



联系我们

Cynthia Lu 66605813 luyy@o-hr.cn

Jane Xu 66605719 xuyan@o-hr.cn

Kelly Shu 66605937 shuy@o-hr.cn

大苏州最佳雇主委员会
苏州工业园区人力资源开发有限公司版权所有

G R E A T E R
S U O U
B E S T
E M P L O Y E R



大苏州最佳雇主实践案例集

大苏州最佳雇主委员会
苏州工业园区人力资源开发有限公司

二〇二二年

前言 PREFACE

面对当前不确定的外部环境，苏州地区企业开始向内审视，以期在可掌握的范围内寻找“确定性”。随着“新雇主经济”时代到来，雇主品牌建设也成为越来越多企业抢抓发展机遇，实现快速突破的发力点。

《大苏州最佳雇主实践白皮书》旨在总结最佳雇主特质，生成最佳雇主模型，树立典范雇主标杆。自去年白皮书发布以来，受到业界广泛关注，全方位助力提升企业雇主品牌影响力。

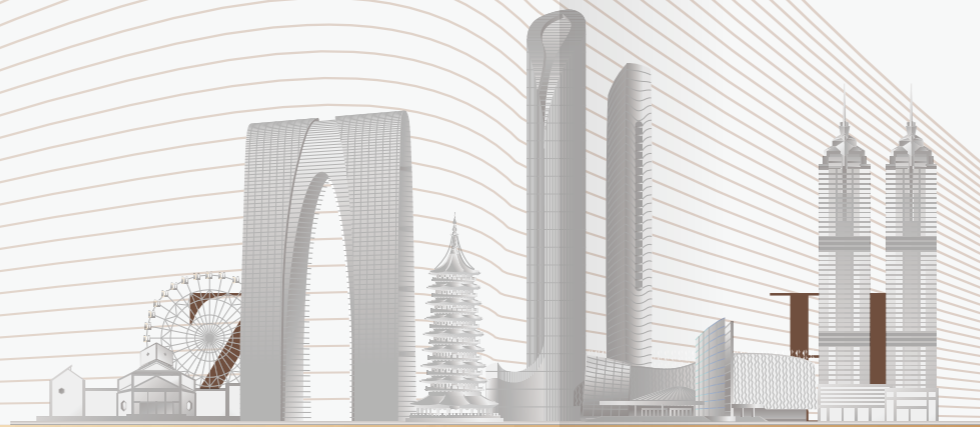
今年，白皮书2.0版本的《大苏州最佳雇主实践案例集》全面升级，通过搜集整理最佳雇主企业在雇主品牌建设道路上的实践案例，对优秀做法和先进经验进行总结推广，树立和传播最佳雇主企业形象的同时，也为苏州区域企业在雇主品牌建设上提供参考、建议和指引，为苏州人才资源繁荣和可持续发展提供有力支撑。

活动介绍 ACTIVITY INTRODUCTION

为助推优质营商环境构建，强化人力资源要素保障，推动雇主品牌发展，助力打响“人到苏州必有为”工作品牌，新建元控股集团旗下苏州工业园区人力资源开发有限公司（简称新建元·圆才）举办“大苏州最佳雇主评选活动”，旨在选拔苏州地区优秀雇主企业，推动区域雇主品牌发展。

“大苏州最佳雇主评选活动”自2014年开办至今，覆盖苏州大市十大板块，累计参与企业达1381家，辐射就业人群超150万，共评选出大苏州最佳雇主企业342家。历经九年积淀与发展、丰富与创造，已成为苏州地区最具影响力的雇主品牌评选活动。

大苏州最佳雇主评选从树立和传播最佳雇主企业形象、增强雇主品牌建设意识、提升就业环境及人才吸引力出发，打造了苏州雇主品牌风向标，提供了展现雇主价值的华丽舞台。



专家寄语 EXPERTS NOTE

“树立大苏州最佳雇主标杆，打造企业标杆、产业标杆、建立苏州城市品牌，是我们大苏州最佳雇主委员会一直追求的目标。今年活动最大的创新是与高校达成了合作，帮助企业走进学校、走近学生，帮助学生了解企业需求，让更多优秀学生在苏州求学，留在苏州，为苏州的产业发展提供更多智力支撑和保障，助力打响‘人到苏州必有为’工作品牌。”

——大苏州最佳雇主委员会主席

“今年大苏州最佳雇主评选活动参评企业数量创历史新高，充分说明越来越多的企业注重自身品牌建设。从参评企业情况看，参评企业普遍注重职工权益保护，注重企业文化建设，注重和谐劳动关系构建。大苏州最佳雇主评选竞争激烈，最佳雇主含金量越来越高！”

——政府代表

“作为地方工会代表，最近几年连续参加了大苏州最佳雇主评选的活动，非常高兴地见证了诸多关爱员工、注重员工成长的优秀企业跻身于大苏州最佳雇主的行列。希望有更多的企业能够成为最佳雇主，也衷心祝贺第九届大苏州最佳雇主评选活动圆满成功。”

——工会代表

“有幸作为评委参与了‘2022大苏州最佳雇主评选’活动。组织方的专业度，以及苏州上百家企业的积极参与，令人印象深刻，该评选已经成为大苏州地区最权威的评选之一。期待未来活动与高校更紧密的合作，我们将邀请获奖企业来到学校，与我们的优秀毕业生面对面，一起推动苏州的人才建设。”

——高校代表

“在本次的最佳雇主评选过程中，参评企业通过具体的案例展示了他们努力创造良好的企业文化、营造尊重员工的氛围，不断完善福利待遇，为个人成长发展创造空间和平台，赋能组织和个体。不少企业已开始使用绿色环保能源，助力企业转型，承担社会责任，这一切都将推动企业走向注重品质和品牌发展的新阶段。”

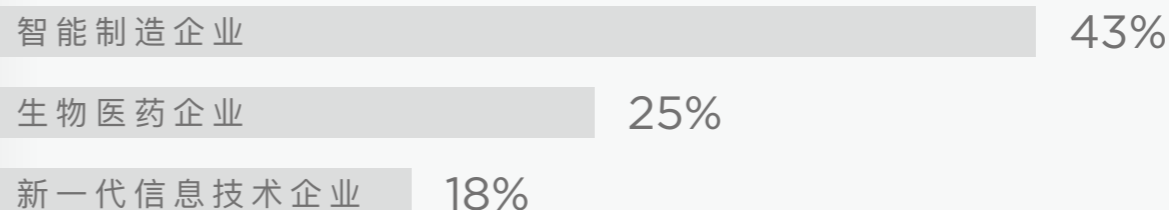
——企业代表

“今年再次见证了‘大苏州最佳雇主评选活动’从招募报名、前期调研、专家评审到评选颁奖的每个阶段，在这个过程中我们发现，参与评审的企业数在逐年递增，这也反映了越来越多的企业对于该活动专业度的认可和肯定，也印证了大苏州最佳雇主品牌建设的成功。”

——媒体代表

本届活动概览 OVERVIEW OF CURRENT ACTIVITIES

300家



2022年5月，在苏州市人力资源和社会保障局、苏州市总工会、苏州工业园区工委组织部、苏州工业园区人力资源和社会保障局、苏州市大数据管理局的联合指导下，“2022大苏州最佳雇主评选”正式启动，吸引了苏州大市范围近300家企业参与活动。

本届评选活动与苏州大学、苏州科技大学、西交利物浦大学、常熟理工学院、苏州城市学院强强联合，深化产教融合、校企合作，推动高校人才培养与就业有机联动、人才供需有效对接，提供更多留苏就业机会，全力促进高校毕业生更加充分更高质量就业。同时，本次活动还获得了苏商通APP、苏州工业园区人力资源产业园、苏州纳米城、苏州生物医药产业园、苏州人工智能产业园、美商会、TRT太仓欧商会等众多单位的大力支持。

参与本届评选的企业中，从细分行业来看，智能制造企业占比最高，达43%；生物医药企业次之，占25%；新一代信息技术企业占18%。牛津大学高等研究院、山石网科通信技术、浩欧博生物医药等一批重点科技研究型企业首次获评大苏州最佳雇主，这张崭新的名片也逐步成为了苏州城市吸引力的新亮点。

评选维度 SELECTION DIMENSION

最佳雇主评选的四大维度分别为专家评审、员工感知、大众投票和品牌诊断。



大苏州最佳雇主评选模型

专家评审

来自政府、工会、高校、企业及媒体代表等十位专家组成专家评审团，从企业发展、文化建设、组织发展、员工关系、薪酬福利和最佳实践6个一级指标，19个二级指标，对最终入围企业提供的6312页参评材料进行全面评审。

员工感知

围绕经营管理、品牌形象、企业文化、社会责任、个人发展五大维度展开，涉及20个驱动因素，全方面调研雇员对雇主的满意度。问卷调研采用李克特量表法，调研采用分层抽样的方式，累计发放19360份问卷。

大众投票

高校大学生和社会大众两大群体作为本次投票的评审，通过最佳雇主官方网站展示的参评企业简介和企业宣传片，对喜爱的企业进行投票。高校大学生总计投票52240票，社会大众总计投票600326票。

品牌诊断

依据品牌指标模型，指标包括知名度、认知度、联想度及正负资产概念，借助信息聚合第三方机构的信息数据抓取，针对各项指标量化评分。

五大核心特质 5 CORE CHARACTERISTICS

大苏州最佳雇主委员会结合历年最佳雇主评选经验和雇主品牌大数据分析，构建出最佳雇主企业核心特质模型，分别由吸引、认可、发展、融合和变革组成。为企业全方位提升雇主影响力提供帮助，为解密苏州人才吸引力提供理论支撑。

一方面提高与雇员之间的契合匹配度，从而增强员工的认同感及归属感；
另一方面最佳雇主企业从员工角度出发，处处体现人性化关怀。

一是雇员对雇主自下而上的认可，激发员工内生动力，增强员工的主人翁意识；二是雇主对雇员自上而下的激励，企业推出多项认可奖励以激励和保留人才。



致力于思考和关注行业变革，推动数字化转型升级。设立本地化研发中心，创新战略发展模式，不断促进企业高质量转型发展。

专注于学习发展和职业发展，倡导学习文化，注重技能提升，激发员工潜能，促进企业发展，最终实现“双赢”。

意味着将企业属性和社会属性做到有机统一。对内，倡导多元包容文化，重视个体间的差别；对外，承担奉献社会的重任，用公益传递正能量。

五大发展趋势 5 DEVELOPMENT TRENDS

2022年是加速转型与融合共创的一年，面对风云变幻的市场形势，最佳雇主获奖企业为提升核心竞争优势并抢占未来发展制高点，深度挖掘内外部资源，在雇主品牌建设方面呈现出以下五大发展趋势。



实践案例集 PRACTICE CASE PORTFOLIO



目录

CONTENTS

- 01 (P11) **雇主品牌日**
舍弗勒大中华区
- 02 (P13) **舍家关爱**
舍弗勒大中华区
- 03 (P15) **“多元与包容”文化建设**
罗氏诊断
- 04 (P17) **践行“多元、公平、包容”企业文化，提升员工幸福感**
伟创力苏州
- 05 (P19) **PwD残障融合福利员工项目**
伟创力苏州
- 06 (P21) **DEI项目及ALIGN组织建立**
阿普塔
- 07 (P22) **大中华区新秀力成长计划**
艾利
- 08 (P23) **组织发展-应届生培养体系**
山石网科
- 09 (P25) **“产学结合”，西卡人才储备新思路**
西卡中国
- 10 (P26) **导师制优化项目**
固德威
- 11 (P27) **一线菁英——蓝领员工职业发展**
博世
- 12 (P29) **共建可持续未来——博世碳中和四管齐下**
博世
- 13 (P30) **产品创意大赛**
华硕科技
- 14 (P31) **核心人才保留与发展项目**
安森美苏州工厂
- 15 (P33) **航系列人才发展项目**
宝时得
- 16 (P35) **人才发展的“管理者训练营”**
贝克曼库尔特生物科技
- 17 (P37) **“青蓝计划”大学生培养项目**
瀚川智能
- 18 (P39) **员工数字化管理体系**
伊顿苏州
- 19 (P41) **数字化平台 Digital Work Place 项目**
恩德斯豪斯
- 20 (P43) **质量持续改善以大幅提高生产效率**
佰电科技
- 21 (P45) **薪福金融——一站式数字化团体金融服务提供商**
招商银行

