



智享会

HR Excellence Center

联想之道——文化的全球化之路

在走向国际化的过程当中，联想向我们展示一家特色鲜明的中国企业如何逐渐发展出国际化大环境下的普世价值观。

人们为何难以改变

人们难以改变自己，其背后的原因，众说纷纭。不过，来自哈佛大学的两位心理学家却指出，人们不愿意改变，其实有更深层次的原因。

罗剑威——梦想，始于专业

英特尔前资深副总裁虞有澄曾说：“一个有事业追求的人，可以把‘梦’做得高些。”而 Jerry 的一次次职场选择似乎就是对这句话的最好践行。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2013年第4刊 NO. 18



聚焦

雇主品牌



传递智慧 分享实践

《HR Value》
人力资源智享会会员杂志

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	秦慧颖 Luna Qin	
编辑 Editor	赵娴 Medyr Zhao	张佳 Luey Zhang
艺术总监 Art Director	刘茜 Nina Liu	
美术编辑 Art Editor	沈彩霞 Missa Shen	
摄影师 Photographer	米素 Meetso	张弓
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

市场经理 Marketing Manager	叶俊 Aaron Ye
市场专员 Marketing Specialist	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
- **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
- **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
- **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**
人力资源总监
诺基亚
- **吕守升**
合伙人
高潜(北京)咨询有限公司
- **邵宏伟**
前首席技术人才官
IBM 新兴市场总部
- **张朋**
人力资源总监
阳光壹佰置业集团有限公司
- **许芳**
副总裁 / 人力资源总监兼 TCL 集团领导力开发学院院长
TCL 集团
- **杨林**
副总监，人力资源部
摩根大通银行(中国)有限公司

CONTENTS 目录

14 前沿 | FOCUS 联想之道——文化的全球化之路

在走向国际化的过程当中，联想向我们展示一家特色鲜明的中国企业如何逐渐发展出国际化大环境下的普世价值观。



38 专题 | FEATURE 聚焦雇主品牌

建立雇主品牌可能是一项时间跨度大、成本费用高的长期工程，但企业雇主应该认识到，一旦良好的雇主品牌形成，将能提高企业留住核心人才的筹码和能力。

56 人物 | PEOPLE 永远在路上

——访澳洲联邦银行中国区人力资源总监 朱军英
真实地表达自己，真诚地帮助别人。Sherry 正是用这样的心态在人力资源道路上探求未来。

82 专栏 | COLUMNS

- 两海学记 | 理想、行动、坚持——领导人的心外无法
- 宏观培训 | 我愿意
- 何谓领导 | 育子是人生最令人幸福的事情
- 组织发展 | 新兴技术和组织发展
- 文化锋声 | 高效人士的七个坏习惯



6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 + 连线 |

10 | 特别报道 |

- 认证教练发展之中国路——访 IECL 首席顾问, KCF 全球董事 John Raymond
- 易才发布 2013 薪酬报告 云技术平台成“薪”趋势

14 | 前言 |

- 联想之道——文化的全球化之路
- 深刻理解业务, 逐步建立信任
- 员工敬业度的神话

30 | 微语录 |

- 马云的大时代

32 | 劳动法苑 |

- 收购兼并过程中不容忽视的劳动人事尽职调查——员工工作年限累计
- 收购兼并过程中不容忽视的劳动人事尽职调查——年假统计及政策理解

38 | 专题 |

聚焦雇主品牌

- Part 1 理解雇主品牌价值
- Part 2 成就雇主品牌
- Part 3 雇主品牌的管理与维护

56 | 人物 |

- 梦想, 始于专业——访远景能源人力资源副总裁 罗剑威
- 永远在路上——访澳洲联邦银行中国区人力资源总监 朱军英

68 | 观点 |

- 人们为何难以改变——专访哈佛大学成人学习与专业发展教授罗伯特·凯根和哈佛大学教育研究生院研究主任丽莎·拉斯考·拉海

76 | 研究 |

- 非核心领导层: 不胜任者过半——中国企业领导力发展现状调研

82 | 专栏 |

- 理想、行动、坚持——领导人的心外无法
- 我愿意
- 育子是人生最令人幸福的事情
- 新兴技术和组织发展
- 高效人士的七个坏习惯

92 | 新知 |

- 选择卓越
- 领导力的 5 个层次

96 | 职场问与答 |

- 终究悲哀的小语种

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

欢迎关注智享会官方微信公众平台，亲们可以扫一扫下面的二维码或者添加智享会微信公众账号：HRECChina。欢迎您与我们互动 HR 领域中的各种讯息，我们也会在微信平台分享人力资源实践中最热门、最前沿的话题和活动。



征稿启示：

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

哲学家梭罗认为，执着追求并从中得到最大快乐的人，才是成功者。换言之，我们可以选择梦想，但在此之前必须先选择坚持。如果梦想是箭，那么坚持就是那张送它加速飞行的弓，若有箭无弓，如何能正中靶心？

本期我们访问了远景能源人力资源副总裁 Jerry。在旁人看来，他的事业已有所成，但他如今却依然走在逐梦的路上。路漫漫其修远兮，Jerry 却走得格外淡定充实，这全源自于深藏在他心中的那份“将 HR 当做一门专业”的坚持。在他看来，对专业坚持是一份敬畏，就像是攀登圣洁的珠峰，你登得越高，便越能感受到它的神秘与奇妙。在攀登专业之峰的旅程中，Jerry 不断探索着 HR 的无穷魅力，他无尽的坚持也让我们心生敬意。

与所有坚持着梦想的 HR 同仁一样，智享会也有着自己的坚持与执着。创刊三年来，《HR Value》从无商业广告，基本不编译外文资料，并且始终将每一份杂志快递到广大读者手中。没有商业广告的介绍，便不会影响我们纯粹的办刊方针，一切都是真实的呈现；在互联网如此发达的年代，任何国外的资料、知识要输入国内都是易事，编译外文资料的刊物也比比皆是，但这些理念要如何在中国的大地上生根发芽，这才是智享会与《HR Value》的关注所在；同样的，刊物快递的成本虽高，但《HR Value》的读者值得我们全心付出，金诚相待。

如今，《HR Value》即将迎来三周岁的生日，它定会以更美好的姿态绽放在今后的日子里。未来或许道阻且长，但有你们，有所有梦想者坚持的力量助我们前行！

敬上

出品人 金景

炎夏天气似流火，
挥汗如雨职业路。
寄语篇篇似糖糯，
问候关爱沁心窝。



●董昱
通用电器
大中华区薪酬福利经理

凝聚管理者的成功历程，
记录各行业经验分享。
搭建参与者交流的平台，
打造创新者的先进课堂！

祝愿“HR智享会”越办越成功！



●朱丽阳
欧诺法装饰材料
人力资源副总监

感谢每一期 HR Value 的陪伴，^给我们提供了
与 HR 同行学习、分享、交流的平台！



●周育新
舍弗勒大中华区
学习与发展高级经理

集百家争鸣
享尔家智慧

祝智享会不断超越，与时俱进，越办越好



● 罗剑威
远景能源
人力资源副总裁



● 赵波
美德维实伟克
亚太区人力资源总监

智慧成就 HR 专业梦想！

罗剑威
2013年6月10日

HR Value 在专业领域带来不同的
视角，搭建了一座企业间的桥梁。



● 顾宇飞
英国 MMD 集团 北京英迈特矿山机械有限公司
人力知本总监

由于不直接参与组织中产品或服务的加工链条，人力资源工作经常被定义为辅助或支持性的角色。如果非要以对产品或服务的产出贡献多少衡量一项工作的价值，我们说组织中的每位员工就是我们人力资源从业者“制造”的“有形产品”。

人力资源的价值在于我们能为组织“制造”或“产出”多少优秀的员工。他们之所以优秀，不仅仅体现在专业能力过硬，还应体现在知识结构的和谐，拥有是非之心以开启心智之门，并学会用良知驾驭智慧的方向，最终把员工塑造成为具备自我修复能力的自我激励型个体。这样的员工怎能制造不出一流的产品和服务呢？

因此，人力资源管理者应当与教师一样具有崇高且强烈的社会使命感，成为员工灵魂的工程师。



● 陈可
Cigna
亚太区人力资源总监

只有专业，才能卓越！
HREC，HR 的专业平台！



● 余倩
人人公司
薪酬总监

HR 的智慧来自经验的积累
与分享，合享帮助我们
从优秀走向卓越

① 智享会 HRD Network 北京“教练辅导在企业中的运用 The Application of Coaching”完美谢幕

迎着明媚的阳光和煦的暖风智享会 HRD Network “教练辅导在企业中的运用 The Application of Coaching”于 2013 年 5 月 22 日在北京国际艺苑皇冠假日酒店召开。本次活动吸引近 50 位 HRD 报名参会。各位 HRD 通过新颖的破冰游戏，很快地以轻松的心态参与到活动中，并且相互之间快速增进认识和了解，同时配合之后的定义问题、深度探讨、成果总结环节，每位人力资源总监都参与到活动当中，深入探讨“教练辅导在企业中的运用”这一话题。

本次 HRD Network 活动，非常荣幸地请到了马丁森集团 & 托马斯国际（中国）的朱佳昀女士担任主持。完美世界副总裁沙平卫先生以及微软大中华区学习与发展总监吴汶绮女士也就“怎样运用教练辅导做领导力发展？怎样帮助员工接受教练的身份？企业教练又应该采取什么样的形式进行？”等问题结合自身在企业管理中的经验做了分享。最后众参会嘉宾集思广益，根据之前的分享内容，就“帮助员工发现自身的价值和潜力，帮助员工发现问题、解决问题，激励员工在工作中取得更好的表现，营造企业良好的团队文化……”分享与讨论各自公司的经验，最后经过讨论给话题做出定义。众 HRD 相互深入探讨问题，活动现场气氛非常活跃，各位 HRD 通过相互之间的交流对于教练辅导方面有了更深入的认识。参会的 HRD 非常期待 7 月份的 HRD Network 活动。

② 北京智享会内训平台特别活动“领导效能发展——提问的艺术”5月22日顺利举行

智享会的内训平台月度体验活动，一直受到培训领域 HR 的广泛关注。5 月 22 日，在北京顺利举行的“领导效能发展——提问的艺术”活动，得到了各位 HR 的热烈响应。有多达 60 多位 HR 报名参会，其中包括 Daimler、DHL、WEGO、Starbucks、360、Xian-Janssen Pharmaceutical、Digital China、AT&T 等。

本次内训平台活动主要目的是帮助管理者理解对问题是成功领导的主要关键。启发如何有效应对从管理到领导角色转变与绩效管理过程的挑战，掌握有效的教导模式与提问技能，发挥积极正面的影响，建立高效能的团队，形成策略共识应对快速的环境与竞争态势的变化，以及促进企业变革的有效性。

本次平台活动各位 HR 就在自己工作中所遇到的管理方面特别是领导力提问方面的问题进行现场提问和分享，在讲师的指导和补充下，更加清晰地认识到自己在领导力提问方面所存在的问题和不足。同时各位 HR 在经过“试错”体验后，对领导力提问方面有了更深刻的了解，并相信在今后的提问过程中更有力了。



③ 智享会 HR 前沿活动“内部讲师团队建设与发展调研发布暨案例解析”在北京举行

2013 年 5 月 23 日，由智享会举办的 HR 前沿活动“内部讲师团队建设与发展调研发布暨案例解析”在北京举行。本次会议聚集包括 Schneider、VancI、AT&T、GE、Smiths、Starbucks 等众多企业的超过百位 HR 报名参加。会议依托于《中国内部讲师团队的建立和发展调研》，旨在了解中国大陆内部讲师团队建立的现状和趋势，学习优秀企业在团队建设方面的先进做法，并尝试为内部讲师团队探索一套团队建设与发展的标准化流程。

本次活动智享会有幸请到了法国索迪斯集团的人力资源总监徐媛媛女士为我们解读报告内容，深入探讨企业内部讲师团队建立、公司员工培训以及高潜力人员发展等问题。西门子（中国）有限公司管理学院院长刘雁女士为我们做了关于“做业务的学习战略伙伴——西门子管理学院的实践之路”的案例分享。小组讨论围绕“如何优化激励机制以提升兼职讲师的积极性和授课效果”这一主题，各位参会嘉宾就自己的经验展开了深入探讨。



4 HRD Network 5 上海场—— “企业并购和整合中 HR 的角色定位”

2013年5月29日下午，智享会13年度第二期高端品牌活动HRD Network在上海如火如荼地展开，共有50多位来自不同企业的HRD、HRVP参与其中，这是智享会2013年新版HRD Network上线后至今受关注度最高的一期活动。他们分别来自：Geberit、GKN、Benq、Sodexo、BlueScope Buildings Asia、MeadWestVaco、Dainippon Sumitomo Pharma、Pentair、Contitech、De Lage、Aland、Saint-Gobain、Newell Rubbermaid、Novartis、Allianz、Nokia Siemens、Networks、Sika、Aptar、Yihai Kerry、Anheuser-Busch InBev、CCDI、Haworth、Microport、Bausch & Lomb、FWC、SSAB、Ashland Asia Pacific、Continental、kemet Legrand、GE Energy Management、Omnova、WMCO、Cooper Standard、Akzonobel、Eghg、Lixil Corporation Greater China、Career International、Barclays等著名企业。科锐国际人力资源有限公司总裁兼首席执行官郭鑫先生作为主持人为本次活动倾力奉献，更有爱克发医疗系统设备公司北亚区人力资源总监罗蔚芬和通用电气能源管理集团亚太区人力资源总监陆忠亮作为演讲嘉宾参与其中，为活动的成功举办提供了极大的帮助。

本期HRD Network通过现实案例的交流，讨论企业并购和整合中人力资源部门的困惑与挑战，探索行之有效的解决方法，明确了人力资源总监们在其中的角色和作用。会议结束后，参会嘉宾也共同决定了下一期的探讨话题，期待今后更多的HRD能加入这一定期举行的活动中来。

5 “内部讲师团队的建立与发展调研发布及案例分享”上海场圆满结束

随着企业人力资源体系的不断完善，越来越多的管理者把目光放到建立企业内训师团队项目上，以员工培训员工的方式来提升企业员工的工作技能和自身素质。智享会2013年5月的HR前沿活动“内部讲师团队的建立与发展调研发布及案例分享”于29日下午在上海取得了圆满成功，共有近150名HR出席本次活动。

本次活动依托于人力资源智享会完成的《内部讲师团队的建立与发展》报告，为参会者逐一分析近年来在建立与管理内训师团队时的初期选拔、激励吸引员工、评估保证课程质量、平衡本职兼职工作以及相关管理体系建立等方面的现状。前阿克苏诺贝尔中国区学习与发展经理，现为专职组织发展拓展顾问的张影作为本次大会的报告解读嘉宾，更有卜蜂莲花连锁超市（上海）有限公司、正大企业大学执行副校长、腾讯公司四级专家、蔡司光学仪器（上海）国际贸易有限公司中国学习中心经理、壳牌中国有限公司东北亚员工能力发展经理、杭州默沙东制药有限公司商业学习部总监、恒生银行（中国）有限公司人力资源高级经理作为本次大会的分享嘉宾及小组讨论嘉宾，为本次大会给予了鼎力支持。



认证教练发展之中国路

——访IECL首席顾问, ICF全球董事John Raymond

教练 (Coaching) 作为一门新兴的管理技术在全球企业中的应用越来越广泛, 但对于中国市场它仍然是一项新兴产物, 人们对于它的产生背景、实施方法、实际效用心存好奇和疑虑。“教练”像异域的舵手携浪花而来, 在中国的文化背景和市场环境下, 又会拥有怎样的前景? IECL 首席顾问、Coaching 培训大师 John Raymond 与我们一起展望。



Q HR Value: 你什么时候开始从事 Coaching? 刚开始的时候有什么特别的发现?

A John Raymond: 我开始从事 Coaching 是在 1996 年, 当时在澳大利亚这门技术还没有兴起, 很多人都对 Coaching 闻所未闻。我试着逐步将 Coaching 用在咨询中, 许多客户都觉得受益匪浅。之后, 我开始探索教练行业, 当时曾预言 Coaching 行业会在未来日益壮大。今天看来, 教练行业的确也在全球发展得如火如荼。1999 年 IECL 成立, 对于那些有志成为教练的专业人士, 我们希望给予他们最好的培训和教练成长之路的指导。过去的 10 年中, Coaching 在澳大利亚开始蓬勃发展, 许多人开始了解 Coaching, 并开始投身这一领域。

Q HR Value: 你如何让人们产生对 Coaching 的信任?

A John Raymond: 我最早从事咨询业务时, 与许多客户成为很好的商务伙伴。当我尝试将 Coaching 融入咨询过程中, 受到他们一致赞许, 并且很多企业管理层都参加了我们的认证课程。通过亲身体验, 他们看到了 Coaching 为他们及团队带来的改变, 大大地提升了个人和组织的绩效。逐渐, Coaching 慢慢地被引进很多企业内部。

当然, Coaching 的一个神奇之处在于: 一次课程之后, 人们就会看到自身的改变。然后他们会期待 Coaching 发挥更多、更持续的能量。但是 Coaching 行业的发展壮大并非如此容易, 是一个漫长的过程。

Q HR Value: 你认为 Coaching 过程中理论与实践结合的难点在哪里?

A John Raymond: Coaching 最大的挑战就是“知道”和“做到”之间的差距。多数人认为 Coaching 很简单, 事实上如何将 Coaching 理论转化为结果导向的实践是中国市场上的一项挑战。我本人攻读过 Coaching 的硕士学位, 学习过理论性的课程, 另有多年的咨询实践和企业运营经验, 以及曾经担任过 ICF 亚太区总裁 8 年, 这些积淀都让我的 coaching 讲授更多地从实践的角度着眼。那些愿意参与我们课程并对 Coaching 抱有极大热情的人, 看重的正是它具有很强的实用性。IECL 的认证课程中, 教授理念的同时也给参与者很多的练习时间, 会带给学员真正能学以致用技能。学员毕业, 成为我们的校友后, 我们也会提供相应的教练监管 (Coach Supervision) 服务, 进一步为有志成为 Coach 的学员答疑、解惑, 有一些优秀学员还成为 IECL 的签约教练, 有更多的实践机会和成长的平台。

Q HR Value: 你觉得成为一名教授 Coaching 的教师需要具备什么样的技能?

A John Raymond: 我认为 Coaching 课程的讲师自身要具备非常丰富的行业或者管理经验, 因为 Coaching 课程主要是由知识解析、体系介绍、实践机会等组成。这实际上就是一种理论转化为实践的过程, 所以首先教师自身必须有足够的知识储备和管理

积累。教师的经验结合学员的集体智慧，才能更好地引导学员从身体力行的实践中理解 Coaching 的精髓。所以每次 Coaching 课程的认证，都是我们数年经验积累的总汇。

Q HR Value: Coaching 在中国市场的发展有什么特别之处?

A John Raymond: Coaching 在中国的发展与在其他国家不同。我认为：第一，是传统文化的特殊性，中国人往往习惯于被告知去做什么，有非常强的执行力，但在主动提出见解这方面比较薄弱；第二，中国的市场充满竞争，人们都非常积极进取，在组织中，年轻的高潜人才层出不穷，且被要求快速成长（有时有点拔苗助长的意味），因此对于人才的扩充和更新也有极大的需求，Coaching 正是能够顺应中国人才快速成长的市场需求的专业技能；第三，每个市场的环境不同，市场规则也不一样，我们必须遵从市场导向，在这个前提下，才有可能做正确的事情。

在中国，Coaching 仍然是新鲜事物，人们才刚刚了解 Coaching 到底是什么，所以这对我们而言也是一个很大的挑战，我们要发挥 Coaching 的力量，让人们越来越理解和实践 Coaching，让个人的潜能都得到最大限度发挥，让优秀的经理人在管理道路上一帆风顺。

Q HR Value：中国人的思维方式与欧洲人有诸多不同，你在教学上有什么区别?

A John Raymond: Coaching 的确是非传统的一种管理方式。我认为首先要传递更多与 Coaching 相关的信息给中国的学员，让他们更了解 Coaching；然后是建立信任，这个过程较为漫长，但我相信，一旦中国学员对 Coaching 有了了解和信赖，他们一定会以开放的心态接受它、与其他人分享它，而 Coaching 本身也提供了一个很好的契机去帮助中国学员打开一扇新的窗口。

Q HR Value:你认为 Coaching 学员的核心需求是什么?

A John Raymond: 我们因为工作繁忙，很多时候都囿于日常事务，而忘记了从一个宏观的角度看待工作、规划大局。因此如果能够在比较短的时限内，让他们完成一个顶级的 Coaching 课程，并且看到自身理念和日常行为的迅速转变，那么这时他们会继续

学习并运用 Coaching；另外，人与人之间关系的改善也是学员们对课程的期待，通过学习，人们会明白与领导相处、与下属沟通都不是难事，关键在于你希望对方如何对待你，就将心比心，用相同的方式对待他。

Q HR Value:哪些人需要接受 Coaching 课程的培训?

A John Raymond: Coaching 是一项普遍适用的管理技能，对任何有管理经验的人群都是适用的，尤其是企业的中高层管理者。他们是企业的中坚力量，工作内容往往对企业的股价或前途产生重大影响。越早将 Coaching 的方法引入自己的领导风格中，你的领导之路会走得更平稳，更顺畅。


Q HR Value：在学习完 Coaching 课程之后，人们可以改变自己，那么有可能去改变自己的上司吗?

A John Raymond: 我觉得 Coaching 帮助人们改变自身处理问题的方式，将被动做事变成主动做事，将一味执行上司的指令变为发现问题、主动提问、与上司商量对策，从原来的“有问题找领导”到后来的“有方案找领导”，那么慢慢地，上司也会看到下属身上产生的积极变化，反过来又会潜移默化到自己身上，所以会产生一种良性循环。

Q HR Value：在众多 Coaching 培训品牌之中，IECL 的优势是什么?

A John Raymond: IECL 是成立最早的 Coaching 培训组织之一，获得 ICF ACTP 认证。IECL 中的培训师都是业界资深人士，拥有丰富的从业经验，帮助许多企业在组织内部建立 Coaching 体系，可以说我们是业界领先者之一；参与过 IECL 教练认证课程的人数多达四千多人，当他们谈论起 IECL，都会对我们的学员质量、课程内容、校友互动及行业影响力赞不绝口。

Q HR Value:中国市场对 Coaching 课程的反馈如何?

A John Raymond: 几乎每个尝试过的人都会对课程有积极的评价。他们认为这是一项很好的技能，无论是接受 Coaching 培训，还是学会如何去教授 Coaching，对于经理以上级别的人来说都是非常必要的。在中国，Coaching 市场会变得越来越广阔，参与 Coaching 培训的人也会日益增多，这是大势所趋。 

IECL 是总部位于澳大利亚悉尼的亚太区领先的企业教练与领导力研究院。自 1999 年以来，已经有 4000 多名专业人士参加了 IECL 教练认证课程。此外，IECL 也为数千名的亚太区高管和职业经理人提供过教练培训和服务。IECL 自 2008 年开始，在国内提供教练认证课程和旨在推广企业教练文化的咨询培训项目。

易才发布2013薪酬报告 云技术平台成“薪”趋势

日前,“大数据时代的‘薪’趋势——2013年易才集团薪酬研究报告发布会”在上海举行。据了解,此次发布的《2013年易才集团薪酬研究报告》是由易才集团委托国内专业调研机构 CHINA HRKEY(创智中国)独立调研制作,对目前中国薪酬行业发展环境全面扫描,分析了薪酬走势、中国薪酬的区域分布情况,以及各个不同行业的薪酬现状。同时,报告还详细分析了相关因素对员工薪酬发展的影响,对企业管理者制定员工薪酬发展和相关政策进行详细的数据分析和支持。报告通过对近千家企业、十几万条数据的调查分析,完整体现各个年龄层段、各行业、各城市的整体收入水平,具备“行业齐全、地域广阔、内容权威、视角新锐”四大亮点,无论是在规模还是内容上,都做到了全面的科学统计和分析,也是企业级(单一行业、局部地区)薪酬报告所无法比拟的。

此次易才集团还发布了旗下全球领先的薪酬管理服务整体解决方案——易得薪(CTG Payroll)升级服务方案。升级后的易得薪(CTG Payroll)将继续秉承“技术整合人力资源服务”的理念,拥有专家、数据及技术三大权威支持,具备安全技术、可视化、一站式、全国适用四大优势,并可实现工资自动化处理、工资电子化支付、个人所得税管理、报表管理、社保及福利管理五大功能。据记者了解,易才集团在互联网技术应用方面一直予以高度的重视。为此,易才集团市场部总监张锐就薪酬报告中“云时代”下企业薪酬管理的趋势发展等问题接受了记者采访。

Q HR Value : 根据这份报告,您觉得当前中国企业薪酬管理存在着哪些问题?

A 张锐 :当前中国劳动力成本持续上涨,企业只有

了解薪酬管理的发展趋势,把握先机,才能有效提高员工满意度与忠诚度,并以此来提升企业竞争力。另外,对某些大型企业来说,只有掌握全国薪酬大势,才能为全国布局提供参考。但是,我国传统人力资源管理却已经被数量庞大的事务型工作所束缚,耗费了 HR 的大量精力。同时,现有的 EHR 系统都需要本地化安装,为企业造成很高的硬件成本。这些问题逐渐对企业的快速发展形成制约,并对企业的人事及薪酬管理发展形成了阻碍。

Q HR Value : 民营企业如今成为了我国经济很重要的一个支柱,那么在本次报告当中,民营企业与国有、外资企业相比,在薪资方面呈现出怎样的趋势?

A 张锐 :随着我国市场经济的不断完善和深入改革,民营企业已从原来整体市场的补充的角色成长为有力的支柱,甚至在有些行业和领域走到主导和领军的位置。2008 年之后,民营企业的人力资源部门已属健全,他们对于人事管理和人力资源管理已经发生了深层次的思维结构上的变革。从这个角度来说,民营企业应该发挥自身管理灵活、体制与机制运作可由自我掌控的优势,继续把握好市场经济的节奏,科学制定薪酬等政策,使用相应的先进科技来管理日常工作,提高人才的战略回报,这会是很好的发展方向,也无疑会为我国的经济建设做出更多贡献。

Q HR Value : 这次薪酬报告成果很大程度受益于互联网云计算的技术,我们知道易才对于互联网技术应用的一贯重视,那么它在创新业务模式方面具体有哪些内容?

A 张锐 :我们早在 2011 年的时候就推出了薪酬云

云计算服务，这个平台与传统的 HR 厂商管理服务不同，我们不但有计算机服务、软件的服务，还提供相应的管理咨询服务。换言之，客户的企业薪酬标准如何设计，薪酬策略如何实现，这一块我们都提供行业内权威专家的力量来进行支持。同时，在企业的实际落地服务方面，易才采用传统和人力资源外包解决方案相结合的模式，企业不仅可以通过云计算服务系统计算薪酬，也可以在全国范围内落地实行该薪酬。简单来说，企业在该平台上能够更便捷地清算整体薪酬、保险、公积金等等与员工福利薪酬相关的整体整合性服务数据。可以说这是一项更人性化的技术力量，将有一个长期的推广。我相信，在这次报告发布以后，传统的云服务会在专业技术、权威专家、专业数据等方面得到升级，以实现综合服务的升级，这无疑会为企业的薪酬管理模式带来革命性的变化。

Q HR Value : 那么与传统的模式相比，使用云服务来处理企业薪酬管理，它的优势何在？


A 张锐 :最明显的优势在于效率提升以及成本降低。举例来说，很多企业在全国各地都设有分公司，那么如果采用传统的薪酬计算，他们会通过什么渠道呢？有的企业会通过 E-mail 的方式，各地区在某个统一的时间节点，由每个地区的薪资专员将该地区的员工考勤、整体薪酬计算结果通过表格、E-mail 等方式发送至总公司，再由总公司汇总后发放；还有些公司会通过传真或者快件、邮寄的方式，颇费周折。但如果我们应用云计算服务，就可以实现全国多点同时计算薪酬，在全国多个城市，多位人事经理可分别上线计算薪酬的调整，并在某一时间节点内完成审批和预算，整个工作的协商流程将发生翻天覆地的变化，效率就大大提升了。同时，如果采用云计算服务，客户企业在后勤维护人员上可以节省许多相关费用，因为这方面的工作将由云服务替代，比如服务器维护人员、技术专员、具体的操作人员、技术客服人员等，那么企业在硬件、软件、人才配备、后勤补给上将有大成本下降。

Q HR Value : 那你现在所掌握的情况，有多少企业已经使用了薪酬云计算的服务？

云计算作为新兴产业中一个极具代表性的分支，是潮流所向。将薪酬管理的专业服务与互联网技术相结合，是符合并顺应这一潮流的表现，更是一次技术再应用的创举。

A 张锐 :目前我们无法得到一个确切的数据，但是从国外的发展进程来看，绝大部分企业都会采取这种方式，只不过这种薪酬方式有很多具体的形式，在大的服务下还会分为几个不同的子系列服务产品：有的采用 SAAS 模式，有的采用收购并购的方式，还有租赁联合的方式。随着中国经济的发展，现在大型企业几乎都在这方面加紧了脚步。但凡是初具规模、在行业内占有一定市场份额的企业，如果不采用这类管理模式效率都会非常低，成本也会非常高。而对广大中小企业而言，它会是未来的一大发展方向。因为目前中小企业的信息化建设还不是非常完善，存在非常广阔的发展空间，当财务管理、企业中央的 ERP 管理，以及人力资源管理都步入轨道以后，科技化运作就势必会上日程。我们坚信，云计算作为新兴产业中一个极具代表性的分支，是潮流所向。易才集团能够借用新兴网络技术优化传统薪酬管理服务，碰撞出一种全新的管理模式，将薪酬管理的专业服务与互联网技术相结合，是符合并顺应这一潮流的表现，更是一次技术再应用的创举。

Q HR Value : 除了在薪酬管理方面应用云计算技术之外，易才以后还准备或者已经在哪些方面开展技术的运用呢？

A 张锐 :我们整体的薪酬是一站式的服务，其中既包括了传统的一些代理派遣人力资源服务，也包括了向企业提供云计算平台，并由企业独立自主应用该系统，为自身进行服务和管理。当然在传统服务的同时，我们也结合 SAP 相关战略合作，通过 SAP 的技术实现涵盖招聘、测评、培训、绩效、薪酬、福利这种全生命周期的人才开发管理的整体外包服务和工作流程。这个涵盖范围比较广。

联想之道 ——文化的全球化之路

我在2009年加入联想时，正值联想企业文化进行全球重塑的特殊时期，因而有幸见证并参与了联想这样一家在中国极具代表性的企业的国际化进程。一年之后，我全面投入了联想企业文化在全球范围内的推进工作。在此与大家分享联想从一家本土企业走向国际化的过程当中，企业文化是如何从鲜明的中国特色逐渐发展成为一种在国际大环境下的普世价值观，同时分享我们在文化落地过程当中的一些实践经验。

内容提供 / 刘新 联想集团全球人才与组织能力发展高级顾问

整理自 / 智享会“2013 组织发展年会”北京会场

编辑整理 / 秦蕙颖



企业文化之于联想的意义

我经常做这样一个比喻：在庖丁的眼中，并没有牛的存在。他看到的只是一副骨架，上面有着不同品质和类别的牛肉。与此相似，对于做管理信息系统的人而言，他眼中的组织就是信息在架构之间的流动；财务人员眼中的组织架构，也许就是一些财物数字和现金流的组合；对于培训和知识管理的人来说，组织就是一种知识的积累、发展，以及知识在各个节点的存储和流动。那么这张联想发展历史的图片在我看来，似乎完全就是公司从成立至今组织发生变化和调整，以及文化发展演变和整合的过程。

在过去的 15 个季度中（2009 年至今），联想保持了一个高增长的态势，我们的市场份额从 2009 年至今已翻了一倍之多。为何选择以 2009 年作为标志性节点呢？这是因为从 2009 年开始，联想对全球企

我们认为：文化是企业核心价值观、思想方法和行为方式的总和。它是在企业成长发展的过程中逐渐形成的，来源于企业家对于如何有效经营企业的系统理念和实践，并为全体成员所认同共同遵守和奉行。

业文化进行了重塑。

据我个人的统计，外界对联想最为好奇的问题有三个：

① 发展了近 30 年的联想，为什么还能保持创业之初的旺盛活力？

在中关村，每天会有几千家的企业诞生，同样也会有几千家企业死去。联想从中关村到上地，快三十年了，不仅没有死，还活得很滋润；在可以预见的未来，也不会有消亡的趋势。

② 为什么在全球金融危机之时，联想集团只用一年时间就能根本扭转不利局面，而且敢把话说在前面？

2008 年底，联想遭遇并购后最大的一次亏损。柳总和元庆回到联想重新担任董事长和 CEO。在欧洲的誓师大会上，柳总说：“现在我说什么你们都不信。明年这个时候我们用业绩说话。”第二年他去欧洲，开场第一句话问大家：“我去年说的做到没有？”当时全场掌声雷动，因为我们已经用数字说话了。

③ 在瞬息万变的高科技消费电子领域，联想依靠什么来确保自己在未来的成功？

这三个问题的答案都会不约而同地涉及到联想的文化。不过对于这样的回答，经常会有人觉得是敷衍了事。因为这些问题都与业务相关，但文化却是一个很虚无缥缈的概念，所以有人就提出了一个更深入的问题，联想的文化到底是什么？文化到底有什么神奇的力量？

在回答这个问题之前，我们必须先了解一下什么是文化？联想怎样定义文化？

在进行内部文化调研时，我经常问我们的员工：“你

怎么理解文化？你如何给文化下定义的？”大家给出的答案都很有意思。让我印象最深的是一名很年轻的员工说：“文化就是气场，说不清道不明，但你一进公司就能感受到。”这个说法让我非常佩服，只不过我觉得需要很费劲地和我们国外的同事解释什么是“气场”，毕竟这真的很难描述。

有人说，文化就是老板的文化。确实，一个企业的文化和行动往往是和老板的价值观紧密相关的。被誉为“组织文化之父”的埃德加·沙因教授就认为，在一个组织的初始阶段，它的行动并无定规，因此如何行动可能都是由老大说了算。但是你的行动会得到客户的检验与市场的反馈。在这个过程中，会逐步形成一套“可行”的模式。当这个模式和概念得到强化，组织的行为模式就会被定型。

文化是联想全球业务强劲增长的内在动力。在联想，我们把“文化”分为两个层面：

① 一个是在思想意识上，我们称之为核心价值观。

何为对、何为错、何为好、何为坏，这是一个根本的问题。某些人眼中的自由战士在普罗大众的眼中可能就是恐怖分子。

② 第二是方法论，它包括做事的方法、思考问题的方法。

当我们离开一个公司很多年后，偶然遇到一个人觉得他很亲切，他做事的方式和你很像，后来两个人一聊才发现，之前都在同一个公司工作过。这就是一家企业在你的行为方式上打上了很深的烙印。

因此我们认为：文化是企业核心价值观、思维方法和行为方式的总和。它是在企业成长发展的过程中逐渐形成的，来源于企业家对于如何有效经营企业的系统理念和实践，并为全体成员所认同共同遵守和奉行。

