



智享会
HR Excellence
Center

文化落地，将价值观转化为员工行为

文化是解决焦虑的安慰剂，产生和落地的过程凝结着众成员的智慧结晶。

**劳动法苑
案例解析&法规解读**

在《HR Value》初试啼声，关注您关注的劳资问题，专家支招，提供有理可循的法律参考。

**李春——
非典型人力资源经理**

办公室里，他心思缜密、运筹帷幄；运动场上，他释放个性、洒脱有力。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2012年第2刊 NO. 10



长期激励的因与果

HR Frontier 人力资源前沿论坛



主办方



HR前沿是智享会活动重要的组成部分。HR前沿每月进行，为时半天，是根据HR职能为您量身打造的前沿话题讨论。它为来自同一职能的人力资源管理人士营造舒适开放的环境，提供商业灵感和人际网络，进行及时、高层次的人际交流的平台。HR前沿覆盖的职能领域包括招聘与任用、学习与发展、组织发展、薪资与福利、人力资源业务伙伴等。

每个月我们都会倾听您的声音，精选您关心的话题，邀请与您来自相同领域的人力资源实践专家分享他们的知识与经验。在每期HR前沿中，70到80位人力资源专业人士将对热门话题各抒己见，分享最佳实践。同时我们也邀请您积极参与我们的话题审定过程，打造您自己的前沿话题。

与会者将共同审视最佳实践方案，探讨人力资源发展方向，并就一系列焦点问题进行深层次的讨论。



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 张倩忆 Elaine Zhang
编辑 Editor 朱茱蕾 Grace Zhu 叶琰 Iko Ye
许慧洁 Leila Xu
艺术总监 Art Director 刘茜 Nina Liu
美术编辑 Art Editor 非非 Fey
摄影师 Photographer 张弓 Gong Zhang 米素 Meetso
责任校对 Proof-reader 徐梅 May Xu

发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager 章承诚 Jack Zhang
发行专员 Distribution Specialist 郁晨漪 Cici Yu

市场部 Marketing Department

市场专员 Marketing Specialist 丁筠 Wing Ding 莫倩雯 Minako Mo

企业合作 Corporate Partnership

高级经理 Senior Manger 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**
人力资源总监， 亚太区
GE 工业系统
- **姜宏宽**
人力资源副总裁
尚德电力
- **邓涛**
前谷歌大中国区人力资源总监
- **康越**
人力资源副总裁
上海勃林格殷格翰药业有限公司
- **章晓洁**
招聘总监
英特尔亚太区
- **邵宏伟**
首席技术人才官
IBM 新兴市场总部
- **周文岳**
副总裁兼人力资源部总经理
复星医药
- **刘晓辉**
亚太区人力资源部总监
科勒
- **萧泓**
人力资源及行政管理高级副总裁
完美时空
- **林意清**
人力资源总监
百特医疗中国

CONTENTS 目录

12 前沿 | FOCUS 文化认同，将价值观转化为员工行为——企业文化落地的实践

中英人寿人力资源管理实践——鉴别高潜力人才，促进企业发展



24 专题 | FEATURE 长期激励的因与果

知人善任、正确定位；人尽其才，创造价值；利益引导，全面发展。
将三个环节环环相扣，有望实现对员工的长期激励。

36 人物 | PEOPLE 叶文玉—— 感性诗人 率性女子

个性直率又怎么能做到时刻
兼顾他人的感受而不伤害到
对方？——去学心理学吧！

68 专栏 | COLUMNS

- 文化锋声 | 消灭所有经理人？——扁平化的危害
- 何谓领导 | 以人为本，辞旧迎“心”
- 两海学记 | 迷恋领导力
——观人于微、瞬间获取人心的核心秘密
- 宏观培训 | 奖励的艺术
- 不惑不立 | 做得好红娘，是不是就做得好招聘？
- 组织发展 | 人力资源/组织发展人员咨询技巧



6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 + 连线 |

12 | 前沿 |

- 文化认同，将价值观转化为员工行为——企业文化落地的实践
- 中英人寿人力资源管理实践——鉴别高潜力人才，促进企业发展

19 | 劳动法苑 |

- 《劳动合同法》之代通金
- 离职协议签署合法生效，员工反悔主张撤销于法无据

22 | 微语录 |

人生如戏——“海归女”电视求职惹争议

24 | 专题 |

长期激励的因与果

36 | 人物 |

- 叶文玉——感性诗人 率性女子
- 李春——非典型人力资源经理

48 | 观点 |

- 高潜力员工的评估和发展变得日益重要
- 中国企业国际化人才引进的四个误区

58 | 研究 |

知行合一，搭建领导力发展的快车道

68 | 专栏 |

- 消灭所有经理人？——扁平化的危害
- 以人为本，辞旧迎“心”
- 迷恋领导力——观人于微，瞬间获取人心的核心秘密
- 奖励的艺术
- 做得好红娘，是不是就做得好招聘？
- 人力资源 / 组织发展人员咨询技巧

80 | 新知 |

- 《智慧的觉醒》
- 《伟大管理的12要素》

Letter From the Editor

刊首语

亲爱的亲们！智享会官方微博开通啦！
内容涵盖活动相关的及时更新、杂志制作的点滴感想以及和人力资源话题相关的所有天文地理史料潮讯，等着您关注！

<http://weibo.com/hrec>
人力资源智享会 HREC

进入三月，万象更新，新一年的计划又轮轴转起来了。懒散的年假后遗症应该已经痊愈。春天临近，甩掉去年的包袱，给心灵一记复苏的提醒。告别松散的二月，智享会的活动重新紧锣密鼓地开展起来了。这一年里，我们会有更加合理的时间安排、更加优厚的会员福利和更加丰富的活动类型。虽然在过去成绩斐然，但我们知道前进的道路仍然崎岖。因为人力资源是一个学之不尽、用之不竭的领域，现已探索的深度还远不及冰山一角，我们将继续深挖细凿。感谢一路有那么多热心、专业的同仁愿意分享实践、传递智慧，在你们面前，我们将永远保持好学若饥、谦卑若愚的心态，让智享会的品牌成为经典。


本期杂志的信息量非常庞大，涵盖高潜力人才、企业文化、长期激励、领导力发展和招聘的话题，将 HR 工作的实务探讨落到实处。日益增厚的页数和不变质量的保证体现出编辑团队的专业和诚意。双月刊的杂志凝结的是一种精益求精的态度，我们希望您能把 HR Value 看作是一期一会的工作伙伴，从中能得到灵感和思路。我们提供的内容是具有前瞻性的，同时也是充满实践案例的。无论是演讲整理还是采访编写，都竭尽全力从现实中找素材、从研究中得方法。

此外，要向读者隆重介绍杂志推出的全新栏目“劳动法苑”。我们力邀上海知名劳动法律师每期为您作劳资纠纷案例的解读和最新法律法规的介绍。这是一档十分“接地气”的栏目，将战略性、形而上的视角拉回至实际工作中可能出现的矛盾，无论您是新手还是前辈，在时刻调整着的劳动法规面前，都谦虚地做一回学生吧。

征稿启示：

《HR Value》所有栏目欢迎投稿，
来稿请至：
elaine.zhang@hrecchina.org

出品人 金景



打造成功的HR领导力

2012年4月9-10日，上海

课程特色：

- ☒ 连续剧式的管理实战 **沙盘模拟**
- ☒ 还原真实的 **业务情境**
- ☒ 面对业务难题，如何通过运用 **HR能力进行拆解**

针对人群：

- ☒ 对管理已有一定认知的HR经理，希望系统梳理自身领导力
- ☒ 新任人力资源经理



培训讲师

邢健女士



主办方



联系我们：

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室 邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858 传真：+8621 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org 网站：www.hrecchina.org

春风洗朝阳 蝶飞忙梳妆
知友人何处 工作费思量
铜壁围我身 心绪竟飞扬
盼得与友共分享
悠然读书泼茶香



● 叶文玉
中国区人力资源副总裁
恒天然合作集团

愿智享会成为新一代 HR 快速成长的催化剂！
很高兴能为这个 HR 社区贡献一份自己的力量！



● 李春
人力资源副总裁
好孩子儿童用品有限公司

分享是领导力的表现
分享是自己进步的推手

李春



● 郭晓
副总裁
伊顿国际教育集团

感谢智享会为大家创造并提供了一个
相互交流、分享、相互启发和共同成长的平台。

John Guo



● 王梅
人力资源总监
大连苏尔寿泵及压缩机有限公司

感谢智享会给我提供了
一个学习和交流的平台。
- 王梅



● 吴越
人才发展经理
中德安联人寿保险有限公司

很高兴能见证你从创立到壮大；
很感谢有你陪伴着我从青涩到成熟。
HR的明天会更好，愿一路同行~
Cunace Wu
2011.2.16.



● 许妍
新兴市场人才发展资深经理
联想

This is a great opportunity to
share, to learn and to get inspired!
智慧的汇聚，知识的分享，
学习与成长，永不枯竭的人生旋律！



● 吕守升
合伙人
高潜（北京）咨询有限公司

衷心祝愿智享会能成为
中国HR专业人士最乐于
参加和推荐的学习
加油站！
2012-2-29



● 王允娟
高管薪酬与长期激励咨询首席顾问
德勤管理咨询（上海）有限公司

智慧人生
精彩共享
德勤·王允娟



● 夏芬娟
薪资福利主管
上海淘米网络科技有限公司

HREC，紧密的贴合了市场，有理论，亦有实践。
开放、专业的同行分享，开拓了我们的思维空间。
帮助我们能更为有效的提升专业技能。
希望，未来能有更多让人惊喜的分享，加油！



① 高手云集 共襄盛举

2012年2月23日，HREC 智享会在浦东新区上海国际会议中心 3G 会议室中心成功主办今年的第一场 HRD Network 活动。

会场布置简洁高雅，26 位行业领头 HRD 准时到场参加了活动。我们荣幸邀请到 SHL 中国区总经理付权先生为与会 HRD 主持本次活动。来自同济大学的程名望（博士，副教授，硕导）同与会 HRD 解读了当前的经济形势。他对当前企业及其管理者面临的压力表示理解，并对未来 30 年中国的经济发展趋势做出了大胆的预测。身为学术研究者，对于所谓“学术派”和“实战派”经济学家观点上的分歧，程博士表示“要理性地看待”，其独特的视角和极富个性的讲解方式给在场所有人留下了十分深刻的印象。整个活动过程与会者全情投入，尤其在小组讨论环节，众人就“对应经济环境里业务的需求增长的人力资源战略”、“不同类型区域、人才市场中的人员流动与吸引招募”等话题，同程博士进行了深入探讨。

我们希望所有智享会活动的参与者在参与中有所得，希望所有对我们的活动感兴趣的朋友积极踊跃地加入我们，您的参与是我们成长的动力，您的分享是最无价的财富。

- 1 同济大学程名望副教授分享未来宏观经济形势对人力资源的影响
- 2 到场嘉宾自我介绍，相互交流
- 3 小组讨论，程教授与各组分享经验心得，气氛热烈

- 1 前沿“人力资源共享服务中心”现场
- 2 王玉宁 | 资深人力资源经理 | 百特中国投资有限公司
- 3 邵之芳 | 顾问 | 普德管理咨询(上海)有限公司
- 4 小组讨论 左起
周旭翔 | 人力资源共享服务经理 | 联合利华中国
王存璘 | 人力资源共享中心总经理 | 宝钢集团有限公司
伍军 | 人力资源总监 | 斯凯孚(中国)有限公司
王玉宁 | 资深人力资源经理 | 百特中国投资有限公司



② 人力资源共享服务中心前沿座无虚席

阴风细雨的天气依旧不能阻挡会员们对活动的无限热情，2月22日的上海前沿“人力资源共享服务中心”在淮海路路的鸿艺会顺利落幕，100 余位 HR 济济一堂，现场座无虚席。

人力资源共享服务中心的建立如何有效提高人力资源的运营效率，在实践中遇到过什么样的困难，之中的成员各自应该扮演怎样称职的角色……本次的前沿，我们很荣幸地邀请到了百特中国投资有限公司的资深人力资源经理王玉宁女士同与会者分享她在百特中国 HR 共享服务中心的实践经验，而在接下来的演讲环节，是来自前吉列大中国区学习与发展经理，现普德管理咨询有限公司的邵之芳女士为我们分享作为共享中心，如何在企业内加强沟通，明确团队内的责任，更高效地服务员工，并且更好地衔接与运营团队间的合作的宝贵经验。

小组讨论的环节中，王存璘（宝钢人力资源共享中心总经理）、伍军（斯凯孚人力资源总监）、周旭翔（联合利华人力资源共享服务经理）、王玉宁（百特资深人力资源经理）就如何更好地实现人力资源共享中心与整个团队的合作问题展开了深入的讨论，在积极踊跃的互动中在场所有会员都受到了深刻的启发。

③ 技术蓝领发展，企业发展持续之道演讲会成功落幕

2月9日于苏州工业园 BOSCH 工厂举办的“HR 前沿—技术蓝领发展，企业发展持续之道”演讲会成功落幕。尽管寒流来袭，来自 60 多家公司的 83 位 HR 依然如约到场参加了本次演讲会。

会上，来自苏州力特奥维斯保险丝有限公司人力资源经理姚煜华先生首先发表了关于“蓝领技术发展”的精彩演讲，言语诙谐、才思敏捷，很快带动现场气氛。随后，来自 BOSCH 博世汽车部件（苏州）有限公司的培训经理邢华女士又为与会 HR 作了题为《Shop floor Excellence from Attraction to Development》的演讲，充分展示了博世作为世界知名企业的品牌魅力。

会场气氛融洽，讨论热烈。特别在小组讨论环节，我们分别邀请到的黄坚先生（西卡）、向静女士（TRW）、张振中先生（舍弗勒）以及吴革洁女士（苏州阿尔斯通），四位资深 HR 作为此次演讲会的讨论嘉宾同与会 HR 就普遍关注的技术蓝领发展问题进行了激烈探讨。你一言我一语，互动交流的方式很好地将活动推向高潮。

会后的问卷调查显示，到场宾客普遍喜爱我们的活动，并祝愿我们越办越好。带着诸位的良好祝愿，本着“传递智慧，分享实践”的原则，智享会再接再厉，努力发展成为“领先人力资源专业人士，实现个人成长和达成组织目标”的首选资源。



④ “学习成果转化”培训回顾

2012年2月27至28日、3月1至2日，由智享会主办的学习成果转化培训分别于上海和北京两地开课，本次课程的主题为：提高学习项目有效性，加快学习成果转化。我们请到了深得不同行业客户一致好评的邢健女士担任我们本次的培训讲师，邢健在管理和市场营销上都积累了丰富的经验，是惠普管理学院的创始人，第一任执行院长，在她管理和带领下，惠普管理学院迅速发展，连续3年实现销售业绩翻番的佳绩，并因此获得惠普全球培训业绩第一的殊荣。

邢健老师善于调动课堂气氛，注重与学员的互动，通过系统和可操作性的精彩讲解，帮助学员掌握培训成果转化的条件、了解培训成果转化的方法和提高培训项目的效率和成果转化效率。本次培训吸引了众多人力资源从业人士参加，其中有来自智享会的会员 Dematic、Lndee、Mead Johnson、Bosch、Tetra Pak、Kostal、GM、MeadWestvaco、Borgwarner、WuXi AppTec、Microport、Menlo、Rolls-Royce、Yanfeng Johnson Controls、Grainger、Mattheyasia、Roquette、Bayer、Kohler、Roche Diagnostics、Armstrong、Xian-Janssen、Teamsun、Pfizer、Cummins、Joy Global 等知名跨及本土公司的会员代表，培训后都给于本次培训极高的评价。

⑤ 起事业的风帆，奏响春天交响曲——倍智人才全新招聘管理模式体验发布

2月28日，智享会应邀参加了国内知名人力资源咨询机构广东倍智人才管理咨询有限公司的上海分公司开业酒会。

同参加酒会的还有来自地产、金融、能源、高科技制作、快消等行业近

百家卓越企业的总裁、人力资源总监和数十家高端媒体。会上，倍智人才首席运营官鲁丹女士作为主讲嘉宾，正式发布了最新研发的创新性成果“理才e招”全新招聘管理系统（包括智系9.0，“理财e招”招聘管理系统，RPO 招聘流程外包服务），从人才甄选、招聘流程监控、招聘效率提升等方面为与会嘉宾介绍了其系统的创新性，带来不小震撼。

整场活动以春天交响曲和牛仔的创业精神为主旋律，以高端商务酒会为基调，主办方别出心裁地设置了商务交流专区、系统体验专区、法式浪漫餐点区、红酒交流区，展现了其打造“专注于企业人才供应链的打造，以咨询+测评+招聘外包为主线提供一体化和个性化的解决方案，帮助企业实现高效人才补给、人才管理和培养”的诚意和决心。





6 北京也现“用工荒”

《北京日报》报道，北京公共就业和人才服务机构已经征集了4万多就业岗位，然而在春节假期结束后两天内，只有约180人在北京的就业服务站求职，2500多人咨询。

虽然自今年起，北京市人社局将最低工资标准调整至每月1260元，和过去相比增加了100元，北京多数岗位薪资水平同比提高幅度约10%至30%，但“用工荒”局面似乎没多少缓解。

员工短缺的问题也印证了中国国家统计局网站近日发布的《2011年我国人口总量及结构变化情况》。该数据显示，中国去年15至64岁的劳动年龄人口比重自10年前以来首次出现下降。去年的劳动人口比重为74.4%，同比降了0.1个百分点。

中国人民大学劳动人事学院副院长刘尔铎在接受本报访问时解释，这是随着计划生育政策的调整而造成的现象。“劳动力总数是在减少的，但社会需求量并没减少，甚至有所增加，所以民工荒问题还是会持续的。”

刘尔铎说，中国未来10年仍会面对劳动力短缺及产业升级这互相缠绕的难题，这需要企业家和政府共同努力。主要是通过产业升级，增加公司利润，从而提高员工薪资，吸引农民工就业。他说：“现在不可能像毛泽东时代强迫大家出来，而要以提高工资和待遇吸引他们。”

7 八成企业有意给员工加薪6%

瀚纳仕人才管理咨询公司(Hays)日前发布《2012薪酬指南》，该指南对中国大陆、香港、新加坡和日本等亚洲国家(地区)在内的900多名雇主进行了抽样调查，共涉及1100个职位。调查结果显示，超过80%的企业管理者有意在未来给员工加薪6%以上。



调查显示，去年有超过72%的中国雇主加薪幅度超过6%，18%的中国雇主加薪3%至6%，51%加薪6%至10%，21%加薪10%以上。相比于去年，今年有意在下次员工业绩审核中加薪6%以上的雇主则有81%。其中，52%将加薪6%~10%，29%将加薪10%以上。

“尽管目前全球经济局势不明朗，但是中国的经济仍保持强劲，”Hays中国区总监Simon Lance表示。“2012年，我们有望看到许多公司将重点放在招聘并留住关键人才这方面来推动其拓展规划。的确，在全球经济不景气的环境中，亚洲经济表现突出。”

“在亚洲，中国在薪酬增长方面表现卓越。中国求职者了解他们的市场价值，并对其谈判地位更具信心。展望未来，中国有超过80%的雇主有望加薪6%以上。相对而言，日本有98%的雇主准备加薪6%或低于6%。”

“根据我们对雇主的调查，在接下来的十二个月内，64%的雇主认为他们的商业活动将有所增加，41%的雇主希望增加他们固定员工的人数。这意味着，具备市场所需技能与合理薪酬预期的应聘者可以更具信心，今年他们将有机会获得一次充满挑战的职业转换与薪酬提升。”

“然而，技能短缺仍是一个持续的问题。

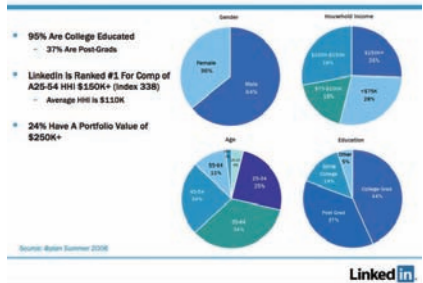
根据我们对亚洲雇主的调查，几乎所有(95%)的雇主相信，技能短缺有可能阻碍其公司或部门的有效运作。

“另外，在技能短缺领域，66%的雇主表示，他们将考虑雇佣或赞助一位合格的外国人才。”

“根据我们的调查，54%的雇主有意为超过50%的员工颁发奖金，这与去年同期数字相比下降了10%。而采用增加福利的雇主则有所上升。81%的雇主选择提供各种形式的福利，高于去年同期的78%。医疗保健、人寿保险、退休金、汽车或车贴都是最受欢迎福利。”

另外，Hays也指出，从行业来看，未来石油、天然气行业、IT、教育、新能源和医药行业的招聘需求最旺盛。

LinkedIn Members: Educated & Affluent



8 传统网络招聘业难觅 VC 身影遭社交网络抢食

在网络招聘的冲击下，纸媒招聘也许将很快从人们的视野中消失。但网络招聘正面临着新的危机。

作为以纸媒招聘发家的前程无忧，目前也是国内最后一家较知名的保留纸媒招聘业务的企业，但其纸媒招聘严重萎缩。昨天，据前程无忧内部人士向《第一财经日报》透露，纸媒招聘业务在公司营收比重中已经下降到一成左右，而网络招聘已经成为公司主业，占营收比重八成以上。

尽管前程无忧、智联招聘等网络招聘方兴未艾，但在面临着社交网络招聘的冲击。招聘渠道的变革紧随着互联网的潮流。

互联网行业专家于明告诉记者，由于互联网的兴起，纸媒的影响力逐步减弱，而且招聘渠道精准化趋势越来越明显，以往的海投逐步演变成网络分类招聘，最终演变成社交圈内招聘，社交网站招聘的兴起很好地说明了这一点。

艾瑞咨询的数据也显示，三大传统招聘网站占据着70%以上的网络招聘市场。然而，光鲜的数据并不能掩盖传统网络招聘行业遇到的危机——投资者却步，社交网络招聘不断壮大，正影响着传统网络招聘的前景。

公开资料显示，在国内招聘网站三巨头里，只有前程无忧维持盈利状态。智联招聘与中华英才网都长期处于亏损。并且，近三年资本市场对传统网络招聘业反应冷淡，目前网络招聘行业内已难寻觅VC的身影。

互联网研究学者王启胜认为，高额广告费是传统网络招聘的硬伤，加上招聘网站同质化严重，盈利模式单一，不仅困扰着各大网络招聘网站负责人，也吓跑了投资者。

而另一方面，社交网络招聘则迎来了资本的春天。去年美国LinkedIn成功上市以及中国多家社交网站获得风投，带动了新一波社交网络招聘浪潮；微博、问答网站等新兴的互联网应用，也正在被整合进社交网络招聘之中，更是给社交网络招聘带来新的增长引擎。



9 城市最低工资持续走高 24 省份最低工资增 22%

春节假期已经结束，大量外出务工人员正陆续出发。今年各地政府部门给广大外出务工者送上了新春大礼：各大中小城市纷纷提高城市最低工资标准！

人力资源和社会保障部部长尹蔚民日前透露，全国共有24个省份2011年调整了最低工资标准，平均增幅22%；全国31个省份开展了企业薪酬试调查。

在当前“招工难”的背景下，提高最低工资标准也被认为是争夺劳动力资源的重要手段。

2008年之后，受国际金融危机的影响，我国部分地区为了帮一些企业渡过难关，暂缓调整企业最低工资标准，直到2010年开始，各地才纷纷上调最低工资标准。

2010年全国共有30个省份调整了最低工资标准，平均增长幅度为22.8%。从2011年开始，又进行了新一轮工资调整，全国21个省份平均增幅在20%以上。

中国人事科学研究院工资福利研究室副主任岳颖分析称，2007年下半年开始，我国CPI出现比较明显的上涨。于是，今年各地掀起“加薪潮”。适度提高最低工资标准，有利于消除物价上涨对低收入劳动者基本生活的影响，保障低收入劳动者生活随经济社会的发展不断提高，让低收入劳动者共享经济社会发展成果。

10 未来5年中国人力资源外包市场增长将超20%

近期，国际最权威的市场研究机构IDC对2011-2015年的中国人力资源外包服务市场做了预测与分析。IDC报告中指出：由于客户需求的日益增长和政府对于业务流程外包(BPO)的政策倾向性，中国的人力资源外包(HRO)市场在近30年来不断蓬勃发展，年增长率达到15%以上。

伴随着经济的高速发展，中国企业对于人力资源服务外包的需求随之增加。据IDC报告显示，2010年，尽管全球金融危机制约了外资企业和出口企业的扩张，但中国人力资源外包(HRO)服务市场在2010年仍保持了较快增长，其市场潜力巨大；同年，中国人力资源外包服务市场总规模达到12.203

亿美元，与2009年相比增加了19.1%。IDC预计这一数字到2015年将达到28.979亿美元，也就是说，未来五年将以超过20%的比例增长。同时，数据显示，虽然中国人力资源外包市场规模仅相当于美国的1/25，但市场潜力却是美国5.6倍。目前中国市场大部分需求出自基础性的合规需求，而美国市场更多的是专业化管理、节省成本与专注主业，因此中国处在一个拥有巨大发展空间和机会的市场。

11 今年争取城镇新增就业60万人

“民生得到有效改善，社会事业全面进步，33项民生工程年度建设任务全面完成，各级财政累计投入468亿元，比上年增长123亿元。城镇居民人均可支配收入达到18606元。全年城镇新增就业62.3万人，城镇登记失业率3.7%。”“两会”期间，省发改委以书面形式，向省十一届人大五次会议作《关于安徽省2011年国民经济和社会发展计划执行情况与2012年计划草案的报告》。

报告指出，2011年，初步核算，全年地区生产总值15110.3亿元，增长13.5%，增幅居全国第10位、中部第2位。

报告指出，2012年国民经济和社会发展规划主要预期目标是：地区生产总值增长10%以上，财政收入增长12%，固定资产投资增长20%，社会消费品零售总额增长15%，进出口总额增长15%，外商直接投资增长15%以上，居民消费价格指数增长控制在4%左右，城镇居民人均可支配收入增长12.5%以上，农民人均纯收入增长13%以上，城镇新增就业人数60万人，城镇登记失业率控制在4.5%以内，单位生产总值能耗完成国家下达指标，化学需氧量排放量下降1.5%、二氧化硫排放量下降1.3%、氨氮排放量下降2%，人口自然增长率控制在7.4%以内。

文化认同， 将价值观转化为员工行为 企业文化落地的实践

企业文化，或称组织文化 (Corporate Culture 或 Organizational Culture)，是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的其特有的文化形象。企业文化是在一定的社会历史条件下，企业生产经营和管理活动中所创造的具有该企业特色的精神财富和物质形态。它包括文化观念、价值观念、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统、企业制度、文化环境、企业产品等。其中价值观是企业文化的核心。

内容提供 / 郭晓 John Guo 副总裁 伊顿国际教育集团 原白象集团管理学院执行院长组织发展部总监

整理自 / 智享会第六届组织发展年会

编辑整理 / 米馥芝



郭晓 John Guo

副总裁

伊顿国际教育集团

原白象集团管理学院执行院长
组织发展部总监

▶ 企业文化的产生离不开其成员的共同经历

企业文化产生的过程是一个具体到抽象的过程，创始人自身、企业团队成员的共同经历都起着极为关键的作用。

首先，企业创始人要对市场、产品和经营有着透彻和深刻的见解，形成独到理念，并且具有说服所有人的能力。其次，创始人要组成公司和团队，并按照自己的理念经营。一旦组织在激烈的市场竞争中能够存活下来，创业者的信念、价值经验才会被认可，再经过高级管理人员的进一步加强和示范、形成员工一致的行动等过程，才能将创业者的价值观和基本假设固定化并且确立下来，这样形成的最基本的组织特质，就是企业文化的核心。

企业文化的产生和其成员的共同经历密不可分。

要做成一个什么样的公司，开始的时候一定是有一个对此有非常清晰的想法。有了清楚的理念，人们就会跟着这个有想法的人去做。一旦这个想法做成功，大家就会认为这个想法就是真理。这个过程就是共同经历的过程。”以白象集团为例，它早期是河南省粮食厅下属工厂，但是长期亏损，后来遇到现在的老总，他提出了新的产品销售方式——往乡村里走。鉴于当时白象的亏损现实大家也就跟着这个想法去尝试，结果证实送出去的果然能卖。当时送到的农村属于三、四、五级市场，是条件相对落后的地方，车是开不进去的，只能蹬三轮蹬进去，很穷。按理说那样的环境下村民们对于方便面的购买需求是不大的，但是实践发现只要是送进农村的还真能卖出去。这样的经历不禁让他们觉得“吃苦耐劳、诚心诚意”就是企业的核心，同时“吃苦耐劳”也被塑造为新的企业形象。所有成员一起经历的过程就是前期理念形成的过程。

▶ 文化是一种安慰剂

越是逆境，越是容易引发人们的思考。同样以白象集团为例，为改变原先作为粮食局下属工厂时的亏损窘境，集团创始人创新式地提出开发谷面系列。谷面的出现使得营养和方便面首次获得衔接，这样的新突破带来了企业的快速发展，持续多年保持 50、60 亿的销售额，领导了全行业的消费潮流。可是时间一长，相对稳定、难有突破的销售额也预示着企业瓶颈期的到来。瓶颈的出现引发了企业主的思考：为什么会出现在现在的情况？我们的团队怎么了？我们的企业怎么了？如何有准备地迎接二次创业？新的企业文化在此时应运而生。企业处于顺境的时候很少有人在意企业文化，倒是在困难的时候容易引发思考。从这个角度看，文化是解决焦虑的安慰剂。

在引进新的企业文化之前，企业中有不少人对企业文化的职责范围不是很清楚，使得企业文化被误贴“与业务相关”的标签。当我和分公司总经理介绍企业文化的构想时，他们的直接反应是担心我忙不过来。因为在他们最初的理解中，推广企业文化就等于要对每个人一一讲解，这怎么忙得过来！

回想当初帮助白象企业引进新的企业文化时候的情景，说实话压力不小，然而这也是一个有趣的过程。首先要认清的一点，也是为白象所做的企业文化的一个特点：业务领导人即企业文化的塑造者。我很清楚，企业文化的宣传是一个由上至下的过程，业务领导人的言行、价值观直接影响其团队、员工。企业文化要达到的目的则是让员工的行为表现符合企业所提倡的价值观，也就是看他工作完成得怎么样，年计划落实得怎么样等等。理清了这些概念，我就开始给 12 家分公司的每一个总经理作辅导，引导他们自己讨论。愿景、价值观、行为准则，层层讨论——员工的实际工作是怎么体现的，白象的发展经历是怎样的，希望员工呈现什么样的行为……通过衔接式的引导，以“讨论”而非“灌输”的方式，总经理们很快了解了新的使命、愿景和价值观，随后落实企业文化的工作也变得轻松和愉快。

总经理们从开始的不解、担心做不到到后来的理解、乐在其中的转变过程，正是文化施展其“安慰”魅力的过程。

▶ 文化成型中的讨论



高管研讨形成的文化理念：

使命：致力于提供健康食品，共享快乐生活；

愿景：成为最受社会信赖的食品企业；

价值观：超越、共享、诚信、务实、尊重。



要知道，想通过短短几个语句清楚地表达企业的文化是很不容易的。众人的理解方式、词语的感情色彩，甚至是新旧价值观的碰撞无不逐一体现在激烈的讨论过程中。

比如新的使命中提到的“致力于提供健康食品”，大家对于“致力于”的理解就不一样，有人说这是“尽量做”的意思，缺少“一定做到”的成分，有人则表示简短三个字足以表现出“提供健康食品”的决心；紧接着的“提供”一词，有人问为什么不用“贡献”呢，明明它的情感色彩比较浓啊，然而更多参与讨论者认为“提供”一词好，既平实又客观，还能避免歧义；再如受老的价值观念影响，方便面是垃圾食品，干嘛要用“健康”？而新的价值观却告诉我们，正因为方便面被认为是垃圾食品，才有必要趋于健康……

