



智享会  
HR Excellence  
Center

### MyP&O 变革之旅

MyP&O 是该公司为其 HRSSC 挑选的名字。如今，这不仅是一个简单的名字，更是一个象征着服务、高效、体验的品牌。

### 陆忠亮：人性化管理之辨

人性化管理实施了这么多年，效果是否尽如人意？其实和其他任何制度一样，有效性的发挥有其前提和条件。

### 严健——

### 时间奖励那些坚定的人

只要是她认定的方向，即使面临着很大的阻力，也不会轻易改变初衷。

# HR

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

# VALUE

2017 年第 5 刊

NO.

42

## 化无形为有形 企业文化落地之思







# 传递智慧 分享实践

《HR Value》  
人力资源智享会会员杂志



顾问团成员

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

## 编辑部 Editorial Department

出品人 Publisher 金景 Mark Jin  
执行主编 Executive Chief Editor 任萍 Emma Ren  
编辑 Editor 朱欣鑫 Cindy Zhu 沈迪 Nancy Shen  
艺术总监 Art Director 刘茜 Nina Liu  
美术编辑 Art Editor 王炜韬 Flame Wang  
摄影师 Photographer 上海弓富文化传播有限公司  
林晓 Erdelin  
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

- **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 | 百胜中国控股有限公司
- **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



# CONTENTS

## 目录

12

前沿 | FOCUS

### 天合光能员工价值主张建设实践分享

作为一家致力于成为全球最领先的光伏整体解决方案提供商的公司，天合光能的主体招聘对象为专业人才，而加强公司品牌和雇主品牌的建设，提升企业的雇主品牌价值，有助于公司在激烈的人才竞争中脱颖而出。

40

专题 | FEATURE

### 化无形为有形

企业文化落地之思



商界对于企业文化的集中研究兴起于上个世纪七八十年代。当时经济遭受二战重创、资源基础薄弱的日本奇迹般迅速崛起，跃升为经济实力能与美国抗衡的制造业大国。学术界掀起了研究日本企业的热潮。

68

人物 | PEOPLE

### 张俊莉——简单的力量

她把日本动漫《甜甜起司猫》中那只调皮可爱的斑纹猫小起作为自己的微信头像。从她对自己过往的叙述和形容中可以感受到，岁月和经历的厚重反而在她身上开出了轻巧、松弛的心态。

89

专栏 | COLUMNS

文化锋声 | 人性本色：利与弊

何谓领导 | 表现力与感染力——古堡里的自我洞察

两海学记 | 专业服务企业的头牌演讲神技 (1 of 2)





## 6 | 声音 + 伙伴 |

## 8 | 头条 |

## 12 | 前沿 |

- 天合光能员工价值主张建设实践分享
- MyP&O 变革之旅
- 三年磨一剑，在探索中前行——转型中的企业人才发展之路
- 走在业务前端的组织发展设计

## 30 | 特别报道 |

- 聚焦四大主业 蓄能再次腾飞  
上海外服变革之路启程

## 36 | 劳动法苑 |

- “互联网 +” 形势下劳动关系认定标准研究

## 40 | 专题 |

### 化无形为有形——企业文化落地之思

- Part1 看得见摸得到的文化
- Part2 落地中的守正出奇
- Part3 放长线才能钓大鱼
- 附文：诺华组织文化变革分享

## 68 | 人物 |

- 张俊莉——简单的力量
- 严健——时间奖励那些坚定的人

## 80 | 观点 |

人性化管理之辨

## 83 | 研究 |

- 人工智能：重新定义人才管理

## 89 | 专栏 |

- 人性本色：利与弊
- 表现力与感染力——古堡里的自我洞察
- 专业服务企业的头牌演讲神技 (1of 2)

## 96 | 新知 |

- 《黑匣子思维》
- 《高效 15 法则》

## 100 | 职场问与答 |

- 以底线的姿态面对



# 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)

流光辗转，白驹过隙，过去一年匆匆如梭。“传递智慧，分享实践”一直牢牢根植在智享会的基因中，也时刻闪烁在我们的每一项服务、每一次活动、每一篇文章、每一个电话和每一封邮件中。我们不忘初心、砥砺前行，也始终蓄势待发、求变求新。经过过去八年的不断探索，智享会为广大的会员朋友们提供了覆盖人力资源全领域且形式丰富、立足前沿、贴心周到的产品和服务，全方位满足您“三大需求”并在过程中努力带给您“五大体验”。

### 三大需求

① **满足您的学习需求**：在**线下学习**渠道，大型活动如人力资源各细分领域年会、企业探访、HR 前沿，深入交流如公益教练俱乐部、Member Bridge（会员一对一互访服务）、“享问”微咨询，另外还有丰富的培训与通用技巧类版权课程；若您无法从工作中抽身参加线下活动，可以参加我们的**线上学习**渠道——“空中课堂”（电话或网络），高效掌握线下分享及法律知识的精粹；对于您的**深度阅读学习**需求，每年 20+ 研究报告、120+ 实践案例、6 期《HR VALUE》杂志，让您零距离接触最干货的人力资源智慧；**行业调研工作组**则照顾到了您所处行业人力资源管理的精细化和独特性。截至目前，智享会发起成立并运营有化工行业、汽车行业、互联网及高科技行业工作组。

② **满足您的采购需求**：市场上有哪些优秀供应商？您来智享会**人力资源各细分领域大型展示会**准没错。然而供应商种类繁多甚至鱼龙混杂，如何选择？我们的**供应商采购指南 (TPG, The Purchasing Guide)**相信能给您最专业的答案。另外，您还可以通过内训平台和共保池满足**定向采购需求**。

③ **满足您的激励和认可需求**：您有一支优秀的人力资源团队，操作着卓有成效的人力资源实践，就不该总是忍受默默无闻。智享会**“价值大奖”系列评选**以“权威、严谨、公开、保密、公益、实践 - 分享”的坚守，已成为行业标杆，带给您专业领域的激发以及整个行业最有分量的认可！

### 五大体验

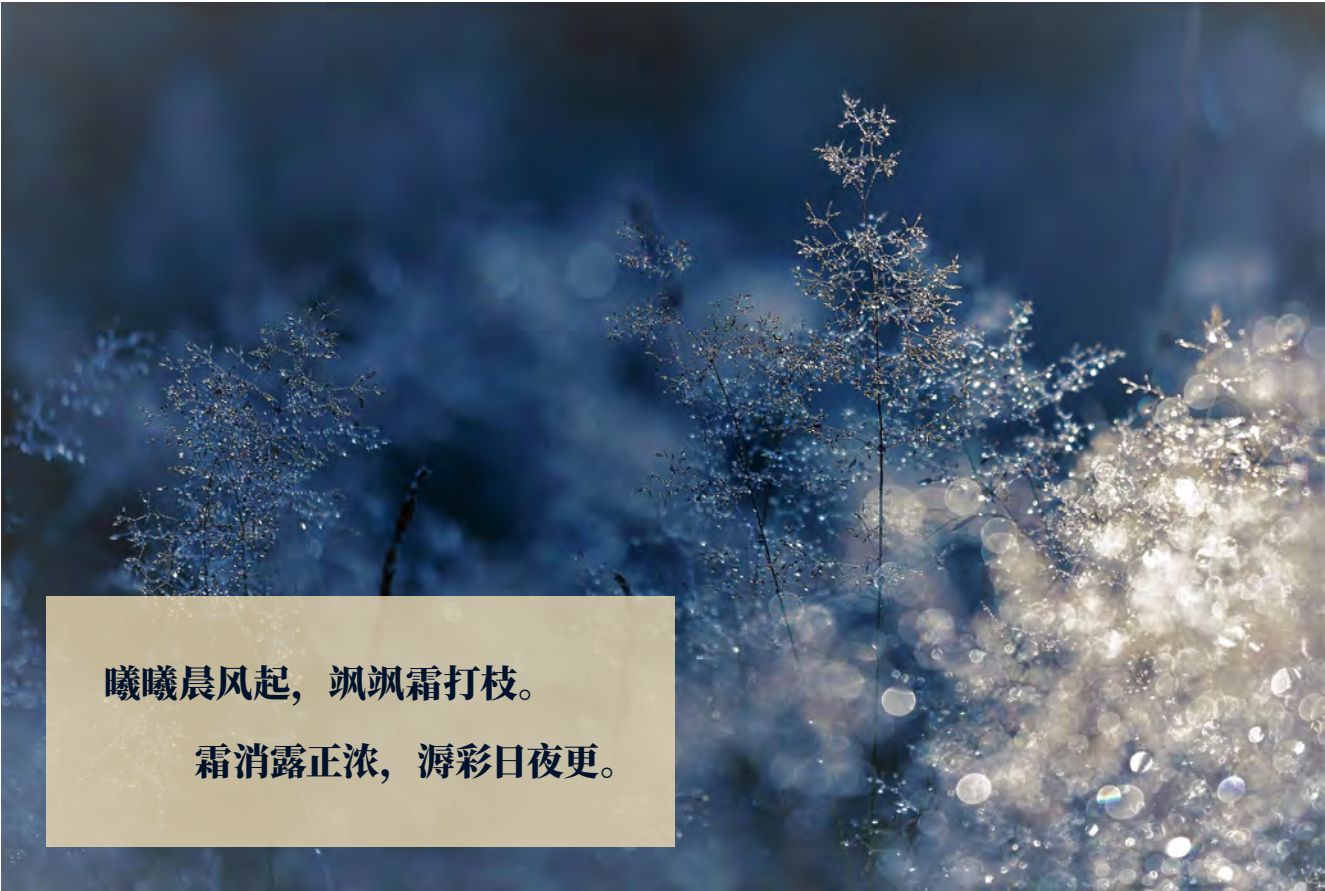
在满足大家“三大需求”的基础上，我们追求在服务过程中带给您“五大体验”。

★ **好看**：精美设计，吸引眼球；★ **好用**：精细全面，灵便可得；★ **好玩**：形式多样，乐趣满分；  
★ **好感**：积极阳光，正向引导；★ **好转**：赢得认可，有感而“发”。

往者为鉴，来者可期。我们始终跋涉在从优秀到卓越的路途上，也在探寻和打造从“我”到“你”的全新旅程。以此为基，以此为约，2018 年，智享会期待与各位更进一步！

出品人 金景





曦曦晨风起，飒飒霜打枝。  
霜消露正浓，潏彩日夜更。

曾祥菊

华东大区人力资源兼行政总监 | 东软集团



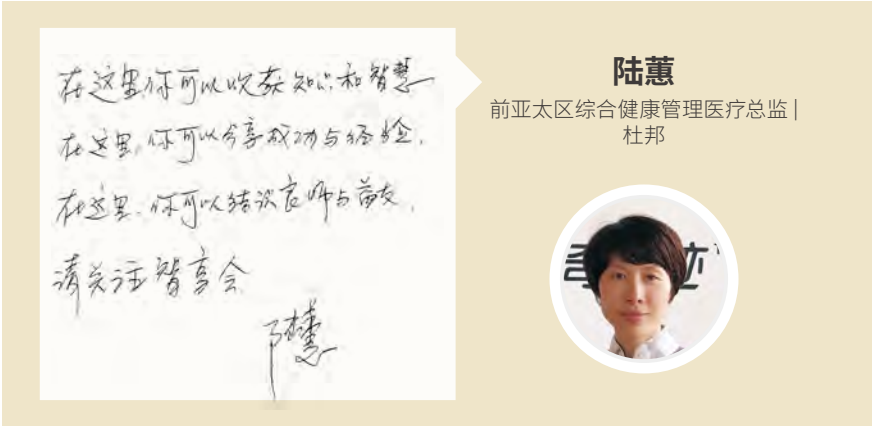
祝愿  
HR Value 永远  
越办越好！

张焱

原亚洲区组织能力高级经理 | 通用磨坊



分享管理智慧  
汇集成功经验  
智享会就象HR从业人员  
的一个家，令我们一起共  
同学习和成长



陆蕙

前亚太区综合健康管理医疗总监 | 杜邦



在这里你可以收获知识和智慧  
在这里，你可以分享成功与经验。  
在这里，你可以结识良师与益友。  
请关注智享会  
陆蕙



**姚洁红**

人力资源副总裁 |  
上海普谨特信息技术服务股份有限公司



传播人力资源价值  
提升组织与员工能力  
实现组织战略目标

**梅洁**

创始人院长 | 领菁学院



让我们在智享会平台上  
相互激发,共同成长!

**曹曦**

总经理助理 | 泰禾集团华东区域



作为智享会的一员,我要感谢,  
《HR Value》一直给予我伴随我业务成长  
过程中最为重要的专业会平台。  
感谢智享会和Mark,提供这样一个平台  
让我们彼此交流和分享,衷心希望能够  
适时回馈智享会。

**何涛**

人力资源总监,  
原世茂集团企业文化负责人 |  
正荣地产



智享会是人力资源专业领域的权威机构,  
为HR同仁们提供了丰富的知识财富,  
帮助大家实现个人的成长,并带动  
企业运营能力的提升。  
祝愿智享会未来的发展越来越好,  
带领广大同仁走向更高的台阶。

**刘梦**

人力资源副总裁 | 京东



智享会作为HR最具影响力的HR专业  
平台,一直在用心地为大家提供专业  
知识,在《HR Value》,在这座平台上  
大家共同探讨,共同成长,共同进步。  
愿HR从业者能够在这里找到属于自己的  
位置,愿《HR Value》越办越好,  
也希望有更多的HR读到她!

**王毅**

副总裁、区域人力资源总监 |  
葛兰素史克(中国)投资有限公司



《HR Value》是人力资源  
从业人士的好帮手。愿它  
与中国经济、行业的发展一  
起壮大,提升中国甚至世界  
人力资源管理水平。



# 2017“中国组织发展价值大奖”重磅揭晓



2017年9月20日，由人力资源智享会（HREC）主办的2017“中国组织发展价值大奖”颁奖典礼于上海隆重举行。本次评选历时6个月，经过多轮评审，得到众多企业的关注与支持。“最佳敏捷组织奖”、“最佳组织变革管理奖”和“最具价值案例奖”等大奖得主在万众期待中揭晓。

## 最具价值案例奖

- 上海游奇网络有限公司
- 中兴通讯财务
- 光明乳业股份有限公司
- 同方全球人寿保险有限公司

## 最佳敏捷组织奖

- 国际商业机器（中国）有限公司
- 上海步科自动化股份有限公司

## 最佳组织变革管理奖

- 诺华集团（中国）
- 维美德造纸机械技术（西安）有限公司

继成功举办数届“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”、“中国人力资源共享服务中心价值大奖”和“中国

员工福利价值大奖”后，智享会主办的“中国人力资源价值大奖”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，智享会再接再厉，涉足当前市场环境下炙手可热的领域——组织发展，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，推出了2017“中国组织发展价值大奖”评选。

评选活动伊始，便受到了行业的广泛关注，报名期间收到了150多家企业问询，最终近100家企业参选，吸引了众多组织发展方面的优秀实践案例。参选案例先后经历初选、复选和终选三道关卡，整个过程由7位企业管理及组织发展领域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）：

- 林慧蓉，高级副总裁兼首席运营官，麦当劳
- 罗群，中国区董事总经理，梅特勒-托利多
- 王凌，高级人力资源总监、组织发展，阿里巴巴
- 朱黎，前人力资源副总裁，上海家化

- 张丽东，高级人力资源总监，贝里塑料
- 章晓洁，人力资源总监，英特尔
- 朱永明，副总裁，巨人网络

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、讨论与复议环节后，8家代表中国组织发展领域高水准的企业案例在层层甄选中脱颖而出，荣膺“中国组织发展价值大奖”。在9月20日的颁奖典礼上，来自全国各地的近千位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。

作为人力资源行业内首个聚焦于组织发展领域的专业奖项，此次“中国组织发展价值大奖”评选可谓是行业发展的一座里程碑，开创了组织发展领域内专业性、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。

“传递智慧，分享实践”，智享会将一如既往地秉持赤诚之心，与各位同仁一道，求变求新、砥砺前行！



## 智享会“第十六届卓越人力资源周”北京站现场盛况!



智享会北京一年一度的盛会“卓越人力资源周”于8月23日顺利收官!

在此,我们要感谢今天全国各地前来参会的人力资源伙伴们,以及各路大咖嘉宾的精彩分享,智享会的成功与你们每一次的支持密不可分!

本次大会分为学习发展、招聘任用两大主题,共设有7大会场。现场近80位热门知名HR嘉宾、顶尖管理咨询公司CEO以及资深培训顾问大咖鼎力分享企业最佳案例及干货!

- **学习与发展**: 高效培训 绽放价值
- **招聘与任用**: 精细化招聘, 提升招聘质量与效率

同时,多家优秀人力资源方案提供方带您领略最新的行业资讯!

### ✚ “玩学两不误”

茶歇及午休时间,我们准备了各种各样的小“惊喜”,让HR们在收获学习的同时,也多一份乐趣与难忘。

另外,大会贴心设置了“留影区”,记录HR属于自己的风采。

好时光都值得被记住。智享会“卓越人力资源周”已在上海、北京、深圳三地举办多届,我们仍在进步,希望每一次都带给您最好最难忘的参会体验,希望您敬请关注12月北京年终盛会“人力资源技术大会”!

感谢所有赞助此次年度盛会以及提供媒体支持的合作伙伴们!

## 企业探访北京专场 | 走进爱奇艺



9月20日,智享会与50位会员同仁一同走进标杆企业——爱奇艺,进行实地探访。

众所周知,爱奇艺打造了涵盖电影、电视剧、综艺、动漫在内的十余种类型的丰富的正版视频内容库,并通过“爱奇艺出品”战略的持续推动,让“纯网内容”进入真正意义上的全类别、高品质时代。同时,作为拥有海量付费用户的视频网站,爱奇艺倡导“轻奢新主义”的VIP会员理念,主张人们对高品质生活细节的追求,坚持为广大VIP会员提供专属的海量精品内容、极致的视听体验以及独有的线下会员服务。

### ✚ 探访回顾

致辞之后,我们特别邀请到爱奇艺的两

位重磅嘉宾——爱奇艺人力资源总监以及招聘经理为我们分别进行了“内容创意人才的培养”以及“雇主品牌的建设”的详细分享,我们也了解到爱奇艺雇主品牌建设重点以及取得的效果。

在提问环节,HR们十分积极,爱奇艺的同仁还特意准备了“姐姐好饿”的周边作为互动礼物。

分享过后,我们一同参观了爱奇艺的“杜比实验室”以及录播大厅。

探访之旅结束了,感谢爱奇艺嘉宾的精彩分享以及为HR们精心准备的笔记本与会员月卡。在此,我们也要感谢每位到场参加的HR们的支持,期待与您再次相聚!



线下前沿上海站 | 销售人员培训与发展实践案例分享

人才的培养与发展一直是公司可持续发展的根本，企业对优秀人才的渴求，总会给培训负责人们带来源源不断的挑战，销售培训更是如此。

智享会 8 月 30 日上海专场前沿活动，特别邀请来自施耐德电气、立邦中国、惠氏、武田、施乐辉以及罗氏制药等企业的大咖嘉宾，现场探讨如何根据公司实际需求，搭建有效的销售培训体系，可以更直观、快速地促进业绩的提升。

嘉宾分享回顾

首先由施耐德电气（中国）有限公司学习与发展经理陈女士为现场 HR 分享了“在企业内部经营销售培训”的话题。她从六个方面进行了分享：

- ① 企业内部销售培训所面临的挑战
- ② 谁是我们的“客户”？
- ③ “客户”的需求 – 什么是销售人员真正的学习需求
- ④ 我们的“解决方案”
- ⑤ 适当应用市场手段影响销售人员的学习
- ⑥ 销售培训的“与时俱进”

紧接着是由施乐辉公司的大中华区高级销售培训经理李先生为大家分享了“经济不景气的情况下销售培训如何帮助销售人员持续达成高增长业绩”。他分别从现今销售培训的挑战、让销售培训产生最大利益的关键要素以及建立可持续复制的成功模式三个方面进行了精彩的分享。

短暂的茶歇之后，立邦大学的培训经理唐女士为大家介绍了业务转型下立邦销售服务工程师的培养。她不仅分享了由产品到服务的转变，更介绍了培训对战略的支持，大家都觉得受益匪浅。

最后，由上海罗氏制药有限公司的培训发展副总监刘先生向大家分享了销售培训的学习生态系统，他从该系统的产生背景、定义与价值以及在企业内的实践三个方面进行了介绍。

在小组讨论环节中，现场 HR 积极提问与嘉宾进行互动交流，本次前沿活动也成功落下帷幕！

企业探访深圳专场 | 走进深圳麦当劳



抓住八月的尾巴，智享会与近 40 位 HR 同仁于 8 月 31 日开启了深圳麦当劳的企业探访之旅！

关于麦当劳

麦当劳在全球拥有超过 36,000 家餐厅，每天为约 120 个国家和地区的 6900 万名顾客提供高品质的食品与服务。全球超过 80% 的麦当劳餐厅是由当地的被特许人持有及管理。截至 2016 年底，麦当劳在中国大陆拥有超过 2200 家餐厅，旗下员工超过 120,000 名。麦当劳中国连续七次荣获知名调研机构 Top Employer Institute 授予的“中国杰出雇主”认证，并五次蝉联怡安翰威特“中国最佳雇主”称号。

探访回顾

致辞之后，我们一同进行了麦当劳公司内部参观，正如麦当劳平时带给我们的感觉一样，在这里的员工之间洋溢着满满的年

轻和活力的气息，“快乐、合作、创新”是麦当劳给我们的第一印象。

“疯狂也好，任性也罢，我们就是相信年轻人”，这也是麦当劳内部团队的独家宗旨。

参观完后，由麦当劳高级人力资源总监 Blank 为我们分享了麦当劳全球的发展，中国的发展历程和服务范围，还进行了相关业务产品的详细介绍。

接着，由麦当劳高级人力资源总监 Wendy 深度分享了麦当劳的文化、人员策略和人员培养的落地实践。

在最后的交流环节中，现场 HR 们纷纷进行了踊跃的讨论。

又是一段难忘的回忆！在此我们再次感谢麦当劳每一位嘉宾与工作人员的支持，也要感谢每前来参与的 HR 同仁，让我们一起期待下一次的标杆企业探访！



## 怡安 2017 年中国最佳雇主榜单揭晓

2017 年 8 月 29 日，上海——怡安集团 (NYSE: AON) 旗下全球领先的人才、退休和健康管理咨询公司怡安翰威特 (Aon Hewitt) 揭晓 2017 年中国最佳雇主榜单。

2001 年，怡安翰威特首次将“最佳雇主”的理念引入中国。历时 17 载，怡安翰威特秉承丰富的经验和专业的方法，探索企业在变幻莫测的市场环境中实现可持续发展及卓尔不群的秘诀——高度敬业的员工，有吸引力的雇主品牌、与时俱进的领导力和高绩效文化。

怡安翰威特全球合伙人、怡安翰威特大中华区首席执行官暨中国最佳雇主评审委员会主席张宏表示：“用四组词来概括今年的大背景——经济筑底回暖，实体经济迎来新拐点，新生代员工成为主力，出海打造中国企业新名片。今年的最佳雇主多数来自于和衣食住行及大健康相关的大众消费领域，他们在过去几年跌宕起伏的市场环境中，面对中国移动互联技术的迭带发展和冲击，积极打破大企业所普遍拥有的僵化症，争取到更多地授权和自治。他们持续营造开放性的创新文化，拆墙跨界，借助协同效应开发新产品、新服务，稳步提升核心竞争力。虽然中国的运营和人力成本持续上扬，但他们聪明地运用各种新颖的媒介加强员工内部沟通，强调事业抱负、职业成就、个人与组织共同成长等雇佣体验。中国企业在过去十年出海远行的国际化战略中虽然走了弯路、撞了南墙，但仍然坚持在高精尖技术研发上的投入，用包容的心态构建多文化体的管理机制，他们用崭新的形象把‘中国企业’展示在全球经济视野中。最佳雇主们在管理和人力发展上所取得的成就得到了员工和市场的认可，不仅使他们收入增长和盈利能力上有出众的表现，也拥有了一支锐意进取的队伍去冲刺 2020 的宏大目标。”

在本次评选活动中脱颖而出、荣获 2017

年中国最佳雇主的的企业是（排名不分先后，按首字母顺序排列）：

### 怡安 2017 年中国最佳雇主

百特 (中国) 投资有限公司  
碧迪医疗器械 (上海) 有限公司  
海航实业集团有限公司  
丽思卡尔顿酒店集团公司  
麦当劳 (中国) 有限公司  
默沙东 (中国) 投资有限公司  
诺华集团 (中国)  
上海迪士尼度假区  
泰康养老保险股份有限公司  
万华化学集团股份有限公司  
无限极 (中国) 有限公司  
星巴克企业管理 (中国) 有限公司  
旭辉集团股份有限公司  
友邦中国

荣获了 2017 年中国最佳雇主特别奖项的企业是（排名不分先后，按首字母顺序排列）：

华夏幸福基业股份有限公司  
**怡安 2017 年中国最佳雇主——发展引擎**  
完美世界股份有限公司  
**怡安 2017 年中国最佳雇主——活力品牌**  
星展银行 (中国) 有限公司  
**怡安 2017 年中国最佳雇主——技术先锋**

与时俱进的组织和人才策略是吸引和保留顶尖人才、帮助企业在激烈的竞争中脱颖而出的关键因素。怡安在评选 2017 年中国最佳雇主的过程中发现了以下市场趋势：

**➤ 新生代员工管理跃上新台阶**——面对庞大的员工数量，以及已然成为中坚力量的新生代员工，能够持续聆听并有针对性地打造透明、多元的沟通方式，塑造创新、关怀的企业文化和管理机制是领先企业都在积极尝试的道路。快乐是会传染的，面对超过半数年龄在 20-30 岁的年轻员工，上海迪士尼度假区敞开心扉倾听他们的诉求，营造快乐的工作环境，让员工能把快乐传递到度假区的每个角落及每一位游客。“伙伴精神”为文化核心的星巴克，致力于为员工营造温暖、有归属感的工作环境；推己及人，星巴克推出了针对伙伴的父母关爱计划，获得新生代员工的认可和拥护，无后顾之忧的员工也能更好地践行为客人提供卓越品质和服务的承诺。

**➤ 中国企业走出去迎来拐点，人才成就硬实力**——中国企业走出去已经不仅仅停留在试水阶段，而是配合着“中国创造”的战略，在国际竞争中由行业的“跟跑者”变为“领跑者”。万华化学集团有着远大的抱负理想，立志进入全球前十位的中国化工企业。其有效地吸引、留用和激励高精尖全球研发人才的秘诀，不仅来自于为高端研发人才提供自由的空间进行业内前沿热点课题研究，并给与与业绩相关的精准激励，同时企业以人为本的文化时时体现了对科学家的尊重和关爱。

**➤ 强化本地智慧培养，提能增效成企业重点**——中国的商业市场和人才市场已然成为世界一级战场。碧迪 (中国) 着眼未来，秉持“根植中国，服务中国”的人才管理理念，选拔本地英才，透过高层传帮带培育具有国际视野的新生代领袖，向全球输送中国人才，向世界发声；面对业务增长放缓、监管环境变化和客户需求升级等多重挑战，百特除了积极顺应环境推动组织重塑，打造本地创新文化，以支持组织协同和产品服务创新，更落实文化转型，取消绩效评级、建立持续反馈的机制，灵活的战略以及对品质和效能的追求使百特始终领跑。





• 本案例荣获 •

2017 “中国招聘与任用价值大奖”  
最佳雇主品牌建设奖



# 天合光能

## 员工价值主张建设 实践分享

天合光能的公司使命是“用太阳能造福全人类”，从外行人的角度来看，这是一个值得尊敬、同时也分外高深的领域。作为一家致力于成为全球最领先的光伏整体解决方案提供商的公司，天合光能的主体招聘对象为专业人才，而加强公司品牌和雇主品牌的建设，提升企业的雇主品牌价值，有助于公司在激烈的人才竞争中脱颖而出。

强有力的雇主品牌既能帮助企业吸引潜在的员工加入，也有助于保留现有的顶尖人才，从而打造出高水平的人才队伍，推动公司实现自身的战略目标。

文 / 沈迪



### EVP 实践背景

#### ✦ 吸引外部人才

天合光能目前处于进入能源互联网的转型升级期，在“创团 + 平台”的模式下，所需的人才结构较以往有所调整，企业需要重新定义和吸引行业外的新目标人群。

由于企业已有的微信企业招聘号与领英招聘专版等社交媒体建设和运营经验不足，所以现阶段仍处于实践探索阶段。

#### ✦ 搭建全球发展平台

天合光能的海外员工虽数量有限，但却分布在包括英国、墨西哥、智利、阿联酋、南非、澳大利亚等 20 多个地区和城市，这直接导

致海外员工的职业发展规划在制定和执行时的困难。

此外，现有的人才类型较为单一，企业需要制定针对各管理层级的发展项目，以发展出既懂业务又懂经营的综合型人才。

#### ✦ 提升员工敬业度和归属感

天合光能所属的新能源行业波动较大，市场竞争较为激烈。企业所需的专业人才具有一定的稀缺性，因而也容易成为同行业其他公司的目标“挖角”对象，关键人才的保留工作于天合光能而言至关重要。

因此，天合光能需要在成本合理的前提下，运用创新的手段与方法，为员工创造出更多更具吸引力的福利，以全面提升员工的归属感和幸福感。



### EVP 建设实践

#### 雇主品牌行动学习

天合光能于 2014 年年底成立了公司品牌推进工作委员会，成员囊括了市场部、品牌部、公共事务部、人力资源部、质量部、采购部以及各业务线的高级管理者，共同确立了“与光同行，诚就梦想”的品牌战略。

在这一品牌战略的指导下，天合光能成立了雇主品牌行动学习小组，由 HR 自愿报名参与，负责雇主品牌建设体系的搭建与行动计划的实施。共有十多名 HR 自发加入该小组，自 2016 年 7 月起开启了为期三个月的行动学习。



行动学习小组首先从理论研究入手，深入研讨了其他优秀企业的最佳实践和案例，从中吸取可复制的经验和精华。同时学习并确定了与雇主品牌相关的模型与工具，例如华信惠悦的4P模型：People, Product, Position & Promotion，通过研究目标人才的特征和驱动因素，提炼出雇主品牌的关键诉求与定位，并进行内外部的沟通与推广，以迎合目标人才的工作体验需求。

随后，小组成员结合相关理论模型设计调查问卷，从人才吸引、薪资福利、学习与发展、企业文化等方面提炼出40余道选择题与4道问答题，通过微信企业文化号定向发送给72位高潜力高绩效员工（“飞跃者项目（主管级）”和“远征者项目（高级经理和经理级）”学员，是企业希望吸引的目标人群），并根据回收的问卷进行统计分析，从而了解到高潜力高绩效员工愿意加入并长期稳定服务于公司的因素，例如：“用太阳能造福全人类”、“全球发展平台”、“诚信管理、良好商业道德”、“开展各种活动，丰富员工的精神生活”以及“培训、新经验增长和成长机会”。根据这些因素，行动学习小组确定了建立雇主品牌的途径和策略，旨在通过强化目标人才重视的关键要素，帮助和推动公司雇主品牌的建设。

根据调查问卷的结果与现状分析，行动学习小组总结出雇主品牌的优势面与待提高的部分，确立了雇主品牌行动计划：外部活动影响 + 内部组织建设，并结合公司的品牌战略，准确定位公司员工价值主张“全球发展平台，共创美好事业”，从以下三个方面全面支撑公司员工价值主张：①有效吸引外部人才；②为员工提供全球发展平台；③提升员工使命感、归属感和幸福感。

### 雇主品牌建设活动（对内）

为了有效提升员工敬业度，提升员工对公司的认同与投入，天合光能于2009年进行了首次全球性的管理员工敬业度调查，识别影响公司员工敬业乐业的核心因素，并着重于做员工在乎的事情，例如：

根据调查问卷的结果与现状分析，行动学习小组确立了雇主品牌行动计划：外部活动影响 + 内部组织建设，并结合公司的品牌战略，准确定位公司员工价值主张“全球发展平台，共创美好事业”。

#### + 天合家庭日活动

天合光能于每年的9月或10月在天合国际学校举行为期一天的家庭日活动，邀请全体员工及其家属和子女共同参与，人数多达数千名，由天合光能HR企业文化团队主导。

每年的家庭日活动都会有特定的主题，例如2016年度的主题为迪斯尼，装扮成迪斯尼动画角色的人偶便会在现场与大小朋友们进行亲密互动。现场设置适合不同年龄段的游戏活动，无论是懵懂可爱的幼童、初入学堂的少年，还是茁壮成长的青年、沉着稳重的中年，都可以在现场找到适合自己的游戏体验。

幼童们或可以围坐在“水池”边，用细长的鱼竿垂钓一尾锦鲤；或可以手持彩笔，在素色的风筝上肆意挥墨，再将自己绘制的纸鸢送上青天；或可以蹦跳在大型的气垫床上，蹦蹦跳跳，不亦乐乎；或可以在父母的帮助下，小心移栽一棵绿植，将一抹绿色带回自己的温馨小窝。少年们可以结伴游戏，互相比拼：香蕉船、独木桥、球类活动、布袋游戏……大人们则可以体验VR射击、PK篮球、拼装电动机器人等。

参与者不仅可以玩得不亦乐乎，还可以享受到天合光能悉心准备的丰盛美食，因此该活动深受员工及其家属和子女的欢迎。

#### + 天合国际学校

由于天合光能的董事长十分重视教育，因此企业与常州市委市政府合作，投资创办了天合国际学校。学校设置幼儿园、小学、初中和国际高中，实行小班化教学，采用优质的国际课程，聘请全外教授课，同时依托常州本土基础教育的优势，致力于为外籍人士子女和境内优秀学生提供最优质的国际教育。

天合光能的员工子女可以享受优惠价格就读该校。

#### + 暑期夏令营

通过调研，天合光能发现员工对子女暑期的生活分外头疼，担心他们在暑期养成不良的生活习惯。因此，天合光能与天合国际学校合作举办暑期夏令营，企业员工的子女以及学校内的其他学生可以共同参与其中。同时，天合光能的员工子女可享受相当优惠的价格。

暑期夏令营为不同年龄段的孩子设置了不同的活动，由高质量的外教带队，与学生们共同探索、体验浩瀚无垠的科学世界，共度为期一个月的快乐生活。

#### + 天合田园

天合田园位于常州新北区的孟河镇，它既是天合集团的新业务板块，也是天合光能对农光互补模式的探索与实践。占地1100多亩的农场大棚上，是5兆瓦电站的光伏组件，吸收太阳能并转换为500万千瓦时的电能并入电网。

光伏大棚内，新鲜的瓜果蔬菜一应俱全，包含草莓、西红柿、黄瓜、茄子等数十个品种；田园同时自行制作牛肉酱和萝卜干等食品。天合田园的产品首先供应给企业的内部员工，通过速递服务当天直达员工的办公室或家中，员工可与家人朋友共享纯天然、无污染的绿色食品。

不仅如此，天合光能的员工可以租用部分田地，种植属于自己的农产品。租用田地可由天合田园的管理者代为养护，并协助寄送收获的产物。周末，员工也可携家人共同前往专属田园，亲手采摘田头新鲜的瓜果蔬





图 1 雇主品牌建设活动 (对内)

菜，坐享一顿烟火气十足的农家菜，感受淳朴而幸福的农家生活。

### + MV 秀

由员工自发组队，合作完成与公司文化相关的 MV 制作，在其中展现出灵动的创意和无穷的想象力。因为天合光能并没有限制 MV 的具体内容，因此来自不同部门的员工纷纷结合自身的工作特性，借助 MV 的表现形式展现出多姿的天合生活。

有的部门自制原创歌曲，展现出不俗的创作才华；有的部门脑洞大开，借助动漫人物表达内心情感；有的部门含蓄内敛，蒙太奇的镜头下讲述的是娓娓道来的真实故事……MV 秀评选活动不仅丰富了员工的文化生活，更让员工充分参与了企业文化的创造过程，对身边的同事、身处的企业有了更深层的了解。

### + 天合演说家

天合光能希望给员工提供不同的表现舞台，因此举办了“天合演说家”比赛鼓励员工展现自我，发现自己日常工作之外的专长。同时也借此机会发掘出表达、表现和思维能力俱佳的优秀人才，为他们提供更好的发展机会和平台。

演说家比赛不限制题材，参与者既可以分享自己喜爱的书籍，也可以讲述自己的人生经历。比赛分为初选、复选以及决赛三轮，由广

播电台的专家和公司高管担当评委，从专业的角度给予选手恳切的赞美和建议，帮助选手在比赛的历练过程中不断提升自己的演说能力。不少选手在比赛后获得了岗位调换的机会，更有不少人加入了企业内部讲师的队列。

除了以上提及的雇主品牌建设活动，天合光能还组织了员工子女书画比赛、天合光伏知识竞赛、商业 PPT 大赛、天合国际学校夏日游园会、管培生校招及人才培养计划、全球轮岗项目等等一系列的活动。

### 企业文化号建设 (对内)

企业文化对员工的发展轨迹有着深远的影响。当员工更深层次地了解企业文化，并能与之同甘共苦、长期追随、共同成长时，企业文化将对员工的职业发展起到推动的作用；企业文化能潜移默化地影响员工的行为，并对员工各个时期的绩效产生影响。

天合光能于 2016 年年初推出微信企业文化号，根据腾讯提供的开发接口，植入企业文化渗透与影响的各个功能模块，具体应用如下：

### + HR. SDC&HR 业务排队

- 功能：HR 业务排队预约，SDC 共享交付服务中心信息发布及热线拨打；
- 意义：方便员工办理 HR 业务和获取信息，并节约时间。

### + T. 酷讯

- 功能：公司消息的集成平台，历史消息集合平台，推送消息的界面；有关公司民意调研的集中区域；
- 意义：员工接受公司信息平台，方便先后加入的关注者快速地查询历史信息。即使是身处海外的员工，也可以第一时间了解公司时事。

### + T. CORE

- 功能：核心价值观宣传、培训，在线答题，学习资料的分享和搜索，优秀员工的事迹分享；
- 意义：生动的传播形式，结合线下的培训，将核心文化价值观的内容更加贴切地传递给员工，形成榜样的力量。

### + T. 学习

- 功能：LMS 接入、新员工入职培训考试练级，共享各类学习资源（领导力学院、职业发展、E-learning、讲师俱乐部等）；
- 意义：供员工随时随地共享各类学习资源，进行碎片化的学习。

### + T. 活动

- 功能：企业文化活动的宣传、组织、报名、投票及调研平台；
- 意义：生动多功能的平台，促进活动的宣传和组织，精彩资料（图文、视频、游戏等）回顾记录，让员工直观地体验和感受企业文化。

### + T. 指南

- 功能：入职指南（福利、交通、医疗、娱乐等）、办公贴士（IT 服务、财务制度、人力政策、行政制度、PDP 制定）、出差贴士、饮食贴士以及文化节日性主题活动；
- 意义：丰富的数据和贴士，成为员工行走于公司的“红宝书”；各类线上文化活动提升与员工的互动性。





图 2 微信企业文化号建设 (对内)

企业小助手

- 功能：帮助用户解决注册以及如何使用的问题；
- 意义：方便用户查询如何使用企业号，让系统在更短的时间内发挥作用。

该企业文化号是对内的集传播、学习、活动、表彰、沟通、入职及业务处理等为一体的综合服务平台，目前认证员工数已逾 3000 名，管理员工基本已全员覆盖。

企业内部平台优化 (对内)

人力资源信息系统导航页面

该导航页面为集成人力资源服务的一站式平台，12 个色彩缤纷的方块格子对应着 12 项人力资源服务，与基础平台实现有效的链接，且未来可定制、可扩展、可移动。

目前已有的系统链接包括：HR SDC (HR 共享交付服务中心)、People Soft 系统、Success Factors 系统、HRIS 门户系统、LMS 系统、领导力培训系统、TMS 系统、天合员工关爱通系统、TCCP 系统、Hay 岗位评估系统以及招聘管理系统。

天合关爱平台

该平台从属于天合光能的弹性福利系统，员工可在该平台（此平台也拥有手机端）实现以下操作：信用卡还款、即时认可、爱赞天合、手机充值、关爱商城与入职纪念等。

当员工在工作中获得同事的帮助时，可以通过该平台为其同事点赞，进行即时的认可鼓励，表达对他的由衷感谢。该同事则可获得平台积分，累积足够积分即可在关爱商城内购物消费，换取所需的日常用品。

补充医疗保险平台

天合光能为员工及其父母和子女提供补充医疗保险及在线报销平台，员工及其亲属可在该平台一站式查看保单详情，进行相关索赔并查询理赔进程。

雇主品牌的建设是由内而外的，只有修



图 3 人力资源信息系统导航页面

炼好内功，方才有向外传播的底气。在对内的员工价值主张建设的基础上，天合光能继续向外建设员工价值主张，全方位传播雇主品牌相关的信息，形成整体效应。

微信招聘号建设 (对外)

天合光能于 2016 年初搭建起微信招聘号的平台，希望通过企业招聘号宣传雇主品牌，介绍公司业务、企业文化、工作环境和氛围，以及员工动态等新闻。

另一方面，天合光能也希望通过社交媒体平台的应用，提高招聘效率——外部人才可通过该平台快速了解公司，并进行岗位投递；内部员工可以转发职位至自己的社交网络，以吸引更多的专业人才加入公司。

微信招聘号共分为以下三个功能板块：

加入天合

该微信招聘系统与企业 ATS 招聘系统彼此对接，候选人在手机端便可轻松完成职位的查询与转发，并可一键完成职位申请和简历投递。以上所有操作在 3 分钟内即可完成，能帮助企业快速便捷地找到候选人，提高招聘效率。

