



智享会

HR Excellence Center

技术蓝领，决胜要素

长期关注、阶梯式培养、文化传达，打造高效稳定的技术蓝领队伍，HR 责任重大。

重口味灵修
你Hold住了吗？

是信仰传播还是非法敛财？是心灵修行还是伺机纵欲？

金丽华——完美无限

她事业有成，生活美满。关于未来，她说：“如果可以，我想办教育。”

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2012年第3刊 NO.

11

COACHING
的前世、今生和未来





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 王玲真 Lillian Wang
编辑 Editor 张倩忆 Elaine Zhang 顾滢 Sammi Gu
朱茱蕾 Grace Zhu 李一蕾 Jessie Li
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 技术蓝领，决胜要素—— 建立属于企业的 know-how团队

长期关注、阶梯式培养、文化传达，
打造高效稳定的技术蓝领队伍，HR
责任重大。



28 专题 | FEATURE Coaching的前世、今生和未来

Coaching，作为一门新兴的管理技术，正受到众多企业管理者的青睐。虽然 Coaching 在管理界变得热门起来，但真正了解其来龙去脉并将其成功应用于企业中的还是少数。本期专题就带领大家一起来探寻 Coaching 的前世、今生和未来。

54 人物 | PEOPLE 刘琴琴—— 无争而得天下

和 Jean 的会面源自智享会一位会员的推荐。理由是：这是一个有故事的人。听来这是一篇云淡风轻、小舟独唱、顺势而为的小清新。

77 专栏 | COLUMNS 文化锋声 | 企业内创业 何谓领导 | 对男孩，何以谈“情”色变 两海学记 | 导性领导【水性领导姊妹篇】 宏观培训 | 你为什么而工作？ 组织发展 | 在组织发展中直线经理所扮演的角色 不惑不立 | 商学院不教的，去医院学吗？



8



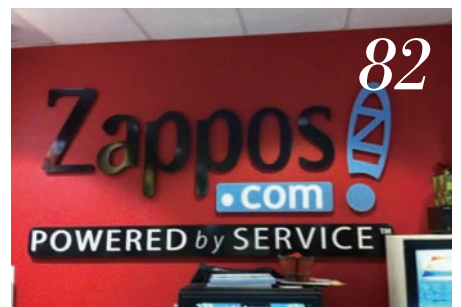
12



64



71



82

6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 + 连线 |

12 | 前沿 |

技术蓝领，决胜要素——建立属于企业的 know-how 团队

18 | 微语录 |

重口味灵修 你 Hold 住了吗?

20 | 劳动法苑 |

- 《女职工特殊劳动保护条例》解读
- 不能仅凭约定调岗，单位还需举证理由
- 《劳动合同法》对竞业限制措施的限制
- 一起跨国劳动争议案件带给我们的思考

28 | 专题 |

Coaching 的前世、今生和未来

- Part 1 Coaching 的前世
- Part 2 Coaching 的今生
- Part 3 Coaching 的未来

48 | 人物 |

- 金丽华——完美无极限
- 刘琴琴——无争而得天下

60 | 特别报道 |

易才——从 HRO 领先者到领导者

64 | 观点 |

- 员工“职商”有多好? ——像林书豪那样创造员工的职场“林神奇”
- 问一问人力资源主管：我们用“员工数据”来创造价值了吗?
- 你在浪费我的时间

71 | 研究 |

提高“Y 时代”员工的职场敬业度：架起新老员工之桥

77 | 专栏 |

- 企业内创业
- 对男孩，何以谈“情”色变
- 导性领导【水性领导姊妹篇】
- 你为什么而工作?
- 在组织发展中直线经理所扮演的角色
- 商学院不教的，去医院学吗?

88 | 新知 |

- 《变革为何这样难》
- 《Globality—Competing With Everyone From Everywhere For Everything》

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

五月，晚春初夏时节，阳光不温不火，天空宁静高远，乱花迷眼，柳枝渐长，就连空气里都多了一丝畅快清新之意。坐在 office 里的你，在应对繁忙芜杂的工作之际，看看外面的天光，心里是否有点蠢蠢欲动呢？不要紧，那就来杯咖啡，平心静气，翻翻这期的《HR Value》吧。

本期的看点之一是“专题”，我们选择了“Coaching”作为话题。也许，您对“Coaching”一词并不陌生，因为它也如同现在的天气一样变得越来越“热”。但是，您了解 Coaching 的含义，知道它最初的起源吗？它与 Training 和 Mentoring 有何不同？它如何应用于企业管理中，又能发挥什么作用？有多少企业已经在运用教练技术？……这一系列疑问，您都可以在正文中找到答案。文章不仅详细介绍了 Coaching 的来龙去脉，还提供了多家企业如摩托罗拉、美敦力、科勒等开展教练项目的实践案例。而与亚洲著名的国际教练大师 Paul Jeong 博士的访谈，也会为您指点迷津。虽然 Coaching 在国内企业的应用仍处于初始阶段，但它“专注于发展人的潜能”的特性注定了它必然会成为企业管理中不可缺少的一项。引入并应用 Coaching 是迟早的事，企业教练也将成为职业经理人要扮演的角色。因此，不管您所在的企业是否有开展 Coaching，相信您都可以通过这篇专题有所收获。

走在人力资源前沿，方能跟上时代的步伐。蓝领工人一直是生产型企业 HR 关心的话题。这次前沿则以“技术蓝领，决胜要素”为题向大家分享了在招聘技术蓝领时遇到的问题以及实践做法。本期杂志的打人物是渣打银行（中国区）人力资源总监金丽华女士和微创医疗人力资源资深总监刘琴琴女士，一位完美无极限，一位无争而得天下，各有千秋，想知道她们有着怎样的职场历练和人生感悟吗？细细品读一下这两篇文章，反观一下自己的人生，或许您可以从中领略到些什么。

除此之外，其他栏目依旧以各自的特色呈现在大家眼前，或实用如“劳动法苑”，或有趣如“HR 微语录”，或深入如“观点”和“研究”，或各有所长如“专栏”……每一个栏目，我们都在用心打造。“站得更高，望得更远”，秉承这种姿态和视角，我们希望能不负众望，用更专业的内容以飨读者。

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



千峰染黛绿五月，花香弥漫浸世人，
激情洋溢肆泼墨，汗水挥洒勤创作，
生气勃勃，阳光缤纷，
调色板里尽是明亮的生命，
在充满鲜花和祝福的五月天里，
愿您的干劲如骄阳般热情似火！



金丽华
中国区人力资源总监
渣打银行

汇聚英才
分享智慧
共同成长

金丽华



吴健
亚太区培训与沟通人力资源副总监
科勒厨卫集团

喜欢阅读 HREC 杂志的原因
是她汇集了我們人力资源同行们的
宝贵实践经验，看到的是闪烁在
其中的智慧结晶。

吴健
2012年5月



王志刚
摩托罗拉大学销售学院负责人
摩托移动技术有限公司

智领 HR
慧享中国
HREC
给力

王志刚
2012.5.3



◀ 刘琴琴
人力资源资深总监
微创医疗



◀ 董萍
人力资源经理
AT&T

HR Value,
让我们做一个真正有价值观的、
受人尊敬的人力资源工作者。

站在行业发展前沿，面向未来，为大家提供
学习分享平台，祝HREC越来越好！

董萍
2012.5.4



◀ Caroline Zhou
首席顾问
IECL



① 朱燕
大中华区培训发展总监
美敦力

HREC & HR Value
Very Insightful,
Very Enlightening.
共创，共成长！
周子

传递智慧，分享实践
风采独树一帜，
愿HREC践行使命
精彩无限。
朱燕



◀ 姚煜华
人力资源经理
苏州力特奥维斯保险丝有限公司



◀ 张苗
中国区绩效管理和薪酬福利负责人
AIA

汇聚万千英才，
分享成功人生。
恭祝贵刊事业蒸蒸日上！
姚煜华
2012.5.

HR的交流平台和沟通桥梁。

张苗

① 第七届人才管理与领导力发展年会顺利召开

3月12日—3月14日，由智享会主办的第七届人才管理与领导力发展年会分别在腾讯集团（上海总部）、上海市虹口区三至喜来登酒店顺利召开。本次年会活动前后用时两天半，分别组织 HREC 会员进行腾讯企业探访和年会主题演讲。

3月12日下午，智享会响应会员要求，统一组织了对腾讯集团（上海总部）为期半天的参观学习活。我们荣幸邀请到腾讯上海人力资源中心总监罗凡先生为到场 HR 就大家感兴趣的话题一一做了介绍。从腾讯的发展史、产品经营到宝贵管理经验，与会 HR 普遍反映，此次探访令他们获益良多。

3月13日—3月14日，众多管理精英在三至喜来登酒店欢聚一堂，共同就“如何有效管理人才促进领导力发展”的话题进行了热烈讨论。来自 Emerson（艾默生）的 Helena Shao 女士担任本次会议的嘉宾主持，率领多位演讲嘉宾以亲身经历为与会嘉宾分享了有关 Talent Management 的宝贵经验。来自博世投资（中国）有限公司的袁效琴女士为大家介绍了百年博世引以为豪的独特人才管理窍门，其中学徒制项目令人记忆犹新。作为《HR Value》的特邀专栏作家，海智汇创始人郭海晨先生则为大家带来了不一样的鉴别人才方式——看面相。新颖的角度、风趣的谈吐将本次年会带向高潮。

为期两天的演讲会议中，到场 HR 有幸接触多位业内精英，了解到不一样的人才管理经验。有趣闻，有教训，配合激烈的讨论和互动问答，本次年会在和谐热闹的氛围中圆满落幕。



1 徐朝霞 | 人才管理与发展总监 | 汉高中国
 2 凌震文 | 人力资源副总裁 | 大众点评网
 3 滨然博士 | 原大中华区总裁 | 实用动力中国
 4 徐亦立 | <<HR Value>> 专栏作家
 5 罗凡 | 上海人力资源中心总监 | 腾讯
 6-9 腾讯上海参观活动

② 智享会携手光辉国际谈“继任者规划”

3月28日的下午，北京艺苑皇冠假日酒店的会议室内人头攒动，智享会携手光辉国际，在这里为大家带来了一场有关于继任者规划的精彩分享。

不大的会议室已经无法容纳 80 位人力资源专业人士的热情。首先为大家带来分享的是光辉国际人才管理与领导力咨询的业务咨询总监张伟钢先生，他与我们娓娓道来如何做继任规划，帮助大家解了继任者规划落地之惑。在下半环节的分享中，联想集团的领导力与组织发展高级经理又为我们详细解析了继任者规划实行的过程中，企业可能遭遇的困难。嘉宾们讨论得头头是道，稍显拥挤的场地也阻挡不了大家互动的热情。在一片好评声中，本次前沿活动圆满结束。



③ 北京组织发展年会顺利落幕

2012年4月17至18日，由智享会主办的第七届组织发展年会顺利在北京珀丽酒店召开。本次年会为时两天，由智享会通过对最新行业内的趋势调研，结合具体的业务情境作最有针对性的案例分享，采用全新会议结构，分四块内容与50余位人力资源资深人士分享组织发展项目准备、变革管理战略设计、变革管理实施推行及组织发展检验和回顾四大模块内容。

在17日会议的第一天，我们很荣幸地邀请到了大会主席——大宝集团王月峰女士为我们做精彩的开场演讲，与各位与会者分享对组织发展定义的见解。携程集团组织发展总监为我们详细讲述亲身经历的世界最大并购案。阿海珅集团亚洲人力资源副总裁也就不同时期下组织模式的选定为我们做了精彩的分享。

本次组织发展年会就如何解决大家在组织发展中的困惑做了大量实践落地的分享。十余位来自不同企业不同行业的组织发展高管的工作经验让大家受益颇多。



- 1 刘娜 | 亚太区组织发展顾问 | 卡特彼勒
- 2 王立勇 | 首席人力资源业务伙伴 | 亚马逊
- 3 吕守升 | 合伙人 | 高潜咨询
- 4 马晓婧 | 经理 | 埃森哲·学习与协作
- 5 李春 | 人力资源副总裁 | 好孩子集团
- 6 张艳 | 人力资源总监, 北亚区 | 法国电信 (中)
- 周伟 | 人力资源业务伙伴 | 英国石油公司 (左)
- 马天军 | 人力资源副总裁 | 华夏幸福基业 (右)
- 7 会议现场

④ 智享会前沿：企业内部轮岗项目的实践

4月19日，HR Frontier活动在鸿艺会顺利举办。本次Frontier主题为“企业内部轮岗制项目的实践”，一百多名HR专业人士到场参加了本次活动。活动分别邀请到来自通用电气和博世汽车部件有限公司的沈鹰女士和杜向东先生，各自就“轮岗成功的关键要素”、“如何形成机制”、“如何吸引员工和其BOSS接受内部轮岗”等众人普遍关心的问题进行了经验分享。

首先做出分享的是来自GE的大中国区组织与发展经理沈鹰女士，优雅的气质、成熟的谈吐、清晰的思路，Shirly从容地与与会HR介绍了GE的内部轮岗经验，令在场嘉宾了解到合理优化的轮岗体系为公司作出贡献和价值的重要性。随后出场的是来自博世的人力资源总监杜向东先生。一上场，Max便拿自己的漂泊经历“开涮”，切合轮岗的主题，巧妙地将会场气氛推向高潮。作为一家知名的百年外企，博世是如何通过合理的轮岗制度确保企业的内部稳定和发展的呢？杜向东先生的介绍令与会者了解到企业轮岗中的不少实用细节，特别是针对“内部轮岗结束后的职位安排”问题，嘉宾们更是与之踊跃交谈。

针对意犹未尽的嘉宾提问，主办方特别安排了小组讨论环节，并邀请到汇丰技术服务中国区的人力资源总裁秦志云先生和金茂集团有限公司的培训主管马晓薇女士加入到讨论组，共同主持现场讨论。场下、场上嘉宾友好交流意见，相互探讨本企业在轮岗实践中的难题和经验，共同促进彼此管理技巧的提高。

智享会希望在今后的活动中将更多更实用的管理经验与大家分享，感谢各位专业人士的积极参与，愿各位在分享中有所收获。





5 亚洲协会：中国企业女高管增多

亚洲协会和新加坡国立大学李光耀公共政策学院 19 日在上海联合发布的一份最新报告显示，随着亚洲经济的崛起，经济领域中女性领导力在包括中国在内的部分亚洲国家中正在增加，并且已有更多女性走上了企业高管职位。

报告显示，有 12 位亚洲女性荣膺“全球最有影响力的 100 位女性”，其中有 4 位来自中国，而在“全球商界最有影响力的 50 位女性”中，有 22 位来自亚洲，其中 11 位来自中国，这些女性大多是企业的高层领导人物。

报告援引《经济学家》杂志说，正是“妇女撑起半边天”的思想促使了中国女性地位在各个领域的上升，而其结果就是让占中国人口 49% 和劳动力总量 46% 的女性在高级管理层中占了很大比重，这一比例甚至比一些西方国家还要高。

6 人才市场“金三月”雇主需求显著增长

国内最大的人力资源服务商前程无忧发布 2012 年 3 月人才市场供需走势。继二月后，雇主们在 2012 年 3 月 1 日 - 3 月 31 日期间在 www.51job.com 的日招聘职位发布量达到 224 万多个，比 2011 年 3 月增长 11.6%，比 2012 年 2 月增长 21%，再次刷新该网站成立以来日均招聘纪录。在人才市场的“金三月”，中国最大的经济发达城市和包括房地产、贸易进出口等被“看冷”的行业的用人需求都有显著增长。

尽管今年 3 月初中国将本年度 GDP 增长目标降至 7.5%（此前数年的目标一直在 8% 以上），汇丰的制造业 PMI 经理人采购指数也在 50 以下，跨国公司裁员的消息也一条接一条，但是 51job 的数据却显示出另一种积极的信号：在这个全球最大的生产和消费市场，企业甚至不敢放缓增长的步伐，仍然面临着较大的用人缺口。

2012年三月中国十大招聘城市&行业

	城市	行业
01	上海	计算机软件
02	北京	互联网/电子商务
03	广州	房地产开发
04	深圳	快速消费品(食品、饮料、化妆品)
05	杭州	服装/纺织/皮革
06	成都	机械/设备/重工
07	武汉	教育/培训/院校
08	南京	电子技术/半导体/集成电路
09	沈阳	贸易/进出口
10	西安	建筑/建材/工程

数据来源：前程无忧51job

与 2 月相比，招聘量最大的十大城市中成都的需求超过 10%。排序上，成都上升至二线城市的第二位，2 月份的同一位置为武汉。排在用人需求榜最前的依然是沪京广深，但是位列第九和第十的沈阳和西安的用人需求增长非常可观，均比 2 月超出了 35%。人力成本的增长和市场需求疲软使制造业深陷困局，但是区域经济发展、地方财税和解决就业的必须，使得二三线城市对生产型，特别是大型生产企业大开欢迎之门。

另一个值得关注的是医疗保健和教育/培训等专业服务行业。在上海、北京等一线城市，服务业的收入比重已经超过 50%。但是由于固有的观念和城市居民收入水平的提高，大城市的服务业消费需求在膨胀的同时，服务业水平和质量不佳，所以资深或有一技之长的专业人才很有市场，培养专业服务人才也成为大有作为的生意。

7 现金发放差旅补贴须缴个税

国家税务总局所得税司巡视员卢云在该局官网在线访谈中明确指出，单位若以现金方式给出差人员发放交通费、餐费补贴，应并入当月工资薪金计征个税。

但如果单位是根据国家有关标准，凭出差人员实际发生的交通费、餐费发票作为公司费用予以报销，可以不作为个人所得计征个税。记者了解，目前武汉不少单位对职工差旅报销，如果在标准之内提供餐饮、交通发票，可实报实销。但实报实销与补贴，只能二选一。

值得注意的是，卢云表示，对个人因公在城区、郊区工作，不能在工作单位或返回就餐，确实需要在外就餐，根据实际误餐顿数，按合理的标准领取的误餐费不征个税。对一些单位以误餐补助名义发给职工的补贴、津贴，应计征个税。

此外，根据规定，对于发给个人的福利，不论是现金还是实物，均应计征个税，但目前对于集体享受的、不可分割的、非现金方式的福利，原则上不计征个税。

8 职业社交网站不应被忽视 Facebook 只是个例外



据国外媒体报道，去年 5 月，职业社交网站 LinkedIn 上市，发行价 45 美元，首日收盘 94.25 美元，上涨大约一倍。如此暴利促使科技行业观察人士不得不承认，社交网络的价值被无限的放大，已经到了随心所欲的地步。LinkedIn 目前拥有超过 1.5 亿个账户，每秒大约增加两个新成员。LinkedIn 创始人雷德·霍夫曼说，比纯粹的成员数量更重要的是他们留给网站有价值信息的数量。

与 Facebook 等网站争相占领私人生活的细枝末节,并以广告获得收入不同,LinkedIn 的招聘业务每年获得 2.6 亿美元的收入流,不少企业凭借这一先进的互联网工具找到特定的员工,当经济最终反弹之后,他们承诺会支付甚至更多的报酬。

现在所有的目光都在 Facebook 以及其 IPO 之后的财富,我们不应该忘记更刻板的 LinkedIn,如果马克·扎克伯格代表硅谷征服世界的傲慢,那么霍夫曼体现了硅谷较为温和的一面——寻找灵魂。不过,没有人从这个角度来看。

霍夫曼想知道的是,为什么 LinkedIn 未能达到 Facebook 的用户参与水平。在美国,用户平均每月花费在 LinkedIn 网站的时间只有 16 分钟,而他们平均每月停留在 Facebook 上的时间超过 7 小时。霍夫曼说,我们的用户甚至没有意识到,LinkedIn 是一个帮他们解决问题的工具。LinkedIn 可能不会有 Facebook 的规模,但它是我们的“专业关系图谱”,能结合我们的职业生涯,并充分再现自我。

LinkedIn 现在需要做的是启发它的用户。“问问一般人,”霍夫曼无奈地说,“他们只是将自己的简历挂在在网上,他们不认为这里应该作为这样一个地方——获取商业情报,研究问题,建立一个网络平台,让其他人可以找到他们。如果美国人真的学到如何使用 LinkedIn,它会提高该国的国内生产总值。”

9 校园招聘会乱象： 聘储备干部竟是招传菜生

昨日,在山师大校园内的一场招聘会上,记者看到一家企业打出了招聘“储备干部”的岗位。很多大学生不明白“储备干部”是干啥的,一问才知道,原来是招传菜生,而且第一年还不签合同,让不少毕业生挺郁闷。不仅如此,一些诸如“组训”、“见习督导”、“安防”等岗位名称也让毕业生看得一头雾水。



昨天上午,记者赶到山大招聘会现场,前来参加招聘的 100 家企业中,与教育培训相关的企业就占了 10 家,而且家家招聘展台前挤满了前来投简历的求职学生。

招聘会上,记者发现一家餐饮企业在招聘服务员和传菜生,并提供储备干部的岗位。该公司一位负责人站在展台前,不停地询问路过的求职者有没有意向应聘。难道传菜生也要大学本科生吗?这位负责人告诉记者:“招传菜生主要是在储备管理干部,一进来就让他们(应届毕业生)干经理,他们也干不了啊,所以只有从底层(传菜)做起。”当记者提到签用工合同时,这位负责人却说:“我们这里不签合同,你只要干满一年,公司就给五险一金。”

记者了解到,这次前来招聘的企业提供的岗位有 3000 多个,从销售、文员、培训到设计、采购、策划、助理、储备干部等等,可谓应有尽有。

不过很多大学生均表示,有些岗位名称看得让人犯迷糊。记者采访中就“什么是储备干部”随机采访了多位求职者,几乎没一人能解释清楚。记者向一家招聘“储备干部”的单位咨询时,该单位负责人说:“储备干部这个岗位招聘的人员和其它基层岗位没什么两样,就是名字叫起来好听。”此外,还有诸如“安防”、“组训”、“见习督导”等让人看了摸不着头脑的岗位名称在招聘会上也频频出现。

对此,很多大学生表示,希望招聘单位在公布招聘信息时能将招聘职位说得更清晰直白一些,以免让求职者费了半天劲,才知“走错门”。

10 以薪酬为主线多因素交叉 影响成中高级人才流动成因

高级人才指拥有高级专业技能或管理经验并具备一定物质基础的人才,是企业关键岗位的组成者,对于他们,什么是影响跳槽的关键?

如何避免“引进一个人,挫伤一批人”?高薪一定能最大限度释放高级人才的能量吗?

薪酬期望调查显示,高管中,43%的人期望薪酬增加 10-15%,33%期望增加 15-20%,16%期望增幅在 20-35%,8%期望增幅大于 35%。相对地,中层人员中,期望薪酬增加 20-35%的占到 67%,增幅在 35%以上的占 23%,增幅低于 20%的占 10%。由此,高管人才流动时,相对于薪酬增长,更关注发展平台,而中级人才流动的主要诱因则由薪酬决定。

中高端人才流动最终是否达到期望,又在哪些方面得到了提升?金鼎猎头服务案例数据显示,高端人才流动结果:超过 85%的人才通过流动实现了薪酬增长,21%的人才实现了薪酬增长与职位层级提升,15%的人才同时实现了薪酬、职位层级和发展平台的提升。且在以薪酬增长为基础的案例中,仅 15%的高管实现了职位层级及发展平台的提升,40%的人才职位层级提升但发展平台缩小,21%的高管为了发展平台和薪酬的提升而接受了职位层级的下降,更有 24%的高管不惜放弃原有高职位层级与发展平台而单纯追求高薪酬水平。

不难发现,薪酬提升是非常直接和刚性的因素,高薪是企业吸引人才的绝对法宝,但“高薪揽才”不无欠缺,如何避免“引进一个人,挫伤一批人”?高薪一定能最大限度释放高级人才的能量吗?马斯洛需求层次理论说,自我实现是需求层级中的最高内容。为人才提供具有竞争力的薪酬水平为前提,良好的发展空间、赋予其长袖能舞的职位平台与权力才是中高级人才吸引与激励的最佳方案。



技术蓝领，决胜要素 建立属于企业的know-how团队

不敢说这是一个演讲，我只是作为苏州园区一家生产型企业的 HR 来和大家分享力特奥维斯关于招聘技术蓝领时遇到的问题以及我们的做法。

内容提供 / 姚煜华 苏州力特奥维斯保险丝有限公司人力资源经理

整理自 / 智享会“HR 前沿——技术蓝领发展，企业发展持续之道”活动会场

编辑整理 / 米馥苾

苏州力特奥维斯保险丝有限公司，成立于1996年5月，属美商独资企业，是苏州工业园区一期最早进驻的企业之一。作为电线电缆保护技术的行业领军者，力特奥维斯是全球唯一能提供新种电信电路保护技术全套服务的公司。相比规模较大的公司，全面的技术是我们的优势。

今天分享的题目是“技术蓝领，决胜要素”，我们希望打造的是一个know-how的团队。我定义中的技术蓝领包括以下几类：1. 操作工人中最熟练的一层，可以带领新员工进行技术传承的一类人，也是最高端的技术员工；2. 技术员，负责产品、机器调试、流程改善等，包括助理工程师。

技术蓝领技术队伍的培养和维护

1 当前技术蓝领呈现的新特点

新时期常见X人、Y人之划分，在技术蓝领之中，也会出现许多新的特质：①例如有别于过去“为了生存，一个饭碗捧几十年”的价值观，技术蓝领在找工作时，“兴趣”已然成为了很关键的因素。②他们对环境（包括工作和生活）忍耐阈值低，一旦觉得不顺心，就会轻易做出离开的决定。③经济刺激阈值高，哪怕支付较高工资，他们也只会开心一两个月——单纯依靠加薪已无法提升其对公司的忠诚度。④倾向于“现金收益”，技术蓝领很在意长期发展的有形收益，更多只是看能带回家的金钱数目。⑤定位不明确的“蝙蝠侠”。如果完全按照对待操作工的标准对待技术蓝领，他们心里就会出现不平衡：我可是有技术含量的人；如果以高标准严格要求他们，他们又会反驳：我只是个打工的。就像蝙蝠既可以被划为鸟类，又可以说它是哺乳动物一样，无法准确定位技术蓝领。⑥候鸟效应，一旦有一位同事跳槽并宣传新单位的效益比原来的高，其他同事多会盲目跟从，一起跳槽。⑦换工作的成本低，出于对劳动法的尊重，我们不能随意用工资来限制人员流动，这就导致了技术蓝领换工作成本低的现状，企业则成为承受后果的主体。⑧多数技术蓝领员工到班后除了工作还是工作，主管也只是根据员工表现给予一定奖金，很少主动关注对蓝领员工择业观念和职业生涯规划方面的指导。⑨现行的户籍制度和走

高的房价，使多数外来技术蓝领员工难以真正融入这个城市，普遍产生“过客”心理——“我只是来打工的，过几天就会回老家”，短期打工心理滋生。

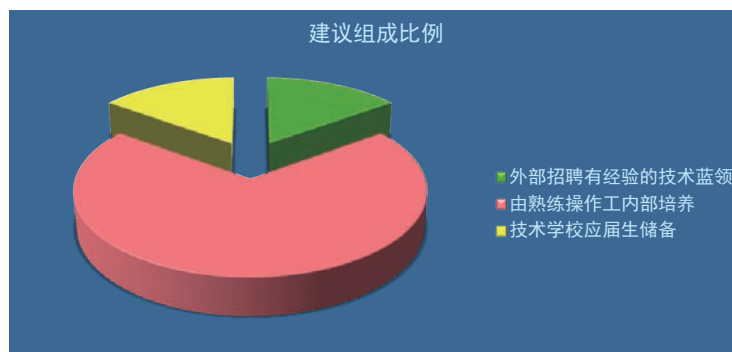
2 建立高效的技术蓝领队伍

从员工自身要求来看，现在的多数企业能够提供给员工的保障还停留在基本生活这一块。若企业有个好领导，或许还能提供给员工安全感和归属感。若企业拥有非常优秀的企业文化，则会做到尊重员工。至于让员工达到有效的自我实现，恐怕能做到的企业就很少了。

那么，究竟该如何建立高效的技术蓝领队伍呢？

① 高效技术蓝领队伍的组成

根据力特奥维斯的实际操作经验，我建议按照下面的饼状模型建立起技术蓝领队伍。



高效技术蓝领队伍建设需要储备相应的技术学校应届生（10%-20%），需要外部招聘有经验的技术蓝领（10%-20%），更重要的是由熟练操作工内部培养（绝大部分）。熟练操作工本身具有明显优势：对生产工序十分了解，包括整个操作流程出现的弊端和改善余地，熟悉人际，对工作环境的不适应性较小。

② 有效的招募渠道

除了通过网站、中介等传统手段进行招聘，还可以通过员工内部举荐，考虑适当支付推荐奖金，这点非常有效。曾遇资深技术员工主动向我推荐他的师父，师父的技能自然不在他之下，正是我们需要的技术人才。另外，不妨与技术学校进行长期合作，提供实习



岗位，择优录用。还有一点，企业中有不少技术员工来自国有企业，年龄在 40 岁左右，对于技术蓝领来说，这个年龄正是技术黄金期。我建议在招募时不妨多考虑这部分国有企业转制人群，他们也是帮助企业发展的有效资源。

③ 有效降低技术蓝领的离职率

① 降低技术蓝领离职率——薪资

建立高效技术蓝领队伍要依靠人才招聘，同样，人才挽留也很重要。从具体做法来看，首先要确保薪资的市场竞争力；其次要根据职责和能力设定技能津贴、岗位奖金；再次要设定合理的绩效目标，评定绩效奖金。就力特奥维斯而言，绩效中公司整体目标占 40%（包括产能、质量、交期等，是员工努力的直接体现），个人绩效占 50%（包括 down 机、换型、Kaizen 等），剩下的 10% 则是根据员工工作态度、纪律、考勤、奖惩等进行考评。另外，要让员工明确公司福利：哪些是法定必须的，哪些是需要通过自己的努力来获得的，哪些是通过工会来实施的。这样技术蓝领员工在提福利要求的时候才不会越线，企业才得以有效控制员工

期望值。有时，面对员工提出过期望值的情况，我会建议接受比较，前提比较是公平的、不盲目的，即在市场上做“盯住比较”，不能总用自己的弱项和别人的最强项比，这样员工的期望值永远不可能得到满足。

② 降低技术蓝领离职率——沟通

其实员工对于整体市场趋势、公司运营状况、订单预期等是非常希望了解的。这些势态的发展关系到他们是否需要频繁加班，是否需要考虑跳槽。因此，我建议主管作定期的 Career Talk，明确公司的期望，了解员工的问题，给有需要的员工提供及时的帮助。还有，通过将技术工人的贡献转化为直观的数字，包括产能的提升、saving 的金额等，可以增强对员工的可控性。在沟通方面，我们会经常通过圆桌会议和满意度调查的方式，确保后续改善措施的出台。要增加说服力，就要让员工自己开口，现身说法谈谈自己切身感受到的变化。针对主管，要进行沟通技巧培训，避免简单粗暴失实的沟通。要注意的是，公司政策由上至下要明确沟通，管理层、部门主管和 HR 要口径一致。员工常因请教主管和 HR 获得的答案不一致而感到茫然，主管和 HR 各有自己的立场和见解，但是在沟通方式上一定要注意多样化、人性化。每家公司根据自身特点进行有效调整，方能在一定程度上降低蓝领离职率。

③ 降低技术蓝领离职率——激励

技术蓝领员工相对操作工，看似常有恃才傲物之感，实际非常需要被认可。对于技术蓝领员工参与的项目，公司必须大张旗鼓地宣传，对其进行激励；提供员工最感兴趣的激励方式（奖状、奖金、奖品、培训机会等）；在公司大会上蓝领员工做项目汇报；精英蓝领的识别和激励。此外，要打破既定的层级限定，依照技能赋予相应的职责权限，鼓励技能的分享和传承。可以适当给予带领新手的员工以额外津贴，才能保证员工愿意分享自身技术，用心指导新员工，避免技术断层现象的出现。通过各种方式激励员工，还要求工程师团队在讨论项目时邀请蓝领技术员工加入，并讲述他们的看法。将工程师“学院派”、“实验式”的思维模式与技术蓝领员工“实际派”、“操作式”的思维模式相结合，共同为项目讨论献计献策可提高技术蓝领的积极性，从而有效降低离职率。

发展是三方面的任务：员工本身有发展内在需求和积极的态度，HR提供发展工具、流程和必要的建议，经理负责设定愿景目标、计划执行和反馈。三方通力合作，以核心胜任力作为关键，实现员工的发展。

▶ 技术蓝领的培训与发展

发展是三方面的任务：员工本身有发展内在需求和积极的态度，HR提供发展工具、流程和必要的建议，经理负责设定愿景目标、计划执行和反馈。三方通力合作，以核心胜任力作为关键，实现员工的发展。

