



**智享会**  
HR Excellence  
Center

发展，在握——  
西安杨森职业发展指南

“自主发展”是在自主的前提下  
为他们提供平台和资源，甚至提  
供培训和理念。

梁路云——心有共鸣

我们从 Michelle 身上聆听到的是一  
曲和谐优美，涵盖了个人与职  
业、自我与企业、工作与生活这  
三大乐章的协奏曲。

迎接人才管理专业时代  
的到来

我们迎来一个崭新的人才管理时  
代，有效的人才管理是决定当今  
和未来组织成功的关键因素。

# HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

# VALUE

2014年第1刊 NO. **21**

# HR的 收购兼并之旅





# 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 赵娴 Medyr Zhao  
编辑 Editor 秦蕙颖 Luna Qin 沈李莉 Lillian Shen  
施驭 Caroline Shi  
艺术总监 Art Director 刘茜 Nina Liu  
美术编辑 Art Editor 沈彩霞 Missa Shen  
摄影师 Photographer 米素 Meetso  
责任校对 Proof-reader 叶玉禅 Cherry Ye

## 发行部 Distribution

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

## 市场部 Marketing Department

市场经理 Marketing Manager 叶俊 Aaron Ye  
市场专员 Marketing Specialist 李阳 William Li 陈中锋 Helen Chen

## 企业合作 Corporate Partnership

高级经理 Senior Manager 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**  
资深人力资源专家
- **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

# CONTENTS 目录

## 21 前沿 | FOCUS

### 发展，在握——西安杨森职业发展指南

“自主发展”并非是任由员工在企业这块土壤上“野生”，而是在自主的前提下为他们提供平台和资源，甚至提供培训，提供理念。



## 36

### 专题 | FEATURE

### HR 的收购兼并之旅

收购兼并是企业的重大活动，身为业务伙伴的 HR，不仅是提供支持“大后方”，更应该是出谋划策的“锋线人员”。

## 54 人物 | PEOPLE

### 真诚铸就领导力——

史泰博中国区人力资源部，内部沟通和企业社会责任高级总监  
李雪梅 (May Li)

她用推心置腹般的真诚与员工及企业建立了不可分割的联系，这是光凭知识和技能无法企及的高度。

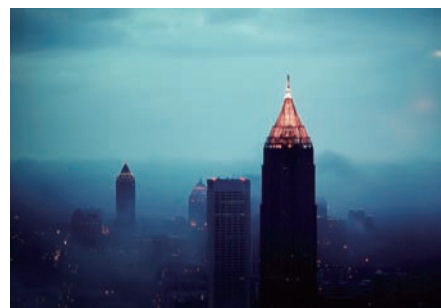
## 78 专栏 | COLUMNS

文化锋声 | 负能量：变革的源动力

两海学记 | 方性领导·领导之规

组织发展 | 组织从业者的六大主题

何谓领导 | 颠覆自己，再创生命力



## 6 | 声音 + 伙伴 |

## 8 | 头条 + 连线 |

### 14 | 前沿 |

- 全面薪酬与员工敬业度
- 发展，在握——西安杨森职业发展指南

### 30 | 微语录 |

- 放假那点事儿

### 32 | 劳动法苑 |

- 劳动仲裁裁决书的生效问题初探
- 从一个严重违纪案件来看我国的病假制度

## 36 | 专题 |

HR 的收购兼并之旅

- Part1 启程
- Part2 勘察地形
- Part3 跋涉

## 54 | 人物 |

- 李雪梅——真诚铸就领导力
- 梁路云——心有共鸣

## 65 | 观点 |

- 迎接人才管理专业时代的到来

## 69 | 研究 |

- 雾霾天气应对措施调查报告（节选）

## 78 | 专栏 |

- 负能量：变革的源动力
- 方性领导·领导之规
- 组织从业者的六大主题
- 颠覆自己，再创生命力

## 88 | 新知 |

- 《暂停》  
有些事只有停下来才能想得更清楚
- 《断舍离》

## 92 | 职场问与答 |

- 下个七年在哪里

# 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](mailto:Medyr.Zhao@hrecchina.org)

近期我关注两个话题：

- 1 腾讯注资大众点评；
- 2 《劳务派遣暂行规定》将于今年 3 月 1 日实施。

相信大家早已经耳熟能详，前者是互联网产业内的动态，后者与人力资源息息相关。其实与每个人都有关系，打开手机，每天刷屏的不正是这些内容吗？

劳务新规暂行条例其实去年年底便公布，各种情绪反应及应对策略立即在互联网平台上遍地开花；腾讯联手大众点评的消息刚出，微信客户端上便添加了橙色 logo，点击便能支付团购，诸多生活行为皆可仰赖微信完成。互联网已经渗入我们生活的方方面面，改变了大众的生活方式。待你想到要深入思索一下其中的奥秘，发现只能习惯性地感叹一句：这是一种趋势。

面对改变，十年前浮上心头的诗句是“不是我不明白，而是这世界变化快”，如今思绪还来不及好好整理，下一个新的变化又将来临。这是一个计划没有变化快、步伐没有思维快，总是忧虑自己不如别人快的时代。