雇主品牌日 舍弗勒大中华区 SCHAEFFLER GREATER CHINA

背景

作为全球性的技术公司，舍弗勒正积极推进可持续的战略转型，获得优秀人才对公司的持续发展和业务成功至关重要。然而，随着人才竞争的日益加剧，在全球范围内招募到合适的人才越来越具有挑战性。为更好地提升在内部员工和潜在候选人中的全球雇主形象，舍弗勒集团推出全新“雇主价值主张”（以下简称EVP）—我们助你自驱成长，并启动包括中国区在内的全球雇主品牌推广活动。

目标

- 1.推广雇主价值主张，提升舍弗勒作为雇主的知名度和吸引力；
- 2.将EVP和内部推荐相结合，传播舍弗勒雇主品牌形象，吸引潜在候选人的加入；
- 3.传递“人人都是雇主品牌大使”和“人人都是招聘官”的理念。

内容

一、EVP内容可视化，提升员工认知

我们通过创意的设计、画面和语言来展示舍弗勒全新雇主形象。通过公司内网、全员邮件、企业微信、官方微信号、视频号等多种渠道，持续向员工推广EVP主题相关的邮件签名、PPT模板以及宣传视频，同时在各地悬挂墙面海报及横幅，以加深员工对EVP的理解，也为“雇主品牌日”活动的开展奠定基础。



二、线上线下互动不停，员工积极参与

8月18日，舍弗勒大中华区13地联动，举办了丰富多彩的“雇主品牌日”活动，员工通过关注“舍弗勒招聘”公众号，生成并转发EVP专属职位卡片到朋友圈，宣传舍弗勒全新雇主价值主张，推广舍弗勒热招职位。当天，各地统一配置拍照背景板、手牌和限量款的EVP定制小礼品，活动现场气氛热烈，员工踊跃参与其中。

活动现场花絮

职位卡片示例图

职位卡片示例图 包含以下元素：

- EVP主视觉图**: 顶部视觉，包含英文标语 "Create the future with us. No matter where that might be." 和 Schaeffler 标志。
- EVP口号**: 中间绿色区域，包含中文口号 "我们助你自驱成长!"。
- 职位**: 显示职位名称 "资深业务开发销售 Sr.BD Sales (太仓)"。
- 我是雇主品牌大使**: 包含大使姓名 "我是雇主品牌大使Xindy" 和邀请语 "诚邀您加入杰出雇主舍弗勒，成就职场未来!"。
- 职位二维码**: 包含二维码和说明 "长按识别二维码，快速提交简历"。

反馈

1. 舍弗勒大中华区各地联动，同步推广，员工积极参与，反响热烈。活动当天，共生成EVP专属职位卡片2500余人次，朋友圈转发并点击职位卡片2800余人次，曝光效果显著。
2. 通过线上线下互动的形式，舍弗勒“我们助你自驱成长”的全新雇主价值主张得以广泛传播，在内部员工和潜在候选人中的全球雇主形象也得到了进一步的提升。
3. 职位卡片的功能将继续开放，每位员工都可以作为雇主品牌大使，作为推荐官，继续宣传舍弗勒全新雇主形象，推广热招职位，吸引和号召更多优秀人才的加入。

背景

关爱员工是舍弗勒六大领导力要素之一。舍弗勒大中华区一直致力于提高员工福祉，关爱员工健康。多年来，随着企业的发展，福祉措施不断增多，惠及人群也日益扩大。但公司同时也发现，因为各种历史原因，公司的福利信息散落在不同的平台或渠道，而大部分员工因为工作节奏快，也不愿意花时间去不同的平台寻找信息。如何让公司精心准备的福利政策与活动信息能快速抵达目标人群，是公司急需解决的问题。

目标

推出“舍家关爱”企业微信平台，解决公司各项福利信息与活动信息快速触达员工，使公司关爱触手可及。



项目简介

2020年7月新冠疫情平稳后，Well-being综合项目“舍家关爱”(Schaeffler Care) 开始在大中华区全面推广。项目以“乐健康，乐工作”为宗旨，通过一个建立在企业微信平台上的“一站式服务”APP，整合了公司在员工福利福祉方面各项政策和活动，从“心灵、身体、福利、社交”四个维度全面践行公司对员工的关爱，有效提升员工体验和敬业度。继2020年上线的1.0版本之后，随着覆盖人数的增多，影响力也逐渐扩大。项目团队通过项目复盘、员工访谈、数据调研等方式，分析和发掘改善点，以改善员工体验为目标，进一步促进“舍家关爱”项目持续升级，并将其品牌化，成为员工关爱实践具象的体现。

品牌推广

2020年，为了给“舍家关爱”APP造势，并让员工更好地了解公司各种福祉项目，公司在各个大区举办了别开生面的开幕式，并通过直播互动的方式调动各会场的参与。主会场更是引入了“沉浸式剧场”的概念，采用新闻播报的形式串起公司福祉四大板块的介绍。这种有趣的立体式的介绍会，让员工对公司的各种福祉、福利项目有了直观且深刻的了解。

- “心灵关爱“：由同事担任”舍家关爱大使“为现场观众解答工作和生活中的烦恼疑惑。
- “社交关爱“：情景剧中，同事们模拟新员工入职后，建立新社交圈的困惑，最后由工业总裁王博士和信息技术部总监李总给员工提出建议。
- “福利关爱“：来到舍弗勒员工福利讲解的现场，希望员工通过各种渠道了解并且适时享受到公司给予员工的关爱。
- “身体关爱“：内部工间操教练现场带教，让大家体验了一次身体舒展的愉悦，更有舍弗勒健美达人意外到场，引起现场观众的阵阵欢呼。
- CEO张艺林博士也上台正式向员工推荐了“舍家关爱“APP。还有资深讲师到场展开“情绪与压力”的心理讲座，呼吁大家“乐健康,乐工作”!

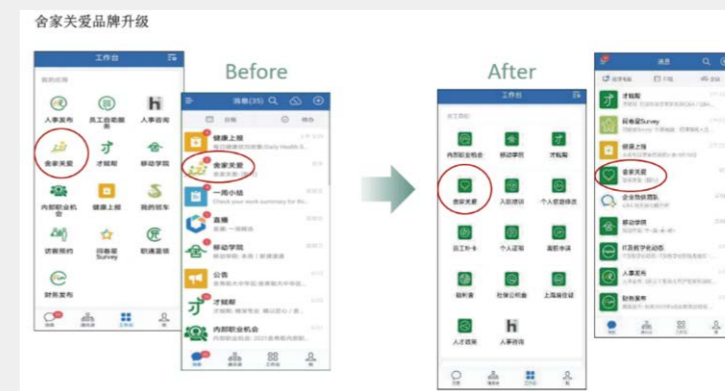
开幕式后：六个城市的员工联动，开展线下“舍家关爱集市”活动，通过摆摊设立四大关爱模块通关任务，让员工在参与游戏的同时进一步深入了解“舍家关爱”的具体内容。



结果和影响力

在2022年初，舍家关爱APP再次优化升级，不但整合了更多散落在各处的员工日常需要的信息和咨询。使用界面也优化得更加便捷友好，一目了然。升级后的“舍家关爱”APP具有强大的触达能力和集成性，可谓“包罗万象，触手可及”——公司的日常活动、各种通知海报、每日菜单、福利政策、财务报销、出差预约、健身课程、体检登记……工作和生活中的方方面面，都集成在一个小小的APP里，一键进入，大大提高了工作效率和信息传播效。针对舍弗勒庞大的一线技术员工群体，上述优点更是发挥得淋漓尽致。

程序的升级带来了更多的流量，日常活跃人数相较升级前上升了23%，在三月疫情封控期间，日平均活跃人数更是达到了将近1500人。无需更多言语，日渐增多的使用人数就是对“舍家关爱“品牌最好的肯定。



“多元与包容”文化建设 罗氏诊断 ROCHE

背景与目标

据相关市场调研报告显示，61%的受访者在面试时问过或考虑过询问雇主“多元与包容”政策（以下简称“D&I”），40%的受访者表示，若雇主缺乏明确的“D&I”政策，会影响他们是否接受面试的决定。

在罗氏，我们希望创造出一个工作环境，让每个人都感到真实的自己被接受和尊重。当我们能够成为真实的自我时，我们就不必保留我们的想法，可以专注于最重要的事情。为患者推动创新。

因此，我们将“多元与包容”融入到公司的文化建设中。通过线上知识分享及线下互动活动，让员工在体会罗氏“多元与包容”文化的同时，也成为推广大使为罗氏塑造更多元与包容的文化作出贡献。

线下活动

活动1-“多元与包容”主题问卷调研

全员调研旨在了解员工对罗氏苏州多元与包容情况的认可程度及建议。从调研结果可以看到，大多数员工对于“文化多样性”、“包容性招聘”以及“心理安全”的话题很有兴趣。在“公平对待”、“受到尊重”、“被重视”等方面，员工对公司给予了高度的认可。

活动2-“无意识偏见”交流会

在一年一度的多元与包容月，D&I团队组织了关于“无意识偏见”主题的交流会，通过游戏让员工认识到生活工作中存在的“无意识偏见”行为，探讨“无意识偏见”如何影响我们在工作中的决定和行为，并引发思考如何减轻我们的“无意识偏见”。

活动3-“语言与偏见”圆桌派

在国际合作日益频繁的今天，我们每天面临着各种各样的跨国会议，同时也带来诸多因语言和文化不同产生的困扰和挑战。对此，D&I团队组织了一次关于“语言与偏见”的线上讨论活动，鼓励大家在工作中克服语言心理障碍，敢于“Speak Up”。

Language & Bias Why do we care?