1 技术蓝领学习的特点

老实说，这是一个令人头疼的问题。即使公司愿意提供合适的学习环境甚至是学习加班费，多数技术蓝领员工还是抗拒学习。具体表现在：排斥枯燥的课堂学习，坐不住；必须先认可了讲师才会认真学习，普遍抱有“你有学历我有资历”的态度；排斥空谈务虚的内容，排斥光说不练假把式；期望双向交流，期望有技能展示的机会，（建议培训前先与讲师沟通：能否在培训结束前空出相应时间，给有相关经验的技术员工进行讲述和分享）；很少看到自己的收益，员工误解培训的目的，认为培训是耗费自己时间为公司获益；怕麻烦，怕占用自己的时间；怀疑自己的学习能力——离开学校那么多年，还能学好吗？

2 技术蓝领发展的 70-20-10 原则

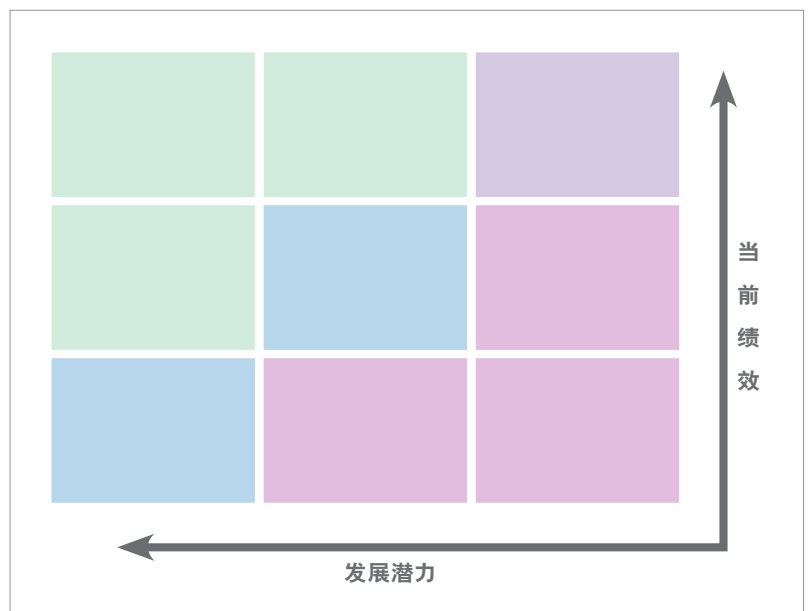
70% 来自于工作经验——技术蓝领员工多在工作任务、特别任务、实践机会，在参与项目、解决问题的工作经验中获得提高；20% 来自于反馈——日常工作中的经理指导反馈；10% 来自培训——包括课堂培训、网络学习、研讨会、阅读等。

针对如何确保企业向员工提供的学习资源被充分利用，如何确保适合的培训方式，力特奥维斯有自己

的特色实践。每年年初，我们的部门经理和主管会收到一张《个人发展计划》表，要求他们根据表格对下属的培训发展情况作出分析。例如将员工技能提高期望值和实际值进行比较，该员工掌握了多少知识，具备多好的技能，求知的愿望是多少……经理会根据数值进行判断，如果员工的技能水平值（按 1-5 打分）很高（4、5 分），但是没有足够的求知值（1、2 分），那么就没有必要花钱请培训师了。根据表格中的“优先级”所排列的数据成果可以显而易见地看到员工的实际情况、培训需求，采取相应的技术蓝领培训措施。

▶ 技术蓝领的领导力提升

刚才讲到的是技术蓝领技能的提升，在其技术成熟的时候就要面对领导团队的问题，那么我们就来说说技术蓝领领导力的提升。



公司资源不可能“广撒网”式地平均分配，所以要首先确定需要提升领导力的员工。“绩效潜能九宫格”显示，排列在左上角的员工属于最理想状态——高绩效高发展潜力，我希望公司的每个人都被排在那一块。

但是没有完美的现实，总有员工会被排列在右下——低绩效低发展潜力，这块的员工也是不需要再考虑合同续约的员工。蓝领技术人员常常出现较大的两极分化现象：有些员工做得再好也只是停留在右上角紫色区域。当前绩效非常好，但是领导力欠佳。这个时候我建议，不要赶鸭子上架。如果他的技术好，那就让他专攻技术，有些人天生就不适应角色的突然转变。这部分员工可以挽留，但不要勉强他们做领导。

技术蓝领领导力的提升是一个循序渐进的过程。他们需要首先完成个人层面的工作，如日常工作中积极献计献策、坚持持续改善（可以体现其技能和态度）。然后要参与到团队，鼓励他们在团队中分享知识技能，提高他们的沟通技巧，渐渐参与日常管理。再来可以让他们进行跨部门交流，参与项目团队、讨论执行反馈，从而学习项目的管理。这样便可以从日常管理、项目管理等多方面逐步提高技术蓝领的团队领导力。

▶ 技术蓝领的职业发展

❶ 误区

通常，在技术蓝领职业发展过程中，或是公司，或是员工自身，都会存在这样那样的误区。我总结为以下三点：

学习 VS 经验

从前的力特奥维斯存在这样的规定：工程师必须是本科或以上学历。这条规定无形中限制了很多经验丰富学历不够的老资历技术蓝领的发展。后来我们修改了规定：工程师要求本科学历或大专以上学历加五年以上相关工作经验。这样就给技术蓝领员工的发展提供了机会。企业可以考虑打破“死守学历”这一旧规，给员工适当的发展空间，改变落后现状。

带下属 VS 做项目

不少员工觉得所谓的职业提升就是能带下属，因为带下属比做项目轻松，能带下属就意味着“位高权重责任轻”。他们把“能带下属”看作了评判技能、地位的标准，甚至觉得上司让他们做项目而不是让他们带下属是看不起他们。其实，所谓带下属的，也就是 People Manager，他们的职责范围是激励下属、

激励团队；做项目的，也就是所谓没有机会带下属的，则以自身过硬的专业知识攻克着一个个业务难题。他们都是企业不可或缺的组成部分，企业应该对他们同样器重。

Thinker VS Doer

前者是善于思考，边想边做，后者是不想只做，不顾后果。显然前者是我们需要更多培养的人群。我们公司大多技术蓝领员工都是操作工，长久的“做”派风格让他们习惯了只看 SOP (Standard Operation Procedure 标准作业程序) 这样的数据，很少独立思考。然而长久的职业提升非常需要会思考的人才，企业急需在这个方面帮助技术蓝领员工。

❷ 帮助技术蓝领进行职业规划

当技术蓝领表现出出色的个人技能，我不会马上许诺他会有多好的职业提升或是会有多丰厚的奖金回报，而是会要求他将自己的技能经验分享给大家。当团队技能被其带动，有合适人选被培养出来接替他的工作时，我会给他两种选择：一、专业技能的提升。给予他项目参与和管理的机会，帮助他往专家型人才路线发展。二、管理技能的提升。给他参与人员管理、行政工作的机会，帮助他成为 Manager。要注意的是，在给选择时有个共同的前提：不轻易承诺时间和职位。我能做到的只是告诉他若干年后能做哪些事，他的能力会提升到什么程度，而不是随意承诺三年五年后他会担任什么职位。

▶ 总结

- 🔑 技术蓝领队伍需要长期关注，不能等到要用人时再临时组建团队；
- 🔑 企业要重视阶梯式的培养，没人会做一辈子的技术工人，也没有永远不会过时的技术，要给人提供阶梯学习、管理的机会，避免技术断层；
- 🔑 努力打造高效稳定的技术蓝领队伍，HR 的责任重大，这里说的不是要 HR 帮助蓝领员工在技术上实现提升，而是要负责任地向他们传达公司的文化、政策。HR

当技术蓝领表现出出色的个人技能，我不会马上许诺他会有多好的职业提升或是会有多丰厚的奖金回报，而是会要求他将自己的技能经验分享给大家。



重口味灵修 你 Hold 住了吗？

【微博引子】

灵修班涉嫌淫秽被叫停

“你听说过“灵修班”吗？近日，大量“身心灵”课程培训机构进入人们的视线，据称已经形成热潮。诸如“尼奥心视界”之类的公司开办所谓“谭崔”课程，指引陌生男女学员相互挑逗，甚至公然鼓吹换妻换夫，宣称“让女性解放的N个途径之一就是男人可以换妻，女人可以换夫（换男人）”。谭崔并非人名，而是印度语 Tantra 的音译。它实际是源于印度的一个特殊的瑜伽流派——性力派，此教派注重性交，认为通过性交可以使人类灵魂和肉体中的创造性能源激荡起来。目前市面上的谭崔课程，宣传性自由、性修炼。调查发现，身心灵已形成热潮，市面上一些身心灵机构或导师个人不断开办谭崔课（其中以秦铭远为代表），其学员内部分享记录显示，课堂上尺度惊人。灵修班被媒体曝光后，部分培训机构已经被相关部门叫停并调查，查获的内部照片不堪入目。”



【小编有感】

- 1 正统灵修追求苦行、苦修，而非纵情、纵欲。
- 2 真正有信仰的人明白，信念的十字架警示他的信徒助人，绝非敛财。
- 3 有病去看有执照的医生，谨防换汤不换药的“心里邪教”入侵。
- 4 只有性、爱、婚的统一才是社会稳定的理想状态。三者任何一方的知识不足，都易导致上当受骗。
- 5 人类在追求食色的过程中，遵循的是人道主义，要考虑个体利益，也要考虑集体利益，所以才会有禁忌、文化习俗、道德伦理和法律，这才是人类区别于其他动物的根本属性。
- 6 灵修不是性放纵，学校的生理卫生课不是性学。开明性教育的普及势在必行，性教育普及科学性越高，伴侣关系越稳定，荒谬的“性爱灵修”就越不可能有市场。
- 7 心灵的修行崇尚的是无私的扶助，被世俗的伪善者利用，变为不法分子敛财的工具本身就已经很可悲，盲目追随者的推崇只能显露自己内心的胆小和对信仰的无知。
- 8 至于需不需要内心的修炼，小编的看法是无愧他人地过好每一天就已在修炼。

【微博民间】



【@ 南宫玉茗】# 灵修班涉嫌淫秽被叫停 # “谭崔”是印度的一个教派，崇尚纵欲取乐。所以被国内别有用心的人利用：从乱交中获得通灵的快感！这是一种病态的放松疗法。灵修，本是通过精神疗法获得心灵的抚慰，而在某些不法分子的眼里变成了换妻仪式。我们要选择正确的精神修炼法，做一个身体心灵都健康向上的人！



【@ 彭晓辉】# 微性学 # 对这类“灵修”培训的评价：对于这种玄妙又玄妙的神秘化的“性”培训，个人认为是缺乏一定的科学依据的，而且没有一定的约束就更加不可取。请朋友们明鉴。



【@ 武志红】羊城晚报长篇报道《癫狂的“灵修”》，值得一读。任何学习中，切忌迷失自己，尤其要警惕导师搞个人崇拜。至于秦铭远，与邪教无异。



【@ 今日一线】# 时评 # 【“换妻”灵修是种精神传销】对于他们，一方是高智商的敛财者，一方是有钱的低能儿。二者结合起来看，社会逃不了自己的责任。我们在某些方面的疲软和空白，才使得这些利欲熏心的亡命徒屡屡得手，祸害社会，使得这些精神空虚、意志脆弱者身陷泥淖，不能自拔。



【关于灵修】

灵修近来成为一个可怕的词汇。真正的灵修是什么，为何吸引那么多人关注，如今又为何使人惧怕？

基督徒的灵修指“默想神的话语，即圣经的话语”；其他宗教学说中，从灵修传统的丰富性和差异性出发，通向灵性有四种不同进路，即：智慧、胜王、巴克蒂（虔信）和业报（行动）。灵：有聪明、心灵、精神、灵魂、神灵等义。修：有削或剪、整治、学习锻炼培养、长高、使完美、恢复完美等义。灵修合义：为了使精神或灵魂去除束缚它的种种欲望，最终恢复其完美，停止虚幻的生死轮回，达到永生的境界——与神合一的各种学习及实践。

① 基督教灵修

——实质上包括了至高的品德，心地纯洁，对神的爱和证悟真理的渴望。

② 印度各大瑜伽派别的灵修

- ① 哈达瑜伽 (Hatha Yoga) ——苦行和身体苦修。
 - ② 胜王瑜伽 (Raja Yoga) ——通过抵制所有的欲望，在心理上达到自我克制。
 - ③ 呼吸控制瑜伽 (Pranayama) ——它是肯定型的体系，包括唤醒空达里尼 (Kundalini, 高级身体里的一种潜在能力)，和次第上升的静心练习。
- “哈达、胜王、呼吸控制等前三种瑜伽体系的共同特点是，它们都强调身体（或者说意识的载体）的净化与准备，而不是直接涉及意识本身的前进。”
- ④ 禅那瑜伽——知识之道。可以是对思辨哲学的追求，要么通过独立思考，要么通过对现存哲学思想体系的研究，也可以通过把心和整个人格专注于迄今心智所领悟的真理来转化之。这种对灵性实在的深度禅思旨在吸收其内在意义，使其脱离心智玩偶的范畴，成为浸润并逐渐转化求道者的最深内核的动力。
 - ⑤ 羯磨瑜伽——行动之道。一般可包括一生为人类服务，通过社会、政治或物质项目，致力于改善人类福利。
 - ⑥ 巴克提瑜伽——要义在于忘记宇宙和念记超灵，放弃低级意识和进入高级意识。

③ 中国的灵修（三大主流）

- ① 儒家的学说——一种哲学思想和以人格为中心的伦理观念。
 - ② 道家的灵修——有三个层面：心灵的集中专一，与无形世界的和谐关系，以及在万物内的优游自得。特色是：朴实无华、虚怀若谷、清静无为、尊重万物而顺其“自然”。
 - ③ 佛教的灵修——并不只是一种哲学，更是一种灵修。它邀请人们从今世的事物中解脱出来，以便达到心灵纯净的境界，即是所谓的“涅槃”。佛教灵修的目标是在灭尽欲望，为能跳出“轮回”的周期，而进入“涅槃”。中国佛教最重要的一个灵修宗派就是“禅”。
- “中国灵修的三大主流，彼此相互交织，相辅相成，追求的是向慕和谐的秩序与宁静的心境。”

可见，灵修实际上是人类通过信仰对精神层次的一种追求。而近年流行于国内城市白领、业界精英等群体，形成一股“热潮”的“身心灵”概念似乎被宣传得有些变味。去年4月，中央电视台关于《疯狂的培训》的报道，曝光了社会上一些号称能突破自我、让生命开始全新蜕变的“身心灵”培训公司。在这些培训公司的课堂上，讲课者让男女学员相互挑逗，宣称“突破自我最好的方式就是从性解放开始”，让学员在欲望的感官世界里彻底迷失了自我。有男学员被“洗脑”后不能自拔，整天在外寻花问柳。就连一些女学员也开始在外疯狂追求所谓的性体验。学员迷失了自我，培训机构却大发横财。被央视曝光的两家“身心灵”培训机构，从2005年至2010年，靠非法培训敛财分别高达1300多万和460多万元。一名曾经的练习者直言：“像被‘洗脑’似的，头脑一热，大把钱就花进去了。”

真的像身心灵培训机构所言，报名修炼后可以通灵，可穿越前世今生吗？

针对身心灵成长培训现状，北京大学心理学系教授钱铭怡说道：“现在这方面情况的确比较乱。”她表示，用于心理治疗领域的萨提亚模式治疗、完型治疗、催眠治疗，都需要系统的专业培训。“目前有的培训，即使用的是某种正规心理治疗的理论方法，但应用方式、培训目标，也存在问题。如催眠，常常被用于表演。”

当被问及市面上的身心灵书籍是否科学时，教授表示：“市面上这类书籍，绝大部分都是似是而非的，它起到的效果很可能适得其反，不仅不能推动相关学科的发展，且很可能使科学界以及社会大众对这方面的内容更加反感。如果要研究，需要在严格的科学环境中开展。”“所谓‘超个人心理学’，我印象中的只有荣格当初提出的‘集体潜意识’学说，但未能得到更多的跟进研究和证据，基本上还处于理论阶段。”

广州市脑科医院心理科副主任徐文军接受采访时称，心灵学的研究者大多不是科学人士，在过去强调唯物主义教育的时代，这些唯心思想是无法立足的。心灵学者打着心理学的旗号在社会上忽悠，宣扬的内容一个比一个唯心、离谱，最终会误导群众，是一种“心理邪教”。



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 |

《女职工特殊劳动保护条例》解读

文 / 李华平（上海市嘉华律师事务所）

2012年4月28日，国务院公布《女职工劳动保护特殊规定》(以下简称《规定》)。结合相关法律法规，对《规定》内容予以逐一解读：

第一条

为了减少和解决女职工在劳动中因生理特点造成的特殊困难，保护其健康，根据劳动法，制定本规定。

【解读】本条属于立法目的，旨在给予女职工特殊的劳动保护，来减少或避免因劳动原因造成女职工的身体健康伤害，保护女职工的身体健康权利。

第二条

中华人民共和国境内的国家机关、企业、事业单位、社会团体、个体经济组织以及其他社会组织等单位(以下统称用人单位)及其女职工，适用本规定。

【解读】本条属于法律适用，用人单位和女职工均适用该《规定》，这里的女职工并没有强调是与用人单位建立劳动关系的女职工。即，只要是向用人单位提供劳动的女职工，如劳务人员、劳务派遣人员等都应当适用本《规定》。

第三条

用人单位应当加强女职工特殊劳动保护，采取措施改善劳动安全卫生条件，对女职工进行劳动安全卫生知识培训。

【解读】本条规定用人单位的两大义务，即改善劳动安全卫生条件的义务、提供劳动安全卫生知识培训的义务。

第四条

用人单位应当遵守女职工禁忌从事的劳动范围的规定。用人单位应当将本单位属于女职工禁忌劳动范围的岗位书面告知女职工。

女职工禁忌劳动范围由本规定附录列示。安全生产监督管理部门会同国务院人力资源社会保障行政部门、国务院卫生行政部门根据经济社会发展情况，对女职工禁忌从事的劳动范围进行调整。

【解读】本条规定了用人单位对女职工的禁忌劳动范围有书面告知义务，并且明确了调整禁忌劳动范围的具体职能部门。

第五条

用人单位不得因女职工怀孕、生育、哺乳降低其工资、予以辞退、与其解除劳动或者聘用合同。

【解读】本条是对三期女职工有关劳动合同或聘用合同处理及工资调整的特殊规定。“不得因女职工怀孕、生育、哺乳降低其工资”，不同于“不得降低女职工怀孕、生育、哺乳期间的工资”，也就意味着如果存在着非“怀孕、生育、哺乳”等其他原因的话，即使是三期女职工也可以降低其工资。

第六条

用人单位应当在劳动时间内合理安排怀孕女职工的休息时间，或者相应减少其劳动定额；经与女职工协商一致，用人单位可以调整其工作岗位。

【解读】本条规定了怀孕女职工的休息权利和工作岗位调整权利，但是操作性不强。用人单位“合理安排”休息时间如何界定？经协商一致，可调整女职工工作岗位，这并不是针对女职工的内容，实际上所有劳动者和用人单位协商一致，均可以调整工作岗位。

第七条

女职工在孕期不能适应原劳动的，用人单位应当根据医疗机构的证明，予以减轻劳动量或者安排其他能够适应的劳动。

对怀孕7个月以上的女职工，用人单位不得延长劳动时间或者安排夜班劳动，并应当在劳动时间内安排一定的休息时间。

怀孕女职工在劳动时间内进行产前检查，所需时间计入劳动时间。

【解读】本条是对孕期女职工的特殊保护。有医疗机构证明的，用人单位应减少其劳动量或者调整其他工作；用人单位不得安排怀孕7个月以上的女职工加班加点工作，也不得安排其从事夜班劳动。“夜班劳动”是指在当晚22点至次日6点间从事的劳动。怀孕女职工在劳动时间内的产前检查，应视为正常出勤，不得扣减其工资性收入。

第八条

女职工生育享受98天产假，其中产前可以休假15天；难产的，增加产假15天；生育多胞胎的，每多生育一个婴儿，增加产假15天。

女职工怀孕未满4个月流产的，享受15天的产假；怀孕满4个月流产的，享受不少于42天的产假。

【解读】本条规定了女职工的产假期。产假由90天增加至98天，加大了对女职工的保护力度，但也增加了企业HR的计算工资的难度。产假、难产假、多胞胎假、流产假等假期也由天数改为周数计算。与上海市目前有关女职工劳动保护的规定相比较，早期流产假期大大缩短。由于晚育属于计划生育范畴，《规定》并没有涉及晚育假、晚育护理假等假期规定，应继续适用。

第九条

女职工产假期间的生育津贴，对已经参加生育保险的，按照用人单位上年度职工月平均工资的标准由生育保险基金支付；对未参加生育保险的，按照女职工产假前工资的标准由用人单位支付。

女职工生育或者流产的医疗费用，按照生育保险规定的项目和标准，对已经参加生育保险的，由生育保险基金支付；对未参加生育保险的，由用人单位支付。

【解读】本条规定了女职工生育津贴和医疗费用的支付渠道和支付标准。用人单位为女职工缴纳了生育保险的，女职工的生育津贴由生育保险基金支付，支付标准为用人单位上年度职工月平均工资，这与《社会保险法》相一致。需要提醒的是，用人单位未参加生育

保险的，女职工的生育津贴支付标准并不是用人单位上年度职工的平均工资，而是女职工本人生育或者流产前的工资标准，这就存在同一用人单位的不同女职工领取的生育津贴不一样的可能性，与《社会保险法》的立法精神不完全一致。女职工的生育或流产医疗费用的规定，与《社会保险法》相符。

第十条

对哺乳未满1周岁婴儿的女职工，用人单位不得延长劳动时间或者安排夜班劳动。

用人单位应当在每天的劳动时间内为哺乳期女职工安排1小时哺乳时间；女职工生育多胞胎的，每多哺乳1个婴儿每天增加1小时哺乳时间。

【解读】本条是对哺乳期女职工的特殊保护，明确规定用人单位禁止安排哺乳期女职工加班加点或从事夜班劳动。《规定》取消了之前“劳动时间内授乳两次，每次单胎纯授乳时间为三十分，亦可将两次授乳时间合并使用”的规定，更加合理的明确了减少1小时的劳动时间作为哺乳时间。生育多胞胎的女职工，劳动时间也相应减少。

第十一条

女职工比较多的用人单位应当根据女职工的需要，建立女职工卫生室、孕妇休息室、哺乳室等设施，妥善解决女职工在生理卫生、哺乳方面的困难。

【解读】本条属于授权性条款，无与之相对应的法律责任条款。

第十二条

在劳动场所，用人单位应当预防和制止对女职工的性骚扰。

【解读】这是条新规定，“性骚扰”如何界定？可操作性不强。

第十三条

县级以上人民政府人力资源社会保障行政部门、安全生产监督管理部门按照各自职责负责对用人单位遵守本规定的情况进行监督检查。

工会、妇女组织依法对用人单位遵守本规定的情况进行监督。

【解读】本条规定的女职工相应的特殊劳动保护权利的对应主管部门，便于各司其职，分工协作。

第十四条

用人单位违反本规定第六条第二款、第七条、第九条第一款规定的，由县级以上人民政府人力资源社会保障行政部门责令限期改正，按照受侵害女职工每人1000元以上5000元以下的标准计算，处以罚款。

用人单位违反本规定附录第一条、第二条规定的，由县级以上人民政府安全生产监督管理部门责令限期改正，按照受侵害女职工每人1000元以上5000元以下的标准计算，处以罚款。用人单位违反本规定附录第三条、第四条规定的，由县级以上人民政府安全生产监督管理部门责令限期治理，处5万元以上30万元以下的罚款；情节严重的，责令停止有关作业，或者提请有关人民政府按照国务院规定的权限责令关闭。

【解读】本条规定了用人单位违反《规定》规定的法律责任，包括罚款、责令限制治理、责令停止作业、责令关闭等处罚措施。

第十五条

用人单位违反本规定，侵害女职工合法权益的，女职工可以依法投诉、举报、申诉，依法向劳动人事争议调解仲裁机构申请调解仲裁，对仲裁裁决或者向人民法院提起诉讼。

【解读】本条规定了女职工权益受到侵害的救济途径。女职工可以投诉、举报、申诉、申请调解仲裁、提起诉讼。

第十六条

用人单位违反本规定，侵害女职工合法权益，给女职工造成损害的，依法给予赔偿；用人单位及其直接负责的主管人员和其他直接责任人员构成犯罪的，依法追究刑事责任。

【解读】本条规定了用人单位违反《规定》的损害赔偿责任和刑事责任。

第十七条

本规定自公布之日起施行。1988年7月21日国务院发布的《女职工劳动保护规定》同时废止。

【解读】本条规定法规施行时间起始自2012年4月28日。HR

| 案例解析 |

不能仅凭约定调岗 单位还需举证理由

为了防止用人单位对用工自主权的滥用，在裁审实践中都要求用人单位对调整行为的提供充分证据证明调整的合理性与必要性。

文 / 李华平（上海市嘉华律师事务所）

案情介绍

2006年3月，严先生进入上海某食品有限公司（以下简称“公司”）工作，双方签订了书面劳动合同，最后一份劳动合同期限为三年，即2009年7月1日至2012年6月30日。劳动合同约定：甲方（公司）确因生产经营需要或依照乙方（严先生）的能力及表现，可以调整乙方的工作，薪随岗变，但工资不低于同等职位的最低工资。同时，公司与严先生签订期限

自2009年7月1日至2010年6月30日的岗位协议书，明确岗位协议到期自行终止。岗位协议约定公司聘任严先生为工程设备部（一级部门）担任工程部（二级部门）部长职务，月工资为11000元（其中基本工资8000元，岗位津贴3000元）。岗位协议到期后，双方未续签新的岗位协议。

2009年7月，公司组织架构调整，工程设备部

改为工程部，承担工程、设备保障等职能，严先生担任机械工程项目工程师（享受副部级待遇）。2011年1月起，严先生的月工资调整为基本工资12000元。2011年3月，公司提任严先生担任工程部副部长，主持部门工作。

2011年6月，严先生在工作中与公司领导产生分歧，公司领导口头提出解除其劳动合同，遭到严先生拒绝。2011年7月1日，公司向严先生发出人事变更通知，称“根据企业发展需要，公司调整组织架构，工程部和设备保障部合并为工程设备部，故即日起，你不再担任工程部部长，担任工程设备工程师一职。根据劳动合同薪水岗变的约定，自7月份起月工资调整为8000元。”严先生接到公司人事变更通知后，以公司违法降职降薪为由提起劳动争议仲裁，要求恢复岗位、恢复工资待遇。

专家评析

上海市嘉华律师事务所李华平律师：该案是一起由企业调整员工职务、岗位、薪酬的“三调”行为所引起的典型劳动争议案件，案件涉及到劳动合同约定内容的效力、“三调”行为的合法性等焦点问题，希望通过对该案的评析，对企业HR规范此类行为有所帮助。

① 劳动合同中约定用人单位调整劳动者职务、岗位、薪酬“三调”行为的效力问题

根据《劳动合同法》第三条规定，订立劳动合同，应当遵循合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则。依法订立的劳动合同具有约束力，用人单位与劳动者应当履行劳动合同的义务。因此，用人单位和劳动者在订立劳动合同时就劳动合同履行过程中的“三调”行为进行约定，只要不存在以欺诈、胁迫的手段或趁人之危的行为，一般来讲都会认定为有效，这也是对用人单位用工自主权的承认和保护。

但是，由于对劳动者职务、岗位、薪酬的调整，涉及到劳动者的切身利益，用人单位不得随意调整，更不能恶意为之。为了防止用人单位对用工自主权的滥用，在裁判实践中都要求用人单位对调整行为提供充分证据证明调整的合理性与必要性。用人单位不能证明调整合理性与必要性的，则劳动合同中关于用

人单位调整劳动者职务、岗位、薪酬“三调”行为的约定属于“用人单位免除自己的法定责任、排除劳动者权利”的情形，该约定属于无效约定。

本案中，公司口头提出解除严先生劳动合同遭拒后，以“公司组织架构调整、部门合并”为由，对严先生降职降薪，但并没有充分的证据证明公司调整的合理性与必要性，因此，劳动合同中有关“三调”行为的约定对严先生不具有约束力。

② 客观情况发生重大变化导致劳动合同变更的效力问题

《劳动合同法》第四十条规定，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，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同。“客观情况”如何认定？实践中是指发生不可抗力，或出现企业迁移、被兼并、企业资产转移等致使劳动合同无法履行的情况。

“公司组织架构调整、部门合并”，是否属于劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化？一般难以认定。本案中，公司并未进行实质性的组织架构调整，部门间合并的说法也很牵强。退一步讲，就算公司的组织架构调整，部门间合并属于重大变化的话，公司需要对严先生的职务、岗位、薪酬进行调整，也应当与其协商一致，如协商不成可依法解除劳动合同并支付经济补偿金。公司单方面对严先生的职务、岗位、薪酬进行调整，显然不具有合法性。

相关提示

① 企业HR对员工进行职务、岗位、薪酬调整的，不管劳动合同或规章制度中是否有约定，都应当提供充分证据，证明该调整行为的合理性与必要性。企业如果不能举证调整行为的合理性与必要性，将承担举证不能的不利后果。

② 企业因组织架构调整，需要对员工进行职务、岗位、薪酬等进行调整的，应当与员工协商一致，如协商不成，用人单位单方面进行变更，容易引发劳动争议，需要谨慎处理。HR

“客观情况”如何认定？实践中是指发生不可抗力，或出现企业迁移、被兼并、企业资产转移等致使劳动合同无法履行的情况。



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

| 法律解读 |

《劳动合同法》对竞业限制措施的限制

文 / 夏利群（上海市申达律师事务所合伙人）

商业秘密是企业生存和发展的绝对重要因素，为企业在市场竞争中提供了巨大的经济利益和潜在价值。因此它的泄露将会给企业带来致命的打击。同一行业领域内的人才流动，往往是商业秘密泄露的重要渠道之一，企业间的不正当竞争纠纷也因此而频频发生。所以，作为商业秘密有效保护重要手段之一的“竞业限制”，已被社会普遍接受。

2008年1月1日正式施行的《中华人民共和国劳动合同法》，将原先全国各地关于“竞业限制”的一些零散的、不规范的、不相同的规定进行了统一和明确，并对竞业限制的主体、范围、期限、补偿金等重要方面进行了规定。

用人单位在根据《劳动合同法》规定，通过竞业限制手段保护商业秘密时，一定要注意以下几个方面的问题。

首先 根据《劳动合同法》规定，竞业限制条款必须是在用人单位和劳动者之间约定，即必须是在劳动关系双方主体之间约定。目前，很多企业是通过劳务派遣的方式聘用劳动者的。在这一法律关系中，劳务派遣公司是《劳动合同法》中规定的用人单位，而实际聘用劳动者的企业是《劳动合同法》中规定的用工单位。因此劳动关系必定是在劳务派遣公司和劳动者之间建立。根据这一结论，《劳动合同法》调整下的竞业限制也只能是在劳务派遣公司和劳动者之间进行约定。

然而，竞业限制规定的实质是通过为员工就业权的限制，保护企业的商业秘密。在劳务派遣法律关系中，员工实际是为用工单位提供劳动，接触的多为用工单位的商业秘密。因此在这样的法律关系中，商业秘密侵权纠纷的客体更多体现为用工单位的商业秘密。而且，在实际操作中，竞业限制补偿金往往也是由用工

单位直接支付。因此，若机械的理解为竞业限制条款只能在劳务派遣公司与劳动者之间进行约定的，用工单位就无法依据《劳动合同法》规定向员工主张赔偿。

《劳动合同法》施行初期，司法界就有关竞业限制条款究竟是否可以在用工单位和劳动者之间约定，的确产生较多争议。但在充分认识竞业限制规定的实质后，接受用工单位与劳动者之间直接约定竞业限制条款，已形成目前的司法惯例。

其次 用人单位在与劳动者约定竞业限制时，应当对竞业限制期限进行约定，并不得违反法律法规规定。竞业限制的实施客观上限制了劳动者的就业权，因此国家在保护企业商业秘密不被侵犯的同时，更注重了对受此影响的劳动者的权益的保护。所以在《劳动合同法》中对竞业限制期限规定了二年的上限。


用人单位在与劳动者约定竞业限制期限时，还应当注意竞业限制与竞业禁止的区别。竞业禁止法律关系是由《公司法》调整的，即公司的董事、高级管理人员未经股东会或者股东大会同意，不得自营或为他人经营与所任职公司同类的业务。因此竞业禁止的期限应当是董事或高级管理人员在公司的任职期内。根据《劳动合同法》规定，用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员，在解除或者终止劳动合同后，到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限，不得超过二年。因此《劳动合同法》规定的竞业限制期限上限，是劳动者离职后的二年内，并不包括员工在用人单位的任职期。

