



**智享会**  
HR Excellence  
Center

### 施耐德(中国)人力资源 共享服务中心实践

在整个变革过程中, SE HRS 综合运用创新管理模式、数字化系统应用等方式一步一步地将自身运营推至成熟状态。

### 成功的领导者,他“自燃”, 还能将你“点燃”

作者将戴维·尤里奇的《领导力密码》与自己近 20 年的 HR 经验相结合,解析要成为一名“自燃”的领导者需要具备的 7 种能力。

### 刘梦——专业来自于不断 突破

了解刘梦的人都会对她她在人力资源管理上的专业印象深刻,但很少有人会认为她专业得过于死板。

# HR

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

# VALUE

2016 年第 5 刊 **36**  
NO.

## 再谈 HRBP





# 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	任萍 Emma Ren
编辑 Editor	朱欣鑫 Cindy Zhu 沈迪 Nancy Shen
艺术总监 Art Director	刘茜 Nina Liu
美术编辑 Art Editor	王炜韬 Flame Wang
摄影师 Photographer	张钧皓 James Zhang 北京朵拉视界
责任校对 Proof-reader	阮晓文

## 发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager	章承诚 Jack Zhang
发行专员 Distribution Specialist	倪君婷 Sunny Ni

## 市场部 Marketing Department

Marketing Manager 市场经理	朱茱蕾 Grace Zhu
Marketing Executive 市场专员	姚沁 Kinki Yao 王扬 Miya Wang

## 企业合作 Corporate Partnership

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

申请赠阅或者成为线上会员，

请联系 Jack Zhang，电话 021-6056-1858-807

- **陆忠亮**  
亚太区人力资源总监 | 通用电气能源管理集团
- **姜宏宽**  
资深顾问 | 组织能力、领导力发展、人才管理
- **康越**  
全球人力资源总监 | 勃林格殷格翰人体用药事业部
- **章晓洁**  
人力资源总监 | 英特尔亚太平台研发事业部
- **周文岳**  
监事长 | 上海复星医药（集团）股份有限公司
- **刘晓辉**  
亚太区人力资源总监 | 科勒厨卫集团
- **林意清**  
亚太区人力资源副总裁 | 百特医疗
- **罗剑威**  
副总裁 | 远景能源
- **蒋靖**  
人力资源总监 | 原诺基亚功能手机全球研发中心
- **吕守升**  
资深人力资源专家
- **张朋**  
人力资源总监 | 链家金融事业部
- **许芳**  
副总裁 / 人力资源总监兼 TCL 集团领导力开发学院院长 | TCL 集团
- **包腊梅**  
人力资源副总裁 | 迅达中国
- **袁耀宗**  
人力资源副总裁 | 百胜餐饮集团中国事业部
- **谢坚**  
副总裁 | 红星美凯龙家居集团股份有限公司
- **杨海**  
人力资源副总裁 | 途家网
- **金丽华**  
咨询师，高管教练

# CONTENTS

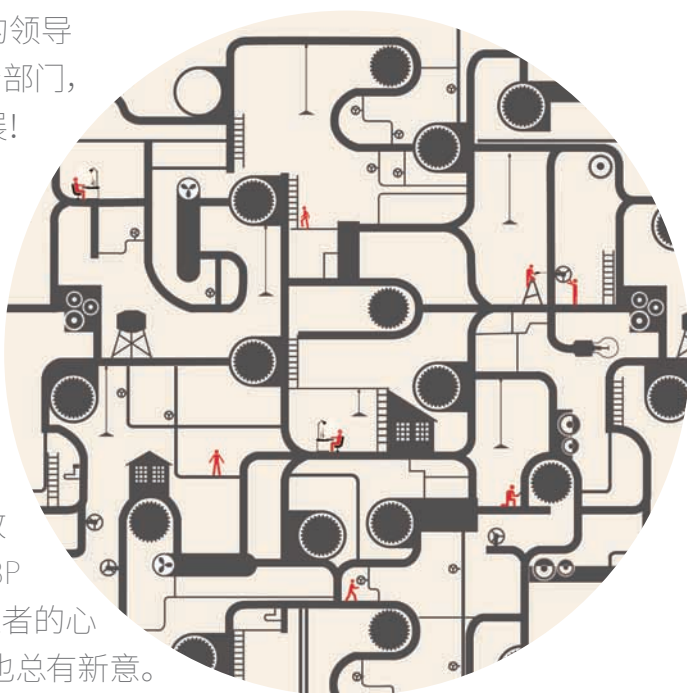
目录

## 25 前沿 | FOCUS 变革时代，教练 如何助力组织和人员发展

诺和诺德(中国) 从个人、团队、组织三个层面进行干预，采用不同的教练方式，致力于打造具有适应性的领导者、具备自我更新进化能力的团队，多角度、跨部门，共同解决业务流程，助力组织在变化中不断发展！

## 32 专题 | FEATURE 再谈 HRBP

继《HR VALUE》第 2 期和 26 期专题讨论人力资源业务伙伴 (HRBP) 话题后，本期我们再次将放大镜对准了这个依旧炙手可热的角色。无论 HRBP 是一种职位名称或体系，还是一种人力资源从业者的心态和理念，当再谈起 HRBP，即使是老生常谈，但也总有新意。



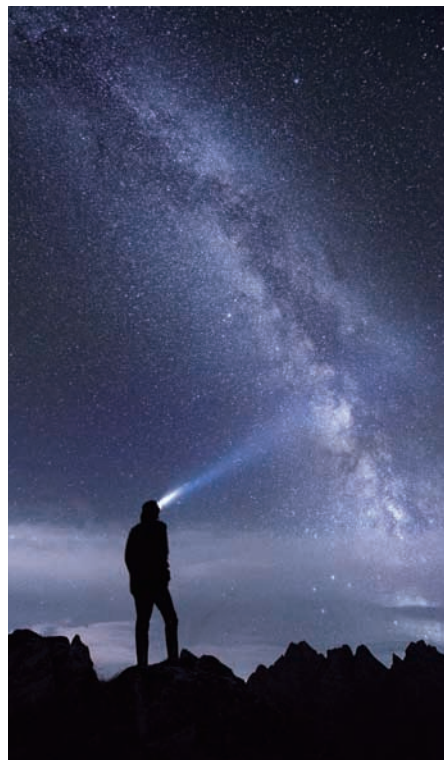
## 46 人物 | PEOPLE 施琦——问心而生，随性而活

他这样做完全是因为太了解自己，深知自己不够外向和不喜交际，因此很理智地将时间和精力放在了自己热爱且擅长的事情上：比如思考和读书，以及他从事了 20 年的 HR。

## 80 专栏 | COLUMNS

- 文化锋声 | 他们的偶像都是很老的人
- 两海学记 | 让中国企业戴上世界的视野
- 何谓领导 | 电子游戏与千禧一代
- 组织发展 | 谁“掌控”组织设计





## 6 | 声音 + 伙伴 |

## 8 | 头条 |

## 12 | 前沿 |

- 通用电气共享服务中心运营管理实践
- 施耐德(中国)人力资源共享服务中心实践
- 洲际酒店集团人才吸引举措
- 变革时代, 教练如何助力组织和人员发展

## 29 | 特别报道 |

- 自变领导者之变革力

## 32 | 专题 |

再谈 HRBP

- Part1 关于 HRBP 中的各种角色
- Part2 HRBP 在不同企业中

## 46 | 人物 |

- 施琦——问心而生, 随性而活
- 刘梦——专业来自于不断突破

## 58 | 观点 |

- 成功的领导者, 他“自燃”, 还能将你“点燃”
- “95 后” 新人类的正确打开方式

## 65 | 研究 |

- 2016 全球制造业竞争力指数(节选)

## 80 | 专栏 |

- 他们的偶像都是很老的人
- 让中国企业戴上世界的视野
- 电子游戏与千禧一代
- 谁“掌控”组织设计

## 88 | 新知 |

- 《逆向管理: 先行动后思考》
- 《横向领导力: 不是主管, 如何带人成事》

## 92 | 职场问与答 |

- 与时偕行

# Letter From the Editor

## 刊首语

智享会官方网站

<http://www.hrecchina.org>

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。



### 征稿启事

《HR Value》所有栏目欢迎投稿，

来稿请至：

[Emma.Ren@hrecchina.org](mailto:Emma.Ren@hrecchina.org)

历时将近半年的“**2016 中国员工福利价值大奖**”评选接近尾声，并于 11 月 23 日在上海举行了盛大的颁奖典礼。

我想，我们又做了一件了不起的事。至少到目前，行业中还少有关于企业员工福利实践的评选，能够具备权威性和专业性的更是凤毛麟角。但员工福利在企业管理中的重要性，却是行业内众多专家和从业人士心知肚明的。特别在中国优秀人才争夺日趋激烈的当下，企业薪酬福利部门正面临着诸多挑战，如何随着组织结构调整进行有效的福利整合、如何进行内部员工福利沟通、如何实施福利创新等都是人力资源专业人士在不断探索的课题。除此之外，随着经济结构的调整，中国经济逐渐进入“常态化”发展，增速放缓，很多企业面临着不小的财务压力，福利成本控制迫在眉睫。正是在此背景下，智享会联合怡和汉深、招商信诺开创性地推出了“2016 中国员工福利价值大奖”评选，希望为此领域的发展贡献一己之力。

此次评选秉持一贯的**公平、公正、公益、公开、透明**的原则，以“**汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展**”为目标，邀请了七位薪酬与福利领域内的资深专家组成评委团，专注寻找“员工福利”实践标杆。评选活动伊始，便受到了众多企业的广泛关注，报名期间收到了 120 多家企业问询。经过初选、复选、终选等多轮严谨评选，最终 8 家企业的优秀实践案例分别获得了“**最佳实践奖**”、“**最佳创新奖**”和“**最具价值案例奖**”。

我作为主办方一员，有幸在颁奖典礼之前拜读各家优秀实践案例，内心迫不及待地想要分享给大家。听说今年的冬天会比往年冷，但愿智享会“员工福利价值大奖”和这本《HR VALUE》至少在专业上陪各位过一个暖冬。

出品人 金景





霜打枫叶秋染红，  
金风扫地白径空。  
缤纷落叶何归处，  
须知北风向林中。

钟珣妍

博泽（上海）汽车零部件制造有限公司 |  
人力资源部经理



希望 HR 的 Value 越来越高！  
希望 HR Value 为 HR 提供  
更广阔的交流平台！

陈学勤

ABB 高压电机有限公司 |  
高级人力资源业务伙伴



自2010年第一次听《Hk Value》据说，  
这本精装书是陪伴我度过  
无数个温暖的周末的。  
祝《Hk Value》  
成为我们HR的坚定培  
合作伙伴！

崔玉慧

科朗设备（苏州）有限公司 |  
科朗中国人力资源总监



一间公司，也许有漂亮的办公室，精良的设  
备，精备的流程，优质的客户，可是如果没有人  
这些就没有任何的作用。所以，“人才”是  
亘古不变的话题。对于“人才”的开拓、激励、  
管理、保留是一个需要持续精进的能力。非  
常期待《Hk Value》可以一直给我们，给  
所有对“人”有兴趣的人带来 Value。

**杨磊**

优时吉博罗中国事业部 |  
中国区人力资源总监



祝《HR Value》  
越办越好！  
愿天下没有劳动争议！  
杨磊

**李静**

人力资源管理专家



智享会, 专经HR领域,  
传播智慧, 分享经验,  
精耕细作, 经典传承。

**谢蓉**

帝斯曼(中国)有限公司亚太区 |  
人力资源业务伙伴



用专业的平台,  
传递智慧的声音。  
智享会连接众多HR同行,  
共同成长!

**张霏**

亿滋(中国) |  
人才管理与组织效能负责人



感谢智享会提供专业HR交流  
平台, 希望智享会越做越好, 成  
为HR心中的第一智库!

**沙梅**

哈药集团 | 集团副总裁



作为一家专业的人力资源组织,  
智享会为所有的人力资源从业者  
提供了可以互相学习最新理念和  
实践的平台。连续参加了  
智享会两年组织的人力资源年会,  
我受益匪浅。谢谢智享会。

**范珂**

沃尔沃汽车 |  
亚太区人力资源总监



HR Value  
价值创造是驱动增长和变革  
的关键方式。  
藉此祝福 HR Value 以创新  
的HR实践、HR理念、方法、工具  
帮助管理者, 创造新的力量。  
驱动企业创造更大的价值。  
祝愿 HR Value 成为企业的增长引擎。



## 智享会深圳首场千人大会完美收官



2016年10月20日,智享会在深圳首场“千人大会”——人力资源技术大会及薪酬福利年会,于深圳大中华喜来登酒店盛大开幕。

金秋10月,我们相聚深圳。一天时间,2大主题、3大会场、近30位企业嘉宾、20多位人力资源服务商鼎力支持,盛况空前。

### ✦ 想听干货?

#### · 话题精选 ① 如何用数据影响业务决策?

随着云计算技术的快速普及,加之物联网、移动互联网应用的大规模爆发,人类进入了大数据时代。大数据的数据集远远超出了目前典型数据库管理系统获取、存储、管理和分析的能力。如何用数据影响业务决策成为很多企业面临的问题,微软高级人力资源经理吴先生针对此话题带来分享,探讨“数据,业务决策的基础”、“用数据解决业务问题”以及“如何展示数据”。

· 话题精选 ② 中国平安集团培训总监何女士,针对中国平安基于“互联网+”的人才培养创新经验带来分享,让与会HR了解中国平安人才培养体系以及O2O培训创新。

· 话题精选 ③ 优步中国人力资源经理李女士,针对硅谷独角兽HR模式带来倾情分享,带我们“体验HR无人驾驶”、“U式的极简与极快”、“乐高与共享”,在场HR收获满满。

· 话题精选 ④ 互联网时代如何建设人才供应链?碧桂园营销学院院长何先生,围绕互联网时代对人才供应链培养的挑战、满足人才供应链数量需求的培养工作实践等方面为我们分享经验。

· 话题精选 ⑤ 何谓“事业合伙人机制”?新经济时代的激励挑战和新趋势是什么?莱蒙国际集团人力资源总监郑先生为我们带来新经济时代的激励破局——事业合伙人激励机制探讨与实践分享。

· 话题精选 ⑥ 北斗星通导航副总裁黄先生分享股权激励“九定法”案例——助推中国导航芯片研发瓶颈的突破。

梦想——北斗梦  
机会——金融危机带来的从海外引进人才机遇  
危机——企业发展方向及经营层新诉求  
出路——股权激励“九定法”化解危机  
结果——人才保留,企业活力再现  
后续——企业的发展超乎预期

· 话题精选 ⑦ 每家公司都在谈员工,谈激励,但你真的做到了吗?顺丰商业高级薪酬福利经理李女士从心理学视角谈激励,畅谈“如何实现高效激励”。

· 话题精选 ⑧ “研发人员具有很强的特殊性,在研发人员的激励与保留中会遇到各种各样的问题。”那么如何做好研发人员的

激励与保留?维也纳酒店集团人力行政系统总经理张先生在现场为我们解惑。

### ✦ “课余”时间

花样多多,奖品多多。会场设置抽奖环节,让您对学习和幸运都有一份期待。

### ✦ 感恩、感动、感谢!

首先感谢所有分享的企业嘉宾,你们的无私分享给我们带来全新的视角和深入的思考!

再要感谢所有的参会的HR同仁,你们的积极参与让现场充满了智慧的交锋和灵感的碰撞!

最后,感谢每家人力资源服务商的支持,是你们的支持让我们的活动圆满落幕!

### ✦ 特别鸣谢赞助商

一格网、北森云计算、甲骨文、爱关怀、平安健康、e成科技、Seedlink人才学、MoSeeker、光辉合益、科天云、时代光华、磐哲、乐满意、万古科技、心福利、白金软件、云学堂、招商信诺全球员工健康保险、泛视网、微邦、Cornerstone OnDemand、中智关爱通。

### ✦ 特别感谢

商业评论、价值中国、数字商业时代、板凳会。



## 回顾 9 月盛会 ——

# “第二届中国互联网行业人力资源论坛”



9月21日-22日，智享会“第二届中国互联网行业人力资源论坛”于北京珀丽酒店顺利落幕！

本次年会云集 150 多位企业人力资源高管、经理、总监、副总裁等参会，15+ 业内大牛带来最新、最独家的案例分享。2 天的时间，又一场人力资源行业的思想盛宴，在此先感谢 HR 们的大力支持！那么让我们来回顾一下部分精彩话题分享吧！

· **话题精选 ①** 群星金融副总裁罗先生从互联网初创公司的梦想和实现、人力资源管理的痛点和难点以及突破口的七寸在哪里，为大家进行了精彩论述。

· **话题精选 ②** 怡和汉深员工福利北区总经理刘女士为大家分享“人力资源如何利用互联网，统筹管理员工福利”。其中她深度分析了经济形势下行，企业员工福利管理面临的挑战，以及如何利用互联网平台，体现 1+1>2 的福利价值。

· **话题精选 ③** 携程华北区人力资源总监王先生从携程人才管理理念、年轻人才发展和培养策略、人才测评和发展实践以及未来的探索和思考几个方面，为大家分享“携程二次创业人才发展战略”。

· **话题精选 ④** 阿里巴巴集团资深人力资源专家孙女士为我们深度剖析“基于业务与

环境的灵活组织发展”。通过分享，我们了解到 HR 如何能够有效解读业务、发现组织的问题以及带动业务、提供组织保障。

· **话题精选 ⑤** IBM 的大中华区人力资源业务伙伴和战略转型总经理胡女士与大家畅谈“IBM 的绩效管理变革”。她先对绩效管理变革的背景进行了分析，之后对 Checkpoint 进行了介绍，还特别分享了与 IBM 员工共同开展的转型之旅以及新体系实施的经验和体会。

· **话题精选 ⑥** 奇虎 360 组织发展总监李先生通过互联网的创意特种兵、奇虎 360 的组织变革、创造企业的“组织绩效风口”等角度为大家带来“打造互联网特种兵组织”的话题分享。

· **话题精选 ⑦** 我们也很荣幸邀请到唯品会唯品大学校长何先生，为大家带来“唯品会移动学习案例分享”，我们也对唯品会的系统的上线、精品课程内容设计、移动学习的运营与落地有了新的了解。

智享会在此衷心感谢百忙之中抽空为我们带来宝贵分享的嘉宾们以及前来参会的所有 HR，未来智享会将继续与您携手进步与成长，期待与您下回见！

### ➤ 部分报名参会企业

蓝色光标、泰康、广联达、青岛百洋、湖北盛天网络、百度、九阳、搜狗、北京数字认证、浪潮、中信银行、统一、海尔集团、安踏、凤凰网、索迪斯等。

### ➤ 特别鸣谢赞助商

科锐国际、万欣和、怡和汉深、鼎源万家、关爱通、FESCO Adecco、北森、Inmind Group、佩琪、无忧英语、睿偲。

### ➤ 特别感谢

商业评论、价值中国、数字商业时代。

## 风口 OR 陷阱？

智享会于 9 月 20 日倾力打造的 HRD Network “风口 OR 陷阱？HR 的转型与跨界——人力资源高管从外企到本土”在上海完美落幕！

在移动互联和全球化时代，劳动力比以往任何时期更有流动性、更加多样化。各行各业面临着转型，而 HR 转型的话题也源源不断。

特此，本次活动我们特地邀请到拥有 28 年 HR 高管经验的超级大咖——复星医药（集团）股份有限公司监事会主席，作为重量级演讲嘉宾。

通过分享他在好孩子、复星等著名企业时的经典案例，从“生存、转型、价值创造、转型跨界”中的反思及实践出发，深度分析 HR 高管进入新公司的生存之道、HR 高管如何突破全球总部的决策和项目进程、如何通过提升现有中低层人员的能力使得空降高层发挥更大的效力等疑难杂症。

另外，整场活动由思瀚商务咨询有限公司的创始人为大家主持活动。她带领全场各行各业的 HRD 深挖话题，收集参会者的提问，得到热烈反响！

进入讨论环节后，诸位 HR 更是针对此次话题畅所欲言。活动现场脑力激荡，火花不断。

本次活动吸引了 50 多名企业 HRD 报名参会，其中包括万达、百度、香奈儿、索迪斯、维美德、同程、联合汽车、西雅衣家、圣戈班、泰禾、谊丰国际、柯迈、欧司朗、采埃孚、上海申美、美满电子、伟世通亚太、上海莱士血液制品、凯美瑞配料贸易、恩坦华、华地国际、通力电梯、江森自控、马尼托瓦克等。

### ➤ 特别鸣谢赞助商

上海思瀚商务咨询有限公司

## 走进 GE，全面揭秘如何提升用户体验



10月20日下午，人力资源智享会主办的企业探访活动——“走进 GE 人力资源共享中心”，在上海通用电气中国科技园圆满落幕。本次活动共有50多位HR专业人士出席，与GE一起共同分享交流如何提升用户体验。

### ⊕ 有关 GE

通用电气(GE)公司是全球数字工业公司，创造由软件定义的机器，集互联、响应和预测之智，致力变革传统工业。全球知识交换系统——“GE 商店”让所有业务共享技术、市场、结构与智力，其每项发明都推动跨界创新应用。GE 理解行业之需，讲述工业语言，以全球人才、服务、科技与规模，为客户创造非凡业绩。

### ⊕ 走进 GE

活动开始，GE 的 Lily 带领大家做了简单的破冰，气氛热烈。

接着，第一个分享嘉宾是 GE Global Operation Team 的 Andy。Andy 首先给大家简单介绍了 GE 一些大家所不熟悉的业务领域，随后介绍了 GE Global Operation 团队搭建的原因及现阶段发展状况，更是展望了这个团队的发展远景。分享过程中他着重介绍了 GE 共享服务中心在用户体验方面的一些尝试，与会者也从这个环节中了解到 GE 全球新设了一个员工体验官的职位，感受到这家全球顶尖企业对于员工体验的重视。

紧接着 GE 的 Cathy 跟与会者介绍了 GE 共享服务中心的两个小项目：一个是 HR Wiki，另一个是 Mr. Stamp。这两个项目形

式均新颖独特，结合 GE 自制的视频，让大家观看得十分投入。其后 HR 共享服务中心亚太区总监 Vivian 用一句话总结了关于 HR Service 给到客户的体验。“It is not about your service, it is about how you deliver the service.”

最后一个分享环节是围绕着“用户体验”的圆桌讨论。分享嘉宾分别是：阿里巴巴集团产品技术总监 Robin、GE HR 共享服务中心亚太区总监 Vivian、阿克苏诺贝尔共享服务资深经理 Ronnie、以及文思海辉共享服务中心副总裁 Edith。期间金句不断，笑声连连。四位嘉宾就共享服务期望值管理、如何提供有温度有态度的共享服务、技术对于共享的创新、call center 以及 HR helpdesk 和人工智能展开了精彩而热烈的讨论。嘉宾的分享也引起观众的互动。

在结束分享环节之后，智享会为 GE 颁发了“中国人力资源标杆企业”的奖杯和奖状，观众掌声热烈。

当天最让观众激动的就是实地参观的环节了。10月20日恰逢 GE 每半年一度的 service excellence day，大家感受到了 GE 温馨和谐充满激情的工作氛围，领略了最前沿、最高端、最先进的科技设备。而这无不彰显着这家全球名企的卓越成就与实力。

深入又生动的 GE 之旅，让大家领略到了 GE 在人力资源共享服务方面的出色实践，令探访 HR 受益良多。在此，再次感谢 GE 公司及其人力资源团队对本次活动的全力支持，同时也祝愿 GE 公司越来越好！

## 上海“高潜力员工发展调研报告发布及案例分享”圆满落幕

为揭示高潜力员工发展项目的最新现状、分享知名企业在高潜力人才发展各环节的优秀案例，智享会于2016年10月18日在上海举办了“高潜力员工发展调研报告发布及案例分享”前沿活动。

本次活动从高潜人才的识别、发展与培养以及激励和保留三个方面，以案例分享及嘉宾讨论等众多形式，深度解析了《中国高潜力员工发展项目调研报告》，为不同企业、不同行业寻找最佳标杆案例，提高新的思路，获得与会 HR 的一致好评！

本次活动我们邀请到了前西十区人力资源总监李女士、海拉集团学习与发展总监 - 亚太区周先生、亿滋(中国)人才管理及组织效能负责人张先生、安信信托股份有限公司人力资源总监孟女士、SCG 优训咨询总经理徐先生、庞巴迪商用飞机中国区人力资源总监陈女士作为演讲和讨论嘉宾。

首先由前西十区人力资源总监李女士为我们带来《第二届中国高潜力员工发展项目调研报告》解读与案例讲解。之后几位嘉宾分别结合几个独家的企业案例，为我们分享了“销售经理的养成”、“高潜力人才体系搭建案例分享”、“高潜力人才的发展与培养”以及“高潜力人才选拔与培养的反思——从工具与流程角度看”等演讲，现场反响热烈。

最后，庞巴迪商用飞机中国区人力资源总监陈女士、海拉集团学习与发展总监 - 亚太区周先生、安信信托股份有限公司人力资源总监孟女士还就“在不停变化的大环境中，我们应当如何定义高潜力人才”话题展开精彩的讨论，在问题中为与会 HR 带来落地实践方法。

本次活动吸引了众多知名企业 HR 高管报名参会：包括阿斯利康、晨光、雅培、欧普照明、悉地国际、益海嘉里、晶科能源、众正医药、重庆长安汽车、中国电信、马克华菲、敏实集团、礼来苏州制药、统一集团等 HR，再次感谢各位嘉宾以及参会 HR 对智享会的支持！

索尼（中国）20 周年之 HR 分享会在沪成功举办



近日，索尼（中国）有限公司在沪召开索尼（中国）20 周年 HR 分享会。索尼（中国）人力资源部负责人杨华女士在会上发言，与各媒体分享了索尼（中国）HR 的实践和现状，包括战略角色、人才吸引、员工发展、人才管理及绩效评估体系等话题，内容涵盖了人力资源选用育留等各方面。

杨华女士介绍，索尼从成立以来便致力于成为“一家激发并满足消费者好奇心的公司”。通过 20 年不懈的上下求索，中国市场已经成为索尼全球三大市场之一，索尼中国作为越来越重要的利润贡献者，其使命是更多地挖掘消费者需求、持续扩大索粉基础、并提供更多能够触动消费者的产品和服务。

她强调，索尼（中国）的 HR 在这个过程中扮演着重要的战略角色，HR 各项工作都在支持业务发展和达成公司使命的基础上开展。“我们 HR 的使命是：力求最大限度开发组织效能、营造和谐共赢的氛围、提高员工敬业度，为索尼在中国的业务增长做出贡献，实现索尼‘植根中国、长远发展’的目标。为完成这一使命，我们将‘内外兼修，格新致远’作为自己的座右铭，在工作中时刻保持求知若渴的心。”她进一步介绍，索尼的人力资源体系很早便进行了架构的调整，为业务部门配备人力资源伙伴——HRBP，他

1 索尼（中国）人力资源部负责人杨华女士  
2 人力资源管理的战略角色  
3 绩效考评体系  
4 员工沟通  
5 文化活动

们驻扎在业务部门中，了解业务战略、动态并支持业务转型和变革的各项活动。不仅如此，人力资源的其他职能部门也发挥着各自的作用，各部门之间通力合作，共同构成了索尼（中国）人力资源管理体系的有机整体。

与此同时，杨华女士还分别详细介绍了索尼领先的人力资源系统、人才吸引策略、员工学习发展及职业通道、公平的绩效考评体系、全面的薪酬福利体系等实践。其中值得一提的是索尼（中国）的绩效考评体系。该考评体系从两个维度——员工个人的行为与具体的工作目标达成率——对员工进行评估；两个维度的评估各会产生一个结果，然后连接到不同的薪酬认可，这样设置的目的是尽可能保证考评体系的全面性与公平性。杨华女士举例说道，如果员工的个人能力很强，他在工作过程中也很努力，但是由于外部客观环境不乐观，导致他当年的绩效未达标，那么索尼的评估体系可以避免员工个人的行为能力评估受到影响，能够真正做到把个人收益和公司绩效结合起来，更好地激励员工。

杨华女士在发言结尾强调了企业文化的重要性。她认为企业文化是渗透到企业各个方面并对企业产生深远影响的重要部分。“索尼一直以来倡导和呈现的是和谐开放、以人为本的企业文化。在员工沟通这一块，我们力争做到‘真实全面、畅通多样’；在文化活动层面，一方面，我们将内部员工视为消费者的一部分，力求将活动与公司战略有效衔接，在惊艳外部消费者之前先惊艳我们的内部消费者；另一方面，我们将员工关怀落到实处，让员工快乐工作、幸福生活。”

在发言结束后，杨华女士还在现场与记者们讨论互动，分享了诸多当前市场和行业关心的话题，内容涉及公司战略调整下的校园招聘、雇主品牌建设、人力资源转型等。最后她表示，索尼（中国）的 HR 在过去的几年中取得了可喜的成绩，但仍有许多改进的空间，HR 同事们还应时刻谨记并保持“内外兼修，格新致远”的座右铭，为实现索尼的使命添砖加瓦。



# 通用电气共享服务中心 运营管理实践

Global Operations – HR，是通用电气（GE）的人力资源共享服务中心。作为 GE 全球运营中心和人力资源团队中的重要组成部分，以“简约、有效、持续改进的 HR 流程和服务使员工、经理、HR 经理的工作更加高效”为目标的 Global Operations – HR 在 2013 年开始推广“卓越服务 Service Excellence”，从系统、流程、客户服务优化到内部人员能力发展、提升，全面开启了中心“卓越运营”的征程。

编辑整理 / Emma Ren

本案例荣获 2015 “中国人力资源共享服务中心价值大奖”最佳管理实践奖

## Global Operations – HR 发展历程

### 业务背景

目前 GE 拥有 8 个产业部门，分别为 Aviation, Healthcare, Power, Energy Connection, Renewable Energy, Oil & Gas, Transportation, Appliances & Lighting。2015 年 11 月 2 日，GE 完成了全球最大的收购案：GE 能源管理集团旗下的数字能源业务与阿尔斯通电网业务合并成为新的电网解决方案事业部。交易完成后 GE 形成了新的三大能源业务板块——GE Power、GE Energy Connection、GE Renewable Energy。这是 GE 转型之路上的一个重要里程碑，使得 GE 未来的整体业务更专注于工业基础设施，且在发展理念上，更集中于成为“一个更简单、更有价值的数字化工业公司”。

### Global Operations (GO) 发展背景

在经历不同业务模式调整的过程中，GE 始终在考虑如何更好地服务转型期的企业，如何真正支持业务发展——这是 GE 组

建共享服务中心——全球运营中心（Global Operations）的根本原因。如图 1 所示，按照职能和服务范围，GE 全球运营中心目前一共有 7 个不同功能的子运营中心，其中规模最大是财务运营中心，除此之外还有人力资源（HR）、税务（Tax）、法务（Legal）、供应链（Supply Chain）、商业（Commercial）、信息技术（IT）等多个运营中心。

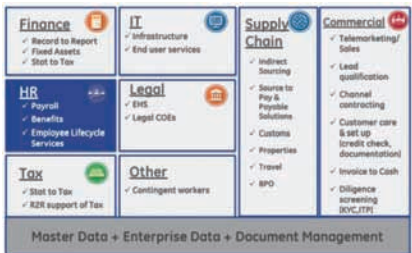


图 1 GE 全球运营中心概况

作为一种战略性的业务架构，运营中心以客户服务和持续改进的文化为核心，以价值服务为导向，以通过专业化、标准化、自动化、集成化的流程和服务促进各业务单元发展为目标。GE 在全球范围内的每一个运营中心的选址都整合了当地业务需求和地区人员特点，为 GE 不同业务部门提供完整服

务。作为全球五大运营中心之一，GE 亚太运营中心向集团位于日本、韩国、澳大利亚、新加坡、印度、东南亚各国等 16 个国家和地区 GE 业务单元提供共享服务。其中人力资源运营中心（Global Operations – HR）的服务内容覆盖员工在职过程中包含薪酬福利等各项事务的整个生命周期。

### Global Operations – HR 发展概况

#### 发展历程

众所周知，坚固的人事基础数据库是企业打造共享服务中心的第一步。GE 于 2002 年基于一套完整的人事系统形成了亚太区运营中心的雏形，初步形成了 COE 的模式，并进一步于 2003-2004 年对原本各自为政的业务部门进行整合，对其中的部分业务进行“移管”，完善了运营中心的服务项目体制。

这之后的 2004-2015 年，中国区 Global Operations – HR 发生了两个显著的变化：

其一是对整个组织架构的调整。2014 年，GE 重新考虑了 HR 组织效能，并正式确立和运行 HR Partnership Model。

全新的组织架构由“三大支柱”组成：

- HRBP: 聚焦于客户支持和战略组织规划；
- EHRM: Employee HR Manager 员工人力资源经理，聚焦于员工关系；
- COE: GE 设有四个专家中心，分别为招聘、薪酬福利、运营、学习与发展。与众不同之处在于，一般企业的 COE 主要负责规划，而 GE 的 COE 既需要制定政策又需要实际执行。“所有的 COE 是给不同的业务部门的 EHRM 和 HRBP 提供服务的，他们更侧重于为不同的部门提供标准化的流程。” Global Operations – HR 则是其中为员工、HRBP、EHRM 提供有关人力资源标准化、流程化服务的运营部门；

其二是从全球运营中心层面，对部分职能进行聚焦、圈定。这涵盖两个层面的内容：

1 制定标准化流程，从宏观层面将不同业务职能的业务流程进行梳理并统一。例如，对于从有招聘需求到发出职位 offer 整个管理过程中所涉及到的员工背景核实、入职手续办理等的例行操作，GE 统一了不同地区、国家操作过程的标准，减少差异，同时保留文化差异下不同国家间的特殊性，推行在不同劳动力市场下的“统一标准化流程”。2 GE 于 2013 年提出“卓越服务”理念。运营中心的出发点在于服务，落脚点在于“优质服务”。“GE 强调的是服务质量、方法和态度，而不仅仅是服务本身，我们希望能同事、员工提供良好的服务体验，因此 GE 大力推行‘卓越服务’理念。”此理念细化为 10 条接地气的简单承诺，例如及时回复员工提问等，较为容易被组织中的同事理解并实施。

2014 年下半年至 2015 年，中国区 Global Operations – HR 完成了很多 HR 运营进程上的“迁移”，纳入了亚太区其他国家的 HR 流程，中心从中国走向了亚太区，并正式进入全球运营中心。目前，Global Operations – HR 拥有 100 多名员工，服务支持整个亚太区 18 个国家、约 32,000 名通用员工，涵盖 8 种语言，横跨 4 个时区。

#### ◆ 定位

从 HR 功能角度来看，人力资源运营中心 (Global Operations – HR) 在 GE 人力资源整体架构中带有双重属性：运营中心 (Global Operations) 和专家中心 (COE)。此定位使 Global Operations – HR 可以同时享受两方资源：1 基于 Global Operations 的人事数据，能够更好地进行数据分析以及成本控制；2 同时拥有强大的质量系统、IT 支持。

从服务对象和范围来看，Global Operations – HR 主要服务对象为人力资源经理 (HRM) 以及员工、经理。

从服务范围和流程角度来看，Global Operations – HR 是 GE 人力资源体系的“后台支柱”，“我们为 HRM 与员工提供从入职到离职整个在职阶段的服务，包括 HR 的职业周期，支持 HR 去进行人员管理。”

#### ◆ 工作职能

Global Operations – HR 充分利用全球统一平台、企业标准以及本地系统，完整覆盖了员工入职、在职、离职的整个职业周期。Global Operations – HR 为不同业务部门及 HRM 提供的具体服务有：

- 入职 Onboarding: 新员工入职所有的手续、背景调查等；
- 职业周期 Lifecycle: 包括所有员工个人信息的增减修改、文件管理等；
- 薪资福利 Payroll & benefits: 数据的输入、管理、输出、与供应商对接等；
- 离职 Exit: 涉及所有离职手续和文件；
- 数据报告 Reporting: 此服务由 Global Operations – HR 内部的 COE 提供，基于内部强大数据库和数据分析能力，为 HRM 提供自助报表服务，辅助分析、决策；
- 系统支持 Support: Global Operations – HR 负责 OneHR Portal 的运营，此网站对接了内部所有关于 HR 的信息和服务。

在中国区范围内，以上服务内容除了社保管理以及薪酬计算发放外包给了供应商，

其余均由 Global Operations – HR 自主完成。

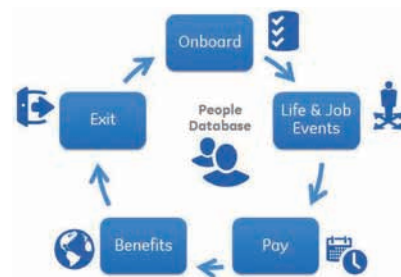


图 2 Global Operations – HR 服务范围

#### ◆ 组织架构

按照区域划分，亚太区 Global Operations – HR 团队包含辐射中、日、韩、东南亚、澳洲新西兰的亚太团队以及大中华区、日本、韩国当地的服务团队，另外还有专门负责推行企业标准和服务交付的主管。

在服务职能的分配上，亚太区 Global Operations – HR 由中心 (Center) 团队提供较统一的标准流程服务，各国 (Site) 团队负责其余的服务内容，主要是较为本地化的流程服务。

## ► Global Operations – HR “卓越服务”之旅

### ✚ “卓越服务”工作理念

Global Operations – HR 于 2013 年推广“卓越服务”标准，并向业务部门员工和 HR 做出了 10 项“卓越服务”承诺 (摘选部分梗概如下)。

- 在遵守流程合规的同时始终将员工的需求和受到的影响放心中。Always consider the impact on employees while following processes to ensure compliance.
- 有团队意识，对您的每一个需求负责到底。Act as one team, taking ownership to ensure that your request is resolved.
- 在持续追求流程简化的过程中，传递、分享所得和知识。Communicate and

share knowledge while continuously looking for opportunities to simplify.

- 言出必行，加强期望管理，进度随时知晓。Deliver on commitments, manage expectations and keep you informed on progress.