走进天合

除了介绍公司业务、企业文化、雇主品牌、学习发展、员工动态、工作环境和氛围等相关新闻和政策，天合光能每月都会围绕雇主品牌相关活动推送原创软文，以每周一篇的频率，紧密围绕员工价值主张和文化建设内容，定期向关注者宣传企业内开展的各类活动，营造良好的雇主品牌形象，吸引潜在的雇员。同时，这些原创软文也会借助企业文化号与官方微信号平台予以发布，以更好地宣传企业文化和员工价值主张。

近期，该板块上线了首席人力资源官阐述雇主品牌的视频，以及颇具创意的天合光能的员工故事视频，这些故事讲述了身处不同岗位的员工在天合光能生活的点点滴滴，其无论从故事的构思、拍摄的视角，还是从





图 4 微信企业招聘号建设 (对外)

人物的刻画、后期的剪辑，都非常生动地展现了天合员工的对企业文化的认可。

员工推荐

天合光能在公司内部放置多个宣传易拉宝，向员工推荐微信企业招聘号，并配合红包激励方案和内推伯乐计划，以吸引员工关注微信招聘号、转发热门职位并积极推荐合适的候选人。其具体的激励措施如下：

- 内部员工关注微信企业招聘号，完成员工认证即可领取即时红包奖励；
- 员工转发红包职位，职位被申请投递后，转发人获得红包奖励；
- 员工推荐人选，填入推荐人资料后，可获得红包奖励；
- 员工内推结合公司伯乐计划，评选公司好伯乐，给予伯乐奖金及奖励。

雇主品牌全方位传播策略 (对外)

天合光能通过多个社交平台、招聘网站和相关媒体全方位传播雇主品牌，包括：天合官方微信号、微信企业文化号、微信企业招聘号、全球领英版面、猎聘网、前程无忧、智联招聘等。

以全球领英专版为例，天合光能通过领

英进行全球的雇主品牌宣传，目前拥有五大版面，分别为：全球的主版面，以及欧洲、北美、亚太和大中华区四个副版，分别由四大区域的人力资源部和市场部全力打造，集中宣传员工价值主张“全球发展平台，共创美好事业”，针对全球 9,300,000 目标人群进行品牌概念输入，增加品牌资产价值。

与此同时，天合光能参与了各项最佳雇主的评选活动，例如智享会主办的“中国招聘与任用价值大奖”，在评选的过程中向其他参选企业学习，寻求自身的差距，不断精益求精，同时也借助这些奖项和媒体宣传进一步传播企业的雇主品牌和员工价值主张。

	7月	8月	9月	10月	11月	12月
微信招聘号软文(月)						
领英						
1) 全球招聘专版(季度)						
2) 广告推送(年)						
Open day(年)						
1) 猎头供应商						
2) 外部企业/学校参观学习						
简报《天合有我》(大中华, 季度)						
管培生项目(年)						
实习生项目(年)						
伯乐计划(月)						
国内外最佳雇主评选(年)						
1) *****奖(国内)						
2) *****奖(国内)						
3) *****奖(国内)						
4) *****奖(海外)						
论坛展会(年)						
1) 北京PVCEC						
2) 苏州能源变革论坛暨展会						
3) 无锡国际新能源大会						
企业文化活动(年)						
1) 天合秀·文化辩论大赛						
2) 天合家庭日						
3) 天合光伏创新大赛						

图 5 雇主品牌宣传半年历

天合光能于 2016 年初搭建起微信招聘号的平台，希望通过企业招聘号宣传雇主品牌，介绍公司业务、企业文化、工作环境和氛围，以及员工动态等新闻。

雇主品牌宣传月历 (对外)

天合光能学习了领英雇主品牌传播的方法，制作了雇主品牌宣传半年历和月历，将每个月的任务细分至具体的日期、内容、场地、参与人与负责人，使项目参与者能清晰地了解未来半年需要实施的具体的雇主品牌宣传任务。

这些任务包含了：微信招聘号软文的每周定期推送、领英全球招聘专版的更新和广告推送、猎头供应商和外部企业 / 学校的参观学习、《天合有我》电子期刊的季度制作和推送、年度管培生项目和实习生项目、月度的伯乐计划、国内外最佳雇主评选、论坛展会、年度各类企业文化活动等。





图6 《天合有我》电子期刊(对外)

### 《天合有我》电子期刊(对外)

《天合有我》为季度电子期刊，创刊于2017年6月，通过社交网络和邮箱系统定向发送至企业的目标人群，目的在于让更多的潜在的外部人才了解公司的真实情况。

其篇幅为5-6页，可在手机上顺畅浏览，板块内容包括：①共创美好：雇主品牌和人才观的介绍和清洁能源类的资讯；②全球发展：天合光能全球化发展的新闻和员工故事；③员工之家：缤纷福利、团体保险、国际学校、有机田园、工会活动等。

2016年，天合光能吸引了数百名来自不同类型领域的外部人才，招聘周期较2015年有所下降，招聘完成率较2015年有所提高。同时，2016年的管理人员离职率较2015年也有所降低。



### EVP 实践挑战

雇主品牌建设是一项长期工作，需要耗费足够的时间去经营和探索。如何让传播带来更好的体验，从员工的职业体验、个人故事、薪酬招聘、魅力领导者意见等角度，将公司最佳雇主视角得以体现，是需要长期钻研和不断改进的。

#### 候选人匹配度欠佳

天合光能的微信招聘号在一年多的时间内经历了从无至有的建设，其承载的微信平台在传播速度与范围上无需置疑，但从投递的候选人匹配度来看，往往和企业期望的候选人要求有所差距。这其中的原因或许是关注者短时间内没有求职需求，也或许是目标人群尚未接收到招聘岗位的讯息。

为了解决上述可能性，天合光能将招聘软文定向发送给相关的业务部门，建议他们转发至朋友圈，同时采用红包激励手段鼓励他们的人脉圈中进行定向职位推广。通过以上方法，目前招聘较为困难的IT互联网职位，通过IT部门同事的定向转发，已经内部推荐成功3位人选。

#### 宣传软文点击量参差不齐

由于每个人的兴趣点有所不同，因此推送的宣传软文点击量往往参差不齐。为了更大程度地吸引读者的注意，扩大每篇推文的实际宣传范围，天合光能尝试在标题上玩出花样，在题材或形式上尽可能标新立异、结合热点，并鼓励文章作者（均为雇主品牌行动学习小组成员）多写干货，努力与读者建立起情感联结。

同时，天合光能尝试微信营销手段，利用激励涨粉活动(红包激励、内推有奖等方法)吸引员工关注微信号，并保证每月至少一篇原创软文，进行持续而长期的宣传。



### EVP 实践成果

天合光能于2009年进行了首次全球性的管理员工敬业度调查，此后每两年调查一次，从而了解管理中存在的问题与挑战，发现企业可以提高和改进的地方，并积极开展各项雇主品牌实践项目，以增强员工忠诚度和敬业度，打造稳定的人才队伍。2016年的调查结果显示，员工敬业度较2014年显著提高，企业结果优于中国企业常模12分，优于全球制造业常模15分。

2016年，天合光能吸引了数百名来自不同类型领域的外部人才，例如：业务营销、项目开发、工程建设、战略投资、业务拓展、能源互联网业务、市场推广等，招聘周期较2015年有所下降，招聘完成率较2015年有所提高。同时，2016年的管理人员离职率较2015年也有所降低。

未来，天合光能将继续在各个领域全面建设员工价值主张，并根据公司的产业布局 and 全球化经营的战略目标，为员工职业发展提供更多国际化的发展平台，实现不同文化和种族的交融，创造出更加丰富多彩的职业生活。



获奖企业风采

BEST EMPLOYER BRAND BUILDING AWARD  
最佳雇主品牌建设奖



天合光能企业介绍

天合光能有限公司（简称“天合光能”）是全球领先的太阳能整体解决方案提供商，创立于 1997 年，为中国早期登陆美国纽交所上市的太阳能企业之一。截至 2016 年底，天合光能组件累计总出货量突破 23GW，全球排名第一，占据超过 10% 的全球市场份额，在每块组件均正常运行的情况下，将太阳光转化成的电力相比于火力发电，一年可减排二氧化碳 2700 万吨，相当于种植约 3000 万亩的树林。

天合光能结合智能应用，自主研发推出了包括智能组件、储能系统、智能系统、智能运维等全面能源解决方案。天合光能还向下游延伸，为客户提供开发、融资、设计、施工、运维等一站式系统集成解决方案。截至 2016 年底，公司全球项目累计并网量近 1.5 吉瓦。设立在天合光能的“光伏科学与技术国家重点实验室”，是中国首批获得科技部认定的企业国家重点实验室。天合光能积极加快全球化步伐，推进高层次人才队伍建设，近年来引进了来自 30 多个国家和地区的国际化高层次人才、研发人才。

未来，天合人将在“成就客户、开放心胸、全力以赴、追求卓越”的企业核心价值观指引下，以合作开放的态度汇聚各方力量，共同打造百年企业，引领全球光伏行业，用太阳能造福全人类！

人才吸引与雇主品牌建设  
建设团队介绍

天合光能人才吸引与雇主品牌建设团队基于公司未来业务规划，提升人才吸引与招聘工作的前瞻性，了解并引领战略人才需求和关键人才招聘策略，提升整体招聘质量。同时，其致力于成为外部尊敬和员工喜爱的全球公司，以“全球发展平台，共创美好事业”作为员工价值主张。天合光能雇主品牌建设目标：

- ◆ 加强公司品牌和雇主品牌建设，提升雇主品牌价值，使公司在激烈竞争中脱颖而出；
- ◆ 在外部目标人才中梳理品牌，吸引他们来企业工作；在现有员工中树立品牌，提高敬业度，凝聚优秀人才；
- ◆ 提供全球发展机会，建设良好工作氛围，打造高水平的人才队伍，推动公司实现战略目标。HR



# MyP&O 变革之旅

## 某世界 500 强企业人力资源共享服务中心实践

MyP&O 是该公司为其人力资源共享服务中心挑选的名字。如今，这不仅是一个简单的名字，更是一个象征着服务、高效、体验的品牌。公司在中国北京、上海、广州共设 3 个地区总部，共有 13000 名同事，分布在几大事业部，此外还有众多的研发中心及办公点。因此，在中国建立人力资源共享服务中心是一件极具挑战性的事情，但从当时的环境背景看，选择这样一条充满荆棘与鲜花的道路可能是最好的选择。

内容提供 / 李娜 | 前人力资源总监 | 某世界 500 强企业 内容编辑 / Cindy Zhu

### 成立背景

首先，该公司在全球有大约上百个办公点，共有 6 到 7 个事业部，且每个事业部均设有独立的财务、人事、IT 等职能部门。这种分散式的管理在员工人数达到一定规模以后就会造成巨大的资源浪费。

其次，人事、财务等职能部门除了服务性质也兼具合规性要求。

最后，建立人力资源共享服务中心有助于巩固、加强公司的文化理念，即同事在工作中遵循的几项原则：质量、责任、互惠、效率、自主五个方面，以及同事之间平等的理念：员工虽然在职级上有所区分，但在工作中会同等看待所有员工。建立一个统一的共享服务中心，有助于进一步强化统一的文化理念及其员工在价值观上的一致性。

出于以上三方面考虑，该公司决定对现有的管理方式进行改革，改革试点即为最具代表性的中国区。人力资源部则作为改革的先锋，挑起了改革的大梁，成为改革的先行者。

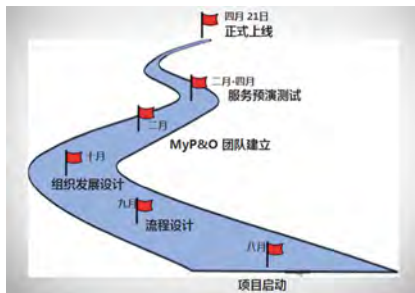


图 1 MY P&O 变革之旅

### 流程设计

项目自 2015 年 8 月 15 日正式启动。项目组首先对各事业部的 800 多个人事政策和流程进行了梳理，并对所有流程统一管理。同时将人力资源三支柱中的 SSC 与 COE 一并纳入 MyP&O 中。

流程设计工作包括两部分，即总部流程与本地流程的标准化。该公司现有人事流程中 70% 为总部流程，这些流程均为总部设计，但当总部流程落地到本地时总会出现“最后一公里接不上”的问题。因此，项目组通过在各事业部召开工作坊的形式，了解直线经

理与业务领导真正的需求，然后对总部流程进行本地化，“接好最后一公里”。本地流程占有所有流程的 30%，包括社保、工资等与本地同事息息相关的流程、政策。在设计本地流程时，项目组收集了各事业部的意见，并综合考虑收集到的意见，对本地流程进行了一系列优化、升级。

### 组织架构设计

除了对流程进行梳理，项目组还在外部咨询公司的帮助下设计了 MyP&O 的组织架构。该架构包括 4 个运营团队与 3 个 COE 团队。4 个运营团队包括热线、数据处理中心、服务运营与业务关系维护团队。COE 团队则包括人才招聘中心、同事关系、数据报告等，其中，同事关系团队在工作过程中赢得无数好评。该团队不仅处理解决已经出现的纠纷，而且需要通过对同事的教育培训来预防此类纠纷。同事关系团队通过培训教育来规范同事的行为，此外对直线经理的教育培训可以使其更专业地对下属的工作、绩效表现进行管理。



团队能力框架设定

在正式组建 MyP&O 团队之前，项目组首先对团队成员的能力框架进行了设定，该公司前人力资源总监李女士将其归纳为服务能力模型。具体来看，MyP&O 的服务能力模型包括 3 个部分，即价值观、专业能力与通用领导力、行为表现。

首先，价值观主要指其团队成员对同事的服务意识。对 MyP&O 来说，服务意识是所有成员价值观的组成基础，这也是决定其是否符合 MyP&O 价值观的重要因素。

其次，项目组对每个岗位所需的专业能力与通用领导力进行了界定。对当前员工较为熟知的工作岗位的能力界定主要借鉴原有的 HR 能力模型，而对于部分出现的新岗位，项目组会组织团队领导开会讨论，最终确定各个岗位所需的专业能力与通用领导力。

最后，MyP&O 项目组认为，其卓越服务的文化只有通过员工的行为才能最直接地表现出来，因此对进入团队的成员的行为表现进行了规范。这包括 6 个方面，即 own your solution（主人翁意识）、understand your customer（理解客户）、tailor your approach（定制解决方案）、apply your expertise（运用专业技能）、shape your experience（塑造经验）、build your relationship（建立人际关系）。

组建优秀团队

项目组在每个岗位的服务能力模型确定之后还针对每个岗位制定了一个详细的角色简介，包括经验要求、专业知识等。根据该模型，其用 2 个月的时间将分散在各事业部的 HR 集中到 MyP&O 中，并根据他们的经验、特长、兴趣爱好分配合适的岗位。为了使新成员更快地适应岗位角色、了解岗位职责，项目组会根据 70-20-10 的原则对到岗成员开展岗位职责培训计划。此外，还着重对上文提到的 6 项行为表现进行培训，加强新成员对这 6 项行为的理解。项目组同时制定

相应的奖励计划，如卓越服务奖、认可计划等，鼓励成员之间互相分享故事、塑造典型人物，以此达到激励其他同事的效果。为了活跃团队氛围，将其成员从单调的标准化作业中抽离出来，MyP&O 会不定期举办庆祝活动，创造快乐共赢的团队氛围，强化团队成员使命感，使其认识到平凡的工作背后也可以承载不平凡的使命。



图 2 MY P&O 团队

服务预演

团队组建完成后，项目组用了 2 个多月的时间进行了服务预演。为了尽可能真实地模拟服务场景，找到 MyP&O 在真正运营之后可能存在的问题，项目组邀请了各个事业部的直线经理和 BP 参与了整个场景设计过程。此次服务预演持续进行 6-8 周，在预演过程中，项目组为每个服务场景都写了具体的“脚本”，直线经理或 HRBP 拿着这些脚本一步一步操作并检验结果；如果最后出现的结果与脚本有偏差，则暂停预演，及时找出问题并记录、解决。

明确 MY P&O 职责范围

正式上线运营一段时间后，MyP&O 遇到了所有公司在使用人力资源三支柱模型时都会遇到的问题，即 HRSSC、HRBP、COE 三者的职责划分问题。为解决这个问题，李女士带领其团队找到了另一个解决问题的途径，即首先清晰界定 MyP&O 的职责范围，并将其服务内容产品化，制作成形式精美且内容全面的产品手册。该产品手册不仅包括 MyP&O 的服务内容和范围，还同时包含每项服务的衡量指标，共计 40 多个。值得说明的是，为了提高同事在 MyP&O 享受到的

服务体验，项目组在产品手册中增加“服务承诺”一项。该服务承诺覆盖了同事在工作中使用最为频繁的几项服务内容，包括在职证明、入职、离职等 5 项内容。

项目组依照通俗易懂的原则将此产品手册制作成各种版本，如纸质手册、H5 版、易拉宝等，并根据需要将产品手册分发到各地区的办公室。通过产品手册的宣传，MyP&O 保证了该公司在中国的直线经理以及 HRBP 清楚地了解其职能范围。



图 3 服务条例手册宣传

推动卓越服务

+ 创造让人感动的瞬间

在 MyP&O 项目组的理念中，提供卓越的服务逻辑由表及里依次为优秀的团队、服务效率和客户体验。首先，服务团队要有能力支撑卓越服务的运行；其次，追求高效服务，同时保证服务准确度与运营成本；最后一点，也是 MyP&O 卓越服务的核心，即客户体验。项目组在项目开始使用市场营销的方法塑造完整的品牌形象，并向其同事传递品牌信息，即 create a moment that matter（创造一个感动瞬间）。因此 MyP&O 提供的很多服务都强调随时与同事进行互动，让每次互动成为彼此非常珍贵的时刻。

+ 培训直线经理

由于该公司的直线经理数量众多，且对 MyP&O 产生的工作量为普通同事的 4 倍，因此，直线经理对相关服务的使用情况对 MyP&O 产生了很大影响。为了提高 MyP&O



的服务体验，在上线初期，项目组便着重针对直线经理群体进行培训。



图4 培训直线经理与HRBP

首先，利用服务条例手册以及之后出现的产品手册帮助其知悉 MyP&O 的服务内容、范围及标准，使其在变革管理过程中得到适当的工具来理解熟悉新流程，理解并支持此次变革。

其次，通过电话联系到每个直线经理，告知其 MyP&O 热线服务中心的联系方式，使直线经理在遇到任何人事问题时能有意识地直接向 MyP&O 寻求帮助。

再次，为了最大程度地减少直线经理对于新流程的不适感，项目组开展了多场工作坊。由于流程更新之后，直线经理与 HRBP 的职责均有所变动，因此，在此类工作坊中，项目组还邀请 HRBP 参与其中，同时向直线经理与 HRBP 厘清其职责范围。

最后，设计直线经理能力发展日。对直线经理来说，他们新的流程、新的模式下管理团队需要具备一些新的能力。针对直线经理的这类需要，项目组不仅向其知悉具体的流程操作，还针对其能力发展需求设计课程，并通过微信公众号推送。

通过以上4种方式，项目组在完成对直线经理培训的同时，也与直线经理、HRBP 等同事建立了良好的互动关系。

#### ✦ 提供高效和优质的服务

MyP&O 项目组一直致力于为同事提供高效且优质的服务，这体现在其工作的方方面面，具体来看，项目组主要通过对团队制定服务标准、提供服务运营报告来实现这一目标。

其首次问题解决率由最初的 61% 已经攀升至 85% 左右，猎头公司使用率则直线下降了近 60%，订单的平均处理时间由 4.3 天降至 1.7 天。

- 项目组认为，对于提供高效且优质的服务，坚持下去是非常重要的。为了使团队成员长久地为同事提供优质服务，MyP&O 针对各项服务均制定了相应的服务指标，并以 KPI 考核的方式固定下来。
- 除了通过设置服务指标来保证服务的质量与效率，MyP&O 还会提供额外的增值服务，其中，最具价值的一项服务即服务运营报告。该报告每 4 周生成一次，报告生成后，MyP&O 会在每个事业部组织 HRBP 召开专业会议，使其了解每个周期里 MyP&O 的指标完成情况、市场情况以及存在的潜在问题等。

#### ▶ 收获及成效

经过一年半时间的运营，MyP&O 已经成为该公司的一个非常有影响力的品牌，并开始有了沉淀。具体来看，MyP&O 上线至今，共为同事提供了 13 项服务，为事业部提供了 15 项服务，分别为 HRBP 与直线经理提供了 6 项和 9 项服务。

在效率提升方面，共有三分之二的同事使用了 MyP&O 的服务，其问题解决率高达 99%，服务水平协议达 96%，员工满意度也保持在 9.7 分左右。此外，其首次问题解决率由最初的 61% 已经攀升至 85% 左右，猎头公司使用率则直线下降了近 60%，订单的平均处理时间由 4.3 天降至 1.7 天。

在节约开支方面，通过整合社保供应商，每年节省 300 多万，校招经费与去年同期相比降低了 55%。

在团队方面，MyP&O 2016 年的离职率为 9.6%，与行业平均数据 16% 相比，可以看出其

过去一年在员工保留方面也取得卓著成效。此外，该公司的管理宽度由一个直线经理带 5 个下属发展成 6 个下属，MyP&O 的服务范围也从刚开始的 7000 名发展至全员覆盖。

以上数字均大大超过项目组以及该公司总部的预期，所以这无疑是一次成功的尝试。


#### ▶ 持续改善

在过去一年中，MyP&O 对其团队成员的考核指标基本上与时间相关，这一时期强调服务的高效。李女士坦言：“根据我们的几大原则，质量是排在第一位的，我们过去太关注时间和效率了，今后一段时间会将主要精力放在服务质量控制上。”为此，项目组借鉴了供应链对于流程的管理经验，并利用财务审计的方法对流程进行核对：

首先，对最容易出问题的流程重点关注，并列为 4 大风险区，并细化为 25 个小风险区。

其次，成立由各部门代表组成的流程管理委员会，该委员会有权抽查每个部门的质量管理流程，抽查包括日常抽查、每周的周查、每月的月查。质量管理委员会需对所有抽查做出审计报告，并对报告中的每个问题持续跟进，直到问题被解决。

最后，建立奖惩机制。“奖”指设立质量管理专项奖金，“惩”指设立严格的 KPI 指标，如：对一个月之内重复犯 3 次错误的员工予以换岗处罚。

MyP&O 的质量管理工作得到管理层的认可，其独创的一套完整的质量管理体系也将持续引领着 MyP&O 不断进行着自我更新及完善。 



# 三年磨一剑，在探索中前行

## 转型中的企业人才发展之路

### 海格物流人才发展项目

文 / 聂颖，海格物流人力行政中心总经理 古真真，海格物流组织及人才发展部高级经理

海格物流是一家拥有 16 年发展历程、销售规模达 10 亿元、拥有近 1500 余人的民营三方综合型物流企业。2014 年完成股份制改造登陆全国中小企业股份转让系统（新三板），成为首批上市的首家物流企业。作为传统劳动密集型企业，面对竞争加剧的外部市场环境、持续提高的客户服务要求和不断上涨的管理和运营成本，公司创始人梅春雷董事长提出了企业全面转型的要求。海格物流希望用 3-5 年的时间从传统的三方物流企业发展成为“集物流、贸易、资金、数据服务等为一体‘四流合一’（物流、商流、信息流、资金流）的全链全渠道供应链服务企业”，致力于客户供应链效率的提升。基于此，海格物流的人力资源管理，特别是人才培养及发展从 2014 年开始进行了一系列的探索和实践，希望积累的经验能够助力组织及人才发展的同行们。



图 1 海格金字塔战略

#### 以终为始，界定组织及业务所需的人才标准

关于人才标准每个公司的理解都不尽相同，但其重要性不言而喻。没有标准就像航海失去了方向，或南辕北辙，或变成流于形式“炫技”式培训项目的堆砌，对公司业务所产生的人才支撑效果也就可想而知了。海格在人才标准的打造方面，有三个方面的思考：

- ① 海格的企业文化下，我们需要什么样的人？
- ② 海格的业务模式下，我们需要什么样的人？
- ③ 海格的资源条件下，我们需要什么样的人？

围绕这三方面的思考，海格开始着手打



图 2 海格领导力模型

领导力标签：如践行核心价值等				
领导力层级	I	II	III	IV
领导力要求	基础 M1	中端 M2	高端 M3	决策层 M4, M5

#### 1. 开放坦诚

定义：保持开放的心态，积极面对不同的情况、意见、反馈、方案、挑战等

层级	关键定义	能力描述
I	愿意开放，善于倾听	• 对事物保持积极开放的心态； • 耐心倾听他人的反馈，不心存芥蒂； • 不偏不倚，客观公正地看待问题。
II	能够倾听和理解不同意见，并能妥善处理	• 能够倾听和理解他人的意见，并能妥善处理； • 对不同意见保持开放的心态，并积极寻求共识； • 善于通过沟通化解矛盾和冲突。
III	能够倾听和理解不同意见，并能妥善处理	• 对他人意见保持开放心态，积极寻求共识； • 能够倾听和理解他人的意见，并能妥善处理； • 能够倾听和理解他人的意见，并能妥善处理。
IV	能够倾听和理解不同意见，并能妥善处理	• 能够倾听和理解他人的意见，并能妥善处理； • 能够倾听和理解他人的意见，并能妥善处理； • 能够倾听和理解他人的意见，并能妥善处理。

图 3 领导力标签卡片

造自己的人才标准及领导力模型。在内部，董事长、总裁、各业务板块的高管一次次地展开头脑风暴和讨论。讨论中，对于人才的

共识不断达成；在外部，从 2014 年开始邀请国际知名人力资源咨询顾问公司怡安翰威特协助实施“打造领导团队、落实管理抓



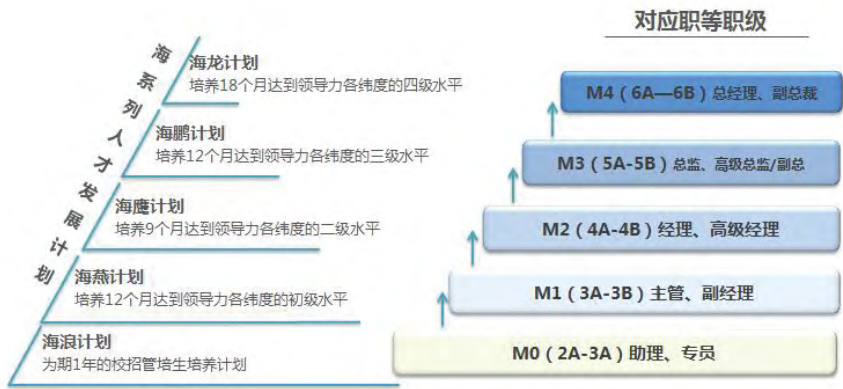


图 4 海系列人才发展阶梯

从人才供应链源头——人才标准建立入手，为之后的人才招募、选拔和培养奠定了坚实的基础。特别是在这一过程中让业务负责人的充分参与，共享共建，不仅使人力资源部门的工作与业务更加紧密贴近，也在一定程度上将人力资源管理的专业能力赋能于业务领导。

手、驱动公司转型”项目。通过专业顾问和公司内部人力资源团队共同地调研、访谈、测评和分析，并依据海格所面临的市场、战略、运营、组织等方向的人力资源需求，历时半年具备海格自身特色的“海格物流领导力模型”正式发布，明确了海格领导力发展的理念及海格各层级领导人员应该具备的领导能力。(图 2、图 3)

与此同时，海格“海系列人才发展阶梯”和“P/O 类人才发展通道”也应运产生。此后，人力资源中心又牵头业务部门不断去优化和完善专业人才标准，动态调整人才需求。实践结果看，从人才供应链源头——人才标准建立入手的策略是非常正确和有效的，也为之后的人才招募、选拔和培养奠定了坚实的基础。特别是在这一过程中让业务负责人的充分参与，共享共建，不仅使人力资源部门的工作与业务更加紧密贴近，也在一定程度上将人力资源管理的专业能力赋能于业务领导。(图 4)

综合综效，启动混合培养方式保障人才出品

在海格，所有的同事都非常关注“海系列领导力”项目。我们自个有个形象的比喻：“在海格，要想快速发展必须要考取‘海驾照’。考取了‘驾照’开车技术那一定是杠杠的！”人力资源中心每年都会根据公司业务发展的需要盘点出管理岗位空缺数量，按照一定的配比针对性地开放不同“海系列培养项目”名额，并在公司 OA 中公开发出通知。有意愿、有能力、有绩效的同事可以通过自荐、推荐的方式获得准入证，之后通过选拔程序海系列的后备人员就应运而生。这种做法一举三得，一是保证了组织业务在人员培养方面的需要，使有限的培训资源得到最大化的利用；二是让员工可以公开、公平、公正地获得赋能的机会，创造了透明的人才培养选拔机制和正向的组织氛围；三是结合人才的标准和学员群体的特征和专业水平，有的放矢地设计培养方案，保证了人才培养的针对性和出苗率。可以说我们把供应链管理的 C2M

(Customer-to- Manufactory) 理念融入了人才培养也算是一种创新吧。

接下来，我们以“海系列之海浪项目”（应届毕业生）为例来介绍下我们的人才培养模式方面的探索：

+ 培养方式 ①

实习期——轮岗学习 + 团队 / 自我挑战学习

在实习期内提供给每位“海浪”三到四个月的轮岗学习期。在此期间，他们会前往自己选定的 3-4 个部门轮岗学习。轮岗学习期间，他们会拟定学习计划和目标，带着任务学，带着目标学。同时，人才发展部会不定期发布“跨岗任务包”让大家主动举手参与到一些特定的任务中去锻炼。此外，人才发展部设计了“团队学习”+“自我挑战学习”方式，让海浪形成“比学赶帮”学习氛围。在实习期期间，所有的综合表现结果将作为后续“定岗双选会”的重要输入和参考。OJT 方式促进了“海浪”的自我学习，促进业务部门与“海浪”的互动互助。让“海浪”对各业务部门及岗位职责有更多的认知了解，也让业务部门负责人对人员有初步的评估判断。



图 5 “海浪”们视频直播读书会



对于新人来讲，入职后 2 年是职业波动的关键时点，也是不同职业发展通道的交叉路口。“给信任、给能力、给机会”是海格在这个关键时点人才培养和任用的策略。

+ 培养方式 ②

新人成长期——集中赋能 + 导师辅导

“海浪”正式入职后的 1 个月内进入了集中赋能阶段，“7-2-1”学习方式中的“1”和“2”是这个阶段的主要培养方式。在集中赋能的课堂培训期间，海格董事长、总裁、首席商务官、首席运营官、CHO 以及各业务板块负责人会针对海格战略、企业文化、核心业务及产品、流程体系、职业发展等内容进行授课，聘请的资深外部讲师则会针对职业化心态、通用素质技能进行赋能，同时，向客户学习的标杆参观、向一线学习的下基层实践以及商务座谈会等多种学习方式又让赋能变得有料、有趣。

课堂培训中涉及到的外部课程资源采购，不再采用单一课程采购方式，而是结合项目目标和中人网这些具有整体实施人才培养项目经验的优秀供应商合作，按照项目制的方式统一设计每一个环节。在每个项目中并设有两个项目经理，一位由公司内部人才发展部成员担任，负责项目协调资源和整体组织实施；另一位是来自外部合作机构的导师，在过程中负责心灵引导、点评指导。这样的双项目经理制度保障了项目在实施过程中不偏离目标，保证培训效果的最优。

在集中赋能后，每位“海浪”会被安排和主动寻找三位导师，一名是领导力导师，由公司指定，主要由业务负责人承担，负责领导力方面的辅导；一名是业务导师，由公司指定，主要由专业人员担任，负责工作岗位技能的辅导；一名是海鹰导师，由“海浪”主动寻找，负责心灵和生活上的辅导和关怀。三位导师必须定期和“海浪”进行沟通，沟通记录由“海浪”自己整理形成 IDP(个人发展计划)由人才发展部备案。

+ 培养方式 ③

快速培养期——行动学习 + 高管助理 + 丰富活动

对于新人来讲，入职后 2 年是职业波动的关键时点，也是不同职业发展通道的交叉路口。“给信任、给能力、给机会”是海格在这个关键时点人才培养和任用的策略。针对一些意愿、能力突出的“海浪”，公司设定了“快速培养期”，入职满一年后业绩出人员可以被选拔进入 M0+ 班，在晋级晋升、薪酬回顾方面给予一定的倾斜。在能力培养方面，则通过让他们参与公司行动课题项目、担任高管助理的方式进行专业和领导力赋能。特别是“高管助理”这一赋能方式，一方面让“海浪”能快速向职场前辈榜样学习，在更高层面上学习到公司的战略、业务脉络和领导力；另一方面“逆向导师”的效果也显现，这些职场前辈高管们在 90 后的助理身上也汲取到活力和创新。同时，公司从基层到高层的信息渠道也被打通，组织变得更扁平。

针对 90 后个性活跃的特点，人力资源中心在工作之余组织了丰富社团活动，篮球社、户外社、舞蹈社、义工队、吃货群等等让这些年轻人“玩”起来。这种凝聚力活动让“海浪”们加深了对公司和组织的归属感，活动也锻炼了他们的组织沟通和协调能力。

“针对培养、大胆任用”的理念和做法，不仅为优秀的员工提供了个人发展广阔的平台，也让公司在快速发展中有人可用。目前，通过这种方式，公司在职两年及以上的“海浪”在岗保有率达 60% 以上，在管理岗的任命率达到了 70% 以上。在为组织留住人才、培养高潜人才的同时，更形成了榜样效果和有效的人才培养模式及任用机制，引导与激励着其他员工。(图 6、图 7、图 8-10)



图 6 快速培养期设计

- (1) 辅导周期：每月至少一次辅导，每次不少于 0.5 小时
- (2) 辅导方式：一对一面谈
- (3) 导师考核：每月 10 日导师提交辅导记录表，由被辅导者填写辅导情况，编制导师表现红黑榜，形成对导师的督促和激励
- (4) 导师评价：项目结束后，将被辅导计划完成情况、导师反馈建设性意见以及被辅导者的表现进行综合评价，选出优秀导师进行表彰

图 7 对导师辅导的要求



图 8-10 丰富活动剪影



海格物流核心人员动态档案卡片									
个人基本信息									
姓名	性别	出生日期	身份证号	学历	政治面貌	职称/职务	入职日期	合同期限	备注
入职日期(年、月、日)	离职日期	入职部门	岗位名称	岗位等级	岗位代码	岗位名称	岗位等级	岗位代码	备注
以往绩效表现									
绩效得分	评价日期	评价人	评价内容	评价结果	评价日期	评价人	评价内容	评价结果	评价日期
海格从您经历									
时间	项目	职责/任务	评价日期	评价人	评价内容	评价结果	评价日期	评价人	评价内容
评价日期	评价人	评价内容	评价结果	评价日期	评价人	评价内容	评价结果	评价日期	评价人
近期表现/问题/建议									
近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议
近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议	近期表现/问题/建议

图 11 核心人员动态盘点卡片

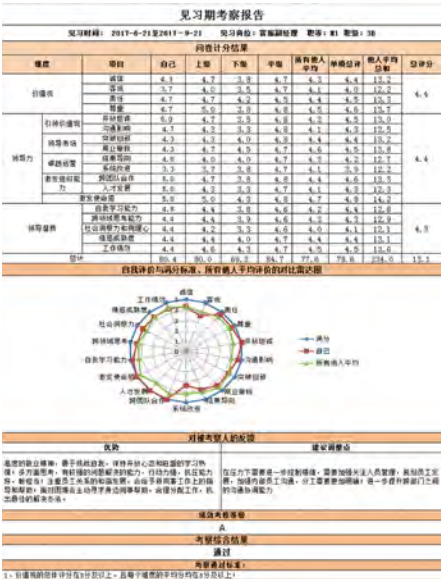


图 12 基于领导力模型的评估反馈工具及报告

## 不断更新，大胆任用 坚决淘汰优化人才输出

“大胆任用、坚决淘汰、不断赋能”是海格人才培养和任用的理念。如何将理念落地为管理工具真正做到有效果有质量的实施？海格在人才输出和任用上采用了三步走的方式：(图 11、图 12)

- + **第 1 步**：在干部和核心岗位人员任用上，海格的人才委员会首先会在人才后备池根据人才标准细化的评估工具进行盘点。
- + **第 2 步**：任用后的上级导师一对一辅导，动态指导及纠偏。
- + **第 3 步**：见习期满后的 360 反馈。

这三步不仅很好地复盘了人才培养的效果，也保证了人才赋能和任用之间的有机衔接。在任用阶段，人才发展部还通过定期组织“管理者的自我反思突破”专项培训与讨论会、新晋管理者午餐会、务虚会等各种活动让新晋的管理者以开放的心态接受到更多的反馈和信息，能够不断地反思和突破自我，这样寓教于乐的方式也取得了不错的效果。人才培养和任用模式在海格持续了三年，并

海格在人才输出和任用上采用了三步走的方式：

- 第 1 步：在干部和核心岗位人员任用上，海格的人才委员会首先会在人才后备池根据人才标准细化的评估工具进行盘点。
- 第 2 步：任用后的上级导师一对一辅导，动态指导及纠偏。
- 第 3 步：见习期满后的 360 反馈。

不断总结方法，将优秀做法应用在 P（专业类人才）和 O（操作类人才）的培养任用上。目前，海格物流人才队伍建设取得显著成效，对比之前效果可以总结为 3 大提升：

- **员工敬业度提升**：员工敬业度调研中显示，80% 的员工对公司未来充满信心。进入储备计划成员工作绩效在 B+（代表优秀）及以下的比例在 86% 以上。员工的稳定性不断增强，遗憾离职率低于行业平均水平。
- **组织人才厚度和人才准备度提升**：海格物流储备和培养了 144 余人（占比 15%）的管理人才梯队，内部人才自给率显著提升。在人才任用上，海系列成员快速成长为各部门的骨干力量，整体任命率达到了 70.83%。

- **绩效提升**：在实施人才培养项目期间共计立项 QCC / 行动学习课题 40 多项，为公司创造了近 1000 多万实际效益，为公司的管理改善发挥了重要作用。

回顾往昔，海格正一步步不断发展壮大，我们希望如所期待的那样成为一家“快公司”；展望未来，海格的人才培养也从最基础的培训逐步升级为综合性的人才培养模式，我们希望如所预期的那样成为“公司的核心竞争力之一”。也许，海格的做法并不先进，但我们一直在努力，希望和中国千千万万发展中的民营企业一起“把不可能变成可能，把可能变成卓越”！



# 走在业务前端的组织发展设计

## 京东组织发展管理实践

自 2004 年成立至今，京东一直保持着超高的发展速度。在过去 12 年间，其平均年复合增长率超过 150%，交易额增长了 90000 倍，人员规模增长了 4000 倍。京东目前已跃居中国营收规模最大的互联网企业和零售企业，全球 TOP5 电子商务企业，全球市值最高的 TOP10 互联网企业，并于 2016 年成为中国首家且唯一入选“《财富》世界 500 强”的互联网企业，2017 年再次入选并成为排名最高的中国互联网企业。

内容来源 / 毛茜，京东集团组织发展与绩效管理部高级总监 内容整理 / 朱欣鑫

### 京东组织形态的 3S 特质

拥有十几万名员工、近万亿交易规模、持续高速增长的京东，体量庞大，业务和组织管理相对复杂。京东 HR 经常用 3S 来总结自身的组织形态特质，即 Speed（速度）、Space（体量）和 Scope（复杂性），并用乘法来强调当这三个特质同时存在时会产生的放大效应。

除了开篇提到的发展速度和公司规模外，京东的业务覆盖日趋多元化且不断寻求创新突破，核心电商业务、自建物流网络、金融科技业务及商业场景技术能力在多年的深耕细作后，基于“零售即服务（Retail As A Service）”的战略思考，从 2017 年开始全面对外开放，在战略变革转型的同时对组织能力提出了新的要求。作为集团型企业，京东整体组织生态包括子集团、事业部、区域、海外等传统组织形式，也在尝试平台型组织、虚拟组织等新型组织模式，同时还有大量合资公司和投资公司、多种管控和服务模式并存。

### 京东组织发展 3E 分析模型

如此复杂的组织形态要求京东 HR 具备前瞻性思考和从未来看现在的能力，能够提前布局、快速行动、灵活应变，出具高质量的解决方案帮助庞大的组织健康、持续地发展，且具备快速转身的能力。京东 HR 经过

多年实践，从组织发展的角度，整理出了一个简单易用的思考框架，即组织发展 3E 分析模型。3E 分析模型从 Efficiency（组织效能）、Engine（组织机制）、Emotion（组织氛围）三个维度分别进行概括提炼，作为组织能力诊断分析和解决问题思路的基础指导框架。

