



REN HESHUYI

2020

第1期（总第50期）



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd.  
合易人力资源管理咨询

## 抗“疫”特刊



向战斗在抗击疫情一线的医务工作者和社会各界人士致敬

### 焦点·前瞻

- 疫情成为企业线上培训的加速器
- 复工之后，企业还要打赢心理战
- 疫情之下，中小微企业如何自我救赎

### 实践·案例

- 大爱百亚，拼搏逆行  
——疫情下的百亚在行动为合易优秀客户点赞

### 博客·分享

- 九阳真经篇
- 责任感新认识

公司网址：<http://www.heyeehrm.com> 点击可访问



# 目 录

## 卷首语

应对疫情，免疫力才是根本..... 1

## 焦点·前瞻

2020 年疫情来临中小企业防控人工成本预案 ..... 3

基层街道管理体制改革的改革..... 7

疫情成为企业线上培训的加速器..... 9

OKR，让远程办公管理更高效..... 11

复工之后，企业还要打赢心理战..... 13

疫情之下，中小微企业如何自我救赎..... 16

## 实践·案例

大爱百亚，拼搏逆行——疫情下的百亚在行动，为合易优秀客户点赞 ..... 23

## 博客·分享

九阳真经篇 ..... 29

责任感新认识 ..... 30



## 应对疫情，免疫力才是根本

合易高级咨询总监 王亚平

对于新冠病毒，由于缺乏抗病毒的特效药，而对症治疗（人工肺呼吸、胃肠外营养等）并不直接作用于病毒，机体真正将病毒清除干净，依靠的是免疫系统对病毒的杀灭，即“免疫力”。借用中国免疫学会副理事长黄波教授举的一个理想状态的例子来说明：在一个新冠病毒均匀分布的房间里，有 20 个人进入该房间，他们接触病毒的时间相同。观察发现，10 人没有任何症状，10 人出现发病症状；进一步地，发病人群中，5 人症状轻微，5 人症状严重。进入每个个体的病毒数量是相同的，为什么 10 人不发病而 10 人却发病？并且发病者中，有些发病轻微，有些却发病严重？体内这种防御、控制病毒入侵的能力就是免疫力。很显然，在上述人群中，没有发病的人比发病的人的免疫力要强，而症状轻微者比症状严重者的免疫力要好。我们人体的免疫系统由呼吸道的物理屏障、血液中的补体系统、肺上皮细胞干扰素通路、固有免疫系统、获得性免疫系统等五个层次共同构成，但决定个体免疫力高低归根到底在于细胞。

汹涌的疫情让众多企业感受到了严酷的寒意。尽管如此，面对同样的疫情，企业所受影响有着很大的不同，有些企业不仅因为其较合理的业务布局、地域覆盖、渠道构成、成本结构等，而较少受到突发性危机的冲击，还有序地克服危机伴生的现金流、供应链或非常状态下运营所带来的挑战，甚至能在危机后比其他企业更快速复苏，夺取有些企业腾出的空白市场空间，实现“转危为机”的强势成长。面对同样的疫情，企业应对的速度和方式也大不相同，有些企业干部员工主动请求“减薪”与企业共度难关；有些企业干部员工主动“逆行”、主动“拼搏”、主动“创新”，越挫越勇；有些企业几万干部员工在线办公，自我驱动、主动对齐，高效有序。

差异的背后是“企业免疫力”的强弱。“企业免疫力”不仅仅是对危机快速响应与处理



能力，更是企业自身持续健康成长能力的直接反映。包括此次疫情在内的一系列“黑天鹅”事件，为企业敲响了警钟，当全球不确定因素增多，例如中美贸易战等政治经济摩擦增加，传染性疾病爆发蔓延，国际化新时代“黑天鹅”对经济、消费的破坏力明显强化，企业亟需对自身的健康状况进行复盘与核查。是否能坚守财务保守和法律保守，保证经营稳健；是否具有高收益的体制，保证经营弹性；是否具有高弹性的成本结构，减少固定成本占比；是否具有高差异的人力资源策略，激励价值、贡献、奋斗；是否具有自驱、协作的团队文化；是否具有高凝聚力的企业文化。除此之外，企业还应复盘自己的战略、业务、竞争优势等经营本质。

此次危机为“企业免疫力”状况敲响了警钟。健康生存，才是永续发展的根本。稻盛和夫说过：“企业的发展如果用竹子的成长作比喻的话，克服萧条，就好比造出一个像竹子那样的“节”来。经济繁荣时，企业只是一味地成长，没有“节”，成了单调脆弱的竹子。但是由于克服了各种各样的萧条，就形成了许多的“节”，这种“节”才是使企业再次成长的支撑，并使企业的结构变得强固而坚韧。”疫情归来，你已成长，希望更多的企业拔出“节”，实现破茧成蝶的华丽蜕变。■



驰援！合易助力中小企业应对疫情系列之一——

## 2020 年疫情来临中小企业防控人工成本预案

合易高级咨询顾问 王凯

新型冠状病毒感染的肺病疫情，已被世界卫生组织（WHO）认定为国际关注的突发公共卫生事件（PHEIC）。总体上看，由于担心疫情扩散，对人员流动进行限制必然会带来各种服务需求的减少，对交通、旅游、餐饮、娱乐等行业的影响不言而喻，从长期看，波及的行业乃至对整个经济的影响程度仍然存在不确定性，尤其是中小企业恐怕会更为艰难。

此时，中小企业需要做的一方面是转变经营模式，调整业务运作方式，降低疫情对营收的影响程度，另一方面就是降低成本支出，尤其是要保证近期的现金流，保证活下去。那么在人工成本方面，中小企业可以采取哪些措施来降低人工成本支出呢？

合易咨询建议，首先要分析人工成本结构，其次针对性的制定人工成本降低措施，包括短期应对措施和长期降本举措。

### 一、人工成本结构分析

结合财务科目，从人工成本管控的角度，将人工成本按照如下结构进行分拆：

薪酬福利										其他人工		
相对固定部分					浮动部分							
固定工资	固定津贴贴	社保	公积金	劳保费用	浮动工资	加班工资	浮动津贴贴	其他福利	提成奖励	培训费用	招聘费用	其他

其中其他人工部分是企业完全可控的，疫情时期内，这部分费用可以少发生甚至是不发生。如培训就可以采用不花钱，各大线上应用平台都已经出台了免费政策，企业可以利用这些免费渠道进行培训。

浮动部分看似是可以根据业绩表现不佳而降低的，但为了在困难时期保留住关键员工，这部分的降低还是必须慎之又慎的。



另外就是相对固定的部分，这一部分要想降低就必须有依有据，否则企业就面临着违法风险，而这一部分在不少中小企业的人工成本中占比是不小的。

这么分析下来，似乎企业可以降低的金额很小啊！当然并非如此，各级政府已经帮中小企业想到了前面，疫情期间，各地纷纷出台相关政策，支持中小企业保经营，稳发展。

合易咨询结合 20 余年 HR 咨询经验，给出中小企业内部挖潜，降本增效建议。希望能与广大中小企业在宏观经济本身下行大环境下，再加新型冠状病毒肺炎疫情，双重压力下，我们一起共抗疫情，共渡难关！

## 二、人工成本降低措施

### 1、充分利用各地出台的政策：

目前北京、上海、江苏、山东等多个省市已经相继出台政策扶持中小企业共渡疫情难关，这些政策主要包括：强化金融支持类的，如加大信贷支持力度、降低信贷融资成本等；减轻税费负担类的，减免相关税费、延期缴纳税款、社保费用等；三、降低运营成本类的，如减免房租、增设创业补贴等；加大稳岗力度类的，如保险返还、薪酬协商等。企业可以查找、申请各地市发布的相关政策，这其中与人工成本直接相关的主要是以下几点：

