



**智享会**  
HR Excellence  
Center

战略解码2.0——  
一种化战略为行动的工具  
优秀公司和一般公司的区别在于  
公司的战略是否得到有效的执行。

弹性福利，人力良方  
在中国和许多亚洲国家，弹性福利  
正开始崭露头角，并且迅速赢得  
许多企业的关注和青睐。

刘云凌：我的职场我做主  
她重视工作结果，希望能给公司  
创造更多的价值。——这个追求  
简单却不容易。

# HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

# VALUE

2012年第4刊 NO.

12

Y一代的

WHY & HOW



主办方



联系我们

电话: +86 21 6056 1858

电子邮件: [marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网址: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

结合战略规划，  
深入诊断干预，  
加速组织发展进程

第8届

组织发展

2012年9月18日-19日 上海

年会



# 传递智慧 分享实践

《HR Value》  
人力资源智享会会员杂志



顾问团成员

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

## 编辑部 Editorial Department

出品人 Publisher 金景 Mark Jin  
执行主编 Executive Chief Editor 张倩忆 Elaine Zhang  
编辑 Editor 王玲真 Lillian Wang 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 叶玉禅 Cherry Ye

## 发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager 章承诚 Jack Zhang  
发行专员 Distribution Specialist 黄薇 Jessica Huang

## 市场部 Marketing Department

市场专员 Marketing Specialist 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 战略解码2.0—— 一种化战略为行动的工具

优秀公司和一般公司的区别在于战略是否得到有效的执行。



## 32 专题 | FEATURE Y一代的 WHY & HOW

着眼于企业，这群人身上鲜明的个性预示着无限潜能的开发，同时，他们锐利的锋芒已经刺伤不少管理者的气场。

## 58 高端访谈 | TOP FIGURE 家族事业，家族品质 ——访科勒公司人力资源部 高级副总裁 Laura E.Kohler

如果每家企业都有一种个性，那么科勒应该是优雅简洁、端庄大气的，一如它的家族成员。

## 81 专栏 | COLUMNS

- 宏观培训 | 知识管理
- 文化锋声 | 从专业到管理：新经理人的五个转型
- 何谓领导 | 育子是反思与成长的过程
- 两海学记 | HR 的我思故我常在
- 两海学记 | 弓性领导
- 不惑不立 | 老马何以识途？
- 组织发展 | 组织发展的价值观



# 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

征稿启示：

《HR Value》所有栏目欢迎投稿，

来稿请至：

[elaine.zhang@hrecchina.org](mailto:elaine.zhang@hrecchina.org)

在盛夏奔放热烈的阳光下，我们迎来了《HR Value》的创刊两周年！

这是一个令人欢欣鼓舞的时刻，有如长途跋涉的人到达了一个小小的驿站，短短地停驻一下继续前行的路。因为驿站只是补充能量、回顾反思的一个节点。

2010年7月，经过前期紧张的规划筹备，《HR Value》创刊号正式出现在大家面前，还记得当时的兴奋激动和忐忑不安，无异于一个努力表现的孩子希望得到大人的赞许。当时我们的办刊宗旨是：提升人力资源行业整体水平和创造更大价值，提供专业、时效、实用、深度的内容，成为一本实践与理论精神俱佳，生意与生活兼顾的精英读物。

历经两年的时间，我们都做了什么？我们实现自己的初衷了吗？

前沿，期期都选取 HR 工作中的热点难点，覆盖招聘任用、组织发展、人才管理等方方面面……既有经典企业实践案例，又有独特经验分享；专题，紧跟人力资源行业发展动态，结合经济和时代大背景，深度解读企业人力资源管理之种种，从“才市如火，雇主腾挪”、“HRBP”、“透视员工敬业度”、“通胀下的薪酬困境”……，直到本期“Y一代的 Why and How”，无一不是时下 HR 圈中的流行话题；人物，迄今为止已有 24 位人力资源高端人士登上杂志，他们思维敏捷、正直诚信、坚持原则、既敬业又专业，完美地展现出各人的卓越风姿与管理智慧。

我们的合作伙伴也越来越多，翰威特、美世、光辉国际、麦肯锡、德勤、中欧商业评论、合益等为观点和研究栏目提供各类高质量的稿件；8 位各有特色的实力派作家也一如既往地用文字支持着我们的专栏；新增的劳动法苑既有劳动法规解读，又有案例点评；微语录则将微博热点与职场、人力资源串连在一起，嬉笑怒骂中窥探真相……

12 期杂志依次排列起来，封面随着季节变换或严肃或活泼，主题各异，每一期都凝聚着编辑团队的心血和智享会成员的期许。可以看出，历经两年时间的“精雕细琢”，它已逐渐从一块璞玉脱胎成内蕴光华、形态初显的美玉，尽管还有些瑕疵，但这不重要，重要的是它一点点在趋于完美。而我们的编辑团队也变得更加成熟专业，注重细节，追求品质，力求每期都能做到精益求精。

这就是《HR Value》，我们智享会的杂志，也是你们每一位人力资源从业者的杂志。拥有大家的支持和认可，我们收获到的就不仅是这盛夏的果实，更有秋天的童话，冬天的梦想……

出品人 金景



主办



联系我们: HREC / Marketing  
地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室 邮编: 200063 电话: +86 21 6056 1858 Fax: +8621 6056 1859  
邮箱地址: marketing@hrecchina.org 网站: http://www.hrecchina.org

您将获得精美调研报告 · 您将获得精美调研报告

# 2012年 员工保留调研发布

## 如何实现员工保有的 可量化手段与可追踪体系

2012年7月24日  
上海 线下盛大发布

2012年7月17日  
电话会议

平衡业务领导与人力资源在保留项目中发挥的作用和主动性

统计每个岗位及直线领导为单位的人才流失率成本

建立清晰的人才保留框架



Dick Finnegan

亚马逊畅销书籍《Rethinking Retention in Good Times and Bad》, 《The Power of Stay Interviews for Engagement and Retention》作者

Dick Finnegan被《商业周刊》, 《首席执行官杂志》以《咨询杂志》  
被评为是人才保留领域的先驱者

炎炎夏日，身处闹市，  
穿行在车水马龙、高楼大厦之间，  
应付于纷繁芜杂的大小事务之中，  
心情或许有些喧嚣，有些浮躁；  
此时，保持一种淡定和从容，  
宁神静气，  
沉在心底的就是——清凉



陈正洁  
普知识团队  
总经理

HR Value,  
无处不在,  
心的承诺, 新的体验!  
随领善大家一起成长.

陈正洁  
June 19, 2012



Laura E. Kohler  
科勒公司  
人力资源部高级副总裁

HREC is an important education  
platform that helps strengthen  
HR professionals throughout  
China.  
- Laura E. Kohler



杜向东  
人力资源总监  
博世汽车部件有限公司

智享会中享智慧,  
祝会刊越来越好!  
杜向东



吴白莉  
拜耳医药保健有限公司  
人力资源学习及发展总监

聚集智慧  
分享成果

Lynn Wu



江玉林  
APP (中国)  
高级人力资源经理

传播HR前沿理念  
分享HR精彩实践!  
愿HREC成为HR乐园!

江玉林



申晨  
新浪微博  
高级人力资源经理

只要出发，  
就会到达。



Susan Wu  
微软  
高级人力资源经理

智享会，分享每一个人的智慧火花

微软 吴素敏



任建平  
ASSESS 系统中国——海问联合  
总经理

感谢智享会提供给大家一个交流  
人才管理最佳实践的平台

任建平  
2012.5.6



马晓婧  
埃森哲(中国)有限公司  
组织和人才咨询经理

分享才智，  
共享智慧。

## ① 智享会前沿：绩效管理的探讨

5月17日，HR Frontier 活动在上海成功举办。本次 Frontier 主题为“绩效管理的探讨——从‘知’到‘行’”，近一百名 HR 专业人士到场参加了本次活动。

绩效管理作为一种管理思想，它渗透在企业管理的整个过程之中。而对人力资源的绩效实施科学的管理已经成为企业人力资源管理工作一项重要的手段和开发工具。无论成熟与否，每个企业几乎都有自己的一套考评体系，但在具体的实践过程中，却存在着各式各样的问题，严重削弱了绩效管理效用的发挥。比如由于考核角度过于单一而引起的员工积极性欠佳问题；考核结果与员工职业生涯联系不紧密，又或是绩效管理中存在（企业战略、业务和员工工作能力）脱节的现象等。那么，如何制定绩效考评体系来提高员工积极性？企业的绩效和个人的绩效之间究竟是什么样的关系？怎样才能做好企业的绩效管理？……

本期人力资源前沿活动邀请到的嘉宾，将针对绩效管理实施过程中所遇到的挑战，与大家分享各自在实际工作中的经验。

首先做出分享的是来自通用电气亚太区人力资源总监陆忠亮先生，他从容地为与会 HR 介绍了通用的绩效管理经验，令在场嘉宾了解到绩效管理对公司作出贡献和价值的重要性。随后出场的是来自百特资深人力资源经理的赵蓓女士，一上场，就以一个家政阿姨的故事展开主题，巧妙地将会场气氛推向高潮。嘉宾们更是踊跃交谈。

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，并邀请到上海新天地朗廷酒店的人力资源总监王晓峰女士和辉门（中国）有限公司的组织与发展经理陈德智先生以及 eBay 中国的高级商业合作伙伴黄靖女士加入到讨论组，共同主持现场讨论。场下、场上嘉宾友好交换意见，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，祝愿各位在分享中有所得。



1 前沿“绩效管理的探讨”现场  
 2 陆忠亮 | 亚太区人力资源总监 | 通用电气能源管理集团  
 3 赵蓓 | 资深人力资源经理 | 百特（中国）投资有限公司  
 4 小组讨论 左起  
 陆忠亮 | 亚太区人力资源总监 | 通用电气能源管理集团  
 黄靖 | 高级商业合作伙伴 | eBay 中国  
 王晓峰 | 人力资源总监 | 上海新天地朗廷酒店  
 赵蓓 | 资深人力资源经理 | 百特（中国）投资有限公司  
 陈德智 | 组织与发展经理 | 辉门（中国）有限公司

## ② 智享会驻美代表参加 2012 美国培训与发展协会年会

2012年5月，智享会派遣驻美代表参加了2012美国培训与发展协会（ASTD）年会。作为中国人力资源领先会员制组织，智享会需保持时时刻刻在人力资源领域的最前端。本次ASTD之行，世界领先人力资源人士为我们分享了人力资源八大模块的最前瞻性信息，以便在未来为平台上的会员提供更优质的服务奠定基础。

美国培训与发展协会 (American Society for Training and Development, ASTD) 是全球最大的培训与发展协会。ASTD 每年一度的国际会议会展 (International Conference & Exposition) 是世界范围内最大的培训与发展人士的会议会展，每年吸引来自 70 多个国家的 8000 多名专业人士参加。大会涵盖 230 多场来自行业领先专家的精彩演讲以及各种类型的沟通交流活动。



智享会驻美代表与 Amy E. Kelsall, PhD (University College, University of Denver) 合影

### ③ 智享会邀您同享风靡全球的“黑暗中的对话”

2012年5月，智享会与世界首屈一指的德国公益组织“对话”中国办事处达成人力资源行业唯一合作伙伴协议，并把风靡全球的公益工作坊“黑暗中的对话”系列活动带给了我们的会员。

5月的上海工作坊报名通道一开启，活动立刻爆满。“黑暗中的对话”系列活动，不仅为全球众多盲人提供更多的就业机会，还通过在全黑的环境中进行互动活动，充分展现人力资源从业者的领导力，激发未来在工作中的团结性以及同理心，同时也给大家带来了与众不同的培训体验。

智享会将在未来继续为上海、北京以及深圳的会员献上极富意义的“黑暗中的对话”系列主题活动，期待您的参与。



图为5月24日上海“黑暗中的对话”体验坊照片



图为智享会驻美代表与《Rethinking Retention in Good Times and Bad》作者 Richard P. Finnegan (Dick Finnegan) 的合影

### ⑤ 智享会美国人力资源之旅

智享会作为中国人力资源领先会员制组织，如何紧跟世界人力资源脚步一直是我们所思考的问题。6月24-27日，智享会驻美代表在美国亚特兰大乔治亚世界会议中心参加世界顶尖级人力资源组织 SHRM 在美国举办的 SHRM 年会暨展览会。SHRM 年会汇集了世界一流的人力资源管理大师、思想家和顶尖的演讲嘉宾，许多国家的参会代表在对智享会有所了解以后，纷纷表示了浓厚的合作意向，智享会将在未来能够提供给到会员更多具有世界前瞻性的服务。

### ④ AEMBA HR Club 校友活动——CEO 与 HRBP 战略对话成功举行

2012年6月9日，主题为“变革领导力”的 CEO 与 HRBP 战略对话论坛在交大安泰管理学院成功举行，此次活动是 CEO 与 HRBP (Human Resource Business Partner) 的战略对话系列之一。CEO 与 HRBP 战略对话是由法国马赛商学院、上海交大安泰经管学院与美国南加州大学三所知名院校联合主办、人力资源智享会承办、共同奉献的 2012 年人力资源精品活动，活动旨在凝练、传播和推动人力资源在全球化背景下，在中国企业国际化，国际企业本土化过程中的最佳实践。



通过本次活动，嘉宾同与会者共同分享了领导者在成长、转折过程中面临的一系列领导力挑战，从而给出突破高管瓶颈，变革领导战略的解决之道，做到“高处不再寒”。

在主题演讲环节，资深 500 强企业亚太区高管巩滨先生指出了领导者本身转型发展失败的三个重要原因：领导力与工作级别不符、错误的心智模式以及不具备所需的领导力。同时，巩滨先生也给出了解决方法，他认为首先要创立领导培养的框架体系，其次要甄选合适的人才测评方法，最后还要配以相应的辅导项目。在圆桌讨论环节，当观众提问到“理想的 HR 应具备哪些特质”时，来自艾普尔换热器（苏州）有限公司总经理郭巍先生回答道：“首先 HR 要理解老板的心思，其次 HR 要理解公司的商业战略，从而能够领会老板的困惑，才能够为老板排解困惑。”

马赛商学院致力于打造开放式的交流平台，走在人力资源的前沿。参与论坛的每位嘉宾都分享了其实战经验，为每位与会者提供了前瞻思维。

## 6 福布斯：中国个别职业工资与美国同行看齐

《福布斯》杂志6月18日刊文称，中国有些职位年薪之高，让美国民众吃惊。美国知名杂志《福布斯》今晨报道称，中国的工资水平整体呈上升趋势；而在经济减速的美国，人们的工资却在不断缩水。中国部分职业的工资水平之高可能会令普通的美国民众大吃一惊，一些中国员工赚的钱跟他们的美国同行一样多。其中中国首席技术执行官的年薪能达到16.7万-33万美元（约合106万-210万元人民币）。

### 多种职位年薪 与美国同行看齐

根据报道中的数据，中国首席技术执行官的年薪达到16.7万-33万美元，是所列9大职位中工资最高的。排在其后的是总经理和研发、营销总监，其年薪均在10万美元以上。此外，公关经理、工程主管等职位的年薪也都不低，跟美国从事类似职业的人所赚年薪差不多。

相比之下，根据美国劳工部下属劳动数据局公布的2011年美国职业就业及工资报告，收入最高的十大职业中，居于首位的外科医生年平均工资22.5万美元，而公司首席执行官的平均年薪为17万美元。此外，报道指出，在一些主要城市，中国蓝领的工资也在不断上涨，一些技术型的管理职位工资都

接近或者达到和发达国家相同职业的水平，并且这一趋势会越来越明显。

### 最低工资标准 与美仍有差距

报道称，当然，从事这样高薪职业的人在中国尚属少数。中国的最低工资标准和美国相比还存在一定差距。美国政府规定，最低工资水平是每小时7.25美元，按一周工作40小时计算的话，美国全职员工的最低工资为一周290美元（约合1850元人民币）。而目前中国最低工资标准最高的深圳，为每月1500元人民币。

### 中国部分高薪职位 2011 年年薪

- 首席技术执行官 16.7 万 -33 万
  - 总经理 13 万 -33 万
  - 研发总监 10 万 -16.7 万
  - 营销总监 10 万 -13 万
  - 采购总监 6.7 万 -15 万
  - 质量总监 6.7 万 -15 万
  - 区域销售经理 6.7 万 -10 万
  - 公关经理 3.4 万 - 6.7 万
  - 工程主管 2.5 万 -4.2 万
- （单位：美元）



## 8 我国将更好保障劳动者的工作权利

国务院新闻办公室11日公布《国家人权行动计划（2012—2015年）》（以下简称《行动计划》）。根据《行动计划》，2012—2015年，我国将实施更加积极的就业政策，完善工资制度，全面推行劳动合同制度，改善劳动条件，强化劳动安全，保障劳动者的工作权利。

《行动计划》提出的目标包括：2012—2015年，年均城镇新增就业900万人，城镇登记失业率控制在5%以内；建立工资正常增长机制，稳步提高最低工资标准，最低工资标准年均增长13%以上；全面推行劳动合同制度，到2015年，企业劳动合同签订率达到90%；加快劳动标准体系建设，规范劳动定额标准管理；落实带薪休假制度。

在实施安全生产战略方面，《行动计划》提出：到2015年，国家和省、自治区、直辖市以及高危行业中央企业应急平台建设完成率100%，重点县达到80%以上；到2013年，非煤矿山、危险化学品、烟花爆竹以及冶金、有色、建材、机械、轻工、纺织、烟草和商贸8个工贸行业规模以上企业均达到安全标准化三级以上；到2015年，交通运输、建筑施工等行业领域以及冶金等8个工贸行业规模以下企业均实现安全标准化达标。

此外，《行动计划》还提出，要继续落实《国家职业病防治规划（2009—2015年）》设定的职业安全健康指标。将面向城乡劳动者开展多种形式的职业培训，实现到2015年，全国技能劳动者总量达到1.25亿人，其中高技能人才达到3400万人，占技能劳动者的比例达到27%左右；将强化劳动保障监察执法；充分发挥劳动人事争议调解仲裁的作用，劳动人事争议仲裁结案率达到90%。

## 7 北京今年企业职工平均工资增长率基准线为11.5%

北京市人力资源和社会保障局14日发布2012年企业工资指导线：企业职工平均工资增长率基准线为11.5%，最高水平为16.5%，最低水平为4.5%。

北京市人社局相关负责人表示，生产经营正常、经济效益增长的企业，可结合自身实际参照11.5%的基准线安排企业的工资增长水平；2010年、2011年效益增长较快，2012年预计效益增长依然较快的企业，原则上应低于上线即16.5%安排本企业工资增长水平；效益情况与往年持平或略有下降的企业，可结合自身实际参照下线即4.5%安排企业的工资增长幅度。

对于经营亏损、职工工资发放出现困难的企业，经与工会或职工代表协商，工资可以零增长或负增长，但支付给劳动者的月工资不得低于北京市最低工资标准1260元。

北京市人社局相关负责人特别提出，企业应着力提高工资水平偏低、工资增长缓慢的生产一线及技术工人岗位人员工资水平，上述岗位人员平均工资水平不增长的企业，经营者和管理层工资不得增长。

## 9 47% 大学毕业生满意就业现状 人均月入 2766 元



中国社科院发布年度就业蓝皮书，约 70 万 2011 届大学毕业生处于低就业状态。

据央广报道，昨日，中国社科院发布中国年度就业蓝皮书《2012 年中国大学生就业报告》。蓝皮书显示，2011 届就业的本科毕业生有 13.3% 处于低就业状态，高职高专这一比例为 14.6%。中国 2011 届就业的大学生约为 499 万人，按比例推算，2011 届大学生中，有约 70 万毕业生处于低就业状态，其中，自愿低就业毕业生约 52 万，非自愿低就业毕业生约 18 万。

就业蓝皮书显示，在就业的 2011 届大学生中，有 47% 对自己的就业现状表示满意（本科为 50%，高职高专为 44%）。2011 届本科毕业生就业半年后在“政府机构、科研事业”的就业满意度最高，在“民营企业、个体”的就业满意度最低。高职高专毕业后半年在“政府机构、科研事业”的就业满意度最高，在“非政府机构或非营利

组织 (NGO) 等”的就业满意度最低。就业蓝皮书显示，2011 届本科毕业生半年后就业率最高的专业门类是工学 (92.5%)，最低的是法学 (86.8%)。

就业蓝皮书显示，2011 届大学毕业生半年后月收入 (2766 元) 比 2010 届 (2479 元) 增长了 287 元，其中本科毕业生 2011 届 (3051 元) 比 2010 届 (2815 元) 增长了 236 元，高职高专毕业生 2011 届 (2482 元) 比 2010 届 (2142 元) 增长 340 元。

## 10 社保基金将加大实业投资 四年最多可投 2500 亿

全国社会保障基金理事会 15 日独家披露的 2011 年年报显示，社保基金会管理的基金资产总额 8688.20 亿元，其中社保基金会直接投资资产 5041.12 亿元，占比 58.02%；委托投资资产 3647.08 亿元，占比 41.98%。

2011 年，全国社保基金权益投资收益额 73.37 亿元，投资收益率 0.84%。自成立以来，全国社保基金累计投资收益额 2845.93 亿元，年均投资收益率 8.40%，比同期的通货膨胀率高出 6 个百分点。

此前公布的数据显示，在社保基金 2011 年的各大类资产实际比例中，固定收益占 50.66%，股票资产占 32.39%，实业投资占 16.31%，现金及等价物占 0.64%。尽管 2011 年经历了股市大幅下跌，但通过坚持分散化、多元化投资的社保基金在固定收益类资产和实业投资领域取得了丰厚回报。社保基金明确，今后一段时间，将努力加大实业投资力度，积极支持实体经济发展。据测算，预计从 2012 到 2015 年，全国社保基金用于实业投资的最

大规模可达 2500 亿元，发展潜力巨大。

### ➤ 固定收益和实业类投资回报丰厚

年报显示，2011 年全国社保基金权益投资收益额 73.37 亿元，其中，已实现收益额 430.95 亿元 (已实现收益率 5.58%)，交易类资产公允价值变动额 -357.58 亿元。投资收益率 0.84%。而在 2010 年，全国社保基金投资收益率为 4.23%。

社保基金会此前披露的数据显示，2011 年其各大类资产实际比例中，固定收益占 50.66%，股票资产占 32.39%，实业投资占 16.31%，现金及等价物占 0.64%。戴相龙表示，社保基金会视市场变化，将全国社保基金分别配置到固定收益类产品、股票和实业投资类产品中，分散投资风险，追求长期较好的收益。

### ➤ 实业投资成重点突破领域

全国社保基金进行实业投资，包括对中央企业的直接股权投资和对经国家发改委批准或备案的股权基金的投资两个部分。全国社会



保障基金理事会副理事长王忠民表示，社保基金 2011 年投资收益中近 70% 来自未上市公司的投资。“固定收益即使占了总资产投资的 50% 也没办法带来超额收益。在 2011 年二级市场大幅下跌时，正是来自于直接投资和 PE 的回报，贡献了社保基金投资收益的近 70%。”

基于这样的回报，戴相龙表示，今后一段时间，全国社保基金理事会将努力加大实业投资力度，积极支持实体经济发展。

根据目前全国社保基金的资金来源测算，按照现行有关规定，预计从 2012 到 2015 年，全国社保基金用于实业投资的最高规模可达 2500 亿元，具有很大的发展潜力。



# 博世内部轮岗 机制介绍

目前对于所有从事 HR 行业的同行们来说，人员发展与保留热度保持很高，似乎成了一个永恒的话题。内部轮岗机制是这个话题下的一个不可避免的方式方法。博世也在做着这方面的有益的尝试。

内容提供 / 杜向东 博世汽车部件有限公司人力资源总监

整理自 / 智享会“HR 前沿——企业内部轮岗项目的实践”活动会场

编辑整理 / 米馥苾

首先，我简单介绍一下博世中国。目前，博世的所有业务单位全部进入中国开展业务，在中国拥有大约 60 家独资或合资公司，人员将近 3 万人。根据公司计划，2015 年的员工人数会达到 5 万人左右。这样快速的发展使得博世中国的 HR 团队面临着不可避免的挑战——从哪里找那么多的经理人员和领导？发掘管理人才、培养业务经理，企业需要必要的轮岗。今天就来和大家共同探讨企业内部轮岗的相关实践。

## 博世内部轮岗的定义：

为了将内部轮岗的概念清晰地传达给每一位员工，对于内部轮岗就需要清晰的政策支持。我们将内部轮岗精心地进行分类，主要分为五个项目：长期外派、

短期外派、长期内派、短期内派、工作转移。

➡ **长期外派**：派往国外博世公司工作两年以上。博世在全球 100 多个国家都有业务，参与长期外派项目的员工，主要会被派往德国；

➡ **短期外派**：派往国外博世工作大于半年小于两年；

➡ **长期内派**：派至中国国内其他博世公司两年以上；

➡ **短期内派**：派至中国国内其他博世分公司工作半年以上两年以内；

\* 以上四种轮岗形式均由公司启动

➡ **工作转移**：不同于以上四种轮岗方式，它是通过员工自觉申请产生，而非由公司启动。

每项轮岗项目有各自对应的政策。政策的出发点

均是从公平和对员工关怀着眼的。每一项政策保证既不会因轮岗使公司有所损失，更不会强调过分的收入。相对于由公司启动的内部轮岗，大部分的内部轮岗案例还是来自于员工个人申请。至于是由公司启动的轮岗好还是由员工个人启动的好，这个问题仍有待持续不断的实践来回答。

### 轮岗机会怎么来

#### 从潜力评估中来

同许多企业一样，博世采用以下三种方式衡量和评估人才：一、良好的绩效表现；二、有承担责任的意愿；三、有领导力潜力。

潜力评估是判断员工是否适合轮岗的关键依据。当员工拥有良好的绩效表现和强烈的想要承担责任的意愿时，如何判断他的潜力呢？我们的要求是，该员工必须经历轮岗（有严格实践限制，一般为两年）。若在一个相对陌生的环境中，该员工仍然能很快适应，很快建立起新的社交圈子并且顺利开展工作就说明该员工有很高的潜力。第二年做潜力评估时他便自然而然被划为高潜力员工。潜力评估是产生轮岗机会的很重要的机制。

#### 从绩效管理中来

我们的绩效管理中有个很有趣的点——100%的员工每年都会被问到移动性的问题（Mobility）。每个人每年的自身状态不尽相同，就个人问题而言，去年单身的，当时说自己去哪里工作都没有问题，今年有了伴之后就不再愿意有变动。所以询问员工当年的移动性愿望是很重要的。针对有轮岗意愿的员工，我们会问他三个问题：今年你愿意参与轮岗吗？愿意参与外派还是内派？哪些地方是特别不想去的？绩效管理相关数据的收集，可以帮助我们筛选出有移动倾向的员工，再结合潜力评估，可以安排该员工在国内或者国外的公司进行轮岗实践。

#### 从晋升机制中来

博世有五个硬性晋升条件：管理过人（leadership experience），带过项目（project experience），在工作中是否发生过职能的变化（cross-function move），是否有过部门中的工作转移经验（cross-division move），

是否有过不同国家间的工作转移经验（cross-country move）。若想从高级经理升迁至总监的职位，至少要满足其中的两个条件；要升迁至副总裁职位，则必须满足其中的三个条件；若要升迁到高级副总裁的职位，五个条件都必须满足。对于想要高升的员工，我建议，越早准备越好。同时，对于企业，我建议给准备调动的员工以积极的信息，鼓励他、指引他，这对员工本人、其他员工乃至整个企业都有积极意义。

#### 从继任人计划中来

这点与上面的三点紧密联系。及时发现并追踪具有高潜力的员工，早做人力资源培训、职业生涯规划，并对其管理才能进行相应的挑战并开发。

#### 从项目设计中来

在博世，我们有许多的人才发展项目，如JMP（Junior Manager Program）初级管理项目；ETP（Executive Talent Program）执行人才项目；GMDP（Graduate Management Development Program）毕业生储备干部项目；MDP（Management Development Program）管理发展项目等等。

我具体以JMP为例来看看如何从项目中出现轮岗机会。JMP项目从市场上招聘具有3-5年工作经验的年轻人，成功进入这个项目的人才才会经过两年的管理能力强化锻炼。在两年中他们要经历四个阶段：

► **第一阶段**：前六个月。参与项目的员工必须要在可能会去轮岗的公司或部门工作六个月，具体需求由各部门向总部申请，由总部统一选拔合适的人选。（积极作用：员工一早就知道自己会去哪里工作，方向明确。）

► **第二阶段**：六个月。每位接受轮岗的员工都会被安排导师指导，包括工作的流程、方向的指导。会安排跨部门工作，如你是质量部门的培训师，导师则会先安排你去生产部门或者财务部门工作半年。（积极作用：相关工作或业务知识会对将来的工作有所帮助，并建立跨部门工作关系。）

► **第三阶段**：六个月。到中国国内的任何一家博世公司工作。（积极作用同上。）

► **第四阶段**：六个月。整个参与轮岗的两年中，必须有半年要去国外进行锻炼。（积极作用：全面了解企业业务范围，去粗取精，整体锻炼管理技巧。）

政策的出发点均是从公平和对员工关怀着眼的。每一项政策保证既不会因轮岗使公司有所损失，更不会强调过分的收入。

### 个人驱动力激发机制介绍：

刚才说到，参与轮岗有两种途径：公司启动和个人申请。针对个人申请（亦称个人驱动），我们会提供以下支持：

#### 内部工作机会广告

一旦有相关轮岗工作机会，我们会“昭告”全体博世员工，方便员工公平申请。

#### 绩效管理

当员工表现出转移意向后，其上级会与之交谈，想去哪里，兴趣方向是什么等等。在此过程中，员工有很大的主动性，有机会主动选择自己感兴趣的方向。我们也支持跨方向的发展，比如 HR 转做财务。

#### 个人职业管理

博世内部有专门针对个人职业发展的谈话。当员工发觉遇到发展瓶颈时可以提出要求被谈话和辅导。不同于绩效评估的是，参加个人职业管理辅导的主要是以下 4 人：员工本人、其直属上级、其直属上级的上级、HR。在谈话过程中员工可以根据被给予的意见选择公司内的发展方向，或者去别的博世企业发展。

#### 政策导向

项目的实施离不开清晰政策的支持。现在很多公司都会面临这样的问题：员工太能干，当他想换换发展环境，申请调动的时候，领导可能不会同意放人。针对这种情况，博世有一条面向全体员工的明确政策：只要员工申请岗位被接受，现任领导无权强制挽留。公司会给现任领导三个月的时间去找继任人，至于是否能在此期间找到，和意愿轮岗的员工无关。时间一到，即可走人。这样的政策导向极大调动了员工的工作积极性。但是员工在想要换工作的时候，出于对领导的尊重，建议主动向他通报。这样，在涉及交接和时间转移问题时，比较容易沟通。有了这样的政策保障，员工放心，部门领导也不担心。

需要注意的是，HR 由始至终贯穿其中整个流程，以保证流程的顺畅以及公司利益和员工个人利益的统一，并可确保避免内部公司之间的恶性竞争。



轮岗机制并不一定要用条条框框来限定，重要的是将其细化到日常工作中认真落实并成为一种文化。

### 目前的挑战

#### 流向的挑战

这是最大的挑战。不仅是博世，很多企业都面临人才流向的问题。对员工来说，在选择轮岗地点的时候，北京、上海、广州无疑是首选。大城市有较高的薪酬水平，更多的职业发展机会，以及有更多的展示的机会等等原因，决定着这一流向在短期内无法改变。同时，大部分的人也会选择向国外流动。如何引导轮岗方向是个挑战。

#### 人才数据库的建立及整合更新

中国非常大，博世也很大。这就使得整个人才数据库的建立和更新存在挑战。

#### 利益的平衡

政策中一早明示：公司利益大于个人利益。但碰到具体人和事的时候，还是会产很多操作上的困难。部门利益 VS 公司利益，如何平衡也是挑战。

### 个人感受：

决定轮岗机制能否成功有几个条件：

回归后的职位 (return position) 如果在一开始讨论员工轮岗项目的时候就谈到该员工回来后的职位，那么这个项目成功的可能性就高了。毕竟面对未来有太多的不确定性，如果员工会得到明确的回归保证，轮岗机制的成功机会就很高。

薪酬 参与轮岗项目的员工，不论去哪个国家、城市、部门，为解除员工的后顾之忧，轮岗期间，其薪酬福利都应该得到相应配备。

导师 轮岗项目中，导师的角色很重要。要给予参与轮岗的员工在管理能力和新岗位工作上的同时指导，并且在整个轮岗过程中跟进评估，发现问题并及时帮助解决。这样有助于提高轮岗的质量。

最后，轮岗机制并不一定要用条条框框来限定，重要的是将其细化到日常工作中认真落实并成为一种文化，轮岗机制的成功就指日可待。希望我的分享给大家提供有用的参考。HR



# 战略解码2.0—— 一种化战略为行动的工具

内容提供 / 吕守升 高潜(北京)咨询有限公司 资深顾问

整理自 / 智享会北京第七届组织发展年会会场

编辑整理 / 米馥芩

## 什么是战略解码 (Strategy Decoding) ?

简单地说，它是将公司的战略重点进行清晰地描述，并转化为具体行动的过程。战略解码是“化战略为行动”的有效工具。略微详细一点说，它是一种工作方法，通过集成高层团队（部分企业扩展到中基层）的智慧，采用集体研讨的形式，对公司的远景目标和战略举措达成共识，以员工（特别是一线员工）能够理解的形式清晰地描述出来，同时制定出相应的具体行动计划，然后逐层分解责任到人，并在后面的执行过程中反复对照、质询和提升的过程。

## 战略解码工具的由来

战略解码一词听起来似乎陌生，因它不是一个通用词汇。我最早看到这个词是04年年初，当时我刚加入 Hay Group（合益集团）没多久。不过在那时它还只是一种理念（即只有把公司的战略进行清晰地描述出来并进行分解，才有可能被有效地执行），鲜有成功的企业实践。后来我对类似理念和工作方法进行了详细比较和研究，在领导的鼓励和启发下，开创性地设计出一套完整的咨询流程，通过在一些知名企业的

优秀公司和一般公司的区别不在于有没有制定出了公司战略，而是公司的战略是否得到有效的执行。

成功实践，摸索出了一套行之有效的模式并逐渐固定下来。后来即使在我离开 Hay 转去金山软件公司担任副总裁，我仍然钟情于这一工具，不遗余力地继续研发和推广它，并且教会了更多的顾问（包括 Hay 的顾问）来掌握它。目前，我对这套方法又做了进一步的优化，使之成为组织能力诊断和提升的高效工具。

在过去的十年中，我曾经给多家知名企业提供过咨询服务（大部分是国内领先的大型企业），在一些项目上使用过战略解码工具，均取得了不错的效果。

现在也有别的咨询公司或者个人宣称他也会战略解码。我想若非我们有渊源，估计和我讲的不是一回事，有的人只不过是借用这个名词罢了。

今天所讲的主题，关注点在如何通过战略解码的方式来提高企业的执行力。

### 执行战略比制定战略更重要

记得多年前，市面上有很多有关“执行力”的书籍，即使同类书籍良莠不齐（有些书是伪书）也未能影响其火爆的销售狂潮。如此惊人的销售现象反映出了一个热门话题——为何企业如此重视执行力？

吉姆·柯伦斯 (Jim Collins) 在《从优秀到卓越》一书中提到的一个很重要的论题——“优秀公司和一般公司的区别不在于有没有制定出了公司战略，而是公司的战略是否得到有效的执行。”这是作者带领一个庞大的研究团队历时十年的研究结论。我对这本书很推崇，反复看过很多次。另外还有几句话印象深刻，比如“先人后事”，即人要优于战略。他说：“先找到合适的人请上车，把不合适的人请下车，再决定将车开向哪里。”不同于一些公司主张先制定战略再找人执行的做法，他的观点应和了柳传志“搭班子、定战略、带队伍”的新顺序。

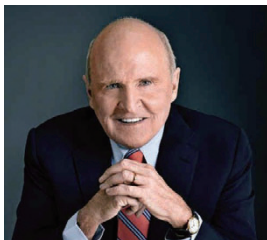
杰克·韦尔奇 (Jack Welch) 在其自传中也说到，“仅仅有一个宏伟的战略目标是不够的。决定成败的不是目标，而是措施。”《财富》杂志曾做过的一个调研报告显示，“全球来看，在那些制定了战略的公司里，被有效执行的还不到 10%”。

### 为什么战略得不到有效的执行？

❶ 关键是要看员工的了解、认同和参与度。

很多公司都宣称我们已经制定了很多的战略，但你会发现员工对公司所谓的战略：

- 不了解。“我没听说公司的战略目标是什么，更不知道有啥具体内容。”多数员工认为战略只是装在老板脑子里，或者只是咨询公司给一定级别的人制定和知晓的。
- 不认同。“公司的目标定得太高，脱离现实，大家也不知道怎样去实现。”员工不相信所谓“三年翻一番，五年翻两番”的战略目标能够实现。一些国企仍然实行“大跃进”式的规划，宏伟蓝图式战略若没有配合适当的实施路径就只是高层标榜业绩的手段。只有看战略是否形成具体落实的措施，并结合其第一阶段的实施情况才能判断其是否能很好地被执行，否则就是作秀。



杰克·韦尔奇在其自传中说到，“仅仅有一个宏伟的战略目标是不够的。决定成败的不是目标，而是措施。”

➤ 不关联。“看不到公司战略和我日常工作有什么关联，不知道如何落实分解到每天的行动中。”或者，公司只有远期的目标，但对近期的目标缺少较为详细的实现路径和作战图。

❷ 员工的意愿和能力也很重要。

下面任何一种情况，都会使战略落地打折扣：

- 缺能力：“战略听起来倒是挺好的，就是缺少合适的人来实现”。“人倒是有不少，但知识结构和能力不匹配。”
- 缺激励：“即使实现了公司目标，那又怎样？不关我事，甚至有可能我更累更苦了。”
- 缺协同：“不是我一个部门干好就可以的，那是一个事关全局的事。”
- 缺授权：“我说了不算。有事找上级领导吧。”

.....