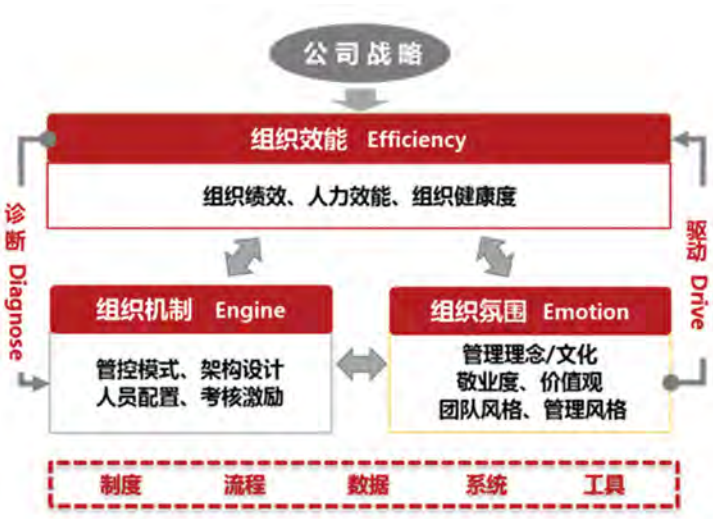


图 1 京东组织发展 3E 分析模型



接下来，我们分别从 3E 分析模型的三个分析纬度来举例，介绍京东在组织发展管理方面的优秀实践经验：

#### + Efficiency 组织效能

京东从组织绩效、人力效能以及组织健康度等方面对组织效能进行综合评估。在对组织绩效的评估方面，京东使用 KPI 与 OKR 两套绩效管理工具，应用于不同的管理场景。其中，KPI 工具在京东已应用多年，在推进短期绩效实现和贯彻强激励导向方面作用显著。京东全员从上到下都参与周期性的绩效考核，考核结果将应用于奖金、加薪、晋升、人才发展等多方面。从 2016 年开始，京东 HR 在内部试点推进 OKR 工具。与 KPI 不同，OKR 定位于实现长期规划的过程管理，更关注组织中长期发展和价值的实现，让管理过程在一定范围内公开透明，鼓励互动和沟通，尤其是横向的沟通。通过 OKR 工具，并配合虚拟组织等管理机制，京东 HR 在内部逐步建立起打破传统垂直评价关系的网状评价体系，通过开放式分享、多方反馈意见和点赞、评价等方式，促进跨部门协同、鼓励创新。

#### + Engine 组织机制

京东 HR 主要从管控模式、架构设计、人员配置和考核激励四个关键纬度进行组织机制的设计和问题诊断。以管控模式举例，在集团业务多元化和各子集团、子集团内部事业部化的推行过程中，京东集团一直在探索创新型的管控模式，以厘清集团与下属各业务单元之间的管理关系，对各业务单元进行充分激活，从而实现各经营体乃至整个集团的高效发展。自 2016 年，京东集团开始全面推进对子集团和事业部的“授权、赋能、激活”的管控模式。

##### • 授权——解决能不能的问题

京东在 2013 年开始设立子集团，2015 年开始设立事业部，这个过程中集团对下属业务单元的授权尺度逐步释放，但真正实现全面授权是在 2016 年。京东集团在 2016 年实施全面授权的核心原因是因为新的组织模式逐渐成熟，配套管理机制逐步

在业务权方面，集团定位在战略统筹制定、风险把控和跨子集团的重大资源调配，将经营策略制定、营销资源和业务活动日常管理的权力全部下放给子集团，以实现每一个经营体内部的经营自主权。在财权方面，集团还是会整体管控各子集团的预算总包，但是将预算内各种费用自主调配的权力完全下放给子集团。在人事管理权限方面，在确保管理体系一体化和满足管理红线要求的前提下，集团将总监及以下人员的招聘任用、定级定薪、考核激励、晋升发展等核心管理决策权都下放到子集团，当然高管人员还是由集团统一管理和调配。

完善，已经具备了授权的两个前提条件，即授权边界清晰、管理过程可视。京东 HR 围绕集团、子集团、事业部的定位和战略目标，从财权、人权、业务权三大类纬度，梳理明确了授权的核心原则，即确定了哪些权力要收，哪些权力要授。在业务权方面，集团定位在战略统筹制定、风险把控和跨子集团的重大资源调配，将经营策略制定、营销资源和业务活动日常管理的权力全部下放给子集团，以实现每一个经营体内部的经营自主权。在财权方面，集团还是会整体管控各子集团的预算总包，但是将预算内各种费用自主调配的权力完全下放给子集团。在人事管理权限方面，在确保管理体系一体化和满足管理红线要求的前提下，集团将总监及以下人员的招聘任用、定级定薪、考核激励、晋升发展等核心管理决策权都下放到子集团，当然高管人员还是由集团统一管理和调配。

##### • 赋能——解决会不会的问题

在授予各业务单元相应尺度的权力之后，还需要通过赋能帮助业务管理者用好这些权力。京东 HR 从机制赋能、组织赋能、实践赋能和专业赋能四方面着手制定赋能计划：

机制赋能是指建章立制和完善授权后的配套管理机制，包括完善内部结算 / 交易机制、建立业务单元和平台部门的定期会议沟通机制以及数据监控预警与改进机制等，比如 HR 会定期做组织与人才领域的数据分析报告提供给管理者，对其中的问题作出预警并提供改善建议。

组织赋能中较为典型的例子是为被授权的业务单元配备 HRBP。这些 HRBP 向业务单元领导直线汇报，虚线才是向 HR 条线汇报。京东还创新性地推出了财务 BP 的机制，给业务单元配备财务 BP，作为统一需求对接界面，帮助业务管理者解读财务数据、进行经营数据和财务数据分析工作及与集团各财务管理部门沟通协调等。

实践赋能包括两种形式，一些初创期或尚不具备成熟管理能力的业务单元，可以选择将部分工作委托给集团代为管理，或者由集团提供教练式帮扶。集团通过参与并辅助业务单元的重大事项开展与决策，逐步培养其管理能力直至可以完全独立。

专业赋能则是通过规则、体系、制度、工具、系统、培训等方式整体提升业务单元的管理能力。



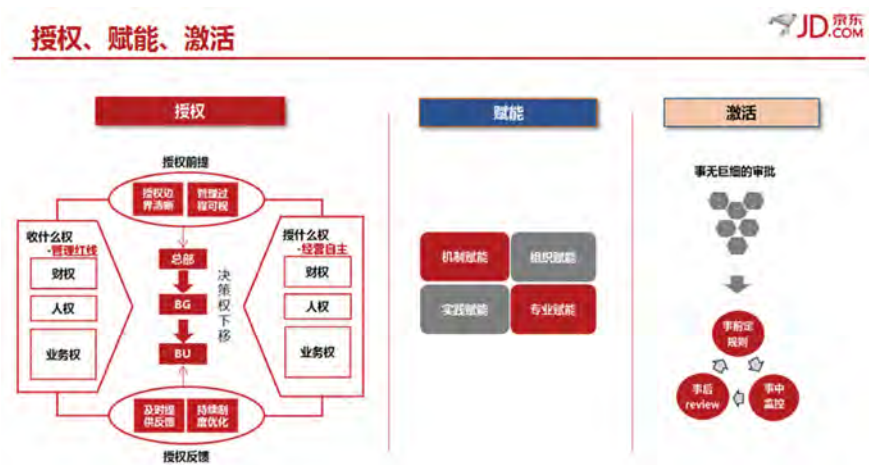


图 2 授权、赋能、激活

京东 HR 在“授权、赋能、激活”的基本原则之外还提出了“找边界”的概念,强调除了基本的管理红线外,管控边界不是一成不变的,而是要在过程中根据实际情况和业务需要动态地调整,在践行中识别问题,在碰撞中找到方法。

• 激活——解决想不想的问题

经过大尺度的授权、全方位的赋能,京东集团对下属各业务单元的管理模式从原来在事前进行事无巨细地繁琐审批,变成了现在的“事前规定、事中监控、事后评估”的良性互动关系。同时,集团还通过超目标激励等方式对表现突出的业务单元做重奖激励。通过多种方式组合出拳,让战斗在一线的人愿意决策、能够决策、会决策,从而尽情激发各业务单元的组织活力。

在京东这样的大型组织里,授权、赋能是一个相对复杂的过程,京东 HR 基于具体管理活动和管理政策做了大量的细化、落实和沟通工作,过程中还需要战略、财务、市场等部门协同推进才能做到授权到位、收权可控。京东 HR 在“授权、赋能、激活”的基本原则之外还提出了“找边界”的概念,强调除了基本的管理红线外,管控边界不是一成不变的,而是要在过程中根据实际情况

和业务需要动态地调整,在践行中识别问题,在碰撞中找到方法。

在全面授权实施半年之后,京东 HR 通过组织诊断项目整体回顾授权实施效果,整体激活的效果还是非常显著,但也同时发现诸如层层组织传递导致授权落实不到位不充分导致效果打折扣,以及授权在政策层面落实,但在意识层面和行为层面还没有到位等问题。通过阶段性 review 和有针对性地采取改善措施,京东 HR 还在持续优化、逐步推进解决授权实施过程中的问题。

+ Emotion 组织氛围

在组织氛围方面,京东 HR 最关注的是管理理念、管理文化的塑造和传播。对于京东这样高速发展、规模庞大的企业而言,让企业管理理念不走样且快速地传递至十几万员工是非常重要的。和所有大型企业一样,京东每年会发布大量的管理政策,这些管理

政策在向下传递的过程中效度会逐层衰减,因为很多执行层的人并不理解管理层的真正意图,很可能会出现实际效果与管理理念大相径庭的情况。因此,京东将其理念提炼、精简为员工能够迅速读懂和记住的语言,再通过讲故事、树典型的方式反复强化,做形象的阐述,从而让理念和文化深入人心。举个典型的例子就是在京东内部广为传播的人事管理八项规定:

• 价值观第一原则

京东秉承“价值观第一,能力第二”的用人原则,将员工分为五类:金子、钢、铁、废铁和铁锈。价值观很好,业绩能力也很好的人,是金子;能力、业绩不错,价值观也不错的人,是钢;价值观不错,但是能力稍差的,是铁;能力不行,价值观也不行的是废铁;能力很强,但是价值观不过关的是铁锈,是要坚决去除的。

• ABC 原则

京东在授权管理方面实行两级决策或追溯制度,C 级汇报 B 级,B 级汇报 A 级,C 级管理者提交的审批项在 A、B 两级内决策,风险追责(例如贪腐,合规性要求等)也是向上追溯两级。

• 一拖二原则

京东要求所有加入公司的管理者最多不能带超过两个原来的下属,以避免在公司内部产生帮派及小团体文化,实现管理氛围简单化。

• Backup 原则

京东要求所有总监级人员在入职满一年之后必须培养出一个 3 年之内可以继任其角色的人,若两年之后还没有这样的人,京东就会将这个管理者剔除。之所以在这个问题上比较强硬,是因为以京东的发展速度,完全有足够的空间给到这些总监级以上的管理者。

• No No No 原则

京东要求所有员工对于其他部门、一线



## 京东 HR 从 2016 年开始基于 3E 分析模型 系统性地组织诊断工作，先对组织能力进行 识别，再从 Diagnosis（诊断分析）入手，寻求 解决问题的方案，并与业务管理者一起 Drive （驱动改变），完成从识别、诊断到 驱动改变的整个 cycle。

员工和客户提出的与被要求人或部门工作职责范围有关的需求，没有事实或数据能够证明他人需求是不正确的，不允许 Say No；凡是涉及客户体验改进的要求，凡是涉及公司未来业务发展的要求，不允许随意说 No；当业务出现问题的时候，管理者能在自己权责范围内解决的，可以不向上汇报，但不能刻意隐瞒信息，跟下属说“这事不能让领导知道”。

### • 七上八下原则

七上八下是从人才培养的角度出发提出的原则。“七上”是指对于公司快速发展空出来的管理职位，新人只需要 70% 的准备度就可以上岗，公司会在其工作实践的过程中培养他更多管理者所需具备的能力。“八下”指京东坚持 80% 的管理者通过内部培养提拔上来，这也体现了京东愿意为内部人才提供非常开放的培养平台。

### • 8150 原则

为保证组织的管理效率，京东要求每个部门至少要满 8 人才能设置一个管理者，多于 15 人时才能设置平级或下级部门。对于一线员工来说，50 人是一个标准，即满 50 个人才会设一个管理者。

### • 24 小时原则

京东对于管理者要求电话 24 小时开机并接听电话，24 小时内必须回复工作请示，对于员工所有需求必须在 24 个工作日内解决；如因特殊原因确实有困难的，需要明确向需求方说明解决时间表。

## 🔍 京东组织诊断 2D 法

京东 HR 从 2016 年开始基于 3E 分析模型系统性地组织诊断工作，先对组织能力进行识别，再从 Diagnosis（诊断分析）入手，寻求解决问题的方案，并与业务管理者一起 Drive（驱动改变），完成从识别、诊断到驱动改变的整个 cycle。

京东 HR 将组织能力分为战略型组织能力及通用型组织能力，然后根据不同的问题聚焦点提供不同的诊断及提升方式。战略型组织能力指影响业务价值链成功因素的核心能力，此类能力通过绩效的因子驱动，主要从财务效能、竞争优势、运营效能三方面来看。通用型组织能力指影响组织管理常规运营的核心能力，主要从人力效能、组织机制、组织氛围三方面来看。

### + Diagnosis 诊断

在集团层面，京东 HR 每两年会发起一次大规模的组织诊断项目，对整个组织做系统性的现状和问题梳理，同时看组织能力的提升情况。每一个业务单元，也可以根据业务不同阶段的需求，随时启动个性化诊断项目。

组织诊断通常会通过在线调研、管理者访谈及焦点小组访谈、数据分析等多种方式进行，以全面深入地了解组织遇到的问题。京东 HR 在组织发展 3E 分析模型的框架基础上设计诊断问卷、访谈提纲和诊断分析工具。京东的管理风格非常务实，HR 和业务在很多问题的探讨方面都是拿实证、拿数据

说话。除了专项诊断外，京东 HR 日常会进行大量的 HRBI 分析，并每月定期召开 HR 数据分析会，从海量数据中提炼核心数据和问题点，通过“管理三张表（绩效指数表、管理指数表、人才指数表）”的方式提供给管理者。目前，管理者已经可以在线上 BI 系统自助查询这三张表，实时关注关键效能指标及风险指数，及时采取管理措施。

每完成一次组织诊断项目，京东 HR 都会提供给管理者一份详尽的诊断报告，对诊断问题进行详尽描述，并给出解决方案建议。目前，集团 HR 还在开发赋能型的组织诊断工具，计划对不同业务单元的 HRBP 和管理者进行赋能，目标是帮助各业务单元可以随时进行小范围的自我诊断。

### + Drive 驱动

通过诊断找到问题之后，最重要的工作就是驱动，一是要推动组织排除干扰往前走，二是为组织长期的健康发展做准备。驱动首先要解决的是意识层面的问题，即对现状和目标达成共识。京东 HR 会通过开设工作坊的形式，辅助管理者针对具体诊断出来的问题进行探讨，制定能力提升行动计划，并就问题、目标和行动计划达成共识。在能力提升的过程中，再辅以相应的工具支持，为管理者提供大量培训，反复强化、推进落实。

## 🔍 京东对未来组织发展的思考

2017 年京东集团确定了未来十二年的战略转型目标，京东 HR 已经开始思考行业趋势和公司战略转型对组织带来的挑战，以及如何前瞻性地布局以应对这些挑战。除了继续通过组织诊断、3E 模型等管理工具帮助各级组织看到和解决当下面临的问题，京东 HR 现在更多在思考的是如何建设“新组织、新机制、新能力”，如何准备“新机会、新工作、新人才”，在 2017 年开始试点尝试一些新型的管理模式，有计划地为未来做准备。HR





# 聚焦四大主业 蓄能再次腾飞

## 上海外服变革之路启程

为提升人力资源服务的专业化、产业化及国际化能级，向全球人力资源顶尖企业进军，2017年初，国内规模最大的人力资源服务企业——上海市对外服务有限公司宣布打造人力资源产业集团，并正式更名为上海外服（集团）有限公司。同时，还进行了品牌焕新，并推出了全新的服务理念——服务连接未来，寓意在历史传承的基础上，结合连接与融合的互联网精神，以人力资源为核心，面向未来，连接未来。

更名之后的上海外服以“业务专业化、管理精细化和资源集约化”为发展目标，调整产业布局，优化业务结构，完善组织构架，打造国际品牌，为中国人力资源服务的创新改革提供了新样本。

策划执行 / 任萍 沈迪



# 第1部分 变革概况

## 巨人转身 求新求变

### 上海外服聚焦四大主业谋发展

上海外服(集团)有限公司(简称“上海外服”)成立于1984年,隶属于东浩兰生(集团)有限公司,以其30余年丰富的服务实践和深厚的专业底蕴,为各类企业提供融合本土智慧和全球视野的全方位人力资源解决方案。目前,上海外服在全国拥有125个直属分支机构和覆盖全国的400多个服务网点,为全国3万余家企业的170万余名员工提供专业、高效的人力资源服务。

30余年来,上海外服始终执行业牛耳,立市场潮头。即使在经济下行压力加剧、政策法规变化频繁的重重挑战下,经营业绩仍屡创新高,稳居行业榜首。追根溯源,源自其敢为人先,在信息技术迭代更替的大背景下勇于突破,求新求变;源自其稳扎稳打,从立足上海到辐射全国,再到放眼全球,一步一个脚印做大做强;源自其不忘初心,始终以引领行业发展为己任,传播先进理念,分享实践经验,推动整个行业健康前行。

2016年,已是行业巨头的上海外服进行了大刀阔斧的自我革新,在战略和架构上进行了成立以来最大的调整。在广泛对标国内外领先企业发展模式、深入研究人力资源服务发展趋势和市场格局的基础上,明确提出要发展人事管理、薪酬福利、招聘及灵活用工和业务外包四大主业,建立基于“咨询、技术、服务”三层次的价值体系,力争在人力资源服务的各个垂直细分市场均建立领军地位,实现产业的转型升级。

根据四大主业的发展程度,上海外服制定了有针对性的发展规划——对于人事管理和薪酬福利等传统优势主业,进一步寻求在

新模式、新技术和新市场突破,提升移动化、信息化、自助化的客户服务体验;对于招聘及灵活用工和业务外包等创新发展主业,将优先推进混合所有制改革,探索市场化的激励约束机制,引入战略资源合作伙伴,快速打造专业优势和规模优势。



图1 上海外服的四大主业

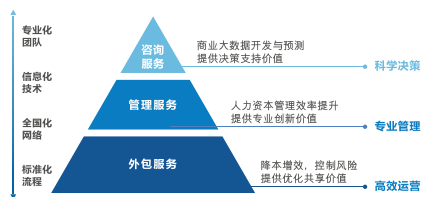


图2 上海外服的服务价值

#### 人事管理服务

人事管理服务是上海外服的优势主业,包括人事政策咨询、人事代理、人才派遣、法定社会保险、用退工管理及共享中心服务等,可破解企业用人编制不足、全国人事政策不一、HR事务性工作繁杂等难题。上海外服人事管理服务的价值在于通过全国一体化、一站式的服务和多元资源平台,帮助HR聚焦核心业务,向业务伙伴转型;促进企业优化人力资本投资,提升人才管理效率,实现宏大商业愿景。

#### 薪酬福利服务

上海外服的薪酬福利服务具有全流程、全地域和全方位三大特点,包括薪酬管理、弹性福利、健康管理和医疗保障四个方面,旨在解决员工考勤难管控、薪酬计算耗心力、跨地区报税难度大、福利预算有限、福利内容单一、无法满足员工激励需求等一系列困扰HR的难题,帮助企业提升员工满意度和忠诚度。

#### 招聘及灵活用工服务

依托强大的人才库,上海外服可提供多层次的招聘服务,包括高级人才寻访、专业人才招聘、通用人才招聘及招聘流程外包等,帮助企业提高人岗配置能力,实现人才投资的业务回报。灵活用工服务可有效解决企业非核心岗位人员需求量大、流动频繁、难于管理、用工风险高等问题,帮助企业降本增效,促进人才灵活就业。

#### 业务外包服务

上海外服的业务外包服务涵盖BPO和ITO两大类。前者包括数据处理外包服务、零售业务外包服务、共享服务中心外包服务和通用业务外包服务等,可针对不同行业提供个性化流程外包解决方案,帮助企业简化流程、规避风险、聚焦核心,实现长期可持续的业绩提升。后者通过HCM SaaS一站式系统服务将企业内部HR管理与外包服务无缝连接,助力企业实现人力资本管理的移动化、智能化和集成化。



## 第2部分 高管访谈

# 巩固传统优势 探索新兴领域

## 上海外服的现在与未来



李栋

党委书记、董事长  
上海外服集团

2016 年底，上海外服经历了一轮全新的战略转型和架构调整，我们的目标是变得“更加专注”。“专注”包含两个层面的意思：一是巩固传统优势业务，进一步扩大人事管理、薪酬福利等服务的市场占有率，在模式、产品、技术层面不断创新，提升信息化、移动化、自助化的客户服务体验，展现领军企业风范，引领行业发展趋势；二是开拓新兴业务市场，在招聘及灵活用工、业务外包等潜力巨大的发展领域，通过引入合作伙伴、探索市场化激励机制等方式，快速打造专业优势和规模效应，跻身这些细分领域的第一阵营。

在改革的道路上，我们秉承的是守正出奇的原则。要在传统优势的基础上，对新兴的、高潜力的领域进行探索。经过 30 多年

的积淀，上海外服在三个方面优势明显：一是资源优势，无论是客户的数量还是质量，我们在业内都首屈一指；其次是渠道优势，我们和客户 HR 及高管均建立了良好的合作关系，确保了渠道的畅通；第三是团队优势，我们拥有资深的专家团队，他们对人力资源服务行业的理解深刻而到位，能敏锐洞察市场和行业的新变化和新趋势。这三大优势既为我们做强做大传统服务提供了支撑，也为进军新兴领域创造了条件。在新兴领域，我们的态度是非常开放的，希望和同行盟友开展从业务到资本层面的合作，通过双方的优势互补产生“乘数效应”，共同推动中国人力资源产业发展。

伴随战略布局的转型，我们形成了“四梁八柱三中心”的全新组织架构。“四梁”是指聚焦四大主业的四个事业部，要在业务专业化上作文章；“八柱”代表八个职能部门，要在管理精细化上下功夫；“三中心”包括服务共享中心、管理共享中心和知识共享中心，要在资源集约化上求突破。“三中心”里，服务共享中心的起步最早，发展也最为成熟，

目前正在为 3 万多家客户的近 200 万雇员提供入离职办理、合同管理等服务。我们还利用人工智能技术开发了“小 I 机器人”，可为雇员提供在线自助咨询服务。其他两个中心目前还在积极打造中。管理共享中心未来要承接人力资源、财务、行政等职能部门的服务功能，负责提升内部管理效益。知识共享中心的核心是建设知识库，梳理和汇总上海外服深耕人力资源服务业 30 多年的宝贵经验和对各地政策法规的精辟解析，供内部团队和员工学习借鉴。成熟完善之后，知识共享中心还将面向客户开放，为他们的人力资源管理提供智力支持。此外，我们还借助为阿里巴巴、腾讯等标杆企业的共享中心提供服务的机会，学习共享中心建设的先进经验，并运用到上海外服“三中心”的打造中去。未来，我们的“三中心”不仅要服务内部，还要“反哺”客户，帮助更多客户实现降本增效、精益管理。

在关注自身发展的同时，上海外服也在潜心研究国内外人力资源服务业的发展趋势。通过对标国际领先企业，我们认为，中

伴随战略布局的转型，我们形成了“四梁八柱三中心”的全新组织架构。“四梁”是指聚焦四大主业的四个事业部，要在业务专业化上作文章；“八柱”代表八个职能部门，要在管理精细化上下功夫；“三中心”包括服务共享中心、管理共享中心和知识共享中心，要在资源集约化上求突破。



国人力资源行业的未来一定是细分化的，只有在专业和技术两个领域都见长的企业，才能生存并发展。为此，我们要向模式创新、技术驱动的平台级企业转型。

遵循专业化发展的方向，上海外服自2014年就开始尝试分国别、分行业的客户服务新模式。当时，我们抽调所有精通日语的资深业务人员组建了日本事业部，专门为日企提供服务。事实证明，这种精细化的服务模式更加聚焦客户的共性需求，更加契合客户的企业文化，为客户带来了更好的服务体验。2017年，在日本事业部成功试点的基础上，我们又成立了国企业务部，根据国企的管理特点和发展要求量身定制人力资源服

务，帮助国企提升人力资源管理水平，促进国资国企转型升级。

紧扣移动互联时代的脉搏，上海外服在人力资源服务与信息技术融合方面也进行了深入探索。2017年6月，我们升级上线了“外服云平台”，把传统服务优势与云计算、大数据等技术手段相结合，提升服务体验、效率和质量。此后，我们还将引入外部人力资源服务优质供应商，推进行业级人力资源生态链服务平台的构建。基于云的概念，我们自行研发了Walkiemate、Talefull等一系列HCM产品。以Walkiemate为例，这款劳动力管理产品一经推出就得到了众多跨国公司的欢迎，应用范围已覆盖亚太多个国家和地区。

面向未来，上海外服面临着来自三个方面的挑战：一是时不我待，在互联网经济的业态下，市场环境瞬息万变，要求我们快速决策、快速响应；二是跨界渗透，在资本的驱动下，一些互联网和金融巨头已开始涉足人力资源服务市场，他们在技术和资本上的天然优势不可小觑；三是人才竞争，核心人才的吸引和保留是所有企业持续发展的重要课题，上海外服也不例外。新时期孕育新机遇，同时也带来新挑战，上海外服愿意先行先试，探索出一条中国人力资源服务的创新发展之路。



## 人事管理业务要发挥“定海神针”的作用

夏海权 | 副总裁、人事管理事业部总经理 | 上海外服集团

人事管理服务是上海外服最有历史和优势的服务，营收和利润均占集团总量的一半以上，也是其他三项服务快速发展的基石。

随着数字时代的加速到来，人力资源服务正呈现出云端化、移动化和智能化的新趋势。这为我们的传统优势服务带来了新挑战。我们一直在问自己，在过往33年的砥砺前行中，人事管理的核心价值是什么？客户的关键诉求是什么？在具有颠覆性的移动互联时代，传统服务究竟该何去何从？

经过反复讨论验证，我们认为，前两个问题的答案是上海外服“稳定输出”的能力。以社保缴交服务为例，自2003年我们推行“外服中国”战略以来，通过十多年的不懈努力和每年上千万的持续投入，我们建立起了基于WEB2.0的全国服务交付系统，扫清了全国各地社保政策不一，缴纳、申报和享

受规则各异的障碍。目前，这一系统已成功覆盖了我们遍布全国的24家子公司和400多个服务网点，确保服务差错率不超过万分之三。未来，我们将继续在“稳定输出”上不余遗力，用实打实的服务品质赢得客户信赖。

针对第三个问题，我们关注的焦点是选择“互联网+”还是“+互联网”。权衡再三，我们选择了后者。互联网被我们定义为手段，而非目的。我们要做的是为传统服务插上信息技术的翅膀，但不意味着要彻底颠覆传统服务，换句话说，我们要线上线下两条腿走路。通过“外服云平台”，我们将越来越多的服务交付从线下转移到了线上，提升了服务的效率、效益和效能。同时，我们也不能忘记线下服务是我们的立业之本，要全面提升线下服务能力，提升客户服务体验。通过组织全国业务人员培训和考核，我们持续提高团队的服务意识和专业素养；通过搭建全国

业务经营管理平台，我们确保全国客户享受统一标准的优质服务。

从上海外服集团层面来看，人事管理事业部是老大，还要发挥“定海神针”的作用，要不断夯实服务基础，完善全国网络，加强协同能力，为其他三个事业部在各自细分领域的开拓创新提供系统、平台、流程等方面的支持。

至于面临的挑战，我想主要还是人的问题。人力资源服务行业在过去几十年的高速发展中，仍然属于人力密集型行业，特别在客户资源挖掘和系统网络铺设方面，仍需要大量的人力投入。企业发展，人才先行，对上海外服和人事管理事业部来说也是如此。未来，我们将通过内部培养和外部引进双管齐下的方式，形成专业人才高地，为广大客户提供更具价值的服务。





## 薪·福之道 外服价值

高亚平 | 副总裁、薪酬福利事业部总经理 | 上海外服集团

任何一个企业或组织的人力资源管理都有两个核心：“人”和“薪”。这里的“薪”是广义概念，包括薪酬和福利。通常，我们从三个维度来评判薪酬福利：一是合规性。在中国，“五险一金”的缴交规则非常复杂，不同地区的基数、比例、调整时间均有差异，对全国性企业而言，要在合规的前提下为多个城市的员工发薪报税并非易事；二是内部公平性。薪酬机制所反映的其实是企业的价值观和文化，是企业内部不同职级、不同岗位人员的相对价值，是决定员工感受的关键因素；三是外部竞争性，也就是同行对标。想要吸引和保留最优秀的人才，就必须制定与企业战略相匹配的薪酬福利方案。

如果说以上“三性”是薪酬福利的“道”，那么上海外服的薪酬福利解决方案就要在深谙此“道”的基础上研究薪酬福利的“术”。

先说薪酬之“术”。上海外服的全程薪酬解决方案做到了薪酬和“五险一金”数据的同源对接和有机整合，有效解决了合规性的问题。在薪酬服务的过程中，我们积累了各行各业的海量数据，通过对这些大数据的分析研究，内部公平性和外部竞争性的问题也可迎刃而解。此外，我们的解决方案还具有全流程、全地域和全方位的三大优势。全流程是指我们的服务涵盖从薪酬方案设计制定，到员工考勤计算，再到薪酬发放报税的全过程。期间，我们还可提供实时数据统计报告，并面向员工提供售后服务；全地域是指我们的服务已覆盖了全国 400 多个城市以及亚太地区；全方位是指我们已实现了线上线下的渠道融合，让薪酬服务更加安全、准确、及时、高效和便捷。每年，由上海外服发放薪资的雇员超过 50 万人，金额超过 500 万元人民币。

再说福利之“术”。如今，越来越多的企业开始考虑要满足员工个性化的福利需求，但同时又受制于员工规模不大、办公地点分散、福利预算有限等客观因素，在实际操作中会遇到种种困难。鉴于此，上海外服推出了兼具整合性和定制化的综合性福利解决方案，包括医疗保障、健康管理、弹性福利三大板块，通过“咨询+方案+平台+交互”，让福利真正落地于员工需求。目前，上海外服医疗保障的服务企业数超过 1.5 万家，医疗单据处理量超过 2000 万份；体检服务企业数超过 1.6 万家，体检人数累计超过 1400 万人；弹性福利服务企业数超过 2 万家，服务雇员超过 50 万人，配送能力覆盖全国 3000 多个县级市。在此基础上，我们还将积极打造业内首个“福利生态圈”，通过云端的“薪福”服务让员工更幸福、更满意。



## 招聘及灵活用工 老服务与新市场的有机结合

余立越 | 副总裁、招聘及灵活用工事业部总经理 | 上海外服集团

对上海外服而言，招聘及灵活用工业务是“老服务”和“新市场”的有机结合。我们拥有 20 多年的专业招聘经验，建立了强大的人才库，具备专业的顾问团队、多元化的招聘渠道和标准化的服务流程，每年为客户推荐各类人才约 4 万人，涉及 IT/ 互联网、机械、金融、化工、零售/消费品、物流、医药、建筑、纺织服装等众多行业。所以，招聘对上海外服来说是毋庸置疑的“老服务”。

而灵活用工是近年来才在国内逐渐兴起

的“新市场”。尽管在欧美国家，以灵活用工方式就业的劳动人口比例已高达 30%-40%，但在国内市场，灵活用工的热潮才刚刚开始显现。随着市场化程度的提高，组织不仅需要稳定的核心员工队伍，还需要临聘、兼职、派遣、实习、岗位外包等多种灵活雇佣形式。应该说，上海外服很早就已涉足了灵活用工领域，但当时主要是派遣服务。近年来，为满足客户日益变化的用工需求，我们开始提供更为多元的灵活用工服务。“Office Angel”是我们的通用型办公室岗位外包项目，今年，

已为 500 多家客户提供了 2500 人次的服务。

老服务需要赋予新内涵，新市场要做出高品质。针对招聘服务，我们采取的是“内外兼修”的打法。对内，我们在盘点资源、总结经验的基础上，提出了“IFC”概念，即聚焦互联网、金融、制造、医药和消费品五大行业 (Industry)，聚焦 HR 岗位 (Function) 和日本企业 (Country)，为顺利推进专业化发展奠定坚实基础。对外，我们积极探索市场化激励机制和现代化管理模式，扩充专业



人才，升级服务能力。针对灵活用工服务，我们在岗位配置、员工培训、在职管理、替换服务、退回管理等主要价值环节上发力。尤其在岗位配置这一环节，重点开发了多元化的招聘渠道，事先“培”和“养”一批与客户需求的通用岗位高匹配度的候选人，建立有质量的人才库，实现客户用工“零等待”。

无论是招聘服务还是灵活用工服务，找

到合适的人才都是核心能力。我们主要从三个方面来夯实这一能力：一是服务专业化。我们的猎头顾问平均行业经验在 15 年以上，他们深知客户的招聘痛点，可对症下药地为客户提供招聘建议；二是价格价值化。面对低价竞争，我们始终坚持品质为本，为客户提供物有所值的服务；三是体验多元化。除招聘外，我们还提供背景调查和人才测评服

务，所有服务均可在电脑端和移动端实现，全面提升服务体验。

招聘和灵活用工市场蕴藏着巨大的发展潜力。要成为这一领域的领先者，仅凭内生式增长还不够。伴随国企改革步伐的加快，我们将积极寻找业务和资本层面的合作伙伴，在地域、专业、规模等方面形成互补优势，共同做大做强。



## 您聚焦业务 我关注流程

毕培文 | 副总裁、业务外包事业部总经理 | 上海外服集团

在中国的现代服务业中，服务外包的业态相对年轻。对上海外服而言，业务外包服务更是一个全新的板块，是传统业务向未来迭代的表现。虽然目前这块业务的经营规模、市场占有率与我们传统业态所占据的龙头地位还很难比肩，但是我们非常看好它的未来前景。

现在世界公认的服务外包由 KPO、BPO 和 ITO 构成。从全球来看，一些大型跨国企业，比如 IBM、埃森哲等，在这三个领域发展均衡，综合实力强。然而在中国，目前比较优秀的服务外包机构都是在其中一个领域垂直做深，尽管大家也想做大做强，但毕竟还需要时间的磨砺。

上海外服业务外包事业部主要由两家公司组成：一家是“合杰公司”，成立于 2010 年，聚焦 BPO 业务；另一家是“外服信”，是上海外服和上海最大的本土科技公司宝信软件合资的，成立于 2014 年 1 月，专注于 ITO 业务。

至于 KPO 服务，虽然目前我们暂未建立平台，但集团下设的人力资源咨询公司在人力资源战略和业务精细化等方面均有所建树。如客户有需要，我们会借助咨询公司的专业能力，搭建 KPO、BPO 和 ITO 的完整三角架构。


业务外包服务的特性是与客户的业务流程直接挂钩。目前，我们的服务主要聚焦在三个方向：一是数据处理，例如金融行业的凭证电子化以及银行中后台的数据处理等；二是零售门店，例如快消品行业的相关业务，同时部署线上（电商平台）和线下（传统门店）的运营能力；三是大集团的共享平台，围绕 HR 的职能提供高效的集约化服务。

中国的服务外包有着区别于欧美的特质：在中国，对“人”的有效管理一直是企业面临的最大挑战，只有实现对“人”的有效管理，才能避免外包带来的隐性风险。而人力资本管理恰恰又是上海外服 30 多年来

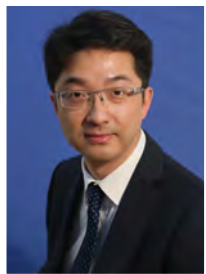
专注和精通所在。我们的 HCM 系统和劳动力管理系统可全面支持当前涉及的所有业态。HCM 系统主要用于人的精细化管理，劳动力管理系统支持移动端的在线考勤、在线排班等功能。

在服务客户的过程中，我们秉持“以人为本”的精神，致力于通过优化流程帮助客户降本增效。以我们为大型国有银行上海分行提供的 CPS 扫入项目为例，我们的团队能将每一个动作的成本精确测算到“厘”。服务当年就让客户的劳动力成本降低了 50%，完成指标从“T+7”提高到“T+1”。正是由于精准的成本控制和显著的效率提升，我们的外包模式帮助客户获得了总行的创新年度大奖。

正如我们的口号：“您聚焦您的核心业务，让我来关注您的流程”。未来，我们希望能够进一步深入客户非核心业务的流程当中，为客户带来看得见的价值。

过去 30 余年丰富的服务实践和深厚的专业底蕴成就了上海外服，让其一举成为了中国人力资源行业的巨人；而上海外服的远见决断、主动出击则促成了这次巨人的华丽转身。上海外服的转型升级之路已经扬帆起航。这家骨子里有着艰苦创业、创新发展基因的企业，正以其 30 年前创立之初的韧性和智慧探索属于自己的康庄大道，为下一次更有力的腾跃蓄势储能。 





夏利群律师是上海瀛泰律师事务所高级合伙人及劳动法团队负责人、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。

上海市浦东新区世纪大道1589号长泰国际金融大厦1901-1905室  
电话：021-6854 4599  
手机：136 5169 4235  
邮箱：xialiqun@wintell.cn

# “互联网+”形势下 劳动关系认定标准研究

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群（律师） 第二届长三角劳动法律论坛优秀论文

“互联网+”，通俗地说就是“互联网+各个传统行业”，但这并不是以往的传统行业加互联网宣传，而是利用信息通信技术以及互联网平台，让互联网与传统行业进行深度融合，创造新的发展生态。因此，“互联网+”形成更广泛的、以互联网为基础设施和创新要素的经济社会发展新形态。

2015年7月4日，国务院发布《国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》（下称“指导意见”）。该文提出了关于发展“互联网+”的“行动要求”、“重点行动”和“保障支撑”三方面的指导意见。文章将“互联网+”发展目标直接定格在“到2025年，网络化、智能化、服务化、协同化的‘互联网+’产业生态体系基本完善，‘互联网+’新经济形态初步形成，‘互联网+’成为经济社会创新发展的重要驱动力量。”为了实现这个目标，文章提出了自2015年起的十年间的七大保障支撑措施，其中“营造宽松环境”则是本文启文的基础。文章在为“互联网+”营造宽松环境的保障支撑中提出“加强法律法规建设”的要求。虽然其重点在于加快推动制定网络安全、电子商务、个人信息保护、互联网信息服务管理等法律法规，特别是完善反垄断法配套规则方面有新的建树，但在“互联网+”领域中的劳动争议案件却也是层出不穷，特别是在劳动法律基本层面，即劳动关系认定上争议颇多。因此，这有待立法部门就“互联网+”领域的劳动法律问题，结合国务院该文的精神，进行劳动法立法的完善。

**本文就“互联网+”领域司法实践中劳动关系认定方面进行剖析，从而建议劳动关系认定标准的确立。**

## 1 “互联网+”领域司法实践中 劳动关系认定的部分状况。

对于“北京亿心宜行汽车技术开发服务有限公司”的名字，可能读者未必熟悉，但说到它的简称“e代驾”，那就广为人知了。e代驾就是通过移动互联

技术搭建互联网平台，以会员身份同时吸收服务需求方和服务供给方。当服务需求方通过e代驾手机APP等应用软件端口发出服务需求指令后，服务供给方就可以在平台供给方端口接受或竞争接受订单，从而形成服务与被服务的合同关系。

涉及e代驾中有关劳动关系认定的案件中，主要的有两类案件：一类是e代驾司机（即服务供给方）与e代驾之间的劳动争议纠纷，主要涉及有关代驾司机作为劳动者身份的权利主张的争议案件；另一类是第三方（非服务需求方、服务供给方、e代驾）因代驾司机侵权（主要为交通事故中侵权）而形成的向e代驾主张权利的侵权纠纷案件，该第三方权利主张依据是代驾司机为职务行为，e代驾应当承担侵权责任。

针对上述第一类案件，法院基本认为劳动关系不成立，从而认定代驾司机基于劳动关系及劳动法所主张的劳动者权利不成立。其核心理由为：根据《劳动和社会保障部关于确立劳动关系有关事项的通知》指出：劳动关系成立需要同时具备下列情形：（一）用人单位和劳动者符合法律、法规规定的主体资格；（二）用人单位依法制定的各项劳动规章制度适用于劳动者，劳动者受用人单位的劳动管理，从事用人单位安排的有报酬的劳动；（三）劳动者提供的劳动是用人单位业务的组成部分。劳动关系成立需要劳动者为用人单位提供了有偿劳动，劳动者从用人单位获得劳动报酬和有关福利待遇，劳动者和用人单位形成了以人身自由在劳动范围内归用人单位支配、服从劳动分工和安排、遵守劳动纪律、接受用人单位管理为主要内容的从属关系。原告作为代驾司机，可以兼职也可以全职，工作时间自己掌握，不符合劳动关系的认定标准。原告提供证据之工牌、工服照片等证据，虽标有e代驾公司名称，但不足以证明双方存在劳动关系。故最终法院不支持原告基于劳动关系的各项诉讼请求。





针对第二类案件，法院基本认定雇佣关系成立，从而认定e代驾有责任对代驾司机的侵权行为承担赔偿责任。其核心理由为：雇佣关系是指一方在一定或不定期内为另一方提供特定或不特定劳动且接受另一方的安排指挥，并以此获取劳动报酬的法律关系。从双方的约定来看，代驾司机系经e代驾公司考核并认可的代驾驾驶员，其在代驾服务过程中，必须接受e代驾公司制定的规章制度及行为规范的制约，并需穿着e店家公司统一的制服、佩戴统一的胸卡，故代驾司机在从事代驾服务的过程中是接受e代驾公司的管理的。代驾司机须根据e代驾公司制定的标准收取代驾费用，本身并无议价权，其仅以付出的劳动获取相应的报酬。故代驾司机与e代驾公司之间符合雇佣关系的一般特征，应认定双方为雇佣关系。

