



**智享会**  
HR Excellence  
Center

### 高潜人才计划的探索与实施

高潜人才的挖掘与培养是一项持久战，“一切从业务出发”是作战宗旨。

### 组织变革加速之道

变革的艺术与科学的分析相结合，变革的结果将会更有保证，更有成效。

### 程菲：润物无声的女性领导力

她的温柔有如水般的力量，不犀利，不强势，却能穿透一切，润物无声。

# HR

2013年第5刊 NO.

19

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

# VALUE

## 企业大学

## ——让员工进入“后学习时代”





# 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 赵娴 Medyr Zhao  
编辑 Editor 秦蕙颖 Luna Qin 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  
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 李阳 William Li

## 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**  
亚太区人力资源总监  
通用电气能源管理集团
- **姜宏宽**  
前资深副总裁 (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**  
监事长  
上海复星医药 (集团) 股份有限公司
- **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
- **马端升**  
人力资源部副总经理  
招商银行信用卡中心
- **包腊梅**  
人力资源副总裁  
舍弗勒大中华区
- **袁耀宗**  
人力资源副总裁  
百胜餐饮集团中国事业
- **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

## 16 前沿 | FOCUS 高潜人才的探索与实施

挖掘与培养高潜人才是一项持久战，“一切从业务出发”是作战宗旨。

## 32 专题 | FEATURE 企业大学 ——让员工进入“后学习时代”

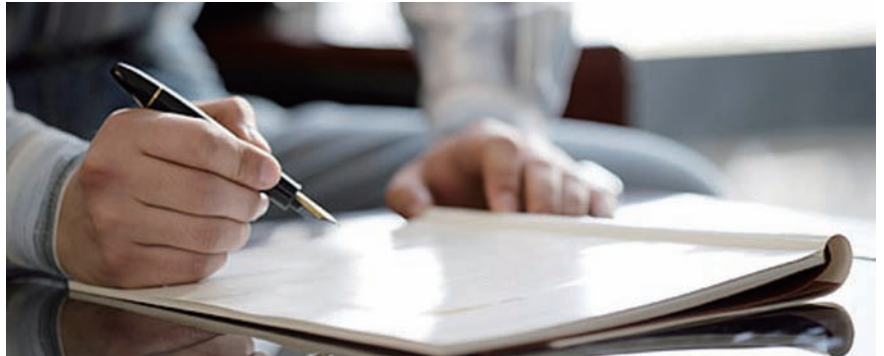


## 54 人物 | PEOPLE 润物无声的女性领导力 ——访友邦中国首席人力资源官程菲 (Freda Cheng)

女性领导力依赖的并不是强势，反而是温柔的如水之力，可以穿透一切。

## 72 专栏 | COLUMNS

- 两海学记 | 迂性领导
- 组织发展 | 教练制与导师制：相同或不同？
- 文化锋声 | 修身齐家领导力
- 何谓领导 | 此时无声胜有声



## 6 | 声音 + 伙伴 |

## 8 | 头条 + 连线 |

## 12 | 特别报道 |

## 16 | 前沿 |

- 小议人才库建设
- 高潜人才计划的探索与实施

## 26 | 微语录 |

- 就业难，谁之过？

## 28 | 劳动法苑 |

- 劳务派遣新规下，HR 应做些什么？
- 约定能否高于劳动合同法规定？  
——某运输代理公司与员工劳动争议案

## 32 | 专题 |

企业大学——让员工进入“后学习时代”

- Part 1 新生咨询篇——概念学习，企业大学我知道
- Part 2 高管访谈篇——更新理念，从培训到学习
- Part 3 案例分享篇——步步为营，从实施看成效

## 54 | 人物 |

- 程菲——润物无声的女性领导力

## 60 | 观点 |

- 组织变革加速之道
- 职能转变 因应业务  
——大型央企的人力资源转型之路

## 68 | 研究 |

- 培育中国创新人才

## 72 | 专栏 |

- 迂性领导
- 教练制与导师制：相同或不同？
- 修身齐家领导力
- 此时无声胜有声

## 80 | 新知 |

- 《第3选择：解决所有难题的关键思维》
- 《好战略，坏战略》

## 84 | 职场问与答 |

- 远离手机 美梦可期



“作为《HR Value》的新成员，给我留下最深印象的是我加入团队后参与编写的第一期杂志——17期。

可以说《HR Value》开拓了我对HR行业的理解和认识，在采编期间也获得了来自各个团队的同事的支持和帮助。

机缘让我们走到一起，在《HR Value》三周年之际，愿未来与大家共同成长，赢得更多读者的认可和喜爱。”



“18期杂志让我最难忘，因为这是我第一次独立完成整本杂志的排版及设计，这次工作像一段让人回味无穷的旅程。

在旅程中会遇到自己无法解决的困难，也会纠结于细节的完美与否，更加会懊恼自己重复出现的错误，但我从未感觉孤军奋战，大家的共同努力让这次旅程有了一个完美的终点。

终点亦是起点，我和伙伴们又即将启程，祝愿《HR Value》在“传递智慧，分享实践”道路上坚持自己的风格，相信它会伴随我们收获一路美景。”



每当在会议开场白中介绍《HR Value》时，我都能感受到自己与它之间深厚的关联。虽然不是杂志的编辑，但它的成长一直是我的关注所在，我也从《HR Value》里获得了许多专业知识。当我在策划“人力资源转型”为主题的会议时，我从第13期杂志中获得了许多理论分享。感谢《HR Value》！

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上分享人力资源实践中最热门、最前沿的话题和活动。



工作生活一旦充实，便会忘记了时间流逝。被某个重要事件提醒，仿佛是事件裹挟着时间而来，而我们并不是被时间推着走。

本期杂志所有编写工作即将完结之时，《HR Value》迎来了“三周岁”生日。当所有的编辑聚集合影时，这个场面仿佛记忆标签，提示着《HR Value》已经走过的一页又一页：创刊时候清晰的心愿和忐忑的期待；一周年时的总结与展望；二周年时的感悟与感恩……这些心情不仅跃然纸上，更融入了我们的日常工作中，转化为动力，更深入、更广泛地了解 and 汇聚人力资源知识和讯息，用自己的努力回馈读者每期的等待。

我们以“最难忘的一期《HR Value》”为主题来为杂志庆生，



14 期杂志是我的第一本《HR Value》，亦是二周年之后的新一期杂志。

从此我陪伴它欢度佳节、辞旧迎新；它送给我期待、憧憬、他人的鼓励支持与截稿日的疲惫。

感谢这些千丝万缕的联系丰富了生活，为人生增添了新的标签。

我错过了它的许多过往，但我更憧憬它的未来。



作为 HR 会议论坛的组织者，我参与了第 8 期杂志的专题采访工作——“高潜力人才面面观”。

能够将本职工作中积累的知识和能力以这样的形式发挥，让我倍感欣喜。

感谢《HR Value》给予我这样的机会，愿它的成长能带动我们每个人都成为“高潜人才”！



作为市场部一员，《HR Value》是我与外界进行合作、交流的渠道之一。我加入智享会的第一天，便参与了 16 期杂志的市场合作工作，让我印象深刻。虽然工作是忙碌而辛苦的，但是每当听到合作伙伴以及客户良好的反馈时，内心总是充满骄傲，所有的付出都是值得的。我宣传《HR Value》，《HR Value》实现我的价值。

并回顾过往的点点滴滴。三周年到底意味着什么？杂志的历史又增添了厚度，新成员带来全新的能量，老员工更加笃信杂志的未来……翻看每位成员的相片和真诚的话语，我感觉时间的确拥有强大的力量，我们偶尔忘却它，大概是因为它褒奖我们如此专注、投入地工作和生活着。三年，不敢说《HR Value》已经变得多么完美，反而目标愈明确愈发现它的不完美。三年，让我欣喜的是，我们每个人都找寻到了《HR Value》对于自身的价值，它不仅仅是我们的工作，更是一种难以割舍的联系，一种无法放弃的责任。

感谢《HR Value》，感谢你们陪伴我走过的三年，以及未来的长路。

**征稿启示：**

《HR Value》所有栏目欢迎投稿，

来稿请至：

Medyr.Zhao@hrecchina.org

秋桂飘香贺周年

潜心行业意志坚

略尽绵力助发展

分享智慧恒不变



张红霞

罗氏诊断  
中国区人力资源总监

执着、专注、乐于分享，  
喜欢 HR Value 的原因，  
智慧创造价值，  
分享成就你我。  
愿 HR Value 越办，越成功！



程菲

友邦中国  
首席人力资源官

以善性传递智慧，用沟通实现分享，  
愿智慧会为HR们带来更多的Value！



庄旭光

阿里巴巴集团  
薪酬福利资源经理

碰撞思路，产生火花。智慧会在这方面给了我们很大的帮助。



● 罗晶  
复星保德信人寿保险有限公司  
首席人力资源官

因为热爱  
所以精采  
祝 HR Value 越办越好!



● 钱慧  
英格索兰(中国)投资有限公司 亚太区总部  
人力资源总监

<HR Value>给 HR 带来更多 Value, 分享更多  
案例和成功经验。



● 徐亦宾  
纽威乐柏美 大中华及韩国  
人力资源总监

任职的时间不长,但我却看到了  
了知享会在过去三年中的活力  
和成长,已成为了人力资源人士公  
认的业界平台。  
祝愿知享会越办越好,成为  
中国及全球领先的业界 HR  
平台。



● 张杰贤  
集聘科技  
董事总经理

聚焦人力资源  
推动智慧分享  
祝 HR Value 越办越好!



● 赵伟  
星巴克中国  
资深招募经理

搭建人力资源最佳分享,  
最佳互助、最佳实战的平台,提供  
业界精粹意见,建立 HR 同仁交流  
强关系,做卓越的人力资源分享  
平台来因子!



● 姜宏生  
香港名店街商业地产开发集团股份有限公司  
副总裁

让业界更好的讨论的平台!



## ① 智享会 7 月期 HRD Network 活动上海成功举办

2013 年 7 月 18 日下午上海，智享会 7 月期 HRD Network 活动吸引了众多 HRD 及以上人力资源管理人士的参与，尽管天气炎热，但大家的热情丝毫没有怠慢，让这一期的活动充满了精彩。

本期活动主题是由上期参会嘉宾投票选出，定为“劳动力成本上升和员工生产力提高”，就劳动力成本上升使企业面临的种种难题进行深度探讨并得出结论。探讨话题包括提高办公室员工工作效率的方法、衡量生产力、不同年代员工的管理方式等方面，由强生杨森医药亚太区人力资源总监吴文卫女士作为主持人带动整场活动，分享嘉宾德

福汽车系统（中国）投资有限公司亚太区人力资源副总裁 CS Yue 的发言更是得到了现场嘉宾的高度认同。

本次活动出席者众多，均为各大企业人力资源总监及以上级别人士，他们分别来自：TCL、王牌电器、贝因美、蔡司光学仪器、博士伦、江森自控、扬森制药、百事、美德维实伟克、用友汽车、圣戈班投资有限公司、沃尔沃、中德安联、住友制药、自然美、美尔森、史泰博、索迪斯、道康宁、辉瑞等知名企业。

## ② 智享会 7 月 HRD Network 北京场“企业文化建设”活动圆满落幕

7 月 24 日智享会举办的 HRD Network 活动主题为“企业文化建设”，是由 5 月份 HRD Network 活动参会嘉宾通过讨论及投票所决定的主题。每一家企业都有自己的文化，涉及价值观、制度、行为以及形象等等众多方面，企业文化如何建设，一直是企业高层非常重视的话题。而企业文化如何落地，也是当下企业管理层非常希望了解的内容。因此我们 7 月份的活动不仅请到了诺基亚人力资源总监蒋靖先生为我们主持活动，并且也请到了在企业的文化建设方面做得非常成功的腾讯公司北京人力资源中心总监韩旭婷女士为我们分享腾讯企业文化的推行案例。

本届活动虽然是在炎炎夏日举办，但是炎日依旧不能阻挡各位 HRD 的参会热情，本次活动有众多企业 HRD 报名参会：Bard、Sodexo、Lp Amina、GPJ、Office Depot、Globeedu、MMD、Citic、Cameron、Enics、Vtra、White Peak Real Estate、Cofcoko、Xiabu、Dx Sport、Outlet、Availink、Firmus、Baidu、Tencent、Nokia、Blue Economy Zone、Dolby、B.E.A、Jointown、Greatviewpack、Sina、Datang、Detention Technology、Ricci Group、……

## ③ 智享会 7 月上海内训平台特别活动反响热烈

“管理的灵魂就是针对不同的人、不同的事、不同的时间、不同的境况，实施不同的管理。”智享会 7 月上海的内训平台特别活动在一片热烈的掌声中落下了帷幕，本期主题为“情境领导在组织中的落地运用”。现场共有超过 50 位企业培训经理及部分 HRD 出席，活动内容的精彩呈现使得与会嘉宾十分满意并且给出一致好评。本次活动报名企业包括：Marvell Technology、AZ-em、Emerson、Siigroup、Unistrong、Chery Jaguar Land、Astrazeneca、Maxim、Baldor、Branson Ultrasonics、Volvo Cars China、Bard、CMC Xinnuo、Chemtrend、Fosun、Sandvik、Greif、Discosha、Zeiss、Leo Pharma、Ralph Lauren、Solvay、Dow、Eppendorf AG、AMD、Lear、Cigna、Marks & Spencer、Waters、Meritor、Normstar、Danhua、Glcp、Sparks、ThyssenKrupp、Chanel、Evonik、Coats、Giti Tire、Cochlear、Chemtrend……



## ④ 智享会 7 月 HR 前沿活动“打造成功的业务战略合作伙伴”成功举办

智享会的 HR 前沿活动“打造成功的业务战略合作伙伴”于 7 月 25 日在北京成功举办。本次活动刚刚推出就收到北京地区 HR 的热烈响应。最终活动报名人数达到 142 人，各大企业纷纷报名前来参会：Erdos Fashion、Toread、Lp Amina、Allianz Global、Daimler、Foton、SOHU Inc、Advantech、Datang Mobile、Luye、CMC Xinnuo、UC、Longfor、Sms-Siemag、Bayer Healthcare、Degremont、Syngenta、Hilti、Roche、AT&T、IEE、Maipu、CCDI、Vgtech、Standard Charterde、Merck Serono、Luogelang、Ottobock、Akzonobel、JDB、Liberty Mutual、Ozarkgear、Hanergy、Merck Serono、Spirent、Firmus、Sms-Siemag、GM、Sandvik、Zurich、Tenneco、Liteonmobile、Tencent、ENN、J&J-Xianjanssen、Baidu、Navinfo、Dolby、Sony、Emerson……

本次活动以“打造成功的业务战略合作伙伴”为主题，针对 HRBP 如何运用专业知识，根据业务战略需求提供人力资源的建议和解决方法，HRBP 如何与 COE 和 SSC 进行明确分工，并有效利用这两个部门为业务部门提供策略支持、如何提高 HRBP 的领导力和权威性等等一系列问题展开讨论。我们本次活动也请到了百度人力资源顾问杨勃先生、法国电信北亚区人力资源总监张艳女士以及强生集团高级招聘经理瞿娜女士为我们就上述一系列问题进行分享和讨论。现场参会嘉宾也纷纷积极参与活动讨论，就自己公司的 HRBP 模块所碰到的一系列问题和经验展开深入探讨，相信各位 HRBP 在参会后一定收获不少！

## ⑤ “My Story @Ford”——趣味比赛展示福特浓厚企业文化

2013 年 9 月 11 日，“My Story@FORD”英语演讲比赛决赛在位于上海的福特汽车公司亚太区总部召开。来自上海和南京的七位同事进行了激烈的角逐，为观众和评委奉献了一场精彩的“英语故事秀”。

作为企业文化的一部分，“My Story@Ford”英语演讲比赛在七月初拉开了帷幕，各个职能部门组织初赛，选拔优秀选手入围半决赛，再从中评选出获胜者进入最终的决赛，参赛人员覆盖福特亚太区在中国的全体员工。本次比赛在福特中国人力资源部门的牵头下，由福特上海 ToastMaster 俱乐部及福特南京英语学习小组共同组织承办，希望通过别开生面的形式，让员工畅谈个人在福特工作、生活的感受，既锻炼员工的英语表达能力，又大力推动福特雇主品牌的宣传，从而加深企业文化在员工心目中的印象。

当天的决赛在主持人真诚而风趣的开场白中顺利展开，虽然是企业内部比赛，但确保流程严谨、公正，比赛设立一名主席，两名计时人员，并由福特亚太区及福特中国的高管们组成一支颇具权威又不失亲和力的评委队伍。

七位选手依次登台亮相，以各自不同的经历为主线，与大家分享自己在福特的成长故事。通过演讲内容，观众们感受到了福特文化通过不同的渠道渗透进员工生活中：有些选手对个人在企业中获得的职业提升感触颇深；有些选手不吝表达自己对福特产品的喜爱；更有选手难忘第一次进入福特面试时受到的无微不至的帮助。比赛过程中，选手们“大显身手”，PPT、指示牌、相片等多种道具轮



番上阵，使每个故事都充满趣味，让人印象深刻。最终来自福特南京产品研发部门的工程师 Andy 获得决赛冠军。

虽然比赛结果有前后名次之分，但是选手们所展现的风采和对福特深厚的感情没有优劣。与其说这是一场充满竞争的比赛，不如说他们共同为观众呈现了身为福特员工的骄傲与自豪，正如评委代表所说“*You are heroes!*”相信福特良好的企业氛围和迅速的业务发展也会给予他们最好的回馈。



## 6 智享会饕餮盛会“2013HREW 第七届卓越人力资源周”取得圆满成功

由中国最大的人力资源会员制组织 HREC 智享会主办的“2013HREW 第七届卓越人力资源周(The 7th Annual HR EXCELLENCE WEEK)”于2013年7月16-17日在上海中山公园龙之梦万丽酒店成功举办。大会共吸引了1000多名来自不同地区、不同行业的企业HR高层管理者参与其中。更有超过50位全球知名企业演讲嘉宾的倾力奉献，40多个行业经典案例分享，汇集了人力资源领域最领先思维，得到了现场参与嘉宾的一致好评，是人力资源领域内最成功的论坛之一。

本届人力资源周为期两天，期间2大品牌年会“2013年第九届招聘与任用年会”、“2013年第十届学习与发展年会”和2场大型人力资源优秀案例秀“2013招聘与任用最优秀”、“2013学习与发展最优秀”同时进行，并有大型人力资源展览丰富其中。

本届卓越人力资源周豪华演讲嘉宾阵容包括：超威半导体技术(中国)有限公司区域培训发展经理、英特尔中国领导力发展高级经理、腾讯科技人力资源总监、雀巢(中国)有限公司销售培训与能力发展经理、复星保德信人寿保险有限公司首席人力资源官、通用电气中国区学习总监、斯凯孚高级人力资源发展经理、西安杨森卓越中心高级总监、美国强生集团亚太区学习发展总监、伊顿(中国)投资有限公司伊顿大学(亚太区)校长、天地国际运输代理(中国)有限公司人力资源总监、科勒学习发展高级经理、第一太阳能培训与组织发展亚太区高级经理、中国银联培训中心主任、沙伯基础工业公司亚太区培训总监、微创医疗器械(上海)有限公司人力资源与创新

学院资深总监、渣打银行(中国)有限公司中国及东北亚区、金融及管理培训学院总监、RSA保险集团人力资源总监、马丁森集团华东区总经理、威埃励企业管理咨询总裁、ASSESS系统中国-海问联合中国董事总经理、欧司朗照明亚太区招聘经理、罗氏医药中国区人才招聘与渠道高级经理、亿滋中国招聘总监、ABB中国上海分公司人力资源招聘中心经理、耐克亚太区招聘总监、伊顿公司亚太区高级招聘经理、BP中国中国人才招聘经理与亚洲石化项目人才招聘经理、IBM大中国区招聘负责人、微软前招聘总监、西门子(中国)有限公司人才招募经理、沃尔玛高级招聘总监、强生(中国)医疗器械人力资源经理、金佰利(中国)有限公司高级人才获取经理、普华永道会计师事务所人力资源部高级经理、倍智人才管理咨询公司RPO总监、通用电气大中华及蒙古区人才招聘经理、史赛克亚太区招聘总监、倍智人才管理咨询公司总裁、太和鼎信首席顾问、科锐国际招聘流程外包业务总经理、BRecruit中国区总经理、PinCN客户总监、工人招聘网工人研究院高级顾问……

本届卓越人力资源周也是智享会首次同期举办大型人力资源展览会，参会者不仅能获悉同行业与标杆企业最新的人力资源管理实践，更能了解市场最新的趋势与技术。我们得到了人力资源领域内诸多知名企业的支持包括：倍智人才、太和鼎信、科锐国际、集聘科技、工人招聘网、英智、路敏思、网维软件、马丁森集团、威埃励企业管理咨询(MGP)、Speexx、诠释拓展、欧瑞管理咨询、德博诺中国、Celemi、GlobalEnglish、TTI Success Insights、LCL企业管理顾问有限公司、中欧商业在线、TELL ME MORE、哲道行企业管理咨询有限公司、灏竣领导力研究中心、竞越顾问公司、诺唯亚知识技术顾问集团、思腾中国、乐满意、时代光华、上海东浩人力资源有限公司、森冠阅读会、弘译商学院、ASSESS系统中国-海问联合、沐锦商务国际、艾培企业管理咨询……

强大的媒体组织支持阵容包括：BWCHINESE、价值中国、《培训》杂志、数字商业时代、《商业评论》、美通社、华尔街日报中文网、东方财富网、31会议网、中国人力资源开发网、豆丁网、《二十一世纪商业评论》、中欧商业评论、《经理人》杂志、优士网、三人行-中国人力资源公益学习论坛、无锡新区人力资源工作协会、苏州工业园区人力资源开发有限公司、美商会……

共同期待2014年的卓越人力资源周!

## 7 国资委摸底企业职工薪酬 首次纳入工资外收入

国务院国资委日前启动国企职工薪酬调查，调查内容首次包括职工工资外收入情况。业内专家认为，此番摸底调查有助于国资委加强对国企薪酬的管控，有助于有的放矢地推动下一步国企收入分配改革。

国资委《关于做好2013年国资委系统监管企业职工薪酬调查工作的通知》要求，于8月15日至10月31日开展2013年国资委系统监管企业职工薪酬调查工作，目的是“为进一步加强国有企业收入分配调控的基础工作，提高国资委系统监管企业收入分配调控工作的科学化、合理化和精准化水平。”

中国企业研究院首席研究员李锦认为，国资委启动此番调查是积极响应国务院年初公布《关于深化收入分配制度改革的若干意见》的举动，预示着国资委正在抓紧研究国企系统收入分配改革的配套方案和实施细则。据悉，此类调查国资委自2007年始每年都搞，但调查结果从未公布。李锦认为，此次调查结果将为国资委出台国企收入分配改革方案提供决策参考。

李锦认为，调查有助于摸清国企与当地社会平均薪酬水平之间的差距、国企高管与普通职工薪酬之间的差距、不同国企之间薪酬水平的差距，“此次摸底调查的改革指向是明确的，即逐步纠正不合理的国企薪酬制度。合理的国企薪酬应与行业整体效益和平均薪酬水平挂钩，应与职工的职位更要与岗位绩效挂钩。”

记者注意到，此次调查的内容包括企业人工成本、企业职工薪酬信息、工资外收入情况、国家收入分配制度改革决策所需信息。通知指出，本次调查内容在2012年的基础上，新增了国家有关部门对国有企业工资内外收入监督检查的部分事项。新增的“工资外收入情况”一项包括职工福利性收入、补充养老保险费（企业年金）、补充医疗保险费、住房公积金、各类商业保险及其他方面等内容。

国务院国资委研究中心竞争力部部长许保利认为，所谓的工资外收入，至少是指没有纳入国资委对国企工资总额统计及规范管理的部分。此次调查首次要求国企填报这部分收入内容，体现了国资委对国企薪酬加强精确管控的决心，也有助于摸清长期存在于国企的第三产业等“体外循环”的额外收入情况，以及行业效益、企业效益与职工薪酬之间的关系。

李锦也认为，这次调查增加了对隐性收入的摸底，表明国资委对国企薪酬的管控由单一的工资管理向全面薪酬管理的方向转变。通过深化改革收入分配体制，将推进国企收入分配的公平、公开和制度化，并有助于提高国企效益和职工劳动积极性。

来源：新华网



## 8 中国 22 地最低工资标准涨近两成 企业成本增长待消化

2013年以来，上海、广东、天津、浙江、北京、山东等22个地区调整了最低工资标准，平均增长18.4%。全国共补发被拖欠的农民工工资等145.3亿元人民币，工资支付保障长效机制建设进一步完善。

据中国人力资源和社会保障部消息，目前，全国月最低工资标准最高的是上海的1620元，小时最低工资标准最高的是北京和新疆的15.2元。

自7月1日新修订《劳动合同法》开始实施后，劳务派遣工的同工同酬问题一直备受关注。人社部门今年上半年在全国范围内补发被拖欠的农民工工资等145.3亿元。同期，劳动保障监察机构查处的劳动保障违法案件中，有62.5%的案件涉及工资支付问题，同比增长27.5%。劳动人事争议仲裁机构立案受理的劳动报酬类案件，占立案总数的33.6%，同比增长1.6%；劳务派遣类案件占3.3%，同比增长25.4%。

有预测称，下半年，中国经济增长下行压力增加，或加剧部分企业的生产经营困难。而受经济结构调整以及化解过剩产能等影响，将给企业带来规模裁员、拖欠工资等问题，这会使职工增加工资的要求与企业加薪能力下降的矛盾更加突出。而依照目前工资持续增长趋势，最低工资标准的持续增加还将提高企业成本、挤压出口企业利润。

中国科技大学经济管理学院教授刘澄接受中新社记者采访时表示，各地最低工资标准的提高是一个象征性的指标，也是整体经济进步的表现。所谓增加企业成本，主要是针对中小企业而言，但在很多城市，已提高的最低工资标准依旧面临“招人难”问题，这并不是企业成本增加造成的。

“企业可以消化薪酬增加对成本的影响。”刘澄称，员工薪酬占中国企业成本的份额约为5%至10%，而现在提高的这两成工资，对社会整体工资成本的压力顶多1%至2%，不到欧美国家的十分之一。目前国家对融资成本支持力度增大以及一些减免土地税收的政策，都可以与企业增加的成本相抵。即便是劳动高度密集型企业，也应勇于消化这一小份额的成本。

“更何况，中国企业现阶段要做的，不应是降低成本，而是从改善效率出发，在开拓技术上多做文章。”



# 出发！ 让领导力腾飞!!!

文 / 任建平、潘昕、马东新

本文由海问联合提供

2013年5月10日清晨，在北京郊区宁静的培训教室中，来自搜狐一线管理人员领导力发展项目的36名学员，在ASSESS系统中国-海问联合董事总经理、首席讲师任建平先生带领下，满怀激情地一同参与了基于搜狐领导力模型的“SIAC领导力发展模拟舱”……



## 项目背景

### Q 为什么要做搜狐一线管理人员领导力发展项目？

A 搜狐一线管理领导力发展项目的定位是帮助搜狐新任管理者实现艰难的角色转换，并为搜狐新任一线管理者提供自我认知、心态、知识、技能等一系列的辅导与训练，为他们快速进入角色提供契机和帮助。

### Q 在搜狐，人才和业务的特点是什么？面临着什么样的挑战？

A 基于领导力发展领域著名的领导力发展阶梯理论（the Leadership Pipeline，由 Ram Charan, Stephen Drotter 和 James Noel 提出），其中由第一层阶的转变，即由普通员工的“自我管理”（Manage Self）转向初阶管理者的管理他人（Manage Others）是最具挑战性的第一步。当业务领域的专家被提升为一线经理，从个人贡献者蜕变成优秀管理者的过程中，他们将面临工作内容、能力要求和行为模式的转变，包括需要学习如何规划工作、安排岗位、分配任务、激励员工、训练技能和评估他人等。在搜狐这样由充满朝气的年轻人组成的企业中，一线管理人员的表现同样非常典型。因此，能够有效学习认知和掌握这些能力和行为是搜狐一线管理人员成功地从业务领域的专家转变为优秀团队领导者的关键挑战。这种角色转变的效率，对于公司的业务发展而言，也有着至关重要的意义。



## 项目具体计划

### 1 对领导力发展解决方案的要求

我们在方案的选择和深化设计上，首先注重尽可能帮助搜狐一线管理人员进行深度全面的自我认知，

当业务领域的专家被提升为一线经理，从个人贡献者蜕变成优秀管理者的过程中，他们将面临工作内容、能力要求和行为模式的转变，包括需要学习如何规划工作、安排岗位、分配任务、激励员工、训练技能和评估他人等。

从而让搜狐一线管理人员获得自我变革的勇气，真正改变知易行难的学习困境，获得能力发展的内在动力。这是成人学习的基础，也是我们在设计搜狐一线经理人员领导力发展项目时重点考虑的因素。

### 2 搜狐一线管理人员领导力发展计划

我们将项目按如下思路进行设计：

- ① 开训（自我认知与团队建设）
- ② 角色转换（必修）
- ③ 分配工作（必修）
- ④ 培训与辅导下属（必修）
- ⑤ 获得和分配资源（选修）
- ⑥ 书面口头汇报（选修）
- ⑦ 主持会议（选修）
- ⑧ 管理绩效（选修）
- ⑨ 招聘与甄选人才（必修（后续参加）企业面试官认证）

具体课程设计将《SIAC领导力发展模拟舱》作为第一门必修课程，再加上一些知识、技能类的课程予以丰富，包括《主管的角色转换》、《管理者的五项修炼》等等。除主题培训课程之外，我们将就个别培训主题不定期开展诸如世界咖啡研讨会等内部讨论+分享模式，进一步巩固学习成果，并推动培训成果落地。



## 实施过程中的愉悦体验

当天，在经历了简短的学员开场自我介绍后，所有学员被分成六个学习小组并与相邻小组的成员一对一结成学习伙伴，随后任建平老师开始带领大家进入

到正式的培训过程中。参训学员共同经历了 SIAC 领导力发展模拟舱<sup>®</sup> 培训的七大核心步骤：



**整个培训就好像真的在“导航员”的带领下试飞，有时候会“撞山头”，也有时候会“迷航”，但其实最后才明了，整个过程简洁，雄辩，一气呵成！这样的培训给学员们带来的才是领导力发展的真正腾飞！**

和其它培训不同的是，任老师一开始就强调，自己今天的角色是一个“导航员”，让所有参训学员进入到一个“模拟飞行”的领导力发现状态中，并分享了一个飞行员朋友在启德机场模拟降落过程中“撞山头”的亲身经历，表示大家今天将会有“撞山头”般的冲击感。那么，在一个室内培训中到底是怎么“撞山头”的呢？这究竟意味着什么？大家的胃口一下子被吊了起来！

接下来任老师先让大家理解什么是领导力，什么是搜狐一线经理人所需要具备的领导力。然后教大家学习评价领导力，这就像进入真正的“飞行员模拟舱”的第一步需要学习掌握模拟航空仪器仪表使用方法那样，学员们也需要学习如何评价自己和伙伴的领导力。

然后会在两个模拟案例的活动中，让大家扮演经理人以及其工作对象，承担和完成相应的任务，在这个过程中观察和评价领导力的表现。SIAC 领导力发展模拟舱<sup>®</sup> 基于搜狐一线管理人员的领导力胜任模型特别定制了两套模拟真实商业环境和工作情境的演练活动，让学员在模拟演练中展示自身能力，开展伙伴间的互评与反馈，这就是开始“撞山头”了。许多同学在这个环节结束后的小结中马上就有了惊喜的细节认知和发现！所有学员按组别分别进入模拟演练中，他/她的学习伙伴则在对方进行演练时，在外围对伙伴

在活动中的表现进行观察和记录。演练结束后，参训学员开始整理伙伴的观察记录。

随后，学习伙伴们就对方在模拟演练中的能力表现逐一进行评价和反馈，帮助学习伙伴从行为细节认知自身的能力状态。通过这一环节，大家能深刻体会到自身在能力娴熟度方面存在的不足和差距。

在接下来的环节中，应用了基于胜任力的 ASSESS 测评工具，来获得属于个人的 ASSESS 性格测评个人发展报告，并由任建平老师带领学员解读报告背后所蕴含的丰富信息。ASSESS 系统的性格测评报告独特之处，是将工作、思考和人际三大纬度、24 项性格指标与岗位的胜任能力进行匹配分析，学员能够非常精确地看到自己在每一项胜任能力上会受到哪些性格影响，又是如何受到影响的。

