



智享会  
HR Excellence  
Center

《HR Value》创刊2周年庆

我们不再是置身幕后的隐形战队，我们和读者的距离也可以那么接近。

教练的科学和艺术

与玛丽莲·阿特金森博士面对面，Coaching可以帮助你平衡生活，快乐工作，也可以帮助你激发潜能，重塑自我。

伍淑仪——

成事在天 谋事在人

她的经历犹如聚沙成塔一般成就了一位优秀的人力资源副总裁。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2012年第5刊 NO.

13

人力资源转型，  
您准备好了吗？





# 传递智慧 分享实践

《HR Value》  
人力资源智享会会员杂志



顾问团成员

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

## 编辑部 Editorial Department

出品人 Publisher 金景 Mark Jin  
执行主编 Executive Chief Editor 王玲真 Lillian Wang  
编辑 Editor 张倩忆 Elaine Zhang 张云霞 Crystal Zhang  
朱茱蕾 Grace Zhu 汤晓丽 Shirley Tang  
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 沈老师 Shen  
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 姚佳 Yoyo Yao

## 市场部 Marketing Department

市场专员 Marketing Specialist 莫倩雯 Minako Mo 葛馨雨 Rainsy Ge

## 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, 亚大区  
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 “招聘中心”如何成为 “人力资源业务伙伴” 的业务伙伴

建立高绩效文化：教练制角度的探讨



如何摆脱传统观念和事务的桎梏，真正成为企业发展中坚实的左臂右膀？转型是必由之路。

## 28 专题 | FEATURE 人力资源转型，您准备好了吗？

- ### 69 专栏 | COLUMNS
- 宏观培训 | 你OK，我也OK！
  - 文化锋声 | 人力资源管理如何成为战略伙伴？
  - 何谓领导 | HRBP到底该怎样做，the How-skill
  - 两海学记 | 空性领导
  - 不惑不立 | 何来盛女多？
  - 组织发展 | 建立信任

## 50 人物 | PEOPLE 心系中国情，力行善知识 ——善知识团队总经理陈正洁

以自由的顾问身份，带着一颗助人的心。



## 6 | 声音 + 伙伴 |

## 8 | 头条 + 连线 |

## 12 | 前沿 |

- “招聘中心”如何成为“人力资源业务伙伴”的业务伙伴
- 建立高绩效文化：教练制角度的探讨

## 19 | 劳动法苑 |

- 劳动合同法对规章制度管理的影响
- 企业搬迁，缘何员工无经济补偿？
- 我国对三期内女职工劳动关系保护的相对性
- 扑朔迷离的三方关系

## 26 | 微语录 |

推迟退休年龄？To be or not to be？

## 28 | 专题 | FEATURE

人力资源转型，您准备好了吗？

- Part 1 人力资源转型，专家释疑
- Part2 人力资源转型的践行路
- Part3 HR 从业者如何华丽变身

## 44 | 人物 | PEOPLE

- 伍淑仪——成事在天 谋事在人
- 陈正洁——心系中国情，力行善知识

## 56 | 特别报道 | SPECIAL REPORT

- 教练的科学和艺术——与玛丽莲·阿特金森博士面对面

## 60 | 观点 |

跨国公司在面对中国的六大人才挑战

## 64 | 研究 |

管理全球性企业：  
中国管理者领导力素质发展的关键

## 69 | 专栏 | COLUMNS

- 你 OK，我也 OK！
- 人力资源管理如何成为战略伙伴？
- HRBP 到底该怎样做，the How-skill
- 空性领导
- 何来盛女多？
- 建立信任

## 80 | 新知 |

- 《最初的九十天》
- 《瞬变——如何让你的世界变好一些》



“以阅而悦，因想而享。  
不鸣而名，有智明志。”

“与其在别处仰望，不如在这里并肩，  
《HR Value》，我们一起成长。”

“博学之，审问之，慎思之，  
明辨之，笃行之，  
HR Value与您共勉之！”

“任你虐我千百遍，我仍视你如初恋。  
HR Value，你我价值的共同体现。”

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

距《HR Value》创刊已过去整整 2 年，版权页的列表里刷新了不少同事的职务和名字。不管有多少人加入还是离开，这里始终有坚持专业的精神和拒绝广告的勇气。也许我们还没有做到最好，但我们一直有追求卓越的目标。在即将完成的杂志规划中，又会有更多惊喜等待着读者。从初刊至今，栏目风格和创作理念都发生了不少变化。我们以读者的体验为导向，全方位打造平面资源。



“集亨嘉于一会，智周万物，享誉千秋！  
愿与《HR Value》携手共进！”

“两年间见证了HR Value的  
茁壮成长，期待她分享更多的实践智慧，  
创造更宽的思想平台。”

“HR Value  
Value for HR,  
Value for Future。”

“人力资源之旅漫漫，  
感谢两年来甘苦与共。不求  
回报求知己，愿HR Value  
继续与你我相伴共进。”

生日之际，杂志部立邀 2 年来所有为刊物做出过贡献的在职编辑，每人倾情寄语露出真容。我们不再是置身幕后的隐形战队，我们和读者的距离也可以那么接近。也许在会场的角落、在电话会议的那端、在采访调研的过程中您已经见过我们的身影，只是，我们的努力不仅是这些。看着杂志出刊，看着工作凝结成文字作品，这才是我们为客户提供最好的服务。感谢读者，更感谢作者。

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)

看过事态的无常  
 明白爱才是宝藏  
 不管局势变得怎么样  
 只要有您就会是天堂  
 像孩子依赖着肩膀  
 像诗人依赖着月亮  
 您就像天使一样  
 给予我们成长的力量



● 包莉蓉  
 人力资源高级经理  
 金东纸业(江苏)股份有限公司  
 上海分公司

知月享会，分享实践智慧，  
 开启创新之航！  
 APP 包莉蓉



● 高莉华  
 人力资源副总裁  
 斯道拉恩索投资管理  
 (上海)有限公司

智慧英华  
 才享永年  
 高莉华



● 顾凯  
 中国区人力资源总监  
 药明康德新药开发有限公司

HR Value  
 分享智慧，交流经验  
 提升HR价值



◀ 韩明瑞  
行政人事副总监  
江南模塑科技股份有限公司

授人以鱼，不如授人以渔。  
分享智慧，共同成长。

韩明瑞  
2012.8.15



◀ 赵长海  
集团人力资源部高级总监  
UC 优视

用“心”引领改变，用“心”创造价值。  
HR Value，就在HR身边。

赵长海  
2012.8



◀ 王岚  
人事行政部经理  
梅特勒-托利多(常州)

让每一位员工的工作和生活更高效，更轻松是管理的精髓，  
也是作为一名HR管理者的追求目标。

王岚



◀ 周岚  
人力资源总监  
中航嘉信商务旅行管理有限公司

“智”在“场”“享”！

周岚  
2012.8.10



◀ 赵迎雪  
大客户经理  
微邦财务咨询(苏州)有限公司

智慧：源于分享，越高次有智慧；作为人力  
资源领域打造如此给力的交流平台在  
受益的同时我们衷心祝愿智慧汇成中国最  
有价值的HR知识分享平台!!!

微邦福利内容经理：赵迎雪  
Sharon Zhao



◀ 伍淑仪  
洲际酒店集团  
大中华区人力资源副总裁

Business gets better only  
when the people in business  
get better!



### ① 放飞公益梦想，承载爱心重量

智享会获 2012 成就公益梦想“企业社会责任奖”

2012 年 7 月 28 日，这是夏季风和日丽的一天，位于上海市丽园路 501 号孵化园基地 A1 楼的“上海公益创新孵化园 2 周年庆典”隆重拉开帷幕。本次活动以“成就公益梦想，共筑绿色凤巢”为主题，为社会弱势群体搭建了一个展现自我的平台。智享会在本次庆典上很荣幸地获得 2012 成就公益梦想“企业社会责任奖”，上海市民政局局长亲自为公司代表颁奖，获奖的其它企业有德意志银行，星展银行，Johnson Control，强生等。

智享会与德国公益组织“黑暗中的对话”在 2012 年 4 月达成国内人力资源领域唯一合作伙伴关系，通过在上海、北京及深圳三地举办活动，帮助公益组织扩大影响力，为盲人提供更多的就业机会，也为公益组织完成独立自负盈亏模式添砖加瓦。

智享会独立运行不到一年，却已经肩负社会责任。放飞公益梦想，承载爱心重量，智享会作为一个年轻的组织，未来我们将为公益献出更多的力量！

### ② 2012 年员工保留调研发布会在上海成功落下帷幕



7 月 24 日，由智享会与美国知名研究机构 The Retention Institute 共同合作研究的《2012 年员工保留调研》发布会在上海成功举行。这次报告数据收集近两个月，共收到 250 多家公司的反馈。通过问卷调

查的形式，研究企业中员工保有是否实现了可量化手段与可追踪的体系。

与会人员有一百多人，来自不同行业和领域的人力资源相关人士参加了此次发布会。调研的发布由专门帮助企业提高人才保有率和员工敬业度的 C-Suite Analytics 首席执行官 Dick Finnegan 主持。在对《2012 年中国员工保留调研报告》进行初步解读之后，Dick 针对“如何降低员工离职率，建立清晰的人才保留框架”这一主题做了精彩的演讲。

在案例分享这一环节，由海丰国际控股有限公司的执行董事兼人力资源总监李雪霞女士、德尔福派克电器有限公司的亚太人力资源总监陆军先生以及斯凯孚中国区人力资源负责人伍军先生和大家一起分享了公司在保留与发展人才上所做出的努力。

发布会持续了四个小时，通过相互的交流与沟通，让更多 HR 了解提高员工保有率的重要性，并针对性地提出一些可行性的解决方案。在最后环节的讨论，嘉宾们针对所在公司出现的一些状况与自身的困惑与其他人进行了讨论和分享。

### ③ 逝者已矣，思想不泯

——史蒂夫·柯维博士的追思会在上海举办

一个人的价值不在于他生前享受了什么，而是死后给后人留下了什么。影响全球无数人的《高效能人士的七个习惯》的作者——史蒂夫·柯维博士于 7 月 17 日美国时间凌晨逝世，享年 80 岁。



柯维被誉为“世界上最权威的领导力大师之一、组织问题专家和思想领导者”。他终其一生广为传播“以原则为中心的领导力”理念，《高效能人士的七个习惯》在西方被誉为“仅次于圣经的第二本书”。

上海睿智管理顾问公司作为最早在中国开始传播《Seven Habits》思想的领军者，在第一时间得知柯维博士逝世的消息后，组织人力资源行业的相关人士于 7 月 23 日下午六点，在中环广场参加史蒂夫柯维博士的电话追思会。

追思会持续了一个小时，在这短短的缅怀中，所有参加过柯维博士课程的人都发自肺腑地感谢《Seven Habits》给他们工作、生活和家庭带来的种种变化，感谢柯维博士给人类留下的这一宝贵的精神财富。

## 4 人力资源卓越周首度登陆北京

2012年8月21日至24日，由智享会举办的第六届人力资源卓越周首度在北京拉开帷幕。这是一场北京人力资源的饕餮盛宴，200位人力资源从业者智慧的火花在这里激烈地碰撞。

在第八届招聘与任用年会中，来自中国社会科学院、舍弗勒、斯伦贝谢、西门子、戴尔、华为公司北京研究所、西安杨森、中兴通讯、思爱普、亚马逊、高通、拜耳、甲骨文等国内外知名企业资深演讲嘉宾，与我们深入分析了劳动力市场、候选人管理、招聘渠道以及招聘转型与未来。站在劳动力市场与战略招聘双向角度，与您分析外部环境对劳动力市场的影响，作为企业招聘专业人士我们又是如何看待当前劳动力市场。海量案例解析招聘链各大环节，从岗位分析到测评工具选取，切实定制入职项目，成功跟踪潜在候选人，达到充分丰富人才库的目的。来自各个企业资深招聘人士与我们分享如何在充分利用传统招聘渠道的基础上，进一步探索新兴渠道，达到双向结合，为未来的招聘工作转型探索一条新的通路。

而在本次第九届学习与发展年会中，来自孟山都、雀巢、国药控股、工银安盛人寿、原法国汤姆逊、当当网、索尼、索迪斯、恒安国际集团、联想集团、长安福特马自达、施耐德电气中国学习与发展学院、Sumtotal、爱立信、圣戈班管道、中粮集团中国食品的资深嘉宾与大家共同分享讨论从学习体系建设到明确培训文化。从整体宏观角度分析学习发展的新定位与发展方向；分享各种学习课程的案例，包括企业大学、轮岗、行动力学习、各种新兴的数字化学习和领导力发展项目等；站在数字的角度分析建立企业文化前后企业员工积极性究竟产生多大的变化；并且首次与大家探讨如何用最少的资源获得最大的价值，并分享了控制成本经典案例。

本次人力资源卓越周得到了北京当地人力资源从业者高度认可，相信未来我们可以做得更好！



第八届招聘与任用年会

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| 1 王智勇   副研究员   中国社会科学院人口与劳动经济研究所              | 7 瞿娜   高级招聘经理   强生集团西安杨森制药有限公司 |
| 2 邵正江   战略招聘与雇主品牌高级经理，工业事业部人力资源业务伙伴   舍弗勒大中华区 | 8 杨姝   招聘总监   甲骨文              |
| 3 焦冠东   北亚区招聘经理   斯伦贝谢                        | 9 孙明亮   招聘规划总监   中兴通讯股份有限公司    |
| 4 程大松   人才招聘经理   西门子(中国)有限公司                  | 10 魏兴   首席顾问   太和鼎信            |
| 5 王艳红   大中华区招聘总监   戴尔(中国)                     | 11 景莹   北亚区高级招聘总监   思爱普        |
| 6 钮磊   人力资源经理   华为公司北京研究所                     | 12 陈伟雄   亚太区招聘总监   高通          |
|   | 13 郑梦冉   Recruiter   亚马逊(中国)   |
|   | 14 侯士薇   北区招聘经理   拜耳医药保健有限公司   |



第九届学习与发展年会

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1 古京丽   亚太区人力资源副总裁   原法国汤姆逊      | 8 汪鹏   培训和发展总监   联想集团中国区                      |
| 2 石芳芳   人力资源经理   孟山都生物技术服务有限公司   | 9 袁红霞   培训与发展副经理   长安福特马自达汽车有限公司南京公司          |
| 3 邱伟军   销售培训与能力发展经理   雀巢(中国)有限公司 | 10 李庆欣   施耐德电气中国学习与发展学院院长   施耐德电气中国学习与发展学院    |
| 4 刘天尧   人才发展部部长   国药控股股份有限公司     | 11 刘昕   中国区销售经理   Sumtotal                    |
| 5 徐德伟   学习和发展经理   工银安盛人寿保险有限公司   | 12 郑世红   学习与发展总监   爱立信学院院长   爱立信              |
| 6 小组讨论嘉宾                         | 13 俞瑾   圣戈班穆松桥中国区培训及员工发展经理   圣戈班管道系统有限公司      |
| 7 周滨洪   人力资源总经理   恒安国际集团有限公司     | 14 佟宇   学习与发展总监   中国食品商学院执行负责人   中粮集团中国食品有限公司 |



## 5 实践与理论结合，机遇与挑战并存

2012 中国企业国际化高峰论坛  
“企业家与学者的对话”在交大成功举办

8月22日，由智享会主办马赛商学院承办，为期一天的“2012 中国企业国际化高峰论坛——企业家与学者的对话”会谈在上海交通大学中院成功举行。

上午的主题为“中国对外直接投资前瞻”，由法国马赛商学院经济管理教授主持，罗兰贝格大中华副总裁、高级合伙人丁杰、普华永道企业融资与并购部合伙人鲁俊以及中欧工商管理教授 Klaus Meyer 博士对中国企业对外投资遇到的机遇与困境做了详细的分析。王华, Ilan Alon, 沈军三位博士则对“中国特大型央企 2011 对外直接投资现状”做了报告。

下午的交流分为两个会场。不同的会场，同样的精彩。会场之一做的关于“国际化中国公司案例分享”，一拖集团、中兴集团和奇瑞三个典型的走出国门，踏入国际化进程的企业针对公司的国际化做了相应的分享。另外的分会场则是由零导力咨询公司创始人何辉女士主持，讨论关于国际化中国公司的人力资本战略。伟事达中国首席执行官林钢，宝长年钻探（无锡）有限公司总经理耿学民，腾讯上海人力资源中心总监罗凡，资深 500 强企业亚太区高管巩滨，无锡尚德太阳能电力有限公司集团副总裁朱敏从自身的管理的经验，对跨文化的企业管理做了深度解析。

面对经济全球化，智享会与马赛积极地推出企业与学者之间的对话这一活动，对加大各个公司之间的交流，提高跨国公司的文化管理效率具有重要意义。

## 6 2012 年工资指导价 仅北京甘肃上涨



根据各地人力资源和社会保障厅公布的数据，截至 8 月 7 日，全国已有 14 个省（自治区、直辖市）公布了 2012 年度企业工资指导价。

其中，新疆和天津基准线最高，北京基准线最低。与 2011 年基准线相比，河北等 6 个省份基准线下调，新疆等 5 个省份基准线零增长，仅北京和甘肃的基准线上涨了 1%。

### 工资基准线仅北京和甘肃上涨

中新网财经频道统计发现，截至 8 月 7 日，北京、天津、上海、河北、山西、山东、宁夏、陕西、四川、新疆、青海、江西、云南、甘肃这 14 个省（自治区、直辖市）已经先后发布了 2012 年度企业工资指导价。

在这 14 个省（自治区、直辖市）中，新

疆和天津基准线最高，均为 16%，北京最低，为 11.5%。与 2011 年基准线相比，河北、陕西、山西、青海、上海、江西这 6 个省份基准线下调，天津、新疆、山东、宁夏、云南这 5 个省份基准线“零增长”，只有北京和甘肃的基准线较去年上涨，上涨幅度为 1%。

### 上半年公布指导线的省份减少

中新网财经频道梳理发现，今年上半年较去年公布工资指导线的省份数量也有所减少。据人力资源和社会保障部日前公布的数据显示，上半年，全国有 12 个省份发布了企业工资指导价。而 2011 年上半年全国有 13 个省份发布了企业工资指导价。

与 2011 年相比，河北基准线下调幅度最大，降幅达 3%，其次为陕西，降幅达 2%，而山西、青海、上海和江西的降幅也达到了 1%。

最近公布 2012 年度工资指导价的是甘肃。8 月 6 日，甘肃省人社厅公布了 2012 年度企业在岗职工工资指导价调控目标，建议企业工资增长基准线为 15%，上线为 19%，下线为 7%。据悉，指导价适用于企业在岗职工工资收入分配，供企业参照指导而非强制执行，通过工资增长线，合理确定行业的工资水平。

## 7 中国地产业疯狂抢人 堆积“薪酬泡沫”

如今，不少人已经用“抢地、抢钱、抢人”来形容国内商业地产的火爆。一位人力资源咨询公司的负责人称：“以前挖商业地产人才，年薪涨幅一般是其原先职位的 20%-30%，但去年开始普遍升高到 50%。”

近日，北京市人社局公布了 17 个行业的工资指导价，颇为出人意料的是，饱受调控煎熬的房地产开发经营业“咸鱼翻身”，以 10 万元的平均年薪重回榜首。市场分析人士认为，在住宅市场遭受严厉调控的背景下，商业地产的异军突起或是推动房地产业平均薪水上涨最为重要的力量。

如今，不少人已经用“抢地、抢钱、抢人”来形容国内商业地产的火爆。一位人力资源咨询公司的负责人称：“以前挖商业地产人才，年薪涨幅一般是其原先职位的 20%-30%，但去年开始普遍升高到 50%。今年初，这个数字已经飙升到 80%，有些高管的开价甚至超过了 200%。”



## 8 《防暑降温措施管理办法》呈现 4 大亮点

日前，由 4 部门制定的《防暑降温措施管理办法》一经出台，即引发社会各界普遍关注。新办法虽然只有 25 项条款，却明确回答了发放高温津贴、高温作业限制和防护等劳动者长期关注的问题，并明确了工会的监督职能。

近年来，高温天气下劳动者工作时中暑乃至死亡事件时有发生。作为我国保护高温作业劳动者的唯一规章——1960 年颁布的《防暑降温措施暂行办法》已无法满足现实需要。每到酷暑，就会不断传来尽快修改《暂行办法》的呼声。

**新办法明确界定了高温下劳动者的权益，解决了上述老问题，呈现出四大亮点：**

➤ **亮点一：**高温条件下对劳动禁忌标定了清晰界线。如日最高气温达到 40℃ 以上，应当停止当日室外露天作业；对患有心、肺、脑血管性疾病、肺结核、中枢神经系统等疾病，不适合高温作业环境的劳动者，应当调整作业岗位；不得安排怀孕女职工和未成年工在 35℃ 以上的高温天气从事室外露天作业及温度在 33℃ 以上的工作场所作业等。

➤ **亮点二：**扩大了保护范围。有关人士表示，52 年前的《暂行办法》仅适用于工业、交通运输业及基本建设工地的高温作业和炎



热季节的露天作业，而新办法则将范围扩大到存在高温作业及在高温天气期间安排劳动者作业的企业、事业单位和个体经济组织等用人单位，囊括了所有从事高温作业和高温天气作业的用人单位和新兴职业。

➤ **亮点三：**新办法规定，将劳动者高温津贴纳入工资总额，且“防暑降温饮料不得充抵高温津贴”。这意味着企业必须在发放工资时将高温津贴单独列项明示，杜绝了企业逃避或拖欠职工高温津贴的行为。

➤ **亮点四：**明确了“工会组织依法对用人单位的高温作业、高温天气劳动保护措施实行监督”，包括在发现违法行为时，有权向用人单位提出，用人单位应当及时改正；拒不改正的，工会应当提请有关部门依法处理，并对处理结果进行监督。

## 9 人才短缺成保险公司最大威胁

日前最新发布的基于全球 121 个保险公司 CEO 的年度调查报告显示，将近 60% 的保险公司 CEO 把人才的短缺视作对公司成长的最大威胁，这个数字远远高于其他金融企业。

调查显示，大约 30% 的保险公司由于这些人才的约束而无法抓住市场机遇，或者不得不取消或推迟某些关键性的策略性倡议。大约有 50% 的保险公司 CEO 相信在他们行业中雇佣优秀人才将会越来越难，只有 10% 的人认为会越来越简单。

在调查中，58% 的保险公司认为，在人

才的招募和保留中，面临的最大挑战是招募和保留有巨大潜力的中层管理人员。此外，36% 的保险公司认为招聘和保留高管团队是最大挑战。另外，有 32% 的保险公司在这一选项中选择年轻人。吸引和留住人才上的困难导致很多岗位的薪水上涨，超过 50% 的保险公司 CEO 表示，人力成本比预期提升的更多。

调查显示，有将近一半的保险公司 CEO 认为经济将在未来 12 个月绩效衰退，只有 12% 认为经济会改善，这是调查中最悲观的发现之一。

## 10 人社部专家建议退休年龄延至 65 岁

积极应对人口老龄化战略研讨会昨天在京召开。人力资源和社会保障部社会保障研究所所长何平提出，我国应逐步延长退休年龄，建议到 2045 年不论男女，退休年龄均为 65 岁。

### ➤ 劳动力将严重不足

根据第二次全国人口普查数据，我国是全球唯一的老年人口过亿的国家，2010 年我国 60 岁以上老年人已经达到 1.78 亿，占全球老年人口的 23.6%。这意味着全球 1/4 的老龄人口集中在中国。

中国社会科学院数量经济与技术经济研究所分析室主任李军表示，预计到 2050 年，我国 15 岁到 59 岁劳动年龄人口将下降到 7.1 亿人，比 2010 年减少约 2.3 亿人。2030 年以后，我国的劳动力供给将出现严重不足。

### ➤ 建议延至 65 岁退休

人力资源和社会保障部社会保障研究所所长何平发言时谈到，国外老龄化国家多是采取利用外部机制引导劳动者自觉延长退休年龄的方式应对老龄化。他建议我国从 2016 年实行延长退休年龄的政策，并每两年延长 1 岁退休年龄。到 2045 年不论男女，退休年龄均为 65 岁。

李军也建议适时提高退休年龄。他表示，这一目的并不是在于促进增长，而是缓解劳动力总量减少的速度，减弱对劳动力成本提高的预期。但他指出，退休时间点是非常重要的，在决策方面需要慎重。

### ➤ 加强对老年人培训

中国社科院人口与劳动经济研究所所长蔡昉建议，退休年龄可采取弹性制度，充分利用一部分高技能、高素质人员的人力资本存量。同时，针对受教育程度不够的普通劳动者，可以采取教育优先以及加大对老年劳动者的培训力度，增加他们的受教育程度，提高其为工作岗位服务的能力。

# “招聘中心”如何成为“人力资源业务伙伴”的业务伙伴

内容提供 / 邵正江 战略招聘与雇主品牌高级经理 舍弗勒

整理自 / 智享会第七届招聘与任用年会

编辑整理 / Crystal Zhang



企业快速成长，招聘永远是 HR 的一个核心功能模块，不同企业在设立招聘组织的时候形式多样，但条条大路通罗马的最终目的是一样的。如何做好、做专、做精招聘，体现着 HR 的核心功力。近年来，“招聘中心”（Recruitment Center）作为一种新的招聘组织架构形式，在相当一部分企业不断受到重视，尤其是规模大、组织复杂的跨国企业在“招聘中心”的设立和运作上，已经试水颇深，取得效果良莠不一。

## 了解业务需求，优化以客户为导向的 HR 架构

在不同的行业领域，人力资源管理的框架模式不尽相同。舍弗勒大中华区作为一个传统的机械制造企业，在人力资源管理上有了成功的开拓，被评为 2011 年度最佳人力资源管理典范企业。

在不同的人力资源管理的框架模式下，对人才的获取的偏好也差别各异。有些公司喜欢内部提拔，有些则喜欢空降，相对应的“招聘中心”的战略地位就显而易见地不同。曾经也有公司提出把招聘中心从人力资源部门剥离出来，单独成立一个内部“猎头公司”。我认为这是一件非常危险的事情，等于在自绝后路，如果一个公司的 HR 不做招聘，不管招聘，其人才获取的质量和可持续性可想而知。

近年来很多 HR 试图探讨招聘中心的可行性，一方面由于相关的理论缺乏，另一方面成功的实践太少，几乎没有企业对招聘中心的工作百分之百满意。在这样的背景下我们开始思考如何更好地做好招聘，去满足每年百分之三四十的业务增长，传统的人才获取模

式难以适应将来的业务发展，如果不及时调整是对企业经营的一种桎梏。于是，在2009年舍弗勒大中华区开始有了建立招聘中心的想法。

根据业务发展和预期，我们对人力资源部的架构进行了较大的调整优化，在原有人力资源管理六大模块的基础上，建立了更加精简、更加以业务为导向的人力资源组织架构，设立人力资源“业务伙伴”BP (Business Partner)，“共享平台”SS (Shared Service)和“能力中心”CC (Competence Center)三大职能模块，在能力中心模块里建立的“招聘中心”去统筹招聘。有些企业将招聘中心放在共享中心下面，但往往会产生一些问题。很多美国企业的HR同仁的做法是让能力中心负责建设招聘体系，但具体的招聘工作却交由共享中心去做，这容易导致战略与执行不和谐，带来低效的后果。共享中心常常被误认为仅仅是一个共享服务的平台，只能做寻找人才与面试的工作，没有实际的录用决策权力。现实当中也常出现招聘的同事觉得某个求职者很优秀，但业务伙伴却不要的情况。

舍弗勒的实践始终围绕“客户导向、发挥专长”的理念，以“找到合适的人”为目标，开创性地把招聘中心放在能力中心职能模块当中，从战略到执行，包括最后的效果衡量都由这个团队完成，避免部门之间相互扯皮的现象，既适应招聘市场的快速化，又实现了各个业务单元在招聘上的资源共享。

### “Think Big”，建立大概念的“战略招聘中心”

当初我被任命去建立企业招聘中心的时候，和上司作了充分的沟通，为了更好地实现“招聘中心”在招聘中的主导作用，完全解放HR BP在招聘中的工作量，我们把人力规划(Workforce Planning)和雇主品牌(Employer Branding)(这两个职能组织很多公司是没有的)也一并放入“招聘中心”的平行部门，成立大概念的“战略招聘与雇主品牌”部，这样从前期的人力资源规划和招聘计划，后期的雇主品牌建设推广以吸引更多潜在目标候选人，很好地从另外两个维度去支持招聘中心的工作，如果没有这两个职能组织的直接辅助近距离支持，招聘中心要想真正发挥好协同效应会非常吃力，对公司招聘结果的影响会相当有

限，招聘中心做到最后有可能沦为人力资源模块里的鸡肋，招聘人员会产生“日复一日”的厌倦和疲劳感，导致绩效下降。

这个大概念的“战略招聘与雇主品牌”部承担着整个公司的战略人力规划、年度招聘计划和雇主价值主张EVP (Employment Value Proposition)推广，成为人力资源业务伙伴在人才获取方面的左膀右臂和人才甄选的“业务伙伴、内部供应商”。

**“成为HR BP的BP”是“战略招聘与雇主品牌”部的工作使命!**

### 目的明确，树立信心，形成套路

招聘中心的工作要以HR BP的要求为需求，但又不能仅仅以满足每个HR BP的要求为全部己任，战略招聘中心应该有更高的追求! 处理做好日常的招聘工作，同时还要建立招聘战略，管好招聘渠道，优化招聘系统，以及通过社交媒介、校园项目推广雇主品牌。

刚开始建立招聘中心后，很多同事问：“Jason，公司每年要招两三千人，况且舍弗勒不属于劳动密集型行业，不是招聘大批量的劳务工就能搞定的事情，你怎么保证自己在这么短的时间内招到这么多的人？”如果我仅仅这样回答：“Believe me, Trust me, and Support me, I can do it”，估计无法得到管理者的信任。因此必须拿出有说服力的举措，根据业务需求得出的人力规划，围绕招聘计划、招聘流程、招聘渠道、面试技能、e-System和雇主品牌，制定适时的招聘战略，形成一个让管理层认可的招聘“套路”，是砍柴前的磨刀，不可或缺。

### 做好招聘计划，有的放矢

制定招聘计划是很多招聘人员无从下手的工作，所谓“计划赶不上变化”，在日常招聘工作中，也经常遭遇“朝令夕改”的部门需求。如何管理、管控好需求，制定相应的计划去指导招聘行为，是招聘中心的第一要务。根据业务发展需制定企业人力规划，有了这个人力规划，还不能直接得出招聘计划，在招聘计划上

**处理做好日常的招聘工作，同时还要建立招聘战略，管好招聘渠道，优化招聘系统，以及通过社交媒介、校园项目推广雇主品牌。**

要努力做到动态与静态相结合。比如 2011 年招聘中心根据业务部门提供的人头预算，加上预估的人员流动增补，发现要招聘的人数将近三千，而且大都是上半年就要到位，但经过招聘中心分析调研之后，结合招聘的淡季和旺季，业务项目的实际进度等，重新调整了一个比较理性的年度招聘计划。并且每个月招聘中心和 HR BP 做滚动式的招聘需求更新，保证招聘计划是“靠谱”的、值得参照的。

### 人才发展的 3B 计划

根据人力规划和人头预算，可以清楚地看到企业人力资源数量及质量在目标和现状的差距，如何填补这个差距，人到底怎么来？在舍弗勒内部，我们建立企业 3B 的人才获取模式：① Build，② Buy Recruitment，③ Borrow。

➤ **内部培养 (Build up from Within)**：目标性地培养现有的员工，提升胜任力素质级别，从而满足更高级别人力需求。

➤ **外部招聘 (Buy from External/Recruitment)**：通过各种外部招聘渠道，吸引各个层次的外部人才加盟。

➤ **人才租借 (Borrow from International)**：作为一个跨国公司，“借”人才也是一个非常普遍的现象，尤其是在技术专家的岗位与新的项目领域。舍弗勒大中华区会从德国借用很多专家，这不仅促进了人才之间的沟通与交流，更重要的是，在外籍专家的带领下，本土的优秀人才也能取得长足的进步。

### 新人导入计划，让招聘更有效

招聘并不能以员工的报到为最终结束点，还需有一个新员工的导入计划，“扶上马，送一程”，这个计划非常重要，因为衡量招聘有效性不仅仅看完成了多少，而是从招聘的完成率、及时性、招聘质量（新人流动率）和招聘成本控制三个方面来衡量。新员工的导入计划是与人力资源业务伙伴配合一起完成的，之后员工正式纳入公司内部的职业发展体系。

## 衡量招聘有效性 不仅仅看完成了多少，而是从招聘的完成率、及时性、招聘质量（新人流动率）和招聘成本控制三个方面来衡量。

### 三步走，成为“人力资源业务伙伴”的业务伙伴

招聘中心不单单要自身做出好的绩效，决定招聘中心成败的还有重要的另一个环节，就是怎么与人力资源业务伙伴协同完成招聘工作？我们采取了三步走战略，第一步是相互合作，共同担当，招聘中心与业务伙伴共担一个招聘绩效指标，“Work with One Target”，招聘中心刚建立起来不可能立刻承担所有的招聘任务，所以这个阶段主要是招聘中心搜寻合适的候选人，提供简历，业务伙伴主要面试定夺；第二步是分工明确，标准化流程，“Work with One Process”，招聘中心与业务伙伴的合作是一项长期合作，光靠临时的团体精神显然不够，必须要有一个标准化流程去规范。招聘中心承担从搜寻到面试的整个过程，通过标准化流程规范好具体的行动细节；第三步是以候选人中心开展招聘，“Work with One Candidate”，从招聘需求获取，刊登招聘广告，到初选、面试、录用决策、试用期管理和新员工导入等整个招聘流程去细化招聘中心与业务伙伴间的分工合作，给候选人“一贯性”的应聘体验，从而更好地体现雇主品牌形象，提高招聘效率。

有了以上这些“条条框框”，有了这样一个招聘中心的运作模式，面对充满挑战的招聘工作，我们就可以自信地对管理层说，“Believe me, Trust me, and Support me, I Can Do it.”