身处人力资源领域内，常常被要求“走在业务前面”，不仅要熟知与 HR 切身相关的新政策、新理念，比如劳务新规；更要了解业务方面的新动向，掌握业务的新模式，才能提前做好准备，在准确的时间点向业务提供正确的人力规划。这是变化的世界赋予“伙伴”角色的新内涵。有时听到 HR 抱怨“心累”，其实抱怨中亦有甜蜜，有挑战才有机遇，忙碌才显得重要，“变”与“不变”，孰优孰劣，没有绝对。

几年前看过一部电影叫《雪花秘扇》，至今记得片尾的一段话：世界每天都在变化，我们唯一能抓住的就是心里不变的东西。新的一年，规则推陈出新，员工需求日趋丰富，员工主体亦有所改变，如何才能紧跟变化又不随波逐流？我想这其中的平衡点大概就是心里不变的东西。

希望所有的 HR 都能将变化转为机遇，同时守住对自己最重要的、永恒的东西。当然《HR Value》会不变初心，永远一路伴随您。

出品人 金景

凯歌辞旧岁，

骏马迎新春。

丰年飞瑞雪，

盛世展宏图



蒋海滨

博世（中国）投资有限公司  
中国区人力资源共享中心人力资源总监

聚集智慧，  
共享经验；  
探究热点，  
引领趋势。

祝愿《HR Value》发挥越来越大  
影响力！



徐媵

贺利氏古莎齿科有限公司  
人力资源总监

案例探索、经验分享、交流心得、助力成长  
衷心希望HR Value成为展现HR风采的舞台



张磊

福伊特工业技术服务（上海）有限公司  
人力资源总监

《HR Value》的确能给HR从业者带来价值，  
我为会员以来开始跟踪智享会共同成长。每期  
杂志到手，最感兴趣的是了解行业同行  
对人力资源发展方向，从策略层到操作层面





● 陆奕飞

ABB（中国）有限公司过程自动化事业部  
人力资源总监

HR Value 是一本信息量非常大的人力  
资源行业杂志，它不但分享了当下最前沿  
的HR理念，还能为HR从业人员提供解  
决问题的具体方法。



● 李森森

朗讯科技投资有限公司  
亚太区人力资源流程与系统经理

集行业经验  
享管理精华



● 梁路云

PPG 庞贝捷管理（上海）有限公司  
人力资源总监，亚太区，工业涂料事业部

HR Value 从一个平面视图给我们的又  
提供了一个分享、了解行业动态，  
给经验互动的机会，使我们HR  
同行们有机会能更立体地多方位  
地相互交流、分享。



● 韩海良

海尔集团  
薪酬福利 & 绩效管理总监

很高兴能与您建立各行业HR交流分享，碰撞  
创意的平台，起到了“借平台、聚地气、享智慧、  
共成长”的平台价值 衷心祝愿 智享会及  
《HR value》越办越好！



● 谭亮

通用电气，照明与家电业务集团  
亚太区人力资源总监

希望在2014年里，智享会能继续  
打造专业平台，携手大家万马奔腾  
齐头并进！



● 邱迎峰

伟创力  
高级人力资源总监

智慧、经验与信息  
分享的平台HR同仁  
的增值益友

## ① 智享会“第三届中国薪酬福利最优秀”圆满成功，顺利落幕

继前两届智享会薪酬福利盛会成功举办之后，12月4日智享会2013年第三届中国薪酬福利最优秀再次圆满成功，顺利落幕啦！本届大会紧扣当今经济形势，直击最热门的薪资福利话题，集结10多位业内领先企业薪酬福利管理者的成功经验，20多家优秀薪酬福利服务商案例分享，汇聚500多位HR高管齐聚一堂。

本届大会分为展示会和研讨会2大会场，展示会场汇集众多人力资源行业内领先的薪酬福利优秀服务商，为参会的企业HR分析目前行业发展新趋势，并带来经典案例展示。

智享会希望通过搭建最专业的平台，为各位人力资源经理人提供最好最全面的薪酬福利行业信息，也帮助您来甄选最适合的供应商。

研讨会场我们邀请多位标杆企业资深HR及高层管理者，带来企业内部薪酬福利案例解读，以及当下最热的薪酬福利话题分享，与现场参会HR共同探讨企业所面临的典型问题及未来趋势展望。参会HR深有所获。

在诸位HR莅临现场吸取经验知识的同时，智享会也在会议的最热烈的环节为诸位参会者抽出了Ipad mini、Ipad mini2、Ipad Air、Kindle Paper White、果控配送服务卡、爱康国宾体检卡、千元携程游票、千元拜尔齿科现金券等众多幸运大奖，HIGH翻全场。



本次大会顺利举办，不仅有智享会的精心与努力的安排，也离不开各界赞助商及媒体的大力支持，本次特别感谢：汉深、韬睿惠悦、中意人寿、万欣和、安泰国际、招商信诺医疗健康险、好人生国际、修齐、Talent-Spot、华夏基石、我礼物、鼎源万家、上海外服、拜尔齿科、诠释拓展、亦莱集团、ADP、工人招聘网、携程旅游、乐满意、爱康国宾、果控、众心保险经纪等众多服务商对本届活动的鼎力赞助。同时也感谢：BNET商学院、中国人力资源开发网、商业评论、总裁网、价值中国、《人力资源》杂志社、中国人力资源网、《培训》杂志、经理人、三人行HR论坛、江苏人力资源论坛、无锡新区人力资源工作协会、豆丁网等众多媒体协会对本届活动的大力支持。

