



**智享会**  
HR Excellence  
Center

### AdiLearn 新零售时代下的 移动学习解决方案

阿迪达斯自营零售培训部在传统的培训项目之外创造出了符合员工心理期待、寓教于乐的移动学习平台。

### 李春—— 职场新人起步的道和术

当走出学校这个“象牙塔”，准备踏入社会的时候，你选择第一家公司的依据是什么？工资、企业的名声、还是其他？

### 许芳—— 成为最好的自己

当翻开许芳的职业生涯，若用一句话来描述，她 35 岁之前一直在寻找自己，35 岁之后一直在努力成为最想成为的自己。

# HR

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

# VALUE

2016 年第 6 刊 **37**  
NO.

On Your Own, Are You Ready?  
**当 HR 离开企业之后**





# 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

- **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**  
顾问 | 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、TCL 大学执行校长、TCL 多媒体科技首席人力资源官 | TCL 集团
- **包腊梅**  
人力资源高级副总裁 | 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**  
执行总裁 | 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

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 上海弓富文化传播有限公司  
深圳零度传媒  
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 沈佩蕾 Patty Shen

## 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

# CONTENTS 目录

## 27 前沿 | FOCUS

### 阳光保险在移动互联时代的 eHR 体系重构

在 eHR 体系建设和升级改造的过程中，观念的转变是最为重要的，技术问题反而是简单的。当人力资源部找到业务真正的痛点的时候，剩下的问题就只是找个产品经理和技术人员，甚至是找个供应商去帮助企业实现。

## 36 专题 | FEATURE

### On Your Own, Are You Ready? 当 HR 离开企业之后

此次我们着重探讨 HR 离开企业后最有可能考虑的两种选择：自由职业者和创业。在这次专题中，我们要做的是关掉“外面世界”头顶上的光圈，打开城门，试图呈现城里全貌或者部分，捕捉、探问城里中人的真实心境。



## 58 人物 | PEOPLE

### 包腊梅——至真至诚

和迅达这家公司的布置给人的感受一样，Angela 也是一个协调的矛盾体。这一切“矛盾”调和于一身，成了眼前这个至真至诚之人。

## 84 专栏 | COLUMNS

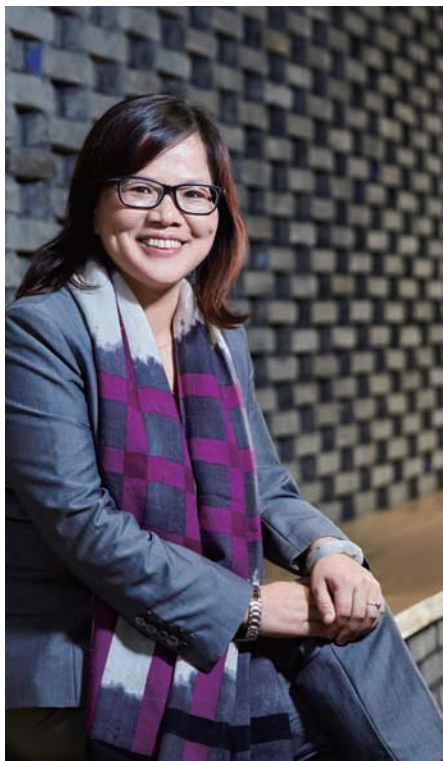
文化锋声 | 低起点人才与高起点庸才

两海学记 | 像克里斯坦森 (Clayton M. Christensen) 一样去颠覆

组织发展 | 直接下属太多？

何谓领导 | 团队共鸣、提高效率的 ⑦×⑦ 循环法则





## 6 | 声音 + 伙伴 |

### 8 | 头条 |

### 12 | 前沿 |

- AdiLearn 阿迪轮——新零售时代下的移动学习解决方案
- 蒂森克虏伯电梯（中国）共享服务中心运营管理实践
- 福特汽车本土人才培养实践
- 阳光保险在移动互联网时代的 eHR 体系重构

### 32 | 劳动法苑 |

- 法律解读：以“客观情况发生重大变化”为由解雇员工的运用疑点
- 案例解析：在员工不能胜任工作时如何进行培训

## 36 | 专题 |

*On Your Own, Are You Ready?*

当 HR 离开企业之后

- **Part1** 自由职业者的自由与不自由
- **Part2** 创业中的激情和“坑”

## 58 | 人物 |

- 包腊梅——至真至诚
- 许芳——成为最好的自己

## 70 | 观点 |

- 职场新人起步的道和术

## 76 | 研究 |

- 2017 中国人才招聘趋势报告

## 84 | 专栏 |

- 低起点人才与高起点庸才
- 像克里斯坦森 (Clayton M. Christensen) 一样去颠覆
- 直接下属太多?
- 团队共鸣、提高效率的⑦×⑦循环法则

## 92 | 新知 |

- 《团队核能：行动版》
- 《开放式组织》

## 96 | 职场问与答 |

- 不妨读点心理学

# 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)

“变”是中国 2016 年年度汉字之一，对于智享会也是如此。

从 2011 年正式成立，智享会俯首探路，走过了快速而扎实的五年。1825 天的风雨兼程，我们从蹒跚学步到稳稳地趟过泥泞、跨过沟渠。不懈探索、敢为人先让智享会成为了在中国人力资源会员制组织中第一家推出人力资源职能细分、以甲方分享为主的活动主办方，更发布了中国第一份聚焦于人力资源实践的调研报告，举办了国内人力资源领域第一场企业探访活动，坚持深耕细作的心性更成就了智享会这面代表着高端、专业、广具影响力的金字招牌。

其实在两三年前，面对周遭的巨大变化，我们有过一段迷思。当越来越多的竞争对手进入这个行业，市场空间越来越小的时候，我们问过自己：去挖掘客户还未被满足的新需求、创造一项客户从未接触过的服务的可能性还有多大？答案是微乎其微。从那时起我们便慢慢调整了方向，并在 2016 年以及预计在 2017 年开始转型的大动作，开启一段“匠心”兼具“创新”的新五年征程。

“匠心”就是追求现有服务的精益求精，不再单一看重市场对智享会的知晓度和客户的服务使用率，更加聚焦于提升客户对各项服务的满意度和推荐率。达成此目标包含两个方面：提高各项服务的质量，深化服务品质；提高服务人员的服务水平，优化服务体验。对此，我们已经开始在改变。例如，随着客户学习习惯的变化，我们逐渐增加了线上活动的比重，并精简一定的线下活动，使知识分享更加轻便的同时，尽可能惠及更多被工作缠身的会员；另外，我们的原先以实践对标为主的调研报告将更多的以 Practice Mapping 即实践指南的形式呈现在众人面前。即使你没做过某件事，也能从报告中获得清晰的实操指导。

同时，我们仍然不会放弃探索和创新。轻服务是智享会目前推崇的服务理念之一。相信各位会员已经注意到，我们在两个月前推出了两项实惠的新服务：其一是会员招聘服务，即利用智享会强大的媒体资源，帮助会员企业吸引 HR 候选人；其二是 Member Bridge 一对一会员互访服务，通过智享会牵线搭桥，获得与优秀企业直接对话、交流的机会。新服务一经推出，便在会员中获得了热烈反响，相信这会成为智享会实实在在替会员解决实际问题的又一口碑服务。

如果您想体验智享会的“匠心”和“创新”，欢迎您使用我们的服务，或者向我们提出您的宝贵建议。

2017，我们以工匠之心，竭诚以待。

出品人 金景



凜风飞雪洗纤尘，孤木丛竹丰茂枝。夕阳晓意着颜色，道是冷暖惹人痴。

罗群

梅特勒-托利多集团 | 中国区董事总经理



期望更多的企业能通过智享会的一系列服务而提升企业的表现,激发团队的潜力。

张影

职业讲师



通过平台传播智慧  
精心打磨造就卓越  
祝愿智享会2017年  
百尺竿头更进一步

何芳

福特汽车公司 |  
大中华地区人力资源副总裁



祝智享会成为最好的人力  
资源分享平台!  
何芳

**刘震**

顺丰速递集团 |  
组织发展负责人



为建设更多世界一流企业  
不断跨界思考  
探索组织奥秘。  
刘震 2016.10.26

**李菁**

康明斯（中国）投资有限公司 |  
东亚区人力资源总监



会议组织及时有效，话题广泛深刻，  
智慧分享平台越来越精彩。

**李晓明**

中兴通讯 | 全球销售体系HR部长



智享会，汇聚了一大批HR的精英大咖，提供了大家互相交流、互相学习的平台，的确是HR人增值、增值的福地！  
今天是感恩节，感谢智享会，感谢《HR Value》！

李晓明  
2016-11-24

**刘海**

拜耳（中国）有限公司 | 人力资源总监



感谢智享会搭建  
HR学习交流的平台

**赵惠颖**

金立集团 | 人力资源总监



分享最佳实践  
共享平台价值

**盛昊苏**

上海丝绸集团品牌发展有限公司 |  
首席人才官



致HR Value：

如资源

思想的交汇

实践的碰撞！

赵惠颖



# 2016“中国员工福利价值大奖”获奖名单揭晓



2016年11月23日，由人力资源智享会（HREC）主办的2016“中国员工福利价值大奖”颁奖典礼于上海隆重举行。本次评选历时近半年、经过多轮评审，“最佳创新奖”、“最佳实践奖”和“最具价值案例奖”大奖得主在万众期待中揭晓。

## 获奖名单

### 最佳创新奖

海航旅业集团有限公司  
上海瀚银信息技术有限公司

### 最佳实践奖

康明斯（中国）投资有限公司  
罗氏诊断产品（上海）有限公司  
上海波特曼丽思卡尔顿酒店  
微策略软件（杭州）有限公司

### 最具价值案例奖

诺和诺德（中国）制药有限公司  
洲际酒店集团

继成功举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心价值大奖”后，人力资源智享会主办的“中国人力资源价值大奖”系列奖项已凭借其权威、严谨、公平、公正、公开、公益的坚守成为了中国人力资源领域极具影响力和

公信力的品牌，受到媒体、企业及人力资源领域人士的广泛关注与认可。为此，人力资源智享会再接再厉，涉足当前市场环境下炙手可热的人力资源专业领域——员工福利，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，联合两家优秀合作伙伴——怡和汉深、招商信诺，推出了2016“中国员工福利价值大奖”评选。人力资源智享会也一如既往地承诺评选全程不以任何形式收取任何费用。

评选活动伊始，便受到了行业的广泛关注，报名期间收到了超过100家企业问询和报名参选，吸引了众多员工福利方面的优秀实践案例。参选案例先后经历初选、复选、终选三道关卡，整个过程由7位薪酬福利领域内的资深专家组成的评委团严格把关（排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排列）：

- ★ 陈翌辉 | 人力资源助理总监 | 世茂房地产控股有限公司
- ★ 郭宏伟 | 亚太区战略薪酬总监 | 迈图高新材料集团
- ★ 林靖 | 大中华及蒙古区薪酬中心总监 | 通用电气
- ★ 魏莉 | 薪酬福利总监 | 默沙东
- ★ 平静 | 大中华区人力资源总监 | 喜利得集团
- ★ 姚纾衡 | 亚太区薪酬福利总监 | 江森自控（中国）投资有限公司
- ★ 王瑞 | 理事长 | 上海拓新健康促进中心

秉持耐心细致、公正严谨的态度，7名评委深入求证、优中选优，最终在激烈的投票、深入企业现场评审、讨论与复议环节后，8个代表中国员工福利领域高水准的企业案例在层层甄选中脱颖而出，荣膺“中国员工福利价值大奖”。

在11月23日的颁奖系列活动上，来自全国各地的1000多位HR专家济济一堂。部分获奖案例登台展示，引起了与会嘉宾的广泛共鸣。此次“中国员工福利价值大奖”评选可谓中国薪酬福利领域中的一座里程碑，开创了此领域内专业性、权威性评选的先河；而颁奖典礼的举办不仅是对获奖企业的表彰与肯定，更是人力资源智享会向那些在人力资源领域中贡献价值、默默耕耘的同仁们致以的崇高敬意。

这也许是一个困难的年代，多变、激烈的竞争都让人力资源工作越来越难；但这又何尝不是一个充满诸多可能性和机遇的时代，此次参评案例中涌现出来的众多企业在员工福利上的智慧和创造正是最好的明证。智享会将一如既往地秉持“传递智慧，分享实践”的赤诚之心，在专业上与各位同仁继续相伴偕行。



## 2016 年终盛宴—— “第五届中国人力资源技术大会”于帝都完美落幕

智享会帝都首次举办的年终盛宴——第五届中国人力资源技术大会于 12 月 7 日在北京悠唐皇冠假日酒店完美收官！

本次大会汇聚了 2016 年智享会上海以及深圳场“中国人力资源技术大会”最受 HR 关注话题，现场 1000 名资深人力资源技术专家，200+ 来自全球、全国领先企业的相关领域负责人，还有 20+ 知名企业人力资源专家精彩分享。2 大会场，全天热议。整场年会干货满满！

由微软的高级人力资源经理吴先生为我们带来“用数据影响业务决策”的分享。他深度剖析了如何用数据解决业务问题，通过案例分享了如何展示数据。

百度人力资源系统与运营共享平台高级经理王先生通过百度的一些自身案例，为我们分享了“数据迭代之美”，引起了 HR 们热烈的反响。

新奥集团互联网学习中心副总经理范先生分享了如何利用碎片化时间进行游戏化学习、轻学习以及如何企业内部搭建分享平台解决学习问题的实践。其中他提到了微课开发技术、微信社群运营、打造学习文化和虚拟现实在学习中的运用。

Kronos 大中华区咨询顾问俞先生为我们介绍了消费化技术如何重塑劳动力管理价值。他分别从移动、社交、大数据三个维度介绍劳动力管理价值的重塑。并通过示例展

示了劳动力管理与消费化技术的结合。

IBM 大中华区招聘总监薛女士现场结合精彩的实际案例，解析了如何采用认知技术进行人才的精准搜寻这一问题。

现场除了嘉宾分享，我们还设置了展台参观等多种形式，拒绝“死气沉沉”的年会气氛。而智享会《HR Value》杂志和调研报告，更成为了参会来宾们争相领取的学习资源。再次衷心感谢每位嘉宾的倾情分享以及每位赞助商的支持肯定，还有为这个活动付出的每一位智享会同仁。感谢远道而来参会的 HR 同仁，秉承着信念与决心，我们希望带给您最用心的活动！

## 第十六届组织发展年会掠影

由人力资源智享会主办的第十六届组织发展年会于 10 月 26 日 -27 日在上海的绿地万豪酒店隆重召开。本届年会再次汇聚全球各个领域的顶尖企业，共吸引 130 多位资深 HR 专家到场共襄盛举！让我们一起来回顾一下大会现场吧。

本届为期两天的年会特别邀请了很多重量级的嘉宾，主要从业务变革时期的组织发展管理、组织诊断与组织效能提升、建立优秀的企业文化以及组织人才战略发展这三大维度为大家带来最前沿的经验分享，受到了到场嘉宾的一致好评。

· **话题精选 ①** 58 集团的组织发展总监骆先生结合 58 集团的实际情况，分享了互联网时代对组织发展的冲击、58.com 对组织发展的思路和 OD- 助力生长的力量。

· **话题精选 ②** 某领先大型物流公司组织发展负责人为大家分享业务快速发展期的组

织变革。讲述了业务快速发展期对组织发展的新要求与挑战，单一模式向多元化管理模式的转变以及组织发展未来的发展方向。

· **话题精选 ③** 哈药集团副总裁沙女士为我们深度剖析了业务重组期的组织重构。她总结为“固好河床引活水”这七个字，围绕企业在文化渗透和变革中遇到的挑战、变革成功案例分享以及成功原因的解密三个部分来讲述了自己的观点。

· **话题精选 ④** 上海家化联合股份有限公司组织发展高级总监结合家化的实际情况讲解了如何有效分析组织能力，比如从面临的业务需求、能力分析思路 and 人才盘点工作中的应用这三个方面综合体现。

· **话题精选 ⑤** 亿滋（中国）人才管理及组织效能负责人张先生通过“亿滋的业务策略及组织变革、基于业务策略的人才策略重点（选才 / 育才 / 留才）以及数据洞察在人才

策略制定中的作用（案例）”等角度向我们分享基于数据洞察的人才策略制定的话题。

· **话题精选 ⑥** 亿贝公司的大中华区人才与组织发展负责人分享了如何重塑优秀的企业文化。她从“正确的战略 + 匹配的企业文化 = 可持续的业务成长；文化落地中的知、行、信、心和借助载体让文化接地气（案例分享）”这三个方面来进行分享。

· **话题精选 ⑦** 优时比制药患者价值战略亚太负责人张女士就战略实施过程中的企业新文化体系建立这个主题，分为“文化与战略的交融 - 企业文化的构建是确保战略实施的一项重要组织能力、文化变革之旅 - 兼顾广度和深度，全面展开、深耕细作 UCB 的文化共建 - 衡量评估文化的转变”三个话题进行了具体阐述。

## 2016 年企业员工关系年会掠影



10月25日-27日，智享会“2016年企业员工关系年会”在沪隆重召开。本次年会吸引120余位HR精英汇聚一堂，共同探讨企业员工关系管理的真知灼见。本次年会旨在帮助企业了解员工关系在人力资源管理中的地位，分析在当前不同组织架构及工作环境中遇到的挑战，通过分享行之有效的劳动关系、企业文化建设及员工沟通、激励与关怀三部分的最佳实践，增加员工粘度，不断提升员工幸福感，

共同探讨构建合作型员工关系的方法。

### 10月25日—企业探访

近50位HR同仁走进百年名企：荷兰皇家帝斯曼集团。帝斯曼大中华区市场总监Karen和帝斯曼亚太区人力资源副总裁Jan Anne就“全民在线时代的雇员关系”和“员工向心力”与现场来宾分享了实践经验。

### 10月26日—劳动关系专场

全国律师协会劳动与社会保障法专业委员会委员和上海市律师协会劳动法业务委员会委员夏律师等数位上海申达律师事务所资深律师针对“劳动争议案件处理”、“招聘、入职及试用期法律问题与对应策略”、“调岗、调薪和调工作地点的法律实践”等问题做出深度解析和探讨。

### 10月27日—企业实践专场

- IBM大中华区全球信息科技服务部人力资源总经理张女士带领现场来宾领略“IBM企业文化转型之旅”；从IBM转型之旅中的关键文化转型、文化转型中所遇到的挑战以及现阶段所取得的成果三个方面进行阐述。
- 腾讯企业文化与员工关系总监陆先生带领我们走近腾讯的企业文化，强调以“找抓手+参与感+精品化”三个方向来打造腾讯企业文化，极具特色。
- 戴尔(中国)有限公司集团人力资源总监孙女士分享了戴尔的员工关怀项目，该项目着眼于提升员工幸福感，多维度给予员工关爱，尤其是女性员工。

## 走进帝斯曼，感受员工向心力



10月25日，智享会有幸与帝斯曼合作，举办帝斯曼企业探访活动，带领HR同仁走进这家百年名企，共同探讨“全民实时在线时代的雇员关系”、“提升员工向心力”。

### 关于帝斯曼

114年荷兰皇家帝斯曼集团以科技为立足之本，在全球范围内活跃于健康、营养和材料领域。帝斯曼拥有生命科学和材料科学领域的专长，并运用两者的独特结合不断推动经济繁荣、环境改善和社会进步，为所有利益相关方创造可持续的价值。帝斯曼服务

于食品和保健品、个人护理、饲料、医疗设备、汽车、涂料与油漆、电子电气、生命防护、替代能源以及生物基材料等终端市场，在全球范围内创造可持续的解决方案，促进营养、增强和保证产品功效、提高产品性能。帝斯曼及其关联公司约25,000名员工创造了约100亿欧元的年销售额。

活动开始，帝斯曼中国人才发展负责人Lily向参会者表达了欢迎。与会者也感受到这家领先跨国企业的热情与活泼。帝斯曼对于“安全”的高度重视也在第一时间让我们感到这家企业的担当，活动伊始Lily首先跟大家介绍了会议室最近的安全出口。

接下来，帝斯曼大中华区市场总监Karen做了当天的第一个分享，主题为“全民在线时代的雇员关系”，以一个市场总监的独特敏锐度给到参会的HR朋友很多独特的理念与想法。会上介绍了当前的一些社交媒体渠道，从微博微信到弹幕直播，分析了不同代际之间理念的差异，尤其是当前年轻一代

员工的沟通与管理，分享之后更是引起台下跨界的互动，大家纷纷就更有沟通方式、微店及互联网发展等话题展开热烈的讨论。

接下来是来自帝斯曼亚太区人力资源副总裁Jan Anne的分享，主题为“Why shall people work with our company”，Jan Anne从“Why you work in your company”开始了这个对于员工向心力的分享。期间互动不断，笑声连连。

活动的最后一个环节是智享会向帝斯曼授予“中国人力资源标杆企业”的奖杯奖状，台下掌声雷动。

此次探访活动中，帝斯曼独特又亲和的企业文化魅力给每一位到访者留下了深刻的印象，也再一次证明了文化乃企业之魂，是企业发展源源不断的推动力。最后，由衷感谢帝斯曼对于此次活动的大力支持！智享会也期待与每一位来宾的再次相聚！

## 智享会 11 月企业探访北京站——北汽福田

北汽福田汽车股份有限公司是中国品种最全、规模最大的商用车企业。现有员工近 4 万人，已累计产销汽车 700 万辆，年销量位居世界商用车行业第一位。就在 11 月 18 日，智享会企业探访北京站再度出发，走进这家商用车行业的领头军企业，与 HR 们一同进行实地的探访与学习。

活动开始，首先我们有幸邀请到北汽福田集团总经理助理兼人力资源部总经理潘先生，为大家带来了“北汽福田由内向外的人才培养实践分享”。他提到，当前形式下，人才是非常重要的，福田也大力地开展海外招聘，挖掘更多优秀人才。“现在众多大型企业都很注重转型，比如 IBM，而福田也正在进行转型。”紧接着由北汽福田集团人力资源部副总经理，福田大学培训总监闫先生为大家带来了“培训学习项目的品牌化运营实践”

话题分享。他先简单介绍了福田汽车培训的基本情况，然后分别从“以六支人才队伍为核心的培训体系”、“福田汽车人才培养的特色”、“形成一系列内部品牌的培训和学习项目”这三大方面进行了介绍。闫先生详细地为大家分享了内部品牌的培训和学习项目，如福田汽车领导力发展计划、精益班组能力发展项目、“五步成才”新员工培训项目、钻石讲堂等；还重点分享了福田大学钻石讲堂内训师培养项目完整案例，使大家深受启发。之后，闫先生分享了福田在企业培训中遇到的一些困难，通过员工之痛、培训经理之痛、企业之痛展开分享，从打造学习品牌—品牌之“六脉神剑”来突破目前面临的挑战。最后由福田康明斯人力资源总监范女士为大家带来了“康明斯人力资源经验分享”。范总先简单的介绍了福田康明斯，让大家对福田康明斯有个大致的了解。之后，范

女士又从继任者规划、人才培养等几个角度来分享。满满的干货分享，相信现场 HR 一定有了新的启发。

在几位嘉宾的精彩分享之后，范女士和闫先生带领 HR 们进行实地参观了康明斯 ISG 重型发动机工厂。据说国家领导和美国国务卿也来这参观过呢。专业的讲解、温馨的员工之家、流程化的人才培养体系，让大家感受到了福田康明斯的专业、对员工的关怀、以及对人才培养的重视。

北京站 11 月企业探访顺利落幕，感谢所有到场参会的 HR 对智享会活动的肯定。在此，再次感谢北汽福田对本次活动的大力支持，也要感谢每一位嘉宾用心的分享，同时我们也祝愿北汽福田汽车股份有限公司发展得越来越好！

## 智享会 12 月深圳场标杆企业探访圆满举行

中兴通讯是全球领先的综合通信解决方案提供商。公司成立于 1985 年，是在香港和深圳两地上市的大型通讯设备公众公司。公司通过为全球 160 多个国家和地区的电信运营商和企业网客户提供创新技术与产品解决方案，让全世界用户享有语音、数据、多媒体、无线宽带等全方位沟通。12 月 14 日，智享会带您走进中兴通讯，与您一起了解它的人力资源管理创新实践。

活动开始，我们有幸请到中兴通讯学院语言服务部部长的刘先生与我们分享中兴通讯对新的人力资源理念与方法的认知。刘先生认为组织最重要的使命就是让人才找到最适合的岗位。他生动幽默的演讲形式深深吸引着到场与会者。

另外，我们还邀请了中兴通讯总裁助理、



全球人力资源总监曾先生为我们分享。曾先生以企业人才战略理念观念及人力资源工作的创新突破这两个方向与参会者交流。他以 HRBP 为切入点并结合企业的实际进行展开，让现场的参会者受益匪浅。



深圳站 12 月企业探访顺利落幕，感谢所有到场参会的 HR 对智享会活动的肯定。在此，再次感谢中兴通讯对本次活动的大力支持，也要感谢每一位嘉宾用心的分享，同时我们也祝愿中兴通讯发展地越来越好！

# AdiLearn 阿迪轮

## 新零售时代下的移动学习解决方案

学生时代我们总是习惯抱怨中国的应试教育制度，而老师和家长们则埋怨我们不理解他们的苦口婆心；长大之后我们终于体会到原来当年长辈们所说的“为你好”是真的为我们好。可是如果时光倒流，让你再一次回到当年枯燥乏味的课堂，那些无休无止的必须背诵的公式、单词、古诗文、方程式……又有多少人愿意重温旧梦？

企业培训亦然。

当业务部门对培训的需求日益增加，阿迪达斯自营零售培训部在传统的培训项目之外独辟蹊径，不仅有“为员工好”的心，更创造出符合员工心理期待、寓教于乐的移动学习平台。

编辑整理 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最佳创新奖



图 1 AdiLearn 阿迪轮荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最佳创新奖

### 项目背景

#### 业务扩张速度激增，提出全新培训挑战

过去五年间，阿迪达斯在中国市场的销量均实现了两位数的稳健增长。自营零售作为多渠道策略中的重要一环，不仅进行了渠道细分，在扩张速度上也进入了全速时代——分布的广度（例如分布的城市）以及深度（例如店铺的类型）均不断增加，业务部门对自营销售员工的学习与发展提出了全新的要求：

- 在大量新店开张、新人加入的现状下，如何快速而高效地覆盖基础培训？
- 在店铺运营标准不能降低、员工工作繁忙的情况下，如何激发和保持店铺管理层的学习热情和习惯？
- 在实体零售的新环境下，如何借由培训

帮助店铺提升整体购物体验、强化品牌形象？

- 如何整合公司的信息资源，将它们快速、准确地传递给自营零售所有的一线员工？

#### 自营零售员工的主流群体：“千禧一代”

“千禧一代”，是指 1984 年 -1995 年出生、随着电脑和互联网的而产生而成长的一代人。阿迪达斯自营零售的员工总数在 2000 人左右，其中近 85% 为“千禧一代”。“千禧一代”较其他年龄段的人群对手机和网络的依赖程度更深。手机和网络改变了他们获取知识的方式和学习的习惯，甚至改变了他们的生存方式。

寻找到最契合“千禧一代”的学习方式，就等同于满足了大多数自营零售员工的学习需求。自营零售培训部需要在原有的传统培训模式之外，开辟出一条更符合“千禧一代”



独有的学习之路，而手机和网络自然成为重点的突破对象。

#### ◆ 培训发展趋势：从线下到线上，移动学习势不可挡

2015年年底，阿迪达斯中国区的自营店铺数已达180余家。根据阿迪达斯2016年最新发布的“立新”战略，阿迪达斯期望在2020年年底实现店铺数目500家的目标，而这些店铺和员工将会分布在全国各地，包括大量的三、四线城市；同时，零售行业的员工流失率相对较高，随时会有新员工加入阿迪达斯。传统的培训系统无法在地域的广度或实施的频度上满足所有的自营零售员工。相较于传统的课堂教育，移动学习更符合大多数现代人学习的习惯。借助移动学习，学习者可以在任何地点、任何时间、以任何方式来学习任何内容的知识。

为了有效地支持新入职员工，使其更快地融入企业、投入业务，自营零售培训部尝试借助移动学习的全新平台，以更快、更准确地为所有一线员工传递知识、提升他们的销售技能。

## ▶ 阿迪轮的设计

从业务需求、终端用户特点以及培训发展趋势的三方面出发，自营零售培训部开始思索在原有的培训系统之外创建一个全新的平台，使其既可以激发“千禧一代”的学习热情，让他们有更多的参与感和荣誉感，也可以支持零售大规模扩张的业务需求，将员工绩效和业务结果改善融入其中。

这个平台就是阿迪达斯新零售时代下的移动学习解决方案：AdiLearn。阿迪达斯的员工们自发为其取了一个亲切的中文名：阿迪轮。

#### ◆ 项目目标：五大价值

自营零售培训部希望阿迪轮可以在以下五个方面实现自身价值：

- 快速获取互动学习资源：借助阿迪轮的平台，全力支持自营零售拓展计划，为新店新人提供快速、高效的基础培训（覆

盖品牌、历史、产品、销售、服务等）。

- 增加学习兴趣：结合“千禧一代”员工的特点，以移动终端为切入点，改变员工的学习行为，养成全新的学习习惯，从而激发并保持员工的学习热忱。
- 提升门店零售KPI：为店铺一线员工提供主动分享最佳实践、比拼销售能力的平台，让学习与销售产出、提升购物体验挂钩。
- 知晓集团、品牌咨询：使阿迪轮成为支持雇主品牌打造、强化品牌自豪感的重要途径之一。
- 社区化互动体验：通过社区板块的发展实现用户自制，实现信息及时的双向沟通，激发学习者的学习热情。

#### ◆ 板块设置

目前阿迪轮拥有八大板块，20多种功能。

八大板块基于三方面的需求：学习、绩效、参与度，分别为：“品牌知识游戏”、“产品学习”、“技能学习”、“新闻”、“销售挑战”、“排名”、“社区”以及“礼品兑换”。板块之间互相关联，共同打造一个平衡终端用户与业务需求的学习平台。

用户通过阅读文章回答问题以及参与“品牌知识游戏”获取积分，并且可以在“礼

品兑换”板块用积分换取相应礼品；“销售挑战”板块与业务关联密切，通过不定期的销售挑战，鼓励员工学以致用，增加个人和所属店铺的销售量和销售额；“社区”板块为最新增设的板块，用户可以在该板块分享自己的所思所想，和他人交流互动，积极参与到阿迪轮的建设和维护中。

#### ◆ 形象代言人：阿轮

为了让阿迪轮更具亲和力，自营零售培训部考虑为该学习平台设计一个形象代言人，替代传统的培训师角色，以提升宣传效果，便与供应商一起设计了“阿轮”。

阿轮的整体外形从阿迪达斯首字母“a”变化而来。设计师为阿轮穿上了自营零售培训部的运动鞋，戴上了炫酷的墨镜，并为其设计了不同的形象、台词和海报来配合不同的情境，同时也能让阿轮时刻紧跟潮流以符合“千禧一代”的期待。

阿轮不仅会经常改变造型，还热衷于时下流行的网络用语。比如当阿轮像个学霸一样为用户讲解科学知识时，阿轮就会戴上博士帽并在自己的墨镜上写上“Zi Shi”二字，变身成为具有丰富学识的“姿势轮”，专门为用户“涨姿势”（涨姿势：长知识的网络用语）；2016年是猴年。新年伊始，阿轮就化身成为美猴王，头戴紧箍咒、手持金箍棒、脚踩筋斗云，威风凛凛地给所有员工拜年了。阿轮说的可不是传统的“新年快乐”，而是借用了当时网络上最流行的一句话，改编成“世界那么大，哥得去看看”……



图2 阿迪轮界面展示之一：  
荣获2016“学习与发展价值大奖”

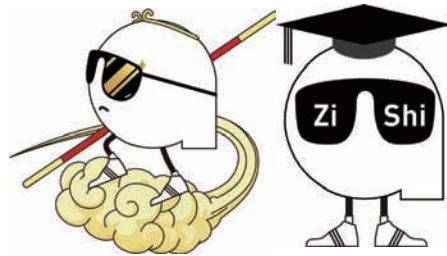


图3 小轮的美猴王造型 图4 “姿势轮”

时尚的阿轮很快赢得了“千禧一代”的喜爱，迅速成为了公司内部的网红。因为阿轮的诞生，阿迪轮也变得更加的亲民，并无

时无刻向大家传达着这样的学习理念：你不是在用 APP 学习，你是在与阿轮一起学习。

## 阿迪轮的推广和运营

### ◆ 把阿迪轮当作一个产品，用市场化的方式推广

作为一家拥有悠久历史的企业，阿迪达斯具备非常完善的培训体系；但是对于员工而言，阿迪轮这种形式的移动学习平台和学习方式仍然是陌生的。

阿迪轮并不是一个需要员工强制安装的软件。培训部希望员工从内心认可这种新型的学习方式，从而自发地去下载并使用阿迪轮，所以如何成功吸引用户的关注、获得用户的认可成为了推广阿迪轮的首要难题。

在推广过程中，自营零售培训部将阿迪轮视作一个产品，利用市场化的方式进行推广。阿迪轮的项目于 2014 年第一季度立项，第三季度完成了试运行开发。2014 年年底，自营零售培训部投入了大量的时间和精力去推广移动学习的学习方式，印刷和准备了大量的海报和小礼品，去吸引用户对阿迪轮的关注。

2014 年 11 月至 2015 年 3 月，自营零售培训部在 12 家试点店铺进行了运营测试。在阿迪轮的试运行期间，自营零售培训部利用企业微信、店长和区长会议等多方渠道向员工分享试点店铺使用阿迪轮后的成效，试点店铺的店长也通过以上渠道分享自己的感受。这让其他员工对阿迪轮感到好奇并产生想要尝试的欲望，从而达成了饥饿营销的效果。

历时 4 个月的试运行结束后，恰逢阿迪达斯一年一度的全国店长聚会。自营零售培训部借用此盛大聚会，在现场搭建了一个展台，向全国店长宣传阿迪轮。培训部伙伴在现场不仅提供专业的产品演示为店长们答疑解惑，更准备了丰富的礼品吸引和鼓励店长们现场注册。不仅如此，店长们还被告知，如果在使用阿迪轮的过程中发现了系统缺陷，可以告知培训部门来换取更多的奖品。“在过

去 4 个月的试运行中，不少店长对阿迪轮‘垂涎已久’，没想到现场注册阿迪轮还有额外礼品赠送，所以纷纷争先恐后地下载阿迪轮，现场气氛格外热烈。”阿迪达斯零售培训高级经理 Vivian 表示。

经过前期的铺垫和大量的宣传，2015 年 4 月，该项目在全国自营店铺范围内正式启动。阿迪轮迅速走进全国各大店铺中，渐渐成为了自营零售员工的首选学习方式。

### ◆ 快速上手：3 分钟学会使用阿迪轮

阿迪轮面向全国自营零售店铺的全体员工，其操作必须简单易懂，让员工能快速上手。

每个店铺学习园地中都有一张 A4 大小的宣传单页为员工介绍阿迪轮的主要界面，使每一名员工可以通过阅读宣传单页来了解阿迪轮的主要功用。

同时，一个时长 3 分钟的讲解视频以动画的形式生动地讲述了如何使用阿迪轮，让每一个观看视频的用户都能在观看后迅速学会使用方法。

### ◆ 推行新版本，激情四射的“12 点秒杀”

为了满足用户和业务不断更新的需求，阿迪轮会在不断的迭代中推出新功能。如何推广全新的功能、吸引用户下载新版本，成为了阿迪轮在每次迭代、发展过程中必经的难题。

为了鼓励用户及时下载最新版本的阿迪轮，自营零售培训部会在新版本发布 2 天左右时间后举行“12 点秒杀”活动。活动于午夜 12 点正式开启，只有最新版本的阿迪轮的用户才可以参与其中。

秒杀的礼品全部是市场上无法购买到或极难获得的限量产品，比如阿轮造型的充电宝或热门球赛的门票。该活动得到了用户的积极响应，秒杀礼品一经上架，就被用户疯狂兑换，往往 30 分钟内，秒杀礼品就全部兑换完毕。

“12 点秒杀”活动不仅帮助自营零售培训部更好地推行了阿迪轮的新版本，更有效地清空了用户的原有积分，激励他们更加热

情地投入新一轮学习以获取新的积分。

### ◆ 迎合“千禧一代”：多方尝试、接足地气

阿迪轮是阿迪达斯自营零售培训部的自创项目，并不要求员工强制安装，选择权全部掌握在员工自己的手上。阿迪轮的目标用户大多为“千禧一代”，为了迎合该群体的喜好，自营零售培训部进行了多方自下而上的尝试。

- 所有的培训都由阿轮领衔主演，不会出现枯燥的培训师角色，避免用户感到厌烦。用户可以和阿轮一起学习：学特技、“涨姿势”、做裁判，在各种情境下进行多种形式的趣味学习。
- 阿迪轮设置了很多短小精悍的任务，例如品牌知识游戏。在游戏过程中即可获得自营零售培训部的品牌知识，时长只需要 30 秒，避免用户因为任务时间过长而失去兴趣，同时也鼓励用户充分利用琐碎的时间进行碎片化学习。
- 阿迪轮的语言会尽可能使用“90 后”语言，和网络流行语紧密结合，比如“友谊的小船说翻就翻”。还会利用一些网络草根明星进行宣传，比如鼓励员工成为“社区”板块的 Papi 酱——社区板块的 KOL（关键意见领袖）。
- 为了激发用户的竞争意识，阿迪轮开设了各种排名和竞赛活动。用户可以在“排名”板块看到和自己分数相差无几的其他用户，也可以看到荣登全国排名前 30 名的用户，从而产生竞争的欲望，



图 5 “社区”板块 KOL 宣传海报之一

更积极地学习知识和销售产品。排名前30名的用户不仅可以享受被全国用户瞩目的荣光，还有机会获得在店长或区长会议上的曝光，增加自己在领导面前的“知名度”。

自营零售培训部通过多方尝试使阿迪轮接地气、赶潮流，吸引了全国各地的自营零售员工自发下载安装阿迪轮，并持续地进行学习。

#### ◆ 多向沟通：多方获知用户反馈

自营零售培训部通过不定时的调查和访谈获知用户对阿迪轮的反馈，同时还会定期巡店和员工进行直接交流。通过面对面的沟通，让员工将在问卷调查时不便表达的部分直接说出来，从而了解到员工更真实的想法。另外，在阿迪轮的平台上，自营零售培训部特别设置了一个“阿轮信箱”。用户在使用过程中遇到任何问题，都可以直接发邮件到该信箱中，自营零售培训部会在1-3个工作日内给予用户反馈并及时解决用户提出的问题。

此外，在多个企业内部的项目中，阿迪达斯会将阿迪轮纳入项目环节中，借助阿迪轮的平台来宣传活动或培训员工。在操作项目的过程中，培训部门自然而然会与其他部门进行深入的沟通与交流，这使自营零售培训部更加明确了企业其他部门对阿迪轮的需求和期望。

## 项目优化

#### ◆ 根据营运需求增加板块内容

阿迪轮的设计最初以用户的学习需求为主，所以最初的四个板块大多以学习为目标，分别是“品牌知识游戏”、“产品学习”、“技能学习”和“礼品兑换”。培训部门经过与其他部门以及终端用户的多次沟通，吸取了多方意见后，逐渐增加了板块内容，使阿迪轮的平台更充实、更符合大家的期待。

业务部门希望阿迪轮不仅是一个单纯的学习工具，更能成为一个有效的绩效工具。从该需求出发，阿迪轮新增了与KPI息息相关的“销售挑战”板块，每个月有不同的销

售挑战目标。销售挑战共分两种形式，一种面向店铺，另一种面向个人。用户可以通过拍摄小票照片并手动输入数量或价格来上传自己挑战项目的成绩，数据一经上传，挑战排名立刻更新。

HR部门希望借助阿迪轮的平台传递企业信息和文化，增加员工的融入度。阿迪轮便开设了“新闻”板块。该板块的内容大多由HR部门直接提供。

最新的“社区”板块的灵感则来源于终端用户，他们希望可以更多地参与到阿迪轮的建设中。在“社区”板块，用户可以发出自己的声音，和更多人分享或讨论自己感兴趣的内容。优秀的社区帖子会被小编加为精华，既转化为系统性知识供他人学习，也能为用户带来更多粉丝和影响力。