随着组织架构的变革，“卓越服务”理念在组织中不断发展和深化，每年的推广活动也已迈入了第4个年头。在整个过程中，此理念在员工和HRM中的推广方式主要有：**1** Service Excellence Day 卓越服务日，每年举行“介绍什么是卓越服务，如何将优质服务理念运用至实际工作”的活动；**2** Partnership Week 伙伴关系周，此活动每年一次，每次为期一周，“我们会广泛吸取信息、了解大家的工作挑战，以改进我们的工作。”；**3** 团队经验分享，在团队中开展经验分享会，提升员工能力；**4** 另外，HRM会对Global Operations – HR员工进行优秀员工评选，“不断鞭策我们的员工提高服务质量。”

➤ 流程优化

Global Operations – HR 致力于将人力资源管理核心流程上的员工打造成一支专家型团队，通过融合GE在六西格玛(Six Sigma)、精益管理(Lean Management)领域的丰富经验，开发更为简化、高效、智能的流程和系统，并将此作为“企业标准(Enterprise Standards)”在企业范围内推行、实施，以进一步助力GE更好地应对市场竞争。

GE 于 2013 年年底大范围推广“企业标准 Enterprise Standards”，致力于“在不同的地区建立一致的标准、流程”。这是进一步细化、统一各地操作流程的过程，涉及到Global Operations – HR工作职能的方方面面，例如背景调查的流程和规定、薪酬数据输入操作流程等；与此同时，对于Global Operations – HR本身来说，这也是推动中心员工从思想到行为发生转变、优化提升的过程。

➤ 系统自动化

为了不断提升服务满意度，Global Operations - HR 紧跟时代潮流，充分挖掘网络以及微信平台，以集中自助的方式来提升用户体验。

- Global OneHR Portal：作为一站式服务网点，为员工和HR提供全方位的人力资源服务；



图3 OneHR Portal 功能

- China Mobile HR Wiki：将人力资源服务推向移动端，通过微信等流行的平台，方便员工随时随地、方便快捷地获得所需服务；



图4 HR Wiki

➤ 客户满意提升

除了服务承诺，Global Operations – HR 也通过全球总部制定的标准来衡量自身的服务质量，例如服务回应速度/周期（完成的及时性以及所花时长）以及准确率/数量（包括业务部门数据输入的准确率和团队数据输出的准确率，以及每月处理案例的数量）等，并通过实时的仪表数据平台（Dashboard）监测各个区域的具体情况。

每年举行的VOC(Voice of Customer)活动是Global Operations – HR获取服务评价第一手反馈的渠道之一。中心与业务伙



图5 各区域服务情况的实时监测

伴面对面交流或电话访谈（采用1对1或小组讨论形式），通过提前设计的问题指引，引导他们对中心的服务、系统、工具等开放谈论。2014年度Global Operations – HR团队的VOC满意度为85%，远高于其他地区的团队。

另外，Global Operations – HR 每年举办“卓越服务日 Service Excellence Day”活动，邀请业务伙伴和员工深入了解人力资源运营团队。

在HR组织内部，“三大支柱”虽没有互相汇报、制约的关系，但彼此之间已形成了互相监督的机制。Global Operations – HR 会牵头定期组织HR内部的审核会议，包括HR领导力会议(HR Leadership Network)、员工人力资源经理小组会议(EHRM Group Meeting)、业务人力资源经理会议(Biz HRM Meeting)。参会者对提供的HR服务、工具、企业标准流程等开展讨论。中心在获得服务评价的同时，也能引导和推动各项服务、流程在业务部门落实。

▶ Global Operations – HR 人员管理

➤ 员工胜任力模型

GE 根据全球市场人力资源共享服务发展的趋势，与时俱进更新核心能力要求。2015年9月，Global Operations – HR 修订了最新的员工胜任能力模型。该模型从规划与政策知识、系统管理能力、服务提供、过程分析、伙伴关系建立、质量保证六大模块进行要求，是Global Operations – HR 员工



绩效考核的重要标准之一。

- Plan & Policy Knowledge
- Systems Management
- Service Delivery
- Process Analysis
- Partnership Building
- Quality Assurance/Quality Control

**员工能力发展**

为了培养和提升员工的胜任能力，GE 的学习与发展团队提供了大量的资源供团队成员选择。



图 6 GE Learning

此外，Global Operations – HR 还特意为员工量身定制了“重返校园”学习项目，从“主修课”、“选修课”、“兴趣小组”三大模块培养员工能力，兼顾了业务需求和员工兴趣。



图 7 “重返校园”学习项目

**员工职业发展**

GE 的文化着眼于为每个在 GE 工作的员工提供机会，培养他们的责任感、诚信和创造力，同时让员工与企业一同发展。此理念也体现在针对 Global Operations – HR 员工

的职业生涯的设计上。

Global Operations – HR 员工拥有多样化的发展路径，可以根据自己的能力和需求，进行跨职能部门转岗，也可通过中心与业务部门建立的双向人才输送机制寻求发展机会。对于所有的发展路径，员工均可从公司内部已有的“Career Opportunity System 职业机会系统”以及特别为 Global Operations – HR 设立的“Career GPS”平台上获得清晰了解和职业导航。



图 8 Career Opportunity System



图 8-1 Career GPS 首页



图 8-2 Career GPS 中的 Career Map

除了体系化的发展路径，运营中心也通过一些特殊的项目满足员工多样的发展诉求、提升组织效能，“SEED 领导力培训生项目”便是其中之一。此项目是一个为期 2 年的培训生项目，致力于建设、完善运营中心领导队伍的人才梯队。在项目中，员工有 3 次机会在运营中心的各职能部门里进行单次为期 8 个月的轮岗，在此过程中提高自己的专业度，锻炼自身的项目管理、团队管理等能力，为

将来的职业发展打下坚实的基础。

**运营成效**

进入“卓越运营”阶段的 Global Operations – HR 在组织内的贡献和价值主要体现在四个方面：

- 1 成本节约。以 2015 年为例，通过辐射亚太区域的 Global Operations – HR，GE 不断将各国可统一的流程进行收编、集中化操作，带来了生产率的持续提高，每年约可节省 6% 的成本。
- 2 质量管控。面对 Global Operations – HR 日益扩大的工作内容和工作量，GE 充分利用了内部的优势资源——质量管控团队，通过“精益六西格玛 LEAN Six Sigma”项目，为提高服务满意度而进行流程上的全方位持续改进，实现减小业务流程的变异、提高过程的稳定性、加快响应速度、准确快速理解和响应需求、改善设施布置、减小服务占用空间、有效利用资源等成效。
- 3 人力资源政策统一。在整合、集中各国流程的同时，Global Operations – HR 通过推行“企业标准 (Enterprise Standards)”来实现操作的统一化、标准化，推动生产率的提升。
- 4 提升合法性。在整合、集中各国流程的过程中，Global Operations – HR 积累了非常多的经验和最优方案 (Best Practice)，同时建立了 SME (Subject Matter Expert 主题专家) 机制，确保所有的流程操作合法合规，为公司规避风险。

# 稳中求变，变中求优

## 施耐德（中国）人力资源共享服务中心实践

对于一家公司来说，变革是一种充满不确定性的、高成本的成长方式。变革者必须有掌控方向的力量以及化繁为简的智慧才能保证每一项措施层层落地实施。在施耐德（中国）人力资源共享服务中心（SE HRS）的升级优化过程中，这种变革似乎多了一份稳妥，可以说，这份稳妥得益于该共享服务中心对于整体局面的准确判断以及对于锱铢细节的雕琢。施耐德（中国）人力资源共享服务中心的初衷是将繁杂的 HR 工作集中处理，在提高 HR 工作效率的同时也业务部门创造更多的价值。从这个初衷出发，SE HRS 在整个变革过程中，综合运用创新管理模式、数字化系统应用等方式一步一步地将自身运营推至成熟状态。

编辑整理 / Cindy Zhu

本案例荣获 2015 年“人力资源共享服务中心价值大奖”最佳管理实践奖



### SE HRS 管理现状

施耐德电气（中国）全球人力资源共享服务中心（SE HRS）按地域可分为北美、欧洲中东非洲南美、印度、亚太四大区域。

其中亚太地区人力资源共享服务中心从地域上可分为东亚（包括东南亚国家和日本）、太平洋（包括澳大利亚和新西兰）、香港地区（澳门）以及中国大陆；从职能上来看，全球 HRS 还下设了招聘（包括雇主品牌、高管招聘）以及外籍服务中心。

中国 SE HRS 成立于 2009 年 10 月，目前共有员工 81 人，服务比例为 1:194。与变革之前的服务比例相比，HRS 运营效率已有较大提升，而这离不开数字系统的应用与人员组织架构的优化。



图 1 SE HRS 全球分布图

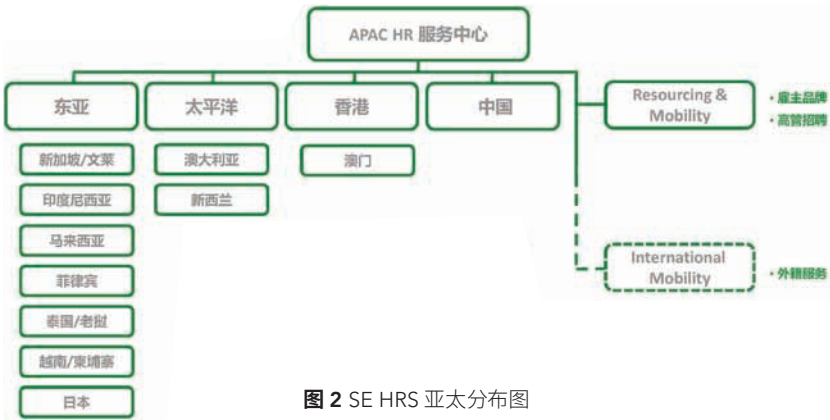


图 2 SE HRS 亚太分布图

## 人力资源共享服务中心的组织架构和人员架构



### 组织架构及主要服务内容

#### ① 组织架构

施耐德人力资源分为3大角色，即HR业务伙伴、HR战略专家、HR共享服务中心，三大角色明确分工，相互协作。施耐德(中国)人力资源共享服务中心由运营与招聘两大团队组成，其中运营团队有53人，负责薪酬发放、福利及员工服务、信息系统管理、培训支持、项目和质量管理；招聘团队有27人，负责雇主品牌和招聘项目、日常招聘、高管招聘、人才寻访。

#### ② 主要服务内容

SE HRS 的主要服务内容可从招聘与运营两方面概括。

招聘内容包括：

- 1 整体活动：制定招聘政策、计划，管理招聘渠道，开展招聘项目，潜在人才追踪及人才市场调研；
- 2 日常招聘及高端招聘：包括分析招聘需求、公布职位空缺、面试、背景调查、内部推荐、人才数据库管理等；
- 3 雇主品牌建设：包括开展校园宣讲、实习生招聘、毕业生招聘、新员工发展计划等。

运营内容包括：整体活动、工资、福利、

人事手续、外籍服务、培训服务、信息系统、咨询中心。其中整体活动主要指制定并优化流程、确保人事服务正常运作、开展公司项目、维护员工数据库等。

### 系统应用

目前，SE HRS 使用1个主系统和16个应用系统来全面支持14,000多名不同类型员工的管理和服务，以及满足中心的日常运营、流程和报表需求。此系统涉及员工在公司的整个职业周期。从管理的角度来看，全面的系统和数据也为管理者决策和员工发展提供可靠的基础。下面介绍其中4个系统/数据库：

① 施耐德全球人力资源管理主系统——TalentLink 系统。该系统主要功能为维护全球员工的主数据，包括组织信息、个人信息、绩效信息等；此外，也为其他各个系统（包括培训系统、招聘系统、员工咨询系统等）和应用提供后台数据，并支持年度绩效评估、薪酬调整、人力资源报表和信息查询等功能；

② 中国薪酬管理系统——SAP系统。其主要功能为维护、核算员工工资、奖金、津贴、社保公积金等薪酬相关信息，支持电子工资单应用系统，并与财务系统联动，记录成本、费用分摊等信息，提供报销、审计、成本分析、财务报告等功能；

③ 亚太工厂考勤系统——E-Attendance 系统。该系统主要应用于集团内生产型工厂员

工（需打卡）的考勤、加班记录、休假管理等；

④ 中国人力资源数据库——EMDB。该数据库是SE HRS 根据中国业务的复杂性和实际需求开发的系统。其主要功能为记录非工厂型员工的人员信息，支持各种人力资源电子化流程的应用（包括新员工入职、新员工融入管理、员工试用期管理、合同续签、休假加班申请、车补及其他福利申请、员工离职系统、员工乐享计划等），并能通过电子化系统自动输出，为其他各个业务部门的系统提供准确及时的员工信息，为销售部门、财务部门、采购部门、业务部门每日同步更新员工信息和员工变动情况。

以上4个系统/数据库，以自动数据传输功能互相连接，以TALENTLINK系统为主，带动和同步其他系统的数据，保证数据的准确、及时和一致性。

### 内部员工的培养与管理

#### ① 培养员工胜任力

SE HRS 若想完整发挥业务支持的作用，需要HRS团队成员在多个领域成为业务专家并积极发挥其所长为公司创造价值。根据HRS下设的不同团队，相应团队成员需具有多样化的能力：软件系统研发、数据分析、人事法规、税法规则、工资计算、社保福利、人才招聘、项目管理、高效沟通、人事业务整合、供应商管理、人才发展、团队建设、领导力等。因此，SE HRS 根据内部员工的不同属性和特点制定了系列的培训发展计划，例如SILK培训项目。SILK——S (STRENGTHEN) 加强人才渠道；I (INVESTMENT) 投资培养；L (LEARNING) 学习文化；K (KEY) 关键人才——分别针对全员、新员工、高潜人才及经理在学习、绩效与机会、领导力与合作、幸福感等方面进行培训与加强。

总的来说，SE HRS 为员工提供的学习发展资源包括：

- 1 从入职开始，为团队员工准备了相应的入职培训、必修课培训、经理指导等，



帮助员工快速融入团队，掌握必要信息，以便发挥其所长；

- 2 创建强大的培训平台，包括现场课程、在线课程等不同类型的全面的培训内容。几千门在线课程供员工随时选择，打破了专业的限制，员工可以跨专业学习自己感兴趣的课程；
- 3 在日常工作中，定期开展各种分享讲座和分享活动，帮助团队员工互相学习，共同进步；
- 4 通过各种持续改进项目，让团队员工轮流在项目担任的不同角色，提高员工组织能力、沟通技巧，帮助其获得多样化的软技能；
- 5 经理根据员工的角色和责任为其制定相应的能力素质模型，根据标准化可衡量的操作指标，帮助员工发挥长处、改善不足，成为全面的人力资源专家；
- 6 轮岗项目和导师项目等帮助员工全面发挥能力，同时使其获得更多展示和开发个人能力的机会。

② 内部员工职业发展渠道

SE HRS 的员工可以通过多种渠道获得职业发展，并且通过多种方式提升个人能力。在过去 5 年中，HRS 中有近一半的员工通过不同的渠道获得了职业发展和提升。职业发展渠道主要有以下四种：

- 1 晋升；
- 2 专家路线；
- 3 跨团队发展，加入 HRBP 或其他团队；
- 4 跨国发展，获得海外就职机会。

除了上述四种渠道，HRS 仍在积极推动多个项目以帮助员工获得更多机会，其中包括：新员工轮岗、团队内部调动、岗位知识分享、导师项目、海外学习项目、专业能力培训课程、成立跨团队跨国家的项目组等。



HRS 的变革过程

SE HRS 的变革经历了三个阶段：

- 第一阶段——变革。这一阶段的主要任务在于明确 HRS 服务内容、服务范围、工作职责、KPI 等指标，搭建组织结构以及选拔人才，简化并梳理流程，建立信息系统和工具，并与领导充分沟通，确保这次变革能够最大程度地让员工受益；
- 第二个阶段——投放推广。这一阶段的目标在于提高此次变革之举在中高层经理以及一二线员工心中的认可度，帮助他们更好地适应变革后的工作方式，然后逐步推广至所有员工；
- 第三阶段——实行。这一阶段的主要任务是确保变革平稳进行，通过技术手段优化流程，使之高效便捷，提高员工满意度，并在已有经验上不断进行自我优化、自我改革。

具体来看，HRS 变革主要表现在以下几个方面：

➤ 数字化工作流程

SE HRS 自 2009 年 10 月成立至今，通过三个阶段的变革，从最初的以成本为导向到现在的数字化变革，工作流程越来越标准化、统一化。因此从大的范围来看，数字化是 HRS 变革第三阶段的核心和主旋律。

SE HRS 将员工在职生命周期中的所有审批流程、记录用数字化的方式呈现。目前，HRS 大部分业务流程已转移至系统中，下一阶段任务是尽可能多地将数字、业务流程转移至手机等移动应用端，以方便员工使用。目前，HRS 的数字化主要体现在搭建线上（网页）自助服务平台。例如，为了提供给员工一站式服务，开发了公司内部一站式服务平台——TEE（员工整体体验平台）。在这个平台上，从员工入职、培训、福利直到离职等其在公司的所有人事相关流程全部电子化，如此一来，即使是中小城市的员工也能方便地在线完成所有工作。此外，自助服务内容还包括查看公司政策、国家政策，申请变更工作地等。

除了网页版的自助服务系统，SE HRS 还开发了移动手机端的自助应用。例如，将公司的学习系统——MANAGE LINK 移至手机端，使员工能够利用碎片化的时间更方便地学习，此外，员工也可在移动端提交休假、加班、出差等申请，这不仅给员工提供了方便，也提高了 HRS 的工作效率。

为了能够给业务部门更多的附加价值，HRS 还提出了“业务智能流程（BI）”的理念。业务智能流程即通过 HR 掌握的数据，包括员工工作信息、个人信息等，挖掘到对业务发展有价值的信息，从不同的角度辅助管理层决策。例如，施耐德 HR 利用业务智能流程系统可以调出所有工厂以及个人的加班信息，通过分析加班时长可间接获取某产品销

全员体验提升

提高员工和经理 体验及自助服务动机

- 清晰的政策和流程的指导
- 标准且友好内容格式
- 一站式的有用链接和模板



图 4 SE HRS 员工整体体验平台

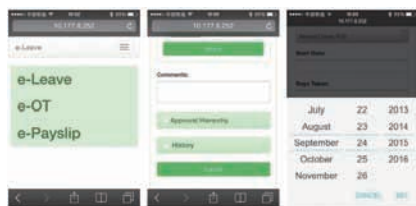


图 5 MANAGE LINK 手机应用

售业绩的信息，然后据此向管理层提供建议，用客观的数据提高管理层决策的正确率。

## 完善招聘流程

### ① 确定岗位需求

为了完善招聘流程、提高招聘质量、提高自身招聘的专业度，SE HRS 对确定岗位需求的环节进行了优化，主要体现在以下几个方面：

- 1 了解业务需求：HRS 招聘团队中配有招聘经验丰富且熟悉业务的 HR，他们不仅了解市场，更了解业务单元对人才的需求；
- 2 与直线经理沟通：除了与直线经理讨论岗位基本职责外，HRS 会与直线经理共同针对某一岗位制定具体的胜任力模型，并依据此模型寻找合适的人才；
- 3 与业务经理沟通：定期与业务经理及区域领导讨论，让其知悉 HRS 目前的招聘状况、市场情况，以及分享一些挑战及应对措施；
- 4 定期开展招聘学习项目：在此类项目中，HRS 邀请业务领导、经理、总监分享公司策略、介绍产品，以扩大招聘人员信息来源，丰富他们的业务和产品知识；另外，与经理的直接互动也能增加招聘人员对岗位需求的理解。

### ② 招聘基础

为了完善招聘流程，SE HRS 首先进行了基础建设，包括：

- 1 制定服务标准、招聘政策以及 HRS 内部员工的胜任力模型。施耐德招聘系统于

2012 年在中国和印度率先开始试用，在这个系统中，所有的职位是施耐德面向全球发布的；

- 2 管理招聘渠道。除了传统的网站、猎头，SE HRS 也在积极利用新媒体、社交化平台，如微信、领英等来完善招聘渠道；同时，将新兴的手机端应用与传统的招聘网站进行了对接；
- 3 评价中心及测评工具。对于关键岗位、高管招聘及校园招聘，SE HRS 利用测评工具评估应聘者，以增加评估的客观性，同时也会对应聘者进行背景调查，通过多种方式核实应聘者的工作经验及工作表现。

### ③ 日常招聘

施耐德每年开放 1500—2000 个职位，且所在行业较为传统，业务跨度大，这对招聘人员来说是很大的工作量。SE HRS 日常招聘的内容包括推动招聘流程进展、收集市场人才信息、建立自有人才库、为业务部门提供定制化服务、管理招聘文档等。其中，建立自有人才库是在数字化的基础上将之前公司共享文件夹里的信息移至人才管理系统。此外，SE HRS 也会利用数字化技术推送职位信息、宣传公司品牌及相关产品。

### ④ 高管招聘

高管招聘，顾名思义，指面向高层，如总监、副总裁级别的招聘。SE HRS 自 2012 年底着手高管招聘工作，其主要工作内容包括：标准化区域流程、建立区域高管招聘合作伙伴、引领高端重要岗位人才的搜索以及建立高端人才库。

### ⑤ 雇主品牌

雇主品牌建设的工作主要包括建立公司雇主品牌委员会、推广公司雇主品牌价值、建立并维护国内及海外校企关系、举办面向内部员工的雇主品牌宣传活动等。SE HRS 主要借助校招宣讲、社交平台等方式宣传、推动雇主品牌建设。

## 推动角色转变

对于施耐德 HRBP 来说，HRS 的变革将他们从之前从事的事务性工作中解放出来了，这可能让他们一时抓不到自己工作的重点。随着变革的推进，他们也逐渐意识到 HRBP 的角色定位应该是战略性业务伙伴，而非日常琐事的处理者。SE HRS 的变革除了使 HR 意识到其角色转变的重要性，也对施耐德业务经理产生了重要影响。此次变革之前，业务经理过于依赖 HR，并将时间和精力更多地集中在业务上，对人员的管理也仅限于业务管理，在这种情况下，HR 不得不替经理完成他本应完成的部分人员管理的工作。变革之后，业务经理需要转变工作理念，即经理不仅是业务经理，同时也是人员管理的经理，必须对自己的团队负责。



## SE HRS 变革成果

共享服务中心的成立，改变了公司人力资源管理的模式。这种变革带来的优势体现在多个方面，无论是对业务的发展还是对员工的服务都有了质的提升。变革为公司长远规划奠定了更有力的人才管理基础。具体成果表现在以下几方面：

- ① 效率提升。通过集中优化的流程管理和电子系统的开发，SE HRS 的人均支持率在 5 年间提高了 47%；HRS 员工，包括 HRCOE 和 BP 的人均服务人数从 53 上升到了 78，这与 SE HRS 建立初衷吻合；
- ② 服务内容增多。在原来的发放工资、奖金、签订劳动合同等基础性工作的基础上扩大了服务内容，如加入施耐德股票计划、奖励竞争等；
- ③ 标准统一。实现了集团分公司和事业部之间的人事管理统一，使整个集团的管理得到优化；
- ④ 资源共享。统一的管理平台使中国业务甚至全球业务可以实现资源共享，快速达到最优配置，提高了资源利用效率；

⑤ **降低成本。**通过集中管理、流程优化、工具开发使整个集团的人力资源管理成本降低。

⑥ **提高员工满意度。**专业的共享服务为员工提供了良好的体验——更专业、更迅速、更方便。在全球共享服务中心体系中，中国区的发展最为成熟，为其他地区分享了很多成功的经验。中国区共享服务中心主要通过四种渠道来倾听客户声音和反馈，并且根据客户满意度结果采取相应的改进措施和优化行动：

1 年度报告：通过年度员工满意度调查，收集整体员工对 HRS 的反馈和建议。其

中包括专业度、态度、系统流程等多个方面的问题。在最新的满意度调查中，80% 以上的员工对 HRS 服务十分满意或满意；

2 月度报告：通过每个月对招聘经理和招聘部门的回访来收集用户的满意度，最新的满意度结果为 88 分，在全球中名列前茅；

3 员工意见通道：建立员工意见快速收集渠道，收集单个员工对具体问题的反馈和建议，并且在 48 小时之内帮助员工解决问题或做出反馈。从 2014 年

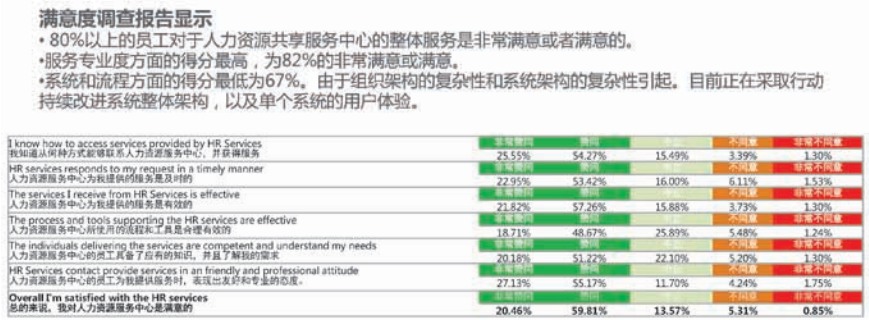
年初至 2015 年，HRS 已经收集各种建议 80 余条，并且全部做出反馈或解答。此渠道帮助员工快速解决问题，在员工中广受好评；

4 大客户管理：HRS 中的大客户管理专员定期拜访公司内部重要员工及各个事业部的负责人，收集业务部门对共享服务中心的新要求或期待。HRS 将收集到的业务部门的反馈集中起来定期讨论，转化为改进计划以付诸实现。通过这个举措，HRS 建立了与业务部门最直接、快捷的沟通渠道，通过迅速反馈，为各个部门提供最有力的支持。

⑦ **快速响应业务需求。**经过变革，共享服务的专业项目管理和客户管理专员能够快速地将业务需求转化为行动落实；

⑧ **减少风险。**专业的 HR 服务团队全面了解法律法规和专业知识，帮助公司减少用工风险和其他潜在风险。

人力资源共享服务中心的服务满意度调查结果



HRS听取客户心声的渠道  
1 - 全球年度满意度调查； 2 - 全球月度招聘经理满意度调查；  
3 - 基于问题反馈； 4 - 建议箱 (to be)；

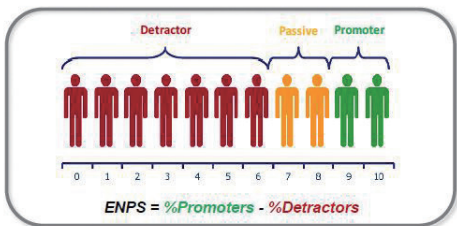
图 6 SE HRS 服务满意度调查结果

人力资源共享服务中心的招聘满意度调查结果

招聘满意度调查，一个全球的问卷调查，包含9个问题，囊括整个招聘流程。该9道问题作为招聘团队的KPI。具体问卷逻辑为：  
招聘经理满意指数 = 非常%-不满意%  
>0-6分为不满意  
>7-8分为中立  
>9-10分为满意

在每个月的调查问卷中：  
招聘团队的满意度远高于由全球设定的KPI指数。在最近一次的调查结果中显示分数为88分

图 7 SE HRS 招聘满意度调查结果





# 多管齐下 开源节流

## 洲际酒店集团人才吸引举措

洲际酒店集团有限公司是集团控股公司，成立于英国，分别在英格兰及威尔士注册。洲际酒店集团在全球拥有超过 350,000 名员工，分别在各地的酒店及集团办公室工作。其在全球拥有十大闻名遐迩的酒店品牌，其中包括洲际酒店及度假村、Kimpton 酒店及餐饮集团、华邑® 酒店及度假村、皇冠假日酒店及度假村、英迪格酒店、EVEN 酒店、假日酒店及度假村、智选假日酒店、Staybridge Suites® 和 Candlewood Suites®。但随着近年来酒店行业在我国的高速增长，人才的高流失率也成为了酒店行业迫在眉睫的问题。专业人才频频告急，猎头公司高薪挖人而不得，由此而引发的人力资源争夺也愈演愈烈。针对这一现状，洲际酒店集团通过锦鲤还乡计划、大校园人才战略、微信招聘解决方案这一套“组合拳”，实现了人才的开源节流，在激烈的人才争夺战中打出了响亮的一枪。

文 / 秦蕙颖

本案例荣获“2015 中国招聘与任用价值大奖”最佳人才吸引奖



### 项目背景与目标

随着中国改革开放的不断深入，国际酒店管理集团纷纷以不同的管理模式进入中国市场，随之而来的是酒店人才的白热化争夺。但纵观目前中国酒店业的人力资源管理，最为迫切的问题就是员工流失过高，人员流失呈逐年上升的趋势。薪酬福利待遇低、人力资源管理不细致等原因，导致酒店员工频繁流动，而流动的方向主要是流向其他行业或行业内从低星级的酒店向高星级的酒店流

动，从本土酒店流向外资酒店。这使得酒店管理层不敢进行人力资本的投入，导致招聘成本上升、人心不稳、服务质量下降、客户流失等一系列的骨牌效应。此问题引起了人力资源工作者的关注。

旗下拥有、管理、出租或托管的酒店多达 5,000 多家，共有 742,000 多间客房，遍布全球将近 100 多个国家和地区，并有近 1,400 家在建酒店的洲际酒店集团，从 2014 年至今，通过锦鲤还乡计划、大校园人才战略、微信招聘解决方案这一套“组合拳”，在激烈的人才争夺战中觅得了先机。

### 锦鲤还乡计划

#### 背景

近年来，洲际酒店集团在国内二、三线城市的新酒店开业量稳步提高，亟需输送大量有国际品牌经验的酒店从业人员前往任职。同时，在集团内部员工中，有过半数为非本地员工；在外部 4,900 万酒店从业人员中，也有近三成非本地人员。调查表明，有约 80% 从业者表示愿意在一至五年内返回家乡与家人团聚并照顾父母，且这一人群集中在 30~40 年龄段，是酒店需要的中坚力量。

目标

洲际酒店期望通过锦鲤还乡项目，达成三方面目标：

- ① 对洲际酒店员工而言，该项目满足了其期望返回家乡工作的意愿。他们既能回到熟悉的环境与家人父母团聚，又可将积累的经验带回家乡，发挥在当地的优势，在新的岗位上谋求更大的发展与突破；
- ② 对洲际酒店集团旗下酒店而言，该项目提供了一种更快且性价比更高的方式找到最合适的人选。这些富有洲际酒店工作经验的人才可在当地更好地帮助酒店打造客人挚爱的杰出酒店，同时项目也能吸引到更多有意回乡的外部人才加入酒店；
- ③ 对集团而言，该项目更有助于留存人才，并更好地为集团在二、三类城市的酒店输入内部及外部人才。

大校园人才战略

背景

随着国内酒店行业及集团的高速发展，加之行业内日益激烈的竞争，洲际酒店对于人才、特别是年轻人才的需求激增并亟待满足。在洲际集团内部，现有的“梦想之梯”管理培训生、洲际英才培养学院和“洲际校园招聘”项目就是针对校园招聘的项目。这需要有相应战略来统一推动和解决。

目标

旨在通过该项目的推进，整合资源、打通项目链接，从而支持和帮助集团旗下酒店招聘到更多更优质的毕业生，并给予他们高速成长的机会。

微信招聘解决方案

背景

在智能手机广泛普及的今天，企业的移动招聘解决方案已逐渐成为捕捉潜在应聘者碎片时间的应用工具，尤其面对行业内激烈的人才竞争格局，洲际酒店需要率先尝试在

移动端平台进行渠道布局 and 开发以抢占先机。

目标

- ① 期望通过微信招聘解决方案，提高官方微信账号的粉丝活跃度、用户粘度和用户体验，继而推动职位浏览量和最终申请简历量的显著提升。
- ② 借助线上活动策划与推广，最大化的将线下项目如校园人才战略、锦鲤还乡计划的影响圈延伸扩大，突破传统地域限制，最终形成通过线上线下互动共同促进雇主品牌传播、顺应游戏化、互动化趋势、结合 HTML5 技术等多元化 Campaign 运作，使微信从社交媒体层面，成为人才招募项目的有力推手。
- ③ 该项目的中长期目标还包括线上人才社区的规划与搭建、与洲际酒店集团旗下酒店品牌及业务活动的结合等。



三大项目齐头并进

作为洲际酒店集团人才吸引的“组合拳”，锦鲤还乡计划、大校园人才战略、微信招聘解决方案在设计上相辅相成、齐头并进，极好地服务了人力资源战略。

锦鲤还乡计划



洲际酒店对于人才、特别是年轻人才的需求激增并亟待满足。在洲际集团内部，现有的“梦想之梯”管理培训生、洲际英才培养学院和“洲际校园招聘”项目就是针对校园招聘的项目。

寓意：

- 何谓“锦鲤”

鲤鱼，有着逆流回溯产卵的习性，所以人们常将它与“回家”联系到一起。在中国，还有“鲤鱼跃龙门”的典故及美好寓意。

- 何谓“锦鲤还乡”

在家乡工作，不但能与家人团聚，更可以在事业上取得飞跃。

适用对象：

大中华区所有中国籍内部员工，以及有意回乡并加入洲际酒店集团的外部人才。

项目步骤：

- 阶段一：通过内部员工调研及外部行业资讯，明晰需求，将概念聚合为锦鲤还乡计划。
- 阶段二：项目设计规划，主题微电影摄制，探讨和起草具体实施方案，工具、沟通方式以及其中涉及到的系统支持。
- 阶段三：确定并开展试运行。确定最终方案和实施细则，并选择 1-2 家酒店进行试点。
- 阶段四：正式实施，并对内、对外进行一系列的宣传推广，扩大项目知名度和参与度。

## 微信招聘解决方案

### 适用对象：

对洲际酒店集团感兴趣的潜在候选人

### 项目步骤：

- **阶段一：**探讨并识别需求并明晰产品交付规格。与行业内外实践者进行对标，根据最终交付产品设定，制定分阶段开发和上线计划。
- **阶段二：**按计划进行微网页、应聘者追踪系统对接、职位状态即时映射及用户分字段和模糊搜索等功能模块的开发和测试、上线。
- **阶段三：**热门职位主动推送功能模块的设定。探讨规划内部信息流转机制，明确用户界面架构、测试实现职位列表与详情预览对接、发送至邮箱等既定功能。
- **阶段四：**在潜在应聘者端和 HR 端进行持续推广，提高方案和工具的使用率。
- **阶段五：**在职位功能完善的前提下，开展与线下项目的嵌入，如：管理培训生、院校合作、校园招聘和锦鲤还乡、招聘日等活动，整合线上线下资源，成为项目前期推广中期跟进和后期报道的有力推手。

## 大校园人才战略

### 适用对象：

应届毕业生

### 项目形式：

为更好地贴合目标人群的需求，集团方面采用了全面而多层次的项目设计，针对不同的院校类型、不同的人才类型，设计、运作不同的项目。

#### ● 梦想之梯管理培训生项目

旨在招募顶尖的年轻酒店专业毕业生，并为他们的成长提供快速通道，让他们能够更好地胜任中高级管理岗位。目前项目已经累计培养了近百位培训生。

技术层面通过反复与多方供应商技术团队的沟通和探讨，寻求最可靠便捷的解决方案，尽可能的满足各方面（应聘者、酒店 HR 等）的便利性需求；

沟通推广应用层面，充分利用集团内部沟通机制，与人力资源伙伴团队和酒店 HR 进行充分沟通和方案应用介绍，确保内部的高应用度。其次，从潜在应聘者角度，提高用户体验，寻求更多更具创意的推广渠道，增加新用户纳入量和忠实用户粘度。

#### ● 洲际英才培养学院

作为通过和中国的旅游专业院校合作培养酒店业专门人才的项目，把洲际的文化和操作纳入到学校的教学体系中。目前项目覆盖 43 所院校 4000 余名同学。

#### ● 洲际校园招聘项目

针对各个院校有志于从事酒店行业的同学的大规模校园招聘项目。通过整体整合多个项目，进行战略性的推广和执行，改变各个项目松散且单一的局面，从而实现在一个整体战略的引导之下以一个统一的校园雇主形象进行校园招聘和宣传。



## 项目挑战

### 锦鲤还乡计划

员工申请“还乡”成功后，原酒店相关部门应当做好人员储备、招聘工作。“当然，这类工作是人力资源部门的常态工作，即便没有锦鲤还乡计划，原先的内部调转中也会遇到这类问题。我们应当看到，让人才在集团内部健康流动，远比员工离职后加入竞争对手企业来得好。”

## 大校园人才战略

平衡项目集中管理与分散执行之间的关系；明确中心（集团总部）与酒店团队的分工和具体职责。这两点是大校园人才战略所面临的主要挑战。解决这些挑战的主要方法在于更多的在项目设计与修正阶段邀请酒店团队的参与，共同完成设计执行。

## 微信招聘解决方案

微信招聘解决方案的挑战来自于技术层面和沟通推广应用层面：

技术层面通过反复与多方供应商技术团队的沟通和探讨，寻求最可靠便捷的解决方案，尽可能的满足各方面（应聘者、酒店 HR 等）的便利性需求；

沟通推广应用层面，充分利用集团内部沟通机制，与人力资源伙伴团队和酒店 HR 进行充分沟通和方案应用介绍，确保内部的高应用度。其次，从潜在应聘者角度，提高用户体验，寻求更多更具创意的推广渠道，增加新用户纳入量和忠实用户粘度。

“除此之外，目前的挑战还包括：如何突破粉丝原始积累至万量级的瓶颈期，如何开拓新渠道吸引和纳入更多新鲜关注者，针对这一挑战，我们也将在校园战略和大规模



招聘等实际项目操作中，设计嵌入微信环节，以保证粉丝量的稳步增长。”



### 经验总结

#### 锦鲤还乡计划

成立专门的项目小组，充分运用回家乡工作作为吸引点，将个人职业发展与亲情团聚相结合，为内部员工及外部候选人提供工作与生活双丰收的良机，既解决了酒店行业二三线人才匮乏的问题，也充分体现了集团的人文关怀，帮助人才平衡工作与生活，同时在家乡成就事业，以及尽炫自我的雇主品牌承诺。

此外依托内部完善的内部调转计划（如，在上一家酒店工作满一个自然年），在操作上先挑选了1~2家酒店做了试点，以保证在广泛铺开前做好万全准备。

#### 大校园人才战略

酒店团队的参与和集团高层的接受与支持是项目成功的基础，同时，符合运营实际的设计则使其快速起效：1 梦想之梯管理培训生项目；2 洲际英才培养学院；3 洲际校园招聘项目。多个子项目实现不同需求。

#### 微信招聘解决方案

作为酒店行业内首家探索应用真正的微信招聘解决方案的雇主，洲际酒店一直在持续培育微信作为人才吸引和招募的创新渠道。在平台运营初期（12个月）原始种子粉丝的积累（短期破万）和高质量推送信息（平均图文阅读逾3千）的口碑效应，加上于2015年1月份上线的即时职位搜索与浏览、热门职位推送等功能模块的广受欢迎（2.4万次职位搜索和600次申请点击），为进一步挖掘社交媒体招聘的潜力打下了良好的基础。同时，线上线下相结合的人才招聘项目整体推广、游戏化、多元化 Campaign 的研

利用锦鲤还乡正面的宣传了洲际酒店雇主品牌，切中酒店行业从业人员四处奔波无暇顾及家庭的痛点，为行业人才提供了一个全新的概念和选择，真正实现双赢。

发、HTML5 技术的应用、与大校园战略和人文关怀项目（如锦鲤还乡）的深入整合，都助力于吸引目标人群关注与雇主品牌的口碑传播。可以说，赢得并持续激励酒店 HR 团队的支持、集团内部信息的高质量流转、社交媒体的创意运营和多元化线上线下互动模式 Campaign 的设计与推广都是其成功的重要因素。



### 项目成效与展望

#### 锦鲤还乡计划

对集团而言，在现有的内部调动政策基础上，设计更加具体的实施方案，进一步鼓励内部员工通过锦鲤还乡项目内部调动回家乡工作，有效地为二三线城市输送人才，同时也体现了集团的人文关怀，强化了雇主品牌，更好地将人才保留在集团内部。

对外，利用锦鲤还乡正面的宣传了洲际酒店雇主品牌，切中酒店行业从业人员四处奔波无暇顾及家庭的痛点，为行业人才提供了一个全新的概念和选择，真正实现双赢。

自2014年初实施以来，共有超过8,000多位申请人在线申请加入锦鲤还乡计划，其中有近千位成功通过该计划回到洲际酒店集团在家乡的酒店工作，超过预设目标。并且该项目在内部员工及外部候选人中均获得了非常好的反馈和口碑，得到了一致的认可以及积极响应。

#### 大校园人才战略

促成集团旗下酒店开始进行战略性校园招聘，灵活运用现有计划和项目有组织和规

划的推进各项活动，并结合各地实际情况进行校园宣传和推广。如：以区域为单位选择有潜力的院校进行有针对性的垂直宣传，可以同时宣传多个项目，如管培生项目和其他校园招聘项目。动员区域内多家酒店的力量，在集团的支持下举办集中活动，取得更好的招聘效果。

#### 微信招聘解决方案

该方案分阶段的功能模块上线，对职位总浏览量和和申请量健康增长均有显著贡献。在官方微信平台上线一年之内已累积菜单浏览量15万次和粉丝量1.3万的基础上，在2015年1月份微信端职位搜索查询和浏览功能正式上线以来的3个月中，已成功引入2.4万次微信职位搜索，其中逾700人点击职位申请。

同时，2月和3月份的首期热门职位推送页面，也获得了逾2.5万次的图文信息阅读量。与更多既有人才招聘项目的结合（香港招聘日、锦鲤还乡计划、校园招聘等），也在逐步提高“洲际酒店菁英会”官方微信对于用户而言的趣味性、实用度、易用度和信息时效性。其中首次尝试的游戏化校园雇主品牌推广——闪钥秘笈已带来逾1万次的用户参与，锦鲤还乡故事推广也充分运用HTML5等技术实现了突破。

“随着用户粘度增强、关注度的提高和通过社交媒体传播所带来的粉丝群体成长，我们期望该方案能够对最终应聘申请量的提高有更为直接和显著的贡献。虽然既定功能已经初步实现，但在我们看来，项目仍需要进一步着力提高忠实粉丝粘度和新粉丝关注度，进而提高职位信息传播度和简历申请量。” HR

# 变革时代，教练如何助力组织和人员发展

编辑整理 / Nancy Shen 文章来源 / 魏星 | 大中华区高级人才与组织发展经理、ICF PCC | 诺和诺德（中国）制药有限公司

## 企业简介

诺和诺德拥有 90 余年历史，是糖尿病市场的领导者，一直以改变糖尿病为己任。诺和诺德总部位于丹麦首都哥本哈根，在全球 75 个国家和地区拥有约 4.1 万名员工，向全球超过 180 个国家和地区提供产品和服务。

诺和诺德（中国）制药有限公司于 1994 年成立，总部设在北京，产品和服务遍及全国所有省市及港澳台地区。

## 体系背景

伴随着全球 VUCA 的商业格局，面临着医药行业的快速发展和竞争，作为糖尿病领域的领军企业——诺和诺德（中国）同样面临着来自国家、行业和竞争对手带来的机遇与挑战：

- 如何使员工和领导者在变化中自我突破和发展？
- 如何使团队在变革中不断提升生产力和积极性？
- 如何通过组织内各方智慧的激发和整合，促进关键业务问题的解决和探索？

## 适应性领导力 Adaptive Leadership

适应性领导力是国际十大领导力流派之一。创始人海菲兹（Ron Heifetz）现任哈佛大学肯尼迪政府学院的公共领导力中心主任，以“适应性变革”和“适应性领导力”等独创理论而闻名。