- 370 million native English speakers*
- 978 million speak English as a second language*
- over 100 00 employees
- from 176 countries
- nearly 70 languages as first languages at Roche
- Code of Conduct in 17 and GBQs in 10 Languages
- ... coming together speaking English in the business context



线上推广



D&I 2022 Spotlight

来自各个国家和地区的D&I志愿者团队聚集在一起，每月举办一次“Spotlight”活动，整合现有资源，并为罗氏内部的主题演讲者提供平台。

例如在2022年8月，以“年龄不能定义我们”为主题，“Spotlight”向我们展示了各个年龄段的员工都茁壮成长的三个例子，从而让我们知道，我们每个人都有责任创造一个包容所有世代员工、高度敬业、高效和创新的环境。将不同世代的人联系起来有助于我们珍惜不同的观点，拥抱每个员工的独特性，实现我们为患者服务的愿望。

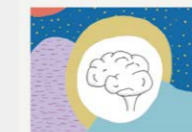
包容知识胶囊推送



心理安全

在本月的专栏中，我们重点讨论“心理安全”。与对我们无意识偏见的认识类似，心理安全是多样性、包容性和公平的核心。心理安全促进了创新，它重新强化了我们的适应性文化，使我们能够通过创造一种欢迎多样性和鼓励个人冒险的工作文化，为患者开发和提供更好的解决方案。

[查看关于心理安全的Inclusion Capsules](#)



思维的多样性

思维的多样性是指我们都有自己独特的思维方式。每个人如何看待他们周围的世界并与之互动，受到他们自己独特的经验、环境和素质的影响。这意味着我们每个人都处理信息的方式不同，这可能导致对同一信息的不同解释。

[思维的多样性Inclusion Capsules](#)



内向性、外向性和双向性格

正如我们所知，多样性超出了我们所看到的范围。它包括个性和思维方式等方面。在这些“胶囊”中，我们想重点讨论内向性、外向性和双向性格。

[内向性、外向性和双向性格Inclusion Capsules](#)



包容性招聘

招聘和实现多样性目标是密切相关的。毕竟，正是在招聘过程中，决定了哪些申请人最适合某个职位。作为招聘人员、招聘经理、面试官或同事，在罗氏培养多样性方面，我们承担着很大的责任。包容性招聘过程从确定团队中的多样性差距和制定包容性的人才采购战略开始，到多样化的评估过程，再到多样化人才的成功入职。

[查看关于包容性招聘的Inclusion Capsules](#)

作为罗氏集团实现“10年愿景”的重要举措之一，罗氏会持续不断地加强“多元与包容”的文化建设，为我们的员工创造更大的发挥空间，从而真正做到“先患者之需而行”。

践行“多元、公平、包容”企业文化，提升员工幸福感 伟创力苏州 FLEX

多元化、多维度关爱模式

全方位的沟通渠道

通过多年摸索和不断努力，深入基层，满意群众；沟通公司，上行下达；横向联系，学习先进。建立健全的劳动关系沟通协调机制和全方位的员工沟通渠道，如GM午餐会、圆桌会议、职工代表大会等；以及各类反馈渠道：人事代表咨询、道德热线、员工心声调查、心理援助热线、面对面沟通、GM信箱、“白阿姨”工作坊等，做到与员工保持随时联系，及时了解员工思想及工作状况，快速帮助员工解决工作、生活中的实际困难。

温馨舒适的工作环境

为员工提供良好的工作与生活环境，投入了大量的设施设备：员工活动中心、图书角、数字化图书馆、医务室、哺乳室、心理咨询室及专业老师、全家超市、Mini餐吧等。

丰富的社团和多彩的员工活动

特别关注员工的兴趣发展，成立了国学社、摄影社、瑜伽社、篮球队、足球队、羽毛球队、乒乓球队、手工坊等社团，让员工在工作之余，既能感受文化熏陶，又可以锻炼身体参与竞赛等，通过社团文化引导员工，淡化上下级关系，帮助员工尽快熟悉和适应苏州的人文环境，尽快融入到企业当中来。

每逢节日，除了为员工准备节日礼品外，还会组织丰富多彩的员工活动，让员工感受伟创力大家庭的热情，在活动中放松身心，享受快乐时光。

“心语空间”员工的心灵驿站

除了丰富的社团活动，我们对员工身心健康也十分关注，现今整个社会对心理问题的关注越来越大的情况下，2017年起我们就聘有自己的心理咨询师团队。心理关爱是员工关爱管理战略中的重要组成部分，通过各类活动、沙龙、培训、线上线下咨询等形式，为员工完美职场和幸福家庭，提供全面专业的心理支持和成长助跑。

多元化培训和发展机会

以“打造人才高地，创建学习型组织”为战略目标，向员工提供多元化培训和发展机会，为员工制定了完善的线上和线下培训发展体系。人才培养体系分为技术和管理两个方向，员工根据自身优势规划参与公司内部人才培训和职业发展路径。

我们注重每一位员工的能力提升，每年计划性的组织内外部各种岗位技能培训，覆盖全员。从继任者培养、管理和领导力、专业能力提升、技能提升和认证、学历提升等多个方面，让员工掌握各阶段所需技能，提升自身价值。坚持组织员工参加内外部各类培训和竞赛，为员工争取到更多的优质培训资源、收获更多荣誉和自信。

女性员工特别关爱

从CEO到一线员工，女性成员一直是伟创力大家庭的“半边天”。关爱女性员工是伟创力打造多元融合文化与最佳职场不可缺少的一环，也是伟创力一以贯之的工作重点。

当代职场女性，特别是职场妈妈，往往承担着来自职场、家庭、社会的不同压力，我们也在不断改良设施，推出丰富的活动，更好的帮助她们平衡工作和生活，远离焦虑，保持好心情。

设施上，配备温馨的爱心小屋，为背奶妈妈们提供温馨私密的场所；设立专享爱心车位，专属通道和爱心窗口；员工活动上，SHE CLUB女性俱乐部、女神节、父母课堂，女性高管职场分享，家庭日等，为女性员工职业发展、家庭生活、最美行动、兴趣爱好提供平台，也让他们的家人能融入到伟创力大家庭。

目标与成就

企业的关怀文化、同事之间的充分理解与合作才能营造温暖有爱的氛围感。

伟创力苏州多年在实践中不断摸索和努力，从心出发，终于走出了“伟创力大家庭式”企业文化的新路子，打造整体回报新范式与员工幸福度，关爱每一位员工，让员工在伟创力的工作、生活变得五彩缤纷有温度，铸就了企业文化新形态，成为苏州工业园区的优秀企业文化标杆案例。

PwD 残障融合福利员工项目 伟创力苏州 FLEX

背景

在中国平均每15人里就有一位残障人士，总人数超8500万，是世界上残疾人口最多的国家。近20年里，虽然我国政府已经采取了许多措施并建立许多条法律来支持和保护残障人士已及他们的家庭，但他们仍然面临获得教育难、就业难、融入社会难等诸多困境。

作为责任的全球公民，伟创力在发展经济的同时，积极承担企业社会责任。2019年5月，伟创力苏州突破以往传统捐赠助残模式，通过“授人以鱼不如授人以渔”的可持续性理念，将慈善和公司生产运营及业务紧密结合，特别专项启动了“在阳光下同行”残障融合福利员工项目，为残障人士提供更多的就业机会，以乐善之举营造德善之城。

推进

第一阶段

项目启动筹备

2019年5月启动该项目，成立项目执行团队，搜集了解残障相关的政策法规，学习残障知识，并对残障员工管理进行调研，收集市场信息，整理制作完善的招聘和管理方案。

第二阶段

招聘和管理试运行

项目启动后，通过残疾人招聘会、残联推荐、市场招聘、社区宣传、广告发布等渠道招聘残障员工。项目团队对所有面试、考核、聘用、培训、管理行为和体系等环节进行精心安排，营造良好的工作环境及氛围，帮助残障人士克服困难和挑战，迈出融入工作和社会的脚步。

第三阶段

内部包容性企业文化和融合行动

- (1) 从福利员工的心理、沟通技能、生活技能、娱乐体育等方面组织系列活动，改善福利员工各项技能，增强福利员工的自信心和凝聚力，让大家真正融入团队融入社会，在阳光下同行。
- (2) 针对管理团队，尤其是一线管理层和日常直接与福利员工接触的同事，进行各类团队培训、增强助残意识、完善日常管理。公司完善日常管理程序，从招聘、入职培训、技能培训、职业发展、日常管理等方面，全面更新管理体系，确保福利员工管理有序开展。

第四阶段

外部利益相关方合作

与外部利益相关方深度合作，持续开展政府项目对接，残联合作，进社区宣导、与特殊学校长期校企合作、与NGO合作等方式进一步扩展和分享残障融合项目成果，不断营造全社会关心、关爱、帮助残疾人就业创业的氛围，呼吁和引领地区更多企业、个人和组织尊重和关爱残障人士，推广“授人以渔”的助残模式。

目的

该项目旨在为残障人士持续提供平等的就业机会和学习技能的平台，帮助他们获得稳定的工作岗位，逐渐融入社会，并进一步发展自己的职业生涯，实现自我价值，收获美好幸福生活。



不断营造全社会关心、关爱、帮助残疾人就业创业的氛围，呼吁和引领地区更多企业、个人和组织尊重和关爱残障人士，推广“授人以渔”的助残模式，竭尽全力地帮助残疾人扩大就业机会。



成果

目前在福利员工约110多位，在一对一伙伴培训指导下快速成长并独立工作，他们与其他健全员工一起工作和生活，共享温暖的阳光。

持续为残障人士提供平等的就业机会，在平等、多元、包容的文化氛围下，帮助残障人士获得受益终身的工作技能，融入社会并进一步发展自己的职业生涯，实现自我价值。近一年来伟创力的残障融合工作再次取得突破性成果：

- **成功拓展多个融合岗位：**从作业员到领班、主管和工程等重要管理岗位。
- **培养福利员工：**通过培训，超过50%的福利员工获得了多项技能(如焊接、测试、检验、机器操作及维护、自动化设计、软件编程等)，为员工发展晋升打下基础。
- **校企合作：**成功推动与多家特殊教育学校的校企合作，助力残障学生就业。
- **推动地区残障共融文化项目：**成功带动多家企业招募残障人士。

未来

“在阳光下同行”残障融合福利员工项目是伟创力苏州公司倡导多元化、包容性的企业文化及策略，彰显企业社会责任的重要项目之一。未来，相信伟创力的多元融合工作将影响更多人，也将有更多残障人士才汇聚伟创力大家庭，创造自己的精彩生活。

DEI 项目及 ALIGN 组织建立 阿普塔 APTAR GROUP

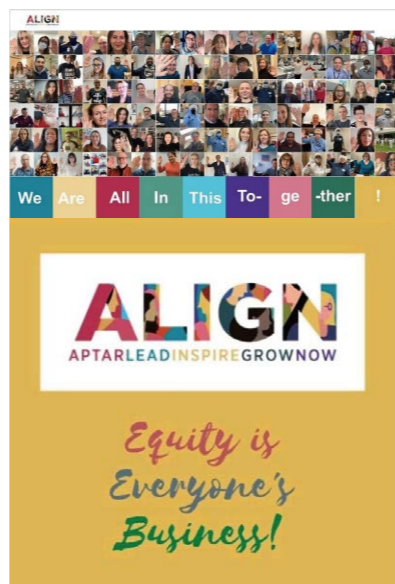
阿普塔 (Aptar) 是全球领先的药物递送、消费品包装配出和活性材料的供应商，并在全球拥有13,000多名多元、高技能、充满激情的敬业员工。阿普塔非常支持和倡导多维度的多样性，并被福布斯评为“2021全球十大女性最友好企业”。我们目标是持续吸引、保留及发展最优秀的人才。

目标

- 确保所有员工都能充分融入阿普塔，并在工作中找到自我价值、归属感及自豪感。
- 到2025年，阿普塔全球副总裁及以上级别的管理者中，至少30%是女性。目前，在阿普塔中国，这一比例已接近50%。

DEI 政策和举措

- 发布了多样性、公平性与包容的集团政策以及各区域的行动指南。
- 成立了首个全球员工资源中心，并组建了行动团队。
- 建立了阿普塔全球首个女性资源小组ALIGN (Aptar, Lead, Inspire, Grow Now)，支持阿普塔继续努力成为一个更加多样化和包容性的组织。
- 开展女性发展辅导计划、DEI周、全球文化及多样性分享中心、全球多样性与包容性季度分享大会等主题活动。
- 通过课堂、网络研讨会和远程支持等形式，开展多元化与包容性主题培训。



最佳实践: ALIGN项目

2021年3月，阿普塔全球首个女性资源小组ALIGN (Aptar, Lead, Inspire, Grow Now) 成立。ALIGN专注于性别平等，其目的是支持女性向上发展，同时为所有员工提供一个平台，让大家积极参与到阿普塔的多元化和包容性文化中来。在阿普塔，所有员工无论性别，都可以作为ALIGN的拥护者及贡献者参加及组织相关活动。在ALIGN的支持下，阿普塔的“多元包容周”每年都会在全球各地举行，在组织的各个层面和所有地区传播包容和尊重多样性的精神和文化。目前，ALIGN已经成为阿普塔内部推广DEI最活跃的平台之一。

