管理者无法实时动态掌握考勤信息并做出即时管控动作，不能随时调取全部集团假勤信息，无法形成明确的考勤管控指导意见，管理决策上较为被动。”

这是员工的时间未进行线上化管理之前，融创服务集团管理者面临一个被动局面。

导致这一局面主要是因为员工时间未进行线上化管理时，数据统计效率较低，相对滞后，无法形成区域台账随时查看、进行相应分析，一些本应即时解决的问题，却因为数据的滞后性无法得到及时的反馈和改善，往往处于被搁置或看不见的状态。

伴随着考勤系统上线，员工的时间被线上化管理、数据实时自动流转，管理者通过可视化的BI报表能及时发现问题，员工和团队的状态跃然纸上——人效如何，哪些团队人浮于事，哪些团队需要加人，进而做出相应的指示和决策，规避问题的发生，让不在一线的管理者从“事后管控”走向“事前管控”。

时间管理的未来想象

灵活用工的重要基础是固定排班转变为动态排班，固定岗位排班转为工时导向的灵活排班。

考勤管理背后，真正管理的是员工的时间，即工时。

但对管理者和企业主而言，除了时间，也看重结果。员工工作没有产出，可以诉诸时间付出多少的问题，但往往最无奈的是，员工付出了时间，却没有产生管理者想要的结果（更多或是更好）。

在布局考勤管理时，融创服务便意识到这种问题——时间管理不仅仅是管理时间的“量”，更重要的是管理时间的效率，即“质”的问题。

因此，针对时间管理，融创服务未来希望借势灵活用工，将时间管理的一部分责任从企业转移到员工自己，让员工的时间得到更有效地利用，企业的人效得到提升。

而实现灵活用工的一个重要基础便是转变过去固定排班的模式变为动态排班，转变固定岗位排班为工时导向的灵活排班，跨资源池调度人力资源。

也就是系统通过精准、自动、实时收集与员工行为相关的各种动态数据，如在哪个岗位待得最久？技能熟练度如何？上过哪些培训课？产出和绩效结果如何？去预测和推荐浪费最少、效能最高的排班组合方式。

他们希望激励员工同时，也让员工的时间增值。



PART 2

让敏捷成为一种工作方式

格拉默：让敏捷成为一种工作方式

佛吉亚：激活员工，共创高效能组织

格拉默：让敏捷成为一种工作方式

格拉默是一家德国企业，严谨、规范、认真……这些骨子里的优秀基因自然不用说，不过这些往往也对应的是“不够敏捷”。但格拉默却非如此。

“敏捷”是格拉默无形的存在，看不见企业为此呐喊努力，但它存在于组织的角角落落和员工的行为中，已经成为一种工作方式。

访谈当天，对于我们随口一说的“建议”，格拉默的伙伴却满怀热情地响应了它，并积极主动承担起这项与自己直接关系不大的工作。从他们响应、协作沟通，以及执行的敏锐度来看，我们都很难说“这家公司不敏捷”。

受内外部环境影响，如客户群体的变化，企业飞速发展等，格拉默由内而外地发生了改变。员工为何能适应企业发展快速切换工作模式和状态呢？答案是被称为“CODE”的格拉默企业文化，本文内容也从此开始，探寻他们的敏捷“密码”。

“CODE”文化，是企业打造敏捷组织的“密码”

组织想要敏捷，最重要的能力就是活力与生命力，有活力的组织才能拥抱变化。

近两年，格拉默内外环境都时刻在变化，不确定性比以往更多。

最近几年对外部环境变化的感知愈加明显，尤其是新能源汽车突飞猛进的发展，让格拉默的客户群体明显发生改变，以至于客户需求、合作方式等，都与以往大有不同，变化和不确定性明显增多。

同时，就企业本身的业务发展而言，格拉默也处于加速阶段，去年单在中国就新增了3家工厂。

为适应企业未来发展需要，格拉默重新构建了企业文化，被概括为CODE（Collaboration, Openness, Drive, Empowerment）。

“CODE”文化理念背后是格拉默对未来的思考。面对外部环境和企业快速发展的状态，组织的



整体状态和人都必须是敏捷的，文化背后与“敏捷”紧密相连。

首先要减少让组织不敏捷的障碍，也就是企业文化中的“合作”和“开放”。因为团队缺乏共识，会成为组织敏捷的主要障碍之一，缺乏共识的敏捷是对企业资源的消耗。所以企业首先必须是一个团队，拥有一个目标，一起应对外部变化，响应需求。

让团队一致的关键则是彼此开放，沟通透明，以成长型思维看待问题。“在团队内，伙伴无需担心暴露弱点和错误，才能帮助组织降低内部的沟通成本，更敏捷地应对问题。”

组织敏捷障碍减少后，还要赋予组织敏捷的能力，“组织想要敏捷，最重要的能力就是活力，就是生命力，有活力的组织是拥抱变化的。”

应对变化，则需要激发员工的自驱力和主人翁

精神，因此非常关注“进取”和“赋能”。在变化和不确定性面前，员工不能被动防守，等待被安排工作，而是要根据情况实时调整自己的工作。调动员工自驱力的关键则是激发员工的主人翁精神，管理者要敢于授权、赋能员工。

我们都清楚，文化萃取只是企业文化建设的第一步，想要文化真正转化为员工行为，形成组织氛围，还有一段路要走，就是文化落地。

与大多数企业文化落地过程相似，格拉默新的企业文化散落在企业的角角落落，走廊、员工的电脑桌面、相关主题活动、相关物料等等，这是有形的部分。

更重要的是无形的部分，**格拉默主张将文化融入到员工的工作中，让企业文化成为一种工作方式（Way of Working，简称WOW）——创造一种真正能激发员工激情的环境，才能使**

敏捷无处不在。

这也是为什么我们从他们员工的工作状态和工作行为中就能看见敏捷。

C：构建共识，团队一致

外部环境是变化的，但是企业应对变化的原则和底层逻辑则是稳定的。

协作已经成为格拉默员工的一种自觉，协作的关键是达成共识。

在格拉默看来，外部环境是变化的，但是企业应对变化的原则和底层逻辑则是稳定的，**要想应对变化，首先企业要清楚坚持的原则和底层逻辑是什么，并以此建立团队共识。**拥有共识，员工才能在变化中更快速地做出适应企业发展的决策。

受访者以“HR和业务部门之间的合作”为例，向我们说明了构建共识的必要性。

业务快速发展对格拉默人力资源团队提出了巨大挑战，一是人力储备和吸引力，另外则是人力资源团队的能力。HR需要更快速地响应和支持业务。而响应业务的重要前提则是HR足够懂业务的需求和期待。“只有双方的思想和目标达成一致，合作才能敏捷高效、有默契。”

为与业务在思想上达成一致，格拉默所有HR与

所在的业务单元的业务领导，以及中国区的领导沟通访谈，从业务需求出发，了解他们对业务型HR的期待和需求。然后再基于全球的HR战略，梳理中国区HR团队一年的工作重点，将HR的价值融入企业价值创造的过程。

思想同频共振的过程，既推动了HR和业务之间达成共识，也进一步明确了HR的定位和未来需要提升的方向，牵引HR跳出以往的思考模式和工作方式，不仅促进HR的能力提升，也促进思维发散，推动他们在人力资源领域影响业务，而不是被动地等待业务需要。

格拉默2022人力资源工作战略中，4个工作目标中的首要目标便是助力于公司的业务——改善公司的盈利状况（共识）。这也决定了HR业务导向的定位和成长方向（三个目标分别是，文化和工作方式转型；人才发展和领导力培养；HR团队成长。）

O：沟通透明，彼此信任

格拉默主张员工用“成长型思维”看待问题和行动，将弱点和挫折视为机会。

共识的达成则需要有效的沟通，这也是为什么格拉默极力主张开放透明的沟通。

沟通问题可以说是团队合作的最大障碍之一，它直接关系到团队信任的建立。相信大家都听

说过这句话，“工作中最累的部分不是工作本身，而是工作中的沟通。”

格拉默首先打造的工作方式便与沟通相关，即被称为“WOW- Meeting”的开会流程。

“WOW-Meeting”具体地体现了格拉默“CODE”的文化理念。在格拉默，开会的重要原则是激发每一位员工的想法，并以开放的态度、合作的精神讨论每一位员工的想法，所以要保证员工发言机会均等。

- **会议主持者需要介绍会议背景**，背景不清楚会导致与会者错误的理解和判断。会议主持者首先要让大家了解会议的背景和目标，并且和参会者确认是否清楚，或是还有什么需要了解的，避免“我以为你知道”的情况发生。

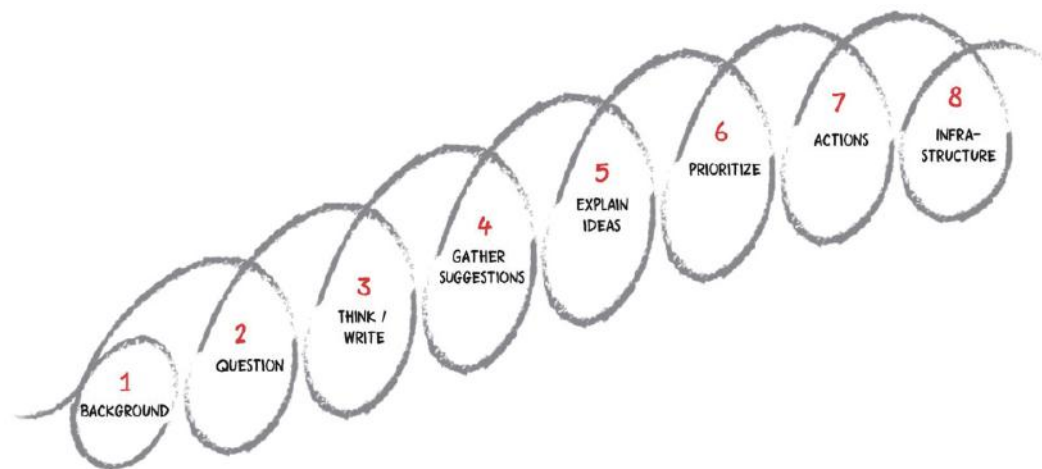
- **开会重要目的是要调动每一位参与者的积极性**，因此，在明晰会议背景之后，会议主持者

会请与会者自我思考几分钟，并将思考、方案或相关疑问写下来，而不是立即表达，陷入群体讨论。一是因为立即的群体讨论会打断其他人的思考；二是因为团队中既有积极分子，也有沉默者。

- **所有成员都自我思考后**，会议主持者需要确保每一位与会者发言机会均等，因此会让与会者轮流阐述自己的观点和想法，全部阐述完毕后，才开始互相提问和讨论，进一步补充。

为了让“WOW-Meeting”真正成为一种工作方式和习惯，格拉默为此展开了全面培训，培训覆盖所有的管理者，以及各工厂的办公室员工。

除了培训，WOW-Meeting能够快速成为格拉默员工认可的一种沟通机制的另一原因是企业尊重和信任员工的文化。一直以来，格拉默主张员工用“成长型思维”看待问题和行动，将弱点和挫折视为机会，这种思维模式下，员工在



图/格拉默Wow- meeting流程

公开讨论中才能坦诚开放地表达自己、接纳他人。

D: 员工自驱，打破常规

组织若想实现敏捷，必须要激发员工的自驱力，让员工不拘一格，以变化应对变化。

基于共识和原则，格拉默认为组织若想实现敏捷，必须要激发员工的自驱力，让员工不拘一格，更积极主动地感知变化，拥抱变化，以变化应对变化，而不只是按规则行事。

对团队领导者而言，他们需要与团队成员沟通期待和目标，方向达成一致，执行过程应注重

激发员工的自驱力。“只有当员工拥有更多发挥空间时，才能精力充沛、不遗余力地发挥创造力。”

以格拉默企业文化落地方式为例，各工厂的文化落地目标是一致的，但方式则因地制宜。

各区域的HR根据当地工厂的情况，组织相应的文化活动，将文化融入活动之中。关于活动的策划，更多需要HR发挥创造力，而不仅仅是执行等事务性的工作。“以这种方式安排HR工作后，创意和想法遍地开花，也激发了员工分享交流的动力。”

例如北京工厂策划的一次文化活动。

HR在公司附近的公园里设置了“C,O,D,E”四个站点，团队在规定时间内完成每个站点的挑战



图/格拉默北京文化活动现场

才能过关，挑战的设置也与各站点的主题相关。

- **在C（合作）站点**，团队需要完成一个“Who we are”的自画像，每人选择一位成员作为模特，以他/她突出的特点创作画像，并且需要保证大家能够识别出模特原型是哪位员工。

- **在O（开放）站点**，员工需要完成“Who you are”的挑战，用开放的态度让大家认识自己，一些有趣的个人信息和特征，而且需要让所有人记住自己的特征，才能过关。这种形式的相互认识和互动，将有利于员工日常工作中的协作。

- **在D（进取）站点**，员工需要完成“Who will I be”的挑战，团队共同设置一个工作小目标，并录成视频交给HR，告知大概需要在什么时间内完成，以示“在工作中主动承诺，全情投入，说到做到”的文化理念。

- **在E（进取）站点**，团队成员需要完成平板支撑的挑战，其中，一部分成员成为赋能者、另一部分则成为被赋能者。

最终，通过有趣的活动，让同事完成了一场文化洗礼。活动成功的关键因素便是因为HR充分发挥了自己的主动性，打破常规，因地制宜。

除了HR，各工厂的员工也自主发起和组织了许多与工作相关技能比赛，如叉车大赛，让长期处于重复性工作的一线员工发现工作的乐趣，激发自己的进取心和信心。

“我们鼓励员工，让他们对自己的技能充满自信，支持他们专业技能的发展。”

