



**智享会**  
HR Excellence  
Center

### 商业保险的成本控制

要根据企业的实际情况制定最适合本企业的政策，以达到员工与企业的长久和谐。

### 引爆责任感文化

对领导者而言，发展领导能力以加速有效的文化变革，然后长期维持这种文化，是一项不能间断的工作。

### 从边疆酒店走出的跨国企业高管——张丽雪

职业发展本没有固定的模式，孜孜以求，始终学习，是贯穿 Sherry 每段工作的主线。

# HR

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

# VALUE

2013年第2刊 NO.

16

职业生涯管理——  
企业引导 员工主导





# 传递智慧 分享实践

《HR Value》  
人力资源智享会会员杂志



顾问团成员

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

## 编辑部 Editorial Department

出品人 Publisher 金景 Mark Jin  
执行主编 Executive Chief Editor 张倩忆 Elaine Zhang  
编辑 Editor 赵娴 Medyr Zhao 薛融 Rita Xue  
艺术总监 Art Director 刘茜 Nina Liu  
美术编辑 Art Editor 非非 Fey  
摄影师 Photographer 米素 Meetso 张弓 James Zhang  
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

## 企业合作 Corporate Partnership

高级经理 Senior Manger 章承诚 Jack Zhang

申请赠阅或者成为线上会员，

请联系 Jack Zhang， 电话 021-6056-1858-807

- **陆忠亮**  
人力资源总监， 亚太区  
通用电气能源管理集团
- **姜宏宽**  
资深副总裁（全球人力资源及行政）  
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**  
前首席技术人才官  
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**  
亚太区人力资源总监  
科勒卫浴集团
- **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
- **罗剑威**  
人力资源副总裁  
远景能源
- **蒋靖**  
中国人力资源总监  
普莱克斯（中国）投资有限公司
- **吕守升**  
合伙人  
高潜（北京）咨询有限公司

# CONTENTS 目录

## 12 前沿 | FOCUS 商业保险的成本控制

物价每年上涨，员工意识逐步增强。如何在有效控制成本的前提下给员工提供更好的福利是所有企业面临的永久课题。从来没有任何手段、方法是“包治百病”的灵丹妙药。

## 22 专题 | FEATURE 职业生涯管理—— 企业引导 员工主导

职业生涯管理应看作是竭力满足管理者、员工、企业三者需要的一个动态过程。



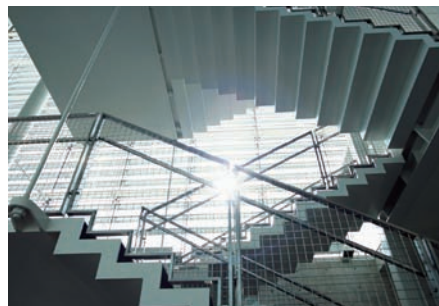
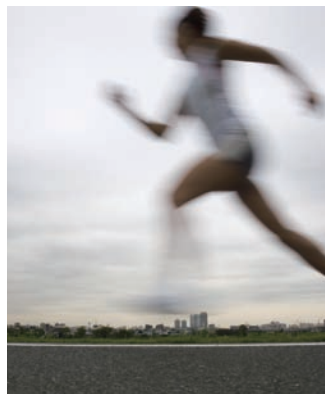
## 62 专栏 | COLUMNS

- 文化锋声 | 从跑步领悟绩效
- 何谓领导 | 若能看见自己，人生就可重来
- 宏观培训 | 学习的新趋势？
- 两海学记 | 领导人的蜕变
- 组织发展 | 员工敬业度而不是变革管理
- 不惑不立 | 何来福缘入此门？

## 38 人物 | PEOPLE 一直在爬坡，从未说成功

访立邦中国建筑涂料事业群 人事总监 钱国新

不断爬坡、勇攀高峰，永远把人生看成是一条通往成功的探索之路。



## 6 | 声音 + 伙伴 |

## 8 | 头条 + 连线 |

## 12 | 前沿 |

- 商业保险的成本控制

## 16 | 微语录 |

- 年会的故事

## 18 | 劳动法苑 |

- 劳动合同法修法评述
- 实行不定时工作制的岗位如何考勤——不定时工作制的常见误区

## 22 | 专题 |

职业生涯管理——企业引导 员工主导

- Part 1 体系搭建
- Part 2 落地实施

## 38 | 人物 |

- 钱国新  
——一直在爬坡，从未说成功
- 张丽雪  
——从边疆酒店走出的跨国企业高管

## 50 | 观点 |

- 引爆责任感文化
- 抗击中年职业危机

## 58 | 研究 |

- 麦肯锡全球调查：  
重心平衡式领导力的价值

## 62 | 专栏 |

- 从跑步领悟绩效
- 若能看见自己，人生就可重来
- 学习的新趋势？
- 领导人的蜕变
- 员工敬业度而不是变革管理
- 何来福缘入此门？

## 72 | 新知 |

- 《The Talent Masters》
- 《Thinking, Fast and Slow》

# Letter From the Editor

## 刊首语

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

<http://weibo.com/hrec>

人力资源智享会 HREC

在 2013 年的春天，我们决定做一次总结。16 期杂志，40 篇会议演讲整理，50 篇观点、研究报告，还有更多尚未来得及和读者分享的优秀资源……终于，找到一种方式集结成册，伴随杂志一起寄送到您的手中。

从本刊开始，今后每一期《HR Value》杂志都会随刊赠送一本根据智享会现有资源精选而成的增刊。我们将所有文章根据选题重新编排，每期一个主题罗列最优秀的作品。它们可能来自已经发表的杂志、或者智享会现场活动的录音整理。我们或对作者进行二次采访，以捕捉更贴合主题的内容。这是一次“加量不加价”的馈赠活动。因为，我们一直苦恼于如何将更多丰富资源在有限的平台内和您分享。

不管纸质媒体如何日益边缘化，我们始终相信它有电视和网络无法取代的深度和厚重感。一本有分量的杂志握在您手中、或陈列在书架上，这种阅读的质感是电子产品无法比拟的。所幸我们还有那么多读者的支持与反馈，在信息碎片化的时代里坚持阅读、坚持学习。并且，从他们的声音里，我们知道了业界的动向和焦点，也对自身栏目设置做了改进，您能在将来的杂志及增刊中看到。也随时欢迎您的意见与建议。

在知识库存不断告急的行业现状里，相信每位同仁都要需要一个平台来探讨经验、沉淀知识。我们提供的恰是这样一种介质。大量的最佳实践案例和现身说法如今跃然纸上，即便您遗憾错过了现场活动，也能从中弥补部分知识信息。如果您已经聆听演讲，那么在二次阅读后，一定会有深化的理解。

今后，智享会一定还会有更多种形式的资源和您分享，您需要做的只是等待并相信我们能做得更好！

敬上

征稿启示：

《HR Value》所有栏目

来稿请至：

[elaine.zhang@hrec.com](mailto:elaine.zhang@hrec.com)

出品人 金景



金蛇起舞报春到  
绿意盎然新气象  
工作学习再起航  
寄语贺言开篇章

《HR Value》

珍藏您的祝福与鼓励，

携带梦想，

努力前行！

加油！明天！

加油！HR！



周维明

赛诺菲  
亚洲区人力资源副总裁

May I wish you a healthy and prosperous  
Year of the Snake!

Let's make HR a true business partner  
that can make a difference in your organization!

Freddie Chow



季箐

惠氏营养品  
销售培训及销售生产力副总监

智享会提供了一个很好的交流平台，让我  
们彼此互相学习，互相分享，共同成长。

祝愿智享会越来越成功！

季箐  
2013.2.7



严茵

无锡新区人力资源工作协会  
秘书长

智享会是学习交流的平台，能够体现HR的value，祝愿  
它越来越强，越来越远。



● 侯士强  
拜耳医药保健公司  
北区招聘经理

希望新的一年能在智慧年的平台上结识更多同仁  
分享更多行业最新动态，充实人生，丰富自我！

侯士强  
2013.2.28



● 孟瑜  
海康人寿保险有限公司  
人力规划和招聘总监

智慧年会为大家构建了一个交流  
分享的平台。在这里不仅能吸收知识  
还能结识到许多同行朋友。

祝愿2013年智慧年会办得常新！

孟瑜  
2013.02.



● 郝弘彬  
洲际酒店集团  
大中华区人才及领导力发展总监

《HR Value》杂志为HR同仁  
提供了一个丰富的交流平台和相互  
学习进步的舞台。希望你们2013年  
把杂志办得越来越好，成为  
HR世界的No.1

郝弘彬



● 吴俊所  
艾欧史密斯（上海）水处理产品  
有限公司  
人力资源总监

共享HR最佳实践。  
谱写新的篇章！

吴俊所



● 范敏  
飞利浦中国投资有限公司  
招聘总监

分享，互动，共赢



● 曹颖  
英格索兰（中国）投资有限公司  
亚太区 training coordinator

尽情享受因智慧带来的丰盛  
尽情分享由智者启发的思索  
且行且停  
体会同时成就别人和自己。

曹颖  
2013.3.4



1 《中国工厂蓝领员工管理实践调研报告》上海发布会活动现场  
 现场讨论嘉宾（从左至右）  
 2 赵茹梅 人力资源总监 康明斯发电机技术（中国）有限公司  
 诸红亮 人力资源经理 SKF  
 吴俊所 人力资源总监 艾欧史密斯（上海）水处理产品有限公司

## ① HREC 中国工厂蓝领员工状况调研发布及案例分享会上海场圆满成功

在市场日益全球化的今天，企业管理者十分清楚只有找到合适的人来执行战略，并保持一定的稳定性，企业才能获得成功。然而在一线岗位上，人才结构性短缺、管理不完善无疑成为 HR 面临的最大问题之一。为了解答这一难题，智享会通过近 2 个月的数据收集、近 300 多家公司的反馈独立完成了《中国工厂蓝领员工管理实践调研报告》，并通过此次报告解读及案例分享，为平台上的会员们带来了春节前的一场饕餮盛宴。

本次大会于 2013 年 1 月 17 日在上海圆满举行，共吸引到 150 多位 HR，同时我们也邀请到了雷勃电气（苏州）有限公司人力资源经理、西门子燃气轮机部件有限公司人力资源经理、SKF 人力资源、康明斯发电机技术（中国）有限公司人力资源总监、艾欧史密斯（上海）水处理产品有限公司人力资源总监等诸多该领域的专家。

全方位报告解读，成功案例分享，小组讨论全场答疑，整场活动充实而精彩。期待智享会新一年更多的会员福利。

## ② 中国工厂蓝领员工调研发布



2013 年 1 月 10 日下午，由智享会主办的“中国工厂蓝领员工调研发布及案例分享会”在北京金都假日酒店钻石厅拉开帷幕。寒冷的天气依然挡不住人力资源同事们学习交流的热情，70 余位伙伴的讨论让整个会议厅都热了起来。

本次的调研发布及案例分享会，依托人力资源智享会进行的《中国工厂蓝领员工管理实践调研报告》，逐一分析近年来在蓝领员工招聘、薪酬福利、职业发展规划与培训的管理现状以及未来发展情况。调研数据收集近 2 个月，300 多家公司的反馈。另外值得一提的是，此次调研过程中还进行了对资深工厂人力资源负责人的访谈，进一步将现状和经验与大家分享。

在活动中，我们很荣幸地邀请到了诺兰特移动通信配件（北京）有限公司人力资源总监王晓云为我们深入剖析一线岗位上，人才结构性短缺、管理不完善的问题。在之后的嘉宾小组讨论中，北京英迈特矿山机械有限公司人力资本总监顾宇飞、壳牌统一（北京）石油化工有限公司招聘经理潘红、中冶赛迪电气技术有限公司人力资源负责人屈金照就蓝领工人缺乏归属感、培训成效低、新进员工过于理想化，流动性高等问题展开了深入讨论。

期待在 2013 智享会能够与大家分享更多。

## ③ 无锡新区人力资源协会年度分享会



2013 年 1 月 31 日，由无锡新区人力资源工作协会主办的“无锡新区人力资源年度分享会暨企业蓝领员工管理实践调研研讨”盛大开幕，智享会和无锡市人力资源科学研究会作为本次大会的支持单位出席了活动。作为中国最大的人力资源会员制组织，智享会特别为无锡新区人力资源协会的会员们提供了本次大会的会议资料——《中国工厂蓝领员工管理实践调研报告》，得到了参会嘉宾的一致好评与感谢。

新区近 200 名人力资源从业人士共襄盛会，雷勃电气（苏州）有限公司人力资源经理作为报告解读嘉宾，博世汽车柴油系统股份有限公司人力资源经理、阿特拉斯-科普柯（无锡）压缩机有限公司人力资源经理作为案例分享嘉宾均带来精彩分享。更有康明斯交流发电机、无锡村田电子、海力士半导体、无锡创盟科技等公司参与到互动交流中。

#### 4 智享会内训平台独立网站正式上线啦



了解更多信息，快速扫描二维码浏览智享会内训平台。



智享会内训平台独立网站 <http://inhouse.hrecchina.org> 在 2013 年新春佳节之际向会员们揭开了神秘面纱，平台通过整合市场上的最佳培训资源，满足来自不同企业的培训和发展需求，成为智享会的又一个资源优势。

智享会内训平台通过广泛地考察市场中的各类培训公司，根据课程质量、讲师资历、性价比、课程定制化能力、服务专业度这五大因素，为客户筛选出各个培训细分领域中最为专业的数家培训公司给与认证。内训平台网站的上线，充分符合了智享会致力于成为人力资源领域最专业、全面知识分享及经验分享平台的定位，面向中国人力资源领域的专业人士，满足技能提升，从而帮助大家激烈的竞争中脱颖而出，同时推动中国人力资源行业发展。

#### 5 养老金待遇最高相差 50 倍 废除双轨制呼声再起



中国社会科学院于 2 月 22 日发布的《社会保障绿皮书》和《中国社会保障收入再分配状况调查》显示，在被调查者中，75.4% 的职工养老金不高于 2000 元，92.3% 的机关事业单位退休人员养老金却都高于 4000 元。其中在 2011 年 8 月，被访者领取的养老金最低为 200 元，最高为 10000 元，后者是前者的 50 倍，并且月养老金低于 2615 元平均水平的占到总人数的 77.3%。

50 倍，这一当前养老金待遇的最高相差倍数，这再次将矛头指向了养老金双轨制，公众取消“双轨制”的呼声再次鼎沸。2013 年全国两会前夕，人民网就公众关注的热点问题展开调查，截至 2 月 26 日，“社会保障”继 2010 年以来第四度位居榜首，更有 98% 的网民认为废除养老金双轨制的条件已经成熟。“从时机上讲，现在民众的呼声很高，在国内利益主体复杂且相互牵扯的情况下，民间普遍的支持正是决策者大胆决策的最好时机。”

但业内专家认为，并不是两会前呼声高，就预示事业单位改革时机成熟了。“事业单位改革牵涉面非常广，涉及目前制度的深层问题，涉及执政的基础问题，应该慎重。”中国社科院世界社保研究中心主任郑秉文在接受记者采访时表示，事业单位改革不是一个简单的经济问题，而是一个政治决心问题，因此必须要有一个完整的一揽子改革方案，一个顶层设计。

#### 6 财政部：我国公务卡制度全面推行

新华网北京 2 月 16 日电（记者韩洁、徐蕊）记者 16 日从财政部获悉，自 2007 年我国借鉴国际经验实施公务卡制度改革以来，除部分偏远地区预算单位因缺乏公务卡受理环境暂无法实施改革等特殊因素外，公务卡制度已基本实现全覆盖，成为我国公务支出管理领域的一项基础性制度。

财政部数据显示，经过各级财政部门 and 预算单位协力推进，目前绝大多数中央部门及所属 1 万多个中央基层预算单位，36 个省（自治区、直辖市、计划单列市）本级、328 个市（地）本级、2833 个县（区）本级、7114 个乡镇（镇），共计 38 万多个地方预算单位实行了公务卡制度改革。

财政部国库司有关负责人介绍，自我国实施公务卡制度改革以来，通过在公务支出领域使用具有“消费留痕”特点的信用卡，逐步替代预算单位现金支付。实行公务卡制度，公务卡代理银行要将公务卡消费时间、金额、刷卡商户等公务支出的详细信息传输给预算单位，单位财务部门可通过公务卡支持系统查询，并与发票、签购单等票据进行核对，有效保障了公务支出的真实性。

这位负责人指出，财政部门可以对公务卡支付的每一笔公务支出实施动态监控，对违规支付进行快速核查处理，有利于从源头上防治腐败。

据介绍，为提高公务卡使用率，解决“有卡不用”等问题，从 2011 年开始，中央预算单位实施公务卡强制结算目录，除原使用转账方式结算的支出项目外，办公费、差旅费、会议费、公务接待费等 16 个公务支出项目都要使用公务卡结算，原则上不再使用现金。

财政部国库司有关负责人指出，中央预算单位强制结算目录建立并实施后，公务卡刷卡率明显上升，公务支出刷卡交易量大幅增加，公务卡替代现金支付，规范公务支出的政策效应得以充分发挥。一些地方财政部门也结合本地实际情况制定并实施了公务卡强制结算目录。

## ⑦ 中国企业员工福利刚达“基础水平” 民企拖后腿

日前，由零点研究咨询集团等机构发布的一份名为《中国企业员工福利保障指数调研报告》的白皮书显示，中国企业员工福利保障指数为65.37，这个指数被界定为“基础水平”。调查显示，外企福利最好，民企福利最差，国企没传说中那么好，但也绝对不能算差。

民营企业拖福利水平后腿 调查显示，去年中国企业员工福利保障指数为65.37。总指数最高为100，指数越高，代表福利保障状况越好。根据指标体系制订专家的解释，60至80之间的得分对应的福利保障水平是“基础水平”，60出头的分数是基础中的基础。拖累员工福利水平的主要因素是福利保障覆盖深度、广度，得分分别为64.64、61.33，深度指的是福利保障的类型，广度指的是员工覆盖率。其中，最拖后腿的是民营企业，其员工福利保障覆盖深度(55.93)、广度(54.85)均低于60分。

员工福利指数西南最高、西北最低 员工福利指数最高的地区是西南(67.23)，最低的是西北(62.12)。东部沿海较西部经济发展快，社会成熟度高，但员工福利保障状况并不同步，华南地区仅排倒数第二(62.28)。而不同城市间的个性化福利各具特色：要吃“免费午餐”，就去杭州，其员工餐费津贴的覆盖率远超北、上、广，高达83.9%；看重工作环境，就去宁波，他们在改善员工的工作环境方面的投入居各城市之首；要想住有所居，就去衡阳，其企业补充住房公积金覆盖率最高(48.6%)。

金融业福利最好 按照福利保障指数排序，各类型所有制企业由高至低的顺序为：外商独资、合资、股份制企业/上市公司、国企、港澳台资企业、民营企业。在通用的十大行业分类中，按照福利由优至劣的排序是：金融/银行/保险、能源矿产/石油化工、医药生物/医疗保健、IT/互联网/通信/电子、加工制造/仪表设备、房产/建筑建设/物业、管理咨询/教育科研/中介服务、消费零售/贸易/交通物流、酒店旅游、广告/传媒/印刷出版。



## ⑧ 节后沪8成企业拟加薪留人 9成企业增招聘岗位

过完春节，又一批打工者准备离开家乡到城市打工。调查显示，近八成打工者准备年后转行，追求工作的新鲜感是转行的主要原因。日前，大谷打工网就今年春节后用工市场情况进行了调查，95%的企业今年都将新增招聘岗位，而为了留住人才，八成企业表示今年将加薪。

24岁的王勇来自贵州，去年来到上海打工。喜欢新鲜事物的他通过网络找到了一份普工的工作，工作虽然稳定，但他觉得这份工作技术含量低，没有前途。今年，他早早来到上海，想找一份技术含量高、有前途有挑战性的工作。行业间跳动频繁，这是发生在许多打工者身上的现实情况。职业发展规划专家表示，由于简单劳动岗位普遍强度较大、收入偏低，打工者容易产生厌倦感，从而产生转行念头；但由于缺乏技能，转行之后他们从事的还是简单劳动，仍然面临工作强度大、收入低的问题，因此转行又会继续……

打工者转行频繁的同时，企业则显得招人若渴。调查显示，有95%的企业在今年会新增基层岗位，其中58%的企业今年新增基层岗位数在50%以下，28%的企业新增岗位数在50%到100%之间，9%的企业新增岗位数在100%以上。

## ⑨ 新农合大病保险即时结报 个人最高年补偿限额 20万

3月3日，记者从山东省聊城市卫生局获悉，全市将实现新农合报销与新农合大病保险补偿一站式即时结报，届时儿童白血病、胃癌等20类重大疾病可获报销补偿。

截至目前，全市已按参合农民人均15元的标准购买商业保险，并按要求将新农合大病保险资金总额的80%拨付至商业保险机构。同时，将于3月20日前完成网络对接，实现新农合报销与新农合大病保险补偿一站式即时结报。市、县两级也相继成立了新农合大病保险工作办公室。

据悉，此次大病保险保障对象为新农合参合居民，新生儿出生当年，随父母自动获取参合资格并享受新农合待遇，同时享受大病保险待遇，自第二年按规定缴纳参合费用。

按照要求，购买大病保险的筹资标准为每人15元。大病保险的补偿，实际支付比例不低于50%。按照医疗费用高低分段制定支付比例，原则上医疗费用越高支付比例越高，个人最高年补偿限额为20万元。

新农合大病保险工作将20类重大疾病纳入大病保险保障范围，具体为：儿童白血病、儿童先天性心脏病、终末期肾病、乳腺癌、宫颈癌、重度精神疾病、胃癌、艾滋病机会性感染、耐多药肺结核等。

## 10 花旗高管薪酬方案大改 奖金进一步与绩效挂钩

北京时间 2 月 22 日上午消息，据路透社报道，花旗集团周四宣布已全面改革去年股东否决的高管薪酬方案，进一步加强奖金与公司股价和利润率的联系。

去年的高管薪酬方案股东认为太过优厚而否决。今年董事会召集代表公司股权 30% 多的近 20 名股东草拟了新方案。根据新方案，顶级高管奖金的 30% 根据公司与同行相比较的资产收益和股东总回报以现金分三年支付；40% 直接现金支付；30% 为延期股票奖励。

去年十月上任的 CEO 考伯特 (Mike Corbat) 2012 年总薪酬 1150 万美元，发放依据部分为去年 10 月就开始酝酿的新薪酬方案。在 1150 万美元的总薪酬中，100 万是基薪，418 万为现金奖励，314 万为延期股票奖励，314 万为根据公司利润和股价表现的“绩效奖”。



## 11 社保基金预算将首次报送人大 营改增试点扩大

财政部昨日刊发部长谢旭人的署名文章称，今年将提高国企收益的收取比例，并首次向全国人大报送社会保险基金预算，以推进社保基金管理的规范化。

关于国企上缴利润太低一直备受诟病。按照规定，部分央企须上缴利润 5%-15% 的红利。此前财政部财科所所长贾康接受采访时曾表示，上缴的收益占国企利润比重过低，与其良好的盈利状况和占有巨大的公共资源的背景不相适应。

谢旭人提出，今年要扩大国有资本经营预算实施范围，逐步提高国有资本收益收取比例，进一步优化支出结构。

同时，我国社保基金试行预算管理今年将有重大进展。谢旭人表示，2013 年，财政部将首次向全国人大报送社会保险基金预算，要以此推进社会保险基金预算管理制度化、规范化、科学化。此前北京市财政局新闻发言人韩杰也表示，在财政部推进此项措施后，2014 年，北京社保基金预算将提交市人大并进行公开。

自我国在部分省推行营改增试点以来，尽管部分行业税负有所增加，但全国依然实现了减税 400 亿元。今年此项工作将继续推进。谢旭人表示，今年将推进税收制度改革。扩大营业税改征增值税试点地区和行业范围，抓紧研究交通运输业和部分现代服务业在全国试点的方案。

## 12 Facebook 大规模换血，招聘各种不同背景的人才

北京时间 2 月 14 日，据外国媒体报道，Facebook 目前正在努力寻求一位全球多样化业务的负责人，以此帮助该公司招聘各种不同背景的人才，从而进一步推动 Facebook 的创造力。

Facebook 在网站上表示，这名全球多样化业务负责人将主要负责员工招聘、开发和挽留等事宜，而且这名多样化官员还将组建并管理一支团队，这个团队就是负责多样化事务。

Facebook 目前正面临着谷歌等大对手的竞争压力，为此，该公司也在加大招聘业务，去年第四季度，Facebook 的员工数量已经同比增长 44% 至 4619 人。Facebook 首席执行官马克·扎克伯格上月也表示，该公司计划“仍将在 2013 年继续增加员工数量”。

Facebook 发言人斯拉特·托乌 (Slater Tow) 表示：“我们是一家快速增长的公司，新设的这一职位将有助于我们确立适当的程序，从而确保我们的人才多样化水平也能上一个台阶。过去，我们的多样化和包容措施主要分散在诸多员工身上，如今，鉴于我们的增长势头，我们将把这项工作和相关从业人员集中到一个团队之中。”

目前，Facebook 已经开始推出各种多样化的业务，例如不久前推出了社交图谱搜索业务，如今还计划推出移动产品及相关服务，包括升级基于 Android 智能手机的 Facebook 应用等。与此同时，Facebook 的员工数量也在快速增长，尽管如此，Facebook 的员工数量与其竞争对手谷歌相比仍有较大差距。

据称，全球多样化业务官员将在 Facebook 位于加州的总部工作。托乌表示：“我们一直关注招聘工作，特别是招聘业界最优秀和最具才智的员工。我们深信，那些拥有不同视角和背景的人才也将拥有巨大的创造力。”





# 商业保险的成本控制

物价每年上涨,员工意识逐步增强。如何在有效控制成本的前提下给员工提供更好的福利是所有企业面临的永久课题。从来没有任何手段、方法是“包治百病”的灵丹妙药。

文章来源 / 李莉 施耐德电气 中国区战略薪酬管理部 人力资源总监

整理自 / 智享会“中国员工福利最优秀”现场演讲

编辑 / Elaine Zhang

每年,所有企业都面临着医疗成本上涨的压力,公司预算有限,员工的福利待遇也很难下降,C&B同仁只能挤在两者中间挣扎。

医疗成本上涨的因素主要来自:保险套餐的变化、员工人数的增加、弹性福利、员工就学习惯的改变(例如2009年因为经济形势下滑员工经常请假看病而导致医疗索赔率猛增)、发生重大疾病和意外、保险滥用、医疗费用上涨、与保险经济公司的合作(broker能带来一些市场数据的专业分析并提供一些管理服务,同时也会增加一定的成本)。

面对这么多困难,如何有效控制医疗保险的成本成为每个企业一年一度的课题。依据过去多年在这一领域的实践和探索,我总结了一些有效控制医疗保险成本的方法供大家参考。

## 通过保险套餐设计控制成本

有中国特色的团险是寿险、意外险与医疗保险绑定在一起的。

针对意外事故、意外残疾和寿险项目,减少赔付额度可以直接降低保费,但同时存在削减员工福利的问题。一种变通的办法,企业可以考虑购买雇主责任险替换该类险种。雇主责任险的受益人不是员工而是企业,当员工出险时,赔付款直接付给企业,企业可以决定赔付的分配,从而增加了企业的灵活性。也可以在险种间做一定的配比,例如将寿险和意外险拆出一半作为雇主责任险,这样当需要理赔时,员工个人能直接得到一部分赔偿,同时公司还有一部分保障。还有一种方式是自保,就是不把保费交给保