通过这样斟字酌句地讨论，参与者在过程中想明白了企业的定位，最终接受了新的企业文化。

▶ 文化落地

企业文化是成形了，接下来就是如何落地的问题。

当前企业文化的建设普遍落入俗套：“灌输式、洗脑式”的讲授方式误导了企业文化接受者。企业文化落地的过程是一个认同——接受——改变的过程，也是抽象理念转化为具体认知的过程。

在整个认知过程中，很多企业会邀请所谓“能讲者”为员工做讲解。这只是一种形式。从企业文化的本质上来讲，光讲是不够的，还应将其核心价值观放在软性和硬性的两个层面进行贯穿式理解。软性价值观通过强灌和讨论的方式理解起来相对容易。当把企

企业处于顺境的时候很少有人在意企业文化，倒是在困难的时候容易引发思考。从这个角度看，文化是解决焦虑的安慰剂。

必须强调的是，相对于设计更主要的是各层级在日常管理中的推动，文化落地不是某一个部门的职责，而是全员

的共同职责。业文化核心价值观纳入考评范围时，往往问题就来了：价值观是抽象的，行为是具体的，二者应该怎么链接，考评的标准怎么制定，怎么对应评分？像我曾经任职的一家外资企业，他们会安排 line manager 给经理做长达两年的专门培训，教他们如何评判抽象价值观与行为的链接，按项制定专门的考评单，按标准给员工进行打分。

我在白象推行企业文化的时候专门从核心价值观讨论到行为，这就很自然地产生了一个非常强化的链接。讨论是完成这种链接的必要唯一有效方式。我给与会者留了4-8个小时，分组讨论。第一轮下来，讨论结果各式各样，但是很明显，认识上还不够有深度。到了第二轮，感觉明显好一些。接着一层一层，成员在表达观点的同时对新文化的理解逐渐加深，到最后完全理解……对企业来讲，想要落实文化，这样漫长的思考过程是必须的。

光讨论还不够，文化落地更要落实到行动上。企业中的不同角色应当理清职责，落实到位。

一般企业，尤其是新的企业认为文化落地是 HR 的责任。其实不然，HR 部门只是制定方案，整个过程的推动还是要由 CEO 亲自完成。文化是 CEO 的项目，HR 所承担的更多是提供规划、设计方面的衔接服务。由于企业文化是在工作岗位上体现出来的行为，所以业务主管们是文化的主体。他们的理念直接影响其手下员工的行为。

- ➡ 直接主管是落地之后的第一责任人，人力资源部门负责支持和协调；
- ➡ 要以讨论的形式完成理念的理解和从理念到行为的链接，由直接主管负责对讨论的引导，员工是讨论的主体，行为准则是讨论的产出，讨论的内容是要结合公司、部门的战略和重点工作；
- ➡ 直接主管负责日常管理中的强化和巩固员工的行为（包括即时反馈和注重宣传），关注绩效的同时更要关注行为；
- ➡ 修订制度促进形成新的行为，绩效和年度表彰肯定成绩的同时更要肯定行为；
- ➡ 直接主管负责绩效和员工评估中强调、强化价值观

必须强调的是，相对于设计更主要的是各层级在日常管理中的推动，文化落地不是某一个部门的职责，而是全员的共同职责。

▶ 文化落地方案设计原则

理论上讲，文化落地整个过程是一个由持有原有理念、接受新理念、认知新行为、形成新行为再到固化新行为的过程。

- ① 在原有理念基础上接受新理念的关键环节是要理解和认同，达成理解和认同的最佳渠道和形式是讨论和参与；
- ② 接受新理念到认知新行为的过程中的关键环节是认知和承诺，讨论和参与则是最佳渠道。要注意的是，讨论的过程必须同时结合员工自身的价值观和其工作表现，这样才能做到从实际出发完成文化由抽象到具体的链接，才知道什么样的行为是符合理念的，才能形成心理认同；
- ③ 认知新行为到形成新行为的过程是一个需要“软硬机制”强化的过程，因为行为的形成和固化是需要强化的，即通过规章制度（奖励表彰）上的强化，同时落实过程中要配合一定的宣传和模仿；
- ④ 形成新行为到固化新行为的过程需要通过日常管理（每年的考评、绩效评估）循环往复地持续加强。通过实际工作的管理固化可避免员工因简单频繁的宣传对新文化产生厌恶；
- ⑤ 当形成的新行为固化并与价值观相符合的时候，文化就落地了。

▶ 文化落地实施过程中的“软肋”

很多时候，企业在宣传文化时，普遍“说”得多，“讨论”得少，让大家把宣传方式误解为“宣导”；在固化新行为、进行年终考评的时候又光看业绩，不考虑行为和价值观的链接，浪费了文化推广前期高管、中层的深层讨论。

我的建议是，考评人员应首先理解文化的含义，多多讨论。HR

中英人寿人力资源管理实践

鉴别高潜力人才, 促进企业发展

麦肯锡 7S 模型——“企业组织七要素”中，员工 (Staff) 是不可或缺的重要组成部分。现代管理之父彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 也提到“企业领导者所做的所有决定中，最重要的是莫过于人的决定，因为人决定了整个组织的发展根本”。那么今天就谈谈“人”。

内容提供 / 张宇 Tracy Zhang 助理总裁 中英人寿保险有限公司

整理自 / 智享会第六届人才管理与领导力发展年会

编辑整理 / 米馥苾



张宇 Tracy Zhang 助理总裁 中英人寿保险有限公司

主办方给我的题目是《鉴别高潜力人才，促进企业发展》。那么，什么是高潜力人才？

每家公司可能都有其鉴别高潜力人才的方法。美国通用电气 (GE) 运用的是杰克·韦尔奇 (Jack Welch, GE 前董事长兼 CEO) 在《赢》中提到的“鉴别高潜力人才方法论”：4E+1P。4E：**Energy**——积极向上的活力，**Energize**——作为主管如何激励他人，**Edge**——决断力，**Execute**——执行力。1P：**Passion**——激情；Lenovo (联想) 则更多地是看“三心”：**责任心，上进心，事业心**；摩托罗拉 (MOTO) 谈到的是 5 力：**眼力，魅力，魄力，能力，约束力**。

前段时间我在《哈佛商业评论》上看到情商 (EQ) 的提出者丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman) 提到高潜力人员应该具备“X”特质：强调追求卓越 (要渴望并追求成功)、学习的催化力 (将所学到的新知转化为高效的行动)、进取精神 (要不断找寻开辟新途径的好方法)、敏锐感知力 (能够迅速看清形势，敏锐地发现机遇)。

而中英对于高潜力人才的鉴别标准则是学习的灵活性（这是来自 Korn Ferry 的方法论）。什么叫“学习的灵活性”？简言之，就是在你不知道做什么的时候，你会做什么？（What do you do when you don't know what to do?）看似拗口，让我们通过一个例子来理解。

例如，一个原先一直做 HR 的人现在突然转行做销售，可他脑中并没有销售的概念，究竟怎么做销售，怎么熟悉产品和市场，怎么依靠自身技能将产品卖给客户？再比如一直在 IT 行业打拼的人被调到保险行业，对金融一知半解，究竟怎么着手？这些就是“在你不知道要做什么的时候，你会怎么做”的问题。其实，学习灵活性更看重的是一个人面对变化时如何反应、适应和调整，它是一种向经验学习，进而更高效地应对初次情况或改变中的条件的意愿和能力。

▶ 判断员工的潜能的几个方面

1 该员工能多快领会有难度的概念

熟悉保险行业的人都知道，其专业领域存在很多缩写，特别是涉及精算的部分的缩写很难理解。可是当询问的对象给出的答案中包含更多更晦涩的术语名词时，学习灵活性一般的员工就放弃了，而学习灵活性的人，会不耻下问，主动要求前辈用浅显的语言解释，直至领会术语的含义。对于相对有难度的概念能否想方设法尽快领会并举一反三是判断员工潜能的一个方面。

2 该员工能多好地为变革努力、负责

大家知道，当今社会，变化是永恒的，唯一不变的就是变化。作为公司员工，能否适应变化，能否以积极的态度去调整自己？从中能看出员工应变的能力。

我的职业生涯中经历过几次收购。比如当年刚去康柏的时候正好遇到对 DEC 的收购，但是很快地，惠普又将康柏收购。在今天这个快速发展的社会，这样的例子屡见不鲜，可以说员工时刻处在无法预料的变化和变革之中，能否努力为变革付诸行动就是判断其潜能的第二方面。

3 强调逆境商

现今，人们生活节奏越来越快，人们面对的压力

情商的提出者丹尼尔·戈尔曼提到高潜力人员应该具备“X”特质：强调追求卓越，学习的催化力，进取精神，敏锐感知力。

也越来越大，如何在逆境中变成“不倒翁”，变得更强就自然成为新的挑战。由此，压力下如何做到坚韧不拔也是判断员工潜力的标准之一。

4 员工是否愿意学习，学习的频率是多少

员工是学习的主体，其学习的意愿和频率决定了其学习的成效，也正是其潜力的直接体现。

5 员工在新职位的表现如何

学习灵活性的核心是处在变革时期如何通过自我挑战来适应变化。越快适应新职位的员工，其潜力也就不言而喻了。

▶ 学习灵活性

学习灵活性有四个观测指标：个人多有效地从经验中学习，能快速多元化地从相反的情景做出反应，初次情境下展现高绩效、学习力。具体可从以下“学习灵活性的四个维度”对员工的潜力进行有效判断。

1 智力灵活性 (Mental Agility)，即关于吸收和处理信息的能力。

此点包含 4 个方面内容：

① 对于复杂模糊环境感到舒适

有一个词可以代表人类当前所处的环境——VUCA。**V**——**Volatility 动荡性**，目前自然界的动荡非常普遍：日本、印度地震，不绝的水灾、火灾，火山爆发等等；**U**——**Uncertainty 不确定性**，我们很难预见未来，来自未知的种种不确定性对人类构成了很大的挑战；**C**——**Complexity 复杂性**，种种动荡、不确定性决定了环境的复杂性质；**A**——**Ambiguity 模糊性**。若您在当下复杂模糊的环境（包括生活和工作）

仍感觉舒适，那么恭喜您，在这方面您的灵活性还是蛮高的。

个人十分爱好旅游，今年去的是瑞士，去之前曾看到网上的攻略建议自驾，心想这是我从来没有过的经历，一定很有挑战性。于是计划四人包车，然而计划赶不上变化，计划进行过程中无奈两人相继掉队，由于受到复杂模糊环境的限制，最后只得作罢自驾，改为跟团。可见，要做到对复杂模糊的环境完全适应是很不容易的。

② 找寻解决难题的方法

HR工作过程中几乎每天都会遇到很多的问题，对于我们最大的挑战是——是不是能想方设法找到解决问题的方法。方法总比问题多，通过运用一系列的方法论，像“头脑风暴、创新思维模式、鱼骨图”等等都可以找到解决问题的方法。遇到问题，特别是难题，最忌讳的就是逃避。不少人的职业生涯之所以会出现所谓瓶颈，实际就和逃避难题息息相关。

③ 广泛阅读

这点非常关键，考验的是员工的学习力。管理人员往往对于员工的专业能力重视程度偏高，实际上员工专业范围以外的能力也应给予关注。要深度也要有广度。要鼓励员工多读书、读杂书，历史、文化、经济、管理等等都要鼓励广泛涉猎。常言道：“行万里路，读万卷书，阅人无数。”要通过广泛阅读增加自身的阅历，而不是仅仅满足于专业范围，使自己陷入职业的瓶颈。

④ 富有成效的求知，不耻下问

领导力的提升的第一步来自自我认知。自以为是，从来不去虚心请教别人，自我成长也很难有突破。

② 人员灵活性(People Agility)，指与他人的互动。

① 政治的敏锐

提到政治，也许有人会把它与“权术、暗箱”等词联系起来，我这里说的政治却不是这些含义。对员工而言，政治敏锐首先指的是快速准确认清企业中谁是决策人，谁是影响者以及什么是企业的管理方式。这点很关键，每家公司都有潜在的影响者，也许他不是决策人，但是他的话语对于决策的执行有着重要的影响。其次，看清人脉也是政治敏锐与否的重要组成部分。自古中国讲究人情，一味老牛拉车式地埋头苦

干而不去灵活地处理与他人的关系，在企业中很难获得有效的进步。

② 熟练的沟通者，冲突的管理者

熟练的沟通者有几个层面：

- 表里不一，对一些人能够敞开心扉畅所欲言，却对另一些人三缄其口、有所保留；
- 敞开心表达，敢于说出自己的观点，不受他人影响；
- 敞开心表达的同时还能认清事实、关注客观事物；
- 在2、3两点的基础上附加能够用心倾听对方，以寻求“双赢”为目标。

③ 变革灵活性(Change Agility)，指对变革的态度，在持续变革发展过程中的工作能力。

不断变化的外部环境对上至高管下至员工的能力都提出了严格的要求。英文诗句中写道：Good, better, best...never let it rest, until good becomes better and best, 要求人们不满足于现状，努力自我提升。史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)的传记中写道：活着就是为了改变世界。正是层出不穷的创意和不断创新的变化使得苹果始终走在引领变革的最前端。“引用新思维，引导新变革”，中英提出的“逆境商”计划也正体现了其灵活变革的态度。由此可见，不断寻求改变和创新是公司保持领先的关键。

④ 结果灵活性(Results Agility)，指在应对新的变化和初次的情形下的反应和做法。

我们时常处于变革之中，换工作换岗位、接手大项目、从打工到创业……在纷繁的变革中结果是否符合预期是关键。《哈佛商业评论》中提到，卓越是特质中的一点。追求卓越就要求有自我驱动力，或称潜能的驱使。唯有不断自我激励、自我要求才有可能成就卓越。同时善于打破常规、提供资源和支持也为提升结果灵活性打下基础。

遇到问题，特别是难题，最忌讳的就是逃避。不少人的职业生涯之所以会出现所谓瓶颈，实际就和逃避难题息息相关。

中英对员工所做的评估正是结合上述四种学习灵活性所做的潜能评估，再将潜能和长期绩效相结合，获得最后的评估结果。每家公司都有自己独特的方法论，我们（中英）看到的是学习灵活性。同样不同于其他公司的是，中英把所有员工看作优才。无论是一流的、待确认的，亦或是萌芽中的都是优才。至于那些评估结果显示绩效低、学习灵活性低的员工，不能说他不是优才，只是说他不一定适合某个岗位。

▶ 培养优才 发展人才

在高潜力人才鉴别方面，中英还存在一个特色操作——对话优才流程。首先，作为个人，要反思自己的长期绩效（三年以上），并对自己的学习灵活性进行一次评估，同时反馈自我向上发展的意愿和活动性（又称异动性，即是否愿意异动）。待个人评估结束后，接下来是主管评估，同样围绕四个灵活性维度外加提升准备度和计划的选择。经过个人和主管的分别思考，上下级之间必须进行一次沟通（Talking Talent 对话优才）。当然文化背景的多样性决定了沟通上存在具体操作的不同。通过沟通收集到的优才信息为管理者做优才回顾做了准备，中英成立了组织发展委员会（ODC），定期对人才进行回顾，确保上下级间的对话始终强调诚实的反思、积极的对话和后续的行动。

此外，我们还倡导培养人才的有效方式——70:20:10。

比例上，70%的部分指向经验学习（on the job），包括项目、任务、措施，甚至是开会，鼓励员工多多参与。20%指向他人学习，三人行必有我师。新上岗的员工需安排有经验的前辈员工进行指导，有利于快速有效地培养人才。最后的10%指向教育学习，配合相关课程和培训，向员工推荐书籍和相关网络平台。培养人才期间始终强调两个关键：员工要对自己的发展负责，经理要对员工的发展负责。

将员工潜力鉴别结果对应地放入九宫格后，我们的工作还未完成，一系列的后续优才管理建议仍需被执行。经过系统思考的如曝光计划、开发部署计划、推荐、聘用、借调（通常前往亚太区其他国家）、自我认知的提升、导师指导……一系列详细发展建议都由



主管实施，因此，一线主管（Line Manager）成为了后续优才管理的核心。这同时也对主管们提出了正确选用管理人才的挑战。

总结下来，人才发展划分为五个阶段：

- A：自我认知；
- B：自我约束；
- C：自我管理；
- D：自我激励；
- D：自我学习。

未来的企业，经验将被学习所取代。所以整个人才发展强调的是全面的“修炼”，即心智、品性、能力的训练。

通过人才发展，我们希望达到的长期目标是提升人才的敬业度，包括思想上、情感上和行动上三个层面的敬业。要求从认知上相信企业的战略、目标、价值观，在相信的基础上对企业有较高的归属感，情感上愿意付出额外的努力，希望持续为企业做贡献。我们期待员工的长期敬业，因为员工是中英的未来（Our people are the future of ACL）。HR



李华平，上海市嘉华律师事务所律师，劳动法与员工关系管理专家，资深劳动法培训师，上海市律师协会劳动法研究会委员，上海市人才中介师，《劳动报》周刊点评专家、《上海法治报》特邀劳动法专栏律师，多次接受电视台、广播电台、报社等媒体采访，成功代理了数百起劳动争议案件，主讲百余场劳动法培训讲座，现担任近三十家企业常年法律顾问。

擅长领域：劳动法、员工关系管理、裁员安置、常年顾问、仲裁诉讼

手机：13917749521

邮箱：lawlhp@163.com

网址：www.goolaw.com

| 法律解读 |

《劳动合同法》之代通金

文 / 李华平（上海市嘉华律师事务所）

在日常工作中，经常会接到企业HR询问解除员工劳动合同是否需要支付代通金以及如何支付等问题，发现部分人员对有关代通金的支付情形及支付标准的理解存有较大误区。何谓代通金？支付情形及支付标准又如何规定？根据《劳动合同法》之规定，笔者对这一问题作简要分析，以期对企业HR有所帮助。

① 代通金的概念

代通金，又叫替代通知期工资，是指因法定情形的出现，用人单位提前解除劳动者劳动合同，可以无需履行一定期限的法定提前通知义务而向其支付相应期限的替代性工资。支付代通金是用人单位的替代性义务，用人单位可以根据实际需要选择性适用。

② 代通金的支付情形

《劳动合同法》第四十条规定：有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同：

- ① 劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；
- ② 劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；
- ③ 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

可见，适用用人单位支付代通金的法定情形仅限以上三种。除此以外，用人单位与劳动者解除或终止劳动合同的，无需向其支付代通金，也不得通过向其支付相应期限的工资而免除其法定提前通知义务。

③ 代通金的支付标准

根据《劳动合同法》第四十条规定，用人单位可以额外支付劳动者一个月工资来替代提前通知义务。那么，这“一个月工资”的标准是如何确定的呢？《劳动合同法实施条例》第二十条规定，代通金的支付标准为，解除劳动者劳动合同前上一个月的工资标准确定。但是，解除劳动者劳动合同前上一个月的工资标准确定可能存在患病或加班等情形，工资标准往往难以体现其正常工资水平。因此，在裁判实践中，“上一个月的工资标准”，应当是指劳动者的正常出勤月工资。如其上一个月的工资标准不能反映其正常工资水平的，可按劳动者解除劳动合同前十二个月的平均工资进行确定。

④ 代通金支付的比较优势

用人单位选择支付代通金来替代提前通知解除劳动合同的义务，尽管多支付了一个月工资，但是其比较优势非常显著：① 避免劳动者在提前通知期内消极怠工，破坏企业工作氛围；② 无需为其缴纳提前通知期内的社会保险，可节约一定的费用；③ 避免在提前通知期内出现患病或非因工负伤、怀孕等导致合同法定顺延情形出现。

⑤ 代通金支付的常见误区分析

误区一 用人单位和劳动者协商解除劳动合同的，用人单位需要向劳动者支付一个月的代通金

根据《劳动合同法》第三十六条规定，用人单位和劳动者协商一致，可以解除劳动合同。这里的协商解除劳动合同，存在“谁提出”的问题。即如果是用人单位提出解除劳动合同，劳动者经协商同意的，用人单位需要向其支付经济补偿金，而无需另行支付代通金，

在庭审实践中，“上一个月的工资标准”，应当是指劳动者的正常出勤月工资。如其上一个月的工资标准不能反映其正常工资水平的，可按劳动者解除劳动合同前十二个月的平均工资进行确定。

即只需支付 N (N=工作年限)，而不是 N+1；如果是劳动者提出，则属于辞职，提前三十日（试用期内提前三日）即可，用人单位无需支付经济补偿金和代通金。

误区二 劳动者提出辞职后立即离职未提前三十日的，劳动者需要向用人单位支付一个月的代通金

根据《劳动合同法》第三十七规定，劳动者提前三十日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。如果劳动者提出辞职后立即离职的，属于违法解除劳动合同。根据《劳动合同法》第九十条之规定，劳动者违反本法规定解除劳动合同，或者违反劳动合同约定的保密义务或竞业限制，给用人单位造成损失的，应当承担赔偿责任。换言之，如果劳动者提出辞职立即离职未提前三十日，给用人单位造成损失的，用人单位可通过仲裁诉讼向劳动者主张赔偿责任，而不能要求劳动者支付代通金。

误区三 用人单位存有过错，劳动者单方解除劳动合同的，用人单位需要向劳动者支付一个月的代通金

根据《劳动合同法》第三十八规定，用人单位有下列情形之一的，劳动者可以解除劳动合同。《劳动合同法》共列举了六种基本情形和一种特别情形，即用人单位存有“过错”，劳动者可以行使单方解除权。单方解除权是形成权，劳动者一旦行使，立即生效。用人单位需要向其支付经济补偿金，而无需另行支付代通

金，即只需支付 N (N=工作年限)，而不是 N+1。

误区四 用人单位违法解除劳动合同的，用人单位需要向劳动者支付一个月的代通金

根据《劳动合同法》第四十八条规定，用人单位违反本法规定解除或终止劳动合同，劳动者要求继续履行劳动合同的，用人单位应当继续履行；劳动者不要求继续履行劳动合同或者劳动合同已经不能继续履行的，用人单位应当依照本法第八十七条规定支付赔偿金。用人单位违法解除劳动合同，劳动者选择主张赔偿金的，用人单位需要向其支付赔偿金，而无需另行支付代通金，即只需支付 2N (N=工作年限)，而不是 2N+1。

误区五 用人单位未提前三十日向工会或者全体职工说明情况裁减人员的，用人单位需要向被裁减人员支付一个月的代通金

根据《劳动合同法》第四十一条规定，用人单位需要裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工总数百分之十以上的，用人单位应当提前三十日向工会或全体职工说明情况，听取工会或者职工意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员。如果单位没有尽到提前三十日书面通知的义务，属于程序违法，用人单位依此裁员属于违法解除劳动合同行为，不能以支付代通金的形式来掩盖其违法行为。HR

| 案例解析 |

离职协议签署合法生效， 员工反悔主张撤销于法无据

文 / 李华平（上海市嘉华律师事务所）

案情介绍

顾小姐于 2008 年 8 月进入上海某企业管理咨询有限公司工作，担任公司总经理助理一职，与公司订立的劳动合同期限至 2010 年 4 月 30 日止，合同约定月工资为 15000 元。劳动合同期满后，公司一直未与顾小姐续签合同。在顾小姐的多次催促下，公司于

2010 年 12 月 20 日补签了一份劳动合同，合同期限为一年，即自 2010 年 5 月 1 日至 2011 年 4 月 30 日止，顾小姐签署合同的落款时间为补签合同当日。

2011 年 4 月 20 日，公司告知顾小姐公司将不再与其续签合同，劳动合同期满终止，公司将按照劳动

合同法规定支付其经济补偿金，并提供一份《离职协议书》给顾小姐，要求其当场签署，顾小姐在离职协议书上签字。《离职协议书》中明确公司向顾小姐支付经济补偿金35064元，但其中一条约定：双方在此认可并确认，雇员与公司或关联公司因二者之间的关系而产生和/或与有关的一切请求权（包括但不限于劳动报酬、减半费、津贴补贴、各类福利、经济补偿金、赔偿金以及社会保险、退工手续等）均已在本协议中获得完全且彻底解决，双方就此别无其他争议。

顾小姐离职后，认为其与公司签订的离职协议，公司支付的经济补偿，并未包含公司未及时续订劳动合同应支付的双倍工资差额，显失公平，应予以撤销。2011年5月20日，顾小姐提起劳动仲裁，要求公司支付2010年6月1日至2010年12月19日期间未签订书面劳动合同双倍工资差额98965.52元。日前本案已审结，顾小姐的仲裁请求未获支持。

专家点评

上海市嘉华律师事务所律师李华平律师：本案主要涉及到用人单位未及时签订劳动合同的责任和义务、离职协议的履行与可撤销等焦点问题。通过对本案的评析，以期对用人单位及时订立书面劳动合同、签署离职协议的效力等方面有所帮助。

① 用人单位负有支付双倍工资、补签书面劳动合同的双重责任和义务

《劳动合同法实施条例》第六条规定：用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当依照劳动合同法第八十二条的规定向劳动者每月支付两倍的工资，并与劳动者补订书面劳动合同。依此规定，用人单位超过一个月未与劳动者订立书面劳动合同的，需要履行支付双倍工资与补订书面劳动合同的双重责任和义务。

本案中，顾小姐与公司订立的劳动合同2010年4月份到期后，因公司原因未能及时续签合同，尽管公司于2010年12月20日与顾小姐补签了书面劳动合同，但是并不能免除公司支付顾小姐双倍工资的义务。

② 签署离职协议合法有效，员工反悔主张撤销于法无据

《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（三）》第十条规定，劳动者与用人单位就解除或者终止劳动合同办理相关手续、支付工资报酬、加班费、经济补偿或者赔偿金等达成的协议，不违反法律、行政法规的强制性规定，且不存在欺诈、胁迫或者乘人之危情形的，应当认定有效。前款协议存在重大误解或者显失公平情形，当事人请求撤销的，人民法院应予支持。根据该规定，用人单位和劳动者签署离职协议，只要不违反法律、行政法规的强制性规定，一般都会认定为有效，因此劳动者在落笔签字前需要仔细阅读协议内容，一旦签署必须依照协议履行。

本案中，公司和顾小姐签署离职协议，是双方真实意思的表示，并无证据证明公司存有欺诈、胁迫或者乘人之危的情形，双方签署的离职协议具有法律效力。尽管从公司向顾小姐支付的经济补偿金数额来看，并未包含公司应当向其支付的双倍工资差额，似乎是“显失公平”的。但是，双倍工资的性质属于法律责任，并不是其提供劳动应获得的劳动报酬，顾小姐在离职协议上签字则意味着放弃追究对公司未及时签订劳动合同的法律责任，因而不存在显失公平的问题。基于顾小姐已签署离职协议，并与公司达成无其他争议的事实，其离职后提起仲裁要求撤销离职协议，没有法律依据，不能获得支持。

相关提示

① 企业HR应当与员工及时订立书面劳动合同，尤其是合同到期后继续用工的，同样要在一个月内存续订合同，否则将承担未订立（续订）书面劳动合同支付双倍工资的法律后果；

② 企业HR与员工达成离职协议后，为防止员工反悔，必须以书面形式固定，协议中尽可能把与劳动关系相关的内容涵盖进去，诸如工资报酬、加班费、奖金、年假、社会保险、经济补偿或者赔偿金的支付、仲裁诉讼权利的放弃、有无其他争议等内容。一旦离职协议签署，即使员工签署后再反悔，裁审部门一般也不会支持。HR

企业HR应当与员工及时订立书面劳动合同，尤其是合同到期后继续用工的，同样要在一个月内存续订合同，否则将承担未订立（续订）书面劳动合同支付双倍工资的法律后果。

人生如戏

“海归女”电视求职惹争议



【微博关注】 视频链接 <http://t.cn/SXsDQy>

66 日前，海归女孩刘俐俐 @ 2 爷葵菇凉是朵狂浪难养滴小女子参加天津卫视《非你莫属》节目（电视招聘节目），在场上与主持人 @ 张绍刚针锋相对，上演互掐桥段，引发大量网友讨论争议。

事件的起因要追溯到1月9日晚天津卫视播出的《非你莫属》，当天刘俐俐在自我介绍时坦言自己的缺点是说话直接。上台之后刘俐俐便谈到兴趣爱好是喜欢莎士比亚的英雄双行体，这令她与名嘴张绍刚的矛盾开始发生。

当受到质疑，刘俐俐正面接招予以还击，有好几次张绍刚对刘俐俐的机智回击无法招架。随后，张绍刚称刘俐俐的态度不端正，称她眼神里带着凶狠和轻蔑，刘俐俐无言以对只是微笑，却再次被张绍刚指出她的笑是“狂浪”的笑。

接下来坐在嘉宾席的各大企业的领导也加入到了这场混战之中。他们也觉得刘俐俐像一个刺猬对人充满攻击性。而当聚美优品总裁陈欧想探究她的家庭，看是否是家庭原因造成她攻击性强时，刘俐俐回应称：“父母健在！”这在刘俐俐看来是一个幽默的回应，而在嘉宾以及张绍刚看来却是一种恶意的回击。

双方争执不下，一番唇枪舌剑以刘俐俐的求职失败而告终。在后台接受采访时，她称“明明是他们在攻击我”。

精彩对白

刘 “我在新西兰待了三年，三年之后才回国，那个时候我就觉得哇，中国变化好大，我要是再在新西兰待我会傻掉的，因为他那边的节奏太……”

张 “稍等，稍等，稍等！刘俐俐，为什么我在和你沟通的时候，我浑身一阵一阵的犯冷呢？”

刘 “您在生我的气吗？”

张 “我很少会和我的朋友们沟通说‘hello，你觉得中国怎么样？’这是我们自己的国家，我们待在自己家里面，还需要用大写来称呼吗？”

刘 “那请问你跟别人说的时候都说‘我的祖国’吗，‘祖国’也是个大写啊。”

张 “我说‘我们这儿’。”

刘 “哦，我以为在这儿要说很书面的语言，这是为什么我才用敬语的，比如说我跟您称‘您’。”

张 “你刚才的这个交流方式又让我开始觉得有点冷。”

张 “好，接着说你的经历，从新西兰回来之后，为什么选择自考？”

刘 “因为高考很难啊，数学根本不会啊，对啊。”

张 “然后自考为什么又去考一个英语专业？因为你的英语已经在那儿带的很好了？”

刘 “那为什么我们要学语文呢？”

张 “我不知道是我的问题你听不太懂呢，还是我哪个问题伤害到了你，使得你开始具有了攻击性？”

刘 “老师，我觉得是您具有攻击性，不是我具有攻击性。”

...

张 “你想做平面媒体的哪一类，报纸？”

刘 “杂志。因为马克思说过‘杂志比报纸更能够传递信息’。”

张 “啊……OK……额……我不知……我没听说过……反正就这样吧哈。你的优势是什么？你做这一份工作的优势是什么？”

刘 “文笔还不错，脑子转得快。”

张 “怎么证明自己的文笔还不错？”

刘 “你可以给我出题啊。”

张 “怎么证明自己的脑子快？”

刘 “刚才脑子就很快啊。”

张 “我很少彻底对一个求职者失去兴趣。各位请提问。”

...

