



智享会
HR Excellence
Center

**基于互联网业务的
战略人才培养实践**

互联网人才的培养要围绕行业特点才能使企业适应激烈的竞争。

忻皓辉——享受实干的乐趣

70年代生人的他成长于革新与吐旧的时代，心怀理想的同时又不失务实的本色。

领导力与转碟艺术

高管若能张开双臂拥抱日常动作之中的矛盾，将能使人才配置与重要业务实现更好的平衡。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2013年第6刊 NO. **20**



HR的职场进化论



传递智慧 分享实践

《HR Value》
人力资源智享会会员杂志



顾问团成员

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

编辑部 Editorial Department

出品人 Publisher 金景 Mark Jin
执行主编 Executive Chief Editor 秦蕙颖 Luna Qin
编辑 Editor 赵娴 Medyr Zhao 朱茱蕾 Grace Zhu
艺术总监 Art Director 刘茜 Nina Liu
美术编辑 Art Editor 沈彩霞 Missa Shen
摄影师 Photographer 米素 Meetso 张弓 James Zhang
责任校对 Proof-reader 叶玉禅 Cherry Ye

发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager 章承诚 Jack Zhang
发行专员 Distribution Specialist 姚佳 Yoyo Yao

市场部 Marketing Department

市场经理 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

17 前沿 | FOCUS

基于互联网业务的战略人才培养实践

互联网人才的培养要围绕行业创新速度快、变化多样的特点，才能使企业适应愈加激烈的竞争环境。

28 专题 | FEATURE

HR 的职场进化论

一名 HR 从初级岗位慢慢向上发展，最终达成自己的职业目标，在这个过程中，除了需要自身加倍努力，还受到许多其他因素的影响。本期我们便将关注的目光投向广大的 HR 同仁，一解 HR 职场发展中的迷思。



44 人物 | PEOPLE

做企业的代言人

——罗氏诊断中国区人力资源总监 张红霞 (Helen Zhang)

“时刻为企业代言”是一位职场人士对雇主最高的评价。

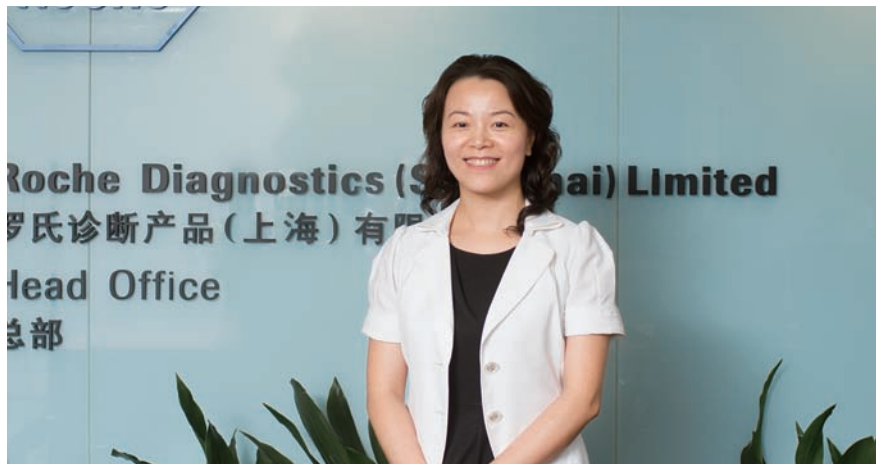
70 专栏 | COLUMNS

文化锋声 | 参与式领导锐化组织感官

组织发展 | 工作属性的变化

何谓领导 | 彼时有声胜无声

两海学记 | 创业企业小站练兵之化腐朽为神奇



6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 + 连线 |

14 | 前沿 |

- 研发人才的发展路径与培训体系
- 基于互联网业务的战略人才培养实践

22 | 微语录 |

- 微信的身份之谜

24 | 劳动法苑 |

- 劳动者在新旧用人单位工作年限合并计算后的法律问题探讨

28 | 专题 |

HR 的职场进化论

- Part1 正视职业
- Part2 影响 HR 职业发展的因素
- Part3 HR 现身说法，解惑职业通道

44 | 人物 |

- 做企业的代言人——罗氏诊断中国区人力资源总监 张红霞
- 享受实干的乐趣——访阿迪达斯体育(中国)有限公司人力资源副总裁 忻皓辉

55 | 观点 |

- 领导力与转碟艺术

59 | 研究 |

- 找寻新人口红利——一线员工人力资本管理提升生产效能

70 | 专栏 |

- 参与式领导锐化组织感官
- 工作属性的变化
- 彼时有声胜无声
- 创业企业小站练兵之化腐朽为神奇

76 | 新知 |

- 至关重要的关系
- 全新思维：决胜未来的6大能力

80 | 职场问与答 |

- 非我胡言

Letter From the Editor

刊首语

智享会官方新浪微博账号

人力资源智享会 HREC

<http://weibo.com/hrec>

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



征稿启示：

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

时间如同急流般“哗哗”地溜走，当我们从忙碌的工作中抬起头时，发现转眼又是一年。在年关将近的时候，说什么也该放慢疾行的脚步，回望过去这一年，看看我们都做了些什么，收获了什么；还遗憾什么，缺了什么。智享会的我们也抓住了 2013 的尾巴，梳理这一年的轨迹。

2013 年，是硕果累累的一年。

智享会目前拥有的会员数量为 1300 多家，与去年相较增长近 100%。与此同时，智享会自身也在高速成长，员工数从年初的 40 人扩展到现在的 60 人，增长近 50%。然而在所有的数据中，最让我们感到欣喜的是下面这组：2013 智享会发表近 10 份研究报告，举办近 170 场活动……在服务中创造的价值，是我们最期盼的成就。

2013 年，是诚惶诚恐的一年。

虽然企业规模快速扩大的形势喜人，但成熟度不够的问题也随之而来。面对广大会员的意见与反馈，我们时常忐忑着，深恐无法给予我们的会员最优质的服务，这一切都在鞭策着我们继续追求卓越。

2013 年，是举步维艰的一年。

中国经济大环境跌宕起伏，众多企业也因此面临着不景气的经营现状。随着成本的上升，在提供高品质服务的同时，维护运营也是我们的一项重要挑战。如何在服务好客户与员工的路上奋力前行，这份思索或许也是许多中国企业的现状写照。

2013 年，是充满希望的一年。

智享会的产品体系与构架得到了不断完善，对行业的理解也不断加深，因此我们得以在行业中积累了良好的口碑。在这一年中，我们结交伙伴、赢得客户，为未来的进一步发展打下了坚实的基础。

但不论市场、产品、会员需求如何变化，作为面对中国人力资源领域专业人士的中国最大且最具影响力的会员制组织，智享会第一位的工作永远是做好专业的内容。“一切皆会变，专业恒不变”，在 2014 年走近之际，我们满怀期许，满怀动力：愿 2014 年不再仅仅是有价值的“一年”，愿 2014 年托起智享会，乃至 HR 同仁们有价值的一生。

敬上

出品人 金景

绿蚁新醅酒，

红泥小火炉。

此去经年最感慨，

秋去冬来忆当初。

愿你我，

在回顾中成长，

于希冀中飞跃！



● 折皓辉

阿迪达斯体育（中国）有限公司
人力资源副总裁

祝“HR Value”成为
人力资源从业者最佳的
分享平台以及引入前瞻
思维和方法的窗口！



● 张妍

空中客车（中国）
人力资源业务伙伴及薪酬福利总监

持续在努力！
不断在双进！
感谢HREC致力于大家
提供一个实质有效的沟通平台！



● 徐媛媛

索迪斯中国
中国区培训发展总监

HR Value是一个非常棒的平台，它可以让HR
同仁在人力资源各个领域分享成长经验
希望这个杂志越来越好！



● 曹文钊
阿尔卡特朗讯亚太地区总部
战略行业高级副总裁



● 张嵩
西安杨森制药有限公司
高级人力资源总监

ENJOY what We're Doing.
Be HAPPY
Be SIMPLE

Sincerely wish "HR Value" enable
HR Professionals to creat greater
value in their organizat and
business!



● 张瑞珏
Costa Coffee
组织人才发展总监



● 林鹤
上海菲林格尔木业股份有限公司
行政中心总监

HRBC的活动与一般的课程培训不同，它通过搭建平台，参与分享，使会员即使在一家企业工作，却能够最大程度的了解到其它企业的优秀经验，使会员能够扩展更多的知识，结交更多的专业朋友，让会员受益匪浅。

希望有一天中国的产品超过德国制造，中国人的收入能超过德国人。
希望HR Value能帮助实现这一梦想。



● 马众
化育人力资源管理咨询机构
总裁



● 周伟
碧辟(中国)投资有限公司北京分公司
人力资源经理

分享用人智慧
就是力耕福田

专业为本，追求卓越！

① 9月4日智享会 HRD NETWORK “HR 如何推动组织内部变革” 活动成功举行

随着外部市场竞争的压力增大，技术的频繁更新和企业自身成长的需要，变革势在必行。但是，变革的成功率并不是 100%。本期 HRD Network 活动中众多 HRD 通过现实案例的分享交流，讨论企业内部变革后人力资源部门所要面临的挑战，探索行之有效的解决思路，并明确人力资源总监在其中的角色和作用。

在短短一下午的时间里，HRD 们通过热烈的讨论，积极的参与，对如何推动组织内部变革有了更深刻的认识，通过参加这次 HRD 活动，他们受益颇多，为他们日后的工作增添了许多经验。

讨论环节

Q 某制药企业人力资源总监面临的问题：

企业正经历本土向国际化的转变，在此过程中，HR 应该做些什么？

A 某零售行业人力资源总监：

明确企业国际化的内容。是目标客户国际化，还是公司办公室国际化？如果是目标客户国际化，首要任务是扩张人员。扩张研发和市场销售的队伍，并找到合适的部门领导。

A 某大型制造型企业人力资源副总裁：

我认为 HR 首先应该定义出企业国际化后对人的新要求。让员工们意识到自己的差距在哪里，尤其是部门的领导要有这种差距意识，这样他们才会带领团队向好的方向发展。

A 某零售行业人力资源总监：

我同意企业应该让员工意识到自身的差距，但是民营企业有一个凸显问题是：没有行为榜样 (Role Model)。往往员工虽然看到了自己的差距，但是他们却不知道该怎么去提高。我认为企业可以送核心人才去海外培训，例如就读国外 MBA 课程，参加外部论坛等，这会为企业带来新鲜血液。

A 某厨卫企业首席人才官：

当企业需要在短期内大量招人时，我建议首先要竞争性薪酬策略，其次找到一个合作伙伴提供既定资源。

Q 某跨国金融行业人力资源总监提出问题：

怎样建立 HR 自身的变革能力？

A 某跨国制造型企业人力资源副总裁：

HR 面临的情况比以前复杂很多。HR 一定要培养业务意识：① 心态，培养对业务的兴趣。参加业务会议，看业务的报告等。② HR 技术和能力培养。

A 某美资制造型企业人力资源副总裁：

HR 一定要找到自己的立足之本。HR 的关键技巧到底在哪里？HR 要想到业务经理没有想到的东西，体现自己的价值，补足别人没有的那块技能。

A 某零售行业人力资源总监：

① HR 要有业务语言。在与 CEO 接触过程中，首先要认可 CEO 的看法，并试图了解他的想法，在建立信任之后才能够做改变。另外，要了解 CEO 的风格，如果是数据型的，就要学会用数据说话；如果是感性的，就要用不同的沟通方式，让他接触到不同的声音。② 要求每个 HR 每个月至少一天到业务部门工作。真正了解业务的内容。这样有助于我们从业务经理的需求出发考虑问题。虽然，HR 往往有很多道德底线和既定流程，但是，可以考虑怎样在政策框架下，找到一些创新性的解决方式。

Q 某厨卫企业首席人才官提出具体问题：

总部下派一位研发经理（以下称呼 A）到中国，但是发现他的工作方式非常不适合本土的运作管理，怎么解决？

A 某美资制造型企业人力资源副总裁：

- ① 绩效评估上多关注 A，找一些客户反馈支持你的观点。
- ② 改进流程。绩效评估时让中国区的老板和全球的老板一起参加。

A 某零售行业人力资源总监：

首先，思考一下总部派 A 到中国的原因。放下负面的情绪，从正面角度出发，列出 A 的优点。再想想如果 A 走了，你有其他的办法解决公司的问题吗？其次，HR 是不是给予 A 足够的支持，有没有帮助他做文化融入？帮助消除信任障碍了吗？帮助他提高管理能力了吗？如果 HR 尽到所有的责任，那即使 A 最后还是没能在中国取得成功，他还是会这段中国的经历感恩。

本次活动出席嘉宾：

美国友邦保险有限公司上海分公司、江苏艾兰得营养品有限公司、中德安联人寿保险有限公司、美标亚太（上海）管理有限公司、明基电通有限公司、西雅衣家（中国）商业有限公司、中航嘉信商务旅行管理有限公司、悉地国际设计顾问、信诺西格纳数据技术服务（上海）有限公司、多玛门业控制科技（中国）有限公司、伊顿公司、艺康中国、埃斯普利特、上海依视路光学有限公司、法孚国际贸易（上海）有限公司、分众传媒控股有限公司、上海绿谷集团、汇丰晋信基金管理有限公司、英格索兰（中国）投资有限公司、科尼起重机械（上海）有限公司、龙湖地产、上海帕克笔有限公司、恩欧凯（无锡）防振橡胶有限公司、欧瑞康（中国）科技有限公司、庞贝捷管理（上海）有限公司、普田电器、威讯联合半导体（上海）有限公司、罗尔斯·罗伊斯商业（北京）有限公司、罗德公共关系顾问（北京）有限公司、圣莱科特国际贸易（上海）有限公司、泰科电子（上海）有限公司、铁姆肯（中国）投资有限公司、旺旺集团、用友汽车信息科技（上海）有限公司、百事食品（中国）有限公司

② 智享会 10 月“第十届人才管理与领导力发展年会”在北京圆满举行

由中国最大的人力资源会员制组织 HREC 智享会主办的“第十届人才管理与领导力发展年会 (10th Talent Management Conference)”于 2013 年 10 月 29-31 日在北京圆满举行。会议吸引了 120 多位来自不同地区和行业的 HR 高层管理者参与, 15 位以上全球知名企业资深 HR 的倾情分享。共同就“创新型人才发展项目”、“关键人才的鉴别和保留”、“领导力项目”和“继任者规划与员工敬业度”四大主题, 做了精彩演说和案例分享。给与会者提供了不同角度的灵感和启发。

为了更好地让参会嘉宾参与到企业的人力资源管理实践, 大会在第一天特别安排了两场标杆企业探访 - “联想和完美世界企业探访。”

其中联想企业探访, 其金牌讲师 Steven 带领大家一起探讨联想的人才管理和文化整合; 而完美世界人力资源部组织发展与培训总监吴盛鹤先生则为我们从知识型人才、企业文化与领导力三个方面分享了公司管理与发展人才的实践经验。

在两天的会议中, 共邀请了豪华演讲嘉宾阵容包括国际商业机器 (中国) 有限公司高级人力资源经理、诺和诺德领导力与组织发展总监、专伟总经理及首席顾问、腾讯公司北京人力资源中心总监、ASSESS 系统中国 - 海问联合董事总经理、戴尔公司资深人力资源经理、光辉国际人才管理与领导力咨询业务合作人、微软 (中国) 有限公司学习与发展总监、新浪组



织学习发展副总监、ABB (中国) 有限公司人才管理经理、摩托罗拉移动人力资源总监、美国颇尔公司中国区人力资源总监、史泰博中国人力资源部, 内部沟通及企业社会责任资深总监、京东组织与人才发展中心总监、诺基亚西门子通信有限公司全球领导力发展项目经理、中国医药保健品股份有限公司人力资源部总经理等。

参会企业的 HR 们在这里不仅获悉标杆企业的人力资源管理实践, 同时也就新市场形势下了解创新的人才管理办法、保留关键人才的最佳实践、领导力评估和发展的战略战术方面, 与 HR 专业人士进行深度的互动交流。参会企业包括: 专伟、韬睿惠悦、鼎桥通信、采埃孚、上海力德、九牧王、国美电器、上海和黄药业、李宁、綾致时装、山东绿叶、文思海辉、东风本田、威高、得利满水处理、中英人寿、特艺中国、汉能控股、青岛四方庞巴迪铁路运输设备有限公司、西安习悦、神华国华 (北京) 电力研究院有限公司、首都信息发展股份有限公司、天士力、北京麦立特、可口可乐、甘李药业、中国科学文献出版社、锦江麦德龙、安东石油技术、海尔、神州数码、一汽、戴尔。

会议得到了人力资源领域知名企业支持, 包括: ASSESS 系统中国 - 海问联合、Zest Learning、Talent、Merit Solutions、WiseSky Team Building Expert、思腾中国。媒体支持包括: BNET 商学院、HR 会议网、人力资源、《商业评论》、中欧商业在线等。

让我们明年再相聚!

③ 智享会联想集团企业探访上海场成功举办

智享会 10 月 23 日携手联想集团上海公司举办企业探访活动, 联想集团是全球第一大脑厂商, 以及 PC+ 产品领域新晋领导厂商, 联想上海是联想集团在中国的运营平台之一, 本次也非常感谢联想集团能够与我们智享会合作, 开放企业供智享会会员参观学习。本次活动一经推出也受到各企业 HR 的关注, 各位会员积极报名活动, 现场各位会员也十分积极的与联想的分享嘉宾沟通, 活动举办十分成功。

本 场 活 动 包 括: Huayu-auto、Sandoz、

AstraZeneca、Kiekert、Vschk、Freudenberg、SKF、IF Group、Global Talent Development Center、TE、Bocom、Shanda Games、Giti、Bayer、Taomee、Focusmedia、Luye、Leo Pharma、TE Connectivity、AIA China、Mickinsey、TNT、YFPO、Haier、Shuion、Guocoland、Gemdale、Changan、SHPL、Nutricia 等众多智享会会员参与活动。现场联想集团中国区上海大区总经理赵经理分享了联想国际化十年的发展与未来, 为大家讲述了联想近十年的发展历程, 联想集团华东中南区人力资源经理赵经理则为我们分享了联想在不同阶段发展中, 组织架构的变化、人才管理实施举措和面临的挑战, 以及联想之道对企业发展的深远影响。相信两位老师所分享的内容能够带给现场参会的各位 HR 不少收获。

④ 智享会 10 月 HR 前沿活动“招聘热点解读—招聘流程外包 (RPO) & 内部推荐报告解读”



金秋 10 月,智享会 HR 前沿活动“招聘热点解读—招聘流程外包 (RPO) & 内部推荐报告解读”在北京成功举办。现场我们发布了 2 份经过人力资源智享会 HREC 为期半年的数据收集、分析、设计、印制出来的精美纸质版调研报告。希望在中国人才市场

争异常激烈的环境下,帮助 HR 们就如何应对经济新形势对招聘工作造成的影响,如何选择合适的招聘渠道来满足业务发展对于人才的需求,提供一个交流讨论、寻求解决方案的互动平台。

本期 HR 前沿活动我们首先请联想集团的中国区招聘总监王春光女士为大家解读 RPO 报告,从哪些企业做 RPO,为什么不用 RPO,和联想用 RPO 的实践等几个方面为大家剖析 RPO 在中国的现状。之后罗格朗人事经理王雪梅给大家带来 RPO 案例分享,侃侃而谈 RPO 给罗格朗的招聘困境带来的巨大改观。第三部分来自远洋地产的集团人力资源副总监张凡先生为大家带来内部推荐报告解读。针对其目前 HR 在招聘过程中面临的挑战提出他们的解决意见并且分享他们的实战经验。最后由约翰迪尔的招聘经理艾琪、罗格朗人力资源经理王雪梅和远洋地产集团人力资源副总监张凡就“如何在公司内部建立内部推荐文化企业文化”等问题与现场观众做了分享、交流与解答。

本次活动收到了各位 HR 的热烈响应,来自:山特维克工具商贸、青岛海尔、中航嘉信、中英人寿、阳光雨露、中芯国际、阳光壹佰、蓝色经济区产业基金管理、首都信息发展、英耐企业英语培训、北京三快在线科技、拜耳医药保健、彪马、招商信诺、纽迪希亚制药、芭蕾雨、迈普通信技术、艾默生、奥托博克、神州数码、拜耳、安盛旅行援助服务、诺华贸易、黑龙江飞鹤乳业、史泰博公司、北汽福田汽车、九州岛通医药、北京合众思壮科技、国美、北京雷石世纪科技、诺和诺德等各大企业的 HR 们踊跃报名参加到活动当中。各位 HR 在参会之后纷纷表示 RPO 及内部推荐调研报告的发布以及各位嘉宾的精彩解读对招聘相关工作有很大的帮助并产生启迪。

⑤ 智享会 10 月内训平台特别活动“与新生代携手共赢”成功举办

10 月 31 日,智享会在上海举办了内训平台特别活动“与新生代携手共赢”。现下越来越多的新生代涌入职场,成为新一代的主力军,新生代有着非传统的心态、行为以及价值观,而这些正不断的深入到企业当中。许多企业 80、90 后员工已达到 50%,而目前企业的消费群体中有 90% 已被 80、90 后所取代。企业管理层必须了解新生代,并对他们进行培养和启发,激发新生代的潜能,促进他们成长为企业未来的领导人。而目前许许多多的企业管理层却存在许多的疑惑,如何管理新生代、如何了解新生代、怎样用正确的方法去引导新生代成长,这些已经成为目前许多企业管理层十分重视却又无从下手的问题。10 月 31 日的活动,培训讲师 Barry He 带领了各位参会人员深入了解了新生代的想法,为各位参会人员详细介绍了新生代的客观认知与老一代人的差异,并且教各位参会人员如何识别动机,如何影响和激励新生代,同时 Barry 带领各位参会人员现场演练了给力技巧、领导力技能,让各位参会人员能够学以致用。

本次活动直击当下最热门的 Y 一代话题,吸引了包括 Bonfiglioli、Kostal、YKK、Kohler、Ecolab China、AIA、Meiling、Hoau、Quaker、ANZ Bank (China)、Yonyou、Mast、Linde、Boral Gypsum China、Dnt、Sanofi、Carlson Wagonlit、Sandvik、Advantech、Wondergroup、Ford、Taomee、Seepex、Ctrip、Beyondsoft、Kone 等超过 50 家企业参与到活动当中。各位 HR 对课程反馈很好,也有不少 HR 表示会考虑引进本内训课程,为企业的新生代管理提供更为完善的方式和方法。

6 智享会 9 月北京 HR 前沿活动“组织发展最佳实践”圆满落幕

在这秋风送爽，丹桂飘香的 9 月，智享会 HR 前沿活动“组织发展最佳实践”在北京圆满落幕。随着经济环境的变化加剧以及多变的业务环境，使得组织发展对于企业越发重要。企业 HR 在工作中对于如何将业务目标调整为组织发展战略，如何通过具体措施提高组织发展中每一阶段的有效性，如何契合不同类型企业在不同发展阶段对于组织发展的需求这一系列问题都急需解决的方法。随着各行各业人力资源从业者对组织发展的关注，组织发展在中国蓬勃发展。因此智享会组织了“组织发展最佳实践”的活动。

活动开始由施耐德的组织发展总监王俊女士为大家开启了 Keynote Speech，主题为“通过组织诊断，提升组织发展有效性”。之后由卡特彼勒北亚区组织发展经理刘娜女士带来演讲：如何通过全球员工调查改善组织发展的执行效率。最后在诺和诺德组织发展项目经理程洁琼女士的带领下，王俊女士、刘娜女士与微软组织发展经理杨沛林女士就企业文化在 OD 中落地的困难，解决方案等问题与现场观众做了分享、交流与解答。

本次活动自推出就得到了各位 HR 的热烈响应，活动最后报名人数达到了 130 人之多。包括：戴姆勒、鄂尔多斯、山特维克、招商信诺、通用汽车、家家乐购、大唐移动、威高、百度、联想、艾奕康、巴德医疗、拜耳、LG、用友、文思海辉、戴尔、阿米娜能源、DHL、三菱、中英人寿、诺华贸易、微软、人人网、中粮可口可乐供应链、九州岛通、恒天然、四维图新、和睦家医院、国美电器、安利、劲量、中芯国际、天纳克、电装、握奇数据、施耐德、卡特彼勒、诺和诺德、蓝代斯克、龙湖集团、奥托博克、北方工业、喜利得、神州数码、中航嘉信、博天糖业、美诺、工银瑞信、思科、腾讯、康明斯、正大畜牧投资、丰田汽车金融服务、索迪斯、亚信联创、汉能控股、海尔、研华、华润双鹤、呷哺呷哺、德勤等各大企业报名参与到活动当中。各位 HR 在参会之后也都认为从中学到了不少的知识，对以后的工作有很大帮助。



7 9 月智享会内训平台试听课“在全球化环境中有效工作”圆满结束

智享会内训平台月度活动是由智享会以及内训平台已经认证的培训公司每个月合作举办的公开课。我们挑选培训公司最擅长的王牌课程，邀请培训公司最优质的讲师，一个下午的时间，免费为 HR 们展现这门课程最精华的部分。

本次活动的主题为：在全球化环境中有效工作。由于目前各大企业员工都需要在全球化环境中工作，而他们面临挑战的主要原因并不在于缺乏专业技术、认真的工作态度或者良好的意愿，而是由于欠缺与来自其他国家或者文化背景的人员合作所需的“人际能力”。因此本次活动由讲师 Johnny Xiong 为我们讲授如何运用一系列主要工具和技巧分析各自的工作风格差异，并且提高能够有效协调不同工作风格、改善全球化工作绩效的能力。

本次活动也吸引到了：新致软件、赛诺菲、丰特网络、穆格控制系统、贝尔股份、达能亚太、骊珠、科丝美诗、天合光能、赛博电器、太阳联合保险、亿滋中国、铂金埃尔夫、百威英博啤酒、中美联合泰大会、圣戈班穆松桥、丰达软件、罗氏制药、依视路、雷勃、中德莎、艾曲西、百思买、亿滋食品、骊住、宝钢集团、大陆马牌轮胎、伊莱克斯、西马克、拜耳、泰科电子、百事、耐世特、阿斯利康、百运达、西德克、挪威船级社、砂之船、沃尔玛、家得宝、都福、天纳克、慕维尼、安智电子、塞拉尼斯、科勒、卡尔蔡司、阿克苏诺贝尔、阿尔斯通、英联、施耐德、可口可乐、天地华宇、ABB 等等多达 80 位企业 HR 报名参会，各位参会 HR 在参加活动之后一致认为对以后的工作有很大的帮助，有不少企业反馈有对本课程进行采购的想法，并且也希望能够了解更多关于整个课程的详细内容，本次试听活动十分成功。



8 不缴社保将拍卖财产抵缴

晨报讯《社会保险费申报缴纳管理规定》将于11月1日起施行。《规定》明确，经查询，用人单位账户余额少于应当缴纳的社会保险费数额，或划拨后仍未足额清偿社会保险费，用人单位将被要求以抵押、质押的方式提供担保。同时，用人单位经责令仍未补缴且有规定情形之一的，社会保险经办机构可以按照社会保险法的规定，向所在地有管辖权的人民法院申请扣押、查封、拍卖用人单位财产，以拍卖所得抵缴应缴纳的社会保险费、滞纳金。

这些规定情形为：① 经查询，用人单位开户银行账户余额少于应缴纳的社会保险费数额且未签订担保合同的；② 经划拨，用人单位仍未足额清偿应缴纳的社会保险费且未签订担保合同的；③ 延期缴费协议期满，因担保财产的市场价格或者权利状况发生变化，用人单位仍未足额清偿应缴纳的社会保险费的。

用人单位未按照规定向社会保险经办机构进行缴费申报或未按照规定缴纳社会保险费的，应依法查处。用人单位未按时足额缴纳社会保险费的，经办机构将责令其限期缴纳或补足，并自欠缴日起按日加收0.5%滞纳金；逾期不缴纳的，处欠缴数额1倍以上3倍以下的罚款。



来源 新闻晨报

9 人保部门纳策：延长缴费或将替代延迟退休方案

备受关注的养老体系改革方案有了最新进展，人力资源和社会保障部等多部委将于近日与多套养老方案的设计者们碰头，就相关问题进行内部研讨。

“目前我们已经接到了人保部的开会通知，会上将拿出几套养老方案进行讨论，而且每套方案都有主要评论人，但清华养老方案由于时机尚不成熟暂不在讨论范围之内。”10月9日，清华大学就业与社会保障研究中心主任杨燕绥接受《华夏时报》记者采访时表示。据悉，本次会议讨论的议题是养老改革顶层设计方案，其中，对企业费率的征缴、增加缴费年限、养老金替代率等问题的讨论将不可避免。

本报记者采访获悉，此次会议讨论的方案大部分来自中国社科院、国务院发展研究中心、中国人民大学、浙江大学等相关学术研究团队于7月底上交给人保部的方案。同时，人保部也将力争在年内向国务院提交部门方案。

+ 清华养老方案暂被搁置

“清华养老方案涉及的是国民基础养老金，也就是全国大整合，从城市到农民的国民待遇和政府责任都界定清楚，在享受养老待遇上没有了身份上的区别。但媒体的关注点大都一味地停留在延迟退休上，这也增加了方案实施的难度。”杨燕绥解释道。她认为，养老问题不能总是头痛医头脚痛医脚，既然要合并多轨制，就要有一个合并多轨的正常轨道，将政府责任和个人账户的市场责任分开，一味调低就高，只

能使得政府的财政责任永远往上涨，缺乏持续性。“但这个问题短期内很难解决，以此为基础的清华方案也就暂不做讨论。”杨燕绥说。

无论出于何种原因，清华养老方案确实是被暂时搁置了，而此消息记者在人保部也得到了证实。

+ 缴费年限或做调整

延迟退休方案既然不可行，那么间接实现推迟领取养老金的方式也就成了最好的选择，比如增加养老保险的缴费年限。

就现行制度而言，目前我国养老保险的最低缴费年限是15年，每多缴费一年领取时可以多增加一个百分点，但多缴费的激励力度并不足以弥补缴费年限规定过短所带来的道德风险，同时，部分参保者缴费满15年之后就不再缴费，这也增加了政府的支付压力。