最后值得一提的是，不管采用什么样的招聘中心运作模式，HR 招聘人员自己的胜任力素质的提升也很关键，除了基本的招聘甄选专业知识和技能之外，如何去沟通 90 后这一代新的候选人群体，如何结构化地管理候选人也值得 HR 专业人员去进一步探讨。

—— By Jason SHAO 

# 建立高绩效文化： 教练制角度的探讨

内容提供 / 王昕洋 员工及组织发展经理 先正达

整理 / 自智享会“第八届学习与发展年会”

编辑整理 / Crystal Zhang



教练作为一门新兴的管理技术在企业中的应用越来越广泛，但人们对于其具体的实施仍心存困惑。如何搭建有效的教练制学习体系？如何将教练制体系落实到学习项目中？如何通过教练制视角来建立高绩效文化？

教练作为一门新兴的管理技术在企业中的应用越来越广泛，但人们对于其具体的实施仍心存困惑。如何搭建有效的教练制学习体系？如何将教练制体系落实到学习项目中？如何从教练制视角来建立高绩效文化？先正达的员工及组织发展经理王昕洋在智享会举办的第八届学习与发展年会上分享了先正达的实践经验。

先正达是全球领先的农业科技公司，现有员工超过 26000 名。随着亚洲经济的崛起，亚洲业务的发展越来越受到重视。为了适应新经济下的环境，先正达在人才的发展与组织能力的建设方面进行了积极地探索。

先正达的人力资源部分成三个部分：①战略业

务伙伴 (HR Business Partner)；②共享服务部门 (HR Services)；③人力资源专才 (Center Of Expertise)。人力资源专才协同战略业务伙伴推动人才的发展和组织能力的建设，并通过共享服务部门推动项目的实施。人力资源专才下设两个职能部门：薪酬管理和员工及组织的发展。其中员工及组织发展部门又分为人才招聘及人才管理、员工学习发展与组织发展三个部分。

### 高绩效的企业文化

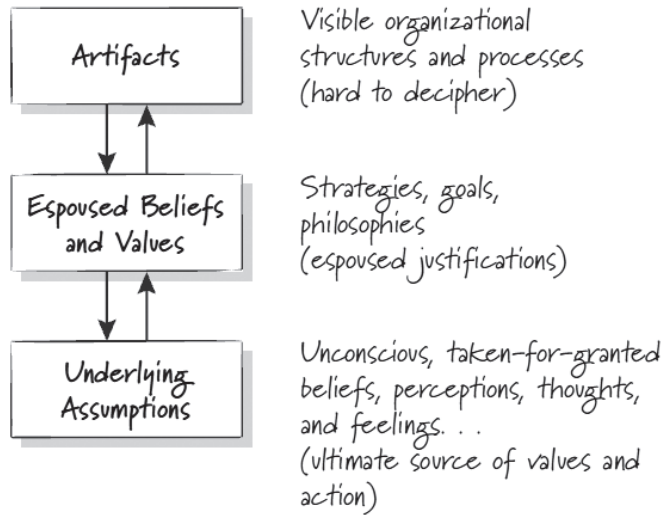
作为企业的人力资源部门，经常会被要求打造高绩效的企业文化。但这样的任务往往无从下手——文化与高绩效都是相当空泛的概念。一般而言，我们在企业中谈到的文化并不是指某种具体的文化，而是在企业文化下员工、团队以及部门之间的行为习惯。从这一点上来说，文化可以说等同于组织的行为习惯。组织的行为习惯来自公司每一个员工的行为习惯、员工与员工之间的互动行为习惯、员工所在的团队内部之间的团体行为习惯，以及团队与团队之间互动的行为习惯。各个层次表现出来的习惯构成公司的整体文化特征。

简而言之，企业的文化就是企业各层次行为习惯的有机结合。好的企业习惯能够推动企业目标的达成，而这些好习惯可以被称为高绩效的企业文化。企业文化的好处是“习惯成自然”，整个组织可以自发地行动来达成设立的目标，不过容易被忽视的是习惯的养成需要时间和各层次的努力。有一个很有意思的实验：在办公室每个人的旁边都有一个垃圾桶，如果你尝试把你的垃圾桶从左边换到右边，或者从右边换到左边，你会发现至少一个星期你都扔不准。企业在建立或巩固期望的企业文化及习惯的过程中，很多时候也会采取移动垃圾桶的做法：即从一种行为模式马上改变为另一种行为模式。但效果往往差强人意，期待的行为模式不能得以保持。我们可以从企业文化的层次来尝试理解和解决这个问题。

### 文化的层次

埃德加·沙因在《组织文化与领导力》一书中对企业文化进行了三个层次的探讨：

文化的三个层次（出自埃德加·沙因《组织文化与领导力》）



## 建立起高绩效企业文化，归根到底是建立起企业所期望的行为习惯的表象，并让这些企业里的表象推动业务目标的达成。

① 第一个层次称之为表象 (Artifacts)。当我们进入一家公司，我们会发现公司会有一些与其他公司相比非常独特的东西。从公司装饰、员工座位的布置、到可以看到与听到的不同行事风格，不同公司都会给我们非常不同的感受。这些都可以称之为表象。表象很容易被观察到，同时很难理解和诠释。例如在先正达，所有会议开始前都会有一个 check in 的流程：让与会人员通过一个简单的过程来同时进入会议状态。这可以称为先正达的一个表象，但这样的一个表象可能让那些刚刚加入先正达的员工无法理解。


② 第二个层次可以称之为集体所拥护的信念与价值观 (Espoused Beliefs and Values)。每个公司都有自己所推崇的价值观与领导力行为。久而久之，便会在组织的不同层次形成大家都拥护的价值观与

Leveraging the Beliefs and Values – Syngenta Backbone



我们的过去（故事）如何造就了我们的现在（品牌），我们的战略将如何带着我们去实现我们的理想，我们的使命和价值观指引我们行动的核心思想。

信念。这些信念与价值观会植根于行为表象背后的思想中，并直接指导和影响行为。仍然用先正达公司的 check in 做例子。Check in 是表象，在这个表象背后是大家对会议开始阶段的重要性的认同，希望每一个会议正式开始之前，与会者都可以在身心方面得到充分的准备来投入到会议中去。

**③ 第三个层次称之为深层的假定 (Underlying Assumptions)，也就是在任何组织中间都存在着的一些根深蒂固的东西。**企业或组织中存在的这些假定成为大家约定俗成的一些理念和习惯，没有人会去尝试改变或挑战这些东西。这些东西也可以理解为企业体内的“DNA”。汇丰的一位高层曾经这样说：“如果割开看我的血管，流出来的不是血，而是一个又一个的 。”如果回到 check in 的例子，这种深层次

的假定或许可以理解为企业对集体参与决策的重视。在决策前听取多方的意见想法并集思广益来共同决策可以确保决策的可行并增强大家在执行层面对决策的支持。既然需要大家一起做决定，会议上就需要每一个人都在场。Check in 的流程可以确保大家全身心地投入到议程中，提高会议质量。

建立起高绩效企业文化，归根到底是建立起企业所期望的行为习惯的表象，并让这些企业里的表象推动业务目标的达成。在寻求这种变化与推动文化表象的形成时，很多时候，我们都只是从“表象到表象”，希望组织可以迅速从一种行为转化成为一种新的行为。经常容易被忽略的一点——每个表象的背后都隐藏着个人价值观以及整个公司的价值观，乃至公司约定俗成的深层假定。如果不触摸根本性的东西，支撑新的

文化的行为习惯便无法可持续下去。如果可以从理解这些行为表象背后的价值观以及假定入手来顺势导出新的行为习惯，或许可以在文化的塑造上能够提供一种新的捷径。在引入教练方式方面，先正达做出了相关的尝试。

### 先正达的教练方式

在谈及 Coaching 这个概念的时候，在先正达也在追寻这样一个理念：在员工之中形成一种新的企业成员与成员之间的互动文化或互动的行为习惯，最终希望上级与下属之间，团队成员与成员之间，下属和上级之间能够形成一种相互鞭策和支持的工作关系，从而充分激发组织的潜力来更好地达成绩效目标。

在设计和实施 Coaching 项目过程中，我们借鉴了很多不同的方式。例如采用“自上而下”的推动次序来确保管理层对 Coaching 理念的认同。同时可以促进管理层在实施过程中的模范带头作用来鼓励下属对新的技能方法的应用从而做到“上行下效”。又例如在课程整个过程中融合“行动学习”的方法来让参与者带着问题或挑战来进入到学习和探讨中并在课后做到“学至于行”。以及在参与学员间成立三人 Coaching 小组在平时工作中积极分享相关的应用和反馈来鼓励大家的尝试和交流，促进习惯的养成。

与此同时，在课程的整体过程中有效的利用公司内部已经根深蒂固的一些信念和假定来将期望的“新的行为”紧密联系，让大家很容易地基于已有的行为习惯来发展新的行为习惯。

作为先正达的一名员工，自加入公司第一天起，就开始接触和不断深入了解一个非常重要的概念：先正达的支柱 (backbone)。先正达的支柱分成五个部分。下面部分分别是“品牌”和“故事”，即我们的过去（故事）如何造就了我们的现在（品牌）。上面部分分别是“理想”和“战略”，即我们的战略将如何带着我们去实现我们的理想。中间的太极图包括我们的使命 (purpose) 和价值观 (values)，也就是指引我们行动的核心思想。核心思想来自于我们历史的传承，并在通往理想的过程中不断发展和开创。先正达支柱在领导力发展以及团队发展等各方面都起着纲领性的作用。

Approach of Coaching in Syngenta

Being As a Coach



Doing As a Coach

在 Coaching 课程中，我们也充分地运用到了这个强有力的概念。课程的整个设计沿用支柱的不同部分，从开始起让大家分享交流自己的 coaching 故事，然后引发大家思考自己目前作为一名 Coach 的个人品牌。接着让大家深入发掘内心的想法，得出各自希望达成的作为一名 Coach 的终极理想，再落实到如果需要实现理想需要实现的行动计划和战略。

同时，课程也很好借鉴了支柱中间的核心思想——太极图的概念。太极图分成黑与白两个部分，而我们通常做一个 Coaching 项目，注重的是黑色的部分——Doing As a Coach，也就是 Coach 的技能与方法。而实际上光有技巧是远远不够的。回到之前提到的企业文化的不同层次，技巧性的培训只是让文化习惯从一个表象转移到另外一个表象，而忽略了行为表象背后的思想和价值观。在先正达 coaching 课程中很好的考虑了黑与白的平衡，让白色——Being As a Coach 成为课程中同样重要甚至于更加重要的一部分。作为一个 Coach，首先要思考自己的价值与信仰是什么，自己到底希望成为一名怎样的 Coach。然后将其切入到 Doing as a coach 的各种方法，流程与技巧，确保大家建立起的新行为习惯具有可持续性。

课程中 Being 和 Doing 的概念，很类似于我们经常会谈到的知与行的关系。只有将大家的知与行有效的结合起来，才能让整体行为习惯的建立变得更加自然，所达成的企业习惯或者文化更加高效。HR



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

擅长领域：劳动法、员工关系管理、裁员安置、常年顾问、仲裁诉讼

手机：13917749521

邮箱：lawlhp@163.com

网址：www.goolaw.com



| 法律解读 |

## 劳动合同法 对规章制度管理的影响

文 / 李华平（上海市嘉华律师事务所）

### 【条文链接】

#### 《劳动合同法》第四条

用人单位应当依法建立和完善劳动规章制度，保障劳动者享有劳动权利、履行劳动义务。

用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。

在规章制度和重大事项决定实施过程中，工会或者职工认为不适当的，有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善。

用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定公示，或者告知劳动者。

#### 1 规章制度的制定

规章制度是现代企业为了维护正常的生产经营秩序，根据现实管理需求制定的、员工在劳动过程中必须遵循的劳动秩序和规范规则。在《劳动合同法》施行前，制定规章制度是企业行使用工自主权的单方管理权利，而《劳动合同法》赋予了企业在制定规章制

度的同时必须履行的义务，即规定在涉及劳动者切身利益的规章制度制定上必须与工会或者职工代表平等协商确定。

哪些属于“涉及劳动者切身利益”的规章制度？《劳动合同法》采用了列举的方式进行，诸如劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等内容。究其实质而言，与劳动关系建立、劳动合同的履行、变更、解除或终止等密切相关的规章制度，均属于涉及劳动者切身利益的规章制度。

《劳动合同法》对涉及劳动者切身利益的规章制度的制定程序要求，较之前的法规更为严苛，必须经过民主程序：首先，企业制定规章制度草案，交由职工代表大会或者全体职工讨论；其次，职工代表大会或者全体职工对规章制度草案提出修改意见和方案；最后，企业与工会或者职工代表对职工代表大会或者职工提出的规章制度草案修改意见和方案进行平等协商确定。

#### 2 规章制度的效力

要使企业规章制度发生效力，对职工具有约束力，除了需要通过民主程序制定外，还需要具备另外两个必备条件：一是内容合法；二是公示或者告知职工。

企业规章制度如何做到内容合法?必须符合以下要求:①内容不得违反法律、行政法规的强制性规定。比如法律、行政法规对工作时间、劳动保护、最低工资标准、社会保险等内容不得低于法定最低标准;②不得制定免除用人单位责任、排除劳动者权利的霸王条款;③不得滥用企业用工自主权,尤其对惩罚职工的条款,应当体现权利义务的一致性;④遵循平等、公平、合理原则,相应内容不得显失公平。

未经公示或告知的企业规章制度,对职工不具有约束力。企业对规章制度履行过公示或者告知程序承担举证责任,如果企业举证不能,将承担不利法律后果。

### 3 规章制度的运用

规章制度是企业有效管理职工的“宪章”,在日常员工关系管理中发挥着极为重要的作用,在解除职工劳动合同中体现得尤为明显。

《劳动合同法》第三十九条规定,劳动者严重违反用人单位规章制度的,用人单位可以解除其劳动合同。“严重违反”是指违纪的情节严重,那么如何定义违纪情节的轻重程度?法律法规并没有明确,这就需要企业在制定规章制度时应当分情况制定相应的惩罚种类,与列明的违纪情节相对应,罚责相适应。

企业规章制度在运用过程中,不得损害职工合法权益,如果工会或者职工认为不适当的,有权向用人单位提出,通过协商予以修改完善。

《劳动合同法》施行后,企业用工管理要求日趋严格和规范,企业规章制度涉及的内容贯穿于劳动合同履行、变更、解除或终止的始终,因此为了避免企业规章制度运用中出现不必要的错误,建议各企业在制定规章制度时,可委托专业法律人员对其内容合法性进行审查,对制定、修改程序进行指导,不断完善规章制度,做到规范、合法、有效。HR

## | 案例解析 |

# 企业搬迁, 缘何员工无经济补偿?

文 / 李华平(上海市嘉华律师事务所)

## 案情介绍

2010年8月20日,上海某咨询服务公司聘用金先生担任公司总经理的专职司机,负责接送总经理上下班,双方签署了一份为期一年的书面劳动合同,工资为人民币3000元/月。

2011年8月19日,双方合同期满。公司为了便于管理,告知所有合同到期或快到期的员工,称公司将统一于2012年1月1日续签劳动合同,金先生当时也没有反对。双方于2012年1月1日签订了一份期限为2012年1月1日至2012年12月31日的劳动合同。

因生产经营需要,公司决定自2012年3月1日搬迁至新的办公地点上班。因新的办公地点距离金先生家较远,公司考虑到金先生上下班路远的实际困难,答应金先生可以把车开回家,上班时间延后半小时。但是,金先生还是觉得路途太远,上班不方便,便于2012年2月28日向公司提出辞职,公司随即同意其辞职请求。

2012年4月15日,金先生提起劳动争议仲裁,要求公司支付其2011年9月20日至2011年12月31日期间未签书面劳动合同的双倍工资差额10200元、加班工资28000元、经济补偿金6000元。为了证明自己的主张,金先生提供了一份工作期间的《工

作记录》，该《工作记录》详细地记录了每天的行程，并对每天的工作时间进行了统计。另外，金先生在《离职单》表格中离职原因一栏填写了“自行辞职”，但同时最后的备注栏中注明：“公司搬迁，上班不方便。”

日前，本案已审结，判决公司支付金先生加班费近2万元、双倍工资差额10200元。

## 专家评析

**上海市嘉华律师事务所律师李华平律师**：本案主要涉及加班工作的举证、经济补偿金的支付、未续订书面劳动合同双倍工资差额的支付等焦点问题，具有一定普遍性。希望通过本案的分析，能给用人单位规范用工行为以借鉴。

### 劳动者自行记录的证据，并不必然导致证据无证明力而不被采信

民事诉讼证据有三个最基本的特征，即客观真实性、关联性和合法性。一般地，当事人自行制作的书证，因涉及本人的主观意志，在客观真实性上存在较大的问题，因此在没有其它证据相互印证的情形下，很难被裁判文书采信。但劳动者的工作记录，与一般的书证不一样，由于其在工作时间、工作内容上相对固定，工作记录中所反映的工作内容往往与已知事实和日常生活经验法则相吻合，既有高度的概然性，裁判文书采信的程度则明显偏高。

本案中，金先生的记录并不一定能准确地证明其实际的工作时间，但是结合其接送公司总经理需要早上班晚下班，以及公司总经理外出应酬较多的实际情况，可得出其工作时间明显超出正常工作时间的结论。金先生详细记载了一年多的行程，所反映的工作内容与公司总经理的行程吻合程度高。因此，金先生自行记录的内容还是具有证明力的。但是，考虑到存在个人可能会多记录加班时间的情形，在司法实践中，一般为在其自己记录加班时间的情况下酌情予以减少。公司称金先生在入职时就已明确被告知其岗位的特殊性且没有加班费，这一说法本身并不符合法律规定。

### 2 企业搬迁，并不必然导致解除劳动合同并支付经济补偿金

企业搬迁，这属于客观情况发生重大变化。根据



一般地，当事人自行制作的书证，因涉及本人的主观意志，在客观真实性上存在较大的问题，因此在没有其它证据相互印证的情形下，很难被裁判文书采信。


《劳动合同法》第40条之规定，劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的，用人单位可以解除劳动合同。换言之，该法律规定是赋予了用人单位而不是劳动者的单方解除劳动合同权利。

在本案中，为了减少因公司搬迁给金先生带来的实际困难，公司采取了延后上班时间、提供交通工具等必要的、合理的措施，来保证劳动合同能够继续履行。但是，金先生以上班不方便为由提出辞职，属于个人辞职行为，公司无需向其支付经济补偿金。

### 3 单位告知员工暂缓续签书面合同，并不构成无需支付双倍工资的理由

用人单位应当与劳动者订立书面劳动合同，这是用人单位法定义务。劳动合同期满需继续用工的，应当续订书面劳动合同。在本案中，公司称之所以没有和金先生及时续签书面劳动合同，是出于管理便利，且已告知过本人，不应当承担支付双倍工资差额的說法，本身就与法相悖。即使公司和员工达成不续签劳动合同的协议，也属于违反法律、行政法规的强制性规定，应归于无效。

## 相关提示

- ① 用人单位聘用驾驶员等特殊岗位人员的，建议申请特殊工时，避免产生支付加班工资的纠纷；
- ② 用人单位和劳动者的约定尽量书面化，且不得违反法律、行政法规的强制性规定，否则一旦被确认约定无效，用人单位将承担由此引起的相应法律后果。 



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 |

## 我国对三期内女职工劳动关系保护的相对性

维护女职工基本就业权，特别是对三期内女职工就业权保护是我国女职工劳动保护立法中的重中之重。

文 / 夏利群（上海市申达律师事务所合伙人）

2012 年 4 月 28 日国务院公布了《女职工劳动保护特别规定》。这是继 1988 年 7 月 21 日国务院公布的《女职工劳动保护规定》之后的第二部关于女职工保护的规范性法律文件。当然，关于女职工保护的规定并不仅限于此，更多的内容被纳入了其他相关法律法规中，如《劳动法》、《劳动合同法》、《人口与计划生育法》、《社会保险法》、《妇女权益保障法》、《就业促进法》等。除了国家性文件外，全国各省、自治区、直辖市也先后出台了有关女职工保护的地方性规定，主要涉及劳动关系处理、计划生育奖励、生育保险、生育津贴等方面。

我国对女职工权益从多角度全方位保护，其中不仅包括限制解除终止劳动关系、限制调整工资报酬等涉及女职工基本就业权的问题，还更多涉及三期女职工特殊假期待遇、女职工生育津贴、女职工禁忌从事的劳动范围、女职工平等就业等方面的问题。

因此，充分了解女职工的基本权益及法定权利，充分认识我国在保护女职工方面的坚决态度，用人单

位才能正确处理从招聘、录用、维持劳动关系、解除终止劳动合同各阶段涉及女职工的问题。为使读者正确理解我国有关女职工保护政策，本文就我国对女职工保护立法中有关三期内女职工劳动关系的特殊保护政策进行详细阐述。

2012 年 4 月 28 日公布的《女职工劳动保护特别规定》第五条规定：“用人单位不得因女职工怀孕、生育、哺乳降低其工资、予以辞退、与其解除劳动或者聘用合同。”这是我国关于三期女职工劳动关系保护问题上的最近一次立法，也是我国关于该方面立法多次重申中的一次。

关于三期女职工劳动关系保护问题，可追溯到 1992 年 10 月 1 日，即我国《妇女权益保障法》的正式实施之日。2005 年 8 月 28 日全国人大常委会决议通过《妇女权益保障法》修正案，修订后的《妇女权益保障法》从 2005 年 12 月 1 日起正式实施。修订前后的《妇女权益保障法》均就限制用人单位解除三期内女职工劳动合同作出了明确规定。这是我国限制

解除三期女职工劳动关系的第一部由全国人大通过的法律。当然,早在1988年7月21日由国务院公布的、2012年4月28日被废止的《女职工劳动保护规定》中就已经有了类似规定。

我国劳动法律体系立法初期,即1994年和1995年期间,《劳动法》及其他一系列配套法规、司法解释相继通过并实施。《劳动法》在限制用人单位解除三期内女职工劳动合同的问题上进行了更为细化地规定,即明确了在可以解除一般职工的法定理由范围内,限定了部分法定理由不得适用于解除三期内女职工。《劳动法》实施若干年后,各省、自治区、直辖市先后出台有关调整劳动合同关系的诸多地方性规定。在这些规定中均出现了限制用人单位解除女职工劳动合同的详细条款。


2007年6月29日,全国人大会议通过经数次修改的《劳动合同法(草案)》。《劳动合同法》于2008年1月1日正式实施。在这部我国劳动法律体系内具有里程碑意义的律法中,继续出现了有关限制解除及终止三期内女职工劳动合同的相关条款,对该制度进行再次重申。

从1988年的《女职工劳动保护规定》到2012年的《女职工劳动保护特别规定》,限制用人单位解除女职工劳动合同制度数次出现在我国立法中。不难看出,维护女职工基本就业权,特别是对三期内女职工就业权保护是我国女职工劳动保护立法中的重中之重。根据多部法律及法规的规定,我国有关限制解除、终止女职工劳动合同的政策归纳为以下三点:①用人单位不得因女职工怀孕、生育、哺乳为由解除与女职工的劳动合同;②用人单位不得以女职工医疗期满、不能胜任工作、订立劳动合同时所依据的客观情况发生重大变化及经济性裁员为由解除与三期内女职工的劳动合同;③三期内女职工劳动合同到期后暂不终止,应顺延至女职工哺乳期届满之日止,女职工怀孕后流产的,应顺延至产假届满之日止。

根据上述归纳我们不难看出,我国立法中并未绝对禁止解除三期内女职工,而仅仅是限制。因此我国法律允许用人单位在一定条件下,可解除与三期内女职工的劳动合同。但这些条件必须是我国法律针对普通劳动者劳动合同解除和终止的法定理由,主要包括:

- ① 用人单位与劳动者协商解除劳动合同;
- ② 三期内女职工在试用期内被证明不符合录用条件的;
- ③ 三期内女职工存在主观过错,例如出现严重违反用人单位规章制度的行为;
- ④ 用人单位被依法宣告破产、吊销营业执照、责令关闭、撤销或用人单位决定提前解散。

这里我们需要重点讨论协商解除劳动合同是否绝对适用于三期内女职工。若女职工在签署协商解除劳动合同协议后发现并经医院诊断为怀孕,且根据生理周期计算,该女职工是在签署解除劳动合同协议前就已经受孕,在此情况下,协商解除劳动合同协议是否仍继续有效?女职工是否可以“重大误解”为由请求法院撤销该协议,并要求恢复劳动关系?关于这样的案例,在我国部分省市已有出现,各地审判结果并不一致。但主流观点认为协商解除劳动合同的方式可适用于所有的三期内女职工,即便该女职工在签署协商解除劳动合同协议时不知晓已怀孕的事实。该主流观点理由有三:①法律法规规定用人单位和劳动者可协商解除劳动合同,且未作出任何例外规定;②该类案件不符合我国民法理论中的“重大误解”定义及构成要件。《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71条规定:“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。”③女职工行使恢复劳动关系权利的前置条件不存在,因为双方通过协商方式解除劳动合同并不违法。根据法律规定,劳动者只有在用人单位违法解除或终止劳动合同的情况下,才有权要求恢复劳动关系,除此之外没有任何其他条件。

正确理解法律赋予女职工的特别权利,不仅可以使用人单位完善员工关系政策、规范处理与女职工的劳动关系,更能使用人单位维护自身权益。



| 案例解析 |

## 扑朔迷离的三方关系

《合同法》第四十二条第(三)项规定，当事人在订立合同过程中有其他违背诚实信用原则行为，给对方造成损失的，应当承担损害赔偿责任。此为民法理论中的“缔约过错责任”。

文 / 夏利群、阮思坤（上海市申达律师事务所合伙人）

Tina 是天星公司的销售人员。2010 年，由于经济持续低迷，天星公司决定剥离 Tina 所负责的产品线。考虑到该条产品线的销售人员均已为公司工作超过 5 年，具有丰富的销售经验，为了妥善安置这批员工，天星公司经过多番努力，与同业竞争者青山公司最终达成员工安置方案，并由天星公司及青山公司共同与员工于 2010 年 2 月份签署了协商解除协议。

**根据该协商解除协议，三方约定如下：**

- ① 员工与天星公司的劳动合同将于 2010 年 7 月 31 日协商解除，天星公司无需向员工支付经济补偿金；
- ② 员工于 2010 年 8 月 1 日与青山公司签订劳动合同；
- ③ 员工与青山公司签订劳动合同后，青山公司将向员工支付一次性奖励。

上述协商解除协议签订后，青山公司向 Tina 发出了聘用函，同时 Tina 继续在天星公司正常上班。2010 年 6 月，天星公司在一次例行电话录音抽查中惊讶地发现，Tina 在与客户沟通过程中，多次使用“天星公司快倒闭了”、“和天星进行交易没有保障，可以考虑

其他公司”等语言。根据天星公司规章制度，Tina 的行为已经构成严重违纪。但是考虑到 Tina 于 8 月份即将与青山公司建立劳动关系，天星公司并未与 Tina 解除劳动合同，而仅向其发送了一份书面警告。同时，天星公司亦未将此事告知青山公司。

2010 年 7 月，青山公司在 Tina 入职前向天星公司发送了背景调查函。在回复该函时，天星公司第一次向青山公司披露了 Tina 的违纪情节。青山公司遂要求天星公司就此事进行详细说明。由于天星公司内部流程拖沓，青山公司于 2010 年 7 月 28 日方收到详细说明及 Tina 的电话录音。经过紧张讨论，青山公司于 2010 年 7 月 31 日，也即 Tina 收到天星公司发来的劳动合同解除通知之后一个小时，向 Tina 发送了通知，告知其由于背景调查不通过，青山公司决定不予录用。

原本稳定的工作没了着落，丰厚的经济补偿也得而复失，Tina 感到气愤万分。在与两家公司交涉无果后，Tina 于 2010 年 8 月同时向天星公司及青山公司提出劳动仲裁，其中一项仲裁请求为要求青山公司与其恢复劳动合同。

## 争议焦点：

本案是一起既典型又非典型的劳动争议。说它典型是因为从事人事工作的朋友可能多多少少都亲身经历或听说过用人名额在员工入职之前被裁撤，导致员工无法入职的情况；说它非典型是因为这类情况引起劳动仲裁乃至诉讼的，的确比较少见。