保障	保障责任	可能的措施
意外身故	因意外导致的身故	减少赔付额度
意外残疾	因意外导致的残疾，意外残疾按伤残等级比例赔付	利用雇主责任险
寿险	因意外或疾病导致的身故	自保
重大疾病	25种重大疾病一经确诊立即赔付	减少赔付额度
住院津贴	实际住院天数*每日住院给付金额	减少赔付额度
医疗	因意外或疾病而发生的门急诊、住院，符合基本医疗保险范围内报销个人自付的部分	增加自付比例 减少赔付比例 超出x次，增加免赔额 超过一定金额，增加免赔额
生育	符合国家计划生育法规条件下因生育（如：自然流产、胎停育、人工流产、计划生育、一次生育的妊娠或分娩）所发生的符合社保规定范围内的合理的医疗费用	减少赔付额度
公共保额	员工个人名下门急诊、住院保额使用完毕后，经公司同意，可使用公共保额	n/a
航空意外	因乘坐乘坐民航飞机期间发生意外伤害事故	n/a
家属	因意外或疾病而发生的门急诊、住院，符合基本医疗保险范围内报销个人自付的部分	减少赔付额度

险公司，而用保费建立一个企业公共基金，由企业制定赔付规则，自行管理或外包管理。这种方法现在极少被企业采用，只适用于大型的财务制度比较健全的企业。企业自行管理公共基金，可以考虑用一部分基金做一些风险投资，收益归企业所有。当然风险也存在，要谨慎使用。

在医疗套餐方面，可以采取的措施相对较多。可见上表。

增加自付比例，或者直接减少赔付比例，对保费都会产生直接的影响。

增加免赔额也是一种有效降低保费的手段。比如，员工在一年内报销超过12次以后，每次报销需要自行承担50元。再比如，员工在一年内报销超过1000元后，每再报销100元需要自行承担20元。这种措施除了控制成本，还能在一定程度上改变员工的就诊习惯，减少滥用的情况。当然，这些手段看上去会直

接影响员工的福利，可能引起员工的不满。所以，企业要先对员工以往报销的情况有充分的了解，根据公司的实际情况选择合适的改进方案，并设计有效的沟通方案，把新方案的负面影响降到最低。施耐德电气在几年前设计类似改进方案时，先对以前的数据进行了充分的分析，模拟各种方案对员工造成的影响，以确定沟通对策，最终使新方案得以顺利实施。

现在市场上弹性福利非常时髦。医疗保险普遍被作为弹性福利的一个弹性项目。施耐德电气从2009年就开始探索医疗保险类的弹性福利。从我们在过去几年的实践经验来看，医疗保险类的弹性福利在短期内可以（在公司成本不变的情况下）提高员工满意度，但长期来说，很难在员工满意度和公司成本控制中取得平衡。因为员工在选择方案的时候，会选对自己成本收益率最高的方案。当然，这也是弹性福利的初衷。但是企业在计算索赔率（实际报销金额除以总保费）

**施耐德电气在几年前设计类似改进方案时，先对以前的数据进行了充分的分析，模拟各种方案对员工造成的影响，以确定沟通对策，最终使新方案得以顺利实施。**

时就会发现，分母不变分子增长，或者分子增长的速度远远超过分母的增长。于是由于索赔率的攀升，下一年的保费自然会有压力。如果保费增长了，员工要么需要通过更多报销把自己多支付的保费“赚”回来，要么放弃这项弹性福利。企业可能会陷入不断涨价或弹性福利参与率降低的怪圈。基于此，施耐德电气在实施弹性医疗保险两年后逐步取消了弹性方案，恢复传统方案。所以，企业在设计弹性福利时，要充分考虑保险类项目的长期影响，在员工满意度和公司成本控制中取得平衡。

#### 保险滥用的控制与管理

除了保险套餐的设计，对员工保险滥用的管理也能有效的控制成本。但并不被很多企业重视或采用，因为其难度和专业性较高。保险滥用的原因比较复杂，除了员工个人原因，还涉及企业风气、医院医生的职业操守以及企业所在地的政策规定。例如天津地区规定医疗费用在 200 元以上才能用医保报销，一定程度上“引导”员工增加看病的金额。一些不规范的医院(与员工串通)故意多开药来赚钱。整体来说，员工保险滥用的情况主要有 3 种：1、代诊(家人看病写自己的名字，这种情况在有些企业比较普遍)；2、多开药；3、骗取住院补贴(工资较低的员工其住院津贴比个人工资高，休病假挣得更多)。

对企业来说，要控制员工保险滥用的情况困难重重。审查工作量大、审查内容专业性强、医院不配合、取证困难。审查过程如果沟通不当，造成员工不理解，满意度降低，还有可能引发群体事件。


施耐德电气在过去 2 年里对保险滥用的管理进行了一些尝试，并取得了一些成果，对公司保费的控制起到了很好的作用，同时也为企业的良性发展增加了正能量。对保险滥用的管理我们归纳了 4 个方面：1、在保险福利的政策方面，要限定一定的就诊次数，企业如有条件可以鼓励员工使用医务室。还要推行健康管理，提高员工健康意识，倡导正确的常见病知识和有效的治疗方式，让员工更健康。2、对保险使用者(包括员工和家属)，实施保险滥用审计。涉嫌过量使用(滥用)的理赔申请，可以要求提供资料原件、首次诊断

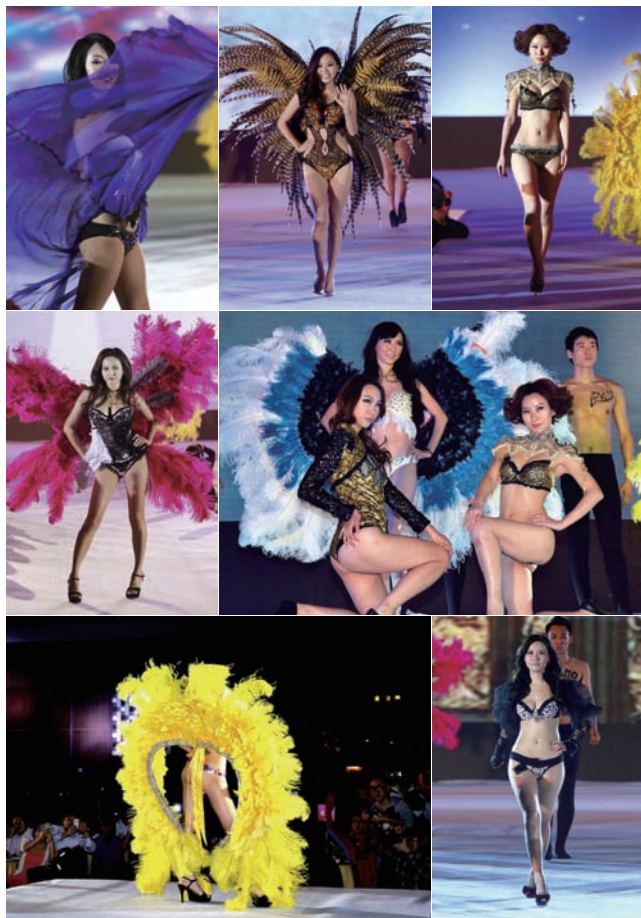
## 企业在设计弹性福利时，要充分考虑保险类项目的长期影响，在员工满意度和公司成本控制中取得平衡。

证明以及当年体检报告。还可以每季度要求员工及时递交理赔资料。宣传、公布典型案例，行政警告审计中发现证实滥用的员工。3、对保险公司，要在合同签订时提出严格的要求。与其合作建立防滥用的沟通和监控机制，定期做赔付率分析和滥用案例分析，对于重点案例雇主要联合保险人进行必要的调查，并要求设立滥用可疑理赔人的黑名单。4、对于医疗机构，可以根据数据分析，追踪人均就诊金额高、有滥用倾向的医疗机构。屏蔽有辅助滥用行为的医院。当然，对于企业来说，很多事项工作量大，专业性强，所以企业可以与相关的咨询公司合作(比如 broker)。

施耐德电气去年在专业咨询公司的帮助下做了保险滥用的相关审计，从 2011 年的六万多条理赔记录中筛选出 26 个可疑案例(比如，全年就诊次数大于 25 次、金额超过 5000 元、疾病与年龄不符、就诊习惯特殊、重点滥用地区、长期住院等)，经过几个月的分析和调查，确定了 3 起典型滥用案例，并进行了公布、警告等处理，对于周围的员工起到了一定警示作用。

施耐德电气从 2009 年至今尝试了很多方法希望能在控制成本的前提下把员工福利最大化。从医疗福利弹性政策到用财产险、重大疾病险替代医疗(弹性)险，从热烈推出弹性保险福利到回归传统保险保障，从增加免赔额到保险滥用审计……不论这些调整和变化对员工产生正面或负面的影响，协调各部门资源(财务、保险公司、工会等)和有效的沟通，对新政策的稳定实施起到至关重要的作用。

物价每年上涨，员工意识逐步增强。如何在有效控制成本的前提下给员工提供更好的福利是所有企业面临的永久课题。从来没有任何手段、方法是“包治百病”的灵丹妙药。相关同仁需要与时俱进，根据企业的实际情况制定最适合本企业的政策，以达到员工与企业的长久和谐。 



## 【第一幕 | 福“礼”的诱惑】



【@ 新闻晨报】【浙江一公司年会奖 40 辆奔驰宝马 花费 2300 万】据东方网，一浙江公司日前包下黄龙体育馆开年会，并设两个分会场，用卫星同步直播。年会总花费 2300 万。其中，奖品花费 1600 万，包含 40 辆豪车；另捐赠 150 万元善款帮助先天性心脏病患者。

在某些员工的内心深处，对年会的期待约等于对奖品的期待，看到以上消息一定“羡慕嫉妒恨”，因为部分公司的情况可能如下：



【@ 华行天下】现如今外企的年会福利也向咱们国企看齐了，开始发放牙膏、洗手液、洗衣液等居家生活物品，实在是“体贴”啊!!!

其实小编认为，奖品不在大小，关键在心意……（台下的不要丢臭鸡蛋嘛），说实话小编也真心希望能斩获一台平板电脑、若干实用家电，但正因为是小概率事件，“中大奖”才显得如此诱人，才会让人摩拳擦掌，跃跃欲试，若人人都能获得颇丰，中奖就不再是喜从天降，幸福感大大降低，还有可能使奖品变成鸡肋：



【@ 加菲\_原点】年会奖品出售贴：1. 尼康长焦傻瓜相机市价 1699 现价 1300。2. 富士 mini7S 立拍得加 8 盒相纸套装市价 820 现价 650。3. 欧莱雅胶原蛋白抗皱日晚霜套装市价 300+ 现价 200。4. 2 手白色 IP4S 港版，用了半年多买来一直带套贴膜成色新 2500 元。

因此，奖不在大，能中就行；礼不在多，有心即可。毕竟奖品只是年会的调味品，引你入席，品真正的佳肴。小编今年运势不佳，与大奖无缘，于是放平心态，参与到更重要的环节中去。另外，本人才疏胆小，实在不愿成为二道贩子。

## 【第二幕 | 旧年热点大盘点，年会堪称小春晚】

无节目不成晚会，年会倍受期待的主体当然是各种“说学逗唱”、“手舞足蹈”之创作。只要亲临年会现场，你就会深刻感受到，在当前的时代，潮流不仅以迅雷不及掩耳之势蔓延，更可以被无限复制，并以水乳交融之势渗透到我们的生活中：



【@ GleWai】年会节目：你幸福吗？【本节目融入 12 年最火的切糕、元芳、世界末日等元素，辅以近年来最热的十种文体：TVB 体、玛雅体、爱情买卖体、秋裤体、三省体、

# 年会的故事

### 【序曲】

在一个风和日丽的冬日午后，办公室内忙碌依旧，紧凑而平静的外表之下，隐藏着一股呼之欲出的热情。一年一度的公司年会将在今夜隆重上演！世间纵有千百种性质的公司，无论是文艺公司，还是普通公司，年会总是大伙儿期待的盛宴，因为它是公司对员工整整一年辛勤劳动的犒赏，年会舞台更是一片广阔的天地，海阔凭鱼跃，天高任鸟飞，这片天地充满了你平时看不到的“奇珍异景”，时时有亮点让人大呼过瘾。于是在赶赴年会现场之前，小编特意抹上烈焰红唇，输什么也不能输气势！欲知详情，请与小编一同前往现场观摩。

甄嬛体、王璐丹真爱体、三顺体、生活体、见与不见体……



【@美女\_COCO】年关将近，各单位的年会都在如火如荼的进行着，吃饭、抽奖、演节目是年会必不可少的，说到年会节目，今年的年会上最火的无疑是江南 style。鸟叔的骑马舞，肯定是今年各单位年会上最亮丽的一道风景。



【@超人许辉辉】刚得到我们部门经理的最新通告，介于今年年会节目的成功引爆，为了更进一步扩大我们部门在集团公司的知名度，人力资源部决定于2013年一个合适的节日编排《奇葩甄嬛体》，表演者依旧为今日原班人马。通告完毕……



【@路畅科技】路畅科技“畅于心 融于情，我最喜爱的年会节目”已经揭晓，第一名由我们呼声最高的《路畅好声音》获得。第二名获得者是独具匠心的《畅想年华》和引爆全场的《江南 style》，第三名是《心形舞》、《造梦人》和《旗舞》，感谢演员的辛勤付出，也感谢大家的支持，感谢领导，感谢 CCTV, MTV, CHANNELV, EVERYTV



【@黄载雄】悲剧咯，今年还是逃脱不了公司年会节目的表演环节，哥居然要在啥《XX好声音》节目里演唱一首《我的歌声里》……“你存在我婶婶的脑海里”……

纵观2012年各类娱乐资讯，甄嬛传、骑马舞轮番上阵；对切糕、元芳的吐槽不绝于耳；中国好声音掀起转椅风潮；法海不懂爱唱响旧岁新年交替之际……林林总总的媒体传播，让我们生活中的一切皆可娱乐。当朴实的生活用品成为戏谑的符号，当严肃的新闻事件被充实为搞笑的段子，世界变得异常轻松，娱乐俯首皆拾。

作为“小春晚”，年会具有特定的参与对象，演员和观众皆为有正当职业的员工，努力一年的大家诸多不易，这时候怎么也得让彼此好好放松一下，于是充分实行拿来主义，在形式上借鉴火爆的电视节目，在内容上任意组合、改编影视剧，成为年会最通行的策划方案。毕竟热点话题经过大众检验，可以保证具有“轰动效应”，而且模仿比创造安全，创新比创造稳妥。

这些软化了我们的神经和三观的娱乐火花在年会舞台上引爆了笑点，不久它们会被淹没在时间的河流里，我们将在明年的年会上邂逅新的笑料和乐趣。报纸的头条天天更新，但世界总有一些可以永远延续的事物，比如每个公司独特的精神。当我们巡视娱乐话题时，千万要记得，这也是企业的文化窗口。真正的民间高手懂得融个性于娱乐之中，深入挖掘企业的文化特色，使我们的年会不仅具有“笑果”，更能经得起时间的涤荡，留下珍宝，供一年又一代员工回味。

## 【第三幕 | 全民艺术家——Boss 与员工同乐】



【@浦东张江】万博公关中国区董事总经理 @刘希平 昨晚年会的开场舞，秒杀所有 XXstyle 和 XX 不懂爱。员工为老板工作，老板就应该给员工带来快乐……



【@创业家杂志】【年会上的那些互联网大佬：马化腾跳 Style】①小马哥马化腾率众总裁，改编《江南 style》高唱《Tencent style》齐跳《骑马舞》；②李彦宏扮佐罗；③周鸿祎则发表了一篇“语不惊人死不休”的致辞；④2011年翻唱《夕阳醉了》的曹国伟今年静坐台下；⑤陈年高唱《海阔天空》…

年会大戏如火如荼地演绎着，老板上台献艺无疑将这出大戏推向了高潮，并根据表演的“尺度”决定结局是否具有反转效果。近几年的选秀节目孕育出了一批草根英雄，模糊了明星与凡人的界限，模糊产生的效果是双重的，不仅增加了路人一夜成名的几率，也让精英阶层不再离我们遥远。企业是社会的缩影，当老板与普通员工一同登上年会舞台，“全民艺术家”的概念再次得到了诠释。工作岗位是一条条高低错落的山路，年会则是一片大海，包容了所有的奇思妙想，你是默默无闻的一线员工，也可在此绽放光芒；你是运筹帷幄的企业老总，也有娱乐搞怪的权利。

老板站上年会舞台，无论参与哪个环节，都是一个强烈的信号：企业有容乃大，成员各司其职，机遇与考验的博弈却是每个人都必须经历的。

### 结尾：

一年难得的狂欢在大家的举杯祝福中画上句点，奖品花落几家，欢笑在心头回荡，但也难免些许疲惫、遗憾、失落的情绪。不管是因无缘大奖而耿耿于怀，还是对当晚表演苛刻以求，都只能把更好的希冀留在来年。但年会只是职场活动的一种，小编通过年会更“生动”地了解了同事们，这是年会给予本人最大的礼物。而准备晚会过程中，每个人都认真投入，彼此团结协作，也必定会是今后日常工作中的常规状态。年会，或者职场，愿每个员工都是主角！



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 |

## 劳动合同法修法评述

此次劳动合同法的修改主要包含以下几个方面：一、增加了劳务派遣公司的准入门槛。二、强调了派遣员工同工同酬的权利。三、增加了对于派遣岗位三性的定义，并且增加了派遣员工的比例限制。四、增加了处罚措施。

文 / 夏利群（上海市申达律师事务所合伙人），阮思坤

2012 年 12 月 28 日，全国人民代表大会常务委员会通过了《关于修改〈中华人民共和国劳动合同法〉的决定》（以下简称“决定”）。至此，坊间传闻、争论已久的劳动合同法修法一事终于有了结果。而笔者也想借此机会，就此次修法做一些简单介绍，以使各位读者就 2013 年 7 月 1 日将实行的新劳动合同法有所认识。

此次劳动合同法的修改主要包含以下几个方面：

### 增加了劳务派遣公司的准入门槛。

众所周知，劳务派遣市场始终存在鱼龙混杂的情况，除了外服、中智等规模较大的劳务派遣公司外，还存在许多规模较小的公司，有些甚至属于没有经营场所的皮包公司，这使得很多派遣员工的合法权益无法得到保障。

就其根源，在于原《劳动合同法》第五十七条设置的劳务派遣公司准入门槛较低，仅有注册资本不得少于五十万元的规定。更重要的是，该条款对于设立劳务派遣公司并未规定任何行政前置审批。事实上，只要劳务派遣公司不从事人才中介或猎头业务，不需要申请办理包括《人力资源服务许可证》在内的任何证照。

在本次劳动合同法修法中，对于设立劳务派遣公司增设了条件，其中比较重要的有：

- ① 注册资本不得少于人民币二百万元；
- ② 应当向劳动行政部门依法申请行政许可。

可以预见的是，上述两个条件，尤其是第二个条件，将会使一大批劳务派遣公司退出市场，并引起劳务派遣市场的新一轮洗牌与整合。

对于众多的用人单位而言，这些变化将可能带来以下影响：

① 用工成本增加。小规模劳务派遣公司尽管存在诸多问题，但其费用低廉、用工灵活、“架子”不大的优点，也的确为其赢得了相当一批客户。一旦他们退出了市场，企业如始终坚持派遣用工，则只能求助于规模更大、费用也更高的劳务派遣公司，这将增加用工成本。

② 需要就目前使用的劳务派遣公司进行清查。根据决定，在其施行前已经经营劳务派遣业务的单位，应当在 2013 年 7 月 1 日起一年内依法取得行政许可并办理公司变更登记，方可经营新的劳务派遣业务。因此，我们建议企业开展清查工作，确保目前已经开展合作的劳务派遣公司在法定期限内获得相应资格。

### 2 强调了派遣员工同工同酬的权利。

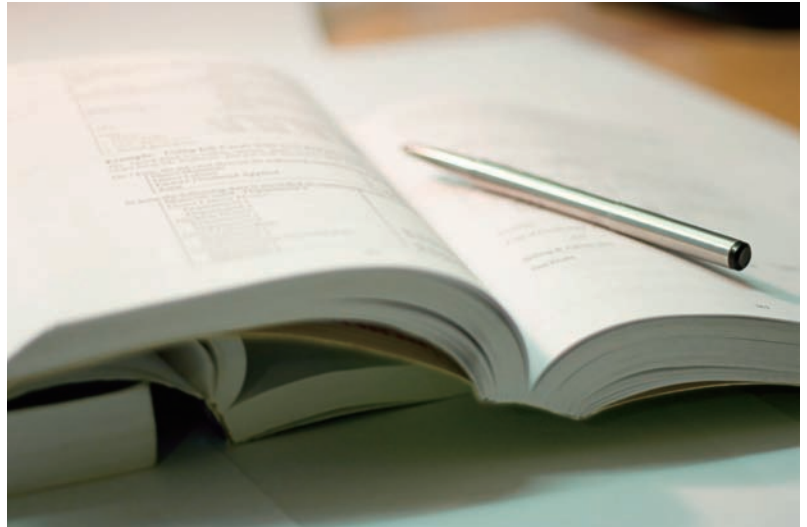
原《劳动合同法》第六十三条已经规定了派遣员工同工同酬的权利，但决定再次强调了这一权利，并

将其进一步明确为“用工单位应当按照同工同酬原则，对被派遣劳动者与本单位同类岗位的劳动者实行相同的劳动报酬分配办法”。该条款在出台之前，曾受到较大阻力，原因在于包括一些国有企业在内的很多企业均将劳务派遣员工与直接用工员工区别对待，条款的出台可能引起这些企业用工模式的根本性变化。但实际上，由于该条款并未在实质上对于原《劳动合同法》进行改变，因此，我们认为该条款仅能反映决策层对于“同工同酬”问题的关注以及对推进分配制度改革的心愿，但究竟对于目前的实践会带来何种改变，尚需观察。

事实上，绝对的“同工同酬”是不可能做到的。即便在同样的岗位上，企业根据员工不同的表现、资历、业绩及能力也可能给予不同的报酬待遇。上海市高级人民法院所发的“沪高法[2009]73号”文件也认为“由于劳动者存在个体差异，因此，不能简单以不同劳动者是否在相同岗位工作作为‘同工’的标准，而应综合考虑劳动者的个人工作经验、工作技能、工作积极性等特殊因素，允许用人单位依此对相对工作岗位的劳动者在劳动报酬方面有所差别”。但考虑到劳动合同法修改后，司法层面可能会就“同工同酬”向员工做一定的倾斜，因此，企业可以考虑将员工工资报酬进行细分，将岗位工资从工资报酬中剥离出来，以确保同工同酬的实现。

### 3 增加了对于派遣岗位三性的定义，并且增加了派遣员工的比例限制。

原《劳动合同法》第六十六条规定，劳务派遣一般在临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上实施。由于立法时采用了“一般”这一不表明强制性的语言，且始终未明确“临时性”、“辅助性”及“替代性”的定义，长期以来企业事实上在各种工作岗位上均存在使用劳务派遣的情况。然而，本次修法改变了这一现状。决定明确规定，劳务派遣用工是补充形式，只能在临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上实施。同时，决定还规定，临时性工作岗位上是指存续时间不超过六个月的岗位；辅助性工作岗位上是指为主营业务岗位提供服务的非主营业务岗位；替代性工作岗位上是指用工单位的劳动者因脱产学习、休假等原因无法工作的一定期间内，可以由其他劳动者替代工作的岗位。




从决定的规定可以发现，今后实行劳务派遣的岗位必须符合“临时性”、“辅助性”或“替代性”的要求，而决定对于“临时性”与“替代性”的定义非常明确，也很难打“擦边球”，其唯一可能引起争议的只有“辅助性”的定义，但考虑到司法部门及主管部门会如何区分主营业务及非主营业务还尚未得知，因此，可以预见的是，地区的司法部门与主管部门届时一定会就这些争议作出进一步的操作指引。

此外，为了进一步防止劳务派遣的滥用，本次决定中还加入了派遣员工的比例限制，规定劳务派遣用工数量不得超过企业用工总量的一定比例，但具体比例还待国务院劳动行政部门做进一步规定。

### 4 增加了处罚措施。

由于本次修法对于劳务派遣增加了一些限制，相对应地，决定中也就违法劳务派遣规定了处罚措施，如责令整改、罚款等。



我们认为，本次劳动合同法修改并没有按照某些企业预想的那样，放宽对于企业的限制。相反，其对于劳务派遣的进一步规范仍旧延续了“保护劳动者的合法权益”这一立法宗旨，也给予了广大企业如何调整派遣用工方式这一新课题。 

**不能简单以不同劳动者是否在相同岗位工作作为“同工”的标准，而应综合考虑劳动者的个人工作经验、工作技能、工作积极性等特殊因素，允许用人单位依此对相对工作岗位的劳动者在劳动报酬方面有所差别。**



| 案例解析 |

## 实行不定时工作制的岗位 如何考勤 不定时工作制的常见误区

不定时工作制的员工其实都可以通过考勤以外的手段进行管理，例如，司机可以根据里程数决定报酬，销售则是业绩为王，而管理岗位更可以通过企业或者部门的业绩来进行管理。

文 / 夏利群（上海市申达律师事务所合伙人），阮思坤

### 案例：

2012年3月，某房地产经纪公司的两名销售人员因争抢客户，在办公室内大打出手，并最终引发群殴。由于事发时有众多客户正在办公室内商谈业务，因此，该次斗殴给公司正常运营造成了非常恶劣的影响。

经过公司调查后发现，涉及斗殴的销售人员分属两个销售小组，由于公司长期以来一直没有明确划分销售小组的分管销售区域，因此，这两个小组的矛盾由来已久，并最终激化。

经过公司管理层的紧急讨论，虽然此次事件给公司带来了很严重的负面影响，但考虑到公司已经就此事报警，警方尚未作出最终处理，且此次斗殴毕竟属于互殴，因此决定暂不处理相关员工，而仅暂停参与群殴人员的工作，其间按照底薪发放工资，直至警方出具处理结果后，再行决定处理方案。

尽管公司自认为已经作出了不偏不倚的处理方案，但仍然有一个销售小组的员工认为己方小组长已被打伤住院，相比之下更加“吃亏”，公司的处理方案看似

公平，实则偏袒，而且暂停销售工作只领底薪的处理方式严重影响了他们的收入。该小组的员工最终认为，公司的行为是故意“整”他们。为了表达他们的不满，几天后，该小组的员工集体来到公司总部，向公司递交了辞职信，辞职理由为“不满公司管理方式”。公司在收到辞职信后，依法为这些员工办理了退工手续。

离职以后，这些员工渐渐意识到自己做了傻事，遂声称自己离职是由于公司少缴社保，并要求公司为其恢复工作。在被公司拒绝后，这些员工集体提出了劳动仲裁，以公司未依法缴纳社会保险为由，要求公司支付经济补偿金，并要求公司向其支付加班工资及带薪年假工资。

### 评析：

实践中，员工在就雇主违法解除而提起劳动仲裁时，很少会单独要求恢复劳动关系或者支付经济赔偿金。根据我们的经验，加班费及带薪年假工资是出镜率最高的“陪嫁”。本案中，要认定公司是否属于违