大中华区新秀力成长计划 艾利 AVERY DENNISON

艾利丹尼森大中华区新秀力成长计划 (原名: 女工计划)，旨在帮助女性员工不断提升自我，成就更多元的职业发展。该项目每年会招募新一批学员加入并开展为期一年的学习和成长活动。自2015年启动以来已培养超过520位一线女员工，39%毕业后获得晋升，为一线领导构建强大的人才管道，为女性多元化奠定坚实的基础。

项目LOGO是一个展翅的戴着皇冠的she，正如项目的英文名 A New She Program，表示我们将帮助项目中的女性人才破茧成蝶，成就全新的自己。



项目涵盖生活与工作共12个模块34个课时



生活方面的课程包括：自信女性、情商管理、健康饮食与科学健身、女性“五期”健康、女性理财方案、亲子教育。

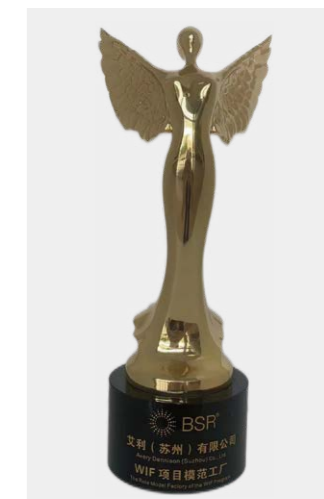
工作方面的课程包括：职业发展、自信表达、有效沟通、问题分析与解决、ELS持续改善、从个人贡献者到团队管理。

项目十年里程碑——与时俱进不断升级

- 0.0版本：与NGO BSR共同定制课程框架。
- 1.0版本：实现课程内化并由公司资深内训师团队担任课程讲师，推出移动学习模块。
- 2.0版本：定制项目积分制，轮岗制度，校友制、大中华区联席课堂。
- 3.0版本：引入导师辅助计划，推出“数字化转型”入门学习与实践。

内外部奖项——引领多元、公平和包容

2015年获得“艾利丹尼森领导力大奖”；2017年获得“NGO BSR –Women in Factory项目示范工厂”；2021获得sHero x PageGroup引领DEI最佳公司奖项并荣获包容性奖项；2022年被纳入“BSR HERproject最佳实践”。



组织发展-应届生培养体系 山石网科 HILLSTONE NETWORKS

山石网科2022届入职应届生242人，其中67.5%来自于985/211/双一流高校，硕士生占比39.3%。山石网科非常注重校企合作关系，先后与苏州大学，东南大学，河海大学，武汉大学，山东大学等十余所高校建立校企合作关系，在应届生培养方面也打造具备山石特色的全方位专业培养体系。


春蕾计划集训营（校招新人培养项目）全流程依托企业内部学习平台，进行数字化跟进和学习档案归类，旨在帮助新同学快速融入公司，熟悉公司企业文化和专业知识，快速提升职场技能，助力打造专业化、高素质、以客户为中心的山石网科新人队伍！

统一的培养标准

<p>共创导师手册</p>	<p>组织往届新人代表、优秀导师代表及部门领导代表三个角色开展“促动引导共创会”，明确导师在新人各个不同阶段需要做的事。</p> 	<p>导师语言和标准</p>	<p>山石网科的新人培养机制已运行多年，形成了多方面、进阶发展的机制。新人到岗集训前，人力资源部精心组织“导师分享会”。</p> 
----------------------	--	-----------------------	---

定制混合制项目

为帮助新人巩固所学知识，每门课程现场抽取了2位学员进行任务实践，录制《通关考核》视频。通过高效的实时检测和持续评估，让学习成果可视化和培训过程留痕化，激活并输送有一定专业技能的山石新生力。



定制化班级物料

- 设计入职礼包和神秘锦囊卡贯穿项目始末。定制山石周边等，通过课程关键词卡片进行分组和知识预习，提升学习主动性。
- 人力帮帮团。为快速响应，帮助新同学适应职场新人角色，人力担任的“新人”帮帮团，负责小组的答疑解惑。



系统化课程培养



培训课程以“岗位要求”和“业务技能”为抓手切入，在公司集训后分会场采用定制化学习方案，兼顾共性和个性化培养的需求，不断的将知识内化，持续带教跟踪，助力新人成长！

趣味化班级活动

- ①训前5天线上打卡活动 提前进入角色。
- ②拜师仪式。增进新人归属感。
- ③人气导师活动。

结构化复盘总结

- ①每日学习复盘。--提高行业的认知。
- ②每月结合导师带教计划关注在岗学习，进行带教评估和反馈。
- ③在6个月的实践后，组织新人答辩。

“产学结合”，西卡人才储备新思路

西卡中国
SIKA

项目介绍

在配合公司战略产业化升级，营造低碳化生产效能，打造绿色工厂中，需要配备高素质人才。随着国内人口老化加剧，人口宏利的消失，企业升级转型是一个必然趋势，根据业务发展战略提前布局人才储备。



目标

实现公司生产运营、研发等部门的人才储备以满足企业发展战略。

与目标院校展开企业定制化人才培养合作模式。

我们的行动

- 通过对自身行业特性与需求的分析，界定合作院校资源—中职院校及部分高校。
- 对目标院校的教学理念，教学规模，专业板块，师资力量及学生生源进行梳理，对合作意向进行充分沟通，促成合作意愿。
- 充分利用自身品牌影响力及行业地位，解决行业特定性及规模性所带来的挑战。
- 针对目标学校，通过前期招聘、面试、沟通，锁定目标委培对象，充实西卡业务，研发，生产运营等基层团队。

项目成果与展望

- 完成预设目标院校的寻找并达成合作意向。
- 完成招聘目标，选定企业委培对象，顺利开展前期的定制化培训及入厂实习。
- 下一步我们将积累经验，逐步扩大规模效应，不仅仅关注自身需求，通过对合作伙伴以及客户的影响，形成更大规模的人才培养产学机制，为行业供应链储备更多的专业性人才。

导师制优化项目

固德威
GOODWE

项目背景

为帮助新员工尽快适应工作环境和节奏，更早的融入企业，增强公司凝聚力，让优秀的员工在实际工作中给予新员工指导，帮助新员工在短时间内掌握岗位所需要的技能，并快速提高业务水平和胜任能力，特此设立导师制项目，为创造学习型组织奠定基础，同时促进公司后备干部的培养。

项目目标

- 使新员工能够在较短的时间内掌握老员工沉淀的知识和技能，并运用到工作中，提高其岗位胜任能力。
- 在导师指导新员工的过程中，直接或间接地传递了组织的价值观和文化，增强了其对企业文化的认知、认同和融合。
- 导师在指导学员时，将自身的知识技能巩固和系统化，同时提高导师的责任感、使命感，降低核心员工的流失率。
- 有利于建构学习型组织，形成坦率开放、互助学习的团体氛围。

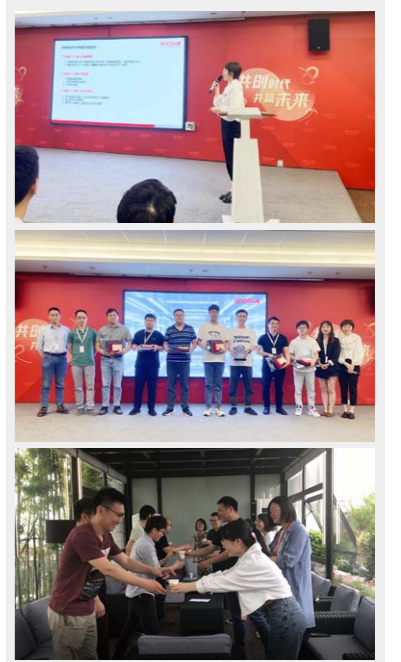
项目实施

- 1.建立《导师辅导计划》，明确各方职责
- 2.制订导师任职资格的标准，需具有较高的意愿、业务水平和丰富的工作经验。
- 3.严格导师聘任流程，参加导师赋能培训，认证后方可上岗。
- 4.完善的导师奖惩机制，优秀导师可申报优秀导师荣誉奖。
- 5.标准化的辅导流程，让导师和学员都能够清晰的知晓自己将要完成的辅导和学习任务。

成果展示

从项目推行至今，已有近百名员工担任导师，辅导近百位新员工，其中应届生近40个。被辅导的新人中，有20%+应届生在当前岗位中有较好的工作表现。应届生保留率92%，为组织补充了更多优质的新鲜血液。

在项目辅导中，沉淀了较多的辅导方案，夯实了导师辅导项目的基础，为本项目的持续推进加足了动力，同时也涌现出更多的优秀导师，促使组织能够更快更准的识别出高潜人才。



一线菁英——蓝领员工职业发展 博世 BOSCH

BACKGROUND

在博世，多元化、包容性是一个常常被提及的话题。当我们拓宽这个话题时，平等就从众多关键词中脱颖而出。我们推崇平等的工作文化，每一个独特的个体都受到同等的尊重；我们认可每个人有不同的需求、经历和机会，并且关注每一位员工的成长和发展。

TARGET

我们希望能通过培训等方式为一线员工带来更多可能和机会，让产线的蓝领员工同样拥有明晰的职业发展路径，收获有竞争力的专业知识，从而在平等的平台创新成长，这就是是博世多元文化中平等的体现之一。

ACTION

博世苏州年均培训投入近亿元人民币，针对不同人群、不同的需求设定了相应部门提供培训服务，年均培训人次35,000次。其中，“博世苏州汽车电子学院”和“博世苏州精益生产学院”向蓝领员工提供岗位培训和认证以及精益生产培训；“博世苏州职业培训中心”向博世双元制学徒和蓝领工人提供技术培训。每一类人群中，都有与质量文化和持续改善相关的课程内容。

内部专业质量培训包括20门课程。所有员工，包括蓝领员工在内，都必须参加“博世质量管理”基础课程、根据工作岗位要求，还将安排其余的质量培训，如所有涉及到项目和开发的人员约2100人 必须要参加产品开发准则的培训，且每两年刷新一次。博世苏州从2010年就引入功能安全的培训，培养本土的工程研发能力。目前随着Q4.0战略的深化，课程也与时俱进拓展到汽车网络安全，预期功能安全。仅2020年就组织了53场功能安全，汽车网络安全和预期功能安全的培训，覆盖1400余人。

同时，在多元丰富的培训内容之外，博世为蓝领员工的职业发展提供了更清晰明朗的发展路径。博世实行的STAR一线菁英测评是基于一线员工领导力模型和技术员能力素质模型设立的由人事部、一线生产部门经理等人员组成的人才测评中心，由部门经理提名或员工自我推荐参与测评。测评包含即兴演讲、角色扮演、问题解决、公文筐面试等环节。环节中涉及的案例均取自于生产一线日常生产技术、管理中的真实事件。通过测评的一线菁英发展期为两年，每一位菁英蓝领员工都会获得定制化的发展计划。

RESULT

通过“一线菁英计划”，博世设计了针对有潜力且有意愿提升自我的优秀产线员工开展的为期两年的培养计划，在不断发展智能制造的同时，运用建立的一线员工领导力模型和技术员能力素质模型，明确管理和技术晋升路线双通道，赋予一线员工更广阔的职业发展机会，助力蓝领员工在工业4.0环境下的转型升级。



OPINION

一线蓝领员工作为公司的基石，我们希望能通过培训、菁英计划等方式为他们带来更多可能和机会，在公平的文化氛围中，带给他们更多安全感。平凡的岗位也可以创造不平凡的价值，我们相信未来会有更多优秀员工，通过自身努力与公司一起迎接新机遇，攻坚新挑战，再上新台阶。



共建可持续未来——博世碳中和四管齐下

博世
BOSCH

BACKGROUND

博世长期践行可持续发展，近年围绕社会发展带来的各项挑战制定了可持续发展目标愿景，即“新维度—可持续发展2025”，聚焦气候行动、水资源、循环经济、多样性、责任和健康。