在本案中，Tina 作为员工一方固然有错，但她在入职新公司的前一天突然被告知新工作没了，而原先的雇主又依据协商解除协议“免费”解雇了她，感觉自己被“坑”，无可厚非；天星公司作为员工现任雇主，为了保证员工能够顺利入职下一家单位，不对其做出单方解除，又碍于对青山公司负有披露义务，不得不在背景调查时向其披露 Tina 的违纪行为，看来似乎也没错；青山公司则更是冤枉，原本是一片好心，希望解决一批员工的就业问题，但却换来了一场本不属于自己的官司。

既然大家都没错，那本案又应当如何解决呢？作为青山公司的代理律师，我们在研究案情后发现，本案的关键是在于青山公司向 Tina 出具聘用函究竟会引起什么法律后果，而这一点，也正是本案特殊之所在。

## 法律分析：


我国《劳动合同法》第七条规定，用人单位自用工之日起即与劳动者建立劳动关系。目前，在我国绝大部分司法实践中，这一条款通常被理解为用工与否是判定是否建立劳动关系的唯一标准，即用人单位只要已经实际用工，那么即便没有签订劳动合同，劳动关系也已经建立；用人单位只要没有实际用工，那么即便签署了劳动合同，劳动关系也尚未建立。而《劳动合同法》调整的是经员工入职之日起建立的劳动关系，因此《劳动合同法》中有关劳动关系处理的条款仅适用于员工入职以后的客观劳动关系状态。

因此，Tina 在本案中主张青山公司构成违法解除劳动合同，要求青山公司恢复劳动关系，则需要直接面对对其极为不利的劳动合同法第七条的规定。由于青山公司在本案中仅仅向 Tina 发送了聘用函，而始终未正式用工，因此根据劳动合同法第七条的规定，青山公司此时尚未与 Tina 建立劳动关系。根据笔者前

## 用人单位只要没有实际用工， 那么即便签署了劳动合同， 劳动关系也尚未建立。

述观点，劳动关系尚未建立，违法解除就无从谈起。Tina 要求认定青山公司违法解除，并要求青山公司恢复劳动关系的仲裁请求显然不能成立。

难道 Tina 就没有其他救济途径了吗？暂且不论青山公司最终拒绝录用 Tina 源起背景调查结果的情况。大家试想一下，如果青山公司发出的聘用函被认定带有劳动合同要约的性质，而 Tina 签署三方协议的行为已表明其愿意接受青山公司的聘用，那么可以得出青山公司已经与 Tina 订立了劳动合同的结论。在此情况下，青山公司拒绝履行劳动合同究竟会引起什么法律责任？劳动法体系中对此没有明确规定，但我国《合同法》却有相关规定。《合同法》第四十二条第（三）项规定，当事人在订立合同过程中有其他违背诚实信用原则行为，给对方造成损失的，应当承担损害赔偿责任。此为民法理论中的“缔约过错责任”。Tina 如要追究青山公司的责任，可依据《合同法》的相关规定，以一般民事纠纷，而非劳动争议纠纷，直接向法院起诉要求青山公司承担因缔约过错而造成其损失的赔偿责任。但 Tina 需要对其所主张的损失事实、损失与青山公司缔约过错间是否存在必然因果关系承担举证责任。

除上述案例带来的启示外，我们 also 需要注意一些例外。例如，根据《深圳经济特区和谐劳动关系促进条例》第十七条，用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同，尚未用工，用人单位违法解除劳动合同，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无法履行的，用人单位应当支付劳动者相当于一个月工资标准的赔偿金和为订立、准备履行劳动合同而支出的必要费用。这意味着，深圳地区的用人单位在与员工签订劳动合同后，即便没有实际用工，仍然不能随意拒绝履行劳动合同。 

# 推迟退休年龄？ To be or not to be ?

【微博引子】

“中国保障部社会保障研究所所长何平在中国劳动论坛上透露：由于未形成养老保险转制成本支付机制，导致企业社会保险费率过高，养老保险金缺口巨大。在这种背景下，人力资源和社会保障部正在酝酿延长法定退休年龄。按照有关方案，在2030年前我国职工的退休年龄将延迟到65岁。劳动论坛的帷幕虽已经落下，但是何平先生在此会议上透露的相关信息却不断引起一轮又一轮的讨论高潮。这项政策的民意如何？腾讯网对延迟领取养老金问题进行了网络调查——96%的人反对推迟退休年龄。同样人民网的调查也显示出一边倒的趋势，仅仅只有2%的人表示接受。”



【小编在线】

曹操当年发出的“老骥伏枥，志在千里；烈士暮年，壮心不已”的气魄不知道如今还有多少人有。经济的不断发展给我们带来的幸福感并不如想象中来得持久和猛烈。

中国人如此害怕延长工作的年龄，与工作带给他们自身价值的实现感与荣誉感不无关系。在工作中超越自己这一理想状态被压力与生活的无奈所取代。如何让劳动者在“劳动的过程中觉得自己是被尊重，是被需要与认可的”成为解决问题的一部分。不能让“社会契约”被不停地打破与重塑，否则带来的结果便是社会不存在契约这一说法。

“延迟退休”应否成行，尚需时间来检验，而在这之前，应先解决养老金缴费与领取的公平性问题，解决劳动者同工不同酬、薪资差距过大等劳动权益问题。若要颠倒程序，不先解决基本问题，而是一味强推“延迟退休”，将难以获得民众支持。

最后结尾用哈姆雷特的一句话：To be or not to be ? That is a question. 推迟还是不推迟，都是一个问题。推迟早了有问题，推迟晚了也有问题——这倒是像西方流行的一个悖论。那到底该怎么办？罗丹的雕像会告诉你：我正在沉思！

回顾

## 我国退休年龄相关政策的演变

目前，世界上实行养老保险制度的国家可分为三种类型，即投资助型（也叫传统型）养老保险、强制储蓄型养老保险（也称公积金模式）和国家统筹型养老保险。

中国是在新中国成立以后才有真正意义上的社会福利政策。我国的养老保险制度是50年代初期模仿苏联建立，在此基础上经历了多次改革。经过几十年的摸索、实践，在资金的管理上逐步形成了“社会统筹与个人帐户相结合”的筹资模式。退休政策上实行“养老金双轨制”：企业职工实行由企业 and 职工本人按一定标准缴纳的“缴费型”统筹制度；机关和事业单位的退休金由国家财政统一发放。而我国现行退休年龄源于上世纪50年代《劳动保险条例》的规定：男职工年满60周岁，女职工年满50周岁（管理技术岗位55岁）。

背景

## 劳动力不足与人口老龄化

根据第二次全国人口普查数据，我国是全球唯一的老年人口过亿的国家，2010年我国60岁以上老年人已经达到1.78亿，占全球老年人口的23.6%。这意味着全球1/4的老龄人口集中在中国。

老龄化意味着人口老年负担系数不断提高，也同时意味着劳动投入的减少。

面对我国人口老龄化这一不争事实，研讨会上，不少专家再次建议应逐步延长退休年龄以减缓劳动力总量减少速度。对于这一问题的探讨也不是一场空穴来风，而是在几年前就引起了一些学者的重视。

中国社会科学院数量经济与技术经济研究所分析室主任李军也建议适时提高退休年龄。他表示，这一目的并不是在于促进增长，而是缓解劳动力总量减少的速度，减弱对劳动力成本提高的预期。但他指出，退休时间点是至关重要的，在决策方面需要慎重。

## 媒体意见



【@ 中国经营报】# 中国养老金制度改革难题：我们靠什么养老？# 在中国，养老金制度始终争议不断。最近这场关于退休年龄延长的动议，虽迅速被有关部门宣布“推迟决定”，却不可避免引发人们对晚年之忧——谁来保证、保护我们的养老金？



【@ 证券时报网】# 放风弹性退休，政府试探民意 # 最近闹得沸沸扬扬的退休年龄将推迟的传闻，绝非空穴来风。打油诗评曰：推迟退休系误读，此说来自人社部。政府放风藏深意，阶梯构想有远图。社保账户要充实，公众利益应保护。养老制度咋完善？着眼国民更幸福。



【@ 中国人权网】# 人社部称寿命提高退休年龄应延迟 业内否认 ## 延迟退休 #6月5日，人社部在答复人民网网友提问时表示：“随着我国经济社会的不断发展以及人均寿命的不断延长，相应推迟退休年龄，应该说是一种必然趋势。”人均寿命的提高，与退休年龄有直接关系吗？

## 名人意见



【@ 主持人王茜】“黑发退休族”与“银发打工族”：一个学经济的朋友说，某一天，可能会出现一个奇怪的现象，每天早晨，65岁的老人家对35岁的儿子说：“儿子，扶你老爹上公交车上班，你再去公园遛鸟。”他的意思是指随着老龄化社会的到来，如果退休年龄还被推迟到65岁，且面临每年大量的大学生毕业即失业的现象，那么！



【@ 商业模式桑博士】我们国家的人均寿命现在已经是70几岁了，老龄化严重，所以要推迟退休这简直扯淡，还找了法国、日本来做例子。法国和日本是中国能比的吗？中国人均预期寿命才73.5岁，法国84岁，日本83.9岁，比中国整整高出10岁！这是一回事吗？所以说，什么时候中国人均寿命赶上法国，你再提高退休年龄好吧？



【@ 赵奕微博】罗兰贝格的研究显示：发达国家社保支出约占国家GDP的三分之一，如法国31%，比利时31%，美国26%，而新兴国家在这方面的支出就要低很多，如中国6%，俄罗斯12%。调研国家自2005年以来，在医疗方面的支出都大幅提高，俄罗斯46%，中国14%。不研究分配比例的改变，光是要老百姓推迟退休年龄，这是什么逻辑。《《中国企业家》》资深记者赵奕)

## 群众反应



【@ Lij-Tan】# 专家建议退休年龄延至65岁 # 那已经退休的还没到65要复职么？该改革的不改，不急的事情倒改得欢!!! ~ 年轻人还待业呢，却让老人们冲锋上阵 ~ 要学欧美先学一下人的生存环境呗 ~ 咱们的65放人家那儿差不多80了吧 ~ 有必要么?! 老人的余热没必要耗尽在工作岗位上吧 ~



【@ 土生土长八零后】延长退休年龄势在必行，合情合理。人均寿命在延长，老龄化日益严重，推迟退休年龄已成为国际趋势。为什么大家反对推迟退休年龄？我认为有以下原因：一，对社会养老保险存在一定的误解。二，对现代社会的制度性安排极度的不适应。三，对政府的不信任。四，制度安排本身存在一定缺陷。



【@ 光头三爷】这个事情有弊有利。利是老人推迟享受退休金，退休基金可以省不少，弊是推迟退休年龄，使得年轻人的工作机会减少。



【@ vicky 维娜】可以弹性考虑这个事，看个人身体状况和能力以及意愿。身边很多快退休的同事的确不想退休，想被反聘再干几年。但也有很多人盼着退休过安逸的生活，旅游娱乐做自己真正喜欢的事。

人力资源转型，您准备好了吗？

# FEATURE

战略性

专家  
中心

共享  
服务中心

业务  
伙伴

# 人力资源转型，



人力资源转型在业界早已不是一个新鲜的话题。在竞争趋于白热化的新经济时代，企业不断变化的业务和发展需求使人力资源管理也随之发生了一系列变革。如何摆脱传统观念和事务的桎梏，真正成为企业发展中坚实的左臂右膀？转型是必由之路。但何时转，如何转，迄今为止并无定论。毋庸置疑的是，人力资源转型，势在必行，您准备好了吗？

策划、执行 / 王玲真

# 您准备好了吗？

## ▶ PART 1

# 人力资源转型，专家释疑

不管是外在管理环境的变化，还是内在业务的变革，都对人力资源提出了更高的要求。是亦步亦趋跟随业务的步伐，还是主动出击为业务助力？这不是一个向左向右的选择题，而是一个HR必须为自己争取机会、创造价值的问题。

金融危机、通货膨胀、劳动力成本持续增加、人口老龄化趋势加剧等因素，都使得企业承载着更大的压力与挑战。如何抢占先机，赢取最大化的竞争优势，成为企业发展的关键。不管是外在管理环境的变化，还是内在业务的变革，都对人力资源提出了更高的要求。是亦步亦趋跟随业务的步伐，还是主动出击为业务助力？这不是一个向左向右的选择题，而是一个HR必须为自己争取机会、创造价值的问题。但关于人力资源转型，您了解有多少？德勤管理咨询（上海）有限公司的人力资本咨询合伙人吴胜涛和帝斯曼中国有限公司营养部人力资源总监柳春鸣对人力资源转型的基本问题做出了专业解答。



### 人力资源为什么要转型？ 转型的定义和标志是什么？

★ **吴胜涛**：简单来讲，人力资源管理转型是一个重新创建或彻底改造人力资源职能的组织模式和业务模式的过程，将基于岗位和岗位职责的职能管理模式转变为以客户为导向，基于流程、关注结果的价值创造模式。调研发现，企业高管对于人力资源的最主要五项期望在于：① 帮助提升领导力和核心人才能力；② 保持合格人才的持续供应；③ 在企业重组、并购、上市等过

程中提供直接价值；④ 建立和谐清晰的员工关系；⑤ 打造高绩效导向的团队文化。这五项要求对于传统的、事务工作导向的人力资源组织是根本不可能实现的。

传统的人力资源管理往往按职能如薪酬、招聘等设立部门，这些部门可以很好地承担各项日常工作，但由于职责上的隔阂，很难为业务提供整体价值。比如企业重组并购过程中要求人力资源体现为同一的整合服务，传统的人力资源管理是缺乏这一界面的，薪酬部门更多关注薪酬结构和水平的调整，岗位管理者则对组织架构的接口和人员编制持有不同意见，其他部门也会有自己的特殊考量，这个过程中很可能会发生组织整合失败，人才大量流失。

这种职能化割裂的、不能够基于人力资源整体结果的组织模式显然是不能够适应更多的“brain company”的发展，正是这样对于人力资源价值不断提升的要求，激发各大企业开始进行人力资源管理转型的工作。通常意义上讲，将按照职能划分为基础的人力资源管理转变为按照客户为导向的流程来进行组织的人力资源管理，我们即认为企业在进行人力资源转型工作。

★ **柳春鸣**：人力资源转型已经不是一个新话题。上世纪的最后一个十年美国人已经开始了这样的探索，并逐渐风靡全球。转型的学术定义基本来自于 Dave Ulrich 教授的著作。从实践上讲，其标志性的特点是对人力资源组织的重新组合，设置共享服务中心、专家中心和人力资源业务伙伴等角色分工。然而问题的实质并不在于如何构架人力资源职能。管理转型的初衷大致可以归结为两点：① 要提升管理效率以应对大规模、多业务集团，多地域运作的组织挑战。这显然是几十年前的企业和组织所不能比拟的情景，可以说是环境所迫。② 提出了新的战略性的人力资源管理职能，在应对前述挑战的同时更好地把握快速变化的商业及人力资源环境，使人力资源管理能够更好地支持组织的战略制定、实施和变革过程。这在某种意义上是人力资源管理者不断反思后所做出的抵抗被边缘化（与核心战略不密切相关）的努力，这种努力能否成功，或在什么样的企业中能够成功，仍有待观察和总结。

以上述两点为目标所进行的人力资源组织结构、流程、人员、方法的改变，都可以统称为人力资源管理的转型，当然，这是我个人的定义，不一定符合权威的理论，仅供参考。



## 人力资源转型的方向和趋势是什么？是否有一个大家都认可的人力资源转型模型？

★ **吴胜涛**：传统意义上的人力资源定位为业务支持，这只是人力资源的初级角色，人力资源管理转型的目标是将人力资源契合到企业整体战略框架之中，首先将人力资源的角色转变为业务合作伙伴，终极目标则是使人力资源管理真正成为业务重要驱动力。为实现这一目标，人力资源从战略、组织、能力、服务交付模式等方面都需要进行彻底地更新。

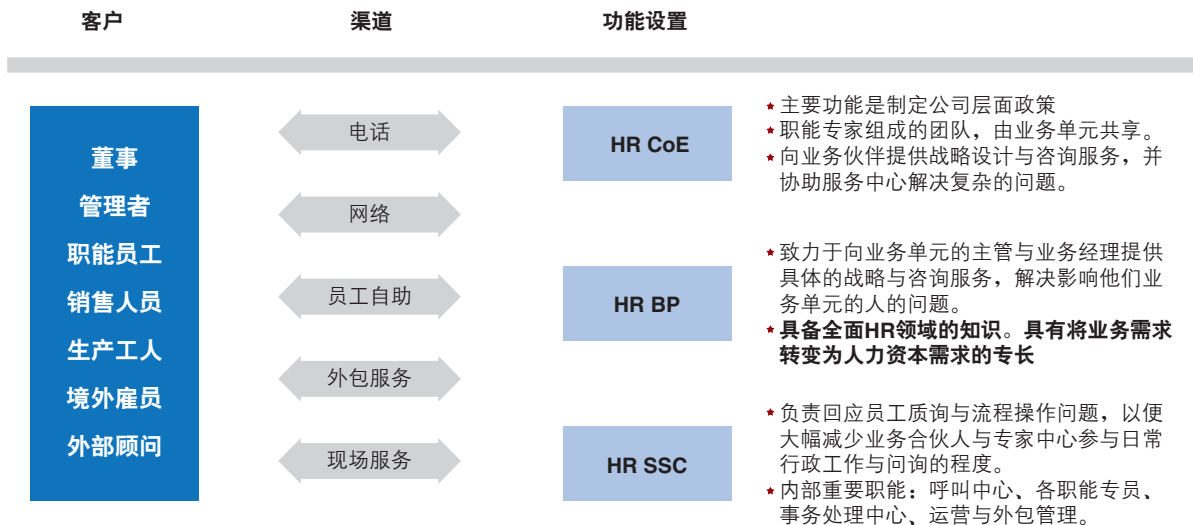
人力资源转型的通常模式是建立一个包括“专家中心 (Center of Experts)”、“业务伙伴 (Business Partner)”和“共享服务中心 (Share Service Center)”三个主体的 HR 组织，叫做“三支柱模型” (3-pillar model)。这个模型中，专家中心是公司层面的由 HR 专业技术专家组成的团队，各业务单元共享，他们与 HR 业务伙伴保持密切沟通，建立公司层面的人力资源方案，并协助 HR 业务伙伴和共享服务中心解决复杂问题；业务伙伴就像军队里的政委，他们与各级业务经理共同工作，提供具体的战略与咨询服务，解决影响他们业务单元的问题；共享服务中心主要负责处理日常行政的操作性工作，及提供员工问询、流程存档



吴胜涛 人力资本咨询合伙人 德勤管理咨询(上海)有限公司

## ▶ PART 1

### 人力资源转型，专家释疑



等服务，因此其主要包括各类型的事务处理中心，如薪酬支付中心、呼叫中心等。

这样做的好处是将人力资源的多个角色进行了明显区分，这些角色之前可能是同一个人承担的，并且每个人都或多或少地具有三个角色，这使得流程看上去非常混乱和割裂，经营效率不高。角色的分离将专业工作者从冗繁的事务性工作中解脱出来，使其能够进行更多具有业务价值的工作，对人力资源各类型员工的责任要求和能力导向也更为明显，这就是我们所说的按流程配置工作和结果导向管理。

这样改变的直接好处是提高了其他人员对于人力资源的满意度，也提升了HR自身资源的使用效率。数据显示，旧模式下人力资源组织花费60%的时间和人员进行事务性工作的处理，30%用于进行专业性的内部咨询和方案设计工作，只有10%的资源关注战略层面；新模式使人力资源组织能够将时间分配在聚焦价值增值的活动上，事务性工作被剥离，大部分由共享服务中心承担，仅占用组织资源的30%，更多的时间和人员进行专业性的咨询服务、方案设计和战略协同的工作，前两项工作约占50%，由HR业务伙伴和

专家中心分别承担，人力资源高层则可以有较充裕的时间进行战略层面的活动。

★ **柳春鸣**：转型的方向简单地说，就是要有效率，讲战略。人力资源的转型应该是人才的转型，把人才往更专业的方向发展。积聚IT技术以及新工作流程的想法，不断优化事务性工作从而专注于人才发展。趋势上，目前大多数有规模的跨国公司都已经开始了相关的实践，有些也取得了比较好的进展。但整体上说，此类实践的阶段性结果仍然没有得到高级管理者和学术界的广泛认可。相关的数据在网上很容易了解到。我个人认为，这种实践之所以不容易在短时间内取得显著的进步，其原因主要有两点：①是企业所面临的商业环境和自身的经营情况还没有复杂到需要人力资源转型来产生足够有意义的效益，在这种情况下，有些企业仅仅出于理念上的认同而进行转型，就不免在热情之后为冷酷的现实所烦扰。②是结构，流程转型了，但人力资源管理的人员观念、技能没有转，就好像一个足球队，不换队员，只换阵型，想洗心革面就比较难了。在实践上，这也是一个难题，尤其在欧洲企业，受价值观的影响，对于人员的安排通常会比较保守。



## 如果企业进行人力资源转型，需具备什么条件或契机？

★ **吴胜涛**：人力资源转型活动通常是由更广泛的组织变革带动的，如战略转型、组织调整、重组并购、全球扩张或高层变动等。人力资源转型是一项深刻的变革活动，企业应将其视为最重要的管理活动之一，由高层发起推动并保持对实施进程和效率的关注，同时管理者也应认识到并非所有企业都是适合进行人力资源转型的。

我们认为适合进行人力资源转型的公司主要具有四个特征：① 具有乐于改革的组织文化；② 具有相当的企业规模和人力资源队伍；③ 具有一定的管理成熟度；④ 具有多区域、多业务或多产品的经营模式。

一套完整的人力资源转型方案包括人力资源战略和规划转型、组织和管控模式转型、运营和交付模式转型、共享服务中心建立或外包、人力资源流程和管理系统等。采用全面的人力资源转型的公司往往具有鲜明的特征，通常是一家大中型企业，员工人数在1万以上，从事人力资源相关工作的总人数在300人以上，每年有几百亿甚至上千亿的营业收入，公司为行业的领导者，为保持这一领先地位愿意进行提升有效性的变革。

另外还有一些相对规模较小、区域化或母公司经营为主的公司则可能有选择地采用以上某一项或某几项变革模块，比较常见的有建立呼叫中心、薪酬和福利外包、设立人力资源专家中心、优化人力资源管理流程、上线HCM系统等。

★ **柳春鸣**：解决这个问题也没有简单的答案，如果你在想只要把老人炒了换新人，那就把问题想得太简单了。如果我们一定要来提出一些所谓的契机的话，那么那些由于组织的高度复杂性而导致人力资源管理效率低下，且对于人力资源管理人员安排有较好的前瞻性考虑的公司或更有机会在转型中取得成功。另外变革需要讲究天时地利和审时度势，所谓审时度势就是审视所在企业的生意是否足够复杂。若通过部分的调

## 适合进行人力资源转型的公司

主要具有四个特征：

其一，具有乐于改革的组织文化；

其二，具有相当的企业规模和人力资源队伍；

其三，具有一定的管理成熟度；

其四，具有多区域、多业务或多产品的经营模式。

整就能够提高企业的人力资源效率，那人力资源的转型则没有必要。只有当企业的业务变得足够复杂，人力资源管理的模式已经不能适应企业的发展，这时候才具备提升与转型的契机。



## 目前中国企业进行人力资源转型的状况是怎样的？主要存在什么挑战？外资企业和本土企业有什么不同？是否有转型成功的案例？

★ **吴胜涛**：一些优秀的大型民企是中国企业进行人力资源转型的先行者，如华为和腾讯，这些企业往往是行业的领先者，在多区域乃至全球市场上尽力开拓业务，并同时具有开放积极的组织文化。他们一方面致力于通过人力资源转型全面提升人员能力和内部管理成熟度，以支持业务的高速发展，另一方面在公司范围内全力推行变革，规模效应使他们能够最大化变革收益，并以此来消减变革阻力和降低变革风险。

相对而言，国企的转型则更为谨慎一些，但近年来，也不乏一些领先企业进行人力资源转型尝试，他们的直接动力往往来自于国际竞争中面临的人才竞争和管理竞争。外资公司从上世纪90年代即开始兴起人力资源转型的第一波浪潮，大型的跨国企业多已建立我们刚刚谈到三支柱模式来组织人力资源管理，无论从人力资本经营效率上，还是从内部管理传承上，

都具有明显的优势。中国企业要同他们竞争，必须修炼内部竞争力，从组织能力上确保业务战略可以有效实施，人力资源转型的工作就势在必行了。

由于人力资源转型是对人力资源组织模式和业务模式的根本性变革，跨度大，周期长，过程中需将大量的新兴事物引入企业，而这些是绝大多数中国企业中从未出现的，要使内部人员能够接受这种变革，特别是使业务部门适应他们本已熟悉的人力资源服务方式和界面的改变，并充分认知这一改变的好处，是转型的领导者与推动者都必须重视的议题。

## 5

### 人力资源从业者自身如何转型？可以做的具体工作是什么？转型面对的挑战是什么？有什么解决方案？

★ **吴胜涛**：我们刚才谈到的三支柱模型将人力资源从业者的角色进行分化，角色的分化意味着岗位的分化和能力的分化，人力资源转型对企业中人力资源员工的能力培养和转型的要求实际非常高。人力资源转型的影响力像涟漪一样逐渐扩大，首先由高层管理者发起推动，然后成立专门的人力资源转型小组，在人力资源组织中沟通和推行，再逐渐推行到业务部门。作为涟漪的内围，人力资源从业者应积极地理解转型的意义和具体工作，从被推动者转变为推动者，协助工作小组向业务部门扩散影响，取得认同和支持实施。

作为企业人力资源工作的实际承担者，人力资源从业者应保持对全部相关活动的关注，积极与工作小组沟通，任何合理的质疑和修正意见都是必要的，多轮次的沟通将确保转型工作的最终产出是正确和高效的。

作为人力资源转型工作的直接利益相关者，人力资源从业者自身也将面临两个转型：其一是组织变革带来的人员重新安置；其二是新业务模式和角色对能力要求的提高。如理想状况下，被重新配置为业务伙伴的人力资源从业者应具有较高的业务敏感度、较全面的人力资源管理技能、熟练的咨询技能和影响他人的能力，但实际情况下初次配置的人员能力必然会面



### 人力资源从业者首先要问自己的问题不是如何转型，而是需不需要转型，或者说什么是从业者个人的转型？

临一定缺失；企业应提供能力培养的机会，而HR员工则应清晰认知能力上的不足并快速发展目标能力，适应角色要求。

★ **柳春鸣**：人力资源从业者首先要问自己的问题不是如何转型，而是需不需要转型，或者说什么是从业者个人的转型？如果我们把转型都理解成人力资源工作者都应该去做战略性的业务伙伴，那就大错特错了。未来，我们仍然需要大量的人从事与事务性工作以及

基于某些专业知识和技能的专家型工作。区别在于未来的事务性工作，重点不在于勤奋和细心，而可能在于对流程的最优化管理；未来的专家型工作，重点可能也不在于你懂多少，而在于你有多少渠道吸纳外部不断更新的经验而为我所用；而未来的人力资源业务伙伴，在我看来倒有必要担心一下自己会不会一不小心掉入了一个新的打杂陷阱。所以，每个人力资源工作者，首先要想清楚自己将来要做什么样的工作，然后才能根据这个理想做出努力。很自然，这里不存在统一的解决方案，但是精研自己专注的领域也许是一个比较重要的保障举措。至于转型面临的挑战，主要有三点：① 是对于时局的错误估计，审时度势不正确，这是转型失败最根本的原因。② 是转型过渡期产生的阵痛，如何解决？③ 是人才的缺失。在转型中没有合适的人才支持自身的转型。



## 请您为要开始转型或转型中的企业提一些建议。

★ **吴胜涛**：人力资源转型活动在欧美领先企业中已经有二十年的历史了，这一转型经实践证明是可行的、有效的、值得企业花费精力和资源去做的事情，人力资源转型也是企业发展的大势所趋。但同时我们也应该注意到中国企业和欧美企业的区别所在，过往的管理输入的经验说明，外资企业的成熟方案必须进行本地化处理，才可能真正发挥作用。欧美市场的经营环境更为成熟，企业文化和价值观与中国企业也有明显差异，因此中国企业必须在定制化方案上有所投入。

比如，大型的、具有百年历史的欧美企业通常具有相对稳定的组织结构，即使在最小的分支机构设立人力资源业务伙伴都有其必然性；然而中国企业发展更迅速，人才和岗位的配置未必能跟上组织机构的变化，一个人力资源业务伙伴可能同时服务于多个小业务单元，且服务对象随时可能发生变化，如何保持人力资源组织的灵活性以适应业务的快速变化，就是中国企业必须考虑的新问题。

## 中国企业发展更迅速，人才和岗位的配置未必能跟上组织机构的变化，一个人力资源业务伙伴可能同时服务于多个小业务单元，且服务对象随时可能发生变化，如何保持人力资源组织的灵活性以适应业务的快速变化，就是中国企业必须考虑的新问题。

由于中国企业在人力资源转型的领先实践并不多，我们通常建议企业分阶段进行人力资源转型工作，逐步释放变革压力，并通过试点实施的方式探索“最合适方案”，建立速胜标杆。这个过程中，转型工作推动小组与人力资源各部门和业务部门的密切沟通是非常重要的，重视每一个利益相关方的意见，关注对于细节的修正，往往会成为整个转型工作成功的关键。

对内部稳定性具有较高要求的大型国企更青睐循序渐进式的转型方式，他们往往希望选择一个具有立竿见影效果的模块进行转型尝试。建立共享服务中心是一个常用的出发点，一方面通过常规服务流程的整合与精简降低了运营成本，另一方面提高人力资源的服务效率和服务水平，进而提升员工对于人力资源的满意度，撬动更多的变革活动实施。另一个常见的做法是对 HR 高层首先实行改革，通过多元的能力培养方式和激励方式，使人力资源高管层能够首先担负起作为业务驱动力的价值角色，然后再通过他们的努力将这一变革趋势逐级下传。

★ **柳春鸣**：业界的讨论不要过于热烈，以免流于风尚。企业的实践不要过于激进，以免沦为鸡肋。个人盘算不要太长远，以免枉费心机。用有中国特色的话说，摸着石头过河，或者踩着先贤先烈的足迹前行，走一条有自己企业特色的路，也许不是不错的选择。HR

## ▶ PART 2

# 人力资源转型的践行路

“我们不是在转型，就是在转型的路上”，用这句话来描述人力资源转型的现状并不为过。虽然迄今为止人力资源还没有一套成功的转型模式或方法可以遵循，但毋庸置疑的是：人力资源转型，是迟早的事儿。随着企业的发展，业务环境的变化和人才竞争的加剧，都给人力资源带来前所未有的压力。当传统的人力资源不能适应这种变化时，他们就必须做出改变，提升自己的能力和作用，帮助企业取得竞争优势，为业务增加价值。通过对多位来自不同企业 HRD 的采访，笔者发现他们都或多或少地迈出了转型的步伐。