### 案例：国航借助战略解码提升战略执行力

有没有一种简便易行的方法来解决或者是部分解决上述问题？有，战略解码！

为了帮助大家更好地理解这个工具，我今天就借用一个实际的案例来做说明。这个案例叫“中国国际航空公司借助战略解码，提升战略执行力”，讲的是国航组织转型项目中的一个片段。我曾经在这个项目上倾注了大量心血，也很有自豪感。同时，由于今天是“组织发展年会”，我也希望国航的案例能给那些希望组织变革、或者以国际化为战略目标的公司以启发，尽管在这里我没法详细地讲解他们的全部变革过程。

在当前欧债危机、美日增长乏力的情形下，中国不少企业认识到“走出去”的重要性，开始尝试对外

投资。不是在海外有分子公司、有投资项目就变成国际化公司了。从本土企业成长为一个具有国际竞争力的企业，不是凭天时、凭运气，而是需要细密的准备和筹划，需要将战略目标细化为具体的行动。这并非一两年就可以完成的。

### 案例背景：国航组织转型的目标

国航成立于1988年。成立初期，国航是中国资产最多、运输量最大的航空运输企业，长期担负着专机任务，是关乎中国对外形象的一面旗帜。然而，面临市场经济的大潮，这个被国家寄予厚望的公司也有很多不如人意的地方，曾经蕴藏着严峻的危机。1998-2000年，连续三年大量亏损，资产负债率一度高达95%。这个占据中国航空运输21%市场份额的“国字号”企业，在经营成果和业务发展方面远远落后于其他同行。随着开放航权，国外航空公司加紧抢占航线网络和客源。国航内忧外患，人心浮动。

作为一家纯粹的国有企业，从2002年开始，国航与西南航空、中浙航空联合重组，达成了形式上的整合。但是，由于未达成资源、人员的有效共享，这样的重组并未实现有深度的资源整合。到2004年夏，国航股份筹备海外上市，请麦肯锡设计公司战略、请Hayl(合益)集团设计高管薪酬与长期激励方案，由此我开始为国航做项目。04年年底，国航股份在伦敦、香港成功上市。上市之后，公司要完成对投资者的承诺，完成组织转型的目标，即：

- 从国有独资企业向具有现代企业治理结构的境外上市公司转变；
- 从生产管理型向市场导向型企业转变；
- 总部职能由机关化向专业化转变，分公司由利润中心向成本中心转变；
- 整合分公司的资源(航线网络、运力、维修能力、IT、机组、乘务等等)，实现整体利益最大化；
- 开展组织架构的调整和人力资源管理模式的转变。

当时我作为咨询项目负责人，带领一个团队帮助国航开展了一系列的变革，包括管控模式调整、关键流程梳理、组织架构设计、岗位设计与岗位评估、薪酬与绩效体系设计、领导力发展、素质模型建设、人

只有看战略是否形成具体落实的措施，并结合其第一阶段的实施情况才能判断其是否能很好地被执行，否则就是作秀。

力资源战略规划、服务发展规划、服务满意度调查和服务提升、海外人员管理，以及国航组织变革等等，前后共12个咨询项目，历时4年之久。国航经过组织转型，经济效益和服务水平均大幅提升，盈利能力从亏损到连年大幅盈利，股票市值从全球名不见经传到全球第一。在组织变革的过程中，战略解码只是其中的一个环节，却是最具影响力的一个环节。

### 战略解码实施前，国航高层的苦恼

“公司上市了，企业也开始扭亏为盈，企业有了钱为什么还要折腾？”当国航领导人提出组织变革的计划时，面临着很大的压力。公司要在运营管控模式、组织架构、岗位设置、薪酬与绩效体系等诸多方面进行改革，每一方面都涉及到员工个人自身利益，很容易引发矛盾。我个人很佩服在国有企业里勇于搞变革的领导人，因为这些人是在冒着一定的风险来做事的。在大家的眼中，安全是航空公司的生命线，所以只要不出大事故，就能保住官位。所以，能主动发起变革，就很不不容易。这就向成功的企业迈进了一大步。

变革之处，高层的苦恼是：

- 高层之间对公司发展的大致目标是认同的，但对实现路径、战略重点并未形成高度共识，具体表述也不一致，这就导致了“一个愿景，多种声音”；
- 中层和基层员工不了解公司的发展方向，不清楚公司为什么要变革，更不知要变成什么样子；
- 部分高层领导人压力很大，但中层和基层感受到的压力并不大，压力难以有效传递；
- 各部门每年在制定计划时，属于“自言自语”，自己给自己定目标，谁都愿意给自己留后路，不愿被“套住”。即使定了所谓的量化目标，也很少关注内外部客户的需求，与公司的战略缺少关联；
- 在年度目标实施过程中，行动计划缺少有效的监控和反馈，实现结果与绩效考核结果也没挂钩；

- 部门和员工对绩效考核缺少量化，靠“感觉”、靠 360 度来打分，绩效考核形同虚设，缺少公信力；
- 下级往往被动等待上级指示，缺少互动、缺少绩效承诺，绩效完不成就抱怨外部条件；
- 跨部门合作不畅，需要“拆墙”。

### 战略解码的四个阶段

为使战略更加明晰、为了有效落地，我们设计了四大阶段：

➤ **第一阶段：“一个愿景、一个声音”**——高层战略解码会。召集公司领导班子全体成员（11 个人），开展为期两天的“高层战略解码会”，目的是在高层之间达成“一个愿景、一个声音”，对公司三年战略和当年战略重点进行清晰描述，并将任务分解到高管个人，形成高管的个人绩效合约。

➤ **第二阶段：“上下同欲者胜”**——中层战略解码会。召集公司的部门总经理、分公司总经理，开展为期两天的战略目标分解会议，传达、落实和分解公司的战略重点。并在各单位召开战略解码会，进一步分解目标，并形成各自的个人绩效合约。

➤ **第三阶段：“军中无戏言”**——自上而下签署个人绩效合约。签约现场需要受约人呈现并承诺年度内要达成的任务和目标。

➤ **第四阶段：“质询和提升”**——战略目标过程跟踪。将战略目标采用甘特图的形式，划分为若干个关键节点和里程碑，在月度的战略分析会上（通常和月度经济分析会一起开）进行检查和部署。在半年度和年度的干部大会上，任务承担者（受约人）要对公司战略举措进度和效果、对个人绩效合约完成情况进行述职，接受其他人的质询。

### 战略解码会如何开

战略解码会往往在年底或年初召开。06 年 12 月份，当我向国航领导提议召开战略解码会的时候，很多人充满疑虑。因为当时是航空公司一年中最忙的时候，要让所有的高层聚在一起，没日没夜地开三天会，紧接着还要在各地召开中层人员的战略解码会，连组织转型办公室的项目人员都觉得不可行——领导们太



为使战略更加明晰、为了有效落地，我们设计了四大阶段：“一个愿景、一个声音”，“上下同欲者胜”，“军中无戏言”，“质询和提升”。

忙，没空。好在一年多之前我分别在国航商务系统和工程技术公司召开过类似会议，取得了众口一词的称赞。最终最高领导下定决心，排除干扰，到一个度假村里封闭起来，召开了这场后来被称为改变国航年度目标确定模式的会议。

#### 会议内容和主要步骤：

- 分析公司的远景目标：三年甚至更长时间，我们应该达到什么目标？
- 讨论：为了完成这个目标，我们应该有怎样的策略（或称为战略方针）？
- 分析当前的内外部环境：我们的目标客户是谁？有什么特征？客户的需求是什么？竞争对手的优劣势？我们自身的 SWOT 分析（优势 / 劣势 / 机会 / 威胁）？；
- 讨论明确：公司当年的主要经营目标和 KPI（主要经营指标和管理指标）有哪些？具体目标值是多少？
- 讨论：当年的工作重点，即必须打赢的硬仗（Must Win Battles, MWB）有哪些？如何来描述它们？

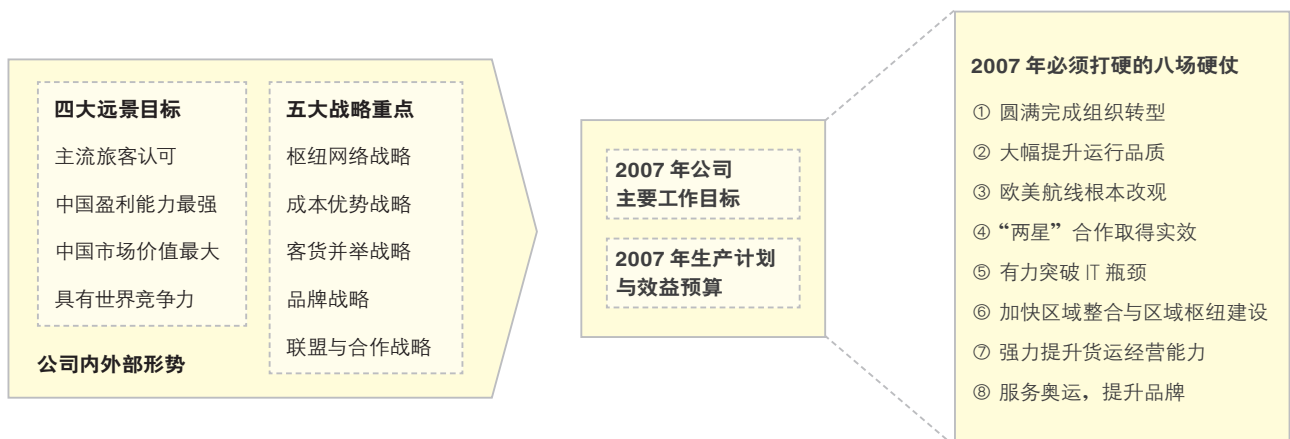
- 对每一个 MWB 进行详细描述：“你如何向一线员工描述？”（为什么，是什么，不是什么）？成功时出现什么状况？关键衡量指标是什么？
- 分析每一个 MWB 实现的可行性  
每项工作重点在实现过程中存在哪些可能的阻碍因素？  
有哪些有利因素？
- 为每一个 MWB 制定具体的行动计划  
就每个工作重点而言，主要有哪几项大的任务或实现步骤（或称“责任领域”）？  
每个责任领域，又包含哪些具体的行动计划？（具体行动 / 时间 / 相应的衡量标准 / 责任人）
- 制定高管的个人绩效合约（PPC）
- 制定（或者是回顾）高管的行动准则和组织要求  
接下来，让我们看一下国航在这次会议之后所产生的具体成果。

一个是项目组根据领导们的现场讨论，连夜整理出了一个文件，《国航远景目标、发展战略，与 2007 年必须打赢的八场硬仗》。这是一个 37 页的 PPT 文件，详细阐明了国航的四大远景目标（做主流旅客认可的、中国盈利能力最强的、中国市场价值最大的、具有世界

界竞争力的航空公司）、五大战略重点（枢纽网络战略、成本优势战略、客货并举战略、品牌战略、联盟与合作战略），并对其相应的具体含义、路径选择、拟采取的行动举措做出进一步的解释。然后，列出 2007 年度主要的生产经营预算指标和目标值。另一部分是公司面临的内外部制约因素和有利条件，以及公司高层现场讨论出的 2007 年必须打赢的八场硬仗。对每一场硬仗，都进行了详细描述，以求达到每一个一线员工都能理解的程度。其逻辑结构如下图所示：

二是会议讨论出了每个高管的个人绩效合约。战略解码与个人绩效合约相结合，能有效促进企业战略落地。战略解码会议的重要产出是基于对战略重点的分析，拟定行动计划，并将责任落实到个人，签订个人绩效合约。所谓个人绩效合约（Personal Performance Contract, 简称 PPC，也叫个人绩效合同、绩效合同、业绩合同），简单地说，是指员工与其上级签订的书面协议，记录在一段具体的时间内需要达成的工作结果，而所取得的成绩应对员工本人和公司都有利。绩效合约为上下级之间的沟通提供了一种有效工具，是双方达成一致，并明确工作优先需求的方法。它所体现的是一种郑重承诺，有利于创造企业高绩效的文化。PPC 后来成了国航员工的共同语言，从至上

**公司经过认真研究，提出 2007 年必须打赢八场硬仗，从根本上提升公司核心竞争能力**



下一脉相承。通过对公司战略目标的分解，有力地支持了公司战略的实现。在 PPC 中，既包含数量型的指标 (KPI)，也包含任务型的工作目标，对每项 KPI 或任务目标都设有门槛值、优秀值、杰出值等不同的等级。另外，公司整理出了核心绩效指标数据库，给出明确的指标定义、算法说明、计分方法、数据来源责任人、数据审核责任人。

个人绩效合约的例子 (略)。

三是高层团对成员就未来如何共事、如何有效地配合工作达成共识。他们用非常通俗易懂、形象化的语言，界定了“内阁”原则等工作规则。这有利于高管之间达成互信、配合默契、相互支持、高效工作。

#### ☞ 战略解码会是什么，不是什么

它是：

- 事先精心策划的、议题明确、议程严谨的讨论会；
- 由核心管理层参加的、就有关公司战略问题和实现路径深入思考和反省的谈话会；
- 群策群力、集体智慧的呈现；
- 既是“头脑风暴”，又是解决具体问题的务实会议；
- 达成行动计划的过程，行动计划要有连续性、可追踪、可衡量、责任到人。

它不是：

- 高管即兴发言、缺少准备和思考的战略问题漫谈会；
- 照本宣科的“战略报告解读会”；
- 公司老大的一言堂；
- 单独解决某个问题的专题讨论会；
- 单纯的绩效目标设定会。

#### ☞ 战略解码带来的价值

战略解码在国航的应用给企业带来了相当的积极影响：

- 一个远景、一个声音：不仅对高层而言，整个企业组织都形成了对战略目标的清晰理解和认同 (clarity)；
- 上下同欲：公司目标层层渗透，形成支撑公司战略目标的行动计划；
- 群策群力：促进了跨部门了解与合作；

战略解码与个人绩效合约相结合，能有效促进企业战略落地。战略解码会议的重要产出是基于对战略重点的分析、拟定行动计划，并将责任落实到个人。

- 绩效连接：将战略目标、行动计划的执行情况纳入了绩效考核 (PPC)，特别是行动性的任务；
- 促进反馈：通过设立明确的目标、过程跟踪、阶段性回顾和反馈 (一月或者一个季度地沟通)，促进了能力提升，并有利于公平；
- 文化塑造：塑造承诺性 (而非命令性) 的文化、合作文化、公开公平的文化氛围；
- 业绩提升：公司战略执行力明显提升，盈利能力持续增强，股价持续走高，品牌价值大幅提升；
- 管理者的习惯改变：经理人深感受益，自觉自愿地积极推行。低阶经理和基层员工已经开始主动学习和应用。战略解码成为大家的共同语言。管理者比以前更关注于绩效辅导和反馈；
- 自我应用,自我总结:已经可以不需要顾问的帮助,而能够自行组织战略解码活动。

#### 什么是战略解码 2.0

我在不同的企业里主持召开过很多场的战略解码会，经过不断地总结和改进，我提出战略解码 2.0 的概念，对此前介绍的做法做了一些内容上的增加和形式上的改变。主要体现在：

- 战略解码会召开之前，全面调查组织能力，为战略解码会提供讨论话题和决策依据；
- 会中，更加关注管理团队的个人角色澄清、个人成长目标设定；增加团队成员的相互反馈和激励，更加明晰团队游戏规则；更加注重周期性的集体学习；
- 会后，更加强调跟踪支持系统的完善、过程反馈、能力辅导；

- 建立一个电子化的战略实施跟踪系统，结合个人绩效合约的履行进程，实时提供进程反馈。

### 组织能力提升的“金五角原则”

为了快速诊断企业组织发展的现状，提升组织能力，我开发出了一套诊断工具，命名为组织能力提升的“金五角模型”，希望对企业执行力的提升有所帮助。这个模型在战略解码 2.0 工具中得到贯彻和应用。

金五星模型的要点是，企业要想提高组织效率和组织能力，需要做好五个方面：1、选择和明确合适的发展方向 (Direction)；2、对目标 / 职责 / 行为标准进行清晰地描述和界定 (Description)；3、设立能力可及的目标，提升组织支持度和个人能力 (Doable)；4、提高员工的工作意愿和动力 (Desire)；5、通过组织架构 / 授权 / 流程确保组织的灵活应变 (Delegation)。简述如下：

#### ➤ 方向合适 (Direction)

- 赶大势、顺民心：商业模式具有可成长性
- 辟蹊径：差异化、细分市场
- 不做先烈

#### ➤ 描述清晰 (Description)

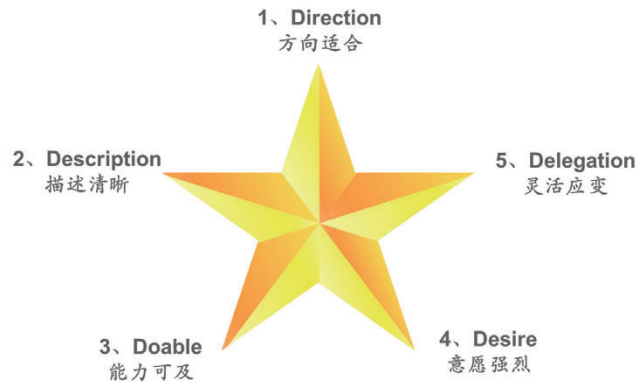
- 愿景是否激动人心
- 阶段性目标清晰 (分解到位！)
- 职责描述清晰
- 对人员的能力要求清晰、行为准则清晰
- 组织边界清晰 (要明确不做什么)

#### ➤ 能力可及 (Doable)

- 员工能力：人员数量和质量；选拔和晋升机制；职业通道、培训；专业力与领导力
- 内部支持系统：IT 系统、学习网络、知识管理水平、教练；创新机制
- 工具装备：产能、效能、速度、质量
- 组织协同力

#### ➤ 意愿强烈 (Desire)

- 分配制度：关注员工需求，用好短期长期激励



- 认可 (荣誉、地位、表扬、成就感、成长、兴趣)
- 绩效考核、奖惩
- 灵活应变 (Delegation)
- 灵活的组织架构：因需而变
- 充分的授权：需要制度来保障
- 管理流程具有弹性，可适应新的竞争环境

最后，简单回顾一下今天所讲的核心内容：

组织变革中最重要的是做战略澄清，战略澄清中最重要的是要高管团队达成一致，高管团队达成一致当中最重要的是让每个高管成员发挥自我价值、相互参与、在相互激发甚至挑战中达成共识。要明确公司远景目标、战略重点和年度硬仗之间的关联。年度硬仗要用明晰的语言描述出来让每一个员工理解。个人绩效合约是一种贯穿上下目标的有力工具。组织能力诊断和提升有一套方法工具可以借鉴。HR

个人简介：吕守升先生 (Samson Lv)，毕业于美国伊利诺伊大学并获 MBA 学位，曾任两家上市公司 (金山软件、碧生源) 副总裁、Hay (合益集团) 咨询总监和全国能力总监、博士伦公司人力资源经理等职位。曾为多家跨国公司及国内大型公司提供组织变革和人力资源咨询服务，在业界拥有良好口碑。E-mail：Lv\_samson@hotmail.com



# 甄嬛堪比杜拉拉 宫斗剧媲美职场宝典

## 【微博引子】

“近来，“宫斗剧”被职场人奉为“宝典”。不少人觉得这样的剧集不仅能细致解读职场的生存法则，还能为职场“菜鸟”指明方向。于是，宫斗剧成了“办公室政治”的代名词。《后宫甄嬛传》是其中的代表。”



## 【甄嬛体】

《后宫甄嬛传》已近尾声，甄嬛体欢乐诞生。各位HR也不免俗，信手拈来。

“想来HR这活儿真是难做，今几个老板才叫你谋个当差的，明几个就须得打发人到岗，时日不多原也不打紧，可难就难在老板心意隔三岔五在变，燕环肥瘦都不尽眼，一念到这些，本宫甚是头疼。”

说人话：HR不好做。

“新进的太监和宫女们都知道在这宫里的规矩了吗？快快传令下去，这该教的还是要事先教好，不要到时在皇上跟前做事时才乱了方寸，这要是传开了去还只当是本宫不会管下头的人。还有，像你这样一个一个的教，教到几时才是个头啊！”

说人话：要做好新员工培训！

## 【草根微博】



【@范典】终于看完76集之长的《后宫甄嬛传》，觉得是一部家长里短的宫廷剧，在夫妻之情的大主题下以后宫争宠的形式来表现。情节稍显拖沓，但人物刻画饱满、立体，舞美、服饰精致华美。甄嬛之大起大落至最后奠定尊位，正如古代版杜拉拉。集权主义下的女性命运非死即生，懂得适宜的手段才是立身之本。



【@libraring】我还纠结于《甄嬛传》发生在哪朝哪代，老孔明睿地给我指出：这就是一出职场小说：雍正董事长，皇后是总经理，华妃为表面权高位重却即将失势的副总，莞贵人是业绩最佳重要部门负责人，年羹尧为将在外的区域总监。皇帝不放心，想推行矩阵管理。



【@妖精尼尼】观宫廷版杜拉拉《甄嬛传》之感慨：一、职场杜拉拉玩儿人，宫廷杜拉拉玩儿命！二、团队质量很重要。三、对老板，不懂不行，太懂危险，最难的“能懂”二字。



【@治愈系心理学】《步步惊心》告诉我们神马叫男人，《倾世皇妃》告诉我们神马叫权利，《甄嬛传》则告诉我们神马叫励志，甄嬛用她的一生教给了我们很多：对付男人、对付女人、对付坏人、对付好人、对付上级、对付下属。总结起来就是一部清官版杜拉拉升职记+厚黑学+美少妇战士+绝望的主妇。



【@夏复树妍】职场如后宫，如若得老板赏识便即可平步青云奉承巴结不在少数，一旦失宠不止惹昔日敌手耻笑恐怕连手下都敢摆脸色，不经历这般冷暖，怎能历练成功。

## 【细说宝典】

办公室代表着职场，而后宫代表着情场，职场如战场，情场亦如战场，人在其中，如逆水行舟，不进则退。

### ① 办公室新人——入宫

皇宫像个大公司，皇上是公司的大Boss，三年一次选秀女，为的是充实后宫，给皇上挑选称心的人。公司招新，为的是给老板工作，让公司更好地运转。

新人往往最引人注目。一切按部就班的生活里，突然出现的新面孔，年轻、活力、有生机，犹如在黑暗之中被聚光灯打到了身上，想不被关注都难。秀女入宫，亦如此。初入宫，是转折，也是机会。选进来的新人一大批，在同一起跑线上，哪些有潜力值得培养，哪些只能胜任一般的工作？关键在于能否抓住机会表现自己，给领导留下好印象。只是，每个人面对机会的反应不一样，有的人擅于把握、制造机会，有的人却让机会从身边溜走，白白浪费了大好时机。

亦舒说：“年轻人的眼睛都是明亮的。”作为刚刚毕业、涉世未深的“新人”，面对今后的人生，都心怀抱负，展望远大前程，哪里知道前路多艰、人心似井，人生路上还得多多磨炼。

### ② 我们如何做上司——论华妃的倒掉

华妃作为后宫副总裁，曾权倾一时，一度还架空了作为一把手的皇后，大握管理六宫之权。几乎是一人之下，万人之上。然，为何最终丢掉了坐稳的位子，失意而终？

#### ① 贪字头上一把刀

按说，作为有地位的妃子，已经是高层干部，平时发的工资、奖金、还有分红本来就不少。华妃没有好好珍惜这个位子，还想办法勾结大臣，卖官鬻爵，一味利用职权搞贪污受贿，放在哪里，都不会被容忍。

#### ② 只有永远的利益？

华妃有句名言：“后宫中哪有什么情同姐妹，不过是势弱依附势强，愚笨听从聪明。”

她本人也奉行了这一句话，身边的人无一不是利用的对象。

俗话说，职场上没有永远的朋友，只有永远的利益。此话不错，然，若连自己的团队和忠心的下属也信不过的话，最后只会落得个孤家寡人的下场。

按说，华妃和皇后各自带领团队相互竞争时，一开始是华妃团队的业绩好，这里面既有丽嫔、颂芝这样忠心的下属，也有曹贵人这种出谋划策的军师，群才尽揽。

看一个上司，不但要看平时顺风顺水时如何，团队和下属遇到问题时，才更考验他的水平和胸怀。华妃遇到问题是如何处理的呢？

当丽嫔出事时，华妃没想办法去解救，为求自保，直接把丽嫔推到前面，让她一力承担所有责任，自己默不作声。一出事，便把下属顶到前面被打成马蜂窝，自己逃脱责任，叫下属怎能不心冷齿寒？

#### ③ 别把自己当嫡系

算起来，华妃也算皇上的“嫡系部队”，跟着皇上从王爷到皇帝一路发家。正因如此，她个性张扬热烈，在皇上面前总表现出一种不同一般的亲昵，是诸妃中唯一一个敢在皇上面前耍小性子的人，用今天的话来说，就是喜欢“作”。

“作女”如今很有市场，不少男人认为“作一作”还是蛮可爱的。皇上虽不怒自威，也不想每个人看到他都像耗子见了猫。董事长亦然，员工看到他马上从嬉笑打闹变成毕恭毕敬、不苛言笑，这领导做的也没啥趣味了吧！但是，再是嫡系，也要搞清楚，双方是上下级的关系。你要不了解其用心，还威胁领导，那是没摆正自己的位子。就算你是一枚熟悉又好用的棋子，殊不知领导有可能在下一局很大的棋。必要时，他会舍车保帅。

华妃的最后倒掉，多少是因为她没有摆正自己的位子做好这个上司。

### ③ 后宫杜拉拉的奋斗史——甄嫔的御姐之路

甄嫔只能算一般的白富美。家世不及华妃

娘家显赫；裙带不及皇后过硬。没有家庭的大力援手，没有皇亲国戚的背景，从职场新人到职场御姐，她算是一个白手起家的后宫杜拉拉。

成长的必经之路：从文艺小清新到御姐

嬛嬛一袅楚宫腰，逆风如解意，容易莫摧残。刚入宫时，甄嫔绝对是一个可爱、纯洁的文学少女，言语间不时冒出几句诗词。当美女遇上文青，顿显与众不同，惹皇上怜爱不已。

本来也想当个与世无争，安心过日子的小白领。然，匹夫无罪，怀璧其罪。当一切美好都被现实无情地粉碎之后，甄嫔开始大彻大悟，抛却了那些不切实际的美好幻想。待她黑化回宫后，几乎再没念过一句风花雪月的小诗小词。文艺小清新在强大的生活面前，终于退却不见，结合经年修炼，直接进化成为一枚气场强大、内心同样强大的御姐。

职场上，从小清新到御姐也是必经之路。初入社会，为人事无争不抢，然经蹉跎岁月，终将告别年轻，走向成熟。

除内心坚韧，性情坚毅，目光长远外，欲炼成御姐，还有以下几招：

#### ① 综合素质好

俗话说：比我漂亮的没我聪明，比我聪明的没我漂亮。纵观后宫，甄嫔综合素质最好，饱读诗书，是皇上的红粉知己；琴棋书画，人还懂得“浪漫主义”。多艺不压身，任凭其他妃嫔使出浑身解数，不敌甄嫔样样精通。

#### ② 团队力量大

单凭甄嫔一人之功，也走不到最后，其成功，也因身边聚集了一批忠心又各有长处的“甄嫔党”。渣汐是左膀右臂，出谋划策，是军师；小允子会武艺，能干体力活，忠心干实事；果郡王更是为其倾倒，鞠躬尽瘁……自入宫前影不离的心腹到入宫后从旁协助的盟友，甄嫔在选才、用才方面自有眼力；伶俐自然是好的，但更重要的是忠心，通过避宠，主动淘汰了一批不忠心的下属，为自己打造一个团结、有力的团队奠定了基础。

# 北京大学

# 五明国学智慧

## 总裁高级研修班

相聚未名湖畔 问道博雅塔下  
聆听大师论道 汲取国学智慧

北京大学五明国学智慧  
总裁高级研修班

明身 明心 明性 明德 明道

后 EMBA 时代学习 政商领袖的必修课

兴衰之史：秦始皇、朱元璋、毛泽东

明德之儒：《大学》、《论语》、《孟子》、《中庸》

通天之易：乾坤 64 卦、《系辞》、《说卦》

谋略之兵：《孙子兵法》、《鬼谷子》

修心之禅：《心经》、《金刚经》、《六祖坛经》

明性之道：《老子道德经》、《庄子》

养生之医：《黄帝内经》、中医养生智慧

权术之法：《韩非子》、商鞅变法

咨询电话：010-51553625 15901207186

网址：[www.pkupx.com](http://www.pkupx.com)

邮箱：[pkuzx@163.com](mailto:pkuzx@163.com)



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

擅长领域：劳动法、员工关系管理、裁员安置、常年顾问、仲裁诉讼

手机：13917749521

邮箱：lawlhp@163.com

网址：www.goolaw.com

| 法律解读 |

## 《劳动合同法》与服务期约定

文 / 李华平（上海市嘉华律师事务所）

《劳动合同法》第二十二条规定，用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。根据该法律规定，只有在用人单位为劳动者提供了专项培训费用的情况下，才可以与劳动者约定服务期。除此之外，即使用用人单位为劳动者提供特殊待遇，或为引进人才而出资等，也不能与劳动者约定服务期。

### ① 关于专项培训费用的范围

《劳动合同法实施条例》第十六条规定，培训费用包括用人单位为了对劳动者进行专业技术培训而支付的有凭证的培训费用、培训期间的差旅费以及因培训产生的用于该劳动者的其他直接费用。裁判实践中，劳动者在培训期间所获得的正常工资报酬并不包含在培训费之内。

需要说明的是，如果用人单位为劳动者提供了入职培训、上岗培训等常规培训，而并非专业技术培训，即使支付了相应的培训费用，也不能与劳动者约定服务期。

### ② 关于服务期的期限与起算

对于如何确定用人单位与劳动者的服务期期限，法律并没有明确规定，需要由用人单位和劳动者协商确定。但是，并非法律没有规定服务期的期限，用人单位就可以与员工随意约定。在约定服务期期限时，应当将约定服务期期限的长短，与用人单位支付的培

训费用、劳动者获得利益的多寡因素相结合，在公平合理的基础上确定。一般地，服务期期限以不超过五年为宜。

如何起算服务期期限，也无相应的法律规定，由用人单位和劳动者协商约定，既可约定服务期协议签订之日，也可约定培训结束之日起计算等等。如有约定或约定不明，将作有利于劳动者的解释。实践中，以约定劳动者培训结束之日起算居多。

### ③ 关于违反服务期约定的情形

“劳动者在服务期内主动离职，即属于违反服务期约定”，这是个典型的误区。劳动者在下列情形下主动离职，并不违反服务期约定：首先，劳动者在试用期内离职的，不违反服务期约定。《劳动合同法》赋予劳动者在试用期内提前三天无条件离职的权利，因此，虽然用人单位与劳动者约定了服务期，劳动者在试用期内离职无需承担违约责任；其次，劳动者依照《劳动合同法》第三十八条的规定解除劳动合同的，不属于违反服务期的约定。尽管用人单位与劳动者约定了服务期，但由于用人单位有如未及时足额支付劳动报酬、未依法缴纳社会保险费等违反劳动法律规定和劳动合同约定情形，法律赋予劳动者可以单方解除劳动合同的权利。因此，并非劳动者主动离职的，均属于违反服务期约定。

反之，劳动者被动离职，由用人单位解除其劳动合同，也存在违反服务期约定的可能。根据《劳动合

同法实施条例》第二十六条规定，由于劳动者严重违反用人单位的规章制度，或者严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害，或者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正，或者以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使用用人单位在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同，或者被依法追究刑事责任，被用人单位解除劳动合同的，仍属于劳动者违反服务期约定的情形。

#### ④ 关于违反服务期约定的违约责任

《劳动合同法》第二十二条规定，劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。由此可见，违反服务期约定的违约责任与违反竞业限制约定的违约责任不同，没有惩罚作用，只具补偿作用。该违约金仅是用人单位向劳动者提供的“无息贷款”而已。

#### ⑤ 关于服务期与劳动合同期限的比较

服务期期限既可以长于劳动合同期限，也可以短于劳动合同期限。关于劳动合同期满，而服务期尚未到期的，用人单位和劳动者如何处理劳动合同关系问题，在实践中存有一定的争议。《劳动合同法实施条例》第十七条规定，劳动合同期满，但是用人单位与劳动者依照《劳动合同法》第二十二条的规定约定的服务期尚未到期的，劳动合同应当续延至服务期满；双方另有约定的，从其约定。按此规定，如果用人单位与劳动者没有特殊约定的，劳动合同期满，用人单位不得单方面终止服务期约定，应当续延至服务期满才能终止劳动合同关系。而有关服务期的约定，应是对用人单位的权利，既然是权利，就可以放弃。即，劳动合同期满，服务期尚未到期的，用人单位可以单方面终止劳动合同而无需劳动者继续履行服务义务。当然，为了避免争议，建议用人单位和劳动者对此情形明确约定。HR



| 案例解析 |

## 单位解雇 试用期内孕期女职工需谨慎

这是一起用人单位在试用期内解除“三期”女职工劳动合同的典型案列。本案涉及解除依据、录用条件、举证责任、法律责任等相关因素，希望通过对本案的分析，帮助用人单位进一步规范试用期“三期”女职工的合同解除行为。

文 / 李华平（上海市嘉华律师事务所）

### 案情介绍

2010年12月21日，王小姐进入上海某外资企业工作，担任咨询顾问一职。公司与其签订了为期3年的劳动合同，约定试用期6个月，工资8000元/月。2011年2月中旬，王小姐经医院诊断为怀孕，此后按医嘱长期休病假在家。王小姐在试用期内实际工

《劳动合同法》第四十二条明确规定，用人单位不得以“不能胜任工作”为由解除或终止“三期”女职工的劳动合同。公司对有关录用条件的设定与考核均未能进行充分举证，应承担相应的不利法律后果，该解除合同行为系违法解除。

作只有 35 天，累计病假 73 天。在公司工作期间，王小姐第一个月的考核为优秀，其余月份因其病假在家未工作的原因，考核均为零分。

2011 年 6 月 13 日，公司以“综合王小姐在试用期间的各方面表现，经公司考核，其不具备‘咨询顾问’岗位的任职能力，不符合录用条件”为由，决定解除与王小姐的劳动合同。

王小姐得知自己在孕期中被解除劳动合同后，于 2011 年 7 月向劳动争议仲裁委员会提起仲裁，请求仲裁裁决公司恢复其劳动关系。

### 专家评析

上海市嘉华律师事务所律师李华平律师：这是一起用人单位在试用期内解除“三期”女职工劳动合同的典型案列。本案涉及解除依据、录用条件、举证责任、法律责任等相关因素，希望通过对本案的分析，能帮助用人单位进一步规范试用期“三期”女职工的合同解除行为。

#### ① 试用期内，用人单位解除不符合录用条件的“三期”女职工劳动合同，具有法律依据。

根据《劳动合同法》第三十九条之规定，试用期内劳动者被证明不符合录用条件的，用人单位可以解除其劳动合同。这里的“劳动者”包含“三期”女职工。因此，用人单位解除不符合录用条件的“三期”女职工劳动合同，具有法律依据。

#### ② 用人单位对“三期”女职工的录用条件的设定

#### 与考核，需承担举证责任。


何谓“录用条件”？与针对不特定的应聘人员设定的“招聘条件”不同，录用条件是指用人单位确定所要聘用的劳动者的最终条件，属于要约，一旦与劳动者达成一致，则成为试用期内进行考核的依据。用人单位可以在与劳动者签订劳动合同的同时约定录用条件，并依此对劳动者进行考核。

本案中，公司并没有与王小姐约定录用条件，用人单位怎么得出其“不符合录用条件”的结论？王小姐在未休病假期间的考核是合格的，公司以其按医嘱休假未提供劳动期间而考核不合格，显然不具有证明力。另外，公司认为综合其各方面表现，王小姐不具备岗位的任职能力的表述，属于“不能胜任工作”的范畴。而《劳动合同法》第四十二条明确规定，用人单位不得以“不能胜任工作”为由解除或终止“三期”女职工的劳动合同。公司对有关录用条件的设定与考核均未能进行充分举证，应承担相应的不利法律后果，该解除合同行为系违法解除。

#### ③ 用人单位违法解除“三期”女职工劳动合同的，劳动者可主张恢复劳动关系或要求支付赔偿金。

《劳动合同法》第四十八条规定，用人单位违反本法规定解除或终止劳动合同，劳动者要求继续履行劳动合同的，用人单位应当继续履行；劳动者不要求继续履行劳动合同或者劳动合同已经不能继续履行的，用人单位应当依照本法第八十七条规定支付赔偿金。实践中，用人单位解除“三期”女职工劳动合同的，“三期”女职工一般都会选择要求恢复劳动关系。因为一旦劳动关系被裁决恢复，其劳动合同即便期满后仍可以顺延至“三期”情形消失时终止。

### 相关提示

用人单位在处理“三期”女职工劳动关系上，要充分了解和遵守有关“三期”女职工劳动保护的法律法规，尤其是涉及解除劳动合同行为时，需特别慎重，“三思而后行”，否则，用人单位将承担违法解除劳动合同的不利法律后果；“三期”女职工也要遵守法律法规、用人单位的规章制度及合同约定义务，否则即使在“三期”内也同样存在被解除劳动合同的可能。 



夏利群先生是上海市申达律师事务所合伙人，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从事人力资源服务公司中智聘请为其专家劳动法律顾问，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，其精读国家及各个地区相配套的劳动法律，法规，政策及司法实践，因此其对企业内部人事方面的管理，特别从法律实践角度有着极其丰富的经验。

上海市浦东南路 855 号世界广场 32 楼

电话：021-58369977

手机：13651694235

邮箱：xialq@shendalaw.com



| 法律解读 |

## 您是否已正确掌握经济补偿金的计算方式？

文 / 夏利群（上海市申达律师事务所合伙人）

2008 年 1 月 1 日《劳动合同法》正式实施。该部法律的诞生，意味着我国在调整劳动关系、处理劳动争议领域有了更明确、更详尽、对劳动者利益更为保护的统一性法律文件。《劳动合同法》实施前，劳动部及我国各地已经存在大量用于调整劳动关系的规范性文件，而该些文件互相之间又存在较大差异，因此《劳动合同法》无法全部满足各地已有的操作规范，从而造成较多《劳动合同法》与劳动部及地方性规定衔接不畅的情况。经济补偿金的计算方式就是其中较为典型的问题。