目前，用人单位在实际操作中往往将竞业限制期限与竞业禁止期限混同的情况并不多见，但在相关条款或

协议中的文字表达上,常常将“竞业限制”与“竞业禁止”混同使用,这将可能产生法律概念的混同,从而涉及适用《公司法》还是适用《劳动合同法》的问题,进而进入是劳动争议纠纷案件还是竞业禁止公司归入权纠纷案件的争辩之中。为避免这种不必要的争议,规范表达显得十分重要。

第三 用人单位要求劳动者履行竞业限制义务的,应当按照法律规定及双方的合理约定向劳动者支付竞业限制经济补偿。正如前述所提及,竞业限制的实施客观上限制了劳动者的就业权,而对那些专业性、技术性较强的劳动者而言,竞业限制将可能影响他们的生存权。因此《劳动合同法》在保护企业利益的同时,赋予劳动者享有获得竞业限制补偿金的权利。

《劳动合同法》规定用人单位与劳动者约定竞业限制条款的,应约定在解除或者终止劳动合同后,在竞业限制期限内按月给予劳动者竞业限制补偿金。目前一些用人单位在实际操作中,将竞业限制补偿金按月计入劳动者的月工资内,同工资一起发放。但这种操作方式常常被个别用人单位所利用,进行偷梁换柱,将原本属于劳动者工资中的一部分,以竞业限制补偿金的名义向劳动者发放,从而要求劳动者履行竞业限制义务。这样的做法显然有损于劳动者利益。

竞业限制措施在商业秘密保护领域中起着举足轻重的作用,减少了以盗取商业秘密为目的,通过“跳槽”、“挖墙角”的渠道实施不正当竞争行为的情况。但企业在实施这一措施的同时,一定要兼顾劳动者的利益,依法行使权利。

| 案例解析 |

一起跨国劳动争议案件带给我们的思考

文 / 夏利群(上海市申达律师事务所合伙人)

案件回顾

美盛科技(深圳)有限公司(以下简称“美盛公司”)是一家跨国集团公司在深圳设立的外商独资企业。该集团拥有一套完善的,能够提供员工就业或升职机会的全球供职系统平台。2008年5月20日,美盛公司的员工王欣于该供职平台上获得德国关联公司的相关职位,并通过德国关联公司的电话面试。

2008年5月21日,美盛公司与王欣签订《协商解除劳动合同协议书》。该协议约定:1、双方劳动合同于2008年5月31日协商解除;2、王欣将于2008年6月1日与德国关联公司签订劳动合同,并前往德国关联公司工作;3、王欣在德工作期间,美盛公司依旧为其缴纳社会保险;4、若王欣从德国关联公司离职回国后,美盛公司将为王欣提供一个职位。若王欣接受,其在德国关联公司的工作年限累计至其在美盛公司的工作年限。

2010年5月31日,王欣与德国关联公司的劳动合同到期终止。王欣回国后,美盛公司向其提供了一份岗位为开发部设计经理的《签订劳动合同要约函》,并与其多次沟通。然而王欣始终以工资标准过低为由拒绝接受。2010年7月15日,美盛公司书面通知王欣撤销《签订劳动合同要约函》,并不再向其提供职位。

2010年8月15日,王欣提起劳动仲裁,请求裁决美盛公司向其支付2010年6月1日至7月15日期间的工资,以及要求美盛公司向其支付违法解除劳动合同赔偿金,计算赔偿金的工作年限从其出国前入职美盛公司之日起算。

争议焦点

根据王欣提出的两项请求,我们不难判断,王欣认为其在德期间仍与美盛公司保持着劳动关系。因此,王欣在德期间及回国后,其与美盛公司之间是否仍存



在劳动关系，成为本案之争议焦点。只有在王欣有关劳动关系仍然存在的主张成立的情况下，王欣的仲裁请求才有机会获得支持。

法律分析

劳动关系是大部分劳动争议仲裁请求或诉讼请求成立的依据。根据《劳动合同法》第十条第一款规定，建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。但是书面劳动合同并不是判断双方之间是否存在劳动关系的唯一依据。根据《劳动合同法》第十条第二款、第三款规定，我们可以得出结论，无论劳动合同何时签订，劳动关系始终自用人单位正式用工之日起建立。因此，劳动关系的建立与劳动合同何时签订是没有关联性的，所以在书面劳动合同未签订的情况下，劳动关系也一样能够依法建立。而这样的劳动关系，我们通常称之为事实劳动关系。

那么，在没有书面劳动合同的情况下，我们究竟如何认定事实劳动关系的存在？2005年劳动部颁布的《关于确立劳动关系有关事项的通知》（劳社部发〔2005〕12号，以下简称“2005年劳动部通知”）明确规定了确定劳动关系的具体标准。我们来看一下该规定的具体内容：

用人单位招用劳动者未订立书面劳动合同，但同时具备下列情形的，劳动关系成立。

- ① 用人单位和劳动者符合法律、法规规定的主体资格；
- ② 用人单位依法制定的各项劳动规章制度适用于劳动者，劳动者受用人单位的劳动管理，从事用人单位安排的有报酬的劳动；
- ③ 劳动者提供的劳动是用人单位业务的组成部分。

根据该规定，我们了解到，判断一个事实劳动关系主要看用人单位和劳动者是否具备了“法定主体资格”、“管理与被管理关系”以及“提供的劳动属于单位业务组成部分”三要素。

根据《劳动合同法》第二条规定，符合法律法规主体资格要求的用人单位必须是中华人民共和国境内的企业、个体经济组织、民办非企业单位等组织。因此，外商依据中国法律在中国境内投资设立，并注册

成立的外商投资企业属于符合法律法规主体资格的用人单位。根据我国其他相关规定，年龄在16周岁以上，具有相应民事行为能力的人员均有权参加劳动，属于合法主体资格的劳动者。很显然，本案当事人美盛公司与王欣均具备法定主体资格。

“管理与被管理关系”是劳动关系存续期间最为重要的特征之一。2005年劳动部通知中，就“管理与被管理关系”规定了两种必须同时并存的情况，即“用人单位依法制定的各项劳动规章制度适用于劳动者”，以及“劳动者受用人单位的劳动管理，从事用人单位安排的有报酬的劳动”。根据本案案情描述，王欣在德工作期间，其为德国关联公司工作，并不受美盛公司管理，也不受美盛公司规章制度的约束。王欣所从事的工作内容也不是美盛公司业务组成部分，完全是依据德国关联公司指派的任务提供劳动。因此，王欣在德期间，与美盛公司既不存在“管理与被管理关系”，同时提供的劳动也不属于美盛公司的业务组成部分。

根据2005年劳动部通知，上述三要素在同时具备的情况下，才可确定事实劳动关系的存在。因此，本案仲裁请求方王欣在德期间及回国后，与美盛公司不存在劳动关系，所以其仲裁请求不成立。

读者们或许还有一些困惑，认为既然美盛公司在王欣出国后继续为其缴纳社会保险，应当认定双方劳动关系继续存在。其实，在司法实践中，工资由谁支付、社保由谁缴纳等事实仅仅是裁判机构认定劳动关系的参考因素，最关键的考虑因素仍是上述三要素。因为在复杂的用工环境中，的确存在不少的社保“挂靠”现象，有很多属于历史遗留问题，也有很多属于政策、法律衔接问题。若单纯的以社保缴纳主体直接认定为用人单位，将使就业市场更为混乱。

从另一角度分析，2008年5月21日美盛公司与王欣就签署了《协商解除劳动合同协议书》。双方属于协商解除劳动合同。根据该协议约定，2008年5月31日即为双方劳动关系正式解除之日。王欣出国后，美盛公司继续为其缴纳社会保险，仅仅是双方协商解除劳动合同所达成的条件，是双方做出的以协商解除劳动合同为目的的一项条件约定。双方从《协商解除劳动合同协议书》中所表示出的真实意思就是“解除合同”，而非“劳动关系存续”。HR

Coaching 的前世、今生和未来

FEATURE

A woman in a dark blue shirt is standing at a podium, gesturing with her right hand towards a whiteboard. In the foreground, the backs of two audience members, a man and a woman, are visible as they listen to the presentation.

COACHING

的前世、今生和未来

Coaching，作为一门新兴的管理技术，正受到众多企业管理者的青睐。源自体育界的Coaching不同于Training，也有别于Mentoring，Consulting，Counselling，Leading or Managing，而是以另外一种全然不同的方式深入到企业中去发挥它的作用。虽然Coaching在管理界变得热门起来，但真正了解其来龙去脉并将其成功应用于企业中的还是少数。本期专题就带领大家一起来探寻Coaching的前世、今生和未来。



PART 1 Coaching 的前世

Coaching最初来源于哪里？经历了多少变迁，才演变到现在人们口中谈到的“Coaching”？……这一系列疑问自然要追根溯源到Coaching的前世。

PART 2 Coaching的今生

从兴起到现在的蓬勃发展，Coaching只用了三十多年的时间。作为一个新的行业和专业，具有咨询、心理学等背景的人士都纷纷投身其中，也随之产生了数以万计的教练服务机构。而教练技术在AT&T、美孚石油、IBM、宝洁、爱立信等多家国际知名企业中的成功应用，也验证了其在企业管理中必然的流行趋势。

PART 3 Coaching的未来

任何一种新生事物，都有一个兴起发展的过程。不管是从最初的人事演化到现在的人力资源，还是人力资源领域中层出不穷的诸如HRBP、OD、SSC等新词，都历经了时间和实践的验证。Coaching也一样，目前正处于方兴未艾的时期，未来会是怎样的前景呢？



Coaching的前世

Coaching最初来源于哪里？经历了多少变迁，才演变到现在人们口中谈到的“Coaching”？……这一系列疑问自然要追根溯源到Coaching的前世去。

① Coaching 之源起

提起 Coaching，人们往往容易联想到体育运动上的教练。这并不奇怪，Coaching 一词也正来源于体育界。因为教练对于运动员的作用举足轻重，每一位成名的运动员背后都离不开自己教练的悉心指导，前有老将刘翔、姚明、李娜，后有新秀林书豪，在他们身上无一不体现出教练的魅力。洞悉了教练的“秘密”，将其应用在各行各业中已不是什么新鲜事。事实上，它正在被越来越多的人所提及，早已不再是体育界的“专有名词”。Coaching 缘何变得如此炙手可热？这里有一段颇为人们津津乐道的小故事。

1971年，美国加利福尼亚州中西部自由艺术学院的创始人之一添·高威(Tim Gallwey)在暑期开设了网球和滑雪训练课程。他除了亲自授课外还分别聘请了几名网球和滑雪教练。不巧的是，当时有名网球教练因故不能授课，而许多付费学员都在等着教练。添·高威于是决定临时调用一名滑雪教练来教打网球，但那位滑雪教练是不会打网球的，添·高威就对他说道：“你只要教他们把注意的焦点集中在网球上，千万不要给他们做示范动作。”滑雪教练依计行事。一个月后，添

·高威惊奇地发现滑雪教练教授的学员普遍比正式的网球教练所教授的学员进步快。于是他对这个有趣的现象进行了一番深入的研究，发现：传统的网球教练训练的主要方式是教练做示范动作，学员模仿动作，教练纠正学员的错误，因此很多学员把注意力都集中在自己的动作是否规范上，而当球飞过来时就容易手忙脚乱。滑雪教练因不会打网球，无法做示范，只要求学员把注意力集中在网球上，对学员击球的动作并没有特别的规定，同时对学员提出一些开放式的问题如“你的身体如何调整才能接住飞来的网球？”……由于学员把注意力集中在网球上而不是自己的动作是否符合标准上，他们竟然自行对自己的动作进行调整以接住飞过来的网球。事实上，当教练发现学员的动作错误来纠正他们的时候，学员的表现反而不如人意。如果学员放松，脑子里有了优良表现的想象，身体有了感觉，那么他的表现就会有所改善，在意识不到自身问题的情况下可以不自觉地改正错误。

之后，添·高威对外界宣称自己找到了一个不用“教”就可以让任何人在20分钟内学会打网球的办法。这在当时引起了许多人的质疑。美国ABC电视台以“质疑者”的身份组织了一次现场实验。他们给添·

教练通过一系列有方向性、有策略性的过程，洞察被教练者的心智模式，向内挖掘潜能、向外发现可能性，令被教练者有效达到目标。

高威出了一道难题：组织 20 个从来没有打过网球的人，要求添·高威在 20 分钟内教会他们，并现场计时。其中一位叫莫莉的女人，竟然穿了一条像木桶一样的长裙！170 磅的她，已有多多年不运动，笨重的身体连行动都不方便。结果，她成了第一个被教练的对象。所有人都幸灾乐祸地看着添·高威。添·高威站在莫莉面前，告诉她不要去担心姿势和步伐的对错，不要摆出一副竭尽全力的样子。“其实很简单，当球飞过来，就用球拍去接。接住了就说：击中了(Hit)！如果球落到了地上，就说：弹回(Bounce)！”在练习过程中，添·高威还告诉莫莉，留意球飞来的弧线，留意聆听球的声音，把焦点集中在球上。慢慢地，莫莉击中的时候多了，弹回的时候少了。在最后一分钟，添·高威开始教莫莉网球中最难的部分——发球。添·高威对她说，想想你是怎么跳舞的，哼着音乐也可以；闭上眼睛，想象跳舞的样子；然后睁开眼睛，随着这种节奏发球就可以了！奇迹出现了——所有的电视观众都看到，在最后一分钟里，穿着窄裙的莫莉在场上跑来跑去，虽然很不方便，却能挥打自如！

这一结果出乎所有人的意料。在采访中添·高威解释说：我并没有教她打网球的技巧，我只是帮助她克服了自己不会打球的固有意识，只是帮她将注意力集中在网球上，她的心态经历了“不会”到“会”的转变，就是这么简单！

这个过程在电视上播放之后，引起了 AT&T 高层管理者的兴趣。他们把添·高威请到公司来给高级经理上课。添·高威坦诚表示自己对企业内部管理一无所知，但可以尝试把这些高级经理当作运动员，把公司的客户当作网球来训练。奇迹再次出现了，课堂结束后，学员们的笔记本上找不到任何和网球相关的字眼，而是密密麻麻地记满了与企业管理、市场营销、人力资源相关的内容。原来 AT&T 的管理者们已经把运动场上的教练方式转移到了企业管理上来。于是一门新兴的管理技术——企业教练技术由此诞生。

② 什么是 Coaching ?

Coaching 从字面意义上理解为“辅导、教练技术”。因此，业界一般称其为“教练”、“教练技术”，但也有

人为了将其与传统意义上的教练(体育教练、汽车教练)区分开来，更乐意称其为“辅导”。关于教练的定义，也莫衷一是，不同的组织和个人有不同的理解。

美国职业与个人教练协会(ACA)把 Coaching 定义为一种动态关系，它意从客户自身的角度和目的出发，由专人教授他们采取行动的步骤和实现目标的方法，做这种指导的人就是教练(coaches)。

国际教练联合会(International Coach Federation)把 Coaching 定义为：教练(Coaching)是教练(Coach)与自愿被教练者(Coachee)在人格深层次的信念、价值观和愿景方面相互联结的一种协作伙伴关系。通过一个持续的流程，“挖掘、目标设定、明确行动步骤”，实现卓越的成果。教练也是知识的载体，是“专注于发展人的潜能”的一种技术和形式。教练是教练与被教练者彼此共同发展的互动过程。

IECL 对于 Coaching 的广义定义为：Coaching 是一种关系，旨在提升组织和个人的绩效。具体来说，Coaching 是一种合作关系，它运用成人学习模式，帮助 Coaching Counterpart(辅导伙伴)识别并去除任何限制其潜力发展的干扰，通过整体了解影响其潜力发展的综合因素，绩效得以改善。Coaching 是基于成人学习的模式，是系统的，以解决问题为主旨的流程，该流程包括：

- ① 设定目标
- ② 采取行动以确保持续的行为改变
- ③ 从最初的个人目标，组织所期望的结果以及长期个人潜力的多维度来思考

总的来说，教练是一门通过完善心智模式来发挥潜能、提升效率的管理技术。它通过一系列有方向性、有策略性的过程，洞察被教练者的心智模式，向内挖掘潜能、向外发现可能性，令被教练者有效达到目标。它主要运用四步教练技巧(厘清目标、迁善心态、反映真相、目标行动)、四种教练能力(聆听、发问、区分、回应)以及真我价值系统、九型人格、360 度回应工具、文化差异、身体意识与太极、情商与禅修、教练身心语等工具。

教练与被教练者之间是一种教学相长的互动关

系。教练不会告诉被教练者方法，只会激励对方自己去找到方法。教练如一面镜子，通过聆听和发问，反映对方的心态，从而区分对方的行为对达成目标是否有效，并给予直接的回应，使被教练者在心态上修缮，清晰目标，专注行动，最终创造更大的成果。同时，被教练者自身的素质和能力也能在此过程中得到提升。

20 世纪 80 年代，教练技术逐渐发展成为一个新的行业和专业，除了应用于企业管理外，还广泛应用于心态、态度、人格、情绪、素质、技能、人际关系等个人成长及家庭、社会生活等诸多领域。因此教练大体上可以分为“经营管理教练 (Business Coaching)”和“生涯教练 (Life Coaching)”。经营管理教练的对象主要是企业管理者以及团队成员，教练内容主要涉及提升领导力、提高绩效、和谐组织内部关系等。生涯教练则针对个人的自我发现、夫妻关系、个人与社会的关系、身体活动、职场生活和健康等与人生相关的所有方面。除此之外，教练在心理辅导、心理学及医疗等领域也得到了广泛的应用。

③ 教练技术常用的两大模型

➤ GROW 模型

由绩效顾问 John Whitmore 设计，并由前麦肯锡顾问 Max Landsberg 在他的书《辅导之道》中传播发扬。这是一种在商业辅导中最普遍运用的辅导方式之一。该模型能使教练确保 coach counterpart 在对话中精力高度集中，并且不断思考。

GROW (目标，现状，选择，总结) 为 Coaching 提供了一个四步框架。在第一阶段 (目标) 期间，Coach 与 Coach Counterpart 就具体的目标达成共识。随着目标的建议，接下来就是帮助 Counterpart 探索他们现阶段的现状，包括妨碍他们达成目标的干扰是什么。第三阶段 (选择) 是鼓励 Counterpart 找到如何达成目标的方法。在这个阶段，重要的是认识到为达成目标有很多种备选方案，而目前所想或所做的并不一定是唯一的或者最理想的选择。在第四阶段 (总结)，Coach 和 Counterpart 做出与所选方案想对应的行动计划，设定时间表，监控过程并提供支持以帮助目标实现。

➤ 5R 模型

由亚洲著名的教练大师 Paul Jeong 博士开发：

➤ **Relation——关系形成。**在教练开始前，教练过程中以及教练结束后，保持紧密的、相互信任的关系对教练来说是最重要的。在教练刚开始时，需要建立紧密的关系来帮助被教练者打开心灵之门；在教练过程中，需要高度的信任来让被教练者能够无所忌讳地说出内心的真实想法。教练要以积极的态度来创造一个能和被教练者合作的氛围，从而营造一个安静平和的教练环境。

➤ **Refocus:——目标设定。**为了有效地实现工作和生活的目标，需要设定一个明确的目标。在教练过程中，如果被教练者所期望的教练主题或目标很明确，并且教练得到被教练者的同意以此主题来进行教练的话，那么此时教练的方向就已经确定。因此教练如果能尽快找到被教练者真实所期望的主题，并制定出具体化的目标，那么便能取得最大化的教练成果。

➤ **Reality——现实认识。**找出妨碍自身成功和幸福的现实性障碍是寻找解决方案的重要钥匙。通过倾听来掌握被教练者内心的矛盾；通过强有力的、能够洞察内心的提问来让被教练者更加客观的看待现实，那么被教练者就会更加明确自身的意图和目标。

➤ **Resources——解决资源。**在了解现实情况和障碍后，就要寻找帮助实现目标所需的资源和战略。虽然每个人都有自身所存在的才能和能力，但是自己有时也很难找到解决问题的方法。因此教练需要激励被教练者，要帮助客户拓展思维，来发现自身的潜力和资源，从而能自己解决问题，并不断成长。

➤ **Responsibility——相互责任。**教练的结束对话是关于如何进行相互责任来提高执行能力的对话。制定一个能实现目标的行动计划后还需要一个能够检查计划是否持续进行的人。而教练是能够和被教练者一起检查计划实现过程，并及时给予支持和支援的最好伙伴。制定详细的计划，包括“什么时候”、“在什么地方”、“做什么”、“如何做”，然后定期进行检查，不断给予激励，教练的成果必定会得到大幅提高。HR

GROW 模型是一种在商业辅导中最普遍运用的辅导方式之一。该模型能使教练确保 Coach Counterpart 在对话中精力高度集中，并且不断思考。

GROW 模型

G——Goal，即目标；

R——Reality，即现状；

O——Option，即选择；

W——What? When? Who? Will? What should be done? When by whom and does the will exist to do it? 即总结。



▶ PART 2

Coaching的今生

从兴起到现在的蓬勃发展，Coaching只用了三十多年的时间。作为一个新的行业和专业，具有咨询、心理学等背景的人士都纷纷投身其中，也随之产生了数以万计的教练服务机构。而教练技术在AT&T、美孚石油、IBM、宝洁、爱立信等多家国际知名企业中的成功应用，也验证了其在企业管理中必然的流行趋势。

① Coaching 的认证

Coaching 的兴起，使企业教练成为现代管理中最热门的职务。对教练技术感兴趣，并且有志于教练事业的人也越来越多。但要成为专业的企业教练，并不是那么容易的事，首先要通过国际权威教练组织的资格认证。

目前，全球有两个公认的教练组织：ICF（国际教练联盟）和 IAC（国际教练协会）。

ICF 由 Thomas Leonard（同时也是公认的教练行业之父）于 1995 年成立于美国，旨在为全球教练行业建立标准、提供认证和建立网络，是目前世界上唯一一家可以颁发全球承认的教练资质的机构。

ICF 提供三种资质认证：

ACC (Associate Certified Coach) 初级认证教练，需完成至少 100 小时的教练实践；

PCC (Professional Certified Coach) 专业认证教练，需完成至少 750 小时的教练实践；

MCC (Master Certified Coach) 高级认证教练，

需完成至少 2500 小时的教练实践。

其中，ACC 和 PCC 有两种申请途径：ACTP 申请，适用于拥有 ICF 授权的 ACTP 课程证书的拥有者；组合申请，适用于没有完成参加或没有参加 ACTP 课程，但参加了其它 ICF 授权课程的申请者。MCC 申请认证只有一种途径，即完成 MCC 申请程序。

IAC 由 ICF 的创始人 Thomas Leonard 于 2003 年成立于美国，开发了更为简便的专业教练培养体制和辅助教练专业开展专业教练活动的体系。该非盈利组织旨在提升全球教练标准。IAC 只提供一种资质认证，

Coaching行业在澳洲如此大规模的发展以及Coaching有效性在企业范围得到认可后，每个企业的高潜和高管配备已经成为公司的标准配置。

即 CC (认证教练), 申请者仅需通过书面与口头测试, 合格者即能获得该证书。

就国际认证而言, 目前最主流的还是 ICF, 在全球约占 60% 强的市场。另外, 欧洲和美国的一些其他认证的认可度在 5—15% 不等。

除了国际上的行业认证, 学历教育也成为教练行业资质的一个重要标志。虽然 Coaching 最早起源于美国, 并且通过欧洲、美洲、澳洲等逐渐发展到亚洲, 目前来说, 对于 Coaching 的研究和应用最前沿的当属澳大利亚。从学术研究上来讲, 澳洲目前有 4-5 所大学开设 Coaching 的硕士、博士学位, 在学术地位上最为领先的是悉尼大学。从 Coaching 应用的层面来讲, IECL 在全球范围内每年为企业培训和认证约 4000 人, 是公认的行业领导者。全球约 10% 的认证教练经过 IECL 的培训。Coaching 行业在澳洲如此大规模的发展以及 Coaching 有效性在企业范围得到认可后, 每个企业的高潜和高管配备 (external coach) 已经成为公司的标准配置。而且有的高管会结合公司发展的不同阶段, 重复性地 engage coach。

② 企业教练技术的兴起

企业教练技术将运动学、心理学、教育学融合于企业管理之中, 能使被教练者洞察自我, 发挥个人的潜能, 有效地激发团队并发挥整体的力量, 从而提升企业的生产力。这一技术解决了企业最根本的问题——人的问题和团队的问题, 因此一经实践就受到了众多企业的推崇, 在美国乃至全球引发了“企业教练”现象。

据《美国新闻与世界》公布的一项调查显示, 企业教练是在美国顾问业中呼声最高、增长最快的一个领域。在过去的几年中, 几乎所有的美国主流媒体都关注到企业教练这个现象, 包括《商业周刊》、《财富》、《今日美国》、《纽约时报》等报刊和三大电视网都发表了几

百篇有关教练的报道。一些大企业的 CEO 也会聘请私人教练, 甚至在退休后转作企业教练。而在美国问一个人有没有教练就好比问有没有私人律师一样平常。

GE 前 CEO 杰克·韦尔奇就曾经说过:“我只想做一名企业教练。”“我想提醒你们我观念中的领导艺术是什么, 它只跟人有关。没有最好的运动员, 你就不会有最好的球队, 企业队伍也是如此——最好的领导人实际上是教练!”“一个经理人要有一颗更开放的心, 过去人们总是认为经理人理当比属下知道的多一些, 这种老观念已经不合时宜了。未来的领导者总是提出问题、加以讨论, 然后解决它们。他们依赖的是互信而非控制, 因此管理人要做的是真诚坦率的沟通, 领导人要成为部属的教练而非牵绊者。”

谷歌前总裁施米特也说:“我们每一位企业经营者都需要一位教练, 在这个多变的复杂环境里, 经营者要面对千头万绪的事, 大部分事我们可以凭自己及团队能力和智慧解决。但是, 面对一些以前没有接触过的复杂问题, 或是会影响深远的战略性决策, 除了团队决策以外, 我还是要好好静下来想一想, 并和我的教练谈谈, 他会用不同的角度和思路让我对自己的决定做最后的审视, 让我更有信心去执行。”

目前世界 500 强中有过半的企业采用了教练管理技术, 并且在内部推行教练文化。Coaching 随之也被引入到中国, 经过十几年的推广, 现已成为管理领域的一个热词。越来越多的企业管理者和职业经理人开始接触并认识到 Coaching 对企业的作用。由于还只是一个起步阶段, 教练技术在企业管理上并未真正得到普及, 但不可否认的是 Coaching 已成为目前培训界的“新宠”, 大有迅猛发展之势。从如雨后春笋一般涌现的教练机构及种目繁多的教练课程中可见一斑。而对 Coaching 产生兴趣, 自己考取教练资格认证的也大有人在。或许他们所在的企业还未形成教练的体系和文化, 但在日常的管理工作中, 他们已经有意识地在运用教练技术的技能和方法。国内的一些本土企业也开始“试水”, 尝试引入教练技术。企业应用教练技术, 主要有两个方面, 一种是针对企业的高管或 CEO 利用外部教练资源进行的一对一教练; 一种

企业教练作为一种全新的企业管理技术,
必须与企业中常用的培训 (Training)、
导师 (Mentoring) 区分开来。

是对管理人员做教练技巧方面的培训，使他们以教练谈话的方式和员工沟通。

需要厘清的是，企业教练作为一种全新的企业管理技术，必须与企业中常用的培训(Training)、导师(Mentoring)区分开来：

教练，是指导他人为了某个特定的目标而制定计划，并鼓励学员有创意地克服障碍来完成计划；培训，是由拥有特定专业技术的人来传递特定的课程，通常是为他人的某个特定目标和技巧做准备；导师，是有经验的人，以言传身教的方式帮助学员，涉及到人生更大的目标。

IECL的首席顾问Caroline Zhou(周立志，澳大利亚籍)用“金子”和“掘金者”的比喻形象说明了Coaching与Training和Mentoring在角色扮演上的不同之处：Trainer(讲师)、Mentor(导师)拥有的专业知识和经验都优于被培训、被辅导的一方，双方关系不能互换，因此他们的角色都是“金子”。而教练刚好相反，扮演的是“掘金者”的角色。作为一个教练，在和被辅导者(coach counterpart)进行对话时，关系是平等的，目的是去除对方身上的尘土，发掘出他们身上的金子及闪光点。

因此，企业教练的作用是培训和导师无法替代的，虽然不及两者应用得普遍，但在企业中也是不可或缺的。在访谈中，多位受访者都不约而同地提及到了70-20-10的培训法则。在人的发展中，70%的学习来源于工作实践，20%来源于他人的辅导(教练)，10%来源于课堂培训。摩托移动技术有限公司摩托罗拉大学销售学院负责人王志刚认为人的知识转化过程是“知道——悟到——做到——得到”的循环，即“I don't know I don't know. I know I don't know. I know I know. I don't know I know”。学员在课堂培训得不到的，在与教练的互动中可能会领悟到，比如当自己的领导作为教练的时候，常常可以使员工感受到额外的激励的作用，激发潜能，激发“认知反映”(cognitive reflection)。同时，Coaching本身也能够加快知识和技能的转化，缩短学习曲线，提升学习投入的回报，它与培训过程的形式和氛围都有所不同。据欧洲《公

据欧洲《公共人事管理杂志》发表的一项报告显示，培训能增加22.4%的生产力，而“培训+教练”的模式则可以提高88%的生产力。

共人事管理杂志》发表的一项报告显示，培训能增加22.4%的生产力，而“培训+教练”的模式则可以提高88%的生产力。也有数据表明，在所有实行教练制度的公司中，其中77%认为，采取有系统的“教练”能够降低职员的流失率及改善整体的表现。

③ Coaching的企业教练实践

④ 企业为什么要引入Coaching？

不管是将Coaching已经运用得炉火纯青的企业，还是尚处于浅尝辄止阶段的企业，都无不认为Coaching对于企业管理的必要性和重要性。

“80后、90后非常有想法，他们不喜欢被别人告诉做什么，怎么做。而Coaching具有提问和聆听两个特点，正好可以让他们觉得老板是会去聆听、关注他们的。这是职业经理人必须要掌握的技巧。而且教练文化最根本的理念是发展员工，激发员工的潜能，通过问问题可以避免不必要的矛盾，启发别人思考。”——恒天人力资源总监叶文玉如是说。

“如果被教练的对象是可训练(Coachable)、愿意承诺的状态，是可以提高业绩和领导能力的。如果在中国，所有的企业经理们都能够掌握基本的教练对话方法，员工就会变成主体，发挥潜能。”——国际教练协会上海分会会长江宇肯定了教练给企业带来的价值。

“Coaching在企业中的作用是潜移默化，无形的。虽然它和企业效益并不直接相关。但企业所有的环节都是通过员工来创造的。Coaching能够帮助改变员工的思维模式和行为习惯，从而最终提高公司整体生产力。”——AT&T人力资源经理董萍发表了自己的看法。

“ Coaching 对企业来说是一项非常好的技能、意识和系统，在企业的长期发展战略中具有不可或缺的作用和价值。通过 Coaching 可以学习新知识，提升企业的竞争力，培养接班人。”——科勒厨卫集团亚太区培训与沟通副总监吴健也完全认同 Coaching 在企业管理中的作用。

“相信每个人都是人才，都能发光，减少他们内心的自我干扰，从而提高个人和公司的绩效，这是 Coaching 的核心。因此我们的教练不寻找外部因素，而是从内部发掘怎么去超越自己的竞争对手。Coaching 对个人来说是找到内心的幸福快乐，对企业来说是提高业绩。”——德熠堂商务咨询有限公司教练中心的张浩从另外一个角度告诉我们授人以鱼，不如授人以渔。

“现在人才流失率很高，人又有个性，不能靠金钱留人。公司要有具体的行动和资源来培养人才，人才也想知道公司的培养计划。因此，内部或外部的 Coaching 是很必要的。另外，如果 Coaching 做得好的话，团队成员的投入度也会比较高，可以说是给企业团队把脉的一个有力的工具。同时 Coaching 也能够帮助人知己知彼，修正管理风格，拿掉一些被人诟病的東西或盲点。”——专业的领导力教练徐显光认为 Coaching 可以帮助公司留人和提高领导力。

“企业在经历组织架构调整，经历变革、并购时，最核心的关键人物一定要有一个外脑（外部的教练）来帮助他共同度过这个变化的过程，帮助他提升工作效率和能力，这也是许多高管和 CEO 使用一对一教练的主要目的。而大范围的引入教练技能对企业来说也很有必要。现在整个中国的工作压力比较大，一味用直线式的命令式的管理方式，容易使员工有抵触情绪，也不符合真正平等的管理理念。”——Caroline Zhou 从两个层面说明了企业引入外部教练的可能性。