柳春鸣 人力资源总监  
帝斯曼中国有限公司营养部

结构上已经具备了共享服务中心和专家中心的雏形，人力资源业务伙伴的角色也在成型和发展的过程中。转型的具体过程对每个企业来说也许不完全一样，但在大的思路通常是沿着共享服务中心，专家中心和人力资源业务伙伴的分工模式逐步展开（有的企业把相关职能称为其他新颖的名字，甚至将共享服务打破传统职能的边界，横跨包括人力资源、财务、IT 等多个领域，但究其实质并没有两样）。

共享服务中心常常是转型的第一步，企业要选择可以通过集中管理而提高效率的事务性工作（transactional work）列入共享服务中心的计划中。这里的主要困难在于并不是事务性的工作都能通过集中管理而提高效率的，效率的前提是客户需求和服务的一致性和标准化。在很多问题上，要达到这个境界，企业已经需要付出巨大的努力。帝斯曼中国在这个问题上做得比较谨慎，我们选择了相对比较符合条件的

### 帝斯曼

致力于效率提升和战略匹配，稳步推进转型过程

帝斯曼的人力资源转型的努力已经有了一些历史，就中国区而言，转型的萌芽始于 2007 年。帝斯曼在

一些工作，比如招聘、人才国际流动、工资管理的后道程序等，先期纳入共享服务中心，并在局部的组织中进行试点，而不采取一步到位全面铺开做法。在试点的过程中，帝斯曼也致力于促成跨地区、跨业务集团在相关人力资源事务性工作的一致性和标准化，为共享服务中心的进一步发展奠定基础。

专家中心是对核心知识和方法的集中管理，它首先要求中心的高度专业化，其次也需要建立一定的资源分配机制来平衡不同业务单元和部门的需求。这在实践上都是有难度的。举一个很小的例子，国内的人力资源管理者，真正的专才（比如帝斯曼荷兰有专业做岗位评估做了20年的专家）不多，通才很多。如果专家中心的专才专不过业务部门的通才，就产生了信用度的问题。帝斯曼以管理培训、薪酬福利、岗位评估为起点，并延伸到一些新兴的领域，比如多元化和包容性，在做法上并不过度依赖个人的专业能力，而比较注重从外部资源获取，发现并解决共性问题的角度产生效益，我认为这是比较务实的选择。

接下来就是如何定位人力资源业务伙伴的角色。坦率地说对于大多数公司来讲，这是一个核心的问题。这个问题不能解决好，不仅不能产生真正有效的战略性人力资源支持，而且反过来还会阻碍共享服务中心和专家中心的发展。帝斯曼在组织上有一定复杂度。和许多大规模的跨国公司一样，它在中国有很多不同的业务单元，有的属于中国区，有的是亚太区总部，有的甚至是全球总部。把这些情况和在中国的共享服务中心、专家中心交织起来，并加上一点点企业固有习惯的影响，然后来考虑人力资源业务伙伴的定位，就会产生各种各样的困惑。因此，帝斯曼也采取了比较务实的态度，在部分组织内保留传统复合型的人力资源管理者的同时，在条件成熟的组织内则让业务伙伴的角色变得比较纯粹。在业务伙伴的选择上，大胆起用新人，借助他们不受固有模式羁绊，愿意学习的特点，逐步冲击传统的观念和模式。虽然这确实会造成一些过渡期的问题，但总的看来，还是利大于弊，起到了推动人力资源管理转型的效果。

就未来而言，帝斯曼的人力资源管理仍然将致力于效率提升和战略匹配，稳步推进转型过程。

## 诺和诺德

### 人力资源转型，顺其自然

人力资源转型要放在企业发展的大背景下来进行，而不是HR为了转型去搞一些新花样，做一些新东西，业务方面的驱动力是转型的前提。因此无论是业务伙伴还是专家中心、共享服务中心，所有的工作都要围绕一个重要的主题来进行，也就是你的企业需要什么人才、什么能力、什么架构来支持新的业务发展。另外也要根据业务变化来提供人才培养和人才能力提升的手段，这和企业发展是一致的。

三个角色的分立，并不一定是永久不变的，但这种设置有利于把行政性的工作从业务伙伴的手中剥离出来，放到共享服务中心，从而使BP能够更专注地帮助组织提升人才管理、业务流程、团队建设等对业务发展更有意义的事情。专家中心则从政策上给予BP支持。这样的结构模式既有宽度又有深度，更有利于HR作为一个职能部门发挥各方面的优势，也是一种比较积极、能够适应业务变化的模式。总的来说，转型仍是由业务发展方向来决定的。

正是认识到了这点，诺和诺德很早就完成了组织架构上的转型。2006-2007年，诺和诺德设置了HRBP的角色来做招聘工作。因为人才的需求量很大，后备人才的发展和组织文化的建设就变得格外重要，于是在2007年成立了人才组织发展部门（相当于COE），主要集中在人才的培养和筛选上，也为HRBP提供相应的工具和资源，集中运作一些统一的人才发展项目。到2008年BP的工作更具挑战性，业务部门对其需求也愈来愈大，为了将员工入职、离职等一些行政类的工作集中起来，使BP有更多的精力支持业务部门，遂成立了共享服务中心，这完全是一个自然转换的过程。

当然，这种转型也带来了新的问题，即部门内部和不同模块之间如何进行合作与协调。如果不同模块的职能、目标、工作流程设计不清，就容易权责不



王淑红  
人力资源与企业  
交流部 副总裁  
诺和诺德中国  
制药有限公司

明、彼此抱怨。因此对于共享服务中心，设定了关键的 KPI 衡量指标。对于 COE，则要求他们能够管理、运作项目，对专业领域有精深的了解，具有很强的沟通力，能够将业务的关键需求转化为可以实施的项目，得到关键人物的支持。对于 HRBP，要求他们是人力资源的通才，有广度，能够赢得业务部门的信任，说到做到，给业务部门带来实际价值。

其实现在的组织设计没有一定之规，对人力资源的设计也没有一定之规，要摒弃“这个一定是好的，对的”的想法。人力资源要有创新，跳出自己的局限来看组织的设计和发展，最主要的出发点不是说一定要设计这三大模块，而是 HR 知道要做什么对的事情，像中医一样摸清关键点在哪里，这样才能真正发挥作用。

## 陶氏化学

### 从战略上布局，把人力资源当作 Business 来管理

人力资源转型对于业务转型非常重要。HR 在传统意义上更多扮演的是公司政策执行者的角色，之后逐渐转化为业务伙伴，为业务部门提供咨询、服务、人力资源解决方案等等，帮助业务成长。但 HR 的角色定位不应该只是 partner，而应该成为公司业务运作的一部分，也就是 player 的角色。HR 转型的一大任务就是要把它的职能当作业务部门来管理，像经营业务一样从战略上布局，并执行到细节。HR 组织架构的改变只是转型的一部分，更重要的是通过转型，HR 的绩效水平和组织能力是否得到提升，是否能够促进业务发展。每个公司的战略、业务和架构不一样，但对 HR 的职能分工有一个共识：首先是人力资源业务伙伴 HRBP，如同经营一项业务，HRBP 人力资源业务伙伴就像市场和销售人员一样和客户进行最早的接触，了解客户需求，把业务战略理解转化成人力资源战略，并提供解决方案；其次是专家团队 COE，他们像研发部门一样将市场上最新研发的关于 HR 专业领域的成果和业务需求结合起来，提供政策和技术支持；第三是共享服务中心 SSC，把一些 HR 事务性的工作集中起来，形成标准化的流程，从而更好地节省时间、人



倪铮 高新材料业务亚太区  
人力资源总监 陶氏化学

力和资源，提高效率，使 HR 不再只是支持部门，而成为利润中心。

陶氏化学已经在人力资源转型的过程中，设置了以上三种角色：HRBP、COE 和 Shared Services。对于不断出现的新的业务挑战，三个角色之间的分工也需要随之调整，使人力资源部门的运作更加有效。例如，陶氏曾经专注于基础化学品经营，经过一百多年的演变，公司的利润空间越来越狭窄。为了赢得外部竞争，争取更大的利润空间，公司业务需要从上游往下游延伸。为此公司进行了业务战略调整、结构调整以及并购项目。在这一系列变化中，HR 积极参与到整个变革管理的过程，通过三个不同角色之间的互相合作，推动组织的变革：HRBP 将业务战略转化为人力资源战略，然后和业务领导一起设计新的组织架构和运营模式，考虑新的业务单元在人才管理上应该如何运作，后备的领导力如何排兵布阵，人员能力如何提升等问题，并制定具体的行动计划。一个好的 HRBP 相当于战略的建筑师，读得懂财报，看得到业务背后的问题，和各个层级的业务领导有顾问式的互动；同时也是组织架构的设计者和文化变革的先行者，能够推动组织在业务变化中有效率地进行转变。而 COE 在变革管理的过程中，理解业务需求，提供专家意见，并和 HRBP 一起共同制定个性化的，满足不同业务部门需求的解决方案来提高组织能力。共享服务部门则不断优化流程，目标是提供无缝服务，执行到细节。陶氏未来的转型将专注于三个角色之间的分工合作，更加完善有效的组织架构，以及 HR 核心能力的提升上。

一个好的 HRBP 相当于战略的建筑师，读得懂财报，看得到业务背后的问题，和各个层级的业务领导有顾问式的互动；同时也是组织架构的设计者和文化变革的先行者，能够推动组织在业务变化中有效率地进行转变。



李育育 人力资源服务总监 西门子(中国)有限公司  
全球共享服务中心 东北亚区

## 西门子

### 从企业本身的业务需求出发

转型，最关键的是企业本身的业务需求，只有具有这种需求，HR才可能有动力获得相应的资源进行转型。如果外资企业只是单一的业务流程来中国运作，是不用转型的；如果是全方位的业务独立运作，才可能有转型的必要。现在外资企业已经不再仅仅把中国当作一个制造基地，而是更多地将其看作独立的市场，这就要求人力资源往业务伙伴的方向转型。国内的HR，在业务伙伴的层面上，已经能够把业务需求转为了支持业务所定义的HR需求，但是如何把大的HR策略需求转化成执行层面，以及如何把HR政策转化成HR的服务和工作，并不是少数几个BP就可以实现的。目前，各个公司的人力资源还在摸索之中。

西门子很早就把中国作为一个独立的市场来运作，7年前就已经开始建立全球的共享中心，之后进行服务模式的调整，于是在4年前开始在中国区进行了转型：一部分HR做BP；一部分做专家中心；另外一部分提供服务，分为两个团队，共享服务团队和运营团队。与其他企业的共享服务中心不同的是，西门子的共享服务中心被剥离出HR，是单独的一个部门。因此从三个职能的角度来看，相互之间的沟通就成为一个突出的问题。目前最重要的是：明确三个职能之间的角色以及相互之间的合作机制；在三个不同的职能团队中发展起一批骨干的团队领导，使他们能够把相关的政策、沟通等按照业务需求执行下去；另外从中挑选出有潜力的成员，可以成为日后的业务骨干。

如何把大的HR策略需求转化成执行层面，以及如何把HR政策转化成HR的服务和工作，并不是少数几个BP就可以实现的。

## 立邦

### 计划转型中，从HR人员意识和能力开始

人力资源转型和企业发展阶段有很大关系。企业在初创阶段，要做原始积累，可能就意识不到转型的重要性；当企业发展到一定阶段，具备了一定的规模，不管是员工还是组织都有一定的复杂性，整合时会考虑到组织的设计、人员的匹配如何达到最佳，这时转型就成为必然。另外一个因素是国家经济环境，中国企业享受了多年的快速发展，对人员能力和价值观并不是很重视，当经济发展放缓，人才的重要性就凸现出来，转型越来越迫切。虽然很多企业在组织架构上已经进行了转变，但这并不是转型的唯一标识，人力资源管理者意识和能力的转型同样重要。在意识上，HR要把自己看成业务的一部分，而不仅仅是为业务提供支持和服务。在能力的提升上，除了提供企业培训，不容忽视的是HR对企业文化和价值观的塑造。如果HR和组织领导人，不能准确描述企业文化，就表明企业缺少一种能够使之成功的文化因素；如果员工对所在的企业不认同，组织效率的提升就会很难。

因此，虽然立邦的转型还在计划中，但已经具备了转型的条件和初步目标，即从HR人员的意识和能力开始做起。所有的HR都必须关注企业的经营状况，熟悉业务，了解行业发展趋势。



钱国新 人事总监 立邦中国



陈敏 人力资源总监 蒂森克虏伯电梯

## 蒂森克虏伯电梯公司

### HRBP 是下一步转型的关键

转型的契机之一就是蒂森克虏伯电梯中国区的业务必须在市场上快速增长以达成公司的战略目标。时逢中国市场对电梯的需求量很大，为了抓住市场契机，更好的满足市场需求，蒂森克虏伯电梯在业务层面启动了从非集权化的公司向集权化的公司转变，人力资源部门正是利用了这一转变成立了共享服务中心和专家团队，开启自身转型的过程。

共享服务中心是首先建立一个 HR 系统，将所有的人员信息集中在一起；然后整合分散在全国的人力资源业务，比如将几十家分公司的薪资都放在共享中心统一处理，节省了原来被分散的时间和精力；所有业务单位部门经理级别以上的职位逐步由共享中心招聘，并从全国范围调配高潜力人才，打破了先前的分公司及区域的局限性，促进了公司优秀人员的发展，进而推动了业务的提升。经过两年多的时间，共享中心已相对发展成熟。

专家中心包含 C&B, 员工关系, 人力资源 IT 系统, 员工沟通和发展, 绩效管理和国际人力资源等专家为 人力资源日常管理提供支持。下一步, 人力资源部门将开始在全国范围内推行 BP 的概念, 帮助 HR 转变自身定位, 以人为本, 专注于人才战略对商务战略的支持, 增加业务价值。公司业务基本分为运营和制造两大部分, 包含 60 个分公司和 2 个制造中心。2012 年 10

月起, BP 将开始帮助业务单位的管理层从战略角度对人力资源高瞻远瞩, 将人力资源的管理回归到协助业务的本源。HR 转型的一个主要目的是把人力资源的核心工作, 如晋升、薪资、选拔等, 放权给直线经理决策, 而不是由 HR 全权掌握。因此, BP 不是简单地将人力资源政策传递给直线经理, 而是真正站在客户(直线经理)的角度帮助运用好这些人力资源政策, 从而推动业务发展。

目前, 下一步转型的困难是 HRBP 自身的准备度和成熟度还不够, 如何成为真正的 BP, 是下一步转型的关键, 中国区总部人力资源部门已于 2012 年初开始进行相关的 BP 角色培训, 使 HRBP 能够适应自身角色的转变, 掌握相应的技能。

**从上述企业的人力资源转型实践来看, 尚未有哪家企业可以说自己成功地实现了转型, 都还处于摸索探路之中。走在转型的路上, HR 遭遇了各种各样的阵痛和尴尬, 也获得了可贵的经验, 笔者将其提炼为以下几点:**

- ① 转型不是你说了算, 也不是我说了算, 而是 Business 说了算。——转型要以业务发展需求为前提。认清所在行业和企业的现状以及发展趋势, 根据业务驱动力来判断是否有转型的必要, 切勿跟风, 为了转型而转型。
- ② 转型不能一蹴而就, 要根据企业发展规模和业务的复杂度, 自然而然地进行。不同行业, 转型的优先也不一样, HR 要审时度势, 寻找准确的转型契机。
- ③ 组织架构的转变绝不意味着转型的完结, 它只是转型的一部分。专家中心、业务伙伴和共享服务中心三者权责明晰, 相互之间如何沟通协作, 如何为 business 创造价值更为重要。
- ④ 高层和 CEO 的支持, 是转型成功的一个关键因素。同时 HR 也要转变自己的观念, 适应新角色, 拓展专业上的深度和广度, 熟悉了解业务, 得到业务部门的信任。
- ⑤ 战略性只是人力资源转型趋势的一个分支, 不应过分强调。人力资源转型应该是人才的转型, 要引导人才往更专业的方向发展。
- ⑥ 抛弃形式上的转型, 多去想一想 HR 要做什么对的事情, 要怎样提升组织效率和成为业务的一部分, 才是真正意义的转型。HR

## ▶ PART 3

# HR从业者如何华丽变身

在人力资源转型中，HR从业者是固步自封或随波逐流还是勇于突破已有的思维模式和工作方式，积极创新，演绎新的角色？从人力资源未来的工作趋势来看，答案不言而喻。

★ 对于HR来说，转型并不是改一个title，换一种称呼那么简单，它往往意味着更多的责任和挑战，HR如何做到华丽转身呢？采访对象给出了中肯的建议：

“首先要知道转型的目的，目标和挑战。HR刚开始是通才，之后做招聘、薪酬方面的专才，重在执行层面。然而激烈的竞争中公司的发展对人力资源提出了更高的要求。HR更需要成为战略业务伙伴，参与到组织架构的变革与设计，组织能力的提高和推动文化的发展。所以要先明白这些角色的职责，要求及对业务的意义，更要注重自身专业能力的提升，以及三种角色的分工合作。不管你现在扮演什么角色，转型对HR的要求都会更高，也会给HR提供更大的发展空间。”

——陶氏化学 高新材料业务亚太区  
人力资源总监 倪铮

“按照个人喜好选择转型方向。如果是做专家角色，就要具备很好的学习能力、逻辑判断能力、总结和表达能力，具有广泛的人力资源经验，而不只局限于某一方面。如果是做BP，就要具备较强的业务理解

### 人力资源工作趋势

报告显示，2004年人力资源部门23%的时间花在“做战略业务合作伙伴”

——没比1995年有太大减少。(Edward E. Lawler III)

- ★ 大部分HR的工作内容将发生变化，变化幅度33%。
- ★ 薪酬相关岗位将减少75%
- ★ 福利相关岗位将减少90%
- ★ 传统意义上的HR事务几乎将消失
- ★ HR核心业务岗位将减少75%
- ★ HR综合岗位将减少50%
- ★ HR信息系统岗位将减少75%
- ★ 招聘岗位将减少33%
- ★ 人力资源的主要职责将是：  
保留人才，制定提高生产力的指标，并提供咨询和辅导。

( Dr. John Sullivan )

能力和业务工作经验，懂得业务语言和员工语言，在两者之间找到平衡点，实现双赢的沟通和理解。如果是做共享服务中心，就要提高个人的运营能力，具备客户服务精神，懂得流程分析，质量管理技能以及和客户沟通的能力。”

#### ——西门子（中国）有限公司全球共享服务中心 东北亚区 人力资源服务总监 李育育

“HR 有一个能力的缺失，那就是对业务的了解和熟悉程度只停留在表面上，对业务的帮助乏善可陈，因此 HR 不能把自己置身于业务之外，而要绑在一起。

大部分 HR 在人的管理上如招聘、任用、培训等方面比较擅长，但对组织效能的提升、组织架构的改造、变革上，参与程度却仍显不够。如何在组织变革、管理、设计中发挥更大的作用，是 HR 要努力的方向。”

#### ——立邦 人事总监 钱国新

“当你不了解你的企业时，你的转型就会有问题。因此 HR 首先要了解所在行业的历史变革、现状，了解业务面临的困难和挑战，从人力资源的角度提供解决方案，否则就无法给业务带来价值。如果有机会，就应该去做具体业务，真正的 HRBP 一定是和业务呼吸与共的。”

#### ——蒂森克虏伯电梯 人力资源总监 陈敏

“HR 一定是企业变革的倡导者之一！从实际情况来看，HR 经常给人的感觉是被动应对变革，因为，HR 行事必须依据前后一致的原则，从而保证公平公正。但若 HR 的变革不能跟上企业的变革，那么无论多大的变革都很难在企业推进。

中国企业的人力资源团队勤奋是公认的，素质好，学习能力也强。但也存在着不足：第一是看问题的全局性不够，商业敏感不足，视野未达到一定的高度；第二是专业性不强，HR 本身有许多专业领域，因此 HR 从业者不仅要有宽度，而且还要在某一领域具备一定的知识和经验深度；第三由于国内市场的快速发展，HR 从业人员开始也变得浮躁，跳槽频繁使许多 HR 很难深入下去。基于以上几点，HR 必须扩展视野，提高专业度，具备良好的心态，打破传统的思维方式，努力往 BP 方向发展。”

#### ——尚德电力 全球人力资源副总裁 姜宏宽

“HR 要比业务领导更勤奋一些，如果条件允许，就去体验下一线工作；了解中层经理的思想动态，检验自己所做的工作是否得到他们的认可；搞定老板，使老板愿意常常分享信息给你。让领导者把责任承担起来，把员工的责任感培养起来，加上 HR 自身的责任感，三方面的合力凝聚在一起，转型更容易成功。另外 HR 的影响力和表达力也很重要，要三言两语就能把自己的想法、现场的气氛、业务领导的兴趣调动起来，把结果呈现出来。如果 HR 总是唯唯诺诺，觉得自己是辅助性的，那就永远当不上主角。所以胆子要大一点，更有主动性。”

#### ——英孚 人力资源总监 陈杰平

### ★ HRBP——转型新角色

关于 BP，这是一个让许多 HR 从业者既爱又恨的角色。人们想做 BP，因为它是人力资源转型的最高阶段，它承载的内容是对传统 HR 的一种突破，它让 HR 从幕后走到了台前，具有重要的意义和作用。但它又是人们经常拿捏不准的一个概念，不知如何才能成为合格的 BP。对 BP 存在困惑和疑虑的人绝非少数，想要赢得 business 的信任，成为他们的伙伴，并非易事。

“HR 业务伙伴 (BP) 的概念早在跨国企业推动，以此来提升 HR 在企业价值链中的地位和影响，更重

**HR 业务伙伴 (BP) 的概念早在跨国企业推动，以此来提升 HR 在企业价值链中的地位和影响，更重要的是保证 HR 工作与业务发展同步。在中国企业，HR 成为 BP 面临着很大的挑战。**



要的是保证 HR 工作与业务发展同步。在中国企业，HR 成为 BP 面临着很大的挑战。大部分 HR 从业者仍然专注于做日常性的人事工作，因为衡量他们工作的好坏不是看 HR 对业务发展的支持度有多高，影响力有多大，而是更看重他们是否已完成交代的‘人事工作’。长此以往，HR 远离业务变为常态，甚至被边缘化。另一方面，人事管理很有可能变成了一种‘衙门’式的管理。

尚德电力为了更快地促进 HR 往 BP 方向发展，从提升技能素质、拓宽业务领域经历等方面建立相应的发展项目。一方面让直线经理参与到 HR 的发展中来，使 HR 明白服务对象对于自身的期望值，也利于建立、强化直线经理与人事经理之间的沟通交流，帮助 HR 了解公司业务的方向。同时使 HR 参与到具有代表性的业务中，尝试向直线经理提出有价值的意见。这种尝试，受到了各方的肯定。”



康越 大中华区人力资源副总裁 勃林格殷格翰

——尚德电力 全球人力资源高级副总裁 姜宏宽

“战略业务伙伴的工作是帮助管理层明确、调整及实施人员管理举措，以帮助公司达成业务目标。成功的战略业务伙伴很少涉及普通 HR 事务。他们将原本独立的工作与战略决策接轨。战略性工作将通过支持某些行动方案，最终帮助公司达成业务目标（如右图所示）。

把最基础的事情做好！不要标榜你有‘战略性’，是‘伙伴’；做出来证明你是！HR 将必定会向战略性转变。现在的问题是这个转变何时发生，如何发生。”

——勃林格殷格翰

大中华区人力资源副总裁 康越 HR

### 战略业务伙伴该做什么？



- 服务中心，工资单及人事记录保存
- 填补空缺 - 招聘
- 协助落实培训项目
- 给业务主管关于解雇员工方面的专业建议

例行事务  
惠及个人



- 招聘举措
- 培训项目
- 部门重组
- 继任计划

战略性工作  
惠及团体



- 参与业务策略及计划的制定
- 将业务策略及目标转化为绩效考核指标
- 找到解决方案，以提高业务人员绩效
- 协助实施已订业务计划

战略性工作  
惠及事业部乃至  
整个公司

### 战略业务伙伴该怎么做？

#### 寻找战略机遇，支持战略项目

- 改变观念，审视需求，抓住机遇
- 积极寻找战略机遇
- 实施战略项目

#### 参与业务策略及方向的制定

- 参与制定业务策略及计划
- 将 HR 策略融入业务计划
- 实施人员措施以支持业务计划

建立 客户 伙伴关系  
进入 可靠 信任

- 战略业务伙伴的基础是建立合作伙伴关系。
- 战略业务伙伴的关键是要找对的客户群，并与其建立合作伙伴关系。
- 在可靠和信任的基础上建立合作伙伴关系。
- 与客户的合作伙伴关系能帮助我们正确判断战略性项目。
- 在战略项目上的合作将加深我们与客户间的相互接受，依靠和信任。





# 成事在天 谋事在人

## 洲际酒店集团 大中华区人力资源副总裁 伍淑仪

翻阅 Winnie 的简介，首先映入眼帘的是一张自信、笃定的笑脸，仿佛有一种无声的力量提前宣告了她的成功。虽然只是寥寥几句陈述性的文字，却能毫无修饰地体现出她丰富的阅历。拥有 20 年的从业经验、横跨几大行业、几乎尝试过人力资源所有模块，这些经历犹如聚沙成塔一般成就了一位优秀的人力资源副总裁。

文 / 张倩忆 图 / 张弓

来到洲际酒店集团位于花旗大厦的大中华区总部办公室，明艳的室内布置呈现出员工活力、动感的工作状态，一如企业在雇主品牌中所打造的“Room to be yourself 尽炫自我”的文化，已然无处不在地体现在酒店内外的每个角落。从照片墙上所展示的员工形象来看，他们显然拥有了洲际酒店集团独有的“致胜之道”：做对的事、追求卓越、协作共赢、体现关爱、求同存异。

当 Winnie 匆匆进入约定的会议室，看得出她正从忙碌的时间表中抽身，紧张而有序应该是她作为高管需要保持的一种平衡。没有丝毫耽搁，Winnie 爽快、利落地开始了采访。



“按部就班的未来激励不了一颗想要尝试的心，她决定去企业探探究竟。”

## 主动放弃与被动接受

80年代初期大学毕业，由于中英谈判正在进行，香港整体的经济环境表现出极不稳定的态势，Winnie作为应届毕业生找工作的困难可想而知。她选择在高中做一名地理老师，同时兼教英语。6年的教师生涯对Winnie来说是一段愉快的经历，因为年轻她并未认真地考虑过职业发展路径，只是简单地享受着把知识传播给学生的乐趣。也许是太过稳定的节奏无法契合追求变化的步伐，Winnie不想自己的简历从毕业到退休只有老师这一个身份，按部就班的未来激励不了一颗想要尝试的心，她决定去企业探探究竟。因为老师的特殊身份，她不能说走就走置学生的课业于不顾，在结束了一个完整的学年后，Winnie在没有任何备选机会的情况下辞去了工作，开始寻找新的可能。

她并没有计划着要做HR，尤其在当时HR还被称做人事专员的背景下。正值“失业”的Winnie陪同一位朋友去看望叔叔，他是一家咨询公司的老板，曾有知名外企人力资源负责人的背景。言谈中了解到Winnie正在找工作，那位叔叔便决定提供一个机会，邀请Winnie成为自己公司的初级顾问。

之所以愿意启用一个拥有6年不相关经验的新人，是因为这位深谙选人之道的人对于想要入门的新员工不看重经验，而更强调她是否是一个有活力、有激情、有责任心的人。当然，从言谈中，他也已经了解了Winnie沟通、处理事情和思考的能力。这与往后Winnie自己招人的理念不谋而合。有丰富经验不等于潜质很高，愿意倾心投入才是首要前提。

“当时真的什么都不懂，在咨询公司里学了很多业务语言和人力资源基本知识。”从老师变成学生，Winnie每天上班的第一个小时是接受老板关于HR知识的教导和具体工作计划的安排。在一名优秀前辈的带领下，从理论和实践中全面获取经验。可以说，她有点被动地接受了这个职业，却在无意中成就了自己的事业。“误打误撞”了2年后，Winnie已经得到了很多同仁的支持，并且学会了如何获取客户的信任。

## ▶ 学有所用

如果说咨询顾问还只是在第三方公司浅尝辄止的模拟训练，那么国泰航空和星巴克的经历就是如实体企业 HR 实操性事务的真实战场。

加入国泰航空是一次无心跳槽却抓住了的机会。Winnie 的丈夫在得知国泰的招聘信息后，认为她的资质非常合适，于是瞒着 Winnie 偷偷投了简历。抱着但试无妨的心态，轻松通过面试，Winnie 顺利加入了国泰组织发展与学习的团队，她还记得第一项任务便是帮助企业开发入职流程。这是真正进入一个人力资源部门，在庞大的体系中逐渐体现自己的作用。在工作的第 5 年，Winnie 更被委以重任，调去隶属于国泰的一家专门制作飞机餐的子公司担任 HR 主管。和在总公司不同的是，身处制造业，让 Winnie 觉得人力资源的工作必须是以了解第一线产品的制作流程为前提的。她上任后花了很多时间了解飞机餐制作的产业链。“我记得当时自己带着食品加工者专属的高高的帽子进入车间观察业务。”她闻过剩菜回收的异味，也推过飞机上的餐车，谦虚地跟着蓝领工人学了很多知识。

在国泰工作的 8 年期间，因为企业规模宏大，Winnie 得到了很多与之类似的轮岗机会，几乎尝试了 HR 的所有职能模块，还攻读了密执根大学的 MBA，也为今后的发展夯实了基础。她通过一次次的锻炼，从“specialist”慢慢变成了一位“generalist”。

各种机缘巧合，让 Winnie 又在猎头的引荐下加入了星巴克。她喜欢服务行业，被那里开放、多元的文化所吸引。2002 年正值星巴克意图在亚洲大力扩展，希望从 100 多家门店快速发展至 1000 多家。“我觉得如果能亲眼见证并帮助一家优秀企业进行如此规模的战略扩张，将会成为一个非常伟大的功臣。”当时还作为“亚洲新秀”的星巴克，在人力资源部门的配置十分有限，很多工具都还欠缺。Winnie 所做的就是帮助企业亚太区建起人力资源的架构，完善体系以应对业务迅速开展时将要面临的所有难题。截止 Winnie 离开时的 2005 年，星巴克在亚洲已经开设近 1500 家店，完美地超出了目标。Winnie 在其中也获得了很多在其它类型企业无法完成的体验，包括怎样平衡总部和地区间的差异，让总部意识到亚洲市场的重要性，从而认可差异化的政策执行。

## ▶ 历时 15 个月的跳槽历程

Winnie 加入洲际酒店集团是一个非常漫长的过程，她让猎头足足等待了 15 个月，从接到第一通电话就表示不感兴趣，一路回绝了很多次见面机会。而命运在冥冥中却早已做出了安排。当时星巴克正在经历一场转型，Winnie 的任务是在内地建立独立管理的子公司。因为经常往来上海，在猎头的不懈努力下，她终于又一次敞开了心门，决定了解一下洲际酒店集团的文化。这已经是在洲际酒店集团大中华区人力资源副总裁的职务空缺了 15 个月。“我在浦东洲际见到了当时酒店的管理者，觉得他们的文化开放而坦率。”正值星巴克的管理层有些变动，Winnie 便觉得可以尝试投身新的环境了。在她决定的过程中也得到家人很大的鼓励，丈夫和 2 个儿子不但看好内地市场的发展前景，更举家搬到上海定居。