除了上述e代驾案例外，笔者也了解了其他“互联网+”公司的一些案例。其中选择了具有代表性的案例如下：2015年1月10日16时30分，在上海市浦东机场T1主线处，他人驾驶原告所有的小型轿车与被告周敏驾驶所有人为被告程欢汽车服务公司（下称“程欢公司”）所有的小型普通客车发生碰撞，造成原告车辆损坏的交通事故。事故经浦东国际机场交警支队认定，被告周敏承担事故全部责任。该争议焦点在于被告周敏发生本起交通事故时是否属于履行被告程欢公司职务的行为，从而确定程欢公司是否需要承担赔偿责任。被告程欢公司是从事汽车租赁业务的，车辆派给驾驶员，有固定人员通过互联网平台承接租赁业务后，再用短信的形式派活给驾驶员，因此上下班时间不是固定的，不是坐班制的，被告周敏也是这种情况。因此，程欢公司认为其与周敏之间不构成劳动关系，因此周敏非职务行为。法院经审理后认为，首先，根据被告程欢公司对被告周敏岗位的描述，被告周敏的工作方式即公司通过短信方式通知被告周敏，具体由周敏实施工作，因此被告周敏的行为符合其工作目的和形式，其行为是出于工作范围和职责而实施的。其次，从被告周敏行为获益归属来看，被告周敏的行为最终受益的是公司。再次，从被告周敏行为的实施时间看，手机短信内容与本起事故发生时间及地点均相吻合，事发时间为被告周敏的上班时间。法院据此确认周敏与程欢公司之间的劳动关系，从而认定周敏的行为为职务行为。

## 2

### “互联网+”领域劳动关系认定法律剖析。

在劳动关系认定分析之前，我们需要先对“互联网+”领域中公司与服务供给方的合作模式进行了解，便于我们对劳动关系认定的分析。“互联网+”公司与服务供给方的合作模式主要有指派业务型、共享业务型和混合型。

① 指派业务型的特点是互联网平台指派服务供给方对服务需求方提供服务，服务供给方人员的报酬来源于该互联网平台公司发放的工资；就服务费用标准，服务供给方无议价权；就管理方面，服务供给方需要接受互联网平台公司的管理，如神舟专车就是这样的模式。上述程欢公司的案例也是这样的模式。

② 共享业务型的特点是互联网平台单纯作为信息提供方，由注册的服务供给方会员自行选择是否接单或竞争接单并提供服务。服务供给方的报酬来源多途径：（1）消费者支付给互联网平台，服务供给方从互联网平台公司获取报酬；（2）消费者直接支付给服务供给方，服务供给方向平台支付部分费用；（3）消费者直接支付服务供给方，服务供给方自留作为报酬，不向平台支付费用。就服务费用标准，服务供给方无议价权；就管理方面，服务供给方也需要接受互联网平台公司的管理。如滴滴打车、e代驾就是这样的经营模式。

③ 混合型，就是以上两种形态的结合适用。

从上述指派业务型和共享业务型的特点来看，我们不难发现，它们有两大区别：第一就是对订单接受的选择性权利，通俗地说就是指派业务型是被动接单，即只要互联网平台公司指派，服务供给方就必须接单；而共享业务型是主动接单，即服务供给方有权选择是否接单。第二就是提供服务后报酬来源，指派业务型的来源是单一的，仅来源于互联网平台公司支付的工资或奖金；而共享业务型的来源则是多种方式，不仅来源于互联网平台公司，也有来源消费者直接的支付。从两者的共同点来看，两者的服务供给方对服务费用标准均没有议价权，在管理方面均要接受互联网平台公司的直接管理。

根据上述两种模式的区别及共同点，我们就有关法律关系分析如下：

① 劳动关系在目前司法实践中的认定标准

指派业务型的特点是互联网平台指派服务供给方对服务需求方提供服务，服务供给方人员的报酬来源于该互联网平台公司发放的工资；就服务费用标准，服务供给方无议价权；就管理方面，服务供给方需要接受互联网平台公司的管理，如神舟专车就是这样的模式。



在本文前述部分已提及人保部于2005年发布《劳动和社会保障部关于确立劳动关系有关事项的通知》(劳社部发【2005】12号)(以下称《通知》)。在目前的在先判例中,司法部门较多适用《通知》中的劳动关系认定标准用以认定劳动关系成立与否。该标准共为三项,在本文前述部分已阐述,其中关于“管理与被管理”关系的认定标准是在认定劳动关系中最为重要的标准。该标准表述为“用人单位依法制定的各项劳动规章制度适用于劳动者,劳动者受用人单位的劳动管理,从事用人单位安排的有报酬的劳动”。就该标准的表述,结合上述指派业务型和共享业务型模式,我们很难确定两者在劳动关系认定中何有区别,似乎都可以认定为劳动关系。原因在于:(1)两种模式共同点中,服务供给方均要接受公司的管理;(2)《通知》中的这一项标准未区分劳动者从事用人单位安排的劳动是处于主动还是被动;(3)上述标准未区分劳动者从事劳动后,有关报酬的来源途径。为此,仅以《通知》中的标准来确定以上两种模式中的劳动关系认定是不够的,需要更多的理论基础进行支撑。在前述e代驾的第一类案件中,相关案例的法院观点已经阐述这样的观点。

## ② 劳动关系认定的理论基础

### ① 判定劳动关系成立与否的主要标准为“从属性”

从属性又分为人格从属性(也有称为“人身从属性”)和经济从属性。人格从属性指劳动者在人格上从属于用人单位,其意在劳动者必须听从用人单位的劳动任务安排,在用人单位不违反法律法规强制性规定及公序良俗的情况下,应当且必须遵从用人单位的劳动安排(当然,在目前司法实践中,主流观点还认为应当更多审查用人单位劳动安排的合理性,特别是在变更双方劳动合同约定的工作内容、工作地点、工作岗位的情况下)。经济从属性是指劳动者对用人单位存在经济上的依赖,由劳动者提供劳动,而由用人单位提供劳动报酬、生产资料(包括生产工具、原料等)和劳动条件(包括劳动安全卫生、劳动过程中的便利措施等)。

将以上对人格从属性和经济从属性的定义运用在以上两种“互联网+”领用的业务模式,就比较容易明确两种模式下的劳动关系认定了。根据指派业务型模式定义,非常容易将平台公司与服务供给方的法律关系认定为劳动关系,因为从接受工作任务来看,服务供给方处于被动状态下的接单,其对公司的指

在理论界有着这一主流观点,即认定劳动关系应以人格从属性为主,以经济从属性为辅。根据上述分析,我们就不难理解这一主流观点了。所以,上述问题的答案就是,当人格从属性不存在,而经济从属性存在的情况下,依然不能认定劳动关系。

派必须服从,符合以上人格从属性的定义;从报酬来源来看,服务供给方的报酬仅来源于平台公司支付的工资或奖金;从生产资料的提供方来看,大部分这类案例显示,生产工具均由平台公司提供,因此以上特征显示了人格从属性和经济从属性的定义。然而,根据共享业务型模式定义,认定劳动关系相对较为复杂,因为从接受工作任务来看,服务供给方处于主动状态下的接单,即其有权选择接单或不接单,对平台公司发布的工作任务不是必须服从,而是选择性服从,所以这一点完全不符合人格从属性的定义;但从报酬来源来看,服务供给方的报酬来源有多重途径,有来自于平台公司支付的工资,有来自于消费者的直接支付,平台公司仅收取管理费或不收费;从生产资料提供方来看,有服务供给方提供,也有平台公司提供,比如互联网+酒店 house-keeping 业务模式下,由酒店提供专业打扫工具或物料的居多,因此就这两个角度,有的存在经济从属性,有的则不存在。

那么当人格从属性不存在而存在经济从属性的情况下,是否应当认定劳动关系?分析这个问题之前,我们需要先回顾一下民事法律关系三要素。民事法律关系是由法律关系主体、法律关系内容和法律关系客体组成。劳动关系也属于民事法律关系,其也是由这三要素组成。法律关系客体又分为物(房屋买卖关系中的房屋等)、人身(人体器官等)、精神产品(知识产权等)和行为(劳动关系中的劳动、加工承揽关系中的承揽加工)。因此,劳动关系中的法律关系客体即为劳动者提供劳动,这在认定劳动关系中是不可缺少的,而根据前述有关人格从属性观点来看,劳动关系中的劳动应当是服从性的劳动,如果缺失服从性,则这样的劳动就不是劳动关系下的劳动,因此劳动关系下的客体就不存在,从而无法确定劳动关系。因此,在理论界有着这一主流观点,即认定劳动关系应以人格从属性为主,以经济从属性为辅。根据上述分析,我们就不难理解这一主流观点了。所以,上述问题的答案就是,当人格从属性不存在,而经济从属性存在的情况下,依然不能认定劳动关系。

### ② 司法实践中有关从属性的划分——形式从属性和实质从属性

《劳动和社会保障部关于确立劳动关系有关事项的通知》中规定,认定双方存在劳动关系时可参照下列凭证:(a)工资支付凭证或记录、缴纳各项社



会保险费的记录；(b) 用人单位向劳动者发放的“工作证”、“服务证”等能够证明身份的证件；(c) 劳动者填写的用人单位招工招聘“登记表”、“报名表”等招用记录；(d) 考勤记录；(e) 其他劳动者的证言等。这些凭证更多的以证据的形式展现在司法审判人员面前，对司法审判人员起到引导认定劳动关系的作用。劳动合同也属于这类凭证。但是，对从属性的认定，特别是人格从属性的认定，我们应该从其实质本身进行分析，而不仅仅停留在上述形式凭证上。就好比双方签订的协议名称为“劳务协议”，但往往法院认定双方法律关系性质时，不仅仅看协议的名称，更多是看双方权利义务的设定和实际履行情况来判断究竟是劳务关系还是劳动关系。在上述 e 代驾第二类案件中，法院认定了种种形式凭证，但最终并未认定双方存在劳动关系，而是谨慎地认定为雇佣关系。从这一类判例来看，法院未认定劳动关系的关键有三点，一是该类案件并不涉及必须明确是否为劳动关系，只需确认雇佣关系即可，目的仅在于认定代驾司机的行为是否构成职务行为，从而认定 e 代驾是否需要承担侵权责任；二是一旦认定劳动关系，代驾司机可能会根据该生效判决直接以劳动关系为基础主张劳动者权利，从而形成案中案，出现本案“触手过长”的情况，对后续可能出现的劳动争议案件的审理造成了决定性的干预；三是该类案件缺乏人格从属性的实质，所以不应认定劳动关系。以上第一点和第二点是从审判技巧角度分析所得，第三点则完全是从理论角度分析而出。

### ③ “互联网+”领域中的雇佣关系认定

#### ① 雇佣关系定义

雇佣关系是指受雇人向雇主提供劳务，雇主支付相应报酬形成权利义务关系。雇佣合同在我国法律没有明确规定，但大陆法系各国一般都对雇佣合同设有规定，例如《法国民法典》和《德国民法典》。雇佣关系的特征在于：(a) 它的主体双方具有平等性，没有隶属性。因此双方也不存在实质的人格从属性，提供劳务的一方所必须提供的劳务是基于双方事先约定，而非基于雇主的指派；(b) 它具有当事人意思为主导的特征。雇佣关系的产生、变更和消灭，均以当事人的意思表示为标志，国家意志基本不干预。而在这一点上，劳动关系的产生、变更和消灭却受到了国家法律法规政策的高度干预。如在劳动关系建立中，有关于排除就业歧视的规定，在劳动合同内

灵活用工并非我国劳动法律中的用工形式，但它却包含了我国劳动法律中的劳务派遣、非全日制用工以及非劳动法律领域中的劳务外包、实习法律关系及本文涉及的“互联网+”经营模式下的服务供给方与互联网平台公司之间的雇佣关系。


容变更及劳动合同解除或终止方面，《劳动法》、《劳动合同法》及行政法规、各地司法操作口径对此有太多的干预，甚至还受到了司法干预（比如在有些案件事实认定方面，较为倾向于对劳动者有利的一面进行认定）；(c) 它主要是在流通领域发生的关系，而不是在社会劳动过程中所发生的关系。

#### ② “互联网+”领域中雇佣关系的运用

“互联网+”经营模式下，通过互联网平台发送服务需求信息，服务供给方选择性接单提供服务的这一模式，被目前劳动法领域广泛称之为“灵活用工”的主要形式之一。灵活用工并非我国劳动法律中的用工形式，但它却包含了我国劳动法律中的劳务派遣、非全日制用工以及非劳动法律领域中的劳务外包、实习法律关系及本文涉及的“互联网+”经营模式下的服务供给方与互联网平台公司之间的雇佣关系。

“互联网+”的这一“灵活用工”形式，大大减少了企业为员工 8 小时工作状态中非工作碎片时间的工资支出，服务供给方人员也大大提高了在有限时间内的劳动力付出，从而在单位时间内获得更高收入，而这样的劳动力强度及收入对价的提高，又完全受制于服务供给方人员的自愿性选择，非和谐因素也大大降低。另外，这样的“灵活用工”避免了企业有关社会保险和住房公积金支出、病假年假等员工法定假期待遇的支出，以及其他作为用人单位应承担的义务和责任。用人单位的义务和责任仅来自于双方的事先约定、法律法规效力性强制性规定。



劳动关系的认定是劳动争议案件审理的基础。在我国“互联网+”领域的飞速发展过程中，相关该领域的劳动争议纠纷也已非常普遍。把握好劳动关系认定的标准，有利于对争议的正确处理。“互联网+”是我国政府大力发展和支持的新型经济发展模式，营造宽松环境是我国政府所提出的保障支撑措施，因此，也希望在立法和司法上也能够营造宽松环境。在呼之欲出的《劳动合同法》修法工作中，也希望能将劳动关系认定标准进行立法完善，从而使这一劳动法领域中的基础问题得以清晰解决。 





# 化无形为有形

## 企业文化落地之思

策划 / 任萍 执行 / 任萍 朱欣鑫 沈迪





商界对于企业文化的集中研究兴起于上个世纪七八十年代。当时经济遭受二战重创、资源基础薄弱的日本奇迹般迅速崛起，跃升为经济实力能与美国抗衡的制造业大国。当时有一个标志性事件，某日本企业收购了美国国家象征性建筑——洛克菲勒中心，这在美国乃至全球范围内引起轰动。当时学术界掀起了研究日本企业的热潮，研究发现，相比于“硬件”出色的美国企业，日本企业在“软件”上普遍拥有更显著的特征：他们的员工普遍具备更强的凝聚力、奉献精神 and 应变能力，企业内部氛围讲求上下一心、相互协调、踏实肯干、纪律严明。这便是当时日本企业所拥有源源不断生产力的秘密。





## | PART I |

# 看得见摸得到的文化

企业文化就像一家企业的“个性”，与企业如影随形。很多企业倾向招聘应届生，其中一个原因是他们刚脱离相对单纯的学校环境，思想上更容易接受一种新的企业文化；而社招的员工由于上一家公司文化的影响，可能会在融入新一家企业时需要一个过程甚至产生波折；还有一种现象想必职场人都熟悉：来自一家文化底蕴深厚的公司的员工，在外会显示出区别于其他公司员工的特质，在用语、行动等方面有意无意间表现出标志性的差异。

在麦肯锡著名的 7S 模型中，共同的价值观（Shared Values）是企业成功的要素之一。

企业文化的力量不言自明。



## 被认为是企业核心竞争力之一

### 企业文化难以被模仿

人力资源副总裁 京东

刘梦

一般来说，能被称为核心竞争力的元素一定是独特的、难以被模仿的，所以才能称为企业基业长青的基石。文化是柔软的力量，作为一种精神气质，能够渗透到企业的制度规范、业务场景、日常行为等各个层面，为企业注入灵魂。从这个角度而言，企业文化被复制、被模仿几乎是不可能的。所以文化才能被称为企业的核心竞争力，成为一种竞争壁垒。每家企业因其市场环境、行业特性、管理团队风格、成长历程等各方面因素的不同而有所差异，并且每一天都在生长变化，所以即使通过参观、学习、深入交流等方式去了解一家企业的文化，可能仍然无法洞见根本，领略全貌；但这种交流却能够帮助学习者开拓思路、增益启迪。所以，我们常说，不在京东战斗过，就不可能懂得什么是京东文化。

### 变革时代无形的指挥棒

人力资源部总经理 招商信诺

陈可

讲到企业文化，常给人一种虚无缥缈的感觉。文化看不见摸不着，它就如空气，人

在某种空气质量的环境中是健康或生病还是舒服或窒息都是有直观感受的；文化也是如此。员工在某种组织氛围里面工作，有没有被激励，有没有获得成就感和满足感，有没有工作激情，他们都是能感受到的。企业文化之于一家公司，犹如个性之于一个人。当你稍微接触一个人，你对他的个性就能了解一二；相同的，当你走进一家公司转一圈、做一些观察或者和里面的员工聊一聊，你就能对这家公司的文化有一个初步的判断。所以无论你是否经营企业文化，它都是存在的。

其实文化只是形式上虚，实质上是非常具体的。企业对文化建设和管理的重视程度视各家企业而定。若一家企业不重视文化管理和经营，也是能发展得快的；但若重视文化管理，企业不仅能发展快，还能走得长远。这我想就是文化的关键作用所在。

在近几年，无论是外资企业还是民营企业，大家越来越重视企业文化的管理和经营，我认为这和当下时代特征息息相关。在 200 多年前的工业革命时代，我们讲求 SOP，也就是以标准的流程、指标去考核、激励员工行为；而我们现在进入了日新月异的互联网时代、变革时代。VUCA 时代、黑天鹅时代、灰犀牛时代……商界对这个时代的定义层出不穷，这无外乎是强调世界每天都在变化，企业和员工面对的是快速变化的场景，而原来一套规范员工行为的既定流程、模式已经无法适应这种变化，进而无法促成业务在这种变化中实现突破，此时企业文化作为员工行为无形的指挥棒的作用越来越显现——企业文化最终呈现在员工的行为上，当大家有一致的使命、愿景、价值观，即使面对千变万化的场景，员工也能在没有上级指导的情况下，自发做出符合企业文化内涵的行动。

“若一家企业不重视文化管理和经营，也是能发展得快的；但若重视文化管理，企业不仅能发展快，还能走得长远。这我想就是文化的关键作用所在。”

## 企业文化的肌理

### 企业文化层次：不可见与可见的

人力资源总监  
原世茂集团企业文化负责人  
正荣地产

何涛

组织文化决定了企业对员工能力与员工行为的要求，并且在业务面临重大抉择时，决定企业的发展方向，对公司有着实实在在的价值。

一般而言，组织文化包含三个层次。

- ◆ **核心层是精神层**：员工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌，包括使命、愿景、价值观等。
- ◆ **第二层是制度层**：对员工的行为产生约束性、规范性影响的体系，包括管理制度、员工行为准则、仪式与活动等。
- ◆ **第三层是物质层**：即肉眼看得到的文化展示物，企业文化的外在表现和载体，包括环境、产品、标识、传播物等。



## 三个内核： 愿景、使命、价值观

原碧桂园营销学院院长、  
万达学院教学副总经理

### 何欣

我之前工作的 5 家企业都是大型集团公司，它们都非常重视文化建设。

企业文化通常有三个内核。

#### ◆ 第一是企业的愿景。

当一个老板准备创业的时候，会考虑到企业未来要做什么样子、在行业中的定位等等，这就是企业的愿景。愿景是高于战略而存在的。

#### ◆ 第二是企业的使命。

一家企业往往要肩负几项使命：创造财富的使命，为社会创造就业的使命及社会责任。

当一家企业有了愿景，即企业要做多大，以及使命，即企业为谁服务，这样就具备了动机和目标对象；然后就是谁来落实这些东西，这就涉及到企业文化的第三个内核——价值观。

企业文化有三个内核——愿景、使命、价值观。愿景指企业要做些什么、做多大；使命包括企业对内的使命，也有对外创造就业、履行社会责任的使命；而价值观是在愿景和使命之下，企业对员工、管理者的行为要求，通常包含诚信、务实等元素，还有现在中国企业比较推崇的市场化、客户化、精益化。这是我对企业文化整体内核的理解。

#### ◆ 价值观是企业对内部员工和

管理者的规范性要求，每家企业各不相同。

在普遍意义上，大部分中国企业的价值观会融入诚信、务实等贴合中国文化道德观的固定元素，除此之外据我观察，当下企业文化价值观集中体现出三个趋势：1 市场化，即体现对市场的关注，倡导产品设计和市场策略紧跟市场变化和客户需求；2 客户化，关注不同类型客户对产品和服务的差异化需求。例如华为，手机产品线上有不同定位的品牌，Mate 系列手机针对中高端客户，主打商务，而 Nova 系列面向年轻客户，广告风格和代言人更贴近年轻人的口味，荣耀系列则针对那些追求性价比、更换手机频率较高的人群。所以从华为手机产品的设置可以看出华为的文化价值观非常注重客户化；3 精益化，“精益”这个词最早由日本丰田公司提出。精益化讲求企业内部的成本集约，注重投资回报率，每一分钱都花在刀刃上。实际上在过往十多年的发展中，精益化管理不仅在制造业上有长足发展，在房地产、金融等行业也具有很大的影响力。

总结来说，企业文化有三个内核——愿景、使命、价值观。愿景指企业要做些什么、做多大；使命包括企业对内的使命，也有对外创造就业、履行社会责任的使命；而价值观是在愿景和使命之下，企业对员工、管理者的行为要求，通常包含诚信、务实等元素，还有现在中国企业比较推崇的市场化、客户化、精益化。这是我对企业文化整体内核的理解。

## 形成 企业文化

### 企业文化形成的 两种方式

人力资源总监  
原世茂集团企业文化负责人  
正荣地产

### 何涛

组织文化是如何形成的？在我看来主要有两种方式。

大多数企业的文化是来源于核心管理层的想法和行为。我曾服务的一家公司，内部流传着这样一个故事：有一年公司招聘了一名营销总监，刚来没多久和一名下属发生矛盾，闹得很不愉快，便直接口头开除了这名员工，但这并不符合公司的制度和流程。因此，这名员工向集团总部投诉，总部面临抉择，是违背公司制度开除这名员工还是维护既定的流程、保护员工利益？总部选择了后者，保护了员工，而那名营销总监最终郁闷离职。

这样的行为反映了核心管理层尊重人、尊重制度与流程的观点和态度，这样的故事在内部广泛传播，形成了尊重人、尊重制度的组织氛围，进而影响每个员工的行为方式。这之后，再有新经理人加入时，他听到这个故事，感受到这个组织的氛围，自然地会把尊重人、尊重制度和流程放在重要位置。

除了源于长期传承的行为观念之外，为



适应外部商业环境和市场的变化，企业也可以主动增加或调整组织文化。我服务过的另一家公司，早期企业文化内涵是用心、诚信，当时内部氛围也是如此，大家踏踏实实工作，却很少有大突破。但面临激烈的竞争，公司市场排名不断下滑，管理层发现了公司内部进取性不足的问题，便提出文化变革的想法。当时我们召集了不同年龄、不同职级的员工一起研讨，在原有文化内核的基础上，加入了进取和梦想的元素，强调果敢拼搏，要求员工心怀梦想与激情，挑战更大的目标。后来通过营造氛围、制定规范、改变习惯和观念等一系列过程，最终将全新的文化内涵落实到员工的行为。

## 企业文化 = 老板文化？

### 可能 80% 是老板文化

原碧桂园营销学院院长、  
万达学院教学副总经理

何欣

一家公司的企业文化严格来说是由这家企业的创始人，也就是老板来奠定根基的。简单来说，企业文化在 80% 意义上就是老板文化，一般而言会打上带有企业创始人特质的鲜明烙印。例如华为，其创始人任正非是军人出身，特别讲究执行力和奋斗，因此在华为的文化中有浓厚的执行力和奋斗的基因，这都是与创始人的特质息息相关的。类似的例子也在阿里巴巴、京东等企业上有所体现。因此严格来说，企业文化剥离老板文化就不存在了。

但企业文化绝不仅仅只是老板文化，它深受管理层换代以及市场、客户和组织平台的影响，会不断产生调整。比如某家制造企业的管理风格以往一直比较强势，但是随着互联网+的流行，企业开始涉及电商等互联

网业务，这时有越来越多的年轻员工涌入，他们有很多与前几代人截然不同的想法和思路，如果老板还是坚持以前强势的企业文化，势必会造成年轻人因不适应而大量流失。因此，当企业因拓展新的业务领域而需要新的组织能力要求时，必然会在原有的基础上对文化进行调整；但若原来的管理层没有大变化，原则上这种调整不可能会有翻天覆地的变化。就如华为，只要任正非还在实际管理这家企业，它强调执行力和奋斗者的文化基因不会轻易改变。这是我对企业文化和老板文化的看法。

### 创始人是企业文化领头人 但并非唯一因素

人力资源副总裁 京东

刘梦

企业文化归根到底是组织和人，无论是民企还是外企，经常被人提及的优秀企业，其创始人都是企业中的灵魂人物，外企像谷歌、facebook、苹果等，民企如京东的刘强东、华为的任正非、万达的王健林等，他们在整个公司的重大经营决策、管理决策以及内部氛围的塑造上都发挥着至关重要的作用。我们谈这些企业的文化必然绕不开其创始人的个人理念、个人追求、成长背景等。企业创始人对文化的建立、成长、传承起着关键作用，但不能片面地认为企业文化就是老板文化。企业文化的诞生、发展、传承、衍变的过程是复杂的，不能一概而论。

在创业初期，公司创始人奠定了企业的经营理念、管理准则等。这些上层建筑之下，员工自发地逐渐形成行为规范和价值认同，从而令企业通过群体的共同演绎而产生一幅精神画像。随着公司的发展壮大，企业文化在每个时期也在不断迭代。当一家公司有了一定的资本积累或者企业生态链发展到一定程度，将会面临诸多战略选择。我们会

看到，很多公司在初创时还是同行，但到后期会越来越不一样，有些可能已经将生态链延伸至其他行业，而有些公司仍然专注于本行业、本领域。这说到底还是跟企业的战略选择、核心团队的价值理念、价值取向相关的。可以说，创始人、管理层、员工，甚至客户、行业合作伙伴以及整个社会都在直接或间接影响企业文化的形成。

### 与企业成熟度相关



人力资源部总经理 招商信诺

陈可

企业文化一定是与老板有关系的，只不过这种关系正相关的程度取决于企业的成熟度。比如在外企和民企中，外企的企业文化与老板的关联可能没那么紧密，它本身建立了比较成熟的管理机制、制度和体系，已经形成了深厚的土壤，构成了可持续发展的有机生态体，这种成熟的机制对整个团队的影响可能要胜过某个单独的个人对整个团队的影响，老板文化在外企中肯定会有，但不会那么明显、重要性也不会那么大；相较而言，民企中老板文化的基因和特征会更加强烈一些。

在当下变化的环境中，我们会看到民企的发展势头会大过外企。其实很多拥有深厚文化沉淀的外企遇到了体制上的问题，会导致他们暂时在发展速度上没有民企走得那么快。民企发展迅速令人欣喜，但是为了让现在的发展成果更加持久、建立百年老店，我觉得是需要企业文化的体系化管理来做一些保证的。



“文化是战略的一部分，上辅战略，下和人心。优秀文化对企业战略落地、业务执行具有极强的推进作用，并且呈现出只属于这家企业的个性特征和精神面貌。所以尽管文化理念的表述相似，对战略支撑效果一致，但其具体的个性特征、精神面貌决定了优秀企业文化的独特性。”

## 文化没有优劣

### 注重适配度

原碧桂园营销学院院长、  
万达学院教学副总经理

#### 何欣

企业文化原则上没有好不好的说法。我们可以以终为始地去看这个问题。企业文化可以用在什么地方呢？第一是内部员工的行为规范，第二可以用在服务客户时员工需要遵循的守则，第三是用在内部管理，这其中很重要的一块是企业文化在人力资源的各个模块上的应用，也就是选用育留以企业文化为框架去运作。再反过来思考企业文化是否有好坏之说，在我看来，与其说企业文化有好坏的判断，不如关注企业文化与企业的适配度。

企业文化并非一成不变。简单来看，企业文化在企业不同的发展阶段有不同的呈现，比如在创业阶段的时候，企业可能非常讲究奋斗、节约；当这个企业成为市场中的翘楚、龙头老大的时候，可能更追求创新、产品的差异化，以持续巩固竞争优势等等。因此，企业文化是随着企业发展的进程以及不同的产品和客户类型的变化而变化的，这样来看企业文化并没有对错的差别，它只存在于某一个阶段或者企业某一种业务布局之下，与市场战略相匹配。如果匹配度高，企业文化就能有效助推企业的成长；若匹配度低，在一定程度上会影响战略的落地和员工的行为，此时企业需要及时对文化进行重塑，这种重塑的活动在很多企业中被称为企业文化变革。

## 不同内涵的重要性不一

人力资源总监  
原世茂集团企业文化负责人  
正荣地产

#### 何涛

文化很难定义好坏。但是最基本的，企业文化要和社会的普世价值观相一致，也就是符合社会共同倡导的价值观，那么它本身就是正向的；但是企业文化能否帮助业务达成成功是另外一回事。比如一家企业宣扬团队合作，这本身是正确的，但是仅仅依靠团队合作能否推动企业走到市场前列？这是我们需要思考的。

虽然文化本身没有优劣，但如果从是否能够有效推动业务前进的角度看，有一些文化内涵的重要性会更高。在我看来，优秀的企业文化，往往需要两个重要特质：追求卓越和客户导向。追求卓越能驱动企业始终保持激情、积极进取，推动企业在市场中不断前进；而客户导向则能引导企业始终关注客户需求，在前进的过程中不跑偏。当然，企业文化可以拥有丰富的内涵要素，但总体来看，追求卓越和客户导向是其中相对比较重要的因素，我们可以看到大多数取得成功的企业，其文化基因中往往都有这两种特质。

## 看似相同其实不同

人力资源副总裁 京东

#### 刘梦

尽管我们看到很多公司提炼出来的文化理念用词大体相同，如客户为先、创新、团队等，但其背后的内涵、尤其是在深入到日常行为中的表现则迥然不同。在我看来，文化也是战略的一部分，上辅战略，下和人心。优秀的文化对企业战略的落地、业务的执行具有极强的推进作用，并且呈现出只属于这家企业的个性特征和精神面貌。所以尽管文化理念的表述相似，对战略的支撑效果一致，但其具体的个性特征、独特的精神面貌决定了优秀企业文化的独特性。企业文化的形成或塑造是一个系统性的过程，其创始人背景、发展历史、管理团队组成以及所处的发展阶段与市场环境都会造成文化上的差异。拿“创新”这一文化特质来说，有些公司强调产品创新，如谷歌、腾讯等，他们鼓励员工在相对自由开放的空间发挥自己的创造力；有些公司由于业务链较长，需要整个组织协同创新，这种环境下会更强调大家的协同一致的创新或整个系统的创新，如京东；另外对于工作坊式的公司来说，如游戏公司，他们所讲求的创新又会有非常大的不同。因此，即使含义相近的优秀文化各自都有其独特性，这种独特性可能跟公司的业态、行业相关，文化只有跟业态相匹配才能促进业务和组织的发展。



## 企业文化变革

### 不同发展阶段的 不同呈现

原碧桂园营销学院院长、  
万达学院教学副总经理

#### 何欣

企业战略与企业文化一定是相互作用、相辅相成的，它们在企业发展的不同阶段有不同的呈现。

一家企业在创立的初始阶段，往往是企业文化的内核之一——愿景决定了企业战略，企业要想好做什么，才能决定战略是什么；当企业发展到成熟阶段，显而易见战略变成了主导，此时战略与文化的关系我称之为“战略主导、文化牵引”。此时的企业文化已经融入了企业各项日常管理，变成一个体系化的框架，内化为大家的行为规范，在此基础上业务部门以战略为主导，开展业务活动。这时的文化拥有潜移默化的强大力量，随着组织规模的扩大和地理意义上的扩张，文化也随之不断延伸和深入，无形中确保战略顺利落地且不偏离正确的方向。

“当企业决定改变业务战略，第一步最好先把文化变过来，然后再逐步推广新的业务战略，这样员工会先在意识和观念上产生转变，会更加容易接受业务发生的变化。”

### 清晰战略目标 促进文化先行

人力资源总监  
原世茂集团企业文化负责人  
正荣地产

#### 何涛

在不同的企业环境中，组织文化和业务战略有时未必展现出强关联，但至少要保证两者不产生冲突。例如，如果你的企业文化强调关注客户，但在实际操作中管理层却因为业绩压力，牺牲了客户利益与客户满意度，这就会让组织内部对文化的真实性、对企业的价值观产生质疑，使员工对企业失去信心，进而影响发展。因此业务战略和组织文化之间要保持一致性，管理层要想清楚企业到底要什么。

另一个问题是，先有文化还是先有战略？我的观点是，当企业要实施全新的业务战略时，先进行文化变革会更好。也就是说，当企业决定改变业务战略，第一步最好先把文化变过来，然后再逐步推广新的业务战略，这样员工会先在意识和观念上产生转变，会更加容易接受业务发生的变化；反之，若先变战略再变文化，大家没有对这样的转变事先达成共识，后续很容易产生一系列的矛盾和问题。





## 文化故事

## IBM 文化转型之旅

人力资源总经理

IBM 大中华区信息科技部

张榕

1993 年，郭士纳出任 IBM 的首席执行官。在纽约希尔顿饭店的新闻发布会上，在一群穿着黑西装、白衬衫（IBM 传统服装要求）的员工中，郭士纳与众不同地穿着一件蓝色衬衫。

在 IBM 逾百年的发展道路中，它经历了数次的文化转型，这是一件任重而道远的事情。今天的 IBM，是全球最大的信息技术和业务解决方案公司，拥有全球雇员 30 多万人，业务遍及 160 多个国家和地区。它的成功与其文化的传承与变革密不可分。

## IBM 文化的建立

公司文化往往与创始人密不可分，IBM 也是如此。

IBM 于 1911 年成立，创始人老沃森。成立之初，老沃森便设立了三条价值观：

## ◆ 尊重个人

员工可以在公司里自由地发表个人意见，IBM 尊重员工的每一条意见。

## ◆ 追求卓越

IBM 对于自己的产品将不断地追求卓越与完美。

60 年代，当小沃森继承了父亲的公司时，他看到大型计算机的市场商机，便不惜重金、耗费了大量的时间去研发大型主机，以追求最完美、最优秀的产品，成就了时代的领先技术，使 IBM 在那段时期取得了卓越的成功，成为了行业的领军者。

## + 服务客户

IBM 的员工上班需穿着正装，一般为黑色的西装和白色的衬衫。老沃森特别注重客户的感受，严格规定员工需要有服务客户、尊重客户的意识。



图 1 IBM 创始人：托马斯·约翰·沃森 (Thomas Watson)

在沃森父子几十年的领导下，IBM 秉承着这样的价值观在市场上走得非常成功。

## IBM 郭士纳引领的文化转型

80 年代末，IBM 受到 PC 和小型机的冲击，给业务带来了显著的挑战。及至 90 年代初，持续亏损的 IBM 已经面临破产的危机。新的首席执行官郭士纳加入了 IBM，他是一名以行动为指标的领导者，而行动是文化与价值观的真正体现。

郭士纳接任首席执行官的职务后，看到了现有关价值观的诸多弊端：

- ◆ 尊重个人：因为 IBM 过于尊重个人，当高层下达战略方针时，总会有员工提出反对的意见，使战略无法顺利执行，阻碍了 IBM 当时的发展；

- ◆ 追求卓越：IBM 对产品的追求越来越极尽完美，每当要推出一个新产品时，公司内部对产品会进行层层审批和测试，导致推出新产品的速度过缓，极大地影响了 IBM 对市场的反应；

- ◆ 服务客户：IBM 最初对服装的要求是为了体现对客户的尊重，但是对服饰的要求渐渐地流于形式，更多的员工关注的是公司内部，而不是外部的客户。

当时 IBM 内部有很多关于是否要将公司拆分成多个事业部的讨论，却始终不能有统一的结论。在一片纷扰中，郭士纳依然决定停止对理论的争论，以行动来整合和发展 IBM，并推动公司文化的变革：

## ◆ 绩效管理体系变革

郭士纳推出了全新的绩效评估体系“Win, Execute, Team”，将他的理念和价值观借助全新的绩效评估体系来体现——注重执行和团队协作。

为了强调团队之间的协作，真正把各个部门整合在一起，所以 IBM 实施的是团队激励政策——当一个团队共同完成一项任务时，团队会得到这项考核业绩对应的奖励。

## ◆ 领导力模型变更

郭士纳指导 IBM 团队打造了全新的领导力模型，以此来指导公司领导者的行为，让领导者去传承和倡导与公司价值观相匹配的行为。领导力模型的核心便是体现公司的价值观，在制定的 11 项准则中涉及了：关注客户、直言不讳、协作、决断力和决策能力等诸多行为要求。





图2 1996年版IBM领导力模型

IBM通过变革主要的管理体系以及借助领导者来传承公司的文化和价值观，在公司内部进行文化的变革。

### IBM的持续文化转型

2002年，彭明盛接替郭士纳成为IBM的新一任首席执行官。他看到公司文化在郭士纳的领导下有了不少变化，但公司的价值观还是老沃森当年提出的3条准则，这便与当时的外部环境以及IBM的转型环境不相契合了。

为了带领IBM更好地发展，彭明盛开展了以下的行动：

#### ◆“Values Jam”，价值观即兴创新大讨论

彭明盛希望重新设立一个和IBM一起长远发展的新价值观，便组织了一场全员参与的“Values Jam”（价值观即兴创新大讨论）。过去IBM的变革都是自上而下的，但随着市场和公司的发展，如果依然默守着创始人设立的准则，公司有可能会被市场所淘汰。

“Values Jam”是一场自下而上的思想变革，全球30万的IBM员工共同在线上进行讨论，每个人都发出自己的声音，去参与、思考、争辩：究竟什么是新时代IBM应该具备的价值观？



图3 思想变革：价值观Jam大讨论

IBM新的价值观便是通过这样的全员讨论后决定的，新的3项准则分别是：成就客户；创新为要；诚信负责。



图4 IBM新价值观

#### ◆激励机制

为了防止员工对价值观的理解有所偏差，IBM将3项价值观进一步细化为9项具体的做法：

- **成就客户**：客户的事就是自己的事；积极倾听，预见客户未来；持续精进，分享专业。
- **创新为要**：不断再造自我；勇于提出和实践构想；珍视奇妙思想，君子和而不同。
- **诚信负责**：深思熟虑，做足功课，反复

演练；一起做，现在做，做出来；关切他人，建立长远关系。

#### Nine Practices 九项做法



图5 IBM9项做法

针对这9项做法，IBM设立了对员工的激励机制，当员工的行为符合其中的行为时，经理会为员工颁发奖励，并告知其获得奖励的原因。这样的激励机制促使公司内部形成了一种氛围——员工会逐渐了解9项做法在日常工作中的表现方式，从而积极贯彻和执行IBM新的3项价值观。

#### ◆敬业度调查

IBM同时依据9项做法设计了向心力调查问卷，提出一系列相关的问题，例如“你是否认为我们在工作体现了将客户当作最重要的因素”。每个部门经理均会得到员工调查的各项分值，并针对分数低的项目进行讨论，去发掘在哪些方面出现了问题，并针对如何解决并改善这些问题，以及如何鼓励和倡导符合价值观的行为而展开行动。

IBM将价值观分解成具体的行为，用激励机制和敬业度调查的方式不断地修正员工的行为。久而久之，员工会逐渐熟悉这些行为，并按照这样的行为去要求自己，从而在反馈和传承中体现公司价值观和文化。



## 再见了，个人业务承诺（PBC）， 你好——Checkpoint

图6 管理体系变革：Checkpoint



### IBM 近期的文化转型

#### ◆ 绩效管理体系变革

过往的绩效管理往往关注短期的目标，只要员工达成了业务目标就可以得到相应的奖励，但这种模式会慢慢弱化个体的主观能动性和创造力，使得追求卓越和创新的精神慢慢消失。这样的绩效管理方式会将一个人最终管理成一颗螺丝钉，但环境的变化以及创新的要求需要每一个人都如同钻石般闪亮，体现出个人的自我价值。

IBM 最初的绩效考核为个人绩效承诺（Personal Business Commitment），就是以绩效和结果为导向，使员工过于关注短期目标。如今，IBM 希望将原有的“螺丝钉”文化转变成“钻石”文化，所以在 2016 年推出了全新的绩效管理体系：Checkpoint。

Checkpoint 关注的不是结果，而是过程。IBM 建立了一个在线的平台，帮助经理和员工之间彼此便捷地沟通和反馈，在反馈过程中经理会发现员工的创新和技能，看到他们业务结果之外的闪光点。

#### ◆ 领导力变革

IBM 向来非常重视领导力的变革，每当有重要的业务转型时，公司都会相应地去修正以行为为导向的领导力模型。

由于 IBM 原本过于注重公司内部，对于外部市场却不是特别地敏感，为了更好地适

应市场的变化，公司高管提出了新的领导力行为：

- 感知变化，迅速应对；
- 颠覆常态，摒弃安逸；
- 精诚合作，突出价值；
- 激发团队，点燃热情。

每一项要求下都对应着非常细致的做法。在 IBM，所谓的领导力从来都不是理论，而是领导者在管理员工时展现的行为。

#### ◆ 激励机制变革

此前 IBM 的激励机制以绩效为原则——绩效好则薪酬高，但 IBM 现在在反思：这种激励机制是不是真的有利于公司的发展？如果员工的激励和薪酬只是与其过去的表现和贡献挂钩，这其实相当于与过去挂钩，但公司的发展和成功依据的不是过去，而是未来，所要依靠的是人才以及其所具备的技能。

2016 年，IBM 推出了最新的激励机制，将员工的技能作为分配工作、留任、提升的依据，不再要求员工的工作年限，而是以技能为导向，依据员工的技能对公司未来发展的助力程度来设计薪酬和设置激励，从而打造全员学习的文化。

员工只要想和公司一起发展，想获得更多的薪酬和奖励，想升职更快，就可以自主参与到 IBM 的课程学习中。IBM 通过系统的大数据分析推测出每一位员工需要的技能，

从而提供其对应的课程，用认知商业的方式提供员工学习的渠道。

### 感悟分享

郭士纳曾说：“公司文化不仅仅是游戏的一个方面，它是游戏本身。”百余年来，IBM 始终在不断地创新和变化，其文化也在不断地传承和转变。相较于过往，如今市场变化越来越风云莫测，从数据时代到认知时代，公司只有顺应时代的变化，在不断的转型和文化变革中才能取得长久的成功。