海菲兹认为，如今社会、市场和科技的改变，迫使企业界必须厘清自身的价值，采用新策略，并且学习新的运作方式。面对这样的挑战，动员组织上下开展“适应工程”，这是商业领袖最重要的工作。

## 体系设计

在 VUCA 环境下，诺和诺德（中国）大胆创新，勇于实践，由组织与人才发展团队作为推手，与 HR 业务伙伴等多个团队展开合作，在个人、团队、组织三个层面进行干预，并分别采用不同的教练方式，致力于打造具有适应性的领导者（Change Agent）、自我更新进化能力的团队，多角度和跨部门智慧共同解决业务流程，助力组织在变化中不断发展。

## 个人层面

诺和诺德（中国）每年组织人才盘点，由 HR 业务伙伴引导，直线及跨级经理进行圆桌会谈（Calibration）。从绩效和潜力两个维度，评估、甄选不同层级的人才，同时对人才的发展、保留、激励计划进行讨论，确保组织有绩效优良、有抱负、高学习灵敏度、与企业价值观相匹配的人才梯队，这个过程同时也激发管理者对人才培养的支持和承诺。

对于选拔出来的各级人才，公司通过 7/2/1 方式，开展混合式的人才培养。诺和诺德（中国）在每个人才发展项目中，都配备了企业内部教练，支持关键人才和关键岗位领导者在变化中，自我认知、敢于承担、看清机会、走出去、不断尝试和实践，成为变革领导者（Agent），使他们在自我突破的同时，影响和带领更多人和团队发生改变。

## 团队层面

个体改变的影响力虽然非常重要和必要，但也是有限的。个体的改变往往会在回归系统（真实的业务环境）一段时间内衰减。团队的动能是系统的力量，对比靠个人领导力来带动团队改变，直接作用于团队系统本身，会对组织有更加快速的影响。

诺和诺德（中国）采用团队教练的干预方式，将员工和领导者视为一个共同体、一个鲜活和拥有资源且可持续发展的系统。诺和诺德（中国）相信：

- 团队存在是为了产生结果，实现使命和目标。



图1 VUCA 时代



图 2 团队教练的项目过程 (来自 Talent Insight 公司)

- 团队是一个鲜活的和可持续发展的系统。
- 团队成员渴望所在的团队高效，并对其做出贡献。
- 团队拥有足够使其卓越的资源。

为了提升团队的生产力和积极性，经过专业认证的团队教练与 HR 业务伙伴相互合作，走进真实的、关键的业务团队，采用顾问式的工作流程，教练式的工作方式，帮助团队在变化中共识愿景、激发承诺、拓展视角、创新合作，赋予团队自身在变化环境中达成结果的能力和互动互动的能力，最终打造不断进化和有弹性的成功团队。

组织层面

自 2008 年起，诺和诺德（中国）便开始在人才发展项目中，采用行动学习的方式，解决公司关键业务主题，至今已经有 8 年时间。在行动学习初期探索的几年里，诺和诺德（中国）主要采取的是以引导为主的行动

学习，致力于解决业务的关键议题。经过几年的实践摸索，诺和诺德发现：引导式的行动学习对问题解决和目标实现有很好的促进作用，同时也面临着在解决问题过程中如何平衡领导力发展和团队发展的挑战。这也成为诺和诺德（中国）自 2013 年以来采用行动学习教练的关键原因。诺和诺德（中国）希望在支持关键业务领导 (Stakeholder)、解决关键业务问题的同时，来实现个人领导力提升，团队的发展和促进组织变革！

行动学习的主题往往是重要、紧急、没答案的组织议题。行动学习教练（教练需通过专业训练，同时可以听懂业务语言）与业务部门 (Sponsor) 进行合作，根据议题的难度和层次，组建多个具有相关智慧和承诺度的 5-8 人团队（真实团队或跨部门团队）。在问题解决过程中，他们帮助团队树立发展目标，并选择恰当时机介入，激发个人学习反思，支持和加速团队经历形成期、冲突期、融合期和高效率期，在实践中反思，在反思中



图 3 行动学习自由菜单

进化，在进化中成长！

体系实施

个人层面

诺和诺德（中国）2009 年开启导师（Mentoring）项目，2013 年在各人才发展项目中（分为三级：普通员工、一线经理以及二线经理）配备教练：

- 普通员工：小组教练 (Group Coach) 方式，一名教练带领 5-6 名学员，通过小组成员间的互助和教练激发，实现个人和小组成长；
- 一线经理：配备一对一教练；
- 二线经理：根据学员情况，配备教练或导师（曾经被辅导过、跨级 / 跨部门的管理者、有意愿和承诺传承领导力和企业价值观及经验、受过导师训练）。

变化会给人带来不确定性，对个人的内在在稳定性、价值感、情绪压力等各方面都会带来冲击。变革中，人们渴望突破却又自我限制，往往一脚踩刹车，一脚踩油门，在变化中不断重复惯有的模式，很难突破，这是变革中的常态，也是在变革中成长和蜕变的绝佳机会。基于上述原理，教练在 6 个月辅导中（一般情况下 2-4 个星期一次），通过陪伴、倾听、提问、认可、挑战、激发等方式，支持组织中的关键人才和变革领导者，自我觉察、激发潜能，将困难转化为成长机会，在机会中拓展、拉伸和发展。同时，教练会与区域培训顾问和 HRBP 合作，在人才发展项目中和结束后，持续地支持关键人才在实践中的行为改变。

团队层面

2015 年起，诺和诺德（中国）开展了新的尝试，从干预个体发展到干预团队——通过团队教练的方式，团队教练走进业务环境下的真实团队。

团队教练的起始点是确定谁是团队，定义完整的团队包括确定人员和边界。之后通过测评进行前期诊断分析——团队成员和领



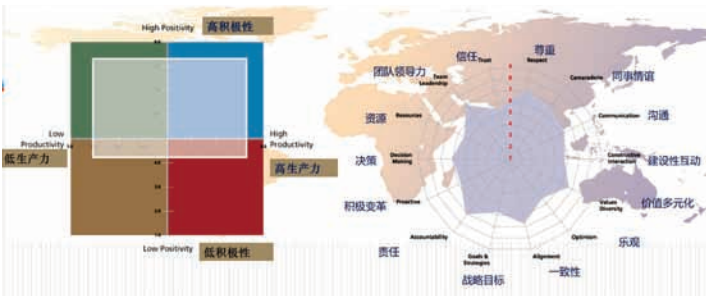


图 4 团队测评的 2 个维度和 14 个因素 (来自 Talent Insight 公司)

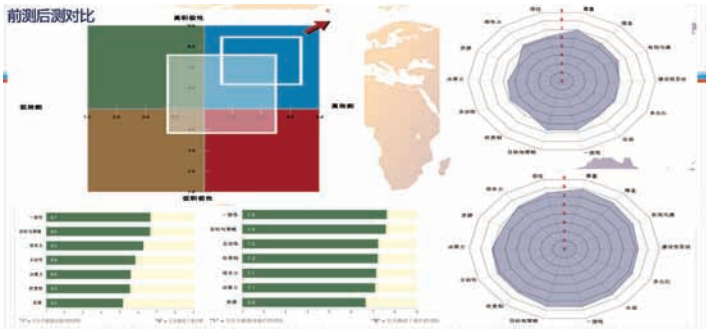


图 5 团队教练项目前、后测对比 (来自 Talent Insight 公司)

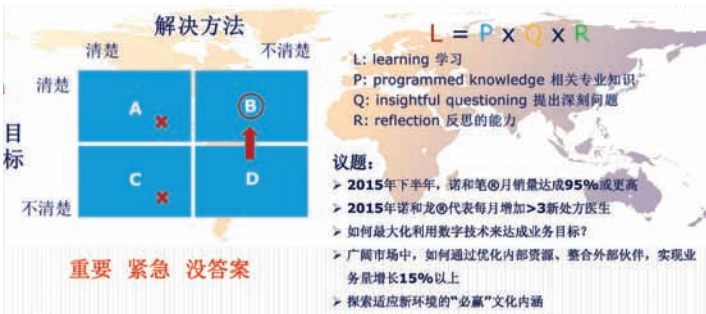


图 6 WAIL 行动学习教练

导者自评，给团队照一个快照，帮助团队看到自身的现状、优势、劣势以及挑战。测评为问卷形式，通过 14 个因素考察团队的生产力和积极性：

- **生产力：**团队领导力、资源、决策、积极变革、责任、战略目标和一致性；
- **积极性：**信任、尊重、同事情谊、沟通、建设性、价值多元化和乐观。

团队教练将经历开启工作坊、跟进工作坊和结束工作坊，整个过程历时 6 个月。这是一个顾问式工作过程、教练式工作方法，通过一个过程，来推进团队的转变。在团队

教练过程中，团队领导者和普通成员是平等的，都是系统的一个部分。

团队开启工作坊 (1-2 天)，往往会聚焦在促发团队进行自我觉察：明晰自身优势和劣势；明确共同目标和共识愿景；激发全体成员的承诺；面对团队日常反复的卡点和模式，聚焦关键改变点和产出行动。

教练跟进工作坊 (每次 0.5-1 天)，6 个月内进行 4-6 次的深化教练，支持团队在真实环境中找到团队共识需要改变的部分。教练支持团队回顾团队变化和进展，加速和深化行动，期间在需要的时候也会提供赋能。

培训结束工作坊 (1 天) + 后测 (团队成员再次进行问卷测评)，通过与培训前测评对比看到团队的变化，支持团队回顾过往 6 个月，识别真正的改变和对结果的影响，锚定成长，庆祝成绩，并设定和指导未来的行动计划。

6 个月的团队教练，是一个加强团队达成结果，营造团队良好关系和文化的过程。

组织层面

从 2008 年的行动学习到 2013 年的行动学习教练，人才与组织发展团队不断探索和整合个人发展、团队发展、组织问题解决和组织变革的路径。

行动学习教练项目，因业务部门 (Sponsor) 需求和主题不同，项目时长也不同：① 以工作坊为导向的“快速行动学习”类型，从开题到汇报，利用 3 天时间，打造一个高强度的、多角度、集中搅动的空间，在 3 天后向业务部门进行汇报；同时在全国复制最佳实践，识别可以继续践行的部分，与相关部门合作，融入到业务实际中去；② 以项目为导向的“中长期行动学习”类型，历时 6 个月 -1 年，根据议题复杂程度，搭配不同的智囊团队，在开题后的 2-3 天里形成初步的方案建议书，与管理层和业务部门汇报后，继续调研或实地考察，验证方案，提出具体建议和行动计划，并在期间每一个月或一个半月进行阶段性汇报，形成最终方案和实施影响，最终向管理层和业务部门进行汇报。

困难挑战：变革免疫

在适应性领导者、团队和组织建设的过程中，我们往往会看到反复的模式，这是变革中的常态，是痛点，也是非常有趣的部分。

根据哈佛大学教授罗伯特·凯根 (Robert Kegan) 研究，在每个人的心里有一个内在的自我保护系统在阻碍变化的发生。很多时候学员自身想要改变，也拥有明确的目标，但想要实现真正的改变仍然是一件十分困难的事情。

想要真正实现转化，就需要进入到自我

保护的系统中，不仅从横向培养个人的能力，更需要纵向的发展——深入个人的系统，从自我的认知和觉察着手，寻找到变革中其想达成却一直未实现目标的背后的潜在原因，让他们察觉到自己的思维局限，从而进行自我调适，使自己具备弹性，可以随时迎接新的挑战。

诺和诺德（中国）用教练方式干预多个层面：个人、团队、组织，期望在每个层面上，带来自身的觉察，激发改变的承诺，促动心智模式进化，打造系统的纵向领导力。



图7 萨提雅冰山的内在心智系统

经验总结

教练的定义

近些年，教练变得越来越流行，出现越来越多的教练细分市场，大家对教练的理解也很多样化。很多企业在寻找教练的时候，会去考虑相关业务经验，而业务经验并不是教练必备的部分，但是如果教练本身有相对应的业务经验，他会更容易与学员感同身受，更好地理解学员的痛点和问题，有助于教练发挥效果。目前企业中也有混合式教练的方式。

教练很多时候被赋予解决问题的职责，大多企业希望教练能在短时间内帮助自己解决一个具体的问题。而教练的价值更多体现在激发人 / 系统的动能，开发潜力，激发承诺，助力转变，他们是变革时代的幕后推动者和助力者。而客户实际面临的问题和挑战，则是教练助力客户成长的道场和机会点。



图8 弗雷德里克·拉卢 (Frederic Laloux)《重新发明组织》

教练应用的组织环境

采用教练的方式支持组织和人员发展的方式并不一定适用于所有组织。在采用教练的方式时，企业需要评估组织自身的准备度、开放程度、承诺程度。企业在不同的组织类型和发展阶段中，拥有不同的组织形态和特点。因此，没有最好的方案，只有在不同的组织形态中，引入最适合的干预手段。这需要企业对自己的组织有所觉察和理解。

组织可以分成以下四类：

- 红色组织：类似于狼群一般的企业，由领导者带领组织前进；
- 琥珀色组织：类似于军队，拥有很多规则，看重执行和一致，强调目标和机制；
- 橙色组织：类似机器，以目标为管理准则，创新是关键；
- 绿色组织：重视文化驱动，看重和激发员工的驱动力。

红色和琥珀色的组织可以根据需要和准备度，为关键管理者引入个人教练或导师，领导者的自我拓展和突破会带来企业的发展；橙色和绿色组织对教练有更高的接受度。

未来发展

未来，诺和诺德（中国）将伴随着组织和行业的不断发展和变化，继续深化和完善这个体系，同时不断强化团队教练。诺和诺德（中国）期待通过团队系统的发展和改变，以及领导者自身改变，相互共振，为组织的

生产力和积极性，打一针强心剂。为了更好地加强团队教练项目，诺和诺德（中国）采取了以下举措：

团队盘点

由于团队数目较多而教练资源有限，诺和诺德（中国）在实操过程中，优先考虑业务关键的重要市场的团队。同时，人才与组织发展团队开发了团队模型，由HRBP作为引导者，推动领导者进行团队梳理，评估团队产生结果的能力以及可持续性，以类似人才盘点的方式去盘点现有的团队，从而挑选出重点团队，将资源更有效地用到关键团队，同时促发领导者对自己团队负责，定期回顾和制定发展计划，使其将此作为日常管理的一部分。

培训团队教练

诺和诺德（中国）目前可以从事团队教练的人数有限，为了扩大受众团队，诺和诺德（中国）正在进一步培养内部教练，同时附能HR业务伙伴，一起在组织内加速生产力和积极性的提升。

诺和诺德（中国）内部有辅导的基因和文化，高管会身体力行参与到导师和教练项目中。同时，人才与组织发展团队、HR业务伙伴及其他团队的内部紧密合作，对于体系化的教练干预手段，在公司内不断打磨和助力公司发展，也起到非常重要的作用。在未来的实践中，诺和诺德（中国）还将继续摸索和实践，打造更有效和适合不同组织形态和环境，对个人、团队、组织带来价值的干预手段，助力组织发展！**HR**



# 自变领导者之变革力

文 / 任建平

➤ **邓小平**：邓小平作为中国改革的总设计师，成功带领中国走进了持续改革开放的状态，改变了13亿中国人的命运。他带领大家突破文革时期形成的集体意识并打破了固有的意识形态的桎梏。这些归功于他的独立思考能力和历史阅历，让他具备了超越文革意识形态的认知水平。即使在文革后期毛泽东要求其承认文革的状态，他也坚持保留自己的意见，不怕被再次打倒和下台的后果。

➤ **蒋经国**：蒋经国在台湾以专制结束了自己的专制统治，让反对派发声并开放了言论，彻底改变了台湾的政治和民主生态。

➤ **张瑞敏**：张瑞敏带领海尔成为世界级的家电制造商，在前几年，又果断提出“去掉中层”的变革要求，彻底将海尔这样一家世界级的庞大的传统企业转化为数千个灵活的业务单位。

这些“自变领导者”能够主动启动变革，并能预见未来潮流，成功的带领人们进入新的状态，他们的变革力和相应的影响都非常巨大而深远。

上一篇文章我们讨论了“自变领导者”的“创新”状态，本文中着重探讨那些在国家、社会和商业层面的“自变领导者”和他们的“变革”状态，以及这种变革力量的来源、成功要素和具体表现。

## 自变领导者的变革力来源

自变领导者如何突破自我的限制和外部的阻力？

根据“自变领导力”的理论，由于自变领导者的头脑是一种高度自变的状态，因此，可以产生足够强大的变革意愿和变革的动能。这些意愿和动能可以支持自变的领导者克服内在和外部的阻力。

一般来说，变革的阻力往往来源于个人的恐惧、对环境的不适应或者害怕失去的状态。蒋经国在推进台湾地区民主改革的时候，有党内资深人士的反对，有反对派制造的混乱状态。作为一个继承蒋介石权杖的威权人物，他应该非常清楚自由化将导致国民党的危机和自身家族的利益损失，但蒋经国却非常坚定地推进了改革，他并没有因为这样的恐惧和对未来的担心而却步。

是什么让蒋经国可以做到这些？从“自变头脑”的角度来看：一方面，蒋经国是一个跨越不同意识形

“自变领导者”是具备“自变意识”的领导者。自变的头脑可以超越自我身份、意识形态和信仰的束缚，辩证地认知世界。因此，自变的领导者往往可以带给其领导的社会、团体和组织突破性的变革状态。很多政治和商业领袖都是典型的自变领导者。因此，他们的共同点就是可以在所领导的国家和组织中有效发起和推动变革，开创全新的局面。

让我们一起来回顾一些典型的变革故事中的自变领导者：



态的政治人物。他有在苏联的共产主义接受教育和工作的经历，也有在其父领导下的国民党的从政经验；另外，他和美国的相关人士有深入的接触，还和很多中国共产党的领导人是同学关系。这些经历和联系看上去错综复杂，但却给蒋经国带来了综合考虑问题的可能性。他的考虑焦点可能主要集中在：

- 1 美国和世界上其他国家的民主生态的发展对于台湾政治的挤压；
- 2 和大陆的中国共产党在政治制度方面的竞争关系；
- 3 台湾的国际存在和民生发展。

这些思考的角度远远超越了个人、家族和党派的利益考虑，从而使得蒋经国可以站在更加高远和全局的角度思考民主变革的要求。自变领导者推进变革往往会“想人所不敢想”。

在社会的层面，由于自变领导者能够首先突破自身的观念、价值观、意识形态等的束缚，他们带给大众的感觉往往是“想人所不敢想”。最近几年，马斯克不仅仅推出了特斯拉电动汽车，还创建了首个民间发射火箭并成功回收的公司——SpaceX。该公司的未来计划是将人类送往火星居住。在我们的观念中，发射火箭以前一定是一种国家行为，马斯克证明了一家创业型的企业也可以做到。虽然我们对于科幻的火星冒险已经耳熟能详，但敢于将这样的幻想变为事实可以说是一种巨大的变革，而这样的变革肯定会给人类带来完全不同的前景。

变革的内涵  
突破自身的思维免疫系统

从人的“头脑复杂度”角度，我们可以明确，自变的头脑是领导者实现变革的前提基础。很多人的头脑还没有达到“自变”的状态，因此无法产生可以落地、可以执行的成熟的变革想法和思路。阻碍突破思维产生的束缚点恰恰是我们个人成长中逐渐形成的诸多观念、想法、意识形态和身份的认知。哈佛大学的教授，也是“头脑复杂度”这一概念的提出者 Robert Kegan 就认为，变革的阻力来源于我们的变革免疫系统的排斥。在《变革为什么这么难 /Immunity to Change》一书中，他详细阐述了人的思维免疫系统就如同我们身体的免疫系统一般，在新的想法进入我们头脑时，会产生天然的免疫和排斥反应。我们每个人都有自身的思维免疫系统，这样的免疫系统会阻挠人们采纳那些有悖于其内在的价值观、意识形态和身份认知的行为和状态。下表中我们用几位“自变领导者”的突破变革的状态来解释一下他们是如何突破自身免疫系统，带来巨大的变革效能的。

自变领导者的变革成功要素

自变领导者推动的变革之所以成功，我认为有如下几个关键要素：

1 绝对的权力和权威

自变领导者	人们头脑中的变革免疫系统	突破思维模式	由思维突破带来的具体变革
邓小平	意识形态壁垒(资本主义才可以搞市场经济)	市场经济不是资本主义独有的(对意识形态的突破)	1992 年南巡，全面推行了市场经济在中国的落实
蒋经国	身份认知、意识形态壁垒(政治的合法性来源与世袭和其父亲(蒋介石)的权力。权力的基础来自于国民党的统治。)	不看重自身利益、世袭的身份和软性威权的权力诱惑，看重的是社会潮流趋向和人民福祉(对自我身份的突破)	推进民主，取消对于反对派的限制和言论的限制
张瑞敏	成功的企业家和管理者的身份认知局限(本人带领海尔成长为世界级的成功企业)	每个人都可以成为企业家和管理者，未来的趋势不再是一个层级管理的时代(理念的突破)	去除中层，将业务分解为数千个业务单位
马斯科	对人类还未实现任务的极限的畏惧(民间组织无法用低成本实现原来有国家完成的使命)	SpaceX 低成本的发射和回收火箭(敢于尝试前人没有尝试的使命)	火箭发射变成更加便宜的状态，从而让人类走向其他星球变为更加可能的状态

自变领导者往往具备更大和更广阔的视野。他们可以放弃自身的利益，并敢于超越内部和外部的反对声音和阻力。纳尔逊·曼德拉可以在被自己的敌人监禁 27 年后，坐下来谈判，最后放弃仇恨和敌对，推动多元化民族的和解和共同发展。

没有权威和权力的领导者在推行变革时就会受制于人。而很多有绝对权力和权威的人，由于没有提出突破性的变革方案，也不见得能取得有效的变革成果。因此，“自变的领导者”+“绝对的权力和权威”才是启动变革和成功落实变革的最关键因素。

如邓小平先生，在文革结束后复出，并全力推进改革，其威望在中国和中国共产党的高层管理干部中都是无出其右的，因此，他可以大刀阔斧地提出改革设想并动员全国的力量来实现。在 92 年南巡讲话后，最高管理层又迅速响应他的号召，全面启动市场经济改革的步伐，从而推动了中国经济的全面发展。

## ② 更大和更广阔的视野

放弃自身既得利益，超越内部和外部阻力，看重更大的命题

自变领导者往往具备更大和更广阔的视野。他们可以放弃自身的利益，并敢于超越内部和外部的反对声音和阻力。纳尔逊·曼德拉可以在被自己的敌人监禁 27 年后，坐下来谈判，最后放弃仇恨和敌对，推动多元化民族的和解和共同发展。变革的主题明确、简单、直接和聚焦。变革的成果容易被大众感受。

自变领导者往往可以以一种非常简单、明确的方式表达变革的要求和传达变革的含义。邓小平的变革主题包括了“改革开放”、“不管白猫黑猫，逮住耗子就是好猫”和“市场经济不是只属于资本主义”。

这些改革的主题非常简单明确，易于被大众所理解；而且大家也感同身受，愿意响应这些变革的号召，加入到变革的洪流中来。如“戊戌变法”，虽然整个变法有明确的理论和国际经验可以依托，但一方面没有获得掌权者（慈禧）的认可，另外一个方面也在于其变革主题在那个时代不能获得民众认知，最终以失败告终。

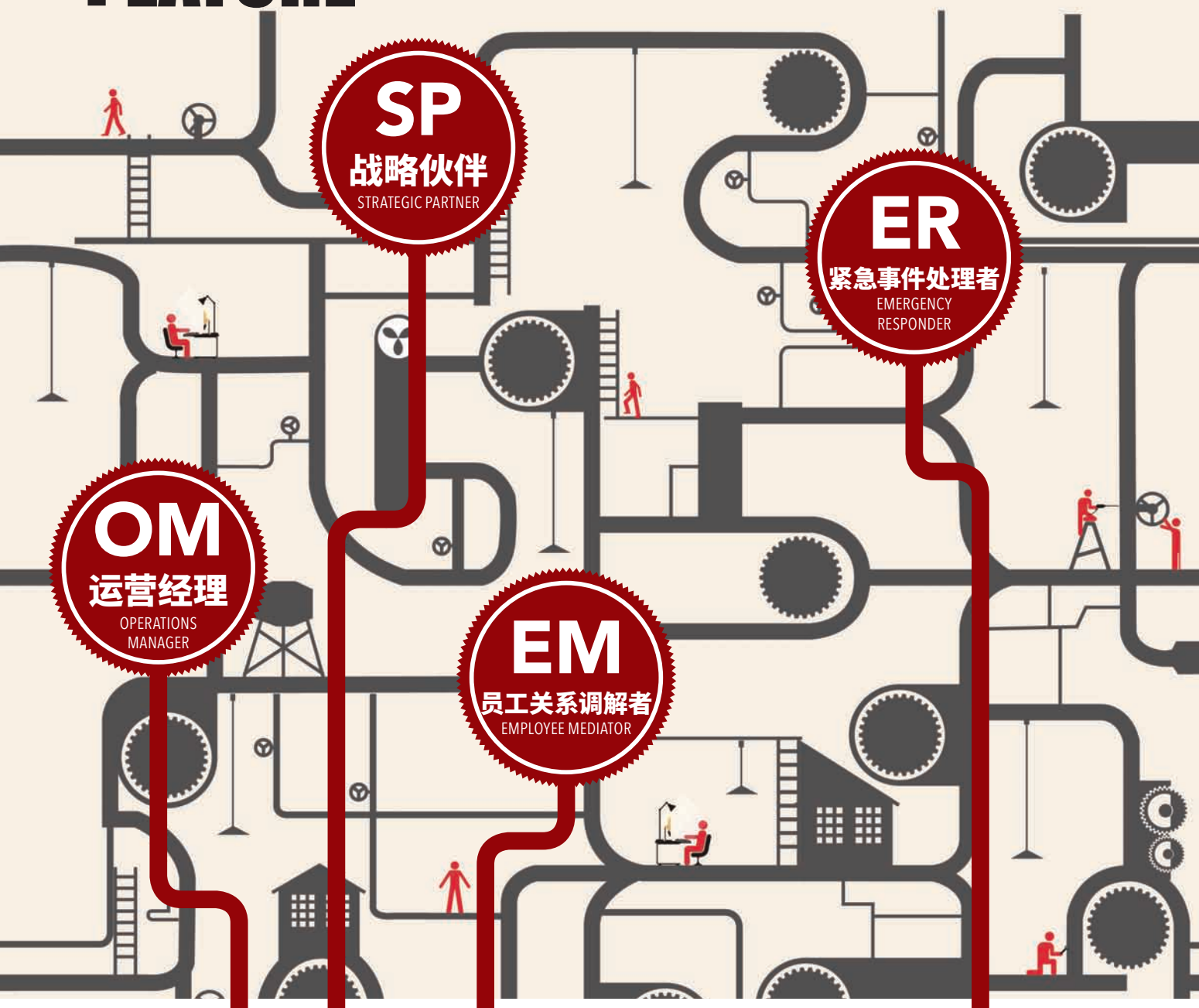
我在下面的表格中列出了一系列自变领导者在变革主题，变革的方法和变革的成果方面的情况，也可以了解其中蕴藏的成功要素。

显然，自变领导者的变革能力如果能够复制给更多的人，将会对人类社会和商业发展起到巨大的促进作用。这也是本文希望阐述的主要目标——“让我们可以学习‘自变领导者’的变革能力”。有人会觉得我们永远不可能实现如邓小平、张瑞敏那样的成就，但我们可以通过提升自身的头脑复杂度，更好地适应未来社会所要求的变革和创新的要求。现在和未来的社会越来越要求人们具备创新、变革、创造和系统思维的状态。可以肯定，在未来社会中具备“自变头脑”的人的比例会有所增加。因此，我们可以肯定地预见未来应该可以有更多的人会成为“自变领导者”，具备“自变”的状态。HR

本文作者是海问联合的董事总经理。海问联合是一家专注于领导力发展、人才管理和人才测评的咨询公司。

自变领导者	变革事件	变革主题	变革方法	变革成果
邓小平	92 南巡，改革得以全面深化	市场经济变革（市场经济不是资本主义）	确认改革成果，要求胆子要大一点，步子迈得大一些	市场经济得到全面落实
曼德拉	废除种族隔离	民族和解	放弃仇恨，放弃敌对，分享权力	南非得以和平废除种族隔离并凝聚成国家意志
蒋经国	开放党禁	推进民主	渐进的改革	多党制，容忍反对派和不同声音
张瑞敏	去除中层	激活业务单位，成立更小的独立盈亏的事业体	试点后全面展开	更快反应客户需求，更多创新模式，去除企业规模变大带来的效率低下，缺乏创新等问题
乔布斯	回归苹果公司后推出 iMac 电脑	全新的有设计感的产品带给公司起死回生的变革状态	用全新的产品设计赢得客户关注并提升业绩	实现了苹果公司的复兴

# FEATURE



# 再谈 HRBP



**徐颀**

液化空气（中国）投资有限公司  
人力资源业务伙伴——电子气

**谢蓉**

帝斯曼（中国）有限公司亚太区  
人力资源业务伙伴

**杨昕亮**

玛氏食品（中国）有限公司  
P&O BUSINESS PARTNER –  
CHOCOLATE SALES

**范星**

博世（中国）投资有限公司  
人力资源总监

**钟贞**

长安福特汽车有限公司  
人力资源业务运营主管 -  
销售分公司

**吴沪生**

某知名全球食品企业  
高级人力资源总监

**郭振忠**

诺和诺德（中国）制药有限公司  
人员与组织业务伙伴

继《HR VALUE》第 2 期和 26 期专题讨论人力资源业务伙伴（HRBP）话题后，本期我们再次将放大镜对准了这个依旧炙手可热的角色。

众所周知，HRBP 被认为应承担起四种职责：战略伙伴 (Strategic Partner, 简称 SP)、运营经理 (Operations Manager, 简称 OM)、紧急事件处理者 (Emergency Responder, 简称 ER)、员工关系的调解者 (Employee Mediator, 简称 EM)。在 Corporate Leadership Council (CEB) 2013 年发布的一份关于 HRBP 的调研中，研究人员曾让企业首席人力资源官、HR 自己以及业务领导针对四大职责应当在 HRBP 工作中所占比重分别提出想法，战略伙伴被认为是最重要的职责，比重占据 80% 以上，然而在真实的工作情况中，此职责平均只占 HRBP 工作内容的 20%。

但是不同企业对 HRBP 的定位以及业务的需求各异，这直接导致了很难找到一把被市场广泛认可的、刻度分明的尺子，去精确衡量 HRBP 在每个职责模块发挥出来的效能以及评判他们做得好还是不好、对还是不对。

因此，不同于前两次讨论围绕 HRBP 本身，这次我们会跳出 HRBP 个人的框架，站在稍远、视角稍高的地方，将 HRBP 作为一个整体，尝试去探讨它自身团队的架构设置、和人力资源体系中其他职能的关系、和业务的合作的问题，以及这些问题的处理对 HRBP 实现企业对其的价值定位可能产生的影响。

自 HRBP 这个词诞生开始，关于此的讨论热度一直不减。也正因如此，每一次谈论总有惊喜。无论 HRBP 是一种职位名称或体系，还是一种人力资源从业者的心态和理念，当再谈起 HRBP，即使是老生常谈，但也总有新意。

策划 / 任萍 执行 / 任萍 朱欣鑫 沈迪 特别鸣谢 / 董伟



## 关于 HRBP 中的各种角色

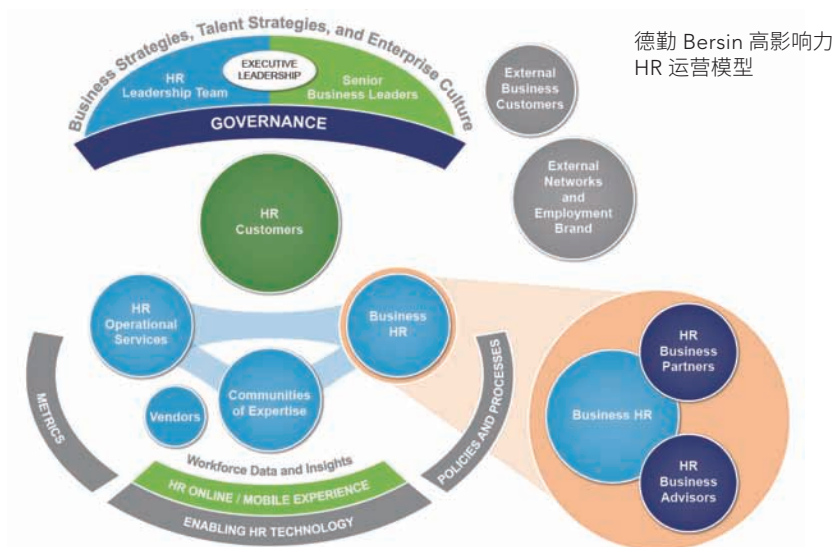
我们了解到,在整个 HRBP 团队中,很多企业会存在“大 BP”和“小 BP”这种不成文的角色定位,这可能是对不同 HRBP 在四大职责中所扮演角色的区分,或者是对他们所负责沟通的业务层级的划分,又或者这两种角色定位只是 HRBP 本身职级上的差异。

根据德勤 Bersin 在 HR 运营模型——高影响力人力资源组织 (High-impact HR) 方面的研究,他们将业务 HR (Business HR) 分为 HRBP (HR Business Partner) 和 HRBA (HR Business Advisor) 两种不同的角色。研究一般超前于市场实践,相信有一定的借鉴意义。下面我们将对此做一些简单介绍。

德勤 Bersin 高影响力人力资源组织 (High-impact HR) 研究认为,HR 需要担任以下三种角色,这三种角色对 HR 自身的表现以及业务结果有着至关重要的影响:

- 1 作为可信赖的咨询者为领导提供建议;
- 2 帮助经理实现人员发展;
- 3 协助组织实现内部目标、高效运作、支持变革及人员发展并在制定高质量的决策方面树立良好声誉。

此研究指出,HR 的工作想要产生深远影响离不开人力资源组织架构的调整和完善。该研究给出能够使 HR 发挥最大作用的人力资源组织架构模型,即高影响力 HR 运营模型 (The High-impact HR Operating Model)。



在这个模型中，HR 体系设置三种职能，即 HR Operational Services、Communities of Expertise、Business HR，也就是我们通常意义上所说的 SSC、COE、HRBP。这三者分别负责标准化操作、技术化人力资源、制定政策与操控流程。

此研究进一步将 Business HR 分为 HRBP (HR business partners) 与 HRBA (HR business advisor) 两种角色，并指出，HRBP 是人力资源高管，他们与业务部的高管相互协作，工作重点在于组织战略、业务运营与人才管理三方面；HRBA 则为 HR 专家，他们一般与业务线中的一线或中层经理一起工作，并辅导经理们在人员管理上的技能，同时推动人才战略在业务单元顺利落地。总的来看，二者都是企业内部的业务咨询师，分别帮助高级领导或经理制定业务战略、找出解决问题的办法并驱动业务增长。

这份报告同时指出，HRBP 与 HRBA 能在以下 6 个方面驱动业务增长：

- 1 在企业层面和谐地融入业务；
- 2 发展管理层的领导力；
- 3 联系相关 HR 以支持业务；
- 4 运用数据科学塑造并影响业务战略；
- 5 将业务战略转化为人力主动性；
- 6 与业务线领导一起工作，理解业务难点及人才压力。



HRBP、HRBA 如何驱动业务提升

此研究还对 HRBP 和 HRBA 做出了细致的区分，包括二者的职责要求、工作内容、汇报线等：



HRBP 是高级领导团队的一部分，并协调 HRBA、COE 中的 HR specialist 以及其他人力资源专家之间的工作。这个角色中的领导者需要制定人才发展战略、为高层决策提供支持、辅导业务领导，同时关注人员规划及业务战略。HRBP 掌握扎实的业务、运营、行业方面的知识，并能够清晰地理解组织有效性原则。HRBP 可能直线或虚线汇报给业务线中的管理层，在区域性或多区域的环境中工作，对人才战略制定掌握主动权。

HRBP 通常被视为与业务单元副总裁级别领导相对应，除了要有多年的行业或运营经历外，还需 10 年以上的 HR 经验。他们需要是人力资源多领域中的专家，他们能够整合所有的人力资本元素，运用全面的专家技术、咨询技巧和一整套的对于人力数据的理解去解决问题。更进一步来说，这些人有意愿且渴望为业务问题和成功负起责任。HRBP 能够整合 COE 中的成员去设计项目和流程，这些项目和流程能够在满足业务线需要的同时平衡企业需求。

HRBP 最大的价值在于其领导者对于整体的业务与运营的深刻理解。HRBP 应该掌握扎实的业务线背景，同时，发挥咨询、数据科学等方面重要经验来提升解决问题的能力。这些人能够理解业务的痛点和它的强弱项，因此能够为管理高层提供向导。他们与财务、高级管理者开展持续并熟练的合作，一起将运营挑战及时转化为人才有关的策略，从而对整体的运作产生积极的影响。

一般情况下，他们汇报给业务线领导，虚线汇报给 HR 体系。HRBP 的个人绩效通常跟业务线的关键绩效指标联系在一起。



虽然 HRBP 和 HRBA 拥有类似的核心能力，但二者的具体职责和影响范围有所差异。与 HRBP 相比，HRBA 的影响范围更小，如一线或中层经理、某职能或地方的 COE。HRBA 需要解决人才战略在业务单元落地、运营相关的问题，在业务经理中建立有效的人员管理和维护员工关系的技巧；同时解决关于员工关系的更困难的问题。HRBA 的主要职能之一是与管理一对一工作，发展他们的人员管理技能，使他们在吸引、招聘、教练辅导、发展团队成员等方面更高效。

HRBA 通常需要有 5 年以上的 HR 经验，这些工作经验最好包括绩效管理、薪酬福利、领导力、学习、员工关系或组织发展。HRBA 与 HRBP、一线及中层经理紧密联系，传递业务线范围内的 HR 战略规划及人员策略。HRBA 同样也在人才、员工参与度、组织有效性、变革管理等领域提供一线支持。HRBA 更像是 HRBP 与 HR 通才 (Generalist) 之间的联系，去支持、教练辅导经理，并为解决逐渐恶化的员工关系问题向员工提供协助。

HRBA 通常直线汇报给业务单元中的 HRBP，虚线汇报给业务线中的管理者、HR 领导团队以及其他的 HR 专家。



德勤 Bersin 对于 HRBP 与 HRBA 的角色划分可能并不适合所有企业，但是多多少少能为企业的 HR 体系和 HRBP 团队建设提供一些参考思路。



液化空气（中国）投资有限公司  
人力资源业务伙伴——电子气

### 徐颀

我认为，在 Bersin 调研报告中介绍的 HRBP 体系中，结合当前的市场情况，除了 BP 和 BA 这两个角色，还是会存在类似 BP specialist / generalist 的角色。HR specialist / generalist 可能就是我们所通常所说的“小 BP”，其 60%-70% 的工作内容是日常的事务性工作。BP 和 BA 可能共同发挥我们所说的“大 BP”的作用。BP 负责的业务覆盖地区范围较大、业务链条较复杂；有些 BP 可能负责的地区范围较小、业务单元较单一，也就是 BA (business advisor)。BP 与 BA 的主要区别在于：各自对应的层级不同。BP 可能对应国家级别的业务领导，其工作侧重于全面的、整体的战略目标的制定；BA 可能对应一线或中层业务领导，其工作重点在于制定局部的、部分的、针对某些特定情况的战术方面的计划与方案。

总的来看，BP 与 BA 二者的运作均围绕着 HR 总体的任务和价值，而 HR specialist/generalist 主要负责运营、操作方面的工作，他需要支持 BP 的工作，并汇报给 BP。

### 思考

HRBP 的工作内容中必定包含一定程度的运营类、事务性的工作，至于这部分工作有多少、谁来做、以及在 HRBP 团队中如何分配，和企业架构、业务特性、历史原因、HR 体系等众多因素有着千丝万缕的关系。



帝斯曼（中国）有限公司亚太区  
人力资源业务伙伴

### 谢蓉

在我的观点中，影响 HRBP 体系设置和搭建的因素主要有：

#### 企业本身的组织架构

HRBP 团队的内部分工肯定和企业的组织架构是有关的。像我之前服务的公司，HRBP 团队中设置了大 BP 和小 BP，其中一个大 BP 对应一个大的业务集团，针对这个业务集团下面分布的不同业务部门还会分别安排一些小 BP。大 BP 主要从集团层面去把握战略层面的工作，负责高层业务领导或利益相关者 (stakeholder)；小 BP 则深入到每一个业务部门，与中层业务领导相互合作，负责战略的本地化调整和落地。因此，有些公司的 HRBP 团队的设置是公司本身的组织架构所决定的。

有些公司也许只存在大 BP，这两种可能的原因：一种是三支柱转型非常彻底，互相之间工作内容划分明确，没有模棱两可的区域；还有一种可能的原因是公司本身的组织架构比较简单、清晰。比如某些企业组织机构也比较扁平化，本身的层级就比较少，那么 HRBP 的结构可能就是 HR head