## 实践中，员工在就雇主违法解除而提起劳动仲裁时，很少会单独要求恢复劳动关系或者支付经济赔偿金。根据我们的经验，加班费及带薪年假工资是出境率最高的“陪嫁”。

法解除其实并不难，但在加班费及带薪年假工资的问题上，公司却存在一定的风险。

我们在庭审前与公司沟通时获知，由于销售岗位经常出现超时工作的情况，因此公司已经就该岗位申请了不定时工作制，并获得了批准。同时，我们发现员工也并未就加班事实提交证据，而根据最高人民法院《关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》（三）第九条，劳动者主张加班费的，应当就加班事实的存在承担举证责任。因此，我们在庭审前一直就员工提出的加班费请求保持乐观。但是在庭审中，员工进行了“证据突袭”，提交了一系列经由公司管理人员签署的考勤记录，并称公司始终对于销售岗位实行考勤制度。我们当场就感觉，这一突发的变化将会给本案带来一些波折。


不定时工作制的特点究竟是什么？根据劳动部所发《关于企业实行不定时工作制和综合计算工时工作制的审批办法》，不定时工作制适用于工作无法按标准工作时间衡量的职工，这说明不定时工作制的根本特点在于不以标准工作时间进行衡量。相反而言，当一个已获批实行不定时工作制的岗位以“朝九晚五”的标准工作时间要求员工准时到岗、离岗时，显然这个岗位实行的已不是不定时工作制，而是标准工时制。我们在实践中曾发现有很多用人单位都和本案中的房地产经纪公司一样，要求实行不定时工作制的员工进行考勤打卡，甚至对于迟到、早退员工进行处罚，这些行为看似保护公司，其实都会给公司带来潜在的风险，会给员工提出加班费请求以口实。

话说到这里，可能有人事朋友会问，既然连考勤都不能用，那还怎么对实行不定时工作制的员工进行管理？从司机、销售、管理职位这些通常能够获批实行不定时工作制的岗位来看，不定时工作制的员工其实都可以通过考勤以外的手段进行管理，例如，司机可以根据里程数决定报酬，销售则是业绩为王，而管理岗位更可以通过企业或者部门的业绩来进行管理。多样化的管理方式在对企业人事管理工作提出更高要求的同时，也提醒用人单位注意，不定时工作制并不是多多益善，一旦某些必须使用考勤管理的岗位适用了不定时工作制，将会导致人事管理工作出现无法弥补的漏洞。

既然不能够实行考勤制度，企业还能不能要求员工在指定时间到达公司？答案是当然可以。员工所在岗位实行不定时工作制仅意味着其岗位不适用考勤，并不意味着员工可以“无法无天”，员工仍然需要遵守公司的规章制度，执行公司的工作指令。如公司要求一个实行不定时工作制的员工在每周一上午九点来到公司参加例会，员工显然应当执行这一工作指令，同时，也不应当认定这一行为是在给员工进行考勤，因为这显然与要求员工按照“朝九晚五”的节奏上班不是一回事。当然，员工在会议结束后能不能离开公司？答案显然也是“Yes”，原因还是在于该类员工不受早退约束。

在不定时工作制这一问题上，还存在另一个盲点，即不定时工作制的员工既然没有迟到早退，也不实行考勤制度，只要本人愿意，甚至可以天天休假，那这样的员工是否还享有带薪年假？根据《职工带薪年休假条例》第二条，机关、团体、企业、事业单位、民办非企业单位、有雇工的个体工商户等单位的职工连续工作1年以上的，享受带薪年假。这一条款中并没有排除实行不定时工作制的员工，因此，该类员工显然也享有带薪年假，用人单位尽管无需为该员工制作考勤记录，但必须做好休假申请记录，以免今后遭受不必要的损失。

而本案中的最后一个问题则比较容易回答，即员工在以“不满公司管理方式”为由辞职后，还能否以其他法定理由要求公司支付经济补偿金？在实践中，员工如果以《劳动合同法》第三十八条提出辞职，并要求经济补偿金的，其必须在辞职申请中明确注明据以要求经济补偿金的辞职原因，并且需要考察用人单位是否存在恶意。目前，上海地区的法院及仲裁机构并不允许员工在辞职后变更辞职理由，亦不支持在用人单位并不存在恶意的情况下轻易判令用人单位支付经济补偿金。因此，就本案而言，员工要求公司支付经济补偿金的请求显然很难得到支持。

本案最终由于员工无法提供考勤表原件且请求不具有法律依据，而裁决员工方败诉。但我们觉得，用人单位在本案中已属亡羊补牢，希望这一案件能为各位人事提个醒，事先清查公司内部的不合规情况，以免重蹈覆辙。 

# 职业生涯管理 企业引导 员工主导

职业生涯管理是现代企业人力资源管理的重要内容之一，是企业帮助员工制定职业生涯规划和帮助其职业生涯发展的一系列活动。职业生涯管理应看作是竭力满足管理者、员工、企业三者需要的一个动态过程。

策划\张倩忆 执行\张倩忆 赵娟



## Part 1 体系搭建

一套科学、有效的体系是日后具体操作的行动指引，也是未来人员移动的参考依据。

## Part 2 落地实施

在框架搭建完毕后，如何落地实施并且做到不和原有理念脱节是对企业全体上下执行力的考验。

职业生涯管理从组织角度出发，通过员工对职业目标的努力，谋求组织的持续发展。职业生涯管理带有一定的引导性。企业应该帮助员工完成自我定位，克服工作中遇到的困难挫折，鼓励员工将职业目标同组织发展目标紧密相联，并尽可能多地给予他们机会。

职业生涯管理必须满足个人和组织的双重需要，是一项只有开始没有结束的长期投资。企业应该通过形式多样、涉及面广的人才发展手段，逐步建立一套完善的员工职业生涯管理系统。



## ▶ PART 1

# 体系搭建

一套科学、有效的体系是日后具体操作的行动指引、也是未来人员移动的参考依据。

一套科学、有效的体系能对企业管理员工的职业发展起到决定性的作用。它是日后具体操作的行动指引、也是未来人员移动的参考依据。

韬睿惠悦

人才管理咨询中国区总经理

王少晖

企业在抱怨员工离职率居高不下的同时，应该先反思自身有没有好的发展体系让员工愿意跟随。一套好的体系可以管理员工的期望值，牵引员工进行学习 and 自我提升。

近年来，企业之所以在员工职业发展上投入较大精力，大多是出于双赢视角。希望通过员工个人的发展实现组织的发展。我们在为企业设计体系时，第一个切入点便是组织的人才策略。帮助高管团队理清未来的发展需要，避免人才策略与业务发展脱节。进而制定组织吸引、发展、保留员工的手段，以及资源的分配。

在明确人才策略后，第二步便是运用人才模型划分职位序列和职业生涯阶段。将组织内部纵横相切，基于组织结构又不完全等同于组织结构。纵向依照能力近似度和可转移性，分成不同的职位序列；横向按照人才在组织中的生命周期划分出职业生涯发展的重要阶段。并给每一个不同的岗位层级定义能力标准。韬睿惠悦以 Career map 工具为框架，嵌入能力素质要求。

再接下来就是设计组织内部发展的路径，也就是横纵向移动的游戏规则。其中需要掌握的原则是在灵活性与组织变动成本之间寻求平衡。一方面组织要灵活，保证员工可以在多条路径中发展。另一方面，也要控制多通道产生的管理成本。因此，要找到最适配企业现阶段人才管理需求的发展路径。

最后，帮助企业设计一些配套工具。包括员工手册、职业生涯规划图例和标准原则，以及一些沟通材料，并对员工的困惑做一些答疑。作为外部顾问，还需要和企业研讨如何将职业生涯发展体系与其他人力资源体系进行配套。



“事实证明大部分员工需要靠牵引来完成职业生涯发展。HR 好比是这个平台的管理者，直线经理是助推者，高管人员则是赞助商。”

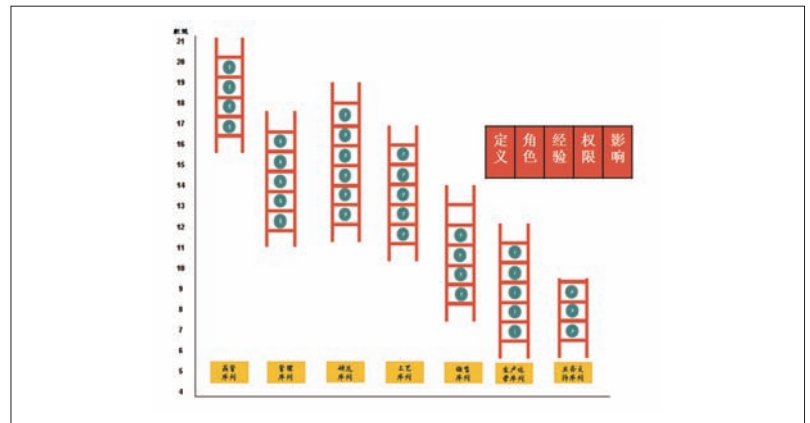
其中，企业的策略与开放程度是对这套体系产生重要影响的因素。企业应从自身视角出发对人才布局有准确的策略。同时，组织要有开放的心胸从员工角度考虑问题。

在体系设计的过程中，存在的挑战有：组织资源能否支持发展的体系、奖励机制能否支持人才策略、即将要实行的人才策略与现有的体系之间最大的冲突在哪。这些问题的答案也关乎体系的落地。

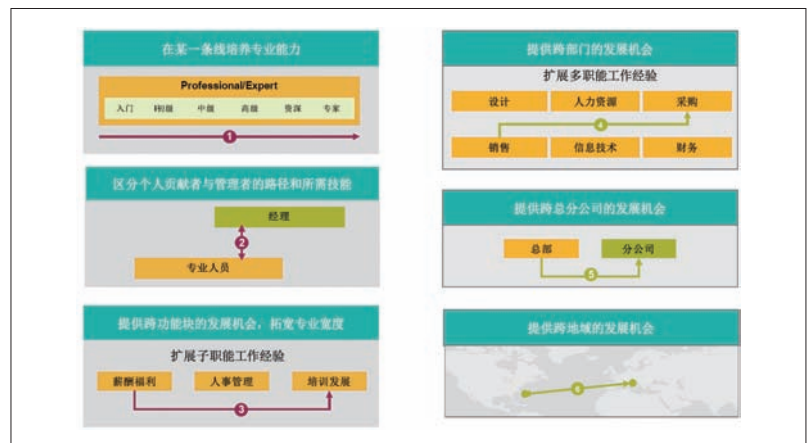
咨询公司最核心的业务是在设计阶段保证体系的科学性、严谨性、完善性，并且与其他制度流程相融合。我们在设计晋升标准时强调三位一体的结合。即经验、绩效和能力（尤其是潜力）的综合评估。

员工职业生涯管理对企业来说，是要运用配套的机制和工具把平台搭好。而在平台上发挥的是员工自己，事实证明大部分员工需要靠牵引来完成职业生涯发展。HR 好比是这个平台的管理者，直线经理是助推者，高管人员则是赞助商。

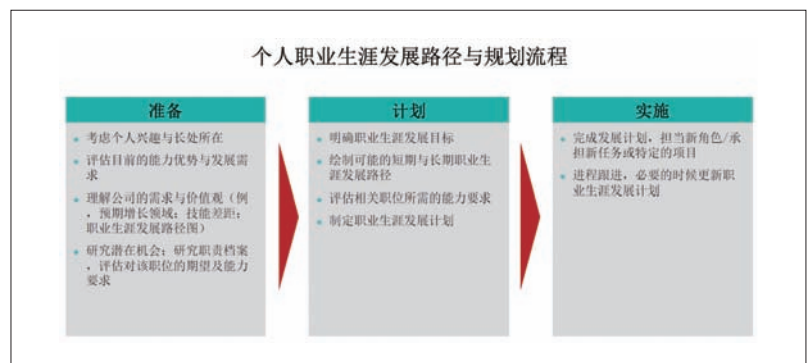
借助韬睿惠悦 Career Map 的专业工具，可以同步对职位等级和职涯阶梯进行准确定位



明确职涯路径的选择及发展机会



通过职业生涯管理流程，让员工充分参与到职涯发展规划中去





## 合益集团

### 大中华区副总裁

#### 盛雁

HR 的核心概念是将合适的人放在合适的岗位上，HayGroup 在为企业设计员工职业生涯发展体系时非常强调对岗位的理解。基于岗位的胜任力要求对组织、对员工都是非常重要的。在设计时，要把组织细化分解，横纵向看待岗位特性，并基于岗位设计人员的发展。

在一个企业中，有些岗位偏冷思考、有些则偏热运作、还有些介于中间偏协调。同一个岗位有时也需要多种偏向性的人员，在职业生涯发展体系中需要将其明确地界定出来。HayGroup 在设计完体系后，还会特别标注出一些具有风险的晋升路径。

根据研究，任何组织内 80% 的人都认为自己的能力隶属于前 20%。因此，在组织宣布职业发展阶梯时，会和员工的自我认定产生差距。HR 工作的难点也在于向各级人员宣讲人才发展的理念。他们需要透明、公开地把体系介绍给员工，让员工明白自己所处的位置，更清晰获知到达预设目标的正确路径。

我们认为一定程度的多元化对组织来说是非常有效的提拔员工的手段。例如一个 CEO 的晋升，最

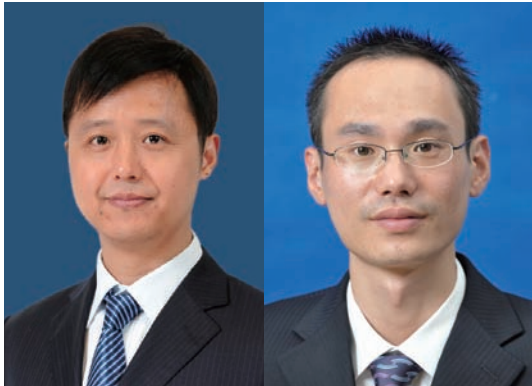
“企业的使命不是让在职的员工能赚多少薪水，而是要他们持续不断地为市场创造价值并为自己增强谋生的能力。”

好能经历实际运作的一线业务岗位和策略协调的冷思考岗位。

对于职场新人来说，管理培训生项目是非常有效的。能快速让他们开拓视野，了解业务。可以多安排轮岗，体验一线工作，让他们对组织、对市场不断有新的感受。对中层人员而言，组织需要用有效的识别手段，从他们中间找到未来的领导人。组织要有鉴别好奇心、宽视野、同理心、坚韧度等一些内在素质的眼光。让中层人员在更高的平台上通过实践行动学习。对于高管来说，他们大多 40 岁上下，见证了时代发展的历程，拥有的社会财富大大超越父辈，但其职业生涯还远未结束，可能占据高职难以有前进的动力。因此，组织需要激发他们的更高追求，找到再次成长的源动力。

组织在管理员工职业发展时，切忌纸上谈兵，员工的职位晋升了，职责与能力却没变化，并不是发展。其次，要和员工形成共同语言。对发展路径和能力界定达成共识。并且在项目最终落地时防止设计与实施脱节。

企业的使命不是让在职的员工能赚多少薪水，而是要他们持续不断地为市场创造价值并为自己增强谋生的能力。



“制度流程固然重要，但最终辨识人才的还是管理者自己。如何管理员工期望值、让员工感到政策公正、透明，并灵活运用是对管理者非常大的考验。”

---

**怡安翰威特**  
**组织与人员价值管理咨询总监**  
**施冬辉，杨柳青**

---


从咨询的角度，企业在管理员工职业生涯发展时有 5 个 R 需要做到：roadmap（员工希望明白加入公司可以得到怎样的成长路径）、requirement（公司对每个层级的要求）、real time information（员工能够及时了解到自己工作成果的反馈）、resource（公司可以提供哪些资源来帮助员工发展）、real time implementation（尽快实施体系）。

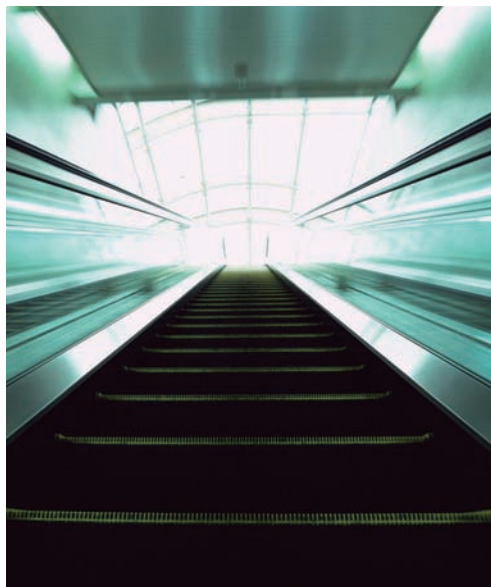
实施过程中，企业需要做好几点：要让员工知道自己的兴趣和动机，以及优劣势。然后告知员工成长路径有几种，管理者要与下属沟通，给出建议和引导。并围绕以上因素制定个性化的发展方案。企业提供的职业发展路径应该和自身特色有关，保证每个员工都能找到自己的职业通道。

其次，公司对于管理人员要有一定的培训，如何在正确引导下做好职业规划。制度流程固然重要，但最终辨识人才的还是管理者自己。如何管理员工期望值、让员工感到政策公正、透明，并灵活运用是对管

理者非常大的考验。

企业针对职业生涯处于不同阶段的员工，要采取差异化的发展方式。在早期阶段，员工处于职业兴趣的探究期，太长远的职业规划现实意义不大。管理者应该更多引导其关注个人专业能力的提升上。在中期，职业人可能要面临管理路径和专业路径上的选择，组织要引导其按照自身过去的职业经验和对自己的了解，一起做好职业上的选择，并给予资源上的支持。在成熟阶段，个人可能开始思考创造新价值的问题或者是工作与生活如何更好的平衡，如果是前者，公司要思考如何给与他们更好的创造价值的选择或者氛围，对于后者企业要有胸怀承担他们的问题，帮助他们做好平衡。

职业发展是以个人为主导，不是企业强加于他们身上的任务。企业一定要注重告知员工是自己职业发展的拥有者，企业不必急于确定员工的动向，可以在发展的过程中令他们慢慢找到自己的兴趣取向。职业发展好比开车，员工是司机，驾驭自己的发展方向。管理者好比是教练，不断给到反馈和指导让司机做些调整。组织好比导航仪，提供正确路径让行驶更为顺畅。 



## ▶ PART 2

# 落地实施

在框架搭建完毕后，如何落地实施并且做到不和原有理念脱节是对企业全体上下执行力的考验。

好的体系是成功的一半，在框架搭建完毕后，如何落地实施并且做到不和原有理念脱节是对企业全体上下执行力的考验。

### 路径清晰 + 明确的岗位界定

陆逊梯卡（中国）投资有限公司 高级人才经理 邵琦

对于我们企业，员工职业发展的核心是：找到合适的人，然后不断地给予他们增值的发展机会，从而做到人才发展和保留。这样创造了一个双赢的局面，员工的个人能力与市场价值得到提升，他们也会给公司带来更多的回馈。

陆逊梯卡内部有一个“星计划”，其中包括每个岗位人员的晋升阶梯、每个层级员工的发展计划。作为零售行业，一线销售人员在陆逊梯卡员工总人数中占较大比重，我们以配镜顾问为例，详细介绍员工晋升阶梯和晋升过程：

若员工A进入企业成为配镜顾问，配镜顾问→

高级配镜顾问→店经理是他一段时期内的职业升迁路径。从配镜顾问到达高级配镜顾问的岗位，主要评判依据是个人销售业绩；而要从高级配镜顾问上升至店经理，则不仅需要良好的销售技能，更需要具备管理团队的才能。为了促成这样的晋升，我们需要动用一系列资源，比如管理技能的培训、导师带教以及资质考试。在这个过程中，人力资源部会投入大量的工作，同时融合产品部、专业服务团队、一线经理的力量，共同帮助员工进阶。其中，带教起到的作用至关重要，一线经理需要一步步引领员工攀登职业阶梯。而资质考试则保证了晋升的公平及客观。售卖眼镜涉及到医学知识、产品和品牌知识、标准服务流程、销售技巧和搭配技巧等，这些是资质考试的主要内容，是每一层级的员工必备的核心基础知识。资质考试合格的员工可以进入人才库。一旦有岗位空缺，我们会从人才库内进行挑选。

员工职业生涯发展中有比较关键的两点：第一，

发展一名员工，并不是等他完全准备好了才去实施，而是当他 70% 的综合技能已经准备好时，就给予他机会，他才更有动力去成长。第二，职业生涯管理要兼顾长期利益（能力提升）与短期利益（薪资、职位上升），短期利益是即时可现的，长期利益则需要投入更多的时间和精力才可获得。对于某些员工，在短期职位和薪资上升空间有限的前提下，我们需要打开思路，从纵向转向横向发展，如跨地域或者跨部门发展等方法去满足员工的发展需求，从而成功地保留人才。比如，资深员工遭遇了发展“瓶颈”，无法从纵向上再长足延伸，那么可以考虑让他进行岗位轮换，销售方面的专家可以尝试去市场领域内学习与发展，从横向上满足个人能力的持续提升需求。

员工职业生涯发展中，能力提升始终是职业发展的最终目标，只有能力的提升才能带来职位的晋升和薪资的增长。我们会通过各种方式向大家传递这样的理念。在我们企业内部有一个定期的“沟通会”，高层会定期去各个地区与员工做面对面沟通，将公司未来发展方向告知大家，让大家可以在公司的发展中找到自己提升的方向。在年度绩效考核的时候，我们也会强化能力提升的重要性，让员工理解绩效评估的实际意义，最终目的是在于让员工了解自身的长处和短处，并有针对性地去自我发展。

在陆逊梯卡，我们还会用人才管理九宫格来协助员工职业生涯发展。九宫格以潜力为纵坐标、绩效为横坐标，划分出九种类型的员工，每种不同类型都有着相对应的发展计划。举例来说，高潜力和高绩效的员工是公司最想要的员工，同时，也是公司最难保留的员工。对于这部分员工，公司一方面需要通过奖励和认可来肯定员工的高绩效，另一方面也需要提供一些挑战和发展机会来更好地挖掘员工的潜力，让潜力真正地变成能力并与绩效形成正相关。

在员工职业生涯发展的实施过程中，我们也会参考咨询公司的建议。在员工领导力发展项目中，我们会运用到咨询公司提供的资源。比如在陆逊梯卡中层管理人员的发展项目中，我们会选用第三方为我们设计胜任力评估方式与方法，通过心理测评、行为面试、



“对于某些员工，在短期职位和薪资上升空间有限的前提下，我们需要打开思路，从纵向转向横向发展，如跨地域或者跨部门发展等方法去满足员工的发展需求，从而成功地保留人才。”

无领导小组讨论和辅导面谈模拟演练等方法去衡量中层管理人员的胜任力，根据目标胜任力和现有胜任力之间的差距，结合公司发展的需求来设计和实施中层管理人员的发展项目。虽然会借助外脑，但员工职业发展的流程设计、具体操作过程我们必须亲力亲为，每家公司的特性和实际情况不同，我们需要立足公司和员工的特点去做职业发展的规划，第三方的意见只是一种参考。

对员工职业生涯发展效果的评估，最直接的标准是员工流失率。员工流失有两种情况，一种是被动的，由于绩效无法达标而被解雇；另一种是主动离开，我们需要着重关注这部分人群的流失原因，尤其是一些高潜力人才和高绩效人才，他们的流失率直接反应了员工职业生涯发展和管理是否有效，我们要从中分析出企业在员工职业生涯发展中的不足，并反思能做哪些改进计划去更好地保留人才和为员工提供更多的成长空间。

#### ★ 案例分享：

**1 跨地域发展：**小C原先是广东一家店铺的店长，在工作的过程中，努力学习验光知识，掌握该岗位所需的技能，各项综合能力都得到了提升，他本人向直线经理及人力资源部门表达了职业成长的意愿，但他所在的地区无岗位空缺也无新开店计划。结合他个人的意愿，我们决定将他调入公司新成立的西区成都，去开拓新店并管理二家成都的店铺，更好地发挥他的才能和拓宽他的视野。

**2 跨岗位发展：**小Y初入公司时，从事内部沟通的工作，在这个过程中，他熟悉了公司整体情况、人员构成、业务状况等具体事项。在工作中，他表达了希望接触人力资源其他模块内的工作。当人力资源部门薪酬福利经理一职有空缺时，我们综合考量了小Y的能力和资质，认为他对数字敏感度较高、个性沉稳，具备从事该岗位的能力，决定给予他跨岗位的晋升。



### 多元化发展手段

惠氏营养品 销售培训及销售生产力副总监 季菁

企业在2010年启动建设员工职业生涯管理体系。经过和咨询公司的深入讨论，就惠氏销售团队职业阶梯项目的内容达成以下共识：

➡ **第一** 确定人才发展策略和职业生涯设计原则。人才发展兼顾内部培养和外部引进，以便在变革时期同样具有很强的实用性。职业生涯设计则强调给员工更多发展机会，并且明确每个机会背后具体需要付出怎样的努力。

➤ **第二** 规划职业生涯地图和能力要求。具体而言就是搭建职业阶梯（职位序列）、职位层级，定义各职级，并梳理各个序列和各个层级的能力要求，形成完整的任职资格。

➤ **第三** 设计及规划职业生涯发展路径。员工在本职岗位内可以纵向发展，并且不局限于专业向管理发展，也可以在专业领域向上有所突破。此外也增加了不同职位序列间横向移动的可能性，构建出职业发展双通道。

➤ **第四** 提供给员工和经理必要的辅助工具。除根据职能能力模型构建相关的培训课程体系外，针对员工和经理分别编写《能力发展》、《能力测评》和《职业阶梯》手册，帮助他们真正在日常工作中使用。

出发点是希望员工在企业内部可以看到很清晰的发展路径，知道怎样努力，以及努力的结果。让员工愿意和企业一同成长，并自主地选择成长方向。

发展体系的设计可以让员工知晓组织内部会有哪几把梯子，个体贡献者、团队管理者以及承担不同角色的员工需要哪些竞争力。员工如果确定了自己的方向，可以完善个人的能力，找到实践的机会。

在实施体系中，碰到的困难有：员工自我发展的意愿有强有弱，需要把政策反复宣传和推广，尤其需要赢得直线经理的支持。对销售而言，每天直面数字的挑战，往往更关注当下。而员工的发展是一项长期的事业，怎样兼顾当下和未来是一个艰巨的挑战。

另外，如何让各种项目落地而非流于形式也是值得关注的焦点。惠氏的发展项目之所以成功，是因为在内部有一个专业的销售培训部门。即和 HR 很好地沟通，也和销售团队充分地接触。在公司面临并购阶段时，需要保留员工，让员工对将来有信心。在特殊时期里，空谈是不能画饼充饥的，只有落到实处的政策才能力挽狂澜。

恰逢公司发展的关键点，也借助行业蓬勃的趋势，对人才的需求非常大。我们力求把握每个细节，加大宣传。从立项开始，每个环节的进展都和直线经理们保持沟通，并和 HR 的政策相配合，同步进行。

我们对政策的宣传采用多元化的方式，曾在上海、北京、天津、沈阳、南京召开视频会议，通过网络直播，

“ 惠氏的发展项目之所以成功，是因为在内部有一个专业的销售培训部门。即和 HR 很好地沟通，也和销售团队充分地接触。 ”

同一段覆盖 800 多名员工，让他们了解体系的及时走向。还力邀全球总裁亲自动员，做开场白。

我们为全体员工准备了一套详尽的培训资料。除了沟通手册，还架起了职业发展网站；发送沟通信和定期的 newsletter；拍摄了专门视频；制作一套能力要求卡片供员工案头常备；甚至快速开发了一个苹果 ipad 游戏应用，用最有趣的方式让员工轻松了解自己的职业生涯路径和能力要求。

加入雀巢，惠氏有全球的工作领域，鼓励员工内部轮岗，所谓的天花板其实很高，不担心员工固步自封。我们提供给员工的发展是站在如何让自己更具备市场价值的角度。即便离开惠氏，也希望员工能有优秀的竞争力。