E：授权赋能，主人翁意识

让员工从执行者转变为发起者和主导者，从要我做到我要做，激发员工的主人翁精神。

对于管理者，格拉默对他们的期待是“教练型领导”，因此开发“WOW-Coaching”的培训，希望管理者们以教练的工作方式来引导和赋能员工。

不过，在开展培训之前，受企业文化的影响，一些管理方式实际上已经发生了改变，如长春工厂，其各项管理指标在格拉默全球排名中已经出类拔萃，但管理者团队仍认为有改善空间，自发推动工厂管理的优化改善，并在2021年7月发起了生产自主管理项目。



该项目涉及工厂总经理、精益生产、维修、质量、工业工程、生产、HR团队等多个部门。如想调动和协调多个部门的力量，**过去通常的操作是：由最高级别的管理者统筹管理，下达命令，从上至下执行和落实。**

但在此项目中，为充分激发员工的自主性和主人翁精神，长春工厂采取了不一样的方式和路径：**企业根据生产任务将不同的目标分解到个人，在分解的过程中充分结合每条产线工种的优势，通过授权和赋能员工，让员工发挥主动性、发挥创造力。**

换言之，将部门大目标细分到一线主管和员工身上，充分运用他们的优势为项目做出一些努力和改变。员工认领目标和项目后，管理者充分授权，让员工自己研究改善空间，并落实想法。

这种工作方式一改以往上传下达的管理方式，让员工从执行者转变为发起者和主导者，从要我做到我要做，激发员工的主人翁精神。**“事实上他们已经创造了一种全新的工作方式，让员工在工作中自然地被激活。”**

最终，项目自然取得了“双赢”的效果——既提升了工厂的效益，也让员工发挥了自身的价值。当项目被推广到全球后，员工也能获得更广泛更高层面的认可和奖励。

让敏捷成为一种工作方式

无论组织扁平化，还是团队规模缩小，或是流程缩短，都需要更强大的员工能力来支撑。

让组织敏捷起来，这个结论或目标是清晰的、简单的，实现敏捷的路径和背后的关系却是错综复杂的。

有些企业关注组织的层级，努力让组织扁平化，分散决策；有些企业关注团队，缩小团队规模，打破部门墙；有些企业关注流程，缩短与客户的距离……

格拉默选择关注组织中的人。在他们看来，无论是组织扁平化，还是团队规模缩小，或是流程化缩短，最终都需要更强大的员工能力支撑。

提升能力，首先则要改变认知。格拉默选择通过重塑文化，打破员工以往的思维模式，将敏捷的因子注入工作方式中，激发员工自驱力和创造力，应对复杂和变化，于无形中打造敏捷组织。

不同期待牵引出不同选择，希望每一家企业都能找到自己的敏捷密码。

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余家国内外客户。

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，以实现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”。



图/佛吉亚敏捷组织项目共创会热烈讨论中

“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。

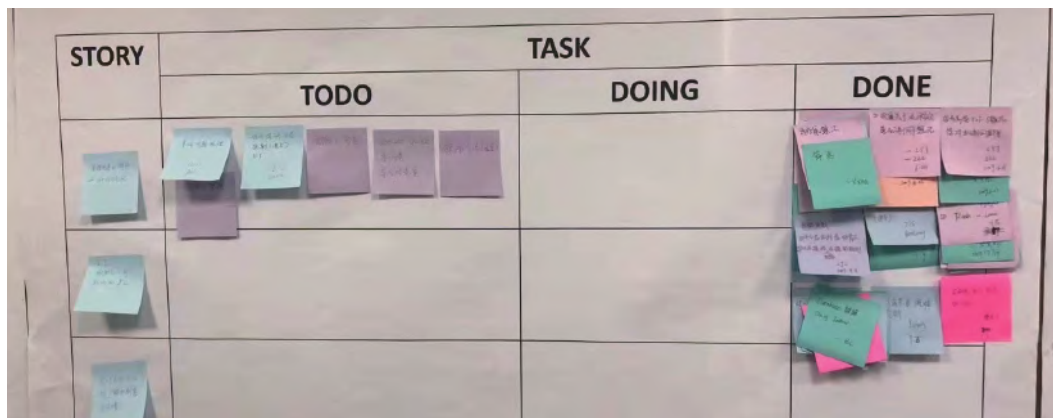
而佛吉亚无锡工厂的敏捷组织项目，推行一种快速试错、快速迭代的工作方式：它不推崇将工作做得完美无缺后，才呈现给老板和客户；它主张在短暂冲刺周期内快速交付、快速沟

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 and 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。



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

PART 3

组织灵魂与员工活力

拜尔斯道夫：组织有灵魂，先让员工有活力

crocs：我们希望员工天生自在，又野心勃勃

拜尔斯道夫：组织有灵魂，先让员工有活力

拜尔斯道夫（Beiersdorf）集团始于德国汉堡，于1882年创立。旗下妮维雅（NIVEA）是世界专业的皮肤护理品牌，其他核心国际品牌还包括皮肤科学护肤优色林（Eucerin）、高奢护肤莱珀妮（La Prairie）等。

作为一家有140年历史的护肤集团，拜尔斯道夫与中国拥有长达100多年的深厚情缘。谈起拜尔斯道夫，我们最熟悉应该是80时代风靡上海滩的妮维雅“小蓝罐”。

不过数字化营销的飞速发展正在更新我们的记忆，妮维雅产品已逐步向线下线上并驾齐驱的模式转型，迎来新的发展。如何适应中国市场的快速变化值得思考。

这也是对拜尔斯道夫组织应变能力的一次考验，企业为此发起了“GO TO MARKET”项目，希望以更快更直接的方式，了解中国消费者，适应中国消费市场。人力资源团队也需要紧跟市场，了解最新的产品研发方向和各主要销售渠道的优势，开展组织优化工作，支撑业务的发展。

应对变化、适应变化，也成为拜尔斯道夫组织近几年优化工作的核心。

“过去，组织意味着秩序和规范，未来企业则希望组织是自适应的、有灵魂的组织，这需要每一位员工有活力，如此才能自下而上地引领变化、拥抱变化。”

关爱有加， 员工成长是组织发展的“增量”

将成长和学习发展的主动权应该交还于员工。如此，员工成长也成为组织发展的最大增量。

一切行为变化都源于认知和意识的改变，拜尔斯道夫首先将改变的焦点放在文化转型上。

提起文化转型，通常我们想到的是大刀阔斧的变革，但拜尔斯道夫的文化变革却是润物细无声的，因为文化内核始终没有改变，持续传承。

简单来说，拜尔斯道夫文化变革是在传承“关爱超乎所见（CARE BEYOND SKIN）”的文化内核的基础上而发生的，这也是为什么其不必经历变革的激烈。



拜尔斯道夫语境下的“关爱”并非传统意义上的狭义关爱，而是更为广义的关爱，他们通过“地球、产品、人”三个维度，向世界传递更有意义的“关爱”。地球、产品、客户与员工对企业同等重要，无先后之分。

2019年，拜尔斯道夫进一步升级可持续发展的重要性，制定了雄心勃勃的新可持续发展计划，关注环境、社会 and 消费者等领域。该计划助力实现联合国可持续发展目标（SDG），并践行联合国全球契约十项原则（UNCG）。

2020年推出了全方位关爱肌肤、人类和环境“关爱超乎所见（CARE BEYOND SKIN）”可持续发展计划。

在广义的“关爱”下，关爱员工也不仅仅是关注员工体验和物质方面的福利，更需要关爱员工

在企业的持续成长。“员工在企业获得的成长是企业能够给予的最大福利。变化的环境中，员工只有不断学习才不会被市场淘汰，被行业淘汰，因为环境的变化，员工成长的速度要比以往更快，企业希望员工能跟上时代的脚步。”

更重要的是，员工成长的方式也在发生改变。

随着环境的变化，固有的职业规划、集中性的学习安排已经无法适应业务变化和员工需求，相反，员工能更快地感知所处环境、岗位能力要求发生的变化。

因此，企业认为要将成长和学习发展的主动权交还于员工。如此，员工成长也将成为组织发展、适应变化的最大增量。“员工被激活后，他们将会牵引着组织其他运转模式的改变，如自学习型组织。”

自学习型组织， 让年轻人给管理者“上课”

自学习型组织两个主要特征是，一是学习随时随地发生，二是员工掌握主动权。

把成长和学习发展的主动权交还于员工，是拜尔斯道夫文化变革中的重要理念。

因为员工离市场更近，他们自己更清楚他们需要学习、掌握什么，企业希望他们主动学习，对自己的成长负责；另外，企业也希望他们的成长能够反哺上级管理者和组织。如果每一个人都能够主动学习，看到可能发生的变化，甚至引领变化的发生，组织就会拥有持续的活力。

正因如此，拜尔斯道夫推动建设“自学习型组织”，意在为员工创造随时随地学习的环境。

区别于传统的学习发展，自学习型组织两个主

要特征是，一是学习随时随地发生，二是员工掌握主动权。

“Coach a GM”是拜尔斯道夫推动自学习型组织的典型项目，接下来我们也将通过该项目更深刻地理解拜尔斯道夫的“自学习型组织”。

■ 让年轻人给管理者“上上课”

传统的认知里，培训一般是资深领导培训新人，但拜尔斯道夫希望反向输出同时发生，让年轻人（**思维和心态年轻**）给资深管理层“上课”——年轻人可以选择一个自己感兴趣且自己有研究的领域，告诉高层管理者在年轻人眼中的社会、行业乃至日常生活发生了哪些变化，年轻人现在最喜欢什么。

通过反向培训，年轻人将潮流文化反哺给管理人员，形成思想火花的碰撞，进而公司高层能够运用新思维、新视角倾听年轻人的声音，进而为拜尔斯道夫这样一个在快速变化的市场中生存的百年企业，不断注入新文化和新思想。



对年轻员工个人而言，做好本职工作的同时，他们也拥有了斜杠发展的机会，做自己想做的事情，为他们的创意输出提供了温室。“我们经常听到企业说年轻员工点子多，难以管理，但通过Coach a GM项目，我们进一步打破了年龄和经历的思维差异隔阂，拉近了与年轻人的距离，与他们拥有更多的共同话题，管理也就更加得心应手。”

上下结合的学习文化，让更多新鲜的血液快速流入拜尔斯道夫这家百年历史的企业，与企业内部的人才发生思想碰撞。

让员工对自己职业规划负责

传统的员工职业规划，是管培生模式的自上而下的安排，上级管理者是员工职业发展的主要责任人。但在拜尔斯道夫的自学习型组织中，员工则成为自己职业发展的责任人，员工需要对自己的IDP负责，主动与上级管理者沟通。

企业鼓励员工进入企业“人才活水池”跨界发展，也鼓励管理者勇于“放人”，让每一位员工都能在公司中有自己的发展空间，在组织中发挥最大价值。

与此同时，拜尔斯道夫的培训课程也以开放式的学习平台提供给员工，员工根据自己的成长需求和职业规划选择需要的课程。HR和管理者提供相应测评和评估，帮助员工了解自身的优劣势。

让学习在双向互动中自然发生

至下而上的学习和职业规划，也影响着管理者的带教方式。

传统带教模式下，通常是至上而下地下达命令，员工执行，但在“Coach a GM”的项目引导下，任务的完成需要上下结合——管理者需要想清楚并自上而下地传达好任务“是什么”和“为



什么”，员工则需要思考和回答“怎么做”的问题，让学习在双向互动中自然发生。

打破组织边界，激发群体智慧

组织信息传输和决策通道简化为三个“层级”——执行操作层、战术层、战略决策层。

如果说自学习型组织是拜尔斯道夫在意识和思维层面推动组织学习，那敏捷组织的打造则是通过调整组织运作模式来影响和推动组织学习，更大范围地激发群体智慧，拥抱变化。

对拜尔斯道夫来说，敏捷组织既需要保证既有的有序性，也需要在有序的状态下允许“无序”发生，允许打破常规思维。“这是组织韧性的体现，是应对变化的关键。组织横向和纵向的打通连接，便是‘无序’发生的推动因素。”

■ 纵向敏捷，使组织更加扁平化

原来自下而上传递一条消息需要跨越六个层级，而现在，拜尔斯道夫则试图将组织信息传输和决策通道简化为三个“层级”——执行操作层、战术层、战略决策层，让决策更加敏捷。

除此之外，HR也致力于“广开言路”，让信息穿透固有层级。

员工可从各个渠道输出对公司运营有价值的其他领域的经验、想法和点子，如被采纳，员工会被邀请参与高管会阐述自己的想法，并获得相应激励。

“我们很多员工是斜杠青年，他们可能是小红书博主，也可能是独立摄影师、视频剪辑高手……他们在另外一个领域的经验运用到拜尔斯道夫，都可能产生不可估量的价值。这些价值只有广开言路才能被看见、被激发。”

■ 横向敏捷，打破部门壁垒

在组织架构上，拜尔斯道夫依旧是职能式组织架构，“受固有架构的影响，很多时候，员工想发起一项工作，但如果它需要很多跨部门协作和沟通，这个想法可能会不由自主地被扼杀在员工自己的心中，尽管可以预见它将对企业产生价值。”

为打破这种局面，让不同部门的员工发生良性的化学反应，企业设置了跨部门项目基金，希望通过项目制的协作，带动员工日常工作中的协作。

这意味着员工的跨部门协作需求可直接向上提报，通过管理层评估，项目小组将会获得“协作基金”。高层的关注不仅会加速跨部门间协作，也会让员工感受到“被认可”，进而形成跨部门协作的良性循环。