本次大会演讲嘉宾主要来自于以下企业：空客、百特、天合汽车、尼尔森、易安信、上海外服弹性福利中心、海尔集团、迈图集团、美国应用材料投资（中国）有限公司、百安居、沃尔玛中国投资有限公司、鼎源万家、汉深、韬睿惠悦、招商信诺人寿保险有限公司、中意人寿、万欣和、好人生国际健康产业集团、我礼物、安泰国际、修齐、Talent-Spot。

部分已报名参会企业：ReSourcePro、Ztgame、CMB China、Ckair、Uaes、AMD、Continental-corporation、Loreal、Supor、Yfkey、Armstrong、Hager、LeoPharma、JohnsonControls、EHC、Buhler、Smith-Medical、A.O.Smith、Eaton、B&Q、IKEA、GW、Benq、Kone、Bertelsmann...

## ② 智享会11月北京前沿活动“高潜力员工与继任者规划发展暨第三届人才管理与领导力发展调研”发布会圆满成功

11月20日下午，智享会在北京成功举办了HR前沿活动“高潜力员工与继任者规划发展暨第三届人才管理与领导力发展调研”发布会。本次活动主要围绕人才管理与领导力发展中所遇到的难点和挑战展开讨论。活动通过分享各企业优秀的实践案例，深入企业关注的话题，帮助企业发展优秀人才。内容包括高潜力人才及领导力发展的判定标准、培养及储备方式、实施步骤与环节、操作难点与挑战的讨论等。会议首先由光辉国际的张小雨女士为大家进行调研报告解读，然后由西安杨森制药的高级人力资源主管张莺女士与大家分享领导力发展案例，接下来是来自诺兰特移动通信的人力资源总监王晓云女士以理论和案例分享相结合的方式为大家就如何培养非管理出身领导者的领导力提供独到见解。最后，由索迪斯、高德软件和BP中国三家公司引导展开小组讨论。

本次活动因贴近HR关注的热门话题，共吸引了170多名HR竞相报名，现场来宾来自以下企业：光宝移动、拜耳、兴业银行、捷德、博天糖业、康明斯、卡特彼勒、托马斯国际、普华永道、劲量、喜利得、阳狮广告、亚马逊中国、西马克、国美电器、九牧王、诺和诺德、施耐德、渣打银行、潍柴动力、赛诺菲、住友制药、福田康明斯、奥托博克、吉野家、鼎桥通信……现场气氛十分热烈。

### ③ 智享会“第四届人力资源业务伙伴年会”圆满结束



智享会品牌年会之一“第四届人力资源业务伙伴年会”于今天下午落下帷幕。本次年会由半天的企业探访和两天研讨会组成，话题会从业务伙伴的角色定位，工作挑战与评估发展三大板块进行深入探讨，本届年会有近 20 位来自不同行业的资深人力资源负责人出席了活动，为我们带来精彩案例的分享。超过 100 位企业 HR 参与会议当中。

商业竞争越发激烈，人力资源在业务发展中的角色也越来越重要，怎样运用人力资源的管理方式做贡献于企业业务的发展成了十分关键的问题。人力资源业务伙伴在国内的整体发展尚不成熟，不同的行业性质以及不同的发展阶段会面临各种挑战，人才管理、变革管理、评估方式以及业务伙伴自身的发展都需要去探索。而追本溯源，业务伙伴的角色定位虽然老生常谈却扮演着奠基者的角色，唯有不断重新审视这个问题才能使业务伙伴不断更正发展方向，真正为业务献一份力。

#### ➤ 博世集团探访

活动时间：12 月 10 日                      地点：上海

本次与第四届人力资源业务伙伴年会一起举办的探访活动，我们精心挑选了博世集团为大家带来企业探访。通过实地的企业探访，各位参会人更加切身地体验到人力资源与业务发展战略有机结合的案例学习，更加深入了解业务伙伴和业务部门之间的方方面面。

#### ➤ “第四届人力资源业务伙伴年会”研讨会

活动时间：12 月 11-12 日                      地点：上海

往届年会受到参会的 HR 一致好评，本届人力资源业务伙伴年会以“解读业务伙伴角色，定位与职责；与业务管理者共同创造最大组织价值”为主要内容，打造出了

最好的学习与交流机会。

部分主要内容：人力资源业务伙伴的角色定位；如何成为值得信赖的业务伙伴；业务伙伴与业务单元合作模式的探讨；业务伙伴如何帮助业务部门达到收益指标；人力资源的战略角色——实践分享；业务伙伴如何帮助业务部门达到收益指标；人力资源与业务领导的对话——怎样有效沟通和合作，提高工作效率；能力与资源规划；内外部特定环境变化时的变革管理；业务变化下的组织重组；人才发展的 80%、20%；总部全球化——新兴市场业务增长对跨国公司总部组织的影响；人力资源业务伙伴的价值体现与个人发展。