Winnie 笑称在洲际酒店集团的 7 年每一天都闲不下来。从加入之初没有 HR 团队（洲际酒店集团因为在 2005 年制定了非常大的扩展计划后才决定成立本地的人力资源团队），Winnie 的加入又一次注定了她将成为企业扩张的一位谋臣。“刚来时的计划是从 30 多家酒店扩张到 120 多家，7 年后的今天是从 170 家扩展到 400 家，虽然倍数在减少，但挑战更巨大。”加入之初是建立秩序帮助扩张；现在是利用资源继续发展。HR 团队从 2 个人发展至 35 个人，从文化、系统、工具、人员都在全面地成长。Winnie 和她的团队每一步都稳中求胜，快速而有序地前进。“我的团队里有很多专才，非常适合酒店文化。再往后看就是怎样帮助专才成为通才，弥补他们的短板。我也在不断加强手下总监的团队发展能力。”有目共睹的是，Winnie 和整个 HR 团队的贡献已经充分显现在企业发展的业绩之中。

Winnie 非常珍视公司对 HR 的重视，这是她选择加入的理由之一。“我看到洲际酒店集团对人力资源部门的支持。大中华区作为全球发展最快的区域，也有相对地很多资源投放。”当然，这也为 HR 带来更多的挑战。面临永存的风险，中国市场人员的高流动性本身就是巨大的难题。在发展 HR 团队的同时，Winnie 努力和业务保持同步。随着酒店数量的急增，运营也需要有很强的架构来配合。“我会亲自参与对

“有目共睹的是，Winnie 和整个 HR 团队的贡献已经充分显现在企业发展的业绩之中。”



运营团队的规划和分区工作，保障每个区都有完备的人员配置。”

### ► 酒店业的选人之道

谈到对 HR 团队的要求，Winnie 说到：“每个人都有自己的背景，我会考察他们的专业能力和领导力。”在洲际酒店集团，每个人都是自己工作的管理者，都需要有领导力。“此外，选人我也很看重对行业的热情。如果本身对酒店业缺乏兴趣，怎么可能在相关领域做出成绩。置身于充满兴趣的氛围，能创造出的价值和服务也是不同的。”Winnie 不认为年轻、欠缺经验是一种障碍，有潜力、有意愿和动力去投身事业，他的热情就值得被尊重。在她看来，经验可以累积，但潜

能和热情这些主观的东西是先天具备的。

“我觉得员工如果能和所在行业产生化学反应，那么这个人值得被提升。”

Winnie 会怎样去感受员工的热情？答案是通过经验和领导力的判断。洲际酒店集团对不同岗位有不同的领导力要求，所谓化学反应就是对行业的文化和特性很适应。通过面谈了解候选人过去的处事经验以判断出他的工作逻辑和立场角度。当然录用后也要给予员工合适的培训，让人员用全方位的发展来适应企业的文化。“我很喜欢和下属交流他们的职业规划，我会想方设法找到帮助他们的手段。我在尝试提供他们做事的角度和方法。”

从属服务行业，酒店的客人拥有非常独特的个人体验，从客房、餐厅到酒吧，影响的角度很多元。因此酒店各个部门的员工必须团结协作才能给客户提供至上的完美体验。愿意合作是酒店员工的必要素质。

为了满足企业迅速发展对人员的大量需求，洲际酒店集团与全国当地的旅游专业院校或者职业技术学院合作成立英才培养学院，吸引了大量有志于进军酒店业的青年学生。“企业将吸引、培养及保留人才视为发展的重中之重。是我们优秀的员工让洲际酒店集团在中国的发展更具竞争力；是我们优秀的员工一直坚持不懈地为客人提供最好的服务，兑现我们的品牌承诺。” Winnie 表示。

一线员工的工作非常辛苦，没有热情很难坚持。“坐在后方的我们对前线人员是一种支持，只有对品牌和需求深入了解，才能够设身处地体谅他们的不易。” Winnie 要求 HR 团队必须去酒店实地了解业务，偶尔开会也会特意安排在酒店进行。“我对前台、客房服务、后勤甚至洗碗的工作都非常了解。”

## 🎯 机遇青睐一颗 open 的心

从入行之初，Winnie 似乎就很受机遇的垂青，究竟她如何准确地把握住每一次机会？她又怎样预估每一次的风险？

她说自己的每次选择都是基于现实的条件。加入洲际酒店集团的过程历时 15 个月，Winnie 在接到第一通电话的时候虽然认为时机不合适，但也没有斩钉截铁地拒绝。在过程中尝试了解酒店业的文化，当有机会和高层会面时，也充分交流，分析利弊。

当得到机会后，就要看个人的适应能力了。Winnie 这方面的成绩已经体现在每一段履历中。跨行业的职业经历，让她增加了自信。当年离开国泰航空加入了一家科技公司，对专业知识了解甚少的 Winnie 每天和工程师聊天，分析他们的思维逻辑。“转变的时候，要利用身边的资源，明白从哪些人身上可以学习、提问。过程和速度有时候是要自己把握的。”

“我觉得人力资源工作和我的个性很合。得到了很多成就，令我更加喜欢这个行业。”

洲际酒店集团有非常开放的反馈文化，每个人都



“我永远不用的一個詞是：弱點。因為我覺得這太負面，我會提醒別人可以在哪方面還有提升。”

能客观地接受别人的评价。“我时常反省自己的强项，有人认为反省是省视不足，但我认为应该经常提醒自己优势在哪里。我永远不用的一個詞是：弱點。因為我覺得這太負面，我會提醒別人可以在哪方面還有提升。因為我們的目標是更好地利用強項。”

假如从职位来看，Winnie 已经做了 7 年，提升空间有限。但她不在乎，她觉得还有很多事情可以做。“我经历过很多 HR 的职能，正如我的每次跳槽不一定有职位的提升，但一定会尝试些不同的东西，这也是帮助我成功的因素。我不能接受每天做同样的事。只要工作中不断出现新的挑战，我就不会感到厌倦。”

工作已经占据了 Winnie 生活的很大一部分，她不能停下来。即便在家，她也会打开电脑看些和专业相关的资料。幸好服务的行业和旅行有关，满足了她和家人的放松需求。从国泰航空到洲际酒店集团，她都能享受作为员工的出行福利。“我的孩子从出生几个月起就和我一块乘飞机去旅行。”

采访中，Winnie 的爽利和快节奏让人印象深刻。相信她在工作中也同样饱含热情、活力充沛。即使不断受到机遇的垂青，她也用实力回馈了这份幸运。HR



# 心系中国情，力行善知识

## ——善知识团队总经理陈正洁

我是在台湾出生长大，是一个非常平凡的台湾人，也可以说是和台湾经济一起成长的。从小学到国中每天单程走上半个小时以上的路程上下学，高中以后就踏着火车和公交车的路迹，一步一脚印的走出人生童真的岁月和学习路。这应该也帮助了我在毕业后“社会大学”（当年台湾年轻人毕业后把进入社会工作当作是在继续修各种不同的社会经验的学分）的历练中以扎实稳健的步伐一路走来。

文 / 顾滢 图 / 沈老师

### 心的经验 管理初体验

陈正洁在他 31 年的丰富工作历练中拥有 12 年的制造业工程管理经验和 19 年的人力资源管理经验。问到为什么在学校会选择电机工程专业时，Borren 笑称“这可能是大部分年轻人在选择学校专业时会有一种迷失吧！”

“紧张的高考过后，我并不清楚不久后的大学要学什么专业和毕业后往什么方向发展。那是一个茫然的人生阶段，我真不知道大学到底要念哪一科。我还记得填报志愿之前我咨询了我的大哥，他说填电机吧，这个最热门。就这样，半引导加半随缘，我读了电机工程。”作为一名电机工程专业毕业的理工科生，毕业服完兵役后 Borren Chen 就自然而然地到制造型企业服务，一待就是十二年。

虽然他学的是电机工程，但是在工厂工作的时间里，大部分接触的是机械、化工甚至厂房设施、建筑结构等方面的活儿，通俗点说就是十八般武艺都要接触。各种各样的，像工艺流程、设施工程、包装工程、

设备维护、流程规划、环保工程等，都得历练。“刚进联合利华的时候，我对洗衣粉的生产流程真是一窍不通。”不同于之前在工厂接触的电镀化工知识，洗衣粉化工是另一门学问。“我面对的尽是资深的团队成员。他们在这个行业的资历比我深，身为项目经理的我要来管理他们，当时脑海里就一个问题：怎么服众？”

陌生的环境，未曾接触过的领域，从一无所知到写下联合利华的世界记录，Borren 凭借自己的毅力，耐心和诚心，一步步踏实走来。

“与其说高层次的项目管理对象是事，不如说是人。专业和资历上我比不过手下的团队成员，然而我回想起来当时是用带‘心’来管理这个项目。”诚恳地谈起这段最初的管理经历，Borren 深有体会：“凡事要带着一颗‘诚心’，诚心待人，诚心做事。”面对“这么资浅能做好吗”的质疑，Borren 倒是表现出异乎寻常的淡定和耐心，甚至在其中摸索出了一套属于自己的管理方式。

“陌生的环境，未曾接触过的领域，  
从一无所知到写下联合利华的世界记录，  
Borren 凭借自己的毅力，耐心和诚心，  
一步步踏实走来。”

“在项目还没被总部正式批准之前，我就坚持每天最早到工厂。一有时间就泡在图书馆，自学洗衣粉生产工艺的知识。不断向一线工人请教生产诀窍。做好笔记，遇到不懂的地方再回到图书馆将细节知识一一核对。项目施工阶段，我第一个到，最后一个走，每天睡觉不到三小时。到后来，我已经可以和工程师一起设计生产工艺，并创造新的生产理念。”与工人一起工作、吃饭、生活，管理者亲力亲为、刻苦学习，不耻下问的实际行动被手下看在眼里，服在心里。“通过实际行动传递出的‘诚心’带队，才可以服众。”

以低于预算一半的成本帮助联合利华建造了当时世界上第一座早期浓缩洗衣粉厂，生产全程无污染。由于这个项目取得的优异成绩，Borren 自然而然地作为新鲜血液被联合利华管理层转调到人力资源管理团队，负责企业文化重塑的工作。从此由于这个因缘际会，他真正开始了自己的 HR 生涯。

### ▶ 务体验 技巧自成才

踏上了 HR 之路，但并没有接受过正统的 HR 管理培训的 Borren，其人力资源的管理技巧可以说是“从实践中提炼出来”。

#### ⊕ 知无上限 谦逊管理

“我第一年来内地工作的时候，有次去北方（河北与内蒙的交界处）做管理培训。因对当地风俗的不了解，培训中几次以‘狗’为例。还在纳闷为何现场没有共鸣，课后一问凉气倒抽。原来和风俗有关，当地人是非常忌讳提到和狗有关的事物的。我暗自庆幸未被责备的同时，不禁感叹祖国文化的博大精深。自觉在这里待

得越久（即使在中国市场待了 17 个年头），对中国市场和文化知道的就越少。”自身经验累积得越多，越是渴求学习。中国市场的奥妙和魅力正吸引着越来越多的寻梦人。

#### ⊕ 庆祝失败 沉稳管理

“由于我的第一份工作与工程相关，长期与车间工人相处养成了直言不讳、性格冲动的毛病，以致后来进行项目管理的时候常因工人操作失误而大动肝火，因此我晚了一年才被上司提拔，吃了年轻气盛的亏。现在的我常常提醒自己对人态度要成熟、方式要和谐。”

“我曾在 3M 中国待过 5 年。他们的企业文化中有一点令我印象深刻——庆祝失败。在遭遇挫折和失败后，员工会定期分享自己的失败体验。我觉得这是很好的方式。比起成功的喜悦，失败中的得与失更加值得庆祝和记住。因此，现在我很乐意与人分享自己 31 年工作经历中的得失，特别是‘失’。因为永远沉浸在成功的喜悦中，不知失败为何物的人生是悲哀的。能够体会成败带来的起伏的人生才会圆满。”

#### ⊕ 选人用人 重在心态

在资深 HR 眼中，什么样的人是有潜力并且会受到器重的呢？

“如果你有用‘心’在看‘人’，那么所有人都是具有潜质才能的。我个人不敢讲有偏好，但是我会重视个人心态、学习精神，尤其是从事人力资源工作的人更是要心态健康，否则无法做好管理‘人’这个课题的。在选人用人方面，要考虑的是如何能‘适才适所’，在人力资源管理上要能协助企业执行有效益的人才和岗位的匹配，人才与企业文化的认同度、融合度。如此造就和谐的组织能更加铸就企业永续经营和不断成长的业务，以及屹立不摇的基石。”

#### ⊕ 矛盾来袭“三我”拆招

“我一直都鼓励从事 HR 工作的人‘抱着欢喜的心情为他人服务’。众所周知，HR 并不是容易讨喜的工作，普遍上作为公司里面不起眼的角色，经常被差遣和呼唤。这几年由于从业人员的不断努力，共同提升了 HR 职能和人员在企业内的专业地位，以及在企业管理层的认同度。这都需要从业人员用积极健康的心态看待事物。与人相处的时候带着‘欢

喜心’，面对冲突学会以柔克刚，借力使力。常保‘同理心’来为员工和企业提供完善的解决方案和执行力度。欢喜+微笑，更容易使僵持的情况有所改善。曾听说一个案例：在某企业的研发单位里，HR的同事必须与一位脾气很大的‘海归派大人物’协调并提供服务。此HR同事凭借自身良好的心理素质，耐心、悉心地为这位大人物开导，任对方发泄甚至咆哮，HR同事并不为其所怒，始终坚定自己的立场，最后成功解决了对方案心中的疑虑和妥善地制定了解决方案，甚至获得对方的主动肯定和赞扬。结合自身经历，我觉得HR在面临冲突和矛盾或其他事务时，心中牢记有‘三个我’并能身体力行会很有帮助：认识自我（非常难）、肯定自我（有信心、不疑惑）、放下自我（不是放弃，是放下自我成见，站在对方立场看待事物）。”

#### 🔥 Coaching 技巧 无师自通

Coaching 热来袭，曾任企业高管教练，并协助建立辅导跨国企业中国区领导团队的 Borren 说自己的教练技巧也是源自历练。

“Coaching 其实是一个谈心的过程。如何从心出发找到心，帮助被辅导的人找到他真正想要的，关键是要交心，取得信任，才能开启帮助之门。我曾帮助一位资深人士做过 Coaching。在几个月的时间里，我让他把一切目的性的指标放在一边，围绕‘到底想要什么’这个话题，与之交心长谈，旨在帮助他找到内心真正想要的东西。一年后，他的 Coaching 评估结果显示：改变显而易见。我用的方式跟切入点就是‘谈心’。让对方认清 I want to do some change，只有他自己这么想了，他所做的行为才会自觉地朝这个明确的方向前进。

至于 Coaching 的具体技巧，我认为一定程度上要靠辅导者的自我历练。面对不同的被辅导者，交流提问的问题和应对方法是不一样的。所以年轻教练在做 Coaching 时往往由于人生历练不够丰富而较不容易被信任。谈心就是用历练在互动中产生共鸣，带着对方走向谐振（指两人的步调和磁场一致）。这样效果才会好。

如果对方是不够健谈且性格相对封闭的人，更需要有经验和技巧地打开心门，全凭感官感受时间，将



负面压力降到最低，使之尽量在不受外在压力的影响下，卸下心防。”

直到近几年在接受过正统的 Coach 认证技巧培训后，Borren 已能从自己的人生历练中总结出一套个人的 coaching 技巧，从而能结合系统和机制的运用，开展起来更有效益。

## ▶ 循循善诱 自由修行

### ✦ 择业标准 健康地自私

陈正洁曾分别在中国联合利华、中国惠氏制药、中国亨氏食品、英博啤酒公司、科聚亚精细化工、纳尔科中公司担任过大中华区和亚洲区的人力资源高管职位，还在台湾联合利华、台湾 3M 和台湾耀文电子工业担任工程部主管的职位。在择业的时候，资深人士会为我们提供什么样的建议呢？

“选择哪一种行业我并无绝对的标准，如果从人才的角度来看的话，主要看企业能否提供一个让你‘成就自我；成就事业’的环境。佛家常说‘普度众生’，但同时它并不否认自私。这里要说的是一种健康的自私。很简单的例子，飞机乘务员在起飞前的救生演示中会特别强调在飞机遇到危险时务先将自己的呼吸面罩带好，之后再帮身边的儿童佩戴。这个行为乍看自私，但是理理想，要是作为成人，在自身行为能力得不到保障的前提下，用什么气力去保护别人（儿童）呢？所以要帮助人，首先要度化自己。作为一个人才，在选择职业时，要看面对的企业是否能帮助自己成就事业。好的环境更易祝你成才，也会使你更易产生为之效力的动力。我个人还会考量公司的硬性条件（上市公司过去三年上市情况、年报），从过去的经营状况了解该公司的发展趋势。”

### ✦ 行善知识 回馈社会

2011 年，Borren 选择从企业“退休”，和一群志同道合的益友们共同组建了“善知识团队”，旨在帮助企业提供相关解决方案。“善知识团队希望能在近期引进《新领导 100 天行动计划》和全方位上任计划方案，内容有协助一个新领导尽早胜任新岗位，把控好自己的信息，建立属于自己的高效团队。和人力资源主管如何招聘聘用到对的、好的、新进人员。并在入职后，持续地辅导高管短在期间内创造绩效。”

对于这么早就选择急流勇退，回馈社会，Borren 有自己的想法：

“从所谓的‘企业生涯’退休下来后，除了有多点时间和空间让自己在忙碌了 30 年后有机会淡定和沉淀自我，我也希望能利用自身的经验历练，不管是成功，尤其是失败的经验能和更多的人力资源工作伙伴，



“选择哪一种行业我并无绝对的标准，如果从人才的角度来看的话，主要看企业能否提供一个让你‘成就自我；成就事业’的环境。”

企业来分享。我很佩服许多年轻人已经出来创业，不像我这把岁数了。有个朋友就提醒我说以前在企业内是属于朝南坐的，而现在当顾问是朝北跪了得看人脸色的。我心里想人力资源工作者在企业内都是在看人也看人脸色。在转型过程中，我觉得心理素质还是很重要的，我想用‘五随’和大家分享。五随就是‘随时，随性，随遇，随缘，随喜’。

不论是过去或未来，我还是会觉得‘因缘际会’吧，以平常心来看待，想做什么心里自然有谱，对于未来结果会如何就要保持平常心了。”

#### ✦ 前景诡异 乐观应对

在问到对中国市场的人力资源管理前景的看法时，Borren 给出四句话——丰盛诡异，挑战成长，变化乐观，希望无限。

“我们常用天时地利人和来谈市场和企业情势，我们可以看‘天时’是全球的市场经济环境，‘地利’可以是中国的市场，那‘人和’就是在这个市场的人才。所以要对中国市场不能只单单看大陆内地的市场情况了，它存在着很多吊诡的事令人好奇，兴奋但是又担忧的丰盛诡异。例如欧洲由于经济环境的恶化，导致有些国家修改了外国留学生毕业后留在当地工作的条件，这会使得很多中国留学生无法在毕业后留在当地工作而只能回国来找工作机会，这样的结果将会影响到中国人才市场如何的变化？人力资源管理者又如何面对这种情况呢？”

当前欧洲大陆区经济不稳定的情况决定了留学生毕业后无法得到留下来的保障，回国是个热潮。这就势必对国内人才市场带来冲击。这样的冲击，是好还是坏呢？我只能用‘诡异’二字来形容。结合当前逐年下降的高考人数的情况，国营、民营、港澳台资、外资企业面临的压力各不相同。比如制药业迫于政策压力会不断做出相应的策略调整，导致人力资源市场变化无法预测。我只能建议，各位好好专注于自己做的事。制药业不仅仅要关注竞争对手的运营情况，更要有全面发展的眼光，关注国家相关政策，关注食品安全。

挑战与成长并行。有挑战就意味着成长充满希望。中国市场充满吸引力，充满诱惑。不管是作为管理者还是被管理者，都要站在宏观的角度看待市场千变万化，保持高度的敏锐度。”

## “企业如何走得稳健，我建议把变化当成契机，用契机作动力，同时应保持正面的前瞻性与敏锐视角。”

作为管理者具体该怎么做呢？“记住一点——为了明天。从企业未来发展趋势的角度出发，储备相适应的人才，保持高度警戒，提早铺路。市场随时变化，没有人敢说市场变化趋势到底如何，包括专家也不敢打包票能够预测未来。全球化的经济环境下，世界与中国相互影响。如果没有敏锐的视角，国际市场的一丝风吹草动都会影响到国内市场的发展。企业如何走得稳健，我建议把变化当成契机，用契机作动力，同时应保持正面的前瞻性与敏锐视角。”

#### ✦ 看戏修行 家庭中心

Borren 有两个孩子，大儿子今年即将去美国念大学，小儿子在念初中。很好奇，曾将企业管理做得风生水起的人，在家庭教育管理上有什么独到见解呢？

“我两个儿子的性格并没有受到我的什么影响。坦率地说，相对于企业管理，对孩子的教育实在感觉惭愧。也许是天下父母的共同心声，孩子似乎听老师的永远多于听父母的。” Borren 介绍说，在家他们父子间的兴趣爱好有交集的并不多，比如他爱打太极，孩子们却一点都不感兴趣，甚至还被性格外向的小儿子“嘲笑”说是 Yoga Dancing。Borren 说孩子们的性格并没有受到他的影响，可言谈中得知即将赴美留学的大儿子选的专业竟是心理学。这令有过丰富高管教练经历的爸爸既惊讶又兴奋。也许平时的文静少言正是孩子在思考吧。有个性、有想法、敢闯敢拼，孩子们像极了年轻时的 Borren。

以自由的顾问身份，带着一颗助人的心。这是 Borren 现在的状态，也是今后一段时间还将维持的状态。Borren 说自己喜欢一句话，也是台湾的舞台剧大师李国修说过的一句话：“看戏是修心，演戏是修行。”在家庭和事业都朝着自己期望的方向发展的时候，他也在做着演戏和看戏的转型修行。

祝愿 Borren 的人生开启新的篇章，也祝愿他的两个孩子茁壮成长。HR



在教练时代，不管你是默默无名的小人物，还是叱咤商界的领导者，你可能都需要 Coaching。Coaching 可以帮助你平衡生活，快乐工作，也可以帮助你激发潜能，重塑自我。Coaching 缘何有如此魅力？本期特别报道，《HR Value》有幸邀请到了国际教练大师玛丽莲·阿特金森博士 (Marilyn Atkinson, PhD) 和思翰商务咨询有限公司高级管理咨询顾问阎秋华女士 (Connie Y. Stephens) 进行面对面访谈，来领略教练的科学与艺术。 文 / Elaine Zhang

# 教练的科学与艺术

## 与玛丽莲·阿特金森博士面对面

**Q 《HR Value》:**请问您是怎么接触到 Coaching 领域的?

**A Marilyn:**我曾经是个心理学家,对人们怎样进行自我转变以至生活转变的方法非常关注。然而,我发现自己从事的领域太过专注于那些负面的事情,专注于人们生活产生的问题麻烦和心结。而当我接触到埃里克森的聚焦于解决方案的诊疗时,发现那是对之前工作的彻底转变。在潜心研究了 2~3 年后,我发觉那是一种行之有效的体系,能够帮助人们成功做出转变从而走出迷境以达到积极的效果。后来,在 1980 年,埃里克森去世时,就决定把他的理念传播出去,于是就创造了埃里克森式的聚焦于解决方案的教练体系。

**Q 《HR Value》:**当人们接受 Coaching,能够变得快乐和成功?

**A Marilyn:**当然。当人们能够领悟自我 Coaching 的精髓,学会自我聆听,明白自己的内在价值、核心需求、目标视野,他们会知晓对自己来说究竟什么是最重要的,在积极地转变后,人生可以前进至全新的境界。他们会重设目标,然后积极履行。

**Q 《HR Value》:**你认为埃里克森 Coaching 的精髓是什么?

**A Marilyn:**我们正在寻找一种解决方案,通过提出问题、相互聆听、探索未来等方法,用一种人们自主自愿而非被迫接受的方式去教导他们。我们认为人们都有二次发展的可能,他们可以探索自己,做自己想做的事而非循规蹈矩或者勉强完成别人所给予的厚望。让他们找到目标并自我激励,重塑人生。

**A Connie:**对于我来讲,我认为埃里克森 Coaching 的精髓在于清晰完整的系统。通过教练之箭,能清晰地把握教练的流程和简单而有效的工具。埃里克森的教练工具并不复杂,但却非常有效,不仅在生活中,同时也在职业生涯中有非常有效的运用。

**Q 《HR Value》:**埃里克森 Coaching 这些年有什么样的发展?

**A Marilyn:**在过去 20 年里它经历了快速的发展。Coaching 注重于未来,通过精简有力的提问,帮助人

“ 玛丽莲·阿特金森博士是全球教练机构三强之一埃里克森国际学院院长,曾师从催眠治疗大师米尔顿·埃里克森,家庭系统排列鼻祖伯特·海灵格,家庭治疗大师萨提亚和完形治疗大师皮尔斯,被誉为‘集业界流派之大成者’。

阿特金森博士传承埃里克森大师的衣钵,独创了埃里克森式的聚焦于解决方案的教练体系,对全世界教练理论和实践的发展做出了巨大的贡献。她长于跨文化工作,多年来在全球各地为来自不同背景的专业人士和跨国公司的首席执行官、高管以及政府的领导人讲授教练和领导力等课程。同时,她也在全世界范围内培训专业教练和培训师,为推广教练理念和方法孜孜不倦地工作。”

们建立自己的人生目标。从前,Coaching 是帮助团队合作更有效,现在是更重于帮助个人发现人生目标并采取行动。

**A Connie:**目前,埃里克森的教练体系遍布在全球 36 个国家,通过埃里克森教练系统培养出来的教练有 10000 多名。中国也有 500 名左右。另外,中国前 3 名 PCC (Professional Certified Coach 专业认证教练)也出自埃里克森。

**Q 《HR Value》:**您认为人们接受 Coaching 的核心需求是什么?

**A Marilyn:**每个人的需求都不同。Coaching 的目的正是要帮助人们发现这种核心需求。有些人非常关注能力的培养,有些人希望发现内在的动力,有些人希望知道怎么迈出通向成功的第一步,有些人则想知道怎样给世界留下一些遗产。每个人的需求不同,可能集中在团队,也可能集中在个人。



我个人感觉教练的艺术之美体现在它真正能改变人们的思维方式，挖掘潜在的能力。我们相信：“改变世界，一次一个对话”。

Q 《HR Value》：普通人怎样接受 Coaching？

A Marilyn：每个人都有无限潜能。许多人可以拥有比想象中更多的技能。通过 Coaching 可以挖掘到自己的内在，包括自己的优势、自己的目标，并且在追求目标的过程中实现自我成长。Coaching 不仅关乎企业，也关乎个人发展，家庭中、团队中的人际关系，有许多不同的方面。

人们接受 Coaching 往往是在处理某个项目时，他们希望实现某项成就。最后，所获得的能力往往能引申至许多别的项目。例如，你的家庭是一个项目，你的爱好也是一个项目，生活里的方方面面都能因为在 Coaching 中的收获而受益。

A Connie：在中国，企业对 Coaching 认可度会更高一些。这是因为，企业把教练技术应用到管理当中。而在北美，欧洲和教练技术比较成熟的地方，Coaching 已经普遍应用于人们的生活：比如家庭教练、亲子教练、两性互动关系教练、职业生涯教练、生活教练等等。

Q 《HR Value》：埃里克森 Coaching 的优势是什么？

A Marilyn：我们拥有非常有效的教练体系。我们对心灵与大脑的合作有非常清楚的认识，我们花了大量精力在这方面进行研究。我们研究人们怎样获得技能，在过去 10 年的不断努力，得到了非常可喜的结果。我

们发现人们比他们自己认为的要有创造力，如果他们不断自省，就能得到想要的答案。我们通过精心设计的问题帮助学员找到成功的路径，他们找到方法更好地使用大脑，获得能力提升。历时一个半小时的个人 Coaching 可以涉及任何话题，教练能够使学员在放松的环境下交谈。我们不仅仅讨论那些话题，我们讨论可能产生的最好结果，我们致力于寻找解决问题的有效途径。当他们付诸实践，很快就能见到转机。

和其他 Coaching 项目相比，埃里克森不仅能在短时间内让学员掌握有效的方法技能，并且它更加贴近实际。它可以运用在自身、家庭和公司，而不只是停留在理论的层面。

同时，我们有最先进的教练设备和最健全的体系，现场的演示，这是其他 Coaching 项目很少能做到的。它目前是世界上最大规模的 Coaching 体系，在全球 36 个国家开设课程。每年拥有众多满意而归的学员，享有良好的口碑。

Q 《HR Value》：埃里克森 Coaching 在发展的过程中有否做过一些改变？

A Marilyn：当然。Coaching 还是一项非常年轻的技术，最初 10 年的发展还不成系统。许多非专业人士假借其名做着顾问的工作。而我们做的是专业的教练技术，不是咨询或培训，有理论体系为基础的课程，通过课程学员可以二度开发自己的潜能。

Q 《HR Value》：Coaching 的科学和艺术是什么？

A Marilyn：科学意味着专业，有精准的研究与分析，并创造方法。我们研究大脑的运转、结果的适用性、价值观的塑造、动机的形成等等。艺术在于感同身受，理解人们内在的感知、偏好，以及各种态度的形成。很多内心的感受无法用工具去衡量。

A Connie：我个人感觉教练的艺术之美体现在它真正能改变人们的思维方式，挖掘潜在的能力。比如，当我观察 Marilyn 博士的现场演示时，通过短短几分钟到一个小时的教练谈话，看到被教练者身心、精神和行动层面的改变，我真正体会到教练的艺术之美。所以，我们相信：“改变世界，一次一个对话”（Change the world, one conversation at a time）。

**Q 《HR Value》: 如何把 Coaching 引入企业?**

**A Marilyn:** 目前, 全球企业中运用 Coaching 技术的非常之多, 大约占到 60%~70%。企业不仅仅针对高管, 而是将 Coaching 做成体系辐射至全体员工。他们希望通过 Coaching 让员工在自我管理、领导力和团队协作方面的能力都得到提升。企业可以看到转变正在慢慢发生, 沟通的效率也在显现。数据显示, Coaching 所产生的效益相当于成本的 6 倍, 这是一项非常值得的投资。

**Q 《HR Value》: 当初为何把 Coaching 引进中国市场并推广呢?**

**A Marilyn:** 我们很早就在企业中运用埃里克森 Coaching 技术, 将它与培训结合能产生持久的效用。我们四年前在北京首先引入。目前, 已经有 500 名教练毕业。

**A Connie:** 当我参加了埃里克森的“教练的艺术与科学”, 并经历过整个 Coaching 流程后, 我发现它的体系非常清晰, 将零散的经验知识都整合在一起。它的工具简单有效, 真正地可以做到落地执行。我当时就想一定要把如此优秀的教练系统和方法引入上海。去年, 我们就开始尝试做。