TARGET

我们将优化四管齐下的战略，进一步提升能效、扩大新建清洁能源，进而减少对气候的影响。同时，我们关注博世直接影响范围之外的碳排放（范围3）。与基准年2018年相比，我们要在2030年实现上下游减碳15%的目标，相当于减少6700万吨二氧化碳排放。

ACTION

- 1、提高能源利用效率：博世苏州涉及的能源消耗为电力、天然气。工厂内搭建了能源管理平台，利用所收集的生产和设备数据，相应调节能源供应设备的供应状况，从而优化工厂能源利用率。公司积极实施节能改造项目，如，灯具均为LED灯具，将空压机余热回收，用于生活热水加热，热转轮废热用于新风系统，降低空调冷热负荷；利用地源热泵，减少电力消耗。博世苏州工厂在2020年投资180万用于冷冻机控制优化节能改造和空调节能改造，在2021年计划约投资300万用于生产设备和厂房设施的节能改造。2020年节能2849Mwh，相当于减少碳排放约1786吨。
- 2、使用可再生能源：通过厂区内自建分布式光伏发电设施，自发电2504 Mwh，相当于减少碳排放1569吨。
- 3、购买绿色电力：2020年购买绿证147000Mwh，相当于减少碳排放92124.9吨。
- 4、购买碳汇抵消碳排放：2020年购买碳证7500吨。

RESULT

博世实现碳中和的综合路径涵盖提升能效、扩大可再生能源供应、购买绿色电力、用碳抵消方式补偿不可避免的碳排放等方面。在中国，博世互联工业事业部已经向外部客户提供了智慧能源管理平台项目，以帮助企业优化分布式能源领域的生产运营水平，实现节能优化并减少碳排放，在未来，博世中国将通过技术创新和分享生产实践经验支持本土企业实现3060双碳目标。

产品创意大赛 华硕科技

华硕科技
ASUS

「创新」被华硕视为再造进化、永续发展，以及提升竞争力所不可或缺的基础核心。为了给员工提供创意思维开拓、创意构想实现的平台、全面提升组织氛围与凝聚力，华硕科技产品创意大赛应运而生。我们把“设计出体贴人性、感动人心的产品”作为努力的方向，鼓励员工发挥所长，探索更多职业生涯的可能性。



HIGHLIGHTS

创意激发与征集

内外部创意征集

活动开设内外部创意征集渠道，不局限创意类型，PC、智能家居、娱乐、工业自动化等等，这些都成为华硕人创新的灵感源泉。我们鼓励员工畅想一切可能。

创意厘清与立项

创意百家谈

产品创意大赛前期，我们欢迎善于观察或发现问题的员工将问题抛出来共同寻求解决办法；我们也欢迎自己有产品创意并且渴望自主实现的员工带上自己的方案一起共同探讨可行性。

创意实作

创意实验室

我们为参赛者提供场地、工具与资金支持，设「创意实验室」，创造沉浸式工作环境。

成果发布会

成果发布会

我们希望参赛团队可以通过成果发布会充分阐释自己的创意来源与设计思路。为了在华硕集团内推广创新文化，该活动以全球直播的形式同步到华硕集团的各家子公司。

商业化渠道

商业化渠道

华硕开设「员工创业合作征集平台」，为所有参赛者创造产品商业化的可能。



核心人才保留与发展项目 安森美苏州工厂 onsemi

当今时代，是一个人才竞争的时代，尤其是半导体、互联网、新能源等高科技行业，在国家政策不断地加持下，竞争越来越激烈。安森美苏州工厂从2021年后疫情时代起，人才流失日益严重，较2020年以前相比，离职率呈两倍增长。关键流程、关键岗位上的核心人才的流失对公司的发展产生深远影响。在面临外部市场竞争与内部业务发展的双重挑战下，安森美苏州工厂优化了核心人才保留与发展项目。

流程的完善

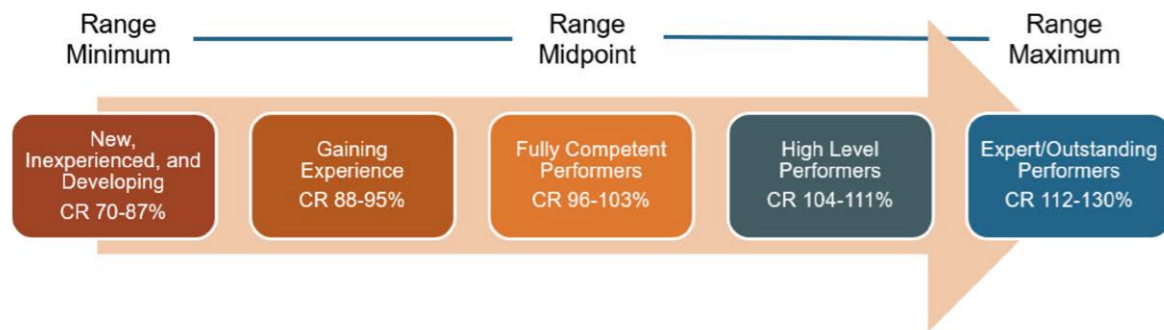
从最初的薪资福利团队单线作战发展为HR各职能全线参与，将年度核心人才保留与发展项目标准化，流程更清晰，方向更明确。

Annual Talent Review Process (Q2 after AMR)-Proposal effect in Q3



方案的升级

- 每年四月，新的年度工资生效后，HR 会启动各项数据分析进行核心人才流失风险诊断。分析包括公司业务分析；招聘岗位数量、难度、周期分析；离职率趋势、离职原因、离职岗位分析；付薪竞争力分析；员工敬业度分析。对人才管理进行全维度分析让 HR 由面到点更好地了解核心人才情况。



- 分析完成后，HR会在五月份进行访谈，包括管理层访谈，核心人才访谈，从而了解业务的痛点、难点，基于业务发展对核心人才保留的期望。
- 基于数据分析及访谈结果，HR会从选、育、用、留全流程识别可改善的方案并与管理层沟通确认方案的可行性。
- 形成最终的全年度核心人才保留与发展方案，包括现金与非现金激励发展计划。人才保留不仅仅依靠薪资调整单一手段，将加强沟通、加强人才内外部梯队建设，技术管理培训等方法齐上阵形成一揽子全方案。

Annual Talent Proposal					
2022 YTD vs. Past 3 years	HR Analysis	Individual Stay Interview Focus Group Interview	Improvement Opportunity Identification	HR Recommendation-Improvement Plan (Monetary/Non-Monetary)	Manager Approval
Business Update from Manager	Demand forecast for Operation Role expansion/new product strategy/Organization change	Local HR conduct interview: Manager or key talent if Manager recommended	Refer to the page of "Recruitment/Retention Initiatives of Critical Sites / Organizations" for discussion Identify improvement opportunity during interview	n/a	Local HR review with Manager HR review with regional HR Submit and complete required approval via email MAPs approval Local communication Feedback
Hiring	Hiring number Cycle time >3 Months Offer rejection/acceptance rate %	n/a		Recruiting: Develop Internal Technical Talent Pipeline (College, University) Recruitment Platform Enhancement Recruitment Skill Training	
Attrition	By grade for large group Overall for small group Exit interview	n/a		Retention: Recognition (Bravo) Career Development (Online & Classroom Training) Succession Planning Retention Agreement & Market Adjustment	
Employee Engagement	Overall By group if applicable			Engagement: Risk Monitoring Improve Communication (Townhall Meeting) Monitoring for Fresh	

- 将最终的方案提交区域及总部管理层审批。
- 持续跟踪方案实施效果，如核心人才留任率、敬业度水平并时刻关注外部市场动态以做出及时调整。

困难的解决

任何一个新的项目在推出及实施过程中都会碰到困难。核心人才的保留项目在实施过程也碰到了诸多问题。

- 核心人才的识别：**不同业务部门经理对核心人才的理解不一样，该如果识别。HR结合了相关知识制定了核心人才识别标准。首先框定关键流程上的关键岗位，再对这些岗位上的员工流失风险及对业务影响进行两个维度的分析，最终把这些员工分布在四个象限，从而锁定我们的核心人才。
- 成本的控制：**公司运营成本的控制一直是管理层关注的KPI，KPI的完成情况也决定员工的绩效奖金。如何在成本控制与核心人才项目保留项目找到一个平衡点，是项目实施过程中的重要突破口。首先需要与管理层充分沟通，得到他们的支持，其次要有的放矢，将有限的资源用在最核心的人才上，再次需要将现金激励与非现金激励方案相结合。

Matrix		Business Impact of Loss	
		Low	High
Probability of Loss	High		
	Low		

结果的跟踪

- 每月离职率的跟踪，离职率从去年全年的20%下降到今年截止到目前的8.5%，全年有望降低3%的离职率。
- 核心人才留任率跟踪，有效性在90%以上。
- 分析新招聘人员工资增长，从而进行招聘费用与留任方案成本对比分析。
- 核心人才回访，通过设计标准化的留任访谈对核心员工进行定期的留任访谈，持续关注他们的满意度，他们所需要获得的支持。

航系列人才发展项目 宝时得 POSITEC

项目概述

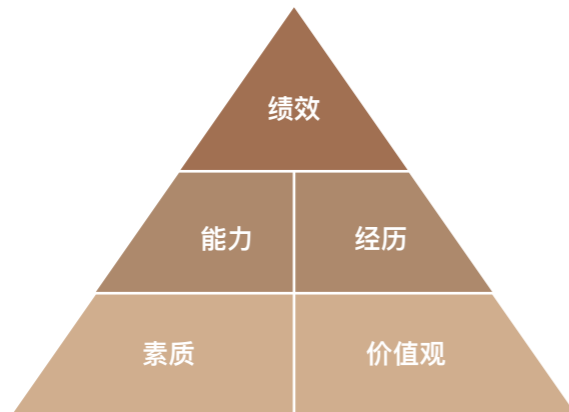
VUCA与后疫情时代，变化和不确定性已经成为一种常态，对管理者提出了更多要求，如何培养下一代领导者、与时代共成长，仍是CEO们的首要挑战。

近3年来，公司智能业务高速发展与扩张，管理人才大量缺失，且在岗管理经理在角色转身、个人贡献到带领团队成功、领导力提升方面还存在明显短板。

为了快速选拔和培养符合业务需要的管理人才，支持智能业务的发展，公司启动了管理梯队航系列培养项目。

项目内容

- 战略解码：**结合业务战略目标，解析战略业务中的核心竞争能力
- 组织盘点：**在目前战略业务的组织中，进行组织诊断，找到组织能力Gap，识别关键岗位、胜任力要求。
- 人才标准：**围绕战略需求，建立了基于绩效、能力（任职资格评定）、经历、素质与价值观的人才标准。