张 “稍等一下，稍等一下，稍等一下，刘俐俐啊，我就跟你说一件事儿，当任何人对你说的话提出质疑的时候，你的眼神里面都会流露出来恨和嘲讽，目露凶光，现在又是这样的表情。”

BOSS1 “哎，给你提个建议啊。”

刘 “您说。”

BOSS1 “咱们这个场合哈，咱们都微笑一点好不好，不要目露凶光。”

BOSS2 “那个刘俐俐同学，我觉得你……”

BOSS1 “真的，微笑一点。”

张 “稍等，稍等，稍等！什么特别好笑？”

刘 “啊？没有啊，他说让我笑我就笑喽。”

BOSS3 “俐俐，我给你提个建议好么……”

张 （当即打断）“来各位，各位，12位抱歉，请选择！”

微博观点



【@李开复】节目设计有严重问题：①没有管理经验的主持人凭什么做主面试官。②一两个嘉宾可能事前就安排做挑刺工作。③用剪辑技巧陷害面试者。



【@王微】一开始小女孩努力地装了一下，本身不是什么大事。大家都会有过“装”的时候。后面主持人的反应过大。不过，还是要知道，面试的时候，吹牛和装是两回事。小小吹吹牛，面试和被面试的，都你知我知，小吹怡情。装只会让人厌烦。另外，如果有真正的不同见解，那很了不起，和装更是天上地下的两回事。



【@马丁路德纲】①刘俐俐与主持及嘉宾并不对等，嘉宾明显高高在上。②面试技巧严重不足，先入为主。③作为 HR 或者 BOSS，首先应该发现候选人的优点而不是缺点。毕竟，用人是用其所长。遗憾的是，从头到尾，我并没看到任何嘉宾发现到刘俐俐身上的优点。



【@老罗的行走】有人问我对刘俐俐事件的看法，作为一个有着十多年 HR 从业经验的观点：“刘莉莉没什么明显失误，需要反思是我们这些习惯了高高在上，只许州官放火不许百姓点灯的人，需要反思是我们有什么样胸怀来接受这样性格的人才。”不要人家说点英文，某些人可怜的自尊就似乎被伤害；不信你上去试试看，扯淡不能这么扯。



【@胡紫薇】刘俐俐应聘的《非你莫属》我是这么看：①张绍刚这样具有攻击性的主持风格肯定是经过策划的，但是在具体操作时他显然弄混了逆向提问和人身攻击二者的区别。②刘俐俐显然不是省油的灯，不管哪个公司不长眼用了这小姑娘应该会吃苦头，除非你聘人是专门为了测试作为老板的你多有涵养人格闪亮。③栏目火了。



【@马东】从短短的视频看，刘俐俐准备大段说英文，又捂嘴改中文那段略装——但装也是她的权力——其他很正常，也很聪明；绍刚嘴不饶人，其实人很柔软，就算为节目，也装一回吧！说明一下我的另一个观点：权威们别讨论主持人在现场该干什么！主持人有权做任何事，做不做是他的选择，后果他承担，与你无关！

智享会点评

最佳突破新人奖 刘俐俐

【获奖理由】初生牛犊不怕虎，迎面直闯娱之谷。言犀语利笑脸迎，呛得老张直咋呼。

最佳炮灰旧人奖 张绍刚

【获奖理由】为人服务揽资源，无奈真实招人嫌。角色扮演尽本职，炒与被炒一念间。

最佳集体绿叶奖 全体 BOSS 团成员

【获奖理由】你方唱罢我登场，插科打诨耍花腔。居高临下王者态，枪林弹雨谁来扛。

最佳剪辑、最佳效果策划及终身成就奖 天津卫视《非你莫属》节目组

【获奖理由】炒热节目我支招，爆点话题要制造。求职如何求突破，剪辑妙招我来教。

最佳幕后捧哏奖 众网友、社会各界此事件关注人士

【获奖理由】视频一出惹争议，不明真相求真理。义愤填膺抱不平，黄雀坐收渔翁利。

后续跟踪

日前，刘俐俐在微博自曝，《男人装》杂志的主编陈修远主动联系她，欢迎她加入该杂志，“我太幸运了，但是我还是会按正常应聘的流程来走。”

小编提示：人生如戏，切勿入戏太深。

长期激励的因与果

FEATURE



长期激励的因与果



薪酬激励，其实是一个似是而非的观念。管理者往往陷于典型的困境，既难以化解公司的成本压力，又难以满足员工的期望。事实上，如果仅仅局限于物质利益，薪酬本身从来就不产生真正的激励，而只可能产生一些短期的刺激性效果。“重赏之下，必有勇夫”的传统观念，已经难以适应快速变革和以知识型人才为主流的时代。有效的员工激励，需要通过系统性的制度设计，形成长效机制。

知人善任，正确定位；人尽其才，创造价值；利益引导，全面发展。将三个环节环环相扣，有望实现对员工的长期激励。

戴尔·卡耐基说：“世界上惟一能够影响对方的方法，就是给他所要的东西，而且告诉他，如何才能得到它。”

长期激励的对象作为企业承上启下的中坚力量，在他们的肩上既有高层战略意图贯彻落实的重任，又有带领团队冲锋陷阵的责任。所以，针对这群明星员工，对他们实行恰如其分的激励政策与措施，不仅关乎到人才梯队的健康成长，也关乎到企业的可持续发展和未来的竞争力。

文 / 张倩忆 执行 / Elaine



知人善任,正确定位;人尽其才,创造价值;
利益引导,全面发展。将三个环节环环相扣,
有望实现对员工的长期激励。



被市场广泛应用并得到有效认可的长期激励方法

整理自网络和 HR Value 采访

企业在实行具有一定竞争力的薪酬制度的同时,还应该考虑长期留人的激励政策,只有这样,才能避免人才断层的现象发生。市场上的激励手段林林总总,大致可以归纳为如下几种:

▶ “金手铐”激励计划:

所谓“金手铐”激励主要是指通过股票所有权计划,调动和激励中、高层干部与企业共命运的积极性。股权激励计划,既是一种激励制度,可以确保中、高层干部致力于公司的长期发展,激励他们做到最好。同时也是一种制约机制,通过提供长期利益的激励来吸引和留住中、高层管理人员,同时又加大了竞争对手“挖墙角”的成本,形成人才竞争的壁垒。

常见的股票所有权计划一般分为现股计划、期股计划(通过被授予人部分首付、分期还款而实现的对企业股权的拥有)、期权计划(授予员工享有未来接受股票的权利,是付酬形式的一种。多用于对高层领导人、核心员工的激励)三类。三种方式都能使激励对象获得股权的增值收益权,其中包括分红收益、股权

本身的增值收益。年度结束时,公司依据年度绩效评估,将人员分成不同评定等级。有的企业分为四个等级:卓越贡献者、高成就者、成功者、需改进者,同时基于公司的奖励股票基数,给予相应数量股权,股权的数量取决于个人对公司作出的贡献和个人成长的潜力。

▶ “银手铐”激励计划:

企业要与关键人才建立起长远的契约关系,除薪酬、股票期权等“金手铐”激励计划之外,以长期优厚的福利计划激励骨干员工的方法正在被更多企业所采用,这种方法也被人力资源专家称为“银手铐”激励计划。例如在腾讯公司,薪金一般只被看成企业对人才劳动的基本补偿,而福利则表现出企业对员工的重视。

建立有效的福利激励计划,首先要让福利项目很好地满足激励对象不同的福利需求。例如在企业内部搭建内联网和自助呼叫中心,让员工自己管理和选择合适的福利方案。这既减少了企业设计福利方案的繁杂任务,更让员工自己得到了具备个性化的福利方案,从而更有效地提高满意度和忠诚度。其次,福利计划要有弹性。这既是激励,又是约束。人力资源部门在设计福利方案时,要把握好尺度。既不能太过激进,也不能将门槛设的太低。第三,福利计划要不断创新,

及时了解员工的个性化需求，让激励对象可以根据所拥有的额度自由选择。

▶ 职业成长的激励方法

根据马斯洛的需求层次理论，在达到小康水平之后，薪酬与福利的激励就会出现边际效应递减现象，这时候，他们更关注自身的职业发展和职业能力的提升。所以，如何保证明星员工的职业长青，进而实现企业的基业长青，这就需要探索一些行之有效的帮助人才长期成长的激励方法。将人员的发展计划纳入长期激励的方案之中。

▶ 接班人激励：

企业在高层接班人上没有一个明确的说法和规定，必然造成无章可循，领导者凭感觉、凭喜好、凭关系亲疏或心血来潮选定接班人，势必影响接班人的质量，也极易造成内部权力争斗，产生内耗，让很多人因为看不到自己的职业前途而产生跳槽的想法。

根据企业发展战略，要明确企业在未来的发展中需要什么样的接班人，需要多少接班人，应该建立一个怎样的接班人储备库，各个层级的接班人如何形成一个互补、互动的链条。清晰地明确这些问题，既可以建立和完善企业关键人才的培养、开发和储备制度，更重要的是可以给高潜力员工打开成长的通道，清晰今后职业发展的方向、路径和目标，激发他们积极向上、内在动力。

▶ 职业生涯支持激励：

任何管理者的部分关键工作就是为继任者铺路，即当铺路者仍然工作的时候对继任者起推动作用。管理者应当定期与继任者讨论其职业生涯发展的问题，共同审视绩效完成情况，职业学习进步，生涯发展障碍与解决对策，在共同的商讨中明确下一步的努力重点，并给予大力协助和支持。使得继任者不断强化专业管理技能，不断获得职业领导能力的进步和提升。

▶ 培训激励：

对于高潜力员工来说，向他们提供管理方面的专业培训，使他们有机会接触公司更高层的领导，身体力行地学会如何成为一个领导者。许多知名企业认为，

教授领导能力的最好方式就是由领导人授课，而不是请大学教授给他们讲课，这样才能传授实际的经验和教训。

现在，不少企业在人员培训上花费不少精力和财力，但却收效甚微，原因就在于这些企业不知道员工需要培训什么，应该由谁来培训，应该如何组织培训。所以，为了使员工培训落地生根并开花结果，企业应做好三个方面的工作：一是在员工培训需求调查的基础上，结合人才队伍的素质状况和企业人才发展战略，制定中、长期和短期训练规划；二是采取外部与内部相结合的方式，结合企业特点设计员工培训课程与训练实战体系；三是建立培训、改变、成长的长效激励机制，将培训与人才管理和领导力提升切实挂起勾来，调动学习的积极性。

▶ 授权激励：

企业高层管理者通过科学合理的授权，不仅能够使自己集中力量抓大事、抓要事，还能够激励下属参与决策、独立运作的积极性，促进管理团队的快速成长。

有的企业管理者赞美勤奋而漠视效率、追求数量而不问收益。勤奋对于成功是必要的，但它只有在做正确的事与必须亲自操作时才有正面意义。高管不妨在勤奋之前先问问自己：这件事是必须要做的吗？是必须由我来做的吗？

高级管理者应该适当“懒惰”一些才好，抽出一定的时间与精力去寻找合适的人员，并激发他们的工作动机。好似一手拿着水罐，一手拿着化学肥料，让所有的人都变得生机勃勃、枝繁叶茂。

▶ 轮岗激励：

有针对性的对人员实行轮岗，不仅能有效地消除职业倦怠，激发工作激情，还能够有效地发掘他们的管理天赋和潜力，通过不同方面的锻炼，培养复合型人才。保证轮岗成功率，首先要确定轮岗范围，一般要在具有相关性的岗位间进行轮岗。同时，要根据人员的素质和特长，安置适合的岗位。对于个人来说，通过几年的轮换岗位，有利于成为一名全面的管理人才、业务多面手。



HR Value在前期对各家公司的调研中发现,做好长期激励方案对于人力资源部门而言是个不小的挑战。上述方法虽被认可,但在实施过程中有很多细节的执行问题难以把握。HR要根据企业自身的发展情况和人才的具体需求量体裁衣地设置方案。在面临激励方法雷同、效果难以预期、人才流动频繁和缺乏有竞争性的奖励的大背景下,长期激励事业还是一项任重而道远的任务。

某跨国工业集团薪资福利经理：“我们公司主要是从人才保留的角度去设计长期激励方案。目前最大的困难和挑战就是难以评估这些激励政策是否对员工真正起到作用，收到预想的成效。一般为企业效力3-4年的员工会被作为激励的对象，我们也有年终评优的颁奖活动，选出最佳员工等等。但这些非物质类激励不像物质类激励（如退休计划）会那么细心地去研究。”

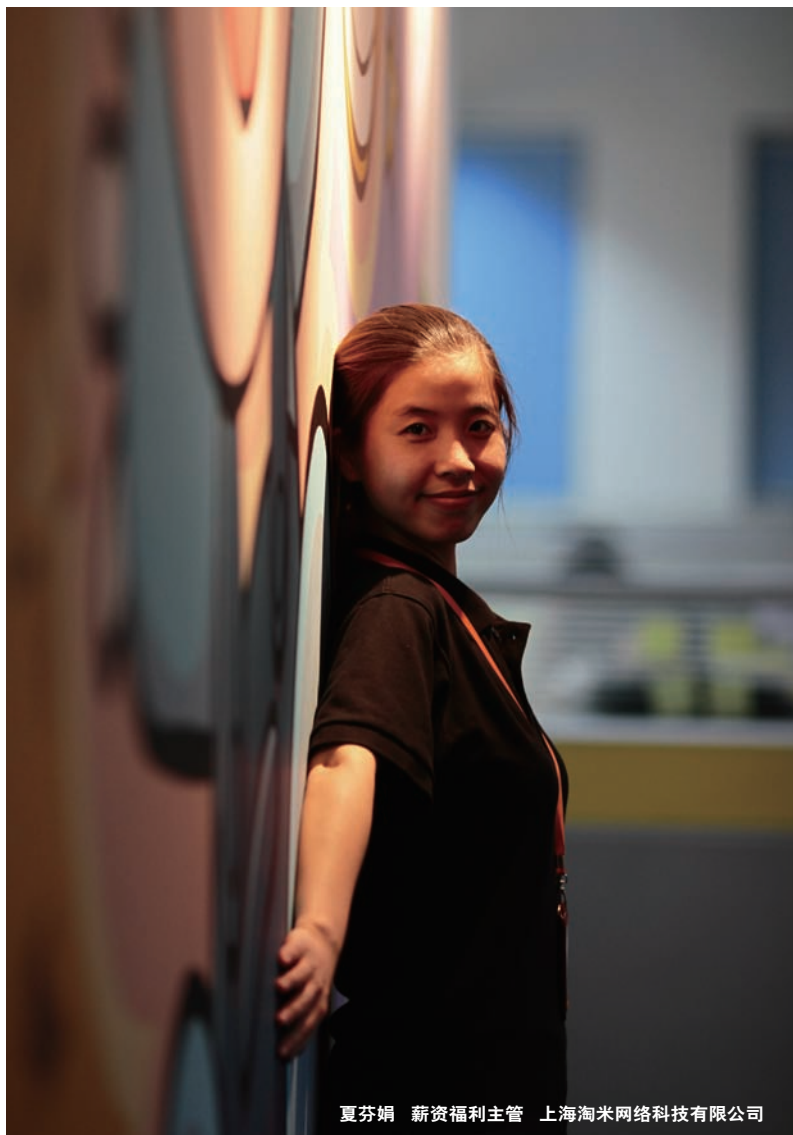
某家用电器厂商HR：“公司不会通过在职年限的划分来设置长期激励政策，主要是先选定一些员工，然后形成一个人才库，再针对他们进行个案分析来确定职位发展的路径。这类人群大约占10%，每年都会进行评估，不断更新人才库。类似股权激励方面的案例听到过很多类似的内容了，整体感觉比较宽泛。”

某大型能源公司薪资福利与政策经理：“长期激励方案是针对为公司效力10年以上的员工才有的，会有长期奖金和保留奖金；另外，只要工作1年以上的员工，如果具有很好的发展潜力，业绩突出，会被放进人才库中，针对他们做个性化的发展计划。我们公司比较注重业绩的考核，对业绩突出的员工会投入比较多，为他们制定特殊的职业发展计划；因此，我们并不对高管有特别的礼遇，只注重业绩。”

某商贸公司HR：“公司目前有企业年金的方案，针对中层管理级别35-40岁以上员工，主要考量他们自身的稀缺性和高潜力；还会提供MBA课程报销，针对工作3年以上的员工，他们自行报名，公司对职级进行评估；还有培训方面，主要以技术工为主，会送到总部培训30-50天，签订一个协议（继续为公司服务3年）；非物质类奖励会有连续服务奖，有5、10、15……按5年一级依次递增。公司会和高管定期交流，将他们的薪资水平和市场标准比对，如果不低于市场基准，不会考虑另外增加年金，有些高管会被派送到总部进行工作，针对不同的人会有个性化的激励计划。”

某跨国材料企业人力资源经理：“做任何激励方案我都会考虑业绩，因为对公司来讲，好的业绩是第一目标。了解公司和部门的业务战略后，HR才能制定奖励的政策。我们激励的对象会侧重于资深经理和部门专家的层级，没有年资的限制。只要符合激励的条件，哪怕是新入职的成员也能享受。人力资源部门要做的是围绕业务目标去甄别谁是激励的对象；需要去考察政策制定的本身有没有吸引力；每年对政策实行的效果和有无达到目的进行评估。对于现金的奖励可能30%会在一年内支付，70%会在3~5年内根据绩效来评定。”

经过 HR Value 的采访，感谢部分企业的 HR 愿意分享他们的实践方案。他山之石可以攻玉，虽然这是一个较为敏感的话题，能够公开的程度不及其他方面。但您能从有限的内容中体察出几种观念和思路，对您自身的实践都是有借鉴意义的。



夏芬娟 薪资福利主管 上海淘米网络科技有限公司

互联网公司员工年龄层次相对较轻，这个年龄阶段的员工对目前短期利益的获取更为积极，及时可见的物质性提升手段对他们来说更有吸引力。



夏芬娟

薪资福利主管

上海淘米网络科技有限公司

目前淘米公司在执行的长期激励计划，覆盖的员工群体是具有一定资历、认同公司文化、愿意和公司一起长期发展的员工。现在的长期激励工具有期权和限制性股票 2 种，是由公司高层经过相应标准评估，最终确定分配的人群和授予的情况。授予时，会考虑员工在公司的贡献度及相关的绩效结果。

互联网公司员工年龄层次相对较轻（平均年龄在

24~28 岁间居多数), 这个年龄阶段的员工对目前短期利益的获取更为积极, 及时可见的物质性提升手段对他们来说更有吸引力。长效的期权或限制性股票, 在他们面临及时收益条件的诱惑时, 可能很容易被忽略。因此, 我们不会设置太长的期权固化期, 有些企业的操作可能是 10 年或 8 年, 但这显然不太适合年轻人占员工绝大多数比例的互联网公司, 淘米依据目前员工现阶段的需求特点, 设置了一个对淘米员工相对合理的固化期, 可以让员工在固化期内分阶段分期的行权, 这会大大缩短获取利益的时间跨度。

长期激励对核心团队的留任具有一定的效果, 从淘米公司目前操作的短期经验来看, 由于期权和限制性股票与公司股价息息相关, 所以, 只有公司业绩好了, 公司股价才会更有市场价值, 只有这样, 员工个人手中的期权和股票才会拥有更大收益。当公司与个人日益加强的效益反应在股价上, 核心人员的稳定性也会越高。反之亦然, 当股价下跌, 这些人的稳定性就需要关注。所以, 在目前经济环境下, 更需要我们选择恰当的激励工具, 符合上市公司的管理需求, 打造全方位的激励体系。

淘米还是一个非常年轻的公司, 因为互联网行业的特点与机遇, 我们在去年刚刚成功上市, 在员工激励方面, 我们还面临很多挑战, 比如公司未来也可能会考虑非物质化的长期激励方案, 但一定会先评估在同业中是否有相应的施行成效, 同时评估是否适合我们的员工。长期激励体制, 需要进行长期系统的思考、规划和尝试, 我们将会不断地接受挑战, 并不断的进行体系的改善与提升。

能有相对稳定的人才班底是因为,
公司在工作中给予员工更多的挑战,
宽容和尊重, 为他们提供广阔的平台。
在 2011 年整体人员流失率中,
离职率越往高层越低。



陶珺 亚太区人力资源总监, 管理发展 / 薪酬福利 / 信息系统 圣戈班（中国）投资有限公司



陶珺

亚太区人力资源总监, 管理发展 / 薪酬福利 / 信息系统
圣戈班（中国）投资有限公司

比起薪资激励, 公司更注重员工价值主张、职业生涯发展和主张工作生活平衡的文化营造。我们用长远的眼光看待人才发展, 不会因为短期内的表现不理想就斩钉截铁地否定一个员工。长期激励中, 员工可以以优惠价格购买公司股票。

圣戈班的薪资政策采用市场 50 分位制, 注重为员工打造很好的平台施展才华。同时会伴随长期的辅导来帮助员工提升业务能力。在整个工作环境的打造方面, 非常注重员工价值主张的建设。很多员工会认为圣戈班虽是一个基本薪资不高, 但人员流失率却相对较低的公司。能有相对稳定的人才班底是因为, 公司在工作中给予员工更多的挑战, 宽容和尊重, 为他们提供广阔的平台。在 2011 年整体人员流失率中, 离职率越往高层越低。对我们来说, 每年都保持这种流动率是正常的。当出现空缺的职位时, 公司本身也会主张内部提拔。

圣戈班在文化方面的打造更胜于对物质的追求。我们认为人才不一定非要用金钱来满足, 每个人的追

求会有不同。这种文化上的激励，是公司希望在潜移默化中形成的，不仅仅局限在薪资的涨幅中。基于对2012经济大环境的谨慎预期，圣戈班对现金的控制很严格，法国公司历来不是激进型的公司，不会通过激烈的方案刺激员工。当然，针对部分有杰出贡献的员工也会额外给到良好的福利。

非物质的激励其实可以体现在良好的企业氛围中。人力资源部门给各层级员工灌输以人为本的企业价值观，提倡团队协作，而不是个人英雄主义。圣戈班每年参加全行业市场全面薪酬调研，根据调研结果，制定有竞争力的宽带薪酬架构来满足内部和外部的平衡。

另外，人力资源部门还会通过员工满意度调查的结果跟进福利体系的建设。员工在薪资福利方面对薪酬的满意度并不高，因为虽然采用50分位制，但在某些岗位还没有做到全覆盖，这也是今后需要改进的地方。

此外，长期激励中包含一个储蓄计划，在全中国精英人才中选择100-200个名额（全中国管理层有1000人左右，加上蓝领工人总共有12000人左右），会有年薪12%的奖励，条件是为企业工作满3年，当然这也出于留人的计划。员工如果自己购买公司股票也能享受20%的折扣。这项方案完全是根据自身财务状况和盈利水平来制定的。

培训方面，我们不鼓励给员工盲目地攻读MBA的课程。因为对于课程能 and 实际工作有多少关联很难考量，某些缺失的技能不是学位能弥补的。公司会通过更实际的培训来提升员工能力，因为有些知识是需要不断更新的。我们鼓励员工上一些短期资质类的课程，直线经理们也会通过年度的绩效会谈了解下属的学习需求。

总而言之，砸钱不是长期激励方案设计的宗旨。每个公司都有成本方面的限制。圣戈班在培训、轮岗、内部提升方面的机会比较多。尤其在文化建设方面，首先看员工是不是被认可，然后看公司能给他带来什么价值。长期激励是一种尊重，行业不一样，激励也会不一样。



张苗 中国区绩效管理和薪酬福利负责人 友邦保险



张苗

中国区绩效管理和薪酬福利负责人

友邦保险

企业的长效激励计划比较多见的是现金递延支付和基于股权的方式。越来越多的公司意识到薪酬结构中长短激励相结合的重要性。而采取股权激励的方

在保险公司工作，我们即是员工，也可以是客户，如果又有机会成为股东。这是很具吸引力的。80后员工会渴望一种与众不同的福利形势来获得新鲜感。

式，也有着繁多的选择，使用较多的是限制性股票和员工股票购买计划等。

比如员工股票购买计划（ESPP），通常是一种覆盖全体员工的激励方式。当然，是否参与该计划，都是员工自愿选择的，参与计划的员工在购买公司股票时，会得到约定优惠措施。

这种激励方式对员工的吸引点在于：1、在中国的外资企业很多是在国外上市的，由于中国外汇管理的政策约束，员工原则上不能持有境外股票，必须通过外汇管理部门的批准，才能够实施，因此能有这样的机会，可以说是很难得的。2、员工购买公司股票是有优惠政策的，使得他们在股票出售获利的同时，还能分享公司未来的成长收益。比较常用的优惠方案包括给予一定折扣、配送股、股票买卖管理费减免等措施。自2008年国家外汇管理在这方面有了比较清晰的政策后，这种项目在国内有很多公司已经尝试在做了，但总体来说可以付诸实施的企业比例还是有限，因此仍然是一种具有吸引力的长效激励机制。

比如在保险公司工作，我们既是员工，也可以是客户，如果又有机会成为股东。这是很具吸引力的。80后员工会渴望一种与众不同的福利形势来获得新鲜感。常用的激励的方式对他们来说没有刺激性。当然做ESPP项目对企业来说投入还是很大的，但只要政策允许，条件成熟，有很多企业仍会很坚定地去做，原因可能就在于他能成为与众不同、难以复制的激励方式吧。对于长期激励的效果，我想既有物质的，又有精神的，员工既享有经济利益，又获得归属感。当公司的市场效益和自己的利益挂钩，员工的敬业度在

不知不觉间便可提升，也会让员工更有成就感。

此外，医疗和重疾等是近年来福利政策的一项新宠。从原先响应规定、仅仅满足基本政策的要求转向更为优厚的保障体系。很多公司也在努力地做一些补充医疗的方案，但如何将它们做的更具吸引力，并尽可能做到差异化是未来努力的方向。比如，会考虑到不同层级员工的压力来源不同，设计的保障范围也不同。例如对于许多高管来说，现在的收入是基于工作的前提。一旦身体出现病症，无法正常工作了，那对收入的影响会很大。因此，他们会更看重在医疗等方面做足保障，甚至会包括他们的家人。差异化在另一方面也是将投入做到最优化，把合适的方案推行给最需要的人群，避免资源的浪费。

对于长期激励的实施效果，我想很多公司每年都会做员工敬业度的调查以及在关键岗位员工的保留率，在数据中体现优劣。HR在日常的沟通中也会从不同渠道去了解员工的反馈。

人才发展也是长期激励方案中的重要一环。员工在制定个人目标时会提及个人发展的需求，作为强制性的选项，规定直线经理为下属确立至少一个明确的发展方向。HR也可以从中了解很多信息，作为开展组织发展方案设计和培训的基础。

我认为长期激励方案中福利计划的个性化定制会是将来的一种趋势，但会更需要管理平台的支持。在企业内部建立统一的基本标准，同时允许灵活搭配，让员工自由选择想要的具体项目，相信处于不同年龄段的员工，对福利的需求，肯定是各不相同的，有了这个灵活的平台，就能实现投入产出最优化。

对HR来说，工作的难度也在于转变部分员工的观念，让他们接受从长远利益出发的观点。对各种方案，从知晓到理解再到认同的过程。HR也需要在其中控制方案的平衡点，对于激励的设置既不能太激进，也不能过于泛泛。也需要每年根据实际的业务来做调整。纵观目前市场可用的方法很有限，也有很多限制。但将短、中、长期激励结合，用全面薪酬的体系引导员工和公司的整体发展共进退。

附

ESPP即员工股票购买计划，有时也称股票期权计划，属于员工持股计划的模式之一。ESPP是一种面向全体员工的持股计划，员工可以将一定比例的指定薪酬用于购买公司的股票，购买价低于股票市价，股票来源一般为董事会授权增发的新股或公司从证券二级市场上回购的股票，员工认购后可以出售获利。因此，员工股票购买计划是一种兼具福利和激励性质的计划。



王允娟

高管薪酬与长期激励咨询首席顾问

德勤管理咨询(上海)有限公司

企业制定长期激励方案,首先需要考虑外部因素,要看政策方面大的环境,包括企业的性质(国有、民营、外资)不同所适用的政策也不同。其次要看市场环境,包含两个方面:第一,做股权激励要看二级市场的环境,适不适合在现阶段做,对激励工具的选择也会不一样。第二,要看外部竞争对手的行业实践。观察行业内的最佳实践做法,方案制定的方向是怎样的。

然后再反观内部因素,看企业自身的发展阶段是处于成长期还是成熟期、准备上市还是已经上市,上市地点是境内还是境外。而企业本身的薪酬策略在不同时间段内侧重的点也不同:有时侧重短期激励,有时侧重稳定福利,有时又会侧重股权分配。再要详细地看企业的财务状况、盈利情况、现金流情况来甄选合适的工具。对于民营企业来讲还要看股东的意愿,控股股东是否具有分享的意愿对激励方案的影响程度非常高。外资企业则更多牵涉到全球化的政策在中国落地实施的问题。国有企业则需要通过其大股东国有企业集团向相应的国有资产监管机构履行相应的报批程序,在激励对象选择、激励额度、长期激励收益、业绩条件等各方面将会受到更多地限制。

对于许多全球化公司中国区的人力资源部门来说,对长期激励方案的设计可以发挥的空间是比较小的,更多情况是全球统一的计划在中国的落地实施。一般而言,跨国企业中国区 HR 比较难以用股权的方式来激励是因为,中国员工对持有全球股权在操作程序上非常麻烦。企业年金如果实施,对中国区骨干员工是可以适用的,但就经验来看外企做的比较少,而国企做的比较多。因此,对于全球化公司中国区的 HR 来说,可以尽量在落地实施的时候帮助大家考虑合规合法性、适当的中国区域客制化、并考虑员工的合理税务筹划,尽量在全球大方向的指引下让激励的实效发挥最大。对中国区 HR 来说,能符合全球总部要求、本地审批



王允娟 高管薪酬与长期激励咨询首席顾问 德勤管理咨询(上海)有限公司

监管机构的要求,特式化地为中国员工切身定制方案会更好。即使不能持有境外的股权,也可以考虑其它的一些方式,比如将中国区实体的业绩挂钩与激励对象的长期激励收益挂钩,建立虚拟股票、分红权、超额利润分享等多种的激励方式。

长期激励的对象中有几类人必须考虑到的:首先是高管,这一类人对公司的经营发展有着直接、重大的影响;第二是掌握公司核心骨干人才,比如核心技术、销售、管理骨干,这一类人在市场也是稀缺的人才,第三是比较容易存在内部人控制风险的人,例如某个分公司或区域的主管,或掌握某个重要渠道的人。他们有比较独立的意识,和总部又保持着一定管理上的距离,有时公司会担心难以控制他们的行为。这种时候往往可以考虑设计一些和总部业绩挂钩的长期激

对于全球化公司中国区的 HR 来说，可以尽量在落地实施的时候帮助大家考虑合规合法性、适当的中国区域定客制化、并考虑员工的合理税务筹划，尽量在全球大方向的指引下让激励的实效发挥最大。



励，这样让他们的目光不仅仅局限在自己控制的范围内。再有是一些绩效难以在短期内体现的员工。比如长期的技术研发或市场拓展的工作。

从长期激励的实施周期来看，虽然长期激励的计划有效期可以长达十年，但每个人对自己的职业生涯规划不同，可能会看三、五年，极少数人会看到十年之后。因此长期的计划应该有分段实施的激励，不能期望制定一个计划真的可以顾及到十年之后企业的运营状况。从实践来看，三、五年是普遍较易接受的期限。这样绩效指标也会比较明确，让大家知道在这段时间内可以得到什么激励，以及个人是否愿意努力得到这些激励。

长期激励方案设计的角度一定要考虑短、中、长期的搭配。短期一定要有市场化可比的因素，保证大家的基本生活要求得到保障。中期跟绩效挂钩，有比较大的浮动区间和弹性来激励。长期激励跟现金薪酬的比例虽然有些调研数据可供借鉴，但根据企业性质来讲差异性非常大。上市前赠予的股权在上市之后兑现的收益倍数可能远高于现金薪酬，这在创业板尤为常见。

做完方案后，HR 对员工还应有培训宣讲的过程。最大的好处是，让没有纳入激励范围的人明白如何努力可以在将来得到激励。企业应该设置相对透明公平的激励机制以及动态半开放的调整机制，实现激励对象的进出都有通道。

HR 要为员工制定个性化方案，主要是区分不同

人员的需求。年轻人可能对现金需求更强烈，中层会更喜欢股票，到退休了可能又会考虑到将现金落袋为安。即便是精神激励也要看对不同年龄阶段的人来说最需要的东西是什么。

HR 可以通过多种渠道了解员工的需求，从专业机构的角度，我们会推荐问卷调查尤其是匿名问卷的方式。以自身的实践经验来看，在许多项目设立之初，董事长会觉得很简单，以为拿些股权出来分一下就好。但通过访谈或问卷之后便发现，事情远非如此简单，每个人的期望不一样。很多时候公司给的东西未必是他们想要的。公司内部交流未必真能聆听到内心，匿名的调查会更好。强调对真实信息的保密性。HR 等内部人员操作时尤其需要营造可信任的氛围。例如可以设一个公共邮箱。