- ◆ **缓缴社会保险费。**对受疫情影响，连续 3 个月以上无力支付职工最低工资或 3 个月以上无法正常生产经营仅为职工发放生活费的企业，经批准后可缓缴社会保险费。缓缴期限一般不超过 1 年，缓缴期内免收滞纳金。缓缴期间职工各项社会保险待遇不受影响。仅此一项，企业可以减缓的人工成本支出就是相当可观的。以 100 人企业为例，按照最低缴费基数计算，缓缴一年就可以减少当年资金压力 110 万，上千人的企业一个月就可以少支出上百万。
- ◆ **实施援企稳岗政策。**对不裁员或少裁员的参保企业，可返还单位及职工上年度实际缴纳失业保险费的 50%。对面临暂时性生产经营困难且有望恢复的企业，可按上年度 6 个月企业及其职工缴纳社会保险费的 50% 返还，政策执行期限按照国家规定执行。这个返还对于



企业来说相当于直接的现金流入，尤其是经营困难的企业更是雪中送炭。

- ◆ **稳定企业劳动关系。**企业因受疫情影响导致生产经营困难的，可以与职工集体协商，采取协商薪酬、调整工时、轮岗轮休、在岗培训等措施，保留劳动关系。这一点是地方政府为了避免中小企业减缓生存压力裁员而出台的，企业可以结合岗位特性，要么减少每个工作日的工时，要么采取轮流上班的方式，或者对部分无法开展工作的人员实行待岗培训等等，在减少工时的同时相应的降低工资发放标准。另外受疫情影响，企业整体业绩会呈现下滑趋势，企业可以与员工协商，由高到低分层、分步逐步推行，号召员工与企业共渡难关，荣辱与共，主动阶段性降低工资，延缓发放绩效工资或提成、奖金等。当然这些措施的实行，一定要由企业高管、股东带头，分层落实。

- ◆ **岗位补贴。**小微企业新招用毕业年度和择业期内高校毕业生就业，按每招用 1 人给予企业一次性补贴 2000 元。小微企业新招用毕业年度和择业期内高校毕业生就业并按时为其缴纳社保费的，给予企业最长 12 个月的社会保险补贴。这个政策对于生存压力不大，依然想要发展的中小企业来说比较有利，尤其是社保的补贴，每个新人至少为企业节约 30% 以上的人工成本。

这些政策的出台，就为中小企业降低固定、浮动部分的薪酬福利提供了政策上的可能。

## 2、企业自身降本增效举措

利用政策只是企业降低人工成本的短期手段，从自身管理入手，提高人均劳效才是企业降低人工成本的长效举措。建议中小企业可以重点从以下几个方面入手：

- ◆ **加强信息化建设，优化岗位。**随着信息化的普及，企业信息化建设的成本越来越低，中小企业可以适当引入信息化系统，减少原来需要人工参与的流转、统计、核算等环节，精简非业务部门的用人。
- ◆ **减少管理层级。**科层式组织架构越来越不适应中小企业快捷、灵活的发展需求，过多的管理层级严重降低企业的效率，增加内耗，企业可以将这部分人工成本投入用于鼓励员



工业务能力的提升和业绩的改善。提倡经典的用工和薪酬的“345”原则。

- ◆ **对各业务单元实行薪酬总额管理。**无论是前台业务单元，还是后台支持单元，都可以实行薪酬总额管理，在任务、目标不变的情况下，不允许增人，同时减人不减资，鼓励各业务单元八仙过海、各显神通，提高人均劳效。

上述几点只是从人力资源管理角度给中小企业提出了降本增效的几点建议，企业可以从自身实际情况出发，探讨更多举措，以降低人工成本投入，提高人工成本投入产出比。

非常时期行非常事，疫情无情人有情，无论是短期应对措施，还是长期改进举措，相信企业只要本着不损害员工长期利益的原则，都是能够得到大多数员工支持的。

合易咨询随时愿意为中国广大中小企业提供人资专业支持和帮助，我们一起共克时艰，迎来美好的春天！祝中国企业的老板、管理者、员工百毒不侵，幸福安康！事业顺达！ ■



驰援！合易助力中小企业应对疫情系列之一——

## 基层街道管理体制改革

合易高级咨询项目经理 张恩凯

自抗击疫情以来，各城市街道办事处的党政领导和工作人员可谓是全员冲锋陷阵，一直坚守在街道社区的最前线，为他们不知疲倦、奉献自我的精神点赞！

街道是城市的基本单元，是城市治理体系的基础平台，处于城市工作最前线，是落实党的大政方针和各项决策部署的执行环节，是直面群众、服务市民的重要桥梁，是城市治理体系中承上启下的重要枢纽，是抓落实的“最后一公里”。

但随着近几年经济社会转型和城乡快速发展，街道的工作特点也发生了日新月异的变化。街道作为县区级人民政府的派出机构，承担着“统筹辖区发展，组织公共服务，指导社区建设、加强城市管理、维护治安稳定”等多项职能任务，加之各种新增临时性任务越来越多，使街道工作负荷日趋加重。客观上也出现了管理机制和管理效能、服务无法满足居民需求等诸多矛盾，而若想根本上解决这些矛盾，唯一的路径就是转变工作机制，深化行政管理体制改革。

党的十八大再次提出加快行政管理体制改革、建设服务型政府的战略部署，也为进一步深化基层街道行政管理体制改革指明了方向。坚持以人为本的施政理念，以服务人民群众为根本宗旨，切实保障人民群众的各项权益，就必须积极解决群众最关心、最直接、最现实的利益问题。在当下最紧迫的疫情面前，街道党政领导始终冲锋在抗战一线就是最朴素的表达。遵循科学发展，在政府职能上实现根本性转变，全面推进体制机制改革、管理创新，努力建设现代服务型、法制型政府，是大势所趋，更是民生所向。

新形势下，如何实现街道的行政体制改革？合易基于实践研究认为，需要从组织体制和



激励机制两个维度着手。具体从以下几个方面：

### （一）优化街道行政组织的机构设置

创新街道行政组织机构，实行大部制、扁平化管理工作机制。如，七办五中心、一委六班四中心等设置方式。整合相关的社会事务和公共职能，采取大部制运转，避免职能交叉或部门衔接不畅而降低工作效率的问题，以提升服务效率。

### （二）优化岗位、编制及人员设置

在行政组织结构确定后，关键是要实现政府组织机构及人员编制向科学化、规范化、标准化的根本转变。合理设置岗位职责及任职要求，优化人员结构。一方面消除部门机构臃肿、人浮于事的问题，一方面也解决了有些部门编制过少、人员不足的问题，做到职能与机构相匹配、任务与人员编制相匹配。

同时，为切实做到人岗匹配，我们建议可转变传统的用人理念，突破人员身份限制，采用内部公开竞争性上岗或岗位双选的方式，择优选择实现人员优化。

### （三）推行与绩效挂钩的科学激励机制

首先，将机构下设的部门、岗位通过科学的方法（比如，通过部门的工作贡献、复杂性、专业性等要素）把评估出不同的部门、岗位价值系数，并按系数不同设定差异化的绩效奖励基数。进而，制定科学的绩效奖金考核分配办法，实现个人奖金与部门工作业绩结果的挂钩联动，以充分调度和激发领导干部和基层工作人员的工作积极性、创造性，促进工作改善提升。