文化转型是一段漫长而苦涩的旅程。郭士纳初到 IBM 的时候，他说：“我要花五年的时间做文化的转型。”后来，彭明盛接任首席执行官时也意图主导公司文化的转型，记者问他：“文化的转型，你认为要多少年才能成功？”他的回答是十年。在一家庞大跨国公司的管理中，文化转型或许是最为艰难的，但只要将文化融入日常的管理体系中，随着时间的流逝，最终会达成员工行为的转变，大象也会翩翩起舞。

文化可以借助价值观体现，所以文化变革首先要以价值观作为基础，其次需要将抽象的价值观转化为行动，依靠切实的行动去体现价值观和文化的转变。HR 作为公司文化转型的助力者，可以设计和实施不同的管理体系去影响和转变员工的行为，因为行为终将成为文化最好的倡导者。IR





## | PART II |

# 落地中的守正出奇

从社会学角度来看，只要团体一旦形成，文化便随之诞生。但这些自然形成的企业文化大多对企业经营不会产生明显积极作用，有的甚至会制约企业发展。只有主动导入和塑造才能形成具有竞争力的企业文化，从而对企业经营产生积极的影响。

企业文化关键在于影响、改变员工行为，不然只会是吸引眼球的空中楼阁。然而从意识到行为，是一个复杂、涉及诸多因素的过程。当我们试图将无形的企业文化落地为有形的员工行为，期望其对业务产生正面推动作用时，需要做好准备迎接一场持久战。



## 文化体系构建



原碧桂园营销学院院长、  
万达学院教学副总经理

### 何欣

企业文化落地涉及到企业文化体系的构建过程，下面对此分享一些我的见解。

企业文化体系通常有建设和管理两个关键部分，两者缺一不可。

先来说说企业文化建设，这包含三个维度的内容。

- **理念**：企业文化本身包含3个内核，即使命、愿景、价值观。有了这个维度还不够，还需要考虑下面两个要素。
- **行为**：从使命、愿景、价值观落实到对管理者和员工的行为要求。
- **形象**：要让文化可见，这就是我们常说的企业中的CI(Corporate Identity)和

VI(Visual Identity)系统。比如说在办公场所、厂房、宿舍或者产品上的公司logo、员工守则展示，员工园地、优秀员工、员工活动剪影上墙，企业的月报、季报、年报，在公司官网、邮件上的关于企业品牌和文化的信息等等。这让前两个维度的文化内涵变成了肉眼可见的、标识化的内容。

通过上述三个维度，企业文化由虚变实。当企业文化建立之后，我们还需要进行持续的日常管理，这从操作层面上看一般涉及四个维度。

#### ◆ 制度建设

这是从上至下的过程，包括内部各项流程、管理制度等，规范和引导管理者和员工行为，人力资源管理流程和制度是其中的重要组成部分之一。

#### ◆ 内部宣传

包括静态的区域展示和动态的活动、互动两部分。静态包括企业文化上墙、看板展示、文化宣传小册子等等；动态部分有企业文化培训、员工活动、知识竞赛、线上游戏互动等多种呈现方式。

#### ◆ 外部宣传

有了制度建设和内部宣传之后，企业还需要为自己的客户考虑。外部宣传主要有三个部分：**1 对媒体的宣传**。无论公司有没有公关部门，都需要接触媒体。例如小米的产品发布会，创始人雷军一定会强调小米“为发烧者而生”，这就是小米的文化，不是对内部员工的要求，而是小米展示给客户和媒

体的企业文化宣传；**2 营销活动**。营销分为前后台。后台主要进行产品设计、定价设计、形象设计、市场定位、营销策略制定等等，这里面都体现出企业文化的特质；前台包括很多企业面向客户举办的营销活动，例如发布会、明星见面会、产品试用、网络游戏公测等等；**3 客户服务**。一家公司为客户如何提供服务以及提供怎样的服务能充分体现这家公司内部管理和文化，这其中有很多体现文化的“关键时刻”，这在服务型企业中尤为常见。以上三个方面都是企业文化的对外管理，非常考验企业内部管理的功力，比如一家公司的客服是否经过专业培训、对此内部是否有行之有效的管理手段都会直接决定对外客户服务质量的的高低，影响客户对这家公司的判断和感受，媒体宣传和营销活动亦是如此。

#### ◆ 员工活动

要让员工感知到企业文化，除了文化上墙，还需要做很多员工活动。比如员工入职时举行高管见面会或座谈，定期举办员工生日会、健康活动、娱乐比赛、公益活动、团建等，这些活动都属于企业在员工活动层面上的文化管理。

以上企业文化建设的三个维度以及文化管理的四个维度构成了完整的企业文化体系。

// 以上三个方面都是企业文化的对外管理，非常考验企业内部管理的功力，比如一家公司的客服是否经过专业培训、对此内部是否有行之有效的管理手段都会直接决定对外客户服务质量的的高低，影响客户对这家公司的判断和感受，媒体宣传和营销活动亦是如此。//



## 案例启示

## 百胜中国的文化变革与落地四部曲



人力资源副总裁 百胜中国

袁耀宗

## 使命 / 愿景 / 价值观

百胜进入中国 30 年，从一家餐厅发展为运营 7700 多家餐厅的行业巨擘，是因为我们所有员工都秉持着相同的使命、愿景和价值观，向着一个方向努力前行。2016 年 11 月，百胜中国独立上市以后，公司进入了新一轮的快速发展阶段，每年新增数百家餐厅，员工规模不断扩大，因此，我们对于使命、愿景和价值观的含义有了更深刻的诠释，再一次凝聚起所有员工，共同迈向下一个里程碑：

- **使命 / Purpose**：企业存在的价值，即我们可以为顾客、员工以及合作伙伴做些什么，更重要的是，我们可以为世界创造出怎样的价值。
- **愿景 / Aspiration**：企业内部发展的目标，即我们希望成为一家怎样的公司。
- **价值观 / Core value**：企业员工内心的信念，同时也是衡量员工行为的指标。

对于一家企业而言，使命和愿景相对来说可以维持较长的时间，而价值观会随着企业的发展战略在某些时期进行与时俱进的调整。以百胜中国为例，自第一家肯德基餐厅进入中国（1987 年）以来已有 30 年的历史，我们的愿景始终是：成为全中国乃至全世界最成功的餐饮企业。但随着公司的独立上市，

我们征集了管理层和一线员工共同的建议，将价值观调整为第三个版本：共创共享共赢。

当然，价值观的调整并不是百分百的变更，而是在保留原有价值观 80%-90% 的基础上，根据企业战略 (Strategy)、组织架构 (Structure) 以及公司文化 (Culture) 进行部分调整，例如语言上的微调，使之更易被员工理解。其中，核心的价值观会自始至终存在，例如百胜中国倡导的“以人为本”和“为客户疯狂”。

当我们面临变革的时候，也是我们梳理企业文化的最佳契机。我们会根据每年的战略和市场变化制定特定的文化主题，例如：2013-2014 年，餐饮行业有了巨大的变化，体现在数字化发展、外送服务和消费者行为等方面，因此我们将文化主题定为“新起点，新征程”，意在突出改变的决心，鼓励所有员工积极拥抱变革；2014-2015 年，我们希望推动员工的主人翁精神，因此将当年的文化主题定为“我当家，我成就”；2015-2016 年，百胜中国即将从百胜集团分拆，成为独立的上市公司，因此将当年的文化主题定为“Strength to Strength”，意味着百胜中国将更加强大；2016-2017 年，对于百胜中国是新的开始，但我们并没有忘记来时的路，因此最新的文化主题是“不忘初心，进无止境”。

一成不变且没有侧重点的宣传容易让文化停留为一行标语、一句空话。为了使员工充分理解企业的变革，将价值观内化并体现在个人的日常行为中，企业文化需要在每段时间内设立特定的主题和重点，这样才能引起全体员工对企业文化的关注。

## 文化推动四部曲

百胜中国在推动企业文化时有自己的四

部曲，每年都会根据特定的文化主题持续地进行循环。

## ◆ 第一步

## 认知 / Awareness

通过年度的大型活动向员工进行文化主题或重点部分的说明和宣传，从而提升员工对企业文化的认知。

## ◆ 第二步

## 了解 / Understanding

通过日常的培训加深员工对企业文化的了解程度。百胜中国拥有多个推动企业文化的核心课程，其中逾 90% 的课程为企业内部开发课程。即便是外部引进的课程，其内容也会根据企业现状进行较大幅度的调整，确保它能有效地契合当前的企业文化。在讲师队伍中，近 90% 的讲师为百胜中国的资深管理者，他们既是企业文化的代言人，也是企业文化的宣传者。对企业文化的介绍是培训中必不可少的环节。

## ◆ 第三步

## 应用 / Application

根据每年文化主题的调整，所有 HR 相关的工具和流程均会被重新梳理和更新，做出及时的调整和改变，例如人员评估的标准和工具、人员发展的工具以及 360 度测评的内容等，使其中的内容充分反映新的文化重点，将文化的元素融入工具和流程的方方面面。

## ◆ 第四步

## 认同鼓励 / Recognition

百胜中国拥有很强的认同鼓励的文化，我们希望通过认同鼓励不断地强化正面的行为，这种认同鼓励不只局限于上级对下级的嘉奖，而广泛存在于各个级别中，甚至是跨



部门的认同鼓励。每位员工都可以通过发送蝴蝶卡片，认同鼓励另一位同事对他的帮助以及所展现的企业文化相关行为。

在文化推动的过程中，HR 只是推动者，真正的 ownership 在于所有的管理者。因为在日常工作中真正影响到大部分员工的人是主管，他们的日常行为表现直接展现出企业的文化，因此我们会在评估过程中审核他们是否践行了企业文化，作为评估领导力的关键所在。于此同时，我们认为 ownership 是相互影响的，每位员工都应当承担起属于自己的 ownership，所以我们做了大量的认同鼓励的工作，希望一线员工也可以在日常行为中呈现企业文化，成为他人的文化榜样。

百胜中国为员工打造了独特的文化之旅，在这段旅程中，我们不断探索新的风景，不断强化共同的信念，迈向我们的远方！

## 涉及人力资源的关键流程

人力资源总监  
原世茂集团企业文化负责人  
正荣地产

 何涛

在我看来，组织文化落地过程中有三个至关重要的节点：

- 企业文化要在高层和员工层面达成一致，即管理层对此认可并大力支持，且在员工中形成一定认知。要注意的是，大家接受新文化是需要时间的，过程中也可能遇到固

有观念的挑战，这些都是必然会遇到的“坎坷”，对此我们要做好心理准备并提前计划好相应的沟通方案。

- 将企业文化融入人力资源管理的全流程，从制度层面保障文化落地。通过将文化融入选用育留的所有关键环节，让员工在日常工作中时刻感受企业文化，从而让他们认可并转变自己的行为。要达到这一步，需要文化落地项目的负责人熟悉人力资源管理的所有环节，不然会在影响人力资源政策上遇到很大的挑战。

- 文化影响业务，将文化导向与业务关键决策紧密结合，这需要一些实际行动对业务进行引导。例如文化要求客户导向，则可以将客户满意度纳入业务部门的 KPI 考核，或者文化强调关爱员工，把员工保留率、敬业度纳入对业务领导的 KPI 中。除此之外，HR 还需要在业务中开展一些活动，例如文化评优或者竞赛，进行引导。

## 案例启示

### 世茂集团企业文化的变革与落地



人力资源总监  
原世茂集团企业文化负责人  
正荣地产

 何涛

#### 世茂文化内涵

世茂企业文化的内涵为：

- 使命：缔造生活品位，成就城市梦想
- 愿景：成为行业引领者，打造百年世茂
- 文化价值观：追求卓越、创新驱动、简单互信、团队协作、关爱员工、关注客户

#### 组织文化转换为员工行为标准

在世茂，上述企业文化内涵均被转换为具体的员工行为标准。以“追求卓越”为例，其进一步可解释为“进取、匠心、坚韧”，其中“进取”意为挑战高难度任务并实现自我

超越，“匠心”意为对产品和服务的品质与细节有高标准，“坚韧”意为面对困难时保持积极的心态不放弃。有了这样一套具体的行为标准之后，我们就能进一步将此运用于人才管理的全流程中，落实到 HR 日常管理。

#### 将组织文化应用于人才管理

将组织文化应用于人才管理，也就是将文化融入选用育留的各个环节。

在招聘中，我们将企业文化倡导的行为标准融入面试评估表中。以追求卓越为例，它的内涵是进取、匠心、坚韧，我们的面试问题相应地设置为（以下均为示例）：关于进



“在考核中，世茂设置了360价值观考核，并规定低于3分者不得晋升（满分5分）。

在发展中，除了设置了上述晋升底线，我们还会在晋升答辩中安排相应的文化价值观的答辩。答辩考核官会提前拿到面试员工的360价值观考核报告，并就其中的不足之处以及相应改进方案向员工提问并与之讨论。”

取，我们会问：“在过去工作中，面对挑战性工作，你是如何完成的？”；关于匠心，我们会问：“在你过去负责的项目中，哪个是做的最出色的？出色具体表现在哪里？”；关于坚韧，我们会问：“所以你负责或参与的项目中，最具挑战性的是哪个？你如何克服困难？”通过面试问题的设置，我们能够保证招进来的员工与我们的企业文化具备一定匹配性。

在培训方面，首先，我们有掌上课堂，有在线公开课开放给员工学习；其次是文化课堂，我们将公司中体现文化内涵的员工实践案例总结出来设计成课程，分享给员工进行学习，让他们感知到文化就在身边；另外，我们通过高管面对面、重要培训等活动，邀请高管参与其中，和员工讲述文化故事，加深员工对文化的理解。

在考核中，世茂设置了360价值观考核，并规定低于3分者不得晋升（满分5分）。

在发展中，除了设置了上述晋升底线，我们还会在晋升答辩中安排相应的文化价值观的答辩。答辩考核官会提前拿到面试员工的360价值观考核报告，并就其中的不足之处以及相应改进方案向员工提问并与之讨论。

通过上述流程，我们把企业文化融入人才管理的全周期，让员工意识到，必须按照文化导向去行动，才能在企业中获得长足发展。

## 建立配套的组织文化激励体系

企业文化可以在制度层面对员工行为进行约束，但更高级的做法是通过激励让其主动改变行为。到目前为止，世茂已经建立了四级文化激励体系。

### ◆ 即时激励：文化认可卡。

在日常工作中，当领导看到员工做出符合企业文化的行为时，便会手写一张“文化认可卡”，表彰他对文化的践行以及对企业的贡献，鼓励员工做出更多符合企业文化的行为。

### ◆ 月度奖励：职能之星 / 月度标兵

我们将此权限下放给了一线公司，让他们以月度为周期奖励文化先进个人。

### ◆ 半年评优：文化先锋奖

在世茂，绩效优秀可以拿到更高的奖金，但不一定会被评为优秀员工。我们优秀员工的评选与绩效没有必然联系，评估维度仅是员工的文化表现，也说说符合文化导向的才有可能被评选为优秀员工。

### ◆ 年度大奖：文化大使 / 匠心大奖

我们在每年的集团年会上，隆重颁发此奖项，充分体现我们对体现文化行为的优秀员工的重视和鼓励。

通过上述激励体系，我们只花费了很少的奖励费用，但通过仪式感的营造，让员工们备受鼓舞，有效提升了对企业文化的认同度。

## 推动业务改变组织治理方式

员工在制度和激励体系的引导下行为产生了变化，于此同时，我们还需要一些措施去影响业务部门，让文化真正与业务融合。对此我们有一些好的实践分享给大家。

例如，这两年我们在内部推广“匠心”文化，围绕此举办了一些活动。

### ◆ 匠心红黑榜

在公司内部以季度为单位展示各个区域的质量和客户满意度，排名靠前的进入“经营卓越榜”（红色），予以表彰和肯定；而排名靠后的进入“经营警示榜”（黑色），予以警告和提醒。

### ◆ 匠心群策群力课题

在年初，各分公司人力资源负责人召集分公司核心领导、项目负责人，通过头脑风暴讨论如何在业务中提升“匠心”，每个人都要提出专项课题和任务目标，然后在年底进行总结、回顾和公示表彰。这个活动给各位业务领导一个强烈的信号，即“匠心”并非一个虚幻的概念，而是与业务息息相关的。

### ◆ 匠心产品大赛

这个比赛面向整个集团，先在分公司内比赛，然后再到集团进行决赛。大赛显示了集团坚持实践“匠心”的决心，也能推动这个理念在集团和各分公司的深入人心。



## 关键人物

## 管理者

人力资源副总裁 京东

刘梦

从文化建设的框架来说，各家企业并没有很大的不同，无非从物质层、制度层、行为层这三方面来搭建文化体系。公司高层管理者在文化建设、落地实施的过程中发挥着重要的示范效应。一方面，为了使企业文化成功落地，体系化的制度、流程等能够约束员工行为的规范、准则是必不可少的；另一方面，高层管理者对公司文化理念深深地认同，并在重大决策面前做出符合公司整体文化理念的选择，能够传递给员工非常清晰的价值理念。高层管理者在公司中具有广泛的影响力，因而是企业文化落地过程中的关键，可以毫不夸张地说，管理者的以身作则是文化落地的第一原则。

人力资源副总裁 百胜中国

袁耀宗

百胜中国在全国 1100 多个城市分布着 7700 余家餐厅，员工人数逾 42 万且相对分散。因此，我们需要关键人物推动企业文化的落地。

百胜中国倡导餐厅经理第一 (RGM No.1)，将餐厅经理视作全公司最重要的领导岗位，因此他们无疑是在餐厅推动企业文化最为重要的角色。如果餐厅经理可以在日常的工作中以身作则，那么他所带领的团队也会受其影响，企业文化的推动与落地便可顺势而为。因此公司为他们制定培训课程，引领他们成为一流的管理者和文化的践行者。百胜中国分拆后，我们向全国第一批约 5000 名餐厅经理发放公司限制性股票，表达我们对他们的重视，持续地认同和鼓励他们的正向行为，鼓励他们发挥榜样的力量。

同时，我们在招聘餐厅经理时便会就企业文化的契合度进行筛选，从不同的角度和以不同的方式去鉴定他的技能、领导力以及对公司文化的认同；而针对餐厅经理的培训则更为严格、完整和详细，后续的评估工具也会涉及到文化评估，例如 360 度测评。

为了提升餐厅经理在文化推广中的投入度，我们从员工中收集具有感染力的真实故事，采访了多个具有正面影响力和创新创业精神的餐厅经理，将他们的故事拍摄成微电影向全体餐厅经理分享。我们希望餐厅经理们可以“尽情自在”地从这些优秀的故事中汲取创意的想法，充分发挥自己的主人翁精神，以创新的方式打造出给人更多幸福感的餐厅。

## 榜样的力量

某食品 / 饮料公司

企业文化负责人 (CIS)

在文化落地的过程中，优秀员工的示范效应往往能影响更多的人。我们公司会通过两种方式来塑造典范人物：一种是评选一年一度的典范人物，另一种是面向员工征集案例。

案例征集活动则分为两个系列，即正能量系列与远离负能量系列：

正能量系列很好理解，我们公司鼓励员工推荐周围的人，只要员工觉得被推荐人的某种行为符合当年的文化主题即可，但推荐人需将被推荐人的具体事件、行为以文字的形式描述清楚。入选员工将会得到相应的奖励，一般是我们自己制作的 CIS 礼品或者是奖金，虽然奖励金额不大，但是却能够有效激励员工积极参与。

此外，远离负能量系列则通过一些负面案例来达到警示的作用，同时给员工的行为划红线，即告诉员工哪些事情是违背公司价值观的，哪些是属于触碰红线的行为等。这类案例通常从重大的稽核事件中获取，也就是当稽核结果出来后，有部分员工因违反企业文化中的某个部分受到惩处，并且公司内已经出具了正式公告后，我们将这些案例收集汇编成文字，在内部传播。当然，在这部分，我们看重的是其逾越红线的行为，而不是针对员工个人，因此在制作案例时会隐去员工姓名等信息。



## HR的自我定位

原碧桂园营销学院院长、  
万达学院教学副总经理

 何欣

HR 在企业文化建设和管理中起到什么样的作用和价值？在思考 HR 可以做什么的时候，我建议大家先思考一下我们可以不做什么。

在很多场合中，我发现 HR 经常对自身在企业文化落地过程中的定位走入两个误区。

### ◆ HR 是企业文化的缔造者。

这是非常大的误区，将 HR 的地位盲目提高了。HR 不可能缔造企业文化，老板和市场才是真正的缔造者；HR 在其中最多是通过访谈等一些列手段帮助老板梳理出了企业文化的关键词，事实上做的更多是引导和整理的工作。

### ◆ HR 是企业文化的变革者。

我经常在一些行业网站或刊物上看到如是的文章标题：某某公司的 HR 推动业务战略变革或战略转型。我认为这是一个伪命题。HR 无法成为企业文化的变革者，为何？企业中的变革都是由老板以及决策层由上至下推动的。没有老板和决策层的主导，HR 不可能凭借一己之力去推动文化变革。其实当一家企业做出文化重塑或变革的决定的时候，只要决心和资源足够雄厚，即使没有 HR，老板和决策层也能完成这样一场变革。

所以 HR 到底应该在文化建设和管理中起到什么样的作用呢？不是缔造也不是变革，推动这个词也不准确，最准确的说法应该是助推。其实文化落地的过程是以高层和老板为核心，包括 HR 在内的各个部门（财务、营销等等）通力协作、共同助推的结果。很多时候 HR 扮演的是提出文化变革的概念并在内不断强调的角色，实际的落地和践行工

作则由各个部门以及领导完成。

那么 HR 对文化落地的助推作用主要体现在哪些方面？将文化价值观融入人力资源的本职工作，简单来说就是选用育留。

- **选**：在招聘中融入体现企业文化标准，能够甄选出符合企业文化价值观的人本身对企业文化的落地起到非常大的作用；

- **用**：第一在绩效考核中融入价值观的考量，第二将价值观的考核同样融入人员晋升、转岗等流动中；

- **育**：包括针对企业文化的培训、将文化价值观融入岗位要求中等等，推动业务人员思考如何践行文化，也就是将看起来虚的文化内涵具体到内部人员的日常工作行为中；

- **留**：保留员工有很多手段，薪酬做不到包治百病，现在我们更多强调文化留人；此外，在员工离职面谈的时候，我们可以从员工的反馈中获知组织文化当下存在的问题，进行相应改善。

要强调的是，HR 能够提升业务管理者在文化管理上的意识，但最终的落地和实践一定是在各个业务部门和管理者，HR 不能越俎代庖操刀文化落地。所以总结来看，HR 在文化变革和落地中主要工作就是以选用育留为核心、以提升业务人员在文化管理上的意识为抓手，梳理制度、搭建平台，助推文化在企业中落地生根。

“所以 HR 到底应该在文化建设和管理中起到什么样的作用呢？不是缔造也不是变革，推动这个词也不准确，最准确的说法应该是助推。其实文化落地的过程是以高层和老板为核心，包括 HR 在内的各个部门（财务、营销等等）通力协作、共同助推的结果。很多时候 HR 扮演的是提出文化变革的概念并在内不断强调的角色，实际的落地和践行工作则由各个部门以及领导完成。”

## 沟通与传播

人力资源总监  
原世茂集团企业文化负责人  
正荣地产

 何涛

在企业文化落地过程中，沟通和传播必不可少。在我经验中，有三个注意点：

- **要让文化元素随处可见**。例如，通过文化海报、发放印有企业文化内涵的鼠标垫等形式，保证员工百分百能够看到、接触到。

- **善于利用不同的传播手段和形式**。例如可以录制一些视频，内容可以是高管分享文化案例或报道优秀员工事迹，然后在公司内部平台上进行传播，让员工真切感受到文化就在身边。

- **要让高管参与到文化宣传和沟通的过程中来**。比如让高管在员工大会、年会等重要场合进行关于企业文化的分享，他们的现身说法会比 HR 单方面的宣传更有效。



## 案例启示

## 京东文化管理——简单、专注、重复



人力资源副总裁 京东

刘梦

管理无权威、无止境，需要不断尝试、创新、沉淀，在这个过程中可能会经历一些误区，所以我们要不断对文化进行梳理、诊断、回顾。大家往往以为按部就班地来做会使文化建设这项工作僵化，但在我看来，这是任何时候都不能疏忽的工作，因为永远有老员工离职、新员工加入。变化是常态，这种情况下，简单、专注、重复就是力量。我们要在文化符号、仪式上下工夫，并且在简单、专注、重复的工作中葆有初心和热情，只有投入我们真实的情感，文化才能抵达员工的内心，而一旦失去这些，文化建设将很快沦为形式主义。

## 简单的东西才更有穿透力

京东是一家强文化基因的公司，我们的创始人刘强东是一个有着鲜明个性的管理者。在企业发展过程中，他带领着核心管理团队，对公司的发展、人员的管理做出了极具京东特色的管理思考和决策。如，他强调组织越大，管理理念就要越简单，简单才更有穿透力。京东内部有一个所有员工的知晓的8项人事管理规定，后来我们对其进行了完善和梳理，最终形成了现在的人事管理与组织效率的铁律14条。这14条规定简洁明了，也非常具有京东特色，而且因为多年来我们一直遵循着这样的规则行事，现在将其提炼成具体的规定，在员工中有着很高的接受度。

“变化是常态，这种情况下，简单、专注、重复就是力量。我们要在文化符号、仪式上下工夫，并且在简单、专注、重复的工作中葆有初心和热情，只有投入我们真实的情感，文化才能抵达员工的内心，而一旦失去这些，文化建设将很快沦为形式主义。”

这14条规定中，每一条都很简单，如“七上八下”原则中的“七上”指，价值观良好，能力达到目标管理岗位任职资格要求70%以上的内部员工，尤其是年轻员工，大胆地予以提拔和任用，公司愿意给年轻人试错的机会，鼓励其不断挑战自己；“八下”指80%的管理者应从公司内部提拔，给予内部员工更多的平台、土壤和资源，来培养我们自己的核心管理队伍。又如“三三三原则”。开会最能体现一家企业的执行力，做京东的管理者，必须练就三页PPT讲明白核心问题、三十分钟内结束会议出结果、最多三次会议解决问题的本领。这些理念简单、清晰、生动，最终变成了大家的行为指针、工作理念等，其实这就是我们的价值观最直接的体现。

## 抓住节日节点营造文化氛围

京东有着非常鲜明的企业文化，而且，在遇到公司内重要节日的时候，一定会把文化融于节日氛围的营造。每逢大战必讲文化，这是我们的传统。比较典型的是京东618全民年中购物节，每年618的时候，是公司业务最繁忙的时候。我们抓住这个节点，将其打造成公司内部的一个文化盛事。通过员工关怀、士气鼓舞，家属开放日等，员工进入公司之后能感受到扑面而来的工作激情。我们会用横幅、装饰等装点班车、食堂、停车场等员工的工作、休息场所，如618节日期

间，食堂会用与618相关的关键词来命名各菜品，停车场上会专门为销售冠军预留停车位，并安排保安为其领路。此外，我们有龙虎榜，会把表现优秀的员工个人在各个传播渠道大力表彰，重点突出其与618的故事。京东是电商起家的，因此在618的时候，配送员、分拣员、仓储是最繁忙的一群人，其工作压力也很大，基于此，我们人力资源部设计了一线支援这一特色仪式，即“去一线，更京东”，以此号召员工在节日期间积极深入到仓配客一线，和一线兄弟并肩战斗，为客户服务。所以我们常说，没有经历过618的人不是完整的京东人，没有在一线战斗过，就不会懂得什么是真正的京东兄弟情义。同时，也是借助这个活动，为员工提供一个抒发情感的机会，深入参与到一线的工作中，真实了解一线兄弟工作的情况，并体验亲自把货送到客户手中是什么样的感受等。通过这种方式，所有文化的元素就跟员工的工作、业务的发展恰当地结合起来了，所以我觉得，文化落地需要仪式和精心的设计，更重要的是，设计者需要很用心地为员工提供一个抒发情感的渠道。



## 案例启示

## E 并购中的文化价值观融合



亚太区人力资源总监  
通用电气能源管理集团

陆忠亮

通用电气和阿尔斯通的并购开始于2013年，于2015年11月1日正式宣布完成。这是截至当时通用电气历史上最大的并购案。当时我们内部对并购有一个共识：并购之前是资本的事，并购之后就是人的事。所以决定一场兼并购是否成功涉及诸多因素，包括并购目标的设定、双方管理流程的整合、文化价值观的融合等等，而且最终效果往往需要几年或者相当一段长时间才有定论。

并购背景

◆ 两家公司的业务背景

这次并购案差不多是从2008年开始酝酿的。

GE是一家拥有130多年历史的百年老店，销售额全球1500亿美元，目前主要的业务板块有：能源、医疗、航空、金融资本、数字集团、照明等。在与阿尔斯通并购前夕，GE当时的销售额与现在差不多，有全球30多万名员工，最大不同是，我们的业务在当时还有家电以及大规模的金融和传媒。

而并购前的阿尔斯通是一家百年老店，相当于法国的国企，销售额250亿欧元，拥有全球9万名员工，在80多个国家运营。它有四个业务板块：电网、蒸汽燃气轮机、新能源和交通。在这次并购中，GE收购了

阿尔斯通除交通以外的其他三个业务板块。

◆ 并购背景

2008年，受到金融危机的冲击，拥有大规模金融资产的GE受到了很大影响。当时集团管理层提出了四个战略：去金融化、再工业化、数字化和再聚焦化。四大战略催生了五大业务动作：剥离金融资产、剥离媒体资产、建立数字集团、收购阿尔斯通的能源业务并设立新能源集团、出售家电业务。其中阿尔斯通并购案就是再工业化战略下的主要行为之一。

◆ 并购目标

并购谈判从2013年圣诞节开始，谈判完成后开展尽职调查然后走审批流程。站在如今并购案完成的时间点往回看，当时并购的目标主要有以下几个方面，分为业务整合目标和人力资源整合目标。

**业务整合目标：**1 强化市场地位，增加份额并保持技术领先；2 全球化拓展，强化欧洲和发展中国家市场；3 协同优化效果，成本效率；4 强化未来产业布局。

**人力资源整合目标：**1 建立新的组织架构来支持业务成长；2 保留和发展关键人才；3 融合价值观、建立统一文化；4 优化人员结构，减员增效。站在人力资源的角度，在我看来融合价值观、建立统一文化是最难的

一环。文化整合是长期的过程，如果价值观没有融合好，后续会产生很多矛盾和问题，后患无穷。

文化价值观融合

◆ 并购过程概况

针对这次并购案，我们成立了并购领导小组，以集团总部规划小组为领导，往下按照国家或地区和业务集团分别逐级设立了工作小组，以确认各个角色。

整个并购工作主要分为调研、建议、沟通和执行四个阶段。在我看来，人力资源在这个过程中要从四个维度考虑问题：组织人才、成本效率、文化沟通和法务风险。从业务竞争力分析、并购国家分析、组织架构和产品线分析中获得对并购方向的整体认知后，我们HR就要关注更细致的工作了。

文化价值观融合

沟通工作与并购同步开展，我们单独设立了并购沟通领导小组，其架构设置与并购领导小组一致，往下细分到各个国家或地区以及业务集团。

与并购工作进度表类似，我们也专门制定了具体到每周的沟通计划，确定了每个时间点的工作内容。

// 当时我们内部对并购有一个共识：并购之前是资本的事，并购之后就是人的事。所以决定一场兼并购是否成功涉及诸多因素，包括并购目标的设定、双方管理流程的整合、文化价值观的融合等等，而且最终效果往往需要几年或者相当一段长时间才有定论。//



## · 人力资源论坛

制定好沟通计划后，人力资源是首个整合的对象。只有将人力资源先整合在一起，才能谈去整合公司、整合文化。我们在各地举办了人力资源论坛，将通用电气和阿尔斯通双方的 HR 召集在一起，让大家谈论各自公司人力资源管理上的优缺点，沟通感情、增进相互了解。此外双方 HR 还一对一结成合作伙伴，相互辅导。

在论坛进行中，我们还针对双方的工作和管理风格发起了问卷调查，发现了双方在各自领导风格、执行原则风格、沟通文化等诸多方面存在的差异，例如在通用电气只要完成目标，员工可以在任何地点工作，而阿尔斯通则有比较严格的考勤制度；通用电气实行末尾淘汰制，而阿尔斯通由于法国历史、文化、法律等原因不能随便裁员，可以容忍业绩不达标……问卷结果让大家对双方的差异有进一步认知。

## · 双方高管管理论坛

高管之间的沟通和交流需要反复且持续。在 2015 年 2 月 12 日 -13 日，我们将双方全球 300 多名高级管理人员召集在法国巴黎，开展了一次正式的高管管理论坛。双方分享和讨论了各自的管理方法、领导风格以及并购后的战略，在相互了解的基础上，也让各自有一定心理准备，管理双方的期望值。

## · 同僚交流会

同僚交流会是在公司正式整合前为通用电气和阿尔斯通的员工的融合而组织的，目的是加强在公司文化和领导风格上的互相了解。在交流会中，首先双方员工各自分成两组，列出自己公司最重要的 10 件事情，讨论在各自公司完成工作的注意要点；然后参会人员再被混合分成不同组，组内双方员工共同探讨各自工作方式中的相似点和不同点。

同僚交流会促进了双方感情的建立和交流。员工是企业文化最好的大使，他们会

“ 我们所有正式沟通的形式和议程都是全球统一的，且在沟通信息内容上确保各地一致。在并购过程中，员工的心理状态会变得很敏感。若不同地点之间产生信息偏差，这种微小的差异容易被放大化，进而对员工心理造成影响。此外，在沟通过程中，我们持续追踪各地不同人群（员工、客户、投资者、媒体、当地政府、供应商）的反应，随时掌握大家的反馈，及时解决沟通中出现的问题。”

将了解到的对方公司的信息带回到自己公司，帮助我们管理双方员工的期望值。

## · 全球标准化沟通

我们所有正式沟通的形式和议程都是全球统一的，且在沟通信息内容上确保各地一致。在并购过程中，员工的心理状态会变得很敏感。若不同地点之间产生信息偏差，这种微小的差异容易被放大化，进而对员工心理造成影响。此外，在沟通过程中，我们持续追踪各地不同人群（员工、客户、投资者、媒体、当地政府、供应商）的反应，随时掌握大家的反馈，及时解决沟通中出现的问题。

## · 项目管理和业务发展论坛

通用电气中存在一些针对性的项目。此论坛将相关业务人员以及项目人员集中起来，目的不仅在于工作交接，也让他们对并购中以及并购后的业务流程从整体上有一个完整的梳理和了解。

## ☞ 经验分享：

## 人力资源在沟通中的要与不要

## ◆ 要

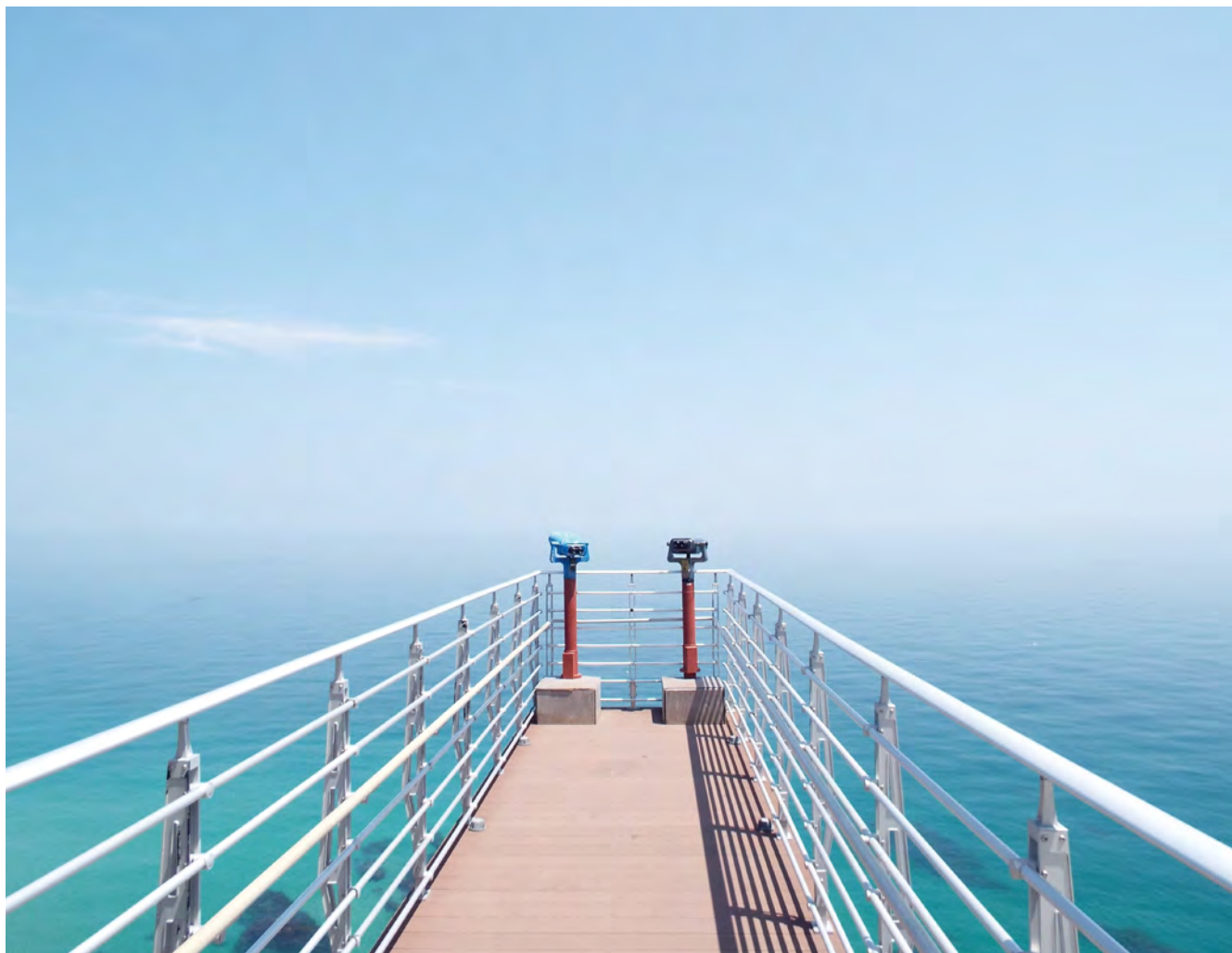
领导层必须在沟通中保持透明度且保证给员工足够的互动时间，尤其在正式并购的头一段时间；对主要的人事任命的公布

越早越好；确保员工清晰明了公司新架构和战略间的关系；确保外部的相关利益方对公司的变化有明确的了解；对社交媒体有充分的准备；对员工可能产生的疑问有充分的准备。

## ◆ 不要

以胜利者的姿态出现和沟通；盲目否定过去所做的一切；有过多的假设；在现场沟通时偏离要沟通的既定内容；忽视沟通差异，假设在用词上的背后用意或一知半解（每个组织都有些特定的业务用语，听上去类似但很可能含义有很大差别）；忘记了在合并和并购中员工最关键的顾虑之一就是他们如何被影响到，如工作安全问题等。HR





### | PART III |

# 放长线才能钓大鱼

通用电气前总裁杰克·韦尔奇历时十余年开展文化变革，IBM 的郭士纳也花费了五年时间才将旧的文化体系打破，建立起新的 IBM 文化。文化变革和落地是一场持续而全面的工作，过程中会受到很多因素的影响而致使文化偏离既定轨道，比如公司核心人员频繁流动而使文化被稀释，或者文化落地工作远落后于业务扩张的速度。因此，对文化和文化落地的持续关注 and 追踪以确保它发挥作用并取得预期成果，显得十分关键。



## 这些挑战要注意

原碧桂园营销学院院长、  
万达学院教学副总经理

### 何欣

企业文化落地中的挑战有很多，且更常见于业务部门中。下面是我个人总结的 5 个最普遍的挑战。

#### ◆ 最明显的是文化断层

断层主要表现在三个方面：1 校招进来的员工对文化理解的断层。本质上是学生到职员之间的断层；2 社招人员从 A 企业到 B 企业之间的断层。企业经常通过社招引进业务骨干或者管理人员，这部分人往往需要时间去适应新企业的文化、消除断层；3 企业内不同年龄段员工之间的断层。新生代员工和老员工对企业文化的理解是不一样的，还有员工和管理者之间的理解也是不一样的，这是由每个人相异的人生经历、思维方式、认知水平等因素决定的。而这种不一致的存在在很可能造成不同员工之间的沟通问题，以及不同职级之间的沟通问题。

#### ◆ 企业文化的稀释

随着业务发展，组织中有大量新人涌入、业务触角伸至很多的地域、以及兼并购不同企业文化的企业或组织等情况，冲淡了原有的企业文化。我看到过很多企业在企业文化稀释问题上付出了很沉重的代价，给公司造成了极大的管理成本。

我想强调的是，企业文化落地中管控比培训更有效。企业文化靠培训是培训不出来的，它属于行为端的呈现，培训只是为了提升员工的理解，但解决不了员工在面对具体问题时的行为选择，因此企业文化落地的重点应当在管理而非培训。通过企业文化的管理，我们能够补足文化宣贯不力的缺憾。文化宣贯在于提升大家对文化的理解和意识，文化管理重点在于规范大家的行为，一个意识一个行为，两者之间可以相互配合。