联想国际化各个阶段当中文化融合的挑战和应对

2011 年 9 月，IDC 数据显示联想在全球市场占有率方面超越戴尔位列第二。当时公司上下都在期盼年底是否能超越惠普成为第一，但现在我们可以看到，如果审视目前这个行业、定义竞争对手，我们并不过分地关注究竟谁在个人电脑领域的市场占有率最高。从更广阔的角度来看，在整个全球智能终端设备方面，

有苹果和三星这两个对手异军突起。如果把这些设备全部计算在内，联想的市场占有率只排在第三位。可以说，如何看待这个市场会造就你身处的位置。

在这个 PC+ 的时代，联想清楚的认识到了，企业从暗处走到明处势必面临着更加复杂的竞争状态以及更高的客户要求。中国有一句俗语，失败乃成功之母。但在这个行业，你的成功可能会成为失败之母。因为你之前的成功经验无法保证在未来充满变化的行业当中持续取得领先优势。

从去年开始，联想便将大量的精力投入到了全球范围内的并购之中，并已形成了在移动智能终端领域全球化的基本布局；在今年，并购也依然是我们工作的重中之重。这也就引出了一个新的话题：在联想国际化的各个阶段当中，面临哪些文化融合的挑战？我们要如何应对？

很显然，联想在国际化的道路当中，在文化层面遇到的挑战远大于其他因素。如果要对 2005 年联想并购 IBM PCD 之前的文化做一个梳理和盘点，我们会发现早在 2004 年之前，它就已经有了成型的内容与内核，而每一个成长历程的节点都会对文化的形成起到至关重要的作用。

1993 年，中国取消了计算机产品进口许可批文，大量国际品牌进入中国市场，造成中国本土品牌几乎全军覆没。这是联想遇到的第一次巨大危机。

第二次比较大的冲击是在 2004 年，我们受到了来自戴尔的挑战。他们的直销模式对于整个传统 PC 的销售模式乃至整个行业都造成了极大的冲击。当时联想的市场份额下降得非常快，所以 2004 年我们就调动了所有的资源来进行应对，到了年底终于在市场上打败了戴尔。

在恢复了市场份额之后，联想就开始进行一个深刻的盘点。除了有妥善的市场应对策略之外，到底是什么因素使得全公司凝聚在一起，为了一个目标，干脆利落地在短时间内解决一个对手。最终我们得出了当时的这套文化体系。

在核心价值观上，有 16 个字是我们信奉的行动准则：服务客户、创业创新、诚信共享、精准求实；方法论上我们实行：牢记目的、阶段论、复盘；在管



在这个 PC+ 的时代，联想清楚的认识到了，企业从暗处走到明处势必面临着更加复杂的竞争状态以及更高的客户要求。中国有一句俗语，失败乃成功之母，但在这个行业，你的成功可能会成为失败之母。

理想上，我们遵循建班子、定战略、带队伍；最后在员工成长方面强调责任心、上进心、事业心。

这些内容看似条条框框，实际上都能轻易在联想找到与之相关的案例和故事。

比方说牢记目的。联想内部流行一句话叫做“退出画面看画”。当你在欣赏美术作品的时候，有时候为了看清细节而一直往前凑，但你凑得越近越看不清画的到底是什么。这就告诉我们凡事都要站在“牢记目的”的角度，往后退一步。你看在联想开任何会议，PPT 的第一页一定是阐明了目的。

“复盘”这个词对于喜爱下围棋的朋友来说一定不陌生，这是一个围棋的术语。“复盘”在联想一直是最重要的方法论之一。在此我分享一下个人很有成就感的一件事：当我们 2009 年开始重塑文化时，我们的同事想了很多，如何把“复盘”翻译成英文。后来我给 HR 的高管们出了个主意，不要试图去翻译“复盘”这个词。为什么呢？就像我请外国朋友吃饺子时从不会说这是“Dumpling”，因为英语管所有带皮带馅

儿的东西都叫“Dumpling”，那就无法凸显饺子这一中国传统食物的特色与精髓。因此我跟外国朋友介绍的时候一直都坚持管它叫“Jiaozi”，这东西只有中国才有。而联想 2009 年在全球文化研讨之时，我们就鼓动我们的 HRVP 在任何会议中均使用“Fu Pan”这个词，而不是其他的诸如 review 等英语来表达。每当他们使用这个词，就会有外籍员工问：“What's Fupan？”那我们就有机会来深入介绍何谓复盘，复盘在联想有什么样的重要性。值得我们自豪和骄傲的是，如今我们所有的外籍员工，都会了解并使用 Fupan 这个词。

最后对于员工发展，我们提的是“三心”。对于不同层面的员工会有不同的要求。基层员工的要求是有稳定的工作和收入，有安全感；对于他们，我们不必有过高的要求。只要尽职尽责，百分百完成工作任务，这点我们叫责任心。对于中层管理者来说，光做到尽职尽责还不够。为什么晋升你不晋升别人呢？所以中层管理者要有更强的学习能力，要有自我提升的要求和意识，这就是上进心。对于高管而言，之前所提到的责任心和上进心都是必需的，他另外还需要有事业心。什么叫事业心？柳总曾打过一个生动的比方：“如果联想倒闭了，你们可能无动于衷。但是对我来说，这就像是我的孩子、我的命一样。”他经常说“我把一个企业当作我的命来做。”怎么理解事业心呢？就是把企业的事当成自己的事来做，否则一个企业无法认同你，你也没有资格担任高管。

当我们做文化盘点的时候发现，2005 年联想便已经是一个很有性格、很有文化的公司，那么它为什么要走出去，这又是一个问题。

以前培训项目当中我们给某央企全国各省的总经理出了一道“家庭作业”：请谈一下国际化的必要性。后来我们发现大家对于“必要性”这个词的理解有点问题。当时有 45 份卷子交上来，超过 40 人都在卷子里提到“这是中央对我们的要求，中央说成熟的企业要大胆走出去。”

这是必要性么？这不是。首先，对于企业来说它要着眼于利润，着眼于成长，所谓的“必要性”就是在企业成长过程中看到自己的瓶颈在哪里。1994 年，联想成立微机事业部与国际品牌激烈竞争，用了不到 4 年就做到了国内市场占有第一位，随后在 1999 年

做到亚太市场第一位；到了 2001 年，我们的市场占有率是 27.5%。咨询公司做过一个 PC 市场方面的研究，他们认为中国 PC 市场份额的极限是 30%。目前，联想在国内一度达到 35%，以绝对优势占据第一的位置，突破了所谓的极限；但它不可能无限地增长下去，所以我们就开始思考下一步怎么走。这就是国际化与多元化。为此我们分别做出了不同的尝试：例如联想控股，它作为一个多元产业在进行投资；联想集团则是作为一个国际化的例子，2001 年是联想国际化的元年，当时我们的一批高管由元庆带队，考察了微软、英特尔、惠普以及硅谷的其他高科技公司，大开眼界，看到了外面的世界有多广阔。在中国，联想已经“玩得很转”，但在外面，我们看到了增长的空间。其次，这是源于中国第一代企业家的一个梦想：产业报国。中国有这样的历史传统，也使得每个中国的企业家都有一种用事业回报祖国的想法，因此国际化一直是联想抹不掉的愿望。

全球化时代文化整合的迫切性

当然，我们也看到了国际化存在的诸多风险。2005 年，在我们并购 IBM PCD 之后，外界有一个形象的说法，叫“蛇吞象”。因为在当时看来，IBM PCD

我记得当时 2005 年一位财经评论员有过一个著名的论断——要评判联想并购的成功与否，不仅要看利润，更重要的是联想并购 IBM PCD 后，后者原有的 ThinkPad 等品牌价值是否能够继续生生不息。





虽然只是一个事业部，但它的营收和国际品牌的影响力远比彼时的联想要大得多，所以这是一个以小并大的特殊案例。

以小并大的最大风险来自品牌，我记得当时2005年一位财经评论员有过一个著名的论断——要评判联想并购的成功与否，不仅要看利润，更重要的是联想并购IBM PCD后，后者原有的ThinkPad等品牌价值是否能够继续生生不息。毕竟，如果把一个深入人心的优秀品牌做烂、做死了，那么即便创造了再大的利润，也只是失败的一次并购。其次是客户，我们在中国确实是家喻户晓，但在美国，联想当时仍属寂寂无名。在联想并购了IBM PCD之后，惠普和戴尔这几个主要的竞争对手私下联手掀起了一场掠夺IBM客户的行动，因此我们面临着客户可能大量流失的风险。还有人才的问题，我们并购IBM PCD，看重的是他们的技术以及掌握这些技术的人才；并购之后，有些老员工认为：“我在IBM工作了20多年，但他突然变成了一家中国公司，我接受不了，我要离职。”如果技术人才大量流失，那你的并购就竹篮打水一场空，这无疑是很可怕的。

不过以上所有可预见的风险都比不上文化冲突带来的风险。IBM是一家有着百年历史的性格鲜明的企业，联想也是一家性格鲜明的企业，你无法预期这两家各具特色的公司能否很好地融合在一起携手共

进。实际上，并购之后我们从方方面面感受到了来自文化的挑战。

① **第一，从组织来讲，无论是文化、流程、系统、方法，我们都不一样。**从业务来讲，IBM PCD聚焦的是高端商务客户，而联想则着眼于个人消费类客户。包括业务模式、供应链、品牌知名度等，两个公司的反差很大。在这些不同的背后就存在许多的冲击，让人觉得这不是一家公司，而是“两家”公司。IBM的老员工和联想的老员工都维持着并购之前的行为方式，没有融合、没有统一，也没有人觉得他们之间有什么共通之处。

② **第二个是语言障碍。**之前在联想开会只需要用汉语，并购之后往往就需要使用英语。开会对于高管来说原本是一件信手拈来的事，但在并购初期却因语言障碍就让他们头疼不已。

③ **第三，心理落差。**可以看到，在并购初期，我们的文化方面遇到的最大挑战就是两家公司之间存在太大的差异。对于IBM的老员工而言，他原本为一家500强企业、一个百年品牌工作，现在却成了一家默默无闻的中国企业的员工，这是很大的心理落差。但中国员工也存在心理落差，他会拿自己的工作量以及收入和外国员工工作对比，进而觉得没有获得公平的待遇。

如果我们把国际化划分几个阶段，那么对于2005-2006年期间的第一个阶段，主题可以叫做“维稳”。为了实现这一目标，元庆为老联想员工制定了“坦诚、尊重、妥协”的沟通原则。对于发生在任何工作上的碰撞，我们一定要保持谦虚、学习的低姿态，并善于包容。对于之前谈到的竞争对手掠夺客户的情况，当时在第一任CEO的带领下，投入大量精力，在一年时间内拜访IBM的老客户，向他们表明，我们提供的产品、质量、售后等都不会改变。

2006-2008年，我们的挑战主要在于磨合、融合，因为我们的工作方式完全不同。当时董事长去欧洲出差，在紧密的行程中希望能与几名当地的总经理见面，但得到的回复是：周末是我休息的时间，我和我的家人需要度假，没时间和你见面。这在中国是无法想象的事。此外，部门与部门之间搞本位主义，不管别人只管做自己的事；一件原本很小的事也会在不同国籍的员工之间形成信任危机。这时，联想的员工构成已

经不单是老联想和老 IBM，还有许多新人的加入，比如有大批戴尔的员工和高管加入了其中，因此当时在公司我们可以看到三种截然不同的风格在碰撞。戴尔文化的结果导向性很强，而 IBM 会比较稳健、不紧不慢……你在这个阶段看到多种文化的交融，此时的努力和焦点在强化团队间的信任，以及跨文化沟通。

2009 年开始，联想文化在全球范围内做深入的调研和梳理，在此基础上作了重要的发展和重塑，我们称之为联想之道。为什么会在这个阶段启动文化重塑呢？因为从文化的层面上来看，并购四年之后的联想的确遇到了严重的问题，虽然这些问题在柳总看来“很严重，但远没有到什么生死存亡的境地”，但如果不能解决这些文化层面的问题，达成一致，背着这些问题和包袱就无法进入国际化的第二阶段。

当时问到业务高管的核心问题就是——从文化的层面看，你觉得是什么造成了联想的亏损？对照我们自己的核心价值理念，哪些地方做的不好？从业务高管处得到了几十条答案：不熟悉市场规律、衰退的经济大环境等等。但在刨根问底后，我们发现，在并购后的文化磨合期过程中，一直有两个深层次冲突没有得到解决。

① **首先是兑现承诺。**执行力是老联想最引以为豪的优势。联想内部有一句“经典名言”：把 5% 的希望变成 100% 的现实。说的就是这种超强的执行力。但并购后我们遇到国外的员工，他们也讲他们的传统。我们发现他们的业绩计划没有完成，但他们的回应是“我定下的目标怎能和实际情况完全绑在一起呢？承诺上级制定的指标是我对上级的尊重。”这样的情况不是联想乐见的，我们需要的是一个结果导向的文化，而不是答应了却不办。

② **第二是主人翁精神。**这对中国人来说很好理解，但在国外的员工看来，“ownership”这个词就有疑问

了。他们觉得自己不是公司的 Owner，不是公司的股东，所以“不要跟我讲‘ownership’。”

为此我们开始塑造“联想之道”，2009 年提出了四条——

- ① We **PLAN** before we pledge. 想清楚再承诺
- ② We **PERFORM** as we promise. 承诺就要兑现
- ③ We **PRIORITIZE** company first. 公司利益至上
- ④ We **PRACTICE** improving every day. 每一天每一天我们都在进步

到了 2012 年，我们开始思索，在联想的结果导向的文化当中，是否缺少了一种创新的思维。于是，联想之道又增添了一个新的元素：

- ⑤ We **PIONEER** new ideas. 敢为天下先。

这一做法也体现了企业文化概念里的两层不同意义：一是凸显自己的特色，二是表达对自身发展的期望。

文化落地的实践

有了文化重塑的目标之后，我们要如何确保它的落地呢？联想做了三方面的工作：

- ① **第一个方面：研究、定义、沟通。**

简单来说，就是清晰地告诉员工我们的核心价值观是什么。希望大家怎么做、行为模式有何标准、怎样来衡量。我们在 2010 年重新做了胸卡、胸牌，还有全新的视觉系统，确保该套标准天天在你的视觉范围内；此外我们还在 2010 年组织了各层级员工的沟通会议，光是包括管理人员在内的就达到 324 场。如此大的精力投入就是为了确保各个员工层面都知道公司倡导的价值观和行为模式是怎样的。

- ② **第二个方面：HR 流程改造。**

当你试图改变一个人的行为模式时，不但要看这种初衷是否合理，更重要的是必须有流程和相应的奖惩措施作为保障。目的就是让你清晰认识到遵循制度对你有益，违背制度对你不利。例如在招聘的时候，也就是在筛选的第一道关时，不光会看应聘者的过往工作经验，还要考察他之前工作的是一家怎样的公

在筛选的第一道关时，不光会看应聘者的过往工作经验，还要考察他之前工作的是一家怎样的公司，和联想的文化到底有多少契合度，他能否适应联想的企业文化等。

司，和联想的文化到底有多少契合度，他能否适应联想的企业文化等。在绩效考评上，联想的员工在与上级 review 时还要汇报在工作中他是否是按照公司倡导的行为模式去完成绩效。

③ 第三个方面：高管以身作则。

与以往的文化建设最为不同的是，首先联想没有请咨询公司介入，而是完全由公司内部项目组来操作。第二，我们绝大部分的工作重点都落在高管身上。对于基层员工我们只要求达到两个目的：知道公司文化是什么；知道公司倡导的行为模式。而对于高管来说，我们则使用了一整套 360 度的反馈来跟踪高管承诺的改进行动。先从 CEO 开始试验，当证明这套方法有效时，下一步就推广到 LEC（联想的执委会，全球最高的管理班子），依此类推。在联想，做好一名高管并不容易，除了业绩、管理能力等，我们评价一个高管的最主要的衡量标准还是在文化方面他是否具有表率作用。

个人感悟

最后分享两点我在企业文化工作中的一些个人心得和感悟：

① **第一是关于中国特色和普世价值。**我经常听到企业在碰钉子的时候，最喜欢找一个借口说“这是因为中国特色，西方那套行不通。”当你在做文化的时候，如何把具有鲜明中国特色的东西打造为一个国际化的、为所有人接受的东西？你一定要让最民族化的东西经过提炼和上升，成为一种超越地域文化的东西——我把它叫做普世价值。我知道有些管理者不喜欢这个词，甚至经常把它当作一个负面的词。但我坚持认为一个国际化的中国企业，它身上中国特色的东西必须上升到国际化的高度，成为一种普世价值。就像我们之前谈到“说到做到，尽心尽力”，我认为这是放之四海而皆准的，相信全球任何一个公司都会理解、认同和接受这样的理念。

② **第二是文化的差异和共性。**以前曾经做过跨文化沟通的培训，我就和培训师沟通说：“我们不要总强调文化差异。谈文化差异不是我们最终目的，找到文化的共性才是我们的最终目的。”不同肤色、不同民族、

不同国籍、不同信仰的人之间有很大的差异，这是众所周知的。了解这些差异会帮助我们了解这个世界的多元性，增加我们的理解和包容性。但我们最终的目的应该是更好地协同合作，因此沟通的最重要的基础就是文化的共性：不管你什么肤色、什么民族、什么国籍、什么信仰，所有人都会认可和崇尚一些人性层面最基本的东西，例如亲情、友情、开放、包容、坦诚等等。我们就是要找到这种内核，才能让企业的文化超越地域文化的差异，成为组织凝聚力的来源。

③ **最后，我想借用元庆的一句话来作为今天的总结：**一个大杂烩的公司不可能成为一个伟大的公司，联想在中国成功的文化基础和业务模式基础是联想在未来的根。HR



不管你什么肤色、什么民族、什么国籍、什么信仰，所有人都会认可和崇尚一些人性层面最基本的东西，例如亲情、友情、开放、包容、坦诚等等。我们就是要找到这种内核，才能让企业的文化超越地域文化的差异，成为组织凝聚力的来源。



深刻理解业务，逐步建立信任

信任是商业世界得以良性运转的助推器，在企业或组织内部、成员之间的互相信任，以及组织整体与员工个体之间的信任直接影响到日常工作的进展和新业务的开发。HR，作为企业人力资源的开发和维护者，应该在企业内部推行诚信、信任的工作氛围，更应该首先在自己团队建立信任的机制。

内容提供 / 林意清 百特（中国）投资有限公司 大中华区人力资源总监

整理自 / 智享会第三届人力资源业务伙伴年会

编辑整理 / Medry Zhao

作为一家专注于重症和慢性病治疗领域的跨国医疗企业，百特在全球拥有 49000 多名员工。百特在中国投资多个生产基地，生产和销售肾科、药物输注及生物科技领域的众多产品。百特中国期望到 2015 年成为百特全球最大的海外市场，并且力争在中国跨国医药公司销售业绩跻身前十名。作为强有力的业务伙伴，HR 要通过人力资本的管理来帮助企业实现愿景，并以此设立自己的愿景：使百特中国成为业内的首选雇主。

在此愿景下，我们要通过加强“组织”，“员工”，“领导力”和“文化建设”四个纬度，在组织内部建立信任、提高运作管理水平等措施来加速理想的实现。其中“建立信任”是维系 HR 与各个部门的纽带，HR 在深刻理解业务部门的同时，也要让业务部门了解 HR 的工作性质和流程以及 HR 能给各个部门带来怎样的增值服务

第一部分

百特 HR 团队的组织架构及工作框架

1 人力资源部门工作框架

① 组织管理：

战略规划、变革管理、人才发展、组织发展

② 人才管理：

人才招聘、人才发展、绩效管理、奖励机制

③ 人力资源日常运营：

员工服务、薪资管理和发放、员工信息、数据中心、福利运作

2 HR 团队的组织结构

① 业务伙伴团队：销售和市场、工厂和研发中心、人才招聘团队

② 人才管理团队：绩效管理、领导力培养和发展、文化建设项目

③ 薪酬福利及 HR 共享中心

③ HR 团队 Team Chart 及成员技能要求

① 信任及合作：

我们 HR 团队是一个紧密合作的团队，团队成员要对彼此充满信任感，从而创建整体上的诚信氛围。团队成员一起制定了大家要遵循的“Do's”和“Don't's”等行为要求，来具体阐释信任的由来。

Do's	Don't's
Personal Accountability (个人责任)	Emotional (情绪化)
Respect Diversity (尊重多样性)	Narrow Thinking (思维狭隘)
Open Communications (坦诚沟通)	Resist Changes (拒绝改变)
Share Resources (共享资源)	
Recognition and Appreciation (欣赏及认可)	

② 技能的要求：

- Business Acumen (业务敏感度)
- Understand customer needs (了解客户需求)
- Enhance HR Knowledge and experiences (加强 HR 知识和经验)

通过清晰地展示 HR 团队的架构和工作流程，可以使业务部门更好地了解 HR。

第二部分

通过行为积累逐步建立信任

在组织内部建立互助、信任的工作氛围，并非设立口号那般简单，任何一种企业文化都不是“空穴来风”，必须植根于员工心中，转化为行为，在日常运营中得以体现，只有如此文化才真正对企业发展起到了推动作用，并被传承下去。“信任的文化”更是需要在企业的各种实践中逐步积累。

百特 HR 团队利用自身领域内的资源和知识，针

对不同的员工层实施具体的项目，帮助整个企业创建了信任和谐的大氛围。

① New Leader's Onboarding Program

“New Leader's Onboarding Program”的针对人群是新上任的高管。企业高管的招聘和录用往往花费组织很多的力量，然而很多调研发现高管加入一个新的组织有高达 30% 的失败率，许多高管在工作岗位转换升迁时，会不同程度地遭遇困难。如何帮助他们完成岗位衔接，从而平稳度过职业转变期，在新职位上获取成功，是 HR 团队需要去努力完成的任务。我们从学习了解组织和业务、与团队关系的建立、设立清晰的业绩目标三方面入手，为新领导们量身定制他们的上任计划。这个计划的重点是他上任的前三个月，我们称之为“90 days plan”（90 天计划）。主要包括三个方面：

① 通过何种方式了解你的组织。每个新任高管都会收到一个与他未来工作相关的人员名单，以及会面的时间安排。通过预先安排好的会议，新任领导在头一个月就密集约见组织内重要的部门主管，以了解组织内部运作。

② 你如何去设定个人的 PMO (个人绩效管理)。新任高管在第一次 HR 会议时，就会了解组织的绩效考核体系、如何设定 PMO、这些 PMO 和他负责部门的相关性等。

③ 你如何去了解业务？向谁了解？了解业务并非只局限于内部，外部的利益相关方有哪些、如何从客户、外界了解百特业务也是这个计划中必须的一部分。



另外，我们还有一个有趣的团队互动环节，称为“New Leader Assimilation Process”，以工作坊为形式，目的是帮助新领导更快地融入团队，使团队与新领导之间更快地建立了解和信任。

这个工作坊具体流程如下：

① Gallery Work

在这个部分，主要是由团队成员整合两个问题的答案：

- 1、关于这个新领导的背景你已知知的有哪些？
- 2、你还有哪些希望了解的？

“建立信任”是维系 HR 与各个部门的纽带，HR 在深刻理解业务部门的同时，也要让业务部门了解 HR 的工作性质和流程以及 HR 能给各个部门带来怎样的增值服务。

通过这个环节，加深团队成员对新领导即将到岗这一讯息的认识，并促使他们开始关注新领导。

② 小组讨论

就上一个环节中的问题，让大家互相讨论，使信息得到互通并完善。

另外小组讨论中，我们还会深入沟通：

- 1、新领导加入，团队成员内心会有哪些顾虑和担忧？
- 2、作为团队成员，我们希望新领导做些什么事情？
- 3、我们团队有哪些特点可以介绍给新领导？

在这个过程中，团队成员分成几个小组，进行讨论。最终，团队成员对讨论做出总结，将团队成员的想法整合递交给新领导。

③ The New Leader and Team Dialogue

当新领导收到报告后，得知团队成员对他的各项信息的认识程度，也能清晰了解他们的需要和想法。

在这个环节中，新领导会与团队成员面对面地交流。首先对自身的信息做出确认和勘误，然后对其他问题作出解答，告知团队成员自己的计划和想法。

④ A gift to the new leaders

有了前面几个环节作为铺垫，团队成员与新领导已经有了初步的沟通和互相了解。最终会让每个成员



在组织内部建立互助、信任的工作氛围，并非设立口号那般简单，任何一种企业文化都不是“空穴来风”，必须植根于员工心中，转化为行为，在日常运营中得以体现。

写下对新领导的重要建议，告知他“*How to Succeed in his/her new role*”。

一个月之后，我们会对这个活动进行后期跟进，去了解新领导与团队融合程度如何。许多新领导对这个项目的反馈都非常好，他们一致觉得这个活动打开了一扇窗口，使他们与团队成员增进了了解，并更快地融合在一起。

② Women Leadership and Career

Development

05年我们有一个倡议——“打造人才优势”：当时我们整个亚太区女性领导占比很低，我们设立了一个目标，五年之后我们女性管理者要占到50%。到了09年，我们的目标提前达成，在百特中国，目前销售公司经理级别以上的女性占65%。如何释放职场压力、如何平衡工作与生活，对于女性工作者来说，是一个更为严峻和重要的话题。我们都希望女性领导者能够更大程度地发挥其内在优势，那么就必须要理解她们在各个阶段会碰到的困难和挑战，优化制度，帮助她们实现职业上的顺畅发展。

① **AWA (Alternative Work Arrangement)**：在不影响工作结果的前提下，让部分同事可以灵活安排工作时间和地点。由于医药行业是一个比较传统的行业，AWA的推行在百特确实是一个很大的改革，这项制度可以让更多同事更好地进行自我管理、更大程度地平衡生活与工作。这个政策颇受女性同事青睐，很多女同事可以有时间接送孩子上学，把部分工作安排在其他时间。

② **EAP**：现在职场人员压力过大已经为大家所关注。我们设立了24小时热线，帮助员工解决个人、健康、家庭、职场等心理情绪问题，协助大家释放压力。我们EAP由于女性员工占比高，而被大家经常使用。

③ **病假制度延伸至家庭成员**。我们给予员工因直系家属病了需要照顾而请病假的机会。让员工可以更多的照顾家人。

除了具体项目的推广、制度上的优化，总体上百特在企业内部非常注重沟通。我们在招聘的过程中强调：所有重要的岗位（尤其是高管岗位），最终的候选人必须保持男女比例的平衡，从源头上确保女性领导的增加。

3 Post PRCP & ACR Survey

每年的二月至三月，经理人员有责任与员工就他们去年的年度绩效、薪酬、个人目标及职业发展做沟通。业绩评估是每家企业的常规工作，执行的方法也比较一致。我们每年绩效评估，薪资调整后都会做一个员工调研，我们称为 Post PRCP & ACR Survey，旨在了解整个流程中各位经理人、管理人员的执行情况，以及 HR 流程中值得改善的部分。

PRCP : Performance Review and Career Planning
(绩效回顾和职业规划)

ACR : Annual Compensation Review(年度薪酬回顾)

调查的主要内容是经理与员工就“PRCP”和“ACR”沟通的持续性和有效性。

以 2011 年为例，我们在调查中设置了如下问题：

- ① 今年经理是否持续地对你的工作业绩进行反馈？
- ② 经理是否与你讨论个人职业的发展？
- ③ 你是否理解 ACR 的含义？
- ④ 最终的评估结果是否真实地反应了去年的个人业绩？

以上列举的是几个具有代表性的问题，其中，“最终的评估结果是否真实反应了去年的个人业绩”是最重要的。从中可以看出经理是否清晰而准确地和员工进行了沟通，根据调查结果，HR 也能更有针对性地对整个业绩评估工作进行改进。

4 iComply Project

我们的总经理曾说过，我们最希望获得的奖项是“最合规公司奖”。在百特，我们认为公司的声誉非常重要，我们每个员工都有责任和义务去维护公司的声誉。我们要做对的事而不是简单的事。我们的销售人员在处理业务的过程中必须承诺遵守道德原则和法规，以确保百特的声誉得到维护。

① PMO：我们的销售队伍从上到下每个人都必须有合规方面的绩效目标。员工层面的绩效目标包括如何遵守合规的行为准则，参与公司组织的合规培训，并将违反合规条例和奖金挂钩。而销售经理的合规绩效目标包括组织合规培训，合规案例讨论等。

② 案例集：将过往发生的公司内外案例收集成册，定期组织各个团队讨论，明确哪些行为是违规的，并



我们在招聘的过程中强调：所有重要的岗位（尤其是高管岗位），最终的候选人必须保持男女比例的平衡，从源头上确保女性领导的增加。

指导他们在遇到相似情况时，如何正确应对。

以上各种项目是百特在建立信任文化的过程中所进行的亲身实践，每个项目都会有自己特殊的意义和效果，整合起来就能形成惠及全体员工的良性文化。从中我们也总结了建立信任的几点关键“任务”：

- 1、建立、维护整体性
- 2、传递愿景及价值观
- 3、将所有员工视为伙伴
- 4、达成公司目标比达成个人目标更重要
- 5、即使承担风险，也要坚持做正确的事

信任的建立是一个漫长的过程，更是一项需要去用心维护的工程。信任一旦被破坏，就很难恢复。因此我们要坚持原则，首先从自信做起，并牢记：在建立信任的过程中，行动永远比语言重要！**HR**

员工敬业度的神话

“员工敬业度”话题分外流行，不知从哪一年起，所有人都在谈论敬业度，它仿佛是一贴“万金油”，领导力、员工保留、薪资福利都能与其扯上关系，敬业度因此无处不在。同时也有相当一部分人对敬业度持有很大的怀疑，很多人认为敬业度是“新瓶装旧酒”，只不过是满意度的“升级版”。一方面，敬业度无处不在，另一方面，它似有似无，某个事物处于如此状态，我们就将其称为“神话”。所以今天我们就来破解一下“敬业度神话”，看看敬业度到底有什么奥秘。

文章来源 / 帝斯曼工程塑料部 亚太区人力资源总监 柳春鸣

整理自 / 智享会 2013人才管理最优秀

编辑整理 / Medyr Zhao



要对神话进行破解，那我们自身需要与神话保持一定距离。如果神话离我们太近，那么它就太过现实，缺乏了理想主义色彩和引领作用；但是如果神话离我们太远，则显得空泛，完全不切实际。而通过破解的过程，我们可以调节一下神话与我们之间的距离，让敬业度产生更多美感。

1 敬业度的起源与内涵

敬业度之所以会产生，是有特定的历史背景和历史根源的，也要解决相应的问题。当我们谈论这些概念的时候，都要从美国说起，在过去的一百多年中，美国作为世界最强的经济体，拥有令人瞩目的贡献，同时也拥有先进的企业管理理念，世界上较为著名的管理思想大部分都是由美国人发明，比如与敬业度相关的一些概念，如员工士气、员工满意度、员工敬业度等等也都源于美国。

按照以上三个概念产生的时间来逐个说起。

1 员工士气：这个概念在二战时期诞生，从二战开始延续到上世纪五十年代，最初运用在军队管理

企业面临的新挑战是：如何最大化地让员工把自己的脑力和心力投入到工作中。

中。战争中当军队面临困惑和挑战时，如何保持士兵必胜的信念是当时军队管理需要解决的问题。士气就由此而来，这个时期也是美国经济在过去一百年中发展最快的阶段，其经济增长模式用中国某个地产商人的话来说叫做：“野蛮生长”。“野蛮生长”即当时的市场一片空白，只要你抢先一步，跑马圈地，先下手为强，就能发财。中国俗语叫做“饿死胆小的，撑死胆大的。”在这个经济增长模式中，许多成长型公司开始崛起。但在“野蛮生长”模式中，易成长，也易死亡，因此这些公司的死亡率也很高。当时最流行的一种管理模式是计件工资制，多劳多得，少劳少得。计件工资制给了员工选择，可以选择多劳，也可以选择少劳。当时这些企业都是成长型公司，有今天未必有明天，因此在这个过程中，员工产生了一个想法：我是否还能找到更早涝保收的岗位？这就导致了当时员工流失率很高。一边是成长型的公司，另一边是朝三暮四的员工，当时的人力资源管理面临一个很大的挑战，那就是如何维持员工对这个公司的信念，相信公司的明天会更好，相信你只要跟着我干，一定会有前途。因此在美国的那个时期，“士气管理”成了一个很重要的课题，它的核心内容是如何在团队出现问题时，维持信念，这也是“员工士气”所要解决的问题。

② **员工满意度**：这个概念在上世纪四十年代被提出，一直流行到七十年代。那个时期，美国的经济仍然在增长，但增长的方式发生了变化，在短短的三、四十年间，美国一共发生了五次大大小小的经济危机。跑马圈地的时代已过，一些显而易见的战略选择变得狭窄起来，新的战略余地不多，公司开始比拼效率，管理模式也因此发生重大的变化，从计件工资制变为流水线生产模式，主要的特征是细化分工，员工严格按照 SOP 在流程上各司其职，并且被要求非常迅速地做好每一个环节，这样才能保证整个生产效率最大化。我有一个美国同事，他分享了自己父亲的表弟当年去应聘汽车公司操作工的故事。第一个候选人进去面试，考官问：“你能否原地转六圈？”美国人问：“为什么？”考官说你可以回家了；第二个候选人思索了半天，不紧不慢地转了六圈，考官也让他回去了；第三个候选人不假思索地转了六圈，他被录取了。以上故事反映了大规模流水线生产模式的典型特征：不需要个性、不

需要思考，只需要根据要求快速地做好每一件事情。如此模式下，员工的工作强度和心理压抑程度非常高，于是满意度就应运而生，实际上，它的诞生是对高强度、高压力的工作环境的补偿，使员工在这样的环境中能有所缓解。由此可见，员工满意度真正目的为：如何最有效率地用好员工的体力。

③ **员工敬业度**：上世纪七十年代，“员工敬业度”被提出，当时的美国处于经济转折期。在过去的几十年，美国经济先是经历了糟糕的滞胀阶段，但聪明的美国人率先引领潮流，让纳斯达克掀起了浪潮，带领出了“新经济模式”，代表产物是当时逐步崛起的以知识和信息为核心的 IT 产业。在这个新经济模式中，管理方式再次发生了变化：此时的企业不满足于比拼效率，比的是对知识和信息的掌握及处理能力。员工逐渐离开了生产线，坐在了电脑前面，我们称之为“白领”。这些白领发挥的主要作用是解决开放性的商业问题。一方面企业在新经济模式下不断进行变革，另一方面“白领”较之“产业工人”有了更强的精神诉求，白领常常会思考诸如“上帝为何要把我带到世界上”等问题，这和之前乐意原地转六圈的员工有很大不同。在这个变化下，企业面临的新挑战是：如何最大化地让员工把自己的脑力和心力投入到工作中。所谓“出工不出力”的担忧已然过时，许多白领的问题是“出力不出脑”。因此如何驾驭员工的头脑和心灵是新经济模式下的一些公司所需要做的事情，员工敬业度的概念就应运而生。

员工士气、员工满意度、员工敬业度三个概念产生于不同时期、不同的经济环境，拥有各自的代表性企业，想要解决不同的问题。通过比较可见，这些概念的产生并非只是时尚的炒作，而是由特定历史环境促使，用以应对实际的管理问题。