挣脱桎梏，拥抱变化

我们从不等待变化发生，而是在变化来临之前，已走进变化之中。

作为一家百年企业，如同传承已久的文化，拜尔斯道夫有其固有的个性。

但这种个性并不是自我，而是包容，允许更多个性一起碰撞，才能创造出变化；这种个性也并非停滞不前，而是在前路混沌的情况下，依然能迈出坚实的脚步，在复杂的航路上锚定前行的方向，主动向前拥抱一路的变化。

回到HR的工作中，亦是如此。

受访者表示，“我们从不被动等待业务发生变化、发生问题找上门，而是走进业务，下到一线，与年轻人交流，挣脱桎梏，引领变化发生，持续推动组织优化。”

百年的发展中，直至今日，拜尔斯道夫依旧能够逆势增长，也正是因为他们从不等待变化发生，变化来临之前，他们已走进变化之中。



图/拜尔斯道夫上海青浦制造中心“低碳工厂”

crocs：我们希望员工天生自在，又野心勃勃

野心勃勃和天生自在，两个看似南辕北辙的词同时出现在crocs却毫无违和感。

2021投资者大会上，crocs用全新的五年增长计划充分表明了自己要向更大目标冲刺的野心，亚洲是重要的增长点之一，中国则是亚洲市场的驱动引擎，企业进一步明确了对中国市场的信心，并制定了“China Growth”规划。

但当我们走进crocs时，感受却是这家公司和“野心”似乎毫无关系——为数不多且穿着“随意”的员工在办公室，会议室几乎闲置。这一切源于crocs的文化。

crocs的文化被简称为CAYA, Come As You Are（天生自在），他们希望员工乐于探索、拥抱自由、充满自信，在自在的状态下发挥自己的潜能和创造力。

在天生自在的状态下，他们将如何实现野心勃勃的五年计划？

天生自在，激发员工的自驱力

自在意味着在自己的“鞋子”里感到舒适，在工作中充满自信、张扬个性、表达自我。

crocs的秘密之一是“充分激发员工自驱力”，他们主张通过激发员工自主和潜能的方式来管理工作结果，而不是通过控制来保证工作效率。

因此，在挑选人才的过程中，crocs十分注重候选人的自驱力和野心，工作环境的打造、员工的时间管理和绩效管理，也都以激发员工自驱力和创造力为导向。

■ 工作环境，天生自在

crocs坚信“自在”才是最好的工作状态，因此致力于打造一个让员工自在舒适、激发潜能的工作环境。如同企业愿景，“每个人都穿上舒适的鞋子，舒适体验让世界更加愉悦。”

“自在”意味着在自己的“鞋子”里感到舒适，在工作中充满自信、张扬个性、表达自我。

公司不想让标准抹平员工内心的想法，员工也可以选择自己舒适的办公方式，在哪里办公，

什么姿势办公，坐在桌子上或是窝在沙发里。员工可以穿着“拖鞋”来上班，各式各样的洞洞鞋，每个洞洞里都能扣上适合自己的智必星的装饰物，比如今天扣上“Monday”，明天加上“人生巅峰”，每位员工每个时刻的鞋子都是独一无二的。

在crocs看来，**服饰和穿搭是员工个性的表达，它能促进员工之间的了解和沟通，也能让员工在工作场所中更自信。**

办公方式不拘一格，想法同样要不拘一格，crocs的员工能充分实现表达自由，他们可以随时找到任何高层反馈自己的想法，畅所欲言地向同事阐述自己的想法，在高层会议中也能自由发言。正如企业宣传片标语所说的那样，“**想法来了，挡也挡不住。**”

■ 弹性工时，自主管理

上下班高峰期时，电梯门口总是挤满了上下班的人群。

这种我们熟悉的场景在crocs却很难发生，因为

他们的员工可以自由管理上下班的时间。

crocs充分尊重员工的个人需求，将时间管理的权利交还于员工，让他们天生自在地工作。

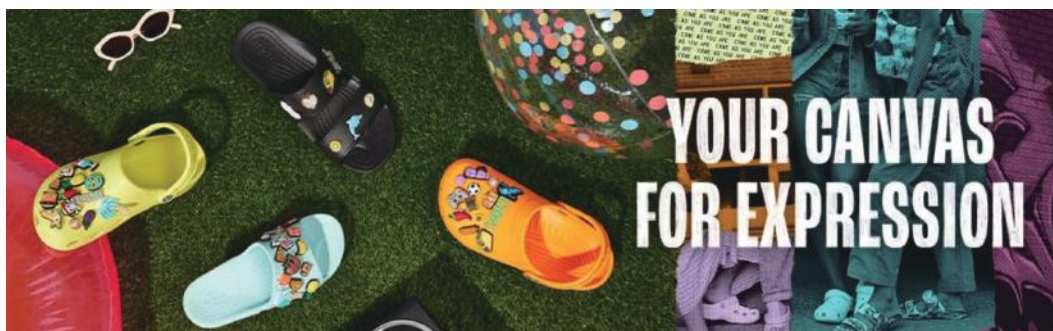
疫情前，crocs已实行弹性工时管理——办公室不设置标准的上下班时间，夏令时每周五下午放假，每周可居家办公2天。

当然，员工个人自由和团队协作也需要用管理来平衡。例如居家办公，crocs会明确哪些工种适合居家办公，哪些需要在办公室，用矩阵图清晰呈现于员工。

公司不主张临时起意式居家办公。为保证部门间的协作，同部门员工需要错峰居家，因此员工一般需要提前2~3月安排自己的工作地点，并填写到公开日程表中，员工可以随时查看同事的办公安排，也可以据此安排自己的工作地点。

■ 绩效管理，不打分

crocs激发员工自驱力的另一个途径是“绩效管理”。



注：crocs自2002年以来在全球近90个国家销售了超过8.5亿双鞋

在绩效目标设定过程中，crocs会将员工的个人目标融入企业的目标，将员工个人发展与公司发展相结合，期望员工所做的每件事情和每项工作能都能促进他们个人成长，并产生影响力。对于绩效目标的设定，员工也拥有自主能动性，可设定个人成长相关的学习目标，而不仅仅是公司框定好的指标。

关于绩效评估，crocs有自己的模式。

在我们通常认知里，员工的绩效结果都是“明码标价”，或是等级或是分数，并且会直接关系到调薪或晋升。但在crocs，季度绩效评估的结果不以分数或是等级呈现，而是描述性文本，主管会具体描述员工个人发展情况、工作结果情况和产生的影响力。

绩效评估结果主要运用于员工的发展，也会为调薪提供参考，但并非决定性因素。

crocs调薪机制基于“以人为本”的原则，由HR和员工的上两级主管共同讨论决定。HR首先会根据目前市场的平均水平建议调薪范围，基于此，两位主管评估员工的综合情况，如员工个

人成长、绩效结果、岗位和人才盘点情况、流动性风险等，最终综合确定调薪幅度。

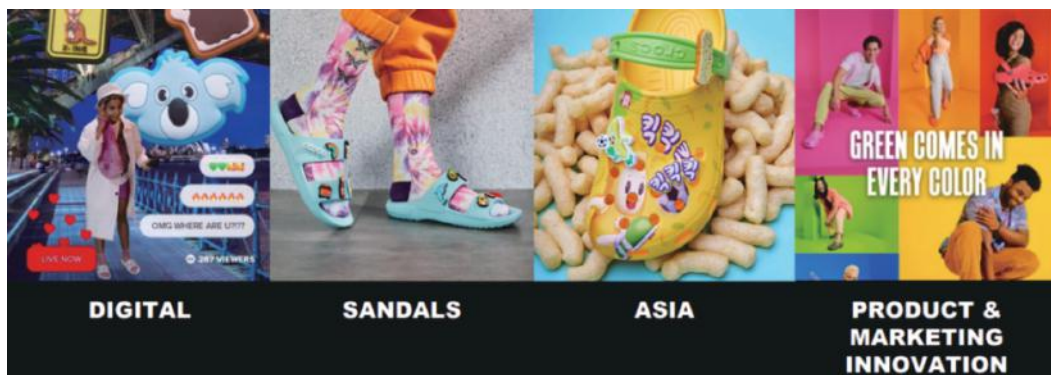
野心勃勃，刷新组织的人才力

组织规模持续扩大、新旧人才交融，如何将每个人放置合适的位置、充分发挥价值？

crocs紧跟业务目标的秘密之二是全面的人才布局。

面对新的业务战略，crocs首先考虑的是目前的组织能力是否足够支撑业务战略。人才力量恰恰是组织能力的重要部分。

在评估组织能力的过程中，HR重点盘点了组织内的人才，并对未来组织的发展需要进行对比。结合组织的现在与未来、组织内与外的情况，人力资源团队从人才引进、人才培养与人才凝聚三个角度布局新的人才战略。



■ 吸引：向外看，传播雇主品牌

新业务战略需要新鲜血液的融入，为组织带来新想法和活力，也需要更有野心、更有爆发力的“年轻”同事加入。引进人才是crocs人才布局的关键一步。

为了有效触及目标候选人，crocs既有短期的考虑，也有长期的思考。

短期来看，HR快速打开各种招聘渠道，补充业务发展需要的人才。全面打开招聘渠道也成为crocs雇主品牌建设的切入点。

“招聘是阶段性的，也是持续性的工作，一方面，需要为业务快速补充人才，另一方面，也需要利用好这个契机，为企业雇主品牌的建设奠定基础。”

所以长期来看，打造与人才需求相适应的雇主品牌，才是crocs吸引人才的关键。crocs将雇主品牌比喻为文化树的树叶，希望利用雇主品牌的持续生命力来增强文化的影响力，将企业的理念传递至更远，乃至意想不到的地方。

传播雇主品牌无形中也会强化组织内部员工对组织目标和企业文化的认知，增强他们对企业的信心与自豪感。这也是为什么在“crocs HR”公众平台上，我们不仅能看见招聘需求，同时也能全方位了解crocs的雇主形象和企业文化。

■ 培养：向内求，赋能员工成长

人才始终在crocs战略的核心位置，**crocs对人才的投资不仅体现于“纳新”，更重要的是“刷新”现有的人才**，让现有的员工与组织目标达成共识，并且被赋能，以适应组织的需要。

新战略诞生后，HR开启了系列人才发展规划，在上海疫情暴发期间，开启并完成了零售门店一线员工的系列培养；随后也完成了关键人才盘点和继任者规划。

1) 零售种子计划

线上和线下零售的一线员工是crocs员工的重要组成部分，他们是业绩增长的决定性因素之一，零售人才的培养和储备也会直接影响开店的速度。加之，与大部分连锁零售员工结构





不同的是，crocs的一线员工都是企业自有员工。

因此，crocs非常关注一线零售员工的发展、激励与稳定，“零售种子计划”便是为一线员工的培养量身定制的。

企业首先从现有的零售员工中挑选了15%的Talent Seeds（种子），评估他们目前的优劣势，以及下一步目标岗位。例如一位普通店员的下一步计划成长为初级店长，成长期为多久，需要做何准备，以及他在crocs的职业天花板可能是什么。

然后，结合个人职业发展规划、绩效和潜力的评估结果，企业会为他们制定“7-2-1”个人成长计划。其中，针对培训和分享交流，并设计了“1+1+1”的执行策略。

每1周，一次线上分享或培训，既有大咖赋能，

也有员工自己分享。每月至少1~2位资深经理主导的培训，如店长培训、如何在crocs实现职业发展、表达技巧（Presentation Skill）、品牌故事；每月也会邀请1~2位员工分享自己的故事和经验，例如，如何在社交媒体上学习穿搭、如何完成一个大单。

总之，HR希望提供的不仅是培训的机会，更是**员工自我展示的平台**。线上分享的同时，企业也会组织员工在群里进行互动。上海疫情暴发后，分享计划迅速转移到线上，按期进行。

每1月，直线经理一对一辅导。通常情况下，直线经理每个季度也会针对团队内部每个员工的业绩完成情况和工作情况，进行评估和辅导。

与此不同的是，针对种子员工，直线经理更多是基于他们未来的发展和下一步的岗位要求来展开辅导，是具备成长性意义的辅导。

每1季度，HR与上一级经理再进行复盘跟进。丰富的课程设计，最终是希望员工能力真正被提升，而不是纸上谈兵，**每个季度HR会与上一级经理复盘评估“种子”们在学习过程中的行为指标（包括出勤率，活跃度，作业情况等），也包括学习结果评估（能力有没有提升，有没有新的问题，如何调整），以形成有效的学习闭环。**

“种子计划”开学后，通过2个季度的复盘评估，一批学习优异且能力有效提升的学员也会马上得到晋升，职位上的迅速提升也是最有效的正向反馈。“他们惊喜地发现，通过该计划，不仅自己的职业价值得到了赋能，而且在crocs的职业路径也清晰可见。”

随后，企业会根据每一位“种子”的不同发展需求和优势，安排相应的实践项目，如擅长新媒体运营的店员，会被鼓励参与到企业中的新媒体项目中，擅长带教的店长会被安排到一些新店中去历练。

2) 中层盘点与发展

零售种子是crocs未来业绩增长的直接因素，办公室人才也是业绩增长的重要因子。

受业务战略的牵引，crocs引进了大量外部人才，同时现有人才也等待被赋能，以适应未来。**组织规模持续扩大、新旧人才交融的情况下，如何将每个人放置合适的位置，让他们充分发挥自身价值？**

针对办公室员工，crocs针对中层团队展开了人

才盘点，并且制定了相应的发展计划。

与零售种子计划相似，企业首先根据组织发展需要，梳理了核心岗位（以中层为主），并对现有核心人才进行盘点，包括优劣势、职业规划、晋升到下一岗位需要的时间、需要提升的能力等，然后为每位人才制定了个人发展计划，并与员工本人沟通调整。