**Q 《HR Value》: Coaching 在中国的发展趋势是怎样的?**

**A Marilyn:** 它对中国市场来说还是非常新鲜的事物, 我们相信它在这里将得到全面的发展。无论是针对家庭、青少年还是个人或企业。Coaching 技术也将得到提升。当然, 在未来 5 年, 最显而易见的提升还是在企业教练技术方面, 大量管理者会接受 Coaching。市场对领导力 Coaching 的需求非常强烈, 因为许多经理人还停留在 follow 过去的经验上, 而当他们晋升为管理者, 需要自己做决定时, 会感到无所适从。而埃里克森 Coaching 正是帮助他们在短期内以目标为导向, 迅速提升领导力。

**A Connie:** 企业的教练文化将迅速传播。许多人正在为生活而工作, 而 Coaching 教导人们从内心热爱工作, 找到动力并自我激励。这会改变企业的工作氛围。他们的生活质量也能得以提升。Coaching 将渗入



我们认为人们都有二次发展的可能, 他们可以探索自己, 做自己想做的事而非循规蹈矩或者勉强完成别人所给予的厚望。让他们找到目标并自我激励, 重塑人生。

人们生活的方方面面。正如中国追求的和谐社会, 通过 Coaching, 人们也能感到自身与外在的和谐共处。


**Q 《HR Value》: 作为教练应该具备怎样的素质?**

**A Marilyn:** 我看到许多人正在尝试成为教练, 当然他们成功了。只要你开始尝试, 从基础开始练习, 沿袭专业的教练流程, 会成长得非常快, 无论你原先有怎样的背景。这也是 Coaching 成为有用的技能而被企业广泛运用的原因。它是可以被训练的。

只要人们学习聆听的技能和提问的技能, 他们就可以开始成为教练。曾经有一位女性学员, 她为一家小型企业的 10 位高管做 Coaching, 一段时间后, 这 10 个人都成了 self-coach, 他们再去影响别人。这就是 Coaching 传播的效力。

**Q 《HR Value》: 您未来有什么样的计划?**

**A Marilyn:** 我们会在中国主要的城市设立 Coaching 机构, 我们还会做一个 Coaching 工作坊, 为企业和个人提供教练服务。我们希望 Coaching 能在这里产生巨大的效益。我们是 Coaching 的先锋, 我们相信自己是在做正确的事。

**A Connie:** 我们正在全力以赴, 积极地推广教练的技术。希望通过我们的努力, 我们会使更多的人认识教练并且受益于教练。 



# 跨国公司在中国面对的 六大人才挑战

跨国公司的主要挑战还是检讨其全球运营的制度和系统，了解中国本地人才市场，并为其在中国的组织制定战略来利用和校正其能力、制度和人员。

作者 / Adela Yang、Elisa Hukins  
本文由美国罗盛咨询公司授权转载

跨国公司在华聘任高级主管人员是一项颇具挑战的任务，而且多数企业并没有现成的解决方案。Adela Yang, Elisa Hukins 以及罗盛咨询的中国团队考察了跨国公司在华需要面对的六个具体的人才挑战，并研讨用什么解决方案从人才角度来保证公司可持续的成功经营。

越来越多的跨国公司希望任命本地人才担任在中国的领导角色，但是现实是，在高管层面上，有着丰富经验和骄人业绩的本地人才屈指可数；同时，外籍高管人员虽具有领导经验优势，却缺乏对市场、本地人脉、政府关系的了解，而这些是跨国公司要在华成功的必备条件。而我们必须要看到的是，由于世界经济的持续低迷，众多跨国公司把战略眼光集聚中国，希望在未来几年内在中国达到业务和员工人数成倍增长的企业不在少数，在这样一个背景下讨论这些人才挑战并积极寻找解决方案是必须的。

## 挑战

**我们不是雇佣管理经验尚浅的本地员工，就是雇佣缺乏本地经验的外籍员工——两者皆有风险。**

越来越多的跨国公司涌入中国扩张业务，让所有企业面临更加复杂化的人才短缺问题。例如，仅在2010年就有50家以上外资律师事务所在中国开业，让人才竞争已很剧烈的这个市场竞争加剧。这种供需脱节使企业面对一个艰难的选择：是聘任有丰富管理经验的外籍员工来承担高管的职责，即便他们不太了解中国，还是聘任通常缺乏重大领导岗位管理经验的本地人才。外籍人才曾经是更昂贵的选项，但是两种选项之间薪酬差距正在迅速缩小。在中国，通常，不管人才来自何方，都没有经过充分的考验。两个选项都包含不小的风险。聘用本地人才，本地人才中具备理想才能与经验的很少见，因此，都被出价最高者抢走了。有些企业挑选具有高潜力的本地人才，委以较高的职位，寄望于他们能在职位上快速成长并很快胜任。其他的企业寻找年轻的本地人才，在内部重点培养，寄望于他们几年以后能力提升从而能够胜任重要岗位，而同时调用外籍人才来填补现时的职位缺口，希望外籍人才能够迅速认识和了解中国。各种选项都必须加以仔细管理。

## 人才挑战

- 1 我们不是雇佣管理经验尚浅的本地员工，就是雇佣缺乏本地经验的外籍员工 - 两者皆有风险。
- 2 如果我们投资培养我们的员工，当他们成长以后很容易成为其他企业竞相争抢的对象。
- 3 我们想要在走近中国市场的同时确保我们的正直与合规的操守。
- 4 我们想要把本地人才培养成亚太区域的领袖，可是他们却不愿意到国外去进一步发展自己，因为他们觉得全球的眼光都在中国。
- 5 我们想吸引最好的人才，但是我们没有花哨的头衔和高于市场的工资水平。
- 6 我们需要平衡中国和西方对领导行为的不同期望。

企业必须对希望重点培养的本地人才提前进行深度评估，重点考察文化上是否合适，是否具有向上提升的潜力。企业应该给这些本地人才制定为期6到18个月的入职发展规划；通常这些规划要求他们领导或参与一些专为培养必要能力而特别设计的项目，并通过这些项目在现实工作中考验他们，从而降低在最终委派这些本地人才担任高管岗位时的风险。在入职发展程序完成时，要给他们足够的信赖和自主权，放手令其独立运作，否则他们就有可能往外找机会。

聘任外籍人才：外籍人才因种种原因在中国无法成功是很普遍现象。有经验的企业在引入外籍人才时非常小心地挑选合适的候选人，事先对外籍候选人作深度评估，并采用系统性的流程及方法支持他们在中国的成功。筛选文化匹配度是个关键，同时企业还必须保证外籍人员有在当地的伙伴和导师给他们指点引路、打开关系。企业也必须确保这些外籍人员很清楚地了解组建本地团队的成功标准，提前物色和培养接班人，为他们预先备好发展及接任计划，以确保外籍员工在完成在中国的任期回国时，在本地能有合适的中国人才接班。企业在外籍员工在中国的任期期间必须定期对他们的业务绩效和人才发展绩效进行跟踪和考评，确保外籍人员能够得到定期的反馈意见，以帮助他们调整方向。

## 挑战 2

**如果我们投资培养我们的员工，当他们成长以后很容易成为其他企业竞相争抢的对象。**

人才培养是很多企业非常关注的方面，原因有二：  
1. 提高员工的素质能力从而能帮助公司实现不断增长的业务目标，让企业更具竞争力。2. 培训发展也是人才挽留的主要手段之一，可以在一定程度上提高员工的工作投入感，从而减少人员流失。但同时，很多企业也担心培养好的员工成为企业竞相的猎捕重点，竞争对手不仅来自于同行业，更来自于其它相关行业，它们因为产业重组而催生了对非传统技能的新要求。而通过有效发展途径成为更出挑的高管人员时，这些人才便对薪酬和晋升产生更期望值，如在接下来的六到

十二个月无法在企业内部得到期望的加薪和升职便可能迅速感觉自己遇到发展瓶颈并因此有了跳槽之心。HR和高层领导因而要面对这个问题：如何有效平衡人才培养和人才挽留。解决方法需要系统而有新意的：包括向人才明确宣布基于严格的潜能评定的升迁路线图，和实绩相关联的定制化的培养计划，定期上升梯级状态的薪酬和地位指标。简而言之，经常需要对全球流程和制度加以调整，才能符合中国具体的人才环境。

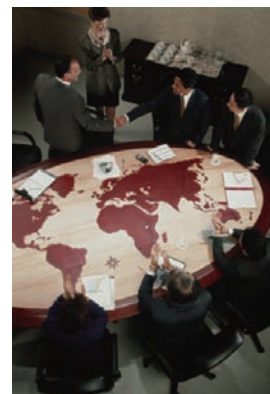
有些企业对这个困境的响应方法已经相当有创造性。例如，有些企业把人才根据长期潜能分组，采用不同的培养和留人策略。核心人才库是那些对企业业务的可持续性、增长、连续性必不可少的人才，企业通常乐于对这类人才的培养和挽留作大量投资，包括薪酬福利、发展培训、嘉奖认可、提供职业发展机会。其他人才则得到一些必要的培训和发展，保证其有能力在今后2到4年里胜任其本职工作，针对这些员工公司不需要特别多投资于其发展和挽留。这种策略让企业更有效地运用自己的资源。

## 挑战 3

**我们想要在走近中国市场的同时确保我们的正直与合规的操守。**

本地关系、情况和特定做事方式的深入理解是在华成功的关键，特别当业务主要来自本地消费或者当产品和解决方案与竞争对手无差异性的时候，本地的知识和关系对于企业能否在竞争中脱颖而出成为关键，因此跨国公司对适合的中国本地人才趋之若鹜。然而，这样做的时候企业必须意识到这样一个现实：本地人才用适合中国国情的方式做事，但不一定合乎跨国公司的全球政策以及规范，从而让公司置于险地。值得注意的是，在中国，生意更多靠关系驱动，较少倚赖于流程，这和许多跨国公司采用的处事方法不一样。于是很多不愿以承担合规风险的跨国公司经常挑选能讲中文的亚裔外籍人员，来衔接中国和西方的差异。

跨国公司必须尽早教育当地中国雇员，甚至刚从大学毕业进入企业那一刻起就开始灌输合规的意识。通过明确阐述“用中国方式做事”的隐患和风险，突出公司的全球准则和政策的的目的和性质，鼓励从更全



**本地关系、情况和特定做事方式的深入理解是在华成功的关键，特别当业务主要来自本地消费或者当产品和解决方案与竞争对手无差异性的时候。**



## 中国人和西方人都需要了解和认同在跨国公司在 中国“成功”意味着什么，“出成绩”又有哪些具体的指标。

球性的视角看待诚心与合规，企业可以塑造良好雇员的心态和行为，当然，这必须依赖于全体跨国公司长期和集体的努力。有些企业创造了“伙伴制度”，让本地高级雇员在熟悉全球规范政策的同事的协助下管理那些牵涉合规与风险的决策和行动。随着时间流逝，本地领导人的信心和经验逐步上升，这种制度也就淡出了。

### 挑战 4

我们想要把本地人才培养成亚太区域的领袖，可是他们却不愿意到国外去进一步发展自己，因为他们觉得全球的眼光都在中国。

在中国，我们已经目睹了跨国公司在国家层面上的人才本地化过程，在此过程中，销售、制造、供应链和研发这些关键部门的人才素质在过去五到十年已经有了巨大发展，现在很多跨国公司都可以聘任到本地人才坐镇中国区领导人的职位。

随着第二个人才本地化浪潮，跨国公司逐渐把中国视为战略经济发展区。许多企业正在把亚太区总部甚至是全球总部迁往这里，并希望委派本地人才担当高管角色，但却遇到种种阻力。从能力上看，本地人才缺少管理复杂业务和庞大团队的相关经验。从机会上看，现在中国承担亚太区和全球高管职位的外籍人才可能希望长期留任在这里，他们不想返回本国，因为他们在那里会很容易遇到发展瓶颈。最后，从动力角度来看，那些已经在中国区担任高管职位的人才不觉得出国就职并获得国际经验的机会特别吸引人，这一般是因为他们很满意自己在国内作为“中国专家”的身份和管理中国实际业务的机会（尤其现在中国得到全球如此重视），本地人才往往担心离开中国市场 12-18 个月之后就变得与这个市场脱节。

同样，解决这种困境也需要系统和长期的方案。为了解决这个问题，我们看到有些企业在领导人才的职业生涯早期就采取措施保证他了解全球情况，负责跨国界的任务。有些企业要求他们负责越来越多复杂和不同的国家和地区，令其参与到区域和全球的项目。其它的企业通过在本地的外籍管理人员来负责本地高

层人才的培养、辅导和成长，以期在几年以后能够培养出合适的本地管理团队。越来越多的外籍高管不仅要拿出业绩，而且更重要地是企业要考评建设、培养和任用本地管理人才的情况来决定其奖金报酬。把本地人才送出国培养仍然是个挑战，但是如果在国外短期派驻期间能够保持与中国紧密的业务联系和合作，使员工仍然能够保持对中国市场变化的熟悉和贡献，这样的安排还是能够被一些人才接受的。

### 挑战 5

我们想吸引最好的人才，但是我们没有花哨的头衔和高于市场的工资水平。

许多跨国公司通常有严格完善的职称和薪酬标准，在全球范围内统一使用，当然在中国也不例外。然而中国本地人才为了寻求更好的职业发展前景会特别看重职称头衔的高低，因此在中国市场上，一个从职责上来讲属于中层经理的人可能有着副总裁这样的头衔。

随着中国经济的发展和人才竞争的日趋激烈，员工薪酬水平显著提高，而且常常和就职人员的能力水平不相匹配。中国市场这种“职称和薪酬膨胀”使得跨国公司无法保持跨国界职称和薪酬的一致性，从而导致全球范围的内部公平问题。跨国公司需要有更大灵活性，而我们看到有些公司已经有一些颇具创造性的做法。

例如，有些企业发展出一套外部职称（受到市场和候选人因素推动）并和内部职称进行匹配，这样，每个岗位都有一个外部职称和一个内部职称。为了容许这样的体制变化而必须的灵活性，通常需要本地的高管（特别是人力资源负责人）对总部进行必要的沟通和教育，令其了解中国市场的特殊性。此外，有些组织在薪酬区间里面加了一些额外的梯级，为了容许更频繁（但相对较小）的工资增长，有些企业为特别的知识能力和能力创设了特别奖金，作为完成特定业绩的回报。

然而，连续不断地晋级或者涨薪资是不可持续的。要吸引和挽留人才，企业从人才入职第一天开始就需要公开透明地与其沟通其长期的职业发展前景，同时

必须确保公司管理层对员工个人发展的承诺。那些成功吸引住并保留住本地人才的公司通常会提供系统性结构化的入职规划和流程，明确展示给员工今后三到五年可以在公司里怎样发展和升级及在此过程中公司可以提供的支持（例如，从此时的销售经理角色变成将来的总经理角色）。组织以这种方法展示对每个人的长期承诺，影响和培养着雇员着眼长期职业利益的心态（而非只看头衔与薪水）。

## 挑战

### 我们需要平衡中国和西方对领导行为的不同期望。

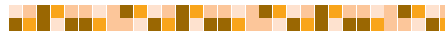
中国社会，与西方社会相比，等级更分明，决策一般是自上而下的。在商业环境里，中国员工倾向于让上级作决定。另外，由于中国的教育制度影响，本地员工经常被外籍人员认为缺乏创造力和主动性。相反，西方的领导方式更专注于创造愿景，授权于下属采取其自己的决策和行动来达成愿景。中西之间文化差异导致对如何担任领导角色的不同期待，西方视角可能发现中国领导者缺乏自主性、创造力和独立思维，更多地“被规则驱动”，中国视角可能难以理解西方领导者是怎样的期望和角色，可能觉得西方领导者缺乏优秀决策和绩效所需的严谨度和深度。

尽管如此，我们需要看到，不管社会不同导致期望值多么不同，有效的领导者需要具备各种软性能力，而这些软性能力时需要时间培养的。然而，由于中国市场的迅速成长和变化，员工通常在一个岗位上两年甚至更短的时间就换岗或是升职了，他们没有在一个岗位上停留足够久来见证自己决策和行动对业务产生的影响并从中学到诸如决策能力、战略思维、执行能力等一系列成功管理者所必备的软性能力。


教育人们文化差异下对领导者期望的差异及其带来的影响，肯定是解决这个挑战的第一步。中国人和西方人都需要了解和认同在跨国公司在“成功”意味着什么，“出成绩”又有哪些具体的指标，从这里出发再来定义领导者的成功标准。要领会文化差异并找到共同做事的方法需要很高的耐心。另外，需要给在中国担任领导岗位的人机会，让他们把自己的想

法实施，把事情做出来，然后看结果——通过这个过程评估他们领导团队实现目标的能力——这是加速领导力发展，培养由能力实现业务可持续发展高管的必由之路。

## 结论



未来几年，我们将看到更多本地人才坐镇跨国公司在华的高管职位，这是大势所趋也是令人兴奋的进步，企业需要从战略层面去处理人才挑战，处理上述的各种挑战需要在更广泛的战略体系下越来越灵活而具创造性的方案。为了让本地人才能够更好地发挥他们的能力和影响，跨国公司需要给与相应的授权和决策权，以显示对他们的信赖，然而对于许多公司授权给本地人才不是容易迈出的一步。在中国，未来多年里，人才供给仍会很紧张，很多中国本地私有企业在高速增长，由于他们能为人才提供更大的管理平台和自主权，已经从跨国公司手里吸引了很多有才华的本地管理人。

随着市场的慢慢成熟，吸引并留住人才的关键将最终是组织文化以及人才与公司之间的契合程度。到那时之前，跨国公司的主要挑战还是检讨其全球运营的制度和系统，了解中国本地人才市场，并为其在中国的制定特别的战略来利用和校正其能力、制度和人员，这些行动不仅会在中国而且在全球带来长期的竞争优势。 

## 作者

Adela Yang，工业 / 组织心理学博士，负责本公司大中华区领导力咨询业务，帮助客户处理领导力和人才管理的挑战。她常驻上海。Elisa Hukins，领导本公司亚太区域的高管人才测评活动。她为客户的招聘决策、接班人规划、人才开发、以及战略、文化和领导力之间的契合度提供咨询建议。她常驻悉尼。

## 关于美国罗盛咨询公司

在今天的全球商业环境中，成功的关键是由人才、业务愿景、及高管人员的领导力。罗盛咨询公司创建于1969年，总部位于美国纽约，是全球高管寻募与领导力咨询领域的领先者，我们有一支由300多名顾问组成的高水平服务团队，在全球40个分支机构组成了罗盛的全球服务网络。我们的顾问与全球各个行业的公司紧密合作，为客户测评和招募高级主管人员以及董事会成员，推动企业的长期发展和成功。我们对行业以及客户各种业务挑战的深层洞悉，加之我们对于卓越领导力的理解，确保我们的客户能拥有最优秀的高管团队，不断实现商业成功。

[www.russellreynolds.com](http://www.russellreynolds.com)



在过去的十年中，中国企业正在快速地融入全球经济体。多项统计数据表明了这全球一体化的程度。比如：至 2004 年底，中国的双边货物贸易、服务贸易总额将近 1.3 万亿美元，位居全球贸易第三位。此外，中国自上世纪九十年代初就一直是最能吸引外商直接投资 (FDI) 的发展中国家。1979 年，中国的外商直接投资额仅为 8 亿美元。而 2008 年，外商直接投资额已猛增至 924 亿美元。再者，由于国内竞争日益激烈，中国本土希冀发展的企业开始雄心勃勃地“走向全球”并在海外投入巨资。据估计，至 2008 年，中国在 180 多个国家和地区拥有 12,000 个正式投资项目，是世界第六大对外投资国 (Zhang, 2009)。

中国企业界这番大规模的全球化也导致其人力资源面临前所未有的挑战。国内领导人才严重稀缺是主要问题之一 (Grant & Desvaux, 2005)。在一个增长的经济体中，如何储备领导人才以应对未来的挑战是一项难题。建成摩天大楼或许只要短短几年，但建设一个强大的人才输送管道，尤其是中高级管理人才，则需要十年或更长的时间。

这种企业领导力上的差距可以归咎于教育、语言、沟通方式和社会环境等诸多因素。由于中国本土企业全球化经验不足二十年，中国管理者少有机会提升全球化经营所需的领导技能。虽然本土管理队伍日益壮大，学习能力也很强，但随着各国企业涌入中国这个世界上增长最快的主要市场，在中国运营的跨国公司对跨国管理人才的需求也在迅速增长。我们认为有两个因素导致了本土企业管理者在领导技能上的欠缺：“玻璃天花板”和中国企业海外扩张的高失败率。

● **玻璃天花板。**许多中国本土管理者都在跨国公司经历了所谓的“玻璃天花板”障碍 (Ye, 2004)。多数跨国公司会从海外总部派遣外籍人员担任驻华企业的高级管理职务，事实上，跨国公司也希望给本地人员更多担任高管的机会。然而，他们经常在寻找合适的本地人才中遭遇种种困难。因此，跨国公司倾向于选择外籍人士担任高管职位。但销售和市场等特定部门则是例外，因为想在这些职位上获取成功要求大量对当地人文环境的洞察与认知。

● **中国企业海外扩张的高失败率。**越来越多的中国企业正在向海外寻求扩张，以促进它们在专有技术水

平上的提升，同时也避开国内争抢利润的激烈竞争。遗憾的是，管理经验及国际视野的缺乏阻碍了他们走向世界的雄心 (Oster, 2006)。许多中国企业选择通过并购来扩大海外市场。从 1986 年到 2006 年，中国的 213 例海外并购案中，67% 失败。一项研究表明，中国的海外投资企业中 30% 亏损，40% 盈亏相抵，只有 30% 取得盈利 (Yang & Teng, 2007)。

总体而言，对高层管理者能力的培养是在中国营运的跨国公司和计划走向世界的中国本土企业的首要工作之一。最近，我们进行了一项全球企业管理者领导力素质的研究。我们收集了来自世界各地的多家企业关于领导力的数据。然后，我们将中国管理者与全球样本进行对比从而深入了解中国本土管理者领导力的发展情况。

**我们特别调查了以下四个问题：**

- ① 中国管理者和全球管理者对有效领导力的理解是否一致？
- ② 从中层管理人员顺利升迁到高层需要具备哪些重要领导力素质？
- ③ 中国管理者在这些素质上表现如何？
- ④ 中国管理者在哪些关键方面有进一步发展的需要？

我们相信，这一研究将有助于中国企业提升对领导力的认知，帮助他们明确在企业领导力未来发展方面的努力方向。

## 研究简述

本次研究的样本由 5,124 位来自世界各地担任公司不同管理职位的管理者组成。针对每位受访者，他/她的上司，同事，和直接下属都用“旁观者”的身份对其 67 种领导力素质进行评估，评估分析中不包括自评结果（即，对每项素质都计算出“旁观者”评分的平均值）。本研究使用两种不同的评估量表：技能评估量表要求评估者对被评估人在某一素质上的表现打分。选项包括：实力超群 (5)、非常有才 (4)、擅长/掌握 (3)、缺点 (2)、问题严重 (1)。重要程度评估量表要求评估者对某一能力在被评估人工作中的重要程度打分。选项包括：特别关键 (5)、非常重要 (4)、有用/最好有 (3)、不是很重要 (2)、不重要 (1)。

**我们认为有两个因素导致了中国本土企业管理者在领导技能上的欠缺：“玻璃天花板”和中国企业海外扩张的高失败率。**

在我们的样本中，39% 受访者为基层主管，36% 为中层管理人员，25% 为高层管理者。其中的中国受访者中有 92 位基层主管，72 位中层管理人员以及 60 位高层管理者 (N=224)，所有中国受访者都来自在华运作的跨国公司。

## 研究结果

### 有效领导力的特征

基于重要程度评估结果，我们将 67 项领导力素质进行排序，以确定它们在有效领导力上的重要程度。我们根据企业中三种不同层级职位 (a) 基层主管、(b) 中层管理人员、(c) 高层管理者分别进行了排序，结果发现全球管理人的排序结果和中国管理人的排序结果十分相似。

二者的相关系数在基层主管这一层级上为 0.80，在中层管理人员这一层级上为 0.82，在高层管理者这一层级上为 0.85。此结果表明中国受访者与其他地区的受访者在有效领导力特征这一问题上的理解是非常一致的。这一结果与其它研究项目的结果十分一致 (Zhou, 2006)。据此，我们发现中国人正越来越多地采用全球流行的管理理念。

我们还比较了中外样本中对 67 项领导力素质的技能评估结果。二者的相关系数在基层主管这一层级上为 0.57，中层管理人员为 0.69，高层管理者为 0.66。虽然这些相关系数在统计学上都十分显著，但远小于重要程度排序对比中的相关系数。由此可以推断，尽管中外受访者对有效领导力的特征可以达成共识，但较之全球样本，中国管理者们在领导技巧与能力上存在着显著的差距。所以，中国企业领导人才匮乏的原因并不能归结为对领导技能理解上的不同，更为可能的是中国管理者们还没有足够的时间与经验来发展一些重要的企业领导技能。

### 高管所需的二十大重要领导力素质

考虑到领导技能差异在高层管理者这一层级上尤为关键，我们就把研究重点放在了这一层级。我们整理出高管所需的二十大重要领导力素质，并进一步分析了管理人员在企业内部晋升的过程中，这些领导力素质在技能评估上的变化。表一反映了三个管理层在二十大重要领导力素质技能估计上的平均得分。表一

表1 高管所需的二十大重要领导力素质

素质	中国管理者技能评估			全球管理者技能评估		
	基层	中层	高层	基层	中层	高层
道德观与价值观	3.86	4.02	3.94	3.97	4.01	4.09
正直可靠	3.92	4.01	3.92	3.96	4.01	4.05
以客户为中心	3.74	3.78	3.81	3.86	3.82	3.83
追求成效	3.67	3.83	3.79	3.77	3.81	3.9
智慧	3.73	3.92	3.76	3.93	3.96	4.06
解决问题	3.58	3.8	3.71	3.71	3.71	3.76
确定轻重缓急	3.62	3.72	3.66	3.53	3.6	3.63
及时作出决策	3.57	3.77	3.6	3.55	3.59	3.64
指挥他人	3.39	3.57	3.6	3.42	3.48	3.5
组建高效团队	3.43	3.61	3.59	3.48	3.5	3.5
行政技能/技术技能	3.54	3.83	3.58	3.92	3.91	3.95
与上级相处轻松自如	3.58	3.74	3.57	3.63	3.82	3.92
决策的质量	3.45	3.61	3.55	3.59	3.67	3.73
管理魄力	3.42	3.61	3.54	3.5	3.62	3.67
商业头脑	3.47	3.63	3.53	3.65	3.76	3.84
发号施令的技能	3.37	3.57	3.48	3.47	3.6	3.68
激励他人	3.37	3.5	3.46	3.41	3.43	3.46
管理愿景与目的	3.36	3.47	3.37	3.35	3.4	3.5
策略的敏锐性	3.2	3.46	3.32	3.41	3.51	3.62
人员雇用与配置	3.22	3.55	3.3	3.53	3.5	3.51
平均分	3.52	3.70	3.61	3.63	3.68	3.74

中有一点尤其值得关注：在中国样本和全球样本中，大部分领导力素质的技能评估在中层这个职位上的分值都高于基层。从分值上显示中国中层管理人员与其他地区的中层管理人员能力相当。在全球样本中，中层到高层分值继续升高；而与此相反，在中国样本中，二十大领导力素质中大部分素质的分值从中层到高层却下降了。其中，中国高层管理者在十六项领导力素

质上的分值皆低于全球水平。还需指出的是，中国高层管理者的技能评估得分低于中层管理人员的得分。

当然，我们尚不能就此定论中国高层管理者的领导能力不如中层管理人员。因为评估者在打分时，他们或许对评定高层与中层的工作表现有不同的评估标准。尽管如此，我们能清楚地看到，从中层到高层，中国与全球的企业管理人员在领导力素质上的差距被拉大了。

### ● 中层晋升至高层所需的五大关键领导力素质

我们进一步从上述的二十大领导力素质中将最能区别高层与中层管理者的领导力素质缩小至五个。这五大素质的重要程度从中层到高层大大增加。巧合的是，在先前有关研究中也发现这五大素质和高层管理者的工作绩效紧密相关 (Lombardo & Eichinger, 2003)。表二展示了这五大领导力素质的重要程度排序。

从表二可见，随着在公司内部职位的提升，特别是对于成功从基层晋升至高层的管理人而言，这五大领导力素质尤为重要。表三反映了这五大领导力素质在三个管理层上的技能评估得分。

对比了中国样本与全球样本后，我们发现全球样本中这五大领导力素质的分值从基层至中层直到高层逐步递增；相反在中国样本中，分值虽然在基层至中层阶段增长了，却在中层至高层阶段降低了。这一结果表明，中国管理者们没有能够很好地发展这些由中层晋升至高层所必需的关键领导力素质。

## 讨论及启示

在这项研究中，我们发现中国与全球的企业管理人员在领导能力上有着不小的差距。数据显示，包括中国在内的全球各地的企业管理人员对有效领导力的重要特征具有共识。但是，和其他国家及地区相比，中国本土的管理者在对管理企业中至关重要的领导力素质上的发展还不够。特别在从中层向高层成功晋升中尤为重要的五大领导力素质上，中国企业管理者的技能还有待提高。从这一比对中，我们可以了解到中国本土管理者在领导能力上的不足之处。

研究结果有力地表明：首先，对中国管理者领导力素质上的培养重点应放在中层到高层的转型过程中；

表2 五大关键领导力素质的重要程度排序

素质	重要程度排序		
	基层	中层	高层
策略的敏锐性	34	14	6
商业头脑	28	12	7
管理愿景与目标	46	31	16
发号施令的技能	36	29	19
与上级相处轻松自如	43	28	20

表3 五大关键领导力素质的技能评估得分

素质	中国管理者技能评估			全球管理者技能评估		
	基层	中层	高层	基层	中层	高层
策略的敏锐性	3.20	3.46	3.32	3.41	3.51	3.62
商业头脑	3.47	3.63	3.53	3.65	3.76	3.84
管理愿景与目标	3.36	3.47	3.37	3.35	3.40	3.50
发号施令的技能	3.37	3.57	3.48	3.47	3.60	3.68
与上级相处轻松自如	3.58	3.74	3.57	3.63	3.82	3.92
平均分	3.40	3.58	3.46	3.50	3.62	3.71

其次，中国高管们需要特别注意发展以下五项领导力素质：商业头脑、策略的敏锐性、管理愿景与目标、与上级相处轻松自如和发号施令的技能。前三项素质与决策公司战略、把握公司发展方向息息相关，这些行为也被视为是高管的重要工作职能。研究结果加强了中国高管给人留下的缺乏愿景与战略管理能力的总体印象。中国的高管们必须认识到，从中层升迁至高层需要他们在角色上作出相应的改变。他们不再是一个“执行者”，而更多的是一名“思想家”和“规划师”，他们必须能够鼓舞员工执行他们认为正确的事情。

中国文化很注重 Hofstede 所提出的“权力差”这一概念 (Hofstede, 2001)。这也许能解释中国高管为什么在“与上级相处轻松自如”上有所欠缺。从历史



## 与西方同行相比，中国领导者较少采用社交和参与的领导风格。

上看，中国人很注重阶级观念，认为这是日常生活的一部分。而在跨国公司或不同的文化环境中，这个“权力差”或者权力距离感就可能成为中国管理者职业发展中的一种阻碍。在阶级观淡化的企业中，员工即使不是管理人员也必须在工作中经常影响他人。对于要与公司内外各关键方面打交道的管理者来说，如何对上级有效的施加影响尤其重要。

中国传统文化对本土高管们如何做决定和指挥他人也可能有一定影响。之前的研究表明，与西方同行相比，中国领导者较少采用社交和参与的领导风格。相反的，中国管理者们往往依赖于他们的职权来指挥下属并实施他们的影响力（“Road to success...,” 2005）。在这种方式的影响下，管理者们通过控制信息和下属来维持他们的权威性。但是，要想在跨国公司或不同文化环境中更有效地工作，中国高管们必须意识到他们这种阶级感强、单向命令式的领导风格所潜在的负面影响。

在社会生活中，文化对人的行为起着重要的作用。显然，中国管理者的领导能力受到中华文化的强烈影响。中国传统的领导模式可能在早些年一直运作良好。但是，随着中国日益融入全球经济体，中国新一代的领导者们必须学习全新的领导模式。正因为如今的经济一体化，令中国与西方管理者一样，对有效领导力的特征有着相同的理解。然而，当前中国高管们在这些重要领域相关能力上的发展并不健全。要使中国管理者在国际舞台上展现竞争力，关键还在于他们在这些重要的领导力素质上认识与发展。 **HR**

### 参考文献

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Grant, A., & Desvaux, G. (2005, May 18). Narrowing China's corporate leadership gap. *China Daily* (North America edition).