下面配两个 BP 就可以了；但有些集团化的公司组织架构会比较复杂，例如帝斯曼下设了几个业务集团，每个业务集团下面又有不同的业务线，不同的业务线中有不同资本类型（全资或合资）的子公司，在这种情况下，HRBP 的架构肯定也就更加复杂一些。因此 HR 的组织架构搭建和企业本身的架构设置紧密联系。

#### 转型过程中的职责划分 对 HRBP 体系设置和架构搭建的影响

每一家公司的实际情况不同，自然会影响到人力资源转型后的职责划分。有很多公司在 HR 转型过程中，会发现有一些职责未明确的情况，比如和 HRBP 工作联系比较紧密的偏运营的工作，会仍然安排在 HRBP 工作范围内；也会发现有部分的工作应当划分在 SSC 或 COE 中，但由于出于地域限制、成本考虑或工作高效性等因素的考虑仍然保留在 HRBP 工作范围中。这些工作在转型之后，便成为小 BP 的部分工作内容，最终留在了 HRBP 团队手中。

另一方面是转型过程本身所产生的工作量。在转型的过程中，转型项目组要承担很多工作，HRBP 同样也要承担一些诸如员工沟通、政策变更等工作，这是转型本身所产生的工作量。这些情况都会在一定程度上影响企业短期或长期形成大 BP+ 小 BP 的 HRBP 体系架构。

#### COE 和 SSC 的设置 对 HRBP 体系的影响

大家谈到的人力资源三支柱或者三驾马车，要在一起跑，才能拉动整个人力资源系统的前进。员工和经理人是 HRBP 的客户，HRBP 则是 COE 和 SSC 的客户，所以，我们不能忽视 COE 和 SSC 这两架马车的组织架构对 HRBP 架构搭建的影响。例如，COE

“我认为，在 Bersin 调研报告中介绍的 HRBP 体系中，结合当前的市场情况，除了 BP 和 BA 这两个角色，还是会存在类似 BP specialist/generalist 的角色。”

“ SSC 中负责各个流程的员工，若没有按照大客户的形式去分工，HRBP 也会产生多个接口，存在沟通成本和协调统一的问题。因此，在很多情况下，HRBP 团队都会设置一个小 BP 来统筹并协调各项工作，这样会使整个团队运作更加有效率。”

的架构设置可能有两种形式，一种是按照客户化分工，比如企业中有 3 个业务集团，COE 中负责招聘的人员有三人，他们分别负责不同的业务集团；也有可能是按照流程或者项目分工，比如 COE 的招聘团队中的人员按照招聘的项目，或招聘职位的级别进行分工。不同的 COE 部门架构搭建自然各有利弊，也根据企业不同的发展需求而定。在第二种方式的架构搭建下，相对而言 HRBP 对应 COE 的接口较多，沟通成本也较大，所以多少会影响 HRBP 团队的架构和工作分配。SSC 的架构和运作对 HRBP 的影响也是如此。例如，SSC 中负责各个流程的员工，若没有按照大客户的形式去分工，HRBP 也会产生多个接口，存在沟通成本和协调统一的问题。因此，在这种情况下，HRBP 团队通常会设置一个小 BP 来统筹并协调沟通各项工作，这样会使整个团队运作更加有效率。要强调的是，这并不代表 COE 或 SSC 团队设置的错或对，它们的架构必定和公司情况、组织特色息息相关，我在这里想强调的是 COE、SSC 对 HRBP 运行方式、架构搭建或工作分配上的影响。

总的来说，任何转型变革都是有过程

的，HRBP 最终的目标肯定是战略伙伴，但这个转变不仅仅是 HR 体系的调整，也包括 HR 自身能力成熟度的提升、对自我定位的认识以及整个公司上下业务领导们的理念的变化。转型过程无法一蹴而就，需要一步一步来，HRBP 在这个过程中难以避免担任如运营经理、紧急事件处理者等角色，这是转型的必经过程。

### 思考

从整体的角度看，HRBP 的最终目标是高效发挥战略伙伴的作用，那么，影响其做好这个职责的因素大概会有哪些？



液化空气（中国）投资有限公司  
人力资源业务伙伴——电子气

### 徐颀

关于 HRBP 的角色定位或职能划分，我觉得有一点是明确的，即无论有没有 BP 的岗位设置，对业务提供支持始终是 HR 人员最重要的工作，因此只要是跟业务支持有关的 HR 工作都是 BP 需要关心和了解的。而战略方面更是 BP 工作的重中之重，但落实到具体情况，影响 BP 发挥其在战略方面作用的因素就不得不涉及很多方面。简单来说，我们可以从客观与主观两方面来看这个问题。

### 客观因素

首先，企业本身是会影响到 BP 能否充分发挥作用的最主要的客观因素，这包括企业规模、发展阶段和对 HR 价值定位等。例

如规模大的企业在人力资源方面的投入相对多一些，也会更有条件对 HR 的功能做区分。而规模较小的企业则没必要这么做，且考虑到费用成本的问题，其人力资源仍然以基础性的工作为主，如人员招募、薪酬福利等。

其次，企业内部人力资源体系的构建也会影响 HRBP 是否能充分发挥其作用。人力资源的业务重心在企业的不同的发展阶段有所区别。如果是企业处在起步阶段，其基础性工作没有解决，那么 BP 的大部分时间仍然会被事务性的工作占据；相应地，他们也就很难抽出身来参与更加宏观的、具有战略性的工作。因为从 David Ulrich 提出 HR 三支柱模式的理论来讲，HRBP 若想真正承担起其职责并成为有战略影响的 HRBP 的话，必须有专门的部门，也就是 SSC 将其手中大量在操作层面的的工作职责承担起来。一定要“术业有专攻”，这就要求在人力资源自身的组织体系内三支柱的建设过程中可以有先后，但不能有短腿，否则 BP 会有掣肘的感觉，而人力资源各职能部门之间的配合也很难高效开展。

需要注意的是，任何一种 HR 的转型必然是通过配合业务需求来驱动的，且尽可能与业务转型同步甚至更早一些，如此才能真正发挥 HR 支持和前瞻性作用。例如，液化空气中国从 2011 年进行的人力资源转型与公司当时提出的加速发展——“腾飞计划”是相匹配的。因为通过分析我们认为传统的人力资源架构已经不能满足公司快速扩张和成长的要求，所以必须往专业化、支柱化方向做转变。而在 2015 年，随着市场情况变化和公司业务策略的转变，我们加速了 HR 转型，尤其是强化了 HRBP 的设置分工。突出强化了 HRBP 的职责，即明确以 BP 为主，对业务的调整变化及时作出反应；同时带动 HR 各职能部门提供和落实解决方案来配合业务转型。

## 主观因素

我认为 HRBP 自身的素质才是影响其发挥作用的关键因素。这里素质包括能力 (HR 专业及业务能力), 积极主动的意愿等也是影响其发挥作用的关键因素。

正如前面提到的, BP 基于业务的需要, 必须掌握与业务支持的相关知识, 也就是要成为“杂家”。这一方面有利于 HRBP 迅速进入状态, 把握业务脉搏, 准确找到业务痛点, 开展工作; 另一方面也能便于 HRBP 与业务主管建立共同话题, 开拓和巩固人际交往关系, 建立人脉。

**从我自身经历来看, 刚上任的 HRBP 必须从以下三个方面去获得业务的信任:** ① 少说多听, 即在不了解业务具体情况的时候积极听取别人对业务的介绍、意见以及看法, 而不要急于先发表意见; ② 从小事着手, 切实帮业务解决问题, 增加自己在业务同仁, 特别是业务管理层心目中的份量, 从而让他们觉得你对业务有价值; ③ 适时提出自己的主张并结合业务对人才现状作出诊断, 与业务的管理层达成共识, 为业务线的制定人力资源战略和相应的计划路线图。

例如, 我从 2015 年 10 月接手液化空气中国电子气 HRBP, 在此之前该岗位已经空缺一年多的时间, 而业务线管理层对于 HRBP 的价值一直抱有怀疑的态度。我在到任后的 6 个月里, 从业务线副总裁到一线操作员, 与约 70 余位关键员工分别进行了一对一的面谈, 面谈的时间都在 1 个小时左右。而在面谈前我会精心准备, 组织好问题, 研读对方的简历, 这些都有效帮助我在很短的时间里熟悉业务模式、业务管理团队, 了解业务战略和重点, 并快速诊断出业务人力资源管理的痛点。与此同时, 我也在沟通中, 特别是与业务管理团队沟通中详细介绍了 HRBP 的作用, 并通过解决业务管理团队关注的一系列 HR 有关的小问题, 来体现我所说的 HRBP 对于业务线在 Service

HRBP 普遍面临变革管理的挑战, 而这当中如何转变业务管理层的观念, 使之与公司的战略要求相协同是相对比较困难的, 这也需要 HRBP 从自身出发去寻找解决问题的办法, 并获得业务管理层的信任和认同。我个人认为 HRBP 在这方面的立足点还是在人才发展 (胜任力提升)、组织绩效和企业文化三个方面。

(人力资源服务)、Support (业务支持)、Alignment (战略协同) 的作用, 从而赢得业务管理团队对我的信任。经过半年的时间, 我系统地提出了电子气业务线的人力资源战略规划, 并通过与业务线副总裁的密切沟通, 达成共识, 最终成功地召集业务线管理团队和人力资源 COE 负责人举行业务线人力资源战略会议, 正式推出人力资源战略和相关行动计划, 在业务线内进行落实。

**在目前阶段, HRBP 普遍面临变革管理的挑战。**而这当中如何转变业务管理层的观念, 使之与公司的战略要求相协同是相对比较困难的, 这也需要 HRBP 从自身出发去寻找解决问题的办法, 并获得业务管理层的信任和认同。我个人认为 HRBP 在这方面的立足点还是在人才发展 (胜任力提升)、组织绩效和企业文化三个方面。

① 变革管理是一种能力, 所以 HRBP 要善用胜任力模型, 为业务线管理团队勾画出这一能力指标的具体体现, 尤其是在业务线团队内各层级关键岗位上的关键行为并加以推广。

② 通过绩效管理体系, 将变革管理的能力指标分解为具体的 KPI 落实到年度绩效和胜任力目标中, 纳入年度绩效管理体系, 从而使其与组织绩效挂钩。

③ 通过举行一系列变革管理工作坊, 从上

至下分阶段贯彻变革管理的共识和要求, 并要求各部门、区域通过发现“最佳实践”而形成鼓励创新、推动变革的风气和氛围, 从而在企业实现企业文化的进一步转变。

除此之外, 我认为咨询能力、形成方案能力和项目管理能力也是在新形势下对 HRBP 要求的核心能力之一。例如我在之前服务的公司曾经有两年的时间在总部的战略规划部工作, 负责中国区战略项目的落实, 这期间与很多来自麦肯锡、KPMG 等知名咨询公司的同事工作, 这对于提升我的咨询能力、形成方案和项目管理能力都有很大的帮助。

当然主观因素也包括企业的管理层, 尤其是业务线管理层对 HRBP 的认知和期望, 这也会对 HRBP 的价值发挥产生影响。比如有些企业高管本身对 HR 的价值认知还停留在传统的招聘、薪酬等基础性工作方面, 这会在一定程度上影响到 HRBP 的时间和工作负荷, 但这不是关键因素。HR



## 02

## HRBP 在不同企业中

将 HRBP 置于特定的企业语境中，他们的状况、职责定位、面临的挑战是实实在在的。在这部分中，我们采访了几家企业，他们来自不同行业，拥有不同的业务形态，企业规模、资本类型有所差异。他们各自讲述了所处企业 HRBP 团队架构、职责定位，以及他们与业务、与人力资源其他职能部门之间的关系，也和我们分享了他们在实现自身价值过程中遇到的挑战。理论的东西高屋建瓴，可能放之众多企业都适用；实践的内容属于私人定制，但往往也能让人获得曲径通幽般的感悟。



玛氏食品（中国）有限公司  
P&O Business Partner – Chocolate Sales

杨昕亮

### 企业简介

玛氏食品（中国）有限公司（以下简称“玛氏中国”），是玛氏公司在中国的独资企业，于 1993 年进入中国。

目前玛氏在中国共有七家工厂和三个创新中心，业务覆盖四大事业部、五大业务单位（箭牌口香糖及糖果、玛氏巧克力、皇家宠物食品、玛氏宠物护理以及玛氏饮品），共有近 13,000 名员工，分布于北京、上海和广州三个区域中心和全国各地 40 多个营运点。

### HRBP 架构

玛氏中国的三支柱早已转型完毕，人数最多的是 SSC 团队，按照职能划分；而 HRBP 团队则是按照业务部门来划分。

在我们公司，一个 HRBP 平均支持 300-400 人。有些业务部门的人数较少——比如研发和财务部门，在这种情况下就会合并部门，多个部门安排一个 HRBP。当然，如果是很重要的业务部门，即使相对人数较少，也会单独安排 HRBP 来支持其工作。

销售团队是我们企业人数最庞大的群体，对应的 HRBP 也相对来说最多。销售团队是按照区域划分，所以服务销售团队的 HRBP 也按照区域划分。

玛氏中国的组织理念是内部层级较少，每个层级的同事都承担重大责任。这在我们 HR 团队的架构上也能得到很好的体现：HR Head 下一层级是按业务部门划分的 HRBP，再下一层级是按区域划分的 HRBP，然后就

没有其他层级的 HRBP 了。

### 职责定位

玛氏中国 HRBP 的职责可以分成四部分：

- **人才**：HRBP 对组织的人才状况要有全面的把控和进一步的计划——是加速内部人才发展，还是外招优秀人才为组织供给新鲜血液；同时，HRBP 要有慧眼识珠的能力，为业务团队寻找到关键人才，并在此基础上制定关键人才计划和继任者计划。
- **组织**：HRBP 要经常重新审视组织，确保组织架构的合理性，使其保持高产出和高效能，也能切实与业务的策略和发展趋势挂钩。
- **文化**：HRBP 需关注和确保企业文化传播的有效性和覆盖范围；同时关注员工的敬业度和身心健康等。例如当员工敬业度出现滑坡或相关状况时，HRBP 应发掘其背后的原因并及时干预。

● **能力**: HRBP 需有意识地培养业务团队的上级经理的领导力, 推动和支持各部门的关键能力转型和提升。

上。因此所谓的转型不仅仅是 HR 组织架构的调整, 更是 HRBP 自身的转型, 我认为这个变化是需要持续一段时间的。

### 挑战与解决方法

如果 HRBP 不能很好地成为战略伙伴, 我个人认为可能是转型尚未完全到位的缘故, 比如 SSC 团队没有完全承担起所有的职能, 或者 HRBP 自身能力水平有限。在玛氏中国, 我们分业务品类的 SSC 团队建立已有 5 年时间, 今年更是完成了跨品类团队的建立。

HRBP 当然应该关注战略多于事务性的工作, 但在实际工作中, 往往是具体事情具体分析, 很难去为“战略”这个词做一个非常准确的界定。我相信所有的 HRBP 都会认同自己的职责定位应以战略为主导, 但“战略”是一项细水长流的工作, 很多事情短期内是看不见成效的, 比如继任者计划, 没有 3 年左右的实施过程, 业务团队是看不出显著变化的。短期内我需要每个季度去追踪这项计划, 不断与业务团队的领导交流和沟通, 敦促他们与关键人才谈话并更新关键人才发展计划。

HRBP 的很多工作本身就是与业务团队讨论和沟通的过程。很多时候业务团队并没有把 HRBP 当作 HRBP 运用, 但 HRBP 肯定不能强迫业务部门按自己的想法做事, 必须和业务团队共同探讨、共同变化。

很多 HRBP 是从最初级的 HR 专员一步步晋升上来的。当他们同时面对战略问题和事务性工作时, 往往会本能地选择将时间花费在事务性工作上。前段时间我们招聘的情况不是特别顺利, 我所在的 HRBP 团队就花费了大量时间与招聘团队沟通这件事, 却忽略了应该花费更多的时间在关键人才战略

### 解决方案

想要让 HRBP 真正成为 HRBP, 首先是要把类似于招聘的事务单独分离出去。因为招聘是短期内压力很大的事情, 甚至轻易就会成为某阶段内最重要的事情, 如果不优先解决招聘问题, 业务团队肯定会怨声不断, 所以要有 SSC 团队来接手这种最基础的事项。

另外更重要的就是 HRBP 自身的转型。我认为 HRBP 在面对多项任务的时候应该自己学会选择, 按照对公司策略的价值和影响力来为各项任务进行排序, 将热情与时间花费在最重要的事情上, 避免战略工作被事务性工作影响进度; 并且不断提升自身的专业能力, 例如分析能力、策略敏锐度、业务咨询能力等等。

### 案例思考

- 1 HRBP 当然应该关注战略多于事务性的工作, 但在实际工作中, 往往是具体事情具体分析, 很难去为“战略”这个词做一个非常准确的界定。
- 2 如果 HRBP 不能很好地成为战略伙伴, 可能是转型尚未完全到位的缘故, 比如 SSC 团队没有完全承担起所有的职能, 或者 HRBP 自身能力水平有限。
- 3 “战略”是一项细水长流的工作, HRBP 有清晰的职责定位, 但在职责明确的同时, HRBP 自身的意识也需要转变。
- 4 招聘工作应该从 HRBP 的职责中剥离出去。



博世(中国)投资有限公司  
人力资源总监

### 范星

### 企业简介

博世集团是世界领先的技术及服务供应商。博世业务划分为 4 个业务领域, 涵盖汽车与智能交通技术、工业技术、消费品以及能源与建筑技术领域。

博世在 1909 年进入中国市场。博世在中国生产和销售汽车零部件和售后市场产品、工业传动和控制技术、包装技术、电动工具、安防和通讯系统、热力技术以及家用电器。截至 2015 年 12 月 31 日, 博世在华员工人数达 55,000 名。

### HRBP 架构

博世的 HRBP 体系分为两种: 一种是按照业务线划分, 比如博世专门负责电动工具的 HRBP, 该团队会从全球的业务领域制定宏观的战略, 并由职级较低的 HRBP 负责战略的执行落地; 另一种则是按照区域划分, 比如在中国, 有部分 HRBP 是按照地区分布的, 以保证在各个地区内的业务需求均能得到满足, 同时可以制定基于中国区的战略政策。

博世在华员工数为近 55,000 人, 其中从事工厂制造的人数逾 3 万。HRBP 的服务人数比例在工厂蓝领方面约为 1:400-1:600,

// 很多 HRBP 是从最初级的 HR 专员一步步晋升上来的。当他们同时面对战略问题和事务性工作时, 往往会本能地选择将时间花费在事务性工作上。 //

“ 在我们企业，有些客户的需求比较难以标准化，因为不同业务部门的成熟度具有差异性，其人员构成同样具有差异性，SSC 很难去了解每个业务部门的具体情况。 ”

在办公室白领方面则约为 1:200-1:300。

### HRBP 的职责定位

不同职级的 HRBP，沟通对象的职级和工作的内容会存在差异。职级较高的 HRBP 主要负责宏观战略方面的工作；而职级相对较低的 HRBP 更多承担的是类似于顾问（adviser）的职责，从事较多日常的一线业务支持工作，例如人员招聘、员工关系、组织发展、绩效管理、培训项目等。

HRBP 需要去参与宏观战略方面的工作：比如组织结构调整、整体人员规划、重组兼并、内部的转型项目等，但不同职级的 HRBP 参与战略工作的程度和职责内容是有差异的。职级较高的 HRBP 会从立项的角度去参与，负责规划整个项目进程的大方向；而职级相对较低的 HRBP 则是从操作层面去参与，负责项目的实施落地。

### HRBP 与 SSC 的协作

一个组织对 HR 有工作上的需求，需要 HR 来支持多项事务。如果某项工作没有被纳入 SSC，那么该项职责势必要由 HRBP 来承担。

在我们企业，有些客户的需求比较难以标准化，因为不同业务部门的成熟度具有差异性，其人员构成同样具有差异性，SSC 很难去了解每个业务部门的具体情况。处于不

同生命周期的业务部门的需求不能一概而论——有些部门属于初创部门，有些部门则属于成熟部门，他们对于 HR 工作的要求是不同的。在这种情况下，如果让负责标准化服务的 SSC 去对接，只会使工作效率大打折扣，因此没有必要实现共享服务。

SSC 更多提供的是一种标准化的服务，客户化的服务就需要 HRBP 的参与。HRBP 可以基于客户需求采取定制化的服务——比如人员招聘和员工关系。这两项事务性工作都需要 HR 对部门的业务、经理和员工有充分的了解后，才能在实际工作的过程中达到事半功倍的效果。

### 影响因素

HRBP 是否能成功地成为业务的战略伙伴，不仅与 HRBP 自身的影响力相关，更重要的是企业如何定位 HRBP 的责任以及业务部门如何去理解 HRBP 的工作内容。

有些公司特别强调组长和经理自主化的管理，很多事务性工作可能由部门经理直接操作，但有些公司可能就需要 HR 做得更多些。

### 案例思考

- 1 HRBP 需要去参与宏观战略方面的工作，只是不同职级在其中负责的内容和发挥的作用不同。
- 2 HRBP 需要处理那些无法被标准化操作的客户需求，这些工作就不会放在 SSC。
- 3 HRBP 是否能成功地成为业务的战略伙伴，更最重要的是企业如何定位 HRBP 的责任以及业务部门如何去理解 HRBP 的工作内容。



某知名全球食品企业  
高级人力资源总监

### 吴沪生

### 影响 HRBP 组织架构和实际运行的因素

我们的人力资源体系是三支柱的模式，HRBP 以整个团队的形式去支持我们的业务发展。我觉得 HRBP 的形态首先是和公司运营模式相关，比如像以卓越运营（operation excellence）为主要运营模式的公司，HR 的介入业务的程度就会比较高；其次，还要看公司内员工和中层管理人员的成熟度以及流动性，如果他们的成熟度比较低同时流动性比较高的话，HRBP 就会需要介入和支持业务的程度更加深一些，可能会做一些比较流程化和细节的工作，如一线员工的招聘保留，直线经理的管理技能提升训练以及帮助中层开展人员保留的工作等。这也就是说，HRBP 的角色是根据公司运营的实际情况下，会变得比较灵活。

### HRBP 团队的设置

我所在的公司是一家跨国食品公司，我们的 HRBP 团队是这样设置的：总部有 HR Leader 的角色；再往下一层的 HRBP 按照市场（区域）划分，我是负责中国区市场的 HRBP Head，总的负责这个区域内的人员的选用预留、支持本区域业务的发展；再往下是 HR 经理，按照城市划分；HR 经理下设 HR 顾问（consultant），他们每人负责 60 家左右门店，需要介入到门店里有关招聘、人员保留、人员培训发展等具体工作。总的来



看，我们 HRBP 与业务的合作比较紧密且合作内容非常全面。

我们公司对 HRBP 的定位主要是为人力资源策略的执行和落地提供支持。当总部 COE 下达某项人力资源政策，需要各层级 HRBP 推广执行。因此，HRBP 主要的角色就是推动人力资源策略在门店的本地化执行。

### 与原本定位之间的差距

HRBP 在大的发展方向上基本和原先的定位是吻合的，但也存在一定的差距。存在差距的原因主要有：① 我们人员的流动性相对较大，人员稳定性存在一定挑战；② HRBP 个人能力参差不齐，我们要求 HRBP 在总部策略的基础上能够根据当地市场的地方特色进行考量并执行，但在具体实施的过程中可能效果没有那么明显；③ 这和我们公司的执行文化有关。我们希望 HRBP 未来能够更多的结合地方实际情况去做一些有针对性的、定制化的策略。

### 是否所有 HRBP 都要成为战略伙伴？

HRBP 的四种角色类型（战略伙伴、运营经理、紧急事件处理者、员工关系的调解者）是相对于整个公司层面、整个 HRBP 团队来说的。比如，像我们这种以营运为背景的公司，做决策的基本上是总部，各区域的 HRBP 团队相对总部来说主要是执行落地的角色。可能工作中的 80% 是执行总部的决策，剩余 20% 是结合当地特色和政策开展定制化的调整和落地。如我前面提到的，这和企业业务形态是息息相关的。

HRBP 的四种角色类型（战略伙伴、运营经理、紧急事件处理者、员工关系的调解者）是相对于整个公司层面、整个 HRBP 团队来说的。

### 案例思考

- ① HRBP 的四种角色类型（战略伙伴、运营经理、紧急事件处理者、员工关系的调解者）是相对于整个公司层面、整个 HRBP 团队来说的。
- ② 一家倡导执行文化的企业，HRBP 更多的是负责人力资源策略的本地化执行。
- ③ 人员的流动性、HRBP 个人能力影响 HRBP 能否充分发挥自己的价值。



长安福特汽车有限公司  
人力资源业务运营主管  
- 销售分公司

### 钟贞

### 企业简介

长安福特汽车有限公司由福特汽车公司和长安汽车于 2001 年 4 月共同签约成立，是一家集整车、发动机、变速器制造于一体的大型综合性现代化汽车企业。长安福特现有七家工厂：分别为五家整车工厂和一家发动机工厂一家变速箱工厂。所有工厂投产后，长安福特整车最大产能达到 166 万辆，跻身国内汽车行业第一阵营，现员工规模已经超过 20000 余人。

### HR 体系架构

从 HR 的现有架构来说，没有成立概念中的 HRBP、COE、SSC 三支柱模式。

2013 年，为了让 HR 更加贴近业务需要、快速反馈，公司管理层对 HR 进行了机构改革，建议的方向是成立三支柱模式。但由于当时 HR 团队的成熟度以及其他客观原因，管理层首先确定在 HR 成立了 HRBO 团队（运营方向延续了福特全球 HRBO 的部分职能职责），HR 的传统职能部门也依旧保留了下来，如招聘、组织发展、培训和薪资团队。

### HRBO 职责

所谓的 BO，全称是 Business Operation，从属于 HR 部门，直接向 HRD 进行汇报，依据业务板块分为 4 个团队（营销体系、研发体系、制造体系、职能体系），工作地点是在对应的业务部门内。

HRBO 相当于 HR 与业务部门之间的桥梁，需要了解业务部门的需求并进行诊断，将其需求转达给 HR 的各个职能部门；同时，HRBO 也需要将 HR 各职能部门正在推行的政策、流程、规定等传达给业务部门。

转型前的长安福特没有针对员工发展的体系化管理，新增了 HRBO 团队后，这部分的内容就由 HRBO 全权负责，例如员工的晋升、降职、绩效管理、人才培养项目、关键人才管理等。

### 与业务部门的合作

HRBO 长期在业务部门，交往最多的就是业务部门的管理层以及员工，因此 HRBO 能够很好地了解业务部门的诉求，也会努力在公司政策的范围内为业务部门争取相应的支持。但作为 HRBO 首先是一名 HR 从业者，所以我们首选需要确定角色定位，才能成为一名职业的 HR。

有时候，业务部门提出的问题或者建议并不具备可行性，HRBO 需要替业务部门的管理者进行诉求的筛选以及澄清——必要而紧急的事情可以先行处理；无法支持的事情在前期就要做到及时沟通，提前管理业务部门的期望值，而且要通过解析目标和关注重点，与公司战略进行匹配，把深层次的原因阐述清楚。如果拖延过久、毫无反馈的话，势必会影响彼此之间的关系。

### 与 HR 各部门的合作

由于 HRBO 是一个新的团队，在成立之初还是会与其他 HR 职能部门存在一些磨合，因为变革总不是一帆风顺的。

在建立 BO 团队之前，业务部门遇到问题时都会一对一地和各个 HR 职能部门进行对接和沟通；但建立 BO 团队之后，管理层对 HRBO 的定位是成为 HR 与业务部门之间的“桥梁”，这样，势必使 HRBO 参与到 HR 其他职能部门的业务流中，从而产生了如何理清与 HR 职能团队之间工作往来的业务需求。

### 磨合过程：时间影响行为

以空缺职位填补为例，2013 年，HRBO 推出了 OPM（空缺职位管理）的流程体系。

- 1 由 HRBO 首先通过 PDC（员工发展委员会）来界定业务部门的空缺职位通过何种方式填补：即人员内部的培养、公司内部开放招聘或是外部招聘、母公司派遣。
- 2 如果 PDC 确认该空缺职位需要从外部招聘，则这个任务会由 HRBO 传递给 HR 的招聘团队，由招聘团队负责后续的招聘工作。

最初施行 OPM 流程管理时，不仅是业务部门摸不着头脑（空缺岗位的填补需要通

“作为 HRBO 首先是一名 HR 从业者，所以我们需要认清自己的角色定位，才能更好的成为一名职业的 HR。”

过 HRBO 主导的 PDC），招聘团队也会不习惯这样的业务流程。

在整个认可 HRBO、推行 OPM 的过程中，我们始终遵循尊重业务、提供专业咨询、从上而下的贯彻路径，一步步地让业务部门熟悉并接受了空缺职位填补方式的操作流程，加上对业务的了解，自然成为了最适合建议空缺职位填补来源渠道的人。

这个三方磨合的过程持续了一年多，从 2015 年开始，业务部门、HRBO、招聘团队三方已经在 OPM 这个管理流程上达成了默契的合作关系。

### 案例思考

- 1 在不改变原来职能部门的基础之上，搭建 HRBO（HRBP）团队。HRBO（HRBP）的成立使员工发展管理更加体系化和专业化。
- 2 HRBP 需要认清自己的角色定位，他们首先是一名 HR 从业者，之后才是 HR 与业务之间的桥梁，而且不是业务的助手。
- 3 HRBP 与业务、与其他职能部门之间的高效合作需要一个过程才能实现，这不仅需要时间和流程的设置，更需要 HRBP 坚持自己的价值定位，在过程中不断用专业来影响业务和其他职能部门。



诺和诺德（中国）制药有限公司  
人员与组织业务伙伴

### 郭振忠

### 人力资源管理架构

在诺和诺德全球总部，人力资源采用的是“三支柱”管理模式；但该模式落实到中国区域的工厂过程中，发生了一定的变化——即 COE 与 HRBP 合二为一。

由于生产工厂对 COE 方面的职能需求有限，同时也出于成本方面的考虑，诺和诺德（中国）的组织架构为：厂长领导各个业务部门的总监；人力资源组织架构为：人力资源总监领导各人力资源部门。诺和诺德（中国）的人力资源部门由四部分组成：① SSC，主要负责基础的运营工作；② HRBP，服务于各业务部门同时负责人才发展及组织发展；③ 培训部门；④ 精益生产部门。

HRBP、SSC 的团队经理及培训的团队经理向人力资源总监汇报工作。对诺和诺德来说，HRBP 的职业发展走专家路线，因此各业务部门的 HRBP 不带领团队。

### HRBP 的工作职责

#### ① 领导力发展

HRBP 的职责之一就是关注于业务部门的领导力成长，这也是 HRBP 与培训部门的区别。培训部门所负责的是相对统一的、标准化的、常规的培训，而 HRBP 所负责的是所在业务部门内部领导力发展方面的工作：包括评估和培训、针对个人业绩表现提出发展意见等。

### ② 组织发展

该部分工作主要是组织发展部门的工作转移至 HRBP，主要包括组织结构有效性的评估和组织结构的设置、以及部门内部的组织设置。HRBP 还会支持业务部门进行组织变更的沟通和推进。

### ③ 政策设定

HRBP 在政策设定的过程中，主要代表员工的声音，向 SSC 传递员工的需求和反馈。

### ④ 人力资源流程

HRBP 主要负责推动和发起业务部门内的绩效评估、个人发展计划等流程，同时负责人才评估、继任者规划等工作。

### 📁 HRBP 与 SSC 之间的协作

在诺和诺德，由于 SSC 及 HRBP 都清楚知道自身职责，因此 SSC 与 HRBP 之间的沟通合作较为顺畅。

总体而言，我们 HRBP 主要负责前台工作。一方面，是了解前方业务的需求和诊断前方业务所遇问题；另一方面，是将 HR 的一些政策落实到业务部门，并跟踪其产生的影响并进行反馈。SSC 主要负责后台的运营方面的工作，如薪资的计算、招聘、员工关系；以及一些服务性的工作，如员工入职离职、有关员工政策的制定等。

### 📁 BP 和业务之间的合作

虽然 HRBP 向 HRD 直线汇报，但 HRBP 在业务部门办公。因此，HRBP 日常

会与业务在一起工作，会参加业务部门的会，了解收集信息；并定期与业务开会议，探讨部门内存在的问题或将要推行的一些政策和流程。

对业务部门来说，HRBP 首先是作为 HR 的一个接口而存在；另外，其也是部门组织发展及人员发展的推动者。

### 📁 HRBP 如何平衡

#### HR 与业务之间的关系？

从政策设置及修改的过程来看，首先，HRBP 会将业务部门的需求转化成个人建议，将其反馈至 SSC，具体由 SSC 来设定，但在过程中会有 HRBP、SSC 与业务三方都参与的讨论过程。然后，具体实施的流程及政策的解读，会由 HRBP 和 SSC 共同商量决定，并非是单方决策、单方执行。

在执行的过程中，HRBP 非常清楚政策的来龙去脉，能站在业务的角度上向业务部门解读，更易于政策在业务部门的落地。

### 📁 影响因素

诺和诺德认为影响 HRBP 与 HR 其他部门之间合作的关键因子为 HR 团队的稳定性，而非一些流程的优化。主要因为团队稳定性会影响 HRBP 与其他部门之间的合作方式、习惯及相互理解的程度，进而影响到工作的有效性；而流程设计则无法避免产生这些问题。

如果单单关注流程的优化，三个部门都将只关注于本部门所负责的工作；然而，想

要合作更好，单单只是优化流程的是不够的。诺和诺德曾有过类似的尝试，例如优化某个审批流程——HRBP 在什么阶段介入？跟踪到什么阶段？需要 SSC 审批的内容等等，但效果未能完全达到预期。

### 📁 案例思考

- ① 对业务部门来说，HRBP 首先是作为 HR 的一个接口而存在。
- ② 影响 HRBP 与 HR 其他部门之间合作的关键因素是 HR 团队的稳定性，而非一些流程的优化。主要因为团队稳定性会影响 HRBP 与其他部门之间的合作方式、习惯及相互理解的程度，进而影响到工作的有效性；而流程设计则无法避免产生这些问题。HR

// 诺和诺德认为影响 HRBP 与 HR 其他部门之间合作的关键因子为 HR 团队的稳定性，而非一些流程的优化。主要因为团队稳定性会影响 HRBP 与其他部门之间的合作方式、习惯及相互理解的程度，进而影响到工作的有效性；而流程设计则无法避免合作产生这些问题。//





24/7/365 Hotline:  
**4006130330**

微信公众账号: mshasia

在中国, 超过 **1,000** 家企业选择了  
MSH CHINA 高端健康险服务  
作为高管及关键人才福利

企业HR对MSH CHINA的服务满意度高达 **97%**  
推荐意愿高达 **93%**  
**73%** 的HR对MSH的印象是“尽责”

- 根据企业的需求定制专属解决方案
- 全球医疗网络—150个国家860,000家医院及诊所
- 24小时365天的专业守护, 为您和家人创造安心的医疗体验
- 就医免付费, 无理赔烦恼, 不受医保限制
- 中国顶级医院VIP服务, 无需排队
- 荣获“亚洲最佳保险服务奖”—亚洲保险评论





# 问心而生 随性而活

## 访携程旅行网人力资源 副总裁施琦

对于这次采访，施琦爽快的应允让笔者有些意外，后来了解到，这其实是他作为企业高层宣传企业形象的例行工作。长久以来，他已渐渐形成了属于自己的行事准则：每年最多参加 2-3 场对外活动或采访。随着访谈的深入，我们发现他这样做完全是因为太了解自己，深知自己不够外向和不喜交际，因此很理智地将时间和精力放在了自己热爱且擅长的事情上：比如思考和读书，以及他从事了 20 年的 HR。

文 / 任萍 图 / 张钧皓

### 玩味人生

施琦一直以来更喜欢在小团队的公司工作，从他职场初期的工作经历到 2000 年加入成立不足一年的携程，都多多少少能体现出这一点。那种小团队中抬头不见低头见的人情味和共同为一份事业打拼的凝聚力，让他心生向往和羡慕。如今回忆起加入携程前的早期职业经历，记忆在时间的魔法下变成了柔焦镜下的影像，历历在目的都是那时的快乐和美好。“那个时候就觉得一切都很好玩、有趣……”

1994 年从上海交通大学材料专业毕业后，施琦加入了上海创新房产公司，当时内心并未对自己的职业发展有清晰的认识和定位，刚进公司时做的是信



息管理和运维，后来辗转到其他岗位，做过团委书记、总经理助理，最后选择了从事人事工作。这家公司架构比较复杂，当时旗下还有七八家分、子公司，但是总员工数只有 70 人左右。“那个时候虽然不确定自己到底要做什么作为以后的职业发展方向，但是工作得很开心。我记得那个时候中午我们都会请阿姨一起来做饭，同事关系都非常好。”

真正使他燃起对人力资源工作的热情是在 95 年帮助公司补缴员工社保的时候。1994 年 7 月国家颁布《劳动法》，公司随之按照政策为员工补缴社保基金，当时身为人事经理的施琦把《劳动法》等政策法规研究了个遍，很多条款当中的解释空间以及与员工之间的沟通深深吸引着他，也让他第一次感受到了人事这份工作的乐趣。

后来他加入了万豪顿（亚太）有限公司，担任人事行政主任。可惜的是，加入刚满半年，公司被收购，他所在的上海代表处即将被关闭，但在领导的劝说下，他留了下来，帮助公司处理兼并收购后期以及关闭办公室的一应事务。提起在这家企业的最后时光，他笑着说起保存在脑海中的一个画面——为了处理办公室中很多诸如电脑等的设备，剩下的员工之间组织了一个小型拍卖会，当时原价一万多的台式电脑和笔记本被同事们争相选购，场面很热闹，这种愉快的氛围也暂时冲淡了积压在心头的遗憾和不舍。在宣布被收购的两个个月后，施琦离开了万豪顿。

在正式加入携程前，施琦还在葛兰素威康制药集团服务过将近一年。在这家外企工作的时候，他一度感到很迷茫：一方面，外企中人力资源管理的正规和员工的兢兢业业让他颇有感触；但另一方面，企业中的某些工作习性、部门之间的泾渭分明，以及当时外企中中国员工的发展限制，都让他不是很喜欢。在葛兰素威康和史克合并前夕，他最终选择了离开。

当人置身于一段经历本身，可能无法意识到这段经历对自己产生的影响。职业初期的三段就工作经历对当时充满好奇心、性格乐观的施琦来说，无论是好是坏，现在回味起来都意趣满满。其实仔细一看，这么一遭走下来，他几乎伸手触及了人力资源的大部分事务，见证过一家企业的兴盛发展，也亲身经历了兼并收尾，了解民营企业的不易和复杂，也尝过了外资企业的个中滋味……经历成了年轻的施琦往后前进路上的宝贵财富，这笔财富让他在进入携程时觉得“自己对 HR 的各项职能基本都熟悉，除

其实仔细一看，这么一遭走下来，他几乎伸手触及了人力资源的大部分事务，见证过一家企业的兴盛发展，也亲身经历了兼并收尾，了解民营企业的不易和复杂，也尝过了外资企业的个中滋味……经历成了年轻的施琦往后前进路上的宝贵财富，这笔财富让他在进入携程时觉得“自己对 HR 的各项职能基本上都熟悉，除了培训和 OD（组织发展）稍欠一些”。

了培训和 OD（组织发展）稍欠一些”，而随着公司的发展，施琦则越来越体会到 HR 工作的不易，和提升空间的巨大。

## 在当打之年遇到携程

施琦经常挂在胸前的员工卡和它外面一层崭新的卡套相比，显得陈旧了许多，表面爬满了磨损的痕迹，上面的照片略显模糊，一眼看去也只有“NO. 00017”的字样勉强算得上清晰。员工卡用痕迹记录着拥有者的使用，而施琦则见证、亲历并推动了携程这家企业从一艘蹒跚前行的小船成长为日行千里的巨轮。

2000 年 3 月，快到“三十而立”年纪的施琦加入了当时还只有 30 多人的携程。加入的原因，一半是因为面试的时候与现在人称“携程四君子”的公司创始人相谈甚欢，彼此间很是投契；至于另一半原因，施琦说是因为自己的虚荣心作祟。当时携程将他定位为人力资源负责人，这让他对自己未来的发展空间充满期待。“其实从职位来看，我基本没怎么变过，一进来到现在都是携程人力资源负责人。”携程如今拥有两万五千多名员工，人力资源团队也从最初的两三人发展到现在的上百人，企业时刻都在变化，而不变的，是他帮助业务的赤诚之心。