总之，只有不断加强基层街道的行政管理体制革新，强调用制度管人管事，才能做到依法行政，规范服务程序，规范管理流程，才能为群众提供更加优质的服务。但是，革新就意味着革命，就必然会遇到各种矛盾、阻力和问题，所以改革面前必须要有充足准备、必胜的信念和魄力。我们坚信在党和政府的坚强领导下，坚持以人民为中心，正如抗击疫情一样，终会取得变革突破，赢得最终胜利！■



驰援！合易助力中小企业应对疫情系列之一——

## 疫情成为企业线上培训的加速器

合易高级咨询顾问 王凯

“疫情就是命令，防控就是责任”，“尽量减少人员流动、防止疫情扩散”是打赢这场战役的重要手段之一。因此，疫情期间，不少企事业单位在条件允许的情况下，都采取了员工在家远程协同办公的方式，而其中线上培训是非常重要的一项内容。众多提供线上培训服务的机构，如网易云企课、猎聘网企业应用级移动学习平台、eCollege 培训管理系统等，也都积极响应，纷纷推出面向企业的免费服务。一时间，各大线上培训平台的访问量激增，对平台服务的质量来了一次实时考核。

其实，疫情只是企业线上培训大趋势的加速器而已。线上培训经过了几年的发展，在为企业员工提供定制化、个性化、社交化的学习体验方面已经逐步地被市场验证和接受，尤其是得到了大型企业的广泛青睐，越来越多的企业将线上培训纳入了培训体系，作为企业培训的一个常规手段。

线上培训与传统的线下培训相比，到底有哪些优势呢？

- 1、时间、场地灵活自然是比较重要的一个方面，不论身处何地，不论身在何时，只要打开平台就可以进行选课、听课、考试、成绩查询等，充分利用碎片时间，不再需要员工多地往返，不再需要员工拿出完整的大块时间，不再需要培训管理者花费大量时间进行作业批改等等优势，都使线上培训成为很多企业的必然选择。
- 2、及时的学习效果反馈。这是引发员工学习兴趣的一个很重要的因素，如西门子家电的蒲公英课堂，面向销售人员发布大量的家电专业知识培训课程，员工学习后随时根据公司要求进行线上考试，考试成绩实时显示，未达到及格线的会提示补考，并可查询自己在员工中的排名，不希望自己排名太低的人自然会更努力一些。



3、大数据分析培训需求。部分线上培训平台可以提供员工浏览课程的次数、时长、时间段、考试成绩等方面的统计，可以对员工的学习行为、学习效果进行分析，结合员工在岗工作表现等数据，对培训管理者进一步优化培训内容、改进培训效果提供帮助。

这些优势还不是线上培训的全部，员工自主上传培训课程、生成培训内容、开展知识经验分享也成为大势所趋。员工分享的内容往往更贴合本企业的使用场景，对员工实际业务技能的提升更有针对性和实用性，课程内容的更新频率也会更快、更高效。当然，如果没有计划性或缺乏管理，员工生成的内容肯定是会良莠不齐的，学习培训的效果就很难控制了，因此就需要企业培训管理者进行精心策划，引导员工输出有价值的内容。

随着 AI 技术的发展，智能机器人也必将会引入到线上培训平台。智能机器人具有一定的开放性，可以和员工形成互动，当员工工作中遇到问题的时候，只需要唤醒智能机器人说出相关的问题，就可以第一时间得到解决问题所需的知识技能。当然前提条件是企业的知识库中有相关的答案，有答案直接提供给员工，员工可以对答案是否有帮助进行评价，评价好的答案会被智能机器人视作优选推荐。如果没有答案，也可以在线发布问题，根据关键词推荐给相关人员，他们的回答将进一步丰富企业的知识库。智能机器人的应用，将不仅仅为员工的即时性难题寻找答案，还可以盘活企业历史知识的价值。

当然，未来虚拟现实的场景化培训也将成为企业线上培训的一大特征，对企业培训效果提升带来更大的帮助。

技术的发展不断在推进企业培训的数字化进程，企业要想在行业中保持竞争力，也需要运用各种各样不断演进的学习、培训工具，这一次的疫情只是加快了这一进程而已。■



驰援！合易助力中小企业应对疫情系列之一——

## OKR，让远程办公管理更高效

合易高级咨询项目经理 张恩凯

受疫情影响，春节过后绝大多数企业应该都已开启了居家远程办公模式，估计这种工作方式短期内将是一种常态。远程办公模式下，如何更有效的组织开展工作，您准备好了吗？如果您是企业管理者，现在每天不能看到自己的员工在眼皮底下工作，如何保证公司和团队的运作效率？如果您是员工，如何在自由的环境下做好自我管理，使工作更高效？

今天就与您分享一个让远程办公更高效的管理工具——OKR 管理法

大家都知道 OKR(Objectives and Key Results)即目标与关键成果法是源自现代管理学之父彼得·德鲁克的目标管理，是自我管理的工具和方法。而 OKR 与远程办公模式背后的管理思维都是要信任员工，并依赖于员工的自我管理。同时，OKR 是一种企业、团队和员工个人目标设定与沟通的最佳管理工具，是通过结果衡量过程的方法实践，也是促进员工与团队协同工作的思维模式。因此，OKR 的管理方法是非常适配于当下远程办公管理的。

那么，我们如何通过 OKR 实现对远程办公的有效管理呢？

首先，基于当前疫情形势，建议以周为时间单位周期进行 PDCA 闭环管理，并充分利用好线上远程会议工具、OA 办公日志等沟通平台渠道。具体的做法是：

1、每周一早上由公司或团队负责人组织召开一次目标共识会议。在目标共识会上，首选确定公司本周的 O 即目标，然后各部门、岗位围绕公司或团队的周目标，确定各自的 O，并识别确定具体可支撑 O 的 KR 即关键成果。我们建议，每个人一周的 O 限定在 1-2 个之间，不要过多。同时，通过会议征得团队彼此的共识，并通过会议纪要和工作日志记录下自己本周的 OKR。

2、周二至周四早上召开每日在线晨会。通过晨会进行日常工作联络，建议每个参会成员



的发言内容由三部分构成：昨天完成了什么？今天准备做什么？需要团队提供什么资源支持？

3、周五下午或晚上召开本周 OKR 的复盘会议。通过会议对各自本周确定的 OKR 进行复盘总结。首先是确认 O 达成的结果，其次是各自对应的 KR 实施的结果如何？然后针对未达成的 OKR 进行分析研判，识别下周的工作改进措施。

同时，建议采用工作警示灯的方式进行周 OKR 的评价确认，即采用红、黄、绿灯提示的方式。对已达成的 O 进行绿灯确认；对正在实施阶段的 KR 进行黄灯提示；对未达成 OKR 的进行红的警示。并对复盘结果通过远程会议纪要或 OA 平台进行发布公示。

通过以上，PDCA 周而复始，自我加压，相信我们的远程办公管理效率会大大提升、变得高效。

其次，除了 OKR 管理方法的灵活运用，远程办公期间做好自我心态调整是非常关键的。例如，尽管在家里工作，我们也不妨给自己的居家办公增添一点仪式感，一个规定时间的起床闹铃、一个远程打卡、一个固定的办公座位、一杯象征上班开始的早茶。。。等等，都会帮助自己快速进入工作状态。同时，每天工作结束前，回顾当天的工作，认真做好工作日志，以及每天睡前利用几分钟思考一下第二天的工作等，都会让自己居家工作的一天感到无比充实。