《劳动合同法》第四十七条针对经济补偿金计算做出了详细规定，与以前劳动部及地方性规定的主要区别在于计算工作年限方面有关“不满半年”的问题及“12 个月封顶”的条件。关于“不满半年”问题，《劳动合同法》综合了北京和上海的规定及实践。《北京市劳动合同规定》规定工作不满一年的，按一年计算。因此《劳动合同法》实施前，北京司法实践认为员工只要工作一天及一天以上的，在计算经济补偿金

时，均应按一年工作年限计算；《上海市劳动合同条例》规定满半年不满一年的，按一年计算，但未规定不满半年的情况。因此《劳动合同法》实施前，上海司法实践认为员工工作年限不满半年的，不作为经济补偿金计算的工作年限。《劳动合同法》最终将“不满半年”的情况规定为按半年工作年限计算。关于“12 个月封顶”条件的问题，由劳动部颁布的于 1995 年 1 月 1 日起执行的《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》规定，在用人单位与劳动者双方协商解除劳动合同的情况下，及在员工不能胜任工作的情况下，用人单位解除劳动合同的，支付经济补偿金的总额不超过员工离职前 12 个月工资总额。《上海市劳动合同条例》也有同样的规定，并将用人单位强迫劳动、未按约支付劳动报酬及劳动条件，员工可解除劳动合同并可获得经济补偿金的情况，也纳入到“12 个月封顶”的范围内。因此，劳动部及上海市的规定均仅将劳动合同解除方式或原因作为“12 个月封顶”与否的区分条件。而《劳动合同法》就“12 个月封顶”条件，创设性地将员工离职

前12个月平均工资（以下称“员工平均工资”）是否超过当地社会平均工资三倍作为区分标准。

由于《劳动合同法》正式实施前后有关经济补偿金计算标准的不一致，将可能造成计算上的困难，因此《劳动合同法》第九十七条作为过渡性条款，对发生于《劳动合同法》实施前后存续的劳动合同的解除或终止所产生的经济补偿金的计算问题，进行了《劳动合同法》实施前后分段计算的规定，即《劳动合同法》实施前后的相关规定应被分别适用。但由于该条款表述上的不清晰，致使我们在实际适用该条款时产生不同的理解。

充分理解上述观点后，我们可以得出结论，即计算经济补偿金需要考虑的因素不仅限于员工平均工资标准及工作年限，还包括以下因素：1、员工平均工资是否超过当地社会平均工资三倍；2、劳动合同解除或终止的方式或原因；3、员工工作年限应分别计算《劳动合同法》实施前及实施后的工作年限。由于需要考虑的因素较多，因此在实际操作中会出现一些复杂的案例。

类似于以下两种情况的案例目前争议较大。

**案例一** 一名员工于《劳动合同法》实施前（即2008年1月1日前）在上海A公司已工作15年，2012年5月31日双方协商解除劳动合同。该员工的实际工作年限为19年5个月。该员工平均工资低于当地社会平均工资的三倍。根据《上海市劳动合同条例》规定，由于双方解除劳动合同的方式为协商一致，因此计算经济补偿金的工作年限应适用“12个月封顶”。而根据《劳动合同法》规定，由于该员工的工资不超过当地社会平均工资的三倍，因此计算经济补偿金的工作年限不应适用“12个月封顶”。由于前后法律法规对“12个月封顶”所规定的条件不一致，且《劳动合同法》过渡性条款的表述不清晰，因此类似该案例中有关经济补偿金如何计算一直存在争议。

**案例二** 某员工在《劳动合同法》实施前的工作年限为2.5年，实施后的工作年限为3.5年，员工平均工资低于当地社会平均工资的三倍。若分段计算经济补偿金的，《劳动合同法》实施前的工作年限应按3年计算；实施后的工作年限应按4年计算，工作年限总数为7年；若不分段计算，该员工的工作年限总数为

6年。两种不同的计算方式，将相差一个月平均工资。但是，根据我们的一般理解，分段计算往往适用于员工平均工资高于社会平均工资三倍的情况，而不适用于低于社会平均工资三倍的情况。但这样的理解，在《劳动合同法》中是无法找到依据，而且并不全面。

2009年3月上海市高级人民法院发布了《关于适用〈劳动合同法〉若干问题的意见》（沪高法[2009]73号文）。该文件对经济补偿金计算问题做出了解释性规定。根据该规定的表述，有关经济补偿金计算问题用以下列表阐述：

	员工平均工资低于或等于社会平均工资三倍	员工平均工资高于社会平均工资三倍
解除理由不属于《劳动合同法》实施前“12个月封顶”	2 工作年限不分段计算 基数不分段计算	1 工作年限分段计算 基数分段计算
解除理由属于《劳动合同法》实施前“12个月封顶”	3 工作年限分段计算 基数不分段计算	4 同上

列表说明：

- 1 上表“**工作年限分段计算**”指《劳动合同法》实施前后的工作年限分别计算，并分别适用《劳动合同法》实施前后有关“满半年，不满一年”和“不满半年”的规定，及“12个月封顶”的规定。
- 2 上表“**工作年限不分段计算**”指不进行上述分别计算，而是总合计算，并适用《劳动合同法》关于“满半年，不满一年”及“不满半年”的规定，但不适用“12个月封顶”的规定。
- 3 上表“**基数分段计算**”指员工平均工资高于社会平均工资三倍的情况下，《劳动合同法》实施前按实际员工平均工资计算，实施后按社会平均工资三倍计算。
- 4 上表“**基数不分段计算**”指员工平均工资低于或等于社会平均工资三倍的情况下，《劳动合同法》实施前后均按实际员工平均工资计算。

根据上表分类，上述案例一的经济补偿金计算方式应适用上表第(3)项计算方式；上述案例二的经济补偿金计算方式应适用上表第(1)项计算方式。

关于上述有关经济补偿金计算方式的规定仅适用于上海地区。其他地区的司法实践与上海存在一定差异。本文最后简单地介绍一下北京市、江苏省和杭州市有关经济补偿金计算方式的规定。

关于北京和杭州，根据 2009 年 8 月 17 日施行的《北京市高级人民法院、北京市劳动争议仲裁委员会关于劳动争议案件法律适用问题研讨会会议纪要》第 25 条、2009 年 7 月 2 日施行的杭州市中级人民法院《关于审理劳动争议案件若干实务问题的处理意见(试行)》第 16 条规定(因 2009 年 4 月 16 日施行《浙江省高级人民法院民一庭关于审理劳动争议案件若干问题的意见》对经济补偿金计算问题并未做出进一步规定，因此未作引用)，北京和杭州的司法实践均认为员工工作年限应分段计算，而无论员工平均工资是否超过社会平均工资的三倍及劳动合同解除方式或理由的因素。在该两条款中同时规定了“经济补偿金计算基数不分段”，但此处的“基数不分段”与本文上述阐述的“基数不分段计算”是完全两个不同的概念。北京和杭州“基数不分段”是为解决《劳动合同法》实施初期，大家对经济补偿金计算的一个普遍误解，即认为 2007 年 12 月 31 日前的经济补偿金按 2007 年度月平均工资作为计算基数；2008 年 1 月 1 日以后的经济补偿金按员工离职前的 12 个月平均工资作为计算基数。因此，北京和杭州的“基数不分段”明确了《劳动合同法》实施前后工作年限的经济补偿金，均按员工离职前 12 个月平均工资计算。但该规定并未排除《劳动合同法》有关员工平均工资超出社会平均工资三倍的适用问题。

关于江苏省，2011 年 9 月 24 日施行的《江苏省高级人民法院、江苏省劳动争议仲裁委员会关于审理劳动争议案件的指导意见》第 22 条规定经济补偿金的计算应以《劳动合同法》实施之日为界，对经济补偿金的适用条件和计发年限予以分段审查计算。虽然该条款表述与北京和杭州的表述不一致，但我们不难判断，江苏省的司法实践与北京和杭州相同。

“经济补偿金”早已成为企业内部人事争议处理中的重要角色，因此正确掌握其计算方式，不但有利于争议的解决，更有利于争议处理成本预算的精确计算。希望本文对读者有所帮助。HR

## | 案例解析 |

# 劳动合同协商解除后的非典型风险

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(上海)有限公司(以下简称“美盛公司”，化名)与女员工王欣(化名)于 2012 年 3 月 15 日签订《劳动合同协商解除协议书》。该协议主要约定：1、双方劳动合同于 2012 年 3 月 31 日协商解除；2、美盛公司支付王欣协商解除劳动合同经济补偿金 85380 元；3、王欣确认，双方之间无任何争议，其同意放弃通过诉讼、仲裁及行政救济途径向美盛公司提出任何主张的权利。同时，该协议就王欣最后一个月工资结算、未休年休假结算等问题也作了约定。

2012 年 4 月 1 日，王欣因停经已超过七天，故前往妇幼保健医院抽血检查，检查结论 HCG 值为阳性。2012 年 4 月 9 日，经医院超声检查确认为“早孕”。根据上述检查结论，王欣系于 2012 年 3 月 15 日前就已经怀孕。

2012 年 4 月 12 日，王欣致电美盛公司告知其怀孕事实，并明确表示其在签订《劳动合同协商解除协议书》时不知道怀孕，因此以签订该协议时存在重大误解为由，要求撤销该协议，恢复劳动关系。但美盛公司认为，双方签订该协议是双方的真实意思表示，

因此不同意恢复。

经多次协商未果，王欣遂于2012年5月4日提起劳动仲裁，请求裁决：1) 撤销《劳动合同协商解除协议书》，恢复劳动关系；2) 要求美盛公司向其支付2012年4月1日起至劳动关系恢复之日止的工资报酬。

## 争议焦点

王欣在不知道已怀孕的情况下签订《劳动合同协商解除协议书》是否构成《民法通则》中所规定的“重大误解”，《劳动合同协商解除协议书》是否应当予以撤销。

## 法律分析

在分析本案之前，我们需要先了解两个民法理论中的基本概念，即“真实意思表示”和“重大误解”。“真实意思表示”是指行为人表现于外部的意志与其内心的真实意志一致，即行为人表示要追求的某种民事后果与其内心真正希望出现的后果一致。行为人主观上的原因和客观上的原因均可能造成行为人意思表示不真实的情况，如对民事行为的性质发生错误认识或受他人欺诈而受骗等。我国《民法通则》针对行为人意思表示不真实，给予了行为人相应的救济途径，赋予了行为人可撤销或变更合同的权利。《民法通则》第五十九条规定，就行为人对行为内容有重大误解的情况下，行为人有权请求人民法院或者仲裁机关予以变更或者撤销。那么究竟何为“重大误解”？对此，《最高人民法院关于贯彻执行〈中华人民共和国民事诉讼法〉若干问题的意见（试行）》第七十一条作出明确定义，即行为人因对行为的性质、对方当事人、标的物的品种、质量、规格和数量等的错误认识，使行为的后果与自己的意思相悖，并造成较大损失的，可以认定为重大误解。

回到案件本身，王欣虽然在签订《劳动合同协商解除协议书》前已经怀孕，且其当时并不知情，但该事实是否构成王欣可依据《民法通则》第五十九条规定行使撤销权？结合前述“重大误解”的法律定义，我们不难判断，王欣对其怀孕不知情的事实，并非属于其对协商解除劳动合同行为性质的错误认识，更无

从谈起对对方当事人或标的物等的错误认识。因此，王欣提出的关于重大误解而签订《劳动合同协商解除协议书》的主张不成立。

当然，有部分读者会提出这么一个问题，即王欣如果知道其已经怀孕，并出于怀孕期间再就业将可能出于劣势的考虑，王欣是不会同意协商解除。关于该问题，我们列举一个读者们凭借生活常识就能理解的例子进行说明。某人在对房价已经处于降价趋势，但其并不知情的情况下，购买了一套价值相对较高的房产，后因房价降价要求撤销房屋买卖合同，这一主张是否成立？答案显而易见，当然不成立。举其例是为说明，行为人对其行为发生时的客观因素产生错误认识，且该错误认识将可能造成或已经造成不能归责于对方当事人的一种市场风险的产生，这样的错误认识所产生的不利后果只能由行为人自己承担，无权以民法中的“重大误解”要求撤销合同，因为该种情形不符合“重大误解”的法律定义。

让我们回到民法体系中的特别体系——劳动法。《劳动合同法》第四十二条对三期内（孕期、产期、哺乳期）女职工进行了特殊保护，即女职工在三期内的，用人单位不得依据《劳动合同法》第四十条员工无过失而被辞退的条款及第四十一条经济性裁员的条款解除劳动合同。因此《劳动合同法》并未将双方协商解除的方式，列入到对三期内女职工解除劳动合同的禁用方式范围内。其实《劳动合同法》在保护女职工利益的同时，仍然保护了双方通过真实意思表示所形成的民事行为的法律效力，即体现了民法中的意思自治原则。因此，用人单位与女职工之间通过协商一致解除劳动合同，无需考虑女职工是否处于三期内的情形。

纵观《劳动合同法》及其他劳动法律法规，员工有权要求恢复劳动关系的条件是唯一的，即用人单位违法解除或终止劳动合同，除此之外别无其它条件。然而本案中的美盛公司与王欣是依据《劳动合同法》第三十六条协商解除劳动合同的规定解除劳动合同的，并不存在违法性，属合法解除。

综上所述，笔者认为王欣不知怀孕的事实不构成“重大误解”，美盛公司解除与王欣的劳动合同符合法律规定，双方之间的意思表示真实有效，所以王欣的仲裁请求不成立。HR

行为人对其行为发生时的客观因素产生错误认识，且该错误认识将可能造成或已经造成不能归责于对方当事人的一种市场风险的产生，这样的错误认识所产生的不利后果只能由行为人自己承担。

Y一代的 WHY & HOW

FEATURE

# Y一代的 WHY & HOW

“Y一代”作为舶来词已经不再是个简单的符号或者统称，它所特指的 1980~1995 年代生人由于某些突出的特点而迅速归拢为一个庞大的群体。这个群体正在以摧枯拉朽的态势成长，他们所发挥的效应正在改变这个时代。

策划 / 张倩忆 执行 / 张倩忆, 王玲真





着眼于企业，这群人身上鲜明的个性  
 预示着无限潜能的开发，  
 同时，他们锐利的锋芒已经刺伤不少管理者的气场。  
 本期专题探讨 Y 一代员工的管理方式，透析性格背后的  
 观念和“对症下药”的良方。

### **PART 1** Y一代, Why 一代?

这群人究竟为何被称为Y一代? 他们身上有哪些特立独行的气质? “Y一代, why难带”前辈怎么看?

### **PART 2** Y一代员工访谈

和2位典型Y一代员工谈工作的理念、谈人生的态度、谈自我的认识、谈现实的批判。

### **PART 3** How to do?

Y一代, 传统的集体教条无法异化、企业政治无法改造、高薪也不能换得服从, 那么管理者究竟How to do?



## ▶ PART 1

# Y一代，Why 一代？

这群人究竟为何被称为Y一代？他们身上有哪些特立独行的气质？“Y一代，why难带”前辈怎么看？

### Y一代的定义

美国把1980年到1995年间出生的人称为“Y一代”，把1965年到1980年间出生的人称为“X一代”，把1945年(二战结束)到1965年间出生的人称为“婴儿潮一代”。

在三代人的出生日期上，还有其他划分方法，这里采用的是较普遍的一种。美国学界认为这三代人有不同的特点：

★ **婴儿潮一代**——“生活是为了工作”的一代人。他们尽力维持工作和家庭间的平衡，创造了美国上

世纪八九十年代的经济繁荣。

★ **X一代**——“工作是为了生活”的一代人。他们为了满足自我兴趣而时不时辞职，是愤世嫉俗的一代人。

★ **Y一代**——成长过程伴随着计算机和网络的一代人。他们认为世界上的一切皆无限制，乐于从自我主张出发，把时间用在“有意义”、“有用处”的事情上。

Y一代是个舶来词。2001年初，《管理Y一代》这本新书在美国问世，它正式将出生在上世纪80年代左右的年轻人称为Y一代。Y一代这个名词的出现，源于西方社会二战后出现的婴儿潮一代。

Y一代的前一代是X一代。X一代是继婴儿潮一代在美国社会中出现的，这个概念来自上世纪90年代初的一部小说《Generation X》，美国媒体把当时14岁-29岁，现在已成长到32岁-47岁之间的5000万人划归到X一代，他们高举“工作是为了生活”的鲜明旗帜，追随兴趣，愤世嫉俗。

Y一代紧随X一代的发展而产生。Y一代是伴随着计算机和互联网的发展而成长的一代。在Y一代眼中，世界上没有什么值得寻找的意义，也没有任何界限可以框住人，一切皆无限制。Y一代对父辈所认定的人生意义并没有兴趣，他们所乐于做的是从自我主张出发，把时间用在有意义、有用处的事情上面。

我国学者将Y一代这一概念引入中国社会，把20世纪70年代末到80年代末出生的“独生子女”这代人，称为Y一代，有的学者也称他们为“80后”一代。如今，中国的Y一代正步入社会，开始在各行各业崭露头角，他们追求个性，重视自我主张，给社会的发展注入了新鲜的血液，但同时也带来了一系列新的社会现象，网恋、SOHO、啃老族、丁克等新词汇伴随Y一代的成长而纷纷涌现，这是社会前进不可避免的副产品。

企业要聘用Y一代中的青年才俊，就要充分考虑他们的特点，才能把他们稳住。年轻雇员频繁跳槽已经引起咨询企业德勤的警惕，公司顾问说：“从德勤走掉的人当中，三分之二的人跳槽后做的工作其实是德

勤可以提供的，但在德勤他们很难转换岗位。”

独立自主的Y一代与前辈产生代沟的原因，主要一点就是他们中大多数人喜欢以自我的感觉为出发点来考虑问题，而不会过于关注外部环境，对于纪律和规则也远不如60年代、70年代的人那么尊崇，他们有的是一种来去自由的心态，正是这种心态让管理者感到不安。

勤可以提供的，但在德勤他们很难转换岗位。”

还记得2006年初中国文坛“80前”与“80后”的一场争论吗？知名文学评论家白桦与“80后”代表作家韩寒在各自的博客上互相攻击，继而引发整个社会对“80后”一代人的大讨论。毋庸置疑，每一代人都与其成长的时代有着不可分离的关系，出生于20世纪80年代前后的Y一代也不例外，在互联网便捷、迅速的即时交流方式中，Y一代注重多元观点之间的沟通交流。另外，由于深受互联网无限制的“任意门”交流方式的影响，Y一代表现出来的鲜明特征就是不受任何条条框框的限制，独立自主成为他们的标签。这些不仅与他们的父辈、祖辈完全不同，而且与早他们几年的X一代也存在极大的代沟。在Y一代看来，一切皆有可能。

独立自主的Y一代与前辈产生代沟的原因，主要一点就是他们中大多数人喜欢以自我的感觉为出发点来考虑问题，而不会过于关注外部环境，对于纪律和规则也远不如60年代、70年代的人那么尊崇，他们有的是一种来去自由的心态，正是这种心态让管理者感到不安。





## 典型 or 非典型?

采访过程中,主管们透露了许多团队里令他们颇感吃惊的Y一代职场行为。这些人也许就坐在您的身边,每日对着办公室里的花花草草脑中飞转流星。相同的表情背后隐藏着不同的想法,头顶同一片天空却看到了不同的风景。他们是典型还是非典型?您自有答案。

“曾经有位新入职员工在上班的第一天就兴奋地冲进主管的办公室,大声宣称自己是其粉丝,崇拜得五体投地。令主管顿生尴尬、无言以对。”

“我的团队里有一个Y一代员工,每年有整整2个月不见其人。上次他跟我说要去非洲旅行一段时间,机会难得不能错过。他说自己会把工作安排好的。”

“团队里几乎每个80后都找我哭过,有时候听着他们的苦衷我也想跟着哭。一个88年的女孩子因为坚持下班不带电脑回家的理念而耽误了工作进度,她不肯改变,我只得接受并且与她一起寻找解决方案。”

“有个小孩找我聊天说职业理想是要当总经理,于是我问他现在准备做什么?他回答要先做总经理助理。”

“有一个80后员工死活不愿加入某个团队,原因是他通过微博了解到团队领导的行事风格,并对其表示憎恶。”

微博热帖——【12个年轻人卖房卖车筹集800多万环游世界】12名年轻人依靠卖房卖车筹集的800多万元,从北京出发,借助两辆房车开始环球旅行。他们将直奔广西,从广西进入东南亚国家,经南亚、西亚、北非到欧洲、美洲等,他们计划用600多天走完60多个国家,足迹涉及200多个城市。

此贴引发无数评论,众多被困写字楼的年轻白领们纷纷对这种“随心所欲、畅游人生”的世界观艳羡不已。也许不是每个人都有这种想走就走的勇气,但在Y一代的心中,工作绝不是成为束缚身心的一个蹩脚借口。他们会最大限度地利用时间、空间和年轻的资本去实现工作以外的生活追求。当这种追求与职责发生冲突时,兴许就产生了许多前辈们所不能理解的做法。他们不是逃避责任,而是站上另一个层面去思考。



也许不是每个人都有这种想走就走的勇气,但在Y一代的心中,工作绝不是成为束缚身心的一个蹩脚借口。他们会最大限度地利用时间、空间和年轻的资本去实现工作以外的生活追求。



## 前辈评价

“在60-70后的思维方式里,更重视工作和对他人的责任。而在Y一代的观念中则更重视自我,他们强调工作是为了让自己有能力享受生活。另外,他们蔑视权威、崇拜偶像。认为权威不是通行的标准,怀疑所谓的公信力,但会以偶像为楷模。”

我觉得年轻一代的工作状态呈现出两个极端,当工作意愿和心理需求相适应时,他们会非常努力地工作;若出现差异,要么会考虑换工作、要么就会消极工作。和上一代相比,他们不会因为责任而强迫自己做违背个人意愿的事。”

——北京光线传媒股份有限公司  
人力资源总监 王鑫

“88年以后的同学现在已经慢慢进入工作岗位。他们特别追求自我实现,又带着盲目性。80-86年的同学对自己未来的路还不知道怎么走,最后所要达成的目标也不太清楚。但86年以后的同学们对自己的目标有很明确的认识,他知道要干什么,也明确未来的方向在哪里,问题在于不知如何去实现目标,有时候也缺乏真正去做这件事的勇气。他们非常渴望成功,却不知怎样成功。80后对自己的目标很迷茫,而86后对实现目标的过程很迷茫。”

——新浪微博  
高级人力资源经理 申晨

“Y一代总体上有3个特征:1、主动。会主动向主管要信息、工具和反馈。他们很积极地表达想法,有时也会给上级带来压力,有些老板并不习惯这种急切的行为方式。2、当下。很在意此刻的反馈和感受。作为互联网一代,他们和身边同学、朋友在网络上的联系非常紧密。善于用网络来保持人际关系,对及时沟通的工具使用非常频繁。对于想要得到的东西希望立刻能得到,延时类的奖励不容易引起他们的兴趣。而X一代和婴儿潮一代的员工通常并不习惯这种要求立即兑现的价值观。3、责任。作为独生子女一代的



Y一代需要更多一些耐心。第一，目标要看得远一些。第二，实现目标的过程可能比较曲折，要有承受力。在工作中、生活中眼光可以更长远一些。

他们，对社会公益的责任意识相较前辈更为强烈。他们往往是志愿者活动的主力军，会将环保公益等活动主旨反映在个性签名中，并且身体力行。在工作中愿意承担相应的责任并期望得到成长和回报。

Y一代有时候对管理者有些许抱怨，在面对冲突的时候他们会主动寻求帮助，和X一代的隐忍形成对比。他们希望得到很多反馈，但有些管理者并不善用这种风格。他们对管理者的期望和前几代有非常大的不同。他们希望管理者是工作伙伴，能够一起把事情做好。不会将其看成传统意义上的领导；表示出明显的尊重意识而不去顶撞或挑战。他们尊重权威，但权威并不是我们所说的管理者，而是赢得他们充分信任的专业人士。

Y一代需要更多一些耐心。第一，目标要看得远一些。第二，实现目标的过程可能比较曲折，要有承受力。在工作中、生活中眼光可以更长远一些。对于某些追求即便没有即刻达成，也不用立刻失望，而能更耐心地等待转机。”

——埃森哲（中国）有限公司  
组织和人才咨询经理 马晓婧

## 研究 & 发现

微软亚太研发集团有将近70%的员工属于80后群体，因此，Y一代变成了一个不容忽视的管理课题。我们确实也在工作中听到很多X一代管理者提起遭遇的困扰和挑战。

因此，HR团队决定立项做一个针对Y一代的研究。这个团队包含X一代和Y一代员工，选取了隶属不同时代的代表。研究把重点放在国内的Y一代分析，也会参考市场现有的报告，和美国的Y一代做对比。最后立足到微软的Y一代，分析他们有什么特点，以及将这些特点带入职场后会产生哪些挑战。希望给经理们一些启示。

研究包含了几个部分：① Y一代的特点、成长背景；② 这些特点带入职场形成了什么挑战、有哪些积极或消极的因素；③ 管理者应该如何应对这些差异、以及在激励、保留方式上的注意点。

公司会将研究结果应用到管理者的培训中，作为一个新的标准课程提供给所有新晋升的经理。同时，也会嵌入进提升管理者能力的项目中。HR部门也将制作参考手册给管理者使用。研究中我们采访了很多微软Y一代的经理和员工；收录了很多微软的实际案例，所以其中囊括了来自各个层级员工的声音和观点。

在研究前期，团队参考了很多其他公司的报告，以及微软在其他国家分公司曾经做过的类似研究。我们运用了内部、外部的研究结果做为标杆；通过面对面采访、小组讨论、HR同事在工作中的实践故事等方法采集观点和案例。

### 研究发现：

重点揭示了中国的Y一代有哪些特点，这些特点反应在职场中会有哪些表现形式。他们比起前辈具有更宽广的国际视野、享受到更多的教育资源；独生子女的成长背景使得他们受到家庭教育的影响更为严重。他们具有更敏锐的商业意识，但同时他们也面对更为





他们对职业的诉求可能更在于高薪高职，他们忠于自己的职业生涯而非某家公司。同时，Y一代对自己的自我期望值也很高，这让经理觉得保留一个员工是件很难的事，长期的职业规划有时候不敌一个简单的升职奖励。

激烈的市场竞争和就业压力。同时技术的发展也带给他们高科技带来的便利，Y一代因此在对最新科技的掌握上更为领先。

这些背景和特点使得他们在职场上表现得相对比较急切和短期导向。Y一代希望迅速地成功、能够及时被提升、也渴望在当下就得到认可。之前婴儿潮一代、X一代员工普遍认为忠诚是一件重要的品质，但在Y一代看来，忠诚于一家企业并不是一件值得骄傲的事。他们对职业的诉求可能更在于高薪高职，他们忠于自己的职业生涯而非某家公司。同时，Y一代对自己的自我期望值也很高，这让经理觉得保留一个员工是件很难的事，长期的职业规划有时候不敌一个简单的升职奖励。

这就给管理团队提出了思考，该如何应对以创建更和谐的工作环境。

我们看到不少管理者是以非常积极的姿态拥抱这些差异；也听到一些抱怨和困惑的声音。这个研究的目的之一也是帮助所有管理者意识到Y一代的状态是一个现实，也是一个趋势。在无法改变的情况下他们应该反观自身可以做什么。

在我们设计的培训和管理手册中，我们会请管理者做一些自测，评估自己是不是一个 Generation Y friendly 的经理。并提供了如何与Y一代员工进行沟通的贴士，包括怎样给予及时的反馈，主动评估下属细节上的进步，这种反馈要在鼓励和指出不足中保持平衡；以及怎么让年轻员工参与进决策过程。Y一代希望政策透明和公开化，尤其是事关自己的决策，一定

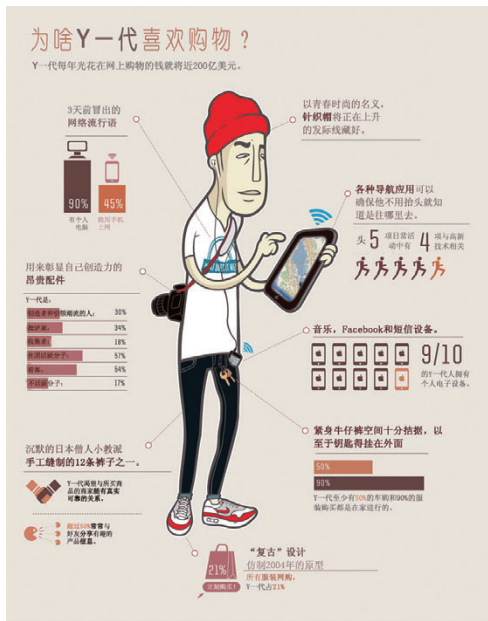
要清楚各种缘由。还会涉及怎么做 role model、如何支持Y一代员工的职业成长、怎样看待忠诚度和留住优秀的年轻人才、怎么定义忠诚度。

研究报告也会提供很多实际的建议来帮助管理者成为职业导师和管理年轻员工的期望值。这是非常重要的，很多年轻人带着满心的抱负进入微软，对成功的渴求超前，他们不会轻信画饼的方式，一些Y一代员工甚至会在入职第一天就跟主管谈判自己的职业发展路径。因此，对晋升政策的管理要透明，作为主管要告诉他们除了往上走，公司还能提供哪些机会横向发展。

HR部门在跟Y一代员工做离职面谈的时候发现，职业发展是他们离开一个企业最重要的原因，他们希望拥有较高的职位。因此每到年中经理需要和员工坐下来进行面谈，评估长、短期的目标、有哪些方式达成目标，共同达成一个发展计划。可以推荐职业导师，或者进行轮岗，是一个有商有量的过程。同许多企业一样，微软也推行职业双轨的通道。员工可以自主选择成为专家或者管理者。

微软历来倡导多元文化，强调不同的工作风格和价值观都要受到尊重和认可。在这样的软环境下是利于不同背景的员工一起工作的。灵活的工作制度也在无形中契合了Y一代的诉求。公司在环境打造方面也考虑到了年轻人的喜好。公司有按摩椅、咖啡厅、桌上足球，合理的上班娱乐也是认可的。HR

——微软高级  
人力资源经理 Susan Wu



## ▶ PART 2

# Y一代员工访谈

和2位典型Y一代员工谈工作的理念、谈人生的态度、谈自我的认识、谈现实的批判。

## 向上吧少年，以梦为马

### ——光线传媒微电影广告、MV导演 薛凌

薛凌，1989年生人。2011年5月通过大型职场真人秀《职来职往》加入光线传媒，成为光线专职微电影导演第一人。他在微博签名中这样介绍自己：非职业著名导演凌薛，他短暂的一生将致力于广告，MV，短片，电影的拍摄。

#### ★ 抓住机会，极力表现

薛凌的专业是广播电视编导，因为喜欢电影艺术，发奋自学。大学四年勤练专业，短片作品曾获多项大学生电影节奖项。临近毕业，技术越发成熟，立志要找一份与梦想有关的工作，一边锻炼电影技巧能力，一边不断塑造自己的作品。

大学毕业后，他选择和父母一起北漂，三人挤在一间只有8平米的出租屋内，过着以梦为马的生活。起

初加入过一些影视公司，发现和想象不太一致，拍片的机会少之又少，实现导演梦看起来道阻且长。于是欣然报名了《职来职往》节目，事迹感动了光线传媒偶像一般的人物——资讯事业部副总裁刘同而被征兆入伍，先从短片导演做起，走曲线救国的完梦旅程。

加入光线后，薛凌把自己的作品刻成光盘，附上获奖信息一起交给刘同看。在得到了领导的认可后，为自己争取到了更多拍摄短片和微电影的机会。2011年公司年会，他成功拍摄了一部微电影，由光线大部分女性高管主演，讲述了她们的故事，收获了许多好评。通过这次亮相，公司所有部门几乎都认识了薛凌，他力求抓住每一个表现的机会。现在，他作品的主演已经变成陈珊妮、周笔畅、胡夏这样知名的音乐人和艺人。

其实，当微电影导演是件带着镣铐跳舞的工作。就像广告和电影，预算、团队、创意、执行，每一层面都影响着最终作品的质量。大多数同仁可能会通过





Q. 您想选择哪一个  
作为您的得力助手?

A. 创意先行!

CREATIVE



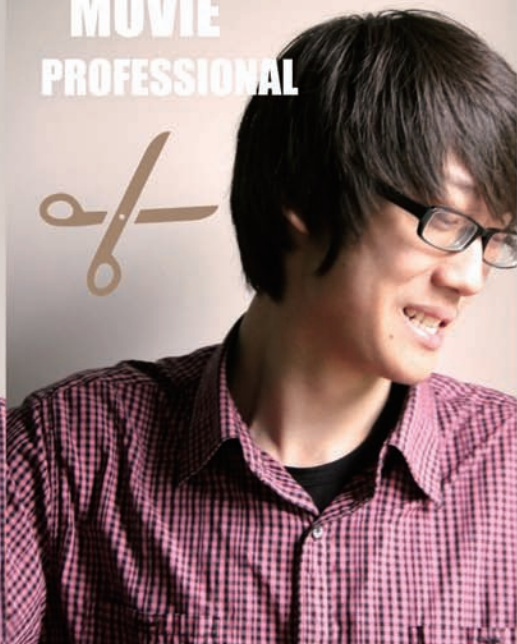
B. 假装正派!