在加入的最初几年，施琦和他的团队将大部分



精力放在招聘上。彼时的携程作为互联网创业公司，内部成员从上到下都干劲十足，坐在原来的办公室里一抬头就能看见墙上的标语“极限是可以被超越的”，这种热情也深深地感染了施琦。“我印象最深的是，候选人要跟我约面试时间，什么时间我都接受，晚上几点就几点，如果要约在周末，我也非常欢迎。”让他颇为自豪的是，现在携程服务 10 多年的老员工中有很多都是他在这个时候招进来的。

除了人员的扩张，携程同时在内部建立起各项制度规范并全面推行科学管理。施琦还记得当时内部流行的一句口号——“科学地追求完美、有节制地创新”，强调要具备创业公司的激情和纯真的同时，要有成熟公司的严谨与专注。在首席执行官梁建章的重视和大力支持下，公司实施平衡计分卡和 6 sigma 管理技术，并建立胜任力模型。其中携程采用的诸多企业管理技术和理念在当时的中国非常超前，比如在 05 年推广胜任力模型的时候，国内鲜有介绍此项工具的中文书籍，是施琦根据梁总的要求在网

买了英文原版书学习之后，和公司各部门主管一起群策群力才在企业内部推广开来。

携程在 03 年上市后逐步进入稳定的高速发展阶段，高层要求人力资源管理更专业、高效和能动，由此，施琦和他的团队的工作重心转向体系优化以及为业务提供更多战略支持，这其中就包括携程大学的创立。携程大学成立于 2007 年，同年设立了 CMBA 项目，这个项目如今已经成为携程大学的金字招牌。当初准备成立这个项目之前，施琦和团队就计划将此打造为精品，他们曾在引进外部 MBA 项目和自己办 MBA 之间做过比较，发现两种方案的费用都不低，但自己办 MBA 拥有内部教学案例以及高管内训师资源的天然优势，这样培养出来的人才也必定更加契合携程的发展需求。另外，据施琦介绍，项目中的部分课程由市场上相关领域的顶尖老师前来授课，且企业要求中层及以上干部都必须参加此项目。在最初运行的几年，项目学员必须在由公司副总裁及以上领导组成的评委团面前进行答辩并获得



携程人力资源体系的“三支柱”变革也几乎在同一时间段启动。这个决定来自于施琦对未来业务发展的预判。

通过后才能准许毕业，而答辩的通过率一直都低于50%。“我们希望携程大学能成为旅游行业培训的‘黄埔军校’，培养优质人才，成为行业标杆。”

携程人力资源体系的“三支柱”变革也几乎在同一时间段启动。这个决定来自于施琦对未来业务发展的预判。当时在08、09年，内部已经有向事业部制转型的信号，但正式的变革动作还并未开始。为此，在刚开始进行的HR体系的变革中，施琦并未大面积推广HRBP体系，而是选择了一两个部门进行试点，直到2010年携程完成组织架构调整，人力资源体系中的“三支柱”也基本成熟到可以推广运行。“HR一定要走在业务前面，这是我秉持的观点，要对业务要有大致的判断和了解，这种了解不仅包括公司业务，也包括对整个形势的关注。当掌握了这些东西，做决策就会容易一些。”

在2013年年初，随着原CEO梁建章回归，携程开启“二次创业”，人力资源管理被更多的要求创新。HR有什么可创新的？“我觉得公司大了，HR不适合

做翻天覆地的创新，但是很多微创新、微改变还是可以做到的，积沙成塔、积少成多。”其中之一便是HR工作理念的调整。施琦经常在自己的团队中强调，为员工服务的时候“不能说No，要先说Yes”。他对此解释：“HR时常会碰到这样的问题，会告诉别人这个不能做那个不能做。我现在对同事说，在坚守道德和法律红线的前提下，不要直接先说不可以，要先去想我该如何帮他去解决问题，这比服务意识更进一步，要求HR要有同理心，站在对方的角度，帮助员工解决困难，而不是直接给个不可以的答案。”在施琦的坚持下，各种微创新正在携程人力资源团队中悄然发生。

……

当时间的指针拨到现在，原来的“三十而立”早已过了“四十不惑”，施琦笑称“虽然自己仍在不断学习，但主要还是靠着阅历在撑着”，他已经无法像十几年前那样“又跑又跳”。十六年的相知相伴，携程对他的意义早已不言而喻，“我人生中最美好的、最



年富力强的时光都在这里，它给我很多，不管是收入、职业经历、成就感，还是对人生、对这份工作的感悟。”携程独有的“激情纯真、严谨专注”的基因早已融入了他的血液，但又何尝不是他和他的团队跟随着业务的前进步伐亲手缔造了如今的携程。

## 中庸之道


施琦比较喜欢一句话，“战略上藐视敌人，战术上重视敌人”，这句话和他中庸、开放、乐观的性格相契合。他不喜欢给自己设限太多，也常和 HR 同事强调不要给自己定很多条条框框，他认为，只要摆正心态，寻找到解决问题的正确思路，很多困难都能够被克服。

对于目前的工作，他承认仍有许多挑战，不过都没有特别放在心上。他坦言，这一方面是因为他拥有一支富有战斗力的优秀团队，另一方面正是因为有这样的心态。他表示，在做很多重要的决策前，自己会先思考赢和输的概率。“这可能和我理工科的教育背景有关，很强调逻辑性，做决定前先建个决策树，如果通过这个模型一算，可行的概率大就实施；概率小除非有非执行不可的理由，否则就应该明智地放弃。在企业管理中，‘明知不可为而为之’其实是不可取的。”正如对于企业未来的人力资源发展方向一样，他深知，未来几年携程将进一步进行集团化整合，而为了实现这个目的，人力资源系统必须提升。他曾和同事前往在这方面已有建树的企业切磋学习，但也对此保持着清晰、克制的认识：“我们希望人力资源系统更具延展性，让它对于员工来讲，既是一个有用的工具，又能成为加深集团化的纽带。我们会关注市场上在这方面的技术创新，但也要谨慎的使用。我看到有些公司为此专门建立一个庞大的团队，这在携程暂时是不可行的。”

他这种对事的态度也体现在他的团队管理理念上。他个人其实不是很喜欢加班，也希望自己团队中的同事“在完成任务之后一下班就能回家”，但在同时，他坚持着一个行事原则，也和同事反复强调，即工作时高效，当公司需要的时候或者工作忙的时候，要能“撑得住”。

笔者最后问道，在过去 20 多年的工作经历中是否有一刻后悔成为 HR，他答道：“在职场中，肯定会存在做一行怨一行的时候，这最大的感受是什么，



就是早上起床不愿意来上班，可能职场人有的时候会存在这样的心态。但是我已经 n 年没有这种想法了，我现在上班都很开心。”同时，他和我们分享了对工作和职场的感悟。“除了一些需要专业技能的工作，其实很多工作都具备一定共性。若一个人具有战略眼光，对业务了解，又有同理心和沟通能力，很多工作都是可以做的。所以我在想，我若是当初不做 HR，而从事其他工作，要是愿意做，也是很有可能能做好的，”随后他话锋一转，“但 HR 应该是最适合自己的。”他一边说着一边憨厚一笑。 





# 专业来自于不断突破

## 访京东集团人力资源副总裁刘梦

了解刘梦的人都会对她在人力资源管理上的专业印象深刻，但很少有人会认为她专业得过于死板。她的专业情节一半来自于科班出身的教育背景，一半受影响于过往的职业经历。但这种对专业的执着并未让她画地为牢，她宽阔的视野和深厚的思考沉淀，助她在专业和业务需求之间游刃有余。她用切身的经历告诉我们：HR 要用智慧和胸怀成事，最深的专业是业务，而最专业的人其实可以打破专业的流程，不被专业所束缚。

文 / 任萍 图 / 北京朵拉视界摄影文化有限公司

### 默默耕耘，静待花开

和很多初入职场的年轻人类似，刘梦在职业初期对于个人发展做过一些思考和尝试，虽然看起来有些不稳定，但收获亦颇丰。而真正帮助她建立起扎实的人力资源专业基础的是在北京普天太力通信科技有限公司的 6 年。

普天太力是央企中国普天集团下属的其中一家子公司。虽然是“国字头”企业，普天太力却在管理理念上走得比较超前，对人力资源管理亦非常重视，当时包括刘梦在内的 HR 团队成员均经过了公司总裁的直接面试。在这家公司服务的 6 年当中，刘梦凭借令人满意的工作表现，获得了在人力资源体系内轮岗的机会。“基本每一年都能尝试一个人力资源模块的工作。”渐渐地，她基本熟悉了大部分人力资源模块的运作和实践，也在一个接一个的 HR 项目中，沉下心来，“把很多细节想透、想明白。”

刘梦在普天太力获得的深厚的专业积淀以及锻炼出来的强大的执行力、项目管理和问题解决能力，在她后来加入的公司——文思创新中得到了极大的发挥。在加入不到一年的时间中，她便从一群知名外企出身的 HR 同事中脱颖而出，被公司委以重任，先后“啃下了三块难啃的硬骨头”。这三块“硬骨头”指代三个不同的项目，均是公司过往实施过但未成功的。其中一个项目关于申请政府补贴的相关资料和信息收集、整理，大多是信息核对和人员组织的工作，看似简单，但涉及了市场和人力资源两个不同的体系，其中要协调的内外关系千头万绪，且项目时间紧张，在往年的操作中，更是引起过部分公司高层之间的矛盾和冲突。种种挑战摆在眼前，公司内不少人对此望而却步，最终这在旁人眼中的“烫手山芋”落到了刘梦手中。“我当时没有觉得特别难，我只是把项目当中所有的核心要点都列出来，然后



把时间点把握清楚，合理安排工作节奏和分工，把工作要求一一明确，按部就班完成，最终顺理成章做成了这个项目。”在完成这个项目后，公司 CEO 向所有高管和刘梦发了一封邮件，称赞“这是他见过的最好的一次团队合作”，并主动奖励了项目团队一笔高额的奖金。

在文思创新的经历极大的提升了刘梦的自信心。她曾在加入之初对自己国企出身的背景有所顾忌，担心自己的能力在来自著名外企的同事中会稍显不足，但公司领导和周边同事的认可让她渐渐打消了这个顾虑。

然而，即使在这里得到了很多成就感，刘梦心里很明白，这和自己真正想要的东西有所差距。刘梦本科学的就是人力资源专业，虽然那时还被叫做劳动经济，但在 20 世纪末、21 世纪初的中国，她所在的北京物资学院是当时国内最早设立人力资源相关专业的院校之一，且学习的都是西方的教材，接受的是西方的理念，她对当时学到的关于人的人力资源管理非常向往，也对这份职业蕴含的助人成长的价值充满使命感。对于她来说，后来遇到的京东正是实现这个抱负的地方。

## 🎬 “在京东天天看管理大片”

因为一个偶然的机会，刘梦了解到了京东。虽然当时电商行业风头正盛，但真正让她决定加入京东是在面试之后。当时刘梦手握 5 家公司的 offer，一直对人力资源管理抱有憧憬的她希望找一家拥有深厚员工关怀文化的工作单位。在这次面试中，她从面试官处得知了一个看似微不足道的细节：在京东位于宿迁的客服中心开业的时候，公司请来了明星演出庆祝，CEO 刘强东要求，演出票给员工发完了再给管理者。“我当时就想，要是在这样一家重视员工的企业当中工作，我做 HR 一定有很大的施展空间。”而事实也满足了她的期待。

“京东是一家很精彩的公司，我时常跟我的同事说，我们在这里天天看管理大片。”刘梦于 2010 年正式加入京东，回想过去 6 年在这里的点点滴滴，她的话语中透露着兴奋，好像在这里的每一分每一秒都过得精彩纷呈。

其实在刘梦刚加入的时候，京东的人力资源管理还做得相对基础且未成体系；而也正是在这之后，

“京东是一家很精彩的公司，我时常跟我的同事说，我们在这里天天看管理大片。”刘梦于 2010 年正式加入京东，回想过去 6 年在这里的点点滴滴，她的话语中透露着兴奋，好像在这里的每一分每一秒都过得精彩纷呈。

京东迎来了新一轮的高速发展。在集团高层的大力支持下，人力资源管理随之进入了发展的黄金期。“几乎每一年都会有一个大型的 HR 项目。”刘梦回忆。2010 年上线人力资源信息化系统；2011-2012 年开启人力资源管理体系建设；2012-2013 年开展人才盘点项目、搭建人才管理体系；2014 年和腾讯电商业务合并，并且京东集团在美国纳斯达克挂牌上市；2015 年整个人力资源体系经历组织转型；2016 年对组织管控模式进行梳理和变革。每一个项目都有刘梦的身影，她亦能对这些项目中的个中细节如数家珍。

这其中做得最辛苦同时也让她觉得最有趣的一个项目是 2011 年的整个人力资源管理体系的建设。此项目与外部咨询公司合作完成，涉及内容广泛，从厘清企业战略、梳理组织架构，到搭建岗位职级体系、薪酬体系、绩效体系，再到设计领导力模型。巧合的是，京东的高层组织架构在这段时间发生了快速变化，过程中不断有 CXO 级别高管加入，而每一位新高管的加入对刘梦和她的项目团队而言便需要对原有体系进行一次新的调整，且每一次调整都需要建立在和高管的深入沟通并达成共识的基础上。这个项目历时将近两年，从初期七千多的员工数量，到最终完成时，企业员工规模已经达到三万多人。“过程虽然辛苦，”刘梦说，“但人力资源团队也因此掌握了大部分高管的管理风格和理念，和管理层建立了密切的联系和深厚的互信基础。”

能力出众的刘梦心无旁骛地为集团的高速发展贡献着自己的才华，她亦在这里收获着快速且丰厚的个人成长——不到半年从高级经理升任副总监，一年后晋升为总监，再两年后成为高级总监，又一年后上升为人力资源副总裁一直到现在。每一次职位的转换，是企业的认可，也预示着她在这一场接一场精彩绝伦的“管理大片”中发挥着越来越重要的角色。



## HR 产品经理

在互联网公司中，产品经理的作用举足轻重：他需要对用户需求保持高敏锐度，并据此确定开发何种产品，选择何种技术和商业模式。在刘梦的理解中，HR 在面对企业内众多客户的时候，也需要成为产品经理。“当我们在内部实施一个 HR 项目，与其说我们在推广某项制度或者流程，不如说我们在推广一个 HR 产品。每个产品的诞生都需要有用户需求，且 HR 作为产品经理要在这项产品的 marketing 上下足功夫，利用各种手段、方式去影响、教育客户。”在京东内部，刘梦和她的 HR 团队正践行着这种思维。

京东有个“4S 人才观”，这在内部无人不知、无人不晓。“4S”共有四个层面的涵义：JD Style——寻找京东范儿；JD Stage——不管你是谁，只要优秀就有舞台；JD Speed——以京东的速度来让你成长；JD Success——从事同样的工作收获不一样的人生。“每一个‘S’背后蕴含着丰富的京东故事和文化。”刘梦介绍。

“4S 人才观”诞生于 2013 年人才盘点项目开展之时。在过程中，刘梦和项目团队一起访谈了诸多管理者，发现每个管理者对人才管理或多或少持有不同的看法。在和团队讨论之后，她提议，能否让京东的管理者们对人才发展理念达成一致并形成朗朗上口且易记的标语在内部进行宣传？刘梦当即调整项目计划，项目团队通过问卷收集到了内部管理者在人才管理工作上存在的难点和期望等一手信息。在

“当我们在内部实施一个 HR 项目，与其说我们在推广某项制度或者流程，不如说我们在推广一个 HR 产品。每个产品的诞生都需要有用户需求，且 HR 作为产品经理要在这项产品的 marketing 上下足功夫，利用各种手段、方式去影响、教育客户。”



最初的“人才观”来自咨询公司，  
是一个三角形模型，包括  
“重德重才选用人，能上能下激励人”  
等内涵。但刘梦并不满意，她认为  
这种放诸四海而皆准的话语  
体现不出京东范儿。

拿到调研结果后，她建议：“正如每个公司有文化价值观，我们可以将最终的标语定义为人才观。”最初的“人才观”来自咨询公司，是一个三角形模型，包括“重德重才选用人，能上能下激励人”等内涵。但刘梦并不满意，她认为这种放诸四海而皆准的话语体现不出京东范儿。为此，她召集了一些 HR 同事，专门开了一场讨论会。经过大家的头脑风暴，集思广益，“4S 人才观”得以最终形成，并在企业内部快速传播开来，成为京东独有的人才文化名片。

今年刘梦和她的团队主推的组织管控模式梳理和变革项目也有一个响亮而清晰的口号——授权、赋能、激活、找边界。9 个字精炼地概括了此次组织设计、转型的核心理念，准确传达了现阶段 HR 管理工

作的重心，被广大员工所熟知。

## 用心做事，才能成事

至少在 2008 年以前，刘梦的职业目标之一是成为一名职业经理人。职业经理人的概念大约在 2005 年左右被越来越多的职场人所推崇、风靡一时。刘梦当时所在的普天太力为包括她在内的管理者安排了很多专业化的培训，让她受益良多。她认为职业经理人代表着专注和专业，是对一位职场人很高程度的褒扬，她亦将此作为自己的奋斗目标。然而，在她离开这家公司之际，当时的公司总裁对她说的一席话，让她在之后的职业经历中不断重新思考这个身份的内涵。



在那次简短的离职面谈中，总裁和她分享了两个观点：其一，他不认同职业经理人这个概念，他认为这个身份背后缺少对一家公司的情怀；他更欣赏的理念是，既要做正确的事，更是要用感情去做事；其二，他评价刘梦做事专业、有创新，但同时强调专业应为解决实际问题服务，建议她平时多看一些 HR 以外的书籍。这两句话带给刘梦很大触动。此观点与当时流行的“职业经理人”概念相悖，让她感到震惊；而同时，她能依稀认识到此中的深意，但由于资历尚浅无法有切身的体会。

多年后的今天，随着阅历越发丰富、视野逐渐宽广，刘梦现在对这两个观点的感悟真切而具体，“明白它们到底是什么意思。”


“市场上不缺聪明、能力强的人才，但在像京东这样竞争激烈、高速发展的公司，业务人员时常要完成不可能的任务，HR 作为他们的左右手，若要帮助公司打赢一场场硬仗，只有专业是不够的，我们需要投入更多的情感。无论是华为的狼性精神还是京东的高执行力文化，仅凭专业是无法达成的。当一个人在企业上升到一定的高度，面临业务或是团队管理带来的挑战，便会深有体会，要解决这些挑战除了专业，更重要的是当事人是否用心在做。”

至于第二点，她更是深有体会。“在内部管理越来越成熟的今天，很多管理者掌握了人员管理的技巧，当他们逐渐成为我们常说的人力资源第一负责人时，HR 更多需要思考的是如何站在业务的角度帮助他解决有关人员、组织、文化的问题，而不是想着这个事情做得够不够专业。我经常和团队中优秀的 HR 说，我很尊重你们的专业，我自己也有深深的专业情节，但在京东这家急速变化的公司中，其实有些事情可以放手给业务部门、管理者去做，HR 在一旁快速跟进、快速采取行动，并帮助他们解决问题就行了。可能偶尔需要突破原有的专业流程和体系，但为了解决当前的问题，这也是必须做出的妥协。而且为了在快速变化的节奏中，让业务有所创新，甚至是为了培养管理者的成熟度，有些风险或者错误都是需要一个公司去承受和尝试的，‘让子弹飞一会儿’又有什么关系。有的时候，过于强调流程、规范、制度反而会成为业务前进脚步的桎梏。HR 要清晰的认识到，我们需要关注的大局一定是业务的大局，而不是所谓的专业体系的大局。”

刘梦现在更倾向用“事业经理人”或者“合伙人”



的概念鞭策自己和下属。她希望自己团队中的 HR 能够把握时代脉搏、打开思维界限，在快速的市场和业务的变化中，发挥“催化师”的作用，带着专业沉入到业务中去，最大程度激活团队和人员的力量。

谈至此，刘梦还和我们分享了她对于职业发展的看法。她一直坚信，积淀和用心是准则。“我建议现在优秀的年轻人，不要频繁跳槽，从我的经验来看，坚持是成功的基础。身处职场中，我们要经得起诱惑、受得了委屈、耐得住寂寞。” 



# 成功的领导者， 他“自燃”， 还能将你“点燃”

稻盛和夫曾说过，人分三种：

自燃的人——不借外力、自发动的人；

可燃的人——外在刺激可以活跃的人；

不可燃的人——否定一切、态度冷漠的人。

企业真正需要的是自燃的人，这些人活力十足，  
不时发出光和热，持续将正能量传递给周边的人。

所以，成功的领导者都是自燃的人，并且有能力  
把很多可燃的人影响改变成为自燃的人。

在本文中，作者将全球人力资源大师戴维·尤里奇的《领导力密码》与自己近 20 年的 HR 经验相结合，解析要成为一名“自燃”的领导者需要具备的 7 种能力。

作者 / 吴静 液化空气集团大中华区人力资源副总裁

在《权力的游戏》纵横复杂的故事里，有一个人的故事脉络尤为清晰，那就是一名柔弱女孩成长为坚强领导者的故事——丹妮莉丝·坦格利是位娇小可爱的公主，被迫嫁给蛮族首领，首领早逝，她依靠自己的力量成功驯服绝对强者——龙，后带领部族走出红色沙漠获得生机。这个虚拟世界里的故事，令人动容。

而在现实世界里，从儿时的孩子王到长大后的创业者、高管或者业界精英，以身作则让他人真心跟随的故事也有很多。在这个人人都是传播者的自媒体时代，领导者比以往任何时代都有了更多展现个人才华的空间。成功的领导者不仅能“自燃”，还能将身边“可燃”的人被影响，从而成为跟他一样的人，是因为他们拥有这 7 种能力。

## 1 超越细节的清晰思考

清晰的思考能力是智力、直觉、理性和情感的集合体。一个能从几百页浩瀚复杂的客户调查报告中摘出主线、找到规律的市场营销高管是了不起的，他能够借助这些主线和规律制定营销策略和行动方案；一位在下象棋的时候能与对手过招三十招后发现其中规律并完整回忆呈现的人则是当之无愧的大师。清晰的思考要求我们超越纸上密密麻麻

麻的 5 号字，学会归类整理问题，看到更大的框架，呈现更宽广的目标。

你可能也跟我有相似的经历：学习用电脑打字时，如果一个一个字母地看着敲，速度奇慢且容易错；如果专注于每一个单词，打一个句子时也会很慢；但如果心里默念整个词组或短句，打字的速度会快很多而且正确率更高，这也是超越细节带来的好处。

在面试应聘者时，我曾经特别热衷于编写和使用“文件筐”(The In-Basket Test) 测试。所谓“文件筐测试”就是按照特定职位或管理岗位的模拟环境设计出十几件甚至更多待办事项，让面试者在有限的时间里，对待办事项进行处理，并解释这样做的原因。

通过这种测试，我能比较方便地考察出应聘者在纷繁复杂的日常工作中抓住重点的能力，进而了解他们把控全局、审时度势和运筹帷幄方面的素质，而事实也证明，我用“文件筐”选择的 IT 经理和物流主管后来的表现都很不错。

**“超越细节的清晰思考”还意味着领导者不会轻易逃避困难，无论现实多么残酷，他也能坚强面对、做出决定。**

在管理企业的过程中，困难总会接踵而至。不能胜任的领导者会把让自己忙于琐事和细节，让充实的假象、忙碌的双手和排得满满当当的行程表做挡箭牌，避免面对真正核心的问题。而能超越细节、清晰思考的领导者则会主动发力，抓住关键问题猛追猛打，绝不拖延。

就像在 NBA 赛场上，当人们看到球员最后一秒投入三分球，帮助球队反败为胜时，往往会认为那是运气，但如果你能到现场多看几次就会发现，那绝不是罕见的一投，而是常见的压哨反击。这些“致命投球”，如果没有炉火纯青的技巧和现场“临危不乱”的勇气，是不可能成功的。所以，拥有超越细节的清晰思考是成为能“自燃”的领导者的第一步。

## 2 真实的自我认知

一位英国诗人曾说：“犯错为人，谅解为神。”每个人都形成了先天遗传和后天养成的生物性的心智烙印，其中有优势也有不足。如果我们对自己的乔哈里之窗（一种关于沟通的技巧和理论，将人际沟通的信

你可能也跟我有相似的经历：学习用电脑打字时，如果一个一个字母地看着敲，速度奇慢且容易错；如果专注于每一个单词，打一个句子时也会很慢；但如果心里默念整个词组或短句，打字的速度会快很多而且正确率更高，这也是超越细节带来的好处。

息比作一个窗子，分为 4 个区域：开放区、隐秘区、盲目区、未知区，人的有效沟通就是这四个区域的有机融合)。的存在没有实实在在的了解的话，那么，我们在打造个人领导力的路上难免会磕磕绊绊。我的建议是，请直面自我。

有一位低调的 CEO，他在组织中升到显要的位置靠的是平实的风格和突出的业绩。他很内向，喜欢一对一的谈话、电子邮件和有条不紊的会议安排及正式的沟通。有一次，公司发生产品危机，作为危机公关的核心成员，股东、客户、员工和社区都等着他的解释。对于自己的不善表达，他从不避忌，但这一次他选择直面。在两个月的时间里，他接受的媒体采访数量超过以前的总和，还有一系列的政府谈话、工会谈判、社区会议等。内心深处他始终不享受面对公众讲话，但他的直面使他暂时克服了阻力，获得了提升。

**知道自己的优势和不足是成为优秀领导者的重要前提。**实战中有很多测评方法可以帮助我们，如 MBTI、DISC、九型人格、优势识别 Strengthen Finder 和 Hogan 等，除此之外，还可以邀请他人给你真实的反馈，领导者要注意避免自己被唯唯诺诺的下属所环绕。**总之，得到真实的自我认知的目的是为了将自己的优势和热情投入到工作中去，这样的工作才是有意义和愉悦的。**

而从自燃走到点燃他人非常重要的一步，就是**用你的优势去发展他人的优势，这能赋予你领导他人的力量。**如果你善于演讲，那么请辅导你的下属演讲；如果你是 Excel 高手，请把你的技巧教会一看到宏表和函数组就内心崩溃的同事，这样一来，你得到的绝不仅是感激，还有他们真心实意的追



随。忘掉“教会徒弟，饿死师傅”这样的话，要知道，作为领导者，除了演讲或者 Excel 之外，还有更高的追求等着你！

**请记住职场中的一个要义：只有当个人能力变成组织能力，这个组织才有可能持续发展、基业长青，而个人也才会有更大的发展空间和更好的回报。**

### 3 对赢的渴望

自从发明移动办公设备以来，工作和生活的界限日益模糊。电邮、微信、脸书、What's App 把我们绑在一起，压力随之产生，绑得越紧压力越大；同时，复杂的 VUCA 世界（volatility 易变性，uncertainty 不确定性，complexity 复杂性，ambiguity 模糊性）也给职场带来了前所未有的生存压力。

压力的主要来源之一是恐惧失败。**事情还没有开始就已经想到失败后的沮丧和惨状，勇敢而智慧的领导者可不会这样想，对赢的渴望会让他们战胜对失败的恐惧。**

我有一位做区域总经理的朋友，公司刚开始把他派到新疆开发业务时，他很抵触，各种担心，但后来，他决定勇敢一点，接受挑战。他带领 2 名下属在北疆东奔西跑，拥有了在沿海城市未曾有过的历练，成功开发出大客户并成为整条业务线的总经理。

**除了能承受巨大压力，成功的领导者还需具备快速从挫折中复苏的能力，这种能力叫做情绪弹性（Emotional Resilience）。**情绪弹性通常来源于两个方面：一是乐观的精神——这次没有成功，下次会成功的；二是归因于外——失败来源于非自身的因素，如市场环境、人员能力等。缺乏情绪弹性的人往往在失败面前过度自责，丧失斗志。成功的领导者需要拥有情绪弹性，把失败和挫折耸肩，抖落下去，再出发。

**再者，成为领导者也需要管理、影响周围其他人的情绪和期望。**要知道，“事儿黄了”往往从“情绪乱了”开始，因此，学学江左梅郎，永远气定神闲、从容不迫。

事情还没有开始就已经想到失败后的沮丧和惨状，勇敢而智慧的领导者可不会这样想，对赢的渴望会让他们战胜对失败的恐惧。

### 4 展现学习力

学习力和学习是有区别的。学习是一种行为，可以通过看书、上课、上网、复习、背诵、抄写等体现出来，学习的结果往往体现在分数的高低和知识的掌握上；而学习力是一种能力，可以通过不断反思，逐渐锻炼，从而“内化”的个人能力和集体智慧。企业中的学习力往往体现在绩效和结果上。

只有不断学习、坚持将新想法用于解决问题的领导者才能兼顾短期和长期的成功，成为短跑和马拉松双料冠军。成功的领导者不仅身体力行地提升学习力，还坚持让他人照做。我见过最有魅力的领导者，他们不仅自己勇于求新，还懂得欣赏并培养出勇于求新的下属和同事，让他们变得比昨天更优秀。

一位具有学习力的领导者通常能做到以下几条：

① **总结过去。**总结过去并非简单的总结得失，而是分析出背后的原因；不是纠结于已经发生的事件，而是找出事件背后的规律。企业里阻止学习力和创造力生长的病毒不少，包括对权威的路径依赖、模糊的责任划分、过度迷恋数字等，清除掉这些病毒，学习力和创造力就会在阳光下成长。

② **获取新知。**一句话说上几百遍有没有觉得很无聊？寻找新办法去解决老问题。现在获取新知的方法太多了，读书、听书、微信公众号、朋友圈、社群、教练、导师……乱花迷人眼，从中找到适合自己学习的方法，对标最佳实践，站在巨人肩膀上去攀登；与客户、员工和同行交流时，要确保自己能够不断提出新的观点。

③ **独特而创新。**学会问出好问题，那种能够激发多种解决方案的好问题。学会在数据分析和直觉之间找到平衡点（当数据不能证明一个决定时，你依然选择根据直觉做出决定）。当团队在几个项目间徘徊

徊犹豫应该选哪个突破的时候，除了通过各种渠道收集到的数字，还有项目成员长期训练和实践带来的第六感觉的判断。欲了解详情，推荐阅读《What brought you here will not bring you there》一书。

**❶ 避免极端。**避免极端能够保证一个人是可信的，即使最激进、最具行动力的领导者也要重视这一点。为了避免极端，我们需要保持和他人的连接。说到底，领导力就是一场团体竞技，过度的独处会切断这种连接，大胆的方案需要找到执行的同盟者。

永远不要关闭向他人取经的通道，避免极端意味着分享和信任，还意味着敢于承认错误——敢于说“这次错了”的领导者会让他们比其他看似无坚不摧的领导者更具亲和力。

## 5 保持正直

当一件事情说不清楚原因的时候，我们会用一句“RP 问题”终结讨论，虽是戏言，但人品确实是件“大过天”的事。一个私费公报的主管不会获得尊敬；一个对上对下两副嘴脸的经理踏不上事业的更高峰；一个靠“潜规则”上位的美女或帅哥得不到大部分人的认可。个性、正直、品格、道德水准，都是领导力的基础。

**正直是获得信任的基石，而信任又赋予了领导者以权威，带来他人的追随和承诺，而承诺是通往成功的必由之路。**正直的人吸引人们靠近，不正直的人使人避之不及。如何保持正直？有个原则可以遵循——**当你在思考做还是不做时，想想它是否能够被放上第二天的报纸头条。**世界正在变得越来越透明，当恶行无所遁形时，也给世人提了个醒。

## 6 照顾好自己

承受巨大压力和责任的领导者必须找到放松自己的方式，照顾好自己意味着让自己的身心更加灵活，不断增强自己的能力去面对困难。照顾好自己需要关注多个方面：

**⊕ 体力**——营养、锻炼、睡眠、冥想，健康的生活为领导者提供体力，体力匮乏会导致差劲的决策和追随者的不安。英年早逝的例子还少吗？领导者要

注意倾听身体的信号，避免让它出现问题，有了问题也不能姑息。现在各种体育活动层出不穷，从跑步到足球，高尔夫到帆船，选择一个你喜欢的，坚持下去吧，找到“高质量打发有限的业余时间”的爱好。

**⊕ 社交**——前面说过，领导力是一个团队游戏，你需要培养盟友，建立社交网络，来自于盟友和同事的关心还意味着善意挑战。遇到危机事件时，领导者不能退怯，去询问有识之士的建议吧，倾听过后，再给予他们感激的回报。

## 7 保持能量和激情

**激情是生命的源泉，当人们把自己的能力和激情联系在一起时，所作所为便有了意义。**关心他人的工作成果、帮助他人成长、鼓励他人找到生活的意义时，你便把激情传递给了对方。

稻盛和夫曾说过：“人分三种：自燃的人——不借外力、自发自动的人；可燃的人——外在刺激可以活跃的人；不可燃的人——否定一切、态度冷漠的人。企业真正需要的是自燃的人，这些人活力十足，不时发出光和热，持续将正能量传递给周边的人。”

**成功的领导者都是自燃的人，并且有能力把很多可燃的人影响改变成为自燃的人。**

一家大型公司亚太区的总裁，每天几乎只睡 4-5 个小时，不间断地回复邮件、处理工作。你可能会以为这样的领导就像个机器人，超级无趣；而事实上，这位领导者风趣幽默。除了工作之外，他每年抽出时间辅导培养 3-5 名潜力人才；他清楚地知道什么时候与他人联系，什么时候应该独处；工作之余，他擅长点评各地美食，还会自己做糕点；他的高尔夫球能打进 85 杆，对交响乐也颇有研究……在他的带动下，公司的多位高管都主动承担起教练职责，着力培养低职级的潜力人才，公司在领导力发展和继任者管理上取得长足发展；当然，他更不会强求其他高管跟他一样，每天只睡 5 个小时，毕竟每个人的体力状况不同。

用一句话来总结保持能力和激情的作用：只有领导者自己成为源泉，才能为他人带来取之不尽的活水。HR

如何保持正值？  
有个原则可以遵循——当你在思考做还是不做时，想想它是否能够被放上第二天的报纸头条。



## “95 后”新人类的正确打开方式

Y 世代受到的关注正渐渐消退，Z 世代已经在万众瞩目下闪亮登场。他们有哪些优势和缺点？他们如何才能具备未来商业社会需要的技能？

作者 / Helena Boschi 翻译 / 唐晓丽

本文英文原文原载于 Dialogue，本文出自《商业评论》2016 年 7 月号登载的原文《Z 世代登场》，版权归《商业评论》所有（如需获悉更多信息，请访问 [www.ebusinessreview.cn](http://www.ebusinessreview.cn)）。非经《商业评论》事先书面同意，该文章的全部或部分均不得以任何方式再造、复制、抄袭、修改、发布、转发、再版或交易。

随着 Y 世代——也称千禧一代，指出生于 1980 年到 1990 年代中后期的一代人——受到的关注渐渐消退，一群新兴人类开始崛起：这代人被称为“Z 世代”，即所谓的“数字原住民”一代，他们已经引起了教育界和各类组织机构的密切关注。

Z 世代生于 1995 年到 2010 年之间，成长于网络普及世界的他们不知道没有网络的生活是什么模样。除了众所周知的对技术敏锐以外，研究人员还认为，这代人有社会责任感，受教育程度高，联系广泛，环保意识强。这些特征让他们与“过度自信”和“优越感强烈”的 Y 一代前辈截然不同。

从雇主的角度看，这当然是好事。这代新人不仅有能力充分利用互联网带来的丰富机会，还能以全球关注的重大议题为中心来规划和开展自己的行动。

### 🎬 多任务同时处理 已经成为现实了吗

不只如此，作为人类，不管是哪一代人，我们的注意力系统注定了一次只能专注于一件事。因此，虽然很多人认为多任务处理能力是制胜于商界的重要技能，生理上却无法实现。一些科学家认为，由于女性大脑的左右半球交流较多而男性大脑前后交



流较多，女性比男性更容易发生注意力转移，这常被认为是在同时处理多个任务。

人类神经进化缓慢，而技术进步迅速、毫不留情，我们的脑力根本应接不暇，也许 Z 世代的大脑能够为商界带来福音。由于这代人很早就频繁接触复杂图形等各类元素，视觉皮质发育更成熟，比上几代人更能解读复杂的视觉信息。

不仅如此，他们还能在不同的任务之间快速切换，因而可以迅速解决当下问题，将认知能力解放出来投入下一个问题，这种迅速切换能力已不仅仅是女性大脑的专属。**这就意味着，Z 世代理论上比过去的人能承担更多工作量，在不同活动之间迅捷地切换，从而能够提高生产力，取得更大成就。**

## 激变还是渐变

注意力转移并不是什么新现象，因而这可能算不上什么翻天覆地的变化，至少对女性来说没什么了不起。但在大脑进化和表观遗传学研究领域，这是令人激动的进步。杜克大学表观遗传学和基因印记主任兰迪·吉尔托 (Randy Jirtle) 说：“表观遗传学证明，我们对基因组的完整性负有一定责任。”换句话说，Z 世代大脑对持续技术刺激的适应，也许会为未来几代人奠定新的神经基础。

那么，随着婴儿潮一代渐渐告别工作岗位，步入退休生活，这种神经能力对商业会有何影响？

## 并不全是好消息

**Z 世代大脑适应了短平快的学习节奏，能够迅速处理问题，却牺牲了长时间专注的能力，**很难对复杂问题进行严肃、详细和认真的分析或评估。哈佛医学院精神病学临床副教授约翰·雷提 (John Ratey) 博士说，Z 世代的大脑被技术重塑，导致了“获得性注意力缺失障碍”。他说，Z 世代持续不断地被数字信息轰炸，意味着他们对厌倦的阈值很低。“不管刺激来自网络、电视还是手机，大脑都被绑架了。”

注意力持续时间缩短，这对中小学、大学乃至后续教育的学习和发展产生了重大影响。由于不需要耐着性子从大量信息中艰难寻找有意义的内容，加上很少花功夫去建立真正有血有肉的人际关系，而是将**大把时间耗费在此时此地的虚拟关系上，Z 世**

**代容易视野受限，目光短浅。**

他们自由穿梭于现代世界触手可及的信息海洋，要求即时得到结果，否则就立刻奔向下一个目标。**忠诚度很低，也很短暂，**一次交流结束后即刻消失。没有什么天长地久的，他们也不懂什么叫天长地久。

Z 世代的到来对商业世界而言，意味着**权力的平衡已经无可挽回地从实实在在的组织环境，转移到一个由云设备、网上交易、虚拟营销和线上创业组成的世界。**

从教育和人才管理的角度来看，这意味着一系列严肃而重要的变化。传统以讲授为主要形式的学习方式一去不复返了，因为对 Z 世代来说，这种学习方法枯燥无味，老气横秋，而且一刀切，没有照顾个性化的需求。**他们喜欢线上游戏式的学习，有清晰的目标，有做决策的机会，有挑战，有即时奖励，还有连续不断的反馈。**

谷歌 (Google) 和其他一些员工年龄显著低于平均水平的公司已经让我们看到了未来方向。虽然传统经理人教育对婴儿潮一代人很有帮助，但对 Z 世代而言，有这些时间还不如用来反思和琢磨更宏大的全球问题。一些走在前面的企业已经开始用各种精巧的话语片段、催人奋进的活动，以及需要短时集中注意力的冲刺性努力来开展员工教育。

## 充分发挥 Z 世代的作用

这样看来，为了用好这批即将到来的劳动力，组织也许需要重新审视自己过往的成功模式，在公司范围内复制出虚拟世界的精彩与个性化趣味。但这操作起来可能有困难，因为管理者肯定不如手下的 Z 世代那样，对最潮的交互技术驾轻就熟。

另外，Z 世代对技术的依赖 (有人认为是过度依赖) 也许会阻碍他们培养以业务为基础的长期关系。因为他们更喜欢泡在社交网站上，通过精心塑造的虚拟人物，与志同道合的小组全球互联。很多关于这代人的形象资料都显示，他们哪怕是面对面站着，也更愿意用虚拟手段进行交流。这就可能带来问题，毕竟上几代的人，包括 Y 世代，还是更喜欢通过握握手或吃吃饭来建立关系。

然而，神经系统的功能有一个重要之处值得我们关注。大脑纵有各种局限，却也给了我们从直觉

另外，Z 世代对技术的依赖 (有人认为是过度依赖) 也许会阻碍他们培养以业务为基础的长期关系。因为他们更喜欢泡在社交网站上，通过精心塑造的虚拟人物，与志同道合的小组全球互联。很多关于这代人的形象资料都显示，他们哪怕是面对面站着，也更愿意用虚拟手段进行交流。这就可能带来问题，毕竟上几代的人，包括 Y 世代，还是更喜欢通过握握手或吃吃饭来建立关系。

随着新生代逐渐开始接班，他们可能一方面发现眼前这个世界非常适合他们进化后的大脑，另一方面又发现，还是需要投入时间去参与一些不那么简单直接、易于管理的认知过程和情感关系。