另外 IECL 对 coaching 的研究 (IECL, 2011) 表明从 Coaching 中个人可以得到如下的好处：

- 自我认知提高 87%
- 工作绩效提高 82%

- 沟通技巧改善 80%
- 工作组织能力和计划性提高 69%
- 处理工作冲突能力提高 61%

研究指出在企业或者组织内部，运用 Coaching 的管理风格并倡导 Coaching 文化将会为企业带来如下收益：

- 在确定高质量的工作成果的同时人员得到发展 (Whitmore, 2000)
- 个人责任感的增强 (Whitmore, 2000)
- 员工学会掌握新的角色 (Goldsmith, 2000) 以及处理组织变革 (Hawkins and Pettey, 2000)
- 员工生产力的提高超越了培训所带来的效果 (Olivero, Bane, Kopelman, 1997)
- 通过 360 度回馈衡量到的员工绩效的改善 (Smither et.al 2003)

根据 McGovern et al 2001 的研究表明，企业从教练中收益的具体数据为：

- 与下属关系改善 77%，与股东关系改善 71%
- 团队合作效率提高 67%
- 工作满意度提高 61%
- 生产力提高 53%
- 工作质量提高 48%

🔗 教练项目如何开展

通过企业访谈，笔者发现在绝大多数企业中，教练都归于培训或学习发展部门下面。而且由于 Coaching 和 Training、Mentoring 的相似性，三者并没有严格区分开来。各企业的做法也有显著的差别，但有一点得到了共识，那就是 Coaching、Training、Mentoring 是相辅相成、互为补充的，只有三者结合起来，才能达到理想的效果，也就是中国人常常说的

Coaching、Training、Mentoring 是相辅相成、互为补充的，只有三者结合起来，才能达到理想的效果。

“传、帮、带”。另外企业接触、引入 Coaching 的时间有早有晚,应用程度也大不一样,主要分为三种情况:只为高管聘请领导力教练或个人教练,对中层管理人员并无涉及;已经形成了自己较为成熟的教练文化和内部教练团队,针对中高层管理人员都开展了不同的教练项目;个人对教练技术感兴趣,在管理工作中会有意识地应用到教练技巧,但并未在企业层面上开展。

如何应用教练技术,开展有效的教练项目,是企业 HR 所关注的问题。从一些成功的企业案例,我们或可以得到一些启发。

西安杨森

2011年7月份在亚太区包含中国范围内推出了以“卓越辅导(Leading Coaching)”为主题的项目,有机地把 Coaching 和绩效管理、职业发展联系在一起。因为对于辅导,经理都有一定的认识,相对来说推行的条件比较成熟。但如何与绩效管理和职业发展有机结合,如何平衡达成业务指标同时实现人员辅导与发展,还有空间可以加强。到今年3月底,一共通过30多场培训,覆盖到700多位经理,未来将作为所有管理者的基础培训,在公司持续推广,并期望能够形成统一的管理语言以及辅导理念,强调每一次与员工的对话机会都可能是一次辅导的机会。作为经理,通过问正确的问题,引导员工思考,授人以渔,在达成业务目标的同时,也可以帮助员工学习到解决问题的思路与方法,实现成长。任何情形都可能是辅导的时机,绩效未达标时的辅导更多的关注在如何认识到差距,如何改进以提升绩效。职业规划时的辅导,更多地关注在帮助员工澄清职业方向,分享标准,反思并制定发展计划,让员工成为职业发展的主人。员工信心不足时的辅导,更多地关注在引导员工认知自我的现状,发现自身的能力,不过分低估自身的能力同时不过分高估任务的挑战,在资源与能力间找到平衡,树立完成任务的信心。适合辅导的情形有很多种,Coaching 从中起到最重要的作用是引导结构化思考,使对话更有效率,并使双方达成一致,更有承诺感。

➤ **关键点**——卓越辅导,覆盖到所有管理人员。得

教练辅导就和行动学习绑定在一起,如何帮助这些项目的执行人能够按计划高效地完成,教练辅导在其中起着举足轻重的作用。

到亚太区、中国区高层的承诺,让员工们看到高层对这一项目的期待和支持。业务总监、HR 以及培训团队共同合作,形成专业合力,在培训与后期跟踪上实现教、学、用的有机结合。

摩托罗拉

摩托罗拉大学很早就开始推行领导力培养项目,90年代初期在中国就推行了为初中层经理设计的领导力项目“LEAD”和“CAMP”,把教练辅导作为整个领导力培养项目的一部分。当时,Coaching 所扮演的角色更像是介于导师和教练之间,提供给参与人员绩效提升层面和行为转变层面上以及职业发展上的一些指导。2002-2003年公司开始搭建导师平台,逐渐形成了导师体系,员工既可以申请做导师,也可以申请做学生,公司为如何形成导师关系,如何互动交流提供指导,使其成为一个开放自由的平台,这也为后期开展“以任务为导向”的教练项目提供了启发。因为摩托罗拉大学在运作之初就推动“行动学习”,即所有的培训参与人员必须帮助企业完成一个项目,在完成项目过程中自身得到成长,企业也可以受益。这些项目既可以是具体工作中的一个难题,也可以是针对行业或公司中某个现象的思考。而教练辅导就和行动学习绑定在一起,如何帮助这些项目的执行人能够按计划高效地完成,教练辅导在其中起着举足轻重的作用。在这种以任务为导向的工作中,不仅仅是教练或导师去和学员谈话,也可能会引入学员的上级,双方共同去做,解除一些沟通障碍,把目标变得更具体。如“总经理辅导项目(GM Coaching Program)”,这是总经理给下属做的教练项目。当时摩托罗拉正在做组织变革,不仅涉及到组织战略的调整、组织架构的变化,而且涉及到人员工作任务的转型、工作形式的变化等。如何使总经理的意图能够有效地贯彻下去,在有限的时间内达到效果,就采取了教练项目的形式。总经理作为教练一方,外部咨询师作为另外一方,制定时间表,定期给学员提供辅导和反馈,同时,总经理的直接下属再给他们的下属作滚动式的教练辅



教练项目和绩效管理、人才发展相结合，上至高管、经理，下至普通员工，覆盖到各个层面，使 Coaching 成为领导力的一种体现，成为日常工作的一部分。

导，实现自上而下战略实施通达，起到了非常好的效果。

► **关键点**——推崇以项目或以任务为导向的教练关系，以制度化的手段和措施推进教练文化的形成。其中，得到一线领导的支持，至关重要。

美敦力

Coaching 被广泛应用于绩效管理、人才发展和提升员工敬业度等各个领域。



奥林匹克项目是两年前美敦力针对高管所开展的教练项目。根据美敦力全球增长策略，对美敦力中国的业务增长、人员发展及全球定位都提出了更高的要求。为帮助核心管理团队更好地应对当前及未来的业务挑战，有针对性地提升各自的领导力，公司在 2010 年引入了这一高管教练项目，该项目主要由有外部经验的高管教练来做，通过界定美敦力大中华区领导团队当前及未来五到十年需要具备的能力，找出各自的发展领域，并制定以行动为导向的个人发展计划。项目内容包括针对核心能力的 360 度反馈，个人性格、核心价值和职业发展动机的自我评估等等，确定每个人在能力及职业发展上一年的教练目标，由外部顾问和他们制定 1 对 1 的教练方案。在这一年中，高管教练会对他们做评估，确定下一步的发展方向和战略，同时也要求每个人都和他的上级领导一起评估个人进展和效果。第二年则根据个人情况继续开展教练计划。另外，每年通过人才评估，确认出关键领导岗位的“梯队人才”，结合他们的发展需求有选择地将其放在教练项目，帮助他们更好地为应对新岗位的挑战做好准备。

绩效教练 (Performance Coaching) 课程是针对提升经理层的教练能力的管理培训。在美敦力，强调在日常管理中辅导下属是经理们的一个重要职责。因此，所有的经理都必须通过一门教练课程，掌握基本的教练技能，并通过季度的绩效面谈使绩效辅导制度化。同时通过员工满意度调研来收集员工的反馈，了解经理层是否定期与下属就绩效加速、职业发展给予必要的辅导。这也是建立教练文化重要的一步。

雏鹰计划 (MEP) 是专门针对公司内新入职的业务培训生 (雏鹰) 发展的两年培养计划。毕业生们在入职之初先要参加为期三周的新兵训练营，接受有关公司文化、历史、专业技能方面的培训，以帮助他们尽快完成从校园到公司的转型。之后给每个业务培训师配备一名教练，教练的人选可能是他 / 她的经理或一名有经验的资深员工。对于承担教练职责的员工，公司会安排他们到总部参加相应的教练技能培训，确保他们能较好地完成教练的职责。对于业务培训师则会定期进行分享会，收集他们的反馈，如果发现某些教练需要改进的方面，就会通过教练项目经理进行后续的跟进与沟通，以帮助他们更好地做好教练工作。同时公司有整套的教练工作指南，并且通过相应的奖励政策来鼓励教练工作的积极性。除此之外，在选择教练时，也会特别选拔一些有潜力的员工，通过教练经验来帮助他们增长团队管理的技能，成长为未来的管理人员，这是一个双赢的方案。

► **关键点**：教练项目和绩效管理、人才发展相结合，上至高管、经理，下至普通员工，覆盖到各个层面，使 Coaching 成为领导力的一种体现，成为日常工作的一部分。

科勒

2006 年开始 Peer Coaching，同事之间相互的辅导。针对所有的人开课，从大众层面上推广一些基本的辅导技能。对工作中存在的问题，不懂的员工可以去找懂得相关技能和方法的员工学习，起到知识互补的作用。



2010 年从管理层开始，由总监和资深经理级别的人担任内部教练团队成员，其中总监是自愿的。为有意愿成为教练的人提供相关培训，同时也配备老师跟着他们做辅导。没有真正成为 Coach 的人，有一定的时间和真正的 Coach 进行沟通，这一过程可能会持续半年到一年。总监级别的人为资深经理进行辅导，资深经理可以选择一些教练项目，总监根据项目来做有目标的跟进，同时也对资深经理提供诸如领导力之

类的训练。教练也会指导做什么课程、课程的重点技能要体现在什么地方，并有方向地对实践需要的知识和技能做针对性辅导。这样不仅教练知道要教什么，学员也知道要学什么，通过这样的方式来加深双方的意识和技能，让被教练的对象也学得更快。

2011年由资深经理为个人贡献者做辅导。个人贡献者属于高潜力人才，又被称为 Tomorrow Leader。资深经理知道个人贡献者需要掌握的技能，对他们进行定期的辅导，同时也在工作中帮助其调整和改善。

➤ **关键点** :Coaching 的形成是一种企业文化，每个人对 Coaching 都要有一定的理解和认识。把 Coaching 作为经理和主管的本身职责所在，成为他们工作的一部分，持续不断地推广、沟通。

AT&T



Coaching 文化已经成为公司管理文化的一部分，反映在公司如何向员工传达信息，管理层如何传递给员工的关注以及指导下属工作、如何和员工沟通等方面。这种文化渗透在公司管理的方方面面，上到最高管理层，下到每个部门的每个员工，可以说 Coaching 的应用随处可见。除了传统“1对1”、“1对多”的教练项目外，为了让教练技术得到更广泛的应用，AT&T 还推出了面对公众的导师项目，定期请一些外部权威专家或成功管理者，分享对企业管理的看法思考以及个人成长故事，这是一个全球共享项目，所有员工无论在哪一个国家，都可以进行在线分享和讨论。

➤ **关键点** :Coaching 渗透在公司的方方面面，不是为了 Coaching 而 Coaching。

IECL



作为专业的外部教练机构，在帮助企业开展教练文化项目时，首先要得到 CEO 或高管团队的支持，能够对员工强调推广教练文化的重要性。然后公司内部要有几个通过认证的人，可以是 HR，也可以是 Line Manager，来做该项目的负责人或推动

者。同时结合教练技巧的 workshop，并为一些核心部门的领导人或高潜人才配备一对一的教练。之后会做中期的回顾和最终的评估。在 IECL 的模型中，高管的支持和公司治理的内部流程都对项目的力度和深度起关键作用。

附 IECL 文化项目模型图



另外，前英特尔大中华区总经理陈朝益在《新领导力》一书中介绍了他访谈的一些企业应用教练技术的情况，现摘录如下，仅供参考：

英特尔 :企业内设一名全职“企业教练”，负责全球教练项目规范及审核。现有外部签约教练 40 名，公司只使用国际认证教练（如国际教练联合会 ICF 认证的专业教练）。在亚洲，特别是中国，教练是急需的项目，原因是市场高度成长。主要目标是“发挥员工潜能，提高积极性，强化员工对企业的贡献度”。

诺基亚 :教练只用于组织及人才发展项目，已使用模

式是“4天培训+1对1教练”。一个项目一次最多动用15个教练。

微软：教练主要用于人才和组织能力发展项目，列为企业潜力人才的人选，每人配备1位外部教练，时间3-6个月。

高通：教练主要服务于自身经理和总监级以上高层主管。外部教练合约3-6个月。

通用电气：教练主要用于顶层领导人的特别项目上，如领导力转型。

Adobe公司：教练用于总监级以上的高层人员。受过教练的副总裁两年内内部升任由56%增加到80%。

福特：目前有60位高层（总监、副总裁、资深副总裁）和25位明日之星潜力人才接受教练式辅导，时间6个月。同时在培养企业内部教练，现有8名内部教练。

安永：主要培养内部教练。内部教练被用于帮助员工关注生涯规划、内部发展机会、职业焦躁、压力解除等。另外还培养40位内部组织发展顾问。

➔ 教练效果如何衡量

Coaching的效果衡量，始终是一个难题。由于它自身的特点，“通过有效的提问，启发被教练对象的思维，激发他们的潜能”，这种思维和潜能的改变是无形的，再加上教练过程的长期性、持续性，人们很难通过实实在在的数据或工具来衡量教练是否有效，是否能够真真实实地带来企业或个人的业绩提高。虽然企业应用教练的情况千差万别，但在开展具体的项目过程中，也摸索出了自己的一套衡量方式。总结下来，主要分为以下几种：

通过员工满意度或敬业度调研来衡量教练效果。如美敦力每两年会做全球范围的满意度调研，之前有些分数在全球排名非常低，通过不懈的努力，绝大多数如核心能力、经理的领导力等都高于全球水平。西安杨森也同样通过员工满意度是否有明显的提升来评估教练效果。

通过教练前和教练后的行为对比，来看被教练的对象在自己欠缺的方面是否有所进益、改善。

看人才保留和人员流失率。如果所带的团队人员

教练项目和具体任务挂钩，这可能是最有效易行的方式。只要根据被教练者是否完成一定任务，就可以判断出教练效果。

稳定，离职率低则说明领导力教练是成功的。

根据一定的时间和频率，跟踪整个教练过程。如科勒在每段教练课程之前会针对很多能力开展调研，结束之后找其直线经理做同样问题的调研，对比来看是否有变化。

听取教练双方的反馈意见。教练项目负责人定期收集听取双方的反馈，来判断教练效果是否有效。

教练项目和具体任务挂钩，这可能是最有效易行的方式。只要根据被教练者是否完成一定任务，就可以判断出教练效果。如摩托罗拉将教练技术和行动学习绑定在一起。

通过个人的能力评估、晋升情况来衡量。

除此之外，Caroline Zhou也详细介绍了教练效果衡量的一个过程：一个Coaching的关系/合同的建立是三方的关系，通常涉及的是Coach、Coach Counterpart以及企业的Sponsor。企业的Sponsor多数由Hr代表。在三方关系开始之前，Coach要对Counterpart的背景和预期的结果有清晰的了解。最有效的办法是Coaching开始之前，借助测评工具，可以是性格测评，如PDP、DISC、MBTI、Hogan等，也可以是综合性的测评如360等，对Counterpart先有个量化的指标。在项目结束之后（一般项目长度为6个月），在6个月后再做一个同样的测评，通过两次测评结果，就可以有个直观的对比。另外，也可以从counterpart部门的绩效、部门士气、员工和上级对他的评价中得到定性的对比。当然，Coaching的机构，也应该在Coaching过程中进行Mid-point Review及结束后的Questionnaire Review，以确保Coaching是on track, on budget and on target。

HR 做什么


大多数应用 Coaching 的企业中，并没有专门的 Coaching 负责人，主要还是由 HR 来承担开展 Coaching 的项目实施和相关工作。那么 HR 可以做什么使 Coaching 在企业中发挥更大的作用呢？

➔ **王志刚**——HR 要体现专业素养，在专业层面上给整个 Coaching 项目提供支持。比如，按照对更高级领导人员的要求准确设定适合企业需要的能力标准，甄别、界定被教练对象在领导力层面上相对薄弱的能力；通过选定合适的测评组合工具准确定位被教练对象的差距值并发现其潜力，相匹配地提供合适的教练等。在教练项目的设计上要体现专业性，跟踪教练与被教练者的教练过程。这要求要充分了解外部的教练机构的教练体系及相应的测评工具所关注的重点，还要做好沟通协调的工作。

➔ **董萍**——HR 可以更多地营造一种 Coaching 的氛围，让员工和管理者都能够认识到 Coaching 对于企业长远发展和个人成长的重要性。其次需要探索一些创新的方式方法推动教练技术在企业内部的推广和运用，比如通过管理层的教练指导让员工感同身受，从而帮助员工获得提升，激励员工不断创新；近来兴起的 Peer mentoring 也是教练技术应用的一个创新，值得关注。

➔ **美敦力大中华区培训发展总监朱燕**——和高管沟通，响应或帮助发掘他们的需求，如果已经有 Coaching 的想法，就要想办法帮助其执行；如果没有，就要让他们意识到 Coaching 的重要性。建立 Coaching 文化，使高管认识到 Coaching 如何帮助组织提升员工能力和敬业度，最终帮助企业达成业务目标。同时在整个公司范围内让员工了解 Coaching 能给他们带来的好处，在教练过程中鼓励认可员工，开发好的教练项目。

➔ **吴健**——“以身作则”地展示辅导的魅力，在组织结构、人才发展、保留、招聘中充分体现辅导的价值，鼓励推广辅导理念。同时也要扮演教练的角色，做到教练文化的建立和影响，对教练的奉献给予更多的支持、表彰和鼓励。

对于职业经理人来说，如果自身能够熟练地掌握并运用教练技术，不仅可以有效提升部属解决问题的能力，提升团队的整体作战能力，带出核心团队，创造更大的业绩；而且还可以培育和加强自己的领导风格和魅力，令自己更具影响力。更重要的是，在企业中开展 Coaching 也可以达到事半功倍的效果。 

附：ICF 职业教练核心能力

以下是 ICF 所确定的职业教练的 11 项核心能力，可以帮助您加深对 ICF 所定义的目前职业教练所使用的技术及方法的理解，同时也可以帮助您衡量教练培训课程与您所上的培训课程之间的匹配度。这些能力也是 ICF 认证考试的基础，它们按逻辑相关性分为 4 大项，各大项及各单项均没有重要性区分——没有任何优先顺序，因为对任何合格的教练来说，这些都是需要具备的核心而关键的能力。

A 建立基础

1. 遵守道德准则及职业标准
2. 建立教练关系

B 共同建立关系

3. 与客户建立信任及亲密感
4. 教练的状态

C 有效沟通

5. 积极聆听
6. 有力发问
7. 直接沟通

D 引导学习及结果

8. 创造认知
9. 设计行动计划
10. 计划和目标设定
11. 管理进展情况及确定责任



▶ PART 3

Coaching的未来

任何一种新生事物，都有一个兴起发展的过程。不管是从最初的人事演化到现在的人力资源，还是人力资源领域中层出不穷的诸如 HRBP、OD、SSC 等新词，都历经了时间和实践的验证。Coaching 也一样，目前正处于方兴未艾的时期，未来会是怎样的前景呢？

从全球来看，Coaching 首先风靡于欧美，流行于 500 强企业之间。作为一种管理工具和技术，Coaching 的应用范围以及影响力仅仅是在系统内垂直辐射，对于国内的大多数企业，尤其是国企和本土企业来说，只是刚刚触及到一角。

是什么阻碍了 Coaching 在企业中的应用呢？通过访谈，记者了解到，原因在于：(1) 人们对于 Coaching 的作用还存在着疑虑，并不十分清楚 Coaching 的真正含义和奥妙所在，常常误以为 Coaching 只是提问和引导思考，对解决问题没有一个明确的方案和措施，再加上 Coaching 的效果衡量，至今仍是一个难题。(2) 企业不引入外部教练，主要是担心外部教练不熟悉公司的文化和业务，而对于被教练的对象来说，有些方面自己无法认知，是需要给予建议的。因此更倾向于教练 + 导师的混合体，能够掌握一定的灵活度。(3) 公司管理层对 Coaching 的认知和接受度不够，对 Coaching 的推行和应用没有给予足够的支持。(4) 企业实施教练技术的成本通常比较高，可能是传统培训所花费的几倍甚至更多，因

此不管是聘请外部教练，还是培养内部自己的教练，都要花费高额的代价。(5) Coaching 是一个持续长期的过程，要坚持练习和运用。(6) 现有的教练机构良莠不齐，教练课程纷繁芜杂，难以甄选出适合自身的专业教练。

尽管有着重重问题，但不管是外部的教练机构，还是企业经理人，都十分看好 Coaching 在国内的发展前景，认为 Coaching 在未来会扮演越来越重要的角色，企业管理层面上的需求也会越来越大。江宇预测在未来十几年内，企业中可能会出现 Coaching Manager，专门推广 Coaching 的沟通方法和人才发展方法，如果用得对的话，将是一种比培训更有效的发展途径。王志刚则认为企业对 Coaching 的要求会越来越高，可能会出现教练的分化，在方式上不再局限于一对一，也会出现一对多，即教练更专业化，几个教练形成教练组提供教练辅导。在手段上，利用远程视频做教练，也在某种程度上适应了 Mobile-learning 的新趋势。朱燕表示很多公司都将会建立自己的教练体系，提高企业自身的教练能力，在美敦力可能会有经过认证的内部教练，这样就不会太多依赖外部的教练机构……其实用吴健的话来总结，恐怕最恰当不过：“前景一片光明，道路有点曲折，同学还需努力。” **HR**

Tips :

专家预测，企业教练技术于未来数年间将发展为最热门乃至最具潜力的新兴事业，企业教练也将成为 21 世纪经理人要扮演的新角色。

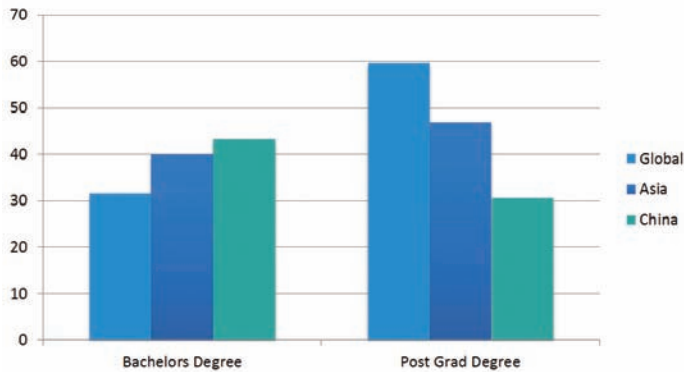
HR 做教练，具有得天独厚的优势。笔者综合了大家的意见，总结出一名优秀的企业教练需具备的素质：

- ✔ 具有业务背景；
- ✔ 有一颗愿意帮助、发展别人的心，相信教练的对象是有潜质的；
- ✔ 自己要很正向，能够身体力行，以身作则，具有清晰的自我认知；
- ✔ 具备分析和解决问题的能力，具有前瞻性和预见性；
- ✔ 有很好的沟通技巧和感知能力，善于聆听和提问；
- ✔ 能够激励对方并与之建立信任关系。

中国教练行业与国际的对比

注：以下数据均来源于 2012 ICF Global Coaching Study，解说来自于 IECL 的首席顾问 Caroline Zhou，在此表示感谢。

教练的最高学历

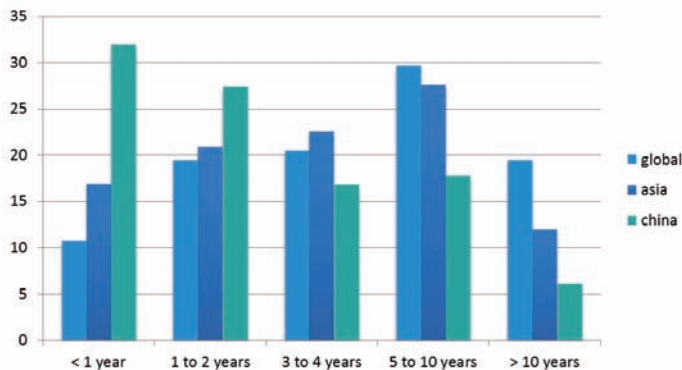


教练的最高学历

从图形中我们不难看出，中国目前从事教练行业者的本科学历比例超过全球和亚洲的平均数值。但是具有研究生以上学历的教练人数就远低于全球和亚洲的平均值。

该现象的出现有两个原因：其一，教练在中国属于新兴行业，从业人数不多，而且目前活跃在中国的多数教练为外国国籍。第二，教练在中国还未被纳入学历教育的学科，而美国和澳洲已在教练的学历教育上遥遥领先。

从事教练行业的时间

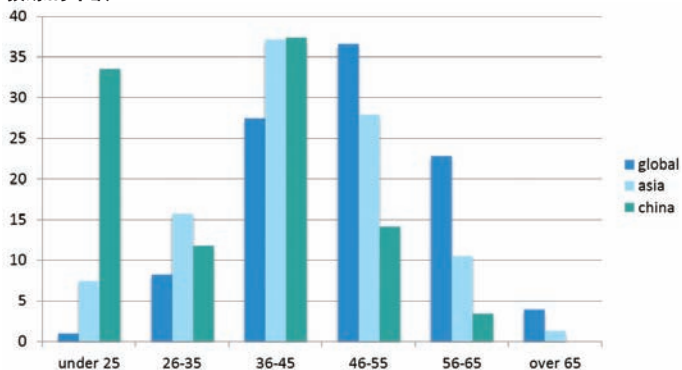


从事教练行业的时间

在全球范围内，从事教练行业的时间长度最高值为 5-10 年间，大于 10 年的也不在少数。而在中国，最突出的是在 1 年以下，约 30%，而有 10 年以上教练经验的人数仅在 6% 左右。这是一个很明显的对比。由此，我们也可看出，教练行业在中国的发展还有至少 10-20 年的路要走。

教练的年龄

教练的年龄



教练的年龄一直是教练行业在中国引起争议的最主要原因。（首先解释一下，这是由 PWC 在全球 117 个国家的 12,000 名教练的 survey 得出来的结论，不能不说，此报告同其他报告一样存在一定的 bias，但是我们一样可以从其中看出趋势。）

在中国 25 岁以下的 Coach 的比例在 34% 左右，而国际上的平均值只有约 1%。在中国年龄在 65 岁以上的教练是没有的。这里折射出的两个现象也是 Coaching 行业之所以在开始之初就备受争议的原因。深探其原因如下，中国的 workforce 的确比国际上年

轻，我们工作的年龄结构一般在 23-55 岁之间，而美国、欧洲的多数国家及澳洲退休年龄已经从国际金融危机之前的 65 岁，延长到 67 岁。我们是人口结构上刚刚开始老龄化，但是工作年龄结构却是年轻化的。另外一个原因就是某些教练机构为了在中国拓展，存在急功近利的心态，所以会接纳并认证 25 岁以下的超级年轻教练的出现。但是可喜的是，中国的教练年龄的主体结构在 36-45 岁之间，这样一群阅历丰富的人，会为教练行业和被辅导者带来巨大的价值。在国际趋势上，教练行业还是有 grey hair factor 的影响的。因为教练行业的新兴性，口碑在衡量教练的成功和有效性上还是起了很大的作用，经过时间的洗礼，市场会学会甄别。

教练关系的时间性

在每个教练关系的时间长度上，中国和国际的趋势大体相同，大多数的教练合同长度为 4-6 个月。大于 12 个月的则明显减少，一是因为价格的问题，二是因为一般教练的关系中，6 个月已经可以看到明显的效果。

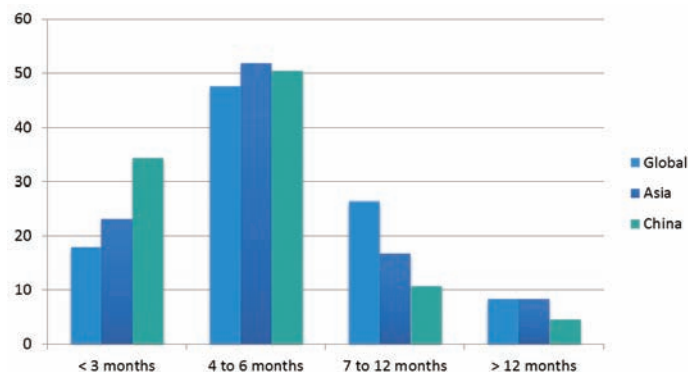
教练的方式方法

目前可以看出，美国对于教练辅导普遍采取电话的方式，且比例已经超过 50%，但是国际上的主流趋势还是面对面的方式，国际的平均值为 60%+，这点上中国与国际趋势趋同。面对面的谈话能够增强彼此的信任感而且结合一些身体动作，也会使教练辅导的有效性大为增加。

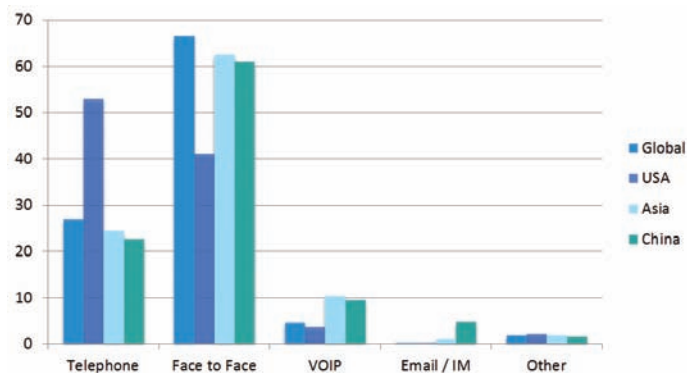
教练的认证是否重要

不言而喻，就以上图形我们可以看出，教练的认证还是非常重要的。

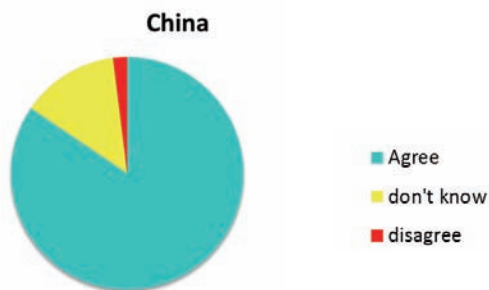
教练关系的时间性



教练的方式方法

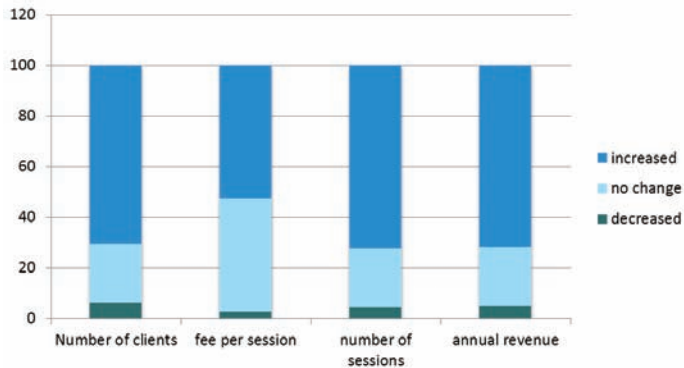


教练的认证是否重要



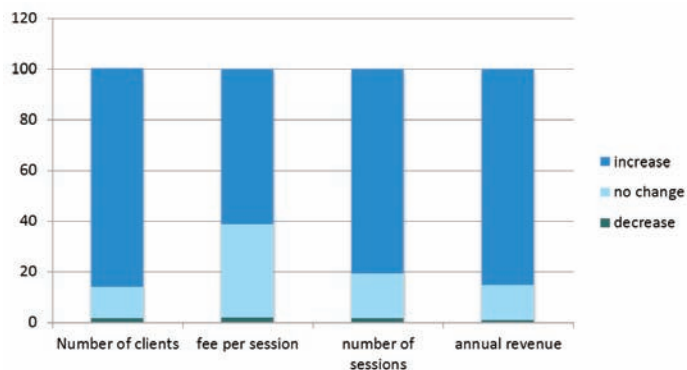
教练行业的发展和展望 ①

2011 年教练行业在中国的发展状况



从上图来看，2011 年，是 Coaching 在中国快速发展的一年，从客户数量，每个 session 的费用，每个教练合同的 session 数目及年度总收入上均较以前有大幅增加。

2012 年中国 Coaching 行业展望 ②



2012 年将是 Coaching 大力发展的一年，Coaching 作为新兴事物，在中国的接受程度，会远远超过国际的预期，在 Coaching 的客户数量和行业总值来看，均是一个良性发展，处于上升态势的行业，尽管，美国经济在蹒跚前进，欧洲被欧债危机困扰，未来 5-10 年中国将是 Coaching 行业的另外一个制高点。HR