CONSCIENTIOUS



C. 剪辑达人!

MOVIE  
PROFESSIONAL



我想趁抛完头颅还能洒出热血的年轻时候，用几百CC的热血去换取等值的知识与力量。机会是等来的，但在机会来临之前，我做的一定不能仅仅是等。

入职后跟着成熟的导演来观察学习，而薛凌则是用每一部作品的实践来手动学习。他在尝试用一些小成本的作品说服公司，争取到更多、更大的机会。于是，一年来随着作品的积累，他的制作也越加专业化，得到客户认可的同时技能也在进化。“我会希望得到领导的认可。尽管机会还有限，尽管预算有限，大部分微

电影还属于公司项目的分支。但我会拼命把握住每次拍摄机会，不断演练，不断进步。”

对薛凌来说，工作当然有痛苦，透支体力与创意的导演压力非同一般。但只有体会过日常的痛苦才能享受成片时得到认可的幸福。

#### ★ 创作表达要自由

薛凌接受采访的地点是在公司的餐厅里，这里被布置成了年轻人喜爱的loft风格，有点类似798创意园区，就在餐厅楼上，还有漂亮宽敞的阅览区和健身房。对于公司的环境他颇感自豪。

采访安排在下午3点，也就是他刚到公司后不

久。前一个晚上忙了一个小活，凌晨4点结束，6点睡下。不规律的工作节奏在薛凌看来最大的益处在于上下班不受考勤限制，创作环境的宽松是他最为在乎的工作要素。

“性格闷骚乐观、看起来不修边幅、向往自由”是他对自己的总结。薛凌认为政策的不约束就是对员工最好的帮助。人力资源部门在企业文化方面的塑造能体现出这一点，哪怕从公司环境的装饰上也能体现对员工个性的尊重。

“我觉得自由特别重要，制度会限制思维。”薛凌认为只要保质保量地完成工作，就不会和前几代管理者发生特别重大的冲突。虽然工作理念上不免存在差异，对于创作习惯、拍摄周期都有过分歧，但他会尽可能听取意见。具体做法是按照管理者和自己的思路提出两套方案，同时呈交给客户。他并不会特别执拗于自己的原则，因为他相信通往一部成功作品的道路不止一条。商业不等于低级，艺术不等于晦涩，在广告里，艺术手段也可以成为商业片的一种表现手法，聪明的客户一般能和创作者在理念上达成一致。

因为光线暂时还未成立微电影部门，薛凌目前还分化在广告部下面。每次拍片独立制片时的压力非常大，他希望在可预见的未来中，能有专业的制作团队，更完善的制度体系。

#### ★ 职业发展，不用扬鞭自奋蹄

工作占据了薛凌大部分的生活，几乎连做梦都在思考。他觉得将工作变成生活会比较轻松，如果把生活变成工作就很压抑了。“我可以一天都工作，但我不认为那是工作，那是一种生活。”对薛凌来说，目前的最大挑战在于如何更快的学习，再将所学的东西释放出来。

虽然对目前的工作状态比较满意，但处于成长的起步阶段，薛凌时刻担心成长的速度太慢。“因为我想趁抛开头颅还能洒出热血的年轻时候，用几百CC的热血去换取等值的知识与力量。机会是等来的，但在机会来临之前，我做的一定不能仅仅是等。”他清楚这条路还远得很，所以只有慢慢去学习。其实回头看，现在的自己比起去年已经有很大的长进了。

除非像电影「时间规划局」里时间就是货币，一天的生命对穷人都是奢侈，而富人却有一百万年可以挥霍。在货币完全等价于生命之前，钱永远不是工作的终点。

薛凌可能不会对每天的工作都做计划，但他清楚在一段时间内自己要做什么。他对自己的职业发展方向是比较明确的。不把工作看成负担，而是和爱好结合在一起。他觉得只有这样才是最好的平衡。“把特长当成工作会比较顺手，把爱好当成工作才会有激情。”

有人说兴趣一旦变成工作就会变得苦涩。编剧和导演是一个需要精力充沛的工作，薛凌难免会面临想法被榨干的状态。如果单纯将拍片作为兴趣会有厚积薄发的快感，而变成工作则有灵感枯竭的痛苦。

薛凌每天有固定的学习规划，他有一张灵感清单，把所有能摄取学习灵感的网址都加入豆瓣日志，每天回家打开日志浏览摄影、文学、广告等等和工作相关的页面。他几乎每天会花3小时把各种更新看完，因为乐在其中便也不觉是项作业，在学习的过程中做些笔记，进行分类，作为自己创作的参考。

他要求自己在专业方面不断充电，因为导演的知识面太广。公司如果能在培训方面助一臂之力是最好不过的了，提供一些个人难以获得的学习途径。

#### Q HR Value 对现状最不满意的一点是什么？想过改变吗？

A 薛凌 比较担心的一点是成长较慢。但别人可能已经觉得我的速度很快了，所以可能认为我不够踏实。实际上就是因为我把全部心思放在工作上，比别人思考工作的时间多一倍，自然希望速度和步伐成正比。更重要的就是我不清楚自己未来的路，所以知道路漫漫其修远兮，再不求索俱往矣。兴趣引发求知欲，求知欲让我比别人看得更远。



### Q HR Value 给你 1000 万还会工作吗?

A 薛凌 当然会工作。除非像电影「时间规划局」里时间就是货币，一天的生命对穷人都是奢侈，而富人却有一百万年可以挥霍。在货币完全等价于生命之前，钱永远不是工作的终点。实际上在电影里也不是。

### Q HR Value 除了工作还会有意识培养兴趣爱好吗，是消遣还是特长？工作生活平衡对你来说是否很重要？

A 薛凌 只有兴趣是不会说谎的，我愿意做一个在工作中一直真诚的人。将工作变成生活才是最好的平衡。千万不要将生活变成工作。

## 80 后中的奋斗 IT 族

——代表人物：小 A，华为软件工程师，85 后

早在电视剧《奋斗》走红的时候，就有 80 后跳出来对此嗤之以鼻：那也算奋斗？充其量只是一部披了“奋斗”外衣的青春偶像剧而已。上有 70 后领导坐镇，下有 90 后起之秀，处于夹缝中的 80 后，在“拼爹”的年代要想出头，只能靠自己去打拼。而其中颇为典型的一个群体当属 80 后 IT 人。因为 80 后一词就是从 IT 圈流行叫起。

在 80 后的 IT 精英中，不管是 Mysee 的高燃、pcpop 的李想，还是 Majoy 的茅侃侃、discuz! 的戴志康，都被看作是 IT 新锐梦想成功的范本。当然，他们的成功也没那么容易复制。大多数人仍在或大或小的企业中没完没了地写着代码，编着程序，加班也成为常事，因此他们常常自嘲为“IT 民工”。民工也好，精英也罢，已经步入或接近而立之年的他们，没有人们想象中的那样“潇洒”和“任性”，开始对于家庭，对于社会承担起更多的责任。

小 A，大学毕业后在华为做软件工程师，已有六七十年头。这在当初和他一起进公司的人中，算是时间长的了。华为的加班文化在圈内人人皆知，有些员工因为工作太繁忙，项目压力太大，往往在 1-3 年内就离职走人。但对于事业心极强的小 A 来说，之所



在华为，80 后、90 前占了百分之七十左右。用小 A 的话来说，他们是一群做事认真负责、团结协作精神很强，又有极大工作热情的人。研发工作让他们觉得那是事业，而不仅仅是一种养家糊口的手段和工具，因此有义务将其做好。

以留下来，是因为他并不觉得加班是一件多么令人难以忍受的事儿，相反可以迫使他学习更多的东西。而且公司内部有很多的学习资源，加上老员工的经验分享，利用好的话完全可以成为提升自己专业知识和能力的平台。其实加班也没有传言中的恐怖和夸张，只要把交付的任务在规定时间内完成即可。换句话说，加班并非强制性的，可以自主安排。但有点儿矛盾的是，如果领导有新的任务，一般会派给加班的员工来做，

久而久之自然会把天平偏向那些愿意加班的人。谁都知道加班对公司付出更多。“床垫文化”在华为仍然存在，但床垫已经不是为了加班，而是用于午休。吃完午饭，员工一般都会躺在床垫上小睡一会儿，这时候公司里没有了键盘噼里啪啦的敲击声，显得最为安静。

在华为，80后、90前占了百分之七十左右。用小A的话来说，他们是一群做事认真负责、团结协作精神很强，又有极大工作热情的人。研发工作让他们觉得那是事业，而不仅仅是一种养家糊口的手段和工具，因此有义务将其做好。而70后因为在公司呆久了，已上升到管理层面，工作热情可能会有所消耗。在工作方式和理念上，70后领导与80后员工也会出现一些矛盾争执，这时候往往由HR经理出面进行沟通交流，网上也设置了帮助员工申诉的通道，但这并不妨碍他们之间的关系，你常常会看到，70后领导和80后员工在一起打球的场景。部门之间更是常常开展羽毛球赛、运动会，包括一年两次的出游，更是让他们这群整日闷头做项目的年轻人释放出青春和活力。

小A现在的工作和生活很有规律，每天早上八点到下午五点半，是他正常的工作时间，晚上则回家和家人一起吃饭。星期二和星期四他会选择固定加班，一般到晚上九点钟。这是不太忙的情景。遇上项目开发的时候，一整天他都待在座位上，忙得甚至连喝水的功夫都没有。如果项目出现问题，就要几个同事一起通宵轮流加班。累是一定的，回家倒头就呼呼大睡。还好这不是一种持续的状态。业余时间，小A会根据工作内容看一些资料，找一些信息给自己充充电。他身边的很多同事也会参加相关的业务培训和英语培训。有目的地培养自己的兴趣爱好，似乎成了80后IT奋斗族的一个倾向。也许，他们都或多或少地感受到了来自社会和家庭的压力。

目前小A对自己的现状比较满意，但你要认为他是一个没有规划的人就错了。他一直在考虑发展方向的转型：做开发这么多年，很多时候只是注重个人能力的提升。未来几年，他意图往管理方向发展，如何提升自己的管理能力和交际能力，转变工作方式，这是一个挑战。

小A骨子里还是一个拥有传统价值观的人。他并

小A骨子里还是一个拥有传统价值观的人。他并非工作狂，也不是享乐派；他积极上进，脚踏实地，没有什么大梦想，只是希望能给家人富足幸福的生活。

非工作狂，也不是享乐派；他积极上进，脚踏实地，没有什么大梦想，只是希望能给家人富足幸福的生活。因此，他在2009年就在上海买了房子，为的是给自己的女朋友一个安稳的家。谁说IT男不懂浪漫？小A因为工作忙，没有太多的时间陪女朋友，常常会花点小心思制造一些意外的惊喜。

“你问我会一直留在华为吗？虽然华为的企业文化受人非议，但我觉得每个公司的制度和文化都有其存在的道理。如果你能够适应并觉得对自己的生活没有什么压力的话，你完全可以留下来一直做下去。只要能得到公司的认可，个人的付出能得到相应的回报，而且不至于说每天都在忙忙碌碌做一些重复单调的事情，我想就可以了。”这就是小A的答案，他很明白自己想要的是什么。

在华为，有一大群像小A一样的80后IT人。“个性张扬，自由散漫”这样的字眼与他们无缘。“我的同事，差不多都是我这样的类型。你知道吗？公司就像一条大船，船上的人主方向都是一样的。在行进的过程中，有人留下有人离开。能留下来的，自然都是认可公司文化，并深受感染的。”小A这样说道。

的确，华为的狼性文化也决定了这群IT人是有点“狼性”的。狼，凶残贪婪、嗅觉灵敏、讲求协作、遵守集体、个人服从于集体。因而，华为的80后应该是这样的：他们中规中矩，却不乏创新；他们不善言辞，却敢于抒发己见；他们独立负责，却又具有团队精神。工作的时候，他们是IT狂人，常常不修边幅，T恤、牛仔就是工作服；私下里，他们有宅男，也有旅游达人，K歌、逛街、运动健身、三五好友聚会，样样不落。其实，说白了，他们只是顶着压力朝着梦想向前冲的年轻人。HR





他们让传统管理者感受到了心灵的撞击，集权对他们失去控制。企业必须认识到，当公司里充满了Y一代员工的时候，从组织结构到知识管理，是否需要重塑？

在Y一代的价值观里，没有老气横秋的理论说教，也没有固定的行为模式。他们是一群边吃着零嘴，边构思工作的人。这群人爱仰望星空，又被现实逼迫着脚踏实地。

他们身上有很多标签，无论前辈们接受与否，都是一种客观存在。既然他们注定是企业的未来，那么，他们的观念最终会变成时代的观念。Y一代人在时代的急速发展中拔节生长，也许还不够成熟，但起码需要空间。他们拒绝颐指气使的责备，接纳宽容平等的合作。

### Y一代关键词

通过采访，HR Value 提炼出这样一些关键词：

#### ★ 期待及时被认可

对于小小的成就，管理者未必需要提供非常现实物质激励，而及时的言语上的鼓励、信任的眼神或拍拍肩膀也能起到不错的效果。

#### ★ 对工作环境要求高

中规中矩的办公环境早已不能满足他们的审美品位。既然工作里已经有那么多规矩矩矩，那么工作环境就别再条条框框了。允许他们发挥一点创意来布置那有限的空间吧，再设立一些休闲设施、学习环境便更能投其所好了。

#### ★ 物质要求直接

Y一代习惯用脚来投票，如果薪资福利的要求不能被满足那么闪人就是最快的回应。管理者应该主动关心他们的绩效，设置公开透明的激励政策。让他们明白努力的方向和前进的动力。

#### ★ 迫切渴望成长

虽然职业生涯是场马拉松，但处于起点的Y一代还是渴望能看到每100米的成长。管理者应当充分利用这种积极的心态，在原则范围内给予最多尝试和犯

## ▶ PART 3

# How to do?

Y一代，传统的集体教条无法异化、企业政治无法改造、高薪也不能换得服从，那么管理者究竟How to do?

错的机会。伯乐能识别千里马，比伯乐更伟大的便是将百里马塑造成千里马。

#### ★ 频繁使用社交媒体维持人际关系

微博、LinkedIn、开心人人，每个年轻人都不止在一个平台上发布着自己的心情。这些新媒体已经融进Y一代的生活和工作。这是一个了解他们个性和想法的绝佳平台。公司是否也可以组织相关的培训，令年龄稍大、对社交媒体不那么“感冒”的管理者也熟悉其中的运营规律，明白年轻人热衷于此的原因。

#### ★ 对社会公益的追求超越前人

无论是汶川地震还是北京奥运，年轻人对社会公益方面的热衷超出众人的预期。作为独生子女，他们从小难以感受和别人分享的快乐，却在和众人分享的时候做出了一己之力。公司可以牵头发起一些公益事业，让他们去管理、去执行。令Y一代明白工作之余可以实现人生意义。

#### ★ 工作生活平衡化

在看到那么多过劳死的案例后，Y一代普遍反思工作的意义。在他们看来，加班、熬夜是对灵魂的折磨，即便再多丰厚的物质回报也不能抵消精神的损耗。年轻，意味着用更多时间去体验生活，不是埋在文件堆里杀脑细胞。管理者也许不该再用吃苦耐劳、无私奉献的标准来要求他们了，毕竟他们不是上一代人的复制品。在要工作更要生活的Y一代面前，调整心态、愉快合作，共同寻找解决的对策。

### Y一代管理

Y一代硬管效果并不好，管理者应该尊重Y一代按自己的想法做事的意愿，给与一定机会，这样做对了会增加他们的信心，遇到挫折他才能心甘情愿地接受前人的思路想法。

这代人蔑视权威，却崇拜偶像。如果能发挥偶像的力量，当枯燥的制度、流程从偶像嘴里说出，让偶像们用亲身体会来告诉他们，会别具说服力，也更容易让他们接受。

光线传媒在每条业务线上都会有一个偶像似的人物。他们往往是独具人格魅力的人，有良好的表现



这代人蔑视权威，  
却崇拜偶像。

力。这种偶像对新招录的Y一代员工能起到非常积极的示范作用，令他们对企业、对工作有更直观的认知。在职业规划方面，偶像在公司的亲身经历的故事，对Y一代会产生很好的正面影响，这时辅以HR的协助，能帮助他们为自己规划一个职业发展的方向。

偶像不是符号化的概念，而是真实的案例，他是在业务发展中形成的，有些成功的方法是可以被复制的，他们有很强大的人格魅力。新人可以从这个外表出众、有很强表达能力、充满激情活力的人身上学到自己想要的品质！

除了偶像管理外，年轻人对工作环境的要求也比较高，为此公司在装修布置上尊重个性，比如员工可以设计自己个性化的办公桌，去认养自己喜欢的绿色植物。同时为了强调工作生活的平衡感，光线近两年新修了员工健身房、休闲酒吧、图书阅览区，在办公室内部增加了很多满足个人爱好的设施。针对年轻人热衷公益的特点，还开展了不少公益活动，力求让Y一代觉得工作并不只是为了赚钱，而是投身其中可以收获快乐的同时，还能够实现事业之外的人生意义。

我认为年轻人工作的终极追求是为了让自己生活得更好。

——北京光线传媒股份有限公司  
人力行政总监 王鑫





在新浪有一种说法：  
把上班看成打网游，  
把加薪升职看成  
打怪升级。企业文化  
创造得非常宽松。

项目，让他们在现实中认清自己的能力，管理者再给他辅助和指导。

——新浪微博  
高级人力资源经理 申晨



### Y一代激励

很多时候要用人情味去感化他们。Y一代员工渴望得到认可，迫切追求成功。但其实这种认可未必时时都有。他们更多还是站在自己的立场看问题，或许不能理解管理者的压力和苦衷。

当他们要求加薪时，会把最近半年内做出的业绩列一张清单，把能力的提升做一个展示。也许管理者要习惯接受这种更为理直气壮的方式。其实，有时候拍拍肩膀对他们说句“干得不错”也能起到很好的作用。

除了鼓励文化，新浪还有很多物质激励的政策。包括及时的奖励机制和特例的评优。会设置很多创新好玩的奖项发给大家，奖杯设计也非常新颖，像一块水晶板砖。刻上名字、时间和奖项名称，可以垒起来以作积分。公司目前的考勤制度也比较灵活，要求管理者把下属的工作安排控制在一天6小时左右，剩下的时间可以自由支配。我们在打造玩的文化，希望大家在公司可以玩起来。在新浪有一种说法：把上班看成打网游，把加薪升职看成打怪升级。企业文化创造得非常宽松。

——新浪微博  
高级人力资源经理 申晨

80-86人对自己的目标很迷茫，而86后对过程很迷茫。现在很多企业能慢慢做一点性格测评和职业规划。作为管理者只能用鼓励的方式给他们以引领。

针对年轻人的迷茫，我会让他们想清楚3个问题：你在哪？你要去哪？你怎么去？第1个问题告诉他你是什么、你能干什么、你的优、劣势是什么。第2个问题是帮助他找目标、确定方向。最后协助他找到成功的途径。

在企业中经常会出现非理性提拔，一个技术能力很强的人对公司贡献很大却被提拔成经理，结果因为管理能力的欠缺而失败。因此，新浪会给员工实践的

Y一代对物质要求很直接，但他们的核心需求并不是物质。原先的薪酬体系可能是“你不提，我不加。”而现在，明确每个人的薪酬奖励首先取决于自己的工作成果，而不是和领导的关系或其他客观因素。为此，我们在考核上有一些调整，一是在岗位上设置级别。例如导演这个职位就分了12级，每半年都会由业务、运营、人力共同做一次评定，根据评估结果决定级别升降，薪酬的增减。二是建立以结果为导向的业绩评定，每3个月根据工作业绩自动做一次评定，员工就会知道如果做得好，3个月月底薪就会自动变化，让大家认识到一切取决于工作成绩。

——北京光线传媒股份有限公司  
人力行政总监 王鑫



## 管理者的自我调整

“Y一代是快乐主义者，择业、择友、择师，形成圈子，“是否有趣”是他们的重要标准。管理者如果有意识地培养和他们一致的兴趣爱好，将是进入他们“圈子”的一个重要条件。”

Y一代是平权主义者，单靠权力和职务换不来他们的信服。管理者需要放下姿态，与他们打成一片，在工作场景中扮演良师益友的角色，这种参与胜过说教。管理者还要发扬“后学”精神，向后辈们学习，因为他们往往是新知的敏感者和快速接受者。”

面对Y一代，原先的领导形态肯定要调整，在很多情况下，之前行之有效的管理方法可能已经不再有效。作为一个带领Y一代的领导者一定要创作一个包容的环境，不能把自我的价值观强加给下属，不能要求他们的想法和自己一样，不能用公司制度去约束他们，每个人所追求的成功是不一样的。

在过去的几年中，我在不断地自我调节。必须调整心态接纳Y一代。团队中的80后在面临压力或者工作不顺心的时候，都找我哭诉过，我很欣慰得到这种信任。而这种信任是了解他们、引领他们最重要的基础和前提。

团队中的80后在面临压力或者工作不顺心的时候，都找我哭诉过，我很欣慰得到这种信任。而这种信任是了解他们、引领他们最重要的基础和前提。

对于新兴的语言和交流方式，我即便不主动使用，也要保证自己理解他们的语境。社交媒体可以帮助管理者了解下属的性格。我可以通过网络了解年轻员工对新鲜事物的接受程度，对其学习能力以及和外界沟通能力的判断也有所帮助。

许多Y一代愿意追求自我实现和个性化，而这些往往和组织目标的关系不是很大。作为一名领导者，需要帮助他们找到自我实现和组织目标之间的相同点，即便存在差异，也要分析过程中可以和组织相结合的共同点，从而设立一些短期目标。

Y一代对物质的要求和前几代不同，对物质的诉求在不断变化，同时更追求精神层面的东西。薪酬不是唯一标准，还要有发展提升的机会。

在工作内容安排上，我会考虑他们的需求。让他们自己在一定范围内选择最想做的工作，当然同时也会安排一些他们并不是非常喜欢做的事情。兴趣偏好是考虑、自我成长也是考虑。

如果和Y一代关于工作理念发生了冲突，我的经验是，对于不那么紧急的事，当我建议的做法被拒绝，可以让他们按自己的思路进行一些尝试。为了保证质量，我会加强监督和反馈，及时发现问题，及时纠正和调整。对于这代人不能打压他们的想法，当他感受到错误时会自动调整。只要条件允许，都让他们自己去实践、甚至犯错，才能学习。在原则内给予最大的自由。

我认为Y一代的想法一定会变成这个时代的想法和需求。因此，我们作为前一代人就必须要去转变。对Y一代的忠告是，要认知到自己存在好的一面和不足的一面。不能因为年轻人代表着时代的未来就可以



公司希望管理者求同存异，管理他们的优势，不要束缚或打压，让他们成为前一代人的复制品。

为所欲为，前辈们的身上有很多优秀的品质是值得学习、继承和发扬的。环境更复杂、压力更大、挑战也更大。当抉择、岔路口特别多时，要坚持正确的东西，不要受到迷惑。而我们70后作为承上启下的一代，也要为他们做一种示范。

——雅培

学习与发展经理 Michael Zhou

Y一代喜欢问 Why，对制度抱着质疑的态度，这是一种很可贵的锐气。

因为他们接受信息的方式和前几代人不同，令他们对事物的判断独立、有自己的想法。中国人经常把质疑抛开，习惯于做追随者，但适当的质疑可以推进事物的发展。

公司希望管理者求同存异，管理他们的优势，不要束缚或打压，让他们成为前一代人的复制品。这代人有优点，要发觉这些优点。他们追求个人表现，不能就用不会团队合作去批评。关键在于引导。他们渴求的东西不同，只会做自己认为是有意义的事情。不能用任劳任怨等等以前的准则来要求。

作为独生子女一代，Y一代很难脱离温暖的环境。情绪管理、抗压能力并未与想法匹配。管理者应该用家长的方式对待下级，给予足够的空间，让他们自我成长。甚至可以通过社交媒体去了解年轻人的情绪转变，发现他们的性格。

常听到管理者抱怨Y一代员工思想不安逸，流动率比较大。但正如公司最近要求他们思考的：1、工作对个人是否有意义。2、在过程中有没有成长。包括思维和处事。如果这两点能被满足，相信80%的员工能够留下。

所以我在思考的是给予年轻员工有意义的工作、快乐的工作。

我们会在招聘时就告知候选人公司的薪酬体系、奖金体系。让他们判断是不是自己想要的。把各项政策做到透明化，让基层员工看清未来的路，知道如何晋升。管理者要抓住他们敏感的东西，直线经理要看

到属下每天的成长，让他们明白个中意义。

——礼来国际贸易（上海）有限公司  
领导力发展总监 侍玉平

## Y一代培养——拜耳项目分享

### ★ 认清差异，追求共识

通过“60-70-80，在拜耳的黄金年代”项目谈Y一代在职场上的发展：

目前拜耳员工平均年龄为32岁，70后员工占主体，经理也基本都是70后或者60后，被统称为“80前”；而90后人数较少，则与80年代同仁并称为“80后”。有不少80前经理曾提出对80后下属的管理摸不着头脑，他们干得好好的突然离职，似乎自我感觉非常良好。公司高层建议研究这个群体，任务便交给人力资源部门的学习发展团队。

60-70-80项目旨在了解80前后员工以及70后经理们的特点和差异。

我们在全员范围内做了调研，涉及近2000人。采取问卷调查法、访谈法等常规调研手段，话题涉及工作困惑、激励因素、压力来源以及对经理人的期待等方面。通过公司内部网络等各种渠道宣传此次调研。当结果公布后非常出人意料，与大家的想法大相径庭。

当然，调研仅仅是项目的第一步。起初对结果并不非常确定，因为这仅是分数上的一个判断。于是，又召集部门开了多次会议，在销售代表的培训课程上展示调研结果，共同探讨其中的原因。甚至还会专门召开发布会向经理们解释数据背后的原因。

项目的定位是借助“80后”这一话题，带动经理和员工对认知差异的关注。是促进沟通的渠道，也是加强理解的载体，更是精细化管理的参考。

这不是普世的社会调查，也不是精准的科学研究。不是为了证明Y一代某些特质而搜集证据，同时也不是宣传活动。

我们不认为Y一代存在任何性格问题，而是两代

不同社会背景下成长的人的差异。调研结果显示的是两种年龄段的人与社会之间的差异。这种差异是生活背景、信息渠道、工作机会、家庭状态所造成的。

问卷设计也进行了双向对比。例如“员工怎样看经理的 motivation”以及“经理怎样看待员工的 motivation”，结果两者相差甚远。此次调研是建立起一条沟通渠道，让双方看到彼此的期待和未被满足的需求。经理、员工都有充分的发言权。

调研问卷分两大部分：① 公共问题：(包括出生年代、部门、职位、加入公司时间等问题) 为了对人群加以区分。② 工作相关问题：分了3个方向，喜好倾向、工作压力、激励因素。一共14个问题，每个问题都会对经理和员工分别来问。想了解其中的代沟。

#### 通过问卷得到2个非常重要的发现：

➤ Y一代员工很多诉求都指向经理人的态度。大部分人认为经理的不认可能会带来最大的压力，这也是导致离职的直接原因。不少员工希望经理能设身处地考虑他的难处，能以信任的方式给予鼓励。从关键词来看，可列出：认可、尊重、重视、设身处地、信任、鼓励。

➤ 能力的发展是Y一代员工特别关注的重点。除了关注别人怎么对待我，还要看谁能帮我成长。一定比例的员工加入公司是因为这里有良好的发展空间。接近半数的员工在取得好的工作绩效后会希望获得更有挑战性的工作，他们认为在工作中能力的发展更有价值。绝大多数人在出现错误后希望和经理一起寻找解决方案。这里的关键词是：能力。

调研结果还显示：在对待职业发展等问题上，Y一代员工和经理们之间存在着些许差异。

有一个综合观察。对于工作的意义来说，员工会认为工作是生活的必须；经理却以为员工认为工作的意义在于获得成功的载体。当下属真实需求还在较低层次时，经理们已经在谈成功的问题。经济基础和上层建筑之间显然难以弥合。在达成绩效的时候，员工希望经理兑现承诺过的奖金；而经理认为员工需要的是当众表扬并抄送邮件给更多人。员工认为经理做的不错的是可以给出信任和鼓励；但有些经理认为



员工认为他们在公开、公正管理方面做的很好。员工觉得最具价值的发展方式是能力提升；但经理认为是职位提升。

由此可见，Y一代员工很多诉求都指向经理人的态度。他们希望被认可、被尊重、被重视、被信任和鼓励。此外，能力的发展也是他们特别关注的重点。除了关注别人怎么对待我，还要看谁能帮我成长。

针对调研结果，拜耳在第二年便做了“coaching year”，推广了很多后续方案。所有经理层级员工都要学习教练技术，这是一种业务辅导技术，与公司内部推行的大客户策略、客户需求方法探求等技术结合在一起进行贯彻。这是一项很成功的培训，是“60-70-80，在拜耳的黄金年代”项目的延伸。能够帮助企业动态地、系统地运作后续结果，效果惊人。

我们给双方都设定了目标。“be a coach”，这是对所有经理在“coaching year”的工作口号。因为员工期待经理的态度和帮助他们能力提高，因此公司要求经理在情感和专业上给到支持。对员工来说是



这不是普世的社会调查，也不是精准的科学的研究。不是为了证明 Y 一代某些特质而搜集证据，同时也不是宣传活动。

“grow with Bayer”，在企业内部推行 IDP (individual development plan)，从高潜力员工开始。在他们做好个人发展计划后会需要很多资源，包括人的支持、学习资料、review 的时间都会有很清楚的报告。期间，会有经理和培训老师随访，关注其技能技巧的提高，每个季度有 review 的会议。有的业务部门还会为高潜力人才专门设立一个培训班，请资深的经理、高管来分享经验。

“60-70-80，在拜耳的黄金年代”后续项目在每年的侧重点都有所不同。第一年根据能力需求会更助力推动客户接纳阶梯的概念。第二年是区域管理。每一层高管都会接受这个培训。我们认为萨提亚冰山是一个很好的工具，可以看到一个人的感知，那是由内在观点构成的。这个观点背后也暗藏着未被满足的期待，而期待就是员工内心渴望的表现形式。这个工具能帮助经理摸到员工工作动机的关键点。使用萨提亚冰山能帮助项目从人性的方面去推动。很多优秀的理论在操作层面上非常困难，而冰山能够让大理解人性，了解怎样在公司不断变革的环境中走出不适的区域。

作为跟进，今年我们还会在企业内部推出幸福课程，得到很多高管的认同。我们认为“很多人的成功都是外人可以看到的成功，但看似成功的人是否内心真正能收获幸福感值得怀疑。”我和我的团队的愿景便是希望拜耳的员工“与成功有约、和幸福牵手”。我们特别关注 80 后对职场幸福的关注。是追求完美，还是追求卓越？这会带来不一样的幸福感。

#### ★ 是技巧还是心态？

通过新经理人的课程传导理念，帮助他们进入“新的工作关系”从而获得 Y 一代的心：

在 Y 一代员工的培养中，经理人的帮助不可或缺。有些新经理刚刚上任，对自身角色的转型还未完成，就更难收复 Y 一代这块领地了。

新经理人课程是对上任一年之内的经理所做的培训。以往会更关注基本技能，会分角色转换、怎样成为领导者、怎么带团队、会议管理、绩效表现等等几个模块。实际上，这些新经理面对的员工也是 Y 一代。对他们来说，是先掌握技能，还是先调整心态，这是

我想了挺久的事。

因此，今年我们做了彻底的改变。将所有模块课程转移给 HRBP，让这些课程发生在需要发生的时候，嵌入进工作流程。在项目开展前有针对性的培训，也可以学有所用，有立竿见影的效果。为此还培训了内部培训师，也就是 HRBP。

我们会更关注新经理人的领导力转型。为期两天的课程聚焦在 3 个方面。1、我和我自己。因为转变需要自我认知。了解自己是谁，以往的成功是怎么来的，谁帮助你成功，你最敬佩的人的领导力是怎样的，公司倡导的领导力是怎样的。2、我和我的特殊关系。怎样从上级的角度管理曾经平级的同事，怎样和原先没有交界的老板相处。其中种种特殊关系需要处理。我们会用伙伴资讯的方式让他们互相分享。也会提供一些原则指导给他们。3、我和我的团队。我们会示范怎样开第一次团队会，怎样在变革中把自己介绍给别人，怎样公开、透明、公正地展示自己。怎样告诉大家自己的价值观。对大家的期待和要求。

这 3 讲其实比技能训练更重要，因为它才是根本。新经理人课程其实分两部分，一部分是技术，另一部分关注人性层面，教你如何与别人建立信任。从以往培训的角度来说，学员会认为 HR 部门是提供上课教室的人，实际上，这个教室在哪里，什么时候发生其实是应该想一想的。通过这次改版，我们希望新经理人能够真正获得 Y 一代员工的心。

#### ★ 用他们的方式学习

通过专门为大学毕业生开办的《职场漫步》workshop 的运作来谈 Y 一代员工的职场概念——“我的旅程我做主”，提高负责的意愿和自觉性。运用“桌游”进入学习，实现“介入 Y 一代的生活，从而介入他们的学习和成长”的理念：

若将 Y 一代员工细分，职场新人一定是其中特别另类的群体。怎样帮助他们从踏进拜耳的第一步就走得顺畅是企业 Y 一代培养的重中之重。

《职场漫步》workshop 是针对新人的培训。有几个主题，告诉他们最初作为个人贡献者该怎样在职场立足，怎样找到自己的全面支持体系。我们会强调对

自己的选择负责任，有些新人会说看了《杜拉拉升职记》才选择拜耳的，因为这里的工作环境太漂亮了，但真正加入公司后发觉压力特别大。我们会用电影《穿Prada的女魔头》来演绎新人入职和成长的过程。通过电影一起讨论职责、困难、挑战、变化和机会、选择，而不是说教方式。

职场新人怎样被对待不是每家公司都能弄明白的事情。不能粗暴地宣布什么能做什么不能做。Y一代有自己的状态，他的系统运转规律是应该被学习发展部门了解的。不是你适合你，而是你适合他。

培训课程本身的设计也非常创新，会在其中使用桌游游戏“只言片语，谁知我心”。会谈很多可以在职场上获得的帮助，明白谁是你的心灵助手，谁是你的技术支持系统。在桌游的环节中理解同伴。例如有人出了一张幸福的牌，大家会在自己的牌里找一张对应的出来。洗完牌打开的时候，每个人来猜牌主定义的幸福是什么。虽然理解各异，但彼此知道了对方眼中的幸福为何。曾经有一个冠军发言道：“我只比其他人多一分，游戏规则是大家都猜对不得分，因为描述太简单；大家都猜错也不得分，应为描述太模糊。因此，除了全对或全错不得分，其他情况下，只要被猜对一次牌主便能得一分。因此，冠军多了一分是因为别人理解了她。职场新人应该知道，哪怕获得小小的成功，那不一定是我的，那可能是团队的。你所获得的所有成绩都是和别人有关系的。”

因此，作为管理者要看到他们的闪光点。虽然认识Y一代不是件容易的事，但首先要从人性的层面去接受所有的善良、坦诚和美好。也许表现形式稍有不同，但它客观存在。《职场漫步》workshop不是为了修理那些没经验的年轻人，而是帮助他们用积极的心态开始拜耳的旅程。

没有哪家企业的环境会好到完全包容不一致的主张。很多时候是需要有人先做，HR部门应该带这个头。这种变化会被看到，这种看见会蔓延。曾经有一位新晋毕业生，谈到付出与回报时，她说：“今天的培训对我们人生的教育意义非常大，我们经常认为自己付出很多，总是被指使着做很多事情。但在课程结束时，

## 梦想大富翁： 梦想照进现实，为梦想我们在一起努力~



“这是一个更深入地了解员工的方法”

“了解员工的‘梦想’，在实际工作中支持他，帮助他接近梦想！”

“我要回去和团队成员玩一次”



我会觉得当你在付出时已经走在了回报的路上。”3年后，她已经成为一个非常优秀的年轻主管。也可以想象，她会怎样将付出与回报的价值观传递给自己的团队。

这些职场课程可以让学员放掉很多对别人的期待，以自己为原点，先考虑自己可以付出什么。HR

——拜耳医药保健有限公司  
人力资源学习及发展总监 吴白莉







## 刘云凌： 我的职场我做主

电话里，Rebecca 的声音轻柔畅快得像五月里和煦的风，见了面，感觉依然如此。没有过多的寒暄，访谈直接开始。她说话的语气极轻，回答问题的时候却不假思索。用“简单明了，轻松自然”来形容她给人的第一印象刚刚好。

文 / 王玲真 图 / 张弓

### 🎯 选我所爱，爱我所选

上海财大经济法学士，美国韦伯斯特大学 MBA，2 年律师助理，在罗氏做 HR 5 年，在瓦克化学已做了 9 年，目前是瓦克大中华区的人力资源总监。这样的经历在 70 后职业经理人当中并无特别之处，容易让人觉得疑惑的是 Rebecca 做律师似乎更顺理成章一些，她却选择了去做当时毫不起眼的 HR。

“我在律师事务所，因为资历尚浅，只做一些文案工作，整天和纸打交道，这不是我的兴趣所在。相比之下，我更喜欢和人交流，所以误打误撞地进入了人力资源行业。”听起来，这又是一个因为兴趣而转移了自己专业和职业方向的开场白。以兴趣为开始的人在自己所热爱的领域里往往都能做出乐趣和成就。

虽然自己从事的第一份工作与 HR 没有什么关联，

“ 人有规划当然好，但是规划，要有点弹性。首先要尊重自己的特长，知道自己擅长做什么事情，内心成功的驱动在哪里。不要以职位和薪水来框定、限制自己。 ”

但因为有一部分内容涉及劳动法，反倒成了她的强项所在。一方面她能够帮助所在的公司更好地遵守法律规定，另一方面也可以尽量维护员工的利益。尽管对HR了解不多，一切又要从零开始，Rebecca对此不以为意。她刚进罗氏，加入了化工部门，当时只是一个普通文员，负责比较基本的薪酬福利、劳动合同等方面的工作，仅仅一年，就有了一个被提为人力资源部负责人的机会。她还记得那天的情景，自己被总经理叫到办公室。总经理开门见山地问她：“如果我直接让你来负责这个部门，你有没有准备好？”Rebecca愣了一下，没想到机会来得这么快。人都有野心，她也不例外，就大胆地反问了一句：“你觉得我行吗？”“你行！”“你说我行，那我肯定行。”就这样，Rebecca作为部门里资质最年轻的员工，抓住了这个难得的机遇，开始带领那些比她年长、工作年限要长的同事。怎么“服众”，做好“leader”，让Rebecca着实费了一番心思。由于在专业知识上还有些欠缺，有时候并不能肯定自己所做的决定是否正确，另外企业也没有很多现行的规则可以让人去遵循。所以她要不断地学习，同时花时间和精力亲自去设计、搭建一些体系。而一些突发性的事件，更是锻炼了她随机应变的能力。

对Rebecca来说，这是她从事人力资源工作的一个很好的起点。所在的是罗氏的一个合资企业，规模不大，只有一百多人，却是麻雀虽小五脏俱全，她不仅有机会接触到薪酬福利、招聘、培训的方方面面以及生产一线的情况，而且可以看到公司整体的组织架构，为她以后支持一些比较大型、复杂的管理工作打下了良好的基础。

在罗氏五年，Rebecca从不给自己设定以职位为标准的目标。她觉得能不能做到某个职位，需要天时地利人和，其中有一部分是自己无法掌控的。因此她会设定要学什么、做什么的目标。而且只要是她去做的事情，一定会竭尽所能，不会以上司定的标准为最终的标准。关于职业规划和兴趣，Rebecca也有自己的看法：人有规划当然好，但是规划，要有点弹性。首先要尊重自己的特长，知道自己擅长做什么事情，内心成功的驱动在哪里。每个人都不同，有些人喜欢自由，有些人喜欢挑战，有些人喜欢遵循既定的规则……我们要明白自己喜欢和感兴趣的东西是什么，切勿人云亦云。另外在制定规划时，以内心需求和导向为主，不要以职位和薪水来框定、限制自己。一旦明白了自己的兴趣所在，不管什么行业都会找到你愿意去做的东西。

## ► 梦寐以求做 BP

硅是一种很神奇的东西，它在化学里是万能的，可以用在食品、建筑、纺织、个人护理等方面。瓦克化学所有的产品都是从硅石中生产出来的。因此，也许你没怎么听说过瓦克，但瓦克的产品其实已经渗透在我们每个人的生活中，包括我们使用的洗发水，手机，甚至口香糖等。它的产品应用最终总会关注在环保、可再生能源上，与人类社会发展有很大的关联。注重长远，这也就注定了它不会是一个夕阳产业，这也是瓦克最吸引Rebecca的地方。

从瓦克的第一个HR到现在的人力资源总监，Rebecca历经了九年的时间，亲眼见证了这家德国化工企业在中国成长发展的过程。2003年，瓦克总部刚从香港迁到上海，还没有HR。Rebecca恰好碰到了瓦克的前任总裁，这位总裁向她描述了瓦克发展的宏伟蓝图和美好前景。天性喜欢变化和挑战的她，就颇有点义无反顾地加入了瓦克。由于是第一个HR，并没有什么现成的流程可以去遵循，也没有人手可以帮她分担。Rebecca入职之前已经想得很清楚，这些并不是问题，凡事她都亲力亲为。因为喜欢，所以享受这一慢慢成熟、扩展的过程。

“做HR最梦寐以求的就是成为BP。现在有很多课程都在教大家怎么做BP，说明我们还没有实现这个

愿望。能不能做 BP，不是自己说了算，而是由业务部门来评定。HR 要能够主动地为业务做贡献，而不是被动地回应业务的需求。” 瓦克从原先一个很小的国际贸易公司成长为集生产、研发、销售、市场为一体的本土化大型企业，Rebecca 和她带领的 HR 团队功不可没。言谈中可以感觉到 Rebecca 是一个不喜夸夸而谈，低调含蓄的人。对于自己做的实事，她只是轻描淡写地说了一句：“工作都是一样的，具体的操作流程也差不多，差别就在人上面，因此会有因人而异的结果。” 没有过多渲染，没有着意留白，Rebecca 在以严谨古板著称的德国企业就像一幅清清浅浅的水墨画，波澜不惊地道出她多年的工作心得：HR 工作最重要的方面是要明白公司整体的战略需求，知道如何去 translate。战略可以写得很简单，比如只是一句口号。但 HR 要搞清楚的是企业在实现战略的过程中可能会遇到的问题，存在哪些资源，从人力资源部如何切入进去。这就要求 HR 对企业有一定的认知度，从专业方面能够给到解决方案，这可能也是做 BP 最核心的地方。