当然，除了与其他概念有联系和比较，“敬业度”本身的含义也是可以定义的。从传统而学术的角度来说，敬业度包含员工参与度、投入度、满意度。所以敬业度包含满意度，却高于满意度。我们换一个通俗的角度来说，敬业度的内涵更易被理解。敬业的英文说法为“engagement”，原意为“订婚”，如果订婚指的是我虽然无法合法地占有你的身体，但我却要求占有你的心灵，那么结婚则常常正好相反。从这个词意本身，我们也许能感受到“engagement”（敬业度）

的真正含义。欧洲的企业，与员工“结婚”的多于“订婚”；然而在敬业度的发源地美国，情况却大相径庭，尽管各国都有特例。

② 敬业度对业绩的影响

关于敬业度的话题，除了认知其起源和内涵，有一个问题更为企业经营者所关注：敬业度对企业的业绩是否会有实际的影响？它对企业财务目标有没有直接的作用？

关于这个问题，有两种主流的回答：一种是统计派，他们引经据典，采集大量数据，但也许他们统计错了对象（比如过多的在传统行业的传统岗位上进行论证），我虽然看到一些以偏概全的论证，但尚未了解到任何经得起推敲的论证；另一种是咨询派，咨询公司有一个主流的思想：员工敬业度会影响员工行为→员工行为影响问题解决、服务质量、产品定价等等→进而影响客户满意度→客户满意度又会影响客户推荐、客户关系等等→最终影响企业业绩。以上逻辑代表了咨询公司的信仰。我虽然不认为信仰可以成为管理决策的唯一依据，但真正复杂的管理决策却常常源于信仰。所以下面我们来了解一下这种信仰形成的背景。

我们拿中国的市场为例，要理解敬业度对于企业业绩有何种影响，我们首先要明白在过去的三十年间，市场上的客户群体发生了什么变化。

第一阶段 改革开放前到初期，当时市场供应极其稀缺，客户特点是商家产出什么就接受什么，企业尽可以以产定销，跑马圈地。员工卖力的干就行。

第二阶段 中国崛起成为世界工厂，客户变得刁蛮起来，要求价廉物美，企业进入效率比拼阶段。员工听话并且卖力地干活才行。

第三阶段 经济增长要从投资外贸驱动转向消费驱动。客户也有钱了，开始讲究消费体验和消费品质，需求变得日趋复杂，有时客户自己也不知道自己需要什么。这时员工光卖力不动脑，不能够琢磨好客户需求，不能够推动创新，就很难发现并满足新的市场需求。

当然，说是三个阶段，但现实情况是今天的中国同时存在这些处于不同阶段的企业和客户，这是中国过去三十年高速发展的必然结果，老的模式尚未被淘汰，

当企业的经营模式为“ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen”的时候，那么在企业内部引入敬业度是最有意义的。



汰，新的模式已然开展。因此，千万不要以为办公室开在甲级楼里企业就一定是在做第三阶段的生意。

上海某家知名五星级酒店管理集团有一句口号：We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen（我们是绅士和淑女，同时为绅士和淑女而服务）。敬业度什么时候会对企业的业绩产生价值？我认为当企业的经营模式为“ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen”的时候，即客户需求复杂并对员工心脑力量提出很高挑战的时候，那么在企业内部引入敬业度是最有意义的。所以并非所有的企业都适合来谈敬业度。但如果贵公司现在没有谈论敬业度，未来十年仍然没有谈论敬业度，那么也许贵公司需要思考一下经营内容和模式是否已经在时代的尾巴上了。

③ 如何使用敬业度

我们讨论与敬业度相关的种种问题，目的都殊途同归，希望了解如何使用敬业度真正发现企业中出现的问题。企业一般采用敬业度调查，主要关注两个方面的问题：一个方面是敬业度本身的高低；另一方面是与敬业度相关的一系列问题如：职业发展、领导力、工作环境、团队合作等等，我们称之为敬业度驱动因素。通过调查了解敬业度本身的高低，以及敬业度驱动因素

的状态，两者结合可以分析敬业度有什么问题。常规地讲，对敬业度调查结果的分析通常有以下几个角度：

- ① 调查问题中哪一项或哪几项得分较低；
- ② 哪一项得分低于去年；
- ③ 对部门来说，哪个项目得分比其他部门低、或者比其他人群众低；
- ④ 哪一项因素与敬业度成正相关，相关度越高就越值得关注。

但这些角度如果机械的理解，就会产生很多问题。



当核心技术人员对新产品的价值定位感到满意、充满信心，那么我们的核心竞争力与他们的敬业度之间就形成了很好的对接。



比如：在所有的调查中，都会设置与薪资福利相关的问题。在中国区这些项目一般都会排在最后几位，哪怕在真正的高薪企业，情况也是如此。在我的经验中，这其实与收入高低并无直接关系，常常在同一个企业，工资高低和薪酬满意度的高低没有任何统计意义上的关联。相同的问题放置于欧洲区的调查中，情况就不那么难堪。在中国，一个大学毕业生薪水大约在两三千，而欧洲发达地区大学毕业生普遍薪水约折合为两万人民币；与此同时，欧洲的高管和中国的高管在收入上没有太大差别。社会贫富差距不同成了社会公平感的不同，正所谓“不患寡而患不均”。社会公平感深刻地反应在敬业度调查中，如果这是一个“问题”，

那不是企业管理的问题，而是一个社会问题，需要经济发展和制度发展来解决。企业就算将员工收入提升，也许第一年的敬业度得分会上升，但第二年又会下滑。因此不见得排名靠后的项目就存在问题。

再举个例子：有些企业会说，通过今年与去年的比较，我们在某些项目上得分下降了，因此就产生了问题，需要做行动方案。但其实也并非如此，具体要看是在哪个国家谈论这个问题。如果是在日本企业，员工十年内基本保持不变，那么今年与以往的比较是有意义的。但在中国，许多企业往往一年招人 20%，流失率也是 20%，这样今年与去年的人员就有很大的差别。虽然今年与去年使用的敬业度调查问卷是一样的，但是做的人不同，那么今年的结果与去年的结果就没有可比性。因此我们需要做一些细化的分析，来理解变化的根源到底是什么。比如在成长型企业，追踪同一群员工加入之后 3 到 5 年的敬业度，也许是一件很有意思的事情。

因此我们应该牢记：不要仅仅被统计学的方法所迷惑，而忘记企业的现实，而是要根据企业的实际情况，去运用统计学的工具，来帮助我们分析问题。

✦ 独特视角

我一直相信，视角会影响发现问题的质量。因此选取一个好的视角去发现问题，在人力资源管理中是非常重要的。如上文所述，既然对敬业度结果的解读不能按照统计学的方法亦步亦趋，那么我们是否有其它的角度去分析问题，更好地切中每个企业自身的“要害”？

① 第一个视角：敬业度是否对所有员工都重要？

在刚才的讨论中，我们明白敬业度显然不是对所有企业都很重要，只有在特定商业模式下的企业，敬业度在其中才会体现出价值。但是哪怕敬业度对某个企业很重要，在企业内有不同的岗位和不同的员工，是否敬业度对全体员工都很重要？以帝斯曼为例，帝斯曼是一个总部在荷兰的全球性化工企业，只要与“化工”沾边，都带有一定的传统成分。但其实它是一个既传统又不传统的企业。因为在我们企业里面，我们既有每天来回把箱子从卡车搬回仓库，或者在电脑前按照规定的程序输入规定的内容的员工，也有在研究如何让环保转化成利润或者让汽车更为安全的员工。

对于这两类员工，哪一类会是更好的敬业度实施对象呢？我的答案如下：在企业内部某类岗位是知识密集型岗位，岗位内容比较贴近企业的核心竞争力，员工的主要工作是寻求开放式的解决方案，没有标准答案，那么敬业度对这类岗位的员工意义更大；另一类岗位属于比较标准化的劳动密集型岗位，并且在企业内处于“维稳”的环节，当然这些岗位也相当重要，但是对于这类岗位的员工，满意度显然是需求比较大的概念。当然我并非是提倡对这两类员工做不同的调查，只是调查之后，要对这两类不同的员工所呈现的结果予以不同的关注。

② 第二个视角：企业核心竞争力与敬业度的关系

从这个角度出发的关键目的是要考量核心竞争力是否是企业敬业度的驱动因素。

依然以帝斯曼为例，帝斯曼的核心竞争力是由技术和研发推动的。因为我们是利用产品的差异性来参与市场竞争，那么我们首先必须具备良好的技术和研发，然后再提升生产、销售等环节进行匹配。在这个核心竞争力前提下，我们特别关注核心技术人员以及与市场人员的敬业度高低，以及他们的敬业度来源是否是我们的核心竞争力。当核心技术人员对新产品的价值定位感到满意、充满信心，那么我们的核心竞争力与他们的敬业度之间就形成了很好的对接。如果这两者之间并没有产生对接，也就是说我们的核心竞争力缺乏吸引力，我们的员工敬业度并不是由它驱动的，那么我们就必须思考：到底是我们的核心竞争力有问题，还是我们的人才不匹配。

从过去三年的调查中，我们发现帝斯曼的研发人员与企业的核心竞争力匹配程度非常高。他们对于企业的研究领域充满热情，帝斯曼的核心竞争力正是他们的兴趣所在。但是我们同时发现，部分地区，比如日本，市场人员的敬业度与核心竞争力的匹配程度较低。我们就开始分析原因。日本市场是亚洲最为成熟的市场，但这就意味着与其他亚洲新兴市场的巨大差异。于是我们在日本团队内重新探讨了产品的定位和核心市场战略，调整产品线 and 运营模式，并再确认了日本与亚太区甚至全球产品战略的牵手承诺关系。经过一系列努力之后，我们逐步看到日本业务的提升带动了市场人员敬业度同步提升。


理想曲线最大的意义在于我们可以有一个理想的参照系。

③ 第三个视角：敬业度与企业变革的关系。

我们所有的企业都会经历企业变革，通常变革会经历三个阶段。第一个阶段叫做“解冻”，要把原先的模式打破；第二个阶段叫做变化；第三个阶段是变化之后要“冻”到新的状态和模式上，这是经典的变革理论。在变革中敬业度在不同阶段的变化可能展现为三条曲线，它们在变革初期表现为三种不同的走向，即敬业度逐级下降，敬业度不降反升或保平，以及敬业度小幅下降。大多数人的第一反应是希望看到第二条曲线作为故事的开始。但是如果变革一切顺利，大家应该更能看到这样一条理想曲线：在变革初期，原先固有的模式被打破，人们会有不舒适的感觉，因此敬业度下降；在变革中期，人们逐渐看到变革的好处，敬业度走稳；到末期，好处更为明显，敬业度逐级上升，最终敬业度超越变革之前所处的位置，这就是所谓理想曲线。当然，理想曲线之所以理想是因为现实常常不尽如人意。理想曲线最大的意义在于我们可以有一个理想的参照系：如果你看到现实表现为上述第一条曲线，偏离了理想曲线，那么就表示员工虽然身处变革，却仍然感觉很舒适，那么你需要反思企业的变革是否只是口惠而实不至。如果你发现变革两年之后，敬业度直线下降到很低，你也需要反思是否企业变革的力度有些过大。理想曲线展示的状况常常是不会发生的，但是如何对照理想曲线，看自己企业的敬业度变化，来琢磨企业变革的过程和状况，是极有意义的事情。



神话破解至此，我们发现了许多“敬业度”非同寻常的面目，破解的意义不仅在于全面认知、理解它，更为了能顺畅地运用它，我总结两点经验：

- ① 不要迷信数据，可以相信顾问公司，但不要全信；
- ② 我们要去操纵敬业度，但不要被敬业度所操纵，许多企业都是为了“engagement”而做“engagement”，这样最后都是得不偿失的。 

（本文根据演讲内容记述。如有疑问，请联系演讲者本人 leoliucm@163.com）



马云的大时代

互联网承载着全世界各种消息的流通，有些在斗转星移之中被更新鲜的资讯覆盖，有些如雁过留声，被重复讨论很长时间。互联网复制了我们的世界。但互联网自身也是一个圈子，它的后台是现实世界的一部分，近水楼台先得月，后台生发的物是人非，几乎同步在前端进行直播。

作为中国互联网产业巨头——马云于今年春夏之交正式卸任 CEO 一职，陆兆禧继任。卸任演说还未开讲，网上已经一片哗然。

哗然声由不同旋律组成，唱高调者有之，冷静思索者有之，感慨万千者亦有之。2013 年关于离别的事件不少，但“马云卸任”引起的层次如此丰富的讨论却不多见。五月，曾经叱咤球场的贝克汉姆退役，微博上无数球迷与非球迷点亮蜡烛图标，展开对青春的追忆。一个球星与我们的记忆有关，而马云与这个时代有关。

离开的价值

【微博声音】



【中国董事局网】：【马云：天下谁人不识君】淘宝十周年晚会上，星光璀璨，第二天起马云将不再担任阿里巴巴集团 CEO 一职，马云的能量并不仅仅体现在阿里巴巴内部，作为中国商业的标志性人物，他和他的好友们在这个圈内扮演着举足轻重的角色——即使他卸任阿里巴巴 CEO 一职，这一分量也并未由此减轻。



【Micheal-L】5月10日阿里日淘宝十周年晚会现场，马云卸任 CEO。挥一挥衣袖，潇洒转身的马云留下许多云彩，除了电商、物流、金融三个千亿（美元）帝国外，马云与阿里的故事，注定成为一个时代的商业传奇……

【小编在线】

俗话说，军中不可一日无帅。尤其在人杰地灵、群英荟萃之处，群龙无首，势将风波大起。马云卸任的消息并非突然而至，早在年初便已经公布了，只是在淘宝十周年晚会上将这一决定明确化，也给新的继任者隆重的亮相机会。从年初到五月，对马云继任者的猜测不绝于耳。阿里巴巴的诸多高层都曾经被网友们放在 CEO 的位置上仔细比量过。但在这个过程中，马云并未真正离开，在他宣称要让出的位子上做最后的屏息凝神，他仿佛和所有人一样，对结果拭目以待。

最终阿里巴巴平顺地完成了新老 CEO 交接，并在这段时期内以一种正面的形象站到了互联网话题之首。马云卸任的现场演说在网上被无数人转发，成为青年们新的励志坐标。马云离职之际，无论阿里巴巴，还是他自身，受到的关注似乎比他在任时更多。

因此一个人真正的价值体现在他离开之后。在中国人际关系语境中，人走茶凉是一种共识。马云卸任却彰显了自己举足轻重的地位，既让自己的精神巩固在集团内部，又带领所有人积极展望和祝福阿里巴巴的未来。这是马云的成功，也是阿里巴巴的幸福。

离开的责任

【微博声音】



【顶点中视】：【马云今日卸任阿里 CEO：下一站公益和环保】“有事找老陆，没事找老马。”离任前马云对阿里巴巴员工扔下这么一句话。今天，马云将在杭州宣布，彻底抛开阿里巴巴 CEO 头衔，投身另一个领域——公益与环保。而他一手创建的阿里巴巴也在他离去之前交出了一份堪称完美的成绩单。



【青花陶瓷 III】：想起马云在他卸任演讲时跪拜全场并说过的一句话：“我们一起努力，除了工作以外，完善中国的环境，让水清澈，让天空湛蓝，让粮食安全，拜托大家！环境是公民生存的最基本资源，也是保障人权的底线，相信任何一位公民都不会放弃，环境的恶化伤害的是所有的人。”



【谢景佳】：【马云卸任演讲摘要】1、我感谢无数人的抱怨，因为在别人抱怨的时候，才是你的机会。2、从今天晚上12点以后，我将不是 CEO。我为自己从商 14 年深感骄傲！3、解决你不败、不老、不糊涂的唯一办法，相信年轻人！4、明天起生活将是我的工作！5、因为信任，所以简单。



【方健】：马云的伟大之处不仅仅是他创造了阿里巴巴，而是在别人不相信未来的时候他选择了相信，在我们相信未

来的时候他选择了卸任！在座的我们有谁可以做到这样？

【小编在线】

以上信息来自微博，有对马云演讲的摘录，有对演讲内容的思索，亦有对马云卸任的评价，直接证明了马云卸任对人们所产生的影响。

卸任之前，马云接受某家媒体的采访，说起自己四十九岁即退休的选择，他回答：“一个人捡了块大黄金，你把它藏在家里，所有人都惦记你那块黄金，是不安全的。你把这个黄金打碎了送给大家，每个人有一块，你自己可以稍微留得大一点没问题。”在大家纷纷把焦点投注在“网络如狗，马云疲惫”之时，马云以一种云淡风轻的方式回应了大家的猜测，也回绝了大多数人的普通思维。

马云是公众人物，受到关注、被人议论是一种义务；公众人物的言行与大众的期望有所出入无妨，但公众人物有责任将社会的价值观向越来越积极的方向引导。作为中国互联网产业的领头人物，马云自己对卸任的解读充满了这个时代所需要的真诚。“只有当风云人物急流勇退之后后来人才能居上”，这样的现实本就属于信息相对不大发达时代，在如今资源丰富、讯息更替繁忙的世界，后来者会如浪潮般奔涌而来，与风云人物携手共进。马云应该深知这一点，所以他选择“相信年轻人”，并去公益和生活的领域做居上的后来者。

【马云励志经典语录】

- ① 当你成功的时候，你说的所有话都是真理。
- ② 那些私下忠告我们，指出我们错误的人，才是真正的朋友。
- ③ 注重自己的名声，努力工作、与人为善、遵守诺言，这样对你们的事业非常有帮助。
- ④ 发令枪一响，你是没时间看你的对手是怎么跑的。只有明天是我们的竞争对手。
- ⑤ 领导永远不要跟下属比技能，下属肯定比你强；如果不比你强，说明你请错人了。
 - 1) 要比眼光：比他看得远；
 - 2) 要比胸怀：男人的胸怀是委屈撑大的，要能容人所不容；
 - 3) 要比实力：抗失败的能力比他强；一个优秀的领导人的素质就是眼光、胸怀和实力。
- ⑥ 今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。



| 法律解读 |

收购兼并过程中不容忽视的 劳动人事尽职调查 ——员工工作年限累计

文 / 夏利群 (上海市申达律师事务所)

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，其精谈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

上海市申达律师事务所劳动法服务团队官方微信
微信号：shendalabor
功能介绍：日常劳动法咨询答疑推送，立法动向预警，培训、讲座信息预告。



员工的工作年限累计问题在不同性质的企业收购过程中一直扮演着重要角色。广义的企业收购包括企业股权收购、企业资产收购、企业合并、企业部分业务整体收购等。不同性质的企业收购决定员工工作年限是否累计、如何累计的问题。而不同的累计情形所产生的法律后果也是完全不同的，它将涉及经济补偿金的计算年限是否需要累计计算、员工工作年限的累计是否影响医疗期的计算、是否涉及“工作满十年”达到签订无固定期限劳动合同的条件，以及是否涉及“在本单位连续工作满十五年，离退休年龄不足五年”的劳动合同终止顺延的条件等问题。

《劳动合同法实施条例》(以下简称《条例》)第十条规定：“劳动者非因本人原因从原用人单位被安排到新用人单位工作的，劳动者在原用人单位的工作年限合并计算为新用人单位的工作年限。原用人单位已经向劳动者支付经济补偿的，新用人单位在依法解除、终止劳动合同计算支付经济补偿的工作年限时，不再计算劳动者在原用人单位的工作年限。”除了2013年2月1日正式实施的《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(四)》第五条规定外，《条例》第十条可谓是我国劳动法体系中针对员工工作年限累计问题的最为清晰的规定。《条例》于2008年9月18日正式实行，根据我国《立法法》规定，《条例》属于国务院制订的行政法规，属于我国规定的立法活动，依法不溯及既往。因此，《条例》第十条规定的关于“劳动者非因本人原因从原用人单位被安排到新用人单位工作”中的“安排”若是发生在2008年9月18日之前，有关工作年限累计问题不应适用《条

例》规定，而应根据劳资双方的约定确定。

前述广义企业收购中的企业合并不属于《条例》第十条规定的“劳动者非因本人原因从原用人单位被安排到新用人单位工作”的情形。《劳动合同法》第三十四条规定：“用人单位发生合并或者分立等情况，原劳动合同继续有效，劳动合同由承继其权利和义务的用人单位继续履行。”因此，因企业合并引起的用人单位变更，是我国劳动法体系中的一种特殊情形，新用人单位应无条件完全承继原用人单位权利和义务。根据该法律规定，新用人单位不但应将员工在原用人单位的工作年限累计至员工在本单位的工作年限，还应无条件全部承担其他原用人单位对员工所承诺的义务。在司法实践中，一般并不要求新用人单位必须与员工签订新劳动合同，因此也不存在“应签而未签劳动合同”的双倍工资的问题，除非员工与原用人单位的劳动合同期限已届满，新用人单位与员工续约。然而，在1995年1月1日与《劳动法》同时施行的配套文件《关于〈劳动法〉若干条文的说明》第二十六条却将企业合并的情形纳入到“订立劳动合同时所依据的客观情况发生重大变化”，在与员工就变更劳动合同内容协商未达成一致的情况下，用人单位可依法解除劳动合同。虽然在劳动法立法活动中并未明确废除该条款，但根据我国《立法法》规定，这一规定依法应当被上述《劳动合同法》第三十四条所取代。

前述广义企业收购中的企业股权收购并不产生用人单位变更的结果。根据我国《公司法》规定，企业股权收购仅涉及股东及章程的变更，及因此可能产生

的股权比例、董事成员、决议程序等企业权力机构层面的变化，而用人单位本身并不发生变更。企业股权收购后或收购时，可能伴随企业名称的变更。但企业名称变更并不引起用人单位主体的变更。好比一个自然人，其可能因身体原因进行了脏器移植，我们将其对应为企业股权变更；而后该自然人又进行姓名变更登记，我们将其对应为企业名称变更。因此，无论该自然人的脏器有多大程度的移植，姓名进行了多少次的变更，其若对第三方有任何债务，始终应履行该债务。因此，企业股权收购并不会引起《条例》第十条所规定的“劳动者非因本人原因从原用人单位被安排到新用人单位工作”的情形。企业不能应股权被收购而不再履行或单方变更与员工签订的劳动合同。

前述广义企业收购中的企业资产收购及企业部分业务整体收购是否涉及《条例》第十条所规定的“劳动者非因本人原因从原用人单位被安排到新用人单位工作”的情形，需要视收购协议约定而定。该两种收购形式，将可能产生以下劳动关系变更或终结的情形：①由于资产收购或部分业务整体收购，可能产生目标企业相关部门或岗位的撤销，这在目前的司法实践中被普遍认为是《劳动合同法》第四十条第（三）项规定“订立劳动合同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”的情形。根据该规定，可能会出现劳动合同内容变更协商一致的结果；②就上述协商变更劳动合同内容无法达成一致的情况下，也可能产生双方协商一致解除劳动合同或用人单位依法单方解除劳动合同的结果；③产生“被安排至新用人单位”的情形，即在资产收购或部分业务整体收购过程中，收购双方约定相关员工随资产或业务转移而“被安排”至收购方，形成新的劳动关系。

《条例》第十条规定存在两层相互独立的含义：①员工非因其个人原因被安排至新用人单位，其在原用人单位的工作年限累计至新用人单位；②与新用人单位解除或终止劳动合同时，若新用人单位依法需要支付经济补偿金的，所需考虑的工作年限将根据原用人单位是否已支付经济补偿金而决定，原用人单位已支付的，员工在原用人单位的工作年限不计入新用人单位支付经济补偿金的计算范围中；原用人单位未支付的，应当计入。根据上述含义阐述，笔者认为工作年限累

计是完全独立的一方面，即只要存在员工非因其个人原因被安排至新用人单位，其在原用人单位的工作年限将被无条件累计至新用人单位。除非在经济补偿金支付这一特殊方面，若原用人单位已就员工为其工作的工作年限支付过经济补偿金的，新用人单位在支付员工经济补偿金时，可不再考虑员工在原用人单位的工作年限。这一理解完全符合公平合理、诚实信用原则。

除经济补偿金外，以下劳动标准及法律的适用需要以员工工作年限作为条件：①员工医疗期的计算；②《劳动合同法》第十四条规定的有关“劳动者在该用人单位连续工作满十年”签订无固定期限劳动合同的条件；③《劳动合同法》第四十二条和第四十五条规定的有关“在本单位连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的”劳动合同不得依据《劳动合同法》第四十条和第四十一条解除和不得依据第四十四条劳动合同期满而终止的条件。因此，在企业资产收购或部分业务整体收购过程中，员工在原用人单位的工作年限被依法累计入新用人单位后，员工在新用人单位的医疗期计算及上述两项有关无固定期限劳动合同及劳动合同到期顺延的法律适用，均应考虑员工在原用人单位的工作年限与在新用人单位工作年限的累加总和。

那么关于《劳动合同法》第十四条规定的有关“连续订立两次固定期限劳动合同”签订无固定期限劳动合同的条件，是否在企业资产收购或企业部分业务整体收购中被适用？即员工因上述两种收购方式而被安排至新用人单位，与新用人单位签订劳动合同，该劳动合同是否应被视为“连续订立两次固定期限劳动合同”中的第二次呢？这一问题在《条例》第十条中并未涉及，在劳动法体系中也未曾见到类似的规定。“法律理解”并不等于“法律创设”，因此在法律法规没有对此类情况是否适用《劳动合同法》第十四条有关“连续订立两次固定期限劳动合同”签订无固定期限劳动合同作出明确规定的情况下，该条款不应适用于企业资产收购及企业部分业务整体收购。

员工的工作年限是企业处理员工关系、适用劳动标准及劳动法律法规非常重要的条件，这一条件关系到收购成本及收购后人事管理成本的核算。因此，准确把握和理解有关员工工作年限的法律法规，正确累计及计算员工工作年限，有利于收购方案的确定。HR

工作年限累计是完全独立的一方面，即只要存在员工非因其个人原因被安排至新用人单位，其在原用人单位的工作年限将被无条件累计至新用人单位。除非在经济补偿金支付这一特殊方面，若原用人单位已就员工为其工作的工作年限支付过经济补偿金的，新用人单位在支付员工经济补偿金时，可不再考虑员工在原用人单位的工作年限。



| 法律解读 |

收购兼并过程中不容忽视的劳动人事尽职调查——一年休假统计及政策理解

文 / 夏利群 (上海市申达律师事务所)

尽职调查是企业收购兼并过程中非常重要的环节，调查结果将是收购方决定是否收购目标公司的重要依据。尽职调查是对目标公司的历史数据和文档、管理人员的背景、市场风险、管理风险、技术风险和资金风险做全面深入的审核，一般主要包括目标公司基本情况、组织结构、供应、业务和产品、销售、研发、主要固定资产和经营设施、财务、主要债务和债权、对外投资、经营资质和行业背景资料等方面。

然而，由于我国劳动法律法规的日益完善，执行力及劳动者自我保护意识的加强，人力资源成本及资方法律风险日渐提高，因此目标公司的人事管理合规性及相关人事管理成本、数据及信息已逐渐成为收购过程中考虑的重要因素。所以，劳动人事方面的尽职

调查将是收购兼并过程中不可缺失的部分。该部分调查一般包括员工基本情况、目标公司人事管理制度、工资薪酬数据和制度、劳资合约、人事管理合规性等方面，当然每一方面还有所细分，本文中暂不赘述。

年休假统计是员工基本情况中的细分，该细分主要涉及员工法定年休假天数统计、目标公司福利性年休假天数统计及未休天数统计；年休假政策是目标公司人事管理制度中的细分，该细分主要涉及目标公司对有关福利性年休假天数计算方式、年休假跨年累计政策、年休假放弃政策及未休年休假工资报酬计算等规定。《职工带薪年休假条例》（以下简称《条例》）和《企业职工带薪年休假实施办法》（以下简称《办法》）分别于2008年1月1日及9月18日先后实施，该两份文件

中最重要的部分就是有关“未休年休假工资报酬”的相关规定。基于该规定，年休假成为目标公司人事管理成本中的一部分，一般作为决定收购目标公司前需要被综合考虑的因素。本文将从法律法规规定及司法实践两个角度对法定年休假天数、公司福利性年休假天数及未休年休假工资报酬等年休假问题进行详细阐述。

① 法定年休假天数计算

① 首先，关于法定年休假一般计算原则，《条例》第三条规定：“职工累计工作已满1年不满10年的，年休假5天；已满10年不满20年的，年休假10天；已满20年的，年休假15天。”根据《办法》第四条规定，上述职工累计工作年限是指职工在同一或者不同用人单位工作年限，以及依照法律、行政法规或者国务院规定视同工作期间，如员工入职前在部队的服役年限。上述年限将是尽职调查中员工基本情况的细分，用于审查目标公司在计算员工法定年休假时的合规性。

② 其次，关于法定年休假特殊计算方式，根据《办法》第五条和第十二条规定：员工新进用人单位，当年度年休假天数按照在本单位剩余日历天数折算确定，折算后不足1整天的部分不享受年休假。用人单位与员工解除或者终止劳动合同时，当年度年休假天数按照员工当年已工作时间折算应休年休假天数，但折算后不足1整天的部分不算。前述规定的折算方法为：（当年度员工在本单位工作日历天数 ÷ 365天）× 员工本人全年应当享受的法定年休假天数。

③ 第三，《条例》第二条规定：“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，享受带薪年休假。”《办法》第三条规定：“职工连续工作满12个月以上的，享受带薪年休假。”很显然，员工可享受带薪年休假的条件必须是已工作满1年。但是，该1年究竟是在本单位工作满1年还是其不同用人单位工作的工龄总和满1年？上海曾有部分法院认为应当按员工在本单位工作满1年作为员工可享受带薪年休假的前提条件，且有个案以此作为判决依据。然而，根据前述“关于法定年休假特殊计算方式”所引述之《办法》第五条规定，员工新入职当年，也可获得年休假，只是相关天数需予以折算。同时，根据《条例》第三条有关



值得注意的是，在法定年休假、福利性年休假、上年度延续下来的年休假同时存在时，如何确定员工申请的是何种年休假。该问题讨论的意义在于，员工就未休法定年休假天数依法可获得工资报酬，而就未休福利性年休假天数，则根据公司年休假政策确定是否可获得工资报酬，当然也有相关例外。

工累计工作已满1年不满10年的，年休假5天的规定，并结合《办法》第四条有关累计工作年限为员工社会总工龄的定义，员工工作满1年可获得年休假应被理解为员工社会总工龄已满1年即可获得年休假。其实，2009年劳动部向上海市劳动局发出的《关于〈企业职工带薪年休假实施办法〉有关问题的复函》（人社厅函〔2009〕149号）中已就该问题进行了明确说明。该复函第一条就明确指出，《办法》第三条中的“职工连续工作满12个月以上”，既包括员工在同一用人单位连续工作满12个月以上的情形，也包括员工在不同用人单位连续工作满12个月以上的情形。

未休法定年休假工资报酬有法可依，但如何确定未休福利性年休假的工资报酬？司法实践中一般均依照公司依法有效的年休假制度规定予以确定。但若相关制度针对该问题没有规定，司法实践中又是如何处理的呢？

② 目标公司福利性年休假天数计算

就有关福利性年休假天数的核实，首先需要了解目标公司员工手册中的相关假期章节中的年休假政策，有的公司也会以单行本形式制订年休假政策，有的公司仅约定在劳动合同或聘用意向书内。据我们了解，目前存在的福利性年休假天数确定的方式有以下几种：

- ① 根据岗位或职务级别确定福利性年休假天数。公司对不同的工作岗位或不同的职务级别设定不同的福利性年休假天数。
- ② 根据员工在本单位的工作年限设定福利性年休假天数。如规定在本单位工作每满一年，增加一天福利性年休假，然后设定一个最高额。
- ③ 以员工法定年休假天数作为基数乘以一定比例，确定福利性年休假天数。如员工法定年休假为5天，公司福利性年休假为法定年休假的70%，不足一天不计算，那么员工的福利性年休假天数为3天。

值得注意的是，在法定年休假、福利性年休假、上年度延续下来的年休假同时存在时，如何确定员工申请的是何种年休假。例如，2013年度，员工同时拥有法定年休假10天、福利性年休假8天、上年度延续下来的法定年休假3天、上年度延续下来的福利性年休假8天，若该员工在一月份申请4天年休假，且员工未明确年休假种类，公司如何确定该4天年休假究竟属于何种年休假。这往往需要由公司的年休假制度予以规范。若公司没有相关规范，那么司法机关对先休何种年休假认定不一。该问题讨论的意义在于，员工就未休法定年休假天数依法可获得工资报酬，而

就未休福利性年休假天数，则根据公司年休假政策确定是否可获得工资报酬，当然也有相关例外。

③ 未休年休假工资报酬问题。

《条例》第五条第三款规定：“……对职工应休未休的年休假天数，单位应当按照该职工日工资收入的300%支付年休假工资报酬。”《办法》第十条规定：“用人单位经职工同意不安排年休假或者安排职工年休假天数少于应休年休假天数，应当在本年度内对职工应休未休年休假天数，按照其日工资收入的300%支付未休年休假工资报酬，其中包含用人单位支付职工正常工作期间的工资收入。”结合上述两条款，针对未休完的法定年休假天数，公司应当按该员工日工资的3倍支付其工资报酬。此处的日工资，根据《办法》第十一条和第十二条规定，应当为公司向员工支付未休法定年休假工资报酬前12个月剔除加班费后的员工月平均工资除以21.75进行确定。

未休法定年休假工资报酬有法可依，但如何确定未休福利性年休假的工资报酬？司法实践中一般均依照公司依法有效的年休假制度规定予以确定。但若相关制度针对该问题没有规定，司法实践中又是如何处理的呢？目前存在两种主流观点，①其一认为，既然是公司福利性年休假，那么公司对此拥有独立的管理权，因此在公司没有相关制度规定的情况下，应视为未规定支付未休福利性年休假工资报酬。所以员工主张未休福利性年休假工资报酬的，不予支持；②其二认为，既然公司未予以规定，应视为劳资双方对该问题约定不明。由于法规规定的是最低年休假天数标准，因此公司给予员工高于法定标准的年休假不应排除在上述《条例》和《办法》的适用范围之外，所以有关未休的福利性年休假天数，公司也应当按照《条例》和《办法》的规定给予工资报酬，这也符合劳动争议案件中司法倾向员工利益的原则。

收购目标公司前所需审查的目标公司员工年休假问题主要为上述三个方面。这三个方面将涉及收购方收购目标公司完毕后，在年休假工资报酬方面每年可能产生的成本，而这一成本又是目标公司所有人事管理成本中的重要组成部分，是收购方应当予以充分考虑的要素。HR

敬业之思
FEATURE

聚焦 雇主品牌





随着中国市场的快速发展，雇主品牌在人才市场上的影响力吸引了越来越多企业决策者与人力资源工作者的目光。然而建立雇主品牌可能是一项时间跨度大、成本费用高的长期工程，但企业雇主仍应认识到，有效的雇主品牌可以缩短人才招聘的时间，降低成本，延长重要员工的留任时间，提高企业生产率，对企业建立市场口碑和知名度也至关重要。一旦良好的雇主品牌形成，将能够提升企业的形象与声望，提高企业留住核心人才的筹码和能力。可以肯定的是，企业拥有人才才能拥有未来，在中国人才市场上，雇主品牌方兴未艾，大有可为。

PART 01

理解雇主品牌价值

雇主品牌是公司在人力资源市场上的定位，是指其在人力资源市场上的知名度、美誉度、忠诚度。这一概念最早由 Universum 的创始人于 1988 年在瑞典斯德哥尔摩大学的一篇论文中提出。而在中国，雇主品牌的建设大致起始于 2000 年，IBM 当年在中国开启了“蓝色之路”项目，这是外企第一次大规模走入我国校园，通过校园招聘等雇主活动去吸引学生。