总的来讲，对人力资源部门来说，首先要意识到长期激励不仅仅限于股权激励。要把思路拓展开去，有更多样化的手段，非物质化的精神激励是可以考虑的。外资企业又不应该困于股权的限制而不作为。

第二，长期激励也不是万能的，在企业的招聘保留人才的过程中如果遇到困难，不是建立一个机制就完全管用的。还是要着眼于整体大的制度环境的建设。也包括企业文化的建设。长期激励对于好的制度环境来说只是一个锦上添花的作用。

HR 要记住长期激励整体规划、分步实施的概念。这不是一下就可以做完的，而是慢慢规划分期的目标，匹配公司整体的发展进度，有动态开放的机制。



HR Value 小结：

感谢腾讯上海人力资源中心
人力资源总监 Frank Luo 参与调查并分享了部分观点

多层次、多渠道、多元化

高薪并不意味着高兴，在日益追求自我实现的员工面前，多层次、多渠道、多元化的长期激励方式更能留住人心。

不少企业看到市场上常用的激励措施，便依葫芦画瓢，不针对员工需求或本地特色做出调整，最终使之变成鸡肋项目。其实，合理的借鉴是必须的，但如前文所述，激励的有效性在于需要。只有立足本企业员工的需要，激励才会有积极意义。所以，人力资源部门要彻底了解员工，消除盲目激励的现象，必须对员工需要做科学的调查分析，针对这些需要来制定本企业的激励措施。

当做到激励的方式与员工需求相匹配，让员工在实现自身价值的同时获得最大的满足，成为其不断创造价值的持久原动力，才能达到个人与企业的双赢。

激励均衡且适度

在采用全面薪酬制度的今天，有效地将短、中、长期激励政策相结合，平衡物质激励与精神激励的使用手段，协调员工需求与企业支付能力的差距，将个人激励充分融入团队激励的范畴中。真正平衡长期激励的各种目标，既有所侧重，又兼顾各方利益。

此外，激励并不是一味的奖励。可适当运用负激励的方式来避免员工一直享有特权。在提供奖励的同时，约束也是必要的。若业绩出现下滑，应究其原因并给予惩罚。

营造有归属感的企业文化

文化是激励的催化剂，帮助激励有效地实施和落地。企业文化的塑造已经成为现代化企业精神激励的重要手段。实践表明，有着良好文化的企业，人才的流失是明显低于那些不重视企业文化塑造的企业的。当企业的文化和员工的价值观一致时；当

企业文化充分体现对员工的尊重时，员工会与企业融为一体。员工会为自己的企业感到骄傲，愿意为企业奉献自己的智慧。

① 尊重员工。尊重是加速员工自信力爆发的催化剂。尊重激励是一种基本的激励手段。员工之间的相互尊重是一股强大的精神力量，有助于员工之间的和谐，有助于凝聚力的形成。

尊重员工，也是人本管理的体现。

② 强调人与人之间的协调合作关系，强化团队协作。

③ 鼓励创新。

激励不能全靠钱

人的欲望是无限的，当员工享用物质激励到一定程度后，边际效应会出现递减，因此可逐渐转为个性化的精神激励的方式。此时，一些偏重人的精神与情感方面的激励方法和技巧，不仅能降低成本甚至是零成本。例如，创造更好的职业发展空间、赋予员工管理和控制自己工作的权利、为员工搭建展现自身特点和能力的平台、给员工提供创造个人成就感的机会等。当员工形成与企业利益共同时，才能真正认同企业的发展目标。这种看似空洞的方式，实则是企业长期激励的有效手段，尤其在经济背景较为动荡之时，这种心理契约方式的非物质激励具有更现实的意义和价值。

长期激励不是那些看似利益丰厚、人员众多的大公司的专利，对于视人才为第一资源的任何企业来说，推行长期激励不仅是可行的，而且也是不可或缺的。

许多企业之所以难以找到和业务发展势头相匹配的人才，除了缺乏商业模式梳理和战略规划之外，最致命的就是没有找到适合自身特点的人才激励模式，以至于在经济寒潮侵袭时，员工不是抱团取暖，而是利益纷争或四散奔逃。

概而言之，对于人力资源部门来说，将长期激励归入人才战略整体方案的打造，即是增加组织的竞争力，又是提升员工的归属感。HR

对于人力资源部门来说，将长期激励归入人才战略整体方案的打造，即是增加组织的竞争力，又是提升员工的归属感。

*How to Make a
Difference*



感性诗人 率性女子

访恒天然中国区人力资源副总裁——叶文玉

采访前笔者曾给 Marlene 发去采访提纲，希望能给她充分的准备时间，保证采访过程顺利。到达 Marlene 位于香港新世界大厦的办公室，见了面才发现因为种种原因 Marlene 还没有见到采访提纲，笔者正担心，Marlene 竟率先切入主题：“咱们开始吧，我就想哪儿说哪儿。”

文 / 顾滢 图 / 张弓

▶ 感性文青，理性择业

从南开大学英语专业毕业后，Marlene 回家乡青岛当了4年大学教师。“做人力资源是个巧合”，Marlene 说道，“94年，HR 在中国是个崭新的行业，当时的青岛正好有一个投资项目需要寻找人力资源方面的培训人才，而我在学校教授的又正好是英语和国际贸易，那个时候的我很年轻，仅教书似乎不能够满足我‘过盛’的精力。”“挑战、冒险”等字眼刺激着 Marlene 悸动的心，二话不说，一股脑加入朗讯科技做起了培训。

初试 HR 令 Marlene 很兴奋，因为没有一点相关经验，她的工作几乎完全靠自学，看各种相关方面的书，自己消化、自己组织、整理写稿、讲授。“大学时候的我也曾是文艺青年”，忆起往事，文艺青年面带微笑，“那时候爱写诗，爱发论文，爱想爱写爱说……”正是将这样的才华灵活运用到 HR 工作

的点滴，才让 Marlene 能够很快适应新的环境，将 training 做的游刃有余。

在朗讯做了4年培训经理，后在美国安德鲁公司任亚太区 HR 经理，算上通用电气、伯林格殷格翰，以及现所在任 HRVP 的恒天然集团，Marlene 已在5家外资企业当了十七年的 HR。问及为何如此青睐外资企业，Marlene 如是说：“外资企业同国内企业在文化价值观上的表现形式不一样，但其核心是差不多的，即普遍强调‘诚信、创新、团结’等。国企也在往这方面走，但是还有发展空间。二者的文化价值观在核心和关键词方面都有涉及，区别在于同一时间各自所在阶段不一样。可能在某些方面，外企比国企领先一步，比如它管理透明的优势。外企中的关系相对简单。在外企中，管理主要依靠体系，人的作用次之。一些本土企业任人唯亲的现象在外企中极少出现。作为 HR，

对他人公正是基本要求，若企业中存在裙带关系，HR的公正该如何体现呢？”

“我经常问别人这样一个问题：你对于选择公司有什么想法？是看行业潜力，还是看该行业是否能为人类谋福利？”对于行业的选择，Marlene 有着极富个性的标准，“乳制品、通讯、制药，这些是我的选择，对人类有益无害，这些行业令我值得为其付出。”其次看公司的潜力。“类似走下坡路的夕阳企业，员工没有发展，公司规模无法扩展，”Marlene 斩钉截铁地说，“这样的企业我是不会考虑的。”三，企业文化是否与本人的价值观相符合。再来一点就是企业的老板。“到了我们这个层面，老板是很重要的，要看老板和你之间有没有 chemistry。”Marlene 说她老板在很大程度上影响着她对企业的选择。“面试的时候就可以看出来他是不是一个适合一起共事的老板。如果前面的条件都具备了，唯独‘这家企业老板适合与之共事’这条通不过，我也是不会选择为该企业效力的。我说不喜欢什么风格的老板，就是看一个词：chemistry。可能这就是咱们中国人常说的缘分吧。”

▶ Make a difference 让员工变得更好

常以“空降”形式“着陆”新岗位，新接手的老员工却一个都没有离开过，谈话间笔者不时为 Marlene 独特的个人魅力与个性化的领导方式所折服。多年的 coaching 经验，Marlene 自有一套独特的行事风格。“我选择下属的首要条件是看他是不是个 team player，其次是不是愿意学习。”遇到团队不团结或是常常以“空降”形式进入新的工作环境，当面对老板“Make a difference”的期望和随之带来的压力的时候，Marlene 的独特个性更加得以彰显。她直言自己是不喜欢解雇下属的领导，相对 Manage out（向外管理），她绝对是属于 Manage up（向上管理）的人。从 Marlene 口中得知，多年的从业生涯中，她只解雇过一名下属。这是相当难得的。她坚信每个人从内心都想做得更好，作为 HR，只要选对正确的指导方法都可以使员工做得更好。多年来，Marlene 肩上始终背负着“使员工变得更好”的责任，耐心细心地引导和发展着自己的团队。“领导者一定要具备把团队从一

般带往优秀的能力。”团队不团结的情况是不可避免的，比如在团队人员新旧交替的时候，往往旧领导的离开会带走一批老员工，出现集体跳槽的现象。虽然 Marlene 常以“空降”形式“着陆”新岗位，但是她接手的老员工却一个都没有离开过。这和她独特的个人魅力与个性的领导方式密不可分。Marlene 骄傲地向我们展示了恒天然团队的企业愿景：We want to be a reliable business partner, and united team with high-level passion.（我们想成为可信赖的并且附有高度激情的业务伙伴）。短短一句话，却令我们看到整个团队积极向上的信仰和鉴定团结的信念。Marlene 继续说道，她在带领团队的时候常常要求成员以共同思考和讨论的形式进行总结。在她的调动下，员工热情高涨，乐于共同探讨，甚至激烈争论。“这正是我们期望达到的效果。”“一切的企业文化的内容都不是来自上级的强加，而是我们的员工自己创造出来的思维精髓。同时，这也成为他们由衷赞同的文化，并打从心底愿意按照自己设定的目标前进。”

当然，员工愿意团结，愿意按照 Marlene 说的去做，前提是对 Marlene 的充分信任。如何做到让员工如此的信任呢？作为“空降兵”，Marlene 以往取得的行业业绩是令人信服的基础。其次，“不带原来下属”的原则更使刚见面的员工感觉放心，一视同仁的态度使员工感觉被“公平”对待。会议以“讨论”的形式给予员工自主的发言权，没有被“命令”感觉，员工自然愿意按照自己讨论出来的做。具备这样既符合人性化又切实有效的行事作风使得 Marlene 本人分别在 2000 年和 2006 年被 China Staff 选为“最佳人力资源总监”。她所带领的团队也曾在 2007 年和 2008 年评为“最佳人力资源团队”。Marlene 手下的团队显得是那样的与众不同，团队上下不被所谓的政策和条例所束缚，而是抱着学习的态度，身为 HR 却主动约见客户，向客户提供所需的帮助。Marlene 说，她从来不去 push 她的团队，更多地是去 pull，令团队可以最大程度地展现他们的合力，事半功倍。

▶ 修行在个人 HR 与 Coaching

Marlene 说自己对心理学很感兴趣，除了拥有专业文凭外，她还持有专业 NLP 教练、NLP 高级执行师



我说不上喜欢什么风格的老板，就是看一个词：chemistry。可能这就是咱们中国人常说的缘分吧。



和催眠师资格。“做 HR 的人必须学心理学，除了 HR 的专业知识，心理学是必不可少的一部分。” Marlene 介绍说，“从面试开始，在被面试者感觉不到的情况下，我会问出很多有关心理方面的问题。比如：在你最理想的状态下，你的工作是什么样的？包括想从事什么样的行业、遇到什么样的老板，企业氛围如何等等。在被面试者回答的时候我就会注意观察他们的眼神，比如说如果他们讲话的时候连眼睛都不看你，说明这个人的自信心不够。再比如，一个人如果谈话是一只眼睛左上方看，多数情况下说明他 / 她是个看重过去的人。”

自学的能力似乎与生俱来，业余时间 Marlene 会看很多书，除了 HR 专业方面的知识，Marlene 会自学很多关于 coaching 的技巧。“身为 HR 要是不会 coaching 是一件很麻烦的事。不掌握 coaching 的技巧无法清晰地给别人讲解技术性的词汇，你光说 ‘Talent Management, High potential’ 谁知道你在讲什么。” Marlene 反复强调 HR 的工作是帮助人，而不是指导人。“Coaching 不是去教导别人怎么做，而是去问一些富有启发性的问题。它是一种帮助别人提

高和改善思维的过程。在别人请教你问题解决方法的时候不说 ‘我认为应该怎么做’，而是启发式地询问对方 ‘你认为造成这种情形的原因是什么？’ ‘你希望事情应该是怎样的？’ 最重要的是谁能帮助你改变。这就能让人正确认识到 HR 是帮助我们做事情的而不是指导我们做事情的。”

Marlene 提出，身为 HR，想要知道别人的想法，与人沟通学习，coaching 是一门必修课。她要求自己的每个团队成员都要进行 coaching 课程的培训，并不断进修，不断在实际运用中提升技能。

在做 coaching 的过程中也有不少有意思的经历，Marlene 举例说自己当年刚学完 NLP 课程的时候就体验过一次令人印象深刻的实际运用。那是第一次给一个团队做的 coaching。“开始时我让他们坐下来分别想资源、计划、环境是什么。写完让他们起立，绕着自己写的目标走。边走我边做辅导。没想到走着走着，竟有成员哭了起来，这一哭还引起了大家的共鸣……这是一个很长的治疗过程。成员们在课程中充分发泄出自己长期压抑的情绪。当课程结束的时候所有的成员们全部充满能量，对未来充满了希望。我们称它为 ‘英雄之旅’。”

Marlene 介绍说 NLP 课程可以从心理上帮助我们改善情绪，她自己就深有体会。“我自个儿性格直率，没学 NLP 的时候遇到与别人意见相左的情况，一不小心就让谈话陷入僵局，彼此的不认同导致了很多问题。学了 NLP 之后，遇到同样的情况，我学会向对方询问开放式的问题的方法，对方反而愿意去沟通，谈话就会变得容易很多。”作为团队的领导者，个人的情绪很容易影响到他人，特别是负面的情绪。学了 NLP 之后，自己很多负面情绪可以得到有效地消化，以充满能量和活力的积极姿态出现在员工面前，整个工作环境会因为你的改变而被点亮。

▶ 潜意识修行 神奇催眠术

除了持有南开大学学士学位，拥有专业 NLP 教练、NLP 高级执行师资格外，Marlene 还拥有催眠师资格。令我们匪夷所思的同时又充满兴趣。忍不住向她请教起来，什么是催眠？

Marlene 风趣地介绍说，不要以为催眠师有多神



做HR的人必须学心理学，除了HR的专业知识，心理学是必不可少的一部分。催眠是一种自我发现，选择学习心理学，其实是一种心里探求，帮助他人也帮助自己发掘内心深处真正想要的东西。寻求内心。

秘，其实它就是 NLP 的升级版。也是心理学的一部分。“我一共学习了 18 天，3 次，一次 6 天。” Marlene 首先强调，她所学习的是正向的催眠，而非以控制别人为目的，“我的导师做的最多的催眠是帮人减肥、戒烟和戒毒。首先树立一个目标，再通过催眠调动潜意识，最终帮助被催眠者达到期望的目标。”

其实，生活中的每一个环节都可以用到催眠。“我的导师对催眠的开始做了一句极为简单的诠释：常常使用‘That's right!’。对话的时候，如果你认同对方的观点，哪怕只是点点头，就是在催眠；演讲的时候，

台下哪怕只有一位听众的眼睛对你对视，让你感觉有 chemistry，你的演讲对他来说也是催眠。”“用词是催眠中极为重要的部分。” Marlene 继续解释道，“奥巴马的演讲词中满是修饰性的形容词，这些词汇就带有催眠的效果。如果你的词汇中带有认同他人，使人听得舒服的成分，这就是催眠。领导人的外交辞令、政治家的高深措辞无不带有催眠的成分。只要在对话中表现出对对方的认同，哪怕只从一个角度，令对方与你的交谈能够继续进行，你的行为也是催眠。”惊愕，生活之中尽是催眠。如果是这样，我们究竟是睡着还是醒着？

如果说催眠是行为上令人感觉被认同，那么在下属做错事的时候 Marlene 也会用认同的方式进行催眠吗？“不会。” Marlene 肯定地回答。“员工做错事的时候我不会上来就劈头劈盖脸一顿臭骂，相反的，我会问他原因，‘你当时是怎么想的？背后的原因是什么？’我会给对方发言的机会。这是 coaching，不是催眠。”

当然高层次的催眠远不止字面上说的“that's right”那么简单，它是需要技巧的。Marlene 说，她的导师在给他们上催眠课的时候，底下的同学都是真正睡着了——被深度催眠了。每个人都是有潜意识的，当遇到抉择不知如何是好时，很多人选择被催眠。希望通过催眠让潜意识告诉自己应该怎么做。比如在做职业选择的时候，老师会通过催眠，引导你的潜意识，让你看到未来的自己。我的导师就曾经给自己的儿子做过深度催眠，原本不爱学习的儿子看到未来的自己坐在办公室里签署文件的影响，醒来后儿子竟主动要求学习，因为他看到未来的自己当官啦。”

导师通过催眠术帮助原本不爱学习的儿子认识到潜意识的需求从而变得爱好学习。Marlene 自身也给朋友做过深度催眠，她说自己的朋友曾遭遇婚姻问题，正在双方关系紧张的时候她为朋友进行了深度的催眠，让朋友看到了八年后的自己，依然和丈夫相亲相爱。清醒后的朋友说，至少八年离不开自己的丈夫，从而挽救了朋友的婚姻。“这也属于心理治疗的范畴，是催眠在发挥着积极的作用。”

催眠是一种自我发现，选择学习心理学，其实是一种心里探求，帮助他人也帮助自己发掘内心深处真正想要的东西。寻求内心。然而对于大部分没有机会

接触催眠术的人来说，如何寻求内心呢？ Marlene 说，追求内心的方式有很多种，不一定非要学习心理学。“关键是要敢于面对自己。”可以通过做一些测试发现自己的优缺点，也可以谦虚地向朋友询问自己的长处和不足，完全停留在意识层面的自我认识常人还是很容易做到的。

鱼与熊掌可兼得

事业的成功是否就意味着对家庭的割舍呢？

Marlene 如是说：“事业和家庭我平衡得很好。因为我从来不会把二者看成是对立的关系。家庭事业应该是相互促进的关系。我的职业生涯中似乎没有遇到过家庭事业相互冲突的境况。出最多差的那几年我的孩子还没有出生，孩子出生以后我便不再考虑中国区以外的工作，出差的量相对可控。对于我，人生每个阶段的目标不同，对自己的要求自然要相应调整。” Marlene 说：“年轻的时候我会希望在事业上不断进步，上升，有了孩子以后，我的选择就是在孩子身上多花时间。我很少有应酬，晚上通常要陪孩子。”谈到女儿的时候，Marlene 顿时语气轻柔，语调难得的舒缓，好像在念一首暖人的诗。“我女儿的性格内向，像她爸爸。” Marlene 骄傲地把女儿的照片拿给我们看：“我觉得我女儿将来能当大明星。”的确，明眸皓齿，娇羞可人，还真出落得乖巧水灵，好一副美人胚子。“别老想着给孩子催眠，他们可不听你的。”说到对孩子的教育，Marlene 建议“只能从意识层面进行疏导。”平和的心态来自信仰的支撑。不工作的日子，Marlene 喜欢看书、锻炼、唱圣歌。她说读书令人丰富，锻炼让人平衡，信仰让人更正面。

关于评价

在团队成员的眼中，Marlene 是个公正、放权的老板，在同事眼中，她是充满好奇、聪明好学、才思敏捷、豪爽直率的合作伙伴，Marlene 自己又是怎样评价自己的呢？“我缺点很多啊，说话速度太快，还有规定自己下班前一定要把当日的的事情做完，当日的的事情不做完就不能睡。” Marlene 笑说自己有些强迫症，但是在我们看来，效率高、责任心强、有原则，这些不正是成功人士必须的品质吗？HR

Our Vision

We want to be a reliable business partner, and united team with high-level passion.



Our Journey

- Attend business meetings
- Business strategy sharing
- Continuous learning
- Get alignment in the team before we voice out
- Maintain positive image

Our Measure

- Business partner survey
- Engagement / team survey

Tips

个性直率又怎么能做到时刻兼顾他人的感受而不伤害到对方？

——去学心理学吧！



非典型人力资源经理

——好孩子集团人力资源副总裁李春

办公室里，他心思缜密、运筹帷幄；运动场上，他释放个性、洒脱有力。外表亲和、言辞友善、处事达观，内心敏感、目标明确、擅长总结——时动时静、时快时慢的人生格局构成了一位非典型人力资源经理。

文 / 张倩忆 图 / 米素

和李春正式见面之前，已经阅读了许多他的“研究报告”。研究对象是不同的人群，从小孩到成人。内容涉及性格习惯的养成、商业行为的分析、平衡心态的调节等等。可见，这位人力资源副总裁的工作已经超出了一般管理的范畴，而上升至研究的层面。他擅长通过与人接触的细节，透析内在的原因，总结出一种方法观。

在接触李春之前，笔者以为这是一种职业需要。长期浸淫在人力资源的业务领域内养成了对人的透视习惯。而交谈之后，发现这是一种性格爱好。先天内向的个性导致对周遭环境的极度敏感，这种深埋于大脑皮层潜意识的思维习惯仿佛一张网，用无数的触点低调地感知着周围的世界。于无形中显张力。

▶ 个性的自我养成

“我从小敏感内向、喜欢思考，还好一直很喜欢体育，平衡了个性。我觉得人可能有很强的内部调节机制，会自动平衡某些弱项来保护自己。”

在李春的学习生涯中，当了12年的班长，从小

就用三好学生德智体全面发展的要求来规范自己，是一个名副其实的娃娃头。他似乎比同龄人更成熟一些，善于发现别人的优点来包容他们的不足。在那个年代，学习好的学生与有体育特长的学生属于不同的圈子，似乎泾渭分明、互不往来。而李春全面发展，既有学习好的朋友，又有体育好、爱打架的朋友，这样的跨界交往是比较少见的。“我发现其实每个人都有自己的优点。小时候在长跑队，大部分人的学习成绩不好，但对跑步却很努力。他们很拼命地练习，从不偷懒，这些人的优点有时候是被忽略的。”擅长挖掘人性的优点，这是从小受人欢迎的原因。至今，妻子对李春的评价就是一句：“你做人做得挺好。”

看着如今心思缜密、运筹帷幄的李春，也许已经很难感受到他骨子里依旧存在的内向因子。他笑称，自己当了12年班长，在大学里和女生讲话还是会脸红。不过，内向害羞并不等于怯懦忍让。在与人交往的过程中，他始终在内心告诉自己 and 任何人都是平等的。

中国强调谦卑的文化会导致我们在面对某些权利不对等的关系时产生弱势的心态。而当内心有众人平

等的意识后会变得很强大，会很客观地看待任何人。当我们把强势的一方当作普通人的时候，在他面前的表现也会变得出色。李春鼓励下属敢于发表积极的意见，要有自己的想法。他强调培养“质疑、自由、面对”的习惯。质疑，指不断地挑战现状、挑战权威。自由，指与别人保持平等的关系，有自由表达意见的权利。面对，指有不同意见时敢于当面表达，不回避。

“我的父母，尤其是我的母亲从小采取民主和平等的教育方式，遇事会让我自己做决定。现在想想这对我成长和发展有很大的影响和帮助。他们使我非常崇尚内心平等，平等地对待任何人，不迷信权威；独立，有主见，喜欢有自己的想法，与众不同；民主，愿意听取不同意见，鼓励每个人提出自己的看法。”

在初中偶读艾思奇的《大众哲学》，认可“每个人都有自己的哲学”这一理念，李春开始思考和质疑一些根本性的问题。带着对人强烈的好奇心和对传统教育方式的质疑，他来到华东师范大学攻读心理学专业。

“学心理学使得我看问题比较理性和客观，具有科学性，会带着研究的角度看人。”李春有时候会把老板当作实验对象，通过设置不同的情景来发现其真正的需求。他常常把经历的一个个事件当作研究的课题，让自己抽离出来站在第三方的角度看问题，不牵扯过多情绪而失去理性的态度。

李春有个很大的特点是很少生气。这不是对情绪有意地克制，而是一种自然的形成。“在我看来，每个人有研究的喜好。但把‘人’作为研究对象的却并不多，因为大部分人难以摒除自己的主观意识。学心理学可以让我做到看‘人’和看事物一样客观。”

在工作中，则表现在能够产生同理心。能够理解每个人的行为处事方式，不会直接地用好或不好等极端定性的词汇来评价别人的表现。而是能够理解个人行为背后的原因。这让同事觉得李春是个随和、平易近人、友善的人。大家之所以难以察觉到他敏感、害羞、内向的内在个性，是因为后天练习的结果。李春在成长的过程中有意识地培养自己更外向的习惯，把自己也当成研究对象，看怎样才能调节到最好的状态。

“我认为自己是个行为主义的人。认为当人经常做一件事的时候就会变成习惯。当有了习惯就会形成思

维。一个本身不爱笑的人如果经常练习微笑，久而久之就会习惯成自然。”

▶ 市场概念的人力资源经理

在企业倡导人力资源部门转型成为业务伙伴的今天，对于李春来说并不是什么难事。因为早在职业生涯起步之初，他就担任过美登高投资有限公司合资公司的总经理。做生意强调客户导向，做 HR 同样坚守客户立场。

李春的生意经早在大四的学生时代就已起步。针对当时毕业生行李发运打包业务，他一改过去草绳打包的传统做法，借了打包机，买了打包带，雇佣了自己的同学，去上海好几所大学给毕业生打包，赚了不少钱。他笑称自己是华师大打包服务的鼻祖。

1993 年成为美登高西安合资公司的副总经理和成都合资公司的总经理销售冰淇淋时，他创新运用市场定价法，推出新产品时的推拉战术，以及阻断竞争对手终端渠道的市场方法，无一不获得生意场上的胜利。这些在今天被普遍认可的做法在 20 年前却是一反常规的。“我从来没做过生意，但就是能想到这些主意。”

做总经理的经验使得李春非常业务导向，即便是在做 HR 的时候也牢记客户第一的原则。“我可以被叫做市场概念的人力资源经理。做任何事都会追问目标人是谁、他的需求是什么、用什么方法可以满足他的需求，以及怎么让他相信我可以满足他的需求。”这四个步骤是指导李春做任何事情的原则。如果下属写了一个人事政策向他报批，他检查的标准也是依据这个原则：① 这个政策针对谁？② 目标是什么？③ 通过

人力资源若非服务型的部门，无视民意强力执行非常容易，但长此以往便会令同事觉得 HR 水平有限。做人事不是起行政监控的职能，而是为各部门提供专业的服务。

何种方式可以达成目标？④ 政策给目标人看过了吗，他的意见是什么？凡没有做到这4点绝不通过。“总结下来就是从生意角度和市场角度去看问题。虽然做HR，却要从CEO的角度去思考，体会老板的难处，思考自己的作用。”

李春认为一线的生产、销售工作经验是做人事的必备因素。因为有了直接面对客户的经验，服务意识会非常强烈。他对HR团队的要求便是用服务的态度去做事。“当执行一项任务时，没有强制的手段和行政化的命令，而是让其他部门心甘情愿地接受，这是对HR的挑战也是提升形象的最好方式。人力资源若非服务型的部门，无视民意强力执行非常容易，但长此以往便会令同事觉得HR水平有限。做人事不是起行政监控的职能，而是为各部门提供专业的服务。”

👉 外企 VS 民企

在加入好孩子集团之前，李春一直在外企中工作。来到本土企业感受越加明显的是：对中国公司来说，人力资源是尤为重要的。出于流程体系相对的不健全，人才质量的好坏对业务结果的影响就非常之大。“我因为主导推荐、挑选不同事业部的总经理，可以说对生意起到了直接影响。”

在本土企业，很多李春以前习惯性的做法都受到了挑战。但好处是使得他不得不去反思之前的为什么要这样做，以及背后的目的原因是什么？“这让我发现了许多过去做法中的所以然，从业以来，这里是让我自身水平得到最大提升的地方。”因为参与了更多重大事件，挑战和收获自然就更大。“身处外企和本土企业所思考的东西会有不同。我目前在思索到底什么样的总经理厂长适合什么样的业务的发展，没人告诉你，要自己去研究。我会先深入了解生意，然后观察做好生意近期和长远的关键在哪里、需要解决什么问题、拥有什么特点和背景经验的人有助于解决这些问题，再找人，最后总结失败或成功的原因。不断总结，不断指导下一次的尝试。这个过程在跨国公司里是不能体会的。”

“我现在的老板，好孩子集团创始人宋郑还先生对我影响非常大。这是我第一次和一位企业家工作，而且是一位有远大梦想的企业家。他期望好孩子要



成为全世界婴幼儿产品的代名词。他六十多岁的人了，非常敬业，有远大抱负，开放接纳不同的思想，坚持，充满激情，有领袖魅力，敢冒风险，总是不断否定自己，身体好，这些都是成就他的原因，他是我心目中的中国的脊梁。”

李春对民营企业和跨国公司在员工管理风格上差异的体验和思考是：民营企业的领导对待员工比较像传统的中国父母对待自己的子女，爱在心里，很少当面表扬，要求很高总是不满意，不允许说任何借口，是压力激励法。而跨国公司推行的西方文化理念侧重于鼓励激励法。从鼓励的效果上看很难说哪个方法更好，应该是因人而异，但从个人的感受上鼓励激励法更让人容易接受。但反观美国西点培养领袖的方法：不轻易表扬，不允许有借口，力争完美，这多少很像中国的压力激励法，不过这是用来培养领袖精英的，对于普通大多数人，可能鼓励激励法更有效。

▶ 能文能武的双面人生

李春说自己的人生爱好有三件事：工作、读书和运动。他将有限的精力全部集中于这三件事上，心无旁骛、全力以赴。

“有的人学习为了考试，我学习是为了受用。我读书一定会想将来怎么去用，使得对学习有发自内心的喜欢，如果纯粹为了考试，很难持续地激发内心的渴望。”逛书店是一件让李春很高兴的活动。冯仑和日本的大前研一是很欣赏的作家。李春认为有效地个人竞争策略是发现自己的特点，有目的的培养自己的特点成为专长，让自己与众不同。一个很有效的方法就是，去看那些和你的喜好特点有相似的世界级水平的人写的书，他们会帮助你你的特点向世界级水平提升，成为你与众不同的专长。这也符合迈克波特的竞争二要素之一的差异化。

谈起羽毛球，李春的眼神里流露出一股精气神。不是一种职业经理人的锐气，而是一个运动员的爽气。

小学参加长跑队和校篮球队以及后来对体育运动的爱好使得李春身体协调性好，反应快，体力好，力量大。他每周要打2到3次羽毛球，经常参加一些业余选手的公开赛，得过不少奖。曾获得全球华人羽毛球邀请赛45岁组单打第六名，和儿子在台湾参加清

晨杯（业余选手国际赛）获得父子组第二名。李春的儿子在父亲的影响下也爱上了这项运动，曾获得上海市中学生运动会业余高中组冠军，目前在美国波士顿大学读计算机工程专业还成为了校羽毛球社的社长。“爱好体育运动也对我儿子的健康成长起了非常好的作用。培养男孩爱好运动最好有某个项目的专长，对他的成长非常有益，可能是终身有益。我们是很好的搭档，一起打球让我很享受天伦之乐。爱好是选择的结果，一旦成为了爱好，你对它就有了依赖性，会很快快乐地做这件事，体育运动的爱好使得我能不断保持竞争意识，阳光，开朗，精力充沛，追求公平。”