据社科院世界社保中心主任郑秉文介绍，按照国际经验，养老金替代率大于70%，即可维持退休前现有的生活水平，如果达到60%-70%，即可维持基本生活水平；如果低于50%，则生活水平较退休前会有大幅下降。而人保部专家咨询委员会专家、中央财经大学社保系主任褚福灵测算，2011年我国企业养老金替代率仅为42.9%，低于国际警戒线。

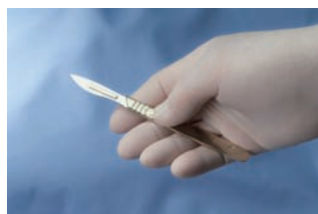
简单点说，就是退休后我们的养老金还不到退休前工资的一半。

而在众多专家眼里，相较延迟退休而言，将养老待遇同缴费年限紧密捆绑、最终实现推迟领取养老金，此方案的实施难度相对较小，却可以达到事半功倍的效果。中国社会科学院社会政策研究中心秘书长唐钧接受《华夏时报》记者采访时表示，增加缴费年限应形成一种激励机制而非强制，缴费多的人理应多受益。

与会专家明确表示，不管方案是否成熟和长远，主管部门在明年“两会”召开之前终将拿出一个方案，因此，年底前应会有个方向性的方案出台。

来源 华夏时报

10 养老改革或难动大手术 全国统筹可补资金缺口



近日，人力资源和社会保障部等多个部委将召开会议，集中讨论数月前由国内几大研究机构历经半年汇集而成的养老保险改革方案，并最终确立一个可行的方案上报国务院。

由于这次讨论聚焦于社保顶层设计方案而备受关注，并被业内认为是新一轮社保改革过程中一次非常重要的会议。养老保险的覆盖面、保障水平和公平性等问题是会议讨论的重点，而解决此问题的措施，比如全国统筹、企事业养老制度并轨、养老金增值、增加缴费年限等将成为会议讨论的核心。

这里所谓的对养老保险体系动大手术主要是指由清华大学提交的改革方案。清华方案的核心是“用 GDP 的 1%~2%，建立全覆盖的、全国统一的、分步实施的‘国民基础养老金’和‘个人储蓄养老金’二元结构养老金制度”。

通过建立养老金税制，即养老保险“费改税”建立覆盖全民的国民基础养老金，虽然能从根本上解决目前我国社保待遇不公正以及养老金缺口等问题，并受到众多专家的赞誉，但由于该方案将对现有养老体系推倒重来而重新架构新的体系。“考虑到现实等因素，该方案将不被纳入议题。”

立足于解决现实问题的改革方案或措施将成为讨论的焦点。接受《中国产经新闻》记者采访的对外经贸大学公共管理学院副教授李长安表示，当前我国养老体系存在的主要问题还是养老保障的覆盖范围和保障水平以及社保的不公平问题。

虽然我国养老体系改革这几年取得了很大的进步，但总体来看，仍与国民经济发展水平不相匹配，难以满足民众的期望。目前我国农民一个月的养老保障金也就几十块钱，

在通货膨胀压力比较大的情况下，这种收入甚至很难维持他们的基本生活。李长安指出，所以说提高保障水平和扩大覆盖面是首要内容。

扩大覆盖面、提高保障水平都需要雄厚的养老金资金作为支撑，但这显然与养老金不足的现状相抵触。如何两者兼具、同时解决这两个相抵触的问题或许是当下讨论养老改革方案的初衷。全国统筹、企事业养老金并轨制、养老金入市、增加缴费年限等解决此问题的措施将被一一讨论。

目前我国养老金最大的特点就是各地区差异较大。比如 13 个省份和新疆生产建设兵团存在缺口，但却有 18 个省份有盈余。前者缺口达 700 多亿元，乍看惊人，但盈余省份中，仅广东一省就累计结余超过 3000 亿元。如果建立全国统筹，养老金缺口将不复存在。

对于实现企事业养老制度并轨的途径各方人士均已达成共识，主要是通过对机关事业单位养老保险制度进行改革，从而向企业养老制度靠拢。比如将实行单位与个人缴费、统账结合的基本制度；建立基本养老金待遇与缴费期长短挂钩；实行适合机关事业单位特点的补充养老保险办法。

来源 中国产经新闻报

11 沃尔玛中国又现人员优化——调整采购与裁员无关

零售巨头沃尔玛再次受到关店与裁员的质疑。对此，沃尔玛中国区回应称，为了积极适应市场变化，将主动关闭部分表现欠佳或布局不合理的门店，同时继续投资改造现有门店。此外，公司没有任何裁员的计划。

✦ 称将调整不合理店面

据国外媒体报道，沃尔玛亚洲部门总裁兼首席执行官贝思哲日前表示，计划明年在中国关闭约 25 家门店。沃尔玛中国区书面回应称：“我们将主动关闭部分表现欠佳或布局不合理的门店，同时不断升级在中国的运营效率，继续投资改造现有门店。”

沃尔玛中国表示，未来 3 年，沃尔玛将在华新增 100 多家门店，创造约 18000 个新的工作岗位。

据媒体报道，未来半年，沃尔玛计划在江西新余、吉安、湖北天门、广东汕头、浙江武义等城市再开 30 家新店。

✦ “调整采购与裁员无关”

另有媒体报道称，继去年 11 月沃尔玛将全国近 30 个采购办公室最终合并为 8 个区域采购办公室后，近日又传出了这些区域办公室也将被取消、人员被遣散的消息，或由此导致上百人将失去工作岗位。

对此，沃尔玛表示公司对现有的大卖场采购体系进行了一些变革，进一步加强商场补货、货架陈列、价格分析团队的人员配置。在这一调整过程中，公司没有任何裁员的计划。一些员工可能需要选择去异地工作。公司将为受影响的员工提供多个部门的内部转职机会，还将为他们提供全面培训，确保其顺利适应新的工作岗位。

来源 新京报





人力资本和技术中的知识是经济发展的核心，知识取代资本已经成为第一生产要素。伴随着跨国公司研发中心向中国集聚，跨国公司研发中心纷纷迁移至北上广等各大城市，然而国内研发人才的稀缺使得人才竞争日益激烈，于是以沃尔沃汽车为代表的许多企业开始针对关键研发人才的发展与保留进行了一系列卓有成效的尝试。

研发人才的发展路径与培训体系

内容提供 / 沃尔沃汽车 人力资源总监 / 研发采购人力资源伙伴 李海娜

整理自 / 智享会 HR 前沿 - 关键研发人才的内部培养与保留

编辑整理 / 秦蕙颖

人才发展项目启动的目的与背景

在被吉利收购之前，沃尔沃的研发都是在瑞典的哥德堡，那里也是沃尔沃汽车的全球总部。2010年，沃尔沃被吉利收购并进入中国市场，至今虽然时间不长，但在短短的几年内，就迅速进入了快速扩张的阶段。随着研发中心的建立，我们也面临着如何保留优秀人才的问题，尤其是一些有潜力的、表现出色的员工。因此这个项目针对的是持续表现为高绩效，并有潜力在公司内部持续发展的员工。我们希望能保留关键人才，在为员工提供一个良好的发展平台的同时获得公司管理层的重视和认可，使整个项目得以顺畅地运行。

人才的定义与评估

要评判一名员工是否是企业的“人才”，那就需要判断该员工是否在公司内扮演了关键角色，我们会从以下几个维度来考量：

- A** 是否为关键岗位人才：在研发中心有各种各样的岗位，即便是工程师，也有不同类型的工程师岗位。这时我们就要判别员工所处的岗位是否是公司业务的核心岗位。
- B** 所负责的项目与流程是否是公司最重要、最关键的那一部分。
- C** 如果该员工身处管理岗位，那么他所带团队的规

模以及直线下属的信息也是我们考量的要素。

D 有些员工会负责部分预算管理的工作，那么他所负责的预算管理额度也是一项考核内容。

E 员工的岗位职能是否符合公司核心技术的要求。

以上几点就是沃尔沃识别人才的方法，这也是我们内部高潜力人才项目的重要一环。

另一方面，我们还要从以下几点对这名员工的可替代风险进行评估，这同时也会与沃尔沃的继任者计划紧密结合：

1 首先，核心能力要求。如果需要替代者，那替代者需要具备哪些能力和技术。

2 其次，可胜任的替代者人数。在公司现有组织架构内，符合该岗位技术、经验、能力等要求，能立刻胜任该岗位的人员数量。

3 再次，需要培养的潜在替代者。这也是可替代风险评估的重要指标，如果没有能即刻胜任的替代者，那么我们就需要寻找经过系统化培养与发展后，在未来能胜任该岗位的潜在替代者。

4 第四，外部人才市场的成熟度。如果内部既没有可立即胜任的替代者，也没有潜在替代者，那么企业就需要将目光放到外部去，在外部的人才市场寻找可期的人才。

5 最后，一旦确定需要招聘外部人才后，我们就要考量在招聘中可能要付出的时间成本以及财务成本。

研发人才发展路径

众所周知，研发中心内主要的员工群体是工程师，那如何才能为这些研发工程师提供一个更好的发展路径呢？在沃尔沃汽车，我们为他们规划了三条不同的发展路径：管理路径、技术路径以及项目路径。

不少外籍人士来到中国后都会发现一个有趣的现象——到处都是“经理”。在中国，很多公司都会提供给员工一个有面子的 title，很多人也喜欢走上管理者的岗位，因为管理者在公司内部有较高的级别与较好的薪资福利待遇。但如果一个企业里人人都是管理者，那么谁去做企业的基层工作呢？因此除了管理路径之外，我们还提供了技术路径和项目路径两个方向。如

沃尔沃汽车为研发人才所提供的三条不同的职业发展路径，能帮助他们“殊途同归”地实现自己的职业期望，为此我们还为他们配备了各具特色的发展项目。

果我们的研发人员在技术或项目的道路上取得良好的发展，那么他们的职位等级与薪资福利待遇不会逊色于通过管理路径发展的人才。

沃尔沃汽车为研发人才所提供的三条不同的职业发展路径，能帮助他们“殊途同归”地实现自己的职业期望，为此我们还为他们配备了各具特色的发展项目。

以管理岗位为例，一个工程师不可能一夜之间就胜任起经理或总监的职务，为此我们设计了不同的培训项目，助其完成从 team leader 到主管，再到经理、高级经理、总监等的转变。

对于技术类岗位，我们以工程师为起点，使其一步步向主管工程师、主任工程师、首席工程师 / 技术专家晋升。

最后是项目管理路径，作为一个整车企业，一个车型存在子系统、大系统再到整车的各类项目，根据这些项目的大小我们能提供不同的岗位，因此员工在项目管理的道路上也能取得职业的成功。

发展培训体系

在对关键人才进行发展培训的实际工作中，我们采用了以下一些做法：

首先，与员工明确什么是职业发展路径。让员工依据能力模型判断在当前的职位上要达到何种能力，今后无论他们选择哪个发展方向都要设定一个目标。罗马不是一日建成的，同样的，实现最终的职业发展目标也需要经过几个阶段，在不同阶段中需要什么样的经验、技术水平和能力，每一步我们都会给予员工清晰的描述。

当然，员工既可以选择纵向发展，也可以选择横



向发展，而不是一旦选择了技术岗位就没有机会向其他两条路径发展；只要员工本人有兴趣，且符合我们的能力发展模型，那他就能选择其他的方向。沃尔沃汽车对员工所在每一层级都有清晰的定位，这样一来员工也会明确地了解如果想要有所发展，那他们需要在哪些方面进行自我提升，以及公司能提供哪些方面的支持与资源。可以说，我们的培训体系既是给员工提供一个平台，也同时提供了资源。

下面我以技术发展路径为例，与大家分享沃尔沃的发展培训体系。在下图中可以看到，我们从“基本”、“方法”、“进化”三大方面着手，逐步进阶，而每个阶段都由不同的 5 个模块构成，并综合公司与技术两个角度设置通用项目与专有项目，由此形成了我们培训体系的大致框架。

在此我以 EP1 为例，对项目的实际操作稍作介绍：

EP1 以基础信息培训为主，由进取文化研讨会、展示你的成功、基础技术培训、制造流程以及产品生产线工厂培训 5 个模块构成。它们的目的是①加速提升技术能力以适应研发中心发展需求。②提供沃尔沃汽车基础技术知识、基本准则、价值观来提高员工参与度。③给予充分授权以保证员工在当前岗位充分表现。④提升高绩效及高潜力员工的职业发展。

整个项目为期一年，采用 5 个通用模块同业务部门的技术模块相结合的办法，将不同部门的人员混合分

组，并以 20 人为单位分成多小组，每年 1-2 组进行培训。

对于接受培训人员的筛选，我们则有下列标准：

目标群体：研发中心中国区的员工

入围标准：

- ① 在研发中心工作超过 6 个月
- ② 绩效考核中达到标准，业绩表现及态度与公司能力模型标准相匹配
- ③ 有潜力在未来 18 个月内移动到下一个级别
- ④ 愿意在工程师的职业路径发展
- ⑤ 相信并愿意在沃尔沃中国研发中心技术领域取得成功
- ⑥ 流利的英语

最后针对不同的培训模块，公司都会进行课程评估，确保课程的质量并做及时调整，以满足员工发展的需要。HR

罗马不是一日建成的，同样的，实现最终的职业发展目标也需要经过几个阶段，在不同阶段中需要什么样的经验、技术水平和能力，每一步我们都会给予员工清晰的描述。

基于互联网业务的 战略人才培养实践

在中国，互联网行业仍然属于非常年轻的行业，但业务的发展却无比迅速，这同时也对行业人才提出了更高的要求。无论从数量上还是质量上，互联网人才都必须顺应环境和时势的要求，才能跟上业务的步伐。

在这种情况下，互联网行业中的 HR 便面临着巨大的挑战，如何更快速并有效地发展人才是 HR 当仁不让的使命。腾讯公司一直拥有的理念是：人才是我们最宝贵的财富，我们希望员工只要加入腾讯便能得到最大程度的增值。身为 HR，我们也一直围绕这样的信念来进行互联网人才的发展项目实践。

内容提供 / 腾讯上海分公司人力资源总监 张显

整理自 / 智享会第十届学习与发展年会

编辑整理 / Medyr Zhao



去年腾讯公司进行了较大的组织变革，成立了六大事业群，其中互动娱乐是最大的事业群，它的业务包括游戏、出版、影视等等，与人们的精神生活休戚相关，游戏是其中最大的一块业务。其实游戏行业在中国的发展只有短短十多年时间，但未来的发展机会和空间是非常广阔的。目前腾讯正在开展一些国际化的游戏业务，微信平台的游戏也即将上线。新业务层出不穷，身为业务伙伴，HR 需要考虑的是：我们该如何让人才迅速成长以支持业务前进的速度？由于互联网游戏行业的特点是创新和求变，我们在培养人才时也要保持理念上的锐意进取，并时时更新方式方法。以下详细介绍的几个项目便是腾讯游戏事业群的 HR 在人才培养方面进行的探索和实践。

案例一

领导力培训发展

案例背景

2007年至2009年，腾讯游戏业务迎来发展的快速时期，人员数量也相应地大规模增加，至09年已达2000多人，并能从中预见未来更快的发展趋势。虽然人员数量已十分庞大，但在游戏行业内对领军人才的发展培养经验仍然十分缺乏。游戏管理人员大多都是从专业人员中选拔而来，从基层干部到中层干部很多都是八零后。虽然他们之前已拥有管理项目的经验，然而当我们希望他们去管理一个上百人的大团队时，无论从领导力，还是战略思维、业务意识，都对年轻的他们提出了全新的挑战。

需求分析

业务发展对人才提出了挑战，我们必须经过分析确定人才培养的目标：我们应该培养什么样的人才？这样的人才需要具备怎样的能力？

分析的步骤如下：

- 1 商业计划：基于业务需求和目标
- 2 组织人才盘点：识别出核心管理岗位并将高潜人才精准地识别出来
- 3 总经理访谈：基于战略和业务发展对核心管理岗位的能力要求和目前差距
- 4 优秀核心管理干部访谈：现有的核心管理干部进行访谈和标杆分析，通过工具分析输出相应的领导力素质模型。通过以上渠道获得的数据、调研结果，我们分析出当前领导力发展中最为核心的两项能力：**管理能力和战略思维**。

两类人群，两类培养模式

- 1 **履岗辅助**：主要针对新升任至核心管理岗位者，帮助刚晋升的管理干部提升其岗位胜任力、进一步强化本职工作的技能；
- 2 **发展辅助**：主要针对高潜管理者，助力核心管理干部的后备人员加速成长。

针对两种不同的人群，我们依据以上两种培养模

式设置了许多不同的项目，培养方法也有所区别。

★ 第一个项目：储备核心管理干部培训

储备核心管理干部培训属于发展辅助项目。整个项目过程分为三个阶段，内容包括开学典礼、团队活动、课程学习、行动学习、毕业典礼等，从不同的角度让受训人员全方位提升战略意识和管理能力。

培训过程如下：

阶段	日期	类型	内容
第一次集中	2012/6/15 (周五)	开班典礼	开班典礼
		嘉宾致辞	VIP致辞
		课程	《行动学习简介》
		团队活动	与“星娃”面对面
		行动学习开题指导	选题+开题指导
	2012/6/16 (周六)	课程	《问题分析与解决》
第二次集中	2012/8/17 (周五)	管理沙龙	《BG未来的发展方向》
		行动学习	中期汇报
	2012/8/18 (周六)	课程	《商业思维》
第三次集中	2012/11/16 (周五)	管理沙龙	《像蘑菇一样思考：战略》
	2012/11/17 (周六)	课程	《商务呈现》
		行动学习	终期汇报
		毕业典礼	毕业典礼
最终呈现	2012/12	管理层汇报	管理层汇报

其中**行动学习**是该项目最核心的学习方式。行动学习即给与参训人员实践的机会，在他们还未到达新岗位时，便要从该岗位的视角来解决实际业务或管理难题，通过此挑战性的任务，去习惯和理解岗位的挑战并建立起相应意识，提升能力，而这些都是课堂学习上无法达成的。

以第一期项目为例来说明在腾讯，**行动学习**是如何展开的。

✦ 制定命题

首先我们基于 BG 商业计划界定了未来几年内业务上会面临的几大挑战，然后依据这些挑战制定出几个不同的命题。这项工作是 HR 与战略分析部门、公司高层一起完成的。

✦ 分派任务

当时第一期参训人员大概有 20 多人，以 5-6 人为一组，每组分派一个命题，比如在半年内制作出一款全新的游戏，并在全球范围内探索好的经验等等。每个小组由一名高管带队，这些高管作为 sponsor，所带小组是他们自己本来就十分关注的问题，一名 BP 做催化师，给他们资源支持和一些工具方法上的建议，当然也会激励他们自己向内部、外部寻找资源。

✦ 项目效果

① 参训人员来自不同的专业领域：产品、美术、技术、管理、测试等等，该项目使他们拥有了跨领域学习的机会，比如市场部的人员能够通过这个项目明白游戏制作的过程，极大地拓宽他们的视野、提升了他们的战略思维，培养了他们的全局观。5-6 人的小组相当于一个创业团队，对过程中疑难问题进行团队攻坚，去突破超出其现有岗位要求的更高级别的问题。

② 而行动学习的过程便是成员努力解决问题的过程，在半年的时间内，成员不仅操作实际的工作，而且还会经历互相交流、磨合、推动整个团队达成目标，亲身体验管理的过程。

“储备核心管理干部培训”开展得非常成功，每年都在进行，并且在细节上逐年进行迭代优化。

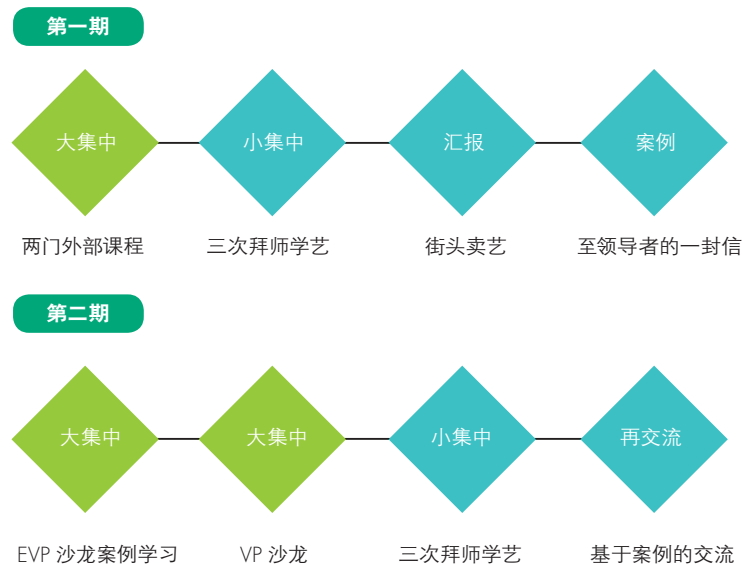
★ 第二个项目：新任核心管理干部培训

新任核心管理干部培训属于履岗辅助项目。该项目主要针对新任管理者，比如上述“储备核心管理干部培训”中的人员每年都会有人得到提升，那么他们就进入了“新任核心管理干部培训”中。在“新任核心管理干部培训”中，发展领导力有了更深层次的内涵，我们不仅要让他们掌握管理技能，更希望他们尽可能在短期内胜任管理岗位。

行动学习的过程便是成员努力解决问题的过程，在半年的时间内，成员不仅操作实际的工作，而且还会经历互相交流、磨合、推动整个团队达成目标、亲身体验管理的过程。

如果说“储备核心管理干部培训”是对通用管理技能的提升，那么“新任核心管理干部培训”则侧重于每个人各自的特点和短板，期待能解决他们当下所面临的挑战。因为新任管理干部已经“登临”一定的岗位层级，并且每个人的业务领域和工作经历不尽相同，面临的挑战也不同，所以我们牢牢把握住一个核心：如何使相同的培训内容可以适合每个参训人员不同的情况，使他们每个人都能各取所需，得到收获。那么在培训形式上我们必须具有创新意识，用相同的内容、秉持同一个逻辑实现对每个人的定制化。

“新任管理干部培训”历时三个月，分为两期。整个培训内容和流程如下：



在这个项目中，我们侧重于运用“**探索型学习模式**”，即以问题为导向的学习模式，在过程中创造案例，对问题进行解决。这个学习模式的开展步骤为：

✦ 梳理问题：

既然我们希望他们快速解决当下自己所面临的挑

战,那么首先就要分析和梳理出各自当前所存在的问题。比如:有些人希望学习如何营造团队氛围,有些人则希望提升专业技能等等。每个都会制定出一个问题,而许多问题可以归属为一个大类,据此我们也将人员进行了分组,培训的过程中自主解决各自的问题。

✦ 拜师学艺:

分组之后,我们会为每个小组安排一位资深经理,作为他们的支持者。该名经理是某个领域内的专家,在解决问题的过程中,经理重点针对学员前期梳理出的问题进行定期辅导,结合自身的案例和理解,给予学员最具实操性的建议。同时,他们遇到任何问题都可以向其请教,这便是“拜师学艺”。

✦ 故事讲述:

这个项目最终的呈现是希望每位学员讲述自己的故事。故事内容是解决问题的过程,包括在过程中运用的工具、方法、碰到的挫折、解决的成果、产生的影响以及对整个过程的反思。

最终的结果由他们自己总结,再将过程进行回顾和深度思考。故事讲述得越完整、越生动便说明学员在整个过程中得到的提升越大。

案例二

创意领导力提升项目

案例背景:

游戏产业对创新能力具有很高的要求,无论是从业人员,还是整个企业、组织,只有保持创新的意识、具有大胆突破的实践能力才能长久参与行业内的竞争。而创新能力与企业的文化、机制、流程休戚相关,完全依赖简单的培训并不能快速建立起来。

作为HR,我们必须明白:创新能力的培养是一个长期的过程,并且只有当整个组织都拥有创新的环境和土壤,我们的人员才能够提升创新能力,从而形成良性循环。因此学习与发展的任务便是要营造这样的氛围,让员工拥有创新实践的机会。

“创意领导力提升项目”便是基于这样的宏观目标而产生的,我们的目标并非单纯地培养员工创新技

能,而是引导员工逐渐建立创新意识。

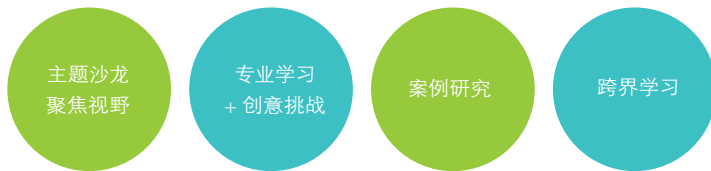
需求分析

通过对项目核心成员的绩效分析、GM、制作人、项目核心成员等访谈中,我们梳理出创新能力提升的高频需求点:

- 1 加强行业研究、用户研究、玩家的需求分析精准到位;
- 2 多关注并体验行业内以及跨行业同类产品、了解分析更多类型产品及市场需求、产品策划和加强市场理解;
- 3 要创新高标准贯彻精品,做好每一个细节、游戏体验的创新性。

总而言之,需提升的是两个方面:专业视野和创新。

培训内容:



该项目每一期历时半年,其中运用了两个非常重要的学习形式。

1 案例研究:

学员按5-7人进行分组,每组在规定时间内要完成2个创新案例的研究:一个是行业内最佳案例研究,并要求至少一个是跨行业的创新案例研究,要求输出具体的案例,并在结业的时候向高管进行汇报,在汇报环节会强调案例的借鉴意义和在实际工作当中的应用情况。最终的目的是想从公司内部以及整个行业内外寻找最佳创新案例,拓宽视野,学习它们的长处,带来思维上的启发以应用在工作中。

跨界案例研究。比如学员突破种种困难自己联系采访了《中国好声音》的导演,了解其创意是怎么产生的,在落地过程中的遇到困难和挑战是怎样?过程如何解决的?并辅助了大量的资料分析及人员访谈,充分的还原了的中国好声音这个栏目的创新成功之道,这个案例实实在在的给我们游戏制作带来了许多的启发和借鉴的点。过程中很多研究案例与游戏分属两个

游戏产业对创新能力具有很高的要求,无论是从业人员,还是整个企业、组织,只有保持创新的意识、大胆突破的实践能力才能长久参与行业内的竞争。

领域，但是通过了解和学习他们的制作方式，能够非常有效地激发游戏人员的创新思维，拓宽他们思维的广度，提升他们思维的深度。

② 跨界标杆学习

小组的跨界案例研究着眼于自己感兴趣的跨界案例细节，从整个项目的角度，项目组也会从组织的层面辅助学员进行更深入的跨界学习。

例如，项目组曾组织学员去金融创新的标杆——招商银行进行跨界学习，通过组织渠道邀请到招商银行产品设计专家和高层经理，一起分享招行的创新实践，使学员在一个看起来毫不相关的行业中，去探寻金融产品的创新和设计思路，进一步开阔眼界。

案例效果：

“创意领导力提升项目”旨在向学员传输创新的重要性，让他们打开思路，学会从创新的角度去思考，从而在日常工作实践中能对创新的工具和方法运用自如。丰富的学习形式为学员创造了利于创新实践的环境，让“创新”扎根于他们的思维，当他们今后管理团队时，也会把创新的方式继续推广和传承。

案例总结和反思

以上介绍的人才培养实践案例，是基于腾讯互动娱乐事业群业务战略所开发的，对于人才能力的提升也是围绕业务需求，既帮助员工成长，又助力企业发展，当然 HR 本身在这个过程中也收获良多，真正认识到自己的价值，以及我们工作的真正意义。

归根结底，人才发展的核心目的要符合业务需求，实现组织战略目标，那么到底如何才算真正达成组织的目标？通过以上案例实践，我们也总结了几点经验和思考：

正向反思：用互联网产品的敏捷思维做培训产品

逆向反思：定位支持目标，策略支持定位，数据支持策略、定位和目标

腾讯有一个非常重要的战略——平台+产业（互联网目前有两大趋势：1、移动互联网；2、互联网改变传统行业），对于人才发展，我们也可以借鉴这个思路，制定我们的战略——平台+产品，平台是指体例

性的工具、方法、流程，这些可标准化的东西应该随时随地都能为员工所用，那么就需要 HR 去开发、推进有效的培训项目，让体系的完善性真正体现在运作实践中，真正能提升学员的各种能力，这些项目便是我们开发的“产品”。只有当平台和产品都能符合业务的需求，那么我们才能得到企业的认可。

至于 HR 如何去做“产品”，我们依然可以借鉴于产品研发人员。

① 深度研究客户需求，找准培训项目“卖点”

互联网游戏从业人员对客户需求的研是非常细致深入的，这样才能不断挖掘出一款产品的特性和升级空间，以扩大市场推广范围，使产品深受喜爱。作为 HR，也要注重研究业务的需求和人才的需求，使我们的培训项目真正对他们有所帮助。

② 创新至上，更新速度迅捷

游戏产品的特点是开发速度快，常常每周都会推出全新的产品，并且每一款产品都会得到持续升级，使玩家保持热情。那么我们也要持续推进项目的开展和优化，上述几个项目就是长久运作的，并且确保一次比一次做得更好，而不是只开展一次的临时项目。

③ 善于经营，注重用户体验

游戏产品之所以能够得到广大用户的认同，正是在开发过程中注重用户体验的结果。作为 HR，业务部门和受训人员就是我们项目的用户，我们不仅要提高项目的专业度，更要时刻站在用户的角度考虑，完善项目的各种细节，比如项目开展的时间、长度更适应受训人员，使他们能够自如安排工作与培训。只有这样，他们才会更乐于接受我们的项目。



人才培养项目的实施，最终是一个惠及多方的结果，不仅参与培训的人员得到提升，HR 本身在这个过程中也得到锻炼和发展。每个人都有自己的优势领域和未知领域，只要勇于挑战，努力开拓未知的领域，未知领域就会变成机会领域，从而拓宽个人的优势领域。对于 HR 来说也是如此，我们实施人力资源管理的过程，亦是一个向其他部门学习的过程，多吸收宝贵的知识和经验，才能丰富自己，最终输出和实现我们的价值！ HR

**作为 HR，
业务部门和受训
人员就是我们
项目的用户，
我们不仅要提高
项目的专业度，
更要时刻站在
用户的角度考
虑，完善项目的
各种细节**

微信的身份之谜

据线报：“微信正以迅雷不及掩耳之势渗入人们的生活，抢占人们的手机存储空间，更以莫测的功力让人对其欲罢不能，逐渐上瘾。交通工具上，人们抬头见站牌，低头刷微信；饭桌上，每一道佳肴都会即时被拍照传送至朋友圈；临睡前用微信对讲机将晚安传递至千里之外。”