此外，企业在文化中就蕴含了上级有培养下属的责任。惠氏对上级每个月给员工的辅导次数设立了考核指标，作为奖金发放的前提。尽管在实行之初稍有不适应，但日积月累后已经形成常态。经理每周要跟着一线销售员工跑业务，时刻给予反馈。

作为企业的内部顾问，我们是销售同仁的绩效伙伴。团队必须对业务相当了解，提供有效的解决方案。通过每天和销售部门一起工作，联系紧密，明白他们的需求。团队成员中，有很多人具备销售经验。

惠氏从 2009 年至今经历了 2 次合并。恰恰在 2012 年，员工流动率是几年来最低的。这是一个最好的衡量发展体系的尺度。也许对于外部人员，在加入组织初期会先考量其稳定性。但对惠氏内部员工来说，虽然经历着变革，但稳定已在人心。

## 思路明确，执行流畅

江森自控（中国）投资有限公司 高级人才经理 高岚

员工职业生涯管理是企业人才规划中极其重要的环节。这个环节的最终目标是要让员工清晰地获知：按照自身的能力和追求，在企业内部，会有怎样的前进方向和路线。在企业提供的平台上，他们是否可以充分地展示能力，达成目标，对于提升员工敬业度，具有促进意义。另外，目前市场上的人才普遍在选择企业时，也较为注重企业内部的职业发展路径是否清晰。因此，做员工职业生涯管理，对人才的招纳也起到了促进作用。

在具体操作员工职业管理的过程中，江森自控提倡将发展战略分为三个层次：

- ① 做中学 (develop by doing)，当员工有了明确的个人发展目标后，要从实践中去提升能力和眼界，不断趋近自己的目标；
- ② 自我负责 (take charge)，要让员工从意识上明确职业生涯的最终决定者是他本人，员工必须为自己的个人发展负责，而不是静候公司的安排；
- ③ 寻求帮助 (seek support)，在整个职业生涯管理过程中，企业要为员工提供资源、机会及平台；而员工在遇到困难和挑战时，要积极去从身边的工作关系中去寻求帮助，与公司提供的资源对接起来。

在员工职业生涯管理中，一线经理发挥的作用至关重要。无论是员工职业发展的动机，还是对于自身价值的认知，都需要一线经理在日常的工作中与他们进行详细的沟通和辅导，从而了解他们真正的需求，帮助他们清晰地看到职业发展的方向。我们努力在企业内部建立这样的观念：经理是员工职业发展的第一责任人。当然 HR 部门会提供许多关于领导力的培训，指导一线经理如何与员工开展关于个人职业发展的讨论、如何做职业规划、如何看待个人的成长等等。通过调查，我们发现，员工职业发展的目标因人而异，各不相同，并不都是以升职加薪为最终目的。相当一部分员工认为，良好工作关系的建立、能够参与项目实践都是他们实现个人价值的渠道，也有许多员工认为他们从一系列培训中获得了成长的动力。经理要关



注员工真正的职业追求、发展过程中的关键点以及遇到的各种挑战，适时适当地提供相应的帮助。

对于处在不同职业时期的员工，企业在为他们做职业发展时，分别有不同的侧重点。处于职业发展初期的员工，与公司各方面处于相互融合的阶段，他们职业规划的重点就是尽快融入企业环境、掌握工作的要领以及对企业的职业发展路径有大致的了解；处于职业发展中期的员工，则在职业生涯中已经达到成熟期和沉淀期，自身是工作领域内的精英或团队管理中的中坚力量，对他们来说目前职业发展最重要的是沉淀技能而厚积薄发；至于处于退休期的员工，个人感觉他们处于传承期，要引导将他们所知所学进行总结，把个人经验传递下去，成为企业的宝贵财富。

在员工职业生涯管理领域中，HR 扮演着举足轻重的角色。当一线经理与员工设定了具体的发展目标后，HR 会积极提供相关的资源，以加速员工的提升和发展。HRBP 会定期参与业务部门的会议，与业务部门经理研究及沟通人才发展状况，跨部门获取人才增值的需求。在这个过程中，最重要的工作有两点：

- 1 如何转变业务经理的意识，让其明白员工的培养和发展不仅仅只是 HR 部门的工作；
- 2 保证信息流通的及时性，当其他部门有人才增值需求时，HR 要能够及时获取这一讯息，以便适时提供资源和协助。

当充分了解了员工的增值需求后，HR 部门会提供以下资源和平台：

- ① **培训**：培训的形式是多种多样的。我们遵循“10—20—70”的原则，给予员工项目实践、导师带教、课堂教学、各种教材学习等资源，全面提升员工的能力；
- ② **绩效管理系统**：当我们每年进行年度绩效评估时，不仅仅注重结果，同时要求经理关注员工的年度发展计划，因为年度发展计划是长远职业发展的缩影；
- ③ **接替者计划**：无论处于哪个时期的员工，都不可避免职业上的“天花板”。从公司角度来说，要帮助员工打破“天花板”，就要将公司员工视作整体，设计更为完善的人才管体机制。“接替者计划”便是一个良性循环的机制比如：A 高管希望能晋升到另一个岗位，他首先需要先在团队内部找到能够接替他目前岗位的成员。以点见面，该计划能够覆盖到企业的全体员工。当这个机制得到良好的运作，企业内部的岗位也就能流动起来，保证每一层级的员工都会得到上一层级领导的关注，而不必担心个人没有上升空间；
- ④ **轮岗 / 转岗机制**：HR 部门会定期发布内部岗位空缺的信息，供许多在职业上有追求的员工进行选择。

在员工职业管理的实施过程中，HR、一线经理与员工本人是不可分割密切合作的关系，其中 HR 是一个桥梁，是信息的传递者，将企业内部的发展资源和岗位需求提供给经理和员工；同时，经理和员工也要将个人发展需求及时与 HR 进行沟通，这样才能达到信息的互通，促成职业上的发展。

HR 部门在帮助员工认知自我的过程中，除了加强

“相当一部分员工认为，良好工作关系的建立、能够参与项目实践都是他们实现个人价值的渠道，也有许多员工认为他们从一系列培训中获得了成长的动力。”

与一线经理的有效合作外，还会使用一些评估工具，比如 360 反馈、江森自控自己设计的领导期望模型以及一些咨询公司的人才测评工具。通过工具的使用，员工可以更深入、全面地了解自我，具体在职业动机、个性、强项、弱项等方面有详细的认识。

“内部岗位填充率”和“接替者计划”的实施结果可以比较全面地看出职业生涯管理的开展是否有效；每年我们还会检测员工年度发展计划的完成率，设定一系列 KPI 去追踪每个员工的情况；同时还会对一些关键培训项目进行考核，比如在内部轮岗发展计划中，我们会让参与这个项目的员工在项目结束后作出自我评估，去总结项目期间他学习到的新技能是什么，效果如何。

#### ★ 案例分享：

A 部门的小张对于 B 部门的工作非常感兴趣，自身也希望承担更多的工作职责，职位上能得到晋升。他将个人意愿与直线经理进行了沟通。HR 部门及时了解了这一情况后，首先对小 L 的能力和背景做了分析和评估，发现他在 A 部门的工作领域内已经是一名专家，并具有带领团队的潜力。得知了员工的增值需求后，HR 结合了当前的岗位空缺信息，与小张的直接经理和部门经理进行了适当的沟通。并通过正式的沟通，明确了小张对于转岗去 B 部门担任新职位的意愿非常强烈，从而最终在大家的共同努力下促成了此次转岗的成功。

从以上案例中，HR 在员工职业生涯中所起到的“桥梁”作用显露无遗。岗位空缺、员工发展需求、部门人才需求等等，这些信息都在 HR 这里得到了汇集，然后 HR 将各种资源进行有效地协调和配置，从而帮助业务部门和员工本身去发展和提升。

“职业发展也并非总意味着升职，寻求多元化的发展、工作生活的平衡、专业化发展等等都是企业高管在不同时期的选择。”



### 一套项目，多方支持

洲际酒店集团 大中华区人才及领导力发展总监 郝弘彬

“创造客人挚爱的杰出酒店”是洲际酒店集团的核心目标，我们的人才管理也是围绕这一核心来开展的，因为我们相信员工的敬业度会提升宾客的满意度。同时，我们提供给员工“尽炫自我”的空间。在大中华区，我们有一个“Career Pathway”项目，该项目整合了我们企业在人力资源方面的许多模块，从招聘、培训到 PDP 制度、绩效评估等等都与 Career Pathway 有效地连接在一起，为员工的职业发展提供全方位的支持。

Career Pathway 为员工提供了以部门为单位的职业发展路径，并设定了本部门关键岗位的能力需求，员工就能在其中清晰地找到自己目前的位置，明确职业发展目标和方向，以及达到该目标所需要进行的能

力提升。同时，我们再给予他配套的资源支持，包括各种技能培训、轮岗实践机会、导师辅导等，以帮助他真正实现职业理想。

通过这个项目的实施，每个层级的员工都能在企业内部找到自己的定位，并根据自己的职业取向，经验、行业资历，确定接下去最为合适的发展空间。处于不同职业阶段的员工所拥有的职业抱负是不同的，Career Pathway 就好比提供了一份职场地图，清晰展示了从当前的起点到个人职业的阶段目标，还需要经过哪些步骤，然后根据自身的情况，选择需要的能力进行培养，就更具针对性，不会无的放矢，没有方向。

这也是一项有效的机制，可以为处于不同职业时期的员工分别做发展规划。对于企业高管，他比一般员工经历了更多的职业变迁，从普通员工到 CEO，会遭遇许多转折点，每个转折点都有可能是瓶颈，那么从职业发展路径中去按图索骥，寻找每个前进方向上所分布的能力提升点，一旦掌握了相关技能，那么就能顺利地完成岗位转换。我们相信只要能力能够提升，瓶颈就会消失。另外，职业发展也并非总意味着升职，寻求多元化的发展、工作生活的平衡、专业化发展等等都是企业高管在不同时期的选择。

在员工的职业生涯管理中，员工本人、一线经理及 HR 是密切联系的三方关系，每个人都扮演着重要角色。员工本人永远是自己职业发展的掌控者，他的发展意愿、主观能动性所起的作用是无法替代的，并且具有决定性；一线经理是员工的直接领导者，在员工的职业发展中，担当着辅导员的角色，引导员工去为自己做规划，并对他的工作表现有一个客观而全面的反馈；HR 是整个流程的设计者，并时时关注整个流程的进程和效果，在其中投入各种资源支持。

在进行员工职业规划的具体过程中，首先是准确评估员工目前的绩效和能力，找出员工身上的强项和有待发展的地方，然后再明确员工的发展方向，最后为了去缩减“当前”与“未来”的差距，制定能力提升和发展方案。在这里一线经理与员工之间的沟通是极为重要的，我们非常注重对一线经理领导力的培养，在

career pathway 中也会有一系列的培训去教会他们如何与员工有效地进行职业发展的沟通。同时，我们运用 360 反馈、个人评估等工具去帮助员工准确地认识自我。只有员工能够对自身有清晰的评估，并表达自己真实的意愿，我们才能为他们进行更完善的职业规划。

对整个职业生涯管理的效果，我认为有两类重要的指标。第一类是硬性的、可量化的指标，比如员工流失率、内部职位晋升比率、员工敬业度调查的结果等等，我们可以根据每年的数据变化进行分析，得出结论；另一类是软性的指标，比如企业文化的感染力，我们每年会搜集企业内部的成功案例，在员工中进行推广，来强化职业生涯管理的效果，当有越来越多的员工会利用我们的系统为自己的职业发展寻求广阔的空间，那么我们的工作就是非常行之有效的。

企业要为员工提供发展机会，让他们有展示自己的舞台；同时员工要在自己的岗位上发挥自己的能力，帮助企业达到业务发展的目标，这样就形成一个良性的循环，员工职业发展规划其实为公司、员工本人创造了一个双赢的机会。

#### ★ 案例分享：

**1 跨地域发展：**员工 Paul 在位于伦敦的一家集团下属酒店工作，担任总经理一职，他的发展目标是来中国工作。通过与直线经理及区域 HR 部门的负责人沟通个人意愿，他的个人资料进入了集团 People planning 系统。不久中国区有了职位空缺，综合考虑后，将他调入了中国上海，成为中国区一家酒店的总经理。

**2 奥运工作体验：**员工 Shirley 是大中华区酒店开业支持经理，2012 年通过集团在伦敦开展的奥运村志愿者招募计划，成为奥运村居住服务业务副负责人，在这个过程中，个人能力与眼界得到拓展，为之后的职业发展打下基础，目前成为了酒店经理。在这个过程中，Shirley 充分利用了集团开展的多元化职业发展机会，实现了自身的职业成长。

还有一类企业，在发展员工职业生涯的项目中没有提供一张清晰的 roadmap。他们坚信框架会局限思维，员工拥有无限的可开发性，挖掘潜力、随心所欲，只要敢尝试，路可以一条条走出来。



### Your Career, We Care

阿斯利康 中国管理学院总监 杨晓敏

阿斯利康 非销售市场 组织发展与培训 人力资源总监 李菲

阿斯利康拥有多年来持续打造而成的人才发展体系，宣扬“your career, we care”的口号。员工主导个人职业发展的同时，公司会提供系统的发展平台，以及确保经理人可以持续不断地培养下属。三环相扣实现员工发展。

每年公司做业务目标设定的同时，员工也需要做个人发展计划。在制度上规定了员工在完成业绩的同时需要关注自己的职业发展。HR 部门会有相配套的措施帮助实现员工的成长。

公司没有为员工划定一张 roadmap，只是罗列出所有空缺的岗位和相应的能力要求，员工可以自己决定想走的方向。一个销售员除了知晓本部门的职业阶梯外，公司还鼓励他进行跨部门的转型。我们希望员工经历不同部门的历练可以为下一次的起飞做好准备。

“在阿斯利康，70% 高管岗位由本土人才担任，总监级别 80% 由内部晋升。由此表明组织内部的人才发展执行得非常顺畅。高级管理团队经常能够参与跨部门合作项目。”

阿斯利康目前通过绩效和潜能两个方面对人才进行培养。培训是核心的发展手段，同时绩效评估、IDP、coaching 都是有效的方式。用 70-20-10 的理念发展员工，体系和操作流程都已非常完善。

阿斯利康曾在业内率先推出“五星级”培训体系。新员工进入公司后，首先要进行为期两周的“一星”培训，了解公司历史、文化、管理政策和业务形式，让他们快速融入企业；随后几年内，员工将就销售技能、业务规则、客户关系等诸多方面，再逐步进行“二星”“三星”和“四星”培训，让处于不同发展阶段的员工可以更好地提升业务水平。

早在 2010 年 6 月，公司针对基础销售团队，启动了新的销售人才发展战略，将潜力员工分为专业化和和管理两大方向，有针对性地制定发展计划。

一位销售代表如要晋升一个层级，他的工作内容也许没有改变。除了业绩表现和年资外，还要通过公司每年定期举办的考核，现场展示核心的销售能力，由人力资源部、销售培训部和上上级经理参与评估，并给出反馈。

公司在政策的执行方面非常多元化，评估的手段也很客观。希望员工的个人愿望得以实现。一个合理的升迁政策是由管理层共同制定，能灵活调整并公之于众。不光注重“what”，也注重“how”。公司还成立了评估委员会确保人才评估结果的公正、客观。跨部门的综合评估，以事实为基准，并借以优秀的工具让结果更具说服力。

同时，直线经理能不断地给员工反馈和引导，让人才成长历历在目。在他们的能力考核中，发展下属的工作也占到一定比重。历经多年的执行，即便没有制度的规定，也已经形成了好的文化习惯。经理人晋升的前提是找好接班人。

在阿斯利康，70% 高管岗位由本土人才担任，总监级别 80% 由内部晋升。由此表明组织内部的人才发展执行得非常顺畅。高级管理团队经常能够参与跨部门合作项目，抽言目前，亚太总部从新加坡搬至上海，进一步提供了很多全球性的工作机会。

在实现员工职业发展的过程中，最为困难的是对员工能力的界定。有时，自我认知与组织评估会产生矛盾。如何令测试结果更令人信服是值得持续提升的工作。经理人的辅导、反馈技巧也是非常挑战的地方。这也是今年 HR 部门人才辅导努力的方向。我们会为基层员工开设职业生涯规划的课程，为经理开设增强与下属员工讨论职业生涯的谈话技巧课程。

对于人员发展我们有很多数据可以衡量。首先是内部晋升，公司本身对资深经理的提升必须有 60% 来自内部的硬性指标，但实际情况已远超指标。另外还有内部轮岗、跨部门合作项目的参与人数、每年向国外输送以及接收的人才数量都是可以量化的 KPI。公司每年在员工满意度调查中也会着重对员工个人发展情况的了解，并从数据中反思进步的空间。随着体系地越发完善，每年，阿斯利康的离职率远低于医药行业 25% 的平均数值。HR



通过对企业和咨询公司的采访，HR Value 总结道，企业如欲有效地进行员工职业生涯管理，需要在以下因素中做到卓越：

- ★ 建立在业务发展的战略前提上
- ★ 企业、员工和管理者的共同参与
- ★ 鼓励员工在其中扮演积极的角色
- ★ 通过反馈不断完善系统的建设
- ★ 公开、透明的信息宣传
- ★ 与其他人力资源管理体系的结合



和人相关的工作是艺术，艺术需要越做越精，  
HR 这门“艺术”真的很难，永远做不完。

# 一直在爬坡，从未说成功

## 访立邦中国建筑涂料事业群人事总监钱国新

虽是 60 年代生人，钱国新开放、轻松的心态很容易让人忽略他的年纪。他擅长总结人生、成长和学习。员工们每天都能看到一个个笑嘻嘻的钱总。他认为工作快乐很重要，自己面临的新课题是让员工幸福。每段成就都是一个界碑，有些人死守在过去的荣耀上，把界碑变成了前进道路上的墓志铭。而另一些人能在立碑后看到更远的方向，不断爬坡、勇攀高峰，永远把人生看成是一条通往成功的探索之路。

文 / 张倩忆 图 / 米素

HR 似乎永远是公司里最低调的人群，不冲锋陷阵做业务，不高喊口号搞外联。在一条服务内部客户的支持性战线上每天都在兢兢业业地埋头苦干、不问荣耀。渐渐地，他们做到了既懂业务又懂人，成了企业里和所有部门搭界的战略军师。

采访钱国新的时候他就被摄影师的长枪短炮吓了一跳，再三提醒我们少拍两张，千万不能影响同事们工作。“我在公司不是什么大人物，用不着摆大阵仗宣传自己。”从会议间歇中抽出时间接受采访，钱国新每天都按照要事第一的原则来安排各种事项。

谈话完全跳出提纲，他轻描淡写地介绍了过去的经历，而着重分享了自己近几年从工作中总结出的心得。没有长篇大论的教条，却有不少思路清晰的观点，可以为人力资源同仁所借鉴。

### 人才成长之道

一个人的成长包含两方面因素：个人能力和机遇。对个人来说要通过学习培养能力，对组织来说应该尽其所能提供给员工机会。

“我是个普通人，之所以能在个人职业生涯方面实现稳步成长，机遇很重要。”中专毕业后被分配进中国外轮理货公司，钱国新坦言遇到了好的领导，一位党支部书记。“他非常欣赏和器重有知识的年轻人，经常让大家组织学习。”利用出黑板报、发表文章等等机会，钱国新渐渐得到领导们的赏识，成为组织着重培养的得力人才。他仅 26 岁就被提拔为科长，在当时的国有企业中实属罕见。钱国新认为自己的能力是一方面，组织愿意提供机会是另一方面。



正如现在海虹集团很多中层以上干部来自当时他发起的培养项目，钱国新在立邦最自豪的一件事也是通过人才培养计划给员工创造了很多自我提升的机会。

机遇降临有准备的人，钱国新的仕途十分坦荡。在外轮理货公司工作了9年后，他被选拔到上海港务局组织部工作。三年后，又通过层层筛选，被外派到香港招商局工作学习，并完成了MBA的课程。限于政策规定，在完成最长7年的外派任职年限后，钱国新继而派往香港招商局下属合资企业海虹（老人牌）集团，担任人力资源行政总经理。“我觉得都是领导赐予的机会。”他简简单单地描述了过去成就，不愿过多强调，总是着眼当下，着眼未来。

由于自身得到过许多上级的帮助，因此在立邦，钱国新十分强调给员工创造机会。“我非常重视培训、接班人计划等工作。”正如现在海虹集团很多中层以上干部来自当时他发起的培养项目，钱国新在立邦最自豪的一件事也是通过人才培养计划给员工创造了很多自我提升的机会。在2006年9月加入立邦之初，钱国新发起的第一个项目称之为“亮剑计划”——针对经理级员工，这个计划当时还简称为M135（manager），因为当时公司只有135个部门经理；之后也曾改名为M2010，意味着每个经理要学习20门课程，多花10倍的精力；但最后因为管理层要求在2010年看到效果，所以，这个计划就更名为“亮剑计划”。当时的预计是，根据业务的增长，部门经理级人员的人数可能在5年后需要翻番，钱国新的任务就是要在2010年能为企业壮大储备经理人才。幸运的是，由于公司业务发展迅速，到2010年，公司实行了“分社计划”，即将公司业务分成两个“集团”，“亮剑计划”为这次“分社”提供了人才支持。

随着亮剑计划的深入，钱国新逐渐发现公司需要

大量更贴近业务的主管。于是，他在2009年又发起了菁英计划——针对一线管理者，涵盖零售销售、工程销售、生产供应链、工业销售等不同领域的主任级员工。这个项目的内容是，每位加入“菁英计划”的员工，需要在为期半年内，每两个月前往总部，全脱产培训1周。结束后通过公司考核评估，作为经理的后备人选。令钱国新自豪的是，立邦目前提升的大部分中层管理人员都是通过菁英计划培养出来的。“企业在自身业务发展的同时实现了与员工一同成长。”

当然，在个人成长中，能力的培养也是讲究方法论的。钱国新分享道：“个人能力好比内因，机会好比外因，内因通过外因起作用，但内因是起决定性作用的。”

**钱国新对个人能力的培养总结了4条理论，并把它们称为爬坡理论：**

**1 一个想成功的人要永远让自己处于爬坡阶段。**  
成功的喜悦实际上来自于爬坡的过程，人的知识和经验积累也是来自于爬坡的过程，如果有人言之自己“登顶”了，也就意味着自己开始走下坡路了。事实上，一个人无关于年纪应该要永远处于爬坡阶段，没有顶峰永远前进。

**2 人的成长靠自我驱动。**一个人在前进之中一定要明确方向和目标，并且要有自我驱动力，随时给自己设定新的目标。聪明人往往会在即将到达顶峰时，调整目标，向更高处前行；否则就会出现自以为是“登顶”了，没有驱动力了，实际上只是上了一个“小丘陵”的情况。

**3 要在前进的路上设立加油站，不断加油。**虽然人的成长和基因有关，但人可以通过学习和不断努力改变现状。现在的世界发展越来越快，新事物、新知识层出不穷。不管是本科生、硕士生，还是博士生，如果毕业后不定期加油，知识一定会落伍。在人生的道路上，要想登得越高，就必须具备应有的耐力，这个耐力也就是一个人的实力，要有耐力，就需要不断地加油。

**4 调整心态，认知自我。**爬山的人都非常渴望攀上顶峰的成功感，有人很希望一口气登上一个很高的山峰，但实际上，每个人自身的起点、天赋是不同的。有人就因为太渴望成功、太渴望登上顶峰，

在登顶的过程中碰到困难就退却了，从而毁了自己的前程。而有些人，他会从低目标做起，一步一步积累实力，即便在爬坡过程中遇到困难，他也会自我激励，把爬坡的过程当做历练、当做享受。

钱国新总结道：“人才成长，就如爬坡，要不断调整自己的心态和自我认知，让山峰不成为山峰。”

## ▶ 人才保留和培养

其实，钱国新加入立邦时恰逢公司流失了一批技术骨干的动荡时期。他当时的要务是保留“物以稀为贵”的技术人员。钱国新按照传统的方案设计了一个ART计划（attract & retain talents），大致包含职业生涯双轨制、加薪、或提供长期福利等方案，但这个计划最终未能很好地实施。于是，在结合公司实际分析了诸多因素后，钱国新反思出了人才保留的4个观点：

**1 企业在不同的发展时期，对关键人才的定义不同。**有些人在某个时期被公司当做关键人才，但过了一段时期后会被不被当做关键人才。钱国新曾经在安排一个技术骨干调转部门时，发现没有人愿意接纳他。分析下来有很多原因：a 公司的发展使得他掌握的技术不再重要；b 他的知识体系没有与时俱进；c 他的所作所为不被团队接纳。这让人意识到，人才的技能和知识必须随着企业的发展而发展。企业在创业初期与后期所要具备的人员素质大有不同。

**2 要保留人才必须打造供应链。**商品因为稀缺会涨价，人才也一样。企业如能有源源不断的人才供应，就不必为离职率而烦恼。钱国新经常和同事分享“人才制造”的概念。正如生产型企业的操作流程包括计划、采购、制造、配送和品质保证5个步骤，其中“品质管理”是围绕全部流程的重要事项，对人才的制造来说也是相同的原理。计划：公司每隔3年要对未来的人才储备进行规划，每年要做第二年的人才预算。HR知道每个岗位的核心需求，就知道怎么去找相应的人才。采购：意味着要接洽合适的院校寻找专业的学生，或从社会上去招聘合适的员工。制造：招聘结束后通过系统的培训生计划对人才进行加工和制造，立邦有标准化的学习方式，使得人才快速的成长，新人可以用2年时间得到一般人4年的经验值。配送：意味着做人才盘点、接班人计划等等，

正如生产型企业的操作流程包括计划、采购、制造、配送和品质保证5个步骤，其中“品质管理”是围绕全部流程的重要事项，对人才的制造来说也是相同的原理。



HR 要把控人才的规格，将合适的人放在合适的位置。

**3** 最好的人才保留方法是给员工布置挑战性的工作。一定要让每个人都去做一些并非轻易可以完成的事，让员工把精力集中于工作本身而非其它。当一个员工在某个岗位上功德圆满后，HR 要换一个平台让他继续奋斗。“我觉得挑战性的锻炼非常重要，工作有挑战才有意义。”

**4** HR 要发现个性，并有针对性地满足个性化需求。人有个性、有脾气、有爱好。员工注重荣誉、注重家庭、还是注重福利，只要是合理的需求都该被满足。

除了上述提及的亮剑计划和菁英计划外，钱国新和他的团队还设计了一系列计划来锁住那道人才链：

**+** **加培计划**——针对外部招聘进来的潜质员工，作为储备干部进行针对性培养。通过项目运作的实际锻炼和考核与评估后，担任一线部门主管和经理职位。

**+** **新链计划**——这是校园招聘项目中的一个特别计划。根据公司业务发展需要，从中国知名高校招聘管理和技术培训生，实施 3 年的培养计划，期望 3 年的职业生涯能让大学生快速成长，成为公司日后发展的中坚力量。实行导师制，培训内容包含通用知识、专业技能、管理技能、项目实践、轮岗。

**+** **引擎计划**——针对技术人员的培养发展计划。在确立技术人员专业发展路径的同时，完成技术人员专业职务名称、等级和能力的发展，以及薪资结构的设计和技术人员能力等级培训。

**+** **彩翼计划**——针对调色人员的培养发展计划。确立调色人员专业发展路径；明确调色人员专业职务名称、等级和能力发展要求；明确各级调色人员的薪资激励方案；确立调色人员培养方案等。

### **▶ 把重要的事变得不重要**

这一点钱国新最近体会颇深。“我们经常挂在嘴边的话是：这个事情很重要、那个事情很重要！企业管理的重点应该是将重要的事变得不重要。”如果一个对企业过于重要的员工离开可能导致公司垮台、或造成重大损失，那企业要做的并不是保留这些人，而是需要尽快减轻他们的“分量”。亚当斯密的《国富论》