重视专注力、深思熟虑做决策的老一代领导者也许会面临一个令人沮丧的困境：如果有些员工从神经学上来说不能满足工作的某些核心要求，那么该如何管理好他们？

上立刻感知他人感受的能力。我们复杂的镜像系统让我们可以解读他人的面部表情，进而理解其所暗示的情感因素。熟能生巧，我们越善于解读面部表情，我们的镜像系统就越活跃和准确。

而虚拟世界并不能提供合适的条件让镜像神经细胞得到充分发展。因此，虽然大脑的视觉系统取得了进步，镜像系统却可能发育不足。长此以往，可能导致情感钝化，缺乏“看见”真实反应的能力，更无法做出适当的回应。

## ► 将 Z 世代与未来商业需求匹配

因此，需要回答的问题就变成了：未来商业社会需要哪些技能，Z 世代能否满足这些需求？

近年来全球危机频发，企业和社群面临着很大的不确定性，不安全感油然而生，人们比过去更加希望从所熟悉的人和事中寻找慰藉。业务发展仍然取决于关系，特别是在某些地区，任何东西也取代不了真实的、精心培养起来的相互信任感，正是这种相互信任才使得很多商业交易变为可能。

Z 世代生活在真实与虚拟之间。要他们培养这种关系，说好听点非常费时间，说难听点，已超出了他们的能力范围。大脑永远在不停地“跟上”周围环境。当然也不可否认，当我们的感官被持续不断的数据流冲击得不堪重负时，能够迅速切换注意力也是一种优势，但面对面注视另一个大活人的眼睛，**培养真实深刻的关系而非虚拟交流，也是至为宝贵的。**

**速度乃现代生活一大标志，Z 世代的大脑无疑为企业带来了可贵的快速和敏捷。**快速决策尽管存在认知上的偏见和谬误，但仍被认为是一种亟需的商业技能。重要的不是决策对不对，而是下一个决策能不能赶紧做出来。任何需要对数据做出复杂整合与分析的角色——哪怕是对数据可靠性进行评


估——都会遇到问题，因为这种工作可能不适合一个总是快速跳转寻求速解和捷径的大脑。决策要进入实施阶段，还得要让负责实施的人信服才行。

和 Z 世代一样，各类组织也处于一个中间地带，一边是以社会交往为主的世界，一边是技术进步带来的新世界。由此而产生了两种对立需求，任何一代人都不能同时满足这两种需求。随着新生代逐渐开始接班，他们可能一方面发现眼前这个世界非常适合他们进化后的大脑；另一方面又发现，还是需要投入时间去参与一些不那么简单直接、易于管理的认知过程和情感关系。

重视专注力、深思熟虑做决策的老一代领导者也许会面临一个令人沮丧的困境：如果有些员工从神经学上来说不能满足工作的某些核心要求，那么该如何管理好他们？

## ► 没有简单的答案

大脑的可塑性意味着大脑可以调整来适应新的挑战和需求，但还有一个问题没有解决：Z 世代是否能够充分理解和尊重前辈的优良传统，在继续发挥功不可没的大脑作用基础上，再培养一些新的技能，开拓新的视角，比如适当延长注意力持续时间，建立有意义的关系。

江山代有才人出，每代新人对过去或多或少都有所厌弃，想要创造一个崭新的未来，但最终还是要回归一个简单的事实：情感是人类生活中的生理特征，我们未来的继续生存还将有赖于与他人的互动。**随着 Z 世代与现有工作需求发生冲撞，社会也许将不得不更关注早期情感与认知发展，确保未来的人们既能从无情的技术进步中获益，又能更自觉地早一点投入资源来培养情感体系和架构。二者结合威力无穷。** 

# 2016 全球制造业竞争力指数 (节选)

本文由德勤授权转载



## 2016 年全球制造业竞争力指数要点

### ▶ 中国和美国正在争夺第一名，而德国维持原位

- 中国目前是最具竞争力的制造业国家：与之前 2010 年和 2013 年全球制造业竞争力指数研究一样，2016 年中国再次被列为最具竞争力的制造业国家。但是，据全球企业高管分享他们对未来五年各国制造业发展与表现的看法，预计中国将下滑至第二名（图 1）。

- 美国有望在 2020 年之前取代中国占据第一名，而德国牢牢维持着第三名：美国持续提高它的制造业竞争力，从 2010 年的第四名上升到 2013 年的第三名，而在今年的研究中，它又升至第二名。此外，企业高管预计，美国将在 2020 年之前夺得第一名，而德国从现在起到 2020 年一直牢牢地保持着第三名的位置（图 1）。全球制造业国家之间的动态变化。

- 企业首席执行官们认为，先进的制造业技术是释放未来竞争力的关键：随着制造业在数字世界和物理世界的融合，企业高管指出，打造制造业竞争力的途径可以通过先进技术来实现。预测分析、物联网（IOT）、智能产品和工业 4.0 智能工厂以及先进材料对未来竞争力至关重要（表二）。

- 向高价值先进制造业转型，为发达国家的未来创造优势：随着制造业不断采用更先进与更精细的产品、工艺技术和材料，20 世纪的传统制造业强国（即美国、德国、日本和英国）于 2016 年再次回到最有竞争力国家前 10 强的行列。这些投资于先进制造业技术的国家预计在 2020 年之前将保持在前 10 强之列。创新、人才和生态系统是上述国家重建实力的关键要素（图 1）。

- 出现两个强有力的区域集群：在制造业竞争力前 10 强的国家中，两个地区即北美和

亚太地区在竞争格局中占据主导地位。现在，北美三国全部位列前 10 强，且它们有望在今后五年内仍保持前 10 强的地位。亚太区的五个国家和地区（中国、日本、韩国、台湾和印度）有望在 2020 年前位列前 10 强，因此欧洲只有德国和英国这两个国家能够跻身前十（图 3）。

- 金砖四国的分解：在金砖四国（巴西、俄罗斯、印度和中国）中，2016 年，只有中国被企业高管看作是排名靠前的制造业国家，其他三个国家在过去几年内排名显著下降。这三个国家中，巴西的排名降幅最大，从 2010 年的第 5 名降至 2013 年的第 8 名，又在 2016 年跌至第 29 名。同样的，俄罗斯从 2010 年的第 20 名降至 2013 年的第 28 名，2016 年进一步下滑至第 32 名。另一方面，印度仍然有望从 2016 年排名第 11 名上升到 2020 年的第 5 名。



“强力五国”的崛起：马来西亚、印度、泰国、印度尼西亚和越南，这五个亚太国家（“MITI-V”，也称为“强力五国”）预计在未来五年将跻身制造业竞争力前 15 强。这些国家因为低廉的劳动力成本、灵活的制造能力、有利的人口分布、市场和经济的增长成为“新中国”。在未来五年内，它们的竞争力排名将上升，而中国继续在制造业领域将重心转向更高价值和先进技术的制造模式（表四）。

▶ 制造业竞争力的关键驱动因素

- 人才仍然排在首位：与 2010 年和 2013 年的全球制造业竞争力指数的研究结论一致，制造商仍将人才列为全球制造业竞争力的最重要驱动因素（图 6）。
- 成本竞争力（第二名）、生产力（第三名）以及供应商网络（第四名）也很关键：在经济增长缓慢的时代，除了建立强大的供应商网络和生态系统以外，控制成本、提高生产力以增长利润，对制造商来说仍然非常重要（图 6）。

▶ 公共政策的影响

- 对制造业更有利的政策环境：美国、欧洲和中国的企业高管均表示，就制造业竞争力的关键要素而言，他们各自所在的国家出台了比三年前更为有利的政策。特别是围绕技术转让以及科学创新等领域，高管表示，他们所在的国家均有优惠政策，鼓励制造商更多地使用先进技术来提高其制造业竞争力。知识产权保护也在美国和欧洲竞争力优势排名中上升至靠前的地位，但是并未出现在中国的竞争力优势排名中。
- 美国企业高管的观点：与三年前的研究相比，美国高管这次更赞同美国的政策。根据美国高管的观点，以可持续发展、技术转让、货币控制、科技创新、对外直接投资(FDI)、知识产权保护以及安全卫生监管为中心的有利政策，能为他们的企业创造竞争优势。另一方面，美国高管将与公司税率、医疗保健、

劳动力和境外收入课税相关的政策认定为美国制造商的竞争力劣势（图 30）。

- 中国企业高管的观点：在中国，鼓励或直接投资科技、技术转让、可持续发展和基础设施建设的政策，似乎正在帮助中国企业创造竞争优势。不过，中国的高管们也表示，一些政策正在抑制他们的企业竞争力，包括企业和个人税率、劳动法以及政府干预和 /

或所有权（图 29）。

- 欧洲企业高管的观点：欧洲商界领袖将欧洲大陆的反垄断和产品责任法以及与知识产权保护、医疗卫生、技术转让、可持续发展和科学有关的政策看作他们的竞争优势。此外，只有四个方面的政策被视为明显的劣势，包括劳工政策、个人和企业税率、以及经济和财政政策（图 31）。

全球制造业竞争力指数：国家排名

表一 全球首席执行官调查：2016 年全球国家 / 地区制造业竞争力指数排名

2016(当前)			2020(预计)		
排名	国家/地区	指数评分 100=高10=低	排名	2016对比 2020	国家/地区 指数评分 100=高10=低
1	中国	100.0	1	(▲+1)	美国 100.0
2	美国	99.5	2	(▼-1)	中国 93.5
3	德国	93.9	3	(↔)	德国 90.8
4	日本	80.4	4	(↔)	日本 78.0
5	韩国	76.7	5	(▲+6)	印度 77.5
6	英国	75.8	6	(▼-1)	韩国 77.0
7	台湾	72.9	7	(▲+1)	墨西哥 75.9
8	墨西哥	69.5	8	(▼-2)	英国 73.8
9	加拿大	68.7	9	(▼-2)	台湾 72.1
10	新加坡	68.4	10	(▼-1)	加拿大 68.1
11	印度	67.2	11	(▼-1)	新加坡 67.6
12	瑞士	63.6	12	(▲+6)	越南 65.5
13	瑞典	62.1	13	(▲+4)	马来西亚 62.1
14	泰国	60.4	14	(↔)	泰国 62.0
15	波兰	59.1	15	(▲+4)	印度尼西亚 61.9
16	土耳其	59.0	16	(▼-1)	波兰 61.9
17	马来西亚	59.0	17	(▼-1)	土耳其 60.8
18	越南	56.5	18	(▼-5)	瑞典 59.7
19	印度尼西亚	55.8	19	(▼-7)	瑞士 59.1
20	荷兰	55.7	20	(▲+3)	捷克共和国 57.4
21	澳大利亚	55.5	21	(▼-1)	荷兰 56.5
22	法国	55.5	22	(▼-1)	澳大利亚 53.4
23	捷克共和国	55.3	23	(▲+6)	比利时 52.9
24	芬兰	52.5	24	(↔)	芬兰 49.7
25	西班牙	50.6	25	(▲+2)	南非 49.3
26	比利时	48.3	26	(▼-4)	法国 49.1
27	南非	48.1	27	(▼-2)	西班牙 48.4
28	意大利	46.5	28	(▲+5)	罗马尼亚 45.9
29	巴西	46.2	29	(▼-3)	比利时 45.8
30	阿拉伯联合酋长国	45.4	30	(▼-2)	意大利 45.0
31	爱尔兰	44.7	31	(↔)	爱尔兰 43.7
32	俄罗斯	43.9	32	(↔)	俄罗斯 43.6
33	罗马尼亚	42.8	33	(▼-3)	阿拉伯联合酋长国 42.6
34	沙特阿拉伯	39.2	34	(▲+2)	哥伦比亚 40.9
35	葡萄牙	37.9	35	(↔)	葡萄牙 40.1
36	哥伦比亚	35.7	36	(▼-2)	沙特阿拉伯 36.1
37	埃及	29.2	37	(↔)	埃及 28.3
38	尼日利亚	23.1	38	(↔)	尼日利亚 25.4
39	阿根廷	22.9	39	(↔)	阿根廷 24.6
40	希腊	10.0	40	(↔)	希腊 10.0

数据来源：德勤有限公司和美国竞争力委员会，《2016全球制造业竞争力指数》

# 制造业排名靠前的国家 / 地区 “回到未来”

## 首席执行官们表示，向高价值先进制造业转型将增强未来竞争力。

随着制造业变得越来越先进和成熟，20 世纪的传统制造业大国（美国、德国、日本和英国）持续投入开发先进制造技术，排名有所回升。

这有助于确保他们在 2016 年全球制造业竞争力中排名领先（见图 1），而这些国家预计在接下来的五年中仍然位列前十名。凭借他们在创新、人才和雄厚的工业生态系统集群方面的基础优势，这些国家正在以重建的实力开展竞争，并超越他们的低成本竞争对手。在重视创新和先进技术的驱动下，向更高价值的先进制造业的转型，为未来全球竞争力开辟了一个新的战场。

随着全球制造业趋势继续转向更高价值的产品和服务，许多表现最出色的国家（包括美国）已经投入巨资，建立连接人员、资源、政策和组织的国家创新生态系统，有效地将新的理念转化成商品和服务。

这些领先的制造业国家不断通过公共方式投资研究和开发（“研发”），同时激励私营部门以建立协作创新生态系统的方式开展自主研究。通过整合政府、学术界和私人股权投资者建立和维持的这些生态系统，为参与其中的制造商带来显著的好处。

不足为奇的是，在今年的研究中，受访高管将最具竞争力的前四名中的三个国家 - 美国、德国和日本，列入制造业创新方面最强劲的全球市场。中国在这方面的得分也较高，可能是因为中国在研发投资方面显著增加，有些专家认为中国在这方面的投入将于 2019 年超越美国。

.....

图 1 全球首席执行官调查：制造业大国排名趋势和未来预测

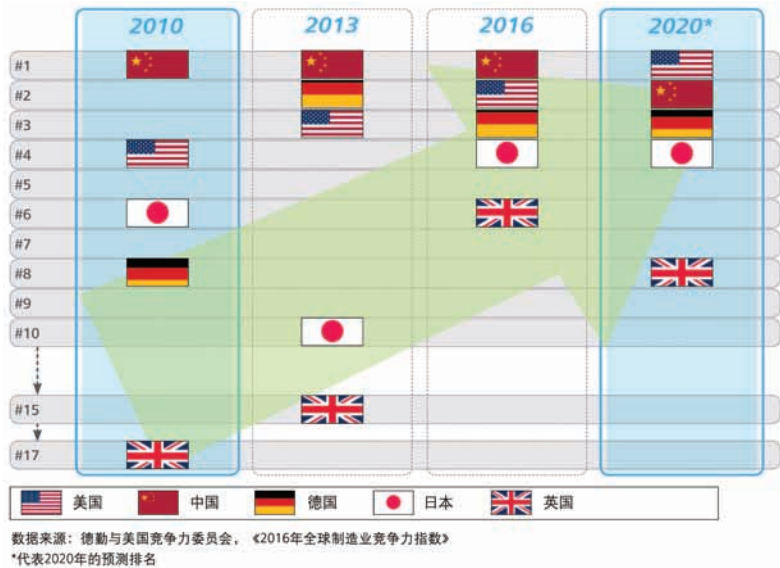
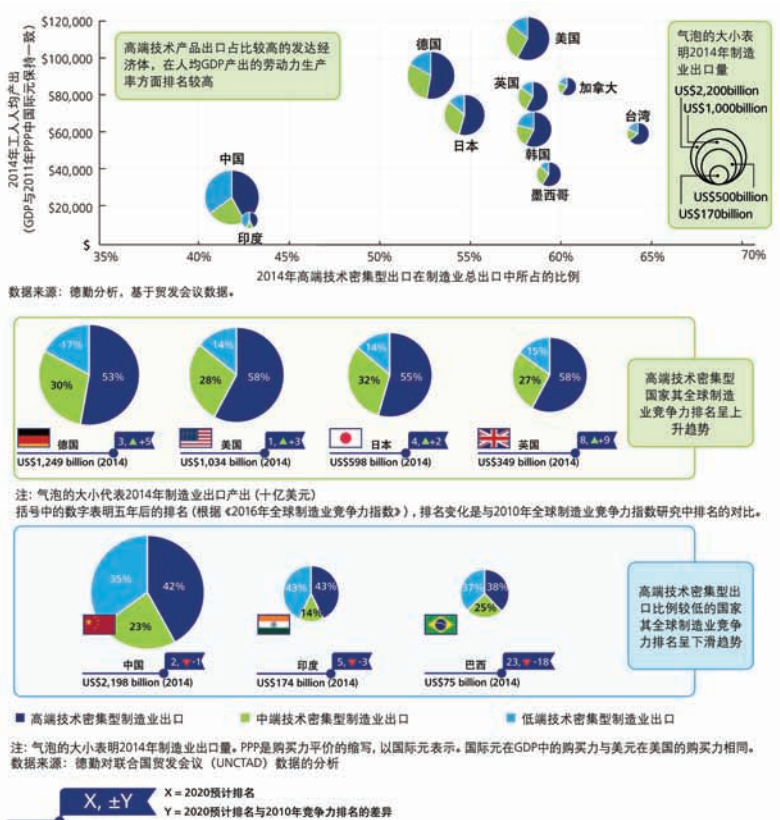


图 2 根据技术实力确定的各国 / 地区全球制造业竞争力指数排名与制造业出口之间的关联



表二 全球首席执行官调查：先进制造技术的未来重要性排名

先进的制造技术	美国	中国	欧洲
预测分析	1	1	4
智能互联产品 (IOT)	2	7	2
先进材料	3	4	5
智能工厂 (IOT)	4	2	1
数字化设计、仿真和集成	5	5	3
高性能计算	6	3	7
先进机器人技术	7	8	6
增材制造 (3D打印)	8	11	9
开源设计/客户直接输入	9	10	10
增强现实技术 (改进质量、培训、输出知识)	10	6	8
增强现实技术 (提升客户服务和体验)	11	9	11

数据来源：德勤与美国竞争力委员会，《2016年全球制造业竞争力指数》

▶ 中国：在制造业竞争力方面仍处于领先水平，但预计会下降。

中国今年蝉联制造业竞争力排名第一，不仅仅因为其传统的低成本价值主张，还因为中国创新基础设施的长远发展，巩固了先进技术对其未来制造业的作用。中国之所以成功发展自己的创新生态系统，原因在于其研发开支显著增长、每年有大量的理工科专业的毕业生、十分注重技术商业化以及

强劲增长的风险资本投资。在某些领域，中国甚至超过了美国，这点可以通过中国建成了世界上最快的超级计算机——天河2号或银河系2号证明，将“高性能计算”连同预测分析和智能工厂视作最有前途的先进制造技术（见表二）。

2015年中国经济增长率为6.9%，创二十多年以来的新低，而经济放缓有可能进一步持续，预计2016年经济增速将放缓至6.3%，2017年至6%。经济增长率低的原因之一是

不断下滑的制造业活动。工业附加值在2007年增长了14.9%，达到其峰值；而在2014年已减少了一半以上，降至6.9%。由于需求下降引起工业活动不断下滑，进而导致工厂产能过剩。中国汽车行业目前产能利用率，从2009年的100%下降至70%。制造业占GDP的比重已经从2007年的41%下降到2014年的36%，其中大部分转向了服务业。

制造商不仅担心经济增长的持续衰退和制造业增值服务，还担心劳动力成本。自2005年以来的十年期间，中国的劳动力成本上升了五倍，比1995年涨了15倍。由于担心劳动力成本上升，使得中国与发达经济体之间的成本套利下降，一些发达经济体的企业已经把他们的生产转移到成本较低的国家或搬回自己国家。人口老龄化是计划在中国投资的制造商担心的另一个问题。在过去的二十年内，劳动力人口（15岁-64岁年龄段）的年增长率第一次转为负数。到2030年，年轻人口（即15岁-39岁的群体）所占的比例将有可能从2013年的38%下降到28%。

以上是企业高管总结的诸多挑战，所以他们认为中国将从2016年无可争议的第1位降至2020年的第2位。

区域集群力量的涌现

全球制造业竞争力、经济市场的转移以及个别区域优势的变化，围绕着实力最强的制造业国家，形成了三大主导区域集群——北美、欧洲和亚太地区，并引发了争夺制造业霸权的持续竞争。

仔细观察排名前15位的国家就可发现，具有制造实力的三个不同区域集群已经形成。在北美，美国是加拿大和墨西哥的轴心。事实上，类似的情况同样发生在欧洲，德国起着轴心的作用；而在亚太集群中，中国、日本和韩国引领一群新兴的东盟国家（见图3）。总体来说，欧洲国家落后于亚太和北美地区，因为它们正处于缓慢的经济复苏中，

并期待德国和英国等轴心国带领它们，推进该地区的发展。

.....

▶ 亚太集群

在人才和创新的推动下，本集群由中国、日本和韩国发挥着轴心的作用，并由新加坡和台湾的高技术出口进一步加强。新加坡和台湾均位列前10强中，并可能在未来依然保持在最具有竞争力的国家/地区名列中。

这个区域也有其他有吸引力、且成本较

低的制造业目的地供选择，比如马来西亚、印度、泰国、印度尼西亚和越南（强力五国）。事实上，当前或未来在全球制造业竞争力指数排名前10强的国家/地区中，有5个来自亚太地区。其中中国和印度目前是以理工科毕业生数量领先来平衡其依靠成本竞争力的制造业格局。

自从2010年开始，中国低成本劳动力的优势及其作为全球最大商品出口国的地位，使中国一直属于最有竞争力的制造业国家之一。然而，中国的未来竞争力预计将有不同的特征。成本上升、不断扩大的中产阶级、“独生子女”政策的变更以及更加注重技术

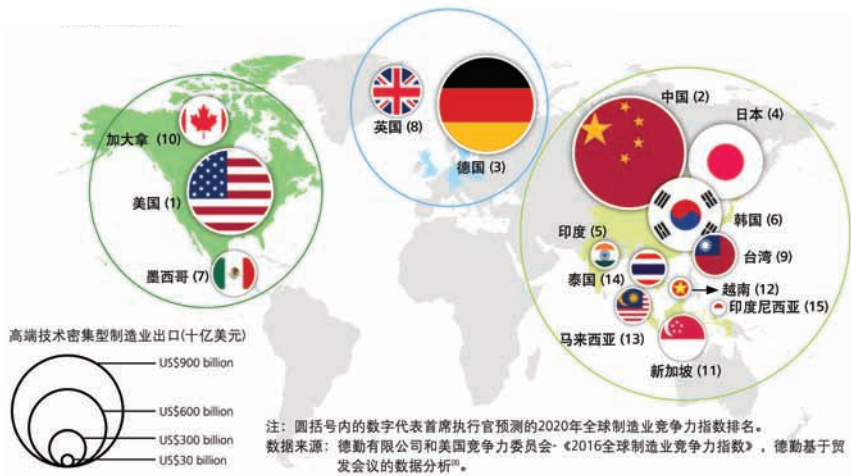


和创新，可能很快会改变中国的全球制造业轨迹。另一方面，印度继续提供世界上成本最低的劳动力（2015 年，估算为每小时 1.72 美元），并拥有足够多的工程师与讲英语的员工一起助力服务业和整体制造业的增长。

虽然受到基础设施差、积习已久的管理问题的挑战，印度一直努力进一步提升其制造业竞争力，设立了到 2025 年制造业产出占国内生产总值 25% 的宏伟目标，这潜在说明为何高管依然对印度在 2020 年的排名保持乐观的态度。

韩国和日本也在关键人才和创新等指标（比如研究人员和专利集中度）方面做得很好。韩国出口的商品中，超过五分之四来自制造行业，而高端技术密集型产品出口在 2014 年占到制造业出口的一半以上。尽管如此，高度官僚化和复杂的管理系统，往往阻止外国在韩国的投资。日本的主要出口商品为消费类电子产品、汽车和半导体。日本对技术的重视，传统说来已经使日本在自动

图 3 补充资料分析：具备制造业实力的区域集群涌现



化和生产实践方面领先于世界各国，在制造运营中采用创新来驱动其制造能力。然而，不断缩减和趋于老龄化的劳动力令日本面临挑战。

新加坡和台湾为亚太地区集群的实力做出了显著贡献。新加坡提供了受过高等教育

的劳动力、有利于投资的商业环境、慷慨的研发激励机制、高质量的基础设施和良好的治理。另一方面，台湾具有地缘优势，靠近亚洲几个主要港口，为制造商向该地区运输货物提供显著优势。

……

## 强力五国的崛起：寻找下一个中国

中国曾经被认为是仅靠成本竞争力兴起的制造业大国，而目前正在经历将重心转向更高价值制造业的急剧变化过程中。的确，受平均工资日益增长的影响，中产阶级迅速扩大，并继续为制造业的关键投入如劳动力和原材料带来成本上的压力。此外，中国正在积极朝着技术更先进的制造模式迈进，以与其他全球性的创新型市场接轨。由此产生的转变为其他国家创造了强化它们作为低成本全球制造业基地的机会。

希望利用中国发展的国家中，包括强力五国，虽然仅有越南 2016 年的整体竞争力排名比 2013 年所有下降，今年研究中的受访高管期望所有五个国家在 2020 年前均位列排名前 15 的位置（见表四）。

尽管这些国家持续获得那些想要寻找替代中国的全球制造商的青睐，不过每个国家

在加强其自身独特优势的同时，必须要克服各种各样的挑战，以充分利用全球制造企业的投资机会。

### ▶ 马来西亚

马来西亚的成本低廉，工人的收入是其邻国新加坡的四分之一。马来西亚还仍然坚定地专注于零部件的组装、测试、设计和开发以及系统生产，使得它非常适合于支持高

技术领域。虽如此说，马来西亚受到了人才匮乏、政治动荡以及生产力相对较低的挑战。在面对这些挑战时，马来西亚政府正在考虑刺激经济增长，但这种刺激是否足以吸引、支持和维持大量制造业投资，还有待观察。

### ▶ 印度

62% 的受访全球制造业高管认为印度在成本方面极具竞争力，密切反映了中国在这一

表四 全球首席执行官调查：马来西亚、印度、泰国、印度尼西亚和越南的当前及未来排名

国家	马来西亚	印度	泰国	印度尼西亚	越南
2020 年（预计）排名	13	5	14	15	12
排名变化	(▲ +4)	(▲ +6)	(◀=)	(▲ +4)	(▲ +6)
2016 年（当前）排名	17	11	14	19	18

数据来源：德勤有限公司和美国竞争力委员会《2016 全球制造业竞争力指数》

指标上的表现 (见图 11)。此外, 印度提供了一批高技能的劳动力和大量会讲英语的科学家、研究人员和工程师, 使得印度非常适合于支持高技术领域。印度政府为吸引制造业投资, 还以倡议和资助的形式提供支持。但是, 印度仍然受到基础设施落后和管理模式反应迟缓的挑战, 这可能影响其支撑更高的增长速度。因为价值达 1,740 亿美元的制造业出口中有 43% 的需要高技术强度, 如果要强化它作为中国的替代选择, 印度可能有强烈的动机来解决其监管和官僚方面的挑战。受访的全球制造业高管应该将这些成功因素考虑到他们的期望中, 即印度将在 2020 年恢复全球制造业竞争力排名至第五的位置。

▶ 泰国

制造业出口方面泰国 (2014 年 1,670 亿美元) 略低于印度, 但超过马来西亚、越南和印度尼西亚。这个产出很大程度上是由国家的熟练劳动力和高劳动生产率带动的, 并有全国 90% 的识字率以及每年大约 100,000 名理工科专业的毕业生的支持。不过, 这种高技能和生产率的劳动力, 形成了相对较高的劳动力成本, 2013 年劳动力成本为每小时 2.78 美元。尽管如此, 泰国仍对制造业企业有吸引力, 提供比越南、印度、马来西亚和印度尼西亚更低的企业税率 (20%)。建立蓬勃发展的汽车行业之后, 泰国可以为愿意应对该区域政治不确定性的制造商提供一个选择。

▶ 印度尼西亚

印度尼西亚的劳动力成本不到中国劳动力成本的五分之一。在过去的十年内, 中国的劳动力成本在亚洲国家中上升最快, 而印度尼西亚的成本保持相对平稳, 这吸引了寻求稳定低成本的制造商的注意。该岛国在 10 年内的整体生产力增长率 (50%) 超过了泰国、马来西亚和越南, 但是与中国的同期经济增长率相比, 仍然相形见绌。印度尼西亚的制造业 GDP 仍然占其总体 GDP 的很大一部分, 并集中发展制造业, 特别是在电子产品方面, 加上其人口规模, 对于未来寻求从中国转移产能的制造商而言, 印度尼西亚仍处在可选国家名单的前列。

▶ 越南

因为拥有相对较低的总体劳动力成本, 越南一直被视为在低成本制造方面能替代中国。此外, 越南在过去十年已经提高了其整体生产率, 在此期间增长了 49%, 超过了泰国、马来西亚等其他国家。该等生产率已经促使

制造商在该国建造数十亿美元的制造联合企业。但是, 越南目前的制造能力尚不能与中国的制造能力相媲美。

当被视为一个群体时, 从市场和经济增长、以及不断扩大的客户群体来看, 强力五国可被视为对制造商比较有吸引力的选择 (见表五)。

对全球制造商而言, 强力五国代表的其他优势包括: (1) 3 至 10 年免税期的大量税收优惠; (2) 免税或降低进口关税; (3) 降低在以出口为导向的生产中所用的资本货物和原材料的关税。由于制造业已经对强力五国中各国的整体 GDP 做出了显著贡献, 这个新兴集群非常有可能替代中国和正面临解散的金砖国家 (中国曾经是其中的一员)。

中国劳动力成本未来上升的时间和程度, 将推动全球制造商寻求强力五国的解决方案的速度。这种转变也将取决于强力五国在何种程度上能够充分利用其劳动力的天赋和生产力, 投资于所需的基础设施, 并制订积极的监管政策, 以支持制造业发展。

表五 补充资料分析: 马来西亚、印度、泰国、印度尼西亚和越南与中国的比较

国家	马来西亚	印度	泰国	印度尼西亚	越南
2020年 (预计) 排名	13	5	14	15	12
排名变化	(▲ +4)	(▲ +6)	(◀→)	(▲ +4)	(▲ +6)
2016年 (当前) 排名	17	11	14	19	18

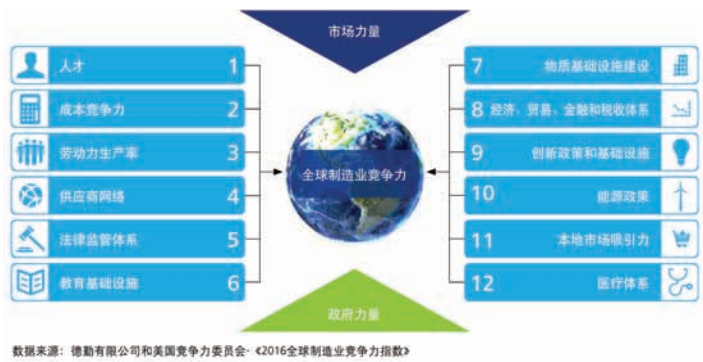
数据来源: 德勤有限公司和美国竞争力委员会-《2016全球制造业竞争力指数》



尽管这些国家持续获得那些想要寻找替代中国的全球制造商的青睐, 不过每个国家在加强其自身独特优势的同时, 必须要克服各种各样的挑战, 以充分利用全球制造企业的投资机会。

# 审视全球制造业的驱动因素

图 6 全球首席执行官调查：全球制造业竞争力的驱动因素



表六 全球首席执行官调查：重点国家在关键竞争力驱动因素方面的表现

部分国家制造业竞争力驱动因素	美国	德国	日本	韩国	中国	印度
人才	89.5	97.4	88.7	64.9	55.5	51.5
创新政策和基础设施	98.7	93.9	87.8	65.4	47.1	32.8
成本竞争力	39.3	37.2	38.1	59.5	96.3	83.5
能源政策	68.9	66.0	62.3	50.1	40.3	25.7
物质基础设施	90.8	100.0	89.9	69.2	55.7	10.0
法律监管环境	88.3	89.3	78.9	57.2	24.7	18.8

竞争力最强 竞争力最弱

数据来源：德勤有限公司和美国竞争力委员会-《2016全球制造业竞争力指数》

图 7 全球首席执行官调查：认为该国在人才方面“极具竞争力”的全球制造业高管比例

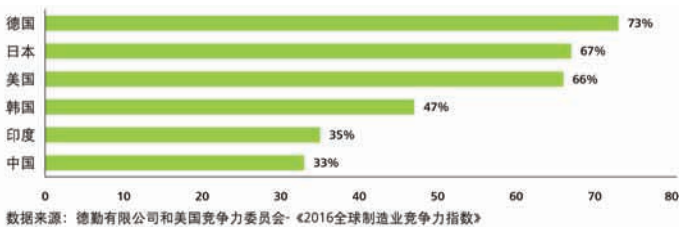
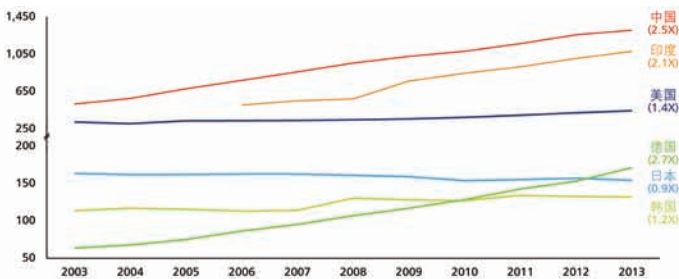


图 8 补充资料分析：2003 年 -2013 年理工科毕业生人数（以千人计）



## 制造业竞争力的驱动因素：深入剖析

### 1 人才

全球制造业高管继续奖励拥有高技能、受过良好教育的工人的国家。在这三次全球制造业竞争力指数研究中，首席执行官们一致将“人才”评为全球制造业竞争力最重要的驱动因素。与 2010 年和 2013 年的情况类似，表明了高技能的人才可以对一个国家的整体竞争力产生强大的影响。

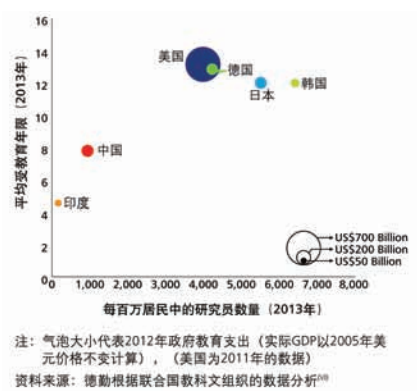
在国家层面上，图 7 显示参加 2016 年全球制造业竞争力指数研究的高管认为德国、日本和美国等发达国家在人才方面最具竞争力。举例来说……德国在重点行业长期累积的优势以及其在职业培训“双轨制”方面的重视，很可能是其在人才能力方面排名靠前的关键因素。其双轨职业培训体系主要注重“机电一体化”，该国大约有 60% 的青年参与，并将课堂教学与 344 个行业工作经验结合起来。事实上，这一综合教育制度是几个国家争相效仿的模式。

通过高管的排名所示，尽管中国和印度的毕业生数量庞大，不过在人才方面仍然有很大的改进余地。虽然与全球其他国家相比，中国和印度从各自的教育系统中毕业的理工科人数和增长率方面均遥遥领先（见图 8），但资料表明中国和印度的大部分理工科毕业生缺乏足够的易于受雇的实用培训技能……

印度和中国目前在人才方面的排名不佳，成年人口中平均受教育年限分别只有 4.4 年和 7.5 年，而美国和德国的有 12.9 年，韩国为 11.8 年以及日本为 11.5 年。除了受教育年限方面，发达国家还在高等教育方面也领先 - 表现在每百万居民中的研究员数量和政府的教育开支方面具有明显领先的优势（见图 9）。继续致力于支持强大、综合和实用的教育基础设施，是中国和印度等国家提高人才竞争力的一个重要因素。

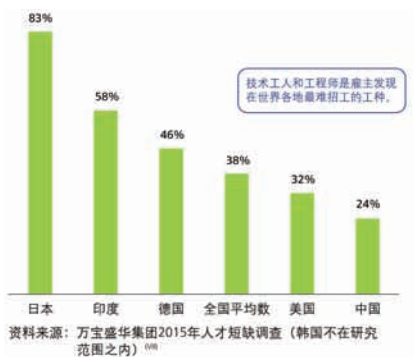


图 9 补充资料分析：平均受教育年限，每百万居民中的研究员数量和政府教育经费



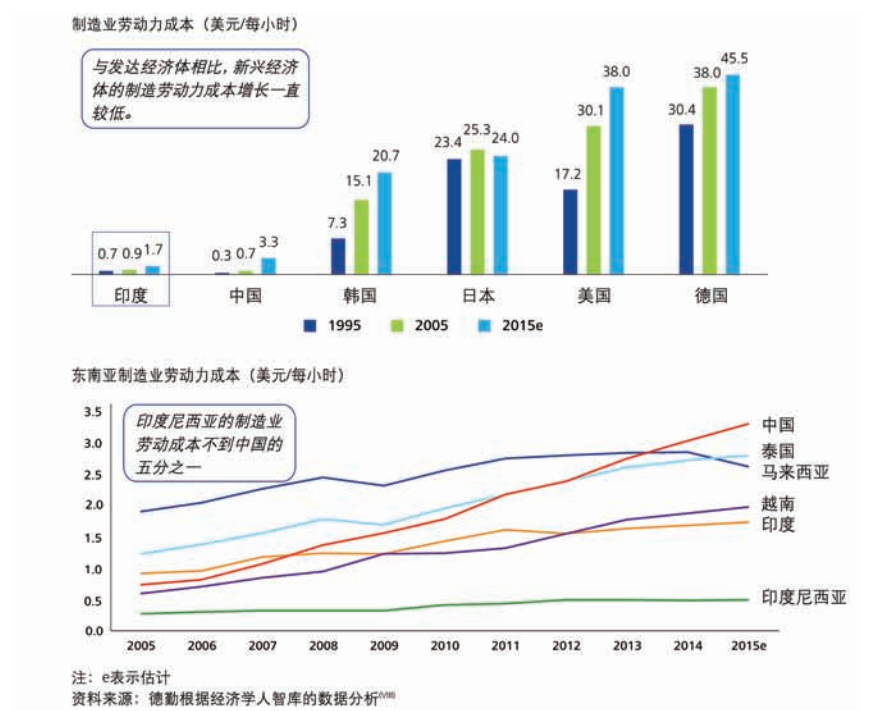
合格劳动力的获得，仍然是许多国家面临的挑战。从全球视角来看，技术工人和工程师是雇主发现最难招聘的一些工种（见图10）。一些国家因为人口结构的不断变化面临这一挑战。例如，由于人口老龄化、正要退休的“婴儿潮一代”、先进制造业所需技能的变化以及行业的吸引力，美国正面临着严重的制造业工人短缺的挑战。德勤美国和制造业研究所最近对产生的技能差距进行了研

图 10 补充资料分析：2015 年在招工方面面临困难的雇主比例



究，预测美国制造业在未来十年将有 200 万的职位缺口，原因是缺乏熟练的技术工人。日本在这一方面与美国一样，因为人口老龄化（和减少）问题造成慢性劳动力短缺，其中每五个雇主中，就有四个报告在过去五年里遇到招工困难。此外，在面临劳动力短缺的十大职位中，至少有五个都涉及到制造业，包括工程师、司机、技术员、工人和熟练的贸易工人。

图 12 补充资料分析：制造业劳动力成本（美元 / 每小时）



2 成本竞争力

随着全球经济不确定性的出现，成本竞争力仍然是大多资深制造业高管的关键考虑因素。作为排名第二的最重要驱动因素，各国的成本竞争力持续变化，从而改变了制造业竞争优势的全球格局。

新兴经济体依然在成本方面最有竞争力，主要由于明显较低的劳动力价格（见图12）。在焦点国家中，最有竞争力的仍然是中国和印度，其中印度提供最低的制造业劳动力价格；紧随其后的是中国。与2005年的情况有所不同，当时两个国家的劳动力价格几乎是一样的。

然而，中国的劳动力价格增长迅速超过了任何邻国（见图12）。寻求新的、低成本选择的公司，应该注意这一点。随着各国继续发展，提高其产品的复杂程度以及先进制造业的份额、并相应地扩大中产阶级范围和总体经济产出，提高工资的需求也因此而增加，使这些国家在劳动力价格方面的竞争力减弱。

例如，随着中国中产阶级的爆炸性增长和其不断发展的制造业重心，其整体成本优势可能很快消逝。从成本竞争力角度看，这为其他国家作为可行替代方案创造了机会。然而，随着中国和印度的中产阶级人群增长，国内消费需求显著增长，已经创造了有吸引力的新市场和新客户以供渗透。

由于一些国家在争夺取代中国，成为强大的低成本国家（例如，强力五国），个别制造商也应该认识到，在很大程度上，仅以成本为依据做出有关采购或选址的决定，不是一个可持续发展的战略。尽管成本竞争力在驱动因素排名方面相对重要，领先企业在决定其全球制造业务足迹前，不仅要考虑成本竞争力，还要考虑一个国家的潜在人才基础、基础设施、监管环境以及是否靠近潜在的消费市场。