总之，在这全民共同战疫的当下，万众一心、共克时艰、最终战胜疫情是我们举国上下共同的“O”，而坚定必胜信念、做好自我防护、只争朝夕倍加努力的工作是我们每个人需要做好的“KR”，加油自己！加油中国！■



驰援！合易助力中小企业应对疫情系列之一——

## 复工之后，企业还要打赢心理战

合易高级咨询项目经理 张恩凯

疫情之下，或是宅在家中，或是奋战一线，也或是正踏向复工的路上。面对突如其来的疫情，心情难免惶恐、焦躁不安，如何在疫情期间进行自我心理调节？企业管理者如何对即将返岗或已奋战在一线的员工进行必要的心理压力疏导？如何打赢心理战？

当前，相信多数企业都会非常关注员工的身体健康，但往往会忽略员工的心理健康。而员工心理异常却会极大地影响企业和个人的绩效。据研究机构调查显示，每年由于人的压力、恐慌等造成的健康问题通过直接的医疗费用和间接的工作缺勤等形式造成的损失约占 GDP 的 10%。正如当前疫情之下，企业员工面临的各種压力也会随之加大，心理问题也越来越突出。通常来说，造成员工心理问题的导火索主要有以下个方面：

### 1、心理压力

在工作中，当环境条件提出的要求超出一个人的能力和资源范围时，人们会感到紧张，这是一种由于对潜在危险（身体上或精神上）的意识及如何消除危险而产生的精神和生理状况。

研究发现，压力过大将直接导致冠心病、高血压、肠胃溃疡等疾病，以及手脚麻木、肌肉酸痛、偏头痛、容易疲劳等各种亚健康症状，人体免疫力随之下降。由于压力的困扰，造成如缺勤率、离职率、事故率高以及体力衰竭、精神恍惚、效率缺失、抑郁症和自杀等一系列心理和病理的后果。这也是奋战在疫情火线的白衣天使们不遗余力对患者进行各种心理开导的原因所在。

### 2、人际关系

人际关系是指人与人之间心理上的关系和心理上的距离。人际关系问题表现在人际冲突和交往厌烦两个方面。

人际冲突几乎存在于人与人之间的所有关系之中，最主要的起因是沟通不足或沟通不当。人际冲突往往会使企业的人际关系紧张，员工之间互不信任，相互猜疑，不愿协作，缺少沟通，造成企业效率低下，凝聚力下降。

人际交往对很多员工来说是重要的，同时人们对它的需要又是有限度的。调查发现，一些做客户服务的员工由于白天接触客户太多，晚上回到家里就不愿和家人交流。时间久了就会影响家庭关系，甚至其人格特征都会发生变化。



和谐的人际关系可带来愉快的情绪，产生安全感、舒适感和满足感，可以减少孤独感、恐惧感和心理上的痛苦，并能宣泄不快情绪，从而减少心理压力。相反，人际关系紧张常造成抑郁、烦躁、焦虑、孤独、憎恨及愤怒等不愉快的情绪，强烈而持久的不良情绪反应会导致自主神经功能失调、内分泌功能紊乱、免疫功能降低，不利于身心健康。

### 3、工作过载

工作过载的心理类似于心理学上的“沉溺行为”与“强迫行为”。他们工作成瘾，不工作就觉得不自在、痛苦、无所事事。长期超负荷工作，会对人体产生压力。而来自工作、事业的压力对人的身心健康有极大危害。长期处在激烈竞争的气氛中，会使人的心理总是处于紧张、苦闷、恐惧和不安等状态中，一旦遇到不如意的事情，自己又不具备足够的解决能力，就会产生悲观、失望、抑郁、消极、甚至愤世嫉俗的心态。当不堪忍受这种精神压力时，会因不能把握自己而失去自控力，患上抑郁症或高血压、缺血性心脏病等。

### 4、完美主义

完美主义者是指那些事事过度追求完美、甚至“为了万一，不惜一万”的人。

强迫型的完美主义会导致自我挫败，工作效率、人际关系、自尊心受损。完美主义者以歪曲的、非逻辑的思想去看待生活，普遍的想法是“要么全有，要么全无”。在人际关系中，很多完美主义者感到孤独，因为他们害怕自己的意见不被采纳，使自己的完美形象受到影响。另外，由于完美主义者把注意力完全放在做事方法的“绝对正确”上，往往忽视他人的情感，对做事不到位者容忍度非常低，把对待事情的态度和方法完全照搬到对待人上，把人当作可以随便指责、发泄的机器，这样常常伤害别人，影响同事、朋友之间的关系，导致自己陷入内心孤独的境地。

### 5、职业枯竭

职业枯竭一般表现为：不知道自己在做什么，怎样做；无端担心自己的人际关系，进而影响到对自己工作的满意度；困惑自己究竟会走向何方，对前途缺乏信心开始抱怨所在单位的人事、组织结构，将责任归咎于同事家庭不再是缓解压力之源，反而加重了心理的负担等。

这是一种在身体、情绪和心理上消耗殆尽的状态。这种情形下，人会体验到一种持续的身心疲惫不堪、厌倦沮丧、悲观失望、失去创造力和生命活力的感觉。

诸如以上，员工的心理问题会在工作中弥散，形成一种压抑、消极、悲观的组织氛围，使员工对企业的忠诚度降低，士气低下，差错率或事故率上升，员工关系僵化，从而对企业经营和管理造成不良影响、甚至损失。

疫情牵动每个人的心，全民战疫进入关键时期，战胜疫情阻击战，先要打赢心理战。建议广大企业同仁可以从以下几个方面入手：

#### 一，要以人为本，实行情感管理

人的情感通过潜意识左右其行为，在不知不觉中，潜意识总是推动人去寻找愉快的情感



而避免痛苦的情感。

实行情感管理，就是要认知人的情感规律，注重人的内心世界，实行人性化管理。其核心是激发员工的积极性，消除其消极情绪。管理者应尊重员工，善于沟通，对员工宽容、仁慈，尽量满足员工的合理需求。同用制度压人、用教育约束人相比，用情感调解不但效果好，而且感觉好，情绪好，使人轻松地愉快工作，减轻心理负担。

为此，复工后首先应对全体管理者进行培训，帮助他们树立人本管理理念，转变管理方式；其次，要通过改善工作的硬环境（如改善工作条件）和软环境（如组织结构改革、团队建设、领导力培训、员工职业生涯规划等），努力改善员工的工作环境和条件，给员工提供一个健康、舒适、团结、向上的工作环境，丰富员工的工作内容，指明员工的发展方向，消除外部环境因素对员工职业心理健康的不良影响。

## 二、要进行职业心理健康评估

通过问卷、访谈、座谈会等方式，进行职业心理健康状况调查，了解员工的压力、人际关系、工作满意度等，并聘请心理学专家对员工的心理健康状况进行评估，分析导致心理问题产生的原因。导致员工产生心理问题的原因主要有两大类：一是与工作有关的外部环境因素，比如失业威胁、工作不适合、角色不明、超负荷工作及人际关系压力等；二是员工个人因素，如追求完美、对压力的承受力较差、缺少耐性，或面临个人问题等。

## 三、要加强职业心理健康的宣传和疏导

广泛利用公司微信公众号、线上线下健康知识讲座等多种形式，加强疫情期间职业心理健康宣传和培训，树立员工对心理健康的正确认识，并知道什么时候需要心理帮助，通过哪些途径可以获得帮助等，通过压力管理、挫折应对、保持积极情绪等培训，帮助员工掌握提高心理素质的基本方法，增强对心理问题的抵抗力，及时消除员工的各种心理压力。另外，要加强对管理者的培训，让管理者了解心理问题的表现形式，掌握心理管理的技术，提高沟通、冲突管理等方面的技巧，在员工出现心理问题时，能够科学、及时地进行缓解和疏导。