给钱国新的启示是，合理的分工既可以使团队提高效率，也可以减少团队的风险。每个人被分配到的任务应该强化其优势，实现术业有专攻。

以前，立邦在每个省只设一个销售办事处，后来发现广东、江苏、浙江、山东、辽宁等发达地区，交由一个销售负责人来管理和发展，不仅难以应对，公司的风险也很大。为此，公司将这些大的地区分拆后，不但管理上更方便了，市场业绩也节节攀升。坦率来说，这些地区即使有一个人离职，也不会影响公司大局。所以，“HR 重要的工作也是将重要的事情变得不重要。”钱国新笑称。

这种理念，甚至也在钱国新自己身上实行了。在 2010 年之前，他一直掌管立邦中国区的整块业务，分拆后，立邦在国内设立了 2 个不同业务的集团，有了 2 名人事总监。他开玩笑道：“我现在已经变得不重要了，公司不是离开谁就无法运转了，我只好安心苦干了！”

钱国新在立邦每年忙于做各种组织调整，把大区变成若干小区，填补管理者岗位，业务越做越精，公司越做越大。

## ▶ 成功并努力前进着

坦率来说，加入立邦之前，钱国新在海虹集团拥有一个非常舒适的职位，完全可以安稳地做到退休。但他奉行爬坡的原则，主动选择挑战，做一些不是轻易能够完成的事。

刚到立邦时，他对立邦的管理文化很不适应，钱国新没过多久就心生退意。当时他碰巧做了一次性格测验，结果显示其最近阶段比较烦躁，觉得职业不稳定，有跳槽倾向。钱国新突然警醒，不能在这样的状态下离开立邦，要证明自己的价值。他告诉别人要和当时的日本首相小泉纯一郎比任期，看谁效力得更久。

2013 年是钱国新加入立邦的第 7 个年头，在创建完许多人力资源体系后，现在的他更愿意分享心得，带动行业一起进步。“我已经规划好了很多感兴趣的工作。例如义务为期刊写专栏文章、做演讲分享经验。”

儿子曾经质疑过钱国新，说他做了那么多年还是个人 HR。钱国新果断地告诉儿子，和人相关的工作是艺术，艺术需要越做越精，HR 这门“艺术”真的很难，



合理的分工既可以使团队提高效率，也可以减少团队的风险。每个人被分配到的任务应该强化其优势，实现术业有专攻。

永远做不完。

虽是 60 年代生人，钱国新开放、轻松的心态很容易让人忽略他的年纪。他擅长总结人生、成长和学习。员工们每天都能看到一个笑嘻嘻的钱总。他认为工作快乐很重要，自己面临的新课题是让员工幸福。HR



# 从边疆酒店走出的跨国企业高管

## 访美敦力大中华区人力资源高级总监

### Sherry Zhang (张丽雪)

Sherry 对行业新人提出两点建议：

一、成功的关键是当机会来临时，你已经准备好了，而准备的过程，不要去计较付出，多看多学；

二、Don't take the monkey to your boss, take the bananas！

当你发现问题时，接下来要想出整改方案，有想法，更要有方法。前者是一种工作态度，是为“道”，后者为方法论，属于“术”的层面。道、术结合，逐鹿职场，才能发挥自己真正的实力。

文 / 赵娴 图 / 张弓

#### 平凡岗位 夯实基础

悟出这两条职场哲理的 Sherry，起步于一份平淡的酒店前台工作。然而，正是从这份看似不起眼的工作开始，Sherry 在她的职业旅途中完成了一次又一次职业上的飞跃。她靠什么成功？

1992 年，Sherry 作为全国第一批酒店管理本科生从中山大学毕业。在大学时，Sherry 曾在五星级酒店的人力资源部实习，接触过招聘、培训等模块，当时便发现自己对此具有浓厚的兴趣。但毕业时因为定向分配的原因回到新疆做酒店前台。面对只有每月 150 元的工资，又是偏离自己兴趣的工作，Sherry 并不消极抱怨，反而建立了一种信念：在前台的岗位上，我就要努力做最好的前台。那时候酒店还未使用门卡，每个客房都配备一把钥匙。前台的工作内容之一就是

在每次客人暂时离开酒店时收回钥匙，客人回店时再提供给他们。Sherry 能够做到当客人回到酒店还未报出房号时她就已经拿好钥匙等待确认身份了，房间号码从未错过。

良好的工作心态及出色的表现很快让 Sherry 在众多服务员中脱颖而出，为自己赢得了一次难忘的经历。当时有一家外企在新疆开年会，入住 Sherry 工作的酒店。因为对 Sherry 的工作十分赞赏，他们邀请她一同去附近景点游玩。那天，Sherry 对外企员工身上所呈现出的精神面貌和优秀品质印象深刻。“那时候感觉他们就像天之骄子，这段经历也激励我去为自己真正的职业兴趣而努力。”

三个月后，Sherry 从酒店辞职，回到广州，经历了



回顾自己的经历，在早期从事各种不同的工作，为我从事 HR 工作打下了非常扎实的基础。

多轮面试之后加入了当时第一批进驻中国的一家 IT 外企。之后又进入一家银行供职，接触行政、财务等工作。她的 HR 职业之旅是在加入一家民营企业之后，才正式开启的，此时距离她大学毕业已近五年时间了。

“当我看见如今的新人能够在大学刚毕业时就进入国际化的大公司从事 HR 工作，我觉得他们非常幸运，可以很早地明确自己的职业方向。但回顾自己的经历，在早期从事各种不同的工作，为我从事 HR 工作打下了非常扎实的基础。”

## 进入 HR 专业领域

如果说，在酒店前台工作时 Sherry 能脱颖而出，靠的是她过人的记忆、良好的沟通能力以及勤奋，那么，在后来的职业发展中，出色的学习能力，愿意为工作付出，是 Sherry 在 HR 领域获得成功的重要因素。

加入美敦力之前，Sherry 曾在戴尔工作接近八年。“这段时光是我 HR 职业的成长期，我在其中完成了从个人贡献者到管理人员的提升，许多管理团队的理念在这个过程中逐步形成。”

Sherry 早期在戴尔的职位是全国招聘经理，作为戴尔在中国先锋员工中的一员，Sherry 经历了戴尔从建立到发展至几千人的规模。先后转换过厦门、广州、上海三个工作地点，工作内容也从经历了各种变化。

企业的壮大当然会惠及众多员工，但只有那些行囊充足、时刻准备攀登的人才更快登临一个又一个高峰。Sherry 在戴尔的时候，虽然专注于 HR 领域，但前几年在其他工作岗位上积累的知识、技能并没有被搁浅，此时就像催化剂，加速了她在 HR 领域内的进步。正如她自己所说“不同的工作经历让我的知识结构变得更丰富，HR 工作非常强调个人的综合能力，于是我之前的积累都得到了充分的发挥。”巩固和利用所学所知，是为了探寻未知，获取新知。几年的招聘工作作为 Sherry 在公司内部积累了广阔的人脉，在帮助各个运营中心建立团队时，她的领导力和管理技巧又在具体的实践中聚沙成塔般地积累和提高。不久，Sherry 成为戴尔中国研发中心 HR 团队的负责人。

然而，Sherry 并没有固守着 HR 团队负责人的位置。在这个职位上的出色表现，又使她进入了一个与 HR 工作不尽相关，但能够扩展丰富她的能力和阅历的全新领域——商业道德执行官。

## 抓住全新的机遇

何为商业道德执行官？“2004 年塞班斯法案出台，关注全球上市公司的商业诚信问题。顺应外部的大背景，结合自己当时的业务特点，作为美资企业的戴尔非常重视内部员工的职业道德，因此在全球范围内设立了商业道德执行官，用以监督公司内部的各项运营中的员工行为是否合法合规。”

商业道德部门在中国成立之初由亚太区领导直接管理，各项宣传、培训工作都依赖于中国各部门的 HR 代表给予支持。作为研发中心的 HR 经理，Sherry 结合部门情况，在以英文书写的各项条款条例中补充了许多生动的案例，并将资料翻译成中文加强员工理解。她还和部门高管策划了在研发中心的“商业道德月”，以此为主题在内部组织了许多案例分享会，有奖问答等等。商业道德这一概念以充满趣味的形式被反复强调，深入员工心中。

这项用心而为的工作引起了亚太区商业道德总裁的极大关注，他正在寻觅中国区的负责人。深入了解了 Sherry 的工作表现后，他提议 Sherry 全权负责中国区商业道德部。对于这项提议，Sherry 本人的第一反应是顾虑：“主要是两点，我从事 HR 工作已有多年，

**员工在面对内部或外部工作机会时，往往会选择熟悉的领域，因为早已得心应手，不容易出错，但新的领域才更能锻炼到我们可能没有锻炼过的能力，挖掘我们的潜力，对长远的职业发展其实大有裨益。**

并希望能在长久发展，而商业道德部在许多公司都比较罕见，若转向那里会否对职业发展造成不利？而且这个部门对于我是一个全新的领域，我不确定自己的兴趣是否与此吻合……”

然而，新领域同时充满了新知识、各种机遇及挑战，这种新鲜的力量最终战胜了 Sherry 的疑虑，她决定加入商业道德部，尝试探究这块职业长途中的“新大陆”。打开另一扇窗，呈现在眼前的风景果然超出了以往的经验范围。商业道德执行官需要对各种被举报行为进行调查、取证，对牵涉其中的人员是否真的违规作出判断，并给出建议的处理措施。在这个过程中，Sherry 需要不断地去验证、判断他人所言是否属实，常常与人处于一种“对抗”的状态。“这与做 HR 时候截然不同。以前总是强调人与人之间的和谐，这非常符合我的个性。而商业道德部门的工作则要求清醒的头脑，力求在调查过程中避免感情用事，保障客观公正。”这项工作大大提升了她的综合判断力及处理复杂问题的能力。这项工作同时要求 Sherry 推动各部门在员工培训、流程提高、漏洞整改方面的工作，这种跨部门的沟通协调和推动工作进一步锻炼了 Sherry 的领导才能。而每月直接向亚太区高层汇报工作的机会则锻炼了 Sherry 与高层沟通的能力。个人的判断力、影响力、与高管的沟通技巧等大中华区 HR 领导必备的技能，在她从事商业道德工作的过程中得到了充分和加速的锻炼。

回顾这段“别出心裁”的工作经历，Sherry 总结道：员工在面对内部或外部工作机会时，往往会选择熟悉的领域，因为早已得心应手，不容易出错，但新的领域才更能锻炼到我们可能没有锻炼过的能力，挖掘我们的潜力，对长远的职业发展其实大有裨益。



Sherry 是一个既严格又宽容的领导。对待下属的工作，Sherry 会认真审视，从更高的角度提出要求，推动员工不断完善；同时又会在棘手的问题上具体指导，提供丰富的资源，并在团队里创造各种转岗、轮岗和领导项目的机会以帮助下属成长。

## 领导团队 传递理念

Sherry 心中始终饱含着深厚的“HR 情怀”，虽然在商业道德部门的工作进展顺利，她仍然希望能再次回归 HR 领域。而对戴尔的习惯和处于其中的舒适感，让 Sherry 意识到自己应该去寻求改变了。2006 年 1 月，Sherry 加入美敦力，担任大中华区人力资源总监。

职业上的又一次转变，不仅令 Sherry 进入新的行业，更带来了视野上的变化。在职业成长期，她专注于提升自身的 HR 技能和知识，而如今更要关注整个团队的成长，在职业的深度和广度上都有了新的内涵。

领导力、判断力、处理冲突的能力等等都在上一段工作经历中得以发展，如今它们有了更大、更具体的用武之地。刚进美敦力时，公司里的 HR 分别服务于不同的部门，根据部门特点推行各自不同的制度，Sherry 在思考其中的利弊时，始终能站在一个整体的角度，努力将复杂的个性化方案统一于一致性的原则下，更利于公司长远的发展。

加入美敦力已整整七年，Sherry 带领 HR 团队在企业文化变革、人才及组织发展、员工敬业度等方面完成了许多成功实践。公司业务增长 4 倍，员工人数翻倍，但员工流失率从当初的远高于行业平均下降到低于行业平均 5%-8%。HR 团队的很多举措在内部被公司总部评为“best practice”，Sherry 本人也在 2010 年被《中国人才》杂志评为“年度最佳 HRD”。

在团队成员的感受中，美敦力 HR 团队是一个氛围融洽、联系紧密的团队，与他们对所有员工承诺的口号“开心、进步、健康”所传达出的精神一致。在他们眼中，Sherry 是一个既严格又宽容的领导。对待下属的工作，Sherry 会认真审视，从更高的角度提出要求，推动员工不断完善；同时又会在棘手的问题上具体指导，提供丰富的资源，并在团队里创造各种转岗、轮岗和领导项目的机会以帮助下属成长。

## 解读成功的法则：道术相得


“人才的储备和发展，是企业前进的基础。HR 的工作就是保证人力资本的供应，对公司整体业务具有战略重要性。”多年的 HR 从业经验，让 Sherry 深刻地体会到，要成为一名优秀的 HR，最根本的是做人。

**职业发展本没有固定的模式，孜孜以求，始终学习，是贯穿 Sherry 每段工作的主线，Sherry 的工作经历印证了这样的道理：唯有善于学习、懂得积累、舍得付出、善抓机遇、勇于改变，才能最终享受厚积薄发的瞬间！**

Sherry 进一步用“道”和“术”的概念对此进行阐释：正确的价值观和真诚的为人态度是工作之“道”；各种能力、创意、方法都是“术”。当你开展工作时，“道”永远是成功的前提，只有具备了正确的价值观和态度，你的方法才可能被人接受，才会行之有效。

谈到工作与生活的平衡，Sherry 认为这也能用“道”和“术”来解读。首先，工作与生活的平衡是一种选择，一切都取决于自己。个人希望能够有比他人更快的进步和更多的机会必然需要付出比他人更多地努力 - 是为“道”。而面对各种工作时学会排序，分清轻重缓急，找到有效高质量完成重要工作的方法，是为“术”。处于职业积累和成长期时，工作曾经占据 Sherry 生活的绝大部分，但她感觉很快快乐。“虽然在时间分配上是不平衡的，但我的内心非常平衡。”



Sherry 的职业之路不乏变化的旋律，但坚定不移的是她始终着眼于长远发展的职业思考和不断学习的心态。做酒店前台时，她培养了良好的服务意识及沟通技巧；在银行工作时，她用心了解银行的管控体系；在民营企业，她学会如何推动员工以创业者的精神工作；到了外企，又掌握了更专业的流程、系统知识和管理技能。职业发展本没有固定的模式，孜孜以求，始终学习，是贯穿 Sherry 每段工作的主线，Sherry 的工作经历印证了这样的道理：唯有善于学习、懂得积累、舍得付出、善抓机遇、勇于改变，才能最终享受厚积薄发的瞬间！ 

# 引爆责任感文化

不是你主宰文化，就是文化主宰你。  
作为组织的领导，你必须主动出击。对  
领导者而言，发展领导能力以加速有效  
的文化变革，然后长期维持这种文化，  
是一项不能间断的工作。

本文由中欧商业评论授权转载

有一个知名的零售品牌，姑且简称为 LS，弥漫着业绩至上的文化。慢慢的，LS 公司出现了一种“波将金 (Potemkin) 视察”现象。据说在 18 世纪的俄国，波将金元帅的部队沿路建起了一个个美丽却不真实的村庄，用来欺骗女皇叶卡捷琳娜二世 (Catherine the Great)，使她相信新征服的克里米亚富足繁荣，然而实际上那些村庄一片荒芜。

就 LS 公司而言，在管理人员视察 LS 产品的商场展示之前，下属会挑选邻近机场的商场，匆匆忙忙建立起“令人称奇”的商品展示，制造一种促销的假象。这些展示在商场视察结束之后的几个小时内就会被撤下。出于好奇，我们问一名在 LS 工作了长达 35 年的销售助理是否仍旧在为“波将金视察”搭建商品展台。“当然，”他大笑道。

你可能会问，这是如何年复一年地进行下去的呢？高层管理人员中难道没有人想知道，为什么在所有被检查的商场都能得到完美分数？显然，“波将金视察”已经变成了 LS 企业文化的一部分。

当我们帮助大大小小的组织改变文化时，我们经常听到这样两个问题：你们如何用一种能够取得组织成效的方法改变文化？你们如何迅速实现变革以提高最终收益？

我们认为，责任感文化是一种最有效的文化，创建了这种文化的企业会产生惊人的成效。领导者必须将创建企业所需的文化视为己任。而如何创造责任感文化，我们的答案是：建立一个成效金字塔。

经历促成理念、理念影响行为、行为产生成效，这就是成效金字塔所展现的。我们发现，领导者更倾

向于运用金字塔的顶端，因为它看起来更容易具体可测。然而事实上，理念和经历也一样具体和可测。从员工处得到反馈，了解他们的理念，并创造出能够影响员工行为的经历，的确需要过人的勇气。

## ▶ 用成效引导变革

建立责任感文化要从成效金字塔的顶端，也就是成效入手。清晰的目标产生清晰的行为。只有正确定义并清晰地传达目标成效，才能让人们清楚为实现这一目标，需要在思考和行为方式上作出怎样的改变。你可以参照以下三个重要步骤。

### 步骤 ①：定义目标成效。

有 90% 的管理团队都不能完整一致地描绘出企业的关键成效。我们曾询问快烤家公司的高级管理人员：“你们最需要实现的三个关键成效是什么？”每个人都回答：“利润率。”看起来很一致。但接下来我们问：“具体的数字是多少呢？”一个经理喊出：“5.5%。”另一个立刻表示异议：“3.5%。”随后，第三个人立刻带着些许恼怒回应道：“我以为我们都同意是 7.5%。”信不信由你，这种管理团队并不少见。有些管理者避免建立明确的目标成效，但模糊的目标成效会导致失败，主要是因为它阻碍了大家协调一致。

### 步骤 ②：在全公司推广目标成效。

当人们的行为、理念和经历都和目标成效一致时，文化也变得团结一致起来。一种团结得更紧密的文化将会使员工更坚定地专注于目标成效。高效领导者的管理方式可以使公司内部形成一种以目标成效为中心、协调一致的文化，并将这种一致性坚持下去。他们通过语言和行动为员工带来正面的经历，从而制造或增强理念、激励行为，并产生成效。

### 步骤 ③：创建能够实现目标成效所需的责任感。

当管理者被要求为自己的工作下个定义时，我们总是听到大家一成不变地背出自己的岗位名称，例如“生产副总裁”或者“高级销售经理”等。这些答案存在的问题是：它们仅仅表明了人们在企业里处于什么位置，这种思维方式更多地强调完成工作，而不是实现成效。对比之下，当你有效地创建出以实现目标成效为目标的责任感时，人们便会以不同的眼光来看待

自己的目标和角色，用成效而不是岗位描述来界定自己的工作。

## ▶ 用行为实现成效

在欧普眼镜公司，朱迪和她的商店团队正为盈利一筹莫展。这一次，朱迪将行动重点从现有行为转向了目标行为。现有行为允许员工为不能实现目标计划找借口，目标行为则强调“不应该让顾客空手而归”。

当朱迪问商店的每位销售助理为什么顾客没有购买商品就离开时，她发现，每当顾客说“我先看看”“太贵了”“我的处方落在了家里”或者“我还没有进行眼科检查”时，销售助理并没有行动起来，而是放任顾客离开。为了取得成效，创造一种全新的责任感和参与意识，朱迪专注于重新调整员工的行为。朱迪开始对员工进行测试：“当一个潜在顾客说‘哦，我先看看’时，我们是应该坚持向他展示我们的产品和店面布局，还是应该说‘好的，如果你有任何需要，我随时为你服务’？当人们对我们说‘这太贵了’，我们是否应该问他们相同的商品或服务在哪儿卖得便宜或问他们觉得价格太高的原因？当有人声称‘我把处方落家里了’，我们是否应该回应‘没有问题，我们可以打电话给你的医生，拿到你的处方’？或者，当有人说‘我还没有进行眼科检查’，我们是否应该带他到隔壁的验光师那里，立刻帮他检查眼睛？”此后，朱迪和她的助理们开始问自己还可以再做些什么才能实现“正视现实、承担责任、解决问题、着手完成”的责任感文化，结果第四季度的计划超额完成了。

了解人们行事的原因对加快人们的行为转变、创造目标行为来说极其重要。许多年前，一位作家携家

**领导者更倾向于运用金字塔的顶端，因为它看起来更容易具体可测。然而事实上，理念和经历也一样具体和可测。从员工处得到反馈，了解他们的理念，并创造出能够影响员工行为的经历，的确需要过人的勇气。**

着在山间小屋里度假，每个人都加入中国跳棋的竞争中。游戏愉快地进行了半个多小时，令所有人吃惊的是，小男孩做了一件完全出人意料的事情：通过一系列的移动，他在每个对手的终点位置都放了一颗自己的棋子。仅仅走了几步，他已经使游戏无法进行下去。我们常常看到各个层次的员工在争取“不输”而不是“赢”。目标行为让人们感知到风险的存在，这种感知会激起人们的防御行为，这时人们更担心的是保护自己而不是创造目标文化。

为加速员工行为方式的改变，你需要清醒地认识到你需要停止做什么、开始做什么以及继续做什么。如图 2 所示。首先，选择你最需要实现的两个目标成效，并使用图 2 来记录你所得到的反馈。

管理者最重要的工作是创造一种环境，使在其中各层次的员工都会自我审视，“为了创造目标文化并实现目标成效，我应该停止、开始和继续做哪些事情？”在适当的环境里，人们将会为这一问题找到迅速、充满创意和富有成效的答案。一旦让每个人都参与到“停止 / 开始 / 继续”的分析中，你就为目标行为创造了主人翁精神。

### ▶ 用理念指导行为

零售巨头西尔斯公司是理念改变行动的一个绝好例子。在西尔斯公司的绩效遭遇重大挫折的时期，公司的首席学习主管安东尼·鲁奇 (Anthony Rucci) 对员工们对公司业务和目标的误解之深大感惊讶。在一次员工会议上鲁奇问道：“你们认为西尔斯公司每 1 美元的收入中有多少利润？”员工回答的中间值是税后 45 美分，而事实上，当时每 1 美元的收入只能带给他们 1.7 美分的利润。鲁奇总结道：“我们存在着经济认知上的问题，这是管理者的错误。”他认为，这种错误的认知会导致员工负面的行为。

鲁奇又问了另外一个问题：“你认为公司花钱雇佣你主要是需要你做什么工作？”超过一半的员工回答：“保护公司的资产。”因此他们都在以一种防御的姿态监视着消费者，而不是以积极的姿态帮助消费者。由于这种理念的存在，相应的行为和成效便随之而来：西尔斯拥有零售行业内差不多最低的消费者满意度。

鲁奇很吃惊地发现，对财务的专注导致员工忽视

图 1 成效金字塔

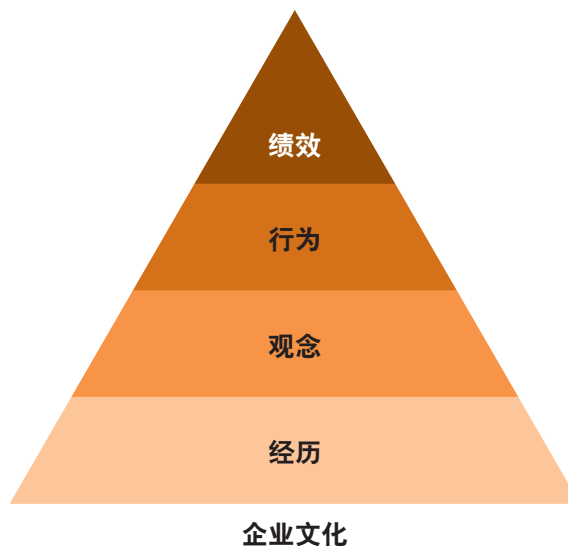


图 2 “停止 / 开始 / 继续”分析



**你提供的经历塑造了人们持有的理念，我们深信领导者必须具备极高的提供正确的目标经历的能力。在加速文化变革、创建“责任感文化”的过程中，那些拥有这种能力的人将更有可能实现目标成效。**

了消费者满意度。鲁奇意识到，公司几乎是通过仅强调“硬性”的一面——考核什么就完成什么——来推动业绩。他很清楚公司需要重新关注消费者。西尔斯开始变革文化，他们在全公司范围内推广关于财务认知的新理念，并以满足消费者为原则来界定员工的职责。不久之后，《财富》杂志针对该时期内 206 家公司的一项调查显示，西尔斯公司在消费者满意度提高方面排名第五，利润也几乎翻番，由原先的 1 美元带来 1.7 美分利润变为 3.3 美分利润。

为了宣导理念，可以在公司拟定《文化理念宣言》。这个文件不应当由任何个体写出，而应当是团队协作的产物。你应当避免将你希望员工秉持的各种可能的理念都堆砌在一起，反而是要抓住团队中缺失的关键理念。建议以“我”开始每一条理念宣言。每一位领导者、经理和员工都需要将“文化理念”内在化，将这些理念视为自身思想的一部分。领导者经常会问：“为什么不以‘我们’开始每一条理念宣言？”经验告诉我们，在“我们”当中“我”通常会被模糊化。以“我”开头来为《文化理念宣言》建立归属感，可以深刻地提醒每个人必须承担责任，按照每一条文化理念行事。

## 用经历灌溉理念

总部设在得克萨斯州奥斯汀市的艾米冰淇淋店 (Amy's Ice Creams) 是一家私营的冰淇淋连锁店，它是用经历创建理念的好例子。


媒体在介绍艾米冰淇淋时，称它的店员为演员。排队等候的顾客观看店员用冰淇淋勺杂耍，抛掷冰淇淋球，甚至在冰柜上跳舞。记者约翰·凯斯写道：“如果门外有人排队，他们可能会分发免费样品，或是给任何一位愿意唱歌、跳舞、朗诵诗歌或者模仿动物的顾客提供免费冰淇淋。他们穿着戏装，带着道具，提问小问题，制造欢乐。”总之，艾米的员工为顾客和同事创造了愉快的经历。“艾米冰淇淋”的企业文化并不是自然演化的结果，它是领导者主动创建的，它每产生一次经历就改变一个人。凯斯写道，艾米“必须找到合适的员工，并使他们用正确的方式做事。由于他们的行为必须独出心裁，坚持不懈、自发主动，所以必须使他们在无需指示的情况下就知道如何行事”。换句话说，只有当员工从多次经历中亲身体会到竭尽

全力展示创造力的重要性，公司才得以创建并维持“艾米冰淇淋”式的思维方式。一旦员工把经历转换成共同的理念，就不需要再有人告诉他们该做什么了。艾米知道她不能只是告诉员工该做什么，而是需要创造能培育理念的经历。

为做到这一点，公司在雇佣员工之前，就向“准员工”展示艾米冰淇淋的经历。准工会收到一个没有字迹的纸袋而不是一张申请表。唯一的要求就是让员工在纸袋的某处写上姓名和联系信息。除此之外唯一的说明是“用这个袋子做点什么，并在一周内送回”。艾米说：“那些只是草草留下电话号码的人，将会发现艾米冰淇淋并不适合他们。而那些用一个白色纸袋做出不寻常东西的申请者，往往是有趣的人，他们更适合我们的环境。”艾米冰淇淋收到过各种充满创意的袋子，从一开始就加强了“与众不同”的理念。这个疯狂的公司成效如何？你也许已经猜到了：艾米冰淇淋一直主导着当地市场。