经常参加比赛使得李春球友遍天下。他去外地出差和游玩的助兴节目便是，约上当地三五球友来一场比赛，续一段友情。

▶ 明确的价值观

李春在每家效力过的公司内都非常受人欢迎，和他的价值观有直接关系：“我存在的意义在于对别人有什么帮助。”他做任何事情都会考虑能给别人带来什么价值。“做人很大的挑战在于，我说我能帮助你，别人凭什么相信你，别人在业务领域内比你资深。因此，只有深入了解你所支持部门的业务目标并将其放在组织中由点及面地看问题，才能从人的角度帮助他们解决问题。”即便是处理员工解雇，李春也会向他阐释这个决定的正面意义。处理问题的时候让别人感到受尊重，尽可能将不舒服的感觉降到最低。“对别人有帮助是我做所有事情的出发点，跟个人的喜好没有关系。因为HR的工作是要帮助别人，对别人做有价值的事。”

李春所效力的第一家公司西安杨森，当时有一位中方的副总裁沈如林先生。他的人格魅力很令李春深深敬佩。“记得当时我在背后对他有些非议，后来得知他是知道内情的。但他非但不追究责任，还一直对我关心提携。他的宽容大度对我产生了终生的影响。”现在的同事们都说李春是一个包容的人，但他们不知道，这都是那位曾经的上级对他的影响。

“在职场上，每一位大大小小的领导，他为人处事的方式对年轻人的人生观是有很大影响的，我们应该树立好的榜样，担当起一定的社会责任。”

他对自己的价值观总结道：

谈起羽毛球，李春的眼神里流露出一股精气神。不是一种职业经理人的锐气，而是一个运动员的爽气。



李春和儿子一起在运动场上挥洒汗水

1 做人

① 做人原则：要做一个正直的人，要做一个对别人有帮助、对社会有贡献的人。首先要对得起自己，让自己快乐，帮助别人不是为了回报，而是自己愿意，自己快乐。

② 人生策略：1) 不断完善自我；2) 合理的财务政策 - 你的消费应与收入平衡；3) 表现真我。

③ 个人竞争策略：发现自己的特点，培养它成为你的专长，并不断提升它，使你与众不同。

2 做事

① 做事原则：1) 客户导向 - 确保做事方向正确；2) 抓住重点；3) 追求效率


② 工作风格：1) 有逻辑吗？2) 简洁吗？3) 好用吗？

③ 工作逻辑：1) 谁是目标人？2) 他的需求是什么？3) 我提供什么可以满足他的需求？4) 我如何让他相信我所提供的可以满足他的需求？

3 效果检验标准

① 生活与工作快乐自我评估指标：1) 我愉快吗？2) 我每天状态好吗（脑力 / 体力）？

公司里，年轻的同事很喜欢向李春讨教看人的方式，他总是兴致勃勃地跟人分享思考总结的心得。采访的3个小时里，笔者对于李春的印象由模糊至清晰，跟他极具逻辑性的思维和表达有极大关联。

看着李春通过自己实践和思考总结的《从成人的发展来看儿童如何培养—五项基本原则》《为了明天今天应该做什么》《HR 如何成为有价值的受人欢迎的业务伙伴》《打造客户导向的工作文化》《快乐生活与工作策略》、《民营企业需要什么特点的跨国公司高级主管》（中欧商业评论 2011 年 9 月期）、《心理学专业背景的人与众不同的特点》《处理人际关系的几项基本原则》、《普通人的生活与工作快乐成功法则》等 PPT 和文章，笔者真想和更多的人来分享。 



高潜力员工的评估和发展变得日益重要

由于人才的培养对于维持企业竞争优势至关重要，随着人才争夺战的升级，运用全面的系统来评估员工潜力意义重大。理想的高潜力评估系统能够让企业获益非凡。

本文由普德管理咨询授权转载

▶ 背景介绍

大部分公司都希望能够尽早识别那些有潜力来担当更重要职责的员工¹。这些能在企业中提升两个或者更多层级的员工被称为高潜力员工。公司会花费较多的投资在这类人才的培养上，提供多样化的经历来使他们发展得更快。

然而，当 67% 的公司在识别高潜力员工时，其中仅有 15% 的企业对自己采用的流程比较满意。² 其原因很容易理解。识别高潜力员工的一般方法充满了主观性及偏见。大部分企业都依赖经理们的主观判断，这样的判断通常是与工作绩效联系在一起的。但是，工作绩效对于评估员工的潜力来说，是远远不够的。一项研究表明，在高绩效员工中，仅有 28% 具有高潜力。³

由于人才的培养对于维持企业竞争优势至关重要，运用全面的系统来评估员工潜力意义重大。

理想的高潜力评估系统能够让企业获益非凡。首先，识别关键人才确保了骨干人才库中有充足的候选人。当确定了继任候选人，角色过渡将更流畅，学习曲线也更短。而且，对于未来领导的保留也有很大的作用。因为只有最佳的人才会更倾向留在企业并随之成长，这同时也降低了招聘成本。不仅如此，人才未来晋升的质量也有所提升，这是由于当一个员工在企业内部得以晋升时，他对自己的工作会付出更多热情并提高业绩。企业的人才发展资源和那些未来可能得以晋升的高潜力员工需要经历的历练，为企业在人才发展投资方面提供了更高的回报率。

▶ 市场驱动因素

对高潜力员工的识别和发展是由市场中的人才竞争引发的。而且，如今各企业对人才竞争的情况已经发生戏剧化的转变。正如 Adrian Wooldridge 在《经济学家》杂志中写道：“结构性变革使得培养人才越发地重要。这些变革中，最深刻的便是无形的人才资本变得日益重要。Baruch Lev，一位纽约大学的会计教授表示“无形资产”——从技术型劳动力，到专利，到知识——代表了美国上市公司中超过半数的资产。埃森哲，一家企业管理咨询咨询公司，计算了自 1980 年以来标准普尔 500 指数公司的无形资产从 20% 增长到了

在当今的全球经济局势下，将错误的人放在重要管理职位，对于一个企业来说是致命的。任何，哪怕是比“最佳”差一点的决策，都将是区分企业在市场影响和竞争力优势的重要因素。

如今的 70%。”⁴ 知名企业管理和信息技术服务公司凯捷安永的首席执行官 Geoff Unwin 表示：人才的招聘和保留已经成为众多公司董事会的首要议程。⁵

在不同风格的企业领导的带领下，所造成的绩效不稳定对于公司财政及战略的影响，已经逐渐被越来越多的企业所认识。企业无法承受由于绩效问题带来的损失。随着对更高端技能需求的增加，企业同样也无法承受资深管理人员流失所造成的损失。在当今的全球经济局势下，将错误的人放在重要管理职位，对于一个企业来说是致命的。任何，哪怕是比“最佳”差一点的决策，都将是区分企业在市场影响和竞争力优势的重要因素。

所有这些挑战，因为人口年龄逐渐增加而变得变本加厉。在欧洲和日本这一现象尤为凸显。预计到了 2025 年，年龄段在 15 至 64 岁的人口将在德国降低 7%、意大利降低 9%，而日本是降低 14%。这也同样将影响早就已经实行独生子女政策的中国。在美国，婴儿潮时期出生的人群都到了退休的年龄，这就意味着在短期内各企业都将失去很大一批有着丰富经历的老员工。⁶

RHR 国际公司认为：在不久的将来，美国的 500 家最大公司将失去他们一半的高层管理者。同时下一代高潜力领导者的数量却在大规模裁员中流失。每家公司都将需要花费更大力气去发现、培养、并留住人才。⁷

其他的因素也使这个状况变得更加复杂，即企业对于人才管理组织架构的变革。企业人力资源部门的主要功能如今已广泛地采取外包的形式了，这个变化很有可能将长久地持续下去。⁸ 可是，如此这般地拉开企业与人才的距离对于想要能更方便又及时地去识别有潜力的人是一点帮助都没有的。

▶ 早期的人才识别——普遍性问题

一般企业使用高潜力员工评估方法都存在缺陷。实际上，根据企业领导力委员会（Corporate Leadership Council）的意见：很多评估高潜力员工的方法甚至抓阄。⁹当然，要衡量一个尚未明确定义的东西的确很难，业界对于潜力并无一个统一明确的定义。潜力不仅没那么直观，同时，要用什么样的方法去评估也不是件容易的事。目前主要的两种评估方法之一——老板提名——其实依靠的都是比较直观的数据，而且极其依赖对工作绩效的观察。过去的工作表现成为判别的重要依据，而候选人是否能胜任未来的职务是不能从目前的职位上看出来的。这是因为未来职务需要的领导力和业务挑战与目前的职位很多时候存在很大区别。比如说，一位正在担当主管职位的人，不一定有机会去接触需要战略思维能力的工作内容。然而，战略思维能力很可能就是成功担任更高层级管理职务必须掌握的。

老板提名这个方法会产生的其他问题也包括过于主观和太多因人而异的因素。没有经过很好的培训就做此类需要高精度的判断，有些人设立的标准太高，有些则使用过低的标准去衡量。企业内部的分工不断细化，也意味着越来越少的管理者真正有机会去观察某一个的员工，同时老板们自己其实也没有足够的时间来领导与观察他们的团队。

公平性的缺失也是主观提名的一个普遍问题。顾名思义，主观决策都存在着潜在的偏见性。实际上，根据企业领导力委员会（Corporate Leadership Council）的研究，有 50% 的老板提名最终被证明是错误的选择。¹⁰有很多现实的案例都表明了老板根据自己的经历和最佳的销售业绩提出的人选到最后并没有成为一个出色的销售经理。而且，即使在最理想的情况之下，老板提名也只是提供了一部分的参考价值。

另外一种流行的方法——能力测试——同样存在缺陷。在没有清楚定义什么是潜力的情况下，几乎很难判断何种能力是需要测试的。这样的测试可能耗费很多成本。同时，由于只能根据测试结果来评估候选人一部分的特征，这样更限制了对他们的全面了解。这些缺陷加总起来，说明能力测试并不能用来评估候

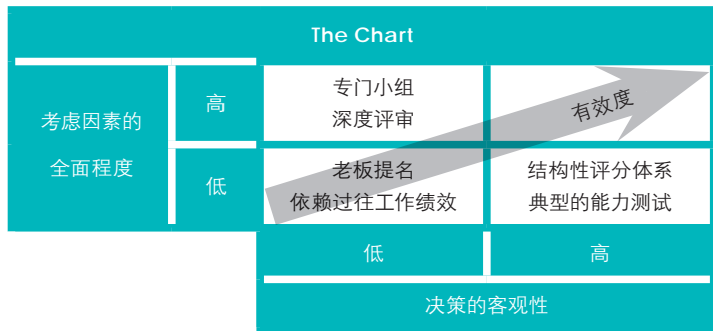
选人的动机与经历——这些是能够帮助他们克服某些认知和性格缺陷的重要因素。

以上两种方法有着两个共同的缺点：在各个事业部之间缺少持续性，并且缺少准确度。由此导致了太多的高潜力员工错过了发展机会，从而退出高潜力人才库。

图表总结了企业过去对人才的分析：

高潜力员工被打上烙印，并在某种意义上成为组织内部的宠儿。然而那些没有被认定为高潜力的员工——即便他们的工作绩效很出色——有可能因此受打击，并最终选择离开。

一些公司试图用囤积人才的方法回避高潜力评估的种种困难。安然公司每年招聘将近 250 名工商管理硕士。它采用了“或者晋级或者出局”的评估系统；晋升与解聘双管齐下，人才的提拔速度超越了他们应该在一定职位上所需积累的经验。另一个企业界灾难，长期资本管理公司曾聘用大量工商管理硕士和诺贝尔奖获得者。¹¹这两家公司均以失败告终。



▶ 解决方案

一个理想的解决方案包括使用 X 光来透视候选人是否具备担任更高领导职位所需要的能力，并能够被释放和发展。然而，由于目前工作内容的限制，这些特质并不能够被轻易识别，所以需要有一个“中间过继”：来评估更高领导职位所需要的领导力素质模块。那么这些模块又是什么呢？最基本的是：行为倾向和心理素质。

举例来说，制定战略是一个高层管理人员必需的

能力。尽管目前的工作对该能力来说，并无用武之地，也无法体现，但是制定战略的行为倾向是可以通过一个全面的性格资料库来评估的。

为了从这些评估中获取最大收益，为了实现成功的角色转换，了解其所需要的性格特质变得很关键。这也许可以通过有根据的猜想，或者凭借好的判断力来设立。或者，一个更好的方法是，按照不同级别的领导职位和组织不同的领导角色转换所需要的性格特质，对候选人的潜力进行评估。

除了可以将性格看作是一个“中间过继”，还要意识到更高层次的领导职位需要更强的决策能力。这些更高层次领导职位对认知力的要求，也体现在更成熟的心智上。因此，这些心理素质是必须要评估的。所有的心理素质测试都不会衡量同样的特质；有些会涉及到演绎推理能力，其他的则会侧重考验发散性思维的能力。这两项素质对于高层次的领导职位来说，同样重要。

这些心理素质和行为倾向构成了潜力的基础素材，它们是那些高潜力候选人本身所拥有的一些自然特质。

但是，对潜力的全面评估，还必须看超越本身特质的因素，还存在一些非本身特质性的因素能够加速将潜力的基础素材转化成为能够胜任更高级管理角色的真正潜力。从人类历史上不难发现，有些人拥有不算太高的潜力，却能在日后成就巨大成功。很多环境因素都能成为构建这一等式的因素——改变命运的经历或机遇、在合适的时间到了合适的地方、克服万难力求成功的决心等等。因此，对潜力有个全面的了解，对其经历的评估也是不可或缺的。

一项重大的研究显示，经历是领导人才培养素质的主要手段。然而，每一段经历都各不相同。对于特定的领导力角色转换来说，有些经历比另外一些更为重要；比如，基础性的领导力经历与领导力角色转变之间存在着直接关系。因此，领导力素质模型必须要有一个路线图，标明每一项具体的领导力角色转变所需的重要因素。模型应该建立在数据基础上，而非主观判断。

除了经历之外，评估潜力还要看候选人的投入程度和职业目标。这不仅仅是个人兴趣；而是在一个特

定工作环境中能够让候选人最感到兴奋的那些内容和因素。他们喜欢什么样的挑战？这些挑战与更高领导角色所要承担的挑战相匹配吗？另一个因素是个体对于经历的倾向性。能够在岗位轮换或者跨层级项目中取得成功，是实现领导角色转换的一个重要路径。不过，并不是每个人都想得到晋升。对于那些具备潜力的基础素材但安于现状的员工，有限的企业资源不该浪费在他们身上。

学习倾向也是具有决定意义的潜力特质。根据Lominger公司的研究，在衡量中学习能力强的人有更强的求知欲，并希望从经历中得到成长；这些人更倾向于享受复杂的新问题带来的挑战，并从这些经历中获取知识和技能，因为他们有获取真知的兴趣。¹²

最后，对潜力作出全面的评估，必须考虑到如何最佳地整合这些因素，来预测成功。衡量时，对于不同的领导角色转换，需要权衡好各种因素，并仔细校准和验证有效性，以避免造成歧视或不平等。¹³ 尽管可以在逻辑基础上建立整合性模型，实验法研究可以提供更靠谱的基础。

有个例子，可以帮助我们了解如何运用这样的模型：一个中层管理者正在被考虑提升为事业部的领导。这两个层级有着不同的挑战，并需要不同的能力来胜任。这位中层管理者的角色原先是以应对人际关系挑战为中心的，但是事业部领导的角色则更侧重战略性和应对竞争对手的挑战；不仅要抓住市场机遇，同时还要保证事业部的利润最大化，并为未来的业务打下基础。要胜任这两个不同的角色，所需要的性格特质也是不同的。

不同的角色需要不同领导力素质和性格特质的支

很多环境因素都能成为构建这一等式的因素——改变命运的经历或机遇、在合适的时间到了合适的地方、克服万难力求成功的决心等等。因此，对潜力有个全面的了解，对其经历的评估也是不可或缺的。

两种领导层级所需具备的素质和能力的对比：¹⁴

中层领导	事业部领导
主要职责举例	
通过团队完成工作： ➡ 人事、激励并培养人才以完成目标	提高竞争力和市场优势： ➡ 积极促进收入增长，同时降低成本、优化资产利用
➡ 积极促进收入增长，同时降低成本、优化资产利用	➡ 为事业部提供战略性方向
➡ 为团队提供指导、明确分工和职责、监督	➡ 寻求直接与间接利益相关集团的支持
➡ 处理过具有挑战性的人事问题	➡ 经历过经济危机或业务失败的挑战
策略性内容： ➡ 改善流程，来确保质量、客户服务、速度、效率和成本控制	在多元化职责范围内有效运行： ➡ 协调内外部业务活动（比如：全球客户、分销渠道、及供应链）
	➡ 寻求直接与间接利益相关集团的支持
主要行为倾向（性格范畴）举例	
➡ 主动性	➡ 思维能力
➡ 责任心	➡ 创新力
➡ 能量	➡ 适应能力
➡ 影响力	➡ 乐观性
➡ 独立性	➡ 风险承担倾向
主要职业驱动因素（兴趣）举例	
➡ 管理团队并对团队绩效负责	➡ 主导、促进变革
➡ 辅导团队成员 / 发展员工及其能力	➡ 优化事业部财务业绩
➡ 推动关键项目进展	➡ 提供战略性方向
主要领导经历举例	
➡ 成功应对既存问题与挑战	➡ 处理过高风险的业务情况
➡ 为员工提供发展机会	➡ 参与过重要的谈判
➡ 具备支持性部门的工作经历	➡ 负责过关键且曝光度高的项目
➡ 成功地处理人际关系方面的挑战	➡ 对财务业绩负责
➡ 处理过具有挑战性的人事问题	➡ 经历过经济危机或业务失败的挑战

持。一位事业部领导需要经常作出复杂的决策、考虑市场和竞争的变化以及企业内部因素。帮助实现这样的角色转换所需要的领导经历也有所不同，其中包括成功地业务拓展经历和领导变革的经历。

至于个人兴趣，一名理想的高潜力候选人应当对角色转变带来的挑战充满期待，并积极地从相关领导经历中获取所需技能。

利益

为了鉴别和评估高潜力员工，拥有一个全面整合的、以数据为基础的体系，将给企业带来非常准确而客观的评估流程。同时，也能够帮助建立整个组织层面对遴选出的候选人的接受度，并确保评估流程与更广范围的继任管理体系紧密联系。

高潜力评估体系还能帮助企业加强以下能力：

- ➡ 尽早识别企业中能承担重大责任的高潜力员工
- ➡ 确保高潜力员工被遴选出并进入发展通道
- ➡ 改进高潜力员工发展项目的筛选流程
- ➡ 帮助高潜力员工准备进入领导力发展通道
- ➡ 挑选、创造并建立关键的领导力发展项目和经历
- ➡ 为个人及小组建立发展计划与流程
- ➡ 调整候选人人才库的遴选、拓展与职业发展路径
- ➡ 调整关键候选人的职业发展路径
- ➡ 建立并维护企业对关键高潜力人才的观察指标

解决方案包含的关键因素

要寻求一个全面的高潜力员工体系挑战很大。以下提供一些重要的考量，帮助企业评估其高潜力员工识别与发展体系：

- ➡ **经得住实践考验的预测**：需要有科学依据并建立在研究与经历的基础上，而有效性已历经事实与时间的考验。
- ➡ **超越绩效数据**：目前岗位上的工作绩效无法准确预测员工潜力，全面的高潜力评估体系必须包含绩效以外的因素，包括认知能力、经历、个人兴趣和性格特质。

- **准确、一致、和客观性**：提供一个统一的方法与衡量尺度，以保证在整个组织内部的可比较性，这样才不会局限于领导比较熟悉的员工。
- **公正无偏颇的流程**：保证流程是经过校准的，以规避不利影响。
- **全面性**——能够覆盖与高潜力员工有关的所有因素：避免使用不能全面评估候选人的体系。
- **运用内外部常模进行客观评分**：针对组织关于高潜力员工普遍关心的问题，并且可以看到候选人在企业内部和外部常模中所处的评分位置。
- **全面量身定做**：一个尺码无法满足所有的需求。在寻找解决方案的时候应根据各企业具体情况量身定做。
- **可以满足组织各个层面的使用**：为了确保候选人人才库的充裕，必须涉及组织的各个层面，还要保证针对每个层级的模型都能反映其特定需求。
- **提供组织范围的数据支持人才细分**：应当充分考虑到每个个体的差异，提供客观数据协助管理层作出公正的晋升与发展决策。
- **提供个人发展建议**：高潜力评估体系对员工来说需要一定的投入，因此将评估流程中所产生的个人发展建议作为一项附加值，可以帮助企业说服员工积极参与，更好地推行实施。

▶ 具体方法

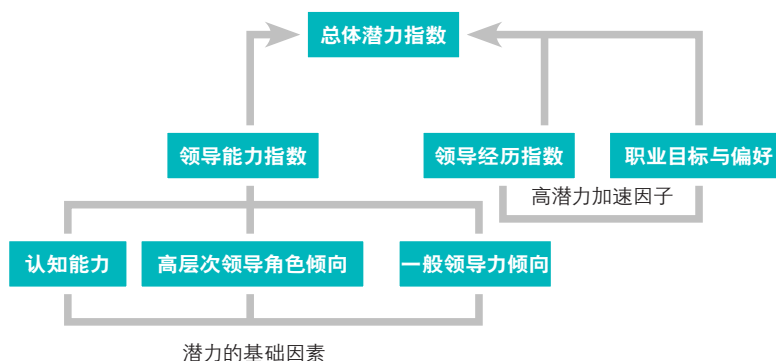
普德管理咨询 (PDI Ninth House) 是一家在发展领导人才领域有卓越专长的全球性人力资源咨询公司，有各种层级的领导力成千上万次的测评经验。普德以坚实的研究为基础，通过商业情境模拟、测试和全球数据库来帮助客户预测未来绩效与潜力。然而，在一家大型组织的各个层级内实行如此强大的方法成本很高。所以普德开始着手研究更成本有效的方法，运用网络整合测评的结果和数据。

普德经过反复研究而建立的测试与数据库，可以作为独立的工具使用，然后决定如何优化使用测试和数据库所提供的信息。在此基础上，普德创建了一个包含评估高潜力员工所有因素的模式。

我们应当如何来测评潜力？



高潜力指数？



▶ 高潜力的构成因素

在这个模型中，工作绩效是进入评估程序的最低要求。一般来说，在目前岗位上的达到一定的工作绩效评定其是否是一位高潜力员工的前提。工作绩效有两部分——成果(达成了什么)和领导力(如何达成的)。这些是评估员工进入高一级角色角色的潜力与准备度的前提条件。

性格与认知能力是基础元素。这些是天生的——决定其领导力行为的心智与素质。

加速因子指将高潜力基础素材转变成为真正的高潜力的因素。经历是其中一个。例如，参与战略性思



维的业务活动，也是促进角色成功转换的加速因子。其他加速因子比如我们称作动机或个人兴趣，是员工向上发展的欲望。举个例子，职业目标和偏好，展示员工是否有向上发展的欲望和动力，更高层次的领导角色对他们来说是否有价值和意义。

运用以研究为基础的模型整合数据，衡量高潜力的方法是将候选人在客观常模中作出横向比较，来决定其高潜力百分位。数据再被加以不同的权重，来反映不同层级所需要的特定因素。比如，当测评一个高潜力员工要从中层管理角色转变到高管层角色时，性格因素中的视野、压力承受能力和思考集中度，都被加以较大的权重。

一个具体的方法由此得出，可以克服老板提名中产生的准确性和公平性的缺失。通过使用多元的方法，考虑到每个人近期的表现、基本能力和素质倾向、经历等级、和职业道路目标与积极性。产生的结果是融合了由 PDI Ninth House 外部关于领导力潜力和效率研究并被认证的领导力模型。同时标准的使用也是为了提供目标对象相对自己同一层级同事领导力素质的百分比。

总结

普德管理咨询以上的高潜力测评方法能够满足不同组织的各种需求。主要优势包括：

以科学方法为依据：

该方法所使用的衡量模型是历经时间与事实的验证。提供的数据能够确保最高的准确性、一致性、公平性和客观性来识别高潜力员工。

综合全面：

该方法衡量了与高潜力相关的各种因素。通过多种工具与流程来提升准确度。通过检验员工取得工作成果的方式，担任更高领导职位的能力、参与关键领导经历的项目和与个人职业目标与兴趣的匹配度，来衡量其潜力，远远超出了目前岗位工作绩效的局限性。

多种用途：

该体系不仅提供了一个评价高潜力的标准，还提供了一个外部数据库帮助客户作出横向比较。它也可以用来作为领导力发展的参考数据。

提供反馈和一个丰富的个人发展经历：

这个流程帮助参加者明确个人职业目标和兴趣，也为他们提供了实现其潜力的洞察。它还提供了具体的领导力发展建议，建立一个帮助高潜力员工发展的领导经历路径图，帮助候选人规避可能存在的盲区和危险区。组织也可以用此作为职业辅导和领导力发展的基础。这些特点，经理和参加者都非常愿意接受。

高效率：

这一解决方案是建立在网络平台上的，使得过程更加地快捷，并能支持大量参加者。HR

关于普德管理咨询

作为一家全球领先的人力资源资讯公司，普德管理咨询公司通过 40 多年的实践，积累了世界各地企业与组织的各个职能与层级的领导力数据。深厚的研究能力是普德的根基。公司积累的几十万组织领导的数据与经验，为客户组织中领导角色转换所面临的挑战带来独到见解与方案。

麦肯锡季刊 McKinsey Quarterly

中国企业国际化人才引进的四个误区

不少中国企业不惜高薪引进国际化人才，在付了很多学费之后，国际化人才的能力却没有“机构化”成企业能力。麦肯锡公司全球董事余进 (Jin Yu) 指出，原因在于企业的执行过程走入了重重误区。

文 / 余进 (Jin Yu) 本文由中欧商业评论授权转载

近年来，很多中国企业开始引进国际人才。一方面，希望借此能够真正引进一些国际最佳实践，打造中国企业更专业化的能力。另一方面，中国企业走出去的步伐越来越大，也越来越需要具备国际视野的专业化人才，这些国际化人才才能进行国际并购中的交易筛选，跟国外企业沟通、对其进行评价，对国外企业的管理能够担当责任。主观上，无论是国家政策还是企业，都有很好的意愿，我觉得这个方向是没有错的。但是，中国企业引进国际化人才面临很多挑战，也付了不少学费。

1

误区：目标不明

我们很多企业引进了国际人才，只是因为希望引进这样一个国际人才便引进了来，至于真正的业务需求是什么？希望通过他帮助打造什么样的能力？这个人来了以后，具体负责哪个部门、哪些业务，还是负责主抓一些具体战略举措或转型举措的落地？他是要对盈利负责呢？还是只主要担任顾问角色呢？这些问题在人才引进时并未具体想清楚。

目标的明确至关重要，即使同样一个岗位，适合

的人才可能是完全不一样的。以首席战略官 (CSO) 为例，理论上讲，CSO 的工作需要帮企业与各业务理清战略方向，并推动变革以实施战略，同时确保重大决策的制定与战略一致。但是，一个既有战略思维，又深谙行业趋势，同时兼具实施战略推动变革的超强领导力与执行力的全才如果难求，那么根据企业的战略及其在战略实施阶段的不同，具体适合的 CSO 人选可能有很大不同。如果企业的业务发展遇到重大瓶颈而战略亟需梳理，具有超强战略与创新思维的能力应是侧重，如果战略已明确且其中很大的成分是要大举兼并并购，那么一个富有战略性并购与整合经验的人应该是首选。但如果企业战略意味着重大的转型，推动变革的执行力与经验则应该成为侧重。

而很多中国企业想引进人才，就去找一个同行业对标的国际先进企业的对应岗位（如 CSO），认为拿来就能发挥作用，这是个误区。擅长想事的人与擅长做事的人可能完全不一样。而期望值设得不对，人才启用后双方都可能产生很大落差。我有一个客户，曾经引进了一个国际人才，根据当初的岗位描述找来了一位擅长经营的人才，来了以后也雄心勃勃地准备扛起一番业务责任，大大改善其盈利能力。结果上岗后发现他的工作其实更像顾问角色，这与他本人的爱好与

擅长对不上，所以就很快跳走了。

所以说在引进国际化人才的时候，首先岗位需求一定要根据企业的具体需求量体裁衣。我们看到的很多情况是，企业找人的时候可能都没有想清楚，甚至可能是从网上下载了一个岗位说明书。

企业除了根据具体需要明确什么样的人才是合适的人选，更需要明确这个人才需要发挥的作用。企业引进国际化人才，更多时候是需要借助他来打造机构化的能力，能够把他的能力内化为组织的能力，成为企业未来的核心竞争力与DNA。所谓铁打的营盘流水的兵，不管人才怎么流动，只有机构化能力才是真正能够流传下去的东西。如何真正实现这个目的，很多企业在引进人才的时候都没有深入思考过。

如果引进外来国际人才的目的是建立机构化能力，那就要跟他的考核明确挂钩。你需要他建立起什么管理体系，什么流程，在他任职期间，要带出什么样的队伍，最好都有明确的目标。在很多国际企业里，继任计划是非常普遍的一一考核中很重要一条，就是你能够在一定时间，培养出你的接班人。对于国际人才，应该也有这样的要求：他能培养多大的队伍，他能建立起一个什么样的体系，他能培养几个接班人的入选。

2

误区：孤掌难鸣

很多中国企业认为，引进了人才自然就能把国际最佳实践带进来，自然而然整套体系就建立起来。曾经有一位企业高管跟我探讨引进的国际人才的人选，我问是否允许这个引进人才带上自己的小团队，他表示惊讶：“招他进来就是希望他具备全套能力，如果这个人还得再带一队人才能完成工作，我们岂不是招了个‘爷’来？”

这位高管对引进人才的期望值应该是有一定代表性的，期望引进的人才自动能把一摊事都管起来。但事实往往并不是这样的。

首先，可能现有内部人员的能力与引进人才需要完成任务的差距还是非常大的。其次，越是国际最佳实践丰富的企业，往往越是具备系统而有序的管理流程与体系，且专业化分工很明确，高管要么站在很



对于国际人才，应该也有这样的要求：他能培养多大的队伍，他能建立起一个什么样的体系，他能培养几个接班人的入选。

高的角度运筹帷幄，同时倚靠下属团队与流程进行日常执行，要么是某一具体领域的专才。而很多中国企业体系尚待建立，往往寄希望于一个引进人才就能搞定一整套事儿。再者，每个企业都有着自己的文化与行为方式，一个引进人才，特别是“老外”，初来乍到对于内部资源如何调动，显性的与隐性的决策机制究竟是怎样的，一时半会恐怕搞不明白。再有就是国际最佳实践如何针对企业自身的特点有效嫁接，真正能够生根发芽？所以企业一定要考虑清楚需要给引进人才提供什么样的支持与空间。他至少要有个与他能力匹配的小团队，才可能作为一个组织的有机部分开始运转起来。有些时候，引进一个人，周围其他支持框架都不在的话，他不一定能生根发芽，可能就枯萎下去。

德国大众和上海一汽合资的SVW，采用了目前看来很有效的双高管制管理模式。中国人的强项是深耕中国市场的开拓，而德国人的强项更多是在技术与制造方面。所以在技术和制造方面的职能，一把手是德国人，副职是中国人。而面对市场与销售的职能，则正职为中国人，副职为德国人。这种配对管理制不一定是唯一最好的方法，但至少SVW还是做得很好的。

最佳实践的“拿来”是要量体裁衣的。要知道企业的局限是什么，哪些地方需要做什么样的调整，什么事情在内部需要找什么样的人，怎么样去真正动用资源，这些只有内部人才是最清楚的。如果一个外来者有熟知企业内部的人和他配对，就比较容易嫁接。另外，除了为引进人才考虑配套的人才与队伍，还需要考虑如何有配套的机制使其发挥最大作用。有的企业家认为，现在内部的人能力低，理念也差，与其想办法花功夫改变内部人，不如招一些带着先进理念的外来者，让这些人帮我做事就好了。但是中国有句话叫“橘生淮南为橘，橘生淮北为枳”。如果一个企业的机制体制没有调整，即使外面引进一个人，他的先进理念很快也会被同化。