3 劳动力生产率

在受访的制造业高管看来，拥有高效劳动力的良好支持，既是一个国家经济繁荣的推动因素，也是制造业竞争力的强大驱动因素。虽然新兴经济体在劳动力和原材料成本方面比发达经济体有优势，但是发达经济体在劳动生产率方面领先于它们。

……虽然中国和印度在分析时间段内都有明显较高的增长率，年复合增长率分别为9%和6.6%，不过两个国家的起点都较低，与发达国家的年度生产率相距甚远。但是，有趣的是，在过去十年里，中国的生产率增速一直比印度快。与此同时，日本和德国十年内的年复合年增长率曲线几乎是平的，分别为0.5%和0.2%，还受到人口萎缩与老龄化的挑战，抵消了熟练劳动力生产率带来的红利。

研究结果进一步显示，（高）劳动力成本和（高）生产率水平之间有很强的相关性。劳动力成本最高的国家（德国、美国、日本和韩国）也维持在生产率前四名的位置。相比之下，中国和印度都呈现出最低劳动力成本和最低生产率。这表明资本投资不足，以及在先进制造业和先进材料领域竞争时可能面临的重大挑战。

随着公司不断向更高价值和日益精细化的产品和工艺转型，全球高管认为，传统的发达国家制造业领导者（如美国、德国和日本），由于具有较高的劳动生产率，似乎将会获胜。因为这些国家在全球制造业竞争力排名（见图1）中重回巅峰，并且预计将在2020之前一直位列前10强。

4 供应商网络

高管将“供应商网络”列为制造业竞争力的第四大重要驱动因素，标志着一个完好的、合格的、综合的并可用的供应商基础与体系的总体影响力。随着物质世界和数字世界的融合，企业与供应商之间历来的单向合作有了更多的合作方式。

全球化为制造商创造了更多的合作机

图 13 补充资料分析：2005-2015 年劳动力生产率（人均 GDP( '000)，与 2011 年 PPP 中国际元保持一致)

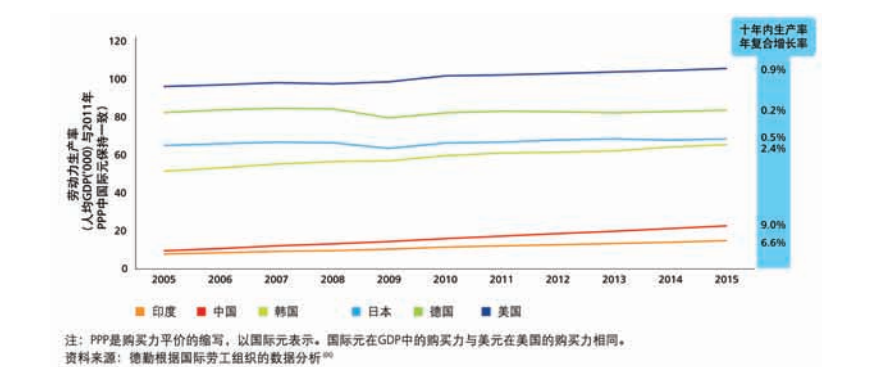


图 14 补充资料分析：本地供应商的评分

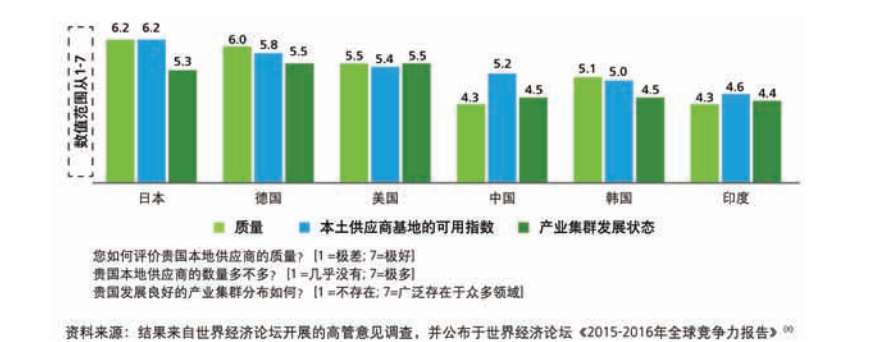


图 15 全球首席执行官调查：认为该国在法律监管体系方面“极具竞争力”的高管比例

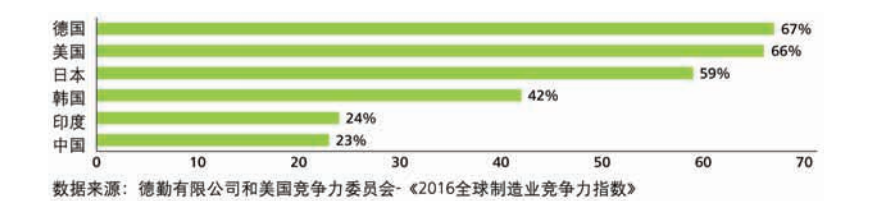


图 16 补充资料分析：做生意的容易程度 - 2014 年创建外资企业所需的时间与程序

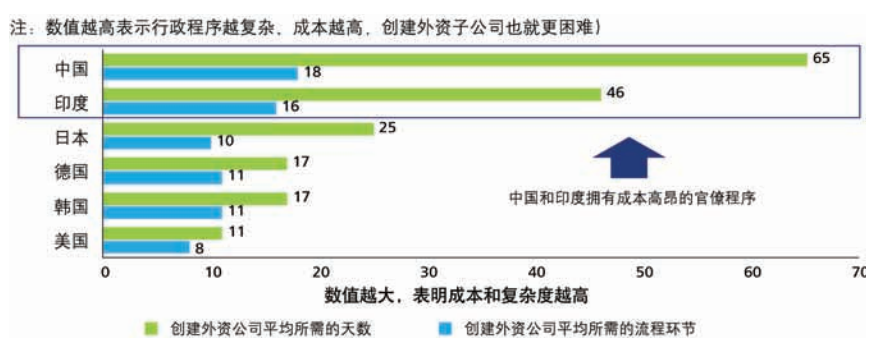


图 17 补充资料分析：2013 年高校招生与公共教育总支出占 GDP 的比例

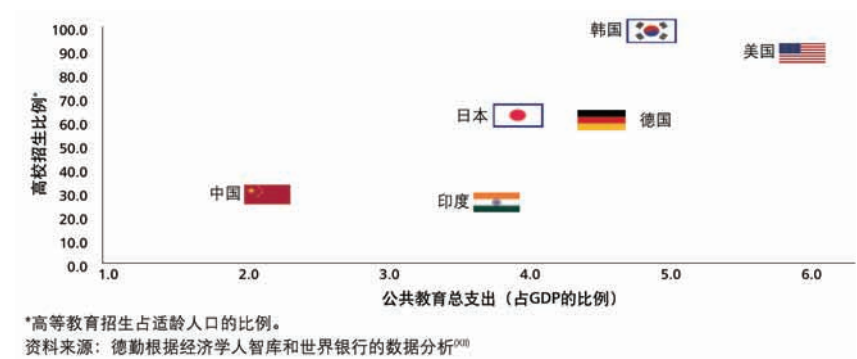
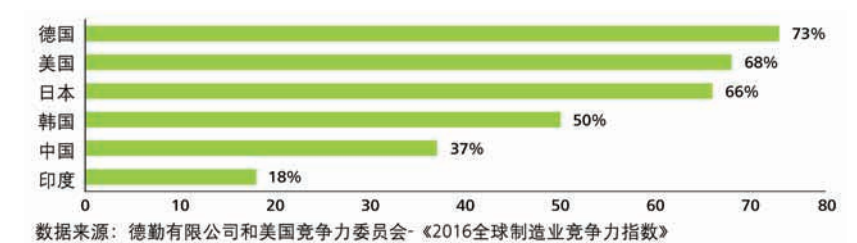


图 18 全球首席执行官调查：认为该国在物质基础设施方面“极具竞争力”的高管比例



会，因为供应商成为连接生产体系的一部分，从而增强有关国家的整体供应能力。事实上，随着全球经济和制造技术变得日益综合与复杂，全球制造业网络和创新生态系统也接踵而至。

基于高管的调查结果，最有竞争力的制造业国家享有多样化和高品质的供应商基础，并拥有专注于研发的强大产业集群。

.....

5 法律监管体系

与 2013 年全球制造业竞争力指数研究一样，全球高管认为一个国家的法律监管体系仍然是制造业竞争力的第五大重要驱动因素。作为支持制造业增长与发展、并提供有利的生产条件，法律监管环境的稳定性和透明度可以保障投资降低风险，从而增强国家的竞争力。

高管们将发达国家列在在法律监管体系方面具有竞争优势的领导者.....中国和印度要求外国企业遵循更多的程序，导致开办业务的期限更长。事实上，外国企业在美国设

立子公司只需要短短 11 天，而同样的情形在中国却需要两个多月（参见图 16）。

.....

6 教育基础设施

作为制造业竞争力的第六大重要驱动因素，强大可靠且资金充裕的教育基础设施，为提供有才华、高效娴熟的劳动力创造了条件，因而与被列为制造业竞争力最重要的驱动因素(比如人才)相关联。这一点尤为重要，因为竞争力格局更加先进和复杂，导致制造商在很大程度上依赖于一个国家为 21 世纪先进制造业和创新技术开发技能的能力上。

.....

教育基础设施是培养人才的基本要求。在当今无国界的经济中，国家间相互竞争希望成为全球领导者，吸引、培养并留住顶尖科学和工程人才，以推动一流的创新和研发。这要求教育体系培养学生的先进理工科方面的技能、运用创意解决问题的能力、创业培训和领导能力。一个国家获得更强制制造业竞争力的关键在于有科学和数学背景的劳动力

与最好的进行竞争，并由具有创造力、商业头脑与领导力的人作为带头人。

7 物质基础设施

高管将物质基础设施列为制造业竞争力的第七大重要驱动因素。一个国家创建并维护重要基础设施的能力决定了其能否满足关键的制造业要求，包括原材料和实物商品的物流，能源生产和交付，以及信息的传递。

研究显示，在基础设施方面的投资能带来长期的经济利益。实际上，物质基础设施投资每增长一个百分点，即可提高 GDP 增长率 1-2 个百分点 .....

高管为德国、日本和美国等发达国家在基础设施竞争力方面的评分较高，因为完善的运输系统有助于降低制造商的总体运营成本。但是，应该指出的是，新兴国家正在迎头赶上。比如，中国在运输相关的基础设施和互联网普及方面展现出长足的进步，因其力求支持国内制造行业对更先进的技术发展需求（见图 19 和图 20）。

图 19 和图 20 补充资料分析：焦点国家的物流表现指数（贸易和运输相关的基础设施质量和互联网的使用





8 经济、贸易、金融和税收体系

高管将“经济、贸易、金融和税收制度”列为今年研究中的第八驱动因素。本驱动因素侧重于一个国家在提高贸易竞争力并鼓励国内投资的公共政策和政府法规，建立强大可靠的金融和银行体系方面的政策与法规，以及有竞争力的稳健货币、财政和税收政策。

贸易出口的竞争力是决定国家整体竞争力和繁荣的关键因素……对于中国，其中高端技术出口大部分局限在亚洲地区。

……

不过，有趣的是，我们注意到较小的亚洲国家或地区（如台湾和韩国）正通过它们在中高端技术产品方面相对较高的份额显示它们的存在，这也表明它们的制造业竞争力在不断增长。从世纪之交开始，中国、印度、韩国和台湾地区的制造业出口总量逐步增长，同时它们的中高端技术产品份额也有相对提高。这种向高端技术生产的转变，导致低技术岗位逐渐从中国转移到越南、孟加拉国和印度尼西亚等国家。不过，发展中国家和地区（中国与台湾）中高端技术产品的比例增加，也可以归因于他们参与的加工活动（即组装并出口产成品）。尽管制造业出口强劲增长，对印度贸易商品的分析表明，印度相当大的出口贸易，继续以低附加值、劳动密集型产品的形式为主。

一个国家的税收负担和制度的复杂性，连同其政策的透明度和稳定性，能为制造商创造机遇抑或是形成阻碍。……美国的企业税税率在发达国家中是最高的（参见图 22）。……根据梅肯研究院的报告，将目前美国企业税率降到 22%，可以拉动 GDP 增长 3,750 亿美元；而增加研发税收抵免 25%，可以为美国经济带来 2,060 亿美元，并创造超过 30 万个新的制造业岗位。

9 创新政策和基础设施

作为制造业竞争力的第九大关键驱动因素，一个国家的“创新政策和基础设施”可被视为有助于其发展未来全球制造业的潜

图 21 补充资料分析：未来排名竞争力前十强国家 / 地区及其前五大出口国 / 地区



图 22 补充资料分析：焦点国家的企业有效税率

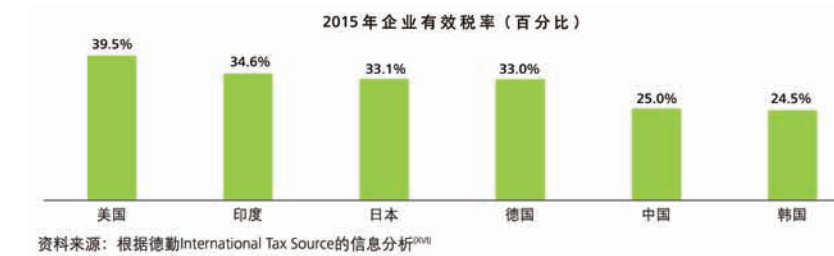
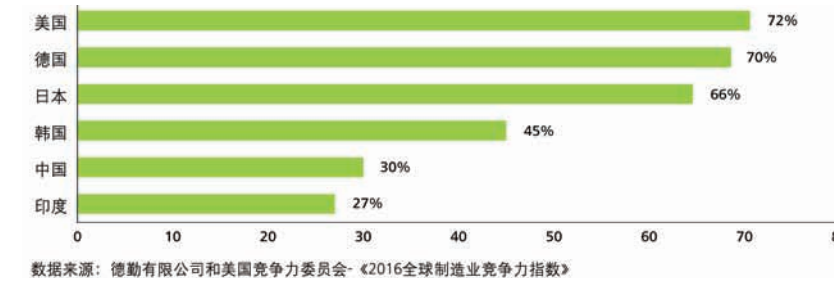


图 23 全球首席执行官调查：认为该国在创新政策和基础设施方面“极具竞争力”的高管比例



力。可靠、创新的基础设施，明确的政策保障和资金支持，有助于巩固一国在满足有竞争力的制造业环境需求的能力，尤其是增加对创新产品和服务的消费需求。在创新方面维系制造业竞争力的国家，表现出对公共和私营部门之间合作的支持和资助，以改进和

提高生产基础设施。

……

尽管中国经济增长放缓，还继续投资于创新基础设施，旨在吸引和留住特别是在高技术领域的贸易伙伴。虽然高管在创新评估

图 24 补充资料分析：2000 年和 2013 年全球前十大研发支出国家 / 地区的研发支出占 GDP 的比例，以及每百万居民中研究员的数量

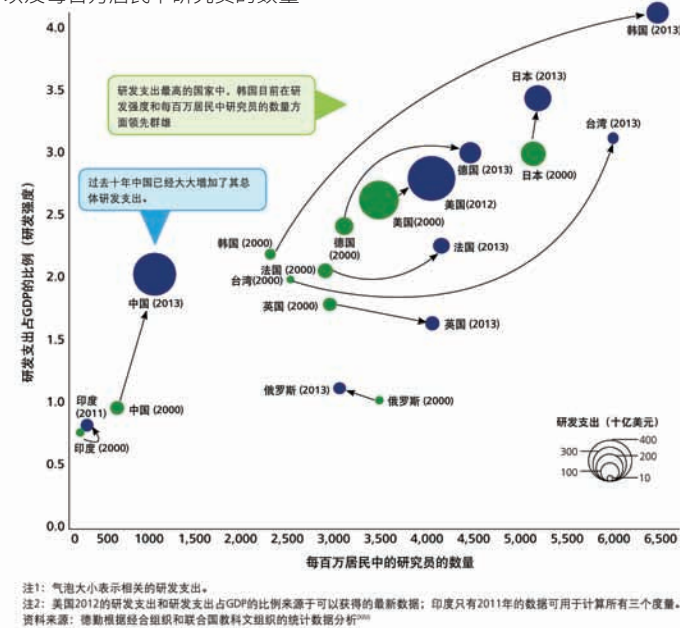


图 25 全球首席执行官调查：认为该国在能源政策方面“极具竞争力”的高管比例

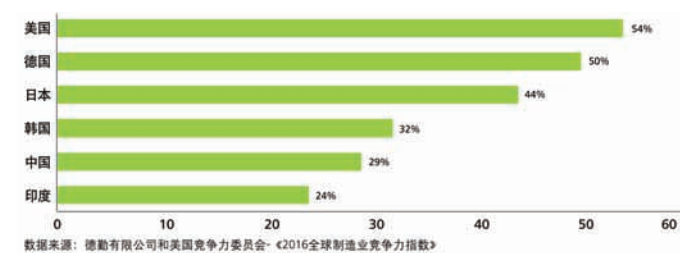
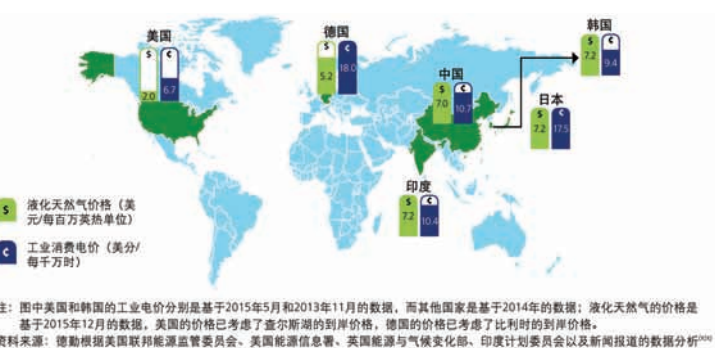


图 26 补充资料分析：全球五大石油生产国



图 27 补充资料分析：液化天然气和工业用电价格（美元）



中，中国的排名低于发达经济体，但是在新兴经济体中处于领先地位。随着中国的研发支出大幅增加，有望在 2020 年超越美国，并对美国构成强大的威胁。

10 能源政策

拥有丰富、可再生、可靠的能源资源，不仅能为制造工厂和生产过程提供燃料，还能够为那些提供可靠且经济的能源的国家增强制造业竞争力。

最后但同样最重要的是，国际原油价格的近期降温也使能源依赖型行业和石油进口国大大获益。能源依赖型行业，如化工、汽车、塑料和包装等，也越来越有利可图。

11 本地市场吸引力

在考虑当地市场吸引力时，制造商会考虑到能支持制造业活动和未来增长的许多因素。

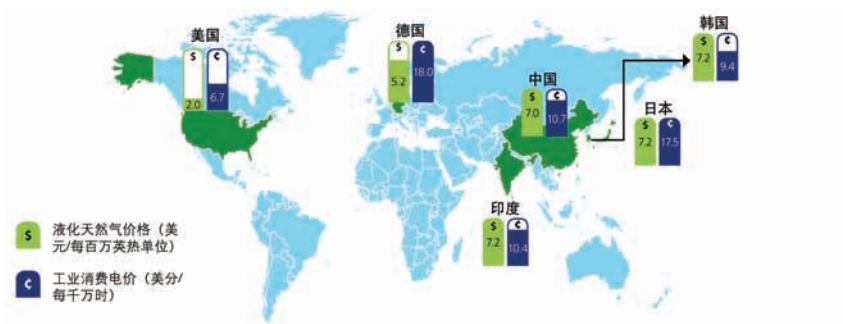
描述当地市场吸引力中一个最强的经济基本原则，是本地人口的可支配收入的多少。……通过德勤对经济学人智库的数据分析，我们看到在 2005 年 -2015 年十年间，中国的个人可支配收入的年复合增长率在六个焦点国家中最高——六国包括美国、日本、德国、韩国、中国和印度（见图 28）。尽管有 16% 较高的年增长率，中国的人均个人可支配收入仍然是较低的，为 3,549 美元；而大部分增长归因于中国中产阶级的兴起。相比之下，美国虽然只有 3% 的温和增长率，其平均个人可支配收入达到 42,225 美元。

到它们的城市人口扩张，并希望借此提高消费能力和可支配收入。预测显示，到 2050 年，中国的城市人口将从 2014 年的 54% 增长到 76%……一个制造业国家的本土市场吸引力由多种因素决定的，而且随着许多地方市场和人口的动态变化，一些国家未来可能会与现在大有不同。

## 12 医疗体系

我们知道，一个高效的医疗体系为强大的具有竞争力的制造业体系提供有力支持……美国在医疗方面的花费占到了 GDP 的 17.1%，超过其他五个焦点国家（德国、日本、韩国、中国和印度）……然而，美国的医疗支出并没有转化为效率，美国 34.3% 的效率低于其他焦点国家……根据本次研究的进一步观察，美国的排名很大程度上是受其初级保健提供不足，以及医疗体系的不公平和低效率。……卫生是支持强大的健康劳动力的关键因素……新兴经济体的中国和印度在这方面落后了，中国 77% 的人口和印度只有 40% 的人口能享有较佳的卫生设施（见表八）。

图 28 补充资料分析：人均个人可支配收入的历史趋势（美元）



注：图中美国和韩国的工业电价分别是基于 2015 年 5 月和 2013 年 11 月的数据，而其他国家是基于 2014 年的数据；液化天然气的价格是基于 2015 年 12 月的数据，美国的价格已考虑了查尔斯湖的到岸价格，德国的价格已考虑了比利时的到岸价格。

资料来源：德勤根据美国联邦能源监管委员会、美国能源信息署、英国能源与气候变化部、印度计划委员会以及新闻报道的数据分析<sup>(20)</sup>

表八 补充资料分析：医疗支出、卫生和效率

国家	2013 年医疗保健支出占 GDP 的比例	2013 年人均医疗支出，PPP(与 2011 年国际元保持一致)	2015 年享有较佳的卫生设施的人口比例	2014 年各国医疗效率
美国	17.1%	\$9,146	100%	34.3
德国	11.3%	\$4,812	99%	51.6
日本	10.3%	\$3,741	100%	68.1
韩国	7.2%	\$2,398	100%	67.4
中国	5.6%	\$646	77%	49.5
印度	4.0%	\$215	40%	数据不详

注：PPP 是购买力平价的缩写，以国际元表示。国际元在 GDP 中的购买力与美元在美国的购买力相同。

资料来源：德勤根据世界银行的数据分析<sup>(20)</sup>

## 聚焦：公共政策对竞争力的影响

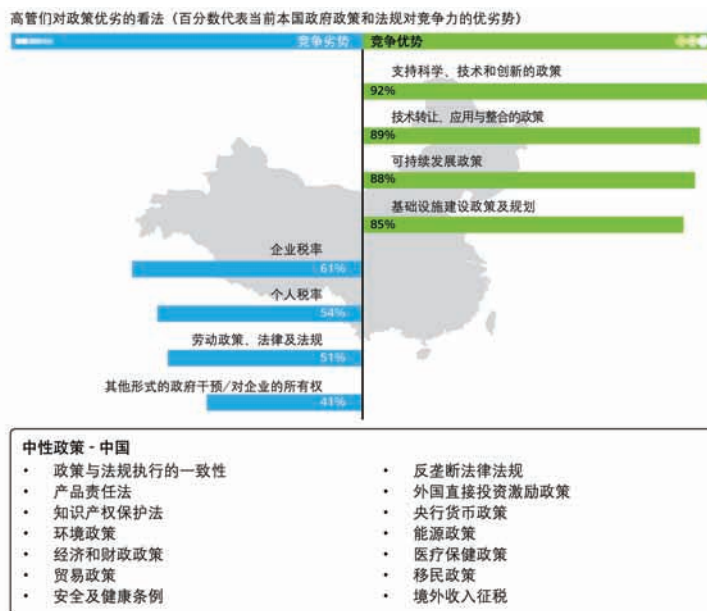
公共政策有可能影响国家劳动力的效率和效益，也影响掌控制造工艺和伙伴关系的经济因素，乃至影响一个国家现在和将来的整体制造业竞争力。

在今天的报告中，首席执行官们被要求辨别出他们认为导致或减损“母国”（中国、美国或欧洲）制造业竞争力的国家公共政策组合……

根据世界银行在 2015 年发布的全球治理指标 (WGI) 项目报告，中国在政策制定和执行方面明显落后于其他大型经济体。虽说如此，这项研究中的受访高管仍然认为中国具备特有的政策实力（参见图 29）。

今年的研究中，高管们标注的中国的竞争力优势还表现在中国支持科学、技术和创新的政策，在这方面甚至比高管对美国 and 欧

图 29 全球首席执行官调查：中国的公共政策影响



数据来源：德勤有限公司和美国竞争力委员会-《2016 全球制造业竞争力指数》



洲的评分还高。这次良好的评估，也符合政府的不断努力和推动科技发展的新政策。89%的高管认为中国的技术转让、应用和整合政策具有竞争优势，而同样比例的高管也认为中国支持可持续发展的政策具有竞争优势。三十年后，在 2015 年 10 月，中国政府放开了独生子女政策，因为中国考虑到人口红利在递减。

中国担心，国家可能会未富先老。到 2050 年，中国的老龄人口抚养比率（即 65 岁及以上人口与劳动年龄人口的比例）很可能会增加到当前的三倍。在为老年人提供关照的同时，中国人越来越关注抚养孩子的成本增长问题，对于放宽政策，有些人认为“放开力度太小，时间太晚”，能否助力经济增长还有待观察。

被视为劣势的政策，包括中国的企业和个人税率，以及劳动政策、法律和法规。在中国政策和法规的执行、产品责任法以及知识产权保护法的一致性方面，高管们持中立态度，既不认为是较强的竞争优势也非竞争劣势。在 2016 年的研究中，高管还将移民和外国直接投资激励政策视为中性政策—与 2013 年的结果相比有所改善，那时上述政策被视为中国的竞争劣势。

对美国政策的看法与中国有所不同。……

……整个欧元区的生存及其对单一货币的依赖，再次成为焦点。欧盟正在经历缓慢的经济复苏，寄希望于未来的政策能够帮助渡过不确定领域。

三个焦点国家总结

与 2013 年全球制造业竞争力指数研究类似，高管指出了更多的政策对制造业表现的影响呈中性，而不是产生优势或劣势。在中国的 22 项政策中，有多达 14 项政策被视为具有中性影响，这个比率是这三个地区中最高的。这与 2013 年全球制造业竞争力指数研究明显不同，当时中国与美国和欧洲相比，中性的政策数量是最少的。

图 30 全球首席执行官调查：美国公共政策的影响

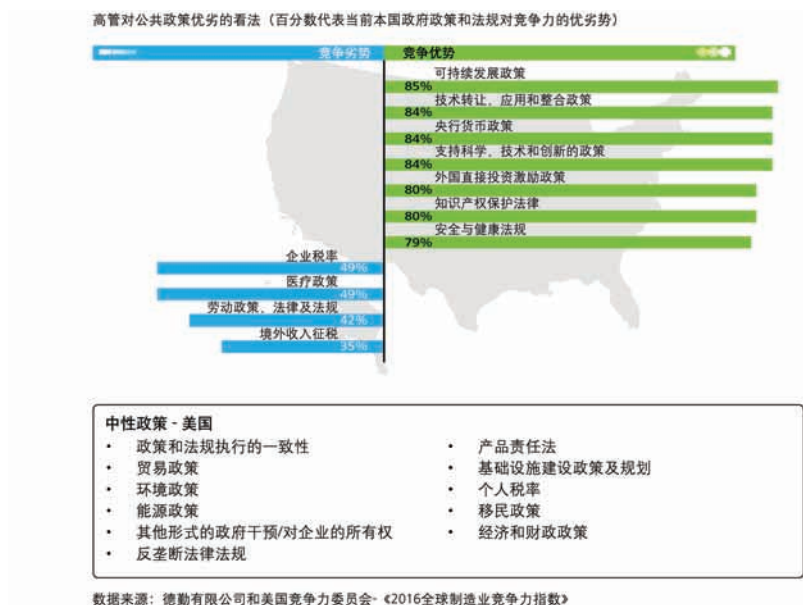
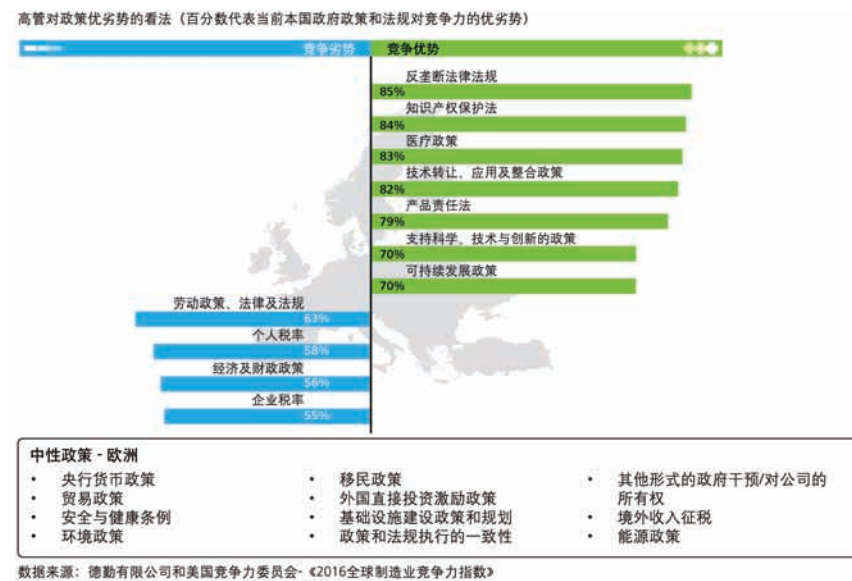


图 31 全球首席执行官调查：欧洲公共政策的影响



……与 2013 年全球制造业竞争力指数研究的结果相比，美国和中性的政策数量减少了。这意味着，美国和中性的政策制定者可能更积极地推动它们国家的经济增长和创造就业机会。……此外，政策制定者预计将继续向使它们的地区更具竞争力的目标迈进，特别是在美国和欧洲，因为发达国家可能会经历温和而不均衡的复苏。

在中国的 22 项政策中，有多达 14 项政策被视为具有中性影响，这个比率是这三个地区中最高的。



## 结论

2016 年全球制造业竞争力指数报告重申，在过去 25 年中迅速变化的制造业格局一直主导着世界秩序。而现在，随着数字与物理制造业世界的全面融合，我们似乎将进入第四次工业革命。能够成功应对这次转型的国家和企业将受益匪浅。

……受访高管显然希望，未来最有竞争力的国家能接受更高价值的制造业模式。该模式的特点是采用先进技术，如预测分析、互联产品（物联网）、先进材料和智能工厂，也就是工业 4.0。在这场转型之后，一个国家仅靠单一优势（如成本竞争力）就可建立统治地位的时光，是断然一去不返了。事实上，领先国家正在对人才、成本竞争力和创新采取更加平衡的方法，以从全球各国中脱颖而出。

……尽管竞争力格局将继续发生变化，历史证明，高素质人才的获得将永远居于竞争力驱动因素名单之首。……

……对未来的重视促使诸如美国等国家制定有关政策，鼓励投资创建高度集成的制造业技术和创新生态系统，涉及国家实验室、供应商网络、大学和私人股权投资者。

关于生态系统方法的这一趋势，也体现在建立全球制造业集群，特定区域内的不同国家可以从“强强联合”中获益。

……

正在进行的全球制造业争霸之战属于那些优先发展全面创新计划的国家。保持其对全球企业的吸引力，同时也在多个关键驱动因素中找到正确的平衡方式：包括高价值人才的支持、成本竞争力、生产率的提高、供应商实力、以及维护有利于全球商业要求的政策与监管环境。

当制造业高管思索如何定位公司未来的成功，以下有五个方面需要重点考虑：

**1** 制造业高管继续将“人才”作为竞争力的头号驱动因素，企业需要加强对创建差异化人才战略的重视，以确保它们被视为“首选雇主”，并能够吸引顶尖人才。获取、发展和留住人才，以及识别和培养新模式，充分利用组织外人才的主要来源，将对以后打造长期竞争力至关重要。

**2** 先进的技术正日益加强全球制造业竞争力。因为 21 世纪的领先制造商已经将数字世界和物理世界完全融合，先进的硬件结合先进的软件、传感器及大量的数据和分析，能带来更智能的产品和工艺，客户、供应商与制造也更加紧密地结合在一起。表现优异的制造商将继续采用先进技术推动创新、差异化和成本竞争力，加快市场步伐，从同行中脱颖而出。

**3** 鉴于技术革新的加快，企业将日益试图从传统缺乏远见的发展战略中解脱出来，并寻求超越传统界限的强有力的合作伙伴。通过采用创新战略以利用更广泛的生态系统方法，企业将期望利用制造业和技术集群的优势，强力整合供应商网络、创业公司、教育机构、研究实验室以及私募股权投资者，以超越竞争对手。

**4** 为满足新的全球需求，企业业务不断发展和扩大，企业将寻求越发复杂的工具和策略，从运营、财务和监管的角度优化其全球制造业事业。这种方法的核心是在充满挑战的新市场中，于各种驱动因素之间，包括创新、成本竞争力和人才管理，成功地取得平衡。最后，企业意识到在靠近强有力的创新能力和人才区域运营的好处，同时评估新市场以维持成本竞争力。事实上，无论是龙头企业还是国家均采用更加平衡的方式，建立由多重全球竞争力驱动因素支撑的增长基础。

**5** 认识到从强大生产基地获得的显著经济效益，实行不利的或过于官僚的制造业政策的国家，正在努力改善和改革其体系，投资更大的发展计划，并加强整体制造业基础设施。相应的，龙头企业正从新公私合作模式中获益，带动非传统业务的融合，因为企业和国家的竞争环境都在经历重大转变。HR

文化锋声 他们的偶像都是很老的人：

## 风里谈新生代管理

文 / 风里 \_ 李峰



好多自以为老的可以的——实际上不过是 70 后、80 后的管理者——感叹新生代不好管。依我看，代沟是个借口，不客气地说，是残缺领导力的遮羞布。

老人管理年轻人，天经地义，反过来试试？年轻人管老人才叫难！我在百度贴吧上花了好长时间窥探 90 后新生代，发现他们的偶像都是很老的人：林丹、范冰冰、乔布斯、马云、普京……居然还有两千两百四十八岁的“力拔山兮气盖世”的项羽同学。

偶像往往是远距离的大明星，榜样往往是圈子里的老司机。电影《在云端》(Up in the Air) 里面，二十出头的菜鸟 HR 咨询顾问小美女 Natalie 对 40 出头的资深美女 Alex 说：“我希望自己到了四十岁也像你这样。”而一直意见不合的咨询界老司机 Ryan，在解决危机时刻的精彩表现，让 Natalie 刮目相看，从此视为良师益友。HR 的朋友们，一定要看看这个电影，看看新生代 Natalie 从自负到崇拜的那些小眼神。

在为万科建立领导力发展中心的时候，与我对接的万科人是一位 25 岁的年轻管理者，年纪轻轻就身居高位，我戏称他为“林彪”（林彪 21 岁当师长）。项目结束多年，我们两人仍旧是忘年朋友，遇到大事情，他愿意听听我的意见。他接受我、欣赏我的原因有两个：第一是我的专业能力，这个不用说，是理性原因；更重要的是感性原因——我的做事方式他喜欢。例如，我用的电脑是第一

代 MacBook Air。当时我是最早购买的一批，“林彪”对我说，他佩服我，因为周围人很多都说要买 MacBook Air，只有我下了手。敢 zuo 敢为，是让年轻一代佩服的优秀品质（其实我很后悔买了苹果电脑，后来成了坚定的苹果抵制者）。

所以，并不太老的你，只要身上具备值得新生代钦佩的品质，老，不是问题；老，其实是优势。

新生代需要一位过来人、一位老司机引路，就是俗称的 mentor。直接上级不是 mentor，但是可以起到 mentor 的作用。很可能，你是新生代员工的第一位直接上级，你会给他们打上深刻的印记。

Lorenz 的动物行为学概念 imprinting，翻译成“印记”，说的就是这种第一印象。小鸟破壳出来看到的第一个活动物体，就是它追随的对象。其实，只要有当 mentor 的心态，基本修为不太差，有安身立命的硬技能，管理新生代比管理老江湖容易多了！抱怨代沟是一件很 low 的事儿，只能暴露你心态早衰。



动物行为学家 Konrad Lorenz 的 imprinting 实验

理解新生代，有两个有用的角度，一个是心理学角度，另一个是社会学角度。

从心理学的角度看，新生代所处的年龄段，决定了他们在心理成熟道路上的三个坎儿：① 探索自我并接受自我，他们要回答：我是谁？② 探索职业生涯的路，他们要回答：我要以什么为生存方式和终生事业？③ 与异性建立稳定的亲密关系，其中有人选择结婚，选择结婚的人中有人选择养育子女，为人父母。“爱我的人我不爱，我爱的人不爱我”，是他们常见的困惑。这三个心理任务，互相碰撞，使得这个年龄段的人情绪不稳定，自我认知不稳定，职业发展方向不确定。

从社会学角度看，新生代成长的社会环境与老一代不同。这些不同太多了，我不展开，只说最重要的。老一代成长的社会环境特征是绝对贫穷，恩格尔系数高（温饱是重点），基尼系数低（贫富分化不大），社会分层少；新生代成长的社会环境特征是相对贫穷，恩格尔系数低（温饱不是问题），但是基尼系数高（贫富分化严重），社会分层更多。成长环境不同，造成两代人心态不同。老一代少了选择的自由，个性受到压抑，但前途多了确定性；新一代多了选择的自由，个性可以张扬，但前途少了确定性。老一代的痛苦是压抑感，新一代的痛苦是压力感。

由以上两个角度分析，我觉得结论就是新生代有两个特征：① 幼稚，心理成熟度低而且职业成熟度低。② 个体之间差异更大。



## 两海学记

# 让中国企业戴上世界的视野

文 / 郭海晨 (Henry Guo)

德国工业 4.0 和家族企业参访归来, 2016 年 9 月 应《智享会》杂志专栏所写



跟当年洋务运动时期比较, 中国的情况没有太大的变化。我们无论上智还是下愚阶层, 总体还在受着诸如美国鬼子的欺负和压制, 我们还在被世界瞧不上。虽然我们开始有钱、有料 (民航飞机上已有大量人看书)、有种 (开始敢叫板) 而无趣 (我们干得太苦逼, 太以身殉利了)。

在西方的老世界里, 新钱不被尊重, 举止、学养、格调才是个人乃至民族的尊重标签。英国社会甚至根据你的口音、语调、某些词汇 (Toilet 还是 Lavatory, Taxi 还是 Cab) 的使用, 来判别你的阶级, 所谓阶级敏感性在欧洲是弥漫在空气里的。

16 年 6 月, 我应招出台带着一队富二代和一代, 及新崛起的中国中青年企业家们, 行走在出访考察德国工业 4.0 的万丈光芒里。一路之上, 潮平岸阔, 欧洲空气中对中国人

各种西化尝试都会反弹的, 这是心理学的自我概念保护机制的作用, 人类几千年就是在纠结和反复中进化前行, 这个科学啊!

的低视感, 我们出访的人众, 未必能感知和感应, 依旧到处对着老外们招展我们东风般的一带一路、集得瑟和民族自豪感一如的璀璨笑颜。西方社会不挑衅陌生人潜规则, 我们可以解读为人艰不折。

❶ **东西方的融合**: 在元朝时有过短暂的范例, 世界文明横无际涯地浩瀚, 让蒙古人有了世界视野而尊胡鄙华, 汉人没有地位。当

年外销阿拉伯人的青瓷, 也逐渐融入了中国人的日常品味, 成为现世中华文化的骄傲; 蒙古人为了更方便的统治, 最终接受了新儒学。中国的心智智慧, 如筷子和热水, 在东方的土地上, 似乎永远比西方的刀叉、冰饮和刀枪好用。

❷ **神通先**: 分别因为枪炮和医学。日本的织田信长和中国的林则徐对西方产生了浓厚的兴趣, 任何一个文明要另外一个文明接受, 总要显摆一两个神通作为流量款。当年印度的莲花生大师入藏, 为了击败吐蕃原始黑苯教, 也弄了几手非佛家的法门, 才能震得住那些吐蕃老贵族, 佛法是更加强大的信仰。

日耳曼人自有其独特的神通传承, 我们在德国街头、企业、工厂所见到的有序、干净、整齐、质量、自动化、工业 4.0 (物联网、务联网、大数据、AR、德国工程师的车库车间)、家族

针对这两个特点, 我有两个 tips:

❶ **要有人师表的 mentor 心态, 做良师益友**。好为人师容易, 成为青年楷模难! 好为人师招人反感, 青年楷模受人爱戴。为此, 心态不能老, 必须与时俱进。另外, 这是一个看颜值时代, 不能没有逼格。另外这也是一个脑残的时代, 信息过载的社会让智者更智慧, 愚者更愚昧。对于大多数人, 领导必须带着大家装逼带着大家飞。装逼和飞, 这两样你会吗?