如此微信让主编这位时尚急先锋分外在意，特意提供一部功能强大的智能手机，让小编搜集信息，欲挖掘出“微信”的真面目。于是小编乔装打扮，从黎明潜伏至夜幕，全面洞察微信的“身份之谜”。

AM 6:00 微信是浓缩的天下

阳光初照，小编睁开惺忪双眼，双手于枕边摸索，打开手机后，提早醒来的成就感便荡然无存，原来众多小伙伴已在微信平台活跃多时。有人发布周一早晨赶班车的苦恼；有人回味周末吃喝玩乐的惬意；更有人上传各种人生格言，期待给新的一周注入“心灵鸡汤”。

生理上的苏醒由闹钟唤起，精神上的复苏靠微信支撑，小编每天早晨的用膳时间开始手与口并用，小小手机在握，仿佛世界由我掌控。之前有人调侃：每个人刷微博时的状态好似帝王批阅奏章，小编感觉每个人翻微信的神情好像神仙俯瞰地球，专注又饶有趣味。家事、国事、天下事、身边事，都平等地在这小小屏幕上一晃而过而我们真正记住的又有多少？



AM 8:00 微信是正负能量集散中心

公交、地铁、快步走，哪怕被堵在高架上，你大可以用微信来填满不得不废弃的时间。自从有了微信，抱怨变得简单而有趣，吐槽可以转化为小段子。

自从有了微信，辱骂变得安全又正当，不必正面交锋也可出气顺爽，收获无数点赞让你感到后盾坚实。

自从有了微信，炫耀不必承受被当面唾弃的风险，人人都有曝光欲，微信就是大秀场。

自从有了微信，开心的时候就猛发一堆表情吧，兴奋到极致言语无法表达，微信来帮你传达。

合理发泄是心理学倡导的防御机制之一，针对压力逐渐增大的现代人尤其有效。多年前兴起的网络发泄小游戏、道歉公司正是契合需求的产物，如今的微信亦有此功能，只不过将悄悄发泄转变为公开发泄。

打开朋友圈，大家的愤怒、喜悦、忧伤都差不多，真正的人生重创、中500万大奖般的幸福之情没有人会以如此随意的方式表达。

在情绪低落时它让你心安安慰：你不是一个人在痛苦。

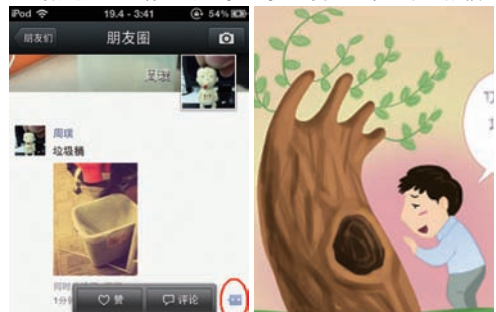
当你得意忘形时它提醒你继续奋斗：任何人都过得比你不好。



AM 10:00 微信是“时记”

小编在小学时候写日记、中学时代写周记、大学时期写期末总结，以上行为皆为被动。用上微信之后，小编感觉不写点什么都有点过意不去，既然小伙伴们不遗余力展现多姿多彩的生活，小编总要贡献一些心路历程以供观瞻。

文体随性，不必绞尽脑汁、不会言之无物，衣食住行，所见所闻般的流水账在此通行；并且突破了周期的限制，只要你愿意，每分每秒的状态都可贴上微信。



从此你的“树洞”有人围观，你的生活由每小时一条状态的碎片拼接而成。

PM 2:00 微信是拖延症的一种发病形式

“朋友是醒脑丸，也是情绪垃圾桶”。如果朋友出现在微信上，会是什么状况？

朋友对你刚发表的状态点赞，让你拥有无限动力继续“微信事业”。

朋友上传旅游路途中的风景靓照，让你手指大动，片刻不得休息。

写下一段生活感悟，收获许多人的共鸣，你回复、回复、再回复，以飨大家的赏识之恩；顺便去别人的心情物语之下点评数语，有来有往。

工作劳累，不由自主点开微信图标，那么多丰富内容令你大开眼界……

再抬起头，噢，下班时间快要到了？无心继续的那篇文章仍旧只开了一个头……



PM 6:00 微信是呼朋唤友之神器

别误会，小编并未落伍，约人聚会、吃饭之事只是微信的初级功能，在微信的世界“呼朋唤友”有了新含义：将不可能结识的人聚集在你身边。不用怀疑，微信可以做到，请欣赏小编的好友圈：



PM 10:00 微信是社交安全空间

现代人都太忙了，但至交好友怎可冷落？微信真是体贴周到，它让我们保持热络，又不用常常聚在一起。大学好友自从远嫁海外之后，一年都无法与小编相聚一次，小编却对她的日常生活了若指掌。想她就开微信吧！

往往是好友中的一人先开始使用微信，慢慢一圈子的伙伴都开始用微信沟通，你再抗拒也抵挡不了大势所趋。你发短信对方用微信回，有一种鸡同鸭讲的感觉。

几年都不联络的旧相识，见面的情形想想就尴尬，但天性八卦的小编又非常想知道她 / 他过得好不好，翻开朋友圈，便一目了然，知道哪些是他 / 她可以触及的秘密，点评几句也算为维系友情做出了努力。

毕竟微信是最近几年中出现的隐秘性最强的社交工具了，小编可以确保自己的状态相对不公开，而只让自己认可的人关注。

但出现以下情况，小编无法用言语表达，只能“呵呵”。



小编势单力薄，无法再持续跟踪微信度过午夜十二点，但无论你跟或不跟，微信就在那里，装载许多事，正因为它的功能多样、身份多元，才能满足人们的诸多不同需求。相信热衷挖掘它丰富层次的人数量可观，越来越多的人乐意将自己每时每刻的新鲜事诉诸于它。

百年前吴趸人著《二十年目睹之怪现状》，如果他开通微信，大概无法成书，何须二十年，短短几分钟，世间万象已在手中屏幕滑过；任何奇事、怪事经过展览，在各种调侃、评论、点赞中都化解为生活琐事。

各种信息零碎地、仿佛如你所需般地涌向手机，微信其实只是现代人生活方式的一种反映。如今认识新朋友，初次会面，先互加微信，浏览他在此处呈现的动向，好像就已经是老相识了，慢慢相处的过程统统省却，下次见面，直接可以说：“你新买的包很好看，很贵吧，我也想去买一个”、“你下周去伦敦，不如帮我带样东西吧。”“你怎么这么晚还在公司，你们老板真坏。”全都是托了微信的福。如果小编通过长期的来往，诚恳地评价别人：“你真是一个美好的人呢。”大概会收到“老土”的回应，并伴有晒笑，就像我们嘲笑爸妈当年依靠鸿雁传书来谈恋爱。

几十年之后，可能也有一群人这样说我们：以前的人活的还真是单纯啊，竟然看着手机就可以傻乐一天。



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 |

劳动者在新旧用人单位工作年限合并计算后的法律问题探讨

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，有关工作年限合并计算会引起诸多劳动法问题的争议。这些问题不仅关乎劳动者的切身利益，而且与新旧用人单位的利益息息相关。

文 / 夏利群（上海市申达律师事务所）

在中国劳动法体系中，劳动者在用人单位的工作年限与劳动者的切身利益密切相关。劳动者在用人单位的工作年限不仅涉及经济补偿金、用人单位违法解除终止劳动合同赔偿金的计算，还涉及医疗期的计算（上海地区同时还涉及病假工资计算）、无固定期限劳动合同的确定、劳动合同终止顺延以及用人单位制度中与劳动者在本单位工作年限有关的政策，如用人单位的福利性带薪休假、薪酬分配制度等。

2013 年 2 月 1 日正式施行的《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（四）》（以下简称《司解四》）第五条规定了“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，原用人单位未支付经济补偿，劳动者依照劳动合同法第三十八条规定与新用人单位解除劳动合同，或者新用人单位向劳动者提出解除、终止劳动合同，在计算支付经济补偿或赔偿金的工作年限时，劳动者请求把在

原用人单位的工作年限合并计算为新用人单位工作年限的，人民法院应予支持。”这一规定实际是对《劳动合同法实施条例》（以下简称《条例》）第十条的重申，有效地保护了“被跳槽”劳动者的利益（以下称“工作年限累计利益”）。

但该规定的出现引起如下四方面值得探究的问题：

1 该规定的溯及力问题。

《条例》是由国务院于2008年9月18日公布，并于公布当日正式施行。根据我国《立法法》第二条、第五十六条规定，由于《条例》属于国务院制订并公布的规定，依法属于行政法规，适用《立法法》规定。因此，根据《立法法》第八十四条规定，《条例》不溯及既往。所以，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，是否享有条例赋予的工作年限累计利益，关键在于用人单位变更的发生时间。若发生于2008年9月18日及以后，则可享有；若发生于2008年9月18日之前，则不适用《条例》。当然，在用人单位变更过程中，劳动者与新旧两用人单位协商约定累计工作年限的，从其约定。

不过，关于该规定的溯及力问题因《司解四》的实施而发生质变。上述虽然提及《司解四》第五条的规定实际是对《条例》第十条的重申，但《司解四》并未明确它是对《条例》的进一步细化，而是一项关于审理劳动争议案件适用法律的司法解释。司法解释并不属于《立法法》的适用范围，因此不适用该法第八十四条规定的“不溯及既往”的规定，因此《司解四》具有溯及力。所以，自2013年2月1日起，劳动者是否享有上述工作年限累计利益，不再需要以2008年9月18日进行划分。劳动者无论何时，非因本人原因从原用人单位被安排到新用人单位工作的，均享有工作年限累计利益。

2 关于经济补偿金计算。

《司解四》第五条规定，在原用人单位未支付经济补偿金的情况下，劳动者主张在计算经济补偿金时，将其在原用人单位和新用人单位的工作年限合并计算。但是，劳动法体系中有关经济补偿金“12个月封顶”的概念仍然应当被适用。因此《司解四》中的“合并计算”并非无条件的合并，并作为经济补偿金的计算依据。



劳动者无论何时，非因本人原因从原用人单位被安排到新用人单位工作的，均享有工作年限累计利益。

关于“12个月封顶”条件问题，原劳动部曾颁布执行的《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》（以下简称《办法》）规定，在用人单位与劳动者双方协商解除劳动合同的情况下，及在劳动者不能胜任工作的情况下，用人单位解除劳动合同的，支付经济补偿金的总额不超过劳动者离职前12个月工资总额。因此，劳动部的规定仅将劳动合同解除方式或原因作为“12个月封顶”与否的区分条件。而《劳动合同法》就“12个月封顶”条件，创设性地将劳动者离职前12个月平均工资（以下称“劳动者平均工资”）是否超过当地社会平均工资三倍作为区分标准。

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

充分理解上述观点后，我们可以得出结论，即计算经济补偿金需要考虑的因素不仅限于劳动者平均工资标准及工作年限，还包括以下因素：

- ① 劳动者平均工资是否超过当地社会平均工资三倍；
- ② 劳动合同解除或终止的方式或原因；
- ③ 劳动者工作年限应分别计算《劳动合同法》实施前及实施后的工作年限。

由于需要考虑的因素较多，因此在实际操作中会出现一些复杂的案例。

类似于以下案例目前争议较大：一名劳动者于《劳动合同法》实施前（即 2008 年 1 月 1 日前）在 A 公司已工作 15 年，2012 年 5 月 31 日双方协商解除劳动合同。该劳动者的实际工作年限为 19 年 5 个月。该劳动者平均工资低于当地社会平均工资的三倍。根据办法规定，由于双方解除劳动合同的方式为协商一致，因此计算经济补偿金的工作年限应适用“12 个月封顶”。而根据《劳动合同法》规定，由于该劳动者的工资不超过当地社会平均公司的三倍，因此计算经济补偿金的工作年限不应适用“12 个月封顶”。由于前后法律法规对“12 个月封顶”所规定的条件不一致，且《劳动合同法》过渡性条款的表述不清晰，因此类似该案例中有关经济补偿金如何计算一直存在争议。

2009 年 3 月上海市高级人民法院发布了《关于适用〈劳动合同法〉若干问题的意见》（沪高法[2009]73 号文）。该文件对上述“12 个月封顶”与否的经济补偿金计算问题做出了解释性规定，解决了上述争议，在我国劳动争议案件的司法领域中，具有典型的实践价值。根据该规定的表述，有关经济补偿金计算问题用以下列表阐述：

列表说明：

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

劳动者非因其本人原因从原用人单位被安排到新用人单位工作，即便原用人单位已支付经济补偿金，该劳动者在原用人单位的工作年限仍然应被计算入新用人单位，新用人单位仅在计算经济补偿金时，无须再考虑该劳动者在原用人单位的工作年限。

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

根据上表分类，上述案例中经济补偿金计算方式应适用上表第 ③ 项计算方式。

关于经济补偿金的计算问题，北京市、广东省、江苏省、杭州市等地均有不同的规定。但从规定的清晰度、对《劳动合同法》第九十七条过渡条款及《劳动合同法》施行前后规定的贴切程度来看，上海高院的这一规定更为完善，值得在全国推广适用。

3 于以工作年限作为考虑基础的其他劳动法问题。

前面我们提及，有关医疗期的计算、无固定期限合同签订条件、劳动合同终止顺延问题均会涉及劳动者在本单位的工作年限问题。原劳动部颁布的《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》将医疗期的计算与劳动者的社会工龄及在本单位的工作年限进行挂钩，将社会工龄划分为 10 年以下和 10 年以上两档，而后在每档内再以工作年限的长短进行划分，根据这些划分设置不同期限的医疗期。《劳动合同法》第十四条第二款第一项规定了劳动者在用人单位工作满十年的，劳动者提出签订无固定期限劳动合同要求的，用人单位应当签订。《劳动合同法》第四十二条和第四十五条规定，劳动者在用人单位连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的，劳动合同到期终止顺延。

那么劳动者在依据《司解四》第五条和《条例》第十条规定合并计算工作年限至新用人单位后，上述

有关医疗期、无固定期限合同签订条件及劳动合同终止顺延的规定是否适用于该合并计算后的工作年限？《司解四》第五条和《条例》第十条在关于工作年限合并计算问题上，似乎仅涉及经济补偿金的计算，而并未涉及其他法律问题。但我们不妨再看一下《条例》第十条的规定，“劳动者非因本人原因从原用人单位被安排到新用人单位工作的，劳动者在原用人单位的工作年限合并计算为新用人单位的工作年限。原用人单位已经向劳动者支付经济补偿的，新用人单位在依法解除、终止劳动合同计算支付经济补偿的工作年限时，不再计算劳动者在原用人单位的工作年限。”从该条款中我们可解读出以下两层含义：

- ① 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，其在原用人单位的工作年限无条件合并计算为新用人单位的工作年限；
- ② 但在计算经济补偿金时，若原用人单位已经支付的，新用人单位则无须考虑该劳动者在原用人单位的工作年限。

因此，我们可以得出一个结论，即劳动者非因其本人原因从原用人单位被安排到新用人单位工作，即便原用人单位已支付经济补偿金，该劳动者在原用人单位的工作年限仍然应被计算入新用人单位，新用人单位仅在计算经济补偿金时，无须再考虑该劳动者在原用人单位的工作年限。但有关医疗期计算、无固定期限劳动合同签订条件及劳动合同到期终止顺延问题的确定，在原用人单位已支付经济补偿金的情况下，该劳动者在原用人单位的工作年限仍旧应考虑。


4 用人单位主体变更后，劳动者针对原用人单位的权利主张问题。

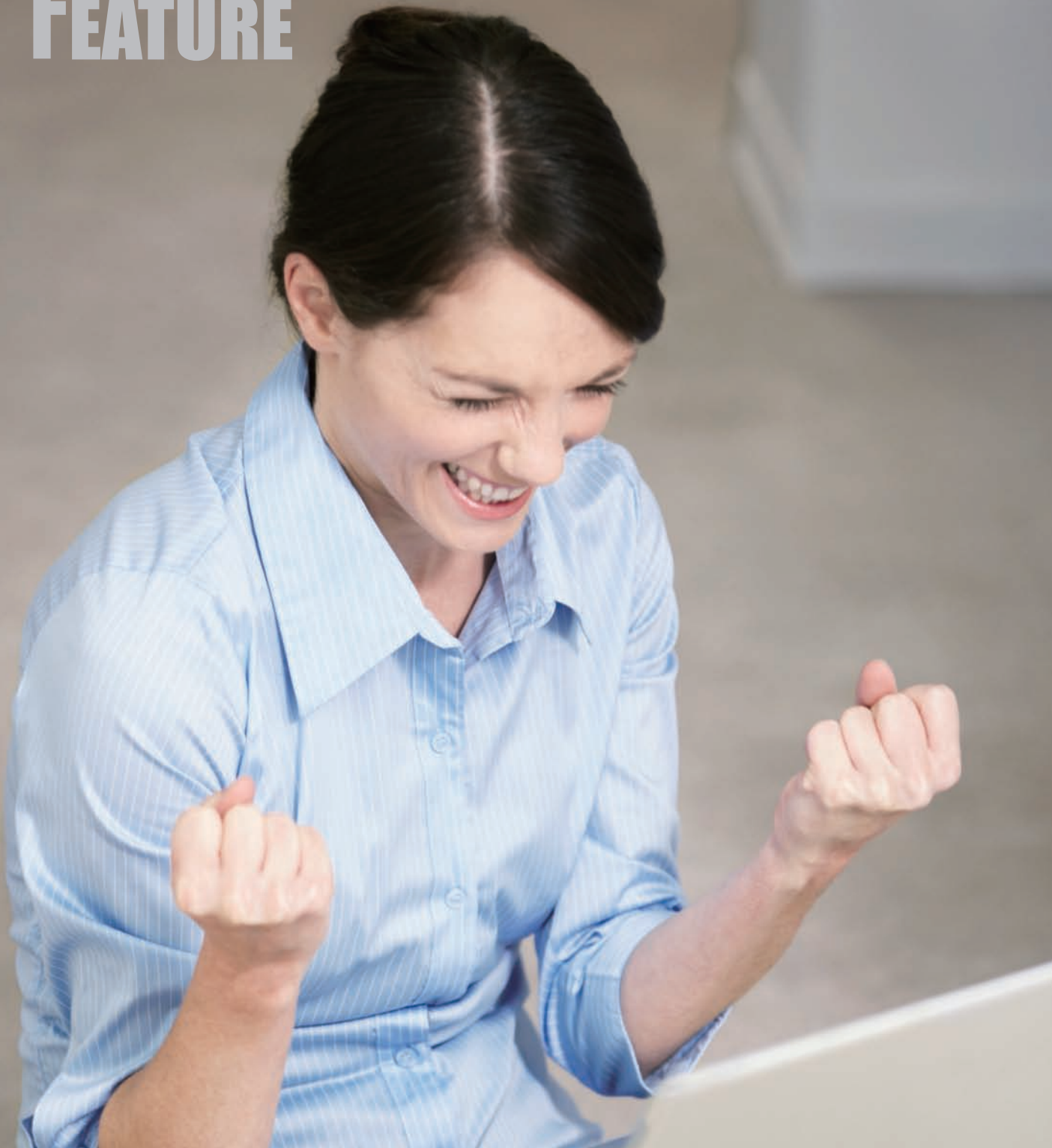
劳动者非因其本人原因从原用人单位离开进入新用人单位后，若原用人单位对劳动者存在未履行相关义务的情况，例如未支付加班费、未足额发放奖金、未支付未休年假工资报酬等，劳动者提起劳动仲裁均应以原用人单位作为被申请人主体，而不以工作年限合并计算至新用人单位为由，对新用人单位提起主张。关于这一点，在很多类似关联公司之间非因劳动者本人原因的用人单位主体变更的案件中，常常会出现劳动者直接对新用人单位提起仲裁申请的情况。



若涉及原用人单位未依法或未按约支付工作报酬的，应当于从原用人单位离职之日起一年内提起仲裁，否则将丧失胜诉权，而无论此时与新用人单位的劳动关系是否仍旧存续。

另外，针对上述类似的案件，劳动者对原用人单位提起劳动仲裁申请仍然存在一年仲裁时效的问题。若涉及原用人单位未依法或未按约支付工作报酬的，应当于从原用人单位离职之日起一年内提起仲裁，否则将丧失胜诉权，而无论此时与新用人单位的劳动关系是否仍旧存续。原因在于工作年限的合并计算并不改变新旧用人单位主体为两个不同的独立的用人单位这一事实。

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，有关工作年限合并计算所引起的上述劳动法问题的争议，在目前司法实践中只占很小比例。但该问题涉及新旧用人单位与劳动者三方的利益平衡问题，应当在今后的立法及司法实践中趋于清晰及完善。



HR的职场进化论



“职业生涯规划”一贯是 HR 们为他人做的“嫁衣”，可一旦踏上职场的发展之路，面对纷至沓来的挑战与风雨，即便是熟知“职业生涯规划”的 HR 也可能会有“不识庐山真面目，只缘身在此山中”的迷茫与困惑。一名 HR 从初级岗位慢慢向上发展，最终达成自己的职业目标，在这个过程中，除了需要自身加倍努力，还受到许多其他因素的影响。若能寻获适合自己的职业发展方向，无异于苍茫大海中觅得指航的灯塔，本期我们便将关注的目光投向广大的 HR 同仁，一解 HR 职场发展中的迷思。



正视职业

Jessica 是一名刚从事人力资源专业的社会新人，虽然已经在某大型企业拥有了一份 HR 工作，但几个月下来，周而复始地进行繁杂琐碎的工作让她不禁产生了困惑，难道发放薪资、帮同事准备签证材料等等的杂事就是自己今后的工作？

Jessica 是一名刚从事人力资源专业的社会新人，虽然已经在某大型企业拥有了一份 HR 工作，但几个月下来，周而复始地进行繁杂琐碎的工作让她不禁产生了困惑，难道发放薪资、帮同事准备签证材料等等的杂事就是自己今后的工作？

1

Q 摆正心态： 你是否喜爱这份工作？

像 Jessica 这样的 HR 新人并不少见，但人力资源管理的价值在于服务，对于 HR 新人而言，做杂事是无可避免的，尤其是一些规模较小的公司，人事、行政往往都是一体的，不少新人为此怨声载道，但即便是大企业，HR 也常常要涉及大量事务性工作，毕竟在

员工构建良好的工作环境、打造和谐的员工关系这也是 HR 的职责所在；况且，任何一份工作都是从基层做起。

俗话说，心态决定成败，选择 HR 工作如果仅仅是为了生存，会对 HR 工作感觉无聊甚至失望；如果把 HR 工作作为自己热爱的事业，在为企业创造价值，帮助员工成长的过程中实现了自己的价值，一定能够体味到 HR 工作带来的成就与快乐。所以说新入行的 HR 一定要对自己的职业定位和职业兴趣有一个非常清楚的认识。



A 钱国新 立邦投资有限公司 | 人事总监

对待任何一份工作，有兴趣才会有热情，有兴趣，你每天才会有很好的状态来面对它，并为自己的工作感到自豪。工作中难免会听到批评的声音，甚至有时你会觉得委屈、冤枉，但若是换个角度来考虑问题，

你会得到不同的答案——其他业务部门对 HR 部门的要求高是因为他们认为 HR 很重要，可以“能者多劳”帮助他们解决这些问题。这些事可能看似繁琐，但接触的工作越多，学到的就越多，进步也会越来越快，最终来自同事与上级的认可也会越来越多，无形中也让你越来越喜爱自己的工作。

A 侯蓓莉 西雅衣家(中国)商业有限公司 | 人力资源总监

如果你真的愿意投身 HR 行业并在其中长期发展，那你首先一定要对“人”感兴趣。HR 是一份很有魅力的工作，因为你每天都在和很多人打交道，这样一来你每天的工作都是新鲜的。每个走进办公室的早晨你都无法预知会发生什么样的事，遇到什么样的人，会有一些什么样的变化，所以其实你每天都是在变化和和挑战当中工作，这是很有趣的。

A 彭海涛 盈思百灵(上海)投资管理有限公司 | 总经理

兴趣是最好的老师，只有喜欢一种职业，才会全身心投入，经得起各种考验与挑战。人力资源管理工作其实是很富有挑战性的工作，只有热爱这份工作，才能承受各种压力，才会慢慢感受到其中的乐趣。现在 HR 尽管只是一个企业的支持部门，但这个队伍的规模是愈发壮大了。不管加入这个行业的初始动机是什么，如果始终只是抱着“这项工作在公司里吃得开，没压力”的心态，没有对这个行业的热爱，那在 HR 行业永远不可能有所建树。

A 周金荣 鼎源万家 | 首席顾问

有些人做 HR 是误打误撞，但以我自己来说，人力资源这个行业是我从小的向往。在我小时候，父母由于时代原因支援三线，调往陕西工作，后来有机会回北京了，却受到传统的人事政策影响，耗费了很大的精力才回到了北京。因此我从小就告诉自己，如果将来我学了这个专业、做了这份工作，一定不让更多的人会因此而受到这个影响。因此我大学就选择了当时的劳动经济专业，后又考取了人力资源专业研究生。当然，现在的时代已经完全不一样了，那时的事在现在已经不太可能会发生，但却成为了引发我对 HR 行业产生热情的契机。

2

Q 自我素养： 你是否适合这份工作？

现在 HR 专业的年轻人往往缺乏实践，对于企事业单位中的 HR 具体应该承担哪些职责往往一知半解，也很难准确判断自己是否真的适合做 HR。其实很多从事 HR 工作的人都知道，真正适合做 HR 的人不一定必须是学 HR 专业的，而且做好这项工作所需要的很多素质是在 HR 专业之外……

专业的积累

A 彭海涛 盈思百灵(上海)投资管理有限公司 | 总经理

我国人力资源行业在经过 30 多年的发展后，整体有了比较长足的进步，呈现出了良好的发展趋势和方向，这是可喜的。但是依然有一些人认为做 HR 不需要什么专业知识，甚至每个人都能做 HR，这个概念是错误的，也造成了很大的问题。而目前的从业

人力资源管理工作其实是很富有挑战性的工作，只有热爱这份工作，才能承受各种压力，才会慢慢感受到其中的乐趣。



彭海涛 盈思百灵(上海)投资管理有限公司 总经理

者中也存在着过多地、教条地、机械地去运用一些 HR 工具的情况，他们只谈政策、只谈流程，却往往忽略了 HR 人力资源管理本身的核心是“人”，这是另一种的“专业缺失”。

A 吴文卫 资深人力资源专家

人生阅历与工作经历越丰富，能为 HR 的职业发展起到“推波助澜”的作用。而且，不同类型的 HR 岗位需要不同的知识和能力。打个比方，C&B 比较象 HR 领域里的“理工科”，人才发展介于“理工科”和“文科”之间，而招聘则更象 HR 的“文科”，而业务部门的 HR 则是直接面对客户的一线营销人员，必须具有较强的业务意识。作为 HR，尤其是新人，首先要充分了解自己的特长，尤其是认清自己的短处，懂得扬长避短，选择适合自己的发展方向。可以从某个自己最擅长的 HR 职能入手，然后全面涉猎其他职能，假以时日，成为 HR 领域里的“T”型人才，进入高层岗位时就能游刃有余。

成就他人的心胸

A 侯蓓莉 西雅衣家(中国)商业有限公司 | 人力资源总监

一名出色的 HR，当乐意成就他人的成功，愿意成为台下的观众，为别人送上鲜花和掌声。成就他人，就是成就自己。你必须是真心诚意帮助别人，不仅帮助他人职业中有所发展，成就一个优秀的职业人，还能够帮助他们成熟，成为一个优秀的社会人。

A 彭海涛 盈思百灵(上海)投资管理有限公司 | 总经理

愿意看到别人成长，这一条很重要。一个心胸狭隘，怕别人超越自己的人，那是做不了 HR 的。愿意成就别人，愿意做别人成长的梯子，愿意去做伯乐，我觉得这是 HR 从业人员必须要具备的素养。

沟通与协作的能力

A 钱国新 立邦投资有限公司 | 人事总监

一个人能在企业中生存，除却自身的专业素养，

沟通与协作的能力是排在第一位的。企业作为一个团队，不会沟通、不会协作你就无法立足。

A 侯蓓莉 西雅衣家(中国)商业有限公司 | 人力资源总监

除了平时在专业上努力充实自己之外，做 HR 还需要有一个“常识”的积累。所谓“常识”说起来简单，做起来难，想要积累这些就要大胆的走出去，多认识公司里的人、行业里的人，多交流才能提升自己的眼界，才能找到自己的欠缺，进步才会更快。

正确的价值观

A 周金荣 鼎源万家 | 首席顾问

HR 可以算作是一个需要消耗“能量”的工作，因为你每天要应对很多人际上的问题甚至冲突，这些都需要你去协调、沟通，所以我觉得作为一名 HR 势必要做一个能输出“正能量”的人。输出正能量的前提是你要有能够自我沉淀、自我滋养的能力，只有确保



周金荣 | 鼎源万家 | 首席顾问

HR 可以算作是一个需要消耗“能量”的工作，因为你每天要应对很多人际上的问题甚至冲突，这些都需要你去协调、沟通，所以我觉得作为一名 HR 势必要做一个能输出“正能量”的人。

自己处于身心和谐的状态，才能够更好地向周围的人输送正的能量，这是很多 HR 需要去修炼和学习的。每个人获得正能量的途径都是不同的，但有一点是相同的，你要善于去发现，要愿意欣赏积极向上的事物，并从中获得“养分”。换言之，要有一双发现美的眼睛，做生活的有心人。

A 侯蓓莉 西雅农衣(中国)商业有限公司 | 人力资源总监

作为 HR 最重要的首先是职业道德和价值观。业务部门在驱动企业的业务发展，但 HR 则需要在公司价值观、文化建设等内在的方面为公司做出一些长远的、潜移默化的影响，手段(HOW)和结果(WHAT)同样重要。最近几年发生的商业丑闻引致一些公司不得不裁员关门，就是因为触及了职业道德底线，而这些最终导致企业崩塌的违规都是从一些小事上不尊重规范而日积月累的后果。对于 HR 从业来讲，合规没商量。