为了让中层人才成为crocs未来发展的中坚力量，企业会整合内外部的培训资源，定制化的辅导和学习也会更多。

■ 凝聚：向未来，打造ONE team

吸引和培养人才之后，HR还承担着另一个重要责任，即如何让组织里人才凝聚为ONE team？

“关键在于团队要上下思想统一，步调一致。”

思想统一意味着所有员工对企业的文化、战略、规则和行为方式等等都有共同的认知，只有上下思想统一，才能将员工的潜能凝聚在一个方向；**步调一致则是**思想统一之后的执行过程，让员工为共有的目标而行动、努力。

● 充分沟通，让思想统一

保证上下思想统一的重要方式是沟通。

在crocs，沟通时刻在发生。首先是**正式沟通**，如全员大会、分享会、线上活动与课程。企业会定期举办全体员工沟通会，中国区每月

一次，全球沟通会每季度一次，让高层将公司的动态、业务发展情况和期望传递至一线，让员工从高层的视角了解和感受公司。

crocs的大部分会议都会线上公开同步给员工，员工可自由选择进入，发表自己观点和想法。“我们希望公司一直保持年轻的状态，所以非常鼓励年轻人直接参与高层会议，他可以直接与高管沟通，探讨他们的想法。”

其次，非正式的沟通也无处不在，在整理的信息传递中，非正式的沟通甚至占据主要地位，有HR组织的员工活动，也有员工自行组织的沟通会。

如疫情期间不同主题的员工活动、复工派对、家庭日、团队旅游等。“非正式沟通帮助员工建立信任的关系，进而增强员工在公司的心理安全感，反过来则会促进正式沟通。”

● 目标分解，让步调一致

思想上统一后，还需要保证员工落地执行的过程中步调一致，共同向同一个目标努力。目标设置、拆解和沟通的过程对“步调一致”非常重要，因为它在理性层面上让大家形成ONE team。

crocs的KPI制定过程也是业务目标从上至下逐层分解的，不同层级会一同讨论和制定自己为了业务增长需要完成的目标。而且，不同团队间也会共享讨论自己的KPI目标，确保横向一致。

在日常工作落地过程中，为了让团队能持续步调一致，crocs也非常注重工具的使用。

例如，通过数字化的管理平台，为员工、HR和业务领导者等不同组织角色提供对应的、便携的移动工作平台，让他们随时随地处理事项，跟进流程，提高沟通效率；通过商业日历向所有员工共享每个重要时间节点的重要活动，以让全员清楚每个阶段的重要目标。

总之，对crocs来说，无论是思想统一，还是步调一致，关键都是持续不断的沟通，用沟通冲破组织纵向和横向的边界。站在这个视角，HR团队也能找到工作的意义，雇主品牌传播是打破组织边界、推动向外沟通的过程，绩效管理、培训、高管分享会、各种文化活动则是打造组织内的沟通氛围。

PART 4

经营人才，重塑HR价值

—
宝爱捷：用运营思维，加速人才培养

南都物业：如何让校招生的出苗率达到80%？

宝爱捷：用运营思维，加速人才培养

进入中国市场以来，宝爱捷（中国）（下文简称“宝爱捷”）一直处在高速发展期，即使疫情期间，企业也未曾经历裁员、降本、节流这些压力。

业务战略的强大也让“人力资源管理”一度在企业中处于被忽略的状态——组织能力和人才力弱一些，似乎并不会对业务发展产生明显影响。

在不确定环境和新能源汽车的冲击之下，企业高层管理者的危机感始终存在。这种危机感使得人力资源管理被提上宝爱捷战略蓝图的重要位置。

最近两年，从人才运营角度切入，受访者带领HR团队开启了一场价值重塑之旅。一方面，加速人才培养的速度和效率，另一方面，促进文化氛围的改善，增强组织向心力，让人才在组织中产生正向的化学反应，为组织提效。

人才运营，HR价值重塑的撬动点

加速人才培养的速度，补足人才短板。这关乎企业未来的核心竞争力。

加入宝爱捷的第三天，在HR季度会上，受访者见到了从全国各地赶来的HR伙伴，伙伴们的反馈给这位刚刚上任的人力资源总监留下了非常深刻的印象。

至今她还清楚地记得一些关键词——工作繁琐细碎、背锅、不被理解、没有话语权、永远最后一个被通知、执行机器人、被其他部门挑战、受气包……彼时的她又惊又喜，惊于她从未经历如此的HR处境，喜于HR未来有很大改造空间。

但该如何打破组织原有的平衡状态、重塑HR价值，以支撑业务战略发展呢？

通过三个月的下沉摸底式访谈，她找到了撬动点——人才运营。

人才运营核心理念是业务与人的紧密结合。

企业非常看重员工的客户意识、强化员工的执行能力、提升协作运作效率，保障员工可以从容应对业务挑战；并通过扁平化管理、保证每位员工都能被尊重和授权。

首先是加速人才培养的速度，补足人才短板。

这关乎企业未来的核心竞争力。因为伴随企业的快速发展和壮大，人才缺口问题已开始显现；加上新能源汽车顺势发展，人才流失趋势也愈加明显。

其次是确保组织上下思想统一、步调一致，创造员工发挥能力的环境。宝爱捷认为，HR需要发挥好“政委”的角色，让组织具备向心力和安全感，才能使人才产生正向的化学反应，并充分地发挥个人价值。

人才培养： 让员工更从容地跳出舒适圈

培训中心的价值和作用在于帮助员工弥补自己的能力短板，而非让员工感到恐慌和压力。

对于人才断层带来的恐慌焦虑，宝爱捷希望只停留于高层，而不是传达给员工。

对员工，企业会通过“人才运营”将人才断层的危机化解于现在按部就班、润物细无声的行动之中。这些行动是员工当下力所能及的本职工作，在不知不觉中，跟随领导逐渐从舒适圈跳出，进入到学习圈。

员工从容的背后，是高层以终为始、周密紧致的安排计划，培训学院在其中发挥着重要作用。

宝爱捷的培训学院共包括三个职能，测评中心、培训中心和项目组中心，分别承担人才测评和人才画像建立、培训开展和有效性追踪、项目制的人才训练和裂变。



测评中心：用同一把尺子测量所有人

在数字化时代，人才画像早已不是陌生的词汇，它总是与高超的技术、工具联系在一起。

但实际上，在数字化呈现人才画像之前有很多基础的工作需要企业完成，例如给人才打怎样的标签？如何快速获取标签？如何管理人才标签？

宝爱捷过去两年中便在为“人才画像雷达图”打基础。根据公司的用人原则，企业将岗位分类并将能力进行排序，制定统一的人才标准和测评办法，力求用一把尺子丈量集团3000多位员工，掌握员工能力现状，并录入人才库。

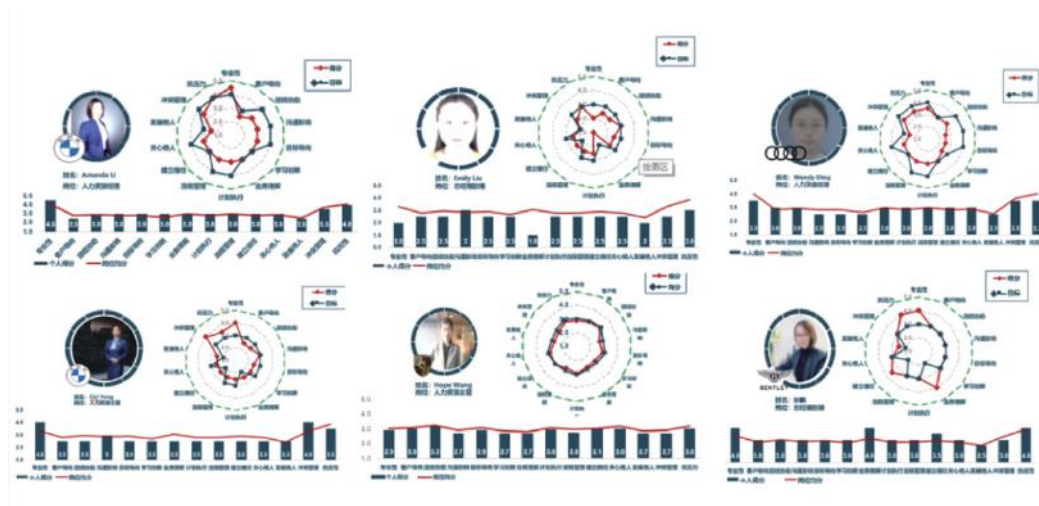
受访者坦言，宝爱捷测评并不一定适用其他公司，甚至略显粗糙，但它符合企业当下的用人需求，确立内部用人准绳，营造公平的环境，打造最基本的人才运营池。

如此，于企业而言，招聘工作形成内循环——当岗位空缺时，企业可在人才库中寻找靠近岗位能力要求的候选人，基于双向选择的原则，推荐给用人单位面试甄选；于员工而言，公开凭实力竞聘，是正向的激励性信号，可激发员工主动学习，自我规划职业成长通道，培训中心正是助力员工职业成长的加油站。

培训中心：将培训的投入最小化、有效性最大化

测评是宝爱捷人才运营的第一步。“通过测评，既让员工意识到自己是否胜任当下岗位；同时，当公司定义未来卓越组织时，员工也会思考如何更进一步？”

培训中心的价值和作用，便是针对性地帮助员工弥补自己的能力短板，而非让员工面对差距时感到恐慌和压力。



因此，企业十分注重课程的精准开发与投放，将有限的优质培训资源分配到与岗位匹配且有gap的群体，将普适课程制作成视频课上传至e-learning平台，并通过能力雷达图追踪提升进展，验证培训有效性。

运营过程中，培训中心始终秉承着“培训的投入最小化，有效性最大化”的理念。

■ 项目组中心：在项目中实现人才裂变

7-2-1培训法则基本为所有企业所运用，“做中学”始终是培训逃不掉的部分。企业十分重视员工的工作历练，但又不只停留于工作，而是通过参与和主导重要项目来完成“质”的成长。

项目组中心会收集公司亟待攻克的所有业务难题（项目），并根据重要、紧急程度进行排序。**项目立项的主要目的是解决业务难题**，立项之初便会明确项目目标和投入产出比。

但对HR而言，**项目还承载着另一项重要任务，即人才培养**。于是，项目立项的同时需要确定人才培养指标。

HR会使用互补式的思维选择项目组成员，既保证项目组成员的所有能力组合（技能雷达图）满足项目完整要求，又能通过项目带练培训成员能力短板。项目结束之时，成员均会获得再次测评的机会，通过测评的成员，不仅可以弥补本身缺失的能力，大多还能提高项目运作能力，进而通过一个项目孵化更多的项目组组长人选。

“道生一、一生二、二生三、三生万物”就是宝爱捷项目组秉承的裂变逻辑。

以项目组中心的第一个项目——CRM专家培训项目为例：

项目立项初，企业测评了同岗位140+位员工，前6名成为专家，由集团带队带教6位专家攻克第一个项目。项目完成后，6位专家各自带队，持续裂变了几十个项目。在新项目中，企业挖掘到更有潜力成为组长或专家的员工，继续裂变……

2021年，在宝马厂家发起的全国“CRM技能比赛”——超600+家门店竞选，宝爱捷旗下仅10



家参与竞选，但在全国前十排名中，团队赛占3席，个人赛占4席。

氛围打造： 让员工产生正向的化学反应

员工在组织中感到安全感和归属感时，在一起才会产生正向的化学反应，才能发挥潜能。

人才是企业的核心竞争力，这几乎是每家企业的共识，但拥有人才并非意味着人才就会发挥作用。让员工成为人才只是人才运营的第一步，员工充分发挥潜能才是人才运营的关键。

宝爱捷认为，**让员工在组织中感到安全感和归属感时，员工在一起才会产生正向的化学反应，才能发挥潜能。**

因此HRBP的一项重要工作便是：建立组织安全感，保证上下思想统一，步调一致。

针对新人团队、基层员工、高管团队，HR会设计和策划了不同主题的活动，目的是让大家打开自己、突破边界，建立信任 and 安全感。

新员工，快速建立团队归属感

新人入职和实习期往往是与团队和组织建立关系的重要时期，也决定着企业是否能留住人才的重要时机。因为豪华品牌汽车销售与其他品牌存在一定差异，很多新人因为试用期没办法适应、无法与团队建立归属感，通常几个月就离开了，让宝爱捷错失很多潜力员工。

针对这一问题，宝爱捷认为，**新人加入一家企业，首先要让她/他不孤单，一是和其他新员工建立联系，二是遇到问题有路可循。**

针对于此，HRBP组织了针对新人的各类活动，帮助新人融入团队，建立联系。

例如，新星加油站、冒险岛、奇妙之旅等等，结合各品牌特性的新员工帮扶计划，成功将新



员工在一年内离职率从37%下降到17%，而且该数字是基于公司快速发展，新员工招聘数量与前年相比几乎翻番的情况。

并且在HR内部，各类关于活动策划的奇思妙想都形成了良性竞争，好的方案和活动也形成了SOP，可轻松复制到其他门店，实现一个方案、一个想法的价值最大化。

■ 基层员工，直言不讳、畅所欲言

在去年开展的一项员工研讨活动中，针对员工的反馈和评分，宝爱捷对数据进行比对分析后，发现其中一个项目分值相对较低，即“敢于直言”。

“这可能意味着员工对企业的问题会沉默不语，员工自己的情绪也无法释放，最终可能会导致员工与组织疏离。”