## 四、要始终重视有效沟通

在一个人的智慧中，专业技能只占成功因素的 15%，而 85%取决于有效的人际沟通。有效的人际沟通是释放和缓解压力、增强自信心、营造良好的人际关系、提高团队凝聚力的重要途径。

实现良好的沟通效果，企业要做好两方面的工作：一是通过专门培训提高管理者和员工的沟通能力和技巧；二是完善企业多角度、双向的、多层面的内部的沟通机制，形成高层与中层、中层与基层、高层与基层、员工之间的多层次交流沟通对话机制，保持沟通渠道的畅通。

打赢疫情阻击战，先要战胜心理战，我们一起加油！ ■



驰援！合易助力中小企业应对疫情系列之一——

## 疫情之下，中小微企业如何自我救赎

合易高级咨询顾问 沈玮

**前言：**由于全球经济增长放缓、国际局势不稳定、中美贸易摩擦等因素，导致近两年我国宏观经济承受着巨大的下行压力。2020年初的一场新冠病毒肺炎疫情，又令我国宏观经济的发展“雪上加霜”。一方面，国家需要投入大量的资金和资源对疫情进行防控，另一方面，为了不让疫情继续蔓延，各省市要求其属地的企业停工停产，而且还要按时足额地发放员工工资，这使得原本现金流不充裕的中小微企业更加捉襟见肘。与此同时，一场有关中小微企业“自我救赎”的行动已然开启。

疫情下的中小微企业，其“自我救赎”的行动就像是一场没有硝烟的战争。若想取得战争的胜利，必须要知己知彼，还要采取适当的措施。那么中小微企业如何做到知己知彼，采取什么样的措施，才能有把握打赢这场仗呢？我认为应当从以下几个环节去考量。

### 1、盘点

盘点指的是盘点现金流，即中小微企业要打开你的账户确认还有多少资金。正如2月16日吴晓波老师在《加油！老板》的首场直播中所说的：“从今天起至未来的6个月之内，你账上的资金必须保证能够在最低生存状态下使企业正常运转。换句话说，就是在付完房租、贷款、员工工资后，还能够实现正常的现金流运转。”6个月看起来容易，其实挺难的。如果中小微企业资金账户上没有能够支撑6个月的现金流，那么就要想办法去“找钱”了。

### 2、找钱

就当下而言，适合中小微企业“找钱”的途径有三种。一是设法融资，二是申请补贴，三是另辟蹊径。针对以上三种“找钱”的途径，我们分别来谈。



## （一） 设法融资

西贝已经算是餐饮界生意很好的企业了，但是从今年1月下旬之后，全国的400家门店开始大量关闭，而每个月给2万多名员工发工资需要1.5亿元，虽然账上还有几亿元的现金，但这一来一去，如果没有外界的“输血”，西贝是撑不了多久的。在此背景之下，创始人贾国龙开始向公众发声：“如果没有银行贷款，西贝撑不过3个月”。“会哭的孩子有奶吃”，发声不到一周，1月31日西贝就获得了浦发银行4.3亿元的授信，其中1.2亿元已于2月7日到账。

疫情同样对汽车零部件行业影响不小。安道拓香港为了使自身能够拥有充裕的现金流以应对疫情的影响，于2月3日将其所持有的延锋汽车内饰系统有限公司30%的股权（转让价格约为26亿人民币）转让给了华域汽车的全资子公司延锋汽车饰件系统有限公司。交易完成后，华域汽车通过子公司持有延锋内饰100%的股权。

上述两个融资案例，一个是通过债券融资缓解现金流压力，另一个则是通过股权融资获得充裕的资金。虽然说这些融来的钱，并没有完全解除上述两家企业的危机，但至少能让它们缓上“一口气”了。

不少读者可能会想：“目前的经济形势不容乐观，加之新冠肺炎疫情的影响，大企业融资如此之难，更何况中小微企业”？但我认为：“只要中小微企业积极地了解当前各地的融资政策，大胆地向公众发声，有针对性地寻找股权投资伙伴，就会有能融到资的希望。哪怕只有1%的希望，中小微企业都应当去极力尝试一下，毕竟“失败”要比“没做”强。

## （二） 申请补贴

政府一直以来都扮演着中小微企业“护航人”的角色。如果中小微企业在低迷的市场中难以掘金，不妨通过合理的手续或手段，向“护航人”申领一些“补给”来续命。所谓的“补给”指的就是各类补贴。



关于补贴的政策内容、申领方式、补贴金额，各省各市不尽相同。但其类别可大致分为“专项奖励”和“稳岗补贴”两类。

以江苏的“专项奖励”为例。早在 2017 年，江苏省政府及财政厅就制定了关于《高新技术企业培育库入库》的政策。凡是通过申报，并成功入库的企业就能获得一定的财政奖励，奖励金额约为 20 万元人民币（具体金额视不同年份、不同企业而定）。此外，江苏省科技厅早几年前也出台了“民营科技企业”的相关政策。凡是当年申报并被省科技厅评为“民营科技企业”称号的企业，可获得一定金额的资金奖励。

再以山东省“稳岗补贴”为例。山东省近两年出台了一系列的关于“稳岗补贴”的政策。相关的政策内容有：“1）对不裁员或少裁员的参保企业，可返还单位及职工上年度实际缴纳失业保险费的 50%。对面临暂时性生产经营困难且有望恢复的企业，可按上年度 6 个月企业及其职工缴纳社会保险费的 50% 返还，政策执行期限按照国家规定执行。2）小微企业新招用毕业年度和择业期内高校毕业生就业，按每招用 1 人给予企业一次性补贴 2000 元。小微企业新招用毕业年度和择业期内高校毕业生就业并按时为其缴纳社保费的，给予企业最长 12 个月的社会保险补贴。”

因此，当下中小微企业应当积极了解各省、各地市的各类财政补贴政策，并且要灵活运用、合理申领。早申领、早拿钱、早安心。

### （三）另辟蹊径

2020 年初的新冠肺炎疫情为中国的经济按下了暂停键，各行各业都受到了巨大的影响，但要说损失最惨重的，非旅游业莫属。有业内人士算过一笔账，全国旅游业仅春节期间的损失就超 1 万亿元。

作为中国领先的休闲旅游在线服务商，同程国旅有超过 3000 名的员工，面对重创，摆在同程国旅 CEO 杨佳佳面前是三个夺命连环 CALL：第一，这么大的团队还要不要养？第二，没产品可卖，培育了这么久的用户怎么办？第三，如果坚持运营，公司现金流撑不撑得住？



要想摆脱夺命连环 CALL 的困扰，同程就得设法自救。1 月 20 日，疫情发布的第一时间，同程国旅在高层会议讨论并达成一致意见后，便与咪店（苏州惊喜一下智能科技有限公司旗下的一款打造会员制私域的电商平台 APP）进行了第一轮沟通，同时向其表达了合作意愿。1 月 24 日，同程国旅与咪店正式签署合作协议。2 月 1 日同程国旅召开全员视频会议，宣布疫情期间全面转型，在职旅游顾问全部导入咪店，开展电商产品的销售业务；当日即达成流水破千万，销售额最高的员工（即咪店店主）是 33 万，当日佣金最高 2.7 万。随后几日，不少旅游顾问拿到的提成收入甚至比 TA 在传统旅游最旺季拿到的还要高，人均月产已达 3 万。通过咪店 SAAS 系统，同程国旅在疫情之下创造了可观的营收和毛利，缓解了现金流压力。面对疫情对经济的影响，大企业尚能及时另辟蹊径、转危为安；中小微企业更应能随时调转船头、化险为夷。正所谓：“船小好调头”。