HR 应理性思考自己的现实状况和职业发展规划的问题。一提到职业生涯规划，很多人都会联想到升职、加薪；一提到 HR，则觉得是“管人的”、“吃得开”，但职位的升迁与收入的增加只是职业生涯变化的表象，HR 的岗位也并非光鲜靓丽的羽翼。事实上，HR 的岗位特性决定了他们的晋升机会并不如销售人员那样多，每天也会与大量琐碎的事务性工作打交道。当然，一名优秀 HR 的价值远不止于此，但若想出色地成为服务于员工和高管的双通道，“喜欢么？适合么？”这短短六字的二问会是想要涉足或已经涉足 HR 行业的人们首先要回答的。**HR**

本期专题我们邀请到的相关专家有：

+ 侯蓓莉

资深人力资源管理事务专家。现 C&A 集团中国区人力资源总监，曾任翰威特香港公司总经理、默沙东组织发展总监、英特尔 Intel 人力资源经理等职。

+ 彭海涛

盈思百灵(上海)投资管理有限公司总经理，资深企业管理专家。历任辉瑞制药、百事、渣打银行、NBA 等企业人力资源总监。

+ 钱国新

立邦中国集团人事总监。曾在香港和中国大陆多家不同背景公司历任过人力资源和行政总经理、人力资源总监或人力资源负责人，在组织发展、人才发展、人力资源整合管理等方面具有丰富的经验。

+ 马众

化育人力资源管理机构总裁。曾先后任职于上海东方航空公司党委组织部、人力资源部、怡安翰威特等大型企业，具有丰富的人力资源实践及管理经验。

+ 吴文卫

资深人力资源专家，历任强生医药研发人力资源总监、翰威特大中国区人力资源外包业务总监及薪酬福利调研业务总监、耐克中国区薪酬福利经理等。具人力资源领域 19 年 HR 及业务经营工作经历，以及多年医药及科研领域技术工作经历。

+ 周金荣

鼎源万家首席顾问、合伙人，拥有十五年企业人力资源管理实践操作和管理咨询经验。曾任中国网通国际公司人力资源部总经理、Hay(合益)集团业务解决方案经理和高级咨询顾问。

(排名不分先后)



影响 HR 职业发展的因素

进入 HR 行业已经 3 年多了，但 May 对于“升职”这两个字却并不自信。虽然在工作中称得上勤勉肯干，领导交代的任务都能尽善尽美地完成，但 May 总觉得自己还是缺了些什么，而对于这份“缺”，她又不知从何补起……

进入 HR 行业已经 3 年多了，但 May 对于“升职”这两个字却并不自信。虽然在工作中称得上勤勉肯干，领导交代的任务都能尽善尽美地完成，但 May 总觉得自己还是缺了些什么，而对于这份“缺”，她又不知从何补起；此外，公司对于 HR 部门似乎也并不看重，眼看着再过一年多就是自己入行的第 5 年，May 决心做出些改变，不再是庸庸碌碌地“瞎忙活”……

有人将人力资源工作的发展分为三个阶段：第一个阶段是被动地提供服务，第二个阶段是关注于提高自己的技术和专业性，第三个阶段则是成为业务部门的战略伙伴。刚刚踏入 HR 门槛的人，所做的工作大多是被动的，领导让做什么就做什么，好像是算盘上的算珠，拨一拨，动一动——May 所处的便是这个第一阶段。若想有所改变，为自己的职业发展迈出坚实的一步，她需要积极向第二以及第三个阶段靠拢，而在此之前，她先要找到影响自身职业发展的几大因素——

1

内因

如果把 HR 比作一门综合能力要求很高的学问，那丝毫不为过，俗话说“修行靠自身”，可见一个人究竟能达到何种“境界”，内因是最根本，也最具影响力的所在。

静下心来执着

A 钱国新 立邦投资有限公司 | 人事总监

我做 HR20 多年的经验告诉我，做 HR 一定要有足够的耐心和执着。投身在哪个行业，就在哪个行业钻研，这样才有机会进一步地提升，专注自己的行业，这样做是很有裨益的。我不敢说自己是一个成功的 HR，但我一直认为不停跳槽不会有很多长进，一旦选择了这个行当，首先就要把自己的事情做扎实，熟悉业务，建议即使跳槽，也要扎根于行业。HR 有很多机会，



投身在哪个行业，就在哪个行业钻研，这样才有机会进一步地提升，专注自己的行业，这样做是很有裨益的。

钱国新 | 立邦投资有限公司 | 人事总监

能在一个企业里接触不同的部门、不同的人、不同的事，学到的东西自然也多，要珍惜这个岗位带来的机会。我相信机会是留给有准备的人的，一定会有很好的未来在等待你。

A 侯蓓莉 西雅衣家(中国)商业有限公司 | 人力资源总监

HR 的职业发展并不仅仅意味着你要不断地去改

变自己的职位名称、拓展自己的职责、变换自己管理的空间和领域。如果一个人很乐意在他自己的岗位做专、做精，这就是优秀，就是出类拔萃。现在真正的 HR 专家还是太少了，随着 HR 服务业的不断深入，许多 HR 都成了供应商管理专家，而不是人力资源的专家。比如说，如果你能专心热爱薪酬这一块，把各种不同的模板、不同的行业应用、不同的销售业绩跟薪酬的关系都能够研究得清晰透彻，那你一定会成为市场上抢手的稀缺人才。我曾经的一位同事，就是因为她对于薪酬专业的执著，如今已是美国某著名企业负责欧洲及加拿大地区的薪酬总监，常驻欧洲，并管理着一支比她年长许多的国际化团队，正是她的专著使她成为这一领域的翘楚。

学习与创新的激情

A 周金荣 鼎源万家 | 首席顾问

HR 要与时俱进，不断学习、不断更新，这一点特别重要。比如说，面对现在这个互联网时代，如果你的招聘平台还不能够与微信、微博等等的新媒体挂钩，不能运用这些契合当下年轻人社交特点的方法，那你可能就是一个比较 out 的 HR，你也不可能把你公司的 HR 工作带上与时代接轨的进程。

A 钱国新 立邦投资有限公司 | 人事总监

有些时候企业提供了轮岗和学习的机会，但有些人却只肯固守原来的岗位，不肯走出去吸收新知识，这种得过且过，不思进取的心态也不可能有长足的发展。

商业的眼光和思维

A 周金荣 鼎源万家 | 首席顾问

作为 HR 最重要的是有经营意识和商业的眼光，简单来说就是要懂业务。退一步而言，至少要懂你所在的这个行业和这个企业的业务，否则的话你没有办法站在一个更高的层面去理解问题，你也没有办法与业务线上的经理们畅通无阻地沟通，甚至你还可能无法理解你老板的真正需求。所以作为 HR，你要最大

限度地去理解业务、去了解经营。

有些 HR 会抱怨说：“我们跟老板没法沟通，因为他根本就不懂 HR。”其实在我看来，很多时候是因为 HR 固守着自己的专业、技术，无法从经营的角度去理解一些问题，于是导致了双方的“语言不一致”，好像是鸡同鸭讲，而不是在讲同一件事，因此我认为商业眼光是很关键的。

A 钱国新 立邦投资有限公司 | 人事总监

HR 不能关起门来只顾自己做事，要能从运营的角度，用商业的眼光去看待问题，懂得所在行业的盈利模式，要靠对人力资源专业知识与方法的熟练掌握，要靠为业务部门提供的越来越优质的服务。具有这个意识的 HR 一定会受到业务部门的欢迎，帮助企业获得成功，而且前途无量。

2

外因

作为企业重要的支持部门与职能部门，人力资源管理工作在分工精细化、专业化的同时也并不再是一个闭门造车、独立运作的部门了，它与其他部门相辅相成，同时也受到企业、企业所在行业，甚至整个外部经济环境的影响。

企业因素

A 周金荣 鼎源万家 | 首席顾问

好的文化、好的组织气氛、好的制度安排可以让员工的潜能得到最大限度地释放，作为 HR 部门，既是这个环境、文化、制度的创造者，同时也是它的受益者或者受害者。与其等一个好的环境，不如从自己做起，成为推动变革的一份子。

行业因素

A 马众 化育人力资源管理咨询机构 | 总裁

企业所处的行业会对 HR 的职业发展产生非常大

的影响，入对行和入错行的差别非常大。在某些新兴的行业，人力资源面临的挑战越大意味着机会越多，因为这些行业没有太多的基础和积累，那么对于人力资源管理的需求会较大；但目前一些传统行业也对 HR 投入了更多的精力和财力，因为随着时代进步，传统行业对人才的吸引力在逐步下降，但企业又希望能在行业中保持领先，这种矛盾冲突就会对 HR 产生挑战，而这种挑战就是机会。

A 周金荣 鼎源万家 | 首席顾问

行业的不同势必对 HR 有很大的影响，行业本身的形态，或者它的商业形态，会直接影响到 HR 的运作的水平，对 HR 素质的要求也会有所不同，

传统的制造业、快消品行业，它的行业存在周期比较长，各方面都相对规范、成熟，HR 的工作可能也相对规范化、条理化、系统化；此外，相比其他新兴行业，这些行业的人才相对来说也会更稳定一些。不过传统行业也正面临着一些属于它们的新问题——比如现在很多年轻人更倾向于选择一些更时尚、更新鲜有趣的行业，HR 如何更好地去吸引和保留人才。传统行业面临互联网的冲击，如何推动变革也成为摆在 HR 面前的重要课题，对于金融、互联网、IT 高科技等行业而言，由于商业形态比较新，变化又特别快，创新、对新事物的感知力和学习力就成为了它们的诉求，那么它们就要求 HR 有很强的适应能力、应变能力、敏锐洞察行业态势。

A 吴文卫 资深人力资源专家

行业和企业都有自己的生命周期，即使在同一个行业中，也有领先企业和发展形势一般的企业。HR 如果在处于下降趋势的行业或企业中工作，比较难发挥真正的价值。我的建议是，先看行业大趋势，再观察公司本身的发展，HR 也要懂得看财报。

另外作为 HR，可以在职业初期尝试进入不同行业进行磨练，既培养自己的适应性，也拓宽眼界，更能学习许多新知识，将来也会有更多的职业机会。但是切记，寻找机会并非忽视职业稳定性。我认为从职位胜任的角度来看，三到五年上一个台阶在发展中的中国及亚洲

人力资源管理工作在分工精细化、专业化的同时也并不再是一个闭门造车、独立运作的部门了，它与其他部门相辅相成，同时也受到企业、企业所在行业，甚至整个外部环境的影响。



从积累经验的角度来看，三年是一个恰当的职业发展周期：第一年用以学习知识、掌握技能；第二年发挥能力、奉献于公司的时刻，第三年用来加强技能、提升自我。

吴文卫 | 资深人力资源专家

市场较为合适，第一年通常用以学习知识、掌握技能；第二年发挥能力、奉献于公司的时刻；第三年用来加强技能、参与帮教新人的工作；第四、第五年则是提升自我、为下个台阶做好充分准备的阶段。

外部环境

A 侯蓓莉 西雅衣家(中国)商业有限公司 | 人力资源总监

在中国，做 HR 是遇上了一个好时代，因为中国如今的经济体量让很多企业越来越重视 HR。我刚刚开始做 HR 的时候，中国是没有亚太区总部的，但现在，许多外企在中国成立了亚太区总部，那也就意味着机会多了，尤其是对 HR 而言。由于 HR 跟当地的劳动法规、当地员工的社会文化环境都有紧密的关系，所以

如果说外资企业一开始进驻中国市场都是由外籍员工主导领导岗位的话，那在目前这个本土化的过程当中，HR 可以算作人事变革方面的先驱，也是理论上最早会由中国员工替代的一批岗位，所以从外部环境来讲，HR 的机会是越来越多了。同时，随着国内体制的改革，也有越来越多的民营企业和国有企业走向国门，他们积极开放，愿意吸纳国际化人才，这些企业对于人力资源的重视和投入也意味着 HR 更广阔的前景。



不难看出，HR 规划自己的职业发展与企业规划自己的战略有相似之处，首先要清楚业务领域、所处行业的相关情况，能够分析出行业的发展趋势，以及自身能在行业中到达怎样的地位，然后再考虑如何进入行业。但从另一个角度来说，行业趋势很难把控，许多因素是无法预料的。在选择行业的过程中，HR 其实需要牢牢把握的是自己的核心能力，在这个方面做好充分的准备，那么当机会来临的时候，进入一个利于发展的行业是水到渠成的事情。

有些 HR 单纯从薪酬的角度出发去考虑新的机会，从而做出选择和改变，这就存有很大的问题：第一，目前的薪酬状况并不代表未来的状况；第二，薪酬状况良好的行业代表你将面临的其他方面的困难会有许多。跳槽或许能够暂时解决职位晋升问题，但是如果内心真正的职业困惑没有解决，还是无济于事。

3

探讨

企业不重视，原因何在？

A 彭海涛 盈思百灵(上海)投资管理有限公司 | 总经理

HR 部门在有些企业不受重视，这是很现实的问题，不过与之相对的是，我在与一些企业管理者接触时经常听到他们渴求优秀 HR 部门、优秀 HRD、优秀 HRVP 的呼声，可见企业管理者都有“HR 的水平直接影响企业发展”的意识。那么为何又会出现企业不重视 HR

部门的现象呢？原因很简单，是这些企业的 HR 们没有扮演好自己的角色，他们没有为企业带来所需要的价值，没有为企业添砖加瓦。如果你不能为企业创造价值，那企业凭什么要重视你？

A 马众 化育人力资源管理咨询机构 | 总裁

基本上一家企业如何定位 HR 部门，就能看出企业是否重视 HR，但实际上很多企业并不是不重视 HR，而是不知道该如何重视。理论上来说，任何企业和组织都是无法忽视人力资源工作的。人力资源和财务资源都是企业的重要财富，财务资源难以获取，但是容易管理；人力资源相对容易获取，但是难以管理，因为人太复杂。

虽然任何一个老板都应该重视 HR，但是往往不是所有人都做了对的事情，而且对人力资源的投入并不是很快就能看到收益，所以企业的领导者有意无意会进行一些成本上的控制。

提升影响力，HR 该怎么做？

A 钱国新 立邦投资有限公司 | 人事总监

HR 的影响力与自身贡献有关，你能对业务起到什么作用，你在公司就能获得多少重视度，所以 HR 所有的工作思路都要考虑到业务。具体来说，可以从两方面的问题着手：

低端：业务部门缺人，如何招聘到位，满足需求。

高端：

- 帮助业务部门设计组织的架构，参与到组织架构的调整中。设计新的一些结构去适应市场变化，完善岗位分工与职责。这样不仅可以产生效益，还能盘活员工的积极性，这样也能让其他部门以及领导刮目相看。
- 所谓的 HRBP 就是能与业务主管一同分析目前的业务现状，发现哪些地方是优势所在，哪些地方弱于竞争对手，并针对这些情况发挥 HR “慧眼识人”的特点，提出适当的新的的人员调配建议，帮助其“排兵布阵”。如果经常能取得效果，那就会提升自己的影响力。
- 善用 HR 人脉广的优势替公司拓展业务或者寻找

优质供应商。

A 侯蓓莉 西雅衣家(中国)商业有限公司 | 人力资源总监

无论别人是否重视你和你的工作，首先你要重视自己，但这也不是孤芳自赏，想被企业认可，提升自己的影响力，首先要了解企业的现状和需求。如果你能找到你的老板每晚辗转反侧、夜不能寐的症结所在，并帮他解决了“老大难”的问题，就能逐渐建立你的影响力。同时，切忌将一些优秀企业的管理实践生搬硬套，毕竟每个企业都有自己的特殊发展现状和迥异的商业模式，归根结底还是要因地制宜才能让一颗好的种子生根发芽。

A 吴文卫 资深人力资源专家

HR 首先要勤修内功，具备扎实的 HR 专业知识以及从分了解企业的业务，这就拥有了让企业重视 HR 的底气；其次，在与业务部门沟通的过程中，不能仅从 HR 的角度出发，应将业务的需求为出发点，寻求 HR 的解决方案；第三，HR 应该认识到，企业及业务部门需要的是懂业务的 HR 伙伴，而不仅仅是提供服务的助手。如今有些 HRBP 认为 HR 业务伙伴就是提供业务部门所需的服务，“业务部门要什么，我们就尽可能满足他们”。这并不是十分正确的，既然要与业务并肩作战，那么我们就不是一个后勤部门，而是要帮助他们做出正确的决断，必要时应询问和质疑 (push back)。身为 HR 不仅仅要把事情做对，更重要的是坚持做对的事情。

助力 HR 发展，企业能做什么？

A 周金荣 鼎源万家 | 首席顾问

想要拥有一个优秀的 HR 部门，企业应该提供一些业务实践的机会。比如说总部的 HR 到分支机构去做一些轮换，去体验一下市场一线的业务经营，只有接近市场，才会把商业模式理解得更透彻。

不仅要在不同部门间给予 HR 岗位轮换的机会，即便是在 HR 部门内部，也应该进行一些工作的轮换，因为 HR 也是分专业领域的，像组织发展、培训、C&B 等等，

HR 的影响力与自身贡献有关，你能对业务起到什么作用，你在公司就能获得多少重视度，所以 HR 所有的工作思路都要考虑到业务。



无论别人是否重视你和你的工作，首先你要重视自己，但这也不是孤芳自赏，想被企业认可，提升自己的影响力，首先要了解企业的现状和需求。

侯蓓莉 | 西亚衣家(中国)商业有限公司 | 人力资源总监

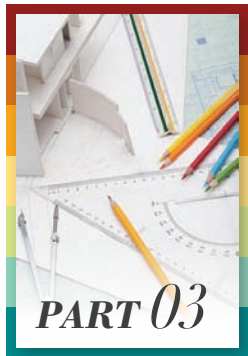
所以如果一家企业想要从长远角度培养一个 HRD 或者 HRVP 的人才，那么就要有一个系统化的培养方式，利用内部的流动和轮岗会是一个不错的方式。

A 钱国新 | 立邦投资有限公司 | 人事总监

企业要培养一个好的 HR，最关键还是要把他们推出去做业务，这样就会有更多的机会以及可能性。大多 HR 的学习能力都很强，只要有机会接触业务和运营，他们就会很快地提升和成长。因此我建议企

业首先要改变思路，尤其是有些管理者和业务主管要走出 HR 不适合做业务的误区，放手让 HR 参与到业务中来；其次是提供轮岗机会，我就曾尝试选择让一些有业务敏感度的 HR 到业务团队轮岗工作，取得了不错的效果。

HR 要么从业务中来，要么回到业务中去，既有理论又有实践，即便他们之后可能离开 HR 行业，选择去做咨询或培训，那懂业务的优势也能让他们更加如鱼得水。HR



HR 现身说法，解惑职业通道

虽然已是某跨国外企亚太区的 HRD，但 Chris 也有着自己的烦恼，在做 HR 第 20 年的门槛上，职业发展通道好似金字塔，越往上机会越少，下一步该如何走呢？

人力资源对企业高速发展的重要性毋庸置疑，但作为人力资源管理者本身却也频频遭遇职业发展的“天花板”，有些人能一路走到 HR 金字塔的顶端，但也有些人选择走出单一的晋升通道，离开 HR 领域向咨询与培训领域进军，实现新的梦想与价值。

晋升、转岗、转行，无论最终走向何方，能和个人兴趣结合的工作才能更好地发挥特长并有所突破，一旦到达某一职业生涯的顶峰，轻松转换在不同职业通道间也并非难事。他人的成功无法一一复制，但见贤思齐、揽镜自省，必能找到自己的切入点。

1

晋升通道

A 马众 化育人力资源管理咨询机构 | 总裁

HR 作为一个职位来说，上升的空间是非常巨大的，但是我们常常看到，无论是创业成功的人士，还是在企业中晋升成为 CEO 的人才，大多拥有的是科技背景、销售业务背景或者财务背景，HR 出身的人士则相对较少。

我认为这其中有两方面的原因：

① HR 职位其实门槛不是特别高，对能力的需求比较复杂，往往考量的是个人的综合能力，这就导致了

HR 人群的同质性不高，差异性特别大。我们很容易看出一个人是否会变成一个成功的销售，但是却不太容易看出 HR 个体的发展前景，很难把他们归到一条发展道路上去；

② HR 很容易被定性为稳定、单纯的岗位。我觉得很多人最初选择 HR 岗位的动机也是基于这种印象。然而我觉得在一个组织里面，HR 实际上比其他人的发展机会更多，无论从接触企业高层、核心岗位的人员，还是触摸接触企业的战略等等，总是能够显示出优势。比如，HR 与财务相比，两种职位都需要看大量的报表，但 HR 拥有更多与人接触的机会，因此就更能领略到公司战略的全局。所以 HR 在企业中获得的学习及转型的机会是无穷的。但很多 HR 挥霍了这种机会，没有考虑如何最大程度地利用 HR 这个平台优势，去为自己增值，从而往更高的层级走。

目前市场上有许多书籍和文章指导 HR 的职业规划，比如转型去做咨询顾问，去创业等等，我个人对此有更为深入的看法，我觉得 HR 应该这么定位自己：我可以攻克如此复杂的、与人相关的种种工作，那么其实极少有我无法完成的事情。HR 本身就是一个复合型的岗位，一个好的 HR 一定不会只懂人力资源的种种知识，他同时是一个比较好的财务，比较好的公关，或者比较好的市场人员，简而言之，优秀的 HR 离 CEO 只有一小步距离。



HR 本身就是一个复合型的岗位，一个好的 HR 一定不会只懂人力资源的种种知识，他同时是一个比较好的财务，比较好的公关，或者比较好的市场人员，简而言之，优秀的 HR 离 CEO 只有一小步距离。

马众 | 化育人力资源管理咨询机构 | 总监

2

转岗通道

A 吴文卫 资深人力资源专家

我个人在职业生涯中的第一次改变就是从技术研发领域转型为 HR，这是我主动寻求的一次改变。当时我在一家外资药企做技术，已经被认定为部门经理的继任者，很多人都好奇，为什么我会做出这样的选择。

因为当时我所服务的 QA 部门是需要做取样工作，要利用悬梯爬上两层高的热水塔，非常危险，而且团队中女生偏多，当时我们的领导是位男性，每天他都主动承担起了这份工作，帮助我们去取热水的样本。在感激他的同时，我也在思考是否诸如此类的技术工

作对一名女性而言，是否会有一些限制，比如体力上的限制，寻求改变的念头就此萌生了。恰逢九十年代初期许多外资企业涌入中国，引入了一种新兴的职业 HR，当时的大学专业设置中是没有 HR 专业或管理专业的，许多文科背景的人才转行进入了 HR，我是理工科背景，转行进入 HR，行业跨度更大更需要勇气。

这一次职业上的变化来自于我个人对自身职业长期发展的考量，以及对大环境的观察和分析，正好也抓住了机遇。

我们也看到，HR 较少转型为业务人员，反之却很多，尤其是许多高管级别的人员，许多销售总监转型成为 HR 的领导，并且非常成功。因为 HR 的高层岗位更需要的是战略思维、对业务的了解，从而为企业选择正确的解决方案，而他 / 她所领导的专业 HR 团队，就能“做正确的事”、为业务部门提供支持及协同作战。这可能就是许多业务背景的高层 HR 领导为企业带来的价值。

A 彭海涛 盈思百灵(上海)投资管理有限公司 | 总经理

上世纪 80 年代，我在读 MBA 课程时深深感受到：“我们落后了”。造成落后的原因有很多，但我认为其中很重要的一个原因是我国从建国到上世纪八十年代初，这很长的一段时间内从没有在人力资源的培养、开发、使用方面做一些深入的研究，没有去推广一些比较有效的措施和办法，在人力资源管理方面造成了一段无法挽回的空白期。因此我在读书的时候就侧重关注这方面的问题，尽管我当时还没有踏入 HR 这个行业，但我看了很多欧美发达国家在人力资源管理方

做 HR 来讲必须要了解业务，如果不了解业务，你就做不好 HR。HR 要能够跟任何一个业务部门的员工沟通，用他们熟悉的业务语言来讨论问题，随时了解公司的业务发展状况。

面的一些实践和案例，也与很多美国企业做了沟通和交流。在这个过程中，我切实感受到了差距，因此我当时就萌生了一个想法，如果有机会能从事 HR 的工作，我可以尝试着在我力所能及的范围内做一点贡献。

机会来得很巧，1990 年初，我当时在辉瑞制药做销售总监，但辉瑞当时才刚刚拿到营业执照，连厂房都没全建起来，我这个销售总监除了前期的市场调研外也没有什么具体的工作能开展；而辉瑞当时恰巧在招聘 HRD，但两三个月过去了也没有合适的人选，于是我向老板毛遂自荐，自告奋勇地挑起这个担子。兼职三个月后，我在 HR 方面的工作很受大家认可，我自己也喜欢上了 HR 这个行当，由此就彻底走上了 HR 职业生涯。相比其他科班出身的 HR，我对业务更熟悉、更了解，可以说之前的销售经历对我后来的 HR 工作起到了很大的帮助。

做 HR 来讲必须要了解业务，如果不了解业务，你就做不好 HR。HR 要能够跟任何一个业务部门的员工沟通，用他们熟悉的业务语言来讨论问题，随时了解公司的业务发展状况。一年的销售额完成多少？机遇与挑战是什么？利润完成多少？成本是多少？或者上个月为止全年的人力资本是多少？很多 HR 对这些问题都知之甚少。此外，在很多企业里，人力成本是最贵的成本，因此 HR 还要肩负起在充分满足企业人力资源需求的同时，尽可能节约人力成本的职责。如果不做这两方面的有心人，HR 自己得不到提升。

3

转行通道

A 吴文卫

资深人力资源专家

从 HR 转为咨询业务的过程是我一个相对被动的选择，当时遭遇亚洲金融风暴，我不得不从公司离开，恰巧我以前合作过的咨询公司——翰威特正需要具有企业 HR 背景的人才，因此我便加入了。后来被安排在了业务团队领导的位置上，这就更需要迅速培养自己的业务能力。虽然是边学边做，可能由于喜欢学习，

也有一定的潜力，因此非常幸运，第一次领导业务部门就获得了成功。

虽然说从 HR 转型为咨询起因于客观状况的改变，但从第一次成功中总结经验，再接手创建第二个业务部门就完全是由于我具备了对业务的兴趣及经验，而且做了自主的选择去迎接挑战。

对于 HR 的从业人员来说，职业通道其实是非常广阔的，比如各种 HR 的职能部门，业务部门的 HRBP、HR 共享服务中心、咨询顾问等等，另外去不同行业做 HR 也是职业通道的一种表现形式。

有这样一种说法，每个人在自己的职业历程中最好尝试过三种不同类别的角色，一种是对业务或结果有影响的角色，例如销售；第二种是参谋的角色，比如咨询顾问、企业中的 C&B 等职能部门；第三种是运用影响力协调资源达成目标结果的角色，比如产品经理。

我觉得理想的 HR 职业生涯也应该包括这三种角色。我曾经作为企业中 HR 职能部门的一员，亦领导过 HR 咨询及服务的业务，后来作为亚太区的 HR 通过协调资源完成目标。这些不同的历练使我获益匪浅，职能部门的经历赋予我专业知识和能力，业务经历使我更能够理解业务部门领导的想法，亚太区的经历教会我如何协调各种资源。虽然现在 HRBP 的概念一再被提出，但是 HR 如果无法真正明白企业如何“赚钱”，不知道如何高效地利用资源提高投入产出比，是不能达到企业对 HR 所要求的战略高度的，也无法成为真正的业务伙伴的。其实，业务需要的是简捷有效的解决方案，而非一些流于形式的方针和政策，“简单才是最好的”。

A 马众

化育人力资源管理咨询机构 | 总裁

从咨询行业转型为企业中的 HR，这样的情况的确不少。不过问题也要从多方面来看，从企业的角度而言，如果一家企业将 HRVP 或者 HRD 这样的高级职位直接交由只从事过咨询工作，却从未在企业内有过 HR 实践经验人员，我认为是不适宜的。做咨询的方法和在企业中从事人力资源实践是不同的，而且对企业背景的缺失也会影响个人的视野。除非个人拥有非

常强大的适应能力和学习能力，否则无法胜任这些需要发挥战略作用的岗位。但是咨询行业的人才的确是适合做 HR 的。举例而言，一些需要实际操作的岗位，比如薪酬经理、人才培养与发展经理等等，就非常适合咨询行业的人才；一个视野宽广、经验丰富、逻辑思维很强的咨询师一定可以将工作流程完美地实施。

从 HR 的职业发展途径来看，如果希望选择咨询师转型为企业 HR 的道路，完全可以在毕业之后选择一家不错的咨询公司，积累了几年经验之后，去企业进行 HR 实践，然后一步一步提升职位等级，这样也能避免上述的问题；如果之后还想重回咨询行业，那么这段企业 HR 经历也会是一段很好的历练。

4

探讨

三大通道间的异同

A 侯蓓莉 西雅衣家(中国)商业有限公司 | 人力资源总监

当你任职咨询公司时，你可以很直截了当地揭露客户公司的一些问题，在指出问题的同时，你也可以给他们各种各样的建议，告诉他们“应该”怎样，而且这些建议常常是比较直接和理想化的；因为作为咨询人员，你对客户公司所处的各种各样的复杂商业环境、人员环境的了解并不多，因此你提出的这些理想化的建议能够为客户公司指出一个未来努力的方向。

当你身为企业 HR 时，你看待问题的角度就需要

作出改变，你的工作重点要更富有实际性和可操作性，这时候沟通和落实就特别具有挑战性，必须预备好自己作出必要的调整，掌握好推进的节奏。

此外，咨询公司的工作能提供一个开阔的眼界，你能接触不同行业、类型的企业，拥有丰富的资讯信息，在这些优势条件下，你能很快在宏观方面获得成长，并学习将不同的经验兼容并蓄。而在公司内部工作，你能接触的其他企业管理案例就相对变少了，更多的精力会投入到对自己所在企业的管理推动工作中去。

A 周金荣 鼎源万家 | 首席顾问

无论你选择哪个职业通道，从“道”的层面上来讲，所有的东西都是共通的，但从“术”的层面上来讲，肯定存在着差异。做 C&B 的需要对数字的敏感性，但同时也要从公司的人工成本以及经营的角度看问题；做招聘对于面对面的交流沟通上有很强要求，但对于能否招到合适的人，也在于招聘人员对于公司真正战略的理解……因此我认为，不同的职位和行业间，的确在专业技术方法上存有一些差异，但如果着眼于背后的更深的理念与层面之后，一切都是知识的融会贯通。