本次主要演讲嘉宾来自以下企业：西雅衣家（中国）商业有限公司、博世（中国）投资有限公司、铁姆肯公司、伟创力、米其林（中国）投资有限公司、勃林格殷格翰药业有限公司（中国 / 香港）、庞贝捷管理（上海）有限公司、渣打银行（中国）有限公司、埃森哲、江森自控（中国）投资有限公司、贺利氏古莎齿科有限公司、施耐德电气工业事业部、武田药品有限公司、ABB（中国）有限公司、人力资源总监，舍弗勒大中华区、IBM、易安信信息科技、皇家宠物食品有限公司、阳光城集团股份有限公司、大都会人寿中国、拜耳斯道夫集团。

部分本次参会企业：阿姆斯特壮、博士伦、上海诺华贸易、纽迪希亚制药博世、施耐德、常州采埃孚传动技术、上海励奥医药咨询、先正达、劳氏船级社、中国惠普、罗氏研发、杭州老板电器、福建浔兴拉链科技、伊莱克斯、华晨宝马、唯品会、腾讯、上海世茂投资管理……

### ④ 智享会“Project Management Tools for HR”内训平台试听课程成功举办

智享会内训平台试听课程“Project Management Tools for HR”于 12 月 17 日成功举办，本次课程由拥有数十年项目管理经验的 Jesus 为大家讲述。Jesus 拥有在美国、拉丁美洲、欧洲、亚洲等国家，管理预算超数百万项目的经验，活动现场 Jesus 以其生动形象的授课方式为各位参会 HR 讲述项目管理内容，现场各位 HR 也反馈虽然是全英文授课，但相比于其他老师，Jesus 的讲授更容易让他们理解和接受。

本次内训平台试听课程直击当下热门的项目管理在人力资源管理中如何运用的话题，深受各位企业 HR 的欢迎，各位企业 HR 争先报名，包括：天纳克、百事食品、罗氏、悦达咖世家、阿尔斯通、汇丰、耐世特、伊顿、劲量、西马克、庞贝捷、百特、阿尔斯通、东方航空、万通、天地华宇、光明食品、史泰博等近百位企业 HR 报名参与活动。现场参会 HR 反馈 Jesus 的授课非常生动，讲授内容对工作也有很大的帮助，只要有需要，会优先考虑引进此课程作为企业的内训课程。

## ⑤ 智享会“2013 人力资源共享服务中心年会”圆满落幕

智享会“人力资源共享服务中心年会”已于 2013 年 12 月 11 日圆满落幕。本场年会不仅包含半天的企业探访和一天的研讨会，并且活动现场我们还安排了对智享会最新调研报告《2013 人力资源共享服务中心调研报告》进行现场解读，各位参会嘉宾现场拿到最新纸质版调研报告，和演讲嘉宾以及参会嘉宾热切探讨共享服务中心话题。

### ➤ 西门子共享中心探访

2013 年 12 月 10 日，周二下午，上海

此次与 2013 中国人力资源共享服务中心年会一起举办的探访活动，我们精心安排了西门子的企业人力资源共享服务中心进行深度交流，藉由此使各位参会人能对人力资源共享服务中心的模式及运作管理做深入了解。

### ➤ 人力资源共享服务中心年会

2013 年 12 月 11 日，周三，上海

智享会 2013 中国人力资源共享服务中心年会圆满落幕！本次年会不仅包含西门子共享中心探访，并且 12 月 11 日我们还精心安排了一天的研讨会内容。通过年会上午对智享会 2013 人力资源共享服务中心调研报告的解读，各位参会 HR 了解了目前共享服务中心的现状，之后各位标杆企业共享服务中心负责



人现场分享了各自企业的成功案例，参会的各位 HR 也深受启发。

部分主要内容：智享会 2013 人力资源共享服务中心调研报告解读；通过持续改进项目提高员工的服务体验；宝钢集团人力资源共享服务介绍；共享服务中心，助推人力资源战略转型；搭建人力资源共享服务中心模式的成功因素，所面临的挑战以及成功经验分享；标准化流程，提高服务质量；怎样在成本控制的情况下，提升人力资源共享服务中心效率；量化评估服务内容，提升人力资源共享服务中心的价值；IBM 人力资源共享服务中心实践分享。

主要演讲嘉宾来自以下企业：西门子、Kronos、伟创力、施耐德电气、宝钢集团有限公司、普华永道、科勒（中国）投资有限公司、前强生医药、阿尔卡特朗讯、英格索兰（中国）投资有限公司、诺华制药、IBM（中国）。

本次部分参会企业：工银安盛、先正达、通用汽车、天纳克、博世汽车、华润三九、维安利、伊顿、尼尔森、美特斯邦威、达能亚太、唯品会、上海世茂投资、百威英博、宝钢、英格索兰、可口可乐、百安居、海尔集团、斯凯孚、腾讯科技、IBM、德勤、日立、法雷奥……