#### ◆ 文化宣贯不力

我想强调的是，企业文化落地中管控比培训更有效。企业文化靠培训是培训不出来的，它属于行为端的呈现，培训只是为了提升员工的理解，但解决不了员工在面对具体问题时的行为选择，因此企业文化落地的重点应当在管理而非培训。通过企业文化的管理，我们能够补足文化宣贯不力的缺憾。文化宣贯在于提升大家对文化的理解和意识，文化管理重点在于规范大家的行为，一个意识一个行为，两者之间可以相互配合。

#### ◆ 员工对企业文化内涵的理解偏差

这个问题在集团总部以及一线之间比较常见。刚才我们说到企业文化的 80% 是老板文化，离老板或者决策层越近的人理解越深，反之则越浅。很多公司有几万人，人员遍布很多城市、区域，个体对文化理解的偏差是一个比较容易发生的挑战。

#### ◆ 业务管理者特别是中层没有精力顾及文化管理

若中层经理以业务为导向，则会忽视企业文化的学习和传承。

对于上述 5 个挑战，每家公司应根据自身情况因地制宜加以解决。在这里针对前两个最主要的挑战，我分享一点建议和解决思路。

关于第一个文化断层，我们要对症下药。比如对于校招员工对企业文化理解不深的问

题，我们可以举办一些类似竞赛的活动或者通过师带徒的方式加深他们的理解；对于社招员工，通过考核进行牵引；对于不同年龄段之间的断层，可以举办一些团建活动，加强不同年龄层员工之间的沟通和了解。

关于第二个文化稀释问题，企业需要建立完善的企业文化管理体系，且专人专事，使企业文化形成一张网，延伸至所有人、所有业务发展的区域。对于兼并购中发生的文化之间的融合问题，我有几个重要的提示：

1 尊重被兼并购公司的文化。被兼并购公司肯定在某个阶段或者某个产品上是做的比较成功的，成功肯定也是有原因的，可能是文化的推动也可能是其他原因，无论如何母公司一定要尊重被兼并购公司；2 考虑将母公司和被兼并购公司的文化进行融合。这个时候可以以母公司文化为主，对被兼并购公司文化进行兼收并蓄；3 可以在兼并购双方公司员工中开展团建或者员工关怀活动，使双方员工在情感上建立联系、加快融合；4 从既得利益的角度保护被兼并购公司员工的利益。这一点可以说是文化，也可以说是文化相关因素，它决定了兼并购的成败。如果母公司不去保护或者伤害被兼并购企业的文化，导致关键人才大规模离职，甚至发生冲突矛盾。若这种情况发生，母公司收购到的往往是一个空壳，收购不到被兼并购公司的核心技术和专业团队。



## 文化落地效果 长远看

原碧桂园营销学院院长、  
万达学院教学副总经理

### 何欣

对于文化落地的效果评估，我有三个方向的建议。

#### ◆ 考核

对文化落地和管理的效果，我们可以从员工在绩效考核中价值观部分的评估情况作出判断，结合内外部的反馈了解员工对企业文化的践行度。

#### ◆ 审计

企业需要文化审计，比如企业文化倡导诚信，可以从内部审计的角度从企业和内部员工签订的廉洁协议、投标廉政保证协议等看出诚信文化落地情况。

#### ◆ 对经理人的管理

这是企业化管理中非常关键的一部分，重要性占 50% 以上。企业文化落地是从上至下的过程，其中经理人是最高决策层和一线员工的连接环，因此企业应当针对这群人设立确切的管理方式。若他们在践行企业文化上不力，则企业文化会很难落实到员工的行为上，致使文化落地失败。

总而言之，看企业文化落地和管理的效果有三个方向：其一是考核端，其二是审计端，最后是企业是不是管理好了自己的职业经理人。



人力资源总监  
原世茂集团企业文化负责人  
正荣地产

### 何涛

至于企业文化落地成效的评估，可从以下几个维度去看：

◆ 企业文化落地相应的传播和管理动作是否有效实现，相关项目是否按计划进展，这是能够直接看到的。

◆ 文化专项调研。调研可从文化活动参与率、员工对企业文化的认知程度、对于企业文化的意见和想法等角度开展，可以通过每年调研数据的比较，了解文化在员工中的落地情况。

◆ 也可以从员工敬业度调研、业务结果等数据间接考察文化在企业当中的落地情况。企业文化对员工敬业度的影响会比较大，例如员工对公司目标的认可、对公司制度体系的感受等都与企业文化直接相关；另外也可以看业务目标是否达成，比如文化强调追求卓越，那么公司的业绩是否按照计划增长，或文化强调关注客户，客户满意度是否上升等都是可以考察的维度。HR

“对经理人的管理，这是企业化管理中非常关键的一部分，重要性占 50% 以上。企业文化落地是从上至下的过程，其中经理人是最高决策层和一线员工的连接环，因此企业应当针对这群人设立确切的管理方式。若他们在践行企业文化上不力，则企业文化会很难落实到员工的行为上，致使文化落地失败。”



## 附文 | 诺华组织文化变革分享

对于任何一家企业而言，组织文化变革都不是一件易事，而诺华作为一家员工人数近 12 万人的全球企业，其组织架构的复杂性以及严谨而保守的科学态度也进一步增加了组织文化变革的难度。

尽管如此，面对不断变化的患者需求、竞争环境和市场政策，为了确保企业更好地适应行业的调整 and 变化，更好地支持公司战略和新运营模式的实施，诺华走上了组织文化变革的必经之路。

**本案例荣获 2017 “中国组织发展价值大奖”最佳组织变革管理奖**

### 项目背景

#### ◆ 外部环境

医药行业整体面临重大变革，持续的政策改革致使制药企业身处更加严格的合规环境，面临更加严苛的行业监管；企业对社会责任、质量和诚信方面的需求也日益凸显。

与此同时，诺华希望给予患者需求更加深刻的理解和关注，真正以患者为中心，以不断探索和提供解决方案推动创新，以出色完成常规工作为荣铸就质量。

#### ◆ 内部环境

诺华组织文化变革前，企业的价值观和行为项均较为复杂，数量多达 20 项，导致聚焦度和员工识别度不高，并没有真正成为员工的日常行为准则。

随着企业战略、公司架构以及运营模式的重大调整，企业文化也需随之变革，以有效地支持战略落地。通过简化公司的价值观和员工行为指南，使员工更容易识别、更愿意接受，对外高度且快速地适应外部变化和行业变革，建立以患者为中心的文化；对内适应新的组织架构，强调通过跨界、跨部门合作和企业全局观意识达成绩效，促使员工的行为能够支持新的运营模式。

### 项目设计和实施

诺华的文化变革项目共历时三年，项目组为此制定了全方位的完整变革计划，在项目的不同阶段分别有不同的目标和重点，并在过程中获得了公司高层管理者的积极支持。

#### ◆ 变化管理工具 / 模型



图 1 变化管理工具 / 模型

该模型分为上下两个部分，分别为组织 (Organization) 和个人 (Local)。

组织层面的起点为 “Why”，即让参与者明白为什么要改变，为此诺华准备了大量真实而有感召力的变革故事，帮助员工理解组织文化变革的必然性；其次是 “Leaders’

engagement”，通过沟通让高层管理者认同、拥抱并支持此次变革；最后是制定详细而周全的变革计划 (Holistic Change Plan)，确认项目参与者和责任归属、全面沟通的各项活动、培训计划以及行为变化后的奖励措施。

随后进入落地的部分，即个人部分。诺华中国共有约 8000 名员工分布在各个城市，首先需要让经理起榜样作用 (Managers’ role modeling)，让他们感召带领的团队共同践行新的价值观和行为；其次是让每个人 buy-in，让员工接受和认可新的价值观和行为，并且有所承诺；最后是监控阻力因素 (Resistance factors addressed at personal level)，随时根据变革过程中产生的阻力和问题采取新的行为计划。

#### ◆ 第一阶段

#### 塑造 / 修订 (2014)

诺华自 2014 年年底正式开启组织文化的变革旅程。通过多方的调研、咨询、市场对标和客户访谈，全面梳理公司战略和新的运营模式后，诺华重新制定和修正了原有的公司价值观和员工行为指南，将原有的聚焦度和识别度较低的 20 项价值观和行为简化至 6 项，分别聚焦于：创新、质量、合作、业绩、勇气和诚信。



为了使新的价值观和行为能够得到全员的认知和认可，使之成为公司文化的坚实基础，诺华中国迅速建立了组织文化变革项目小组，由中国高管层出任项目的 Sponsor，人力资源部门担任项目的领导者，沟通部门与各业务部门代表共同支持和组成核心项目团队。

项目组分阶段制定了各个月份的活动，准备了详细的变革故事和信息，帮助员工更好地理解变革原因和接受新的变化。

### ◆ 第二阶段

#### 推广和固化 (2015)

2015 年，诺华开始着手推广和固化价值观和行为，设计和实施了一系列的探讨会和活动帮助员工更好地理解 and 实践。例如：

##### · 调动高层管理者以身作则

针对公司高管，项目组开展了融合价值观念宣传的特别项目，帮助高管深刻理解文化变革，设定价值观和行为的目标和愿景，形成践行价值观和行为的行动方案，并从战略和业务的角度重新谈论价值观和行为的实践。一系列的特别项目确保了公司高层管理者在自己的团队中身先士卒，成为文化的模范。

##### · 提升各级业务经理的责任感

项目组致力于提升各级业务经理的责任感，让经理意识到自己是文化变革的主人，通过认可和鼓励员工的符合公司价值观的行为，可以帮助其团队获得更好的氛围和绩效。数字和结果是不能被复制的，但行为可以被复制，当经理愿意用价值观和行为去管理团队时，团队成员也更容易认同并互相学习和复制。

##### · 价值观和行为在实践中的研讨会

针对全员，帮助员工不仅认知且接受和内化新的价值观和行为，让文化从空中楼阁

落地到日常行动上。每次研讨会的规模均不大，人数控制在 20 人以内，参与者共同畅谈自己的价值观和人生故事——是什么支持着自己不断奋斗并取得成功，又是什么让自己在遭遇困难和阻力时不轻言放弃？当参与者匹配个人价值观和公司价值观时，才发现所有的相遇都不是偶然，同样的信念促使诺华人走到了一起，公司的价值观不是自上而下地强制给予，而是来自于每个人的内心深处，这提高了员工对企业文化的认同感。



图 2 价值观和行为在实践中的研讨会

##### · 调整激励措施

自 2015 年起，诺华中国将价值观和行为的考核正式纳入员工的招聘甄选、人才评估、绩效评估和晋升评估中，员工的行为评价将直接与其薪资奖金直接挂钩，促使员工重视并形成行为的习惯。同时，诺华中国设立了价值观和行为个人奖项，鼓励员工在工作中采取符合企业价值观的行为。

##### · 患者故事分享活动

我们每个人都曾是患者，被医务工作者悉心照料；我们每个人都曾是患者的家属，体验过家人承受病痛的苦难。通过讲述自己与患者相关的经历或故事，参与者都感同身受、深为动容，从而更清楚地体会到客户作为患者的需求和感受。每个人都积极思索，彼此探究在后续的工作中如何进一步地让患者从中受益。也许每个人的改变只是一点点，但每一个小小的改变都可能改变一些患者的命运。这种以患者为本的思维方式后来甚至影响了诺华的很多决策，在决策过程遭遇瓶颈的时候，诺华始终坚定地选择了那个对患者最有利的决定。

除此之外，项目组还在企业月报周刊和

员工年会等各种渠道上多次宣传新的价值观和行为，在各级组织层面不断进行宣传和推广；通过微电影以及发起讨论群等活动，增强与员工间的互动，促使员工理解并内化新的价值观和行为。丰富多样的各类活动让新的价值观和行为渐渐深入人心，也逐渐激励到团队成员并显示在最终绩效上。

项目组定期进行追踪、反馈和满意度评估，确保各类推广项目覆盖全体员工，并确保所有员工清楚认知和接受新的价值观和行为，以此进行有效的年底绩效评估。

### ◆ 第三阶段

#### 重点打造关键文化 (2016-2017)

2015 年（第二阶段）达成全员认知和接受价值观和行为的新的变化后，2016 年起诺华结合文化重点（以患者为中心、绩效和诚信并行），设计和推广了一系列的探讨会和活动，帮助员工更好地理解和实践。例如：诺华设立了一系列明确的指标，明确了公司倡导的诚信文化是什么，又该如何去做。为了更好地平衡短期和长期的目标，诺华成立了多个专项项目组，例如：专项变革小组，负责实施变革管理干预；专项攻坚小组，针对变革困难大、有重点问题的地方成立专项小组，探讨具体的原因，研究可行性的对应方法。借助专项项目组，以及高层管理者和内部制度的支持，成功减轻了各部门在文化转型过程中遭遇的影响，并帮助员工顺利度过这些转变。

2017 年，结合公司架构和运营模式的调整，诺华需要更加关注跨界和跨部门合作及互动，要求员工具有全局观，因此，诺华 2017 年推行的文化重点是价值观和行为中的“合作”一项，据此开展了各类具有针对性的项目和考核制度。例如：各层级领导力论坛，为所有各层领导者阐述了公司进行事业单元整合的原因和未来的战略方向，同时也带领大家讨论并认可在新形势下需要侧重



的“合作”价值观和行为，以及领导者需要做出的改变及如何改变。

通过以上三个阶段，从初始阶段的全方位规划，至后续的各类变革管理项目，诺华成功有效地分阶段、分重点地实现了企业组织文化的变革。

## 变革挑战

整个组织文化变革中，诺华遭遇的最大挑战出现在 2016 年，即重点推行以患者为中心、绩效和诚信并行的阶段。诺华制定的多项高合规要求对业务造成了一定的短期影响，尤其是在一些较大的市场，业务挑战严峻。销售指标达成在短期内遭遇挑战，部分销售人员的销售奖金受到了影响，甚至有部分相对无法适应变化的销售人员选择了离开，导致短期内的离职率攀升。与此同时，诺华的外部客户也不能很好地理解这样的转变，他们对于诺华几近严苛的合规要求不能百分百理解。外部客户的反应是在项目的预料之内，但是其反应之大、时间之长与此前的预想产生了较大的出入。

项目组敏锐地发现了短期内存在的挑战，在分析了问题和背后原因后，迅速采取了措施，针对内部员工和外部客户分别采取了不同的方法。

### ◆ 内部员工

项目组首先充分认识到变化给销售人员带来的影响，与相关部门共同协商减少销售人员短期内承受的压力，例如：与销售运营部门重新探讨销售奖金的考核方式，将价值观和行为纳入到考核范围和奖金发放环节，使得销售人员的奖金不再完全依赖业绩，而更关注于如何以高标准的行为达成业绩。

其次，针对业绩下滑较为显著的市场，诺华成立了专项小组，探讨具体的原因，研究可行性的应对方案。专项小组对这些市场进行定向研究后，获得了大量具有价值的发

现，并提出了寻找新的业务增长点等创新性解决方案。

项目组持续地进行变革管理，不断与员工传递变化的原因、方向和方法，并要求各事业和职能单元开展相关问题的讨论会，提出切实可行的方案来度过变化带来的短期压力，坚定长期的正确方向。

### ◆ 外部客户

诺华及时进行了变革方案的调整，聚焦外部客户，例如：高层领导层直接拜访大客户，与之沟通企业的转变和背后的原因，让他们充分理解更高标准的合规要求虽然在短期内会产生不适，但从长期角度而言，这将对双方乃至整个行业产生正向的影响。在获得客户的理解后，彼此共同探讨在新的标准和要求下如何进行合作，一起尝试和聚焦于新的创新方法和关注点。

经过一段时间的努力后，内外部压力均得到了有效的缓解，离职率、销售达成等各方面指标也得到了好转。更重要的是，经历过这样的曲折和波澜，并目睹了公司对诚信合规的坚守和执着后，员工真正领悟了其背后的原因，从而内化了诚信合规的文化，使之成为日常工作的实践；客户和患者也真正理解了公司确实是以患者为中心，是值得信赖的行业标杆和合作伙伴。

## 项目效果达成

### ◆ 企业文化认可外部对标

2017 年，诺华通过外部咨询公司进行了全球员工调查，问卷包括公司倡导的患者为中心的文化，以及更新后的公司六项价值观和行为。调查结果显示：诺华在患者为中心及所有六项具体的价值观和行为方面，员工的认可和满意度属于全球跨行业顶尖 10% 公司行列。其中，诺华中国在文化变革项目之后，得分不仅超出全球顶尖 10% 公司的得分，还全部超出内部集团全球员工的认可度和满意度得分。

### ◆ 企业文化内部落地

新的价值观和行为与相关的人力资源政策和实践高度关联，例如价值观和行为融入到招聘、培训、员工发展、绩效和薪酬的方方面面，让文化不是空中楼阁，而是落地可行可衡量。

### ◆ 变革管理能力提升

诺华中国的项目团队进行了出色的变革管理。在 2017 年全球员工调查中，诺华中国在变革管理单项上的得分远超出公司全球内部得分和外部顶尖 10% 优秀公司在变革管理单项上的得分。

## 成功的关键因素

在历时三年的组织文化变革中，诺华制定了系统性、全方位的变革管理计划，并予以分阶段、分重点的有效实施。在变革的初期，项目组筹备了完整有力的变革信息和变革故事，从而实现了多样化并富有感染力的沟通；在变革的过程中，项目组及时发现了变革中的阻力因素，并进行有效的支持和干预，多维度地缓解了变革带来的短期压力。

与此同时，诺华的高层领导者充分投入和支持变革管理，在日常工作中以身作则，为团队成员起到了很好的带头作用。

## 未来发展

后续阶段，项目组将根据公司的业务需求和战略重点，继续推行文化项目并有新的侧重点。目前，项目组在制定详细的计划中，让我们共同期待诺华未来的旅程会更加美好。HR







# 简单的力量

## 访阿里健康首席人才官 张俊莉 (Tracy Zhang)

对于 Tracy 来说，工作是探索自我的重要方式之一。职业初期的摩托罗拉、后来的甲骨文以及现在的阿里健康，是三段对她个人成长帮助最大的工作经历。第一段经历帮助她认识了 HR，也让她从内心深处建立了自信；第二段给了她驰骋的快感，让她发现自我蕴藏的无限可能；第三段让她真正触及了 HR 本质，拥有了不计得失的快乐。她把日本动漫《甜甜起司猫》中那只调皮可爱的斑纹猫小起作为自己的微信头像。从她对自己过往的叙述和形容中可以感受到，岁月和经历的厚重反而在她身上开出了轻巧、松弛的心态。她的性格也恰如这部动漫的故事风格，简单、温暖、令人愉快。

文 / Emma Ren 图 / 林晓 Erdelin

### ▶ “自信心爆棚的感觉”

Tracy 至今还清楚记得入职摩托罗拉的日子，“是 10 月 14 号。”她正好遇上了摩托罗拉在中国发展最快的那几年。这家老东家和这段与其携手相伴的时光，一直让她很怀念。

“这真的是一家以人为本的公司，对不同个性的人有很大的包容度。我们现在还有‘老摩托’的微信群，那些离开摩托罗拉的人基本上没有说这家公司坏话的。”对于 Tracy 帮助最大的还有摩托罗拉体系化的人才培养机制。

摩托罗拉有一套完善的轮岗制度。在服务的七八年中 Tracy 先后经历了员工关系、HRBP 等岗位；除此之外，她当时还参加了“HR Academy”培训，公司特地邀请了国外著名的培训专家前来授课。她和同事接触到的很多培训课程在当时的中国市场还很少见，“至少比市场真正流行开来提早了好几年。”这些经历不仅让她深入认识了 HR 的职能和运作，也给她后续的职业生涯打下了坚实的专业基础。

除此之外，摩托罗拉也帮助她建立了自信。

Tracy 说，这离不开直线领导对她的信任和鼓励。


有一年摩托罗拉准备筹备中国区的年会，领导直接将这个公司年度大活动交给了她，而那时的她刚大学毕业加入摩托罗拉没多久。当时性格活泼的她有“初生牛犊不怕虎”的气势，“工作很拼、很努力”，但过程中也犯过一些错，闹过一些笑话。“和我一个小组的同事还有我的直接主管，大家特别帮忙，帮我补了很多漏。”Tracy 笑着说。后来这场年会取得了巨大的成功。“当时活动气氛特别好，节目都是我们自己挑选或者设计的，大家很捧场，我觉得特别有成就感。”让她印象最深刻的是直线领导在过程中不断给予的鼓励，“是他给了我机会，而且很认可我的努力，让我感觉我原来还有那么多潜能。第一次加入职场，有种自信心爆棚的感觉。”

Tracy 是土生土长的北京人，她老形容自己“性子比较粗糙”。之前有一段时间她一度认为身为 HR 的自己性格不够细致，是一种缺陷，对此一直耿耿于怀。她很感恩一路以来上级和同事对她的包容，这给了她十足的信心，也让她内心慢慢接受了自己的“不完美”。









后来她自己总结，摩托罗拉的经历让她建立了人力资源专业基础，而真正成就她人力资源管理者角色的是在甲骨文。

## ▶ “自己的伤口要自己舔”

“甲骨文是一个能激发出内心很多本性的东西的地方。” Tracy 在这家公司服务 6 年，位至人力资源总监，负责过人力资源规划和运营以及不同事业部的业务伙伴工作。

据她介绍，甲骨文内部追求高绩效文化，而且全球总部给了区域分公司很大的主动性和创造空间。当时甲骨文在中国的业务高速发展，在兼并收购的浪潮中，发生着日新月异的变化。“有时候就觉得没有什么是不可能的。”作为业务伙伴的 Tracy 需要在这种变化速度中快速反应、快速提供人力资源解决方案。每次变化都伴随着痛苦，都让她感觉濒临自己的极限。

然而，甲骨文放手摔打的文化再加上高强度的工作压力，反而悄悄点燃了她骨子里的韧劲，打开了潜能的闸门。“往往眼下觉得做不到的事，一到要求的时间点又能做成，办法总比问题多。”从某种意义上来说，这段经历还颠覆了她从小养成的恪守计划的习惯。“有时候计划赶不上变化，就像我之前总是试图把很多东西都计划得很好，希望按部就班往前走，但是你会发现，一旦变化了你就会受不了了。”她学着松弛和开放，丢掉了很多以往坚持的标准“尺子”，认为只要把握住关键方向，没有必要太纠结细枝末节，不然很可能限制了自己。

后来她自己总结，摩托罗拉的经历让她建立了人力资源专业基础，而真正成就她人力资源管理者角色的是在甲骨文。

“过后在阿里健康听到的一句话很能描绘这段的感受：自己的伤口要自己舔。当你在企业中做到一定的高度，不能过度要求别人做到如何程度，而是要更关注自我管理，要有一颗独立而又强大的心灵，主动学习、主动承担、主动改变。”

人的成长总有相似性，这段经历也触发了她对孩子教育的思考。“有时候你永远拉着他的手，没有让他放手去尝试，他永远也学不会；放手了反而能激发出他本身未被发现的一些素质，发掘出他性格中冰山下的部分。”





付出也是需要给机会的，只要这种付出是心甘情愿的。而且很多时候能够付出是证明自己价值的一种方式。



## “HR 的价值在于 延长企业生命周期”

在甲骨文经历过高绩效文化和业务快速变化的环境，阿里健康快而多变节奏的风格让 Tracy 适应起来就从容了许多。然而毕竟涉足了一个新领域、新行业，一开始的不适应感是必然存在的。这一方面靠自己摸索，“学习一些小抓手”，另一方面则离不开阿里的影响。

从外资企业到本土企业，Tracy 深深感受到，虽然同样是人力资源，但承担的角色有些许差异，至少阿里会要求身为 HR 的她具备更高的业务敏锐度。

“这里不仅要求我要做好 HR 职能的工作，更要深入到业务里面去，要对人、对公司文化、对团队效能真正起作用。有一个前阿里人的观点我很认同，他说 HR 的作用就是让这个企业尽量延长生命周期。”

当站在业务的角度去思考问题，她在工作会时不时陷入焦虑。“我现在时常会想一些问题，比如公司成长够不够快，用人方面是否能够支撑业务发展，如何提升团队效能，如何提升凝聚力、活跃团队氛围等等。”

虽然现在工作会存在一些挑战，有时候也会工作到十一二点，行程排得满满当当，但她的内心始终被满足感充盈。“我的个性可能还是属于盲目乐观型。”她直爽地说道。一直以来，她都保持着学习者的姿态。“当你在感觉不愉快的时候，得问问自己为什么不愉快，问问自己到这里来的目的是什么。如果你来这里的目的是学习，目的达到了就行了。人不能太贪心。有的时候我们会纠结与我要不要先付出或者付出后的回报，没有达到预期就会感到失落。但就我来讲，付出也是需要给机会的，只要这种付出是心甘情愿的。而且很多时候能够付出是证明自己价值的一种方式。”

## “无害生物”

“无害生物”是 Tracy 对自己的形容。她给身边人的感受总是简单、正直、快乐，朋友会说她不够精明，评价她是“非典型 HR”，开玩笑问她“你是怎么活下来的。”其实做了这么多年 HR，她对人对人情世故的判断和敏感度自然不在话下，但是这在她看来都是做成事情的工具，“关键在于如何利用”。在待人

上她信奉的是“得饶人处且饶人，得帮人处且帮人。”


“人都是向往阳光的。一个人身上有好有坏，为什么不去挖掘他身上好的一面，而要激发他坏的那部分呢？……我觉得不要被人性表面的东西所迷惑，也不用太纠结于别人踩了我一脚或者伤害了我，有些人可能需要别人先敞开心扉，等着别人去温暖他……做人力资源能让我践行一些人生信条：当你为一个真心付出、真心对他好，没有多少人是会来主动害你的。我观察下来真是这样的。”

其实这样的性格也让她碰过壁。人力资源有时需要处理敏感事务，做一些不得已的决定，这会让她的内心很煎熬；有时候她的热心也会换来吃力不讨好，“我就想下辈子不能再做 HR 了。”她哈哈一笑。但是她还是坚持着内心原始的那份纯粹，而且她发现这对做人力资源工作也很有必要。“HR 的位置其实比较敏感。这个角色处理关于人的事情，我觉得做 HR 特别重要的一点是要保持正直。如果 HR 心术不正，这家公司是不可能凝聚力的。”

在职业生涯中，她也并不是没想过转行。她性格开朗奔放，早些年身边的朋友就建议她去从事销售或市场营销的工作，刚开始的时候她产生过动摇，最后是性格里的韧劲在推着她往前走。而且对于工作，她有很朴实的观念。“经验是需要积累的，我觉得不到万不得已的时候不能放弃，想到要放弃的时候鼓励自己再试试看。这是我的信条，有的时候我还是挺执着的。”

在生活中，她很享受购物过程带给她的直接、简单的乐趣，开玩笑说如果不工作，应该会去做买手，“买一切”。说是购物，但其实是淘宝。Tracy 家中大大小小的物件基本上都是她从各个渠道淘回来的，朋友介绍、购物网站、隐在街角的某家不知名小店，“去一件来一件”，大到家电，小到儿子的一个玩具、一件衣服，“消费升级嘛。”有时候出去旅游，她会提前做好功课，淘回来一些原产地的“宝贝”。除此之外，她还喜欢看书，涉猎范围从人力资源专业书籍在不断向外扩展，“看杂书比较多，现在都开始看菜谱了。”

工作于她而言是生活的一部分，是她探寻和实现自我的重要方式之一。工作到现在最大变化是什么？

“我觉得是越来越放松、越来越开心了吧。”她笑着把盘在胸前的双手撑开轻轻搭在旁边的沙发扶手上。

**这里不仅要求我要做好 HR 职能的工作，更要深入到业务里面去，要对人、对公司文化、对团队效能真正起作用。有一个前阿里人的观点我很认同，他说 HR 的作用就是让这个企业尽量延长生命周期。**







# 时间奖励那些坚定的人

访索迪斯大中国区人力资源总监 严健 (Jane Yan)

**“读书时候的我性格超外向，在聚会上说话最多的永远是我。**

**随着年龄的增长，我越来越喜欢观察，也越来越安静。”**由动到静的变化

**是 Jane 对于自己人生经验的沉淀，这个过程中有很多不可缺场的**

**人、事、物，而索迪斯正是其中最重要的一个。Jane 形容自己**

**“不是一群中最聪明的那一个，但是最有韧性、最坚定的那一个。”**

**只要是她认定的方向，即使面临着很大的阻力，也不会轻易改变初衷。**

**正是因为这样的韧性，Jane 才能在每一个具有挑战性的任务**

**面前攻克难关，最终“守得云开见月明”。**

文 / Cindy Zhu 图 / 上海弓富文化传播有限公司

Jane 将自己的职业生涯以索迪斯作为分界点划分成两段，一段是加入索迪斯之前，一段是加入索迪斯之后。问及原因，她坦言，加入索迪斯之前的每一份工作，两三年便“蹦跶”一次，这和她的人格不无关系。在 Jane 看来，之前的工作，两三年的时间足矣，因为工作出现重复没有挑战时，于其个人发展，似乎已经触及天花板。对于追求新鲜感的她来说，跳槽似是必然选择。而索迪斯却真正收服了这颗追求新鲜、有些躁动的心。

## 挑起“精益服务”的大梁

在加入索迪斯之前，Jane 经历了生产制造、媒体、服务等不同的行业，这些经历让她看到，人在每个行业中所具有的价值是不一样的。比较典型的是在制造业中，人很容易被如同机器一样对待，而且被机器替代的可能性很高；而在服务行业中，所有的服务

需要活生生的人来传递，并且要带有人文的温度才能带来更好的客户体验，因此人具有不可替代的价值。如何用对人、如何激发潜能、如何激励、如何发展等问题在服务行业变得更加关键而且有趣，因此当猎头找到她，为她牵线索迪斯时，她就动心了。

Jane 还记得她初入索迪斯时被领导挑战她的稳定性，她明明白白地告诉对方，自己是个不安分的人，一旦这份工作失去了挑战性和新鲜感，这不安分的天性就会跳出来驱使她出来寻找更大的挑战。谈到这儿，Jane 的嘴角微微扬起：“后来证明了，在索迪斯的 8 年，从没感觉枯燥乏味，我确实经历了不同的事情，而且几乎每 2-3 年就会有一个全新的角色。”不仅如此，索迪斯对其委以重任，让她主导了针对服务团队的精益管理项目。

将精益管理的概念引入服务行业是一件非常新鲜的事情，更不用说由 HR 主导这样一件探索性的工



**生产制造业与服务业最大的不同之处在于，其生产流水化运作，每个流程都有标准的规范，而服务很难标准化、流程化，优化流程更无从谈起。为了理出头绪，Jane 带领项目团队做了很多尝试，包括广泛搜集市场上的优秀实践，进行整合、分析，抽离出共通的方法论，然后结合索迪斯的具体业务落成符合项目的指南手册，并应用在不同的服务条线上。**

作了。其实，这一想法正是由 Jane 提出。她认为，将制造业的精益管理概念引入服务行业是降本增效的有利方式。中国的劳动力成本在这些年不断攀升，如果此时不引入卓越运营等精益管理的手段，人力密集的服务业将会在未来 10 年背负越来越沉重的人力成本。索迪斯综合考虑 Jane 的职业兴趣与公司的发展战略后，毅然决定将这个重任交与她，也希望通过这个在业务环境摸爬滚打的经验，让她快速成长。

万事开头难。用 Jane 自己的话说，“刚开始的时候特别 struggle（挣扎），虽然目标清晰，就是提高劳动生产率，但具体怎么做谁都不知道。我们也找了一些咨询公司，但市场上有的 benchmark（参照）都是关于生产制造业的。”生产制造业与服务业最大的不同之处在于，其生产流水化运作，每个流程都有标准的规范，而服务很难标准化、流程化，优化流程更无从谈起。为了理出头绪，Jane 带领项目团队做了很多尝试，包括广泛搜集市场上的优秀实践，进行整合、分析，抽离出共通的方法论，然后结合索迪斯的具体业务落成符合项目的指南手册，并应用在不同的服务条线上。后期项目团队运用在实践中不断积累的数据，如就餐人数、等待时间等以及时检测服务效率，并有针对性地优化流程。Jane 特别提到，在这个项目中，索迪斯集团的专家团队功不可没，加上能够整合各个国家的最佳实践，才能最终形成具有中国特色的体系。

“精益化管理服务流程，实际上成就了员工、客户以及索迪斯的三赢局面。”从员工的角度来看，其担负的责任更多了，而且能够学习很多新技能，通过这些知识技能提高了工作效率并实现了收入的增加。从客户的角度来看，高效的服务无疑增强了体验，而这也提升了索迪斯在市场中的竞争力。

现在看来，这个项目是成功的，索迪斯内部越来越多的同事开始应用相应的精益方法提升员工效率和服务品质，对 Jane 来说亦是一段宝贵的人生经历：“虽然这段经历伴随着痛苦和紧张，但做成了以前想都不敢想的事情的时候，那种喜悦和成就感是其他东西都比不了的！”回顾整个项目，Jane 对索迪斯这个平台充满感激。“我跟公司提出对业务感兴趣，大家觉得这是我切入业务很好的机会。由一个纯 HR 背景的人领导这个项目，这在其他公司是很难想象的。这也让我们看到，在索迪斯，一旦赢得了信任，它就会帮助发掘你自己都没有察觉的潜能。”

## ► 发展人才，沉心耕耘

索迪斯是一家关注人的成长与发展的企业，并在员工的培育、发展、保留及关怀上投注了较大的精力，这与 Jane 的价值观不谋而合，这可能也是 Jane 能够与索迪斯携手 8 年的主要原因。

据 Jane 介绍，新兴服务行业正在崛起，中国需要更多专业的服务行业精英，正是因为意识到这一点，索迪斯自 7、8 年前便开始了未来领导人计划——“索迪斯未来经理人”项目，并希望通过此项目能够更加敏锐捕捉客户需求，帮助客户更好理解何为高质量的生活，引领未来消费者。“项目周期为 5 年。我们在中国各大院校招募优秀毕业生送至法国，进行为期 2 年的硕士深造，在他们回国后的 3 年内，我们会为其制定清晰的发展计划，提供相应的培训项目，同时为其配备导师，逐步将其培养成合格的管理者。”对索迪斯中国来说，年轻人代表着中国的未来，索迪斯希望提供一个可以任其施展才华的平台，并在合适的时机把他们推到更大的舞台上发光发热。

有了这样一个发展项目后，索迪斯人才的潜能得到最大程度的发挥，但其内部固有的餐饮、设施管理两大事业部泾渭分明的状态在一定程度上掣肘着索迪斯的发展。2015 年，索迪斯在全球进行组织架构转型，从以区域为中心到以客户细分市场为中心，餐饮服务和设施管理服务将于细分市场需求进行整合。基于这种情况，Jane 于两年前顺势推出了 Integrated Facility Management Program。这个项目旨在将索迪斯内部人才资源重新整合，打破原来餐饮、设施管理互不干涉的局面，给员工跨领域学习的机会。这不仅能拓展他们的视野，而且在知识交叉碰撞的过程中，往往能收获很多创新的点子。在这个项目中，常常能看到餐饮的同事与设施管理的同事两两结伴的场景。Jane 也希望通过这个项目告诉员工，在索迪斯，想要有更多发展机会一定要重视社交关系的维护，员工可以利用社交资源在团队合作与服务客户之间无缝切换，为客户带来更大的价值。“我们有不少主管通过这样的道路发展自己，从主管单一领域逐步扩大自己的责任范畴。我们的 business development 团队不再分 Food 和 FM，这是非常棒的体验！”谈起这个项目，Jane 的声音里满是兴奋。





## ▶ 传递温暖，由内而外

除了发展员工，Jane 对于员工的人文关怀从来没有松懈过，这与索迪斯这家公司整体的气质相吻合。在 Jane 看来，索迪斯是一家具有广博包容力的公司，多元化与包容性是其天然属性之一，因此，在公司内推行的各种员工关怀项目很少遇到大的挑战。其中，最为索迪斯人津津乐道的是女性领导俱乐部与残障人士帮扶项目。

### ⊕ 一次“狼人杀”引发的女性关怀升级

发展女性领导俱乐部的想法源于之前的一次团建活动中玩的“狼人杀”游戏。Jane 回忆，在这次游戏中，男同事很快组成联盟，把女同事一个一个有策略地“杀掉”，也许是由于女性的竞争性天生低于男性，当这群女同事意识到这样一套策略时为时

除了发展员工，Jane 对于员工的人文关怀从来没有松懈过，这与索迪斯这家公司整体的气质相吻合。在 Jane 看来，索迪斯是一家具有广博包容力的公司，多元化与包容性是其天然属性之一，因此，在公司内推行的各种员工关怀项目很少遇到大的挑战。其中，最为索迪斯人津津乐道的是女性领导俱乐部与残障人士帮扶项目。

已晚。从这个小小的游戏中也折射出女性在现代社会中所处的环境；而在索迪斯所处的服务行业，女性天生的理解力、包容力在这里具有广大的施展空间。延续索迪斯之前在性别平衡上的发展足迹，





HR 团队和事业部合作，将此前索迪斯中国女性俱乐部“索之兰”进行升级，合作推动了 2016 年“女性领导俱乐部”。“这个俱乐部更像是提供女性互助服务的平台，在这个平台上，索迪斯的女性领导可找到一种归属感，并且互相分享自己的经历，共同探讨职业发展、生活工作平衡案例等。”为了扩大女性领导的声音，这个俱乐部还会邀请男性领导进来共同讨论特定话题，使其更加了解女性视角下各种问题的呈现形态。此外，Jane 介绍，索迪斯还会刻意提升女性领导人的晋升机会，如在前文提到的未来领导人计划中，给予其更多的资源，尽量使得女性与男性的发展机会保持平衡。

### ✦ 残障人士帮扶

“索迪斯把对残障人士的帮助当做自己的社会责任，并希望业务发展的同时，能够有更多回馈社会的机会。”Jane 无不自豪地说道。她介绍，索迪斯通过两种方式帮助残障人士就业，一是直接招聘录用残障人士，二是为残障人士提供专业培训，提升其生存技能，提高就业率。此外，为了让更多人了解残障人士的真实状况，索迪斯举办了多元化之夜，并邀请客户参与其中。在这个活动中，索迪斯内部的残障人士与其合作平台的残障人士相互合作，共同通过舞台剧的方式表达他们的心声以及他们在求职过程中遇到的遭遇。“他们在就业过程中会被拒绝很多次，理由千奇百怪，正常人根本没办法想象。那天气氛也很煽情，很多人都哭了。我们这儿男生女生都有些感性。”好像一谈到这个话题，就勾引出 Jane 怜悯人心的天性，“当我们组织这样的活动，并让更多的客户参与进来的时候，会发现这比营收获利带来的成就感更大。”

### ▶ 在索迪斯继续成长

对 Jane 来说，索迪斯就像一个大家庭，员工在这个组织中能够找到自己的良师益友，这些良师益友可以是你的领导、同伴，甚至下属。人生中遇到些沟沟坎坎是不可避免的，但这些磕绊总是会伴随着成长机会来到你面前。“在遇到困难时，我喜欢寻求团队的帮助，没有人是全能的强者，但是通过 network 你总能在索迪斯找到帮助。”索迪斯鼓励这种及时的帮助和反馈。“这也是我们未来在组织中着力推行的，我们称之为‘feedback is gift’（反馈即礼物）。不管是正面反馈还是负面反馈，都可以变成






一种礼物，因为它让你看到自己的提升空间。而且，我们希望这种及时反馈的氛围能够进而影响到员工的家庭，为其身边的人带来改变。”

经过这些年的共处，Jane 已经深深地被烙上了索迪斯的印记，这在她看来非常神奇。“我实际是被索迪斯‘教育’的，一个人的职业生涯可以和一个企业结合起来。每个企业就像人一样有自己鲜明的特征，索迪斯的核心价值就 3 个，团队精神 (team spirit)、服务精神 (service spirit) 和进取精神 (progress spirit)。能在这个平台上长足发展的人，在性格、价值观等方面一定是有共通之处的。而我，刚好天性中对索迪斯的这一理念特别认同。”

索迪斯让 Jane 看到了人力资源在这个领域大有一番作为。在公司中，她的很多大胆的点子都能落到实处，而且人力资源与业务的界限逐渐模糊，人力资源可以触及业务发展，而业务线的人也可以是成功的人力资源管理者。正是这样包容开放的环境使

得 Jane 看到了索迪斯的战斗力与竞争力将会在未来得到最大程度地释放，“在这个组织，我们能够把人的潜能发挥到最大，未来不再分 HR 和业务的时候，我们就成功了！”Jane 的声音中透着兴奋和期待，她一边放慢语速一边不自觉地轻捶着桌子。

作为索迪斯人力资源掌舵人，Jane 不仅在工作上游刃有余，而且把自己的生活也安排得井井有条。“我个人的心得是不管有多忙，都留出时间给家人和自己。”Jane 每天给自己半小时冥想或做瑜伽，这让她找到放松的状态，更好地沉淀自己。“时间安排不好就会把自己整个人弄得紧紧的，其实用不了多少时间就可以换来一天的好状态。”不仅如此，Jane 还喜欢和这方面做得好的同事取经。“曾经有一个朋友跟我说，为什么一定是平衡工作跟家庭，而不是 integration？因为平衡是说一个上去，另一个就要下来，但我希望二者同时上升。”闲暇时候的 Jane 喜欢打打太极、练练瑜伽或者和家人旅行度假，她一边介绍一边自嘲这是“老年人生活”。她特别提到了两次西藏旅行的经历。“跟陌生的朋友一起探索陌生的地方，非常兴奋。在大自然面前，会觉得自己是渺小的一粒尘埃，很多压在心头的执念也得以释怀。这种‘松’的状态也能够感染身边的人，这是我非常喜欢西藏的原因。”也许，正是因为 Jane 学会了偶尔放空自己，才能保持良好的状态并不断影响着身边的人。张弛有度的工作节奏也让她保持了足够的韧劲儿去化解工作中遇到的各种困难和挑战。