“数教练风流人物，还看明朝！”

与教练大师 Paul Jeong 的访谈对话

Paul Jeong 个人简介：

郑振佑博士 (Dr. Paul Jeong, 美籍韩人)

国际教练联盟大师级认证教练；国际教练协会认证教练；NLP 高级导师；国际教练联盟认证课程编者；全球教练公司 (GCC) 的创办人及董事。

Q 目前，Coaching (教练) 在中国已成为管理界的一个热词，但是人们对 Coaching 的理解不尽相同。您对 Coaching 的理解是什么呢？

A Paul :Coaching 的含义是通过一些教练方法帮助人们达到自己的目标，其中，自我觉察 (self-aware) 是达到目标的最佳方式。情商的提出者丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman) 博士曾说过情商的 93% 是自我觉察能力，对自己觉察不够的人是没有办法达到理想的人生目标的。然而，问题出在人们往往不清楚自己要觉察什么，他们没有清晰的思路，不明白自己的目标究竟是什么，不知道自己需要专注的方向是什么，自己的使命是什么，自己身上存在什么问题等等。唯有足够的自我觉察才能帮助人们弄清以上的困惑并找到解决问题的方法。

Q 教练可以在哪些层面上展开呢？您所做的教练有什么特点？

A Paul :我认为企业教练的对象有四个层级。位于金字塔图形最顶层的是 CEO，最高级的管理人员；第二层级是 HR 或者是项目负责人；第三层级是团队领



帮助企业开展教练有两种方式：
对高层领导，我会较多注重他们行为上的问题，通过一些测试找到问题所在，多数人都会在情绪问题上表现出缺陷，然后对症下药，帮助解决。对于低层级的员工来说，需要提升他们的教练技巧。

导者；而最底层的则是团队的成员们。对此，我总结出“5R”原则：Refocus（聚焦），Reality（现实），Relation（关系），Resources（资源）和 Responsibility（责任）。我的 Coaching 会从这五个方面通过向客户提问来帮助他们充分自我了解。根据对象层级的不同，问题的深度也因人而异。第四层相对容易，第三层深入一些，第二层深度增加……以此类推。例如，你的目标是想获得更好的职业发展，那么根据你的目标，对应 5R 原则，你聚焦的便是职业。然后我会要求你检视现状，你目前遇到的困难是什么，比如说是不清楚自身的职业发展道路。第三个问题，即使有困难，为什么你还是觉得这份工作对你很重要呢？若你回答我是因为需要目标帮助我的职业发展。我还会继续问，为什么职业对你很重要？你回答，这是我生活的一部分。这就是关系。接下来，请举出 3 个能帮助你拓展事业发展的选择。答 1. 继续享受现在的状态（职务）；2. 升职；3. 换份不一样的工作。最后一个问题就是责任，我会要求你在你自己提供的三个选择方向中挑选一个作为你最想做的。你的选择是继续现在的状态，那么，恭喜你，随着我的提问的结束，你已经找到了你真正想做的事。由此可见，与其说 Coaching 是我在指导你，不如说是你自己帮自己找到心中答案的过程。在其中，我只是一个帮助者。

Q 您为何要在中国推广教练？

A Paul: 作为一个美国人，我 15 年前就来到了中国。因为这里有很多的教练资源，作为一名专业教授，我乐于在此效劳。在亚洲有很多的公司，如 LG、三星、IBM 都会找我帮助他们做教练。当然，对于我来说，在这里工作本身也是极大的挑战——亚洲各国享有十分不同的文化。我在日本、韩国都待过一段不算短的时间，之后来到北京。我觉得中国有很多吸引我的地方，同时也有更多的资源，所以我留在这里发展教练事业。

Q 为什么企业需要引入教练？

A Paul: 我认为有两个原因——需要改善企业文化和提升软技能。中国企业目前的发展趋势很好，也具有一定的竞争实力，但是在软件方面，例如团队成员的激情、表达能力、沟通力等等都存在一些问题。这

些问题培训是没有办法帮你真正解决的，这属于软技巧，又是提升企业竞争力所必须的，所以他们需要引入 Coaching。我也有幸接受邀请，帮助经理们在管理技能提升等方面出一份力。另外企业文化是企业不可分割的一部分，通过教练，可以使员工更加认同自己为之效力的企业。惠普、爱立信、诺基亚等公司都有邀请我做过这样的尝试——怎样使得工作更加有意义。企业文化的改善可以使之更加鼓舞人心，让员工更加热爱自己的工作，更有激情。

您如何帮助企业开展教练呢？

A Paul : 有两种方式：对高层领导，我会较多注重他们行为上的问题，通过一些测试找到问题所在，多数人都会在情绪问题上表现出缺陷，然后对症下药，帮助解决。对于低层级的员工来说，需要提升他们的教练技巧。销售人员为了完成项目，会对手下的员工进行教练。我们会对教练讲话的方式和技巧首先进行测试，然后对于其中出现的问题进行指正。

我每周教练都会问客户进展如何，然后我会要求他们向 3-10 人做出承诺：我会专注在改进之前的不当行为。这样就能保证其行为的改进过程中有人监督，有利于改进。

若企业想要在管理中引入教练，需要具备什么样的条件？HR 在此过程中可以做什么？

A Paul :

- 1) 项目经理的支持，必须做出保证。他们的保证是教练成功的关键。通常我会通过三个问题得知项目是否会成功。——a. Certainty (确定性) 你觉得你的这个项目在一年内成功的可能性有多大？(按 1—10 打分)；b. Urgency (急迫性) 你确实想这么做吗？(按 1—10 打分)；c. Plan (计划性) 对这个项目你有什么样的计划？周密程度是多少？(按 1—10 打分)。然后我会将三个问题的得分相乘，若结果为 250，就意味着他对于这个项目的执行期望值是 25%。做项目的决心和承诺很重要，因为这将影响很多人。
- 2) 主要助理。项目经理的决策是由助理传达的，他们的作用也很重要。
- 3) 最高管理者的支持。这会激发项目执行者的热情。

4) 试点。事实胜于雄辩，一个个试点的成功才是最有力的论据。

对于 HRD，他们必须具备足够的培训管理技巧，角色有些像医生，要诊断问题，对症下药。他们至少要有一天的时间和专业教练相处，学习和评估所需的教练技巧。然后在项目执行的过程中协同、帮助 Coaching 项目负责人提升教练技巧。项目执行者本身具备一些教练技巧可以使得执行过程事半功倍，若是仅仅依靠 HR 完成教练的部分，效果不会很好。

如何衡量教练的成效？

A Paul : 这看起来是比较困难的，人各不同，文化有异，我会通过这几种方式来衡量：企业文化、领导力、情商指数。

作为教练大师，您觉得一个优秀的企业教练需要具备哪些素质？

A Paul : 忠于事业；正直，有职业道德，不随意评价客户；过硬的教练技巧。


请您给有志于教练者提一些建议。

A Paul : 不断的自我训练是非常重要的，熟能生巧；对自己做的事情 100% 地投入；培养良好的数据分析能力，人们相信数据多过于相信你本人。

您怎么看 coaching 在中国的发展前景？

A Paul : 经济和产品是中国未来经济的重要着力点，文化和领导力必须能跟上快速发展的步伐。因为人是创造一切生产力的主体。我很相信中国的未来很大程度上要依赖于对人的激励。如果教练能够帮助中国人激发出潜能（自我觉察、领导力等），那么不可限量的发展指日可待。

在中国推广教练，容易遇到哪些问题？

A Paul : 西方国家很强调对人的尊重（包括人格和技能），我在亚洲待的这十几年来中，充分感受到企业在这方面需要大力提升。另外，亚洲文化大环境下，许多领导者在做决策的时候不够自信，决策中很少充满挑战性，较多的只是一些“安全的”决策，我认为他们需要被鼓舞起更多的勇气。 

一个优秀的企业教练需要忠于事业；正直，有职业道德，不随意评价客户；过硬的教练技巧。

完美无极限

访渣打银行中国区 人力资源总监 金丽华

她毕业于天津大学高分子材料专业，是实打实的工科生，却将人力资源作为自己职业开端的首要选择，其中有什么特别的原因吗？“我害怕整天面对冷冰冰的机器，喜欢和人打交道，愿意为他人做嫁衣。”就是这样开门见山，就是这样直接爽快，面前这位举止端庄、眉眼亲和、语调轻快的女士就是今日采访的主角——渣打银行中国区人力资源总监金丽华（Jennifer Jin）女士。

文 / 顾滢 图 / 张弓

谈工作

① 兴趣导航，自学开道

爱因斯坦说“兴趣是最好的老师”，工科出身的 Jennifer 谈起专业和兴趣选择上的冲突时说：“我不认为两者之间有必然的冲突。专业的学习是思维模式不断形成的过程，你的兴趣必然会导致你去做自己想做的事情，并且促使你去不断完善自己的相关知识。重





HR是夹在中间的人，在面对“对公司好还是对员工好”的问题时，我时常提醒自己，这是一个双向选择的社会，员工和公司之间没有必然的冲突。作为一个称职的HR，要考虑的是怎样想办法替公司留住优秀员工的同时帮助员工成为更好的人。

要的是，你知道自己要做什么，并在选择后不放弃钻研。”在人力资源方面半路出身的Jennifer是如何学得人力资源技能的呢？“人的技能发展都有三个来源：一是培训和学习，这部分占10%，我在美国系统地学习了人力资源管理，并获得了认证，因此拥有了比较完整的专业知识体系。二是来自向榜样学习，这些榜样可以是你的同事，或是领导等等。还有70%来自你的工作。我自己觉得，工作中的学习最实用，边做边学，直接将学的理论应用到工作中。不过，如果你的知识不太丰富，我建议先把基本的知识学好，打好扎实的基础后，才更可能在工作中进行有效地积累。”

② 目标清晰，笔直前进

人们习惯给自己的表现打分，在Jennifer看来分数多少固然重要，更重要的是“别忘了不时停下来思考”。

“工程学的知识基础使我的思维方式比较结构化，喜欢不断追问，喜欢理性思考。”理性思维模式下的Jennifer做事很有逻辑性，习惯计划和安排。“学过时间管理的人都知道，我们要做的不是最紧急的事，而是最重要的事。我做事喜欢先列计划，不论是安排一天的工作还是做长期的打算，甚至是家庭活动的日程。我会提前把工作中必要的应酬和家庭活动的时间分别排出来，这样就不会冲突了。”清晰的思路管理，有序的时间统筹，周密的人生规划，大凡成功人士都具备“时刻清楚自己在做什么，目标是什么”的特质。

这样的思维模式也帮助Jennifer在应对相对棘手的问题时变得得心应手起来。“对于我来说，棘手的问题分为两类。一类是需要较多使用大脑的，比如替公司制定五年计划。对于这样的大项目我会提前几个

月，甚至是半年的时间开始计划。思考的时间充分，把每个月要做什么列得清清楚楚，才能保证有条不紊地执行。第二类就是员工关系的处理了。员工想法和公司想法有分歧的情况经常会发生，比方说某位资历较深的员工不小心在日常工作中出现了漏洞，影响了公司的利益。出于对其颜面的照顾，不能直接批评他。遇到这样的情况，我会在心里想，究竟What is good for him?（什么才是对他好的）更多地想应该怎么帮他帮公司，达到双赢。”谈话中，始终能感受到Jennifer是一个能让人力资源工作看起来变得不那么枯燥的HR总监，在她看来，HR的美妙之处就在于能够帮助别人成长。“HR是夹在中间的人，在面对‘对公司好还是对员工好’的问题时，我时常提醒自己，这是一个双向选择的社会，员工和公司之间没有必然的冲突。作为一个称职的HR，要考虑的是怎样想办法替公司留住优秀员工的同时帮助员工成为更好的人。”

③ 选材招聘，必须挑剔

在谈到招聘时什么样的员工会受到特别青睐时，Jennifer如是说：“无论在什么样的企业，我希望所招的员工在价值观与原则方面能与企业达成共识。第一、员工要有自主管理和敬业精神。因为企业愿意授权员工的前提是他/她足够让我们信任。第二、员工要有创新思维，有主见。员工不应该只是完全服从的角色。他们应该拥有学习能力。比如，我不是人力资源专业出身，但是我通过自身不断学习也能做好管理工作，就像我刚才说的，专业不是太大的问题，关键在于你愿意学习，并且真的付出努力。同时，分析和解决问题的能力也是我所关注的。比如员工应该了解自己能够通过哪些资源、如何通过与他人的合作来完成任务。第三、员工需要有非常强烈的团队精神，任何企业的成功都不是孤军作战的结果，相比个人的成功，团队的成功更显重要。第四、员工应该非常注重客户导向，比如关心客户关注客户所关注和考虑的问题、关注建立长期的客户合作关系等。此外，候选人的相关工作经验也是我所看中的。”

对于想要从事人力资源行业的“后来者”们，Jennifer建议道：“作为人力资源专业人士，一定要先了解业务。不同行业有不同特点，做人力资源是与人打



交道的，人的行为特点各有不同。比如在银行业，流程管理尤其是风险管理 (Solid Risk Management) 非常重要，银行从业者要特别注意接受新事物。又如在制药业 (2010 年之前 Jennifer 曾任瑞士诺华制药有限公司东亚人才发展执行总监)，相对漫长的研发周期决定了得出结论需要很有耐心。”

④ 钟情外企，一探究竟

美国摩托罗拉、睿特管理咨询、英特尔公司、瑞士诺华制药、英国渣打银行，作为一位长期在外企担任人力资源管理者的专业人士，外企对于 Jennifer 而言究竟有什么独特吸引力？

“通常谈到外企的优势，自然会想到透明规范的薪酬体制，有优势的自我提升空间和自由的沟通氛围。成熟的体系，这是它们共同的优势。其次，它们无时无刻体现的人文关怀也是十分吸引我的地方。以渣打为例，往大了说，在中国，我们有常年的困难地区医疗设施投资项目，有旨在提高乡村素质教育的公益投资项目，有专门通过培养女性倡导者来帮助周围

同龄人共同成长的公益项目等等。往小了说，渣打内部非常重视女性员工的心理和职业发展。就我亲身经历的活动而言，今年的妇女节，我们的老总就亲自站在银行楼下为每位进门的女性员工和客户送花表示祝贺。我们还会不定期举行一些培训讲座、酒会，期间通过交流帮助女性员工解决生活上、工作上的各种难题，帮助她们快速发展。毕竟女性员工(包括女性领导)在渣打的人数比例是很大的。”

有趣的是，谈话间，笔者发现在 Jennifer 的办公桌上摆放着一只特别的保温杯。不同于普通的花纹装饰，这个杯子杯体被密密麻麻的英文单词点缀着。细心的 Jennifer 看出笔者的疑问，主动介绍：“这是我们渣打人的专用杯，人手一只，别看它外形没有什么特别，上面的内容可大有讲究。”仔细一问，原来杯子表面的英文单词展示的是杯子主人的优势——渣打有一个专业测试，帮助员工发现自己最具优势的特征。此杯人手一只，内容各不相同。Jennifer 的这只上写的是：Communication (交流)，Connectedness (连通性)，Positivity (积极性)，Learner (学习者)，Maximizer (最

人们习惯给自己的表现打分,更重要的是别忘了不时停下来思考。

大化)。“当时领导跟我开会的时候问我要印什么上去,我想了很久,觉得这五个词代表着我的性格,也是我希望能够时刻保持的最佳状态——与人交流,了解员工的想法,帮助他们成为更好的人;与业务连通,做事不脱离实际,与员工连通,交流没有隔阂;用积极主动的态度生活和工作;不放弃任何可以学习的机会,在业务上进步,在生活中丰富;发掘自身和他人的无限潜能,争取极大的表现。”

可以看出,尽管在外企工作时常需要应对来自语言、文化等方面的挑战,但无论是其整体的工作氛围,还是细节之处的人文关怀,都为吸纳优秀人才做足了功夫。

谈生活

▶ 专注生活,自我调剂

事业成功了,难道家庭生活也能如此美满和谐吗?笔者认为,在这点上 Jennifer 绝对可以称得上是模范。

两次的采访接触令笔者感受到 Jennifer 开朗的性格和富有感染力的活力。难道做人力资源总监就没有压力吗?这样的活力来源是什么呢?“享受家庭生活是很好的压力调剂方式。有人问我怎么看待工作与生活的平衡,我则更强调两者的融合。”工作中遇到无法推脱的应酬时, Jennifer 会事先将应酬和家庭活动的时间交错安排好,保证两者绝对不碰撞;不用工作的日子里,她会安排很多与家人共同休憩的方式——跑步、游泳、画画、打羽毛球等等。“你看这幅画,是我两个孩子画的。”顺着她的指引,我们看到 Jennifer 的办公室墙壁上悬挂的一副“森林系”油画。郁郁葱葱的树林,鲜活的颜色调配得刚刚好,富有层次感的笔触向人展示着细腻温和的内心,很难想象这样的画居然是出自两个十岁孩童之手。回头看 Jennifer, 柔和的眼神中充满慈爱,可以感受到作为一个母亲向别人展示孩子画作时的骄傲。“我们经常会一起去学画画,他们画得可好了,老师都夸他们很有天赋,你看还有这幅,这幅,哦,对了,还有我画的,快完成了!”画画的确是很好好的休息方式,孩子们用无尽想象勾勒着世界的五彩斑斓,大人们用贴心的陪伴展现对孩子无限倾注

如果可以的话,我想办教育。不是幼儿教育,而是大学教育,或者是培训。我能想到的最开心的事莫过于晚年回想的时候能够因为帮助很多有志青年正确选择了职业方向而由衷感觉自豪。

的爱。如此美好的场景,难怪 Jennifer 会说:“陪着他们就什么烦恼都没有了。”

除了画画, Jennifer 推荐我们可以通过运动减压。“我的一个大师级的同事告诉我出汗是很好的排毒方式。当我感觉精神不太好有压力的时候会选择通过运动来释放,比如爬山啦、游泳啦,我还参加马拉松训练呢。” Jennifer 笑称自己是个“自我消化型”的人,碰到难题和压力更多的是自己处理,很少向家人抱怨。“要说倾诉,我也会,但是只对最亲近的人说,而且整个过程只是我在说,他们只能负责听。”除了倾诉,书写也是不错的舒压方式:“再有就是写。把积压在心里的东西通过文字表达出来,出来了就好了。”

谈理想

▶ 兴办教育,源于经历

除了拥有天津大学管理学院授予的管理工程硕士学位,2002年, Jennifer 还获得了芝加哥洛拉大学授予的组织发展学硕士学位。谈起在美国的学习经历, Jennifer 直言“很锻炼人”。

“当时我们有很多课程,学什么可以由自己选择。选课的过程可以锻炼一个人的计划性,有限的时间里如何选到想学、有用又来得及学的课程,都需要在认清自身需求的基础上好好谋划。不同于国内,美国学生多数时间都在自学,教材很多,需要接收的信息量很大,学习时间就这么多,这就要求我们博览群书的同时注意总结,这很重要。抓准重点,同时也锻炼我们的辨识能力。”除了计划性、辨识能力,异国教育对



这几个月期间，我时常问自己：

**如果给工作的开心程度打分，
从 1 到 10，你会打多少？**

**如果给工作中的成长打分，
从 1 到 10，到多少？**

**如果给自己的努力打分，
从 1 到 10，多少？**

分数多少不是最重要的，重要的是停下来思考。

我曾参加过我很崇拜的大师级人物：

Marshall Goldsmith 的培训，他写过一本

《What get you here, won't get you there》，

中文版叫《魔鬼管理学》，他提到他总会有自己的问题 List，有人会每天问他的答案。

我问这些问题，没有做到每天问到，

但是每每想到这些都很有内疚加动力的感觉。

于人的口才和书写能力提升上也给予了很好的磨练机会。“在美国，很多时候一个问题下来，是没有标准答案的。我们需要通过辩论阐述自己的观点，以强有力的论据说服对方认同自己。另外，他们很重视书写。写论文或者报告的时候要求非常严谨，细到一处引文的出处、页码的标识都要精确。”

难得的异国学习机会在 Jennifer 日后回国的工作中发挥了积极作用。“我现在做管理，用到的很多知识和当时在美国学习的 OD 课程有关。比如有关领导力和教练技术的习得可以帮助我准确判断企业内部缺口在哪，想要达到什么样的目标，员工因何停滞……”

自己有机会从先进的教育中得益，也想将这样的机会传递给更多的人，谈起未来的长期计划 Jennifer 微笑谈道：“如果可以的话，我想办教育。不是幼儿教育，而是大学教育，或者是培训。我能想到的最开心的事莫过于晚年回想的时候能够因为帮助很多有志青年正确选择了职业方向而由衷感觉自豪。”似乎面前的这个平凡女人从来都没想过要让自己成为最光鲜亮丽

的人，言语间听到最多的词便是“帮助”，她总是希望通过自己的力量帮助他人成为舞台的焦点。她说之所以会有这样的想法，一定程度上来源于多年前的一段亲身经历。“那时我是名即将走出校园的研究生，在择业方面基本没有什么烦恼，因为摆在面前的有一份稳妥的分配工作。”然而一个陌生人的出现改变了她的一生。“我到现在都不知道他叫什么名字，只依稀记得他当时供职于某日资企业，是个上海人。那时我正和一个学妹在学校旁边的一家砂锅饭馆吃饭，聊到毕业分配的时候这个人突然出现并给了我很有用的信息。他给我们详细分析了当时中国的经济形势，在我什么都不懂的情况下给了我很实在的建议——要趁年轻去最好的企业学最好的东西，这样才不会浪费时间。就这么一位陌生人，就这么一段简单的对话，成就了现在的我，我也希望成为这样的人。”

衷心祝愿事业有成、家庭美满的 Jennifer 能够早日实现“觅人成才”的伯乐梦想，也希望更多的年轻人通过自身努力成为值得伯乐相助的那匹良驹。HR



无争而得天下

微创医疗人力资源资深总监——刘琴琴

和 Jean 的会面源自智享会一位会员的推荐。理由是：这是一个有故事的人。听来以为那是一番大风大浪、几经波折、终成伟业的重口味。采访过后，恍然大悟：原来这是一篇云淡风轻、小舟独唱、顺势而为的小清新。

文 / 张倩忆 图 / 米素

从第一通电话开始，便能察觉 Jean 温婉、亲和的人格魅力，有种上善若水的气质，利万物而不争。采访随即约定在 2 天后进行，她几乎不假思索地答应。不过多询问要求，也不提出疑虑。想到林徽因的一句话：温柔要有，但不妥协，要在安静中不慌不忙地坚强。Jean 就是这样让人觉得舒服。

🎬 小荷才露尖尖角

在 Jean 刚刚大学毕业的 90 年代初期，国内人力资源行业的发展现状是极不专业的。很多公司还未曾意识到人才战略的重要性，甚至从未设立人力资源部门。和大多数女孩子一样，上海师范大学英语系毕业的 Jean 选择了一份稳妥的职位：总经理秘书，负责安排与之相关的商务活动和市场销售的支持。她甚至还来不及展望一下今后的职业生涯，心中也并不清楚所要达成的目标，只是安分、踏实地做起了行政相关的工作。但这一做便是 7 年。

由于第一家公司是合资企业，Jean 凭借着英语优势时常跟着总经理一起走访他国洽谈业务。虽然不免

磕磕碰碰，但初生牛犊不怕虎，新人用勤奋和认真弥补经验上的不足。由于当时的分工并不细致，Jean 除了协助总经理处理公司内部的各种报告文件之外，还要顺带着做销售分析，为市场业务部门做支持工作。眼界和专业都在历练中得以提升，对工作原理的把握也逐渐得心应手。总经理认为 Jean 在管理方面很有天分，因此有心栽培，时常让她去车间观察流水线，去销售部门了解业务运营。

在公司接近 4 年的全面培养下，Jean 的工作能力和业务成绩都有了可圈可点的表现。“我当时还不知道什么叫做职业发展规划，只顾着一步步往前走。”当被一位美籍顾问问到将来想干什么时，Jean 完全答不上来。她似乎就这么一心一意地完成被赋予的工作，完全不介意平台、环境、老板等外在因素，也没有想要晋升的企图，只是安心、踏实地静待机会。当然，才干始终是能得到赏识的，哪怕不那么显山露水。在那位美籍顾问的推荐下，董事长认可了 Jean 在待人接物方面的能力和成熟度，安排她担任办公室主任一职，负责行政、人事以及综合性管理的事务。这就不仅需

要协调各项安排，而且可以更自主地管理属下员工。她即便还未系统地接触人力资源的专业知识，也已经打好了底子。

7年不痒，第一份工作对 Jean 的影响是非常大的。作为职业生涯的开端，它让 Jean 了解到从基层员工升至管理者的过程和要求。不用刻意强求，耐心坚持就是最好的品质。“第一、知道自己要什么。第二、了解公司内部运营管理的机制。第三、学到了时间管理。特别是其中有半年时间待在国外洽谈业务，使我的沟通协作能力提升许多。”虽然加入之初是懵懵懂懂，但这7年积累的知识足以让 Jean 转型成为一个专业的人力资源从业者。

若非因为家庭要迁址到另一个城市，Jean 可能还会待上另一个7年。她的第二站来到苏州建筑设计院，成为了人事行政部经理。职务上看似降了一级，可她说其实这没什么分别。也许是认清前进的路，方向一旦明确，就有了努力的动力，哪怕起点稍低。正是办公室主任良好的知识积累，Jean 在招聘、行政管理、薪资福利等方面的工作都上手极快。“我比较有这方面的天分。我知道怎么招到合适的人，怎样建立公司制度。在这几年当中，我真正步入了人力资源的领域，并且经常外出参加专业培训以快速提升能力。第二份工作经历让我知道面对工作应该有所取舍，要建立流程和制度。”

国内著名体育用品公司： 从专业到资深

在国内著名体育用品公司工作无疑是 Jean 职业生涯中的重要一段，不仅仅因为效力了将近10年之久，更是在那样一个开放的平台上，Jean 学会了自我成长和与人分享。

“我想不管是国企、民营企业，还是外资企业，商业模式都有四大要素：客户价值主张、盈利模式、核心资源、流程。人力资源作为最核心的资源，在不同公司有不同的发展阶段。”

“我非常幸运，在所效力过的企业中，从未感受到人力资源部门不被重视。在接近10年的职业生涯中，我见证了公司的发展历史。从个人角度来说，我也随

着企业的发展，实现了自我成就。”

任何一家公司，人力资源的发展都是跟战略完全结合在一块的。“在这家公司做人力资源规划时，我们首先会拿到公司战略，再进行人力资源战略的分解。我们会做得非常精细。比如新产品上市，或有新的分公司要成立，该有什么战略配置非常明确；同时，我们也会从人力资源的各个模块来制定未来的人力资源规划。一般我们都用平衡计分卡的工具做一张人事战略图，从财务角度提高人力资源回报率；从客户角度平衡员工的满意度和敬业度；从流程角度完善‘选、用、育、留’的过程。HR 部门是一个经验丰富的团队，内部成长迅速有效。当人力资源战略图做好之后，未来的工作重点就非常清晰，足以从人力资源的角度上匹配公司的下一年战略的执行。”

2004年恰逢该公司上市的关键时期，Jean 和她的部门迅速调整人力资源配置，为组建项目小组提供人力保障，并整理、收集相关信息，新设内部审计部门、投资者关系部门等。根据公司要求，招聘相关人员，成立香港有限公司、建立正常的行政管理及运营体系。

“在上市初期，我们还处于行政人事的初级阶段，基本业务要占40%~50%的权重；服务工作又要花30%~40%的精力；能涉及人事战略方面只剩20%。因此，整个人力资源工作在当时呈现正三角形结构。从2008年开始，公司注重将企业战略与人力资源战略结合，用流程化、制度化解决行政性的人事工作，将更多时间去建立人力资源的各个体系。要求 HR 的工作具备前瞻性，能够支持未来业务的增长。我们不再是救火队，哪里出现问题就去抢救，而是事先预见把控风险。”

这家体育用品公司过去10年的发展是比较有代表

我想不管是国企、民营企业，还是外资企业，商业模式都有四大要素：客户价值主张、盈利模式、核心资源、流程。人力资源作为最核心的资源，在不同公司有不同的发展阶段。



性的中国企业，他的成长模式正是伴随业务的飞速发展。经历了香港上市、多元化收购合作以及品牌重塑，Jean 的职业经历上升了一个层次。这是一家学习发展型的公司，无论主动被动，都能令员工学习到很多国内外先进的管理理念和工具。Jean 会定期去亚太地区参加 HR 专业会议，获得更好的平台和眼界看待全球同行们的先进理念，这也让她有机会回顾自己公司的管理模式。“一般在公司有个人 KPI 或者 IDP，经理级别以上都有 KDI 考核，就是学习成长发展。这不仅是考核个人管理能力，更重要的是关注你对员工的辅导和

培养。”对这项工作的考核就在无形中督促 Jean 将自己积累的经验转化为知识，并和下属甚至跨部门的同仁们分享。“有了知识沉淀的过程，也告诉自己不要走得那么快，要不断总结和反省。我觉得这是非常好的管理模式。在和别人分享的过程中自己也会有所思考，从而发现还有哪些地方做的不够。这是我在这家公司最大的成长。”后来，每当参加一些论坛或会议，Jean 总是非常活跃，因为公司内部时常有面对众人讲解 HR 专业知识的机会，久而久之，Jean 便把被动的考核要求变成了主动的意愿。

▶ 水到渠成，不爭而勝

从 Jean 的履历来，她对待工作有着相当高的稳定性。心安处便是吾乡，她一路坚持着做好每一个细节。不求晋升，但求进步。她的每次转身也似乎都不是刻意为之，而是被缘分所牵引，心随意动，站上了下一个高峰。

本没有想过会从零售行业转入医疗器械领域，而当 Jean 有机会了解到微创医疗器械董事长作为回国科学家的创业理念后，被他个人的故事所感动了。那种吸引她加入团队的牵引便出现了。作为一个在国外拿高薪、就高职的精英，微创医疗器械董事长因为意识到国内相关领域的空白，普通人难以承担使用进口医疗器械的昂贵费用，他毅然放弃优越的生活，回国创业。目前，微创医疗器械的很多自主产品已经填补了国内空白。最初业内因为他们的介入，许多进口厂商不得不以降价 50% 的策略来维持销量。“我觉得自己现在置身于一个非常有前景的行业，一家非常伟大的公司。我尊敬自己的老板，也认可他的创业理念。李公司上市转型的经验也许可以运用于此，包括组织架构的调整和人员的配置。”也许，只有在民营企业才有机会拥有这份经历。

在刚刚上市不到两年的公司担任总监，挑战和责任前所未有。带领团队，对手下所有员工的业绩表现负全部责任。决策权在手，风险也并存。“我希望能为公司实实在在做一点事情。不求每个员工都对 HR 部门满意，但至少要让他们觉得公司因为我的加入而有一些改变，在员工关系等方面能够给别人一些新的想法。”

为了提升部门的专业形象，Jean 对自己的团队要求甚高。他们有标准的 HR 用语，从员工的加入到离开始终提供专业的人事服务。因此在平时，Jean 非常注重对下属的培养。“我会根据每个人不同的特点安排不同的岗位。哪些人有潜力，哪些人业绩佳，会根据评估结果有因人而异的培养方向。“在加入微创医疗器械的不到一年时间里，我还积极备课，给各个业务部门进行通用能力、领导力方面的培训，在他们获得知识的同时也是我了解到一线信息的最佳途径。”

Jean 开玩笑说希望自己安全度过 2012 世界末日，这样她能潜心培养手下的经理人，在团队内部搭建出

一个优秀的平台。从个人角度来说，她要求自己不断学习，常变常新，因为目前仍然面临有很多的挑战。每隔数月，她就要参加培训，了解人力资源行业内的最新动态。对 Jean 来说，学习不一定要有立竿见影的效果，哪怕只是些许触动也是值得付出的。在前不久参加智享会的品牌课程“黑暗中对话”的培训时，她体会到其中哲理性的东西。“黑暗中的感觉就像刚跳槽时一样，很无助、很茫然、很害怕，如何通过有效沟通寻得别人合作是一门学问。我要把这个课程的体会分享给别人。”现在每半个月 Jean 会给团队成员做一次分享，内容涉及很多主题，有专业知识的分享、通用能力的分享或针对某个话题的感悟分享。“我不希望听到员工抱怨在一家公司待了 5 年一点进步都没有，我希望他们离开的时候能够成为一个专业的经理人。”

“我从来没想过要得到什么东西，心态很平和，没有把自己放在很高的位置。因为我期望不高，所以没有那么多失望。”家人常常开玩笑说 Jean 没有个人追求，但他们都知道她是个敬业、坦诚、专业的人。“我从来不会谈到要去争取什么职位，只是觉得如果自己真是一个有用的人，别人也会慧眼识才。如果是个没用的人，怎样费心劳力也达不到目的。”