特别鸣谢本次大会赞助商：Kronos 中国、CDP 集团、诠释拓展，以及展商：东浩人力资源（DHR）对本次 2013 人力资源共享服务中心调研报告的大力支持。

## ⑥ 智享会“博世集团企业探访”活动圆满成功



智享会携手博世集团，于 12 月 10 日圆满举办“博世集团企业探访”活动。博世集团是世界领先的技术及服务供应商。博世集团 306,000 多名员工在

2012 财政年度创造了 525 亿欧元的销售业绩。至 2013 年，集团的四大业务部门均已落户中国：汽车技术、工业技术、消费品、能源与建筑技术。博世在中国目前经营着 58 家公司，拥有 34,000 名员工，并在上海设有博世（中国）投资有限公司。

进入博世集团，观赏了博世拍摄的微电影后，博世中国人力资源高级副总裁李晓红女士也在活动中分享业务于人力资源的挑战。

此次博世集团企业探访是与智享会第四届人力资源业务伙伴年会一起举办的探访活动，通过这次实地的企业探访，参会 HR 们更加切身地体验到人力资源与业务发展战略有机结合的案例学习，也让 HR 们更加深入了解业务伙伴和业务部门之间的方方面面。

本次企业探访活动，各位 HR 纷纷报名，汇集了包括：诺亚财富、伊莱克斯、世茂、阿姆斯壮、博士伦、华晨宝马、锦江麦德龙、纽迪希亚、施耐德、励奥医药、先正达、超威半导体、方太、天合光能、老板电器、易倍得、唯品会、法雷奥、腾讯、伟创力、ABB、舍弗勒、米其林、大陆汽车投资、艺康（中国）等企业 HR 高管报名参会。

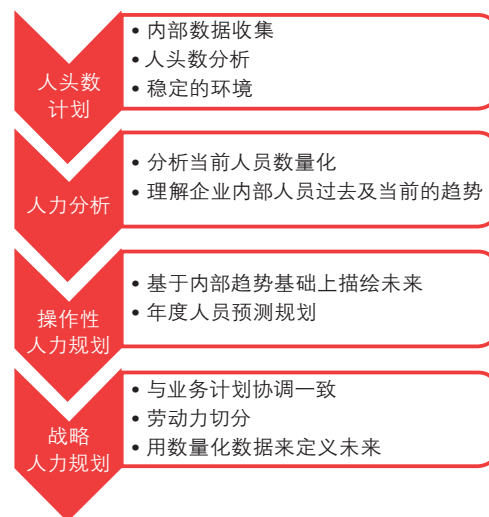
## ⑦ 智享会 HRD Network “战略人力规划之实践探讨” 成功举办

智享会于11月7日在上海成功举办了HRD Network活动“战略人力规划之实践探讨”。本次活动话题由9月份的HRD Network活动参会嘉宾共同投票决定，也是当下各位HRD非常关心，非常希望了解的话题。现如今HR为满足业务的需求，人力资源的规划必须要更好的支持到企业业务的发展，人力资源工作如何能够满足企业不同阶段对于人员的需求，如何支持企业业务长期发展，如何控制员工成本，提高员工绩效。为了能够解决HRD的疑惑，经过我们多方筹备，请到了Kronos大中华区总经理繆先生做主持，吴文卫女士为各位现场演讲，深度探讨战略人力规划的话题。

吴文卫女士凭借自身在HR及业务领域的资深工作经验，以及自身世界薪酬管理协会认证讲师及认证全球薪酬福利专家资格，曾为许多大型企业如强生等做过全球人才战略规划的项目。在活动现场演讲时不仅为大家带来战略人力规划理论，更加结合人力资源策略制定、人力资源流程重组等等一系列案例，演讲生动，带给各位参会HRD许多启发。

本次活动深受各位HRD的欢迎，报名参会人数史无前例的达到了80多人，HSBC、Jingfeng Pharmaceutical、Bosch、Continental Tires、Tesa、kemet、Marykay、Cabot、Eghg、Staples、Yonyou、Lvgu、Stanley Black & Decker、Metso、Pepsico、Taomee、Demag、Ingersoll-Rand、B&Q、Benq、Microport、Bausch & Lomb、Timken、GM、Marvell、Emerson、ABB、EY、

Sinomedcare、Volvo等企业参与其中，活动气氛十分热烈，各位HRD也表示在活动中受益颇多。



## ⑧ 智享会 11 月内训平台活动 “健康资本如何转换为业绩” 圆满结束

健康业绩 (Health & Performance) 是1986年在斯坦福大学开设的课程，之后一直在欧洲工商管理学院的领导力模块。课程的主要目的是帮助个人实现生活、工作转型。通过学习，实践相应的知识以达到“人”与“组织”的可持续发展。本次课程我们也请到了韧性训练专家、企业高管教练唐先生为我们现场介绍“2+4=6”管理者疾病预防工具；分享精力管理之营养管理；分享“有效担忧”；了解如何升级我们的大脑“软件”。现场参会的HR也体验了B.U.R.S.T.训练方法以及S.M.A.R.T.工具应对情绪与压力管理。

本次活动现场参会HR学习了多种关于健康管理的工具，并且现场体验，学以致用。活动报名时便吸引了不少HR的关注，来自Pepsico、Tenneco、Peter Lacke、Schneider、Fosun、Bonfiglioli、CMC Xinnuo、Aptar、Johnson Controls、