2009 年前后，雇主品牌的运作在国内有了大规模的兴起。作为一种雇主和雇员之间被广泛传播到其他的利益相关人、乃至更大范围社会群体以及潜在雇员的情感关系，企业雇主无不渴望自己的雇主品牌能从人力资源市场竞争中脱颖而出，并得到社会公众认可。在厘清雇主品牌的价值后，它的建设推广工作也将更为有的放矢。

① 雇主品牌是什么“牌”

在市场营销与经营战略等领域，产品品牌与企业品牌所带来的强大能量早已为人所重视，而雇主品牌作为新生事物，与前两者相比，它打的究竟是一张什么样的“牌”呢？

Hi All

高级合伙人

曾舒煜

雇主品牌与企业品牌、产品品牌的最大区别就在于对象和属性。雇主品牌的对象是企业的潜在雇员与现有雇员，它的属性是对于潜在和现有雇员的吸引力。存在区别的同时，它们之间也有着密切的联系，这一点在知名品牌上表现地尤其明显。尤其是现在的人才市场已经迎来的大量的 90 后的力量，在美国的一些

调查中我们也能看到，宝马、耐克、苹果、谷歌这些公司凭借自身的个性产品在人才市场上获得了很多 Y 一代的青睐，这就是产品品牌、企业品牌对雇主品牌起到的正向影响。

马克西姆雇佣营销集团

客户副总监

李晓婧

雇主品牌、企业品牌与产品品牌三者对企业来说均非常重要，如果企业能将三者融会贯通，使它们互相支持，那么这家企业在整个社会的美誉度就会较高。

这三者最大的区别是面对的对象不同。雇主品牌面对的都是潜在人才，比如说应届毕业生、行业资深人士等等；而企业品牌和产品品牌主要面对的对象是客户、媒体、市场、消费者。显而易见，潜在人才这

个对象群体从诉求、行为模式、触动点，到影响他们的因素都非常不一样。

集聘科技

董事总经理

张杰贤

严格来说，雇主品牌是企业品牌的一部分，产品品牌会关注它的目标人群即消费者的属性、特性；企业品牌则不仅仅针对消费者，它还面对社会大众，一些人可能并不是企业的产品用户，但企业依然需要在他们面前建立企业品牌。打造品牌的目的是促进销售，雇主品牌目的也是同样，即促进对企业的雇主形象的销售。那么它销售的对象是谁呢？一是企业想吸引进来的人才，二是留住已经吸引进来的人才。由于目标人群不同，在雇主品牌的推广上、宣传上都存有差异。

② 企业雇主 VS 咨询专家——雇主品牌价值面面观

比尔·盖茨曾说：如果离开了我们最优秀的20名员工，那微软将无足轻重。足见吸引和保留人才是企业健康发展的本源，而相较于企业品牌和产品品牌，雇主品牌在这方面的独特价值更不容忽视。

企业雇主说：

亚信联创

雇主品牌负责人

柏一鸣

积极的雇主品牌建设可以吸引企业的目标人才，建立优秀人才的蓄水池。品牌建设的过程是由内而外的，但是品牌标杆却是由外而内地促进了企业雇佣双方情感关系的加深。

雇主品牌的建设在招聘方面起着至关重要的作用。通过雇主品牌，向潜在的应聘者传递企业价值观、雇佣关系等全方位的信息，能够吸引更为认同企业的人才，屏蔽一些价值观念不一致的人才，减少双方不匹配的风险。

雇主品牌与企业品牌、产品品牌的最大区别就在于对象和属性，雇主品牌的对象是企业的潜在雇员与现有雇员，它的属性是对于潜在和现有雇员的吸引力。在存在区别的同时，它们之间也有着密切的联系，这一点在知名品牌上表现地尤其明显。



亚信联创
雇主品牌负责人
柏一鸣

腾讯

招聘调配总监

王安

对内部员工而言，雇主品牌的建设能够强化雇主与员工之间的契约关系，实现心理契约的建立。在向员工提供良好的工作、学习和生活环境的同时，为企业保留人才起到了非常重要的作用。它的直接产出不会、也无法用单一成本的上升或下降来做衡量。

对于外部的潜在员工而言，雇主品牌的建设的价值主要体现在对目标人才实现有效的吸引上。腾讯连续两年获评“最佳雇主”称号，腾讯雇主品牌在职场中已经形成了良好的品牌认知度和美誉度，这是职场人士给予腾讯的高度认可，有这样的基础保障，相对而言在吸引目标人才时能够收到事半功倍的效果。

咨询专家说：

Hi All

高级合伙人

曾舒煜

在我看来，对于企业来说，雇主品牌的意义与价值主要在于以下几点：

- ① 首先，公众对雇主品牌的认知度越高，企业吸引候选人的成本就会越低。举例来说，李开复的创新工场，工作强度很大，每周工作六天，但是因为李开复本人的影响力使得创新工场在学生中很有影响力。
- ② 第二，雇主品牌的建立对于提升内部员工的稳定性、降低流动性起到非常重要的作用。比如谷歌中国，他们的员工稳定性都非常高，它在内部的员工福利、办公环境、企业文化等方面的投入都是雇主品牌建设中对内部员工很有影响力的几个部分。
- ③ 第三，不少国内外的研究都表明，对于内部员工来说，雇主品牌的建设还起到了提高绩效的作用。员工更有主人翁精神、更快乐，那他的产出也就越高。还是谷歌的例子，在美国他们有专门的部门会针对员工情绪、状态的 training 来实现绩效的提升。

马克西姆雇佣营销集团

客户副总监

李晓婧

雇主品牌的作用是由内向外散发。如果一个企业拥有很强的雇主品牌，那么员工的向心力就会非常强，会拥有较高的敬业度，直接提升了企业的生产率和留存率。从招聘的角度来看，雇主品牌建设有利于打造一个顺畅的人才通路。目前人才市场出现一种失衡的状况，人才库很丰富，但无论在招聘活动中花费多少精力和物力，企业却依旧苦于找不到合适的人，这样的问题一直困扰着企业的 HR。那么雇主品牌的创建就能很好地解决这个问题，因为它的作用是帮助企业吸引到合适的、真正想吸引的人（价值观匹配、能力需求达标），而不是如广撒鱼网般吸引所有人。



马克西姆雇佣营销集团
客户副总监
李晓婧

对内部员工而言，雇主品牌的建设能够强化雇主与员工之间的契约关系，实现心理契约的建立。当企业不断加强雇主品牌建设，那些与企业拥有相同价值观的人才就会主动愿意加入企业，这自然就会减少“招聘拉锯战”，降低招聘成本，反而提升招聘活动的质量，招到合适的人。

当企业不断加强雇主品牌建设，那些与企业拥有相同价值观的人才就会主动愿意加入企业，这自然就会减少“招聘拉锯战”，降低招聘成本，反而提升招聘活动的质量，招到合适的人。HR



刍议 1

不难看出，加强雇主品牌建设能使企业实现人才的兼收并蓄；反过来，企业的人才吸纳能力是雇主品牌成功与否的衡量标准。当一家企业的雇主品牌被成功建立及推广，它在任何渠道的招聘活动都会取得良好的效果。

PART 02

成就雇主品牌

建立一个雇主品牌，主要有三个问题：Who（目标人群是谁）、What（要传递的关键信息是什么）、How（如何有效传达信息、选择何种沟通方式）。当企业雇主回答了以上这三个问题后，进一步洞悉自身特点、明确员工需求、兑现雇主承诺，并且长期坚持品牌管理，才能真正拥有行之有效的“雇主品牌”。

① 定位雇主特色

一个好的雇主品牌是由内而外的，它必须拥有由内而外的、足以向潜在雇员和现有雇员展示的内在。然而不同的企业有着不同的文化，在表达方式上必然有所异同，因此每个公司都要找到自己雇主品牌的EVP，也就是雇主品牌价值定位。企业雇主需要在与内外部目标人群实现有效沟通的同时了解到他们的反馈与需求，从而实现循环的优化，这就是雇主品牌的魅力所在。

Universum

亚太区副总裁

吴岗

雇主品牌最核心的部分是定位自身的雇主品牌价值诉求(EVP)，那么如何体现企业的EVP呢，这就在于雇主的价值以及雇主能给内部员工提供怎么样的职业发展。

如果我们把企业提供的职业发展机会当作产品来经营，那么年轻人和学生就是消费者。企业想把自己的形象推出去，那“产品”一定要有特色，这样才能

抓住目标人群的眼球，你也才有机会与他们进行更深入的沟通。所以第一步就是了解你的目标人群，你要知道他们在哪里，有什么特质，并了解他们的想法；如果这些目标人群存在于校园内，那你就清晰锁定你的目标院校，然后了解市场，这其中不仅仅包括目标人群的诉求，还同时包括你的竞争对手的做法，这样你才能找到差异化的、有特色的东西。

集聘科技

董事总经理

张杰贤

许多企业在招聘和留用方面明明已经投入了大量的精力和财力，结果往往还是收效甚微，这就是雇主品牌的定位出了问题。

有的企业说，我们提供良好的发展机会；有的企业说，我们有很棒的团队；有的企业说，我们的工作氛围和谐友爱；有的企业说，我们有高薪……但当我们放眼望去，能够用这些语句描述的企业也并不在少数，根本没有识别度。所以企业要学会使用差异化的语言和可识别的图像来塑造符合企业自身特色与文化

如果我们把企业提供的职业发展机会当作产品来经营，那么年轻人和学生就是消费者，企业想把自己的形象推出去，那“产品”一定要有特色，这样才能抓住目标人群的眼球，你也才有机会与他们进行更深入的沟通。

内部员工的感受是很直观的，他们会知道企业到底是只喊口号还是做了实事。如何让内部员工看到公司的诚意，这是建设内部雇主品牌中非常核心的一点。

取向的雇主品牌的特色，否则就会被淹没在同行之中，失去对人才的吸引力。

以谷歌为例，它的文化特点我们都非常熟悉，谷歌的价值观中有一条：“无需西装革履，也可认真执着”，谷歌的员工可以穿着拖鞋上班，但它依然在近十年中保持了在技术领域的先锋地位；同时通过谷歌的营销，我们还从各种渠道了解到，它是自由开放、技术领先、创意求精、追寻梦想的一家企业。因此在面对谷歌所期望得到的顶尖大学计算机专业的优秀人才时，它就能爆发出极强的吸引力，人才都会对它趋之若鹜，这就是雇主品牌 EVP 在独特性与差异化上的成功。

施耐德电气

人力资源招聘总监

张宝欣

作为一个工业品牌，施耐德电气与苹果、谷歌、宝洁、IBM 等的 IT 和快消品牌不同，这些企业即便不做雇主品牌，光凭借产品和企业的知名度就已经在大众的认知中占据了半壁江山，但对工业领域之外学生群体来说，施耐德电气的产品是他们鲜少接触的，换言之他们对施耐德电气并不熟悉，也并不了解。因此在雇主品牌的建设中，施耐德电气不愿、也不会去随波逐流地复制其他公司的模式，因为所谓的 EVP 就是一家企业的与众不同之处，它是非常个性化的，而当我们抓住自身的特质后，便能有针对性地展开推广项目。

施耐德电气一直致力于整合多部门的智慧与力量，全身心投入到雇主品牌的建设与推广中去，作为一家企业文化与价值观鲜明的企业，在集团的全球大方向下，我们在中国区找到了自身对雇主品牌的定位。我们要做什么样的雇主？我们要以什么来吸

引和保留人才？对此施耐德电气在中国做了大量的调研，明确了解了我们在目标人群心目中的雇主品牌形象，并以调研结果为依托，进一步强化我们的 EVP，希望成为对我们有兴趣的人群以及我们的目标人才心目中的最佳雇主。

渣打银行（中国）有限公司

人力资源总监

金丽华

每个企业都有自己独一无二的雇主品牌，它来源于企业自身的特质，面对人才市场的竞争，企业更加需要挖掘自身的核心雇主价值，找准在人才市场上的定位。渣打银行的核心是 Here for Good，我们清楚地告诉那些致力于在金融行业长期发展并且有志成为银行业“全球商业领袖”的优秀人才——“我们是谁？我们有什么不同？我们能给你什么？”我们做的每一个决定或是人才战略，都是围绕这个文化开展。

② 塑造内部雇主品牌——强化感知、内容为王

内部雇主品牌的一个关键组成部分是研究雇主吸引员工对公司投入感情、智慧和承诺的程度。企业针对员工生活、成长和发展的需求做出相应承诺并不断予以兑现，让他们感受到可见的“真实”，便能实现内部雇主品牌的良性循环。

腾讯

招聘调配总监

王安

内部员工的感受是很直观的，他们会知道企业



渣打银行（中国）有限公司
人力资源总监
金丽华

到底是只喊口号还是做了实事。因此如何提升内部员工对雇主价值主张的感受，是建设内部雇主品牌非常核心的一点。

腾讯在帮助员工成长上做了全方位的规划，在工作上提供轮岗等全方位锻炼机会，促进员工的成长，辅以薪酬福利方面良好的配套措施。以福利和培训为例，腾讯自2011年起，根据自身员工群体较为年轻的特点推出了“安居计划”。它主要针对腾讯基层员工，为工作满3年、工作表现良好的首次购房员工提供最高30万元的免息借款，帮助他们实现安家置业的梦想，目前已有千余员工受益。再有，腾讯在2007年就成立了国内互联网企业的第一所企业大学——腾讯学院，为员工提供了多技能培训的广阔空间，为面对今后的工作挑战做好准备、打下基础。

施耐德电气

人力资源招聘总监

张宝欣

就内部来说，施耐德电气将主要力量集中在人才的培养发展上，以实现对员工的保留。我们认为，即便是在外部所做的投入，对内部员工也必然会产生影响。施耐德电气在外部的品牌价值提升了，内部员工自然更有自豪感和归属感，对于员工保留势必能起到正向的激励。同时，内部员工的培养、保留、成长等方面的成功案例都是我们对外推广的基础。以施耐德电气内部员工的培养保留为例，施耐德电气在人才方面投入了大量的人力、物力和财力，针对内部员工开展了许多项目，举例而言，每一层级的经理都有相应的人才储备计划，还辅以大量的学习发展项目，形成了一个源源不断的人才梯队；同时，我们向不同群体提供特定的能力培养计划，帮助他们获得不同方向的个人发展。

此外，我们还一贯鼓励内部员工的轮岗，他们可以申请与原岗位并无关系的其他岗位，而一旦内部有职位出现了空缺，那么内部员工享有优先申请权。以HR部门为例，我身边便不乏原本从事培训或市场工作，后对HR方面产生兴趣，并在轮岗中寻获新的职业发展之路的同事，而我们现在市场部的主管，他也

并非是市场营销专业出身的。这样的例子在施耐德电气比比皆是，哪怕他们此前并无相关的工作经验与教育背景，只要提出申请，都能获得面试的机会；在与HR面谈后，如果的确有潜力，那么施耐德电气愿意付出时间和精力去培养他们。在施耐德电气，有一个十分重要的KPI，用以评估各级领导人员手下有多少人才被流转到其他职位发展了，他们又接收了多少从其他部门流转来的人才。可以说，施耐德电气始终是从公司的整体层面出发，不断激励员工参与这一机制，让员工在内部“动”起来。

亚信联创

雇主品牌负责人

柏一鸣

从内部而言，雇主品牌的建设与员工的激励和对公司的感知有关。雇主品牌的影响体现在员工对公司的信心。我们是一家拥有阳光文化，不断发展壮大着迅速国际化的企业，也是一个愿意与员工进行不断沟通的企业。我们设有员工内部推荐的渠道，我们重视每一位员工为公司做出的努力，因此我们格外重视这条内部推荐的渠道；此外，我们在新员工入职的欢迎邮件、员工离职的感谢信等方面加入雇主品牌宣传内容。

渣打银行(中国)有限公司

人力资源总监

金丽华

在渣打，我们针对员工的贴息计划、学习发展基金，以及医疗保险计划，力争从福利上让员工感到

雇主品牌的建设与员工的激励和对公司的感知有关。雇主品牌的影响体现在员工对公司的信心。

舒心。每年直线经理会和员工探讨当年的发展计划，配合“70-20-10”的学习发展理念，支持员工更好的学习发展，在工作上安心。当然，不同发展阶段的人才对雇主的诉求会有差异，针对渣打员工年轻人较多、女性员工较多的组成特点，我们以这两大人群的需求为例推出如下举措：

年轻一代：晋升与成长空间是跨越不同层次人才的共同诉求，尤其年轻人，他们更关注“薪酬福利”、“培训机会”等。我们重视如何吸引并让年轻人的能力得以发挥，以培训和挑战性的工作吸引、发现人才。我们对于不同阶段的员工推出相应的培训项目。对于刚加入工作的培训生，我们会给予很多轮岗的机会，包括海外轮岗，并且让导师和伙伴给予更多的职业发展上的建议。他们更会参与到银行最核心的项目中，获得快速学习和发展的机会。对于前线员工，我们有为期一周至两周不等的脱产培训，让他们完全熟悉金融产品及合规条例，并且了解银行的各类流程，其中也有情景训练，帮助员工更好的适应销售环境。对于新上任的经理，我们有专门设计的领导力培训课程，周期长达一百天，让刚刚上任的管理者掌握各类管理技巧和理念。

女性员工：比男性员工相比，她们更加关注“工作与生活的平衡”，因此在中国我们设有女性发展联合会，致力于帮助女性员工在更好地发展自己的事业同时，也能实现家庭的平衡。比如定期举办亲子教育及两性沟通的讲座，邀请女性高管分享成功经验，我们甚至有专为女性高潜力人才设计的女性领导力培训课程。

③ 构建外部雇主品牌——深入校园、因趋而动

根据 Universum 的权威调查结果，不管是国企、外企还是民企，雇主们无一不在校园方面投入大量精力。针对如今 Y 一代的个性特点，企业愈发侧重以校园内的雇主品牌活动来实现外部雇主品牌的建设推广，并实现求才引智的目的，外部雇主品牌的建设也由此出现了新的变化趋势。

① 趋势之一：竞技、趣味、社交、互动



随着 Y 一代开始成为招聘的目标人群，雇主品牌的建设开始呈现了一些新的趋势，其中最为核心的趋势是游戏化，它的本质就是更互动、更娱乐，契合 Y 一代对“改变世界的使命”的期待。

Hi All

高级合伙人

曾舒煜

随着 Y 一代开始成为招聘的目标人群，雇主品牌的建设开始呈现了一些新的趋势，其中最为核心的趋势是游戏化，它的本质就是更互动、更娱乐，契合 Y 一代对“改变世界的使命”的期待。游戏化有几种方式：一是竞技性，去年我们为腾讯策划了编程马拉松，这个概念在美国是非常流行的，学生通过在线克服技术难题的挑战，然后与腾讯的人员合作进行 48 小时的封闭开发，这种方式最终确实取得了良好的反响，吸

引到了很多高质量的人才加入。二是趣味性，陶氏化学的案例中我们就采用了在线趣味问答、拼图的方式。三是社交化，Y一代喜爱结交兴趣相同的朋友以及同龄的牛人，因此现在很多雇主品牌活动都会采用组队的形式进行。

在某世界 500 强企业的案例中我们可以看到，虽然该公司在中国已经有了十多年的校园招聘经验和历史，也在学生群体中享有很高的知名度，但它的招聘模式一直比较传统，缺乏与学生之间的互动。尤其它是一家典型的 B2B 企业，知名度虽高，但学生却普遍缺乏对它的深入了解，这样一来它所渴望的优秀人才便很有可能选择进入其他企业。因此我们在为它打造雇主品牌时的目标就明确了，不仅要传播它的企业文化与理念，更要领导校园招聘市场，提前筛选和锁定精英人群。

我们不难发现，如今的 Y 一代热爱互动，他们习惯利用各种网络手段分享自己的观点，注重自身的体验并且渴望成就感，但在过去，包括这家世界 500 强企业在内的很多大企业让他们觉得缺少亲近感，沟通也不够深入。为了改变学生们的这一印象，我们做了如下工作：开放活泼有趣的线上平台，与学生进行实时互动，其中包括企业参观机会、HR 一对一指导、大礼包等；在全国五个城市以世博会游园的形式，设立该企业的业务部门展台和招聘计划展台，开展大型的千人开放日活动，加强深入沟通。

这些活动辅以微博现场报道等网络手段，取得了异常突出的宣传效果。项目启动三周后，在没有线下宣传介入的情况下，2011 校招简历数量与质量都得到明显提高；而在 Universum 后来公布的 2011 最佳雇主排名中，该公司在工科理想雇主中排名位列前五，相对有很大上升。

② 趋势之二：新媒体、产学研，立足校园增纽带

马克西姆雇佣营销集团

客户副总监

李晓婧

马克西姆的 SRM (SOCIAL RECRUITMENT MONITOR) 工具显示，结合社交媒体平台推广雇主品牌的企业，与粉丝互动性更强，粉丝的活跃度与粘性更强。因此，有效地利用社交媒体平台也是加强雇主品牌的方法之一。



腾讯
招聘调配总监
王安

马克西姆的 SRM (SOCIAL RECRUITMENT MONITOR) 工具显示，结合社交媒体平台推广雇主品牌的企业，与粉丝互动性更强，粉丝的活跃度与粘性更强。因此，有效地利用社交媒体平台也是加强雇主品牌的方法之一。

腾讯

招聘调配总监

王安

随着几年来在雇主品牌建设上的一些经验积累，腾讯在 2012 年开始提出了“腾飞梦想，引领未来”这一雇主品牌理念，并进一步提炼出了腾讯的招聘哲学：“寻找有梦想、爱学习的实力派”。今年我们将继续围绕核心，将关注重点放在应聘者的体验上。

① 首先我们推出了微信的官方招聘平台，学生可以通过这个官方账号查询到自己的详细的应聘进程，非常便捷。同时我们还能在微信上及时公布我们的招聘

信息，企业与应聘者之间的互动性和信息处理的及时性都表现出了良好的体验与感知。具体来说，应聘者通过腾讯的微信招聘平台，可直接连接我们的后台数据库，了解到他的应聘进展与情况，交互界面非常友好。此外，我们在微信举办过不少极具参与性的活动。例如今年春节期间，我们举办了“春节送红包、春节送 offer”的活动。腾讯的一系列做法给予了应聘者一种全新的招聘感知。在以前，找一份工作首先需要通过各种渠道发布你的简历，整个作业流程都比较传统；现在微信发布的办法使得交互性更强了，这也是腾讯的特色所在。

② 其次，我们对现场招聘会的形式进行了改革。以前我们所看到的招聘会现场都是人山人海、嘈杂不堪，不仅应聘者感受不佳，面试官也不一定能找到目标人才。现在，腾讯采用了“预约面试”的办法，先获取一些候选人的简历，主动接触人才方，然后与他们约定时间，再配置面试官，整个过程井然有序，让候选人感受到腾讯对他们的关注和尊重。

③ 我们从 2012 年起还进行了许多新的尝试，例如腾讯校园编程马拉松大赛，这在技术专业学生中间有很好的反响。这一活动先在学生中通过线上初赛与复赛筛选出出线群体，然后腾讯会给这些同学配置产品设计师，在两天一夜的极限时间中开发出一款产品。今年这个大赛的主题更与公益相结合，吸引了更多优秀学生的参与。目前，全国各分区的复赛已经结束，从中我们看到了很多很不错的想法和创意，最终他们的产品和创意会帮助到真正需要的人群，这就是一件很有价值的事。

④ 在校企合作平台上，我们也进行了相关的一些活动。例如我们在高校投放奖学金等。在腾讯看来，雇主品牌建设的目的不是孤立的、单一的，相反，它有着良好的可见产出。以校企合作为例，我们有两个较为重头的项目，一是腾讯奖学金，二是联合实验室。

腾讯奖学金：自 2008 年起，腾讯开始携手国内具备人才及学科优势的知名高校，设立“腾讯创新奖学金”，对在计算机、美术设计、新闻传播等相关领域综合表现优秀的大学生给予奖励。现在腾讯在奖学



金方面投入累积超过 1000 万元人民币。截止到去年，腾讯已经支持了包括北京大学、清华大学、复旦大学、上海交通大学、哈尔滨工业大学、中山大学等在内的国内十余所一流名校。这些获奖的学生大都在各自专业领域的外文核心期刊发表文章，或在国内外著名大型专业竞赛（如 ACM 等）名列前茅。

联合实验室：腾讯的研发管理部和许多高校有着深入的合作，联合实验室便是其中之一。2010 年底腾讯就与清华大学共通建立了联合实验室。联合实验室将以“科研合作、人才培养、学术交流”为三大合作方向，真正实现产学研的一体化。

⑤ 此外我们还有创新班、联合办学等项目，这将使腾讯与各大高校的关系更加紧密，在建设雇主品牌的同时也能在科研、人才等方面实现多产出，并转化为商业的应用。

施耐德电气

人力资源招聘总监

张宝欣

在外部，我们最大的优势是提供了大量的就业岗位，这本身就是一个极好的宣传——不仅是文化、不仅是人才培养、也不仅是机制，最重要的是我们能给人才“机会”。施耐德电气每年都会进行大量校园招聘

聘活动，每年提供的岗位最高可达 700 余个，从中也能看到我们作为雇主的诚意。当然，与校园的合作只是雇主品牌的一部分，也是校园招聘中最基本的一部分，除却校园宣讲会这样的形式之外，我们还开始强调“GO Deep”的概念，也就是要深入到学生群体中去。目前施耐德电气在中国大约有 20 多个联合实验室的合作，还有包括校园俱乐部在内的多种其他合作项目，同时我们还积极参与到了一些教育部的定点合作项目中，以此进行人才的培养。

在招聘形式方面，施耐德电气也变得更加多样、更丰富，大大增加了线上、线下相结合的宣传模式，比如通过与学生的小规模群体座谈来建立起与他们的亲密关系。除了传统的校园媒体的宣传之外，我们也加入到了新媒体的尝试中去，从 2011 年开始，施耐德电气开始采用微博、微信等通过社交媒体的新型招聘办法，吸引到了很多“粉丝”和团体，此外 HR 部门还与市场部积极协作，推出了包括视频宣传在内的一些“病毒营销”的尝试。

另外，我们还从内部寻找员工代表，让他们回到母校，参与到校园宣讲与招聘中，用纪录片或者演讲的方式介绍他们在施耐德电气的成长故事，这些“学长”、“学姐”的现身说法，对于在校学生而言是亲切且具说服力的，也对我们的招聘起到了非常好的作用。

④ 对症下药，解决雇主品牌挑战

雇主品牌推广的最大挑战并不单单取决于人力资源部的品牌营销技能，更需要获得高层支持、保持团队协作，方可在竞争激烈的人才争夺战中高瞻远瞩、占据优势。

① 高层支持与内部沟通：

Universum

亚太区副总裁

吴岗

在雇主品牌的建设过程中，有一点是非常关键的，就是要得到最高管理层的支持，而不仅仅只是在人力



Universum
亚太区副总裁
吴岗

在雇主品牌的建设过程中，有一点是非常关键的，就是要得到最高管理层的支持，而不仅仅只是在人力资源部门闭门造车。雇主品牌的最终目的是要对企业的业务发展起到帮助，所以当你在运营、开发雇主品牌时，能否获得管理层的大力支持就显得至关重要了。

资源部门闭门造车。雇主品牌的最终目的是要为企业的业务发展提供帮助，将最合适、而不一定是最好的人摆在最恰当的岗位来实现企业健康、长远的发展，所以当你在运营、开发雇主品牌时，能否获得管理层的大力支持就显得至关重要了。

以能源行业某国际知名企业为例，他们在全球范围内推出了一套 EVP，但他们并未立即将这套 EVP 在中国区推行出去，而是首先做了一个本土化的工作。我认为，不仅是外企，对于国企、民企而言，“接地气”也需要成为企业的重要关切，换言之，在企业定义、推广雇主品牌以及之前，必须在企业内部落实清晰的规划。当时，Universum 在项目伊始就立即深入了

企业内部，在管理层中挑选核心人员或主力部门，以他们为基础，我们与这家企业成立了一个“雇主品牌委员会”。该委员会中不仅有 HR 部门的代表，还有市场部、公关部、业务部等多个部门的代表直接参与其中，可以说是贯穿了整个企业的核心管理层。在此过程中，所有的雇主品牌方案，包括本土化、未来计划、落地实施、成本投入等一切都围绕着委员会的决定产生。如此一来，在雇主品牌建设上就能获得许多直接的、可操作性强的具体项目。任何计划与投入都会获得良好的内部协调，兼顾了 HR 与其他部门的不同角度，对雇主品牌这一长期战略而言更有裨益。

施耐德电气

人力资源招聘总监

张宝欣

集团对中国区的本土化工作投入了大量的支持，让我们获益颇多。施耐德电气中国区总裁是土生土长的中国人，他是典型的在施耐德电气成长起来的人，这在世界 500 强中是极为罕见的，实际上施耐德电气也是第一家在中国区采用本土中国人作为总裁的世界 500 强企业，当时也在社会上造成了极大的轰动。此外，我们的集团 CEO 目前已举家定居香港，他也经常前往中国区，关注我们的发展，因此从我们的机制上便给到了业务领域、人才战略、业务成长的助力，同时也是对雇主品牌的一个助力。从这个角度来说，雇主品牌一定是从上至下的，它必须获得高级领导层的大力支持，如果没有高管层在人力、财力、精力等多方面的大力支持，施耐德电气不会有现在的业绩，如果只是追求一蹴而就的短期效应，那只能是昙花一现。

我们在雇主品牌上是一个跨部门的团队在合作，而不是单一的部门，涵盖了公司的宣传、产品、公共关系、人才等方面的问题，因此我们公关、HR、市场部等等的同事都参与其中。我们会制定 3-5 年的计划，制定每年的优先目标，把有限的资源投放在统一的优先级上。当我们的身影不断活跃在校园和社会，我们都是团体作战，并在联动的同时有着良好的分工，不同的团队有自己的职责。



雇主品牌会涉及到 HR Marketing 这一核心概念——你不是 HR，也不是 Marketing，而是一名 HR Marketing，未来将有越来越多的公司逐步关注这一人力资源营销方面的技能。

② 成本控制：

马克西姆雇佣营销集团

客户副总监

李晓婧

我认为雇主品牌建设本身就在为企业进行成本控制。在雇主品牌方面投入越多，那么在人力资源其他方面的花费就会越少，比如招聘、人才保留、员工激励等等。雇主品牌会为企业带来许多无形资产，使企业得到长期的回报。基于这一点，我认为不应该对雇主品牌建设进行成本控制，而应该投入更多的物力和人力，使它很好地被建立及维护。

③ HR 的市场嗅觉：

Universum

亚太区副总裁

吴岗

雇主品牌会涉及到 HR Marketing 这一核心概念——你不是 HR，也不是 Marketing，而是一名 HR Marketing，未来将有越来越多的公司逐步关注这一人力资源营销方面的技能。如果将雇主品牌建设的投入与快消行业作比较，我们会发现其中的相似之处，它们都无法脱离市场营销，且有很长的“产品线”，大量的广告需求和长期的维护、更新，这无疑需要专门的人才去从事这项工作。你要跳出 HR 的传统技能，不仅要了解市场、了解消费者、了解目标人群，同时也要了解当下市场上的竞争现状，以及公司所处行业的业务现状；市场在变，人才也在变，你公司业务的状态也会变化，所以随着这些不同的变化，你要设立一套系统化的指标，做好定期评估，这样才能随着现状的变化对雇主品牌进行及时的、灵活的更新和微调，它需要的是概念升级，还不是彻底地改头换面。

HiAll

高级合伙人

曾舒煜

HR 部门不像市场部，它是以品牌、以传播为导向的部门，HR 的考核指标是与最后招聘的成效直接相关的。因此企业在做雇主品牌时就需要结合企业当前的实际情况，而不是跟着潮流看别家公司怎么做我们就跟着依样画葫芦。从长期来看，企业都渴望打造一个卓越的雇主品牌，但是在短期目标中就要侧重寻找到目前的招聘难点，这样才能对症下药。

1 激烈的市场竞争

亚信联创

雇主品牌负责人

柏一鸣

外资企业虽然将雇主品牌的概念带入了中国，但

随着中国经济的快速发展，我们很欣喜地看到，如今国企、民企都开始在雇主品牌上做出了投入，在 Universum 的最佳雇主榜单上，前十名中外企所占的份额越来越少。这是值得高兴的一件事，也是一项挑战，因为它使得外企能够不断去寻找找到你存在于人才市场上的雇主品牌价值的意义。

随着全球经济环境的变化，我国的民族企业与国企正在快速发展壮大，他们在人力资源以及品牌的投入方面都不断有所增加；同时他们也掌握了新的方式、方法，也更了解中国人的需求，因此越来越多的民族企业与国企进入了最佳雇主的榜单，甚至超越了外资企业。

此外，据我了解，现在不少外资企业在中国的投入并不特别多，虽然他们的品牌体系很成熟、完善，但在许多时候，他们的决策都需要听命于总部，因此那些在中国的外资企业的品牌负责人并没有太多的话语权。相较他们，本土企业在雇主品牌的建设上，操作会更灵活，这就是我们的优势。



HiAll
高级合伙人
曾舒煜

施耐德电气

人力资源招聘总监

张宝欣

随着中国经济的快速发展，我们很欣喜地看到，如今国企、民企都开始在雇主品牌上做出了投入，在 Universum 的最佳雇主榜单上，前十名中外企所占的份额越来越少。早些年，只有外企宣传雇主品牌概念，现在本土企业也越来越关注于此，这是值得高兴的一件事，也是一项挑战，因为它使得外企能够不断去寻找找到你存在于人才市场上的雇主品牌价值的意义。

就施耐德电气而言，我们依旧将紧紧围绕自身的 EVP，将我们的投入着眼于“人”，看重一切与“人”相关的方面，我们几十年来潜心关注人才的培养、发展与保留，而不是因为我们要做雇主品牌才关注人才，这是施耐德电气无可复制的“特性”，也是施耐德电气

能够持续发展的重要原因之一。

⑤ 群雄逐鹿，中小企业雇主如何脱颖而出

随着全球经济环境的变化，我国的民族企业与国企正在快速发展壮大，并在各类权威最佳雇主榜单上表现出色，但除了这些大型企业与集团之外，中小企业是否也能建设自己的雇主品牌呢？

亚信联创

雇主品牌负责人

柏一鸣

对于中小企业来说，如果有讨巧的新奇创意，他们也能够打造自己的雇主品牌，就像“微信”的公共平台广告上所说的那样：“再小的个体，也有自己品牌”。无论 大公司还是小公司，品牌都非常重要，只是前者

“再小的个体，也有自己品牌”。在“自媒体”时代，人们拥有更多发声的渠道，中小企业也更应该去关注雇主品牌的建设工作，毕竟它们的招聘困难远远大于那些大企业、大集团，最佳雇主的排行榜的意义只是一个参考，对企业来说最重要的是如何有效打造雇主品牌的方式。



刍议 2

建设雇主品牌需要谨记它的本质是为企业的招聘与留任发挥作用，而不能片面地将其理解为争最佳雇主排名。同时，若要真正吸引人才，还是要看雇主能为人才提供什么，这不是仅仅靠强大的产品品牌和企业品牌就能做到的，它需要长期的不懈投入与对市场新形势的理解和把握，这也是为何雇主品牌会成为一个单独的、重要的企业战略的原因所在。

在品牌建设上会更容易，但并不是说小公司就没有能力去做，重要的是要细分他们的目标群体。

集聘科技

董事总经理

张杰贤

在“自媒体”时代，人们拥有更多发声的渠道，中小企业也更应该去关注雇主品牌的建设工作，毕竟它们的招聘困难远远大于那些大企业、大集团，过去中小企业并不太关注雇主品牌，也不太了解如何打造雇主品牌，但现在我也欣喜地发现，它们逐渐开始利用“自媒体”时代的工具，开始了雇主品牌推广的基础工作。中小企业可以抓住自己机制更为灵活的特色，打出“更多学习，更多成长”的旗号，吸引渴望获得快速晋升和快速成熟的人群。

HiAll

高级合伙人

曾舒煜

每家公司的目标人群不一样，比如谷歌会需要清华的人才，但像用友软件这类的企业可能就不一定需要清华的人才，北京科技大学的学生对他们来说就足够了。最佳雇主的排行榜的意义只是一个参考，对企业来说最重要的是如何有效打造雇主品牌的方式。

以远景能源的雇主品牌项目为例，它是典型的中小企业，虽然成立时间不长，但是在清洁能源行业有着很快速的发展。当时他们希望吸引到清华、北大这样顶尖高校的学生，但我们发现这些顶尖高校的学生中，有些人偏向于追求安逸，渴望大公司的稳定生活；另外一些人则非常渴望快速的成功；把握了远景能源的员工对待创业的狂热与执着的特点，我们为他们雇主品牌提炼的 EVP 就是“寻找梦想的偏执狂”，这句话来源于英特尔的一句话：“只有偏执狂才能成功”，在校园活动与宣讲中我们不遗余力地将这个概念贯彻始终，就自然地“偏向安逸”的学生族群撇开了，最后远景当年的校园招聘也是取得了良好的效果。RR

PART 03

雇主品牌的管理与维护

雇主品牌效应是企业雇主在人力资源市场，乃至产品市场上宝贵的无形资产。如果将雇主品牌比作罗马，那来自员工与社会的双向认同便是奠定这座“永恒之城”的重要基石。

① 对员工：透明公开、倾听心声

任何雇主品牌都首先需要从内部来挖掘，如果企业所做的承诺连内部员工都感受不到，那显然也不可能在外推广中获得成功。

马克西姆雇佣营销集团

客户副总监

李晓婧

雇主品牌本身出现危机的情况并不多见，但是它与企业品牌、产品品牌密切联系，因此一旦当公司其他方面出现危机，它也会受到牵连。

此时企业必须做到“诚实”及“透明”，要将企业面临的状况真实地告知大众。同时这也考验企业雇主品牌对内建设是否成功，如果员工凝聚力和敬业度高，他们在危机的时候会成为最好的危机公关大使。曾经就有过危机时刻员工自发站出来捍卫企业声誉的案例。

腾讯

招聘调配总监

王安

从内部来说，我们每年都会委托独立的第三方公司开展员工的敬业度和满意度的调查，全方位、多维

度地围绕员工的成长、体验等，做出员工对企业认可度的反馈。由此，我们能将调查结果作为员工是否愿意长期在腾讯发展的重要判断依据之一，同时对企业存在的不足进行改善，进而完善雇主品牌。

在外部来说，腾讯同样有着自己的方法论。首先，获评权威的外部机构的最佳雇主奖项是对腾讯雇主品牌建设和努力的肯定。另一方面腾讯还会委托调研公司根据我们对雇主品牌的诉求和定义做相关的调研，对比以往薄弱环节的指标是否发生了变化和改善，有哪些措施是起到促进作用的。

施耐德电气

人力资源招聘总监

张宝欣

施耐德电气关注每一名员工的心声，员工满意度的得分已经成为了KPI，作为一个大规模的企业，有时管理者并无法及时获知员工的需求，那我们就给员工机会向高层发声，说出他们想要的是什么。在每次调研后，我们都会与之前的得分做比较，看哪些方面是有了进步的，哪些是要保持的，还有哪些是要再改进的。因为我认为雇主品牌的成功与否取决于雇主是否能倾听员工的心声，是否关心他们的真实感受与需求；即使企业能将自身很棒、很亮眼的产品宣传推广到外部去，那也只是一个公司品牌或产品品牌，而不



企业必须做到“诚实”及“透明”，要将企业面临的状况真实地告知大众。同时这也考验企业雇主品牌对内建设是否成功，如果员工凝聚力和敬业度高，他们在危机的时候会成为最好的危机公关大使。

是一个真正的雇主品牌，雇主强调的是对人的贡献、对人的关怀。

我们关注员工，但不仅仅是员工的薪资，更多的是公司对员工的重视、培养和机会。针对员工的诉求，施耐德电气每年施行许多员工的健康计划，比如今年推出的“乐乐健康”，因为我们越来越发现

员工存在亚健康状况，对工作生活造成了很大的影响，比如超重、高血压，还有很多人因为不健康的生活方式造成了身体的不适。“乐乐健康”是一个全员的项目，首先我们号召全员减重，公司提供很多的健身设施，还有羽毛球、长跑等运动俱乐部，我们还发起了全国的运动比赛，首先在北京、上海等赛区决出赛区冠军，然后再进行全国总决赛。此外在每年员工的体检后，我们会专门邀请医生来为大家解读体检报告。

② 对社会：做我所能、全心回馈

企业作为社会的一员，对社会责任的承诺和履行将直接影响企业的雇主品牌。参与公益的企业更易获得社会广泛认可，并为企业雇主品牌形象起到了很好的辐射和带动作用。

腾讯

招聘调配总监

王安

腾讯一直在企业社会责任方面投入大量心力。今年6月26日就是腾讯的“公益日”，腾讯的高管都会现身说法，讲述他们的公益心得。此外腾讯的员工每年都享有一天的“公益假”，员工可以在工作日请一天假投身各种公益活动，公司不会对其做出任何考勤制度上的处理；我们还有申请支教的机会，在我的团队中马上就有两位同事要前往贵州的偏远山区支教，这一切都是由腾讯的公益慈善基金会与志愿者协会在牵头，目前腾讯公益慈善基金会已经累计相关捐赠达5.8亿。

渣打银行(中国)有限公司

人力资源总监

金丽华

渣打从自身业务特点出发，提出公司在可持续发展策略上的三项优先重点领域：促进可持续经济发展、做有责任心的企业、回馈社会。

促进可持续经济发展：作为金融企业，渣打银行首先关注的重点领域就是通过金融服务，支持实体经济，促进可持续经济发展，包括小额信贷、支持中小企业发展、支持中国企业走出去。

做有责任心的企业：在渣打银行看来，除去金融企业的特性，企业社会责任还包括提供就业、支持员工的可持续发展、节约能源、提升效率；带动上下游供应商就业与发展。


回馈社会：渣打银行积极鼓励员工参与志愿者行动，并且给予每位员工每年3天的志愿者服务日带薪假期，积极鼓励员工参与志愿者行动，奉献时间、技能和经验，服务业务经营所在的社区。在具体活动上，我们关注于健康、青年和教育，通过“看得见的希望”、“关心艾滋行动”、Goal项目，以及金融理财项目以帮助解决当地社区所面临的挑战。

施耐德电气

人力资源招聘总监

张宝欣

施耐德电气深知，一家企业能否在一个国家做好企业公民，对雇主品牌的影响是非常大的，因此我们一直将企业社会责任作为我们的重要关切。多年来，施耐德电气有一个社会反响非常好的公益项目——“Luli”，员工可以捐出自己的工作时间，我们会按此量化成钱款，捐助贫困的孩子们；给贫困的孩子建图书馆，供那些没有钱读书的女孩子上学；还有新疆的无电村，我们帮助那里的孩子们，向他们供电……我们多年来都一直在做这些工作，在社会上知名度很大，现在许多社会公益组织都会与我们合作开展这些项目。

此外，集团还在全球范围内发起了一个项目，支持绿色出行——员工可以向公司申报个人的绿色出行距离（步行、骑自行车等），根据全球员工的申报总公里数，集团会将其换算成欧元，投入到绿色出行的计划中回馈社会，包括不少总裁也每天骑着自行车上班以响应这个活动，自上而下地推广低碳的生活态度。

雇主品牌的成功与否取决于雇主是否能倾听员工的心声，是否关心他们的真实感受与需求；即使企业能将自身很棒、很亮眼的产品宣传推广到外部去，那也只是一个公司品牌或产品品牌，而不是一个真正的雇主品牌，雇主强调的是对人的贡献、对人的关怀。



刍议3：

俗话说，创业难，守业更难。这句话同样适用于雇主品牌，当拥有了一个优秀的雇主品牌后，企业依然需要在管理与维护上投入大量心力。但企业并不是脱离社会的独立存在，这就意味着企业雇主需要的不仅是员工的掌声，还有来自社会的认可。



梦想，始于专业

——访远景能源人力资源副总裁 罗剑威

英特尔前资深副总裁虞有澄曾说：“一个有事业追求的人，可以把‘梦’做得高些。”而Jerry的一次次职场选择似乎就是对这句话的最好践行。从DHL中国区HR和战略规划负责人，到翰威特亚太区领导力发展咨询业务总监，再到万科集团人力资源总经理以及如今的远景能源人力资源副总裁，甲方与乙方、外资与民企，热爱挑战的Jerry正愈发接近那个“成就一番事业”的梦想，而这一切全都始于他“把HR作为一门专业”的坚持。

文 / 秦蕙颖 图 / 张弓

自信，是Jerry给人的第一印象，而他那份自信的气场又与咄咄逼人丝毫不沾。沉稳与活力，这看似不可糅合的两者在他身上奇妙地同时展现在人们面前。采访开始于远景极富未来科技感的办公室内，言谈间，他始终轻松自在又不失温和友善，就连窗外连绵的雨丝都成了配合这场谈话的轻音乐。

无心插柳与有心栽树

Jerry与HR行业的结缘可谓是一种偶然中的必然。大三时，就读企业管理专业的他所写的《浅谈劳动力零库存管理》一文获得了校内一等奖，之后在一位教授的指点下，他向一份国内的一类刊物投稿。“当时并没有把这件事放在心上，没想到很久之后一位学弟告诉我，他在人民大学主办的核心期刊《人力资源管理》上看到了我的这篇论文。”作为国内在人力资源方面最具权威性的刊物之一，《人力资源管理》并不接受外部投稿，而是从全国一类刊物中搜选优秀作品进行转载，大学期间便得此殊荣的Jerry却只是谦虚地将其称作自己在HR方面的“一些小灵感”。

“在外企工作时，经理人更关注的是‘How’，怎么样把事情做好，却不容易经常反思‘Why’，为什么要这样做。经过跟中资企业客户打交道之后，在他们‘十万个为什么’的捶打过程中，自己就经常反思一些深层次的管理问题，尔后忽然就有了一种打通任督二脉的感觉”

如果说这份小灵感是Jerry的无心插柳，那么走上HR之路便是源自于他的“有心栽树”。毕业后，虽然先后获得了中国联通、可口可乐、DHL等6家知名企业大型企业的offer，但Jerry却意识到“身为男性，做HR或许比做营销更有差异化竞争优势。”于是在DHL的校招面试中，他主动向面试官毛遂自荐，并最终加入了DHL的HR团队。

凭借自身的优秀素质与工作表现，进入DHL不满5年，Jerry一路晋升，在30岁不到的年纪就坐上

从翰威特到万科，Jerry跨出的这一步不可谓不大，“从某种程度上说，我放弃的可能是整个在外企的职业生涯。我的选择不再是那些跨国公司，我想要回到‘中国’，这里才是我的主战场。”Jerry对高速发展的巨大中国市场中存在的未知与不确定充满了期待，他自言是一名“冒险家”，越大的挑战越能给他带来乐趣。

了DHL中国区人力资源负责人的位置。在喜悦之余，面对这一切他却诚惶诚恐。Jerry坦言，快速的晋升让很多事都变得超出了预期：“我还记得进入DHL第一年时，我的直线经理问我，‘你的职业畅想是什么？’我回答说‘在10年内做到中国区的HRD’。这在当时的我而言是一个很远、很大的梦，我记得我的经理听了之后笑而不语，言外之意是觉得我野心不小，竟然10年就想做到这个职位。没想到我5年不到就实现了这个目标，原先的领导也变成了我的下属，一切都让人意想不到。”

早早达成了刚毕业时的“终极梦想”，尚站在职业生涯起点的Jerry心情隐隐有些复杂。以后呢？难道未来20多年的人生都要在此继续？或者只是不断游走在大同小异的外企间做一名职业经理人？一个个巨大的问号敲打得他有些不知何去何从，然而在这份迷惑之外，他却无比清晰地意识到，虽然自己的确是靠实力取得了公司的认可，但面对中国这样一个高速发展的市场，阅历不足会是他的弱点。

“古人说，不识庐山真面目，只缘身在此山中。既然我在‘山中’不知如何是好，那我不如就走去‘山外’。”抱着这样的想法，Jerry又一次做了有心人，他选择进入翰威特来丰富自身。作为一家一流的咨询公司，翰威特的客户也同样是顶尖的，当时翰威特北京分公司除了服务传统的跨国公司客户，还承接了大量央企与优秀民企的项目，在与客户互动的过程中Jerry发现，他在外企再熟悉不过的诸如组织架构、绩效管理、薪酬体系这样的“老三篇”对于央企客户来说却常常要

面临“为什么”的反问。“在外企工作时，经理人更关注的是‘How’，怎么样把事情做好，却不容易经常反思‘Why’，为什么要这样做。而很多央企在现代企业管理制度建设和股份制改造过程中面临的都是重大的管理变革问题，企业所处历史环境、管理人员的认识、员工的心态跟成熟的外企比较都有很大的差异。这些客户要接受并实施你的管理咨询方案的前提，就是要先接受咨询方案背后的理念。他们问的很多貌似简单的‘为什么’，细细想来都蕴含了有关企业管理和人性“管理”中很深层次的问题。”提起这段让自己受益匪浅的经历，Jerry不无幽默地说：“在外企当职业经理人就好像我从各大门派中学习他们已经成名江湖的武功，武功的招式练得很熟，但却经常是‘知其然而不知其所以然’，不容易悟透其中的内功心法，从而也无从施展它的最大威力。然而，经过跟中资企业客户打交道之后，在他们‘十万个为什么’的捶打过程中，自己就经常反思一些深层次的管理问题，尔后忽然就有了一种打通任督二脉的感觉：对管理追求的重点不再是招式和方法论，而是把现实和原理融会贯通，对管理的认识变得越来越清晰和简单，逐步开始形成一些自己的管理思想，并尝试在不同的环境下演化出新的武功。”

▶ 像冒险者般前进

事实上，翰威特带给Jerry的不仅是方法论，还促使其将未来的职业发展从外资企业转移到了中资企业。在翰威特香港的亚太区总部工作时，整个领导力业务管理团队中，他是唯一一个母语不是英语的人。职业发展上的“天花板”让他将目光放到了别处。“早在翰威特2002年‘最具领导力公司’的调研报告中，我发现没有任何一家中国企业进入亚太区的榜单，但到了2007年，在我负责主持的‘最具领导力公司’亚太地区调研中中国企业开始进入了亚太区的Top10。在如此短的时间内，中国力量便开始崛起了。”在Jerry看来，这就是中国未来经济的发展方向。

2007年，也正是中国房地产行业如火如荼的时候，作为国内的行业巨头，万科正思考着如何从一家百亿规模的企业走入千亿规模；这无疑是一项管理领域艰巨的挑战，毕竟彼时无论王石还是郁亮，他们都从未驾驭过如此大型的企业。怎么管？谁来管？一切

迫在眉睫，引进人才成了王石等万科管理层首先想到的办法，为此王石还亲自为这项招募精英人才的计划起了一个很酷的名字——007计划。尚在翰威特供职的Jerry便是这项计划的策划者，而当计划即将结束时，他也被万科所延揽，成为了14名被启用的、具有丰富外企经验的高管之一。

从翰威特到万科，Jerry跨出的这一步不可谓不大，就连他自己也觉得这并不仅仅是跳槽那么简单：“从某种程度上说，我放弃的可能是整个在外企的职业生涯。我的选择不再是那些跨国公司，我想要回到‘中国’，这里才是我的主战场。”“主战场”，Jerry将这三个字说得铿锵有力，仿佛对高速发展的巨大中国市场中存在的未知与不确定充满了期待，他自言是一名“冒险家”，越大的挑战越能给他带来乐趣。

正如他所渴望的，万科给了他更大的舞台，然而最先迎接他的状况却让Jerry始料未及。2007年的房地产形势仍是一片大好，但转眼间，2008-2009年间产业便在大幅的政策调控下走进了熊市，同时万科又接连出现了“捐款门”和“质量门”等事件，对企业形成了巨大的冲击。企业各种问题的受力点最后都会集中到员工身上！如何在熊市和压力面前鼓舞士气？如何让大家在问题面前放弃相互指责，共同解决难题？如何让管理层身先士卒，为企业未来的持续发展打好基础？当时正身处万科一线公司的Jerry表现出对新环境和文化的快速适应能力和出色的危机管理能力。经过了枪林弹雨的一线公司锻炼之后，Jerry被晋升到集团总部负责万科集团的人力资源管理工作。“2010年我到了集团总部，当年万科即将步入千亿规模，总裁





以Jerry的履历而言，他从不缺乏各类机会，因此来到远景后不少人都在问他：“你们会上市么？上市后你会赚到多少？”面对这样的问题，Jerry只是一笑置之，物质固然重要，但在远景的身上，他找到了实现更伟大梦想的可能。

郁亮就给了HR一个使命：解决千亿企业存在的诸如效率降低、官僚主义等大企业病。他要求将总部的员工总数从400多人压缩至180人。”

简政强兵，将大部分总部人员放到一线去打仗；与此同时，总部留存的180人则需要担负起之前相当于400人的职能和工作量。身为集团HR的一把手，面对从原来30多人被压缩到只剩13人的HR团队，Jerry必须身先士卒。人少了，需要管的事却多了，在这样的情况下更容易让员工的士气受影响……他需要处理一系列的蝴蝶效应，却又不能生搬硬套外企的做法，“因为万科是一家人文气息很浓的企业，它自己独特的企业文化，我的工作方法必须是万科人所能接受的。”Jerry通过人事双周会等机制，加强与总裁和一线公司的沟通，在自己“短兵缺将”的情况下却大幅增强了总部对集团人力资源，特别是干部队伍的管控效果；同时，他又启动“百人计划”等战略性人才举措，为万科的可持续发展积蓄新生力量。万科不但在2010年当年顺利跨入千亿规模，在员工敬业度调查中也得到了历史上的最高分数，同时还荣膺中国最佳雇主。谈及此，Jerry不无骄傲地说：“我们在看似不利的情况下创出了两个很好的纪录。员工不仅满意度高，在公司的业绩上也交出了异常出色的成绩单。确实实现了双赢！”

▶ 梦想未必遥远

与许多广东人一样，Jerry从骨子里带着一股要成就些什么的劲儿。“出人头地，这是我从小家庭教育，套用现在时髦的话，就叫‘追求卓越’。”经历在万科的四年，Jerry在旁人眼中已然做到了“卓越”二字，但他却在此时做出了让不少人惊讶的选择——离开万科，加入远景。Jerry淡定地说，时势造英雄，借势方能成就一番事业。“你所处的行业是否会遇到黄金期？你所在企业的生命周期是否允许你去做一些更大的发挥？”这是他作出这个决定时思考的两个问题。诚然，万科是一家非常优秀的企业，但房地产的黄金十年已经过去，而远景作为一家从事清洁能源的企业，它所处的行业具有在未来10-15年间爆发的潜能，这也会为迎来个人事业黄金期的Jerry带来更大的施展空间与相辅相成的动能。用他自己的话来说，“清洁能源行

在不同性质、不同文化公司工作的经历告诉我，HR能够创造价值在于它的专业内涵。有了对专业的追求，你就会对它产生敬畏感，就像我们看珠穆朗玛峰一样，而在不断攀登的过程中也会由此产生出乐趣和艺术的感觉。Stay hungry, Stay foolish. HR作为一门“专业”，它具有科学与艺术的双重内涵，它的无穷魅力值得我们用毕生去探索。

业是一片能承载万吨巨轮航行的蓝海；远景目前虽小，但它却有成为伟大企业的DNA。

不过Jerry与远景的结缘远不止是出于个人事业发展的考量，事实上，它更多地萌芽自他作为一名父亲的朴素情怀。“我想为女儿做些什么。”言语间，Jerry带着对幼女的浓浓父爱：“在万科时，我的女儿才一岁，但因为工作，我几乎都不在她的身边，有一天我突然发现她已经会说很多话了，还会问大人一些简单的问题。看着她，我就在想，如果有一天她问我：‘爸爸，你在什么地方工作？’那我要怎么回答呢？如果我还在万科，我或许会告诉她，‘爸爸在全球最大的住宅开发商做管理层，或者是说爸爸在一家收入丰厚的上市公司工作。’这样的答案虽然好，但还不足以让她为我自豪。现在我在远景，我能给出的答案里或许不会有‘最大’、‘最高’的定语，但我可以平静告诉她‘爸爸每一天的工作都是为了你、为了你们的下一代在努力。’”

以Jerry的履历而言，他从不缺乏各类机会，因此来到远景后不少人都在问他：“你们会上市么？上市后你会赚到多少？”面对这样的问题，Jerry只是一笑置之，物质固然重要，但在远景的身上，他找到了实现更伟大梦想的可能。指着远景云中心的大屏幕，他眼中闪烁着激动人心的光芒：“你们看，在这里我们可以看到远景1000多台风机的运行数据，它会对每一秒钟每个风电场的发电功率进行实时显示和预测。这是目前全世界最先进的清洁能源管理云服务技术，也会是世界未来的方向。”


日本经营之圣稻盛和夫曾说，我们的地球不是从我们的先辈那里继承的，而是从我们的子孙那里借来的。Jerry深深为这句话所感染，这也让他更深刻地感受到了远景所肩负的责任与使命，“人在不同阶段的追求可能是不同的，稻盛和夫是典型的代表，他首先追求的是实现小我，但当他逐步体现到自我价值之后，便开始思考人生更大的意义是什么，渐渐开始了对大我的追求。人在追求大我的过程中，他自身的潜能以及意志的能量都会被极大程度的激发出来，最终实现超越，这对人生而言是全然不同的意义。”

寄语行业新人：HR 是一门专业

身为远景目前唯一的副总裁，Jerry在HR方面取得的成绩有目共睹，不过他却说，自己目前的发展离不开初入行时前辈给予的建议：

① 三十岁之前不要轻易考虑跳槽。如果你是一个聪明和勤奋的人，那么无论你在哪一家企业都会闯出自己的天地。许多人跳槽是因为遇到了挑战和挫折，如果你只是一味地用跳槽来回避，那你永远不可能跨过那道坎，你永远都会选择“逃走”，也就永远得不到真正的成长。

② 如果30岁前要跳槽，请不要把收入的问题放在第一位来考虑。2000年时，一家当时很热的IT公司邀请我去做主管，收入能比我在DHL时翻不止一翻。这无疑是个诱人的offer，但我最终还是没有去。现在想来，如果我当时去了那家IT公司，那我的职业生涯应该不会像今天这样。当你做一件事，就应该全心投入，做到自己满意为止，之后再求其他。

③ 这条建议来自我个人。要把HR当做一门专业。我接触到很多年轻的HR同行，他们不觉得HR是一门多深的专业，而是仅仅把它当做一份不错的职业。事实上，HR并不是单纯的soft skill，更不是一名公司政客。在不同性质、不同文化公司工作的经历告诉我，HR能够创造价值在于它的专业内涵。有了对专业的追求，你就会对它产生敬畏感，就像我们看珠穆朗玛峰一样，而在不断攀登的过程中也会由此产生出乐趣和艺术的感觉。Stay hungry, Stay foolish. HR作为一门“专业”，它具有科学与艺术的双重内涵，它的无穷魅力值得我们用毕生去探索。



永远在路上

访澳洲联邦银行中国区人力资源总监 朱军英 (Sherry Zhu)

不少人拥有个人魅力，有些人善于挖掘并散发，有些人仰赖他人欣赏。采访HRD的幸运之处在于：从他们已经众所周知的优秀事迹之中，往往能收获意外的“惊鸿一瞥”。他们在职场规则与率性人生之间搭建了一座平衡之桥，也慷慨地让我登高眺望。

采访Sherry的想法由来已久，却一直因她繁忙的工作而无法定下确切的时间，其间沟通过几次，均十分顺畅，于是我耐心等待心愿达成。后来得知Sherry也在不间断地帮助我协调采访事宜，省去我许多工作。心愿变作现实，我倍感温暖之余，更加确定了：HR的工作是帮助他人成长。

文 / Medyr Zhao 图 / 米素

作为澳洲本土领先的综合金融服务提供商，澳洲联邦银行位列澳洲四大银行之一，于1994年进入中国。它在中国的分支机构坐落于陆家嘴金融中心，与国内外众多银行汇聚于此，仿若群星闪耀。我在这个节奏快速、秩序井然的工作环境中第一次见到Sherry，她正在会议室中神采飞扬地发言。等约定时间一到，她便抽身投入采访，丝毫不需休息，便爽快地进入了各种不同的话题。

职业“探险”之旅

2011年，澳洲联邦银行在中国扩大业务，Sherry正是在这一年加入新东家。此前她在马士基已供职七年，职位是人力资源总监。进入全新的行业和环境，一切从头开始。这样“颠覆性”的改变在Sherry的职业历程中不止一次，就连进入HR领域，

都像一场探险之旅。

九十年代末期，Sherry研究生毕业，获得心理学硕士学位。这是一门对个人综合能力要求很强的学科，但曲高和寡，在择业初期为她蒙上一层迷茫。“当时国内学习心理学的人不多。整个社会对它的认识尚浅，我也并不清楚毕业以后可以从事怎样的工作，我唯一确定的是，我喜欢与人打交道。”此时正逢摩托罗拉集团在招聘HR，抱着尝试的心态，Sherry投了简历，几轮面试后被录取了。

误打误撞，结果却很圆满，Sherry从此踏上了让她不断探索的人力资源之路。虽然前路充满未知，但职业和专业之间并非毫无关联——Sherry在研究生阶段主攻的方向是认知心理学，主要研究人的认知过程以及如何提升认知能力，这让她在人才选拔和培养工作中具备了理论基础。

误打误撞，结果却很圆满，Sherry从此踏上了让她不断探索的人力资源之路。



Sherry 的第一个岗位是员工关系及培训，需要处理许多与 HR 相关的事务性工作，理论这把良好工具，有了可以发挥作用的土壤，并在耕耘的过程中，不断加固。“当时 HR 团队只有四个人，我和另外一个同事要完成所有 HR 政策的执行”。边做边摸索，Sherry 满怀热情，从懵懂到成熟，既完成了自己从职场新人到专业人士的转变，也泼墨挥毫，在自己原本一片空白的 HR 知识和经验上留下深刻的印记，工作几年后，Sherry 便开始组建自己的团队。

此时她有一个强烈的感受：HR 是一个正确的职业选择。

▶ 全面发展 学有所长

摩托罗拉和 GE 都是历史悠久的外资企业，共同承载了 Sherry 职业最初的七年时光。在这段时期，她实践了不同的 HR 模块：培训、薪酬福利、组织发展

等等，这是迈向 HR 通才的第一步。在全面发展的同时，Sherry 也培养了自己的专长——关于组织发展，她颇有自己的心得。

Sherry 认为人力资源是一个完整的体系，战略规划与具体 HR 实务无法割裂，它们共同推动企业的发展。同理，组织发展是这个体系中的一个环节，与其他环节融会贯通，才能发挥自身的作用。

刚去 GE 时，Sherry 在亚洲技术研发中心担任 HR 经理，主要为业务部门提供人力资源服务。当时这个岗位直接向美国总部汇报工作，并且已经人员空缺了很长一段时间，许多工作都处于停滞，甚至缺失状态。Sherry 上任之后便开始查漏补缺，着手 HR 基本政策制定、人员招聘、培训体系设计等等基础工作，为 HR 团队建设填充新鲜血液，使之成为一个完整的、更具行动力的业务伙伴。这些基础工作也为 Sherry 后来推动组织变革提供了根本保障。

大型外资企业拥有成熟的体系和流程，是供人学习的良好典范；当他们进入中国市场，会经历一个快速发展的时期，此时又会在组织发展上产生新的需求，让HR面临严峻的挑战。正是这样的平台为Sherry的职业成长提供了条件：“集团已有一套完备的模版可供参考，让你明白什么是好的流程，同时又需要根据自身部门的实际情况，进行改进和补充。这是学习与实践同时进行，互相融合的过程。”

Sherry专注于OD很久，OD似乎也青睐Sherry。04年她加入马士基物流，一开始便帮助业务部门进行组织发展，由她参与实施的人才评估项目获得集团好评，并在整个集团内推广。之后Sherry成为马士基中国的组织发展总监，持续而深入地推行人才培养项目、企业文化建设等等，为马士基中国的迅速发展，加固“软件”基础。

▶ “NO.1”的领悟

Sherry帮助马士基实现在中国市场的蓬勃发展，马士基也助她完成职业生涯的又一次飞跃。08年Sherry成为马士基物流北亚区人力资源总监。当上部门领导，Sherry反而感觉站到了最前线，除了和其他成员一样致力于HR内部团队建设，自身还要更积极地与其他部门沟通、协调，建立良好的合作关系。

“做No.1和做No.2最大的区别是责任分布不同。以前做No.2需要过硬的专业知识和极强的执行力，出色完成应该完成的工作；如今成为部门领导，掌握专业知识之余，考虑更多的是如何与业务部门建立信任，如何提升整个团队的形象。”

在Sherry看来，HR既是业务伙伴，也是另一种形式的业务部门。销售团队售卖的是产品，而HR推广的是自身的专业知识，以自己对于人力资源的决策去扶持业务部门。既然拥有“双重身份”，那么HR必然有自己独特的营销法则——“既要修内功，又要懂得适时宣传自己。”

修内功，是HR作为专业人士的基本修行。“你不可能总是夸夸其谈，专业性最终要体现在做事的方法和态度上。”因此认真地做好每件事情，实实在在地让业务部门体验到良好的人力资源服务，这才是HR团队的“卖点”。



HR必然有自己独特的营销法则——“既要修内功，又要懂得适时宣传自己。”

而“自我推广”的关键在于“发出你的声音”。Sherry认为，哪怕在领导层会议上讨论业务团队的工作，HR也要提出自己的看法，不管是“Voice”还是“Noise”，都是与其他部门进行互动的渠道，既能体现自身价值，又实实在在地参与了业务。“我们每年都有HR简报，告诉全体员工我们每个季度都在举办的活动，也会让HR成员与其他部门的员工不定期地进行一些沟通交流。这些细节提升了HR在公司内部的活跃度，信任是在一点一滴中建立起来的，只有你主动与这个组织进行紧密的联系，大家才会认识你，也更愿意寻求你的帮助。”

▶ 践行创造者之路

纵观Sherry目前任职过的企业，均分布在不同的行业之中，虽然HR的工作内容并不会随着行业的改变而有天翻地覆的变化，但新行业带来的全新氛围被Sherry视作新的学习契机。2010年，澳洲联邦银行进入中国已近七年，在与各大银行合作的基础上，逐步开展自营业务，从总体上进行了战略调整，于是相应的人力资源体系也亟待建设和更新。一年以后，Sherry加入了澳洲联邦银行的HR团队，作为中国区人力资源总监开始新的征程。

当然，在澳洲总部，早已有一套完备、成熟的HR体系和工作流程，但要契合中国的发展特色，一切都得从零开始。吸引Sherry的恰恰就是这种从无到有、



团队领导要有战略思维，为员工指明一个清晰的方向，让他们理解今天所做的事情与组织长远规划之间的关系；

从小到大的成长空间，激发她无穷的创造力。“我之前所在的企业在人力资源运作上都已非常成熟，拥有良好而规范的体系，教会我许多东西；而现在我更希望能利用所学去创造一个系统，这比单纯的维护者角色更能使我有成就感。当时的澳洲联邦银行正是一个很好的平台，最初我们就像创业一样。”

两年来，Sherry 的成就感聚沙成塔般的建立：员工从原先只有七十多人增长至四百多人；去年在中国区开展的培训项目荣获 CEO 嘉奖……Sherry 在全新的平台上实践着她的创造者角色，当然她觉得这些成就离不开总部的支持，更是 HR 团队每一位成员共同努力的成果。

谈到如何成功带领一个团队，Sherry 总结了“3H”法则：

- ① **head**：团队领导要有战略思维，为员工指明一个清晰的方向，让他们理解今天所做的事情与组织长远规划之间的关系；
- ② **hand**：有好的思维能力，更要有强劲的行动力，要掌握员工会做的事情。领导的职责并不仅仅是“发号施令”，更重要的是当员工遇到困难时，给予指导，帮助他们成长；
- ③ **heart**：这是更为重要的一条。团队领导要时刻关注团队氛围，要用心将成员们连在一起，为共同的目标而奋斗。

定位 HR

回顾过去的职业历程，Sherry 与众多 HR 一样曾面临着严峻的裁员任务。她说这是一个十分痛苦的过程。“面对外部不景气的经济环境，我必须考虑为公司控制成本，裁员是不得已却又势在必行的选择；但同时许多员工已经为公司服务了很长时间，让他们离开肯定是一种伤害，并且谁也不知道他们是否能找到新的工作。”

尽管处于两难的境地，Sherry 仍然要承担起这个重责，想尽办法使公司与员工双方的损失都降到最低。她积极与管理层沟通，商讨一个完全的解决之策。当时公司的许多高层都是外国人士，对中国本土的情况并不了解，在处理事情的理念上也会与她产生分歧。Sherry 秉持“合法、合理、合情”的原则，耐



HR是一个平衡的角色，既代表公司，又代表员工。一方面，HR要紧紧跟随企业的战略规划，维护企业的利益；另一方面，又要保护员工的权益不受到侵害。

心地与众多高层解释处理方法，说服他们支持HR部门的举措。最终裁员工作顺利地尘埃落定，尽管过程充满艰辛，却也是一种宝贵的体验。正是通过这件事，Sherry领悟了HR的定位。

“HR是一个平衡的角色，既代表公司，又代表员工。一方面，HR要紧紧跟随企业的战略规划，维护企业的利益；另一方面，又要保护员工的权益不受到侵害。”

要使这两者不发生冲突，就要仰赖HR的各项措施都完好，并且能够协调双方的关系，使公司的利益

最终回馈员工，而通过维护员工的权益最终亦提升了公司的声誉，从而形成一个良性循环。

HR的战略形象正是在这样的过程中建立的。“人力资源部并非一个简单的支持部门。”Sherry认为HR的工作入门很快，但要能够在其中长远发展，成为专业人士，需要深厚的积累。“这也正是HR的迷人之处，认识它很容易，但它的内涵却足以让你无穷无尽地学习和摸索。”


寄语行业新人

聊起人力资源理念，Sherry条理清晰，充满自信；谈起职业发展，Sherry坦言自己也是边学边成长。她觉得每个HR都应该为打造自己的专业形象而不断努力。对于行业新人，她有三点建议：