# 人性化管理的辨

我们常说的人性化管理兴起于二战后的西方，强调发挥人的主动性，缓解层级制和科学管理法中所累积的矛盾，从而提高生产效率。这么多年过去了，它在企业中的实施效果是否尽如人意？其实人性化管理如其他任何制度，有效性的发挥有其前提和条件。

文 / 陆忠亮 亚太区人力资源总监 通用电气能源管理集团

过去近 20 年来，外企在中国市场依靠技术、品牌、管理和资本的优势占尽风光，然而这两年，我们同事和朋友间谈的最多的就是外企好像在国内面临的挑战越来越大：政策上不如国企有优势，经营灵活性上不如民营企业，本土企业的崛起似乎不可阻挡。但相比较而言，外企在管理上好像还有可圈可点的地方，尤其较多的强调人性化管理及其效果，但事实确实如此吗？

最近我和一位欲返回我们公司的前员工进行了



一次深入的长谈。他几年前加入了一家著名的本土高科技企业，这家公司的业务发展得非常好，将国外的同行打得溃不成军，我非常好奇这家公司是如何对员工进行管理的。结果发现，他们基本上是强纪律化管理：所有同事每早8点半上班打卡，晚上加班不设限，直到干完为止，且周六上班，强调团队狼性和以客户需求为导向。这位前同事在外企工作多年，习惯了强调人性化、相对宽松和多元文化的管理氛围，在那里感觉非常煎熬。

这件事不禁让我反思。我们外企施行弹性工作制，本意是让同事更好地对自己的时间进行管理，尤其照顾那些住得较远的员工，结果造成不少迟到和早退；公司简化了费用报销流程，造成了大量的虚假费用。这种所谓“人性化”管理措施在无形中纵容了一些不好的行为，同时也打击了不少一心向上的同事而产生了反向激励。

有人也许会说是不是只有在中国有这种事？据我所知，其他国家也有类似情况，如印度、马来西亚、印尼、澳洲等。这就不得不让我们重新审视我们认为理所应当的做法并分析其中的利弊。

如同大多数的企业管理理论一样，人性化管理起源于二战后的西方，尤其针对早期工业化过程中的泰勒的科学管理法所反映出的种种问题，它更强调发挥人的主动性，缓解层级制和科学管理法中所累积的矛盾从而提高生产效率，之后随着欧美企业的全球扩张而大行其道。然而在日常管理实践中，由于人的个体行为取决于意识、性格、教育、文化背景等多种因素，所以在企业管理活动中，如果对人的行为活动不加以明确而又具体的规范和控制，对人与人的行为界线 and 相互关系不加以严格的规定，就无法保证企业行为的一致性和协调性；但若过分严格规范和控制人的行为、限定人与人之间的关系，必将制约人的主动性和创造性的充分发挥，进而会限制企业人力资源潜力的充分利用和组织凝聚力的进一步提高。所以和其他的管理实践一样，人性化管理须在特定的条件和环境下才能使其得以通行。简言之，任何制度的有效性皆有前提和条件，人性化管理也是如此。

## 人性化管理的 2 个外部条件

### 1

#### 企业组织规模即员工的数量。

通常而言，企业规模越大，员工越多，则强调制度先于简单化的人性化管理更为有效。因为从规模角度看，团体规模越大，内部的潜在关系就越多，而且随着人数呈几何级数递增，内部的非正式小群体就越大和越多。一般认为，15 人以上群体成员之间很难保持密切的相互关系和统一协调的组织行为，这就需要既具体又明确的分工，对责任和规则加以限定，这样才有可能维系协调的团体行为关系。所以，对于组织规模较大的企业和部门，采用严明、规范的非人性化制度管理就会比人性化的情感管理更有效。但是，对于组织规模较小的企业和部门而言，由于成员之间以及企业管理者和被管理者之间的面对面直接和交往比较频繁，彼此比较熟悉和了解，而且相互间都需要通过这种团体活动来了解彼此，以此产生感情互动和形成具有较强凝聚力的统一行为。所以，某些非人性化的规范和制度就显得多余且无情，不利于群体成员对企业文化的认同；相反，注重人性化的激励和情感管理就会显得非常有效。

### 2

#### 企业所处的行业的性质。

一般而言，企业所处的行业的特点、市场的周期性、产品的利润率、竞争的压力等因素也会对企业的管理风格产生较大的影响。如果公司所处的是传统劳动密集型行业，如纺织、食品等，员工的教育水平和其他综合素质决定了企业采取偏强制度的管理方式可能有更好的效果。然而如果在新兴的互联网行业，那里聚集了大量的年轻的、思维活跃的知识工作者，在兼顾制度的条件下实施人性化管理则会有激发活力、提升积极性之效。

通常而言，企业规模越大，员工越多，则强调制度先于简单化的人性化管理更为有效。因为从规模角度看，团体规模越大，内部的潜在关系就越多，而且随着人数呈几何级数递增，内部的非正式小群体就越大和越多。





## 人性化管理的 3 个内部条件

### 1 制度完善是人性化管理的基础和前提。

任何的管理行为都不能脱离制度而独立存在，适当的监管措施能保证制度的严肃性和执行力；同时制度化更管理更具有广泛适用性，因为对于任何人而言都是在同一制度约束下活动，具有一定的公平性。人性化管理的出发点是尊重人、理解人。尊重人的基础就是在制度面前真正的人人平等。

### 2 管理者的领导力。

人性化管理的重点是了解员工真正想些什么、需要什么。要了解员工真正的需求，需要仰仗管理者的素养和企业文化体系的建立。诚然，企业文化不能在短期内形成且并非一成不变，而企业文化建立和发展的基石则是管理者的领导力。因此，管人的管理者先管好自己是人性化管理的前提。同时，人性化管理的目的是用一切可能的手段发掘人的潜能，激发个体的创造力，所站的角度不同，看待事物的结论就会不同。人性化管理要求管理者熟练应用换位思考来衡量自身行为做法的合理性，将处理公司员工的关系作为自己的要务来对待，利用管理和领导艺术来解决制度、规定执行过程中的矛盾与冲突，才有可能真正赢得员工的信任及对公司的认同。

### 3 培养员工的自律性，企业管理上成本最低的方法即是大家自觉遵守规则。

员工的自律性越强，则人性化管理越有效。然而如何培养员工的自律性呢？要认识到企业与员工关系的本质，即管理者与被管理者之间存在一定的

利益交换关系，而其中重要的是规则的透明度和一致性，一旦出现了行为偏差且影响企业目标的实现，就会引发管理者采用非人性化的制度管理从而协调和规范企业员工行为。所以，认真考核各级员工工作绩效以保证公平性，保证奖金制度做到奖勤罚懒，确保管理将员工个人的切身利益与荣誉和企业的兴衰成败紧密地结合起来等等都是重要的环节。另一方面公司要将员工的个人发展目标与业务目标相挂钩，要在达成目标认同的基础上花力气凝聚共识，从而形成坚强的团队；同时要与员工保持良好的沟通和协调，通过信息和思想上的交流达到认识上的一致。最后，尊重和满足个体合理的职业成长需要，对好的行为及时地表彰并树立榜样等。如此，员工将主动调整自身的行为来吻合企业的要求，在做到以上三点的基础上，人性化的激励和情感管理就容易促成员工的自律性的提高。



最后我们还要厘清一个概念，就是人性化管理不等于人情化管理。人性化管理是以严格的公司制度作为管理依据，是科学而具有原则性的；而人情化管理则是没有制度作为管理依据，单凭管理者个人好恶，没有科学根据，是非常主观的一种管理状态。所以我们可以看出，人性化管理并不是完全抛开制度而只讲人情的。它是一种在制度规范的基础上，更多地考虑人性，从而促使人能够更好地工作。同时人性化管理和制度化并不是对立的两个极端，而是不同的两种管理手段。相比较而言，人性化管理是在制度化基础上，更着重于人性化的突出。它最终要达成企业管理的目标是：不断地提高组织效率，为股东创造更多价值。HR

人性化管理要求管理者熟练应用换位思考来衡量自身行为做法的合理性，将处理公司员工的关系作为自己的要务来对待，利用管理和领导艺术来解决制度、规定执行过程中的矛盾与冲突，才有可能真正赢得员工的信任及对公司的认同。



# 人工智能：重新定义人才管理

未来十年，人工智能（AI）将大举进军商界。过去，新技术主要对蓝领和服务类岗位产生颠覆性影响；但如今，人工智能将影响到企业人才管理的各个层级——从首席高管到一线管理者。

文 / 黄雪明 埃森哲大中华区管理咨询主管，人才与组织董事总经理  
本文由埃森哲授权转载

## ▶ 终结行政管理

管理者一半以上的工作时间都花在了协调和管控上，而这部分工作未来很可能会被人工智能接管（见图一）。诸如时间安排、资源分配、报告等，未来都将交由智能机器来完成。据我们的调查显示，受访者也认识到了即将发生的变革：86%的受访者表示，愿意在监控和报告方面获得人工智能的支持；而45%则表示，如有可能，将实现此类工作的完全自动化。

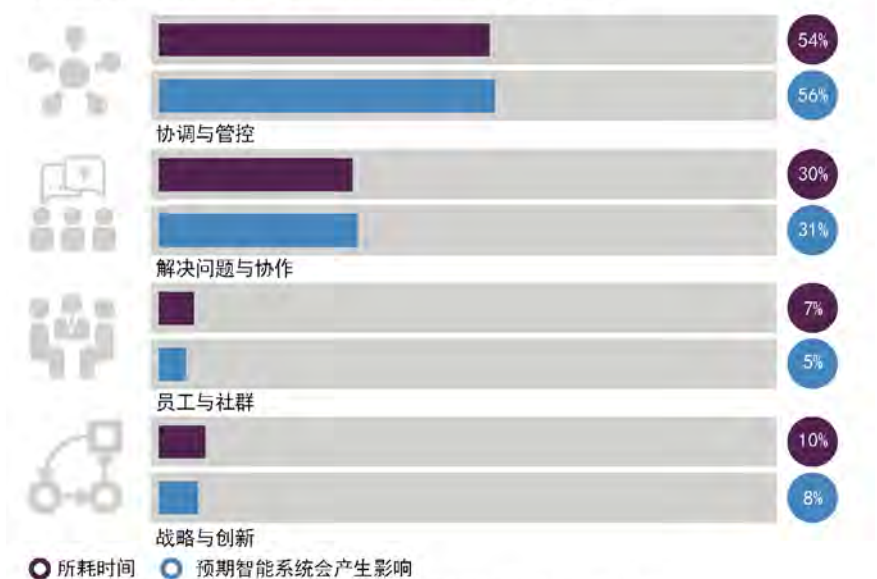
事实上，利用人工智能完成月度报告的梦想并非遥不可及。目前，一些领先的新闻机构和华尔街金融机构已经开始利用人工智能报告生成器，借助数据量化分析来撰写新闻和分析报告。例如，美联社在人工智能软件机器人的帮助下，将季度收益报告的发放范围从300家企业扩大到近3,000家，这为记者节约了大量时间，可以集中于调查研究和深入报道。

## ▶ 全新分工

利用智能机器生成投资报表或管理报告看似无伤大雅，但智能机器的影响不仅限于行政事务。目前，人工智能正慢慢渗透到专业的人力资源领域：它们可以对人类情感和个性特点进行评估并采取相应行动。例如，招聘网站Jobaline利用智能语音分析算法来评估求职者。该算法会对求职者讲话的副语

图一 改变工作内容

目前，管理者绝大部分时间花在协调和管控上——未来，这些工作大部分将由智能系统承担。  
各类工作的耗时百分比V.S. 智能系统将影响此类工作的受访者百分比



数据来源：埃森哲卓越绩效研究院与埃森哲战略，“认识计算对管理工作的影响”研究，2015年。

进行分析，如语气、语调的抑扬顿挫等，预测某种特定语音所反映的个人情绪，并据此确定该求职者可能胜任的工作类型。

如果人工智能可以承担并加速处理日常工作，并提供强大的分析支持，那么新一代管理者的职责将发生怎样变化？管理者还需掌握哪些技能？我们目前所熟知的管理者角色未来是否还存在？

## ▶ 人工智能：接纳 or 排斥？

人工智能这一话题引发了人们的强烈反应：一些人认为人工智能蕴藏着无限潜力，而一些人则将其视为毁灭的先兆。调查中，高达84%的受访管理者认为，人工智能有助于提升工作效率和趣味性，但仍有36%的受访者表示出担忧，认为人工智能将对本职工作构成威胁。



高层乐观，中下层存疑虑

虽然高层管理者期待将人工智能纳入日常工作中去，但中下层管理者对此却并不乐观。当被问及他们是否能坦然接受由人工智能来监控和评估其工作时，42%的受访高层管理者表示“强烈同意”，但仅有26%的受访中层管理者和15%的基层管理者表现出同样的积极性。在是否愿意为智能机器的行为负责这一问题上，调查结果也基本相同：高层管理者的接受度最高，而基层管理者最低——表示“强烈同意”的受访者比例分别为45%和17%（见图二）。

同样，在对待人工智能的态度上，不同年龄层的管理者也表现出一定差异。当被问及在决策过程中是否信任人工智能给出的建议时，33%的35岁及以下的管理者表示“强烈同意”，而50岁以上管理者中仅有13%持相同态度。

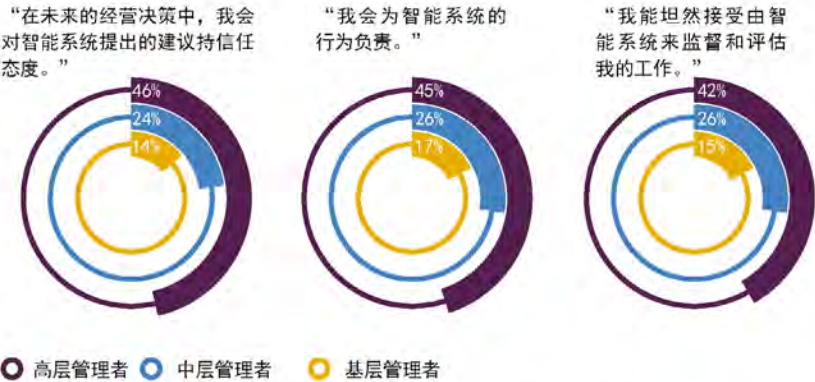
年长管理者接纳人工智能上的犹豫态度或许源于其对现状的满足感。例如，在回答“如果智能系统能帮助您节约大量工作时间，您怎样分配这部分时间”时，35岁及以下的管理者提及最多的三项活动是“承担新工作”、“开展新试验”和“建立新协作”；36岁至50岁的管理者是“承担新工作”、“开展新试验”和“指导下属并增进关系”；而51岁及以上的管理者则表示，会把时间用在“完成现有工作”、“指导同事”和“促进工作与生活平衡”等方面。由此可见，高年龄受访者选择的答案更关乎现状而非未来，这表明他们缺乏参与或推进新工作的积极性。

新兴经济体积极拥抱人工智能

在深入分析后，我们发现，管理层对人工智能的接受程度还存在地域差异。具体而言，新兴经济体的管理者似乎更接纳人工智能。比如在被问及“未来决策过程中是否信任智能机器给出的建议？”时，新兴经济中46%的受访者表示强烈同意，而发达经济体中这一比例只有18%。同样，在对待“自带设备办公”（BYOD）这一工作方式上，新兴经济体管理者热衷于采用更具前瞻性的工具

图二 不同管理层间的差异

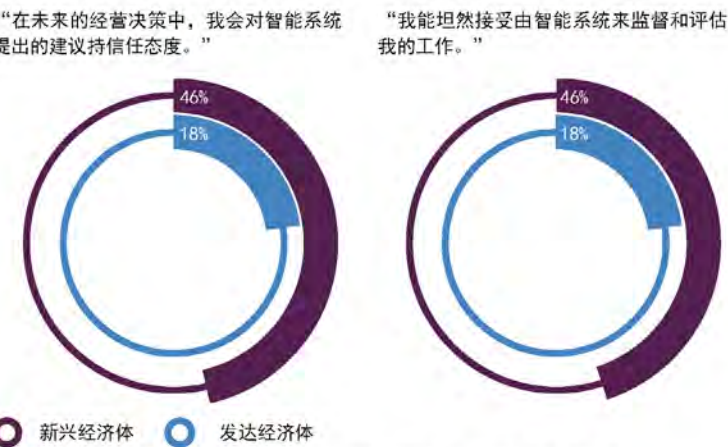
较低层管理者对智能系统提出的建议持强烈怀疑态度。管理者对应用人工智能的信心和适应性从首席高管层往下依次递减。



数据来源：埃森哲卓越绩效研究院与埃森哲战略，“认识计算对管理工作的影响”研究，2015年。

图三 地域差异

与发达经济体相比，新兴经济体管理者对人工智能持更开放的态度。



数据来源：埃森哲卓越绩效研究院与埃森哲战略，“认识计算对管理工作的影响”研究，2015年。

来实现全球最佳实践和跨越式发展，从而领先竞争者。

与此相反，在美国、北欧等高科技成熟市场，管理者在技术应用和应对相关挑战方面经验更丰富，或许也正因如此，他们对人工智能的看法更客观、冷静，并且也更有能力引领人工智能的具体应用。此外，在发达经济体，隐私问题也会阻碍管理者积极接纳人工智能。比如，46%的新兴市场管理者“能坦然接受人工智能监督和评估自身工作”，但在发达经济体，只有18%的受访者持此态度（见图三）。

AI 技术——用之前先要学会适应

不同层级、不同年龄层和不同地域的管理者，对待人工智能的态度迥异，企业应根据自身情况量身定制人工智能应用战略，让各级管理者参与到人工智能应用中来，这样做至少能为企业带来两大好处。

首先，智能机器必须在特定环境中进行训练。和人类一样，在职培训对智能机器同样必要，因为它们最初只具备一些非常基本的功能。为充分发挥人工智能的潜力，各级管理者都应参与到指导智能机器的工作中去。



图四 了解人工智能的驱动因素

如果管理者了解人工智能的运作方式，就会更信任智能系统。

“哪些因素会让你更加信任由智能系统生成的建议？”

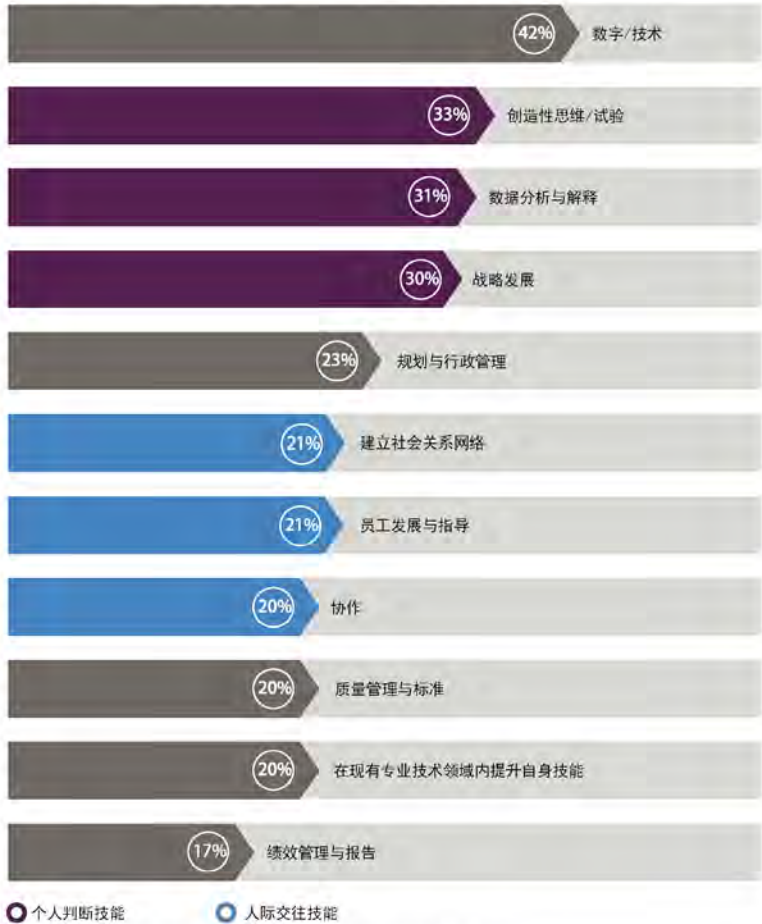


数据来源：麻省理工学院绩效研究院与埃森哲战略，“认识计算对管理工作的影响”研究，2015年。

图五 成功管理者所需具备的技能

管理者虽然认识到判断性工作的价值所在，但在人际交往技能上仍存在盲区。人际交往技能是人类所特有的能力，有助于将人与人工智能区分开来。

认为所选技能是未来五年其成功所需的前三大技能之一的受访管理者百分比



数据来源：麻省理工学院绩效研究院与埃森哲战略，“认识计算对管理工作的影响”研究，2015年。

由此产生了第二大好处。我们调查显示，管理者对人工智能的信任度，取决于他对人工智能系统运作方式的了解程度（61%的受访者选择此项，见图四）。让管理者参与人工智能训练工作，可在学习过程中培育他们的主人翁意识，并逐步熟悉这些系统。最终，管理者会发现，人工智能有利于扩展（而非遏制）人类潜力——并因此更愿意接纳该技术。

判断性工作

未来，人工智能能承担越来越多的常规性工作，甚至辅助人们的决策，但它无法做到面面俱到——尤其无法开展“判断性工作”。“判断性工作”是指，在无法获得充分或可靠信息时，如何运用人类自身经验和专业知识来作出关键的业务决策和实践。为了深入理解判断性工作，我们以大数据营销和销售分析为例。此类分析往往能为企业的促销活动提供重要洞见——包括预测哪些活动会带来预期的销售成果。不过，越来越多的人开始担心，这种分析驱动的短期业绩会以牺牲企业的长期品牌为代价，因为企业的品牌建设无法简单地通过数据分析来达成。企业如果不注重长期品牌建设，其未来收入和战略地位可能也会受到影响。因此，为保持品牌长盛不衰，企业的市场营销高管必须利用判断力——将数据分析与自身及他人的真知灼见和经验结合起来，妥善权衡短期和长期优先事项。

在关键业务决策中运用人类经验和专业知识，正是人类判断力的真正价值所在。在《提升判断力：助力管理者在智能机器时代卓越发展》一文中，埃森哲指出，随着人工智能释放了管理者更多的时间与脑力，管理者将关注三种形式的判断性工作，即数据解读、理念发展以及在决策过程中如何参考背景信息和历史信息。

前文中，我们介绍了可用于评估求职者的的人工智能系统。虽然人工智能可以捕捉求职者的面部表情、行为举动和音调变化并做出解读，但它们无法评估该求职者能否与企业现有员工和企业文化相容，而这些决策离不开对企业背景和文化有着深刻理解的管理者们的判断。



武装新技能

管理者即使没有充分意识到判断性工作这个概念，也会对判断性工作涉及哪些事项有一定了解。调查中，管理者认为未来需要的新技能包括：数字能力、创造性思维和试验、数据分析与解释以及战略发展（见图五）。虽然创造性、分析性和战略性技能对判断性工作极为重要，但数字能力有助于管理者与机器实现高效协作——机器不但能够释放更多的潜力，而且将成为人类的同事，而不仅是冷冰冰的设备。

判断力是集体活动

许多管理者错误地将判断性工作视为一种独立工作，他们并没有意识到，判断力还涉及人际关系和组织行为。在更为复杂的环境中，判断力通常是个人和团队不同观点、洞见及经验之间激荡、融合的结果。集体决策比个人决策更明智。

进行集体决策要求很高的人际交往技能，包括建立社会关系网络、员工发展与指导以及协作等。但我们调查发现，管理者对这些技能并未给予足够重视。如图五所示，受访者认为，“建立社会关系网络”、“指导”和“协作”没有其他技能重要。在参与集体决策时，领导者必须认识到社会关系网络在企业中的价值——不仅要了解这些网络的运行方式，以及如何利用这些网络建立富有成效的关系，还要擅于听取不同观点。

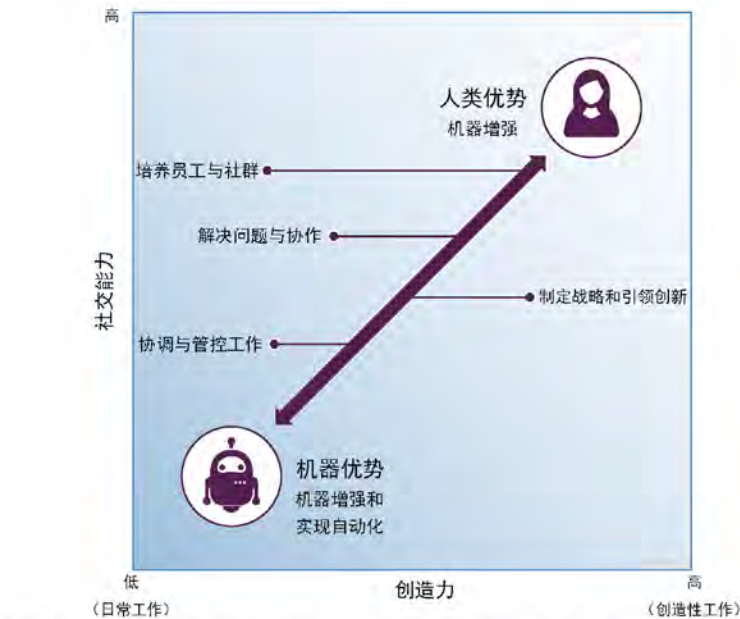
有时，企业还通过机构设置为集体决策创造条件。比如，建立“影子顾问委员会”，敦促管理者和员工收集并综合各种不同看法。

人类的优势

未来，创造力和社交能力无疑将变得愈加重要（见图六）。这两项能力都是判断力的有利支撑，使人类具备人工智能所不具备的优势——某种程度上，继续让电脑望尘莫及，即便机器试图模仿人类的这些特质，永远也不会模仿得那么真切。因此，当人工智能大举进入企业管理领域并取代人力时，企业对创造力和社交能力的需求也将进一步加大。

图六 员工的力量

无论有关员工发展、问题解决还是战略制定与创新，判断性工作都要求员工具备相当强的创造力和社交能力。



数据来源：埃森哲卓越绩效研究院与埃森哲战略，“认识计算对管理工作的影响”研究，2015年。

这将是劳动力市场的一种长期趋势——即企业不断强化对社交技能的需求，并给予丰厚回报。同时，随着对创造力需求的日益增加，管理者还需努力从企业内外收集各种想法与假设，并进行组合，针对企业急需解决的问题制定解决方案。

以人为本

人工智能不仅能通过日常工作自动化来削减企业成本，还能通过增强员工能力，提升劳动力价值。我们研究发现，在企业管理工作中，增强员工能力最有价值——即秉承以人为本，利用人工智能提升人类的工作成果。当然，日常管理工作自动化依然非常重要，但其更大的意义还在于，将管理者和员工从机械性工作中解放出来，使其专注于更具价值的工作上来。

值得庆幸的是，上述结论与管理者预期相符。调查中，受访者对于机器能帮助他们提高大部分工作效率这点表示欢迎，不过，

这并不意味着未来管理者们就可以高枕无忧了。如果机器能帮助他们提升工作效率，管理者就不能再在日常工作中偷得半日闲。相反，他们必须投身于未知领域，进行各种试验、快速学习和解决复杂问题——而所有这些都要求管理者具备更强的创造力、协作性和判断力。

高瞻远瞩的管理者不会纠结于“有了人工智能，我干什么？”之类的问题，他们会思考“我能否在其他哪些领域成就一番大事？”毫无疑问，对大多数管理者而言，这将是一个艰难的转型，但对于那些迫切渴望承担更多重任的管理者来说，人工智能可以让他们从事更加有趣、更具影响力的工作——职业前景也会因此变得更加振奋人心。

试验与学习

那么，我们应如何应对充满不确定性的未来？各级管理者必须乐于开展试验，以便明确对企业和团队而言，如何应用人工智能更合理有效。实际上，许多受访者都认



同这一点——他们认为“创造性思维和试验”是未来最应具备的第二项新技能（持此观点的受访者达 33%）。开展结构性人工智能试验，将有利于管理者专注于最具发展潜力的机遇，包括利用智能机器加快学习进程。同时，人工智能还能通过模拟方式，使管理者能够探索各种情境（未来的多种可能）。这种方式成本较低，且不会引发现场试验可能带来的相关危害，如损害客户关系或危及健康和安等。

根据人类预先设定的问题和框架，智能机器可帮助管理者筛选海量数据、发现规律，这与现代药物发现过程中，对计算生物学和化学工具及模型的利用相类似。研究人员利用这些技术来创建大型数据集，建立人类细胞和病原体模型，并确定药物靶标和高潜力化合物，然后根据这些研究结果，选择进行由活体参与的后续实验室实验和临床试验。

## ▶ 新一代管理者

在人工智能时代，新一代管理者的五大特质：

视智能机器为同事。新一代管理者将视智能机器为同事。尽管判断力仍是人类特有的技能，但智能机器可提升判断力，以数据为驱动的各种模拟、情境、研究与发现活动提供支持。

专注于判断性工作。在进行某些决策时，我们不能把数据作为唯一参考，还需要依靠个人的敏锐洞察力，而这正是人类判断力的特长——根据个人经验和专业知识确定关键业务决策和实践。

干“实”事——将行政工作交给人工智能。随着管理者传统角色的逐步降低甚至消失，他们需要注意力转移到“实际”工作上。他们会成为领先的实践者（而不仅仅是行政管理人员），目前一些专注解决方案的创意企业管理者就是很好的例子，如设计机构艺术总监、医院外科主任医师、科研项目负责人或是管理咨询项目经理等。

数字化跨界协作。新一代管理者需要较强的社交能力来进行高效团队建设——即梳理并汇集不同意见、洞见和经验，为集体决策、解决复杂问题提供支持。管理者还要利用数字技术，充分激发合作伙伴、客户、外部利益相关方的知识和判断力。

像设计师一样工作。管理者的创造力固然重要，但驾驭他人创造力的能力更重要。“设计师式”的管理者应深谙如何将不同想法汇集成可行且极具吸引力的综合解决方案，将设计思维融入团队和企业实践中。智能机器将促进和加快“设计式”工作流程，如支持问题表述、实现数据与解决方案可视化以及数字和实体原型设计等。

## ◀ 人工智能在管理中的作用

智能机器将承担起管理工作。在近期的一篇文章中（即“首席管理层中的机器因素”），我们按不同的自主水平和主动程度，指出了智能机器的三种职能角色，即助理、顾问和执行者（见图七）。助理主要是为管理者及其团队提供支持，如记录、调度、报告或维

护计分卡等。人工智能在此方面的应用案例包括“虚拟助理系统”，如 X.ai 推出的应用程序 Amy，它能通过阅读和撰写电子邮件、协调参与者和会议日程来安排会议。而诸如 IPsoft 的 Amelia 等更加先进的系统，可以承担咨询台和客服职能，回答用户问题并采取相应行动。在此过程中，这些智能系统会通过吸取自身及人类同事经验，来逐步完善相关知识和扩大服务领域。这些系统扩大了职场人工智能的定义范畴，进而成为我们所说的“顾问系统”。

顾问功能可通过问答、构建情境模拟等方式协助解决更复杂的问题和进行决策。最近，位于马萨诸塞州坎布里奇一家名为 OnCorps 的初创科技企业，推出了一款决策分析平台，用于实时基准测试，协助用户做出更合理的决策。此外，企业还可通过 IBM 的 Watson 平台，利用各种基于云端的应用程序来获取不同领域的顾问服务，如医疗诊断、安全分析、药物发现、理财建议、在线旅游接待服务和销售指导等。

图七 让机器加入员工团队

随着人工智能应用程序的不断发展，它们承担更艰巨、更有影响力的管理工作的能力也将随之提高。



数据来源：埃森哲卓越绩效研究院与埃森哲战略，“认识计算对管理工作的影响”研究，2015年。



最后，作为执行者，智能机器可以积极主动地评估备选方案——进行决策或挑战现状。迄今，我们很少见到真正的自主型人工智能管理系统，但能够进行商业决策的规则性应用程序变得越来越司空见惯，如交易机器人、自动处理贷款的应用程序等。

我们预计，未来，企业将以分阶段的方式应用智能机器，从助理到顾问再到执行者，复杂度逐步提升。这一假定建立在充分的技术和组织考量基础之上。当前，基于人工智能的助理型应用程序最为成熟——苹果的 Siri 就是全球消费者众所周知的一个典范。同时，顾问型应用程序已在多个领域进行大规模试点，而执行者型应用程序则仍处于开发阶段。

从企业接纳人工智能的态度上，我们也能发现类似规律。助理型应用程序易于理解，且不具威胁性。在企业经营决策中，管理者对智能机器提出的建议持开放态度——78% 的受访管理认为在未来的经营决策过程中，会信任智能机器提出的建议，但顾问型系统更为复杂，且难以理解。调查中，大多数受访者（61%）表示，他们首先需要了解智能机器的运行方式，才能信任它提出的建议。这表明，复杂人工智能系统的全面普及仍需时日。最后，鉴于人工智能对大多数企业而言仍相对陌生，让智能系统担任执行者的事情尚未在多数企业的日程上。

## ▶ 迈向成功

人工智能已经进入工作场所，这一趋势未来还会更加明显。因此，对于企业而言，坐以待毙绝对不是明智之举。随着人工智能承担越来越多的日常工作，领导者及所在企业必须为更加重要的以人为主导的工作进行准备。为此，他们需采取以下举措。

立即探索。未来，管理者与智能机器将开展前所未有的合作。目前，并没有现成的方案来指导企业适应这一极具挑战性的未知领域，因此，企业高管必须自行开始探索，进行人工智能试验、快速学习、将新的洞见

## 人工智能如何增强员工能力，从而进行高质量的判断性工作？对此，近期研究表明，团队和企业表现出的集体智慧已超越参与者的个人智慧，而这一集体认知能力又将受到团队构成、行为和组织原则的影响。

应用到新一轮试验等。

人工智能初期试点要让各级管理者都参与进来。基层管理者对智能机器持怀疑态度，他们必须先要了解人工智能的工作方式和生成建议的过程，才愿意采纳其给出的决策建议。在试点项目中，基层管理者将通过参与具体工作熟悉人工智能，变得不仅乐于接纳人工智能，还可帮助企业训练智能机器。

追踪人工智能。机器智能和大数据迅猛增长的力量是一把双刃剑。因此，无论是出于法律、伦理道德还是信任原因，领导者都需要密切关注敏感数据和人工智能在企业中的应用。本研究强调的是隐私问题，因此各级管理者应对其进行妥善管理——发达经济体尤其如此。

智能机器时代对成功的全新定义。人工智能将重新定义成功标准——而影响成功的因素包括：协作能力、信息共享、试验、学习与决策效力，以及在企业之外获取洞见的能力。企业如果无法调整针对管理者的关键绩效指标，则可能阻碍人工智能的应用。同时，也不利于管理者掌握新的技能和工作方式，也就无法实现人工智能价值最大化。

制定新的培训和招聘战略。尽管企业高层管理者对人工智能充满期待，但他们仍需解决迫在眉睫的人才获取和培训难题。企业领导不仅要寻求既愿意又能够参与人机合作的人才，还应发掘具有创造力、合作精神、同理心和判断力的候选人，同时着力培训现有员工的这些能力。现有员工或许熟知企业背景和发展历史，但并不一定具备与创造力 and 假设检验相关的技能。因此，领先企业应培养多元化的员工队伍，以及一支兼具创造力和社交能力的管理团队——双方相辅相成，为集体决策提供支持。

汲众人之智，汇百家之长。有些企业很难给新一代管理者提供足够的指引，尤其是当企业内各级管理者一直以来都遵循着按部就班的职业路径时更是如此。对这些企业而言，领导者需要在自身企业以外寻求指导、想法、洞见和行为楷模。专注于判断性工作的企业和个人（如初创企业、广告公司、人道主义组织等）能为传统企业提供宝贵的经验教训。在重视常规工作的企业中，高管们还可从其他行业合作伙伴、客户、行业楷模甚至普通大众的知识和判断力中获益。众包和市场预测就是这方面的范例。

## ▶ 赋权智能企业

企业或许没有想象中那样智能，你或许可以聘用优秀人才来，但如何将他们的智慧和能力汇聚起来？人工智能如何增强员工能力，从而进行高质量的判断性工作？对此，近期研究表明，团队和企业表现出的集体智慧已超越参与者的个人智慧，而这一集体认知能力又将受到团队构成、行为和组织原则的影响。在挖掘员工集体智慧的潜力上，大多数企业还有巨大潜力——试想，人工智能的崛起会带来怎样的变化。

我们相信，人工智能的崛起、新的合作型组织的涌现，将打造出前所未有的智能企业。

近期，一项研究显示，相比仅由人类或仅由机器做出的预测，人机合作给出的预测更加准确和稳定。我们将集合人类与智能机器之所长的企业称做“智能企业”。这类企业能突破组织边界、打通信息和智能资源，为解决复杂问题、创新和发明创造制定一套新的标准，从而在竞争中脱颖而出。HR



## 文化锋声

## 人性本色：利与弊

文 / 风里 \_ 李峰



## ▶ 人性本色

我说“人性本色”，有几个论据：

- ① 其他哺乳动物都有发情期，唯独人类没有发情期。这说明人一年 365 天，一天 24 小时，随时处于发情状态。
- ② 人类和地球上大多数动物一样，promiscuous，或者说，不忠，是本性。
- ③ 人类从很小到很老，几乎终生都有性需求，终生很色。

以上三条，都有科学研究结果和生活中实例的支持，不用我多说。

认为人性本色的心理学家，最著名的应该是弗洛伊德 (Sigmund Freud)。根据他的理论，性是人类基本动机。近年又有个耶鲁大学的心理学教授 Paul Bloom 讲课，说人类的行为的驱动来自于 sex。

## ▶ 男人比女人色

研究发现，美国男大学生平均一天想 sex 19 次，女生 10 次。所以，男人比女人色。但欲望和能力是两回事。民间流传，女人三十如狼，四十如虎，五十坐地吸土，男人心有余而力不足。

## ▶ 登徒子好色

登徒子在楚王面前说宋玉坏话。他说宋

玉人帅、口才好、好色，你老人家小心他给你戴绿帽啊！楚王性格比较直，就问宋玉：你是不是很色？宋玉说：我帅是天生的基因好，我口才好是老师教得好，但是咱不好色。邻居家有个美女，“增之一分则太长，减之一分则太短；著粉则太白，施朱则太赤；眉如翠羽，肌如白雪；腰如束素，齿如含贝；嫣然一笑，惑阳城，迷下蔡。”这美女偷看我三年，我都没搭理她（宋玉口才果然好，只可惜用力过猛不真实，但是楚王觉得安全。宋玉不好这一口，可能是性取向与众不同）。

宋玉继续展示他的修辞能力，他说：登徒子的老婆奇丑无比，皮肤长了癞疮，蓬头垢面，牙齿不齐，弯腰驼背，登徒子还是喜欢她，跟她生了五个孩子（我看了只能说，这是真爱！）。

楚王手下这两个宠臣，性取向都很独特。

从登徒子案例，我感悟到：对丑人也有欲望才叫够色，对粗茶淡饭也有欲望，才叫绝对吃货，美食家那叫馋那叫作。

## ▶ 食色性也，待遇不同

食和色都是人的本性，但是社会给这两样的待遇不同。食可以随便，色不可以随便。很多人在朋友圈晒食，很少人在朋友圈晒色。偶尔晒一次，还是被别人晒的，成为艳照门。

聚餐合情合理，聚色按照中国法律，属于妨害社会管理秩序罪。

## ▶ 升华

弗洛伊德说了，欲望虽然被压抑 (repression)、压制 (suppression)，但能量还在，而且能释放在其他地方，例如，文艺、科技、商业或者政治成就。所以说，人类文明，很大程度上要归功于社会对性的限制。所以，如果从人类文明的进程来讲，人性本色利大于弊。

## ▶ 色令智昏

有个研究发现，智力特别高的青少年做爱少，因为他们不太主动发起性事 (Smart Teens Don't Have Sex (or Kiss Much Either), from J Adolesc Health. 2000 Mar;26(3):213-25.)。

## ▶ 组织内的男女关系，弊大于利

为研究组织内男女关系的利弊，我课堂上组织了好多讨论，也在网上 consulted 了好多专家的意见和研究结果。结论是明确的，弊大于利。

① 总的来说，无论恋爱还是婚姻关系，无论正当还是受道德谴责的男女关系，无论异性之间的还是同性之间的色的关系（说到这，我决定用色关系代替男女关系了），在组织内都是弊大于利。

② 在组织内部，不正当的色的关系，危害大于正当的色的关系。



③ 在组织内部，上下级之间的色的关系，危害大于平级之间的色的关系。

④ 男女搭配干活不累，这是在发生关系之前，一旦发生关系，领导累。

究其原因，我想到以下三个，大家补充：

**弊端之 ① 沟通短路。**我们看看组织结构图，这是正式的汇报关系，关于沟通，关于责任，组织结构图是个官方的结构，实际的沟通不是这样的。Grapevining（小道消息）无所不在，而组织内的色的关系，让 grapevining 恶化，我称之为“短路”。想像一下，如果董事长跟办公室主任有一腿，那么总经理情何以堪？如果总经理跟财务经理有一腿，那么财务总监情何以堪？

**弊端之 ② 抱团。**色关系构成一个坚固的小群体，政治上会增加管理难度。

**弊端之 ③ 别扭。**无论关系聚散，都会别扭。特别是 ex 关系在一个组织内，抬头不见低头见的。他们自己别扭，周围人也别扭。

只有 40% 不到的组织对于色关系的 policy 有明文规定（包括性骚扰的投诉渠道）。还有个别组织鼓励夫妻加入组织，旨在提升凝聚力。社会学家很早以前提出过一个凝聚力计算公式， $\text{cohesion index} = \text{number of mutually attracted dyads over total number of members in a group}$ （彼此相吸引的二人关系数除以总人数），不过，学者不是一般人类，他们的公式不可轻信。在很多国企，夫妻同在的情况很常见，给本来就复杂的人际关系和公司政治平添了复杂度。HR