#### ◆ 后台操作系统升级，提升用户体验度

随着用户数目激增、功能和活动的增加，为了确保用户的体验，自营零售培训部与供应商进行合作，多次升级后台操作系统，使其能有效应对更频繁的信息交互。同时，升级后的系统可以实时提供诸多信息，如用户平均使用时长、登陆次数、时间分布等，为项目的评估、未来功能的开发以及与业务部门的沟通提供了大数据支持。

## 运营心得

#### ◆ 缺一不可：课堂—实地—阿迪轮

阿迪轮是阿迪达斯原有培训系统外的创新尝试，并不能完全取代原有的传统培训。

课堂—实地—阿迪轮，三者缺一不可，彼此相辅相成。当三者发挥各自的优势，才能使培训效果最大化。自营零售培训部尝试着使这三种培训方式互相关联，形成一个学习的闭环。比如自营零售培训部将要推出一款新产品，需要员工学习新产品的知识。培训部可以先在每个地区开展2-3场新品课堂培训，然后在产品上市前1-2周在阿迪轮上发布新品介绍的文章，让全体员工提前学习。等到新品抵达店铺后，培训师亲自前往

店铺，实地观察员工如何推销新品，进行现场辅导。通过阿迪轮社区的分享，员工可以运用货品知识提升自己的业绩，分享的内容可以被下一次的新品课堂培训所借鉴，从而形成良性循环。

#### ◆ 平衡需求：

##### 用户体验需求 & 实际业务需求

自营零售培训部为了吸引用户做了很多从下而上的尝试，但同时阿迪轮需要得到公司内部高管和其他部门的肯定，需要达成提升门店零售KPI的目的。

在阿迪轮的设计阶段以及后续的功能更新的过程中，自营零售培训部不会一味地追赶潮流、盲目增加新功能，而是时刻谨记阿迪轮的学习功能，始终贯彻“如何最大化地利用现有功能”的做法，用小投入获得大产出。例如，设计游戏是为了增加用户粘度，但是过度开发新游戏就会导致学习重心的偏离，所以培训部就将游戏和品牌学习结合起来，并引入了阿迪轮已有的排名功能，加上新制定的游戏积分新规则，在满足业务部门希望员工尽快了解品牌的同时，也让用户的体验更有趣、更具竞争力。

#### ◆ 内容为王：满足用户学习和业务的需求

内容为王是SEO（搜索引擎优化）的专业名词，是内容原创性对网站重要性的一种比喻：一个网站如果没有内容就等同于一个人没有灵魂。网站吸引用户的不是漂亮的界面，也不是花俏好玩的功能，而是能够满足用户需求的信息。只要网站的内容对用户来说非常具有价值，网站就能吸引用户，赢得用户的尊重，同样也会赢得搜索引擎的信任。

这个理论也同样适用于阿迪轮。界面的优化、功能的增加只是吸引用户的一种方式，但想要真正长久地吸引用户，好的内容才是关键。用户通过阿迪轮要达成自己的目的，学习到与店铺营运节奏相匹配的知识，掌握最新产品和搭配咨询，学以致用，真正对业务和销售起到作用。

为此，自营零售培训部严格把控刊登在



阿迪轮上的各类文章，不仅有专业的写手负责撰写稿件，更鼓励才能卓越的员工成为社区的 KOL（关键意见领袖），一起创造适合阿迪轮平台、具有学习和分享价值的优秀内容。

项目成效

用户参与度

全国自营零售一线员工可在入职后最短时间内通过阿迪轮了解品牌、企业及产品信息，阿迪轮帮助他们更快地融入到店铺的实际工作环境中。

目前阿迪轮的活跃用户来自全国 31 个城市，用户数达到 1900 多名，覆盖率在 90% 以上，每人每天平均自发登录学习 3 分钟左右。在平台学习时间的分配上，53% 来自于产品知识学习，37% 源于技能学习，其余 10% 则来自于培训相关的新闻、咨询以及游戏等。

“销售挑战”成效

在阿迪轮诞生的一年间，共计组织各类销售比拼和最佳实践分享 20 余次。其中指定产品的销售挑战中，去除促销等因素，进行一周销售竞赛后，指定商品销售件数提升了 31%。



图 6 “销售挑战”海报展示

企业内部认同

公司内部其他部门会主动和零售培训部门联系，希望借助阿迪轮的平台，发布自己部门的相关信息。培训部整合各相关部门与店铺相关的学习资源，累计发布各类文章逾

550 篇，主题涵盖货品知识、服务及销售技能、公司新闻、品牌故事、推广活动及店铺健康与安全等。

阿迪轮项目荣获了阿迪达斯中国区最佳实践项目，多次在亚太和全球范围内分享，获得了区域零售负责人及培训团队的青睐和推崇，促成了该项目在其他区域和全球推广的可能。

未来计划

资源整合，强强联手

目前阿迪轮面对的用户还很有限，内部还有很多非常优秀的资源没有被更有效地利用起来。阿迪轮未来的用户可以分布更广（目前阿迪轮的主要用户为自营销售的员工），让更多的部门利用阿迪轮来沟通信息。现在 HR 部门会利用阿迪轮的平台来做内部职位的分享以及店铺安全的培训，这对于资源整合而言是非常良好的开端。



图 7 阿迪轮界面展示之二：店铺健康安全

社区、用户自制资源

阿迪轮发展至今已超过一年，在很多功能上已经做到相对成熟和先进。“社区”板块是阿迪轮最新增加的板块，对于这个全新的板块，自营零售培训部需要花费更多的心思去激发和维护。阿迪轮想要长期地赢得用户的喜爱，就需要用户更积极地参与其中，贡献自己的信息和资源，创造更好的内容。

目前自营零售培训部拥有 20 个 KOL（关键意见领袖）。他们作为阿迪轮自制资源的基础，会贡献 100 篇文章，培训部为这 20 个 KOL 设计了酷炫的海报，把他们打造成阿迪轮“社区”板块的明星；同时设置了“不服来战”的新功能，其他用户均可以通过挑战成为 KOL，从而调动用户的积极性，实现良性循环。

传统的培训是单向的。但在如今的时代，培训应该是双向的，不仅企业单方面提供员工学习的内容，企业也可以通过员工的分享得到成长。在阿迪达斯众多的员工中不乏才能卓越但一时隐没的人才。“社区”板块就为他们创造了发挥才能的平台，相对自由的环境可以激发他们创作出更多更优秀的内容，实现用户自制是阿迪轮未来的重要目标。

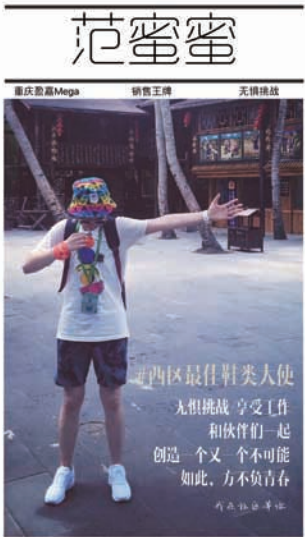


图 8 “社区”板块 KOL 宣传海报之二

用户分类、知识管理

自营零售培训部对阿迪轮的期望是：将其打造成一个完善的零售百科的平台。新员工可以在阿迪轮学习，有任何疑问都可以在阿迪轮搜索后获得解答。

阿迪达斯的传统培训具有非常完善的分级制度，所以阿迪轮也希望在未来实现用户分类，使每个层级的员工可以看到具有差异性的内容，从而更有针对性地学习和管理知识。



# 蒂森克虏伯电梯（中国） 共享服务中心运营管理实践

蒂森克虏伯电梯是世界领先的电梯公司之一，于 1995 年进入中国，随着业务和生产能力的快速增长，目前全国有约 10,000 名员工，4 个生产基地。面对快速发展的业务、数量庞大的员工，蒂森克虏伯电梯（中国）（以下简称蒂森）有自己的应对策略——即成立人力资源共享服务中心（HRSSC）。该服务中心自 2010 年成立，至今已经取得超出预期的成果。无论各项服务的开展，还是对内部员工的管理，蒂森人力资源共享服务中心正有条不紊地进行着它的改变与创新。

编辑整理 / Cindy Zhu 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

## HRSSC 成立背景

### ◆ 业务发展需求——由分散向集中的转变

蒂森的业务覆盖中国诸多城市，众多分散的业务单元导致了内部管理职能和流程的分散。随着业务的不断扩张和发展，此种“分公司多、总部小”模式在 2010 年越来越显现出其弊端。“有很多资源没有办法整合，分散型的管理无法满足公司在中国快速增长的需求。”作为公司业务发展忠实的业务伙伴，人力资源部须做出相应的集中化管理的战略调整。

从 HR 内部的角度来说，过去分散型的管理模式导致蒂森在中国各地区的人力资源体系缺乏一致性，所以会涉及到公平性、薪酬、全国人员调配等方方面面的问题。正如蒂森克虏伯电梯（中国）首席人力资源官陈敏先生

正如蒂森克虏伯电梯（中国）首席人力资源官陈敏先生描述：“HRSSC 最初建立不是基于一块空地，而是一片沼泽，我们首先要做的是把沼泽清理干净，才能在这块空地上搭建房子。”

描述：“HRSSC 最初建立不是基于一块空地，而是一片沼泽，我们首先要做的是把沼泽清理干净，才能在这块空地上搭建房子。”业务的发展对 HR 提出了工作流程标准化、公平性、高透明度和准确度的要求。在此背景下，人力资源共享服务中心（HRSSC）应运而生。

### ◆ 员工管理需求——多样化的员工结构

管理一家公司的难易程度向来与其人员构成和规模息息相关。对于一个研发中心来说，人员结构单一且知识层次较高，信息的接收和

传递准确且及时，人员管理就相对简单。但是蒂森显然不属于这样的企业。从制造到运营和研发、从总部到分公司，从研发、办公室人员到一线的技术工人，其组织架构层级和人员构成非常复杂。“多样化的员工结构让公司在制定政策时需考虑每个层次员工的特点，只简单地群发短信或邮件已经不能满足公司管理员工的需求。”如何让公司的政策真正渗透到各类人群，是蒂森在建立 HRSSC 之初考虑的问题之一，正是基于此，才有了后来的对于服务、沟通方式、系统的诸多探索和创新。

◆ 管理技能提升需求——提高 HR 工作效率

在建立 HRSSC 之前，蒂森的 HR 将大部分时间花在事务性工作上，缺乏对业务的理解和支持，内部人力资源管理水平也参差不齐。为了提高 HR 的工作效率，HRSSC 制定了标准化的服务流程，在付薪、招聘和人力资源系统方面，集中提供全国性服务。这样一来，“我们的 HR 能够专注于跟人力资源相关的、跟人相关的工作，真正地将精力放在与业务息息相关的事情上。”这无疑对蒂森 HR 团队提升人力资源管理技能大有裨益，并能使 HR 成为重要的业务推动力量。

◆ 高层的认可与支持

蒂森的人力资源战略与整个公司的业务战略是高度结合的，所以 HRSSC 在建立之初就得到公司高层的认可与大力支持。公司给予的丰富资源是 HRSSC 建立及发展坚实的基础，高层的支持是 HRSSC 的各种政策和流程工具得以统一执行的前提保证。

综合公司业务发展、员工管理以及 HR 业务技能提升等多方面需求，在高层的支持与鼓励下，蒂森走上了披荆斩棘的 HRSSC 探索与提升之路。

▶ HRSSC 运营与管理现状

服务现状

HR 的角色职能被明确划分为三个方面：HRBP、COE、HRSSC。其中 HRSSC 的最大目的是提高事务性工作的效率，确保服务的一致性和依靠服务规模降低成本。

目前，蒂森 HRSSC 共有 19 名员工，服务近一万名在华员工，平均服务比例达 1:492。HRSSC 的服务范围包括提供全国范围的招聘支持、薪资计算及支付支持、人力资源事务性工作支持以及提供稳定、可靠的 HRIS 系统支持，具体内容涉及员工在公司的整个职业生命周期。

系统现状

蒂森 HRSSC 在发展的过程中综合运用了多种管理系统，以提供标准化的人力资源服务，提高工作效率。这些系统包括：

- **HRIS 系统：**人力资源的核心系统。主要用于组织结构管理、员工主数据管理、考勤、薪资福利核算、招聘、人才管理、入职管理、员工和经理自助服务；
- **考勤管理系统：**通过与 HRIS 系统 Payroll 模块的无缝对接，实现员工自主管理考勤。如果员工没有打卡，可自行查询并依据实际情况补卡或进行其他处理，简化薪资核算流程。“这个考勤系统的目的在于，简化以前繁琐低效的考勤模式，实现员工能与其直接主管确认考勤。”
- **ATS 系统：**通过使用这个系统，蒂森 HRSSC 得以实现招聘渠道的整合、优化用人经理和候选人的过程体验、更好利用人才库、追踪社交媒体平台效果、提供自动化流程等功能。
- **员工自助服务系统：**同样基于 HRIS 数

据库。这个自助服务系统分为网页版和移动端 APP 版，移动端 APP 基本上涵盖了网页版自助服务系统的大部分功能，员工可以在其中查看公司的规章制度、政策及公告等，还可以在上面请假、进行文件审批、在线学习等；



核心能力素质	知识	一般能力素质
创新能力、求真务实	管理知识，业务知识	沟通能力、计划能力、原则性、
敬业尽责、学习能力		信息搜集能力、服务意识、知人善任能力

表 1 HR 的三个角色与分工

## 人员管理

### ◆ 员工能力提升

为了能够更有针对性地提高员工的能力素质，蒂森 HRSSC 制定了一套胜任力模型。这个模型包括三个方面：

- **核心能力素质：**包括创新能力、求真务实、敬业尽责、学习能力；
- **知识：**包括管理知识，业务知识；
- **一般能力素质：**包括沟通能力、计划能力、原则性、信息搜集能力、服务意识和知人善任能力。

蒂森 HRSSC 通过专业课程培训、E-learning、研讨会、在岗实践、项目制、学历进修、技能鉴定、行业之间相互交流学习等方式培养和提升员工相应的能力素质。

### ◆ 职业发展

在 HRSSC 中，员工的职业发展渠道具有多样性，既可以在内部向上晋升（专员、主管、经理、高级经理、总监等），也可以调动到 HRBP 或 COE 团队去发展；同时 HRSSC 也会配有相关的人员发展项目来帮助员工在项目实践中提升自己的职业技能，为自己未来的职业发展做准备。此外，为了拓宽员工的视野，HRSSC 鼓励员工进行岗位流转。多个岗位的经历不仅能够拓宽员工的视野，还能让员工接触多方面的专业知识和技能，“让员工既有专攻又有其他的发展。”

## HRSSC 创新与转变

### 建立外部人才库

#### ◆ 项目背景

面对公司业务的迅速发展和人员的快速增长，公司内部人员的培养速度已经无法适用当前业务增长对中层管理者的需求。为了满足公司当前的管理人员需求缺口，根据不同业务模块的需求情况和各区域业务增长的状况，蒂森 HRSSC 认为，建立与之对应的外部人才库是当前较为可行的方案。

#### ◆ 项目实施

蒂森 HRSSC 对中国区各区的业务增长情况、经理级人员空缺情况、流失率等数据进行综合分析，确定各地需求情况，选择目标公司，然后进行相应的目标人员搜索、联系、建库，先使用局部区域试点，然后再推广全国范围实施。

蒂森 HRSSC 主要通过以下两个手段建

立人才库：① 在日常的面试过程中，进行相应的候选人才收集，同时在面试的过程中有意识地了解面试对象现在的公司的情况，并在面试之后，跟招聘进来的新员工进行沟通，了解相应的人员；② 以公司的名义通过手机直接跟候选人沟通，了解候选人位置、岗位、未来的工作意向以及跳槽的可能性，并且把这些数据统一放在数据库，每三个月更新一次，确保人才库是最新的状态。“通过这种聚沙成塔的方式，蒂森 HRSSC 逐步建立起自己的人才库。”

#### ◆ 项目成果

该项目从 2013 年开始运行，最初储备人才数量为 1785 人；截至 2015 年 9 月 30 日，人才库中的人才数量达到了 7145 人，涵盖了电梯安装、售后服务、质量、销售、市场等各方面的人才。

蒂森 HRSSC 将继续完善这个人才库，未来会将此细分为高端人才库和普通人才库。两者的适用对象有所偏重：高端人才库主要面向分公司总经理级以上员工，普通人才库针对普通的专业技术人员和项目管理人员。这个人才库未来也会开放给全国的 HR 使用。

2013 年至 2014 年项目统计结果显示，在整体的经理级以上的人员中，44% 的人员来源于该人才库，猎头的使用率也从最开始的 33% 下降到 20% 以下。

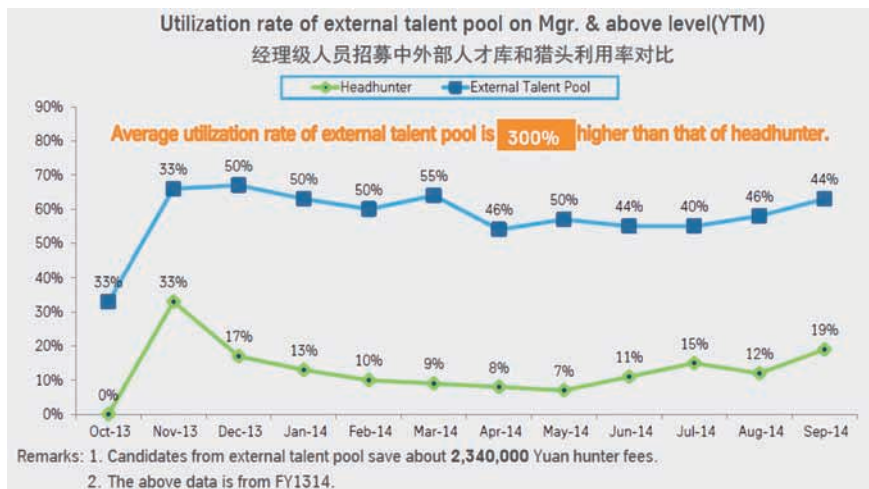


图 3 经理级人员招募中外部人才库和猎头利用率对比

搭建人才测评系统

项目背景

由于公司分布较广，各地在招聘时的评选标准缺乏统一性，用人部门经理在面试时参杂个人喜好的情况也时有发生。为了规范招聘评估标准、减少人为因素干扰、向业务提供客观的评估报告、建立面试评估结果与员工未来绩效表现之间的逻辑关系，并在此基础上建立起岗位胜任力模型，蒂森 HRSSC 着手搭建了人才测评体系，构建标准化招聘流程。

目标与构想

蒂森 HRSSC 使用人才测评系统基于两点构想。

- 建立企业内部最高样本库，提高人岗匹配度以及其与未来绩效表现的相关性。“市场上会有一些公司提供类似的人才测评软件，但存在有一个问题，即如何将员工的测评结果和他未来的绩效表现相互之间有序地联系起来。”通用的测评软件可能适合所有企业，但并不一定适用于蒂森，因此必须要对样本库的样本进行调整。“每个岗位都有其胜任力模型、能力特点、测评的不同方向，需要确认的是每个方向和员工个人绩效表现之间相关性系数。”蒂森 HRSSC 计划在未来的两到三年内，通过数据积累和相关性分析不断调整，最终使测评的信效度达到一定层级，使员工的岗位匹配度和未来的绩效表现之间具备较高的相关性。
- 通过人才测评促进企业内部管理层的变革。从蒂森全国的测评数据看，公司需要考虑一个问题，即管理者给员工的考评是否合理。蒂森计划在测评系统建立起来之后，通过参照全国同类型岗位的测评结果，反思管理层的管理是否存在问题。“举例来说，如果一个员工由于绩效原因离职了，但他的测评结果很好，而且跟他有同样能力素质的人在其他公司的表现也很好，这种情况下就要反思管理层是否出了问题。”因此蒂森 HRSSC 建立测评体系的目的并不仅仅在于为了证明

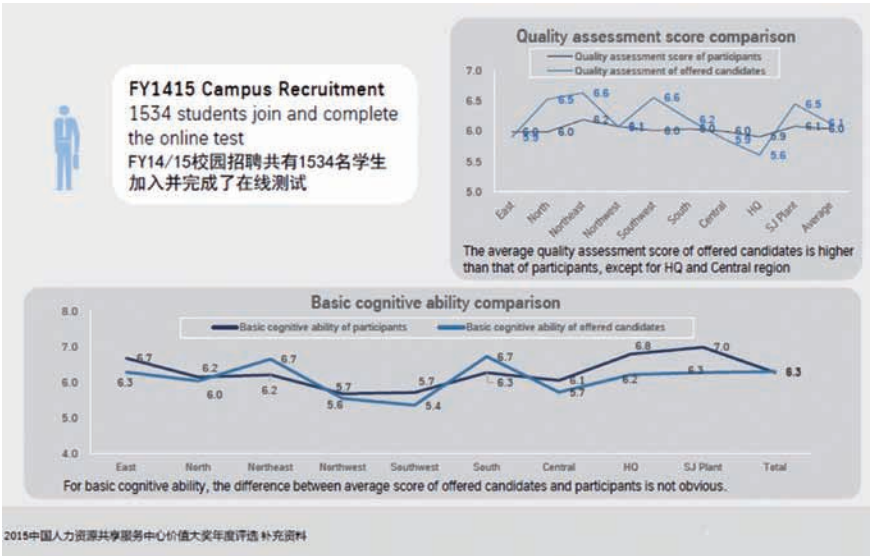


图 4 应用于校招的人才测评系统

蒂森 HRSSC 的人才测评体系从 2014 年开始使用。在 14、15 年的校招中，1534 名学生参与了这个项目并完成了人才测评。在下一阶段，HRSSC 将对内部的财务、HR 以及公司的 400 位在年度绩效表现为优秀的人员进行测评，通过这两类人员测评建立内部对标样本库，以提高筛选速度、准确率并帮助及时发现潜在的高绩效人员。

未来员工的绩效，也有促进企业内部管理层变革的考虑。

项目方案设计

蒂森 HRSSC 考虑到公司岗位众多，而测评软件需要根据不同类型的岗位具有不同的侧重点和区分度；因此，在测评软件的选择上更注意测评的全面性和针对性。同时，HRSSC 要建立测评结果与员工未来绩效表现之间的逻辑关系，需要进行长时间的跟踪调整才能达到最佳效度。最后，HRSSC 需要建立企业自己的样本库，使得测评结果的对标更加准确、信度更高。

项目阶段效果

蒂森 HRSSC 的人才测评体系从 2014 年

开始使用。在 14、15 年的校招中，1534 名学生参与了这个项目并完成了人才测评。在下一阶段，HRSSC 将对内部的财务、HR 以及公司的 400 位在年度绩效表现为优秀的人员进行测评，通过这两类人员测评建立内部对标样本库，以提高筛选速度、准确率并帮助及时发现潜在的高绩效人员。

招聘创新

蒂森 HRSSC 将市场营销中的品牌策略引入到雇主品牌建设中，制定品牌和人才吸引策略，将原有的渠道和流程逐渐转换成为品牌和技术驱动的方式来实现招聘目标。

相较于一些快消品牌公司，蒂森在学校





图5 员工入职准备

通过自助入职管理系统，HRSSC 提供给员工一站式的服务。员工在入职之前，即可通过欢迎视频、文字介绍等多种形式了解公司的规章制度、文化、未来的团队、所在部门的职责、自己岗位的职责等，通过多种形式让新员工对企业有初步了解，提升员工的参与感和归属感。

和学生中的认知度较低。为了应对这一情况，蒂森 HRSSC 在沟通方式上做了极大的改进：在线下，蒂森通过校园宣讲、校园大赛等活动提高企业在学生群体中的知名度；在线上，除了传统的专业类网站，蒂森还广泛应用了微信 / 微博、商务社交网站、赶集网、58 同城、移动应用等多种渠道定位目标候选人、满足不同层次求职者的需求，提升信息传播的准确度和广泛性。例如，为了顺应互联网的发展，蒂森对 2016 年校园招聘的传播方案设计上做了相应的改变。如何让年轻人更方便地投递简历，是这次校园招聘的关注点。因此在这次校招中，企业引进了手机端移动简历投递，应届毕业生只需要扫描二维码便可直接进入蒂森的网申页面、开始网申环节。除此之外，蒂森在传播渠道上与其他新媒体或社交媒体进行了结合，实现了校招的全渠道覆盖，例如公司官网对接了某知名招聘网站，实现同步发布招聘信息。

### 自助入职管理系统开发

蒂森 HRSSC 设计并应用自助入职管理系统出于两方面的原因：首先，从员工的角度看，新员工进入公司，面对的是新的上司和新的工作环境，对于公司的文化、氛围处在茫然无所知的状态。因此，如何帮助新员工快速了解公司、找准自己在公司的定位和角色，是 HRSSC 需要考虑的第一个问题；其次，从 HR 的工作效率看，蒂森 HRSSC 分支机构众多，每年新入职的员工分布在全国各地，超 2500 人次。在使用自助入职系统之前，每位新员工的入职手续繁琐且费时，办理时间基本超过 3 小时。这便是 HRSSC 一直在考虑的问题——如何支持当地的 HRBP 的工作，并提高他们在处理员工入职事务上的效率。

通过自助入职管理系统，HRSSC 提供给员工一站式的服务。员工在入职之前，即可通过欢迎视频、文字介绍等多种形式了解公司的规章制度、文化、未来的团队、所在

部门的职责、自己岗位的职责等，通过多种形式让新员工对企业有初步了解，提升员工的参与感和归属感。HRSSC 希望通过提供更便捷的系统，降低新员工入职花费的时间，提高其满意度的同时提升 HR 的工作效率。

整个自助入职系统的流程高效且及时，当系统触发员工 offer 签回的动作，入职流程即被启动。系统会分别给员工、员工上级主管、公司行政、IT、HR (HRBP 以及 HRSSC) 发送邮件，开始跟踪员工入职。员工入职后，在特定时间内，HRSSC 将主动与其电话沟通，每位员工至少沟通两次。在这个时间段，HRSSC 的员工各司其职：负责招聘的 HR 会录入员工入职信息；负责 IT 的 HR 会把所有与员工相关的账号开通；负责薪酬的 HR 核对确认信息；负责入职管理的 HR 则在 HRSSC 的角度监控整个流程。

蒂森 HRSSC 的员工自助入职系统为员工和当地的 HR 带来了一定的价值。一方面提高了 HR 的工作效率，另一方面提高了员工对公司的认同感，提升了蒂森的雇主形象。

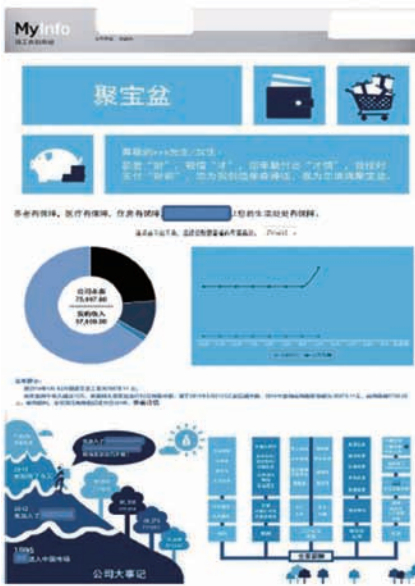


图 6 图形化的工资条

薪酬福利员工沟通

薪酬福利是现代企业人力资源管理中最重要的激励因素。薪酬福利沟通是企业薪酬福利管理中不可或缺的组成部分，也是企业激励机制中极为重要的一项内容。很多情况下，员工的薪酬与其期望有一定差距。然而薪酬只是企业在员工身上投入的资源的一部分，对于 HR 而言，全面薪酬应当是一个被员工认知并了解的概念。HR 应让员工了解公司的薪酬政策，例如除基本工资之外的关爱基金、补贴、商业保险等项目。在做薪酬福利沟通时，蒂森 HRSSC 通过两种方式普及全面薪酬概念：

- 通过拍摄视频，如《杰克的一天》、《我是薪酬福利专家》等动漫、动画结合员工日常生活场景的短视频，向员工普及全面薪酬概念及考核体系；
- 通过更为直观的方式，即图形化工资条，让员工直接了解自己的薪资构成。员工可以通过电脑端、手机端实时查看自己的工资信息，员工的公积金、福利、补助等各类信息都会以图形化的方式呈现。“工资条不仅展示了员工收入，更重要的是标明了公司成本，

着重传递了一个信息：即公司花在员工身上的费用远超员工的实际收入。蒂森 HRSSC 图形化的工资条实现了员工薪酬的可视化、可比较性，也更具激励性。”

问题与挑战

任何变革都会遇到阻力，这不只是因为变革将一部分人赶出了他们的“舒适区”而遭遇他们的抵抗，更是因为变革对于原有的不合理结构和理念进行了调整，这都需要很大的勇气和坚定的信心。挑战不只来源于变革对象，也对变革者自身提出极大的要求。蒂森在 HRSSC 的筹备、建立、发展的漫长过程中也遇到了相应的问题与挑战。

首先，在集中化过程中，部分员工出现心理上的不适应。其实这不仅是人力资源的挑战，这也是整个公司遇到的挑战。“比如，以前当地的 HR 可以做决定的，但现在做决定的权力被收回总部，对于他们来说权力的丢失造成的心理落差很难在短期内通过其他方式弥补。这个时候，HRSSC 需要做非常多的沟通。”蒂森 HRSSC 的诸多措施是基于业务的基本需求而产生的，每一项政策的出台都会通过邮件、面谈等方式广泛听取分公司总经理、区域总经理包括最基层的员工以及工会的意见。

为了制定尽可能合理的政策，也让一些创新性的想法尽快落地生根，HRSSC 一方面跟员工做充分的沟通，另一方面不断开发新的系统。蒂森 HRSSC 快速开发系统的目的在于让高层或者受到政策影响的员工感受到变革带来的便利，得到他们的支持。电脑系统、手机 APP 的应用与推广让员工请假、查看工资、查看公司最新信息变得更为便捷，

如此一来，员工也更支持 HRSSC 的工作。

其次，对于 HRBP 本身来说，这种角色及职能的转变也是一种挑战。传统的 HRBP 把 60%-70% 的时间花在考勤、计算薪资等行政性的工作上，但是在建立 HRSSC 之后，“HRBP 基本的事务性的工作被拿走了。”因此对于 HRBP 来说，挑战在于在掌握新技能前不能准确地给自己的角色进行定位，同时他可能会因为变革过程中方向感缺失而质疑 COE 制定的政策。针对这一情况，HRSSC 通过宣讲、教育以及为 HRBP 设置考试推广新的工作理念，以期在公司“遇到困难的时候，HR 能够快速跑到前面去，带领公司往前走。”

在踉踉摸索中，蒂森 HRSSC 积累了丰富的经验，这些经验成为他们追求更高标准的资本。在谈及未来的发展时，蒂森首席人力资源官陈敏先生充满期待。

未来发展

对于蒂森首席人力资源官陈敏先生来说，HRSSC 团队最高的标准是“最终出来的产品可以卖掉。”目前市面上没有一个软件可以完全适应一个公司。“但这是一个方向，这是最高目标，接下来我们要追求的就是用户体验。”为了极致的用户体验，陈敏先生的标准是：“对于一个系统，只需点击三下就能找到你想要的东西，否则就还有很多改进的空间。比如说领导要看任何一个下属信息，他应该点三下之后就应该能看得到，因为人的时间都是有限的。”把 HRSSC 服务市场化作为最终理想，更多的是一种激励。陈敏先生认为：“只满足于本公司的需求是不够的，更为极致的追求是像乔布斯一样，激发出客户的需求。”**HR**

为了制定尽可能合理的政策，也让一些创新性的想法尽快落地生根，HRSSC 一方面跟员工做充分的沟通，另一方面不断开发新的系统。

# 福特汽车本土人才培养实践

面对早已白热化的汽车市场，福特汽车面对的不仅是如何快速获得竞争优势以吸引中国消费者，还需要应对如何获得亚太区 / 中国总部内部所需的成熟人才。为了加速发展本土人才，构建一支有经验、有能力的多元化人才梯队，福特汽车针对不同层级的领导力分别实施了指南针和灯塔项目。

编辑整理 / Nancy Shen 文章来源 / 彭智勇 | 亚太区学习与发展总监 | 福特汽车



## 项目背景

福特汽车是一家全球性的百年企业，其亚太区总部设立在上海，中国员工总数超过 20,000 人。

2010 年，福特汽车亚太区的销售量占据全球销售量的 15%；同年福特汽车提出未来规划：2020 年亚太区销售量占比将大幅度提升。

面对早已白热化的汽车市场，福特汽车面对的不仅是如何快速获得竞争优势以吸引中国消费者，还需要应对如何获得亚太区 / 中国总部内部所需的成熟人才。

对汽车行业而言，一般情况下培养人才的所需时间与汽车制造的生命周期相关。一个项目从前期产生概念，到汽车制造完成进入市场被消费者购买，周期通常为 3 年左右。如果企业要培养一名具有丰富经验的人才，他需要经历三轮这样的周期，这也就意味着需要 9 年的时间（第一周期为学习、经历；第二周期为运用、熟悉；第三周期为提升、教授）。如此漫长的人才培养周期，的确与整个中国市场的快速竞争形成强烈的对比。

为了加大福特在本土市场的竞争力与份额，企业由总部及其它成熟市场借调了大量国外人才、专家进行技术支持，与此同时也进行了本土人才的外招。但这些做法，使得福特汽车处于另一个两难境地：① 大量的外国专家借调造成较大的人力成本压力，并面临如何构建多元化领导团队的挑战；② 本土人才依旧相对缺乏经验和能力，并在加入福特汽车后面临文化融合困难等问题。

因此，如何加速发展本土人才发展，从而构建一支有经验、有能力的多元化人才梯队，成为福特汽车内部人才培养的最大挑战。

福特汽车处于另一个两难境地：1 大量的外国专家借调造成较大的人力成本压力，并面临如何构建多元化领导团队的挑战；2 本土人才依旧相对缺乏经验和能力，并在加入福特汽车后面临文化融合困难等问题。



## 项目设计

福特汽车希望加速发展本土人才，使其可以胜任企业中高层管理者的职务。对此，福特汽车在该设想上提出了三个具体的问题：

- 作为一名福特成功的中高层管理者，需要具备哪些成功要素？
- 本土人才要想成为中高层管理者，其中的主要差距是什么？
- 如何整合所有的资源来加速发展本土人才？



图 1 成为一名福特职能部门（中高层）管理者的重要成功因素

◆ 成功因素

为了寻求问题的答案，福特汽车的学习与发展团队及人力资源业务伙伴（项目小组）一起采访了亚太区所有的最高层管理人员（高管），并根据高管的阐述总结出七个重要成功因素：

- 全球性视野  
Global Organizational Context
- 业务敏锐度  
Business Context
- 战略性眼光  
Strategic Visioning
- 企业家精神与创新  
Entrepreneurship & Innovation
- 敏捷思维  
Mental Agility
- 有影响力的沟通  
Influential Communication
- 人才发展  
Talent Development

总结完毕后，福特汽车再次向高管询问这些要素是否符合其对部门管理者的期待，获得了高管的一致肯定。（图 1）

◆ 差距

除此以外，为了寻求第二个问题的答案，福特汽车项目小组还访谈了多名由企业人才发展委员会筛选及评估后的高潜力本土人才，通过其他的评估工具（如 360 反馈等）发现以下差距：

- 勇于表达观点（Speak-up）：本土人才往往缺乏表达自我观点的勇气。例如，在跨地区的国际性会议上，若大多数参与者是外国专家或职阶很高的高层管理人员，那么本土人才就往往表现得相对“低调”；另外，大多数的本土人才习惯于私下一对一地交流 / 解决问题，而甚少在多人场合中直面提出不同 / 反对意见。
- 主人翁精神（Display Ownership）：本土人才擅长于解决短期的业务问题，但对于长期的、系统性的组织问题（如变革、合并等）就显得缺乏主导性的领导力。
- 在争议中坚持自己的想法（Take a stand on controversial issues）：当具争议性的、战略性的话题提出或需要探讨时，本土人才往往缺乏坚持初衷、敢于回应不同想法、做出困难决定的特质。

- 建立强大的人际关系（Build strong networks）：本土人才擅长与认识的同事建立紧密关系，但在与全球性的核心人员建立一个有效的人际战略性网络方面却乏善可陈。
- 走出舒适区（Move out of typical role / comfort zones）：本土人才相对缺乏跨部门和跨国合作的实际工作经验。

◆ 加速发展本土人才

明确目标和差距后，福特汽车在原有层级的全球领导力发展计划之外，开展了针对亚太区人才发展需求的培养计划，目的在于加速发展亚太区本土人才。2012 年，企业开展了“指南针”（Compass）项目，加速一线领导者进阶到中层领导者的过程；2014 年开展了“灯塔”（Lighthouse）项目，加速中层领导者进阶到部门领导者的过程。（图 2）

◆ 学员筛选标准

学员名单由 HRBP 以及人才发展委员会共同拟定，需满足以下要求：

- 过往工作绩效持续优良及以上；
- 已胜任所在职级领导力核心行为，并表现出下一职级领导力行为潜力；
- 愿意挑战自我，有意愿向更高职能级别发展并愿意付出自己额外的努力；
- 有承诺，分享并推广公司价值观的本土人才。

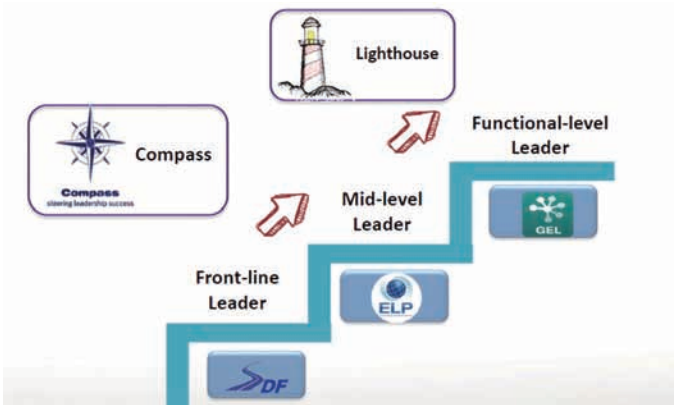


图 2 本土人才加速发展项目



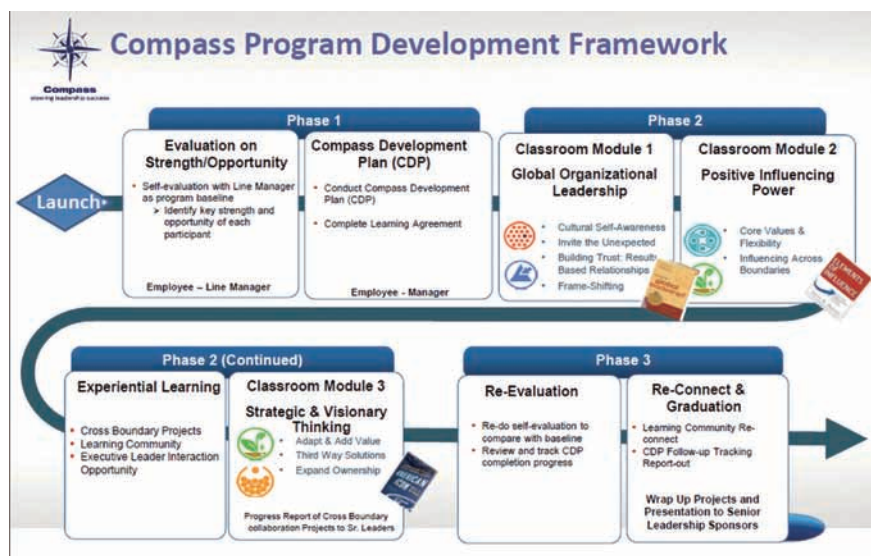


图3 指南针项目流程框架图



## 项目实施

### ◆ 指南针 (Compass)

指南针项目针对一线领导者，是帮助其预备到中层领导者的发展计划。项目时长为18至24个月，通过以下三个阶段实现对其能力发展的加速：

- 阶段①：**自我以及直线领导对其的测评，确认每一位学员的优势和发展机会。学员和直线领导一起制定指南针发展计

划，并且确认及承诺具体发展方案。该计划会记录在绩效评估及员工发展的内网上，影响员工的后续发展。

- 阶段②：**学员参与由外部顾问公司组织的三个核心主题的课堂式教学，分别关于：

全球组织化领导力

Global Organizational Leadership

积极的影响力

Positive Influencing Power

愿景与战略性思维

Strategic & Visionary Thinking

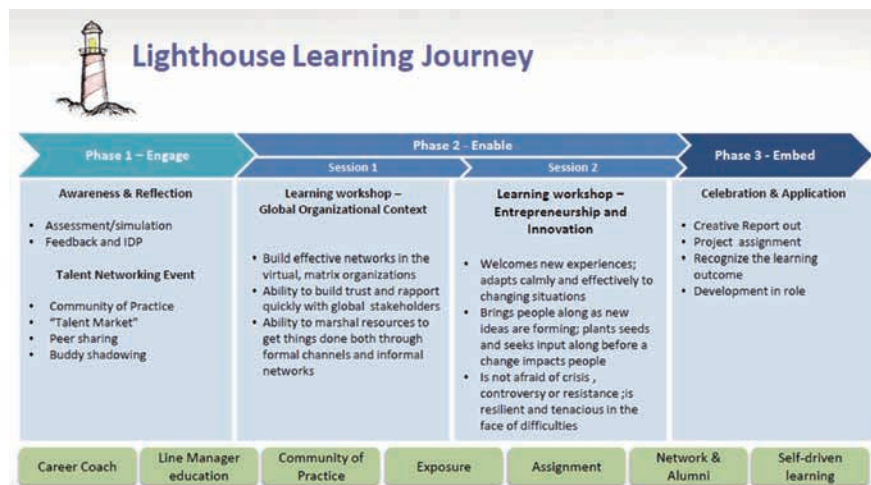


图4 灯塔项目学习发展旅程

随后学员将参与行动式学习，通过跨部门跨地区的真实业务项目进行实操。在此过程中，学员必须与各部门高管交流互动，在跨文化虚拟团队中协作和领导，研究与自己部门/领域完全不一样的业务挑战并最后提出解决方案。行动学习结束后，学员将重返课堂。

