

# 地球

2018年06月, 总第15期

# #我们是 资源再生达人

## 论坛

资源再生达人经理,  
意味着什么?

## 视界

数字化转型, 一种有待  
培育的资源...

## 画廊

Rude, 充满才情的二人  
设计团队

## 解说

威立雅内部的职业  
发展轨迹

## 目录

# 2018年06月

### 03 总裁通讯

安东尼·弗雷罗

### 04 参与者介绍

Arthur Thoux, Isaac Getz, Rude

### 06 潮流/内部动态/可视数据

简讯

信息图：你是资源再生达人吗？

### 12 论坛

Jean-Marie Lambert, Isaac Getz

乐观，坚定，善于合作...

资源再生达人经理意味着什么？

### 16 人物聚焦

Lisa McKenzie, Zouhir Boudi, Sandrine Castano, Julia Gu, Robert Menzer, Radim Jirota

### 20 视界

数字化转型，一种有待培育的资源...

### 26 社区

尼日尔的女性创业者拥有了自己的绿洲

### 28 解说

每位员工都是人才：威立雅内部职业发展轨迹

### 30 画廊

“看见世界应该呈现的模样” - 充满才情的二人设计团队Rude的视角

### 36 前沿

新加坡：性别混合已资源在手

韩国仁川：通过培训和技能传授满足工业客户的需要

厄瓜多尔：职业健康和安全的模范实践

### 50 未来派

数字实验室为现场运营提供服务



安东尼·弗雷罗  
威立雅集团董事长  
兼首席执行官

**4月19日** 股东大会——“我们是未来的继承人！”我们2018年的股东大会代表了威立雅历史上的一个新阶段。回顾2017年，这是繁忙而成功的一年，它的标志是业务的强劲回升和利润的坚实增长；此次大会是集团展望未来的一个大会，尤其是那些准备应对明日世界挑战的新业务领域。这些新领域或涉及新形式的污染，例如影响空气质量的污染，或涉及未来将变得稀缺的资源，例如食物。作为对我们传统业务的补充和合力的一部分，从长期来看，它们将成为威立雅新加的增长来源。我们的业务正在逐步发展起来，以响应我们这个时代的新期待，丰富我们的专业特长，并在新兴和成熟的业务之间创造一个平稳的过渡。我们的行业周期是以几十年计的。我们今日正在播种的业务将在10年或20年后达到成熟阶段。因为我们所有的成功，无论是今天的还是过去的，都是长期投资的结果。

**5月15日** “可饮用\*！”活动展开——对威立雅而言，“可饮用”意味着“不同寻常”！虽然在许多国家，饮用水代表着一种非同寻常的挑战，而在法国，“可饮用”一词却与寻常普通相关联。乍一看来，有什么能比喝水更简单，可又有什么能比生产水更难呢？你可知道，在欧洲，水必须符合50多个参数要求才能被认为是可饮用的？我们决定将这一矛盾体作为我们5月在法国发起的活动的主题。带着些许幽默，我们想要展示优质水背后的所有价值，并展现法国威立雅水业务13,000名员工的专业特长和奉献，他们每天都在努力为客户提供无可挑剔的服务。对他们，对整个威立雅而言，“可饮用”意味着“非凡”！

\*借用这个法语单词的双重含义，即“可饮用的”或“过得去的”

**6月5日** 世界环境日——“向塑料污染宣战”塑料是人类生产第三多的材料，仅在水泥和钢铁之后。它的发明是20世纪的重大革命之一，几乎到了在日常生活的各个方面都不可或缺的程度。目前塑料的全球产量为3.3亿吨，到2050年将完成4倍的增长。然而，塑料的回收利用率不到10%，标志着塑料经济仍处于极度的线性状态。当你意识到大约有三分之一的塑料包装最终流入大自然，并且由于它的耐久性，要花上几乎一千年的时间才能分解，就明白必须采取紧急行动！今年的世界环境日中公共部门、企业和民众都参与到这场战斗中来。威立雅的宏大目标是重建塑料市场，将其纳入循环经济。为此，我们计划建立一个全球塑料回收再利用部门，以便为新塑料提供可靠的替代品。我们集团预期到2025年将这项业务的收入增加四倍，达到10亿欧元。威立雅回收的塑料超过25万吨，已经成为欧洲塑料回收市场的领先者之一。

## 参与者介绍



主编

Arthur Thoux

威立雅内部及合规宣传总监

我一直坚信，一个战略之所以成功，在于存在着实施它的愿望。因此，当我们不仅拥有“资源再生，生生不息”这样伟大而高要求的使命，而且拥有威立雅168,800名员工这一全情投入的团队，结果必将异彩纷呈！

这就是我们想要通过新的雇主品牌#我们是资源再生达人来表达和总结的理念。也是你将在最新一期《地球》所看到的，对威立雅幕后的一瞥。它讲述了一些思考世界应该怎样呈现的人们的故事，并通过一些项目证明，只要坚持乐观、永不放弃和始终前行，我们就能做到“资源再生，生生不息”！

## 本期其他参与者

Isaac Getz

欧洲巴黎高等商学校  
(巴黎高等商学校)  
领导力与创新教授

Isaac Getz曾于2016年被法国国家企业管理教育基金会评选为全球管理领域第四位最具影响力的在世作家(结果基于对1,600名法国经理人进行的调查)，他在任教欧洲巴黎高等商学校(巴黎高等商学校)之前，曾在康奈尔大学和斯坦福大学担任客座教授。他主持了大量与创新、创造力、组织变化、员工参与、企业解放和领导力解放等课题相关的研究项目，研究过30个国家的300多家公司。作为一位国际发言人，以及在十几个国家出版的《自由，公司》(2009年)一书的合著者，他发起了法国企业解放运动，这是他2017年的新作《解放的公司!》所涉主题。



Rude

图形艺术家和设计师  
二人组

自1998年在伦敦一家设计公司相遇后，Abi和Rupert Meats就结为生活和工作伴侣。十年前，他们买下了斯托克纽因顿区的一家巧克力工厂，把它改造成自己的设计、插图和动画工作室。对印刷品的热爱首先促使这两位经验丰富的图形设计师推出一系列丝网印花T恤，并开设概念店“让我们制作T恤衫”，街头品牌Rude由此创建。之后，Rupert专注人工活版印刷和定制艺术品，而Abi则组建了一个动画部门。二十年后，英国航空公司、Absolut、伦敦交通局、伦敦皇家医院、英国广播公司、泰特美术馆、国家剧院、科学博物馆、国际特赦组织、Carnaby、威立雅、伦敦动物园以及WorkSpace都接受了Rude精神。



威立雅出版事业部 (30, rue Madeleine-Vionnet - 93300 Aubervilliers - 法国)

■ 出版部主任: Laurent Obadia. 编辑部主任: Nathalie Cottard. 编辑部: Anne Béchiri, Étienne Collomb. 主编: Arthur Thoux. ■ 图像内容: Laure Duquesne, Gilles Hureau. ■ 特约撰稿人: Claire Billon-Galland, Samantha Bowles, Olivier Carlat, Frédéric Certain, Malongna Chein, Fanny Demulier, Chloé Dupond, Feryel Gadhoum, Caroline Geoffrois, Frédéric Goetz, Isabelle Hellio, Alain Klat, Nicolas Mathon, Frédérique Meeus, Amandine Racle, Gabriela Salazar, Raphaël Scheers, Florian Sicourmat, Christophe Valès. ■ 版权: 2018年06月. ISSN 编号: 1761-4996 威立雅图片库: 版权: Juan Xavier Borja/Avatar, Alexandre Dupeyron, Olivier Guerrin, Christophe Majani d'Inguibert, Jean-Marie Ramès, Bryan Spear, Nicolas Vercellino, Blindr, White Cherrie, Getty Images/ Moment RF, Getty Images/Cultura RF, Grainge Photography Ltd, Havas Paris, Hansel Mieth/The LIFE Picture Collection/Getty Images, l'Oasis, Rude, Christian Sardet/Fondation TARA Expéditions, Marc Wattlelot/ Sipa, Connie Zhou/AP/Sipa. ■

■ 中文版翻译制作: 威立雅(中国) 企划与宣传部

2018年8月26日-31日 --斯德哥尔摩(瑞典)

## 世界水周

# “水、生态系统和人类发展”

来自不同领域和国家的专家、从业人员、决策者等  
将交换看法和解决方案,以便应对最为紧迫的水资源挑战。



[HTTP://WWW.WORLDWATERWEEK.ORG/](http://www.worldwaterweek.org/)

# 潮流



## 1000万欧元

到2022年, Facebook将追加投资**1000万欧元**, 以促进法国人工智能的发展。

## 3座

谷歌现在全球有**三座**人工智能基础研究中心。继(加州)山景城和(瑞士)苏黎世之后, 巴黎中心于2018年3月启用。

## 870万

根据最近的估计, 我们地球上近**870万**种动植物; 其中有**86%**的陆地物种以及**91%**的海洋物种有待发现。

资料来源: 海洋生物普查计划研究人员进行的“海洋生物普查”结果

## 80%

在自然状态下, 土壤中含有**80%**的陆地可用生物物质。仅蚯蚓就达到每公顷1至4吨。密集耕作的土壤每公顷含有的生物物质不超过200公斤。

资料来源: IPBES, 生物多样性和生态系统服务政府间科学政策平台

## 120,000个

世界各地有近**120,000**个自然保护区, 总面积为**1,960万**平方公里。这相当于陆地面积的五分之一, 几乎是欧洲大陆面积的两倍。

资料来源: HAL - Open archives 法国学术文献开放网站

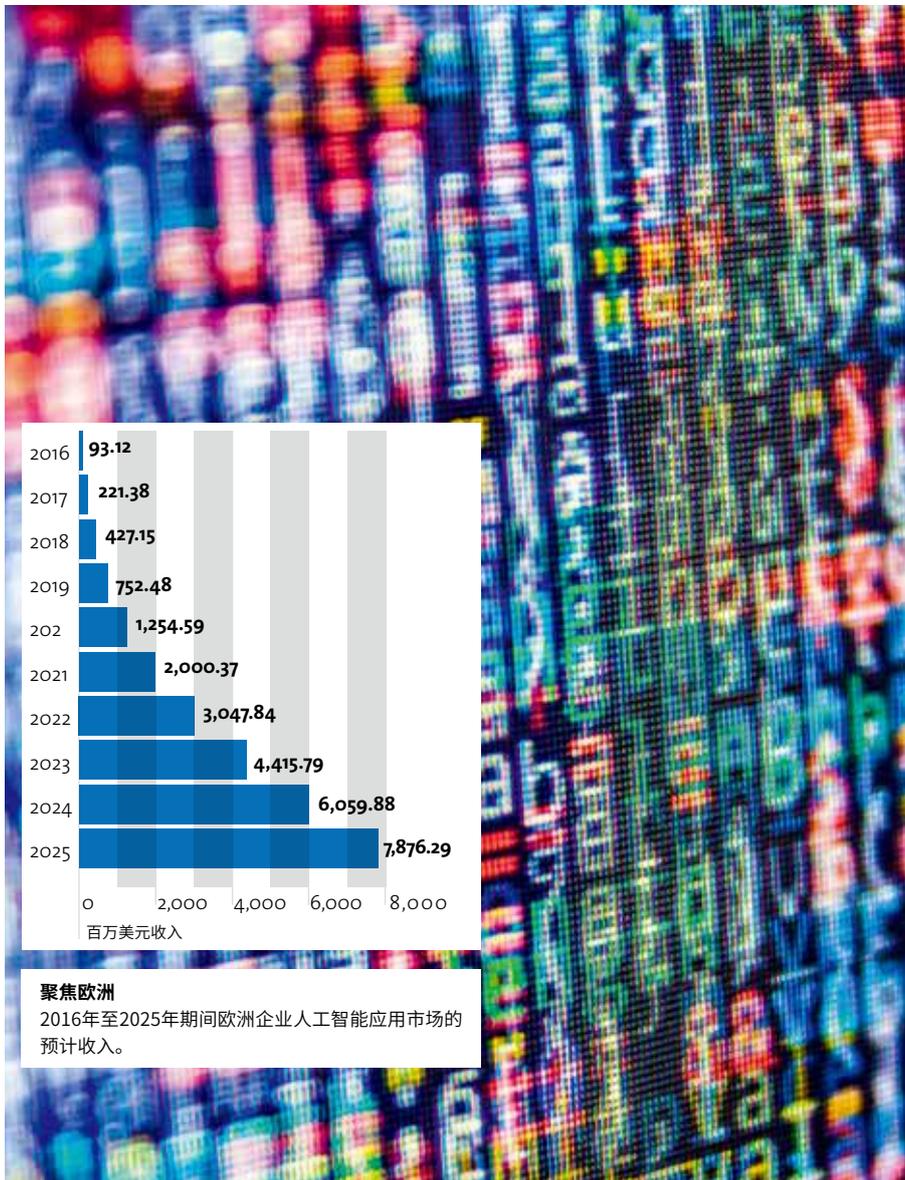
## 2018 世界环境日 专门应对塑料污染

鉴于全球范围环境问题的紧迫性, 2018世界环境日决定持续解决单次使用、不可回收塑料的污染危害问题。从政治决策者到民众及商业领袖, 每个人都必须共同努力, 来开发出替代性做法, 以满足这一迫切需要。今年, 印度将于6月5日主办世界环境日。这一具有象征意义的决定鼓励这个国家做出更有力度的废物回收再利用的承诺。印度政府过去几十年来将公共卫生视为国家首要事务, 也在希望借助这一活动来提高民众的环保意识: 为了此次活动, 大规模的清洁行动目前正在公共场所、森林和沿海地区展开。