如何评估自己的选择正确与否

A 周金荣 鼎源万家 | 首席顾问

如果你觉得你喜欢你正在做的事，你从事的事业能不断地为你带来成就感和满足感，你能够在你所做的事情里获得能量，你能够不断地输出正能量，那我觉得就应该是一个好的选择。HR

一些需要实际操作的岗位，比如薪酬经理、人才培养与发展经理等等，就非常适合咨询行业的人才；一个视野宽广、经验丰富、逻辑思维很强的咨询师一定可以将工作流程完美地实施。

结语

好的职业生涯规划的实现是伴随个人的成长而来，是在追求职业梦想的过程中一步步积淀。正如万丈高楼仰仗于坚实的地基，人的成功也不是一蹴而就的，需要一定时间的工作积累和沉淀。同时，好的规划只是良好的开端，接下来更需要的是付诸行动，积极实施，为实现目标而去努力付出。没有去做，再好的规划都是空谈。



做企业的代言人

罗氏诊断中国区人力资源总监 张红霞 (Helen Zhang)

“我认为个人总是在企业的发展中获得成长的”，电话沟通时，Helen的一句话奠定了这次采访的线索。之后参观罗氏诊断中国区的办公环境，与她详细交谈时，更强烈地感受到她与企业之间严丝密合的联系。许多人都能感受到企业发展带给个人的成长空间，而Helen不仅能够感受到，更通过积极推动企业的发展，使之升华为提升人生高度的助力。

文 / 赵娴 图 / 米素

🔴 为企业价值观代言

2011年—2013年，罗氏诊断连续三年获得“中国杰出雇主”奖项，“让员工每一天都能自豪地到公司上班”是公司的承诺和信条；员工们遵循着“真诚、激情、勇气”的核心价值观。作为企业文化和价值观的推行者，Helen对此有最深切的感受。

90年代初期Helen大学毕业，在一家大型国企做英语翻译，这和她大学时代所学的专业非常匹配，本应是一条顺理成章的职业发展之路。而渴望追求创新、喜欢接受新事物挑战的Helen并不满足于国企相对安稳的环境和固有不变的模式，于是她选择离开，进入外资企业的国际化管理环境工作。后来的一个工作机会让她开始了HR职业历程。

“当时HR部门的总监直接找到我，询问我是否愿意尝试HR工作。我感觉这是自己从未接触过的领域，非常具有挑战性，就答应了。”

决定很快做出，这是Helen在工作之初遇到的最大的改变。之后的发展也证实了当初的判断和选择是

正确的。成为一名普通的HR员工，许多法规、政策及各种各样的知识都要从头学起，有机会掌握新知识让Helen倍感欣喜；HR需要广泛地与其他部门员工进行交流、沟通，这正是Helen的兴趣所在，她愈加热爱这个工作。

Helen后来又分别供职于两家大型外企，在HR岗位上进一步提升自己。05年加入罗氏诊断，这是Helen职业生涯中又一个全新的领域。

当谈起罗氏的价值观，Helen觉得这不正是自己职业历程的写照吗？

① **真诚**：是做好HR的基础，如果不愿意全心全意帮助他人，就无法感受到这份工作的快乐；

② **勇气**：正是由于不惧挑战、乐于尝试才让当时的Helen选择了HR行业；

③ **激情**：这是Helen每日的工作状态，也是她希望传递给他人的正能量。

和许多年轻人一样，当年的Helen在步入职场时，对于未来的方向并不具有运筹帷幄的视野，而是凭借



Helen认为, 数字只是一种结果, 其中员工们付出的努力和他们对公司的价值是无法用数字衡量的。

年轻的冲劲和实干的精神, 一步一步从基础岗位做起, 在实践中积累经验和信心, 于学习中达到职业的快速发展, 从而越来越明确个人的优势和长处。

► 为企业品牌代言

自从加入罗氏之后, Helen 就一直在帮助公司不断发展壮大: 05年罗氏中国只有大约 300 名员工, 今年人数达到了近 1500 名; 公司业务增长迅猛。然而 Helen 认为, 数字只是一种结果, 其中员工们付出的努力和他们对公司的价值是无法用数字衡量的。

作为医疗保健行业中的一员, 公司面对的主要客户群体是病患, 帮助他们解除病痛, 使他们重获健康、美好的人生, 同时为整个社会做出贡献, 是公司的奋

斗目标和业务发展的动力。基于这样的理念, 人力资源部门也推动建立了罗氏的雇主品牌——成就你我, 完美生活。

雇主品牌的主要受众是企业内部广大的员工和外部市场的各类人才, 由于企业业务是致力于为人们创造健康生活, 那么关爱员工, 为员工打造一个安心、舒适的工作环境是企业的基础建设。

走进罗氏诊断中国区的办公室, 简明的 logo 立于墙面, 在绿色植物的映衬下, 与“杰出雇主”的奖状互相辉映。办公区域设计成开放式, 却并不显得空旷, 办公桌的巧妙连接确保员工们拥有各自的空间, 又形成密切的联系, 于大气中透露出一丝紧凑; 每走几步抬头便能看见企业文化标语。

这些巧妙的布置中凝结着 HR 团队的奇思妙想。Helen 与她的团队在建设企业文化时, 非常注重文化在生活中的渗透。在 Helen 看来, 与其说“雇主品牌”是赢得人才的谋略, 不如说是一种“将心比心”的行为。员工们之间互相关爱的情谊时有发生, 这些情感上的交流让 Helen 十分感动, 正是这些点滴的情感联系让 Helen 感受到企业文化氛围的重要, 更坚定持续推行这样的工作。

“企业的文化是通过员工的行为来体现的, 反过来又会影响员工的行为。作为医疗保健企业, 为病患带去健康和快乐是我们的天职。但如果连我们的员工都不能感受到被关爱、被尊重, ‘成就你我, 完美生活’如何体现呢? 因此我觉得爱护员工是公司的责任, 我们要让公司真正展现‘成就你我, 完美生活’的含义。”

企业与员工之间能够达到“共赢”是一种很好的结果, 但 Helen 似乎不满足于这样的结果。她认为, 要使企业的形象深入人心, 情感上的维系是最重要的, 企业与员工之间既是合作关系, 又互有牵绊, 承载着彼此的梦想, 企业给予员工发展的支持, 而员工也给予企业力量和感动。

► 为 HR 团队代言

Helen 加入罗氏诊断时任职人力资源总监, 在罗氏八年, Helen 的每一天都在成长中度过, 她甚至感觉自己精力充沛、永葆激情的工作状态正是在罗氏的

员工们之间互相关爱的情谊时有发生，这些情感上的交流让Helen十分感动，正是这些点滴的情感联系让Helen感受到企业文化氛围的重要，更坚定持续推行这样的工作。

快速发展中不断加固的。说起自己的工作风格，又可以用“不拘泥于眼前，始终着眼未来”来形容。

Helen 刚接手罗氏的 HR 工作时，整个 HR 团队只有几个人，各项制度和流程都处于亟待建立和完善的状态。但 Helen 并没有急于开展工作细节，她将 HR 团队的建设和发展做了整体的规划和展望。

在 Helen 的计划中，HR 团队的打造分为三个阶段：

第一阶段 HR 的服务角色。这要搭建 HR 的团队、人员任用基本政策的制定、制度和流程的设立等等，保证整个组织有规可遵；

第二阶段 HR 的专家角色。此时应规划 HR 的各个模块内容，开始勤修内功，掌握专业技能，树立 HR 部门品牌；

第三阶段 HR 的顾问角色。全面发掘 HR 业务伙伴的功能，根据每个业务部门不同的特点进行定制化战略。

这三个阶段将 HR 形象和能力不断提升，并将 HR 战略融入到企业业务管理，成为企业战略的重要组成部分，这就是 Helen 心目中的理想 HR。

“一个好的 HR 一定懂得如何将知识转化为战略，不仅支持业务发展，更要能通过人才战略引导业务发展。”

从 HR 团队建设的第一阶段走到第三阶段，这个过程并不是自然发生的，每个阶段之间都由各种经验和尝试铺成台阶，然后实现跳跃。Helen 非常清楚大胆创新、拓宽视野、善于学习才能达成理想中的发展状态。市场上一切先进的案例模式都成了 Helen 研究的素材，配合大量 HR 经典理论的研读，试图探寻出真正符合罗氏发展、专属于罗氏的 HR 战略之路。也是在那个时候，Helen 获得了 MBA 学位。





这么多优秀员工为何愿意跟随你？你要让自己值得信赖、值得别人为你付出。”

学习之后便进入了大刀阔斧的实践，目前罗氏诊断的人力资源团队已经进入了第三阶段的发展，团队也在扩大之中，已拥有二十多位成员。目前在罗氏诊断内部，人力资源部门的运营模式已经成为了典范，“业务伙伴”的定位不仅得到高层领导的肯定，更引来其他职能部门的称赞和学习，同时在业界保持领先。

Helen 在工作场所总是保持热情而饱满的精神状态，谈起团队的协作，她流露出以下感慨，“其实 HR 部门有许多基础而琐碎的工作，又常常需要完成一些时限短、流程繁复的项目，但是我拥有一个了不起的

团队，他们从不抱怨。”

不仅从不抱怨，Helen 的团队成员个个都是敬业、积极的工作伙伴，她从来不会为人手调配而发愁。常常是一项工作刚开始，成员们便主动询问是否需要协助，之后分工明确，合作无间，携手完成每一件任务。

与罗氏诊断 HR 部门进行接触，很容易就能感受到这种融洽、亲密的氛围。“因为他们推行企业的价值观，所以必然也会践行这些价值观。” Helen 说团队中的每个成员都是 HR 部门的“形象大使”，部门获得的成功和赏识，正是对他们优秀品行的证明。

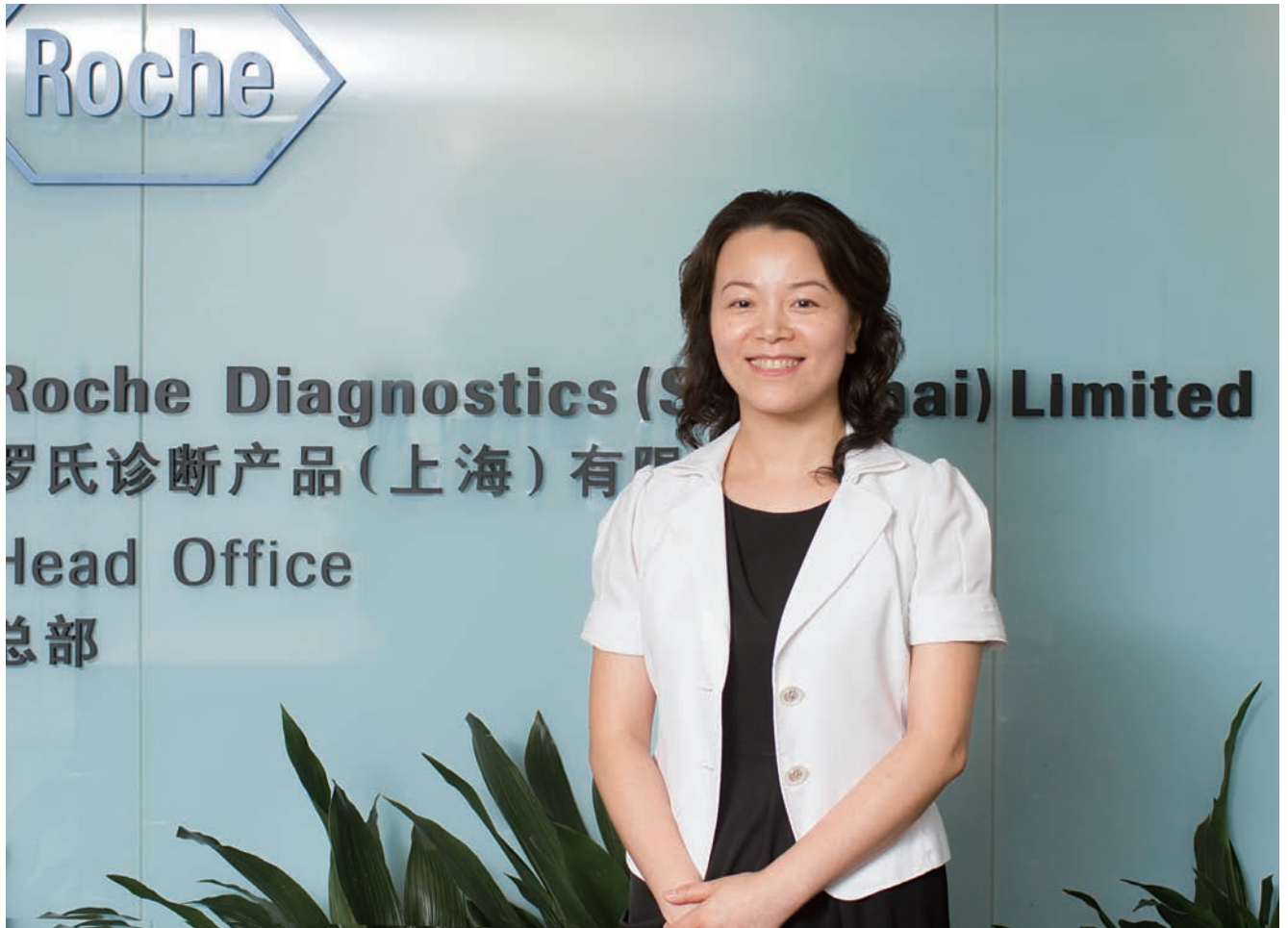
作为部门领导者，Helen 同时是“形象大使”带头人，让自己始终拥有好的心态，言行积极，给予员工们信心与鼓励。“这么多优秀员工为何愿意跟随你？你要让自己值得信赖、值得别人为你付出。”

▶ 与所有专业人士共勉

回首走过的职业历程，Helen 感觉自己很幸运，能够成为人力资源管理者，离不开以往每位领导的培养和周围人的帮助。如今自己身居领导层，也要积极创造多种渠道与机会，让更多的员工拥有施展才华的空间。Helen 在企业内部推行“高潜质人才发展计划”，每年有约 20% 的员工得到晋升和转岗，罗氏中国学院成为员工能力发展的加油站。


Helen 认为“正直”和“高瞻远瞩”是优秀 HR 必备的重要素质。“业务部门之所以能够高度信任 HR，首先是当 HR 作为个人来说，拥有专业的素养，在处理各类事件中秉持公正、无私的原则，这是与他人合作的基础；而要帮助业务发展，就要懂得走在业务部门之前，能够看到未来的市场前景，从而给予他们所需的人才战略指导。”领跑的姿态、服务的心态，Helen 的人力资源理念始终与业务需求相联系，未雨绸缪，罗氏诊断今后三年的人力资源规划正是她现今已在开展的工作之一。

从业十多年来，Helen 始终保持谦虚、低调的态度，从不放弃学习。“人与人之间的相聚、员工能够进入一家公司、我们从事一项职业都是一种缘分”，Helen 非常珍惜人生中的每一种机缘，所以她全心投入公司发展，努力让员工获得快乐，这是她所付出的真诚的回馈。



而对于 HR，这是 Helen 在职业发展中做出的最正确的选择，她不仅无悔，更愿以自己的所学、所知为这个行业的发展贡献能量，愿自己能成为发现更多行业良才的伯乐。

无论是谈论人力资源理念，还是职业经历，Helen 始终都把个人置于组织和企业之后，对自己的成就谈论极少，而关于公司的发展历程和前景、行业的种种改变和进步，却于言谈之中掩饰不住欣喜和激动，最后又总能对每个问题做出清晰的总结。

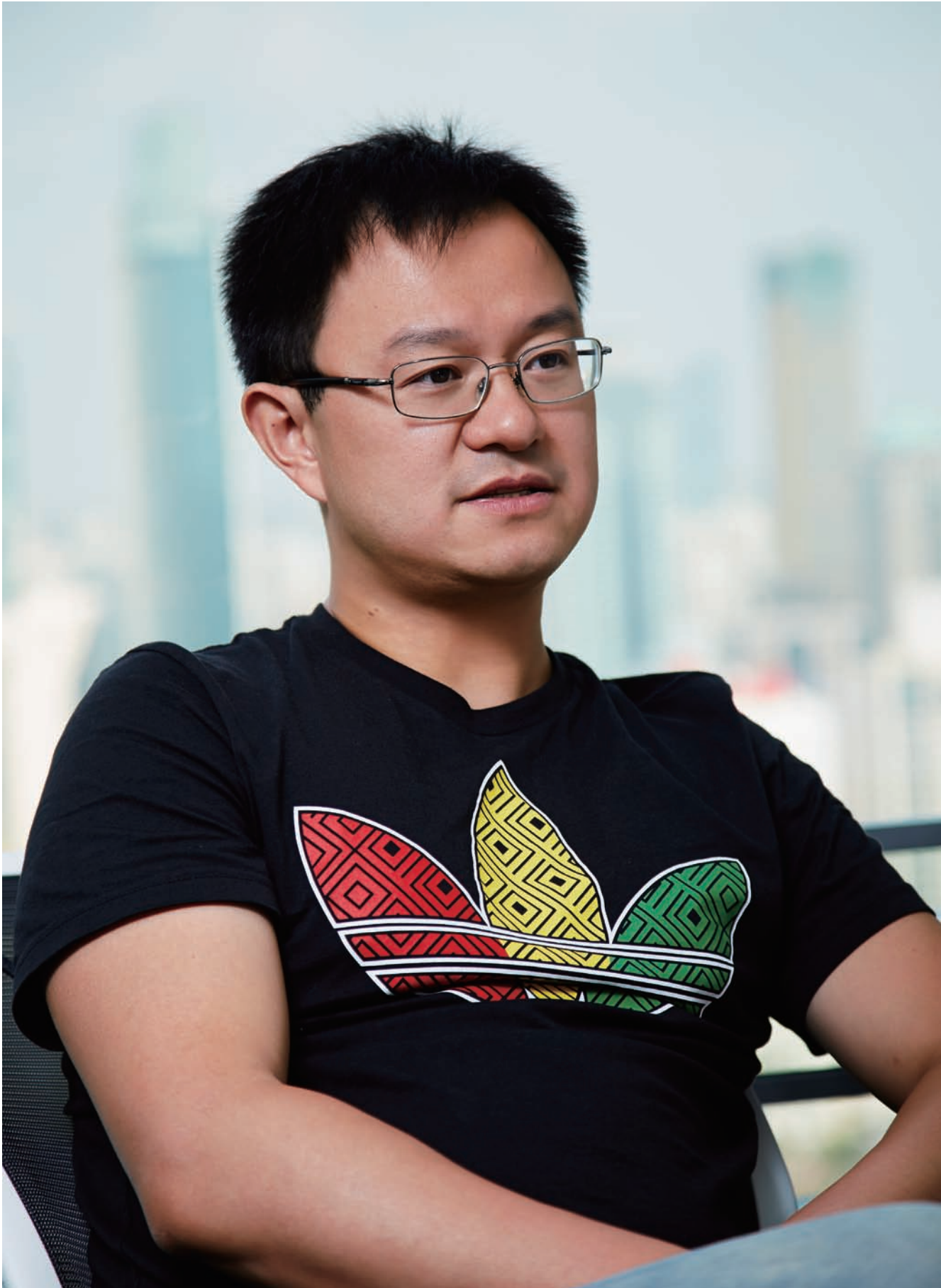
Helen 的故事虽然没有跌宕起伏的旋律，却清晰地横亘着与公司同成长、共进退的脉络，“时刻为企业代言”是一位职场人士对雇主最高的评价，何尝不包含一种豪迈之情？细细琢磨之后，又心生感动，这不仅是一种自豪，更是一种感恩。



【Helen 寄语行业新人】：

1 脚踏实地、保持谦虚、乐于付出，学习的过程本身就是一种难得的快乐，并且会让你得到很多；

2 保持积极进取的乐观心态，眼光要长远，永远把你当下的职位当做起点，才会达到一个又一个高峰。



享受实干的乐趣

访阿迪达斯体育(中国)有限公司 人力资源副总裁 忻皓辉(Hans Xin)

如果说大多的HRVP身上都有着一股浓浓的导师范儿，那么在Hans的身上你更多看到的是活力——三叶草图案的圆领T恤外加磨白的破洞牛仔裤。他轻松的着装瞬间就让气氛活跃起来。谈及投身HR行业后的点点滴滴，Hans言语从容，思路清晰，既有朋友的平和与亲切，也不乏管理者的睿智与气度。70年代生人的他成长于革新与吐旧的时代，心怀理想的同时又不失务实的本色。在这段有回忆、有骄傲、有思考、有憧憬的对话中，我们已于不知不觉间找到了Hans成功的原因所在。

文 / 秦蕙颖 图 / 张弓

大器亦能早成

32岁便成为跨国企业的HRVP，Hans在旁人眼中可谓是大器早成，但无论是化学还是信息管理，Hans的本硕专业看起来都与“人力资源”这个行当八竿子打不到一块儿，然而一次安达信HR intern的机会却让他与这个行业结下了不解之缘。

当时安达信仍是全球知名的五大会计事务所之一，虽然实习生能参与的也只是帮助外籍员工办理工作证、Visa等等基础工作，与真正的HR工作尚有很远的一段距离，但这段经历打开了Hans对HR的认知，此后他成为吉列的管培生，正式开始了他的HR生涯。两年后Hans加入了马士基，并有幸在2004年前往马士基香港公司任职。

香港固然繁华，但一段时间下来，背井离乡的生活总让人不那么有归属感，加之成立了的家庭，于是在一番考量后，Hans向上司说出了自己的想法：“我准备回上海，这是我当时很明确的想法，所以我就和公司坦率地谈了我的想法，如果公司在上海有合适我的职位，我会考虑继续留在马士基；如果没有，那我就选择离开。”

虽然并未能与马士基“续缘”，但一向被同事与上司认可的Hans马上被推荐到了阿迪达斯，在与阿迪达斯当时的HRVP Angel Yu一番畅谈后，他便成为了阿迪达斯的一员。

“猎头至今没能从我身上赚到一分钱。”Hans笑言自己一路走来皆有伯乐的慧眼相助，而他最为感谢的则无疑是Angel。“无论是在吉列还是马士基，我的职



诚然，“厚积”才能“薄发”，但真正的成功需要的又不仅仅是“厚积”，它更多地需要天时地利人和，正是有了上司的无私帮助与支持，才让Hans顺风而行，驶向了职业生涯中更广阔的那片海洋。

业生涯的前六年都是在积淀，而来到阿迪达斯后我得到了真正的快速发展。如果没有 Angel 给我那么多的支持，我也不可能获得今天的职位和成绩；是 Angel 让我一步步参与到各种项目中，给我很多的空间去实践自己的想法，这让我更为享受工作的快乐和挑战。”

诚然，“厚积”才能“薄发”，但真正的成功需要的又不仅仅是“厚积”，它更多地需要天时地利人和，正是有了上司的无私帮助与支持，才让 Hans 顺风而行，驶向了职业生涯中更广阔的那片海洋。

► 在成长中创造价值

在 Hans 看来，HR 这份工作最大的魅力之一在于能在不同的公司里获得成长，并在这些成长中享受乐趣、享受成功。而在职位的变迁中，他有了自己的思索，尤其是晋升为 HRVP 后，对于 HR 的价值、职位的意义，他也有了更多的感触。

管理学中著名的彼得原理表明，在一个等级制度中，每个职工往往会上升到他所不能胜任的位置。这类现象在现实生活中比比皆是：一名称职的教授被提升为大学校长后，却无法胜任；一个优秀的运动员被提升为主管体育的官员，而无所作为……自谦的 Hans 表示，在刚成为 HRVP 时，他也有过短暂的彷徨：“我那个时候才 32 岁，其实并没有完全准备好去承担起这个头衔要面对的挑战，我并没有足够多的经验去掌控它带来的变化。有一段时间我甚至在想我是不是失

败了，是不是要退出，但我还是顶住了。所以很多时候人需要的往往是一种坚持、一种韧性，用这种坚持和韧性去不断挑战和鞭策自己。从一名普通的 HR 专员到经理，你所要面对与经历的变化可能并不大，但一旦你走到了更高的职位，你就要从事务管理中走出来，走向管理的下一个层级——人员管理，以及团队管理。团队的管理优劣对企业的业绩有着巨大的影响，HR 要如何为企业提供一个良好的团队文化，继而推动一个强有力的业绩文化，这其实是一个很大的挑战，而这也是考量 HR 自身价值的重要标准。我想，这一点或许是每一名 HR 毕生都要学习的。”

面对如今在求职中迷航的应届毕业生们，当年受惠于前辈引领的 Hans 也十分愿意把自己从业多年来的经验回馈给后辈新人，他认为新人应该更多地将注意力放在自己能力的积累上，而不是紧盯着职位等等的虚相。“很多职场人只在意‘升迁’二字，却不愿仔细审视自己是否真的有能力胜任；我觉得只要有了沉淀，每个人都会找到实现自我价值的方法。而身为 HR，恰恰就需要帮助他们去认识自我，找到自我，为他们提供一条恰当的成功之路，这也是 HR 的重要价值。”

此外，HR 在团队中的桥梁作用也不容忽视。阿迪达斯目前的管理团队有来自于十多个不同的国家高管组成，如何将这个管理团队融合在一起，以一个上下一致、齐心协力的形式出现也是 Hans 所面临的一大挑战。“阿迪达斯之所以能成功，是因为我们的管理团队很团结。我们拥有良好的机制，HR 在团队中起到了很好的沟通作用，把这个团队凝聚起来。”

只有员工认同的价值才能成为真正的企业价值，这是 Hans 一直以来的信念。在阿迪达斯，企业不仅要经营业务，同时相信员工对体育的热情也能创造更美好的世界。事实上 Hans 所带领的 HR 团队也一直积极参与、配合阿迪达斯在中国的系列社会公益活动。Hans 谈到：“多年来，阿迪达斯非常重视企业社会责任，并由企业公关部专门部门从可持续的高度直接管理相关项目，积极为社区提供支持，关注儿童，让体育真正成为了一项促进发展变化的媒体。通过志愿服务活动提高员工的参与度和敬业度。我们不会刻意宣传，因为我们的出发点是为孩子们带去快乐，与此同时我们的员工也能在这过程中获得成长。我相信，善良热

“很多职场人只在意‘升迁’二字，却不愿仔细审视自己是否真的有能力胜任；我觉得只要有了沉淀，每个人都会找到实现自我价值的方法。而身为HR，恰恰就需要帮助他们去认识自我，找到自我，为他们提供一条恰当的成功之路，这也是HR的重要价值。”

心的人很多，作为企业，我们愿意为员工提供这样释放爱心的平台，并使之成为企业文化的一部分。爱心可以传递，星星之火可以燎原。我们欣喜地看到越来越多的员工渴望加入到阿迪达斯的公益项目中。同时阿迪达斯企业社会责任的践行也得到了社会的认可。2012 年中国企业社会责任年会上，阿迪达斯集团中国区获得‘2012 中国企业社会责任特别金奖’。阿迪达斯拥有一个好的开始，并保持着良性循环，成为企业可持续发展的重要基石。”

空谈创新不如脚踏实地

2004 年至 2008 年，体育用品行业在中国市场几乎是井喷式的爆发增长，阿迪达斯平均每年的业绩增长在 50% 以上。但 2008 年之后，奥运效应带来的销售热潮渐渐退去，多方压力使得阿迪达斯 2009 年在中国市场的业绩下滑；然而仅仅两年后，阿迪达斯一扫阴霾，重回中国体育用品市场的领军位置。但作为一家大型跨国公司，阿迪达斯必然也面临着来自人力资源方面的挑战，那么阿迪达斯究竟是如何实现创新转型的呢？面对我们的好奇，Hans 却抛出一个出人意料的答案：“说不上有创新，靠的全是稳扎稳打。”

“现在大家总爱谈创新，但我觉得在 HR 这个行业，空谈创新还不如脚踏实地帮助公司在实现业务战略上添砖加瓦。早在 2010 年我们制定了名为‘通往 2015 之路’的业务发展战略，这些年来工作便一直是围绕着它来推进，所以我更愿意谈的是如何‘就事论事’地将事情做好。当然，你可以去创新，做一个非常炫的培训计划，每个参与的员工都会在培训反馈表上给你画一个笑脸，但这之后呢？这个很炫



“HR的职位越高，责任也就越重，所以无论何时何地，都要避免陷入‘区别对待’的误区。你的决定很可能就影响到别人的工作乃至生活，因此在做出决定前要多反思，自己是否公平、是否没有偏颇。”

的培训计划最终是否能转化为企业需要的生产力？如果你不能就此给出一个确定的答案，那这就只是一个虚幻的短期效应，根本不能为企业带去实绩。”

务实，这是 Hans 最为关心的工作重点，如果招聘、培训、继任者计划等等核心工作都已经尽善尽美地完成，那在这些基础上再来考虑如何进行一些有新意的沟通模式也未尝不可。“变革和创新都是需要的，但若想要实现成功的变革与创新，首先要建立在一个规范的组织架构中。如果这个组织根本没有合适的人、合适的流程去支持和参与到这个变革中去，那么怎么会成功呢？”所以“创新”只应是锦上添花，而不该本末倒置，不切实际地空谈创新只会误人误事，只有带着务实的想法和思路才能寻出一条可持续发展之路。

▶ 知你想要的，做你能做的

踏入 HR 行业 15 年，Hans 早早坐上了同龄人艳羡的职位，除却出色的个人能力之外，还有赖于他对自己的清晰认识。年轻对他来说并非软肋，而是引以为豪的优势。“我比较年轻，所以我看问题会有不同的角度，所以我做决定时不会很着急，而是耐心观察。人在任何阶段都要知道自己能做什么，不能做什么，这是很重要的。尤其是做 HR，你要有自己的职业信仰，坚持自己觉得对的事；如果在与其他高管的沟通过程中你不能坚持那些对的事，那么你的工作可能永远没法推进。在职场上不要觉得自己的老板全能全知，有时他们并不知道，所以只要是对的，你就要坚持，你就要说。其次，做 HR 不能以自我为考虑的出发点，你要更多地去考虑整个团队。”