- 阶段③：**学员以演讲的方式向高管汇报项目情况并毕业。学员将再次进行与第一阶段相同的测评，并与原有的结果进行对比。学员将回顾和追踪指南针发展计划，进行自我总结，追溯自己的学习旅程，同时听取直线领导的意见。

指南针项目不仅在课堂上培养了本土人才，更通过跨部门合作的项目让学员走出自己的舒适区。通过一个陌生的项目，学员和其他部门、甚至其他国家的同事进行沟通，在一个全球性的平台上学习如何带领一个跨文化的团队，从而更好地理解和掌握跨文化管理，在实践中强化自己的影响力和领导力，发展自己战略性和远瞻性的思考能力。(图3)

### ◆ 灯塔项目 (Project Lighthouse)

灯塔项目面向中层管理者，是帮助其成为部门领导者的发展计划。项目时长为18至24个月，通过以下三个阶段实现对其能力发展的加速：

- 阶段①：**通过自我评估、商业实操模拟、反馈等学习形式，让学员更深入地了解自我的优势和发展需要；接着，学员与直属上司、内部导师（比学员高1-2层级的高级总监/副总裁担任）一起制定具体的发展计划并予以实施。此外，学习与发展团队为学员开展了一系列的“人才社交活动”（Talent Networking Event），使来自不同国家、背景和部门的学员间相互认识、学习，例如“人才市场”（Talent Market）、“同僚分享”（Peer Sharing）以及“伙伴互学”（Buddy Shadowing）等。

- 阶段②：**课堂式互动学习。福特汽车挑选学员共同的学习需求，设计培

训课程，如“全球性视野”（Global Organizational Context）和“企业家精神与创新”（Entrepreneurship & Innovation）。课程主要通过让学员在模拟环境中经历挑战，反省其不足和提炼学习精要。

- **阶段③：**通过具有创新性的报告进行项目的评估，回顾学员的学习产出和发展。

在此项目中，不仅有福特汽车提供的各项支持，更需要学员充分发挥自主性，利用同伴和网络进行学习、练习和自我发展。

指南针和灯塔项目均针对亚太本土人才，利用多元化的方式来发展其才能，结合课堂教育和行动学习方法，同时邀请高层领导参与到培训项目中，让其担任教练或者赞助人。学员在项目过程中进行跨部门、跨国的合作和沟通，更好地理解在全球化的平台上如何发挥自己的领导力并更有效地影响他人。项目过程中，评估和反馈同时进行，使培训项目可以更加有效地帮助学员。



## 项目成效

指南针和灯塔项目每年举办一次。指南针项目已覆盖学员逾 200 人，灯塔项目也已覆盖学员逾 70 人，均获得了积极的反馈。通过加速发展本土人才的项目，近 50% 的一线领导者和超过 20% 的中层领导者获得了职位晋升的机会。

同时，参与培训项目的学员流失率相较于普通同级别员工的流失率相对较低。



## 经验体会

### ◆ 公司高管充分参与培训项目

每个项目都必须邀请 1-2 位高管做赞助者，赞助高管负责项目的经费、设计审批。

当项目或学员遇到挑战时，高管会出面帮助解决问题。

福特汽车为企业高管提供专门的指引及培训，让他们意识到培养人才不仅是学习与发展部门的职责，更是他们自己的分内事。高管需要充分参与培训项目，了解并支持学员的项目，同时与学员进行直接的沟通和辅导，和学员分享并传授自己的经验。

行动学习的项目大多是由高管提出的实际业务问题，学员需要定期向高管汇报项目的进度和阶段性成果，分享自己在项目中的收获和挑战。高管会认真聆听学员的演讲，给出评价和指导意见。

改变一个人的思维方式是一件极为困难的事情。本土人才往往受亚太文化的影响，不敢在领导面前勇于表达自我，而更习惯于听指示。福特汽车为他们创造与领导互动的机会，让他们尝试突破自我。2016 年 6 月初，福特汽车全球的 CEO 及部分领导班子来上海视察工作，企业就利用这个机会举办了一场鸡尾酒会，让全球的领导和项目学员进行互动，使学员有机会和企业最高层的领导直接交流互动。

福特汽车还充分鼓励和邀请高管直接参与项目的设计，使项目的推进更为顺利。如在“灯塔项目”中，福特汽车每一个部门都会选出一名部门总监级别的管理者，共同组成企业内部的顾问团，负责项目的评定工作，并在本部门内支持自己的学员。内部顾问团每月需召开一次时长一小时的会议，对整个项目过程提供回馈、决策和支持，并在部门内的委员会管理中推广灯塔项目和督促项目的实施进度。由于内部顾问团由更高层的领导推荐组成，所以顾问团十分支持本土人才发展的加速项目，与会承诺度和参与度相对较高。

### ◆ 注重目的性，强化发展目标

人才培养工作要获得高层的支持，必须目标清晰并严谨表达。例如以下两组词汇的对比：

- **加速本土人才发展 (Local talent acceleration) VS. 本土化 (Localization)**

项目通过加速发展亚太本土人才，而在不同的管理层级中达到多元化 (talent diversity) 的人才梯队。大多数的高层是外国人，对于他们而言，本土化一词较为敏感，在提议项目的过程中需要着重目的。

- **注重发展 (Development focus) VS. 职业晋升机会 (Career advancement opportunity)**

项目着重在发展，而不是职业的晋升，在表述项目的过程中，必须强调这一点。在初期推广项目的过程中，由于没有强调这一点，使得某一地区的学员一度认为只要参加了该项目就一定会得到晋升，这样的误解会产生一系列连锁反应：如果培训后没有获得晋升，学员就会感到失落；而没被选上参与项目的员工则认为失去了晋升的机会，同样十分沮丧，以至于该区不再打算派遣学员来参与项目。在明确项目目的——提供学员获得下一层级的必要技能与经验，而不是与晋升挂钩，并清晰沟通后，相应疑惑就化解了，该地区便重新派送学员参与了。

### ◆ 组织的成熟度

加速发展本土人才项目的推广，要考虑组织的成熟度，如文化、管理层的接受程度、人力资源系统与流程、主管经理对人才发展的理解 / 能力程度等。如果一个组织不够成熟，当学习与发展部门提出加速项目时，管理层或员工会有很多疑惑甚至抗拒。所以学习与发展部门要全面了解组织的特性、优势与劣势，要学会管理学员和领导层的期待，而不是简单地推广、运作一个项目。

此外，学习与发展部门需要与员工和领导多加沟通，让他们明白被发展并不是局限于课堂教育，还有很多其他的发展方式，如参与业务项目、岗位轮调、反馈 / 辅导、社交学习 / 分享等等，这样才能更顺利地推动项目。HR

# 阳光保险在 移动互联时代的 eHR 体系重构

当下，技术的飞速发展已经超出了人们所能预见的范畴，人们的交互模式也在不断转变，这为 eHR 体系满足各类用户的需求提供了无限的可能性。在 eHR 体系建设和升级改造的过程中，观念的转变是最为重要的，技术问题反而是简单的。当人力资源部找到业务真正的痛点的时候，剩下的问题就只是找个产品经理和技术人员，甚至是找个供应商去帮助企业实现。因此，在技术飞速发展的优势环境下，以人员为纽带，打通技术与业务之间的通道，是 eHR 体系持之以恒的努力方向。

编辑整理 / Nancy Shen 文章来源 / 夏云青 | 人力资源部资深经理 | 阳光保险集团

## ▶ 传统 eHR 建设解读

传统的 EHR 体系建设大都围绕企业人力资源部门的需求进行，其建设的方向是流程的规范、作业的效率、功能的覆盖、用户的体验以及常规的人事统计分析等。固然 EHR 建设者们努力朝用户（人力资源业务人员）满意的方向去努力，但建设多年后，却发现离目标期望似乎渐行渐远。

### WHY ?

因为从人力资源业务人员的作业角度看，他们的需求是始终无法得到完全满足的。他们需要：

#### ◆ 功能全面

诸如组织管理、人事管理、薪酬管理、假勤管理、绩效管理、培训管理、招聘管理等，业务人员期望系统功能能够覆盖人力业务操作环节的方方面面。

#### ◆ 简单友好

光具备功能是不够的，系统的操作需要简单便捷，界面需要具备一定的“颜值”，让

人赏心悦目，最好是固定报表能够一步生成，信息数据能够批量导入。

#### ◆ 自动省事

当功能覆盖了、操作友好了，业务人员又会希望系统更加自动化。流程审批后自动落地、人员异动后权限自动收回、算薪结束后自动过账……系统自动化程度最好是“一键搞定所有事”。

#### ◆ 智能提醒

当业务操作日趋自动化时，审批自动提

醒、合同到期提醒等智能化需求变得越来越多。业务人员又需要 EHR 系统向“智能机器人”的方向发展。

#### ◆ 灵活多变

即使建设者们在“绞尽脑汁”地满足着业务的各种有理或无理的需求，但做到这些还不够。系统固化了规范，但日常业务中，总会遇到那么一点不规范、不常规的地方；这时，业务人员又会提出，能否在规范的框架下设置一些灵活的通道？

纵观上述五方面，业务的需求递进恰如马斯洛的需求层次论：当基础需求得以满足时，高阶需求就会出现。需求的无止境必然导致我们永远无法使人力资源作业类人员达到完全满意。

但是，即使 EHR 建设者们能做到用户满意，基于系统功能的无限细化又能为人力资源管理水平带来巨大的改变吗？答案肯定是“NO”。传统人力资源部以事务性工作连接各个客户协作，这样的工作模式在提升人力资源管理水平的作用上显然有限。举个最简单的例子，企业招聘员工时，实际决定权是在用人

传统的 eHR 体系建设大都围绕企业人力资源部门的需求进行，其建设的方向是流程的规范、作业的效率、功能的覆盖、用户的体验以及常规的人事统计分析等。

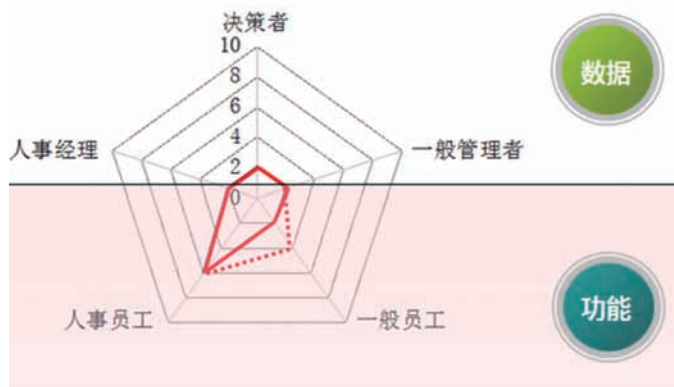


图 1 eHR 体系五类用户需求雷达图

eHR 建设的价值，不在于满足人力业务人员这单一客户的需求，而是需要以人力资源管理的所有参与者为客户，以功能连接客户，以数据创造价值，从而提升人力资源的管理价值。

部门，而非人力资源部。人力资源部仅仅是人力资源的管理归口部门，真正能在人力资本提升上发挥主导作用的其实是人力资源部所服务的对象。如果我们期望通过以事务性、服务性为主导的人力业务需求来提升人力资源水平，那只能是缘木求鱼、隔靴搔痒。

因此，EHR 建设的价值，不在于满足人力业务人员这单一客户的需求，而是需要以人力资源管理的所有参与者为客户，以功能连接客户，以数据创造价值，从而提升人力资源的管理价值。那么，EHR 所面对的客户有哪些呢？除了人力业务人员、人事经理外，还应包括：一般员工、一般管理者、决策者。（图 1）

◆ 一般员工

传统的 EHR 系统只会给一般员工提供人事服务，如薪酬查询、假勤申请、移动签到、人事指南等，但是员工真正的需求并不在此。员工真正关心的是：成长发展、自我激励、企业归属等。

◆ 一般管理者

传统的 EHR 系统提供给一般管理者的功

能是审批、人员信息查看等，但管理者真正需要做到的是在人员的选、用、育、留上发挥作用，也就是我们常说的“每一个管理者都应是人力资源经理”。因此，EHR 系统需要为管理者推送人员选、用、育、留的辅助功能，通过功能的推送使各级管理者融入到人力资源管理中，实现人力资源的协同管理。

◆ 决策者

传统的 EHR 体系会通过 BI 工具，提供给决策者一些统计指标数据。有些数据甚至与业务没有什么关联性，这就导致 BI 工具看似“高大上”，实则“没人用”。反观决策者，其真正需要的只有两个方面：一是提升业绩，二是降低成本。因此，EHR 系统作为企业人力信息的庞大数据源，需要结合业务数据，为决策者提供不仅仅是统计分析报表，还要以人力数据分析为基础，提供业务的监控预警，其价值才能真正体现。

按照上述所阐述的 EHR 五类用户需求的雷达图，我们可以通过简单的二分法将 EHR 系统所提供的服务分为功能服务和数据服务。针对人事员工和普通员工，可以通过功能建设以满足业务需要、提升员工满意度，

这类功能必要但不紧迫，可以在后期的运维支持中稳步建设；针对人事经理、一般管理者和决策者，是需要通过数据运用，实现人力资本管理，重要、紧迫且与业务密切相关，但目前绝大多数企业的建设效果并不佳。

以上述分析为基准，在移动互联的变革时代，EHR 体系应该是企业管理人力资源的新形式，与传统的人事作业并行或包容，而不再是简单的人力资源部的技术支持。

▶ 阳光保险 eHR 建设目标

从人力资本到互联网、大数据、云技术，EHR 建设之路充满着诱惑与迷茫。但是，阳光保险始终贯彻一个理念：一切产品的价值都来源于为客户服务，以人力资源管理的所有参与者为客户，从客户需求出发，向客户满意努力，在其过程中审视、运用各种管理理念与技术手段，寻找并实现系统价值。

阳光保险 EHR 体系的重构不仅仅是简单地将 EHR 体系的客户由一类变为五类，其内涵是通过 EHR 平台，将人力资源管理与服务内容和客户需求紧密相连，通过满足客户需求来促成企业整体在人力资源管理上的协同，从而推进企业的人力资源水平提高。阳光保险 EHR 新体系下的各类用户需求分析如下：

◆ 一般员工

从全面满足员工的工作、生活需求出发，营造特有的企业文化氛围，激发员工的内在驱动，并助力员工成功；工作服务方面，未来可关注员工的成长服务，如发展地图、微学习、课程推荐等；生活服务方面，增加员工间的生活互动，如跳蚤市场、员工拼车、社团活动等。（图 2）

◆ 一般管理者

在人员选、用、育、留的这四个环节去中介化，以系统为平台，为管理者提供直接的、有针对性的服务，从每个组织单元开始，提升人力资源水平，辅助管理者进行人员管理，实现业务目标。（图 3）



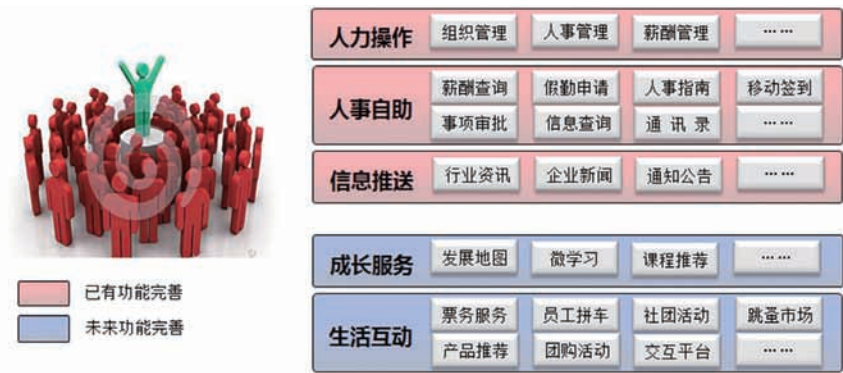


图 2 阳光保险一般员工的 eHR 体系功能



图 3 阳光保险一般管理者的 eHR 推送功能



图 4 阳光保险决策者到人事经理的功能体系

◆ 决策者与人事经理

决策者的核心关注点是保费，所以人力状况对保费目标的影响（及时预警）是首要关注点。这方面可细化为以下两个要点：①业务保障，如保费收入预警、销售人员产能预警、销售人员数量预警等；②成本控制，

如成本预警、人均服务保费预警、销售人员薪酬固浮比预警等。而人事经理作为决策的推行者，需要对预警后的人力提出相应的控制方法和执行手段。EHR 系统通过提供相应的数据服务，协助人事经理达成“四个控制”，即：人员数量控制、人力成本控制、人员结构控制以及流动性控制。（图 4）

互联网带来的最大的价值是拉近了距离。从人力资源角度来说，它拉近了员工和人力资源部、一般管理者和人力资源部的距离。在这之后，人力资源部还能做些什么？是否可以做些改变？在移动互联浪潮的冲击下，工业时代对 EHR 系统的建设定义已经逐步成为“负资产经验”。EHR 系统将不再单单是一个管理人员信息、算薪发薪的工具，而更应该是一个连接企业所有用户的平台，EHR 建设的方向必将发生质的变革，这便是阳光保险 EHR 体系重构之路的开端。

▶ 阳光保险 eHR 体系重构

传统的人力资源管理，无论是管控型的，还是服务型的，包括当前的 HRBP 模式，要发挥出协同作用还是极难的，只能通过间接的渠道来达成协同，即以服务人力资源进而服务其他角色来达到协同。所以 EHR 体系的重构，其实是人力资源管理和服务与时俱进的模式变化和内容扩展，阳光保险期望通过 EHR 体系的重构来达成直接沟通的作用。

阳光保险自 2011 年起开始建立 EHR 体系，此后一直在探究进一步优化该体系。根据业务的紧迫性逐步改善用户体验，并且提供了多种创新性的改进措施。由于体系的重构工作涉及广泛，下文以阳光保险 EHR 体系中的绩效管理为例，介绍移动互联网技术下的 EHR 体系建设思路。

◆ 绩效管理——开启智慧考核之路

对于管理者，绩效考核是不得不完成的任务。在阳光保险，企业要求对绩效考评的结果进行“2、7、1”强制分布，即假设一个团队有十个人，即使十个人的工作表现情况相差无几，在季度考核时，团队管理者仍然要强制区分出两个优秀员工，七个一般优秀的员工，以及一个不优秀的员工。这样的强制分布，使管理者在季度考核时经常会感到为难，以致对绩效管理产生一定抵触情绪。

为了解决该问题，2016 年年初，阳光保险计划以移动端（手机）为技术实现载体，将工作管理与考核评价化整为零，以最简单、

即时的日常沟通评价实现“一机在手，管理全有”的互联网管理形态。通过移动端，将现行的公司每周例会或双周例会转移到线上，管理者通过系统向员工直接分派任务，并设置每个任务的汇报周期。在此周期内，员工内部可以进行沟通和交流，并在最后的时间节点向管理者汇报。管理者根据员工的工作汇报情况直接在系统中进行评分。季度考核时，系统会为管理者出具每一位员工在该季度内的工作内容以及相应的评分，根据工作的重要程度，对评分进行一定的加权，从而产生建议值排序。管理者可参照该数据来完成绩效考核的工作。

优化后的 EHR 体系把绩效考核融入到了管理者的日常工作中，以事项管理为基础，实现科学的考核评分，达到过程管理与目标管理的统一。形式灵活、工作即时可控的工作管理与考核体系，既保证员工工作目标快速、无偏差达成，又能真正发挥绩效考核的激励作用。

未来发展

人力资本数字化管理模型

阳光保险 EHR 体系将进一步探索决策者服务，以目标管理为导向，以实时的业务预测预警引导人力资源的动态配置管理，建立人力资本数字化管理模型。(图 5)

据此管理模型，可以达成以下几项功能：

- ① 定位管理者可量化的关键业务指标；
- ② 定位当前的人员数量与结构；

优化后的 eHR 体系把绩效考核融入到了管理者的日常工作中，以事项管理为基础，实现科学的考核评分，达到过程管理与目标管理的统一。

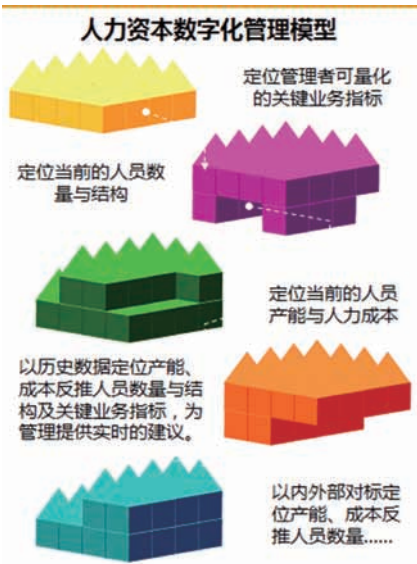


图 5 人力资本数字化管理模型

- ③ 定位当前的人员产能与人力成本；
- ④ 以历史数据定位产能、成本反推人员数量与结构及关键业务指标，为管理提供实时的建议；
- ⑤ 以内外对标定位产能、成本反推人员数量。

通过数据的分析，决策者可以合理地制定目标，系统可以对没有达成的目标提示预警，并且提供相应建议。如每一个保费目标应该配置的合理人员数目与结构等。

队伍重组

在移动互联的新时代下，传统的功能实施人员已不能胜任 EHR 平台体系建设要求，我们需要集管理、技术、产品于一体的建设团队来推动 EHR 体系的变革发展：

① 管理专家

整个系统需要有管理思想。没有管理思想，单纯用一些基础事务性的功能去满足需求，是无法达成最终期望值的。只有精通数字化管理的企业内部管理专家才能引导 EHR 体系的建设方向。

② 技术支持

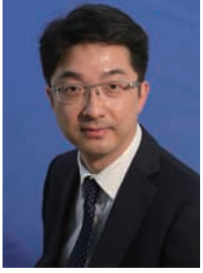
我们需要精于各种技术而不受制于某类特有产品技术的技术开发团队，才能使业务与技术的契合达到最佳。

③ 产品专家

在业务专家的基础上懂得产品设计，才能发挥信息的最大价值。单纯买一个系统并不能考虑到企业的方方面面，唯有通过产品设计把企业的思想、理念等贯穿进去，才能最终通过系统的应用来达到最终效果。

经验体会

不同企业在 EHR 体系建设的认知上差别很大。简单地说，在 EHR 体系建设上有投资上亿的，也有几十万的；投入的人员多则上百人，少则一两个人。这都体现了不同企业对 EHR 体系以及人力资源为企业所能发挥的作用上认知不一致。当下，技术的飞速发展已经超出了人们所能预见的范畴，人们的交互模式也在不断转变，这为 EHR 体系满足各类用户的需求提供了无限的可能性。在 EHR 体系建设和升级改造的过程中，观念的转变是最为重要的，技术问题反而是简单的。当人力资源部找到业务真正的痛点的时候，剩下的问题就只是找个产品经理和技术人员，甚至是找个供应商去帮助企业实现。因此，在技术飞速发展的优势环境下，以人员为纽带，打通技术与业务之间的通道，是 EHR 体系持之以恒的努力方向。我们认为 EHR 新体系的建设才刚刚起步，其价值应用前景是无限广阔的，这也就意味着人力资源的未来发展也将是无限宽广的。HR



夏利群是观韬中茂（上海）律师事务所执行合伙人、全国律师协会劳动与社会保障法专业委员会委员、上海市律师协会劳动法业务委员会委员。夏利群律师有长达十年为外资企业、大型国有企业承办各类劳动争议案件的经验，并被全国著名人力资源服务公司中智聘请为专家劳动法律顾问，配合企业建立完善的人事管理制度。夏律师至今已经处理劳动争议案件两百余件，精读国家及各个地区相配套的劳动法律、法规、政策及司法实践，因此其对企业内部人事方面的管理，特别从法律实践角度有着极其丰富的经验。

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

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



## | 法律解读 |

# 以“客观情况发生重大变化”为由解雇员工的运用疑点

关于“客观情况发生重大变化”为由解雇劳动合同的案件，是劳动争议案件中十分常见的类型，但这一类型的案例在司法实践中确实存在不少争议点。

文 / 观韬中茂（上海）律师事务所 夏利群律师

2016 年 12 月 2 日上海律协劳动法委员会举办了 2016 年度年会。年会上大家针对疑难案件展开讨论，其中关于“客观情况发生重大变化”为由解雇劳动合同的案件，大家讨论得十分激烈。该种案例是劳动争议案件中十分常见的类型，但这一类型的案例在司法实践中确实存在不少争议点。

我们先来回顾一下《劳动合同法》的相关条款。《劳动合同法》第四十条第三项规定：“有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同：……（三）劳动合同订立时所依据的客

观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。”这是一条表述相对简而易懂的条款，但其中却隐含着较多疑点，这些疑点在司法实践中至今仍存在较大争议。

### 疑点 ①

“订立劳动合同时所依据的客观情况发生重大变化”的认定问题。

最高人民法院肖锋法官在其《调岗中五个核心问题》文章中阐述道：“根据《劳动部关于〈中华人民



共和国劳动法>若干条文的说明》(以下简称《若干条文说明》)的规定,所谓的“客观情况”指:发生不可抗力或出现致使劳动合同全部或部分条款无法履行的其他情况,如企业迁移、被兼并、企业资产转移等,并且排除“用人单位濒临破产进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难”的情形。由此可见,客观情况的界定应以“非主观因素”为标准;关于部门取消,得根据取消之原因界定,如企业合并、分立等,此类情形非企业主观方面原因造成,取消当属客观情况;而若是管理层单方决定取消部门,则应当理解为“企业自主管理”范畴,不属于客观情况。”根据肖法官的这一观点,很多企业因内部管理层或权力机构做出的组织架构调整,从而引发部门或岗位的撤销,都无法成为“订立劳动合同时所依据的客观情况发生重大变化”。

然而,我的观点与肖法官的观点有所不同。根据上述《若干条文说明》的规定,“客观情况”除了指发生不可抗力外,还包括出现致使劳动合同全部或部分条款无法履行的其他情况,如企业迁移,但企业迁移绝对是用人单位的主观因素所决定。根据《劳动合同法》第四十条第三项的表述,“客观情况”应理解为订立劳动合同时所依据的情况,而这一情况是客观的,比如在订立劳动合同时已有岗位、部门的存在等,这些都是订立劳动合同时的客观情况。但《劳动合同法》规定的该种客观情况发生重大变化,并未要求必须由客观因素作为变化的原因,也未否定因主管因素引起的变化也属于客观情况发生重大变化。因此,我认为引起变化的原因究竟是客观的还是主观的,并不是在适用该条款时所应考虑的。

但需要读者注意的是,虽然肖法官的观点仅是其个人观点,并不代表其所执业的机构,但在目前上海和北京的司法实践中,持这一观点的判例不在少数。

## 疑点 ②

### 劳动合同内容变更协商方案具体化问题。

在我日常接受客户的咨询中,存在较多这一问题。普遍存在的现象是用人单位无岗位提供,或用人单位让员工在公司内部的求职平台中寻找新岗位机会。因此,用人单位在协商变更劳动合同内容时是否必须提供一个具体的岗位方案给到员工,如果没有做到这一步,是否后续的解雇就构成违法解雇?就这一问题,在目前司法实践中也是显得非常突出。有

观点认为,引起协商是因为客观情况发生重大变化,所以原因不在员工,因此用人单位更因主动寻求机会促使员工在合理范围内继续双方的劳动关系,那么提供一个切合实际且合理的变更方案,就是用人单位的义务。这也体现了在处理劳资纠纷中“充分协商”的原则。目前持这一观点的不在少数。

然而,我认为司法实践应当根据法律规定进行审理和判决,不应法律随意扩大解释,限制性适用法条。在没有规定必须由用人单位提供具体方案的情况下,双方进入协商程序,也不能否认协商事实的成立和过程的合法性。在类似用人单位提供求职平台的咨询案例中,用人单位并未提供具体变更方案,而是提供了变更方案的寻求途径。这样的做法会出现以下几种情况:①员工在该求职平台中找到适合的岗位,该岗位所在部门经面试筛选后同意接受该员工;②员工找到岗位,但岗位所在部门未接受;③员工在求职平台上未找到岗位。求职平台属于用人单位的资源,员工选择的新岗位所在部门对员工接受与否的决定代表了公司的意愿,因此这样的提供变更方案寻求途径,其性质仍应属于“协商”,而且这样的协商是平等的,且符合诚实信用原则,也符合充分协商原则。

我比较建议,审判机关在处理这一问题上,更应该着重对用人单位在协商过程中的诚实信用问题进行严格审查,即无论用人单位是否提供具体变更方案,只要是遵循协商过程中的诚实信用原则的,均应予以保护。

司法实践中,关于以“客观情况发生重大变化”为由解除劳动合同的疑点还有很多,比如变更方案中有关调整后的岗位合理性问题、“薪随岗变”原则是否绝对适用的问题、如何认定发生重大变化的客观情况是订立劳动合同时所依据的客观情况等。上述的这些问题都是目前司法实践针对这一类案件处理时产生争议,甚至是同案不同判的主要原因。每个案件都有不同的故事背景,因此用人单位在适用法律规定解雇员工前,就上述这些疑点,或者说是关键点,都应细嚼慢咽,尽可能准确把握而后行。HR

然而,我认为司法实践应当根据法律规定进行审理和判决,不应法律随意扩大解释,限制性适用法条。在没有规定必须由用人单位提供具体方案的情况下,双方进入协商程序,也不能否认协商事实的成立和过程的合法性。在类似用人单位提供求职平台的咨询案例中,用人单位并未提供具体变更方案,而是提供了变更方案的寻求途径。





## | 案例解析 |

# 在员工不能胜任工作时如何进行培训

在我国劳动合同法中规定，劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的，用人单位可以单方解除合同并支付经济补偿。这种解除理由称为“不能胜任工作”解除。用人单位按照该理由解除劳动合同的，关键点主要在于两处：一是必须证明劳动者不能胜任工作；二是必须对不能胜任工作的劳动者进行培训或调整工作岗位，且再次证明劳动者不能胜任工作。上述法定流程缺一不可，否则即构成违法解除。

文 / 观韬中茂（上海）律师事务所 夏利群律师 陈奇新律师

## ▶ 案件回顾

阮某某于2012年12月17日进入某某公司工作。双方签订期限为2012年12月17日至2015年12月31日止的劳动合同及协议书，约定阮某某职位为高级区域销售经理，工作地点为上海，阮某某基本工资为税前人民币42,000元/月，另有销售奖金计划等。

2012年12月17日，阮某某签收了某某公司《员工手册》等规章制度，并表示受聘期间同意遵守。该《员工手册》第九章“职业发展”中的（二）“培训计划”规定：公司重视人力资源的开发及培养，鼓励员工努力学习，不断更新和完善自我；公司将根据业务经营的需要、员工的表现及潜能，结合职业发展的素质与技能要求提供各种培训教育的机会；公

司培训形式包括：部门主管对个别员工进行的职业技能指导和培训、部门组织的职业技能指导和培训、公司培训部门组织的专项培训课程、通过公司的网上学习平台(亚拉丁知识库)进行的自我学习等。(三)“绩效评估”中“定期绩效考核”中规定，为帮助员工总结工作表现，明确未来的工作目标和工作要求，并结合其自身的能力，有针对性地改进和提高，公司每年至少对员工进行一次正式的绩效评估，对员工的工作成绩、能力等给予肯定和认可，并在不足之处加以指点并提出改善措施，通过评估加强上司与员工之间的沟通和理解；通过绩效考核，对按公司制定的考核办法被确认为不能胜任工作的员工，公司有权调整其工作岗位，或对其进行培训(培训方式参见本手册培训部分)；经过调岗或培训后，员工仍不能胜任工作的，公司有权提前30日书面通知或额外支付员工1个月工资的前提下与员工解除劳动合同；“不能胜任工作”包括但不限于考核结果不合格、达不到公司或公司相应岗位工作内容、工作职责能力要求、业务不熟练、不能完成业绩指标、工作效率低下、工作完成质量差、不能正确理解主管的工作指令等情形。

2013年7月、8月、11月，某某公司为阮某某确定了2013年第1季度至第4季度的线路产品与系统集成产品的销售业绩目标(单位：百万港币)，具体目标分别为17.60与10.40、17.60与10.40、21.60与10.40、36与12。阮某某2013年第1季度至第4季度线路产品与系统集成产品的实际销售业绩(单位：百万港币)分别为4.009与2.083、4.009与6.129、0.533与2.151、3.02与2.68。2014年7月30日，某某公司为阮某某确定的2014年第1至第3季度线路产品与系统集成产品的销售业绩目标(单位：千港币)分别为4,440与1,050、11,910与4,200、10,620与5,310。阮某某2014年第1季度至第3季度线路产品与系统集成产品的实际销售业绩(单位：千港币)分别为163.80与1,902.10、9,813.27与4,725.12、2,296.79与4,824.53。2013年1月至2014年12月期间，某某公司每月均以16,000元作为月目标奖金基数，并根据阮某某当月实际完成的销售目标以及一定比例支付阮某某数百元至数千元数额不等的奖金提成。

2015年2月6日，某某公司向阮某某发出解除劳动合同通知书，以阮某某2014年度绩效考核整体表现未能达到公司要求，包括销售业绩、没有遵照公司流程履行对销售人员的试用期管理、日

常绩效管理过程中的工作完成质量差等为由，故根据公司《员工手册》中“不胜任工作”的定义，并依照《中华人民共和国劳动合同法》第四章第四十条关于不胜任工作的条款解除阮某某劳动合同。


## 争议焦点

培训是否需要针对员工不能胜任的弱点开展？

## 法律分析

在我国劳动合同法中规定，劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的，用人单位可以单方解除合同并支付经济补偿。这种解除理由称为“不能胜任工作”解除。用人单位按照该理由解除劳动合同的，关键点主要在于两处：一是必须证明劳动者不能胜任工作；二是必须对不能胜任工作的劳动者进行培训或调整工作岗位，且再次证明劳动者不能胜任工作。上述法定流程缺一不可，否则即构成违法解除。

用人单位在证明劳动者第一次不能胜任工作后，可以进行培训或调岗。那么，如何进行培训呢？培训应当满足怎么样的标准才会被法院认定为已履行了法律要求的培训？在上述案例中，法院认为，“虽然我国法律、法规对劳动者不能胜任工作后用人单位应采取何种方式对劳动者进行培训并未有明确的规定，但根据我国劳动合同法上述规定的精神，当劳动者出现不胜任工作的情形时，用人单位应针对劳动者不能胜任工作的具体表现，有针对性地安排相关知识或技能上的培训，以使劳动者可获取与其职务履行相当的知识或技能。”

因此，我们建议，公司应当完善内部关于培训的规章制度，合理区分入职培训、普通技能培训、专业技术培训(关系到服务期协议的签订)和不能胜任工作下的培训，并尽可能地提前设置好培训流程和要求，按照劳动合同法第四条规定的民主流程和公示公告流程制定和发布。

我们建议，公司应当完善内部关于培训的规章制度，合理区分入职培训、普通技能培训、专业技术培训(关系到服务期协议的签订)和不能胜任工作下的培训，并尽可能地提前设置好培训流程和要求，按照劳动合同法第四条规定的民主流程和公示公告流程制定和发布。



当 HR 离开企业之后

FEATURE



ON YOUR OWN, ARE YOU READY?

当 HR 离开企业之后

策划 / 任萍 执行 / 任萍 朱欣鑫 沈迪



在 HR 明里或者暗里抱怨企业中人力资源管理越来越难做的时候，“外面的世界”周围的那圈光晕可能会愈发显得光亮。

对于 HR 自身的职业生涯管理,《HR VALUE》已不是第一次讨论,只是以往更多侧重在企业内部的发展。英语中有句谚语是 All Roads Lead to Rome,翻译过来就是条条大路通罗马。本次专题我们着重探讨 HR 离开企业后最有可能考虑的两种选择:**自由职业者和创业**。讨论有一个重要前提:无论是选择成为自由职业者还是选择创业,转型后从事的工作内容与自己的“老本行”——人力资源相关。

为了建立对这个话题的基本认知,我们专门采访了智享会创始人兼 CEO Mark。Mark 是这次专题的提议者,他对此的灵感来自于往日与众多经历职场转型的 HR 的交流以及对他们的观察。他的第三人视角,再加上丰富的行业认识以及创业经验,自然而然成了我们采访的不二人选。除此之外,我们采访了三位转型成为自由职业者和三位转型为创业者的前 HR,采集他们各自的转型故事。

钱钟书在《围城》一书中将婚姻比作围城,城外的人想进去,城里的人想出来。其实何止婚姻。很多我们向往而暂时未得到的事物都会多多少少产生类似的“围城效应”;而对于已经身在围城之中的人,也定有感叹冷暖自知的时候。在这次专题中,我们要做的是关掉“外面世界”头顶上的光圈,打开城门,试图呈现城里全貌或者部分,捕捉、探问城里中人的真实心境。

当看完这些,无论你有没有这个打算,也许也会不禁自问一句:On your own, are you ready?