## ► 人才管理—— 持之以恒，用之有道

瓦克的产品决定了企业的特性，要像硅一样不断地做出革新和创造，追求长期可持续发展。作为在行业中技术领先的企业，创新力是公司生存的源泉，因此它在研发上投入了非常高的比重，人才管理自然成为重中之重。瓦克对于人才的要求，首先是要有对科学、对业务强烈的好奇心，不断挑战既有的规则，做出创造；其次要有合作的意识，能够明白完成一项伟大的工作是要融入团队的力量和资源。Rebecca 指出，HR 很多时候都在做搬运工的工作，将业务部门对职位的要求原封不动地搬到人才招聘上去，其实重要的一点是 HR 要从表面看到核心要求，知道哪些可以舍弃，哪些需要坚持，具有一定的弹性，这样才能快速准确地招到合适的人。

许多公司都会开展各种各样的培训计划如导师计划、小型或大型的 MBA 等等，来培养和发展人才。“但我认为最核心的有两点：一是发展、管理人才不仅是 HR 的事情，是整个管理层的事。HR 最重要的





“发展、管理人才不仅是 HR 的事情，是整个管理层的事。HR 最重要的是要告诉管理层，这是大家共同的责任，要让他们共同参与到项目的设计、执行、评估当中，这是成功的关键。否则 HR 自己关起门来做项目，说得残酷一点，到头来也是自娱自乐，孤掌难鸣。”

是要告诉管理层，这是大家共同的责任，要让他们共同参与到项目的设计、执行、评估当中，这是成功的关键。否则 HR 自己关起门来做项目，说得残酷一点，到头来也是自娱自乐，孤掌难鸣。另一方面，每个公司都有自己的特点，别的公司适用的在自己公司不一定能用。所以要对公司的情况摸得一清二楚，选择最适合的。”在 Rebecca 看来，看起来五花八门的培训项目，其实在每家公司都是大同小异，只要把握住本质的不同就可以了。

Rebecca 凡事都要求做到最好，这种个性在工作中更是体现得淋漓尽致。瓦克的人才流失率一直非常低，但她并不满足“非常低”这个目标，她的目标是留人。“因为我们没有办法改变中国的就业市场，只能根据市场顺应潮流，也就是保留我们想要留的人。这是一个核心的群体，也是公司将来的潜在的人才。明白怎样留人，才是我们最终的目标。其实留人，我们自己可以感同身受的是，加薪十个二十个百分点，也许会解决暂时的问题，但并不是长久之计。对人才来说，他们渴求的是成就感以及不断的挑战。所以我们最重要的是明白企业将要面对的问题和挑战在哪

里,什么类型的人才企业需要的。然后给人才机会,使其更好地与企业需求相匹配。”在 Rebecca 和其带领的 HR 团队的努力下,瓦克化学连续三次拿到了“最佳雇主”的殊荣。不管是在薪酬的竞争力、人员发展、文化建设还是员工认同感和归属感等方面,瓦克都有其独特之处。这当然也成为瓦克吸引、保留人才的一个有利因素。

Rebecca 之所以在瓦克工作了 9 年,却无“职业天花板”之虞,一方面是她从不以职位高低来定位“天花板”的高度,也不以此为标准来看自己职业生涯的终点。因为如果企图每年或隔段时间自己的职位就变一变,那么不管在哪里,迟早头顶都会碰到天花板。其实,工作的内容和成就可以每天都有不同,今天做一件事情是这样的产出,明天再做可能会有另外的结果。以此来衡量,就不会有天花板的概念。另一方面,Rebecca 始终相信瓦克的发展会给自己更多的空间去探索,更多的挑战去应对。一个关注长远,注重创新,尊重人,聆听人,给人以信任感和宽容感的企业,是不会使员工有遭遇“天花板”感觉的。

## 工作生活两相宜

在快节奏,压力山大的现代社会中,人人都像被不断抽打的陀螺一样转个不停。“忙”似乎成了职场中人的代名词。对 HRD 而言,也是如此,“偷得浮生半日闲”的美好愿望总是不那么容易实现。但 Rebecca,在我们采访过的人物当中,却是第一个大大方方地说自己“不忙”的人。

“我觉得作为 HRD,不应该很忙,忙可能是一个问题。如果总是满负荷地运转,你就无法静下心来去思考。这并不是一种好的状态。其实我可以说不忙,因为我有一个得力的团队,可以把工作接下去,使我能有时间去平衡工作和生活。”Rebecca 觉得,把所有的工作都抓在自己手上有百害而无一利。因此她以“挑剔”的眼光审视着 HR 部门的工作伙伴,着眼于提高他们的能力,慢慢地放权下去,使其各司其职。这样她也就可以做一个相对轻松的 HRD 了。

积极、正向、爽直是言谈中 Rebecca 给人的感觉。也的确如此,她不喜欢压力这个词,因为听上去很 negative,所以她把压力当做好事,当作一个挑战




湖光山色中,站在竹筏上,一袭红色冲锋衣的 Rebecca 笑得一脸灿烂。这和她身着职业装的女强人范儿迥然不同。精明强干的气势荡然无存,她只醉心于这清新碧绿的山水间。

长久处于紧张、快节奏的工作生活中,看惯了都市里的车水马龙,钢筋水泥,人们的神经似乎总是紧绷绷,甚至有点麻木的状态。Rebecca 深深知道这点,所以她才会选择经常走到大自然中去,赏玩花草草,亲近形态各异的小动物们,追寻一种心灵的原生态。唯有此刻,她才觉得最是轻松惬意。

自我、不断学习、取得新收获的机会。同时,职业操守是她工作中不可跨越的底线,原则性的问题是一定要坚持到底的。至于一些不可避免的矛盾,她则采取有效沟通、慢慢疏导的方式,“皮之不存毛将焉附?我们必须以长远的眼光来看这些矛盾。”做事富有弹性,是 Rebecca 的另一个特点。抄袭别人的做法,生搬硬套在她看来是人力资源行业中的一个大忌讳。

“HR 一定要学会从企业家的角度思考问题。不管是花钱做项目还是做培训,最后都要站在股东的立场上来看你为公司做出的财务贡献是什么,这是对 HR Leader 最基本的要求。”Rebecca 重视工作结果,她希望能给公司创造更多的价值。——这个追求简单却不简单。

而生活中的追求就简单多了。她希望自己爱做的事情能够一直做下去,比如徒步到自然生态环境中去,看看动物,看看植物……



# 家族事业，家族品质

## ——访科勒公司人力资源部高级副总裁

*Laura E. Kohler*

来到科勒位于市北工业园区的办公楼，这里的建筑整体体现出一种规整、严丝合缝的工业感。底楼展示大厅里陈列了公司值得骄傲的产品，从卫浴到厨房，最后延展进家的每个空间。如果每家企业都有一种个性，那么科勒应该是优雅简洁、端庄大气的，一如它的家族成员。

文 / Elaine Zhang 图 / 米素

在会议室见到了 Laura，从走廊里就听到的笑声一直延续了进来，友善的表情看不出有一丝高层管理者的优越感。从上个会议结束直接进入采访流程，她短短几天的中国行被各种事项填满。

她说自己优雅的气质遗传自母亲，那是一位蕙质兰心的女性。从小被灌输尊重、平等的价值观，使得 Laura 无论面对基层员工还是公司总裁都能保持谦逊、亲和的态度。她认为公司员工无论层级都在发挥着自身的价值，只有让每颗螺丝钉都拧紧才能确保机器的完好运作。这正是人力资源工作的要义。

### 🎯 转变，一直都在

22岁获得政治学学士学位，紧接着攻读美学硕士，年轻时期的 Laura 梦想是成为专业的演员或导演。又因为对政治、法律的着迷，对政府运作的模式感

兴趣，加上擅长沟通的特质，使得她也很期待自己成为一名律师。她觉得，能将兴趣和特长结合起来的工作是最佳选择。

直至 29 岁加入科勒，Laura 选择进入公共关系部门，负责企业与外界的各种宣传联系，做着沟通交流、打造企业品牌知名度的工作，继而被提升为传播部门 (communication) 副总裁，向世界推广科勒的美誉。这是一件非常刺激，能体验全球化感受的工作。“当时，我非常喜欢向客户介绍各种新的产品，谈论设计的时尚理念。我觉得自己是在为全球家居打造一种典范，倡导优秀的生活方式。我认为，品牌公关是企业最重要的业务。”

随着 Laura 的团队不断壮大，她意识到自己很擅长管理人才。“当时，我的团队里并没有人力资源专业人士，我就尝试着做团队的 HR，组织建设、人员

“科勒作为一家中等规模的公司，拥有 30000 多名员工，历史悠远。企业至今能不断成长、不断开拓新的业务领域，也许正是因为家族成员的这份笃信。”

发展、沟通交流都亲力亲为。”由于能力和业绩得到 CEO 的认可，Laura 被期待转型成为人力资源副总裁。从业务主导部门来到支持性部门，虽然从没有念过人力资源的专业课程、也未经历职业化的发展路径，但 Laura 熟悉业务的能力让她更有优势和眼光。品牌推广的经历、对全球市场的熟悉让她意识到公司需要有理解业务的 HR，于是 Laura 着手建立这个团队。

真正进入人力资源领域后，才发现“人”是企业运营最重要的因素。没有合适的员工，就没有出色的业绩，企业必须把对的人放在对的岗位。Laura 觉得自己的工作是在不断变化、不断挑战，因为全球环境在不断变化，业务在不断变化。Laura 和她的团队要时刻保持对市场的敏锐度。“我认为自己担任了最重要的工作。感觉非常棒！从不厌倦，饶有兴趣。”

“32 岁时，我认为品牌推广是最重要的事，当得知要离开传播部门时非常难受。但今天，我已经觉得自己做了最好的工作，是维持企业运作的关键职务。”

## ▶ 人才管理是关键

虽然进入人力资源行业已有十几年，但 Laura 从不松懈，一直坚持不断学习。“我一直和总裁沟通，试图帮助他解决问题、提升业绩。我一直在思考如何应对挑战，对我来说，了解业务模式，有商业思维是非常重要的。”

在所有职能中，Laura 最喜欢与人才发展，人才甄别相关的工作。她喜欢在了解团队的业绩表现后，想



方方法让员工更专注于工作并获得更高的成就。虽然人力资源事业在薪酬福利、劳动关系、人才发展、招聘培训等每个模块都存在挑战，但 Laura 最大的愿景便是让人才发展得更好，并且确保业务因为招对了人而得到拓展。

Laura 认为在管理人才的过程中，很重要的一点是保持真诚，那样才能获得信任。当上级试图和下级

建立关系时，唯有诚而有信才能将心换心。科勒作为一家中等规模的公司，拥有 30000 多名员工，历史悠远。企业至今能不断成长，不断开拓新的业务领域，也许正是因为家族成员的这份笃信。

Laura 对人力资源的定义是找到一种方法来强化员工的能量、心思和脑力去完成工作。在任何企业，机会都是有限的。做好人力资源工作的难处正是在于利用有限的资源充分调动员工的积极性。令 Laura 非常欣慰的是，她正在和一支相当敬业的团队合作，他们非常聪明、投入、非常主动地了解业务。

对科勒的 HR 同行来说，Laura 是一种示范，她要向员工传递正确的工作理念。言行一致对她来说非常重要。“我们有运营规则，我们为绩效表现支付薪酬，我们要确保好的业绩能得到嘉奖。公正地对待员工，创造一个非常平等互敬的工作环境是科勒立足的根本。”

Laura 期望自己的团队能做到真诚、公平、以及业务导向必须非常精准地贴合业务需求。因为员工会要求 HR 理解故事背后的原因。处理问题必须以事实为基础，不能情绪化而有失偏颇。人员晋升是基于事实表现而非其他客观因素；业绩考核也是基于真实业绩而非主观臆测。

好的领导者必须有能力和评估和解决问题以提升团队业绩。他能帮助成员发现问题，并支持他们解决问题。

当 Laura 的团队处理项目的时候，作为管理者她会非常关注执行者有没有彻底了解工作目标和手段，她会在意有否因才适岗。当有任何一项出现问题，她会立即现身做一些干预；可能会调整战略，可能会重组成员。她有能力和大家集中起来一起处理问题。

## 全球化，势在必行

Laura 有一个全球化的团队，包括人力资源业务伙伴、专家团队、人才中心、福利中心、劳动关系中心等，他们需要紧贴业务需求，从战略高度理解组织发展的脉络，能前瞻性地看到业务发展的趋势。有时候，他们必须做到身处业务之中。“我们会将精力集中于不断变化的市场环境，如果遭遇欧洲那样的弱势经济，我们必须谨慎的控制成本；如果是在亚洲这种


“中国团队的表现已经超乎了我的预期，他们做得非常棒。他们敢于创造，追求可持续地发展，帮助企业永续经营。”

不断成长的市场，我们必须毫不犹豫地增加预算和服务强度来支持快速的发展。工作需要灵活地调整。”

近年，Laura 的团队有一些新晋的主管，他们带来很多变化。“我发现亚洲的人才团队和印度的人才团队正在快速成长，他们变得更加成熟、更加能干。他们使得科勒的人力资源体系得到完善发展，正在积极做着一些尝试，他们自身也随着企业的成长而成长。”因此，Laura 也要求自己的团队更加全球化，她意识到成员们需要更多地接触全球化项目。

Laura 认为对中国市场来说，人才招揽是非常重要的，包括利用企业品牌的打造令人才愿意加入科勒，留在科勒。“中国团队的表现已经超乎了我的预期，他们做得非常棒。他们敢于创造，追求可持续地发展，帮助企业永续经营。” Laura 和中国的团队打交道已经 10 年，见证了本土的发展和改变，尤其是人力资源部门的发展和改变。他们正在变得越来越好。

业务全球化的难处在于弥合。中西方之间的工作理念不可避免会存在差异，比如关于工作速度。Laura 坦言，有时美国团队可能不习惯中国团队的节奏。由于中国的市场环境快速变化使得本土团队不得不高速运转与时俱进，这种速度令他人感到压力。因此，保持两个团队工作的顺利对接是非常重要的，任何一方的齿轮不能镶嵌便会影响机器的运转速度。Laura 在帮助他们磨合，或缩小差距，把速度和效率结合在一起。

当被问及有没有可能再转换新的工作时，Laura 的回答是：“我非常喜欢现在的工作，但我也觉得今后一定会再挑战新的任务。我不知道具体会是什么，但一定是一份与全球化业务相关的工作。只要我一直待在科勒，就一定会不断挑战更多的职能。”人生的精彩在于未知，期待拿到 Laura 的另一张名片。 

# 从ASSESS到SIAC: 预见人才测评的未来

## 专访ASSESS系统中国-海问联合 董事总经理 任建平



人才测评作为企业管理的重要工具近年来备受重视，而具体方法和形式却似是而非、难以服众。不少企业管理者正在期待一种具备专业效力、成本可控、又能够真正令员工信服和为企业人才管理助力的人才测评手段。ASSESS系统中国-海问联合提供了一种答案。

文 / Elaine Zhang



### 引入 ASSESS 系统，灌输先进理念

2003年经由英国合作伙伴的介绍，任建平与在美国有30多年发展历史的ASSESS系统的创始人David Bigby博士结识，双方就在中国合作拓展ASSESS系统的咨询服务和测评产品达成共识，并且迅速于2004年在国内开始本地化产品，建立中国常模和测评数据库，并展开业务推广。由此创立了ASSESS系统中国-海问联合这家国际化和中国市场有效结合的人才管理和咨询公司，其业务用ASSESS系统的四句短语能高度概括：定义成功、选拔优秀、发展卓越、衡量进步。

ASSESS系统实际上是由若干心理学测评工具（性格测评、360测评等）和系统的评价中心组成。其测评优势在于：将人的性格，行为特点评估和能力相结合，并在人力资源领域得到广泛应用。

由于2003、2004年中国市场在这一领域的空白，人才测评在国内的接受度并不高。即使是不少外资企

业管理人员抱有“能力”的概念，知道“能力模型”，却对如何使用并发挥能力模型的真正价值感到一头雾水。因此，ASSESS系统-海问联合对ASSESS系统的推广是从“教育市场”开始的，如何将一个超前的理念灌输给客户成为他们的一个主要业务挑战。

多年来，ASSESS系统在全世界43个国家已经拥有16个语言版本，单是亚洲就有汉语版、韩语版、印尼语版、印度语版等，已实现全球化。目前的系统已经非常完善，针对一家公司使用不同语言的成员，ASSESS系统会将同一份测评报告自动翻译成多个语种，供员工分享。

基于多年的人才管理和人才发展项目实践，依据扎实的理论研究基础和科学的方法论，ASSESS系统中国-海问联合提出了独有的3P领导力评价模式：能力娴熟度（proficiency）、能力潜质（potential）和能力现实表现（performance），使得ASSESS系统从三个维度全面评价人才，给出专业的评估结果，占据行业领先优势。

ASSESS系统中国-海问联合的顾问和服务团队非常重视客户的感受和需要，创造与众不同的客户成功喜悦是他们一直追求的最高目标。

通常，企业谈到员工评价，往往会想到评价中心这种成本较为昂贵的方式。但任何测评工具单独使用都会存在局限性，它们应该与战略、业务、能力直接相关。此外，对测评方式的成本、可操控性也要有所考虑。ASSESS 系统中国-海问联合的测评系统性价比有优势，并可以有效传递给企业内部长期使用，如帮助企业培训内部评价师，以长期眼光来看，可操控性和性价比都相当高并得到了客户的广泛认可和信赖。同时，ASSESS 系统中国-海问联合的顾问和服务团队非常重视客户的感受和需要，创造与众不同的客户成功喜悦是他们一直追求的最高目标。

至于满足不同公司间定制化的差异问题，任建平认为首先要根据不同公司特点来定义公司要求的能力模型；其次，在流程上，可以根据需要灵活匹配和使用测评，可只做某一方面测评，也可组合测评，满足客户的不同要求；最终，ASSESS 系统可以根据不同行业和管理级别进行定制，从而做出真正符合客户需求的东西，而不是片面局限于专业测评却忽略现实组织的需要。



## 预见未来，SIAC 反向创新

基于未来人才管理和人才发展的趋势和多年在人才测评和人才发展方面的积累，ASSESS 系统中国-海问联合于 2009 年在中国创新推出了“SIAC 领导力发展模拟舱”的领导力培训体系，SIAC 领导力发展模拟舱巧妙地将领导力测评和培训有机融合，在培训中测评，在测评中发展。

企业学习从 90 年代后期的传统培训，到 2000 年初 E-learning 时代，再到运用多种媒介有效发挥培训优势的混合式学习，经历了不断多元化的演变。任建平认为，未来的培训学习会将培训发展转化为注重体验和参与、强调和他人学习、将非正式学习正式化的参与式学习模式。SIAC 领导力发展模拟舱培训体系和培训模式作为第四代发展中心的应用，更强调实际业务模拟、伙伴之间评价反馈、自我评价以及伙伴 coaching 的关联，充分体现了体验和参与式学习的有效性。

## SIAC 领导力发展模拟舱培训体系和培训模式作为第四代发展中心的应用，更强调实际业务模拟、伙伴之间评价反馈、自我评价以及伙伴 coaching 的关联，充分体现了体验和参与式学习的有效性。

ASSESS 系统中国-海问联合的“SIAC 领导力发展模拟舱”培训体系包含全能力模型：SIAC 领导力发展模拟舱培训和专项能力 SIAC 领导力发展模拟舱培训，这可能是市场上唯一可以真正有效对接公司的领导力和能力模型，定制化展开的领导力发展培训系统。当面对一个客户的时候，SIAC 不是一成不变的培训形式，而是要根据公司能力要求和业务要求，展开系列的定制和延伸，通常的步骤会包括：

### ① 定义领导力标准和能力模型

通过 SSM 模式帮助企业构建、完善领导力能力模型，对接 SIAC 领导力发展模拟舱培训

### ② 客制化 SIAC 培训

定制不同的领导力挑战模拟练习并对接企业现实领导力和能力发展需要

### ③ 展开全能力 SIAC 领导力发展模拟舱培训

通过 2 - 5 天的 SIAC 领导力发展模拟舱培训有效帮助学员建立全面认知

### ④ 展开专项能力 SIAC 领导力发展模拟舱培训

在明确团队共同发展能力的基础上，发展团队专项能力，有具体 30 个模块的专项能力培训

### ⑤ 持续跟进

落实个人发展计划，通过 Coaching，行动学习等方式持续强化学习效果，并通过 ASSESS Focus 360 评估行为改变效果

### ⑥ 和组织人才管理对接

通过 SIAC 获得个人和团队的能力测评结果，用于人才盘点，继任计划等人才管理环节



SIAC 领导力发展模拟舱培训七模块

## SIAC 领导力发展模拟舱培训可能是目前市场上唯一可以直接完美对接企业领导力和能力模型的系统培训课程体系。


SIAC 领导力发展模拟舱通过结合评价中心模拟演练活动, ASSESS 性格测评和 360 现实能力评价, 让参与者深入模拟环境, 通过演练、评价、反馈、接受反馈等有效学习方式, 全面认知自身能力(领导力)要求, 并促进个人能力的自觉和持续提升。

基于框架研发出的 SIAC 领导力发展模拟舱可以展开为期 2 到 5 天的课程, 分为 7 个步骤: 定义领导力、学习评价领导力、探索领导力娴熟度、发现领导力潜力、认知领导力现实表现、建立领导力全面认知以及实现领导力的腾飞。培训中包含一系列模拟活动, 之所以称为 SIAC 领导力发展模拟舱就是因为它可以模拟现实工作中的各种业务挑战, 管理高风险、高成本(有时是隐形成本)的活动, 就像飞行员在进入真实飞行之前, 出于对安全性和成本的考虑, 都会先在飞行模拟舱中进行演习一样, SIAC 领导力发展模拟舱培训有效营造真实的业务模拟舱环境和氛围, 可以提前预见公司不同岗位上的工作挑战。模拟开始, 导师会带领参与学员进入演练, 通过对自己的全方位了解(管理娴熟度了解+内在能力了解+现实行为能力状态了解), 更好地认知自我, 有利于正式进入岗位后有准备地展现能力, 达成组织绩效。有鉴于此, 任建平非常自信地认为 SIAC 领导力发展模拟舱培训可能是目前市场上唯一可以直接完美对接企业领导力和能力模型的系统培训课程体系。

ASSESS 系统中国—海问联合在推出 SIAC 领导力发展模拟舱培训后, 在很多知名企业内部获得了高度

的认可。一个参与了 SIAC 领导力发展模拟舱培训的高级培训师, 高度评价 SIAC, 认为 SIAC 是能够发挥人才管理作用的有效领导力培训方式。由现场反应来看, 每一场 SIAC 都拥有十分轻松活泼的气氛。SIAC 不仅仅可以帮助个人认知自身能力, 触发能力提升动力, 还可以得出客观的个人和团队能力评价数据, 用于团队长期发展和人才继任等使命, 的确可以达成一般培训无法达成的效果。

最近一次在李宁公司展开的 SIAC 领导力发展模拟舱培训获得了学员 4.9 分的评分, 创造李宁有史以来外部培训最高评分记录, 也再次证明 SIAC 的独到优势。

现在流行一个管理词语——“反向创新”, 恰恰反映了 SIAC 的状态, 从 2003 年引入 ASSESS 系统进入中国市场到 2012 年 ASSESS 系统美国公司已经决定将 SIAC 领导力发展模拟舱培训模式带回美国市场。任建平希望“SIAC 领导力发展模拟舱”成为又一个“反向创新”的成功模式, 它来源于美国, 在中国得到了新的创新和发展, 最后有可能成为被世界接受的崭新的领导力测评和培训发展创新模式。任建平先生在交流中还提出了很多围绕 SIAC 领导力发展模拟舱体系的未来发展前瞻展望, 如推出 Ipad 版本的 SIAC 培训模式和基于 SIAC 理念的 Coaching 系统, 我们都期待和祝愿 ASSESS 系统中国—海问联合在未来持续创新, 能够将 ASSESS 和 SIAC 领导力发展模拟舱带给更多的客户, 取得更大的成功! 

附 海问联合公司介绍

### 关于 ASSESS 系统中国 - 海问联合

ASSESS 系统中国—海问联合是总部位于美国的一家全球性人才管理和测评的咨询公司, 是该领域全球的创新领导者。在过去的 25 年咨询和测评服务过程中, 为上千万职业人士和经理人提供了测评服务。ASSESS 系统提供包括招聘、选拔、发展和人员保留方面的人才测评和咨询解决方案。通过系统的网络支持, 灵活的测评工具和高质量的咨询服务, 客户能得到符合企业要求的客制化服务。我们的解决方案包括 SSM® 胜任能力模型构建、基于能力的全方位 3P® 评估体系、评价和发展中心构建和服务、360 度评估、性格测评、SIAC® 领导力发展模拟舱® 培训体系、高管教练和继任安排等。在全世界 42 个国家, 我们拥有大约 4300 个长期客户, 提供 16 种语言的测评服务。从 2003 年在中国开展业务以来, 我们已经成功为数百家国际和国内知名企业提供了咨询、测评和领导力发展培训服务。我们以强大的人才管理专业知识, 友好的测评界面和充分深入的客户服务, 致力于创造与众不同的客户成功喜悦。(注: SSM, ASSESS, SIAC 领导力发展模拟舱, 能力的 3P 模型都是 ASSESS 系统国际和 ASSESS 系统中国—海问联合的注册商标和专有称号)



# 弹性福利，人力良方

弹性福利是近两年中国市场上的一个热点话题。是什么原因让对弹性福利在中国热度大增？弹性福利项目成功的关键是什么？实施弹性福利的挑战和解决之道在哪里？

作者 / 周善琰 怡安翰威特顾问  
本文由怡安翰威特授权转载

弹性福利是近两年中国市场上的一个热点话题。所谓弹性福利是指企业在确定的福利预算下，把多种补充福利项目提供给员工自行选择，常见的有员工和家属医疗和保险，养老金 / 储蓄金，工作生活福利如健身卡，旅游，购物卡等等。它于 20 世纪 70 年代在美国兴起，经过几十年的发展，现在西方国家中已经成为一种很常见的福利操作方式。而在中国和许多亚洲国家，它正开始崭露头角，并且迅速赢得许多企业的关注和青睐。

怡安翰威特调研显示，有超过 30% 的受访企业已经建立或正计划建立弹性福利体系。这些公司往往是跨国企业，是领先行业（如医药，高科技，化工等）

的领军人物 - 人员庞大，人才竞争激烈，薪酬福利体系已经较为完善。为了在市场上进一步建立其雇主品牌，提高员工对福利的认可度，吸引和留用员工，它们开始在弹性福利上下功夫。

典型的弹性福利通常会把主要的福利科目如保险，医疗，储蓄计划，假期等等都纳入自选平台。有的公司虽然没有完整的弹性福利体系，也开始顺应市场趋势在现有福利基础上提供一些自付费的升级计划供员工选择。

那么是什么原因让对弹性福利在中国热度大增？弹性福利项目成功的关键是什么？实施弹性福利的挑战和解决之道在哪里？



## 弹性福利的优势——提高员工满意度，提高企业在人才市场的竞争力，提高对长期福利成本的控制力

随着人才战争在中国市场越演越烈和薪酬成本的不断增加，各企业的 HR 往往对以下问题头疼不已：

- ✓ 企业在福利上的成本通常会达到总薪酬成本的 20% 到 40%，随着工资的增长，福利成本也在年年往上攀升
- ✓ 中国市场医疗成本上升越来越快，2008 年后已经大大超过 CPI。企业付给保险公司的补充医疗保费几年来已经上涨不少，保险公司还在不断要求涨价
- ✓ 企业在福利上付出了不小的成本，而员工依然在抱怨福利不能满足其实际需求，或者反应平淡，感受不到福利带来的好处
- ✓ 在和对手公司竞争中，采用了各种方法吸引和留用人才，但效果依然不如人意

在种种这样的挑战下，弹性福利就应时而出了。它在很大程度上解决了以上这些难题，帮助公司提高员工满意度，增强企业在人才市场的竞争力和对长期福利成本的控制力。

### 提高对长期福利成本的控制力

在西方国家，福利成本的不断上涨也是催生弹性福利的一大动因。在传统福利中，企业在承诺给员工提供的福利之后，只能年年为上涨的福利成本买单。如果为了控制成本，削减或改变福利项目，又很容易引起员工不满甚至引起法律纠纷，从而进入两难境地。在这样的情况下，弹性福利的优势就体现在它是在确定每位员工福利支出的前提下，给员工提供福利选择。如此一来企业就拥有了主动权，在某项福利成本上涨时，企业可以选择福利支出不变，或与员工共担上涨的成本。

### 提高员工满意度

弹性福利使员工能在一系列福利项目中根据自己的实际需求做出最适合的选择，这更好的满足了员工的多样化需求。并且在弹性福利实施和持续性管理中能够更充分地与企业沟通公司所提供的福利，增加员工对公司福利的深入理解，进一步提高员工的满意度。怡安翰威特在实施了弹性福利的客户中的调研显示，员工对福利的满意度都有了明显提高。比如全球知名医药企业阿斯利康，在实施弹性福利后，员工的敬业度达到了 93%，满意度达到 86%，创出历史新高。

### 提高企业在人才市场的竞争力

中国市场的人才竞争越演越烈，相对的传统薪酬福利手段带来的引才留才的边际效益正在降低。弹性福利作为新型的福利措施，能够帮助企业最大化福利的效用，建立雇主品牌，提高其总体报酬的优势。把福利的选择权交给员工，体现了企业对员工的人文关怀，对员工选择权的尊重，和充分满足员工实际需求做出的努力。弹性福利的实施不管在外部市场还是企业内部都能传递出一种正面的信息，对吸引和留用人才的效用是显而易见的。



## 弹性福利成功之关键 - 符合员工和企业特点的计划设置，优秀的服务商，充分的沟通

企业在设计弹性福利时应充分地“量体裁衣”，除了着眼外部市场，内部的人力策略和成本预算等，还

弹性福利使员工能在一系列福利项目中根据自己的实际需求做出最适合的选择，这更好的满足了员工的多样化需求。

要保证计划符合其员工的特点。中国市场上的弹性福利往往都是以员工基础保险和医疗为核心计划，再此基础上提供员工升级计划，家属保险 / 医疗以及其它各种选择。怡安翰威特针对几个弹性福利项目的分析发现：

- ✓ 员工福利中医疗和大病保险通常是最受欢迎的。有的计划中选择升级这两项福利的员工甚至超过 80%。这与医疗需求的可预见性和中国社保的医疗保障较低有关
- ✓ 年纪越大的员工，越倾向于选择升级医疗计划。有家庭，尤其是有子女的员工也更倾向于为自己选择较好的医疗和保险福利
- ✓ 家属医疗保险计划也很受青睐，大部分计划会吸引 40% 左右（最高的达 86%）的有家庭员工为其配偶和子女购买或在默认计划基础上升级其保障。（父母医疗受限于核保条件，理赔和成本的风险，提供的企业并不多）
- ✓ 如果寿险和意外险可以分开升级，选择升级意外险的员工往往比升级寿险的员工多，这与中国员工对两个险种利用率的判断有一定关系
- ✓ 养老保险对年纪越大的员工吸引力越大

不同的企业员工群体的特点不一，选择的倾向性也大不一样。根据员工群体特点（包括年龄层，家庭状况，工作地点，等等）设计弹性福利，能保证计划中的各种福利项目合理满足员工的需求。比如有的企业中年以上的员工群体较多，较好的升级医疗险和养老保险就大受欢迎。而在有的企业，年轻员工较多，企业就设置了比默认的医疗保险计划更低的选择，让员工可以把降低保险获得的福利积分购买其它更具吸引力的项目。

**企业在设计弹性福利时应充分地“量体裁衣”，除了着眼外部市场，内部的人力策略和成本预算等，还要保证计划符合其员工的特点。**

优秀的服务运营商也是弹性福利成功的关键之一，它能保证弹性福利的顺利运转，并使员工在进行选择和自我管理时能得到多方支持。作为综合性的福利平台，一个弹性福利可能需要多个服务商来推动它的运转，比如保险公司，体检中心，养老金信托公司，弹性福利系统运营商等等。在中国市场这一类服务商并不少，但由于弹性福利对服务商提出了更高的要求，选择就需要更加谨慎。以保险公司为例，不但要从理赔，日常咨询，参保等这些传统服务方面进行评估，还要调查它与弹性福利系统对接和提供各种相关支持的能力。

员工对弹性福利的接受度与企业计划在实施和持续性管理中进行的充分沟通是分不开的。通常员工沟通的策略和具体计划是在弹性福利设计和实施阶段的一项关键性内容。在实施前，企业应采用邮件通知，说明会，宣传手册，宣传视频等各种手段来对调动员工积极性，保证员工对该计划的接受和理解。在持续性管理过程中，应保证沟通渠道畅通，收集员工的反馈和建议，并据此不断完善弹性福利计划，使之更好地为员工和企业服务。

对于任何的自选计划，员工参与率都是对该计划的一种反馈。参与率越高，很大程度上说明员工对该计划的接受度和理解度更高。怡安翰威特调研显示，弹性福利的员工参与率基本都超过 50%，有的计划参与率甚至超过 90%。这说明弹性福利在员工中还是很受欢迎的。在实施和管理过程中，把握以上原则，就能充分发挥弹性福利的优势，使之更好地为员工和企业服务。



## 降低逆选择风险，最大化弹性福利的优势

如果说弹性福利是企业解决其种种福利问题的一剂良药，那么逆选择风险的增加就是它的“副作用”。所谓逆选择理论是由美国经济学家，诺贝尔经济学奖获得者阿克洛夫提出的。它指的是选择结果不是优胜劣汰，而是劣胜优汰。在自选计划中就表现为，经常跑

医院的员工积极选择升级医疗计划，而身体较好的员工购买意愿则较低，这样就直接导致了医疗升级计划的理赔率上升，公司提供的医疗福利的成本压力增加。

逆选择的不利影响是显而易见的。首当其冲的是福利成本，逆选择的直接表现就是赔付率高涨，而高赔付率所带来的就是保费增长的压力。那么是不是对赔付率过高的客户保险公司就一定会涨价呢？事实上在目前的中国市场，针对是否涨价以及涨价幅度保险公司没有给出一个标准答案。这往往取决于客户公司的规模，议价能力，保险公司的市场策略（是低价抢占市场还是保证盈利），甚至客户和客户经理之间的私人关系，等等。当然，对于长期不能带来盈利甚至会造造成亏损的客户，涨价的压力只会越来越大。

一个成功的弹性福利能创造三赢局面：员工可以根据需要为自己和家属选择更好的健康保障，公司更好地吸引和留用了员工，保险公司则因为保费的增加而盈利。那么怎样才能控制逆选择，创造三赢局面呢？根据国内外市场的经验，总结下来可行的方式有以下几点：

- 1 首先在计划设置前就要结合市场数据对员工群体特点有可能带来的逆选择风险进行全面评估。要重点关注员工的年龄层，家庭状况，工作地域，工作性质等等。找出逆选择的高风险雷区，能帮助企业和服务商在进行计划设置时就根据实际情况规避风险。比如有的企业员工集中在理赔总体较差的地区，在设计自选计划时除了考虑满足员工需求，就需要设置更严格的规则来控制逆选择。
- 2 计划设计时可以通过一定的规则来控制逆选择的险种（员工和家属的医疗险）与赔付风险较低的险种（寿险，意外险等）绑定；设定两年或三年的锁定期，员工在锁定期内不能更改选择；规定为家属选择的保险/医疗计划不能高于员工自己的计划，等等。
- 3 保险公司的价格策略很重要。对理赔数据的深入分析，对员工信息较全面的掌握，都能帮助找出逆选择风险较高的保险项，从而通过价格手段来控制该项的理赔率。如果保险定价仅简单地关注综合理赔率，往往会导致单个保险项目的定价长期与理赔情况相背离，纵容逆选择的不良发展，



一个成功的弹性福利能三赢局面：员工可以根据需要为自己和家属选择更好的健康保障，公司更好地吸引和留用了员工，保险公司则因为保费的增加而盈利。

使保费增长的压力逐渐加大。

事实上，怡安翰威特调查发现：简单的保险自选计划逆选择较为明显，自选部分赔付率大都超过100%。而相对的大部分弹性福利计划中的保险医疗科目赔付情况则较为理想，升级计划的赔付率大都低于80%。原因在于比起简单地在现有保险基础上加上一些自选项目的公司，弹性福利在计划设置时往往经过综合的分析和评估，已经把许多控制逆选择的规则融入计划当中。



## IV 总结

总而言之，只要根据企业情况采取相应的控制手段，弹性福利中逆选择的险种可以降低至最低。作为企业吸引留用人才和控制福利成本的良方，弹性福利的优势是显而易见的。在西方国家和亚洲一些成熟市场（如新加坡）的成功运作也说明了它是经过反复论证的福利手段。可以预见的是随着弹性福利被更多企业所采纳，随着运营商的日益成熟，随着越来越多的员工对它的适应和接受，弹性福利的巨大潜力会逐渐显现出来，并将由热点话题变为通行的福利操作模式。HR



# 顶级高管如何才能获得 所需要的反馈

许多高管发现，随着自己的职位越来越高，他们收到的意见和建议越来越少，他们对自己的表现和促使自己进步的要求也变得越来越迷惑不清。

作者 / Robert S. Kaplan  
本文由哈佛商业评论授权转载

随着高管的职位越来越高，他们收到关于自己的表现和战略的建设性反馈的可能性也越来越小。他们可以通过拜访自己的下级同事，来获取这些反馈意见。

到你成为一名顶级高管时，你已经磨练出了一整套技能和才干，使你能够在自己的职位上应付裕如。

为了帮助你做到这一点，你可能有教练和导师密切关注你的进步，促使你培养自己的才干，并在必要时当面批评你，你可能不希望听到这些批评，但为了在职场中更上层楼，你却很需要听取这些批评意见。