#### 作者简介

风里 \_ 李峰，“领导力语法”创始人，独立培训师、测评师、高管教练，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

## 何谓领导

# 表现力与感染力 古堡里的自我洞察

文 / 何辉 (Helen He)



## 古城堡学习第 1 天

表演艺术家 Pascale Ben 认为聆听是人相互理解的前提，而声音是人随身携带的最非同寻常的乐器。

听声音可以了解一个人的心理状态、梦想、渴望和特质。今天我们做了许多练习，怎样通过外在声音来真实表达自己的内在心声，怎样通过聆听自己的外在声音而随时调整，进而与自己真实的内心世界一致，进而得到他人的理解，并赢得信任。

据说声音在与人交流的有效性方面占 38% 的比重。我在思考当一个人不愿或不敢去放声表达时，当一个人的声音没有准确地表达出内心的渴望时，到底是内心世界里的哪一个地方需要得到解放？

Micha Hoogendoorn 是研习日本 Iokai Shiatsu 的大师，其背后的理论与中医同出一辙。他带领我们从探索自己身体某个部位的痛点开始，到与伙伴合作共同找到根源并解决这一痛点。

这个练习让我再次确信：① 人有自愈自救的能力；② 问题的根源往往不表现在表面的痛点；③ 聆听时除了声音，还要注意身体语言。身体语言据说在与人交流的有效性方面占 55% 的比重。我们平时在与人交流时，是否关注过自己的声音与身体状况？

过去七年多来，零领导力公司一直聚焦于探索如何激发人的内在智慧。我认为这个时代的人不再需要机械地照搬照抄大师的套路和管理工具，而是可以在工作和生活的各个场景中，根据自己的判断和需要，因地制宜地将所学所做融会贯通，创造出最适合自己的方法。

去年夏天，我在事业上体验了“七年之痒”的感觉，希望能再次开辟出新路。从哈佛的私企业主 EMBA 项目，到博士学位，经过一段时间的彷徨和纠结，我最终选择的艺术之旅再次验证了我看重什么：产品研发一定要将系统务实和艺术人文相融合。

令我没有想到的是，五年前一见如故的美国 UC Berkeley 大学的领导力导师兼表演艺术家 Arina，在古稀之年决定将自己的智慧全部传授给我。Arina 导师建议我除了到美国拜她为师外，还要去法国 Roy Hart Theater 学习深造。这意味着零领导力的产品在未来七年将整合人的内涵与外延，进一步开发提升人的表现力和感染力的方法，这是智能机器人无法替代人类的能力。

下面是我在法国古城堡里学习的日记，愿与你分享我“发现初心，坚守初心”的心路历程。





## 古城堡学习第 2 天

今天 Pascale 老师请每人分享一个自己在 0~5 岁阶段的故事，我分享了一个令我难忘的记忆。

我的母亲是护士，常年值夜班。我 3 岁时被母亲送到单位的长托幼儿园，只有周末才回家。

每个周一的早上，母亲都要把我送到等在学校门口的大巴上。空旷的广场只有那辆孤零零的班车，一车的孩子都乖乖地等在车上，我拼劲全身力气希望抓住母亲的衣服头发，哭得要死要活的，就是不愿意上车。这时候，接车阿姨便用力把我与母亲分开，使劲把我抱上车。车开了，母亲站在车窗外看着我不停地流泪，然后狠心地转身走开，这时全车里只听到我更加大声的哭喊声。

在老师的引导下，我在这个故事中体会到了离别时的伤心、愤怒、思念以及无助，重逢时的喜悦等不同感受，其次，我学会了如何去有效地表达自己的感受。这些感受对于我在下面四种不同场景中呈现感染力将起到至关重要的作用：

- ① 给予人力量感；
- ② 给予人认同感；
- ③ 给予人同理心；
- ④ 给予人安全感。

这四类场景需要用完全不同的声音和身体语言来达到想要表达的目的和效果，而做到这些的最大杀伤力是自己的声音和身体语言都不代表自己内心真实的感受。

Roy Hart Theater 的创始人 Roy Hart 说：声音是灵魂的肌肉。我问自己：我们离自己的灵魂有多远？



## 古城堡学习第 3 天

没有想到我提前选好的毕业作品——意大利歌曲 Time To Say Goodbye——和昨天早晨没有任何准备想到的故事确实有密不可分的关系。正如我的发现，我的许多感受均源自幼年和童年，它们也将会伴随我的一生，但是在人生不同阶段去体验这些感受，却有意想不到的结果。我准备好好好练习这首歌曲，并送给亲爱的母亲。

在练习中，我极力在同学和老师面前展示自己的歌喉，咱也是在卡拉 OK 练过的高手。没想到 Pascale 老师却说，你本人没有在你自己的声音里，是 Helen 的大脑在掌控着，是另外一个人在掌控着你的声音，请你跟着感觉走，你的直觉比你的大脑判断得更准更快。

今天我好像找到了和内在感受一致的声音，也进一步体会到：用大脑控制声音，就像用技巧在文字上游走，用套路在和人讲话一样，无法打动自己，自然也不能打动他人。

声音也是一个如此有效的途径来知己知彼，不知我还有多少个方面依然带着面具？



## 古城堡学习第 4 天

今天 Penny Kreitzer 老师给我留下了永生难忘的印象。大家一起观摩了她自编自导自演的歌舞剧，内容来自于她失去女儿后从痛不欲生到自我救赎的亲身经历。她的女儿在美国加州校园里被突然倒下的百年老橡树击中而亡。而她说：公平正义不能疗愈人心口上的伤，只有爱可以！她还在 TED TALK 上分享过这段经历。

Penny 老师让我意识到歌唱是交流的一种形式，它所需要做的准备与交流是一致的：

### + 放松身体

假如大脑控制着身体，肌肉就紧张起来，正常声音也就发不出来，智慧也发挥不出来。可以看得出，老师们花尽心思，运用各种花样让我们放松。让自己变得滑稽可笑，作为一种沟通战略也是智慧。

### + 想象力（感知力）

爱因斯坦说逻辑会让你从 A 到 B，而歌唱要把自己的想象和感受融入文字和身体，让文字活起来，让灵魂飞扬。想象力才可以让人实现无限可能性，而想象力又是和人的感受不可分离的。与人交流首先需要感知对方的心情，只有处理了心情才有可能处理事情。

### + 目的

唱一首歌需要知道自己要表达什么，唱每一句歌词同样需要知道自己要表达什么。非常肯定的是，你不能表达你脑子里所有的思绪，你要基于目的而选择表达的方式。

这是有效交流中的三大支柱，互相依托，缺一不可。





## 古城堡学习第 5 天

开头几天，我对于 Laurent Stephan，这位男老师每天教的身体放松姿态和发出的声音，内心还是有些抗拒的，觉得这种类似做爱的体态和声音怎么能在大庭广众面前做，甚至认为这类课应该给夫妻上吧。因为不投入，所以自己时而笑场，时而开动大脑想其它的事。直到今天上午，我终于体会到了这些身体练习的价值和意义。人在呼吸时，身体内部器官像风琴一样被带动，深度呼吸并自然发声可以帮助自己放松身体，进而放松大脑，这是一种随时随地可以进行的，有益于人的心理健康和身体健康的运动。

下午大家一起和 Saso Vollmaier 老师彩排。当轮到我时，没有想到当音乐一响起时，我的感受如决堤般在身体里涌动，眼泪一泻千里，眼前突然出现了无数画面，母亲从小到大对我任性的宠爱和示弱，对我的期望和付出都成就了今天的我，我的成长是站在了母亲的肩膀上。Saso 老师用他温暖的眼神看着我说：很好，很好，继续，眼睛看着大家继续唱。于是，我就在哭声中唱完了 *Time To Say Goodbye* 这首歌。

今天我再次体会到了内心的平静和幸福是怎样的感受。母亲源源不断的爱令我更加爱自己爱他人，这也是我与他人连接时的情感基础。

Saso 老师说：“何为聆听？就是我听到了家园的感觉，也是我的研究和开始的地方！”今天，我再一次听到了自己内在的声音，这是我做到同理心聆听他人的基础。



## 古城堡学习第 6 天

在 6 天的学习中，我收到了许多老师及学员的反馈。虽然有些信息当时听了不舒服，但是我从未停止去消化和思考这些信息。当这些点点滴滴在自己的身上找到了出处后，迷惑就变成了欣喜。我知道突破自己需要走向自己的不适区，甚至风险区。Saso 老师说得好：“这时候的感觉就像玩蹦极时刚跳下去那一瞬间。”

晚上的汇报演出让我在歌唱时有意识地体验了以下 6 个方面：

- ① 眼前有画面，心里想着要表达的目的；
- ② 声音是有感而发，而非只有技巧驱动；
- ③ 用两个不同的音色来表达“自我”与“分享”的不同意图；
- ④ 放松双腿，脊背挺直，肩颈放松，不停地做深呼吸；
- ⑤ 丹田运气；
- ⑥ 不急于唱下一句或戛然而止。

我发现表现艺术和交流艺术有异曲同工之妙。假如将上述六点应用到化解人与人的冲突中，将降低多少沟通成本。

- ① 交流要有目的，不是直述潜台词；
- ② 交流要有真情实意；
- ③ 交流要包含你和我需求；
- ④ 交流讲究气氛，先要自我放松；
- ⑤ 与人有冲突时，既要灵活又要坚守底线；
- ⑥ 交流需要同理心，先处理心情，再处理事情。



位于法国古城堡里 Roy Hart Theater 的理念是：The more you are closer to yourself, the better you are expressive of yourself！我想说：只有更深入地了解自己，才能更好地表现自己！只有更深入地感染自己，才能更好地感染别人！**HR**

### 作者简介

Helen He（何叶尔·辉）是零导力的创始人，创业前，她曾在通用电气、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，也是将领导力智慧运用到家庭与生活中的中国首创者，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“零导力”微网站



## 两海学记

# 专业服务企业的头牌演讲神技 (1 of 2)

文 / 郭海晨 (Henry Guo)



有英国友人邀请我明年去牛津演讲，瞬间忐忑。心理学上做过研究，公开演讲所承受的压力堪比用刀划过手掌，演讲是仅次于死亡的恐惧，但太多的人情愿待在棺材里，也不愿意跑出棺材来给自己做个图文并茂的悼词（现在有 PPT）。

身为一个祖国培养的窝里横的头牌，我这几年给各洲、各国来访的 EMBA、MBA 上课已经是家常便饭。英国的杜伦大学、欧洲的连俄罗斯的党校和立陶宛的商学院都来过，可是，可是我还是忐忑、嗔痴，配上一抹不知从何而来的淡淡的忧伤。

从牛津游学回来的人跟我说，在那里上课，总觉得教授是昨天晚上喝了一宿的状况，这个对我真的有启发。鄙牌我最好的演讲，往往发生在上海滩大莘庄共荣圈组织的轰趴，我的黄金组合——酒、朋友、古今中外、化外的美人（就是长得不像来自大莘庄的）、音乐，这样的状况下，我往往意兴神驰，思如天岸马，口若舌莲花，扯出去，还总能扯回来，通观的长距离链接中，有神来的逻辑重构和调度。

❶ **能讲不是演讲**：去土豪公司出台，对方公司手下跟我显摆他们老总，可以如一个点唱机那样，你告诉他一个话题，讲好一个时间，在他口袋里放一块金币巧克力，他就能一直白话下去，信马由缰，如信天游。可是我观赏过一次，老总是体制内出来的，有些僵硬的法家表情（好去恶，群臣见素，掩

身为一个祖国培养的窝里横的头牌，我这几年给各洲、各国来访的 EMBA、MBA 上课已经是家常便饭。

其迹，匿其端，下不能原，去其智，绝其能，下不能意），配零落的肢体手势，Swing 节奏小碎步，逻辑倒是总能够拉回三点（领导开讲，总说我有三点，讲的时候，一般哪三点还不清楚）。

❷ **演讲的中西体系**：这个三点神技倒是有渊源的。中华文明自古没有演讲术，即使当年有孔子说言可兴邦、丧邦，墨子提出辩慧是选择人才三大条件，贤良之士要厚乎德行，辩乎言谈，博乎道术；后面还有纵横家的鬼谷子和他的那些徒弟。但中国只有思辨之术，无公开演讲的体系、框架和渊源。

只有三点的渊源来自罗马，西方的文明和演讲都溯埃及。公元前 2675 年，伊雷斯法老的儿子请了个高管导师教练，教授如何谈话，留下一本秘籍叫《箴言集》（伯塔·霍特）。然后希腊时代有德摩斯梯尼、亚里斯多德、柏拉图和苏格拉底，出现了演讲术和体系；罗马时代有著名演讲家如西塞罗、

昆体良。西塞罗提出了演讲者要按修辞组织材料，词汇要丰富，句法要考究，一句中讲求妥贴排列从属子句，局部之间要求对称，以累积说服力量，而在句尾特别注意音调的抑扬顿挫，称为“西塞罗式的句法”。

罗马人从那些演讲大家身上总结了要善用提问、直接向对方致词、比喻、讽刺等修辞手段，认为演说主要是打动听者的感情，而不是理性判断。只有三点在罗马时代叫成三原则。

罗马时代的昆体良提出理想的演说家要先良善，道德的生活比华丽的辞藻更重要得多，演说家必须生活在最公开的和阳光普照的公共生活之中，与社会交往，从而受新的刺激和鼓舞。演说家必须广博稳固的知识基础，他特别强调文学、历史、科学、诗的重要性作为基础，不然无以上层建筑。

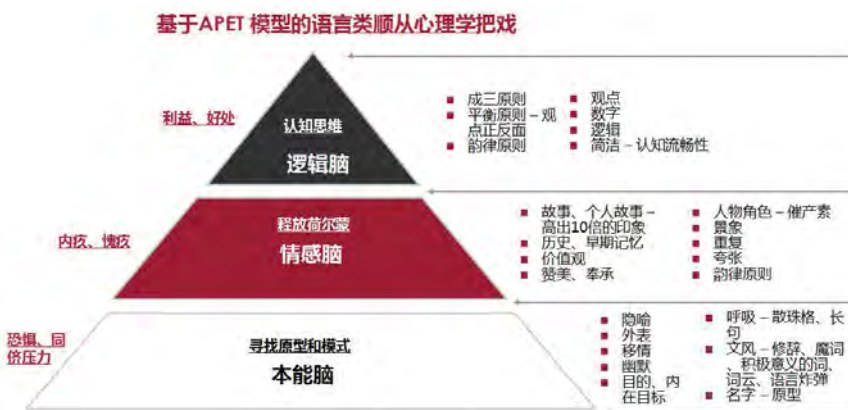
❸ **演讲头牌可培养**：我从 2002-2003 年开始成为一个拿钱出台、擦坐、赶趁的专业演讲者。这些年二字衣食，卖命说嘴为活计，送旧迎新多了，也就有了过从的见识，也终于成长为从不需要站岗、扑街级别的头牌。我认为头牌可造，即使有不可转世级别的印度乡下丫头让我调教，只要她不自甘腐朽，照样某日傲王侯（印度有独特肢体语言体系，手脚造型凹得有时匪夷所思，我会需要多花些时间）。

❹ **秘密精华**：但正如只有领导人能够培养领导人，而不是培训课程或教育机构，只有头牌前辈才能培养新头牌，我这里不避同行落





多巴胺	奖励性兴奋、自觉伟大和成就、期望值满足 - 爱情、领导人 从快乐、积极中来奖励
内啡肽	吗啡、鸦片剂一样有止痛、疼痛麻木和欣快感，年轻荷尔蒙，快乐荷尔蒙 - 歌唱、运动、跳舞 从痛苦、负面中来平衡——比如吃辣椒刺激疼，就会分泌来觉得爽
血清素	自信、强大、有力、从容平静——领悟、赞扬、成功驾驭
催产素	对世界和智慧的爱，安全、亲切、亲密无间——感情、亲密关系、接触、拉手、拥抱
皮质醇	压力、恐惧、焦虑、震惊——突发状况、舒适区之外
肾上腺素	战斗、迅速行动——战斗、打架、应急



砖，把我毕生所学，以一精华图示之如左上：

是不是有些晕晕的感觉？假传万卷书，真传几句话，我这图是用来假传天下的，主要用来收加长课时费的。其实用来告诉大家，没有弯道超车的法门，名无简成，誉无巧立，没有人可以随随便便地成功。世界上最宽广的是海洋，比海洋更宽广浩瀚的是天空，比天空更加深邃的是人类拼图。演讲这活计跟人类拼图打交道，带来的复杂性让你梦里寻她千百回，为伊消得人憔悴。

④ **太阳底下没有新鲜荷尔蒙：**我在商学院教销售、营销、盈利模式和领导力，我洞察爱情、亲密关系、销售、营销、领导力和演讲其实是一个学问。自古太阳底下没有新鲜事情，一切都是关于人脑，一切都是关于人脑的决策快慢、能量调动、专注力的获取，一切都是因为三脑的决策神奇——爬行脑（本能）、哺乳脑（情感）、理性脑（逻辑），一切就是那些荷尔蒙，本能和情感就是荷尔蒙的调动，荷尔蒙就是动力去行动，大脑的杏仁核掠夺机制，创造了一条快速情感通路，那些爱恨情仇、嗔痴贪怨、紧张忐忑、气定神闲，无非是：

诵佛诵到日落西吧，考虑到各位的认知流畅性，再给各位看官简化成柳州路百丽楼套路图如左下：

▶ **把 TED 演讲秘籍那类破书扔给隔壁的张老外出：**那些秘籍只说其然，不解其所以然。2500 年前，亚里斯多德的修辞学就说过喻德、喻情、喻理，其实他跟郭如是头牌不一样，我是从前世带着宿慧转世过来，他一定是后世穿越回去的，他一定学过神经营销学。他老人家早就知道三脑的原理，其实理——要击中理性脑，情——要击中哺乳脑，德——拍打的是本能脑。公开演讲的目的是打动人心魂，说服从而让人采取行动。古斯塔夫勒庞的《乌合之众》就说正确在群体是无力的，必须用形象加以包装，用情感加以调味——不就是教大家去用催眠手段打动潜意识中的情感脑和本能脑吗？



但人和人不同，每个不同的受众群体会有不同的在早年潜意识天窗期植入的不同理念和情感，当场通过阅读对方的肢体、头部、表情、眼神和手机，可以做出瞬间的判断和调整，兹事有天赋，我见识过有些小朋友就能看大人脸上山水的，这样的小朋友后来很多都到体系内做大事去了。

❶ **外形、呼吸和本能脑**：为啥性感、帅、美的演讲者总能言到功成，奥巴马啥都没干就得了个诺贝尔和平奖，除了他使用了断言（没有因为所以）、重复（催眠手段）、感染（演讲时后排总站的托，就像青楼头牌后排总要有几个丫头、婢女衬托，老总后面总跟着大秘）、长短句结合（短呼吸，罗马时代叫散珠格，本能脑解读是周围有野兽危险出没，所以这时人特别容易集中注意力，那些素和醇都被调动起来，长句代表说话者的强壮，要么是周围没有威胁，所以说说话者气定神闲，因为说话者给听众强壮有力的感觉，让听众觉得跟着一起混，不太容易被狮子老虎吃掉——所以就特别爱听那些强壮者的说辞）。

❷ **声音和理智、情感脑**：奥巴马还用了排比句和头韵，说话有语音、语气、语速、停顿的变化，押韵，变化中还有主次、对称、长短如音乐，这是同时击中理性脑和情感脑的。音乐就是能量。前几日大莘庄共荣圈里轰趴，我放了一爱尔兰妹子的歌，霎时间，如降天籁，No storm can shake my inner-most calm，没有风暴可以动摇我内心的平静，当时我就觉得老天派一天堂妹子来给我传递正能量来了，灵魂都被震得微微颤，无处扶阑干！如我刚刚双十一购物节剁了手以后的感觉。

❸ **镜像里的肢体语言**：另外还有一个涉及三脑的核心机制，叫镜像神经元。你快乐，所以我快乐，他好我也好，是因为我有镜像神经元。当演讲者的肢体语言或丰富、有趣，或坚定、从容，或大气、有力，听众更多地

会从演讲者的肢体语言中获得能量传递。当年莎士比亚就深谙此道，他提出大多数人都听不懂你所卖弄的修辞和专业术语，那些素啊醇啊的，但人类的哺乳脑和情感脑，能直接从你凹凸的造型上，得到法喜。

❹ **这事得练**：肢体手势这种事，此无他，但手熟尔。法门是找个摄影机对着你拍，你要是幸运结过婚，虽然你婚礼这事也没啥经验，不一定能把新人致辞这活给干好，但你从此真正披镜自己，激动得手舞足蹈是没有节奏感，但凡哺乳灵长类的如猴子都会、都能跟你有类似的比划，给根香蕉就会屁股上挂水壶，有一旋的水平。

所以，要么万卷书，要么万里路——去练，结婚很多次去积累被拍摄经验这条路没有性价比，找郭如是开悟是你的第三条路。我这里有头牌家教和头牌补习培训班——除了印度体系以外，我可以传授你啥叫仰手式、覆手式（控制欲大的人天生就会）、手切式（弗拉基米尔伊力其乌里扬诺夫列宁同志、金正恩将军和郭头牌都喜欢用）、伸指式（也叫一阳指，可以指天、指地，伴随或者不伴随摇动）。一阳指伸向前方叫点穴式，分近距离和远距点穴式。另外还有摸身式（头、胸、心）表达问心无愧，握拳式表达见了漂亮妹子恨娶早了的那种激昂；手推式代表事情总要向前推进。我独家秘笈是郭如是双手摸地球仪式转换到收紧钱袋式，前世没有钱包，只有钱袋，我估计我这个是我宿慧里就有的前世守财留下的坏毛病。

❺ **最难练的叫读人**：其实公开演讲中手脚步伐的比划还是初功可练，江湖秘籍中很少谈及的是一边讲，一边读人，然后调整。虽然每个人讲的内容，事先是可以专业营销策略的设计过，比如我重大出演讲，几乎都是让观众看图听故事，浓淡节奏控制的画面，很少的字多数为了装饰，偶尔搞复杂画面是为了显摆我的复杂智商，画面是直接打中情感和本能脑的。

但人和人不同，每个不同的受众群体会有不同的在早年潜意识天窗期植入的不同理念和情感，当场通过阅读对方的肢体、头部、表情、眼神和手机，可以做出瞬间的判断和调整，兹事有天赋，我见识过有些小朋友就能看大人脸上山水的，这样的小朋友后来很多都到体系内做大事去了。

兹事也可苦练功成，得敏，得理解背后的世事洞明、人情练达，得站在对方的位置去感受对方的情感脑和本能脑。我的术语叫情感雷达，先练 1:1，以老牌如是我（庙里叫老衲，学校里叫老拉比或老师，印度人叫老古鲁，我们这行就叫老牌我吧）的见识，人最多可以同时开 7 个左右的雷达来应对大场面。

就像打拳，拳法我能留存尺牍给江湖留下个大字足本插图未删节版，但心法这事，如是者儒士也，与当今大众扞格不入（内圣、内丹、内修、内观而呈外王之神采），本来我应该自己一个人闷头吃我的六味地黄丸滋肾，闷声看我的圣贤书养气，但为了跟我码字的读者之间产生更多的催产素，我就在此一口唾沫一口钉地承诺留着下次再跟各位絮叨斯坦尼拉夫斯基体系的内心戏码吧。HR

#### 作者简介

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





## 《黑匣子思维》

我们如何更理性地犯错

外文书名 / Black Box Thinking

作者 / [英] 马修·萨伊德

译者 / 孙鹏

### + 作者简介

**马修·萨伊德**，英国乒乓球名将，凭借自学考入牛津大学攻读政治学、哲学与经济学，并以一等成绩毕业。他雄踞英国乒坛榜首近十年，并两次代表英国参加奥运会。萨伊德现为《泰晤士报》知名专栏作家，英国广播公司时事节目《新闻之夜》（Newsnight）撰稿人，也是美国有线电视新闻网的常客。



### + 内容简介

“黑匣子思维”是一种记录和审视失败并从中吸取经验的积极态度。无论是开发新产品、提高运动技能还是做出正确决策，黑匣子思想者们从不惧怕面对失败，反而视失败为学习的途径。他们不会否认过失、推诿责任和想方设法脱身，而会把失败作为样本深入研究，这也是他们获取成功的策略的一部分。

“从失败中学习”也许已经成为老生常谈，本书却揭示了这一已知有效的学习方法背后令人惊叹的事实，也介绍了世界上一些创新力强的组织采用的总结失败经验的技巧。缺乏从失败中学习的态度、勇气和能力，会对个体或行业带来严重危害，这些反面例子在生活中并不罕见。千方百计避免犯错并不是我们的目标，相反，从个人生活到组织运转，再到社会文化，无论在哪个层面上，我们都需要学习如何聪明而有意义地犯错，将每一次失败作为测试我们成绩的机会。

### + 名人推荐

“我们无法用外力扭转行业现状，改变只能在内部发生。我对这一点的认识来自一对在医疗事故中痛失爱子的夫妇送给我一本书，他们希望医疗业能吸取教训，不再有人重历他们曾经的悲痛。这本书就是《黑匣子思维》。”

**英国卫生大臣杰瑞米·亨特（Jeremy Hunt）**

“马修·萨伊德对失败的重新定义，是石破天惊的一举。他表示，我们不该耻于失败、回避失败，而应该对失败感到兴奋，并视其为学习的机会——它们是通往成功不可或缺的一环。《黑匣子思维》中充满精心阐述的事例和有严谨心理学依据、一针见血的论述，读过后，你再也不会为搞砸事情而消沉了。”

**丹尼尔·品克（Daniel Pink）**，畅销书《全新思维》作者



## + 精彩文摘 (节选)

2005年3月29日早晨6点15分,马丁·布鲁米利一觉醒来,走到两个孩子——维多利亚和亚当的卧室,叫他们起床。那是一个下着雨的春日清晨,复活节刚过去几天。孩子们兴高采烈,蹦蹦跳跳地下楼吃早饭。几分钟后,他们的妈妈伊莱恩也来到了餐桌前。她在床上多躺了一会儿。

伊莱恩37岁,生性活泼。她在成为全职母亲之前在旅游业工作。今天对伊莱恩来说是个重要的日子:她要入院做手术。她患鼻窦疾病已有几年了,医生建议她进行手术根除。“别担心,”医生告诉她,“没什么危险。只是一个常规手术。”

伊莱恩和马丁结婚15年了。两人通过朋友在一次舞会上相识,然后相爱,最后在北马斯顿定居。这里是一个舒适的小村庄,地处白金汉郡乡下的中心地带,在伦敦西北48千米处。维多利亚1999年出生,亚当晚她两年,生于2001年。

这对夫妇来说,和很多新家庭一样,生活是紧张忙碌的,但也充满乐趣。就在上周四,他们一家四口首次共同乘坐飞机,周六又参加了一位朋友的婚礼。伊莱恩想尽快把手术做完,再好好休息几天。

早上7点15分,他们出门了。在去医院的路上,孩子们叽叽喳喳地说个不停。马丁和伊莱恩对手术都不怎么担心。耳鼻喉科的手术医生爱德华兹行医长达30多年,声誉颇佳;麻醉师安德顿也有16年的经验。医院的设施都是一流的,一切准备都已就绪。

他们到医院后被领到一个房间,伊莱恩在那里换上了一件蓝色的病号服。“我穿这个漂亮吗?”她问亚当。儿子被逗笑了。维多利亚爬上病床,让妈妈给她讲故事。马丁听着熟悉的剧情,脸上带着微笑。亚当坐在窗台上,玩着他的小汽车。

安德顿医生进来过一次,问了一些常规问题。他很健谈,也很有幽默感。作为一名

优秀的医生,他明白让患者放松的重要性。

快到8点半时,护士长简进入病房,把病床上的伊莱恩推往手术室。她笑着问道:“你准备好了吗?”维多利亚和亚当走在手推车旁,陪妈妈通过走廊。他们对妈妈说,下午手术后会见。走到路口时,马丁带着孩子左转,伊莱恩被推着向右去了。

她侧过身来,笑着对家人说:“再见啦!”

马丁和孩子们走向停车场,准备去超市进行每周一次的采购,再给伊莱恩买几块饼干。与此同时,伊莱恩的病床被推到了手术准备室里。这个房间与手术室相邻,是做最后检查 and 实施全身麻醉的地方。

安德顿医生来到伊莱恩身旁。对伊莱恩来说,他有着一张熟悉而可靠的面孔。他把一根像吸管一样的套管插入伊莱恩背上的血管里,麻醉剂会顺着这根管子直接进入她的血液。

“轻轻扎一针,”安德顿医生说,“好了,好好睡一觉吧。”现在是早上8点35分。麻醉剂的效力很强,不只会让病人进入梦乡,还能让身体的很多重要功能停止运作,因此必须谨慎施打,一般会使用一种叫“喉罩”的器具来辅助呼吸。这是一个可充气的小口袋,用法是从口中插入,固定在呼吸道上方。氧气经此从呼吸道进入,直达肺部。

但这时出了点问题。安德顿医生无法把喉罩放进伊莱恩嘴里:她下颌的肌肉过于紧张,这在麻醉过程中并不罕见。医生加大了肌肉松弛剂的剂量,又试着换上更小型的喉罩,但是仍然无济于事。

8点37分,进入昏迷状态2分钟后,伊莱恩的身体开始发青了。她的血氧饱和度降到了75%,而这个数值一旦低于90%就会被看作严重偏低。8点39分,安德顿医生开始尝试使用氧气面罩盖住病人的口鼻。他仍然无法把氧气送进病人的肺部。

8点41分,安德顿医生决定使用一种经典方法——气管插管。这是在供氧无效时医生会采取的标准办法。他开始向血液中注入肌肉松弛剂,以使患者的下颌肌肉完全松弛,嘴巴完全打开。然后,他用喉镜照亮患者口腔后部,这样一来,他就可以把导气管直接插入呼吸道了。

但就在这时,医生遇到了另一个麻烦:他无法看到呼吸道的位置。通常情况下,那应该是一个规则的三角形孔洞,两边是声带,一般来说,应该很容易把导气管插入呼吸道,让病人开始呼吸。但是,对某些病人来说,呼吸道会被口腔中的软腭挡住,因此无法被观察到。安德顿医生一次又一次地推进导气管,希望能找到目标,但他就是无法成功。

8点43分,伊莱恩的血氧饱和度降到了40%。这已经是仪器所能测量的最低值了。没有了氧气,脑部会开始水肿,可能导致严重的脑损伤。伊莱恩的心率也开始降低,从每分钟69次降到了50次。这说明心脏供血也开始不足。

情况开始变得严重,手术室中的另一位麻醉师巴尼斯特医生也过来帮忙。不久后,耳鼻喉科手术医生爱德华兹也来了。此外,还有三名护士在旁边待命。目前的情况还不能说是灾难性的,但可以容忍错误发生的空间越来越小了。现在,每一个决定都可能攸关生死。

幸好有一种办法正是为这种情况而设计的,那就是气管切开术。到目前为止,所有的困难都在于供氧设施无法通过伊莱恩的口腔进入呼吸道,而气管切开术的一大优势就是可以让医生避开口腔,把患者的咽喉切开一个口,把导气管直接插入气管。

这种手段有一定风险,因此只能被当作万不得已时的最后一招,而眼下就到了这种时刻。现在唯一能让伊莱恩免受致命脑损伤的方法,就是气管切开术……





## 《高效 15 法则》

苹果、谷歌都在用的深度工作法

---

外文书名 / 15 Secrets Successful

---


作者 / 【美】凯文·克鲁斯

---

译者 / 高欣

---

+ 作者简介

 **凯文·克鲁斯 (Kevin Kruse)**，美国海军陆战队顾问，《财富》500 强企业执行官特约咨询师，《福布斯》、《纽约时报》撰稿人，连续创业者——曾创立多家 Inc.100 强公司。为了写作本书，凯文·克鲁斯遍访了美国的各界精英人士，其中包括 7 位百万富翁，13 位奥林匹克运动员，29 名尖子生和 239 位企业家。



+ 内容简介

- 如何每天下午 5 点零负担准时下班？
- 如何在上班的前 1 个小时内完成 80% 的任务？
- 如何不被微信、微博分散注意力？
- 如何每周省出 8 小时阅读、锻炼、陪伴家人？
- .....

美国海军陆战队顾问、国会议员咨询人凯文·克鲁斯遍访全美有代表性的各界成功人士：千万富翁、奥林匹克冠军、名校尖子生和二百多名企业家——包括马克·库班 (Mark Cuban, NBA 达拉斯小牛队的拥有者)，马克·平库斯 (Mark Pincus, 哈佛大学 MBA、企业家、亿万富翁)，杰夫·维纳 (Jeff Weiner, 领英 CEO) 等等，总结了他们的 15 条时间管理法则和高效工作的习惯，提出了自己独到的 E-3C 时间管理工具。



## 前言 (节选)

凌晨5:20,天色昏暗,天气寒冷,我在新泽西1号公路边停下了车,当时我正赶着去上班。

“你知道我为什么让你停下来吗?”我心想:他为什么非得冲我大喊大叫的呢?

“我猜我超速了。”我声音沙哑地说。

“超速!”他俯下身来,直到他的帽檐碰到了我的车窗。他看着我的眼睛说,“你刚刚都快在我身后飞起来了,蹭了我的保险杠,绕过了我,而且还没停下来。我可是以65迈的速度在慢车道行驶。”

我多么希望当时那名警官没有开带标志的车啊,但是他的确是开了一辆带警标和警灯的车,车门上印着巨大的蓝黄色“州警”字样。我不能解释什么。我不记得自己有超任何车,更别说一辆标志明显的警车了。很明显,我当时半梦半醒还想着工作的事,我的时速是每小时80迈,而那位警官只开了65迈,所以我就变换了车道并且超过了他。

“对不起,警官。我,我猜……只是,欸,开了个小差。”

“开了个小差?”

“我没睡饱,而且……”

值得庆幸的是他没有逮捕我。我也真是很庆幸没有撞到甚至撞死人。这件事发生在20年前,那个时候我还很年轻很不懂事。我当时简直“忙疯了”,只得延长工作日的工作时间,并且每个小时多加一些任务。我早上5点出门,工作到半夜才回家。吃饭也没有规律,在车里喝杯咖啡吃根奶油卷就当早饭了,中饭直接不吃,晚饭就狼吞虎咽地站着解决掉。我喝了太多的红牛功能饮料,以至于当我看着这些银蓝色易拉罐的时候就像一个酒鬼看着瓶子里的酒——我对它们产生依赖性了。在高速公路上超过了一辆警车,并且丝毫没有察觉,这绝对是我做过的最糟糕

我发现这些很成功的人并不会按轻重缓急列一个待办事项清单,也不会遵循一些复杂的五步系统,或是通过树状图来做决定。事实上,这些很成功的人完全不会去想着时间这件事。相反,他们会想的是价值、优先权和坚持的习惯。

的事了,但是在那之前,也有一些失控的征兆。比如,我在给汽车加油后就把车开走了,然后就听到“哐当”一声!我竟然忘了把汽车加油管拿出来。我当时竟没有炸了那个地方,这简直是奇迹。那时我妻子还一直对我说:“我只是觉得,和你再也不亲密了。”她现在已经成了我的前妻。

我并不是完全不知道时间管理。我读了所有的畅销书。我很擅长制订计划,在头一天晚上,我就会把第二天要做的事按轻重缓急排好序。有一段时间我要做的事情实在是太多了,我可以在标准的笔记本上写满两栏——35行,每行两个任务,一共70个。现在回想那段时间,觉得既可怕又羞愧。

好在现在情况完全不同了。我现在是一个带着三个孩子的单亲父亲。我每天晚上辅导他们的家庭作业,每天晚饭也能在餐桌上待半小时以上。他们的比赛、话剧、演奏,我基本上都参加。虽然我不是运动员,但是我的确在保持锻炼,也将自己的体重控制在一个健康的范围内。每周,我还会和我的女朋友进行至少一到两次的“约会”。在工作方面,我每年会举办一次小型的咨询活动,写两本书,在世界各地发表演讲,并且监管我在许多新兴公司和房地产生意里的投资。与此同时,我也常去度假。光去年我就去了波多黎各、坎昆和泽西海岸;我还在纽约待了几个周末;我女儿16岁生日的时候,我带她去巴塞罗那和马德里进行了一次绝妙的旅行,还去潘普洛纳看了斗牛。我

做了这所有的事——但是关键在于——我一点也不觉得紧张、着急、超负荷或是内疚。我绝对没有那种“忙疯了”的感觉,也觉得这种“忙疯了”的感觉是没有必要的。我想你一定很恨我吧?我对于时间和压力的管理开始转变是因为我问了我成功的朋友们,询问他们是如何管理时间的。我很快发现,没有一个人提到我在那些畅销书里学到的关于时间管理的传统方法。

我的好奇心马上转变成为行动,我做了一个关于工作专家的研究调查,想找到更科学、有效又具体的时间管理方式以及生产力、压力和幸福感之间的联系。我研究了几千名各行业的专家,结果发现目前流行的时间管理的训练法和高效率或者减压一点关系都没有。一点也没有!后来我采访了几百位非常成功的人士,包括马克·库班和其他亿万富翁、著名的企业家、奥运会金牌得主,比如香农·米勒和一些优等生。我发现这些很成功的人并不会按轻重缓急列一个待办事项清单,也不会遵循一些复杂的五步系统,或是通过树状图来做决定。事实上,这些很成功的人完全不会去想着时间这件事。相反,他们会想的是价值、优先权和坚持的习惯。没有人管理时间的方式是完全一样的,但是有共同的主题。如果你真的尝试了的话,你会发现只要运用这些秘诀之一就足以改变你的事业和生活。

——凯文·克鲁斯 宾夕法尼亚州公鹿郡





## 以底线的姿态面对

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

“面试时老板看起来挺好，语气特别亲切，也不在意我没有相关经验。进去之后她却像变了一个人，您说我现在该怎么办？”

急如星火的多仁 99

亲爱的多仁：

入职前后的强烈反差，就像在淘宝上购物货不对版。商家常有的反击，一是：“广告上说的你也当真？”二是：“价钱这么便宜你还想怎样？”你自己都承认了没经验，有人肯收就别挑剔太多。古语说：“忍一时海阔天空”，我看相当有道理。

如果老板变身太夸张，恐怕此地也不宜久留，否则就是僵尸片里离得太迟的受害者。援引一位朋友的亲身经验，突破了以下三条底线就该走了：

- 1 工作时间长。天天在办公室耗到九、十点，回家继续干些有的没的。
- 2 团队变化大。基本呆不过六个月，有人只干三天就走，例外情况只有两个试用期就怀孕的。
- 3 规矩太奇怪。上司不允许下属和其他团队的人吃饭，也不希望和自己团队的人吃饭，提倡独来独往。

在此之上，有一条压倒性原则，即：银行存款只有四位数的话，忽略以上底线，老老实实待着。

在此以外，还有一条超级压倒性原则，

即：本身是富二代的话，忽略以上底线，想走就走，想待就待。

“就请问一句，中年人该怎么换工作？”

人到中年的，大祐 99

亲年的大祐：

我先要挑战你的思维，都中年了还琢磨什么换工作？老老实实待着多好。稳定压倒一切，中年人更多要考虑退休过渡，而不是职业发展。古语说：“一动不如一静”，我看相当有道理。

假如你有非换不可的理由，千万记住以下三条底线：

- 1 行业要选对。所谓 B2B，即面向企业的行业，比如化工品之类的，客户需求相对稳定，新技术冲击力小，最适合中年人了。所谓 B2C，面对消费者的行业，比如化妆品，客户需求变化无常，新技术层出不穷，中年人最好远离。
- 2 生命期要看准。平稳前进的企业，按“活到老学到老”的原则发展，工作节奏和缓，学习压力均衡，最适合中年人了；高速成长的企业，按“学到老活到老”的原则发展，工作节奏紧张，学习压力超常，中年人最好远离。
- 3 上司要摸透。热衷健身跑马拉松的老板，长于调动下属潜能和积极性，中年人跟着跑可能会心脏骤停，最好远离；要是老板也抱上保温杯喝枸杞红茶，就是中年人的理想了。

“移动互联的新产品越来越多，让我眼花缭乱，怎么选择才好？”

手足无措的，萨洛 99

亲爱的萨洛：

对新生事物，我秉持的一直是抱着学习态度去了解尝试，既不会因为排斥而掉队，也不做急切的“尝鲜者”。并不是缺乏勇气，而是希望掌握更多信息再行动。古语云：“头一个吃螃蟹的人最勇敢”，我看相当没道理。吃螃蟹的动物多了去，比如章鱼和乌贼。相较之下，头一个喝牛奶的人才勇敢，毕竟除了牛没有其他动物喝。

最健全的底线是，让市场来分辨哪些产品是有持久生命力的，不要被一切推广的小花招所打动。胡同学晚饭后和先生骑共享单车挣补贴，骑到市中心一人挣一块，遇上下雨花十块打车，赔了八块。

用移动产品而不为其所困，广告人东尼的做法值得提倡。和众人一样，他如今身边也现金少少。某日加班至深夜下楼招出租车，问司机是否接受微信或支付宝，被粗声断拒。他灰溜溜用滴滴打车被秒抢，定睛一看，正是该车！他怒斥司机：“你不是不收微信付款么？”幽暗车光下只见司机一脸讪笑。只因这笔生意价值不菲，难怪其前倨后恭，表情让人厌恶。东尼想明白后，果断取消该订单，三十秒后换车回家。HR