## 青年职业风险增加

全世界每年因工作岗位事故或职业疾病死亡的人数超过278万, 由此造成的人力损失巨大。据国际劳工组织(ILO)估计, 每年不良职业健康和安全行为所造成的经济损失占全球国民生产总值的3.94%(29,900亿美元)。数据还显示, 与成年从业者相比, 青年从业者(15-24岁)成为岗位事故或职业疾病牺牲品的风险高40%。国际劳工组织预防行为大全中的关键活动——每年4月28日举办的世界职业安全与健康日(“SafeDay”)——2018年与世界反对童工日(WDAACL)联合开展活动, 以改善青年从业者的健康和状况。



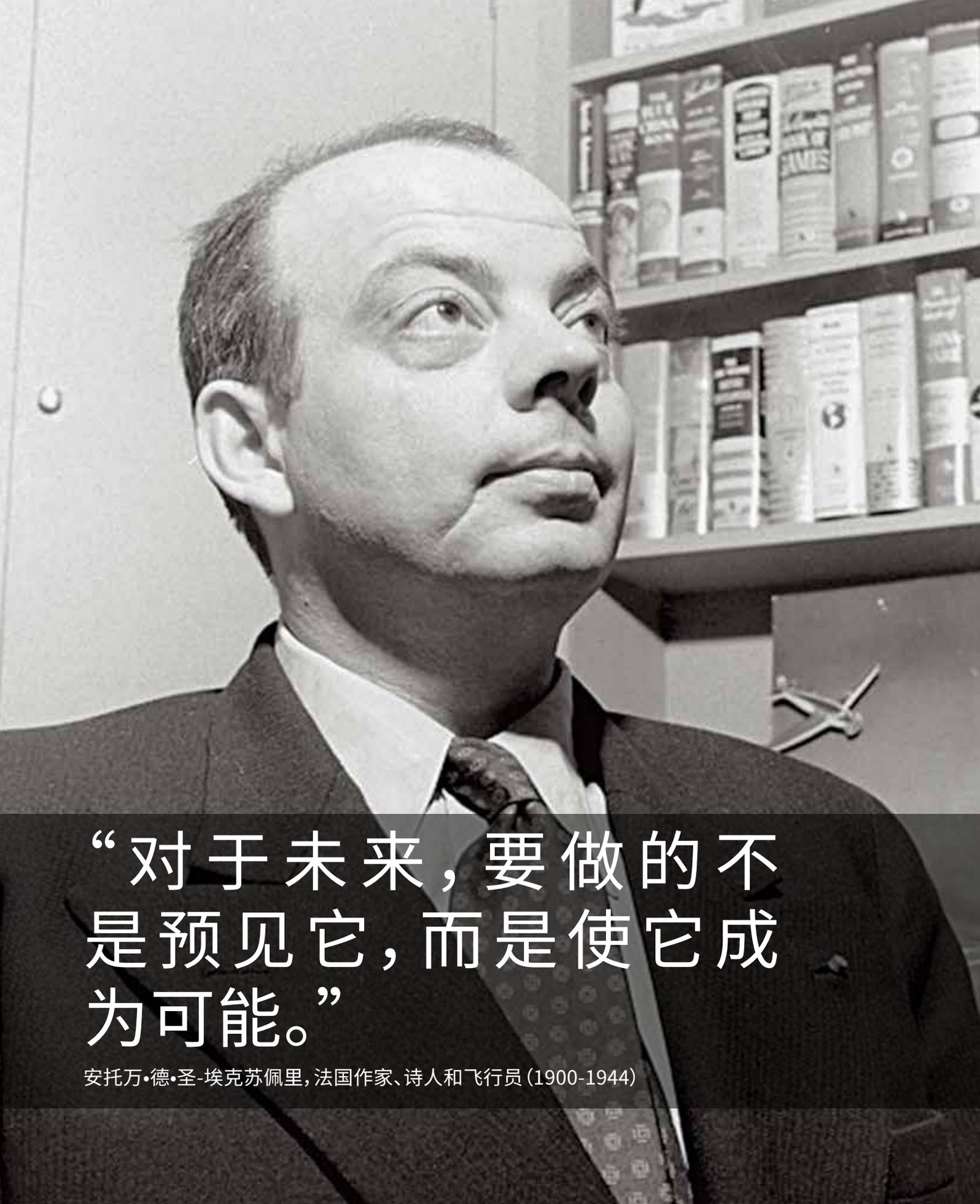
## 公司的吸引力： 未来毕业生的标准

Z世代、Y世代和千禧一代如何看待职场？他们对未来雇主有何期望？瑞典公司优兴咨询\*完成的工程和商科学学生最喜欢的公司排名可提供一些信息。高收入的预期在大多数国家仍然是一个很强的愿望，但在此之后不同地区的优先标准则有所不同。在加拿大、印度、英国和美国，创新是工科学生的首选标准。在巴西和中国，因提供良好的职业发展机会而闻名的公司被优先考虑。在意大利和日本，提供激励性工作的公司很受欢迎。在法国，道德标准在2018年变得更加重要。值得一提的是，今年威立雅已经进入了优兴咨询前三名之中。德勤\*在千禧一代中进行的最新调查也凸显了道德在这一代年轻人职业选择中的重要性。他们认为，不仅要对公司的财务业绩进行评价，而且要对公司发展人才、对待客户、助力社会改变的方式进行评价。

\*资料来源：优兴咨询 (<https://universum-global.com/rankings>) 在世界十二个最发达经济体中290,000名学生中进行的调查，和德勤“2016德勤千禧一代调查——赢得下一代领导人”。

## 人工智能已经改变了 四分之三企业的工作方式

全球“人工智能时代的领导力”研究表明，企业对算法的利用已经根深蒂固，从电子邮件管理到预测客户的购买意图直至优化法律文件处理和定制广告定位。人工智能的兴起已经改变了他们的工作方式。



“对于未来，要做的不是预见它，而是使它成为可能。”

安托万·德·圣-埃克苏佩里, 法国作家、诗人和飞行员 (1900-1944)

# 内部动态

## SATAWAD, 更安全更具移动性的数字化环境

SATAWAD (所有设备随时随地安全) 项目旨在加速威立雅员工可用协作工具的开发, 使他们的工作环境在一个极为安全的基础架构中更具移动性和灵活性。防范网络攻击是集团正在进行的数字化转型的主要挑战之一。该项目将在2018年夏季在总部所有部门完成部署, 之后在2019年底扩展到所有员工。各业务线正在积极筹备向SATAWAD的迁移, 有些已经开始迁往新环境。



## 高校学生团结协作领域的 三个获奖项目

2018年6月, 威立雅基金会将评选出三个高校学生获奖项目, 所涉及领域为: 人道主义紧急援助和发展支持, 社会凝聚力和就业帮助, 环境和生物多样性保护。这一奖项将使获奖成员, 无论是在法国还是在海外, 对自己的项目进行推广, 并在威立雅员工和相应奖金的支持下对其进行提升。

### 简讯

威立雅基金会支持的**特茹海洋考察的研究结果**已经两次在《自然通讯》杂志上发表。从全球海洋中收集的浮游生物样本使对超过1亿个基因的分析成为可能, 其中超过一半的基因是前所未有的。



爱尔兰的**林森德污水处理厂**正在进行庞大的基础设施现代化项目, 以满足大柏林区的需求。在与爱尔兰国家水务公司的合作框架下, 威立雅加入了这项耗资8000万欧元的大规模改造工程。

在北安普敦, 市议会授予威立雅一份价值约1.3亿英镑的十年期合同。合同内容包括废物收集及材料再利用、街道清洁及为市政区域提供维护服务。

沙特阿拉伯电力工程公司 (ACWA Power)、威立雅和佐法尔国际发展与投资控股有限公司 (DIDIC) 将为阿曼水电采购公司 (OPWP) 开发赛拉莱独立水务项目 (IWP)。这将是佐法尔省第一个自主海水淡化项目。



## 威立雅承诺 增加女性员工人数

威立雅承诺保证工作中的性别平等, 并鼓励团队内部的男女混合。为此, 集团设定目标, 到2020年女性经理人人数将达到30%。集团还参与了鼓励女性就业的行动, 例如汇同合作伙伴Elles bougent (她们在行动) 协会配合国际妇女节发起的“Girls on the Move Week” (助力女生周) 活动。为了这一活动, 集团分布在四大洲十个国家的22个设施的女性员工向一千名年龄在12至24岁之间的大中学女生介绍了自己工作中技术与学术方面的情况。



杜邦已与威立雅签署合同, 现代化改造、运营和维护它位于(美国)弗吉尼亚州里士满工厂的中央技术服务基础设施。

# 内部动态



## 威立雅校园，多元文化体验

为了加强集团内部团队合作以及最佳实践的分享，威立雅校园推出两个国际培训项目——STREAM和NEST。第一个培训是面向亚洲经理人，第二个则是面向他们的北欧同行。这两项培训均源自旨在促进跨文化和跨部门的技能发展的人力资源政策。参与人之间的分享增进了对相关业务的理解，并增强了区域之间合作的意识。

### 一节慕课全面了解生态工程

防治水陆生态系统的退化和污染，改善和多样化农业和城市生态系统所提供的服务……生态工程的特点在于它向一些活的机体寻求解决方案。

2017年第一期关于这一主题的慕课获得了成功——注册人数超过11,000名，在此之后，环境与可持续发展虚拟大学(UVED)于2018年4月推出了第二期课程。在威立雅基金会的资助下，这项免费课程邀请了28位知名专家。它面向个人，同时面向来自公共部门、研究机构和企业的专业人士。

[https://www.uved.fr/fileadmin/user\\_upload/Documents/pdf/Fiche-MOOC\\_IngEco.pdf](https://www.uved.fr/fileadmin/user_upload/Documents/pdf/Fiche-MOOC_IngEco.pdf)

### 简讯

在英国利物浦附近的圣海伦斯镇，可耐福保温材料和威立雅合作成立了一家专业回收玻璃的高科技工厂。每年将有60,000吨的玻璃经过严格的处理过程转化为高效保温材料。

佐治亚州可再生能源公司(GRP)已经委托威立雅管理(美国)佐治亚州的两个新工厂，新工厂将于2019年开始运营，每年处理500,000吨的生物质。威立雅已与佐治亚州可再生能源公司合作运营北卡罗来纳州的兰伯顿工厂，该工厂专业对禽类粪便进行能源转化。

英特尔，全球领先的半导体制造商，再次向威立雅颁发了2017年质量满意供应商 - PQS奖。这一荣誉专门表彰在持续进步和质量方面所实现的突出业绩。

威立雅基金会利用自己的专业特长为布基纳法索新建的隆比拉多功能培训中心提供水和卫生服务，该中心由摩纳哥红十字会赞助，布基纳法索红十字会负责管理。

## 人工智能和新城市：思考城市的数字化转型

为了更好地理解人工智能(AI)在城市演变中的作用，2018年2月由威立雅学院倡议，与非营利组织、思考与实践智库“未来社会”合作举办了一场辩论。为了现在开始思考用以应对这一挑战的模式，四位与会者做了发言：未来社会主席Nicolas Mialhe，可持续发展与国际关系研究院数字与生态转型计划对接协调员Mathieu Saujot，Louvain高等理工学校教授Julien Hendrickx和威立雅专业从事创新服务开发的子公司Nova Veolia 总经理Claire Falzone。