金景 Mark Jin

**智享会 (HREC) 执行总监**



徐德伟 David Xu

**职业讲师,原汇丰银行中国区人力资源部副总裁、人才及领导力发展经理**



张影 Kathy Zhang

**职业讲师,原阿克苏诺贝尔中国学习与发展经理**



蒋靖 Eddie Jiang

**职业讲师,原诺基亚功能手机研发中心全球人力资源总监**



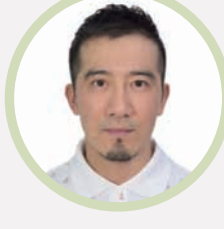
张山领 (大山)

**杭州茅庐网络科技有限公司创始人兼 CEO, 先前供职于阿里巴巴, 负责多个阿里文化与组织发现项目**



何辉 Helen He

**零导力公司创始人, 曾先后在美国 PPG, Praxair, Baxter Healthcare, GE, Ingersoll Rand 公司担任高层管理职位**



陆黎忠 Sting Lu

**PILOT 管理咨询公司创始人兼 CEO, 原阿斯利康中国人力资源总监**

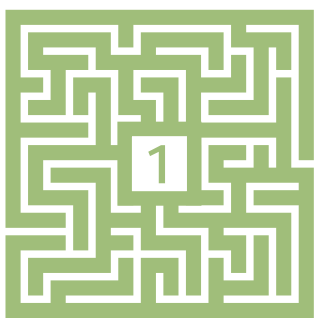




## 自由职业者的 自由与 不自由

自由职业者的英文解释是 Self-employed，说白了就是自己雇用自己，他们不隶属于任何组织，在自己的指导下自己找工作做，不向任何雇主作长期承诺而从事某种职业。

自由应该是这个职业最大的光环，对此网上有一种解释：自由职业者，首先要够职业，然后才自由。如果将自由职业看作是常见职业类型之一，从这个意义上来说，当一个人从企业离开成为自由职业者，其实是从一个框框跳到另一个框框。



| Mark 说 |

## 自由职业者 不自由



智享会 (HREC) 执行总监

金景

### 人生转型 天生我材必有用

HR 离开企业成为一名自由职业者的原因有很多，但大多数的人之所以选择离开，是为了更好的开始。

在不同的企业沉浮了数十载，在职位上或许早已是功成名就，成为旁人眼中艳羡的“X 总”；但对于企业而言，“X 总”不过意味着大机器上的一枚螺丝钉，既不能决定公司未来发展和战略部署，也不能实现更加宏伟的个人价值。

人生的前半段若是为了学习和经历，后

半程则是自我思考后的慎重选择。当财务安全感已经不能成为驱动个人前行的动力时，自我的价值该如何去实现？

### 初为自由职业者 路漫漫其修远兮

想要离开企业寻求个人职业生涯的新发展，首先需要了解成为自由职业者可能会面临的一系列挑战：

#### 财务安全感 短期或面临收入跳水

我相信从业多年的 HR 在企业内都拥有一份颇为丰厚的稳定收入，但如果选择离开企业成为一名自由职业者，可能由于个人在新领域的经验和声誉等尚不充分，在 1—2 年内或面临收入的大幅跳水，个人将面临财务安全感缺失所造成的心理上的失落感。

#### 自律 自由职业者不自由

脱离了企业日常的制度管理体系，自由职业者似乎拥有了极大的空间和自由度，但这反而对个人的自我管理和自我规划能力提出了极大的挑战。

我见过很多非常优秀的培训师，他们每年的行程安排都相当密集而紧凑，完全不亚于其在企业供职时的忙碌。他们不仅忙于授课，还要花费大量的时间去充实自我、享受生活以及陪伴家人。

#### 落寞 从甲方变成乙方的身份转换

原来在企业里担任高管时，HR 拥有企业和职位光环所带来的影响力；然而一旦脱

离了企业，个人的身份便从甲方变成了乙方。

成为自由职业者的初期，欣赏自己的旧友或许会前来捧场，带来短暂的“门前车马纷纵横”的假象。但随着时间的流逝，原有职位和个人的人际关系红利会日渐消逝，如果自由职业者不主动出击，可能将面对“门前冷落车马稀”的寂寞。

#### 个人品牌营销 契合市场、应对变化

对于自由职业者而言，面临的挑战不仅来自于服务内容或授课技术的优劣，还面临着来自市场、销售、品牌等诸多问题。自由职业者既要让课程和服务内容适合市场、符合客户口味，也要主动去洽谈合作的机构、寻找自己的市场定位、应对来自市场的不同反馈。对于这些相对陌生的市场营销和商务合作方面的挑战，自由职业者需要构建起足够的心理准备，并深度思考如何更好地实现个人品牌营销。

### 与 HR 相关的 6 种职业选择

身为智享会的创始人，也许是数年来在 HR 行业的工作获得了一定的社会认可，很多 HR 在离开企业后会第一时间找到我，希望我给予他们一些意见和支持。

其实，如果 HR 想继续从事与人力资源相关的工作，无非有以下 6 种选择：

#### 培训师 / Trainer

##### 关键词 输出

培训本身是输出的过程，它对一个人知识更新的要求相当高。市场和管理实践随时都在改变，培训的内容也要随之变化。



优秀的培训师每年讲课的时间不会超过 1/2，他会留出大量的时间用于充实自我，譬如参加专业的会议、参与专业组织的学习和探讨、购买专业书籍、前往国外进修等。

#### ◆ 成为培训师的准备

✓ **天分** 如果 HR 离职后想成为一名培训师，首先需要自问一句：我是否有成为培训师的天分？通常情况下，培训师需要能言善辩，口才和演讲能力都需要相对优秀，能用生动的语言或叙述故事的技巧吸引被培训者的注意力。

✓ **内容** 其次，培训内容的选择也很关键。可以培训的内容品类繁多，但我建议培训师在初期潜心打磨自己最为擅长、最有研究的课程，做到专注而深入。

有些 HR 可能没有自己深入研究的领域，但富有培训技巧。我建议这类通才可以与外部大型专业培训公司进行合作，由培训公司提供版权课程和核心内容，由培训师贡献自己的培训技巧。

✓ **课程设计** 想要成为培训师的 HR 可以学习与课程设计相关的知识。好的培训课程需要被系统化地设计，课程中的各个环节（练习、集体讨论和分组讨论、体验游戏、视频观看、角色扮演结合 PPT 的讲授等）的顺序和时间安排需要被预先设计，以达成更好的培训效果和产出。

✓ **商务** 培训师除了授课和学习以外，还需要处理诸多商务方面的事宜，例如与合作机构的洽谈、微信个人影响力的构建、个人品牌的树立、专业沙龙的筹办等。

✓ **健康** 培训是非常耗费体力的职业，通常一次培训耗时 8 小时，是一件相当伤身费神的事情。所以培训师必须勤加锻炼，注意教、学、休结合，保证身、心、灵在一个健康的状态。

#### ◆ 市场 & 收入

自由讲师的市场是目前最为庞大的，且

市场上培训师的数量依然在呈几何级地增长。

培训师是一个可以带来一定财务回报的职业。通常情况下，培训师的收入按天计算，上海、北京两地一般为 8K-10K/天，优秀讲师的费用可达 10K-15K/天，甚至更高。

### 📁 教练 / Coaching

#### ◆ 关键词 练习

教练的职责是通过提问的方式帮助被教练者建立目标、厘清现实、发掘可能性以及落实行动方案，他所依靠的不是知识的输出，而是教练的技巧，所以他需要不断的练习以提升个人的教练水平。

#### ◆ 成为教练的准备：学习和认证

据我所知，中国已有超过 20 个教练流派以及诸多教练学校在提供教练培训，而全球最大的行业协会国际教练联合会 (ICF)，则主要根据学员接受培训的小时数以及实际教练的小时数来认证教练，分为 ACC、PCC 和 MCC 三个等级。

#### ◆ 市场

尽管教练是一种很有用的技术，对个体也能造成巨大影响，但由于教练大多数是 1 对 1 的服务，其市场规模和从业人员均相对有限。

总体而言，目前中国的教练市场远没有培训教练市场红火，总体的市场规模有限，获得认证的教练越来越多，但实际的市场远跟不上，处于供大于求的阶段。和心理咨询行业类似，虽然教练市场规模有限，但培训班和工作坊的举办却是异常火爆，这个行业的主要收入不是来自教练服务，而是来自培训和认证新的教练的学费收入。

#### ◆ 收入

教练的财务回报相对较低，很少数的人可以通过该职业达到相对稳定的收入回报。教练一般以小时计费，每小时收入 2K-3K

不等，但是教练本身的工作方式决定其一天可能只能教练 1-2 人。

### 📁 心理咨询 / Counseling

#### ◆ 市场

心理咨询行业在中国尚不成熟，前几年很多 HR 都尝试着向这一方向转型，但我个人认为心理咨询作为职业并不成熟。

国内对于心理咨询的认知，以及收费模式机制的建立均远没有成熟。这可能是由于中国的文化传统，或中国人对于心理健康的不甚关注所导致的，总之中国整体的心理咨询市场没有显示出足够的潜力。据相关报告统计，目前，国内持证咨询师人数达 60 万并且正在不断攀升；国内有 120 所高校开设心理系专业，每年将近有 20 万学生毕业。这些人群很大一部分涌入心理咨询的行业，是新生的咨询师。学费贵、工作机会少是新咨询师的生活常态。在心理咨询行业，真正从事心理咨询的仅仅 3 万人次，国内能够依靠心理咨询工作养家糊口的人数仅仅达到 5000 人次，而持证人数则高达 60 万，从业率不足 5%，大部分的人都离开了这个行业。

心理咨询行业虽然目前没有起色，但是各种培训班、工作坊却非常繁荣。这也是这个行业独有的。行业的盈利模式不是靠获得新客户盈利，而是靠下一代的学费来维持。

#### ◆ 收入

从财务回报来看，我认为对于准备转型的 HR 来说，心理咨询可能只能作为个人的爱好。当然，学习心理咨询的相关知识和技巧可以帮助 HR 更好地识人、交友和建立关系，对工作和生活均大有裨益。

### 📁 引导师 / Facilitation

引导本身应用的场景就极为有限，它有助于一个团队共同决策并且达成共识。引导

师关注于流程的设计，他利用多种引导工具帮助参与者各抒己见并缓解冲突，最终让参与者有所产出。

引导本身是一门技术，和教练技术一样，需要不断地加以练习。

最近 2 年引导技术也越来越被更多企业接受，邀请外部引导师进入企业来帮助引导内部的相关会议和项目。但是和教练一样，由于本身场景的限制，引导师行业也是培训市场大于实际服务市场的行业。但是作为一门专业的技术，决定了只有少数经过认证并且技艺精湛的引导师能够最终长期从事这个职业。

#### ◆ 引导师的认证

目前全球公认并且颇具影响力的引导师认证机构有三家：The Institute of Cultural Affairs (简称 ICA)、The International Association of Facilitators (简称 IAF) 和 The International Institute for Facilitation (简称 INIFAC)。其中，ICA 历史最悠久，而 IAF 在全球范围内的影响力相对更大。ICA 提供的引导课程称为 Technology of Participation (简称 ToP)，颁发的认证名为 CTF (ICA Certified ToP Facilitator)；IAF 认证的引导师成为 CPF (Certified Professional Facilitator)；INIFAC 颁发的认证有两种：CCP (Certified Competent Facilitator) 和 CMF (Certified Master Facilitator)。其中 CMF 考核引导师的 30 项能力，是象征着引导师行业里最高水平的认证。要获得三家任何一家机构的引导师认证都不是一个简单的过程，需要潜心的学习和大量的操练。

### 行动学习教练或引导师

行动学习可以达成两个目的：1 是解决企业实际问题；2 是培养参与者的领导力。

根据 70-20-10 的原则，70% 的学习来自人们的实际工作中。解决工作中遇到的实际问题是快速培养技能和领导力的最佳途

径。行动学习通过让参与者针对企业遇到的实际挑战进行讨论，在行动学习教练（或称为行动学习引导师）的引导下，厘清需要解决的问题并生成可操作的解决方案。行动学习教练区别于其他行动学习会议的参与者的地方在于，他（她）只引导会议的流程，通过专业工具确保会议的产出。行动学习教练的另一个角色是引导每位参与者反思自己通过行动学习会议所培养的能力。

从市场规模来看，引导和行动学习的规模均相对有限。企业对于引导和行动学习的需求取决于项目。当有潜在需求产生时，企业中需要承担会议引导者或行动学习教练角色的人（比如企业内部 HR）可以通过参与市场上提供的技能培训获得所需能力，而这种能力可以在企业中持续地发挥作用，应用于不同的项目和场景。这导致了企业对外部引导师和行动学习教练的需求有所下降。

### 咨询师 / Consulting

#### ◆ 区分：经验复制 & 咨询

咨询师并不需要“有经验”。市场上管理咨询公司的诸多从业者大部分都很年轻，有些甚至只有很少的工作经验，但他们可以利用工具、模型、体系和方法论来帮助自己很快了解客户的业务现状，从而提供一套咨询或实施方案。

将自己的个人经验传授给客户只能称之为经验复制，而不能称之为咨询。所以 HR 要小心，不要觉得自己曾经有过相似经历或者做过类似项目和工作就可以成为咨询师。客户的需求是多变的，难免他提出的部分需求是你没有经历过的。

#### ◆ 市场

正因为经验复制不等同于咨询，所以 HR 离开企业后从事咨询行业的比较少。大多数的咨询师往往是从咨询公司中出来的，掌握了相当的工具、模型、体系和方法论。

## 专注投入 梅花香自苦寒来

每个职业方向都各有优劣，既无对错之分，也无好坏之别，只是个人发展的不同方向而已，但选择自己真正喜欢且希望从事的职业，可以让自己更专注投入。

我见过成百上千的自由职业者。但凡是喜欢且沉浸于自己事业的人，从来没有不成功的。从企业离职的 HR 可以在以下几个方面有所借鉴：

◆ **财务规划** 要对个人的财务有合理的规划和准备，做好在之后一年（甚至两年）内财务收入远低于企业内的收入；

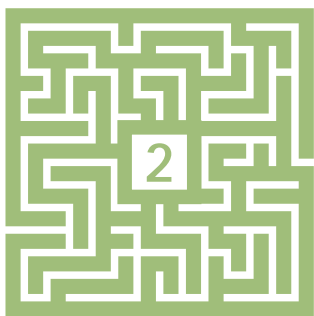
◆ **主动交际** 要耐得住寂寞。失去企业和职位光环后，要主动走进人群参与社交，建立新的人脉将有助于业务的开展；

◆ **自律** 自由职业者需要更多的自律，充分了解每一个选择背后所需的能力，进行知识或技能的不断沉淀与精进，最终成为领域内的专家或大师。

初为自由职业者，财务安全感或许是最大的绊脚石。但如果可以控制好自己的期望，做好一切的准备和积累，既放得下身段，也能拉得下面子，持续深入且充满承诺地沉浸在自己喜欢的事业中，人生必将成功转型。

那时，自由职业者不仅能为自己创造丰厚的财务价值，更能为其他企业和个人带来巨大的影响，达成远超于在企业就职时所能成就的人生价值。





## 他们的故事

### 故事 1 这终归是 一场和自己的战争



个人档案

徐德伟，原汇丰银行中国区人力资源部副总裁，人才及领导力发展经理。2014 年离开企业从事职业讲师，近 20 年在 500 强公司负责中高层经理、储备管理人员的领导力发展及培训实施、继任者计划、管理培训生发展项目等，擅长教练技术、中层领导力和 90 后员工管理与激励培训。

#### “我想成为一个很厉害的人”

在电影《那些年我们一起追过的女孩》中，柯景腾说：“我想成为一个很厉害的人，因为有了我，让这个世界，而有一点点的不一样。”

我是个自小就特别爱说话的人。从小参与了各类朗诵、主持、辩论、配音等比赛并获得不少殊荣，在学校和社会的广播电视台都担任过 DJ。这些经历让我觉得在舞台或讲台上可以体验另一种人生。

初中的语文老师曾对我说：“你以后最好的职业是两个：一个是律师，另一个是教师。”可是我并没有听从老师的建议，我觉得“师者，所以传道、授业、解惑也”，自己并不一定能担此重任，所以考大学我选择了投资经济管理专业，并且想在毕业后从事与专业相关的工作，却阴差阳错地成为了一名 HR。

工作的第 2 年，第一次参与企业培训的我突然发现了职业的新大陆。少年时对表达的热情再次拨动了我的内心的涟漪，我想成为那个站在讲台上的人——那既能符合我个人的兴趣，也能成为发挥我优势的窗口。

自此，我努力将自己的工作重心逐渐转向培训，并且在工作中不断地积累经验、提升自我。借助企业的平台，我更易于去接触和积累真实的感受和案例，让我学习和吸收了许多实战的经验；同时，我也看到很多人因为我的影响而产生变化，这让我收获了满满的成就感，也给予我继续前行的动力，让我觉得自己可以“成为一个很厉害的人”。

2014 年 11 月，我下定决心去做我认为真正有价值的工作，选择从企业中走出来，成为一名职业讲师。每当有学员称呼我为“徐老师”的时候，我会回想起当年语文老师的那句话，也许冥冥之中自有注定，我最终成为了另一种形式的教师。

#### “一切随心自由 才是应该努力去追求的”

三毛曾说：“生命短促，没有时间可以再浪费，一切随心自由才是应该努力去追求的，别人如何想我便是那么的无足轻重了。”

我非常注重工作与生活的平衡。我以前的朋友圈完全是个人生活和爱好的记录，现在我发的朋友圈与工作相关的内容则愈来愈多，这是我后期讲师生涯内进行的调整和转变；但这些都是积极正向和美好的事物。

我在 DISC 行为测评中的 S 和 I 特质非常明显，平时也是听凭自己的内心去结交朋友，感性大过于理性。很多 D 和 C 特质明显的、更偏理性的讲师会进行自己的市场分析之后去做有效的社交，做更利于商业目标达成的努力；我在这方面的努力便少得多。我没有刻意去积累人脉和市场方面的资源，但我会去留意培训相关的趋势和市场动向，关注同行或培训机构发布的信息或资源，这些帮助我清楚地知道自己的市场定位、优势或不足。

对很多商业化包装行为，我不排斥别人这么做，但我排斥自己去做，所以我错过很多也许可以大热的机会，但我没有特别后悔。毕竟在当下，我已经做了最好的选择，回头看看也不都是损失，所以对自己的选择负责，内心坦然。在营销和推广自己的方面，过去两年我做得还不太够、不太积极，但这些都与我的内在驱动因子有关。2017 年我将尝试做一些适宜的调整。

#### “你如果每天都去讲课， 能赚多少？”

很多人觉得培训师讲一天课就能有几千上万的收入，于是有些人会问：“你工作时间那么少就能赚那么多，你如果每天都去讲课，那得赚多少钱啊？”

2011 年，我便有过离开企业做讲师的冲

动，可那时我没有做好相应的财务准备。3年后，不能说我完全做好了准备，但我最坏的打算是一年之内没人找我讲课也不至于“饿死”，于是我就义无反顾辞职了。

没想到我成为职业讲师的第二个星期，便有一位旧友找我做培训。那是我2003年前后在“coach sky”网站上结识的好友（那个网站很早已经关闭了）。那时通过这个网站，我认识了很多志同道合的朋友。如今他们大多是培训圈的大咖，或是在企业中任职的高管，我们彼此在生活和工作中都互相了解并提供支持。

现在我授课的时间占到过去在企业任职时的1/3，但是授课之外还要备课、学习、调整课件、客户访谈等，加起来相当于过去工作时间的2/3左右，属于个人的时间多了很多。我对收入没有太大的期望和企图心，但2016年的收入差不多达到了我在企业任职时的水平。有些人会说：“你工作时间那么少，就能赚那么多，你如果每天都去讲课，那得赚多少啊？”

对于这个问题的回答，我想说一件事。前几天我听到一个夸张的例子：某老师一年居然讲了370多天课！我很好奇，1年不只有365天吗？就算不睡觉不吃飯，多出来的几天是怎么回事？原来这位老师不仅白天授课，晚上也在各种平台讲课。只是这么重的工作量带来的后果就是这位讲师住院了。

职业讲师是个体力活。授课时培训师需要全身心地投入到互动过程中，调动自己的能量、彰显个人的影响力，以至于很多培训师在课后是不愿意说话的。因为能量在课堂上都消耗殆尽了，需要一段时间去放空和恢复，才能积蓄足够的能量去“照耀”下一班学员。

## 📌 不要在冲动之下做决定

现在有一个很热门的情绪管理课程，叫“6秒情商”：当你很冲动的时候先冷静6秒，

然后再看自己还要不要采取某个行动。

不管是从事职业讲师，或是做任何决定时，建议大家都不要冲动之下做决定。有些朋友可能因为和老板的关系处理不好、看到职场的阴暗面或职业发展遇到瓶颈，在某个瞬间觉得自己走投无路，一气之下辞职离开，事后容易后悔。

做职业讲师看似很容易，从市场价来说，好像哪怕一个月只讲一天的课程，也是能够生活的。但市场上也有遭遇财务危机的实例，因为在1—2年内都无法保持足够的授课量，加上物价因素、家庭因素，使讲师们不得不重新考虑职业规划，从而陷入两难。

想要离开企业做讲师或者创业的朋友，一要看自己有没有市场需要的能力，二要看自己是不是有机会。能力靠自己去学习、梳理和提升；机会一部分靠运气，另一部分靠自己的努力去争取。比如在合适的场合主动与他人换名片、加微信；接触几个合眼缘、愿意交流的培训圈朋友；在一些培训论坛和微信平台展示自己的课程；参加一些行业内的比赛等等，这未尝不会给你带来潜在的机会。

如果只有辞职的勇气，却没有学习的动力、持续的准备、自我的营销、冷静的分析和长远的规划，离开了企业会遭遇更无助的失败。

## 📌 关于如何学习、选择课程、拓展业务的个人体会

### ◆ 学习的3种途径

1 **听课**：阅读当然是讲师获取知识与信息最重要的途径，但不是唯一。一部分职业讲师也会像我这样，在听课的过程中吸收理论或者实操的内容，掌握最新的培训技术，不断更新自己的知识体系。

2016年，我参与了7门课程的学习与认证，还有无法计数的微课、翻转课堂和论坛等。这在我过往企业工作的经历中是不可能

实现的，无论时间、精力还是意愿。

2 **与他人交流**：很多人比较信任我，愿意和我分享他们在职场上的困惑和问题；另外我也会在各种场合有意聆听周围白领的交流，听听他们在吐槽抱怨时流露出的职场问题，这样在培训授课的过程中，学员讨论和分享的案例都是最鲜活生动的素材。来自于真实的体验，用于现实更有说服力。

3 **利用各种媒介**：我特别喜欢看电视，几乎各类型节目我都喜欢看，以此了解社会热点；我也喜欢通过互联网、纸媒等其他媒介渠道获取对我有价值的信息。很多人听我的课程都会觉得内容轻松有趣又实用，认为我“接地气、讲人话”。

### ◆ 如何选择讲什么课程

有些新的讲师朋友问：从企业出来后到底要讲什么课程更容易生存？是只讲一个主题打造个人品牌，还是能讲的主题都去涉猎？这两个方向我认为是各有利弊的，因人而异。

选择多样的课程，相对个人而言的市场机会多一些，但容易让市场和客户觉得没有特色、没有专攻；选择单一的课程，持续深入地钻研讲授多年，成为这个领域的专家，打上自己的烙印，也是获得成功的出路。

我不太愿意做重复性的工作，所以我没有认定只讲一门课程的路径；但我的主打课程是围绕中层领导力展开的，包括基础领导力、教练型领导力、90后员工激励等，以此保持自己对授课的热情和兴趣。

有意成为职业讲师的朋友可以选择专心讲一门课程，或者和我一样选两三门相关的课程，视个人的兴趣和习惯而定。

### ◆ 拓展业务的3种途径

1 **朋友介绍、口碑相传**：依靠朋友和培训圈的熟人来拓展业务，也可以借助自己的口碑、授课质量来打开市场。

2 与外部机构合作：寻找外部的培训机构，将自己的介绍、课程和视频主动发给对方；也可以通过行业论坛、比赛等机会给机构展示自己获得机会。

3 个人品牌营销：利用微信分享、学习圈子、个人公众号、直播平台、APP 等等各种自媒体渠道去进行营销。

这 3 种途径都可以走，不同个性的人会选择不同的路，但要选择自己最适合和舒服的方式。就目前为止，我主要依靠的还是第一种方式，也在尝试经营个人的微信公众号，希望 2017 年能有不一样的呈现。

## “胜人者有力，自胜者强”

老子云：“胜人者有力，自胜者强。”

大意为：战胜别人的人是有力量的，但战胜自己的人更加强大。这句话可以代表

我从事职业讲师的初心。

我最初把成为职业讲师作为理想的时候，就没想过利用这个工作去赚钱，只是单纯地热爱这个事业，觉得它会给个人和企业带来正向积极的改变。当然，很多时候把喜欢的事情做好，它自然而然会带来超出预期的回报。在接触了很多心智模式转变的课题、教练辅导技术的培训、心理学为基础的测评工具之后，我像不断照镜子一样地反思自己，在授课的时候也给很多愿意让自己变得更好的学员启发和方法，让大家都能够“自胜”成为真正的强者，这样我的工作的意义会更大。

我还有一个习惯，就是在培训课程或沙龙讲座的最后一张 PPT 宣传一些与环保相关的知识，比如珍惜水资源、废旧电池的妥善处理、一次性筷子的问题等，引起大家对环保的重视。我希望利用职业平台尽我个人的微薄之力，做一些对社会有价值的事情。

2017 年我依然没有非常明确的计划（作为 DISC 测评中 D 特质非常不显著的人的表现），但我相信明天一定会更好。

## 故事 2

### 考虑好家庭和自身所长，做好失败的心理准备



个人档案

张影，原阿克苏诺贝尔中国学习与发展经理，2013 年离开企业从事职业讲师。拥有丰富的培训经验，擅长组织微诊断、培训体系搭建以及问题解决。

我 1997 年毕业于华东理工大学的食品科学与工程专业，毕业之后经过几轮面试进入到罗氏中国总部的培训部。从培训助理做起，接触一些关于培训的后台协调工作，后来接手简单的课程以及负责项目；就这样从培训助理做到培训主任，再到培训主管。直到 2004 年，罗氏被帝斯曼收购，整个公司对培训发展部的定位发生了改变，而这样的变化并不符合我对自己的发展预期，所以 2005 年我便离开罗氏。在罗氏的 8 年

经历对我来说是非常宝贵的，可以说，我的专业基本功是在罗氏打下来的。

从罗氏出来之后，我先后进入到几家公司工作，但是我很难再找到一家像罗氏一样结构简单、集权且平台大的公司。当我想将罗氏的一些理念植入工作中时，没有得到上级的支持和理解，或者只能在很小的项目中发挥作用。我在这些公司都有些水土不服，所以在 2007 年底，我开始与阿克苏诺贝尔接触；2008 年 2 月份我进入阿克苏诺贝尔，并且在阿克苏诺贝尔待了 5 年。2013 年 5 月份，我离开阿克苏诺贝尔开始做职业讲师。

## 萌动——将所长做到极致

其实，早在 2010 年前后，我便有了做职业讲师的想法，只是当时各方面条件还不成熟，所以我给了自己 3 年的准备时间。之所以萌生这个念头，有两方面的原因：

一方面是家庭原因。当时我的孩子已经读小学，我觉得这个时候对孩子的陪伴和辅导与幼儿园时期是不一样的，而且我先生的工作比较繁忙，即使家里的老人可以帮忙，但是在孩子的教养问题上我更愿意亲力亲为。权衡之下，我觉得自己可以为家庭多付出一点。

另一方面是工作原因。我在罗氏的工作经历对我的影响很大，自离开罗氏之后，我很难再找到一家像罗氏一样尊重人才发展且高度授权的公司。很多企业在口头上很尊重人才，但是它能够给到的预算和整个企业文化都不够充分。加之到了我这个职位，工作不仅仅是做专业上的东西，还需要花费精力维护人际关系，做一些不得已而为之的政治上的东西。这让我处于一种分散的状态，所以我一直在思考自己真正喜欢的是什么。经过多年的思考和反省，我终于认清了我所喜欢的还是踏踏实实地做技术。所以我觉得应该舍弃不必要的东西，把注意力放在我的专长上，并把它做到极致。

## 📌 顾虑——家庭和经济能力

当这个想法出现时，我还是有些顾虑的。一方面，当时因为孩子的关系，家里刚刚换了大一点的房子，在经济上有房贷压力；另一方面，我当时对市场的情况不是很清楚，而且自身的知识、技能、经验等方面仍需积累。除了这两点顾虑，当我 2013 年从企业出来之后，我先生担心我突然从公司出来会迷失自己，同时提醒我，做自由讲师会有失败的风险。我很感谢我的先生，他一直在我身边鼓励我做自己喜欢的事情，我遇到一些问题时也会跟他商量，他的意见对我来说非常宝贵。

## 📌 准备——做好失败的心理准备

有了从企业出来的想法后，我开始为实现这个想法做准备。在经济方面，我努力地还房贷；另一方面，在自己的专业领域搭建人脉、寻找培训平台等为以后做铺垫。

首先，评估不同的培训平台。我在企业内部做甲方的时候，会跟不同的培训公司合作，比如到智享会做演讲。这个过程中，我会评估各个平台的想法与目标与我的是否一致。我一般不会选择有主导产品的平台，因为很有可能这个平台只推广自己的主导产品，而不会在我身上投入太多精力，更不会跟我一起做共赢的努力。此外，我也不会考虑一个以售课为最终目的而不考虑课程对人的价值、对客户的效用的平台。我希望能够产生价值，所以评估一个培训平台时主要看以上两点。

其次，在不同的平台中免费宣讲。将自己的产品在各种大平台、小平台里切换可以看到产品风格是否能为客户接受，从而进一步了解产品的市场接受度。

再次，在与各培训公司合作的过程中搭建人脉。比如我参与智享会的活动，会认识新的朋友，也可以向业内做得比较好

的 HR 请教；此外，我也会邀请他们到公司来给我们做演讲，或者通过请下午茶的方式向他们学习。

最后，做好失败的心理准备。我先生曾经问我是否做好了面对失败的心理准备，因为一旦停下来，可能会有很长一段时间没有生意，到时候我会不会迷失自己？实际上，我在停下之后的半年内几乎没有生意，那我如何度过那半年的呢？首先，我选择在 5 月份这个时间节点上离职，我的工资及年度奖金所受影响最小；在经济受影响最小的情况下，我能够更专心地做其他事情。其次，离开公司以后，我慢慢地停下来开始学习，并接受新的认证。这半年对我来说是一个调整阶段，通过对以后工作的安排，不会因为一下子停下来而迷失自己。就这样，我平稳渡过了最初的半年。

## 📌 起步——提升自己的价值

从企业离职半年之后，也就是 2014 年，我开始有生意，而且这一年的生意量比较大。在此前的充电过程中我会碰到一些前同事，他们的企业内部希望有固定的内训课，或者以前阿克苏诺贝尔的同事跳槽到新公司，需要做一些开发和运营的工作，这时候他们就会来找我。就这样我的业务量慢慢增加。2014 年的授课量大概在 60 天，这只是在台上授课的时间，如果加上做咨询工作的时间就更多了。

现在我会控制自己的工作时间，基本上保持在 40 天左右。我一开始有一些顾虑，担心因为限制工作量而导致合作伙伴减少，但经过一段时间后发现，这种顾虑是多余的。因为我主攻的课程方向，如我在智享会上做的组织微诊断、培训体系搭建等课程都是针对特定人群且对学员有一定要求。另外，我做的一些咨询项目，比如有些企业在做文化转移，在文化节点转换，如何做到有效的传播、运用，针对这些问题我会做一

些多元化的设计。这些都决定了我的课程在市场上的可替代性不高，有特定需要的人就会找到我。虽然现在授课量不算多，但是我挺满足的，因为我有足够的时间去准备课程以保证课程质量。

## 📌 建议——不要因为逃避才出来

我觉得如果你有从企业出来的想法，首先不能抱着逃避的心态。我离开企业的时候并不是因为在企业待不下去了，当时有很多机会往前走，但是我依然压制不住离开企业的冲动。所以我建议我的同行们，千万不要因为逃避才出来。当你褪去企业的光环，需要降低身段到甲方求取合作时会发现，外面的世界可能比企业里更为艰难。另外，当你已经下定决心出来了，做好相应的准备是十分必要的。同时，还要对自己未来的收入有合理预期，降低对经济回报的期望，如果家庭的经济负担很大的话，就更要慎重考虑了，因为毕竟做自由职业者不是那么稳定的。

最后也是比较重要的一点，即找准自己主攻的课程方向。我觉得这要看两点：① 要清楚自己的专长所在。拿我自己来说，因为我有较强的逻辑思维能力，同时接触问题解决这种话题的时间较早，所以我很清楚自己的专项点就在这里；② 通过企业内部的实践或者跟同行交流的时候找到自己的比较优势，看自己的优势能否在市场中一枝独秀。比如我做学习体系搭建有自己的一套东西，所以把它做成模型，这样就拥有了自己的专利产品。同时我也能知道自己的优势所在，例如，我在课程中用到的实际案例是大家在工作中都会碰到的，加上我不同于他人的分析角度，所以这样的课程很受欢迎。我觉得一方面要向内寻求自己真正擅长的转向点，另一方面要与外部市场做比较，找到自己的优势。



## 学习、生活与未来 ——相信付出才有回报

我接触的行业越来越多，比如教育、政府、银行等，所以每接一个新项目都需要学习了解新知识，这种学习是无时无刻不在进行。我也会固定的学习时间，如接受智享会的认证。可能接下来的 2-3 年内，我会着重于将所学知识用于实践，然后再接受新的认证，做到学以致用。

当你抱着学习的心态踏踏实实地做一件事的时候就能积累很多，可以说这种积累是收获回报的必要前提。我对待每一份工作都当自己从来没有做过一样，以一种小学生的学习心态看待，并且非常珍惜它，这样就会有很多积累。从这个意义上说，我的积累从来没有停止过。同时，在这个过程中把心态放平，慢慢摸索，尽可能聚焦真正的业务重点，只有聚焦某一领域才能将自己修炼成市场中无可替代的专才。

从公司出来以后，我发现很多事情都有它的不确定性，这不是我能把握的，但是只要我静下心来踏实做事，认真对待每一份工作、每一个合作伙伴，结果总会达到我的预期。

相比在公司做 HR，现在我有了更多可以自由支配的时间，除了工作和学习的时间，在生活中我有固定的运动，比如练习瑜伽、跳肚皮舞。每个月会陪父母到近郊旅游，确保他们在一两天里能玩得开心又不会感觉到累。平时也会逛一逛书城、自己做一些美食。未来依然有很多不确定性，但可以肯定的是，我是一个注重家庭的人，所以会围绕着家庭需要做改变，尽可能地平衡工作与生活。如果我的孩子到海外读书，有可能选择两地跑。不管怎样，我很享受现在这种状态。

## 故事 3

### 战略上藐视，战术上重视



#### 个人档案

蒋靖，原诺基亚功能手机研发中心全球人力资源总监，近 20 年《财富》500 强公司人力资源从业经验；其中超过 10 年担任总监级职位，在人力资源各个角色（COE、共享服务中心、业务伙伴及 HR 全面管理）都曾担任高级管理岗位。拥有扎实的人力资源全方位知识与经验，尤其在薪酬管理、组织发展、变革管理、绩效管理、胜任力模型、人才管理、员工敬业度等领域有精深的造诣。

#### 意料之外的“下岗”

我于 2012 年 5 月加入诺基亚，作为其功能手机研发中心最高管理团队的成员之一，负责其全球的人力资源管理。当时诺基亚的功能手机占整个诺基亚手机销售量的 80~90%，在全球功能手机市场占据了 30~40% 的市场份额，且始终处于赢利状态。而我所支持的研发中心总部设在中国，在全球有 1900 余名员工。

在诺基亚工作期间，我与我的团队真正地成为了业务部门的伙伴，深入参与到组织战略的制定实施、组织设计与变革、企业文

化与员工敬业度的建设中。在此过程中，也在业务部门心中建立了 HR 作为“伙伴”的威信。除此之外，诺基亚的企业文化也深深地吸引着我，使这段经历成为我职业生涯中最为美好的一段回忆。

然而好景不长。2014 年 10 月，诺基亚的手机业务被微软收购仅数月之后，功能手机的近乎全部业务被裁撤，仅留智能手机业务，于是，我就“下岗”了。离开诺基亚后，我并不是没有想过再去找另一家企业继续从事 HR 工作，但想要找一份在角色、企业文化和收入三方面都匹配我个人心理预期的工作却并不是那么的容易。

#### 意料之中的困难

虽然失业的困境来得突然，理想的工作也似乎遥遥无期，但我却并不着急，因为我对这种情况已经早有准备。虽然在转型成为职业讲师的路上遭遇了不少困难和挑战，却基本都在我的意料之中。

我是一个计划性非常强的人。在我从企业中走出来之前，其实我已经实现了我高中时定下的职业目标：在外资企业担任中高层管理人员。这个目标确定以后，我高中分文理科、高考填报志愿、大学毕业找工作，以及工作以后的每一次职业选择，都有了一个明确的方向。所有的努力和精力都向着这个方向聚焦，才使我能够在 30 岁出头就做到了《财富》500 强企业的总监级岗位。

然而，从那个时候起，我也清晰地意识到，外企是年轻人的天下，而我总有一天会老去。外企的职业经理人很少有能做到退休的，而且即使做到了退休，如果只靠社保的养老金，是绝对不能保证我的生活质量的。所以，我从 2003 年左右开始，就定下了我的下一个长期职业目标——“退休，退而不休”。为了实现这个目标，我知道我必须做好两件事：① 必须抓住我在企业内的每一个机会，把现有的工作做到最好，并且不仅仅

要知道“做什么 (what)”和“怎么做 (how)”，更要多去想“为什么 (why)”；②我要珍惜每一次在 HR 活动上做演讲嘉宾的机会，一方面锻炼自己演讲的能力，同时也加强在业务知识上的反思及创新。抓住了这两件事，我在企业里的职位越做越高，积累的经验与见识也越来越丰富、全面与扎实。

有了以上的思考，并经过 10 多年的积累，尽管我自己认为还需要在企业里继续锻炼，但在业务能力上，我实际上已经为转型成职业讲师顾问做好了准备。所以，虽然“下岗”来得突然，但业务知识与能力的困难与挑战对于我来说不是问题，只是把我原有的计划提前了。

其次，刚刚从企业出来的讲师往往面对的另一挑战是收入的巨大差距。我当时的思考是：即使从某天开始，我一分钱收入都没有了，在生活质量完全不下降的情况下，以我现有的资金还能生活若干年。基于前面讲到的业务知识与能力的积累，我非常自信我在这几年的时间里是有能力形成相对稳定的收入。所以，尽管第一年的收入只是在企业里的百分之十几，我并不担心，而是用心对过去近二十年的经验进行整理总结，形成一些课件，为今后的业务打下基础。

第三，角色上的落差。以前身为甲方，又是企业内的高管，在对内对外的沟通过程中还是能够感受到一些优势的。而现在变成了一个刚刚出道的乙方，在业务推广及谈判时的落差可想而知。不过，我还在企业中的时候，有时就会设身处地地站在供应商的角度去思考，所以这种状况我是有心理准备的，也是已经预见到的困难。

最后，是工作压力的问题。大家都觉得做职业讲师时间自由，又可以做自己想做的事，但实际上，这其中也别有一番酸甜苦辣。首先，在企业里工作时，在每年年初就能对全年的收入情况有基本的预期。而成为职业讲师后，虽然不用像在企业里那样处理一些

自己不得不面对的业务，但大部分业务都是临时找上门的，最多提前一两个月才能确定，不可能在年初就对全年有个清楚的预估，这种经济收入上的压力是必然的，我时常自我解嘲地说我现在是“吃了上顿没下顿”；其次，从时间安排上，其实也并不像人们想象的那样自由。除了要满足客户的上课时间的要求以外，编写课件、准备项目建议书、咨询项目的项目文档、自我学习充电等等也把时间填得满满的。实际上，我成为职业讲师后，因为工作而占用的晚上和周末的时间远大于在企业的时候。好在这种状态也是我之前有所预料的，所以也不是什么意外。

## 匠人精神的修炼和作为

现在社会上正在提倡的一种“匠人精神”，我个人也认为这是现在中国最为缺少的一种精神。我现在的业余爱好也是为了培养我的匠人精神，比如我做汽车模型和军舰模型，会在每一个细节上都力求完美。一个一米多长的模型，上面的零件可以精细到比我的指纹还细小，往往一个模型就需要耗费一年或者数年的时间。如果能将这种极致的匠人精神用在工作中，那么我相信任何困难都一定会迎刃而解。

前面讲到，现在我的生活比在企业任职时更为忙碌。其实，这种忙碌并不完全在于我上课的天数。我认为，作为职业讲师也需要有相应的敬业精神。对待工作，我总是用心认真地去，尽量去了解客户的情况，感知他们的痛点和需求，即使上标准化的课程中，也尽量加入一些能够反映客户实际情况的定制化内容或案例。所以，即使只上一天的课程，但在授课前我可能需要一周或者两周，甚至更长的时间去准备课件。在这段时间里，我会把课程涉及的知识点和内容想通透，材料准备齐全。对于合作机构的版权课程，还经常会与其他认证的讲师一起集体备课，进行学术探讨。