在深入探索个人的能力娴熟度和性格潜力之后，任建平老师会带领所有学员重新回到现实工作环境当中，根据对自己在实际工作中的展现情况进行评价的结果，让学员有效认知能力的现实表现。学员们这时才惊奇地发现这三个能力维度的能力状态是互为因果、内在统一的。这些进一步为学员们建立了以前从来没有过的、关于自己的领导力能力的全面认知！

接下来水到渠成地，任建平老师希望各位学员，针对培训中所发掘的自己的两到三项领导力发展重点来制定相应的个人行动计划，明确能力提升的时间进程及每个阶段的里程碑，为自己的领导力发展“启航”！

整个培训就好像真的在“导航员”的带领下试飞，有时候会“撞山头”，也有时候会“迷航”，但其实最后才明了，整个过程简洁，雄辩，一气呵成！这样的培训给学员们带来的才是领导力发展的真正腾飞！



## 项目结果——实现领导力真正的腾飞

### 1 SIAC 领导力发展模拟舱<sup>®</sup> 是一个轻松的学习过程。

从培训后学员们的现场总结来看，“充实、快乐、冲击”、“愉快、热身、认知”等等，你能想到这是 1 位老师、36 名学员、连续 12 个小时培训的效果吗！

### 2 SIAC 领导力发展模拟舱<sup>®</sup> 是一个充满收获的

## 学习项目。

培训结束后，我们也组织了学员对 SIAC 领导力发展模拟舱<sup>®</sup>进行了进一步的总结，很多同学做得非常精彩，图文并茂，而且充满反省和收获，如：



### ③ SIAC 领导力发展模拟舱<sup>®</sup> 是一个深度理解的学习项目。

也有许多学员的感受非常深刻，如：“我经历了兴奋、疲惫、混乱、惊讶、认同这一系列类似于过山车的体验。最终的结果仍然是认同，我不得不承认我的收获还是蛮大的。”

在后续的跟进方式上，任老师建议学员们进行发展对话、Coaching、Focus360 等方式进行学习跟进。相信这些设计，让项目效果延展变得更有深度。我们找到了发展个人和组织领导力的优秀途径，通过创造一种放松的，聚焦到关键的领导力行为模式的培训和发展环境，我们可以更加有效的让个人发展自我领导力，提升领导力水平和状态，也让我们期待在 SIAC 学习跟进活动中会有更多的惊喜和收获！



## 项目总结

本次搜狐一线管理人员领导力发展项目采用的创新领导力学习发展方式——SIAC 领导力发展模拟舱<sup>®</sup>，总结起来，具有以下特点：

### ① 具象化的理解

SIAC 领导力发展模拟舱<sup>®</sup> 为学员们提供了基于搜狐公司领导力要求的具象化评价，能够帮助学员们直接明确自身学习的方向和重点。如一位学员总结的：“本人通过评测，暴露出在团队领导力方面还有所不足……是我需要深入思考以及亟待解决的问题，后续在日常工作中我将……让组内员工感知到现在积极的变化，以及未来积极的发展前景，保证整个团队的工作活力，提高整个团队的凝聚力及战斗力，同时也希望公司能够再后续提供类似这方面的培训资源，以便在这方面能够更加迅速的提高与完善。”


### ② 非常有趣味性

SIAC 领导力发展模拟舱<sup>®</sup> 学习体验非常像真正的飞行员学习模拟舱，整个学习过程生动有趣。如某位学员所总结的：“课程从早九点到晚九点多，十分紧凑和充实。即使在这样的高强度之下，回到住处，本来我和同屋计划洗漱完毕之后就休息了，可是在休息之前，一句‘你觉得今天的课程收获了什么’作为开头，我们俩人聊起来就非常兴奋了，对课程进行了回顾和结合工作实例的分享互动，一直到凌晨一点半，考虑到第二天的行程，才不得不中断了话题。”

### ③ 非常有深度

基于 3P 模型系统评价，包括冰山模型从低到高的深度评价，并最终融合在一起，形成全景性的自我认知，能够对现实工作提供具体的指导。如一位学员总结的那样：“通过培训中的各项练习，最终获得了自身领导力 3P 分数，通过此 3P 分数，让自己更加清晰地认知自己具备的优势，以及自身存在的劣势等。对于后续的工作，除了重点强化自身优势外，会将主要精力用于接受管理挑战上。”

### ④ 支持学员持续改变

也有表达持续改变决心并制定行动计划的更多学员，如：“我认为，如果已经发现不足，就要制定计划，解决它。我填写了一张《个人增强领导力行动表》，并以月和任务为单位设定目标和行动方式，并逐项完成。然后检讨得失，再设定新的目标。计划在一年内，将‘团队领导力’和‘计划与组织’能力，转化为‘管理后的优势’。” 

我们找到了发展个人和组织领导力的优秀途径，通过创造一种放松的，聚焦到关键的领导力行为模式的培训和发展环境，我们可以更加有效的让个人发展自我领导力，提升领导力水平和状态。



# 小议人才库建设

当今的人才市场在招聘方面呈现出多种变化的新趋势,人才库的建设与管理成为了许多企业的重要关切,人才的竞争已经变成了商业竞争最重要的一个因素,在此我针对人才库的建立与管理工  
作分享一下艾默生的经验。

内容提供 / 艾默生人力资源总监 邵长松

整理自 / 第九届招聘与任用年会

编辑整理 /Luna Qin

## Why Should We Build up a Talent Database?

为什么要建立人才库,原因是多方面的。

① **企业的招聘需求是动态的。**有时一个职位发布后,老板又有一些新想法、新要求,比如“这个职位除了要做销售,能不能再做一些BD的工作?”再者,一些新的行业会不断出现。因此你每天看到的情况都是在不断变化的,可能之前合适的应试者在之后又不再合适。那么在这个过程中,就提出了两个问题:怎样去管理这种需求,怎么更有前瞻性地去做招聘。

② **建立人才数据库是企业的关键人力资源战略。**企业基层员工、中层员工,或者一些专业人才,乃至更高端的人才,他们从哪儿来?你要靠怎样的数据库以及市场的人才库来支持企业用工需求?在此之前,就先要有一个战略去定义它。比如说,基层的员工需求主要通过招聘大学毕业生来满足,高端的人才能有80%的份额是从内部推荐而来;换言之,如果将人力资源的关键战略与企业的经营联系起来,那就能相对容易地寻获到你的人才库在哪儿。

③ **现在是 proactive hiring 的时代。**在过去,尤其是十几年前,招聘的方法很简单,有职位空缺的时候 HR

就去招聘会摆一个摊儿,或者网上发布一个需求,然后就开始等简历,简历来了再去面试。但如今大部分的人员都是在有离职意愿、或者已经离职的时候才会去找工作,想要准确捕获这两个类型的人并不容易,因此我们要有前瞻性地做招聘,而不是被动地守株待兔,这也是促使我们去建立人才数据库的一个重要原因。

④ **为了满足内部的客户满意度。**如果两、三个月都不能填补职位的空缺,那么我想各位做招聘的同仁都会在用人部门经理面前倍感压力。所以说,让招聘人员能获得更充足的时间与更多的信心,帮助、支持他们的工作,也是建立人才数据库的一个原因。

⑤ **商业竞争就是人才竞争。**现在,每当我们进行业务回顾或与业务主管探讨企业未来的业务发展之时,若将问题回归本源,那么人才必然会是我们最主要的一个话题。如果没有了人才,那对于业务的发展我们自然也无从谈起。所以人才的竞争已经变成了商业竞争的最重要的一个因素。

## Proactively Identifying the Hiring Needs

众所周知,传统招聘是职位发布、等待应试者、面试……整个过程是被动的。现在既然是前瞻性招聘,

**若想把招聘做好，商业头脑是很重要的，这就取决于你对业务的了解。增进对企业业务了解的方式是多样的，例如参加业务会议、多与业务主管交流沟通。当今的 HR 不仅要参加内部的会议，而且要更多地投入到业务相关的会议中去，参加各种业务回顾。**

那第一步就是要知道去哪些渠道找到你的潜在候选人。第二步，建立人才数据库。这个库的来源在哪儿？可以从哪些渠道入手？举例来说，可以关注客户、竞争对手、供应商等多方面的渠道。此外，从企业的业务角度出发，主攻相关行业寻找候选人。因此我们现在常说，做 in-house 的招聘人员越来越像猎头了，他们已经不再像过去那样被动地招聘，更多的像猎头一样主动去推动业务的发展。

刚才我提到了过去的传统招聘与现在的前瞻性招聘的一些区别，下面我们来谈谈怎样找出企业的用人需求。

我觉得若想把招聘做好，商业头脑是很重要的，这就取决于你对业务的了解。增进对企业业务了解的方式是多样的，例如参加业务会议、多与业务主管交流沟通。当今的 HR 不仅要参加内部的会议，而且要更多地投入到业务相关的会议中去，参加各种业务回顾。有人说：“他们没有请我，我去参加感觉挺奇怪的。”不请自来的确不够妥当，但别人邀请你参加只是其中一种方式，如果换个角度去思考，你自己主动要求参加，没有人会将你拒之门外，这就是你自己找到的另一种方式。

以我自己的经验而言，身为 HR，参与到业务中去是异常重要的。那 HR 怎么更有前瞻性地进入到业务的需求里去呢？举例来说，目前艾默生正着手于区域化的工作，我们将整个中国区分为五大区域，再针对各个区域制定三到五年的业务计划；目前除了销售方面的人才外，他们还需要有一些做市场趋势营销的人才加入其中，但在区域里却没有这方面的人才。那么作为 HR，当我们看到他们的需求之后就要组织一个学习实践项目，然后把公司挑选出来的市场营销人才

组织起来，与这个区域的销售团队一起来发展区域业务规划。通过这样一些方式，你能更主动地加入到推动企业业务的队伍中来，同时也能掌握第一手业务的资料，这都将为你未来的工作趋向、发展方向等提供指导。当然，你还需要多多与业务主管沟通，了解他们的挑战是什么、他们工作中的市场变化趋势是什么、他们下一步的未来增长点是什么。所以当某地区出现一个新的职位空缺，我会要求招聘人员和该部门的经理去看，该地区到底有没有那么多的业务需求；我们是按行业分类，还是按地域去分类。我希望我的 HR 同事多与业务主管做此类的讨论，因为在讨论的过程中，你就会找到一些业务的趋势，以及一些新的、重要的团队工作方向。

所以我认为，要了解企业的用工需求，首先要去了解市场的趋势是什么。比如说在艾默生所处的行业里，页岩气现在正在兴起，当这个趋势出现时，我们的 HR 就需要前瞻性地去做一些定位。我们面对的第一个问题是中国的页岩气人才在哪儿。从广大的新闻媒体中，我们可以了解到，在当今的中国，页岩气是一个很新的话题，因此国内相关页岩气的人才可能非常少。这种情况下，你是否可以考虑石油相关行业的人员，如果在国内实在找不到有这方面背景的人才，那你是否可以从美国这类已经在页岩气方面有所积累的国家找到所需人才。因此我们说，找到人才的第一步是了解市场趋势。

同时，你也需要了解企业最新的发展规划。假如你的公司要开始新的业务研发方向，那面对这些新的东西，你要从哪儿找到人才呢？大约三年前，艾默生在中国开始发展中端市场。过去我们的产品都以高端市场为导向，现在则开始关注中端市场，这就牵涉到建立当地的研发团队和研发中心。在过去我们的研发团队是以销售工程师为主的，可能你的人才库里没有与之相符的、合适的候选人。那么你可以去了解：哪些企业已经建立研发中心？相关的竞争行业是否已经建立研发中心？或者你相关的一些其他业务的 BU 是不是已经将研发做得十分出色了？通过这些途径，你可以定位到自身的用工需求，然后利用一些市场分析的手段来找到你的需求。

此外，你也可以将目光放在新的地域区域，我相

信现在在很多跨国公司，包括本土的公司都在往西部扩展业务，所以北京、上海这些地方已经不再是当下招聘主要集中的城市，而是更多拓展到二线、三线的地区，而我们最远甚至在新疆的库尔勒做招聘。在这种情况下，你现在采用的招聘方式可能在当地都不具备相应的条件，当地可能没有招聘会，也不会上招聘网站去找工作。所以你就要去了解，如何利用当地的招聘渠道找到合适的人选。当然，即便是在这些新的地域区域，招聘人员依然不能忘记自身对未来市场变化趋势的认识。这是需要谨记的一点，只有了解市场变化、市场趋势，你才能寻获用工需求；你对业务了解越多、越充分，那就越有办法实现招聘的“前瞻性”。

#### Identifying Your Talent Pool

那么当出现职位空缺时，要怎样去寻找所需的人才呢？我们大致可以从四个维度去看。

① **第一个维度，从团队内部找资源。**以前我们谈到人才和招聘的时候，大多会从外部来审视人才渠道。但在艾默生，我们除了外部，也会关注来自内部的候选人。大家可能会问，为什么要看内部的候选人？对此我能提出一个反问：内部候选人的招聘，是不是也是一个“库”？在我个人而言，是非常赞同这一点的。我们之所以将内部候选人的招聘也视为一个很重要的来源，是因为这对内部员工来说是一个良好的职业发展机会。在艾默生有不少这样的例子，我的同事中就有一位是从培训团队转来做招聘的工作，这样的岗位转换会帮助你留住员工。

可能有人会问：我们怎样才能从内部找到这些对岗位转换有兴趣、有需求的员工呢？怎样才能建立内部的人才库？

在从前，我们可能只是将职位发布出去，来申请的人就有机会得到这个职位。但现在，除了发布之外还需要去设立一个人才盘点的机制，这可能就会涉及到组织发展。在公司的整个组织机构中，我们应该对每一个员工未来五年的发展计划有所了解。比如说，财务部门某个做成本的员工在工作了一段时间之后表示他想去学习一些财物规划的东西。当他有了这样的愿望和职业目标，而他自身的绩效也能令人满意的话，



**从团队内部找资源。以前我们谈到人才和招聘的时候，大多会从外部来审视人才渠道。但在艾默生，我们除了外部，也会关注来自内部的候选人。之所以将内部候选人的招聘也视为一个很重要的来源，是因为这对内部员工来说是一个良好的职业发展机会。这样的岗位转换会帮助你留住员工。**

如果你有将他的动态掌握在你的人才库中，那一旦职位空缺出现，你就知道该如何去调整了。因此当我们出现职位空缺时，首先想到的是鼓励招聘人员和部门主管一起来看，如何在我们的团队内部来做挪动。

② **第二个维度，从整个企业的组织架构找资源。**刚才提到的这些都是有相关背景的人员，其实我们也能够在整个企业的组织架构内寻找合适的人，这就更需要有人盘点机制。只有你掌握了整个公司内部人才大致的未来发展期许与职位空缺的具体需求，你才能知道内部人才与职位这两者之间是否相匹配。如果答案是肯定的，那这就是一个很好的岗位变换。

还有一点是 HR 如何提高自身影响力。我的意见是多掌握整个公司的、大的人才库信息，并将这些信息提供给各团队的直线领导。因为他们除了自身团队的情况，对其他团队，乃至整个公司的人才库了解并不多，如果你能将外部的信息提供给他，那你就能够获得对方的信任并说服他们接受你的建议和意见。

③ **第三个维度，从竞争对手、客户、相关领域企业或者供应商找资源。**首先，你的直接竞争对手的人才库是重要的一个资源，比如说，如果艾默生要在广西招人，那像ABB、西门子这样的企业是我们的竞争对手，我们就要了解他们在当地有多少销售人员，他们的情况大致是如何的。这些信息的渠道来源就是你的销售团队、市场团队等等。其次，客户也是一条渠道，你可以从使用你的产品的这些客户中获得你需要的人力资源信息。再次，相关行业的人力资源。能源、油气、炼油等等这些相关行业的公司同样给你提供一些人才的资源。最后是供应商，他们也对你所处的行业以及你的产品都有比较深入的了解，因此他们也能成为构成人才库的重要一环。

④ **第四个维度，从大学或者其他一些业务平台找资源。**艾默生处于过程管理的行业，前不久我们招聘一名研发总监，但由于我们自身在研发方面比较弱，这时我们另外的一个做网络能源的业务BU，他们在研发方面实力很强，早在十年前，他们就把80%的研发团队安置到了中国，那么在招聘这个岗位时，我们就会从网络能源方面去找人。

### How to build up Your Talent Pool ?

现如今，面试等环节早已不是招聘工作中最有挑战的部分了，我们现在最大的挑战是“来源”。我怎么能够找到候选人的来源，找到这些来源之后，其他的工作就很容易推动。那么找到来源之后怎样去建立你的人才渠道呢？方式有很多：招聘网站、招聘会、报刊媒体、猎头、内部推荐等等，这些都是比较传统的渠道，新兴渠道则有高绩效员工和社交媒体，比如LinkedIn、微博等。在艾默生，LinkedIn是我们招聘专业高端人员时使用较多、也较流行的一种方式，在使用LinkedIn方面也有一些寻获更适配的候选人的成功的案例。那么高绩效员工也是一个需要关注的点，尤其是在内部推荐时，可以让高绩效员工来推荐更多合适的人选。俗话说人以群分，经常与高绩效员工合作、打交道的人，通常也是高绩效员工，所以当你向团队中的高绩效员工寻求推荐时，他们推荐的准确度和成功率通常也会高于其他人。

### Who is your Recruiter ?

当今的招聘并不像从前那样，只由招聘人员和直线经理去探讨、磋商，而是有更广泛的领域和层面。我曾经到新疆很偏僻的一个城市库尔勒招聘一名销售工程师，此前，我从未去过库尔勒，对于它是怎样一个城市也全无了解和概念，想要在这种情况下做当地的招聘，确实是一项挑战。恰好当时艾默生与新疆大学有一个合作项目，在这个项目中我结识了新疆大学的一位教授，这位教授得知我们要在当地做招聘之后非常高兴，于是向我推荐他的门生，他的这位学生毕业后当时在炼化厂做维修工程师，的确是这个岗位不错的人选。通过这个事例我们可以看到，如今做招聘最大的问题是怎么样把信息更多地发布出去，然后发散思维，以此来找到那些可以扩展的信息来源。

所以当你有招聘需求的时候，你要广撒网，把信息散播出去，不仅是直线领导，还有销售、市场等团队的同事、高绩效员工、供应商，甚至大学的老师等等，信息被传播了，那这些渠道也就都打开了。曾有负责招聘的同事跟我说：“市场上没有这样的人才”，我就让他们再去挑战一下，看看到底是没有这样的人才还是没有找到对的路，看看是否还有什么没有获得、没有开辟的资源。在我看来，如今的招聘不是一个人的战斗，而是需要动员更多的资源一同努力，从而推动整个渠道的开拓。

### Building Up the Talent Database

① **在人才库的问题上，最首要的一点是使用系统来维持这些数据。**无论是用CRM管理也好，还是用各种HR的体系去管理也好，第一点就是要用系统来管理。

**当你有招聘需求的时候，你要广撒网，把信息散播出去，不仅是直线领导，还有销售、市场等团队的同事、高绩效员工、供应商，甚至大学的老师等等，信息被传播了，那这些渠道也就都打开了。**

## 建立人才数据库这样一项庞大的工程，要如何去着手？我觉得首先要找到招聘需求最大的几个部门或方向，有了“主攻点”就能把主要的精力投放在上面。

在艾默生，我们用自己的招聘系统来管理数据。在这个过程中我听到了很多员工的反馈，他们说建立人才库系统只要能满足一些基本功能的需求就行，比如关键词检索、分类检索（按职位、工作年限等）。我也曾向我的团队说过，过去你可能只是招聘十几个、二十几个职位，在一段时间内你能够凭记忆力去记住这些你面试过的候选人，但现在我们的招聘工作会分布在五大区域中，一年大概要招四、五百个人，这样的招聘量是无法单凭人的记忆去管理的。所以说建立人才库必须要有一个数据库去管理这样一个系统才能保证它的有效性。

刚才谈到过，你筹划的所有资源是一方面，你面试的候选人是一方面，包括离职的员工也是一方面。当我们有职位空缺出现，甚至需要与一些已经离职的员工联系，询问他们是否有再回到艾默生的意愿。我们注意到，艾默生的离职再雇佣的案例大概占到了10%，当然每个企业的文化不一样，有的企业坚决不用再雇佣的这种资源，但在艾默生我们是欢迎离职员工再回来的。所以如果有了这样的数据库，HR就能在第一时间做出向业务主管给出候选人方面的反馈，并将职位空缺的填补时间缩短到合理的范围；反之，如果没有数据库，守株待兔将会拉长招聘的时间。

② 第二点，但凡面试过的候选人都一定要有面试记录，并且要保存所有的面试记录。我们要把这些记录放到联网的人才库中去，如此一来，整个公司就能拥有共享的资料库。我在这个区域面试过的人，可以分享给其他区域的HR，某些人可能不适合我这里的职位，却适合其他地方的职位。面试记录的保存将在日后的工作中大大节省时间成本和人力成本，提高工作效率。

③ 第三点，建立人才库后要有一套内部规程来确保它的完整执行。如果建立了人才库却没有人使用，那就等于是无用功，因此我们要建立一套相应的规程。

比如说在 review 时你首先要到人才库里去找有没有合适的候选人，把这样的流程纳入到日常的管理工作中，人才库才能真正实现它的价值，并获得大家的认可。

④ 第四点，不要遗忘内部候选人。这一点是我之前反复强调的，内部候选人是非常重要的来源，与内部候选人的良好互动能实现企业内部的流转，对于人力资源战略大有裨益。如何去调动这方面的资源，是很重要的课题。

⑤ 第五点，用任何可能的方式来助力人才库资源的拓展。我一直很欣赏一种做法，当你在面试后，如果这位面试者并不合适，你主动向他征求是否有其他不错的人选推荐。这种办法很容易实现，如果我们把它变为一种日常必须的工作，那也会在很大程度上增进人才库的来源。

⑥ 最后一点，在内部、外部发展更多的代言人。我之前提到过，HR的招聘工作不是一个人的战斗。我们需要更多地让全体员工参与其中，甚至是一些外部机构的人员也参与进来。在新疆大学的合作项目中，我就深刻地体会到，大学校园中的教授资源是非常值得关注的。因为这些理工大学的校长、专业导师包括那些专业的老师，他们不止在做教学，还有不少的校企合作。艾默生最近也在和西安理工大学合作，西安理工大学和三大汽轮机的主机厂都有合作，他们就能掌握不少相关的人才资源，如果把这些资源都有效利用起来，就能成为不错的候选人来源。

这些都是建立人才库的主要渠道，完成前期工作的筹划后再建体系。用CRM或者其他的体系，哪怕只是公司内部最简单的 excel 数据库，无论它刚开始有多么简陋，只要把它建起来、用起来，最终能实现人才库构建的目的，对企业招聘起到帮助，那就是可行的。

当然，很多人也会问：建立人才数据库这样一项庞大的工程，要如何去着手？我觉得首先要找到招聘需求最大的几个部门或方向，有了“主攻点”就能把主要的精力投放在上面。因为一个人不可能在每一个细节上都有百分之百的精力投入，如果将80%的精力都放在解决决定性的问题上，那无疑就是迈向成功的第一步。

以上几点就是艾默生在建立人才库时的一些大致想法与粗浅工作，希望能抛砖引玉为各位提供一些借鉴。HR

# 高潜人才计划的探索与实施

近年来，如何选拔和发展高潜力员工与继任者成了许多管理者的重要任务之一。无论是针对人才发展还是高潜人才，各位都有着丰富的项目规划经验。作为金融保险企业，复星保德信借此机会分享在保险界的一些做法，与大家进行更多的互相学习和探讨交流。

内容提供 / 复星保德信人寿保险有限公司 总经理助理 首席人力资源官 罗晶

整理自 / 高潜力员工与继任者规划发展暨第三届人才管理与领导力发展调研发布会

编辑整理 / Luna Qin



## 前期工作

### 一、从企业战略出发

复星保德信是由复星集团与美国保德信金融集团合资成立的一家人寿保险公司，保德信是一家拥有百年历史的全球金融保险巨头，广受业界尊敬，而复星是一家极具活力、发展迅速的中国民营企业翘楚，在多个领域均有广泛的成功投资。在我们看来，无论是人力资源工作，还是高潜人才工作，最初源头都应紧密着眼于企业战略以及是否有益于业务发展，换言之，“一切从战略出发，一切从业务出发”是我们设计实施任何一项计划最重要的源头。遗憾的是，有些HR在做规划时仍是“自娱自乐”，重于根据HR理论和概念需求来设计项目，而缺乏充分的前期调研，对企业未来的业务战略、地域扩张需求、产品特色了解不足，但这些内容恰恰应当是设计人才项目时最关键的“根”和“源”。

### 二、以企业需求为导向

复星保德信是一家全国性的企业，除了总公司位于上海，我们在全国各地都需要逐步设立健全分支机构布局，这要求我们不仅要识别出不同地域的人

才需求，并要明晰人才从哪些渠道来，识别人才、寻获人才后，还要培养人才并实现对他/她们的持续吸引与保留。根据我们过往的经验，建议每个企业根据自身特点，设立1-3年不等的人才计划，并具体划分人才的层次和类别，如高管、部门管理者、销售、运营人才等，然后以此为基础，判断和评估人才的来源是外部购买还是内部培养，最后设立整个人才项目的具体目标。

为什么要设立具体目标呢？因为大多情况下设想和最终能实现的结果难以完全吻合。企业在不同发展阶段所掌握的内外部资源也很有限，人才培育也无法一蹴而就，它需要时间和资金的投入。这不仅取决于人才自身，也有赖于企业是否能提供足够的支持。有人或许会说，如果内部没有，可以从外部招募。但问题的关键是企业一定找得到合适的么？即便找到了，人才一定愿意来么？不管是外资企业还是内资企业都要审慎结合自身发展阶段特点分析，在特定时间节点要更侧重外部吸引还是内部培养；没有如一个绝对比例般的答案，而应根据企业特点差异而选取不同的组合方式。

## 如何识别高潜人才

### 一、何为高潜人才

高潜人才可以从三方面来评估：① **绩效考核**。最为直观。② **胜任能力**。很多企业都有属于自己的胜任力评价或胜任力分析模型，对于什么样的胜任力适合什么样的岗位，也需要与时俱进跟随企业发展变化而调整。③ **潜力评估**。胜任力评估在业内存在多种权威的评判工具，但对于潜力的评估，却有着不尽相同的见解。实务中，员工的潜力必须结合企业自身的特点来判断。根据过往的保险业界经验，我们倾向于将学习灵活性视作潜力的主要定义。

在日新月异的中国市场，不仅中国经济在迅速发展，连消费者与求职者的变化也十分迅速。人才市场已从80后渐变为90后，我们不但要关注员工现在掌握了什么，还要评估员工未来有没有足够支撑其持续成长的学习灵活性。

**在我们看来，无论是人力资源工作，还是高潜人才工作，最初源头都应紧密着眼于企业战略以及是否有益于业务发展，换言之，“一切从战略出发，一切从业务出发”是我们设计实施任何一项计划最重要的源头。**

为什么会这样要求呢？因为从市场环境看，企业在开拓新的地域或者新的销售渠道、新的销售产品与销售模式时，整个人才市场上甚至无法找到与之相匹配的精准人才供给。如最近“互联网金融”很热，但纵览整个金融圈，甚至从整个大行业来看，互联网与电子商务方面的人才都十分有限，这些稀缺的人才从哪里挖掘？都到阿里巴巴挖么？但即便从阿里巴巴挖到了人，他/她们也不是传统意义上的长时间积累出来的专家，毕竟中国的电子商务只是最近这些年才蓬勃发展，具体到“互联网金融”时间就更短。我们必须思考，如果要开展互联网金融业务，是否可以从别的行业找一些电子商务领域的资深人士；与此同时，当我们将目光放回企业内部，在自身销售渠道中也不乏能力强、绩效佳、原岗位胜任力强的员工，我们希望他/她能带原有的学习灵活性带入新的岗位，此时学习灵活性就是评判潜力的较佳方式。

由此案例我们可以看到，学习灵活性一包括能力，二包括意愿，也就是一要敬业，二要能高效应对初次面临的新情况或者愿意在主观上面对它、改变它和克服它。柯达的兴衰就是很好的前车之鉴，作为全世界第一家发明数码相机的企业，它无疑拥有很强的能力，但柯达却做了错误的战略判断，同时也没有意愿去改变它的“红海”，导致失败。所以即便一个人有能力，也要观察他/她有没有改变自己、改造世界的意愿，包括他/她在变革中的灵活性、能力上的灵活性、对结果的灵活性和制定政策的灵活性，这是对人才综合判断的几个要素。

### 二、高潜人才的评估方法

① **九宫格**。这是目前业界普遍采用的一个实用工具。

从绩效和学习灵活性两个维度来判断高潜人才，维度表中的每一格都有比较详细的定位：绩效高、灵活性高的就是一流人才，也是最需要保留并持续发展的人；绩效好，灵活度也不错的是有前途的优秀人才，我们也会对这类人群专项设计一些方案，如培训、轮岗等，以增强他/她的能力和视野。

**② 年度评测。**它有七个环节，整套流程需要在每年的第一季度，结合企业的绩效管理周期进行相应的回顾和调整。

**第一环节 个人评估。**不管是高端人才还是中端人才，都要先对自己做评估。

**第二环节 直线主管评估。**直接管理者将从绩效和学习灵活性出发，评判该名员工是否合适成为他/她的继任者。

**第三环节 双向的面对面沟通，包括进行一系列的评估。**

**第四环节 在公司范围内征集优秀人才。**

**第五环节 公司对搜集后的信息作回顾或调整。**汇集公司关键的高层管理者从业务策略、人才标准以及对具体人、岗的判断和调控角度进行闭门的开放式讨论。

**第六环节 对初步意向的人才数据做进一步的补充搜集和测评等工作。**

**第七环节 最终确定高潜人才，并落实他/她的个人发展计划。**高潜人才计划必须落地，无论是通过轮岗、培训、兼岗、挂职，还是分派新任务项目，都一定要有具体的发展计划，做到责任到人和跟踪到位。因为公司费尽心力识别、挖掘和培养高潜人才后的直接目的是希望他/她能发挥自己的能力，为企业做出实绩贡献。

## 高潜力人才的培训

### 一、挑战经历项目

谈到培训，HR同仁都熟知70、20、10经典法则，70%的学习来自一线工作经验，20%来自于对他/她人经验、做法的学习，最后的10%则是通过课堂化的理论教育。

如果要一名业务导向型的人才转变为综合管理型的人才，需要提供恰当的挑战经验来提升他/她的



**在日新月异的中国市场，不仅中国经济在迅速发展，连消费者与求职者的变化也十分迅速。人才市场已从80后渐变为90后，我们不但要关注员工现在掌握了什么，还要评估员工未来有没有足够支撑其持续成长的学习灵活性。**

认知和管理能力。以“星杰计划”为例，我们会从易到难地设计具有挑战性的项目经历，内容从业务管理到团队管理再到综合管理，分步拾级而上。在寿险业，分公司管理人才是保险公司非常重要的关键人才，在各个省份我们会有多样的销售渠道，分公司管理人才的候选人原本可能只是单一销售渠道的负责人，但企业希望

他/她日后独当一面，成为掌握省域大局的分公司领导者，我们就必须要求他/她不能只局限在自己最熟悉、最擅长的单一销售渠道，还要进一步熟悉其他销售渠道的经营模式和掌握关键成功要素，同时需要丰富的人脉资源的累积等一系列更广阔的管理能力，因此他/她也需要充实、加强后台运营管理能力。如此，我们就需要从业务、团队、综合管理三方面循序渐进地设置更丰富的挑战经历，可分为三个阶段来实施。

**第一阶段 自我认知。**我们一直说“企业需要对的人”，那什么叫“对的人”？就是绩效对、能力对、潜力对、价值观对。只有符合以上几点的员工才是企业需要的，也只有这些员工才会被企业委以重任，并在他/她们身上投入更多的时间、精力和资源。这个阶段企业需要去了解他/她，重点是帮助员工了解自己、了解企业对岗位角色的要求，包括让其了解测评的目的、维度等，最重要的是与企业价值观的吻合。在测评报告出具后再结合业务现状，与高潜人才进行一对一的解读以及下一步的职业发展面谈，通过与总经理的沟通、反馈，探索项目设计方案以促进员工发展。