### 3、省钱

“省钱”是“找钱”姊妹篇，正如“开源”必然有“节流”与之相对应一样。中小微企业在找不到钱的情况下，惟有“省钱”才能续命。

当下中小微企业的“省钱”之道，不外乎以下三种。控制人工成本、向上游企业叫、非主营业务瘦身。

#### （一） 控制人工成本

中小微企业在日常生产经营中会产生各项成本，其中占比较大的为人工成本。疫情之下，如何降低人工成本，是每个中小微企业亟待解决的难题。有人会说：“控制人工成本最简单粗暴，也最行之有效的办法就是裁员降薪”。此话放眼下来看不无道理，但从长远的角度来看，无异于“饮鸩止渴”，因为它只考虑到了企业眼前的利益，而没有考虑到未来的发展。假如今后疫情过去了，经济复苏了，裁员降薪的企业又得重新招人，这将会导致企业增加新的招聘成本。因此，寻找控制人工成本的方法，应从企业与员工“双赢”的角度出发。那么“双赢”的控制人工成本的方法有哪些呢？



首先是缓缴社会保险。近日，山东省针对疫情的爆发出台了关于企业缓缴社会保险费的政策。政策内容大致为：“对受疫情影响，连续3个月以上无力支付职工最低工资或3个月以上无法正常生产经营仅为职工发放生活费的企业，经批准后可缓缴社会保险费。缓缴期限一般不超过1年，缓缴期内免收滞纳金。缓缴期间职工各项社会保险待遇不受影响。”仅此一项，企业眼下所降低的人工成本支出就相当可观了。以100人企业为例，按照最低缴费基数计算，缓缴一年就可以减少当年资金压力110万，上千人的企业一个月就可以少支出上百万。

其次是改变工作方式。受疫情影响而导致复工困难的生产型企业，可与职工集体协商，采取调整工时、轮岗轮休等措施来开展工作。如减少每个工作日的工时或轮流上班，抑或对部分无法开展工作的人员实行待岗培训等等；在减少工时的同时，相应降低工资的发放标准。至于咨询业、金融业、电商等服务性行业，则可以通过在家在线办公的方式进行工作，定期通过视频会议沟通工作进展，既不误工又可防疫，一举两得。

此外，中小微还可以通过加强信息化建设，优化岗位设置的方式降低人工成本。随着信息化的普及，企业信息化建设的成本越来越低，中小企业可以适当引入信息化系统（如OA系统、ERP系统、CRM系统、MES系统等）减少原来需要人工参与的流转、统计、核算等环节，精简可用信息系统替代的岗位及用人编制。

## （二） 向上游企业叫

迈克尔·波特提出过一个概念，叫做价值链。每一家企业都活在一个价值链中的某一段。从采矿到卖杯子，我们不可能都做，只能成为价值链中的一小部分。

所以在新冠肺炎疫情之下，我们要对自己价值链的上游“大喊大叫”。比如你在红星美凯龙开店，你要对红星美凯龙“叫”——“能不能帮我把这两个月的房租省掉？”比如你在中国工商银行开户，你也要跟银行“叫”——“能不能把利息减一点？帮我把贷款延期？”



向上游企业“叫”，不仅能“省钱”，有时还能“找到钱”。西贝的创始人贾国龙正是通过向银行“叫”，“叫”来了4.3亿元的银行授信。

### （三） 非主营业务瘦身

每一家企业的内部可能会有很多不同的业务单元。当经济高速发展、公司很赚钱的时候，老板看到一个好的行业，就派一支团队去做，走多元化经营战略；但在财务非常紧张的情况下，企业就要回到自己的基本面了。

2018年6月，南京一家知名的民营企业——三胞集团遭遇财务危机。出于降低债务的考虑，三胞集团（原）董事长袁亚非提出了“百亿瘦身”计划，即对目前集团现有资产进行重新安排。比如计划将具有164年历史的英国百货商店House of Fraser的部分股份出售给香港的上市公司，集团旗下的南京新百仅保留30%的股份，仅此一项可减少至少30亿的负债；同时，还将清理现有控股的几家上市公司的股份以及其他资产。预计到2018年底将实现100亿元的回笼资金。

“非主营业务瘦身”适用于遭遇债务危机的大企业，亦可适用于疫情之下的中小微企业。在未来三个月的危机期中，砍掉非主营业务及负现金流业务，保持主营业务的正常运营，这是对中小微企业主智慧与胆识的一次重要考验。

## 4、内修

内修指的是修炼“内功”。疫情之下，多数企业停工停产，企业反而有更多的时间去修炼“内功”了。这时候企业应该投入更多的精力去梳理流程和工艺、提升服务水平与用户体验。在此期间，企业还可以组织员工通过线上学习和培训，为复工后的高效工作做好技能储备。

此次疫情使得全国的酒店业沦为了重灾区。为了帮助省内酒店自救，湖南省旅游饭店协会携手美团共同推出“酒店加油”计划，打造线上网络培训课程，邀请业界专家、学者主讲，免费为全省的酒店、宾馆、民宿、客栈管理人员创造在线学习培训机会，帮助从业者夯实基



本功，提升应对危机的运营能力。2月13日，“酒店加油”计划第一期线上网络培训课程正式开讲，北京第二外国语学院中瑞酒店管理学院客座教授葛健在1小时的直播课程中，分享了“遇到疫情，酒店如何高效自救”，直播收看人数突破1.3万人次。

此次自救行动虽是由行业自律机构组织的，但中小微企业完全可以效仿。“不积跬步无以至千里，不积小流无以成江海。”企业内功的修炼是一个日积月累的过程，而此次疫情，恰是企业修炼内功的大好时机。疫情之下，只要企业敢于直面挑战，勤于苦练内功，相信疫情结束后，它定能成为那个“为王的剩者”。

## 5、担当

担当指的是勇于为下游企业承担风险，做一个有良心的企业。如果说盘点现金流、找钱、省钱是狭义的自我救赎，那么广义的自我救赎则是包含“为下游企业承担风险”的。

此次新冠肺炎疫情好比是波涛汹涌的大海，作为中小微企业主的你应该清楚地知道：“你及你的上、下游合作伙伴都是同一艘船上的一员，只有这艘船不沉没于大海，每一个人才有活下去的可能性”。

假如你是万达茂或虹悦城的老板，当你商城中有几百个、几千个店铺主挂掉的时候，还会有万达茂、虹悦城吗？所以要是有很多人对你“叫”，你能够做的就是帮助他们。因此，你需要有一个比较保守、安全的现金流计划，这个计划既需要你把账本上的账算清楚，同时要让企业回到价值链，取得上下游的支持，并为他们承担风险。

常听人言：“冬天来了，春天还会远吗？”，但春天不远的前提是你得活过这个冬天。希望本文能够给中小微企业开展自我救赎带来一定启示。

最后，衷心期盼疫情早点过去、经济早日复苏。愿每一个中小微企业都能够挺过寒冬，见到春天的第一丝曙光。■



# 大爱百亚，拼搏逆行

## ——疫情下的百亚在行动，为合易优秀客户点赞

合易高级咨询总监 王亚平

*导读：这次抗击新冠肺炎疫情中，涌现了大批有担当、有情怀的中国企业和中国企业家。他们在这次疫情中履责担当、快速行动，主动防疫保护员工，奉献爱心守望相助，迎难而上发展经济。重庆百亚就是其中的一家。*