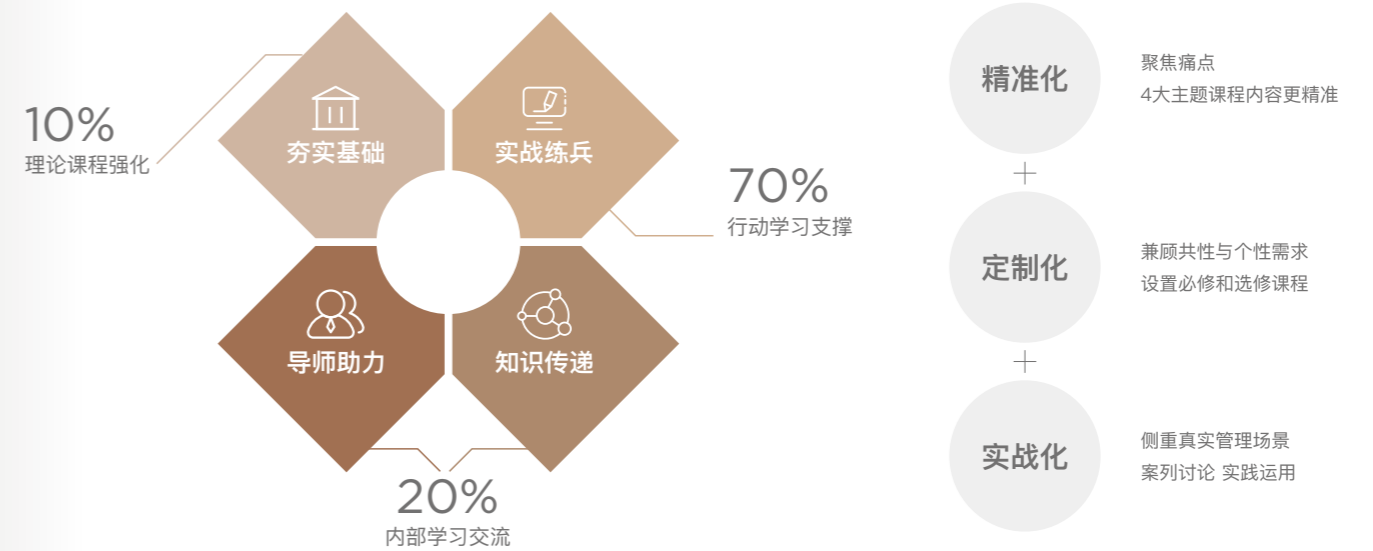


4、**人才盘点：**基于人才标准建立三级人才盘点机制，完成1000余人人才盘点，产生150余人的储备人员。

5、**储备人员培养：**建立针对5个级别的航系训练体系

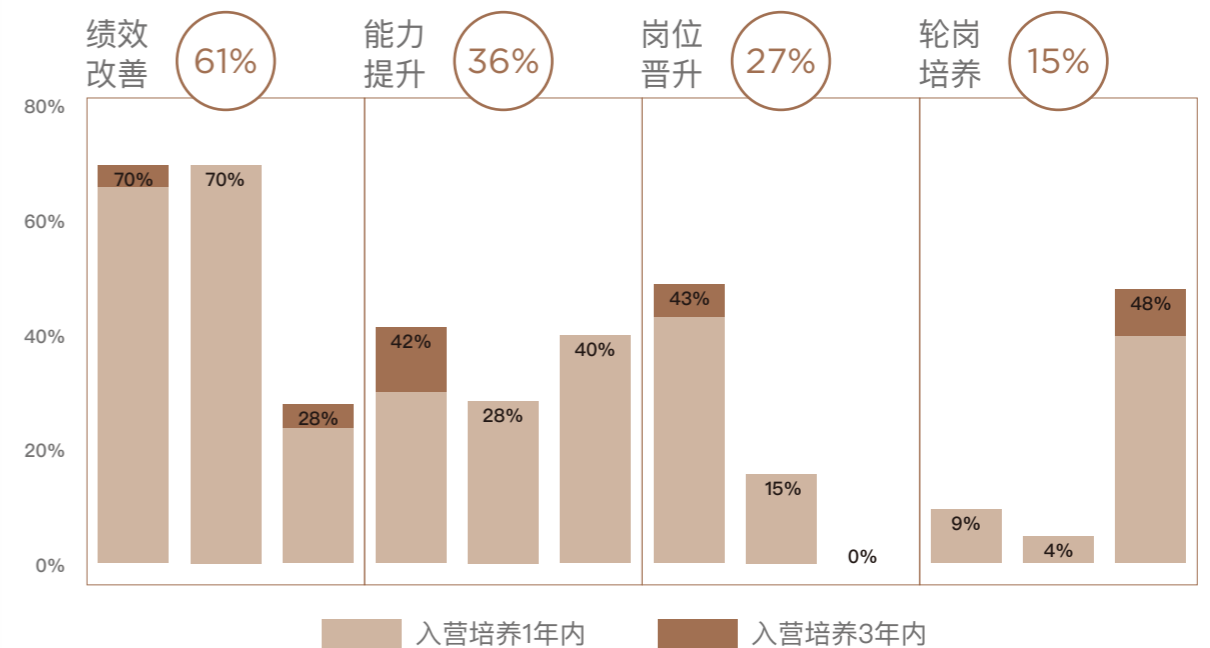


以7-2-1为训练原则，通过精准化、定制化、实战化，强化行动落地



结果

完成5期124人培训，61%的人完成了绩效改进，36%完成能力认证升级，27%的人员完成岗位晋升，15%的人员完成轮岗培训。



人才发展的“管理者训练营”

贝克曼库尔特生物科技
BECKMAN COULTER BIOTECHNOLOGY

贝克曼库尔特生物科技(苏州)公司一直坚持培养内部人才的人才发展战略，整个集团公司的发展战略中将“培养最佳领导人才是我们的战略重点之一”，我们80%以上的管理者都是内部择优培养的，为了能更好的帮助这些优秀的人才从个人贡献者的职位顺利转换成优秀的管理者，我们自2018年开始组织管理者训练营项目，培养和提高管理者的领导力，成就员工生命的潜能。

管理者训练营内容框架

<h3>70% EXPERIENCE</h3> <ul style="list-style-type: none"> 学员参与管理层安排的公司层面的管理实践项目 每个实践项目都配备1-2名管理层辅导 每次研讨会中使用公司实际的案例进行讨论 都必须已经是带人的管理者才能加入项目中，能在实践中应用提升 	<h3>20% COACHING</h3> <ul style="list-style-type: none"> 每年6次管理研讨会，每次2H 公司内部管理层作为讲师主导研讨会，辅导和分享实践经验 研讨会前具体需求痛点收集，研讨会后实施反馈调查收集 管理者开放1on1针对性辅导，学员自由选择1on1辅导导师 	<h3>10% TRAINING</h3> <ul style="list-style-type: none"> 学员参与DBS领导力固定课程学习 Workday领英在线学习资料 推荐的书籍学习 	
<h3>2018</h3> <p>关注于管理者角色与职责意识提升</p>	<h3>2019</h3> <p>关注于管理者管理具体技能提升</p>	<h3>2020</h3> <p>关注于实践应用辅导和应用</p>	<h3>2021</h3> <p>关注于三年的学习成果总结以及维持</p>

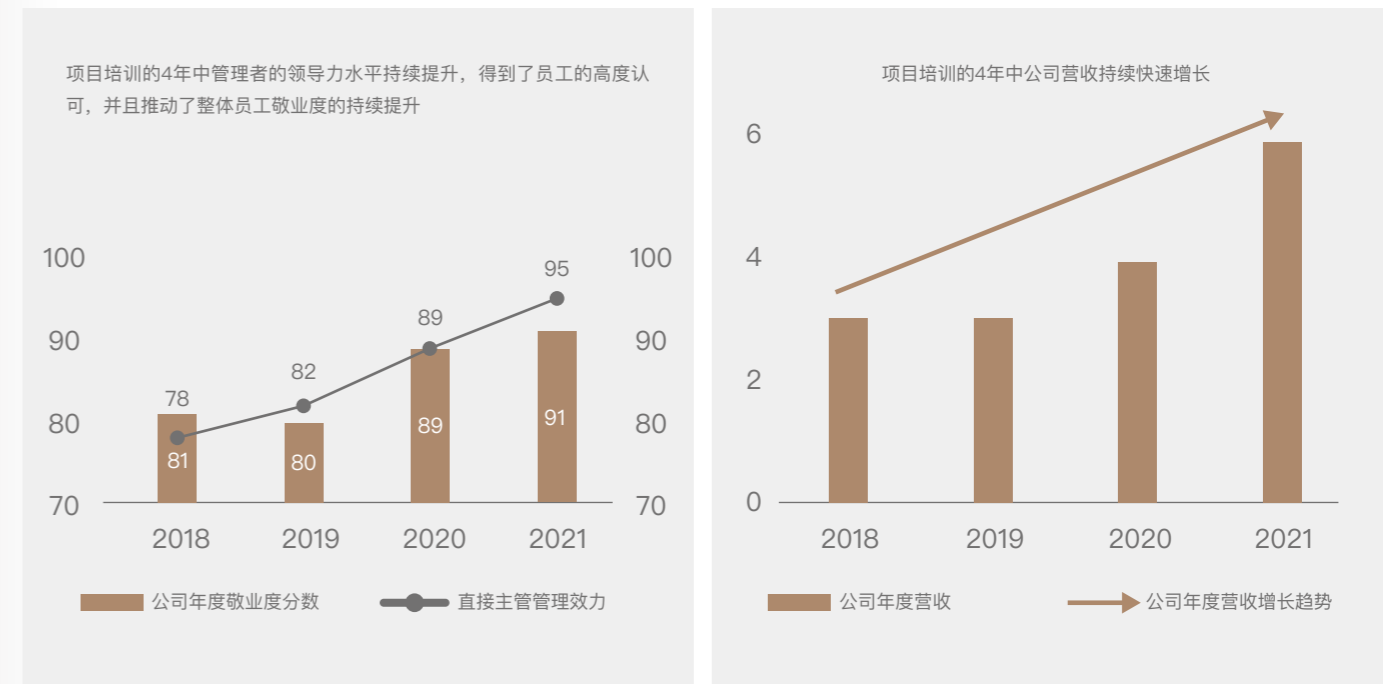
项目特色

<h3>小班化学习</h3> <p>将公司新管理者，按照所带团队的大小分成两个班级，一个是所带团队下属超过3人的高级班，一个是带1-2人的初级班。</p>	<h3>管理工具标准化</h3> <p>将管理主题建立标准工具箱，让管理者对着标准操作也能做管理。</p>	<h3>内部讲师和内部真实案例</h3> <p>内部高级管理者担任课程讲师，并使用内部site真实的案例来学习，让学员们对于管理的理解更贴近工作本身，更容易参考学习。</p>
---	---	---

目标

培养新晋升和新加入的管理者，增强管理者的领导力，从而提高员工的敬业度和整个组织的绩效水平。

结果



<p>学员晋升率</p> <p>45%</p>	<p>学员被评为优秀员工</p> <p>25%</p>	<p>完成实践项目</p> <p>6</p>	<p>研讨会场次</p> <p>32</p>	<p>高管1对1辅导次数</p> <p>51</p>	<p>学员参与人次</p> <p>408</p>
--------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

帮助所有现任和现任管理者建立管理的全局观，成为他们日常管理的标准操作指南。

人员管理标准化—主题目录

1-招聘流程

“青蓝计划”大学生培养项目 瀚川智能 HARMOTRONICS

项目概述

瀚川智能作为一家高速发展中的智能制造企业，十分重视人才培养和员工发展。经过近6年的项目实践，逐渐建立和形成“选育用促留”的内生型人才成长链条，自创了以“青蓝计划”为品牌项目的特色内生型人才培养模式。

项目内容

经过多年打磨与实践改进，“青蓝计划”现基于“70-20-10法则”作为底层设计依据，过程内容以“我为什么要在瀚川奋斗、我要怎样在瀚川奋斗”为项目设计思路，开展为期6个月的课程多维度化、任务多元化，考核、竞赛、实操、答辩相结合的集中研修。

 <p>01 转身培训 1星期</p> <p>认知公司、文化认同 从校园人转身为职场人</p>	 <p>02 专业研修 1个月</p> <p>专业认知、快速成长 从一纸空白到专业傍身</p>	 <p>03 在岗实战 5个月</p> <p>在岗工作、实战修炼 从初出茅庐到岗位胜任</p>
--	---	--

情景式针对培养，快速转身完成职业蜕变

以情景为导向的培养模式是瀚川在内生型人才培养上的突破尝试。经过长期的调研和设计，瀚川沉淀了“情景式培养两步法”。首先，确定情景式培养规划，按照“确定业务关键任务-制订标准-设计学习方案”三个步骤实施培养计划；其次，确定情景式学习内容，对现有课程及师资资源进行分类梳理，从中提取学习内容。同时，通过对各部门的走访和调研，确定目前学员新上岗时需要面对的典型工作情景，从而有针对性的设计课程内容。