为了让员工能够在安全的环境中敢于直言，HR受综艺节目“吐槽大会”的启发，针对性设计了系列活动，例如，宝爱捷吐槽大会、心职口快、职言不讳、悦享工作坊等等。因为在幽默的环境中保持放松、安心的状态，员工能放下心理负担，表达工作中的困惑。

在宝爱捷看来，让员工打开心扉，把不满的情绪释放出来，组织向心力自然就会提升，这就是HR可以发挥的价值。

■ 高层管理者，开放心态、接受吐槽

相对于基层的敢于直言，高层管理者则需要打开耳朵，用开放的心态倾听员工声音，更好地反思和提升自己。

不过，对于高层是否愿意打开自己，以开放的心态倾听员工的意见，这不是HR担心或关注的



事情。HR应该关注的是，如何搭建高层缺少与基层持续连接的沟通渠道和机会，让高层能够听到员工直接真实的反馈。

针对高层，HR也安排设计了相应的主题活动，如，“老大，请回答”“Book你的总经理”。

通过这些沟通，能帮助消解员工对高层管理方式和政策上的误解，进而达成共识，实现思想统一，步调一致，增强组织向心力。

受访者总结说，“HR在公司扮演的重要角色，就是‘政委’和‘冲突的化解者’，因为组织中绝大部分冲突都是由沟通不畅、不被理解导致的，所以首先要打通组织横向和纵向的沟通边界。”



以平常心完成HR的价值重塑

HR内部形成良好的向上氛围和正向循环的良性竞争，也是推动企业人才发展的关键因素。

刚进入企业时HR团队内部满腹委屈的状态，一直停留在受访者心中，不过现在HR团队活力满满、专业负责的状态也让她深感骄傲。她与团队伙伴带着平常心完成了一次“转型”。

他们没有想过在业务面前争口气，或是一争高下，**而是踏实找到HR在组织中的定位，并在所处的位置中找到当下以及未来几年内的工作重心，和重心不符的工作可以推迟，可以拒绝。**

受访者一直在鼓励团队敢于说“不”，物有本末，事有终始，知所先后，则近道已。精力有限，要有重点地做事情，其他部门的需求和这些重点工作不匹配时，要勇于沟通，学会拒绝。

“HR不能忘记自己的成长，先赋能自己，再赋能ta人。”

宝爱捷HR团队拥有一系列学习与赋能项目，其中绝大部分都是内部学习，共同成长。如师徒带徒项目。另外，每周HR内部也会举办一次线上沙龙，由一位HR分享自己工作中的好经验、可被复制的项目、好的idea。

“在HR内部形成了良好的向上氛围和正向循环的良性竞争，这也是推动企业人才发展的关键因素。”

南都物业：如何让校招生的出苗率达到80%？

金三银四消失后，2022年的秋招如期而至，各企业的校招活动紧锣密鼓地进行着。

南都物业（下文简称“南都”）也不例外，他们的校招项目已经持续5年，现在被称为“梦之生”。“梦之生”对南都而言不仅是“应届生”，更是企业的未来。

我们带着探秘的心态走进南都，想对他们的秋招一探究竟，但却“落空”了。在南都，秋招并没有“正当时”的感觉，因为人才基本上已被南都“收入囊中”了。

对南都而言，校招不是阶段性的春招或是秋招，而是从雇主品牌、招聘，到新人培养一直滚动进行的工作。借这篇文章希望能与大家一起看一看南都“梦之生”校招项目的全景。

与年轻人共舞，打造青年后备军

年轻不仅是年龄年轻，更是心态年轻。只有“年轻”人加入，才能为企业注入活力。

年轻，是南都希望刻在企业基因中的一个关键词。

在我们的认知里，物业行业通常是一个相对传统的行业，其一线员工的年龄也偏大，脑海中首先浮现的是保洁阿姨或保安大叔。

但南都却并非如此，当我们走进南都时，通过他们办公室的布置、工作的氛围、企业文化等等细节感受到的是活力和年轻。



创百年卓越服务企业

南都物业服务集团股份有限公司(股票代码:南都物业(603506.SH)),成立于1994年,是国内A股主板市场物业行业第一股。总部位于杭州市西湖区,是一家以物业服务为核心,资产运营和多元增值服务为两翼,智慧管理为后盾的独立第三方现代服务企业。

公司现为中国物业管理协会名誉副会长单位、杭州市物业管理协会常务副会长单位。董事长韩芳女士为中国物业管理协会第五届理事会名誉副会长、浙江省女企业家协会常务副会长、浙江大学校友总会常务理事。

二十八年来,南都物业以“创百年卓越服务企业”为愿景,秉承“让生活更美好”的发展使命,品质为先,服务第一,不断创新突破。以物业管理服务为基础,基于未来空间功能复合的发展趋势,建立覆盖全生命周期的服务质量管理体系,依托多元化布局及资源整合能力,为客户提供全业态、全场景、全生命周期服务,致力于实现从基础物业服务向城市综合运营服务的跨越升级。

活力和年轻背后既与南都业务发展趋于多元化相关，也与年轻人的观念转变相关。

一方面，随着业务的多元化发展，南都的业主和客户场景越来越年轻化。南都物业服务的范围不仅涉及住宅业，还涉及很多商业，如办公楼宇、商业圈等等，还包括学校、机场、车站等。而且，服务的范围也已经从原来单一的保洁、保安开始向外延伸，例如社区生活服务、社区活动、房屋租售等。

面对业务多元化，客户群体的多元化，企业也需要针对不同类型的业主，安排不同类型的员工。**这驱使南都不得不向“年轻化”看齐，在南都，70%的人才都要内部培养，30%的空间留给外部的新鲜血液。“只有年轻人的加入，才能为企业注入活力和新想法”。**

另一方面，年轻人和学生家长对物业行业的偏见在逐渐被削弱，南都对大学生的吸引力也与日俱增，企业有机会吸纳更多年轻人加入。

过去，在大学生和家长的眼中，服务行业处于就业鄙视链的底端，但随着行业的发展和南都上市，社会对物业行业的了解逐渐深入，偏见自然减少。这成为物业行业员工年轻化必不可少的一个因素。

年轻也不仅是员工年龄年轻，更是心态年轻。在南都看来，年轻的心态才能带来组织活力。2021年企业员工节，南都因此提出了“悦奋斗，越年轻”的理念。



校招！ 不止于校园，也不止于招聘

持续优化校招项目，随着学生的需求而变、随着环境而变、随着渠道而变……

疫情改变了我们的生活方式，也改变了学校的管理方式，也改变了企业校招的方式。

随着各个城市和学校的疫情防控管理的加强，走进全国高校越来越难，需要耗费的时间、人力成本也更加不可控。这种情况下，云招聘成为企业的最佳选择。2020春节后不久，南都也开始尝试让招聘上云。

实际上，南都的校招已经无法简单地被“校园”或“招聘”定义。

过去十几年，南都一直持续优化校招项目，随着学生的需求而变、随着环境而变、随着渠道而变……

到现在，南都梦之生项目已成为一项滚动的、持续的工作，企业采用线上与线下相结合的途径和活动，持续与学生连接。

走进校园，前置校招

随着云招逐渐步入正轨，校招工作的效率快速提升，人力成本也随之下降，这让南都原本线下招聘会开始“转型”为其他形式的雇主品牌活动，例如就业辅导、面试辅导以及面试官大赛。

1) 就业辅导

近些年外部环境变化莫测既给企业生存发展带来了挑战，也给应届毕业生带来了诸多无奈，“一些毕业生以管培生的身份进入了对口的行业和公司，但还未等到管培生结业，行业或公司可能已经发生变化，消失或衰退，彼时的他们再走进就业市场时，既缺乏经验，也缺乏应届生身份的保护伞。”

南都认为，毕业后第一次择业、第一份工作对毕业生异常重要，这也是为什么每年春节前后1~2月，南都的HR都会走进一些高校，以委托老师的身份给学生授课，为即将踏入社会的大三/大四学生做就业辅导，辅导的内容主要围绕以下几个部分展开。

- 看行业：如何以长期的思维来评估行业的发展，而不是道听途说。



- 看公司：如何选择一家靠谱的公司（如成立时间、是否上市背景、营收状况）。
- 看团队：团队氛围，以及leader以及团队成员的风格，相处模式等。
- 看培养体系：公司的培养体系的完善程度，以及是否匹配自身的发展规划。
- 看文化氛围：是否认可或是能够接受公司的文化导向和价值观。

2) 面试辅导+面试官大赛

继就业辅导后，南都在4~5月会再次走进校园，为即将踏入社会求职的学生做面试辅导和面试官大赛，让学生更早体验到求职过程。

面试辅导主要是帮助学生做面试前的准备，如着装、简历、自我介绍等等，也包括一些特定行业和企业的偏好。

面试官大赛则更关注学生面试过程中的具体问题，帮助他们改善和提升。因为在真实的面试场景中，很少有企业会如实告知学生未通过面试的实际原因和问题，学生因此无法针对性改善提升。通过面试官大赛，南都能够为学生的应答进行指导，同时也能寻找与企业适配的人才，提前引进企业实习。

通过实践，南都发现：大三/大四期间介入学生的发展，已经有些“为时尚晚”，因为一些企业看重的在校经历、针对性的实习经历、要历练的能力等等都需要在大一和大二时期就着手准备了。基于这种情况，南都和高校老师一致认

为，**就业辅导和面试需要逐渐向大一或大二的学生开放，让学生意识和行动更早发生转变。**

云招进行时，流量与质量兼具

云招作为一种新的招聘方式，面对它的不确定性，南都不仅担心线上的流量是否足够，更担心线上面试的实际效果和候选人关系的维护。

不过，从现在的结果来看，当时的挑战其实也是机遇，南都的校招项目并没有因云招而打折扣，而是被拓展了。

1) 铺开流量

相比于线下校招，云招的覆盖区域和招聘效率通常更具优势，但是否真的能占据这些优势，关键取决于线上的流量。为了让流量快速上升和留存，南都在前期也做了充分的准备。

首先，充分调动内外部渠道，包括全国各地的合作高校、各城市的就业办，以及合作的招聘渠道（如前程无忧、智联招聘）。

其次，南都自管员工和外包员工合计约4万+人，也是非常重要的宣传渠道。通过内部的企业活动和宣讲，促使他们成为企业的校招大使，也是南都保证流量的重要工作。

另外，利用网络平台的自有流量，南都的线上招聘会被推广至学生喜爱的不同直播平台，例如抖音、知乎、视频号、小红书、哔哩哔哩，尽可能覆盖逗留在不同平台的学生群体。在日常运营中，也会发布企业日常的活动和大事记，与潜在的候选人能够持续互动，例如云参

观企业办公环境、办公状态。

2) 严守面试

线上面试是南都走向云招的第一步——疫情下，南都与当地的酒店开启了共享员工模式，接纳暂时歇业的酒店员工，这批员工的面试和入职均通过线上进行，南都的线上招聘就此打开。

但南都很快也意识到相比于线下面试，线上面试的一些不足很可能会影响面试官的判断。

为了保证线上面试的质量，南都快速规范了线上面试的流程和标准。

在云校招的过程中，HR和面试官都必须严格遵守线下面试的流程和规则，不同阶段的面试需要完成对候选人的哪些了解、如何提问等都依据岗位能力素质要求进行了标准化的制定。所有面试官（包括用人经理）必须在取得企业的面试官认证后才能参与面试。

3) 持续互动

云招给企业带来的另一个挑战是“候选人的关系维护”。由于所有的招聘过程都在线上完成，因此候选人与企业的连接感和归属感都相对较弱，校招的实际入职率因此面临较大考验。

所以，签订offer到入职这段时间，如何避免“煮熟的鸭子飞了”？

这是南都在云招聘过程中最关注的一个问题，企业尽可能地让新同学走进/近企业，增强他们的归属感。

对于愿意提前实习的学生，南都会安排他们在居住所在地就近入职实习，同时企业也会建立线上的“梦之生”社群，通过社群的活动与学生互动，以及发布企业日常的咨讯和相关活动，让候选人能够提前了解企业每年发生的工作、行业相关的信息等，保证大家线上保持联络。



走进企业后，高关怀与高要求

当学生进入企业后，南都最关注的是他们融入情况和他们的成长。为此，南都制定了关怀和成长要求兼备的新人融入体系。

1) 帮助新同学融入“大家庭”

尽管外部很多声音在反对家文化，但是在南都看来，一家以服务为业务核心的企业，员工自己在企业中如果无法得到关心和关怀，恐怕很难为客户提供真诚的关心。

工作和职场，与年轻人共舞

在日常工作中，敢于放手让年轻人大胆尝试，如成立青年团组织，专门负责杭州亚运会的相关活动，让年轻人以开放的思维模式充分发挥价值。

为了不让年轻人的思维被企业固有的思维阻

碍，南都主张开会期间，先让年轻人、让级别低的人先发言，级别越高，发言越靠后，避免年轻人的想法被扼杀在摇篮里。

在职场氛围打造方面，企业打造年轻化的职场，增加年轻化的企业文化活动、各种类型的社团（健身群、宠物群……）

新人融入体系，无微不至

在新人融入体系中，每一位新人也都拥有一位带教师傅，除了工作，也体现南都对新人的关怀无微不至，带教卡上明确引导带教师傅要为新入提供哪些帮助，例如提醒入职时需要准备哪些东西、入职后的第一天必须要带新同学去食堂、从公司回家的路线指导。

在项目进行过程中，各业务线的HRBP也会持续关注新人的心态变化，与他们沟通入职后的感受和面对的困难等。



不忘新同学的老师和家长

南都鼓励入职第一年新同学将近期的情况及及时向辅导员、导师或家长汇报，并用行动鼓励和支持，例如在教师节，南都会让同学给老师写一封信，并附上企业准备的礼物寄送，在感恩节或是圣诞节，会给老师和家长们准备礼物，并附上各位同学在公司的工作照片。