为此，我可能需要投入很多额外的时间和精力，但这些都能在无形之中提升了个人的声誉，同时也让我的课程质量更高。

## 两句话的经验分享

### ◆“凡事预则立，不预则废”

这句话出自于《礼记·中庸》，是我母亲小时候用来教育我的话。意思是：任何事情，事前有准备就可以成功，没有准备就要失败。

我现在之所以不着急，没有太多压力的感觉，就是因为我在十几年前就开始做准备了，所以当情况发生变化时，我可以很快应对。从企业出来一年，我就差不多走上正轨了。但在这个市场上，若是耗费 1 年半到 2 年时间才走上正轨，我也认为也是正常。

想要做职业讲师，事先一定要在个人能力和资源上做好充分的准备。如果现在想着一两年后做职业讲师才开始准备，我觉得是不够的，我的建议是，如果立志最终做职业讲师，在企业内至少要有 4~5 年的准备和积累过程。

### ◆“战略上藐视，战术上重视”

这句话是毛主席说的。我的理解是：“战略上藐视”就是拥有一种“有啥大不了”的心态，其实这体现的是一种自信。这种自信来自于对业务工作的理解与专业，来自于对未来所面对的困难与挑战的心理预期，也来自于一种基于对现状的清晰了解而产生的理性的乐观态度。总之，对于转型成为职业讲师，要有足够的耐心，不要恐慌，在心理上首先做好准备。

同时，战术上要重视，对待每一个客户、每一笔单子都保持高度认真的态度，在战术和细节上精益求精，发挥匠人精神，从而无往而不利。HR

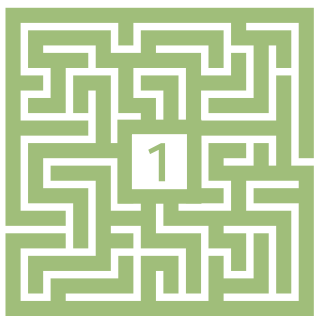
## 创业中的 激情 和 “坑”



提起创业，眼前会浮现一个画面：一群人围在一起为了某件事情讨论得震天响，另一群人聚精会神坐在电脑前夜以继日。

几年前创业是连猪都能飞起来的“风口”，最近创业面临的是经济下行笼罩下的“资本寒冬”。然而无论何时，创业一定是一个持续性的动词，除了肾上腺素的刺激，还有很多的“坑”要跨过。





| Mark 说 |

## 从打工者到企业家，转变不只一点点

### 为什么选择创业？

很多 HR 在跳出企业之后会选择自主创业，而我们今天所谈的仅限于与人力资源相关的创业活动。我觉得，选择自主创业的 HR 可能有以下三方面的考虑：

- ① 是在人力资源的某一方面有非常丰富的经验，并且对产品或服务有很深的理解。比如一个已经做了 15 年招聘的 HR，他对猎头很清楚，或者对传统招聘渠道的问题也很熟悉，那他可能会找到一个和招聘相关的技术上的解决方案，或者开一家猎头公司。因为丰富的工作经验让他可以更深刻地了解甲方真正的需求，能够站在甲方的角度做乙方。
- ② 是经过多年的经营与积累，在人力资源的圈子里拥有广阔的人脉资源。这些人脉资源让 HR 有足够的底气选择自主创业。
- ③ 是为了实现自己的另一种人生价值。换言之，一个规模大的企业更多的是靠其内部组织机制的作用来促进自身发展，员工个人

在其中能够发挥的作用有限；俗话说“铁打的营盘流水的兵”就是这个意思。一般而言，越是规模大的企业，其组织机制的作用越明显，像一个高效运转的机器一样，作为其零部件的员工只能在其中发挥有限的价值。因此，为了摆脱企业内部环境的约束以及多年工作产生的厌倦感，很多 HR 迫切地需要实现人生的转型以寻求另外一种人生价值。

### 创业可能面临的挑战

创业不同于自由职业者，有创业打算的 HR 必须事先准确预估这件事情的复杂性及困难程度。创业意味着你需要注册公司、租赁办公场地、雇佣员工等。除了要搞定这些基本的工作，还有关键的一点是你需要完成从 HR 向企业家的角色转变。这是个看似简单实则充满挑战的过程：

- ① 由某一领域的专家变成公司业务的总管家，意味着你不仅要理解销售和市场，而且在创业初期要挽起袖子自己做销售、跑市场；此外，还要培养出一支销售团队。当然找到一个销售市场背景的人来做合伙人，让他来主管销售和市场的工作，也是一个可行的办法。但是这样的人是可遇不可求的。据我了解到的情况，销售和市场方面的知识对于很多 HR 来说还是空白，所以关于这方面的基本概念、策略或方法对于 HR 是有一定难度的。很多已经在创业的 HR 谈起人力资源相关的话题头头是道，但是一旦问题涉及销售或市场营销，则仍处在一种不得要领的状态。HR 从原来企业中的支持部门出来开始自己做业务，仅有内容、产品或服务是不够的，最终决定创业是否成功离不开市场和销售。因此，可以预见 HR 创业的艰难。
- ② HR 是否具备足够的领导力。我一直认为，无论是人才培养、发展还是保留都与员工的直线经理有莫大的关系。人力资源部门是为公司业务部门提供支持的部门，所以很少有机会直接领导并培养业务部门的员工。由帮

助别人带兵打仗，到亲临战场带兵打仗，是非常大的转变，这也对 HR 自身的领导力提出了很高的要求。

- ③ 角色的转变带来责任与压力的变化。即从一家公司的员工变成另一家公司的所有者，必然会由以前“打工者”心态转变为企业家的心态。所谓“打工者”心态，就是完成我的职责范围内的事，不在我职责范围内的事，我一般不管；而企业家心态则将公司里的所有工作都纳入自己的职责范围内。在创业初期人手不足的情况下，你需要身兼数职，如财务、销售、运营、培训师或咨询顾问等，成倍增长的工作量带来的巨大压力可想而知。此外，创业者还要承担创业的成本压力，在经济下行的大环境中无论是员工成本还是办公成本对于创业者来说都是一笔不小的开支。

### 创业可能的“陷阱”

很多 HR 在创业之前看到的永远是自己圈子里的人气和号召力，觉得如果创业的话一定会有很多人支持他；却没意识到想要创业成功，仅仅拥有名气是不够的，还要考虑如何把这些资源转化为可以销售的服务和产品，并且要找到合适的商业模式使公司的服务和产品能够长远地走下去。如果没有将这个问题考虑清楚，那初创的 HR 很容易陷入两个误区：

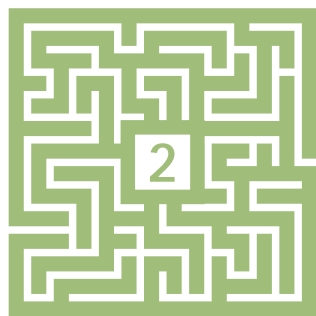
- ① 一味追求新意，做一些别人没做过的事情。但其实在今天这个环境下创业，你能在 HR 领域中找到一个崭新服务的机会几乎为零。即使是智享会，我们也只在部分服务上做到了行业内的创新，而所提供服务的 90% 是在别人做过的基础上进行优化的。也就是说，当你有很多奇思妙想、很多资源的时候，你可能想做一些别人都没做过的事情，但是这个创新性举动背后的风险是很大的，很有可能是因为别人觉得这个想法不可行或者已经有人尝试过但失败了。
- ② 竞争激烈以致落入俗套。目前，HR 创

业的方向有很多，像培训、猎头、招聘、外包等，如果你不慎选择了一个有很多竞争对手的领域的话，而且只利用市场中现有的模式提供产品或服务，就意味着你很难在这个领域中有所突破，以致落入俗套。例如在培训行业，排名相对靠前的公司基本上都有十年以上的历史；与这些资历深、经验多的公司相比，初创公司无论在创业时机，还是在产品创新、团队搭建等方面都是处于后方。像智享会注册为独立的实体公司真正在市场上运营有 5 年的时间，但是我们有这个概念，包括前期宣传一共是用了 7 年。7 年时间虽说不长但也绝对不短，这个过程中我们有足够的积累，所以智享会现在才能在行业中拥有较大的影响力，并赢得 HR 同仁的赞誉。

总而言之，从某种程度上来看，一名优秀的 HR 其实不一定适合创业，创业也不容易成功，而成功的创业者也寥寥无几。这就是中国 HR 在建立公司、招募团队、推出服务、市场营销以及销售所面临的真实的状况。**在号召全民创业的时代，当风投入招聘、薪酬福利等领域的时候，任何一种创业比拼的无非就两方面：一、你是不是一个能够肩挑重担、建立团队、提供优质服务的领导者；二、你是否能真正把研发、销售、市场有机组合，并不断提供给客户能够满足其需求的优质服务。**其实可以概括为八个字，即：员工满意、客户满意。

智享会是一个帮助 HR 实现个人成长并达成组织目标的组织，在过去的几年中也投资了几家人力资源行业的创业公司，我们非常乐见这个行业中的优秀企业成长起来，愿意成为他们的加油站、资源方，与之共创共办、共同成长。如果你对 HR 创业还有任何问题或者需要任何帮助，可以与我联系：

Mark.Jin@hrecchina.org。



## 他们的故事

### 故事 1

### 我开始了一场深思熟虑后的冒险



#### 个人档案

张山领，人称大山，在阿里巴巴服务超过 11 年，曾担任集团管理发展项目经理、员工幸福指数项目经理，负责多个阿里文化与组织发现项目，荣获阿里文化布道者称号。2016 年 3 月离开阿里巴巴创业，现为杭州茅庐网络科技有限公司创始人兼 CEO。“茅庐”是一个致力于互联网中高端人才发展的平台。

#### 让人才尽其所能

我从大学毕业就进入了阿里，在那里工作了 11 年，服务过很多的团队和部门，前面 2 年主要做业务，后面 9 年做 HR。做 HR 的过程中，我主要侧重在文化建设、管理培训、组织发展这一块。当初决定离开企业创业有几方面的原因，包括外因和内因。

去年（2015 年）大约 10 月份的时候，已经出来创业的老同事找到我，希望我帮助一些互联网创业公司做组织发展的咨询工作。深入这些团队，我能感受到大家的梦想和激情；但同时我也发现，这些团队其实最缺的就是人才。

另外，我在阿里做文化、培训、组织发展的 9 年中，曾和几千个阿里人做过职业访谈和沟通，发现内部存在这样一群为数众多的人：他们本身业务能力优秀，在企业高速的前进步伐中，可能由于周遭环境对他们来讲太过熟悉，所以自身的能力在一段快速的提升之后进入了发展的平台期，很难在当前的组织中寻找进一步刺激他们兴奋神经的因素；他们很清楚自己所处的状态，也明白自己应该换一个新的环境，但对下一步去哪并没有清晰的打算和规划。

一边是外部企业对人才的渴求，另一边是企业内部员工寻求进一步突破的需求，这是我当初创业做这个平台的初衷——把大企业中遇到发展瓶颈的优秀人才输送到外边的人才需求方，实现两方对接，让某些在大企业中只能做兵、或者只能做连长的人才，输送到另外一个平台去做将军。

除此之外，其实我本人也是上述提到的这群人中的一员。我感觉自己在阿里的职业发展也到了一个阶段，这更增强了我出来看一看、闯一闯的信念。

让人才尽其所能，是“茅庐”的使命。从今后发展趋势的判断来看，未来从企业中出来做兼职、顾问等自由职业的人会

越来越多；我现在身边出现了很多这样的人，包括现在阿里等企业内部也在尝试建设虚拟团队、虚拟组织。“茅炉”正是在为这些人服务，为他们提供一个平台，让他们在走向这一步的时候更加顺利一些，无论在心理和业务上都能够做好准备，以更好地发挥自己的价值。

## 📌 稳定并非我追求

最初决定创业之前，有不少知名企业的 HR 或者猎头联系我，但我最终还是决定走创业这条路。对我来讲，从一名 HR 转型做业务、带团队是一种新的体验和突破，我想要去经历这个过程。这可能也跟我在阿里待的比较长、对阿里的创业文化耳濡目染有关。创造、体验、冒险已经融入了我的血液，稳定的生活并非我的追求。我个人并不喜欢太确定的东西。有一种说法是，如果你每一天的日子都是一样的，那一年和一天有什么区别。每天充满一些新鲜感和挑战，但风险又不至于不可控，这是我追求的。

有人说，创业就是找人、找钱、找方向，大致的方向我们已经找到了；对于阿里出身的背景，找钱相对也比较顺利；目前来看找人的挑战还是蛮大的，因为优秀的人才永远是稀缺的，这本身也证明了市场的空间。目前团队中有十几位成员，明年（2017 年）1 月份还将有几位伙伴会加入。

对于有想法出来创业，或者加入创业团队的 HR 伙伴，建议大家一定要想好自己要干什么。如果想创业，建议提前和创业团队多打交道，了解一下他们的工作和生活状态；如果想做自由职业者，那就和已经成为自由职业者的人多聊一聊。不要等到从企业出来，才发现世界并非如之前的想象。

这两年的市场行情并没有前几年好，各种成本一路飙升。在想清楚这个挑战之后，如果还是想出来创业，说明你是真的很想做点事情，不是大家干什么你就要去干什么，

原先作为 HR，在公司经常做管理培训、团队融合，给管理者提建议，说你们要关注员工的感受；但当自己做业务的时候，心里想的全是业务，团队往往是排在后面的；这也许就是 HR 和管理者视角的差异。

所以还是要坚持自己认为对的事。当然，这个过程是不容易的。

## 📌 创业有很多“坑”

创业有很多“坑”，其中一个就是业务模式。“茅炉”的业务模式其实经过多次的调整，起步并不顺利。

在一开始的时候，我们的想法是取代现在的猎头。我们试图通过互联网，用一种新的模式促进人才和企业之间的交流，但事实并非我们想的那样。我虽然是 HR，但原来并不是做招聘的，现在回过头去看，会觉得当时自己想的过于天真。例如，现在企业会花几万块使用猎头去招人，通过我们的平台的话，可能只需几千；但实际上猎头招人的效率要比我们平台高许多，他相当于企业和人才之间的桥梁，一方面说服企业调整招聘策略，另一方面鼓励人才多看一些机会，从中进行撮合，但是平台并没有这样的作用。摸索了解之后，在几个月前我们做了转型。我在公司的业务中加入了一个新的模块，就是线下的组织发展咨询，相当于将原先我在阿里积累的对于组织发展、领导力等方面经验，从内部咨询，转向现在的外部企业客户。

此外，原来线上的“茅炉”平台的定位也发生了调整。“茅炉”最早的时候是为初创的互联网团队提供优秀人才，平台主要引导人才以及需求方在线上沟通和交流，从中抽取一部分佣金；调整之后，公司的业务线上、线下相结合，即线下咨询 + 线上“茅炉”平台，现在我们更像高端专家顾问的输出和派遣。

随着市场的变化，业务模式仍然会发生改变。探索的过程充满不确定性，未来可能还会遇到不少“坑”；这是挑战，对我来讲也是乐趣所在。

## 📌 工作再累也没创业累

前不久和阿里的老同事聊天，说你们工作加班再辛苦都没有创业辛苦。我目前的时间基本都是安排满的，时间的弹性也没有以前那么大。和很多刚创业的公司的 CEO 一样，在创业初期很多事情都需要自己上，要冲在最前面，非常辛苦、非常累。

创业对我最大的改变在于思维和视角的转变。原先作为 HR，在公司经常做管理培训、团队融合，给管理者提建议，说你们要关注员工的感受；但当自己做业务的时候，心里想的全是业务，团队往往是排在后面的；这也许就是 HR 和管理者视角的差异。现在需要开始分析业务、把握业务方向、设定业务目标，而且还需要去招人。即使招到想要的人，一开始做公司的业务也可能会生疏，就要去辅导。原来作为 HR，主要是为业务从旁协助，无论如何都有老板在那里顶着；而现在作为创业者，很多事情需要自己去面对、处理，在创业中渐渐体会到管理者的不易。

无论用什么样的方式，你都会走完这一生。选择一条不确定的路，体验不同的风景，享受和一群“臭味相投”的伙伴探索梦想，实现梦想的过程。Just do it!



## 故事 2

创业，是一场  
没有终点的马拉松

## 个人档案

Helen He (何辉)，曾在美国 PPG, Praxair, Baxter Healthcare, GE, Ingersoll Rand 公司担任人力资源总监、公共关系总监、领导力开发与培养副总裁、企业大学校长等不同的高层管理职位。于 2010 年开始自主创业，成立零领导力公司。该公司的使命是通过激活源力，提升个人的自我再生和协同融合能力，赋予组织持续的创新、转型和蜕变。Helen He 是国内将领导力理念与生活方式相融合的首创者和坚定实践者。

2010 年离开英格索兰以后我开始了自主创业生涯。我很清楚地记得那是 2010 年的 9 月 1 号，后来回想起来才意识到这天是学生开学的日子。我觉得这种无意识的选择可能和我的第一段工作经历有关。我的第一份工作大学老师，这段经历带给了我永远的教育情结，加上我是学系统工程出身的，所以一些系统性解决问题的方法和逻辑思维会在我身上留下一些印迹。之后我到 PPG 待了 5 年，这段经历带给我最大的收获就是我形成了核心的人力资源职业观：即不轻易地评判猜忌一个人，而是看到他的潜能和优势，用人不疑，疑人不用。离开 PPG 之后，

我先后在百特医疗、通用电气任职。这些工作经历让我从 1999 年开始主抓组织人才盘点、人才梯队建设及组织变革管理等工作；也是在那时起，我开始研究积极心理学、家庭心理学、组织行为学、基于价值观的领导力等领域，这些研究不但让我的工作受益匪浅，也给我个人的成长和家庭生活开辟了一个全新的世界。

## 职业的十字路口

如果没有 2009 年的全球经济危机，可能一切都会顺理成章地发展下去。全球经济危机的出现让很多事情运行的轨道发生变化，这种变化也影响着我的职业走向。当时我是 GE 亚太区领导力人才选拔和发展负责人，公司针对经济危机制定了一系列措施，这些措施基本是围绕简化组织层级，降低成本展开的，公司决定将亚太区总部的人都调整到业务部门。我在职业十字路口做了深入思考，发现我的大量心思已经花在领导力的探索上了；而且我也看到了对于领导力提升这一块，市场中缺少对已人有的自主精神的关注以及对人本身具备的自我反思能力的挖掘。基于这个认识，我有种寻找这个问题的解决方案的强烈冲动。

那个时候我便有了自主创业的打算，但当时整个大环境的状况是企业生存尚且艰难，培养人才更是一种奢侈的投资。所以我跟我先生都认为，等到经济情况好转再着手创业是比较明智的选择。为了继续我在领导力这一领域的深入研究，我去了英格索兰公司，这段时间算是我职业转型调整期。

## 追求自由独立的个人特质

之所以有自主创业这个想法，可能与我的个人特质也有分不开的关系。我比较喜欢有自由的创造空间和独立的思想，这些个人特质跟我原生家庭有关。在我这么多年的 HRBP 经历中，有些时候做业务的同事会觉得我跟

其他 HR 不太一样，说我比较适合做销售。我也曾幻想去做点业务，这在当时只是些一闪而过的念头。这些念头是点，如果把点连成线的话就可以看出我是怎样的人。我比较擅长靠直觉感知未来的机会及即刻解决当前的危机，换句话说，情况越混乱我就越兴奋，也更可能找到解决办法。原生态的我并不喜欢按部就班和细节完善，但是创业的经历直接教会我必须精益求精和默默耕耘。

## 创业也是围绕家庭做的决定

基本上，我和我先生的很多选择都是围绕着我们家庭的整体规划做决定的，我从公司出来创业这个决定也是综合考虑了家庭的因素。对我们来说，最重要的是孩子。孩子在 6 岁之前，更多的是由我来带。但是随着孩子的成长，他的心理会发生变化，对于 6、7 岁的男孩来说，他的愿望就是成为小小男子汉。考虑到这一点，我觉得他这个时候应该多跟父亲在一起。加上当时的经济危机给我先生的工作带来一定的影响，所以我们决定让我先生先停下来几年多陪陪儿子，而我可以战略性地抽离出去去做一些我最想做的事。

我先生最初对于这个决定是有顾虑的，主要是从家庭收入稳定性考虑；如果我创业的话，我们家可能一年没有收入。此外，当时政府出台的 4 万亿政策刺激经济，市场上一方面不差钱，一方面对人才的需求量激增，而我的专长就是培养人才。2010 年那时候我的收入在市场上是可以大砍特砍的。从这个角度来看，我当时做这个决定成本是比较高的。除了这个原因，我先生也担心由于我没有做生意的经验而导致创业失败，这样会带给我伤害。所以他会让我做一些详细的业务计划给他看，让他心里有个底。其实，这时候我要创业的念头已经在心里燃成了一团火，即使最后的结果是一年之内没有一分钱收入，我也要做这件事。就像恋爱一样，可能你爱上了错的人，但这并不是用理性分析可以解决的。考虑到我有孩子，有家庭责任

在身上，所以在准备了足以支撑我家一年开支的现金流的同时，也给自己确定了能够容忍的损失范围，即一年之后仍没有发现我的产品有任何市场价值的话就再回到企业。做好最坏的打算后，我才义无反顾地走上了创业的道路。

## 📌 何为创业？

我所理解的创业并不是仅仅将在企业中积累的知识和经验，比如我擅长的人才评鉴、人才盘点、人才发展拿出来做咨询培训业务，而是一定要有创新创造的内容在里面，提供一种我个人认为目前市场上缺少的全新的产品和服务，我觉得这是很有意义的一件事。从这个角度来看，我当时创业没有做很多准备，更多的是靠着一种带有直觉的冲动。现在想来，如果我当初考虑得很清楚，可能就没有创业这一说了，最多是做个自由职业者，因为真正创业以后才知道了其中的艰难，才发现这是一场没有终点的马拉松。

## 📌 时刻接受敲打

当我冷静下来回忆创业经历的时候，会发现创业对我的敲打是时刻存在的。创业到今天为止，我经历的最大挑战是从产品设计师转型成为产品经理：

- ❶ 如何明晰自己的诉求，并为产品注入灵魂。我花了几年的时间才梳理清楚，我并不要创建一个卖解决方案和培训工具的咨询公司，我希望研发出一个产品，它能帮助人激活自己内在的原力，挖掘已有的智慧，重新认识自己和别人，培养自身的治愈能力和抗干扰能力，进而带动身边人及整个生态环境做出积极改变。我们将这一倾注自己全部心血的产品注册为“领导力之旅”。
- ❷ 如何将产品与用户的诉求和体验融为一体，将产品转化为商品。实际上，我在创业初期一直处于一种狂热的状态，有些急于分

// 创业带给我的另一方面影响，即生活与工作的界限越来越模糊，也就是说我的大脑其实一直在工作，很难停下来。//

享自己的产品及其好处，而没有听清楚客户的个性化诉求，更没有讲清楚这些产品能带给用户带来什么价值。可想而知，这样的分享肯定是以失败告终。后期我们经过不断试错，不断自省认识到：从产品设计师变成产品经理或销售经理，必须用客户的语言来解释所谓专业的事情。所以我们在保持高专业度的同时，要打破自己的固有思维模式和沟通模式，把自己融进用户的思维模式中，找到用户体验与商业目标的平衡点，用一个产品来满足双方的期望和目标。

## 📌 公司产品

我们的主要产品为 21 天领导力之旅<sup>®</sup>，其中包括 2 天、7 天、14 天及 21 天的不同产品组合。针对企业的经典管理场景，如战略落地、人才选拔、团队激励、团队协作、变革管理、团队绩效及能力提升等，我们和企业管理者共同运用绩效七步法则，总结提炼出提升个人、团队及组织绩效的个性化解决方案。

### 绩效七步

- 1 不理解
- 2 理解，但不认同
- 3 理解，认同，但不愿意去做
- 4 理解，认同，愿意去做，但不会做
- 5 理解，认同，愿意做，也会做，但不能持续做
- 6 理解，认同，持续做，但不知道如何带动伙伴一起做

- 7 理解，认同，身体力行，并能带动伙伴也做到（反复循环⑦步）。

## 📌 创业得与失

跟以前相比的话，我在公司内部推动一件事情的速度加快了，也基本上没有夜间电话会议。现在我晚上基本可以有固定到家的时间。另外，我现在出差也比以前少很多，因为我可以决定到哪儿出差。我一般会拒绝新加坡、香港或亚洲其他地方的业务邀请，因为我希望能在家里多花点时间在我儿子身上，所以我会大量减少国外出差时间，并和孩子一起休寒暑假。

创业带给我的另一方面影响，即生活与工作的界限越来越模糊，也就是说我的大脑其实一直在工作，很难停下来。这些工作已经与我不分彼此地融在血液里了。比如我白天做团队辅导，看到有些“旅友”（因为我们的课程叫“领导力之旅<sup>®</sup>”）深陷在自己的痛苦中走不出来，我的思绪也会受到影响，有时候连做梦都在想办法让他跳出来。好在我先生和儿子都意识到这一点，他们会在生活中理解并帮助我转移注意力。有时候我也会强迫自己不去想，比如我会通过看一些让我放松的娱乐节目来放空自己。对于这个问题，我还是有些矛盾，因为一方面我觉得能够时刻把喜欢的事放在心上，并把它做得精益求精是一件能够带给我成就感的事情；另一方面，我觉得要管理好自己的思想意识，否则它会影响到我的健康，甚至影响我的家人、我的团队。我现在特别能理解一种说法，即创业付出的是不可挽回的青春，是你的生命。

## 📌 苦乐相伴

创业带给了我很大的幸福感，我得到了自己想要的，甚至收获已经超越了自己的期许。这些幸福感首先来源于那些基于信任和志同道合来选择我们的客户，以及“领导力之旅<sup>®</sup>”中真心相对携手同行的伙伴们，还有

可以肝胆相照、同舟共济的团队。当然“幸福”和“苦”是相伴相生的，我所说的“苦”是指我在面对自己、颠覆自己、做出改变的过程中感受到的“痛苦”。在创业过程中，我不能只做自己最擅长最喜欢的事，需要扎扎实实地做好所有的事，不能要面子，也就是说，不能去寻求外界的认可。褪去名企的光环，结束前呼后拥的日子，拿掉在企业中原有的权利和习惯，重新定位自己和自己在社会中的价值。当手中的每一分钱都是自己赚来的时候，当团队越来越扩大的时候，当公司迈向第七年的时候，我仿佛又开始了新一轮的创业。比如我会看零导力的产品如何保有长久的市场竞争力，零导力的品牌如何推广，零导力未来 30 年的战略如何制定等。想要做好一件事，必须先做好一万件事，最后这件事可能还不符合或跟上市场要求，这些都是我们创业中的“苦”和“乐”。

### 给后来人的建议

说到建议，我觉得要分两种情况，如果是一个刚从学校毕业的年轻人，创业失败的成本对他来说并不大，我觉得每个人都可以有点创业的经历。因为对于在中国的教育体制、家庭环境、社会环境下培养出来的人来说，创业是他成长最快的途径，他可以在一夜之间体会到独立的滋味；对于有丰富工作经验的人来说，则要做好一定的心理准备。如果只是想有更多可以自由支配的时间或者有更大大选择权的话，自由职业者是不错的选择。但是它的缺点在于可持续性不强，因为选择了“自由职业”，也就意味着远离了团队协作需要的自律配合和挑战自己，长时间地吃老本会令你失去激情和继续前行的动力。

如果你坚持创业的话，首先，除了看到这件事情对社会的价值和意义，也要看到它对个人的好处和意义。如果看不到对个人的意义，那是很难坚持下去的。其次，还要守得住初心。我们这个社会有太多的机会，很多人被裹挟其中，而忘记最初自己追求的东

西，最后的结果是不能达到自己的预期。我觉得只要坚持一件事，然后日思夜想地做这件事，就一定可以成功。再次，都说性格决定命运，创业这件事也必然和创业者的性格有联系，建议求稳的人在创业之前做好最坏的打算，给自己制定一个合理的损失范围，即使失败了也还有退路，在不断地实践中积累创业所需的各种能力。最后，杜绝用抱怨的心态做事，其实人们在做事的过程中偶尔抱怨一下挺正常，而我所说的抱怨心态是指遇到事情只会以消极逃避的态度应付，对于创业者来说，这种心态是千万要不得的。因为创业本身就是摸着石头过河，负面情绪可能会随时出现，当你将这些情绪发泄完之后（最好不要对别人发），还是要以积极的心态去寻求解决办法。总的来说，创业是一场马拉松，而且没有终点，你永远不知道你的未来是怎样的，所以支撑你走下去最大的动力就是激情。

### 回归家庭

每个人都有很多种角色，我觉得在这么多角色中，最重要的角色是母亲，这也是最能够带给我内在幸福感的角色。在我创业这几年，虽说我对孩子的照顾有战略性地退出，但是一直以来，我除了在生活上亲力亲为，还会在固定的时间跟他交流，跟他进行情绪、思想等方面的谈话，以确保我能及时了解他的心理状态。家庭是一个小社会，而且家庭是一切事情最重要的基础。经营好自己的家庭，才会有足够的动力和力量去给别人提供帮助。所以我非常希望团队成员把家里的事情照顾好，这是我们事业的源泉。我非常认同这句话：修身、齐家、治国、平天下。

## 故事 3

### 创业 8 年，获得的和改变的都不只一点点



#### 个人档案

陆黎忠，原阿斯利康中国人力资源总监，2008 年离开企业创业，创立 PILOT 管理咨询公司；专注于人才发展、领导力、组织能力的咨询、培训；同时自己也担任资深顾问和导师的角色。

### 创业绝非一蹴而就

我的经历可能比较特殊，也算比较幸运。我第一次接触培训是 97 年在 ICI 做商务导师的时期，那时公司也花了很大的成本和精力将我培养为职业培训师，所以我一直很感恩 ICI 给我一个很棒的起点。那个时候我需要出差到很多城市，给公司的内部销售和外部经销商上销售管理课。经过几年的历练，虽然我是汽车与机械工程专业出身，但我觉得自己可以将职业讲师作为今后的发展路线。而对于一名讲师来说，案例积累是很重要的。因此在和销售、供应商培训的时候，上完课我会留下来与学员共同探讨实操的问题。我不厌其烦地跟他们进行互动和交流，把他们每一个人提出的问题看成是一个个案例；包括之后每做一个全球总部推下来的项目。



// 客户不会在意你工作是否辛苦，如果他要求在两天之内把方案做出来，你就是不吃不喝也要完成，所以有的时候你要承受更大的时间压力。//

不管成功与否，都是很好的案例学习。我非常注重积累，会去深入了解每一个案例的背景、进行过程、成功与否、导致结果的原因，慢慢地积累下来之后，自己就会有很多干货；时间一长，我会融会贯通，这些经验可以帮助我更加灵活、有效地应对客户提出的问题和需求；同时案例积累越多，客户也会越觉得你接地气，会更加信任你。

后来我转到企业的人力资源部，主要负责培训和组织发展及领导力发展方面的咨询。我个人比较喜欢咨询、演讲这类工作，这也成为了我后来自己创业的动力。

2008 年从企业出来创业，我应该算是比较幸运的。当时中欧商学院的杨国安教授找到我，提议想做一些与组织能力相关的项目，想开一个聚焦在这个领域的公司。在深入了解和思考之后，我觉得这个领域的前景是比较好的，而且杨教授不仅在此领域非常专业，而且具有很高威望；另外我本人也比较喜欢从事领导力咨询和培训。权衡比较之后我提出了辞职，和另外两个朋友创立了自己的公司。

创业之初，我们开了一个好头。比较幸运的是，我们一开始和杨教授合作的时候，客户都是大公司的，项目的单子比较大；而且我们非常用心地做这些项目，一个一个积累，所幸没有出现入不敷出的窘境。一步一步，靠着一开始建立的良好口碑，在客户中慢慢传播。

之后因为业务转型，我们三个合伙人经过商量，决定各自独立。我在 2010 年成立了现在的咨询公司，聚焦在人才发展和领导力培训咨询这个领域。

## 创业是孤独的

在做出创业这个决定之前，我考虑过很多。自己独立做咨询工作的初创期，不会像企业那样有稳定的收入；收入是看项目的，当做了一个项目也就会获得相应回报。我当时先征询了家里人的意见，我问了我的太太一个月家里开销要多少钱，自己也估算了一下通过咨询能否养家糊口。估算下来我觉得是可以的，在得到家人同意之后，才开始创业的尝试。

当然一开始的时候还是会担忧。因为在最初我们几个合伙人为了确保公司的运作，拿着相当于原先企业薪水的三分之一的物质回报。幸好是我们的开头走得还算顺利，慢慢也就有了好转。

刚开始孤独感会比较强烈一些。原先在企业，特别像我是在大型的跨国公司，无论是公司还是 HR 团队的规模都是很大的。公司中国区员工可能有上千号人，整个 HR 团队有百来人，光上海办公室就有 20 多位 HR，我自己的团队也有 10 多位同事。当时同事之间关系非常好，有大家庭的氛围，在其中你的团队归属感和成就感会比较大。但当你出来自己开公司的时候，公司规模会变小很多，而且做咨询顾问大部分时间在客户那里，最多也就两个顾问，不可能有一群人在一起；除非是在一个项目的进行过程中可能四五个人或者十来号人在一起合作，除此之外你都是比较孤独的。还有一点就是，客户不会在意你工作是否辛苦，如果他要求在两天之内把方案做出来，你就是不吃不喝也要完成，所以有的时候你要承受更大的时间压力。在开始创业的一两年，还是会有一定的心理落

差。但是后来我发现，这其实是这个行业的特点，慢慢也就习惯。真的心理上比较孤独了，我就会去拜访客户，我的客户跟我的关系都不错，我会和他们聊一聊、开个会，也感受一下团队的归属。另外，我不会把我所有的时间和精力都放在工作上，想到我还有生活、爱好、朋友，孤独感会明显降低不少。

我主要是从一个咨询顾问的角度，帮助很多企业的企业家去提升他们的领导力和组织能力。当然我作为公司的负责人，会有一些顾问和培训师在我的辅导下面。我和同事之间不像是雇佣关系，更多像是合作、指导的合伙人关系。我们没有诸如企业当中的绩效考核、管理，虽然内部会有项目负责人、最终决策者这种行政层级在，但我的同事相对比较成熟，大家不是以一个打工者的心态去工作，所以在内部管理方面我倒是没遇到什么大的挑战。

## 不要太高估自己

10 年前我在企业当中做 HR 的时候，经常会代表公司去外面参加分享活动，分享的内容都是所在公司的一些做法和实践以及自己在领导力方面的心得，分享的效果都不错，会后有很多人来和我交换名片、进行交流，当时心里觉得挺美的。但是我后来转念一想，其实大部分人来和你交换名片、建立联系，有一部分原因是你真的有能力，还有一部分是因为你所在公司的品牌和知名度，而且很多时候大家是冲着这个去的。但当你自己创业、成为独立咨询顾问之后，原来企业的光环就没有了，你拥有的品牌就只有你自己。如果在这个时候你还和别人介绍说自己是原某某企业的 HRD 或是 GM，在创业的一两年内可能还是一个金字招牌，四五年之后或者更长久下去，更多靠的是个人的人格魅力和专业性，而且对此的要求会越来越高。

所以我建议今后想走这条路的 HR，平时要多沉淀一下个人的关键技能，包括你的

人际关系，甚至是你和下属的关系。我原先在企业当中的不少下属现在都成为了企业的 HRD，尽管我和他们的大多数人没有业务往来，但当有些客户向他们问起我，他们基本会极力推荐我，介绍我是一个很好的上司或同事。如果曾经有个下属被你批得很惨，而现在成为你的潜在客户，像我公司里面有几个培训师，他们会不太好意思去拜访老下属，觉得面子上过不去，这可能就成了心理上的一道坎儿。

还有一道坎儿是，原先你可能在企业做管理者、做高管，进公司的时候前台、同事都会和你打招呼；你现在自己开公司，摇身一变变成了一个销售、第三方顾问，当你去到别人的公司的时候，前台可能对你爱理不理，这个时候你内心要扛得住。还有可能的情况是，你花了很多心思做了一个方案，客户因为有其他事而把会议取消，或者只和你谈了两三分钟就被拉去参加另一个会了，这个时候你内心要更加包容一些。如果你未来想要自己创业或者出来做独立讲师，都需要做好有心理落差准备。其实当一个人在企业做得职位越高、越稳定，从企业出来所要付出的成本会越大，这种心理落差也会越大。

## 远不止身份的改变

从企业 HR 到创业者，这其中当然远不止身份、角色的转变。

现在作为独立的咨询顾问，相对来说，我不会把大部分注意力放在所服务公司的制度、体系的约束或是办公室政治上。而是从乙方的角度——主要是我们和客户之间的直接互动，比如我们做组织能力诊断时，会和公司老总直接沟通，他有问题我会直接指出来。这不像以前在企业。作为 HR，你需要站在公司的角度、考虑公司的整体利益，还要权衡一下各部门之间的关系。现在纯粹是客户碰到问题，我来进行诊断，然后直接提出我的观点，看如何和客户进行共创。这是

在思维层面、做事方式的转变。

而且，咨询这份工作其实要求你看市场的视角以及知识面更广、更加全面。原来你是某一个行业的 HR，你只要了解所处行业就行了；但是现在我们面对的客户来自各行各业，你便需要对很多行业的改变都保持较高的敏锐度。另外，随着当前市场环境的变化，我们的一些工作方式也在慢慢转型。在外企中，HR 基本是被预算的对象；但在民营企业当中，特别是一些年轻的互联网创业公司，可能动辄融资几十个亿。在这种背景下，外企和民企客户的期望是不一样的，自然对咨询的需求也会有差异。对于像我这样外企 HR 出身的咨询顾问，面对民企客户的时候，原先外企的那些套路和方式就不是很适用了。现在我们在给民企做咨询的时候，在结束之后我们会留一些时间给他们，解答他们提出的实际问题，这是他们希望的；但在外企基本没有这个流程，咨询结束或者培训结束，顾问或者培训师就回来了，也不会再留下来问问题。

另外一个就是体能和身体上的。现在工作节奏越来越快，而且咨询是按时间收费的，你的每一场咨询、每一场客户谈判都和你的回报挂钩，相应的，对用脑和投入程度的要求会更加高。可能以前你在公司做 HR 的时候，也需要动脑，但可能只有投入时间的 20% 是真正有产出的、产生价值的，80% 的时间更多是陪伴或者开会、处理一些紧急的事情；但是现在做咨询，对你的投入产出比的要求提高了很多，可能投入时间的 80% 或以上都是要有产出的。在这种情况下，如果你休息不好，或者没有自己的业余生活的话，身体可能会吃不消，特别是到了一定年纪再从企业中出来创业的话，对你的体能本身是一个巨

大的考验。所以我建议做咨询的时候不要和时间排得太满，一个是身体吃不消，另外你很难长时间保持那种高质量产出的状态。

## 时间上更自由，但要学会把控

在时间上，当自己创业，你可以天天安排培训、咨询，或者有些项目收益比较好，你就可以选择休息 2-3 个月。没有人来管你，没有上班考勤的制度，但这其实需要更高的自律性和时间把控能力。

我当初创业的其中一个原因是希望给家人更多的时间。当时创业半年内，我的孩子出生。我觉得作为一个父亲，应该在孩子还小的时候花更多的时间和他们在一起，过一些有品质的时间。而我现在的状态基本能满足我对孩子和家人陪伴的要求。

咨询有淡季和旺季。基本从 4 月份开始到 11 月、12 月属于旺季。我对自己排课和咨询的要求是，每月平均工作不超过 16 天，这个节奏能够确保我有足够的时间做一些准备和休息。

12 月末到 3 月份是淡季。一方面，此时是各企业做年终总结和下一年预算的时候，很多企业 HR 都会比较忙；另一方面，对我来讲，这个时间段节假日比较集中，而且有孩子的寒假。所以这个时候我的工作时间会明显减少，会更多的安排家庭活动。

8 年的创业咨询之路走下来，我感觉自己的节奏越来越稳定，客户数和收益也越来越好，个人品牌越来越强，合作的范围也越来越大，而我也发现自己也越来越淡定和从容了。这一条咨询的道路我将一直经营下去，我会用心享受这个人生经历，好好走下去。HR