不论你是否意识到，你每天都在为你身边的每个人提供经历。一次交谈，一次肯定，你无时无刻不在为身边的人提供经历。只有正确的经历才能形成正确的理念，带来唯一正确的结果。你提供的经历塑造了人们持有的理念，我们深信领导者必须具备极高的提供正确的目标经历的能力。在加速文化变革、创建“责任感文化”的过程中，那些拥有这种能力的人将更有可能实现目标成效。



不是你主宰文化，就是文化主宰你。作为组织的领导，你必须主动出击。你可能极想任命一位“首席文化官”，但这恰恰会剥夺领导团队最重要的一部分职责。转变企业文化既不可能在一朝一夕实现，也不是可以委托给人力资源部门的事情。领导团队应该担负起文化变革的职责。对领导者而言，发展领导能力以加速有效的文化变革，然后长期维持这种文化，是一项不能间断的工作。你不能将任何人排除在外，因为文化构建将会也必然会涉及组织中的每一个领导者。



# 抗击中年职业危机

在中国，中年职业危机发生的时间有所提前，这是为什么？身陷其中的人如何才能平稳度过？

作者 / 吴晓庄 (Marjorie Woo)  
本文由哈佛《商业评论》授权转载

42岁的高原头脑精明、身板挺直、个性强硬。他是一家美资跨国通信公司的中国区销售副总裁。因为对市场有着非同一般的敏锐感觉，他的业绩一直非常出色，也因此被公司列为有潜力进一步发展的优秀人才。

然而自从国际金融危机以来，公司对中国的业务格外倚重，指标也迅速攀升，面对来自公司的巨大期望，他开始日渐焦躁，对总部的一些策略和政策常常不满，有时甚至直接唱反调，导致与上司关系冷淡；在和同事及下属的沟通中，他也固执己见，遇到不同意见，往往出言不逊，脾气一上来就如脱缰的野马。

事业之外，他在个人生活中似乎也陷入了危机。由于妻子更多关注儿子的学业，他感觉自己受到冷落，甚至开始怀疑婚姻，而下属中一位年轻女性则对他有着莫名的吸引力。与此同时，多年的业余爱好似乎不

再有趣，而经营了多年的一群好友，也渐渐离他远去。他清楚自己的状况，却不知道为什么会发生这些变化，更无法摆脱这一切困顿和由此带来的焦灼。

高原的经历似曾相识吗？其实，他就在我们身边，环顾一下我们周遭，许许多多职场中年人士正经历着类似的煎熬。

根据我多年在中国为企业高管担任企业教练的经验，高原们正经历着一个重要的人生转折点——中年职业危机。

据美国领导管理发展中心 (LMI) 中国区统计，最近三年来，在该组织接受个人领导力辅导的 500 多位高管中，10% 以上都遇到了类似的困惑。而且其中 80% 以上年龄段处于 38.45 岁，具有中年转型期特征。更让人担忧的是，该人群数量正以每年 30% 以上的幅度增长。

## “中年危机好比是当你爬到梯子顶端，忽然发现梯子架在错误的墙上。”

### 何为中年职业危机？

心理学家约瑟夫·坎贝尔 (Joseph Campbell) 的一句话很精妙地诠释了这个问题——“中年危机好比是当你爬到梯子顶端，忽然发现梯子架在错误的墙上。”

在过去的 30 年中，中年危机这个概念在全球广受关注，埃利奥特·雅各 (Elliot Jaques) 1965 年首次提出这个概念。他发现人到中年开始会改变对时间的看法：从“自出生以来”的时间观逐渐演变为“未来的人生还有多长”。盖尔·希伊 (Gail Sheehy) 则将此描述为“第二人生”。具体来说，中年危机包括对未来的担忧，对健康的不安，对婚姻的悲观，对工作的日渐消极，以及赡养父母带来的压力。这种种压力会反映在一个人的职场心理和行为上，如高原在工作中的表现那样，形成中年职业危机。

在这个阶段，人们会经历很多改变。也许一觉醒来，你会发现曾经关键的事情如今不再重要，曾经无关紧要的事现在却意义非常；阶段性的功成名就无法弥补失衡生活的遗憾，复杂的人际关系和巨大的社会责任让人失去自我和快乐，对未来和健康的担忧却随着白发的增加而变得无比现实。事业如逆水行舟，不进则退；进则累，退则废；进退两难的境地往往无人可倾诉；常常失控的情绪更如雪上加霜……

如果出现这些症状，你不必焦虑，不必惶恐。因为你并不孤单，这是人生必经的一个阶段。从某种意义上来说，这还是一个新的开始，如果能顺利度过，将为你开启人生新的篇章。

### 提早到来的危机

值得一提的是，在发达国家，中年职业危机一般发生在 45.55 岁，但在中国，这个危机却提前了将近 10 年，在我们观察的案例中，陷入中年职业危机的跨国公司高管人群集中在 35.45 岁这个年龄段，究其原因，我们有以下看法：

1 高速发展的经济环境，让管理人才在缺乏系统职业规划的环境中获得快速晋升，其技能提升的速度超过心智成熟度的提升，这使他们在工作中表现出人际关系等“软能力”的不足，并感到巨大压力。

2 应试教育过分注重分数，而忽略心灵的成长和滋养。在“做人”和“做事”产生冲突时，在这个体制下成长起来的高管容易过度追求“做事”，这种结果导向继而引发他们内心的冲突，久而久之，产生自我怀疑。

3 国内过度追求经济发展的集体心态，造成了这一批职业人缺乏对生活的整体观，往往忽略那些可以产生动力和热情的要素。但职场的成功无法替代生活中其他领域的成功，最终让他们产生内心的失衡和焦虑。

从心理学角度看，中年职业危机的发生是因为个人的自我意识在发展中遇到了瓶颈，停留在较低层面而难以突破。（参见副栏“中年职业危机的心理学解释”）在中国，国内社会经济的超常发展和个体意识的发展脱节则加剧了这样的冲突。

### 走出危机

那么，面对这样的危机，深陷其中的人怎样才能走出来，实现心灵的成长，并获得平稳的职业发展？这不仅对我们每个人很重要，对组织同样意义非凡，毕竟，组织的发展得益于个人的发展。在十几年的企业教练生涯中，我们发展出了一套科学又艺术的辅导方法，帮助企业高管走出中年职业危机，实现心理的成长。

**步骤 ①：自我定位** 自我定位从自我了解开始，进而找到什么是生命发展过程中最重要的。找到自己的梦想、使命和真正的价值观，找到自己的偏好、长处和短处。这个步骤是走向自我发现和成长的基础，就好像是导航仪的校准和定位。

在对高原的辅导初期，我们全方位地对他的生活轨迹、职业发展，以及个人偏好进行深入和客观的解读。高原第一次在镜子里观察到了自己作为一个人的各种特质。

在这个阶段，我们运用了两个评估体系，360 度

## 这个改变不可能一蹴而就，而是需要一个过程。 它不是仅仅掌握了知识就可以实现的，还必须 经历一个 3.6 个月的阶段，因为我们的 心灵需要时间去成长。

评估和霍根评估 (Hogan)，帮助他自我了解和定位。

通过 360 度评估，高原第一次有机会看到别人从公司的能力模型角度对自己的评价，从而清晰地找到自我评估和他人评价的相同点和差异点。例如，在领导风格上，他的自我评估是果断，坚定，结果导向；而他人对他的评价是高标准严要求，坚定且固执，不注意倾听他人的意见。这些结果让他产生了全新的自我察觉和内省。

霍根评估则是一套价值观评估体系。运用这套评估，高原明白了什么是自己最看重的东西。他第一次清晰地意识到，自己追求卓越和成功的原动力，更多地来自对自我实现的不懈追求。同时，他在霍格评估的发展测评中还有了新的发现，他第一次认识到自己非常容易情绪化，非常在乎他人对自己的看法。正是由于在工作中他对自己有很高的期许和自信，看不到自己的局限性，压力袭来时他往往会自责或者迁怒他人。

这个评估过程让他很明显地看到了由于自己过度追逐功利目标、忽略人际关系而带来的重重障碍。了解了自我，就好像是看清了自己是谁，打算成为谁，对下一步目标的设定，以及行为改变起到了一个基本定位的作用。

**步骤 ②**：设立目标 设定目标是一个全方位的过程，包括回顾生命的各个层面，把自我和工作衔接，并取得平衡。成功是设定可以实现的目标，并不懈努力的结果，没有目标就不会有期待的结果。

这个步骤的要点是要让目标清晰、具体，符合 SMART 原则（具体，可衡量，可实现，切实可行，有时效性）。在高原的案例中，我们帮助他设定了两个工作领域的目标：第一，改善他对上级主管，对同级同事，以及对下属的沟通方式，从生硬直接的方式转为互动倾听的方式。第二，增强他对亚太地区生意模式和战

略规划的理解，扩展他的国际视野和思考广度，从而看清自己在这个区域的定位，看到更大的蓝图。

高原的直接上司是澳洲人，亚太区总裁是法国人，亚太区其他同级同事来自不同国家，而他的直接下属，大区销售经理们则来自中国不同的省份，文化冲突和地区习惯的差异，使得沟通误解时常发生。有了改善沟通的目标，高原对沟通问题日益留心，他日渐意识到，面对误会及时解决才能有效提高沟通效率。同时，听取别人的想法，容许不同的看法，跳出自己狭隘的视野，可以帮助他把问题看得更清晰，目光更长远。这些观念的转变推动他逐渐向自己的目标迈进。

**步骤 ③**：承诺改变 目标设定的意义在于引领行为改变。大多数人对于改变会本能地抗拒，比如戒烟，比如坚持锻炼，比如改变说话的模式，这些改变之所以不容易发生，同时更难以持续，是因为我们内心惧怕改变所带来的不确定性，惧怕改变把自己推出习惯的舒适区域。

引领行为改变的要点是设定分阶段目标，及时采取行动，自我反思，以及获取他人的反馈，从改变中看到自己的能量，决心和良好的结果，并以此自我激励，走向下一个分阶段目标。

需要指出的是，这个改变不可能一蹴而就，而是需要一个过程。它不是仅仅掌握了知识就可以实现的，还必须经历一个 3.6 个月的阶段，因为我们的的心灵需要时间去成长。在这个过程中，可以请教练帮助，但教练的作用仅仅是帮助梳理问题，让人看清自己，最后所有的改变都要靠自己一步一步去实现。


高原在这个阶段学会了先思考内省，再下结论和与人沟通，他在同事那里逐渐得到了积极的反馈。同事认为他变得谦逊，开始懂得聆听别人，并关注团队集体的智慧了。在季度业务回顾会议上，他坦诚地邀请团队成员围坐在一起，提出诚恳的建议，请大家给他提出积极的反馈，并鼓励下属相互间及时给予建设性的反馈，他谦逊温和的姿态，使团队感受到了新的温暖和鼓舞。同时由于沟通方式的改变，他和上司的关系也日渐润滑和改善。

现在的高原，能够倾听更多的声音，对整个业务大图景有了更多的认知和认同，在业务上的表现也大

有起色。辅导结束后不久他就被公司提拔为亚太地区总经理，他更清晰地明确了自己的职业追求，并充满了信心，也能更加平和坦然地与亚太地区其他市场的同事合作，在新的岗位上他正稳步取得新的成绩。

同时，新沟通方式也让他对待家人的态度在不知不觉中发生变化，他变得耐心，愿意陪伴妻儿出游，让自己沉浸在天伦之乐中，享受生活中更多的乐趣，夫妻关系和亲子关系明显好转，而且他的个人爱好也有了新的发展。平衡又平和的生活，不断激励他走向一个更加成熟的阶段。



高原不是一个例外，中年职业危机是很多人都会经历的一个人生阶段，需要我们去正视和重视。不愿意承认自身遇到挑战，并无法客观对待自己的人，往往会在危机中越陷越深，既影响了事业发展，又耽误了自身成长。而走出中年职业危机，要求我们提升自己的意识层次。改变从心开始，然后是想法和行为。这是一段自我发现、自我成长的旅程，这个旅程最初是艰难的，而渐渐地，路会越走越宽广，我们终会看到人生新的妙境。 

#### 作者简介：

吴晓庄，开疆企业管理咨询（上海）有限公司 CEO，美国领导力管理发展中心中国公司董事长，扶轮社中国区副总裁。她同时也是一名专业企业高管教练和资深领导力咨询专家。

## 附文

### 中年职业危机的心理学解释

心理学家罗伯特·基根（Robert Kegan）的理论指出，当代人在心智发展过程中会先后经历五个层次的自我意识阶段。个体的成熟和发展就是意识的发展和转化。

#### 第一个层次

通常指孩童时期的意识。这个阶段的意识以好奇为特征，在这个阶段，人们眼中的世界是奇妙的。

#### 第二个层次

一般在青少年时期达到。在这个阶段，人们会以自我为中心，所想所言所行大多是从满足自身需要出发的。他们对外部世界的看法非黑即白，非好即坏，并且认为自己的看法不会改变。研究发现有些成人的心智成熟度在相当长的时间都处于第二层次。

#### 第三个层次

一般在成年期开始。人们开始尊重传统，他们会遵从社会规范，家庭伦理，职场规则和公司文化。他们已经意识到自身不是唯一，他人的存在不容忽视。其世界观正慢慢从以主观为中心向尊重客观存在转移。

#### 第四个层次

是人们发展到一定年龄段才会实现的。人们会从关注自己和外界的关系转为更多地关注内在自我的需求。同时，人们的价值观真正从主观转为客观，自我开始变得渺小，能意识到他人成长的需要，并会通过成就他人获得新的成就感和满足感。

#### 第五个层次

是个体意识发展的最后一个层次。这个阶段很少有人达到，即使达到也是在中年之后。在这个阶段，人们开始追寻生命的意义，希望创造价值 and 意义。他们也认识到个人的立场有时是不完全的，它需要来自他人的补充和丰富。

中年职业危机，从个人心理的发展来看，往往是个体的自我意识从第三层次向第四层次发展，或者由第四层次向第五层次发展的过程。由于意识层次的提升，个体开始蜕变，产生新的需求和欲望，而过去的环境和生活状态会和新萌发的需求碰撞摩擦，让个体产生困顿和迷惑。如果没有自觉的意识，个体就会陷入危机，这一危机在工作生活中往往有明显的体现，

这就是我们常常看到的中年职业危机。



麦肯锡季刊 McKinsey Quarterly

# 麦肯锡全球调查 重心平衡式领导力的 价值

重心平衡式领导力包含五大要素，同时运用这五大要素，它们就会成为企业高管评价自身领导业绩和总体生活满意度的重要预测指标。

作者 / Joanna Barsh, 麦肯锡纽约分公司资深董事；

Josephine Mogelof, 麦肯锡洛杉矶分公司咨询顾问；

Caroline Webb, 麦肯锡伦敦分公司董事。

所谓“重心平衡式领导力”是指麦肯锡公司在过去六年间开发出的一种领导力规划图。重心平衡式领导力包含五大要素：发现意义——发现自己的优点和长处，将它们应用于工作中，以达到激励自己的目的；积极心态——采用更具建设性的方式来看待自己的世界，即使遇到困境，也能将其转化为机遇；建立关系——注重团队建设，增强自己的归属感；积极参与——认清风险背后所蕴藏的机遇，并努力抓住机遇；管理精力——采取各种措施，力争在漫长的领导历程中保持充沛的精力。

我们从采访全球各地的女性领导者入手，以找出她们所具有的特点。2008年，我们开始针对女性和男性高管开展定量研究，以验证我们的发现。在准备今年的调查时，我们提出了两个首要问题：“重心平衡式领导力对男性和女性是否具有同等效力？”以及“五大要素是否都很重要？”。调查结果显示，这两个问题的答案都是肯定的。从全球各地收集到的调查反馈表明，该模式在预测男性和女性的个人及职业满意度方

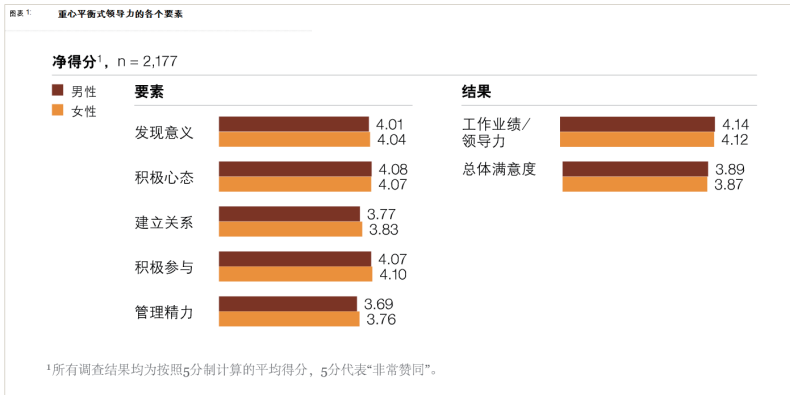
面都非常有效。值得注意的是，调查结果揭示了男女两性高管所共有的几个明显的领导特征，而这些特征与传统的男性高管的特点有所不同。

此外，本次调查还印证了当领导者兼具所有五大要素而非一两个要素时，将会产生怎样的影响。与我们2009年的调查一样，本次调查也表明，在工作中“发现意义”对高管的总体生活满意度的影响最大，但根据受访者的回答，掌握的要素越多，就越有可能对自身的领导业绩和总体生活感到高度满意。

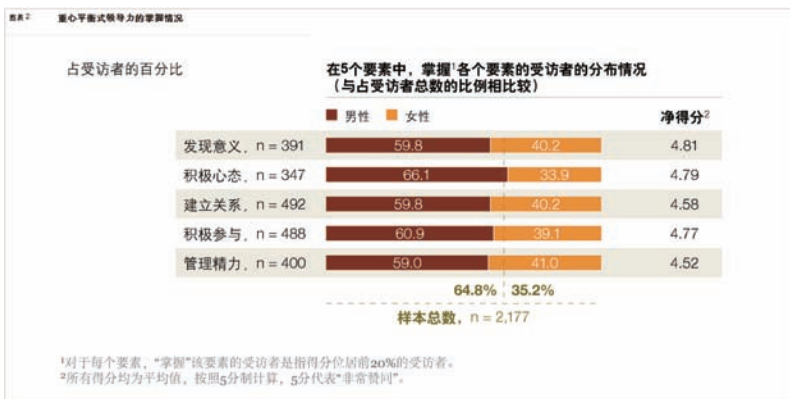
我们向2,000多位高管询问了一系列问题，以深入了解他们对每个要素的掌握情况。此外，我们还让受访者评价自己的工作表现和领导业绩，并说明他们对生活的总体满意程度。

## 重心平衡式领导力如何带来改变

最初，我们根据在女性领导者身上发现的优点和长处，开发了重心平衡式领导力模型。而今年的调查在肯定了我们从最初研究以来所做工作的同时，还表

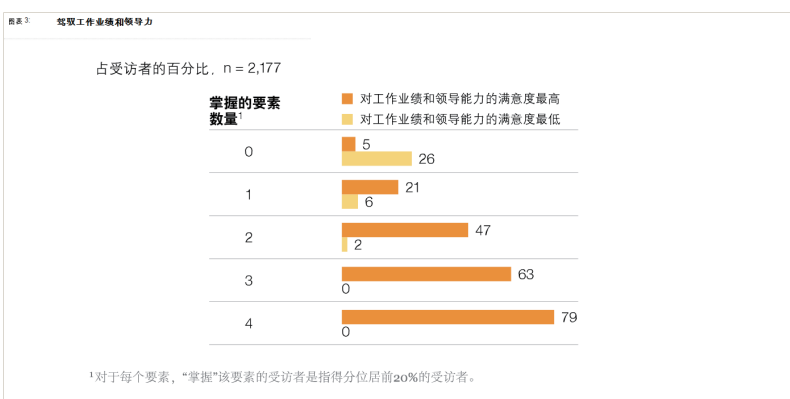


看到, 每个要素的掌握者中都是既有男性又有女性。就大多数要素而言, 女性的确占有优势, 她们在前20%中所占比例高于在受访者总数中所占的比例, 这说明重心平衡式领导力与女性的优点较为契合(图表2)。不过, 在每个要素的掌握者中, 男性也占有相当高的比例, 这说明重心平衡式领导力不只是女性的专利, 而是需要综合运用通常被认为具有女性特点的思维方式 and 行为, 比如因为工作的意义(而非薪酬或地位)而受到激励, 以及追求团队建设 with 协作等。



高管对重心平衡式领导力的掌握程度, 与他们对领导业绩的自我评估和对生活的总体满意度有一定关系。在五大要素中, 有四个要素对领导力和工作业绩的高分具有统计上显著的积极影响, 并且每个要素的影响力基本相同。受访者所掌握的要素数量越多, 他们就越有可能对自己的领导力和工作业绩给出较高的评价(图表3)。

当我们研究受访者如何评估其总体满意度时, 发挥作用的依然是四个要素, 但“管理精力”这次取代了“积极心态”。此外, 我们还发现, 在工作中“发现意义”对总体满意度的影响最大。事实上, “发现意义”的影响力是紧随其后的两个要素(“管理精力”和“积极参与”)影响力的五倍。



可想而知, 虽然男性与女性之间存在着一些差异, 但这些差异非常小, 在我们询问的所有问题中, 只有大约1/3体现出了统计学上的显著性别差异(图表4)。在所有11个问题中, 女性在10个问题上的得分高于男性。

不过, 一个很明白无误的信息是, 所有五个要素对于男性及女性高管如何评价其领导业绩和总体生活满意度都很重要。事实上, 在做出这些评价时, 已经掌握所有相关要素的受访者与没有掌握任何相关要素的受访者之间存在着惊人的差异(图表5)。

## 老而弥坚——如果您能等得起

明了男性也和女性一样, 能够全面掌握重心平衡式领导力的各个要素, 并在工作业绩和个人生活中都能体验成功的感受(图表1)。

俗话说, 姜还是老的辣。在重心平衡式领导力的五大要素上, 50岁以上的受访者的净得分高于所有其他年龄组(图表6)。但另外两个发现也值得注意。第一个发现是, 随着年龄的提高, 女性在每个要素上的得分提高程度要高于男性, 这正符合我们的假设, 即

本次调查中, 对每个要素而言, 若受访者的得分在前20%, 则视为“掌握”了该要素。我们很高兴地

图表 4: 殊途同归

放大图表



随着女性的成熟，她们会越来越多地运用自己的优点和长处，这也正是我们在培训未来领导者时所强调的一点。第二个发现是，30多岁的男性和女性在精力方面感到剧烈下降，这可能是因为在养家责任和工作职责都在增加。男性在这方面的压力比女性更大，但不管是男性还是女性，管理精力方面的下降幅度都要大于其他要素。

### 展望未来

本次调查是我们开展的第三次重心平衡式领导力调查，目前我们仍然在不断研究、质疑和验证我们的调查结果。在此，我们提出以下三个领域。在这三个领域中，我们目前的研究对各种组织都有一定的参考意义，并且我们还在不断推进这三个领域的研究深度：

➤ 重心平衡式领导力使领导者具备引领变革的能力。在掌握了重心平衡式领导力的所有五大要素的领导者中，92%的人说他们有能力带领员工迎接重大变革的洗礼（而没有掌握这些要素的领导者中只有21%的人能够做到）。由于大多数高管正处于非常动荡的经济时期，关注重心平衡式领导力或许会使他们受益匪浅。

➤ 大型组织可向小型组织学习。总的看来，小型组织的高管自称他们所掌握的重心平衡式领导力要素更多，他们对自己的工作业绩和总体满意度也有着更高的评价。这些结果表明，在如何吸引、激励和鼓舞员工方面，大型组织有很多东西要向小型组织学习。

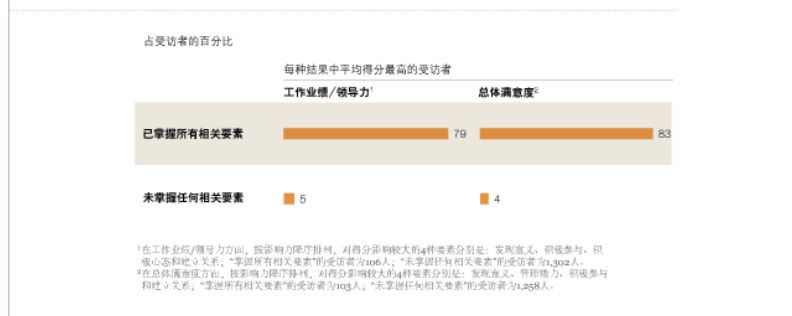
➤ 未来的领导者最有可能面临风险。我们一直认为，对于渴望走上领导岗位的年轻男性和女性来说，掌握重心平衡式领导力的重要性最高，调查结果也印证了这个观点。最年轻的一批受访者在除了“建立关系”之外的所有要素中都得分最低。考虑到高分与良好结果（例如领导效能和总体满意度）之间的相互关系，企业如果推行重心平衡式领导力所蕴含的文化转变，则大有可能会从中受益。HR

#### 作者简介：

开展和分析本次调查的作者包括：Joanna Barsh，麦肯锡纽约分公司资深董事；Josephine Mogelof，麦肯锡洛杉矶分公司咨询顾问；Caroline Webb，麦肯锡伦敦分公司董事。

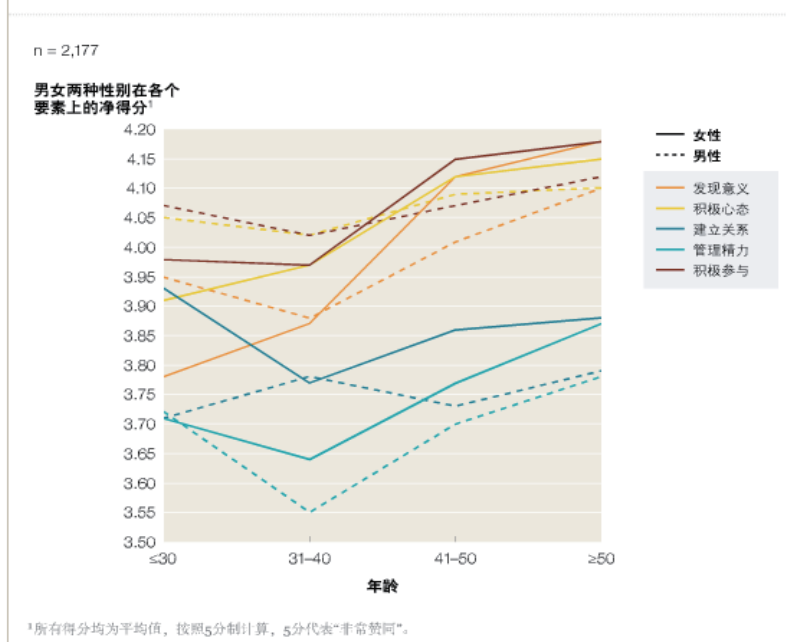
图表 5: 要素的影响力

放大图表



图表 6: 年龄和性别的重要性

放大图表



## 文化锋声

## 从跑步领悟绩效

文 / 风里 (Frank Li)



最近迷上跑步。主要原因有三：

- ① 理念上，我重视健康。
- ② 生理生化反应上，跑步本身让我血液中的化学物质发生变化，导致我快乐。
- ③ 我用了Nike的GPS跑步专用表。



我要跟各位分享的正是这最后一点带给我的意外收获。用Nike的表跑步，成了我的行动学习——在健身（解决现实问题）的同时，我加深了对绩效指标的理解（我的学习目标的达成）。收获写在下面，希望读者带着点儿看《少年派》的心态。