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2003). *Leadership architect norms and validity report*. Minneapolis, MN: Lominger Limited, Inc.

Oster, S. (2006, April 5). Chinese firms have challenges in trying to globalize operations. *Wall Street Journal* (Eastern edition), p.B3J.

Road to success calls for leadership styles to evolve (2005, July/August). *China Staff*, 11(7), 8-13.

Yang, M. & Teng, S. S. (2007). *China's overseas direct investment*. Singapore: East Asian Institute, National University of Singapore.

Ye, M. (2004, October 1). Beyond the glass ceiling: Are local companies the solution? *China Staff*, 10 (10), 14-16.

Zhang, M. (2009, June 6). *Time for Investment Overseas*. *China Daily*. Retrieved on Oct. 23, 2009, from [chinadaily.com.cn/bizchina/2009-06/22/content\\_8309022.htm](http://chinadaily.com.cn/bizchina/2009-06/22/content_8309022.htm).

China Daily. Retrieved on Oct. 23, 2009, from [chinadaily.com.cn/bizchina/2009-06/22/content\\_8309022.htm](http://chinadaily.com.cn/bizchina/2009-06/22/content_8309022.htm).

8309022.htm.

Zhou, X. Y. (2006). *Leadership in modern China: Old models to new* (Master Thesis). University of Ottawa.

### 关于作者

林光明先生是光辉国际大中华区人才管理与领导力咨询业务董事总经理。

戴光荣博士是光辉国际人才管理与领导力咨询业务资深研究员。

Kenneth De Meuse 博士是光辉国际人才管理与领导力咨询业务研发副总裁。

### 光辉国际研究机构相关介绍

光辉国际研究机构旨在成为全球顶尖的人才管理和领导力问题的专业研究机构。通过运用光辉国际的专业资质和超群的行为研究资料库，本机构录用、发起并发表各项开创性研究，同时致力于帮助全球各种规模的公司提升人力资本状态。

### 光辉国际亚太区相关介绍

光辉国际致力为您提供全球一流的人才管理解决方案，业务遍及美洲、亚太、欧洲、中东和非洲地区。1973年，光辉国际在东京设立办事处，成为了第一个在亚太地区拓展业务的美国管理人才咨询公司。时至今日，它已在亚太地区18个主要商业中心拥有业务，包括：奥克兰、班加罗尔、曼谷、北京、布里斯本、广州、香港、雅加达、吉隆坡、墨尔本、孟买、新德里、首尔、上海、新加坡、悉尼、东京及惠灵顿。光辉国际的总部位于美国的洛杉矶，它为客户提供了一系列识别、部署、发展、保留和奖励人才的方案。

更多关于光辉国际的信息，请访问 [www.kornferryasia.com](http://www.kornferryasia.com)；更多关于领导力、知识产权和研究方面的信息，请访问 [www.kornferryinstitute.com](http://www.kornferryinstitute.com)。

## 宏观培训

# 你 OK，我也 OK!

文 / 郭宏德 (Allen Kuo)



绩效考核似乎无论对评估者还是被评估者都是极富有挑战性。提到绩效考核，你心里第一个反应是什么？我相信甚少人会兴奋愉悦。大多数的人遇到绩效考核，心里多少都会犹疑、担心、紧张或厌恶。为什么会这样？我相信是因为大多数人的绩效考核经验都是负面的。但是绩效考核的理念绝大部分人都接受和认同，那就是公平地反馈过往的工作绩效。既然如此，为什么绩效考核那么有挑战性？

绩效考核过程包含了两部分：工具及其使用方法。我们先说说工具。我所见过各个不同公司绩效考核工具都大同小异。大致上可分为三部份：① 工作目标及衡量；② 具体工作表现反馈，按照工作目标衡量结果；③ 来年个人发展计划。目前为止，似乎一切都还好，看起来挺正常。至于使用的是否恰当，我们待会讨论使用方法时再详细研讨。现在我想专注在制度上。

绩效考核制度往往比考核工具（例如表格设计）还要重要。美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇在短短 20 年间，将一个弥漫着官僚主义气息的公司，打造成

一个充满朝气，富有生机的企业巨头。在他的领导下，通用电气的市值由他上任时的 130 亿美元上升到了 4800 亿美元，排名也从世界第 10 提升到第 1。在他任内，最为人津津乐道的便是他如何管理绩效。杰克的经营理念是数一数二市场原则，在全球竞争激烈的市场中，只有在市场上领先对手的企业，才能立于不败之地。任何事业部门存在的条件是在市场上“数一数二”，否则就要被砍掉——整顿、关闭或出售。

作为一个过来人，韦尔奇给公司领导者传授的用人秘诀是他自创的“活力曲线”。他认为一个组织中，必有 20% 的人是最好的，70% 的人是中间状态的，10% 的人是最差的。这是一个动态的曲线，即每个部分所包含的具体人一定是不断变化的。但一个合格的领导者，必须随时掌握那 20% 和 10% 里边的人的姓名和职位，以便做出准确的奖惩措施。最好的应该马上得到激励或升迁，最差的就必须马上走人。这变成后来许多公司推崇的 Force Ranking（强制分布或强制排名）绩效管理制。

强制排名的原意是让领导层可以随时掌握他带领的人群里绩

效状况。但是我看过太多公司为了达到强制分布比例，20-70-10，而变成了统计上的游戏，或者为了达到目标百分比而刻意将员工绩效做成 20-70-10 的强制分布图。因此，员工真正的绩效反而得不到公平地反馈。领导层和员工双方均抱怨甚至质疑绩效考核的效果。在中国，更因为人才市场供给的情况，逼得一些没有经验的管理者给出虚假的绩效考核反馈。鉴于这种情况，我突发奇想，与其逼着领导层作出强制分布图，不如让各部门老板把他手下的人全按照裁员先后次序排出来，并公开沟通给每位员工他们的排名和原因。然后人力资源部门再按照每个部门的排序，做成统计学上的强制分布图。

这样一来，领导层们的焦点就不再是该给下属年终绩效考核打多少分，而是将他裁员先后次序的衡量标准和如何达到他的排序原因给员工详细的解说。这样，不也符合杰克·韦尔奇的“活力曲线”原意，并且令管理层无处可逃，将衡量的标准非得清清楚楚地告诉员工？至于年终绩效拿到多少分，这不再是关键。

当然，上述的想法简化了许多人性的因素，因此在现实生活

里实施不一定能行得通。所以，任何绩效考核制度的设定，最终效果还是得靠执行。至于工具，如先前所说，大部分的公司都是大同小异。再完美的工具使用得不恰当，结果还是可能与本意背道而驰。

这些年下来的经验告诉我，绩效考核最困难的地方在于每家企业订立什么样的制度，是否与其战略目标相结合。再来就是执行。能否公司上下公开透明，坦诚交流反馈工作目标及衡量绩效才是决定该公司绩效考核成果的终极测试。

你 OK，我也 OK，可以是搞浆糊的绩效考核结果，或者是完美执行的成品。你来决定！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

## 人力资源管理如何成为战略伙伴？

文 / 风里 (Frank Li)

此文由作者与人合著《战略人力资源管理：化战略为行动》和作者专著《第一领导力》中的内容改编而成。



上世纪八十年代，人力资源负责人就开始希望他和他的部门成为 CEO 的战略伙伴，如今二十一世纪已经过了好几年了，有多少企业的 CEO 把他的人力资源负责人作为他的战略伙伴呢？答案是：屈指可数。为了强调人力资源的战略作用，一些企业称人力资源的负责人为首席人才官 (Chief People Officer, 简称 CPO, 或 Chief Human Resource Officer, 简称 CHO)，但是，职衔并不代表人力资源管理的战略地位。

如何能够让人力资源管理做到战略呢？关键是人力资源管理者的思维方式必须转变：**第一**，要从经营者的角度看问题。换言之，人力资源管理者要像董事长或 CEO 一样思考问题；**第二**，要形成战略思维。换言之，人力资源管理者想问题、做决策要有很强的目的性。

### ❶ 战略不是什么？

战略对于不少习惯于日常事务性工作的人力资源管理者来说，是一个陌生的领域。即使一些经营者在谈论和制定战略时，往往也有很多歧义。所以，我们有必要明确：战略是什么，不是什么。

❶ **首先**，战略不是政府工作报

**一个企业领导人对资源敏感，那么，他会关注三大资源：财务资源、技术资源、以及人力资源。他意识到财务资源是企业的生命线，技术资源是企业核心竞争力的基础，人力资源是实现战略目标的保障。**

告，不需要面面俱到，慷慨陈词。

❷ **其次**，战略不是商业计划，不需要具体到每一项预算。也不必刻意高估成本，低估收入。更加不必为了获得风险投资，而描绘一个高回报的未来。

❸ **第三**，战略不是部门工作计划。战略必须直击目标，而日常工作的内容则无需涉及。部门工作计划，则需要把所有需要做的事情考虑周到。

❹ **第四**，战略不是一两个鬼点子。某商学院的战略案例，居然把某公司如何应对政府的约束作为战略来讨论，实在是对战略的误解。某个营销创意本身，并不能称其为营销战略。

❺ **第五**，战略不是公司愿景、使命、目标。公司战略除了这些要素，还必须包括实现愿景、完成使命、达到目标的方法，哪怕方法并不具体。

❻ **第六**，战略不是公司核心价值。核心价值是公司即使不盈利，也不愿放弃的追求。核心价值既不是目标，又不是手段。

❼ **第七**，战略不是工作重点，除非这些工作重点环环相扣，构成一个目标—手段系统。

❽ **第八**，战略不是不盈利的借口。上市公司的管理层，在业绩不好的年报中，往往会格外强调战略，似乎战略成了不盈利的借口。当一个投资不能带来近期的回报时，人们往往称这笔投资为战略投资。不追求近期回报的投资者，人们往往称其为战略投资者。但是必须注意，着眼于长期回报的商业行为，并不等于就是战略，除非这个行为是基于明确表达的目标—手段系统。

战略，正如品牌和文化一样，属于管理界最含糊的概念之一。在 Google 或百度上键入 strategy 或战略一词，会出现各式各样的定义。这些定义尽管侧重点不同，但是共同点在于，战略是由目标和达成目标的手段构成的。什么是战略？我们为战略所下的定义是：

“战略是明确表达出来的目标—手段系统。”

我认为，未经明确表达的不是战略。例如，某公司发展极其成功，事后总结出来的经验，不等于这个公司在发展过程中执行了某些战略。从以上定义还看出，目标和达到目标的手段，对于战略来说，缺一不可。我们看到过太多的所谓“战略”，因为只有目标，没有手段，而不成为战略。反之，同样有太多的所谓“战略”，因为只有手段，而迷失了目标，而不成为战略。

为什么战略必须是一个系统呢？因为如果单个目标—手段不与其他目标—手段形成一个相互呼应的战略地图，那么整个目标—手段组合是杂乱的，对于最高目

标的实现非常不利。举个人力资源管理的例子，招募优秀的人才作为目标，通过猎头和重点院校专业招聘优秀毕业生两种方法为主要渠道，这也许是一个有效的目标—手段组合。但是，如果没有界定什么是优秀人才，或者，所界定的优秀人才，并不是公司发展所需要的人才，那么，这个目标—手段组合，不具有系统性，因而不是一个人才招聘战略。

战略分层次。如下图所示，对于高层次战略而言，较低层次的战略就不能称为战略(strategy)，而称为战术(tactics)。公司最高层次的战略是公司战略(corporate strategy)。公司是以盈利为目的的组织，公司发展的目标和达成目标的方法构成公司的最高战略——公司战略。公司战略之下是业务战略(business strategy)，业务战略之下是职能战略(functional strategy)，而人力资源战略作为职能战略之一，实际上是实现公司战略和业务战略的战术之一。人力资源战略之下，是人力资源管理各个方面的

战略。对于人力资源战略而言，人才的培训与发展战略则成为实现人力资源战略的战术之一。

### 🔑 战略思维的艺术 ART 模型

笔者通过测评企业领导人才发现，具有战略性的思维模式，有三大特点，可以用三个英文字母表示：一个是A，一个是R，一个是T，放在一起，正好是ART，艺术。

🔑 **A 代表 aligned**，即“目标一致性”，意思是目标和实现目标的手段之间环环相扣，形成一个金字塔形状的目标体系，叫做战略地图。关于什么是战略地图，我们可以参考平衡记分卡的创始人罗伯特·卡普兰(Robert S. Kaplan)和戴维·诺顿(David P. Norton)的《战略地图——化无形资产为有形成果》。目标一致性的人，不会为了做事而做事，而是有目的地做事。

🔑 **R 代表 resource**，即“资源敏感性”，意思是制定目标的时候首先考虑自身可利用资源的优势和劣势，SWOT分

析里面的S(strengths)和W(weaknesses)，讲的就是对资源的认识。基于资源的战略规划(resource-based planning)是管理学的一个重要观点。

🔑 **T 代表 timed 或者 timing**，即“时间感”。意思是考虑问题时关注时间维度，平衡长、短期利益。时间感强的企业领导人审时度势，对环境变化敏感，因而善于抓住商机；能够预见行业趋势，因而做事有前瞻性。SWOT分析里面的O(opportunities)和T(threats)，讲的就是对环境变化的敏感度。

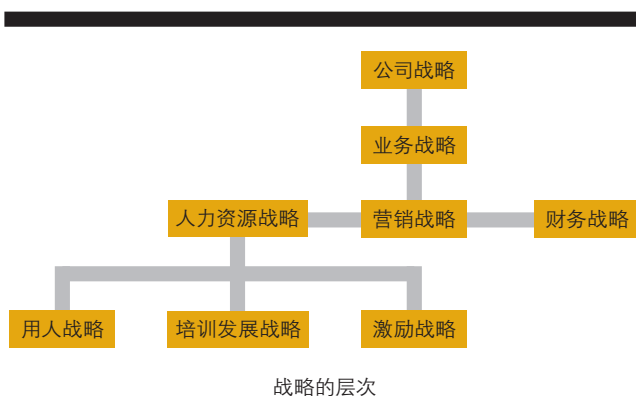
一个企业领导人思维的目标一致性很强，那么，他对于企业应该做什么，不做什么，就会有截然的判断。例如，福特汽车的创始人亨利·福特，为了实现“让汽车民主化”的最高战略目标，毅然决定放弃所有其它车型，只生产T型车。后来，又毅然决定放弃所有色彩，而只生产黑色的T型车。一个人的思维目标一致性不强，属于战略思维的低级错误。然而，我们太多的企业领导人不懂得取舍，他们喜欢用“既要…又要…”的句型。苹果电脑公司的产品在市场上颇受追捧，其他公司不是没有能力生产这些产品，而是不敢像苹果那样在产品属性上面做取舍。苹果电脑为了工业设计而牺牲功能性，不但没有失去消费者，反而使自己的产品对于目标细分市场更加具有吸引力。

能够画出一个清晰的战略地图的企业，成功的概率远远大于

摸着石头过河的企业。航空业是一个不容易盈利的行业，美国的西南航空连续30多年盈利，是一个奇迹。对于西南航空的奇迹，不同的人有不同版本的诠释。笔者发现，西南航空的诸多举措，包括航油期货、采购单一机型、使用二线机场、飞短线、快速周转、简化机上服务、快乐员工策略、与工会搞好关系等等，完全可以排列成一个金字塔形状的战略地图。

一个企业领导人对资源敏感，那么，他会关注三大资源：财务资源、技术资源、以及人力资源。他意识到财务资源是企业的生命线，技术资源是企业核心竞争力的基础，人力资源是实现战略目标的保障。他懂得财务资源最难得，人力资源最难管的道理。毛泽东“集中优势兵力，各个歼灭敌人”的思想，非常好地体现了对有限资源的最大利用。花大钱做小事，是企业做精做强之道；花小钱做大事，是企业现金流干涸的原因。一个企业领导人的思维资源敏感性不够，属于战略思维的中级错误。太多的企业领导人无视企业自身资源局限，制定了过多过高的目标，结果以失败告终。德隆公司的失败，就是一个例证。它失败的原因很多，但根本的原因在于，它没有GE的资源，却照搬GE的战略，做GE在做的事情。

一个企业领导人的时间感很强，那么，他对产品和商业模式的生命周期有着良好的直觉，知道什么时候该终止什么事情，什



## 何谓领导

# HRBP到底该怎样做， the How-skill

文 / 何辉 (Helen He)



么时候该开始什么事情。个人电脑刚刚开始普及的时候，对于有时间感的人，传统打字机退出历史舞台，是一个明显的趋势。曾经是打字机制造商的 IBM 的几次转型，体现了其领导人卓越的时间感。互联网的普及，在毁灭某些商业模式的同时，也给新的商业模式带来巨大的机会。未来的办公软件是否像谷歌预期的那样基于云计算，我们拭目以待。

一个企业领导人的思维时间感不好，属于战略思维的高级错误。很多时候，商业评论家们很难找出企业领导人失败的原因，而往往用 timing 不好来搪塞。虽然一些概念和理论模型涉及时间维度，例如投资回报率、货币的时间价值、波士顿矩阵等等，Timing 仍然是 A、R、T 三个思维模式里面最难学习的。

为了提升战略思维模式，企业领导人必须时常自问：Why？（为什么做？）What？（我有什么？）When？（什么时候？）**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。

从一个大学工科学院的老师歪打误撞地进入 HR 行业 20 多年，我深深体会到这是一个门槛不高，但要做好却超级困难的职业。中国全球化要人才领先，HRBP 的工作首当其冲，成为更加受关注和受冲击的职业。

HRBP 的职责范围在各个公司千差万别，但其核心内容都离不开 HRBP 与业务的互动关系。由此产生的独特挑战体现在以下方面：

**1** 当 HRBP 帮助业务做出与人相关的解决方案时，所有的 stakeholder 都可以也应该提出挑战和质疑。因为人的管理更多是艺术，是常识，是观念的博弈，而不是可度量的科学。无数人无数声音，或者一个人的权威声音可以轻易将 HRBP 的声音淹没掉。

**2** HRBP 在参与公司里有关人的决策时，常常会涉及到组织内深层的人脉及利益关系。通常在这种情况下，大多数人在本性的驱动下，会下意识的为保护自己而出击。因此无论 HRBP 是尖嘴利舌，还是沉默寡言，若没有点三头六臂，难以从风口浪尖上逃遁，也难以避免内心的伤痕累累。

然而 HRBP 的职业确是人生



**HRBP 的职业确是人生的一个很好的练兵场。在这里你的批判式独立思考能力 (critical thinking skill)，你的人格和良知常常遭遇严峻的考验。**

的一个很好的练兵场。在这里你的批判式独立思考能力 (critical thinking skill)，你的人格和良知常常遭遇严峻的考验。HRBP 的核心任务是了解业务需求，并为其解决人和组织的问题，但是能够做好的方式方法却千差万别。在我的 [HR 领导力之旅] 的讨论

课上，很多人纠结在 HRBP 到底应该做什么？而我认为 HRBP 更应该关注的是：到底应该怎样做？即：HRBP 的 How-skill。我觉得 HRBP 的 How-skill 由下列能力组成，HRBP 一旦拥有这些能力，不但可以影响业务做正确的事，还可以将事做好。而这些



零导力咨询公司

能力的建设是一个循环往复、周而复始的过程。

根据上述能力模型，我观察到 HRBP 目前大致有以下三种风格，它们风格迥异，各放异彩：

**① 业务型** HRBP 花很多时间了解业务，也常和业务人员一起去跑市场，HRBP 对业务的熟悉程度有时可以让业务人员大开眼界。事实上，无论国内国外，一些 HRBP 最后成功转型为业务负责人，一些 HRBP 依然在努力希望有一天转行。这样类型的 HRBP 确实容易与业务人员建立合作伙伴关系，但是准备长期做 HR 这一行的人如果最后没有自己独到的专长，可能会成为一个万金油，最后难以树立自己的个性品牌。

**② 专业型** HRBP 不断修炼自己的 HR 专业知识和实操能力，对组织和人才的洞察力可以让业务人员折服，人才辅导和培养的专业


度确实给业务人员带来不可替代的价值。但是如果 HRBP 无法与业务人员建立信任的关系，这些专业能力基本无法运用得上。常常听到这样的故事，HRBP 有很多好的想法和方案，但就是无法说服业务人员去实施。处于这种状态的 HRBP 需要勇气打开自己，不带臆断地倾听业务人员真实的声音和需求，面对压力和冲突时，真实地表达自己的想法，要有点偏执，有点不解决问题誓不罢休的感觉……

**③ 实干型** HRBP 成为了业务领导不可缺少的一员战将，能解决的和无法解决的问题，在 HRBP 这里都被搞定了。至于用什么方法，业务人员不 care，不管黑猫白猫，抓到老鼠就是好猫。这应该成为做好 HRBP 工作一个良好的开端，只是长期处于这样一种状态，HRBP 的 critical thinking skill (批

判式的独立思考能力) 将无法提高，许多事做完了，只是知其然，并不知其所以然，因为随着学习思考能力的逐步减弱，应变能力也就会越来越弱。同时，HRBP 长期关注“事”，而不是“情”，将会失去触动人心的能力。

纵观自己做 HRBP 丰富多彩的职业经历，过去亲耳听到和看到生意人对 HR 行业的不屑和藐视，今天转行后情况依然如此，可见 HR 职业人的路依然漫长。事实上，在商业战场上，根据业务和组织不同的发展阶段，上述几种方式的运用有时可能单独运用有效，有时可能组合运用有效。在我看来，这三种风格的智慧融合将使你战无不胜攻无不克，犹如电影《英雄》中的侠客，具备了在水上行走如飞的本领。

当今的中国确实需要更多的 HRBP 英雄侠客来提升 HR 行

业的声誉和价值，希望 HRBP 的 How-skill 可以为此抛砖引玉和添砖加瓦！

#### 作者简介

何辉 (Helen He) 是零导力咨询公司的创始人。Helen 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，为众多中外企业 CEO 和高管团队在文化建设、战略统一、战略执行、建立高效团队、培养亚洲的全球化领导人等领域提供了切实可行的个性化解决方案与辅导。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

## 空性领导

文 / 李海俊 (Edward Lee)



《每日邮报》报道，成年人大脑中包含约 1000 亿个神经细胞，这样的结构给我们奠定了思维、思想和精神的物理空间；瓶子空了才能成为有用的器皿，纸面空了才能成为文字的载体，房间空了才能成为有用的居所，这都是“空”的价值与蕴含的智慧。

有一幅对联是这样写的：

“鸟在笼中，恨关羽不能张飞；人处世上，要八戒更须悟空。”

八戒的现实意义是：君子有所为亦有所不为。关于“悟空”，佛教认为众生之所以陷溺于生死轮回的苦海，就在于先天元始而有的“无明”遮障了佛智，因而贪恋荣华富贵且至死不悟，要除“无明”则须证悟“空”谛。正是有鉴于此，菩提祖师为孙悟空起了“悟空”的法名，因为悟“空”，所以有了七十二般变化，因为悟“空”，才可以用火眼金睛去除幻化现妖魔于原形。但猴子本性却又烦躁不安，很难悟“空”，所以加了一个紧箍咒，也叫“定心真言”，唐僧念了一路，直到西天才得以消除，孙悟空这时也通过“悟空”而晋升为“斗战胜佛”。孙悟空的“悟空”本领和弥勒佛的容天下之难容，也是我们的智慧本

心和领导力的象征，清朝民族英雄林则徐，在查禁鸦片期间撰写了一幅对联以勉己励人，上面是这样写的：

“海纳百川有容乃大，壁立千仞无欲则刚。”

他用水比喻容，用山比喻刚，意在告诫自己需广纳民意，广招贤才，杜绝私欲，刚正不阿，然挺立于人世间，如此的宽容和大气也成为了领导者追求的人生境界。那么作为领导者，在组织经营和管理中，“空”为什么是必需的领导力核心素质呢？

### 第一 放空才能容才用才。用人才之长，更要容人才之短。

需要用人之长，首先要容人才之长，领导者要克服两种负面的感觉，一是容人之短而产生的那种居高临下的成就感，二是容人之长而担心功高压主的挫败感。汉高祖刘邦说：“运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；安国家，抚百姓，给饷粮，吾不如萧何；统百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也。吾能用之，所以取天下也，善于用人之长。”曹操当年连续三次颁布求贤令，提出了“唯才是举”的口号，在那个年代是

惊世骇俗的。他善用真情招揽贤才，典韦为救曹操脱险血流满地而死，曹操因此两次哭祭典韦，更是三次哭祭郭嘉，一哭郭嘉身染重病，二哭郭嘉英年早逝，三哭郭嘉死时的遗书深谋远虑、料事如神。到曹操去世前，聚集在他身边的文臣武将就有几百名，光是重要谋士就有 102 人，这种人才兴旺的局面最终帮助曹家完成了统一大业。

关于容人之短，则有一个重道爱臣的“绝缨宴”的典故。春秋五霸之一的楚庄王曾宴请百官，一直欢宴到日暮仍意犹未尽，并让自己宠爱的美人给大臣们敬酒，其中一位美若天仙叫许姬，席间狂风袭来，蜡烛被吹灭了，有人乘机调戏许姬，但此人被许姬挣脱并扯断了帽子上的缨带，许姬立即恳求楚庄王马上点燃蜡烛，靠比对扯断的缨带来找出元凶。楚庄王不仅没有命令点燃蜡烛，反而要求所有官员均扯下缨带，说：“寡人今日设宴，欲与各位一醉方休，请诸位都去掉帽缨，以便更加尽兴饮酒。”事隔七年，当年的“咸猪手”在楚国与郑国之战中主动率部开路，拼死搏杀并立下汗马功劳，战后楚庄王论功行赏时，此将忽然说自己就是

当年调戏许姬之人，坦白说：“罪臣七年前就已当死，不敢赏赐！此番拼命杀敌只为报答当年楚庄王不追究之恩。”此人就是唐狄，楚庄王非常感叹，并最终将许姬赐给了他。

### 第二 放空才能创新，从战略上讲就是创造取得竞争优势的差异化。

被列宁赞誉为“中国十一世纪改革家”的宋代名相王安石，因变法失败挂冠而返金陵（今南京）时，不用官船而微服归行。他的一名吏吏江居说：“相公白龙鱼服（比喻权贵人物化妆微服私访），若路上有不识相的人诋毁了相公，该如何是好？”王安石说：“宰相腹中撑船过，素来人言不足恤。”王安石用著名的“三不足”精神来激励宋神宗坚定信心，将改革进行下去，分别是：天变不足畏，祖宗不足法，人言不足恤。指天象的变化不必畏惧，祖宗的规矩不一定效法，人们的议论也不需要担心。虽然变法失败与王安石性格过于刚烈，与司马光、苏轼均没有紧密团结有关，但从积极推动与引领变革来讲，他能够放空过去的糟粕，排除干扰与阻力，对变革坚定执着的精神是

值得借鉴的。我们虽时常将创新作为组织的核心价值观内容，也有哈佛或GE的变革七步骤的坚实理论根基，但我们是否有王安石那样的勇气和精神呢？若领导者没有这样的精神与意志，那么组织何来变革的持续动力呢？美国文化中的创新精神在全球是首屈一指的，而中国深圳的创新精神在全国是名列前茅的，与其特定历史阶段形成的相对“空”的物质与精神环境是分不开的。因此，作为领导者，我们需要不断创造出“空”，才能给组织更多创作、创新、创造与发展的空间。放空不是放弃，不是没有，而是不断适应与创新，迈出百尺竿头上面那更伟大的新的一步。

### 第三 放空才能有大谋略。

《老子》除了讲到“上善若水”，还有与之相对应的“上德若谷”，说具有崇高道德的人的胸怀如同山谷一样空灵和深广，可以容纳一切，有大谋略。东方智慧倡导仁爱、道义有历史的原因，全欧洲总共只有170多个民族，日本主要是大和民族，而中国就有56个民族，中国在历史的长河中大多数时间是处于人类发展的最前沿，地域更宽广，民族也更多，在最繁荣的2000多年中，中国式管理靠的并不仅是制度，管好这么大的差异化靠更多的是儒与道，它的表现形式就是文化，文化表现在社会中就是尊敬什么、倡导什么、鄙视什么、抛弃什么，从而让这个“大不同”

凝成一个“大而同”，而儒与道是一种价值观，是“空”的，它并不具体，但却给了“大而同”的不同区域以发展的勃勃生机，是管理社会的大谋略。作为组织的领导者，首先，要放空自己以给人才发展创造空间，让他们大展拳脚。西方管理强调完善细致的量化考核制度，清晰的流程与文档，事实上由于制度本身不可避免地存在一定的缺陷，加上新旧制度周期性更替造成的过渡性问题，完美的制度从来就没有真正存在过，况且管理的很多方面尚且难以量化考核，人才更不是机器，因此领导者的胸怀比制度本身更加重要，这才可以人尽其才，让只有80%完善甚至更不完善的制度体系被100%正确地理解、维护、执行和发展。其次，从人才发展通道(Leadership Pipeline)的角度来讲，领导者自己若不在必要时将职权利让出来，人才发展通道就会被堵上，堵上的后果很严重，因为高端堵上了，下面的管道通通都会堵上，整体绩效就下滑，人才就会流失，经营就会受损，组织就生病了。最后，领导者只有放空自己，才能留出必要的精力，时间去思考与部署战略并进行有效决策。当下，对于中国企业经营来说，全球化竞争与合作是一个非常迫切、非常重要，却又非常挑战，难以驾驭的难题。为了更好地放空自己，现在越来越多的领导者，甚至包括五十多岁的领导者正不断地“回炉再修炼”，他们有的去国内外