// 其实当一个人在企业做得职位越高、越稳定，从企业出来所要付出的成本会越大，这种心理落差也会越大。 //







# 至真至诚

## 访迅达电梯中国人力资源高级副总裁 包腊梅 (Angela Bao)

迅达电梯中国的总部位于上海嘉定的郊区。由古色古香灰尘砖砌成墙体的主办公楼，配上泛着银灰色金属微光的迅达高端电梯，不显违和跟突兀，反而透着一种低调的奢华和大气，渲染着这家瑞士公司的精致和眼光。

和这家公司的布置给人的感受一样，Angela 也是一个协调的矛盾体。她在工作中理性、客观、略带些坚毅强硬的色彩，却在与人来往中始终显露真性情；她有挑战当下、顺势而为的心态，也能在关键时刻未雨绸缪、下意识往前多行一步；早先大学毕业下基层和在一线倒班的经历注定让她事事考虑到基层，但她也能在高管的圆桌会中运筹帷幄、掌控风云。这一切“矛盾”调和于一身，成了眼前这个至真至诚之人。

文 / 任萍 图 / 上海弓富文化传播有限公司

### 真性情

Angela 是一个性格简单直接的人。这种特质表现在工作上直中要害、一针见血，表现在人际关系上是一份坦诚和真实。她偶尔也会对自己这样的工作风格有所顾忌。理工科的教育背景以及在舍弗勒这家知名德企长达十年的工作经验，极大地锻炼了她的结构化思维以及思考问题的严谨性和系统性，因此她看很多事情能一下子抓住本质并发现问题所在，然后直截了当地提出自己的想法。当然不是所有人都喜欢别人太过直接地指出自己的错误。在评价别人的某项工作成果的时候，很多人会先习惯性称赞一番，然后用一句“但是”委婉地提出自己的想法；但 Angela 可能会跳过寒暄，直接进入后面的“但是”。“这是我要改的，有的时候没有太顾及到对方的感受，但大家都知道，我只对事不对人的。” Angela 很诚实地说道。

在 Angela 的职业生涯中，她和大部分所服务公司的领导的关系都很好，这一方面因为她出色的工作能力，另一方面则得益于她的诚恳和直接。在她的经验中，当你真心实意帮助自己的老板，将心比心，没有人是不会动容的。很大程度上，她将领导视为自己的 Career Sponsor，加以信任和尊重；但当工作中出现分歧，她也会“毫不留情”地提出想法，甚至争得面红耳赤。当彼此之间建立起合作默契和情感连接，领导的工作发生变动往往会影响到她在公司继续服务的意愿。这种真性情曾让她受到过困扰，但最终帮助她化解困扰的也正是她的真性情。

在知名油漆涂料公司式玛卡龙工作期间，有一年她的上级领导发生变动，原先的领导离职，来了一位新领导。由于和前任领导的深厚交情以及新任领导带来的相异的工作风格，Angela 一时无法适应这个改变。在缺乏沟通的情况下，彼此之间难免生出

了嫌隙。性格一向直来直去的她在当时觉得每日工作都是煎熬，萌生离职念头，甚至找好了下家，拿到了一家公司的 offer。“我当时就想，老板都不赏识你，工作还有什么意思？哪怕下一家公司的工资比现在低我也要离开。”

但在最终决定前，她再次考虑了一番。“作为一名 HR，需要有处理矛盾的能力，如果我现在不能妥善处理老板的关系、选择逃避问题，那说明我根本就没有资格做 HR，我觉得我的工作肯定是失败的。”想到这里，她将手中的 offer letter 锁进了抽屉，并主动找到领导谈话。Angela 开门见山谈论了自己身上的问题，坦诚说道：“我感觉到你对我不是很信任，我会努力展示我的能力，努力去取得你的信任，我也希望你给我机会。”这次开诚布公的谈话扭转了老板对她的看法，双方冰释前嫌。一年之后，由于表现出色，领导不仅在待遇上给了 Angela 出奇意外的大幅度涨薪，甚至在管理层会议中对她的业绩公开给予了高度评价和认可。

和领导相处是如此，对待同事和下属亦然。在舍弗勒中国担任人力资源高管期间，伴随着公司业务的高速发展，她的人力资源团队也不断扩大。她曾在内心定下亲手培养 30 位人力资源经理和总监的目标，后来回头一看，培养的人数远远超过了这个数字。前两天有位舍弗勒的老同事、原下属给她打电话。当时对方刚上完一堂心理学的课，老师要求学生课后给最想感恩的人打一个电话，对方一下子就想到了她。原来培养的很多下属如今成了公司人力资源管理中的重要角色，这让 Angela 一直很有成就感。

和工作上的雷厉风行、系统严谨不同，私下相处和生活中的 Angela 就松弛了许多，更多显现出她不喜矛盾纷争的一面，也不会太拘泥于细节和纪律。如果和丈夫一起外出吃饭，很多时候都是丈夫催着

她出门。“我将自己在工作和生活上的两个角色分开了，可能是在工作中花光了我大部分的严谨性和纪律性，生活中就比较随意了。”Angela 爽朗一笑。

## 多走远一步、多站高一阶

Angela 在职业初期先后服务过三家中外合资企业，在那个人事和行政界线还比较模糊的年代，主要从事翻译和高管助理的她多少会涉及人事方面的工作。

机会总是给有准备的人，Angela 对这句话深信不疑。在刚进入第二家中外合资企业工作时，当时公司领导召开环保评审会议，参与其中的 Angela 发现会上没有人记录会议纪要，而且自己也不太懂环保，计划通过记录会议纪要边记边学。这家合资企业的中方方是一家国有企业，而当时国有企业的会议纪要一旦经过批准便可以成为法律文件。有一天她将按标准格式整理后的会议纪要拿给老板看，想着兴许哪天用得上。看着手中的一叠文件，老板一脸吃惊，对眼前的这位年轻人留下了非常深刻的印象。几个月后，Angela 被破格提拔为所在部门的负责人，主管行政、人事和财务，而此时的她从大学毕业尚不足三年。

真正让 Angela 决定将 HR 作为职业目标是在式玛卡龙。彼时这家公司在中国刚刚建立，而她最初应聘的岗位仍然是总经理助理。在面试的过程中，公司的总经理，一个荷兰人，问了一个在当时还很少耳闻的问题：你五年、十年以后想做什么。其实当时 Angela 并未认真思考过未来的职业方向。凭着以往的工作兴趣，她脱口而出：人事。

刚到式玛卡龙的时候，公司里的员工还比较少，也未建立起基本的诸如员工手册、人事政策等规章制度，甚至连合同都没有。Angela 利用周末的时间，凭借以往的经验以及借鉴其他公司的做法，默默准

在舍弗勒中国担任人力资源高管期间，伴随着公司业务的高速发展，她的人力资源团队也不断扩大。她曾在内心定下亲手培养 30 位人力资源经理和总监的目标，后来回头一看，培养的人数远远超过了这个数字。前两天有位舍弗勒的老同事、原下属给她打电话。当时对方刚上完一堂心理学的课，老师要求学生课后给最想感恩的人打一个电话，对方一下子就想到了她。



备了公司缺失的人事行政材料和制度，并主动找到老板讨论，对方非常惊喜。后来到正式签订合同的时候，老板与 Angela 面谈薪资福利条件，她提出了一个让对方有点匪夷所思的想法：“我的工资不用变动，但我希望做行政人事经理，我也仍然可以兼顾做你的助理。”老板一开始有些意外，考虑几天之后点头同意，Angela 这才“名正言顺”成为了一名 HR。

现在想来，总是多往前走一步、积极应对未来，早已成为 Angela 性格和行事风格的一部分。

在舍弗勒担任中国区人力资源副总裁期间，Angela 领导了两个颇为重大的集团性项目，其中之一是一场组织变革，名为“蓝图项目”。此项目是为了适应外部市场的变化、迎接新一轮业务增长而做出的一次组织结构调整，从原先职能为导向的架构

在面试的过程中，公司的总经理，一个荷兰人，问了一个在当时还很少耳闻的问题：你五年、十年以后想做什么。其实当时 Angela 并未认真思考过未来的职业方向。凭着以往的工作兴趣，她脱口而出：人事。

转变为以业务和客户为导向。当时在项目实施前已有不少员工感受到了当前组织架构在更好满足客户需求上的阡限，因此项目的开展也是民心所向。项目前期安排了大量的宣传和沟通，“We Change We





Grow”、“What brought us here will not lead us tomorrow”都是当时在员工中耳熟能详的标语。

其实在这次大动作之前，Angela 领导下的人力资源团队早已先行一步，提前调整为以业务为导向的架构，成立“人力资源三支柱”，并在还未发生组织变革的生产和销售部门中安排人力资源业务伙伴，只是当时这个角色的职责还不是十分清晰。这也是在项目尾声时公司内部很多人认为人力资源在这次变革中变化最小的原因。

### 🎯 从了解基层开始

有句话是，工作不会决定你一生，但会决定你的眼界。这句话放在 Angela 身上很合适。她刚从大学毕业那会儿最开始到生产线实习做了三个月的蓝领工人。虽然这是 90 年代初很多大学生进入有国企背

景的公司工作时的“标配”，但这段短短的经历可以说影响了 Angela 一生。

Angela 的第一家工作单位是无锡市一家以生产自行车、摩托车轮胎为主的大型国有橡胶集团。作为翻译的她在入职后被安排到了生产第一线，在流水线上“挂轮胎”，并且和其他全职蓝领工人一样，三班倒。这份工作对于她来讲做起来颇为吃力。由于橡胶遇热融化，融化后容易黏在一起，而一旦发生互相粘黏，轮胎就成了次品，所以“挂轮胎”对工人的操作速度、身手敏捷程度有很高的要求。而当时 Angela 身材瘦小，很多同事笑她每天工作起来像是在车间跳舞。有的时候，在上中班时她就请求外援——当时的男朋友、现在的丈夫帮忙。

“很多我们的父母、长辈，一辈子的工作也许就是在前线三班倒，收入也不算高。没有亲身感受过，

你体会不到工人的辛苦和不容易。这段经历对我后面做人有很大的影响。正是因为感受过，我一直希望能够从人事的角度做些什么，帮助他们提升工作效率和福利待遇。”

后来 Angela 在 2004 年去到当时在中国业务规模还不大的舍弗勒，担任高级人力资源经理。上任第一天她直接跑到工厂，和至少三分之一的工人进行了一对一访谈，摸清了一线人员的情况和想法，甚至连谁和谁的关系好或者不好也一清二楚。“他们会让你了解这家公司的文化、掌握员工的需求，这对你之后制定人事政策的全面性和有效性大有裨益。”

Angela 也将这种对基层的情怀和关注延续到了迅达。2015 年，在她的大力支持和推动下，迅达推出了培养未来总经理的 SMART (Schindler Management Acceleration Trainee) 项目。

由于电梯行业的特殊性，迅达的业务比较分散，在中国 100 多个大小城市成立了办事处或分公司，且每个地点都需要有销售、维保、技术、质量、订单、财务、人事等人员，这就意味着每个地点都相当于一间独立的公司，而每家分公司都需要一个懂得各方面知识的总经理的管理者角色。SMART 项目的目的正是在于为全国各地快速培养未来的管理人员。

项目在设计的时候，除了安排企业文化、政策流程、产品服务、管理技巧等全方位的知识和技能的教授，以及目的在于促进心理成长的教练辅导，还会将每个学员分派到电梯生产、安装和维修的一线，下到井道、工地，进行为期至少三个月的现场体验。且在前期集中培训 6 个月后，他们每个人会被分配到全国各个不同岗位，直接管理拥有几十年工作经验、几乎是他们父亲辈的一线工人。


“项目招募的都是研究生，很多都是海外留学回来的，且其中近 40% 是女生。他们有过硬的专业素质，但是缺乏对现场和一线的理解。不了解就没有话语权，就算现场体验的时间不长，但是身临其境后的感受绝对是真真切切的，等到他们今后走上管理的岗位，这段经历会让他们今后无论在什么位置上都会更加接地气。”

截至目前，SMART 项目对外已经招募三期。Angela 时常和这些学员面对面交流，有人和她开玩笑说：“我们在这个项目挺过来都是挺不容易的。”这些学员凭借扎实的基础知识和技能、优秀的学习和



Angela 时常和这些学员面对面交流，有人和她开玩笑说：“我们在这个项目挺过来都是挺不容易的。”这些学员凭借扎实的基础知识和技能、优秀的学习和工作能力，得到了业务部门的认可，同时也为这个项目在企业内部赢得了很高的赞誉。

工作能力，得到了业务部门的认可，同时也为这个项目在企业内部赢得了很高的赞誉。

过往的背景和经历，让 Angela 不仅在人才管理的各个方面掌握了扎实的基本功，更让她具备了组织和人才发展的前瞻性。这无怪乎她本人以及带领的团队和服务的企业多次获得“最佳人事经理”、“十五年十五人”、“百强人事管理团队”、“最佳雇主”等称号。 







# 成为最好的自己

## 访TCL集团副总裁、TCL大学执行校长、 TCL多媒体科技首席人力资源官 许芳

相由心生，了解许芳的人，估计都会有这样的强烈感受。

当翻开许芳的职业生涯，若用一句话来描述，她 35 岁之前一直在寻找自己，35 岁之后一直在努力成为最想成为的自己。

文 / 任萍 图 / 深圳零度传媒

### 性格与命运

“Nice and Brave”是许芳的女儿对她的评价。许芳对此解读道：若一个人勇敢但不善良，容易陷入飞扬跋扈；但当一个人善良而缺乏勇气，可能会变得过于懦弱，做事畏首畏脚。其实许芳这样的性格很大程度上是受到了父亲和小时候家庭环境的影响。

她的父亲生性乐观、宽厚，在子女的教育上，为他们创造了一个自由、愉悦、开放的环境。他曾对处在青春期、性格还有些敏感、孤僻的许芳鼓励道：“希望你能快乐，不在乎你做到什么位置，但是希望你能幸福，希望你能成为一个有知识、有文化、有道德的人。”在这样的家庭氛围的熏陶下，许芳从小养成了独立、善良且敢想敢做的性格。这种性格也一直伴随着她的每一次职业选择。

在将近 30 年的职业生涯中，许芳经历过两次重大的转折。第一次是在 1989 年。当时国内社会、经济环境急速变化，年轻的许芳为了给自己的生活带来

“Nice and Brave”是许芳的女儿对她的评价。许芳对此解读道：若一个人勇敢但不善良，容易陷入飞扬跋扈；但当一个人善良而缺乏勇气，可能会变得过于懦弱，做事畏首畏脚。其实许芳这样的性格很大程度上是受到了父亲和小时候家庭环境的影响。

更多不一样的可能性，毅然决然地放弃了江苏老家稳定的公务员工作，当了“局里第一个办停薪留职的人”，南下深圳闯荡。

“我记得我是在 11 月底到的深圳，那个时候老家江苏已经秋风萧瑟了，而这里的气候却非常温暖，阳光明媚、空气清新、鸟语花香……对我更大的冲击在于这里的经济文化氛围。这里能够接收到港澳的文化元素，没有人会说些言不由衷的话，大家都把

You will be what you want to be, 看起来是一种意外, 实际上是一种必然。你的价值观会驱使你做出最适合自己的内心的选择, 你走的每一步都奠定着未来。你的现在是由你的过去构成的, 过去的结果造成了你的现在, 你现在怎么做就决定着你的未来, 这其中既有一种关联性也有偶然性。唯一不变的, 你要想清楚: 你是要做什么样的人, 你的特长是什么, 你最终的职业理想是什么, 你的人生理想是什么。

注意力放在业务发展上面, 感觉充满了自由和希望。”截然不同的自然和社会氛围、生机勃勃的经济环境, 让许芳坚定地认为, 自己是属于这里的。初来乍到, 她一时找不到合适的工作, 后经亲戚牵线, 在一个朋友的公司里帮忙。当时的老板对她说: “我这儿没别的岗位, 打杂你愿不愿意? 要干就要干满三年。”许芳就此当上“厨娘”, 外兼出纳、翻译和行政“管家”。许芳说, 这是一段懵懂而又快乐的岁月, 对像家人一样接纳她的老板和同事, 她至今充满感激。

第二次转折出现在 1998 年。前一年爆发的亚洲金融危机给当时的“亚洲四小龙”带来沉重打击。而彼时许芳恰就职于一家港资房地产企业。受危机直接影响, 公司陷入经营困难, 出现资金链断裂、现金流断流, 当时作为执行副总的女和其他公司高管忙于应对各种债务; 最恶劣的时候连员工的工资都不能按时发出, 甚至连打官司请律师的费用都没有, 还得许芳作为被告亲自出庭。祸不单行, 除了深陷应对公司危机的泥淖, 许芳的生活也让她焦头烂额。此时女儿尚且年幼, 正需要妈妈陪伴; 母亲不幸患上胃癌, 需要女儿照顾; 与爱人的沟通还未达到该有的默契, 自觉也不是个称职的妻子……“突然发现自己做任何一个角色都不是令人满意的, 都没有做到位, 当时感到非常沮丧和懊恼。”

外患加上内忧, 所有事情蜂拥而至, 疲于应对各种问题的许芳忙到连哭的时间都没有。“所有的事情都处于火急火燎的状态, 需要马上处理。我告诉自己, 我还没时间哭, 之后一定找个时间好好哭一场。”也正是在这种极度高压和矛盾的心境中, 她开始思考, 到底什么样的工作是适合自己的, 今后到底要成为一个什么样的人。深思熟虑之后, 她发觉自己更喜欢教书育人的工作, 因此退出商界, 到学校从头开始做一名老师。而她这份对培训的热情一直从学校燃烧到了六年后加入的 TCL, 延续至今。

“孔子说‘三十而立’, 立的是价值观, 懂得自己的使命、天命和天赋, 但我至少晚了五年。”眼前的许芳笑得从容、大气。她颇有感慨地继续说道: “生命的际遇很奇妙, 不知道在什么时候会受到某股外在力量的拨弄, 你会偏离原本前进的轨道, 但重要的是要坚持自己的内心然后付诸实践。兜兜转转, 你终究会找到最适合自己的那方世界。You will be what you want to be, 看起来是一种意外, 实际上是一种必然。你的价值观会驱使你做出最适合自己的

内心的选择, 你走的每一步都奠定着未来。你的现在是由你的过去构成的, 过去的结果造成了你的现在, 你现在怎么做就决定着你的未来, 这其中既有一种关联性也有偶然性。唯一不变的, 你要想清楚: 你是要做什么样的人, 你的特长是什么, 你最终的职业理想是什么, 你的人生理想是什么。因此对于职业规划, 在我看来, 最好的规划是把握住自己, 踏实做好当下, 然后着眼于未来, 尽早发现自己的优势, 然后将优势转化为能力, 并找到施展的平台。”

## ► 鹰妈

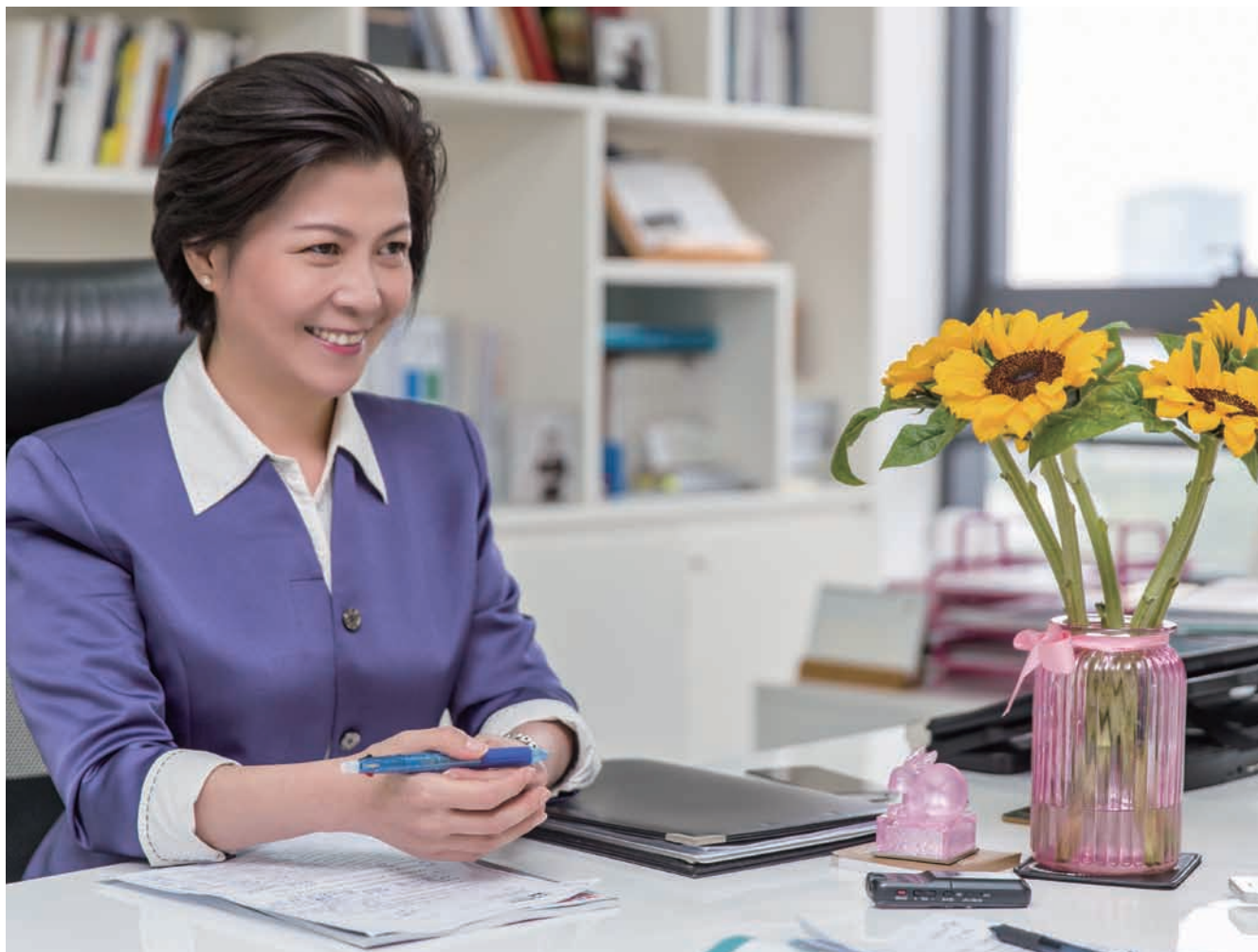
许芳在 TCL 被亲切地称呼为“鹰妈”, 这个“绰号”来自于那个她亲手培育的“鹰系”领导力发展体系——从雏鹰、飞鹰、精鹰到雄鹰, 十年笃行不倦的“精鹰工程”培训项目。走进她的办公室, 一眼就能看见放置在连墙书柜显眼处的“精鹰”学员画给她的一幅漫画像: 是她驮在一只展翅高飞的雄鹰背上, 笑容亲切、灿烂。

“精鹰工程”诞生于 2006 年。此时正值 TCL 国际化并购亏损最严重的时候。在一般的认知中, 企业亏损之时往往紧跟的是裁员、换人、削减培训经费。然而对于 TCL 高层来讲, 除了这些“节流”的事情, 还有额外“增值”的事情可以做。“那个时候亏损几十个亿, 对于我们该何去何从、我们是否具备实力实现国际化的目标, 集团上下是比较迷茫的。”目标在前, 但缺少了坚持往前走的信念。“最困难的时候要去做最有价值的事情。”什么是最有价值的事情?“信心 and 希望。”

提升信心和希望、获得转型突破的关键在于人。时任人力资源总监、现担任总裁的薄连明在此时提出了“赢在中层”的策略, 希望中层成为集团变革承上启下的火种, 使星星之火渐成燎原之势。而这一思想最主要的执行者, 便是时任领导力开发学院教务长、后来被学员昵称为“鹰妈”的许芳。

2006 年 10 月, 在薄连明、许芳等人的推动下, TCL 领导力开发学院响应企业战略转型与文化变革, 启动了面向中层骨干的“精鹰工程”培训项目。首期“精鹰”培训在集团内精选了一百位覆盖各个产业单位的优秀中层, 通过为期一年的混合式学习, 为集团蓄下变革创新的“火种”。

在“精鹰工程”开展最初, 许芳和项目团队便遇



到了工学矛盾。当时有几位来自同一产业集团的学员连续缺席前面四个模块的学习。这个情况的产生一方面可能是因为学员的业务压力大、工作繁忙，但在许芳看来，这还一定程度上反映了企业内部管理存在的问题。“一个企业的管理者，如果一个月都抽不出两、三天的时间学习，或者说一个组织对一个人的依赖到不可以走开两、三天的时候，需要反思的不是这个人是多么忙、多么重要，而是反映出这个组织的系统是不是健康，以及学员和其主管本身对学习这件事情的重视度是不是足够。”

对于“不放人”的直线主管，许芳会亲自与对方沟通、了解原因，加以说服；当对方表示支持，她还会进一步敦促其做出切实支持的行动，比如直接邀请过来给“精鹰”们讲课。当他们对培训的意义有更深层次的了解，主管“不放人”的问题也就迎刃而解。

若在多番努力之后仍然出现个别学员大面积缺课的情况，许芳在第一期就定下了一条“铁纪”：对于这样的学员不迁就，直接除名。这已经成了“精鹰工程”不成文的规定。

若在多番努力之后仍然出现个别学员大面积缺课的情况，许芳在第一期就定下了一条“铁纪”：对于这样的学员不迁就，直接除名。这已经成了“精鹰工程”不成文的规定。

许芳和同事在今年做过统计，集团中担任重要中层管理岗位的约有 900 人，其中超过 90% 是“精





鹰”，他们已然成为了 TCL 前进的传动轴，撬动着这个庞大组织的转型升级。许芳说，这一切的得来都可归结为两个字——坚持。记得在第一期“精鹰”培训中，许芳他们邀请了知名管理学者陈春花老师前来授课。课间陈老师和许芳闲聊，提到她来 TCL 参加的大多数培训只开展了第一期就没有下文了，无心的话语却让许芳在心里暗下决心，她当即向陈老师发出邀约：如果“精鹰”有第二期、第三期，一直开展下去，是否还能继续邀请到您来给学员授课？陈老师应允。

一晃十年，约定依旧，许芳也一如既往和 TCL 相伴偕行。随着企业培训需求的发展，许芳所在的领导力开发学院在“精鹰”的基础上，将大学生培训、中高层培训一并纳入，形成由“雏鹰”、“飞鹰”、“精鹰”、“雄鹰”组成的鹰系人才培养体系，同时向外延展出针对新任管理者的“新任系”以及培养高潜的“翔系”人才培养体系。

TCL 从上到下都看到了培训和企业大学的价值，这让许芳非常有成就感。在前三期“精鹰工程”结束后，作为“班主任”的许芳走访了各个“精鹰”任职的二十多家企业，向公司最高层及其主管了解，并逐一回顾他们培训前后的变化。很多领导和许芳讲述了他们的惊喜发现。“第一是受训学员的专业知识的系统系加强了；第二是他们的自信心提高了；第三是跨产业集团合作的协同能力提升；最为明显的是他们变得更加有担当。每当因内部责任边界模糊而产生困难的时候，第一个站出来解决的往往是‘精鹰’。”更让许芳欣喜的是培训对企业文化、员工凝聚力起到的化学效应。“很多学员说过，如果不是‘精鹰’、‘翱翔’的培训可能就离开了；或者有些已经离开 TCL 的员工会说，正是因为有了‘精鹰’的培训让他们对 TCL 充满感激。他们变身‘精鹰’和 TCL 的品牌大使，将影响力带到企业之外。”

## 欲立立人，欲达达人

“一花一世界”、“诸相非相”也许是许芳职场沉浮三十年最大的感受。拥有坦荡、开阔心境的她却对培训育人这件事特别执着，坚持“惟一惟精、笃行不倦”。

2014年，TCL面对新的市场环境，提出了“双轮驱动”、“双+”转型的战略，即通过“产品+服务”、“智能+互联网”，将发展重心由原来仅注重硬件性价比，转到为用户带来更佳体验的延展服务上，并通过智能+互联网实现公司转型。“这次转型跟06年的转型相比，其艰难有过之而无不及。06年的国际化转型主要在原先的业务范围内进行区域上的拓展，而这次转型是面向一个新的行业，复杂程度更高，且在很大程度上会改变企业的DNA，难度可想而知。”

阿基米德说过：如果给我一个支点和一根足够长的硬棒，我就能撬动整个地球。而对于这次庞大复杂的转型升级，许芳领导下的TCL大学便发挥着“关键支点”的作用。“通过培养人、激发人的最大潜能去推动组织发展”。

据许芳介绍，TCL大学以培养战略型人才为重点，深度发展业务所需的互联网人才、国际化人才以及资深专业人才。2015年，在TCL集团成立34周年之际，企业大学迎来了自身的转型：从单一走向综合，在原来领导力开发学院的基础上，发展出客户学院、国际学院、专业学院；从内部到外部，客户学院中设立“TCL共同社”，将大学积累的优秀工具与方法分享给业务链中的上下游，实现与客户共享、共创、共赢与共融；从国内到国外，最为显著的是成立“海鹰战力营”，这是由集团执行董事吴士宏女士亲自倡导成立的项目，通过全封闭、紧扣实战和岗位需求的培训，专注输送国际化人才。截至目前，“TCL共同社”已成功举办四个模块培训，惠及90多人次，在客户和业务单位中反响热烈，要求继续举办的呼声不断；“海鹰战力营”第一期、第二期的学员已成功毕业，走向与国际化业务相关的岗位，未来还将有更多人加入这支冲在TCL国际化最前面的生力军……

许芳说，做人才培养，做人力资源，需要有水洗般的心境。“‘欲立立人，欲达达人’的心态是人力资源从业者的不二法则，更是使命所在。HR是通过发展人来发展组织，通过成就他人来成就自己。”



许芳说，做人才培养，做人力资源，需要有水洗般的心境。“‘欲立立人，欲达达人’的心态是人力资源从业者的不二法则，更是使命所在。HR是通过发展人来发展组织，通过成就他人来成就自己。”

这也许就是许芳眼中人力资源最大的魅力所在——在成就他人、成就组织发展的过程中，成为最好的自己。HR



# 职场新人起步的道和术

文 / 李春

李春先生于 2013 年加入上海复星医药（集团）股份有限公司出任集团高级副总裁，现为监事会主席。

1963 年出生，华东师范大学心理学学士。1988 年至 2013 年先后担任西安杨森制药公司等美国跨国公司人事经理、人力资源总监等职务；2005 年起加入民营企业好孩子集团，先后担任集团人事总监、集团副总裁。

在近三十年的职业生涯中，除了两年时间做总经理外，我都在做人力资源管理工作：前面近二十年在跨国公司工作，后面十几年在中国民营企业。不同的企业、不同的发展阶段让我经历了很多人和事，我期望借着智享会的平台，将近三十年来不断的职业探索、思考和总结通过系列文章的方式分享给各位同仁。

每篇文章侧重于我个人成长的不同时期，有不同的主题。我一直认为分享是再学习的最好方式，也是领导力的具体表现。文中所讲的很多心得和感悟大多是自己这方面一开始做得不好，或者是内心认识上矛盾过、斗争过，后来经过有意识的努力克服了，并且有了新的认识，才最终得以产生。

作为开篇，我想先讲一讲关于职场新人的起步。我从个人经历以及后来的思考中总结了一些道和术，这里先跟大家分享几个我在新人时期的小故事以及我从这些故事中得到的启发。





## 故事 1 | 招聘接待和清洁工

1988年，我从华东师范大学心理系毕业，加入了西安杨森制药有限公司人事部。西安杨森是一家中外合资公司，外方是比利时杨森制药有限公司。当时西安杨森借鉴了比利时杨森人事部的经验，希望在人事部招一名有心理学教育背景的员工，我有幸成为其中一员。

我在人事部刚开始的工作是招聘接待，现在听起来可能有些奇怪。那个时候企业招人，没有如今丰富、多样的媒体传播平台，很多招聘广告贴在公司门口的布告栏，候选人看到广告若有意向就直接进公司填写资料报名。八十年代在西安外资企业很少，大家的职业目标基本都是事业单位和国营企业，被称为“铁饭碗”，去合资企业工作算是“下海”，要冒挺大风险；而且当时西安杨森处在筹建阶段，也没有什么名气，所以有很多人不愿意来；再加上很多国企靠“扣档案”的方法阻止人员流动，所以招人有很大难度。当时给我分配的工作只是在办公室接待来应聘和了解公司的人。为了帮助解决我们人事部的招聘难题，我不断思考：在我的本职工作上做什么可以帮助解决这些问题？在接待应聘者的过程中，我就想，如果我了解他们都是如何知道西安杨森的，我或许可以找到方法。于是我就修改了一下接待登记表，增加了一栏“你通过何种方式知道西安杨森的”。通过一段时间的记录和统计，我发现大多数人居然都是在路过公司筹建处大门的时候才知道有西安杨森这家公司。当时公司筹建办公处和基建现场不在一个地方，我们办公的筹建处的大门因为是短期临时之用，所以就做得很随意、简陋。我为此向人事部领导报告了我的发现，并提出建议：还是要把我们筹建处的大门修得好一些，因为潜在的应聘者就是通过这个大门知道公司的，大门漂亮些有助于吸引更多的人、有助于解决我们招聘的难题。我还将这个发现和建议写在了要给公司领导审阅的试用期总结报告里。二十多年过去了，之前一次老杨森同事聚会，我的老领导、当时的公司中方总裁，还特别提到我当时的试用期报告。他说：“小李，你

那个时候写的试用期报告是我看过写得最认真的。”领导对我的评价是认真、喜欢动脑筋。

刚入职那会儿，还有一件事让我印象深刻。有一天，我的经理提醒我早上提早进办公室做一些清扫的工作，我没多想，就照做了。每天提早15分钟来到办公室，承担了扫地、擦桌、洗杯子的任务。我这个举动渐渐在同事中起了化学反应，周围人都对我这个年轻的大学毕业生产生了不错的印象（当时人事部只有我一位大学生）。当我遇到问题或困难的时候，他们都愿意伸出援手，同事关系和谐融洽。

就是这些小事为我在公司领导心中树立了不错的好感和印象。这或许就是后来人事部领导出国留学，公司提拔我这个工作不到三年的年轻人担任人事部负责人的原因之一吧。



### 我的两点学习和启发

**1 培养自己认认真真做事的习惯，哪怕是小事，也要把它做好。**能把小事、简单的事做得出色，反映了一个人的潜力，更重要的是培养自己好的做人做事态度。因为职场上很多有经验的人是从这个角度来观察你、评价你的。

**2 主动为别人服务，切忌斤斤计较。**人都是会计较付出和收获的。对于一个没有任何经验的新人，别人凭什么无私帮助你呢？只有你采取主动、积极为别人服务，才能赢得好感，同时也大大提高了别人愿意帮助你的可能性。



故事 2 | 不好做的人事经理

1989 年底，我进入西安杨森人事部工作不久，人事部的领导出国留学，部门一把手的位置空了下来。1990 年年初，公司领导找到我，问我愿不愿意做人事部的经理。“Why not?” 我没有任何犹豫。当时公司选择我除了前面提到的工作态度，也和我部门当中唯一一个会讲英文的、又是心理学毕业的、看待事情比较客观有关。这个最终机会落在了我的头上，而我的下属以及同级经理都是我父辈年龄的人。

坦白讲，这个岗位的工作要求对我当时的经验和能力而言是非常具有挑战性的；或者说，我是很难胜任的。在上任的第一年，辞职不做的念头不时在我脑海中闪现，因为那个时候感觉做什么事情都不顺。当时部门中有位挺厉害的同事，资历比较老，所有我做的决定若是没有事先找他商量，他总是有办法让我的决定落实不了。我的个性比较独立、有主见，也不是个爱找人商量的人，但是为了做成事情，我不得不找部门中这位有经验的同事一起商量。应该也是从这个时候开始，我养成了到现在仍保持的跟人商量着寻找解决办法的习惯。

我做人事部经理不久，公司开始进行工资改革，准备将原先以工龄、资历为主要依据的薪资结构调整到按照岗位区分的岗位工资，并且从比利时杨森派了一位专家来领导这个项目。从现在的角度来看，这是正确的决定，也是顺理成章的事，但当时毕竟牵涉到利益分配方式的改变，中方员工对此有诸多不理解和抱怨。那个时候中方总裁召集部门经理开会，我在里面如坐针毡；大家指责这个项目的不是，也把矛头指向了当时负责落实这个项目的我，有些人情绪激动，甚至说出了“外国人的狗腿子”等难听的话。会后有位和我关系很好的同事在走廊上遇到我，同情地对我说：“李春，我要是你，就在地面上打个洞钻进去。”虽然改革最终实施下去了，但那段时间我心理压力大，吃不下饭，晚上整夜失眠。但这件事给我的挑战也让我深深体会到，重大的人事

政策改革，如果没有做好事先的充分沟通，后面肯定是困难重重。

在磕磕绊绊中熬过一年之后，我突然觉得困难没有那么多了，事情也做得越来越顺。尤其那几年我在全国各地负责招聘医药代表，招了很多优秀的医生到公司，为西安杨森的后续发展做出了很大贡献。当时我在全国各地招聘的很多医药代表现在都成长为中国医药行业的高管，这留下了我职业生涯中最值得自豪的一页。



我的两点学习和启发

- 1 勇于接受有挑战性的工作，即使你当时不是很胜任。当在职业生涯中面对一项富有挑战性的任务，在自身能力不足的情况下，也要敢于接受。有挑战性的环境和下属能帮助你养成良好的做事习惯和方法，是提高自己水平的最好机会。
- 2 决定了就要坚持。人的潜能是需要不断挖掘和试探的，而做一些挑战性的工作可能有助发掘出不一样的自己。你可能一开始会因能力不及而产生挫败感，但只要坚持下去你会最终等到“柳暗花明”的时候。这其实就跟做生意是一样的。敢于冒险、乐观坚持是企业家获得成功的最重要的因素之一，对于自己的职业发展，有的时候也需要具备这样的特征。



### 故事 3 | 光盘行动，我 30 年前就开始做的事

当走出学校这个“象牙塔”，准备踏入社会的时候，你选择第一家公司的依据是什么？是工资、企业的名声、还是其他？我的体会是：一家公司的氛围和提供给你的培训机会可能比给多少钱更加重要。

我毕业的那个年代，大家就业一般习惯往国家单位、事业机关跑，像我这样去有外资背景的公司被称为“下海”。那个时候选择“下海”，有点像是在人群大流中逆行，做出这个选择的人一般都有些冒险精神、爱折腾。

作为一家中外合资企业，西安杨森当时聚集了很多受过良好教育的、很有冲劲的年轻人；再加上业务发展迅速，内部形成了开放、积极向上的氛围。同时公司非常注重培训，在公司筹建预算上就设有大笔的培训预算费用。整个筹建期就派了生产、营销、管理人员约二百多人去比利时培训，这在很少有出国机会的 80 年代，是很罕见的。1990 年公司专门成立了独立的培训发展部，美国总部派了一位很有经验的台湾华裔美国人来领导，并系统引进开发了系列课程。年轻、有冲劲、受过良好教育的员工，经过系统密集的培训，再加上公司业务的蓬勃发展，造就了一大批医药行业的领军人物。这就是西安杨森成为中国医药行业的“黄埔军校”的内在原因。

我就是这样的公司环境的受益者之一。我当年一进入公司就接触到了很多培训，比如 1988 年年底参加了在深圳举办的“第一届中国合资企业人力资源管理研讨会”、1989 年被送去比利时参加了培训、同年还参加了 2 周中欧商学院的培训；另外还有诸如时间管理、优先管理、销售技能、产品知识、TTT 培训等等。当时接受的培训除了让我开眼界、长见识，还在很大程度上为我之后的做事做人树立了高标准，我的很多优良品质都是那时候养成的。这一点随着我工作时间的增长愈发显现。比如公司把我送到比利时培训，虽然对培训内容的记忆寥寥，但有两件事我一直记着：一是吃饭的时候要把盘子里的食物

吃完，二是遵守交通规则。这并非玩笑话。这两个习惯我 1989 年培训回来后就开始养成并保持至今，足见这趟走出国门培训对我的影响。还有那个时候我接受了公司组织的一周的 TTT 培训，内容包括如何发掘需求、如何设计和讲授课件、课后如何评估等等，这些基础的知识一直指导我用高标准和专业的方法来做培训实践，让我的培训技能不断提高、受用至今。这就像从小受过专业训练的球手，动作标准、水平可以持续快速提高。

说到氛围主要是公司的文化和人的行事方式。西安杨森中遇到的一些人也给我很大触动，印象最深刻的有三位：一位是谷里虹女士，一位是沈如林先生，还有一位是杨伟强先生。谷里虹女士是我刚进入公司的顶头上司，人事部经理。当时只有初中学历的她通过努力考上了比利时鲁文大学的研究生。记得她自学时还问我因式分解的数学题，虽然她当时数学基础知识薄弱，但她靠着巨大的毅力和努力考上了研究生，我对她非常钦佩。这也让我认识到，只要肯努力就没有克服不了的困难；另外一位沈如林先生是当时西安杨森中方总裁。记得那时我在背后对他有些非议，后来我得知他是知道内情的，但当时他表现得好像完全不知，还一直对我关心提携。他的宽容大度对我产生了终身的影响。现在很多和我接触过的人都认为我是一个助人为乐、包容的人，其实都是这位曾经的上级对我的影响；还有一位杨伟强先生是当时的公司市场和销售负责人。他是香港人，当时已经是满头白发，但工作非常敬业，不停的出差，和各地医药代表谈话交流。记得当时我问他：这样工作不累吗？他告诉我说，这没什么，他的大学学习就是等晚上孩子入睡了，他开始读书。这让我无比敬佩。而且他为人极为宽厚，非常愿意帮助培养年轻人。至今每年老杨森的同事还为他过生日而相聚一堂，亲临现场你可以深深感受到大家对他的爱和感恩，这真是对好人的回报。



### 我的两点学习和启发

**1 进入一家能为员工提供系统专业培训的公司作为自己职业生涯的启蒙可能是最好的选择。**这有助于你树立做事的专业标准，为未来发展打好基础。

**2 选择一家文化开放、积极向上的企业。**这能让你保持高昂的学习热情、培养积极的心态、会教你怎么做人做事、建立正确的价值观。



我有一门专门给职场新人开发的课叫《为了明天，我现在应该做什么——简谈如何打造个人的基本职业素养》，这与本文所讲的内容非常契合，在文章最后分享给大家。

一个组织对它的成员的基本期望是什么？作为组织的成员，应该如何做，才能对组织有贡献、受欢迎，并且自己也有发展前途？这其中，最基本的方面在哪里？在我们这个文化和教育体系里成长起来的每一个人，都有哪些共性的不足需要去有意识地去提高完善？

过去的二十多年，因为一直从事人力资源的管理工作，我有机会不断体验和研究企业里的西方员工和中国员工的表现差别，寻找中国员工比较成功和不太成功的基本原因。对此，我结合自己的体验和思考，做了下面的总结。我结合了我的心理学教育背景，力求将这个总结编排得简单、直接，好便于人们学习和掌握。如果能对各位产生一点帮助，那将是对我的最好回应。

任何一个组织都希望它的成员：① 有专长；② 是一个团队合作者；③ 有潜力——这里的潜力是指能够持续高效地学习。然而要在这三个方面做好，应该要养成什么习惯？为了养成这些习惯，要让自己有意识地做哪些行为练习？下面，我就来具体讲述。

## ① 做一个有专长的人

有你独特的专长，意味着你可以给你的组织做出独特的贡献，也意味着你在组织中有竞争力。记得迈克·波特的竞争二要素的差异化吗？在个人的表现上，这就是有专长。

如何让自己有专长？就是要培养自己精益求精的做事习惯。

### ➕ 习惯 1 | 培养自己精益求精的做事习惯

行为练习：

- 追根刨底，多问为什么（思想上）
- 怎样才能做得更好（行为上）
- 找到自己的特点，不断去练习它

## ② 做一个好的团队合作者

任何一个组织都希望他的成员都是一个好的团队合作者。要想做一个好的团队合作者，就要做受欢迎、被人需要的人。那如何做呢？应培养以下五个方面的习惯：

### ➕ 习惯 1 | 培养积极、阳光的心态

行为练习：



### ➕ 习惯 2 | 培养客户导向、愿意服务、帮助他人意识的习惯

行为练习：

- 能为他人服务是我的水平
- 帮助他人成功就是我的成功

### ➕ 习惯 3 | 培养自己做一个沟通高手

行为练习：

- 简洁、有逻辑地表达自己的意思，即多用 1、2、3 问问题
- 简述你的理解以确认对方知道你明白了

### ➕ 习惯 4 | 培养自己积极的人际交往习惯

行为练习：

- 发现别人的优点，告诉他
- 不要在别人背后说人家缺点

### ➕ 习惯 5 | 培养自己诚实、勇于承担责任的习惯

行为练习：

- 发现自己错了，马上承认，不是责怪他人



### ③ 做一个有发展潜力的人

有发展潜力是指一个人能够持续高效地学习。如何才能做到呢？

#### ⊕ 习惯 1 | 培养自己主动积极、目的导向、乐于采取行动、追求结果的习惯

行为练习：

- 先发言
- 有意见 / 想法就说出来
- 目的是什么
- 结果是什么

#### ⊕ 习惯 2 | 培养自己及时总结的习惯

行为练习：

- 我学到什么 1、2、3

#### ⊕ 习惯 3 | 找到自我激励的有效方法

行为练习：

- 自我表扬激励
- 用伟大的理想激励
- 用对社会的贡献激励自己
- 用钱激励自己

#### ⊕ 习惯 4 | 培养自己质疑、自由、面对的习惯 / 精神

质疑，是指不断地挑战现状、挑战权威；  
自由，是指与别人是平等的，有自由表达意见的权利；  
面对，是指有不同的意见时敢于当面讲出来，不回避。

行为练习：

- 为什么
- 我的意见是什么
- 微笑、平静、当面提出不同意见

综上，你要让自己有专长、是一个团队合作者、有发展潜力，你就要不断有意识地培养自己的十个习惯：

习惯 1：培养自己精益求精的做事习惯

习惯 2：培养积极、阳光的心态

习惯 3：培养客户导向、愿意服务、帮助他人意识的习惯

习惯 4：培养自己做一个沟通高手

习惯 5：培养自己积极的人际交往习惯

习惯 6：培养自己诚实、勇于承担责任的习惯

习惯 7：培养自己主动积极、目的导向、乐于采取行动，追求结果的习惯

习惯 8：培养自己及时总结的习惯

习惯 9：找到自我激励的有效方法

习惯 10：培养自己质疑、自由、面对的习惯 / 精神

你也可以用下面的方法来测试你这十个习惯的掌握程度。

#### 掌握三个阶段——自我测试

##### ① 我理解相信了吗？

我可以清楚地告诉别人这些习惯和方法

☐ 是 ☐ 否

##### ② 我有意识这样做了吗？

我可以清晰地讲清楚那件事我是这样做了

☐ 是 ☐ 否

##### ③ 我已经无意识习惯性地这样做了吗？

很多不同场合我都这么做了

☐ 是 ☐ 否

逻辑性强、简洁、好用，是我的准则。欢迎大家用此准则来评估这则短文的效果。HR



# 2017 中国 人才招聘趋势报告

**作者**

王希娜 领英中国智库负责人  
李彦怡 领英中国智库研究员  
本文由领英授权转载

**为什么要阅读本报告**

为了规划未来，您需要深入了解同行的情况，做到知己知彼。本报告的宗旨正是如此，我们希望能为您这样的招聘负责人解读中国及全球最重要的招聘指标及趋势。

**关于本次问卷调查**

本报告基于中国 278 位企业招聘负责人对问卷的答复。所有受访者的职位都是经理或以上级别。

**五大要点**

**① 人才招聘在高管工作中占有重要地位。**

招聘负责人认为自己的部门正在帮助塑造公司的未来。在中国，超过 90% 的招聘负责人认为人才是公司的头等大事。

**② 招聘团队的任务较去年轻松，且今年注重招聘质量。**

只有 50% 的招聘负责人表示他们团队的招聘数量将有所增加，这一数字比去年减少了 11%。为了衡量成功，他们侧重于用人经理的满意度、招聘用时以及新员工的留任时间。

**③ 招聘预算花在了传统策略上，而雇主品牌建设是招聘团队最希望投入的领域。**

虽然近 73% 的招聘预算花在求职网站、招聘代理机构和招聘活动上，但是招聘负责人认为雇主品牌建设是他们希望能加大投入的首要领域。

**④ 有效的雇主品牌建设侧重于公司文化。**

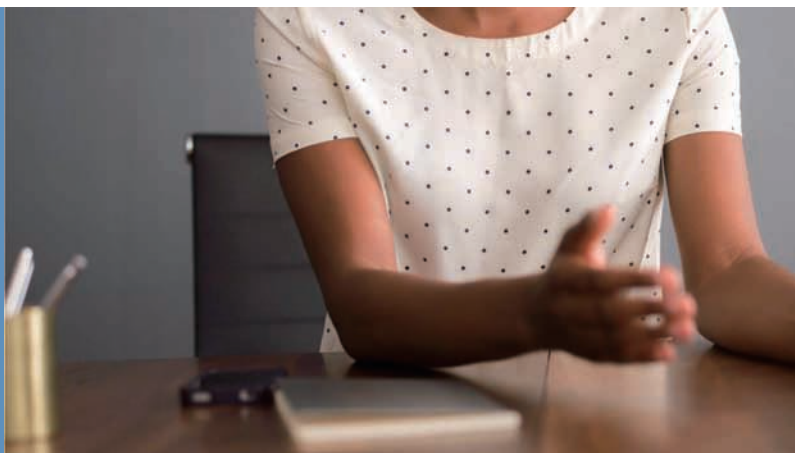
超过 91% 的招聘负责人认为雇主品牌建设对人才招聘能力有着显著影响。候选人认为，如果招聘企业谈论公司文化、价值观和福利，可以提高他们对公司的兴趣。

**⑤ “大数据”是重塑招聘未来的首要趋势。**

在招聘中运用“大数据”来进行人才分析和消除人为偏见，这一做法将重塑招聘行业的未来。



## 招聘负责人 如何看待自己的团队？



### 招聘负责人 如何看待自己的团队？

招聘部门不是最耀眼的部门，并不能直接带来收入或创造颠覆性产品。但有目共睹的是，招聘部门是推动企业成功的幕后功臣。近年来，中国的招聘负责人在公司的人力规划过程中占有举足轻重的地位。但是，相较于全球，中国的招聘负责人需要加强与企业高管的沟通，从而作出能影响公司未来的决定。

#### 中国的招聘负责人表示



#### 在未来一年里，您的招聘团队规模将有何变化？



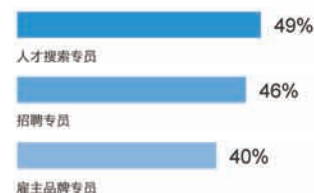
### 大多数招聘团队规模 今年不会增长

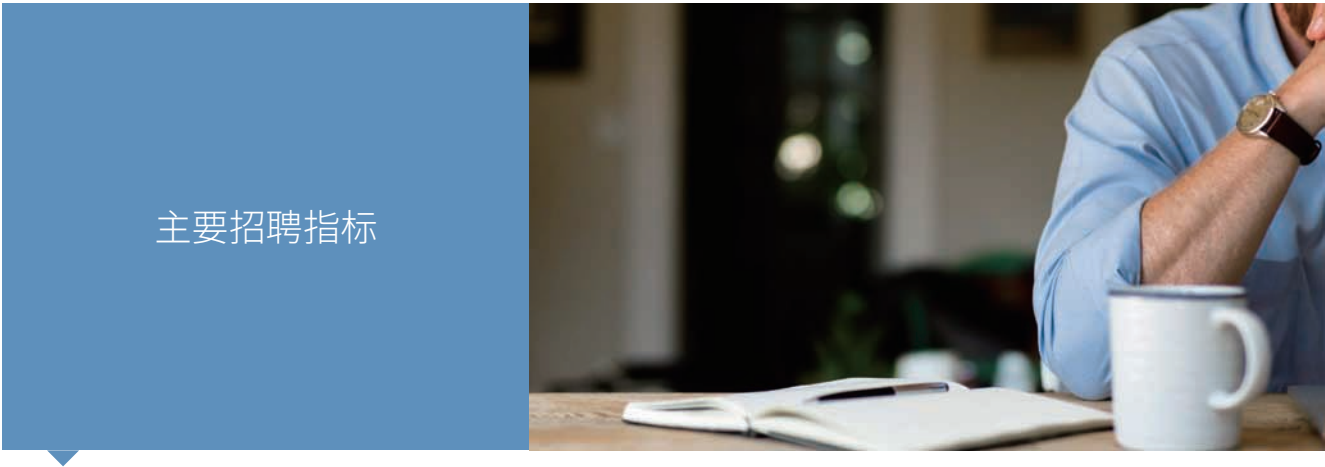
尽管人才招聘很重要，但是大多数负责人预测他们的团队规模不会增加。在中国，57%的招聘负责人表示他们的团队规模将保持不变，这一点上，全球水平是 61%。

### 更多公司将着重聘用人才搜索专员

需要扩招的招聘团队主要在招募能负责整个招聘周期的人才搜索专员和招聘专员。而在招聘负责人今年希望聘请的前三个职位当中，雇主品牌专员占有一席之地。这表明在招聘负责人眼中，营造理想工作环境的重要性在日益增加。

#### 您希望您的团队招聘将来更多地聘用哪类员工？

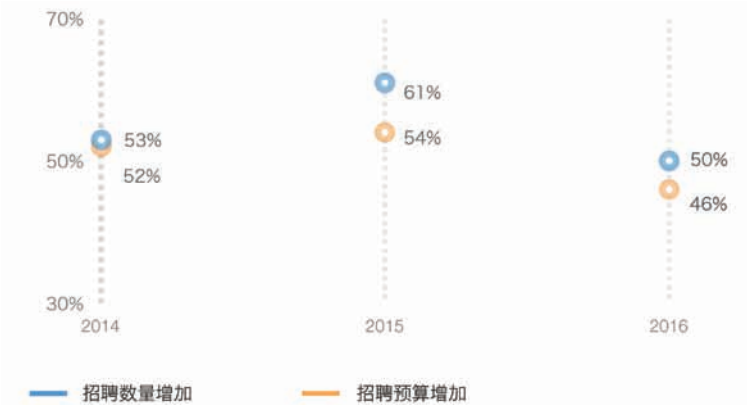




计划提高招聘数量和预算金额的招聘团队比去年减少

在 2016 年，只有 50% 的招聘团队计划在未来一年增加招聘数量，招聘预算会增加的团队也不到一半。在规划 2017 年时，应想一想如何能够利用自动化工具或其它新工具来提高整个团队的工作效率。

您预计在未来一年里的招聘数量将如何变化？  
您预计贵公司的招聘预算将如何变化？



招聘质量和用时是各团队追踪的最重要指标

在衡量绩效方面，招聘人员侧重于招聘质量的关键指标，如用人经理满意度、留任时间等。此外，填补职位所用时间仍是招聘团队的一个重要指标。在完成招聘任务时，中国的招聘人员将用人经理满意度放在首位。美国的招聘人员则更侧重于新员工的留任时间，后者对公司的业务具有持久影响。

评估您工作成功与否的三个主要方式是什么？



## 业务开发、销售和产品管理是最需要优先填补的职位

在中国，对业务开发和销售人才的需求最为广泛，而对技术人才的需求却未排入前五位。相比之下，美国的招聘人员则认为信息技术和工程人才更为紧缺。

对于紧缺职位，招聘团队必须更多地从战略角度思考如何物色和招聘这些人才。依靠数据来精确锁定人才供过于求的地区是关键的第一步。另一种成功策略则是根据每个紧缺职位提供高针对性的雇主品牌内容。

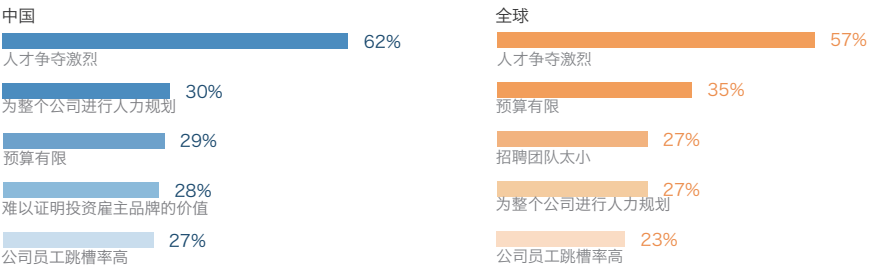
以下哪些是贵公司要招聘的最重要职位？



## 在人才争夺战中脱颖而出是招聘负责人最关心的问题

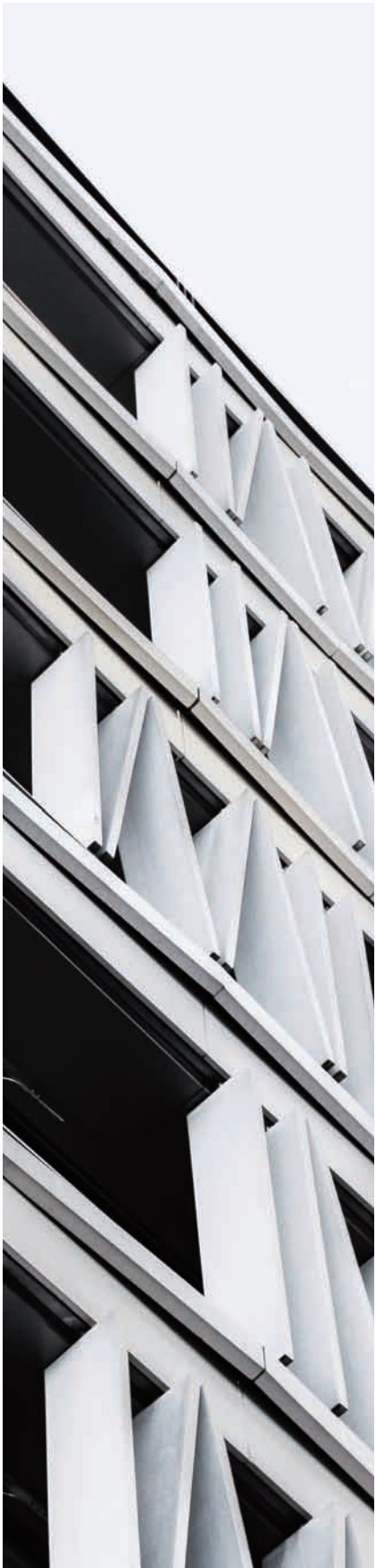
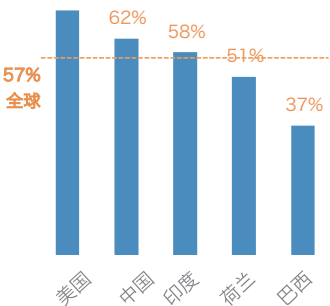
与世界其他地区相比，中国的人才争夺战更加严峻。要在人才争夺战中脱颖而出，雇主品牌建设是最有效途径之一。针对不同人才定制雇主品牌内容，将目标人才的诉求与贵公司的独特价值主张有机结合起来。做对这一点，就将吸引到合适人才，同时也可以保持较低的跳槽率。

您的团队面临的最大挑战是什么？



## 五个国家的人才竞争对比

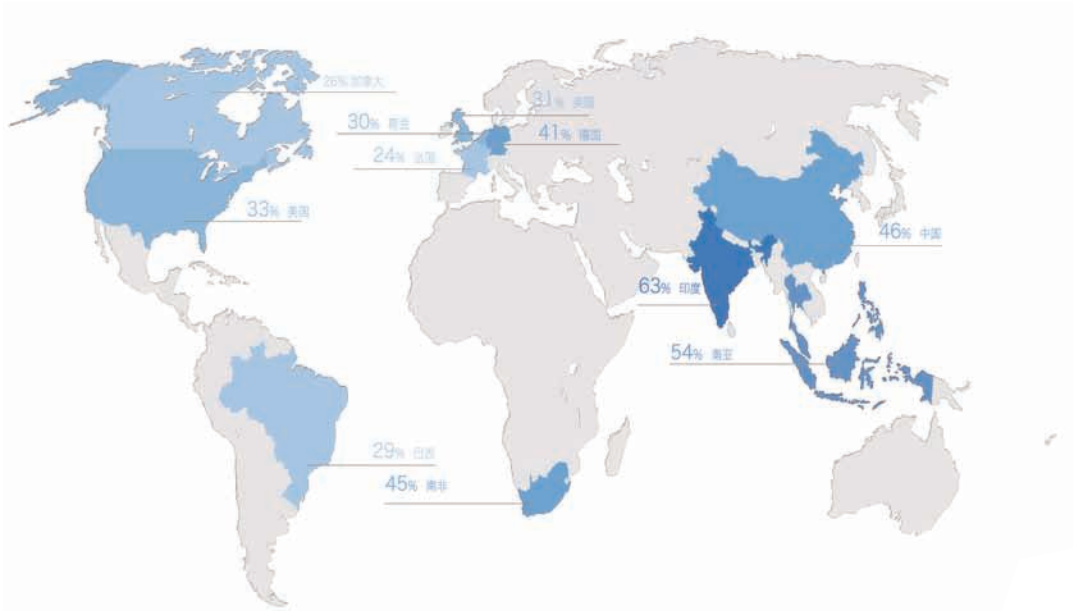
越是经济快速发展的国家，对于人才竞争激烈的感知就越明显。美国、中国、印度的招聘负责人对于人才竞争的感知均超过全球水平，其中美国排名第一。而荷兰、巴西则对人才竞争的感知低于全球水平。





招聘团队的预算花在哪里？

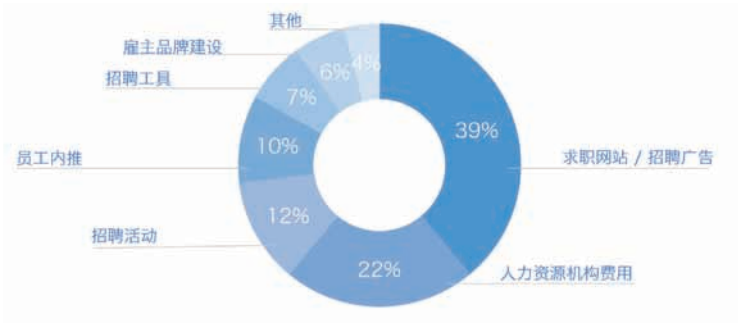
全球各地将增加 2017 年预算的招聘负责人比例



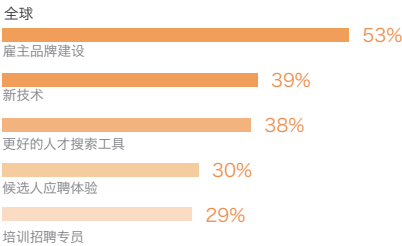
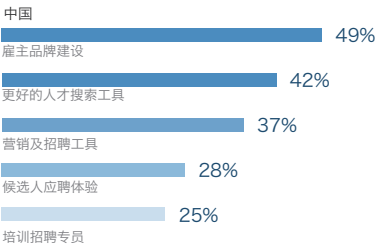
大多数团队将预算用于  
招聘广告和招聘工具

招聘人员表示，第三方网站或求职网站是优质人才的主要来源，因此招聘团队的大部分预算都用于招聘广告等更为传统的策略。但是，被誉为最重要趋势之一的雇主品牌建设却是招聘团队投入最少的领域。

您目前招聘预算的详情如何？



假如预算不封顶，您最想进行投入的是哪三个方面？



如果没有经费限制，  
招聘负责人就会投资于  
雇主品牌建设和招聘工具

如果预算不成问题，大多数招聘负责人都会优先考虑投资于长期策略，如品牌建设、招聘工具、应聘体验、提高团队技能等，而不是满足一些短期需求。您可以参照下表，为 2017 年作出规划。

## 雇主品牌建设的影响力

### 虽然招聘负责人对雇主品牌建设投入不足，但他们认同其影响力

大多数招聘团队只将一小部分预算用于雇主品牌建设。但是，下面的统计数字显示，绝大多数负责人都认同其重要性。造成这种矛盾现象的原因之一在于：雇主品牌建设的投资回报率难以衡量，且大多数团队无法证明提高人才输送渠道质量与加大品牌建设力度之间有着直接关联。



的中国人才招聘负责人认为，雇主品牌对他们聘请优秀人才的能力具有显著影响

### 对于许多团队来说，与市场营销部门合作是雇主品牌建设的关键

在中国，虽然 36%（相比于全球的 30%）的人才招聘负责人表示，他们的团队主要负责雇主品牌建设，但是许多招聘团队在这方面的投入仍捉襟见肘。正因如此，他们正在寻求市场营销合作伙伴的支持。具体措施包括共同负责社交媒体渠道和物料制作，以及利用市场营销的推广策略。

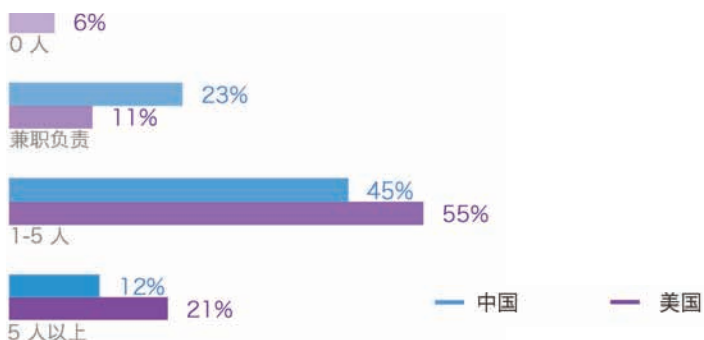
谁负责管理贵公司的雇主品牌？



### 超过一半的公司有专人负责雇主品牌，其中大多是小型团队

相较于美国的 76%，只有 57% 的中国招聘负责人表示，他们有全职人员来管理雇主品牌。因为得到了市场营销合作伙伴在人力和资源上的支持，因此中国招聘团队中，负责管理雇主品牌的人数更多保持在 1 到 5 人之间。

贵公司有多少人负责管理雇主品牌？



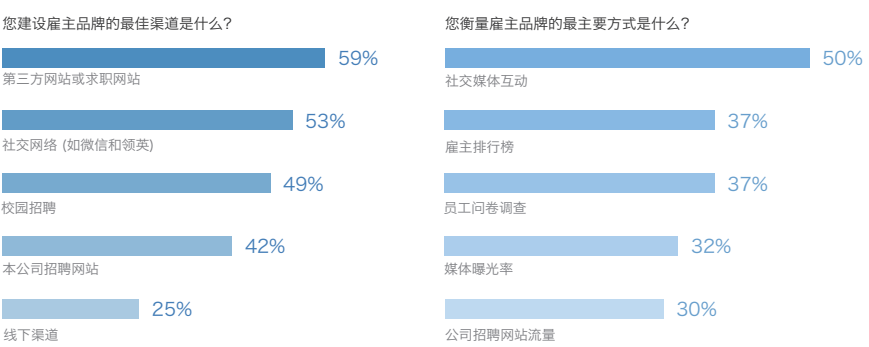
## 公司文化能有效吸引候选人的注意力

候选人和招聘人员一致认为，要与其他雇主区别开来，公司文化起着重要作用。但是，当人才真正考虑接受一份新工作时，晋升机会、工作的挑战性和薪酬福利依然是首要考虑因素。



## 社交媒体在推广和衡量雇主品牌方面的作用日益重要

大多数团队依靠第三方网站、求职网站和社交媒体来产生品牌认知度。除了社交媒体指标以外，第三方网站和校园招聘等渠道都较难衡量雇主品牌的工作成效，因此招聘团队发挥创造性，他们还将目光投向最佳雇主奖和内部员工调查数据等。



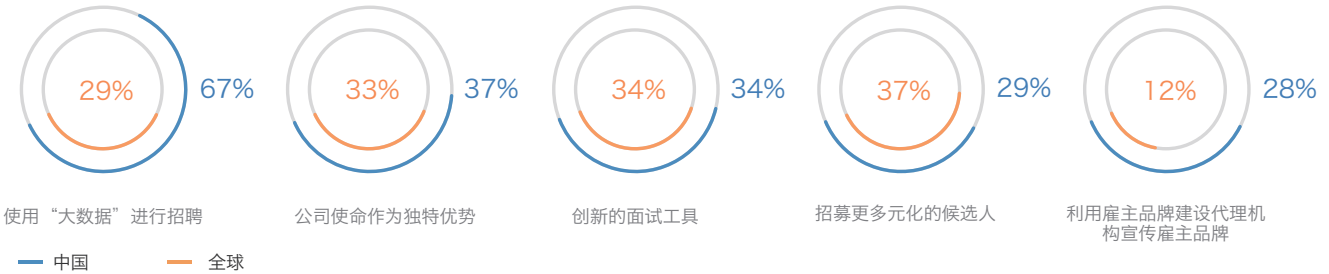


# 展望未来：2020 年人才招聘趋势

## “大数据”、公司使命及自动化是未来招聘的主要趋势

鉴于招聘人员表示人力和预算有限，因此招聘团队正在寻找自动化方式来甄选候选人和消除偏见。使用“大数据”和创新的面试工具也顺理成章地成为未来的关键趋势。公司使命、多元化候选人和雇主品牌建设也正成为重要趋势。

未来 5-10 年塑造招聘行业的五大趋势



## 调查方法

我们调查了 278 位招聘决策者，他们都在中国企业人力资源部门工作，担任经理或以上职位，且在公司招聘解决方案预算方面有一定的决策权。这些受访者都是领英会员，我们根据他们的领英档案将他们筛选出来，并通过电子邮件与他们联系。



## 文化锋声

## 低起点人才与高起点庸才

文 / 风里 \_ 李峰



有一种人才，叫做低起点人才；与之对应的，是高起点庸才。

Sandy 的起点是幼儿教育专业的中专学历，后来不断努力，读了大专，又读了本科，目前读完了 EMBA。如今，Sandy 是一家即将上市的高科技公司总裁。

在我的人才测评师和领导力教练生涯中，遇见不少 Sandy 这样的低起点人才。低起点人才也包括那些少壮不努力、没有考到好大学而进入普通高校的人。低起点可以是劣势，也可以是优势。有一种起点低造就了某些人的 street smart (街头智慧)。例如 Sandy，她天生丽质，追求者众多，咋办？情窦初开的她不谈恋爱才怪；早早谈了恋爱，学习成绩好才怪。学习再好玩，能有恋爱好玩？理性？逻辑？连裴多菲都说，生命诚可贵，爱情价更高；连逻辑思维罗振宇都说，创业是美好的事情，仅次于爱情。所以，一个情窦初开的少女，其心智顶多能达到以裴多菲为代表的诗人水平；就算达到罗胖的逻辑思维水平，还是要把爱情放在学习之上。

不过，不要小看恋爱的教育意义。法国作家莫里哀对此深有体会，他说：“爱情是一位伟大的导师，教会我们重新做人。”我们领导力教练梦寐以求的目标，就是教会领导者重新做人，但要达到这个目的很难。我们其实可以试试让领导者去恋爱。恋爱提升了一个人的什么呢？① 爱上一个人，会产生一系列积极情感：对人性阳光一面的信念，会泛化为对世界的信任、对未来的憧憬。爱上一个人会让人产生“利他”行为，自私的人也可能开始为他人着想了。② 被爱和渴望被爱也

会产生对自己的一系列积极情感：自信，自尊，对自我有更高的要求。被爱的人经常号称要“做最好的自己”，这不就是心理学家马斯洛说的“自我实现”嘛。吃货开始节食了，懒蛋开始运动健身了，俗不可耐的人也开始文艺了。③ 失恋虽然会让一些人沉沦，却让另一些人产生一系列建设性的负面情感：正视自己的缺陷，消除一些自我认知的盲点，甚至产生心理学家阿德勒所谓的“自卑与超越”的情绪。④ 恋爱让一个人学习操练关系能力。求爱过程 (courtship) 绝对挑战一个人的人际技能。开始、维护、终止一段关系所需要的技能，跟领导一个团队所需要的技能高度重叠。以上四条概括一下，就是恋爱提升情商 (自知、知人、自我管理、关系管理)。

起点低的人，往往很早就开始工作、挣钱、进入社会。如果说社会是教人做人的最好的学校，那么起点低的人跟一路读书高学历的同龄人相比，在做人的方面其实是提前起跑的。一个一路读到博士的 27 岁的人，跟一个中专毕业的 27 岁的人相比，晚进入社会差不多 10 年，在 street smart 方面，落后十年啊！

低起点人才，是低学历人群中比例极低的不甘落后的人，所以，他们往往工作到一个阶段，就又回到学校恶补。由于工作经验丰富，所以，他们学东西往往更容易结合实际，也就更能学到东西。而一路学到博士的，虽然是学到南北，出了校门找不到北的也不少。

再说高起点庸才。他们从小就不是具有天生领导力的孩子王，也不是合群的追随者；同时长相和体格上也没有竞争力，他们除了好好读书，就没多少路可选择了。人丑

就要多读书，然后就是越读越丑。人的时间、精力、智商都是有限的，这三样，用在书本上的多了，用在与人打交道上的就少了。所以，高起点的人在为人处事和领导团队上起点很低。可是，由于学历高，简历好看，可能还有点儿 book smart (书本智慧)，所以这类人往往能进大机构，坐高位置，最后就成了子曰的：“德薄而位尊，智小而谋大，力小而任重，鲜不及矣。”

本人是博士，学历高，可以自黑，但不可以黑其他博士。我得赶紧补充：也有很多学历高德才也都高的人，长得也好看，本来可以靠颜值，却一路读名校读到博士。这类人基本上不给别人留活路了。他们在学校期间不仅学习成绩好，而且热衷于学生活动，当学生干部，广泛接触社会。我说的高起点庸才是高起点人群中的一部分，这个部分有多大，我没有数据，但是感觉比例不低。

低起点人才的优势是软技能，不是硬技能。像医生科学家这类人，野路子的一般不如科班出身的。但是在领导团队这件事情上，低起点人才的优势很明显。低起点人才常见的弱点是概念思维 (conceptual thinking) 弱，进而耽误了战略思维。

我写这篇文章，起于感叹：这种现象身边时有发生；终于提醒：企业老大们，不要过于看重学历。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。

## 两海学记 与大师同行系列三——

# 像克里斯坦森 (Clayton M. Christensen) 一样去颠覆

文 / 李海俊 (Edward Lee)



继《像 Dave Ulrich 一样去慧创》及《像拉姆·查兰一样去践行》两篇之后，今天让我们向另一位大师学习。他就是当下被誉为创新沙皇 (Innovation Czar)、颠覆之父的——克里斯坦森 (Clayton M. Christensen)。之所以获得这个殊荣，是因为他荣登了《全球 50 位管理大师》2011 年和 2013 年的榜首，且近年佳作丰厚，所以我们不能错过。

## 1

### 首先，什么是颠覆性创新呢？

克里斯坦森认为：“颠覆性技术不等于更加先进或更具突破性的技术。”在他看来，“颠覆性创新”的实质是“技术的民主化”，也就是将原先复杂昂贵的技术转化为简单廉价的技术，让技术的受益者和使用者从一小撮掌握复杂知识和技术的专家，扩展为主流大众。好吧，让我们看看他到底研究了什么？



克里斯坦森认为：“颠覆性技术不等于更加先进或更具突破性的技术。”在他看来，“颠覆性创新”的实质是“技术的民主化”，也就是将原先复杂昂贵的技术转化为简单廉价的技术，让技术的受益者和使用者从一小撮掌握复杂知识和技术的专家，扩展为主流大众。

从国家经济发展层面，他分析了日本曾颠覆了美国，然后“四小龙”又颠覆日本，接着当“四小龙”的公司被推上高端市场，无法再向上增长时，专注于底层市场的中国大陆又就成了它们的颠覆者，而现在越南成为了中国的颠覆者。

他还分析了重工业、电子制造业、纸媒行业、大学教育、医疗行业、咨询业和教育业。一个巨头待在自以为完美无缺的象牙塔中做了温水青蛙，在坐享其成的优越感中轰然倒塌，比如纸质的媒体、笨重的手机；而颠覆性创新的新生力量却猛然崛起，比如新能源汽车、互联网金融。

他对自己在教的哈佛大学商学院和所处的咨询业也没有放过。他分析道，申请入学的人数逐年下降，因候选人要极其优秀，再支付高昂学费且两年没有收入，毕业后的选择也只有几家大咨询公司、投行和对冲基金公司，难以实现 MBA 教育的投资回报。按照这个趋势发展下去，哈佛商学院只会因生源越来越

少而破产。对于自己所处的咨询业，他认为传统咨询机构长期以来依靠不透明和品牌名声来保持其行业领导地位，但目前的商业环境正变得越来越透明和成熟，优势正快速消失，因此需对其核心业务进行自我颠覆。

## 2

### 其次，应该如何颠覆性创新呢？

他认为对于作为市场领导者，最艰巨的挑战莫过于在被新兴公司颠覆之前进行自我颠覆。这里，我们有三套方法借鉴：1 定义创新的类别；2 回答创新商业模式的六个问题；3 把握自我颠覆的自检清单的六个元素。

创新的类别有三种：

#### ① 性能提升型创新

体现为新产品替代旧产品，也称为维持创新，是传统公司的宠儿。

#### ② 效率提升型创新

帮助公司以更低成本制造成熟产品或提



供服务，这是低端颠覆，体现流程改进，但常常引导商业模式创新。

### ③ 市场创新型创新

通过对复杂或昂贵产品进行革命性的改进，吸引新的消费群体，创造全新市场。这种创新有两个关键前提：一是有提高产能、同时降低成本的技术进步；二是商业模式，将非客户转化为客户的能力。这种模式需要资本，甚至是巨额资本。

需回答的新商业模式的六个问题分别是：

- ① 新的业务是否要独立于原有组织架构之外？
- ② 是自己开发还是并购？
- ③ 新的业务如何利用既有的价值网络，比如供应链、渠道？
- ④ 谁来主导新项目？
- ⑤ 新业务的战略。
- ⑥ 启动资本从哪来？永远不要说：这一战略的最终失败原因是这些人很蠢。

需把握的《自我颠覆的自检清单》的六大元素分别是：

#### ① 一个高度自治的业务单元。

该业务单元应该拥有所有成功必需的职能部门，以摆脱对母公司的依赖，而且它绝对不能隶属于正在被颠覆的业务部门。

#### ② 对新业务有丰富经验的领导者。

这些领导者必须身经百战，能解决新业务成长路上面临的问题。这些领导者一般来自于公司外部。

#### ③ 一个独立的资源分配流程。

这样新业务才能获得充足的补给，避免遭受核心业务的挤压。

#### ④ 多个独立的销售渠道。

这些渠道不应与现有销售渠道进行协调和妥协。

#### ⑤ 一个新的盈利计算模式。

新业务的盈利衡量往往需要与核心业务有所区分。

#### ⑥ CEO 百折不回的支持。

CEO 需花费大量时间来了解新业务，并指导其发展。并且他们要克服在核心业务中养成的经理人天性，不可轻率地挪用新业务的资源或半途而废。

他还甚至分析到个人生活选择。对于如何衡量人生，他将其分为三个部分：

- ① 如何才能幸福生活的同时获得事业的成功？
- ② 如何能够确保家庭和朋友的关系是生活幸福的源泉，而非生活的毒药？
- ③ 如何才能免受牢狱之苦？因为有相当比例的哈佛商学院毕业生最后锒铛入狱。

而他近几年最大的创造是对资本主义本身的颠覆创新得出自己的观点。他认为目前的很多公司青睐能削减职位的效率提升型创新，却对能带来工作机会的市场创造型创新敬而远之，这就是资本主义的窘境。其成因在于误将资本视为稀缺资源。然而资本已不再是稀缺资源，美国企业拥有 1.6 万亿美元现金储备这一事实就是例证。要想让这些现金的回报率最大化，企业就必须转变将其视为稀有资源的看法。