2) 助力新同学持续快速成长

所有梦之生进入南都之后，都会拥有一对一的带教师傅（不同级别，带教的时间不同，如专员级别是30天，总监级别是90天）。带教期间，HR会制定详细的带教表格，引导带教师傅为员工安排好每个月、每周或每天的工作，带教师傅只需要对应勾选。

第一阶段（1~3月）：带着问题找答案

每一位同学都会有完整的带教表，比如针对某一住宅项目，新同学需要的问题包括哪些？新人带着这些问题去寻找答案。在入职后第一个月，组织所有的学生述职答辩，讲述在组织里观察到信息和事情、自己的感受。

第二阶段（3~6月）：集中的课程培训

培训内容主要为通用型知识，如行业和企业业务的概况，以及从学生到职场需要了解的一些管理工具、职场软技能，以及职场中要注意的一些问题。

第三阶段（6~12月）：人岗匹配

在这一阶段，新同学需要思考自己究竟适合什么岗位，业务管理者也会加入人才识别的过程，判断谁更适合职能部门，谁更适合业务部门，以及适合的岗位是什么。

接下来的2年内，在梦之生发展的不同阶段，企业会帮他们重新匹配适合的带教师傅，HR每半年会组织新同学围绕他们的工作内容、面临的困难和挑战、完成的工作亮点等情况进行述职，以及时跟踪他们近况、做出调整。

如何让校招生的出苗率达到80%？

高质量的人才才能产生高质量的服务和工作，业务领导者要会选人，也要会教人。

对南都而言，梦之生是企业的人才摇篮和未来，企业对他们寄予厚望。

通过梦之生项目，南都希望业务条线梦之生3年之内能晋升到经理层，5年之内能晋升到事业部/城市总。“基本都超前实现目标，出苗率也基本能达到80%。”高出苗率的背后，是南都对人才的严格把关和精心培养。

2018年，南都刚刚上市后发展迅速，组织规模也快速扩张。在此之前，业务管理者认为招人只需要招自己喜欢的就可以，但上市后，随着市场和业主对企业的要求逐渐增高，企业如何保证整体的服务品质不下降呢？

“关键在于人才标准，高质量的人才才能产生高质量的服务和工作，企业因此制定了与企业发展适配的人才标准。”

接下来的问题是，如何将人才标准落地？

南都的答案是“业务领导者要会选人，也要会教人”。

在南都，只有通过面试考核官和绩效辅导官认证才是合格的业务经理，企业也会通过梦之生的出苗率评估相应面试官和带教师傅的管理水平。

面试官认证，守好人才入口

在南都看来，只有面试严格把关，才能保证人才质量的一致性，这也是为什么在物业行业，带有“梦之生”标签的南都员工是受欢迎的一个群体。

在南都，企业首先依据不同岗位的能力素质要求，为面试官制定了详细的面试手册（同样会运用于人才评价、晋升和转正等过程），以保证统一的人才标准。

其次，想要参与面试的业务经理都必须通过面



瓊瑤

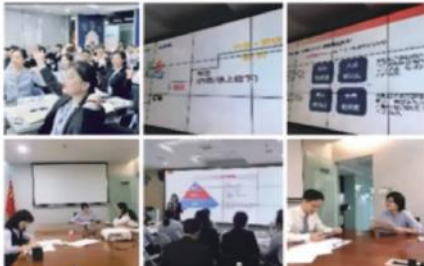
认真学习保持空杯心态，收货知识技能感悟文化的传承与感动❤️
今天的小目标:今年完成新的非人认证&再次站上讲台😊



Raining

【南都小R养成记】

感谢总今天化身百万级讲师❤️
又重温了一次BEI、STAR、SMART
真的受益良多，优秀的人从来就不止一面
希望下次小R能找我做面试官的时候
能够更好地运用这些工具
能找到更多优秀人才加入南都😊



面试官认证，“很多HR都需要考2~3次才能通过这项认证”。

不过，如此高难度的认证课程，如何保证落地呢？

设计课程的过程中，HR已经考虑如何让业务更好地去接受这个课程。

其一，课程设计遵从“黄金圈法则”

（Why-What-How），在正式培训前，HR会花费一些课时通过实际案例来介绍课程背景，如哪些团队因为面试不严谨/不标准，因此给团队带来的伤害。“只有培训者了解Why的部分，认同课程后才会愿意了解课程的内容体系（What），以及如何做到（How）。”

其二，南都会通过对候选人的面试反馈调查，反向来澄清业务经理对面试所承担的责任。“面试本身就是企业一次雇主品牌传播的机会，哪怕候选人暂时不符合企业的用人标准，企业依旧希望ta认可南都，因为未来ta可能成为南都的业主，也有可能成为供应商或是合作伙伴。”

而面试官是否专业、职业化、有亲和力等等会直接影响企业的雇主品牌，高质量且专业地完成一次面试是面试官的责任所在。

即使通过了面试官考核，在业务管理者面试的过程中，HR依旧会参与初试，记录面试官的问题和候选人的回答，及时指出面试官的问题，给出建议，使其在不断反馈和练习过程中，有意识地进行调整。

■ 教练式辅导，改善带教质量

通过面试官认证，南都守住了人才的入口，进入企业的员工被企业用一把尺子丈量过，基本保持了统一的标准。但要想将人才标准持续落地，仅仅将尺子放到人才筛选的过程中是不够的。

因为员工进入企业后会进入到不同部门，由不同的师傅和管理者带教，但是带教他们的人却风格多样，或是粗暴型管理风格，或是保姆型管理风格，或是粗放型管理风格……不同风格带教出来的人才则参差不齐。

南都意识到，在人才培养和管理过程中，也需要将标准落地，企业因此也开发了绩效辅导认证课程，期待管理者运用教练的方式带教。

不过，如何将绩效辅导认证落地呢？也是本文要重点说明的部分。



首先，为了让风格各异的管理者们接受新的带教方式，HR借鉴了面试官认证课程的经验，运用黄金圈法则（Why-What-How）设计课程，课程的开始以案例和角色扮演的方式来讲述Why的部分。如领导者布置任务的不同方式：

第1位管理者给保洁阿姨布置任务的方式是：阿姨，你把会议室扫一下。阿姨扫了一下就离开了，然后又把阿姨叫回来说：阿姨，你把那边也扫一下，擦一下。

第2位领导者的方式是：阿姨，明天我们董事长要到现场来参观，你看看把会议室打扮成样好不好，并给阿姨看具体的展示图。结束后要给阿姨反馈：昨天董长过来了，并提到昨天的布置和卫生特别好。

通过案例的对比，让管理者们意识到新的管理方式，以及它的优势。然后再谈How的部分，给具体的方法论，例如如何给员工做绩效辅导、如何帮助员工做目标分解、员工遇到问题时，如何给出指导性建议？

其次，在教授方法论和上课的过程中，南都没有采用传统的授课方式——先方法论、后案例，而是观察和寻找管理者日常的管理场景，从他们的管理场景中提取与方法论相符的部

分，实际上通过课堂，帮助管理者萃取他们经验的底层逻辑和方法论，供大家学习。

“从他们的经验中来，再到经验中去，用他们听得懂的语言来说明其中的缘由和道理，从而提升他们对课程的接受度。”

另外，课程结束后，HR鼓励管理者们先将方法运用到生活场景，而不是立即投用到工作，先在生活中发现不同的方式带来的惊喜和变化，减少对“套路”的抵触情绪。例如与伴侣的沟通、带教孩子的过程。

同时，HR也会陪伴业务管理者帮助他们完成“转型”。初期，在业务经理对员工辅导的过程中，HR依旧会坐在旁边，针对其中的问题给管理者反馈，也会当场询问员工的看法，以让管理者更真实地了解他人和自己，例如“你的经理用这种方式给你布置任务，你的感受是什么？”

总之，在南都看来，企业通过校招培养的人才正在帮助企业培养下一代的年轻人，年轻人的加入也会反向推动管理者自身的成长，保持年轻的心态，是保持组织活力的关键。

而让组织持续保持活力则是南都人力行政团队所承担的一项重要责任。

PART 5

业务驱动的数字化转型

7-Eleven: “统治”华南30年之后，如何向内要效率

施耐德: 让HR成为数字化产品的设计师

7-Eleven：“统治”华南30年之后，如何向内要效率

“在华南，只有两种便利店，一个是7-Eleven，另一个是其他便利店。”

这是酒店工作人员为我们的疑惑做出的解释。

我们的疑惑在于，在长三角或是京津冀，我们能看见各种不同品牌的便利店，但是当你进入广州时，放眼望去几乎只有7-Eleven，偶尔看见一个其他品牌的便利店，如同发现新大陆。

我们惊讶于广东7-Eleven（广东赛壹便利店有限公司，以下简称广东7-Eleven）进入华南市场30年后的“统治性地位”，我们更好奇他们居于高位，又将如何面向未来，数字化或许是其中的一个答案。

数字化之后， 门店与人全部“焕然一新”

市场存量有限的情况下，如何经营好现有市场，如何向内要效率，稳住现有的‘江湖地位’？

要说这两年走进便利店的最大感受是什么，我们一般会想到智能支付、外卖、会员管理。这些的确是便利店数字化转型中，我们看得见的部分。

其实，在我们看不见的地方，还有供应链管理、仓储管理、人员管理等等。



数字化顺理成章地成为众多便利店门店运营和人员管理全部焕然一新的关键因素。广东7-Eleven也不例外。

广东7-Eleven于1992年在深圳特区开出第一家7-Eleven便利店。经过30年发展，目前已在广州、深圳、东莞、中山、珠海等12个城市开设了近1500家便利店。

在当下线下零售竞争格局中，即使坐拥如此规模的市场，也并没有让它的经营者们敢松口气。

“市场存量有限的情况下，如何经营好现有市场，如何向内要效率，稳住现有的‘江湖地位’？这些是现阶段必须要思考的问题。数字化则是解决目前痛点的一个方案，也符合便利店业态特点的必经之路。”

最近两年中，广东7-Eleven致力于对客户端、门店端、物流端进行数字化改造，通过数字化对全链条进行效率提升。

数字化， 一半为了坪效，一半为了人效

更重要的是，效能提升的根本目的是让员工有时间投入到更有价值的工作中。

面对目前企业数字化转型全面开花的情况，受访者以终为始，将其归纳为两个部分。一部分

为了提升门店坪效，另一部分则为了提升人效。

■ 数字化应用为何直接关系到便利店坪效呢？

● **首先，我们从便利店固有经营业态来看，**其选址多位于商圈，租金成本高，且店铺标准化程度低，类型多样，管理复杂，商品周转率、门店租金更高。

因此，企业需要通过数字化改善经营效率，以不断提升坪效，抵消成本，同时需要打造供应链能力，以满足商品高周转的需求。

● **其次，就广东7-Eleven的战略布局而言，**作为行业头部企业，7-Eleven品牌认知度、业务成熟度都非常高，想要在原有基础上挖掘增量难度极大，加盟店将是业务发展的主要推动力。所以，如何赋能和支持加盟店是企业发展的关键，数字化水平则是赋能的关键部分。

● **加之，消费者对“便利”有了更高要求，**因为便利店多以年轻客群为主，线上消费需求旺盛，对日常购物便利性要求高，对数字化体验的渴求更强烈。

在上述这些因素的发酵和大环境的推波助澜下，广东7-Eleven近1500家门店及三个配送中心目前已全部实现线上管理，形成从消费者、门店、供应链、加盟商、仓储物流到总部管理的全流程数字化。

如此才能更加精准地把握客户需求，优化客户入店体验、提升店铺的坪效和供应链的流通速度。

除了提升门店坪效，广东7-Eleven效能提升的另一个切入点便是人效。

“从行业经验来说，便利店60%的运作成本基本都来源于店铺和人员管理两方面。其中，铺租等店铺运营成本属于不可控因素，人力资源效能的提升空间会更大。”

因为就广东7-Eleven的员工结构而言，门店人员约占公司员工总数60%。如何通过提升员工的时间利用率和实现门店人员的自由调配来提升人效，这是经营者关心的问题。

其次，在门店人员管理方面，便利店的管理状态通常是店多人少，而且24小时经营，这使得企业招工非常困难，且成本高。人效提升则是抵消高昂的人力成本、疏解店铺人员紧张的关键所在。

更重要的是，效能提升的根本目的是让员工有时间投入到更有价值的工作中。由于店多人少，且进店顾客存在波峰浪谷的情况，员工在

什么时间应该做什么样的事情？什么工作耗费时间且可以被自动化？

回答这些问题恰恰都离不开数字化，管理者需要更多的数据来做决策，帮助门店人员改善工作结构。

“我们希望通过数字化来加强人力资源管理，因为目前的管理模式和数据基础难以支撑管理者的分析决策，无法对人力资源进行合理有效的管理，尤其是数据反馈不够及时、准确和全面。”

将一线员工管理数字化，正是广东7-Eleven在数字化转型迈出的关键一步。针对人效提升，广东7-Eleven目前已经实现了人员管理的移动化、在线化，做到了**人人在线、事事在线、时时在线**，管理者因此对门店人员的分布和时间安排管理情况一目了然。