在你职业生涯的这个阶段，你的大部分（如果不是全部的话）同事可能都是你的下属。虽然你可能会受到董事会或大老板的“监督”，但你的上司可能不会再密切注意你平时的一举一动。相反，现在他们会根据你在比较正式场合的表现，或根据你下属的间接报

告，来形成他们对你的看法。

这样一来，许多高管发现，随着自己的职位越来越高，他们收到的意见和建议越来越少，他们对自己的表现和促使自己进步的要求也变得越来越迷惑不清。他们还可能越来越无法听到具有建设性的批评意见——下属们都不想得罪老板，他们可能认为，提出建设性的意见是不受欢迎和不明智的。许多顶级高管也在不经意中对这种看法表示出感情上的“认同”，尽管他们口头上声称鼓励建设性的批评，但实际上他们并不希望听到有人批评自己。在其职业生涯的这个阶段，他们可能并没有对培养相互信任的上下级关系引起足够的重视，而这种关系会使听取反馈意见和建议变得容易得多。

在很多情况下，当这些高管最终在自己的年终评议（通常为了一项全方位反馈计划的一部分）中收到反馈意见时，面对对自己的领导作风、沟通方式和处理人际关系技能的具体批评，他们往往会大吃一惊。更糟的是，他们可能还会听到对他们的战略、重要的战术决策和企业运营优先任务提出的广泛质疑。这些领导人甚至可能获悉——但往往为时已晚——在其下属之间，各种批评和担心已被广泛议论了很长一段时间，而他们自己却被蒙在鼓里。

在我自己过去 25 年的高管生涯中，以及来到哈佛商学院后，与许多高管共事的过程中，我确实经历和观察到了这种现象。我看到了这种顶级高管越来越无法听到建设性的批评意见和战略建议的倾向——有时他们完全没有意识到这一点。因此，在过去几年中，我与自己的直接下属们密切合作，并建议其他许多顶级高管采取一些特定的方法，来获取他们所需要的、非常重要的反馈意见。

本文的目的是将这些方法提炼整理成一些具体的、具有可操作性的建议。我希望，这样做能让你更清楚地认识到这种令人变得闭目塞听的倾向，并建议你采取一些方法，以获得更好的反馈意见（尤其是来自下属的意见），这将帮助你大大改进自己的表现。我还将论述，为了获得关于你的企业或非营利组织战略的更佳建议，你可以进一步采取的一些措施。通过采取这些措施，你应该能更好地掌握这种反馈流程，并提高你打造自己的组织、素质和职业生涯的能力。

## ▶ 培养一个下级教练网络

我首先会询问顶级高管的问题之一是：“你的教练是谁？”许多高管的回答是列举出一个导师名单，这些人都是企业以外的人员，或者可能是董事会的成员。这些人是“导师”（与“教练”不同），因为他们并不直接观察高管的行为。遗憾的是，他们的意见实际上只是假设的故事，往往并不能矫正高管的盲点，或者说，这些导师对高管缺乏专业认识。

对我随后提出的问题——“实际上，谁会定期观察你的行为，并告诉你一些你不愿意听的事情？”——回答往往是沉默以对。

下面是一个中型制药企业首席执行官的案例。他抱怨说，在一些关键的战略决策上，他很难在自己的高层领导团队中达成共识。这些决策包括：开发哪些早期药物化合物，是通过合资方式还是自主方式来开发这些药物。这些决策极其重要，因为开发一种新药并获得美国食品药品监督管理局（FDA）的批准需要投入大量资金。这位首席执行官认为，决定这些问题需要达成高度共识，因为它们对企业的各个部门都有影响。他对自己的高层领导团队寄予很高期望，但结果却令他相当沮丧。他问我，他的领导作风是否可能存在问题，或者反过来，他是否应该考虑更换一个或多个手下的高管人员。他的一些亲密朋友和外部顾问曾经提议，对高层团队进行改组可能有助于改善这种状况。

我问他是否寻求过自己下属的指导。他回答说：“当然没有；他们是下属——要我去寻求他们的指导会非常尴尬。我是教练！”当我问他，寻求下属的指导有什么不对，他费劲地想了很长时间，然后解释说，在他的职业生涯中，他很少看到自己的老板和顶级高管带头垂范，放下自己的身段，寻求来自直接下属的反馈。

为了帮助我提高工作的有效性，你愿意向我提出什么忠告？请给我提一两个具体的、具有可操作性的建议。我将非常感激你的意见。



反馈意见。他还不能确定自己应该怎样去做，并且认为，这样会使他的下属（和他自己）感到不自在，还可能会打乱老板与下属的等级关系。

尽管他不太愿意，我还是鼓励他走出去，单独“采访”至少五个自己的直接下属。他只需要问一个问题：“为了帮助我提高工作的有效性，你愿意向我提出什么忠告？请给我提一两个具体的、具有可操作性的建议。我将非常感激你的意见。”虽然有些犹豫，他还是同意试一试。

刚开始，这些谈话有些令人尴尬。下属的第一反应是赶紧表示，他做得“不错”乃至“非常好”。为了使下属们相信自己的诚意，真正愿意提供反馈意见，以及严肃认真地对待这件事，需要花费一些时间，说一些鼓励的话，并在令人尴尬的沉默中耐心等待。在这最初中轮的对话过程中，这位首席执行官收到了一些令人吃惊、不太中听，但却非常有用的意见。他从中了解到：

- ⊕ 大家觉得他这个人很少问下属问题。他的一些直接下属承认，他们过去以为，他对下属们有什么想法根本不在乎。
- ⊕ 很多人都将他视为一个糟糕的听众。当下属们与他谈话时，他经常包办了大部分发言。
- ⊕ 他被视为相当“克制”——不会暴露出太多他认为企业面临哪些重大问题，以及他对哪些问题感到担忧的想法。大家评论说，他们不清楚应该如何理解他，“不知道他来自何处”。他意识到，自己的下属经常曲解他的行为。
- ⊕ 最后，他召开的领导层会议是按照预定程序报告工作的会议，而不是对一些问题进行构思和辩论的会议。因此，他的高层领导人很少有就一些问题相互进行辩论和商量（除非是他们自己发起的会议）。这就使该领导团队很难就开发哪种药物，或决定如何最好地开发这些药物达成共识。

虽然这位首席执行官被广泛认为是一个才华横溢的战略专家和富于创造性的思考者，但他并未被视为一个有效的管理者和领导人。这在很大程度上出乎这位高管的意料，他表示，自己以前从未从任何导师或老板那里听到过这些评价。

针对一些批评，他马上开始采取行动。特别是，他做出安排，希望自己的每一个直接下属定期提出具体的建议（并鼓励他们对自己的直接下属也采用同样的做法）。他还设立了每月一次的领导团队晚餐聚会，在聚会上，高管团队可以对一些重大问题展开坦诚的讨论和辩论。

三个月后，这位首席执行官能够在几个重大问题上——包括对开发两种新药的目标和开发每种药物的具体办法达成共识——打破僵局。在此期间，该首席执行官主持了几次研讨会，会上，领导团队的成员们对这些棘手问题展开了激烈的辩论，更重要的是，通过辩论，增强了对彼此之间，以及首席执行官的企业愿景的了解。通过公开的辩论和研讨，领导团队成员对他们每个人在各自负责的领域面临的挑战都更加关心。其结果是，他们开始作为一个更具有凝聚力的团队运行。

在采取这些措施的过程中，该首席执行官还着重

努力增强自己打造关系的“软”技能，包括自我披露、不耻下问和认真倾听。他过去一直认为，一个强有力的领导人需要克制内敛一些，并坚持自己的主张。现在，他意识到，是时候修正自己的这种观念了，而且，他认识到，一个优秀的领导者应该愿意披露有关自己的价值观、背景和想法的信息——以及提出好的问题，并成为一名高明的倾听者。虽然大力倡导也起到了作用，但这位首席执行官还是注意到，当他解释自己的疑虑和担心，要求对精心构思的问题进行辩论，并认真听取讨论时，他的团队做出了更具有建设性的反应。他认识到，这些“软”方法对于获得更好的反馈，并成为一名更优秀的管理者至关重要。

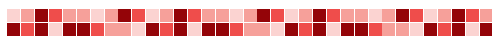
他将这些技能运用于他组织的高层团队晚餐聚会中，在这种场合，他扮演推动者的角色——构思2~3个问题，强迫自己静静地坐在一旁，认真倾听，适时提出深入尖锐的后续问题，并大体上确保团队成员能坦诚地表达自己的观点。虽然经过了大量实践，但这位首席执行官最终还是成为该团队非常有效的讨论主持人。

在一些特殊的会议中，他努力提出更多问题，多听（少说），并更多披露了有哪些问题让他彻夜难眠。例如，他告诉大家，自己对美国食品药品监督管理局（FDA）药品审批程序的高成本和不确定性越来越担心。通过构思关于该公司在开发个别药物时，如何才能避免“孤注一掷”的问题，该首席执行官帮助他的团队更好地理解了他一直推崇合资开发的理念，并最终在该公司至少有一项新药开发项目需要采用合资方式的问题上达成了共识。

最重要的是，这位首席执行官认识到，寻求建议和指导是一种有力量——而不是软弱——的标志。现在他发现，运用这些技术，他可以更多地依赖自己下属的意见，并将其作为自己表现的一种预警系统。此外，随着他和他的高管人员开始相互了解和信任，许多高管都与他分享自己的职业愿望与关切。事实上，这对于稳定他的高层领导团队，帮助首席执行官留住团队成员，并普遍提高士气发挥了作用。作为所有这些努力的结果，他现在的感觉已远远不像当初那样形单影只和闭目塞听。虽然他很遗憾没有更早采用这种方法，但他还是乐观地认为，现在自己正沿着正确的轨道前进。

当高层领导人辩论这些问题时，就像在蛋壳上行走一样小心翼翼——他们不愿意给人批评同事的感觉，或在无意中得罪首席执行官。

### ▶ 推动反馈进一步深入： “一张白纸”法



随着首席执行官和其他高层领导人强化自己的下级教练网络，并与下属建立起更好的关系，一种范围更广泛的指导和学习文化就可以在一个组织中扎下根基。当不同层级的员工们看到，他们向上级反馈的意见对高层领导人的行为和公司的行动都会产生直接和积极的影响时，他们就会对提供反馈具有更高积极性。

在这种进展的基础上，首席执行官可以采取进一步的措施，以获得有关重要战略问题的宝贵意见。在一个变化无常的世界中，行业格局和客户需求都在不断演变，企业可能很容易偏离轨道，因此这种对企业战略的反馈非常重要。在许多情况下，高层领导人可能难以意识到这些外部变化，不同的是，那些处于“攻击点”、直言不讳的员工们则可能感到无法获得足够的信息，或无权表达他们的看法。此外，现有的战略规划和业务审核流程可能并不会用充足的时间和有效的方式去涉及和面对这些问题。

来看一看一位工业产品企业首席执行官的经历，他对自己企业的竞争地位受到的潜在威胁感到忧心忡忡。这位首席执行官在其企业和行业中广受尊敬，并在培养牢固的、与下属的向上指导关系上做了卓有成效的工作。

该公司一直立足于一组高附加值产品和几项后续创新，多年来，已经建立了非常牢固的客户关系。然而，这位首席执行官越来越担心，一些主要竞争对手已经采取了一些具体行动，将会强化它们对自己客户的价值主张。他还担心自己公司一些传统产品的商品化问题。他认为，为了应对这些威胁，可能需要进行剧烈的变革，但又担心一些潜在的补救措施——关停生产

线、出售部分业务，以及重新构建销售和产品开发部门与所服务客户的互动方式——可能会损害该公司的企业文化和员工士气。

这位首席执行官的担心提出的问题超越了典型的指导范畴。此外，他认为，这些问题过于重大，甚至存在争议，通过该公司定期的战略审核讨论和流程很难得到圆满解决。由于他的领导团队非常团结，因此他觉到，当高层领导人辩论这些问题时，就像在蛋壳上行走一样小心翼翼——他们不愿意给人批评同事的感觉，或在无意中得罪首席执行官。他承认，他的高层团队可能对这些立场“过于接近”，以至于无法认清并提出恰当的行动方案。他甚至怀疑，他们是否在感情上很难面对需要完成的这一任务。

这位首席执行官决定采取一种非正统的措施。他成立了一个由六名崭露头角的高层和中层高管组成的任务组，并要求他们把这家企业看成“一张白纸”，然后问他们：“如果你现在不得不从头开始建设这家企业，我们还会服务这些市场吗？我们还会提供这些产品吗？我们还会聘用这些员工吗？我们还会采用这种组织结构、薪酬制度和员工晋升方式吗？考虑到我们独特的竞争力和战略愿景，我们需要进行哪些变革？”他给了他们六周时间来完成这项任务（除了他们的日常工作以外），并要他们记住，不应有什么不可冒犯的禁忌，他们也不必担心自己的结论是否“政治正确”。他还解释说，虽然他可能不会采纳他们的所有提议，但他希望听到他们的每一个建议和想法。


六周以后，该小组带回来几个大胆的提议。他们建议剥离两条老化的产品线，到那时为止，这些产品线一直被认为是高管层不能碰的“禁区”，因为它们曾经由首席执行官运营，并被视作是他的“遗产”的一部分。该小组还建议进行一些组织变革，包括扩大销售和客户服务职能，培养（或收购）经过升级换代的新兴市场分销能力，以及重新调整该公司的薪酬激励制度。

首席执行官对这项大胆的建议感到吃惊——但出人意料的是，他完全同意这项建议。他意识到，自己可能一直过于“贴近”这家企业，以至于难以认清需要做什么，他对收到这些具体的提议感到如释重负。作为下一个步骤，这位首席执行官让该任务组将其研

究结果提交给自己的高层领导团队，这些建议获得了一致同意，并立即开始制定实施这些建议的计划。

一年后，这位首席执行官报告说，虽然这些变革相当困难，但却使这家企业实力大增。他对该企业的未来和自己领导团队的能力更有信心。此外，他还决定，每过1~2年，就启动一个关注战略问题的“一张白纸”任务组，作为对该公司正规战略流程的一种补充。他和他的领导团队认为，这种新的方法使他们能够创建一种新的干预能力，这种能力可以不受正规战略流程的潜在惯性和政治压力的影响。此外，这次演练创造了一个机会，可以考验这些崭露头角的高管人员，并在行动中考察他们，同时，也为参与者提供了一种高度刺激的学习经历。

这种方法建立在努力创造一种针对高层领导人的“向上指导”环境的基础之上。它可以使你获得指导，这种指导基于该企业的战略需要，也是一种用全新的眼光审视自己企业的绝好方式。它对领导人有勇气构思正确的问题，并寻求自己员工的帮助提出了更高的要求。这种类型的方法与强有力的个别指导过程相结合，可能有助于为你的组织打造一种强大的竞争优势。

本文介绍这些方法是为了帮助你掌握获取反馈的更大自主权，它们应该是你的企业已在运用的全方位反馈流程或董事会审查流程的一种补充。虽然全方位反馈流程极具价值，但它通常是在每年的年底才进行，因此对一些重要热点问题的反馈往往比较滞后。在一个瞬息万变的世界上，你需要采取一种更积极主动的方法来获取指导和实时建议。虽然本文提出的一些方法（参见附文“四种入门方法”）刚开始实行时可能会觉得有些困难，但为了掌握获取反馈的更大自主权，我还是要鼓励你努力克服一些最初的不适。通过培养这种思维方式，你将提高自己提出正确问题的能力，以及大幅提升自己的工作效率和组织的绩效。 

#### 作者简介：

Robert S. Kaplan 是哈佛商学院管理实务课程教授和一家全球性公益创投企业——Draper Richards Kaplan 公司的联合董事长。他以前曾担任高盛公司副董事长。本文内容改编自他刚出版的新书《反躬自问：成为一个更有效的领导人和充分发挥自己潜能的一些关键问题》(What to Ask the Person in the Mirror: Critical Questions for Becoming a More Effective Leader and Reaching Your Potential) (哈佛商学院出版社, 2011年8月)。

# 中国2012： 企业领导者必需面对 的人才挑战

由于过去数十年的经济快速发展，中国正面临着四个方面令人担忧的人才问题：领导力瓶颈严重，员工敬业度降低；高技能有经验人才短缺，人力成本与生产率不匹配；人才本土化困难，跨地域流动不畅；员工价值主张多元化，代际冲突加剧。

文 / 张世东 舒畅

本文由美世授权转载



2012 年的新年钟声刚刚敲响，对于中国经济在新一年的发展会出现什么样的图景，人们充满期待。回首改革开放以来的 30 多年，中国经济实现了世界上前所未有的持续高速增长。即使是在欧美金融危机乌云重重的困难时期，中国经济的增长势头依然不减，向全球展现出它的巨大活力。这种活力，在很大程度上源于这个民族令世界为之尊敬的勤奋肯干、具有学习精神、能力提高快速且充满激情的劳动力，他 / 她们是中国经济持续飞速发展的创造者和动力之源！然而，在步入新的一年时，我们更加清晰地看到，正是由于过去数十年的经济快速发展，中国正面临着四个方面令人担忧的人才问题，包括：

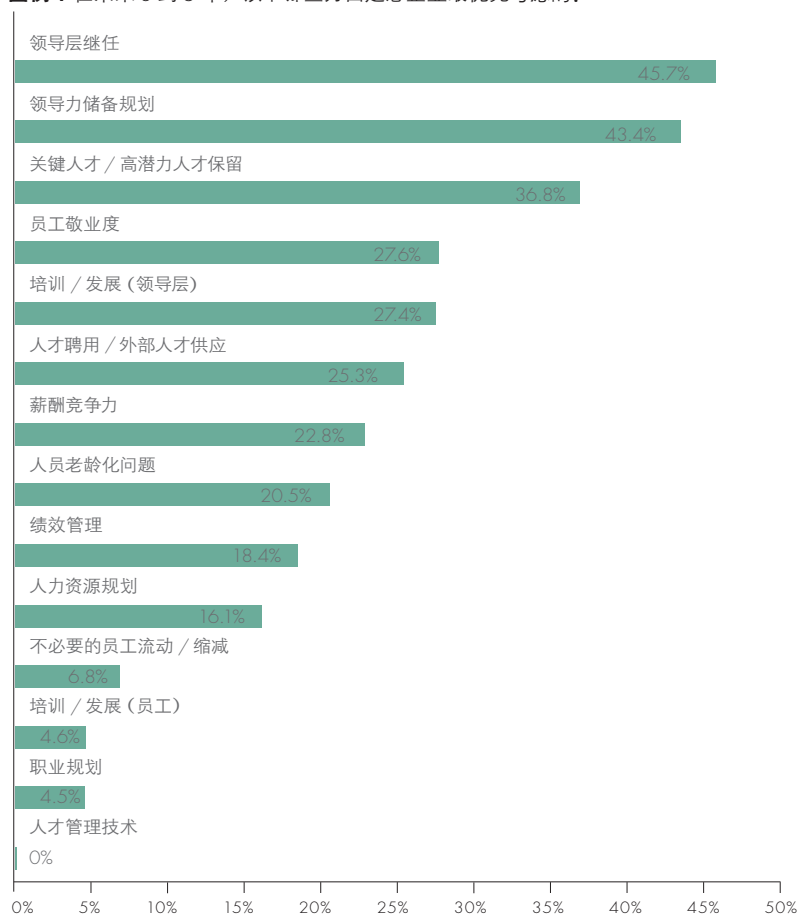
① **领导力瓶颈严重，员工敬业度降低。**在中国，2/3 的受访员工认为领导力对激励和保留员工至关重要，但员工对领导层的管理能力反馈不佳；从企业方来看，只有 13% 和 15% 的受访企业表示它们对“具有充分的领导力储备”和“顺利进行领导层人员转换”非常有信心。中国企业领导者和经理人的平均年龄比西方同等职位的人员大约低了 10 岁，知识和经验相对欠缺。

② **高技能有经验人才短缺，人力成本与生产率不匹配。**中国经济的高速发展，导致中国有经验的高素质人才，特别是在技术、销售和管理方面的人才出现明显缺口。员工薪酬水平在过去数年持续攀升，但产出质量未能达到成熟市场类似人员的能力水平。

③ **人才本土化困难，跨地域流动不畅。**随着全球化进一步深入，企业在人才本土化和跨地域流动过程中面临的挑战日益严峻。52% 的美国和加拿大机构认为中国是人力资源和人才流动管理最具挑战的新兴市场，远高于印度和巴西。

④ **员工价值主张多元化，代际冲突加剧。**为实现吸引和保留人才的目标，企业需要了解不同的员工群体他们在想什么、他们需要什么，其价值主张是否、能否、以及该如何得到响应。

图例 1 在未来 3 到 5 年，以下哪些方面是您企业最优先考虑的？



资料来源：美世 2011 人才管理前景中国调研报告

## 领导力瓶颈严重，员工敬业度降低

缺乏领导和管理技能是中国人才管理所面临的一个严峻问题，有经验的领导者和管理人员供给缺乏，越是高端的职位人员越缺乏。根据美世《2011 人才管理前景中国调研报告》，只有 13% 和 15% 的受访企业表示它们对“具有充分的领导力储备”和“顺利进行领导层人员转换”非常有信心，“领导层继任、领导力储备规划、培训发展领导层”均为企业排在首位的最优先考虑的人才管理工作（参见图例 1）。

与此同时，美世《2011 年中国员工敬业度调查》显示，2/3 的受访员工认为领导力对激励和保留员工

至关重要。但调查发现，中国员工对领导层的整体表现存在担心，尤其是担心他们管理企业的能力以及对员工福祉的关注。美世相关调研表明，上级领导是导致中国员工离职的首要内部因素之一。

中国出现领导力瓶颈的一个重要原因是：中国经济在过去数十年快速增长，企业的业务扩张和员工的晋升速度随之加快，很多管理人员在某种程度上被拔苗助长。一些管理人员或许并没有升职，但其实际的职责范围，无论是反映在下属人数上，还是所负责的业务规模上，都比过去有明显增加。一些外资跨国企业管理人员的汇报线路在组织结构内部也在发生变化。由于中国市场在全球商业版图变得越来越重要，以前向中国区主管汇报的管理人员，现在转为向亚太区或全球总部汇报，甚或有些企业将某些区域性的职能移到中国。另一方面，随着中国企业走向全球，很多原有的本土管理人员现在需要担当起区域或全球职能的重任。中国对领导力的需求和要求日益高涨。

然而，中国企业领导者和管理者平均年龄比西方同等职位的人员大约低了10岁，很多企业的管理人员还不够成熟。而且现有的管理人员主要是业务型、创业型的人才，缺乏相应的管理知识和经验，尤其是企业全球化运营的经验。尽管他们在业务的高速增长过程中积累了一定的经验和技能，并摸索出了一些特色管理方法，但与西方同行相比，在时间压缩式经济发展进程中“速成”的中国管理人员，其职业成熟度和胜任度并没有达标。这种状况导致的一个结果是，管理者本人“超负荷”运转，无法再承担更多的职责或担任更高的职务，企业的领导力资源窘迫。另一个结果是，管理者传递给下属的工作压力与日俱增，而且由于更多关注业绩目标，对下属的职业发展和福祉关心不够，久之势必导致人才流失。

● 几点思考：

企业需要实施系统而全面的员工发展计划，以提升各层管理人员的素质。2012年，中国经济的增长速度将有所放缓，企业可以利用这个调整的时间窗口，对中高层管理人员的领导能力和胜任力进行评估，并为能力不足的管理者提供诸如培训或技术支持等帮助。

不仅要对现有人员（包括领军人物）的继任者进行认定和培养，企业还需要在调整期内做好人才储备

的长远规划，针对企业在未来几年的战略目标、业务预计增长规模、组织架构和岗位设置情况，有前瞻性地做好人才的储备和培养计划，避免过去没有规划手忙脚乱的局面。

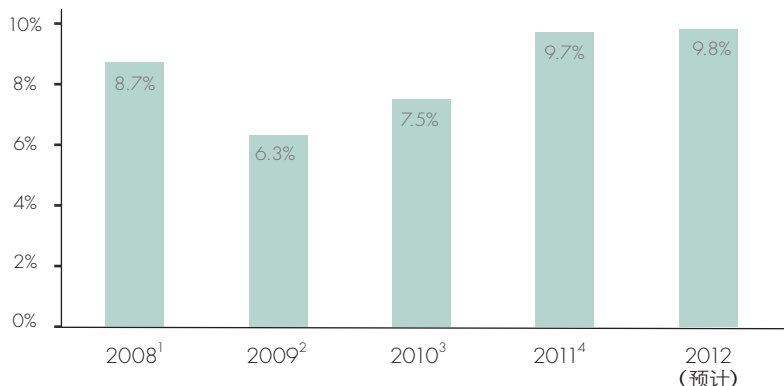
引入国际管理专才是一个可以考虑的解决方案，但需要克服“文化敏感”的挑战。

## 高技能有经验人才短缺，人力成本与生产率不匹配

中国经济的高速发展需要大量的人才参与其中，而中国在有经验的高素质人才，特别是技术、销售和管理方面的人才存在明显缺口。如今，人才储备竞争在外资企业、民营企业和国有企业之间已愈演愈烈。

美世的调研显示，2012年，73%的企业将会增加员工人数，预计员工人数的总体增长比率为14.4%，专业人员和蓝领工人的增加比例最高。从职能划分看，销售和市场部门仍是扩张重点，而45%的企业将增加研发部门的员工人数。值得注意的是，尽管大多数公司会招聘新员工，并开展校园招聘活动，但校园招聘新员工的比例并不大。这说明企业需求更多的是有经验的专业人员。

图例 2 薪资增长率



资料来源：美世 2011 年第三期 China Monitor 调研报告

- 资料来源：
1. 2009 年上海全行业薪酬报告
  2. 2009 年 China Monitor 第二季度报告
  3. 2010 年 China Monitor 第二季度报告
  4. 2011 年 China Monitor 第二季度报告

对人才的争夺、以及生活成本上升等因素推动着员工薪资水平在过去数年持续攀升，且薪酬成本随着职位的上升而递增。根据美世最新的数据，2001至2011年间，企业高管的薪酬成本增长了118%，管理层增长了90%。

人力成本的增长在近几年表现得尤为突出。根据美世的预测，2012年中国基本薪资增长率将达到9.8%（参见图例2），其中制造业的增幅要高于非制造业，二线城市的增幅要高于一线城市，中资企业的增幅要高于合资和外资企业。据估计，企业将会在人才上加大投资，薪资增长是其中的一个体现。除了基本的薪资增长以外，大多数企业还会额外为岗位晋升所产生的薪资增长预留预算。

随之而来的是成本与生产率不匹配的问题。中国的劳动生产率与西方成熟市场及某些亚洲市场相比本身就存在差距。如今，中国依赖低生产要素价格竞争的增长模式不可持续，劳动力成本增长已成趋势，而生产率却难以在短期内快速提高。有关信息显示，过去几年中国制造业工资的年均增长已超过劳动生产率的年均增速。中国外资企业专业或管理岗位的人工成本已接近诸如新加坡这样的成熟市场，但产出质量却没有达到同等水平。劳动力成本与生产率的不匹配，是雇主和有经验的管理者们最大的担忧。

在此，我们要特别关注蓝领“用工荒”的问题。根据美世的调研，2011年1到9月份，蓝领员工的自愿离职率总体平均为18.6%，电子行业、高科技行业和汽车行业居首。从地域上看，华南二线城市、华东二线城市、广州或深圳市是蓝领员工自愿离职率最高的三个地区。

自愿离职率在一定程度上反映了市场对蓝领技术员工的需求。我们认为，蓝领员工的供不应求还将持续很长时间。原因是：

#### ① 需求增加

- 中国经济的增长仍在高位
- 西部开发及工厂向内地迁移
- 新兴的农村就业选择增多

#### ② 供应减少

- 越来越多的劳动力回流向内地

对人才的争夺、以及生活成本上升等因素推动着员工薪资水平在过去数年持续攀升，且薪酬成本随着职位的上升而递增。人力成本的增长在近几年表现得尤为突出。

- 人口老龄化
- 80后各种各样的跳槽原因

在蓝领员工的供应不可持续的同时，蓝领员工的薪酬出现了跳跃式增长。以上海的制造型企业（不包括冻薪企业）为例，蓝领的底薪增长2010年为8.5%，2011年为10.1%，2012年预计将达10.6%。除去生活成本上升和人员需求的因素，国家对低收入劳动力的保护逐渐加强。2011年中国各主要城市的最低工资标准基本都出现了20%的涨幅。

#### ③ 几点思考：

企业必须重新审视自己的人才战略，实施恰当的人才吸引和保留计划，这对于企业的发展与成功是至关重要的。

伴随着企业在人力资本上的投入越来越多，企业管理者们须更加关注如何从这些投资中得到回报。如何更加有效地管理人力资本，建立能够满足企业目标和获得持续竞争优势的人员战略，是人力资源管理者们需要深入研究的课题。

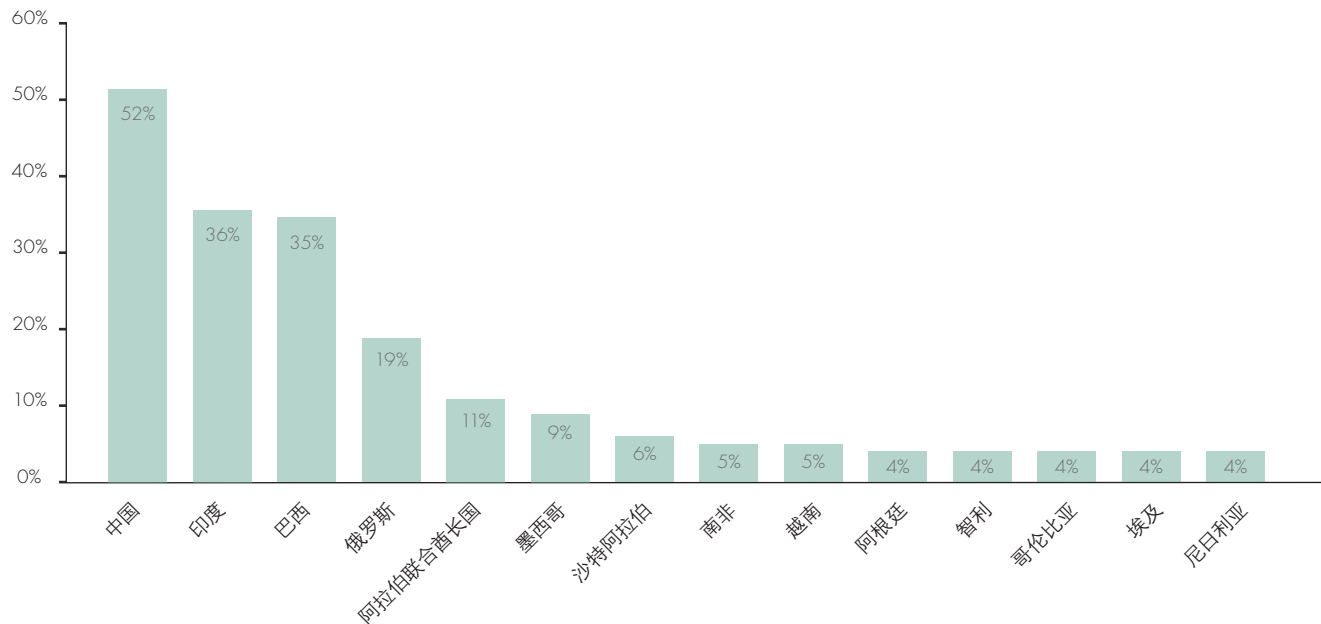
蓝领员工工资上涨，部分是受国家方针政策的引导，企业对此应该支持。企业需要考虑的是，在这个既定的条件之下找到自己的生存空间。以下三种方式可以考虑：其一，让生产点更贴近市场，进入中西部地区或二三线城市，将生产基地向劳动力成本较低的地区转移；其二，对一些技术能力比较弱的员工，要找到办法快速提升他们的工作技能；其三，通过生产自动化、技术研发或者是管理创新，提高生产效率。

### 人才本土化困难，跨地域流动不畅

全球化是当今中国发展的大背景。步入2012年，企业的全球化进程会更加深化和复杂。全球化的浪潮势必加速人才在全球范围的流动，包括人才在中国国

图例 3 人力资源和人员流动管理最具挑战性的新兴市场

资料来源：美世新兴市场人力资源人员流动挑战调研报告，2011 年 12 月



人才在中国国内跨地域流动不畅，是目前中国在人才流动方面面临的最为严峻的现实问题，不仅对外资企业、外籍人才是这样，对本土企业、本土人才亦是如此。

内的流动。在这一背景下，中国企业走出去、外资企业在中国谋求发展、企业由一线和沿海地区向二三线、内陆地区的移动所引发的一系列人才本土化和流动管理问题陆续浮出水面。

过去几年，日益壮大的中国企业陆续试水全球化运营，风生水起，引人关注。中国企业走出去通常有两种情况：一种是企业从中国派驻员工去海外开展业务；另外一种是中国企业通过跨境并购收购海外企业，保留其人员继续从事他们原来的工作。无论是哪一种情况，都要求中国企业具备完善的全球化人才战略和人才储备，并实施有效的全球人才管理。然而，在海

外市场，中国企业推进人才本土化困难重重——在派驻本国人才到海外工作的过程中，中国企业面临着无人可派、无人愿去、管理人员国际视野和管理经验缺乏等困境；在与海外人才合作共事的过程中，中国企业又遭遇因文化差异和管理不到位所导致的种种质疑。

对于在中国和计划进入中国的外资企业而言，尽管他们先于中国企业开始了全球化，但面对中国幅员广阔、多元化的市场特点，它们还需要更好地实施本土化，尤其是对中国本土人才的培养。

2011 年 11 月，美世调查了 158 家美国和加拿大的机构，了解它们对新兴市场人力资源和员工流动管理的看法。52% 的受访者认为中国是人力资源和员工流动管理最具挑战性的新兴市场，远高于印度和巴西（参见图例 3）。其中，有相关技能的专业人员和有经验的管理人员缺乏、地区差异、复杂的税收和社保体系，以及高昂的国际派驻人员成本，是受访者提及的在中国市场面临的主要挑战。这些都是外资企业在中国需要面对的问题。对于中国这个全球最大的接受海外派驻人员的市场来说，这些问题值得重视。

在所有的这些问题中，我们认为，人才在中国国

内跨地域流动不畅，是目前中国在人才流动方面面临的最为严峻的现实问题，不仅对外资企业、外籍人才是这样，对本土企业、本土人才亦是如此。随着资本向成本更有竞争力的地区流动，人才在国内各地区间的流动势必会更加活跃、频繁和深入。但中国劳动力市场的法律、社会保障体系、社会、文化等因素不能很好支持这一发展需求，甚至成为制约。

### 👉 几点思考：

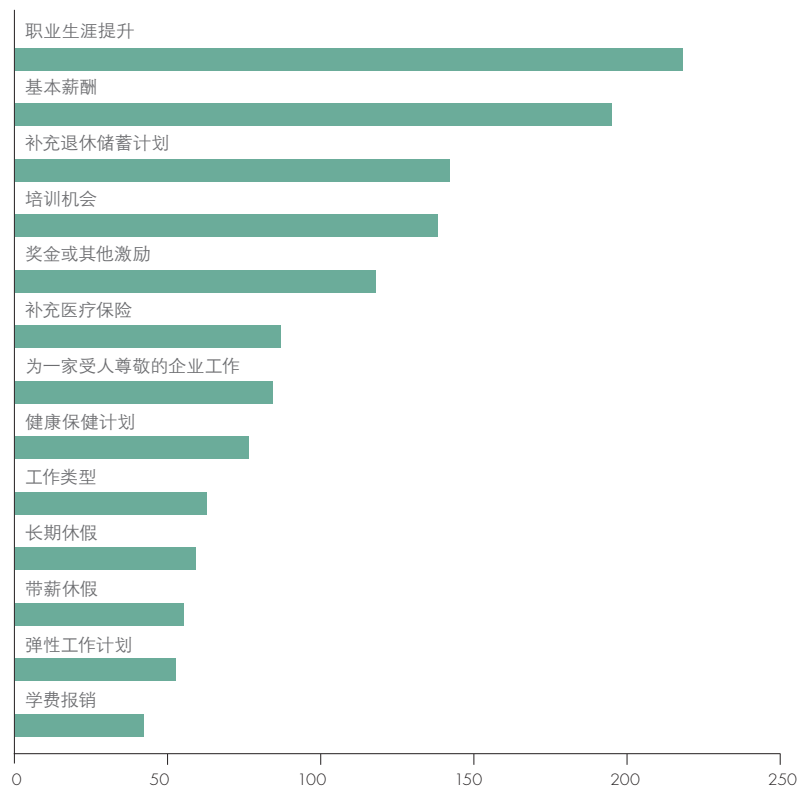
外资跨国企业在考虑本土化问题时需要目光更加长远。在未来一段时期，受宏观经济的影响，一些欧美企业的业务发展会处于一个相对收缩的状态，可能没有足够多的合适职位提供给该企业在欧美市场的优秀人才。这样的情势下，企业可以考虑选派合适的人才到中国，赋予他们培养中国市场下一代领导者和管理者的任务。而一些中国本土的人才则可以送到欧美国家学习锻炼，未来再回到中国。这样可以更好地在全球范围内发挥有经验的管理人员的优势，中国市场的本土人才储备也会得以改善。

计划走出去的中国企业要做好充分的人才储备。在走出去之前做好扎实的尽职调查；走出去之后，在了解和适应当地法律法规、商业环境、劳动力市场、管理文化等的同时，逐步完善全球人才管理。如果中国企业在并购海外企业之后，计划保留原公司的外籍管理人员继续他们原来的工作，那么，在并购之前就需要对相关人员进行领导力或者胜任力测评，以提前了解这些人员的价值观与公司文化之间的匹配度，从而判断哪些人可以保留。另外，中国企业要学会采用海外企业管理人员愿意接受的沟通方式，建立起一套与市场相吻合的激励机制，让海外企业的管理人员快速对中国企业产生信心。

那些选择派出本土人才到海外工作的中国企业，则要认真解决好以下几个人才问题：“派得出去、用得好、回得来”。

人才在中国国内的流动是一个非常重要的问题。中国员工通常会更希望在北京、上海、广州等一线城市工作，而不愿意去二三线城市。为解决这个问题，一方面，企业要设计适当的薪酬待遇和保护制度，以鼓励一线城市的人员愿意作为“外派人员”去二三线