而前几个月，作为颠覆性创新的补充，

他创造了“待办任务(Job to Be Done)”理论，待办任务是指顾客在特定情景下试图取得的进展，情景比顾客特点、产品特性、新技术或趋势都重要。成功的创新者从顾客生活中识别出表现不佳的“待办任务”，然后再围绕这些工作设计产品、体验和流程，从而帮助顾客取得进展，解决妨碍他们行动的焦虑和惰性。一项好的创新可以解决原来满意度低或根据无法解决的问题。需要再次重申的是，任务从来不是功能这么简单，它涉及深刻的社会和情感领域。

## 3 然后，他自己是如何运用颠覆性创新，是什么促使了一切的发生呢？

很少有大师像他一样，做了从国家和社会制度等宏观层面，到实践（如商业模式、人生战略）层面的结构性研究，且颇有成果。作为一个企业顾问，英特尔在他的影响下发布了赛扬系列 CPU 以巩固了低端市场，保持了全面领先；而柯达没有坚持他给出的建议而没落。从管理人生来说，哈学商学院要求他给全体学生每年做一次关于衡量人生的讲座，原因是哈佛商学院每年都有一定数量的学生毕业后立刻结婚，以为从此过上幸福美满的生活，但据统计，他们离婚两三次的比例高得惊人，他们困在无尽的家庭痛苦之中，却没有任何一个人有一套“走出困境并从此幸福”的战略。他们得到商业，却失去家业，是时候用大师自己的一生来传道了。

那么我们要想，像克里斯坦森为何有如何独特的视角，又如何深谙其中的奥妙？显然，这离不开他独特的人生经历，这样独特的人生使他必要、有信心、更有使命感地、坚韧地完成了坚持不懈的探索、提炼与升华。

而他近几年最大的创造是对资本主义本身的颠覆创新得出自己的观点。他认为目前的很多公司青睐能削减职位的效率提升型创新，却对能带来工作机会的市场创造型创新敬而远之，这就是资本主义的窘境。



克里斯坦森出生在摩门教(LDS)的家庭,他认为信仰鼓励了自己不断提出问题并不懈追求答案。在哈佛获得MBA学历之后,作为“MBA杰出学生”他加入了陶瓷工艺系统公司后被解雇,中间患过糖尿病,在发表“颠覆性创新”理论之后的短短几年,他接连罹患多种疾病,包括突发心脏病、滤泡性淋巴瘤、中风。中风对克里斯坦森的打击最大,因为中风摧毁了其语言能力。但他并未消沉,反而促使他进入多个新的研究领域。比如求医之路使他认识到美国医疗行业的问题,他认为“颠覆性创新”完全能适用于该行业,可以让更多病人收益。抱着这种信念,他开始研究医疗领域,并与两位医生合著了《创新者的处方》(Innovator's Prescription)一书。



一连串的打击加上语言障碍也促使他重新思考人生。他说:“上帝没有结束我的职责,我还要为他人服务。只有这样,我才能将困苦转化为快乐。”在康复后,他将自己的研究领域延展至自我管理领域。在他看来,个人经常像公司管理者那样做出短视的选择,从而放弃长期的幸福。克里斯坦森将这些思考发展成2012年出版的《如何衡量你的人生》(How will you measure your life?)一书,对于这本书,《商业评论》是这样评价的:这本书要比柯维的《高效能人士的七个习惯》更好读。作者一方面不断挑战我们的思考,另一方面又为我们指点迷津。本书可谓当彼

得·德鲁克遇上米奇·艾尔邦,神奇地将励志书和企管经营书合为一体。

克里斯坦森对于研究和生命的热爱,源自于其坚定的宗教信仰。在接受《福布斯》采访时,他说:“当科学和宗教相抵触时,其中一方或双方一定是不完善的……对我来说,两者相辅相成。”

## 4 生命也是极致产品,通过颠覆性创新去不断升级

从这样的一生来说,克里斯坦森不断地颠覆了命运中原有的安排;且通过颠覆“天生命运”,创新突破,成就了非凡的自己。如果一个人是一个产品,也把一个人的一生也看作是一个不断迭代的产品,那么,克里斯坦森何尝不是一个活生生的颠覆创新的极致产品呢?那么他自己是如何要定义这个产品的呢?主要有如下四个方面:

### ① 制定人生战略

有一个清晰的人生目标至关重要,对于克里斯坦森,人生目标来源于宗教信仰,从而衍生出丰富的体系:比如建设国家的经济繁荣,像关爱自己一样关爱家庭 and 他人。

### ② 确保资源与战略的匹配

按战略目标分配时间、精力和才华,投入失误导致糟糕的结果。比如分配资源在个人生活方面很重要,实际上却越来越少。

### ③ 营造家庭文化

权力工具在孩子十几岁时失效。此时,家长需要建立一种家庭文化,从而像企业一样,使他们自然而然地做出正确的事,比如尊重与规范。

### ④ 远离“边际成本”错误

人们在替自己的不忠和失信行为辩解时,所说的“就这一次”就源自经济学中的边际成本原理,所以100%地坚守原则,设定底线。

### ⑤ 牢记谦虚重要性

通常,只有当你真正对自己怀有自信时才会表现谦虚,你也会想要帮助身边的人提升他们的自尊心。

### ⑥ 坚持既定的目标

思考一下你的人生目标是什么,找到答案并下定决心每天坚持。然后,当你在生命走到尽头时,你的人生就是成功的。

## 5 生生不息,唯有前行

最后,让我们回顾一下,在《像DAVE ULRICH一样去慧创》一文中,我们主要分享了二十五年HR能力模型的进化及后期发展的领导力体系,别忘了他的商业呈现也是顶级的;在《像拉姆·查兰一样去践行》一文中,我们主要分享了三力:著名的领导力梯队(Leadership Pipeline)、执行力和在非常时期的逆转力;而本文,我们则见证了一位人师,从生命的信任、到自己人生命运的颠覆创新,所到之处,都在提出创新发展的问题并不懈求索,闪耀智慧的光芒且硕果累累。或许他并非刻意为之,而是使命造然。

若简单总结一下这三篇系列的整体版图,就是让我们通过了解大师的人生,内化大师的思路,运用大师的方法,特别是在辞旧迎新之际,为2017年的慧创、引领和颠覆开启新的人生篇章吧! HR

### 作者简介

李海俊先生,海智汇(HaiIntelligence)创始合伙人,曾任  
中华网全球服务云计算中心总经理、  
StepStone 达石大中华区副总裁、  
MrTed 中国区经理,海归领军人才归国创业企业的创始人及总裁等职。

### 他拥有

上海交大安泰经管学院与法国马赛商学院的双EMBA学位。  
获安泰学院EMBA新锐奖与马赛商学院MBA大使奖。  
其学士阶段毕业于南京大学。

### 他目前还是

交大-马赛商学院AEMBA校友会主席  
交大安泰EMBA高球会副理事长。

## 组织发展

# 直接下属太多？

文 / Naomi Stanford



管理宽度指的是一名主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数；管理层次指的是在职权等级链上所设置的从基层到上层的管理职位的级数。有关这两个概念的信息颇多。组织效率顾问安德鲁·钱德勒（Andrew Chandler）表示：<https://www.linkedin.com/pulse/spans-layers-ongoing-organization-design-challenge-andrew-chandler>

“大型且复杂的组织随着时间的推移倾向于容纳新的专长。这些组织往往选择采用更为有机的以人为本的变化过程，而不是使用正式规范的‘设计过程’。从组织形状的角度来看，这种做法往往会产生层级金字塔结构，或者更糟糕的菱形结构，即中层人员太多，而基层人员太少。组织层次过多，而主管人员的直接下属过少。多组织层级与有少数直线下属的经理，两者结合带来了一系列组织有效性的问题，例如决策放缓，协调和级联困难等等。”

除了直接下属过少，直接下属过多也会构成问题。上周，我就曾与一位直接下属过多的主管人员有过交谈。事实上，人们在谈起直接下属数量这一问题时，总会不自觉地询问“究竟直接下属的数量应该怎样设置才最为合理”。果不其然，这位主管人员一开口就问了我这个问题。和许多主管人员一样，他认为管理者的直接下属数量应该有一个确切而理想的数值。但事实并非如此。在这一点上并没有理想的控制范围，因组织及岗位情况而异。吉尔斯·斯林格（Giles Slinger，

Orgvue）<http://blog.orgvue.com/ideal-span-control-see-intervene/> 表示：

- 高级技术人员：一名高级经理可能只有 2 或 3 个直接下属。
- 支持人员：一名经理可能需要 30 个直接下属。
- 如果一位经理，有 4 个直接下属，但花了一半的时间来做技术工作，我们应该将他们视为一个经理还是半个经理？其管理宽度的比例该控制在 0.5:4 还是 1:4？

在回答这位主管人员的问题时，我并没有回答理想的直接下属的数量究竟应该是多少，而是试图找出更多信息。比如，我让他补充这个句子：“我的直线下属多到我不能……（干什么）？”

我们讨论了直接下属过多可能会难于“控制”、“充分关注每个人”、“成功地举行会议”、“发展他们的技能”、“管理我自己的工作量”、“了解正在发生的事情”、“专注于战略和重大问题”、“与同行联系”、“发展自己的技能和知识”等一系列话题。我们试图找出问题的根源究竟是因为直接下属太多还是其它因素。（参见书籍 QBQ！关于这种类型的对话的有益提示，请参见《问题背后的问题》）。[https://www.amazon.co.uk/QBQ-Question-Behind-John-Miller/dp/0966583299/ref=sr\\_1\\_1?s=books&ie=UTF8&qid=1477228801&sr=1-1&keywords=T](https://www.amazon.co.uk/QBQ-Question-Behind-John-Miller/dp/0966583299/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1477228801&sr=1-1&keywords=T)

[he+question+behind+the+question](http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what_we_do/services/ocl/ocl_thought_leadership/structure_at_the_top/span-of-control-diagnostic)

在特定的组织环境中为特定领导者制定理想的管理宽度，这需要我们理解其中涉及的各种因素。您可以在这里尝试在线诊断工具，[http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what\\_we\\_do/services/ocl/ocl\\_thought\\_leadership/structure\\_at\\_the\\_top/span-of-control-diagnostic](http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what_we_do/services/ocl/ocl_thought_leadership/structure_at_the_top/span-of-control-diagnostic)。经理需要回答下面列出的五类问题，然后，诊断工具便会为该经理建议正确的直接下属数量。

### 1 评估您在高级行政人员生命周期中所处的位置

- ① 您担任该职位有多长时间了？
- ② 您希望直接下属的数量做出何种变动？
- ③ 策略尚处于何种状态？

### 2 评估所需的跨组织协调程度

- ① 您在跨组织单元协作方面花费了多少时间？
- ② 您的业务与其他业务的相关性如何？
- ③ 您运营的全球化程度如何？
- ④ 您团队的协作能力如何？

### 3 评估您在直接管理宽度之外的活动上花费了多长时间

- ① 您在与非直接下属人员（例如，客户，监管人员，现场工作人员）共事的场合下花费了多长时间？
- ② 这些“外部”活动是否与优先推进的战略重点相一致？



按示例工作类型列出的直接下属数量			
第一类 专业政策 - 高度技术化 高水平的判断力和风险	第二类 政策和方案制定 方案执行	第三类 高级服务交付 案例管理	第四类 高容量服务交付 定期和不太复杂的任务
直接下属的基准数量：3-7	直接下属的基准数量：5-9	直接下属的基准数量：6-9	直接下属的基准数量：8-15+
<ul style="list-style-type: none"><li>• 在技术专长和专业领域提供咨询。</li><li>• 所有岗位和各个层级都需要高水平的专业知识。</li><li>• 高度复杂的任务。</li><li>• 决定具有重大风险,包括声誉风险。</li><li>• 专业领域的高度影响力。</li><li>• 高水平的判断力</li><li>• 利益相关者高度参与。</li><li>• 行业领导者。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 不同专业领域的专业水平。</li><li>• 为同一影响范围内的多个领域提供广泛的政策建议。</li><li>• 需要拟定政策和找到方法。</li><li>• 负责颁布政策和修订。</li><li>• 高水平的创新。</li><li>• 复杂方案的设计和交付。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 定制的成果交付方法。</li><li>• 高到中等复杂性。</li><li>• 日常应用次数少（一次）。</li><li>• 广泛的工作类型和互动。</li><li>• 灵活变动的优先级和目标。</li><li>• 利益相关者高度参与。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 大量的常规和重复性任务。</li><li>• 任务轻松分组。</li><li>• 业务流程和决策的边界以及框架得到明确定义与测试。</li><li>• 过程很简单，可以在多种情况下复制。</li><li>• 通过最小的交互确定工作。</li><li>• 高水平的技术支持工作。</li></ul>

4 评估您的角色范畴

a 您在扮演双重角色吗？（例如，业务主管，行业领导）

5 评估您团队的组成

a 您目前有多少直接下属？

b 您在组织中处于何种层级？

c 您的角色 / 职能是什么？

这种诊断工具在短短三分钟内便可根据您的当前的领导情况给出直接下属的理想数量。在现实中，解决这个问题需要的可远远不止 3 分钟。这个工具的价值不仅仅在于为您提供一个数值，更重要的是在谈话和反思中让您意识到大量的直接下属会给领导者带来的利与弊。

一篇名为“管理宽度和注意力广度” [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2392623](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2392623) 的研究论文讨论了这个问题在主管人员及其直接下属之间所产生的各种利弊关系。研究人员发现，直接下属的数量与主管人员对每一个直接下属的关注程度有关。例如，经验越丰富的下属，其在管理上所需的关注就越少。对话有助于我们进一步思考直线下属数量的利与弊，以

及这是否有利于当前情况。

在考虑主管人员应该有多少直接下属这一问题时，除了直接下属的经验之外，还应考虑其他因素，包括角色的复杂性，下属的地理位置（他们分散或集中在一个位置），主管人员的技能和经验。详情见上表：

资料来源：<http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/optimal-management-structures>

如果需要减少直接下属的数量，棘手之处在于要做到没有混乱与冲突，确保被裁剪的人员不会有受伤或者被降级的感受。事实上，据我观察，这种情况经常发生。只有少数被裁剪的人员在被排除在“内圈”之外仍然感到情绪高涨。

因此，要顺利裁剪直接下属的数量，我们需要做好以下两项工作：首先，重视被裁剪人员的感受和情绪。这意味着主管人员需要与下属讨论裁剪直接下属数量的原因，并力争获得他们的认同。

我正在研究的问题 —— 如何减少直接下

属的数量 —— 获得了来自直接下属们的几个建议：尝试“工作分担”，即通过配对使直接下属的数量折半，每对配对中只有其中一人出现在管理会议上，并相信出席会议的人员能够将会议内容准确地传达给未出席会议的另一人员 / 领导，配备一个副手管理功能型下属，而经理则负责管理操作型下属，赋予下属决策权，委派更多职权给下属等。

在谈话之后，需要制定一项实施计划，让您顺利从当前的管理宽度过渡到所需的管理宽度。一般来说，计划需要包含以下步骤：

1 评估现有的管理宽度

① 确定您在组织中现有职权范围内的管理宽度。分析决策环节的角色和职责，以及如何共享信息。记住，如果组织的某个级别的管理宽度发生变化，将会对其他级别也产生影响。

② 确定每个工作类别中直接下属的平均数。审查现有管理、决策点及其对组织和管理宽度的影响。

2 确定新战略和变革的驱动因素

① 考虑最能支持未来交付的管理宽度。

### ③ 分析和集群工作任务

① 分析组织中执行的工作任务，以及支持这些任务的业务流程。

② 确定能够最有效地支持交付的一组（或多组）工作任务。

③ 思考工作设计，并确保您了解工作价值。例如，是否对业务起关键作用？它需要高度专业的技能吗？

### ④ 使用上表作为指导，确定您关注的工作类型的最佳管理宽度。

Julie Wulf 在哈佛商业评论（2012 年 4 月）<https://hbr.org/2012/04/how-many-direct-reports> 中的一篇文章概述了人们在改变管理宽度时所犯的三种错误。① 往往假设管理范围有一个确切的“魔力数字”；② 花费太少的时间来评估当前状态和理想状态下的问题和机会；③ 忘记重新评估管理风格和方法——有时，出现的问题不是因为管理范围太大，而是因为主管人员的管理风格不当。

明确直接下属的理想数量是一个需要细细斟酌和完善评估的问题。以上信息将帮助您取得成功。HR

作者简介

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

最近和企业领导者们讨论最多的是：2017 年企业如何生存？企业如何提高团队执行力、提高团队效率、提升组织生产力？

我们经过无数尝试，总结出以下提高团队效率的 ⑦ × ⑦ 循环法则：

- ① 不理解上级或者客户的期许；
- ② 理解，但是不认同；
- ③ 理解，并且认同，但是看不到和自己的关联和利弊；
- ④ 理解，认同，意识到对自己的利弊，并愿意去做，但不知道怎么做；
- ⑤ 理解，认同，愿意去做，知道怎么做，但不能做到身体力行；
- ⑥ 理解，认同，身体力行，并持续完善，但不知道如何让团队成员做到；
- ⑦ 理解认同，身体力行，并能辅导团队成员也做到（反复循环 ⑦ 步）。

我们发现，团队中通常有 10% 左右的人处在第 1 步，原因可能是站的角度和高度不一样，可能无法从全局的角度、从市场的角度、从权衡各方的角度、从历史和未来的角度等理解上级的决策和要求。如果团队不理解，也就无法高效执行。

我们发现，团队中通常有 20%-30% 左右的人处在第 2 步。除上述原因外，还有对上级、对公司及对自己的信任和信心不足。如果团队不认同，在遇到困难和风险时，也就无法将企业战略和目标落地。

我们发现，团队中通常有 40%-50% 左右的人处在第 3 步。除上述原因外，还缺乏对事情本质及其关联性的追溯和反思，平时更关注的是做事、做事、再做事，而非战略性做事。当市场和客户的需求已经发生了变化，这些人还未意识到自己所处的世界或环境已经和以前不一样了，自己的做法已经不能达到自己的目标了。假如团队看不到和自己的关联，在遇到全新的挑战时，就无法有担当和责任

感，无法有勇气和创造力跨越眼前的障碍。

在公司的业务和组织不断发生变化时，假如 70%-80% 人的意识和意愿上没有和关键客户、上级或公司在目标及行为准则上保持一致，所带来的团队执行力与效率就可想而知了。假如这些成员能够积极配合上级的指示并高效执行，试问会产生怎样的效率？所以，在提高团队效率的工作中，最最核心的基础工作是帮助团队成员理解公司变化的目的、变化给员工本人带来的益处、变化对员工本人的意义及建设意愿和改变的信心。

⑦ 步中的前 3 步才是至关重要的，当然，这 ⑦ 步中的哪一步都不可忽视。如果倒过来看，处在第 7 步的人可以帮助第 6 步的人群，第 6 可以帮助第 5 步的人，以此类推，公司上下都会有全新的改变，达到高绩效、高生产力。

作为团队的带头人，除了自己要有第 1 步到第 7 步的深刻体会外，还必须具备将 ⑦ × ⑦ 循环法则落地的能力，即通过辅导，将这些体会与经验传授给团队成员，疏通那些还在某一局部阻塞的人群，带动团队一级推动下一级，达到一通百通的效果，以最快速度提升团队效率。

下图为我们做过的一个经典案例：目标是提升技术研发团队的效率。

⑦ 步中的前 3 步才是至关重要的，当然，这 ⑦ 步中的哪一步都不可忽视。如果倒过来看，处在第 7 步的人可以帮助第 6 步的人群，第 6 可以帮助第 5 步的人，以此类推，公司上下都会有全新的改变，达到高绩效、高生产力。

# 何谓领导 2017 年企业生存之道

## 团队共鸣、提高效率的 ⑦×⑦ 循环法则


文 / 何辉 (Helen He)



经典案例 - 提升技术研发团队效率	
团建目标	突破专家思维，成为业务伙伴
参加人员	研发技术部总经理 + 各技术分支部门负责人
背景现状	<ul style="list-style-type: none"><li>企业经营模式发生变化</li><li>公司对该技术部门有新的战略定位，部门角色由技术支持转为技术引领</li><li>团队规模迅速扩大</li></ul>
当前挑战	<ul style="list-style-type: none"><li>难以和业务负责人在对市场和营销方案的理解等方面达成共识</li><li>以往专家的独立工作风格中缺乏部门内外部的协同合作</li><li>以专业驱动业绩的能力有待提升</li><li>培养团队意识和能力有待提升</li></ul>
输出效果	<div>个人方面</div> <ul style="list-style-type: none"><li>建立面对自我、挑战自我、突破自我的意愿和意识</li><li>在求真的道路上树立信心和勇气去探索、实践、并取得成果</li><li>将专业思维模式和以客户为中心的思维模式有机融合</li></ul> <div>团队方面</div> <ul style="list-style-type: none"><li>了解人性，理解人性，经营人心</li><li>通过提升团队成员的意识和意愿，来提升团队的效率</li><li>团队成员之间增进了信任，彼此坦诚沟通，共同面对变革</li><li>团队成员更有意愿和业务伙伴携手推动转型、达成结果</li><li>团队加深了对商业运作和决策的理解</li><li>团队更有意愿和方法培养下属</li></ul>

总之，那些带领团队实现卓越绩效的领导者都认为：人是企业最重要的资产，执行力与效率都与人有密切关系。因此对人的提升才是企业的生存之道。

而通常提高团队效率的手段是省略前 3 步，直接从第 4 步切入，主观臆断对方已经完全认同；或者对方没有选择必须认同自己的观点，不顾对方独立的意识和意愿，直接告诉对方应该怎么做，这无异于忽视了人际互动的科学与艺术。若想完成 ⑦×⑦ 循环法则中的前 3 步，即想让对方理解你的思想，非常认同并愿意尝试去做，不仅需要调动人的智力，还要让人在精神、情感和心理层面和你有共鸣。

如需进一步探讨团队共鸣提高效率的科学与艺术，我们很愿意与您进一步沟通！ 

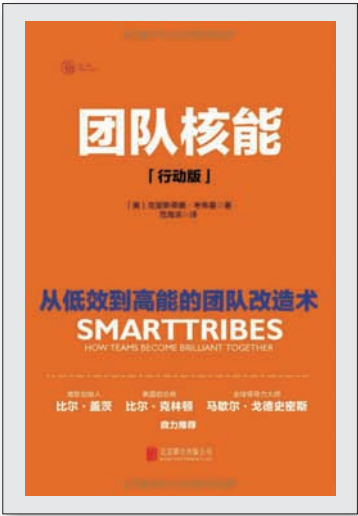
### 作者简介

Helen He (何叶尔·辉) 是零领导力公司的创始人。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创者；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  
零领导力的使命  
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](mailto:helen.he@leaderstyles.com); 或关注“零领导力”微网站。





《团队核能》

行动版

英文书名 / Smarttribes: how teams become brilliant together
作者 / 克里斯蒂娜·考弗曼
译者 / 范海滨
出版社 / 北京联合出版公司
出版日期 / 2016 年 9 月 1 日

作者简介

（美）克里斯蒂娜·考弗曼，企业管理咨询、神经学家、纽约时报畅销书、福布斯网专栏作家。35 年来，考弗曼曾担任过 36 家创业企业的董事或顾问；作为风险投资家曾投资过包括谷歌在内的 200 家初创企业；还为 700 多家财富 1000 强企业和 300 多家中小企业提供过咨询；考弗曼还曾就职于微软、苹果、甲骨文等公司；曾为克林顿政府和布什政府提供过企业管理咨询。此外，她还经常在早安美国、CNN、CNBC、福布斯网等媒体上露面，斯坦福商学院还曾经对她的管理理念做过两次专题研究。



内容简介

分享经济已经来临！这个时代的公司竞争力就是团队竞争力。管理不是一个人做独行侠，而是激活团队热情，发挥一群人的智慧。所以，要想做好管理即带好团队、提升团队核能，必须全方位调动团队成员，形成团队合力。纽约时报畅销书作者、福布斯网专栏作家、神经学家克里斯蒂娜·考弗曼——从事企业咨询超过 35 年其客户包括微软、苹果、甲骨文等 500 强企业，还为两届白宫政府提供过咨询服务——将为你带来建议。

考弗曼提倡的团队管理方法在美国企业界和白宫内外广泛流传。提升团队核能的五个加速器包括专注力、清晰度、问责制、影响力和可持续能量，这五项已经指导过数百家企业实现其业务的快速增长。

在这本技巧高度浓缩和见解深刻有力的书中，克里斯蒂娜·考弗曼给了一个系统化的方法来创建她所说的智能团队。

《团队核能：行动版》全书分为三个部分：

- 第 ① 部分 解释了为什么需要智能团队；
- 第 ② 部分 着重描写提升团队核能的五个加速器——专注力、清晰度、问责制、影响力和可持续能量；
- 第 ③ 部分 介绍了如何行动起来，建立自己的智能团队。



## 精彩书摘（节选）专注力：双鸟在林，不如一鸟在手

专注力是一切的基础。专注的重点是今天，而非昨天或者明天。本章介绍的这些方法能让你专注于你需要专注的。

为了实施改革，无论是个人的、专业的，还是团队的，你都必须知道你目前所处的状况。这既不迷人，也不有趣，但你必须要这么做。在克里斯蒂娜·考弗曼联合公司（Christine Comaford Associates，简称CCA），一开始，我们都会让每个客户做某种评估工作。有时候是领导力评估，有时候我们会在电话里询问一系列问题，而有时候我们会进行文化评估。这时，我们会挑选一个团队进行座谈，找出实现增长的捷径或障碍是什么。我们建议，如果你正在打算对什么事情进行改革，你最好能寻求一位可靠专家的支持，因为，不识庐山真面目，只缘此身在山中，身在其中的你是不可能看清楚自身所存在的问题的。

如果你不这么做，就可能出现以下这些情况：一开始对改革横加指责，然后你突然发现，你陷入到了可拍的拐点死亡漩涡中去了，也就是说，你在向下滑落，而不是按照你所希望的那样向上冲去。

### 生命有限， 不要将时间浪费在低价值活动上

在打造智能团队工作中，首先最重要的事情是了解你现在身在何处，以及打算去往哪里，这就是专注力。衡量是否具有好的专注力有三个维度。第一个维度是：你要在此时、此地让你的心和大家在一起。譬如，当你出席一个会议时，你要认真聆听别人正在说的话，而不要身在心不在地考虑什么过去或将来的事情。第二个维度是：关注你当下的现实情况，要对预想的结果和寄予希望的想法做明确的区分。第三个维度是：给予高价值活动以优先考虑，而对于低价值活动，就设法交给别人去应付就行了。

当你专注力很高时，你就会感到精力集中、身临现场，而你的团队则会感到你头脑

清楚，十分关心爱护别人。提高专注力是一项最基本的技能，也是打造智能团队的首要加速器。之所以把它列在第二篇的第一章里，就是因为它将为所有其他加速器打下基础。本章将主要讨论前两个维度——活在当下和现实感，而在第五章讨论指针移动任务法的时候，我们将更多地讨论第三个维度——优先化，以及如何让你每周找回 5-15 个小时的工作时间，请注意这里对讲解顺序所做的调整。让我们从一个案例开始，看看一旦你的专注力出了问题，会造成什么样的错误。

### 活在当下

每一天的每一秒，人类大脑都在删除、扭曲和概括我们的世界。这是不得已而为之的，否则我们将被不得不处理的大量信息而逼得发疯，而这也正是某些精神病患者身上发生的事情。丘脑就是大脑用于删除的过滤器，它不允许过多的输入信息到达我们大脑的加工处理部分。虽然过多的信息会产生了不起的创造力，然而在极端情况下，也会使人精神错乱。

拿删除来说吧。如果我们没有这样一个能够删除众多输入信息的过滤器，我们将会充分意识到每个输入信息，以及我们每一纳秒钟都会遇到的每个芝麻小事。现在，我正在打字，而我的大脑正在忙着删除许多声音：马路上的交通噪音、壁钟的嘀嗒声、邮政车到达的声音等等。而重要的是，自从我上次检查后，可能已经有十多封电子邮件发到我的邮箱里了，并且其中的一些或许需要我立即处理。这是一种好的、健康的和理智的删除。

……

为什么有时活在当下很难做到？因为活在当下有时真的很让人受伤，或者有时意味着我们需要处理我们一直以来所回避的各种难题。我们越能在感知到一个问题的那一刻来解决它，我们就越平静，就越活在当下，也就越容易让其他人跟随我们前行。

……

## 名人推荐

我非常感谢克里斯蒂娜在为促进美国创业精神方面所做的一切工作。”

比尔·克林顿（美国前总统）

克里斯蒂娜是团队管理的高手，能将你和团队巧妙地连接起来。”

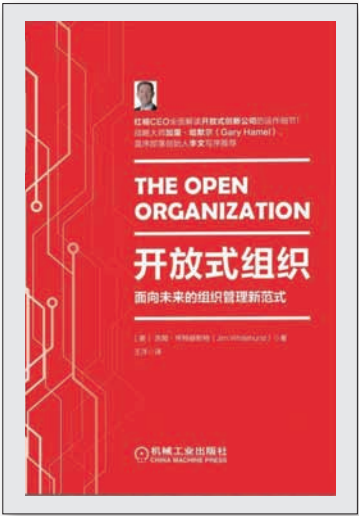
比尔·盖茨  
微软创始人

我们都希望建立更深入的关系，并与我们的团队、同事和客户建立更多的信任。考弗曼通过本书使这种投入和调整变得容易。”

马克·贝尼奥夫  
Salesforce.com 首席执行官

《团队核能：行动版》可以帮助领导者让团队勇往直前，这本书将改变你的思考方式、你的工作和生活。”

基姆·史蒂文森  
英特尔首席信息官



《开放式组织》

外文书名 / The open organization
作者 / 吉姆·怀特赫斯特 (Jim Whitehurst)
译者 / 王洋
出版社 / 机械工业出版社
出版时间 / 第 1 版 (2016 年 9 月 8 日)

+ 作者简介

**吉姆·怀特赫斯特 (Jim Whitehurst)**，目前世界上知名开放源代码提供商美国红帽公司（两次登上《福布斯》杂志“全球最具创新力企业”榜单）CEO。在加入红帽公司之前，怀特赫斯特曾在达美航空公司（Delta Air Lines）担任首席运营官等数个职务，主要负责运营、销售、客户服务、网络和营收管理、市场营销以及公司战略等事务。在加入达美航空公司之前，他曾任波士顿咨询公司（The Boston Consulting Group, BCG）合伙人，并在芝加哥、香港、上海和亚特兰大办公室担任多个领导职位。

+ 名人推荐

“在《开放式组织》中，吉姆·特赫斯特列举他在开源领域的亲身经历，绘出了一份领导力的蓝图。吉姆清晰地展示了如何让员工、合作伙伴和客户热情高涨地参与到工作当中，如何点燃大家的热情、鼓励创新。任何人若想成为领导者并且带领公司取得成功，这本书都是必读佳作。”

**迈克尔·戴尔 (Michael Dell)**  
戴尔 (Dell) 公司主席兼 CEO

“互联的世界里，人人深谙，管理已不再是“指挥和控制”，而应转变为基于透明度、合作和人人参与的领导力。问题是，怎样才能真正做到。吉姆·怀特赫斯特用自己趣味横生的个人经历，讲述了他作为领导者如何重塑公司，并借用 Whole Foods、Pixar 和 Zappos 等公司其他领导者的经验教训，最终绘出了领导者们长期渴求的蓝图。”

**克里斯·安德森 (Chris Anderson)**  
《连线》(Wired) 杂志前主编

“很多人畏惧变化。对于担心 90 后员工和互联网威力的公司领导者来说，这确实很可怕。但同样是这一批员工，却也能带来新颖有价值的视角和想法，他们也充满热情。问题就是，如今的管理者们该怎样捕捉到他们的渴望，同时不再要求他们事事做到尽善尽美，答案就在吉姆·怀特赫斯特的书中。”

**珍妮·丹尼尔·德克 (Jeanie Daniel Duck)**  
波士顿咨询集团前高级合伙人兼执行总裁

“如今，领导者和他们的企业只有具备了开放式的思维，并不断学习以适应消费者和员工瞬息万变的需求，才能得以生存。怀特赫斯特从他的个人经验出发，娓娓道来在塑造开放性和速度的过程中什么行得通、什么行不通。只要你有一丁点儿意愿想让公司更具创新性、发展更快速、员工更投入，本书就适合一读。”

**莎琳·李 (Charlene Li)**  
奥特米特集团 (Altimeter Group) 创始人兼 CEO



## 中文版推荐序(节选)

非常高兴应机械工业出版社的邀请，为红帽公司总裁怀特赫斯特先生的《开放式组织》作序。拿到书稿后，我认真地读了一遍，感到非常兴奋！因为这本书展示了一个典型的社区驱动创新的企业案例，而作者就是领导这家企业的首席执行官。他亲身讲述了红帽公司的开放式文化如何把他从一个传统职业经理人转变为一个开放式企业的领导人；同时也让我们了解，一个脱胎于互联网社区的开源创业团队，如何构建一个全新的现代企业组织。

最让我感到振奋的是，红帽公司基于开放性、透明度、参与度和合作性而建立起来的组织和管理模式，正是我最近两年大力倡导和建构的混序管理模式的典型代表。在移动互联网时代，无论是吉姆·怀特赫斯特所说的开放式组织，还是马化腾所说的生物型组织，或是凯文·凯利所说的蜂群式自组织，其内在的组织动力和结构特质就是混序。混序解决了控制与活力、制度与创新、秩序与自由、守成与创造的根本矛盾，是移动互联网时代崭新的发展观和方法论，是新的时代背景下最新管理实践的结晶。可以说，红帽公司的“开放式组织”代表了一种混序的组织模式和管理方法。

开放代表了对传统层级、边界、权力和控制的超越，呈现的是一种去中心化的“混”

的状态。“混”即“混沌”，是以道家为代表的中国古代传统哲学思想，是“天道”；而作者强调在开放的同时保留部分层级和行政架构，让开放的能量和活力能够有序地落地，强调秩序、差序，是以儒家为代表的另一类中国传统思想，是“人道”。因此，《开放式组织》所体现的混序思想，完美呼应了东方传统文化中的“天人合一”。混沌和秩序的融合，在控制和失控之间，在秩序与自由之间，在理性与人性之间，在确定与不确定之间，在一致与多元之间，是简单性和复杂性的内在关系和存在状态。它既代表了一种组织结构，又代表了一种管理理论；既是一种世界观，又是一种方法论。VISA 创始人迪伊·霍克认为，混序组织有几个主要特征：向下授权，分布式管理，独立的自组织，去中心化控制。在作者所描述的红帽公司中，都体现得非常充分。

吉姆·怀特赫斯特在书中提到，要创建一个开放式组织，领导者首先要开放，放下自己的权力欲望和层级意识，学会激励和启发，才能创造组织中的混沌生态，才能让组织的创造力和活力迸发出来。红帽公司从一个开源软件的社区团队开始，延续了互联网开源理念形成的开放式文化，用这种社区的开放式文化驱动创新的涌现。这正是目前传统企业转型和升级过程中所缺乏的。

开放式组织同时调动了内部和外部群体

的积极参与，对机遇的反应速度更快，通过组织外部的资源和人才启发、激励并赋能给各个层级的员工，让大家以可靠的方式共同行动。这就意味着同时拆掉了两堵墙：一个是公司与客户、供应商、合作伙伴之间的墙，成为向社会敞开的平台；另一个是公司各个部门和层级之间的墙，形成以目标和创新为导向的团队式组织。而这种“平台+团队”的混序方式，正是互联网企业具备快速创新能力的根本保障。

本书所描述的开放式组织，是一种类似生态系统、自完善、自进化的去中心化组织，由于有序系统在其最接近混乱状态边缘上拥有最高的灵活度和创造力，从而具备了一种“自优化”“自提升”的功能，通过内部竞争和协同机制，使创新和系统进化持续发生，具备了应对动荡变化环境的适应能力和反脆弱能力。

……

通过《开放式组织》一书，我已经看到了未来组织的轮廓，毫无疑问，开放式组织就是未来的组织。

**混序部落创始人，智璞动力创始人兼总裁**

**李文**

**2016年4月于北京**

## + 内容简介

在《开放式组织》中，开放源代码的巨人——红帽公司的著名总裁和 CEO 吉姆·怀特赫斯特根据他在开源领域的亲身经历，绘出了一份领导力的蓝图。通过真实记录他从传统经理人转变为“首席问题解决者”的过程，吉姆清晰地展示了如何让员工、合作伙伴和客户热情高涨地参与到社区当中，如何借此点燃大家的热情、鼓励创新，从而在真正的开放、合作和共同使命的基础上，将现代企业带向成功。

《开放式组织》写给大公司、小公司、成熟型公司、艰难成长的创业型公司的领导者和期待成为领导者的人们，展示如何打造一个新型的开放式组织模式，获得当今企业必须具备的速度和灵活性。



# 不妨读点心理学

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

“直截了当问一句：您进修过心理学，有用吗？我不喜欢现在的专业，将来也很难找工作，该不该改读心理学将来做心理医生？”

小锋（网名“出门转左边”）

亲爱的左边锋：

假想以心理医生为志向，还需谨慎为上。瑜伽教练身体通常很柔韧，数学老师计算通常很过硬，但心理医生心理却未必健康。（这似乎也适用于各科医生，除了牙医。为什么？）在压力和上海可堪比的纽约，九个人里就有一位长期接受心理治疗，这一点不出奇；但是，每五个心理医生就有一位长期接受心理治疗，有没有吓到你？

不相信的话，可以去看 1995 年美国影片 Prime。Uma Thurman 扮演离异妇女，为了与小自己十来岁的男生交往烦恼，而求助 Meryl Streep 扮演的心理医生。医生鼓励病人勇敢追爱，却意外发觉男友是自己的儿子。出于职业道德，她只能一边强吞难堪聆听病人，一边自己找心理医生倾诉。我作为观众，观后也有轻度不适感。

普通人读点心理学有益增广见闻，固然有少量例外情形。高智商友人小奕报考心理

咨询师认证，开课当天老师询问大家参训的理由。小奕为了提升人力资源专业能力，有人为了将来做亲子教练，有人自称得抑郁症几年了，一直服用药物但不能根治，遂决心通过学习做自我治疗。老师沉吟了一分钟，缓缓说道：“你最好还是继续吃药。”

心理学给了我透视镜，来识别身边人的古怪行为。前女同事 LS 常常用各种方式展现自己和境外男同事 LBS 关系密切，但 LBS 强烈否认并表示不胜其扰。乍一看似乎是人间纠缠，抑或跨时空表错情，但运用新鲜掌握的心理学来观察，我担忧地发现，LS 似乎有幸福妄想症，即无根据地认为别人对自己特别好，宠爱有加（我妈妈这样的老人家会说这是“花痴”，我必须指出那是用各种滤镜自拍的女青年和粉色系男子）。

诊断不等于治疗。在现行律条和风俗下，站在人力资源的立场，我无法采取任何行动，只能安慰被邮件轰炸到头昏的 LBS 洁身自保。LS 是在下一家企业出事的，受到亲人去世刺激，她精神崩溃进了医院。消息传出后，历史掌故一一浮现，我陆续收到几个男同事反映和 LBS 同样的遭遇。这下轮到 LBS 失落了：原来我不是唯一……

在同仁饭局分享这个案例后，人力资源老前辈 Johnny 长吁一声，他也遇到过同样症状的下属，同样被搞得焦头烂额。为了彻底解决此事，Johnny 同样认真学习了心理学。

心理学也给了我手电筒，来照亮自己心底的深井。不用害怕，是人就会有些心理问题，承认其存在是适应的第一步，而直面内心阴暗需要勇气。人的潜意识里很多念头并非出自善意。一种是损人利己，例如有人离开酒店前设个半夜的闹钟给下一位住客“惊喜”（一位澳大利亚同事就遇上过）。一种是幸灾乐祸，例如当你看见有人捂着肚子跑向厕所时，你希望厕所门是开着，还是锁上了？从心底给答案，不要假装好人。

我最诚实的答案是：我希望门是开着的。

我希望他进去厕所，拉完肚子后才发现，没纸了！

目前对我疗效最好的是写作治疗，即写出心中的情感与反省，以输出为导向的心理治疗。现在你知道我为什么在这里写五年专栏了吧。

右手写作的，徐亦立