Loreal、Coopervision、Costa Coffee、Hansoh、Dnt、Rousselot China、Ckair、Kostal、Nexteer、Doleint、Bluescope Steel、Msh、Storaenso、BMS、Pflife、Bausch、Maxwarm、Staples、HSBC、Deloitte、KPMG Huazhen、Naivee、SEB、Bestway、Coats、Eaton、Sinomedcare、Minthgroup、Tianma等60余家企业HR报名参会，许多参会HR在活动后都表示对健康管理以及将健康转换为业绩的内训课程很感兴趣，也表示会根据自己企业的情况酌情采购相关课程。

## 9 12 部委推新型户籍制度 2020 年有家有业可就地落户

中央城镇化工作会议刚刚落幕。针对广受关注的户籍制度改革问题，公安部副部长黄明表示，到 2020 年，要基本形成以合法稳定住所和合法稳定职业为户口迁移基本条件、以经常居住地登记户口为基本形式，城乡统一、以人为本、科学高效、规范有序的新型户籍制度。

### 政策一 户籍改革意见稿正在完善

党的十八届三中全会关于“加快户籍制度改革”的部署，受到社会高度关注。就户籍制度改革问题，记者日前专访了公安部副部长黄明。

黄明表示，党的十八届三中全会明确提出：“加快户籍制度改革，全面放开建制镇和小城市落户限制，有序放开中等城市落户限制，合理确定大城市落户条件，严格控制特大城市人口规模”，这为加快推进户籍制度改革明确了路径和要求。

黄明透露，按照党中央、国务院的部署要求，公安部会同国家发改委等 12 个部门组成工作班子，在广泛深入调查研究和总结各地经验的基础上，研究提出了具体的政策措施，形成了《关于加快推进户籍制度改革的意见》稿，并由 6 个部门负责同志带队组成工作组，分赴东中西部部分省区市听取意见。目前，正在根据中央城镇化工作会议精神 and 各地意见对《意见》稿作进一步修改完善。总的考虑是，整个户籍制度改革工作要遵循规律、因势利导、统筹配套、有序推进，确保取得好的效果。待报中央审批和部署后，将抓好组织实施，由各地因地制宜研究制定差别化的落户政策和实施方案。

黄明强调，具体到户籍制度本身，到 2020 年，要基本形成以合法稳定住所和合法稳定职业为户口迁移基本条件、以经常居住地登记户口为基本形式，城乡统一、以人为本、科学高效、规范有序的新型户籍制度。

### 重点一 解决农业转移人口落户问题

加快户籍制度改革的重点在哪里？黄明说，加快户籍制度改革，是党的十八大和十八届三中全会部署的一项重点改革，是推进中国特色新型城镇化的一项重大任务，是实现亿万农业转移人口“市民梦”的一项重大举措。刚刚结束的中央城镇化工作会议，明

确提出要推进以人为核心的城镇化，把促进有能力在城镇稳定就业和生活的常住人口有序实现市民化作为首要任务。根据十八届三中全会的部署，这次户籍制度改革与有关领域改革统筹配套、协同推进，涉及的面之广、人员之多、力度之大，都将是前所未有的。

加快户籍制度改革，重点是要通过调整完善户口迁移政策，促进有能力在城镇稳定就业和生活的常住人口有序实现市民化，主要任务是解决已经转移到城镇就业的农业转移人口落户问题，稳步提高户籍人口城镇化水平，稳步推进城镇基本公共服务常住人口全覆盖。

### 原则一 不让农业转移人口“被落户”

黄明提出，加快户籍制度改革，必须把握一些重要原则：① 一要尊重意愿。要坚持以人为本，充分尊重群众自主定居的意愿，群众要不要进城、进哪个城、何时进城，都要让群众自主选择，不能把农业转移人口“拉进城”、“被落户”。要逐步提高基本公共服务水平，切实保障农业转移人口及其他常住人口的合法权益。② 二要分类实施。国家层面作出政策安排、明确总体要求，由各地根据不同地区资源环境综合承载能力和发展潜力，因地制宜制定具体办法，并向全社会公布，让农业转移人口及其他常住人口了解不同城市的落户条件，合理安排自己的未来，给大家稳定的预期和希望。③ 三要有序推进。要遵循城镇化发展规律，优先解决存量，有序引导增量，不刮风、不冒进、不搞运动。

### 难点一 附着在户籍上的利益将剥离

黄明坦言，户籍制度改革中的一些深层次矛盾和问题还没有解决，集中体现在三方面。

① 一是户籍上附着的利益较多，需要逐步剥离。户籍管理制度本身的改革并不复杂，核心的问题在于许多公共服务和社会福利政策与户籍挂钩，而且形成的时间久，涉及的领域多，协调的难度大，需要配套改革、协力攻坚。