### 大爱百亚：守望相助，攻克难关

爱是百亚人的底色。

作为快消品企业，突如其来的疫情对百亚也是一场严峻的考验。作为一家有担当的企业，在做好自身防疫工作的同时，也深知自身承担的社会责任。特殊时期，人民需要帮助，他们决定为抗击疫情做点实事，共度难关。当他们得知一线的白衣天使们为了节省防护服、节省时间很长时间不能上厕所时，便发起多次“你保护世界我保护你”的爱心捐助：

1月29日：捐赠334箱丹宁成人纸尿裤（共计20040片）发往鄂州市中心医院；

1月29日：捐赠167箱丹宁成人纸尿裤（共计10020片）发往武汉大学人民医院；

1月29日：捐赠167箱丹宁成人纸尿裤（共计10020片）发往重庆大渡口区人民医院；

2月04日：捐赠83箱丹宁成人纸尿裤（共计4980片）发往重庆公共卫生救助中心；

2月12日：捐赠13箱丹宁成人纸尿裤和自由点安睡裤（共计900片）发往重庆市急救医疗中心；

2月12日：捐赠200箱自由点安睡裤（共计20000片）发往武汉火神山医院；

2月12日：通过中国造纸协会生活用纸专业委员会，捐出现金10万元参与救灾公益项目；





2月14日：捐赠40箱\*\*（共计4000片）发往华西医院、绵阳第三人民医院、绵阳404医院；

.....

## 拼搏逆行：文化驱动，典型引领

面对疫情，难免人心散乱、员工内心焦虑，多种形式各种地点办公难免松懈。作为生活必需品企业，百亚亟待复工复产，如何让全员快速鼓起精气神来？除了做好过硬的防疫措施外，是时候发挥企业文化的作用了。

2020年1月初我们刚刚与百亚共同讨论确定了2020年企业文化落地计划。2月6日（正月十三）又收到了百亚关于企业文化落地的微信咨询：

Q：“陈老师、王老师，两位老师新年好！这几天我一直在思考，疫情当前如何更好地发挥企业文化的驱动作用？我设想了几个措施：1、大把时间可以学习、理解，我们已经组织了两次企业文化在线竞答；2、一线中发现符合或超过员工行为规范要求的员工，提炼并表彰；3、积累素材，待疫情结束后，提炼升华对文化的认知。”

A：“过年好！除了您提出的三项外，我们建议疫情期间，可以围绕两条主线持续开展：1、寻找爱&拼达人，编写百亚逆行者的拼搏故事，快速传播，激发全体百亚人的拼搏精神；2、总结增收节支、攻坚克难的创新经验做法，快速推广复制，促进公司各项经营目标的有效达成。”

拼是百亚人的精神。面对前所未有的困难和挑战，百亚人越挫越勇，快速涌现了一批“逆行者”的拼搏感人事迹。经过各部门企业文化园丁的快速提炼和挖掘，第一时间涌现在“百亚股份群”、“百亚人才交流群”、“百亚品牌小说”等百亚内部媒体上。并通过“每周文化之星”、“每月文化之星”等评选表彰，极大强化了榜样的力量，提升了团队凝聚力，为团队注入了强化的精神动力和战斗力。困难当前，同时也是检验企业文化作用的试金石，一个组织越是在艰难的时候越能反映出企业文化的真实性。





法，快速推广复制，促进公司各项经营目标的有效达成。疫情期间，流行很广的“抄作业”，便于对这一机制的形象描述。

【安康品牌日活动】思路改变出路，困难背后就是巨大的机会，安康百亚品牌日目标 300 万分销，2 月 14 日单日就完成 279 万！当你困顿于疫情之时总有人比你快跑一步。



2 月 15 日凌晨 1:48 分，董事长冯总就在百亚股份微信群内指示在全公司范围内快速推广复制这一经验。

百亚股份

星期六 01:48

冯永林

各位大家好:

疫情之下, 各行各业都遭受了重大打击, 中小企业生死攸关, 许多人紧张、焦虑、痛苦, 在家隔离足不出户。然而, 我们最美丽逆行者---百亚营销团队和经销商团队, 临危不惧, 冲锋陷阵, 奋战在一线, 创造一个又一个惊喜。

喜讯【百亚安康市场品牌日】2月14日在经销商聂总和米总的亲自指挥下, 商团队和百亚团队们锁定目标、精诚团结, 全面策划、颠覆疫情、大胆出击, 又创新辉煌---当日完成分销279万! 为此, 我谨代表公司向安康市场聂总和经销商团队, 向西北战区米总和销售将士、最可爱导购们表示热烈的祝贺和衷心的感谢, 并倡议各个市场向安康学习, 要求1+6团队立即在全公司范围内快速推广复制安康经验, 让安康精神在延续, 安康方法在发酵, 惊喜接连不断.....

2003年的非典成就了电商巨头阿里巴巴、京东等许多企业, 相信2020年的疫情将成就百亚实现新的目标, 百亚人雄起! 百亚必胜!

爱&拼---成就百亚的未来。

2月15日公司市场策划部门快速总结、提炼活动方案, 各战区快速复制。



危机时刻, 越显百亚文化威力, 愈显百亚团队韧性。此时此刻, 非你莫属! 疫情结束, 你已成长!

后记: 新冠疫情持续, 对个体, 人命关天, 活着、健康地活着, 才有未来; 对企业, 生死存亡, 活着、持续地活着, 方有希望。合易咨询一直倡导: 客户是我们的良师益友, 我们近期也发起向百亚学习大爱拼搏精神。希望更多的中国企业、中国企业家向疫情发起挑战,