❷ **要包容多样化的个性、价值观和生活方式**。举个极端的例子: 性取向的多样化, 你必须包容。别觉得同性恋是病。婚姻恋爱家庭观的多样化, 你必须包容。别总像他妈一样追着他结婚。注意: 需要包容的是个性、价值观和生活方式, 但是工作上, 规矩还是老大来定, 由不得新生代胡来。老人约束年轻人, 也是他们必修的社会化 (socialization) 的一部分。

其他的注意事项, 与领导其他人类没有

区别: 与人为善、追求卓越、自信果敢、战略思维、知人之智, 这五大品质好好修炼。具体可参考我的三本书《五大品质: 卓越领导力心理基因解码》、《人选对了, 事就成了: 这样做才能选出最优秀的人才》、以及《领导力 21 真言》。HR

### 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, 佑肯人力资源董事长。

企业平均 100 年的生命力历史，让参访的中国企业家被击中了第一枪而震颤酸爽一路。

🔴 **会反弹**：太阳底下没有新鲜的事情。中国人和日本人在历史上都有多次的纠结和反弹。德川家康 17 世纪大规模驱逐西方人，杀了 3000 基督徒，安政大狱 – 日本的谭嗣同吉田松阴走上了刑场；咱们 1870 年的反洋教、义和团、蒋介石先生专政期间的儒家伦理和台湾时期的文化复兴。我想说的是：各种西化尝试都会反弹的，这是心理学的自我概念保护机制的作用，人类几千年就是在纠结和反复中进化前行，这个科学啊！

🔴 **中国人的自卑补偿机制**：在最近 300 年是明显的，知道了弱小和不被尊重，就要奋起直追，做大做强，这是个中华文明中奇怪的矛盾。一方面，中华文明的精英成分是国内求的，比如道家的内丹和大道内求，儒家的内圣外王，释家的内观、内修外弘。

写了“历史研究”的汤恩比 (Arnold Joseph Toynbee) 说，如果有来世，愿意是印度一只鸟，中国人一个人，因为印度有释迦牟尼，中国有孔仲尼，来过中国香港的汤恩比对中国人的生活态度和文化有极高评价。

但那是因为中国人的以精神为中心，子罕言利，只是精英部分。我们文明几千年的大部分人，是要面子的——物质的、富贵体面的、群体、社区、社会、外部世界的肯定、认可和赞赏，所谓动力外求。

我们的千年文化又是取巧的、智谋的，不同于欧洲、英国、日本的海洋文明，或者阿拉伯世界的游牧文明，我们祖宗的农耕文明体力上总打不过人家游牧的，所以喜欢用巧弄智。兵者诡道也，报纸上天天谈论的，就是我们用了几十年的时间，办了人家几百年的成就；为了捷径，中国采取了连西方人没有验证和采用的共产主义，虽然我们的老祖宗几千年前就告诫我们“名无简成，誉无巧立”。

🔴 **准备**：中国企业走出去见世界天地要准备啥？我觉得首先是**自知**，然后是心态和思



其次是心态。开放是最起码的，不能有任何的我执、法执和空执，足迹半天下，目记心追，胸储烟云，太阳底下一切的新鲜事物都是值得如饥似渴地去学的，学愈博则思愈远，思之困则学必勤的态度才是对的。

路，如果对自己祖先的儒、释、道、法、墨、兵、纵横都两眼一抹黑，自然全盘西化、自然月亮都是西方的圆。

西方人认为中国人总体无趣，是因为看到我们舍得花钱买给人看的奢侈品和豪车，却舍不得自趣的好酒店、好山水、音乐、美酒、艺术（我跟土豪一旦开谈艺术，就会扯到升值、投资——所谓钱趣真的那么有趣吗？而维多利亚时代的英国，艺术是用来 En-Noble 文明中的人众的）。

其实我们老祖宗也留下了几千年的怡然自趣的。不谈琴棋诗书画那些高大上的，日本人就替我们留下了很多，比如侵枕勿咎之花香、远寺钟声、凉夜虫鸣，皆幽趣也（人家人口密度也大的，车也多）；还有物衰、一期一会、茶禅一如等等。我们有自己的文明

的文艺复兴，比如宋朝。

其次是**心态**。**开放**是最起码的，不能有任何的我执、法执和空执，足迹半天下，目记心追，胸储烟云，太阳底下一切的新鲜事物都是值得如饥似渴地去学的，学愈博则思愈远，思之困则学必勤的态度才是对的。

农耕文明本身，是安居而非流动，所以不如海洋和游牧文明那么开放，这影响了我们作为农耕文明后人的集体无意识。只是当今世界是平的，我们在东海和南海的地缘战略都那么热，跨境的流动，不是防火墙之类的可以挡住的，中国文明早已不是纯粹的农耕了。

以管窥天宇之大，所见甚微，以锥测地底之厚，其探必潜。

🔴 **思路**：日本的京都派史学家宫崎市定说，

历史上开山的厉害人物都是出现在**文化的分界线上**，因为受了两种不同文明和风气的锻炼，头脑就会运转的比较复杂，不会因为划一的教育而固化，基于现实而平衡取舍。有过多个前女友调教的男人，总体比淳朴敦厚型的，更世事洞明、更人情练达，至少更能扛得住风浪和折腾些。

西方现代的组织理论有个概念叫**结构洞**（在两个组织群体的中间部分，不属于任何组织），对一个群体是老生常谈，对另一个就可能是洞见，控制结构洞，能创造利润丰厚、影响深远的机会。

张之洞讲的中学为体、西学为用，魏源的师夷之长技以制夷，日本的伏尔泰福泽谕吉所说的东洋道德、西洋技艺，东洋艺术、西方技艺，日本明治维新时提出的和魂洋才，都是前贤大德思考后的思路。我辈能做的，就是以儒释道先哲滋惠为**体**、以义利一体（日本的武士参与资本主义后提出的）、“昂扬你的头颅”的西式实践为**用**。

❶ **学什么**：先学把手机关闭，我们不需要用我们的繁忙，显示我们个人的重要性，其实我们正在告诉世界更多的，是我们的企业人亡而道衰，成功只依靠一到两个超级英雄，而不是可重复、可定义、可衡量、可优化的价值流程成熟度。

再**学在公共场合**，做个安静的美男子，西方世界总体有吸引注意力的严格礼仪，不得说话，不得弄出声响，不得诉诸任何粗鲁的手势。一个人的 Manner（举止），appearance（外形 - 不得发胖 - 倾听内心的声音而自律），Equipment（装备 - 你身边 2 平方米所使用的用具的低调、对品位和品质的精进），说明你的气度和格局，喧嚣绝不是绅士的低调煌赫之道。

然后**学方法**，同行的导游是个德国慕尼黑工大的毕业生，算得上是一个在西方最好的大学毕业的中国留学生了，但让我惊讶的是，行程组织实施中的脱节、说到做不到、延迟，天雷滚滚啊！

文明是个各领风骚几百年的游戏，天已垂相，老祖宗也足备了几千年的精神资粮，也该我们中国的企业家在世界的舞台上上场了，在世界的范围内，搞搞“菩提本悠然、亦境已心禅，身随花雾漫，神追天岸翻”。

一个德国学成的假洋鬼子，有一流的知识和学历，但居然啥方法都没有学到，精准计划、精准执行、制定规则、执行规则、备用计划、阶段性成果控制、资源和时间衔接、优化使用，算法可以交给专家搞出来的软件，不迟到、不延误、无意外，说起来枯燥无味，做到了就是精准之美。

总体西方的**形而下**的逻辑、思辨、结构化、科学化、勇气、进取、组织纪律性，**高于生命的高度审美的精神价值**如无私、高尚、平等、博爱、自由、正义的信仰即道德，都是我们可以学习的范围。以博取兼资西用提振洋务运动到五四以来犹存之先贤悲愿，挽末法之颓风，树千秋之懿行。

❷ **怎么学**：除了一带一路，一般中国企业国际化的战略分三步。第一步是**走出去**，比如华为在非洲第一步先派人出去，然后活下来就是硬道理。我们顺路去看了在德国的华为，当然很成功，虽然其产品已经强悍到能挡子弹，但我还是怀疑其军事化管理的思想和奋斗者驱动的体系，在欧洲从容和多元化的环境下，是否还能持续地犀利如旧。

或者**送出去**，把二代新鸟送出去教、养，老鸟已学不来新把戏了。既然不是生而知之，学而知之，次也，困而学之，又次也。

第二步是**混进去**，咱们得用人家的礼仪、做事和享受的方法、以东方人的身形，成为人家社区的一个分子，学会在西方的太阳底下，用东方的天趣，喝着西方的小酒，赏着西方的风月雨霁。

回来路上法兰克福机场，本想一行人在一餐饮店吃点好的，结果差点跟小厮大打出

手，起因是他居然 4 次看见我们的招呼而扭背相向，当然我们随团兄弟经不起等待的三两次响指和嘎嘣脆的“Waiter”不太符合国际集义养气代码。

本欲打算让世界知晓东亚已无病夫，胡人已不敢南下而牧马，但一考虑到机场有警局，二想到我这修罗的宿命脱不了六道（修罗有美女而无好食，诸天有好食而无美女，易怒好斗，骁勇善战，曾多次与提婆神恶战，虽奉佛法，但不得悟），善战者不怒，瞬间从已惊得周边鬼神幽寂的长哮进攻姿态改为英语碎碎念了，最后只能到一旁的小卖部饿肚皮包容古今，做骨头支撑天地，难战之隐，一避了之，中国有钱大爷们不吃了。

困而不学，民斯为下矣。

第三步是**引领舞动**，文明是个各领风骚几百年的游戏，天已垂相，老祖宗也足备了几千年的精神资粮，也该我们中国的企业家在世界的舞台上上场了，在世界的范围内，搞搞“菩提本悠然、亦境已心禅，身随花雾漫，神追天岸翻”。

读万卷书，走万里路，或者找亨利郭这样的先行的中国心二鬼子（佛心鬼手）老师傅开悟，三条路。HR

#### 作者简介

郭海晨，德资 500 强 9 年半中国区 CEO，5 年顶尖商学院 EMBA | 总裁班 | EDP 授课“融合领导力，音乐领导力，高管沟通，中国管理文化，盈利模式”等，第一财经、福布斯等领导力专栏作家，波士堂嘉宾，高管导师教练（50 多个 Protégé 包含德、美国上市公司中国区顶级 CXO），现为智驭公司首席执行官，下属海智汇品牌（管理及战略咨询，高管导师教练，企业培训）和智电商品牌（视觉营销、电商运营服务）。



## 何谓领导

# 孩子透过父母看世界 电子游戏与千禧一代

文 / 何辉 (Helen He)



无论自己的事业怎样成功，一旦面临孩子的教育，父母的内心常常充满各种焦虑、期待和不确定性。好在这是网络时代，妈妈们为母则强，狂补教育知识，各种课堂、论坛都去逛，各种早教课、早教资源都去了解。但是时间和精力毕竟有限，孩子的成长又是不可等待的。

处在这个时代的妈妈们，应该明白：教育最该抓住的是什么、最重要的是什么，如何才能培养属于未来 20-30 年的人才？如果做出一堆无用功，对妈妈们而言无疑是残酷的！在孩子早期的成长过程中，父母几乎是孩子的全世界，孩子是通过与父母的互动及父母的世界来认识自己的。

“打电子游戏”曾几何时在我眼中是“不学无术”的代名词。在与企业管理者探讨领导力的过程中，我也时常从 70 后、80 后及 90 后不同时代人的口中，听到他们中学时代如何想办法逃课、如何与父母斗智斗勇及沉浸在游戏世界里的故事。而故事的重点不是他们浪费了多少学习的时间，而是这些人的内心深藏着多少自责和羞愧：因为在父母和老师的心里，自己当年是彻头彻尾的“失败者”和“不学无术”的人。今天理智告诉他们，家长当年的做法是对的，但是自己的内心深处似乎依然难以抹去那些愧疚感，而羞愧感给人带来的是超强的负能量，也很容易让人陷入自我否定的情绪深渊。国外有一个专门的术语“千禧一代”（一种说法是指 95 年以后出生的孩子，也有一种说法是指 80-83 年

以后出生的），他们是同网络与计算机科学同时发展的一代，是在二十一世纪后成年的一代，是在互联网的陪伴下成长的一代。

儿子小麦自 2、3 岁开始接触各类电子游戏产品，至今有 10 年了。这一路走来他几乎玩过各类最新的电子产品和游戏。为了避免他高中上瘾，我们想过让他幼儿园玩个痛快；看他小学依然无法自拔，我们花心思帮助他挖掘自己的兴趣爱好，并花时间参与到他的体育音乐爱好中，创造家庭生活的模式及乐趣（没有祖父母，没有阿姨保姆，不做接送活动的司机），总之，在家庭日常生活的场景中陪伴、陪伴再陪伴。我在期间的心路历程也犹如过山车一样，体会着此起彼伏的不安和挣扎，不让自己一看到孩子玩游戏，就进入到幻知幻觉中去想象最坏的可能。

为了管理好自己的情绪，以防自己做出威胁和惩罚孩子的行为，我尽力找出从一年级到六年级，小麦在**目标导向、自我管理和自我挑战**方面的进步：

1 从大人看管到自己独立完成作业（国际学校作业每天都有，量没有国内学校多），不过我们每天还是要过问，有时也会把他遗忘在家里的作业送到学校。最近一天晚上，他把苹果电脑的电源线忘在学校了，这意味着人类学和数学课的网上作业就无法完成了，不管我如何安慰，他急的甚至第二天不想去上学了。我们家里没人有这种电源线，最后我在小区微信群里和邻居借到了。邻居

阿姨对他说，这么好学的孩子，我一定支持！

2 从恶劣态度到平和接受我们对玩游戏的提醒和建议：比如及时就寝、参与各种家庭活动，最重要的是没有“人在曹营心在汉”。为了达到这个目的，我们的教育方法也做了很多调整：从一开始严格控制、奖惩分明到充分授权。我有时依然会发现熄灯后，他在被窝里用电脑看视频，当他有了第二天昏头昏脑的体验后，我尽量感同身受地用自己不自律的例子去和他沟通，帮助他逐步体会休息对他目标实现的重要性。

3 从被强拉硬拽到积极参加每周三次课后、外加周末两次的体育训练。前几个周末在美帆举办的单人船滑翔比赛中输了，他超级难过，想过中途放弃，最后还是坚持完成了注定“输”的全程比赛。在橄榄球训练和比赛中，他逐步克服了比其他孩子年龄小、个子不够高等恐惧，不知不觉地开始了全身心投入，勇敢冲撞，大汗淋漓地乐在其中。

4 从抗拒到尝试跳街舞，并参加和观众近距离交流的舞蹈表演；尝试弹吉他、玩架子鼓等不同乐器。我猜测他目前还愿意接受我们这些建议，是因为我们也尝试了让他按自己的方式去体验生活吧。

5 他非常喜欢上学，喜欢学校的老师们，喜欢和同学们在一起，当然最喜欢可以自由自在的家里。在家里他有时也和同学联网玩游戏。学校绩效考评中有一项为：努力程度。他一般有一半的科目达到 Excellent，

## 组织发展

# 谁“掌控”组织设计

文 / Naomi Stanford



组织设计不只是调整组织结构图（即显示从业人员汇报关系的条条块块）那么简单，而是一个与实现企业战略有关的统一的工作、人员、文化与流程等全方位系统。

当人们试图找出“最佳”组织结构时，他们总会忽略两点问题：企业的各项工作都必须按组织结构开展；不同的结构属性不同。例如，传统等级制企业适应性不强，而互联网企业适应性就很好。组织结构的决定因素基于决策者个性、政策及权宜。这种观点从两方面来说都不准确。一方面它没有看到结构选择会影响工作开展情况，另一方面设计组织结构图时心里想的是具体某些工作人员，这一点很危险——人员总会有离职的可能，或者

不具备承担新角色所应有的技能。

比设计组织结构赋予具体人员新的角色或没有意识到不同结构成效不同更难的是明确或决定谁“掌控”组织体系设计的大局。是由首席执行官发挥领导作用，各隶属部门自由设计相应部门的组织结构，还是由首席执行官全权负责，独揽所有的组织设计权？

来看一下 2000 年出现的 LiveOps 商业模式，它利用云计算来虚拟化商业服务。这是一种基于云端的呼叫中心服务，包括 20000 多个自由代理商。公司采用现收现付制享受服务，既可以作为一个全面外包的呼叫中心也可以增加自身收入。这种技术可以


为客户提供即时性、量化性服务。该模式下的各利益相关者——LiveOps、自由代理商以及通过 LiveOps 购买代理商服务的公司，他们之间的关系不是用组织结构图就能简单描述出来的，三方共同构成为顾客提供服务的组织。在这种情况下，谁“掌控”LiveOps 的体系设计？是首席执行官还是领导团队，抑或自由代理商，还是在组织结构设计中发挥隐性作用的服务购买者，还是其他不太明显的参与者：监管人、也可能是工会或者除此之外的其他主体？我们需要注意一点，说到这里这些可能的“掌握者”里都没有提到人力资源部——一个通常自视为组织设计监督者的机构。

一半 Meet。其实是挺好的，但是我今年给他下了新指标：6 年级各科目的努力程度需要全部达到 Excellent，才可以买 iPhone 7。静下心来一想，这其实很难达到！人们对于自己喜欢的事情，都会全心全意地去做。但是人不可能对所有的事都充满同样的激情。哎，我还不知道下一步自己得找怎样的台阶下来呢？

我依然有纠结，也明白面对进入青春期的他，我只能是继续开放自己的清规戒律，不让自己成为他天空的屏障。其实我已经看到了一个事实，他的心里始终装着游戏：只要一回到家，他马上跑进卧室打游戏。只要我有空在家，他问我的总是一句话：我能给你介绍一款新游戏吗？或者经常给我讲授互

联网游戏技术的发展信息。我有时也想，是否游戏可以成为孩子的一个爱好，就如大人抽烟、打牌、购物、追剧等嗜好，只要做好目标管理，就可以成为一种放松的模式？游戏是否就是学习的一部分，就像我的工作和生活已经全部融为一体，只要目标的思路清晰，并坚决落实，为什么不可以工作生活两不误？特别是最近听说已经出现了 eSport，电子游戏是否已经成为了千禧一代的生活方式？

假如孩子真是透过父母看世界，作为父母，我们在培养孩子**自我管理和自我挑战**的道路上，应该扮演怎样的角色才能给孩子全世界呢？企业的管理者又怎样可以做到让

这些“数码一代”、“职场外星人”不但和自己、也和公司同呼吸共患难呢？

### 作者简介

Helen He（何叶尔·辉）是零导力的创始人，她创业前曾在通用电气、百特医疗、英格索兰等世界 500 强公司担任人力资源高管。她被认为是中国在跨文化、领导力发展与组织变革领域的领军人物，是基于价值观的领导力发展体系和工具的开发，也是将领导力运用到家庭与生活中的独特理念中国首倡者，Helen 还是美国谘商会（The Conference Board）的资深研究员。

“零”的含义

重拾初心：内省意识意愿、价值观愿景  
归零出发：放下固有的思维和行为模式

零导力的使命

从零开始，提升个人的自我再生和协同融合能力，赋能组织持续的创新，转型和蜕变。

联系方式：helen.he@leaderstyles.com；或关注“零导力”微网站

LiveOps 的前任主席兼 CEO, Marty Beard 说他总是不断地思考如何设计组织结构。用他的话说,他总在不停地做决策来推动企业“转型或保持现状”(LiveOps, 2012),并且负责公司所有战略层面与操作层面的事宜。借助高端科技时刻关注公司运行状况,尤其是自由代理商。正如他所说:“通过即时信息流我可以了解他们每天做了什么事情、受什么影响、面临怎样的挑战。这些正是我明确应该生产什么样的产品、做出怎样的改变、面临怎样的形势、将重点放在哪里以提供更好的服务所需要的信息。”

LiveOps 人力资源部的副总裁统筹管理企业计划、发展方向及有关人力资源项目和政策的实施,并且参与公司全面管理。她手下的团队为 LiveOps 的全体员工提供人力资源服务、薪酬、福利、组织发展、培训、遵守政府法令要求、招聘、员工管理及人力资源管理等方面的服务。

在这个案例中你会发现目前的一个趋势:组织的全面“设计”是由商业领导“掌握”的,这是企业战略的一部分,其中“发展”是由人力资源部“掌控”的。他们之间并不是相互独立的,而是一种共生状态。一种企业战略只能由相应的人力资源战略支持才能实现。在这一点上,有的人力资源主管这样说:

“我们的企业领导正在设计一种目标操作模型,并着手制定‘五年计划’,在不断更新的市场环境下审视企业发展。因此我的‘人力资源主管’角色定位在制定企业未来规划上就非常有用。这些未来规划包括技能需求评估、劳动市场分析、人才并购计划/内部流动或其他有关外包及灵活性人员方案的影响因素。同时,我还将瞄准核心竞争力,把它作为电子商务的关键技能,这需要以国际化为基础,因为我们公司业务范围涵盖全球,并不断拓展。因此就企业战略来说,我的角色是战略性的,必须将人力资源战略与企业战略结合在一起。”

尽管“组织设计”通常会跟人力资源联

组织的全面“设计”是由商业领导“掌握”的,这是企业战略的一部分,其中“发展”是由人力资源部“掌控”的。他们之间并不是相互独立的,而是一种共生状态。

系在一起,而且也是人力资源主管所必需的竞争力,但一个新的设计的产生主要是受企业推动的。人力资源的核心主要在人力方面,仅仅是推动组织设计取得成功的方面。其他支撑因素还包括 IT、金融、设备和交通等,这些也是推动设计成功的因素,而且通常与企业与人力资源管理在规划和实施组织(再)设计上相辅相成。

先来看一下我们从一家电信公司的《提案申请》(RFP)中节选出来的一段话。在最近几年,电信经历了巨大变革,而这些变革产生的原因绝大部分在于受到外部环境的影响。变革的形式多种多样:合并、进军新市场、采用新渠道、更换新的 CEO、开发新的战略等等。变革期间企业的整体结构、角色、政策以及流程等并未有多大改变。

该企业的 CEO 及其领导团队正在提炼关于当前组织设计的总结。其目的在于:(a) 评估当前设计在实在新的战略重点上的可行性;(b) 如果不适用,提出一个能够实现电信公司战略宗旨更贴切、更有效的设计方案。因此这项工作的目的就是确定当前的组织设计是否足够健全,是否能够支撑企业实现未来预期,包括未来战略、外部市场压力、员工管理等等。

这一总结重点是要回答以下问题:


- ① 电信公司当前的结构形式能在多大程度上支撑企业目标与宗旨?
- ② 关于全面的组织设计,有哪些变化(不

管是内部还是外部)在过去几年已经发生,现在必须要正视的?

③ 为实现更大的连贯性和一致性(取决于调查情况),对于公司未来发展会给出什么样的建议?

④ 鉴于当下组织发展活动,如何保持组织的灵活性?

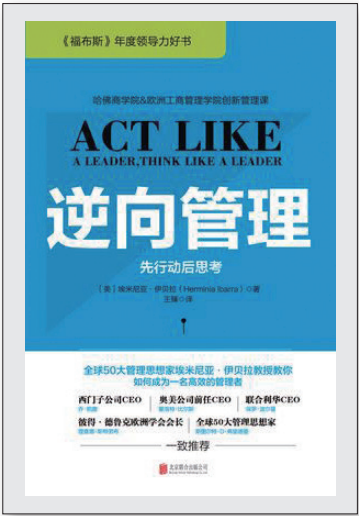
这份《提案申请》是由企业领导发起的。就咨询角度来说,该项目的核心业务所有者是“客户”。现在想一下谁会对这份申请做出回应。如果是外部咨询,他们会展示哪些业务领域来印证:人力资源、企业战略、运营、组织发展、变革管理、企业分析还是金融?如果是内部咨询,又会是谁?回应者可能(或应该)是人力资源部,但这一点并不明显。在这份申请中,它把“具备该领域丰富经验,并且之前从事过与此类似的工作”的人作为唯一有资格的人。不管是谁,只要他(们)能够提供业务知识就是“咨询师”。

简言之,组织设计由正式企业领导“掌握”,由专业组织设计与发展人员协助。然而其组织功能定位却备受争议:是放在人力资源部、战略发展部还是可以直接向 COO 或其他上级汇报的独立部门(这一设想就是技术性组织设计需要具体的专业知识)?一种主流观点认为组织设计方面的技术需求是人力资源部所提供的,因此应该归属人力资源。您对这些有何见解? 

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。





《逆向管理》

先行动后思考

英文书名 / Act like:  
a leader, think like a leader

作者 / 埃米尼亚·伊贝拉 (Herminia Ibarra)

译者 / 王臻

出版社 / 北京联合出版公司

出版日期 / 2016 年 7 月 1 日

+ 作者简介 埃米尼亚·伊贝拉 (Herminia Ibarra)

埃米尼亚·伊贝拉 (Herminia Ibarra)，全球 50 大管理思想家 (Thinkers50) 之一，哈佛商学院巡视委员会成员，欧洲工商管理学院组织行为学教授，世界经济论坛全球议程理事会成员，职业与领导力发展方面的权威专家，主要研究领导力发展、人才管理以及女性事业发展，其在《哈佛商业评论》及各类学术期刊上发表过大量文章，著有畅销书《职业身份：非常规策略重塑你的事业》。



+ 内容简介

这本书突破了传统的“先思考，后行动”的旧思维，提出了全新的“先行动，后思考”的新理念。作者通过对来自联合利华、西门子等世界 500 强企业的各层管理者以及世界经济论坛领导者项目的参与者的深度采访与调查，向我们阐释了在持续性的个人发展过程中，外在表现比内在认知更重要的原因，并提出了一些实用且易操作的方法来提升个人领导力。

这本书能帮助那些渴望成为优秀领导者的人学会如何扩展业务范围，如何提出更好的策略性意见，如何扩建人际关系网络并引领他们朝着不同的方向发展自己。

## 书评 由外而内的颠覆提升

中国自古崇尚“三思而后行”。在传统儒家的观念中，“知”、“行”二者相互分离，以朱熹的理论为集大成者，他主张“知先行后”。行动切莫不可冲动无脑，亦习惯于“由内而外”的成长方式，最终谨慎而小心翼翼。这样审慎的另一面则是拖延症泛滥，其形状就如杨绛所言：“你的问题是想得太多而读书太少。”

相似的状况并不止于中国，美国的伊贝拉在《逆向管理》一书中提出的“先行动，后思考”的新思维，同样颠覆了美国人的认知。改变可以“由外而内”。“与自省相比，由外而内的改变更能帮助你重塑形象，告诉你你能做什么。”正如伍迪·艾伦的名言所言：“成功的百分之八十在于自我表现。”伊贝拉通过一个稳定的“三脚架”结构：新工作、新关系、新自我，条分缕析、辅以丰富的例证，生动讲述了三个增强外在表现力的方法：①重新定义工作，思考你所做工作的类型；②重建人际关系网络，转换新角色或解除不一样的人；③改变做事方法，重新审视自己。这是一套全新的理念：做怎样的事，就会成为怎样的人。

在重新定义工作的过程中，伊贝拉的提醒颇为发人深省。让我们止步不前的，并不是艰难的工作，恰恰是我们所擅长的事，这就是所谓的能力陷阱：“你忙于做你喜欢的以及你认为重要的事，这就是问题所在。”越做越擅长，圈子却越窄，这大抵就是所谓的福祸相依吧。跳出舒适圈，才会发现世界之大、提升之可能。物以类聚，人以群分，人们在传统的人际关系网络之中，呈现出“自恋”与“懒惰”的弊病，从而在自以为是的社交中错失了甚多。此外，在对于自己的认知，不仅可以仰望星空抬头思索，同样可以低头走路，在行动中塑造自我。克里昂对此有过极为经典的概括：“人类所具有的一项很神奇的缺点就是，我们没有办法完全模仿别人。在我们未能成功模仿我们的偶像时，便会发现真实的自己。这就是进步过程。”

针对各个专项提升，《逆向管理》贴心地提供了“3+3+3”改变计划，可以更好地循序渐进提升。即在接下来的三天里，观察那些厉害的人如何交流、思考以定义工作；与部门或公司外部的人进行交流，了解他们

每天做什么，理解圈外的世界；找出偶像，认真地观察其言行，以人为镜，寻找自我。在未来的三个月，参加一个专业领域之外的项目以开拓工作；与那些可能给你工作提供有帮助的人加强联系，共进午餐，扩充你的社交圈；进一步了解自己的偶像，与之交流，深入理解。在今后的三月，同样功课满满：多听 Ted 演讲，更好地理解工作；列出 5 名想进一步了解的高管，设法与他们加强联系，提升你的社交圈；找到痛点，定下学习目标，不断向前。

前进的道路，即使发现了“由外而内”的秘诀，依然只是过程，而不是一蹴而就。伊贝拉寻找到的逆向管理的思路框架，与王阳明的“知行合一”从某种意义上充满了异曲同工的意味。无论是行动，还是思考，其最终的目的均是内在化的提升，成为更好的自己。

——作者 潘懿敏

## 名人推荐

“埃米尼亚·伊贝拉的这本新书极具洞察力，引人深思，对致力于成为一名优秀的领导者的人来说，能获得诸多灵感与见解。在这个飞速变化的时代，埃米尼亚·伊贝拉通过深入的研究调查和亲身实践，所提出的“改变要靠行动”的观点拓展了我们的视野。”

乔·凯撒

西门子 CEO

“这本书很具挑战性，它挑战了我们常见的领导者法则。作者埃米尼亚·伊贝拉考虑到当今社会是在高速变化的，由此提出了更为

实用的领导者法则，并提出自己对身份认知和职业转变方面的见解，告诉读者需要以行动作为起点来做出改变。对于当代领导者来说，本书应该列入必读书单。”

苏珊·P·彼特斯

美国通用电气公司人力资源部高级副总裁

“基于大量对领导力的研究以及对管理人士的调查，埃米尼亚·伊贝拉著成《逆向管理：先行动后思考》一书。该书富有洞察力，且提供了诸多实用的建议，告诉读者应该如何去做很难做的一件事——改变自己。通过动

手去做，而不仅仅是思考，我们才能成为一名优秀的领导者。”

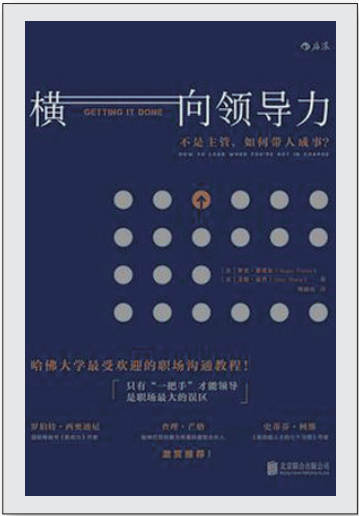
琳达·A·希尔

哈佛商学院教授

“在当今这个变化无常的世界里，领导力变得越来越重要，同时我们也需要发展一些新技能。本书充满智慧，引人深思，正是为那些想要提升自己影响力的人而写，尤其是与本书有着相同观点的人读完后会产生很大的共鸣。”

保罗·波尔曼

联合利华 CEO



《横向领导力》

不是主管，如何带人成事

外文书名 / Getting It Done: How to Lead When You're Not in Charge

作者 / 罗杰·费希尔 (Roger Fisher)，艾伦·夏普 (Alan Sharp)

译者 / 刘清山 (译者)

出版社 / 北京联合出版公司

出版日期 / 2015 年 10 月 1 日

+ 作者简介 罗杰·费希尔

罗杰·费希尔，哈佛大学教授，“哈佛谈判项目”主任，同时供职于冲突管理咨询公司和剑桥冲突管理咨询集团，为众多的政府部门、企业和个人提供谈判咨询服务。曾出版全球畅销书《沟通力》、《谈判力》。

+ 名人推荐

“要想改善我们与别人共同工作的方式，我们既要改变别人的习惯，也要改变我们自己的习惯。本书告诉我们如何在微权力情形下完成艰巨任务。”

——罗件特·西奥迪尼 超级畅销书《影响力》作者

“对于胸怀大志、希望为世界做出更多贡献的人来说，这是一本不可错过的书。”

——查理·芒格 投资大师、股神巴菲特最为倚重的睿智合伙人

“我们常常在研讨班上听到这样的抱怨：‘讲得不错，但不适合我。’有了这本颇有技术含量的实用书籍，上述问题得到了完美的解决。这本书思路清晰，中间穿插了许多事例，提供了许多实用工具。不管你是否具有领导权威，这本书都能帮助你把大家组织起来，实现成功而持久的合作。”

——史蒂芬·柯维博士《高效能人士的七个习惯》作者

“谈判大师罗杰·费希尔的又一力作。本书是一本关于如何说服、影响他人的清晰、有效、实用的指导教材。对于无数管理人员、专业人员以及积极进取的工作人员来说，这本书将成为他们的良师。”

——罗莎贝斯·莫斯·坎特 管理大师、哈佛商学院教授

+ 内容简介

与人合作绝对是世界上最难的事情之一。时间往往在摩擦中白白消耗，分到与自身能力不相称的任务，或是由于某种差异而冲突不断，长达数小时但结果欠奉的会议可以说是司空见惯。有时我们磨合团队所花的时间甚至远远超出完成实质性工作的周期。大多数人宁可多花一些工夫独立完成任务，也不愿意与他人合作。

只有“一把手”才能领导，这是职场最大的误区和陷阱！罗杰·费希尔——谈判、沟通领域久负盛名的权威专家，汇聚哈佛大学肯尼迪政府学院、哈佛大学谈判项目的核心资源，砥砺七年，终于成就这部职场沟通经典。你无须拥有高于同事的权力，就能游刃有余地完成比难更难的事。



## 序言

任何人都是潜在的领导者。

如果你曾经以缺乏组织的方式与他人共同工作并且遇到了问题，感到非常沮丧，那么本书就是为你而写的。

你很可能经历过下面的情形：

乔：我一直在考虑这项工作，我非常清楚应该如何去做。

萨莉：等一下。首先我想知道为什么我们要做这项工作。

乔：很明显，老板对目前的局面很不满意。

查理：这个理由很充分。不过在开始之前，我想先制订一份时间表。

比尔：好的。这项工作的截止日期是哪一天？

克里斯蒂娜：在研究这个问题之前，我想问问这项工作有人负责吗？

比尔：你的意思是你想成为负责人。

克里斯蒂娜：不是的。我只是问是否有人负责，如果没有的话，是不是应该先找一个负责人。

乔：我不知道你们的情况怎么样，不过我不可能把所有的时间花在这项工作上。我还有许多别的事情要做。

萨莉：我现在还不知道我们要做的是什。

按照上面这种趋势发展下去，你可能取得一定的进展，也可能是虚掷光阴。几乎每个人在下班时都会抱怨，他们浪费了许多时间，却没有取得什么成果。这种局面你很可能经历过不计其数，这并不能说明你的表现不好。事实上，我们每个人都经历过这样的局面。

考虑前面的例子。这个团队需要什么呢？通常的回答是“领导”。“他们当中没有负责人，所以不怪他们的工作不到位。”

根据我们的经验，有权威的领导可以做许多事情，但默契无间的合作绝不是命令出



来的。本书的写作目的就是帮助你与他人合作完成艰巨的工作任务。它所着眼的并不是有权威的领导能做什么，而是你能做什么；不是所有可能实现的目标，而是良好合作的目标——你与他人同舟共济时取得良好结果的目标。要想让你的同事朝着正确的方向前进，你首先必须清楚应该朝哪个方向前进。

讲一个比较经典的故事。铁路公司有一辆崭新的柴油机车出了故障，不管工程师怎么做，都无法让机车启动。他们请来了一位专家。专家对情况进行了研究，然后用锤子轻轻敲了机车一下，列车就启动了。专家开出了一千美元的账单。铁路公司要求他对账单作出解释，专家的回复是：

➔ **用锤子敲打机车：10 美元**

➔ **知道敲打部位：990 美元**

帮助团队实现良好的合作与此类似。你最后所采取的行动只是整个解决过程的一小部分。

不管你是不是领导，我们都建议你把自己想象成一个潜在领导者。在实践中，你会发现，通过使用我们所说的“横向领导”能力，

你完全可以让局面朝着更好的方向发展。

本书的目标就是让你有能力与你的同事实现高质量的合作，取得高质量的结果。你无须拥有高于同事的权力，只需要使用横向领导方法就可以如鱼得水。横向领导方法包含三个基本步骤：第一步是培养和锻炼独自工作的个人能力；第二步是对你与他人有组织地共同工作这个战略目标获得清晰的理解；第三步是学习一些“参与式”领导方法。通过这些方法，你作为团队的普通一员，也能使用提问、作答、行动的方式促使他人更好地共同工作。

以意图改善乐队演奏效果的爵士乐手为例，形象地说明以上三个步骤。首先，这个乐手需要培养自己的独奏技能。接着，他需要理解优秀的爵士乐合奏应当具有的特点——和声、对位以及哪种伴奏对主旋律的衬托效果更好。搞定这一切，他才能采取行动，领导乐队成员改善乐队的演奏效果。

我们相信，任何企业、组织、委员会或其他团体中的人读了本书以后，都可以改善团队共同工作的方式，取得理想的结果。



## 与时俱进

文 / 徐亦立

徐亦立目前担任某美国软件公司亚太地区人力资源负责人。他生在苏州，现居上海，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。他的人生兴趣包括旅行、摄影、读书和写作。

他的联系电邮为：zee.yee.li@gmail.com

“上中学的侄子只用 QQ，说老年人才上微信。我怎么就成了落伍者？”

匿名女士”

亲爱的女士，

就算你侄子的话属实，也不必过分紧张，更不必刻意效仿。假设婴儿对你说：裙子是老年人才穿的，我只扎尿布。难不成你也向她学？

作为企业，必须掌握新一代消费者的口味，相应调整产品，否则难以为继。朋友所在公司的美容顾问卖力销售，生意曾经很红火。但如今她们都三十多了，根本抓不住年轻女孩心思，常常被嘲笑产品老气。我的看法是，公司要么另起炉灶投资研发新品牌，要么重新定位中老年化妆品市场，否则难有生机。

作为个人，倒不一定要勉为其难。年龄鸿沟摆在那儿，硬追新潮只会显得生硬。比落伍更糟糕的是落伍者装时髦，我就犯过这个错误。在咖啡店队伍里我对八零后女生说：“刚弄明白，高圆圆嫁的既不是阮经天，也不是彭于晏，而是赵又廷。”两位九零后女生当时笑喷，留下我一脸尴尬。

中年人，没有乐观的条件，也没有悲观的权利。坦然活出七零后风采，反而会获取九零后赞赏。毕竟我们跌宕起伏的经历，他们未曾拥有。

停用微信

“作为刚起步的销售代表，怎样才能快速找到客户资源？参加了几次展会，效果不是很理想啊。”

一只菜鸟”

亲爱的菜鸟，

行业展会作用大不如前是事实。年度盛会上，一位软件公司总监告诉我：“来这里设摊位不指望能有生意机会，就是刷一下存在感，不然别人还当我们都散了。”另一位服务供应商说：“例外情况是企业迅速壮大，不用再参展了，而在自己生态系统里办年会。”两人都憧憬着，公司有一日也能发展成那样。

获取潜在客户名单有方可寻，可购买，也可与人交换。难点是让客户产生兴趣。以前客户信息渠道有限，销售信息呈现得当就能影响对方。如今用互联网做研究易如反掌，有调查指出，目下客户在与销售首次接触前，已了解 75% 相关信息（忘了这份报告出处，因为我是在互联网上读到的）。

稳健的做法是持续给客户推送针对性信息，而不是统一的宣传文案。立竿见影的做法是通过平台树立公司领袖或代言人的形象，巩固其江湖地位，强力吸引潜在客户。你可以试试，如果一不小心自己成了网红，就犯不着在企业做销售了。

实在卖不好东西的话，还可以学本人转行，给离成功比自己更远的人出主意。

书生相鼠

“能说说“人力资源”和“人力资源业务伙伴”究竟有什么区别吗？”

新鲜人”

亲爱的新鲜，

其他专家就这个话题说了很多。我就讲个真事吧。

某次研讨会上，有培训专员举手问：“公司位于郊区，研发部流动率高。近期公司业务不佳，紧缩费用，怎样才能说服总经理拨款做培训？”

三位嘉宾给了答案。第一位人力资源说：“培训的作用包括塑造组织文化、提升企业形象、凝聚员工士气。循循善诱、好好说明以上隐形回报就能获得总经理认同。”第二位业务伙伴说：“空话都别讲，跟总经理一起努力把生意搞上去，培训费要多少有多少。”第三位总经理说：“既然业务不好，人又难留，索性把研发部撤了吧。”

专员吓了一大跳：“那我没工作了吗？”我当时心想：就你这样水平不丢工作才没天理。当然我忍住了没说出来。

老作者 RR