## Learning Point 1

## 反馈的威力

一旦知道了自己的运动成绩，不管高低，我就会产生动力改进。2012年12月22日，我第一次用Nike的表记录跑步数据：跑

**向左走，张弛有度，为了健康牺牲指标，让成绩下降，让自己定的目标落空。向右走，顽强拼搏，为了指标暂时把健康放在一边。选择是一种痛苦！能做正确选择的人不一定是多数！**

了6公里，用了40分59秒，平均速度每公里6分50秒，消耗卡路里348。从此，我的跑步生涯一发而不可收。以后的每次跑步，我都希望超越以往，不能容

忍自己退步。一个月后的2013年1月18日，一次跑了11.11公里，用了61分43秒，平均速度每公里5分33秒，消耗卡路里668。这个进步可谓巨大，欣喜感叹反馈的威力。除了单调的数字反馈，还有地图标记。如果在室外跑步，GPS会在谷歌地图上记录并重现我的跑步轨迹，似乎满足了我的领地占有欲：每到一处风景秀丽，适合跑步的地方，我都禁不住要跑，把这个地方加入我的跑步记录。每次跑完，都迫不及待地吧跑步数据上传到网上。Nike的这个系统，在每次跑步之后，都有人性化的语言反馈，显示在表盘上，例如，Well done! Way to go! Best than ever! Nice effort! 此类溢美之词，虽然是编程，却也让我热血沸腾。两个月来，各项指标提升幅度巨大。我已经着迷，相信会持之以恒。数字本身居然会产生如此强大的威力！

## Learning Point 2

## 竞争的动力

人本性不甘落后。人与人之间的比较激发了这种超越别人的动力。我把自己的数据跟所有跑步社区的人的平均数比较，跟同性别相同年龄组的平均数比较，我绝对不能容忍自己落后于平均数，我必须超越平均数，超越得越多，我的成就感越大。

这个对比，让我沾沾自喜的同时，并不会让我固步自封。跟我擅长运动、二十年跑步如一日的运动员出身的好友相比，我的各项指标小巫见大巫。我可能一辈子不会赶上他的水平，但是有他的存在，带给我源源不断的前进动力。

## Learning Point 3

## 目标管理的魅力

Nike的这个系统，允许我自己设定目标，系统会提醒我目标完成的情况。如果说别人强加给



我的目标让我感到压力，那么自己给自己设定的目标就是承诺。我居然不断给自己设置更高的目标，自我挑战。

以上心得，似乎说明，这是一个完美的运动指标系统，实际上远非如此。使用这套系统不久，我就开始反思，接着开始反叛。

### 反思 ① 指标与大目标冲突

健康是至高的目标，但是强度、速度、频率等指标，往往与健康这个大目标背道而驰。从健康的角度讲，跑步并不是越坚持不懈越好，也不是速度越快越好。一个多月下来，在指标系统的召唤下，虽然减脂成就斐然，腹肌清晰可见，但副作用也不少：运动伤害，疲劳。多亏我及时反思，做出适当反叛，才调整过来，没有造成更大的危害。我当时面临这样的选择：向左走，张弛有度，为了健康牺牲指标，让成绩下降，让自己定的目标落空。向右走，顽强拼搏，为了指标暂时把健康放在一边。选择是一种痛苦！能做正确选择的人不一定是多数！

### 反思 ② 我从被指标管理到“管理”指标

指标监测本来是实现战略目标的手段之一，但是过度强调指标，就容易导致指标主义——为了指标而指标，手段变成了目的。指标主义的表现之一，指标不好看，即使对健康有利，也不跑。例如，由于时间和体力的限制，有时只能小跑一段3公里，有益身心，但是这个数据会拉低我的平均跑步距离、平均速度，会让

指标很难看；指标好看，即使对健康不利也跑。我想起了一个运动明星品牌代言人的豪言壮语：I don't stop when I'm tired. I stop when I'm done. 有两种译法：我不因为累而停止，我完成了才会停止。或者：我不因为累而停止，我完蛋了才会停止。世界上累死在跑步机上的事时有发生。指标主义的表现之二，不好看的记录，我会删除，报喜不报忧。有一次我试着在雨中跑，结果鞋湿透了，只跑了一公里。这次夭折的跑步，被输入电脑，把我的平均成绩一下子拉下来了。为此我耿耿于怀，终于学会了删除记录。从此，我知道，如果我想，我完全可以操控我的指标。甚至我可以自欺欺人，打开GPS，开着车兜它20公里。跑步的人对于运动指标不会如此，但是公司里的人对于绩效指标呢？

### 反思 ③ 指标系统有大缺陷

我很快发现，我缺少一个可以整合进Nike系统的心率测量仪器。与之配套的心率带，在国内很难买到，在买到心率仪器之前，整个系统缺失心率数据。心率是一个重要的锻炼指标，在跑步过程中监控心率，可以一方面确保运动的强度足够大，一方面避免运动强度过大。过与不足都不利于健康。系统本身的精确度也有问题，例如，通过放在鞋里的传感器记录的距离数据，与跑步机记录的距离数据有较大偏差。但这不是很大的问题。人为的操作失误有时会造成更大的困




扰，例如，由于错误按键，用GPS测量跑步机上的跑步数据，跑了5公里，记录1公里。

也许，系统应该升级了。我可以引进更先进的指标系统。不错，为了把跑步以外的其他对健康的贡献巨大的运动，例如自行车、篮球等运动以及无氧训练纳入系统，必须采购其他辅助设备，并为此付出昂贵的代价，这算是系统升级吧。但是，像游泳这样的运动，目前的Nike系统还无法监测，需要彻底放弃Nike系统，而购买更昂贵更高级的系统，例如专为铁人三项运动而设计的Garmin XT910。但是Garmin XT910并不是终极解决方案。即使我拥有了当今世界上最好的仪器设备，因为科技发展水平的局限，很多有益健康的活动仍然不能被整合到指标体系里面。更何况，健康是一个非常神秘的东西，现代医学对它也只能略知一二。所以，我的体会是：真正的健康

管理，必须冲破指标系统的束缚。

总之，what's measured gets managed. 这话有两面：光明一面是，测什么指标，什么指标就会上来。阴暗一面是，你不测什么指标，什么指标就被忽略。

健康，就是企业的长远利益或可持续发展能力；运动，就是企业管理；运动监测系统，就是绩效指标系统；运动量，就是销售额；卡路里消耗，就是利润；速度，就是效率。

我在说我的运动经历，还是在说绩效管理，你更愿意相信哪个故事？

此文原载《中欧商业评论》

#### 作者简介

风里\_李峰博士 领导力测评师、培训师、教练，香港大学心理学博士，《五大品质：卓越领导力心理基因解码》作者

## 何谓领导

## 若能看见自己，人生就可重来

文 / 何辉 (Helen He)



2013 年的第一篇文章只能写 HRBP 的续篇等一等了，我想写写更重要的话题——人生。人们常说：工作可以重找，人生不能重来。但我发现人生是可以重来的，只要我们不断地回到原点，看见自己，然后突破自己，就能实现自我再生。而在这个过程中，“看见自己”是最难的。

我与许多管理者在“领导力之旅”的讨论中发现，管理者的行为经常出现不一致：工作风平浪静时与权威高压下行为的不一致；家里家外行为的不一致；扮演不同角色时行为的不一致；有人在和无人时在行为的不一致等等。而管理者自己往往没有看见这些不一致及其带来的后果。某位高管是个追求超越和创新的人，因为这些特点他在工作中屡获成功，他的下属也在这种思想的培养下很具有创新精神。但在家中他对儿子的教育却是“爸爸试过了成功的你去做，爸爸试过了不成功的你不许做”，完全不让儿子有自己的想法和尝试。在“父亲”的角色上，他用了完全不同的思维和行为方式，这导致他与儿子关系十分紧张，自己内心非常纠结却不知原因何在。类似的例子比比皆是：比如某些管

理者无论做事还是培养下属，很多时候绝对是良师益友；但是一旦遇到不愿意“俯首称臣”的人时，他（她）们对人和事的判断和决策立刻变得极其主观和情绪化。再比如，有些管理者平常明明是一位希望成为敢于担当的领头人，可是在公司里一旦遇到冲突或者达不成自己心愿时，不是指责抱怨公司和他人，就是选择逃避责任。这种不一致如果固化成为一种模式，不但会给自己带来许多无形的压力和发展的瓶颈，也无法赢得他人的信任，更无法建立自己的影响力，打造拥有高执行力的团队。

为什么我们的行为会出现不一致呢？其实我们在工作中许多解决问题的方式方法与在家中是一样的，我们处理冲突的本能方法来源于小时候父母之间或父母与我们之间的互动方式。成年后，在正常情况下，我们会根据自己的原则，运用职场中学到的技能处理解决各类问题，岂不知当代职场中的管理者在中国全球化的进程中，自己工作角色的理念和原则早已经发生了转变。但是当处于压力时，当面临全新的挑战时，当与他人的观念发生冲突时，我们会本能地保护自己，下意识

地采用最熟悉的方式来处理眼前的冲突。这时的行为肯定有别于平常的行为，但因为是出于本能的下意识反应，我们往往不能客观地觉察。比如：某人在父母高压命令的环境下长大，成年后他（她）在处理冲突时若看不见自己的行为，就会下意识地或者如他（她）父母般强势，或者采取自己小时候应对父母的方式，或顺从或讨好或逃避而不自知。我们还发现，当父母其中一方在孩子面前抱怨自己有多不幸，或者抱怨其配偶如何糟糕时，常常会对孩子的自信心和成年后自我形象的确立造成很多负面影响。而有效处理冲突的前提是一个人需要具备很清晰的自我认知和自信。

不断的反思发现：我们的身上既有过去 10 年 20 年来新的环境下学习的行为准则，也有幼年少年时期沿袭下来的行为准则。“多才多艺”的我们会因地制宜、因人而异的选择自己的生存方式，但这样的方式方法却让我们越来越远离做自己。世界如此之大，变化如此之快，我们唯一可以把握住的的就是自己和自己的人生。当我们能够看见自己时，我们的人生就可以重来。领导力就是一个不断自我发现，自我修复和自

我再生的旅程。当许多管理者能够看见自己在各种角色中的行为及其所带来的影响后，常常会做出一个令自己都吃惊的决定：让人生重新开始！他们真正开始用历史的眼光、辩证的眼光、发展的眼光看自己、看别人、看社会、看未来。HR

## 作者简介

何辉 (Helen He) 是零领导力人才发展专业公司的创始人。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，研发出符合中国人才特质的潜能甄别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。

## 宏观培训

# 学习的新趋势？

文 / 郭宏德 (Allen Kuo)



我终于体会到“江郎才尽”是什么滋味。这篇文章我已经一拖再拖，还是躲不过催稿的电邮。坐在计算机前不知道该写什么好。平时甚多话的我几乎从不语结，为什么会写不出东西来？在网上到处寻找灵感，去到美国学习与发展协会的网站(www.astd.org)，在他们的贴吧一个一个的看。一不留神，时间去得飞快。一抬头看看交稿时间愈来愈近，心愈来愈急。时间去哪里了？后来翻回自己以前写过有关社交学习的文章，才顿悟。我在互联网上找灵感也是想学习新东西。而在贴吧中流连忘返是因为看到许多人的互动，各自发表自己的观点，令我沉思，所以时间过得很快。这就是社交学习的力量。

由于科技的进步，许多人会将社交学习与互联网挂钩。最近许多网络供应商和电子课件供应商都在宣讲“网络 2.0”，说社交学习是未来的趋势。社交学习真的是新趋势吗？

在所有的古迹：埃及、玛亚、中国、印度、希腊中，都可以看到远古留下的图像、符号、文字，然而许多知识却消失了。例如当年在缺乏科技工具下，马丘比丘的古城，埃及的金字塔等是如何

**我通常建议无论是哪种自修，阅读或参加网上学习课程，之后可以组织电话会议，请员工公认的专家进行答疑。这对于培训部门的人是多了个挑战。**

盖起来的？中国许多失传的技艺为什么没能承传下来？中国的文字自甲骨文开始，已经三千五百余年，理当有办法记载所有的知识，使其得以延续。姑且不论那些失传的记载，现今发现的古文记载，许多还是让人无法理解。这好比公司的规章制度，如果多年来一直延传下去，虽然员工能理解字面的意思，却无法了解背后的精神。

所谓社交学习就是创造安全、可提升学习精神的环境，令参与者可以毫无顾忌地交流自己对特定领域的理解。在不同意见中产生新的领悟，将知识发扬光大。而文字，只是记录当时的理解。

若缺少了当时的背景，很容易让人误会。当然，运用今天的科技，我们可以不再需要大家共聚一堂好像西藏辩经。借助科技，我们交流的对象可以更远更广泛。因此，新的知识也理应更快更多的产生。套用到企业培训上，是不是公司没有自己的社交网站就做成社交学习？

大部分的人还是喜欢面授培训，而面授培训也被大多数人认为是最有效的方法。这是因为面授提供了交流的机会，不需要用新科技就可以进行社交学习。如果公司里没有社交学习网站的话，该如何运用社交学习的理念将培训效应最大化？

首先，必须找到员工心目中的专家。可以为要学习的知识与技巧编写学习资料，预先发给学员。对了，网上学习不代表社交学习。如果你的平台不能让员工自主交流而是只能学习预设的课程，这和自修是一样的。因此，我通常建议无论是哪种自修，阅读或参加网上学习课程，之后可以组织电话会议，请员工公认的专家进行答疑。这对于培训部门的人是多了个挑战。如何在看不到情形下，借助电话语音有效的辅助学习则是当今从事培训同

业的功课。

如果你们公司有类似网上会议的工具，借助科技，培训同事进行社交化交流会容易一些。无论如何，除了面授培训，让学员由各地飞来共聚一堂之外，以什么方法鼓励同事们毫无忌惮地交流则是提高培训绩效的关键。

至于我这个专栏该如何进行下去，我也需要和读者互动，刺激我有新的想法和领悟。因此，欢迎大家以电邮方式提出问题、不同的观点和反馈来让这个专栏更丰富。我的电邮是 [podevelopment@yahoo.com](mailto:podevelopment@yahoo.com)。期待各位的指点。 

### 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。

## 两海学记

## 领导人的蜕变

文 / 郭海晨 (Henry Guo)



领导人的领导力是个逐年精进的过程，但是在其成长的过程中，会在某几个点上完成蜕变，其中需要外在诱因的触发，智慧的内圣，然后映射到皮相上的气度格局，最后真正地外王而治国平天下。

#### ① 领导力发展诱因：

西点军校的一个基于基因和生活阅历的调查和研究显示的结果显示，领导力中确实有三分之一的先天禀赋，虽然后天阅历和培养，占了三分之二。这跟曾国藩讲的“事功之成否，人力居其三，天命居其七，秉质之清浊厚薄，亦命也”相比已经极大地拉大了后天的因素了。

西点的研究中，领导力发展的诱因，如奠定个人哲学的事件占 27%；导致良性变化的事件占 21%；开始消极但转变为积极的事件占 18%；一个人注定一生命运的事件如结婚、孩子、心脏病占 16%；一个导致人走下坡路的事件占 7%。

但到底是内还是外，先天还是后天决定一个领导人的蜕变？为什么有的人领导力发展快些，有的人一直懵懂到老，一念始终不明？这又作何解释？

**我发现几乎我所有的被导师者，都习惯于使用其以往成功的方略，很想但也很难快速突破，曾国藩说“士人智、识、恒三者缺一不可，一般人更缺的是识和恒。”**

#### ② 灵魂和前世智慧：

据《每日邮报》，英美两位著名科学家提出一项引人注目的理论：构成灵魂的量子物质离开神经系统而后进入宇宙时便会出现濒死经历。根据他们的理论，意识是大脑内一台量子计算机的程序，即使人死后，这个程序仍可存在。

人类的灵魂存在于脑细胞中被称为“微管”的结构内。他们指出人类的意识活动是这些微管内量子引力效应的结果。这种理论被称为“调谐客观还原理论”。

人类的灵魂是大脑内神经元细胞之间的交互作用。它们由宇宙内的基本物质构成，可能在时间诞生后就已经存在。这种观点与佛教和印度教的观点类似，即意识是宇宙的一个组成部分。

我个人的观点，每个人生而带来前世智慧，读万卷书也好，行千里路也罢，外在的刺激，只是触发在每个人灵魂里上一世早已修得的智慧。

#### ③ 人和人生而不平等：

前世智慧不同，所以同样的外界刺激，有的人领悟快，有的人慢。此生此世，人和人并不平等。

公元 792 到 794 年，吐蕃的赤松德赞王主持召开的一次影响深远的佛法辩论会，会议在围绕如何修行成佛的问题上提出了顿悟和渐修两种方法，故又称“顿渐之争”。以我的观点，有的人此生都无法顿悟，因为执着的突破，似乎是最难的，如果一个人的前世智慧积淀不够，这辈子只能渐渐悟，如果没有外界诱因的多次强力推动，所有的人都生活在自己的舒适区内，这一世不能修炼明白的，下一世继续，也许只有下一世，他 / 她才能突破。

我现在从事的一个职业，叫

高管导师和教练，被企业雇来作为一个外部诱因，快速提升企业顶层的领导力，我发现几乎所有的被导师者，都习惯于使用其以往成功的方略，很想但也很难快速突破，曾国藩说“士人智、识、恒三者缺一不可，不可骤几”，一般人更缺的是识和恒。

#### ④ 群体和群体的不同：

我的一个外国被导师者，也许前世没有投胎做过东方人，始终不能明白其在母国成功的方略、沟通的利器，为何在中国人群中就不太奏效。他也看了一些书，说中国人领导力强调脸上无表情，上下级不能交朋友（我猜是法家的法、术、势中的势中强调的领导人好去恶，群臣见素，掩其迹，匿其端，下不能原，去其智，绝其能，下不能意，还有人臣处国无私朝，处军无私交等），最终其东方员工并不待见，其西化的同级，母国上司也不明白他在搞些什么。

在中国，中国人更适合的东方智慧结合西方实践，而西方人用西方头脑驾驭东方实践，总是会更合适些，但中国人复杂，美国的宇航局核心科学家书写说远古外星人改变了人类基因和文明，

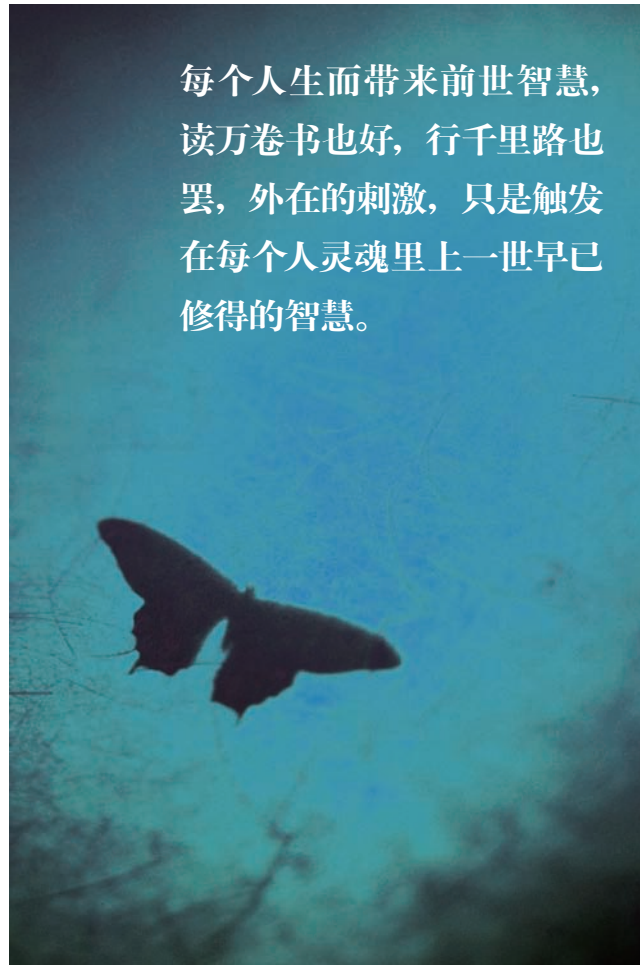
但外星人似乎基本上调了两个版本的现代人类：雅利安人的希腊克里特文明、两河流域、印度文明后代算一类；黄河流域的华夏种算另一类。黄河蒙古种思维整体、通观，很难为西方的逻辑思维弄明白，中国人花几千年弄出来的领导力的外示儒术，内用黄老，法家法、术、势体系为基本框架的整套武功一体，拆开来用便玩不太转。

#### ☛ 领导人的蜕变程度写在脸上：

我私下观察认为，众生殊相，前世智慧还是写在脸上的，形神相系的，从小就看得出端倪，有前世智慧的人也能更容易看出对方是否有前世智慧，所谓一投即合。一个人现在领导力智慧的强弱，跟其终身一路的选择有关系，行了千里路，读了万卷书，取舍不同，写在脸上的被触发的智慧就不同了。

我学相术七八年，除了观人之天、地、人三才，身体好坏，阴阳骨肉是否均匀，女人能否入得了豪门，也看领导人灵魂的纯净、善恶与否。智慧高下其实一目了然，大到十八大刚出炉的大国领导，小到一个公司的商战领袖，领导能力和潜在成就，无隐相，无遁迹。

中国人的讲法叫气度、格局，格高境大及综理密微二者要兼备，人以伪来，我以诚往，久之伪者亦共趋于诚者，自身一脸诚相，又阴阳调和，柔刚相济，与天地精神侔和。



每个人生而带来前世智慧，  
读万卷书也好，行千里路也  
罢，外在的刺激，只是触发  
在每个人灵魂里上一世早已  
修得的智慧。

西方人叫意识流明，也称心境能量，人的思维善恶有能量频，骄傲、愤怒、欲望、恐惧、悲伤、冷漠、内疚、羞愧都能让人的能量低而受环境的左右，勇气、淡定、主动、接受、明智、爱、喜悦、平和、开悟的领导人能量高而能照亮一屋子的人。

#### ☛ 领导人的蜕变法门：

现代企业，商业发展需求时不我待，需要能有创造企业 80%

业绩的那 20% 的领导人才跟上和不断突破，但每个被贴了标签的高潜力者，自身往往很难突破，小富则安者比比皆是。

西方企业体系中领导人的上师、活佛，便是职业高管导师和教练，教练负责行为、能力、技巧、问题解决，导师负责思维伙伴，从完全不同的角度，帮助被导师者突破我执 - 烦恼障、执一己之见好和法执 - 所知障，以往的见解

和知识，让被导师者从以往的成功方略中跳出，走向下一层智慧。

当一个领导人遭遇挫折和困顿，便是最好的时机和诱因，如同人从此生此世肉身消亡而进入中阴，罪福未定，由上师指点，脱离上世的贪、嗔、痴，但人若执迷不悟，下一世还要继续前世的痴迷，伎不去，满怀皆是荆棘，求不去，满腔继续卑污，失去顿悟蜕变的机会。

人的前世智慧其实是深藏在人的潜意识中的，通过冥想、禅定、催眠都可以对心性觉察分明，更快地触发智慧，促成领导力智慧的蜕变。HR

#### 作者简介

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

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

## 组织发展

## 员工敬业度而不是变革管理

文 / Naomi Stanford 译 / Rita Xue



有这样一种观点：人抗拒变化。大约有60%的变革在失败后通常强调这一观点。这观点对与否是值得讨论的。如果把iPad作为“变革管理”的一种尝试，无论销售统计如何，它失败了吗？把人人网或新浪微博也比做“变革管理”的项目？它们是否已经失败了？至少目前不是。然而所有这些对我们的工作和相互之间的影响已经带来了巨大的改变。

因此，在组织内和组织外的大规模变革有什么差异？为何许多变革发生于组织外部就获得成功而组织内部变革对于内部员工却充满阻碍。

大型企业经常会雇佣“变革经理”坐镇人力资源部门。他们的职责是当计划发生大规模变革时使用“变革管理”的方法与手段。看似他们经常被放置在试图说服员工的位置，并且说服员工接受组织早已决定的一些管理方针——HR的术语称之为“接受变革”。有些人认为这是一种形式上的操控或者洗脑，并且建议基于人们可以处理好这种改变的想法来寻求其他更好的方法来成功管理变革。本文将探讨处于这种情况下的一些方法。但首先回答

这些问题：

① 你公司架构或工作模式的变革想法总是受到个人权益者的抗拒吗？

② 如果答案是“是的”，那么哪些权益者们会特别抗拒这种变革想法？如果是这样，究竟是出于什么原因？

③ 是否存在这样一种假设：在组织设计和人员发展中，这种明显的抗拒存在不合理性或错误性，并且是必须被解决吗？

④ 如果答案也是“是的”，那是否有一种把抗拒不是作为障碍壁垒，而是把它当作一种积极、健康的以及正常应对工作实践变换的思考方式呢？

⑤ 如果是这样，如何将抗拒转变为投入，交流与对话使之产生有用的信息与见解？

简单来说，人是抗拒改变工作模式的。增加机器人工作的使用率也是基于这样的原因。以下文章的摘录记录着美国员工对于这些的抗拒。

源于技术的革命带来了工会组织下的工人们与社区对于工作的担心。机器人（的运用）提升也许意味着在这个国家的工作机

会越发减少。

[http://www.nytimes.com/2012/08/19/business/new-wave-of-adept-robots-is-changing-global-industry.html?\\_r=2&nl=today-s-headlines&adxnnl=1&emc=edit\\_th\\_20120819&adxnnlx=1345370579-svBivfg4ctjJPZAifaGfg&pagewanted=print](http://www.nytimes.com/2012/08/19/business/new-wave-of-adept-robots-is-changing-global-industry.html?_r=2&nl=today-s-headlines&adxnnl=1&emc=edit_th_20120819&adxnnlx=1345370579-svBivfg4ctjJPZAifaGfg&pagewanted=print)

然而，需要考虑的是随着机器人数量的增加就意味着越来越多的人需要制造和服务机器人。更多的机器人可能意味着工作内容与风格的一种改变，但这也可能是一个发展，学习以及职业生涯进展的机会。

举一个例子。他叫约翰，在他40多岁时他的妻子得了癌症。约翰由于公司被另外一家公司收购而失业。他最终决定成为一名癌症护理，在他妻子癌症治疗期间进行看护，并且做得很好。而不是一味地抵制公司的这次组织变革。

#### 某些人群对改变的抗拒

某些人群是否对工作环境的变化始终保持抗拒是值得怀疑的。抗拒是根据情况和环境而定的。上文中引用到的关于工会组织下的工人对于变革的反应说明某些说客可以支持或者抗拒一些

事情，当然这更倾向于法律的途径而不是冲突情况。

经验表明，当有些人对组织变革抱有希望时，这些人会比别人拥有更困难的时期，但也会比其他人更具个性化依赖。这些出现抗拒性的人最担心失去存在价值的一些东西：例如工作环境、现状，他们的工作、声誉、社会圈、上班交通的便捷等等。因此这种抗拒可能会是种隐形的恐惧，他需要的并不是一种变革的管理方法而是一种完全不同的方式。例如带有同情、支持、暂缓判定的一对一谈话。

#### 组织变革与抗拒变革

我不确定人们对于组织设计和发展自动产生“抗拒性”这一论定是否错误。这似乎形成组织变革的一种规范化模式：人们抗拒变化，在某种程度上组织发展人士扮演“获得认同”的角色。但是这是一个非常值得从不同角度思考的问题。

来自 Marilee Adams 的《Change your questions change your life》<http://www.amazon.com/Change-Your-Questions-Life-Paperback/dp/1576756009> 书中对“学习者的语言”而非“判