下文中，我们也将聚焦广东7-Eleven针对人效提升所做的具体努力。



人效提升， 要用数字化管理员工时间

更重要的是，效能提升的根本目的是让员工有时间投入到更有价值的工作中。

人效提升，无非是聚焦于降本和增效。

对于增效，便利店可以通过数字化技术手段，如智能订货，或者是智能陈列，智能选品等等等，让同样多的人去完成更高的销售。

对于降本，更多则体现在对员工时间精益化管理之中了。**降本，就是把有限的人力资源以合理的方式分配到门店，优化用工成本。**比如，管理十家门店的区域经理，拥有的人力资源只

有30个全职、20个兼职，他该如何把有限的资源以最合理的方式分配到每个需要的门店，以达到理想的排班状态？

“达到理想的排班状态，意味着既要完成任务，也要让加班最少，又要保证每个同事的休息或者休假，还有其他不确定因素。这是非常复杂的工作，首先我们要合理地规划员工的时间，其次我们需要更实时地了解人员的考勤状态，合理调配人力。这也是为什么便利店行业非常期待实时考勤和智能排班的到来。”

■ 考勤更实时

考勤管理是广东7-Eleven人力资源管理数字化要完成的第一步。



因为它不仅与薪资核算管理息息相关，如果考勤数据无法实时、准确地传输给HR，会直接影响薪资核算的过程和结果的准确性，有形和无形的人力成本都会增加。

而且会直接影响到企业的运营管理，当门店考勤数据实时有效的传输给店铺运营中心后，运营管理者能够实时接到提醒，例如突发性请假和缺勤，进而能根据门店人力需求和现状及时调配。

过去半年，广东7-Eleven首先解决了考勤数据实时性、准确度等问题，优化考勤逐层反馈和确认的流程，门店管理因此更加敏捷，效率更高，员工体验也得到改善，更重要的是，实时考勤为企业接下来的人力资源优化奠定了基础。

排班更合理

7-Eleven店内大约有3000种商品，而且还有熟食区，所以门店员工在同一时间段，往往需要多任务协同，如顾客服务、收银、库存盘点、熟食饮料制作。

如何帮助员工更好地分配时间？在什么时间做什么任务？

运营管理者既需要了解每件任务需要耗费的时间，也需要了解员工的时间利用率。

准确的考勤数据和排班数据则是分析时间利用率的重要基础。

其中，排班管理是相对挑战的部分，因为相对

于其他零售门店，便利店都是非标准的，很难复制，什么地点的门店需要配备什么类型的人员，在什么时间需要配备多少？这些问题远比其他零售连锁门店更为复杂。

广东7-Eleven面前的现实问题就包括：人员没有得到合理的调配和运用，员工在店内的时间不仅没有得到合理安排，还常常处于救火的状态，忙于基础繁杂的事务性工作和突发性问题，导致他们无法及时响应客户需求、顾及客户体验。

如果员工管理仍依赖于手动排班，而非智能化排班，未来这将成为广东7-Eleven规模成长的关键阻碍。

结合目前情况和需求，广东7-Eleven在迈向完全智能化排班之前，首先实现线上化排班管理，让系统植入管理要求和规则，管理者在排班时只需要在线上“拖拉拽”，就能把可用的员工放到空缺的位置。

通过排班数据的积累以及人的干预（运营者的规划性思考，员工的个性化需求），系统将逐步完成机器学习，以实现广东7-Eleven未来的愿景——智能排班，实现灵活用工，合理调用人力。

流程更清晰

考勤和排班逐步线上化为广东7-Eleven带来的另一个隐形“福利”是：企业完成了一系列管理流程的梳理。



因为要从原来的“服从人的管理”转变为现在“服从系统的管理”，企业就必须要适应系统不会变通的逻辑和规则设置，必须改变管理的随意和粗放。

“项目实施过程中，合作伙伴最重要的任务不仅是帮助我们完成系统实施，而且需要帮助我们梳理系统之间的整体架构和上下游流程。本次项目能够提前完成，也正是因为这部分工作在前期得到了专业的支持和其他零售门店管理的案例参考。”

在完成考勤和排班系统上线过程中，广东7-Eleven也完成了与考勤和排班上下游的管理流程梳理，以及与其他相关数据的整合，例如薪酬、门店运营、仓储人效评估，实现了数字

化管理效益最大化。**直营门店流程清晰和标准化恰恰是广东7-Eleven未来发展的重要基础。**

据受访者透露，广东7-Eleven的扩张注重追求店铺的质量而不只是数量，未来还将保持每年增开150-200家店铺的速度。

为了让扩张之路更加从容有节奏，管理体系和流程的清晰化和标准化非常重要，如此才能保证运营支持中心更好地赋能和支持门店管理（尤其是加盟店）。

用数字化 保护员工的创造力

数字化的转型的脚步也不应该只停留于人效提升，而是通过人效提升，保护员工的创造力。

目前，数字化已经为广东7-Eleven的人效管理带来了肉眼可见的收益，例如：

直接的经济效益。经测算，店铺、供应链和支持中心的人力资源费用节省达数百万元。

实时的数据。系统上线后，管理者们能够实时得到数据，帮助他们了解店铺人员资源调配的状况，产生更多业务洞察，并基于数据洞察做决策，提升业务运作效率和管理效率。

合规风险管理。系统预设的规则能帮助企业更快速及时地规避过去的合规漏洞，比如电子签，既提升了管理效率，也达到合规性要求，同时也更加符合集团的审计标准。

实际上，对广东7-Eleven来说，数字化和智能化的最终价值体现不仅是人效提升，更重要的是，改善人的体验，毕竟服务最终需要人来完成。

因此，在现有数字化管理的基础之上，他们也有更长远的布局和思考。

迈向智能化管理，例如系统会每周按照每个门店预估的销量和工作量给出目标的人数和工时，然后对全职和兼职的同事进行智能排班，

实现用工成本最优。

每周结束后，管理者能够得到系统按照实际结果给出的报告，清晰看见每个门店的人效情况，并与其他目标公司的数据进行对比。

店铺运作标准化，实时化，所有店铺的运作都能拆解成标准的任务，通过标准化的运作产生成本聚合效应，从而帮助企业提升管理效率和经营效率，也能在用工方面有更多灵活的选择和配置。

更重要的是，数字化的转型的脚步也不应该只停留于人效提升，而是通过人效提升，保护员工的创造力。

通过优化时间管理，让员工有更多的时间投入到更有价值的工作中去，例如客户体验、营销活动。“这是便利店长线发展的关键。”

人效管理，一直在路上

数字化会帮助企业找到更温和、更科学的方式，让人效提升不再是企业和员工的零和博弈。

人效提升是一个永恒话题，关于对它看法也持续在改变。

从工业革命时期泰勒的科学管理开始，到现代管理后蓬勃发展的精益生产管理，再到最近疫情常态化、碳中和议题、ESG理念发展，新时

代下企业除了追求利润最大化，也开始考虑包括消费者、员工、社区、政府和环境等在内的利益相关者。

一方面，企业会借助数字化手段，做好各环节的实时数据追踪，减少浪费，提升企业精细化运营水平。

另一方面，企业也会更加关注和支持员工这一重要利益相关者的个人发展和价值实现，将公平、平等、尊重、个性化融入数字化管理，激发员工的创造力和生产力，实现企业目标与员工利益的双赢。

总之，于企业和员工而言，人效提升不再是零和博弈，而是一种共赢。

广东7-Eleven的实践和方法论为我们提供了一些指引，但他们的实践不是终点，希望更多企业参与到对人效管理的探索。

我们也坚信，人效管理应该是持续的过程，而不是间歇地发生，对所有企业来说，人效管理都应一直在路上，数字化也会帮助企业找到一种更温和、更科学的方式。



施耐德：让HR成为数字化产品的设计师

网上我们很容易找到类似“施耐德 HR SSC 十年进化史”这些文章。

如同早些年我们要向外企学习管理，在人力资源数字化转型初期，施耐德电气（以下简称“施耐德”）也是很多中国企业的学习对象，因为它是走在人力资源数字化转型前列的一批企业。

近两年，伴随着外部环境的变化，施耐德的管理土壤又滋生出了一条独特的道路，他们开始通过敏捷共创的方式全面深化人力资源数字化转型。

全面深化HR数字化转型

敏捷共创是全面深化人力资源数字化的重要策略，以让数字化产品在组织中全面开花。

施耐德人力资源数字化转型可以追溯到2009年，至今，已有13年的发展历程。13年的历程可被划分为4个阶段，不同阶段的转型，其方向和重心存在一定差异。

第一阶段（2009—2012年）：初期探索

全球总部统一上线 Core HR 主系统，包括核心人事（员工个人数据、岗位信息等）主数据库，以及国内 SAP payroll 系统（如薪资计算、付给、所得税计算、社保福利计算和扣减）等。

第二阶段（2012—2015年）：全面上云

在此阶段，主系统全面上云，以集团集中采购国外产品为主。相比之前的本地部署，云系统上线速度大大加快，在此阶段，人力资源数字化转型以两倍速在发展。

第三阶段（2015—2020年）：数智造势

2015年到疫情暴发前，施耐德已迈过数字化探索阶段，在此期间，从社会整体面来看，人力资源数字化转型的热度逐步升高。

受外部环境影响，施耐德在此阶段部署了大量短平快的项目，如RPA、OCR、电子签，以为数字化转型营造声势。这些项目成败对整体架构不会产生重大影响，而一旦项目成功则会大大增强人力资源数字化的影响力。

与上阶段相比，转型进程依旧以两倍速前进。

第四阶段（2020—至今）：全面深化

疫情暴发让人力资源数字化需求爆发性增长，施耐德数字化转型也逐渐进入全面深化阶段。

在此阶段，短平快的项目逐渐退场，施耐德开始采取更具战略意义的行动，主要包括本土云部署、数据中台建设、敏捷共创等三个部分。

● 本土云部署

随着中国本土云产品的发展、疫情推波助澜、中美关系不确定性加剧，以及一些全球化云服务退出中国，施耐德开始上线大量本土数字化产品。

例如，劳动力管理考勤软件Kronos退出中国后，施耐德快速上线了本土云（盖雅劳动力管理云），培训学习和招聘等其他领域亦是如此。

● 数据中台建设

大量本土云上线也为施耐德带来了担忧，即数据存储问题，因为数据分散在各外部云平台，企业无法随用随取、集中利用，且存在安全风险。

为此，施耐德着力加强建设数据中台——主要包括流程调度管控、知识管理和数据管理三个部分，其中流程管控、知识管理已相对完善，数据管理将是接下来的工作重心。数据中台的完善也将继续强化敏捷共创的基础。

● 敏捷共创

敏捷共创是施耐德全面深化人力资源数字化的重要策略，即是让HR成为产品经理，从想法到产品搭建，再到落地推广，全面深入参与到数字化产品打造的过程中，进而让数字化产品在组织中全面开花。

敏捷共创也是本文要与大家分享的重要部分。

让HR成为数字化产品的设计师

敏捷共创意味着HR不仅要提出转型需求，也要与HRIT一同完成数字化产品搭建和推广运用。

2020年疫情暴发，无形中加快了很多企业数字化转型的历程，施耐德也是亲历者之一。

施耐德 HR SSC 位于武汉，在全城封控的情况下，“能否按时给全国员工发工资”是高层管理者所担心的一个问题。

幸运的是，施耐德从2017年就开始建立RPA的项目，包括工资发放流程在内的一些流程早已自动化。因此，在封控期，HR SSC依旧能够保证全国薪资的正常发放。

类似的突发情况还有很多，但因为准备工作足够，HR SSC顺利经历了一次次考验。这让施耐德管理层更直观地看见人力资源数字化转型对组织管理的意义，进一步强化了他们对数字化转型价值的认知。

与此同时，数字化整体发展也逐渐进入爆发期，这让施耐德意识到，过去的项目管理方式已无法满足未来数字化转型的需求和速度。“未来5年全球IT需求将是过去40年的需求量之和，出现爆发性增长。”

在内外部因素的驱动下，施耐德将全面深入人力资源数字化转型，“敏捷共创”则是全面深入的必要策略。

什么是“敏捷共创”？

过去，施耐德开启一项数字化转型的过程通常是这样的：

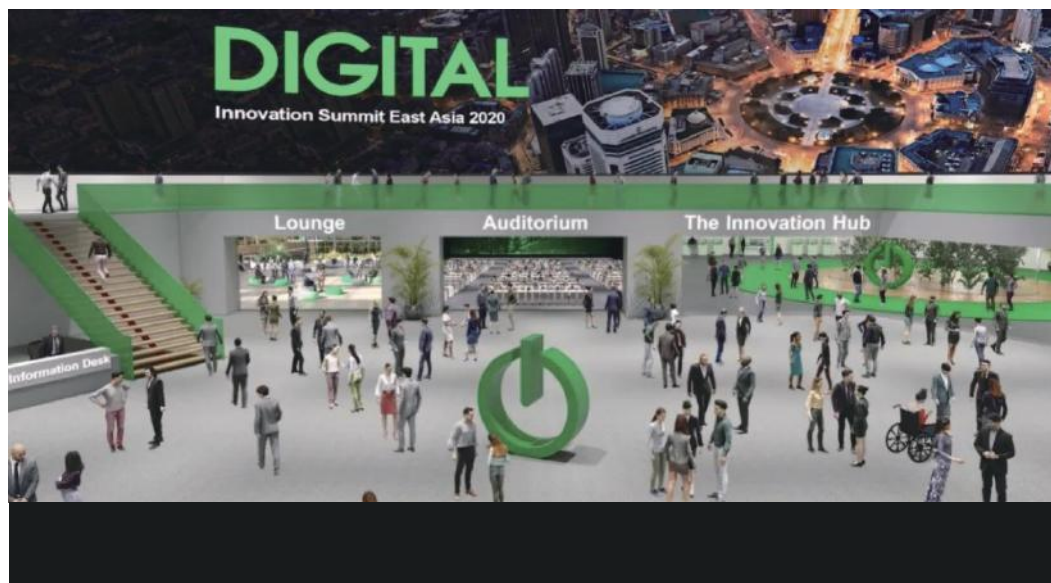
先由HR部门提出需求，HRIT给出分析，再由IT部门评估，筛选相应供应商，从需求提出到项目落地通常需要半年甚至更久。