② 二是城乡之间、地区之间、城市之间的差别较大，需要合理引导。直辖市、副省级城市、省会市和东部城市资源优势 [-0.25%] 明显，吸引大量流动人口聚集。这些城市普遍人口增长与资源、环境矛盾加剧，环境污染、交通拥堵等“城市病”问题比较严重，承载压力较大。中小城市和小城镇发展空间广阔、潜力很大，但产业支撑和公共服务功能还需要一个发育的过程，吸引人口集聚的能力不足。这就需要加强政策引导、产业引导和观念引导，加快产业布局调整，加快发展中小城市，有重点地发展小城镇，增强中小城市产业承接能力，以就业带动促进人口集聚，引导人口就地就近转移就业。

③ 三是各类群体的诉求不同，需要统筹兼顾。户籍制度改革涉及千家万户，事关广大人民群众切身利益，各类群体高度期待且诉求多元，需要充分尊重并统筹兼顾好不同群体的利益诉求，突出重点、兼顾一般、分类分步有序推进，最大限度地释放改革红利，维护好广大人民群众的合法权益。

黄明表示，加快户籍制度改革是一块硬骨头，但我们有信心在实干中破解改革难题，实现改革目标。

## 10 2014 离职与调薪调研报告发布，明年金融业涨幅预计最高



据《i时代报》报道，今年员工整体流动性略降，离职率平均为16.3%。昨天，前程无忧发布“2014离职与调薪调研报告”，预计明年企业薪酬涨幅为8.8%，同比有小幅增加。

在2012年离职率下降至16.7%的基础之上，2013年员工离职率又出现较小幅度的下降，员工整体离职率为16.3%。人力资源专家分析表示，在全球经济复苏乏力，国内经济增速放缓的环境下，企业招聘以及员工离职都变得更为谨慎。

从各行业的离职率数据来看，传统服务业、制造业的员工离职率相对较高，分别达到了19.4%和19.1%。能源化工行业的员工稳定性较强，离职率仅为11.8%。传统服务业属于劳动密集性的产业，就业门槛低，岗位可替代性较高，企业在员工保留方面关注度较低，离职率一直处于较高状态。

调查发现，预计2014年企业的调薪幅度将略有上升至8.8%。通胀压力持续加大，员工对薪酬的期望值也在逐步升高，如果不能满足员工的薪资要求，企业将面临人才流动的风险，也在很大程度上促使许多企业预计将在2014年适当提高调薪的幅度。但由于目前经济复苏从整体来看依然乏力，所以企业调薪仍然比较谨慎，因此2014年的整体调薪幅度较2013年上升幅度并不大。

从行业来看，预计2014年金融行业的调薪幅度最高，薪酬增长将达到10.4%，稳居调薪幅度榜首。此外，房地产行业、高科技行业、生物医药行业的调薪幅度也会相对较高，预计调整幅度将分别为10.1%、9.9%和9.2%。

从岗位来看，技术研发类岗位预计2014年的薪酬涨幅仍然最高，为11.1%。此外，财务、市场营销、生产工程及人事行政类岗位预计2014年的调薪幅度也都在8%以上。采购物流以及业务销售类岗位的调薪幅度相差不多，预计2014年的调薪将分别为7.6%和7.5%。

### 管理—服务与管理要跟随人口流动

关于创新人口管理，黄明表示，这需要与加快户籍制度改革同步，抓紧建立和完善三项制度：

- ① 一是建立城乡统一的户口登记制度，取消城乡居民的身份差别，为消除城乡壁垒、推进城乡发展一体化创造有利条件。
- ② 二是建立实施居住证制度，以居住证为载体，建立健全与居住年限等条件相挂钩的基本公共服务提供机制，解决好暂不具备落户条件或者不愿落户城镇人口的教育、就业、医疗等基本公共服务保障问题；建立完善与居住年限等条件相挂钩的积分落户制度；同时，为城市编制经济社会发展规划、安排基础设施建设、制订公共政策等提供依据。
- ③ 三是健全实际居住人口登记制度，建设和完善覆盖全国人口的国家人口基础信息库，为跨地区人口流动服务和管理提供支撑，努力做到人口流动到哪里，服务和管理就跟进到哪里。

### 观点—做强小城镇符合现阶段需要

中央财经领导小组办公室副主任杨伟民认为，与当前明确的建制镇和小城市、中等城市、大城市、特大城市四级落户政策相对应的，是两种不同的人口迁移趋向——

- ① 一方面，中小城市户口含金量不高，农业转移人口不愿意放弃原有农村户口。一些乡镇干部细算了农村户口的优势：农民可在自家宅基地上建单家独院的住房；即使自己不种地，国家粮食补贴、土地流转租金等每亩每年有五六百元收入；若遇征地，一些城郊农民可能成为“百万富翁”。
- ② 另一方面，大城市尤其是特大城市面对大量涌入的外来人口，已经不堪重负，交通拥堵、环境污染、教育医疗资源紧张等“病症”日益显现。严格控制这类城市落户条件，是无奈而现实的选择。

中国政法大学教授刘莘表示，做强小城镇更符合现阶段我国实际发展需要。随着改革进程加快，小城镇的公共资源将更加丰富、人才外流的现象也会有所改观。在大城市普遍“超载”的情况下，中小城镇的机遇反而会更多。

### 现状—大量农业人口属“半市民化”

统计显示，当前，我国城镇化率达到52.6%，这是以常住人口为基数计算的，但按照户籍人口计算，城镇化率只有35.3%。这说明有大量经常住在城镇的农业转移人口还不是城镇户口，处于“半市民化”状态，也说明许多地方落户门槛仍然较高，一些城镇吸引人口集聚的能力还不足。