实战化专业研修，从一纸空白到专业傍身

校招新员工第一阶段学习结束后，通过授课培训、模拟实操、拓展训练，使新员工认识并践行瀚川的企业文化，掌握基本工作方法，初步具备一个“瀚川人”的素质。

从“瀚川人”到“瀚川人才”，还需要进一步的修炼和提升。因此瀚川将校招新员工第二阶段的中心任务设置为“实战化专业研修”，设计了两个阶段的高成长要求——高频专业演习和业务任务实战，切实让新校招员工到真实的工作环境中去历练，感受和成长。

持续助力在岗实战，护航学员胜任岗位

新员工进入各自的部门和岗位后，部门级岗位培养工作又将继续紧锣密鼓地进行。岗位实战紧密衔接着前两个阶段的学习任务，实现不间断的学习与辅导，主要分为“辅导”辅导员、拟“导向”明确辅导计划、定期答辩，保驾护航三块内容。

逐级向上，建立人才储备池

瀚川智能的应届毕业生中，完整经历“青蓝计划”培养打磨之后，在为期两年左右的实际项目历练下，将进入公司的人才储备池。



“青蓝计划”学员通过人才测评和综合评估选拔来的能力和素质兼优的学员可进入“后备经理人才筹备池”，后备人才的数量会根据每年基层管理者的技术和公司的业务发展综合定制，通常为“青蓝计划”学员占比的10-15%。

“青蓝计划”通过入职集中培训、一线认知实践、专业理论学习培养与企业实践培养相结合的方式，由人力资源部牵头，公司各业务部门联合培养，最终目标培养高融入、高成长、高绩效的“三高”内生型战略人才。目前公司交付团队核心骨干均有来自往届“青蓝计划”学员，为公司事业发展提供源源不断的新动力。同时“青蓝计划”也是瀚川智能积极承担社会责任，解决大学生就业问题的坚定举措。

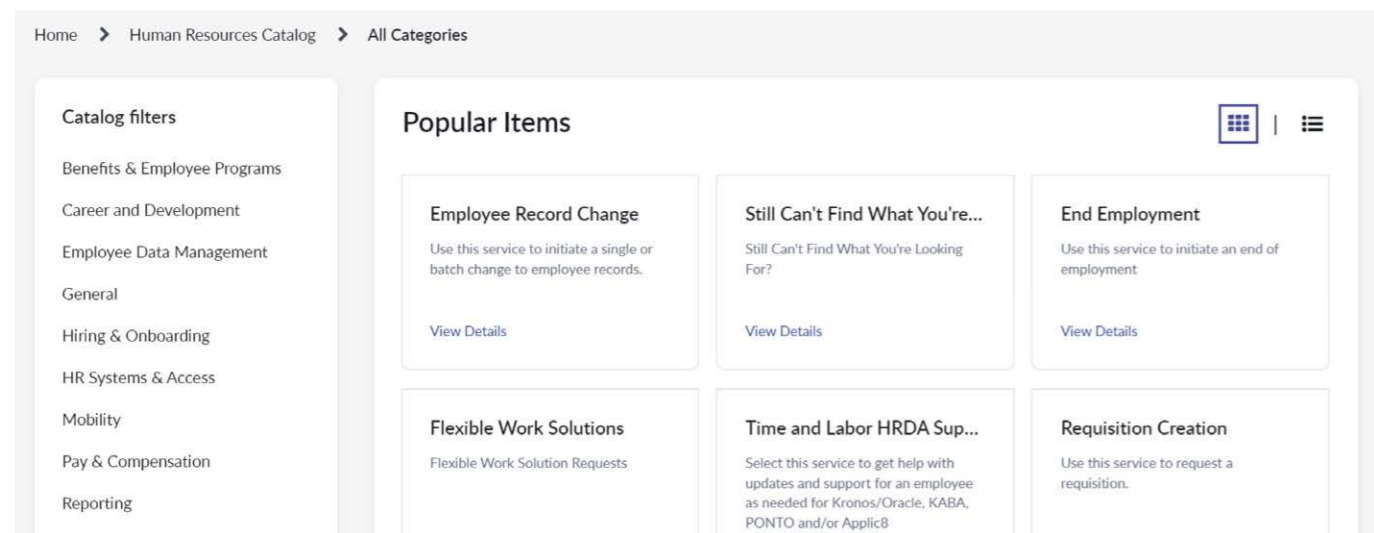
员工数字化管理体系 伊顿苏州

背景及目标

伊顿公司数字化管理的理念和实践是伊顿的重要发展领域之一，员工数字化管理体系也在不断地完善，包括工作场景的数字化，例如工作中的文件存储、编辑，信息共享等；人力资源流程和员工服务的数字化，通过系统化的工具，实现电子签核及员工自助服务，将人工从日常的人力资源流程中抽离出来；培养数字人才，建立人才的数字化能力、管理者的数字化运营能力和领导者的数字化领导力，实施企业数字化战略。

人力资源流程和员工服务的数字化

- 充分利用伊顿人才管理平台(Talent Hub)完成员工在职期间的档案、绩效、发展和继任计划、反馈等职业发展管理；
- 提供数字化平台Employee Center/HR Services Catalog，便于员工与HR进行信息交流和寻求支持，提高沟通效率和解决问题的效率；
- 随时随地提交与工作相关的任务或服务需求，实现员工与HR双向跟踪；



伊顿平台推出“数字化学习中心”

- 强化了公司数字化人才的学习和培养体系，建立数字化思维，不断发展数字化技能以简化工作，利用数字技术和流程创造性地解决问题，运用数字化的数据来提升速度和效力；
- 员工结合个人发展规划和学习计划，利用电脑或者手机随时进行学习，更加自主地选择数字化思维培养及工具使用的相关知识；
- 员工随时查看学习情况和学习报告，并以数字化形式呈现。



伊顿苏州引入“电子签章”实现无纸化和远程化操作

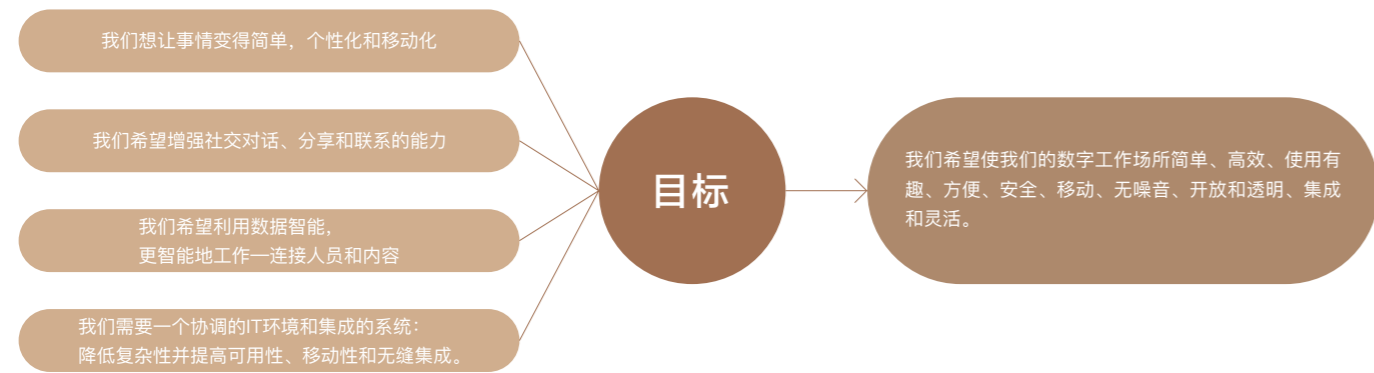
- 无纸化办公；
- 改变了纸质合同面签的模式，员工可随时随地进行签署和查看；
- 实名认证，确保签署人的身份真实有效性；
- 员工一键签署即可，方便快捷；
- 节约储藏空间，降低储藏成本；
- 减少HR人工扫描工作，提高合同管理效率；



数字化平台Digital Work Place项目 恩德斯豪斯 ENDRESS+HAUSER

项目背景

随着全球经济的不断变化和疫情带来的突发状况及常态化趋势，员工的工作模式和职场环境已被全面重新设计。为了给员工创造良好的职场环境，让员工深入参与组织中各类工作设计，加强全球员工的沟通，拉近员工间彼此的距离，2017年起，我们着手制定了长远的数字化战略：在数字化工作场所，我们遵循并支持ONE Endress+Hauser的理念。通过“数字敏捷度”提升员工敏捷度，致力于打造一个敏捷、高效、开放、灵活、可持续发展的组织。



数字化平台利用互联网技术，每位员工都可以通过电脑或手机客户端在此平台上轻松获取公司信息。从CEO讲话，公司发展规划，新产品信息，到各个分公司、办事处的大小新闻都可以在此平台上轻松获取、阅读并点赞、评论、交流。员工也可在此平台上建立群组用于沟通、分享信息和文件，共同协作高效快速的完成工作。

平台上有定期的关于不同主题的培训，并且实时更新，形式多种多样。有online研讨会，可以和全球小伙伴实时互动，交流心得；也有录播小视频可供学员随时回看，温故知新。同时也可以利用平台的self-training的功能进行自主培训，提高自己的专业技能和各项能力。

同时还有论坛社区，个人博客等功能。供全球Endress+Hauser的小伙伴自由讨论，无论是文学创作还是天文爱好，大家都可以分享、互评、点赞、建楼，还可以有自己的粉丝，说不定你就是下一个“大V”哦。

该平台基于全球网络，您可以找到各项支持。同时，本地也有local的DWP Manager，定期组织线下的关于DWP各项应用的培训。在日常实践中交流心得，实时分享，不断更新信息库，我们每一天都在进步，都在变的更好。Small step, Big impact!

成果/反馈

此平台拉近了全球员工之间的距离，让员工感到切实的参与感与归属感，提升了公司的凝聚力，也成为了员工工作、交流与成长的有效渠道。

同时，大家形成了互动、交流、学习的习惯。愿意分享自己的知识和技能，让更多的人受益并且感染激发越来越多的小伙伴加入进来，让大家感受到安全的分享环境和积极的学习氛围。

让工作变得更轻松，合作更顺畅。O365的各项应用工具，随着不断的更新、学习、应用，团队变得更敏捷、更高效。从我，到我们，到每一个人！

质量持续改善以大幅提高生产效率

佰电科技
BENCHMARK

构建精益
生产文化

BEX
Enterprise Excellence

公司管理层大力构建精益生产文化，通过推行和发展精益、六西格玛管理策略，形成以顾客为导向，流程为中心，以数据和事实为依据，全员参与的企业持续改善文化。公司专注员工的学习和能力的提升，定期开展lean以及6 sigma的培训，激励所有员工全员参与到改善中去。

公司员工积极参与改善提交，每年完成改善提案1200+



精益六西格玛培训和项目开展

- 2021年开始，公司持续推进lean/6 sigma的改善；
- 目前公司已经有2个黑带，24个绿带成员，绿带项目已经累计达到50多个；
- 月度Kaizen评比，积分累计兑换现金卡；
- 2021年佰电全球卓越运营奥林匹克精益项目竞赛的主题是Transformation Margin Improvement，苏州工厂12个来自不同Functional的部门团队通过各自区域在TM的控制方面做了很大的努力，总节约超过6500万人民币，节约人力超过60人，击败其他全球20多个对手，拿到金奖。



致力于世界级品质管理工厂的建设

公司管理层大力致力于产品品质管理的文化建设，通过推行和发展内建质量(BIQ)/快速反应质量控制(QRQC)机制，形成以产品品质为导向，全员参与企业的品质持续改善文化建设。