“HR 的职位越高，责任也就越重，所以无论何时何地，都要避免陷入‘区别对待’的误区。你的决定很可能就影响到别人的工作乃至生活，因此在做出决定前要多反思，自己是否公平、是否没有偏颇。”反复体会 Hans 的这番话，他留给我们的思考远不止于此。HR

领导力与转碟艺术

高管若能张开双臂拥抱日常动作之中的矛盾，将能使人才配置与重要业务实现更好的平衡



文 / Colin Price

本文原载于《麦肯锡季刊》中文版 (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。

我常向企业领导人提出三个简单问题：公司里最令人兴奋的十大价值创造机遇是什么？公司十大杰出人才是哪些人？哪几位正投入公司令人兴奋的机遇？这其实不过是轻松的小游戏，但高管们回答第三个问题时（这个数量一般不超过六个），往往掩饰不住挫折感，这凸显出高管们协调组织有多困难。

这个问题特别棘手是因为若干矛盾，而这些矛盾很大一部分根源于企业人的特性与不可预测性。尽管我们愿意相信职场是按照经济理性原则运转，但事实并非如此。一如我和同事 Scott Keller 和 2011 年出版的《Beyond Performance》¹ 一书中指出，经过长达十年收集 700 多家企业的数据库后，我们发现通过单纯追求业绩的短期举措，只是为了能够完成个人目标，并以财务和运营体现成效为重点的这种达至卓越绩效的作法，其实未必是最健康的方式。

相反地，我们的研究指出，最成功的组织会长期持续聚焦“赋能”措施（即赋予领导力、意义感、员工动力等能力），而这些措施却未必有立竿见影的效果。在我们看来，凡是健康的组织，都拥有一套清晰的愿景与策略，作为内部协调的轴心，同时具备优异的能力、管理流程及员工动力，因此其执行力相当出色；另外，这些组织也比其竞争对手更能有效地自我更新和自我再造。简言之，今天的组织健康是创造明日绩效的原动力。

CEO 们对业务绩效和组织体质有着本能的了解，却少有人像全食超市 (Whole Foods) 创始人兼首席执行官 John Mackey 那样清楚地表达出来并采取行动：“我们尚未令股东价值迅速增长。”他曾一度表示，股东利益是企业的唯一目标。

在本文中，我想探讨三大矛盾。它们普遍存在于企业中，很难协调。第一个矛盾就是稳定的组织反而更容易更迅速地发生变革；第二个矛盾组织若能在管理员工的同时对他们充分授权，成功的机会更大；第三个矛盾就是企业文化在追求一致（如服务与产品品质的一致性）的同时，也应当允许适度的伴随创新与试验而产生的（甚至失败）变动性。

在企业文化和领导层变动似乎已成为生存必要条件的时代，掌握这些矛盾对于试图平衡人才配置与优

变革领导人应该尝试在组织核心推动安定感，尽可能让变革看起来不那么剧烈，或者是渐进式的，甚至是外围变革，同时持续朝必要的转型推进，以创造更高的绩效。

先要务的高管来说，帮助非常之大。一如杂技大师的转碟艺术，在组织高速运转的同时，高管必须实时介入，鼓励并促成企业在优先要务上保持协调。

① 变动与稳定

为了应对新的客户需求、新的管制法规及新的竞争威胁，组织势必需要经常变革。但持续或突然的改变不论是对企业或个人，都会造成不安与混乱。一如生活中猛地出现太多新事物，例如离婚、搬家、换工作等，人就会一时无法反应，组织经历太多变动时也会产生不适，让心系转型、力图大举破除成规的高管心生挫折感。破釜沉舟的作法令人侧目，却不能激发创造力。因此，变革领导人应该尝试在组织核心推动安定感，尽可能让变革看起来不那么剧烈，或者是渐进式的，甚至是外围变革，同时持续朝必要的转型推进，以创造更高的绩效。

一家大型综合银行就提供了这样一个很好的案例。近年来由于金融服务业的变动，组织有必要进行变革，而且是深度的变革。但在一个大多数员工已经非常认真工作，尽心尽力在处理每小时上百万笔交易的组织中，高喊“改变一切”只会带来相反的效果。

我熟悉的一家大型汽车制造商十年来更换了三位法人和五位 CEO，最终学会了拥抱变动与稳定的矛盾，建立了一个以“平衡”为名的新管理模式，“平衡”在汽车业是个深具意义的词汇，它让人联想到减少阻力、提高速度。此模式背后的想法很简单，任何公司制度、架构或流程上的变动都应该通过一致的方式导入，一般是每季度作为一套明确的变动计划的一部分予以推出。如果变革方案不能在预定周期准时推出，就应该延后到下一个周期或者放弃。



所有组织都至少需要一条管控线来连结企业主及管理层。企业若忽视促进纪律、共同标准及外部合规落实的种种机制，将会陷于危险之中。矛盾的是，过严管控也容易导致偏差行为，瓦解组织成员的意义感，同时将员工捆在企业的束缚衣中，丧失了工作动力。当好CEO和转碟大师的技巧在于如何配合持续变化的企业与市场环境，随时找到适当的平衡点。

在过去，该公司所有的部门主管都曾自作主张引进以为能创造价值的变革，例如财务部推动成本控制计划、人力资源部宣布改善绩效管理 and 薪酬制度的举措，而业务部门则引进新的厂商管理系统。于是，可怜的中层主管们发现自己身陷一场变革风暴，难以将精神气力聚焦组织的重要任务。现在则不同，每次在变革计划大范围推广之前，都会先将计划整合，而变革产生的复杂问题也都在组织高层加以解决。

通过这种方式，该企业的基本运营模式也更加稳定，比起过去各单位不经过协调径自宣布变革计划要稳定得多。中层主管也了解并接受变革的节奏，而主管与员工对于每次推出计划各环节的互补性与协调性，也都更具信心。

就这样该公司成功地将立意良好但缺乏连贯的无

止尽变动，转变为结构完善的变革计划。再者，在落后同业多年后，该公司终于成功缩短产品开发周期并提高产品质量，同时业务运作也更加顺畅，主管人员还减少了两成。

② 管控与授权

所有组织都至少需要一条管控线来连结企业主及管理层。企业若忽视促进纪律、共同标准及外部合规落实的种种机制，将会陷于危险之中。例如一家全球能源集团就是因为监督不严，导致内部分析师建立了过于乐观的指标，同时又明显高估公司的油气储备，在事情曝光后造成公司股价崩盘。

矛盾的是，过严管控也容易导致偏差行为，瓦解组织成员的意义感，同时将员工捆在企业的束缚衣中，丧失了工作动力。当好CEO和转碟大师的技巧在于如何配合持续变化的企业与市场环境，随时找到适当的平衡点。一般而言，企业必须实际改变方向时，会比较需要较多的管控，在设定好新方向时，则需要比较多的授权。

一家跨国科技企业四年前起死回生的故事令人深省。在被迫清算了20多亿美元的合同坏帐、濒临破产的情况下，新的管理团队采取了激烈果断的行动，一方面大砍成本、重谈协议，另一方面废除既有做法，实施严格的新管控机制。该公司（员工人数超过10万）最终渡过危机，但在这一过程中也丧失了一大能力：发展推动增长的创新点子。原因是公司大幅降低了成本，但却带来一个意想不到的后果，那就是公司高层与中间主管的“母鸡带小鸡”的关系，中间主管此时已习惯了听令行事，且由于可以运作的空间有限，因此最后都丧失创新的能力。高管这棵“大树”长得太大，而缺乏阳光的树荫下什么也长不出来。

该公司的解决方式就是引进“包覆式”（envelope）领导模式，此模式首先是划定界线。员工不能越界，但在界线内可以几乎不受限制地进行创新与成长。其他企业也曾尝试类似做法，但却很少能做到像这家公司这么有效。该公司对员工充分授权的第一步是，首先挑选出约600名能力出众的优秀主管，将其轮调到不同业务单位，同时要求他们大刀阔斧进行改革。同时，公司的目的、愿景、使命及价值观也都重新调整，

并传达给这些主管。该公司期待真正能实现差异化的五大核心流程也推倒重新设计。考核与奖励机制的严谨度也大幅提高，一方面奖励明星员工，另一方面积极管理不合格的员工。由此可见，该公司提高了管控的严谨度，同时推行更大幅度的授权，让碟子在持续转动的同时达到平衡，公司的绩效也就跟着有了起色。销售再次出现增长，组织内重现清新的活力。

③ 一致与变异

制造高品质的产品并准时交付给客户，以及在价值链各环节保持一致性，是企业成功的关键。变异不但耗时也是种费，甚至可能失去客户。因此多数组织都鼓励打击和铲除变异。

然而，一致性常会导致麻木，变成害怕失败的保守心态。研究证实失败带给人们的痛苦程度是感受成功喜悦的两倍，因此员工自然而然倾向保护自己及自己的团队，而这样的行为会不意识地限制了创新及合理的风险承担。毕竟错误（从爱迪生无数次失败的灯丝实验，到 3M 意外促成便利贴成功的粘着剂）可能也是发明之母；就像登山者普遍流行的一句话：“没摔过，就不算是真的滑雪。”

制药业恐怕是最需要在一致与变异间追求适当平衡的行业了。人命关天，开发推出新的复方药品的成本动辄数十亿美元。面对许多专利即将到期的困境，一家全球最大的制药公司发现公司维持可靠性与一致性的长期传统竟成为局限。尽管公司迫切需要开发新药，墨守成规的心态却主宰了整个组织。复杂错综的治理与管控机制，造成了组织的僵固。害怕失败及执着于不要出错的心态，导致一份份长达 100 页的 PowerPoint 竞相出炉，而产品开发的实质进展却相当有限。

行为不当当然也是祸首之一。过度强调“说”而忽视“听”的文化已演变为欺凌行为：有的高管对下属根本就是颐指气使。在一次恶名远播的“出游日”中，公司安排了几项格斗，即结合拳击、摔角和武术的一项运动（又成为“人肉斗鸡”）。高管层传递出的信息就是公司文化是名副其实的狗咬狗。

后来两位科研人员因为受不了公司漫长的审核流程，辞职自行创业，其研发业务相当成功。原同事之

成功的试验通过比起失败受到更多的重视，但在该公司的文化中，两者都有一定的地位。此外，公司在沟通上强调“我们的创意财富”，也推广了创意是财富源泉的理念，这也说明了谨慎用字遣词有助于推动变革。

间则公开称颂俩人脱离令人窒息的官僚专制企业桎梏。该公司的问题在此时达到了顶点，员工士气受到重挫，组织的活力也逐渐流失殆尽。

对该公司开出的“解药”包括增加资源（如增员）——在困难时期这是很大胆的做法——同时严厉打击不当行为。严重违反规定的员工直接被解雇，同时强调员工互斗是不被容许的。

此外，该公司也采取措施提高对优秀人才的投入，从而提高创新效率。高管层做的还不只是这些，他们决心从根本上改变所谓的内部“社交架构”，建立全球性网络社群，鼓励科学人员跨越地域疆界及行业领域进行交流。

成功的试验通过比起失败受到更多的重视，但在该公司的文化中，两者都有一定的地位。此外，公司在沟通上强调“我们的创意财富”，也推广了创意（试验与创新）是财富（经济利益）源泉的理念，这也说明了谨慎用字遣词有助于推动变革。经过这样的努力，该公司的产品线增加了，且逐渐回到获利增长的轨道。

拥抱矛盾也许令人感到不自在：通过建立稳定感来刺激变革的发生，或通过强调界线与管控来激发新创意，看似违背了人的天性。请尽量试着在紧张关系中找到折衷点，有助于领导人专注于转动中的碟子，发现需要介入的时机，让组织能配合优先要务调整。最后，此模式还可以避免许多高管因为选择走极端而产生的挫折感：他们可能会选择建立自上而下僵固的强势组织架构来压制复杂的行为，或者在看到宽松自由的管理风格暴露出员工行为混乱的真实面后，产生了解与失望。根据我的个人经验，那些愿意张开双臂迎接组织日常运作中难以忽视的种种矛盾的领导人，更能维持重心平衡，创造卓越绩效。PR

Colin Price 是麦肯锡伦敦分公司的全球资深董事

注¹

请参考 Scott Keller 和 Colin Price 合著之《Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage》，纽约 Hoboken: John Wiley & Sons 出版社，2011 年；以及《Organizational health: The ultimate competitive advantage》，mckinseyquarterly.com，2011 年 6 月。中文版《超越绩效》于 2012 年 7 月由机械工业出版社出版。

受访人列表如下

韦东宇 薪酬与绩效管理咨询华东区总监 怡安翰威特中国

丁元元 南京分公司负责人 怡安翰威特中国

汪焰 汽车行业 怡安翰威特中国

王昶珺 消费品、零售及服务行业 怡安翰威特中国

肖娜 芮福中国 怡安翰威特中国

李小羽 化工行业 怡安翰威特中国

Sally Evans 怡安翰威特全球研究中心



找寻新人口红利

——一线员工人力资本管理提升生产效能

本白皮书由怡安翰威特中国编撰。



一线员工劳动力市场变革

本白皮书所指一线员工涵盖了操作工人及技术工人，其定义如下：

操作工人：根据生产操作指引从事简单的生产操作，一般对该职位员工没有严格的学历及工作经验要求，只需短期培训，一般为6个月以下的培训时间即可上岗。

技术工人：根据生产操作指引从事具有一定技术含量的生产操作，一般为中专或技校毕业，从事此工种的工人一般需要培训6个月以上方可上手。

根据人力资源和社会保障部预计，“十二五”期间，每年城镇需要寻找出路的劳动力约2,500万左右，比“十一五”期间多100万，而市场能够接纳的劳动力数量大约是1,200万，中国的劳动力市场仍然是供大于求。

然而，数字仍然掩盖不了中国劳动力市场的“人口红利”正在不断消退。近年来，“招工难”的现象频频为企业带来困扰，特别是在制造业、服务业的一线员工层面，雇主和雇员双方的供需难以达到平衡——企业发现难以获得足够匹配岗位要求的高质量员工。这种结构性短缺，在一些因为沿海制造成本持续走高而选择内迁的企业中，表现得更为突出——大量企业的内迁带来了一线工人供给的极大不平衡，企业对技能工趋之若鹜，沿海与内陆的劳动力成本差距逐渐缩小。

随着中国的适龄工作人口持续减少，对雇主而言，劳动力成本上升的压力还会继续。怡安翰威特认为，当前中国的一线员工劳动力市场，从人员构成、技术能力需求到劳动力成本支出，均面临与过去相比较大的变革。通过创新的人力资本手段寻找新的人口红利，势在必行。启用有效的人力资源管理手段，控制和降低主动离职率水平，提高员工技能水平和技术范围，从流程上支持更高效流转的生产方式，借此提高劳动生产力和降低用工风险，将会是解决问题的长效机制。

中国劳动供需城市近四年最低工资涨幅情况

	省城市 最低工资	2010	2011	2012	2013	2011年 增幅	2012年 增幅	2013年 增幅
劳务 输入省	深圳	1,100	1,320	1,500	1,600	20.0%	13.6%	6.7%
	浙江省	1,100	1,310	1,310	1,470	19.1%	-	12.2%
	广州	1,100	1,300	1,300	1,550	18.2%	-	19.2%
	上海	1,120	1,280	1,450	1,620	14.3%	13.3%	11.7%
	北京	960	1,160	1,260	1,400	20.8%	8.6%	11.1%
	天津	920	1,160	1,310	1,500	26.1%	12.9%	14.5%
	江苏省	960	1,140	1,320	-	18.8%	15.8%	-
	东莞 佛山 珠海 中山	920	1,100	1,100	1,310	19.6%	-	19.1%
劳务 输出省	河南省	800	1,100	1,100	1,240	37.5%	-	12.7%
	重庆	680	870	1,050	-	27.9%	20.7%	-
	安徽省	720	1,010	1,010	-	40.3%	-	-
	四川省	850	850	1,050	-	-	23.5%	-
	江西省	720	720	870	1,230	-	20.8%	41.4%

数据来源：中华人民共和国各地劳动保障网



如何有效驱动新世代一线员工

① 薪酬不再是新世代员工的唯一诉求

现在的一线员工大多的是 1988 到 1992 年出生的。与他们以“挣钱”为目的而打工的父辈一代相比，新世代的一线员工成长于信息时代与更多元化的环境中，因此在自我认知、思维方式方面也表现出很大不同。

然而，怡安翰威特发现，新世代一线员工的自我认知和外部对这一群体的实际看法之间，存在着相当的视角差距。有时候，正是这些理解上的偏差，为双方带来了效率上的损失。对雇主来说，若想优化管理方式，就有必要明确了解新世代员工的诉求。

对一线员工来说，薪酬仍然是他们换工作的主要原因，“短视”现象依然存在。但与以往相比，他们对企业所提供的福利和职业发展的因素较父辈更为重视，尤其是以 85、90 后为代表的新世代一线员工正在成为劳动力市场的主流，这些诉求在该群体中尤其突出。对于企业来说，在这些福利和职业发展上的投入，表现为从宿舍、餐饮与交通的提供、补充医疗保险，到良好的工作环境、生活工作平衡的加班制度与休假制度，以及培训、绩效表现评估和技能提升项目等。

工人：我不想加班。

厂长：不加班？不加班你是来这里玩的吗？

新世代一线员工诉求的复杂性，既来自年龄段所具备的思想不成熟，更来自成长背景所造就的强烈个体意识。

2012 年一线员工主动离职原因（1 为排名最靠前，8 为最靠后）

排名	上海	苏州	无锡	南京	常州
1	薪酬	薪酬	薪酬	薪酬	薪酬
2	个人原因	个人原因	个人原因	个人原因	个人原因
3	职业发展	劳动强度	劳动强度	职业发展	劳动强度
4	福利	工作环境	职业发展	劳动强度	职业发展
5	劳动强度	福利	工作环境	福利	福利
6	工作环境	职业发展	福利	工作环境	工作环境
7	加班制度	加班制度	人员管理	人员管理	人员管理
8	人员管理	人员管理	加班制度	加班制度	加班制度

数据来源：2012 年怡安翰威特长三角地区一线员工汇总报告

① 得到公司雇佣可能并不是他们生活收入的唯一来源。

怡安翰威特调研显示，由于劳动力的通用性强，新世代一线员工在工作机会上的选择很多。他们对工作生活平衡提出了比以往更高的要求，部分人愿意接受工资较低、但工作环境更好、相对更体面的工作。从区域性流动上来看，随着沿海和内陆的工作机会差距逐步缩小，新世代一线员工更倾向在距离家乡所在地更近的地方工作。其中，在内陆地区工作的一线员

工对工作的期待中，包括一定程度的社交需求；来自沿海地区的一线员工，其家庭所拥有的土地、住宅、乃至在当地开展的小生意，都为其提供了一定的收入基础，因而他们会更看重工作能否带来职业发展、开拓眼界的机会。

② 他们认为自己有权力决定自己喜欢的工作方式。

网络时代带来的信息流动便利，也让新生代一线员工在成长过程中就已经获得了多元化的外部信息。因而，他们对待工作机会的看法，与前一代一线员工相比，表现出显著的行为转变。其表现在于，一方面他们具有很强的自我认知，有明确的自我发展愿景，更关注工作所带来的发展机会，表现出了更大的雄心；另一方面，他们同时也更加着眼现实，对于影响生活品质的问题，诸如高强度加班、人际关系紧张等问题的忍耐度更低，也相对缺乏团队意识和自我牺牲的意愿。

一线员工的敬业度驱动因素，最后会落实在对员工个人发展机会和生活品质的关注。

——怡安翰威特南京分公司负责人 丁元元

② 新生代一线员工为企业管理带来哪些冲击？

① 绩效考核有效性。

例如薪酬结构中工资的固浮比例，雇主出于“效益和效率”或“保留和鼓励”等不同侧重点而设置的比例，对于老员工和新员工来说是否真正有吸引力，能够真正激励他们提高生产效率？

② 技能识别与管理沟通难点。

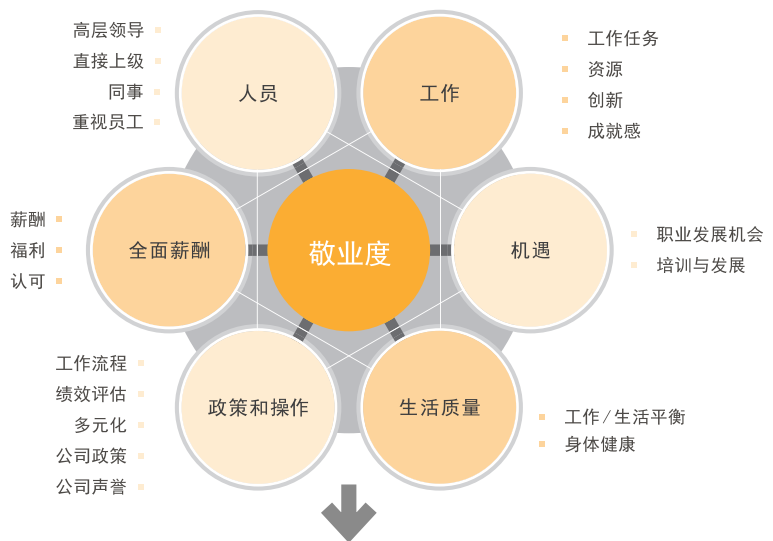
很多情况下，雇主将一线员工的职业通道设定出来后，并不能真正有效地得到实现和执行。其中的挑战，既来自庞杂的业务线所带来的能力识别和技能评估的困难，又受制于业务线上与一线员工直接接触的一线管理人员本身的沟通能力和管理能力。如何教会那些被迅速提拔的一线管理者进行有效地管理和沟通？如何让一线员工的保留和培养方案最终不仅仅流于形式？

③ 大量的思想工作。

仅仅创造令他们愉悦的工作环境还远远不够，模式化的培训和管理也可能无法达到良好的效果。如何

新生代一线员工的自我认知和外部对这一群体的实际看法之间，存在着相当的视角差距。有时候，正是这些理解上的偏差，为双方带来了效率上的损失。对雇主来说，若想优化管理方式，就有必要明确了解新生代员工的诉求。

敬业度驱动因素



敬业度行为表现



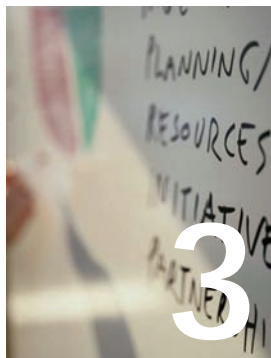
把企业文化渗透到公司管理的方方面面，使一线员工发自内心地认同并愿意为公司努力付出？

下面三个关键行为方式表现出高度的敬业精神：

宣传：向同事和那些可能加入公司的其他员工，更为重要的是向现有和潜在客户持续性地讲述企业积极的一面

留用：一种强烈的要成为公司一员的愿望

努力：愿意付出额外的努力来帮助企业经营的成功



行业透析及实践

怡安翰威特人力资本调研表明，不同行业的一线员工体现出不同的具体职业诉求，企业的管理者可以通过差异化的人力资源策略来平衡这些需求。但由于一线员工的行业特性偏小，他们在行业与行业间的流动也是常态，因此参考行业间的最佳实操并进行薪酬福利对标，也正在形成趋势。

- 汽车行业 | 劳动密集型向技术导向型转变下的一线员工管理
- 高科技制造行业 | 降低一线员工留用的隐性成本
- 消费品、零售及服务行业 | 一线员工敬业度的可持续开发
- 化工行业 | 通过敬业度优化一线员工劳动生产率



① 汽车行业

——劳动密集型向技术导向型转变下的一线员工管理

近两年里工资每年增长 8%-12%，汽车行业工人他们满意吗？

答案是：完全不。

从 2010 年开始，以汽车行业中的整车制造业为例，一线员工的主动离职率持续上升，显著高于该行业整体水平，并在 2011 年和 2012 年达到了 10.9% 和 12.9%（二线城市）。

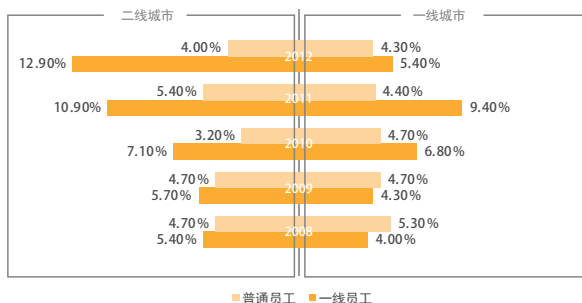
而在怡安翰威特 2012 年对全部 7 个主要行业群体 * 一线员工进行的敬业度调研中，汽车行业一线员工以 42% 的敬业度位列最末，与全行业平均值 60% 相比，也有相当大的差距。

在主要的 6 项敬业行为表现，例如“我愿意向求职的朋友宣传这家公司”、“公司能够激励我每天尽心尽力工作”等方面，汽车行业的一线员工都表现得较不积极。

从薪酬收入方面看，怡安翰威特发现在全行业中，从自主品牌厂商到欧美系品牌，从入门级工人到高级技工，汽车行业一线员工的薪酬也有着极大的差距，年收入从 4 万到 10 万元不等，在一些技能较高或经验丰富的汽车工人获得较高收入的同时，另一些入门级工人的薪资往往仅达到当地的最低工资标准。

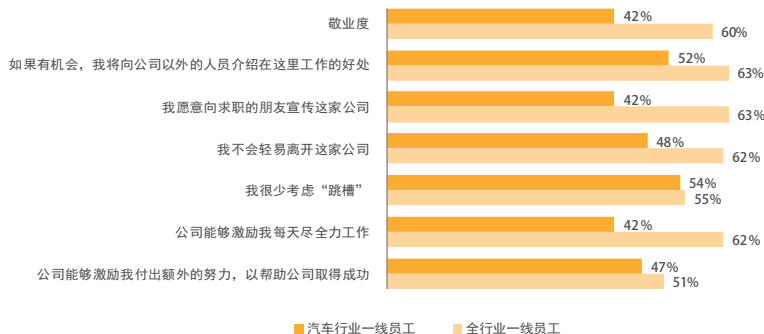
从薪酬收入方面看，怡安翰威特发现在全行业中，从自主品牌厂商到欧美系品牌，从入门级工人到高级技工，汽车行业一线员工的薪酬也有着极大的差距，

2012 年整车行业员工主动离职率



数据来源：怡安翰威特 2012 年人力资本调研

2012 年汽车行业敬业度



数据来源：怡安翰威特 2012 年汽车行业敬业度研究 **

年收入从4万到10万元不等，在一些技能较高或经验丰富的汽车工人获得较高收入的同时，另一些入门级工人的薪资往往仅达到当地的最低工资标准。

“排除薪酬因素后，进一步分析员工敬业度的驱动因素可以发现，工作中很少能得到认可和成就感、令人不满的工作生活平衡度，以及较少的学习发展机会，造成了汽车行业一线员工较高的流动率和偏低的敬业度”。

劳动力成本的持续上升，将成为中国制造业未来的趋势。怡安翰威特汽车行业负责人汪焰认为，在这样的背景下，对于规模较大、技术含量相对较高的汽车企业来说，通过优化薪酬体系、为一线员工设置合理的职业发展通道，以及合理分配资源进行人才保留与敬业度管理，有助于及时摆脱对低成本劳动力的过分依赖，并由此从技术创新、管理创新上获得利润增长点。

① 设立一线员工职业发展通道的必要性。

针对汽车行业一线员工的感受，比如工作中缺乏

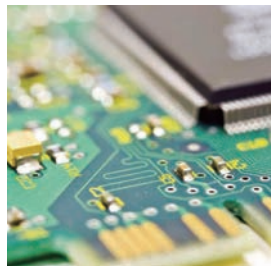
认可和成就感、学习发展机会较少等，企业通过设立一线员工职业发展通道，既有助于优化一线员工的人才结构，也有助于改善其高离职率和低敬业度问题。另一方面，汽车行业的生产流程标准化更高，不容易出现技能识别的难点，也利于雇主为其一线员工设定职业发展通道的规划。从规模效益来说，离职率的降低为劳动生产率带来的提升将得到显著表现。

② 合理分配资源进行人才保留与敬业度管理。

随着行业整体加速发展和规模扩大，那些经验丰富并具备特殊技能的汽车工人也将成为整个行业争抢的人才资源之一。因此，在通常采用的“技能津贴”的激励方式之外，“多能工”的培养、“师徒帮带制”式的文化塑造，以及团队内部公平性的营造都是雇主可以进一步开拓的空间。在一部分员工的敬业度首先得到提高后，受到激励的他们也会愿意付出额外努力，不仅完成好自己岗位上的工作，同时也在小组、团队内对其他员工起到示范作用。

*注：7个主要行业群体为，房地产行业、金融行业、消费品行业、汽车行业、高科技行业、制造业及新世代。

**注：本白皮书中所有来自敬业度研究的数据均取50分位值。



② 高科技制造行业

——降低一线员工留用的隐性成本

“我在这里没有朋友。”会成为一位在高科技制造行业工作的一线员工决定离职的理由吗？

答案是：完全会。

怡安翰威特对高科技制造行业一线员工的敬业度调研显示，与全行业平均相比，高科技制造行业的一线员工在重视员工、人际关系、职业发展机会和企业文化等打分较低，我们不难发现如企业管理制度、管理者的沟通方式等软性因素，正是造成了高科技制造行业一线员工每年高达40%流动率的主要原因。

由于高科技制造行业受经济环境的影响更为直接，订单量波动频繁，因而也影响到其对一线员工长期工作发展的吸引力。目前，在整个行业内一线员工流动率常年居高不下的情况下，一大批高科技制造行业的公司都将人员保留的重点放在了关键工人、核心岗位工人等小部分人群。

对于普通一线员工，虽然从数量上，企业很容易就通过集中化招聘、第三方劳务公司等方式，满足自身不断变动的生产业务需求。但从劳动生产率方面来评估，**在每一次的招聘成本、招聘周期、补员率背后，还有大量用于培训、管理以及等待员工适应岗位的成本，一线员工的高流动率实际上很大程度推高了企业管理的隐性成本。**

在高科技制造行业，新员工确实不难招到，但雇主也应该关注到另一个问题，即“新员工需要经过多久才能真正高效地工作？”怡安翰威特芮福**中国负责人肖娜认为，结合高科技制造行业的工作环境和岗位特点，通过改善人员沟通、增加工厂文化建设，并