图例 4 中国员工价值主张要素优先顺序排名



资料来源：2011年中国员工敬业度调查

城市工作一段时间；另外，企业可以考虑在二三线城市招聘有意愿在本地工作的员工，先送他们到一线城市培养，之后再分派他们回二三线城市工作。而对于雇用外籍员工的企业来说，可以考虑派遣一些外籍人员去二三线城市。外籍人员对于地域差异的感受相对没那么强烈，对他们来说，二三线城市和一线城市都是中国。

## 员工价值主张多元化，代际冲突加剧

为实现吸引和保留人才的目标，企业需要先回答一个关键问题：不同的员工群体他们在想什么、他们需要什么，其价值主张是否、能否、又该如何得到响应？

2011年，美世在全球17个市场对将近30,000名员工进行了美世专有的What's Working™员工敬业度调查，其中包括2,000多名在中国大陆的员工。在13项被调查的员工价值主张要素中，我们惊讶地发现，在往年那些经常上榜的职业发展、薪酬等要素之外，“补充退休储蓄计划”成为2011年位居第三的要素，“补充医疗保险”位列第六（参见图例4）。这两项都受到年龄较大的员工的重视。有意思的是，中国年轻的员工对退休前景也表示了类似的担忧。调查显示，不到一半的员工认为企业帮助他们在财务上为退休做好了准备。

这种现象是中国劳动力老龄化的一个征兆，体现了员工对未来保障的强烈诉求。企业内部即使只有少数退休或即将退休人员出现，对未来生活保障的焦虑情绪就会开始在员工之间蔓延，尤其是在生活成本日益高企的今天。而中国的政府养老、补充养老缺口较大，在2011年的墨尔本美世全球养老金指数被调查的16个国家中，中国的总体指数值排在末位。我们认为，“养老”和“健康”投资将会是个人和家庭未来消费支出的重点。在这个背景下，企业帮助员工为未来的不确定性做好准备，为员工提供有吸引力的包含养老、医疗等在内的整体福利方案，将会更有利于实现人才的吸引和保留。

在不同年龄段的员工群体中，中国80后员工的代际冲突是一个棘手的挑战。根据美世的调查，工作1至2年或2至3年的年轻员工最有可能主动离职。年轻员工对职业生涯发展的要求更为迫切，更加缺少耐心。与其他年龄段的员工相比，他们更注重晋升机会、学习和发展、激励/奖金、所从事的工作类型以及长期的职业发展潜力。尽管他们可能对企业感到满意，但是他们也会很快离职去谋求下一个能够提供更高职位、更多激励和趣味的工作机会。年轻员工还会由于看到自己的前辈离开后又重新加入而且薪酬更高、晋升更快，从而受到激励而选择跳槽。

代际冲突实际上是一个与企业工作文化相关的问题。解决这一问题最大的挑战是：满足年轻员工的需求，没有什么简单易行的办法。

2012年，80后员工已逐渐成长为劳动力的一支主力，90后员工也将进入职场，处理好代际问题，

对于企业的人才吸引和保留，及实现业务的可持续发展都十分重要。

#### ● 几点思考：

企业需要了解员工在想什么，从员工价值主张思考问题，创建一套完善的整体报酬体系，包括职业发展、培训、工作和生活的平衡，以及其它的激励因素。其中，对养老和健康医疗类福利的关注要提上日程。

企业管理者需要转换思维和管理模式，提供满足年轻一代员工需求的工作环境和文化氛围，以吸引和挽留关键人才。企业需要更加注重不断激发员工的工作兴趣，在中国特有的职务结构的支持下提供及时的认可，并且制定与外部竞争市场协调一致的激励方案。培训轮岗计划和内部转岗计划是企业可以考虑采用的来吸引保留年轻员工的方案。

## 结语

对于以上四个方面的挑战，许多企业领导者或许已经有所察觉，但可能还没有找到有效的解决之道。客观地讲，应对这些挑战不会在一夜之间完成，有些挑战在未来的数年间都将持续存在。

步入挑战重重的2012年，企业领导者需要为新一年的业务发展做好充足的准备。为此，我们对企业领导者和管理者们的建议是：战略布局、方案创新、夯实基础。**HR**

#### 如有任何问题，敬请联系：

**张世东**  
合伙人，美世大中华区信息咨询业务总监兼美世中国区总经理  
Alan.zhang@mercer.com

**舒畅**  
合伙人，美世大中华区人力资本业务负责人  
Miranda.shu@mercer.com

#### 关于美世

美世是全球领先的人力资源咨询、外包和投资服务提供商，为全球超过25,000家客户提供服务。美世的顾问团队致力于协助客户规划和管理员工的健康、退休和其它福利计划，以及优化企业的人力资本。同时，美世也提供客户化的行政、技术及整体福利外包解决方案。美世的咨询服务包括全球领先的投资咨询和多管理人的投资管理。

美世在全球拥有逾20,000名员工，分布于40多个国家和地区，为客户提供全球性的一体化整合服务。美世的顾问团队与客户一起共同制定解决方案以应对全球及本地的机遇与挑战。美世在协助大型及成长中的中型企业方面均拥有丰富的经验。

美世从上世纪七十年代起在香港设立办事处，开始其在大中华区的业务。美世于1995年进入中国大陆。目前美世大中华区在北京、上海、广州、深圳、大连、香港和台湾地区设有7家分支机构，拥有超过600人的经验丰富的专业团队，为不同行业的客户提供咨询服务。美世与外资、国有及民营企业广泛合作，在业界积累了极高的市场声誉。

美世是Marsh & McLennan Companies, Inc的全资子公司，后者已在纽约和芝加哥的证券交易所上市，股票代码：MMC。如需了解更多信息，敬请访问www.cn.mercer.com或www.mercer.com。

## 宏观培训

# 知识管理

文 / 郭宏德 (Allen Kuo)



对于互联网的魔力，至今我仍然叹为观止。所有我要找的资料，只要肯花时间，几乎都可以在互联网上找到相关的信息。同时，在没有晋升，花红，加薪激励的情况下，很多人肯花许多时间与经历分享他们的知识。有什么原因令普罗大众无私地上网贡献自己的知识？如果，公司内部也可以做到这样的知识分享，想想，对于培训与人力资源管理会有什么影响？！

有趣的是，当公司自行设立内部知识管理平台，甚至社交平台时，知识分享效果往往反而不如外网好。这到底是为什么？不如让我们来看看有哪些原因令社交网站受欢迎，跟着想想在机构里如何能做到。

● **社交平台让用户有更多的掌控。** 用户们可以自行决定公开多少个人隐私。在互联网上，用户可以决定自己的性别，年龄，身份等等。然而在现实生活中，这些都已经是决定了的事实。用户也可以决定交流的内容和深度，当然，除了一些高度检查的国家以外。用户更可以决定交流的时间长短。譬如，用户可以24小时上网浏览却不发言，或是踊跃的分享。他们交流的内容自然决定了关注他们人数的多少。“物以类聚”的情形常见，视乎他们分享的资料有多少人觉得有用。

● **社交平台提供直接及时的咨询。** 在需要的时候，用户往往可以找到需要的讯息。而且这些讯息是用户自己筛选后得到的，而不是强加于他们身上的。用户也可以决定信息量的大小。如果他们需要更多的信息，网上总是可以找到无穷无尽的资料。

● **社交平台将生活和工作融合在一起。** 没有上下班的限制，用户凭自己的作息起居登录社交平台。由于用户真实身份的隐形，用户可以毫无忌惮的与别人沟通，不必担心对方的地位权势对自己能有什么样的影响。因此，分享信息时更可以毫无拘束地畅言。当然，伴此而来的挑战是分辨信息的真假。

● **社交平台给与用户乐趣和情感关联。** 由于没有公司的目标和绩效考核，用户们可以完全按照自己的兴趣来使用社交平台。在网上与相识的朋友或者陌生人互动，用户可以得到他们预期的乐趣，因而连带影响情绪。一旦有了情感关联，社交平台变得更亲切，用的时间越久，关系越不可割舍。常常见到人们对于素未谋面的网友有着不同程度的情感关联，一方面来说，对陌生人有着这种情绪十分不可思议。但是，正因为大家可以毫无保留地以网上身份交流，反而建立起“真实”的感情。（至于见了面后情感会有什么变化，那是另一回事。）

因此，要在公司里面利用社交平台来分享知识，我们该如何做？

目前有不同的调研想证明工作上使用社交平台对于生产力有什么影响。我看过好几个不同的调研，虽有偏差，但普遍上来说都能证明在工作中让员工登录使用第三方社交平台对员工生产力有10%左右的正面影响。但是，这些调研是指工作中公司允许员工登录及使用第三方社交平台，例如国外的YouTube, Facebook, Twitter（类似国内的优酷，土豆网，豆瓣网和微博）。目前我还没有见到任何调研证明公司自己内部的社交网站效应。也许是因为还没有任何公司建立了为员工所欢迎的内部社交平台吧！

公司内部自建社交平台的确实不容易，不是因为技术的问题，而是公司文化。员工是否必须以真实身份登录？公司能否追溯到哪个员工说了什么？是不是什么都能说，还是会有监控机制？只有公司允许的内容才能出现？能不能外接互联网上的其他社交平台？这些都是管理层必须考虑的问题。可是一旦管理层加强了监控，员工登录的意愿也就相对的减低。但是不加监控，管理层又怕失控。所以在两极之中犹疑的结果，往往是没有行动。

如果你真的想在公司里建立公司专有的社交平台，以下几个要点可供你参考：

- ① 对于员工的需求，你必须深入了解。科学化地分析你的员工，就如你分析你的顾客一般投入。
- ② 明确你的目标。创新，合作，支援或是知识分享，你公司建立自己的社交平台目的是为了什么？如何衡量是否达标？
- ③ 制定清晰的执行策略。不要只当是一个科技项目来执行。针对公司的策略，执行建立公司专有的社交平台计划必须考虑到文化变革。例如，如何奖励员工的贡献？如何鼓励畅所欲言？如何支持员工分享有用的信息？谁能看到那些信息？这些都需要文化上面的改革。制定执行策略不只是科技实施的项目计划，而是政策上面的建立。

能否利用社交平台来提高你们公司的知识管理？这完全得看你们公司能否成功地改变现有文化。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。

## 文化锋声

## 从专业到管理：新经理人的五个转型

文 / 风里 (Frank Li)



很多经理人曾经是专业技术人员，从专业岗位晋升到管理岗位，成功的欣喜，伴随着痛苦的蜕变。这个转型，有五个里程碑：

**第一** 认同新角色；**第二** 在不确定条件下的决策；**第三** 管理新的利益相关者；**第四** 从自己干到让别人干（授权）；**第五** 从培养自己到培养别人。有些人 在 100 天之内就完成了这些转型，很多人一辈子都没有完成。

新经理心理上接受自己的新角色，不是一件容易的事情。他们必须回答“why me?”，有了满意答案，才可以从无意识深处到意识层面上心安理得做领导。权力感和威信来自法定地位，新经理刚刚获得法定地位，但是心理上的认同感来自于个人因素：经历、业绩、能力、努力、性格、外貌都是个人威信的来源。每个人的条件不同，这几个方面的优劣势也不同，但是整合在一起，决定大家是否接受一个新经理，多快、多大程度上接受。新经理在这些方面，必须加强修炼。

新经理不习惯在有限时间内，面对不完整甚至相互矛盾的信息，在大家意见不一致的情况下，做出有风险的决策。一方面，

**新经理人如何形成洞察力，同时避免偏见，是一个巨大挑战。他们往往容易从一个极端走向另一个极端，而难以达到平衡。**

决策需要勇气；另一方面，对于习惯于用数据说话的技术人员，拍脑袋做决策是一个挑战。新经理必须学会在分析数据与拍脑袋之间达到平衡。

技术出身的经理人习惯于在规整的信息基础上做判断，不习惯拍脑袋。拍脑袋是必须的，拍脑袋的决策质量，取决于拍谁的脑袋。

拍脑袋其实并不简单。拍脑袋需要利用头脑中的固有经验，心理学上称为“图式 (schema)”，指的是一人脑子里面天生的或者后天经验积累形成的认知结

构。天生的图式，比如人脸，刚出生的婴儿第一次看到人脸就会格外注意，而对其它形状的东西就不那么在意。刚刚学会爬行的婴儿，爬到玻璃板盖住的“悬崖”边就会停住。这是对深度视觉信号天生的图式。后天形成的图式，例如有点生活经验的人，看见闪电，就知道要打雷，然后就知道要下雨。经验、概念、常识、偏见、理论，这些都是后天形成的图式。

任何人做判断，都不同程度地依赖数据和图式。例如，一个招聘经理，在面试一位候选人的时候，不断加工所观察到的信息：简历、外表、对问题的回答、表情、肢体语言，同时，不断动用大量头脑中已有的图式，最后得出一个初步的判断。信息，或者说数据，总是不足以拼成完整的画面，这时，残缺的部分就需要图式来补足。利用数据的信息加工过程心理学称作“自下而上 (bottom up)”的过程，而利用图式形成认知的过程心理学称作“自上而下 (top down)”的过程。人们在做判断时，这两个过程不断进行着，只是大多是在人们不知不觉中自动进行的。

数据型的思维模式，严谨、

客观，但容易就事论事，不敢做推论。写可行性报告的时候，数据型的思维模式总是罗列大量数据，尽管收集了大量数据，他们还是抱怨数据不足。

心理学家皮亚杰提出关于图式的两个概念：同化 (assimilation) 和顺应 (accommodation)。同化是用图式加工、理解新数据的过程。顺应是新数据无法被旧图式容纳而改造旧图式或建立新图式的过程。人类的认识能力就是在不断的同化和顺应中发展的。图式型的思维模式，比较容易同化；数据型的思维模式，比较容易顺应。偏见和洞察力，都跟图式型的思维模式紧密相连。善用图式的人，容易有偏见，也容易形成洞察力。新经理人如何形成洞察力，同时避免偏见，是一个巨大挑战。他们往往容易从一个极端走向另一个极端，而难以达到平衡。

很多新经理上任之后，并没有意识到利益相关者变了。他们把精力全部放在管理下属上，而忽略了其他利益相关者，例如，老板、平级同事、公司外的关键人物。甚至家人也是重要的利益相关者，因为，新经理的责任增加了，生活方式很可能有重大改

## 何谓领导

# 育子是反思与成长的过程

文 / 何辉 (Helen He)



与无数企业管理者探讨领导力，到最后往往最触及人心的就是育子问题。其实育子与领导力有无数触类旁通之处，都是个人反思和成长的过程，何时开始都不晚，孩子（员工）的问题大多是家长（管理者）的问题。育子只是一种实现特定目标的方式，一种帮助孩子不断健康成长的手段。

发展心理学家一直致力于研究父母育子手段对孩子成长的影响。

从60年代至90年代，心理学家 Diana Baumrind，还有 Eleanor Macoby 和 John Martin 从两个维度来看育子手段：要求和响应，即家长对孩子提出的要求与家长对孩子的成长需要给予的响应。他们的研究显示育子方式大致分为四种，并大概对孩子有下列影响：

**威信型** 父母高要求或控制，高响应或沟通。威信型父母培养的

子女，有较高社交能力，较少心理及行为问题。

**独裁型** 父母高要求或控制，低响应或沟通。独裁型父母培养的子女对权威顺从度最高，但自我概念最低。

**纵容型** 父母低要求或控制，高响应或沟通。纵容型环境下成长的子女有较高的自信，但物质滥用及学校违规行为问题较多。

**忽视型** 父母低要求或控制，低

响应或沟通。忽视型环境下成长的子女社交能力最低，出现心理和行为问题的可能性最高。

我知道这样的划分不能简单概括世上所有父母和孩子的个体状况，很多时候父母采取的也是各种育子方式的结合，但是它对于我的反思与成长有一定的启示作用。记得在 GE 前基础设施集团工作时，自己并没有意识到当时面临的多重高压：多家公司并

变，那么家人受到的影响，不可忽视。家人的态度，也影响新经理的转型成败。

一个人埋头苦干，而且能够勤勤恳恳，任劳任怨，是专业技术人员的优秀品质。而作为经理人，通过别人完成任务，才是职责所在。一些经理人事无巨细，事必躬亲，最后落得个鞠躬尽瘁，死而后已 - 精神可嘉，但不是一个优秀经理人的风范。

不能授权的原因有多种。首先，自恋情结能够解释很多新经理人的不授权。有些经理人孤芳自赏，“文人”相轻，看不惯别人的工作作品。因为他们是领导，

他们的偏好、风格，就成了工作标准，让下属无所适从。

其次，不信任是导致新经理不能授权的另一个心理症结。不信任有两种，一种是对下属的能力不信任，另一种是对下属的工作态度或者说责任心不信任。由于不放心，所以自己干。

不授权的第三个心理症结，就是不放权。而不放权，是因为心理上没有安全感：事情如果都让下属干了，自己岂不没事儿做了？那么，自己的价值何在呢？他们不知道管理者被赋予的更大责任——他们为团队、部门、乃至整个企业的成功负责。

总之，为了做到授权，新经理人必须克服自恋，信任下属，并且以团队的成功为己任。

优秀的专业技术人员大多不甘落后，往往与同事们比着干。他们的成长，体现为自己进步比同事们做得好、做得多、进步得快。优秀的经理人，必须克服此种心态，不应该与下属比着干，而是帮助下属干得更好。经理人自身的成长，体现为下属的成长。很多经理人看不到这一点，于是，一些明智的企业规定：不能培养出合格接班人的经理人，不能被提拔。在 GE 任 CEO 期间，杰克韦尔奇自认为是公司最大的人

力资源总监，他说：“我的工作就是发展人才。我是培育我们 750 位高管的园丁。当然，我也要除去杂草。”退休之后，当记者问他：当 CEO 这么多年，最大的快乐是什么？他毫不犹豫地回答：“看着他人成长，看到他们的生活变得越来越好。” 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。

购的业务、新公司、第一次担任亚洲角色、第一次成为母亲。回想那时的我每天在体力不支的情况下，依然竭尽全力在各个方面都想做好，却不知本能下自己采用了生存的手段和战略：独裁，这样可以控制过程和结果。工作中的我有时甚至给人留下了一个只关心结果的印象，在家里，虽然我是一个亲力亲为的母亲，但丈夫眼中的我是一个自认为在育子方面无所不知，别人一无所知的人。其结果是：年幼的儿子在家里很活跃，在幼儿园或公共场所常常表现得胆怯和无助。

幸运的是，公司里有良师益友及时给予我反馈，丈夫不断给我反馈（我当时可能给忽略不计了），我从儿子的行为表现中看到了自己育子方式的不足而开始反思。目前许多管理者抱怨中国面临人才匮乏和能力不足的问题，这既是经济高速发展带来的副产品，又是管理者首当其冲不可推卸的责任。人才的培养犹如育子一样，无法外包和一蹴而就，它需要管理者与人才之间长期的高度互动，是一个知己知彼，彼此知己知的过程。最近在我组织的一个企业总经理领导力讨论会上，很多人反思后发现：团队和人才的问题，归根结底要么是自己没有想清楚对团队成员最核心的要求是什么；要么是自己从未花时间去了解下属；要么是自己想清楚了，但很少花时间让别人清清楚楚的知道自己的想法；要么是自己很少花时间总结和反思过去。

在过去 5 年不断的自我反思与提高的过程中，我最近简单尝试了一下自己当前的育子方式，发现我的主要方式已转为威信型，但依然带有明显的独裁型和纵容型的痕迹，看来人的自我改造，尤其是改造自己的过去需要长期的努力！儿子过了这个夏天马上就要升入三年级了，学校过去几年给我们的反馈一直是儿子很有领导力，能与同学广泛交往，但上课有时爱讲话不注意听讲。我注意到他与小朋友一起玩时，有时会过分要求对方按自己的意愿做事。这些现象似乎与我的育子方式有和谐的关联。当然不能忽略的是，当孩子逐渐成熟独立时，育子的方式更要渐渐由控制转为影响了，因此说，育子是一个反思和成长的过程，这与情境领导力有异曲同工之处。

对育子方式的反思和学习除了不尽的挑战外，也常常给我带来无穷无尽的乐趣。儿子一直喜欢玩一个公司运营的电脑游戏，下面这段对话，让我每每想起都忍俊不禁和感叹 00 后由高科技发展带来的自我学习和自我成长的速度，也在督促我继续不断反思和成长：

问“你的公司叫什么名字呀？”  
我看着屏幕上公司的大楼，只是想逗逗他

答“按钮公司。每个工人的工作就是按按钮，按钮与终端的电脑相连。”我开始感觉这不像是开玩笑的



问“公司里都有什么配制呀？”  
答“健身房，Spa，豪华餐厅和豪华卫生间。”我真的有点吃惊了

问“这么多花销，公司赚钱吗？”  
答“赚钱啊，工人很开心，天天有钱进。”我看到屏幕上工人都带着笑脸，利润数字一直在增加

问“那些 HR 是做什么的？”  
答“HR 的工作就是让工人开心。”我又想笑，又不得不认真地想他话中的含义

问“一个 HR 对应多少工人啊？”  
答“一个 HR 照顾 30 位工人。”我笑着想：哪家高科技公司如此奢侈啊

问“看你的办公楼依然在扩建，那谁去招人啊？”  
答“我来招人。”我开始笑着张大嘴了

问“为什么？”

答“一个好的公司要有好的工人，只有我知道谁是好的工人。”我张大嘴巴无法合上了 **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。

## 两海学记

# HR的我思故我常在

文 / 郭海晨 (Henry Guo)



《甄环传》热播，我饭后胡乱联想了一下，HR 在企业中属后宫，而非前朝，HR 和 HR 虽形态万殊，但大体分为行政管理操刀类（常在，答应一类，强调执行而我不思故我在的庸脂俗粉类居多，小家之才难图大匠之位，小家养女不窥大婆之尊）和商业伙伴意识流类（贵人、妃、贵妃、甚至有皇贵妃——只设一职的 EVP，强调我思故我在又兼具妙姿佳韵者），能做到甄贵妃那样的，应该是 HR BP 了，因为能思且能为前朝的纷繁解忧。

从东往西看一点，和甄环有一拼的，甚至比甄环更早地让全世界人民知道的，是奥斯曼土耳其帝国苏莱曼大帝的宠妃洛克塞拉哪，绰号 Smile，她把战争的艺术及 1 对 1 目标市场营销的思想，应用到了后宫，所以连大英百科全书都有大字足本的记载（我绝对没有像高晓松那样，有半年无干扰时间的机缘去完整读过，不小心偶然翻到的）。

Smile 虽然不能替代苏丹上阵直接指挥千军万马，却知道远离后宫的前方战场的强悍其外大帝内心的英雄寂寞，其排遣商业领导人压力、为帝王高管导师、精

准拿捏前朝组织能量、影响力明涛暗流、适时适地施以不同的激励、关、停、并、转动作，应该是政委体系最早的最佳实践。

HR BP (HR 作为商业战略伙伴) 是最近几年 HR 领域的热门词，我的近身朋友中，就有靠开这一门培训课而常年应接不暇，客流如织，“用过的都说好”，其课程基本思想就是企业的核心竞争力，无非是知道哪里赚钱（对客户价值的洞察）和把洞察变成钱（集约化耕作）的执行力。

而执行力来自于人，企业无非有两种思路，选到更好的秀女，也就是找到更好的人力资源（如微软），世界顶尖的 HR 咨询公司，早有多年的调查结论，虽然雇主品牌，利、乐、和、安，集勤劳、善良、勇敢于一身的老板等因素很重要，但多付 25% 的银子，足以让企业看中的隔壁的美色心许情侔的。

第二种思路是让同样的人力资源发挥得更好，大规模组织杀伤力调教（如麦当劳），大部分企业的银包都未必充足，HR 作为后宫领到的份银，若无前朝事业部头领哥哥的贴补，更是容易捉襟见肘，所以“化腐朽为神奇”就

## 任何领域，先能而后神，思而才会神，HR 需要在面对人的潜力、能力、人性、强弱、盲点等领域做到迨无隐相无遁迹。

应该是 HR 的核心指导思想和可以绑定公司的核心利益。

如此说来，HR 把有限的资源（人力、财力、物力、思力）投入到无限的为商业服务的价值创造的洪流中去，无外乎如右图几个维度：

我虽非 HR 出身，但常年混迹的 HR 圈子使得我收集的 HR 名片总量以千计，我发现很多甚至已经到了资深贵人层级的，最热衷的事情，莫过于搜集各种各类的认证证书，其所练就的技艺精到、细腻程度，可与安小主的歌声媲美，堪与甄美人的女工比肩，也是，以薄技傍身，是千古最直接和概莫能外的争宠法门，

我不思，也能常在。

任何领域，先能而后神，思而才会神，HR 需要在面对人的潜力、能力、人性、强弱、盲点等领域做到迨无隐相无遁迹，练些认过证的质量有保证的土洋基本功当然是绝对确定一定以及肯定需要的，要成就“秋鸣山车神”，起码的技能是后备箱的豆腐过弯不碎。

如烧菜，切配、刀法、火候总要过关，但餐厅有几个认证厨师绝对保证不了餐厅的好生意，我 EMBA 圈子的朋友中有开很贵的餐厅的，我向其请教核心秘诀得到的箴言是“色、香、味、形、器、趣”及东菜西做之法（东式材料为体，西式呈现为用）。这虚的东西，似乎是必须思所以才能常在的。

又如面试，曾经我原来的 500 强公司找一个招聘经理，人力资源部通过面试、测试、教育背景、资历、简历、经历等筛子都筛过了关，送到我这里期望得到最后正式册封，我看过之后，闭上双眼思了一下，说不行，因为我觉得此人“天、地、人”三才阴阳俱亏，形神皆散，面呈贫贱之相（天、地、人就是指肺、牙

## 战略性举措

我思故我在

### 战略商业伙伴

- 与商业策略一致的人力资源策略设计和安排
- 商业领导思维逻辑的体现
- 形成符合战略需求的机制和安排
- 成为战略领导力中的重要环节

### 促变者

- 识别“远景”和“现状”之间的差距，设计关闭差距实施道路
- 成为促变代理人
- 以流程和工具让组织按需应变
- 设计、展示、引导、和酶

## 流程效率

赋予能力

### 基本赋予能力平台

- 设计和开发有效 HR 流程
- 方便、有效的递交
- 取得相关数据、实施有效的监控、分析能力维护

### 员工承诺、拥护

- 建立信任组织，组织健康、组织能量
- 以员工导向建立创新程序
- 提高组织可视性、形象、雇主品牌
- 流程、工具来提高产能、效果

## 人员效果

化腐朽为神奇

## 短期运作

我在故公司在

口和肾，三才不好，做不了事情)。

我们虽来自于五湖四海，为的是一个共同的快速富贵目标而走到了一起，比的是服务，打的是硬仗，拼的是身体，我怕我们耽误了人家淡定养气的疏慵人生。

人力资源后来又送来一个同样所有的筛子都过了关的人，而且有本地及外地三类乙等二级医院出具的身体和牙口都好的认证复印件，我又闭眼思了一下说“NO”，原因是此人三停不均，眼神肝气浊邪，未讲先笑，其心必邪，耳后见腮其心必反，面无四两肉，阴阳骨肉不均，其心必有燥毒未清，等等。

招聘经理为公司与潜在员工第一接触印象，由于他的原因而让新员工认定公司为火云邪神一脉，公司又如何是好。

西方的性格分析和能力类测评工具，由于没有考虑中国土壤的集体无意识等文化影响，橘移淮北易为枳，再说用起来也慢，不如中国的相术，让我下嘴如风雨快，郭铁嘴的美名常在江湖上泣鬼惊神的。

我暂时还没有被麻衣或柳庄神相培训班认证过，主要还是靠“关闭意识”以充分利用占据大脑 92% 重量的哺乳脑及爬行脑潜意识部分做出直觉经验判断。

一般人都有这个能力，只是他们常常关闭的是那 92% 的部分，而我则取“我来，我看，我做出非理性判断；我思，我信，故我常胜不败”。

小至面试，大到整个人力资源的指挥、领导，当然要绵密严谨，中规中矩，这是 HR 工作的常理和基本法度，但如中国画和书法，气韵生动也好，骨法用笔也罢，讲的是意在笔先，无论是 HR，还是已顺利转身的商业高阶领导，“思则在”是职场、商战的 HR BP 四时之明法、万物之成理、天地之大美。HR

### 作者简介

郭海晨先生现为海智汇管理咨询创始合伙人，曾任财富 500 强贝塔斯曼旗下欧唯特信息系统中国区 CEO。其 21 年工作经验，17 年管理经验覆盖战略、盈利模式、绩效提升等领域的咨询、营销、运营、数据中心、应用和服务、后勤及物流，对大型及跨文化多区域项目运营和领导有丰富实战经验。

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

## 两海学记

# 弓性领导

文 / 李海俊 (Edward Lee)



《弓性领导》是《水性领导》和《导性领导》的姊妹篇，是关于领导管理艺术的第三篇，我们之所以借用物及其属性作为阐述领导管理与艺术的载体，这其中有两个原因，并且可以基于这两个原因，从不同的视角再次诠释一下领导管理和艺术中重要的战略与领导力问题。

原因之一，笔者认为管理科学的本质并非创造性地从无到有，而是对人类已有知识与经验的运用、整理、总结、凝练和提升，并通过这样的过程尽可能地探索人类本身具有而没有被完全激发的那部分巨大的潜能。人源于自然归于自然，管理科学的本质与大自然的本质有很多相似相通之处，大自然本身是充满神奇的，我们身边的许多事物都折射着管理科学的朴实真知，比如古代思想家用五种物质来说明世界万物的起源，即金、木、水、火、土，中医用五行来推理生理病理上的种种现象，现代也有人用五行来诠释企业核心竞争力，还有我们习惯用“推”和“拉”的简单动作来比喻市场营销或供应链的管理策略。

原因之二，管理科学理论直接应用于实践，如果不能更形

象、更生动、更具体，往往在执行的过程中会遇到困难。如下有两个案例分享：我们在与众多企业家沟通时，发现五力模型、三大战略、营销3.0之类并不是他们真正关注的，他们希望用更形象的比喻来与员工沟通，从而达到思想统一，解决实际运营的问题。对于战略的理解，有人说它是远景、价值观与使命；有人说它是解决我在哪里，我要去哪里，怎么去的问题；还有人说它是长治久安的一套执行体系，这都是精辟正确的理解，但执行起来往往往龙头蛇尾。德鲁克说管理是一种实践，其实战略也就是一种实践，我们这样来打个比方，战略思维就是不仅要埋头做事，更需要抬头看路，对于中小企业来说，

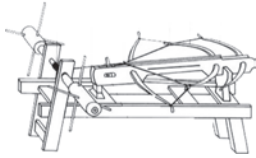
战略管理的现实意义就是制定因地制宜、实事求是、客观可行的工作计划，而非是雄韬伟略和决胜千里。处于发展初期的企业，由于自身能力与客观条件的限制，很难像成熟期的企业那样描绘宏伟蓝图，就好比站在山脚下的人，需要表演他爬到山顶的那种激动与震撼是自欺欺人的。关于领导力，领导力的重点是需要对周围的人与物的状态进行准确识别、判断和积极反馈，而识别、判断与反馈的重点是“移情”，“移情”是英文直译，在中文中会有歧义，说成换位思考就易懂了，换位思考的能力也不是科学发明，而是与生俱来，人从小就会琢磨大人在思考什么，会试探大人的底线；员工在向上级要求加薪时也会考

虑上级可能的反应，所以领导力的核心就是换个位思考，找出大家的利益共同处再寻找解决问题的方案罢了。“有利大家追，有事大家推”是在企业管理中经常遇到的问题，领导力的关键是如何将利与事结合起来。

回到本文的核心内容，在第一篇的水性领导中，我们分享了哲学层面的领导力，领导力如水，至善而无争，如水至恒而无尽，如水至柔而无敌；在第二篇的导性领导中，我们分享了管理流程层面的领导力，领导力如导体，遇到挑战、困难与压力能通达，待人接物能礼达，明大势顾大局而豁达，从而领导组织走向成功发达，水将道融于无形，导将达化为有形，而弓性领导的思维对于企业整体运营更具有实践的意义。弓在中国历史上是件了不起的兵器，是秦始皇的致胜法宝，考古发现，秦家的“三床弓箭”射程达1,500米之外，射出的巨箭目标竟然是结实的城墙，刺穿城墙的巨箭形成天然的梯子，以方便士兵攀上“梯子”攻打城池，秦家的“架火战车”可以一次射出160支火箭，其“火龙出水”装置有“世界上最早的二级火箭”的美称。中国最早的新华

**《正字通》：弓，揉木而弦之以发矢。弓有稳固的一面，是为弓背；弓有柔韧的一面，是为弓弦，弓背以立基固本，弓弦以弹韧发力。领导者管理企业，应以何为基，凭何发力，如号令千军如万弩齐发，全争于天下？本文在总结前两篇的基础上，对弓性领导的意义进行分享……**

图一 秦始皇时代的“三床弓弩”



字典——《正字通》中这样描述弓：“弓，揉木而弦之以发矢。”木做成的弓背稳固以立本，牛筋或生牛皮做成的弓弦柔韧以发力，架箭按弩射发以中目标。其刚柔并济，能直能曲，先发制人，威力无穷。

弓背稳固，好比是一个企业管理的基本面，包括企业的管理机制和核心竞争力，必须严谨而

稳健，但在不同时期，也需要得到调整与升级。从全球来看，企业从20世纪60年代走到今天，大致经历了从1.0-3.0的三个阶段，在不同的阶段其管理机制和核心竞争力是不同的，因此企业也处于不断地转型与变革中。中国大部分企业的发展，到目前为止很大程度上还是依赖于人口红利，即劳动人口占整体人口的大多数，从而形成了整体经济的高储蓄、高投资和高增长，同时也带来了负面的影响，人口红利形成了雇用双方之间的资方市场，因此，企业可以以很低的成本雇佣劳动力，而劳动者还没有得到应有的培训、合理的待遇与尊

重，劳资双方虽貌似和谐，实质内部的矛盾还是比较明显的。如果有人部分地方政府是与民争利，其实我们部分企业也是一样，那就是企业家、企业领导与员工争利。随着2008年新劳动法正式实施，2010-2020新十年的西部大开发，以及2011至今的通膨形势更趋严峻，发达地区的劳动力已不再低廉，盘剥基层员工的发展策略难以继续，何况二三十年后中国人口红利将转变为人口负债，社会负担增加，可用劳动力减少，全国的劳动力成本必定持续提升。因此，在未来几十年的发展，要做一个久胜的企业，必须从根本上巩固管

理机制，提升核心竞争力，这两者加起来无外乎《孙子兵法·计篇》中所说的“法”：“法者，曲制，官道，主用也。”就是组织的治理与管理体系、干部的任免与职权分、组织发展所需的各种资源的配备。在下表中，我们给出了企业从1.0发展到3.0所经历的时代特征与重要因素，对“法”的三个方面进行了比较和分析，这或许能为我们的企业对自己目前所处阶段的判断，需要完成怎样的转变，才能到达期望的明天提供参考，然后制定清楚策略、路径与行动计划。这样，企业的弓背的基本面才能持续严谨而稳健，基业也才有可能长青。

图二 企业1.0 - 2.0 - 3.0

	企业 1.0	企业 2.0	企业 3.0
时期	20 世纪 60 年代起	20 世纪 90 年代起	21 世纪起
思想的代表人物与其著作	罗纳德·科斯：《企业的性质》	安德鲁·麦卡菲：《企业 2.0》	菲利普·科特勒：《营销革命 3.0》
核心竞争力	卓越的产品	卓越的客户	卓越的人文环境
治理与管理体系	很长的上市周期 管理围绕生产效率与效力进行	较长的上市周期 管理围绕创造客户价值进行	较短的上市周期 管理围绕社会责任进行，促进整个生态链的发展，让整个行业、整个社会都能从中获益
组织架构	家族式的官僚组织 团队位于单个地点	职业经理人的等级制度 团队位于相同区域或同一时区	扁平化的组织 全球化全天候团队（一周七天，每天 24 小时，不同时区轮流工作） 知识共享、群体智慧
干部职权分工与任免	长期以及终身制 对岗位负责	合同制 对老板负责	灵活应变的多种雇用机制 对多方利益相关者负责
资源配备	技术驱动 按自己的计划进行 自给自足 高协作	用户驱动 按用户的需求进行 业务外包 高协作，高适应	社会驱动 应多方利益相关者的需求进行 高敏捷、高适应、高协作

而弓弦的弹韧性的借鉴意义，首先体现在团队管理中。弹性使弦有了力量储备的空间，领导者需要给他人留有一定的思考余地和发展空间，空间越大（弦越满）企业将来的发展也才能更长远（射程越远）。从现实来讲，雇一个值 8,000 元的人才，最好别讨价还价只付他 7,500 元，即使省下 500 块，却可能凉了他的心，一有更好的机会人家就寻思走人了。相反，痛痛快快地给他 10,000 元，他会付出两倍的努力卖命干。弓以架箭按弩射发，箭弩则有长短粗细，就好比人都有优点缺点，专长也各不相同，那么就需要领导力根据实际目标的要求，适当地选人育人用人，教之常识、训之技能、赋之职权、告之利弊，使其行动准确迅捷，出其不意。好箭需要经常使用，所以一定要妥善保管与保养，所谓强弩之末不能穿鲁缟，弹性的把握是需要张弛有度的，否则也会很快报废。因此，领导者决定是否让员工经常加班的关键所在，并不是为了制造积极上进的气氛，而是加班是否真的服务于组织目标的成功实现。人才管理的理念鼓励领导者认识和支持人性的完整性，并通过关注、关心、关爱雇员工作之外的生活来建立相互信任的纽带，如果领导者们认同工作和个人目标之间的冲突会带来低效业绩的话，那么领导者让员工在工作、生活与家庭之间取得一定的平衡，采用“温暖生活”的策略来吸引、留住和发