3

误区：重外不重内

很多企业认为，如果我现在没有能力，那引进人才就解决能力打造了。这更多是一种很急切的心情，

原载于《麦肯锡季刊》中文版(china.mckinseyquarterly.com)。版权所有 © 麦肯锡公司 1992-2010。本文经麦肯锡公司授权转载。任何第三方未经麦肯锡公司直接授权不得以任何形式擅自转载或摘编。

希望引进一个国际经理人把问题解决。但从长远来讲，外部引进与内部培养需要两手抓。如果过于强调外部引进，大多数重点岗位必须是满足一定条件的职业经理人才可以担任，这本身会产生多重弊病。

第一，有可能传递了一个错误信号，内部员工会认为升迁无望从而失去工作热情，造成人才流失。内部的人会觉得没有希望，因为上面很重要的位置，领导都是想着引进来的人。那我有什么发展前途呢？我的职业生涯应该怎么去规划呢？第二，会造成内部员工与外来人才之间的矛盾，使得引进人才得不到应有的支持与帮助，难以发挥作用。如果他来了，内部的人就没有什么发展前途，那就没有动力了，而且外来和尚没准过两天就走了，不一定换谁来了。如果这样，内部人对引进人才的接受程度和配合也会差很多。第三，引进一个合适的国际化人才耗时耗力，很难满足企业发展的快速期与转型期所需要的人才规模。

所以，好的人才引进重点还要考虑如何把引来的火种建立起一个有机、良性循环的机构化能力，变成企业的 DNA。一旦人走了，企业还是可以不断去打造这种能力，这才是长久之计。比较好的人才引进，是引进的这些人对内部是一种鼓励和鞭策，并且加强彼此之间的配合。加强配合就是说，引进的人来了能够教会我们很多东西，不论是对企业，还是个人能力的培养、成长都是非常好的。那原来的人员就会愿意向他学习、与他配合。宝马中国区老总是在华已经呆了 20 多年的中国通，他把向他直接汇报的岗位很快都本土化了。“因为如果我全部用德国人，中国人会觉得他往上走没什么前途。如果中国员工能看到往上走有前途，就会愿意更好地去学习，更好地培养自己，更好地去成长，更好的业绩表现。”利用引进人才作变革精英，用他来做一个人火种，让星星之火燎原才是更要考虑的。

平安集团曾经一度有 60% 的高管都是引进的海外人才。这些人才的引进是为了培养本土人才，建立管理体系，确保运营标准与流程符合国际最佳实践。一系列的导师计划以及轮岗计划促使这些海外人才培养本土人才。这样培养了一大批中高层经理，可以胜任更重要的岗位。所以平安在引进国际人才的过程中就储备了很多人才。


许多跨国公司借助外籍人才培养本土人才的经验也不妨作为中国企业的借鉴。绝大多数跨国公司一开始是派外籍人员来华管理。这些外籍高管一个很重要的目的，就是把总部的最佳实践带来，建立体系，跟总部保持衔接。还有一个很重要的角色就是当教练培养人。所以公司对他们的考核里，有没有培养好接班人是很重要的一条。摩托罗拉公司外籍高管的雇佣合同里清晰地规定，要求他们在中国任职的 2 - 3 年内必须寻找并培养一个本土接班人。今天，摩托罗拉公司中层经理以上超过 85% 都是中国人，这个比例比许多外企都高。IBM 公司要求所有的中高层外籍经理必须在其任期内担任七八个高潜力本土人才的“教练”，其中的 3 位则成为该外籍经理离任时的接班人选。



误区：拔苗助长

一些企业在引进外来人才时，也知道要与内部管理能力对接，但是对接需要分阶段和步骤，有时候还需要桥梁，外来人才的作用有时也需要假以时日才能发挥充分的作用。

华润这家很优秀的国有企业，在大量引进职业经理人方面有很多成功的经验。它从跨国公司挖走了相当一部分有西方生活和工作经历的中国人，这些人过去以后，大多适应得很好。挖去的人往往先放在职能部门，从职能部门去理解业务、体验文化，在对华润有更广泛、更全面的了解，证明自己以后，这个人就可以具体去经营一项业务，对整个业务的业绩负责。同时，华润对内部人员的培养也是很花功夫的。它把中上层干部组织起来，理论结合实践，进行 18 个月领导力培训项目，董事长宋林亲自当班主任。

综上所述，中国企业引进国际化人才，重心放在构建机构化能力上是效用最大的。

好的人才引进重点还要考虑如何把引来的火种建立起一个有机、良性循环的机构化能力，变成企业的 DNA。



知行合一 搭建领导力发展的快车道

——2011德勤中国企业领导力发展现状调研报告

在中国市场上运营的中外企业都一直面临着人才瓶颈问题，特别是领导人才稀缺的挑战。随着企业规模日益扩大和竞争的进一步加剧，企业领导人才的培养日趋紧迫。领导人才培养的紧迫性要求企业多方面地调整和改变领导力发展的方式。

本文由德勤管理咨询授权转载

“德勤领导力学院于2011年7月至9月组织了企业领导力发展现状调研，参加对象为中国的国有及民营企业，以及跨国公司的在华分支机构。此次调研的目的是通过对企业领导力发展成熟度、资源投入、开展方式及成效等数据分析，了解中国不同性质、行业的企业领导力培养现状，为企业制定领导力发展规划提供参照依据。”

调研结果详述



发现一 领导力发展的成熟度有待提高

启示：企业发展成熟度离不开领导力发展的成熟度。中国企业不论什么规模需都要放眼长远，争做“百年老店”。

1 大部分参加调查的企业还处于领导力发展的初级阶段 (图表 1)

绝大多数企业目前在领导力的发展中忽视了能力标准的清晰设定、领导力文化氛围的营造和人才管理系统的整合等。

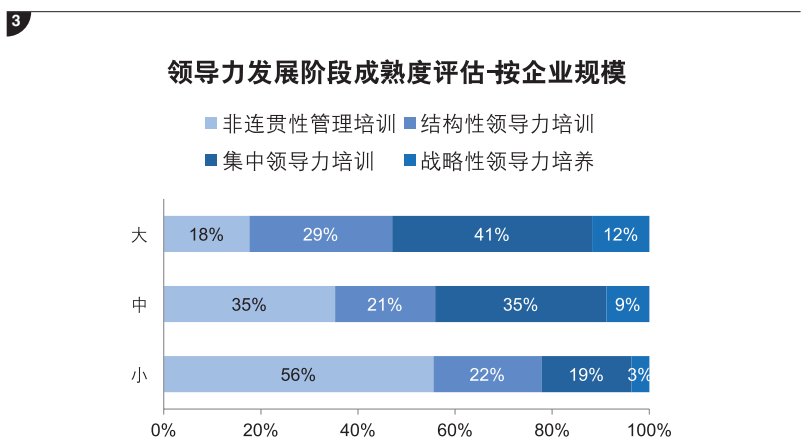
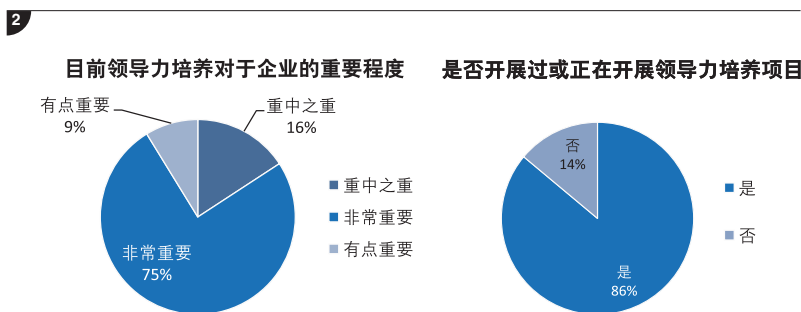
2 大部分企业已认识到领导力的重要性并采取领导力提升行动 (图表 2)

绝大部分企业已经在意识层面认可领导力对业务发展和持续经营的重要意义，并付诸实际行动。

3 大型企业在领导力发展方面与中小型企业比更为成熟 (图表 3)

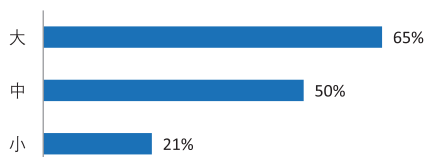
不同规模的企业在同样的人才竞争环境下都应逐步提高领导力发展的成熟度。

虽然不同规模企业人才缺乏的程度相似，但由于中小型企业缺乏资源，因而在领导力发展的人均投入上比大型企业少得多。

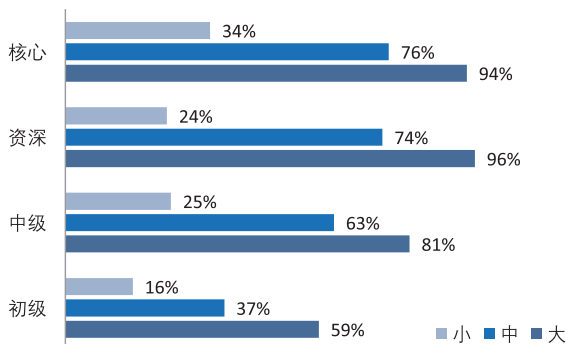


4

管理人员中参加过或正在参与领导力培养的比例-按企业规模



管理人员中参加过或正在参与领导力培养的比例-按管理层级



④ 大中型企业更重视领导力的培养和发展(图表 4)

大中型企业领导力发展覆盖的人群范围较大，并且对于核心级别的管理人员投入程度较高。

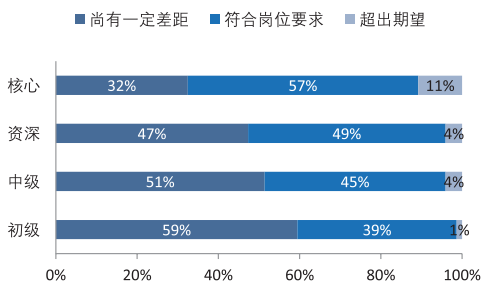
大型企业全部管理人员中参与领导力培养的平均比例为 65%，是小型企业的 3 倍左右。同时我们发现，无论是大型企业还是小型企业，核心层级的管理人员中参与领导力培养的比例均为初级管理人员参与比例的 2 倍左右，除了考虑两个层级管理人员人数差距的因素，也在一定程度上反映了企业对于核心管理层级的投入程度较高。

发现二 领导力发展的效果喜忧参半

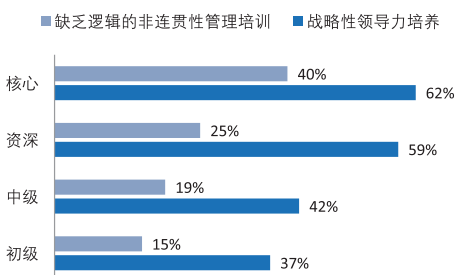
启示：领导力的培养需要达到双赢的效果，不但要与组织发展战略目标紧密挂钩，还应与个人职业发展目标相匹配，使员工与企业共同成长。随着 80 年代后期的一代走向工作岗位，他们独特的特性和对待工作的看法使企业传统的保留人才的手段丧失了效用。企业应该全面审视现有的操作，及时修订适合这个人群特点的政策。

5

目前各管理层人员在技能、经验、素质等综合能力的方面与其岗位要求相比情况



超出期望或符合岗位要求的管理人员比例



① 基于企业对目前管理人员的能力现状的评价发现约 50% 的管理人员能力与岗位要求存在一定差距(图表 5)

企业对于目前管理人员的领导力能力状况并不是很满意。

- 接近 60% 的企业认为他们的初级管理人员与岗位要求尚有一定差距；而接近 50% 的企业认为他们的资深和中级管理人员也尚未达到公司期望。
- 在超出期望或符合岗位要求的管理人员比例上，拥有成熟度较高的战略性领导力培养项目的企业要高于采用缺乏逻辑的非连贯性管理培训的企业，例如对于资深管理层级，该比例分别为 59% 和 25%。

② 领导力发展对短期企业经营业绩的改善和长期人才的储备都有很大帮助 (图表 6)

中国企业展示出对未来的乐观态度，在高速增长的战略驱动下，他们需要变革创新来寻找新的业务增长点，同时也需要持续提高运营效率。

- 绝大多数企业需要各层级领导增强执行力，提升组织效率。
- 同时需要领导者们具备变革创新的能力。

③ 同时我们看到企业管理层员工主动流失率按管理层级的降低逐次增加 (图表 7)

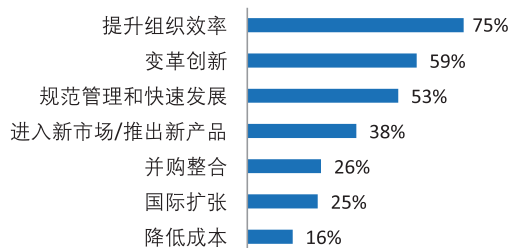
虽然不同行业会有所差异，但普遍来看初级、中级管理人员是目前流动率最高的人群。这需要企业从人力资源的各个角度采取措施进行保留。

- 根据统计结果，2010 年管理层员工主动流失率按层级的升高逐次递减，核心层级人员的流失率为 2%，而初级管理人员中的 22% 主动离职。
- 值得注意的是，中型企业初级管理人员的主动流失率高达 44%，这将给企业的发展带来极大的负面影响。

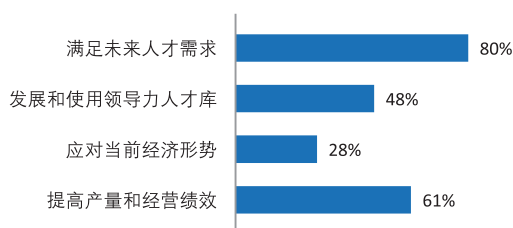
人才，特别是领导人才缺乏是企业发展壮大瓶颈之一。我们此次的调研表明多数企业已经认识到了领导力发展的重要性，认为领导力与组织效率的提升、变革创新以及规范管理和快速发展都有紧密的联系；多数企业已经采取了一些领导力发展的方式，包括初步建立领导力能力标准、开展测评、建立职业发展路径以及开展培训等。

6

促使组织在领导力发展上进行投入的原因

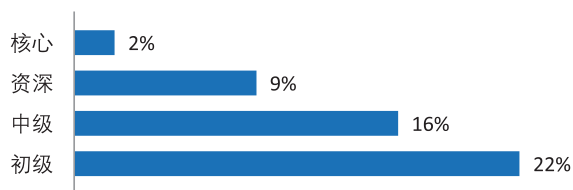


目前领导力发展为您的组织带来的效益

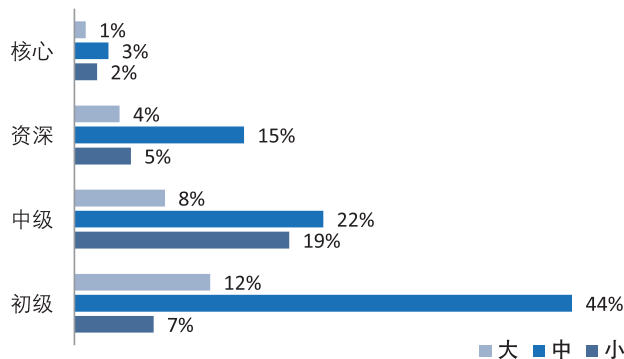


7

2010年管理层员工主动流失率



2010年管理层员工主动流失率-按企业规模

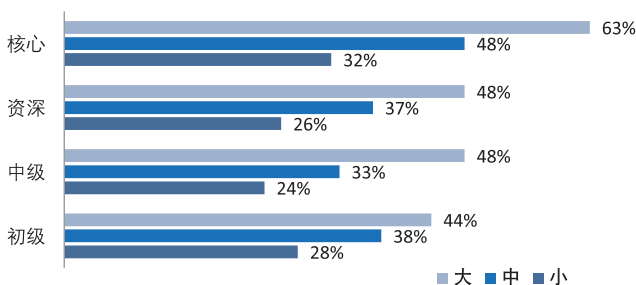


8

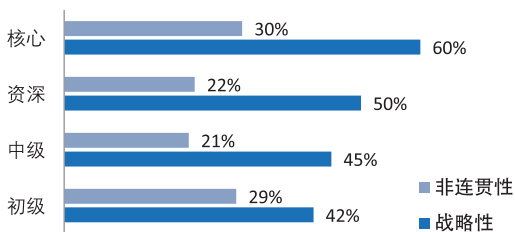
内部员工晋升占本管理层级的比例（平均值）



内部员工晋升到管理岗位的比例-按企业规模

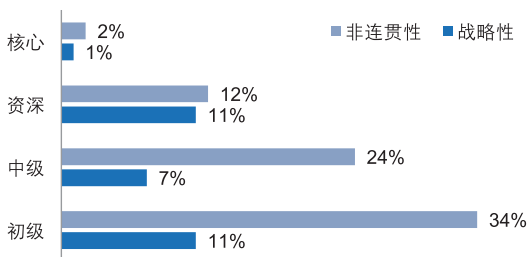


内部员工晋升到管理岗位的比例-按成熟度



9

2010年管理层员工主动流失率-按领导力发展成熟度



④ 企业在各个管理层级上，均有 30% 及以上的内部晋升率（图表 8）

⑤ 对于中小型企业，各层级管理人员的内部晋升率都很低

⑥ 考虑企业领导力培养工作的成熟度，高成熟度（战略性领导力培养）的企业在内部管理人员晋升率上是低成熟度（非连贯性领导力培养）的 2 倍左右

⑦ 拥有明确领导力发展系统和手段的企业可以给员工清晰的期望和努力方向，给员工以信心（图表 9）

年轻一代的员工希望得到快速的发展和晋升。拥有明确领导力发展系统和手段的企业可以给他们清晰的期望和努力方向。

⑧ 拥有战略性领导力培养方式的企业在各管理层级上的流失率均低于非连贯性领导力培养的企业

⑨ 在资深层级上，两类企业的流失率非常接近。这主要是因为资深层级的人员自身各方面能力已较为成熟，在市场上会更容易获得更多的发展机会，尤其在当下人才匮乏、企业间人才争夺战比较激烈的环境下。

发现三 领导力发展上投入的资源配置有待优化

启示：领导力培养具有长期性和战略性，需要投入足够的人员和资金。资源的配置能够帮助企业确保发展活动的发生，但为了能够有效落实、增加投资回报，企业应该进一步根据业务战略和人才战略细分培养的目标群体，灵活配置资源。

⑩ 超过 70% 的企业有专门人员负责领导力发展工作。企业通过相应的人员配置加强了对领导力发展项目的管理，但同时也应根据不同时期人才培养的策略灵活调整人员配置（图表 10）

⑪ 在大型企业中，平均每个企业有 16 个人事专员负责企业管理人员的领导力发展，中型企业为 4 人，小型企业配备 1 人

⑫ 2011 年领导力投入预算较 2010 年有小幅度增长，

但对不同层级的投入比例基本保持不变 (图表 11)

企业应设立领导力发展项目评估体系, 指导每年的预算投入配置; 并且需要根据业务战略对人才的要求, 调整对不同群体的投入。

- 2011 年分配到各个管理层级的领导力培养费用预算比例与 2010 年基本保持一致。虽然从图中可以看到企业对初级管理人员投入最多, 为 34%, 但初级管理人员数量是核心和资深员工的约 10 倍以上, 所以企业对高层级人员的人均投入相对较多。

发现四 对目标领导力行为的期望明确度有待提升

启示: 在领导力发展中, 企业应首先明确基于战略发展目标、岗位要求、行业对标等因素的能力标准, 并使其以具体的可衡量的行为来体现; 基于能力标准制定个人发展计划是领导力发展过程中的关键步骤

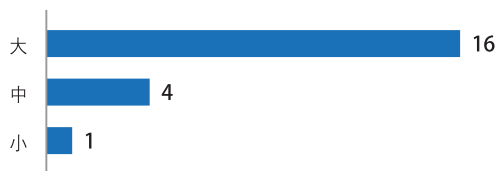
1 领导力能力标准的建立是领导力提升的基础, 绝大多数企业已通过内部人力资源部门制定了能力标准 (图表 12)

领导力素质模型是较为科学专业的能力标准制定方式, 但目前尚未得到广泛应用

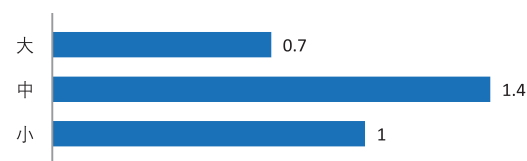
- 绝大多数企业认为已经明确自己企业的领导力能力标准, 其采用的方式主要依靠内部人力资源部门

10

领导力人事专员数量 (平均值)

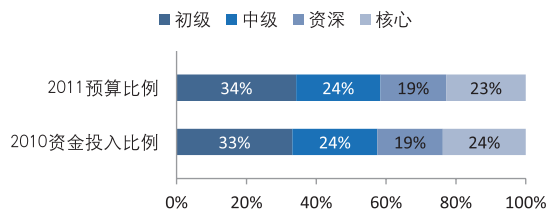


负责每100名管理人员领导力发展的人事专员数量 (平均值)



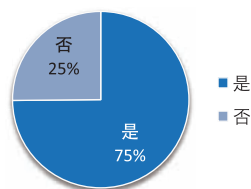
11

2010年平均每家企业实际领导力资金投入比例及2011年预算比例-按管理层级

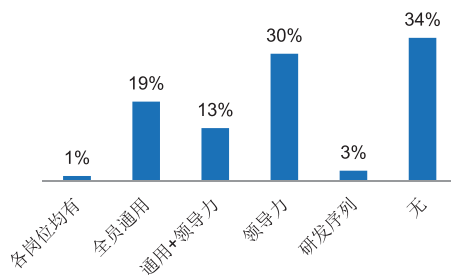


12

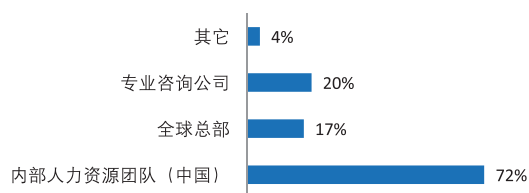
是否已明确支撑业务发展目标的领导力能力要求



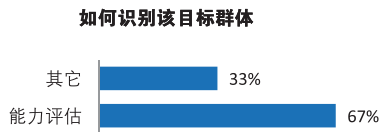
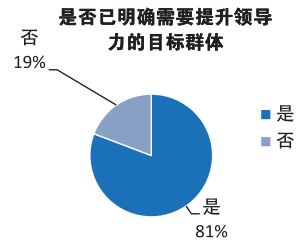
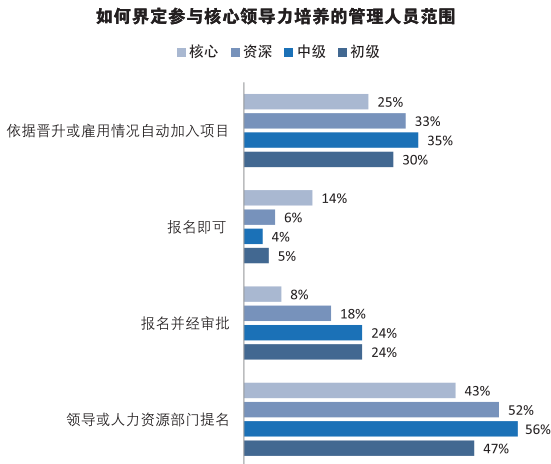
素质/胜任能力模型建立情况



如何识别这些领导力能力项



13



发现五 人才培养和领导力发展体系缺乏整合和系统性

启示：除了系统的保障之外，人才和领导力发展需要嵌入企业整体的人才管理体系中，并综合多样的发展方式，以提升发展的有效性；系统的领导力发展应权衡和关注多方面因素，如：不同人群的发展需求、软性能力和专业技能的平衡发展、业务需求和个人需求的平衡等。

① 多数企业有流程来选择领导力培养对象 (图表 13) 参与调研的企业中，50%左右通过领导或人力资源部门提名来界定参与核心领导力培养项目的管理人员范围，其次是依据岗位层级是否达到目标层级的情况自动加入项目，占比约 30% 绝大多数企业已明确需要提

升领导力的目标群体，其中多数企业采用能力评估的方式来确定领导力培养对象。

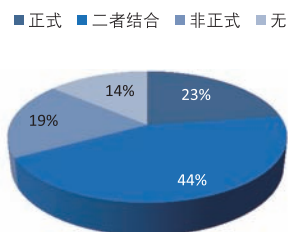
② 大中型企业主要采用正式与非正式结合的领导力培养开展方式，而小型企业则以非正式方式为主 (图表 14)

此次调研中，我们将领导力培养的开展方式分为正式、非正式以及二者结合三个种类。正式的培养方式具有结构化、完整、内容设计依据明确等主要特点；而非正式培养方式通常非结构化，并具有按照个人需求定制化的特点。这里二者结合是指将非正式培养方法应用到正式培养项目中。

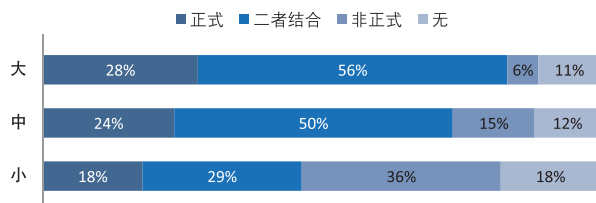
③ 人才培养体系还有待整合更多的方式 (图表 15) 较单一的人才培养方式不能完全支撑不同层级、不同

14

目前组织主要应用的领导力培养方式



目前组织主要应用的领导力培养方式-按企业规模



发展需要的领导力提升。

- 培训这种应用最为广泛的方式，目前仍然位居领导力发展方式的榜首。
- 有约一半的企业已经为员工设计了职业发展路径、也有同等比例企业将测评作为领导力发展的必要方式。
- 人才地图等发展方式目前来看应用较少。

4 企业针对不同管理层级所采用的具体领导力培养方式显示出一定的差异性 (图表 16)

整体来看，较为传统的讲授形式的课堂培训仍然以 24% 的比例位居首位，其次是通过阅读书籍和以工作中的实际挑战性任务提升能力的方式，分别占比 18% 和 17%。而随着信息共享技术的成熟和发展，通过网络使员工获取学习资源以自我提升的方式也逐渐被广泛采纳，例如通过企业内部在线网络传授知识经验。

对于初级管理人员，通过书籍和网络学习提高是除课堂培训之外最多应用的方式，而指派挑战性任务占比最低，这主要是由于初级管理人员多为 80 后，对于网络资源的利用更为频繁和容易接受，同时考虑其处于成长初期及自身能力的局限，大多数企业都会考虑分配其挑战性任务的风险。

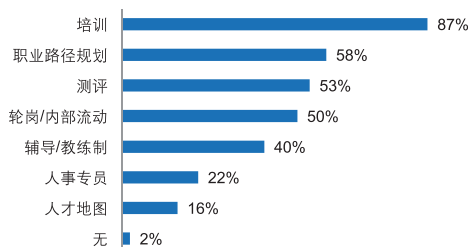
中级管理人员的情况与初级人员比，对挑战性任务的指派由 13% 提升到 17%，成为继通过课堂和书籍提升之后应用最多的中级管理人员培养方式。而对于资深和核心管理人员，该方式占比紧随课堂培训之后，并且对于网络资源的应用也相对较少。

5 个人能力评估通常贯穿领导力培养始终，其中 360 度测评应用最为广泛 (图表 17)

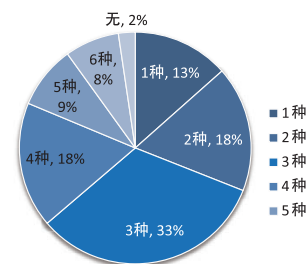
- 能力测评可以帮助企业将合适的人放在合适的岗位上，同时也是为其制定能力提升计划和职业发展路径的基础。
- 在领导力培养过程中，能力测评同时作为寻找能力与岗位要求差距以及检验培养效果的工具发挥重要作用。
- 调研表明，在多种评估工具和方法中，被企业应用最多的是 360 度全方位测评，针对不同管理层

15

已经整合到人才培养体系中来支持领导力发展的流程/系统/项目

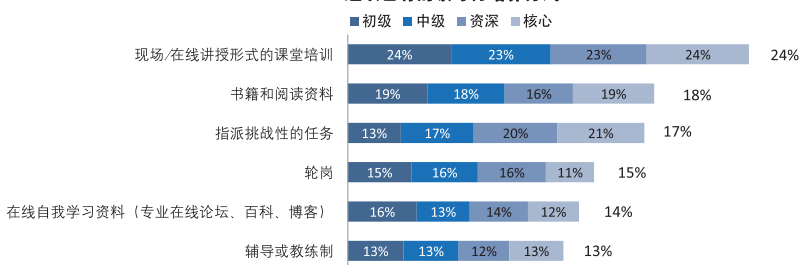


企业采用的培养方式种类



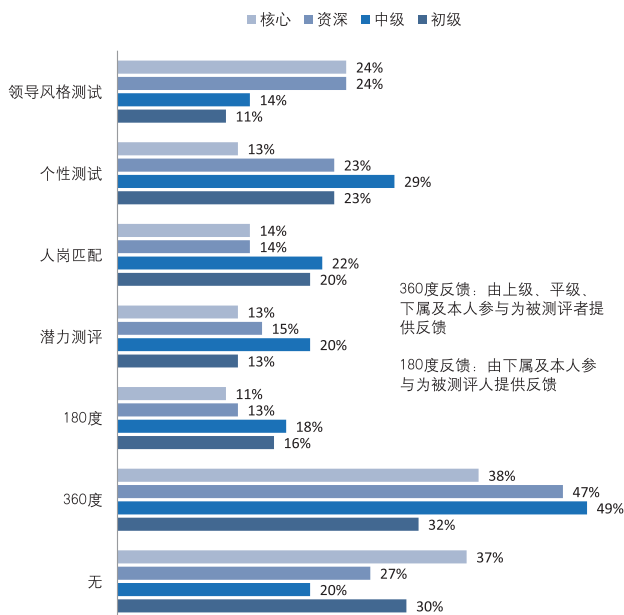
16

组织已有的领导力培养方式



17

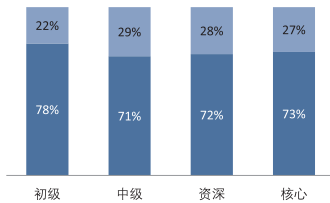
过去1年至一年半以内，企业所采用的个人能力评估方式



360度反馈：由上级、平级、下属及本人参与为被测评者提供反馈
180度反馈：由下属及本人参与为被测评人提供反馈

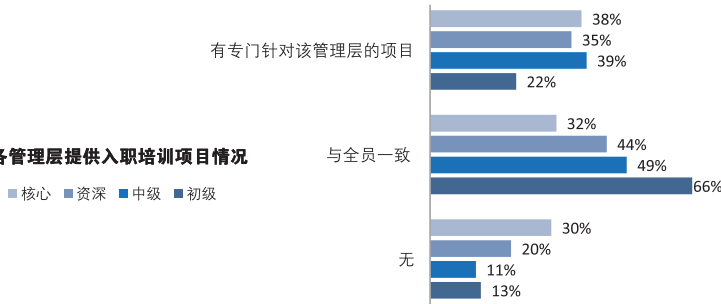
18

组织为部分或全部管理人员制定个人领导力发展计划的情况



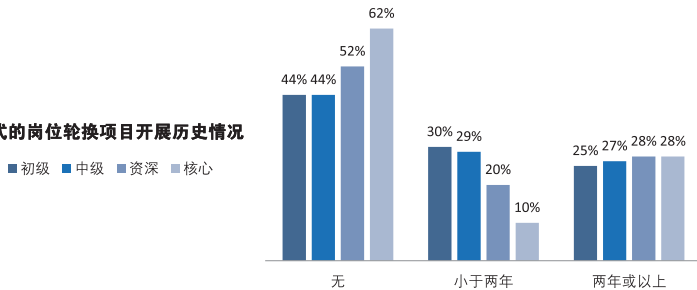
19

为各管理层提供入职培训项目情况



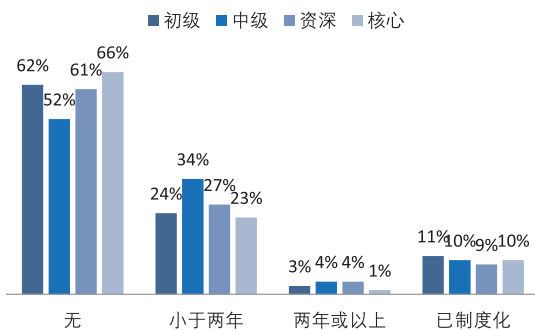
20

正式的岗位轮换项目开展历史情况



21

正式的教练辅导项目开展历史情况



级，应用比例均在 30% 以上，其次是个性测试。

- 我们还发现，除了领导风格测试，其它测评方式被应用最多的层级是中级管理人员，即更多企业会在中级管理人员身上采取更多样化的测评方式组合。

6 为管理人员制定个人领导力发展计划还没有成为多数企业的领导力发展手段 (图表 18)