**第二阶段 行动学习项目。**现在越来越多的企业都将行动学习项目视作实效不错的方式，复星在这方面也

有较好的项目经验。它以小组为单位，共同解决实际问题；通过与高潜人才的直线领导探讨来决定小组课题选择，使课题与实践联结地更紧密，以便这些研究成果能更多地实际中得到应用。通过项目化的运作，组员间研讨甚至辩论，不断地去芜存菁，碰撞智慧，鼓励小组帮助某一个具体的组织解决实际问题。因为模拟操作终究是虚拟的，只有通过实践才能观察到最真实的能力与价值。也促使高潜人才更多地将目光和精力聚焦在企业实际的课题上。

**第三阶段 在岗实践。**企业都希望人才项目能有实际的“产出”，而在没有现成的职位空缺出现时，可以多样化地通过轮岗、兼岗和项目化小组来实现“产出”。测评、面谈、与直线经理以及总经理间的讨论都是从企业实际出发，以负责任的态度落实高潜人才方案，帮助他/她创造具有挑战性的在岗经验，积累本不熟悉的领域的经验和能力。

## 二、其它配套支持

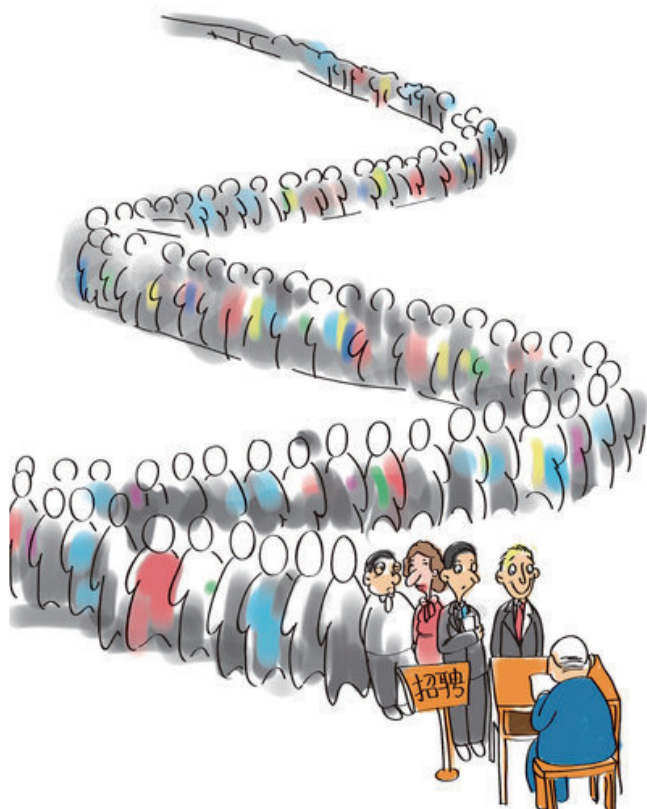
通过上述几个阶段，帮助高潜力员工实现岗位之间的转换，不断积累不同销售渠道间的历练和经验，并在此过程中发现可能的不足，帮助其积累未来承担更重要职责的潜力。但在整个项目实施中，高潜人才并不是“一个人在战斗”，他/她们拥有系统化的配套支持。

- 1 直线领导。**他/她们需要担负起课程的讲授、支持并追踪下属个人发展计划的落实与推进。
- 2 企业教练。**通过一对一面谈完成高潜人才对自我的认识，提升他/她们的领导力，诊断行动学习小组进行中存在的问题，并提出团队改善建议。
- 3 行动学习小组中的组员。**同为高潜计划中的人才，根据他/她们的不同经验与特点进行“洗牌”混编，以实现不同领域间人才的碰撞与融合。组员们可以通过定期的线下交流会、甚至微信群来推进具体项目的实施与现状的分析和探讨。

总之，高潜人才计划首先要紧密结合企业战略需求，其次要有具体的行动学习项目，最后一定要让人才有机会到真实环境中进行岗位锻炼，通过实践精进视野能力，真正培养出企业所需的高潜人才。HR

**如果要将一名业务导向型的人才转变为综合管理型的人才，需要提供恰当的挑战经验来提升他/她的认知和管理能力。我们会从易到难地设计具有挑战性的项目经历，内容从业务管理到团队管理再到综合管理，分步拾级而上。**





## 就业难，谁之过？

大学生就业难，这早就不是一个新鲜的命题。年年都喊“就业难”，喊多了似乎都快成“狼来了”，但今年的这匹“狼”却来得格外气势汹汹。699万人——我国今年高校毕业生总量创下了历史新高；同时，因受到宏观经济形势的影响，被称为“经济发展风向标”的就业率自然承受着严峻的挑战，单以上海市统计局发布的2013年本市高校应届毕业生就业情况调查报告为例，截至5月中旬，有38.9%的受访者尚未找到工作，为近三年最高。

“史上最难就业年”类似的词汇，不断见于各大媒体。人社部部长近日称，未来5年，高校毕业生将保持在年均700万左右，约占每年新进人力资源市场劳动力的一半，再加上中职院校、初高中毕业生和退役士兵，总量近1600万，我国青年就业压力巨大。

事实上随着高校扩招的脚步，大学生们早已摘下了“天之骄子”的帽子，大学生在人才市场上的含金量也不再一如往昔。然而在高校毕业

生经历“史上最难就业年”的同时，用人单位也纷纷表示面临着“用工难”的问题，对此我们不禁发出疑问：就业难与用工难并存的怪相背后，症结究竟何在？

### 失衡：供应≠需求

#### 【微博声音】



【野行僧郭皓】：就业难的三大因素：毕业生绝对数量过大、教育与社会脱节、大型国有企业缺乏对教育市场的关注和投入。解决问题的思路：从小培养学生的兴趣、让企业参与高校课程设置、用项目带动教学、强化创业意识。应该充分利用科技去帮助提升教育的质量，从力所能及的方面改善就业难的问题。



【bbjmmj】：人类是社会性动物，社会活动需要分工与合作，但是目前的教育体系主要抓的是培养承担分工的个体，而不是培养组织合作的个体。前者是纵向教育，后者是横向教育，学校的教育只适合爬金字塔模式的纵向教育，学生们出现就业难的问题，正是因为缺少组织合作的角色导致分工无法进行，这种角色数量明显不足。



【王树彤 V】：【大学生为何就业难？人才供求的结构性问题】①第三产业不发达是结构性问题之一；②抢不到的金饭碗是结构性问题之二；③结构性问题之三：扩招的债，终究是要还的。

#### 【小编在线】

曾经，考上大学选个好专业，就能和毕业后的好工作划上等号。但如今热门专业的毕业生并不一定能捧上人人称羡的金饭碗。一份权威报告显示，从毕业生专业看，高职、高专一些投报专业时并不被看好的制造大类的“蓝领”专业因为“接地气”，毕业生签约率相对较高，而一贯受到追捧的医学、法律、会计、新闻等专业，却因就业渠道窄而排在了就业的“老大难”行列。

据权威统计资料显示，全国范围内中医学院毕业生就业率只有10%。事实上，目前有约20%的中医学生选择了从事服务业谋生；法律专业中，相对于每年法律专业的毕业人数，真正能够从事法律行业的专业人才少之又少。究其原因，绝大部分的法学学士甚至法学硕士，必须得通过司法考试，而极低的考试通过率则成为了摆在他们面前的最大门槛；再看新闻专业，目前该专业在各院校开设的规模空前庞大，但媒体单位一贯严格控制新闻采编人员的数量，如此一来，新闻人才的供求失衡，连找个实习机会都不容易；至于几年前非常红火的计算机类

相关专业，由于当初报考选择人数太多，如今也出现了市场饱和的情况，使得许多原本学计算机专业的人员只能转行另谋生路。

对此就有专业人士指出，目前我国的经济结构以劳动密集型为主，与此相适应，对熟练工人的需要占到主要份额。而目前，我国的高校招生采用的还是计划模式，到了人才输出时，却遵循市场经济模式，完全由毕业生自主择业。同时，普通高等院校专业结构和市场需求结构完全不一致：市场需求的，高校培养不出来；高校培养出来的，市场又不需要。两者碰撞，引发矛盾，其结果就是就业难窘境。

## 偏差：学历≠能力

### 【微博声音】



【阿\_南古 V】：这几天面了几个妹子，看简历非常华丽，聊的时候都说得很牛逼，但是真正让她们上机操作的时候却手忙脚乱各种不协调，有个甚至做到一半做不下去说有事直接走了。都说就业难，我觉得这就是其中一些原因，眼高手低、过度包装简历跟自己、没耐心。首先自己都没有摆正求职态度，又有谁会要呢？



【李理 0o0 V】：现在的留学已经跟以前不同，以前是高端人才外派进修，都是精英。而现在出国留学的一大部分都变成了高考失利或是毕业后就业难的学生，他们为逃避升学和就业的压力选择出国“镀金”。但是回国后是否能找到理想工作，形成真正的智力回流？对此，我持保留意见。



【change-now-forever】：如果应聘者具备用人单位的需求，特别是 500 强企业的需求，那么我相信就业季就会很轻松。“史上最难就业季”特别指在大学中浑浑噩噩，实习经历少、社团活动少、混完大学四年，出来想仅凭一张求职简历就能找到心仪工作的那些人。



【蓝色经典 \_gys】：现在拿到的求职申请书都很花俏漂亮，但真正能沉下心做事的人不多。很多人眼高手低，不愿吃苦、不愿从基层做起。现在一方面大学生就业困难，另一方面不少岗位招不到人，其中也有个放不下身段的问题。情商大于智商，能沉下心做事比什么都重要！

### 【小编在线】

学历越高、就业越难。这看似不成立的伪命题在当今的中国人才市场却并不“伪”，武汉此前更有女硕士因求职屡屡遭拒，索性将简历上学历改为本科，“冒充”本科生求职的消息，不禁让人啼笑皆非。

**“史上最难就业年”类似的词汇，不断见于各大媒体，人社部部长近日称，未来 5 年，高校毕业生将保持在年均 700 万左右，约占每年新进人力资源市场劳动力的一半，再加上中职院校、初高中毕业生和退役士兵，总量近 1600 万，我国青年就业压力巨大。**

现在不少大学生往往选择继续深造来“逃避”就业压力，致使我国近年来研究生招生规模激增，但这并不符合我国研究型人才队伍需求，反而造成了恶性循环。不难发现，高学历人群就业难的原因主要有三：一是扩招后，部分高校软件和硬件不相配套，培养质量没有跟上；二是就业期望普遍较高，辛苦多读了几年书，都希望获得更好的职位薪水，宁肯待业在家也不愿“屈就”；三是在很多用人单位看来，招用高学历人才既要支付高薪酬，又要担心他们“眼高手低”，“性价比”不高。

不过，学生难就业，企业招人也并非易事，即便是在今年这样的严峻的就业形势下，仍有近两成雇主在招聘应届毕业生时，面临着超过 75% 的面试爽约率，这让不少 HR 甚至发出了“就业与爱情其实一样，都是相遇太难”的感叹。

一些大学生在校期间学习不努力、专业知识掌握不牢、基本功不扎实、接受和适应能力差，另一些大学生则存在好高骛远、无责任心、急功近利的心态；也有用人单位抱怨如今的大学生动手能力与实践能力均不尽如人意。这些学历与能力不对等的状况更加剧了“有人没工作，有工没人做”的尴尬现象。对此不少企业的招聘负责人直言：“我们要的不是‘学霸’，相比求职者的成绩和学历，企业更希望看到求职者的过往经历和成就。”可见，想要在如今的人才市场上占据一席之地，“能力”二字才是最拿得出手的那块“敲门砖”。



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

上海市浦东南路 855 号世界广场 32 楼  
电话：021-58369977  
手机：13651694235  
邮箱：xialq@shendalaw.com

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。



| 法律解读 |

## 劳务派遣新规下，HR 应做些什么？

在企业内部进行人力资源管理，不仅要紧跟企业业务发展，更要以劳动法规为依据，落实各项政策，使人力资源规划和实施的过程“有法可依、有法必依”。如果说业务需求是HR的战略导向，那么劳动法规就是HR战略的护航者——既保障员工的各项应得利益，又能使企业的诸多举措合规、合法。对劳动法规的持续而深入的解读无疑是HR们必修的功课。

文 / 夏利群（上海市申达律师事务所）

众所周知，新《劳动合同法》于2013年7月1日正式实施。该新法仅对原《劳动合同法》有关劳务派遣章节进行了修订。修法决定于2012年12月28日公布。这两个时间点非常重要，笔者将会在以下文字中进行阐述。此次修法决定针对劳务派遣进行了五个方面的修订，即劳务派遣公司行政审批要求、同工同酬、派遣岗位三性详解、违法派遣法律后果及新老法衔接。本文将逐一进行解析。

### ① 劳务派遣公司行政审批要求

新法对劳务派遣公司注册资金的要求提高到200万人民币，比老法的50万元整整提高了3倍。但最为重要的，也是用工单位必须了解的是，劳务派遣公司的设立，必须以劳动部门颁发劳务派遣许可证为前提。因此，用工单位今后在选用劳务派遣公司时，务必核实该许可证，以审查该公司是否具备法定的劳务派遣资质。

修法决定还规定：“决定施行前经营劳务派遣业务的单位，应当在本决定施行之日起一年内依法取得行政许可并办理公司变更登记，方可经营新的劳务派

遣业务。”请注意，虽然修法决定允许劳务派遣公司办理行政许可及公司变更登记有一定的缓冲期，但在该缓冲期内，劳务派遣公司只能从事原有的劳务派遣业务。当然，截至目前，我国对决定中表述的“新业务”并没有文件作出明确定义。因此，根据修法目的，综合修法决定其他条款，我们将“新业务”理解为劳务派遣公司在2013年7月1日以后与新用人单位建立合作关系，以及就原合作的用人单位，与新员工建立劳动关系。因此，用人单位在原有的劳务派遣公司获得行政许可证前，应避免劳务派遣公司与新录用员工签订劳动合同。

### ② 关于同工同酬的老话题

“同工同酬”在原《劳动合同法》中就已经有所规定。但此次修法决定中对“同工同酬”进行了进一步定义，解决了我们以前存在的“绝对同工同酬”误区。此次修法决定规定：“被派遣劳动者享有与用人单位的劳动者同工同酬的权利。用人单位应当按照同工同酬原则，对被派遣劳动者与本单位同类岗位的劳动者实行相同的劳动报酬分配办法。用人单位无同类岗位

劳动者的，参照用工单位所在地相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。”从该规定我们不难看出，“同工同酬”并非绝对化定义，而是要求用人单位针对被派遣员工和直接录用的员工采取相同的报酬分配办法。因此，用工单位可根据自身情况，设定涉及工作经历、学历、外语能力、在本单位工作年限等不同方面的不同工资级别，做到薪资分配办法一致即可。

需要特别注意的是，由于“同工同酬”并非此次修法中第一次提出，而是原《劳动合同法》相关规定的重申和强调，因此此次修法决定规定，有关“同工同酬”规定的执行并非从2013年7月1日起开始，而是决定公布之日起就必须开始执行。

### ③ 派遣岗位三性问题

此次修法决定对“三性”进行了定义，但该定义中除“替代性”的定义外，其他两项即“辅助性”和“临时性”定义还是很模糊，可执行性较低。决定规定“临时性”是指存续时间不超过六个月的岗位，但针对该“六个月”所处周期并未规定。该“不超过六个月”指向的是岗位存在的期限，那么该岗位存在期限六个月指的是一年内的六个月，还是企业从设立至歇业期间的六个月。对此，决定未规定，造成企业无法掌握和适用。决定规定“辅助性”是指为主营业务岗位提供服务的非主营业务岗位。该定义的问题在于何为“主营业务岗位”，何为“非主营业务岗位”，之间的区别是什么。2013年5月31日人社部出具《劳务派遣规定》征求意见稿，在该文件中提及有关主营业务岗位和非主营业务岗位，用工单位应当进行规定并列入制度性文件。但有关用人单位的规定是否适当、是否合理，截止目前并没有一个评判标准，因此企业对此也很难把握。

修法决定还规定了派遣人员应在一定的人员比例之内。对此，《劳务派遣规定》征求意见稿规定了10%，但该10%仅针对辅助性岗位占公司所有岗位的比例，至于临时性和替代性岗位则不受此比例限制。

### ④ 违法派遣法律后果

此次修法决定增加了对用工单位的处罚措施，且增加了对劳务派遣公司处罚的力度。决定规定：“劳务派遣单位、用工单位违反本法有关劳务派遣规定的，由劳动行政部门责令限期改正；逾期不改正的，以每

## “同工同酬”并非绝对化定义，而是要求用人单位针对被派遣员工和直接录用的员工采取相同的报酬分配办法。

人五千元以上一万元以下的标准处以罚款……”因此，自2013年7月1日起，用工单位也成为违法派遣的处罚对象。

### ⑤ 新老法衔接

修法决定规定：“本决定公布前已依法订立的劳动合同和劳务派遣协议继续履行至期限届满。”从该规定中，我们可以得出两层含义：1、2012年12月28日决定公布之日前依法订立的劳动合同可继续履行至期限届满，而无需考虑派遣公司是否获得劳务派遣行政许可，也无需考虑所涉岗位是否符合“三性”要求；2、2012年12月28日之后至2013年6月30日签订的劳动合同，若相关岗位不符合“三性”要求或比例要求的，应当调整为直接用工形式。

如果公司决定将劳务派遣变更为直接用工形式的，应当注意员工原工作年限累计问题。《劳动合同法实施条例》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。”但如果原用人单位已支付经济补偿金的，后一用人单位依法可无需为员工累计工作年限。

新《劳动合同法》已正式执行一月有余，虽然目前劳动部门还并未采取相应行动以整治大量存在的非法劳务派遣，但这并不意味着劳动部门不顾劳务派遣新规。《劳务派遣规定》若正式出台，劳动部门将有明确法律法规依据对非法劳务派遣行为作出处罚。因此，公司人力资源部门早做用工形式变更方案及准备工作为宜。HR



| 案例解析 |

## 约定能否高于劳动合同法规定？ — 某运输代理公司与员工劳动争议案

文 / 夏利群、阮思坤（上海市申达律师事务所）

### 案件回顾：

小王是某国际货物运输代理公司的员工。根据小王入职时与公司签署的劳动合同约定，小王辞职需要提前两个月提出。2012年7月14日，小王因为家庭原因向公司提交了辞职信。此后，小王持续工作。2012年8月23日，小王在工作中受伤。9月13日，公司为小王开具了退工单，并为小王申请了工伤认定。

小王收到退工单后，想到了自己的工伤，心有不忿，遂向仲裁委员提起了劳动仲裁，称其依照劳动合同法的规定提前三十天提交了辞职信，但是公司在2012年8月12日，即小王提交辞职信后的第三十天并未开具退工单，而是于2012年9月13日方才开具退工单，由此可见，公司所开具的退工单并非针对小王所提交的辞职信，而是无理由解除劳动合同的行为。

随后，仲裁委员会开庭对于本案进行了审理。

### 判决结果：

本案在经历了用人单位仲裁胜诉、员工一审胜诉后，二审法院最终认定员工需提前两个月辞职的约定有效，用人单位开具退工单的行为不属于非法解除劳动合同。

### 评析：

自从2008年1月1日《劳动合同法》正式实施之后，用人单位发现身上的枷锁越来越重，解除劳动合同也越发成为了mission impossible。更令用人单位忿忿不平的是，自身承担日益沉重的责任之时，劳动合同法却规定了员工无理由解除劳动合同的任意解除权，导致用人单位对于员工离职几乎没有任何约束手段。在某些极端情况下，员工甚至交了辞职信之后就再也不来工作，在家“坐等”30天后用人单位发来的解除通知。

在此情况下，一些用人单位在劳动合同条款上开

**法律无外乎天理人情，劳动纠纷往往存在大量的个人感情因素，且个案判决可能会引起羊群效应，因此，更需注重公平合理，合乎人情。**

始动起了脑筋，对于员工任意解除劳动合同的权利纷纷作出了限制性约定，如本文中“提前两个月辞职”的约定即是一例。由于本案历经仲裁至二审，并作为上海地区的法院通报案例，对于今后的司法实践具有一定的指导意义。因此，笔者接下来将对本案做一些简要分析，以期对各位将来的人事工作具有参考价值。

### ① 约定的有效性

本案的核心问题是，用人单位与员工的约定如加重了员工在劳动合同法中所规定的义务，该等约定是否有效。以往的主流观点往往认为这类约定属于绝对无效的条款。理由在于，劳动合同法中绝大部分条款均属于强行法范畴，即劳动合同双方当事人无法通过约定改变法律规定，如企业不能通过“免费加班”的劳动合同条款来规避加班费等。而本案中涉及的员工任意解除权条款也属于强行法规定，通常情况下，任何用人单位均不能通过约定来免除或限制员工行使任意解除权，否则员工有可能成为企业的“终身奴隶”。本案的一审法院正是遵循这一思路，判定“提前两个月辞职”条款无效，用人单位的解除行为没有法律依据，构成违法解除。

但二审法院却推翻了这一主流认识，判定合同约定有效。这一裁判结果看似违反常理，但仔细思考，却有其道理。二审法院认为，员工经提前30天通知公司后可以解除劳动合同是法律赋予劳动者的权利，员工有权对于该等权利进行主动“让渡”，例如，尽管公司不能通过“免费加班”条款来规避加班费，但员工可以主动放弃加班费，因此，小王与公司在劳动合同中约定“提前两个月辞职”属于让渡权利。同时，从小王在8月12日之后仍然坚持工作的表现来看，小王显然也认同这种权利的让渡，因此，劳动合同的约定有效。

二审法院的上述观点打破了人们一贯的认识，判决在法院系统报刊刊登后，引起了不小的震撼，许多企业人士甚至认为，这一判决意味着企业身上的枷锁将被大大放松，今后可以针对员工施以各种比法律更为严格的义务。然而，这个判决真的可以这样理解吗？笔者认为显然不是，该判决存在一定的特殊性，不可广而化之。

本案中，真正促使二审法院判定员工同意让渡权利的原因在于，小王在8月12日后仍然坚持工作，以实际行动表明愿意接受“提前两个月辞职”的约束。

设想一下，如果小王在8月12日执意要求公司开具退工单，并且在公司拒绝开具退工单的情况下，提起劳动仲裁，要求公司立即办理退工手续，司法机关是否会支持小王的请求？笔者认为，司法机关在此时极有可能判定“提前两个月辞职”条款无效，原因即在于，支持司法机关做有利于公司判决的基础事实“员工持续工作”已经不复存在。


所以，笔者提醒用人单位注意，切不可因为这个判例而对于整个审判动向过于乐观，更不可盲目地变动劳动合同条款，对员工擅自加限制，否则，将使企业最终在是否实际执行合同条款的问题上处于两难境地。

### ② 本案中合理原则的运用

本案二审判决中另一个值得人们注意的是合理原则的运用。二审法院认为，在实践中，用人单位解除劳动合同一般都会存有理由，或是因为工作表现，或是因为劳动纪律，而真正的无理由解除劳动合同在现实生活中几乎是不存在的。从本案来看，小王在7月14日向公司递交了辞职信，同时，在此后的时间里，小王从未提出撤回辞职信，因此，劳动合同解除的实际原因显然是小王提交辞职信的行为，将小王辞职与公司开具退工单两件事强行割裂，认定公司开具退工单不存在任何理由，不符合人们的常规认识。

由此可见，二审法院在裁决本案时，运用了合理原则。简单来说，就是判决必须符合人之常情，必须符合人们的常规认识。

法律无外乎天理人情，劳动纠纷往往存在大量的个人感情因素，且个案判决可能会引起羊群效应，因此，更需注重公平合理，合乎人情。早在上海市高级人民法院于2009年发布的73号文件中，公平合理原则已经被列为了重要的审判原则，而在笔者代理的众多劳动纠纷案件之中，也不乏法院依据公平合理原则作出的判决。

由于实践的复杂程度远非立法者可以预测，因此，劳动合同法不可能囊括真实劳动关系的方方面面，人事管理工作中的很多实际问题根本无法从法律条文一窥究竟。对于广大人事工作者来说，在这种情况下，应当正确地运用公平合理原则，做到以第三方旁观者的角度看待问题，不偏激、不打擦边球、不生搬硬套条文。



# 企业大学 ——让员工进入“后学习时代”



经过了校招洗礼,单面群面轮番上阵,大学毕业生 Mary 终于在一家跨国企业顺利入职。

离开学校, Mary 将近二十年的良好学习习惯得以延续, 她认为成为职场人士, 让自己的学习拥有了更明确的目的, 她决定全面进入“职场新学期”。于是她购买了各类书籍、报名外语培训班, 甚至生发了报考在职研究生的念头, 忙得不亦乐乎。

半年之后, Mary 的工作、生活有条不紊地进行着, 然而她的职场学习迟迟无法进入“下半学期”, 当初的雄心壮志在忙碌的日常工作中有了动摇, 学习过程无的放矢, 孤军奋战倍感迷茫。坐在小小的格子间里, 她想起了那些可以容纳几十人甚至几百人的大教室、老师提问时大家各异的表情、抬头环顾四周满是同伴的那种无声的热闹。

从单纯的校园跨入严谨的职场, Mary 感觉到变化如细水长流般地在自己身上发生, 这股改变之流交织着好奇、欣喜、求知若渴、忐忑不安的情绪, 如今又平添了对于那个远去的集体求学时代的怀恋。

其实 Mary 已经决定以全新的姿态完成身份的转变, 那么在职场上, 是否有那么一个空间可以包容她的“学生”情结, 并推动她继续葆有学习的激情?



## 新生释疑篇 ——概念学习 企业大学我知道

当 Mary 苦苦追寻答案之时，企业内部的培训接踵而至，Mary 获得了参与某个课程的机会，至此她邂逅了企业中的一片新天地。

培训地点设在某幢高档写字楼的二层，Mary 发现整幢大楼的二层和三层均设立了不同的教室，走廊尽头是一间环境宜人的休息室，参训人员年龄不一，已经分坐在不同的教室中等待开课。突然有一种很熟悉的气息进入脑海，Mary 特意回到二楼的前台，看到了“企业大学”这几个字。企业中也有学校？

“你看到的只是企业大学的表面，它的内涵远远超越你的想象。”工作人员带领 Mary 慢慢参观，并解开了她的种种疑惑。

（信息来源：网络及智享会采访）

### Q 何为“企业大学”？

A 企业大学又称公司大学，是指由企业出资，以企业高级管理人员、一流的商学院教授及专业培训师为师资，通过实战模拟、案例研讨、互动教学等实效性教育手段，以培养企业内部中、高级管理人才和企业供销合作者为目的，满足人们终身学习需要的一种新型教育、培训体系。其实已经有了类似的企业高等学府。

### Q 企业大学有哪些分类？

A 企业大学根据目标对象的不同主要有以下几种定位。按照开放程度来看，企业大学可以分为内向型企业大学和外向型企业大学；依据存在方式来看，企业大学又可以分为实体化存在和虚拟化存在。

内向型企业大学是企业培训部或培训中心的拓展，主要是服务本企业内部的员工培训，如 GE 克劳顿学院，不对外开放。

外向型企业大学又可以分为两类，一种是仅仅面向其供应链体系开放，将供应商、分销商或客户纳入

学员体系当中，主要目的是支持其业务发展，如爱立信学院；一种是面向整个社会，主要目的是提升企业形象或实现经济效益，如惠普商学院。

### Q 企业大学经历了怎样的发展历史？

A 自 1955 年，全球第一所企业大学——通用电气公司克顿维尔学院正式成立，企业大学在全球迅速崛起。从上世纪 80 年代开始，企业大学进入快速发展期，全球企业大学从 20 世纪 80 年代中期的 400 多所到 2010 年达到 3700 所，《财富世界 500 强》中近 80% 的企业，拥有或正在创建企业大学。《2013-2017 年中国企业大学建设运营与典型案例分析报告》数据显示，在美国的上市公司中，拥有企业大学的上市公司平均市盈率比没有企业大学的市盈率明显要高。

1993 年，摩托罗拉中国区大学成立，这是中国境内企业大学诞生的最早开端。从那开始，越来越多的企业特别是大型名企，认识到企业大学的重要性，开始着手构建自己的企业大学，企业大学建设呈现出

叫“企业大学”还是叫“培训中心”都不重要，它具体在做的事、起到的作用才是更重要的。

空前高涨的趋势。截止 2011 年底，中国已建成的企业大学超过 400 所（其中外企在华创建的企业大学超 80 所，中国本土企业大学超 320 所），如果加上民间低调成立的企业大学或超过 1000 所。

#### Q 企业大学与培训中心有什么区别？

A 我认为真正的企业大学所承担的职责是远远超过培训中心的，它具有多重的职能，比如支持企业战略、在业务需求中挖掘和解决问题、为人才发展做贡献、塑造企业对外品牌形象等等。

#### —— 西门子管理学院院长 韩青

A 在我看来，这可能只是一个称呼上的不同。就像六七十年代的时候，人力资源部不叫人力资源部，而是叫人事部，后来提出“人是资源不是成本”这个概念，现在就都改叫人力资源部了。因此我认为叫“企业大学”还是叫“培训中心”都不重要，它具体在做的事、起到的作用才是更重要的。并不是说名为“培训中心”比较传统，名为“企业大学”，就一定更现代化。当然，如果企业大学成立后在很多方面做出了区别于传统培训中心的巨大改变，那以“企业大学”这个称呼以示变革也是完全可行的。

#### —— 携程大学副校长 许桂丽

#### Q 什么样的企业需要建立企业大学？

A 我曾与其他几家企业大学的同行就这个问题做过探讨，我们觉得这是与企业的业务发展的阶段、业务发展的规模，以及员工的人数有关。如果一家企业员工人数在 5000 以上，达到了思考如何扩张的规模发展阶段，并有了完善的 5-10 年的战略规划，那或许是一个建立企业大学的合适时机。

#### —— 携程大学副校长 许桂丽

A 企业大学的发展路径始于何处，这取决于企业自己所处的发展状况。因此企业大学的建立需要站在一个扎实的基础上，一步一个脚印，它是一个自上而下、水到渠成的过程。

## 作为人才发展的保障体系，企业大学的建立和管理工作一定要将员工的职业生涯与企业业绩放在首位，缺乏这两点，企业大学工作开展则会无的放矢。

企业大学建设归根到底是企业的战略工作，换言之，企业大学的定位并不是由企业大学自身来确定，它未来的发展方向一定也必须是与企业的发展方向相一致的。

#### —— 西门子管理学院院长 韩青

A 我认为这要看企业战略发展的阶段性需求与人才通路及职业生涯发展是否紧密联系。

企业大学并不是一个简单地把培训归纳在一起的组织，它是一个完整的体系。企业大学的建立一定是与企业的发展进程相吻合的。简单来说，如果企业处于发展速度放缓的阶段，那么此时建立企业大学并非明智之举；但如果企业处于高速发展阶段，遇到并购整合，此时对人才的需求量很大，那么建立企业大学可以满足这种需求。

作为人才发展的保障体系，企业大学的建立和管理工作一定要将员工的职业生涯与企业业绩放在首位，缺乏这两点，企业大学工作开展则会无的放矢。

#### —— 百威英博人才发展总监 杨松林



Mary 的印象：

- ① 企业大学原来不是新生事物，以培训部门为基础，但功能和立意又比培训部门深远很多；
- ② 企业大学，有容乃大。在企业中强调“大学”的概念，打造一个独立的机构，既为员工创造单纯学习的氛围，又能在精神上满足他们对学生时代的怀念，强化他们从小培养的集体荣誉感。HR



## 高管访谈篇 ——更新理念 从培训到学习

作为大学毕业生，Mary 接受过体系完整的教育，让她的知识结构全面，思维能力得到极大锻炼。工作之后，各种培训是否会成为单独的灌输正是她的担忧，也是她无法取得良好学习成效的原因。企业大学能否给予她一个较为完整而全面的学习空间？企业大学超越培训部门的形象，从名称上便能看出端倪。它自成体系，以帮助企业实现长期人才发展为目标。作为一个在企业内部独立存在的机构，企业大学必定要在功能的开发、资源的获取上寻找到自身的优势。抛弃以往简单的学习平台的形象，先要在思想理念上寻找到改变的线索，奠定企业大学的发展方向，也让员工在跟随企业大学发展的脚步中实现自己的提升。

### 安利大学：创新是企业培训成功的精髓

安利大中华副总裁、安利大中华培训中心院长

刘明雄

安利大学（即安利培训中心）是安利全球第一个营销人员专属培训机构，于2004年成立。九年间，秉承“把培训变成人们选择加入安利的一项重要理由”的心愿，在管理模式、课程设置和培训方式上坚持创新，始终跟随时代发展的脚步，力求培训的内容以及整个培训机构的架构符合营销人员的特点。作为国内直销行业第一家专业培训组织，安利大学（ACTI）的创建理念和实践过程始终充满新意。

Q 请您介绍一下安利培训是如何构架的？

A 安利中国把培训分为几个大项，一是必修，二是进修，三是选修。必修的内容涵盖了营销人员需要了解的基础管理课程，主要的课程内容有领导力、认识自我与挖掘个性长处、相处之道、产品知识与销售技



安利大中华区副总裁、安利大中华培训中心院长  
刘明雄

巧的了解等。选修课程有情商管理、营销管理、教练技术、沟通技巧等不同的课程，甚至还有亲子关系，这些是营销人员根据自己的需求和兴趣来选修。

**Q** 外界对安利培训中心的管理方式都颇感好奇，能否请您简单介绍一下。

**A** 真实的安利培训并不如外界的传言那般，我们是完全透明的，不论是在 ACTI（安利中国培训中心）这个校园所办的封闭式的培训，或者全国各地办的其他培训，绝大多数人都有机会参与到我们的培训体系中来。

来参加 ACTI 培训的人们都穿着统一的白色制服，这是为了将一群来自全国各地、背景各异的安利营销人员迅速转换成为一个可管理的团队。至于安利（中国）培训中心的员工则穿着黑色制服，他们的年龄普遍比来参加培训课程的营销人员小，有些学员的年纪甚至与他们的父母相当，穿着不同的制服就能让学员在最短时间内认同并接受他们。可以说“制服”是我们培训管理体系中的第一步。

第二是佩戴不同颜色的胸牌，把 100 多名学员分成 6 组，通过胸牌让他们快速熟悉彼此，并选出自己的队长，每位队长将义务承担起本队的行政管理工作。这种做法一让培训管理更加容易，培训的效果更加深入；二也在向我们的营销人员展示如何在短时间内有效将一群普通人转换为可以管理的团队。比如培训前进行的破冰游戏也营造了一种团队的形式，让学员们有朋友、有资源，实现共同学习的心理转换。

此外还有餐前的晨操，这是学员们自愿参与的，但他们大多会来参加。我们希望以此改变他们的作息习惯，让他们更有规律地生活，而且我认为晨操能大大提升纪律性，对接下来一整天的学习都能起到良好的作用。

**Q** 直销行业本身进入门槛比较低，对进入者的专业和学历背景要求不高，应当怎样对背景迥异的庞大群体开展培训？

**A** 如果一个公司有 500 名员工，很难为 500 名员工开发一系列的数字化培训内容，因为单位成本太高。如果你有了 50 万名学员，那么开发的成本就相对很小了，就值得去做这个事情了，我们有幸拥有庞大的学员，我们开发课程的时候，可以在财务上有充足的空间，

## 培训和教育是基于一个信仰，信仰把一个人的眼界打开，把人的思想扩充。

安利的特色让我们有能力做课程之内的培训讲师。

**Q** 既然安利为学员设置了多元化的培训课程，那您觉得这些课程是否满足了学员的需求？

**A** 这是我每天都会自问的问题，但答案还是要从学员那里找。学员每一个课程结束之后，都要填写一份问卷，给讲师及课程打分，以 5 分为满分，学员给的分多数能达到 4.7、4.8 分，因此我想我可以很有信心地说学员还是很喜欢我们的课程的。

至于学员喜欢的课程是否能学到东西、是否能学以致用、是否对工作有效，这还是需要慢慢评估。安利也有这样的一套学习地图。我们根据营销人员的行为在中国、海外、美国总部等地都做了调研，营销人员刚刚加入的时候需要具备哪些知识技能，依照这些需求开发相应的选修和必修课程。

**Q** 那安利是如何衡量培训效果的呢？

**A** 可能很难评估培训的投资回报率，但是我们真心相信对于安利的营销人员，我们所提供的训练会使他经营安利事业的方式，甚至会使他的人生有所不同，这个“有所不同”就值得我们做这样的投入。培训和教育是基于一个信仰，信仰把一个人的眼界打开，把人的思想扩充。我们安利有一个愿景“为您生活添色彩”，我相信我们培训中心在这一句愿景中所扮演的角色是提供培训学习的机会，让人们看得更多，想得更多，让他们的生活更多添一点色彩，不见得赚很多钱，但是可以在安利学习到很多东西，这个就是我们的培训使命。

**Q** 我们注意到，在整个安利培训体系中，海外研讨会也是一项重要的组成部分，在业内也产生了很大的影响，请问您觉得海外研讨会在安利培训体系当中发挥了什么样的作用呢？

**A** 海外研讨会确实是我们培训架构里面的一环，我相信“读万卷书，行万里路”，旅游对人的心胸开阔、视野的拓展有着培训无法达成的效果，所以我们每年都会组织两次以上的营销人员赴海外旅游研讨。其中 2009 年的那次赴台游是最受媒体关注的，因为这

是第一次两岸之间的邮轮直航，这也让我们的营销人员深感荣耀。

这些海外的旅游研讨，不仅是游历风景，也为我们提供了很多培训的机会，比如之前我们去德国慕尼黑，邀请慕尼黑大学的资深学者为我们讲述德国文化，并讲解德国作为战败国，如何在二战后迅速重新在欧洲崛起，这其中的启示已经成为了培训项目的内容。

**Q** 安利现在推出了游戏的培训的概念，它针对的是80、90后的人群，那么随着营销人员与社会环境的变化，安利未来在培训机制上面会发生怎样的变化呢？

**A** 我虽然为年轻人不能沉下心来读一本书的现状感到忧心，但是未来始终是属于年轻人的，因此我们要找出他们喜欢的方式，将其结合到培训中，所以我觉得未来安利（中国）培训中心会有碎片化学习、移动化学习、社会化学习、游戏化学习的趋势。

**1 碎片化**：年轻人的注意力无法长时间集中，因此我们将知识进行有系统的碎片化。

**2 移动化**：不期望年轻人坐在教室里八小时雷打不动地学习，那我们就创造条件，让他们能够在各类移动终端上学习。

**3 社会化**：学习就是社会化的学习，不是十年寒窗苦读无人问。这种参与感让年轻人在互动、交流中共同进步。

**4 游戏化**：现在的年轻人需要“奖励的诱惑”来吸引注意力，因此如今很多网游或手机游戏的分数提升都非常快，这样的“奖励”就吸引了他们的注意力。这就好像一场篮球比赛，几乎每一分钟都会有进球，每时每刻都会有分数的变化，如此一来才能抓住年轻人的心。（附文中详细介绍）

**Q** 那您认为数字化培训会取代传统培训么？

**A** 人类的学习不可能只是数字化的培训，人和人之间必须要有接触，教室的氛围、热烈的讨论这些一定是培训当中很重要的一环。ACTI想做的就是让这一群来上课培训的人走进教室之前经过精密设计的数字培训的过程，让你具备了基本的知识和内容，走进教室的时候可以更迅速地，更快地，更深入地与讲师进行互动，沟通交流，这个让虚拟化和课堂培训有效结合在一起，这个是培训界运用科技的一个很好的方式。



人类的学习不可能只是数字化的培训，人和人之间必须要有接触，教室的氛围、热烈的讨论这些一定是培训当中很重要的一环。

附：安利人生90天——试水游戏化培训

全球21岁以下青少年累计在网络游戏上花费一万小时，某款著名网络游戏全球玩家每周在该款游戏上耗费超过30亿小时……这些令人咋舌的数据让人不由感慨游戏巨大的号召力与影响力，美国企业培训大会也针对这一现实，将“游戏化”称为未来培训的三大趋势之一。事实上，在国外像IBM、琼森等世界级大型企业很早就开始运用游戏技术来训练员工和联系远程员工。近期，安利大举创新，在国内率先推出了大型3D培训游戏“安利人生90天”，也是我国企业培训领域一次有益尝试。

**+** 研发背景与目的：

安利（中国）培训中心成立于2004年5月，是安利在全球开设的第一个营销人员专属培训机构，开办了包括必修课程、核心选修课程、阶梯课程和补充课程四大系列课程，内容涉及商道、营销、管理、产品等各个方面。截至2012年底，安利（中国）培训中心共培训营销人员超过990万人次。每年安利（中国）在人员培训上的投入超过1亿元人民币。2006年1月20日，安利（中国）教育网正式开通，截至2012年12月底，面向所有的安利销售代表、经销商开设了160门网络课程，共培训了32.9万人。

“把培训变成人们选择加入安利的一项重要理由。”这是安利大中华副总裁、安利大中华培训中心院长刘明雄的心愿，如今伴随网络游戏成长起来的80、90后逐渐成为安利营销人员的主体，而一个营销人员从事直销事业的最初90天，需要迅速完成从一个“直销菜鸟”到营销专才的转型，因此这是一段非常关键的时期。不教而战谓之弃，但这些新生代不喜欢被说教，不能忍受枯燥的文字教材，更习惯网络游戏及多媒体娱乐，这就要求企业必须改变培训理念，创新培训形式，于是这款“安



利人生 90 天”培训游戏应运而生。

作为安利公司针对新加入营销人员开发的网游培训平台，安利希望能通过“安利人生 90 天”中积极正向的培训教育，通过寓教于乐的网游形式，使这些安利新人不仅可以学习知识，提升技能，也能从中了解安利的从业准则，明白体认专业、服务才是迈向成功的基石，以此提升安利人的综合素质，帮他们达至丰盛人生。

#### ➤ 特色何在：

这款游戏集合了数百位安利优秀营销人员的智慧和经验，把他们最初从事安利事业时所经历的种种境况，如困难、挫折、收获、成长，浓缩为一个有趣的游戏桥段。E-learning 的方式更加紧随时代科技发展，紧握教学理念，将网络、学习、游戏完美结合。

玩家在游戏世界中，会遇到形形色色的顾客，比如操着一口广东口音的老好人梁威武，长得有点像电影《功夫》里包租婆的淑芬，或者总是说冷笑话的数学老师孙亮，又或是有点东北口音的亲姑妈……这些游戏人物映射了现实生活中的各种典型

顾客。新加入的营销人员可以在游戏中与这些顾客交往、相处，向他们推荐安利产品，提供个性化服务；在遇到困难时，玩家可以向导师求教，也可以与同时在线的伙伴们沟通交流，这样就能以较短时间内、较低成本，系统掌握安利产品知识和直销销售技巧，积累从业经验，确立从业信心，并有助提升现实世界中的销售业绩。

#### ➤ 现状与跟进：

“安利人生 90 天”已从 8 月开始试运营，并对京沪穗营销人员开放试玩。为了给广大玩家积累经验，安利还组织了“安利人生 90 天通关大赛”，参赛者们共总结了 4000 多条游戏攻略，并通过微博分享。从 9 月 1 日开始，所有新加入的安利营销人员，都会免费得到“安利人生 90 天”安装光盘。未来该游戏会定期进行升级，并将实现网络下载。

我相信“读万卷书，行万里路”，旅游对人的心胸开阔，视野的拓展有着培训无法达成的效果。



西门子管理学院  
院长  
韩青

## ▶ 西门子管理学院：追随企业战略 成为员工学习的后援团

### 西门子管理学院

#### 院长

#### 韩青

西门子管理学院成立于1997年，同年是西门子集团成立150周年。作为一家外资企业，与中国市场环境更好地融合，培养更多本土人才，以实现在中国土壤上更好地发展是西门子集团的战略目标之一。西门子管理学院正是在这样的需求下应运而生。十多年来，以人才发展、塑造品牌为核心，西门子管理学院成为集团本土人才成长的摇篮。

**Q** 西门子管理学院是如何架构的？

**A** 西门子管理学院是一家面向企业内部员工的企业大学，我们不会把企业大学当作一个盈利点去对外“销售”，出于对企业整个供应链的考虑，我们和供应商、

在西门子，一部分培训学员是由公司选拔，管理学院对其进行有针对性的培养；而其他员工也可以接受公开课的培训，主要的课程内容是专业技能或软性技能的培养。

合作伙伴之间存在着全方位的协作与支持，并以此来丰富管理学院的架构。

**Q** 西门子管理学院的培训对象是谁？讲师的构成是怎样的？

**A** 我始终认为企业大学要服务于企业的发展战略。西门子人才发展战略中有明确的接班人计划，因此西门子管理学院的课程主要是针对有潜力的管理者。

在西门子，一部分培训学员是由公司选拔，管理学院对其进行有针对性的培养；而其他员工也可以接受公开课的培训，主要的课程内容是专业技能或软性技能的培养。由于它的开放性，员工每年都可以向经理或主管提送自己希望改进或提高的技能，然后可以根据管理学院的课程表进行选择，可以说是“指定与挑选相结合”的方式。

我们的讲师团队由内部讲师和外部讲师两类构成。内部讲师我们分为两种，一种是我们管理学院的专职讲师，另一种是讲授管理课程的企业内部专家。外部讲师则来自于西门子授权的专业培训供应商。

**Q** 在课程体系的设置上，西门子管理学院有哪些特色？

**A** 根据西门子自身的发展需求，我们在课程设置上与其他企业大学有许多不同之处，我们的优势在于“全面”。

我们除了拥有一套比较完善的管理发展课程之外，还设置了与各个职能部门发展相挂钩的系列课程。换言之我们不仅有针对总经理系列的管理课程，还有针对职能经理的管理课程。以销售团队为例，从销售代表到销售经理、销售总监，他们都有与岗位相适应的课程规划；此外我们还有大量的单科学习与知识储备课程，因此可以说是一套全方位的课程设置。另

外,企业内部的专家也会参与课程设计,为我们提供“解决问题型”的课程。

**Q** 在西门子管理学院,你们如何推动员工学习的主动性与讲师工作的积极性,从而打造“学习型”组织?

**A** 我认为调动讲师的积极性要从两方面来说。

首先讲师的积极性来源于自我价值实现。我本人是讲师出身,因此深有体会。当讲师帮助学员不断成长,讲师便实现了自我价值,也能够获得最大满足;同时在授课的过程中,讲师也能发现自己未知或薄弱的领域,从而完善自身,实现“教学相长”。

另外从组织的角度来说,我们要为讲师创造广阔的发展环境、构建相互交流与沟通的平台。西门子在发展过程中也积累了大量业务案例,这直接为讲师提供了教学资源和学习渠道。如今市场机会繁多,讲师为何会选择西门子?正是因为,他们有自己的定位与价值,以及丰富的资源,这恰恰是他们最看重的。

西门子管理学院团队成员有非常紧密的情感交流,以老带新,互相学习。就整个集团而言,我们自始至终推广“终身学习”的理念,采用70-20-10模型将学习与工作牢牢地结合在一起;同时学院也为企业员工提供了丰富多彩的学习工具与发展契机,让他们的学习形式更多样、更生动。

**Q** 课程结束后,你们有无分别针对学员和讲师的评估?会不会将评估结果与员工的职业发展相联系?

**A** 对于学员的评估:在大型课程项目上,我们设有明确的学习目标,并将学员、讲师、学员直线经理三者的感受相结合,最后得出需改进的部分。

对于讲师的评估:我们关注“质”和“量”两方面。主要参考学员的现场反馈、学员在实践中对培训内容的运用程度、经理的反馈及讲师授课数量等指标。

我们不会对学员的评价与其职业发展挂钩。因为学院是为他们提供学习和自我提升的地方,而不是一个评估中心;当然,如果有些学员在一些特殊的项目上学习效果特别突出或特别有问题,我们会与HR进行沟通,但目的主要是为了学员今后的提高,并不会对他的职业发展造成影响。


我们希望营造一个宽松的学习氛围,避免给他们造成“被评估”的感觉;西门子管理学院的工作都是公开透明的,这样他们才会以更好的心态投入学习。

**Q** 贵公司从企业大学建立之初至今,您觉得最大的改变和进步在哪里?在企业大学的发展过程中,您觉得最大的困惑是什么?

**A** 企业大学发展中最大的挑战就是如何紧跟企业战略的步伐,过去30年,中国的经济始终在高速发展,中国第一代职业经理人也在茁壮成长。但2008年经济危机后,全球的经济大环境面临波折,经济增长速度放缓,部分行业甚至遭遇萎缩。这些状况是这批中国职业经理人从未面对过的。这就要求我们转变思路,因势而变,学习如何在目前的经济大环境下管理企业。举一个简单的例子,一个经理人不仅要懂得如何扩张业务,也要懂得转型与紧缩业务和人员。



Mary的感悟:

- ① 企业大学不是培训部门的新名称,也不是“课程集散中心”,课程培训是独立的个体,并具有阶段性。人才发展是集合体,并且具有可持续性,后者才是企业大学的核心价值,也是企业大学建设中需要坚持的原则;
- ② “授人以鱼不如授人以渔”,鱼为技能和知识,渔为理念和思想。企业大学最终养成员工学习的意识和习惯;
- ③ “活到老,学到老”,在当今社会提倡终身学习的背景下,企业大学是顺应时势的产物,要让自身的价值不仅停留在培训机构,更是要成为一种学习文化的推导者。 

**当讲师帮助学员不断成长,讲师便实现了自我价值,也能够获得最大满足;同时在授课的过程中,讲师也能发现自己未知或薄弱的领域,从而完善自身,实现“教学相长”。**



## 案例分享篇 ——步步为营 实施中看成效

“成为员工最佳学习场所”、“为员工创造持久发展的平台”，企业大学的雄心壮志让 Mary 心潮澎湃，她终于在里面开始了求学之旅，深入感受企业大学提供的各项教育设施，了解具体的日常运作和 workflows，顺便“检验”它的口号是否与各项行动相匹配。

企业大学建设的难点不是培训的难点，而是整个工作体系能否顺畅贯通，能否在经历整个流程后，对学员真正产生影响。全新的理念犹如旗帜，指明前进的方向，而脚步如何始终跟随旗帜，不丢失旗帜，是对企业大学建设的一种考验。

### 从“有”到“优”推动终身学习文化 ——伊顿大学实践之旅

#### 伊顿（中国）投资有限公司企业大学（亚太区）

#### 校长 沈彤

伊顿大学（亚太区）今年三月正式落成，但它并非完全意义上的新生事物。早在三年前，我们已经在建设伊顿大学（中国区）的同时，逐步规划和探索着亚太区企业大学建设之路。如果把企业大学创建看做探险之旅，伊顿大学早已起步，也历经磨练，目前正在从“有”到“优”的路上勇往直前。

#### ① 从无到有 扬帆起航

在 2007 年，伊顿大学（亚太区）初建了亚太区企业大学的两个雏形——中国区和印度区，当时每个区只有一位负责人，主要负责本地区培训开展和总部

培训项目的实施工作。2010 年底，公司高层推动全面建设学习型组织文化，这促进了企业大学的重新规划，伊顿大学（中国区）确立了自身学习型组织文化建设的主力军地位，并逐步建立起自行设计、开发和实施的专业团队。

综观过去两年多的发展，伊顿大学（中国区）实现了翻天覆地的变化：

对比维度	2010 年	2012 年
职能部门	1 个	4 个
培训课程	20 场次 / 年	130 场次以上 / 年
各类项目	0 个	10 个以上 / 年
专业团队	2 名	10 名
内训师	约 50 名	近 200 名

伊顿大学（中国区）以企业发展为己任，通过勤练内功、深挖潜能，最终于 2013 年初成立了伊顿大学（亚太区），开始为亚太区近三万员工提供适时、适量和适宜（Just in Time. Just Enough. Just for You）的学习方案服务。

## ② 重视基础 创造条件

引以自豪的是，公司高层领导尤为重视培训基础设施建设，于2011年规划、建设了占地约1500平方米的亚太区学习中心。新落成的亚太区学习中心毗邻亚太区总部，拥有2个阶梯教室、3个培训教室、6个讨论室，可同时容纳200多人接受培训。

为了向员工们提供丰富多彩的学习资源和培训场地，实现互动教学，学习中心同时设立了英语角、咖啡厅、计算机中心和录音室等设施，并设置了虚拟教学环境，从而在硬件配备上为员工营造了良好的学习氛围，为创建学习型组织提供了先决条件。

## ③ 立足专业 建设团队

与精良的硬件设施相匹配，我们同时建立了完整而高效的专业团队，从需求分析、方案设计、开发到评估，确保每一环节都衔接连贯，达到团队协作的最佳状态。那么，我们是如何建立学习发展方案专业团队，从而调动一切可以调动的力量，提供专业、优质的服务呢？让我们从以下三方面来做剖析：

### ① 设立专职部门

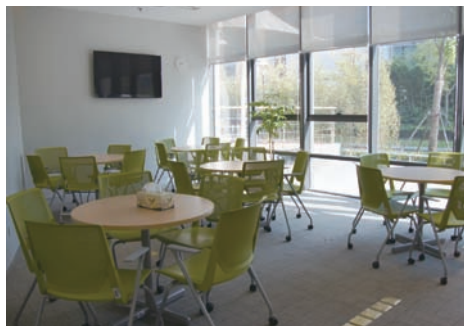
以中国区为例，伊顿大学分设了以下四大专职部门：

部门名称	工作职责
咨询发展部	提供绩效和发展诊断分析和规划学习方案
学习本地化部	实现学习方案本地化 开发本地化学习项目
学习方案部	开发多媒体学习方案 研究和探索学习技术
学习运作部	规划和落实培训活动 管理和维护学习数据

部门间的分工、合作，以及标准化操作流程为伊顿大学得以顺利运作提供了根本保障，伊顿大学在与业务部门沟通时提供专业建议，在对外部供应商交付件审核时提供专家意见，已经成为学习方案的“质保部”



亚太区学习中心指引牌



培训教室



英语角

和“外交官”，使每一项通过伊顿大学交付的学习方案都符合伊顿集团的实际需求，真正为我所用。

### ② 培养兼职专业人才

在建立内部专职团队的同时，我们也加强了对内部资源的潜能挖掘。近两年内培养、建设了一支人数多达200人，包括内部培训师、教学设计员、配音员和英语辅导员在内的兼职专业人才队伍，并通过对他们进行培训、管理和考核，提升他们的工作质量和专业素养。

#### 内部培训师

对于内部培训师的管理，我们遵循管理和激励相结合的原则。首先，设立内部讲师能力模型，以其为基准选拔和认证讲师；其次，将讲师的信息发布在企业大学网站上，为各业务部门所用；第三，通过积分管理评选最佳讲师、最进步讲师和表现最突出讲师，并在企业大学内部网站上公布其获奖情况，扩大他们在企业中的知名度。

#### 教学设计员

公司内部有不少员工对企业大学的活动和发展持

伊顿大学在与业务部门沟通时提供专业建议，在对外部供应商交付件审核时提供专家意见，已经成为学习方案的“质保部”和“外交官”

有长久的关注和兴趣，我们为此设计了“教学设计训练营”以补充教学设计资源，通过三天分段式培训和三个多月的实践训练，参训人员与伊顿大学专职人员一同设计开发课程，并接受专业人员的一对一指导，应用标准模板和工具开发课程，大大缩短了企业大学的自行开发时间。同时，由于受训人员绝大多数来自于业务集团，对业务的熟悉程度远远超过企业大学的专业人员，无疑对学习内容的挖掘起到补充作用。

### 配音员

我们不仅关注面对面教学，还十分重视多媒体教学，“配音员”就是多媒体教学中必不可少的特殊人才。通过培养和指导，他们已经为伊顿大学录制了20多段动画，并得到广大员工的认可和喜爱。

### 英语辅导员

伊顿大学特别注重英语氛围、员工英语听说能力和自信心的培养，英语辅导员成为英语强化项目中不可或缺的资源。我们借助外部专业英语培训机构在全国各地培养了三十多位英语辅导员，他们辅导了大批能力层次不同、乐于参与英语活动的员工，大大节省了英语口语、听力训练的开支，也创建了员工自行学习的网络和氛围。

### 3 邀请主题专家

伊顿大学的一个重要的办学宗旨是：在所有学习方案实施前，确保其拥有最高质量。在大学建立之初，我们就实行学员评分制，对每个学习方案进行评估，满分为5分。从最初平均分4.2分到今年平均分4.65分，学习方案的质量逐年提高。能够达到这样的结果，主题专家的加入功不可没。

从需求分析、学习方案设计及实施到效果评估，我们都邀请主题专家积极参与，审核流程和内容。当然主题专家开展工作的前提是我们已经制定了一套明确的审核标准，主题专家可以根据这些标准进行审核和检验。同时主题专家也是依据这套标准选拔出来的。

### 4 满足需求 创造价值

企业大学的建设之路充满挑战和坎坷，然而“从无到有”中的“无”不是指完全没有方向，赤手空拳

业务部门的需求是我们“从有到优”过程中的指明灯，也是我们攻克难题、跨越障碍的信心。

便能开拓疆域。我们除了拥有良好的硬件做后盾，配备优秀的人才做队友，我们还依靠一个不可或缺的“伙伴”——业务部门。“更好地符合业务需求”不正是我们在探险之路上苦苦求索的目标吗？因此业务部门的需求是我们“从有到优”过程中的指明灯，也是我们攻克难题、跨越障碍的信心。

“符合业务部门需求”并不是一句简单的口号，首先理解业务需求就并非易事，这需要先解决几个关键问题：

- 业务部门是否能够准确告知他们的需求？
- 业务部门传递的需求是否是当前真正的“急需”？
- 业务部门的需求众口难调，怎么办？

这些问题都需要我们通过需求分析和学习方案设计来解决。我们可以通过下面两个案例来了解一二。

### 1 卓越班组长项目 (Shift Leader Excellence Program)

#### 项目背景：

伊顿是一家动力管理公司，致力于提供高效节能的解决方案。作为全球技术领导者，伊顿于2012年11月收购了库柏工业集团，目前拥有10.2万名员工，产品销往175多个国家和地区。在庞大的员工人群中，工厂员工占据总人数的60%以上，是主要人群，管理工人的班组长超过500名，班组长作为伊顿集团的初级领导者，人数可观。

#### 业务需求：

班组长的管理能力直接影响工人的流失率、生产效率，甚至影响伊顿集团的发展前景，因此班组长的管理能力提升极为重要。



伊顿(中国)投资有限公司  
企业大学(亚太区)校长  
沈彤

### 需求分析：

顺应业务需求，伊顿大学于2011年展开了需求调研，通过900多位员工的问卷调查和近60位来自生产一线班组长、人力资源部管理人员和各职能部门人员的调查、访谈，我们确定了该项目的设计重点：

- ① 以提升班组长的基本素质和管理能力为出发点。
- ② 与伊顿的领导力模型相匹配，为培养一线主管提供储备。
- ③ 采用学习-实践-运用相结合的教学方式。
- ④ 课程短小精练，控制在两小时内，可随时在工余时间学习。

### 方案设计：

我们根据公司领导力模型，并依据课程需求的优先级划分出四个阶段，总共规划了近二十门课，分阶段边开发边实施，至今已经完成了第二阶段的课程设计任务，并对近千人次的班组长进行了系统培训。

### 项目背景：

大多数员工都接受过英语教育，可以熟练地掌握英语语法和阅读，然而由于缺乏相应的语言环境，我们在日常表达上常常不够流利，也不够自信。

### 业务需求：

作为外企员工，英语是必备的工作语言，经常被用于电话会议和常规交流中。伊顿作为外企，内部员工的日常英语会话需要保持较高水准。

### 需求分析：

通过企业员工现实情况和需求分析，我们确定了该项目的设计重点：

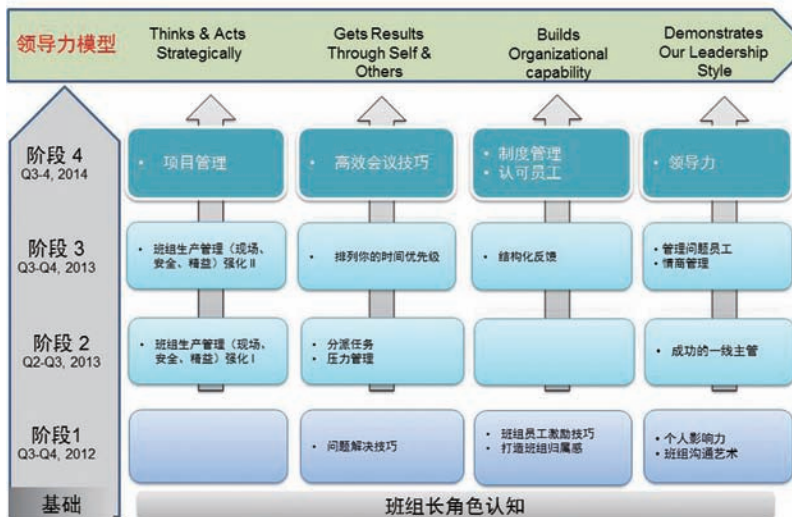
- ① 以提升员工的英语听力和口语能力为目标。
- ② 通过趣味且放松的学习形式营造英语交流的氛围。

### 方案设计：

2012年我们开始推行这一项目。在这次的方案设计中，我们采用的策略是“多种渠道、时时渗透”，将英语学习引入大家的工作生活中，让员工随时随地都能进入学习：

- ① **商务英语训练营**：将企业中英语水平优秀员工发展为英语辅导者，对其他员工进行帮教，共同提高。
- ② **英语沙龙**：活动形式和内容都偏向于随性、休闲的风格，通过日常生活英语内容提升英语会话能力。
- ③ **每周一词**：每周利用邮件向大家传输相同中文意思的不同英语词汇。
- ④ **网络学习**：通过提供12门初级课程、12门中级课程，为学员提供录音电动机，进行自我检验。
- ⑤ **英语日**：设定每月特定英语日，创造英语听说环境，让学员不得不开口说英语。
- ⑥ **电话英语训练**：营造英语电话会议环境，通过训练，消除紧张感，以熟悉虚拟英语交流环境。

## 卓越班组长课程地图



值得一提的是，这个项目不仅在中国地区反响颇佳，在整个亚洲地区乃至全球总部也引起了特别关注，并得以在中国以外的地区加以推广。

### ② 英语强化训练项目 (English Reinforcement Excellence Program)

今年“英语强化训练”在全国15个地区如火如荼地展开，员工们在各种形式的课程中体验英语的乐趣：分享、竞赛、游戏、情景对话等等均被运用在训练中，学员与辅导员都自由而愉快地发挥所长，不仅获得英语能力的提高，更收获了“说英语”的快乐。

## ⑤ 多维方法 打造学习型组织

伊顿强调“终身学习”的企业文化。作为员工培训与学习的组织者，企业大学在学习氛围的营造、学习文化的推行中是当仁不让的主力军。在理解业务需求、设计丰富的混合式方案的基础上，我们向员工推行了“10%：20%：70%”的学习规律，并通过多样化的学习方式向员工提供学习与发展平台。

### ① 10% 的个人学习平台

我们在培训中除了安排常规的课堂教学、网络学习和训练外，还特别引入了一个颇具特色的敏捷学习概念。顾名思义，“敏捷学习”即为大家创造随手可得的个人独立学习的机会和资源。

自2011年起，我们先后引入了三种敏捷学习方式：

① 第一种是 Mail Learning：该类学习的侧重点是提升员工的软技能，我们通过自编自导设计了一个个长约3-5分钟的动画短剧，通过配音员形象生动的语言、虚拟的指导人员和实用的工具/技巧，每月月底以邮件的方式向员工介绍简单、实用的工作方法，如“避免拖延”、“提供建设性反馈”、“扩大影响圈”、“规划沟通方案”，等等。



② 第二种是移动学习：我们建立了“伊顿大学中国区”微信平台，集中发送伊顿大学的热门培训课程信息、英语每周一词，并开设了答疑功能，方便员工查询伊顿大学现有的项目和服务信息。

该渠道利用智能手机的诸多功能，让大家在碎片时间见缝插针地学习：在旅途中、茶余饭后……随时可以进入学习状态。



项目开始前，关键利害关系者 (Key Stakeholders) 要在项目目标、需求上达成一致，并进行确认。

Eaton University © 2013 Eaton Corporation. All rights reserved. All the rights reserved with the training material are imaginary. If you feel the similar experience, it's a coincidence.

③ 第三种是漫画学习：将知识点以漫画的形式呈现出来，每六幅漫画为一组，通过简单、诙谐、幽默的语言，向广大员工系统地诠释一些日常工作和生活中容易忽略的细枝末节，重点解决“为什么”的问题。

### ② 20% 的人际网络平台

由伊顿大学总部发起的协作式学习方式目前已经在美国广泛流行，并被逐步引入亚太区，成为员工们相互取长补短、经验分享渠道。人际网络平台包括：

① ERG：ERG即Eaton Resource Groups，我们在企业内部建立了近50个ERG，涵盖HR、财务、领导力、专业技术等领域。这些ERG为员工提供了学习网络，让他们在交流中相互学习、共同进步。员工有问题可以通过ERG平台发布，也可以通过该平台得到来自不同国家、区域员工的指导和帮助。

② Expert Locator：这是一个帮助员工在全球范围内寻找业务、技术专家的平台，该平台提供了各类专业的详细信息和联系方式，以方便员工随时找寻对口专家得到帮助和指导。

### ③ 70% 的工作实践平台

员工的行为模式对企业的氛围、总体的员工敬业度产生影响，进而影响到企业的业绩。塑造符合企业期望的员工行为，不能仅仅依靠培训和人际网



塑造符合企业期望的员工行为，不能仅仅依靠培训和人际网络交流，更重要的是要让员工在日常工作实践中积累正确的工作方法和合理的行为。

络交流，更重要的是要让员工在日常工作实践中积累正确的工作方法和合理的行为。为了在日常工作中向员工提供更多的发展空间，我们依托集团公司建立了一系列有助于员工成长的项目，如：跨国轮岗项目(Global Exchange Program)、变革管理(Change Management)、行动学习项目(Action Learning Program)，等等。员工通过这些项目的历练，可以掌握更多业务技巧和管理技能，并在实际工作中日积月累地提升。

回首过去的三年时光，伊顿大学的改进不仅凸显在各项数据上，还融入了各项流程和制度之中，成为我们宝贵的经验及资源。更重要的是，所有的人员在理念上更重视和理解伊顿大学的工作：CEO将“创建学习文化”(Learning Culture)纳入自己的年度目标中；HR VP个人的年度计划中，伊顿大学的工作也占据了相当重要的份额。高层领导的重视是对伊顿大学工作的肯定，也是我们不断前进的助推器。成功的道路总是漫长的，个人和企业都需要在学习中成长，因此企业大学的发展不仅仅是人力资源的一项工作，更是一种社会责任，愿我们每个人都能在这个过程中获得提升。

## 内部人才高速发展的快车道 ——携程大学实践

### 携程大学

#### 副校长

#### 许桂丽

### ① 携程大学创建背景



2004年起，随着携程在纳斯达克上市，公司进入了发展快车道，高速的发展使企业在业务与人员方面都呈现出了量级的增长；当时携程致力于在外部招聘高潜力员工，同时提出要把更多的晋升、成长机会留给内部员工，在这样的人力资源政策下，我们需要加大在内部人才培养上的力度，使员工的成长速度赶上、甚至赶超企业的成长速度，以此来保证企业的良性发展，携程大学顺势而建。

### ② 内部机构 各有专攻



携程企业大学主要由培训管理学院、中央研究院两大部分构成。

培训管理学院旨在对管理人员核心能力进行提升，这是携程大学非常重视的一项工作。

中央研究院设有KM中心——携程大学的知识管理中心，它将内部知识进行搜集整理，然后进行再创造；在中央研究院还有一个内部课题研究中心，它的作用是研究企业内部案例，并设计一些具有前瞻性的小课题。

### ③ 课程设置 多元丰富

#### ① 以“携程特色”为特色

携程大学的课程设置与携程自身的文化和特色息息相关。携程是一家讲求科学管理的企业，那么携程大学在课程设计与研究项目实施上，就会围绕这一特点；携程内部十分推崇科学管理理念和方法的学习，比如六西格玛、PMP以及财务分析、统计工具等。另外，携程也是一家运用最先进的技术来提供最优质旅游服

务的公司，因此，对前瞻性互联网的技术在工作中的应用类的研究也是非常热门的，让所有的经理人都具有技术方面的敏锐度，也是非常有必要的。因此，携程大学也会开设前瞻性技术方面的系列讲座。

## 2 阶梯型

携程大学的课程设置为阶梯型的，根据学员所处的不同职位层级进行不同的安排，理论与实践的课程比例为3:7。以基层管理者和中基层的管理者为例，携程大学会举办科学管理训练营，开设数据分析等多个课程，侧重提升学员的问题分析和解决能力，并使学员能将这套科学管理方法在实践中进行运用。而对于中高层管理者，内部MBA是为它们量身定做的培训项目，既包含MBA课程中的精华，同时又体现了携程的需求。而对于基层员工，携程倾注了很大的精力来提升员工的专业能力，培养专家型员工。为此携程还为全员设计了一个内部学习互联网，任何一名员工都能在此找到自己需要的学习内容和资源。

## 3 平衡而全面

此外，为了使课程能同时满足企业与员工的需求，携程大学也不断进行协调和创新。首先在以企业需求为主的前提下，采用学员乐意接受的方式进行教学，最终达到良好的学习效果；另一方面积极听取学员的个人诉求，找到学员共同的兴趣，以系列课堂沙龙的形式开设相应内容。

## 4 分步实施 持续推行学习文化

在完整的架构和有效的课程体系之下，将各种学习内容和方案如期贯彻实施，这是企业大学管理中最主要的环节。企业大学运行的目的是为企业建立正

式的学习场所，而企业大学的使命是为企业营造和树立良好的学习氛围，使学习成为员工们习惯和兴趣。因此要将目的和使命融于各种管理步骤中，逐步将学习文化渗透进企业。

### 第一步 挑选培训对象

目前携程的人才发展策略遵循“内部培养为主，外部招聘为辅”的理念，因为内部的人才对企业更有归属感与认同感，更符合携程的企业文化。而携程大学则承担着“内部培养”的主要职责。

携程大学培训学员的选择有两种来源：一是根据职位层级，二是根据工作表现。如果员工是“管理者”（包括技术管理者、中高层管理者等）层级，那么会自动进入到携程大学的学习体系中。同时如果一名员工是十分优秀的业务骨干那么他也会被选入到我们的培训中。当然以上所提的只是携程大学的学习内容，除了携程大学的培养外，携程内部各业务和服务部门都设有岗位技能和专业技能的系统培训内容，保证员工成长的全面性。

### 第二步 导师选择

携程大学的讲师团队中80%是内部讲师，他们非常熟悉企业内部的业务需求与培训方向。携程非常鼓励内部员工不断地学习新知识、新技术，同时与实践相结合。另外讲师的授课会与企业内部的平衡计分卡考核结合起来。讲师每完成一次授课，他的学习成长分数会是学员听一次课的十倍。

### 第三步 成效评估

#### 讲师：

在携程的内部胜任力模型中，能够授课、能够带人、能够指导他人是我们对管理人员的基本要求，这是我们对讲师的评估方法之一；此外还有平衡计分卡，这也是对讲师的评估手段。

#### 学员：

几乎所有参与培训的学员都会被要求进行学习效果呈现，而且基本上采用量化的评估方式，最终的评估结果与学员未来的职业发展相联系。

在携程大学，无论是大的课题还是小的课题，都

目前携程的人才发展策略遵循“内部培养为主，外部招聘为辅”的理念，因为内部的人才对企业更有归属感与认同感，更符合携程的企业文化。

是针对我们未来发展中可能会应用到的一些技术进行的研究。比如课题研究小组的成员需要一起攻坚，最终做一个公司范围内的汇报；又如科学管理班，他们会有相关的作业，利用他们学习到的统计分析方法分析工作中遇到的问题，然后根据作业进行打分。再如，当携程推行六西格玛管理服务时，所有相关人员都要提出自己的项目，在项目编写完成后，还需在整个公司范围内汇报完成情况，以此作为他整个学习的评估。至于 CMBA，他们的评估一部分是作业，另外一部分是论文，我们要求这篇论文能够解决工作中实际的问题，而且还要具有在今后的工作中借鉴和推广的价值。

携程是一个学习氛围浓厚的组织。所有的管理层都会经常参与讲课，分享一些新的研究、新的发现或新的想法，为企业创造了一个自上而下的学习氛围。

为了确保学习型组织的特色能持久并不断加深，我们坚持以下三点原则：

① **用企业的愿景去激励人。**企业的愿景主要体现在携程的发展速度与发展前景上，只有不断学习才能跟上企业发展的速度。

② **优秀的人才选拔、培养氛围和机制。**如果所有的人才选拔、培养机制是完善、公平的，那么员工就会愿意积极地付出。

③ **发挥核心团队与核心人物的示范作用。**树立模范，让标杆人物发挥作用是非常重要的。正如前面所述，我们的高层管理者都非常乐于分享新的知识与研究成果，这直接影响了员工们学习激情和兴趣。

## ⑤ 以创造人才价值为最大收益

一个企业大学的成功与否取决于它培养的人才是否能迎合企业战略需求，并为企业带来收益。携程大学成立至今，也随着携程自身发展的脚步有了办学方针的调整。

成立之初，携程大学完全是问题解决型的企业大学。因为当时人员快速扩增，使携程出现了中层管理干部不足的情况，于是我们当时的培训焦点在中层管理干部上。但如今携程已不单单是为解决问题而办学，而是更多地挖掘企业内部的人才成长互联网，为具有发展前景的、有潜力的员工设立成长台阶，也为企业储备人才。



携程大学  
副校长  
许桂丽

以一个现实的例子来说明企业大学带来的收益。以前，携程要开设新的旅游线路时往往都是凭经验判断这条线路能否实现良好的效益，后来有一位学员参加了 CMBA 的学习后，利用所有的历史数据以及相关参数做了一个模型，此后，凡有新的线路需要开通，我们就能将相关参数代入这一模型中，实现了线路收益的预判，这就是企业大学的价值所在。只有培养出符合企业需求的人才，企业才会更愿意对企业大学加大投入，最终形成良性循环。

## ⑥ 展望未来 迎接挑战

携程大学今后将走事业部制，对企业大学来说，在与事业部对接后要怎样将事业部本身与业务关联度

**只有培养出符合企业需求的人才，企业才会更愿意对企业大学加大投入，最终形成良性循环。**

以内部专业资源为主，以外部合适的知识、工具为补充，我们希望确保所有的培训都与企业实际相符合，达到最佳效果。

紧密的优势发挥出来，同时又要保持对集团内部核心人才的高水平培养，这是我们面临的挑战。

此外，我们所处的时代在不断变革，新的技术、新的理念、新的工具层出不穷，且更新的频率也越来越快，以前那些比较传统的方法已经没有办法去解决现在的一些问题了。那么企业大学要如何在这样的一个环境中，去引导、引领潮流，并找到自己新的方向，也是我们需要思考的问题。

## 挖掘企业大学价值 为人才发展保驾护航

### ——百威英博亚太大学实践

## 百威英博

### 人才发展总监

### 杨松林

2009年，百威英博集团完成对安海斯布希的收购，企业规模的扩大促使了人才需求量的激增，也对企业文化的整合、传播提出了更高要求。顺应企业战略调整，配合业务需求，百威英博亚太大学在此背景下诞生。发展四年间，百威英博亚太大学通过为所有员工提供能力发展培训，在百威英博亚太区建立起学习型组织和知识管理平台，从而实现“保持公司的梦想和文化鲜活”、“通过人才实现公司挑战性目标”、“帮助员工准备好迎接新的更大挑战”三大宏愿。

## ① 六大学院 各展其能

百威英博集团拥有全球企业大学，下设七大区域，百威英博亚太大学便是其中之一，由六大学院组成。



### ① 文化学院

致力于企业文化的传播和推行。每年高管会亲自参与推动大型的文化项目的建设，由文化学院组织和管理。

### ② 领导力学院

主要任务为公司培养从初级到高级的领导管理人才。百威英博期望打造的人才未来可以领导全球化业务的精英，不仅仅局限在大区范围，因此领导力学院的培养是从基本的自我管理到跨区域跨市场的领导智慧，任何有关最新企业领导管理的知识都会被强调与分享。

#### 特色课程

#### 【百威英博管理之道】

引导团队领导者如何更好地使用正确的领导力技巧发挥团队的最大效能、达成团队的目标。

#### 【百威英博生意之道】

百威英博生意之道是由中欧国际工商学院为百威英博量身打造的针对公司高潜质领导的一年期课程。

整个培训过程分为两个阶段，培训内容分为六个模块，分布在第一阶段中。

#### 第一阶段 模块一 竞争战略

模块二 绩效管理

模块三 营销管理

模块四 供应链管理

模块五 销售渠道及销售管理

模块六 高效领导力

#### 第二阶段 结合公司战略的项目学习

### 3 商务学院

在全球销售能力模型的基础上,通过培训、辅导、最佳实践经验分享等方式,为各类商务职能员工提供专业的商务技能培训以帮助员工提升专业能力,为实现公司的业务发展目标培养更多符合岗位能力要求的专业商务人才。

#### 特色项目

##### 【全国年度会议——高端培训专场】

全国大会期间组织的高端销售培训。目的:使销售经理和销售总监们更好地应用专业、系统的销售流程、销售政策、销售项目,确保销售团队用正确高效的方法来实现业绩。

##### 【家业长青——经销商继承人计划】

该项目综合运用评估、培训、辅导、实务操练、跟踪等方法来开展项目,加速经销商的继承人发展以支持百威英博在中国的整体策略。

### 4 供应链与物流学院

下设酿造、包装、动力、维护、质量、物流、安全环保、计划与绩效管理(PPM)、人事管理等学校。提供专业知识和最佳案例的分享机会,有针对性地帮助员工提高岗位技能和专业素养,以促进专业人才的发展、打造全球最佳的供应链与物流团队。

### 5 职能学院

职能学院旨在为员工提供各种不同职能岗位发展和提升所需的各项技能知识的培训,为员工的多元化发展提供知识储备,加强并提高员工的综合能力。

#### 特色项目

英孚学习:百威英博从2009年就开展了英语培训项目,超过500名学员参加培训,取得了良好的效果。

### 6 管理工具学院

管理工具学院致力于将六西格玛方法论和解决问题的技能传播到整个公司。除了广泛推广基础带之外,优秀的学员将由管委会选拔参加绿带和黑带课程。

#### 卓越成果

2012年,绿带培训课程内容拓展到2周,其中包

## 企业大学的责任不仅仅是对员工进行培训,还肩负着连接人才发展各个环节的使命,让员工在企业中顺利成长。

括7天的统计培训和3天的领导力培训课程。领导力课程包括讲演技巧1天,团队领导力1天,项目管理1天。

百威英博亚太大学的六大学院以不同的功能设置、统一的标准化管理来实现共同协作,发挥强大的作用,从不同的侧面满足企业人才的发展,为每个员工提供适合他们的学习方案。

## 2 挖掘自身潜力 打造人才发展通路

百威英博亚太大学从2009年建立至今,经历了不同的尝试,在各类实践中不断改进,加强自身优势,将最初零散的培训整合,提升为基于能力模型的人才发展体系,使企业大学不仅仅是一个实体的组织,更是员工发展的广阔平台、公司文化传播的大使。

### 1 主推内部资源

百威英博亚太大学下设的学员分类非常细化,这种细化也体现在课程的设置上。根据每个岗位的专业技能我们设计了能力模型,各类课程正是依据这个模型进行设计的。

百威英博身为啤酒酿造行业中的一员,许多员工技能的培养必须依靠内部的专业资源来完成,很难在市场上找到更合适的内容,我们主要依靠内部专业团队自主开发和实施培训内容。比如夜店销售渠道,由于专业程度较高,并且不是大多数企业普遍需要的技能,因此无法在外部找寻到最恰当的资源。我们目前根据各大区域的最佳实践研究出夜店销售的关键点,然后在各个环节上开发出相应的课程。

当然这并不表明我们一味排斥外部资源,相反我们积极吸取市场上优秀的经验和案例,并在许多方面与外部供应商进行良好的合作。在领导力培训过程中,我们与中欧商学院共同开发了针对总监及以上级别高管的课程。

以内部专业资源为主,以外部合适的知识、工具



百威英博  
人才发展总监  
杨松林

为补充，我们希望确保所有的培训都与企业实际相符合，达到最佳效果。

## ② 注重合作 建设人才通路

百威英博亚太大学建立的重要目标是提升培训对象的能力，实现员工的职业生涯发展，从而保证公司的战略得以实施。同时人才通路的建设成效亦是检验企业大学发展是否成功的标准之一，当前百威英博在内部人才提升率、高潜员工保留率、员工满意度等方面均有很好的成绩，这得益于我们拥有一条通畅的人才建设之路。

人才通路的建设拥有诸多环节，包括招聘高质量人才、管培生项目实施、员工培训、职业生涯规划等等，可以说人才通路是一条贯穿企业人力资源发展之路。企业大学的责任不仅仅是对员工进行培训，还肩负着连接人才发展各个环节的使命，让员工在企业中顺利成长。在与各个部门积极合作的过程中，我们推出了一系列项目，让员工在实践中充分提升个人能力。

### 【全球管理培训生项目】

百威英博的全球管理培训生项目分为以下几个阶段：  
全球介绍(1周)→区域介绍(2周)→实地培训(4个月)  
→实地销售(5—6个月)→第一个职位

通过以上流程，确保管培生们对公司有全方位的认识，也能认清今后工作中需要的技能，并进行相应的培养和提升。

### 【供应链卓越人才(SET)】

简介：供应链卓越人才项目是一个长期的人才培养项目，旨在培养百威英博供应链未来的最优秀的专家和领导者。该项目自2009年启动以来，已经开展了三届，培养了近90名优秀人才。

内容：在该项目中，我们为受训员工提供以下机会：

- ① 三年职业发展规划，量身定制个人发展计划和培训计划支持 SET 的发展
- ② 一对一教练负责 SET 个人发展计划的执行
- ③ 在职业发展路径中提供 SET 与公司高层面对面的机会
- ④ 在每3个月一次的总部集中培训，每月电话会议
- ⑤ 工厂在职培训

作为供应链卓越人才，他们拥有一条清晰的职业发展路径：培训生→主管→工厂部门/区域经理→小型工厂厂长/区域总监→大型酿造厂厂长/职能部门负责人

### 【供应链火箭项目】

项目目标：快速培养和发展供应链人才梯队，为公司业务蓬勃发展所需的厂长和总部职能专家做好人才准备。

培训内容：生产淡季的八周世界级工厂培训，每年2次，担任武汉工厂经理助理、培训与最佳实践结合、每周汇报学习与收获、每月向管理层汇报。

### 【红星项目】

简介：红星项目旨在为集团输送更多高质量的销售人才。该项目于2012年启动，在全国70多所院校招募优秀学生从一线销售代表做起，公司为他们提供系统的培训和逐步的职业发展规划，培养高潜力的销售代表成为优秀的销售经理人。

培训过程：事业部总部入职培训(1周)→百威英

博亚太大学在线培训(2周)→销售实地培训(3个月)  
→定岗

### 3 建立品牌意识

企业大学之所以区别于传统的培训中心,一个非常显著的原因是企业大学拥有文化传播、企业品牌宣传的功能。百威英博亚太学院就是集团的一个品牌代表,我们在校园招聘的过程中强调企业大学是我们的竞争优势之一。

作为企业品牌的一个重要组成部分,百威英博亚太大学在建设过程中非常注重对自身品牌形象的维护和加强。品牌建立的方法与市场营销相类似,因此利用销售和市场推广的知识和方法进行企业大学建设是我们的特色之一,如:了解用户定位、市场360方法、线下海报宣传等等都是我们会利用的工具和形式。



市场营销的方式对加强企业大学的品牌形象具有推动作用,能让员工深切感受到企业大学是他们职业生涯发展的一个强有力的助推器。

企业大学的建立并非万难之事,在建立之后如何将内部细致的工作趋于完善是一个漫长而艰难的过程。百威英博亚太大学正是在这个过程中打造自己的品牌、加强团队建设,为员工的职业发展指明一个清晰的方向。同时我们也在不断考量发展进程中的难点,直面挑战,不断平衡人才发展的投入与产出,使企业大学这个平台能容纳更多员工的职业未来。



Mary 的体验:

1 建设人才发展体系是一项浩大的工程,企业大学职能丰富、人员优秀也无法赤手空拳打天下,建设之路中要积极与其他部门合作,这是企业大学可以运用的大好资源;



**品牌建立的方法与市场营销相类似,因此利用销售和市场推广的知识和方法进行企业大学建设是我们的特色之一。**

2 在企业大学的建设过程中,系统化和标准化是极为重要。

学习方案设计→方案实施开展→评估效果,这是一个完整的过程,缺一不可,勿让企业大学在日常发展中落入培训部门的老路。HR

通过咨询企业大学概念、向高管讨教发展战略、亲自“试水”企业大学的培训内容,感受整个工作流程,Mary 喜爱上了这位“学习伙伴”,并安然度过了自己的“下半学期”,她相信在未来会有更多充实的“下半学期”丰富她的职场生活。

让员工满意并非易事,让员工得到提升更是一种莫大的挑战。因为个人的提升包含多种因素,决定因素便是个人的主观能动性。企业大学摒弃以往简单培训的定位,而以员工发展的目标来进行自身建设,表达了培养员工自主学习意识的决心;而在各项工作中,坚持以员工的长期提升为核心,配合多种创新方式来改革培训内容,又能极大地发展员工的学习兴趣。让员工在离开校园之后,依然能找到学习的意义,让学习成为一种不会终结的行为。



# 润物无声的 女性领导力

——访友邦中国首席人力资源官程菲 (Freda Cheng)

如果将一家优秀的企业比作参天大树，那么它所处的行业是肥沃的土壤，决策层是扎实有力的树根，组织架构是强壮的树干，业务部门是交错伸展的枝干，然而若要它长出繁茂的绿叶、结出鲜美的果实，那么水是绝不可少的。水从不顾此失彼，始终默默将养分恰到好处地输送至所需之地，老子在《道德经》中便因水“利万物而不争”的特质将人至高的德行评价为“上善若水”，水的无私利人就如同一名优秀的HR能协调平衡企业、员工的多种需求。

“天下莫柔于水，而攻坚强者莫之能胜。”至柔之物，却可克刚，身为友邦中国首席人力资源官，Freda更是将女性如水的“柔”与HR的“柔”融为一体，将这潺潺清泉般的魅力升华成了润物无声的女性领导力。

文 / 秦蕙颖 图 / 米素



**在Freda眼中,一名HR不能惧怕挑战,只要是正确的事,只要和管理层与员工达成默契后就要大胆实施。“这就犹如登山,你看到一座极高的山峰,要征服它的确很难,但只要你做好充足的思想准备和体能准备,当你越过这个山峰,站在制高点,你将看到从未见过的景色,这种成就是非常棒的。”**

从友邦大厦的天台眺望出去,无论是浦东林立的标志性高楼,还是浦西欧式的外滩风貌,亦或是浦江中往来的船只,上海的繁华与活力一时间都尽收眼底。我们的采访便开始于此,倾谈间,Freda所展露的自信从容、优雅亲和与绝妙的江景都同样令人心折……

### 不畏变革, 不变初衷

“变”与“不变”——这两个看似矛盾的关键词却恰如其分地成为了Freda职业生涯的真实写照,明确的职业目标使得她在进入HR领域后便始终耕耘在这片舞台上。她认为,一个人在年轻时就要有所思、有所学,只有在自己的岗位上踏实沉淀,才有未来的广阔天地。

正是抱着这样的信念,Freda至今已在友邦潜心服务了十多个年头,足见其对职业的执着、对友邦的忠诚。在她看来,之所以能与友邦结下如此长久的缘份,全有赖于价值观的吻合。“我是一个热爱学习的人,也一直坚信学习能给一个人带来无限可能,尤其是HR这样一个行业,在‘HR’的名字下其实存在着许多不同具体职能的差异,所以若想做一名能为企业提升价值的HR,持续学习是非常重要的环,而友邦注重的恰恰是人的培养与发展;换言之,友邦能给予我学习、成长与进步的空间,而我能为友邦贡献能力与经验,这样的契合让我一直能在友邦提升自我、感受自我、

实现自我。”

在扎根友邦的十一年间,Freda从一位HR部门经理成长为友邦中国管理层的重要一员——首席人力资源官,然而变迁的是她的头衔,不变的是她热爱挑战,勇攀高峰的心。从快速扩张下的全力进攻,到金融危机时的韬光养晦,再到独立上市后的全新局面,Freda一次又一次地展现出了她不逊于男性的魄力与身为女性领导者的独特优势。一方面,她锐意创新、勇于尝试,特别是在友邦集团独立上市前后,她成功协助友邦中国CEO实现组织结构的重大变革,大胆实施薪酬改革,采用新的人才发展战略,大幅提升组织效能,坚持实施最佳工作和生活平衡策略,致力于打造高敬业度的组织,为留存和吸引高素质人才不懈努力。另一方面,她倡导协作、善于激励,使组织中更多人从中获益的同时,也让友邦人力资源改革也不断受到集团、公司、员工和业界的认可,不仅员工流失率大大低于业界平均水平,还连续3年获得国际和国内的最佳雇主评选,盖洛普的员工敬业度发展水平在集团平均名列前茅,员工的股票认购率也为集团之首;最关键的是友邦中国的业绩蒸蒸日上,表现出强劲的业务动力,取得了业内瞩目的成绩。

谈及这一路前进的动力,Freda将其归结为对自己的定位:“你要明白什么是你在追求的,什么是你应贡献的,而这种思索也不是一成不变的,它会随着你职位与人生角色的转变产生新的内容。当你对此有了清晰的概念,那自然就有了前进的助推。”凭藉对自身的精确定位,Freda登高望远,在行业中寻找标杆,在对比中审视差距,然而在拾阶而上的同时,她也时刻提醒自己量力而行,她清醒地认识到:“沉溺于安逸中止步不前的绝不是一个好的职业经理人,同样的,不明白‘力有不及’的也不会是一个好的职业经理人。”

在Freda眼中,一名HR不能惧怕挑战,只要是正确的事,只要和管理层与员工达成默契后就要大胆实施。“这就犹如登山,你看到一座极高的山峰,要征服它的确很难,但只要你做好充足的思想准备和体能准备,当你越过这个山峰,站在制高点,你将看到从未见过的景色,这种成就是非常棒的。”

有追求、有止步,不惧变革,也不忘初衷,这便是Freda心中的境界。



“变”与“不变”——这两个看似矛盾的关键词却恰如其分地成为了Freda职业生涯的真实写照，明确的职业目标使得她在进入HR领域后便始终耕耘在这片舞台上。她认为，一个人在年轻时就要有所思、有所学，只有在自己的岗位中踏实沉淀，才有未来的广阔天地。



## 由己及人的管理哲学

管理大师明茨伯格认为，组织需要培育、照顾和关爱，这正是一种更女性化的管理方式。而早在上世纪五十年代，管理大师德鲁克也曾做出“时代的转变正好符合女性特质”的断言，因为管理的核心就是管人，对人的关注和关爱将越来越重要，这正是女性的优势所在，而在 Freda 的身上，我们也能确实感受到了女性特有的兼爱与柔软。

上世纪 90 年代初期，Freda 刚从大学毕业，当时人力资源对很多人而言还是一个新概念，在进入某英国 500 强企业后，当时的上司为他们这些新人上了一堂课，在他的建议下，Freda 开启了自己 HR 的职业生涯。刚入社会便能得到未来职业发展的引导，这让 Freda 感恩至今，同时这也让她意识到初出茅庐的学生一族是多么需要前辈或专业人士对他们职业规划的指点，“刚踏入社会的大学的确会有迷茫无措，与有从业经验的资深人士做交流就显得尤为重要，所以友邦经常会深入到校园中去，与学生们做职业对谈；每年我们也会与一两所大学进行合作，邀请学生们来友邦参观访问。我相信这些探访和对话对他们未来的职业发展都是有益的，而无论这些学生今后是否会选择加入友邦，只要能帮助到他们，我们都由衷地感到欣喜。”

短短一席话难掩 Freda 的真诚，事实上，但凡有机会，她都十分乐意与新入职的学生们畅谈一番，而“低调做人，高调做事”便是她给出的第一条建议：“年轻人想要长足发展，首先要静得下心、沉得住气，当你练好了‘内功’，成为了一个有准备的人，那机会一定会眷顾你。”

多年来，由己及人的感恩之心、馈人之心早已融入 Freda 管理理念中，在公司的支持下，她带领 HR 团队与员工开展多方面的沟通，不仅关爱新人，还注重员工的心声。友邦 2010 年独立上市后面临着许多调结构、转方式的任务，HR 团队必须在确保改革策略正确的同时，也让员工统一思想，在改变的情况下依然保持积极的心态，根据企业的新策略调整自己的行为。先哲曾说：己所不欲，勿施于人。那么 Freda 是如何做到让“公司所欲”也是“员工所欲”呢？“倾听”这个她反复提起的词毫无疑问成为了这个问题的答案。



**Freda让我们看到，一名真正成功的女性领导者往往能够获得家庭和事业双丰收，生活与事业可以平衡：当要做出战略决定时，她表现出果断坚决的魄力，当回归家庭与生活时，她又展现出温柔可亲、平易近人。**

“除了追求业绩、追求人才发展之外，我们还追求帮助员工实现工作与生活的平衡。”过去四年间，友邦通过组织健康度调查、员工敬业度调查等一系列反馈倾听广大员工的真实诉求，并对这些建议做出积极响应，真正让HR变为了连接友邦与友邦员工的不二桥梁。“如果公司的运作只从小一群人的思维出发，它的价值要远远小于把公司几千个人的智慧集聚在一起。友邦所引导的‘生活与工作平衡’的观念不应该只是挂在嘴上或是贴在墙上，我们要用行动让员工体会到公司对他们的重视和尊重。我们敢于承诺，也诚心实意地将承诺一一兑现，当员工切实感受到了公司对员工建议的回应，就会成为一个良性的循环，日后公司推行任何改革或措施，员工就会与公司心连心。”

从Freda的这番话中我们不难发现，企业影响力的核心则在于领导者和受众间的相互渗透，领导者的素质、品格与魅力将影响下属和周围人，并能让他们自觉、愉快地完成组织的目标。

## “我不是女强人”

采访当天天气颇热，但Freda却坚持穿着黑色外套拍摄照片，她解释说：“杂志出刊时天气已经转凉，若是穿着短袖，视觉效果上可能并不太合适。”亲切周到可见一斑。虽然有着首席人力资源官的头衔，但Freda并不强势，也不喜爱被当作女强人，“我从来不认为自己是一个女强人，我不愿做女强人，也不喜欢被称作女强人。”在短短的采访中也不难看出她与员工的和睦相处，无论是下属还是保安和清洁阿姨，Freda都一视同仁、倾心相待。

的确，在Freda身上我们感受到的是对生活与工作的纯然热爱，而不是传统印象中“工作狂”式的严肃女性管理者。她拥有幸福快乐的家庭，一个聪慧可爱的女儿，纵使工作忙碌，“家庭”这两个字也丝毫没有在她的心中淡去，工作之余，绝大多数的时间她都与家人共度，“家人带给了我许多的欢乐，当你和你的家庭有了快乐，你的工作心态与各方面的情绪都会进入一个良好的状态，这也是激励我用心工作的又一层动力。我觉得无论是普通职员还是职业经理人，工作与生活绝佳的平衡才是最好的归宿。友邦也推崇这一快乐工作的理念，我们希望每一个员工快乐地工作，快乐地生活，在快乐中创造价值。”

正如Freda自己所言，家庭的幸福使她有了更好的工作状态，而她的这份快乐也传递、感染着接触她的每一个人。Freda让我们看到，一名真正成功的女性领导者往往能够获得家庭和事业双丰收，生活与事业可以平衡：当要做出战略决定时，她表现出果断坚决的魄力，当回归家庭与生活时，她又展现出温柔可亲、平易近人；一名真正成功的女性领导者首先是一个成功的自我管理，她知道妻子、母亲、领导者的界限所在，这种灵活的切换就好像是水，有形但无状，将其放在一个碗中，它就是圆的，把水放在一个盒子中，它便是方的，她知晓如何在不同的时间、不同的地点扮演不同的角色，而每个角色都是真实的自己。

大象无形，真水无香。真水看似默默无闻，实则润物无声，透着一份恬淡低调的气度。这种温柔的力量，能够穿透一切，无论是坚硬或柔软，无论有无缝隙。或许，这“如水之力”正是女性领导力的奥妙所在。HR



# 组织变革加速之道

面对当下纷繁复杂的挑战，企业对组织变革寄予了更高期望：他们希望组织变革能够更为量身打造，能囊括更多精准方案，能形成更为持久的影响；此外企业还希望能及时推进变革以应对市场挑战。实践中，许多变革项目难达预期，一个常见的原因是时间和精力用错了地方。对此，借助数据分析手段，一种新的组织变革加速方法使得变革更为精准有效。当变革的艺术与科学的分析相结合，变革的结果将会更有保证、更有成效。

作者：Frederick D.Miller 德勤咨询总监    Simon.Holland 德勤咨询合伙人    Kevin.Knowles 德勤咨询总监

编译：陈振，德勤人力资本咨询 顾问

本文由德勤咨询授权转载

一个变革项目失败的原因可能多种多样，但归结起来，有三个原因尤为显著：首先，许多变革项目在开始之前并未深刻思考变革的深层需求和驱动因素，这导致变革缺乏明确目标，也不能有效地取得变革成效；其次，许多企业在变革项目上一掷万金，但在最关键的变革领导人上关注甚少，这导致变革缺乏有效领导而最终失败；再次，许多企业未能将变革持之以恒，即便达成了既定的目标，变革也需要坚持和推进，否则变革成果就难以保持。

新的变革加速方法正是旨在帮助企业避免如上三个变革陷阱，它并不排斥过往经验，相反，它将数据分析方法与业已广为接受的变革方法相融合，为解决上述三个问题提供新思路和新方法。

## ➤ 变革从深入洞察开始

使用数据来为变革提供洞察与见解绝非是积累数据那么简单，数据的价值来自对它的解读。这些数据意味着什么？这些数据是如何适用于我们的？依据数据，我们应该采取什么样的行动？要回答这些问题，

就需要结合分析技巧与长期经验，将数据转化为见解。

在大数据时代，组织变革加速方法将数据分析和专家经验相结合：一方面，数据分析能为变革确定基线、制定方法和实施变革的过程带来准确性和严谨性；另一方面，专家能为数据解读、变革管理带来丰富的变革经验和实然案例。

发掘数据往往涉及在趋势性、相关性、规律性中寻找见解。用于分析的数据不仅仅包括实然数据，例如生产、运营、财务、客户和外部资源数据，它还应包括来自员工调查、访谈和企业文化调查等方面的自我陈述数据，例如：员工在多大程度上认同企业的使命？有多少员工有强烈的归属感？很明显，这两方面的数据同等重要，不可偏废。认为其中一种数据比另外一种数据更为重要的观点都忽视了这样一个事实：对于组织变革来说，一个企业不仅仅应该了解从何开始，也应该了解如何才能依靠参与者达到一个特定的目标。

在获取、分析和解读自我陈述数据时，德勤有一系列工具来帮助该过程更为科学严谨，例如“团结一致”（As One）。在根据不同组织情况的需要、情况和能力来对变革方案进行定制化时，这些工具都大有帮助。

### 变革呼吁卓越领导力

当一个企业确定了变革走向何方后，接下来自然应当及时行动。但面对错综复杂的行动目标和举措，如何调动变革的参与者积极投入、迅速行动呢？这就需要企业拥有卓越的领导者和高超的领导力。几乎所有的优秀领导者都不停地在思考如何才能使企业成长、发展和不断进步，这就意味着持续的变化和适应。因此，可以毫不夸张地说，领导力与战略性变革管理几乎是一致的。

德勤认为，组织变革加速的基础正是卓越的领导力。许多变革管理方法都有一个基本的前提假设：变革的参与者认同变革项目，参与者对组织有认同感，并且愿意为变革付出必要的努力。在一个经历变革的企业中，就应当有领导者来认可、激励和保持变革参与者的这些行为态度，与之相反，变革就成为了无源之水、无本之木。当一个企业缺乏合适的领导人或卓越的领导力时，若想开始一个变革项目，当务之急就是提升领导能力、搭建领导力框架。

## 当一个企业缺乏合适的领导人或卓越的领导力时，若想开始一个变革项目，当务之急就是提升领导能力、搭建领导力框架。

这对变革管理加速有什么启示呢？

**1** 在变革项目中，初始的行动步骤中就应当包括对参与变革领导力的评估。企业应当思考，我们想要在哪些领域进行变革？在这些变革领域的领导者是否合适？不同领域的变革领导者是否协调一致？变革领导者与其追随者是否协调一致？

**2** 根据一个企业对自身的了解，组织变革方案可能同时包括领导力提升项目。只有当企业有合适的领导者来推动和执行变革方案时，变革才能切实有效。

### 变革需要精准的量身打造

变革没有放之四海而皆准的流程或方法——有效的变革来自于对机构运营方式的准确把握。诚然，变革的差异化体现在不同的企业从不同的现状出发，所达到的目标各不相同。然而，变革的中间部分——变革过程，也应根据不同企业的运营方式而差异化。对企业运营方式的把握越精准，打造的变革方案越切合实际，收到的变革成效越显著。

如何才能针对企业情况量身打造变革方案呢？这需要从数据分析中寻找答案。例如：

**1** **对变革参与者准备程度的评估。**这不仅包括评估变革参与者对变革的态度，还应认识到即使许多人对变革持有积极态度，但他们也可能因为行为的惯性而消极对待变革。

**2** **评估机构的运营方式并据此进行方案的细化。**这有赖于了解变革参与者对信息是如何传播的和针对变革进行自我裁量的空间大小的预期。

**3** **认识到组织的不同的部分，如不同的层级、职能、地区有着不同的运营方式，而且他们可能需要不同的变革实施方式。**

**4** **认识到随着变革的推进，组织内部的交流和信息管理渠道会随之变化，并将使得更多人能在更大范围内交流意见和看法。**

一千个企业有一千种独特的变革路径，合适的变革管理需要深入了解其组织和员工。

### ➕ 变革应遵循清晰的框架

一旦组织变革准备就绪，企业就应该一步一步开始执行通往变革的步骤。而这些步骤应该遵循一个清晰、易理解的框架，这样变革参与者就能明白自己工作的背后逻辑和意义何在。在这个问题上，组织架构与流程和人性本质互相交织：将一堆解决问题的方案摆放在人们面前并不能自然而然地调动人们来解决问题。问题的关键在于，领导者应该以能够影响参与者的方式来与其沟通。

面对变革，参与者通常有两种状态：有能力改变和有意愿来改变。

当参与者对诸如往哪前进、如何前进、谁来前进这样的问题有着清晰的答案时，参与者就有能力进行改变。这些答案来自于方法、工具、流程、目标设定、组织设计、培训和个人发展。

当参与者的某种精神诉求能够得到满足时，如对组织的归属感，对组织是如何工作的共识和对组织目标的忠诚，参与者就有意愿参与改变。要提高参与者的改变意愿有三种方法：用理智来说服、用情感来打动和用物质来激励。

无论选择何种方法，变革的领导者都需要了解如何向变革参与者传递一个清晰、易理解的变革思路与框架，并积极调动变革参与者的意愿，促使参与者采取行动、加入变革。

### ➕ 变革应持续驱动

正如上文所述，数据分析能带来深入见解和洞察，精心设计能带来变革方案的严谨和准确，而强有力的领导带来影响。那么，现在的问题是：在进行变革后，企业如何长期保持变革的成果？

**❶ 变革应当是可衡量的。**如果流程改善或新的行为态度等成果无法衡量，那么就很难维持下去。例如，尽管“减少浪费的工时”是一个值得奋斗的目标，但“减少 40% 浪费的工时”则是一个更为清晰、可达成的目标；再如，相较“提高员工士气和忠诚”的目标，“在接下来的 6 个月内减少 50% 的离职率”则更为有效。

**❷ 当变革与人们的日常工作方式相结合时，变革效果能更为持久。**这就要求企业重视文化方面的变革，而文化的变革从行为的变革开始。例如，一个企业想要达成“更高的顾客满意度得分”目标，与之相应的文化即是“对顾客服务的更高追求”，通过分析企业员工与客户接触和交流的各个方面与环节，即可针对性地形成员工新的行为准则和要求，而这些行为准则和要求将会逐渐酝酿出新的企业文化。

### ➕ 总结



图 1：组织变革加速之道

改变永不停歇，而变革本身的定义、方法也在不断变化。在变革的早期，变革的基本方法是流程驱动的变革，随后出现以数据为驱动的变革，然后是以知识为驱动的变革。而本文中介绍的组织变革加速方法并不仅仅依靠流程、数据或是知识来驱动，而是建立在分析见解和严谨设计的基础上。

我们经常可以看到企业面对变革没有对问题进行清晰的界定，而是匆忙将一堆工具派上用处；或是将数据看成是解决问题的万用灵药，而不去真正理解数据分析的需求和数据分析的产出；或是坚持认为员工如同可随意塑造、改变的橡皮，而不去改变人性本质赖以行事的环境。

面对组织变革，企业应该思考现有的变革方式是否能够达到预期目标，如果不能，那就应该考虑尝试新的变革方式。借助变革加速方法，企业能在三个方面收获变革所带来的价值，那就是深入洞察、准确定位和持续、可衡量的影响。HR

**无论选择何种方法，变革的领导者都需要了解如何向变革参与者传递一个清晰、易理解的变革思路与框架，并积极调动变革参与者的意愿，促使参与者采取行动、加入变革。**

# 职能转变 因应业务

## ——大型央企的人力资源转型路径

本文由和致中国提供

### 项目背景

A 航空公司成立于 1988 年，为中国三大航空公司之一，全球员工总数超过 37000 名。截止 2012 年 12 月 31 日，A 航空公司（含控股公司）共拥有以波音、空中客车为主的各型飞机 400 多架；经营客运航线达 284 条，通航国家（地区）29 个，通航城市 145 个。2007 至 2012 年 A 航空公司连续六年入选世界品牌 500 强，成为中国民航唯一一家进入“世界品牌 500 强”的企业。

随着全球民航运输业竞争日益激烈，降低运营成本、提升服务质量已成为 A 航空公司发展的必由之路。与此同时 A 航空公司在人力资源管理上也面临诸多挑战：集团人力资源部职能如何定位？如何构建合理的激励机制？如何通过策略性的措施弥补供给与需求之间的差距？而这些问题都是相互关联的，需要系统解决。

同时公司的战略发展规划也对人力资源管理和人力资源职能提出了新的要求：

#### ① 提升人力资源作为公司业务战略伙伴的能力

致力于将人力资源事务性工作系统化、自动化，使人力资源管理工作的重心从行政事务性工作向以战略为导向的人力资本管理转移。

#### ② 提升人力资源管理工作效率

借助信息系统的建设，进一步提高人力资源管理工作的效率，完善管理功能，从而真正实现人力资源职能符合人力资本的战略要求。

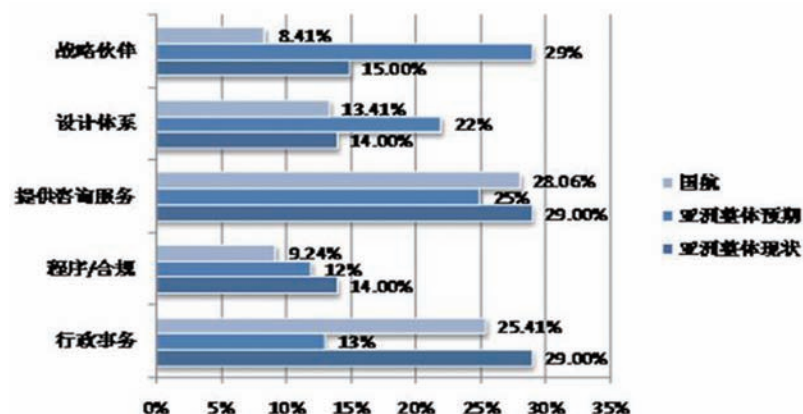
#### ③ 建立人力资源管理一体化服务平台

将公司目前所运行的一些小型系统进行集成、关联、整合，构建起能够更好地满足人力资源部、管理层与员工需要的一体化服务平台，以实现人力资源管理信息的共享，提升服务质量与服务效率，从而提高员工满意度。

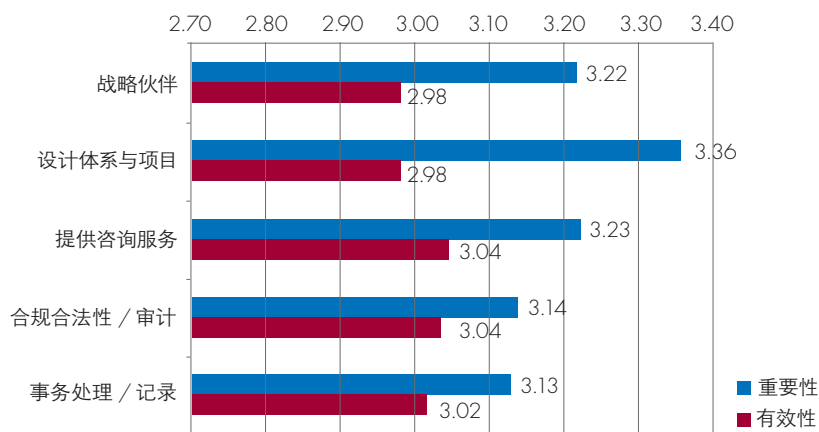
### 诊断分析

通过对人力资源运营扫描所收集的数据进行分析，项目组对 A 航空公司人力资源管理整体情况进行了初步诊断，并针对公司最需要关注的几个问题进行了详细分析：

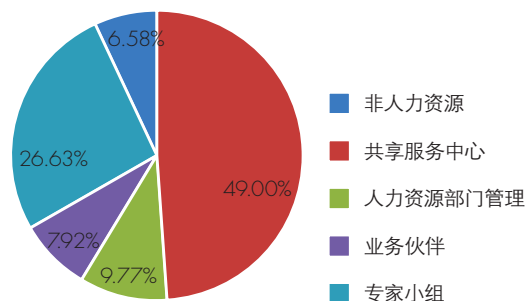
① 通过人力资源运营扫描结果与外部标杆对比，我们发现：A 航空公司在战略伙伴和设计体系两项角色的时间投入低于外部标杆，当前的人力资源工作时间分配结果无法让人力资源队伍专注于帮助实现业务战略。



2 A 航空公司的人力资源职能整体工作在一定程度上没有满足内部客户的需要，在“设计体系与项目”的角色上与客户的期望之间存在较大的可提升空间。



3 就服务交付模式而言，当前的人力资源工作有约 49% 时间的工作可通过“共享服务” (Shared Service) 的模式来进行交付。通过服务模式的转变，可以为 A 航空公司带来约 10% 的成本节约。

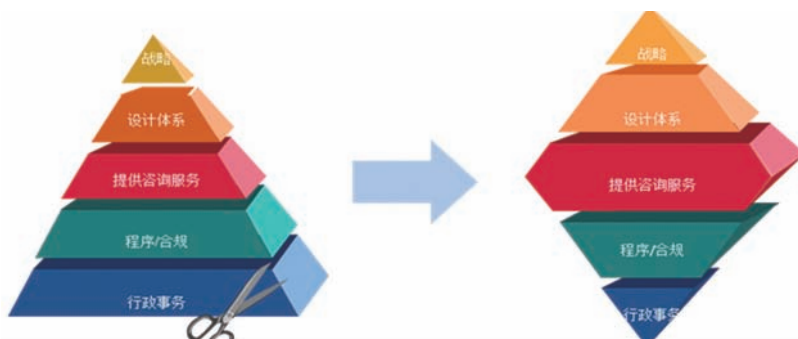


图：可通过共享服务交付的时间比例

将公司目前所运行的一些小型系统进行集成、关联、整合，构建起能够更好满足人力资源部、管理层与员工需要的一体化服务平台，以实现人力资源管理信息的共享，提升服务质量与服务效率，从而提高员工满意度。

### 项目目标

改变人力资源业务交付模式，通过将人力资源事务性工作集中化、系统化、自动化，使人力资源管理工作的重心从行政事务性工作向以战略为导向的人力资本管理转移，同时通过知识转移培养起一支现代化人力资源管理队伍，使人力资源管理队伍有能力、更有精力为公司决策提供必要的战略支撑。



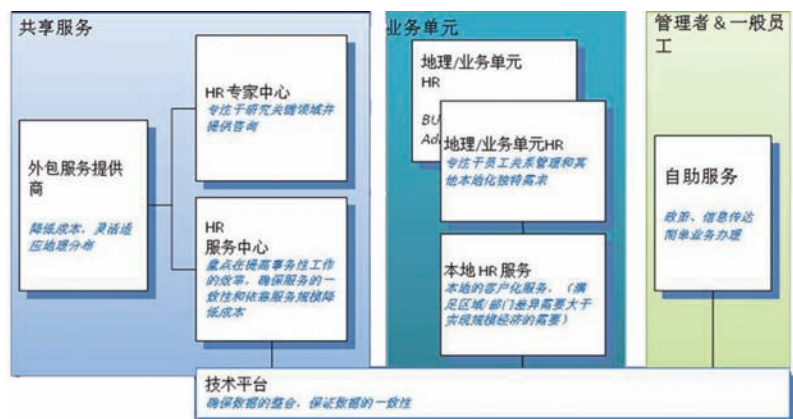
### 解决方案

基于人力资源运营扫描结果和咨询诊断分析，项

项目组参考了国际上非常成熟的、大型集团企业的人力资源运作模式——人力资源共享服务 (HR Shared Services)。

人力资源共享服务是指企业集团将各业务单元所有与人力资源管理有关的行政事务性工作(如员工招聘、薪酬福利核算与发放、社会保险管理、人事档案管理、劳动合同管理、新员工培训等)集中起来,建立一个服务中心。该中心为集团所有的业务单元提供人力资源管理服务

通过人力资源共享服务的建立,来提高人力资源的运营效率,而企业集团的人力资源部门则专注于战略性人力资源管理的建设,使人力资源管理的重点从体系上实现战略转型。人力资源共享服务提供了实现事务性管理的规模经济,从而降低运营成本。同时,通过流程标准化和服务专业化来提高服务质量和员工满意度。



图：基于共享服务的现代人力资源运作模式

在共享服务模式下对人力资源职能进行重新定位,在总部层面分别设置专家支持、业务伙伴管理和共享服务支撑,而在各分支单元设立相应的业务伙伴。共享服务模式下人力资源角色分工：

**人力资源共享服务是指企业集团将各业务单元所有与人力资源管理有关的行政事务性工作集中起来,建立一个服务中心。**

- ① **人力资源领导** :把控战略方向、进行管控指导,负责各团队项目、方案的整合。
- ② **专家中心** :扮演内部顾问的角色,深入各单位和分支机构解决基层人力资源管理人员不能处理的专业性强的人力资源问题;关注制度流程的建设、完善;关注项目、方案设计。
- ③ **共享服务中心** :主要负责员工招聘,工资发放,社保缴纳,档案管理等日常事务性工作处理。
- ④ **业务伙伴** :关注所负责单位和机构的人力资源运营诊断;关注战略与业务的衔接和业务计划;处理所负责单位和机构的员工关系;推动所负责单位和机构的绩效管理。

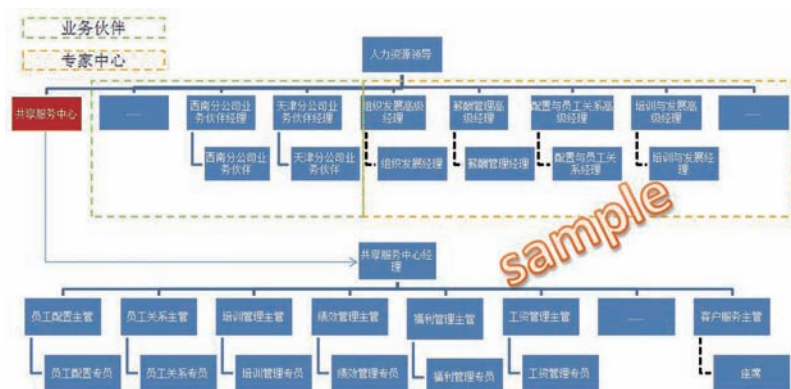
## 第一阶段共享服务模式设计

### ① 职责切分

参照最佳实践下人力资源管理标准活动,结合A航空公司的人力资源管理需求,对专家中心、业务伙伴中心、共享服务中心三类组织的业务范围与职责进行了切分。

### ② 组织设计

基于A航空公司战略发展规划和共享模式业务交付要求,项目组对A航空公司的组织结构进行了重新评估和设计,运用ARPCI将人力资源活动与岗位进行匹配,明确各岗位之间的工作职责,同时参考人力资源运营扫描器提供的数据,对各岗位的业务量进行分析,确定各岗位的人员编制。



图：共享服务模式下人力资源部组织架构图

### ③ 业务流程设计

业务流程是共享服务中心构建的基础和关键，整个业务流程体系设计过程中项目组参考了外部共享服务最佳实践，结合 A 航空公司现状，运用流程要素分析对所有人力资源业务进行梳理，并对现有业务流程进行再设计、分级和编码，在此基础上运用流程优化 ESEIA 对未来共享服务模式下的流程进行优化，形成标准化业务流程共计 100 余份。整个流程设计过程中采用多方论证、逐级研讨的策略，确保整个业务流程设计方案的先进性和可落地性。

为了使优化后的流程能在 A 航空公司更好地落地实施，项目组运用流程说明编写 5W1H 法，对 100 余份流程设定的目的、适用范围、责任角色、业务操作步骤、业务表单与报表样张等信息进行了详细的说明与描述。

### ④ 共享服务模式运行机制设计

1、基于共享服务模式下项目组对人力资源组织结构图、岗位编制进行重新规划，评估现有岗位任职候选人并给予未来任职建议，设计人力资源管理模式从局部共享到全业务共享的多套过渡方案。设计新组织模式下的岗位任职资格（包括年龄、工作年限、专业、任职资格描述等）。

2、编制人力资源工作领域在三类组织中的授权以及新模式下人力资源管理各项活动职责匹配矩阵。

3、提供运营中心业务处理、客户服务方案，包括业务受理方式及操作规程、流程图、操作步骤说明、输入与输出等，编制运营中心的客户服务问题受理规范和问题库建设思路。

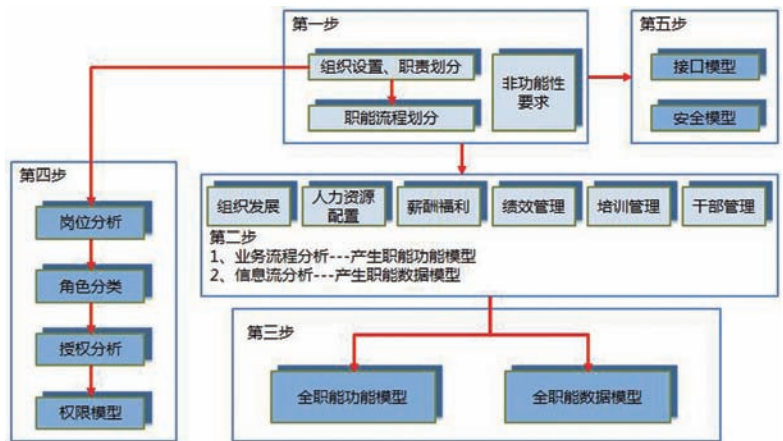
4、设计运营中心员工绩效管理方案，包括不同岗位的考核指标库、绩效管理办法（绩效评估打分操作规范、绩效结果的应用、绩效申诉与面谈办法）等。

## 第二阶段 系统业务需求设计

以本次 A 航空公司人力资源管理业务设计成果为基础，分析满足业务运行所需的人力资源系统的主要功能范围。

以成熟套装软件和同行应用最佳实践的人力资源管理系统功能为模板，将业务需求转化为功能需求，基于系统需求调研，经过三次业务研讨会，一次高级

经理需求专题研讨会，逐步完善需求设计成果，形成最终系统功能需求报告。



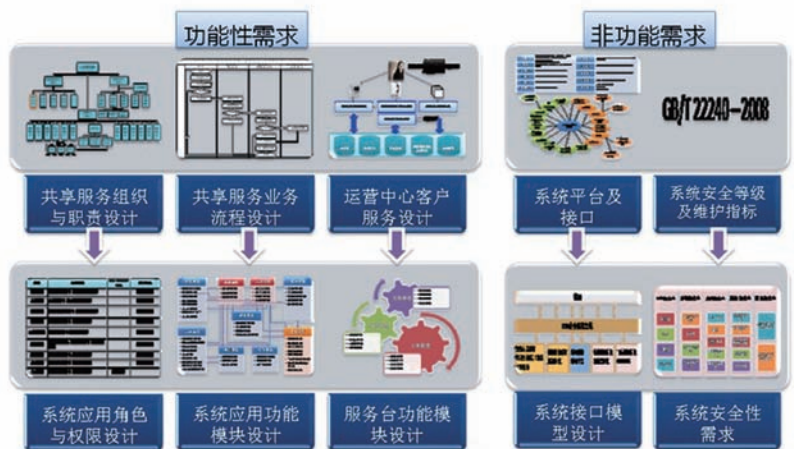
图：人力资源业务系统需求设计思路

**通过共享服务中心专业化和标准化的服务大大提高了员工的满意度；部分 HR 人员摆脱了行政事务性工作的困扰而专注于战略性人力资本管理。**

### 项目成果

本次项目主要交付成果分为人力资源业务流程体系设计、共享服务模式运行体系设计、系统功能需求设计等三大方面内容。A 航空公司通过共享服务建设降低了人力资源运营成本；通过共享服务中心专业化和标准化的服务大大提高了员工的满意度；部分 HR 人员摆脱了行政事务性工作的困扰而专注于战略性人力资本管理。

为项目方案能在 A 航空公司更好地落地和实施，本次项目在推进过程中提供了现场培训、研讨会、业务骨干参与方案设计等多种知识转移方式。通过知识转移，使 A 航空公司的 HR 员工对共享服务及其运营模式有了更广泛和更深刻的理解，为后续方案运行奠定了良好的基础。



图：业务设计成果应用于系统需求设计



# 培育中国创新人才

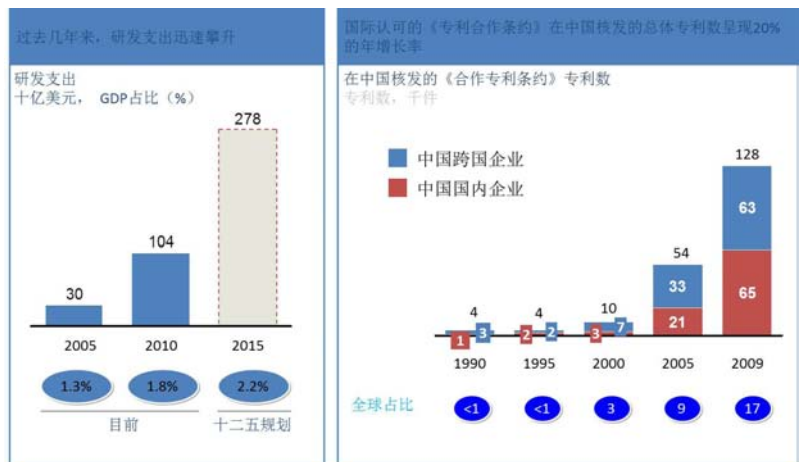
如果跨国企业希望继续吸引尖端人才来充实自己的研发能力，就必须重新思考在中国的人才招聘和培养计划。

本文原载于《麦肯锡季刊》中文版 ([china.mckinseyquarterly.com](http://china.mckinseyquarterly.com))。版权所有 © 麦肯锡公司 1992-2013。本文经麦肯锡公司授权转载。任何第三方未经麦肯锡公司直接授权不得以任何形式擅自转载或摘编。

跨国企业在中国的研发活动正处于转折点，要充分掌握中国的创新机遇，就必须重新思考聘才和留才的方式。跨国企业应积极尝试不同的职业发展规划和新奇的研发平台，让中国优秀的研究人员和科学人才感觉到被接纳与欢迎，从而帮助他们实现创新潜能。

跨国企业无不积极想方设法，希望从中国获取更多创新成果。中国科学与技术能力的大幅提升，加上强化对知识产权的执法，也使得跨国企业有机会同时在国内和全球市场上激发创新活力。专利授权数不断提高更印证了这一旺盛的科学研究趋势。然而，跨国企业也发现要为自己的研发部门网罗并留住中国的优秀人才越来越难。尽管不少中国毕业生确实缺乏实际技能，但真正的问题恐怕未必在于研究人才的多寡或他们的能力水平。（见图1、图2）

图1 众多行业在华投资以激发创新



我们发现，优秀的中国人才越来越不能接受跨国企业对待他们的方式。我们将在本文中说明，原因并不是跨国企业愿意付多少钱那么简单。中国员工期待得到跟跨国企业其他地区员工同样的待遇——最起码要有让人满意的职业发展规划。因此，跨国企业若想继续吸引顶尖人才并建立公司的研发能力，势必需要重新思考其在中国的人才招聘和培育计划。

## 人才招聘的挑战

中国的教育制度重理论而轻应用。相较于西方学子，中国学生一般在实务经验上比较欠缺，例如参加实际的项目和学习团队合作等经验。因此，他们在进入职场时，对产品开发流程并不熟悉，同时也缺乏经验与自信这两项成功创新的重要关键。

中国学生的管理技能和英语能力普遍不强。这些能力缺口会阻碍他们在跨国企业内的升迁发展，但在国内企业就不是大问题。熟悉的工作环境，加上参与公司未来首次公开发行的机会，以及薪水三级跳和快速升迁的可能性，说明了为什么越来越多的求职者被中国本地企业所吸引。我们发现，甚至连有经验的科技人员也比较看好本地公司的发展机会，特别是因为这些本地企业会进行更新颖的创新研究。

跨国企业面临的另一项挑战是，优秀的人才通常更有野心。如果野心能促进生产力或提升绩效，就是一个正面特质。但在中国竞争激烈的人才市场上，野心往往演变成频繁地跳槽。许多行业都出现八成以上跨国企业员工工作两年后就离职的现象。即使是名列前茅的企业雇主也无法避免这些问题。

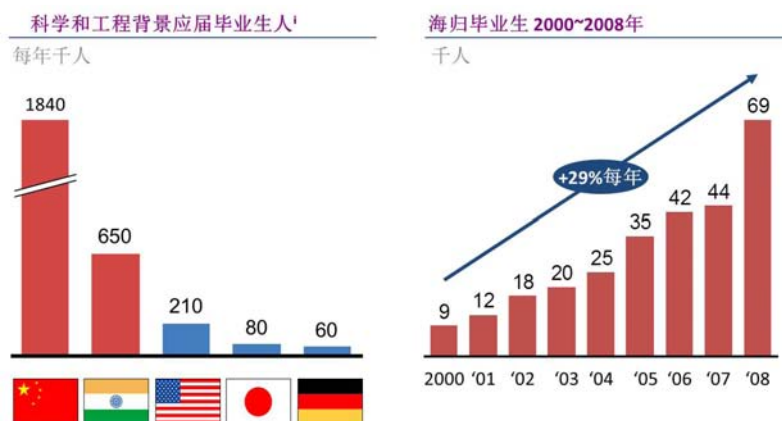
资深研发经理和科学研究员的招聘与留任，在制药界尤其困难（详见附文《寻求中国制药人才》）。研发领导人必须从头到尾带领团队从发现阶段到最后的临床试验阶段并负责推动创新。除了忙于处理解决中国复杂的监管法规和知识产权问题，还必须娴熟通晓中国企业和跨国企业不同的组织文化。

## 金钱非万能

许多跨国企业都试图通过优越的薪资条件来克服招聘困难，但这一方式已成为不利因素。目前各行业的薪资都已接近欧美水平，粉碎了跨国企业一向期待

## 跨国企业若想继续吸引顶尖人才并建立公司的研发能力，势必需要重新思考其在中国的人才招聘和培育计划。

图2 中国日益增长的庞大人才库可支持创新



包含生命科学、机械和信息技术工程，学士学位(含)以上，2005年

资料来源：国家科学基金会的科学资源统计部门；美国应运人力研究所；印度：Eurostat；上海科学教育研究院

的中国成本优势。部分企业已经难以合理化目前的薪资水平，尤其是那些刚到中国发展业务，还未能开始盈利的企业。

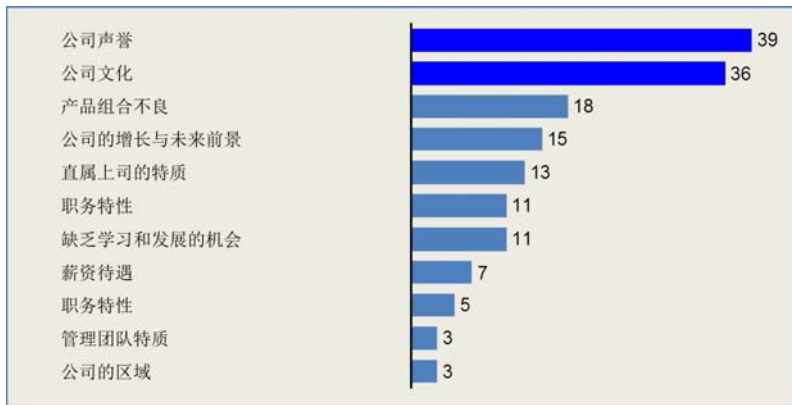
也因此，顶尖人才越来越难掌握。一份数年前的调研结果指出，高达38%的跨国企业表示无法满足中国求职候选人对员工福利的期待。跨国制药公司中国研发部门的管理职位人员的薪资待遇，已经达到西方同等职务人员薪资的75%。中国副总和现场主管级人员的薪资水平与欧美已是不相上下，甚至更高。

在比较成熟的市场，对于优秀的高潜力人才，企业也会提供比他们资历条件高一、二级的职位，作为吸引人才的方式。但真正的困难在于如何找到并留住拥有激发创新必要的实务经验的足够优秀人才。此外，部分中国企业在吸引人才上已有长足的进步，也能提供具有吸引力的工作环境和加速职业升迁的渠道，使得聘才与留才更是难上加难。

我们认为中国人才对薪资期望的提高，只不过是他们对跨国企业员工价值主张普遍感到失望的表现之一。不论是研发或其他职能部门，一个强有力的员工价值主张应包含四大关键要素：

**图3 造成本地求职者却步的最大因素**

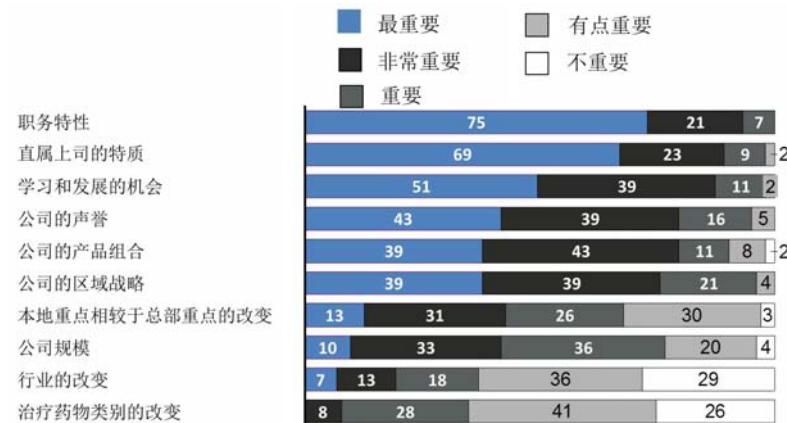
受访者指出决定不加入某家公司的主要因素



来源：睿元商务咨询（SharpStream Lifesciences）新兴市场人才调研

**图4 工作特性和发展机会是新兴市场最重要的留才因素**

受访者依重要性（从不重要到最重要）为下列因素进行排序



来源：睿元商务咨询（SharpStream Lifesciences）新兴市场人才调研

- ① 有趣的工作
- ② 良好的公司声誉
- ③ 激发活力的企业文化
- ④ 明确、有效的人才管理和发展流程

许多人可能会认为这些特点都是跨国企业的强项。但事实并非如此，至少在最优秀、最聪颖的中国人才眼中并非如此。研究指出，跨国企业的中国员工常感到挫折，认为自己像个“二等公民”，被剥夺了欧美同事都能享有的发展、海外工作和培训等机会。由于自己的职责角色、报告线，以及所属的中国研发单位不明确的整体战略，员工们常感觉像是陷入了“混沌”之中。（见图3、图4）

## 迈向新的人才发展模式

为了应对这些趋势，跨国企业应重新审视人才招聘和发展计划。高管猎头公司亿康先达（Egon Zehnder）指出，宝洁公司的薪水即使比竞争对手低了三成，还是能通过丰富的培训和职业发展机会来吸引并留住中国人才。跨国企业也可以在中国尝试创新的研发模式，同时更努力营造出有助于强化和奖励员工提高专业和个人发展的企业文化。

## 投资发展内部培训

在中国的科学研究人员和工程技术人员比在大型欧美公司里能更快速地晋升至项目领导，但公司通常并没有提供如何扮演好项目领导的角色，以及公司对该职位的要求等相关培训，同时也并未提供可作为学习对象的职场导师（mentor）。跨国企业应提供技术能力以外的其他课程来克服这个缺陷。许多科学研究人员和工程技术人员的专业能力都很强，但却缺乏领导和管理方面的专长。若跨国企业能大量投资领导和管理方面的培训，就能培养出一批有经验的本地核心干部，引导未来的领导新秀，协助他们完成从优秀科学家到优秀管理者的转型。

培育创新人才。许多跨国公司的研发部门都设有全球领袖培训计划。但麦肯锡的经验显示，很少来自中国的学员参与计划，其原因可能是跨国企业尚未充分认识到中国的创新潜能。有意培育创新人才的跨国企业应考虑通过调派全球任务，对中国研发中心高潜力的新秀进行轮调，让他们有机会接触较成熟市场的深度研究工作。以在中国进行研发超过十年的微软公司为例，一直以来都有提供出色中国员工到微软美国实验室工作的机会。

培训课程若要发挥效能，就必须针对候选学员制定明确标准。以通用电气公司为例，我们认为该公司拥有一流的研发人才管理模式。通用电气为研发人才提供两条职业路线：研究路线和管理路线。其中研究路线员工可以晋升至资深首席科学研究员的位置，对于需要高深技术知识的项目拥有相当大的决定权。若是选择管理路线，毕业生加入公司时先从科学研究员做起，随后逐步晋升至特定领域的实验室经理或全

球技术经理一职。不论在哪一个层级，公司都设立了一套清楚的考核标准，并且会向员工清楚传达，同时配合奖励制度的设置，表扬做出贡献的员工。此外，如工程背景的毕业生在选择科学专家路线一段时间后，希望能增加对商业和经营管理的了解，有机会转岗。通用电气的企业声誉和诱人且灵活的职业路径规划，确保其持续吸引中国顶尖学府的优秀人才。

建立学徒制。学徒制有助于促进创新。企业可以考虑提供让研究员与资深科学家在特定项目上并肩共事的机会。例如诺华公司 (Novartis) 中国以外的许多部门首席执行官都设有个人助理一职。个人助理并非行政职，而是提供有潜力成为管理人员的新秀晋升至高级职位的一个快速通道。

其他行业的跨国公司也可为资深研发科学研究员建立个人助理的职位，包括在中国和国外，从而建立一个可以不断增长的创新人员网络。个人助理人选应该是具有高度潜力的科学研究员或工程师。例如通用汽车公司就提供结合指导、严格培训和师徒制的人才培育计划。该公司也赞助顶尖大学对公司研发可能有帮助的学术研究。此作法让通用汽车得以与目标招聘机构建立关系，同时在学生毕业前即展开培训。

## 实验不同的研发模式

跨国企业也可通过其他研发模式来促进创新。在制药界，跨国企业的中国研发基地一般规模较小（不到 200 人），成立时间较短，且与大型全球研发基地的繁文缛节和循例也相对遥远。若要发挥这些优势，全球研发主管可以给予中国基地更大的自由度，尝试采用更精益的模式来进行药品的发现与开发，例如通过调整“阶段关卡”（“做”或“不做”）的决策流程，以及项目团队结构等方式。

基于上述理由，礼来公司 (Eli Lilly) 在中国以外的地区，设立了前期药品开发单位科乐斯 (Chorus)，希望通过删减官僚程序加大研究人员的决策权，以及采用根据创新能力给薪的做法，达到加速药品发现和开发流程的目的。在不到十年的时间里，科乐斯在初期药品开发上展现的生产力效率就已经远高于传统方式。

企业也可以考虑在中国建立专门负责单一产品的

## 跨国企业也可以在中国尝试创新的研发模式，同时更努力营造出有助于强化和奖励员工提高专业和个人发展的企业文化。


研发部门，或将此类研发单位迁移至中国。此举可给予该部门更大的责任感，负起其特定细分市场的所有研发决策责任，甚至提高创新的发展前景。例如葛兰素史克公司 (GSK) 就在中国成立了一个端到端的全球神经科学研究单位。部分公司也将其全球研发主管派驻至中国，透露出致力于培育中国为创新来源的强烈信号。

另一个鼓励快速创新的方式是，在产品尚未完善以前就上市。中国许多国内和跨国消费品企业，已经绕过传统的产品开发模式，如焦点团体访谈和调研，改为推出认定为已接近完成阶段的产品，然后利用市场的反应作为开发下一版本产品的参考。

## 营造孕育英才的企业环境

我们相信一旦跨国企业能同时解决其在中国的企业文化问题，则上述方式将能发挥最大效益。在仓促招聘，让中国研发单位能快速运作的情况下，部分企业忽略了应该要建立有助于提升中国员工满意度的组织文化，例如对公司品牌的自豪感，属于同一个团体的归属感，以及对公司提供专业和个人支持的信任感等。

跨国公司必须同时将中国的文化规范植入本地团队。通过内部通讯、小组会议和与高管一对一会面等方式肯定员工的成就，对于创造员工的公司荣誉感和主人翁意识也相当有用。另外，中国员工彼此互动和与老板的互动方式，与欧美员工也有显著差异：中国员工不如西方员工那样直来直去。资历较浅的员工比较愿意跟同事分享想法，而比较不愿跟上司讨论。跨国企业有责任了解员工的这些倾

向，同时应该更努力营造中国员工自在表达内心想法的工作环境。让他们工作更自在，从而提高其创造力和生产力。 

作者简介：郭怡森 (Laura Nelson Carney) 是麦肯锡香港公司的副董事。罗瑞麟和张进义为上海分公司副董事。作者们特别感谢 Cornelius Chang、Jay Chiang、Keith Lostaglio 和 Fangning Zhang 对本文的贡献。

## 两海学记

## 迂性领导

文 / 李海俊 (Edward Lee)



《迂性领导》关于领导管理与艺术的第二篇，弓性领导重在势，迂性领导重在巧。迂—以曲为直，迂回包抄，巧打侧击。意为人的硬能力，灵活应变，出奇制胜。实践运用中体现“以奇胜”的思想。

最近的电视剧《穆桂英挂帅》很火，穆桂英的战术充分体现了“迂”的特点，与“以正和”的战术相比，她以曲为直，迂回包抄，以患为利，巧打侧击，四两拨千斤。无论是在整个战役中，或是单挑战大力士，都是集中独特优势巧打敌人脆弱环节而非强攻，从而以最小成本取得最大胜利，活生生地演绎了《孙子兵法》中所言：“军争之难者，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。”意思是说，领军打仗的困难与挑战是让迂回的弯路发挥直达的效用，化不利形势为有利局面，具体做法则是，对敌军进行迂回包抄，同时用利益诱惑、欺骗并牵制敌军，即使有时在战争中比敌军后出动，却可以提前到达军事要塞而夺取战略优势。这就是“迂”性领导力。就像英国军事战略家利得尔·哈特所说的：“从战略上说，最漫长的迂回道路，往往是达到目的

的最短的路线。”“迂”性领导力的优势在于：第一，可避其锋锐，即避免与敌军正面交战而损耗兵力；第二，可夺取胜势，即出奇不意夺取战略优势，为胜利奠定基础；第三，可全胜天下，即对整体战役而言，最后胜利对双方的伤亡代价都是最小的。

**首先** 我们看看中国历史上的战略纷争，纵观这些天下领袖们，无一不在其战争或竞争中淋漓尽致地采用并发扬了“迂性领导”的智慧和精神。比如在公元217年，先主刘备与枭雄曹操的汉中之战中，曹操先夺汉中，扼阳平关，屡次击退意图收复汉中的刘备的进攻。当刘备意识到若死守阳平关必然困顿疲惫，就及时调整了战略，决定先居险地，占领定军山，化被动为主动，并采用了合理战术牵制曹军，使曹军来回奔走、疲于奔命，以使曹军陷入了进退两难的境地。刘备最终以逸待劳，收复汉中，迫使曹操退出四川，取得会战的胜利。成吉思汗时代建立的横跨欧亚大陆的大帝国，很大程度上得益于他们作战中的“大迂回”战略，“大迂回”战略源于蒙古族的围猎，与“以迂为直”如出一辙。如在蒙古军攻打金国时，用一支仅3

万的兵力死死拖住金军10万人，而同时另一支小兵力成功历经艰险从而迂回包抄，突袭金军后方，令其首尾不接而最终全歼灭之，金国随之迅速灭亡。

1934年10月，红军撤离井冈山，开始千难万险的万里长征，也是“以曲为直”、“化患为利”，保存了红军的实力，为后续建立陕北革命根据地奠定了基础。否则，如果求“直”贪“快”，有勇无谋地采用正面抗击，可能就无法冲破国民党的封锁线，也就没有了新中国。毛泽东说四渡赤水是他一生中的“最得意之笔”，1935年1月至1935年5月，面对国民党几十万重兵围追堵截，中央红军一渡赤水，集结扎西，待机歼敌；二渡赤水，回师遵义，大量歼敌；三渡、四渡赤水，突破天险，摆脱敌人，俗称“一躲二打三跑路”战略，巧妙地粉碎了国民党围歼红军于川黔滇边境的计划，取得了战略转移中具有决定意义的胜利。

如今在中国南海问题的各方争端中，中国政府提出的“搁置争议，共同开发”，也是以开发为“迂”达到消除争议、和平共存的“直”，但是由于国际环境的复杂

性和美国的深度介入，争议反而有愈演愈烈的趋势，因此，中国政府又通过“朝鲜半岛”无核化的六方议程为“迂”，达到影响和牵制美国在南海问题上实施干扰为“直”的目的，如果没有这些“迂”性领导艺术的“以曲为直”和“化患为利”，战争可能会一触即发，老百姓就会深陷的水深火热之中，这是没有人愿意看到和经历的。与笔者之前分享的“弓”性领导相比，“弓”性领导虽然决定了战争双方的力量悬殊，但还不能决定最后花落谁家，而往往“以曲为直”，在胜败的关键时刻起到了决定性的作用，“迂”定春秋。

**其次** 看看我们如今的商业环境，商场如战场，在今天的商业环境中，我们可以从两个方面来分享和探讨“迂性领导”的优势与魅力，一是内部管理，二是市场竞争。

从内部管理来讲，组织的“迂”性领导力由最高层的管理者，根据组织生存与发展的要求，本能地由其意志和意愿而产生，而由战略人力资源进行策划与实施。企业越做越大，人力资源部门跟其它部门相比就越显得重要，为什么呢？简单来说，随着企业的

发展，其组织架构不再是简单的金字塔型，而可能是矩阵型，企业的任务执行不再是上下级的直接命令传达，随着领导者管理幅度的扩大，也使得他们不再有时间和精力去亲自管理每个下属，而是需要在矩形组织架构下的员工基于共同的目标和分工，进行相互影响和管理，并要求员工更好地进行自我管理。因此，我们越发需要战略人力资源发挥“迂”性领导力，唱响企业之文化、凝聚上下之思想，柔化法制之刚硬，目的就是为了“直”，这时“直”就是使每个员工创新出更多价值，有更佳的业绩表现，从而使组织实现更多收入、更多利润与更高市值。倘若没有了“迂”性领导力，缺少了这种战略人力资源主导创造的组织软能力，CEO或总经理自己就会陷身于人民战斗的汪洋大海，企业发展也就随之停滞、甚至走下坡路了。人力资源大师 Dave Ulrich 对战略人力资源的职能的维度中，有两个重要部分，一是“Change agent - 变革推动者”、二是“employee champion - 员工代言人”，大道至简，这也充分说明战略人力资源在组织中发挥“迂”性领导力的重要性，战略人力资源部门就是创造组织软实力的重要据点和执行拐点。

从外部来看，其重点在于营销竞争，有专家在“以迂为直”的基础上为营销制造了一个专用名词，叫“绕道营销”，他们认为：世界上没有一条笔直的路，我们

为了达到某种目的往往要走很多弯路，要经过很多迂回曲折，甚至有时还故意朝反方向走。化直为曲，以迂为直，是商场竞争不可不备的策略。



图一：人生没有笔直的路，也没有直通车。不经过曲折到不了终点，不能受委屈则无法求全

从全球化竞争环境来看，有几个这样的故事。可口可乐公司为扩大产品的营销市场，在1981年作出了一个令同行十分关注但又惊愕不已的战略决策：收购与饮料行业风马牛不相及的一家大公司——哥伦比亚电影公司。可是饮料与电影，这二者之间到底有什么可相联系的呢？经过一番经营后，可口可乐公司业绩的上佳表现令同行们不得不对这一决策拍手鼓掌：因为可口可乐的董事长葛施达并没有把哥伦比亚电影公司看作是一家电影公司来操作，而是把它作为一个娱乐事业来经营。他的目的是：“我一定要使每一个观众在看哥伦比亚影片的时候喝可口可乐。”真是一语道破天机！反之，若是已有相当高的市场份额的可口可乐，把这笔钱用和百事可乐直接血拼市场份额的话，其结果可能不仅不一定能够“扩大地盘”，而且会使公司打得精疲力竭，这时，万一还有其它

竞争对手乘虚而入，进入可口可乐已占有的其它产品市场，还会有“偷鸡不成反蚀把米”的风险。

同样是收购表面看来业务毫不相干的公司，在9年之后的1990年，日本松下电器公司以61亿美元的巨额收购、并控股美国娱乐业的巨子——MCA公司，那么松下又是意图何在呢？原来，这笔收购发生时，正是高清晰度电视技术迅速发展之际，而当时的影视业对高清晰度电视销售拥有一定的支配权和影响力，为了争夺这一电器行业的新兴市场，松下电器公司通过市场分析，发现从影视娱乐业下手，是夺取这一新兴市场最好的突破口，方向确定之后，那又是为什么选定MCA呢？因为在MCA公司的巨额营业收入中，51%是来自于影视业，这说明影视业是MCA公司的主营业务。同时它还拥有出版、发行、广播等大宗产业，这些都是松下电器发展高清晰度电视销售所急需的“软件”条件。松下通过收购拥有了这些丰富的“软件”-媒体内容出版发行及播放，再加上自身的硬件-松下高清电视，松下电器公司占领高清晰度电视销售的市场，就会如虎添翼，轻而易举。结果证明，这项收购决策是完全正确、卓有成效的。

作为参与中国市场竞争的外资企业美孚石油，在上世纪初进入中国市场时，由于当时中国老百姓的生活用油量很小，市场开发难度比较大。美孚没有采用传统

的铺天盖地的广告营销模式，而是巧妙地制造了大量灯具，免费赠送给中国的普通消费者。如果老百姓需要使用这些免费灯具，就不得不先去买油。美孚通过“以迂为直”的方式打开了广阔的中国燃油市场，并牢牢占据了领导地位。

从一个国家的内部竞争环境来看，丰田汽车为了全面开发日本汽车市场，首先从解决城市的汽车与道路的矛盾入手，成立了“丰田交通环境保护委员会”，就城市交通问题开展调查研究，并在东京一些主要闹市区修建了“人行道天桥”，还捐资3亿日元在东京以银座为中心的主义路上，设立了120处电子计算机交通信号系统，使交通拥挤现象得到缓和等等。由于丰田帮助城市大大改善了交通状况，这不仅刺激了东京人购买汽车的需求量，也创造了丰田汽车在市场上的知名度和美誉度，将丰田车与“安全、快捷、方便”的城市行驶生活理念融合在了一起，达到了“以迂为直”的目的。

1996年，上海白猫集团向四川万县一家企业输出“白猫”品牌，以组建四川白猫有限公司生产洗涤用品，第一年合资公司总产量就达到3万吨，第二年增长150%。同时，白猫产品迅速形成一个以万县为产地向西南、西北辐射的产销新网络。白猫集团采用的以迂为直的方式都是将我国长期以来的“产地销”营销方式改变为“销地产”的经营模式，

从而取得了较好的经济效益。

1998年底，被内蒙古伊利集团免去生产经营副总裁一职的牛根生，于1999年创办内蒙古蒙牛乳业，企业初创之际，没有奶源、没有厂房、没有市场份额，几乎是一无所有，产品也只在内蒙古销售，却遇到以伊利为首的百家乳品企业的激烈竞争，还经历了广告牌被砸、牛奶被截等事件。面对竞争对手的明枪暗箭，尤其是面对行业老大伊利的打压，蒙牛没有硬碰硬，而是打出“向伊利学习，为民族企业争气”的广告口号，蒙牛的领头人牛根生在不同的场合提及伊利时，言辞中总是充满对伊利的眷恋和对老领导郑俊怀（伊利集团董事长）的敬意，这种“以迂为直”的做法逐步赢得了同行的同情与支持，伊利也不再专门打压蒙牛，从而使蒙牛度过了最为艰难的“婴儿期”，为后续发展创造了条件。直到今天，在牛根生的演讲中，我们还能听到这样的话：“我敢这么说，如果这个世界上，老郑（伊利集团董事长）爱过一个男人的话，他爱的这个人就是我。”2004年底，牛捐出全部个人股份设立“老牛专项基金”，成为“全球华人捐股第一人”。这让我们看到一个优秀的企业，在成功的道路上，是需要那么多次成功地施展“迂”性领导力，来实现突破与超越。

**最后** 回到我们的现实生活中，以迂为直的例子亦比比皆是，没脚的蛇之可以能够前行，靠的是

“S型曲行”的力量；我们骑车上坡往往采用“S”形路线，这样可以减少阻力并达到目标，盘山公路也是异曲同工；还有公共场所，尤其是交通枢纽，为了容纳更多人并保持有序地排队等候，也采用“S”形的布局以“以曲为直”“化患为利”。人情世故中的媒人、媒婆、和事佬、老郎舅，各行业的中介机构，如房产中介、进出口中介，人才猎头，莫不是“以迂为直”中的据点和执行的拐点，他们的存在可以让我们在沟通中试探虚实、利益平衡，保留余地、照顾情面、不伤和气。所以在人脉关系中，两点之间直线并非最短，通过中间人进行沟通往往才能取得双方期望的最好结果。

现代商学院的教育体系中同样有这样的智慧。上海交大战略管理研究所所长孟宪忠教授在《绝处逢生》一书中说：在做企业的道路上，所有的捷径不是弯路，最大的捷径一定是绝路。我们的理解是，真正的捷径并不存在，寻找捷径的办法就是创造捷径。不过，创造捷径并非易事，这有一定的风险，也必须付出相当的代价，需要组织和自身根据客观环境和实际的承担能力来实施“以迂为直”战略，而不是艺高人胆大，更不是天马行空。

无论是组织发展，还是自身发展，往往并不一定具备“弓”性领导的硬性力量的优势，但都应该拥有“以迂为直”、“化患为利”、“变绝为通”的软性领导力，

这样才能使企业无论从内部管理还是外部竞争，都能够出奇制胜，不断发展与壮大，做成一个真正的全球化的、可持续发展的企业，这就叫“以迂为直长计议，赢得后步天地宽”。以迂为直好办事，换个思维好创新，如果直达目标难以成功的话，不妨转弯，换条路，通过迂回应变达到既定目标。所谓“不如意事常八九”，做任何事都很难一帆风顺、畅通无阻，而是经常面对众多挑战与困难，一味地啃硬骨、打死仗，只会碰得头破血流而无功而返，而采取迂回之术则大多可迎刃而解。

那么我们通过什么步骤来实施“迂”性领导呢？第一，需要领导者正确理解迂和直的辩证关系，创新并又切合实际地设定“以迂为直”的目标，并细分目标为若干阶段，分步骤地完成；第二，需要强大的实力作后盾，从而确保实施团队在实施非同寻常的“迂回”线路线上，有充足的物资供给和安全保障，并提供强大的意志和耐心支撑；第三，实施过程必须因利制权，灵活机动地秘密进行，才能出其不意，攻其不备，否则只会功亏一篑。

正如本文开篇所说，“迂”性领导力重在一个“巧”字，这个“巧”可以贯穿在我们每天的工作和生活之中，一方面，当我们通过正常途径无法有效地找到解决方案时，比如销售过程中客户关系管理的中间人、人才猎

取过程中的背景调查等等；另一方面，当我们遇到强劲的竞争对手时，迂回的策略是否适时和得当，实施是否有效率和效力，往往是在较短时间内转被动为主动、转受制于人制人的关键所在，它是值得我们留意关注、学习总结和常用于实践的。

#### 作者简介

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

中华网全球服务云计算中心总经理、StepStone 达石大中华区副总裁、MitEd 中国区经理,海归领军人才回国创业企业的创始人及总裁等职。

#### 他拥有

上海交大安泰经管学院与法国马赛商学院的双EMBA学位。

获安泰学院EMBA新锐奖与马赛商学院MBA大使奖。

其学士阶段毕业于南京大学。

#### 他目前还是

交大·马赛商学院AEMBA校友会主席  
交大安泰EMBA高球会副会长。

## 组织发展

# 教练制与导师制：相同或不同？

文 / Naomi Stanford 译 / 张佳



人们常常对教练制与导师制的差异感到好奇。直线经理和人力资源从业人员想知道它们如何能够被用来开发组织人才。一个典型的评论如：“在一些公司教练制与导师制通常是同样的，然而在某些公司，完全是两种不同的活动计划，是否存在一种清晰的定义可以将教练制与导师制区分开来？”

另一个人说，“我们的培训部门在帮助员工决定教练、高管教练或导师制是否适合他们的这方面度过了一段艰难的时期。在这三个方面，我们提供各种课程。我同意我们在每个项目中使用术语是非常类似的，他们都旨在帮助人们用反思的方式发展他们的技能和职业。也许这就是培训部门使人困惑的地方。毕竟，你如何去称呼这些项目有什么关系呢？我们可以用同一个术语来涵盖3个项目，或只是提供一个项目。当然，获得正确的结果才是真正的目的。”

然而，虽然一个项目活动能涵盖“教练”、“高管教练”和“导师制”这三样似乎很具有吸引力，但实际操作上是行不通的。他们之间有差异，一样事物如何被称呼或者被定义都是有原因的。明

确的定义有助于参与者明确期望，并且提供了一个框架帮助大家有多种发展路线的选择中更接近于最合适的那个发展路线。在教练与导师方面有一些大家普遍接受的差异和明确的区分。

### ➡ 教练制

以某个正处于晋升通道，并且具有所有晋升条件，但是不具备好的演讲水平的人为例。如果他晋升，那么他每年都需要在公司内部和外部做一系列的演讲。如果他有一位帮助他提高演讲技巧的教练，那么他就会受益，这和参加演讲技巧的课程并不相同。教练在一些特定的演讲场合一对一的辅导，举例来说，公司决策在另一个城市开一间新的办公室时需要做一场演讲。教练会通过问一些开放性的问题帮助这个参与训练的人，诸如：如果你碰到一个刁钻的观众，你怎么赢得他们的支持？什么样的故事或者信息你希望你的观众在走了以后能够记住？你要如何使用一些视觉的印象来代替言语提出你的观点？你的一些想法与你演讲的那些倾听的受众间有什么关系？什么样的语调在传递信息或者对观众演讲的时候是最适宜的？你

演讲的最后会希望得到的一个什么结果？

除了帮助被教练者（有时也称作客户）确立演讲的内容外，教练也会帮助其使用一些技巧，如积极的倾听、有力的提问、用一种支持的方式直接沟通反馈。

从这个例子中你可以看到教练和被教练者（客户）需要互相喜欢，建立融洽的关系和互相尊重。但本质上，这种关系是一种存续期间的商业关系，是存在一个特定的目标，这个目标必须附有可追踪的成功的方法。在给出的演讲技巧的例子中，教练很有可能与被教练者一起经历一两个演说，目的是实现这种商业模式的预期目标。

教练通常是一个受过专业培训及训练技巧认证的专业人员。国际教练联合会 <http://www.coachfederation.org/> 既提供培训又提供认证。

### ➡ 教练的角色

① 提供框架结构、责任、专业知识以及灵感使客户能够学习，成长和发展，超越他或她独自一人所能做的一切。

② 帮助客户识别和明确事情的优先顺序及一个发展的范畴。

③ 与客户合作，如果客户明确的勾划出A到B点的路线，则帮助他/她从A点到B点。

④ 采用多样化的评估、心理学以及行为改变工具的不同排序授权客户，让客户自己掌控负责。与他们内心深处的动机连接，并学会如何成长和改变。

⑤ 规划训练环节，每周一次或根据需要来调节，通过电话或亲身、个人或团体的方式，在商定的时间内帮助客户明确他们想达到的程度，并帮助他们往那个目标迈进。

⑥ 支持客户实现自我理解、自我认知和行为改变的可持续改变。

⑦ 收取作为一个教练应接受的财务或其他奖励/酬劳。

（这是一个关于好教练定义的一小部分摘录）

### ➡ 导师与辅导制

导师制是一个不太正式的关系。想象一下，一个正在接受演讲技巧培训的人同时也是在接受导师与辅导制。传统意义上，导师在帮助学员应对各种职业或者人生选择，并不存在利益关系，而是非正式的引导者、支持者、发问者、挑战者。通常都是一个

资深的人扮演一个榜样的角色来关心比自己年轻的人的职业发展。

一个中层管理者分享了一个故事，其中的内容主要是关于一位做了她七年导师的高级经理。“他会很认真的倾听，并且在过程中用‘嗯’这样的不带判断的形式来回应我；帮助我适应企业政治；在我需要他们的时候找到来源，给我足够的信心让我去实现我原本不相信我可以做的事情——不是训练我的技巧和能力，但是站在我的背后做我的支持者和挑战者。”

导师与辅导不需要导师受过专业培训或认证，通常导师只是一个拥有很好的倾听能力和沟通技巧的经验丰富的前辈。传统上，导师比受辅导者在组织内的级别更高。但是这里有很多的同级之间辅导或者向上辅导（导师在层级上要更小）的优秀案例。在组织内，正式的跟踪或者对导师角色的评估通常都很少，主要为如下：

- ① 提供一个非正式的平台，经常不定期的对话、讨论、反思。
- ② 从学员（有时称为门徒）那引用和标注一些话题。
- ③ 帮助学员发展新的见解，独立发现和解决开放式的问题。
- ④ 采用一个良好的范围去沟通、倾听，反馈和建立一个融洽的关系——这都是通过经验而不一定是专业资格。
- ⑤ 可以根据需要自由的谈论——可根据学员的需要频繁或偶然的进行谈论。

⑥ 引导学员做出好的令他/她自身愉悦的选择和决定。

⑦ 提升个人满意度（而不是正式的认可）帮助开发学员的信心和能力。

### 👉 教练和导师计划

在组织内，教练制通常是一个正式的计划，通常是人才发展战略中的一个部分，它的目的是通过个人绩效的改善来提升组织绩效。在本文中，教练往往来自第三方组织，在自己的角色中很出色，通常在一定的时期内被一对一的分配给被教练者。在某些情况下，教练和被教练者之间互相选择，有的时候只是简单的分配。

而导师制在组织内部通常可以是以是：

- ① 为特定的群组内的成员提供精细的架构，诸如从产假回来的妇女。一个组织发现他们的伙伴曾经有相似的情形，并且在这方面有着丰富的经验。
- ② 非结构化但是是受组织支持——另一个组织拥有一个导师“银行”用来将导师和那些在职业管理中寻求非正式的支持的人匹配。
- ③ 完全特别之处是人们会发现他们的导师或者两者之间的关系不会被任何可能产生的收益跟踪。

### 例子：教练还是辅导？

阅读以下案例：一个600人的电脑游戏软件公司的首席执行官对他手下的员工发送的电子邮件：

我们要求每个人都成为管理团队的一员带领公司前进，同时

我们会支持你走向领导层，我们相信这种方法可以带来动态的、充满活力的和令人兴奋的工作生活经验。我们的目标是支持整体项目的成功，合作的框架内，以及在一个大框架下的自由行动。这意味着我们必须熟练于自己的技能，并且将自己或者团队中的每一个人放在心上，在各种复杂的环境下传递出卓越的行动。

它正应和领导力是无处不在的一管理学者 Gary Hamel 当下正提出。如果你问涉及支持领导力无处不在的意图的计划，那你能通过正式的教练计划，或者非正式的导师计划去支持这个理论吗？你如何着手去寻找出合适的建议？

这个案例正说明了教练和辅导是有价值的。组织中的高层人员——他们习惯于做决定和掌管事物——在授权，发展信任和密切关系，给与直接的、支持性的反馈方面的技巧上可以提供独特专业的教导。越初级的人员可以匹配或者选择自己的导师作为指导，以帮助他们决定何时何地可以展现自己的领导潜力和才能。

### 👉 总结

教练制是正式而专业的提供服务，以帮助管理者和员工发展特殊技能。教练的课程和时间是随着课程结果而定义好的。

要注意的是，在有些企业中，辅导仅仅提供给高层人员，称为“高管教练”。组织提供的“教练”与“高管教练”在辅导方式上区

别很少，但通常教练经验决定于他们成为高管教练还是教练。

导师制相对没有那么正式，它提供指导、支持和专业的利益给员工。指导老师不必专业认证，但需要有帮助他人发展其职业或达到其目标的天生兴趣。

### 作者简介

Naomi Stanford 博士是商业战略和设计领域方面的专家。在华盛顿特区，她的工作帮助了众多的企业和政府客户，包括壳牌、盖普公司、美国红十字会、弗吉尼亚州政府以及菲利普莫里斯国际。

她曾就职于玛莎百货、英国航空、施乐、普华永道和保诚集团等著名跨国公司，期间她的能力和经验广受好评。更早些时候，她任教于卡佩利亚大学和加州设计学院，分别教授博士班的“组织理论”课程和 MBA 班的“设计策略”课程。

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

## 文化锋声

## 修身齐家领导力

文 / 风里\_李峰



修身，齐家，治国，平天下，这个逻辑出自《礼记·大学》：

“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知，致知在格物。物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”

这里面没有提到公司，没有提到领导力。但是说的道理完全适用于在公司里面当领导。领导力不只是一套技能，更是一种自我修炼，就是古人说的“修身”，而修身的效果好不好，就看能不能“齐家”。

所以，在家庭中的地位，能够体现一个人的领导力。如果粗略地把领导力的境界分小、中、大三等，那么，小领导力可以用来管家里养的狗，中领导力可以用来管孩子，大领导力可以用来管老婆管老公。

人管狗比人管人容易多了，但是难度也不是零。在狗的心理世界里面，它是家庭成员之一，在它看来，这个家庭里面的成员地位有序。它最认可的人是老

大，相当于狗群中的头狗(alpha dog)，是领袖。如果这个家里面它自以为没有谁的领导力超过自己，那它就自认为是头狗。这种情况一旦发生，这条狗就翻天了，这个家就乱套了。根据家庭成员的领导力高低，狗在内心有个排序。老公、老婆、孩子、狗，这只是一可能的顺序。实际情况任何顺序皆有可能。君不见有些人在小区遛狗，实际上不是遛狗，而是狗遛ta！这种情况女性居多。我的结论：没有小领导力，连狗都领导不了。

我专门研习过养狗和训狗。我的收获是，养狗训狗跟当企业领导至少有三点相似性：第一，奖惩要严明。以奖为主，以惩为辅。因为奖励可以塑造有益行为，而惩罚只能消除不良行为。第二，奖惩要持续，标准要一致，不让下属无所适从。底线不能动摇。第三，要有爱。体现爱的方式就是花时间相处。

中领导力可以用来管孩子。做父母其实就是做领导，反过来说，做领导有好多地方很像做父母。当孩子稍微长大一点儿，管好孩子就需要中领导力了，只有管狗的小领导力是不够的，因为

孩子比狗聪明，比狗更有个人意志。养孩子教育孩子，那种斗智斗勇，难度远胜于养狗训狗。父母双方，如果有一个领导力很弱的，那么很快就会失去在孩子心目中的领导地位，不仅管不了孩子，而且还可能被孩子收拾。孩子往往对父母区别对待，比较听一方的话，比较不听另一方的话。在孩子的内心，他可能看得起一方，看不起另一方。能够一生做孩子的朋友，一生维持对孩子的影响力的父母，一定具有至少中等的领导力。我们都知道有一本《傅雷家书》，估计傅雷对傅聪一生都有一定程度的影响力。没有中领导力，很快就在孩子心目中失去地位。龙应台和儿子出了一本书《亲爱的安德烈》，有一段话形象地表达了失去影响力的父母亲的失落：

“父母亲，对于一个20岁的人而言，恐怕就像一栋旧房子：你住在它里面，它为你挡风挡雨，给你温暖和安全，但是房子就是房子，你不会和房子去说话，去沟通，去体贴它、讨好它。搬家具时碰破了一个墙角，你也不会去说‘对不起’。”

我曾经有位儿时玩伴，他的

父亲在他三十多岁的时候，仍然对他有影响力，这种影响力一直持续到他父亲辞世。

管狗的三点原则，完全适用于管孩子。奖惩严明，标准一致，有爱。但是管好孩子不止于此。爱，在亲子关系中是不缺的。缺的往往是同理心。管好孩子的关键在于从孩子的角度用孩子的语言影响孩子。美国心理学家常讲一句话：孩子不是缩微版成人。按照我的理解，孩子有自己的部落，有自己的语言，有自己的文化。父母想要与孩子终生保持对话，必须像文化人类学者一样走进这个部落，学习他们的语言和习俗。孩子看什么书父母就跟着看，孩子喜欢什么明星，父母就跟着研究。只要你有一颗童心，这样做不仅不难，而且还能成为一种持续学习的方式，让你与时俱进。

大领导力可以用来“领导”老婆或老公。这里的“领导”，指的不是自上而下的领导，而是一种非职权性的影响力。实际上，在配偶的心目中保持威信，是一种极大的挑战，这种挑战，甚至大于在员工中保持威信。所以，俗话说：身边无风景，枕边无伟人。我们都知道圣雄甘地的伟大，

但是也许在圣雄甘地夫人看来，圣雄甘地无非是一个在外面倡导非暴力，在家里对自己实施暴力的小老头而已。

正因为领导配偶之难，很多人干脆放弃领导配偶。如果真的放弃，何谈齐家？有男人爱做白日梦，向往一夫多妻，一个老婆都领导不了，怎么领导几个老婆？我知道有位豪杰做得到。这位豪杰家庭出身贫穷，受教育不多，个子矮，脸长得也不英俊。在兵荒马乱的年代，他自立门户，追随者众，成为中国历史上叱咤风云一时的人物。可以说，他什么都没有，就是有领导力。这位豪杰叫做张作霖，张学良的生父。我参观过沈阳的大帅府，就是张作霖的纪念馆，有感于他写的一副对联：书有未曾经我读，话无不可对人讲。我感觉，上联隐隐露出他对自己低学历的遗憾，以及对教育的重视，他创办东北大学就是这种价值观的体现。下联，则一语道破人际交往的真谛：坦诚沟通。张作霖的领导力在齐家方面成效显著。他有好几位太太，到底有几位我不关心也不羡慕，但是肯定在三位以上，大帅府里面有关于他如何管理几位太太的规章制度的介绍，可以说，张作霖治家有方。

细心的读者可能会问：圣雄甘地的领导力如何？如果说，他领导力不怎么样，为什么他能改变世界？如果说他领导力很棒，为什么他虐妻而不能齐家？我只

能说，圣雄甘地很伟大，领导力很强大，但是，他的领导力还没有强大到能够领导自己的老婆。

领导老婆或领导老公为什么这么难呢？原因在于三个冲突和一个混沌。三个冲突：第一，法律地位与社会角色冲突，第二，自我独立的心理与相互依存的关系冲突，第三，利益相关方冲突。一个混沌：组织结构混沌。先说法律地位与社会角色。在多数当代文化里，法律规定夫妻双方地位平等，但是多数当代文化仍然保持着传统的夫妻角色期待：男主外女主内，男尊女卑。即使在女性地位相对较高的北欧，这些传统理念依然。如果丈夫的领导力大于妻子，那么还好。如果丈夫的领导力低于妻子，那么就会出现这样的情景：一个领导力较低的人，强迫自己领导一个领导力较高的人。如果妻子也认同男尊女卑的传统理念，她也会产生认知不协调：应该让我依靠的人为什么靠不住？再说自我独立与相互依存。夫妻之间的关系是人类关系中最亲密的一种，亲密到不分彼此的程度。这就造成双方弱点一览无遗，互相干涉无微不至。最后说说利益相关方冲突。夫妻双方都希望对方是哆啦A梦或长江七号，都以自己为中心，让对方随叫随到，解决所有问题。不仅有夫妻利益之争，双方还各为自己父母兄弟姐妹争利益。

家庭是个组织，但是组织结构大多混沌。极少数夫妻能够

把权力分配协商出结果，可能是夫为主，妻为辅，也可能妻为主，夫为辅，都好，最怕的就是夫妻都以为自己是领导，谁也不服谁。夫妻之间的相处，或者叫互相管理，难在分不清谁是上级，谁是下级，还是平级。一个分不清上下级的组织，对领导力的挑战肯定非常大。

张作霖管N个老婆的诀窍是什么？我看就是用规章制度解决以上三个冲突和一个混沌。例如，他规定所有老婆享受同等待遇，但是所有老婆都不能参政。

齐家绝对是大领导力的体现。关于尧传帝位给舜的版本之一是这样的：尧将两个女儿嫁给舜，以考察他的品行和能力。舜不但使二女与全家和睦相处，还化解了父母兄弟之间的冲突。如果真的是这样的话，舜就是大领导力的典范。HR

（本文原载于《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

暑假中许多人都抽时间与家人或朋友一起旅行度假，亲情或者真挚的友情既可以令人十分放松开心，也可能让人愈加紧张焦虑。在这样的情感交集中，彼此之间的相处与公司里人与人的关系建设一样需要战略，需要数据，需要管理自己的负面情绪，不轻易臆断和猜忌，不内心指责表面回避。彼此近距离交往的同时也需要远距离的知己和知彼，这也是一种对自己和他人真正的尊重，我将这种融合不断反思和修正的沟通方式比喻为“无声胜有声。”

记得有一次我们带着孩子和妯娌一家还有奶奶一起去度假，我们租了一个大房子住在一起。假期才过一天，妯娌就直面告诉我：“饭后你不应该让孩子老是玩iPad，孩子应该与我们大人坐在一起讲话聊天……”看着她身边乖乖坐着的大孩子们，我的第一反应是诧异，小男孩最喜欢的是上窜下跳的打闹在一起，但我知道她最讨厌吵闹声，所以才选择用iPad换取孩子们暂时的安静，也可以与难得一见的大人们多聊聊，我咬住牙关没说话。妯娌继续阐述她的观点，我的第二反应是反感，任何人都没有权利评判别人养育孩子的方式。我觉得此时所有的解释都是多余

## 何谓领导

# 此时无声胜有声


文 / 何辉 (Helen He)



的，决定只与她分享一句真心话：“我也很不喜欢孩子整天玩电子产品。”又过了一天，妯娌又来“教育”我：“我简直不能容忍，孩子们根本不听你的话。”这时我真的觉得被伤到了，听起来我这母亲太糟糕了。我的内心开始反抗：你有什么资格这样讲呢，你自己的孩子也没有培养得怎样好……我察觉到自己要反击的倾向，立即调整了情绪，这一次我选择了向她解释：“我曾经用很强势的方法管理孩子，但发现这样的方式最后让他很崩溃。我不希望再用那样的方法了。”她说：“相信我，被击碎是正常的，他们需要被指挥和命令。”我震惊了，意识到目前彼此之间所想所做差距之大，不是一下子可以说清楚的，我再次选择不语。我开始留心观察和了解她，我也开始留心自己与孩子的沟通，反思是否有问题。我注意到：她时刻都在关注着所有孩子的一举一动，并且你可以从她脸上看出她是欣赏还是厌恶孩子们的行为。她自己已长大的孩子们在她身边小心翼翼，生怕引起她的不满。她对于身边的人和事都在不自觉地扮演着大家长的角色，大小事情都主动参与，做了很多事，也不请自来的到处给

意见。然而可惜的是身边的人几乎看不到，或记不住她的热心帮忙和无悔付出，只记得她口无遮拦的评判，她无休止强迫症式的行为常常让她收获失望而变得情绪化，人们很惧怕她以至于不愿意与她多交往。记得有一次当我的孩子问她是否可以喝可乐时，一直给予指示的她突然生气地说：“我又不是你的父母，为什么问我？”虽然我当时正背对他们，但我可以体会到孩子当时的心情，我差一点坐不住了站起来，但我没有。这就是人生的常态，孩子们必须也可以应对，而我不能在不理解不开心的前提下，说些没有任何修正或积极作用的话。后来，我采纳了她的建议把孩子的电子产品收起来，效果不错。假期结束前，我找机会与妯娌心平气和地单独沟通，我让她知道我感受到了她那颗滚烫的心，并与她真心实意地聊我的观察和感受，她也告诉我：自己过去一年经历的种种不如意已经让自己快崩溃了，同时也不明白，为什么不管怎样努力为他人付出，自己却无法得到别人的喜欢和认可。

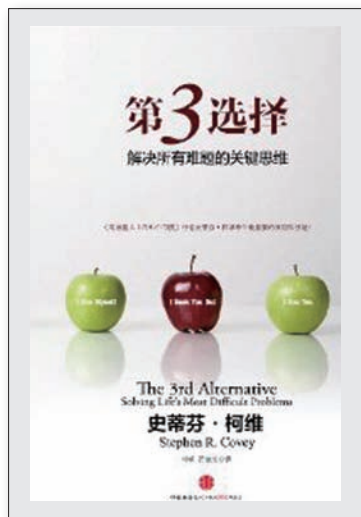
这件事让我再一次领悟到：人的内心需要都是一样的，只是外在表现形式不同而已。但是不

管怎样，我认为：人都要关注自己真正的需求和目的（这与职位和权利无关），了解自己在与人相处和共事时的情绪，行为模式的选择及最终取得的效果，能做到这些已经是世上很难的事情了。而真正了解他人的需要和目的，并给予正确的回应则是难上之难。人与人之间真正的关心和尊重是当思想产生差异时依然可以保持彼此的独立，这时候与其给予未经思考的猜忌回避，或者自卫反击，不如通过听、问或者思考这样“无声”的沟通传递对彼此的尊重。当我们以爱、权力或者道德的名义，举起所谓正义或正确的大旗，抛开事实，基于情绪轻易对他人的行为做出评价时，我们已经跨越了彼此之间人格独立的界线，也同时模糊了自己独立的人格界限，当我们无法做到真正理解和认可对方的思想和行为时，我们可以提醒自己：己所不欲勿施于人，己所欲亦勿施于人，也许这时“无声”更是胜有声！（此文观点是基于各方都是遵纪守法的）

### 作者简介

何辉 (Helen He) 是零领导力人才发展

专业公司的创始人。Helen 结合自己 20 多年在世界五百强公司及跨文化组织中积累的人才培养经验，研发出符合中国人才特质的潜能甄别和领导力提升的方法论和实践工具，为众多中外企业 CEO 和高管团队在文化建设、战略统一、战略执行、建立高效团队、培养亚洲的全球化领导人等领域提供了切实可行的个性化解决方案与辅导。Helen 曾经担任的职位包括美国英格索兰公司 (Ingersoll Rand) 亚太区领导人才发展副总裁兼亚太区英格索兰大学校长；美国通用电气公司 (GE) 亚太区领导人才培养总监；GE 基础设施集团亚太区人力资源总监；美国百特医疗公司 (Baxter Healthcare) 大中华区人力资源兼公共传播总监；美国 Praxair 公司大中国区人力资源总监；美国 PPG 工业公司中国区人力资源总监等。



## 《第3选择：解决所有难题的关键思维》

作者 / 史蒂芬·柯维 (Stephen R. Covey)

翻译 / 李莉、石继志

出版社 / 中信出版社

出版日期 / 2013年7月

### + 作者简介

史蒂芬·柯维 (Stephen R. Covey) 是美国著名的管理学大师。他曾被美国《时代周刊》誉为“思想巨匠”、“人类潜能的导师”，并入选影响美国历史进程的25位人物之一。1950年史蒂芬·柯维年毕业于犹他大学，继而又取得哈佛大学工商管理学硕士、杨百翰大学博士学位。他创立了柯维领导中心，该机构在1997年与富兰克林公司合并，成为富兰克林柯维公司，史蒂芬·柯维出任联合主席。富兰克林柯维公司长久致力于培训和管理咨询。柯维本人在领导理论、家庭与人际关系、个人管理等领域久负盛名，是世界500强企业众望所归的新智慧学家。他的著作《高效能人士的7个习惯》销量过亿，被译成28种语言出版。

### + 读者感想

在《第3选择》一书的结尾，史蒂芬·柯维写道：“身为第3选择思维者，你的成功会由内而外，你越是要处理重大议题，你就越需要更多的内在意志与力量。”

这正是我读过此书之后的感受。

在这本管理学著作中，具体、真实的案例不胜枚举，我惊叹于史蒂芬大师“第3理论”所折射出的缜密思维与极强的可实践性，并对书中在工作和生活中遇到疑难问题的指引心怀感激。

柯维用“手持不同的地图”来比喻“群体不同选择的思维”。如果把选择当成一张思维地图来看，“我的”和“你的”地图如果不一样，那么两者的看法和意见就会有分歧，一个要去南、一个要去北，终点永远都不会是同一个。但如果把两张地图合起来看呢？这就是第3选择思维的核心概念，或许只要将地图合起来看，我们“大家”就会“共同”找到不一样的路，或许是一条更宽广、更有效、更快速、更好走的路线，能到达对大家都好的路线终点。

读完这本书我也意识到更深层次的人生问题。我们的人生一直都在面临选择。早上起来要吃什么，汉堡或三明治？去上班要穿什么衣服？看电影要看哪一部？去餐厅要吃贵而好吃还是便宜普通的餐？选择，是人一生中最大的功课，也是我认为最困难的功课。如果人生真的是一连串的选择，那么或许我们就跟玩选择梯子游戏一样，当你在梯子间多加一行线时，你的人生就会变成不同。如果真是如此，那么我们就要谨慎我们自己的选择。

相信柯维在著书立作时，并不仅仅只是传递理论，而是希望这些理论能够为我们固有的思维打开一扇新的门，从而改变我们的工作和生活。如果读者能悟到“第3选择”的深意，那么人生将会发生不可思议的改变。我们将站在一个全新的高度去面对生活中的问题和挑战。

## + 内容概述

什么是“第3选择”？

面对问题，大家惯用的第1选择就是按照“我”的方式，第2选择就是按照“你”的方式，而冲突点就此产生。到底是你的方式比较好，还是我的方式比较好？人们发现不论选择哪一方，都会有人感觉受伤或牺牲。史蒂芬柯维指出，面对两难困境，不妨考虑超越“你的”或“我的”方法，让双方都能从冲突中找到互相协同的出路。他称之为“第3选择”。

“第3选择”的核心是寻求协同，不是“听你的”或者“听我的”，而是找到“我们共同的方法”。懂得第3选择的人，无论面对怎样的两难困境，总是能获得创造性解决方案。无疑，柯维提出的“第三选择”——这种颠覆常规的解决冲突、谈判与创新方法的新思路，帮助我们解决职业与个人难题，为企业、组织在面临社会的巨大挑战时建立了解决方案，同时，“第3选择思维”也是激发个人在组织中持续保持高效能的强大驱动力。在《第3选择》中柯维在管理、职场、教育、家庭、社会等多领域背景中研读这一理论，无论是政治家、企业家、职场人士、学校和医院等组织的管理者、所有步入婚姻的人以及青少年，都能从《第3选择》中获益。

你可以将“第3选择”用于：

- ① 做出工作中的关键决策。
- ② 处理工作中与老板或同事之间的严重冲突。
- ③ 帮助客户解决难题。
- ④ 应对财务困境。
- ⑤ 解决婚姻中“不可调和的分歧”。
- ⑥ 处理可能对簿公堂的争端。
- ⑦ 处理与孩子学校之间的纠纷，处理与邻里或社区对某些问题的争议。
- ⑧ 处理体重问题。


.....

“每件事都存在第3选择，每个人都有第3选择的能力。”40多年来，柯维已经将《第3选择：解决所有难题的关键思维》中的基本原则教给过成千上万的人。如果你肯花心思真正理解这一原则，那么你的思维方式将被彻底颠覆。你会发现自己将以一种全新、高效的方式面对所有严峻的挑战。




## + 名人推荐


“这是史蒂芬·柯维先生临终前的最后一部作品。你在短短五页以内就能得知柯维所要传达的理念，但我希望你能仔细阅读并应用每一页的知识。人生就是一系列选择的集合，大多数深刻的思想唯有在日常生活中有意识地实践，才能真正改变人生。”

 王石 万科企业股份有限公司董事会主席

“柯维博士倾其一生的热情给我们奉献一部巨著《第3选择》。他告诉我们，无论是职场、家庭，还是校园、社会乃至全世界，通过第三选择寻求协同的思维模式能够化解冲突，创造和谐，开辟未来。”

 陆强 睿仕管理大中华区总经理


“解决商业、政治、经济以及方方面面的分歧的过程充满危险。情感、误解、不安全感 and 自我意识都会阻碍互利共识的达成，影响人们对问题或机会的改观。许多思想家都找到了达成共识、改变观念的独特方法，继而得到了曾经看似不可能的结果。史蒂芬·柯维博采众长，精心开发出一种心理模式，领导者们将会发现这一心理模式对这个被无数冲突纷扰的世界多么有益。”

 史蒂夫·福布斯 福布斯传媒 董事局主席兼总编辑

“在《第3选择》里，史蒂芬·柯维鼓励我们制定一个解决所有危机的最佳方案——一个超越左倾和右倾以及错误抉择的解决方案。《第3选择》是对爱因斯坦的告诫明智而热烈的呼应：“当前我们面临的问题，不能以导致问题产生的思维水平来解决。””

 阿里安娜·赫芬顿 美国在线传媒集团总裁兼总编辑

“在本书中，柯维博士激发我们去思考，如何以先前未曾有过的方式来解决。我们必须抛开彼此间的分歧，包括我们的边界、语言、经济、政治，以及文化，共同针对当下所面临的问题，携手共创双赢的解决方案。”

 穆罕默德·尤努斯 经济学家 2006年诺贝尔和平奖得主



## 《好战略，坏战略》

作者 / 理查德·鲁梅尔特 (Richard Rumelt)

翻译 / 蒋宗强

出版社 / 中信出版社

出版日期 / 2012 年 11 月

### + 作者简介

👤 理查德·鲁梅尔特 (Richard Rumelt) 是加州大学洛杉矶分校约翰·安德森管理学院教授，在著名的欧洲工商管理学院任教多年。他被《经济学人》评为“当今 25 位对管理理念 and 公司行为最具世界影响力的思想家之一”。麦肯锡公司则将其形容为“战略中的战略家”。他为全球知名跨国公司担任管理咨询，以其多年的企业管理咨询和研究经验，提出关于战略管理的深刻见解，帮助企业理清思路，迎接挑战。

### + 名人推荐

“ 理查德·鲁梅尔特的最新作品一针见血地揭示了一个事实：众多企业总是惯于制定混乱的、毫无个性的发展战略。这并不奇怪，因为多年以来很多人没有明白“战略”这个词的真正含义。鲁梅尔特提醒企业管理者，战略的实质是必须拥有明确的行动目标，以及为实现它而采取的步骤。他运用大量丰富的案例告诫人们要区分好、坏战略，并且给出如何制定好战略的良策。如果你认为你的企业是行业翘楚，你大可不必读这本书。如果不是，那还是赶紧看看吧！ ”

👤 加里·哈梅尔，伦敦商学院战略与国际管理学教授

“ 有些书籍不仅能够启迪你的心智，而且引导你采取正确的行动。《好战略，坏战略》就是其中一本，兼具理论性和实用性。理查德·鲁梅尔特引入了当前商界的企业案例和全球历史事件，抽丝剥茧地揭示了好战略与坏战略的真正区别，并告诉我们如何在日常的工作和生活中制定好的战略。 ”

👤 约翰·斯托普福德，伦敦商学院名誉教授

“ 《好战略，坏战略》观点鲜明地指出了好战略和坏战略的真正差异，并给出了如何诊断和制定好战略的方式方法。理查德·鲁梅尔特作为一名研究专家、教师和企业管理咨询师，凭借多年的观察和经验所得写成了这样一本书，为领导层提供了思考和行动的路径。 ”

👤 迈克尔·尤西姆，沃顿商学院管理系教授

“ 定战略时，我们容易犯两个错误，一个是把战略目标当作了战略的全部，只有目标没有打法；第二个是不坚持战略，实际上，坚持战略和制定战略同样重要。一本好书就如同一盏明灯，在远处指引着我们向着对的方向前进，本书就是这样一本好书。 ”

👤 孙陶然，拉卡拉电子支付技术有限公司首席执行官

## + 内容概述

《好战略，坏战略》是一部厘清近 20 年战略管理思想的重要作品。

十几年来，关于战略的图书汗牛充栋，但概念泛滥，混淆不清。《好战略，坏战略》重新将“战略”回归本质，分析了构成一个好战略的基本逻辑，即三个核心要素：调查分析、指导方针、连贯性活动，并围绕这个基本逻辑，从 9 个方面阐述了制定好战略的思路。

《好战略，坏战略》运用最热门的企业案例与最熟悉的热点事件，深入浅出地分析好战略与坏战略的区别，并给出具体制定方案。1997 年乔布斯如何成功让苹果公司起死回生？沃尔玛店面的分散经营到集中统一管理，如何决定了它日后的成功？这些都是好战略在起作用。这些案例的分析深入浅出，包含了 IBM、星巴克、宝马、戴尔等诸多企业这几年的成败，非常具有可读性与参考价值。



## + 媒体评价


“2011 年最有趣的商业图书。”

 《金融时报》

“当前竟然还有人这么专注于研究战略，并给出清晰的视角和现实指导意义，我们这个社会将感到多么庆幸啊。”

 《福布斯》

“这本书针砭时弊地痛斥了目前战略滥用和误用的现实，并提供了必需的解决办法。”

 《华盛顿邮报》

“《好战略，坏战略》融合了战略领域的最新理念，贴近全球社会的种种现实，理应成为商业经典图书。”

 《今日管理》(Management Today)

“本书中关于战略的核心要素部分极具价值，尤其是讲述好战略的制定方法。”

 美国 Inc 杂志

## + 读者感想

本书对于想深入了解一下战略的朋友值得一读。读过之后我们会发现，战略绝对不是一句空话，也不只是喊喊口号那么简单。战略可以决定一家企业的生死存亡，可以改变企业的命运。

谈点儿书里给我最有启发的地方——与战略无关。其实是乐观或者盲目乐观的起源和发展，即“认为只要努力就可以取得成功”这种想法缘起。我们都知道只在某种程度上，“努力会取得比较不错的结果”，大多数情况下是“付出就有回报，那是自以为。”

韦尔奇有句话叫“追求似乎不可能实现的目标”被励志书奉为金科玉律，其实可以追溯到 150 年以前的清教徒个人主义的变异。10 世纪提出超验主义开始，美国神学界就形成一个理念——因为每个人都有神性，所以大家都可能同神进行沟通。后来发展成基督教科学派，认为正确的思想和信仰可消除疾病。

1890 年，这一宗教哲学派别发生了重大变化，认为“这种力量可以影响自我之外的物质世界。”这一运动被称为“新思想”运动，将宗教情感与如何获取世俗成功的建议结合了起来。其理论就是心系成功就会带来成功，而担心失败则会带来失败。后来出了一系列书《致富的科学》、《思考致富》、《积极思考的力量》都是这个路子，认为“心想基本都能事成”。

经历多了我们会发现，适当深度是有必要的，但是要放弃“最后一次冲锋”的想法，即认为只要再发起一次冲锋就能取得胜利。书里介绍一战中某个将军凭这种思想拿下了一个小山头，用了 3 个月时间，付出 160000 人死亡的代价。回报与付出有点太悬殊了。

好在生活不是战略，失败也不会死，最多整理心情重头再来好了。

在“继续坚持一下”和“转个方向说不定有更多机会”之间的选择本身就是个战略问题。商场上我们从不会有足够资源做好所有事，所以必然要加以取舍。从这个角度上讲“战略就是选择”也没错。



## 远离手机 美梦可期

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

“我睡不着。有形容爱哭的人“眼窝儿浅”，那搁不下事儿能说“心窝儿浅”吗？失眠，明天还好多事情呢怎么办？强迫自己睡着，尝试各种方法也没用。为什么就是睡不着呢？”

——睡不着的人

失眠的痛苦我完全理解，以前我也曾为此困扰。直到三年前我开始“工作不上班”的生活方式，自主安排时间后，才有所改善。

有人主张失眠是由于工作中的事情太多，我不同意。实际上是我已故的外婆不同意。她抚养年龄跨度二十岁的八个孩子长大成人，其间经历解放战争、三反五反运动、三年自然灾害，还有上山下乡，论工作压力生活压力大得不行。她从没有睡眠问题，逮着机会倒头就睡。

说人的忧虑增多，也不见得是事实。想想看，你失眠的原因，无非是项目进度落后或者股票价格跳水，而一千年前祖先想的是逃过野兽袭击，一千年前祖先想的是填饱肚子，一百年前祖先想的是在政权交替的年头保全财产。我们不见得活在最好的时代，但肯定不是最坏的时代，为什么会失眠呢？

按照加州大学人类学家沃尔夫·梅耶的研究，在“日出而作，日落而息”的农业社会，人类的睡眠不连续，也没有固定的时间长度，呈现松散状态。随工业社会而来的是结构化工作，于是到十九世纪人类逐步形成晚上固定作息，睡眠八小时的习惯。失眠也随之而来。

增加睡眠的段落更符合人的天性。午后小睡一会，会大大有助于恢复精力，保持良好的工作状态。我怀念当年在单位里，午后大家纷纷拉开躺椅，酣睡半小时的壮观场面。国企至今保持着这样的好作风，加入这样的公司无疑是明智的。

在海量信息时代，最大的变化是，工作和生活不再有清晰的界限。我父母的年代，下班之后的时间都是自己的，不需要为工作操心。今天回家继续收发邮件则成为常态。半夜两点起来开电话会议的人失眠，没法子怪别人，都是自己的选择。

另一个变化是社交范围。当年通讯手段落后，人们晚上主要和家人互动。如今社交工具层出不穷，本意要提高效率，扩展交流广度，最后反过来控制资源安

排。想想看，你在网上聊天、淘宝购物、微博刷屏、平板电脑游戏上耗费多少时间？这些都会影响你的睡眠。

你说得对，事情多到心里搁不下，脑子总被思考占据，就难以入睡。问题在于，有些事情你一定要想吗？早上醒来，看到一位微博朋友午夜发帖，为自己心仪的选手被选秀节目淘汰而慨叹“想不通”。我评论道：一个整天说自己工作繁忙，孩子小需要照顾，还要每周来回家乡和上海通勤的人，半夜看电视而不睡觉，真是“想不通”。无论你信仰什么，自律都是必要的修行。

我的建议是，重新审视自己的生活，摒弃与人生核心目标不甚相符的、无关紧要的那些鸡毛，专注于更重要的大业。最起码，躺到床上就别用微信秀自拍、复制心灵鸡汤或养生帖、转发佛经咒符保平安等等。对于热衷于微信秀自拍、复制心灵鸡汤或养生帖、转发佛经咒符保平安等等的网友，尽早屏蔽，别让他们侵占你的休息时间。

等你的脑子真正消停下来，你的身体也会放松歇息，睡眠将不再遥远。

——午睡刚醒的作者

“我上班的工厂要从上海搬到内地小城去。最近老板说，我愿意的话可以去那里工作，待遇两年内不变。你觉得我该去吗？”

——有点困惑的小能

按照我旅行的经验，中西部的许多地方很相似。城区主干道两端是大圆盘，中心最显眼是一家肯德基，广场四周是没工作在晒太阳的人。老板把工厂搬去，就是因为地皮和劳动力都很便宜。你要是去，老板可省的钱就会缩水。所以你最好别去给老板添乱。

有一个熟人在上海附近开服装厂，为快时尚连锁店供货。由于成本压力，他曾去中西部考察投资地点，最后他直接把工厂搬到——孟加拉国。他的说法是：去湖南也没用，不出几年成本还得上升。反正要去孟加拉国，我还是一步到位吧。

这可能是你们老板承诺你两年待遇不变的原因，迟早他还会搬去柬埔寨，或者坦桑尼亚，到时候你不可能跟着走吧。如果你喜欢冒险、热衷旅游的话，则另当别论。

——有点恍然的亦立