- ① **热情**：这是行动力和创造力的源泉；
- ② **坚持**：在遇到挫折、坚持不下去的时候，再坚持一点点，可能就会柳暗花明；
- ③ **勇气**：每个人都要勇于挑战自我，尝试全新的东西，虽然充满压力，但若能直面它，并战胜它，你就学会了HR的又一项重要技能。

这三点也很好地概括了Sherry本人的个性，是她职业风格的写照。不惧挑战，勇敢创新，只要充满学习的激情，人力资源之路就是一条伴你一生的探索之路。

当初邂逅HR，全凭“喜欢与人打交道”而义无反顾地走下去。勇气和信念带给Sherry的幸运是——越来越喜欢人力资源，越来越喜欢与人交流。无论职位变迁更替，Sherry始终不忘这份浓浓的“喜爱”。随着采访深入，对她的第一印象——开朗及爽快不断得到加深，又感受到她思维敏捷、执着坚定，最让我感动的是她毫不掩饰的真实与真诚。作为人力资源高管，采访是对她工作的打断，抑或是一种放松。而Sherry将会议室中充满热情的状态很自然地延续到了两人交谈中，始终情绪饱满，职业历程中的得意与失意一并娓娓道来，说到快乐之处，会笑声连连，聊到艰难之时，亦会感慨不已。

真实地表达自己，真诚地帮助别人。Sherry正是用这样的心态在人力资源道路上探求未来，相信未来也必定会回馈给她美好的人生！

人们为何难以改变

——专访哈佛大学成人学习与专业发展教授 罗伯特·凯根 和哈佛大学教育研究生院研究主任 丽莎·拉斯考·拉海

本文出自《商业评论》2012年7月号登载的文章《人们为何难以改变——专访哈佛大学成人学习与专业发展教授罗伯特·凯根和哈佛大学教育研究生院研究主任丽莎·拉斯考·拉海》，版权归《商业评论》所有（如需获悉更多信息，请访问 www.ebusinessreview.cn）。非经《商业评论》事先书面同意，该文章的全部或部分均不得以任何方式再造、复制、抄袭、修改、发布、转发、再版或交易

采访者 / 柯恩

人们难以改变自己，这种现象司空见惯。其背后的原因，则众说纷纭。有观点认为，人们不愿意改变，也许是因为害怕失去手中的权力，也许是害怕离开心理舒适区，也许是人类根深蒂固的懒惰、固执、软弱使然。不过，来自哈佛大学的两位心理学家却指出，人们不愿意改变，其实有更深层次的原因。

例如，一项医学调查显示，假如心脏科医生告诉严重的心脏病患者，如果不改变饮食、吸烟等生活习惯，他们将必死无疑——即使在这种情况下，也只有七分之一的人会真正改变自己的生活习惯。可以肯定的是，其他七分之六的人也想活下来，他们并不缺乏紧迫感，促使其改变的驱动因素也相当有力——但是，他们就是无法改变自己。

如果人们在自己的生命受到威胁时，都无法做出自己极度渴望的改变，那么，你怎么能指望员工会响应公司的要求进行变革呢？显然，我们需要了解到底是什么原因阻碍了人们的改变。哈佛大学成人学习与专业发展 William and Miriam Meehan 教席教授罗伯特·凯根 (Robert Kegan)，和他的合作者，哈佛大学教育研究生院变革领导力小组研究主任丽莎·拉斯考·拉海 (Lisa Laskow Lahey)，在过去几十年里一直进行相



关的研究，提出了“变革免疫” (immunity to change) 的理论模型，用于解释人类和组织无法变革的心理原因。他们同时提出了制作“免疫 X 光片”的分析方法，用于诊断和治疗这种变革免疫现象。

这两位心理学家还研以致用，成立了一家咨询公司，用自己的理论为众多机构和个人提供变革方面的教练服务，客户遍及金融和技术企业、铁路、工会、学校、医院、政府部门，甚至包括美国的中央情报局和麦肯锡咨询公司。他们也为哈佛大学自己的教育改革献策献力，凯根教授本人曾经担任哈佛医学院和哈佛教育学院联合成立的医学教育改革项目联席主任，以及哈佛大学教育管理和领导力研究所主任。在他们

在早期研究发展心理学的过程中，凯根和拉海发现了人类在青春期以后继续发展的可能性。以前，人们普遍认为人类的智力发展在二十多岁时就基本停止了，而凯根和拉海的研究发现，人类智力的复杂度随着年龄的增长而增长，可以贯穿整个成年时期。

看来，如果人类能够克服不愿变革的心理原因，就能极大释放个人和组织的潜力。

罗伯特·凯根和丽莎·拉斯考·拉海的早期工作都偏向纯学术型研究，因此他们的工作并不为公众所知。例如，罗伯特·凯根1982年出版的成名作《发展的自我》(The Evolving Self)是发展心理学派的奠基之作，但也是一本艰涩的纯学术著作，对于非专业读者来说如同天书。相比之下，曾经担任过学校校长的丽莎·拉斯考·拉海则在理论应用上有着更加丰富的实践经验。

有意思的是，这两位学者的父母都拥有自己的企业，而且像其他生意人一样，他们的父母也对书籍、“理论”、“管理科学”是否有价值抱有一种常见的怀疑态度，认为这些理论知识(包括自己子女研究出来的)虽然听起来很有道理，但是往往并不符合实际情况，因为真实的商业世界是“非常脏乱的”。幸好，凯根和拉海用他们的实践向父母证明了，管理理论在企业管理上确实有用。

在早期研究发展心理学的过程中，凯根和拉海发现了人类在青春期以后继续发展的可能性。以前，人们普遍认为人类的智力发展在二十多岁时就基本停止了，而凯根和拉海的研究发现，人类智力的复杂度随着年龄的增长而增长，可以贯穿整个成年时期。而在后期从事“变革免疫”的研究和实践中，两位学者深刻地指出，“心脏病病人求生的欲望十分真诚，甚至当他去点燃香烟的时候也是如此。变革未能发生，是因为我们两者都想要”，“一只脚踩着油门，另一只脚踩着刹车”，这就是我们人类与生俱来的矛盾性。

此前，这两位在美国享有盛名的学者从未到访过中国，但是对中国文化有着较深的了解。在论述结构主义和发展主义的区别时，凯根曾引用另一位哈佛心理学教授杰尔姆·卡根(Jerome Kagan)的话称赞说：“中国人的思想更少两分法，更多辩证法”，“中国的文化把事物既看成物体也看做事件，认为世界既是实体构成也是由过程构成。西方人把白天和黑夜看做两个分离的实体加上一个过渡阶段，而中国人把白天和黑夜都看做一个过程中的部分”，因此建议读者“学会像中国人那样做整体性的思考”。

本刊今年和开疆企业管理咨询咨询公司联合举办的

“破解变革免疫”大师论坛特地邀请了罗伯特·凯根和丽莎·拉斯考·拉海来华讲学。两位学者在首次访华前夕接受了本刊副主编柯恩的专访，畅谈他们的研究和实践为各类组织和个人带来的深刻变化。

+ 绝大部分中国读者此前并不熟悉你们的工作，可否概略地介绍一下你们的工作成果和主要贡献？

凯根：我和拉海博士在一起共事超过25年，我们俩的一个共同点就是对“人的极限”(human possibility)这一课题深深入迷。我们观察到，很多人能够展现出非凡的勇气和创造力，超越自己的极限，实现他们本来并不可能实现的成就，这个现象让我们深受触动和鼓舞。我们穷尽一生研究这个领域。

我们工作的第一波主要是研究和建立理论，聚焦于观察和描述人类超越自我极限的现象，而不是介入进去鼓励这种行为。拉海领导的团队开发了一套卓有成效的评估流程，能够可靠地追踪人类思维的状态，记录思维的改变。我们发现，人类在整个生命周期里都有能力不断发展自己，产生质的变化，克服自己的盲点，承担更大的责任。

拉海：我想补充两点。第一点，在凯根开始研究的时候，学术界的主流理论认为，真正的智力发展——让·皮亚杰*所研究的那种——在青春期就结束了。以皮亚杰为代表的心理学家认为，人的智力发展最高阶段就在青春期，而那些研究人脑的自然科学家们也持同样的观点，认为人类在二十岁以后智力不会再有什么质的发展了。我们的工作在当时是一项突破性的研究发现，开辟了一个全新的领域。第二，尽管我们现在为人所知，主要是因为我们为实践的贡献，但是在我们直接主动促进“成人发展”**、进行相关咨询和辅导项目之前的二十多年，我们一直在进行理论研究。

凯根：如果不是因为拉海的坚持，也许我们不会有这样的变化。她经常对我说：“是的，你的理论很棒，可是我们能用它来做些什么呢？”这就开启了我们工作的第二波，也就是将成人发展的理论应用于实践，同时引导我们发现了“变革免疫”。

+ 先给我们的读者扫盲一下吧，什么是“变革免疫”？

凯根：“变革免疫”的意思是说，我们的思维，就像我们的身体一样，也有一套我们看不见的免疫系

统，保护着我们不受伤害。“变革免疫”是我们的同盟，是我们的朋友，用我们并未意识到的方式守护我们免除各种麻烦。免疫系统并不是坏事，多数情况下，免疫系统都在巧妙地保护我们，可以拯救我们的生命。然而，在有些时候，当免疫系统排斥身体内部或者外界移植来的新物质，而身体又需要这些新物质来治疗或者维持健康时，这种免疫系统就会置我们于危险处境。此时，免疫系统不是在保护我们，而是在犯错。免疫系统不明白它必须改变以往的行为准则。具有讽刺意味的是，它以为它在保护我们，但其实正在给我们带来危险。

就像身体的免疫系统一样，我们大脑里的“变革免疫”系统也会发出虚假的警报，阻止我们变革，给我们造成困扰。

⊕ 能举个例子吗？

拉海：其实，任何时候，只要我们看到有人非常努力、非常真诚地想要实现某个重要目标，却怎么也实现不了时，我们就会怀疑“变革免疫”系统正在发挥它的破坏力。把这套免疫系统挖掘出来，我们就能理解此人为什么会寸步难行。这是通往变革的第一步。

举一个具体的例子：某咨询公司的一位团队领导者，他的目标是成为一个能够鼓舞人心的、有感召力的领导者，希望自己能够激励下属做到最好。当他开始努力实现这个目标时，自己却采取了一系列和该目标背道而驰的行为。根据他自己的描述，他聚焦于客户项目实施，事无巨细地告诉下属该做什么；他亲自上阵纠正下属的错误；他会团队成员大喊大叫；他对任何下属都谈不上有什么个人的了解。他所做的这一切，都违背了他想要成为有感召力的领导者的意愿。

为什么会这样？他非常渴望成为一位具有感召力的领导者，但是与此同时，他的潜意识里其实还有另外一个目标，就是想成为客户心中能够为客户带来最大变化、最与众不同、最必不可少的咨询顾问，能够随时掌控一切。他很清楚自己的第一个目标，而我们帮助他发掘出了第二个隐藏的目标。他的这两个目标所导致的行为是相互冲突的，这就是我们所说的“一脚踩油门，一脚踩刹车”。

⊕ “免疫系统”会给我们带来好处吗？

凯根：当然会，每一种“变革免疫”都可以被视为自身的一种优势和力量来源。曾经有一位企业的高管看到我们为他的老板，也就是该公司的 CEO 绘制出的“免疫 X 光片”后感叹说：“老板在图中展示的无情和固执，跟我们公司的成功以及我家的大房子有很大的关系！”问题是，当我们需要变革时，免疫系统会让我们排斥变革，这就带来了危险，而我们常常意识不到这一点。

⊕ 人们也并不总是抗拒任何变化吧。

拉海：是的。如果我们告诉你，明天你会中彩票大奖、找到心上人，或者终于获得梦寐以求的升职，你一定同意这会给你的生活带来巨大的变化。但是，很显然，绝大多数人都会欣然接受这种变化。所以，“变革让我们不舒服”这一论调并不符合事实。我们只是在认为变革会带来危险，而我们面对这种危险毫无防御时才会焦虑。为了拯救自己，控制焦虑，抵御变革，我们就会依赖自己的变革免疫系统。

⊕ 人们怎样才能发现自己的变革免疫系统呢？

拉海：我们有一套绘制免疫 X 光片的流程帮助人们发现自己的免疫系统。首先，我们会询问你的目标

变革免疫的流程能够促成团队的合作精神，防止“我们对他们”的分裂，这种分裂经常会阻碍原本意愿良好的变革努力。



是什么。然后，我们会请你诚实地审视一下自己有哪些和目标背道而驰的行为。接下来，我们要帮你找到，如果你不这么做，给你带来的最大恐惧在哪里。最后的工作就是运用刚才你所列的行为清单，找到这些行为背后隐藏的竞争性承诺 (hidden competing commitments)，以及承诺背后的假设。(参见副栏：如何绘制免疫 X 光片)

⊕ 这个过程需要人们大胆地袒露心扉。

凯根：很多人第一次看到自己的免疫 X 光片时，他们的感情会很复杂：“不舒服”、“恐惧”是常见的反应。有人对我们说：“你们从哪儿找到这些愿意如此敞开心扉的家伙？我不知道是该敬佩这些人的真诚、坦白以及毫无戒心，还是该为他们赤裸裸地展示自己的缺陷而感到惊讶。”但事实上，你必须诚实面对自己，才能找到导致变革失败的真正原因。

⊕ 我们无法通过减少免疫 X 光片中第二列的行为，实现第一列的目标？

凯根：是的，很多人都会受到一种诱惑，希望通过减少第二列行为的方式马上取得进步，这其实是试图采用技术性手段解决适应性变革的挑战^{*}，是不可能完成的任务。我们的同事和挚友，哈佛大学肯尼迪学院的罗纳德·海费茨 (Ronald A. Heifetz) 认为，领导者犯的最大错误，就是试图利用技术手段解决适应性挑战。例如，切除发炎的阑尾属于技术性挑战，训练有素的实习医生可以顺利完成；而变革则属于适应性挑战，不可能通过技术手段解决，应对它们的唯一方法就是转变你的思维模式，前进至更为成熟的智力发展阶段。

⊕ 当人们理解了变革免疫系统如何运作之后，他们的行为会有所改善吗？

凯根：让我们回到最开始提到的那个咨询公司的案例。这个公司为经理们提供大量的评估报告。我们上面谈到的那位团队领导者，他向我们展示了下属对他的一份评估：“此人是团队杀手。他能很好地服务客户，但是他完全把我们当做工具来使用。他从来不把我们当做人来了解，也不在意我们的感受。下个项目我一定要避开他。”而另一份评估是这么写的：“我喜欢和他一起工作。他很关心我的未来，他知道我的个人奋



绘制免疫 X 光片的过程，让我们得以了解自我保护的动机如何系统性地阻碍了我们实现的梦想目标，认识到这一点非常有必要，甚至常常令人激动。但是它并不会自动导致变革。

斗目标，他努力让我们发挥出最大潜力。他是一个真正的导师。”你能相信吗，这两份反馈说的是同一个人！

拉海：这里发生了什么？唯一的变化，就是他在在此期间接受了 6 个月的变革免疫辅导，让他从各种“实验”中学习，检验他那些用于自我保护的“重大假设”。

⊕ 人们如何测试和检验免疫系统里的“重大假设”呢？

凯根：绘制免疫 X 光片的过程，让我们得以了解自我保护的动机如何系统性地阻碍了我们实现的梦想目标，认识到这一点非常有必要，甚至常常令人激动。但是它并不会自动导致变革。多数人需要在接下来的几个月时间里，不断测试自己的重大假设，收集实验结果。例如，对于一个总是不敢拒绝别人的人来说，他内心的重大假设可能是“如果我拒绝，别人会认为我冷漠”。那么，他不妨设计一系列实验，测试这个假设。

拉海：需要指出的是，没有任何一次单独的实验能够判断重大假设的真伪。很少有一个单独假设是完全正确或者错误的，问题通常是我们倾向于过度使用重大假设，过度扩大了重大假设的适用性。我们进行测试的重点也并非为了彻底推翻某个假设，而是要更清晰地描绘该假设的轮廓，让你了解这个假设在何时、

何地、和谁相关。对重大假设甚至只进行轻微改变也能推翻变革免疫。

凯根：在经过若干轮测试之后，也许你已经找到了变革的陷阱所在，并且能够有意识地逃离陷阱，那就完成了一次基本的变革免疫训练。不过，我们提供的这些工具可以成为你进行变革的终生学习工具。如果你用心观察，你会发现自己在其他领域中也存在无意识的变革免疫。

⊕ 我们刚才谈到的变革免疫都是针对个人的。你们的方法如何帮助集体变革？

凯根：深受各种竞争性承诺困扰的绝不只是个人。各种集体——工作团队、部门以及整个组织，同样在不知不觉中保护着自己，阻止自己进行最期待的变革。我们可以同样通过分析变革免疫 X 光片的流程，帮助组织找到自己的集体承诺、集体假设，进而检验这些集体假设。

拉海：需要注意的一点是，在集体诊断中，必须确保所有的讨论有助于增加团队成员之间的互相理解和团队凝聚力。例如，在列出第二列中阻碍变革的行为时，必须是团队中所有人参与或者没有参与的行为，而不是属于“没有明白的那些人”、“那个派系”或者“那些反对者”。如果不注意这一点，集体诊断可能会沦为互相指责的内讧。

开诚布公的讨论不会令人灰心丧气，相反会给人们一种如释重负的感觉，因为大家终于可以对其每个人都知道的真相进行确认。在这个过程中，团队没有把任何人当做恶棍或者受害者，而是坚强地面对镜子中真实的自我。这种做法通常的效果是增加了团队的凝聚力。

凯根：变革免疫的流程能够促成团队的合作精神，防止“我们对他们”的分裂，这种分裂经常会阻碍原本意愿良好的变革努力。美国民权领袖马丁·路德·金的领导才华之一，就体现在他能够将民权运动从白人和黑人之间的斗争（这分裂了国家），转变为美国梦和当时社会现状之间的斗争，在这个斗争中，所有肤色的人都可能团结到一起。这样的转变未必会立刻减少冲突，但将人们的注意力转移到一个缺口上，就改变了冲突的本质，使斗争成为每个人的责任，而不是团

结这伙人或者那伙人。

⊕ 很有趣！你们的心理学说目前在中国并未广为人知。但是，积极心理学（在中国通常被称为“幸福学”）在这里很受欢迎。你们的理论和幸福学之间有什么联系吗？

凯根：幸福学在中国生根发芽，这让我们很感兴趣。我们的理论并非其他理论的对立面，而更有可能是同盟。我们的方法能帮助人们找到自己的行为和目标背道而驰的隐藏原因。重视发挥自己长处的人，可以运用我们的方法更好地发挥长处；重视提高主观幸福感的人，可以运用我们的方法找到阻止自己幸福的深层次原因。

⊕ 你们两位都是第一次来中国，为什么以前没有来过呢？

拉海：你说得对，这其实是我们的损失！我们多年以来都很想访问贵国，但一直没有机会。此次应邀来华讲学，得以来到这里和中国同行一起工作、学习，深感荣幸。我们也很高兴看到，我们的新书在中国出了中文版（《变革为何这样难》，中国人民大学出版社，2010年）。

凯根：我们希望这只是一个开始，相信我们很快就会再来中国。RR

*编者注：Jean Piaget，著名的发展心理学家。

**编者注：adult development，发展心理学的一个分支。

*编者注：罗纳德·海费茨创造性地提出了“适应性变革”（adaptive change）这一突破性的概念，他与唐纳德·劳里合著的《领导的工作》（参见本刊2006年1月号）完整阐述了他的这个理念。

如何绘制免疫 X 光片

一个典型的免疫 X 光片分为四列：

在第一列里写上你的承诺，也就是你的进步目标；在第二列里列出你做了或者没做哪些事，导致你和目标背道而驰；你也许会问，第二列里的行为妨碍了人们实现第一列的目标，那为什么他们还会坚持这种行为呢？为了寻找这个问题的答案，这就需要引入第三列：隐藏的竞争性承诺。那么，为什么人们在心里，会有与第一列承诺相抵触的第三列承诺呢？其目的是为了保护自己，这就需要引入第四列：支撑整个免疫系统的“重大假设”。

以下我们以一位名为弗雷德的经理人为例示范整个过程。弗雷德决心成为更好的倾听者。他意识到，因为他不愿意倾听，已经伤害了他和同事、妻子和女儿的关系。

空白的免疫 X 光片

1 承诺（进步目标）	2 做 / 没做（与目标抵触的行为）
3 隐藏的竞争性承诺	4 重大假设
担忧框	

第三列承诺：免疫系统逐渐显现

1 承诺（进步目标）	2 做 / 没做（与目标抵触的行为）
成为更好的倾听者（尤其是更好地保持当前状态、集中精力、更有耐心）	<ul style="list-style-type: none"> 我放任自己的思想开小差。 我开始看自己的黑莓手机。 我在脑子里开始列举待办事项。 当我听客户说话时，我经常考虑如何做出有力的回答，以致不再倾听他的谈话内容。 如果对方是我女儿，我经常考虑她该以什么
3 隐藏的竞争性承诺	4 重大假设
担忧框	

填写第一列的注意事项：

- 目标必须对自己至关重要。如果能够在目标上取得显著进展，将对自己产生重大影响。
- 目标必须对周围的人至关重要。如果能实现这个进

如果我们能够测试自己的“重大假设”，也许我们就会修改这些假设。修改假设不仅可以将自己从当前免疫系统的束缚中解放出来，还会使自己开始构建更为复杂的心理结构，也就是实现了个人智力的发展

步目标，别人会给予高度评价。

- 目标主要和自己有关，需要提高的是自己，关于自己必须实现的改变。（例如，“只有当人们不再将时间浪费在无聊或者无意义的闲扯上，我才会真正成为更好的倾听者。”这就不是一个好的目标，因为主要改变对象是别人而不是自己）

填写第二列的注意事项：

- 要列举具体的行为，而不是思维状态，比如说“我变得不耐烦”就不是最佳的第二列内容，因为这是思维状态而不是外部行为。要追问自己，“由于我变得不耐烦，我做了或者没做哪些行为”。
- 在第二列里填写的条目越多，态度越坦诚，最终诊断效果将会越显著。请尽管深入探究，完全剖析自己。这样做的目的并不是使自己丢人或者难堪。第二列的内容越丰富，你最终的收益将越丰厚。
- 第二列里只写下你正在妨碍自己实现第一列目标的事情。毫无疑问，你肯定也做了一些有助于实现第一列目标的事，但不用写在这里。
- 这里的目的不是问你为什么做了或者没做这些事情。很多人在这个阶段，看到白纸黑字写出来自己的缺点，会急切想要解释自己为什么这样做。请先停止这种做法，在目前的阶段，你只需要注意描述的深度和坦率程度。

弗雷德的第一列和第二列

形成第三列内容的第一步是，看一下你的第 2 列列表，然后回答这个问题：“设想自己做与此相反的事情，对于可能的结果，最令我感到不舒服、不安或者恐惧的是什么？”

1 承诺 (进步目标)	2 做 / 没做 (与目标抵触的行为)
成为更好的聆听者 (尤其是更好地保持当前状态、集中精力、更有耐心)	<ul style="list-style-type: none"> • 我放任自己的思想开小差。 • 我开始看自己的黑莓手机。 • 我在脑子里开始列举待办事项。 • 当我听客户说话时,我经常考虑如何做出有力的回答,以致不再倾听他的谈话内容。 • 如果对方是我女儿,我经常考虑她该以什么别的方式做得更好,也不再倾听她的谈话内容。 • 如果对方是我的妻子,我通常会想:“这不是什么紧急的事情”,然后我的注意力就转到我认为紧急的事情上。
3 隐藏的竞争性承诺	1 重大假设
我担心我会:看起来很愚蠢、丢人、无助失去控制、放任别人犯大错 别看起来愚蠢、别做丢人的事、别感觉无助、别感觉或者真的失去控制、别放任别人犯大错	

这是一个关键点。在这个关键点上,如果你不深入挖掘,最终形成的免疫 X 光片就不会具备足够的效果。你必须真切地体会到危险,感到自己赤裸裸地暴露在某些危险之下。

例如,弗雷德最开始回答这个问题的答案是:

“如果我不让自己开小差,给我带来的最糟糕的感觉是什么?第一个感觉是无聊,然后是不耐烦。我不得不听一大堆无关紧要的琐事。我没时间听这种事情。有很多重要的事情需要处理,我必须向前走。”

这是个常见的例子,弗雷德并没有确认此处真正的担忧是什么。我们感到无聊,是因为心不在焉。我们心不在焉,是因为不想感觉某些可怕的事情。这个可怕的事情是什么?当我们更深入地追问,弗雷德给出了这样的答案:“如果我和年轻人在一起时不表现得心不在焉,我感觉不管我说什么他们都会对我翻白眼,我会因为他们的鄙视而感到很丢人。这对我来说确实是非常可怕的事情。如果我不和妻子保持比较疏远的关系,我经常感觉到无助,因为她谈论的很多事情都超过了我的能力,我对此无能为力,我讨厌这种感觉!”

看,现在的自我处于危险之中!

不耐烦的感觉也对我们预示了某种危险,这个危险是什么?弗雷德说:“我正在听某人说话,他的话提醒我有其他事情需要完成。我有许多要做的事情,但

事实上我不是一个组织有序的人。如果我不注意产生的担忧,我会把它忘记,那就会发生糟糕的事情。如果不让自己考虑需要做的事,我会感到很恐怖。”

“有时我和我的孩子在一起,或者和公司的年轻人在一起,这种不耐烦的感觉和一种警报有关系,这个警报提醒我,他们会捅娄子。如果我继续听下去,就必须强压着自己给出建议的欲望。这时我会担心他们可能会走上一条弯路。”

所以,弗雷德最初说出来的担忧是“无聊和不耐烦”,经过深入追问之后,现在我们知道了,他真正的担忧是:

- 担心自己看起来愚蠢
- 担心丢人
- 担心无助
- 担心无法控制
- 担心放任别人犯大错误


这就是弗雷德最终在第三列的担忧框中填写的内容。

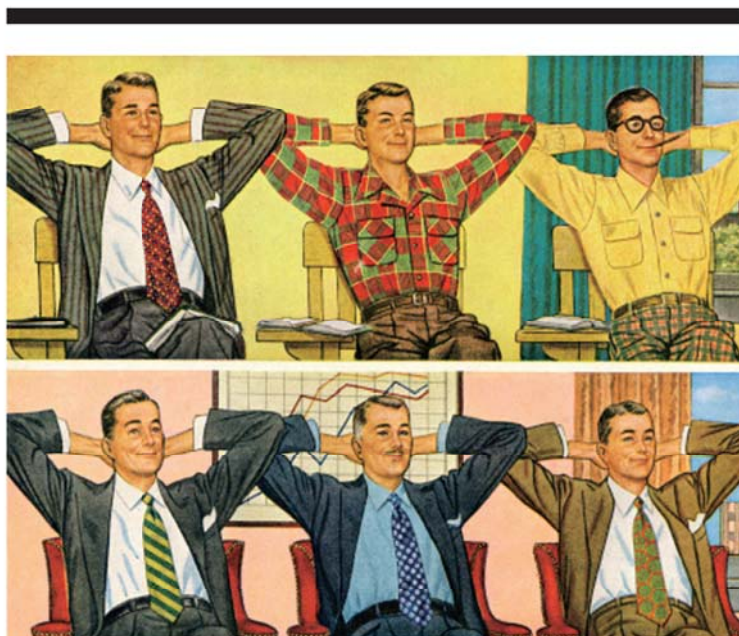
然而,第三列真正的内容不是担忧框中的这些恐惧,而是隐藏的竞争性承诺。我们怀有这些恐惧,因此积极主动地采取措施解决由这些恐惧引起的焦虑。拿弗雷德来说,他害怕自己看起来愚蠢,因此他对自己有一个隐藏的承诺,那就是“别看起来愚蠢”。

为了实现这个承诺，他不得不采取第二列的行为，以致自己违背了第一列的承诺。这就是所谓的“一脚油门，一脚刹车”。

☛ 弗雷德的完整免疫 X 光片

为了最终瓦解免疫系统，最可靠的方法就是重新检验维持此系统的重大假设。实际上，有些重大假设确实经不住考验。在此案例中，弗雷德仔细观察他最终确定的第三列承诺，然后尽情发挥想象力，思考拥有此类承诺的人可能持有怎样的假设。思考的结果体现在他的完整免疫 X 光片里。

如果我们能够测试自己的“重大假设”，也许我们就会修改这些假设。修改假设不仅可以将自己从当前免疫系统的束缚中解放出来，还会使自己开始构建更为复杂的心理结构，也就是实现了个人智力的发展。



① 承诺 (进步目标)	② 做 / 没做 (与目标抵触的行为)
<p>成为更好的聆听者 (尤其是更好地保持当前状态、集中精力、更有耐心)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 我放任自己的思想开小差。 • 我开始看自己的黑莓手机。 • 我在脑子里开始列举待办事项。 • 当我听客户说话时，我经常考虑如何做出有力的回答，以致不再倾听他的谈话内容。 • 如果对方是我女儿，我经常考虑她该以什么别的方式做得更好，也不再倾听她的谈话内容。 • 如果对方是我的妻子，我通常会想：“这不是什么紧急的事情”，然后我的注意力就转到我认为紧急的事情上。
③ 隐藏的竞争性承诺	④ 重大假设
<p>我担心我会：看起来很愚蠢、丢人、无助、失去控制、放任别人犯大错</p> <p>别看起来愚蠢、别做丢人的事、别感觉无助、别感觉或者真的失去控制、别放任别人犯大错</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 我假设和年轻人在一起的机会有限。如果他们多次认为我“愚蠢”，他们将再也不听我的话。 • 我假设，在我和孩子交流时，如果他们忽视和嘲笑我说的话，这样的交流没有任何积极意义，比没有交流还要糟糕。 • 我假设，当妻子和我说起某个问题时，她期待我能够帮她解决这个问题。 • 我假设，帮助别人总是意味着帮助别人朝正确的方向采取下一个步骤。 • 我假设，如果我感到无助，我就肯定不会成为好的倾听者。 • 我假设，如果我不能控制形势，事情很可能变得更糟糕。 • 我假设，如果我犯了一个大错，我将无法弥补。 • 我假设，如果我不能帮助我想要照顾的孩子或者年轻同事避免犯错误，如果我让同事、家庭或者公司失望，他们就会遭遇不好的事情。



非核心领导层：不胜任者过半

——中国企业领导力发展现状调研

受访企业中资深、中级、初级管理人员不胜任的比例均超过 50%。

文 / 德勤领导力学院

该信息由《中欧商业评论》授权转载，未经许可进行转载，《中欧商业评论》将保留法律追溯权利。

虽然高达 90% 以上的受访中国企业称，领导力发展“非常重要”甚至为“重中之重”，也投入了越来越多的精力与资源，但目前多数企业的领导人才培养成效并不明显，仍有较高比例的管理人员不能胜任。

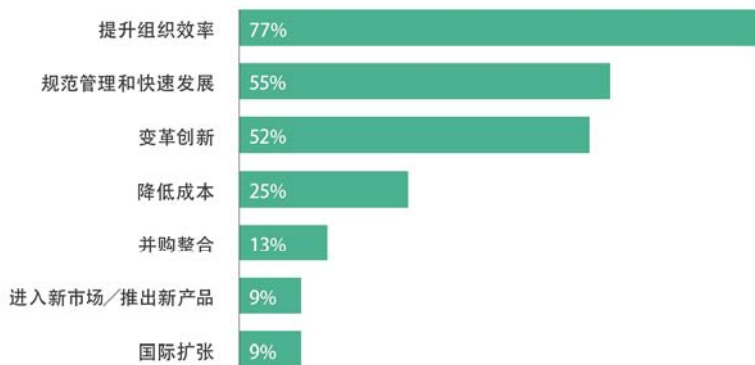
领导力发展成熟度提升

处于领导力发展初级阶段的企业比例下降了。

69% 的受访企业认为领导力发展工作非常重要，更有 22% 的企业将其视作“重中之重”，曾经或正在开展领导力培养项目的受访企业比例高达 84%。企业发展领导力的目标主要有哪些？77% 的受访企业将“提升组织效率”视为核心目标，“规范管理和快速发展”、“变革创新”分别以 55% 和 52% 的比例排在二、三位(图 1)。

在领导力发展体系的建设上，大多数企业(69%)

图1 企业发展领导力的核心目标



称自己已明确支撑业务发展目标所需要的领导力能力要求，且逐渐专业化：34%的企业采用与专业咨询公司合作的方式来明确支撑企业发展的能力项。另外，60%以上的企业已经引入素质模型的概念，建立了全员通用和/或领导力素质模型。要特别指出的是，领导力素质模型不同于全员通用的能力素质模型，它围绕企业管理人员实现“领导”工作的能力要求，通常涵盖管理人员发展自我、发展团队及推动实现企业目标三大层面内容。

根据成熟程度，企业的领导力发展可分为四个阶段，由低到高依次为：“缺乏逻辑的管理人员培训”，“结构性的领导力发展和培训”，“专注的领导力提升”，“战略性领导力提升”(图2)。与2011年的调研结果相比，此次受访企业的领导力发展成熟度普遍有所提升。处于领导力发展初级阶段的企业比例从2011年的40%下降至27%，而处于第三、四级发展阶段的企业比例则分别由20%和9%提升至23%和19%。

资源投入偏向高层管理者

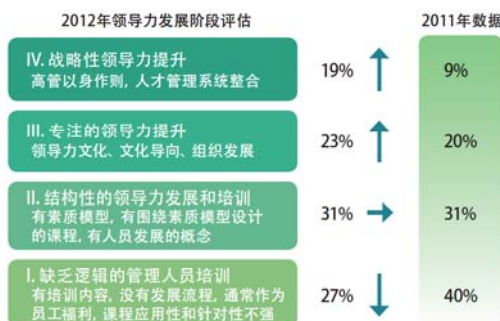
投入明显呈现出向高层管理者倾斜的趋势。

多数受访企业都为领导力发展配备了专职人员。尽管大型企业由于规模较大，领导力人事专员的绝对数量显著多于中小企业，但从人均数量来看，中小型企业均超过大型企业。另外，大型企业中参与过或正在参与领导力培养的管理者比例要高于中小型企业。

领导力发展的资源投入与管理人员的层级密切相关，受访企业的相关投入明显呈现出向高层管理者倾斜的趋势。调查显示，“核心”与“资深”层级的管理人员中，参加或正在参加领导力培养的比例分别为69%和65%；而“中级”、“初级”管理人员的这一比例明显较低，分别为38%和37%。从领导力发展的预算比例也能明显看到，核心管理者是企业领导力培养资金分配的重点，占39%；而初级、中级管理者分别占24%与20%。

资源投入出现明显倾斜的原因可能如下：一是国内市场对于发展领导力的认知起步较晚，管理手段及工具尚在不断普及成熟过程中，目前仍聚焦于企业最核心的人力资本，即高层管理团队；二是近两年整体经济环境低迷，可投入资源有限。调查显示，企业中