展人才就是必要的了。

弓弦的弹韧性的借鉴意义，还体现在管理者的“逆商”上，弓弦能直能曲，而且拉（压）力增加了，就能转化成自身的能量。对于领导者，在面对困境时需利弊兼顾、祸福兼收、灵活应对。领导者管理幅度越大，遇到好坏事的大小与频率就越高，人天性有喜怒哀乐，领导者同样也会无奈、无助、遗憾和愤怒，甚至绝望。其实福与祸通常是一个硬币的两面，就好像阳与阴是万物的两极，成熟的领导者需要经历多次的危机，尤其是由内部产生的危机，如股东意见不和，投资者与管理者价值观的差异，管理层之间的排挤与攻击等。在应对内外部复杂环境中客观的萧条和浮躁的人性时，我们或许可以随危为机，与视危为机和转危为安不同，“随”更具有前瞻性和悟性，随的意义在于懂得了、理解了、放下了、顺应了，但不是消极与堕落，从跟随危机的发展，到将这个危机的发展过程本身当成是一种机遇。危机的特殊功能在于它能够触发真正勇敢有为的人内心那根咬牙奋进的弦，危机的进程是残酷的竞争与洗牌，结果是重塑新的领导魅力。人生与其说是战胜对手，不如说是战胜自己；与其说是战胜自己，不如说是探索自己，一个人始终无法完全了解与掌握自己所有潜在的物质与精神能量，因此拿一生来不断尝试，危机给了有足够弹性的领导者这种探索的机会。在我们调研过的很多成

功故事中，在成功者看似光彩的背后都有辛酸的往事，有个千万富翁幼时曾跟随单亲母亲以讨饭为生，至今不识几个大学；有个房地产大亨从小父母双亡；有个著名的心理学家曾遭遇无数次的爱情破裂至今没有真爱等等，就像钢由铁经百炼而成，他们的拼搏精神或许正是在困境中磨练出来的，没有那些曾经的苦难，就没有他们今天的辉煌，他们在危机中激发了原始的摆脱困境的冲动，激发了原始的体力潜能，激发了与生俱来直觉的智慧的力量，他们是足够弹性！

弓弦的弹韧性的借鉴意义，最后在于适度而不是无尽，过之则断必废。正如一个领导者领导一个组织，无论是自身的优势，或是领导组织形成的优势，如果这种优势得不到定期的评估与反思，那么这些优势自我过度强化的功能就得不到遏制，并且越过了合理的阶段也难以察觉，所以可能走向反面，直至超过自身的负荷极限就会崩溃，在管理上我们将这种过度强化叫做碳化，碳化的结果是灰飞烟灭。这样的例子有很多，比如从这个信息化时代来看，过分膨胀的资源有时也会变成过重的负担，信息的这种副作用被专家们称为信息上瘾与信息过剩。英国路透社下属的一家公司曾对 1,300 名欧洲各国的企业经理进行调查，有百分之四十以上的被调查者承认，由于每天要处理的信息超过他们的分析和处理能力，他们的决策效率

已经受到影响。在英国，信息过剩导致的工作效率下降，使国家整体每年浪费 3,000 万个工作日，相当于 30 多亿美元的经济损失。过度强化的个人案例当是乔布斯，虽然苹果公司目前的市值甚至高过微软和 Google 的总和，但他自己已经不在，他参与苹果产品的设计，关注公司运营的细节，坚持 11 年在 Macworld 大会上发表演讲并发布新产品，他说他一周工作 7 天，每天 18 个小时。过度的消耗与透支精力，无疑使他的生命提前走到了尽头。过度强化的组织案例当是微软，微软曾经几乎把所有精力都用在操作系统的办公软件上，从而没有足够重视互联网，然后造就了 Google 这样伟大的企业。成功会带来光环，也会带来盲区，专注可以让我们精进，也会让我们因过于投入而陷入局限。

《孙子兵法》也曾用弓精妙地来形容领导者的能力，说：“故善战者，其势险，其节短。势如扩弩，节如发机。”意思是说：善于作战的指挥者所造成的态势是险峻的，他的进攻节奏是短促有力的。“势险”就如同满弓待发的弩那样蓄势，“节短”正如搏动弩机那样突然。每个领导者都背负着自己的那把无形的“弓”，而下属恰如“箭”，领导者与被领导者往往是相辅相成，互为依存的。作为领导者，需要修炼好自己那把无形的“弓”，才能更好地、更多地、更顺手地用箭，从而号令千军而发万弩，可谓势不可挡，

## 不惑不立

## 老马何以识途？

文 / 徐亦立



势如破竹，可将全争于天下，实现组织的战略目标。

写在最后的话：两海学记的  
专栏文章我们差不多写了二年，  
对于学习，很多人抱有“学习无  
用论”的观点，一般企业内训的  
效果也差强人意。其实“学习无  
用论”的观点没有错，无非是这  
些人对学习的回报周期估算得太  
短了，学习是无法急功近利的，  
学习他人的是需要形成自己的才  
能起作用，有时候，学习并不一  
定能够让我们马上获取竞争优势，  
但至少可以让我们在未来不会落  
伍。同样，企业内训也不一定  
能让组织马上获取竞争优势，也  
有内部消化的过程，但至少能  
够让企业浸润在学习的组织文化  
中，潜在地影响、规范和指导着  
大家的言行。学习的目的不在于  
知道花花世界的表象，而是表象  
背后朴实无华的本质。HR

## 作者简介

李海俊先生,海智汇(HailIntelligence)  
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,海归领军人才归  
国创业企业的创始人及总裁等职。

## 他拥有

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

## 他目前还是

交大·马赛商学院 AEMBA 校友会主席  
交大安泰 EMBA 高球会副会长

老马,其实只比我大一岁,  
他是我中学同学。之所以称呼  
他“老马”,是由于他一直是  
个好学生,严肃认真,先是  
担任班长,后来又任团支部书  
记。本来我这样性格散漫的  
后进生,除了纪律谈话,和  
老马不会有太多交集,但某次  
春游永远地改变了一切。

目的地是太湖中的小  
岛,晴朗的春日,愉快的旅  
程。傍晚时,由于落潮的关系,  
我们要步行很远的距离,去  
到岛的另一端登船回家。阴  
错阳差我和老马走在一起聊  
天,他脚力强劲,我努力跟随。  
不知不觉回头时,我们已在  
整个学校队伍的最前头,抛  
离第二方阵很远。我累极了,  
老马却没有减速的意思。由  
于担心落单更不好办,我只  
好咬牙坚持,终于到了终点,  
我们开心地喝汽水。回到城  
里的公交车上,老马突然流  
起了鼻血,我陪他去医院紧  
急处置。急诊室,曾是我们  
友谊的最高点。

我们后来没有太多联  
系。老马是尖子生,考入了  
外地名牌大学的建筑系;我  
只有读本地大学的份。老马

毕业后成为水利建筑师,设计过  
许多电站大坝;我从事的工作技  
术含量都不高。老马如今有正高  
职称,37岁时成为教授级的高级  
工程师;我没有值得一提的学术  
成就。老马目前正负责三百多亿  
投资的水系治理项目;而我,只  
能在这里写文章。又到春天,我  
去了他所在的城市,和老马有  
了一次深谈,猛地发现他的经历  
实实在在,包括了我们常说的“职  
业生涯发展”的所有要素。

举凡大成就者,首先要具备  
一定的天分,或者说禀赋。比如  
大音乐家莫扎特创作钢琴奏鸣曲  
时才八岁,不愧“神童”的称号。噢,  
我父亲刚刚纠正了我,其实是七  
岁。又比如个子高的人,打篮球  
显然更有优势。老马在学校里一  
直是优秀学生,同样的学校同样  
的老师,初中时我比他稍微差点,  
到了高中差距就明显了,智商在  
这里起的作用不容忽视。有才干  
的人未必一定成功,但没有才干  
的人很难成功。我祖父所在的木  
匠行业有句俗语,形容手脚笨拙  
学艺不精的徒弟是“鲁班爷不赏  
饭吃”。在企业里这样的人不在  
少数,但他们通常缺乏对自己的  
认知。于是我经常鼓吹,所谓职  
业生涯发展,只有百分之一的人

才谈得上,其余的人老实说就是  
上班而已,别搞得跟真的一样。  
这是真相,所以普通的人力资源  
经理不敢告诉你。

先天能力多来自遗传,很难  
改变,因此天赋决定人的成就上  
限。后天的学习则不同了,它能  
很好地开发人的潜力,显著提高  
成就下限。这里我们说的是主动  
自发的、有明确目标、包含大量  
实践的学习。Malcom Gladwell  
在他的热门书《Outliers(异类)》  
里提到的“一万小时定律”说的  
就是这个道理。当朋友们在大学  
里学跳舞、谈恋爱、组乐队、搞  
文学社装小清新的时候,老马经  
历了完整而深入的建筑师训练,  
在工地艰苦的条件中完成实习,  
即使工作后他也一直不忘掌握  
最新的业界发展信息。回到企业  
中,很多员工总是抱怨公司缺乏  
培训机会,却很少自己努力去寻  
找学习和深造的机会。我经常  
提倡的一个观点是,真正要学  
习商业和管理知识的人,不需  
要别人来告诉他上什么课,也  
不会坐等公司来赞助他的MBA  
课程。

现在我们要谈谈生涯规划了。  
老马对自己想做什么非常清楚,  
毕业后放弃回家乡的机会,留  
在大学所在地的国内知名设计  
院,



为的是有机会参与众多大型项目。他也很明确自己要做有挑战的建筑设计，所以专攻水利工程，因为每个项目都需要不同的思路，全新的构造，而城市的建筑设计，说到底都是复制图纸。他对我直言，什么“鸟巢”、“水立方”，在他们这个级别的专家眼里，毫无难度可言。而他自己最得意的一个作品，整个高坝没有用一根钢筋，完全是因势利导，巧妙借助自然环境中的山体，让那些城里来的建筑师百思不得其解，只有叹服。在企业中能做到这样生涯方向明确，不为潮流所动的人，恐怕是少数。人们要么好高骛远，比如“毕业后五年内挣到自己的第一个五十万”；要么被新鲜的话题吸引，频繁改变自己的主张；

要么缺少坚持，遇到挫折就轻易放弃。他们最后的职业发展轨迹，往往更像布朗运动，即悬浮液体中的微粒子所作的非规则运动。

老马是个非常实在的人，不打诳语。他坦白承认，自己今日的成就，最大的因素是“运气”：由于赶上中国经济大发展的好时机，他一年做的项目，超过国外同行十年的项目，还有很多在他老师，甚至老师的老师手上就已经被论证过的高曝光项目，经历磨难，最后开工时，恰好是他担任总工程师了。他说，任何具备一定水平的人都能完成，但机会有限，“我是很走运的”。很遗憾，在企业界，像老马这样愿意承认“运气决定力”的人，又是少数。

我愿意承认。回想我职业生

涯中最重要的两步，一是当年从苏州来到上海能找到工作，二是几年前成为人力资源副总裁。前者完全是因为阴错阳差，我把最爱武侠小说家说成金庸（其实我偏爱古龙），正好对了面试我的总监胃口，尤其是我们后来为张无忌起争议时，我从包里拿出《倚天屠龙记》的动作，更让他受用，而其实我只是临时找人借了书，用来打发坐火车的无聊。后者也是机缘巧合，有赖一位名望显赫的退休老前辈的强力推荐，她受人拜托盛情难却，又不愿意挖原公司同事以免坏了江湖名声，这才想到已经跳槽的我。以上这些都不是在我掌握中的因素。


前一阵子，一群人力资源人士聊天，大家根据亲身经验，都同意，虽然坊间流行的成功学书籍，无不强调主人公的努力勤奋，仿佛这就注定了他会出人头地，但其实完全是错觉。明白这个道理的人，从此对职场上的起落会抱持更为开明的心态。而如果我们如实告诉新来者，成功其实最取决于运气的话，未免太打击人了，所以“天道酬勤”的迷思，仍然要继续。

老马是个低调的人，他钟情专业道路，婉拒走行政路线的机会，现在的头衔是“首席专家”。我深感，自己辞去副总裁职位的举动，倒是和他有一致性。他不喜欢别人叫他“马院长”、“马总”，最乐意别人称呼他“马老师”，这点和我又一样，不同的是他的研究生都毕业几批了，我写的文章，

除了朋友们，还很少被人阅读。老马这样的取舍，有明确的价值导向，恐怕是身在企业中的人难以望及的。

老马是个懂得生活的人，并不是书呆子。自从那次春游以来，他保持着健行的爱好，利用周末攀登过城市周围所有的山，他不依靠 GPS，而是通过等高线地图识别路径，其定位能力是途中遇到的专业搜救人员都佩服的。他喜欢摄影，作品得过大奖。他有美满的家庭，爱人也是建筑师，后来为了支持他的事业，安心在家照顾孩子。他女儿从小有绘画的天分，是市美术家协会最年轻的会员。如果你要谈“工作生活平衡”，这应该是个好例子。

老马之前有个遗憾，一辈子为别人设计建筑，从没有作品是为自己的。近来，他终于了却心愿，和妻子一道，在山水秀美的地方，设计建造了一幢有独特风格的房屋。我很羡慕，但羡慕不来呵。

老马，在路上走得很好。但跟得上他步伐的，又有几人？ 

#### 作者简介

徐亦立，27岁时从商学院毕业，开始从事人力资源工作，后来成为资深的组织发展专业人士和充满激情的讲师和顾问。2010年，在十几年的企业工作后，精疲力竭，不抱幻想，于是辞职，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

## 组织发展

# 组织发展的价值观

文 / Naomi Stanford 译 / 李一蕾



上周我主持了一场组织发展的活动，我们探讨了关于组织发展的三个定义以及它们的相似点和不同点，下面这三个就是我们所讨论的定义：

① 组织发展是一种动态的、以价值观为基础的方法来处理在组织和团体中的系统变化；它致力于建立组织的能力，从而达到实现并维持一个对组织或团体以及其所处环境有利的新的理想状态。——《组织发展网络》(Organization Development Network)

② 组织发展是通过行为科学的理论和实践的系统应用，来了解人员和组织如何运行并且如何使他们在一个明确的价值基础上运行得更好。它既包含不知羞耻的人道主义，也具有很强的价值驱动因素。——琳达霍尔贝克《组织发展——这个名字里究竟蕴藏着什么秘密？》(Linda Holbeche, Organization Development – What's in a name?)

③ 组织发展是指利益相关者为了建立和维系组织作为一个完整系统的健康而参与的一系列活动。它的特点在于注重行为过程和人文价值，其目的是为了培养

解决问题的能力 and 发掘成长的机会。——英国著名领导力研究与培训机构罗菲帕克 (Roffey Park)

当天活动的参与者对探讨组织发展的价值观最为感兴趣。如果你看上面提到的定义，你会发现第一个说“组织发展是一种动态的、以价值观为基础的方法”；第二个定义提到它是涉及到运行层面的“一个明确的价值基础。它(组织发展)既包含不知羞耻的人道主义，也具有很强的价值驱动因素”；还有第三个定义说“它的特点在于注重……人文价值。”

当他们谈起组织发展的价值观时，有三个问题产生：

① 这些“人文价值”究竟是指什么？

② 如果当这些“人文价值”和组织或民族的文化价值发生冲突，或者为了与业务战略保持一致而不得不实施某个项目(比如要进行10%的规模缩减)时，你如何以一种基于参与式和“人文价值”的方法来做到？

③ 如何使组织中的组织发展顾问建立起一套共同的价值观？

这些问题我认为应该得到大家更多的关注，而不仅仅在这样一天的培训活动中进行讨论。以

下是针对这三个问题的答案：

这些“人文价值”究竟是指什么？

关于“人文价值”的构成有许多看法，英国人文协会提出以下12种价值观。读过这12种价值观之后，你会发现似乎无论组织发展顾问的宗教或政治信仰是什么，这些才是他们应该参照的行为榜样。

① 鼓励自由思想和质疑精神，旨在追求描述宇宙的本源和地球上的生物多样性。

② 新知识的开放性和不确定性的接纳度。

③ 在人类之间相互依存性的认识基础上的自立和独立的思想。

④ 关心整个人类的福祉。对于被剥夺自我实现机会的各个级别的人类都表示同情和关心。

⑤ 尊重所有人类，其他物种以及环境。促进和保护生态平衡。

⑥ 一种追求理解他人的信念和价值观的方法。

⑦ 一种合作式、问题解决式的方法来处理利益冲突。运用合理的论证而不是教条的断言。

⑧ 面对道德伦理问题时，需要考虑现代生活的复杂性，并且以

不对他人造成伤害的道德伦理行为(除了自卫情况下)作为出发点。当陷入道德两难困境时，应该选择对其参与者损害最小的解决方法。

⑨ 反对由人类施加于人类的剥削、生理或心理虐待行为的社会态度。

⑩ 一个教育其成员以包容合作的方式生活的社会。

⑪ 一种能够影响非人类生活世界成员所有行为的人性化解决方式。

⑫ 人类本性中的创造能力和艺术潜力。通过艺术、文学和娱乐休闲活动能够帮助人类扩大感知、提高自我意识、启迪身心状态，所有这些情况都能够使人类可以自由地去体验身心上带来的生活乐趣。

但是仅仅依存这些价值来生活的话会带来许多难以解决的挑战，陷入道德两难困境，所以第二个问题随之产生了：

如果当这些“人文价值”和组织或民族的文化价值发生冲突，或者为了与业务战略保持一致而不得不实施某个项目(比如要进行10%的规模缩减)时，你如何以一种基于参与式和“人文价值”的方法来做到？

对于这个非常难的问题我没有一个现成的答案。经济思想学派认为组织发展是可操纵的，而且组织发展顾问都在“自欺欺人”。玛丽麦肯德尔(Marie McKendall)写过一篇精彩的文章名为《变革专制：再次聚焦组织发展》(The Tyranny of Change: Organization Development Revisited)，几年前我读过这篇文章后开始问自己，当我开始着手一个具体项目的时候，我是否被操控了，又是否在自欺欺人。

那时我还在一家咨询公司工作，有一位年轻的顾问因为我同意为一个烟草公司提供咨询服务而指责我，他说他是绝对不会接手这个项目的。有趣的是他之所以会发现这个烟草公司的项目就是因为当时我让他去搜索一些关于这家公司的资料和数据。之后我们进行了一次很好的沟通交流，其中谈到我为什么要接手这个项目和为什么绝不会为烟草公司服务，我们还聊到尽管他有种种疑虑他仍然愿意做这个前期搜索工作的原因。

谈话的最后结果是我们开展了一次办公室全员的研讨会，所有层级的顾问(包括业务合作伙伴)都参与其中，就为特殊客户以及不同文化类型客户服务的伦理道德问题进行辩论。大家提到一些特殊的道德两难困境，他们个人的价值观以及从个人角度和组织角度做出的不同判断。

对于我接手的这个烟草公司

项目，必须说的是我自身不吸烟也从没有吸过烟，并且我完全反对那些为了赚钱从而开发出一种会引起肺癌晚期、致人短命的产品的公司。在现实工作中，我愿意做这个项目，我还会找正当理由说通过这个项目我能够了解像这样一家公司是如何运行的，并且能够凭借知识和经验讲出来而不是只靠假设和空想，这算是自欺欺人吗？我应该拒绝接手这个项目吗？我到现在也不知道这个问题的答案。

谈到组织规模精简(比如10%的缩减)这个话题，我可能已经被解雇(不止一次)了，各种好的和坏的处理方法我都亲身经历过。我更倾向于用上面所列出的价值观作为参考来执行，而不是像有些美国公司用野蛮的方式直接说“收拾好你的东西，现在就走人”。根据我的经验，人们都理解组织生存的现实性，所以无论在什么情况下，在这种困难的境遇下给予员工尊重和尊严(人文价值方法)都会取得最佳的效果。

但是在大型的组织中，如果你是唯一一位尝试从人文价值的角度来处理问题的顾问，那么你必须非常勇敢，关于这部分的讨论引发了下面这个问题：

如何使组织中的组织发展顾问建立起一套共同的价值观？

这个问题相对于之前一个问题要来得简单些。要建立共同的价值观能够通过一起工作，一起轻松随意地谈论和价值相关的话

题而达到。一个更正式的方法就是创造一套有确切的时间段(比如6个月)、有计划的课程体系的行动学习体系。顾问们将通过如此一段长时间的集体讨论和学习产生共同的价值观。行动学习的课程设置可以参考如下：

➡ 对于表达观点的文章进行常规的讨论交流，比如：上文提到的玛丽麦肯德尔的文章或其他价值观点

➡ 案例分析评估，比如：如何处理一个由烟草公司提出的项目

➡ 针对特定的组织问题进行点对点的教练指导和评议

➡ 根据一套共同的价值观进行路径跟踪并且逐步“整理成册”，比如：将那些价值观都记录下来(如果对组织合适的话)

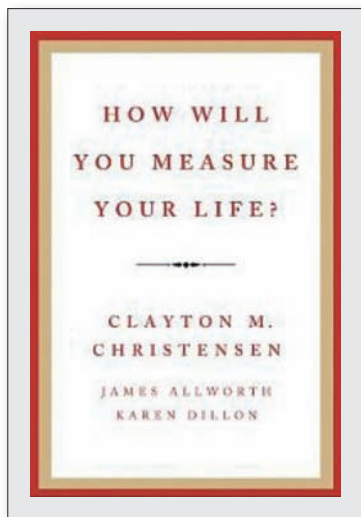
问题就在于是否能够在跨文化、或者同一文化下而不在本质上对“人文价值”有倾向性的情况下建立起共同的价值观。对于这个让我伤透脑筋的问题，我曾无意中发现了一本书名为《业务中的人文主义，透视社会的商业责任》(Humanism in Business, Perspectives on Responsible Business in Society)(2009年剑桥大学出版社)，书中探讨了在不同的文化环境下的人文价值。《人文价值》期刊也是一个很好的资源，它能够“为个人、组织和社会能够持久并且有效地履行其职能提供帮助和理解，重新发现、焕发并提高个人的积极力量是必不可少的。期刊中写到人文

价值对很多不同方面都有影响：当今世界人文价值的关联性；组织层面的人文价值；人文价值的文化特殊性。”

在我的文章档案集中，我发觉已经有足够多的文章都向我指出，当我决定要去调查某一件事情的时候，都是一条宝贵的学习途径。经常被大家提问也是对我很好的督促，让我真正地去更多能够体现自身人文价值的事情(这是我所希望的)，而不仅仅是表面上的，从而能够更好地为他人指明在这个话题中的学习方向。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。



## 《How Will You Measure Your Life?》

作者 / 克莱顿·克里斯滕森；詹姆斯·奥沃斯；凯伦·犹龙

语种 / 英语

出版日期 / 2012年5月15日

出版社 / HarperBusiness

### + 作者简介

**克莱顿·克里斯滕森**，美国哈佛商学院著名教授，任职于哈佛商学院总经理及技术与运营管理部。他的研究和教学领域集中在新产品和技术开发管理以及如何为新技术开拓市场等方面。创新管理这门学科是他的首创。其最有影响力的文章与著作有：Disruptive Technologies: Catching the Wave (《破坏性技术：逐浪之道》)；The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (《创新者的窘境》)。

**詹姆斯·奥沃斯**，土生土长的澳大利亚人，在增长与创新论坛上和克莱顿·克里斯滕森教授共事。他定期为《哈佛商业评论》撰稿。他的作品曾被刊登在彭博资讯、商业内幕和路透社。之前他在博斯公司和苹果公司工作过。他毕业于哈佛商学院，曾获得贝克学者奖，并且在澳大利亚国立大学赢得了一等荣誉。

**凯伦·犹龙**，在2011年以前一直是《哈佛商业评论》的编辑。她曾担任过《商业》杂志的副主编，并且是广受好评的《美国律师》杂志的编辑和出版人。她毕业于康奈尔大学和西北大学的新闻学院。2011年凯伦·犹龙被阿育王组织评为世界上最具影响力和最令人鼓舞的女性之一。



### + 媒体推荐

“非常有吸引力和启迪性的作品……触及精神而又不流于说教，这本书对年轻人开创他们的事业有很大帮助，同时也帮助人们如何过与其价值观一致的更有意义的生活。”

《出版人周刊》

“这本书浓缩了克里斯滕森对成功人士如何避开他们人生中的陷阱的最佳建议……令人反省却又鼓舞人心。一个扣人心弦的个人故事，夹以商业经验。”

《彭博商业周刊》

“这是一本真正的自我助益而非贬抑他人的书。它的目的主要在于向读者提供

建立自己人生的工具，帮助读者改善人生而不是把自己的观念强加给他们。”

《金融时报》

“通过佐证来很好地研究和思考。”

《福布斯》

“克莱顿·克里斯滕森的新著作引起了商业界的反响。”

犹他新闻

“把这本书推荐给好友及家人，即使他们和商业界没有关系。他们会感谢你的。”

《哈佛商业评论》

## + 内容简介

《How Will You Measure Your Life?》一书充满了灵感和智慧，将帮助学生、处于职业发展期的专业人士和父母们打造通往人生成功之路。

2010年举世闻名的创新专家克莱顿·克里斯滕森为哈佛商学院的毕业班作了一次意义非凡的演讲。不过演讲的主题并不是关于如何将其管理理论运用在学生们毕业后的工作中，而是如何运用在他们未来的个人生活上。

他根据自己的商业研究，提出了一系列用以寻找生活中的意义和快乐的指导性原则。所引用的事例均来自于他的亲身经历，用来解释那些颇有成就的人士为什么会常常陷入不幸。这次演讲令人难忘，不仅仅因为它有着深刻的启示意义，而且也因为它来自克里斯滕森本人的反思。克里斯滕森刚刚战胜了一种癌症，而这种癌症曾经夺取了他父亲的生命。在他与病魔作斗争的时候，“你如何衡量你的人生”这个问题变得异常紧迫和尖锐，他开始更多地和家人、朋友、学生分享自己的见解。

在这次演讲中，克里斯滕森向学生们提出了三个关键问题：

“  
1 我怎么能确定自己一定可以找到  
一个使自己幸福满足的职业？”

2 我怎么能肯定今后我和我的  
伴侣及家人的关系是幸福的，  
且这种幸福会持久不断？”

3 我怎么能保证我一定不会进  
监狱呢？”

在回答这三个问题时，克里斯滕森要求学生们借鉴有关的管理理论，以找到更好的答案。

### 为自己制定一个终生战略：

一个有关战略的理论，可以帮助回答第二个问题。它的主要观点是企业的战略取决于企业经营方案的类型。企业决策系统的任务，就是将资金投向效果最明显、回报最迅速的项目上，而这会导致企业吝于投资一些对长期战略很关键的项目。

这也是人们在规划自己生活时爱犯的一个错误。克里斯滕森发现，哈佛商学院的学生有很多都没有认真考虑过生活的意义。他对他的学生说，在哈佛商学院就读期间，他们还有最后一次机会来深刻反思人生目标。因为毕业以后的生活压力只会越来越大。选择一项职业，并取得事业上的成功，只是实现人生目标的一种工具。生活如果没有目标，就会变得很空洞。

### 分配资源：

如何分配个人的时间、精力和才能，这些决策最终会影响一个人的生活策略。像哈佛以及其他一些顶级学校的学生，对成功有很高的渴求，如果他们能多出一点时间或精力，就会不自觉地就将其投入到最见成效的工作中，比如完成一项设计、达成一笔交易等。与具体工作成果相比，花时间、花精力培养与家人的感情一般产生不了直接的成就感。因此，追求高成就感的人，通常会不经意间在家庭上投入不足，而在事业上过度投入。他们在分配资源时，需要记住与家人的亲密关系才是最强大、最持久的幸福来源。

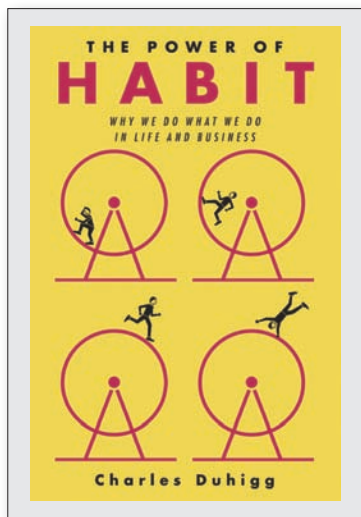
### 创建一种文化：

在作者教授的课程里，有一个叫做“合作工具”的重要模型。这个工具可以帮助员工达成共识，建立企业文化。而家庭也有自己的文化，就像企业有组织文化一样。作为家长，你应该在孩子还小的时候就在家培养一种文化，让孩子自然而然地对人以礼相待、遵从父母、不故意犯错。你要将你希望孩子所拥有的品质，设计成家庭文化的一部分，而且必须很早就考虑。

### 避免犯“边际成本”错误：

经济学理论告诉我们，评估投资机会时应该忽略沉没成本和固定成本，根据边际成本和边际收益来做决策。这个理论可以运用于第三个问题的解答。在个人的日常生活中，我们在决定是非对错时，时常下意识地使用边际成本原则来思考问题。只犯一次错误的边际成本似乎低得让人难以抗拒。人们在为自己不忠不信的行为找理由时，经常说“我就这一次”，这和经济学里的边际成本其实是一个道理。

除了以上这几条原则以外，克里斯滕森认为心怀谦卑也非常重要，只有这样才可以拥有无穷的学习机会。而学习对于管理者来说是不可或缺的。克里斯滕森指出，管理工作如果能够做得很好，那就是一个最高尚的职业。没有任何一项职业能像管理工作一样，可以提供更多的方法帮助他人学习成长。他最后的建议是：思考一下你这一生的评判标准，并下定决心每天坚持，这样你的一生最终会是成功的一生。



# The Power of Habit

Why We Do What We Do in Life and Business

作者 / Charles Duhigg

出版日期 / 2012年2月28日

出版社 / Random House

语种 / 英语

## + 作者简介

查尔斯·杜希格(Charles Duhigg)是《纽约时报》的一名商业记者。他自2006年起就在《纽约时报》工作。目前正在做与苹果公司有关的名为“苹果经济”的报道。之前他做了一系列报道,如《黄金机遇》(获得了乔治·波尔克国际报道纪念奖、西德尼·希尔曼奖和期限奖)、《大灾变》(获得了洛布奖,入围普利策奖)、《有毒的水域》(获得了克利普斯·霍华德国家新闻奖,调查记者和编辑奖章,美国国家科学院报告奖及其他)。



查尔斯·杜希格是土生土长的新墨西哥人,他在耶鲁大学学习历史,并获得了哈佛商学院的MBA。在成为记者之前,他曾在一家私募股本工作。



## + 媒体推荐

“这是一本有趣的、令人愉快的书……对习惯的形成和改变做出了科学的分析。”

📍 《纽约时报书评》

“杜希格将有用的、急需的社会学和心理学知识引入了这一主题,通过一个有趣的旅程来解释习惯的承诺和危害,触及了从市场到管理研究、到民权运动的各个方面……引人入胜的阅读。”

📍 《新闻周刊》《每日野兽》

“查尔斯·杜希格的理论强大之处在于它的简单性:面对我们行为的根本驱动力,因为其棘手而接受它们,然后将那些相同的渴求变成生产模式。他的核心观点是尖锐、刺激、有用的。”

📍 吉姆·科林斯,畅销书《从优秀到卓越》的作者

“《习惯的力量》不是一粒神奇的药丸,而是对习惯如何起作用所作的一次彻底的有趣的探索。查尔斯·杜希格熟练地将新的研究和丰富的案例编排成一种可理解的、有用的智能模式,有着大量不同的背景资料 and 非常不错的可读性。章节“基本习惯”将证明这本著作。”

📍 大卫·艾伦,畅销书《尽管去做:无压工作的艺术》的作者

“查尔斯·杜希格将前沿的研究和有趣的故事巧妙地结合起来,揭示习惯如何影响我们的生活,以及我们如何形成自己的习惯。一旦你读这本书,你就会以全然不同的方式来对待自己、组织和世界。”

📍 丹尼尔·平克,《纽约时报》畅销书《驱动力》和《全新思维》的作者

## + 内容简介

我们中的大多数人都想要改变一下自己或自己的人生。我们吃得太多。我们抽烟。我们不锻炼身体。我们身陷错误的职业。我们花钱太多，存钱太少。我们爱上不该爱的人。

我们能改变人生吗？如果能的话，该怎样做呢？

《纽约时报》商业记者查尔斯·杜希格在《习惯的力量》一书中说，习惯养成容易消除难，不过习惯不是命运，我们可以通过改变习惯来改变我们的商业、社区和生活。

杜希格研读了数百篇科学论文，采访了写这些论文的科学家，转述了社会心理学、临床心理学和神经科学领域关于习惯的形成与改变的有趣的发现。他说，“习惯是我们某个时候有意识做出的决定，然后我们就不再思考了，而是一直做下去，通常是每天如此”。“一旦你明白了习惯可以改变，你就有了改变它们的自由以及责任。”无论是侧方位停车、赌博，还是锻炼、刷牙等习惯养成活动都有着同样的行为学和神经学模式。

这本书开头讲述了丽莎·艾伦 (Lisa Allen) 的故事。丽莎是一位年轻女士，她超重、酗酒、吸烟、背负债务，没有工作，她的丈夫也离她而去。几年之后，她战胜了自己的坏习惯，不再酗酒吸烟，成功瘦身，有了工作和收入，生活走上正轨。她去跑马拉松，买了房子，订了婚，并开始攻读硕士学位。这番转变是从她下决心改变一个“基石”习惯——戒烟开始的。随后，其他变化一个接一个发生了。

杜希格称，麻省理工学院 (Massachusetts Institute of Technology) 的研究人员认为，所有习惯都可以分解为三个步骤：刺激、例行行为和奖赏。刺激告诉大脑进入自动模式，让行为展开；例行行为即习惯性行为；第三步是奖赏，一种你大脑喜欢的东西，帮助大脑在将来记住怎么做。

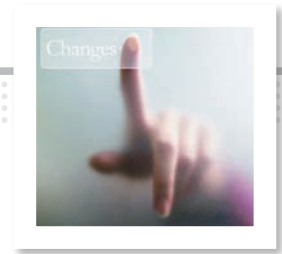
慢慢地，例行行为变得习惯化，个体开始期盼获得奖赏，从期望中得到的奖赏会跟行为本身一样大，这一现象叫做渴求。比如，期盼点上一支烟几乎跟抽第一口时一样爽。

“我们通常意识不到我们行为背后的渴求。多数渴求事后回想起来都是显而易见的，但当我们处于它们的控制之下时，却极难发现。”习惯本身与习惯背后的真正奖赏或真正渴求之间其实存在巨大差别。

研究表明，如果处在相同的环境中，人们每次都会一成不变地自动行动。但如果去度假的话，行为可能会发生变化。原来穿鞋时先穿左脚那只的，可能会不自觉地先穿另外一只，因为一旦刺激改变，行为模式就会被打破。所以度假时人们感到那么放松——度假有助于打破一些习惯。因此在度假时改变习惯往往能够取得成功。如果你想戒烟，你应该在度假时戒烟，因为所有以前的刺激和奖赏都不一样了。你就能够形成新的行为模式。

大部分研究显示，改变习惯的关键不是避免刺激或改变奖赏，而是改变从刺激带来习惯的例行行为。杜希格指出，他体重增加，部分原因是每天下午三点半的时候，他都会中断工作，去吃一些甜饼。用饮茶、和同事聊天、散步等活动替代以后，他发现自己真正想要的是休息和与同事互动。于是他不吃甜饼，开始和人聊天 10 分钟，发现他从聊天中能得到同样的奖赏。刺激没变，奖赏类似，但例行行为发生了很大的变化。

杜希格说，不仅个人的习惯会变得自动化，在同一公司上班的工人也会形成组织化的习惯。许多公司为了吸引顾客，也会开发刺激与奖赏，尤其在顾客说不清他们能从习惯中得到什么愉悦的情况下。公司还能搞清楚如何使顾客改变他们的习惯，形成新的跟他们产品有关的习惯。



塔吉特商店把目标瞄准了孕妇，以便掌握她们之后几年的购买习惯。杜希格说：“我们的购买习惯最有可能发生重大改变的时期是我们有了小孩的时候，因为你所有旧的例行行为都会消失，一位销售人员会突然出现，向你推销新的东西。”塔吉特的分析师收集海量的顾客信息，推断购买维生素、无气味洗涤剂、毛巾的女性可能怀孕了，然后用这些信息启动推销活动。

有时这样做会惹麻烦：一位父亲邮箱里收到针对他十几岁的女儿的婴儿用品优惠券，这令他很不高兴。他说：“我女儿 16 岁。难道你们是在鼓励她怀孕吗？”经理连忙道歉，几天后打电话过去，那位父亲说：“我要向你道歉，我跟我女儿谈过了，发现我家里出了点事。她 8 月要生孩子。”

信用卡公司会留意某人是否会离婚。离婚会是一场金融灾难，有些人离婚后会上岸还款。所以信用卡公司会提供一些人的利率。他们是怎么知道谁会离婚的呢？他们会留意谁花钱去做婚姻治疗，留意谁入住自己所在城市的酒店，因为这些可能意味着他有婚外情。

书中有许多有趣的轶事和实用的建议，但美国心理学家蒂莫西·威尔逊指出：“我们的习惯有多种不同的形式，把它们强行塞进同一个框架、忽略其差别不利于去改变它们。有些习惯只是为了符合社会规范，如上车系上安全带，只要改变规定它们的法律或习俗，我们的习惯就会随之改变。有的习惯性行为跟上瘾有关，其奖赏大到几乎不可能抗拒，这样的习惯是最难改变的。对它们没有什么灵丹妙药，虽然高强度的治疗和人们的支持很管用。”

# HR EXCELLENCE WEEK

# 卓越人力资源周

第五届 上海 | 第六届 北京

7月10-11日	第七届招聘与任用年会 上海
7月12-13日	第八届学习与发展年会 上海
7月11日	HRD Network 人力资源转型 上海
7月12-13日	候选人薪资谈判&如何与猎头公司合作 上海
8月21-22日	第八届招聘与任用年会 北京
8月21-22日	第九届学习与发展年会 北京
8月23-24日	候选人薪资谈判&如何与猎头公司合作 北京

主办方



联席赞助商



展商



小组讨论 RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

媒体合作伙伴