个人领导力计划能够帮助管理人员更有效、针对性地利用企业提供的学习资源以及更有针对性地进行自我学习。

- 个人领导力发展计划主要包括管理人员有待提升的知识技能和素质能力、提高方式、关键时间节点、结果评估和反馈沟通等，并且是基于个人职业发展目标、同时又能满足岗位要求以支撑组织目标的实现。
- 调研数据显示，无论是初级管理人员还是高层级管理人员，均有超过 70% 的企业尚未为管理人员制定个人领导力发展计划。

7 约 1/3 的企业会为不同管理层人员提供有针对性的入职培训 (图表 19)

入职培训是企业中领导力培养的正式方式之一，针对性的入职培训能够快速、有效地帮助管理人员快速融入工作情景，理清工作思路。

- 为核心、资深、中级管理人员提供专门的入职培训项目的企业均超过 35%。
- 与其它层级相比，选择不为核心管理层提供入职培训的企业最多。
- 对于初级管理人员，66% 的企业为其提供的入职培训与全员保持一致。

8 在各个管理层级上，大部分企业尚无开展正式轮岗项目的历史 (图表 20)

轮岗项目是非常有效的在职发展领导力的方式，企业应该更多应用这种发展方式。

- 中高层管理人员应用轮岗的方式的比例相对较低
- 在各个管理层级上，均有超过 50% 的企业尚未开展任何正式的教练辅导项目 (图表 21)

中高层管理人员的发展需求呈现多元化、个性化的特

点，教练辅导可以更好地解决这些问题。

- 正式教练辅导项目也逐渐被中国企业采用。管理人员通过针对工作中的问题与专家教练进行沟通交流，得到及时有效的反馈。通常较高级别的管理层作为年轻管理人员的教练或导师，而较高级别的管理层会与外部专业咨询顾问或商学院教授等专家形成教练辅导关系。

倾听来自调研企业的声音

“领导力发展必须超前企业的目前战略要求，要预料到企业3到5年内需要什么类型的领导人才，并以此为基础每年对领导力发展项目的内容进行更新。”

——微软中国有限公司

“领导力发展和招聘、任用、培训、绩效及人力资源规划相结合，才有生命力，如何将员工的个人职业规划、领导力发展与公司经营有效结合是需要持续探索并解决的问题。”

——山东东阿阿胶股份有限公司

“希望领导力培养能够作为一个长期的，系统的培训工程，内容要丰富，不能仅限于领导方法，要关注对领导者的人格、性格、胸怀、品行的塑造。”

——工银金融租赁有限公司

“1. 公司的决策者要真的明白人才是企业的宝贵财富，对人才的投资是划算的；2. 需要一个自上而下的清晰的策略指导，将领导力发展变成重要的管理内容之一；3. 要形成具体而系统的计划，以确保领导发展不只是一句口号。”

——励德国际教育集团

“企业领导力发展是一项系统工程，要做好这个工程，首先企业核心层重视，各级经理人自己要重视；其次是综合素质培养，既要抓好专业培训，又要注重实践锻炼，既要强调经理人自身修炼又要辅之以必要的教练辅导。最后，一定要坚持，企业坚持不懈的做，员工持之以恒的练，才能达成预期目标。”

——中纺粮油进出口有限责任公司



调研结论与建议

人才，特别是领导人才缺乏是企业发展壮大瓶颈之一。我们此次的调研表明多数企业已经认识到了领导力发展的重要性，认为领导力与组织效率的提升、变革创新以及规范管理和快速发展都有紧密的联系；多数企业已经采取了一些领导力发展的方式，包括初步建立领导力能力标准、开展测评、建立职业发展路径以及开展培训等。

调研结果同时也表明在如何有效推进领导力发展方面，多数企业仍然需要开展进一步的工作。从参与调研企业专职人员的配备、领导力培养的专业性和人才培养体系的整合度来看，参加调研企业对于领导力的投入程度和效果尚显不足；很多企业有培训内容，但是缺乏发展流程，课程应用性和针对性不强；培训有时只是福利的一部分，并没有和业务需求紧密联系起来；领导力发展方式相对单一，缺乏更有效的发展方式。

德勤认为，现阶段企业在领导力培养方面应重视以下一些基础工作：

1 建立基于本企业战略和企业文化的领导力能力标准，并以可观察、可评估和可引导发展的行为来表述每个领导力能力标准，提高标准的可操作性。

2 基于领导力标准对中高层管理人员进行持续的测评和反馈，把管理人员全面客观的自我认知作为领导力发展的第一步；同时人才测评也使企业对于现有人才能力状况有清晰的认识。

3 基于人才测评结果，对不同层面的管理人员提供针对性的发展机会，要特别重视在岗培训和发展，同时一些知识、技能的课堂培训对中国企业管理人员也非常有帮助。

文化锋声

消灭所有经理人？——扁平化的危害

文 / 风里 (Frank Li)



《哈佛商业评论》2012年1月号封面，“消灭经理人”五个大字赫然。该文以番茄产品制造商的晨星公司 (Morning Star Company) 为案例，证明商业组织完全可能像晨星那样：

“每个人都没有老板”

我的评论：

原作者访问的就是总裁。

“员工互相协商职责范围”

我的评论：

所有企业日常都在这样做，但这可不是好事儿。

“每个人都可以花公司的钱”

我的评论：

难道工作必需品要员工花自己的钱？所有企业都是这样做的，只是审批流程不同。

“每个人各自负责获取工作所需的工具”

我的评论：

第一，要不要团购？第二，要不要回扣？第三，盖洛普的Q12中关于工具的问题，可以得到圆满回答了！

“没有职衔和晋升”

我的评论：

原作者都承认，这显然不利于跳槽。

“薪酬水平取决于同事的评价”

在耸人听闻的标题下，整篇文章隐含一个中庸的结论：在员工自治和传统层级制之间达到平衡。

我的评论：

会哭的孩子有奶喝，哭声越嘹亮，奶越多。不会哭的孩子，喝三鹿、蒙牛。

我一向视《哈评》为商业管理圣经，但此文一口气读下来，却感觉文不对题。作者所倡导的无非两点：

- ① 减少管理层级。
- ② 员工自我管理。

在耸人听闻的标题下，整篇文章隐含一个中庸的结论：在员工自治和传统层级制之间达到平衡。这显然是一个大家易于接受的观点。

我们这个时代的主流管理理念，倾向于歌颂扁平化 (flat organization)，批判层级制

(hierarchy)。我担心，我们认识到层级制的弊端的同时，可能忽略了扁平化的危害。

我曾经任职于一家类似于晨星的咨询公司，对于扁平化的好处和危害，都感触极深。不过，我现在只说危害。

根据哈佛学派的观点，人力资源管理的效果可以用四个C来衡量。

☉ 员工队伍的整体能力，**competent，这是第一个C。**

☉ 企业上下一条心，大家的行动步调一致，向着企业目标迈进，**congruent，这是第二个C。**

☉ 员工感到工作有意义，看到职业发展前景，得到不错的待遇，他们努力工作，动力充沛，**committed，这是第三个C。**

☉ **最后一个C，cost-effective，**人力资源管理必须讲求成本效益。

扁平化对以上四个C皆可能产生负面冲击。

第一 扁平化造成决策质量和效率都低下。扁平化减少了管理层级，减少了中间管理层人员，降低了管理成本，但是损失了决策质量和效率。

在所有组织中，军队等级最

森严，效率最高。乌合之众效率最低。现在有太多人把Chains of command当成贬义词，其实，缺少了指令链，才是真正的灾难。据说对越作战中，因为当时的中国军队取消了军衔，在互不相识的士兵之间很难形成有组织的战斗力。

组织的结构化程度，跟效率之间，似乎有正相关。官僚体制的弊端，在于对环境变化的反应迟钝，但是执行方面，官僚体制却有着天然的优势。层级制的组织如何提高对环境变化的感知-反应速度，是关键问题。有一点可以肯定，扁平化并不是解决问题的关键。扁平化组织由于上行沟通环节少，所以，理论上，对环境变化的感知速度较快。但是，由于决策职责界限模糊，决策权力的下放和分担，决策的速度和质量都会下降。举个例子，国营厂工人选厂长，这个竞选流程比较耗时，工人选出的厂长也常常是人缘好，威信高，更像工会主席，而不像厂长。《哈评》文章中的晨星公司员工之间互相协商达成绩效协议，以及员工推选的薪酬委员会的加薪决策过程，也必定面临决策速度和质量的双重问题。



现在很多中外企业向军队学领导力，其实军队的编制非常 vertical：一个团辖 3 个营，一个营辖 3 个连，一个连辖 3 个排，一个排辖 3 个班。这是符合人性的效率最大化的组织设计。

第二 扁平化造成工作动力低下。员工的公平感是员工动力的前提。专职经理也会有失公平，但是，专职经理会花大把时间力争公平，因为他们的职责就是评估下属业绩和能力。员工互评，如何做到公平？在各自忙于各自工作的员工之间，说某人业绩有目共睹，是一种幻想而已。员工互评，更多情况下是闹剧。弱的领导者，喜欢把问题推给大家，搞民主评议。结果：员工动力低下。

扁平化直接造成权力不集中，从而间接造成公司政治复杂化，拉帮结派成为常态。当正式结构弱化，非正式结构，即帮派，作用则凸显。人际关系，这个清官都难断的“家务事”，成了分配权力和利益的重要砝码。结果：员工动力低下。

扁平化造成多老板：多条汇报线。《哈评》文章主张消灭经理人，符合人的本性：人们不喜欢有老板。但是我必须补充两句：人们更加不喜欢的，是有很多老板！人们最最不喜欢的，是人人都是老板！一个员工每天只有 24 小时，两个老板发出的指令，可能造成时间冲突、方向冲突，最后造成员工的精神分裂，何况人人都是老板。结果：员工动力低下。


第三 扁平化使得合力难于形成。扁平化使得自上而下的战略沟通变得高效，也使得自下而上的市场信息反馈变得高效，但是沟通本身并不能形成合力。形成合力的首要条件，是统一指挥。当扁平化发生，高层和一线员工之间的层级消失，每个员工对高层战略指令的理解，决定他们之间能否形成合力。层级制让员工变成零部件，而扁平化让员工成为 CPU（电脑的中央处理器）。由于个体员工的理解力、价值观、个性、需求不同，他们对高层战略指令的理解和执行力度自然会有丰富多彩的走样。所以，扁平化组织的员工容易堕落到各自为战的乌合之众，而不是有机体。

第四 扁平化造成能力低下。“没有职衔和晋升”的组织，最能吸引什么样的人加入？可以肯定的是，不会吸引权力动机强的人加入，而权力动机，是领导力的心理基础之一。“没有职衔和晋升”的组织，最能留住什么样的人？可以肯定的是，不求上进的人和害怕竞争的人最愿意呆下去。“没有职衔和晋升”的组织，最能让什么样的人 stand out？以我在扁平化公司的多年经验，那些善于建立自己个人品牌的人，比那些真正创造价值的人，成长得更好。当时，就有高层 mentor 建议我，要 promote 自己，我问：我的时间和精力，如何在为客户创造价值和 promote 自己之间分配？至今，我没有得到 mentor 的答案。



类似于空想社会主义理想的扁平化，其成功的前提，是对于人性的过于乐观的估计：人人都拥有领导力。

扁平化公司毕竟也是以盈利为目的的组织，高层最终还是要炒掉破坏生产力的问题员工，但是识别问题员工的过程缓慢，等到炒掉他们，公司付出的代价已经相当惨重。

类似于空想社会主义理想的扁平化，其成功的前提，是对于人性的过于乐观的估计：人人都拥有领导力。可惜，现状不容乐观：连少数关键岗位都找不到领导力过关的人选，何谈人人拥有领导力？ 

此文曾发表于《福布斯中文网》

作者简介

风里，本名李峰，香港大学心理学博士，佑肯人力资源董事长，风里领导力学派创始人，著有《五大品质：卓越领导力心理基因解码》。风里领导力网站：www.frankleadership.com，个人邮箱：frank@frankleadership.com。

何谓领导

以人为本，辞旧迎“心”

文 / 何辉 (Helen He)



新的一年像以往一样，不打任何招呼就到来了！她坚定的步伐和清新的春风与我们怀旧与不舍的心情形成鲜明的对比，让我们既欢欣又迷惑，既期待又忐忑，也让我们在这辞旧迎新的时刻，思考自己要告别什么、迎接什么？我的感受是：“心”的时代到来了，2012年是辞旧迎“心”之年。

2011年无论是关于企业还是关于个人，话题中常常响起的一个声音是“以人为本”。在过去几十年以短平快为导向的商业文化中，人们常常认为：“心”能值多少钱，“心”与生意没有关系，“心”是世界上最虚无缥缈的东西，为“心”花时间什么时候才有回报？脑力和体力的“忙碌”让人们无暇顾及自己与他人的“内心”世界，而这恰恰忽略了事物本质上的逻辑关系。晋代习凿齿《襄阳记》中写道：“夫用兵之道，攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下。”在我任职和咨询过的企业里可以清楚看到：组织中强大的执行力来自于一支齐心协力，身心投入的队伍。能将“以人为本”的文化落地的企业和领导者们最终收获的是拥有一支志同道合，万众一心的必胜团队。由此可见，“心”是“以人为本”的核心本质。



“心”是“以人为本”的核心本质。

“以人为本”要从了解自己，修炼自己开始。我们要先抚心自问，了解自己的内心。心明才能眼亮，一个不了解自己内心的人也无法了解他人的内心世界。比如：某公司为了帮助管理者们了解自己下属的真正想法，为经理们设计了一套员工面谈工具。一位高管就这样照本宣科地与下属展开了对话：

问：“你最近心情好吗？”

答：“好呀。”

问：“你家里如何？”

答：“挺好呀？”（员工开始有些糊涂）

问：“太太好吗？”

答：“她也挺好的？”（员工越来越不明白了）

问：“好，那就好”（经理自己都未曾用“心”回答过同样的问题，又怎能与员工真正“交心”？）

还有一些管理者更愿意花时间修正别人的缺点和问题，采取的方法让对方觉得犹如万箭穿心，而不是心悦诚服。比如一位80后女生毕业后三年来没日没夜，废寝忘食地为一位擅长打动人心的女经理工作，得到了公司非常高的评价和认可。后来原来的经理被提拔，新调来一位女经理，这位女生感觉无论她怎么努力，都无法达到这位新经理的要求，更得不到一点积极反馈。更甚的是，一天她检查身体回来，新经理对她说：“我们现在这么忙，即使你怀孕了，将来孩子也可能缺胳膊少腿。”这位女生难以想象对面坐着的经理自己本人也是位母亲，她一气之下，辞职不干了，回家当全职母亲。

“以人为本”的第二步是让人打开心扉，不能口不从心，光

靠技巧，而是要做到将心比心，分享自己真实的内心世界，包括自己的成功与失败、荣耀与羞耻、勇敢与懦弱、光明与黑暗等。我们的理智常常告诉我们：如果毫无保留，我们可能会很没面子，或在下属面前权威性不够。但事实并非如此。

有一位企业高管新官上任，设立目标一定要改变团队成员不愿沟通和协作，斤斤计较个人得失的行为方式。在团队建设的过程中，她始终带头分享自己过去的成长误区和失败。她说：“我曾经无论是在工作中看下属，还是在家里看先生，常常是看山不是山，看水不是水，总是看自己不错，问题都是别人的。直到我的经理将我调离，直到我的先生给我发出最后警告，我才逐步认识到，其实所有的矛盾和问题都要从我开始。我如果解决不了自己内心的矛盾，自己不和谐，何谈与人和谐相处，更何谈引领别人？”她的将心比心让整个团队看到真正内心强大的人是什么样的，感到在这个团体里可以安全和放心地去深挖自己的思想根源，分享自己内心深处对变革的担心和恐惧，以及对未来的憧憬和决心。他们开始互相提问，互相原谅，互相鼓励，并制定出新的团队行为准

两海学记

迷恋领导力——

观人于微、瞬间获取人心的核心秘密

文 / 郭海晨 (Henry Guo)



则，承诺为共同的信念和愿景而奋斗。这就是齐心才能协力，得人心者得天下。

“心”永远比我们的头脑更加强大！让我们告别那些陈旧观念，在2012这个变幻莫测之年，“以人为本”之年，辞旧迎“心”，拥抱和温暖自己和他人的“心”吧。HR

作者简介

何辉 (Helen He) 是零领导力咨询公司的创始人。Helen 一生愿意致力于中国人才的全球化发展，针对中国人才在精神和情感两方面发展不平衡的现状，她结合自己20多年在世界五百强公司及跨文化组织中积累的人才培养经验和领导力提升的方法论和实践工具。Helen 曾经担任的职位包括美国英格索兰公司 (Ingersoll Rand) 亚太区领导人才发展副总裁兼亚太区英格索兰大学校长；美国通用电气公司 (GE) 亚太区领导人才培养总监；GE 基础设施集团亚太区人力资源总监；美国百特医疗公司 (Baxter Healthcare) 大中华区人力资源兼公共传播总监；美国 Praxair 公司大中国区人力资源总监；美国 PPG 工业公司中国区人力资源总监等。

2012年节前被众邀，在全国多处演讲，在所有的地方都大受欢迎的一个主题，在某地居然哑了火，我纳闷同样的内容、笑点、语音、语调、停顿、肢体语言，连身体气度格局状态、场地我都注意了，居然掷地无声了。

春节期间在家“闲来愁沽酒，愤而慨兮，那地无人，莫我知兮”的同时，偶翻手头的一本希特勒的心理传记，书中提到使希特勒成为一名伟大的演说家的不是他的内容和声音，据说希特勒得到权力之前全部的演说都只围绕三个主题，十一月罪犯的反叛、打破马克思主义、犹太人控制的世界，内容比较单一枯燥，而且长且臭，又结构松散。

其声音是德语和奥地利方言的混合，而且絮叨，并无魅力，但希特勒的每一句话每一个字确实实地带着强大的电流，像鞭子一样抽打着听众的情感。在希特勒的“我的奋斗”中，其透露的大众心理学的核心秘密如下：

“大众心理不会对任何软弱或不彻底的东西做出响应，就像一个人，她精神上的敏感性更多是由一种渴望实现权力的不确定

人类赖以生存的社交能力可以分为两个大类：社交意识，社交技能。

情感，而不是抽象的原因所决定的，因此她喜欢屈服于强者而不是弱者，同样大众也喜欢统治者而不是布道者。”

希特勒语焉灼灼，其发现并非皮相之论，而是很切要领的，领导力理论中有个 Robert House 目标途径理论里确实发现领导者要实施补偿跟随者不足的行为，来满足跟随者对环境、特质和能

力的补偿要求。

但希特勒的核心秘密其实不在于斯，而是他有能力感知特定的听众想听什么然后调整它的主张，以激发人们的情绪，而且他总能以某种方式说出绝大多数听众已经暗自思考但没能说出来的东西，当听众开始响应时，这种响应反过来又会影响到他，即兴神驰，情思风动。由于这种相互关系，他和他的听众因他的演讲所唤起的情感而陶醉。

情商的作者 Daniel Goleman 在其新作《社交商 Social Intelligence》中提到，人类赖以生存的社交能力可以分为两个大类：**社交意识**——我们对他人的感知，**社交技能**——我们的后续行为。

社交意识包括	
原始同理心	体会他人的感受，理解非语言情感信息
适应	专心致志地倾听，适应他人
设身处地	理解他人的思想、感觉和意图
社交认知	清楚社交活动的规则

社交技能包括	
一致性	非语言层面上的交流顺畅
自我表达	清晰地表达自己
影响力	影响社交活动效果的能力
关怀	关心他人的需求并采取行动



概括的真是言简而不疏，旨深而不晦，照此定义，希特勒无疑是个社交商极高的人，我在节前的那次演讲挫折，应该来自于被先前的成功冲昏了头脑，没有能细微感应、理解那次不同受众的不同情感信息、思想、感觉和意图，并做出相应的偏重或主题调整，目虽往返，心无吐纳。

在平时，我其实是花了很多年学习阅读肢体、脸部语言，快速捕捉性格、喜恶信息，体会言外之味、弦外之响，这几年行走

江湖，靠的就是与多人甚至群体沟通，能够同时开启多个雷达，做出瞬间的反应和调整。

记得有一次和两个客户沟通，我正在卖弄我对某一主题的知识见解，两个客户都正凝神倾听，突然间其中的一个身子略微后倾，虽然其表情和其他肢体语言还是开放和友好的，我瞬间本能地意识到对方的兔起鹘落，注意力曲线正在下行，我需要停止说话并抛出试探性问题，切换信息发送方和接受方角色。

这种情况在日常的社会性沟通场合中，几乎是无时无刻不在发生的，很多没有经受过完整领导力发展轨迹而快速提拔上来的强势领导者，溺其当下的辉煌、对此不以为然，不可与谈斯道。

我见过不少强势领导人在与其下属沟通时，此项技能几乎弃用，垄断对话、思维如沧海波涛之广漠，山林旋风之激越，大体不出强推硬卖其观点和决策之藩篱，除非其日后醒悟，不然“古来三五个英雄，风吹雨打何处是，汉殿秦宫”是必然的归宿。

Daniel Goleman 在其“社交商”书中提到一个测试，称为非语言敏感性测验 (Profile of nonverbal sensitivity)，他要求人们在观看某个场景两秒钟后猜测对方的脸、身体，或者只能听到她的声音。

在这个测试中取得优异成绩的人，对人际关系会有敏锐的洞察力，无论职业如何，都很受欢迎。

女性在这个测试的成绩会比男性好个3%，我推测在MBTI测试为Feeler (以情感为依据决策)的人，由于更关注对方情感体验，会取得很好的成就。

而很多由于智力天赋而先天偏向Thinker (以理性为依据决策)的人，在走向高层领导人的路径上，历经岁月的磨练后，一方面是有大自信者有真虚心，有大发现者知微末，如老子所说的绝圣弃智，又如书法的藏锋灭迹，负阴而抱阳，直而不肆，光而不耀。另一方面殊途同归的，其内在的理性都会在其外在展现出温润的Feeler一面，愉人慰己而令追随者迷恋。

美国的广告人出生的畅销书作者 Sally Hogshead 在其“迷恋” (Fascinate) 一书中，提及纵观古今，任何医生和病人，被催眠者和催眠师，领导人和追随者之间，无非是一种迷恋的关系，她通过其广告生涯的大众心理学历练，总结了7个有效激活“被迷恋”的触发器：

欲望	创造刺激感官愉悦的热望
神秘感	以未解之谜为诱饵
警报	用消极的诱饵制造威胁 (如恐怖营销法 - 人们通常会规避风险，与获得快感比，对避免痛苦或解决问题的需要是更强的，愿意出更多的钱)
威望	通过成就的象征赢得尊重
权力	命令和控制
罪恶	用“禁果”的诱惑，引发违反常规
信任	以确定性和可靠性抚慰心灵

与此相近的风靡全球二十年的畅销书《影响力》中也提到类似的6个影响力武器：

互惠	人们倾向于返还回报恩惠，如同情、交互同理心
承诺的一致性	当人们对某一想法承诺，无论是口头还是书面，他们会倾向于坚守承诺缘于这样会与其自身形象一致 即使原来的激励或奖励在承诺后消失，他们也会坚守原先的同意 如“大饼在脸上效应 - Pie on the face”，“登堂入室效应 - Step into the door”，“标签效应 - Label”
社会认同	人们会去做看到的其他人在做的事情，并保持一致性 如好用的“受欢迎度“
权威	人们倾向于顺从权威人物，即使他们被要求去采取反对行动 如“好名声的积累”应用
喜好	人们很容易被他们喜好的人说服，如： <ul style="list-style-type: none"> ➡ 某种吸引力类型 ➡ 相似性 ➡ 恭维、好话，有效的间接恭维（直接或者通过朋友间接表达好感和赞赏） ➡ 熟悉：合作的感觉、控制的感觉 ➡ 正面或负面的联想（和正面、阳光的情感、景象、事件联系在一起）
稀缺性	被感知的稀缺性会产生需求，害怕不拥有，高的获取成本 如：缺乏，人类的自我辩护心理 - 高获取成本

其中最后一条，需要系统学习，其基于的原理如同法国心理暗示之父 - Emile Coue 所说，当想象和意志冲突，想象总是赢家，我自身的实践体会的不传之秘是，如果你在某一重大场合之前，预先思维模拟想象对方是如何迷恋和喜欢你，往往事随心愿。

禅宗的德山禅师在悟道时说“穷诸玄辩，若一毫置于太虚，竭世枢机，似一滴投于巨壑”，我上面提到的林林总总武器、触发器、效果、效应，最终实施万剑

归一，必须如同中国古代纵横术的鼻祖鬼谷子所提到的“潜谋于无形，常胜于不争不费”，至大境者必为本乎观之于天、悟之于心、应之于手。

领导者斩获人心让追随者云集而景从的核心秘密也简单亦复杂，世变事异，其宗永存，先决条件是洞察人心，前提技能是能观人于微。大道若简，但领导者学习“迷恋、顺从”心理学，还需由简入繁，再出繁至简，最后臻于化境，太上，不知有之。

我在近年商学院 EMBA 和 MBA 的讲坛上，还总结了我自身学习、实践的额外的一些“是”和“顺从”心理学，挈其大要而总括之如下：

即刻效果	需要偏重可被注意到的独立特质，人们的普遍武断倾向
见面的频率	如果第一印象正面，保持接触、见面频率
同向和同步效应	寻求和识别共同的情感、感觉、利益、相同点如经历、喜好、肢体语言、特殊用语等
峰值效应	每次沟通需要唯一制造的结果就是让对方感觉良好
需求效应	要求帮助和承诺、优惠而非仅仅给予帮助和承诺
不完美的魅力	示弱、小毛病，透明而能够被伤害以赢得信任，尝试自嘲，老子曰：强者死之徒，柔弱生之徒也
普利马利翁和罗森塔尔效应	人际内心的一致性保持，对外也对内应用 (Intrapersonal and interpersonal)，进入对方的潜意识层面
超限效应	合适、适当、雷达的侦测，移情同理性来确认是否超限
对方中心	说出对方得意的事或隐含的想法，让对方成为谈话中心，克制自身得意的宣扬
暗示和建议	进入对方的潜意识、催眠自己成为对方，从而把握对方的情感体验，以暗示和建议来施加影响

而一旦领导者能熟练掌握此项观人于微、瞬间获取人心的“迷恋——领导力”技能，则如同插上高翔于泥淖之上的翅膀，凤皇翔于千仞兮，览德辉而下之。HR

作者简介

郭海晨先生现为海智汇管理咨询联合创始人，曾任财富 500 强贝塔斯曼旗下欧唯特信息系统中国 9 年中国区 CEO。其 21 年工作经验，17 年管理经验覆盖战略、盈利模式、绩效提升等领域的咨询、营销、运营、数据中心、应用和服务、后勤及物流，对大型及

跨文化多区域项目运营和领导有丰富实战经验。

目前作为活跃的企业高管导师和教练，领导人开发者，第一财经日报专栏作家和活跃的专业演讲者，郭先生在众多 500 强和国内知名企业，传道、授业、解惑，服务并分享多年实战心得，同时郭先生在法国马赛商学院和上海交通大学 EMBA、MBA 讲坛上，教授“高管沟通”、“融合领导力”、“中国管理文化”等课程。

宏观培训

奖励的艺术

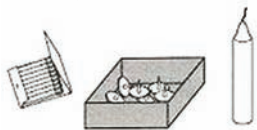
文 / 郭宏德 (Allen Kuo)



最近在 www.ted.com 看到一段演讲，是 Dan Pink 在 2009 年发表的 *The Surprising Science of Motivation*。该网站有许多演讲片段，与各行各业相关的调研与观点。许多观点颇引人深思。该网站提供 37 国语言的字幕，所以就算英文听力有难度的朋友也可前往观赏。

Dan 提到了一个在 1945 年出版出名的调研，“问题的蜡烛”或“蜡烛的任务”。该调研是一个认知表现能力测试，测量功能限定对解决问题的影响。功能限定误差是指个人使用工具的方式会被该工具传统的用法限制思考模式。

该调研对测试参与者提出以下任务：如何将一根点燃的蜡烛粘在墙上但蜡烛不会滴到地上。材料包括一包火柴，一盒图钉和一支蜡烛。如下图：



许多参与者试图以图钉直接将蜡烛钉在墙上或用火柴融化蜡烛将它粘在墙上，但是这些方法都行不通。很少有人想到将图钉盒钉在墙上，然后将蜡烛放在图

钉盒里。结论是参与者太专注于图钉盒的正常功能，就是装载图钉，而不能重新思考，使他们能够解决这个问题。

另一个实验由一个现在在普林斯顿大学叫做 Sam Glucksberg 的科学家所做的实验。这实验让我们看见动机的力量。他在同样的蜡烛实验中加入了清晰的目标和奖励。他告诉参与者：“如果你是前 25% 最快解决问题的人就能拿到五块美金。如果你是今日所有人里解答最快的，你就有 20 美金。”

结果发现有清晰目标和奖励的组比另一组多花了三分半钟。这不合理，不是吗？商业法则告诉我们说红利、佣金等赋予人们动机。但实验结果却不是这样。奖励是为了增强思考能力及创意，但事实却是相反，它阻断了思考和创意能力。

但是，这不代表奖励没有作用。实验结果证明，在规则简单、目标明显的情况下奖励就变得非常有效。在这种情况下，奖励让我们集中精神，变得专注。这便是为何奖励在许多情况下有效的缘故。现今职场上，普遍的白领工作者比较少处理这种例行的、常规性的、左脑式的工作。所以更重

要的是右脑的创意，概念式的能力。

在 Dan Pink 的演讲中提到 Dan Ariely，一位当代伟大的经济学家。他和三位同仁，对麻省理工学院的学生做了一些研究。他给这些学生一些需要创造力的游戏，需要动力和专注。依照学生的表现给他们三种不同程度的奖励：小奖励、中奖励、大奖励。如果你做得好，你就得到大奖励，依此类推。结果呢？只要是机械式的工作，奖励越高，表现越好。但如果这个工作需要任何基本的认知能力，越大的奖励却带来越差的表现。

现今许多推崇的管理理论还是沿袭 20 世纪的研究。传统的管理学的概念是好的，但是社会变化演变非常快，所以这些管理理论不代表它永远都好用。

好消息是这些研究人类动机的科学家已经给了我们一个新方向。这个新方向讲求内在的诱因。我们想做事情是因为它能改变某些事情，因为我们喜欢，因为它很有趣，因为它影响的范围很广。新的商业机制围绕在三个基础上：自主性、掌握力和使命感。自主性，想要主宰自己人生的需求；掌握力，想要在举足轻重的事情上做得更好的欲望；使命感，

希望我们所做的事情是为了更高层次的理想渴望。

希望这次分享可以让作为人力资源管理的我们再次回顾与深思目前单位奖励机制的效应。在复杂难测的环境下，高绩效的秘密不是奖励和惩罚，而是看不见的内在动力——让人为了自己而做的动力，让人有使命感的动力。HR

资料来源：

1. http://www.ted.com/talks/lang/en/dan_pink_on_motivation.html

2. Richard E. Snow and Marshall J. Farr, ed (1987). "Positive Affect and Organization". *Aptitude, Learning, and Instruction Volume 3: Cognitive and Affective Process Analysis*. Routledge. ISBN 9780898597219.