*注：此列数据是指，该5项敬业度驱动因素主问题得分中，最高行业所得到的分值

**注：怡安翰威特旗下专注于高科技行业提供绩效与薪酬咨询服务的市场领导品牌

重视一线管理者的能力培养，可以有效地降低招聘成本并推动劳动生产率的最大化，进一步降低企业在管理一线员工方面的各项隐性成本。

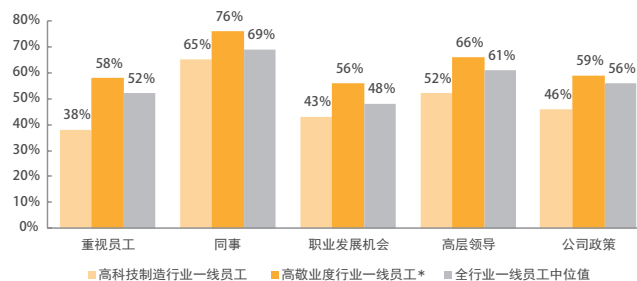
① 提高一线管理者的管理、沟通能力。

在工作环境、人际关系、管理制度及沟通方式等软性因素上进行投入，有助于提高高科技制造业一线员工的敬业度。与此同时，在该行业发生的部分负面事件，比如罢工和要求涨薪等，很大程度上与一线管理者的沟通方式和管理水平有关——有时候，业务经理究竟是给出负面的反馈，还是及时采取了良好干预措施，将直接决定事件导致的结果和影响。考虑到新世代一线员工对于晋升和沟通的重视，并基于降低管理成本的考虑，企业有必要投入资源对一线管理者进行能力培养，采取如员工自荐或者管理层考核，设置中长期的轮岗计划等措施。

② 弥合交流的鸿沟，建立真正“重视员工”的机制。

认识到新世代一线员工具有主观意识较强的特点后，雇主也有必要进行换位思考，去理解他们的想法

高科技制造业一线员工在 20 个敬业度驱动因素中打分最低的 5 项为



数据来源：怡安翰威特 2012 年高科技制造业敬业度研究

和逻辑，以便于更好地规划出高效的管理规章制度。例如在员工福利方面，避免过于“一厢情愿”或形式刻板的方案，而是可以在他们真正在意的福利项目上进行投入，比如怡安翰威特调研中，部分一线员工提及他们高度重视企业是否提供班车、热水系统等。此外，建立一定的沟通机制也很必要，除了形式上设立合理的投诉沟通的平台，雇主还应确保及时给与反馈，以取得员工的信任感。

③ 消费品、零售及服务行业

——一线员工高敬业度的可持续开发

体面的工作、良好的培训、不错的收入和福利，这些因素足够说服一位消费品、零售及服务行业的一线员工留在一家企业长期工作下去吗？

答案是：还不够。

近年来，在整个中国市场拉动内需和消费升级的大环境下，消费品、零售及服务行业对于高素质一线员工的需求一直在不断攀升，与此同时，随着整个消费品市场的快速成长及市场参与者的不断新增，该行业的员工流动率也呈现逐年上升的趋势。

但在很多时候，导致消费品、零售及服务行业一线员工离职的主要原因并非仅限于薪酬福利因素，而是工作无法提供给他们职业安全感。从怡安翰威特对消费品、零售及服务行业的调研中取经典的代表群体——美容顾问，相对于 30-35 岁年龄段的群体，年龄在 20-30 岁的一线员工群体呈现了更高的主动离职

率，其中，家庭原因以及绩效考核指标过高占了相当主要的比重。

与其它行业的一线人员不同，消费品、零售及服务行业的一线人员承担着代表品牌与消费者直接互动的角色，他们进行销售和服务的态度将很大程度上影响一个品牌在终端的竞争力。同时，这种态度需要较高的敬业度进行支撑，因此他们通常也有更多的培训和团队建设机会，以及较高水平的福利待遇。

尽管消费品、零售及服务行业的一线人员往往都对自己所服务的品牌有较高的认可度，但从长期阶段来看，这一群体对公司的归属感并不强。尤其是在考



在很多时候，导致消费品、零售及服务行业一线员工离职的主要原因并非仅限于薪酬福利因素，而是工作无法提供给他们职业安全感。

虑更换一份新工作时，一线员工往往会忽略福利待遇、培训机会、团队氛围等多样性因素，而是仍然直接比较收入高低。这种现象反应出企业在其它方面所进行的投入，并没有被很好地感知到。

比起人才竞争，劳动力成本上升将普遍成为消费品及零售企业更大的困扰。怡安翰威特消费品、零售及服务行业负责人王映珺认为，目前企业在人力成本上的投入和一线员工的实际感知度之间还存在相当的差距，只有想办法将那些现金之外的多样化因素的价值真正体现，企业才能在长期阶段内持续保持员工的高敬业度。

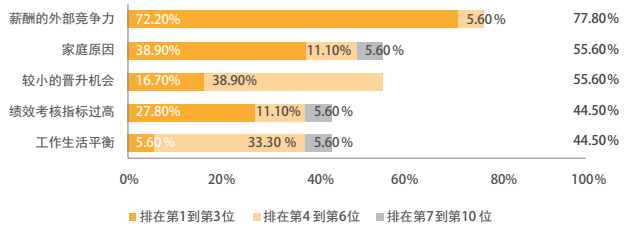
1 建立员工沟通平台提升薪酬福利感知度。

一方面，在收入构成上，一线员工在消费品、零售及服务行业工作时，提成和奖金所占的比例更大，而底薪部分相对偏低，这也使得该行业的一线员工对能够获得的现金收入相对敏感。但在另一方面，为提高销售能力和服务的积极性，企业在福利、培训及团队建设方面所做的高水平的投入，比如商业保险、员工关怀、培训机会、节日礼品等等，常常由于缺乏良好的沟通平台和持续的沟通机制，其价值并没有真正获得员工的认可。“一些企业已经开始通过建立有特色的沟通平台，比如采用全面薪酬沟通系统，加强员工对于整体薪酬福利方案的感知度。”怡安翰威特消费品、零售及服务行业负责人王映珺表示，“同样的资源投入，沟通的有效与否极高程度的影响了员工的感知度，在留用员工时也会产生不一样的效果。”

2 雇主品牌建设的要点。

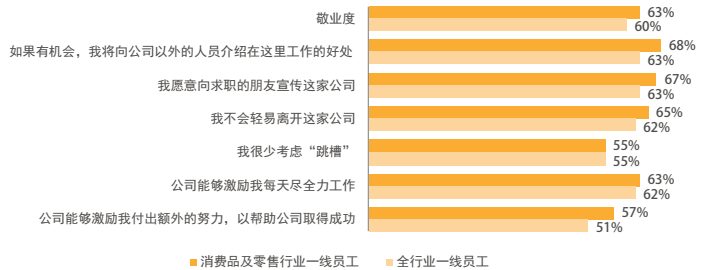
薪酬福利之外，雇主品牌认同也是加强员工对公司归属感的重要资源。当前，在整个消费品、零售及

2012年消费品、零售及服务行业一线员工主动离职原因



数据来源：怡安翰威特 2012 年人力资本调研 摘自 2012 年美容顾问报告

2012年消费品、零售及服务行业敬业度



数据来源：怡安翰威特 2012 年消费品、零售及服务行业敬业度研究

服务行业内，部分一线员工群体已经形成了一些相对固定的职业发展倾向，比如具有相关的工作经验后，由大众品牌的门店向中高端品牌的门店流动，但对于大部分一线员工来说，职业发展通道并不明晰，提高收入水平的渠道也相对缺乏。针对于此，通过持续的雇主品牌建设有效的沟通机制，公司在增加员工对于企业文化和品牌认知度的同时，还应该强调对员工的个人发展和生活提高都给予了较多的关注，并确保能在日常工作中就通过有效的沟通机制充分地让员工感受到，以此来强化雇主品牌的价值。



④ 化工行业

——通过敬业度优化一线员工劳动生产率

每当有新同事加入时，一位在化工行业工作的一线员工最可能产生的想法是什么？

答案是：跳槽。

当前化工行业一线员工平均在一家公司工作的时间，远大于其它行业的同一群体。然而，对于一家化工企业来说，保留一线员工的难度正在变得越来越大。由于化工行业对一线员工通常都有一定的技能要求，这造成了那些经过相关培训或有过相关实践经验的人员在人才市场上经常有较多机会，尤其是每当有企业扩产和新项目建设时开放出的外部招聘机会。

对于化工行业的一线员工而言，这些外部招聘机会的吸引力在于，有可能通过更换工作获得较大幅度的薪酬提升。与此同时，每当有新员工加入，诸如薪酬水平等个人信息也会很快在小群体里得到传播，而这些信息又很容易引起该企业老员工的不公平感，由此也谋求跳槽机会。

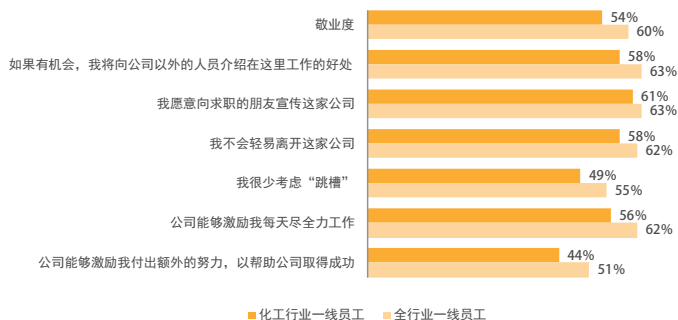
根据怡安翰威特的敬业度调研，在所有6个敬业行为表现中，化工行业一线员工在“我很少考虑跳槽”和“公司能够激励我付出额外的努力，以帮助公司取得成功”这两项上的敬业表现，与全行业平均相比显著偏低，而其它项目则居于所有行业的中间水平。

而在薪酬增长方面，化工行业的一线员工近年来的薪酬增长幅度逐年提高。随着该行业整体产能的扩张，一线员工劳动力成本上升的压力还将持续。

为避免由于员工频繁流动而推高用工成本，化工类企业有必要对其当前的人才保留方案重新审视。此外，该行业特有的挑战还来自地理因素，由于化工类企业的生产基地在地理分布上相对密集，通常都集中在各地区的某个大型园区里，这一定程度上也为员工跳槽提供了方便。

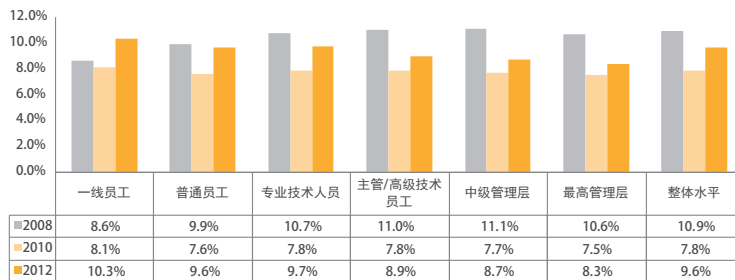
怡安翰威特化工行业负责人李小羽认为，当前化工行业一线员工在敬业度表现上的消极，部分原因来自激励制度的不完善以及职业通道的瓶颈。通过设计适合的薪酬福利方案和加强内部公平性，以及提升公

2012年化工行业敬业度



数据来源：怡安翰威特 2012 年化工行业敬业度研究

2012年化工行业职级划分薪酬增长幅度(平均)



数据来源：怡安翰威特 2012 年人力资本调研

司对一线员工职业发展的关怀，可以改善这一局面。而通过敬业度改善，员工参与工作的主动性被提高后，整体劳动生产率也可以得到进一步优化。

① 工人指标的科学设定。

化工行业的劳动生产率很大程度上由生产线和机器决定，而在这些固定资产保持相对稳定的运作效率的情况下，生产过程安全性、连续性和质量控制则来自于相关一线员工日常维护意识，以及是否对可能出现的问题具有预见性的能力，比如及时识别与申报故障的能力。在一线员工指标设定方面，除了在合格率、

安全意识以及保持生产量定期交付等方面设定出尽可能量化的指标，雇主还应该关注这些指标与激励方案的有效结合，并结合一定形式的沟通机制，确保让员工感受到公司基于绩效给付薪酬的绩效制度，以此来提高员工参与工作的主动性。

② 通过营造内部公平性进行敬业度优化。

通过外部招聘解决新增人员需求的同时，也会在工厂内部出现同一级别的新老员工在薪酬水平上具有

一定差距的情况。此时，通过优化员工关怀，营造出相对公平的工作氛围，有助于避免老员工在这类情况下出现心态不平衡的消极心理。在此方面，雇主可以采取的措施包括：增加多样化的薪酬福利方案，比如缩短奖金的发放周期或提高发放的频率，或者在普遍福利上进行调整，设定可以升级的福利与补贴方案等。灵活的做法还包括，对那些工龄较长且表现优秀的员工，设立额外的激励，比如有吸引力的培训机会等。



如何应对日益严峻的一线员工管理挑战

与其他层级的员工相比，一线员工的行业通用性更大。由于正处低年龄段，其兴趣和个人生活规划尚不明确，导致当前的一线员工处于更高频率的区域性流动之中。另一方面，由于中国职业教育体系的不成熟，以及传统文化中“轻体力、重文凭”的思想，导致当前市场上的一线劳动力供给和来自企业的雇佣需求之间，存有相当的“结构性差距”。

不论是来自劳动力流动的研究还是来自一线雇佣实践的直观感受，都不难发现当前中国的一线劳动力市场正在出现服务业从制造业“抢人”的现象。不仅是沿海地区，在内陆地区的企业越来越多地面临“招工难”的问题。这背后，是随着产业结构转型和城市化的发展，一线员工从制造业转向服务产业、从中小城市转向大城市的结果。由此造成的劳动力再分配也造成了一线员工不断攀升的薪酬给付。这给企业，尤其是制造驱动的企业造成了非常巨大的成本压力。

从人员风险管理®的角度来看，由于人口红利转

人员风险要素	人员风险因素	
人口结构	① 适龄工作人口规模 ② 入境/出境移民 ③ 劳动生产率	④ 老龄化人口 ⑤ 未来劳动力供给
政府支持	⑥ 未来人力资源规划风险 ⑦ 恐怖主义威胁及政治不稳定 ⑧ 暴力事件及犯罪率	⑨ 政府关系 ⑩ 腐败
教育体制	⑪ 识字率 ⑫ 教育系统负荷能力 ⑬ 中专毕业生人数	⑭ 高等院校招生人数 ⑮ 教育投入
人才开发	⑯ 初级人才素质 ⑰ 技能培训质量 ⑱ 管理培训质量	⑲ 掌握的语言 ⑳ 人才外流
雇佣实践	㉑ 偏见与不公 ㉒ 劳动关系 ㉓ 员工流动率 ㉔ 医疗福利 ㉕ 养老福利	㉖ 机会均等 ㉗ 行政人员招聘 ㉘ 职业健康及安全 ㉙ 裁员限制 ㉚ 人事成本刚性

移以及产业发展进程，企业正在面临人力资本相关的风险与挑战。2013年怡安翰威特人员风险指数显示，例如长春、长沙以及合肥这样的内陆城市在人才外流的人员风险指数上平均较北上广这样的一线城市要高。

这意味着那些准备选址或是现在已经在二三线城市运作的企业，必需直面在招聘时提高人力资本有效性的挑战。例如，像北京、上海这样的一线城市，因人才激烈的抢夺造成人力成本膨胀，迫使这些企业不得不转向内陆城市来缓解居高不下的人力成本，特别对制造业等高度依赖、低成本一线员工的劳动密集型产业，像长沙和重庆这样的二三线城市吸引力正逐渐增加。然而，根据怡安翰威特2013年人员风险指数，我们不难发现这样的二三线城市，在教育资源投入与人才开发等人员风险关键因素当中存在着高风险，并极大地影响到一线员工的素质，这是在二三线城市招聘一线员工的企业必须考量到的人员风险。

对于大多数出现“招工难”的企业来说，劳动力“短缺”通常表现为无法快速获得素质较高、胜任力较强的一线员工，而这通常会推高企业的招聘和培训成本。对于制造业来说，其常受到技术型工种短缺的困扰。而对于消费品、零售及服务行业来说，在整体业务由一线城市向二三线城市进行渠道下沉的过程中，在当地寻找到能力和素质相符的一线员工，也是一大难题。

① 一线员工雇佣实践的趋势

注意对标人才流向的行业最佳实践，有效系统化地进行人才晋升通道和雇主品牌的建设。

——薪酬与绩效管理咨询华东区总监 韦东宇

① 绩效管理改革优化。

过去，不少大型公司尤其是欧美外资企业，其为一线员工设置的薪酬福利结构中，绩效部分占比不大，并且其浮动与团队整体的劳动生产效率相关度更高。怡安翰威特建议，应该加大对一线员工的绩效管理力度，加强与个人生产效率的相关性，并结合其它业务生产和管理流程，对整个驱动员工敬业度的基础体系加以优化。

② 增加多能工帮助企业平衡人员风险。

当前，已经有不少企业在采取增加技能津贴的方

式，鼓励员工在技能提升方面的积极性，并提升企业对员工的保留能力。怡安翰威特建议，企业可以根据业务的实际情况，在“多能工”的培养方面加大力度，比如发展一部分能够操作若干个流程/工位的一线员工，或者提供例如从操作工到维修工的轮岗机会。轮岗机会能够增加员工对于学习与提升自我能力的兴趣，并由此带动企业总体技术水平的提高。不仅如此，轮岗机会还能够为员工带来更大的成就感和满足感。尤其是在希望能够激励、留用新世代员工的制造业产生特别显著的成果。

此外，当现有的员工可以在多类岗位空缺的时候及时顶替并熟练的承担起岗位责任时，这样的灵活性让企业具备了重新调整员工部署的能力，且能有效减缓因员工流失而造成的业务风险，并帮助企业平稳度过招聘困难时期。总体来说，轮岗能够为企业带来整体能力以及劳动生产率的提升。

③ 职业发展通道规划和执行。

企业应对规划并对一线员工公开晋升平台并进行规划，明确职业发展路径，进而提升员工技能及工作效率，并且有效传递企业对一线员工的要求和晋升标准。值得一提的是，当“技术线”和“管理线”的职业发展路径被规划出来以后，很多企业仍然会陷入流于形式、难以顺畅操作的困境。怡安翰威特建议，在一线员工和一线管理者能力发展上，企业管理者需要在中长期内保持强有力的连续性和执行力，在贯彻执行的过程中不断修正和优化，贴近实际，同时也要做到“坚持原则”。

④ 关注员工诉求。

透过正确理解新世代员工诉求，建立双向沟通的渠道，并透过福利及全面薪酬沟通机制有效传递企业对员工需求的关注信息，进而营造雇主品牌文化，在人口红利减缓的形势下，建立企业对一线员工的招聘、留用优势。

对一线员工和一线管理者的培养，应该做到体系化、流程化，这样才能最终将他们的敬业度转化为高效的生产力和凝聚力。

——怡安翰威特南京分公司负责人 丁元元 

劳动力再分配也造成了一线员工不断攀升的薪酬给付。这给企业，尤其是制造驱动的企业造成了非常巨大的成本压力。

文化锋声

参与式领导锐化组织感官

文 / 风里_李峰



一百年前的3M公司总裁威廉·麦克奈特(William McKnight)发现,他手下的研究员迪克·德鲁(Dick Drew)违背其指令,暗中组织资源研发粘合剂,而忽略了他本来的任务——3M当时的核心产品砂纸的改进。威廉没有责怪迪克,他觉得迪克坚持一定有他的道理,于是听之任之。

科特勒温(Kurt Lewin)一定会认为威廉的领导风格过于民主,甚至过于放任。勒温以对霍桑工厂研究闻名于世,号称社会心理学之父,也是现代领导风格研究的先锋人物。勒温和他的合作者们通过实验研究,总结出三种领导风格:独裁(Autocratic)、民主(Democratic)、放任(Laissez-Faire)。独裁风格的领导人做决策时不征求下属的意见,往往导致下属的不满,虽然工作效率不一定低,但是损失的是员工的工作热情和创造力。民主风格的领导人做决策时征求下属的意见,往往让下属感觉很好,虽然工作效率不一定高于独裁风格的领导人,但是长期来看,对公司大有好处。放任风格的领导人让下属自行其事,但下属要对结果负责任。这种领导风格造成员工满意度和效率都比较差,但是,如果员工素

倡导参与式领导风格的人大多关注这种风格的一种好处:提升员工工作动力。其实,参与式领导风格还有一种也许是更大的好处:让决策层对企业内外环境的感知变得更加敏锐。

质高,也许会有意想不到的价值。

民主风格也叫参与式领导(participative leadership)。被视为经典的上世纪五十年代的密执安领导力研究的一个发现,就是参与式的领导风格比较有效。倡导参与式领导风格的人大多关注这种风格的一种好处:提升员工工作动力。其实,参与式领导风格还有一种也许是更大的好处:让决策层对企业内外环境的感知变得更加敏锐。

第一 参与式领导风格锐化组织视觉:看到机会、趋势,以及客户深层需求。

第二 参与式领导风格锐化组织触觉和痛觉:感受到问题、风险,和来自内、外部的危机。

一百年来,3M公司创新不断,源于3M公司的创新文化。而3M公司的创新文化,起源于威廉·麦克奈特几近放任的民主风格,在这种领导风格下,与客户密切接触的一线员工,才可以把市场机会迅速反馈到决策层。威廉让迪克去一家汽车装潢店考察一下3M新砂纸的使用效果,迪克偶然发现工人在给车身喷当时流行的双色漆的时候,会先用胶带盖住一部分车体,然后再撕开胶带,喷另一种颜色。让人头疼的是,胶带粘性太强,车漆时常随胶带一起被撕掉。于是,迪克回到公司拉起一支团队,试验开发遮蔽胶带。两年之后,胶带研发成功,这种新产品为3M带来70多年的销售收入,更重要的是,这种新产品引爆了3M的胶带产业,目前在售的产品达七百多种。威廉对于迪克违抗指令的纵容,无意中为3M带来巨大的商机,这一偶然事件,震撼了威廉。

这位总裁下决心要塑造一种有利创新的组织文化。

《商业周刊》发文将3M的创新架构概括为七大支柱,其中有三条,与参与式领导风格有关:

① 创新文化。威廉所创建的企业文化在后来的领导人拉里·文德龄身上得以传承。这种文化可以概括成一句话:“雇用好人让他们以自己的方式做他们的工作。容忍他们犯错误。”

② 集体智慧。聊,聊,聊。管理层倡导研究人员充分交流,正式的,非正式的,都好。文德龄称之为3M的秘密武器。

③ 密切联系客户。员工花大把时间跟客户在一起弄清楚客户需求,只有这样他们才能够研发出有价值的产品。

因“末位淘汰”饱受争议的杰克韦尔奇,给人的印象是铁腕的独裁式领导者,不过从他当时在GE推行的“群策群力”(GE Workout)——一种发挥集体智慧的例行问题解决讨论会,这又反映出他的另一面——参与式风格。

韦尔奇把参与式领导风格通过“群策群力”变成一个流程。参加GE“群策群力”的一位员工的感叹发人深省:“25年来,你

组织发展

工作属性的变化

文 / Naomi Stanford 译 / 朱茱蕾



想想近些年社交媒体、智能通讯设备等兴起所带来的对工作的巨大影响。这些变化对组织设计者如何保持组织的可持续性与绩效产生了一些影响。

工作的属性以及如何完成工作将持续地改变。面对这些变化，组织设计的工作也应适应变化应对员工技能与行为的改变。因此，首先要考虑的是：什么是要做的工作；其次要考虑工作属性改变的趋势。

美国经济学者 Robert Reich 在 1992 年，定义了“工作属性”

的三个方面：

➊ **常规型服务**：尤指重复性的工作。Reich 解释到，常规化工作常常有特定的工作流程和规则作为指导。通常是在很大的空间内，多人做同样的工作，比如：工厂生产流水线上的工人。

➋ **对人的服务**：他们单独或者在小团队内与工作的服务对象面对面的直接接触。比如：服务员，空乘，出租车司机和理疗师等。

➌ **知识型服务**：指利用数据与分析工具发现问题，解决问题。

工作的属性以及如何完成工作将持续地改变。面对这些变化，组织设计的工作也应适应变化应对员工技能与行为的改变。

Reich 指出这一类的工作人员例如：研究人员、软件工程师、律师、

管理咨询师、广告电影制片等。

这三类工作的划分在之前的很长时间里都为人共识。但是试着想想在近几十年工作属性的变化：原来的常规性工作由机器取代。汽车生产商劳斯莱思最近就把最后一道工序——为车抛光的工作由机器人代完成。另外，超市自主结帐的机器取代了收银员。知识型服务由计算机取代，比如：简历的初步筛选由计算机通过关键词查找完成。这样的工作变化将在未来持续。

同时，有的工作对于某些人

们为我的双手支付工资，而实际上，你们本来还可以拥有我的大脑——而且不用支付任何工钱！”

参与式领导风格的一大好处是锐化组织的痛觉。一般官僚主义严重的企业，一线对中层，中层对高层，高层对董事会，都是报喜不报忧。这样的氛围下，久而久之，企业就失去了痛觉。问题层出不穷，决策层却浑然不觉。

拯救福特的阿兰·穆勒里 (Alan Mulally) 刚到福特任 CEO 的时候，规定下属的运营报告采用颜色标记：绿色代表成就，黄色表示预警，红色表示问题。一开始的几轮会议上，所有下属的报告都是一片绿色。阿兰对大家说：“你们这些人啊！你们明知道我们去年亏损几十亿，有没有一些地方我们没有做好呢？”由于

气氛缓和了，终于有人带头报告问题了，后来福特高层开运营例会的时候，报告就变成五颜六色了。

最高层如果能像麦克奈特、文德龄、韦尔奇、穆勒里示范的那样，采用参与式领导风格，就会形成一种民主文化，自下而上的沟通就会形成行为规范，企业的视觉、触觉、痛觉就会非常敏感，一个感官敏锐的企业会看

到更多外部机会，发现更多内部问题。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



变化是年复一年，日复一日的。组织中的变化趋势可以通过绩效数据、财务数据、客户满意度、公司品牌、生产力和员工敬业度等分析。

来说是付薪工作，而对另一些人来说未必如此。那么付薪工作的定义是什么呢？社会学家 Marie Jahoda identified 曾做出以下五个方面的定义：

- ① 有固定的时间，并且基于经验
- ② 是家庭与邻里关系之外
- ③ 是某个社会群体共同的行为或者共同的目的
- ④ 是特定的社会状态与个人的身份
- ⑤ 是规律性的活动

当然，这五方面的界定随着数字化时代的到来而发生改变。比如，大多数人的工作朝九晚五。但是随着智能手机和平板电脑的诞生，大家可以不受时间与空间的限制工作。工作时间不再是标

准的朝九晚五了。看看 Bonnie 的案例：Bonnie 是一家公司的主管。她向公司请了探亲假。她可以在休假期间通过智能手机随时查看 email。她把邮箱设置了“外出自动回复”。但是她收到一封来自上司的邮件，写到：“我知道你休假，但是你能看以下附件吗？请给我你的想法。我可能在周五的管理层会议上把你邀请进电话会议。”

如果你是 Bonnie，或者是 Bonnie 的上司，或者是组织发展顾问，你将如何处理这一情况？当然这没有对与错。只能充分考虑双方的权益。

工作的属性远超越时间的概念。它改变了人与人之间的关系——可以是全球的或者是虚拟

的；共同的目标可能是短暂的，因为人们从一个项目重新结合到另一个项目；办公室从隔离的区域到敞开环境使得组织内社会地位也不那么明显……

工作属性的变化以及人们如何完成工作，对组织的设计与发展有着重要的影响。对事物变化以及产生这种变化的背后因素保持敏锐是组织设计咨询顾问应该具备的关键技能。顾问应该能识别与追踪可能对工作产生影响的内外部的趋势，并且知道如何制定应对计划。

变化是年复一年，日复一日的。组织中的变化趋势可以通过绩效数据、财务数据、客户满意度、公司品牌、生产力和员工敬业度等分析。同时外部的趋势也值得注意。外部环境的变化对内部组织设计会起到一定的作用：

- ① 什么是新兴趋势——哪些是重要日程、经济、政治、社会或是业务？
- ② 高管团队意识到这些重要或者潜在的变化对组织的影响吗？
- ③ 我们有组织需要的人才和组织能力使得我们在这种趋势变化下的业务取得成功吗？

我们以中国七十多个城市的房价上涨趋势举例：

✚ 在过去的4个月里，房地产市场的势头与零售和工业产量一样强劲增长。(2012年11月数据)

✚ 根据路透社的报道，在70个城市中，平均新开盘房价与上

月成交价上涨0.3%。其中北京的增幅最大，达到0.8%的增幅。(路透社，2012年11月)

这样的趋势对组织发展与设计者来说可能意味着招聘员工难度提高，因为大家对薪资的要求提高；也可能意味着工作可以在成本比较低的地方完成等等。这个例子从某种程度上说明提高组织的竞争力与员工满意度需要思考对新变化趋势的应对方案。

那您的组织又是怎么样的呢？什么趋势已经对人们的工作产生了影响，什么趋势可能改变着工作的属性？您又将如何发展组织能力以应对变革带来的影响？HR

作者简介

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

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

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

何谓领导

彼时有声胜无声

文 / 何辉 (Helen He)



与人的互动中，“无声”的沟通方式常常让双方的目的都无法达到，是成本最高的一种沟通方式。“给脸色”是“无声”的沟通方式之一，用于表达对人的不满或者厌恶的情绪。这种方式常常给接收者带来无数的烦恼甚至心理伤害，同时对信息的发出者也同样具有伤害力。中国文化中对于老板的脸总是有些情结，因此许多人谈到职业经历，难以抹平的负面记忆中似乎总有老板的脸色：从简单的会议记录没有达到老板的要求，到某个项目最终结果没有达到老板的期望，甚至到离职前的交接工作，老板的不满清楚地写在脸上让下属去解读，但就是不去表达。这种沟通方式对自己和他人都不够尊重，因此也伤害了彼此的感情和关系。

另一种常见的“无声”沟通方式是“戴面具”：当下属的绩效趋势达不到上级的要求时，上级因为种种原因不直接给与下属反馈，而且在年底绩效评估时还下属打分为达标，但一转身就去人力资源部门要求开除该下属。还有些上级从不认可或赞许下属在团队中的价值和努力，只关注下属的业绩达标。当然很多下属也选择在老板面前“戴面具”，用