在数字化转型初期，采用这种项目管理方式理所当然，因为数字化需求往往影响广大且深远，项目规模也相对较大。但随着HR数字化转型的深入，需求和项目通常较小，如果继续以过去的流程和模式来数字化转型，则会大大阻碍全面深入的进程。

而在前三个转型阶段，施耐德已搭建好人力资源数字化转型的基本架构逻辑和主项目，“树干”已经成型，在全面深入阶段，施耐德需要做的是让“叶子”自发、高效、节省能量的自然生长。

“敏捷共创”就是叶子自发生长的过程。

敏捷共创意味着HR需要提出数字化转型需求，同时需要与HRIT一同完成数字化产品的搭建和推广运用，通过HR自身的力量和创造性，让数



字化微创新在HR四处开花。

了解这种模式后，你一定会好奇，HR怎么会具备IT产品搭建能力？这样就高效吗？

的确，术业有专攻，从逻辑上看，让HR“插手”HRIT的工作并不是一种高效的工作方式。但施耐德敏捷共创实践的结果却并非如此。通过这种“无边界组织”模式，施耐德不仅让工作更高效，也让工作过程、团队和组织更有活力。

■ 培育“敏捷共创”的土壤

敏捷共创能够在施耐德顺利落地，且得到各方利益相关者的支持与认可，这与施耐德数字化转型的历史积累、管理基础、组织架构设计，以及员工状态都紧密相关。

了解这些“前提”，我们能更清晰施耐德敏捷共创项目的推进逻辑。

首先，施耐德具备坚实的数字化基础，历经13年的转型，施耐德不仅完成了HR数字化转型的底层逻辑和主体架构搭建，而且基础扎实。

可以说，施耐德HR SSC已经长成了一棵干枝分明的大树，且牢牢扎根土壤，在架构和流程的牵引下，HR更易被启发和思考其他需求，让大树枝繁叶茂。

其次，组织设计方面，施耐德让HR和IT突破部门墙、相互融合。有别于其他企业，在施耐德，HRIT是HR部门的一部分，专门为HR数字化转型提供服务，IT部门也设置了ITBP for HR，专门对接HR部门的需求。

“在相互融合的组织模式中，HR和IT部门如同两辆车，如果想让两辆车一起奔跑，则需要将两辆车连接，连接的必要条件就是两辆车分别都要有‘挂钩’。HRIT便是HR部门的‘挂钩’，ITBP



则是IT部门的‘挂钩’。”

在这种组织架构和合作模式下，IT与HR都会少一些本位主义，多一些理解，为敏捷共创奠定了重要的合作基础。

另外，员工的多元化也为敏捷共创项目提供了不可或缺的人才要素。

随着更多年轻人加入企业，95后、00后等数字化原住民让企业更加丰富多元的同时，也丰富了HR的技能和知识基础。新生代员工在数字化方面的兴趣和实践积累，减少了敏捷共创的技术壁垒。加上培训和辅导，以及更简单的工具，他们有能力推动敏捷共创。

■ 开启“敏捷共创”的旅程

尽管施耐德具备了敏捷共创得天独厚的条件和基础，但对HR而言，它仍然是新模式、新挑战，如何与他们达成共识，并让他们接受和参与敏捷共创的实践呢？

施耐德认为，首先要让大家意识到项目的价值，以及他们担忧的挑战能被克服；其次造氛围，“从创意到产品的过程，让子弹多飞一会儿。”

● 促共识：无死角、大面积培训

在施耐德看来，影响敏捷共创参与度的两个重要原因是：一是没有达成共识，不了解敏捷共创的价值；二是不了解参与的路径，以及担忧自身能力。

所以，想要促成HR和IT合作，首先要通过培训让大家了解到敏捷共创的价值，同时要赋能他们。最初，HRIT邀请了外部咨询机构对全部HR进行第一轮培训，然后HRIT再针对性辅导。“**培训的目标并非要所有的HR都参与，更重要的是通过宣传和培训让有潜力的苗子自发地跳出来。**”

● 造氛围：创意征集、选拔苗子

即使经过培训，HR也很难将想法变现为产品。

对于此，施耐德秉承循序渐进的原则，先让有想法的HR们提出自己创意和落地的逻辑，并通过PPT或其他方式向由管理层组成的评委会演示。然后，在参与者中选拔20%的潜力者，先让一部分想法孵化成产品。

例如，外包和派遣员工入职流程的数字化转型。由于外包员工无法纳入企业主系统管理中，因此非正式员工的入离职流程处理均需要HR手工操作来完成，会消耗HR大量精力和时间。这一问题的解决，就是HR和HRIT通过敏捷共创的方式一同完成的。

除此之外，HRBP需要的综合性数据仪表盘的搭建也由他们自己主导完成，HRIT提供相应工具支持。

● 谋共赢：落地推广

与以往IT项目管理相比，敏捷共创的另一区别是项目落地过程。

过去，IT完成项目后，HR只是被动的将项目推

广落地，且需要一段磨合期。而现在，HR自己参与了产品孵化的全过程，他们直接作为Owner推广产品，因此能更敏锐地识别产品落地过程中出现的问题，及时响应调整。落地过程也相对顺畅。

■ “敏捷共创”价值几何？

施耐德敏捷共创的数字化实践，既有对敏捷组织理念，以及相关经典实践的借鉴，但更多是结合公司自身人力资源数字化发展状况的创新。

至今，数字化敏捷共创项目启动还不足一年，但已取得了初步成果。

于公司而言，数字化转型降本增效；**于员工而言**，跨界人才培养，激活员工；**于组织而言**，打破组织边界，为组织创造了更多的角色和可能性。

1) 降本增效

降本增效是敏捷共创带给施耐德数字化转型的显著价值。以往一个小型数字化项目，如上述的外包员工的入职管理、数据仪表盘，以及H5、视频制作等其他小需求，都需耗费企业大量的人力、时间和沟通成本。

通过敏捷共创项目，部分HR被赋能后，让数字化转型变得“更轻盈”，这也更有利于HR数字化全面深入的发展。

受访者比喻说：

“数字化转型其实类似摄影技术的发展，过去，只有专业的人拿着专业的相机在特殊的布景下才能拍照，但今天，人人都可以拿着手机拍摄，技术赋能了大家的能力。”

在敏捷共创过程中，IT需要扮演的角色就是要帮HR降低技术门槛，例如现在的低代码或是其他的途径，已经能满足部分HR的需求了。不是所有的拍摄都需要用专业相机，同样，数字化可以通过更轻盈、更省时省力、省成本的方式来完成。”

2) 人才激活

如果说降本增效是意料之中的结果，那人才激活和组织进化则是施耐德在最初没有预料到的。

尽管施耐德之前已经设置了HRIT角色，IT也融入到HR部门之中，但实际上HR和IT之间仍存在一条无形界限，这条界限带来的“隔阂”需要HRIT去消化。

敏捷共创则让组织中的新人才、新鲜血液被激活，让HR和IT想法碰撞，才可能产生更多新想法，人才潜能才能被激发出来，尤其是新生代员工。

3) 组织进化

敏捷共创项目无形中也改变了HR、HRIT和IT部门的合作方式，打破了原有的组织边界——有员工从普通HR岗位转变为HRIT，也有部分HRIT员工加入各HR部门。

员工的活力和流动让组织边界逐渐被弱化，也让组织更具活力。

未来会产生什么样的角色，组织将会进化成什么样，施耐德自己也很难预测，他们坚信，**在生态型的组织环境中，组织自身会生长成适合企业发展的模式，会有很多可能性。**

打破边界

步入数字化转型全面深入发展的时代，HR将会以什么样的角色参与到转型的进程呢？

在数字化转型的进程中，HR过去扮演的角色或是发起者，或是推动者，但步入数字化转型全面深入发展的时代，HR将会以什么样的角色参与到数字化转型的进程呢？

施耐德给了我们一种答案——HR产品设计师/HR业务架构师，即让HR以产品经理的视角，通过敏捷共创的模式参与人力资源数字化产品/服务设计和落地过程。

这种新角色既帮助企业适应数字化需求爆发性增长的阶段，也符合企业培养跨界人才、打造无边界组织的趋势。

在数字化全面开花的时代，施耐德的实践为我们提供了一种新指引，敏捷共创也为企业继续深入数字化转型创造了一种可能。



扫码订阅
盖雅学苑更多知识期刊



盖雅学苑精选文集《激活》



《中国灵活用工现状与成熟度报告》



盖雅学苑季刊《劳动力观察》



《企业人效管理白皮书》



扫码订阅
盖雅学苑更多知识期刊

提升劳动力效能管理能力，实现精益化运营，把握未来竞争力

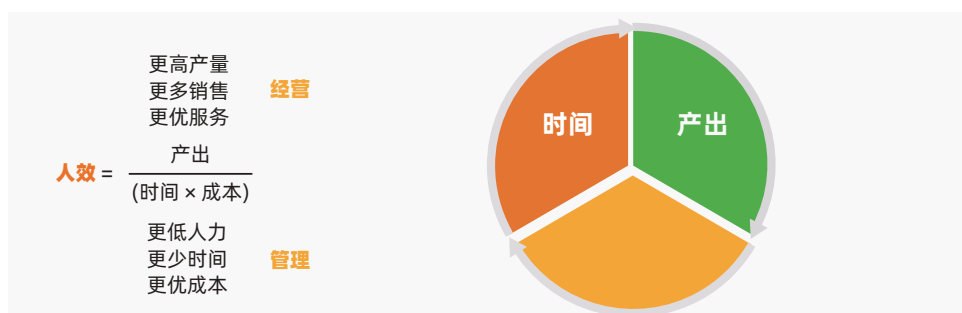
落地战略和组织

太多人对战略和组织侃侃而谈，而对执行中的巨大浪费视而不见



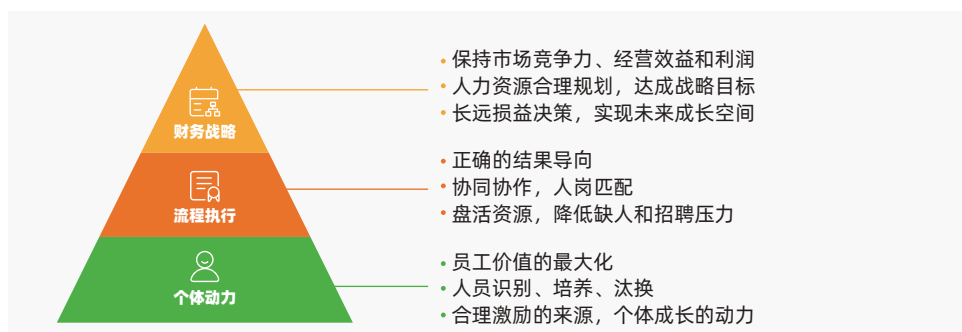
贯穿经营与管理

人效管理涵盖经营和管理，是衡量组织运营执行的关键指标



战略战术统一

战略和战术的有机统一，提高人效管理意义非凡



盖雅劳动力效能管理方法论

实际多少人？

实时自动考勤

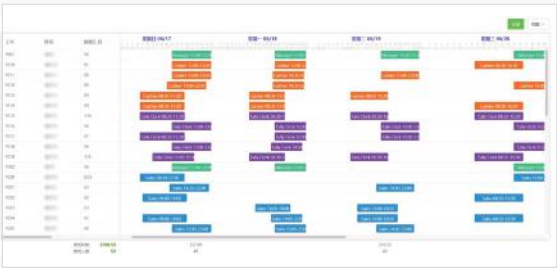
- 提高出勤率
- 减少考勤异常
- 减少加班，特别是计划外加班
- 优化考勤业务流程与操作



需要多少人？

智能排班

- 按业务需求合理安排人员
- 推行多技能通岗
- 实现资源共享的中央排班和调度
- 错峰安排班次，多人灵活换班



干得怎么样？

激励性薪酬与精益工时

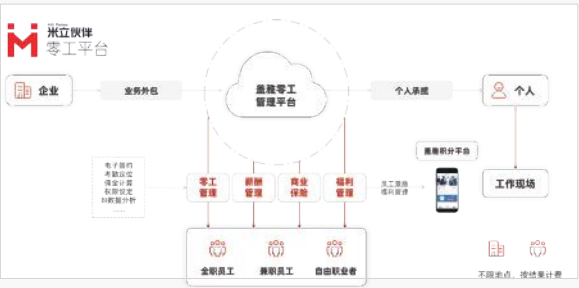
- 标准工时体系
- 多种工时数据自动采集
- 劳动力效率可视化
- 效率导向，计时计件组合的薪酬激励



怎么找到人？

灵活复合用工

- 多样化用工策略下合理调配零工
- 员工兼职、离职员工兼职等复合用工，充分利用个体的技能和时间
- 适应业务调整用工，降低成本





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」「实际多少人」「干得怎么样」「怎样找到人」。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1,700余家客户的600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，及新加坡等地设有分支机构。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。

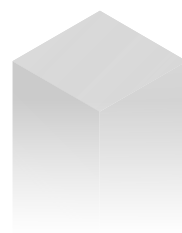
更多信息请访问www.GaiaWorks.cn

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，与愿意思考的你一同成长，为中国企业人力资源探索之路赋能。





关注盖雅学苑公众号
与愿意思考的你一同成长

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

更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn