



智享会  
HR Excellence  
Center

### 福特人才发展委员会： 致力未来人才管理

福特公司开展 PDC 至今已经数十年时间，他们为公司目前以及未来的业务发展输送了无数的人才。

### 让拓展训练回归本源

所有的拓展训练都应服务于“团队建设”这一目的，充分发挥创新的力量，为企业提供更更新、更好的拓展课程。

### 宋海瀛—— 不变的选择是“改变”

变化带给她机会，更给予她心性上的历练，推动她不断创新，持续追求工作及人生的高度。

# HR

传递智慧 分享实践 [WWW.HRECCHINA.ORG](http://WWW.HRECCHINA.ORG)

# VALUE

# 敬业 之思

2013年第3刊 NO.

17





# 传递智慧 分享实践

《HR Value》  
人力资源智享会会员杂志



顾问团成员

出品 人力资源智享会  
地址 上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1701 室  
邮编 200063

## 编辑部 Editorial Department

出品人 Publisher	金景 Mark Jin
执行主编 Executive Chief Editor	赵娴 Medyr Zhao
编辑 Editor	秦蕙颖 Luna Qin 沈李莉 Lillian Shen
艺术总监 Art Director	刘茜 Nina Liu
美术编辑 Art Editor	沈彩霞 Missa Shen
摄影师 Photographer	米素 Meetso
责任校对 Proof-reader	叶玉禅 Cherry Ye

## 发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager	章承诚 Jack Zhang
发行专员 Distribution Specialist	姚佳 Yoyo Yao

## 市场部 Marketing Department

市场经理 Marketing Manager	叶俊 Aaron Ye
市场专员 Marketing Specialist	葛馨雨 Rainsy Ge

## 企业合作 Corporate Partnership

高级经理 Senior Manger	章承诚 Jack Zhang
--------------------	----------------

- **陆忠亮**  
人力资源总监，亚太区  
通用电气能源管理集团
- **姜宏宽**  
资深副总裁 ( 全球人力资源及行政 )  
尚德电力
- **康越**  
人力资源副总裁  
上海勃林格殷格翰药业有限公司
- **章晓洁**  
招聘总监  
英特尔亚太区
- **周文岳**  
副总裁兼人力资源部总经理  
复星医药
- **刘晓辉**  
亚太区人力资源总监  
科勒卫浴集团
- **林意清**  
人力资源总监  
百特医疗中国
- **罗剑威**  
人力资源副总裁  
远景能源
- **蒋靖**  
中国人力资源总监  
普莱克斯 ( 中国 ) 投资有限公司
- **萧泓**  
人力资源及行政管理高级副总裁  
完美时空
- **吕守升**  
合伙人  
高潜 ( 北京 ) 咨询有限公司
- **邵宏伟**  
前首席技术人才官  
IBM 新兴市场总部

申请赠阅或者成为线上会员，

请联系 Jack Zhang，电话 021-6056-1858-807

# CONTENTS 目录

## 18 前沿 | FOCUS

### 福特人才发展委员会：致力未来人才管理

福特公司开展 PDC 至今已经数十年时间，他们为公司目前以及未来的业务发展输送了无数的人才。

## 32 专题 | FEATURE

### 敬业之思

企业推崇员工敬业，更要明白如何让员工甘愿敬业



## 50 人物 | PEOPLE

### 智慧以灵明为居所

——访 C&A 集团中国区人力资源总监 侯蓓莉

信仰不仅为 Stella 带来淡然与平静，更为她带来安乐与幸福。

## 74 专栏 | COLUMNS

文化锋声 | 从法国文化谈企业战略

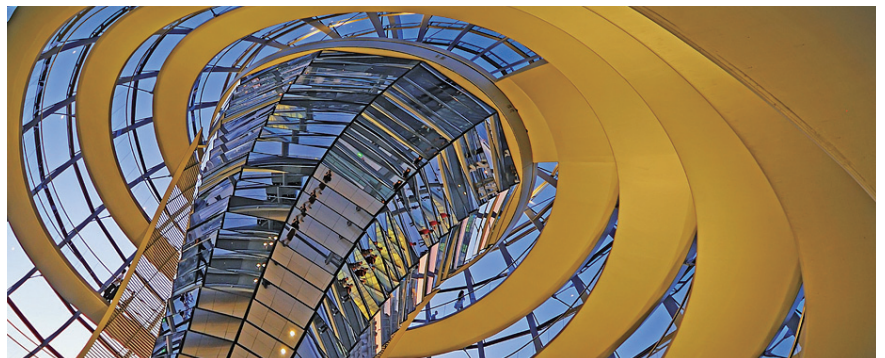
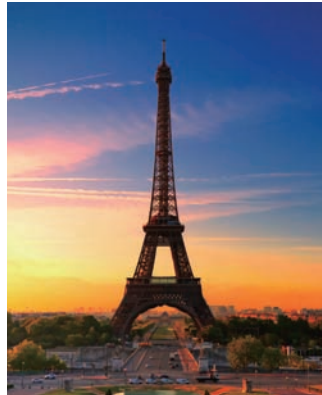
何谓领导 | 在人与业务愈加难把控的环境下，HRBP到底该怎样做？ 4

两海学记 | 成为战略HR的思维突破 1

宏观培训 | 问对问题

组织发展 | 关注组织发展趋势





## 6 | 声音 + 伙伴 |

## 8 | 头条 + 连线 |

## 14 | 前沿 |

- Powering you to live well——伊顿（中国）弹性福利计划介绍
- 福特人才发展委员会：致力未来人才管理

## 22 | 微语录 |

- 节后离职 Style

## 24 | 劳动法苑 |

- 劳动争议案件中“终局裁决”法律问题解析
- 关于“双倍工资”问题的深入探讨
- 中国企业劳动争议处理的“七步法模型”

## 32 | 专题 |

### 敬业之思

- Part 1 “敬业”新解——理解敬业度
- Part 2 “敬业”万象——调查敬业度
- Part 3 营造“敬业”——提升敬业度

## 50 | 人物 |

- 侯蓓丽——智慧以灵明为居所
- 宋海瀛——不变的选择是“改变”

## 62 | 观点 |

- 员工激励，先谈文化适应
- 让拓展训练回归本源

## 70 | 研究 |

- 集团性国有企业在人力资源管理中的常见问题及对策初探

## 74 | 专栏 |

- 从法国文化谈企业战略
- 在人与业务愈加难把控的环境下，HRBP 到底该怎样做？ 4
- 成为战略 HR 的思维突破 1
- 问对问题
- 关注组织发展趋势

## 84 | 新知 |

- 《意志力：关于专注、自控与效率的心理学》
- 《超级领导力：实现伟大目标的唯一道路》

## 88 | 职场问与答 |

- 有话痛快说

# Letter From the Editor

## 刊首语

亲爱的亲们！**智享会官方微博**开通啦！

内容涵盖活动相关的及时更新、杂志制作的点滴感想以及和人力资源话题相关的所有天文地理史料潮讯，等着您关注！

<http://weibo.com/hrec>

人力资源智享会 HREC

欢迎关注智享会官方微信公众平台，亲们可以扫一扫下面的二维码或者添加智享会微信公众账号：HRECChina。欢迎您与我们互动 HR 领域中的各种讯息，我们也会在微信平台上分享人力资源实践中最热门、最前沿的话题和活动。



征稿启示：

《HR Value》所有栏目欢迎投稿，

来稿请至：

Medyr.Zhao@hrecchina.org

昆汀导演让乌玛·瑟曼说过一句话：当你遇到非常特别的人，你就会甘愿享受片刻沉默。大意如此。在我看来，“沉默”亦可用“欣赏”来替代。做人力资源杂志，常常会邂逅如此珍贵的“沉默”时刻，更迫不及待将沉默中绽放的火花以文字留存，以飨读者。

本期人物我们专访了 C&A 人力资源总监 Stella。毫无疑问，这又是一段令人受益无穷的“沉默”时光。Stella 是一位虔诚的基督徒。当天的话题照例起始于职场经历、生活点滴，最终曲径通幽地驶向“信仰的力量”，停留在此：人若顺应了神的次序，懂得取舍，便不再有焦虑，自然就有了内心的平和和喜乐。Stella 从业超过二十年，她缺少高管常有的不怒自威、挥斥方遒，而乐于在神的指引下喜悦、从容地面对每天的压力。不是每个人都能即时领受神的引领，但是通过 Stella，我们于沉默之中展开了自己的思索和追问。

组织是放大的人。人有责任，才会竭尽全力。组织的责任就是承担员工的梦想，满足客户的期望，最怕力有不逮，结果不完美，付出不完整。尽管听过许多“职业发展良方”，看过不少“组织发展秘籍”，但智享会的员工如所有企业员工一样，也有各自的职场困惑和情绪波动。每当活动有细节上的失误，我们与您一样感到焦急和遗憾；每一次调研，我们对任何一个数据都谨小慎微，希望真正切中要害，为您，也为自己创造价值；每一期杂志截稿，我们是她的第一批读者，认真审读、仔细勘误，为她的美好而孜孜以求。但“美好”总是以永不停歇、永不满足的姿态来要求我们。我们调整自己，紧紧跟随，即使无数次进入理想和现实之间的鸿沟也绝不退缩——因为“神自有他的次序”。如果说做事有四个层次：1 信什么；2 选什么；3 做什么；4 怎么做，那么我们自豪地说，我们坚定地相信所从事的是极为有意义的事业，我们选择为 HR 行业的发展去创造、去努力，那么即使我们在“怎么做”的层面上依然稚嫩、依然充满挫折又有何畏惧？当我们的员工每天穿越拥挤的交通，在狭小的空间里开始繁忙的工作，他们不会心生厌倦，不会失落，而把此处当做触动热情的源泉，能够于再多的重复之中寻找到快乐。这就是工作真正的意义，也是我希望达到的“成就”。

感谢 Stella，也感谢一直给予我们启发的你们。我们愿意继续享受沉默，在沉默中散发力量。

敬上

出品人 金景



● 陈晓丽

中国蓝星南通星辰合成材料有限公司  
人力资源总监

分享智慧

焕彩HR!



● 李隽琳

索菲玛汽车滤清器（欧菲集团）有限公司  
亚太区人力资源总监

创建共享平台，

不断提升发展



● 赵琼瑛

用友汽车  
副总裁

缘起于偶然，过后难忘；  
偶然间看到 HREC 的讨论话题  
参加了一次活动。它是工作中的缘。

五月的天，刚诞生的夏天，

五月的天，梦开始要鲜艳。

前方蜿蜒一长串的心愿，

我们一天一天慢慢实现。

《HR Value》愿与您共筑未来，

在传递智慧、分享实践的天空下，

同徜徉、共进步！





● 侯蓓丽

C&A 集团  
中国区人力资源总监



● 李巍

亨氏（中国）投资有限公司  
供应链人力资源总监

智慧各有领受，实践大可不同，  
真正心推手乃是我们深层之信念和信仰！

*侯蓓丽*  
2013.4.24

分享智慧 分享经验 找到为解决问题的方法



● 王红磊

敦豪供应链中国  
人力资源总监

希望《HR Value》融入我们的工作  
生活学习中，预祝我们的分享平台  
更上一层楼！



● 平静

喜利得中国商贸有限公司  
人力资源总监

“智”在交流  
分享“实践”  
以文“会”友  
愿 HREC 越办越好！

平静 Serena



● 刘天尧

国药控股股份有限公司  
人才发展部部长

一个人走的快，一群人走的长，  
希望在智享会平台和HR同仁  
一起快乐的分享。

*刘天尧*  
2013.3.2



● 李雪梅

史泰博（上海）有限公司  
人力资源部、内部沟通和企业社会责任高级总监

智享会，智慧和经验的分享。杰出人才可以在  
你们搭建的平台上百家争鸣，百花齐放。

希望你们不断超越自我，持续创造意想不到的  
惊喜。

永远支持你们！



## ① 聚焦关键人才的“留”与“用”，部署长期人才规划，智享会 2013 中国人才管理最优秀年会圆满落幕

外部经济环境的波动以及人才的激烈竞争，对于许多人才管理经理和人力资源负责人来说无疑是个巨大的挑战。各类企业在中国市场的快速发展使得他们对人才的需求不止停留在大量的中高层领导上，而是对那些拥有远见卓识、跨文化交流能力、战略性思维、清晰目标以及领导能力的高潜力人才提出了更多诉求。这类人才的吸引、鉴别、发展和保留已成为了人才管理工作中的重要内容。

2013 中国人才管理最优秀“暨第九届”人才管理与领导力发展年会于 2013 年 3 月 19 日-3 月 21 日在上海成功举行，30 多位资深人才管理与领导力发展专家，解读人才管理优秀企业案例；8 大行业案例秀，全面网罗人才管理领先资讯；3 家标杆企业探访，大众点评、中兴通讯、拜耳，零距离揭秘人才管理发展之道；2 大行业分会场，生命科学、汽车及制造业，集锦人才管理最佳新知实践；3 种互动

讨论形式，总结与深度挖掘、小组讨论、圆桌讨论，碰撞人才管理思维火花。

大会共有 500 多人热情参与，第一天的企业探访，帮助参会者深入了解更多卓越的人才发展体系及领先的人才战略理念。后两天以主分会场的模式，全面解读人才管理与领导力发展。亿万豪剑桥中国、百特、远景能源、渣打银行（中国）有限公司、天合光能；伊顿公司；敦豪全球货运（中国）有限公司；R+ China - ADI 公司；诺唯亚集团；睿仕管理顾问公司；倍智人才管理咨询公司；英特尔；世茂集团；Talent Q International；溢达集团；美国联合技术公司气候，通用电气能源管理集团；思科；先正达中国；上海通用汽车有限公司等知名企业的资深 HR 及高管带来精彩演讲和案例分享。大会同时得到了倍智人才、诺唯亚集团、TalentQ、睿仕管理顾问、R+ADI China、Speexx、诠释拓展、东浩人力资源、曼彻斯特商学院、Reallyenglish、路敏思软件、网维软件、SHL、GlobalEnglish 的大力支持。上海美国商会作为组织支持，并有华尔街日报中文网、商业评论、BNET 商学院、价值中国网、易观网、东方财富网、BWCHINESE 中文网、经理人、培训杂志作为媒体支持共同参与盛会。

2013 中国人才管理最优秀 HR 们展现了一个战略性的视角，紧扣现今的经济形势，着重关键人才的保留和发展，分享企业长期的人才发展战略和领导力发展方面的最新优秀实践案例。共同期待下一年度更加精彩的重逢。

## ② 智享会优秀合作伙伴活动“实战韧性训练”上海成功举办

2013 年 3 月 6 日下午，智享会携手国内唯一具有教授“实战韧性课程”资质的讲师、咨询师 Thomas Tang，为会员们带来一场特别的活动体验。

紧张的工作节奏、加剧的竞争、冷漠的人际关系等，使得人们面临的压力倍增。韧性训练是一套高度实用的、有科学依据的整合训练方法，帮助组织和个人提升绩效和领导力水平。本次活动特别选在了大蔬无界素食馆举行，优雅的环境让会员们在听课的同时，身心得到了极大的放松。智享会共有 17 名会员代表参与其中，现场与讲师 Thomas Tang 积极互动，在简短几个小时的讲解与体验中，对于实战韧性训练中“流”的秘密有了初步了解，对平衡身体、情绪、思维及精神有更好的理解。

活动得到了会员们的良好反馈，大家对 Thomas 的课程十分认可，部分会员甚至还邀请 Thomas 到公司授课，对智享会的优秀合作伙伴活动有了高度的好评。





### ③ 智享会 HRD Network 改版——北京华丽登场

由人力资源智享会主办的高端品牌活动 HRD Network 至今已经在上海、北京两地举办超过 25 场，吸引了超过 500 位人力资源资深从业者的参与。智享会在 2013 年 1 月对这一品牌活动进行全面改版。全新的 HRD Network 带来智享会特别度身打造的破冰游戏，抛砖引玉直击主题的暖身，定义问题、深度探讨、成果总结、脉络清晰，每一位人力资源总监都能参与到所有环节中，碰撞出每一期我们的核心问题。

2013 年 3 月 28 日，由智享会举办的 HRD Network 在北京艺苑皇冠假日酒店华丽揭幕全新改版活动。而本次我们也荣幸邀请到了 25 位人力资源总监参与，他们分别来自 Technicolor、Worley Parsons、TCL、Orange、Hengjiu Wealth Management、Siemens、Cummins 等。科锐国际首席执行官郭鑫担任本场以“在经济困顿期，HR 怎样做好业务伙伴？”为话题的 HRD Network 主持。NBA 体育文化发展有限责任公司人力资源副总裁肖维女士作为本场活动中的重量级嘉宾为我们进行 30 分钟的精简分享。本次 HRD Network 碰撞了思维的火花，也就 HR 如何做好转型，从 Fuctional 的 HR 变成业务伙伴讨论出了大家普遍认同的要点。

### ④ 员工福利调研发布及案例分享会在上海圆满举行

春风和煦的一天，智享会会员们的月度聚会在上海如火如荼地开展了，本次活动共吸引到 120 多位会员 HR 的热情参与，精美的调研报告更是让每位参会的会员赞不绝口。

随着员工对于薪酬外的工作回报期望值的提升，企业管理者对于员工福利的关注度也日益加强，有效合理的福利设置有助于企业提升员工的忠诚度以及对工作的满意度。因此随着员工需求的多元化，福利设计与管理也成为了 HR 工作的难点之一。本次活动，正是为会员们带来解决这些问题的真知灼见，依托于智享会和汉深 Essential 共同进行的《中国员工健康福利状况调研报告》，以及由汉深逸森（上海）健康信息咨询有限公司执行董事 Eric 带来精彩的报告解读，并在现场一一解答参会者的问题。另外，我们还很荣幸地邀请到了来自上海汽车集团股份有限公司乘用车公司人力资源部总监以及 SanDisk 亚太区薪酬福利和人力资源系统经理等重量级嘉宾带来精彩的案例分享，与参会者深度探讨员工福利的挑战与未来。本次大会从薪酬与福利、职位福利、员工健康保险、医疗福利计划等方面进行全方位解读。一下午的智慧与思维的碰撞，每位参会者也得到了满意的收获，期待会员们继续积极参与到智享会的月度会员活动中来。



### ⑤ 沟通的魔方——内训平台北京特别活动

人力资源智享会子品牌智享会企业内训咨询服务平台自 2012 年上线以来，一直收到广大会员的追捧，目前在内训平台上活跃着超过千位的人力资源培训相关负责人。而智享会也响应客户需求，在 2013 年度每月在上海、北京两地举办内训平台体验工作坊，将最新行业内训理解带给大家。

“沟通魔方”这几个字想必所有看到的朋友们都会觉得很神秘。2013 年 3 月 27 日下午，北京国际艺苑皇冠假日酒店，人力资源培训相关负责人齐聚一堂，本次智享会为大家带来的是有关“非职权影响力”的工作坊。下午与大家分享的是来自智享会合作方公司的资深讲师，王琦。王琦老师曾任跨国公司的人力资源总监以及美资公司事业部的全球人力资源经理；资深人力资源管理和培训发展人士，拥有丰富的跨国公司的实践经验和培训经验。

王琦老师用一个下午的时间，为大家娓娓道来：在日益扁平的组织中，每一个人都益发相互倚赖，组织的成功和个人的成功需要下属、同事、上级、供应商、客户的多方配合；当职权不再万能时，如何才能获得别人的支持与合作。



易才集团对《劳动合同法》修正案的普及工作还将陆续在其他地方展开，继续秉承知法、普法的精神为企业提供专业解读。

6 “法·动中国”  
易才劳动合同法修正案巡讲在沪举行

继北京站圆满结束，4月14日下午，“法·动中国”易才集团2013劳动合同法修正案顶级专家全国巡讲在上海举行第二场巡讲。此次公益普法活动由北京易才宏业管理顾问有限公司、博普奥管理顾问有限公司、上海智联易才人力资源顾问有限公司主办，中国劳动学会企业工作委员会协办。14日，易才集团法务部总监金志勇、博普奥管理顾问有限公司总经理王立刚及相关专家出席了巡讲活动，并从“合法、合规、合理”的角度为到场企业管理人员解读了《劳动合同法》修正案的新规定，以及在新的法律环境下，如何更好的使用人力资源外包服务为企业创造更大价值。

据了解，早在《中华人民共和国劳动合同法》正式出台前，易才集团就于2007年举办过公益普法巡讲活动。当时为了能够惠及更多的企业，同时更好地配合政府相关

部门推广《劳动合同法》，巡讲在北京、上海、重庆、大连等全国各大重点城市举办。

为了再次规范企业“合法、合规、合理”的用工，2013年元旦前夕，全国人大常委会表决通过了《劳动合同法》的修改决定。这次修法，既对企业的用工形式作了新的规定，又对各职介机构的行为作出了具体规范，同时也为企业今后的用工形式、用工管理、工资支付等问题留下了许多想象的空间。它对企业未来的组织管理、促进生产的发展以及和谐劳动关系、防范违法风险都至关重要。为了让广大企业和企业管理人员准确理解新修改的《劳动合同法》，在其实施前做好各项准备，易才集团再次发扬“普法精神”，邀请相关专家为广大企业和企业管理人员解读修正案对企业带来的影响，并于现场解答了到场来宾提出的问题。活动当天，特邀前来的劳动合同法专家就“如何正确理解劳务派遣在‘临时性、辅助性、替代性’岗位上的实施、劳务派遣用工数量实行比例、新法对经营劳务派遣业务机构的新规定和要求”等问题进行了解读。其中，易才集团法务部总监金志勇对“‘三性’岗位的界定”进行了解读，他说：“针对‘劳务派遣只能在临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上实施’的规定，使得修正后的《劳动合同法》对企业用工的约束力大大增强，所有用人单位，不管有什么样的原因，都必须遵守。”此外，博普奥管理顾问有限公司总经理王立刚表示：“《劳动合同法》修正案中对企业经营资质的规定一方面提高了劳务派遣机构的准入门槛，另一方面对相关规定也做了进一步规范，这必将规范完善劳务派遣制度、进一步贯彻实施劳动合同法起到积极作用。”

在当天活动结束后，据到场企业管理人员表示，此次巡讲对企业进一步了解《劳动合同法》修正案以及更好的和谐用工有着莫大的益处。同时，在此次巡讲的基础上，企业将更好地遵循国家法律，健康快速地发展。对此，易才集团相关负责人表示，北京、上海两站的巡讲活动结束后，易才集团对《劳动合同法》修正案的普及工作还将陆续在其他地方展开，继续秉承知法、普法的精神为企业提供专业解读，促进企业“合法、合规、合理”用工，并一如既往地坚持守法、用法，为企业提供专业的人力资源外包服务。





## ⑦ 马云、史玉柱因何卸任 CEO

如果说马云是辛勤耕耘的阿里系“农民”，那么史玉柱一定是带领巨人的“投机客”，从风靡全国的脑白金到号称人均消费 10 万元以上的征途游戏，史玉柱所缔造的商业王国所遵循的一直不是“一步一脚印”。然而就是这么两个看似行事作风截然不同

然而，如果说马云卸任 CEO 是为了将来编织一张更大的“阿里网”，那么我认为史玉柱的卸任是为了寻找更多的“机会”。近年来有声音指史玉柱“江郎才尽”，他用几乎类似于脑白金运作方式推行的黄金酒，却没有收到脑白金当年的效果。但无论是脑白金、黄金搭档还是征途游戏，直至后来的黄金酒，无不显示史玉柱在营销方面的过人之处，而他也为这种禀赋找到了更好的“归宿”——证券投资。在 2012 年 A 股市场整体低迷的时候，史玉柱数次唱多持股的民生银行。事实证明，这是营销方式的成功移植。截至目前，民生银行仍然以 7.26 倍市盈率位居银行股前列。

无论马云与史玉柱二人卸任 CEO 后的发展理念有何不同，重要的是在现代化企业管理机制尚不甚健全的情况下，能够以身作则地敦促权力交接，本身就是一件值得敬佩的事。当企业如苹果那样打上太多乔布斯的印记，很可能意味着由于个人的一些变动、变故而对企业经营产生影响。只有较少受到个人影响的企业才更有机会成为“百年老店”。那么现在史玉柱卸任 CEO 则是走出了企业去个人印记化的第一步，至于未来如何，让我们拭目以待吧。

同的人，在进入 2013 年后都宣布卸任 CEO 的消息。与马云仍保留半年左右缓冲期的做法相比，直接辞职的史玉柱又一次体现了其更为率性的作风。

论语说“三十而立，四十而不惑，五十而知天命”，马云和史玉柱都在 50 岁之前选择急流勇退，这是否一种“知天命”的做法呢？

众所周知，和传统行业相比，互联网行业瞬息万变，竞争更为激烈。CEO 这个上世纪 60 年代才由美国人“发明”的舶来品，同时需要为股东及企业经营负责，简单来说既要制定方略又要行军打仗。要在竞争激烈的市场中屹立不倒，更需要投入大量的精力与时间。与之相比，董事长利用丰富的经验与洞察力，把握公司发展的重大环节，退出公司具体事务的管理，不仅能够帮助企业提升竞争力，更重要的是还可以让更多新鲜元素注入到企业当中。我想这是他们选择卸任 CEO 的原因之一，也是马云与史玉柱二人都选择保留董事局主席的原因。

## ⑧ 人社部将对企业绩差年金管理人将实行劝退制

由人力资源社会保障部组织的 2013 年企业年金基金监管工作座谈会召开。人社部、银监会、证监会、保监会、银行基金券商信托等投管人以及部分央企等 52 个单位的 100 多位代表参会。

与会人士透露，人社部基金监督司陈良司长在会上强调，年金工作在人社部的地位是重要的，希望每年的这个会，由公司一把手或负责副总到会参加。

《金证券》独家获悉，人社部将大力完善信息披露制度，从今年起每季度公布一次全市场业绩。全国数据由人社部向全社会统一披露，放在人社部网站上。各机构数据由各机构经司里审核确认后在各机构网站披露。“信息披露完成是否良好、准确将作为资格审查的重要依据。”此外，人社部将建立诚信档案和违规记录，若有违规在延续资格时将予以惩罚。

在本次座谈会上，人社部副部长胡晓义表示，去年全国企业年金投资收益率 5.68%，单一计划 5.77%。截至去年底，建立企业年金的企业达 5.47 万家，参加职工 1847 万人，积累基金 4821 亿元，基金规模年均增长超过 30%。但目前参加企业年金计划的职工人数尚不到参加基本养老保险人数的 10%。

采访中记者还获悉，人社部目前的态度是，养老金产品初期数量不宜过多，同类、同质化及专项产品先报 1-2 个，以后运作良好了再逐步增加。

人社部、银监会、证监会、保监会近日联合发布的通知明确，企业年金基金投资范围扩大至商业银行理财产品、信托产品、基础设施债券投资计划、特定资产管理计划和股指期货等；企业年金基金投资管理人可发行养老金产品，类型包括股票型、混合型、固定收益型和货币型等。





## ⑨ 七成企业认为劳动力成本仍在上升

4月10日上午10时，海关总署新闻发言人、综合统计司司长郑跃声介绍2013年第一季度进出口情况，并答记者问。以下为发布会实录：



关于今年我国外贸进出口所面临的一些不利因素主要有以下几个方面：

① 是到目前我们还看不到外部市场需求稳定增加的迹象。从失业率、消费者信心指数、制造业采购经理人指数这些指标来看，美国经济增长势头表现良好，日本刚刚出现回升的迹象，但是通缩的压力又很大，而欧盟的稳定复苏还需要一些时日。我们认为，主要发达市场需求实现根本好转的可能性还不大，全球贸易增长的动力仍然不足。

② 是从国内企业来看，经营成本依然较高。一方面劳动力价格上涨，另一方面，人民币的升值以及融资难度的加大等因素，也使我国的外贸企业，特别是中小企业经营成本在高位运行。根据我们对近两千家企业问卷调查的情况来看，有70%和50%的企业认为劳动力成本和汇率成本还在上升。

③ 是周边国家国际竞争力在提升。从总体上看，我国的一些产品在发达市场所占的份额出现了回落，特别是在日本和欧盟市场表现得更为明显。在发达市场我们所回落的这些份额，有许多就被我们周边一些国家所占领了。

④ 是今年我国对外贸易的进出口面临的贸易环境也是日趋复杂。我们国家已经连续17年成为在全球遭受贸易摩擦最多的国家。去年以来，中国光伏产品、钢铁产品先后被美国和欧盟征收反倾销税、反补贴税，国际贸易保护主义不断升级，肯定会对我们国家的出口产生不利影响。与此同时，一些国家用限制性的手段控制高新技术产品或者是资源性产品的出口，对我们国家进一步扩大进口也形成了一定的影响。如果综合考虑今年我国进出口有利因素和不利因素，考虑当前国际国内宏观经济的环境，我预测，2013年我国的外贸进出口总值将较2012年略有回升。

## ⑩ 教育部：招聘禁限定“985、211”高校，禁止学历歧视

教育部表示，凡是教育行政部门和高校举办的高校毕业生就业招聘活动，要做到“三个严禁”：严禁发布含有限定985高校、211高校等字样的招聘信息；严禁发布违反国家规定的有关性别、户籍、学历等歧视性条款的需求信息；严禁发布虚假和欺诈等非法就业信息，坚决反对任何形式的就业歧视。

在今年高校毕业生进入就业高峰期之际，教育部办公厅日前发出《关于加强高校毕业生就业信息服务工作的通知》。通知要求各地、各高校在组织校园招聘活动时，要加强对用人单位资质、招聘信息的核查，营造公平就业环境。

2013年中国高校共有699万毕业生，比去年增加19万人。

教育部要求各地各高校确保招聘活动场次和岗位数量进一步增长。

针对就业中存在的就业歧视问题，教育部要求高校加强对毕业生的法制教育，提高毕业生维权意识，积极创造条件，主动为毕业生提供求职、签约等方面的就业权益保障服务，切实维护毕业生合法权益。



## ⑪ 英国保险巨头英杰华宣布全球裁员2000人



北京时间4月18日晚间消息，英国保险巨头英杰华集团(Aviva)周四宣布，作为其最新的成本削减努力的一部分，计划未来6个月内在全球范围裁员至多2000人，从而证实了较早时路透社的报道。

今年1月刚刚上任的英杰华CEO马克·威尔逊(Mark Wilson)对员工表示，此次裁员相当于该公司全球员工总数的大约6%，并且重申，计划在今年年底前节约4亿英镑(约合6.09亿美元)以上的成本。

威尔逊表示：“我知道这对我们的员工是个不幸的消息，但这些调整对于我们保持竞争力是必要的。”

去年5月，英杰华前任CEO安德鲁·摩斯(Andrew Moss)在股东的不满声中被迫下台，此前一年，该公司的市值暴跌了33%。为平息股东不满，董事长约翰·麦克法兰(John McFarlane)去年7月启动了一次全面战略评估，要求出售或关闭超过12个业绩表现欠佳的非核心业务部门。

2012年，英杰华运营盈利下降15%，至21.3亿美元，基本符合预期。新任CEO威尔逊上个月宣布将2012年股息削减四分之一以上，以偿还债务。

# Powering you to live well

## ——伊顿（中国）弹性福利计划介绍

在中国，“弹性福利”尚属新兴概念，它与“传统福利”的最大区别则在通过给予员工选择权和决定权，最大限度地满足员工对于福利的个性化需要，并可大大提高员工对福利的感知度与体验值。

但企业要如何去建设、执行弹性福利？建设过程中会遇到那些挑战？它的意义何在？又能为企业带来什么呢？伊顿公司在这方面已经有了一些可供分享的经验。

内容提供 / 张倍之 伊顿公司亚太区薪资福利总监  
整理自 / 智享会“2012 员工福利最优秀”活动会场  
编辑整理 / 秦蕙颖



### 缘何开启弹性福利计划

伊顿公司是一家多元化的动力管理公司，拥有诸多工业领域的全球领先技术；作为一家拥有百年历史的全球公司，我们始终致力于不断地改善员工身心健康和优化员工福利保障。然而在近年，伊顿和其他的跨国公司一样，也在员工福利体系上遇到了来自内外部的多方面挑战。

① 我们需要面对的是中国近万名来自不同工作岗位和年龄层次员工的多样化福利需求，他们之中有工人、有普通白领、有专业人员、也有高层管理人员。以前，很多企业均将同一套福利政策套用在所有员工身上，但事实上，能够满足白领人群的福利政策势必无法满足工人群体的需要，这就造成了“企业投入颇多，但员工根本不领情”的尴尬现状。有鉴于此，我们开始考虑如何将企业的钱用到实处，真正为员工提供他们想要的。

② 也是十分关键的一个问题——我们发现，在许多

## 如何才能说服企业领导者提高员工福利呢？ 这就需要我们提供一个全新的解决方案—— 在运作成本必定会增长的趋势下，将未来的 成本增长率控制在最低。

企业的内部调查或调研中，员工对于薪资福利的满意度一贯偏低；与员工无法享有良好的薪资福利体验相对的是，公司的确对此投入了大量成本。那么如何才能提升员工对薪资福利，尤其是福利方面的整体感受呢？一直以来，“现金”是我们接触最多、员工感受也相对较深的部分，但“福利”却似乎始终处于一种似有还无的模糊状态。因此结合员工对薪资福利的整体期望，我们在这一方面就拥有了很大的提升空间，可以说是“大有可为”。

③ 也是很多企业会遇到的一个问题：当企业拥有许多部门时，是否所有的部门都使用同一套薪资福利体系呢？要做到薪资统一或许相对容易，但想要做到福利统一，这无疑是个艰难的历程。每个业务单元都面临着不同的财务压力，可能对于有些公司来说，业绩好的我就愿意在薪资福利上付出，业绩差的我就不愿多做投入；但是作为一家大型公司，中国社会的大背景之下存在着人才流动的问题。在伊顿内部也有人才流动，我们也鼓励内部的人才流动，但是当人才在不同的业务部门之间流动时，永远受到来自这一方面的阻碍。虽然从员工角度来说，他们的利益并无损失，但对企业而言，却不得不投入更多来弥补这方面的损失，消除这方面的障碍。

最后的问题来自于外部环境，也是最为核心的一个问题。我想无论是在伊顿还是在很多其他的企业，在中国的运作成本已经越来越高。尤其是2012年，经济情况并不景气，许多公司都存在绩效奖金被降低的风险。在这种情况下，如何才能说服企业领导者提高员工福利呢？这就需要我们提供一个全新的解决

方案——在运作成本必定会增长的趋势下，将未来的成本增长率控制在最低。

基于上述几个问题，我们制定了四个目标，希望伊顿的弹性福利计划能够做到以下四点：

- ① 能够为员工提供度身定制的、他所需要的东西；
- ② 能够在统一的平台上运作不同业务单元的福利计划，达成“One Eaton”的目标；
- ③ 通过改善薪酬福利这一重要手段，帮助伊顿更好地在市场上打造出一个雇主品牌；
- ④ 把成本增加的压力降到最小。

### 项目历程

伊顿的弹性福利项目从立项到最终实施，历时一年，共分五个阶段：

#### 第一步 立项到可行性分析：

我们做前期分析时主要分两步：① 是内部研究，主要是针对高层领导以及员工，对他们的真实需求做进一步的捕捉；② 是外部市场调研，分析不同企业在薪资福利上的差异，寻找到一个可将这些差异做融合搭建的有效平台。

同时，为更好地让企业管理者了解弹性福利计划，从立项伊始，我们就邀请其参与其中，并让他们对项目做了最后的定位。经过前期分析与调研，他们提出了3点要求：

- ① 希望伊顿的薪酬和福利水平达到更高的竞争力，并获得市场品牌的提升；
- ② 与其他企业形成福利制度的差异性，打造策略上的与众不同，进一步凸显竞争优势；
- ③ 真正为员工需求提供服务。

至此，我们能够发现，伊顿的弹性福利计划并不仅仅是一个福利项目，它更多着眼于商业角度：在满足员工各项福利需求的基础上，在公司的品牌、公司的整体核心竞争力，尤其将在HR和C&B方面起到较大的促进作用。

#### 第二步 计划的设计：

如果说企业管理者对弹性福利计划的最终定位使



得整个方案的设计有了清晰的导向，那么内部调研的结果则是让方案的设计有了具体的操作内容。

我们针对今天（目前）、明天（5年后）、未来（10年后）三个不同阶段，对伊顿员工的诉求进行分析，我相信这一调研结果应该也代表了市场上很多员工的一些想法。

在今天（目前），普通员工最关心的是医疗和住房方面的问题；而高层管理人员则较为关心养老金。

明天（5年后），虽然员工的一些关注点依然保持不变，但退休金已经上升到高管人员的第一关切，这是他们亟待解决的问题。除此之外，员工的需求还是在于医疗、住房，以及年假。员工对于年假的重视进一步给了我们一些启示：越来越多的员工开始关注于如何在工作与生活中寻求平衡，这也是为什么很多企业会选择组织健康旅行来帮助员工释放压力。

在未来（10年后），我们发现对退休金的首要关切出现在所有的组别中。可能工人目前只关心他的医疗和住房问题，但10年之后，无论是高管、普通员工，还是工人，他们最关心的都是退休金。

以上仅仅是我提供给大家一些建议和参考，这些调研结果帮助我们最终形成了弹性福利计划的重要构成。据此，我们在设计概念中引入意外险、人寿险、医疗保险以及健康类的保险等；此外，我们还希望未来可以引入员工的长期财务保障体系，包括储蓄计划、退休金等等的多种元素。正如我之前所说，员工反馈的需求，定位了我们未来弹性福利的方案。目前这个方案正在分阶段实施，我们希望在三、五年以后能够逐步覆盖整个设计概念。

#### 第三步 技术平台的落实：

由于弹性福利计划是一个相对复杂的、涉及多福利领域的计划，所以它还涉及到一个技术解决方案——如果要让这个平台在公司内网中实现，那么公司内部的IT部门就要首先参与其中；此外，福利领域还将产生许多税务相关的问题，有些福利可用报销来实现，有些则可能直接与纳税有关。所以整个项目的跨度非常大，不仅仅是C&B，还需要法务、财务、税务、IT等一同协力参与该项目。

#### 第四步 与员工的沟通：

整个项目过程中，我们在沟通方面做出了相当大的努力。一方面，企业管理者对该项目寄予很高的定位和期望；另一方面，由于弹性福利的概念在国内可算是一个全新的概念，我们的员工原本就对福利的概念不甚清晰，现在又有了“弹性福利”，更容易让人摸不着头脑。

在低认知度的情况下，为推广这一全新概念，我们做了大量工作以规划整体沟通。推广期间，我们使用多种宣传手段，包括在员工餐厅与职工大会上播放宣传视频，对每位员工发放弹性福利计划介绍手册，张贴海报等。

我们通过这些方法告诉员工，他们可享受有哪些福利，这些福利可给予哪些保障，以及他怎样才能去选择这些福利。

#### 第五步 员工上线，进行注册、选择等。

我们在2012年首次推出了弹性福利计划后，将所有员工的福利都引入到这个新的平台上运作。在整个实施过程中，我们非常惊喜地发现，员工的积极性非常高，他们十分乐于参与其中，整个过程让他们感受到了自主权——我需要什么，不需要什么，都可以靠自己来选择，而不是像以前那样，一切由公司决定。

另外，考虑到中国社会的家庭文化观念，我们在平台上添加了一系列能够为员工家属购买的福利，员工可通过这个平台，以公司整体商业采购的价格购买他认为对家属或者对他个人有保障的福利，这也是最受员工欢迎的举措之一。

#### 项目执行中存在的挑战

事实上，在弹性福利计划轰轰烈烈、光鲜亮丽的表象下，需要依靠背后庞大的支持，而我们在项目执行过程中就遇到了几项主要挑战：

**中国市场仍然还是一个“现金为王”的市场，怎样才能让我们的员工群体完成“从现金到福利”的思想转换，是我们必须要做的事情。**

① 第一个挑战来自于员工对福利的认知程度，中国市场仍然还是一个“现金为王”的市场，没有太多人去关心福利问题，但福利却越来越多地涉及到员工的实际生活与各种相关保障。怎样才能让我们的员工群体完成“从现金到福利”的思想转换，是我们必须要做的事情。然而不同的员工群体对“从现金到福利”的认知度也会有所不同：工人会更看重现金，而白领阶层虽对福利方面有所认知，但单身无家庭负担的员工与已经成家立业的员工想法又有不同。这就需要我们用一种可定制化的方案去解决问题。

② 由于在中国我们拥有近一万名员工，弹性福利最终实施涉及的人群可谓庞大，因此我们的团队不得不兵分几路，亲自前往中国的各个点讲解这一新概念以及它对员工的益处。

③ 在运用了弹性福利以后，出现了很多新问题，其中税务的问题最为明显。基本所有福利项目的加减都可能涉及到税，有些甚至是税上税。伊顿非常注重合法经营，对这方面更是把控严格。可能有些员工会在在这方面产生一些不理解：公司给了我福利，怎么还要交税之后才能使用？这里牵涉的很多问题都需要对 HR 进行全面培训，确保所有的 HR 都能对操作流程有充分了解。这是我们看到的一个比较大的挑战。

④ 资源的打包整合。传统概念上的福利可能单单只是一个医疗保险，但现在要把所有的东西全都放在弹性福利的平台上。举例来说，很多在全国各地都有分公司的大企业，体检就已经是件很头疼的事。那么现在怎样能够通过一些比较好的方法，能有一个统一的供应商为企业提供像弹性福利计划这样一个综合项目的打包，这也就涉及到对服务供应商的整合过程。

⑤ 也是最重要的一项，成本问题。每一项福利内容都需要钱，而且福利是需要预算的。员工总数越多，所需预算就越大，但如果弹性福利这一块没有足够的预算，那么整个平台的使用就会受到很大的影响。目前尚无政策表明政府未来会对员工福利所得实行免税，但作为企业而言，仍然会在员工福利等方面投入大量成本，因此在这个问题上，我们需要做好一个自我的把控。



**弹性福利的有效建立，对于雇主品牌起到了绝佳的支撑作用，它不仅是针对公司当前的在职员工，更多的是针对未来即将加入伊顿的新鲜血液。**

#### 弹性福利为企业带来什么

弹性福利让员工看到了切实的利益，那它能为企业带来什么呢？我觉得有以下几点：

① 它能够给到管理层非常的反馈。它能让管理层知道目前员工的福利体系是怎样的，能够知道当前某一时刻公司的整体福利成本；同时它通过每一次员工选择告知企业，你的员工要什么，这都是以前我们通过调研可能也无法捕捉到的。这便是弹性福利的一大价值。

② 第二是成本控制。以保险为例，每年的费用都在增加，以往我们采用的办法可能是变更保险公司来降低成本，但现在我们要通过弹性福利来管理，降低成本增加的速度。因此必须制定一个新的保险的使用规律，然后落实到现在这个弹性福利平台上，不然成本控制的目标就无法实现。

③ 最后是品牌效应。当完成弹性福利计划的内部宣传后，我们充分将其运用到了外部的媒体介绍中。同时伊顿每年的大学校园招聘也会把弹性福利和伊顿的全球员工身心健康管理项目作为宣传重点。弹性福利的有效建立，对于雇主品牌起到了绝佳的支撑作用，它不仅是针对公司当前的在职员工，更多的是针对未来即将加入伊顿的新鲜血液，让他们也能够感受到伊顿在这方面对于员工和员工家属的一种关注。“Powering you to live well”，伊顿的弹性福利计划与伊顿的企业文化始终一脉相承。HR



## 福特人才发展委员会： 致力未来人才管理

俗话说，人无远虑必有近忧。与许多企业一样，福特汽车也在人才管理方面面临着挑战。那么如何在问题迫在眉睫前就能做到未雨绸缪呢？福特公司的做法是成立“Personnel Development Committees”（人才发展委员会，以下简称 PDC）。在此，我抛砖引玉，与大家分享 PDC 计划的缘起、主要功能、如何操作、各员工群体在 PDC 计划中的角色、职责，以及该计划如何帮助企业的运作与发展。

内容提供 / 何芳 福特汽车公司人力资源总监

整理自 / 智享会“2013 人才管理最优秀”活动会场

编辑整理 / 秦蕙颖

### PDC 计划的缘起与目标

上世纪 90 年代，福特公司在北美和欧洲已经是一家非常成熟的企业，即便是在起步相对较晚的亚太区，它的整体人才架构也依然是比较成熟的。不过，即使有着人才储备，我们仍然会存在一些困惑：当职位空缺出现，如何判断继任者是否胜任？如何挑选最适当的人选？为什么我们有时会选不到人？为什么有时一些有潜力的员工还没等到被提拔就已离职？为什么有时我觉得某人潜力，但后来却证明我的判断不对？诸如此类的问题会困扰着我们。

那么究竟有没有一个科学的流程能解决这些困惑呢？在高层管理者的参与和主导下，我们展开了一场思辨。

一直以来，福特所有的经理都会有一个相同的认知——人才发展是他们工作的重中之重。为此他们会花大量时间与 HR 探讨：如果我们要寻找未来的团队领导者，我们该如何在他们的职业生涯早期就将他们挖掘出来，并把他们一步步培养成我们需要的领导人才；我们应怎样确保我们的选择是正确的；我们怎样让人才这条线流动起来。同时，这绝不仅仅是公司单方面的事，员工自己更要负起责任，不能坐等公司为你提供一个既定的计划，而是要有主人翁精神，努力做好自己的职业规划，利用公司的良好资源来提升自己。

当时，针对这些问题福特内部进行了许多讨论，最后我们认为应当做出一些改变。在我们的构想中，这些改变达到以下效果：





## 一个好的发展构架应该通过良好组织架构规划和个人职业规划，把合适的人在合适的时间安排到合适的岗位上，从而达成卓越的业务目标。

- ① 广泛听取各方面反馈，确保最佳人选能在其职业生涯早期被发现；
- ② 员工应当参与其中，并了解他们如何看待自己的职业发展规划；
- ③ 让一线经理更多地参与进来；
- ④ 每年都应该进行继任者的规划；
- ⑤ 员工应有足够时间在岗位上从成功或失败中汲取经验；
- ⑥ 领导力模型和职业发展模型的建立与运用；
- ⑦ 运用在职培训和非传统选派方式来增加“未来领导者”这一群体的广度和深度；
- ⑧ 高级管理层的支持与承诺；
- ⑨ 设立评估指标以确保评估过程的有效性。

为此，我们需要一个交流机制，这就是 PDC。一个好的发展构架应该通过良好组织架构规划和个人职业规划，把合适的人在合适的时间安排到合适的岗位上，从而达成卓越的业务目标。其中，与其他企业一样，员工拥有自己的个人发展规划，这是从他自身角度出发的部分；那么从公司角度出发，也就是结合主管与 PDC 成员的意见，会设定组织人事规划，两者的有效结合才会达成目标。这可能是许多

HR 耗尽整个职业生涯都在追寻的，同时也是福特公司的最终愿景。

当然，在这个构架中也有许多细节性的内容，包括胜任力、职业兴趣与抱负、绩效与成果、企业需求、发展需求、职位要求、“一个福特”行为守则等等内容，这些都是需要去考虑的。

### PDC 的主要功能与运作

PDC 由各级主管和 HR 组成，他们大量收集反馈以评估员工的潜力，最终制定发展与继任计划，确保所有员工都能获得工作技能与经验的提升。PDC 选取部分主管经理做代表，每年进行换届。这就是说并非每位主管同时都会在委员会中，但通过几年的轮换，他们每个人都会有机会成为代表。PDC 每个月会进行一次例会，也可以根据具体情况增加频次，对此 HR 方面都会给予很大的支持。

那么 PDC 要如何实现我们的计划呢？

如之前所提到的，我们从个人计划与组织计划双向入手。个人计划需要建立在主管所提供的信息基础上，我们内部拥有一个员工档案（领导力发展员工档案），每年的 3-5 月，每一位福特员工就会开始制定自己的个人发展计划并与主管沟通，主管根据其个人情况以及公司业务目标要求，与员工进行计划修改和调整，最终达成一个最为合适的个人发展计划。个人计划完成后是组织计划的确立，其中首先需要考虑的是公司的实际人力资源规划，然后才是确定关键岗位、预判人员流转、制定继任计划与可提升员工的名单、将人员与岗位进行匹配、填补空缺岗位等。之后 PDC 会将这两者结合进行研究和讨论，最后给予员工和主管一个反馈。

福特 PDC 的计划涵盖到整个公司的员工，并且分为不同的级别，我们内部将之划分为 5 个不同层级。用通俗的说法来讲，PDC1 由集团执行管理层组成，负责为手下的副总裁级制定职业发展计划；PDC2 由副总裁等组成，负责为手下的总监级员工制定计划；PDC3 由总监级员工组成，负责为手下的高级经理们制定计划；PDC4 由高级经理们组成，负责为手下的经理制定计划；PDC5 由经理组成，他们负责为

手下的普通员工制定计划。通过这种层层推进的方法，PDC 就能涵盖到整个企业所有员工的职业生涯规划。

PDC 成员非常尽责，他们花费大量的时间与员工及其主管沟通，制定继任人计划，为每一位高潜质人员量身定制发展计划。在 HR 的支持下，他们进行有效的讨论、规划，并定期对计划的执行进行追踪。

我们在实际操作中还发现了 PDC 成员们的无限创造力。比如在福特印度区，存在一个非常有趣的现象：工厂的工人中有许多高学历人群，包括硕士、博士等，他们认为我需要进入一家优秀的企业，哪怕是从工人的身份开始。那么这些拥有良好教育背景的员工是否能够发展转入办公室工作呢？为此福特印度特别加设了 PDC6 这一级，专为考察生产线上的高学历人群是否有潜力转入办公室工作。这是他们的独创。IT 部门也有一个创新之举。众所周知，IT 和其他部门不同，许多其他部门是工作时间越久越有经验和想法，有很多东西可以分享。但很多时候 IT 部门里年轻人更接近最新技术。所以 IT 部会特别关注应届毕业生的个人发展计划。为此我们的 IT 部自发成立了一个专门针对应届毕业生的 PDC，从大学实习期开始着眼，直到入职后第一年、第二年的规划。

PDC 运作中涉及的节点很多，然而人才继任与发展规划是他们最为重要的内容，填补职位空缺只是人才继任与发展规划的最后输出结果。为此，我们每年年底会对 PDC 的成效进行衡量。衡量标准涵盖多方面内容，其中一项是你的职位空缺有多少是按照你的人才继任计划去填补的，如果只占到 80% 以下，那我们就会对 PDC 亮出红灯。在原先的既有规划中，你已选定了一位或某几位继任者，但当空缺出现时，你却突然改变主意更换了其他人选，这种偶然的突发状况我们可以理解，但如果偏差超过 20%，那说明继任人计划有待改进。

当然，除了这几者之间的多维沟通，PDC 成员之间也需要有自己的沟通。比如，当 PDC4 做完 PDC3 的计划后，会产生多个候选人，他们都是有潜力在一年或者 24 个月之内被提升的，但可被升职的具体时间还需要由上一级 PDC 去制定计划。另外，在福特，质量部门与制造部门之间有比较频繁的人员流动，为此这两个部门的 PDC 也要有一个定期、定向的沟通。

**对于 HR 来说，我们的责任不是决策，而是推动。我们要搭建 PDC 会议的架构、设置合理流程、协助 PDC 确保每次会议的质量、进行会议纪录，包括跟进一些已经获准实施的行动计划，提供员工信息供 PDC 分析。**

PDC 计划的流程看似复杂，但经过几年的成熟操作，公司上下的员工都会对它熟悉起来。他们会明确知道何时开始制定计划，并对这一计划投入高度关切。

#### 公司各群体在 PDC 计划中的角色、职责

或许有人会问，PDC 负责了如何将合适的人在合适的时间放在合适的岗位上，那么 HR 和其他人做什么呢？这就涉及到了 PDC 计划中不同人群的角色与责任。

刚才我介绍了，PDC 计划由员工、主管、HR、以及 PDC 成员四个群体组成，他们分别扮演着重要的角色。

对于员工来说，要了解自己的关键能力和优先任务，确定自己的长处、发展领域和职业兴趣；每年至少与主管进行一次自己职业发展规划的探讨；建立、实施该计划后定期与主管评测进程，确保员工档案信息的准确更新。福特从他们入职的第一天起就向他们传递一个理念：“只有你自己才能做好自己的职业生涯规划。”在由员工自身主导的基础上，员工会获得来自主管、HR 等多方的支持。有时一些新员工看到经理很忙，就不敢去花时间谈个人规划。公司会鼓励他们主动去找经理谈。在福特，没有任何经理会拒绝员工提出的这个要求。

对于主管来说，他一定要非常了解自己的员工，要用足够的时间与他们进行有质量的谈话。有时候员工因为对公司或自己缺乏了解，难以做出恰当的计划与定位，这时主管就要发挥教练的功能，让员工发现什么才是适合他的路。有时，主管可能并不是 PDC 成员，所以他还需要与代表他的员工的 PDC 成员紧密沟通，共同支持员工的发展。

对于 HR 来说，我们的责任不是决策，而是推动。我们要搭建 PDC 会议的架构、设置合理流程、协助 PDC 确保每次会议的质量、进行会议纪要，包括跟进一些已经获准实施的行动计划、提供员工信息供 PDC 分析。每当 PDC 换届，都要由 HR 来为新成员提供培训，让他们明白 PDC 也是一项重要的本职工作，以及怎样做好 PDC、在 PDC 会议上的提问技巧与可能遇到的挑战等，这些培训都是非常必要和紧要的。

对于 PDC 来说，他们的职责是要站在全局高度去看整个团队的整体计划，以此制定员工发展计划。在这个过程中他们需要从主管处挖掘候选人才信息，了解候选人才的职业目标与愿景，当职位空缺出现时及时从人才库中确定继任者，还要确保员工对 PDC 工作的理解与支持。因此 PDC 会与所有的主管沟通，通常来说一年有一到两次的互通有无，分享目前的计划、职能等情况。

此外，在 PDC 中我们设有一个主席，他是 PDC 自行推选或者是由志愿者担任。每次 PDC 会议都由他来主导会议流程与内容。主席需要提前与 HR 沟通年度计划、每次会议的主要侧重点、每个月的工作安排。当发现某些不积极或领导力尚有欠缺的 PDC 成员时，主席还需与 HR 商讨对其采用谈话、培训、替换中的哪一种形式来改变现状。这些都是主席的职责。

#### PDC 如何为人才发展战略助力

事实上，PDC 会议是相当耗费时间的，每个月都需要花费一小时进行会议，但为什么我们愿意投入这样的时间成本呢？大致有 7 个原因：

- ① 企业能主动规划未来人才需求；
- ② 得以确定关键人才；
- ③ 企业能主动规划岗位轮换并实行人员分配；
- ④ 运用强大的流程和工具来倡导人才发展；
- ⑤ 能确保每个人为自己的职位负责；
- ⑥ 确保主管在团队开发中的优先地位；
- ⑦ 建立“学习与成长”的企业文化。

其中有两点是我觉得需要重点分享的：

首先，当你把主管调动起来，让他们每个人都投

入到人才计划中时，他们就会产生自主权。他们会发现：他付出越多，回报给集体的就越多。举例来说，去年福特亚太区的总部从泰国搬到了中国。原来中国区只有 100 多名员工，现在加上整个亚太区以及研发中心等部门的员工，即使不包括下属工厂，人员总数便已达 1000 余人，粗略算来，一下子增加了将近 10 倍。在这种情况下，我们的人才储备就受到了相当大的挑战，而此时我们这些年积累的 PDC 的一些经验就马上起到了作用。

当空缺出现，目前有多少人、哪些人能担当领导，这些信息都在你的人才库中。比如某员工需要 24 个月后才具有胜任力，那么这个情况下，我们到底是直接考虑外部招聘呢，还是从美国总部派人来“带教”，再辅以一个领导力快速发展计划，缩短该员工的胜任等待期？这样就会有一个比较清晰的人才提拔的计划。当你清点完内部人才之后，若发现还有岗位空缺，这时 HR 再果断进行外部招聘，那么内部的员工也不会出现被忽略的不满情绪。

**当你把主管调动起来，让他们每个人都投入到人才计划中时，他们就会产生自主权。他们会发现：他付出越多，回报给集体的就越多。**



福特公司开展 PDC 至今已经数十年时间，在这段时间，他们为公司目前以及未来的业务发展输送了无数的人才。在将来，我们还将继续探讨如何优化 PDC 的流程和运作模式，以打造更强的团队，创造更好的业务成绩。HR





夏利群先生是上海市申达律师事务所合伙人，著名劳动法专家，高级培训师，上海市律师协会劳动法委员会委员，现任上海市卢湾区劳动争议仲裁委员会兼职（专家）仲裁员。夏利群律师有长达十年为外资企业，大型国有企业承办各类劳动争议案件的经验并被全国著名从事人力资源服务公司中智聘请为其专家劳动法律顾问，配合企业建立完善的人事管理制度。夏律师至今已处理劳动争议案件两百余件，其精读国家及各个地区相配套的劳动法律、法规、政策及司法实践，因此其对企业内部人事方面的管理，特别从法律实践角度有着极其丰富的经验。

上海市浦东南路 855 号世界广场 32 楼  
电话：021-58369977  
手机：13651694235  
邮箱：xialq@shendalaw.com

上海市申达律师事务所劳动法服务团队官方微信  
微信号：shendalabor  
功能介绍：日常劳动法咨询答疑推送，立法动向预警，培训、讲座信息预告。



| 法律解读 |

## 劳动争议案件中“终局裁决”法律问题解析

在《调解仲裁法》正式实施后，关于“终局裁决”的把握呈现出各地“百家争鸣”的局面。分别于 10 年、11 年实施的《司解 3》、《司解 4》对于各地争议之处做出明确规定，统一了各地不同的司法实践操作。

文 / 夏利群（上海市申达律师事务所合伙人），阮思坤

2008 年 5 月 1 日正式实施的《劳动争议调解仲裁法》（以下简称《调解仲裁法》）第四十七条规定：“下列劳动争议，除本法另有规定的外，仲裁裁决为终局裁决，裁决书自作出之日起发生法律效力：①追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金，不超过当地月最低工资标准十二个月金额的争议；②因执行国家的劳动标准在工作时间、休息休假、社会保险等方面发生的争议。”根据《调解仲裁法》第四十八条和第四十九条规定，该终局裁决只是针对用人单位“终局”。劳动者若不服终局裁决的，依然可按一般程序在收到终局裁决之日起 15 日内向基层法院提起诉讼；用人单位不服的，只能在收到终局裁决之日起 30 日向劳动争议仲裁委员会所在地的中级法院申请撤销终局裁决，除终局裁决适用法律错误、违反仲裁程序、仲裁员徇私枉法、重要证据伪造或隐匿等情况外，中级法院一般不再进行事实审查，而直接驳回用人单位申请。

然而，在《调解仲裁法》正式实施后，关于“终局裁决”的把握呈现出各地“百家争鸣”的局面。相关争议主要体现在以下方面：①“不超过当地月最低工资标准十二个月金额”指的是申请仲裁的仲裁请求金额，还是仲裁裁决的金额；②“不超过当地月最低工资标准十二个月金额”指的是劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金中的各单项金额还是各项金

额总和；③同一劳动争议案件的仲裁裁决中，既有一裁终局的争议请求事项，又有非一裁终局的争议请求，该案件应当为终局裁决案件还是非终局裁决案件；④依法应当为终局裁决，然仲裁裁决仍作出“双方当事人不服本裁决，可在收到仲裁裁决书之日起 15 日内向有管辖权法院提起诉讼”的权利告知，在此情况下，用人单位向法院提起诉讼，法院如何处理；⑤劳动者与用人单位就终局裁决同时起诉及申请撤销的，基层法院及中级法院是否同时受理。

2010 年 9 月 14 日正式施行的《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（三）》（以下简称《司解三》）及 2013 年 2 月 1 日正式施行的《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（四）》（以下简称《司解四》）对上述问题作出明确规定，统一了各地不同的司法实践操作。以下，笔者将以上海原有的地方性规定与现行的《司解三》和《司解四》作对比分析。

关于上述第 1 个问题，原 2008 年 5 月 1 日正式施行的《上海市高级人民法院关于劳动争议纠纷若干程序问题的意见》（以下简称《上海意见》）第 2 条规定了以当事人申请仲裁时各项请求的总金额为标准确定该劳动争议仲裁案件是否属于一裁终局案件。然而两年之后，《司解三》第十三条规定：“劳动者依据调

解仲裁法第四十七条第（一）项规定，追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金，如果仲裁裁决涉及数项，每项确定的数额均不超过当地月最低工资标准十二个月金额的，应当按照终局裁决处理。”根据该条款我们可判断，法院在判断案件是否属于终局裁决是根据仲裁裁决事项是否属于终局裁决范围进行确定的，其改变了上海等部分地区的原有司法实践。


**关于上述第2个问题**，《上海意见》第2条（上述内容中已引述）已明确了是以各项请求的总金额来确定是否超过当地月最低工资标准十二个月金额，而根据上述引述的《司解三》第十三条规定，有关确定是否超过当地月最低工资标准十二个月金额，是以仲裁裁决中各单项裁决事项是否各自符合“不超过当地月最低工资标准十二个月金额”进行判断。

**关于上述第3个问题**，《上海意见》第4条规定：“规定当事人双方在同一起仲裁案件中的争议内容涉及多个方面，其中既包含属于法定一裁终局的争议，又有非法定一裁终局劳动争议事项的，该裁决一般不适用《劳动争议调解仲裁法》第四十七、四十八、四十九条关于终局裁决的规定。当事人双方不服裁决内容的，均可在法定期限内依法提起诉讼。”《司解三》第十四条规定：“劳动人事争议仲裁委员会作出的同一仲裁裁决同时包含终局裁决事项和非终局裁决事项，当事人不服该仲裁裁决向人民法院提起诉讼的，应当按照非终局裁决处理。”司法实践操作前后统一。

**关于上述第4个问题**，《上海意见》第8条规定：“一方当事人不服一裁终局裁决提起诉讼时，法院一般应根据裁决文书中程序性权利告知事项对该裁决进行审查，以判明该裁决是否属一裁终局裁决。”该条款意味着，上海基层法院将根据仲裁裁决书最后一段有关起诉权利告知来判断是否为一裁终局案件，而不审查案件仲裁裁决实际性质。仲裁裁决最后一段明确双方当事人有权在收到裁决书15日内提起诉讼的，该案仲裁裁决即非终局裁决；若最后一段明确仲裁裁决为终局裁决的，用人单位向基层法院起诉的，将被裁定不予受理。《司解四》第二条规定：“仲裁裁决的类型以仲裁裁决书确定为准。仲裁裁决书未载明该裁决为终局裁决或非终局裁决，用人单位不服该仲裁裁决向基层人民法院提起诉讼的，应当按照以下情形分别处理：

（一）经审查认为该仲裁裁决为非终局裁决的，基层人民法院应予受理；（二）经审查认为该仲裁裁决为终局裁决的，基层人民法院不予受理，但应告知用人单位可以自收到不予受理裁定书之日起三十日内向劳动人事争议仲裁委员会所在地的中级人民法院申请撤销该仲裁裁决；已经受理的，裁定驳回起诉。”根据该规定，若仲裁裁决最后一段未明确裁决为终局裁决还是非终局裁决，仅告知双方当事人可提起诉讼，法院将根据仲裁裁决实际性质依法判断是否为终局裁决。

**关于上述第5个问题**，《上海意见》第5条规定：“根据《调解仲裁法》第四十八条的规定，劳动者对一裁终局裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起十五日内向人民法院提起诉讼，在此之前，中级人民法院对于用人单位一方撤销仲裁裁决的申请不予受理。因为劳动者一旦起诉，仲裁裁决就不再发生法律效力，用人单位申请撤销仲裁裁决就失去意义。因此，劳动者一方起诉的，基层法院即应对整个劳动争议进行全面审理。如劳动者起诉后又撤诉的，经征询用人单位一方意见，用人单位要求继续审理的，人民法院可不予准许撤诉并仍对整个案件进行审理；用人单位也认为不需要继续审理的，可以准许劳动者撤诉，仲裁裁决发生相应法律效力。”《司解三》第十五条规定：“劳动者依据调解仲裁法第四十八条规定向基层人民法院提起诉讼，用人单位依据调解仲裁法第四十九条规定向劳动人事争议仲裁委员会所在地的中级人民法院申请撤销仲裁裁决的，中级人民法院应不予受理；已经受理的，应当裁定驳回申请。被人民法院驳回起诉或者劳动者撤诉的，用人单位可以自收到裁定书之日起三十日内，向劳动人事争议仲裁委员会所在地的中级人民法院申请撤销仲裁裁决。”《上海意见》和《司解三》针对劳动者和用人单位同时就终局裁决提起诉讼和申请撤销事宜作出明确规定，且规定相同，但对后续劳动者撤诉问题作出不同规定。

劳动争议仲裁和诉讼程序性规定也是劳动法律体系中的重要组成部分，充分认识劳动争议案件程序性问题，了解案件一旦进入仲裁和诉讼程序后的可能性发展趋势，有助于用人单位在案件进入仲裁诉讼程序前，对争议作出低风险处理方式的预判。

**劳动争议仲裁和诉讼程序性规定也是劳动法律体系中的重要组成部分，充分认识劳动争议案件程序性问题，了解案件一旦进入仲裁和诉讼程序后的可能性发展趋势，有助于用人单位在案件进入仲裁诉讼程序前，对争议作出低风险处理方式的预判。**



| 案例解析 |

# 关于“双倍工资”问题的深入探讨

因劳动合同迟迟未予签订而向公司讨要“双倍工资”的员工，需要注意“双倍工资”的金额标准、所涉及的期限，其中的问题大有讲究。

文 / 夏利群（上海市申达律师事务所合伙人）

## 案件回顾：

劳动者夏欣于 2011 年 7 月 1 日进入上海爱轩文化传媒有限公司（以下称“爱轩公司”）担任演员经纪人一职。双方约定，爱轩公司每月支付给夏欣工资人民币 5000 元，每季度根据爱轩公司盈利情况支付 0 元至 2000 元不等的季度奖金，每月根据夏欣通过演员经纪活动为爱轩公司获取的收入的 5% 支付夏欣提成奖励。据此夏欣每月获得的税前收入如右图：

然而，在夏欣入职后，爱轩公司始终未与夏欣签订劳动合同，也未缴纳社会保险。2012 年 8 月底夏欣以爱轩公司未依法缴纳社会保险为由提出解除劳动合同，而后夏欣于 2012 年 10 月底提出仲裁申请，除要求爱轩公司支付经济补偿金外，还要求爱轩公司按照上述每月收入总额支付其 2011 年 7 月至 2012 年 8 月期间应签而未签劳动合同的双倍工资。

月份	基本工资	季度奖	经纪提成	总额
2011.7	5000			5000
2011.8	5000		400	5400
2011.9	5000	600	2000	7600
2011.10	5000			5000
2011.11	5000		1000	6000
2011.12	5000	500	500	6000
2012.1	5000		1500	6500
2012.2	5000		600	5600
2012.3	5000	900	2000	7900
2012.4	5000		1400	6400
2012.5	5000		1500	6500
2012.6	5000	1400	1700	8100
2011.7	5000			5000
2011.8	5000		800	5800



## 争议焦点：

夏欣主张双倍工资的法律依据是《劳动合同法》第八十二条规定。但该条款应如何解读，夏欣主张的双倍工资的金额标准及所涉及的期限是否正确，本文将深入阐述。

## 法律分析：


《劳动合同法》第八十二条规定：“用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。”第十四条第三款又规定：“用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。”该两条款均是针对用人单位不与劳动者签订书面劳动合同而制订的惩罚性条款。不同点在于，对用人单位违法行为期限的不同，设置了不同的惩罚措施，即在用工之日起超过一个月不满一年的期限内未签劳动合同的，用人单位应每月支付双倍工资；而在满一年后仍未签订劳动合同的，双方劳动合同视为无固定期限劳动合同。鉴于同一违法行为为不重复惩罚原则，在用工之日期满后仍未签订劳动合同的，用人单位只需认可双方的劳动合同为无固定期限劳动合同即可，而无需再支付双倍工资。因此，依据上述观点，本案中夏欣主张的双倍工资所涉及的期限应当为2011年8月至2012年6月期间。

《劳动争议调解仲裁法》第二十七条第一款规定：“劳动争议申请仲裁的时效期间为一年。仲裁时效期间从当事人知道或者应当知道其权利被侵害之日起计算。”第四款规定：“劳动关系存续期间因拖欠劳动报酬发生争议的，劳动者申请仲裁不受本条第一款规定的仲裁时效期间的限制；但是，劳动关系终止的，应当自劳动关系终止之日起一年内提出。”那么本案中夏欣所主张的双倍工资究竟适用哪一种仲裁时效？上海高级人民法院民一庭调研指导【2010】34号《劳动争议案件若干问题的解答》（以下称《解答》）对此问题作出明确答复。《解答》指出：“《劳动合同法》第82条第1款规定‘用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应向劳动者每月支付二倍的工资，从该条规定的立法本意分析，双倍工资的性质并非完全是劳动者提供正常劳动所获

## 用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。

得的一种劳动报酬，其超出双方约定的劳动报酬的部分是因用人单位未按法律规定与劳动者签订书面劳动合同而应承担的法定责任。鉴于双倍工资的上述性质，双倍工资中属于双方约定的劳动报酬的部分，劳动者申请仲裁的时效应适用《劳动争议调解仲裁法》第27条第2至第4款的规定，而对双方约定的劳动报酬以外属于法定责任的部分，劳动者申请仲裁的时效应适用《劳动争议调解仲裁法》第27条第1款至第3款的规定，即从未签订书面劳动合同的第二个月起按月分别计算仲裁时效。”因此，鉴于夏欣于2012年10月底提出仲裁请求的事实，结合上述第一段的分析意见，本案中只有2011年10月至2012年6月期间的双倍工资可得到支持。

接下来的问题是，双倍工资究竟以什么标准来计算第二倍，是仅以基本工资作为计算标准，还是需要把季度奖和经纪提成一起纳入计算范围？对此，《解答》也作出明确说明：“劳动关系双方对月工资有约定的，双倍工资的计算基数应按照双方约定的正常工作时间月工资来确定。双方对月工资没有约定或约定不明的，应按《劳动合同法》第18条规定来确定正常工作时间的月工资，并以确定的工资数额作为双倍工资的计算基数。如按《劳动合同法》第18条规定仍无法确定正常工作时间工资数额的，可按劳动者实际获得的月收入扣除加班工资、非常规性奖金、福利性、风险性等项目后的正常工作时间月工资确定。”很显然，本案中非常规性的季度奖、风险性的经纪提成这类非正常工作时间月工资的收入，均不作为双倍工资的计算范围，而应仅以每月基本工资5000元作为标准计算双倍工资。

综合上述观点，夏欣有关双倍工资的主张中，只有2011年10月至2012年6月期间，每月按人民币5000元作为标准所计算的双倍工资与爱轩公司已支付每月基本工资的差额部分将会得到支持。



杨磊  
赛莱默（中国）有限公司  
中印区员工关系经理

摘要：

构建和谐的劳资关系，有利于企业在实现经营目标的同时，帮助员工实现其职业生涯的发展目标，从而实现劳资双赢。

在中国，专业的员工关系管理人才已日益成为市场上的紧缺人才，而专门针对员工关系管理模块的系统化研究目前仍是市场的空白点。劳动争议处理是技术与艺术的结合，作为一名长期从事员工关系管理的专业人员，笔者在此抛砖引玉，通过对“中国企业劳动争议处理的‘七步法模型’”的阐述，提出在中国当前的法律、人文环境下企业劳动争议处理的基本思路与方法，希望对中国企业员工关系管理的研究与发展，做出一点贡献。

# 中国企业劳动争议处理的“七步法模型”

关键词：  
中国企业；劳动争议处理；七步法模型；沟通；调解；预防；工会

文 / 杨磊

作为一名企业人力资源管理者，近十多年来，笔者先后在多家世界五百强企业担任人力资源部门负责人，在此期间，曾参与并负责多起企业并购、分拆、重组等组织变革项目，处理了大量的劳动争议问题，其中包括个体和集体争议事件。大量的实践表明，没有和谐的员工关系作基础，无论怎样的组织变革项目，最终都只能以失败而告终，而企业所谓“依靠变革带来高绩效”的理想也就成了一纸空谈。

笔者认为，“劳资两利”、“劳资双赢”才是解决中国企业劳动争议的精髓，有鉴于此，在实施组织变革的过程中，笔者始终把“妥善处理员工问题，营造和谐员工关系”作为项目的重中之重。那么，中国企业如何才能有效地预防和处理劳动争议呢？结合自己多年的管理实践，笔者总结整理出一套“中国企业劳动争议处理的七步法模型”（以下简称“七步法”）。

以下针对“七步法”中的七个具体步骤，逐一予以介绍。

## 第一步 发现问题

发现问题是处理一切劳动争议的起点。在发现问题的阶段，需要注意以下三个要点：

- ① 提出问题的途径：  
问题的提出可以由员工当事人提出，也可以是由

“中国企业劳动争议处理的七步法模型”示意图如下：



**“劳资两利”、“劳资双赢”才是解决中国企业劳动争议的精髓，有鉴于此，在实施组织变革的过程中，笔者始终把“妥善处理员工问题，营造和谐员工关系”作为项目的重中之重。**

员工的主管发现后上报企业管理层。建议尽量减少人事管理上“滞后反应”的被动式管理,实现主动式管理。

#### ② 进一步识别问题:

对于员工或主管正式提出的问题,管理者要善于识别和澄清,要能够详细描述问题的本质内容,识别问题的来源以及争议的焦点等。

#### ③ 对识别出来的问题予以正式确认:

对于确实可能引发劳动争议的问题,要以书面方式予以确认,通常由提出问题的员工以书面方式提交报告,或者由双方对会议纪要的内容予以书面确认。

### 第二步 分析问题

分析问题的环节将决定未来的处理措施。在分析问题的阶段,需要注意以下三个要点:

#### ① 找到问题的根本原因:

人力资源部要与部门主管共同分析,追根溯源,识别关键影响因素,确定引发该问题的根本原因。

#### ② 界定该问题可能引发的争议的性质:

企业管理者要从问题的定性角度,评估该问题引起的争议是否存在导致法律诉讼的风险,并从法、理、情三个层面进一步分析,讨论该争议可能引发的各类后果。

#### ③ 设计解决问题及争议的方案:

人力资源部通常需要会同员工的部门主管、法务部门及企业内部工会,共同讨论、设计问题的解决方案,包括最理想情况、最坏的打算等。在实践中,企业可以借鉴美国企业的内部ADR(Alternative Dispute Resolution,即非诉讼性纠纷解决机制,又称“选择性争议解决方法”、“替代性争议解决方法”)方式,尽量使劳动争议在企业内部得到妥善解决,从而最大程度地减少劳动争议所带来的负面影响。

### 第三步 内部沟通

内部沟通的目的,主要是为了在企业内部管理层及企业内部工会之间形成共识,确保企业最高层管理者及各相关部门主管,对该问题有足够清晰的认识,并对人力资源部提供的可能解决方案有充分的理解。

**内部沟通的目的,主要是为了在企业内部管理层及企业内部工会之间形成共识,确保企业最高层管理者及各相关部门主管,对该问题有足够清晰的认识,并对人力资源部提供的可能解决方案有充分的理解。**

为此,在内部沟通阶段,需要注意以下三个要点:

#### ① 管理层听取汇报并达成共识:

人力资源部要向企业管理层汇报第一、第二阶段的沟通情况及初步形成的应对方案,要确保高层管理层对该问题的来源及定性均有清楚的认识;确保管理层与人力资源部、相关部门主管、法务及企业内工会,对该问题及争议的处理达成共识;充分考虑“维稳、改善、双赢、和谐”的基本原则。

#### ② 重视依法与企业内部工会的沟通:

企业在处理劳动争议的过程中,务必要重视依法与企业内部工会的沟通,同时也要重视工会作为群众组织的调解作用。

#### ③ 管理层确定对策方案:

人力资源部要与管理层及企业工会就三类应对方案达成共识,一旦确定,则需要坚定不移地予以执行。

### 第四步 外部沟通

为了确保对问题分析的全面性,在最终与员工当事人沟通解决方案前,笔者建议要尽可能地充分听取企业外部专业人士的意见。在外部沟通的阶段,需要注意以下三个要点:

#### ① 听取专家学者的专业意见:

充分听取法律顾问及专家学者的意见,并请他们提供专业建议,进一步完善解决方案,以确保该方案的合法、合规及合情。

#### ② 争取政府的理解与支持:

企业方应根据问题的性质、影响及可能导致的后果,酌情与当地政府部门、劳动部门及法院等相关机



构进行沟通，通过与政府相关部门的提前沟通，争取获得政府方面的理解、认可与支持。

③ 确定与当事人的沟通策略：

对于已经确认的最终解决方案，人力资源部要充分考虑如何向员工当事人沟通该结果。对于沟通的时机、场所、沟通程序、沟通策略以及负责实施沟通的人员等，都需要做详细的计划、安排。

**第五步 与当事人沟通**

在企业对问题或争议的处理方案已经确定的情况下，与当事人沟通的主要内容就是说明解决方案并予以实施。在此沟通中，企业管理者应始终把协商和调解放在首位，尽可能创造机会，促成和解。在与当事人沟通的阶段，需要注意以下三个要点：

① 沟通渠道要灵活多样：

企业方的沟通代表一般为人力资源部及部门主管，在沟通的方式上，根据员工的不同特点，可以采取与员工一对一沟通或者多方沟通。

② 明确沟通中的责任及分工：

在与当事人的沟通过程中，要明确各自的责任及分工，通常业务方面的相关问题由部门主管负责与员工沟通，政策制度方面的内容则由人力资源部负责与员工沟通。企业内部有工会组织的，建议让工会代表参与沟通、协商和调解。

③ 妥善应对沟通中存在的极端个案或集体争议：

对于沟通达成一致的员工，企业方应妥善做好相关手续的办理，确保办理的程序及相关文件的合法性。凡经过与当事人的充分沟通后，最终仍无法达成和解且双方均决定依法走仲裁及诉讼程序的，企业方应及时根据前面三步的分析研究，提前做好应诉准备，并依据法定程序，及时开展证据材料的收集整理工作。

**第六步 回顾总结**

在企业经营管理的过程中，出现劳动争议方面的问题是正常的，管理者对于出现的问题不必反应过度。通过对问题的处理，我们可以更全面地分析、梳理当前经营中存在的薄弱环节，及时查漏补缺，加强管理的系统建设。在总结回顾的阶段，需要注意以下三个要点：



**企业应加强“预防为主、调解为主、基层为主”的意识，建立健全企业内部劳动争议协商调解机制，努力将劳动争议化解在萌芽状态、解决在企业基层。**

① 案例分析：

企业处理完劳动争议后，人力资源部要组织开展案例分析，并邀请参与处理该争议的相关人员，进行回顾和研讨，结合案例分析，总结经验，汲取教训。

② 宣传教育：

企业在日常经营管理过程中，始终要树立“以员工为本”的理念，打造健康向上的企业文化。企业管理者不仅要强调制度建设，更应在此基础上努力塑造员工高度认同的企业文化，从制度管理上升到文化管理。事实上，对于所发生的劳动争议问题，企业与员工都是需要有所反省、吸取教训的，所谓“行有不得，反求诸己”，就是强调自省，而这种积极的反思与检讨，必将有利于双方在未来更好地开展合作。

③ 结果归档：

人力资源部对于劳动争议处理过程中所产生的相关文件、以及基于案例回顾总结而予以更新和完善的内部政策制度文件等，均要做好整理及存档工作，尤其是要重视法律上有明确要求予以存档的文件。

**第七步 监控预防**

企业应加强“预防为主、调解为主、基层为主”的意识，建立健全企业内部劳动争议协商调解机制，努力将劳动争议化解在萌芽状态、解决在企业基层。企业要把监控预防当作企业“治未病”的重要手段，切实做到“早发现、早诊断、早治疗”。在监控预防的阶段，需要注意以下三个要点：

① 开放沟通渠道：

企业管理者要有宽广的胸襟，能够广开言路，鼓励员工对日常管理过程中出现的显失公平或公正的不当行为，予以申诉、投诉。企业也可借鉴欧美企业员工关系管理的实践经验，设立由第三方提供的监督热线、投诉热线等渠道，专门负责受理员工的咨询或投诉等。

② 加强日常沟通：

人力资源部及部门主管要加强与员工的日常沟通，开展多种形式的沟通活动，包括员工代表大会、茶话会、员工俱乐部及公司家庭日等活动，在多渠道、多样化的立体沟通系统中，主动发现问题。在实践中，建议

“中国企业劳动争议处理的七步法模型”流程图【总结】如下：



(共 7 个步骤，21 个要点；限于篇幅，本文未详述各步骤及要点所对应的相关案例。)

企业设立专职负责员工关系管理工作的岗位，委派专人负责员工关系管理及员工沟通方面的工作。

### ③ 强化预防意识：

企业管理者要提高劳动争议的预防意识，尤其要增强劳动关系的风险管理意识，真正重视加强和谐员工关系的建设。在日常管理过程中，企业还可通过设置反映员工关系变化的相关 KPI 指标，来监测员工关系的运行状况，达到“防患于未然”。

总之，劳动争议处理是技术与艺术的结合，与上世纪 50 年代初的“戴明环 (PDCA)”、上世纪 60 年代初的“郭兴福教学法”等类似，“七步法”也是来源于实践、验证于实践而终究回归于实践的通用模型。

笔者希望“七步法”模型的提出，能起到抛砖引玉的作用，并能引起更多有识之士对构建和发展中国

## 企业管理者要提高劳动争议的预防意识，尤其要增强劳动关系的风险管理意识，真正重视加强和谐员工关系的建设。

企业劳动争议处理技术体系的关注，也希望“七步法”这种简洁的、实用的、结构化的通用模型，对中国企业的管理者，尤其是对广大人力资源管理者，能够有所启发和帮助。

2013 年 4 月 9 日 定稿于南京  
限于篇幅，原文已作较大删减，如阅读原文，请点击链接：  
<http://www.jtpp.cn/a/report/opinion/2013/0406/4149.html>



# 敬业之思





## ► Part 1 | “敬业”新解——理解敬业度

敬业，这一历史悠久的概念，被现代人力资源管理收入囊中，成为可衡量、可管控的流程环节。它从道德品质的神坛上走进企业日常运营中，通过与人力资源领域内的其他环节互相联系、互相作用，彰显自身的意义。

## ► Part2 | “敬业”万象——调查敬业度

通过各种调研手段，了解员工敬业度高低是 HR 的重点工作，但并非唯一的目标。在敬业度得分的“外衣”下，隐藏着看不见的“手”——驱动因素。作为人力资源从业者，懂得透过现象看本质，才不会被表象所迷惑，反而能够牢牢掌控隐形之“手”。

## ► Part3 | 营造“敬业”——提升敬业度

敬业不是一场空穴来风的事件，而是起源于员工内心，是员工的自愿行为。自愿的前提离不开企业对员工的关爱、对氛围的营造，而自愿的结果必将对企业大为有利。从理解到调查，最终走向提升、改善，“敬业度”也是一段冷暖自知、各显神通的探索之旅。

**“敬业”——无论在人力资源管理领域，还是传统道德范畴内，都是经久不衰的话题。古有诸葛孔明“鞠躬尽瘁，死而后已”；今有劳模事迹口耳相传。在企业进入现代化管理后，“敬业”又被赋予了新的内涵，成为一种管理手段，有标准可衡量、有工具可监测，平添了一份神秘色彩。然而无论它怎样变幻莫测，敬业的员工永远是企业所推崇的模范。**

## PART 01

## “敬业”新解——理解敬业度

“敬业”一词历史悠久。百度百科定义：敬业是一个道德的范畴，是人们在集体工作中，严格遵守职业道德的工作态度。百科的解释显示一种不容置疑的严肃和强硬。那么“敬业”到底是工作底线，还是彰显优秀的高标准、严要求？

HR 们认为，自从“敬业度”的概念出现，这不再是一个令人纠结的问题。敬业从一个形而上的抽象词汇落地，成为可以跟踪、测试、操作的工作内容，与企业经营、管理流程交融在一起。事物是普遍联系的，通过研究“敬业度”与周边“环境”的关系，能够更完整地理解这个概念。

### ▶ 敬业度 VS 满意度

谈起“敬业度”的起源，始终绕不开另一个概念——“满意度”。在产生时间上，这两者之间有顺接关系；在概念组成上，它们互相推演、互相丰富。通过与“满意度”的比较和联系，我们可以更好地理解“敬业度”的所指与能指。

#### 韬睿惠悦

中国区组织效能与调研咨询业务总经理

#### 林杰文

“敬业度”与“满意度”这两个概念产生于不同的时期。

员工满意度这个概念产生较早，主要是指员工对公司某些方面的感受，比如薪酬福利、工作环境等等，并没有考虑公司对员工的行为期望。后来在上世纪八九十年代的美国，又提出了员工忠诚度——员工是否愿意留在企业，比满意度的内涵更深入。满意度与忠诚度都显示了公司认识到了人才的重要性，但都比较片面。

之后敬业度的概念应运而生。“敬业度”包括三个方面：

- ① **认知层面**：即员工是否知道公司的目标、公司的愿景、是否知道自身在帮助公司达成目标的过程中需要做什么；
- ② **情感层面**：员工是否认为公司是良好的工作场所，是否为公司感到骄傲，是否会向别人推荐公司；
- ③ **行动层面**：1. 是否愿意留下来；2. 是否愿意为工作付出努力。

这三个层面是韬睿惠悦的敬业度模型，如果一个员工在三个层面都能达到较高水平，那么他就拥有较高的敬业度。

员工敬业是企业追求的目标，而要达到这个目标，可以通过许多不同的方法。不同的员工会有不同的工作动力，对有些员工来说，薪酬比较重要，但对于一些员工，有可能是职业发展更为紧迫。这些动力就是我们所说的驱动因素，我们可以通过改善驱动因素，使员工达到较高的满意度，从而提升他们的敬业度。

## 翰威特

员工敬业度咨询业务负责人

### 邵宇

① “满意”并不是企业所追求的，企业应该追求的是“敬业”。敬业度的内涵层次比满意度更深。满意的员工不一定能带来满意的产品和客户。只有当满意的员工展示出敬业的态度，他才能更好地投入工作，从而能产出更好的业绩。

② 满意与敬业的概念有所区别。满意是对当前现状与过去实践的总结。敬业是一种态度，态度是可以延续的。因此满意度只是反映员工对企业现状和过去的总结，而敬业度却可以预测员工未来状态的趋势。

③ 这两者之间虽然有差异，但在一定程度上它们是有联系的。每年在参加翰威特调研的40万人中，我们发现满意与敬业是正相关的。80%的员工都分布在不满意就不敬业，满意就敬业的区间上；20%的员工会分布在满意但不敬业，敬业但不满意这个区间上。所以从这个角度上说，满意度是敬业度的基础，也是企业提升敬业度的一个切入点。

我们通过满意与敬业的交叉能够得到四类不同的人群：

- 满意及敬业：良性资产
- 不满意不敬业：负债
- 满意不敬业：坏账
- 敬业不满意：人力资源风险

## 史泰博（上海）有限公司

人力资源部、内部沟通和企业社会责任高级总监

### 李雪梅

① 员工的敬业度实际上指的是员工在情感和知识方面对企业的一种承诺和投入，员工会努力工作，表现出一系列的积极行为对公司的经营进行正面的影响。

员工首先要有业，有自己喜欢的工作，才能敬业，从而进一步达到乐业。敬业就是责任心，乐业是一种乐趣。孔子说过：“知之者不如好之者，好之者不如乐之者。”专心致志，心无旁骛，成就事业。人生如果能从自己的工作中领略出趣味，工作和生活完美结合，

“满意度是敬业度的基础，也是企业提升敬业度的一个切入点。员工的敬业度实际上指的是员工在情感和知识方面对企业的一种承诺和投入，员工会努力工作，表现出一系列的积极行为对公司的经营进行正面的影响。”



史泰博（上海）有限公司  
人力资源部、内部沟通和企业社会责任高级总监  
李雪梅

生活也会更加幸福。

一个乐业的员工，他身上的潜力是无穷大的，他对公司的影响力也是很大的。他会乐于宣传公司的优点，向周围的人介绍并赞赏自己的公司，成为公司的品牌形象宣传大使；他也会乐于留任，为公司持续提供优质的服务；而且他也会全身心付出，为工作不遗余力，从而为企业带来最大的贡献。

在史泰博公司我们谈的比较多的是员工的乐业度。

② 员工满意度是一种感觉状态，是员工将他在企业所感知的内容与他的期望值相比较后所得出的，是员工对其需要是否被满足之后的感受。“员工满意”是员工的主观价值判断，是员工的一种心理感知活动，是员工期望与员工实际感知相比较的结果。



影响员工满意度有五个主要方面：员工的工作环境、员工的工作群体、员工的工作内容、企业的文化背景和员工的个人观念。

当今社会，仅仅拥有满意度是不够的。从影响满意度的主要因素来看，一个满意度高的员工不一定就会对公司忠诚，也并非一定拥有优秀表现，同时他也可能是一个没有团队合作精神的的人。

③ 员工敬业度与员工满意度并非一个概念，通常而言，一位满意的员工未必是一位敬业的员工，但一个敬业、乐业的员工通常情况下是一位对企业满意的员工。

## ▶ 敬业度 & 企业业绩

“敬业度”之所以会引起企业管理者的关注，是由于它与人力资源中的诸多问题一样，对企业业绩有着举足轻重的影响。业绩是企业的奋斗目标，员工敬业度是企业追求业绩的一驾马车。

敬业度和业绩、满意度是一个三角关系。当它进入一个正向循环时，它对企业业绩有正向推动。员工因为满意现状，所以他们愿意表现出敬业的状态；员工因为敬业，所以他们付出最高的效率，投入最佳创意，拿出最好的服务态度，因而提高企业业绩，同时当企业业绩提升后，又回馈给员工，进一步提高员工的满意度，因此就形成了一个良性循环。

当然也有敬业度与业绩背离的状态。当循环中的两条线被切开，企业的业绩并不是依靠大部分员工的敬业而达到的，比如：资源型企业、机会型企业。但是这种情况并不能持续，从长远而普遍的情况来看，没有一家企业可以脱离员工敬业而达到业绩的增长。

另一种情况也可能导致业绩与敬业度的背离。当这家企业的确得到了很好的业绩，员工也有非常高的敬业表现，但这家企业没有很好地回馈给员工，员工很快就会感觉失落，因此会变得不敬业。

—— 翰威特  
员工敬业度咨询业务负责人  
邵宇

敬业度肯定会对组织的效益和业绩产生影响。韬睿惠悦做过许多全球范围内的研究，我们把高绩效的

“另一种情况也可能导致业绩与敬业度的背离。当这家企业的确得到了很好的业绩，员工也有非常高的敬业表现，但这家企业没有很好地回馈给员工，员工很快就会感觉失落，因此会变得不敬业。”

公司与低绩效公司的员工敬业度进行比较，发现高敬业度的公司营业额毛利率比低敬业度的公司高三倍。除此之外，敬业度对客户的满意度、对整个企业的运营都会有一定的影响。如果一个公司的员工在敬业度三个层面做得很好，那么公司整体运营的效率肯定会提高很多。

—— 韬睿惠悦  
中国区组织效能与调研咨询业务总经理  
林杰文

敬业度与企业业绩是成正比的。就我们企业来说，通过员工意见调查，2012年的员工敬业度比五年前有了大幅提高，同时我们的销售额也实现双位数的增长，人员主动流失率也从五年前的20%降低到10%。因此，员工敬业度的提高对企业的销售业绩是大有帮助的。

—— 喜利得  
中国商贸有限公司 人力资源总监  
平静 HR



### 思考之一

企业大力提倡员工敬业，莫入“满意等于敬业”的误区，但是让员工满意的确是提升敬业度的方法之一。因此敬业并不能仅仅视作企业对员工的要求，它更像一座桥梁，只有员工与企业互通有无，这座桥梁才会屹立不倒，汇聚阡陌交通，实现同一个目标。

## PART 02

## “敬业”万象——调查敬业度

经济是否会再次陷入低迷?这是整个亚洲雇主与雇员心中存在的疑问,大家越来越担心2009年的金融灾难会卷土重来——当时销售额下降,信用紧缩,最糟的是,出现大批裁员。身处危机之中的亚洲员工不得不更加努力工作,延长工作时间,通常要以更少的资源实现更高的目标。

2012年合益集团(Hay Group)对员工敬业趋势进行了研究,从而总结出,全球超过三分之一的员工不愿也不被支持为他们的公司付出更多努力,公司忠诚度降至五年以来的新低。

亚洲的前景一样不容乐观。如果有机会,二分之一的员工会选择离职。环顾全球,亚洲员工忠诚度仅高于太平洋地区,为45%。在前途未卜的情况下,我们如何能够让不被支持的员工再次对工作尽忠职守?这是2013年所有高层管理者所面对的最大的人力资源挑战。

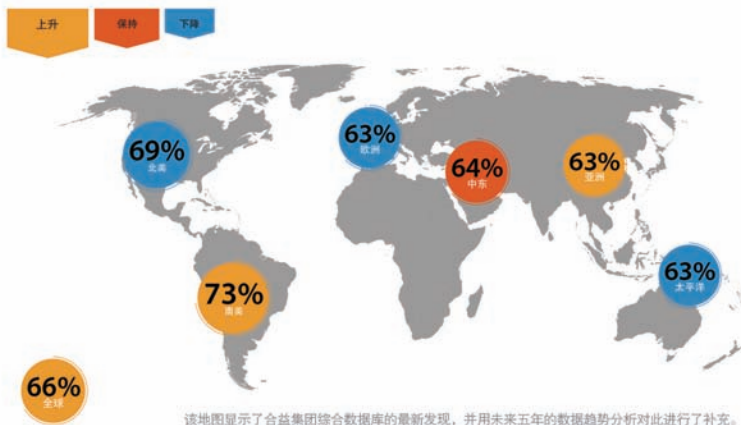
(以上文字节选自《忠诚赤字——员工再次感到焦虑不安》,由合益集团授权转载)

合益的研究显示了亚洲乃至全球宏观的敬业度状况,代表一种趋势。在这个趋势大潮中,每家企业或多或少都能寻找到与自己相关的蛛丝马迹,又因内部情况各异,生发出不同的欣慰与哀愁。敬业度调查是大多数企业每年必做的功课,为了查漏补缺,更为了情绪生发之余,有行动的依据和线索。而调查过程与结果更像一个万花筒,折射出丰富的现象与思考。

### 现象一

调查为手段,需真实,需纯粹;  
结果是核心,需重视,需解读。

图1: 全球敬业度



### 韬睿惠悦

中国区组织效能与调研咨询业务总经理

### 林杰文

敬业度调研所用最多的方法是问卷调查,包括纸质的、在线的、以及手机版;另外我们也会协助HR进行一些小组访谈,从即兴沟通中更直接地了解员工感受和想法。

很多企业往往将员工的敬业度与管理者的KPI联系起来,这可能会造成管理者给员工施加压力,从而无法确保结果的真实性。我们应该本着了解员工的想法去做敬业度调查,不能使调查成为一种“奖惩标准”。这是从源头上杜绝“造假”,保证真实性。另外在做敬业度调查的过程中,第三方咨询公司的参与也很好地保证了整个过程的真实、可信。



韬睿惠悦  
中国区组织效能与调研咨询业务  
总经理  
林杰文

## 翰威特

员工敬业度咨询业务负责人

## 邵宇

在翰威特定义中，敬业度由三个层面构成：

- ① 员工对企业的认可——乐于宣传
- ② 员工对企业的忠诚——乐于留下
- ③ 员工对企业的投入——乐于努力

我们会综合这三个层面的得分来衡量员工是否能够长期、稳定的表现出敬业的工作状态，一个企业中表现出敬业状态的员工所占的整体员工人数的比例即为敬业度。

员工填写敬业度问卷，当他没有受到外部影响时，一般是不会有刻意要将答案填高或者填低的倾向，而且问卷本身不会诱导员工往某个方向去填写。一般咨询公司以第三方身份参与，通过独立邮箱、邮件、网站的平台搜集他们的信息，即使纸质问卷也用封口信封，所以这个过程中保密性是非常强的。另外在调查过程中，HR 不要对员工进行影响，我们不建议企业将敬业度得分转化为大规模的 KPI 指标，不然会造成虚高。

## 史泰博（上海）有限公司

人力资源部、内部沟通和企业社会责任高级总监

## 李雪梅

在史泰博，每两年一次我们会做全球员工敬业度调查。我们主要通过员工对以下几个核心问题的回答来考察员工的敬业程度。

- ① 我为在史泰博工作感到自豪。
- ② 我会将史泰博作为理想的工作场所推荐给别人。
- ③ 如果我自己能做主，我会从现在开始继续在史泰博工作 12 个月。
- ④ 我愿意付出额外的努力去帮助史泰博实现其目标。
- ⑤ 相对于其他公司，您如何评价史泰博的工作环境。

我们所有的调研和分析都是由第三方咨询公司协助全球统一实施完成，每两年进行一次。这样可以最大程度地保证员工畅所欲言，真实表达自己的想法。

之后我们就可以参照敬业度的结果有章可循的制定相应的整改实施方案，持之以恒的调整改变提升从而提高员工的敬业度。

## 友邦中国

首席人力资源官

## 程菲

在过往的 4 年时间里，友邦中国先后与两家大型咨询公司合作，对组织健康度和员工敬业度情况进行了深度的调研。不同大型公司的调查报告帮助友邦从不同角度聆听员工的心声，并通过调查获取员工的意见和建议，以此来不断改善、精进企业的多方面状况。

一般而言，员工敬业度调查通常围绕公司组织能力、敬业文化、员工福利、工作环境等多个维度进行调研。近年来，友邦每年都会将调查结果中反映出来的细节与问题扎扎实实的落实到位，获得了全体员工的认可，达到了公司预期的效果。我认为，重要的不是调查本身，而是如何根据调查结果做出应对；而作为公司的管理层，则应该从关心员工的角度出发，做好实事、加强互动与沟通。这是友邦一直以来高度重视员工敬业度调查的原因，我们也会继续坚持这方面的工作。

今年，友邦中国继续与大型咨询公司合作，在他们的经典问题基础之上，结合 HR 年度工作的重点，通过增添 2-3 个与之相关的附加问题更深入地倾听员工心声。2012 年，我们已经在调查中就工作流程、工作环境、员工福利等方面进行过有针对性的调查，2013 年将更加侧重员工人才发展与组织能力提升等工作，因此今年的附加题会作相应的调整，以此来获知我们在员工自身发展方面是否达到了他们的期望；此外，我们也会通过今年的调查结果来考量今后友邦是否能提供一些新的工具帮助员工在公司的组织范围内健康成长。



友邦中国 首席人力资源官  
程菲

“作为公司的管理层，则应该从关心员工的角度出发，做好实事、加强互动与沟通。”



友邦从来不孤立地看待员工敬业度的调查结果，还需同友邦独有的企业文化、运营原则和价值观相结合。如果说人力资源的发展战略是一个圆，那这个圆是由岗位职责与能力要求、评估与认可体系、培训与发展、辅导与教练、人才流动等环节构成，而这个圆的圆心就是员工敬业度，是一切工作的核心。

## 喜利得中国商贸有限公司

人力资源总监

### 平静

我们公司的敬业度调查是全球统一进行的，在每年的八、九月份，全球 2 万多名员工都将参与调查，调研问卷填好后，统一封存运送至总部，所有的结果也由总部进行分析得出，最后世界各地的分公司就会得到一份报告，得知我们当年的员工敬业度状况。

我觉得用问卷的方式进行调查已经是比较好的调查方法了，因为我们做敬业度的频率是比较规律的，每年做一次，然后根据结果去规划行动方案。用什么方法做敬业度调查并不是最为重要的环节，这只是一种工具。根据调查结果进行分析，制定行动计划并切实地落实，让敬业度低的员工能够有所改善，让敬业度高的员工继续保持良好状态，才是最重要的。



喜利得中国商贸有限公司  
人力资源总监  
平静

## 现象二

### 驱动因素面面观

## 韬睿惠悦

中国区组织效能与调研咨询业务总经理

### 林杰文

从中国市场总体来看，影响员工敬业度主要是四个方面：

“敬业度主要的驱动因素还是领导力、职业发展、授能度，但是薪酬福利却是一个基础，如果不能保证正常的薪酬水平，那么员工是不会考虑其他因素的。”

#### ① 领导力：员工与领导的关系好坏会影响工作动力。

我们发现，一般员工认可公司领导层、认同公司价值观和愿景、明白公司发展方向的企业，整体敬业度很高；

#### ② 员工的职业发展：员工是否愿意敬业、愿意投入，很大程度上是源于在公司是否能看到自身的发展前景，而且员工的发展要与公司未来相一致。那些愿意给他们提供职业发展机会和职业培训的公司员工，他们的敬业度就比别人高很多；

③ 授能度：主要是指有无足够的支持、资源、权力完成工作。员工如果感觉由于缺乏资源而无法顺利完成工作，那么会挫伤他们的积极性，使他们感觉泄气；

④ 薪酬福利：对于中国员工来说，薪酬福利依然是他们比较关注但较为不满的因素。但正如之前所述，满意度不等于敬业度，薪酬福利在中国企业属于保健因素，虽然不能保证所有员工都在这方面有较高的满意度，但他们的敬业度却不会因此而受很大的影响。

因此敬业度主要的驱动因素还是领导力、职业发展、授能度，但是薪酬福利却是一个基础，如果不能保证正常的薪酬水平，那么员工是不会考虑其他因素的。

因此敬业度主要的驱动因素还是领导力、职业发展、授能度，但是薪酬福利却是一个基础，如果不能保证正常的薪酬水平，那么员工是不会考虑其他因素的。

## 友邦中国

首席人力资源官

### 程菲

根据我们所获的调查统计显示，影响员工敬业度的因素主要由硬性、软性两方面构成。

硬性的因素有工作环境、公司品牌知名度、薪资福利待遇等等；软性因素有工作自豪感、企业文化、领导力质量等。作为一家企业，要求员工能长期保有高敬业度，那重点还是得在软性因素方面下功夫；而友邦认为，在所有软性因素中，重中之重还是领导力素质的高低。在友邦，无论是集团还是中国区的 CEO，都秉持着让每一名员工快乐工作的宗旨。那么员工怎样才能在工作中获得最大的快乐呢？归根结底还是自身的价值体现和良好的职业发展机会。众所周知，职业发展并非是单纯依靠增加培训课程就能获得提升，而是涉及到领导如何对每一名员工成功的要素有清晰的认识，如何以绩效管理为基础给予员工公平、

公开、公正的发展机会,如何及时展开有效沟通和反馈,因此领导力的素质高低会直接影响到员工的职业发展路径。只有主管尽到职责、尽好义务,员工才能快乐地完成绩效,实现自身价值和公司期待。

领导力一直以来都是友邦的关切所在。在友邦,经理人都必须做好3件事:①为部门绩效负责;②发展提升员工能力;③管理员工敬业度。作为HR,我们制定了一本工作手册——《友邦经理人管理指南》。该指南从七个方面覆盖了公司对经理人基本工作职责的要求,其中包括定期回顾和修订员工岗位职责、设定高质量的员工绩效目标、定期同员工进行沟通、在工作中担当教练、鼓励企业内部的人才流动等。为更好地落实这些工作目标,我们自主设计了领导力培训课程,通过研讨会等方式,让所有的经理了解自己,了解团队,并学会通过有效的行为帮助和激励员工,规避一些无意识但却可能影响到团队合作的行为;此外公司还组织定期部门经理工作午餐会,提供一个相互交流、相互学习的分享平台,从而让经理人不断提升自身的工作能力、找到改善工作的方法。

### 现象三

#### 关于“中国员工敬业度”

去年有媒体报道:“根据最新发布的全球员工敬业榜,去年中国员工的敬业度比全球平均水平低十几个百分点。”于是引发了许多企业管理者对于中国员工敬业状况的遐想。是否中国员工真如数据所显示的那样对雇主“三心二意”?

#### 韬睿惠悦

中国区组织效能与调研咨询业务总经理

#### 林杰文

关于这个问题,需要分几个方面来说。根据我们的调查研究,与敬业度相关的几个因素中,中国员工在以下几方面有较高得分,甚至超过欧美国家:①与直线主管的关系,中国员工往往会对自己的直线主管有较高的评价;②小组团队合作,中国员工对于所处的团队氛围也往往比较满意。同时,也有一些因素是

中国员工得分较低的,比如:离职意愿,中国员工比欧美员工具有更强的离职意愿;跨部门合作,虽然中国员工对小组团队氛围感到满意,但在跨部门、跨分公司的的工作中,表现出较低的满意度。而这才是中国员工敬业度所反映出的真正问题。

#### 翰威特

员工敬业度咨询业务负责人

#### 邵宇

首先我并不认同这个说法,中国区的员工敬业度在全球范围内并不算低,在亚洲甚至处于比较高的水平,今年中国区最佳雇主的平均水平就达到61%,所以我们并不认为中国区的员工敬业度水平是最低的。

之所以会造成这样的看法,我认为是两个原因。

① 离职。中国的离职率的确是比较高的,这可能会使许多企业认为中国员工缺乏忠诚度和稳定性。但这其实是中国市场发展过快的表现,毕竟中国每年GDP的增长都到达7%—8%,整个市场投资经营很活跃。相对来说,真正受过良好教育的专业人才是短缺的,这就造成了人才竞争异常激烈。所以离职率主要是由外部环境带来的,不能单纯地由此判断中国员工的敬业度低。

② 大多数人认为中国员工比较看重短期的机会和现金,这也是事实,薪酬对中国员工一直是敏感的驱动因素。而周边地区,如日本、韩国,那里的员工比较敏感的是职业发展。而对薪酬敏感其实和物价上涨、经济增长较快也是大为相关的。

“中国员工的劳动生产率不断提升,这表明中国的员工也是敬业度很高的,具有良好的劳动素养,但经济快速增长、外部市场较为浮躁的境况,对于公司保留人才和激励人才的确提出了比较大的挑战。”

我的结论：不能因以上两点而认定中国员工是不敬业的。从我们的数据可以看出，中国员工的劳动生产率不断提升，这表明中国的员工也是敬业度很高的，具有良好的劳动素养，但经济快速增长、外部市场较为浮躁的境况，对于公司保留人才和激励人才的确提出了比较大的挑战。

## 友邦中国

首席人力资源官

### 程菲

有些人说中国员工的敬业度低，但我却不这么认为。以友邦集团去年的敬业度调查结果而言，中国区的敬业度在集团中位列前三甲。而在盖洛普公司的分享中，他们也提到，亚洲地区的敬业度与欧美地区的分值相比的确有差异，其中很大一部分的原因是由于敬业度调查的标准问卷并非是根据中国人（或亚洲人）的文化和行为习惯来设计的。通常来说，中国人较为含蓄不直白，在五分制选项中往往更倾向于选择“同意”而非“非常同意”，因此这个调查结果会存在文化方面的偏差。但我觉得纵然有偏差，但是调研的结果还是具有现实意义，可以作为敬业度提升的重要依据。好比友邦中国，我们连续做了多年的工作，每一次都会根据调查结果，制定跟进计划，从而认真回应来自员工的心声。正因打造敬业文化是友邦一直以来努力的方向，高敬业度的员工自然也会在工作中有优异表现，这样就形成了一个良性的循环。

## 安弗施无线射频系统公司

人力资源总监

### 朱俊

关于“中国员工敬业度在全球范围内偏低”的说法，我认为可以从两方面来理解：

① 中国市场发展速度极快，但这也造成了市场的不规范。尤其是像上海这样的一些一线城市，身为HR，我们总是会听到有关“员工流动率高”的抱怨，在外资企业中这一现象就更为明显了。不少人经常隔一两年就会跳槽，甚至于工作半年就会离职。对于外资企业



## 思考之二

敬业度调查不是对员工的测验，是企业了解员工真实想法的窗口。要让员工说实话，就必须从员工角度出发，获取有效的数据和结果，才能够进入后续行动方案。调查是改善的前提，而不能成为员工与企业“敌对”的导火索。

“与西方人不同，中国员工大多不会直接表达他们的意见和想法，他们为人处事更为内敛、含蓄。发生问题时，如果没有获得清晰的沟通，中国员工往往会很失望，继而导致情绪低落，最后很可能就会选择用离职来解决他的问题。”



安弗施无线射频系统公司  
人力资源总监  
朱俊

而言，员工的忠诚度是考量敬业度的一大因素，所以在这一点上，可能中国员工就给了他们“敬业度低”的印象。当然，一名员工只在一家企业工作一年、半年就草率跳槽肯定是不妥当的，但我认为，在中国的大环境下，你在一家企业工作两年或者三年以上再离职，那不能武断地说是有“敬业度低”的问题。当市场慢慢规范，很多问题自然而然就会迎刃而解。

② 管理风格以及沟通方式的问题。与西方人不同，中国员工大多不会直接表达他们的意见和想法，他们为人处事更为内敛、含蓄。发生问题时，如果没有获得清晰的沟通，中国员工往往会很失望，继而导致情绪低落，最后很可能就会选择用离职来解决他的问题。所以我觉得西方和东方很不一样，衡量标准亦有不同；一味用西方的标准来评判中国员工的敬业度高低可能显得有失偏颇。HR



## PART 03

## 营造“敬业”——提升敬业度

具有远见卓识的企业当然不会对调查出的敬业现状沾沾自喜或耿耿于怀，企业发展是一条不断上升之路，水涨船高，员工敬业度当然要在原有基础上去粕留精，持续提升。

### ► RFS——二八原则，把握重点

#### 安弗施无限射频系统公司

##### 人力资源总监

##### 朱俊

今年我们采用了“二八原则”，主要抓好 20% 的骨干力量的管理，再以 20% 的少数来带动 80% 的多数，以提高企业效率，把主要的精力和资源用在最见成效的地方。在这个原则的基础上，我们将 20% 的关键岗位员工当做最重要的群体来看待，企业本年度 80% 的资源利用都会集中在他们的身上。因此，今年 HR 工作的重点，包括团队发展等等的一些工作方案以及细节全以此为基础。

有了这一定位后，我们首先要做的去圈定哪些人员是属于我们 20% 的目标群。在我们的计划中，没有简单地把经理人员等同于关键岗位，而是根据公司的实际需求，第一步我们会更多地结合公司运营状况，看重岗位职能而非具体职能，在寻找到初步的关键人群后，再通过工作态度、绩效审核等一系列指标，精确寻找到真正符合我们要求的那部分员工。

在定位出这关键的 20% 之后，HR 去跟进展开展具体措施就变得更有针对性和条理性了。正如之前所言，如果能提升关键岗位上的员工的主动性，提高他们的责任心表现，那对于企业其他的 80% 员工将会起到至关重要的模范效果。虽然关键员工也分有不同群体，

不同需求，但企业文化、管理层决策、公司环境等等是影响大多员工敬业度的几个最突出因素。

从社会学的角度来说，人不是孤立于环境之外的，公司决策是否及时、清晰、准确，员工们都会有所体会。因此从这方面来说，工厂和部门的领导负有很大的责任。从另外一个角度来说，企业经营状况也是重中之重：举例而言，去年我们集团在中国的工厂有较快的发展，业务方面的提升给了员工不少正面的激励；反之，如果企业经营状况不佳，负面消息比较多，那想要要求员工的敬业度就会比较困难了。在我看来，要使员工保有持续而长久的敬业表现，企业应该把握以“决策力、规范流程、企业文化、沟通对称”等为首的重点。

综上所述，我们施行了以下措施和项目，作为提升员工敬业度的尝试：

① 结合安弗施公司目前在中国的发展计划，研发团队会是我们今年的重头戏，我们不仅有研发中心的建设，更希望达成团队扩张 5 倍的目标。为了更好地让这些新加入研发团队的员工对我们公司的文化、历史有一个更

“要使员工保有持续而长久的敬业表现，企业应该把握以“决策力、规范流程、企业文化、沟通对称”等为首的重点。”

深刻的了解和认可，我们不光会更新内部新员工培训的教材，还会进行团队建设与业务学习。活动会选择在临近的城市，利用周末的时间，在一个相对休闲的环境下进行业务沟通和娱乐活动。为了增进团队间的合作精神，所有与研发团队有接触的相关部门都会参与其中，而不是局限在研发团队本身。

② 目前，我们的研发团队整体的年龄都比较年轻，一般在 30 岁左右，所以我们会重点去了解这个年龄阶段的员工的想法。对此我们开展了一些继续教育的资助政策；同时，我们也正与公司相关研发专业的大学进行接洽，商谈一个有关继续教育的项目，我们的员工参加这些课程后，最终可以获得此专业的资格证书。对员工而言，我们能提供的就不单单是工作，还有他们的切实提升。通过我们在前期宣传后获得的反馈来看，对他们还是很有吸引力的。

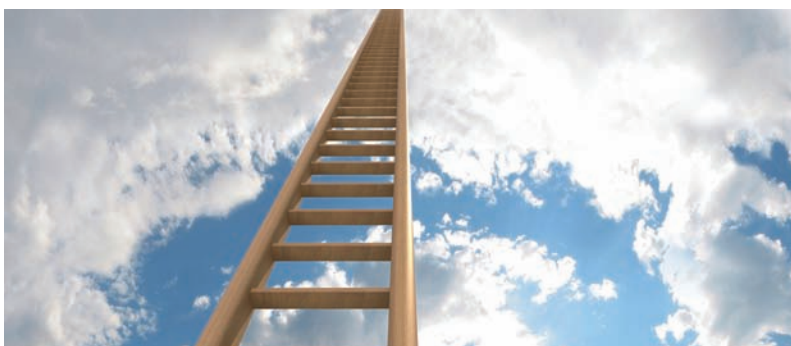
③ 很多企业都会遇到这样的问题：在中国员工的概念中，他们都想做团队的领导，却没有认真考虑是否符合自身发展的要求。因此我们会定义员工的职业规划与发展方向，希望他们在这方面的想法能更成熟。同样以研究人员为例，他们专心于自己的领域做科研，能够充分发挥特长，一些琐碎的管理事务反而可能分散精力；如果高级研究人员可获得的待遇与团队领导者是在同一个水平线上的，那他们何乐而不为呢？

④ 俗话说：兵熊熊一个，将熊熊一窝。因此一线经理也好，部门主管也好，他们的敬业度都会切实影响到手下员工的敬业度。在这样的情况下，我们今年的另一个重点就是将员工的发展方面的绩效成果更直接地体现到一线领导和部门主管的 KPI 上；从今年 3 月全面推行这一政策开始，各部门的主管已经对此表现出了很大的关切，不断向 HR 等方面提出了资源支持的要求。我相信到明年 3 月，会有一个好的表现结果。

⑤ 考虑到中国员工的特点，我们提倡双向的公开沟通。举例来说，针对中国员工，特别像是研发人员这样一个特殊的人群，我们要求团队的领导要有意识去改善沟通，中国员工在小组会议时可能不会提意见，这就需要有一些一对一的个人面谈。此外我们还会以人为本，加强团队建设与节假日关怀；在了解员工对

职位发展需求的基础上再做调整。

⑥ 从激发员工自身敬业度的方面来说，我们整个集团去年也全面推行了“Learning Agility”的理念，在公司组织的专题培训中也都有所体现，以培养员工迅速获取新知、迅速自我调整的意识 and 能力。项目推行一年以来，我们已经可以看到员工在工作生产中的多方面运用到了此项目的成果，他们呈现出了良好的学习能力与奋发态度，这也是和我们的期待相符的。



“  
职业发展机会是  
影响员工敬业度  
的主要驱动因素  
之一，我们也非  
常关注员工的职  
业发展。在两年  
前推出了为期九  
个月“人才进阶”  
项目，培养高潜  
力人才。”

## 喜利得——分步实施 逐步提高

喜利得中国商贸有限公司  
人力资源总监  
平静

我们通过研究调查结果，以及日常与员工的沟通，总结出影响员工敬业度的驱动因素有以下三点：① 职业发展；② 薪酬；③ 与直接领导的关系。第三点因素在团队领导换人之时，表现得特别明显。

当调查结果指示了最为影响员工敬业度的驱动因素，我们会通过分别改善这些因素来提升员工的敬业：

### ① 职业发展

职业发展机会是影响员工敬业度的主要驱动因素之一，我们也非常关注员工的职业发展。在两年前推出了为期九个月“人才进阶”项目，培养高潜力人才。过去两年有近 30 名一线员工参加了此项目，有近一半的员工已经开始获得提升从事管理工作。另外，我

们几年前的客户服务团队的敬业度比较低，随着公司业务不断发展，我们也在客服团队规划了职业发展路径，客服代表 - 客服专员 - 客服主管 - 客服经理，给大家不断发展向上的机会。该团队的敬业度得到了很大的提升，流失率也大大降低。

## ② 薪酬

针对薪酬，我们去年成立了项目团队，审视现有销售薪酬体系并提出新的薪酬方案。这个项目进行了两个月，我们分析了现有薪酬架构，比如固定与浮动的比例、提成与奖金的设定、薪酬与绩效的正相关关系、薪酬的市场竞争力等等。最后结合公司新的 2015 年战略和员工的反馈，提出了新的薪酬方案并于今年实施。我们希望能更大程度的体现按绩效付薪的原则，体现高绩效文化。

## ③ 领导力

我们在推行员工敬业度的过程中，是采取一级一级向下负责的方式。每个阶层的员工都由他的直接上司负责。以普通员工为例，普通员工的敬业度是由他的直线经理负责。我们的敬业度调查结果是以小组为单位来进行总结的，只要团队人员超过八个，就可独立生成一份团队报告，那么经理将是这个团队敬业度的负责人。每年，我们会表彰敬业度高的团队的经理，同样，如果某个团队敬业度偏低，会和经理沟通并分析团队在敬业度方面具体有哪些不足，并制定计划，着手改进。在敬业度调查中，原本就会设置一些有关领导力的问题，当我们从调查结果中发现，员工的敬业度是与直线经理的领导风格有关，那么我们就会对该直线经理进行指导，通过提升他们的领导力，来改善整个团队的敬业度。



“不要把管理员工敬业度当成一件难事，当你把员工当作家人，营造企业大家庭的氛围，并抱有服务员工的思想，那一切都水到渠成。”

## ▶ 友邦——做实事 重沟通

### 友邦中国 首席人力资源官 程菲

友邦中国一直向管理层传达这样一个理念：不要把管理员工敬业度当成一件难事，当你把员工当作家人，营造企业大家庭的氛围，并抱有服务员工的思想，那一切都水到渠成。为此友邦中国开展了多种敬业度管理的实践活动，并获得了颇多的可见成效。

① 友邦中国是少数几家向员工全面开放股票认购的企业，所有员工均可选择是否参加购股。目前，友邦中国半数以上的员工都成为了企业的股东，从这个角度出发，“公司赢就是员工赢”的理念便能得到更好的宣传、认可。这种做法让员工自发地对企业的发展目标心持赞同、心存感激，同时他们的敬业度关系到切身的股东利益，如此一来，友邦中国整体的敬业度自然就会高。

② 冷硬的命令并不能发挥良好效果。因此友邦中国创新沟通手段，使员工自觉自愿地参与到对话中。举例来说，友邦中国每个月都会推出不同形式的活动，比如“友邦面对面(AIA Face Time)”、星期五下午茶时间(Friday Afternoon Tea)、微笑时刻(Smile Moment)、全员宣讲大会等，用心灵交流与精神鼓励拉近企业与员工的距离。同时，我们关注到越来越多的 80 后、90 后员工对网络的喜爱，因此公司投资建立了企业内部沟通社区“Wave”。它像微博、微信一样，



员工可以在里面交流生活的乐趣，分享工作体验，友邦中国也借此平台向员工传递“平衡工作与生活”的理念。我认为无论是哪个年龄阶段的员工，他们都需要这样的平台，尤其是 80、90 的员工，他们更需要这种朋友式的、他们也更喜爱的方式去建立互动。

**③ 通过 HR 主导，友邦中国在企业文化方面推出“乐活”活动，由全国各地员工自发组织、推选，公司提供活动经费。**目前我们已有摄影协会、学习协会、足球、乒乓等多个各具特色、深受欢迎的乐活组织。公司还会将这些活动制作成电子杂志发送给员工。在这样线上线下，双向结合的过程中，员工建立了他们自己的网络，寻获到了志同道合的朋友，加深了协作关系与凝聚力。尤其是对于新入职的大学生，他们中有部分并非是土生土长在这个城市，他们会渴望新的朋友，通过这些乐活组织就有归属感，心就会“定”。员工稳定了，敬业度也就高了。

**④ 友邦中国还开展“健康生活”活动，每年参与一些公益组织，以此来实现员工的自我价值。**今年我们与青年基金会合作，协同大学进行领导力培养的课程。在友邦中国看来，公益不等同于简单的捐赠，而是涵盖了人生的辅导，比如我们的大学生，如何让他们更快地步入社会、习惯社会，参与大型公益活动就会让他们有不同的感受，在提高对企业归属感和认同度的同时，也会提高员工敬业度。

**⑤ 给予员工良好的职业发展通道。**友邦中国一贯为员工提供有针对性的培训课程，在这个过程中，员工感到自己是受尊重的、被发展的，也切实在一年年的变化中看到自己的进步；同时他的薪酬也具有市场竞争力，那他的敬业度自然而然就会上来。

友邦中国员工的高敬业度亦源自于友邦中国对敬业度调查结果中反映出来的信息的重视。通过一份高质量的敬业度调查报告，你可以从中获取大量有效建议。我们有一个口号：“您的声音，我的行动（We Listen, We Action）。”每年调查后，我们都会在其中获取近千条建议，层层筛选共性建议后得到 Top 12，并以此作为今后工作和改进的重点，也就是友邦中国每年的“12 件实事”。多年的成功调查让友邦中国的员

工看到友邦中国“言必信，行必果”的诚意，因此调查可获得的效果就会越来越好，这样的良性循环给了我们很大的成就感。

友邦中国今年的 12 件实事中，最为重点的一项是员工福利大幅度改进计划。与其他外企不同，友邦中国人员稳定性较高，员工的平均年龄大约在 35 岁左右，可以说是上有老下有小，医疗保障自然是他们重要的需求之一。事实上，作为保险行业的企业，面对这样的员工构成，即便员工没有提出这方面的需求，友邦中国也已经自然而然地想到这一问题。调查的结果也印证了我们之前的猜想，目前这一项目已经获得集团的批复，马上会同员工沟通，并加以落实。

此外还有工作环境的改善。去年我们打破常规，将办公区域打造成开放式办公环境，即便是管理人员也没有独立房间，营造了无隔阂的状态以达成员工在日常工作中的高效沟通。我们在外滩的办公地点虽然是一栋老建筑，但我们对内部进行了现代化的装修，将能够纵览外滩美景的部分全部改造为员工的休息区域，提供免费的咖啡机、饮料等等。这一做法在中国区受到了员工的广泛欢迎，获得了不错的成效，现已开始在友邦中国其他国家和地区的分公司推广执行。

友邦中国近几年的业绩很不错，因此我们加大了在提升员工敬业度方面的投入。这也是向员工传递着一个信号，正是因为他们出色的绩效表现，才使得公司有能力为他们投入更多。因此对我们而言，唯一的也是永恒的问题是如何把好的想法转化为实质的动能来执行，我们尊重员工的真实想法，也愿意在公司层面上给予相应的投入，同时提升领导力，让几百个经理达到下属员工的期望，建立并带领高敬业度团队，这将是一个长期的路程。我想这也是所有企业将面临的挑战，不分行业、不分国界，也不分地区。

“我们尊重员工的真实想法，也愿意在公司层面上给予相应的投入，同时提升领导力，让几百个经理达到下属员工的期望，建立并带领高敬业度团队，这将是一个长期的路程。我想这也是所有企业将面临的挑战，不分行业、不分国界，也不分地区。”



## 史泰博——情感是敬业的基础

### 史泰博（上海）有限公司

人力资源部、内部沟通和企业社会责任高级总监

李雪梅

在企业内部推行价值观，促进员工持续的敬业表现是横亘在 HR 们面前的一个宏大课题。而当前市场竞争激烈，人才相对短缺，面对广阔的选择余地，员工们难免“蠢蠢欲动”。如何使员工安心地留在企业，与企业并肩奋斗？首先我们必须明白“敬业”与“乐业”并非起因于外力迫使，而是员工自发，基于对企业的信任，乐于为企业付出，因此我们非常强调在员工与企业之间建立“情感纽带”。



“情感纽带”是史泰博企业氛围的标志，从四个主题来全面诠释并遥相呼应：关心、成长、认可、给予。我们营造的是一种“主动承担、实事求是，充满爱心、保持简单、携手合作”的工作环境，围绕四大主题，

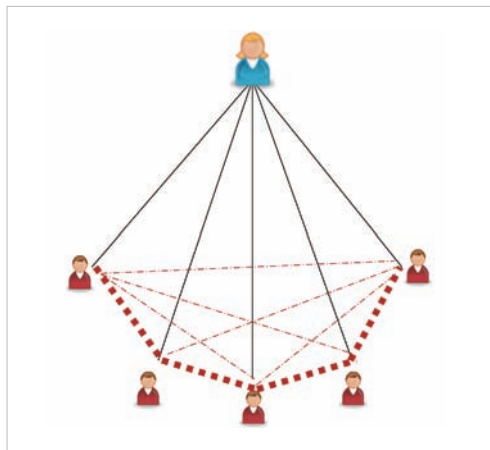
每年会根据公司的实际情况开展多种大大小小的项目以促进员工之间的纽带关系以及员工与企业之间的良好互动。其中有诸多项目都是针对敬业度的驱动因素而进行，有效地提升了员工的敬业度。上面的表格列举了一些今年我们开展的主要活动缩影。

## 团队氛围——“学习伙伴”与“好书分享”

工作环境对人的影响很大，员工在一个舒适、令人愉悦的环境中工作，容易保持良好的心情，提升工作的积极性和专注度。同事之间的关系、团队氛围是一种“软性环境”，甚至比各种“精良硬件”对员工的影响更大，加强团队建设，努力维系员工之间的紧密关系，是营造敬业氛围的良方。

### 1 学习伙伴计划

今年一月，我们在 HR 团队内部率先推行学习伙伴计划，期待能在团队中创造互相学习、共同进步的文化，并希望能将成功经验在整个公司内进行分析，将企业打造为持续学习型组织。



具体操作：HR 团队一共有十三名成员（包括团队领导），成员每两人形成一对学习伙伴，开展定期反馈、互帮互助活动。

① 收集反馈：每个成员匿名写下对所有其他成员的建议，也就是每个团队成员都能收到十二条及以上建议；成员也会进行自我评估，写下自己希望自己改进和提高的地方。

“工作环境对人的影响很大，员工在一个舒适、令人愉悦的环境中工作，容易保持良好的心情，提升工作的积极性和专注度。同事之间的关系、团队氛围是一种“软性环境”，甚至比各种“精良硬件”对员工的影响更大。”

② **确定伙伴**：由团队领导发邮件询问每个成员：你愿意与谁成为学习伙伴？并进行协调、配对。

③ **制定方案**：学习伙伴确定之后，每个人挑选一条或几条他人所给的建议，作为接下来一段时期内要改进提高达到的目标，并与学习伙伴一起制定具体的行动方案，从分析现状到改进方式，学习伙伴将配合他完成目标。如：某位成员采纳的建议为“工作与生活平衡”，她的学习伙伴决定每天下班定时给与提醒。

④ **定期反馈**：根据两人的时间，每周安排一次互相反馈，了解学习以及达成目标的进度；并适时调整学习改进的计划。

⑤ **汇报总结**：每隔两个月，整个团队就会分享学习的心得和各自的进步情况，其他成员会给与表扬、激励和认可，同时也会给出一些继续提高的建议。六个月之后，整个团队对这次的学习伙伴计划进行回顾评估。每个人会分享各自的学习过程、学习感受，这又是一次全体学习的机会。

“学习伙伴计划”以六个月为一个周期，一个周期之后，每个人将根据各自的情况，重新选择新的学习伙伴，开展新一轮的交流、学习和提升活动。这个项目不仅增进了团队成员之间的互动和相互了解，每个人也都在这个过程中帮助了别人，提升了自己，和伙伴建立良好的友谊和情感联系。

这项活动目前已经扩展在一些业务部门进行，随着项目的持续开展，它的影响力会更加深远，对员工敬业度的提升起着不可估量的作用。

## ② 读书分享会

阅读完一本好书，总能在心中留下许多感触和能

量，总是希望能将读后感散播出去，将好书推荐给更多的人，让更多的人能和自己一起成长。

我们开展“读书分享会”的目的正是给大家提供一个平台，将自己的好书分享给同事，将自己读书的心得分享给别人，从而给予别人一些启发与启迪，同时这也是另外一种互相学习的形式。

我们会定期组织好书精彩内容分享活动，参与会员或一个人、或几个人阅读同一本书后，将心得、体会进行个人或团队分享。通过分享，无形之中节省了大家的时间，轻松掌握了一本书的重点，对于分享者本人，也是一次总结能力的历练。

该活动一经推出，就得到业务部门的认可和积极参与。目前这个活动在公司已经有一定的影响力，参与的热情很高涨，有效带动了学习和分享的气氛，潜移默化的展现了我们携手合作的价值观。

## ★ 领导力——定期反馈和指导

领导力是影响员工敬业度的一个重要因素。对员工工作进行直接反馈的是团队领导，而领导同时是员工的榜样，他本身敬业度的高低亦是团队整体敬业度氛围的晴雨表。仍然以“情感纽带”为核心，我们提倡领导者做好“楷模”，以他们的言行潜移默化影响员工，更要有的放矢地激励员工。

在领导者的时间管理法则中，有一项虽然不紧急但是我们认为是非常非常重要的工作：定期给下属提供有效反馈和指导，培养他们思考问题和解决问题的能力，帮助下属自助，为他们的进步发展做准备。育人是一项长期的事业，必须持之以恒的进行。对于所有的管理人员，培养和发展团队作为一项占比至少25%的业绩指标。

在史泰博，我们非常注重领导与下属在工作方面进行及时反馈、沟通，既有助于下属成长，也能够消除不必要的隔阂，让信息畅通。

以HR团队为例，HRD每两周至少与直接下属进行一到两小时的“辅导时间”，在两小时内对他们近期的工作进行评价、提出新的目标和建议，同时也将自己的工作想法告知他们。最重要的是给予员工一个可



以畅所欲言表达他们自己的想法、他们在工作中遇到的挑战以及他们的发展需求的机会。很多的火花也会在这些非常互动的辅导时间内油然而生。通过这样的沟通，大家可以随时了解和确定未来进步和努力的方向，主管可以充分了解下属的需求，从而可以提供及时的帮助和支持，这样也可以最大限度的发挥员工的主观能动性。

由于能够获知公司的许多信息、了解自身的工作发展方向，下属们都非常珍惜这段“辅导时间”。

### ★ 认同企业价值观——领导层做形象大使

认同企业价值观，对员工工作起着导航作用。深入人心的价值观，会在员工群中引起共鸣，让员工时刻感受到所从事的工作有价值、值得努力和付出，从而乐于协助企业达成目标。

HR 团队在推行企业价值观的过程中，非常重视高层的支持和投入，因为好的价值观必定是从上至下，层层推进，进而从员工的行为中得以表现和反馈。史泰博的价值观是：主动承担、实事求是、充满爱心、保持简单、携手合作。我们觉得公司高层若在推行价值观的过程中充当“显而易见”的角色，会取得空前良好的效果。

因此公司高管会担任我们五个价值观的形象大使。“形象大使”不仅仅自己要在日常言行中积极履行这一价值观，还要与自己的团队在公司内宣传、推进，使价值观扩大影响。领导层的参与肯定会对价值观的推广产生积极作用，从整体上提高员工的参与度。

### ★ 沟通——史泰博博闻

史泰博博闻——其实是一份公司简报，不定时发放，及时报告公司发生的大事记。内容主要涉及六个板块：业务专题、员工专访、职业职场、社会责任、新价值观、工作生活。

这样的一种媒介，时时让员工感受到公司的脉搏。“博闻”上的事例是一种典范，标识了公司所认同的行为和价值观。当员工的名字登上“博闻”就表明他们得到了公司认可，这其实是一种莫大的激励，让他们

明白，在公司内，并不是只有高管层才是“公众人物”，普通员工也有机会彰显优点、获得肯定，因而能在工作中有积极表现的动力。

“博闻”的存在同时也促进了领导层主动发现员工的良好表现，拓宽他们了解员工的渠道。

通过各种以情感为核心的项目实施，史泰博在人才保留和敬业度提升方面收获了良好成绩。2012 年主动离职率比 2011 年下降 24%。要让员工敬业，就要让他们感觉到自身对企业的重要性，让他们与企业建立千丝万缕的联系，从而产生强烈的归属感。HR 团队相信，始终从细节处入手，以情动人，持续推行“情感纽带”项目，会让企业成为员工最理想的发展平台。



“员工敬业，在一定程度上，要理解为“员工与企业的契合”，因为‘没有无缘无故的恨，也没有无缘无故的爱’”

### ▶ 咨询专家的建议

翰威特

员工敬业度咨询业务负责人  
邵宇

员工敬业，在一定程度上，要理解为“员工与企业的契合”，因为“没有无缘无故的恨，也没有无缘无故的爱”。首先企业的一些基本面上要做好，比如企业环境、工作强度、薪酬起步等等，然后在其他方面具有一定的竞争优势，那么才有可能赢得员工的心。

企业改善员工敬业度，使员工保持持续的敬业状态，应该抓住以下几个重点：

① **领导力**。我们发现，普通员工的敬业度高低与高层领导以及他的直线主管有密切关系，领导力的好坏主要体现在管理风格、如何与员工沟通、交流、领导

能否帮助员工解决日常问题等方面。

② **员工的成长。**近几年，许多员工，尤其是Y一代员工，他们对于自身职业发展机会方面的诉求比较强烈。在许多企业中，甚至一线员工也开始关注成就感，在这个方面多加重视与投资，是保持员工高敬业的良好途径。

③ **企业文化。**企业希望员工具有高敬业度，必须具有“以人为本”的文化。企业内部所有的操作以员工为核心和导向，才能使员工敬业度长期保持高水平。所谓文化，最主要的载体就是沟通，因此，敬业度的问题，40%~50%都是沟通问题。我们经常会遇到这样的局面：企业往往为员工做了许多，但员工依然抱怨，不认可企业的做法，其真正的原因就是沟通出现了问题。

提升敬业度是管理层和HR都非常关注的问题，这也是我们最能够给企业带来价值的一个环节。很多企业希望从源头解决敬业度问题，在这方面的投入也非常可观，而往往这些改善举措需要两年才能显现效果。而通过我们多年的观察发现往往有效地敬业度提升的方法是“短、平、快”，能够快速见效的一些改变，而并非是那些长期的基础模块的改善。原因很简单，因为敬业度是测量员工的直接感受而且测量的周期往往都只有一年或两年，但在一两年中体系的优化不见得能够很好的给到员工实惠，而员工很务实，他们对即时有效的改善非常敏感。所以我们建议HR在管理和改善员工敬业度的过程中，固然需要持续的体系建设和优化，但它更需要聚焦在短期内实现收获成效的若干改善举措上。

如果在推进“短平快”的改善中，HR依然缺乏有效的资源支持，那么我们可以考虑先解决“软件”的问题。以员工职业发展为例，我们曾经为某家企业做过相关的咨询，他们员工普遍反馈在职业发展方面非常不满意。针对这个问题企业的HR希望通过首先建立体系、优化发展路径、引入能力素质测评等等方法来进行改善。但是实际情况是这样需要大量的投入，企业高层一时并不能下定决心。而我们建议其实还有更好的方法。因为员工对职业发展的抱怨往往在企业中是没有看到成长希望，因此企业首先要向员工承诺

正在努力改善；然后要在企业内部树立标杆，将一些成长较快的员工作为典型进行宣传；积极与管理层沟通，让他们多关注员工的发展。这三方面结合，主要通过沟通的方式，就缓解的矛盾，为未来逐步的改善营造了一个良好的环境进而也赢得了空间和时间。


## 韬睿惠悦

中国区组织效能与调研咨询业务总经理

### 林杰文

首先，不同企业所要关注的驱动因素是不同的，我们需要根据不同的因素去规划行动方案；然后我们要将每家公司的情况与中国市场的普遍情况相比较，通过内部分析和外部比较相结合才能得出比较客观的结论，从而获知真正需要企业去改善的因素有哪些。

比如说：领导力。如果某家企业的领导力的确低于市场平均水平，是值得企业关注的问题。那么下一个步骤就是要多了解：你们公司的领导风格是怎么样的？有什么相关的课程去提升领导力？高管应该如何与员工沟通？我们发现，虽然许多高管已经拥有很强的领导能力，但如果没能用很好的方式和员工沟通，或者企业缺乏透明的领导力体制，依然使它成为对敬业度不利的因素。

薪酬福利也是如此，有时候薪酬因素得分低，并不代表企业的薪酬水平低，而是员工对薪酬的满意度低，那么这往往就是沟通的问题。

“如果在推进“短平快”的改善中，HR依然缺乏有效地资源支持，那么我们可以考虑先解决“软件”的问题。”



## 思考之三

员工敬业是一种主观态度，由心而生，它不能像产品一样被凭空制造。而一旦生发，它散发的能量必定超过冰冷的机器。员工敬业与否同时是一种选择，虽然商品社会，有严重唯钱是图的倾向，但这只是影响选择的因素，是身边随处可见的利益；而情感始终决定着我们将眺望的方向，要让员工看得近，还是望得远，是企业的选择。当然，要让员工敬业，到底是应该把员工当做不敬业的人来管理，还是敬业的人来管理？这也是企业的选择。





# 智慧以灵明为居所

## ——访C&A集团中国区人力资源总监 侯蓓莉

翻看Stella的介绍，二十多年的人力资源管理和咨询顾问经验，多家知名外资企业任职的工作经历，先后在美商会及欧盟商会担任人力资源协会的长，同时还热心于在上海多所高校分享人力资源课程并担任职业顾问。

无论从哪个方面看，横跨多个领域，拥有不同社会角色的她都可算作是一名标准的女强人；但在一番畅谈后我们发现，Stella并不单单是事业上的女强人，更是在事业与生活中游刃有余，于信仰中淡定、从容的智慧女人。

文 / 秦蕙颖 图 / 米素

与Stella的会面在一个温暖明媚的午后，从她的办公室望出去，恰恰是延安路上的车水马龙，不过这段闹市喧嚣却在她惬意的室内布置中极自然地退居幕后，融为一道流动的风景——整洁有序的书架、分门别类的工作资料、晶莹剔透的茶具、满载笑容的相片、造型别致的摆设、色彩鲜丽的巧克力糖果，无一不流露出办公室主人的品味与情趣。在采访尚未正式开始前，素来热爱分享的Stella便已用一颗她喜爱的巧克力拉近了我们的距离……

### 从打字工作到 HR 经理

虽然有着丰富的外企工作经历，但Stella的第一份工作却是在一家国营单位，工作性质也与人力资源全然无关。1990年，Stella刚刚大学毕业，与如今的大学生不同，当时国内并没有大量外资企业可供她作为求职的目标。于是她和许多人同龄人一样，与国营企业签下了5年的长约。

英语专业的优势让Stella在上海地铁建设指挥处（现上海地铁运营有限公司）担任翻译与协调的工作。时值上海第一条轨道交通开工建设，地铁建设指挥处的工作自然不轻松，一到盛夏，毒辣的日头不遗余力地炙烤着徐家汇的开挖工地，但Stella还是与30多个来自不同学校、拥有不同教育背景的年轻人一起，顶着40多度的高温在工地上奔忙。身为翻译，她还需要在与外企的项目谈判、会议后整理会议纪要。若说不辛苦，自然是假的，但认真做好每一件事的Stella就是在这份工作中迎来了第一次转变的机会。

“那时的会议进程总是很紧，常常是上午的会接着下午的会，当时又没有电脑，我全靠着一台四通打字机来整理会议纪要。”可这样一份在旁人眼中或许称得上枯燥乏味的工作，在Stella手里却做得出彩——半天的会议内容，她能在短短三十分钟内整理完毕，且做到格式整洁、语法准确、行文通顺。

机会永远垂青勤奋的人，恰逢此前与会的德国外





“他说年轻人有机会就应该要出去闯闯，而不是过早把自己局限在一个地方。到现在我都十分感谢这位部长，可以说要是没有他当时的鼓励，我的路会和现在不一样。”

企在上海成立办事处，办事处的首席代表立刻就想到了做事麻利的 Stella，并通过公司另一部门的一位领导转达了邀约的诚意。面对外企的盛情相邀，作为初出茅庐的新人，Stella 并不知道如何是好：“在当年，我

对‘跳槽’这两个字完全没有概念，何况地铁公司福利很好，还有出国机会，身边同事也从来没有辞职这样大胆的举动。我不知道该如何辞职，更不好意思辞职。”

犹豫之中，还是那位领导的一番话推了 Stella 一把。“他说年轻人有机会就应该要出去闯闯，而不是过早把自己局限在一个地方。到现在我都十分感谢这位部长，可以说要是没有他当时的鼓励，我的路会和现在不一样。”

在鼓起勇气向党委书记递出辞呈的两个个月后，Stella 终于获准离职。到了新公司，她依旧是个“闲不住的人”，收发传真、财务记账、后勤，只要是力

所能及的，她都会去做；忙完本职工作之余，她还学着去开拓市场业务，独自出差、做市场调查、写报告、挖掘潜在客户……尽管为公司的销售业绩贡献了不少力量，Stella 却慢慢发现自己的职业兴趣并不在于此：“当时公司的主要业务是做机械设备的代理，那几年的工作经历让我明白，我能做好销售，但对于那些冷冰冰的机器，我却谈不上喜欢。”

虽然还不清楚自己到底喜欢从事什么样的工作，但意识到不喜欢什么的 Stella 向公司坦承——她会协助新派驻上海的首席代表开展工作，但她并不会久留于此，她希望找到自己真正喜爱、真正适合的工作。幸运的是，她很快找到了方向：“在协助新任首席代表的两年中，我开始接触行政相关事务，虽然我当时对于 office operation 的概念并不十分清晰，但我知道，我喜欢这个。”

有了目标的 Stella 开始在各方寻求新的工作，没多久，机会再度眷顾了她：她得到了英特尔公司 HR 经理的面试机会。经过 7 轮面试，并非出身人力资源专业的 Stella 凭借自身优秀的综合素质从多名竞聘者中脱颖而出，得到了这份梦寐以求的工作，也开启了她的 HR 生涯。这时，距离她大学毕业，已是七年。

谈及这段“曲折”的入行经历，Stella 不无感慨：“我是从认真做好打字工作开始谋得自己现在的 HR 职位，所以我想对现在的年轻人说，即使是最繁琐、最细节的工作，只要你能做好，那就能获得成功。最怕的是‘心不定’，我觉得行行出状元，做秘书也能做得很与众不同，哪怕是做前台、做司机都可以与众不同，关键是如何在本职岗位上踏实做事，认真做人，谦虚求教，努力拓展自己的能力边界，这样才能做到‘与众不同’。”

## 🎓 学海无涯，乐享挑战

初入英特尔，对人力资源行业尚一知半解的 Stella 在 HR 经理的高起点上面临着不少的挑战。“英特尔内部施行严格的‘末位淘汰制’，夹在亚太区其他经验丰富的 HR 经理之中，我只能笨鸟先飞，御下严格的亚太区总裁也让我倍感压力。所幸英特尔本来就拥有很完善的人事管理机制，因此我就像海绵吸水一样，在工作中学习，在尝试中进步。”在人员配置紧张的情况下，面试、校园招聘、业绩评估、预算、新员工

“我觉得行行出状元，做秘书也能做得很与众不同，哪怕是做前台、做司机都可以与众不同，关键是如何在本职岗位上踏实做事，认真做人，谦虚求教，努力拓展自己的能力边界，这样才能做到‘与众不同’。”

工培训等各个方面的事都要凡事亲历亲为，但她却乐在其中：“头两年虽然辛苦，但却把自己‘逼出来’了，也培养了我对人力资源管理的全局观。”

努力与幸运并存，在英特尔工作期间，Stella 在公司的支持下就读中欧商学院 EMBA，并被派往北京的中国总部任职。一年半的首都生活，时间虽不长，但也足以让 Stella 意识到北京并非她渴望长久发展的居所——她的根在上海。而几乎是在她萌生去意的同时，翰威特公司通过猎头向她抛出了橄榄枝。

“对我个人而言，选择一份新的工作，学习的动力是很重要的。翰威特作为一家咨询公司，在我眼中无疑是知识的海洋，有很多东西可以学，于是我爽快答应了他们的邀约。”自言个性因子中“有挑战就去尝试”的 Stella 在翰威特的确如鱼得水，“我不惧怕没做过的事，能尝试一件新的事，对我来说是极大的快乐。在翰威特内部我也历经多次岗位变换，每次有新任务，老板总对我说：‘Stella，这个事情没人做，你来试试看。’我想这应该也是对我的一种肯定。”

如果说英特尔是将 Stella “领进门”，那么翰威特就是挖掘了她未知的潜能。回忆起那段日子，Stella 不无自豪地说：“我在负责翰威特薪酬业务的三年中，业务总额翻了 3 倍之多，团队也整个翻番；可以说是有锻炼、有成就，实现了很多的商业理念。在这里，我发现自己很喜爱做业务：我对市场很敏感，对客户很有洞察力，同时我又有前瞻性，在业务管理方面可以看到别人看不到的机会；最重要的是团队很给力，我那时一直说‘Hard Work, Hard Play’，周末我们一起加班、一起打牌、打羽毛球、去森林公园烧烤……至今我们都是非常好的朋友。”



“‘施比受有福。真正称得上成功的人，都是在帮助别人成功。’走过沟沟坎坎后，Stella 愈加感受到自己对于 HR 工作的热爱。发源于人、服务梦想、开拓文化、助力成功——Stella 对 HR 工作的理解便在于此。”

从翰威特离开后，Stella 加入了默沙东集团担任组织发展总监，现在她来到 C&A，重新走到了 HR 的岗位上。事实上，Stella 与 C&A 的缘分由来已久，之前两次愉快的合作经历让她此次在 C&A 的 HR 经理离职时临危受命。在这样一家拥有 170 多年历史的企业中，Stella 期待对 HR 团队进行一次更有效的拓展，“我喜欢这里的氛围，也喜欢这里的人，只有先认识、认可一个企业的文化，在这个基础上，再把你看到的机会与好的外部操作理念带过来。”

粗略算来，Stella 工作过的企业涉及计算机、咨询、医药、服装等多行业，跨度不可谓不大，但在她看来，HR 管理却是大同小异：“每个企业都有自己的不同文化，但 HR 的管理就是人的管理，我相信人与人之间

的同大于异。虽然很多人会说现在的社会环境急功近利，但是我始终认为每个人都渴望更好地学习和发展，大多人的心底也都仍留存梦想，可能只是没有时间去好好思考、好好挖掘，而如何去帮他们实现自我，这就是一名 HR 的工作，也是一个伟大企业承载的使命。所以我总说，有尝试就去做，重要的不是结果，而是每一次尝试中你学到了什么、你改变自己多少，在给别人带来价值的同时给自己带来价值。”

“施比受有福。真正称得上成功的人，都是在帮助别人成功。”走过沟沟坎坎后，Stella 愈加感受到自己对于 HR 工作的热爱。发源于人、服务梦想、开拓文化、助力成功——Stella 对 HR 工作的理解便在于此。

## “信仰让我认识全新的自己”

记者面前的 Stella 轻声慢语、娓娓道来，着实难以让人联想到她曾经的同事们口中那个“语速比现在足足快三倍”的人。面对这样的评价，Stella 自己也笑言当时“非常强势，总爱指点江山，是女强人中的女强人”。

那么究竟是什么把一个以前一味在事业上急行军的女强人变成了如今这位家庭、事业并重的从容女性呢？

“是信仰改变了我。”

2006 年底，出色的工作表现让 Stella 被任命为翰威特香港区总经理，但作为一个从大陆去香港走马上任的年轻女高管，“不比别人笨、不比别人懒”的 Stella 在那里却突然发现自己很难再找到事业的突破口。“在此之前，我追求的除了职业还是职业，享受着事业成功带来的满足，但在香港参加的一个研讨会却给了我极大的冲击，我开始意识到人的有限，有些事情，即使你再努力，界限始终在那里。同时，当我真正静下心来省察内心时，我惊讶的发现，其实事业上的成就并没能满足我内心真正的需要，反而因为我对于事业上的执著，让我始终处于一种不满足的焦虑状态。于是我开始重新思考生活的命题，我活着到底是因为什么，我想要的究竟是什么？”

在反思自己人生真实追求的过程中，Stella 有幸接触到了基督教并深受启迪，圣经里的智慧打开了她全新的自我认知，一年后，她受洗了。“信仰给我的人






“‘上帝起初创造世界是有秩序的，人若顺应了神的次序，懂得取舍，便不再有焦虑，自然就有了内心的平和和喜乐。’如今，信仰的力量让她很笃定。”

生带来了难以言喻的转折与新生。我们那代人从小接受无神论的教育，我父亲是党员，家庭成长环境更是与宗教无关，我从没想到自己会成为一名教徒。但在认识了耶稣之后，我猛地发现自己积累了 30 多年的自我认知和世界观、价值观完全被推翻了。”

曾经的 Stella 和许多人一样，只是通过职场上的打拼与职位上的提升来证明自己，以此来做一个别人口中优秀的、对社会有用的人。“但那些评断我是好是坏的人，他们也不是完美无缺的。就好比一面镜子，只有干净的平面镜才能获得面目的还原，但如果镜子本身也不干净，甚至是一面哈哈镜，那它反映出来的‘我’还能是‘真像’么？”

这样看似无解的困惑在 Stella 的信仰面前却自然而然地消散了：“我认识的耶稣是没有污点的，全然圣洁的神，所以我来到他的面前，按照神的教导来审视自己，我才能在耶稣这个圣洁的平面镜前重新认识到自己的真实本相，看到自己的优点，接纳自己的丑陋，因为我所信的这一位神就是按着我的本相接纳我、爱我，并且耶稣告诉我要看别人比自己强，因为在他眼中，我们因着罪，都得罪了上帝，并没有罪大、罪小之分，在罪性上，我根本不比别人好到哪里去，上帝爱我们每一个人，因为他叫日头照好人，也照歹人。因着这样对自己和他人的重新认知，我变得更接纳自己，也更能接纳别人，处世待人也更加的淡定。”

信仰不仅为 Stella 带来淡然与平静，更为她带来安乐与幸福。正如圣经所言：“你们要先求他的国和他的义，这些东西都要加给你们了。”Stella 虔诚信主、潜心家庭、尽责事业，“上帝起初创造世界是有秩序的，人若顺应了神的次序，懂得取舍，便不再有焦虑，自然就有了内心的平和和喜乐。”如今，信仰的力量让她很笃定。去年参加中欧商学院毕业十周年的同学聚会时，Stella 获悉不少朋友为了寻求更好的生活环境，都已经或正准备移民，但对于“已经知晓最终归宿”的她来说，“人一旦明白了生死，那么周遭再大的变故、再深的苦难、再荣耀的辉煌、再成功的事业，都已经不那么重要了。因为我知道，神掌管着我的生命，供应我日用的饮食，应许我天堂的永生。”当一个人明白人从哪里来，人到哪里去，人活着为什么时，还有什么值得操心的呢。





# 不变的选择是“改变”

## 复星金融集团人力资源负责人 宋海瀛 (Sophie Song)

与人力资源行业资深人士交谈，不仅能领略一番对职业发展的深度见解，还能时时被带入关于人生及人性的参悟境界。这是他们丰富阅历的精华，也是职业属性所造就的独特人格魅力——HR在企业中是唯一一个可以与所有部门进行对接的群体。于是他们总是显得低调、亲和、知识面广，既是企业经营发展的幕后军师，又甘为全体员工解后顾之忧。与Sophie沟通、交谈，时时能感受这样睿智与温情、理性与感性交汇的火花，她的HR之路也正是一条做实事、谋创新、求成长的不断开拓之路。

文 / 赵娴 图 / 米素

与 Sophie 相约于复星集团总部——坐落于外滩十六铺的复星大厦十一楼，室内布置简洁、现代，却处处彰显复星浓浓的文化气息——“修身、齐家、立业、助天下”。无论是前台处大大的复星 Logo、布景墙上复星的太极标示和照片，还是开放式书架上的《复星人报》、温馨的月度员工生日祝贺牌，无不体现“复星一家”的浓浓情意。透过窗户，更可以将黄浦江江景和魅力陆家嘴的风貌尽收眼底。在这样广阔背景的映衬下，Sophie 缓缓展开了叙述。

### ► 政府部门的有为青年

上世纪九十年代末，Sophie 毕业于复旦大学管理学院，毕业时拿到了三个 offer：中国远洋、中国平安、长宁区财政局。Sophie 做出的选择是进入长宁区财政局工作。

面对第一份工作，Sophie 态度认真，同时保持着年轻的热情和冲劲，很快便在岗位上崭露头角，成为一颗冉冉升起的新星。从办公室到人事教育监察科；从挂职街道党工委办主任助理，到后来兼职团区委常委、宣传部部长、地区部部长等，Sophie 在不同的职务、不同的角色中体验工作的快乐，建立良好的职业素养和理念。这是一段阳光灿烂的日子，也给她带来很多荣誉：长宁区新长征突击手、区优秀青年、区三八红旗手，等等。三年的时间，她成长为财政局最年轻的中层干部，负责人事教育。然而，年轻的 Sophie 面对可以预见的未来，她常常问自己，是否一辈子就要在政府机关中度过？她说她能够预想到自己 30 岁出头就能成为处级干部，然后是正处，而这可能就是一辈子的岗位。工作即将满五年的时候，她决定离开公务员队伍，给自己一个实现梦想的机会。





“我在 HR 这条路上能够有长足的发展，平安的这段经历可谓功不可没。” Sophie 初涉市场化运营的 HR 领域，便能接触到战略核心工作，概览全局，职业经历与许多从基础岗位做起的 HR 管理人员略有不同。”

### 职业上的华丽转身

离开财政局的 Sophie 远赴英国求学，因为她一直有个梦想，希望到国外看看，领略一下不同的世界，拓宽自己的视野。在求学的过程中，她争取到了在韦莱保险经纪公司伦敦总部实习的机会。韦莱是全球第三大保险经纪公司，已经有将近 200 年的历史。那段为期半年的实习经历，让她有机会与伦敦金融区亲密接触，她参观了劳合社，拜访了多家国外保险公司，甚至还到竞争对手公司的餐厅吃午餐。Sophie 了解了国外保险行业的运营模式和伦敦金融市场的情况，还结交了外国朋友。留学和实习的日子充满喜悦和憧憬，成为 Sophie 美好的回忆。

2004 年，Sophie 在家人的催促下回国。基于对保险行业的憧憬，她加入了平安产险，成为渠道发展部的一员。得益于早年政府部门积累的工作能力，三个月后，Sophie 因为“客服节”的优异表现，被破格晋升为室主任。不久，平安集团内部的一个招聘机会，让 Sophie 又回到了 HR 的跑道，她成了平安集团副总经理兼首席人力资源执行官（CHRO）的助理。因为具备良好的英语水平，她同时兼任外籍高管招聘经理。2006 年她协助 CHRO 取得了一年招聘 52 位外籍高管的佳绩。

Sophie 常常有机会协助、参与重大的人力资源决策工作：草拟人力资源三年规划、协助进行人力资源组织架构调整、参加董事会薪酬委员会和提名委员会的会议；当然有更多机会与人力资源各个模块的总经理合作，参与各种基础性的 HR 工作实践，以“学徒”心态去面对这个领域内的所有未知。那个时候的她，每天都要工作到晚上 10 点。她笑称，因为宿舍就在公司对面。在平安的大平台上，Sophie 的战略意识和管理理念也渐渐培养起来。

“我在 HR 这条路上能够有长足的发展，平安的这段经历可谓‘功不可没’。” Sophie 初涉市场化运营的 HR 领域，便能接触到战略核心工作，概览全局，职业经历与许多从基础岗位做起的 HR 管理人员略有不同。但两者之间其实没有幸运与否之分，只要都是目标清晰、勤奋努力的人，学习的心态和状态是相似的，无论他们的起点在何处，机会都会公平地降临到他们身上。

## ► 开拓者之路

如果将 Sophie 在平安集团的 HR 实践视做“登高望远”，那么在韦莱中国，Sophie 则经历了“平地建屋”的过程。

Sophie 叙述经历，既总结成长规律，又感慨机缘巧合。选择 HR 源于偶然的契机，在深思熟虑和亲身实践后得以坚定。人生兜兜转转，常在某个拐角处遇见似曾相识的风景。彼时在英国韦莱的实习岁月，仿佛一条预留的伏线，在她职业方向愈加明晰的此时，变作桥梁，助她走向更广阔的天地。

回想起在韦莱的四年半时间，Sophie 心存感激，感谢她的老板——中国区的 CEO，给了她发展和成长的空间。在 CEO 的支持下，她逐步建立了 HR 战略规划，搭建了健全的 HR 体系，从奖励制度、HR 预算到绩效制度的设置和推行，从建立韦莱中国职位体系到 E—HR 系统建立，从快速引进人才以支持业务发展人才管理，从搭建以“胜任素质模型为基础”的培训体系到实现 E-Learning……如今这些都是韦莱中国 HR 团队的日常工作，而 HR 团队本身也日益壮大，在 Sophie 的带领下，成为了一支专业性强、充满战斗力的队伍。

谈起自己对韦莱的贡献时，Sophie 印象最深刻的是加入韦莱不久，她向中国区 CEO 建议：想要业务

“ Sophie 作为韦莱中国 HR 团队的建设者，为企业发展出谋划策，并对业务增长起到直接作用，是当之无愧的业务伙伴。同样，韦莱中国也使 Sophie 实现了 HR 之路上的

一次飞跃，成为真正的人力资源管理者。”

爆发式增长，现有的韦莱全球大锅饭式年终奖不能真正提升员工的积极性，中国区必须要有自己的奖励机制和绩效管理机制，优胜劣汰，多劳多得。同时，在韦莱中国内部，对人才的分配权及对资源的掌控权也会大大增加，这是一个双赢的举措。Sophie 打动了 CEO，于是，她组建了一个绩效及奖励项目组，实实在在的推动了这个项目，并很快得到了总部的批准。之后三年，中国区业务大幅增长，证明这是一个十分成功的战略举措。管中窥豹，可见一斑，Sophie 作为韦莱中国 HR 团队的建设者，为企业发展出谋划策，并对业务增长起到直接作用，是当之无愧的业务伙伴。同样，韦莱中国也使 Sophie 实现了 HR 之路上的

## ► “平台制胜战略”

飞跃，成为真正的人力资源管理者。

Sophie 非常认同一句话：“小胜靠个人，中胜靠机遇、大胜靠平台。”工作越久，她越注重将个人的职业成长与团队进步、企业的发展联系在一起，希望实现对三方都大有裨益的“胜中之胜”。

当复星金融找到 Sophie 时，她在韦莱中国的 HR 团队建设工作已颇有建树。之所以会选择加入复星，Sophie 认为：一、是复星集团的大平台吸引了她，二、是复星金融平台的综合性和大发展战略吸引了她。复星集团创建于 1992 年，已初步形成“保险、产业运营、投资、资产管理”四大引擎的发展模式，同时继续向以保险为核心的金融投资集团转型。目标清晰、多元发展的企业前行之路正是 Sophie 追求职业发展成长的良好阶梯。

从整体上看，复星集团是一家快速成长的民营企



“Sophie 非常认同一句话：“小胜靠个人、中胜靠机遇、大胜靠平台。”工作越久，她越注重将个人的职业成长与团队进步、企业的发展联系在一起，希望实现对三方都大有裨益的“胜中之胜”。”

业，积极进取的文化氛围感染着员工保持灵敏的学习能力。同样，它要求人才与企业文化相匹配，在选用过程中非常严格。Sophie 经过五轮面试进入集团，她非常适应企业这种蓬勃发展的前行速度。“复星的创始人都毕业于复旦，是校友中的杰出人才，也是我职场上的榜样。”

另一方面，“复星金融和韦莱都是金融行业公司，不同之处在于韦莱专注于保险经纪，已成为某个领域的专家，而复星金融涉及的内容广泛，金融集团旗下管理和投资了超过 10 家金融机构，横跨了产险、寿险、再保险、证券、基金、期货、融资租赁等，有许多我未曾接触过的内容。我喜欢挑战！”

追求变化的 Sophie 很快接受了挑战。虽然加入复星的时间刚过半年，她已经完成了复星金融集团的组织架构搭建、设置与组织架构匹配的人力编制，KPI 的设置、高端人才的不断引进，帮助旗下新设企业建立股权激励制度，帮助引进总经理等等。在这个过程中，韦莱的“开拓者”经历给予她很多启发和借鉴。复星金融又颇具“个性”，需要 Sophie 不断学习新的业务知识。在引进德邦基金专项子公司总经理的过程中，信托行业对于 Sophie 是全新的领域，她需要摸清了信托行业的薪酬结构、提成机制，还主动去了解信托的业务特点。

所有的挑战都在前进的路上不期而遇，所有的挑战又在过往的经验积累和持续的学习中，被各个击破，又变成未来的基石，以助 Sophie 实现不断提升、不断突破。Sophie 在自己的从业经历中，总结出许多人力资源理念。始终立足于企业业绩的增长、实现组织的长足发展，与企业经营者的目标保持一致，这就是她的“HR 战略”。也正是基于这样的考量，Sophie 在复星金融不仅注重人力资本的管理，又注重业务知识的

学习；既遵循企业的特性，又沿袭自己一贯的理念脉络。

### 回味职场 感悟人生

在 HR 领域，Sophie 并非“科班出身”，但善于学习的她通过十多年的实践建立起了自己的人力资源理念，在将理念转化为行动的过程中，喜欢创新的她又不断追求做法上的改革。

回顾自己已有的职业历程，她感激自己性格中强烈的求变因子，让她能够在不同的转换中越来越了解自己、确定发展方向，更重要的是使她与 HR 结缘。再次说起当年离开公务队伍的选择，她却有了不同的解读：“我承认当年自己有些冲动，但我从不后悔这个选择！不论怎样的选择，我相信自己的人生都是精彩的。留在政府机关是座独木桥，追求的是人生的高度。我喜欢尝试不同的事物，从广度上丰富自己的人生。而有的人善于从深度上挖掘自己，体验到一件事物的不同层次，从而达到人生高度。只要保持成长的姿态，两种都是美好的人生！”



职场感悟总是深深地烙着岁月变迁的印，是映照个人心态的一面明镜。从政府部门、民营企业、外企，如今再回到民营企业，Sophie 经历过的工作环境、合作过的人群多样而丰富，变化带给她机会，更给予她心性上的历练——无论遇到过怎样的改变，她总是能站在积极的角度看待每一段经历、看到他人身上的优点，心存感激。“HR 工作的本质是帮助他人成长。”这个坚定的信念是推动她继续创新、继续追求工作高度的动力，也是她在自己常有变化的职业长途上许下的“一诺千金”！HR

“ 帮助他人实现梦想，  
帮助他人成功，远比  
服务他人重要。 ”

## 倾谈

**Q** 在繁忙的工作和生活之间您如何达到平衡？

**A** 工作和生活实现动态的平衡。现代社会赋予女性多种角色，平衡好多种角色好比杂技员抛球，手中同时有几个球，掌握好时间、力度，不让任何一只球落地。我的经验是，要有好的家庭支持系统！

**Q** 您觉得服务他人与取悦自己，哪一个更重要？

**A** 帮助他人实现梦想，帮助他人成功，远比服务他人重要。

**Q** 您拥有非常丰富的人力资源管理经验，能否给与职业新人一些建议？

**A** 归根到底要看新人最想要什么。如果他追求的是人生的高度，

那么，他要永远比老板快一步，在老板想到之前就有工作成果展示；永远要比老板想的更多一点。如果他追求的是人生的宽度，那么，积极认真，团结协作，有一个良好的工作环境很重要。

**Q** 人力资源负责人已经是一种成就，您会感到瓶颈吗？您觉得个人职业发展的下一个阶段在哪里？

**A** 美国前财政部长罗伯特·肯尼迪有一句名言，“当我们回首历史，我们要问为什么；当我们面向未来，我们要问为什么不”。生命有无限的可能性，工作亦是如此，没有瓶颈。即便到了山顶，也可以下山，去爬一爬另一座山，或许更高，或许更精彩，或许是一座与HR专业完全不同的山。



# 员工激励，先谈文化适应

制度是企业的不二法规，员工激励则是企业人力资源管理的软件配备。因此员工激励更需要根据企业的文化特性来展开。激励员工，重要目标是要使员工适应公司，在公司经营中发挥能量；适应不同文化背景的企业，也需要不同的激励方式去驱动。

文 / 理查德·M. 斯蒂尔斯 (Richard M. Steers) 卡洛斯·桑切斯·润德 (Carlos Sanchez-Runde)  
本文由《中欧商业评论》授权转载

一家企业面临资金压力而不得不削减成本，它会怎么做？在美国，裁员通常是解决方法之一。然而在荷兰，社会立法使裁员难度更大、代价更高，因此荷兰公司往往会寻求其他补救措施，如条件优厚的员工买股。在日本，管理者不愿裁员，因为这可能会损害公司的公众信誉，在业务和未来的招聘机会上带来很大风险，他们更愿意将富余人员调派到公司其他部门或附属公司。

同样的财政困难问题，引发三种截然不同的解决方案，正是不同的文化驱动力使然。员工的积极性和工作行为与文化息息相关，然而，要了解文化和行为之间的关系并非易事。最近的实证研究表明，文化差异对工作价值观、公平观念、成就动机、因果归因、社会惰化和工作态度等方面有重要影响，但文化与企业动力相关的概念仍是模糊不清的。回顾文化与工作动

**最近的实证研究表明，文化差异对工作价值观、公平观念、成就动机、因果归因、社会惰化和工作态度等方面有重要影响。**

机之间的关系，可以在管理和激励员工方面带来启示。

## 谈战略和组织前，先谈文化背景

多数战略学者认为战略和组织架构存在先后顺序（先有战略，再有组织架构），但事实上这也是受到文化限制的。

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 认为，所有管理人员的工作都非常相似，且都担任十个基本角色：



挂名领导、领导者、联络者、监控者、传播者、发言人、企业家、障碍处理者、资源分配者和谈判者。这些角色可以分为三类：① 人际角色，专注于高效团队和企业的建设和领导；② 信息角色，专注于相关信息的收集、组织和传播；③ 决策角色，专注于创意、战略和战术决策的制定和支持。

不同文化中的管理模式显著不同。例如，马来西亚人希望管理者谦逊温和、富有威信；伊朗人希望管理人员有权力、有实力；法国人希望管理者有教养；尼日利亚人期望管理者在企业内部复制社会甚至部落的社会形态；秘鲁员工希望管理者做事果断、树立权威；有的美国人喜欢授权给下属的领导，而另一些美国人则喜欢有胆识、有魄力、有自信、风险导向的领导；荷兰人强调平均主义，对管理者的价值观持怀疑态度……

明茨伯格的模式有助于在概念层面探索文化和管理角色如何相互影响。例如，在个人主义文化中，大多数人更喜欢掌控型的管理者；而在集体主义文化中，大多数人更喜欢协商型的管理者。文化对企业使命和价值观、战略和目标、组织架构等也有重大影响。尽管使命和价值观有助于企业最初确立战略和目标，但组织设计甚至管理措施也可能对战略造成显著影响。同样，战略和管理措施也能影响组织架构。最终，在多元性、互动性的商业环境中，各种关系互相影响。

此外，利益相关者也对公司的使命和战略影响重大，而人们经常忽视的一个事实是，利益相关者群体的性质和权力受当地主流文化的影响。在韩国、墨西哥、英国和美国，投资者、客户和政府会大大影响企业的使命与战略，而员工和社会公众对企业的影响微乎其微；在德国、日本和瑞典，情况则大为不同，员工和社会公众也具有较大影响。

为了适应这些差异，管理者必须先为全球化企业确立一个具体、现实、清楚明了的使命，明确阐释为了完成使命需要采取何种战略。这可能需要对现有的人力、物力和财力资源进行重组，并配以适当的管理制度。一旦开始运营，管理者应采用各种控制机制，确保企业按部就班地发展。多数战略学者认为战略和组织架构存在先后顺序（先有战略，再有组织架构），但事实上这也是受到文化限制的。

## 值得深究的员工动力

**在某些社会中，人工作是为了活着；而在另一些社会中，人活着是为了工作。**

不同文化中，管理角色和战略规划不尽相同，员工也表现各异。我们可以从个人的工作价值观、工作动机和工作态度三个方面去探讨。

### ⊕ 个人工作价值观

日本员工是出了名的工作狂，工作是他们生活的重心；美国人和德国人则把休闲和社会交往看得更为重要。很大一部分美国人把工作视为一种责任和义务。可见，各国员工的个人工作价值观差异显著，这大大影响着员工为企业目标奋斗的意愿。从跨文化的角度可以提问：文化间的差异如何影响员工在工作场所的态度和行为，以及管理人员怎么适应这些变化？例如价值观中更注重个人主义还是集体主义，可能影响员工愿意合作共事的方式。

### ⊕ 工作动机

美国员工的工作动机是什么？对美国员工来说，良好的医疗保险是一个强大动力，达到既定目标带来的满足感也是工作动机之一。激励员工的因素数不胜数，但有一点是肯定的：文化决定了究竟是什么因素在个人工作中发挥最大的作用，明智的管理者会了解和利用最能影响员工的激励因素。

工作动机侧重如下三个方面：① 激发投入精力和努力的最初意愿；② 控制精力的投入方向；③ 长时间维持努力。个人信仰和价值观显然是工作动机的决定性因素，但也有其他因素，比如：① 个人的长处；② 认知、目标和感知公平；③ 激励、奖励和强化；④ 社会规范和信仰结构控制着所需的努力程度。在这些方面，文化都发挥着重要作用。

还有关键的一点：在不同文化中，工作与休闲的重要程度不同。在某些社会中，人工作是为了活着；而在另一些社会中，人活着是为了工作。一些欧盟国家的标准是每周工作 35 小时，而在美国则接近 50 个小时。比别人更努力地工作究竟是为了荣誉还是确有必要，或者更糟糕的是一些深层次的心理障碍，答案不得而知。一项研究得出结论：有时工作时间过长会对生产力带来负回报率。“工作 vs 休闲”难题，只是

**文化决定了究竟是什么因素在个人工作中发挥最大的作用，明智的管理者会了解和利用最能影响员工的激励因素。**



全球化带来的社会和经济后果的一个辩题。全球化步伐加快、新的全球经济竞争加剧，正在改变人们的生活方式，这是从前想象不到的。问题在于这些改变是好是坏。

文化在工作动机中的作用，对全球管理者不无启示。基本的文化驱动力有三个：①我们对“自己是谁”的看法；②我们如何在周围的环境中生活；③我们如何对待工作。文化为生活中大小事件的发生提供舞台。人们进入职场时，脑中已经装满了从文化中衍生出的工作规范和价值观念，如什么是可接受的或公平的工作环境，希望通过自己的劳动获取什么，准备为工作付出多大努力，以及如何看待自己的职业。

**⊕ 工作态度**

有学者针对工作态度和管理方法，对日本和美国 106 家工厂的 8000 多名员工进行了一次大规模调查，结论是：相比美国员工，日本员工的满意度较低，但工作更卖力。研究人员解释了造成这种差异的原因。例如，日本企业普遍存在的年龄和资历等级制度（nenko）强化了员工与企业之间家庭般的关系，反过来，员工作为报答，更卖力地为企业付出。与此相反，美国短暂的文化渗透到许多美国企业中，在这种文化中，雇主和雇员之间共同关注的地方较少，员工经常感觉更像是合同工，组织承诺水平较低。日本员工偏好下班后的社交时光（tsukiai），这也被认为是加深友谊、提高信任度的办法。美国员工的典型做法则是工作日一结束便奔向停车场或地铁。

美日员工不同的工作态度源于特定的文化因素，工作态度影响个人的价值观和工作积极性。态度有三个相互关联的组成部分：① 认知，侧重信念和想法；② 情感，侧重感觉；③ 意图，侧重行为意图。

有证据表明，根据员工的国籍能更准确地预测其在工作上的表现；心理控制点和工作投入之间的关系受文化限制；随着政治或经济环境中的结构性变化，工作态度可能随时间的推移发生显著的变化。

满意度最高的员工并无一定之规，关键是现行的管理制度和激励方案与当地文化相符并能支持。在不同文化中无条件地采用所谓“最佳方法”来管理和激励员工的做法是不可取的。

文化差异似乎会大大影响态度，态度及其相应的信任度则影响员工对奖励机制的看法和反应，这反过来影响员工后续的工作积极性和工作表现。因此，忽视员工工作态度对其行为和表现的不良影响，只会让管理者或企业遭殃。

**体察不同文化的细微差别**

对于想在全球环境中脱颖而出的管理者来说，仔细研究不同文化的细微差别将使他们受益匪浅。

如何在不同的文化中激励员工？要回答这个问题，我们可以把对员工积极性的研究与民族文化模型结合起来。这里我们采用文化的五个维度（都是一个连续的尺度）：

**① 从等级主义到平等主义：**

社会中的权力是按等级分布，还是更平等，参与度更高。

**② 从个人主义到集体主义：**

社会关系是更强调个人的权利和责任，还是更强调小组目标和集体行动。

**③ 从掌控到和谐：**

人们更寻求改变和控制，还是更追求与自然和社会环境的和谐共处。

**④ 从单一到多元：**

人们是每次完成单个任务还是同时处理多个任务。

**⑤ 从普遍性到特殊性：**

规则、法律和正式程序是适用于社会全体成员，还是因个人关系、群体内价值观或特殊环境酌情处理。

寻找最合适的激励策略和技巧，在很大程度上取决于管理者所处的文化。从表 1 可以看出，与文化相适应的激励技巧的差异往往很大。

考虑两个例子：在个人主义文化中，成功的激励方案可能会看重个人表现，对出色表现进行物质奖励；而在集体主义文化中，成功的激励方案多以团队表现或资历为奖励标准；在等级主义文化中，成功的监督往往是指导型的监督，而在平等主义文化中，则往往是咨询型的监督。可见，各主流文化的不同特征决定了成功的激励策略会有所不同。

总之，要让员工发挥最大潜能，并最终促成企业

**要让员工发挥最大潜能，并最终促成企业的成功，需要评估、整合和适应各种文化的特定因素，这些因素会影响员工的感受、思考和行为方式。**

核心文化维度代表国家	激励策略	
<b>等级主义文化</b> 中国、日本、马来西亚、墨西哥、法国、尼日利亚	▶ 看重外在奖励和较大的工资差距。 ▶ 支持果断、强势的领导人。	▶ 给下属明确的指示。 ▶ 奖励遵守管理指令的下属。
<b>平等主义文化</b> 加拿大、英国、美国、德国	▶ 看重内在奖励和最小工资差距。 ▶ 支持灵活、协作的领导人。	▶ 鼓励参与决策或协商决策。 ▶ 奖励建设性的反馈意见和创新。
<b>个人主义文化</b> 加拿大、英国、美国、德国	▶ 看重与个人成就相关的外在奖励（如加薪、升职）。 ▶ 看重个人激励机制。 ▶ 视员工为执行者。	▶ 看重个人贡献。 ▶ 为员工提供自主权和晋升机会。
<b>集体主义文化</b> 中国、日本、马来西亚、墨西哥、法国、尼日利亚	▶ 看重与尽忠职守有关的内在奖励（如有意义的工作）。 ▶ 看重团队激励机制。 ▶ 视员工为家庭成员。	▶ 看重团队规范与道德劝说。 ▶ 建立关注任务绩效的团队和人际网络。
<b>掌控型文化</b> 加拿大、英国、美国、德国	▶ 在企业内部创造竞争环境，激励员工倾尽全力。 ▶ 展示高效人才。 ▶ 提供自信心培养计划。	▶ 看重绩效激励机制，使用金钱奖励。 ▶ 鼓励员工敢想敢做，战胜环境。
<b>和谐文化</b> 中国、日本、马来西亚、墨西哥、法国、尼日利亚	▶ 看重和谐以及整个团队为集体成果做出的努力。 ▶ 展示团队的努力和企业整体成就。 ▶ 鼓励全部工作人员加入组织。	▶ 看重资历或成员制的激励机制。 ▶ 鼓励尊重传统和环境。
<b>单一文化</b> 加拿大、英国、美国、中国、日本、马来西亚、德国	▶ 下达简单明了的指令，一次完成一个任务。 ▶ 专注工作，与他人保持一定距离。	▶ 为每个项目提供严格的时间限制，需要间歇书面进度报告。
<b>多元文化</b> 墨西哥、法国、尼日利亚	▶ 明确任务要求，但让员工选择如何最好地完成这些任务。 ▶ 为各项任务提供灵活的时间限制，通过私下讨论了解进度。 ▶ 专注人际关系，将其视为在工作中取得成功的手段。	
<b>普通主义文化</b> 加拿大、英国、美国、德国	▶ 明确、公开的公布规定、规章和政策。 ▶ 一视同仁地执行规定和规章。 ▶ 在可能的情况下，为员工提供安全感和确定性。	▶ 奖励与遵守规定的情况挂钩。 ▶ 在可能的情况下，根据客观标准做出决定。
<b>特殊主义文化</b> 中国、日本、马来西亚、墨西哥、法国、尼日利亚	▶ 为员工创造机会，在工作时发展社会关系。 ▶ 花时间与员工单独谈话或集体谈话，建立良好的关系和非正式沟通网络。 ▶ 请有影响力的人帮助激励员工。 ▶ 在可能的情况下，对首次违反规定的人宽大处理。	▶ 执行规定时对情有可原的情况酌情处理。 ▶ 遵守承诺，与员工建立信任关系。

的成功，需要评估、整合和适应各种文化的特定因素，这些因素会影响员工的感受、思考和行为方式。对于想在全球环境中脱颖而出的管理者来说，仔细研究不同文化的细微差别将使他们受益匪浅。HR

#### 作者简介：

理查德·M. 斯蒂尔斯 (Richard M. Steers) 俄勒冈大学明德克斯特商学院组织与管理荣誉教授，曾任管理学会前主席、院士 卡洛斯·桑切斯·润德 (Carlos Sanchez-Runde) IESE 商学院组织人力资源管理系教授

# 让拓展训练回归本源

拓展训练是团队建设的良方，开展拓展训练应该贴合团队建设的本质，注重培养成员之间的合作精神、增进彼此了解，更应该针对每家企业不同的特点，在项目的设计、开发上积极创新，对企业人力资源管理起到促进作用。

作者 / 叶明

在拓展训练进入中国十多年以后，企业应通过对培训目的的思考，探寻拓展训练的本质，让过度透支的拓展训练回归本源。

在谈论这个问题之前，我们不妨看看享誉全球的心理学家罗伯特·西奥迪尼（Robert B. Cialdini）的研究，在他的名作《影响力》中记载了一个著名的案例。

社会学家谢里夫在一个男生夏令营中研究群体冲突现象，谢里夫和同事们一直都在巧妙地控制着夏令营的社交环境，以观察不同环境对群体间关系的影响。

要想使这群小男生之间产生敌意实在太容易了，只要把他们分到两个宿舍中就足以产生出一种“我们和他们”的感觉。而给每个团队指定一个名字（雄鹰和响尾蛇）更加剧了这种对抗心理。不久之后，这些小男孩们就开始贬低对方团队成员的素质和他们的成就。等到研究人员故意在两队的会战中引入一些竞争性的活动时，他们之间的敌意就深多了，比如说，宿舍之间的寻宝比赛、拔河比赛及体育竞赛都会引起谩骂和身体上的冲撞。在比赛过程中，对方的成员被冠上了“骗子”、“告密者”、“讨厌鬼”的名字。再后来他们甚至发展到袭击对方的宿舍、偷走并烧掉对方的

在拓展训练进入中国十多年以后，企业应通过对培训目的的思考，探寻拓展训练的本质，让过度透支的拓展训练回归本源。

旗帜、张贴威胁对方的大字报，而餐厅中的混战简直就是家常便饭。

这时候我们已经知道，要造成不和谐的局面很简单，只要把人分成两组，让他们去折腾就行了。当他们还在互相较劲的时候，突然把他们合在一起，结果你看到了，这两组人简直到了仇人相见分外眼红的地步。

这些研究人员面临的另一个问题更有挑战性，那就是如何将已经形成的敌对情绪化解掉。他们首先尝试接触的方法，让这些小男孩们花更多的时间待在一起。但是，即使安排的活动非常愉快，像看电影或社交等等，结果也非常糟糕，野餐时他们为争夺食物而大打出手，娱乐活动变成了嗓门大赛，在餐厅排队用餐时挤成一团。



拓展训练受到企业的青睐，就是因其精心设计的课程具有相当的挑战性，需要全体成员齐心协力才能完成，当大家共同的努力获得了成功的时候，人与人之间的距离自然就消除了，团队凝聚力也就随之得到增强。

就在双方的冲突达到最顶峰的时候，他们找到了一种非常简单也非常有效的解决办法。这个办法就是创造出一种竞争对双方都有害的环境，为了共同利益，他们必须合作。例如，在一次活动中，仅有的拉食物的卡车陷住了不能动弹，这些男孩被集合在一起，又推又拉地直到卡车重新上路。另外一次，研究人员故意切断了夏令营的供水系统，面对这个共同的危机，孩子们很快就联合起来在天黑之前解决了问题。

通过合作取得的效果十分惊人。为了达到共同的目标，双方齐心协力的举动渐渐消除了两组人之间的怨恨，不久之后，口角消失了，排队时推推搡搡的现象也不见了，而且他们开始坐在同一张饭桌上吃饭了。甚至有一次，当这些孩子们坐同一辆汽车回营地时，其中一组的孩子们竟然决定用剩下的 5 块钱买奶昔来款待另一组成员，而这些人不久前还是他们的仇敌。

这种惊人的转变，与孩子们将对方看做盟友而非敌人的心理转变是分不开的，因为研究人员给整个夏令营的成员们设定了共同的目标，达成这些目标需要双方的合作，而当他们共同的努力获得了成功的时候，他们就很难再对并肩作战的队友保持敌意了。

这个案例阐述了拓展训练的心理学原理，即只增加人群的接触可能不会增进人们之间的好感，而拓展训练受到企业的青睐，就是因其精心设计的课程具有相当的挑战性，需要全体成员齐心协力才能完成，当大家共同的努力获得了成功的时候，人与人之间的距离自然就消除了，团队凝聚力也就随之得到增强。



我们再来看一个企业团队建设的真实案例，希捷科技公司 (Seagate Technology) 每年都会花费 200 万美元组织 200 名员工在新西兰的山区进行一周的徒步跋涉、皮划艇项目及探险竞赛。

53 岁的首席执行官沃特金斯在每期“生态希捷” (Eco Seagate) 活动开始前都会进行赛前动员。这项每年耗资 200 万美元、在地球最南端举行的活动堪称是团队建设活动之母。在这样一件看似无关紧要的活动上投入这么大的开销真可谓是肯下血本。在南阿尔卑斯山跑步，跟工程设计有什么关系？新西兰南岛的冰川所形成的环境对普通的技术工作人员来说是完全陌生的，那里地域广阔，景色壮丽得令人惊叹，同时又充满未知。他认为，希捷公司自 2000 年开始举

办这一生态训练周以来，公司员工间的协作能力和团队精神得到了提高，他同时认为这项活动有助于让他的员工学会哪些是该优先考虑的问题。

作为一家全球科技公司的首席执行官，沃特金斯在 2008 年面临战略及战术上的挑战：超越语言和文化差异团结员工队伍，在科技领域保持领先，增加收益，提高萎靡不振的股价。他说，“随着公司的扩大，人们之间产生了距离，有了头衔，形成了官僚作风，所以我打算重回白手起家状态，并努力去管理雇员。”

因此，沃特金斯开始创造一种崭新的气氛，使公司重新有紧密团结的感觉。他研读了行为心理学书籍，并悟出这个道理：可以通过创造一种无法依赖过往经验的环境来改进行为。在不熟悉的环境下，人们尤其是疲劳时更有可能向别人寻求帮助，努力与团队协作。沃特金斯解释到，如果他能在办公室之外向员工们显示团队合作的价值，他们回到希捷公司工作后也会运用这一经验。

### 2008 年学员经过一周严酷训练后站在起跑线上

这两个案例充分诠释了拓展训练三原则：

- ① 必须创造出一种无法依赖过往经验的环境，在不熟悉的环境下，人们更有可能向别人寻求帮助，努力与团队协作来改进自己的行为。
- ② 设立具有挑战性的共同目标，由于达成目标需要大家的合作，才可能让相互竞争的成员们逐渐转变成通情达理的伙伴和朋友。
- ③ 课程设计的核心，在企业的实践中，一个团队是不会参加两次雷同的拓展课程的，所以说无创意不拓展！

但是长久以来，在企业实践中，人们都偏离了拓展训练的核心定位——“团队建设”，反而与喜欢制造概念的咨询公司一起，将五颜六色的管理概念包装在拓展训练身上，从领导力到高效沟通，从卓越销售到时间管理，什么都能做，却又什么都做不好，结果是让大家云里雾里，不清楚拓展训练价值何在。

拓展训练不是其他管理课程的延伸，它是一个单独的培训品类，品类的价值就是“团队建设”。所以你



拓展训练只是一个大熔炉，负责将团队成员融合在一起，消除彼此间的隔阂，让团队合作更加紧密。

不用奢望拓展训练为你解决管理难题，为你增加销售额，为你提升产品品质。拓展训练只是一个大熔炉，负责将团队成员融合在一起，消除彼此间的隔阂，让团队合作更加紧密。

拓展训练和管理培训在顾客心智中所代表的是不同特性和概念，拓展训练正是凭借差异化的定位才会如此成功。从市场竞争的角度看，如果你想要更好的管理课程，其实你也不用考虑拓展训练，从“七个习惯”到“情境领导”，从“5S”到“6Σ”，从“蓝海战略”到“压力管理”等，有太多的成熟课程在帮你解决实际问题时都比拓展训练有效得多，你又何必强求拓展训练去做本不擅长的事情呢？

回溯本源，我们不难看出，所有的拓展训练都应服务于“团队建设”这一目的，拓展机构理应充分发挥创新的力量，整合内部运营系统，为企业更新、更好的拓展课程，而不能贪心什么都做，一定要保持本色的产品类型、特性以及细分市场。Less is more！持续聚焦在基本业务上，从长远看能产生更大的成效。HR

叶明：《无创意、不拓展》作者，现任“诠释拓展”高级培训师、课程设计师，拥有十多年的成人培训组织及设计经验。熟悉企业文化整合、团队构建、人力资源开发、领导艺术培养等领域，为多家知名跨国企业进行培训。

# 集团性国有企业在人力资源管理中的常见问题及对策初探

国企改革一直是中国现代企业管理中的一项重要议题。过去的 30 多年，国有企业经历了最初的放权让利，到后来的建立现代企业制度，更到如今的进一步管理变革，可以说实现了质的腾飞。

作者 / 黄怡 德勤高级咨询顾问  
本文由德勤授权转载



目前来看，中国的国有企业，尤其是集团性国有企业，面临如下较为典型的人力资源问题：

## 1 人力资源管控模式及各层级定位仍较为模糊：

国有企业集团分支机构众多，集团总部、分/子公司、三级企业及其他下属企业之间的组织架构较为明确。但组织架构往往揭示的是各层级组织在企业经营管理及财务管理方面的定位，从人力资源管理的角度来看，目前大部分国企集团仍对各组织层级在企业整体人力资源管理中应发挥的定位和作用存在一定的模糊，人力资源管控的意识也尚未建立起来。

## 2 人力资源管理尚未提升至战略性地位：

很多国企集团仍旧把人力资源视为行政职能的代名词，对其战略地位的认识仍不是十分清晰。各级人力资

但世界经济形势瞬息万变，市场竞争愈演愈烈，作为我国国民经济支柱的国有企业，要想进一步求得生存与发展，人才问题已不容忽视。随着人力资源在企业经营管理中发挥的作用越来越大，其已经成为企业一把手所关心的核心议题之一。但企业内部在人力资源管理方面出现的一些问题和挑战却明显制约着国企的发展。

源部门把很多的时间和精力投入到管理薪酬及其他基本的人力资源行政事务上，而忽略了其职能及任务与企业战略目标的链接，未能从业务的角度提供卓然有效的人



力资源服务，因此其人力资源的服务效果也大打折扣。

### 3 人力资源管理的专业能力不足：

战略性地位的缺失使得一些国企集团对前瞻性、战略性的人力资源模块重视度不够，如人力资源战略规划、培训体系搭建、能力素质模型、人才测评、长期激励等，从而导致人力资源的专业能力不足。周而复始，往往形成了一个非良性的循环。

### 4 人才短缺与人员富余并存，结构性矛盾突出：

相较于外资企业、民营企业而言，国有企业最突出的一个特点就是规模较大、人员众多。但是在雇员基数大的基础上，却普遍反映出一个“人才结构性不足”的矛盾问题：一方面由于过去计划经济体制影响以及技术落后等原因，国有企业劳动生产率低下，因此拥有大量的生产岗位。随着科技和管理的进步，人员冗余的问题越来越突出。另一方面，科技的进步和市场竞争的加剧，决定了企业发展对人员素质要求越来越高，优秀的、高端的管理人员、金融人员、技术人员和市场营销人员越来越短缺。

### 5 激励约束机制不完善：

从目前来看，大部分国有企业的收入分配仍以国家的工资总额计划管理为基础（或称为“工效挂钩”机制），由于尚未完全建立起市场化的选人用人机制，因此在一定程度上影响了激励机制的有效性。更重要的是，不少国企集团的工资奖金分配始终未能从平均分配的“大锅”里跳出来，员工的工资收入相差无几。在考核不到位的情况下，普遍存在“干多干少一个样”的现象。激励约束机制不到位，极大地影响了员工的工作积极性和对组织的归属感，因此在国企工作了几年优秀员工往往离职率较高。



面对这些棘手的问题和挑战，国企集团人力资源变革迫在眉睫。依据德勤人力资本管理咨询的先进理念，综合过往为国企集团客户服务的经验，笔者在此对国企集团人力资源的变革对策进行初步的探讨，以期能抛砖引玉。

## 1 建立清晰的人力资源管控模式，明确各组织层级的人力资源职能定位

从企业实践来看，依据集权与分权的程度差异，基本的人力资源管控模式主要有松散管控型、政策指导性、操作指导型、全面管理型四种。我国的国有企业承担了国有资产的保值增值工作，且核心的企业负责人往往由国有资产管理部派出，因此在人工成本、关键人员的管理上更为看重，往往偏向于集权化管理。但这几年由于国有企业的新一轮兼并重组浪潮，集团内部对不同分/子公司的管控模式也存在差异化管理的趋势。

明确了企业采用的人力资源管控模式后，需要进一步界定不同组织层级在人力资源的职能定位，即各层级的人力资源角色及具体职责。例如，在政策指导型的人力资源管控模式下，总部往往承担较多的人力资源战略性管理工作，负责制定总体政策；分/子公司则作为人力资源管理专业化平台，开展具体的实施工作；三级企业及其他下属企业则在总部统一政策和分/子公司指导下进行规范化的管理操作。此外不同的管控模式下，各层级的职能定位存在一定的差异，详见下表1。

表1 人力资源管控模式

人力资源管控模式	描述	人力资源管控特征
松散管控型	由总部审阅子公司人力资源政策及实施的方式	审阅人力资源策略
政策指导性	总部制定人力资源总体政策，由子公司制定具体实施的方式	审阅高管薪酬，以及与业绩的关联度
操作指导型	总部制定政策和具体规则，监控和审阅子公司具体实施的方式	总部制定人力资源总体政策
全面管理型	对子公司员工人力资源相关工作直接进行管理的方式	审阅中高层和关键人才管理

**明确了企业采用的人力资源管控模式后，需要进一步界定不同组织层级在人力资源的职能定位，即各层级的人力资源角色及具体职责。**

图 1 战略性人力资源管理模式

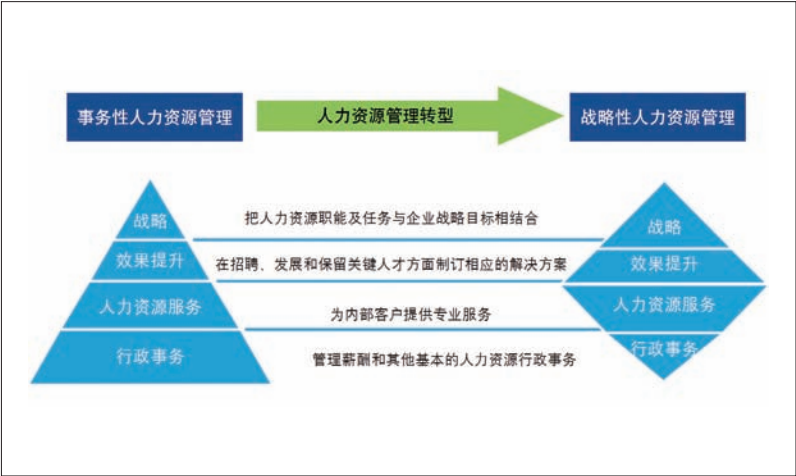
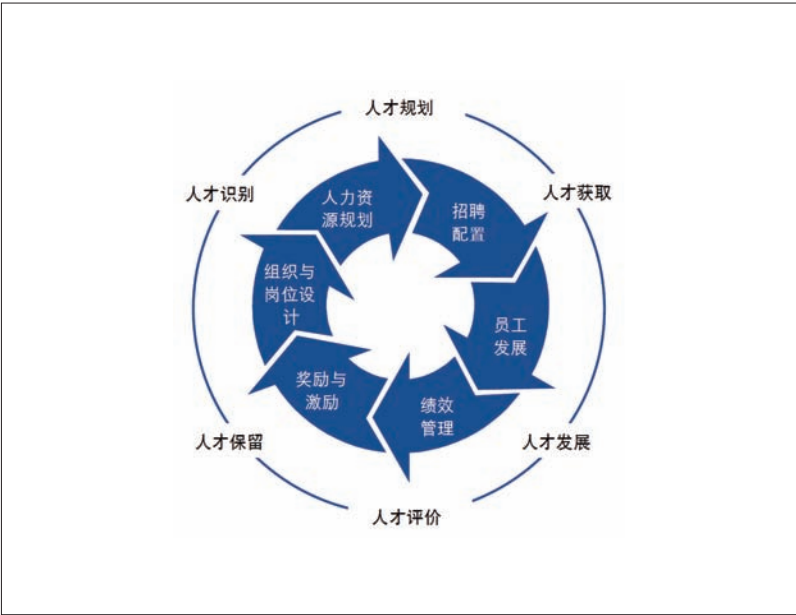


图 2 人力资源整合方法论



要在国家相关法律法规允许的范围内，优化人员结构，建立人员“能进能出”的良性循环机制。

## 2 转变人力资源管理模式，提升服务效果

随着对人力资源管理职能的认识发生了转变，国有企业的人力资源职能需要配合战略进行重点提升，从而实现从事务性人力资源管理向战略性人力资源管理的转型。在新型的人力资源服务模式下，一个企业的人力资源定位于三种主要服务角色：HR 专家团队提倡战略意识，强调对战略、决策与规划的关注，为 HR 业务合作伙伴、HR 共享服务中心提供战略指导及管理监督；HR 业务合作伙伴注重其业务意识，鼓励其了解业务，提供人力资源的解决方案；HR 共享服务中心强调其服务意识，持续关注服务质量和效率的提升。

## 3 运用人力资源整合方法论，完善人力资源管理各模块

在新型的人力资源管理模式下，为提升人力资源的战略地位，需要从以“人才发展”为核心的人力资源管理专业体系出发，了解企业当前的人力资源管理制度和运作，对核心模块的管理现状进行调查和分析，并根据企业的管理需要，对重点模块进行提升、优化。例如明确员工能力素质要求，设置针对性的分类培训和发展课程，以提升培训效果；由“独木桥”发展为“双轨制”或者多通道的职业发展路径；施行“导师制”和利用多种人才测评工具评估和发展员工等。

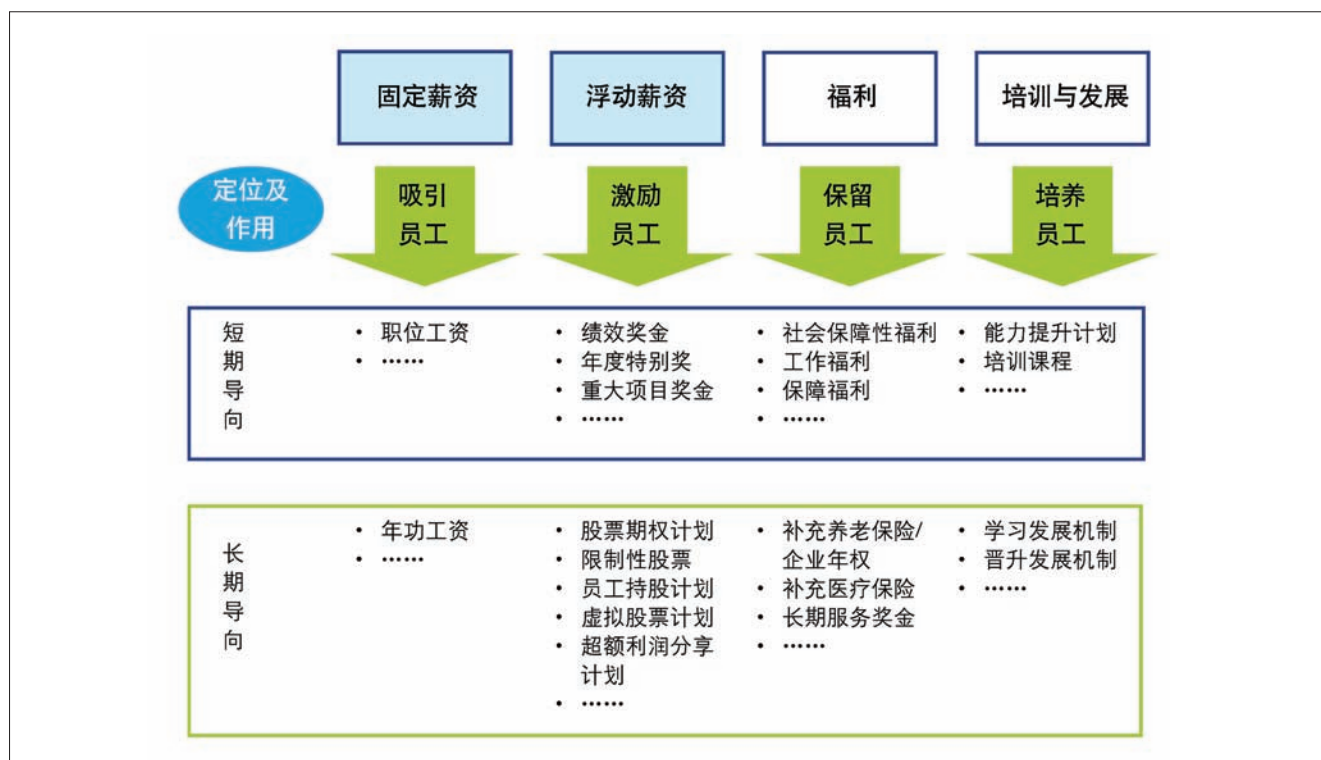
## 4 结合人才发展观，解决人才结构性不足的问题

为解决人才队伍的结构性矛盾，国有企业应在日常人力资源工作中运用更为系统的人才发展观，提升企业从人才识别到人才规划的能力，并最终实现人才保留的目的。

从人才识别和规划来看，国企集团需根据公司的业务重点开展人力资源的规划工作，从人力资本的数量、质量、结构等方面进行盘点，同时围绕业务发展重点，建立几支关键人才队伍，实现人才的提前储备和发展培养。

从人才获取来看，针对企业稀缺的核心人才，国有企业应优化人才招聘的策略，创新招聘方式，积极拓展社会招聘渠道，通过猎头公司、外聘专家、行业推荐等新型方式广泛网罗中高端领军人才。通过综合

图3 全面薪酬各要素概览



运用多样化的招聘方式，帮助国有企业更为有效地获取核心的稀缺人才。


从人才发展来看，建议国有企业以定编、定岗、定员为基础，积极搭建内部人员流动的平台，采用轮岗、竞聘上岗等方式对不同分/子公司的现有人力资源进行有效配置，激活人力资源存量。同时，国有企业需建立完善的人员退出机制，对那些不能胜任岗位要求或考核不达标的员工，要在国家相关法律法规允许的范围内，优化人员结构，建立人员“能进能出”的良性循环机制。

## 5 建立全面薪酬的激励理念，切实推行绩效考核，合理拉开差距

通过建立全面薪酬的激励理念，确定全面薪酬各要素的定位及作用，充分发挥全面薪酬对员工的吸引、激励及保留的作用。使得员工对激励的关注不局限于

薪资，而是关注更为长期导向的福利、培训与发展，从而起到更为良性的作用。

绩效管理是人力资源管理的核心职能之一，只有对员工的绩效进行公平、公正的鉴定和评价，才能认定员工的业绩贡献，激发员工的创新精神，最终实现企业的整体目标。为打破长久以来在绩效上存在的“干多干少一个样”的现象，国有企业应痛下决心，切实建立科学的绩效理念，营造高绩效的企业文化。

近些年来，国企集团的经营班子及人力资源部门已经越来越清晰地认识到了卓越的人力资源管理能够对企业的发展产生巨大的推动力，一系列的人力资源变革正在紧锣密鼓地展开。相信通过人力资源职能定位的进一步厘清、服务模式的转换、核心功能的完善，必将使得国企集团的人力资源管理成为企业业务发展的重要“战略伙伴”。



## 文化锋声

## 从法国文化谈企业战略

文 / 风里 (Frank Li)



最近看了好多法国电影。对这个空想社会主义的发源地充满兴趣，有冲动发表一些无知的感慨。

第一次对法国产生兴趣，是中学历史课上，知道中国在越南战胜过法国，这是列强中在那段时间唯一败给中国的一强。法国的军事力量不小，但是除了拿破仑时代，都是被打的居多，跟中国有点儿像……拿破仑说中国是一头睡狮，也许法国人受到这话的暗示，永远打不过中国……法国人在二战中的表现，远远不如英国人，早早投降了……

最近对法国兴趣更浓，①是因为厌倦好莱坞而大看法国电影，②是因为前总统萨科奇。我喜欢这个人，更喜欢他的太太，是个才女、美女、女权主义者。

有时人们感觉法国经济很差，有人说，福利国家经济注定不好，我认为没道理。经济的目的不就是人们的福利吗？

品牌价值是衡量经济竞争力的重要指标。Interbrand 公司每年都做全球 top 100 品牌排名，榜上第一的一直是美国，第二的一直是日本，第三的则由法德两国轮值。法国经济一直很强大，我们身边有很多法国品牌，除了家乐福和空客，还有很多很多，



并不都是没有实际价值的奢侈品。顺便说一句，我看好法国经济，看好整个欧洲经济，看好中国经济。说到经济，英语的经济一词，本来是节俭的意思，但是经济最怕节俭，一节俭，经济就完蛋。人在没有信心的时候，就节俭。我看好欧洲经济，是因为欧洲人喜欢消费；我看好中国经济，是因为中国人吃苦耐劳。

就像中国人讨厌日本人一

样，英国人讨厌法国人。好多英语里面 French 都是不好的意思，French leave 就是不辞而别，好像在英国人眼里，法国人不懂礼貌似的。当然 French kiss 是个例外，貌似法国人最懂做爱似的。英国 Top Gear 车评网站上说：“Germans make cars, French make love and food. It's the law.” 英国人嘲笑法国车。不过法国车虽然不好，但是肯定比英国车好。

中国人跟法国人很像，懂得享受生活，不仅喜欢食色，而且乐此不疲。跟英国比较一下，这个特点就更加明显。据说英国饭是世界上最难吃的饭，而法国饭则美誉度颇高。

在对人类文明的贡献上，中国人有四大发明，法国人也有四大发明：社会主义、自由民主博爱思想、French Kiss、French Leave。

在美食上，中国人是前辈，在革命上，法国人是前辈。中国经济的精神支柱是平民的劳苦，法国经济的精神支柱是平民的享乐。同是社会主义的坚定实践者，命运却天壤之别……

法国人“懒”，法国人的经济却很强悍。为什么？我不知道。原因太多。但是，我从宏观经济联想到微观经济——企业兴衰：有些企业家谈笑间墙橹灰飞烟灭，有些企业家兢兢业业，拼了老命，企业却濒临倒闭，为什么？除了运气，答案只能是战略。

当今商业世界，有明确战略的企业可谓少数，在少数有明确战略的企业中，能够三句话说清楚自己战略的企业家一定也是极少数。战略，正如品牌和文化一样，属于管理界最时髦，同时也最含糊的概念之一。Google 一下 strategy 或战略一词，会出现各式各样的定义。这些定义尽管侧重不同，但是共同点在于，战略是由目标和达成目标的手段构成的。我的定义是：**企业战略是明确表达出来的目标——手段系统**。我不同意众人对战略的众说纷纭。

① 企业战略不是政府工作报告，不需要面面俱到，慷慨陈词。

② 企业战略不是商业计划，不需要具体到每一项预算。也不必刻意高估成本，低估收入。更加不必为了获得风险投资，而描绘一个高回报的未来。

③ 企业战略不是部门工作计划。战略必须直击目标，而日常工作的内容则无需涉及。部门工

作计划，则需要把所有需要做的事情考虑周到。

④ 企业战略不是一两个鬼点子。某商学院的战略案例，居然把某公司如何应对政府的约束作为战略来讨论，实在是对战略的误解。某个营销创意本身，并不能称其为营销战略。

⑤ 企业战略不是公司愿景、使命、目标。公司战略除了这些要素，还必须包括实现愿景、完成使命、达到目标的方法，哪怕方法并不具体。

⑥ 企业战略不是公司核心价值。核心价值是公司即使不盈利，也不愿放弃的追求。核心价值既不是目标，又不是手段。

⑦ 战略不是工作重点，除非这些工作重点环环相扣，构成一个目标——手段系统。

⑧ 企业战略不是不盈利的借口。上市公司的管理层，在业绩不好的年报中，往往会格外强调战略，似乎战略成了不盈利的借口。当一个投资不能带来近期的回报时，人们往往称这笔投资为战略投资。不追求近期回报的投资者，人们往往称其为战略投资者。但是必须注意，着眼于长期回报的商业行为，并不等于就是战略，除非这个行为是基于明确表达的目标—手段系统。

⑨ 企业战略不等于竞争战略。战略管理领域，最有影响的理论几乎都来自营销领域的竞争战略。其中最著名的是迈克尔波特竞争战略理论。正因为波特理论的广泛影响，很多人误把战

**Google 一下 strategy 或战略一词，会出现各式各样的定义。这些定义尽管侧重不同，但是共同点在于，战略是由目标和达成目标的手段构成的。我的定义是：企业战略是明确表达出来的目标—手段系统。**

略等同于竞争战略。战略分层次。公司最高层次的战略是公司战略 (corporate strategy)。公司战略之下是业务战略 (business strategy)，业务战略之下是职能战略 (functional strategy)，而营销战略作为职能战略之一，实际上是实现公司战略和业务战略的战术之一。营销战略之下，是营销管理各个方面的战略，例如，定价战略、渠道战略等。

⑩ 企业战略与军事战略具有重大的不同。管理学大师彼得德鲁克认为，军事战略着眼于眼前，而企业战略着眼于未来。

⑪ 企业战略不是博弈。博弈论 (game theory) 的实验研究告诉我们，睚眦必报 (tit for tat) 的战略是胜算最高的战略。所谓睚眦必报，就是从良好的合作意愿出发，不先做恶人，但是如果对方先做恶人，那么我方就一定以牙还牙。这就是毛泽东讲的，“人不犯我我不犯人，人若犯我，我必犯人。”另外，如果对方弃恶从善，我方必定不计前嫌。最后，我方战略必须简单，让对手明白。

商业竞争与博弈（即下棋）有重大不同，因此我说，现有心

理学研究对战略思维帮助不大。游戏与商业竞争有以下不同：

**第一** 游戏规则明确，赏罚分明。商业竞争规则模糊，且频繁变化。违规行为不见得及时受到惩罚，也不见得最终能够受到惩罚。

**第二** 棋类游戏，例如国际象棋、围棋，对弈双方完全知道对方的举动。商业竞争之中，各方能够获得的信息非常有限，而且非常不及时。

**第三** 游戏必有输赢，商业竞争可以多赢，商业竞争可以是竞争合作或者合作竞争。

万科是一家了不起的企业。有人认为，万科没有战略。有人认为，万科有战略。根据以上标准，万科有没有战略，显而易见。先不说战略有没有用，有多大用，你的企业有战略吗？**HR**

此文原载《中欧商业评论》

作者简介

风里\_李峰博士 领导力测评师、培训师、教练，香港大学心理学博士，《五大品质：卓越领导力心理基因解码》作者

## 何谓领导

在人与业务愈加难把控的环境下，  
HRBP到底该怎样做？

文 / 何辉 (Helen He)



延续上三篇“HRBP 到底应该怎样做？”的文章，这一次我要说到第二关，也是最后一关了：建立自己的领导力品牌。这是 HRBP 获取可持续影响力的重要前提。与业务负责人建立了充分的信任关系后，HRBP 可以真正开始参与许多变革和新工作的实施。通过不同的实战和实践，HRBP 也更有机会加强自己的业务能力。但是 HRBP 若要具备话语权，并引领和推动组织的变革，还需要有自己的领导力品牌。

当今猎头寻找 HR 高管候选人的最大挑战是难以找到既有高水准专业水平，又有高度组织影响力的 HR！一个有影响力的 HRBP 应具备积极正向的价值观体系和不断自我修正的领导力品牌。

如何建立自己的领导力品牌呢？

### 5 Build Own Identity

我与大家分享一个领导力 6R 的故事：**R**espect, **R**esponsibility, **R**elationship, **R**esults, **R**eflection and **R**einvention。

记得我刚加入 ABC 公司不久，就被指定负责一个大的变革项目，该项目组成员基本是我的同级或上级。在我主持的第一次会议刚刚开始时，一位上级马上

发表反对意见，TA 认为这个会议要讨论的内容对大家没有意义，是在浪费大家时间。虽然最后会议还是按既定议程继续进行完了，但是可以清楚得看见，那位上级在整个开会的过程中，用行为和语言表示自己的不情愿。会后我心里真是非常郁闷，搞不清楚这到底发生了什么。这位上级曾当面向我表示过一定会支持我的工作，但是 TA 的实际行为却正相反。我当时找自己的老板苦述，并没有得到可行的解决方案。当我意识到只有我自己可以帮自己时，我决定自己找 TA 直接沟通。在一个非正式的公司聚会场合，我用一种介于正式和非正式之间的方式进行了下面的对话：

**我：**你的做法让我有一点糊涂了，你曾经告诉我，如果我需要你的帮助，你一定会支持我。但是在

我第一次主持项目的会议上，你第一个跳出来反对我。我无法将这两者连接上。你是一个很有影响力的人，我很担心你的想法会影响大家对这个项目的承诺。

**对方：**哦，你误会了。我是想说……

**我：**哦，我明白了，你是说我们议程的第一项可以越过，直接讨论第二项内容？

**对方：**对的！

**我：**那以后麻烦你提出建议时再具体一点，我也会加强与你的沟通！

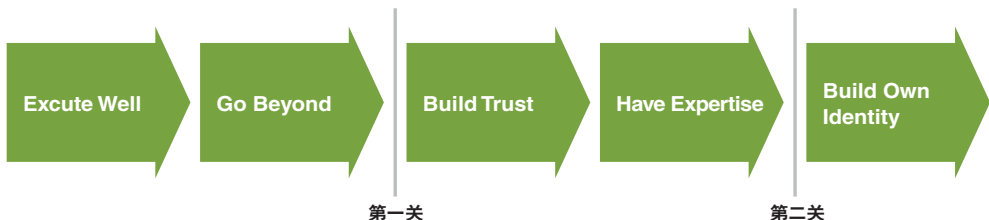
**对方：**好啊！

这位上级后来成为了我成功做完项目的最强有力的支持者。后来我一点点发现了背后的端倪，他当初的挑战与我一点关系都没有。可能 TA 最初并不清楚这是我负责的项目，表面上看这个项目似乎是与 TA 有摩擦的另一位

上级负责，只要另一位上级讲话，TA 就迎战。我明白了除了自己不参与任何个人恩怨之外，还要必须协调好团队中的各种矛盾关系。每次开会时，我尤其要更多关注这两位暗中较劲的上级，使大家集中精力支持我将事情做好。

这个经历告诉我：我首先要尊重 (Respect) 自己的感受和想法，勇于承担角色的责任 (Responsibility) 和风险。随着 HRBP 角色的不断扩展，不可能总有老板为自己撑腰。当初我若选择逃避这个冲突，那个变革的项目一定是很难推动下去的，而最后要承担后果的还是我自己。我学到在做事的过程中，既要关注人的因素，又不能让主观情绪影响对人的判断，这也是正确把握好工作关系 (Relationship)，进而推动结果 (Result) 输出的关键

零领导力咨询公司





## 两海学记

# 成为战略 HR 的思维突破 · 1 “3+1” 模式转型 最要战略 HR

文 / 李海俊 (Edward Lee)



点。当然从初试身手到游刃有余，我花了将近 10 年的时间去不断实践和不断反思 (Reflection)。

我关于 HRBP 的博文将暂告一个段落了，HR 这个众说纷纭的行业让我实现了领导力从量到质的改变，也让我三年前勇敢跨出自己的舒适区而转型做业务。我会继续在自己领导力的旅程中不断归零，不断再生成长 (Reinvention)。HR

### 作者简介

何辉 (Helen He) 是零领导力人才发展专业公司的创始人。Helen 结合自己 20 多年在世界五百强公司及跨文化组织中积累的人才培养经验，研发出符合中国人才特质的潜能甄别和领导力提升的方法论和实践工具，为众多中外企业 CEO 和高管团队在文化建设、战略统一、战略执行、建立高效团队、培养亚洲的全球化领导人等领域提供了切实可行的个性化解决方案与辅导。Helen 曾经担任的职位包括美国英格索兰公司 (Ingersoll Rand) 亚太区领导人才发展副总裁兼亚太区英格索兰大学校长；美国通用电气公司 (GE) 亚太区领导人才培养总监；GE 基础设施集团亚太区人力资源总监；美国百特医疗公司 (Baxter Healthcare) 大中华区人力资源兼公共传播总监；美国 Praxair 公司大中国区人力资源总监；美国 PPG 工业公司中国区人力资源总监等。

过去十几年，HR 的工作在组织内部得到更多的重视，传统 HR 正往战略 HR 转型，近年人才成本急剧上升更让企业意识到 HR 是一件“非同小可”的事。但就战略 HR 的重要价值和专业度而言，能在 C-LEVEL 达成共识的仍非常少见。在我们讲授组织与领导力发展相关课程中，我们发现不少 HR 的朋友们需要巩固成为战略 HR 的力量和信心。

当前，发展迅猛但往往危机四伏的中小型企业依然是整体经济的主要引擎，他们更迫切需要以更高效率来构建战略 HR 的高度和能力。一切从心开始，要成为战略 HR，首先要从战略思维上突破，我们将通过系列共三篇文章来帮助 HR 们建立战略 HR 的思维，从而为开展战略 HR 实务奠定思想和理论的基础。系列共三篇文章的主题分别是：

① **最要战略 HR**。HR 从宏观市场来看，为什么今天的商业环境比以往更呼唤和迫切需要战略 HR，回答这一问题就是找到战略 HR 的价值之源；

② **柔中带刚的战略 HR**。从微观市场来看，如果将 CEO/GM 视为我们的客户，那么他们的利

益地图中，战略 HR 是以怎样的重要角色存在，其关系如何；

③ **生命周期的战略 HR**。以战略的思维来看，其中极其重要而往往被忽视的概念是生命周期管理、组织也好、市场与客户也好、产品与服务也好、领导与人才也好，他们都是有始有终的。战略需要全方位的视角和通盘的考虑，就需要找出战略 HR 螺旋式的发展路径。



今天，我们先主要分享第一个主题——最要战略 HR。我们认为，以“人”为核心的“3+1 模式”的转型顺其自然、顺势而为、顺理成章地形成了对于战略 HR 的呼唤和迫切需求。

**第一个转型是人本身的价值发生的转型。**在计划经济和市场经济的过渡期及市场经济初期，劳动工种简单、智力劳动少、创新程度低、轮岗少、区域间流动也不强、人的成本相对于物资来说也比较低。在这种情况下，人自然被视为一种资源，既是资源，主要是拿来并使用，所以是力，主要指体力，体力容易衡量（比如计件、计量、计工时），这时候人力主要是通过行政制度

分配或主要以户籍所在地分布，对于人力发展优化没有太大的必要。当然这阶段的企业通过计划驱动而非战略驱动，也就不存在所谓的战略 HR。

市场经济中期，物质财富被大量创造和流通，人们开始追求更高物质水平的生活，商品在市场上竞争加剧，更加促进人才在企业间和区域间的流动，企业除了生产制造，供应链管理、市场营销、公关策划、设计研发等职能也活跃起来，智力劳动比例迅速上升，促使人力资源向人才资产转型。企业开始关注人才的投资回报和重视人才的价值。他们发现，人才对于企业的重要性已不低于物资的重要性，成功的关键已不仅是“垄断”物资和“关系”，更是获取人才。物资是一次性消耗的，而人才是可以反复持续“消耗”的。

在近年市场经济发展过程中，企业开始面对双重市场：一个是用户市场，一个是资本市场。人才在创造了市场份额之后，又成为了资本市场评估一个企业价值的重要组成。因此，人才不仅是资源和资产，而是资本。我们常说，你靠什么资本去竞争，靠

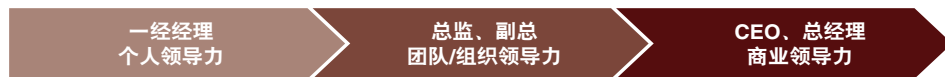
### 图一 人的价值的三段转型



**图二** 管理人的价值体系的三段转型



### 图三 领导力价值的三阶段转型



什么资本去赢，说明资本代表了一个企业实力的基本面，而且人才不仅是用来投资的，更是可以发展的，人才发展之后形成的组织能力一来可以赢利更多客户将企业做大，二来可以俘获资本市场的青睐，靠资本市场的推波助澜将企业更快地做大做强。关于第一个转型，我们可以用图一来简单表示。

**第二个转型是人的价值管理体系的转型。**当人还是资源的时候，管理人力资源的部门主要是管理人事。所谓人事，主要是与员工在组织内生活相关的那些事，包括衣食住行。人事部门为所有的员工提供了一种共享的、无差异的、标准的服务，它的目

的只是为了保障组织生产活动的正常运行,这时的人事管理工作跟员工内心是否有强烈的工作欲望和成就感无关。

而当人成为资产的时候，已需要研究人才个体的投资回报，为了让人才发挥最大的显能与潜质，人事必须有更加专业的研究和分工：一方面，企业需要对人有深层次的理解与解读，另外，事务也需要有更专业的与人相匹配的分解、委派与协同。只有让最合适的人从事最合适的事，才能够确保最大的人才投资回报，对于团队和公司整体也是一样。当然，在人与事之间，还有一个时机的维度。

当人成为资本，HR 已成为一

个可以赢利的部门或机构，因为通过一个企业系统化培养出来的人才，已成为公司在资本市场融资的筹码（比如：领导力品牌、人才梯队、关键与核心员工的敬业度与忠诚度、创新能力等），除了公司品牌、市场份额，人才同样可以让资本市场建立对组织坚定的投资信心，准确来说，是所有信心中最坚定的部分。我们有两个成语对人才重要性的描述可谓入木三分，从正能量来说“事在人为”，从负能量来说则是“人走茶凉”。可见战略 HR 的职能之一是管理好员工的价值，实现这一重要的无形价值的保值与增值。

第三个转型是领导力价值发生了转型。在科学还没有能够对

人才的显能与潜质作出快速、及时、准确、全面的剖析和解读之前，或者说是在企业不知道或未能采取科学管理工具之前，成功的指标和评价标准往往来自两个方面：一是员工在 KPI 经营业绩的完成情况，二是领导者的个人判断。胜者王败者寇，在业绩中获胜并得到领导者赏识的人步入领导岗位，这是非常自然的一种方式，可这并不意味着部门之间的协同度与部门内的管理水平得到了提升，在整体组织的运营层面，其效率和效度也并不一定能达到更佳的状态，因为每级领导岗位对人的能力、素质要求非常不同，简单来说：一级经理要求作出个人贡献，总监 / 副总理则要求领导并作出团队贡献，作为 CEO/GM 是需要实现各战略部门之间的契合和战略目标的实现。而仅通过个人 KPI 表现和领导者个人判断，并不能确定提拔的领导者具备了相应的素质和能力。

今天，科学管理工具对人性 / 能力 / 驱动的研究已帮助我们更准确地定位人才，以帮助我们在公司目标、团队目标、个人目标和员工源动力、渴望之间架起桥梁，这也同样可以减少因领导者个人判断失误造成的对组织能力的负面影响和破坏。这项对于组织来说伟大的“HR 解人”工程是需要战略 HR 的支持和辅导下完成的，大部分业务部门的领导者本身就需要这样的培养和发展，他们更需要被造就成可以进一步培养和发展下属的领导者。

正所谓“人尽其才”和“后继有人”，这样才可以保障企业在实现当前工作目标的情况下实现企业长期的战略目标。这种转型我们可以用图三来展示。



如上三种以“人”为核心的转型都时刻影响着组织的整体，从而推动一个企业的组织架构不断发生演变和转型。

最初的组织架构是正金字塔型，这也是众多中小型企业最初采用的一种组织管理架构。老板一人独大，在顶端垂直地往下级发号施令，然后层层往下执行，各级完成工作任务，再层层上报。这时企业没有战略HR，员工也不知道什么是战略。这样的管理架构的效率很高，老板还经常会“隔空点穴”，在工作上一插到底。

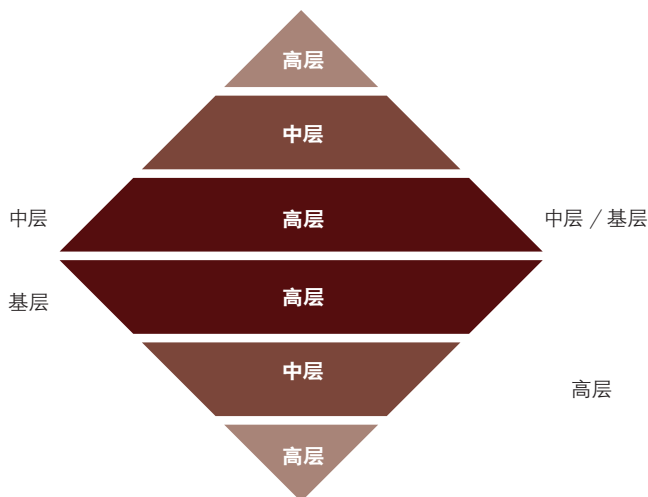
在接下来企业的发展过程中，其业绩在持续增长，规模在不断扩大，正金字塔型的组织架构就会发展成为菱形：老板既是顶层命令的发出者，也是在公司多个职能线上的最高管理者。具体来说他既领导战略，也管理市场，他拼搏在与客户交流的第一线，甚至还会亲自监督公司的卫生状态与过问前台的招聘工作……但这时，与企业发展相适应的管理能力往往是姗姗来迟的（因为在大多数领导者看来，只有当企业业务稳健且前景光明时，才可能拿出预算和时间做管理水平和人才能力的提升）。因此，在这样很长的一段时间之内，

作为领导者是疲于奔命的，而且这种疲于奔命并不会使中高层管理者感觉轻松，反而造成中高层所有人也疲于奔命，因为他们往往会感觉无所适从甚至挫败，预定工作流会被打断，职责不清，事倍功半。

因此，组织架构需要再次转型以改变这种疲于奔命的状态，于是菱形的架构向倒金字塔型转变。老板开始从一线工作中解脱出来而成为幕后，集中精力处理好利益相关者的关系：包括资本市场、股东、政府、合作伙伴等，并给企业的发展作出明确的战略定位并监督整体的运营，而不是充当兼顾着众多部门的急先锋角色。但这种倒金字塔架构需要充分的对基层员工进行授权和赋能，让他们成为强有力的执行者：强一有相应的权力；力一有足够的力量。这样的组织架构已不是传统的HR可以做到，这完全与战略相关，与执行相连，战略HR在这样的架构中，其重要性不言而喻。如果用一个简图来说明，就如右图所示：

如今，我们已看到那些有界而又无界的组织正在形成，有边界是指在特定时间是有边界的，无边界是从整体未来的发展来看是无限的。比如一个企业可以提供平台，让全世界共同参与创作，每人都成为自己的主人；一个企业可以发现一项专利，不需要通过其专利产品本身牟利，而通过专利衍生服务的商业生态

图四 组织架构的转型



圈获取回报……面向未来，我们的战略HR所管理的组织将不仅是看得见摸得着的团队，而是一个现实与虚拟的结合社区：他们素昧平生，却与组织相连；他们没有抛头露面，却在很大程度上影响甚至支撑着组织不断前行。对有着无限延伸的组织边界的企业来说，战略HR是需要去思考并提前作好准备应对的。

如上“3+1模式”的转型中，每一种转型都为战略HR提供了新的发展机遇，提出了新的要求和挑战，当HR实现了全部哪怕只是局部的战略价值，我们都可以自信地说，最需要战略HR，战略HR不仅是需要的，而且是伟大的！

在系列文章的第二篇中，我们将分享“柔中带刚的战略HR”，

在C-LEVEL的集体中，即对CEO和其他CXO来说，战略HR如何定义其价值、她所处的重要位置如何、及其具体职能。我们将通过如下三点进行解析：即钱怎么赚；人怎么看；事怎么办。HR

#### 作者简介

**李海俊先生,海智汇(HaiIntelligence) 创始合伙人,曾任**

中华网全球服务云计算中心总经理, StepStone 达石大中华区副总裁, MiTed 中国区经理, 海归领军人才归国创业企业的创始人及总裁等职。

#### 他拥有

上海交大安泰经管学院与法国马赛商学院的双EMBA学位, 获安泰学院EMBA新锐奖与马赛商学院MBA大使奖。

其学士阶段毕业于南京大学。

#### 他目前还是

交大·马赛商学院AEMBA校友会主席 交大安泰EMBA高球会副会长。



## 宏观培训

## 问对问题

文 / 郭宏德 (Allen Kuo)



最近跟外籍同事聊天时，他跟我分享了一个有趣的观察。他说发现国内的同事们，大多数都争着表达自己的意见和看法，而不是先聆听同事们的看法再发表自己的意见。他问我是不是和独生子女现象有关？因为现在职场上的中坚分子大多数都是独生子女，在成长的过程中他们被呵护聆听惯了，所以出来社会工作以后也理所当然的认为别人应当先听他们的意见？

我没有答案。不过我认为这是一个有趣的假设，令我思考自己经历过的一些事情。

最近常常飞，昨天从北京飞回深圳时隔壁坐了两位女同志。她们两人穿着光鲜，手上拿着个名牌包，从坐到飞机抵达后就没停过高谈阔论。她们的音量甚至引起前几排乘客的回首注目，不过她们毫无察觉。坐在隔壁的我尝试着休息，不过常被她们的声音惊醒。一路上被逼着听她们的故事和看过《北京遇上西雅图》电影后的感想。没看过该部电影的我，也被告知其中情节。

在中国搭地铁或电梯也是件有趣的事。每当列车或电梯到达时，等着进去的人就不理

三七二十一地往里挤。这样使得想下车的人也出不来，列车或电梯变得更拥挤。想下车的人很无奈的发飚，场面常常变得火爆。

机场里的行人输送带上的旅客，不像国外或香港一般，会自动地往一边站，留出一条通道给赶时间的人。朋友或家人往往为了聊天一排站开，感觉到后面有人走过来通常也不会自动往旁边站，直到行走的人出声。有时说了借过或请让让，挡路的人也未必让开。

这些现象发生的原因是什么？是中国人口密度太高？人与人之间的距离基本没有而大家也习惯了？其实若大家都是同一背景下的产物，那也可能真的什么事都没有。坏就坏在世界越来越小，中国有越来越多的外籍人士和海归，习惯开始和当地人不太一样。因为这些差异，引起许多无谓的纠纷。但是国外差异化会比中国少吗？

若引用国外的情商理论，那么中国的情商集体来说比国外差多了。但是这理论本来就建立于北美文化上，用在中国公平吗？

丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goldman) 接受了萨洛维 (P. Salovey) 的观点，认为情商智商包含五个主要方面：了解自

我、自我管理、自我激励、识别他人的情绪和处理人际关系、调控自己与他人的情绪反应的技巧。若是按照他的说法，中国人普遍的情商在最后两方面特低：识别他人的情绪和处理人际关系、调控自己与他人的情绪反应的技巧。但是，在中国国情之下，这个结论正确吗？

在解决问题的时候，许多人会花很多时间讨论谁对谁错。也许我们不需要辩论对错，而是了解现状带来的一些问题，可能发生的原因和解决问题的选择。就算辩论清楚了谁对谁错，总有一方会有输赢心态。不甘心的那一方在执行过程中总有机会证明对方是错的。因此，问题得不到解决，而角力变了形态，仍然有力的生存下去。

回到外籍同事的问题。国内的同事们，大多数都争着表达自己的意见和看法，而不是先聆听同事们的看法再发表自己的意见。是不是和独生子女现象有关？我不知道。我没看过这方面的调研，同时我也不是社会学家或心理学家。是不是对我来讲不是最重要。如果外籍同事认为多聆听能提高同事间的生产率 and 效应，那么我

认为值得研究的问题是如何提高本地同事的聆听意愿和技巧。于是是不是和独生子女现象有关，是又怎么样呢？我们可以改变这个现象吗？

解决问题的首要条件是问对问题。问对了问题可以让我们专注于可控制的范围，尽力去解决手上的问题。问错了问题只会花更多的时间在研究对错输赢上角力。除非，最终研究结果是我们可以控制和改变的。所以，接下来，你该问什么问题？**HR**

## 作者简介

郭宏德先生现任屈臣氏集团学习与发展总监。此前他曾任宝鼎管理咨询常务董事、汇丰银行（中国）有限公司（HSBC）培训部总监、汇丰银行亚太区培训部（香港）高级经理、法国兴业银行（香港）亚太区人力资源副总裁等职。在郭宏德的管理咨询生涯中，曾为许多全球 500 强公司及香港政府部门在人力资源开发方面提供服务，拥有异常丰富的跨地域文化背景下不同国家和非盈利机构工作的成功经验。

## 组织发展

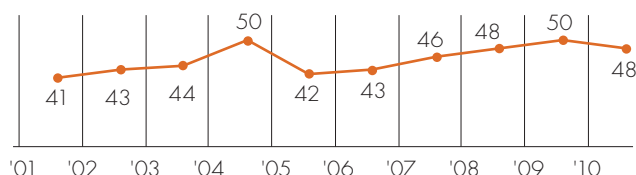
# 关注组织发展趋势

文 / Naomi Stanford 译 / 沈李莉



### 总体工作满意度：

你对工作满意或不满意的程度如何？以非常满意、还算满意、不太满意和非常不满意来回答。



基于全职 / 兼职的成年员工。

图表 1 2001 到 2011 年成年人对工作完全满意的百分比

趋势是标准，在日复一日、年复一年的变化。组织中的趋势变化是基于以绩效为基础的数据资料得来的，这显然是指财务，但也包括了客户满意度、公司声望、生产力和员工互相参与工作的敬业程度。我们常用搜集的量化标准来画出“趋势线”以生动地表现趋势。（图表 1）

组织发展顾问必须意识到外部发展环境的趋势变化会给公司带来什么影响。他们需要能够回答两个问题。

➤ 新的宏观趋势是什么？——经济、政治、社会和商业已经全面成为高级行政者日程安排中的首要事项。

➤ 我们是否有个人以及组织能力在未来的商业领域中获得成功？

千万别认为“时尚”就是趋势。时尚只是“最新的事物”。在商业世界的头脑风暴中，共同的社会责任、客户关系管理、机构扁平化、双圈学习、授权、倾斜、学习型组织、矩阵管理、外包、流程改进、项目管理、质量环、六西格玛、继任计划、持续性、全面质量管理、纵向结合以及 / 或者零基预算都是曾经“最新的事物”。其中许多在几年内消失了，其余有些成为企业生命的一部分，证明了自身的价值，有些却没有。

在我最近出版的《Organizational Health》一书中

我用一整个章节更详细地解释了商业趋势和时尚。

对于组织发展顾问来说，难点在于他们要去区别哪些只是时尚，无需关注太多，而哪些是趋势，需要他们采取行动。过去几年中，我一直在观察趋势和时尚，发现有六个突出的要素，我认为这些要素是组织发展顾问需要让组织做好准备应对的。

在下面的文章中我将简单介绍每一个要素。它们并不是以重要程度排序的，但是它们都很重要。在你阅读的过程中可以思考一下你是否注意到这些要素已经出现在你的组织发展当中？它们是否变得越来越明显？企业外部环境变化非常之快，所以对新型宏观趋势保持警觉是很重要的。

### 机器人的运用

我最近阅读了许多关于机器人学的文章，其中最频繁地吸引我眼球的是《经济学家》中称为“装有轮子的密友”（《Economist Technology Quarterly》，2013 年 3 月 19 日）。这是一种新的、完全不同的电视会议途径。它被称为“机器人远程监控”，可以让人们通过远程遥控装有轮子的机器人使得自己在遥远的大厦中真实

的行动，这些机器人配备了摄像机、麦克风、扬声器和播放演讲者本人现场影像的屏幕。

这篇文章说像这些“以远程遥控机器人来让同一个人同时出现在两个地方”的实例在不断增加。从一个组织的发展前景来看，这种技术类型提出若把它们融入到工作场所当中还需要这些要素：教授员工使用远程遥控机器人、支持经理管理以虚拟机器人代替本人在场的员工、促进团队成员与机器人同事的互动、保证物理环境安全并确保机器人与真人的融合，还要能确保机器人运作的技术、制定分配机器人远程临场的制度等等。

这篇文章证明一个论点，即“科技的支持者认为放置代表自己的远程遥控的机器人到另一个地方可以培养你与他人的联系，增加你的影响力并保证你的权威。”对于组织发展顾问来说，另一点必需的就是支持员工培养发展这些技能。

### 个体的劳动者

三年前，《Workforce of One: Revolutionizing Talent Management Through Customization》一书出版，提倡

人力资源和组织发展能够在灵活的结构化规则导向构架下解决员工需求和渴望。

为了能够吸引、保持并激励员工，根据员工需求提供定制的薪资福利是很重要的。以前，薪资福利“一体适用”。考虑到保留技术型人才，吸引其他发展的政策和实践的需要，满足个人需求可以培养好的商业意识。有些组织在这方面处于领先地位。例如，Evernote US 它的中文服务是印象笔记。它引进一种无限假期政策，为员工提供免费电动汽车和每月清扫房屋的服务。董事长 Phil Libin 说：“坦白说，我们希望能把员工像成年人那样对待，但是我们不想令‘坐办公室’成为惩罚。我们总试着问有没有一个特别的政策解决这个问题，公司设立这个制度是因为觉得员工希望有这个制度，但是它真的对组织发展有益处吗？而你却常常发现你并不真的知道为什么要这么做，所以，我们只是停止不做而已。”组织发展顾问的一个角色是挑战阻碍公司朝新兴趋势发展的现有政策。

与 workforce of one 有关的观念是自由职业者的增长。像 Mechanical Turk 和 Task Rabbitmatch 那样的虚拟企业为寻找工作的自由职业者提供短期工作机会。个人对组织的忠诚度减少而对各自专业或者工种的忠诚度增加的趋势令组织发展面临挑战。要让组织的雇佣能吸引那些倾向于把技能和知识卖给几个公司的人需要以新的方式来思考

员工的价值主张。

### 网络化与移动化

各种筹划组织化网络的方式变得越来越流行，洞察了员工所做工作的本质。例如，有些组织发现指挥控制级别是通过员工相互交谈加分路的。一种筹划网络的方式是使用社会标准度量。有篇名为《追踪传感器入侵工作场所》的文章指出“传感器被戴在勋带上或者放在办公设备上记录员工离开办公桌的频率，咨询其他团队和举行会议的次数……事实说明，从搜集数据去洞悉员工的工作情况还是有难度的。”对组织发展顾问来说，适当地使用这些数据，也就是说意识到了使用这些数据的伦理道德含义，将会是极其有价值的。通过社交媒体网站动员社会网络革新，品牌语言、招聘、推荐、评论和批准同样是改变组织发展的途径。

### 游戏化

游戏化是在商业中运用游戏玩法和思维让员工参与进来，并解决商业问题。游戏化为组织发展提供了许多可能性。沃顿商学院的 Kevin Werbach 说：“把游戏化作为一种商业实践出现在过去两年中。组织将其运用在市场领域、人力资源领域、加大生产力、持续性、培训、健康卫生、创新和顾客契约方面。游戏思维不仅仅意味着着重于勋章和排行榜，更多是指深入理解积极性和设计技巧。”你要确保对游戏化领域了解更多并得到更多。如

果你不确定从哪里开始，那就看看德勤的文章《The Engagement Economy》。

### 行为经济

行为经济是对经济决策制定的心理效果的研究。换言之，就是人们的情绪和思维如何影响他们做决定。对行为经济的研究很快被投入到商业中。比如，Google 将行为经济技术——也称为推动技术——运用到管理发展员工当中。Richard Thaler 和 Cass Sunstein 写的关于“推动：对健康，财富和幸福的有效决策”这个主题的书十分有用。Google 相信，当员工身体健康时，他们会感到幸福。当他们幸福时，他们就具备创新能力并继续追求健康，幸福和革新。Google 致力于推动员工：用简单而微妙的因素促进他们做出更好的决定。行为经济诠释了 this 想法，但是 Google 把这个想法带出了实验室，运用到了自助餐厅里。例如，人们走进自助餐厅第一个看到的就是沙拉吧。越不健康的饮食越需要放在隐蔽的地方。

### 连续的巨变

应对大规模的持续变化对发展组织能力很重要。例如，Samsung 在今年年初时表示：“在第一季度，发达国家对智能机的需求预计将下降。”公司通过现财政年度打破为资本支出设立目标指数的惯例强调这个不确定的展望观点，并说将“以灵活的资本支出计划来应对市场的起伏”，资

本投资也将接近去年的 215 亿美元。对三星来说，提高自身处理不确定环境的能力是非常必要的。

新技术对当下工作有着巨大影响。例如，Apps 让一些行业的员工工作，同时又创造出新的工作（比如，Apps 开发商）。跟上快速变化和不可预测的操作环境的脚步是组织发展顾问的另一个挑战。

你认为操作环境趋势中什么因素对组织发展有巨大的影响？你如何与这些趋势保持同步呢？**HR**

### 作者简介

Naomi Stanford 博士是商业战略和设计领域方面的专家。在华盛顿特区，她的工作帮助了众多的企业和政府客户，包括壳牌、盖普公司、美国红十字会、弗吉尼亚州政府以及菲利普莫里斯国际。她曾就职于玛莎百货、英国航空、施乐、普华永道和保诚集团等著名跨国公司，期间她的能力和经验广受好评。更早些时候，她任教于卡佩利亚大学和加州设计学院，分别教授博士班的“组织理论”课程和 MBA 班的“设计策略”课程。Naomi Stanford 博士已撰写两本组织设计方面的著作：《The Economist Guide to Organization Design》《Organization Design: the Collaborative Approach》她毕业于英国华威大学商学院，此外她也是认证的管理咨询顾问和皇家艺术学会会员。



# 《意志力：关于专注、自控与效率的心理学》

Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength

作者 / 罗伊·鲍迈斯特 (Roy F. Baumeister)、  
约翰·蒂尔尼 (John Tierney)

翻译 / 丁丹

出版社 / 中信出版社

出版日期 / 2012 年 6 月

## + 作者简介

👤 罗伊·鲍迈斯特 (Roy F. Baumeister)：佛罗里达州立大学心理学教授，知名社会心理学家。鲍迈斯特在人类自我认知、自我控制、社会归属感、行为动机等领域有深入的研究，成果卓著。他已公开发表 500 多篇科学论文，撰写、编辑书籍近三十本。

👤 约翰·蒂尔尼 (John Tierney)：约翰·蒂尔尼《纽约时报》科学专栏作家，作品曾经获得美国科学促进会和美国物理联合会颁发的奖章。

## + 名人推荐

在我们的日常生活中，充满了许多让人想要挣脱的困境：拥有远大的职业梦想却工作低效；想要锻造强大的内心却逡巡于情感纠葛，被低落的情绪影响；减肥反弹、工资如流水般花费在无意义的事物上、沉迷于无聊的电视节目和娱乐新闻中荒废学业……这些情形总是让我们对自身感到失望，挫败我们成功的信心。我们常常不由自主地“不务正业”，根源即是我们的意志力不够强大。

不可否认，决定一个人能否成功的重要因素是天赋，但同时，它需要后天的诸多因素加以辅助才能发挥功效，在这些因素中，意志力绝对占据最靠前、最重要的位置。它是超凡人物所具有的美德，我们总是希望能像控制肌肉一样控制意志力，从而能将成功收归囊中。这是否是一种神话？如今，世界顶尖的心理学家告诉我们：意志力既不是魔法，也不是空洞的口

号，而是让人生更美好的科学。

罗伊·鲍迈斯特和约翰·蒂尔尼两位作者强强联手，共同掀开了“意志力”的神秘面纱。作为心理学教授，罗伊·鲍迈斯特从科学的角度探索意志力运用的规律，深入挖掘意志力的作用和训练方法；而记者约翰·蒂尔尼则利用丰富的语言，将深刻的道理以轻松的方式道出，让读者真正能够读懂“意志力”，爱上意志力训练法，让其真正能为我们生活所用。

以上便是《意志力》一书的由来，在书中，意志力正如可控的肌肉一般，是可以通过科学的方法进行训练，而后不断加强的。围绕这一理念，本书介绍了一系列增强意志力的方法，指示了如何设置切实可行的目标（列任务清单）、如何监控进展（适时奖励自己）、如何在动摇之际坚定信念等步骤，以助读者循序渐进地拥有强大的意志力。



## 读者感想

这是一本集“科普八卦”与励志于一体的书，每章深入探讨一至两个个案，之后与大量心理学实验的结果对照讨论，核心主题是：什么是意志力？人为什么会进化出意志力这么一种力量？意志力在日常生活中起到什么作用？怎样增强或削弱它？

意志力的测量很简单，大多数实验会要求参与者解一道无解的难题，或者把手放在冰水里，或者手攥一个弹簧，看他们能坚持多久。有一个实验的灵感来自伟大的俄国赌徒陀思妥耶夫斯基，他曾与弟弟打赌，赌他五分钟之内一定会想到一只白熊，这个赌约的创意来自老陀对自己的反思，他意识到人控制自己思想的能力非常低下，我们越是告诉自己不许想一件事，就一定会想到这件事。这个实验要求参与者几分钟之内不要去想白熊的事，并在实验前后分别测量他们的意志力，结果显示几分钟有意识的思想控制足以大大削弱所有参与者的意志力。其它在实验中证实可以削弱意志力的活动包括：看喜剧不许笑，闻着巧克力的香味不许吃，以及做决定，不管是责任重大的决定，

如准许犯人假释，还是无足轻重的决定，如挑选衣料的颜色质地。在一系列决定做完之后意志力都会降低，所谓“心累”，大概就是这个意思。

意志力是一种脑力，它象其他所有的脑力活动一样需要消耗同一种养分——糖。所以给自己加油最简单的办法就是吃糖。在上述一系列实验中，参与者喝了加糖柠檬汁或奶昔之后，意志力都会较快恢复到实验前的水平，而加甜味剂的柠檬汁就不能起到这样的作用。所以，精制白面白糖及各种精加工零食都能帮助人快速恢复自制力，但这些食物的缺点是它们往往造成血糖快速升高之后快速下降，长期依赖它们会让我们的意志力来得快去得也快。与之相比，粗粮、蔬菜、肉类等营养成分较为复杂的食物有助于维持血糖稳定，给意志力一个可靠的能量来源。

从营养的角度增强意志力结论很简单，饿了要吃，困了要睡。当然不是说所有吃饱了饭的人民都怀揣钢铁意志。我们能不能控制自己

的行为在很大程度上取决于我们怎样做计划。列一个长长的计划单，按重要性把所有的目标列出来，然后保留最重要的两个（或少数几个）目标，把其他目标统统划掉。对每一个保留下来的目标做计划，计划包括具体的执行步骤和灵活的时间安排。工作时书桌上除了与当前任务有关材料外片纸不留。以上为《意志力》作者提供或引用的名人建议。与一般励志书不同的是，每一个建议都有实验数据佐证其科学性。

总结了上百个实验的结果，本书作者想传达的最重要最根本的信息是，人的意志力是有限的，供应就是这么一点，我们应该知道自己最珍视什么，舍弃其他。另一个重要信息关乎意志力的用途。许多人以为意志力是帮助我们战胜疲劳、饥饿、疾病、困乏的东西，它只有在通宵加班和带病工作时才最显神威。恰恰相反，意志力应该帮助我们避免疲劳、饥饿、疾病、困乏，该工作的时候不拖延，就不会落到通宵加班的地步，这是拖延症患者如我最该铭记的一点。

## 名人推荐

“意志力几乎影响着我们生活的每个方面，从拖延工作到存养老钱，到锻炼身体等等。蒂尔尼和鲍迈斯特呈现给我们一本好书。在这本书中，他们不仅与我们分享了有趣的研究，而且提供了简单的技巧，帮助我们修炼这个重要品质。”

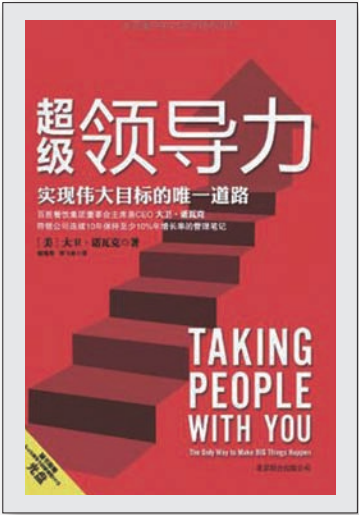
丹·艾瑞里 杜克大学教授 《怪诞行为学》作者

“《意志力》简直太有意思了——你一读就停不下来。它引人入胜地介绍了自我控制这门振奋人心的新学科，它的作者就是建立这门学科的科学家以及报道这门学科的记者。”

丹尼尔·吉尔伯特 哈佛大学教授 《哈佛幸福课》作者

“要获得更深刻的幸福，我们不能总是选择容易的那一条路。有时候，我们需要咬咬牙，走上那条荆棘密布的路。坚强的意志是能够帮助我们笑到最后、笑得最好、笑得最有意义的秘诀。在人生，在事业上，在家庭中，只有意志力顽强的人，才能走得更远。”

周欣悦 中山大学心理学系教授



《超级领导力：实现伟大目标的唯一道路》

Taking People With You: The Only Way To Make BIG Things Happen

作者 / 大卫·诺瓦克 (David Novak)  
翻译 / 喻海翔、李飞林  
出版社 / 北京联合出版公司  
出版日期 / 2012 年 2 月

+ 作者简介 大卫·诺瓦克 (David Novak)

大卫·诺瓦克 (David Novak)：百胜餐饮集团董事会主席兼 CEO。百胜集团业务遍及世界 117 个国家和地区，雇员总数达到 140 万人。集团旗下的三个连锁店品牌——肯德基、必胜客和塔可钟均是世界快餐业之翘楚。在执掌百胜餐饮集团之前，大卫·诺瓦克还曾担任过肯德基和必胜客的总裁，以及百事可乐公司的高级主管，曾获得过 2008 年伍德罗威尔逊企业公民奖。2012 年，他被《首席执行官》杂志评为“2012 年度 CEO”。诺瓦克现定居于肯塔基州的路易斯维尔市。



+ 名人推荐

“诺瓦克是一位具有伟大思想的首席执行官。这一切使他得以具备独特的洞察力，他在洞悉个人自身发展的同时又足以激发他人的优异表现……《超级领导力》是一本对你真正有用的领导力书籍。”

杰米·戴蒙  
摩根大通银行董事会主席  
兼首席执行官

“大卫·诺瓦克是一位予人启迪的领导者，同时又是一位管理艺术的敏锐学习者。对于任何想要了解如何创业的人

士而言，《超级领导力》都是一本值得一读的书。”

史蒂夫·伯克  
NBC 环球公司首席执行官

“《超级领导力》是我迄今为止所读过的最好的一本关于如何践行领导力的书籍，只要遵从其中的那些原理，你的事业伙伴以及你的事业本身都必将大放异彩。”

鲍勃·罗特拉博士

## + 内容简介

在很早以前，大卫·诺瓦克就意识到了，无论企业规模大小，如果领导者无法将部下紧密团结在同一个目标之下，共同为之倾情奋斗的话，就不足以建立一个卓越的团队。但是具体怎样才能做到这一点呢？如今市面上关于领导力的书籍可谓汗牛充栋，然而其中到底又有多少真正能够为一家快餐连锁店的值班经理、一家财富 500 强企业的 CEO、抑或是某位刚刚起步的创业者提供帮助呢？

在百胜的 15 年工作生涯期间，诺瓦克开设了被他称之为“超级领导力”的标志性培训课程。他每年都要花费数周时间向数以千计来自世界各地的管理者们亲自讲解、传授。他让众人懂得，不先赢取人心则不足以成就伟业。在商海中，没有任何事情比这一点更为重要。而百胜集团傲人的业绩（在过去 10 年期间连续保持了最少 10% 的成长速度）也为他的理论提供了最好的诠释。诺瓦克深知一线经理们既不想听关于如何获取领导力的陈词滥调，也不需要知道商学院传授的那些枯燥理论。因此他选择了单刀直入的做法，直接给出了如何设定远大目标、组建团队、稳步前行，乃至在消除外界疑虑后的庆祝等一系列循序渐进的行动准则。然后反复不断地遵循这一套步骤，直到形成卓越的组织文化要素。

在本书中，读者会学到以下技能：

### + 洞窥人心：

只有当你学会从对方的角度思考问题时才能够真正赢得对方的认同；

### + 心怀高远：

设定高目标，即使最后没有完成，效果也比完成小目标要好很多；

### + 绝对真诚：

对自己一时的弱点和无知不加以掩饰；

### + 随处妙思：

诺瓦克团队提案中的多力多姿玉米片（Cool Ranch 品牌），就产生于我们一次去考察经过的一家杂货店的色拉调料桌旁；

### + 有功必赏：

对于每一个小成就的公开褒奖都有助于激励众人持续不懈地向前迈进；

### + 志在必得：

一个说“我们试试看”的领导与一个说“我们一定能做到！”的领导之间必然会产生巨大的差异；

### + 拒绝唱反调：

在许多团队当中，总会有人试图否定你的价值，散布负面情绪。将这种人清除出去有助于树立你的权威。

《超级领导力》将改变一切陈旧的领导观念，当读者真正掌握了以上技能，将会开启一个全新而精彩的领导力实践旅程。

## + 读者感想

既然坐上了领导者的岗位，我们总是希望自己可以比较妥善地处理各种各样的问题，不仅起到核心凝聚作用，而且也能够积极地发挥各个团队成员的能力。真正成功、正确地实施管理，领导者才可以称之为称职的领导。可是我们到底该如何真正提升自己的领导能力呢？由成功的职场领导者大卫·诺瓦克所撰写的《超级领导力》一书可以让我们见证领导艺术的真正魅力所在。领导，既需要领先也需要做好导向，只有这样才是一名好领导者。

在这本书中，作者便是通过相关的经验总结，以课程的形式将道理传授给希望可以领悟领导精髓的读者们。相关的管理秘籍在此书中得到了最为详实的阐述和解析。本书前言便以明确的方式告知我们如何实现人生伟大目标。身为一名领导，我们并不需要成为一个什么都精通的能人。相反，我们更多地是发掘和利用自己身边每个员工的特长。领导的特色在于对业务了解全面，而非精通。这并不意味着领导者放弃有效的管理，而是要学会洞察人心、知人善用，带领整个团队共同完成企业建立的目标。具体的方法在随后的各个部分中得到了具体地归类 and 阐述。诸如树立正确的心态，制定相关的计划，树立坚持到底不屈不挠的斗志。不可否认的是，一个人的力量毕竟是有限的，但是一个团队的力量却可能将有限转化为无限。而在这其中，一名领导者的指挥作用是相当重要的。好的领导者可以集思广益地突破极限，而差的领导也许只会让原本的团队丧失应有的水准。

读完这本书，我很是感慨。尽管自己在职场摸爬滚打多年，却并没有真正掌握相关的领导者技巧。很多时候，身为领导的我只是扮演一名辛勤的“生产大队长”。自己忙碌辛苦，却无法调动全体成员完成团队合作。通篇阅读《超级领导力》，我学到了诸多自己以前不曾留意的管理技巧和学问。在接下去的工作中，我觉得自己有必要变更管理方式，让《超级领导力》带领我可以轻松做领导！





## 有话痛快说

文 / 徐亦立

徐亦立上世纪七十年代出生在苏州，九十年代移居到上海，先后获得文学学士和工商管理硕士学位，并进修心理学课程。他曾就职于多家知名跨国公司，包括担任敦豪物流大中华区人力资源副总裁。近期他的兴趣包括旅行、摄影、阅读和写作，以及间断的管理咨询。Email: zee.yee.li@gmail.com

“我四年前进入一家民营企业做人事工作，现在公司生意扩张得非常快。老板要我提交规划，公司下一步发展，需要什么样的人。您有什么建议？”

——渴求指导的负责人

元旦后我去南方给一家民营企业做讲座。下午四点多有位行政副过来宾馆接我，鱼总说表示欢迎，请我吃饭。我们去了某渔村，鱼总点了基围虾和蒸鲈鱼。我问鱼总，公司目前发展最大的瓶颈是什么。他回答：主要是缺乏一批很忠诚、听指挥的人才。他以自己为例，八年来生产、采购、综合办、行政各个部门都待过，完全按老板差遣做事。可惜像他这样的人太少了，不少经理人才恃才自傲，动不动尥蹶子。

讲座六点开始，八点结束。负责营销的水总上来和我握手，说为表示感谢，请我吃饭。盛情难却，我们去了某渔村（没错，就是同一家），水总点了基围虾和蒸鲈鱼。我问水总，公司目前发展最大的瓶颈是什么。他回答：主要是缺乏一批很能干、有思路的人才。他以自己为例，为公司的若干新产品打开了市场，但也因为与老板意见不合，三进三出。

可惜有不少混日子的人，比如下午见过的那位鱼总，八年了几个部门转下来，干啥啥不行，老板居然还一脚踢开。

到这一刻，我忽然明白，鱼说的其实是水，水说的也是鱼。其实，鱼离不开水，水也离不开鱼。

基本上，贵公司下一步就是需要兼备以上两类才能和品质的人才。不容易找到，对只符合部分要求的人才，要合理配置使用，加上针对性的培养发展。具体怎么做，我们有机会当面再谈。记得别请我去那个渔村了，也别再点基围虾和蒸鲈鱼了。

——吃得太饱的作者

“如今的年轻人越来越难搞了。前不久我们组织一批应届毕业生来公司参观，作为校园招聘的一个环节。结束后有个学生居然问我：你们的娱乐室、健身房在哪里？当我告诉她没有的时候，她说：啊，谷歌都有的呀，你们没有的话，我怎么来上班啊。请问我该怎么回答？”

——苦恼的招聘经理

这让我想起一个故事。有人去菜市场买萝卜，问小贩价格。摊主说每斤一块五毛。顾客抱怨说：怎么这么贵，对面摊子才卖

一块。摊主说：那你怎么不在对面买呢？顾客说：人家卖完了。摊主于是回答：等我卖完了，我也只要每斤一块钱。

以此类推，你可以回答那个学生：既然如此，你干嘛不去谷歌上班呢？如果你像我一样很洒脱的话，还可以进一步说：你肯定是已经被谷歌拒了，才来我们这里的，还有什么资格提过分的要求？不用担心，得罪这样的脑残学生，只会增强你在校园的人气。就像当年我在复旦大学开宣讲会，有个香港留学生提问：贵公司对香港人有优待吗？我理直气壮地回答：作为一个公平雇主，本公司不歧视香港人。引来全场热烈掌声。

很巧我有个朋友之前在谷歌公司工作，就是负责招聘的，他们的工程师都是“天才”，换句话说很少人能达到标准，给这些人舒适到极致的工作环境，是非常必要的。既可以最大限度帮助他们出成果，也能缓解他们的社交焦虑，毕竟许多工程师的女朋友只存在于 Google+ 上。

——看明白的前招聘经理

“美国老板那天对我说，周五下班要和团队一起 blow off the

steam。他说的是什么意思，我又该做什么准备？”

——职场新人

谷歌翻译器会告诉你，这个词组的意思是“吹蒸汽”。但你老板并不是要带你们去洗桑拿。这是美国式管理的一种。

他的意思是“释放压力”，就像蒸汽就从安全活门里喷出去会减低压力一样。团队在繁忙工作后一起活动，在放松的环境里充分交流，加深彼此认识。这些年来，我参与了不少 blow off the steam 活动，包括在酒吧痛饮到凌晨两点、打保龄球吃薯片然后去酒吧痛饮、开卡丁车然后去酒吧痛饮等等。对了，还有次确实是去一起洗桑拿。

另一层可能的意思是“心里有火，就得让火发出来，别憋屈自己”。老板拿某个人出气来发泄压力后，也会说自己是 blow off the steam。既然老板是事先跟你说的，应该不会是打算拿你当出气筒。所以放轻松，去开心玩就好了，另外就别开自个的车了，反正要痛饮的。

——江湖老手 HR