如何赢得新公司的认同，Jean 也在努力的改变自己适应新的平台，加入微创半年，下属对她的打分几乎接近满分。能在如此短期内赢得大家信任是件非常值得自豪的事。“我在用人方面，实行结果导向管理。不会过多跟踪过程，舍得放手和信任。很多下属会觉得有足够的空间去做事。”

▶ 专业即兴趣


Jean 的两个社会职务是上海师范大学法政学院（人力资源专业）兼职教授和上海陆家嘴金融区妇女联合会理事。她的业余时间几乎都奉献给了这两个事业。

“上师大是我的母校，我每年会选择固定的时间给学生做职业辅导等方面的授课。我愿意把真实的人力资源管理现状跟他们分享，弥补课本与社会实际脱节的问题。对于年轻人来说，我希望他们能够一步一个脚印，发现自己的优势。不要去走所谓的独木桥。将兴趣、能力和机会结合起来给自己定位。我认为对年轻人来说关键的还是机会和能力，然后才是培养兴趣。”



如果说教授是一份严谨而专业的兼职，那么担任妇女联合会理事就是一件轻松、休闲的差事。当年由浦东妇联发起，集合了一些知名企业的女性精英组成一个团队，做一些社会公益、慈善活动。大家的聚会像一场联谊，卸下工作的包袱，展现天真的一面。Jean 不忘本色，经常热情地帮助会员的公司招募人才。

Jean 的大部分兴趣都和工作相关。“我觉得我的生活很平淡也很享受。没有什么风雨，从小到大一直有人呵护。内心平静，不以物喜，不以己悲。很多东西不愿意去争太多，有自己的判断力，别人怎么评论我从不介意。”

无争不代表无为，Jean 的坚持和淡定是今天成就的内在成因。成功有时候就是一件水到渠成的事，何必幻想太多，只管努力就好。 

我觉得我的生活很平淡也很享受。没有什么风雨，从小到大一直有人呵护。内心平静，不以物喜，不以己悲。很多东西不愿意去争太多，有自己的判断力，别人怎么评论我从不介意。



易才集团创始人、集团董事长兼总裁李浩

易才—— 从HRO领先者 到领导者

人才短缺问题已经持续 4 年。2012 年，《天下无贼》中的台词终成事实——“21 世纪什么最贵？人才！”。提高招聘绩效，是 HR 以及 CEO 们面临的头等挑战。针对于此，易才集团近日发布了一站式招聘整包服务解决方案——“易速聘”，不仅可让招聘整体成本降低 20%，更实现了“提速”、“扩区”。

“工资多少？管吃住吗？菜里有多少肉？……”一位南下的农民工熟练地问着前来“拉客”的招聘者，炮语连珠地问着问题。对方额头上，已经微微淌出汗珠。这是中国人力市场的真实写照，三十年一轮回，如今的招聘市场已经发生了极为微妙的变化，天平在向求职者微微倾斜——HR 主管们一声招呼便万人空巷的日子已一去不复返。

招聘周期长、招聘人难、招聘费用高。针对企业普遍面对的问题，2012 年 4 月，中国专业的人力资源外包服务提供商之一——易才集团正式对外发布了一站式招聘整包服务解决方案——“易速聘”。为了解究竟，记者对易才集团进行了采访。



全方位、一对一、高效率 提升企业招聘战略

易才集团认为，人力资源对于很多企业来说，是需要大量精力和资源投入才能有高产出的事情，因此，不论是西方还是东方，美国还是中国，人力资源外包（Human resource Outsourcing, HRO）市场都在这 30 年不断蓬勃发展，年增长率达到 15% 以上。因为相对于凡事务必躬亲，外包不仅效率更高，且有利于缩短周期、降低企业整体成本。

《国家中长期人才发展规划纲要(2010-2020年)》第一次把人才作为经济社会发展的第一资源摆在突出位置,表明了人才的重要性。对于企业来说,若想利用有限的资源打赢“人才战”,第一道门槛就是如何有效地招聘。

当招聘工作成为企业管理的第一道门槛,守好这第一道关口便成为企业实现可持续发展的基本前提。因此,作为人力资源外包服务这个行业创新的推动者,易才集团率先在国内人力资源外包服务领域中为客户提供了解决方案——“易速聘”。

如今,依托易才集团遍布全国的服务网络、先进的互联网服务平台和强大的计算机支持,“易速聘”已经拥有全国最大招聘服务网络,可提供800多名专家级行业招聘顾问、100多个优势职位,以及50000人每年招聘到岗服务,其统一的标准化管理服务网络也已经获得上万家企业的长期信赖。正是依托这种全国布局的服务网络,“易速聘”不但可以实现新疆、西藏等偏远地区的执行招聘,还可以由西向东输送人才资源,进行区域资源全国范围动态调配,以改善全国人力资源分布不均衡的现状。

与传统招聘服务不同,“易速聘”产品是根据客户全年的招聘需求及招聘预算,来提供具有针对性的岗位需求设计方案,通过专业的多层次海量人才储备、科学的招聘工具,为客户提供从高到低的一站式招聘整包服务,这也是“易速聘”服务的核心亮点。

同时,一站式招聘整包服务可以帮助企业从“一对多”的传统招聘管理模式转化为“一对一”的创新招聘管理模式,即企业及人力资源部门只要通过一个“易速聘”平台可实现招聘管理成本降低15%-20%,跨越性提升运营实现管理增效。如:从得到一个或成百上千个具体的需求职位或储备职位的描述,到分析用人理念和岗位职责、与用人部门负责人沟通,筛选简历,人才测评,面试到有合适的候选人上岗的所有环节,通过对招聘流程的整站控制和管理,帮助企业提高招聘效率、降低招聘成本,促使人力资源部门更加专注于企业战略性核心事务。

此外,“易速聘”不仅仅是为客户提供简单的HR服务,更是深入客户企业内部,最大限度的整合资源,

一站式招聘整包服务可以帮助企业从“一对多”的传统招聘管理模式转化为“一对一”的创新招聘管理模式,即企业及人力资源部门只要通过一个“易速聘”平台可实现招聘管理成本降低15%-20%,跨越性提升运营实现管理增效。

站在企业目标战略的高度为企业出谋划策,通过易才全线产品的组合,以人力资源招聘服务多元化组合的方式,可为企业提供多样化的用工方式、用工风险控制、招聘岗位分析、招聘成本管理等人力资源方面的整体解决方案,在实现提高招聘效率、降低招聘成本的同时使人力资源部门更加专注于企业战略性核心事务,帮助他们实现规范、科学、高效的企业人才战略,提升企业人力资源战略价值,让企业更加从容地面对日新月异的商业环境和全球竞争的市场格局,从而提升核心竞争力达到长远发展。



贴近企业需求设计, 不是消费而是投资

在易才集团创始人、集团董事长兼总裁李浩眼中,“易速聘”最大的优势是解决批量招聘到岗即时性的问题。“企业中类似呼叫中心工作人员、后台数据处理人员、促销人员等一线员工是需求量巨大、不可或缺的。‘易速聘’针对这类需求,有效解决到岗即时和流动管理的问题,能够解决企业的切实难题,同时能省掉很多供应商的成本。对企业客户来说,这是提高招聘成功率,减少员工流动率的重要方式。”

不仅如此,易才集团每年都以创新、独到的产品而闻名于市场,可谓业内领先的佼佼者。李浩说,对新产品的研发并没有设置硬性指标,但随着国内市场政策、经济环境的快速变化,要针对当年行业现状做

最大的挑战在于能否更好地得到进一步的规范，其次能否跟随经济环境发展有所创新，全球经济发展的大背景下，客户的用人需求也在变化，这需要在行业里面做大量创新。

易速聘简介：

“易速聘”是易才集团全国 RPO 业务的系列产品，依托集团遍布全国的服务网络和先进的技术服务管理平台，为企业客户提供最专业的招聘整包服务解决方案。同时，“易速聘”作为人力资源解决专家，不仅拥有全国最大的招聘服务网络，还可实现区域资源全国动态配送，结合客户需求以全新的顾问式服务模式为客户提供针对式的从高到低的一站式招聘整包服务。

出准确的预判，单靠硬性指标是完不成的，这其中更蕴含组织内部的文化机制。“我们公司创新中心，由我亲自管理，有大量的创新提案，在时机成熟时，抢先推出瞄准客户需求。”

李浩认为，最好的产品是能给客户创造价值。“客户买你的产品，他不认为这是花钱，而是投资，正如‘易速聘’能解决批量招工的问题，客户企业的销售量就能上去，就能够挣到更多钱。”

此外，易才并不担心自己的产品轻易被市场所复制。因为每件创新产品的背后都有大量的研发投入，还有一些资源的壁垒，一般中小企业根本无法企及。



十分专注，十二分创新： 领先源自专业

作为人力资源外包行业的领导者，李浩将易才的优势首先归结为创新二字。“创新是企业自身发展的重要推动力。行业市场虽然很大，但是竞争也比较激烈，从早期比较大型的国有企业，到现在外资企业都不容小觑。这就需要从业者以客户需求为导向保持长期的锐意进取和创新精神。比如这次我们推出的一站式招聘整包解决方案‘易速聘’，就是基于客户需求持续创新的产品。虽然招聘市场上类似的产品很多，但我们聚焦客户核心招聘需求，主要定位在帮助客户解决批量招聘的问题。围绕大量的重要岗位，首先做到招聘到岗，另外通过易才的全产品线组合，把测评、培训捆绑住，为客户提供多元化的人力资源服务组合。这在中国的人力资源外包市场几乎没有哪个机构或者招

聘公司能做到，这是差异化创新。我们在全中国铺点，开创云研究室研究出差异化的产品，都是基于易才的创新，创新很关键。”

其次，易才集团内部有很好的文化氛围和运营机制，每年能够吸引大量优秀人才加盟，囊括海外工作背景、中国本土成长和外企经验的工作人员。“我们的人才发展体系，开放的平台正在不断吸引越来越多的人才加入公司，和公司一起成长发展，这也是最核心的东西之一。”

对于目前行业的发展，李浩认为会呈现两种趋势：一、竞争会加剧；二、行业整合度成本会越来越高，因为所有企业客户都希望跟品牌好、核心度高、解决能力强、性价比强的企业合作。“易才如何一直保持领先？我要求公司在整体专业水平、品牌影响力、创新能力上都保持前进的速度。”

和创业之初相同，李浩仍旧看好自己的行业。“人力资源外包属于以技术为背景的传统服务业。它需要专注而长期的投入。我也要求集团持续不断地有运营、有品牌、有客户认知、有创新地发展。”



不论什么时候都亲自走访客户

易才集团在“易速聘”产品发布的当天，启动了以客户满意度为中心的拜访活动。今年4月，李浩亲自带队，辗转北京、上海、广州、深圳等十几个城市进行客户拜访及客户满意度沟通。此次客户拜访活动是易才集团继2009年启动“客户牵手计划”之后，连续第四年深入客户企业进行拜访与业务洽谈，并与一线企业员工进行面对面的沟通和交流。同时，集团本次发布的“易速聘”也是在维持客户满意度的基础上，结合当前经济形势和企业管理挑战，适时推出的一站式招聘整包服务解决方案，希望借此能够帮助企业利用有效的资源打赢“人才战”，从而实现意义深远的企业战略管理升级。

“我每年花时间带领管理团队走访客户，目的是为了切切实实地把客户需求放在第一位，了解客户对我们服务的满意程度，以及客观地感知市场的变化。

我觉得 CEO 走访客户是非常必要的，确实能够保证企业的战略、创新和整个市场需求的匹配度，也能够得到客户和市场的认可。”

在管理团队坚持不懈地走访过程中，得到的客户评价也逐渐发生了变化。“我的一个感受是，2009 年刚开始走访客户基本上听到的都是投诉，也是前几年我们发展速度太快，留下了一些发展中、成长中的问题，那个时候作为企业的创始人，最高管理者就必须承担这个责任，跟客户沟通解决问题、请求谅解。”

“第二年、第三年日常层面的问题就相对少了，因为易才成立了质量管理运营中心，运用 ISO 质量管理体系和西格玛来进行服务质量的管控，这个时候客户跟我们谈的是如何共同合作、解决战略方向的问题。现在，客户基本上很少抱怨质量问题，谈得更多的是下一步有哪些发展、需要哪些支持。”这也验证了整个公司的客户满意度水平不断提高、服务质量不断提升、专业度不断提升。另外，说明易才对客户的影响力与日俱增。”

“我们最想成为客户的战略合作伙伴，我们正在实现这样的目标，成为真正值得信赖的合作伙伴。”易才的产品力求给客户的核心价值，例如招聘就是亟待解决的核心问题，用专业令客户信服。

5

从竞争力第一到行业领导者： 更高的目标

纵观行业，李浩认为最大的挑战在于能否更好地得到进一步的规范，其次能否跟随经济环境发展有所创新，全球经济发展的大背景下，客户的用人需求也在变化，这需要在行业里面做大量创新。对于易才来说，主要是团队能否在未来很好地管理企业的成长，依然能够把业务成长和创新进行两方面的有机结合，持续不断地高效运营、在品牌和客户认知上有提升。

“我们也有一些愿景，希望在今后几年，能够立足中国本土，除了综合竞争力，我们也能在整个规模上，包括品牌 and 不同业务方向和地域的竞争力达到第一，成为有国际影响力的中国本土企业。一句话：从



易才集团创始人、集团董事长兼总裁李浩

领先者成为领导者，成为跨越世界级的人力资源外包服务机构。”

处于一个随变随新的大背景中，如何做成一个强大的公司，是易才面临的真正挑战。要做好这点需要在战略、创新、团队、精细化运营管理等方面都有很大的提升。“我觉得理想的企业是，无论自身品牌影响力、还是内部员工的满意程度、公司创新等方面都能做很出彩的东西，我们离这一目标还有一段距离。”

“易才的短期目标是从领先者成为领导者，今年从 IDC 的研究报告中也看到了易才综合竞争力第一，期待在未来三年内真正实现成为行业内名副其实的领导者。从更长远来看，我们希望公司在全球闻名于世，甚至做到第一，这是我最简单的梦想。”

在光环背后，李浩总能抛开成就，沉淀自我。他的热情并未随着企业的壮大而消退，反而越发成熟和完善。“我的想法一直都很多，但我认为企业做大之后，需要保持稳健、快速的成长。我希望团队一直能保持创业时期发展的动力、文化、氛围等等。我也相信易才正在一步步成为良性、持续、健康发展的公司。我遵循‘能够坐着就不要躺着，能够站着就不要坐着’的风格。我觉得资源多了，合作的事业多了，反而有更好的热情和激情去做。” HR

易才集团简介：

易才集团成立于 2003 年，是中国最专业的人力资源外包服务提供商之一，目前已在 中国北京、上海、广州、深圳、西安、南京、拉萨等地近百个主要城市设立分公司及办事处，业务覆盖全国 300 多个城市，并在海外香港、美国成立分支机构。2010、2011 连续两年，集团作为中国人力资源服务行业唯一代表企业入选国际外包专业协会 (IAOP) “全球外包 100 强 (Global Outsourcing 100)”，是目前国内唯一获得国际认可，具有中国最大全球性服务网络的人力资源服务提供商。



提高“Y时代”员工的职场敬业度 架起新老员工之桥

文 / 杰夫·韦德 怡安翰威特咨询公司区域人才与薪酬分析中心运营经理

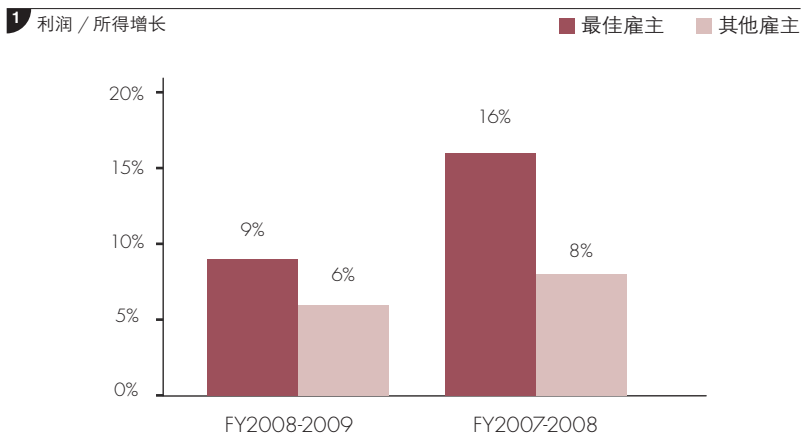
本文由怡安翰威特咨询授权转载

员工流动是职场中再正常不过的现象。随着公司的发展壮大，公司吸纳应届毕业生，让他们供职于各自的专业领域以积累工作经验。有些应届生对待工作兢兢业业，有些在成为高管后便提出离职，而有的则选择继续为公司效力。我们正处于一个瞬息万变的世界，每一批新员工都有不同的期望与需求。

个人期望和需求与员工敬业度息息相关，而员工敬业度则直接反映员工的工作满意度。较高的敬业度有助于企业更好地保留人才从而取得理想的财务业绩。根据怡安翰威特(Aon Hewitt)最近一份关于“2011年度亚太区最佳雇主”的调查报告显示，即使包括受到经济危机影响的2008-2009年在内，“最佳”雇主的利润增长率也比“其他”企业整整高出一倍(详见表1)。

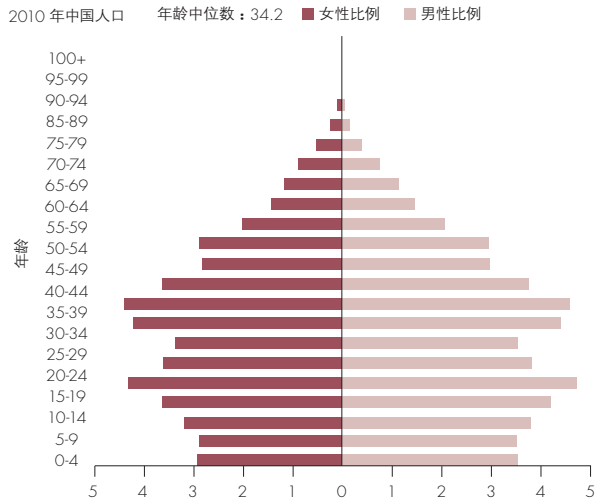
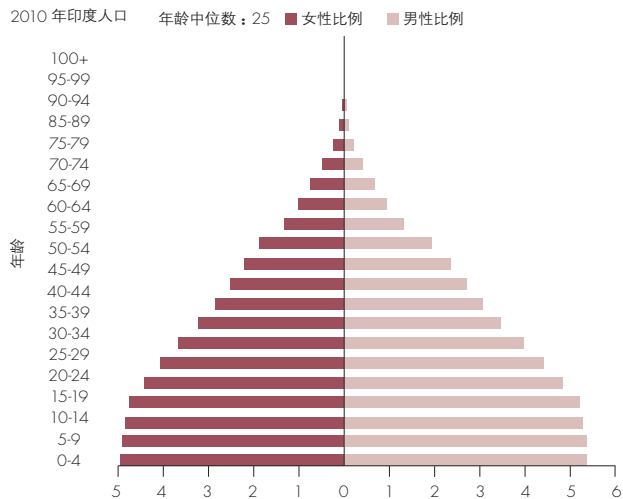
对员工的敬业程度进行分析有助于改进公司的人力资源策略和管理策略；但是，这些策略的改善应与员工的期望与需求密切关联。对于亚洲的新兴市场而言，上述策略的重心越发转移至“Y时代(80后和90后的年轻人)”员工期望与需求上。正如2010年中国与印度的员工年龄金字塔清晰地表明：“Y时代”员工正日益成为当前劳动力市场的主力军(详见表2)。

中国的员工敬业度则是随着年龄增加而呈现出线性增长，虽然应届毕业生的敬业度非常低，但是随着年龄的增长呈现大幅上升态势。



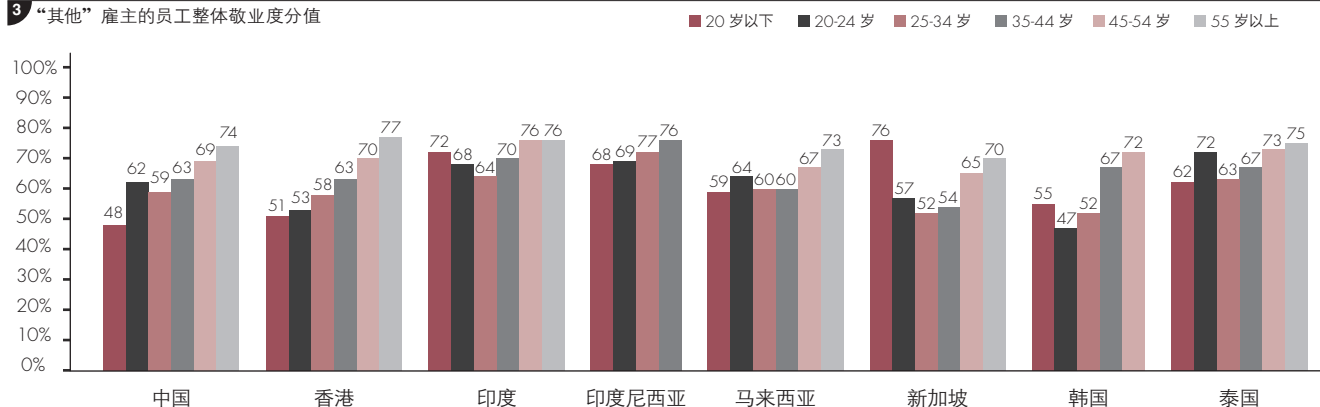
来源 怡安翰威特“2011年度亚太区最佳雇主”调查

2 2010年印度与中国人口



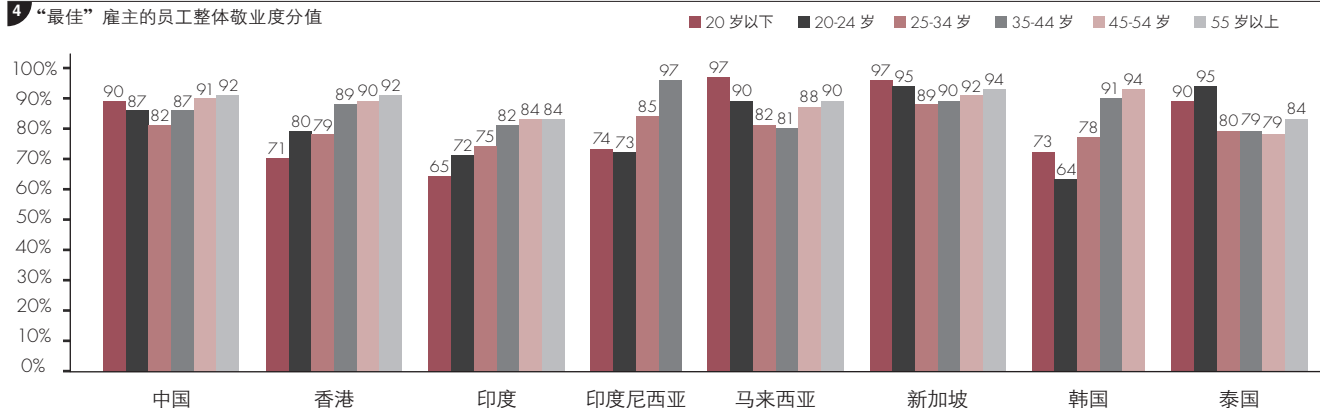
来源 联合国全球人口观察。根据中等生育率，正常死亡率及正常情况下国际人口迁移设计研究项目

3 “其他”雇主的员工整体敬业度分值



来源 怡安翰威特“2011年度亚太区最佳雇主”调查

4 “最佳”雇主的员工整体敬业度分值



来源 怡安翰威特“2011年度亚太区最佳雇主”调查

根据年龄划分的员工敬业度模式

我们的“最佳雇主”研究充分佐证了独立评估人所说的“最佳”雇主与“其他”雇主在员工敬业度方面存在的巨大差距。图表内所列国家的统计数据表明，员工的整体敬业度呈现出两种不同的模式。一种是随着员工年龄的增加而出现简单线性增长；另一种是员工在工作初期表现出较强的敬业度，但在职业生涯的中期有所降低。

如图3所示，新加坡的员工敬业水平具备如下特点：20岁以下员工的敬业度很高，30—40岁阶段则有所下降，40岁之后呈回升趋势。相反，中国的员工

敬业度则是随着年龄增加而呈现出线性增长，虽然应届毕业生敬业度非常低，但是随着年龄的增长呈现大幅上升态势。

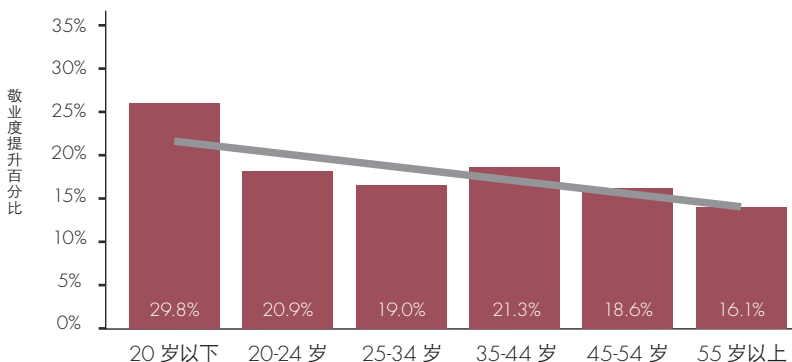
对比图3和图4可见，“最佳”雇主的员工敬业度分值远远高于“其他”雇主。同时，由于“20岁以下”和“20-24岁”员工群体的敬业度分值大幅度上升，许多亚洲国家目前在员工敬业度方面呈现下降模式而非线性增长模式。这表明“最佳”雇主对待Y时代员工的方式是其保持较高敬业度的决定性因素。图5显示了“最佳”雇主与“其他”雇主在不同年龄段员工敬业度方面的最大分值得差。

从图中的黑色斜线可以看出，“其他”雇主 20 岁以下员工敬业度分值与“最佳”雇主相差 30 分，而 55 岁以上员工的分值仅相差 16 分，几乎为前者的一半。

年轻与年长员工的关注点差别

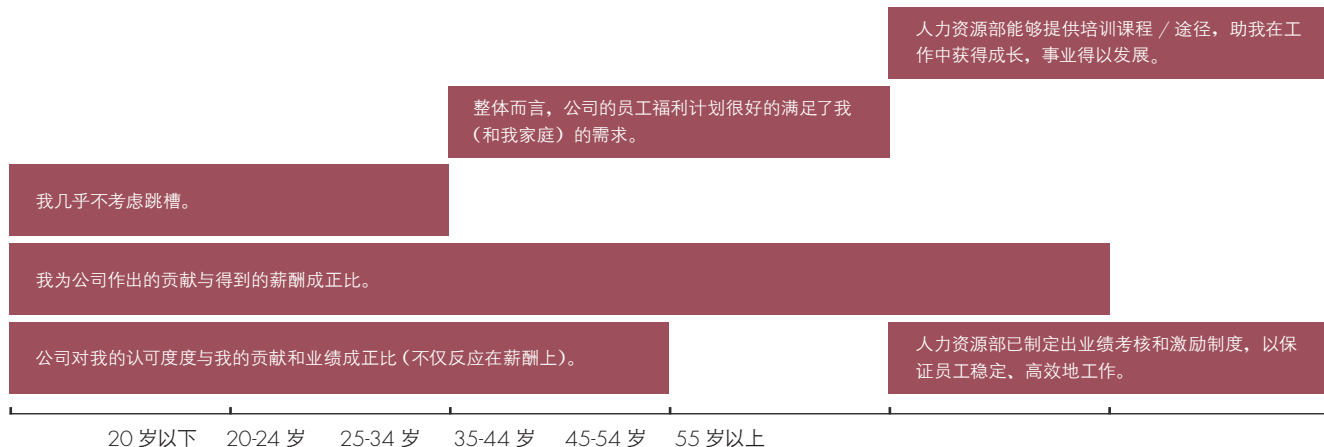
虽然员工之间存在明显的共同关注点——例如，除了最年长的员工，其他员工对“整体薪酬”的打分为敬业度分值倒数第三——总体来说，员工的关注点会因年龄的不同而区别甚大。年轻员工群体对“人才保留”与“整体认知度”驱动因素的打分较低，这些员工承认他们时常会考虑另谋高就并认为人力资源部不能对其工作给予适当的认可。中年员工群体普遍

5 “最佳”雇主和“其他”雇主的员工敬业度分值差异（按员工年龄划分）



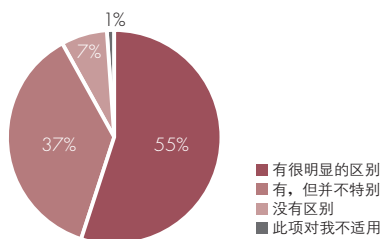
来源 怡安翰威特“2011 年度亚太区最佳雇主”调查

6 员工的最大关注点（按员工年龄划分）

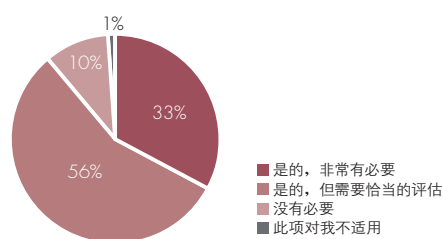


来源 怡安翰威特“2011 年度亚太区最佳雇主”调查

7 作为“Y时代”员工，您认为您和‘70后’员工有区别吗？



作为“Y时代”员工，您认为您所在的公司是否有必要拥有一套针对“80后”的管理方案？



来源 怡安翰威特“2010 年度‘Y时代’员工”调查

关注的是“整体福利”，因为这部分员工已经组建家庭，需承担更多的责任。年长员工群体在所有与“人才/人力资源”相关的一系列问题上打分最低——整体而言，年龄较大员工群体对于公司政策更为挑剔，而对个人薪酬的关注程度则相对较低。值得注意的是，上述模式适用于亚太区所有国家，唯一区别体现在“公司对待反对意见的态度”。

Y时代员工希望人力资源部能够满足其具体需求。怡安翰威特于2010年在中国开展的一项以“Y时代”为主题的研究表明，大部分年轻人认为“Y时代”在社会与文化方面与上一代存在显著差异，所以他们也应该受到区别对待。

提高年轻员工敬业度重要吗？


提高年轻员工敬业度对整个公司实现较高的敬业度是否重要？或许有人会质疑说，这种力求年轻员工满意的努力是否会因为他们的突然跳槽而变成是一种时间和资源的浪费，但事实上，“最佳”雇主对待年轻员工及优先满足其需求的方式对其整体敬业度分值的提高具有决定性作用。“最佳”雇主为员工提供一个轻松的工作环境，提高了人才保留度和员工的整体敬业度。

麦当劳位于新加坡的分公司多次被怡安翰威特评为“最佳雇主”。该公司的人力资源经理 Shaun Ee 认为满足年轻员工的要求与提高年长员工的敬业度同等重要。“就我们公司而言，我们在保留年轻员工和年长员工方面所投入的时间是相同的。我们并不认为年长员工就一定会在公司工作得更久。”Shaun 也认为提高年轻员工的敬业度将对整个团队的工作幸福度产生“瀑布效应”，因此他建议：如果年轻员工的敬业度较高，则年长员工会更乐于在中国环境中担当“父亲式”角色，从而提高员工整体的精神面貌。（详见麦当劳案例研究“制定适合年轻员工的人力资源政策与激励措施”。）

结论

世界在发展，人们的生活方式与处事态度也会随之改变，然而职场上发生的变化尚未引起足够重视。人力资源政策和激励措施并未考虑到新一代员工的思维特点，往往只是维持现状，因为公司一般会认为将

年轻员工的低保留率控制在预期范围之内便是可以接受的。但其实他们是忽略了Y时代员工的时代特征，公司并不能保证惯用的人力资源程序适合不断成长的新一代员工——即使到了40岁，“Y时代”员工也将不断寻求自我增值，与新兴科技接轨。

因此，提高员工整体敬业度的关键在于充分考虑新一代员工的思维特点并对人力资源政策进行相应调整，以满足不同年龄阶段员工的具体需求并适应其价值观。怡安翰威特亚太区最佳雇主研究表明，“最佳”雇主与“其他”雇主的高低就在年轻员工的幸福指数：“最佳”雇主是那些能够真正与年轻员工进行有效沟通的公司。



制定适合年轻员工的人事政策与激励方案

——麦当劳案例研究

大多数企业往往从工作层面调整公司的人事政策和绩效激励措施来对待人事问题。然而，制定适应不同年龄群体的具体激励措施才能更快更好地提高员工的满意度。麦当劳正是遵循“参与度、相关性和主人翁意识”三项原则而制定出适合不同年龄群体的公司人事政策和激励方案。