3. Frank, Michael. "Against Informational Atomism".

4. "Living Outside the Box: Living abroad boosts creativity". April 2009.

5. Glucksberg, S. (1962). "The influence of strength of drive on functional fixedness and perceptual recognition". *Journal of Experimental Psychology* 63: 36-41.

6. http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Candle_problem&oldid=471547793

作者简介

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

不惑不立

做得好红娘，是不是就做得好招聘？

文 / 徐亦立



经常看电视的人很容易发现，相亲节目和求职节目在很多频道都有呈现。他们之间有很多共同点，比如以“非”字开头的两档节目在各自的领域内都很走红；比如主持人都成了名嘴，其言语成为众多观众的人生指南；比如参与者似乎志向都在于出名上位，而偏离节目本来主旨；比如近年来都有节目中的火爆语言引起的事件轰动一时，并借助网络力量迅速传播，远如马诺的名句“宁可坐在宝马车里哭，也不坐在自行车上笑”，近到海归女刘俐俐死掐主持人及老板团。这些现象并不奇怪，毕竟电视制作人都是从收视率考虑，注重节目的娱乐性，至于内容是否符合主题本来的内在规律，倒在其次了。

真正的招聘过程和真正交友过程一样，旁人看着并不带劲。何况不少人来的时候就没抱着真要招聘、应聘、交友的目的，光想着要出个名。几年前，我在企业曾面试过一个母校即将毕业的MBA后辈，坐下之后我觉得看他脸好熟悉，渐渐想起他曾在一档名为“绝对挑战”的节目里获得优胜。恭喜之余，我也不禁要问他：为什么没去那家国内的著名企业工作呢？他露出一副“辛酸外人岂易知”的表情，跟我陈述来

真正的招聘过程和真正交友过程一样，旁人看着并不带劲。

龙去脉。那家企业在节目结束后就没主动联系他，后来勉强给了一份聘书，无论是职位还是工资，都比节目策划时提到的差了好多。他经过几次交涉，终于明白了，别人就是要借节目打个广告，并未真心要招人。在这个例子中，最终结果是企业收获了名声之余，也有应聘者的怨言不断，无论如何不能说是圆满。而对我的师弟来说，滑稽的是众人欢呼之后并没有实际收获，而今后每次面试都要向人解释，实在也是费力。

我多年从事招聘工作，自觉有点发言权，做红娘的经验是近来的事，但思考之后，发觉两者实在有很多互相可堪借鉴之处，写在这里来拜托各位专家斧正。

找工作 and 找对象的首要一点，是要明确目标和要求。通常在招聘流程里，百分之七十以上的失败案例都是由于要求不够明晰造成的，关于相亲，我手上没

有数据，不过推测起来，只可能更高。无论是红娘还是招聘人员，首要的错误就是没花足够精力在明确要求上，就急于跳进寻找人才的旋涡中。这一点看似简单，但不经过挫折不容易学到。

在谈论择偶要求时，男生通常很简单很明确：年轻漂亮身材好，不信你去问杨振宁老师；女生通常由于感性而提出些过于抽象的概念，比如在电台节目里某位“恐归族”（由于怕父母亲戚唠叨单身现状而不愿意回家过年的人）向主持人抱怨说“我的要求不高咯，又不是要内环以内三房两厅，只要两人在一起舒服就好”，主持人正确而不客气地指出，这个要求未必高，但非常不明确，她进一步解释说“哎呀，舒服怎么不明确啦，就是两人在一起要匹配对眼”。主持人果断挂了她电话，说就这样她还单身漂浮。

我认识的一位单身文艺女青年以前也是这个调调，今年我惊喜发现她在微博里发愿要把自己嫁出去，并提出了明确的三条择偶标准：一是要喜欢旅游，这样两口子将来没了激情，至少还能一块出去走走；二是要爱吃她做的饭；三是愿意不怕麻烦替她支付水电煤气等杂费。必须说这个要求并不容易达到，尤其是第二

条，但已经是参照衡量的了，周围人也就容易使劲帮着她找。

这是不是和招聘工作很像？多少次我们遇到找人的经理语焉不详，要么给你一个适合公司一半以上工作的职位说明书，要么不耐烦地说“哎呀总之就是找个能干的，工资不太高的，有经验不用我培训的，又有潜力可以做更多的，但又稳定不会老想跳槽的就行了”。就行了？您开哪门子国际玩笑？我常常做的事是，耐心听完这些经理的话，然后总结说：哦，我明白了，您是打算找个有总监能力的人，来做经理的工作，支付主管的工资，就行了？这样的归谬法总是有很好的效果，经理们最后都不好意思地笑了，虽然有点尴尬。

我做招聘和红娘的共同经验是：不怕要求高，就怕不明确。在企业里我解决的方法是不断和当事人沟通，问一些细致而穷追不舍的问题，直到完全搞清楚为止，事实证明招聘过程大大缩短，流程开始花时间都是有价值的，远胜像没头苍蝇乱撞一样浪费的那些。我最为经典的例子是找采购经理，经过多次沟通，我把一个非常详细而具体的要求给猎头，他为难地表示好像很难找，我鼓励他说不在多而在精。最终猎头



不管作为红娘还是招聘人员，最大的满足感是来自当事人对你长久的认同和感激。

公司只推来一个候选人，但我们就录用了他，而且后来表现很好。我做红娘的时候，把同样的原则用在朋友身上，把他对女生的要求明确到了特定职业 / 籍贯 / 长相的层面，所以头年圣诞介绍的，次年秋天他们就买房结婚了。说来有意思，他的条件不错，有公司有房有车，而且是宝马。

与之相关的一个话题是时间性。常常遇到一些经理，递招聘申请表时急得要命，似乎没了这个人公司就运转不下去了，而等招聘人员给他推荐候选人了，他却没时间面试了，甚至连简历都不看。这说明了需求的急迫性，我们必须有确切的认识，而不能光听别人怎么说。大都市的多元化和包容性，造成很多人如今对婚姻的态度都是“不排斥，但也

不着急”，着急的都是他或她身边的人。所以他或她对相亲的态度很可能是“看看也无妨，但决不将就”，抱这样的态度多数很难有什么结果，徒劳浪费了介绍人的精力。虽然我认识前面提到的男方时间很长，女方时间也不短，但在双方真正表露出对婚姻和家庭的渴望之前，我都缄默不做声。在企业里，同样的道理，当经理跑来跟我们大喊“赶紧招人”的时候，我们非得静下心来，了解他究竟是必须马上有人填补空缺呢，还是只是要看看外头有没有好的人才，等他有机会来替换现有人员，还是别的什么。还要去了解，他招人的习惯是看到好的就定，还是不看够数目不下结论。

从渠道上看，招聘人员和红

娘面临一样的问题，大家都意识到中国不缺人，但你就是找不到合意的。互联网技术的发展，使大规模数据库成为可能，但未必解决问题。有个在招聘方面造诣很深的女同事，目前是单身，她对珍爱网、百合网、世纪佳缘网的熟悉程度，不亚于对无忧网、招聘网、中华英才网的。根据她的经验，对其中的人才自述，必须持健康的怀疑态度，否则很容易碰上贱男、猥琐男，或者更糟的骗子男。她也是靠着另一个重型武器百度才揭穿某个知名婚恋骗子的真面目。有个名叫钻石的高端婚恋网站，身价五百万及以上方可注册，入会费据说要十万元，但保证有如意郎君或娇娘，做过招聘的都会发现这就是我们熟悉的收定金的高端猎头。没错，人家钻石婚恋网的工作人员就叫猎头。

我的经验是人脉拓展的方法比较有效，尤其是给好朋友介绍对象，或者给好经理找人。毕竟熟人在中间知根知底，省去很多不确定因素。难怪现在招聘人员都在类似 LinkedIn 这样的专业社交网站上非常活跃。多一个渠道，就多一种可能性，有家公司有个部门的单身女同事组织了一个派对，把所有的前男友都请来，希望自己无缘的人，也许能和别人擦出火花来。很多公司的人力资源部都在组织离职员工的活动，与这个点子不无相通吧。

至于双方见面后的事，很大程度上就不在红娘或者招聘人员掌握之内了，我的建议是必要的关心和跟进就好了，千万别太极

极造成别人压力，尤其不能像日剧《一定要你幸福》里香取慎吾扮演的那位顾问一样。谋事在人，成事在天，这话放这里尤其有道理。何况，不管作为红娘还是招聘人员，最大的满足感是来自当事人对你长久的认同和感激。曾有很多我招聘的同事把我当成知心朋友，跟我讨论很多人生的重要选择，分享不为老板和其他人所知的秘密，这样的感受是我久久享用的。至于我撮合的这对爱人，女方已经明确表示“你是他所有朋友里我最信得过的”，男方则要按老年规矩给我十八只蹄膀，也同意让我在婚礼上致辞。对一个爱在公开场合说话的人来说，没什么比这更好的奖赏了。HR

作者简介

徐亦立，27岁时从商学院毕业，开始从事人力资源工作，后来成为资深的组织发展专业人士和充满激情的讲师和顾问。2010年，在十几年的企业工作后，精疲力竭，不抱幻想，于是退职，读书、旅行、摄影之余，偶尔为企业提供咨询，并撰写少人问津的博客“Almost Awesome”。2011年夏天重新出发，开始推广“徐亦立的闲话秀”。居住在苏州和上海。

Email: zee.yee.li@gmail.com

组织发展

人力资源 / 组织发展人员咨询技巧

文 / Naomi Stanford 译 / 李一蕾



何为咨询技巧？为何人力资源从业人员要开发该技巧？对于任何工作在人力资源领域的从业者来说，这都是一个自问的好问题，回答该问题也是本文的主要目的。

在探寻专业咨询技巧和解答开发该技巧的原因之前让我们先回答一个问题——什么是咨询？简单而言，咨询就是与客户一同解决其提出的问题，共同找到并优化解决方案，从而达到共识。这是一种合作与伙伴的关系，并非指挥与监控。

对于人力资源专业人士来说，他们的客户通常是直线经理或业务部门。传统来说，人力资源专业人士提供与雇员任职周期相关所有方面的专项技能。这包括招聘与选拔，培训，职业发展，绩效管理，奖励认证和继任者规划。执行此类事务的人力资源从业者通常：

④ **充当救火的角色。**例如，许多公司员工流动率都很高，有时平均每年达到30%。保持新员工流动通道来确保业务连贯性，在这种情况下对人力资源是一种挑战。

⑤ **当问题发生时做出应急响应。**这通常会导致人力资源团队部署

一个“急救方案”，也许会取得预期的效果但绝不是更好的方案。

以下是此类现象的通常做法：一个直线经理给他的人力资源业务合作伙伴发了封邮件“我希望有一项新的绩效评估流程，现行的并不有效”。这位人力资源业务合作伙伴前去拜访了这位直线经理。他说他希望有一项新的绩效评估流程，包括更多绩效评估级别，以及对高效的回报和低效的惩罚。

该人力资源业务合作伙伴对这项指示感到十分不舒服，因为这意味着该业务部门与其他业务部门相比将会有一个截然不同的绩效评估流程，在组织的职业发展设计上也会有影响。

当然，在其他情况下，新绩效评估流程也许会更行之有效。但是你能看到，这种被动的、事务性的和基于基本方法的解决方案并不总能有效地发展公司，并如你所知，这类持续性的组织发展却正是这个充满竞争力和高速发展的市场的关键。

与救火方式或应急回应方式相对应的是采取咨询手段。采取咨询方法是一种更有效得到正确解决方案的手段。因此，一位有

咨询技巧的人力资源专业人士如何解决直线经理有关更新绩效评估流程的需求？

接下来我们将会告诉你如何解决。同之前一样，一个直线经理给他的人力资源业务合作伙伴发了封邮件“我希望有一项新的绩效评估流程，现行的并不有效”。这位人力资源业务合作伙伴前去拜访了这位评价现有绩效评估流程不如预想效果的直线经理。他说他希望有一项新的绩效评估流程能包括更多绩效评估级别，以及对高效的回报和低效的惩罚。但这一次，这位人事业务伙伴并不只是简单地设计这项新的流程，而是问了一系列开放性的问题来寻求更多的讯息，此类问题分四个类别：

类别 1 得到现有难题的背景及具体内容。现有问题是低生产率。因此人力资源咨询可以这样询问：

- ➔ 您认为是什么导致了低生产率？为什么不能获得高生产率。
- ➔ 低生产率问题持续了多久？
- ➔ 您认为一个高效的雇佣是怎样的？
- ➔ 您如何识别和衡量生产率？

类别 2 提出并怀疑假设性问题。在这类问题中人力资源专业人士可以这样问：

- ➔ 是哪种信念 / 价值观形成了您对低生产率原因的假设？
- ➔ 哪种造成低生产率情况的假设被摆在首位？
- ➔ 请假设什么能激发高生产率的？

类别 3 探寻并想象其他可能性。在这里，人力资源专业人士可能会问直线经理，在改变绩效评估流程前有哪些其他方法可以解决低生产率。

- ➔ 在新绩效评估系统出台前有什么方法可供选择来激发高生产率？
- ➔ 是什么让您认为新绩效评估系统能解决低生产率问题？

类别 4 对于已讨论的内容作总结并对下一步该如何做作出决定。示例问题包括：

- ➔ 该情况下哪方面问题最需要注意？
- ➔ 对于已发生的错误 / 会发生的事情，什么是最好的回应？
- ➔ 在可能会采取的行动中，哪一种是最合理的？为何其他方式不如它？

这些开放性的问题可能成为解决生产效率低的有效方法，而且又不需要一个新的绩效评估过程。一旦认识到所有导致生产率低下下的可能原因，你就会明白为什么不能立即作出决定去同意一个可能的解决方案，而是要为了得到更好的方案不断地去探寻和全面考虑将面临的所有挑战。

但这并不意味着针对这种情形来说一个新的绩效评价系统就是错误的，而是它仅仅做咨询用途，可以告知你一些其他可能更好的办法，如果你最终决定了要建立一个新的绩效评价体系，那么这将会是一个深思熟虑的过程，而不是一个有可能无法达到预期效果的被动的快速反应。

首先，在进行咨询之前必须要对现状有一个很好的掌握。后续的步骤分别是制定行动计划，实施和回顾。你需要具备两种技能（除了HR专业技能以外）才能做到与你的客户顺利进行这四个步骤。

业务技能要求HR在看待公司市场发展，市场范围和规模上具有前瞻性。这其中包括项目管理、整合和评价技能。

个人的技能包括具有批判性思维和质疑的能力，探索力和挑战假设的能力（人力资源从业者的自身和他们的客户），影响力和谈判力，不断地发展和提出新的选项，展现商业头脑，情商高，并采取问责行事制。

具备咨询技巧和咨询方法的

人力资源专业人士将在公司里充当主动的建议提出者，为公司的战略举措提供关键性的支持，并将越来越多地参与到战略的执行中去。这就是人力资源专业人士应该做的事情——成为业务的战略合作伙伴——特别是许多事务和传统领域的人力资源工作可以外包。

第一步，人力资源从业者必须开发基础性的咨询必要技能，以便于使整个人力资源团队成为从事高级别或战略性的业务决策的劳动力并参与有关组织发展方面的业务。

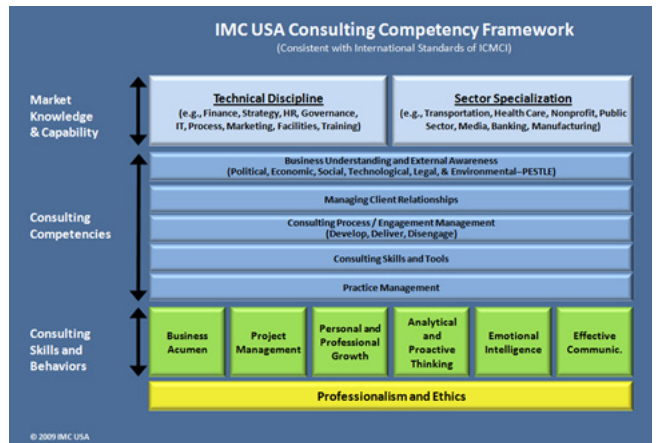
这样做的结果是，人力资源团队成员将有足够的信心，并且有技能在业务中运用新的方法。通常情况下，启用新的方式将促进人力资源直线经理间的互相信任，并在制订经营战略、面对挑战的时候发挥联合的作用。在开发选项和方法提出的合作中，进一步实施团队，再进行回顾和对项目成功与否作出评价。

如果你想在你的人力资源事业中有所发展，那就要建立你的咨询技能。有这样的几种方法。你可以：

- 参加一门咨询技能培训的短期课程
- 经过训练成为一名有资质的管理顾问

详情参见英国特许管理学会资格，路径：<http://www.managers.org.uk/training-development-qualifications/personal-development/qualifications/levels-5-and-7-nvq-qualifica>

- 阅读有关主题的书藉——两



一个好的是高效的咨询技能：马克·托马斯的《内部顾问的增值表现》和彼得·布洛克的《完美无瑕的咨询》

- 进入一个注册管理顾问协会（例如：IMC），他们建立了一个值得一看的咨询能力框架（见上图）
- 建立一些有助于咨询的工具箱——项目整合和项目管理就是其中的两个。

在这篇文章中已经讨论发展咨询技能的三个主要原因。

- 总而言之：
- 在经营策略和组织发展中开辟你的职业道路，这是建立在人力资源的技术专长上的。
 - 证明人力资源专业知识是一个强大和有效的经营战略和计划实施、发展的一个重要伙伴。
 - 帮助你获取基于组织发展的全面、主动的人力资源服务，而不是基于某人告诉你应该如何解决问题的那种被动

的，事务性的服务。

从人力资源的“实干家”转变焦点到人力资源的“思想家”是需要勇气和方法研究的。但我相信，在开始成为人力资源业务顾问的路途上，你将享受为你和你的组织开辟的机会。HR

作者简介

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

Industrial Working Group 行业工作组



汽车行业工作组 招聘紧缺技术人才 全面促进公司发展

主办方



»» About Industrial Working Group 行业工作组

HR行业工作组是智享会活动重要的组成部分。HR行业工作组每季度进行，为时半天，是根据行业内热点话题为您量身打造的讨论活动。它是为来自同一行业的人力资源管理人士营造舒适开放的环境，提供商业灵感和人际网络，进行及时、高层次的人际交流的平台。

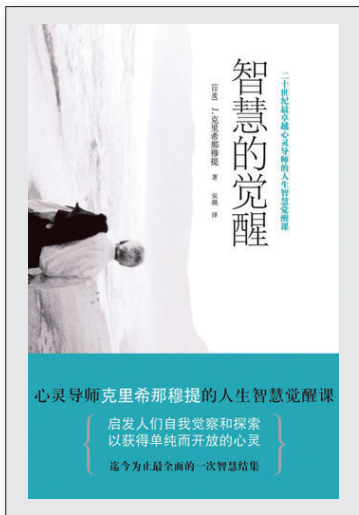
每个季度我们都会倾听您的声音，精选您关心的话题，邀请与您来自相同行业的人力资源实践专家分享他们的知识与经验，使您在轻松的氛围中与同仁交流行业内的心得与挑战。同时我们在每次活动介绍后，都会整理提炼活动的精髓，供您内部分享与阅读。我们也将邀请您积极参与我们的话题审定过程，打造属于您自己的行业工作组。

»» About US 关于我们

智享会是一个会员制的知识学习和经验分享的平台。我们面向中国人力资源领域的专业人士，致力于促进其技能和胜任能力的提升，从而帮助他们在竞争激烈的知识经济中脱颖而出。同时推动中国人力资源行业的发展。智享会隶属于JFPS Group。

JFPS Group是一家领先的企业绩效提升解决方案提供方，在中国、英国、新加坡、马来西亚都有业务合作伙伴。

更多智享会资讯，欢迎浏览 www.hrecchina.org



《智慧的觉醒》

作者 / 克里希那穆提 (印度)

翻译 : 宋颜

出版 : 重庆出版社

+ 作者简介——克里希那穆提

克里希那穆提 (1895—1986) 是印度著名哲学家, 二十世纪最卓越、最伟大的灵性导师, 被誉为“慈悲和智慧化身的人类导师”, 他穷尽一生企图带领人们进入他所达到的境界, 其“人人皆有力量靠自己进入自由的了悟领域”的思想和“要从根本改变社会, 必须先改变个人意识才可以”的教诲在欧美、亚非等地产生深刻影响。他的 40 本著作, 全是由空性流露的演讲和谈话集结而成, 已经译成 47 国语言出版。他在西方的号召力甚至胜过“圣雄”甘地。萧伯纳、赫胥黎、纪伯伦等名人对他崇拜有加。



“ 关于思想 ”

思想维持并滋养了快乐和恐惧。思想是罪魁祸首。恐惧现在, 恐惧未来, 恐惧死亡, 恐惧未知, 恐惧无法满足, 恐惧不被人爱, 想要被爱——有这么多的恐惧, 全都是思想机制造成的。所以思想既有合理性, 也有荒谬行。 摘自本书 40 页



+ 内容简介

《智慧的觉醒》是克里希那穆提智慧最全面的结晶。本书共分十一个部分, 是克里希那穆提在美国、印度和欧洲等地演讲和谈话的结晶, 经由现场的录音磁带整理而成, 基本都是其真实谈过的原话, 具有极大的价值。除了对公众的演讲之外, 本书还包括克里希那穆提与几位知名人士的对谈。演讲和谈话的主题涉及多个方面, 包括老师的意义、传统与依赖、善与恶、看的艺术、自由、神圣、冲突、追求快乐、孤独、意识的碎片、恐惧、智慧和宗教生活等等。这些主题和谈话的内容始终围绕着“自我察觉”的精神内核, 所关注的始终在于世界和社会的根本改变。



“关于依赖

不依赖任何东西，外在的或内在的。别依赖任何东西，这不表示连邮差也不要依赖，而是指内心不依赖。”

摘自本书第 30 页

“关于孤独

你孤独过吗？你知道它意味着什么吗？它意味着你跟另一个人没有关系，你是完全隔绝的。当你的心头忽然袭过这种彻底孤独和绝望的感觉时，你可能跟家人在一起，可能在人群中，可能在办公室，不管哪里都有可能。直到你彻底解决这个问题，你的关系才不会成为你逃避的途径，才不会导致腐败和悲伤。一个人要怎样了解这种孤独、这种彻底隔绝的感觉？

摘自本书第 48 页



+ 推荐理由

+ 20 世纪最卓越、最伟大的灵性导师克里希那穆提的经典巨著。

+ 与克里希那穆提最富盛名的代表作《重新认识你自己》一起，分获“克著作阅读排行榜”冠军；在美国亚马逊上克里希那穆提著作中销量排名第三。

+ 最易读、最全面、最厚重的克里希那穆提著作之必读书。读过再多克的书，如果没有读过这一本，我敢说，你——并不懂克，并没有获得克最精粹的智慧。

+ 数百万人的一生因为本书而改变，其中包括被本书所打动，继而进入克氏美国基金会工作的版权负责人 Derek。

+ 作者评论

“他是我所见过的最美的人类。”

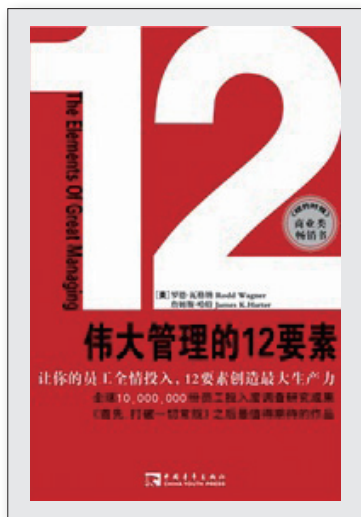
📍 诺贝尔文学奖得主 乔治·萧伯纳

“他的演说是我所听过的最令人难忘的！就像佛陀现身说法一样具有说服力。”

📍 著名作家 阿道斯·赫胥黎

“在遍访名师、五十三参的过程中，我已经清楚地知道，克里希那穆提确实不愧为‘新时代的导师’，虽然他只承认自己是众人的朋友。”

📍 身心灵导师 胡因梦



《伟大管理的 12 要素》

作者 / 罗德·瓦格纳；詹姆斯·哈特

翻译：宋戈 周蔓 王复梅

出版：中国青年出版社

+ 作者简介



罗德·瓦格纳 (Rodd Wagner)

犹他商学院 MBA，盖洛普公司的负责人之一。主要负责对财富 500 强企业中的员工敬业度和商业表现的数据进行分析。瓦格纳曾担任《波特兰新闻先驱报》和《缅因州周日电讯报》的调查部主任、《盐湖城论坛报》的记者和编辑以及一档广播节目的主持人。



詹姆斯·哈特 (James K. Harter) 博士

盖洛普国际工作管理实践部首席科学家。他发表的研究调查报告超过 1000 篇，著有多本畅销书，如《首先，打破一切常规》、《你的水桶有多满》等，曾在《今日美国》、《华尔街日报》、《纽约时报》上发表多篇学术文章。他也是《管理你的人本西格玛》一文的合著者。

+ 伟大管理的 12 要素就源于下述 12 个问题

- 1 我知道对我的工作要求
- 2 我有做好我的工作所需要的材料和设备
- 3 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事
- 4 在过去的七天里，我因工作出色而受到表扬
- 5 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况
- 6 工作单位有人鼓励我的发展
- 7 在工作中，我觉得我的意见受到重视
- 8 公司的使命 / 目标让我觉得自己的工作重要
- 9 我的同事能够致力于高质量的工作
- 10 我在工作单位有一个最要好的朋友
- 11 在过去的六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步
- 12 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长

+ 推荐理由

荣登《纽约时报》商业类畅销书排行榜的管理经典。

全球 10,000,000 份员工投入度调查研究成果。


《首先，打破一切常规》之后最值得期待的作品。

10 年前，盖洛普公司对超过 100 万份的员工和管理者的调查资料进行仔细的梳理后，总结了企业要保持卓越的工作环境所需要的基本要素，出版全球超级畅销书《首先，打破一切常规》；10 年后，盖洛普公司收集了 10 倍于《首先，打破一切常规》的调查数据，综合神经系统科学、博弈论、心理学、社会学、经济学等学科的研究，精心打磨，终于推出了这本受读者期待许久的重量级姐妹篇——《伟大管理的 12 要素》。



+ 读者们说

“作为《首先，打破一切常规》的姊妹篇，本书的作者在上一本书的基础上进行了进一步的研究。在理论和实际两个层面为改善管理模式提供了可供借鉴的观念、数据及实用的建议。对每一位渴望成功的管理者而言，本书绝对值得一读。如果你打算今年只读一本管理类的图书，《伟大管理的 12 要素》是你不容错过的选择。”

 理查德·佛罗里达 (Richard Florida) 博士
美国乔治梅森大学教授公共政策教授
《创意新贵》的作者

“本书布局精细，在阐释理论的同时，为读者提供了一个个短小精悍、实用性强的案例。按照该书提供的建议进行日常管理，无疑会帮助你提高员工的生产效率。”

 艾德·迪纳 (ED Diener) 博士
美国伊利诺伊大学心理学教授

“本书以深入浅出的说理、科学实用的案例以及浅显易懂的文字，与你分享伟大的管理者们提高员工投入度和企业经营效益的经验和秘诀。”

 弗兰克·施密特 (Frank Schmidt) 博士
爱荷华大学组织管理学系人力资源管理学教授

+ 内容简介

《伟大管理的 12 要素》主要内容：成功的管理者是如何激励员工，提高工作绩效的？又是如何调动员工积极性，让不同个性的员工为达成共同的目标而并肩作战，带领团队完成一个又一个伟大的目标并向更高的目标不断的前进的？

十年前，盖洛普公司在对超过 100 万份针对企业员工和管理者的访谈资料进行仔细的梳理后，总结了企业要保持卓越的工作环境所需要的基本要素，并将共集结成书。这就是 1999 年出版的畅销书《首先，打破一切常规》。

经过多年的努力，该书的姐妹篇——《伟大管理的 12 要素》终于摆放在您的面前。在这里，您可以分享一群来自世界各地的优秀管理者们的成功经验，学习他们是如何提高员工投稿投入度的。

《伟大管理的 12 要素》的结论来自盖洛普公司的 114 个国家，用 41 种语言进行的 1000 万份针对企业员工和管理者的调查。此外，还借鉴了大量关于神经系统科学、博弈论、心理学、社会学、经济学和其他科学研究成果和丰富知识。

希望《伟大管理的 12 要素》能为渴望提高并保持员工投入度的管理者和员工们提供有参考价值的帮助。

《伟大管理的 12 要素》：让你的员工全情投入，12 要素创造最大的生产力，盖洛普公司全球 10,000,00 份员工敬业度调查研究结果，微软、诺基亚、沃尔玛等百余家世界知名企业正在使用本书的理念指导管理，世界顶级管理者的成功秘诀。

解决方案 供应商会员

当您成为 HREC 解决方案供应商会员后，HREC 将为您提供一个整合线下活动和线上知识的平台，和中国最顶尖的 HR 专业人士共同讨论中国人力资源实践中最热门、最前沿的话题。这个平台包括了 HRD Network，会议和论坛，专业培训，HR 前沿，行业论坛，人力资源杂志以及功能强大的网络平台等一系列具有高附加值的产品和服务，是您优化市场推广绩效的一个必不可少的解决方案。

HREC 隶属于 JFPS Group。JFPS Group 是亚太区领先的企业绩效提升解决方案的提供方，在中国、英国、新加坡、马来西亚都有业务合作伙伴。

关于更多 JFPS Group 和 HREC 的资讯，欢迎浏览 www.jfpsgroup.com 或者 www.hrecchina.org

★ 会员专享

解决方案供应商会员年费 人民币 12,000 元

- ▶ 免费参加 1 年期的 HR 前沿
- ▶ 享受 HREC 会议和行业论坛的七折优惠（不包括 HRD Network）
- ▶ 免费获取 HREC 人力资源杂志
- ▶ 优先获得 HREC 人力资源杂志对公司活动的报道权
- ▶ 免费和不受限制地使用 HREC 在线资源
- ▶ 获得加入 HREC LinkedIn Group 的机会



智享会
HR Excellence
Center

我们不可能占据您
100%的市场推广渠道，
但我们至少是不可缺少
的一部分……

HRD NETWORK

HRD Network将引领全世界的人力资源高层管理人士对人力资源潮流关键问题的探讨，搭建分享商业灵感、审视最佳实践方案的高层次人际交流平台，推动中国、亚洲乃至全世界人力资源管理的发展。

HRD Network将给您有限的时间带来最大的价值。它既非嘉宾问答也非独家演说。我们精心挑选参会者，以确保为您的事业发展、知识分享、技能提高带来收益，并使您的思想和同行中的领军人物保持同步。

我们的讨论以研讨会的形式开展。将由 30 至 35 位资深人力资源总监深入讨论他们面临的焦点问题。为免您舟车劳顿，我们将送“会”上门。每季（未来将是每个月）我们会去您所在的城市搭建这个学习、分享和交流的平台。此外，交流会还安排了茶歇环节，以满足您对于交流互动的期望。

我们希望通过这个特殊的形式，使企业的人力资源总监们能在一个开放、活跃和愉快的气氛下相互交流，互惠互利。

欲了解更多有关 HRD Network 信息，

欢迎浏览：http://www.hrecchina.org/hrdnetwork/index_cn.html

主办方



联系我们

电话: +86 21 6056 1858

电子邮件: marketing@hrecchina.org

网址: www.hrecchina.org

“以灵活的组织发展策略
应对多变的商业环境”

第7届

组织发展 年会

北京 2012年4月17-18日