判定问题	学习问题
你什么时候得到这份工作？	在项目中你最为享受的是什么？
4 点时我打电话给你的时候，你在哪里？	下午你做了哪些事？
你阅读过我们公司的政策吗？	公司的政策帮到了你哪些？
你喜欢正在进行的这种方式吗？	什么是最好的事情，它们进行了怎样？
这是否意味着给我们带来麻烦？	我们怎样将这变为一种资源？

## 我不确定人们对于组织设计和发展自动产生“抗拒性”这一理论是否错误。这似乎形成组织变革的一种规范化模式：人们抗拒变化，在某种程度上组织发展人士扮演“获得认同”的角色。但是这是一个非常值得从不同角度思考的问题。

定者的语言”进行激烈的讨论。她提供了一些有效的解决方法把封闭变革及威胁问题，挑起越发“抗拒性”的询问问题转变成鼓励开放变革的提问方式。下表显示了如何将左栏判断型问题转化成右栏的学习型问题。

### 工作中变化

不要把抗拒视为正常行为并且试图克服它。一个较好的方法是用它来工作并且旨在了解它。这也许会有所见解并且得到对组织设计以及变化过程的理解。肯定式的询问技巧也可以帮助到这点。如果你对这不是很清楚，Sue Annis Hammond 的著作《The Thin Book of Appreciative Inquiry》<http://www.amazon.com/Thin-Book-Appreciative-Inquiry-2nd/dp/0966537319> 是个很好的介绍。

另一种方法是倾听那些“抗

拒”的人。他们往往具备价值性的见解，并且可以产生更成功的方式去解决变革。

### 尝试敬业度推动而不是管理

开放的问题、感恩探索、倾听权益者，并且某些程度的“抗拒”作为正常组织生活的一部分会产生少些“管理”，多些“接触”的方式。员工敬业度是他对工作智慧与情感的依恋 (Heger, 2007)，包括组织与其领导力的关联。它是一种实现高工作表现的积极态度、情绪和行为。

敬业度将获得每股更高收益，改善疾病 / 缺勤率，更高的生产率和创新，低流失和愿意无条件努力联系起来。员工对他们的工作和组织越不敬业，他们越有可能离开。

在《Engaged: Unleashing your organization's potential through employee engagement》

(Holbeche & Matthews, 2012) 书中作者建议以下四方面的敬业度供读者思考：

**关联：**员工在价值观与遵循组织方向方面，对组织的认同感。

**支持：**提供给员工切实的帮助、指导以及其他资源来予以他们做好工作。值得一提的是，无论情况好与坏，经理都应给予员工支持。

**声音：**员工被告知，融入以及有助于塑造自己的工作环境的程度。

**范围：**员工有满足他们个人需求、掌控自己工作以及发挥自己长处机会。这同时很好反映了成人式雇佣关系的双向性。

这是一个很有用的模型，它考虑的是从敬业度的角度进行组织变革而不是从“管理”的角度，就好比从员工的反馈中寻求得到了解和学习从而变革而不是审判

和管理他们。

### 总结

- ① 抗拒在某种情况下可能会发生。
- ② 抗拒可能会成为恐惧前兆，解决恐惧会比试图克服抗拒更有效。
- ③ 组织发展似乎对“人难以改变”有一定的标准，但是如何“得到认同”也有一定的技巧与方法。
- ④ 非常值得我们思考的是：对员工的抗拒性做言语上和行为模式的改变，从简单的判定到学习与倾听。
- ⑤ 把变革作为一种敬业度的过程而不是管理的过程来参与改革，这也许会产生更好的结果。HR

### 作者简介

Naomi Stanford 博士是商业战略和设计领域方面的专家。在华盛顿特区，她的工作帮助了众多的企业和政府客户，包括壳牌、盖普公司、美国红十字会、弗吉尼亚州政府以及菲利普莫里斯国际。她曾就职于玛莎百货、英国航空、施乐、普华永道和保诚集团等著名跨国公司，期间她的能力和经验广受好评。更早些时候，她任教于卡佩利亚大学和加州设计学院，分别教授博士班的“组织理论”课程和 MBA 班的“设计策略”课程。

Naomi Stanford 博士已撰写两本组织设计方面的著作：《The Economist Guide to Organization Design》《Organization Design: the Collaborative Approach》她毕业于英国华威大学商学院，此外她也是认证的管理咨询顾问和皇家艺术学会会员。

## 不惑不立

## 何来福缘入此门？

文 / 徐亦立



我常思考，是不是有的行业特别适合某个性别？别想歪了，我说的是，作为从事人力资源行业的男人，最常被问到的是：

“为什么做人力资源的大部分是女生？”

排名第二的是：

“你一个大男人为什么做人力资源去了？”

这次我索性一并回答大家了。

女性天生个性使得她们很适合做人力资源。钱锺书老先生说过，女性的两个基本愿望是做母亲和做媒。做母亲要呕心沥血抚育后代，正好是从事培训发展所急切需要的技能，赖仰东女士曾和我在高露洁公司共事，她是出色的人力资源工作者，移民美国后则撰写育儿博客，广受追随，最近参与出版了新书《用心陪你长大》，她可说是把母亲和人力资源两项事业都做到极致的典范。

至于做媒，很容易和人才招聘联系起来，很多人力资源工作者工作外都热心当红娘，牵线搭桥。最近在一个人力资源圈子的餐会里，我和朋友聊天，正说到给她的日本男同事介绍对象，旁边一位朋友生气地说“好姑娘不能介绍给日本人！”，我赶紧解释

自己提议的女生也是日本人。给员工解决个人问题，非常有利于提升敬业度和保留人才。工作和生活，在这里巧妙地融合在一起。

女性通常在家里管理日常开支，精打细算的个性也使得她们很适合薪酬福利的工作。而少不了的，琐碎的家务事宜，让她们养成耐心细致不怕烦的品格，做行政工作时也很用得上。

凡事都有两面，女性的优点使用不当，反而可能踏入职场上的陷阱。比如女生往往对认准的事情——无论感情还是工作——都会很投入，这是好事。但过于沉醉自我，而忘却了别人也许有不同的需求，可能会造成尴尬的情形。最近收到一个以前女同事赠送的台历，全是她孩子的照片。我感激之余，也很困惑该在哪里安放，以及怎样回答旁观者对孩子与我关系的无端猜测。放到人力资源工作里，这样的倾向可能表现为，人力资源工作者过于着迷于公司人事政策和指南的贯彻与不可侵犯，而忽略了怎样灵活运用它们，来解决业务部门的实际问题。

通常，善于聆听是女性的强项。在和员工沟通中，花更多时

间听取对方想法的人力资源工作者，往往会取得更好的效果。而能收听很多东西却憋着不说出去，是很困难的。女性的另一特点——八卦，如果不能被有效限制，会严重损伤人力资源团队的形象和专业度，毕竟有很多机密信息在这里存储。女性往往很心善，使得她们有更好的同理心，能与员工形成共鸣，建立良好关系，但反过来她们又往往在尖峰时刻显得不够强硬，难以下决心做必要但是很痛苦的决定。

女性的社会角色及地位与这个话题也很有关联。中国传统社会中女性一直地位不高，通常她们从属于丈夫的身份，很长时间内甚至连自己的名字都失去了，了不起的状况是“男主外，女主内”。这情况一直到近代的上海才发生彻底改变。企业和家庭有很多相似的地方，所以当首席执行官是男人的领地时，人力资源交给女性去做，也不无合理。而家庭的形态和夫妻双方的关系，又是多样的，可以说没有两个家庭完全相同。映射到企业中的人力资源部门角色，大致有三种类型。

最传统的层面上，女性担任“家庭主妇”的角色；放到企业

的范畴，可以看成人力资源提供必要的基本服务，而对企业经营的重要面，根本无从插足，目的只是合规而已。在这个阶段，总经理做出许多具体指示，表扬人力资源部时说的是“执行力强”，类似丈夫夸妻子“菜烧得好”一样，属于“喜爱”的范畴。

较为进步的模式，是常说的“夫唱妇随”，在这种安排下，女性负责家族生意中相对次要的部分，比如丈夫见客户谈生意，妻子就清算银两、盘点存货。放到现代企业，人力资源部门的主要工作是确保所有的政策、做法、实践与公司的经营战略相一致，起到有效支持的作用。在这个阶段，总经理对人力资源部门的工作完全放手，很少质疑，就像五金店老板放心让太太管账一样，属于“信任”的范畴。

只有到了最高的层面，即“共同创业”，女性才有了完全平等的地位，被看成伙伴而不是从属。到了这个阶段，人力资源部门参与了价值创造的过程，对企业重大决策扮演举足轻重的角色。到了这个阶段，总经理对人力资源部门的意见非常重视，涉及人的问题定要咨商了才能决定，就像

在理想婚姻中的“相敬如宾”一样,属于“尊重”的范畴。说实话,“业务伙伴”的头衔,只有这个时候叫才合适。

如果我们观察社会变迁,会看到中国朝着更为平等的方向前进,女性地位日益提高;如果我们观察企业进化,会看到公司朝着更为重视人本管理的方向前进,人力资源部门地位日益提高。在人力资源部门工作的女性,正可以好好利用这股顺流,迸发出人生新的光彩。作为少数派同事的男性,我很骄傲能和她们一起开创大局面。

● ● ● ●

“我做了好多年的导演,自认为做得不错,可为什么始终升不上去?”

——制作公司导演  
亲爱的导演,

据说咨询公司顾问有一个法宝,就是对客户提出的问题,用问题来回答,有时能达到出其不意、顿然开悟的结果。我也学学他们的样,看看是否有效。

头一个问题是:你觉得自己干得不错,那别人呢?人对自我的认知都存在盲区,所以有必要去求证,别人,尤其是老板,是否对你的工作也高度认同。中国人都懂得保留别人面子,避免直话直说,所以如果得到的答案是“你干得不错”,你就该知道其实只是过得去而已啦。在大部分企业里最缺的是对绩效的真诚反馈,所以对自己表现的信心务必

要谨慎。

接着的问题是:谁告诉你干得好就要升上去的?公司里的职位提升,很多时候并不与能力高低有绝对关系,更多是看经验、素质等因素是否与新职位匹配,何况有太多的例子证明,优秀的销售人员未必是合格的销售经理,因为后者更多要求决策、计划和人员管理能力,销售才干反而在其次了。

最后也是最重要的问题是:你真的想升上去吗?俗话说“高处不胜寒”是有道理的。我自己做员工活来不及干时,就想当上主管能派活给别人;做主管说话没分量时,就想当上经理能指挥若定;做经理手里经费捉襟见肘,就想当上总监能管理预算了;做总监了,才发现一大摊子事都要管,实在劳心劳力。

——上下自如的作者

● ● ● ●

“从实习到现在将近两年了,我觉得现在自己没有什么动力、冲劲和热情去做事情了,有一种得过且过的感觉,很可怕,但就是出现了。在空闲时间,我发现自己很难静下心来,或许是对自己的希冀太高,但是这颗浮躁的心却是很难以被控制住,希望老师针对性给予一些建议,万分感谢!”

——有些浮躁的小龙  
亲爱的小龙,

一直以为失去方向感的中年危机要到我这个年纪才会来,就

算在万事速度加快的移动互联网时代,也不过提前到三十来岁而已。但你也大学毕业不久而已,怎么已经中招了呢?

我怪罪于信息碎片化的海浪,将一切事物“微”化。深入的调查报道没有了,剩下营养不足的“微访谈”;长篇小说没人读也没人写了,充斥的是“微故事”,于是“微热情”也矛头了。我父亲那一代人对工作的热情是一辈子的,我好歹也投入了十来年,新一代人是不是只能维持一阵子了?

不是你的错,信息太多,诱惑层出。去年热门的行业,今年已经凋零;今天学的东西,明天就过时了。周遭物欲横流,要静下心来实在不易。我想关键是要不断自我探询,锚定人生目标。一次想不透,就歇会再想,只是别把时间浪费在打电子游戏上,学茶道练书法吹小号之类的静心活动都可以。等心里有明确的终点,走路就不会彷徨。

现实是你将要遇到的社会变化、技术革新、经济动荡,一定会比我多。老一辈的人生可能是一个四十年的正态分布,你的可能是连串的一两年波浪起伏。你要做的步伐调整,也一定会更频繁,但不能是盲目的、随波逐流的。我猜想未来的职业生涯轨迹,可能是一系列“微生涯”,每一段工作的内容稍有差别,每一段学习的方向也有不同,但你必须记住,一切要围绕你的人生目标展开。

我对你的未来很乐观,此刻

的失落是暂时的。很多人批评你和伙伴们注意力持续时间短,不能聚焦。我乐意看到事情的另一面是,你也能很快地对新趋势、新知识、新技术产生热忱,而这正是未来社会生存的必要素质。到了发现自己人生目标那一刻,你将会忙得没时间烦闷了。

至于那一刻是什么时候,又会在哪里出现,我不敢假装先知。老师只能帮到这儿了。祝好运!

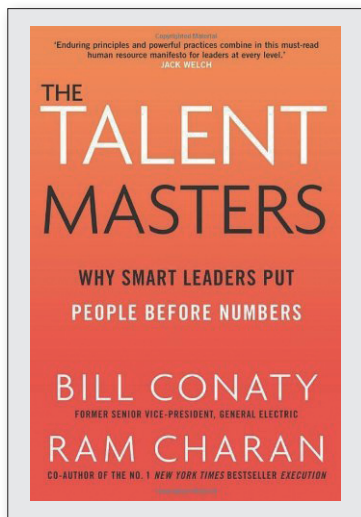
——相信美好的老师

HR

#### 作者简介

徐亦立上世纪七十年代出生在苏州,九十年代移居到上海,先后获得文学学士和工商管理硕士学位,并进修心理学课程。他曾就职于多家知名跨国公司,包括担任敦豪物流大中华区人力资源副总裁。近期他的兴趣包括旅行、摄影、阅读和写作,以及间断的管理咨询。

Email: zee.yee.li@gmail.com



## 《The Talent Masters》

### Why Smart Leaders Put People Before Numbers

作者 / 比尔·康纳狄 (Bill Conaty)、拉姆·查兰 (Ram Charan)

出版日期 / 2010 年 11 月

出版社 / Crown Business

## + 作者简介 比尔·康纳狄 (Bill Conaty)

**👤** 比尔·康纳狄 (Bill Conaty): 人力资源领域享负盛名、首屈一指的领导者，最近刚从通用电气高级人力资源副总裁一职退休。他设计的人才培养和培训方案让通用电气成为全球人才储备最丰富的公司之一。康纳狄曾担任美国国家人力资源研究院主席一职，并获该院最高荣誉杰出会员称号。最近，他在全球多家公司如宝洁、波恩·戴尔、固特异、LG 电子 (韩国) 和联合信贷银行 (意大利) 担任 CEO 私人顾问一职。

拉姆·查兰 (Ram Charan): 全球范围内声誉卓著的公司董事会和 CEO 的咨询顾问，同时也是畅销书作者和杰出的教授。他对商业问题具有卓越的洞察，提出的实用解决方案深受企业领导者的推崇。查兰在通用电气公司克劳顿维尔的“杰克·韦尔奇领导力发展中心”和沃顿商学院从事了三十年的教学工作，获得过克劳顿维尔和西北大学凯洛格管理学院的“最佳教师”的荣誉称号。查兰拥有哈佛商学院的 MBA 和 DBA 学位，荣获贝克学者奖 (Baker Scholar)。



## + 名人推荐

“这本原则性和实用性兼具的人力资源指南书是各阶层领导者必读之作。”

**👤** 通用电气公司前 CEO  
杰克·韦尔奇

“当今世界需要前所未有的领导力，人才即是根本。比尔·康纳狄和拉姆·查兰就人才培养著成这本权威指南，它是企业发挥竞争优势、脱颖而出的秘诀。”

**👤** 雅芳公司主席兼 CEO  
钟彬娴

“比尔·康纳狄和拉姆·查兰就人才培养合著了这本切实可行、可读性强、非常实用的作品。他们堪称人才培养大师。对 CEO 和管理者来说，没有比培养领导人才更重要的事了，没有比深入了解企业员工更重要的事了，因为无论现在还是将来，他们都可能是企业的领导人才。比起其他 (如策略、创新和收购)，我在宝洁开展的人才培养工作对公司的发展产生了更为深远的影响。”

**👤** 宝洁公司前董事长兼 CEO  
雷富礼

## + 内容简介

“人才”是企业业绩好坏、经营成败的关键因素，因此，对于人才的挖掘和管理是企业领导者面临的重要任务。而要让“人才”真正与企业业务在现实中紧密地连接，我们必须认真思考以下问题：你是否知道如何鉴别人才？如何了解各类人才的独特品质？如何培养人才？如何将主观“软性”判断转变为客观的“硬性”标准——像财务数据一样有着具体、可经证实的指标？

在这本“人才研究指南”里，比尔·康纳狄和拉姆·查兰凭借各自丰富的企业人才管理经验和深厚的见解，顺畅地回答了这些问题，这也是本书为读者奉献的真知灼见。他们告诉你，企业的成功源于人才，因为他们能够放眼全球，评估哪种风险应该担当，哪种风险应该规避。因此人才管理大师会先着眼于人才的筛选与培养，然后再考虑绩效，理由很简单——人才能够创造绩效。



**成为人才管理大师，也就为企业业绩增长寻找到了突破点，本书主要从四个方面进行阐述。**

“人才管理”是具有持久性的必备技能：市场份额、品牌、传统产品的“半衰期”越来越短，经得起时间考验的只有人才；

2 成为“人才管理大师”的秘诀：以世界顶级公司如通用电气、宝洁、印度斯坦利华等最佳实践为例，详述这些公司之所以业绩彪炳，源于它们几十年如一日挖掘、培养领导人才的制度；

3 “知人善任，组织有序”是人才管理的基础：只有深入了解企业的人才和系统地进行人才评估，才能源源不断地“创造”人才；

4 人才管理实际操作：《人才管理大师》为你提供了具体的指南，你可借此评估并改善公司的人才管理技能。



**整本书结构清晰，由浅入深，并总结出人才管理的“七大法则”供读者参考：**

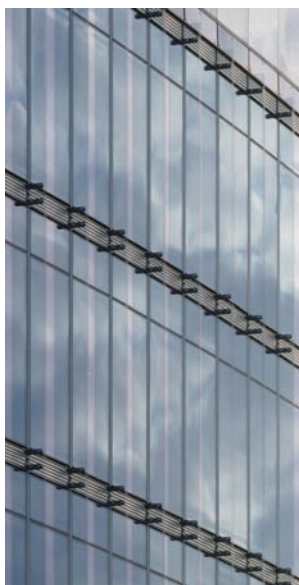
- + CEO 高度重视和亲自参与，创建一种适合人才成长的环境。
- + 明察秋毫，培养精英。
- + 树立和强化正确的人才理念。
- + 营造信任和坦诚沟通的文化氛围。
- + 建立严格的人才评估制度。
- + 与人力资源部建立伙伴关系。
- + 不断学习，持续改进。

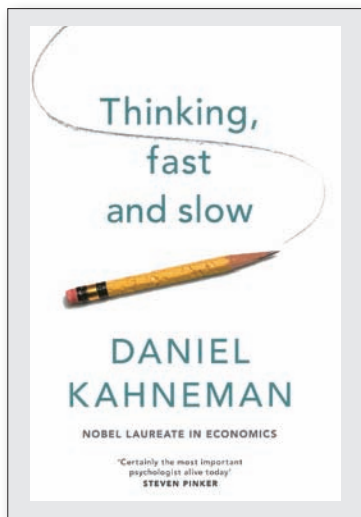
## + 读者感想

在过去的十年中，商业世界广泛地受到全球化、监管、地缘政治等等世界万象的影响，尤其近期全球金融体系的岌岌可危，更给予了企业一个强有力的信号：持续、稳定地招聘人才、发展及保留人力资本变得前所未有的重要。

当然如果“人才管理”不能落到实处，不能实现组织的目标，那么这终究只是一种梦幻的“理论”。人才的重要性不仅体现在它是创造业绩的手段之一，而是它比任何其他手段更有效、更可信。一个组织或企业也许并不缺乏人才，但人才的力量并非时时、处处都能自行发挥。这就对管理者提出了要求：你不仅需要发现人才，更要掌握挖掘人才潜力的能力，并要针对不同层级的人才做不同的要求，从而在组织内部形成合力，保证公司运营的顺畅。

比尔·康纳狄和拉姆·查兰用自己多年的实践，证明了人才管理攸关企业的命运，更为我们分析了命运的可控性，以及如何把握命运。我们在阅读本书以后，再去公司内部实施“人才管理”实践就会显得更有效。因为书中大量的知名公司实例为我们提供了参考，也为我们提供了信心：成为人才管理大师，并不是一个遥远的梦想，在企业的运营过程中，充满了实践的可能性，当我们成为大师，也就实现了企业的业绩增长！





# Thinking, Fast and Slow

作者 / 丹尼尔·卡尼曼 (Daniel Kahneman)

出版社 / Farrar Straus Giroux

出版日期 / 2011 年 10 月

## + 作者简介 丹尼尔·卡尼曼 (Daniel Kahneman)

丹尼尔·卡尼曼 (Daniel Kahneman)，普林斯顿大学尤金·希金斯心理学荣誉退休教授，普林斯顿的伍德罗·威尔逊公共及国际事务学院荣誉教授。凭借着与阿莫斯·特维斯基对决策制定问题的开先河之研究，卡尼曼获得了 2002 年的诺贝尔经济学奖。

卡尼曼对于人类思考和选择的理解所作出的贡献，无人能出其右。作为历史上最重要的一位心理学家，卡尼曼重塑了认知心理学、理性和因果关系分析，重新诠释了风险，重新阐释了幸福和财富的关系，写就了《Thinking, Fast and Slow》这部杰作。

## + 名人推荐

“这是社会思想的一部里程碑式著作，堪与亚当·史密斯的《国富论》和西格蒙德·弗洛伊德的《梦的解析》相媲美。”

纳西姆·塔勒布  
《黑天鹅》作者

“本书是一位智慧巨人的力作，可读性强，睿智，深刻。赶紧买，慢慢读，而且要反复读。这本书会改变你的思考方式，读了它，你对工作、世界还有自己的生活的看法都会改变。”

理查德·泰勒  
芝加哥大学经济学教授  
《助推》作者之一

“本书堪称杰作。它是我们这个时代最伟大、最有洞见的思想家的恢弘巨作，闪耀着智慧的光芒。卡尼曼在获得诺贝尔奖之后应该再得一个普利策奖才对。”

丹尼尔·吉尔伯特  
哈佛大学心理学教授  
《哈佛幸福课》作者

“在决策中，人是最为关键的因素，但是人类往往最不了解的就是人类自己。在《思考，快与慢》中，行为经济学的大师以办公室饮水机旁闲谈的叙述方式，与我们一起讨论快思考和慢思考、直觉与理性、以及决策过程中人类的缺陷，增强了人类对自己的了解。”

巴曙松  
国务院发展研究中心金融研究所  
研究员、博士生导师

“如果说人类真正的智慧在于“认识你自己”，那么在你耐心阅读完丹尼尔·卡尔曼的《思考，快与慢》之前，请千万小心说你已经认识了自己。”

赵晓  
北京科技大学教授

“ 很多人都会不由自主地推想朋友和同事会对自己的选择作何评价，而这些预先推断的中肯程度和内容都是十分重要的。对别有见地的闲谈有所期待是进行严厉的自我批评的强大动力，其作用比新年计划更大，更能提升我们在工作和生活中的决策能力。”

## + 内容简介

你完全信任你的大脑吗？这是《Thinking, Fast and Slow》提出的核心问题。作者丹尼尔·卡尼曼为我们开启了一个前所未有的心灵和思想之旅，并指出了驱动我们思维方式的两个系统：系统1是快速、直观并且感性的，而系统2是缓慢、慎重、更符合逻辑的。通过有趣生动的语言，卡尼曼将两种系统的差别呈现在我们面前，使我们清晰地了解快速思维所造成的强大错误和偏见，以及直观印象深深地影响了我们的思考和言行。系统1与系统2总是同时运行，共同对我们身体力行的世界发生作用。因此，在现实生活中，无论我们对企业战略过度自信，还是对损失抱有规避心理，都会生发一系列后续影响；而无论是预言快乐的本源，还是定义我们家庭和工作中的风险，都是极其困难的事情。这都是由于我们在思索一个问题时动用了不合适的系统。

为了促使读者能更关注思考方式的重要性，卡尼曼进一步解释我们何时不应该相信我们的直觉，进而获知如何从缓慢思考中获益。他提供了丰富的实例和充满启发性的观点，让我们从商业活动和日常生活中进行尝试，用不同的方法避免“毛躁思考”给我们带来的麻烦。

《Thinking, Fast and Slow》是卡尼曼根基于自己和众多不同领域专家的研究成果，创作的思考方式指南。它既一针见血，又平实易懂；既充满魅力，又富有实用价值，值得每个人去阅读。



## + 作者心声

我想每位作者都会在脑海中勾勒读者因为读自己的书而受益的情形。我的这本书就像是办公室饮水机旁的闲谈一样，读者对它不会感到陌生。我希望这本书能丰富人们的词汇，这样大家在谈论别人的判断与决策、公司的新政策或是同事的投资时，这些新词汇就能派上用场了。很多人都会不由自主地推想朋友和同事会对自己的选择作何评价，而这些预先推断的中肯程度和内容都是十分重要的。对别有见地的闲谈有所期待是进行严厉的自我批评的强大动力，其作用比新年计划更大，更能提升我们在工作和生活中的决策能力。

## + 读者感想

有的书有智慧，有的书有趣，而有的书重要。《思考，快与慢》这本书，算是一身兼具三者。有智慧，是说这本书包含着诺贝尔经济学奖获得者丹尼尔·卡尼曼教授几十年来就行为经济学、决策与判断等问题的研究成果；有趣，是说这本书作为一本科学书籍，针对的问题却恰好是我们每天都在进行的“拿主意”、“估计”等认知活动；而以上两点决定了它在我的书单上处于毋庸置疑的重要地位。

“思考，快与慢”，正如书名所提到的，卡尼曼在书中预先把我们的认知系统划分为两个部分：系统1反应快速、依赖直觉，几乎不需要我们的努力就能完成任务；而系统2则懒惰，工作起来就需要我们集中注意力，但它也理性、精确。我们每天都在两个系统间切换，也就是说我们的大脑每天都在“快”与“慢”之间穿梭，时而准确客观，时而感性仓促。这二者之间既对立又融合，让我们的大脑在反映世界的过程中，产生偏差而不自知。

卡尼曼在本书中首先为我们指出了事实：我们不可过分信任我们的大脑。我们所习惯的“猜测”、“预测”、“估计”等行为，虽然是在我们思考的基础上行使，但动用的是系统1，所以随性而不可靠。因此我们要培养自己由系统1进阶到系统2的能力，那么在面对纷繁世界时，能够对不同的问题进行恰当的思索，而不至于在“重大决策”面前心乱如麻。严格地说，卡尼曼并不是一个热衷于科普书籍的作家，但是他和他的同事杰出的学术贡献，却深刻地改变了我们对对自己的认识，也从一个新的角度，对经济学、社会学的研究给出了深刻的反思。他的实验充满巧思与洞见，却不会是科学史上昙花一现的观点。

我们的大脑是一个内容丰富的容器，决定容器“保险”能力的则是我们对它的使用方法。若任何内容都能经深思熟虑后而装入“容器”，则这些内容必定为我们所拥有的时间也更长，卡尼曼向我们传输的“系统1向系统2的过渡”正是这种保鲜的秘诀！