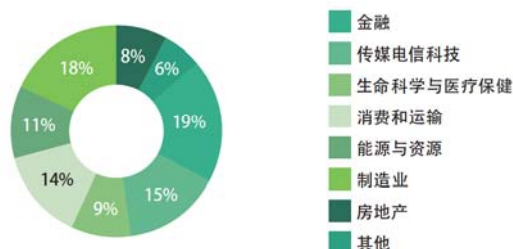
图2 领导力发展成熟度模型



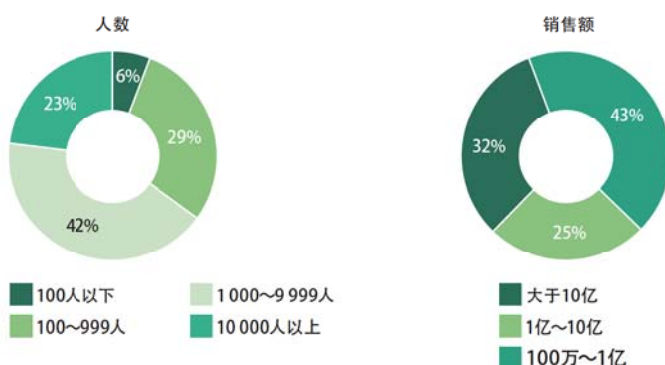
调研背景

本次调研于2012年10-12月开展，调查对象为152家在细分行业中处于领先地位的国有、民营和在华运营的跨国企业。始于2010年9月的中国企业领导力发展现状调研是德勤领导力学院开展的年度性持续调研，旨在全面了解在华开展业务的国企、外企和民营企业的领导力发展状况。

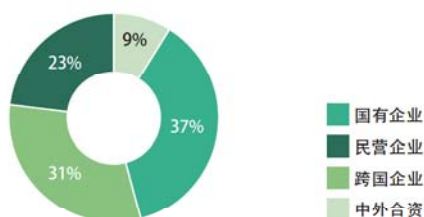
受访企业行业



受访企业规模



受访企业性质



层管理者的流失率是四个层级的管理者中最高的，这与其得不到足够的培养也有关系，预期未来这一现象将逐步得到改善。

课堂培训为最常用手段

管理人员的能力提高 70% 来自基于经验的发展方式，20% 来自基于关系的发展方式，只有 10% 来自课堂学习。

领导力培养方式可以分为正式、非正式以及两者结合三种。正式的培养方式包括测评、系统性培训、明确的挑战性工作任务、轮岗等，以完整、结构化、内容设计依据明确等特点，非正式的培养方式包括个性化的一对一沟通、领导者社交网络等，具有非结构化、按需定制等特点。调查显示，60% 的企业都有正式的培养方式，30% 的企业采用正式与非正式结合的培养方式，发展路径更为立体。相对来讲，大型企业更多采用正式的培养方式，中小型企业则无明显偏向。

从具体的培养手段来看，培训和测评仍然是企业领导力发展的主要方式，职业路径规划及辅导 / 教练制等其他多种方式也都得到了应用。超过 50% 的受访企业同时采用 4 种甚至更多种培养手段（图 3）。课堂培训仍然是目前企业使用最多的手段，普遍应用于各个层级管理人员的培训。培养手段与管理者的层级有一定的关系，核心和资深管理者更多地被“指派挑战性任务”，中级和初级管理者则更多采用“辅导或教练制”等培养手段（图 4）。

研究表明，管理人员的能力提高 70% 来自基于经验的发展方式，20% 来自基于关系的发展方式，只有 10% 来自课堂学习。但从目前来看，“70-20-10”的发展模型在实践中并未得到很好的应用，转变过程尚需较长时间。企业应进一步接受及内化领导力概念，同时借鉴国外先进企业领导力提升的手段及途径，逐步建立起立体的领导力提升体系，摒弃单一的课堂培训手段，将领导力概念融入岗位管理及人员任命当中。

超半数非核心领导者不能胜任

尽管多数企业都对领导力发展给予了重视和支持，但成效却并不令人满意。

调查显示，各个管理层级都存在人员能力与岗位

图3 培训与测评仍是企业领导力发展的主要手段

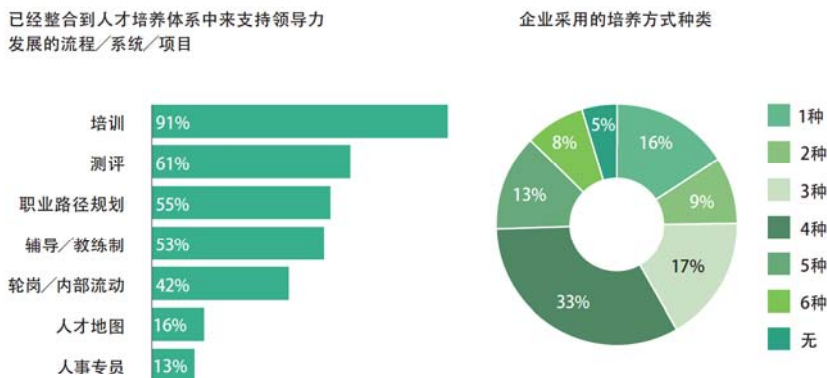


图4 不同层级管理者的领导力培养方式

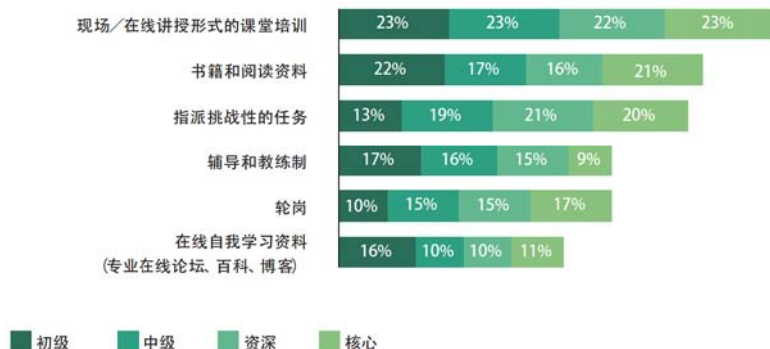
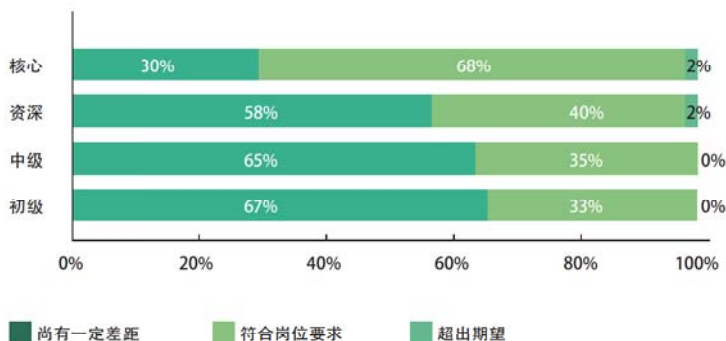



图5 非核心管理层人员不胜任比例超过50%



要求有差距的情况，除核心层级外，受访企业中资深、中级、初级管理人员不胜任的比例均超过了 50%(图 5)，企业需要寻找更为有效的方式推动领导力的开发工作。

在国内企业高速发展的过程中，管理人才的需求始终大于供给。出于业务开展及员工保留的现实需要，企业往往将员工“推”至上一级岗位，然而有些管理者始终无法满足角色转变与角色提升的要求。持续的

管理人才流失也是加剧管理人才缺失的因素之一。调查显示，企业管理层员工的主动流失率随着管理层级的降低逐渐增加，初级管理人员的流失率最高(13%)。不过与 2011 年相比，除核心管理层人员流失率保持不变之外，其他三个管理层人员的流失率均有显著下降，这应与目前经济形势下雇主招聘谨慎有关。

附录

领导力发展常见的“歧途”

文 / 王大威 德勤人力资本咨询服务中国区主管合伙人

单纯谈论企业的领导力，就像谈论战略一样，词语本身并无意义。市面上有很多类似“领导力词典”的手册，可能会列出数十、上百条所谓的领导力要求。那就像是看一本关于战略的书，如果只是在说，A 公司有什么战略，B 公司有什么战略，对你的公司来讲没什么价值。企业的领导力发展必须与自身战略紧密配套。

① 误区：

脱离自身战略

调研中多数企业称，自己对领导力发展有关注、有投入，也开展过项目。但这只是第一层，关键是有多少企业真正按照自身战略，定制了一套符合自己需求的领导力模型呢？曾有一家企业，销售与产品开发做得极好，领导力发展项目又培养了一批在这两个方面很突出的管理者。但他们忘记了，未来三年的战略是开拓海外市场，企业真正缺乏的是拥有外语沟通能力、文化适应能力的人才。企业领导力应为战略服务，

这才是根本。

要为企业的领导力下一个定义，前提是必须清楚企业自身的经营环境、发展阶段、战略目标、企业文化等。我经常碰到企业问，能不能把 GE 的领导力模型给我看一看？套用别人的模型没有意义，企业所需的领导力要求差别极大，即便同样是“良好沟通能力”这一要求，不同企业需要的具体行为表现也千差万别。例如，对于只有三四十人的初建企业来说，领导力可能更强调单打独斗的冲劲，开拓市场的能力以及商业敏感度等；当企业发展到几千、上万人时，团队合作精神与有效的人际沟通就会成为关键领导力。

此外，在紧扣企业战略的基础上，还要注意做到精细的“颗粒化”。企业的高层、中层、基层领导者所需要的领导力不同，营销、开发等不同领域员工所需要的领导力也差异很大。在保证符合企业核心价值要求的前提下，应当精细地区分出不同序列、层级的不

同领导力要求与行为表现，只有量体裁衣才有意义。

② 误区： 难以触动员工

目前中国企业领导力发展还普遍存在一个误区，即领导力发展未能与员工在企业内部的未来职业发展道路紧密配套。员工往往在参加过很多领导力项目后，发现自己回去做的仍然是原来的事情，企业也说不出来参加与不参加有什么分别，员工的未来职业发展跟这些培训有什么关系。员工看不到领导力发展对个人的好处，自然认为那只是企业的事情。领导力发展最难的一点就是，让每个人都感觉自己跟领导力发展有关系。

领导力发展应当帮助员工规划未来的职业生涯发展，建议他或是在原有领域继续深入，或是换一条发展路径，如此员工才会用心对待。判断一个员工是否需要发展领导力，首先要看他是否具备改变的能力，第二要看他是否拥有改变的意愿，这是上级领导应当与之沟通的部分。领导力发展项目首先应当通过评估，找出员工的长项与短板，短板可以通过培训等手段去发展，发展后再做评估，看其是否具备了继续提升的能力。

员工与企业都在作双向选择，员工在选择企业的同时也在选择自己的职业。有人追求安稳，有人热衷改变。领导力发展应当能够在这些方面帮助员工认清自身，这在某种意义上是一种自我探索的过程。

③ 误区： 发展环节断裂缺失

企业的领导力发展项目应当是一个长期持续、一环扣一环的过程。很多企业会说，我们今年推出了领导力模型，明年又开展了某某项目，但他们往往将领导力发展当作年度硬性任务，将其变成一次次单纯的培训，不考虑前后的承接与反馈，以至于员工感觉项目结束事情就结束了，完全没有效果。

员工的领导力发展若仅仅开展半年、一年，不会有什么效果，要至少连续开展两三年。就像读书需要从小学到中学再到大学一样，每个阶段都有特定的任务。领导力发展项目应当上接企业战略，下接评估考核、职业发展，还要与绩效管理、激励措施相关联。如果项目结束后没有跟踪，没有评估、反馈，没

有人去判断结果应用是否符合企业的需求，那就只能是一种浪费，员工也会觉得那不过是一些孤立的项目而已。领导力发展是一段完整的旅程，而不是走马观花式的短暂逗留。

④ 误区： 固守课堂培训

目前中国企业在领导力发展模式方面也存在很大问题。调研发现，传统课堂培训目前仍然是企业最常用的手段，但领导力的发展是一个自我变革的过程，仅仅靠老师与学生的互动关系远远不足以催生变革。现在“客户体验”日益受到重视，参加领导力发展项目的员工也更加需要“体验”而非讲授。

许多领导力发展项目要求员工脱离现有的工作去参加，其实在日常工作中寻找机会培养领导力是一种更为有效的手段。每个企业可能都会有一些突发事件，如某位领导突然离职，某些事件需要进行危机管理……可以组建一个领导力发展小组，由十几名未来可能走向领导层的核心培养对象组成，每次有事情发生就从中挑选处理人，或是作为副手顶替一段时间的领导岗位，或是负责对危机事件进行处理。如此一来，领导力发展就不再是空的，而是与企业实际紧密结合。这样不仅可以锻炼员工的能力，而且可以很容易地观察到一个人的潜力，将之作为未来领导力发展的重要参考。HR

[本文由本刊编辑罗真根据采访整理而成。]

“如果项目结束后没有跟踪，没有评估、反馈，没有人去判断结果应用是否符合企业的需求，那就只能是一种浪费，员工也会觉得那不过是一些孤立的项目而已。”

两海学记

理想、行动、坚持 - 领导人的心外无法

文 / 郭海晨 (Henry Guo)



刚刚体验了一把 2013 年的戈壁商学院挑战赛，重走玄奘之路。遥想当年，唐玄奘西行历时 17 年，5 万多公里，与天地精神往返。在其归国前夕，印度的戒日王决定以玄奘为论主，召开佛学辩论大会，五印 18 个国王、3000 个大小乘佛教学者和外道 2000 人参加。当时玄奘讲论，任人问难，但无一人能予诘难。一时名震五印，并被大乘尊为“大乘天”，被小乘尊为“解脱天”。

46 岁归国，然后穷其一生，孤灯寂照，译经 1335 卷，晚年口述由辩机笔受完成《大唐西域记》。此外，玄奘又奉敕将《老子》等中国经典译作梵文，传于印度。

🔗 **理想、行动**：其实唐玄奘在西行之前，已经广泛游历，参访高僧大德名师，但同时深感异说纷纭，无从获解，于是产生了西行获取真解的想法。当时唐太宗封关，玄奘未获批准，但他决心已定，乃利用长安粮食不够，太宗允许民众寻粮外出，混入难民出城，然后“冒越宪章，私往天竺”。

玄奘所经过的地区，属于中国的非季风区，年均降水只有几十毫米（中原的季风区有 400 毫米年等降水量线）。我们体验一

读通了儒、释、道三家的王阳明王圣人有名言：天下无心外之物，譬如花树，当你未看此花时，此花与汝心同归于寂。你来看此花时，则此花一时明白起来，便知此花不在你的心外。

郭书生把这句话翻译成现代汉语，譬如美人，当你不看那美人时，美人与汝心同如止水，当你与那美人对视，那美人便即刻明艳起来，你便知那美人住进了你的心头。

路所经地貌，烟尘风沙、茫茫戈壁，是当年胡人一匈奴人出没和消失的地方，匈奴人因为生存条件的恶劣，“不得不”来中原窃取农耕文明半年的积蓄。

商学院戈壁挑战赛我其实知道很多年了，一直有人怂恿我参加，我内心知道这应该是生命中非常独特的体验。但我一直推脱这种地方不是我们这种书生型的人物该去的，内心惶恐，怀疑自身是否具有穿越戈壁沙漠的体能和自我效能，所以从当年开读 EMBA 到现在，都五六年过去了，一直没有行动。

🔗 **坚持 - 心外无法**：商学院里

的读书人，非一般只读圣贤书的书生，很多都还是职业经理人和商业领袖出身，妇孺少爷们虽万殊千别，但竞争意识都非常强。我在出发体验的前 18 公里也是如此，一路最有乐趣的，是超越其他人，喝个水也不会超过 10 秒钟，赶路之箭发之势方炽，无暇顾及周围的那些雅丹地貌，云烟过眼的残垣遗址，但即便如此，一路还是能体会“何处吹笳薄暮天，塞垣高鸟没狼烟”那种意蕴。

到 18 公里处休息点，我的两只脚出了问题，由于准备不充分，鞋和袜子不专业，脚底板起了两个等同脚底板面积的大泡，

皮几乎脱落，黑了 3 个脚趾，疼痛殊甚。后 10.5 公里的路大部分要平坦些，但是那种“径万里兮度沙幕”的感觉，有几段风沙吹起来能见度不过十多米。

口干、脚疼、风沙、疲倦，有不少人陆续从后方超越了我，我虽心有勃郁，意欲奔驰，无奈有心杀贼，无力回天。我后来知道，不少人是在 18 公里处放弃的，我的一个学妹，已经坐上了组委会在休息点准备的吉普车，但硬是被自己说服，重新走上了自我征服的路程。

释迦世尊说法 49 年，随众生根机，方便立说，无所谓宗派。后世学者，见佛法如汪洋大海，为便利修习计，各择道路，以求专精，乃成宗派。中国有佛法十宗，而唐玄奘是其中俱舍宗和唯识宗两宗的开宗大师，唯识宗的宗义是宇宙万有，悉为识所转变，三界唯心，心外无法。

读通了儒、释、道三家的王阳明王圣人有名言：天下无心外之物，譬如花树，当你未看此花时，此花与汝心同归于寂。你来看此花时，则此花一时明白起来，便知此花不在你的心外。

郭书生把这句话翻译成现代

汉语，譬如美人，当你不看那美人时，美人与汝心同如止水，当你与那美人对视，那美人便即刻明艳起来，你便知那美人住进了你的心头。

最后的 10.5 公里，心头挑战的是自己，不再是外界的纷繁，舍毁誉而不顾。西方人把心细分为 heart (Emotional wellness, 分管感情), mind (Intellectual wellness, 分管思维) 和 soul (Spiritual life, 分管灵性、夙慧升华)，彼时的郭某人，从小的三好积极分子 (德有缺憾)，面对茫茫、茫然的大漠，只有 soul 在工作，观古今于须臾，托四海于一瞬，深明“时穷节现”之大道，没有一秒的退缩心魔。组委会在最后的 4 公里每一公里设了标志，但我总觉得组委会在欺骗我们这些迂儒，每一公里的实际距离都远远不止其科学上的含义。

你的能量超过你的想象：虽然我一路在补给站喝了不少，但我无意为某功能饮料做广告，不过这一路体验的也确实如此。

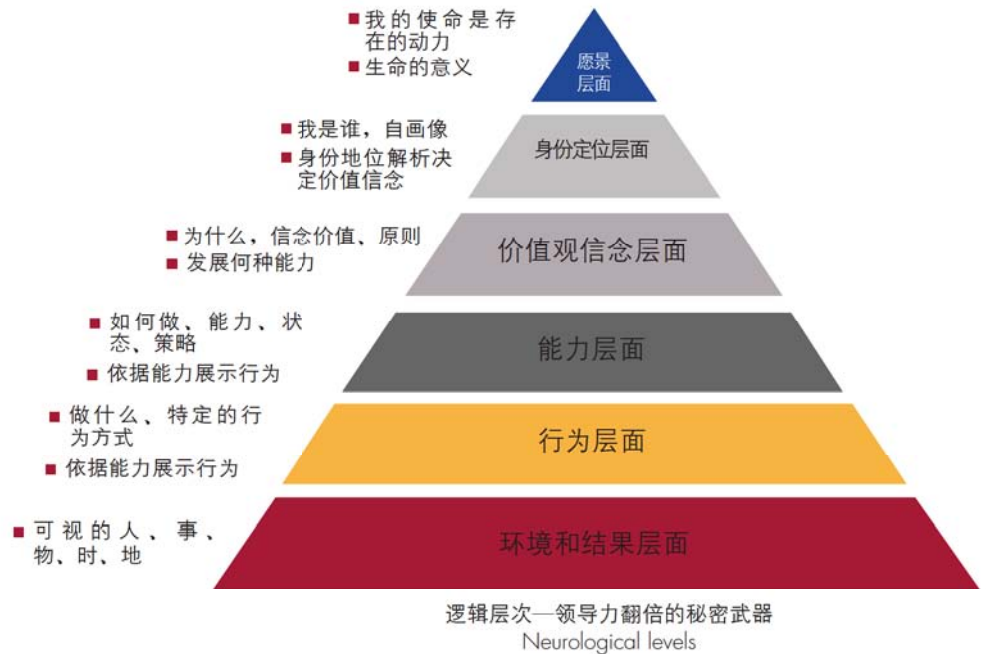
我花了 5 个多小时走完体验路程，不少人花了 7-8 个小时，即使慢，驰而不息。一位商学院平日喜欢吃素的女老师，体力自然不如我等吃肉喝酒之辈，中途疲态昭然，颓靡之际，口颂心经，一下子有如佛助，神一般地坚持到了终点 (而且无伤)。

最后一天我们在终点站看到一对两个人加起来 128 岁的老夫妻，两鬓斑白，智者风容，走完

了四天的行程。我当年的同班同学，西北汉子雷刚，人如其名，犹豫和在外围徘徊了 2 年，训练了接近一年，今年作为 A 队主力，跑完了全程，获得了团体第三，商学院里的第一 (另外两家被称为体育学院)，获取了他人生的一个重要里程碑。唏嘘、感叹、羡慕嫉妒恨之余，顿悟我们的能量其实都超过自己的想象。

佛教讲人的局限就是自己，我执 (你的人生所经历的烦恼) 和法执 (你所知道的)，人被思维局限，被心局限。


而人心本神，心无所滞，行便无所滞。而人的心本，其实万物皆备与我了，领导人特别需要做的，就是拂去蒙蔽心体的闲思杂念，佛魔一体，皆存于心，心魔转念就是智慧。



领导人高管导师和教练里有个工具，叫 NLP，如图所示：

一个领导人的结果出了问题，往往可能是行为上的原因，行为背后是能力，而有何种信念，才会去开发何种能力，信念存于心本—我是谁，我将来是谁。秉持“王侯将相宁有种乎”，则领导人自然会境高格大，创造一个又一个“化腐朽为神奇”的结果。

如果领导人自我定位为一只走兽，除非脱胎换骨，否则是无法兼任飞禽的，但这世上只要有飞禽存在，你为什么不能是。

王阳明说“我心光明，夫复何言”，而汇聚睿深心智，须察之以目，融天地山川日月精华，点滴始聚，悟之于心，虽零珠碎玉也远胜于朽木腐草。 

作者简介

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

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

宏观培训

我愿意

文 / 郭宏德 (Allen Kuo)



最近听到许多朋友抱怨现在在职场上员工越来越没有承诺 (Commitment)。当他们这么说的时侯，其实是期望员工们尽心尽力不辞劳苦，不计较地为公司服务，达到公司的目标。这令我想起最近参加的几场婚礼的场景：新郎和新娘互相交换誓言，英文全文是：I (名字), take you (名字), to be my lawfully wedded (husband/wife), to have and to hold, from this day forward, for better, for worse, for richer, for poorer, in sickness and in health, until death do us part. 中文翻译大致是：我(名字)，愿意娶/嫁(名字)为妻/夫，从今天开始和她结为一体，爱她、安慰她、尊重她、保护他，无论顺境还是逆境。不论她生病或是健康、富有或贫穷，始终忠于她，直到死亡将我们分离。

在一句“我愿意”之下，双方一起踏入人生另一阶段。

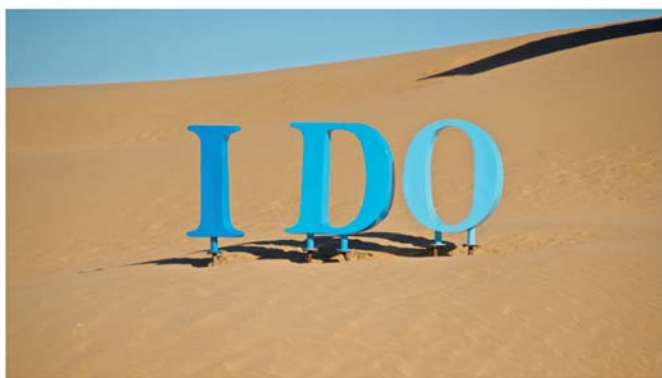
这和入职类似。也许公司除了基本的入职培训和手续以外，也考虑定期举办这种入职宣誓的仪式。从婚姻的场景来看，承诺 (Commitment) 是双方给出的同等誓言。近来员工的承诺 (Commitment) 下降，会不会和

公司的承诺下降也有关系？

过往这十年，机构对员工的看法和待遇也大不相同。以前会由基层开始招聘，培养人才晋升。就算员工犯错，只要不是违背公司原则例如诚信、法规和政策等，员工还是可以有很好的机会。哪怕有一天员工的能力到了顶，再也升不上去，或者胜任不了新的岗位，公司也会寻找适合的岗位安排调职，提供培训，让员工在适合的岗位上继续为公司贡献到退休为止。

近十年来，由于国内业务发展太快，许多机构内部人才供应不够，必须外招。而许多公司由于机制问题，内部提升的员工薪酬往往比外招的员工要低。这样慢慢地开始在雇佣价值主张上出现了无法为当初承诺兑现的情况。加上中国成本上升迅速，许多机构来不及做出反应便滞后，使得当初和员工订立的心理合同出现不平衡。久而久之，当初的爱侣变为怨偶。而我不止一次地开玩笑说，在中国，劳动合同往往比婚姻还难解除。因此，必须慎重考虑。

承诺对我来说不是理所当然的，而是需要去经营赚取得来。



公司在要求员工给出承诺的同时必须坦诚思考，公司又给了员工什么承诺？这些承诺在过往兑现了多少？我相信没有人在加入一家公司之前就立志进入某家公司兴风作浪，做个难搞的员工。大部分的人都是在公司经历了负面的事情，例如领导风格、办公室政治、绩效考核等等令员工不断的失望，直到心力交瘁。有能力的，跳槽；能力或流动性不高的，只能留下作磨心石。

因此，作为人力资源管理者，我会换个角度思考。我能不能把人力资源管理的各个环节做好，帮助公司提高员工归属感。薪酬福利是常见的工具，不过单独使用并不能发挥应该有的效益。绩

效考核执行的力度和效果配合适当的培训机制反而更能发挥提升员工归属感的作用。在问员工愿不愿意一生一世的时候，公司该先自省是不是值得员工托付的机构。我愿意，你呢？**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。

何谓领导

育子是人生最令人幸福的事情

文 / 何辉 (Helen He)



儿子过了今年夏天就要上四年级了，参与他成长的时时刻刻让我体会到育子真是人生中最令人幸福的事情！

早上5点起床，我先整理一下当天领导力小组讨论的思路。6点钟叫儿子起床，这需要一点时间，我通常要在他光溜溜的背上来回按揉拍打一阵子，他才起来（我记得母亲常提醒我，对男孩子不要总搂搂抱抱的，我一直没听的）。边穿衣服，儿子边说昨晚复习中文太晚，忘记告诉我们了：今天他需要装扮成故事书中的某个典型人物，在学校操场上搞游行活动。他要扮成一个白胡子老人，拎着小桶和刷子。爸爸抓紧用纸剪了一个可以戴在头顶上的胡子，他说造型太时尚了，既不喜欢。我说：“你就想象一下吧，可以用。你穿好衣服后，我们还要复习一下中文词语，今天老师又要默写了。我现在去帮你找一个小铁桶，刷子。”儿子磨磨蹭蹭地坐到桌前，用手一根一根地缕着白胡子，将它们卷起来。我边给他做早饭，边帮他听写词语。看他心思全在游行上，我的火气要上来了。边告诫自己淡定淡定，边不断提醒他专注专注。他问我是否可以让他爸爸将他在iPad上下



载的游戏转到他的手机上，我说现在没有时间考虑这个。看他情愿的样子，我的火气又来了，我知道他很欣赏自己的聪明，于是我表面平静地说：“你知道吗？人的脑子天生坏了人会笨，不用心学习人也会变笨。”他似乎听进去了，默默想了想，继续默写词组。学校班车7:07马上到了，我总算三七二十一把应该带的零食、水、帽子都装好搞定了，他又说需要用纸剪一个小鸟，放在桶里。我说：“你美术好，先画一个，我

帮你剪，你赶紧穿鞋。”那只奇形怪状的“鸟”放在桶里了，他又说起转游戏到手机的事。我说：“你昨晚不经爸爸批准就用他账号下载游戏，这事还没完呢，这是一件不光彩的事。”他露出很难受的表情，说：“我只是不敢跟他说。”我说：“我相信你会做正确的事。如果不做坏事，就不用担心告诉我们，我们也会支持你的。”他似乎情绪好些。班车来了，我们像往常一样道别。看着他上车的背影，我想起昨晚与他操枪上阵

对打，一颗弹性软子弹打在他的右眼睛上，他闭住一只眼睛洗澡，捂着受伤的眼睛在床上听我讲故事入睡，我心里有些担心，希望今天他没事。我也要赶紧整理一下，7:50也要出发了。这是我与儿子非常典型的一天的开始！

我的导师曾经告诉我：育子让她在任何得失面前始终接地气。只有亲身经历后我才懂得其中的含义。育子让你必须做自己，而能达到育子终极目标的唯一办

法是做更好的自己。我想这也是为什么让人成长的育子经历可以让人拥有幸福感的原因。


在帮助管理者如何育人时，我们通常谈到如何了解团队成员最关注什么？怎样才能站在对方的角度去思考问题，以真正赢得对方的认同。把这些理念用在孩子身上，似乎难上加难！过去两年我育子方面最大的挑战是儿子的中文母语学习。无论在家里还是学校，他的成长环境大约70%是讲英文，我对他的中文要求却是跟上母语班的学习。他平时最关心的是：“妈妈，我饿了。”“妈妈我又饿了。”“我们能一起玩这个吗？”“我们能一起玩那个吗？”“我能看电视吗？”“我能去玩了吗？”“我们能去那个地方吗？”“你能给我读书吗？”在7、8岁的年纪就应该想着这样的事，没有错呀。看着他上蹿下跳不停地在房间里爬来爬去不肯学习，我又在体力不支且还有很多事情等着要做的时候，对我来说最容易的事就是放弃，放弃对他的教育。可是我放弃了，儿子将来怎么办？人生十有八九不如意，付出不一定有收获，不付出就一定没有收获。再难我们也不能放弃！这不也是我们家的核心价值观吗？从不愿意到愿意，我们想尽了各种办法去激励和训练他，坚持了一年多以后，儿子终于跨出了第一步：真正认同中文学习的重要性，自己真心愿意努力学习。他愿意在完成老师作业的同时，再把每天的10几个词语加写8遍；他开

我的导师曾经告诉我：育子让她在任何得失面前始终接地气。只有亲身经历后我才懂得其中的含义。育子让你必须做自己，而能达到育子终极目标的唯一办法是做更好的自己。我想这也是为什么让人成长的育子经历可以让人拥有幸福感的原因。在帮助管理者如何育人时，我们通常谈到如何了解团队成员最关注什么？怎样才能站在对方的角度去思考问题，以真正赢得对方的认同。把这些理念用在孩子身上，似乎难上加难！

始主动给爸爸做翻译，不再躲起来；他主动用中文给学校厨师积极的反馈；他愿意用中文与我沟通，并常常在用词上给我点惊喜。以前四个小时才能完成的学习现在一个小时就能完成。好事都是多磨的，中文学习需要生活中长期的积累，儿子怎样快马加鞭似乎都无法达到理想的境地。在中文考试看不到立竿见影的成绩时，我和他也常常陷入纠结，是否这么苦的每天坚持下去？但我还是相信功夫不负苦心人，这样再坚持几年，就可以熬过最难的一关了。我相信正确的信念是迈向所有目标的关键，坚持不懈的刻苦努力才能达到最终的彼岸。

这个过程中心心相依、目标一致让我们的关系更加亲密。每天早上若是我忙得没来得及道别，儿子总会发个短信问候；不管学习时我们多么严肃，一结束我们马上亲密无间地谈心玩耍。我们一起为提高了一点点成绩而鼓掌欢呼，为沮丧的成绩而难过。

过去一年多儿子个头长得很快，原来的裤子都穿不上了，原来的衣服角也翘在隆起的小肚子上。他依然喜欢在学校不停地跑啊跑，脑子里依然充满了无数的想象力，依然交很多朋友；他打游戏时不再与人争执，懂得教同学如何打游戏。他学会了不但自己不欺负弱者，不跟着大孩子欺负小朋友，更学会了保护弱者。他人生第一次主动报名参与学校活动：报名做一周班级里的新闻播报员，他主动在家里练钢琴，为班级同学演奏。最近在学校的一张学生自我描述的卷子上，他写道：家和学校是让他最快乐的地方！

育子是一个让人不断反思和成长的过程，这个过程难以评判对与错。只要自己用心去做，育子就成为了人生中最令人幸福的事！

作者简介

何辉 (Helen He) 是零领导力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。

组织发展

新兴技术和组织发展

文 / Naomi Stanford 译 / 张佳



突破型技术：2013年麦肯锡全球研究所发布的一份报告中提出一些会改变生活、商业和全球经济发展的有利因素。这份报告篇幅很长，但是内容很吸引人（如果你没有时间看170页左右的内容，报告还有总结部分）。每一位组织设计和开发者要读这篇报告有以下三个理由：

- ❶ 这样他们就能建立或加深了解技术远景是什么。
- ❷ 这样他们就可以考虑技术在他们组织中可能产生的影响。
- ❸ 这样他们就可以计划如何有效利用技术去发展他们的组织能力。

研究人员在超过一百种来自各种领域的新兴产业中进行调研，得出的结论是，其中的十二种技术可能从根本上一也许完全改变组织和工作生活（报告有很多数据来支持这些观点，并且配有一个很好的参考列表）。

当然比起断言，他们还是补充了一些明智的提醒说明：“单纯的定义这些是不完整的，因为技术和创新总是会给我们带来惊喜。”他们说，他们提出的一些技术在未来十年或者二十年才开始应用，同时，他们也暗示了未来的这些技术的应用所带来影响

紧跟技术的发展趋势并且按照这些趋势进行发展规划，是作为行业实践者应该持续的活动，但是以我的经验来看，这些实践者做得还太少。

那些对外部趋势、主题和新兴技术关注更密切的组织领导者将会更容易看到他们的市场在哪或者如何适应现在的商业环境。适应性和灵活性是组织现在必不可少的组织能力。你需要在适当的时候进行必要的改变从而保持自己的竞争力。

的大小和形态。

紧跟技术的发展趋势并且按照这些趋势进行发展规划，是作为行业实践者应该持续的活动，但是以我的经验来看，这些实践者做得还太少（可以参详《HR Value》2012年11月刊上我的专栏）。

在技术远景上有什么？

❶ **机构调研者认为最有影响力的12种技术是：**

❶ 移动互联网：越来越便宜且能力越强的移动计算设备和网络

链接功能。

❷ 知识工作自动化：智能软件系统，实现知识化的工作任务，涉及非结构化的命令和细微的判断。

❸ 物联网：低成本传感器与执行器的网络用于数据采集、监控、决策和工艺优化。

❹ 云计算：利用计算机软硬件资源，作为一种服务，通过网络或者互联网提供资源。

❺ 先进的机器人技术：用于自动完成任务或补充人力的机器人在感官、灵活性、智能方面的能

力越来越强。

❻ 自动或半自动的车辆：车辆可在无人干预或者部分干预的情况下导航与运行。

❼ 下一代的基因组合：快速、低成本的基因测序，先进的大数据分析以及合成生物学的运用。

❽ 能量储备：储存能量以备后用的装置设备或系统，当然也包括电池。

❾ 三维印刷：运用添加剂制造技术通过数字模型材料印刷物质层来创建对象。



10 先进的材料：设计拥有优越特性的材料（特性包括强度、电导率）或者多功能的材料。

11 先进的石油和天然气回收：勘探和恢复技术使得提取的原油和天然气更具有经济性。

12 可再生能源：可再生能源发电减少有害气候影响。



技术最重大的影响之一就是改变工作的本质，使得数以百万计的员工需要新的技术。将工作视为 4 种类型能够很清楚的将技术应用的影响归类。大部分的工作是混合型的，所以部分工作由技术替代，然而还有一些部分保持相同，四种类型的工作主要是：

- 1 日常重复性工作—例如生产线
- 2 面对面的工作—例如医生

或接待员

3 知识和数据工作—例如软件代码编写或者学术研究

4 工匠技术—例如雕塑家的作品
想想在过去的几年中以上每个类别的工作都是如何变化的。采用常规和重复劳动的行业都开始引进机器人。台湾的富士康集团是一家从现在到 2015 年计划引入更多的机器人作为劳动力的公司。

台湾的富士康科技集团，以装备苹果的 IPHONE 和 IPAD 为名，计划使用更多的机器人。其中一份报告指出这个公司将会在未来三年内使用一百万台机器人来应付不断上升的劳动力成本。这意味着预计从 2011 年的 10000 台机器人增加到 2012

年 30 万台机器人。在富士康的发布会上—一份报告提出“富士康的做法强调了一个自动化办公的新趋势，主要还是基于劳动力问题如高调罢工和工人自杀事件困扰着各个部门。”（《每日邮报》，2011）。

酒店接待者或者换句话说，与人接触的工作，现在被自助服务机取代的有多少？英国的 Premier Inn，在其全球每家分店都将自助服务机器取代了前台。

知识世界导致了更多新的不同的工作被创造出来。举例来说，应用程序开发人员，几年前并不存在。但现在会有组织性的定期雇佣这样一批人（而且他们的这些技术是供不应求的短缺状态）。

三维印刷改变了工匠的工作

局面。举例来说，时装设计师可以运用新技术生产一次性的鞋子、裙子和配饰。

技术对于这 4 种工作的影响驱动了大量的组织设计和发展的机遇与挑战。

➡ 技术对于您的组织可能会有怎样的影响？

认真地考虑一下你的组织。如果你在该组织工作两年以上，你有没有发现技术对于工作的改变的一些证据？12 种技术中有多少种技术在你公司的组织中以某种形式存在？

尽管不能预测未来工作的一些细节，但毫无疑问的是，和现在会有所不同。那些对外部趋势、主题和新兴技术关注更密切的组织领导者将会更容易看到他们的

市场在哪或者如何适应现在的商业环境。适应性和灵活性是组织现在必不可少的组织能力。这里有一个小情形供你参考。现在汽车制造商正在对无人驾驶汽车进行测试，他们预测在未来10年内，无人驾驶汽车将会出现在公共道路上。现在，你可以开始思考无人驾驶汽车对你组织的一些暗示。如果你现在雇佣司机，那你以后就没必要这么做。如果你提供停车区域，那么你可能不需要再提供停车区（无人驾驶的汽车比起人类更了解如何更好的停车）。如果你在多地运营，你可以通过无人驾驶汽车载送更多的人在区域内穿梭来节约经济成本等等。

《经济学人》杂志的一位作家（Schumpeter, 2012）提到无人驾驶汽车对工作的影响除了以上列出的，还有：

- ① 电子及软件公司将会享受巨大的车载娱乐系统的用户需求，因为汽车用户将不再需要密切关注路况。
- ② 公共汽车公司将会在高速公路沿线派出自驾教练，形成城际铁路的竞争趋势。
- ③ 出租车、卡车司机和其他所有工作是驾驶车辆的人将不得不去寻找其他的工作。
- ④ 无人驾驶汽车本身的程序保证其遵纪守法，这就意味着不需要交通警察或者违章停车的管理人员。
- ⑤ 无人驾驶汽车将无需购买驾

车保险—你可以对汽车保险公司和经纪人说再见了。

⑥ 自动驾驶意味着你发生事故的可能性将会降低，也就意味着急诊室和骨科病房的工作将会减少。

⑦ 道路上需要的标志、信号、护栏等针对人类驾驶者设计的一些标志物将会减少，这也使得一些制造商将会失去生意。

显然，无人驾驶汽车的情况只是众多影响人类工作环境的事例中的一个，那些支撑无人驾驶汽车的行业工作将会出现，人类工作的方式、社会交往、组织政策和程序都会受到冲击。注意，无人驾驶汽车不仅仅是与车辆或者旅行活动相关，也与其他许多领域相关。所以一种技术你看上去可能与一个组织无关，但事实上，有着深刻的影响。

你如何通过技术的有效性开发你的组织能力？

你在组织发展中的角色是鼓励组织成员向前看并且看到未来的一个基线是什么？往往过于关注日常事务，仔细想一想你需要在适当的时候进行必要的改变从而保持自己的竞争力。

“必要时，领导者必须改变自己的企业，投资变革。”麦肯锡全球研究院的报告作者写到“现在为止我们描述的技术将在2025年发挥其对经济的影响。这对于企业、方针制定者，市民来计划自己的回应太晚了。没有人，尤其是业务的领导者是无法承受自己是一个在DVD的世界里最后一

个使用录像带的人。”

计划如何设计或者开发？4个关键的组织能力将会帮助你的组织积极的利用新兴的技术，你需要做以下4项工作：

① **期待**。这意味着你要开发设计一项可能的改变，而不是试图预测实际的变化。期待包括对于客户以及业内权威人士需求的严格复审以及对于行业整合、产品开发、定价、顾客需求的评估。

② **感应**。这包括对于市场条件的不断回顾、寻找时常趋势，尤其是异常的客户行为、竞争对手的动作变化、供应链的转变、供应/需求的改变以及宏观微观环境的发展，这要求具备很强的分析能力。

③ **响应**。关键是要对市场转变回应的速度要比竞争对手快，这包括快速决策，以一个小实验做试点随后将范围推广。它通常包括预置一个“开始”，对于一些特定的情形，例如一个竞争对手或者两大竞争对手合并后的降价情形，管理小组可以提前同意。

④ **适应**。一旦市场的变化已经出现，组织者发现他们往往需要重做他们的某些业务流程和结构。有些需要调整自己的组织结构以更好地处理公司在市场上正在发生的变化。这四点改编自另外一个有用的报告（来自埃森哲的Walt Shill, John F. Engel, David Mann and Olaf Schatteman 几人所编著的文章，《Six ways to make, volatility your friend》，

2012）。

总之，你在组织设计和发展中的角色就是将你的组织及组织内的员工装备得更好，并且信心十足的面对未来。新兴技术会对所做的工作和所需要的技术有持续的影响。紧跟新兴技术领域的发展，如果你没有这样做的话，你有可能在某天吃惊地发现你因为一个技术的解决方案而失去了工作。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、美国红十字协会、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。

文化锋声

高效人士的七个坏习惯

文 / 风里_李峰



某企业的中层领导正在接受培训，中间某高管驾到，应邀讲几句。此高管为女性，刚过三十，业绩斐然，深得 CEO 赏识，职业生涯如日中天。面对在座大多比她年长的中层，开口第一句竟是：“优秀是一种习惯。我不解释，你们去理解。”

无疑，优秀是一种习惯。这位高层的整个演讲过程中，那种拒人于千里之外的优越感，让我思考一个问题：优秀到底是一种好习惯还是坏习惯？答案也许是：皆然。

我们熟知《高效人士的七个好习惯》，但是，任何好的事物，都有坏的一面，习惯何尝不是如此？那些坏的习惯，又何尝不是优秀品质的必然行为表现？好坏，只不过是修辞上的褒贬，而一个心理学上的特质，往往兼有好坏两面，你要高效吗？要么照单全收，要么与高效无缘。

① 坏习惯之一：功利。学名叫做马基雅维利主义 (Machiavellianism)。好的一面是战略思维，即目标—手段链接紧密，做事有章法，绝对不会为了做事而做事，他们的目标系统构成一个战略地图。这种优秀品质发展到极致，就是把自己人生的大大小小目标也画成一幅战略地图，这样一来，不仅自己累，而且让别人望而生畏。在周围人看来，他们

做事目的性太强，计划性太强，憎恨做无用功，惜时如金，因而显得急功近利。他们做什么事，交往什么人，都基于价值估算。功利的结果，就是他们只有合作伙伴，没有朋友。

② 坏习惯之二：单调乏味。高效的代价是生活。高效人士有毅力，什么叫毅力，我的定义是：为了长远目标克制欲望满足，自己跟自己过意不去的能力。毅力就是用来收拾自己的。高效人士收拾自己都收拾习惯了。俗话说：“吃得苦中苦，方为人上人。”说的就是这类人。鲁迅说：“哪里有天才，我是把别人喝咖啡的时间都用在写作上了。”喝咖啡多好啊！跟朋友喝咖啡多好啊！有朋自远方来一起喝咖啡多好啊！可是高效人士不这么想，他们很少为了快乐地消磨时光而喝咖啡。单调吧？就算高效人士跟你喝咖啡，往往也是为了工作，他们早餐跟人谈事儿，午餐跟人谈事儿，下午茶跟人谈事儿，晚餐跟人谈事儿，总之，他们根本不知道咖啡为何味儿，心思都在事情上了。甚至他们阵营里有人放出厥词：Never eat alone! 字面意思是：绝不独自在用餐，实质意思是：不谈事儿不吃饭。此言一出，即成为此族类的座右铭。他们以这种心态约你吃饭喝咖啡，难免单调乏味，席间缺少幽默感，他们心里

有事儿，不能放松，害得你也不能放松。他们交流的是信息，有商业价值的观点，而绝少交流情感。他们中有些人不缺乏社交技巧，寒暄起来可以迅速拉近心理距离，但是，他们往往话锋一转，三句话不离生意经，这个转换来得太快，让人觉得不解风情。总之，你可以用追求卓越来赞美他们，但是他们的另一面，就是没有生活。你可以说高效人士专注，人的精力有限，事业生活难平衡。作为测评师，我喜欢问一个问题：“你怎么平衡工作与生活？”杰克韦尔奇认为工作-生活之间没有平衡，只有选择。我问到的一位高效人士说：没有工作，就没有生活。我问到的另一位高效人士干脆认为：工作就是生活。这两位，我都给了高分。但是，他们单调乏味。

毅力的极致就是完美主义。众多高效人士过着强迫症式的生活方式。一个真的患有强迫症的高效人士，是美国富有传奇色彩的霍华德·休斯 (Howard Hughes)。他是美国著名航空家、工程师、企业家、电影导演。在旁观者的眼中，他几乎实现了所有男人的梦想：财富，对他来说是与生俱来。美女，用如云形容毫不过分。创造，他可以设计飞机。创业，他曾经拥有拉斯维加斯赌城。改造社会，他彻底改变

了当时拉斯维加斯的黑社会形象，让赌城成为绅士淑女的乐园。冒险，他两次驾驶飞机绕地球的过程中失事，侥幸没死。他还嫌现实不够刺激，于是进军好莱坞，成为导演。他死后，他本人则成了几部电影中的人物。然而，就是这样一位成功人士，人生却以强迫症收尾。他的强迫症行为的一个表现之一，是他吃豆子的方式——他必须把豆子从大到小排好顺序，然后再吃。贝克汉姆帅吧？成就骄人吧？也是强迫症。他花几个小时的时间把家里的杂志摆放整齐，买袜子一定买双数，这样摆起来才可能一样高。你看他在电视上接受采访的样子，迷人的同时，是否有些拘谨？

③ 坏习惯之三：成就型焦虑。高效人士因成就动机强烈而时常陷入挫败感。高效人士要么抱负远大，要么精益求精。他们或者十分在意脸面，或者内心怀有梦想。如果说知足常乐，那么知足则常有挫败感。没有成就感就活不下去似的。他们憎恨失败，把每一次机会都当成孤注一掷，因而时常陷入焦虑，这种焦虑状态随着准备工作的完成而得以缓解，同时，这种焦虑状态也让高效人士暂时放弃任务以外的活动，专注于迎接挑战。但是，这种焦

虑，往往给周围人带来压力。他们对自己要求高，对别人也如此，所以，他们也带给别人挫败感。

④ 坏习惯之四：挑剔环境。人们适应环境有三种方式，①是改造环境以适应自我，②是改造自我以适应环境，③是换个环境，一走了之。高效人士偏爱改造环境。这源于高效人士的自信和他们的成败观。

心理学对于归因 (attribution) 积累了大量研究成果。人们都知道，任何事情的发生与否，结局如何，既取决于人的能力和努力，又取决于外在条件和偶然因素。但是，不同人专注于不同的侧面。有人看到能力和努力多一点，另一些人看到外在条件和偶然因素多一点。于是，在对身边的事情和世间万物的解释上，出现了外归因、内归因两种风格。外归因的人往往这样解释自己和评论别人的成败：“生不逢时。大势所趋，换了谁都一样。死生有命，富贵在天。”内归因的人往往这样解释自己和评论别人的成败：“有志者，事竟成。事在人为。”他们甚至相信人定胜天。他们这种不服输，不认命，动辄改变环境，而不肯屈就于环境的性格，一方面带给他们高效，一方面也让他们与环境格格不入。在企业需要进行他们所倡导的变革的时候，他们是急先锋，当企业不需要他们所倡导的变革的时候，他们难以忍受环境，要么一走了之，要么成为内部动乱分子。

⑤ 坏习惯之五：咄咄逼人。高效人士的控制欲和支配欲比低效

人士强很多。显然，这种特征不是很讨人喜欢。他们在对话中愿意说不愿意听，他们觉得自己的观点很重要，急于表达，于是随意打断别人，他们一旦对谈话失去兴趣就立即转移话题。GE 的前 CEO 杰克韦尔奇有一次心脏病发作，躺在病床上，居然还像一位 CEO 一样把医生指挥得团团转。作为病人，不管是 CEO 还是总统，就应该“打客场”，而不该喧宾夺主。

《知人者智：风格与管理》一书这样描述美国前总统克林顿的夫人，现任国务卿希拉里的控制欲：

圣约翰大学的人格心理学家们将她的个性描述为“野心勃勃、极度自信、独断、有很强的支配欲”。有许多证据表明，希拉里喜欢“拥有支配别人的权力和让别人服从、敬畏”。根据一些记者和人物传记作家的描述，在公共场合希拉里常常让人感到不快，因为她“说话非常直接，不留余地，而且根本不关心别人说什么”；“希拉里经常表现出不耐烦，而且她的幽默常常被用于挖苦和讽刺人”。

对于希拉里的个性，一位名叫詹姆斯·卡维尔 (James Carville) 的传记作家的描述可谓一针见血：“希拉里不会故意撞你的车取乐，但她也不会为了避免撞到你的保险杠而让自己的车子冲到沟里。如果你恰好挡了她的道，阻碍她做她想做的事，那你很快会被她碾过。”


⑥ 坏习惯之六：A 型行为，具体表现是抱负远大、争强好胜、对人有敌意、疲于奔命的快节奏、

以及易怒的脾气。说到敌意，跟争强好胜有关，高效人士喜欢竞争，所以，他们视很多人为竞争对手。我的一位美国前同事有一句名言：“Beat them in their best.”意思是，在别人最卓越的领域击败他们！这类人在中国被成为“职场圣斗士”。高效人士总是急匆匆的，这源于他们时间紧迫感太强。这种快节奏让他们高效的同时，让一般人感觉跟不上。高效人士讲话快，吃饭快，上厕所快。心理学研究发现，一个人的成就动机跟睡眠时间成反比。高效人士睡觉少，更有甚者，在睡梦中居然继续工作。高效人士酷爱同时忙几件事，所谓 multitasking。他们每天日程排得满满的，每天有一个 To do list，每完成一个，就划掉一个，每次划掉一个，就获得满足感。我的一位客户，是某集团公司创始人，他上午从深圳飞到上海，跟我见面，探讨高层领导力发展，晚上飞回深圳。他告诉我经常一天去三个城市。我的一位朋友经常飞国际航线，他的书就是在飞机上写成的。

A 型行为容易引发心血管系统的疾病。最近的研究却发现，真正对健康有害的不是 A 型性格的抱负远大，时间紧迫感，以及竞争心理。真正对健康有害的是敌意和易暴怒这两个行为特质。在企业里，A 型性格的人高效的代价是健康。

⑦ 坏习惯之七：为人苛刻。高效人士对自己是内归因，对别人也往往如此。所以，内归因的人对别人的要求也相对高些。所以，低效率人士怨天，高效人士尤人。高效人士自己重诺守时，他们也要求别人如

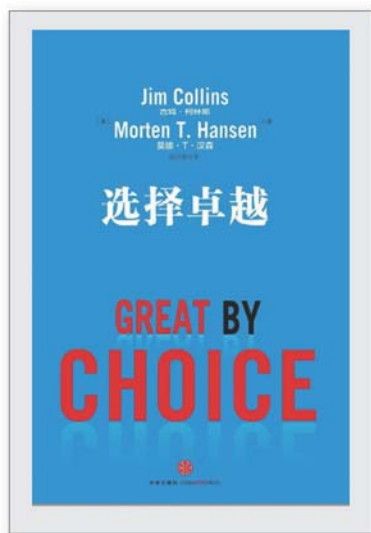
此。他们欣赏同类，歧视低效率人士，他们最不能忍受三类人：笨人、懒人、不靠谱的人。那位信奉“优秀是一种习惯”女高管冷漠的俯视听众的眼神就是证明。不过，她虽然懒得解释，但至少还让听众去理解。乔布斯对笨人、懒人、不靠谱的人零容忍，一旦发现，立即炒鱿鱼。如果你推上一位乔布斯一样的高效老板，那么，你只有比他更聪明，比他更勤快，一诺千金，否则跟着他，职业生涯只有死路一条，赶紧另谋他就。高效人士的苛刻，有时也拒合作伙伴于千里之外。记得有位多元化集团的 CEO 跟我们开会，到会五分钟，拂袖而去，扔下一句：“你们准备不充分，准备充分了再开会。”作为在场的咨询顾问的我感叹：其实他完全可以有点耐心，多沟通几分钟，问题就解决了。而他这甩手一走，不仅没有节省他和我们的时间，反而浪费了所有人的时间。会后，我跟顾问团队商量决定：放弃与这位 CEO 的合作，因为合作成本太高。

高效人士的七个坏习惯，加上我们熟知的七个好习惯，让高效人士的心理特质变得立体、真实。你是高效人士吗？你具有几个高效人士特有的坏习惯？坏习惯能改吗？如果改掉了坏习惯，你还能不能那么高效？

(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



《选择卓越》

**Great by Choice:
Uncertainty, Chaos, and
Luck--Why Some Thrive
Despite Them All**

作者 / 吉姆·柯林斯 (Jim Collins)、
莫滕·汉森 (Morten T. Hansen)

翻译 / 陈召强

出版社 / 中信出版社

出版日期 / 2012年11月19日

+ 作者简介

+ 罗吉姆·柯林斯, 出版过《从优秀到卓越》、《基业长青》和《再造卓越》等著作, 全球销量超过 1, 000 万册。柯林斯的研究和教职生涯始于斯坦福大学商学院, 并于 1992 年荣膺该校杰出教学奖。目前, 他在科罗拉多州的博尔德运营一家管理实验室, 主要开展研究和教学工作, 并为企业界和社会部门的高管提供咨询服务。

+ 莫滕·T·汉森, 加州大学伯克利分校(信息学院)和欧洲工商管理学院的管理学教授。他毕业于斯坦福大学商学院, 拥有博士学位, 就读博士期间为富布赖特学者, 后曾在哈佛商学院担任过教授。他是《协作》一书的作者, 同时也是《管理科学季刊》学术贡献奖的获得者——该奖项用以表彰他对组织研究的卓越贡献。作为波士顿咨询公司的前经理, 莫滕现在为世界各地的公司提供咨询服务, 并开展演讲活动。

+ 读者感悟

虽然当今社会创业路上征途漫漫荆棘丛生, 但仍有优秀的领导者和企业家能够所向披靡, 保持业绩稳定增长。怎样从成功走向卓越? 如何在极端困难的条件下脱颖而出? 吉姆·柯林斯的新书《选择卓越》或许给出了正确回答。

十年修得扎克伯格, 百年修得乔布斯。有大把的商业案例告诉我们, 真正优秀的创新管理者靠创新和坚持创造并掌握了当今最伟大最成功的商业公司运营模式。的确, 10 倍速案例公司在创新方面超过其他公司, 但创新远不是制造成功的唯一砝码。从吉姆·柯林斯在书中给出的对比调查来看, 最初的创新先锋者, 很可能成为最先被市场淘汰的炮灰, 例如吉列并不是安全剃刀的先锋, Star 才是; 而微软也不是个人电脑电子表格的先锋, Visi Corp 才是……开拓创新对社会必然有重大意义, 但从统计学上来看, 对个别企业却极有可能是致命的。

本书告诉我们一个观点, 在如今风云变幻的商战领域, 有头脑的企业管理者往往需要具备的不是创新, 而是准确选择和稳定决策。这不仅需要企业对行业风向标做出正确的判断, 更需要其在自身发展中对自己有充分的衡量。

比如, 西南航空公司要求自己每年实现盈利, 制订了在旺季时期保持克制, 避免扩张过快损坏公司“业绩标准”文化的纪律, 甚至愿意放弃上市, 也要保持稳定增长, 10 倍速公司采取“日行 20 英里”原则的发展严谨性很少有企业能够做到并维持。

当然, 如果尽把本书当作一部纯粹的商业发展指南也是错误的。书中的观点虽经过吉姆·柯林斯团队长达 9 年的研究分析, 但未必适用于每个企业。企业管理者需要根据公司自身发展的状况结合环境对比思考。值得注意的是, 严明的纪律、基于实践主义的创造性和有建设意见的未雨绸缪, 绝对是企业发展中必须遵守的三大丛林法则。

内容概述

在世界级畅销书《从优秀到卓越》出版 10 年后，吉姆·柯林斯再次推出了一部具有开创性意义的著作《选择卓越》，这次提出的问题是：为什么有的公司能够在充满不确定性乃至混乱的环境中实现蓬勃发展，而有的公司则不能？作者在全美国 2 万多家企业中进行了 11 层筛选，找出 7 家安然度过产业逆境与动荡的企业。基于长达 9 年的研究、严格的分析和极具吸引力的故事，柯林斯和他的同事莫滕·汉森列出了在一个不可预测的、动荡不安的、瞬息万变的时代打造一家真正卓越企业的原则。

不同于柯林斯先前的著作，这是因为它的关注重点不仅仅在业绩表现上，还在时下领导者所面临的不稳定的环境类型上。基于超过 20 人的研究团队，柯林斯和汉森对那些在充满巨大力量和急剧变革——这都是领导者所无法预测或控制的——的环境中取得卓越成就的公司进行了研究。研究结果颇具争议，亦让人感到吃惊。比如，最优秀的领导者并不比对比组公司的领导者更具冒险精神、更具远见或更具创造性；他们更恪守纪律、更注重实证验证、更为焦虑。


在一个混乱的、充满不确定性的世界里，创新本身并不是一张王牌，更重要的是适度创新的能力和将创造性与纪律相结合的能力。

通过引人深思的、黏性的和极其有力的实践概念，作者对传统智慧发起了挑战。这些概念包括：10 倍速领导者、20 英里征程、先发制人，后发制人、超越生死线、先将镜头拉近，后将镜头拉近，以及 SMaC 方法。


柯林斯和汉森在《选择卓越》的最后一章向读者呈现了他们最具争议和最为新颖的分析：对运气角色的定义、量化和研究。卓越公司及其领导者并不比对比组公司及其领导者更有运气，但却获得了更高的运气回报率。本书是典型的柯林斯式著作：反传统、数据驱动、振奋人心。他和汉森以令人信服的证据表明，即便是在一个混乱的、充满不确定性的世界里，卓越也可以通过选择而非运气来实现。

名人推荐


“这是一本研究在相同的环境下为什么结果不同的书，是一本研究在动荡环境中如何通过“选择”来创造伟大公司的管理著作。这本书不是强调如何行动，而是强调如何选择。”

 锡恩咨询集团董事长 姜汝祥

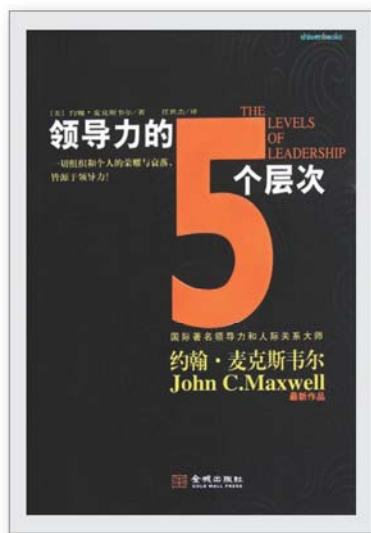
“本书中关于“子弹与炮弹”的比喻十分有说服力，在对盖茨和微软 WINDOWS、乔布斯和苹果 IPOD 这两个脍炙人口的成功案例回顾中，揭开了常被高度赞赏无限崇拜的两个神奇崛起的面纱，还原了两个尝试、修订、放大、调整的领导者的本来。这种走下神坛，不是英雄褪色，而是常识落地，更消除了对于我们所从事的商业和管理行当那种“巫术”般的神秘误读，让可学习性、可应用性大大增强。这也让创业者和企业家更有信心。”

 清华大学经济管理学院高级副院长 清华领导力中心主任 杨斌

“这本书颠覆了很多对于成就卓越企业的错误判断，尤其是重新反思实现流行的创新和变革对于企业的意义。”

 《商业价值》杂志出版人 刘湘明





《领导力的5个层次》

The 5 Levels of Leadership:
Proven Steps to Maximize
Your Potential

作者 / 约翰·麦克斯韦尔 (John C. Maxwell)

翻译 / 任世杰

出版社 / 金城出版社

出版日期 / 2012年1月1日

+ 作者简介

约翰·麦克斯韦尔(John C. Maxwell)是享誉全球的领导力大师、演说家与作家，20多年来一直致力于帮助人们发挥领导力潜能。他的著述已销售超过2000万册。麦克斯韦尔博士也是非盈利组织EQUIP的创始人，该组织已经在全世界126个国家和地区培训了超过500万名领导者。每年，他都要向不同组织中的领导者发表演说，听众多达几十万人，这些组织涵盖《财富》全球500强企业、外国政府、全美橄榄球联盟、美国西点军校以及联合国等等。

作为《商业周刊》、《纽约时报》与《华尔街日报》三家知名媒体评选出的畅销书作者，麦克斯韦尔著述中销量超过100万册的已经有3本：《领导力21法则》、《领导EQ》与《领袖21特质》。《领导力的5个层次》是他的最新作品。

+ 内容概述

真正的领导力不在于拥有一个职位或头衔。事实上，被赋予某个领导职位只是领导力5个层次中的第一个层次。要想成为超越老板层面的领导者，要想使员工追随你不是因为他们不得不听你的，那么你必须掌握投资于人并鼓舞他们的能力。为了实现个人角色的进步突破，你必须卓有成效地领导并建立一个富有生产力的团队。你还必须帮助他人提升自我技能进而使他们成长为新一代领导者。如果你具备了上述技能与奉献精神，你就攀登上了领导力的巅峰。如此你的影响力将泽被深远使更多人为之受益。

领导力的5个层次分别是：


- + 职位——人们追随你是因为他们非听你的不可
- + 认同——人们追随你是因为他们愿意听你的
- + 生产——人们追随你是因为你对组织所做出的贡献
- + 立人——人们追随你是因为你对他们所付出的
- + 巅峰——人们追随你是因为你是谁以及你所代表的东西

通过幽默诙谐的语言、鞭辟入里的视角与生动形象的实例，享誉全球的领导力大师约翰·麦克斯韦尔为我们描述了领导力的上述不同层次。他将教你如何征服每一层次，如何迈向更高的领导力层次，最终成为更富有影响力，更受人尊敬与更加成功的领导者。




+ 名人推荐

“多年以来，约翰都是我的良师与益友。我最喜欢他的一点，是他能够亲自敦促并帮助我实现领导力的5个层次跨越。”

 微软公司首席运营官凯文·特纳


“《领导力的5个层次》一书是约翰·麦克斯韦尔对于领导力这一命题的终极贡献。它以清晰、实用、激励与确定的笔法感染着每一位读者，赋予他们能力去实现拿破仑眼中对于领导者角色的诠释：“明确现实，再给予希望。””

 雅虎前首席问题官提姆·桑德斯

“在NFL的14年执教生涯后，我回到了圣路易斯公羊队，在那里我熟悉了约翰·麦克斯韦尔的作品。他的作品传递如此丰富的领导力与个人成长的精神财富！我相信《领导力的5个层次》是他至今最好的作品。我知道你会爱上它。”

 NFL前橄榄球总教练迪克·福迈尔

“谈到领导力，灵感跟信息一样重要，而约翰·麦克斯两者兼具。《领导力的5个层次》不单单是告诉你如何登攀，还给了你攀登顶峰的动力。”

 Chick-fil-A公司首席运营官丹·凯西

“约翰的《领导力的5个层次》教育在达美航空的领导力培训中收效甚佳。他的远见卓识帮助了不同级别的管理者提高了效率、提升了表现。他是一位有活力的沟通者，一心致力于领导力的教育，值得我们向其学习。”

 达美航空总裁埃德·巴斯蒂安

+ 读者感想

假如你不是很熟悉约翰·麦克斯韦尔博士，那么，我相信你一定熟悉他对领导力的定义。就是他，告诉人们“领导力就是影响力”。这个定义简单易记，深植人心。我亦深受麦克斯韦尔博士在领导力领域见解的启发。

《领导力的5个层次》的观点与麦克斯韦尔博士过往的研究和论著一以贯之，他将领导力视为一个实践与学习的旅程，而最大的特色是将领导力学习的过程分为5个层次(5P)，就像中国的功夫，只有一层又一层地打通、突破才能进阶。他如此描述在最顶层的领导力：“第五层次的领导者常常具备一种超越他们所在的组织与行业的影响力，大多数能够到达巅峰的领导者在他们人生后期才能实现。”我自己带领团队多年，如今已过知天命，便更能体会其意义的真切。

一次又一次地翻阅本书，在麦克斯韦尔博士所描绘的“景致”中穿越，仔细体味着他所精练出的5个层次的(5P)领导力：职位(Position)、认同(Permission)、生产(Production)、立人(People Development)，以及巅峰(Pinnacle)。霍地，我突然感觉自己就像困在光明顶密室的张无忌，参照着壁上的“乾坤大挪移”招式，一个层次又一个层次地修炼，终于彻悟上乘的领导力心法——“登峰自卑、五步造极”。

在这本书中，麦克斯韦尔博士颇具匠心地将他过去提出的21项领导力法则与《领导力的5个层次》相互对应，在每一个层次都有匹配的领导力法则可以运用。如果说，领导力的境界是一座大山，《领导力的5个层次》是一张登山的导览图，在每一层次都有里程碑和路标，那么，21项领导力法则就像登山的百宝箱，可以在发展领导力的旅程中助你一臂之力。

这本书融合了作者毕生在领导力领域的实践心得与经验，是每位领导者修炼内在领导力的一本武林秘籍，值得我们循序渐进、按图索骥地学习。



终究悲哀的小语种

文 / 徐亦立

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

“我学的是越南语，而公司还没有越南客户，大半年我在做香港业务。英语并不好，所以做起来有点吃力，而越南语一年没用也在淡忘。毕业三年了，却还是没有方向，最近这段时间有点烦，比较迷茫和烦躁。虽然可能你都不会看这个邮件，但是我还是给你写了，希望能得到你的回复。”

——学越南语的小王

看你信的，任何读者来信，我都认真阅读回复，这是最基本的礼貌。你的困惑是年轻人的常见状况，学的专业用不上，干的工作不称心，对未来看不清楚。很巧我当年也学的是小语种，工作后几无用处。权充一下你的导师，给你几条建议：

① 先干好手上的工作，不然可能生活都无着，不是吗？② 想想怎样的工作会让你比较开心、有幸福感。③ 了解一下这样的工作对人有什么要求，向有经验又靠谱的人请教。④ 思考一下自己目前掌握什么技能，擅长什么，有什么欠缺的。⑤ 用这些比照自己的理想工作，看看还有什么急需提高的。⑥ 带着这些认识再回到工作中去。

先尝试努力，一切都会有希

望的。即使努力了没得到预期结果，也千万别沮丧。你的福报，可能在未曾想到的街角等你。

——学俄语的作者

“公司一开始花大价钱搞测评招兵买马，但最终由于自身文化、体制等问题，又很难留住和吸引这批精兵强将。人才测评的投资回报率是不是太低了点，或许更大层面的意义是在打品牌吗？如何才能算作是一个成功的案例呢？”

——像名字一样热情的，小华

人才流失是由很多因素决定的，以此来审核人才测评的投资价值，未免有有责之嫌。公司采用人才测评，是为了提高人才决策的效能，具体说到回报，主要是在两个方面：

① 一是让决策发生。任何一次招聘，面临的挑战都是招聘官的标准是否清晰和统一，尤其是在有多个招聘官同时参与的情况下。人才测评恰恰可以提供第三方的客观意见，在讨论陷入僵局时起到润滑作用。

有家高端猎头公司为合资企业寻找总经理，中外双方用人思路大相径庭，互相否定对方看中的候选人。最后猎头公司建议做

一次全面测评，由此而得出的评估结果和聘用建议，反而被双方都接受了。如果公司为招聘要付五十万元的猎头费，那多花五万元测评费来加速决策，无疑是很好的投资。

② 二是避免错误。人才测评在方法论上属于心理测量的范畴。统计学中非常重要的两个概念是“弃真错误”和“取伪错误”，放到招聘的实践中，前者指错过了合适的候选人，后者指选择了错误的候选人。取决于测评方法，我们可以最大限度减小弃真错误，或者减小取伪错误，但不能同时做到。换成通俗语言，公司招人标准严格，难免会沧海遗珠；公司招人标准宽松，难免会鱼目混珠。

究竟是缺人造成的影响大，还是冗员造成的影响大？行业不同，经营状况不同，公司的考虑也会不同。只要用人方向明确，人才测评都能相应调整方法与之匹配，保证公司的决策实现期望的结果。从这个角度看，充足人员配置带来的业务增长，和精简组织结构带来的生产力提高，都是人才测评带来的收益，其效果不可低估。

——像名字一样快乐的，老徐

“我觉得很多压力都是自己给自己的。想问问受到不公平待遇，算不算压力呢？如果这种情况影响正常工作了，该如何定论？”

@Mr_Chung，来自微博评论

没错，压力基本都是自找的，所以有“自寻烦恼”的说法啊。觉得不公平，是因为实际得到的低于自己期望值，这正是压力源的一种：预期。不过话说回来，什么才是公平？你看不到的许多东西，决定了你对公平的判断未必正确。

有朋友加入民企工作一年后，发现自己的收入远远低于前任，觉得很 unfair。后来有资深八卦人士密告：前任是老板的二奶。这下她释怀了，人家打两份工，多劳多得也在理。

要减轻压力，我建议你调整心态，多关注工作内容，少去计较。完全不计较太难，毕竟能完全视万物为无物的，只有仙人、孩童和死者，其实从工作本身得到了乐趣，你就不太会在乎计较了，快乐不具备排他性。

关于第二个问题，你都不计较了，又怎么会影响工作？退一步说，计较有什么用，难道你也学人做二奶？

@亦言亦行，在微博上回复