参与度

无论是选择工作场所还是从个人考虑出发（如职业发展等），公司为所有年龄群体的员工提供公开的、双向的参与模式。尽管所沟通的信息种类在各个年代大同小异，但是信息传递的方式和沟通渠道却发生了很大变化。Shaun 认为“采用正确的方式传达正确的信息方能确保万无一失。无论其年龄大小，员工的参与度都应该引起足够的重视。”

麦当劳为其员工提供了各种横向和纵向的参与办法。公司为年轻员工提供一个叫做“番茄酱”（与英文“赶上”谐音）的社交网络。这种“脸谱”（Facebook）式的应用软件便于员工之间、员工与人力资源部门甚至与高管层进行交流。使用这种社交媒体方式所带来的参与幸福感打破了由于胆怯或工作级别所造成的障碍，因此可以让公司真正聆听年轻员工的声音。同时，公司也充分兼顾传统型员工的特点。例如，麦当劳新加坡办公室设有一个红色的信箱，所有的员工都可以以匿名信的方式与总经理进行沟通。

相关性

员工年龄是形成员工与工作之间相关性的主要因素之一，因此，了解某一年龄段员工的共同关注点具有十分重要的意义。“为了保持（与年轻人的）话题的一致，我们经常问自己他们会关注哪方面的内容。在进行全球研究之后，我们发现这些员工比较重视如下几个方面：家庭与朋友、在麦当劳的未来发展以及灵活性。年长员工对未来发展的关注度并不如年轻员工强烈；年长员工希望在充满尊重与关爱的环境中工作，在这样的环境中他们能够与周围的人建立友谊。同时他们也关注生计问题；灵活性是公司给予年长员工的额外福利，便于员工围绕工作更好地制定生活计划。”

麦当劳公司根据年龄群体相关性制定相应的激励措施。“麦当劳之声”就是这方面的一个成功案例。“麦当劳之声”是一个类似“美国偶像”的全球性歌唱比赛。尽管这显然是针对年轻员工的一项活动，但也吸引了不少年长员工。Shaun 提到：“这项活动在我们的连锁店引起了共鸣”。其他的活动还包括经理带领年轻员工去更加时尚也更为年轻化的地方放松等等。对于较为年长的员工，经理则可带领他们参加以家庭为中


心的活动，比如垂钓。然而，公司需切记，要适时举行适合所有年龄段员工参加的活动，这类活动对于实现内部群体的互动具有极为重要的作用。

麦当劳的相关性政策根据一份“员工价值建议”所制定，这一建议由三个重要部分组成：家庭与朋友、未来发展、灵活性。“家庭与朋友”主题：公司将员工视为麦当劳大家庭的成员，同时确保员工的医疗和其他需求能够得到满足；“灵活性”主题：麦当劳员工在工作时间上享有充分的灵活性，可以充分兼顾家庭和孩子；“未来发展”主题，麦当劳为员工提供具有全球认可度的课程以满足员工考取证书和学位方面的需求。

认识并保持不同年龄员工的相关性有助于避免职场中常见的问题，即各年龄阶段员工彼此孤立。这样一来，“年轻员工会将年长员工视为能够为其指点迷津的长辈。年老员工则感觉与年轻员工沟通和交往变得更加容易。”

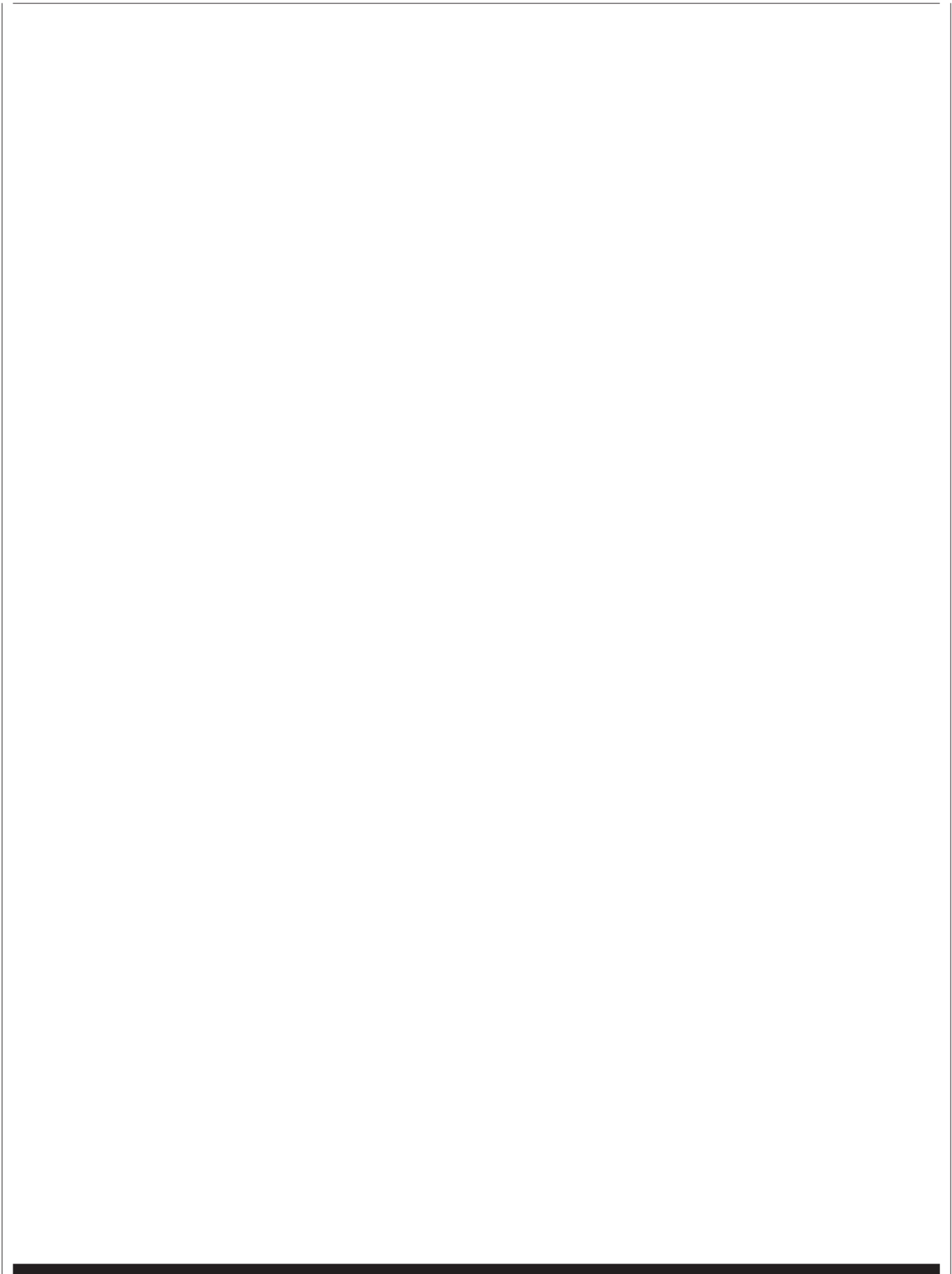
主人翁意识

对于年轻员工而言，主人翁意识是提高员工敬业度的有力工具。从我们的“亚太区最佳雇主”数据可以看出，“X时代”与“Y时代”员工对“公司对我的认可度与我的贡献和业绩成正比（不仅反应在薪酬上）”一项的打分最低。Shaun 强调麦当劳的优点之一在于：“我们奉行‘每名员工都可担任经理’的信条。不管员工的年龄大小，员工都有机会担任经理。这对年轻员工来说具有切实的意义。”

在为员工提供发展机会的同时，麦当劳还通过其他方式让员工感受到自己是“麦当劳”大家庭的一员，这些方式包括店内激励、才能开发和诸如郊游之类的休闲活动等。 

麦当劳正是遵循“参与度、相关性和主人翁意识”三项原则而制定出适合不同年龄群体的公司人事政策和激励方案。

麦当劳在怡安翰威特的“2011年亚太区最佳雇主研究”中获得多个奖项；麦当劳在中国、马来西亚、新加坡和泰国的公司均以其出色的运营业绩摘得桂冠。



文化锋声

企业内创业

文 / 风里 (Frank Li)



很多成功的职业经理人抬头仰望，看到职业发展天花板。想创业，却没有这个胆量，所谓“秀才造反，三年不成”。有贼心没贼胆的职业经理人，可以考虑做企业内创业者。

“内企业家 (intrapreneur)”这个词语看上去易懂，实际上却包含着复杂的关系，要理解它，就要先想清楚企业家、职业经理人这两个概念。

而要想说清楚什么是企业家，则必须说清楚什么是创业。首先，我想给“创业”这个动词下个定义。我个人认为，创业这个动词必须包含三个动作：①个人承担风险；②付出持续的努力；③为社会创造价值。符合这三个标准并不容易。

雇用员工，建立了或大或小的组织的创业者，就是大大小小的企业家。我的企业家概念比较宽泛。不过要注意的是，我所说的企业家的原型，应该是规模不一定大，但至少有一定的组织结构的企业的创始人。

企业内创业者属于准创业者。虽然内部创业的过程也付出持续的努力，而且这种努力往往异常艰苦，同时，企业内创业也在为

创业这个动词必须包含三个动作：第一，个人承担风险；第二，付出持续的努力；第三，为社会创造价值。

社会创造价值，但因为是花公司的钱而不是花自己的钱，企业内创业和真正的创业所承担的风险完全不可同日而语。因为缺少个人承担风险这一要素，企业内创业不是真正意义上的创业，因而内企业家不是企业家，而是特殊身份的职业经理人。

其特殊之处，在于内企业家在企业内部所做的类似创业的工作，其艰辛程度和一旦成功为企业创造的价值，远远高于一般的职业经理人。而他们获得的回报，也远远高于一般的职业经理人。

职业经理人成为内企业家，并不需要什么特别的心理“基因”。他们只要足够自信，就敢于承担这个责任。但是，“内企业家”要

成功，则需要五大心理品质：战略思维、自信果敢、追求卓越、知人之智、与人为善。这也是优秀职业经理人的必备素质。

企业内创业比一般创业胜算高一些，但毕竟也是一种创业。据研究，新产品的失败率在40%到90%之间，连新产品上市都这么难成功，企业内创业就更难了。战略思维强的人，企业内创业更容易成功。

战略思维，由思维品质和思维模式构成。思维品质，也就是平时人们说的判断力，是战略思维的基础。一个好的头脑，加上经验，形成商业判断力。思维模式体现为一个人怎么使用自己的判断力。我通过测评企业领导人才发现，具有战略性的思维模式，有三大特点，可以用三个英文字母表示：一个是A，一个是R，一个是T，放在一起，正好是ART，艺术。

A代表Aligned，即“目标一致性”；R代表Resource Based，即“资源敏感性”；T代表Timed或者Timing，即“时间感”。

企业内创业者坚决不能犯低级错误，即必须做到Aligned。他们要尽量避免犯中级错误，要

Resource Based，即善于利用资源、量力而行，不要冒进。最后，在Timing方面，没人可以告诉我们如何做才是正确的，这也许只能靠运气和直觉了。

除了战略思维，追求卓越是企业内创业者的另一重要品质。追求卓越，是一种对意义感的执着，这种执着背后的驱动力，不仅源于荣誉感或者说脸面，而且源于激情和梦想。

企业内创业者需要的外部条件非常重要：①必须有企业家或者董事会的充分信任和授权。②企业家和董事会必须容忍错误和一个较长的投资回报周期。③必须具备财务资源。

典型的企业内创业者是这样一类人：他们不甘于过平淡的职业经理人的生活，他们希望干一番事业，并获得认可和经济回报，但是，他们的理性判断告诉他们：离开企业，从零开始创业风险重重，败多胜少。企业内创业为他们的职业成功开辟捷径。HR

此文原载《第一财经日报》

作者简介

风里_李峰博士 领导力测评师、培训师、教练。佑肯人力资源董事长。

何谓领导

对男孩，何以谈“情”色变

文 / 何辉 (Helen He)



一直以来，我们的观念或受到的教育都是：男孩子绝对不能哭，所谓“男儿有泪不轻弹”，至于情感教育那就更与男孩子沾不上边了。春节期间静下心来读 Michael Thompson 的“Raising Cain”一书，让我心里翻江倒海，情感教育不仅对男孩子重要，对我们每个人都很重要！Michael 说：“如果我们不鼓励男孩子反省和表达自己内心的感受，并学习如何回应他人的感受，男孩子将会成为情感文盲，其结果是：无论在家里、学校或游乐场，他们对他人的感受会置若罔闻，熟视无睹。”“缺乏情感教育的男孩子成长到青春期时，格外容易从同龄人中学习所谓被社会认可的‘男子汉’气概：愤怒，攻击，冷淡。”书中的话句句让我汗颜，虽然自己早已知晓这些道理，但在实践中还需要不断修炼。

从儿子三岁起到上小学前，我自认为很重视他的情感世界。每天晚上读完书后，我都会与他聊聊幼儿园的生活。有一年，来家里庆祝他生日的一位小朋友不小心弄坏了他的一个玩具，他来告状，我看不是什么大不了的东西，就笑着说：“没关系，你还有其它玩具。”没想到，儿子非常气

愤，哭着跑了。我突然意识到自己并没有尊重和理解儿子的心情，只是从自己的角度随意发表看法，伤了他的心，长期下去可能会影响他自尊的建立，我决心以后多加留意。后来他幼儿园一位最好的朋友伊恩因为母亲患病全家要搬回欧洲。儿子对伊恩的突然离去不知所措，一下子变得郁郁寡欢。我问他：伊恩走了，你还有 Nicolai 可以一起玩呀？他说：“Nicolai 最近每天只是拉住一位女生的手不放，他不和我一起玩了。”原来这个要好的三人帮，一人走了，剩下的俩人在用不同的方式表达自己的难过。后来，我找到一个机会让儿子表达自己的情感：家长们给伊恩的母亲准备了一个留念本，我建议儿子自己动手做一个卡片，贴上自己的照片，写上一句话。随后我和儿子一起将这张卡片亲手放在那本写满了祝福话语的本子里。儿子的情感有了寄托，很快又开始建立了新的友谊。

儿子上小学后，我开始经历新的挑战。我的目标是尽快帮助他建立良好的学习习惯和学习态度，可是爱玩爱动的儿子作业做不了多久，身体就不停地动，不是把腿放在椅子上，就是不停地

要吃东西，或者找个机会溜走去玩。他在桌子旁如坐针毡，我是心如火燎，觉得他的一生就要毁在我的手中了。为了节省时间，我最后常常大声训斥他，以势压人让他投降就范。过了一段时间，我发现他不大愿意与我接近，就关心地询问他最近怎么了？没想到他一下子扑倒在地，嚎啕大哭，问我为什么上了小学妈妈就突然变了，不再爱他，只知道天天逼他做作业。那一刻我如梦初醒，心酸无比。儿子的一生才刚刚开始，我要和他共度的是人生的旅程，不是完成作业。做一个自信向上，懂得尊重自己、尊重别人的人是一切成功的前提，而同理心和同情心是人建立良知和文明的前提。从那以后，我将与儿子共同做作业的时间定位为“亲子时光”，虽然这个过程也成了我情绪管理的“训练场”，但是让我开心的是儿子这个“艰苦”的学习旅程也充满了爱与欢笑！

一波未平，一波又起。有一天，他临睡前沮丧地告诉我他喜欢的一个女同学最近不和他玩，被另一个男同学抢走了，他很难过。他说：“我把自己的秘诀都告诉了那个男同学，所以他把她抢走了。”我既不能打击儿子的善

良和单纯，又得给他点建议，就说：“与人分享是一件好事，但像女朋友这样的事不需要全分享。”过了几天，我以为这事早已过去了，一天晚上他又心情忧郁地说起这件事。我一听马上生气了，开始喋喋不休地训话：什么应该将这些念头全部扫光，什么应该好好学习争取考上好大学，以后才能有一个好工作等等。儿子突然说：“好了好了，你又开始脑子发疯了。”我听了这话，心里一惊，知道自己老毛病又犯了。在去深圳上课的途中，我与来接我的年轻人聊起这事，他跟我说：“当他的头脑中正在为这些情感纠结时，不是你让他不想，他就可以不想。唯一的方法是帮助他想办法解决。”我茅塞顿开，回家后，我和先生都给儿子出主意，怎样重新赢得这个女同学的友谊。果真，不久后他们重新成为了好朋友，儿子再也不提此事了。

当然，有时我也怀疑男孩子的感情这么丰富，是不是有点过了？这时我先生就问我：“你不是希望儿子是一个具备情感能力的人吗？怎么他有了这种能力，你又觉得有问题了？”是呀，这种似乎与传统教育和社会认知不符的实践确实需要经常得到鼓励和

两海学记

导性领导

水性领导姊妹篇

文 / 李海俊 (Edward Lee)



支持。Raising Cain 一书中还说：“如果男孩子受到的教育是专制、恐吓和背叛，他的一生将远离信任、同情和亲密关系，因为他学到的是将情感封锁起来。”领会人生中情感的复杂性，才能让我们处理好职业与生活中的各种关系，拥有一个幸福的人生！看来无论是对男孩还是女孩，都不必谈“情”色变，而应该好好谈“情”。记得有人说过：你会忘记人们对你做过的事，说过的话，但是你永远不会忘记人们带给你的感受。我会珍惜每一天的“亲子时光”，永远做儿子的粉丝，与他共同成长。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，研发出独具一格的人才选拔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。

在上一篇的水性领导中，我们通过探索古今中外的大师们的智慧来重视历史文化和人生哲学，我们发现最自然的水是蕴含智慧的，历史人物对水都有类同的感悟，认为领导者当如水之悦、尽水之润、上善若水；谦逊如水之下、坚持如水之恒；水至柔则胜刚，至弱则胜强，故天下莫能与争。水性领导在道的层面，揭示了领导者们最高的战略修为与境界，正所谓能“穷则独善其身，达则兼济天下”。《导性领导》作为水性领导的姊妹篇，我们这次就“导性”论“领导”，从术的层面，分享领导者如何更好地应对压力、困难

与挑战，从应接不暇到游刃有余。

首先，压力、困难与挑战有它存在的客观性。从宏观经济发展来讲，联合国于今年 1 月 17 日发布的《2012 年世界经济形势与展望》称：发达经济体深陷债务泥沼，新兴经济体也无法独善其身，全球经济正面临严峻挑战。同时他们调低了中国经济的增长预期，强调发展中国家应准备应对进一步加大的下行风险。因此这一年，组织对于中高层的调整如变相降薪或裁员可能是屡见不鲜的。从组织微观来讲，外资高管的朋友们聊天时曾描述了这样一幅画卷：有学历有才华

的职业经理人在年轻力壮时多为拼命三郎，薪酬起点不高但晋升很快，薪酬也相应增长很快，但与之同时，身体透支也很大。有时他们会通过体育锻炼以保证旺盛的精力，但若选择了不恰当的锻炼方式其实透支更大。随着资历与经验增长，其职位与薪酬要求当然也是逐步提升的，尽管在一个阶段可以通过更换雇主以获得这种增长，但新的组织不可能永远提供这种满足，等三郎的年纪大了，则会被组织以像“当初的三郎”一样的年轻人替代。道理很简单：新的拼命三郎没有家庭事务分神，精力充沛、火力集中，薪酬更低，更好使唤；而此时资深老郎将面临失业风险，更糟糕的是身体状况或已不容乐观了。虽然这幅画卷有点消极悲观，但可见在竞争如此激烈甚至卑劣的环境中，更好地面对压力、困难和挑战是多么的重要！所以，很多高管开始准备自己的后备方案，比如在外兼做第二第三职业，或是拥有自己的企业，或是想好了退休后做顾问、导师、讲师、兼职教授等，当然最好是去一所自己喜欢的大学，也正因为如此，高管们的压力、困难和挑战会更大、更持续、更猛烈。

就“导性”论“领导”，从术的层面，分享领导者如何在职业生涯中更好地应对压力、困难与挑战，第一个层次的导是传导；第二个层次的导是引导；第三个层次的导是回导。正如《易经》中的名言所说，“穷则变，变则通，通则久”，借导性术之传导、引导和回导，应对变化日新，举措革故鼎新，然之与时偕行。

那么导电领导的思维模式如何解决这些问题呢？第一个层次的“导”是传导，就像物理界的导电性，它可以贯通四方而传递能量，若遇到过于猛烈的能量如雷电来了，还可以传导至大地而保全自己，不会遭遇轰顶之灾，这样的领导可经得住考验、受得住压力、承得住负荷，但如若硬碰硬则可能玉石俱焚；第二个层次的“导”是引导，商学院中的“弹弓理论”就是借力打力，在不影响和减少外界能量的同时引之为我所用，大坝因利导流不仅控制了洪水猛兽，更能泽良田万顷，是谓引导。这样的领导能运筹帷幄，举重若轻，化险为夷。第三个层次的“导”是回导，比如太极中的回导在化解攻击方力量的同时，攻击方会受到自己力量的伤害，而且攻击方力量越大，他所受到的伤害也越大，体现了太极体阴阳对立统一的理法，这样的领导胸怀天下、转敌为友，既能竞争也能合作，志在一统江湖。

因此，导电领导模式可以帮助我们从容面对压力，从而因势利导；勇敢面对困难，从而引力发力；坦然面对斗争而金刚不坏，从而转危为机，转敌为友，化腐朽为神奇！反之，作为领导者，处于一个多变的、动荡的、竞争激烈的外部环境 with 组织微环境中，往往坐阵风暴的中央，若不能及时疏导化解而积压，任何领导都难免最终崩溃，在今天的世界上，我们已不是比谁更坚强，而是比谁更能通达。正如《易经》

所说，“穷则变，变则通，通则久”，借导电领导“术”之传导、引导和回导，应对变化日新，举措革故鼎新，然之与时偕行。

接下来让我们通过一个平常的、也是很多高管曾经历的故事来做一个分享吧。有位工作卓越的高管甲收到上司的一封信，这是外部发来的匿名邮件，上面揭露高管甲工作经验与教育背景造假，且在以前公司有不良工作记录等，邮件在转发过程中还同时抄送了上司的上司，另外这个事情也已被其他几位高管知道了，他们开始私下议论。这时，上司邮件中质问高管甲：“这是怎么回事？谁是你的敌人？”如果您是高管甲的好友，您会给予怎样的建议呢？以下是几种可能的回答：

- ① 上司，那只不过是造谣中伤而已，根本不用理它，我也不知道是谁发的，但清者自清嘛！
- ② 上司，我不知道谁是我的敌人，但我保证我的材料都没有造假，公司可以去背景调查的，如果证实是我造假，我愿意接受公司的处理；
- ③ 上司，我会尽快找出发邮件的人，并向你汇报事情的经过，但我的业绩大家是有目共睹的，而且我也没有造假啊。

第一种说法发生在跟上司关系特别好的情况下，那么上司自己不过问了，也同时让高管们停止议论，但大公司人际关系复杂，一般没这么简单了事，而且其他

高管开始议论了，还是必须给大家一个交付；如果按第二种做法让人事部门参与进来，事情会搞得更大，倘若正好是在“见不得人好”的组织内部，哪怕背景调查的结果是没有造假，公司内部也会造出更多的假，负面的影响对高管甲未来的发展也是不利的，更何况所谓的不良记录，不同公司根本没有统一评估的标准，好坏单凭一张嘴了。第三，就是根本没听懂上司的弦外之音了，公司当然不希望你拿着公司的薪酬去查什么发件人，上司无非是担心高管甲会给公司，包括他个人带来什么威胁与伤害。从另外的角度来看，这样的邮件也可能就是上司或其他高管自己发的，所以虽然是平常的一件事，但处理妥当并非易事。那么现在既然没有足够时间在找出“凶手”之后回应此事件，只能估计新老仇家都有发的可能，作为导电领导应当如何处理呢？

首先是“传导”。无论匿名信所述是真是假，必须勇敢面对而不是拒绝接受，不可轻描淡写而必须妥善处理，想象自己身上有一根通达的避雷针，做几下深呼吸，听两首最爱的歌，正如《孙子兵法》所言：主不可以怒而兴师，将不可以愠而致敌。高管甲需将紧张、消极、与愤的心态传导出去，让自己冷静下来，所谓高管情商也在这里体现了。然后将此事平静地告之同级最信任的人和下属中最信任最得力的干将，争取并获得他们的理解与支持，从而避

免事态扩大，至少他们及他们周围的人不会跟着生疑与起哄。

其次是“引导”。该是给上司正式回一个邮件并表示期望尽快电话或见面沟通，首先要感谢上司、同事以及匿名者对自己的关注与关心，表示虽事发突然，但不会影响自己及团队目前的工作热情与努力精神，而且无则加勉，有则改之，大家将更加努力工作，同时，以目前手头工作为重，自己不会将精力放在调查谁是发信人的无聊事情上。最后，为了避免公司将来其他高管遇到同样的困扰，以及对公司运营产生负面干扰和影响，建议公司建立一套防范和控制机制。这就是积极的导电领导的“引导”，潜台词是告诉上司我对公司业务运营和上司是没有威胁和伤害的，而且还从公司整体利益出发提出合理建议，不仅可以帮助消除误会和偏见，还能够建立与上司更深层次的理解与信任。但若是“认罪伏法”配合组织处理，或“据理力争”以显英雄本色，都不值得提倡，因为如果上司想做调查，自然会在高管甲不知情的情况下进行，等到查清了跟高管甲直接摊牌。况且事情已发生，当事人应主动把对公司的负面影响控制在最小的范围内。还有，从公司层面来讲，这样的事情正好是可以考验领导者的集体意识与其个人意识之间的关系的。

最后是“回导”。对于那些已知晓并在私下议论的高管和那

宏观培训

你为什么而工作？

文 / 郭宏德 (Allen Kuo)



Zappos 是网路上最大的鞋店，占全美鞋类销售的四分之一。创立于 1999 年，Zappos 在 2009 年被网路巨头亚马逊以 12 亿美元天价收购。Zappos 的商业模式被许多人认为是“不可能”并且三度被哈佛商业评论列为个案研究。该公司的三项举措颠覆了许多服务业的经营逻辑：免运费

(收货或退货)，全年无休 24 小时营业的客户热线，还有令同业认为是疯狂的 365 天退货期。

理所当然，作为创始人之一的谢家华 (Tony Hsieh) 变成了传媒争先恐后采访的对象。在商业周刊 1184 期，发表于 2010 年八月的封面故事里记载了商业周刊记者访问谢家华的经历。

记者林俊劭第一个问题是：“你是去年《财星》杂志选出来四十岁以下的全球富豪第二十七位……”结果引来谢家华冷淡的回答不知道此事，他说这不重要。记者又问到他对自己年轻又富有 (谢家华今年不到四十岁) 有什么感想，谢家华道：“我想这是许多人对成功的定义，但这不是我。”

记者感觉到了冷场，为了扭转气氛记者又问：“你现在在想什么？有烦恼或是忙什么事？因为你看起来有点紧张。”谢家华答道：“哦，不，只是……很多亚洲媒体来，都把焦点放在钱上面，但我真的不关心这个，……但你们都把钱定义为成功，所以，我对这个一点都不感兴趣。”看到这里，

个匿名人，不需要以牙还牙指责对方，而是应该抱着“圣人无常心，以百姓心为心”的想法，首先还是感谢大家对自己的关注和关心，然后为因此事件而耽误了大家的工作和带来不必要的困惑表示歉意，最后再讲一个小故事就可以了。故事的经过是这样的：战国时期，卫国有一美女叫南子，南子因获卫灵公迷恋而摄政，民间谓之后宫乱政，因此名声不好。她很想去教于孔子，有次两人相会由于礼节颇多时间长了一点，于是孔子的弟子——子路因为觉得老师好色而很生气，甚至要弃学，因此孔子对大家发誓说“予所否者，天厌之，天厌之！（天啊，我要是有这种心思，遭天打雷劈，

天打雷劈啊！）”后来气氛缓和，孔子告诉子路说：我觉得你们对南子有偏见，古人说“万事谁能知究竟”，是人言可畏，并不是人家真那样坏啊。其实南子当政时国民的生活还可以，所以又过了一段时间，孔子对学生说，所谓“谣言止于智者”，聪明人要善于辨真假，南子治国如何，看看人家的政绩就知道了。这样一个故事没有指责与伤害到任何人，但既揭穿了造谣者的谎言，又批评了并制止了传播谣言的人，更不用担心谣言再起，因为“谣言止于智者”。

组织领导者们在实践中的困难、压力与挑战要远比此小小案例纷繁复杂，但让我们相信不管发生什么情况必有应对之策，燃

眉之急亦必有应变之道。希望“水性领导之道”和“导性领导之术”能让领导者们始终保持解决麻烦、走出困境的灵变与创新，就像始终可以发现每把锁背后的那扇门或窗户，哪怕找到屋顶的烟囱也行。当然，如果作为领导者丧失了道，术的作用也可能只是相反的。高尔夫名将 Gary Player (盖瑞·普莱尔) 曾夺得 163 座大大小小冠军奖杯，当新闻记录说他的球运真棒的时候，Gary 说：“这句话很有意思，不过我练习得越多，运气也就越好。”导性领导是术的实践，只要我们不断地积极锻炼和培养这种能力，她就会导向成我们自己独有的风格、风范与风度。HR

作者简介

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

他拥有

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

他目前还是

交大·马赛商学院 AEMBA 校友会主席 交大安泰 EMBA 高球会副会长

我在猜有些读者可能会嗤之以鼻认为他已拥有巨大财富，当然会这么说。

在中国工作、生活了8年，我深深感受到国人强烈的“向钱看”的价值观。只觉上来的冲击比我在许多“资本主义”国家来的还要强烈。在职场上感触尤深。做过人力资源管理的朋友们对此现象，直接或间接，都是推手。许多行业由于缺乏足够的人才，为了找到适合的人才，往往出动银弹攻势。还记得数年前还在金融业时，竞争对手会以双倍甚至三倍的薪酬来挖人。整个人才市场恶性竞争，甚少公司愿意长期投资建立完善的人才培养系统。这样的恶性循环不但提高了营业成本，对员工归属感毫无帮助，甚至对公司文化的建设起了负面的作用。但是，这现象好像一直没有太大的改善。

发现不同的行业、不同的公司都有一个共同点，就是有一批员工每天不情愿地拖着身躯上班，灵魂出窍似的工作。他们只想把手头上的工作做完，而不是做好。渐渐的，这些人上班时开始不去思考，执行着上级给予的指示盲目地工作。时久而久之，他们对他们的工作只有抱怨，而没有感到乐趣。麻木的后果是令他们绩效下降，公司也被逼得采取相应的行动。结局当然是两败俱伤！

我不相信有人立志做一个行尸走肉的员工。在换工作的初期，这些员工都很兴奋地加入新公



很多亚洲媒体来，都把焦点放在钱上面，但我真的不关心这个，……但你们都把钱定义为成功，所以，我对这个一点都不感兴趣。

司，尝试着融入。刚进门时，也不会觉得薪资低。可是，一段时间过后，他们都觉得自己的薪资不够，认为被公司压榨，想跳到一份更高薪酬的工作。原因到底是什么？

我想到几个可能性：一是员工找工作时只冲着钱而来，没有仔细思考自身兴趣与该工作的配合度。二是在面试时，员工采取被动的态度：只想确保自己符合录用的要求，而没有认真主动地了解这家新公司的文化、团队、

环境、做事方法等重要资料。三是招聘的人也没有好好地收集申请人的动机、兴趣、个性等来衡量除了技能。没有好好评估在知识和经验以外，该申请人是否能在本公司好好发挥才能。为了解决公司招聘的压力，只重视申请人的资历而不愿意花时间多了解申请人的动机、兴趣、个性等软性资格。于是像许多新婚男女一样，为了一时的激情而结婚，却因为互相了解后不合而分手。

我常常跟朋友开玩笑。你

会在跟一个陌生人相处一两个小时后就决定带给父母看，考虑终生大事吗？我相信不会。但是招聘时许多人就凭着几十分钟甚至更少时间的相处决定与一个陌生人定下劳动合同。而现今中国社会，有时劳动合同比婚姻合同更难解除。

你在为什么而工作？钱，的确很重要，但是多少才足够？又有多少人会有足够的定力，面对金钱的引诱，因为很清楚地知道不符合自身的计划而拒绝？不过，作为成长的过程，“见山是山，见山不是山，见山又是山”也许不可避免。无论旁人怎么说，没有亲身经历过是不会死心的。所以在你攀爬公司金字塔时，购买数万元的包包、手表，开着高回头率的名车炫耀着自己的成就、享受着那些外物带来的虚荣感时，请享受自己选择的工作。在抱怨的同时，别忘了你在为什么而工作。HR

作者简介

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

组织发展

在组织发展中直线经理所扮演的角色

文 / Naomi Stanford 译 / 李一蕾



概述 要执行一项组织发展计划是需要人力资源业务伙伴和直线经理来共同合作完成的。有了人力资源业务伙伴的支持能够帮助直线经理取得组织发展的成功。这篇文章提供一些关于直线经理需要做些什么以及人力资源业务伙伴如何提供帮助的技巧和提示。