内建质量BIQ/快速反应质量控制QRQC

- 公司鼓励所有员工通过流程反馈潜在的质量风险和改善机会，及时对员工提出的改善评估和积分。
- 工程团队定时对员工的反馈做出分析和改善，同时生产和质量对于流程的不良建立技术反馈和响应体系。
- 推动“3不”原则（不接收不良品、不制造不良品，不流出不良品）的执行和改善，通过及时停线，立即分析，立即改善来推动制程品质的提升。
- 每月BIQ提报数量200个左右，FPY(首次直通率)从2020年的95.8% 提升到99.2%,有效的达成了异常反馈和改善的目的。



员工技能竞赛

基本功大比拼-当前每个工厂都在进行制造能力升级和产业改造，逐步向智能工厂关灯车间的方向发展，用更多的自动化设备来取代手工作业。但特殊岗位和一些基本技能同样反映一个公司制造能力，同样是品质管理建设中很重要的环节。公司定期对这些特殊岗位安排培训和技能竞赛，以保证质量的稳定性！



团体金融

一站式数字化
团体金融服务提供商

核心管理人员服务

包括企业主、企业核心高管/技术人员、外籍人士等

私人银行人家企社服务体系

员工财富信贷权益

企业全体员工等

团体财富管理、团体信贷、增值权益等

企业经营管理服务

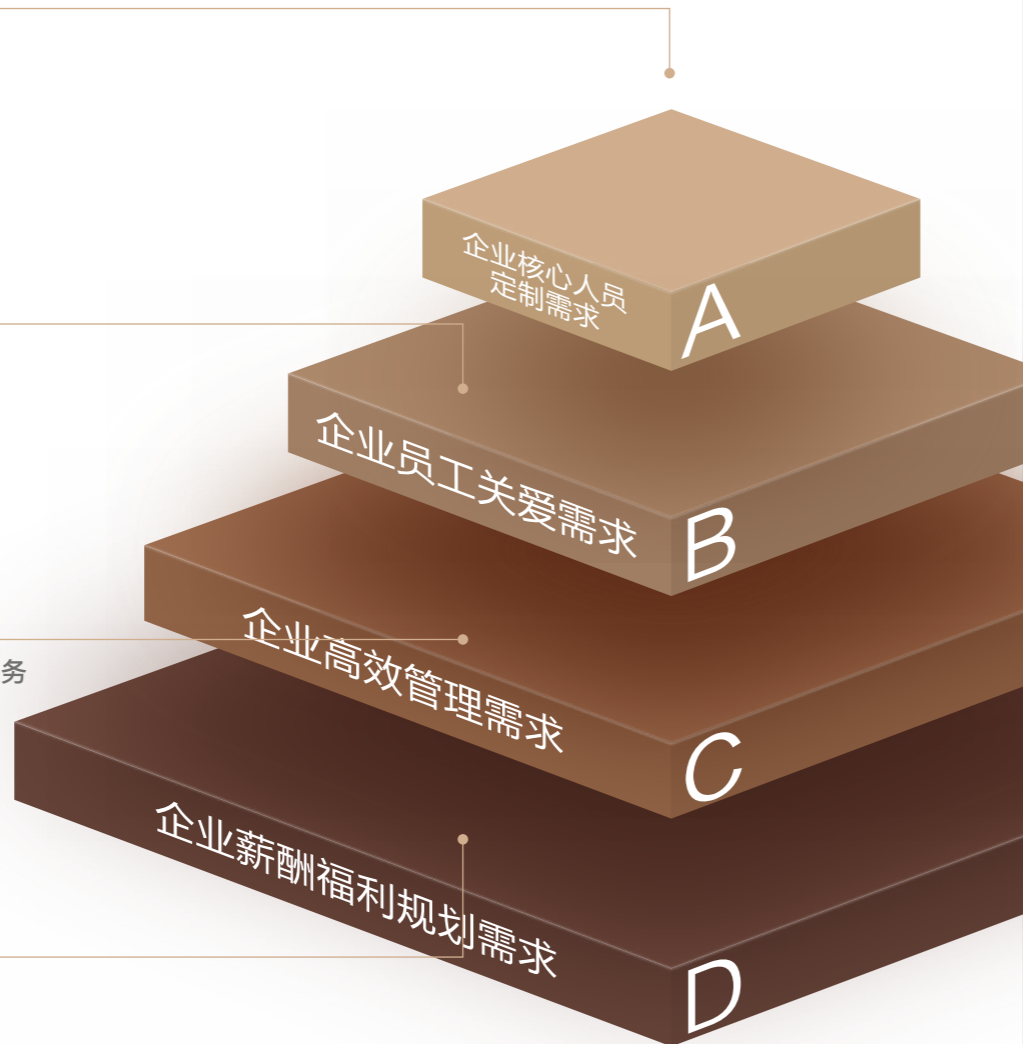
企业自身、企业关键部门等

联名获客、解决人财事痛点的数字化服务

企业薪酬福利服务

企业自身、企业关键部门等

基于企业薪酬福利构成提供



团体金融为招商银行重磅推出的一站式数字化金融服务，涵盖企业薪酬福利服务、企业经营管理服务、员工财富信贷权益与核心管理人员服务，想您所需，为您提供定制化、差异化、专业化的综合性解决方案。

企业薪酬福利服务 拳头产品

CHINA MERCHANTS BANK

价值认同卡



企业自行单独设计卡面，突出企业名字和企业logo 充分体现企业的向心力，提升企业凝聚力

不一样的企业名片 全体员工全部持有自己公司的银行卡，突出企业统一性和标识性

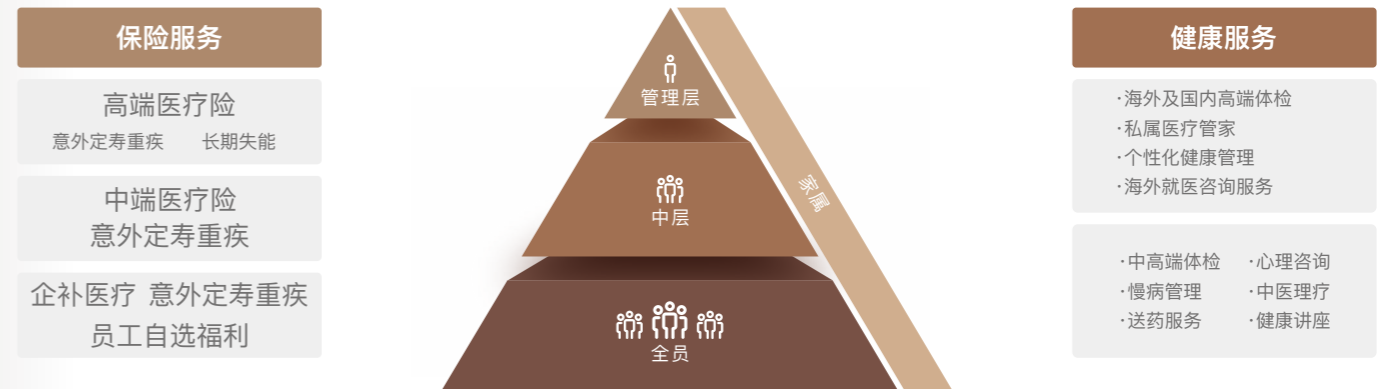
展示员工的企业文化认同，显示企业员工的主人翁精神和企业自豪感

企业团险

从保险保障到健康管理，多层次的员工福利选择方案，为员工及其家属提供一站式、全生命周期、多元化健康和保险解决方案，为企业员工保驾护航

一站式企业团体福利综合解决方案（产品体系）

- ✓ 薪酬规划的需要
- ✓ 树立企业形象的需要
- ✓ 员工激励的需要
- ✓ 财务稳健的需要



企业经营管理服务 拳头产品

CHINA MERCHANTS BANK

企业数字化工具——薪福通

薪福通产品是招商银行围绕企业管理与经营过程中的痛点与需求推出的，集薪酬代发、人事服务、财务费控、团体福利、协同办公为一体，致力于解决企业“人”“财”“事”三大难题，全面覆盖企业人事管理、财税管理数字化转型中的各项难点，应用场景丰富的一站式企业数字化通用服务平台。



员工财富信贷权益 拳头产品

CHINA MERCHANTS BANK

企业员工关怀（红包定制）

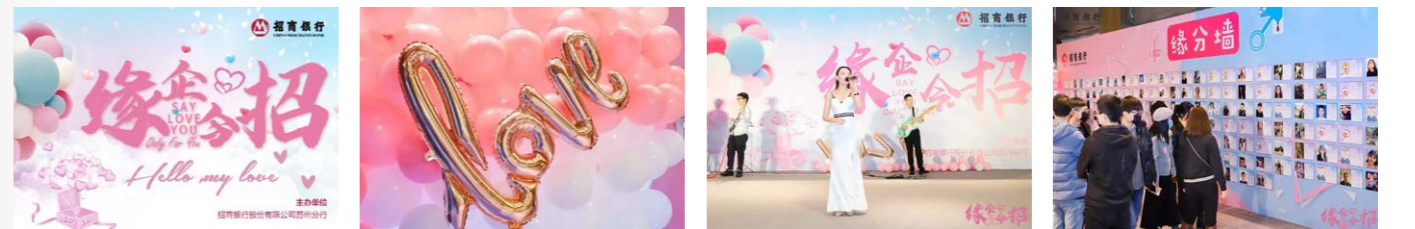


- 企业红包**
节假日、生日、周年庆等丰富红包封皮
拼手气、视频等多种形式
支持企业定义红包封皮
- 福利贺卡**
员工生日、入职周年等各类贺卡
支持智能定时发放
支持企业自定义贺卡封面
- 团体活动**
支持线上开展趣味答题、位置打卡
等各类活动
- 组合应用**
团体活动、红包、贺卡数据打通
组合使用效果更佳

团体增值服务（特色活动）

相亲活动
缘企今招 遇见最美的你

代发企业员工打造同城社交平台：招商银行“缘企今招”大型交友活动。已经举办了四届“缘企今招”相亲活动。每年活动共计90余家企业参与，线下报名近400人，线上报名点击量15万，点赞量2.3万，活动现场人员爆满，人气高涨！



多样化主题活动

- 1、结合企业需求组织形式多样的主题进企活动；
- 2、财富沙龙、投资讲座、理财论坛，助力把握投资脉搏；
- 3、“迎春送福”、“如意中秋”、“丰润人生”主题进企，融合工会福利方案；
- 4、企业快闪、下午茶、互动游戏等，提升员工幸福感、归属感。



GREATER SUZHOU
BEST EMPLOYER
2022

大苏州
最佳雇主



S U Z H O U

“功以才成，业由才广”，在人才驱动发展的强大背景下，我们迎来了“新雇主经济”时代；在品牌文化日益强烈的趋势下，企业争当起“最佳雇主”标杆。通过由内而外的雇主品牌建设，企业夯实了人力资源的基础；通过雇主市场持久的知名度和美誉度，企业完成了人才蓄水池的升级。因此，雇主品牌建设也逐渐成为企业突破人才瓶颈、做好人才储备、实现快速成长的发力点。

“未来，大苏州最佳雇主评选将围绕‘加强区域人力资源要素保障’导向，致力于发挥品牌建设对人才的集聚作用，不断夯实人力资源基础，为成就求职市场‘新顶流’、营造选人用人‘新环境’、打造产才融合‘新高地’、焕发苏州城市‘新活力’提供加速度，为苏州经济社会高质量发展提供坚实的人力资源支撑。”

大苏州最佳雇主委员会主席
苏州工业园区人力资源开发有限公司总经理

A handwritten signature in black ink, likely belonging to the Chairman of the Greater Suzhou Best Employer Committee mentioned in the text above.

G R E A T E R
S U O U
B E S T
E M P L O Y E R

GREATER SUZHOU
BEST EMPLOYER
2022

大苏州
最佳雇主

大苏州最佳雇主实践案例集

大苏州最佳雇主委员会
苏州工业园区人力资源开发有限公司
二〇二二年

S U Z H O U