读EMBA，有的去读EDP。如果不这样放空自己，我们按一个领导者一天工作十二小时计算，如果他必须拿出八小时来决策，而只有四个小时来思考，其组织经营的后果不言自明，但这很有可能我们现在很多领导者的现状。那么原因在哪里呢？回到上面的第一点了，没有放空自己，没有使他人能。所谓“不如意事常八九，可与人语无二三”，商业竞争无时无刻不在考验着领导们的体质、意志和能力，领导者需要放空自己，始终抱有大局意识和宽容心态，让出过去的发展通道，不断补充学习新的知识，提升自我修为，领悟新的智慧，以战略的思维积极面向未来而主动采取行动，从而始终焕发企业家精神与创新的魅力，使企业得以基业长青。

记得有次和EMBA校友在玉佛寺禅修时听老法师讲经，讲到前世来生时，有校友不禁发问：“你说那么多人境界与前生来世，而我们天天是面对非常现实的市场竞争与衣食住行，你讲的放下放空，我们如何感悟得到呢？你说的成佛，我们又如何知道谁是佛，何时成佛呢？”，法师笑笑说：“我桌上有一杯茶，你很想喝，要我倒许给你，而你的杯子不是空的，所以我倒了给你，你也尝不到我的茶的口味……你自己不是佛，自然无法识佛……”，在接下来的安排中，我们开始学习打坐，先学习让自己沉静下来，放空自己，然后进入新的自我时空。

这让我想起四书五经之首《大学》的开篇所言：

“知止而后有定；定而后能静；静而后能安；安而后能虑；虑而后能得。”

意思是说：知道应达到的境界才能够志向坚定；志向坚定才能够镇静不躁；镇静不躁才能够心安理得；心安理得才能够思虑周祥；思虑周祥才能够有所收获。我想，首先我们要知道应达到的境界，要探索和寻求这种境界，必须要学会放空自己，领悟未来境界所在。无论求佛修道、或是经营管理，领导力的素质修养的培养、形成和巩固，都是需要这样的过程的。

最后，我们反问自己，我们空了吗？我们空了！我们真的空了吗？是的，空的！我们真的空了吗？不是，我们真的拥有了！

#### 作者简介

**李海俊先生,海智汇(HaiIntelligence) 创始合伙人,曾任**

中华网全球服务云计算中心总经理, StepStone 达石大中华区副总裁, MiTed 中国区经理, 海归领军人才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。

## 不惑不立

## 何来盛女多？

文 / 徐亦立



我在本杂志开专栏的初衷，是模仿《金融时报》的 Tim Harford，回答些读者们关心的问题。起名为“不惑不立”，多少是这个意思。但读者们愿不愿意提问题——或者从根本上有没有读我的文章——我几乎无从判断。于是我想，别这个那个想那么多了，无论什么，只管自己提问题自己回答好了。

只是，不想自己好像仅仅成了空气，于是从周围朋友曾给我提过的问题中，选了几个还蛮有趣的，在这里一一解答。作为我本身来说，尽情写自己喜欢的文字，就相当开心了。至于对大家是否有用，我是没怎么考虑的，只要大家读起来心情愉快，作为作者就很庆幸。

“公司里一下子出现了好多九零后员工，他们的价值观、思维方式和工作态度与我这一代人有很大的不同，我应该怎样调整对他们的管理方式？”

——一七零后经理

亲爱的七零后，

我完全理解你的感受。我有一个读中学的九零后外甥，当他不愿意和他母亲（也就是我表姐）

沟通时，常说一句话“别跟我谈，要了解我想法，在微博上粉我。”在我小时候，如果我胆敢和母亲这么说话，肯定会挨一个耳光，或者取消吃晚饭的资格。所以我从没有和母亲顶嘴，于是我没挨耳光，也没饿肚子。可我表姐做到了什么？她送他去了一个加拿大的夏令营。你觉得我外甥会学到责任、尊重或者勤奋这样的品质吗？

曾经有个九零后员工冲进我的办公室，发了一通关于公平性的抱怨，然后要求给他加工资。我耐心听完，微笑着说“不然呢？”他愣住了，问道“不然？”我心平气和地说“如果你跑来发脾气，至少要有个实在的筹码，好像我不给你加工资就会发生什么，比如你要辞职，或者把电脑文件搞乱什么的。你连这个都没有，跟我谈什么呢？”他陷入了迷惘的沉思。我继续说“我知道你是独生子女，所以从小你父母对你都是有求必应的吧，可能你连筹码都不用，只要发脾气就好了。”我没有给九零后加工资，他老实回去上班了。

总的来说，我建议你不要做任何调整。我会给你三条建议，

不一定能让九零后开心，但一定能让你愉快。说到底，为什么我们要努力让他们开心呢？

① 是放轻松、不焦虑。我踏入职场时，知道要早早上班，扫地、拖地板、拿报纸、给老前辈泡茶，九零后一进公司，知道可以使唤阿姨和保安做杂事；我刚开始工作时骑着自行车去郊区仓库监督发货，还经常跟工人一起搬箱子，九零后大量使用供应商做事，包括快递、广告公司、承包商等等，自己只敲打电脑。记住：我们不能因为自己没有过这么开心的日子，就禁止他们过这样的日子。所以由着他们去发挥。

② 是向莱特曼学风度。莱特曼先生是美国王牌电视脱口秀节目“大卫牙擦骚 (Late Show with David Letterman)”的主持人。有次上他节目的嘉宾是位来自中西部的喜剧界后起之秀。甫一登场他就气场强大，耍宝逗乐，和观众互动良好，颇有反客为主的态势。一阵表演后他落座，然后有些自负地问莱特曼“‘What do you think of me?’”莱特曼以符合他年纪的沉稳，微笑着说“Son, I've never seen your show but I sure will like it. (小子，我从来没见过

你的表演，不过我会喜欢你的)”。观众在短暂沉默后爆发出经久的掌声，而中西部小子就此泄气蔫掉。九零后爱表现，自以为聪明，也只有这样绵里藏针的方法才可以应对。

③ 是让时间说话。还记得九零后之前的八零后吗？他们刚开始也是来势汹汹，一副改变一切，让地球停转之势。当时我也忧虑该如何应对他们，一位有经验的前辈告诉我：啥也别做，到了28岁他就和你一样了。果然如今的八零后背上了房贷后就不张扬了，整天忧心怎么在景气不明时保住工作，有人结了婚，快的人离了婚，更快的人再婚了。于是他们就泯然如当初看不起的我们这些“老家伙”，接着同我们一起指责九零后太狂。更重要的是，按目前的趋势，我们这代人未必能享受到养老保险，而九零后是肯定享受不到。

——拒绝调整的同龄人

“我和以前的同事出来创业，他胆小没选择做股东，而是给我打工。当初他帮我很多忙，现在我觉得他思路和能力都不符合公司发展了。我很矛盾，不让他走会

影响业务，让他走的话，会不会让人觉得我是过河拆桥？”

——纠结的老板

亲爱的纠结者，

我完全可以打消你的困扰，不用担心，这就是过河拆桥。

但这个成语本身并没有贬义。它与元朝时废除科举制度有关，但最早出现在三国故事里。张飞在长坂桥吓退曹操军队，顺便吓死一个心脏病病人后，让部队过河，接着拆掉这座桥，以免曹军醒悟后再追来。你想，如果张飞没过河拆桥，那历史可能就要重写，易中天老师还怎么品三国呢？

与之相关的另一个成语是“背水一战”，韩信在河北作战就是拆掉桥，让部队退无可退，才打败强敌的。由此可见，拆桥不但可行，有时甚至是必须的。经营企业有时和打仗很像，心太软的人做不成大事，你要是这样的人，还是别过河了，和我一样写专栏吧。

一码归一码，业务上你必须任用能力强的人，所以老同事不合要求也得走；情感上你要念旧，有很多其他方法，比如让他承包自己的业务，比如为他自己开公司提供资金。另外你别忘了，让他呆在一个跟不上发展的公司里，可能也未必是你老同事所想要的。

——在河另一边的人

“我刚加入一家业界领先，以末位淘汰出名的公司，发现这里许

多女性前辈都是单身未婚。我很担心，这里工作很忙，压力很大，我会不会落得和她们一样？”

——未有恋爱的轻熟女

亲爱的轻熟女，

我知道你在说哪家公司，很巧我刚和她们合作了一个人才发展项目。不过在这之前我要跟你讲另一个故事。

我以前公司的人力资源副总裁是位受人尊敬的新加坡老太太，她给予许多人帮助，为人和蔼。但是她也有那个年纪人通有的传统观念。在一次饭局中，她认真地对一位当时和你同龄的女生说“你要向在座的前辈们多学习，不过记得要学好的，千万别学她们这么大年纪也没结婚。”当时有三位四十到五十岁的单身女总监在场，全部窘得不行。

你猜这位女经理后来去哪里了？没错，现在她和你在同一家公司。我在发展中心遇到若干位女同事，都是大龄未婚的。几个因素，包括她们工作繁忙侵占私人时间，自身条件优越造成眼界高，婚恋市场上优质男生匮乏（难得有几个但都交了女朋友），都造成了她们和我以前的女同事一样，成为“盛女”。难怪业界有名言“自古XX盛女多”。

怎么解决呢？当时在场的业务经理老孙说：“咳，要是回到封建社会就好了，我一股脑把你们都给娶了。”我的建议比较靠谱：学会烧一手好菜，然后请心仪的男生来家里，做一桌子菜给他吃。

男人，都吃这一套。

——中年男

“很喜欢上次你讲的《与轻松有约》。来上海进了猎头公司，工作里有许多压力，我怎么去缓和这样的情况比较妥当？还有以后的职业规划，在哪条道路上更加合适？”

——来自外地的猎头

很久之前我在嘉里不夜城上班。有天去山东人摊上买蛋饼，听到旁边书报亭有人在打公用电话。小伙子很年轻，头发染成金色，一身安踏服装，在家乡可能属于时尚人物了。他正说着“大哥，我已经到了上海火车站，你快来接我啊。”

等他挂了电话，老板不动声色地说“兄弟，你说错了，这里是上海站南广场，赶紧再打一个给你大哥吧，别让他走错了。”小伙子怒了“那你刚才怎么不说？”老板回答“我要说了，你不就少打一个电话，我少赚一份钱了吗？”没等小伙子发火，老板按住他说“兄弟，听你口音咱们是老乡，这是你在上海学到的第一课。你应该觉得庆幸是碰上我，而不是骗子。我当年来上海时吃了好多亏的。”

不知道你能不能明白故事的意思。我十几年前来上海时也没人帮我的，吃了好多亏。你以后遇到言论让你反感的上司，排挤你的同事，刻薄的客户时，多想想这个故事。

给些建议：通常猎头今后有两条路，一是积累客户资源后自己成立猎头公司，我有朋友就是这么做的，还可以从这里出发切入其他人力资源咨询的领域。二是积累经验后进入企业做招聘人员，我有朋友就是这么做的。还可以从这里出发切入人力资源其他领域，比如培训、薪酬等乃至全面工作。进入企业当然方向就比较广阔了，可以做其他工作，当然招聘是切入点，不然企业怎么会要你呢？

——同样来自外地的作者HR

作者简介

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

# 建立信任

文 / Naomi Stanford 译 / 汤晓丽



我在上期《HR Value》上提到了人文价值和组织发展。其实，“建立员工信任”是一个与其相关的主题。许多组织会说“建立员工信任”是他们想要去做的事情。而组织领导会说“我要营造信任文化”。这类言论使我好奇，我尝试对这些言论跟进一系列的问题：你所指的信任是什么意思？你期望目前尚未拥有的“信任文化”带来什么样的好处？如果你能够建立“信任”，“信任”在日常运作中又是怎样的？……本文中将对这些问题进行探讨。

组织领导想要“信任文化”或者想要去“建立信任”，常常是因为他们认为“信任”将改善公司的业绩。他们还认为帮助建立信任是属于组织发展顾问的标准职权范围。同时，他们想知道信任是否能够(可能)被设计进入组织。

雇主和雇员之间的信任有助于提高绩效表现的想法是正确的。有利证据表明，员工在被领导尊重和开诚布公地对待并且与领导和同事都有开放的和相互支持的关系的情况下，工作效率和工作动力都会有所提高。领导——成员交换理论(Leader - Member Exchange Theory)是

对此观点的一个理论支持(见 Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges Leadership August 2006 2: 295-316)。这些关于公平对待的概念与许多对于信任的定义相似。

信任文化指的是人们在与他人相处和在整个组织中感到安全。你可以通过创建共同期望(明确底线与合约)来建设信任文化，同时还需要领导的支持。在信任环境中，工人们会保持专注并且愿意尽全力工作。相反地，缺少信任文化将表现为：

- 🔑 感觉失望、紧张，甚至背叛
- 🔑 员工在有工作需要时不共享信息
- 🔑 员工不会坚守他们的承诺或不会履行承诺
- 🔑 对工作批评多于表扬

**员工在被领导尊重和开诚布公地对待并且与领导和同事都有开放的和相互支持的关系的情况下，工作效率和工作动力都会有所提高。**

🔑 对所有事和所有人持有负面评价，营造消极的工作环境

信任是我目前最看重的东西的原因是，我正在合作的一对客户在争论是否要将劳动力生命周期中某些特定部分责任移交给业务单位——招聘是其一，业务单位的层级体系(即组织结构图)是其二。他们想知道他们是否可以信任业务单位的负责人确保多样性，而不是设立高层次的职位来促进无差别并且将组织结构变成在业务单位之间的横向运动的方式。

这是一个有趣的组织设计和发展的情况。他们所讨论的“信任”并不是一群人控制另一群人的“办公室规则”，也不是员工期望是信任形式，比如：按劳付薪或安全的工作环境(虽然这不是一个全球统一的期望，但是也许信任的发展就始于这些基本的

维持因子)。信任是持续努力的关系建立。在所有情况下，领导需要带头示范所期望的信任行为表现，据2011年6月出版的卓越领导(Leadership Excellence)中约翰·哈姆(John Hamm)的文章《相信我(Trust Me)》中写道：“领导者赢得信任是通过建立诚实、公平和完整的过往诚信记录。值得信任会创造信任。”因此，领导者必须做到以下八个方面来建立信任：

- ① 明白值得信任意味着持续公平地做到你所说的事情。
- ② 找机会表现出老板也是普通人。
- ③ 讲实话，透明化，别遮遮掩掩。
- ④ 不要责备好的失败。好的失败指的是经过努力但事情还是没有成功。如果你责备错误，你将灌输恐惧和风险回避的想法。
- ⑤ 别隐藏坏消息。优秀的领导必须充满信心 and 信任，尊重事实、真相和传播的速度。
- ⑥ 赞扬公平行为并私下与个别的认为被不公平对待的员工交流(如有需要)。
- ⑦ 对你做的所有的事情充满道德感。

⑧ 认清你不可能管理好一个小偷，一个病态的说谎者，或者一个专业的骗子，你必须解雇这样的人。

从以上列表中，可以清晰看出信任是一个动态的社会活动，必须学习并持续练习。罗伯特·所罗门 (Robert Solomon) 和费尔南多·弗洛雷斯 (Fernando Flores) 在他们所著的书《在商业、政治、关系和生活中建立信任 (Building Trust, in Business, Politics, Relationships and Life)》中清楚表示：

“信任是动态的。它是生命的一部份，是关系的一部份。它包括个人责任、承诺和改变，具有真诚性、真实性、完整性、美德和荣耀性的特点。信任是一种道德。”

从这个角度上来说，信任绝对属于组织发展工作的“人文价值”中的一部分。几乎可以确定信任的反面——所罗门和弗洛雷斯描述为“亲切虚伪 (Cordial Hypocrisy)”并不会带来积极和充满活力的劳动力。因此，组织发展专家有责任在工作场所帮助他们的同事建立信任，并指导组织领导建立信任的方式和行为。

《管理和表现中的信任：当员工注意老板时谁来看店？(Trust in Management and Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss?)》一文中，作者将信任定义为“一方愿意在另一方不能控制或

监控的情况下服从。”(Trust in Management and Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss? Roger C. Mayer and Mark B. Gavin, The Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 5 (Oct., 2005), pp. 874-888)

在我前面提到的组织发展案例中，从中央监控中将责任分散给各当地业务单位并不意味着中央管理必须放弃控制的监管，而是出于推行信任发展所做出的设计。例如，解决业务部门领导是否可以承担员工负责怀疑的一个方法是将中央管理与业务领导共同合作开发可行的系统。

Ⓐ 在各方间建立个人关系层面上的信任。

Ⓑ 确保监管整个组织。确认和检测模式、主题和所有事件和问题。

Ⓒ 向最低监管和最大限度地自制信任方向努力，达到整体组织能力有效。

由所有利益相关者设计、负责和监管管理结构，将使各方之间开始建立信任。尽管人们经常可以看到这种方法的值，但是他们并不总是能够或愿意让自己去冒险或是暴露弱点。相反地，如安妮特·西蒙斯 (Annette Simmons) 在她的作品《领土游戏：理解并结束工作中的地盘之争 (Territorial Games: Understanding and Ending Turf Wars at Work)》所讲述的，他们坚持认为他们所讲的是“他们的”。

另一种建立信任的方式是运用合适的信任基础模型。查尔斯·H·格林 (Charles H Green) 的文章《工作中的信任：核心理念 (Trust in Business: The Core Concepts)》<http://trustedadvisor.com/articles/trust-in-business-the-core-concepts> (可下载) 是一份很好的入门读物。其中展示了三个建立信任的模型：

① **信任方程式**：信任成分的解构分析模型。

② **信任创建过程**：通过个体分析信任创建的过程模型：主要是谈话方式。

③ **信任原则**：引导决策制定和提高信任四项原则或这说价值观。

我的某一客户在主持信任创建过程的案例时提出了另一种方式，其中涉及到：

① 让利益相关者参与到关键的公开讨论中；

② 聆听对于利益相关者真正重要的事情，争取提供解决方法的权利；

③ 抛开责备，通过告诫，问题陈述和假设来找到问题的根源；勇于探索敏感性问题——表达一个观点；创造奉献；

④ 鼓励他们设想另一个方式，包括双赢的结果和成果，包括情感和政治状态的具体描述；澄清有利的方面--表明利害关系，把未来的状况透明化；

⑤ 请他们达成下一步可行方案，并遵照执行。这种方案是双

方都承诺并有行动指向的。

正如格林指出的：

“句子在谈话中出现的顺序与句子本身有同样的重要性。也就是说，你可以把事情策划的很好，并妥善实施，但是你事先没有听取意见的话，信任过程就失败了，或者说冻结了。”

(格林的网站有一个“信任系数测试 (Trust Quotient Quiz)”，你可以看到你的被信任程度是多少。<http://trustsuite.trustedadvisor.com/>)

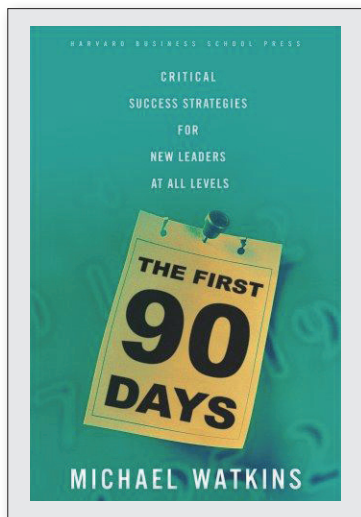
在我仔细思考怎样对分散责任的可行性给出建议时，你也可以考虑一下在组织中建立信任的方法以及信任对于高绩效组织的必要性。HR

#### 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。



## 《最初的九十天》

作者 / Michael Watkins

翻译 / 曹斌, 杨越

出版社 / 经济科学出版社

出版时间 / 2004年6月1日

### + 作者简介



👤 迈克尔·沃特金斯先生是哈佛商学院的商业管理专业的教授，研究领域包括谈判问题和领导权问题。迈克尔·沃特金斯先生著作颇丰，其中包括：《在商务谈判中突围：管理者的工具箱》（2002），与人合作撰写的《正确的开始：如何掌管一个新的领导岗位》（哈佛商学院出版社，1999）等。同时，他还是哈佛商学院出版社的一个电子学习项目《领导转型》的作者。



### + 媒体推荐

“…一本易于阅读及遵循的指南手册，毫无疑问将成为任何一个担任新职位的人的必读经典。”

👤 《环球邮报》

“沃特金斯为高管们提供了可以自己独立操作的流程图……不管是初创企业、还是处于转型、变革或维持高绩效的公司。”

👤 《金融时报》

“沃特金斯提供了足够的统计数据、图表和检查列表，帮助任何新晋老板充满信心地游刃有余其中。”

👤 《财富》

“这意味着，任何人都要做出改变。”

👤 《经济学家》

“这是一本能够出色地创造成功的领导以及高效组织的书籍……强烈推荐。”

👤 Gerry Stern, 《未来组织》

## ➤ 内容简介

你刚被提升到一个新的领导岗位，对未来的挑战还不够确定或者说不知道如何面对。而你惟一能够确定的是你只有 90 天的时间去证明你的成功或者失败。

无论你是否是一名新手经理还是新的首席执行官，本书将是一本教你在关键的职业转型期迅速获得成功的路线图。由著名的职业转型指导专家迈克尔·沃特金斯先生撰写的著作《最初的 90 天》介绍了在最短的时间内迅速达到沃特金斯所谓的“盈亏平衡点”的卓有成效的战略，这个平衡点对你的组织和你自己同样举足轻重。

无论是在创业阶段面临挑战，还是在运营阶段面临商业转折，或者是接管一个优秀的组织机构，《最初的 90 天》一书提供了一套加速过渡的办法，这将有助于领导者们分析自己面临的形势，设计必赢的过渡期战略，从而迅速地掌握全局。

基于对一流公司的各种层次的领导权转型的第一手案长达 3 年的研究，沃特金斯为您提供详细的案例解释和决策工具，帮助您评估你的强项和弱点，发现自己的不足；辨清自己的位置，面对挑战和机遇。

## 精彩页（或试读片断）

### 🔥 第二章 加速你的学习过程

搞清楚你需要对新组织做哪些了解并尽可能快速的了解它是你要完成的基本工作。有效力和有效率的学习会降低你的脆弱性，也可以使你更早地开始制订成功的商业决策。你的内部和外部客户都不能等待你从容不迫地徘徊在学习过程中。

### 🔥 缺乏学习计划：

学习计划意味着需要提前搞清楚最重要的问题是什么以及如何寻找最好的答案。只有很少的新领导能系统地考虑学习的优先任务。进入新的角色后，很少有人明确的规划过学习计划。

即使在你已经明确的使用了新方法做事的状况下（如组织转型期），你也必须了解组织的文化和政治以使你的方法更加适用于组织。另外，学会倾听往往能够增加你的信誉和影响力。

为了在学习的投资上使收益最大化，你必须从可以获得的信息中有效并且有效率的提取出可付诸行动的认识。有效学习要求你明白什么是你需要学习的，从而可以抓住重点，你要花费一些时间尽早确定学习日程，并定期的进行精炼和补充。有效率的学习是你需要确定洞察力的最好来源，并清楚如何用最少时间得到最有价值的洞察力。

确定你的学习日程：建立一个有效的信息收集、分析、提出假设并进行检验的循环。什么是最需要你了解的？它包括可以对你的调查进行指导的一系列焦点问题，或者是你想要研究并检验的假设。

“ 在正式阅读这本书之前想一下这些问题：

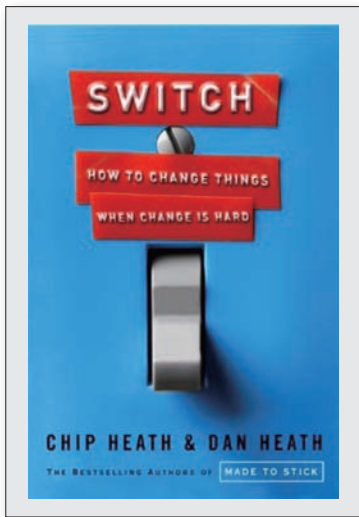
1 到目前为止，是什么因素使得我的职业生涯如此成功？在新岗位上，仅凭这些够吗？如果不够，还需要发展培养哪些关键技能？

2 在新工作中，哪些方面的成功是关键，但是我不乐于集中精力关注的？为什么？如何弥补呢？

3 做什么才能让我从精神上跃进到这个新的岗位上？从哪里可以得到建议和忠告？还有什么别的办法能达到这个效果？

如果以上问题你都没有办法给自己一个明确的答案，翻开这本书，这将会成为你人生中的第二个转折点！

”



## 瞬变

如何让你的世界变好一些

作者 / 奇普·希思 丹·希思

译者 / 焦建

出版日期 / 2010年11月

出版社 / 中信出版社

### + 作者简介

**奇普·希思 (Chip Heath)**

是斯坦福大学商学院组织行为学教授。他的研究主要探讨为什么某些想法——从都市传说到民间医药治疗，从心灵鸡汤的心灵故

事到业务战略——能够在社会市场观点中生存和发展。他的研究已出现在各种各样的学术期刊中，有关他的研究的流行观点也已经出现在《科学美国人》、《金融时报》、《华盛顿邮报》、《商业周刊》、《今日心理学》和《名利场》上。他现居于加州的洛杉矶托斯。

**丹·希思 (Dan Heath)** 奇普·希思的弟弟，是世界上顶尖级的高管教育机构之一——杜克企业教育学院的一名咨询师。在加入杜克之前，他是哈佛商学院的一名研究员，写的十个关于企业家精神的案例都被应用于商学院课程中。丹·希思还是Thinkwell的联合创始人，他拥有哈佛商学院的工商管理硕士学位，现居于北加利福尼亚的罗利市。



### + 媒体推荐

“机智而又有教育意义……希思兄弟认为人类行为科学可以为我们提供生活中产生改变的工具——这些工具比‘意志力’、‘领导能力’和其它说起来容易做起来难的解决问题的办法更有效。对任何努力改变以获成功的人，希思兄弟辩称，你必须‘确定自己的道路’。在《Switch》中，他们已经确定了一条道路，这条道路将指引你走向最有前途的方向。”

《华尔街日报》

“不管你是否是一个经理，还是身为父母或者是一个卓越的领袖，让身边的人开始改变是一项非常棘手的事情。在《Switch》一书中，作者希思兄弟也在不断地坚持着调查各种改变人类行为的原因——尽管我们都知道改变

并不像想象中的那么简单，但值得我们去尝试。”

《时代周刊》

“丹和奇普再一次惊人的作品——任何一个试图在他的领域寻找改变的领导一定不能错过这本书。丰富的案例和实践方法，能让你立刻行动起来。并且在阅读的过程中也会让你充满乐趣。”

《商业周刊》

“没有人喜欢改变。但麻烦的是，每个人都有可能去面对可能的改变。在这本畅销书中，作者试图从生活的各个细节，企业与政府……总之，这是一本具有可读性，趣味性和发人深省的书。”

《才智月刊》

## + 内容简介

一年前，当美国总统奥巴马在国会山广场上高呼“*We need change*（我们需要改变）！”时，或许没有多少人真正能够认识到，这场变革的方向何在，其间的难度又有多大。

同样，在商业社会中，变革的呼声不绝于耳，但是，真正能够顺利启动变革项目，并取得成功的变革却寥寥可数。为什么变革是一个人人都知道重要却往往无疾而终的活动呢？究竟是什么在阻碍人们都期望的改变到来呢？

希思兄弟在他们的新作中一针见血地指出：造成变革如此之难的原因，并非是出路不存在，而是我们寻找出路时分配注意力的方式出了问题。

通常，人们计划实施变革的思路是先找到问题所在，再据此研究解决方案。但在大多数情况下，问题就好像是水桶上密密麻麻的窟窿，到处都是，让人不知该从何入手，亦或是已经制定出了一套看似可行的变革方案，却在执行过程中难以抵御习惯的诱惑，使得变革难以持续。对此，希思兄弟提出，在这类情境下，最有效的方法是将注意力从对问题的关注上直接转移到对解决方案的关注上，迅速地找出一种被证明确有其效的做法（两位作者称之为“*bright spot*”——亮点），然后进行大规模的复制，从而实现整体翻盘。

希思兄弟首先援引了社会学中的一个成功案例。上世纪80年代的越南农村普遍存在着儿童营养不良的问题，国际儿童救援组织曾多次派专家前往当地考察，却始终无法找到改善的办法——导致当地儿童营养不良的原因几乎遍地都是，贫穷、卫生环境不良、成人普遍缺乏教育，等等。

1990年12月，当营养学专家杰瑞·斯特林奉命前往越南农村时，他的上司只对他提出了一个要求——“半年内必须有起色”。但斯特林从未到过越南，甚至连越南语都只能听



一个知半解，又如何能在半年内扭转局势呢？他研究了前任专家提交的报告后，并没有立即制定任何系统的变革方案，而是就一个最简单的问题进行了调查：当地有没有哪家虽然贫穷却可以把孩子喂养得很健康？

在村民的指引下，他很快找到了这样一户人家，并仔细研究了他们的喂养方式。原来，根据当地习俗，孩子们都随大人的饮食习惯一天两顿，但这户人家却减少孩子每次食用的分量，并让他们一天吃四顿，或者饿了就吃。尽管总的食物消耗量与传统的喂养方式无异，却让消化能力较弱的儿童有时间充分吸收食物中的营养。此外，这户人家还给孩子吃一些小虾蟹、野菜等当地人普遍认为儿童不能食用的杂食，让他们比只吃白米饭的孩子得到了更多的蛋白质和维生素。

与那些“牵一发就必须动全身”的庞大的变革方案相比，这种植根于现状之中的成功范例便是希思兄弟所说的“亮点”。在大多数情况下，它们都会因为我们过于关注那一大堆盘根错节的问题而被忽略。在找到“亮点”之后的工作就是，对这种成功的做法进行大规模复制。斯特林开办了实践学校，组织当地所有的母亲互相传授。数月后，当地165个乡村的200多万名儿童的营养状况得到了明显的改善。

“造成变革如此之难的原因，并非是出路不存在，而是我们寻找出路时分配注意力的方式出了问题。”

希思兄弟将斯特林之前的那些专家的做法称为“考古学家的做法”，即他们通过大量细致深入的调研，综合分析各项原因，列出问题的主次轻重，再一一谋求解决。而斯特林的做法却是越过那一大堆问题，单刀直入，直击症结。而且，这种原产于当地的“亮点”的最大优点在于，在大规模推广时，它能够更清晰地向人们展示出操作的可行性、细节以及实际效果，也不容易与整个大环境产生“排异反应”。

也许，没有多少人会像斯特林那样要面对“贫困地区儿童营养不良”这类复杂的大问题，但当你想要尝试某种改变时，首先寻找到“亮点”会为你清晰地指出那项能够促成根本性转变的关键。

在希思兄弟看来，实现变革的真正困难，并不是找不到“亮点”，而是人们总是要么难以鉴别或熟视无睹，要么干脆先拒绝承认在看似一团糟的情境之下还可能存在着亮点。

所有人，包括管理者，在面对最艰难的情境都渴望“神助”，找到一种一劳永逸的解决方案。但在瞬息万变的商业社会中，无论是问题还是答案都在迅速地发展变化，如果不坚信当下的时局是可以改变的，并在最短的时间内找到奏效的做法，那么即便你找到了一劳永逸的做法，企业也很可能早已面临倾覆之灾。HR