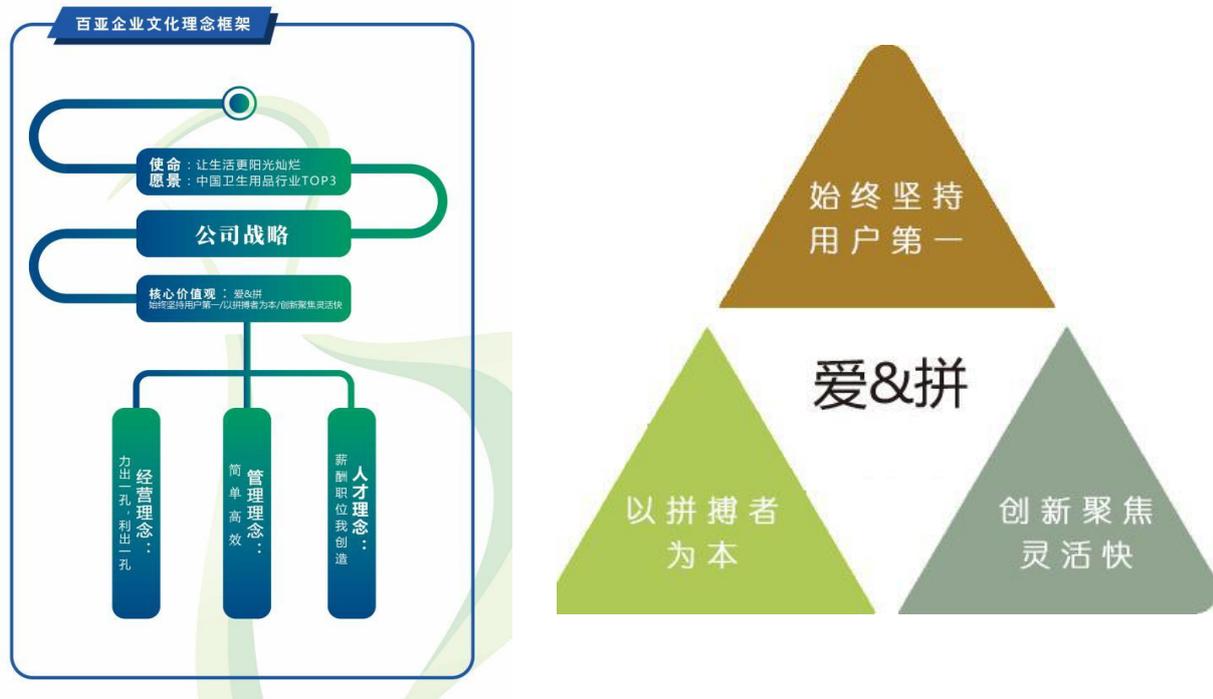


勇敢参与到抗击疫情的“经济行动”中。武汉必胜，中国必胜，“待到山花烂漫时，她在丛中笑”！

### 附：《百亚宪章》—百亚企业文化理念大纲

重庆百亚卫生用品股份有限公司是一家从事一次性卫生用品的研发、生产和销售的专业公司，是国内一次性卫生用品行业的知名综合性企业，公司成立于2010年10月。2019年，公司正式向中国证监会递交A股IPO申请材料，拟在深交所中小板挂牌上市，目前正在上市申请进程中。

公司旗下拥有“自由点”、“妮爽”、“好之”、“丹宁”等风格独特、个性鲜明的品牌，其中，“自由点”品牌商标荣获“中国驰名商标”；“妮爽”、“好之”品牌商标荣获“重庆市著名商标”。根据相关统计数据，公司卫生巾产品的市场份额在本土厂商中连续三年排名第四，婴儿纸尿裤产品线下市场份额在本土厂商中连续三年排名前三，公司已发展成为国内卫生巾和婴儿纸尿裤市场的优秀企业代表之一。



2019年8月，百亚正式启动了企业文化建设咨询项目，合易咨询专家与百亚一起对建厂至今企业自身文化进行了梳理、继承、扬弃和创新，对蕴藏于全员中的珍贵的精神文化进行优化和提炼，经反复研讨、不断修订完善，最终形成真正符合百亚实际、百亚人共同认知的“爱&拼”文化体系。■



驰援！合易助力中小企业应对疫情系列之一——

## 九 阳 真 经 篇

合易高级咨询项目经理 张恩凯

疫情，让很多企业年后的安排措手不及，如何从容面对？

如何快速适应战“疫”中的企业管理？

如何做好疫后经营损失的补救及年度目标计划的调整？

如何进行疫后决策部署？

疫情当下，合易咨询与您共克时艰、并肩同行，合易赠予抗击疫情“九阳真经”，愿助力企业转危为安！抢抓机遇，共赢 2020！

- 一、 快速远程发动全员，快速调整员工稳定状态，转入疫中工作模式
- 二、 快速成立企业应急业务协调组织，着手对复工后疫情的全面布控和报告、协调
- 三、 快速调整节后人员招聘、培训的组织形式，充分利用网络、远程和自媒体的功能
- 四、 评估关键客户、重点项目、紧急订单及主要供应商、相关方的情况，个案应对
- 五、 评估公司现金流，提前做出资金筹措策略，以备应急、保证企业正常运转
- 六、 评估一季度经营收益、固定和人工成本的结构变更需要，进行预见性平衡
- 七、 重新评估确定年度经营计划和预算，考虑必要的节点性目标调整
- 八、 同步跟进计划、预算、指标调整后的考核系统、评价工具的变更
- 九、 加速推进企业管理变革和业务升级优化，抓住疫后机遇、提升企业竞争力

专业专注、唯客思为，合易咨询竭诚为您提供远程咨询服务！■





驰援！合易助力中小企业应对疫情系列之一——

## 责任感新认识

合易咨询事业部总经理 于令春

昨天邻居给我打电话，让我帮他到商店买点食物和用品。我问怎么了？他说在家自我隔离着呢，前几天某商场售表柜台一个营业员确诊是新型肺炎，不巧的是那几天他经常在那个商场逛，一听到确诊消息，他立刻向单位说明了情况，领导让他先在家自我隔离一段时间。听了他的话我很感动，他清楚地知道自己应该怎么做，也自觉地履行自己的责任，没有人监督却高度自觉，严格要求自己，不出门，不因为自己给别人带来麻烦。这就是尽责任。

疫情当前，我们听到这样的话“宅在家里，就是在对国家做贡献！”这话虽然听起来有些无奈，但却是千真万确的实话。它告诉我们一个浅显易懂的道理，一个负责任的人首先要扮演好自己的角色，履行好自己的职责，即使看起来是微不足道的小事，也要坚持把它做好。

事实上很多人都做不到这一点。有些人自控力差，在家几天就憋不住要出来；有些人存在侥幸心理，想偶尔出来转转不会出问题的；更有的人心理阴暗，即不管自己死活也不顾别人安危。其实道理每个人都明白，怎么做也都知道，但总有些人不能做到，根本上说还是不明白什么是责任。一个有责任心的人的表现是这样的：

—他清楚地知道自己的职责和责任，即使没有人告诉他应该做什么；

—他知道什么是正确的事，不正确的事从来不去做；

—他知道怎么正确的做事，依据公理道义，按照标准流程，不偷懒也不会浮躁地去找捷径；

—不管有没有人监督，他都会认真地把事情做好；

—他体谅他人，能自己做的事尽量不去麻烦别人；



—他勇于担当，出了问题先自我批评，并想方设法解决，从不推脱责任；

.....

和平时期没有那么多英雄，每个人都在自己的工作和生活中履行着自己的职责，可能很重要，也可能很简单，不管喜欢与否，既然在其位就要尽其责，这就是有责任心的人和缺乏责任感的人的区别。那么，企业应如何培养员工的责任感呢？可以从以下几方面去做：

文化倡导，教育强化。企业应在全员中树立“责任”意识，倡导“担当”文化，强化责任心教育；并在与广大员工达成共识的基础上，不断地开展宣传教育活动，使责任文化理念在员工心中扎根。当一个员工内心产生了强烈的责任感，就会热爱他的本职工作，会把工作当成是一种需要、一种应尽的义务，会尽心尽力发挥自己最大的潜力投入到工作中。

流程保障，制度规范。仅仅从意识上让员工树立责任感是不够的，还需要从工作流程、制度等方面做出保障，要对每个岗位的工作流程、操作工具和方法、制度标准进行合理化设计，从每个环节、细节入手做出细致严格的规定，使员工工作有章可循、有的放矢。员工既有责任意识、又有顺手的工作工具方法，自然就可以尽职尽责，保质保量地完成自己的本职工作。

机制牵引，发展驱动。一方面通过激励机制，如对责任担当行为进行评价考核，或对关键事项进行奖励等，牵引员工产生高度责任感；同时建立各项监督制度，及时对员工的工作和行为进行提醒和纠偏，让员工在工作中时刻遵循自己的责任和职责。另一方面应辅导每个员工进行职业生涯规划，为员工设计未来的发展路径，并与企业未来战略发展高度融合，进而增强员工主人翁意识和高度的责任感。■

R E N H E S H I Y I



专注于组织中人与人之间的和谐合作



**HEYEE** Human Resource Management Consulting Co., Ltd.

合易人力资源管理咨询

网址: [www.heyeehrm.com](http://www.heyeehrm.com)

## 《人合事易》电子杂志索阅方式

电话: 400-999-7317

QQ: 2315290631

电话: 0531-88803203

QQ: 1164142818