提醒自己：己所不欲，勿施于人；己所欲，亦勿施于人，彼时有声胜无声！

顺从、讨好、逃避或迂回的行为方式来应对彼此的互动。其实面具的背后代表着担心和害怕，不敢面对真相。

某公司一位员工长期以来一想到工作，就感到非常压抑。她觉得自己无论怎样小心翼翼，顶头上司都不会满意，每次到上司办公室看到那张面无表情脸，她就觉得上司就是不看好自己，再努力也是白费，什么都不暴露出来，先这么混着吧。而她的上司一直觉得难以了解这位下属是一个什么样的人，有怎样的想法，上司非常希望她对工作能有更多的积极性和主动性。其实这位上司并没有意识到自己的沟通方式是这个矛盾关系的核心关键。他的管理风格是绝不能出错或完美主义，每次下属来谈工作情况，他最常见的交流方式是脸上露出不满的表情，然后告诉对方回去重做，或者自己做一遍给对方看。

而该下属因为内心害怕，就选择了不多说不多问，一心想尽快离开。这种负面互动关系最后使两人的职业晋升均受到很大影响。

还有一位上司找某下属商量，问能否把他刚接手的个项目转给新同事。这位下属当时觉得这个商量好像就是走个形式，其实上司已经决定了，心里有些意见，但当时没敢说什么。隔了几天，上司在管理团队上宣布了这件事，这位下属心里非常不开心，觉得木已成舟，就把想说的话又咽回肚子里。几个月过去了，下属觉得上级对新同事越来越重视，对自己越来越不信任，在一次因与上司工作意见不一致而产生正常争论后，选择了离职。其实该上司很认可这位有潜能的下属，对其辞职极其不解，并没有意识到当初即使个人已经做了决定，若能设身处地多问问下属的真实想法，给予理解和肯定，同样的决定会得到更强的支持。当初因为怕生出多余的解释，而选择带着面具，对下属感受视而不见，反而影响了与下属的信任关系。这位下属也选择了同样“无声”的沟通方式，担心听到上级对自己的不认可，装作事情从未发生过一样，不敢表达自己内心真实的想法。

其实这些“无声”的沟通方式都反映着信息发出者背负的担心和无奈等情绪，但是因为没有通过有效的方式来表达，所以接收者常常会诠释为对方是对自己人格的漠视，而进一步加深了双方的误解。改善这种“无声”的沟通方式需要首先辨识自己的情绪，并可以正确管理自己在该情绪下的行为，尊重自己的感受和权力，提醒自己：己所不欲，勿施于人；己所欲，亦勿施于人，彼时有声胜无声！**HR**

作者简介

何辉 (Helen He) 是零领导力人才发展专业公司的创始人。Helen 结合自己 20 多年在世界五百强公司及跨文化组织中积累的人才培养经验，研发出符合中国人才特质的潜能甄别和领导力提升的方法论 - 领导力之旅，为众多中外企业 CEO 和高管团队在文化建设、战略统一、战略执行、建立高效团队、培养亚洲的全球化领导人等领域提供了切实可行的个性化解决方案与辅导。Helen 曾经担任的职位包括美国英格索兰公司 (Ingersoll Rand) 亚太区领导人才发展副总裁兼亚太区英格索兰大学校长；美国通用电气公司 (GE) 亚太区领导人才培养总监；GE 基础设施集团亚太区人力资源总监；美国百特医疗公司 (Baxter Healthcare) 大中华区人力资源兼公共传播总监；美国 Praxair 公司大中国区人力资源总监；美国 PPG 工业公司中国区人力资源总监等。

两海学记

创业企业小站练兵之化腐朽为神奇

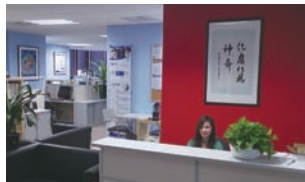
文 / 郭海晨 (Henry Guo)



从 500 强出来自立门户，创业已有四年（巨蟹座的神奇数字是 4，所以我逢 4 必赢，命定的 4 字出头开始创业）。过去的一年半中，经营的两个品牌都有神奇的发展。其中的电子商务业务品牌·智电商，更是从去年接手开始扭亏为平，今年铁定盈利，无论毛利、净利、现金流，都远胜我原来荫于 500 强德企大木做二鬼子时撞做的 IT 业。

👉 **乘风之势，虽远必至**：公司的名字叫智驭，强调“智”的驾驭。孟子说：“虽有智慧，不如乘势”，其实谋势之道，简言之，“识势”为首，“乘势”随后，“审势”为枢机。识势·企业商战，市场（外势）、人才（内势）为两个关键的势，我信奉内圣外王，更强调欲成大事，必先内修，才有乘外势之资。

前几日与国同庆后刚刚实施了公司开办以来第一次春秋晋升大考（公司每年春天、秋天晋升一次，经管理层提名后，被提名者需经过管理层殿前考试，通过晋升确认），6 个核心管理层成员在公司“战国聚义厅会议室”坐定，让 7 个今年被提名的或有业绩、或有人气、人脉、或有软硬能力的年轻潜力干部接受管理群



体会议室小范围考察。

考试的内容范围有两个，一硬（公司业务逻辑、能力，手不忘熟，熟能以技近乎道）；一软（心不厌精；智驭之道 - 包含公司业务描述、客户为什么选择我们、公司品牌内涵、视觉载体及含义、核心价值观、软硬能力要求、行为规范；龙之本 - 传统中国文化、以往所有的颁布的公司制度、规则、备忘录等）。

世界上的人才策略只有两种，找到最好的人才或者让现有的人才发挥到极致。即使 500 强企业也不可能像少数的顶尖企业那般洒脱，不缺银子只缺人才，更何况尚未扬名的创业企业，从公司的雇主品牌层面几乎很难快速地吸引到运营层面的实战干部人才。

现成的顶尖人才又大多很宝贵，创业小庙很少能支付起那些大拿，虽然我知道他们的价值总有长期回报，但一是世间，尤其

电商行业人才通货膨胀，水货残品越来越多，没性价比；二是我不愿意做光画大饼，不给干货待遇的事情，让人才们觉得好的领导人都是精明的骗子。

既然金无多而蚁难附，剩下的策略选择就不多了，唯有自己培养人才，让现有的无论是否腐朽的人才都能人尽其用。可借鉴的古有春秋五王练兵称霸、战国七国募才称雄，今有孙中山、蒋介石的黄埔军校，毛主席、共产党的抗大、党校机制，都是中国人耳熟能详的案例。只有建班子、搭台子才能带出队伍来，成就惊天泣鬼的神功伟业。班子、队伍就是企业家个人能够飞蓬遇飘风而至千里的风之势也，故托其势者，虽远必至。

👉 **两件事**：智电商的品牌，我们团队只做了两件事，**质量机制和人才培养**，通过形成、完善机制而非个人去发现问题、解决问题，既长效，也避免因个人不断挑战而造成的员工面子、信心方面的负面影响。另外，优秀的企业家永远不代表优秀的企业，我和我的创业小伙伴们，都不想建设诸葛亮式的少数精英忙到在办公室喷血，人亡而道不存的领导风采。

人才培养的手段是多样化的，大的全民培训普及班只能扫面，小范围精英班辅以教练导师可以精准点射；人才培养又是个综合工程，给项目摊子去收拾是搭台子，智驭之道是定法度、赏罚依据，春秋晋升是给希望，也乘机弘扬公司文化和精神内涵。法非御人之具，铁血（基于公司核心价值观的个体和组织精神能量 - 积极心理学的专业名词叫心理资本，有希望、韧性、自我效能和乐观 4 个状态化的可开发的特质）为经国之谋。

电商的前辈如阿里巴巴，有阿里夜谈、阿里夜校和阿里党校体系；以前述职的 500 强德企有全球和亚太企业大学、高管导师和教练，都是可以效仿的好机制。但同样是师夷长技，西菜中做的，袁世凯当年的小站（天津附近地名）练兵似乎更加值得细究和借鉴。

👉 **小站练兵**：公司发展至今，已经 60 多人，只能算个小公司，叫“小站”也很是贴切，小站之所以一定、必须要练兵，非患兵少，而患在不精，非患兵弱，而患在无术。创业新企业招不到好兵是常态。周边朋友，很多创业者都有类似的感慨，这一代年轻人怎

么了?技有不逮而心比天高,信仰和普世价值缺失,自律废弛,无论如何激励亦不能承担责任,遇差逃亡,临阵诈病,或者结盟立帮,蓝调(Blues-总叹命苦如长流水,长太息以涕零兮)传播,俗言飞驰、造谣惑众,不是在网络上粪土一切,就是在公司内愤青万有。

其实兹事非新,古来就有,墨子就说:“天下之百姓,皆以水火毒药相亏害。至有余力,不能相劳(团队相互帮助);腐化余财(宁愿浪费、破坏),不能相分;隐匿良道,不以相教;天下之乱,若禽兽然。”所以也就没啥可以大惊小怪,长吁短叹的。

袁世凯1895年从朝鲜回来后,小站练兵4年(1895-1899,又是神奇的4),后来形成的北洋军阀体系,做过督军以上的有34人,4个民国总统、1个临时执政。北洋政府共46届政府总理,其中9人曾跟随袁公小站练兵,后任北洋六镇官佐,先后担任17届政府总理。

袁氏知兵,熟稔中国兵之利弊,更娴于兵略,通过练兵,力惩前非,汰冗兵,节糜费,退庸将,以肃军政。袁氏还知道,兵力强弱,在慎选于募兵之始,我现在才知道这一代海外留学归来的,在哪些国家读过高中的不能要(虽以偏概全,但站小船微,无力抵抗大概率),哪些频繁出入江湖公司的游勇溃卒不能要。

❶ **矫弊之要-戒**:普通人虽有天赋禀才,但无法无缘无故变得优

秀,从因果报上来讲,是因为他们都还没有碰到那个能给他们脚底下三颗痣的人(契机、点拨夙慧神灯之人)。佛法说先戒,才能定、而后慧。身为过来人,并非完全根据自身好恶,而是根据已有的智慧和神通,看到有些非专业的行为会造成企业经营管理的恶果,从而影响员工职场生涯发展,制定相应的行为规范和纪律,开示行为取舍的道理,赋予普通人脚底三颗馭智之大痣以解疑惑。

袁世凯也洞察个中要害,更明白普通人需要给予方便,所以召集文人知识分子,对士兵讲述“经史大义”,又知道他们记不住,也不重视,就编写种种口诀和歌谣,如《劝兵歌》、《对兵歌》、《行军歌》等等,命令士兵背诵,“熟习于口,牢记于心”,“你若常记此等语,必然就把头目升;如果全然不经意,轻打重杀不容情”,一大道白话,人人能懂。

我们公司智取之道中的“龙之本”部分,也借用了诸如儒家5伦和“君待臣以礼,臣事君以忠”的江湖“失传绝学”,上下有礼,斯为有制之师,能敬官,斯能用命;能用命,斯能效忠(员工敬业度)。

创业团队成员来源驳杂,个性纷呈,我和我的小伙伴们要靠智取之道——“龙之本”来馭奇归正那些不世之才。

❷ **你的神奇超过你想象**:普通人不愿意用命,还因为心志暗淡,袁世凯的方法是提出“自古将

多行伍,休把当兵自看轻。一要用心学操练,学了本事好立功”。我们公司的智取之道“龙之本”引用了“王侯将相,宁有种乎”、“天下成大事者半是天缘,半是勉强迁就”等,强调超越常人的努力(私下里我们还是信一命、二运、三风水、四积德、五读书、六名、七相、八敬神、九交贵人、十养生,但超乎常人的努力是串起这一切的可掌控的主线)。

西方的领导力在挑战了目前后(破),要激发共同的愿景(立),但普通人不信,所以要激励人心(你的神奇超过你的想象),和赋人以能(士无日不操操练,无日不经讲究,虽在驻军,如临大敌。暇则取战阵形势、枪炮用法,以及激发忠义诸歌诀,俾各兵弁熟诵),以心手双畅。

❸ **立本树势**:质量机制和人才培养两件事是交融的,袁世凯当年在小站,招致募友,僦居嵩云草堂,日夕译撰兵书十二卷,以效法西洋为主,上书督办军务处,陈述练兵办法及营制饷章,中国近代的陆军典范就是从那时开始的。

从创业立户之初,我和我的小伙伴们一起,博撷众美,整合东学西渐,差不多已有超过5千页的大字足本插图版的PPT,一方面在智取-海智汇品牌给商学院EMBA/MBA上课、企业培训中使用,一方面又通过小站练兵,非复邯郸学步,而是希冀在内部所炼人才之上立本,三五年后最终在公司的班子、台子、队伍中

看到本立而道生,树“内势”以辨“外势”,立馭势之智。

❹ **化腐朽为神奇**:公司进门,就挂有朋友相送的“化腐朽为神奇”的书法,我希望公司所有的员工都能相信,人无生而卓识,也非命定腐朽、平庸,更从来就没有什么救世主,也不靠神仙皇帝,要创造我们共同的神奇,全都靠我们自己。所谓“美人迟暮”、“英雄末路”,失其势位也!“腾蛇游雾”、“飞龙乘云”,挟其势能也。创业之初,情况总艰难、腐朽,潜龙虽然在野,势未蓄但仍需谋,谋势在己不在天,公司商战,开山拓土,拨云见雾,图空阔雄途之神奇,起始于练兵跬步。HR

作者简介

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

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



《至关重要的关系》

The Start-up of You


作者 / 里德·霍夫曼、本·卡斯诺瓦

翻译 / 钱峰


出版社 / 北京联合出版公司

出版日期 / 2013年5月1日

+ 作者简介


 里德·霍夫曼，毕业于斯坦福大学和牛津大学，是举世闻名的企业家、投资人士，入选 2013 福布斯全球富豪榜前 500 名。

他是世界上最大的职业社交网 LinkedIn 联合创始人兼执行董事长。该网站会员突破两亿，且每 1 秒钟就有 3 名新会员注册。里德之前任 PayPal 执行副总裁兼创立理事。他还是著名的硅谷风险投资公司 Greylock 的合伙人，也是 100 多家技术公司包括 Facebook 和 Zynga 的早期投资人。


 本·卡斯诺瓦，优秀的企业家、作家。他曾经为《新闻周刊》撰稿，并在 CNN、《早间秀》以及 CNBC 担任过嘉宾。他被《商业周刊》誉为“全美最棒的青年企业家”之一。

+ 名人推荐

“并不是非得创业才称得上是企业家。企业家指的是一种看待世界的方式：当他人看到重重障碍时，企业家看到的是机会；当他人选择退却时，企业家却能大胆冒险。不管你从事什么职业——或者希望从事哪种职业——本书都可以为你走向成功提供经验教训。”

 迈克尔·布鲁姆伯格，彭博资讯创始人，纽约市市长

“所有人，不论男女，都需要拥有宏图大志才能成功。这本书非常实用，它教你该如何掌控局面，开创事业，从而为社会贡献积极力量。”

 谢丽尔·桑德伯格，Facebook 首席运营官

“本书讲述了在打造美好生活的过程中该如何运用创业策略：首先得有想法，然后在整个职业生涯中努力去实现它，成就非凡。本书提炼出了获取成功的必要关键技巧。”

 杰克·多尔西，Twitter 及 Square 软件合创人

“硅谷通过我们的工作方式彻底革新了整个行业。如今，是时候将我们采取的策略推广到全世界其他地区了。这本书可以帮助你彻底改变自身，并实现事业上的伟大突破。”

 马克·安德森，惠普、Facebook 以及 eBay 的风险投资家兼主管



如何应对 21 世纪新商业环境中的变化？全球最大商务社交网 LinkedIn 创始人里德·霍夫曼教你把握关系，利用趋势。

作为全球顶级 IT 投资人和企业家，里德·霍夫曼敏锐地感知商业社会正在发生的革命性的变化，并提出全球格局下的个人战略：每个人都应该具备企业家精神，学会重新处理与自我的关系、与他人的关系、与未来的关系、与风险的关系，才足以应对多变的世界。本书以全球化视野，深度解读至关重要的四大关系，为中国读者提供新的商业世界观和实用的七大策略。

+ 读者感想

先有事业还是先有人脉？这跟先有鸡还是先有蛋一样，看似是一个无解的问题。

LinkedIn 的创始人，从他自己的多年职业生涯和创业生涯的体会，总结出一个美国人眼中的人脉，以及通过众多个人经历和朋友的案例总结了一些事业发展与人脉的经验成书。

他认为，人脉是自己能够与圈子共同成长的一个过程，是自己与身处的圈子环境分享共同发展而形成。他指出很多“厚黑学”或者“成功学”的谬论的同时，也给出了很多真正健康的建议和方法。所以，我认为《The start-up of you》的中文翻译《至关重要的关系》并未真正的传递作者想要阐述的人际生态。

从一个行业新人来看，自己并未有什么人脉，那么人脉是如何形成的呢？实际上，人脉是自己对别人的共享和付出，只有首先奉献，才会有收获。重要的是你需要奉献什么。霍夫曼认为，奉献来自于个人的差异化。差异化在职业上首先表现为只有你能做而别人做不到的优势，或者说你能做得比别人好。对于这点，霍夫曼特别强调，一个新人要重视差异化，千万不要事事精通样样第一，那么到头来什么都做不好。竞争差异化的优势是一切职业策略的根本，差异化才能让自己对他人有价值，才能形成互惠生态的前提。

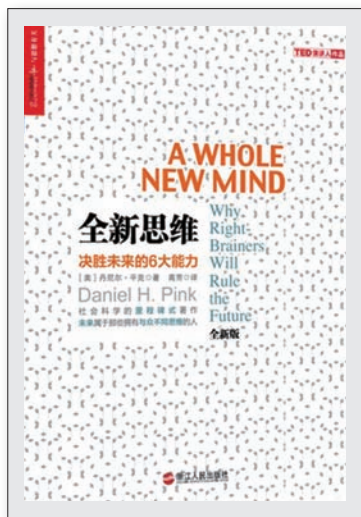
有了立身之本，就可以据此发展个人的人际圈子。真正的人脉来自于你能为别人贡献什么，而非利用别人为你做什么。传统的观点认为数量很重要，实际上人际关系不在于数量，而在与质量，邓巴数认为个人能够管理的人际节点数不超过 150，数量并不会为你的人脉和事业机会带来太多的亮点，作者认为平时我们看到的一些社交花蝴蝶未必是人际关系达人。

重要的人际关系扩展，往往是通过现有认识的人去认识别人。想认识现有社交圈之外的人，最佳方式是从现有圈子寻求帮助。获得人脉的扩张，不仅来自于数量，同样来自于质量。高质量的人脉能够带来高质量的扩张和高数量的扩张。而建立高质量人脉的重要性是个人声誉的建立！这反过来依赖于你现有的能力和差异化，以及你对圈子的共享和贡献。超级人脉来自于你在你身处的圈子里面，公信力、声誉有多强，而要能维护这种人际关系，最佳的东西恰恰是那些只有你

才能给予馈赠的东西，这是你对别人的价值所在，比如成为你圈子里两个不认识人的桥梁。

所谓的职业发展和机会，在差异化的条件下，就决定于高质量的人脉，可以说是高质量人脉的结果。特别在现有时代背景下，单枪匹马一定会输。良性人际关系中，资源和流向是双向的，在职场中人际关系过硬的人发展最快，最容易得到晋升，所以你自己周围的人将决定你会成为什么样的人，因此形成了圈子才能有事业的发展。在高质量的人脉中，个人不再需要某个公司的头衔，而是存在于一种超于某个公司头衔之外的一种职业的身份和圈子对这种身份的认同。

如果有些人有你希望得到的特质，那么跟他们在一起时最容易改变你自己的方式，而如果你真的想改变世界，首先就必须改变自己，而你想改变自己，就需要首先贡献自己的价值。如果你想发展职业，首先必须发展目标职业圈子中的人脉，以个人的价值和声誉，为他们提供帮助，也向他们寻求帮助，所以东西方在人脉上其实都一样，事业的成功同时取决于你的能力和关系，两者缺一不可。



《A Whole New Mind : Why Right-Brainers Will Rule the Future 》


作者 / 丹尼尔·平克

翻译 / 高芳

出版社 / 浙江人民出版社

出版日期 / 2013年5月1日

+ 作者简介

 丹尼尔·平克 (Daniel H. Pink): 世界知名杂志《连线》特约编辑,《纽约时报》、《哈佛商业评论》、《快速公司》等长期撰稿人,也是全球著名媒体 CNN、CNBC、ABC、NPR 的商业趋势分析专家。美国西北大学文学学士、耶鲁大学法学博士、蜚誉全球的美国大学优等生荣誉学会会员、杜鲁门学者奖获得者。著名未来学家、超级畅销书作家、趋势专家, TED 大会特邀演讲嘉宾、全球 50 位最具影响力的商业思想家之一。全球排名第一的演讲经纪公司华盛顿演讲局演讲家, 与该公司签约的名人还有美国前总统里根、英国前首相撒切尔夫人、美国前国务卿鲍威尔、美联储前主席格林斯潘。曾任美国前副总统阿尔·戈尔的首席演讲撰稿人, 美国前劳工部部长罗伯特·赖克的得力助手。



+ 内容概述

著名未来学家、趋势专家丹尼尔·平克畅销 8 年的《全新思维》再度登陆中国, 全新译本, 经典升级。平克是 21 世纪商业思潮的拓荒者, 他敏锐地察觉到, 人类社会已经步入“右脑时代”, 在这个时代, 知识不再是力量。他开创性地指出: 未来属于那些拥有与众不同思维的人, 唯有拥有右脑时代的 6 大全新思维能力: 设计感、娱乐感、意义感、故事力、交响力、共情力, 即“三感三力”, 才能决胜于未来。

《全新思维》标志了一个时代的转折, 改变了我们看待并体验这个世界的方式。平克残酷地将人人为之奋斗的专家之路彻底颠覆, 未来是那些跨领域型人才、故事型人才、创意型人才的天下。对于当今那些仍然奋斗在会计、律师、工程师岗位的专家型人才来说, 是时候给自己的工作来点不同以往的色彩了。本书在每一项全新思维能力的最后, 都附有一个工具箱, 详细列出了培养这一能力所需要的实践和具体指导, 对于每一个希望拥有与众不同能力的人来说, 都是不可或缺的行动指南。

平克在书中用了一个非常贴切的比喻表明, 我们已经来到了“右脑”大行其道的时代。他说: 以前, 左脑思维是司机, 而右脑思维是乘客。现在, 右脑思维突然抢走了方向盘, 加大油门向前奔驰, 并决定我们要去哪里, 以及怎样到达目的地。而你, 够全新思维吗? 你要做这个时代的过客, 还是主宰者?

+ 读者感想

作者站在全球视角，认为中国、印度等发展中国家是世界的大制造工厂，而以美国为代表的发达西方国家则是产生创意和战略蓝图的地方。原因在于发展中国家劳动力低廉，适于做大规模的重复性劳动：小到车间工人，大到软件工程师，都是廉价劳动力。这个观点解释了许多问题——每年我们有许多人出国学习计算机和电子工程，然后在当地找到起薪较高的相关工作，用作者的观点来看，中国人并没有抢他们的饭碗，因为从全局视角看，这些职位本就属于我们。

另一方面，“中国威胁论”在这个逻辑的解释下就显得更为荒谬，我们只是承担着世界大分工中应当承担的责任。这样一来，“学好数理化”式的中国教育也不无道理，因为中国本身就需要大批的左脑思维的人来做这些重复劳动。在中国当下的环境里强调右脑思维看起来似乎还为时过早，但是借鉴一下也无妨，何况个人的发展也没必要受地域的限制。

那么右脑思维的优势在哪呢？我认为主要体现在人际沟通的有效性上。在作者提到的六个感觉(six sense)里，至少故事(story)、移情(empathy)和玩耍(play)这三个是与人际沟通效果直接相关的；也就是讲好故事、理解对方、富有幽默感——现代社会信息过剩，沟通的有效性就显得尤为重要，只有在有效沟通的基础上，才能真正产生决策层的大创意。而右脑思维善于理解事物之间的联系，举一反三，抓住本质意义，故而在决定一个项目的大方向上，右脑思维也占尽风头。这就是作者所说的其他三个方面：

设计(design)、协同(symphony)和意义(meaning)：要有美学观念，以小见大，探寻根本。作者强调说：“现在社会金钱已经不是货币；人生的意义才是。”但所谓探寻意义，需要相当的悟性，还需要摆脱现实的困扰，而不是简单的右脑优势，因而非一般常人所能为。设计和协同两个章节还是具有普适性的。

总体说来，在这个太需要相互理解的社会，这本书让占主流的左脑者眼前一亮，看到被忽视的另一个庞大群体。同时，这本书也是右脑者的强心剂。右脑者不应该局限在用自己的技能做有限的工作上，比如设计师、导演等；也应该参与到主流的决策岗位中，成为乔布斯一样的创意型企业家。

我认为这是一个从技术到思维的革命，一个人的各种能力或者修养会反映在他做的每件事中，我们不需要非得搞艺术才有创意，也不需要非得搞科学才有逻辑。尤其对企业的高层决策者而言，左右脑思维都不可或缺。

+ 名人推荐



“总有人能从人人看得见的日常现象中看出新意，感知到时代脉动的关键点，《全新思维》告诉我们一个全新的时代已经走来！如果说人类的进化像一颗成长中的树，《全新思维》就是刚画出的年轮；如果说人类的进化是一阶阶地向上走，《全新思维》则标明了下一个台阶。”

蔡社，YBC 中国青年创业国际计划创业学院院长

“本书是一大奇迹。几年前，彼得·德鲁克还在想，现代经济社会是否会出现一个哥白尼式的人物。当今，一个崭新的时代正在快速形成，而本书让我们发现了这个新时代的“哥白尼”。”

汤姆·彼得斯，全球著名管理大师

“我就是个右脑思维型的人，这本书让我激动不已，我要尽我所能把它分享给每一个人。在斯坦福大学 2008 级的毕业典礼上，我购买了 4500 册《全新思维》送给毕业生作为毕业赠礼。”

奥普拉·温弗瑞，美国脱口秀女王



非我胡言

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

“你文章写得有点意思，想互动一下。徐亦立是笔名吧，改改吧，真名最好。”

人生旅行有很多站，应该比地理的游历更有趣。“其行弥远，其知弥少”，不改变自己，走多远都是迷惘。年轻时可以逃避，现在在哪逃得了。人微言轻，男人还是要立业，所谓立德、立功而后立言。老兄有所为有所不为，在坚持什么呢？期望老兄能回到肮脏但刺激的现实生活，也许我们可以一起创业。”

——简称终于和年龄相当的，老朱亲爱的老朱，

有些心碎地告诉你，徐亦立是我的本名。外公给取的，结合《论语》里“不亦乐乎”与“三十而立”的意思。这个名字饱含长辈对我的期许，人生过半，后者我也许做得不怎么样，前者我也一直在努力呢。大学里写诗时我倒是有过笔名，后来就不用了。

很谢谢你来信，尤其是文字都很真诚恳切，让我获益匪浅。偏偏我有些不同的见解，不说出来还真是不痛快。

请原谅我咬文嚼字，你引用的老子名句，原文是“其出弥远”，虽只是差一个字，毕竟不够严谨。

不出门而知天下，是圣人的修为。像我这样的凡夫俗子，难以企及，宁可遵循“行万里路，读万卷书”的教诲，这同样是名言。非我胡言，这样的日子很过瘾、很带劲。

不知你当初为什么来上海发展，我的原因很简单，就是摆脱故乡缓慢而单调的节奏，尤其是周围人用一套貌似正确而主流的价值观来要求我，比如——“男人还是要立业”之类的。

其实，真正做到“立德、立功、立言”三不朽的，据说只有三个人。把自己放到与孔子、王阳明和曾国藩同等的高度，你真是志向高远，我自愧不如。

海纳百川的大都市，包容和鼓励各种观念和方式。上海如此，纽约如此，伦敦如此。有人，其实是大部分人，过着朝九晚五的上班生活，目标是更高的头衔，或者说“升职”。有人，可能是你，走辛苦的创业之路，目标是更多的成就和财富，或者说“升值”。有人，可能是我，享受自由自在的读书和旅行，目标是更丰富的智慧和阅历，或者说“升智”。所有这些，都已远远超越我们人类的动物性本能，即繁衍后代，延续种族，或者说“生殖”。

不同生活方式的人，相谈未必甚欢，因为观察事物的角度多有差异。你提到的现实生活，在新时代人群嘴里，会被轻蔑地描述成“线下活动”。对他们来说，只有《Grand Theft Auto V》这样的游戏才是“肮脏而刺激”的。他们没错，确实是。

即使退一万步，接受你对现实生活的评价，我会聚焦在“肮脏”这个词上，就像你会着重在“刺激”上。理解了这样的差异，我就不再奇怪，你会把我的旅行看成是逃避。我只能付之一笑。套用你的逻辑说话，我改变了自己，所以走得越远，精神更纯粹、更升华。

想起曾和我去土耳其旅行的朋友。她皈依佛教，过去几年从咨询公司辞职，全在境内的藏区和境外的尼泊尔及印度修行。年中她返回职场后，发现有同事总是带着一种悲悯的口吻与她说话，仿佛她是迷途知返的游子。和这样的人，解释太费力气，也不容易有效，于是她也付之一笑。

人生旅行比地理旅行更有趣，也许对。也许那是因为你只把旅行当成地理旅行，而未曾用心去走，用眼去看，用脑去想。也许和很

多熟人一样，你只把旅行看作在悦榕庄，或者喜来登酒店休息一周，好重新投入繁忙的工作。

我怎样才能形容，在博卡拉爬上山顶等着看日出，在伊瓜苏瀑布沦陷于彩虹的包围，或者在色拉寺发觉未来佛露出微笑？我怎样才能描述，在讲座现场感受到听众们传递的能量，在书桌前看到文字在笔下自发流淌，或者按动莱卡相机快门时的快感？不，我不能，我只有亲身体验。美好而纯粹的体验，这就是我的坚持。

所以，谢谢你的邀请。不过“肮脏但刺激”的创业生活，不是我的追求。反过来，我邀请你加入我和朋友们的下一次长途旅行，我相信那是人生的蓝海，充满未知，生机无限。

就像我热衷追的美剧《Breaking Bad》里 Jesse Pinkman 常说的：

“You know it's GOOD 'cause it's BLUE, b****.”