我们假设有一位人力资源业务伙伴被委派负责一个组织发展的项目，以提高她所在公司（或者公司的某些部门）的蓝领员工保留率为例。这位人力资源业务伙伴也许会在如何解决保留率这一问题上有很多想法，她有可能已经制定出一个很好的项目计划了，但是如果缺少直线经理的支持和参与的话，她无法进行这个项目的实施工作。

一位叫 Sandra 的人力资源业务伙伴说过：“我知道我的角色之一就是为直线经理提供支持。当我刚开始做人力资源业务伙伴的时候，我努力做过很多组织发展的工作，但是进展并不顺利。为此我深为困惑，当我向一位直线经理询问的时候，他鼓足勇气对我说其实员工是直线经理的责任，所以任何与他们的工作或者

业绩相关的事情都应该由直线经理负责，至少能够得到直线经理的帮助。我当即就意识到他是正确的，我具有良好的人力资源管理能力，但我并不是员工们的经理，所以我的职责应该是帮助经理做好他们的工作。在提高员工保留率这个问题上，实施是要直线经理亲自去做的事情，我能够帮助他们制定计划、执行计划，但是我不能替代他们去实施计划。”

然而，即使直线经理知道要
提高员工保留率（或者其他的组织发展计划），他们也希望能够得到关于如何做好这一计划的各方建议。但是他们平日里忙于公司的经营管理事务，这就意味着他们必须要：

- ① 平衡日常工作和组织发展项目的两方面需求工作量
- ② 根据重要性和紧急性来管理安排工作重点、任务、活动

在一个组织发展项目中直线经理的角色是要去：

- ③ 领导项目——即做出决策、做出选择、提供资源、控制进度
- ④ 向员工解释这个项目是什么以及项目实施后可能面临的改变



- ⑤ 解答关于项目的疑问和担忧
- ⑥ 满足业务快速变化的需求并且得到正确的结果
- ⑦ 激励那些对项目会起到关键性作用却不向他们汇报的其他利益相关者

这不是一件简单的事情，但是如果直线经理和人力资源业务伙伴共同协作的话，能够起到事半功倍的效果，这样就能够确保直线经理：

对项目的愿景、使命和目标有一个清晰的把握，并且具备应有的技巧和能力来向员工解释清楚。

这似乎听起来是显而易见的事情，但是如果直线经理对于项目目标没有合适的理解的话，很难把计划落实到行动上。Sandra 谈到她接手的下一个项目她是怎么做的：

“我和直线经理共同做了一个项目章程，上面解释了关于项目的所有内容，在直线经理和员工进行沟通的时候也用到了它，并且他还把项目章程放大打印出来贴在办公室的墙上，这样每个人都能够看到我们正在努力做哪些事情。”

项目章程的概要如下：

项目成功的业务成果	项目范围	项目成功的条件
描述业务目标和达成目标带来的变化： <ul style="list-style-type: none"> ➔ 通过努力会带来怎么样的业务变化？ ➔ 有哪些行为做法需要加以改善？ ➔ 由此给带来组织哪些“新的现实”成果？ 	描述（在条件允许/逻辑范围内）： <ul style="list-style-type: none"> ➔ 有哪些组织会参与项目？ ➔ 谁会受影响？ ➔ 要获得项目成功需要谁的参与？ 	描述（在条件允许范围内）： <ul style="list-style-type: none"> ➔ 个人和团队要想成功的话取决于什么？ ➔ 需要哪些关键资源、支持和流程？ ➔ 缺少什么条件可能会导致项目失败？
项目目标	存在的问题和风险	关键项目活动
描述： <ul style="list-style-type: none"> ➔ 正在努力取得哪些目标？ ➔ 哪些原则能够起到引导性作用？ 	描述： <ul style="list-style-type: none"> ➔ 实施过程中会遇到的障碍？ ➔ 如果不采取行动的话会出现哪些危机？ ➔ 如果造成了意外后果的话会出现哪些危机？ 	集体讨论和描述： <ul style="list-style-type: none"> ➔ 能够推进项目的主要的工作流和高层活动
指导小组	项目收益	项目措施
描述： <ul style="list-style-type: none"> ➔ 谁会加入这个项目团队？ ➔ 谁会协助这个项目？并且担任什么角色？ 	描述： <ul style="list-style-type: none"> ➔ 对于组织、个人和客户分别带来哪些收益？ ➔ 思考：对我和所有的利益相关者有什么好处？ 	描述： <ul style="list-style-type: none"> ➔ 在项目实施过程中，有哪些活动、任务和行动是需要跟踪汇报的？

确定哪些工作需要重新按优先级排序或者重新分配资源。直线经理如果试着把（除现有工作量以外的）一个组织发展项目的大部分工作都承担下来，也和其他人协商做出工作调整的话，这并不

会对任何人有利。那位直线经理这么说道：

“其实我本来十分担心的，因为目前已经有很大的工作量在手了，加上管理这个组织发展项目需要试行很多保留员工的新办法，

这又是一个工作量很大的事情。Sandra 鼓励我尝试用不同的方法挤出时间来做这个项目，后来我就想到可以把放在那些具有升职机会的员工身上的时间分配一些出来，这样既能够给他们锻炼新

技能的机会，又能让我看到他们是否已经做好升职的准备。事实证明这样做效果确实不错。”

明确和确立项目中各自的角色。每一个参与项目的员工必须清楚他们要做什么以及为什么他们

要这么做，绩效计划通常需要根据这个来做调整。通常制定一个 RACI (Responsible 谁负责, Accountable 谁批准, Consulted 咨询谁, Informed 告知谁) 模型能够帮助团队成员明确角色分配。下面是这个留人项目中一位员工分享的经历：

“我的经理在一次员工会议上说我们要参与到一个留人的试用项目中。当时我们不是很明白他说的意味着什么，后来他给我们看了员工离职的数据，还解释了为什么这个项目对公司业务来说非常重要。项目计划引进一些不同的工作模式和福利体系，经理还解释了在这个项目中他会做些什么，Sandra 会做些什么以及我们需要如何参与其中。这让我们感到被尊重和认可。”

聪明地获得和使用资源。也就是说要确保有对的人在做对的事情，这也意味着要去寻找合适的资源，例如软、硬件技术，购买小奖品或者一顿员工午餐的费用。Sandra 这么评论道：

“我发现项目经常不是在预算范围内进行规划的，这是由于在制定预算的时候需求是预见不了的，但是这令一个新项目的启动和实行变得十分困难，因为资金和其他资源不得不从其他地方调用。我试着去鼓励和我共事的经理把一部分项目资金编制到年度预算里，即使他们没有想过一定要有项目实施。有些经理采纳了我的提议并且付诸实施了，之

后也因此感到非常开心。”

彼此坦诚以快速建立信任。员工会经常观察他们的领导平时注重什么，以什么标准来衡量和管理。即使对领导信任的员工可能也会因为各种各样的原因对一个令效率和员工士气有损的改变感到惧怕。和 Sandra 共事的直线经理这么说：

“我知道如果我说某件事情很重要，就必须要在我的行动中体现出我确实觉得它很重要。就像这次的留用项目，每周我都会向其它部门展示我们的员工留用率，我还会在办公室里走动走动，问问他们项目实施下来的感觉如何，想听一些他们的想法和建议。这些沟通对他们来说之前并没有过，因此一开始他们对我的提问感到有点畏惧，但是几个礼拜之后他们逐渐了解到其实我思想很开放也很真诚，随后他们也就开始相信我了，会慢慢地和我说他们的想法。”

有技巧地和下属共事。经理们如何管理下属和他们的处事风格有关系，其实并没有所谓最好的管理风格——有些管理风格在某种情况下适用的，而在另外一个情况下并不行得通。这就和人一样，经验丰富的经理会根据具体的人群调整处事风格，从而取得高质量的工作效率。Sandra 这么说：

“和我共事的那位直线经理在留用项目上很有自己的一套方法。他知道有些员工不想因为公司采取的某些措施而被迫继续

待在公司，他也不知道有些员工已经在外积极寻找离自己家近点的工作，为此他花了很多时间去倾听员工们的想法，当然我们不可能向任何人做出任何承诺，但是聆听这一行为会让员工充分领会到我们正在努力做的事情。有些员工说这确实改变了他们离职的想法。”

激发员工兴趣、鼓励员工为其同事提供支持。当员工听说公司内部正在实行一个项目的时候，无论他们是否直接参与其中，他们都会对此感兴趣。可能有些员工拥有职权，也可能他们并不是管理层级的经理，但是他们能够作为非正式领导影响到其他人的行为，有时候非正式领导会比组织发展项目的正式领导有更大的影响力，无论是好的还是坏的。

非正式领导不仅由于他们的工作方式方法而得到其他员工的支持，更在于他们自身——通常他们具有以下性格特质：

- ➡ 在没有职权的情况下具有影响力
- ➡ 坚持价值观和信仰
- ➡ 坦诚率直
- ➡ 具有良好的职业道德、讲诚信
- ➡ 冷静有效地处理危机
- ➡ 与他人共享成功、公平竞争

Sandra 说起以前一位非正式领导：“有一个生产线上的女工对她的同事就有很大的影响作

用，别人需要寻求帮助的时候都会去找她，而且她在如何对员工关系上非常有自己的见解，如果主管错怪了某位员工，她就会为他们讨回公道。所以我们让她帮助我们向其他的员工传达正确的信息，有些主管不喜欢我们让这样一位低级别的职员一起参与实施这个项目，但是我们试着让他们了解为什么我们要这样做，最终事实证明这样的确起到了很好的效果。” 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。

不惑不立

商学院不教的，去医学院学吗？

文 / 徐亦立



徐医生与我同乡兼同姓，是中学同学，也是多年好友。前一段和他吃饭，得知他已有资格挂牌“专家门诊”了，不由觉得惭愧，自己在人力资源界混了许多年，专家资格似乎还是无可望及。与此同时，我也意识到无论人力资源人士如何努力，恐怕也难以取得医界人士的权威性地位，或者说普通大众对他们敬畏和依赖交织的情绪。自怨自艾是无助的，徐医生身上有很多值得我学习和借鉴的东西，不如把它们一一列出来，也许能给同行朋友们些启发。

徐医生上的当然是医学院，工作后又继续进修，先后获得硕士和博士学位。医学教育的特别之处，一是在于学习周期长，五年才可以毕业；二是在于非常强调实践，徐医生常回忆起他在医院实习的日子，给老师打下手，值大夜班，在急诊室处理各种血淋淋的伤者。那是难熬的岁月，但也是他自觉医学训练中最重要的。缺少这样的经历，不能获得医生的资格。

相比之下，人力资源的教育无疑是个短板，只要放眼任何一场人力资源研讨会，你就会看到那些位居高职的人力资源管理

企业里很多的人本问题，道理其实是一样的，复杂的工具也许有用，但一定需要坚持和深入。

者，大部分在大学读的都不是人力资源专业。这不能简单归咎于大学教育没跟上，因为现在很多学校已经开设了相关专业，但是到了招聘时节，经理们不见得会对他们高看一眼，说到底人力资源可能仍然是人人都能做，但未必做得好的职业。

谈到实践，不知道大家是否有同感，医学院五年级学生会很老实地在医院实习，每天跟着老师查房，学开医嘱，写病史和病程录，能在手术中做个助手“拉钩”就高兴坏了，从不会抱怨“为什么还不让我主刀”；而在人力资源部实习的管理专业学生，则会不耐烦老是做报表，整理档案，打电话，而整天抱怨“为什么还不让我上项目”。我的一个外甥

女就是这样的。我对这个现象并没有很好的解释，也许还是和人力资源没有过硬的资格考试有关，实习生无从得知他们的差距在哪里，经理们也无从告诉他们。

常言说“头痛医头，脚痛医脚”，徐医生告诉我这是很可笑的话，很多情况下，对病人的诊断不能想当然。比如患者自述“手麻”，医生通常要考虑颈椎的问题，而不是急着给手拍片子。又比如咳嗽只是个症状，可能的病因有上呼吸道感染（俗称感冒）、支气管炎、肺炎、急性喉炎等，治疗方案各不相同，不能一概而论。对医生而言，这是常识。病人要开什么药就给开的，不是好医生。

那人力资源人士是怎样的情况呢？不少人一接到客户的招聘要求，就立马网站张贴，联络猎头，四处寻访，从不肯先动脑筋想想，这是不是真的问题所在，有没有其他解决方法。当然能做到全面观点思考的人士也不在少数，我的朋友 Angela 刚刚加入了一家中规模的公司，很快接到招聘物流经理的需求。她运用之前在大企业组织发展领域的经验，分析了部门结构、前任离职原因、工作地点、管理路径等诸多要素，

最后向总部提出职位设置不合理，应当先对现有组织做出调整，改变要招聘职位的功能和内容。我从自己的经验，知道这样的进程会花更多时间，但整体效果会更好，更持久，就如当年在扬州我刚开始做招聘时，也曾为在当地招聘能说英语的报关员而头疼，后来也是通过和主管沟通，对报关小组的职位设置和结构进行调整，重新定义招聘要求，才顺利完成的工作。

这又是个值得关注的现象，病人不会抱怨医生花二十分钟了解情况，再花一分钟对症下药，但经理们通常不愿意多花时间来和人力资源人士谈问题，而急着看结果。我曾共事的一位新加坡人就是典型，他喜欢说：Just give me a quick fix。我通常回应说：呵呵，吸毒也是 quick fix 呢。

徐医生常常会感叹，病人来的时候抱着不切实际的幻想，医生在可能的情况下，要尽量告诉对方真相，尤其是在没有明显可行的治疗方案时。我母亲的膝盖一直不好，徐医生帮着联系他的老师，一位权威专家给诊断，最后的结论是：骨关节炎，无逆转或中止该病进展的药物，病症到

了这样的程度，只有两条路可走，一是关节置换，二是自愈，也就是处理不如不处理。很显然这不是我母亲期望的消息，但最后她还是坦然接受了。如今她尽量避免走楼梯，还学会了游泳，因为这样的运动才不会对膝关节造成进一步损害。

我不确定大部分经理人能和我母亲一样具备通识和适应力，他们总是认为：每一个问题，都必须有一个答案，而且还是他设计的那个答案。而人力资源人士，也未必都具备直陈的勇气和能力，我也不例外。经过相当长时间的犹豫，我才鼓起勇气告诉一位相熟的民营企业老板，他现有的高层管理队伍的能力问题，是无法靠培训来解决的，必须大面积地换血，可能要得罪一些老朋友，可能要影响一些业务，但公司要上台阶不得不走这一步。出乎意料的是，他全盘接受并开始实施，唯一不满意的是我没有更早告诉他。必须指出，我是很幸运的，有很多成功的董事长、总经理的自尊心不会允许他接受人力资源人士如此的意见。

和徐医生谈起健康，他说他的建议其实都是很简单的，但人们往往做不到，比如要减肥就要少吃多运动，要有一口好牙就得勤刷牙，而不是打这个针吃那个补药。我同意，只是在丢了若干颗牙后，我才养成正确的刷牙习惯，而多运动这件事我至今还做不到，还安慰或者说欺骗自己说



“对体重问题，我已经释怀了”。

企业里很多的人本问题，道理其实是一样的，复杂的工具也许有用，但一定需要坚持和深入。前一阶段参观腾讯，让我感触很深，他们的人力资源部门在公司高速发展的情况下，还是保持了相对高的员工士气和相对低的流失率，在手段上和做法上，没有太多出奇之处。我体会到有两点是关键，一是所在行业的超常规增长和丰厚利润，这好比人的天生身体素质，这与基因有关，旁人羡慕不来。二是他们的高管人员真心关心员工，并把行动落到实处，无论是亲身带教员工，还是参与培训发展项目做分享，或者虚心听取员工意见改进，这就是坚持锻炼和健康生活方式了。能在这样的企业做人力资源，无疑是幸福的，给我们做简报的 Frank 说：职业生涯头一次，他上报的人力资源预算不但没有被砍，反而有增加。

徐医生也透露些阴暗面，好

像有时候医生对病人的治疗方案，不完全出于对病情的考虑，如果他正在做的研究需要某方面的临床数据做支持，那他会在一段时间内尽量让病人做某种手术，虽然对患者未必是最好的方案。没办法，医生也是人，有自己的专业雄心和升职的压力。何况病人和医生之间，永远存在着信息不对称。

有时候人力资源业者也会有相似的行为，由培训发展出身的，比如我，可能会倾向于用培训干预的方法解决大部分人事问题。一直到全面接触了解人力资源各模块之后，再加上多次的自我反思，我才克服了这种狭隘的倾向，至少到了不影响正确判断的程度。担任咨询顾问的经历也有很大帮助，强迫我从新的外部角度来看问题。

医疗费用长期居高不下，与医药行业中的回扣做法有重大关系，对此徐医生就讳莫如深了，我也识趣地不去提。曾给若干

医药企业做过培训，和他们的销售经理谈过这话题，总是得到以下答案：是啊，这个行业问题不小，不过我们公司是好的。不须回避，在人力资源行业，培训、招聘或其他供应商给予回扣的故事，也时有流传。奇妙的是，和这些公司的人聊天时，他们的答案也是：是啊，这个行业问题不小，不过我们公司是好的。我很想问一个问题：如果谁都认为自己的做法是合规的，那么是谁在行恶呢？

我常觉得，人力资源从业者比起医生来，最缺少的是《希波克拉底誓言》那样的文件，来对自己的行为做出约束、规范和承诺，固然未必所有医生都完全做得到，但远胜于无。也许这是人力资源专家比不上医生专家的缘故。我尤其尊重这一句：“我要清清白白地行医和生活。无论进入谁家，只是为了治病，不为所欲为，不接受贿赂，不勾引异性。”

值得和所有同行共勉。 

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，于是辞职，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



《变革为何这样难》

Immunity to change

作者 / (美) 罗伯特·凯根
丽莎·拉斯考·拉海

译者 / 韩波

出版日期 / 2010-03

出版社 / 中国人民大学出版社

+ 作者简介

凯根是哈佛大学成人学习与职业发展方面的“威廉和米利安·米汉”(William and Miriam Meehan) 教授, 其经典著作《发展的自我》自引进中国以来备受推崇。拉海是哈佛大学变革领导力小组研究主任。20 多年来, 凯根和拉海一直共同从事研究和实践。他们共建了工作思维集团 (Minds at Work), 这是一家客户服务公司, 旨在帮助高级领导者及其团队的个人和职业发展。由于对组织领导力研究的突出贡献, 凯根和拉海被波士顿大学管理学院授予吉斯莱森奖 (Gislason), 之前这项殊荣的获得者还有沃伦·本尼斯、彼得·圣吉、埃德加·沙因等。



+ 评论

“不变革, 就灭亡!” 对企业而言, 要想基业长青、永续发展, 唯有变革才是不二之选。但问题是, 没有多少企业能获得成功, 它们的处境很尴尬, “不革新等死, 一革新找死, 乱革新早死”, 所以相对而言, 最安全的选择还是一——慢慢来。

这可能也是大多数组织管理者的惯性思维。他们内心虽渴望创造成就, 但又害怕失败, 恐惧因改变带来的不适应等。在作者罗伯特·凯根和丽莎·拉斯考·拉海看来, 这叫“变革免疫”。他们曾在 2001 年出版的《我们如何才能改变我们的工作》一书中, 首次提出这个概念。明确指出, 为什么组织管理者往往知道应该进行并且非常想去进行的目标, 最后多不了了之、草率收场, 原因无他, 是潜意识在作祟。

如今, 凯根和拉海再度联手, 就“如何将变革进行到底”给出了方法论上的建议。对于新作《变革为何这样难》, 他们希冀建造成功的“学习平台”, 从当初的诊断免疫转而克服免疫, 帮助人们获得非常细致的提高和变革。因为之前有《我们如何才能改变我们的工作》一书的理论铺垫, 还有凯根个人的几本相关著作, 如《发展的自我》、《超越我们的头脑》, 这使得他们在写作《变革为何这样难》时更加驾轻就熟, 而且在观点建构上也更加得心应手。

韦尔奇说过一句话, 大意是“我不是个纵火狂, 我只是站在观测台上, 看见了袅袅上升的浓烟”, 其实他点到了何时需要变革的问题。当组织内部从冒出丁点浓烟, 继而形成星火, 再到燃起火花, 转成烈焰, 直至焚烧殆尽, 这进程通常会持续一段为时不短的时间。但真到了大火呈燎原之势的时候, 变革已经为时晚矣。所以, 正确的变革应当在组织内悄无声息冒出烟之时, 也许就是企业正快速成长、产品大卖、景气大好之际。可以想象, 此时没有多少人会察觉到变革、创新的需要, 而这就回到了《变革为何这样难》所探讨的主旨。

是否能在适当的时机, 就察觉变革的需要, 领先变革? 是否能突破组织中与成员间的各种抗拒与反弹而坚持下去? 没错, 变革说来容易, 做起来真的很难。

+ 内容简介

《变革为何这样难》分为三个部分。

第一部分

提出了一个理解变革的新方式；第二部分向读者展示了作者研究出的方法对个人、工作团队以及整个组织的价值；第三部分则邀请读者亲自体验这些方法。第一部分的开篇快速浏览了作者 30 年来的研究心得，这期间主要研究成年智力复杂度的发展及其工作生活的意义，第 1 章为随后的所有叙述和实践提供了理论和经验基础。在第 2 章，作者引入了对之前一个隐藏现象的发现，正是该现象阻止人们做出急切想要的变革——将此动力称之为“变革免疫”。在第 3 章，读者将从两位领导者的经验中了解到，他们如何以及为什么将此书引入他们的组织，还有他们亲眼目睹的由此带来的益处。这两位领导者一位来自商界，一位来自政府。

第二部分

作者进一步描述我们所看到的组织和个人做出的各种变革的种类，这些变革是当他们确认并对付他们的变革免疫时做出的。作者选择的人群来自各种行业，其中包含我们经常遇到的全面进步目标。在第 4 章中，作者探索了当团队评估其集体变革免疫时将发生什么。在第 5 章和第 6 章中，读者将听到作者讲述的个人变革免疫。在第 7 章中，作者展示了最引以为豪的设计——团队成员间紧密合作，共同克服个人免疫的过程，并展示了成长中的工作团队如何寻求提高集体绩效的途径。

第三部分

作者邀请读者直接体验《变革为何这样难》最核心的现象，引导读者经历个人和集体的变革免疫之旅。第 8 章确认了支持这种变革程序所需要的要素。在第 9 章和第 10 章中，作者引导读者体验被诊断的每一步程序，然后设法克服个人变革免疫。第 11 章提供各种工具和程序，帮助读者免疫工作带来的麻木感。在结语部分，作者讨论了成功的领导者需要具备的七种品质，这些品质帮助他们将其工作环境改变为生机勃勃的场所，从而适合个人和集体能力的成长。

除非你具备下列特征，否则我们怀疑你是否会阅读此书：已经知道提高人们的工作能力至关重要；希望对能力提高的可能性再度确信；想知道如何才能提高这种能力。希望《变革为何这样难》成为你解决这些问题的有益伙伴——对你的头脑、心智、胆量和技巧都有所帮助，并能帮助你获得想要的结果。



+ 媒体推荐

“这本书揭示了领导者必备的能力与其自身发展水平之间存在的差距，这些差距正是导致变革阻力的核心问题。在帮助领导者理解变革，以及如何将变革付诸实践的系列书籍中，本书是我见过的最好的一本著作。”

彼得·圣吉 学习型组织之父

“凯根和拉海利用开创性的研究和实践，描述了如何为个人和组织带来重大的改变，如何最有效地挖掘人类的潜力。两位作者创造了一种实用、生动而有说服力的综合方法。”

霍华德·加德纳 “多元智能理论”之父

“凯根和拉海研究了变革为何这样难的原因，并为克服内在和外部的障碍提出了独到而实用的策略，以此来迎接变革的挑战。”

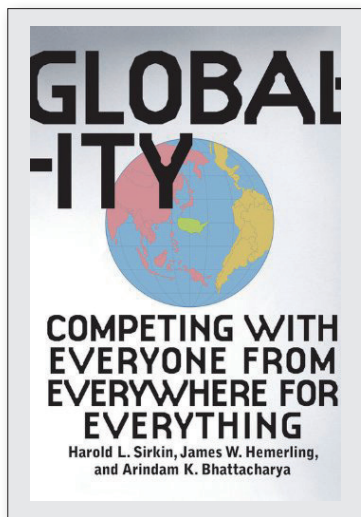
安妮·斯威尼 迪士尼集团美国广播公司总裁

“本书用丰富的例证和有力的说明，向我们揭示了如何展现并克服那些囚禁我们的心理模式，这对我的律师生涯和顾问工作而言，其价值无法估量。”

尼尔·珍妮恩 麦肯锡公司董事

“凯根和拉海所著的这本书不仅仅是在谈理论，更涉及改变我们行为的实际挑战，本著作对于人们如何应对变革之路，提供了深刻的观点和明确的建议。”

埃里克·瑞克 微软国际人员和组织能力主管



《Globality》

Competing With Everyone From
Everywhere For Everything

作者 / Harold L. Sirkin ; Arindam K.
Bhattacharya ; James W. Hemerling ;

中文名 / 《全球性：与地球每个角落的每个人竞争每件事》

出版日期 / 2008

出版社 / Hachette Book Group USA

语种 / 英语

+ 内容简介

哈罗德·L·赛金 (Harold L. Sirkin)、詹姆斯·W·何莫林 (James W. Hemerling) 和奥林丹·K·巴塔查亚 (Arindam K. Bhattacharya) 在他们的新书《全球性：与地球每个角落的每个人竞争每件事》(Globality: Competing With Everyone From Everywhere for Everything) 中提出，来自新兴市场的公司正在重构全球商业，Embraer 公司 (巴西航空工业公司) 在经济形势不利的条件下依然保持增长就是一个典型的例子。

本书的三名作者都是波士顿咨询集团公司的顾问，他们认为全球化 (Globalization) 已经进入了一个全新的阶段。旧有的全球化模式是欧洲、美国和日本的跨国企业争相进入发展中国家的市场，因为那里低廉的原材料价格和劳动成本有着巨大的吸引力。当进入一个新的阶段，也就是作者所称的“全球性” (Globality) 阶段，在巴西、印度、中国和俄罗斯这些快速发展的经济体中，有一批公司开始跨出国门挑战现有的跨国巨头，而且是在这些巨头的势力范围内活动。这成为了一个“完全不同的环境，商业在向不同的方向发展。公司没有明确的中心。外国这个概念已经变得毫不相干。”作者在书中这样写道。

赛金与合著者把 Embraer 这样的公司称为“挑战者”，而且他们列出了 100 名挑战者名单。其中有 66 家亚洲公司——中国有 41 家，印度有 20 家，13 家巴西公司，7 家墨西哥公司和 6 家俄罗斯公司。100 家挑战者公司在 2006 年的总收入达 1.2 万亿美元。这看起来只是个小数目——毕竟，沃尔玛、埃克森美孚和通用汽车同年的总收入就达 9 千亿美元。但是，这个数字每年都在快速增长。从 2004 年到 2006 年，挑战者公司的收入以每年 30% 的速度增加，是标准普尔 500 指数 (S&P 500) 公司和《财富》500 强企业增长速度的三倍。

挑战者公司的利润率也很高：在 2006 年，他们的运营利润为 17%，而标准普尔 500 指数公司的利润率为 14%。“他们发展迅速，雄心勃勃，能进入全球所有的市场，获取全部资源，”作者这样写道，“他们无处不在——在全球范围内进入各自的市场，进入发展程度不及本国的市场，而且，他们逐渐进入日本、西欧和美国这些发达市场。”

本书的中心论点是，在全球化时代，挑战者会与所有其他公司进行全面竞争。“我们所说的‘全面’竞争，就是为全球所有的资源展开竞争。大家都会去努力获得别人拥有的资源，尤其是那些珍贵而且数量有限的资源，包括原材料、资本、知识、能力，以及最重要的人才：领导者、经理、工人、合伙人、合作方、供货商。当然，还包括顾客。”

+ 媒体推荐

哈洛德·赛金 (Harold Sirkin) 定期为《商业周刊》撰写专栏。此书为《纽约时报》专栏稿件集合。另外两本作品《透视全球商务 Global Business Perspectives column》、《创新怎么兑现?》(Payback: Reaping the Rewards of Innovation) 亦为与以上两位同事合著。

《全球性：天时地利人和的全面竞争》(Globality: Competing with Everyone from Everywhere for Everything)，建议企业采取有系统的方法进行创新，并为全球化的经济竞争探索新的商业策略。被英国《经济学家》杂志评选为 2008 年最佳经济类图书。《创新怎么兑现?》获选为商业周刊 2006 年度最佳创新设计类书籍。《时代杂志》、《哈佛商业评论》亦向哈洛德·赛金邀稿。



+ 作者简介

本书的三名作者都是波士顿咨询集团公司的顾问。主要作者哈洛德·L·赛金 (Harold L. Sirkin) 服务于波士顿顾问集团长达 25 年，目前是集团芝加哥分公司资深副总裁兼董事，也是全球运营服务 (Global Operation Practice) 的主管。在他的领导下，波士顿顾问集团在创新与全球化这个获利成长最重要的领域，已成为最重要的顾问公司。

赛金跟全世界各大公司合作，改善创新的收益、运营效率、全球竞争力与使用资讯技术的策略。经验广泛，涉及许多产业，足迹遍及世界各地。文章散见于各大商业刊物，包括《哈佛商业评论》、《商业周刊》线上版的专栏。

赛金毕业于华顿学院 (Wharton School)，取得芝加哥大学企业管理硕士学位，拥有会计师执照。

+ 中心论点

本书的中心论点是，在全球化时代，挑战者会与所有其他公司进行全面竞争。“我们所说的‘全面’竞争，就是为全球所有的资源展开竞争。大家都会去努力获得别人拥有的资源，尤其是那些珍贵而且数量有限的资源，包括原材料、资本、知识、能力，以及最重要的人才：领导者、经理、工人、合伙人、合作方、供货商。当然，还包括顾客。”

作者收集了一些斗志旺盛、急于发展的公司的故事，毫无疑问，这是本书最精彩的部分；而且其中许多故事都是在与创办者对话的基础上写就的。例如，有一篇关于印度塔塔集团 (Tata Group) 的文章。该集团一度在印度享有很高的知名度，但在国外却知者寥寥。2007 年，塔塔集团的钢铁子公司：塔塔钢铁 (Tata Steel)，以 131 亿美元的价格收购英荷钢铁生产商哥鲁氏 (the Anglo-Dutch Corus Steel) 而进入全球视野。这在当时是印度公司完成的金额最大的一笔全球性收购。

这家联合企业的主席是拉丹·塔塔 (Ratan Tata)，曾在康奈尔大学接受教育。之后，拉丹·塔塔带领塔塔集团发布了一款名为“Nano”的汽车，定价仅为 2500 美元。此外，塔塔集团还从四面楚歌的福特汽车公司收购了“猎豹” (Jaguar) 和“路虎” (Land Rover) 这两个品牌。“如今，塔塔集团的市值已超过 500 亿美元，而且 500 亿美元的年销售中，超过一半来自印度以外的国家。”另一个来自印度的例子是亚拉文眼科医疗公司 (Aravind Eye Care)，即全球最大的白内障手术供应商。该公司由文卡塔斯瓦米医生 (Dr. Venkataswamy)，也就是大家熟悉的“文医生” (Dr.V) 在 1976 年创立，每年进行 25 万例外科手术，收治 150 万门诊病人。作者在书中这样写道，亚拉文眼科医疗公司为 60% 的病人免费提供治疗，但仍能制造利润。原因就在于文医生已经“对白内障手术的模式进行转型，以适应那些快速发展的经济体的市场特性。”作者认为，“昂贵的医疗设备

可以连续不断地使用，从而降低了手术程序的平均成本。医生和全体职工做事都非常有效率，成果颇丰，每年要进行 4000 余例白内障手术，相比之下，印度的其他外科大夫平均每年只完成 400 例手术。”赛金及其合著者指出，“总之，文医生对商业流程创造性的调整、对材料的逆向运用，使他能够以实惠的价格为患者进行白内障手术，该价格仅为美国的 1/5。

另外一个充满魅力的挑战者是好孩子集团——中国婴儿车市场最大的制造商和零售商。公司的创始人宋邦还曾是一名学校教师，如今，“好孩子”每年制造出约 700 件创新产品，这意味着每 12 小时就有一件新产品面世。自 1990 年以来，公司已获得 2300 余项专利权。在“好孩子”的创新产品中，有一种是可以转变成汽车座位的轻便婴儿车。“从 1996 到 2006 年，好孩子集团在中国市场拥有 80% 的市场份额；从 2001 到 2006 年，好孩子坐稳了美国市场的头把交椅。”