## 帮助最弱势群体融入劳动力市场

在英国，威立雅帮助建立了一个城市清洁培训机构，为在就业市场机会最少的失业者提供为期六天的培训。受训人同时也接受面试指导。这是一项颇具前景的举措，因为在2016年，35%的受训人找到了稳定的工作。

# 你是资源再生达人吗？



在威立雅, 我们喜欢超越第一印象。当别人发现问题时, 我们在寻找解决方案。我们的态度让我们团结一致: **我们生而乐观, 我们永不放弃, 我们并肩前行。**  
**资源再生达人是生而乐观的。**他们将问题化为机遇, 并为应对挑战提出创新的解决方案。  
**资源再生达人永不放弃,**他们坚韧不屈、意志坚定、勇于奉献。他们永不停止, 直至找到解决方案。  
**资源再生达人永远在并肩前行。**他们向世界和他人敞开胸怀。他们的凝聚力让他们能够形成一个强大的、团结的团队。

# 乐观、坚定、善于合作… 资源再生达人经理 意味着什么？

## 对话 JEAN-MARIE LAMBERT 和 ISAAC GETZ。

12/13



**Jean-Marie Lambert**  
威立雅高级执行副总裁  
负责人力资源



**Isaac Getz**  
欧洲巴黎高等商科学学校(巴黎校区)  
领导力与创新教授

---

除了专业特长之外,经理人的行为特点和工作方式对他的团队也是一种动力来源。在威立雅,这种行为基于三大根本内容——“我们生而乐观”,“我们永不放弃”,以及“我们并肩前行”,并体现在集团的新雇主品牌活动中。如何在企业的日常工作中植入和分享这种理念?请见以下对话。

**#我是资源再生达人活动展示了威立雅员工特有的理念:“乐观,坚定,协作”。集团内部的想法是怎样的?**

**Jean-Marie Lambert:** 这个活动一下子就在集团的年轻一代中极其顺畅地开展起来,无论他们的职位是什么。今天,当我们看到它如何在社交媒体上引起注意,每个人如何通过视频交流和谈论自己的工作,我们就会知道活动效果很好。最后,甚至最心存怀疑的人也被说服。就像所有成功的宣传活动一样,只有当它对社会本身产生影响,并且既符合某一特定时刻又符合人们所想要做的事情时,它才能发挥作用。除了鼓动高级管理层之外,我感兴趣的是让员工们参与进来。如果他们接受,管理层就会跟进。

**Isaac Getz:** 从外部看,如果集团希望员工接受企业的愿景,即“资源再生,生生不息”,他们必须能够在有利于此的环境中工作:要有助于员工采取行动和承担责任,这一愿景才能成为现实。管理者在这方面的作用至关重要。如果他们不承担满足员工根本心理需求这一任务,也就不要指望员

工会为这一愿景做出任何贡献。

**公司应采取哪些管理方法来鼓励员工的积极主动性?**

**I.G.:** 无论哪种企业,管理者都必须放弃控制员工的传统做法。相反,他们应该让自己为团队服务,并创造条件让员工自己决定所要采取的最好的行动。换句话说,就是创造一个尊重员工的组织环境,支持发挥他们的潜能,让他们自我管理。这并非一个理论性建议,而是对数百家各种规模各种行业的采取了这种模式的企业进行观察的结果,其中一些采取这种模式已有数十年。管理者有时在这种转变中感到失去了地位的稳固性,因为在这种新模式中,他们被要求信任他人并委以责任,而不是命令和控制。当然,一些管理者接受这种转变,并选择成为“资源再生达人”、推进者、教练……但大多数犹豫不决,或者甚至拒绝。那么,你必须向他们提供支持、培训、辅导或在公司内推进各种其它替代方案,使他们朝着这个方向前进。

**“我们身处一个依靠向心力和认同的管理模式。”**

Jean-Marie Lambert

...

... **J-M.L.:**我们已经从一个秘密和幕后操作包装着权力、并辅以传统沟通必备渠道——内部杂志“中央机关报”和各类通知的时代，进入一个新状态：员工拥有前所未有的信息量，并且正在形成独特的分析能力。但是，他们既希望被允许参与决策，又等待着高级管理层做出决定。因此，我们必须改变我们的运作方式，实行要求比以往更高的创新管理。例如，我想到的是威立雅总裁针对未来战略规划所倡议的做法，就是从现在起把以前需要保密的考量扩展到与前500（编辑注：集团的前500名高级管理人员）名以外的经理人进行讨论。我们没有把头埋在沙子里，我们必须成功地管理三种创新：一种是我们正在经历的创新，一种是我们接受的创新，还有一种是我们发起的创新。这远非易事，因为这涉及到改变管理层的基因编码。有些人已经准备好了，而另一些人还没有。关键是要同那些在整个公司架构和各层级中都能激发信心的人一起引导转变。

**的确如此，引入数字创新满足了未来几代人的需求和期望……这些必然事物是否会带来管理文化的深刻变革？**

**J-M.L.:**只要它行之有效，就不会有反对意见。员工们期望的是这些工具让他们过得更轻松。如果我们在计划中实施的新的协作工具不起作用，他们将不会原谅我们！但一个工具不能决定公司的人力资源政策。这需要对员工进行新的培训，管理层已做好准备以便于实现这一变化。不知不觉中，我们身处一个依靠向心力和认同的管理模式。这就要求威立雅在各个层面组织员工创新。如果集团想要向前发展，就必须能够从现场开展的大量创新工作中有所收益。这意味着不仅在集团本部而且在各业务单位中都要有明确的策略。这也意味着提供足够的人力和物力手段来争取员工的支持。我们必须能够为那些专业即将消失的人提供替代岗位，并为未来的岗位培训其他一些人。就拿威立雅要进入的塑料废弃物回收市场来说。要赢得这个市场，我们必须在三、四年内在人力资源方面能够提供支持。正是通过创新，我们才能改善我们的核心业务。那正是我们将被伺机反击的地方。

**“无论哪种企业，管理者都必须放弃控制员工的传统做法。”**

**Isaac Getz**

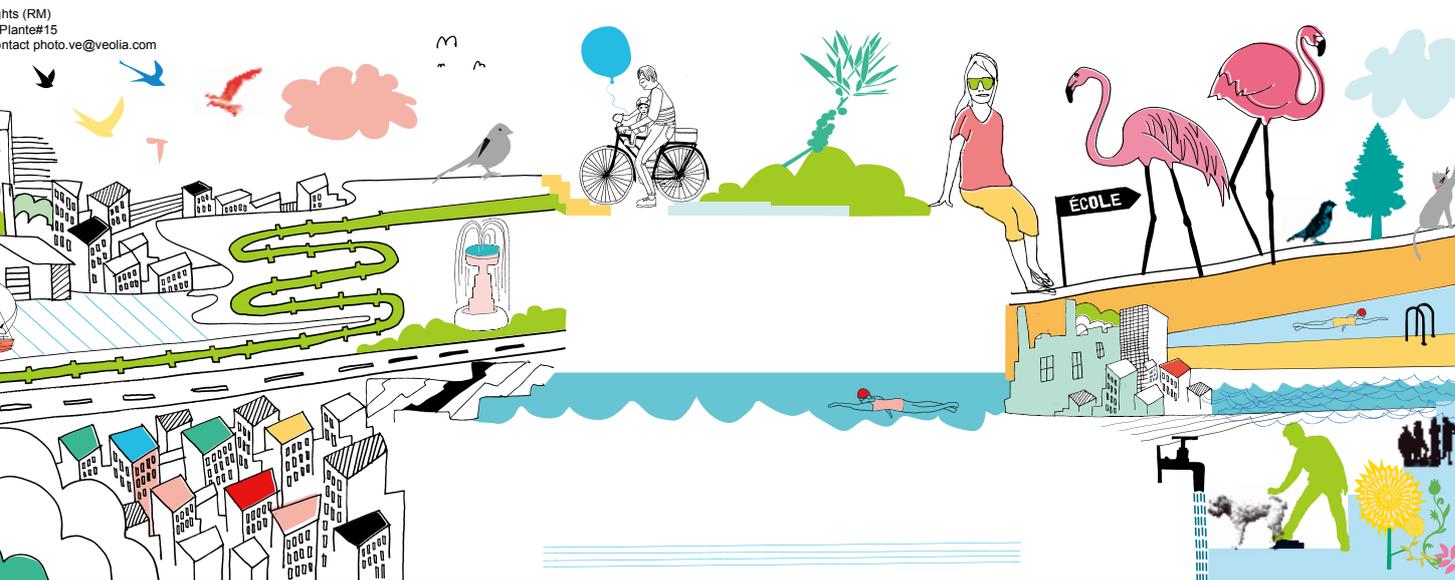


我们已开始深度改变集团的培训政策，以便在就业和技能方面的管理更具前瞻性。

**I.G.:**数字化方法只是一些当代的工具。他们更新了学习方法，有时使员工与管理者之间的互动变得顺畅。然而，如果信任的基础不存在，工作关系将不会有变化，员工的工作愿望也如此。相反，如果管理者将自己放在为团队服务的位置上，这些团队将充分利用数字工具相互协作。

**资源再生达人的参与和成绩如何具体体现？您想分享哪些有启发性的实践？**

**J-M.L.:**许多员工需要以各种可能的方式向外部表达自己，并参与一些社会和人道主义的行动等。我们必须能够利用这种未被充分开发的个人创造力资源，不错过有趣的想法、意见和观点。威立雅必须不惜一切代价丰富各种工作岗位和任务内容，使每个人都能找到自己的兴趣点，开发一些切实可行的项目来鼓动和吸引员工，并使他们成为其中的一部分。明日的管理者必须为工作赋予意义，尽管员工对此未曾有所期望，正如“社会责任实践”宣传册中所指出的。无论是在培训、社会责任、健康和安安全、帮助重新融入社会等领域，这个册子的意义就在于鼓励整个集团的最佳实践，鼓



励人们加以效仿。#我们是资源再生达人活动也使这些以前零散的实践正规化。我希望世界各地的管理人员都能从中受到启发,采取大胆的方法。

**威立雅定义的“资源再生达人”理念在多大程度上符合您的“解放型领导者”的概念?**

**I.G.:**我要说明的是,“解放型领导者”是一个运营实体——如业务单位、子公司等的老板,并且他在他的单位内发起一种我称之为“解放”的转变方法。由此,每个人都有责任采取他们认为符合公司愿景的行动。这位老板建立了一种新的组织模式:新的结构和新的组织方法,包括管理方法。经理人和人力资源总监并不能改变公司的组织模式,这不在他们的职权范围内。然而,人力资源总监可以通过他自己的专业特长来帮助解放型领导者,例如,在培训方面和为经理人提供支持方面。总的来说,人力资源专家也可以成为资源再生达人。特别是他们可以帮助重新考量经理的征聘和晋升做法:候选人的业绩和专业特长不再被优先考虑,而是他们为团队服务和帮助他们前进的能力。

**“解放型企业”组织模式的大框架是“无边界”。在全球范围内,您认为我们必须考虑到一个国家**

**“‘资源再生,生生不息’的承诺很快被管理层所理解。员工真正意识到它为公司的战略赋予了意义和前景。”**

**Jean-Marie Lambert**

**与另一个国家之间的文化和经济差异,以调整他们的方法吗?**

**I.G.:**应该明确的是这里所谈及的是一种组织模式而不是一种模型。它是有机的,因此是在特定文化的背景下随着时间的推移形成的……在大集团中,也没有组织模型,须要与员工共同构建一种建立在其特定文化背景下的组织模式。解放型企业是一种哲学,是相信人类更喜欢自由和责任,而非控制和服从。

**“资源再生,生生不息”意味着开发解决方案,并在部门之间创造合力效应。人力资源如何支持管理者实现这些目标?**

**J-M.L.:**“资源再生,生生不息”的承诺很快被管理层的所理解。员工真正意识到它为公司的战略赋予了意义和前景。此外,威立雅执行委员会完全支持这一活动,使之具有榜样的力量。另一个现象是,在评估高级管理人员时,“合作”方面的权重更大。这一表现开始提升集团的指标……所有这些都创造了一种重要的团结感受。今天,我关注的与其说是对“资源再生,生生不息”的认识,或者是变革的必要和要采取的行动,不如说是依靠每一个参与的人实实在在地巩固它们。■

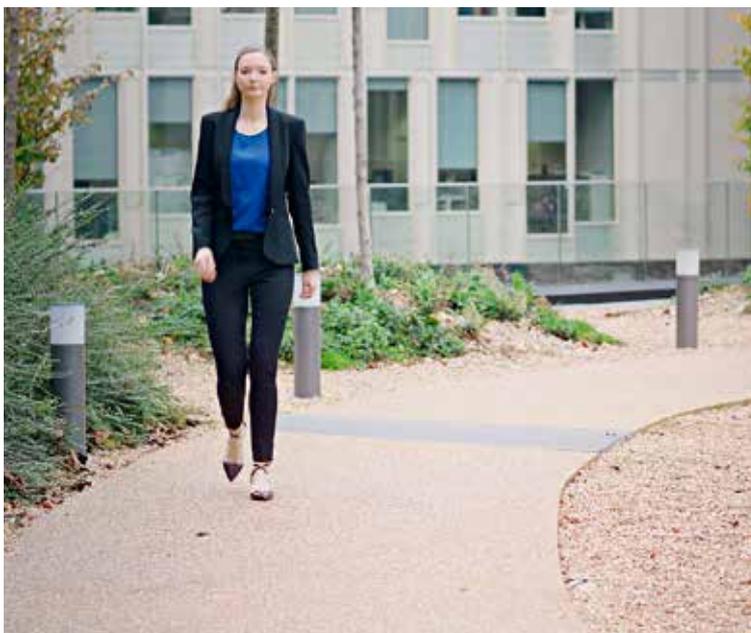
## 人物聚焦

无论拥有哪个领域的专业特长,无论在哪个业务部门工作,也无论生活在哪个国家,威立雅的168,800名员工每天都在践行“资源再生,生生不息”。这些乐观的员工永远不会放弃,永远在并肩前行。他们不仅洞察世界当下的模样,他们更思考世界应该呈现的模样。

他们结成了我们的“资源再生达人”团队。

# 结识世界各地的 资源再生达人





## Lisa McKenzie

英国 - 水务战略经理

### 污水？ 我看到了电力资源！

Lisa McKenzie拥有果敢的气质和钢铁般的意志，这源自她在皇家空军当预备役飞行员的经历。2014年起，这位年轻的英国女性开始应对苏格兰最大的污水处理厂——Seafield污水处理厂新厂第一线的各种后勤挑战。经过改造后，这个每天为800,000人提供服务的工厂优化了它的环境效益。对Lisa来说，这里的员工性格坚韧，做事严谨有条理，富有团队精神。这是应对最困难、最始料未及的情况的法宝。

## Zouhir Boudi

法国 - 废弃物循环再利用设施经理

### 垃圾桶？ 我看到了有价值的材料！

Zouhir Boudi是法国威立雅废弃物解决方案业务线一位年轻的设施经理，每天，他都与马赛的一家购物中心Les Terrasses du Port的零售商一起工作，这家购物中心于2014年开业。凭着不懈的努力和因材施教的方法，他提高了商户们对不同回收步骤的认识。利用移动生物废弃物回收车收集餐馆的有机废物、鼓励各家店员对垃圾进行预分类并纠正每个人的小错误……所有这些具体行动都使回收再利用的观念牢牢地置根在购物中心。多亏了Zouhir，现在购物中心75%的废弃物得到回收再利用，使Les Terrasses du Port成为环境方面的一个标杆购物中心。





### Sandrine Castano

法国东部水务服务经理

#### 一个简单的技术工具？ 我看到了更好地协作机会！

设计一套前所未有的智能水务管理系统是威立雅 Hublo 监管中心负责人 Sandrine Castano 曾经应对的挑战。这一测绘系统是四年前为里昂都市区开发的，能够持续实时查看有关供水服务的所有数据。管网上数以千计的传感器组成了一个超简界面。它可以实时监测到漏水，避免额外成本产生，更好地确定维护目标并控制浪费。

Sandrine 为这一工具给当地社区带来的好处感到自豪，同时她也称道它在不同工作之间创造的开放性，这加强了团队合作，提高了行动效率。

### 顾丽华

中国 - 水务特许经营副总裁

#### 流程？ 我看到了新技能！

顾丽华领导了上海浦东新区供水系统的现代化。她所采用的方法，就是发挥团队的聪明才智并使他们的专业特长和知识适应城市的快速发展。例如，技术人员更倾向于使用智能手机而非计算机，他们就被邀请去拍摄水表并将图片发送到集团管理的控制中心。这一举措提高了技术人员的积极性，同时数据的准确性从70%猛增至98%。





## Robert Menzer

德国 - 柏林-勃兰登堡分公司经理

### 商业废物？ 我看到了生物燃料！

Robert Menzer是柏林-勃兰登堡分公司经理，管理着六个工厂和170名员工。八年前，他被任命负责一个宏大的项目：翻新一座已经废弃多年的工厂，将它改造成一个专门生产替代能源的设施。从2010年集团收购这家工厂伊始，他就利用自己的管理和现场经验用于它的新生。贯穿整个项目的具体要求就是使用较少的经济资源创造新的解决方案。工厂现在利用商业废物和锯末生产生物燃料，这是煤炭等化石燃料的一种可持续替代品。三年以来，Robert未曾错过工厂哪怕是一天的变化！

## Radim Jirota

捷克共和国 - Most厂副经理

### 废弃的矿井？ 我看到了自然保护区！

Radim Jirota一直想把他的职业前景和他对大自然的热爱链接起来。抱着保护自己国家生态系统的决心，他加入了威立雅的一个专家团队，开始了一段独特的经历：使一个废弃的露天矿区重获新生。矿区坐落在生物多样性非常丰富的Bettynka水库地区，它在被废弃时留下了一个大大的坑洞。为了智能地修复这个废弃的场地，Radim和他的团队用附近的污水处理厂处理过的污泥覆盖洞底，然后让它自然地充满了雨水。渐渐地，Bettynka水库地区变成了一个向所有人开放的区域。当Radim描述由自己公司资助的教育小径时，你能听到他话语中的骄傲，在那里，孩子们可以沿着小路，在未受破坏的环境中发现大自然！



# 数字化转型， 一种有待培育的



我们是否已经能看到世界应该呈现的模样？想象一下未来的威立雅，它拥有一个“数字孪生体”——从废水处理厂到能源再生设施等所有有形资产的数字化复制体。数字化被视为第四次工业革命，这种文化必须逐步传播给集团及客户。这是威立雅资源再生达人的必经之路。

# 资源...



数字科学、云、物联网、初创企业，不一而足：数字化的所有属性都被用来支持威立雅走上雄心勃勃的道路。这一过程正在进行中，并且开始对集团业务模式的转变和员工的工作方式产生影响，以便更好地服务于市场需求。

**“完全投入”** 数字化转型的威立雅将它的外部 and 内部用户都放在了数字文化的中心，”集团高级执行副总裁，负责英国和爱尔兰事务，包括它们的数字化转型的Estelle Brachlianoff解释道。第一步是对约5,000名员工、所有业务部门的客户以及最终消费者（用

水客户、废弃物收集用户等）进行数字化认知调查。目的是了解他们的期望，以便更有效地满足他们。

## 重新设计客户体验

这一转型过程的第一要点与客

户相关：就是通过为客户提供精准满足其需求的服务，使其生活更加轻松。引入了人工智能和自动学习的客户关系管理（CRM）工具实现了这一目的。在美国，这些技术改善了与客户的互动，使集团对客户需求的认识和理解精细化。数字化还丰富了向客户提供的解决方案种类。例如，威立雅

水务技术开发了Aquavista，这是一种实时监控和管理水处理设备的创新工具。出现异常时的自动警报缩短了响应时间，而且运行数据被用于预防性维护。Aquavist已在欧洲和美国得到应用，目前正在亚洲实施。另一项创新服务是能效控制中心Hubgrade，它依托300,000多个智能传感器，实时将数千...



“数据是  
21世纪的  
原材料”

Estelle Brachlianoff,  
威立雅高级执行副总裁  
负责英国和爱尔兰事务

提问Estelle Brachlianoff

威立雅高级执行副总裁,负责英国和爱尔兰事务

“支持集团战略的数字化路线图”



**您对威立雅的数字化有什么期望?**

数字化本身并不是目的。问题是要知道我们想利用哪些工具。我们要如何对待它们,才能将它们置于我们战略核心?我们如何能够更好地响应市场需求并使我们员工更轻松的工作?首先,这些新资源必须使我们在为客户创造价值,在提升我们的共同经验方面更快速、更灵活。数字化提供的功能正迅速地变得不可或缺。如今,如果没有亚马逊、优步、爱彼爱和其它那么多应用,我们该怎么办?在内部,我们正在寻求的是更高的工作效率和能够更好地利用我们的实力来保持领先一步。

归根到底,集团的数字化必须是文化层面的,而不仅仅是技术层面的。

**你们拥有哪些才能来完成这一数字化项目?**

它们已经到位,虽然执行我们的数字化路线图需要更多的人才,特别是在数据方面。这种人才通常出现在新一代人中。为了吸引他们,我们正在使用千禧一代最喜欢的代码和沟通方式,这就是为什么我们在社交媒体上表现得很活跃,如Twitter、Instagram和Facebook等。我们的主题标签#我是资源再生达人就出自这个认知。它也为我们在威立雅所做的工作赋予了意义,这是年轻一代尤其期望的事情。

**为什么要优先关注数据这一主题?**

对于那些希望增长并保持竞争力的企业来讲,数据无疑是二十一世纪的全球原材

料。就像我们集团努力存留和保护的自然资源一样,数据必须被智慧地提取、精炼、分配和使用。这些特点与“资源再生达人”概念并无不同。这是我们在这一领域也会做得最好的另一个原因。

**数字化如何渗透到集团的管理文化中?**

除了技术之外,数字正在形成一种新的文化。通过改变我们的沟通方式,传统的金字塔式组织模式得以简化,推动了横向的互动,过去这种互动在地区、业务线和总部之间是层级化的。正如内部调研所显示的那样,我们的团队非但没有犹疑不定,反而欣然欢迎这种新的模式。这是成功的关键。

24/25

... 个站点的数据传输到十三个国家的十五个数字平台。这些数据使持续优化设施的能源绩效和环境影响成为可能。例如,空调系统可以根据传感器发送的关于建筑入住率的信息进行自动调节。  
第二个要点,就是数字化也对员工的期望做出了回应。集团专业从事清洁和环境卫生的子公司SARP就是通过开发相关联的预防措施,消除了在高风险环境中工作的员工的职业安全顾虑。现实增强耳机、带有毒性检测仪的设备、车载摄像头、手链等,使操作员能够一直与中心基地互动,一旦发生事故,中心基站会立即收到警报。

从初创企业的做法中获取灵感

为了加速形成数字文化,威立雅采用了一系列向初创企业学到的方法。例如,灵活地开发项目,即用有限的标准来测试想法,并以较低的成本快速评估它们的可行性,以设计或放弃更广泛的应用。实验由一些数字实验室承担,它们可组成一些技能池,并与来自不同领域的专家所结成的网络相连接,如数据科学、数据分析、自动学习和云。“在英国,有机废物生产者和使用者的拍卖

U-Start, 结论性展示

U-Start计划由威立雅在德国发起,鼓励与初创企业的生态系统密切合作,已经成功地发挥了其催化剂的作用。例如,“废弃物盒”应用程序为建筑公司提供了废弃物处理的交钥匙解决方案。经过六个月的实地测试,这个实验的专业版将由集团开发并纳入其Hubcycle项目,随后在若干个国家运行。另一个例子是由法国初创公司Cartesiam开发的智能振动传感器的概念验证。它能在预防性维护中接收警报,并已在德国的三个工厂完成了测试。它引起了集团几个单位的兴趣,有望被纳入到它们的运营系统中。



## 数字化： 全体参与

针对数字化的内部调研受到被询问员工的热烈欢迎。为了尽可能多的人加入到集团的数字化进程中来，更是开展了若干附加行动：向所有人开放的数字护照是一个线上计划，用于介绍那些有时难以理解的数字词汇，已有约1,000名员工参加。数字转化证书则面向更熟悉数字化的员工，已有200人参加。颠覆培训项目（参见第44页“前沿”）是为年轻的人才设计的，他们被邀请提出数字解决方案以应对业务挑战。最后，为经理提供的加速模块提供了更为战略性的内容：在促进数字化转型的同时，更好地识别主要挑战，采取流畅的管理和更灵活的工作方法，并使沟通成为更有效和更具影响力业务战略的驱动力。

平台Bio-Trading（生物交易），就是用这种方法在三个月内诞生的，”威立雅英国和爱尔兰的数字化转型领导人Chloé Dupont解释道。

集团正在世界各地培养这种与初创企业的双赢关系。在德国，U-Start 计划（见框内文章）正在寻求降低在循环经济、气候保护和资源效率等领域为市场带来新的解决方案所花费的时间。

## 将“数据”原材料放在首位

数据已经成为一种在很大程度上通过物联网收集的原材料，是威立雅数字化进程中的一个关键因素。Birdz是集团远程水表读数领域的领先子公司，现在正将其专业特长扩展到电力和燃油消耗领域。它还在废物管理领域开发解决方案。在这个市场上，它已经开发了垃圾箱填充传感器，可以实时优化收集服务。利用安装了大约三

百万个联网仪表和每天收集到的海量数据，Birdz尤其满足了智能城市的需求。

最后但同样重要的是，数字化使组织架构内部的协作更加便利。在威立雅，SATAWAD项目（参见第9页消息）将使每位员工在世界任何地方所访问到的数据，都同他们在办公室访问到的一样。远程办公将被鼓励，跨地区和业务线的沟通将更加顺畅，特别是通过员工之间的即时聊天和社区空间的创建。这不仅仅是一些新工具，而是一种新的、更灵活、更具

合作性和激励性的共同工作方式。“我们有一个令人兴奋的任务摆在我们面前！”Estelle Brachlianoff说道。“这包括明确现有的计划，给予他们指导、宣传和推动力。指导是为了确保它们与我们的全球战略保持一致。宣传是为了促进对话，分享最佳实践并在内部留住人才。也是为了对外展示我们的创新能力，吸引最佳合作伙伴。推动力是因为数字化的事物是快速而敏捷的。如果我们不利用我们已经拥有的，其他人就会这样做。”■



## 在尼日尔，女性创业者拥有了自己的绿洲

在非洲，为了提高人们对环境问题的认识，法国非政府组织“给她力量”（Empow'Her）在很大程度上以女性为民众基础，她们是当今非洲大陆创业的主要驱动力。在尼日尔，“给她力量”与威立雅共同创建了一个致力于推进女性创业的组织：绿洲。

“给她力量”  
在尼日尔

# 独

一无二的绿洲位于尼亚美：这个1,000平方米的空间是按照生态友好的原则建造的，拥有明确的社会责任目标。它于2018年1月由尼日尔第一夫人Lalla Malika Issoufou博士揭幕，为女性创业者的项目发展提供孵化器。在用于创业培训和共同工作的区域内，设有各种文化场所：一个教学菜园、一个图书馆和一间放映室。受到威立雅为主要合作伙伴、2014年在巴黎创建的生态负责第三空间REcyclerie的启发，绿洲的设想由非洲和中东地区提出，并由威立雅基金会支

持。它的建筑配备了太阳能电池板，确保其电能自给自主，采用了回收再利用的材料来装修和装饰，如：回收再利用的塑料，报纸，枯木，旧轮胎，罐，织物，报纸和铝板。在“给她力量”的推动下，绿洲的女性创业者将能够通过研究市场调研、营销计划，并获得法律咨询来进行自己的项目开发工作。这个计划的创建者计划在未来三年内培训一万名女性，并重点展示她们的十五个项目。

➤ “给她力量”是一个由Soa-zig Barthélemy创立的非政府组织，总部在巴黎，专注于十几个国家妇女社会和经济的自主。

- 通过根据每个地区的问题而制定的计划，“给她力量”已经能够支持和指导上千名女性创办和发展自己的企业。
- 根据“给她力量”和尼日尔当地一些非政府组织联合开展的一项调研，该国75%的女性创业者从未接受过任何培训，但其中90%以上的人表示“希望获得培训”。

<https://empow-her.com/fr/>

2018年9月12日-14日 -旧金山(美国)

## 全球气候行动峰会

### “更高远的目标”

本次峰会将继续贯彻《巴黎协定》的精神，联合来自世界各地的城市、科学家、市民和企业展开全球性的气候行动：分享各种经验，并促使各国政府作出更进一步的承诺。



[HTTPS://GLOBALCLIMATEACTIONSUMMIT.ORG/ABOUT/](https://globalclimateactionsummit.org/about/)

# 每位员工都是人才： 威立雅内部职业发展轨迹

威立雅的每位员工，无论处于哪个层级，都是公司的人才。正是基于这一关键原则，威立雅致力于提升自己的员工，并使他们与自己业务单位的需求相匹配。

**这**一信念渗透到集团的人力资源政策中。所面临的挑战是，使公司对人才的需求与员工的职业发展愿望同步。为此，威立雅设计了一些流程、方法和工具，这成为效率的来源，也成为使集团内部职业发展可预见并且可能的组织架构。为了使人才有所作为，鼓励职业发展——这是集团的九项企业社会责任承诺之一，职业发展和内部流动性被优先考虑。为了使其成为现实，威立雅采用透明化的做法，出版了Joblink（工作链接）；这是一份面向全球各地经理人的简讯，其中列出了所有的职位空缺。除此之外，还引入了标准化的个人评估模板，在年度绩效考核使用；这让每位经理人能够利用共同的说明方法和包含了威立雅价值观的统一的标准指标来评估员工的能力和绩效。这一系列方法最终使经理人能够更好地管理团队的职业发展并赢

得资源再生达人的忠诚度。才能发展是他们自身管理业绩的一个评估参数，这本身就更有激励作用。对于集团的人力资源部门而言，这些措施有助于开展职业管理，明确员工的才能和动力所在，并通过对他们的职业生涯加以指导来促进他们发展。2016年起启动了最初两项人才计划，使这一人力资源政策具体化，这就是，为信息系统及通讯（IS&T）部门的经理提供的“加速”项目（参见第25页“视界”），以及为来自千禧一代的年轻人才提供的“颠覆”项目（参见第44页“焦点”）。“为了实现真正的无边界合作，我们目前正在通过鼓励‘跨界人才’行动，邀请资源再生达人们在不同的业务部门之间进行合作来丰富我们的计划。”负责威立雅人力资源开发的国际人力资源副总监Samantha Bowles表示。“每位员工都是人才，他们在集团内的职业发展轨迹是我们优先考虑的事项。”

## 关键数字

- 11,500人**：收到双月简讯Joblink的经理人数。
- 7,427人**：2017年威立雅职业发展行动中得到晋升的人数。

# 威立雅如何 培养人才

## 人才库

集团层面的人才管理是由人力资源发展部按业务线进行的。目的是全面了解该业务线的人才情况，根据业务线的需要确定并发展他们的才能，并促进他们的职业发展。人力资源发展部的人力资源联络人与各国和各业务单位的人力资源部门密切合作，掌握着人力资源国际层面的动态。

## 人才计划

这些国际计划由人力资源发展部领导，通过相对应的、同时提供保证的各业务线人力资源联络人开展，目的是发现人才并赢得他们的忠诚。这些计划能够使员工更好地了解他们的业务线以及自己的作用，理解威立雅的战略和愿景，与世界各地的同事相识和交流，并预见自己在集团的未来。

## ECHOS法（人力资源、组织和架构的集体评估）

ECHOS会议大约每18个月在各部门和各国家/各业务单位举行一次，可以使相关领导全面了解他所领导的组织架构，以便更好地识别所拥有的人才和需要设立的职位。具体而言，ECHOS会议召集相关单位领导、其直接员工和人力资源代表，然后对员工各岗位进行一次全面审核，以确定培训需求和晋升机会，并实施行动计划。

## 年度绩效考核

在与经理人的这一交流过程中，员工陈述他们的职业发展愿望，并对自己的职业发展历程进行总结。包含了威立雅价值观的绩效考核表在整个集团内是标准化的，使经理人能够基于相同指标公平客观地评估资源再生达人。



人才库



年度绩效考核



ECHOS

(人力资源、组织和架构的集体评估)

对话  
分享  
透明  
员工待遇



人才计划



JOB LINK

(简讯“工作链接”)



调动



培训

将我们人才的愿望与  
我们业务单位的需求相匹配

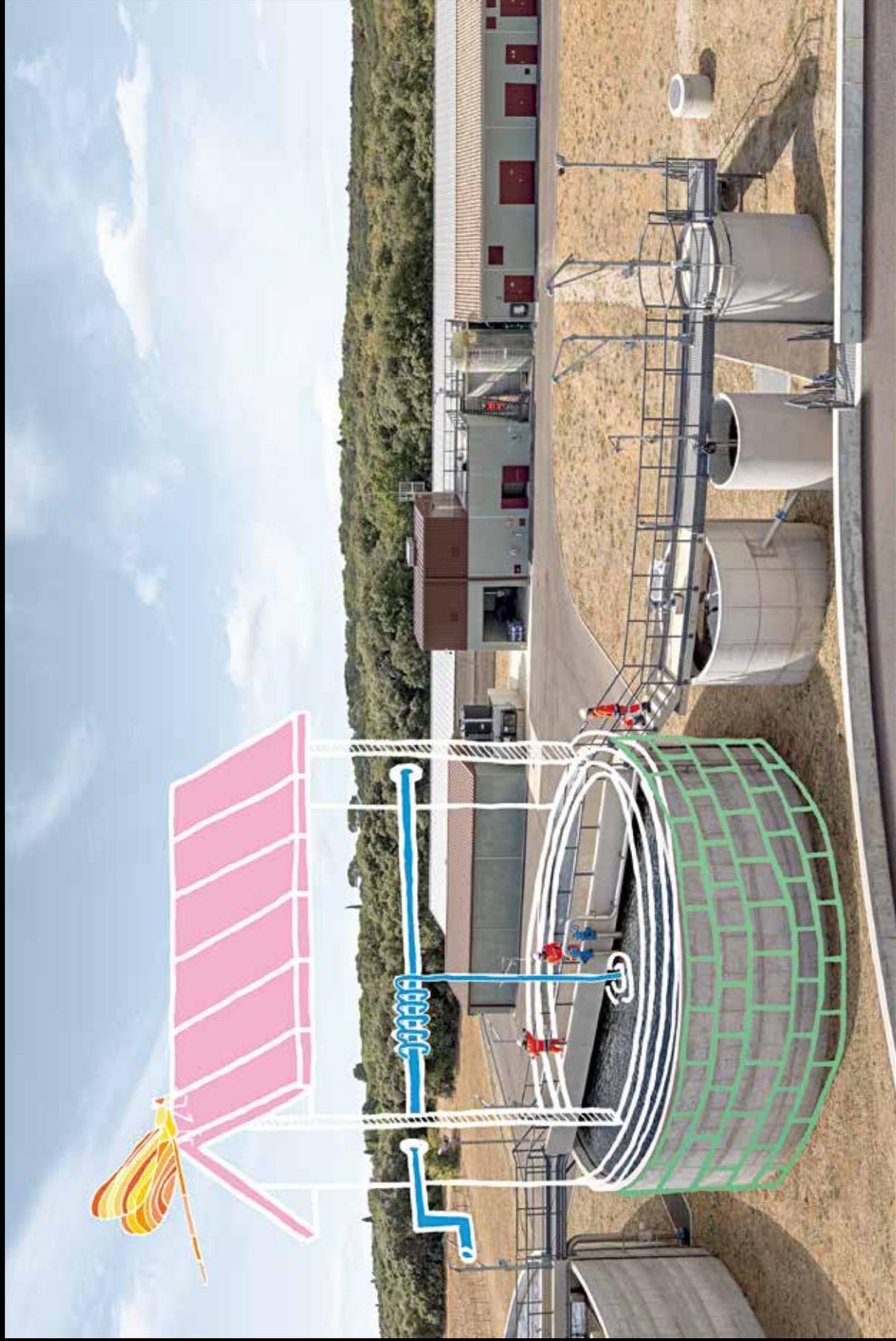
# “看见世界应该呈现的模样”

## 充满才情的二人设计团队RUDE的视角

2018年4月19日，威立雅启动了一个新的宣传活动：#我们是资源再生达人，目的是展示集团168,800名员工的独特态度，为此他们被称为“资源再生达人”。他们生而乐观，他们从不放弃，他们始终并肩前行。他们不

仅洞察世界当下的模样，他们更思考世界应该呈现的模样。这就是他们每天如何为“资源再生，生生不息”贡献力量。为了给这个活动注入活力，威立雅第三次向伦敦二人设计团队Rude发出邀约。他们的别具一

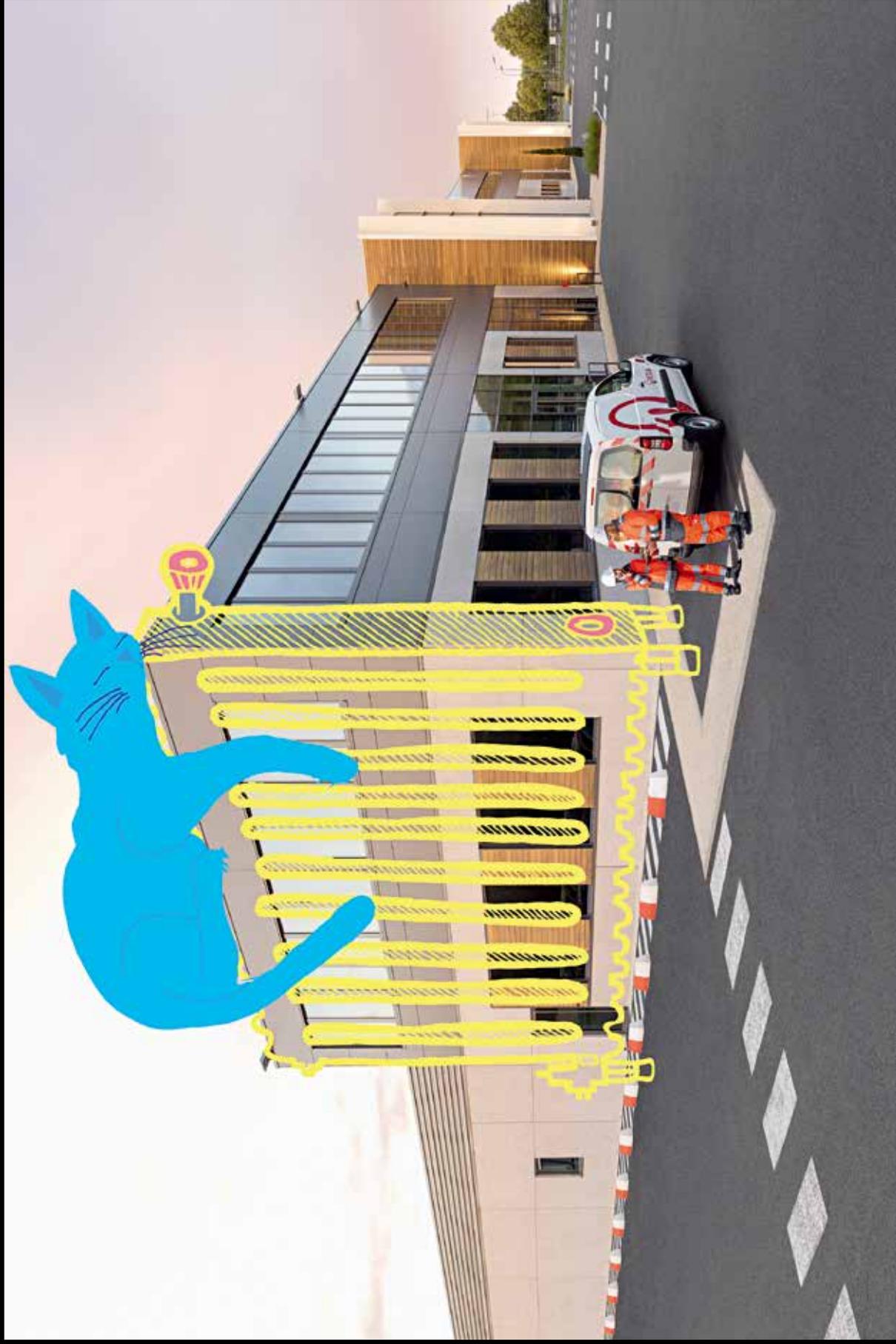
格的笔触表现出资源再生达人们眼中的世界：他们将废弃物视为有价值的材料，将废水视为新的水资源，将废能视为新的能源。一个乐观的视角通过Rude的积极欢快的风格自然地得到诠释。



成为资源再生达人，意味着将废水视为新的水资源。

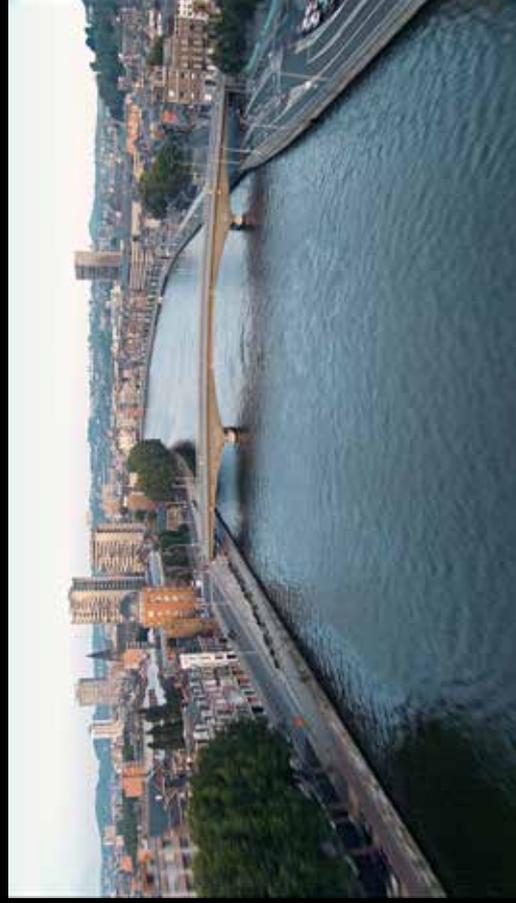
成为资源再生达人，意味着将废弃物视为有价值的材料。





成为资源再生达人，意味着将废能视为新的热源。

成为资源再生达人,意味着提出新的废弃物、水和能源解决方案。



**你们与威立雅的第一次合作始于2015年，它的具体内容是什么？**

2015年初我们第一次与威立雅合作，是针对集团推出的新口号：“资源再生，生生不息。”这次活动由巴黎Havas公司策划，我们为它绘制了几个法国城市的社区，如马赛和波尔多，以及亚洲和美国的大都市，如新加坡和首尔沃基。2015年底巴黎气候大会期间，我们为第二次广告宣传创造了一个新的图画系列，展示了威立雅应对气候变化的解决方案。这些图画甚至被用作巴黎地铁富兰克林·罗斯福站的壁画。最后，还以它们为基础制作了一部广告片，在一些经过筛选的法国和泛欧电视频道播出。

**2017年发起的新活动如何激发了你们的灵感？**

毫不迟疑地，我们觉得在一个项目中同时利用插图和摄影进行创作非常有趣！事情以这种方式结合在一起是非常少见的。但在这里，这两种艺术形式非常巧妙地整合在一起。从整体来说相对简单的图画中创造出一种亲切的，甚至是熟悉的氛围，这真的很令人兴奋。我非常重视我们作品的这一特征，这尤其适用于像威立雅这样大型的、在世界范围内实施多种解决方案的集团。我认为简单很适合有效传达他们的信息。

**为什么选择了你们如此强烈而充满活力的视觉世界？**

我们总是使用许多色彩，这确实契合了这次活动。我认为对于威立雅来说，通过一场容易识别的大规模活动来接触到广泛的受众是很重要的。这就是为什么我们采取了相对简单的图画，效果也很好。

**除了活动本身，像威立雅这样的客户对你们来讲意味着什么？**

与那些你欣赏并且与你心思相同的客户合作尤其令人愉快。对我们而言，与威立雅这样的品牌合作是非常具有积极意义的做法，因为它是一个为环境找到有效解决方案的集团。同样地，几年来我们也参与了英国的一些慈善项目，这为我们所做的事情起到了很大的推广作用。



## 简历

Rude是伦敦的一对英国夫妻设计团队的笔名。在伦敦西部的一家设计事务所相遇几个月之后，Rupert Meats和Abi Williams就成立了Rude。作为图形设计师、插图画家以及产品设计师，他们的首批创作是融合了字体排印和插图的作品和服装系列。二十年来，他们活泼、俏皮的风格吸引了众多知名客户的眼球，如非政府组织，泰特美术馆等文化机构，唱片公司，T恤衫生产商和医院等，不一而足。

[https://www.youtube.com/watch?v=zAmaalBm\\_Q](https://www.youtube.com/watch?v=zAmaalBm_Q)



# 新加坡

36/37

威立雅新加坡首席执行官陈洁莹为能够在男性主导的职业环境中立足而感到自豪，她的职业历程对集团许多女性来说堪称楷模。为了推广这类女性成功的事迹，威立雅于2014年推出了WIL（领导岗位上的女性）计划。这是一项远程培训计划，帮助女性提高个人表现和在公司的可见度。

## 性别混合， 已资源在手

**陈洁莹** 作为一位女性领导，曾在一些常被认为具有“男性”特征的行业工作过，例如财务和管理。她深信没有妇女不能做的工作，因此她把促进性别平等作为优先工作，特别是在运营岗位上。顺便提及，她极为自豪的是主持招聘了第一位女性重型卡车司机。在威立雅新加坡，她制定了一个促进性别平等的

计划：W@VES，这最初的意思是威立雅环境服务公司的女性，之后成为威立雅新加坡的全体员工，代表着在更大范围内两性从业的混合性。对陈洁莹而言，“改变大众认识，帮助威立雅的女性走她们的路，这事关每一个人。可以讲，当有些人看到不同的性别时，我首先看到的是才能。”



### 关键问题

> 在集团内促进性别从业平等。

### 目标

> 提高女性在技术、工程和科学部门的占比，增加女性经理人数。

### 威立雅的解决方案

> 开展WIL, WEDO和Women@Work等活动。



## •• 借助“领导岗位上的女性”(WIL)计划,性别混合初见成效

WIL计划于2014年在威立雅北美开始,旨在发展各团队内性别混合。这一举措在短短两年内就收到成效:在2016年期间,来自威立雅北美各个岗位的30

多名女性员工加入了该计划。在九个月的时间里,参与者将接受七次远程培训课程,让她们能够处理与其职业发展相关的一系列问题:职业生涯与个人生活的平衡,沟通和自信,工作成效和国际调动。这些培训课程的数字平台被认为是一个极好的帮助女学员提高灵活性、效率和响应能力的工具。经理人在整个过程中全面参与

组织这些课程。通过辅导课,他为每位女学员定制一个框架,使她们都能在最佳状态下接受培训。

## WIL使女性员工的晋升增长3倍

在北美推出WIL后第二年,这个计划落户到英国和爱尔兰,并很快在那里证明了它的效果:2014

年至2016年期间参加了这些课程后获得晋升的女性增加了三倍。一个好消息证明了威立雅的性别混合取得了全面的进步,就是,2017年女性被聘用的比例上升了33%。同年,集团女性比例达到20.71%,就是说比上一年增加了10%(35,000名女性)。为了支持这一势头并提高这些令人鼓舞的数字,WIL自2018年春季以来已在欧洲、非洲和中东推广。最新版本包括两期二十人课程,一期用法语,另一期用英语。■

## 是的, WEDO!

WEDO网络的目的是通过三个主要目标帮助促进男性为主的群体中的性别混合:职场中的性别平等,运营岗位和设施中的性别平衡,以及管理层的性别平衡。这个计划始于2016年,旨在让男性员工充分参与到威立雅在

全球范围实施的、各种鼓励性别混合的政策中来,例如WIL或Women@Work(见右页)。从美国到爱尔兰、德国最终到中国,WEDO已在全球49个国家推广,并根据不同的文化和理念进行了定制,以适应各种环境。员工们围绕两性平等的

话题聚集在一起,组成了工作小组——其中大部分是女性员工——就不同主题进行讨论。WEDO推出两年后,已拥有2,200名成员,在人数上几乎是完美的性别平衡:1,120名女性对1,080名男性。它的数字平台针对企业中具体实现性别混合

提出了一系列讨论话题:这些话题被浏览数千次,并收到了来自员工的600多条评论。



## 女性员工和能源： 穿过比利时的电流

要可持续地推动集团内部的性别混合，一个关键因素是增加技术部门女性员工人数。为此，威立雅比利时公司决定招收一些女性实习生，她们原本没有想到会在男性主导的能源服务领域工作。通过一家名为“培

训”的比利时机构，12位年龄在18至30岁之间的年轻女性在2016年进行了为期一年的实习，最终成为电工。2017年，她们当中的7人完成了培训，并与威立雅签订了合同。新的培训周期从2018年开始，也有12位

候选人准备加入第一个女性电工团队！与此同时，威立雅比利时组织了一年一度的Women@Work活动。在Anderlecht屠宰场现场举办的活动让目标观众（从新开始工作的年轻成年女性）了解了一些

被认为“典型的男性化”职业。2018年4月24日举办的第三次活动聚集了18家希望提高技术岗位女性员工人数的企业和来自布鲁塞尔及周边地区多所学校的学生。这个活动引起了媒体和政界的高度关注。在第

一届毕业班年轻电工的陪同下，威立雅比利时人力资源总监应邀在欧洲议会妇女权利和性别平等委员会的一次会议上介绍了该项目。



# 仁川 韩国

## 通过培训和技能传授 满足工业客户的需要

因为所面临的竞争力及可持续发展方面的挑战日益严峻和全球化,威立雅工业客户的需求也日趋复杂化。他们期望的远不再是一些标准化的答案,而是涵盖各种业务领域、技术和专业特长的定制解决方案。为了适应这种新情况,威立雅几年前就开始实行与市场需求直接相关的培训政策,同时提高有助于技能传授的灵活性。威立雅学院负责在五大洲具体实施这一方法。在亚洲,位于韩国的ITTTC(工业技术和培训中心)就在日常中执行着集团的培训政策。



### ITTC关键数字

每年培训**1,400**人次

每年中心实验室为威立雅内外部  
客户处理样品**60,000**份

### 关键问题

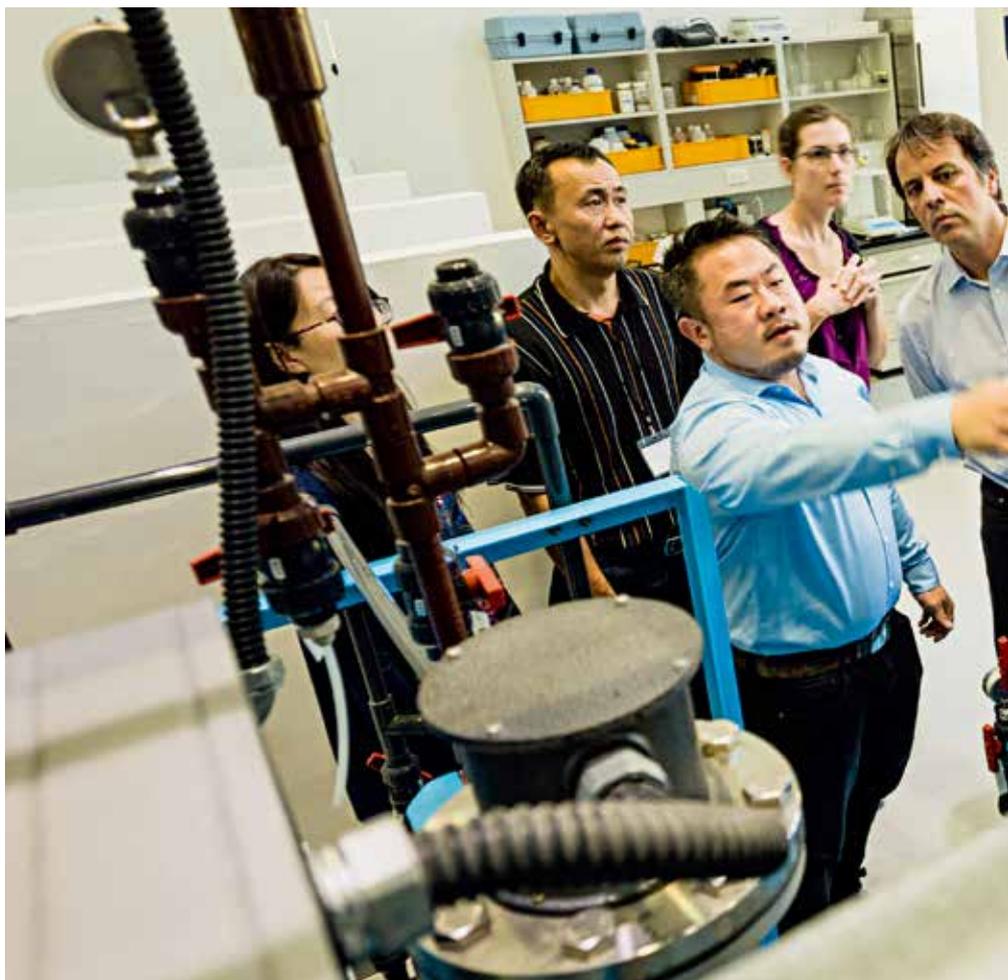
› 支持威立雅工业市场发展战略。

### 目标

› 开发新颖、综合和定制的方案，  
以满足工业客户越来越复杂的需求。

### 威立雅的解决方案

› 通过遍布各大洲的威立雅学院开展培训  
和技能传授。



### 仁川自由经济区

距首尔约五十公里，占地约两万公顷。2013年威立雅在这里成立了亚洲地区新的培训中心——工业技术和培训中心 (ITTC)。这个3.3万平方米的校园专注于工业领域水务服务的培训。对于自2000年起进入韩国的威立雅来说，水务领域的业务占据重要地位：在赢得现代石化的第一份水务管理合同后，威立雅巩固了其在韩国现代电子旗下三家设施的业务，现代电子现为SK海力士，专业生产半导体，是超纯水的消耗大户。

### 为工业战略服务

在ITTC开业之前，威立雅在亚洲已有三个培训中心，而且都位于中国（上海、珠海和常州）。这些地方专门提供市政水务领域相关培训。成立ITTC是为了补充这一类设置，并支持集团的工业市场发展战略。该中心包括一些试点工业设施和前沿实验室，而培训模块则是根据工业客户的问题所在而设计的。一个亚洲独一无二的水质分析实验室由此面世，每年为威立雅及一些客户处理大约60,000份样品。

### 培训和技能传授

ITTC还用于评估威立雅员工的业务知识，以便更好地确定他们的培训需求，并使他们获得必要的工业技术技能。目的是全方位分享：专业知识，基础设施，设备管理





**Olivier Carlat**

社会发展与劳工  
关系总监

## 一个威立雅： 为了集合才能而培训

### 培训在威立雅战略中的地位是什么？

培训存在于集团的基因中，它在新的组织架构“一个威立雅”中的地位更为关键，因为它的成功很大程度上源于我们留住人才、培养才干和加速技能传授的能力。这些是我们培训政策的关键轴心。

### 具体而言，如何建立培训与市场需求之间的关联？

我们的各种培训计划是所有相关部门相互联结的成果。它们是通过与当地运营单位密切联系而制定的，并通过我们在九个国家建立的威立雅学院以及一些主要与法国、中国、波兰等国家的大学和顶尖学校建立的伙伴关系来推广。正是这种多样性确保了我们的培训课程与我们全球客户的真实期望相匹配。智能增长(Smart Growth)计划就是一个生动的例子。这个计划的目的是让一个团队将世界其它地方开发的解决方案引入到当地市场，并已经在韩国实施。我还想提下SPARK，这是我们波兰团队设计的一个计划，旨在鼓励新老员工间的知识传授，以保证供给客户的专业特长的水准。

### 如何在威立雅的培训政策中融合资源再生达人的精神？

从入职会议开始，这种精神就渗透到我们所有的培训项目中。知识和技能获取与身为解决方案中一份子的理念并存在这种精神中，使集团每位员工都能够感受到自己正在为满足客户全球化的可持续发展作出贡献。这真正体现了“我们并肩前行”的一面！



### 关键数字

2017年威立雅**168,800**名员工中，参加过一次培训的人数占**72%**，2020年的目标是使其达到**75%**。

**545**名培训师和讲解员

在**9**个国家共有**13**所威立雅学院

## 颠覆：创造的气息

15名来自墨西哥、英国、美国、法国和意大利的、在集团宣传、人力资源、信息系统及通讯、安全以及技术及成效部门工作的青年才俊2017年底聚集在伯明翰，参加了一个新的、称为“颠覆”的培训项目。这个项目的目的是针对集团的若干问题所在，请参与者提出数字解决方案。

第一期课程专注于废弃物和废水领域的问题，让青年才俊们得以扩大他们的人际网络、提高专业知识并熟悉一些创新方法，如设计思维和精益创业。这些成果对集团同样是积极的，因为它能从新创意中获益。第二期颠覆课程于2018年4月在巴黎举办，主题是水务领域的事管理。第三期课程计划于2018年11月中旬在马来西亚吉隆坡举办。



...等。“在ITTC，威立雅培训威立雅，”威立雅中国副总裁，负责学习与创新事务的Malongna Chein表示。“这为我们的培训文化奠定了基调，在这个文化中，公司的每个人都要对其他人的发展，因而在整个亚洲地区的知识传授负责。”

迄今为止，ITTC提供着一整套的培训计划——在2017年共有19个，包括冷却水系统管理、优化工作环境、建筑行业的能源绩效和合同管理、废弃物处理介绍，威立雅“给她力量”（Empowe’ Her）/“领导岗位上的女性”（WIL）活动，以及接待外部代表团（熊津能源公司，海力士，巴黎第九大学，等等）参观，等。

## 持续才能评估

ITTC依靠其全面多样的培训计划和装备超先进的设施，使每个威立雅员工都能够明白重视岗位技能培训（CBT）的必要性。通过持续才能评估，它使企业得以确定培训中的缺项，以便更好地加以补充。该中心已将此作为第一要务，并在整个集团内广泛传播这一方法。

## “一个威立雅”工具

目前完全致力于水务的ITTC不久将利用其模块化的特点建立集团另外两个主要业务领域——能源和废弃物管理——的试点单位。这两个部门的人员已经前来了解中心的组织架构。“从长期来讲，这里将为整个集团工作，” Malongna Chein强调到。“我们从ITTC这样一个极其灵活的卓越平台获益很多，它提供了一个与威立雅世界各地业务相链接的共同核心，并能够适应当地市场现状。”■



## 香港的T·PARK (源·区)， 威立雅的技能传授展示窗口

这座世界上最大的污泥焚烧发电设施位于香港。T·PARK[源·区]由威立雅设计，要求在有限的时间内整合多种技术以满足一整套特别复杂和苛刻的技术要求：工厂建在远离任何废水或电网的地区，在水和能源方面需完全自给自足。正是集团整合来自多个地区的专业特长并进行传授的能力，使威立雅出色地应对了挑战。如今T·PARK(源·区)成为一个标杆：一个真正的生态友好型综合体，包括一个针对当地生物多样性和鸟类保护区的花园，一个有关环境领域各种业务活动的教育中心和一条内部特定参观线路，提高了公众对可持续性问题认识。

对于威立雅而言，这种成就是一个可以在世界其它地区复制的黄金标准...因此，很自然地，2018年4月，100名来自法国、英国和澳大利亚的培训经理聚集在此参加了一个旨在加强国际威立雅学院网络的研讨会。



# 厄瓜多尔

46/47

## 职业健康和安全 的模范实践

确保工作环境的健康和安全是威立雅可持续发展九项承诺之一。威立雅认识到对员工、客户和合作伙伴的责任,建立了遍及集团各个层面的预防文化。集团在厄瓜多尔的子公司Interagua在此方面表现尤为积极。在所有实行的方法中,最核心的是成立专门的培训中心——La Fortaleza,并采用了新颖有趣的宣传手段。

**在拉丁美洲**, 飞速发展的城市化导致管网挖掘或建设工地增多。在整个大陆,威立雅正在展开有针对性的行动,以保护所面临的风险正在增大的团队。

### La Fortaleza, 拉丁美洲的示范中心

于2016年启用的培训中心La Fortaleza位于厄瓜多尔的Sede Progreso设施内,为所有面临高风险的员工提供培训,无论他们是经理人还是操作工。这个中心的特点是,它的设置可以让学员处于近乎真实的场景中。这是让受训人意识到风险的非常有效的方法,并在现场通过保护自己学会正确...



### 关键问题

› 在开展业务的同时保护员工及利益相关者的健康和​​安全。

### 目标

› 实现卓越运营和“零事故”。

### 威立雅的方案

› 持续提升以“五大支柱”为核心的健康和​​安全预防文化, 特别力求保证经理​​人、健康和​​安全部、员工和利益相关者在此方面符合要求。

## LA FORTALEZA, 不容置疑的成功

中心自成立以来举办了**16**期培训。

**333**名员工已获认证

(受限空间作业206名, 高空作业127名)。

自2016年以来, 这些风险的相关事故为**0**起。

与所有风险相关的事故, 2018年为**11**起, 而2015年为**47**起。



Frédéric  
Goetz

威立雅首席执行官  
健康与安全官

## 健康与安全： 来自最高层面的承诺

### 威立雅健康与安全政策的关键方面是什么？

我们在预防、健康与安全方面的持续改进作法通过集团首席执行官的承诺贯彻到最高层面。威立雅的职业风险预防政策基于五大支柱：全体员工的参与，培训，沟通和对话，风险管理的持续改进以及绩效跟踪和控制。预防措施纳入设施的设计和施工伊始，以确保对未来操作人员提供最佳保护。

### 你们如何预防职业病？

我们使用一种分析工具统计这些疾病的数量和特征，从而确定适当的预防措施。腰痛和肌肉骨骼病痛是我们最常遇到的病症。

### 健康与安全政策如何在国际范围内执行？

我们自上而下的渠道由健康安全负责人网络加以补充，它覆盖了我们所在的每个国家。我们还拥有一个卓越中心，其主要任务是提供符合当地法规的工具，并确保在部署职业风险预防措施时考虑到当地的文化维度。

... 的做法。

为期五十小时的系列培训课程是根据威立雅定义的十类高风险活动管理标准(见框内文章)而制定的。其中五类标准已经形成专门的模块：受限空间作业，高处作业，沟槽与开挖，高压水清洗以及作业中的道路交通。从2018年9月起，将补充三个新模块：电气安全，热工及动火作业，以及有关危险物质及化学品的操作。

## La Fortaleza 拥有了粉丝

对Interagua而言，这种预防方法覆盖公司的每一层面，与每位员工有关。2017年，为了帮助管理层了解到操作工在受限空间中面临的风险，针对管理委员会和技术运营部门经理设计了一个情景模拟课程。这个培训由三名已获认证的经理负责。这种宣传方法也延展到了Interagua的分包商甚至是操作工的家庭，他们被邀请去了解自己家人的工作场所。作为世界上这个角落的一个创举，La Fortaleza拥有了粉丝：Interagua已经准备接待来自其它国家的威立雅员工，向他们分享经验，以协助在世界其它地方建立类似的中心。

## Tomas Aguas： 卡通安全人物

“您如何看待自己？”这是Interagua为2016年的活动起的名称，这次活动的目的是促使员工更加重视穿戴为他们所提供的个人防护设备。通过企划及传讯部与健康及安全部之间的密切合作，创作出卡通人物Tomas Aguas作为主角，他是一个虚构的操作工，是健康与安全的反面教材。起初，他无视安全规章制度，但在成为各种事故的牺牲品后，他成为了它们的坚定拥护者。这次极具趣味性的活动还请演员们表演了短剧，展示需优先采取的安全步骤。此外，主要遵循的主要规则也张贴在员工的柜子上，工作区域必经之路旁边的告示栏里。活动取得了成功：Tomas Aguas成为了人们效仿的榜样，正如活动结束语指出的：“托马斯已经改变了。现在轮到你了！”■





### 关键数字

2017年, **近60%**的威立雅员工接受了安全培训

2017年, 针对安全的培训时间占集团用于培训总时数的**40%**

2017年, 进行了**90**次设施安全审查

2017年, (威立雅)工作岗位事故(不包括通勤)与2016年相比**下降1.8%**

2015至2017年期间, (威立雅)工作岗位事故发生率下降了**13.34%**

## 10个高风险活动管理标准

1. 作业中的道路交通
2. 受限空间作业
3. 有关危险物质及化学品的操作
4. 热工及动火作业
5. 沟槽与开挖
6. 高压水清洗
7. 电气安全
8. 起重吊装作业
9. 高处作业
10. 确保设备安全 (LOTO系统)\*

\* 挂牌挂锁制度, 即切断和标记能源源头。

# 未来派



## 数字实验室为现场运营提供服务

由威立雅法国水务设计的数字实验室为现场团队开发数字工具。自然地，它通过移动实验室，出现在各个地区，提供相当现实的解决方案... 在这个实验室里，诸如增强现实眼镜、虚拟现实头盔、虚拟助手、物联

网等未来的技术占据了至高无上的地位。利用虚拟现实来改善员工的安全和复杂、甚至是危险设备操作培训，或者借助增强现实来提高管网维护效率，不再是科幻小说。虚拟现实使使用者完全沉浸在虚拟世

界中，而增强现实则通过融合虚拟元素（图像、声音、视频等）丰富现实世界。具体来讲，佩戴虚拟现实头盔的用户无论身在何处都可以虚拟地身处一家工厂。站在电控箱或水泵前，配备增强现实眼镜的技术人员

将能够查看交互式操作模式，或者与能够远程指导他操作的专家取得联系，从而大大降低错误风险。增强现实也可以透明地显示数公里难以管理的管道和地下网络。利用收集到的数据，3D模型可以将管线

进行空间定位，以获得它们的确切位置、直径或制造它们的材料。这一进展为准备和优化维护开启了极大可能性。

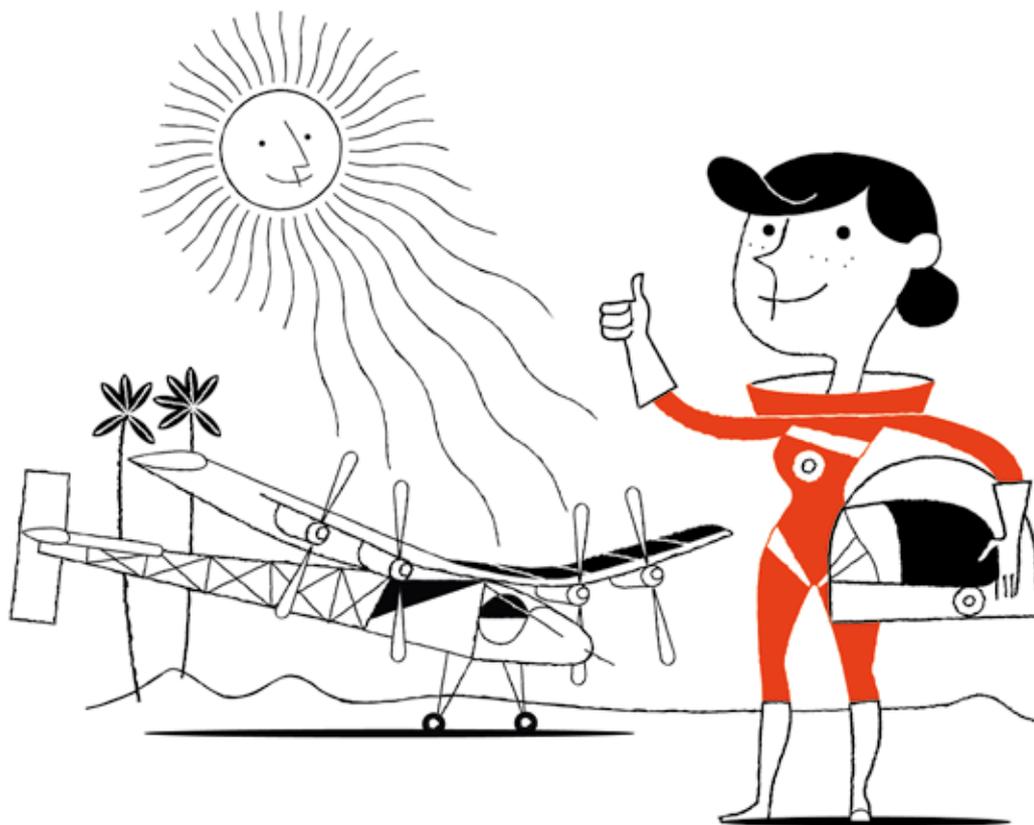
### > 数字实验室简介

这个友好而模块化的75平方米空间于2017年10月在巴黎地区建立，用于应对三大挑战：鼓励通过合作方法提出创意，对新技术进行探索和试验，并在内外部传播创新文化。这里会定期组织头脑风暴会议、设计和培训会议，介绍多介质数字模型和应用。

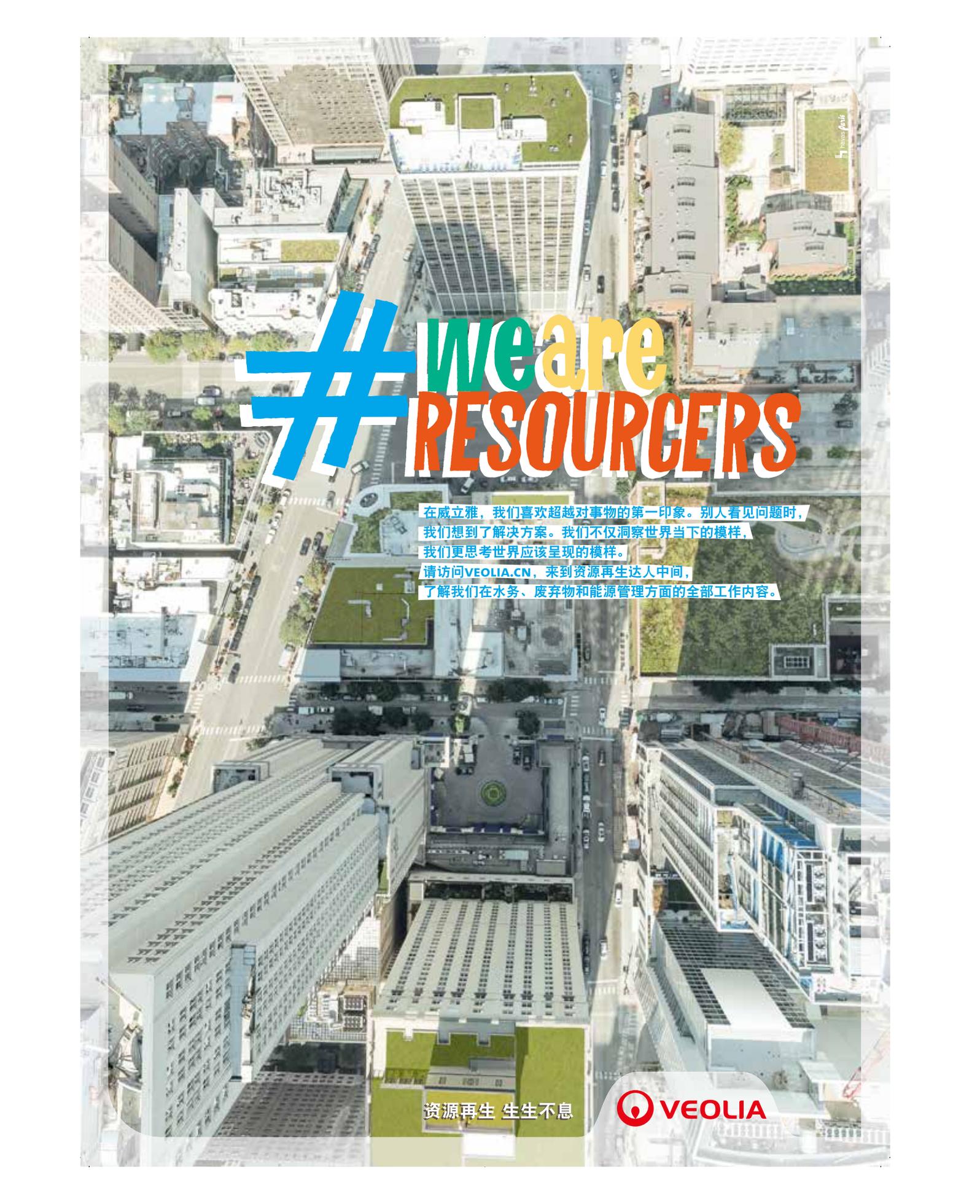
# 2018年10月1日-2日-伦敦(英国) 欧洲、中东和非洲能源未来峰会

## 能源的整合

自2008年以来,能源未来峰会一直汇聚着该领域的全体成员。这一活动促进了关于今日和明日能源问题新的联系和对话。



[HTTPS://ABOUT.BNEF.COM/FUTURE-ENERGY-SUMMIT/LONDON-OVERVIEW/](https://about.bnef.com/future-energy-summit/london-overview/)



# #we are RESOURCERS

在威立雅，我们喜欢超越对事物的第一印象。别人看见问题时，我们想到了解决方案。我们不仅洞察世界当下的模样，我们更思考世界应该呈现的模样。

请访问[VEOLIA.CN](http://VEOLIA.CN)，来到资源再生达人中间，了解我们在水务、废弃物和能源管理方面的全部工作内容。

资源再生 生生不息