### 3年“农转非”达2505万人

2010年至2012年，全国共办理户口“农转非”2505万人，为前三年的2.2倍。

按照国家确定的“有合法稳定职业并有合法稳定住所(含租赁)”这一落户基本条件，各地不同程度地放宽了农村人口落户城镇政策，其中小城镇和中西部地区的中小城市普遍放开了落户限制。其中，广东等地探索建立了积分落户制度；重庆、四川成都、江苏苏州等地实行本地人户口自由迁移政策；河北、山西、辽宁、黑龙江、上海等18个省市区和新疆生产建设兵团探索建立了居住证制度。



# 全面薪酬与员工敬业度

近两年来，全面薪酬一直是一个热门的话题，从很多HR同仁的名片上就能直观地感受到这一现象——以前的title是“薪酬福利”，现在变成了“全面薪酬”；另外这两年还流行一种说法，中国员工工作很努力，但敬业度却不高。那么全面薪酬和敬业度之间会有什么联系呢？这就是我想与大家探讨的。

内容提供 / 郭宏伟 迈图集团亚太区薪资福利总监  
整理自 / 智享会“2013 员工福利最优秀”活动会场  
编辑整理 / Luna Qin

在正式开始讨论前，我们先看一下这组信息：

- 相比传统薪酬福利管理模式，使用全面薪酬的优势在于可以在制定企业策略时提供更多的灵活性；
- 快乐的工作者更充满正能量且更愿意帮助他的同事，他们比不快乐的人帮助他人的几率多出 33%；
- 在《福布斯》评选出的 100 家最佳雇主中，他们公司的股票表现要比他们所在行业平均股票表现好 8%。

从上述信息中，我们可以了解到一个事实：全面薪酬与员工敬业度或多或少地存在着内在联系。在我们深入探讨这个话题之前，先来了解一下究竟什么是全面薪酬。从事全面薪酬的人都有一个目标，就是提高员工满意度、客户满意度，最终实现公司绩效的提升。简而言之，全面薪酬首先要了解三件事：

## ① Know the People.

从前你可能只关注员工，但站在全面薪酬的角度来说，People 所涵盖的范围很广。这就意味着你还要了解你公司的客户、供应商、其他利益相关者，以及他们和公司的关系。

## ② Know the Business.

了解公司的业务模式。公司是如何盈利的？盈利模式是什么？利润率有多少？目前哪项产品对公司当年的业绩影响最大？竞争对手有哪些？做全面薪酬的同仁们都要能回答这些问题，这样当你制定一些政策时就能更有针对性。

## ③ Know the market.

每年都有很多市场调研的报告，许多企业每年也会参加各种各样的调研，就是为了更好地了解市场上的同行们在做什么，市场目前的动向和未来的趋势。



## 如何制定全面薪酬战略

### + 战略制定的基础

#### ① 了解业务战略

#### ② 将业务战略翻译成全面薪酬战略

如何将业务战略翻译成全面薪酬战略呢？举一个简单的例子，销售部门 A 今年的目标是使市场占有率提升 20%。负责全面薪酬的专员就要重新为销售部门 A 的员工们制定销售奖金计划来促进市场占有率的提升。此时我们就要抓住重点：注意这时业务战略的目标不是利润，而是市场占有率，因此你要侧重分配销售额的 KPI 占有的权重，这样销售人员就以此为目标努力。

#### ③ 让业务部门接受你的方案

想要业务部门接受你的方案，这需要你个人的魅力以及沟通的技巧。要让业务部门理解你设计这个方案的目的是什么，要实现什么。最重要的是方案一定基于业务的战略，能够促使业务目标的达成，并且控制公司的财务风险。

#### ④ 随市场变化调整战略

为什么要随市场变化调整战略呢？举个例子，比如到了 2014 年 6 月份，行业市场出现普遍下滑，业务部门已经调整了目标，将增长 20% 的原计划调整为增长 10%。那么薪酬专员就要有这方面的敏感度，随着业务目标的变化而调整奖金方案。试想一下，如果奖金目标不根据业务目标做调整，那么奖金计划就丧失了激励员工的动力。

### + 怎么做？

#### ① 从业务部门获得足够的信息

HR 应该多走进业务部门中去，多了解业务部门的一手信息。任何信息经过二传、三传必然会失真，所以只有你自己直接去和业务部门沟通，才知道他们想做什么，想要什么。

#### ② 分析信息的轻重缓急

根据公司的业务重点，把收集到的信息按照优先级排序。

#### ③ 确保所有利益相关方的接受与认可

组织和协调与利益相关方的沟通与反馈工作，确保他们的意见能够充分被采纳。

#### ④ 持续关注进程，并在恰当的时机进行调整

### + 使全面薪酬战略与业务战略相一致

想要让全面薪酬战略与业务战略相一致，企业首先要有一套“付薪哲学”。像谷歌这样“不差钱”的企业，他们的付薪哲学是不关心成本，只要最好的人，所以他的薪酬定位处于市场的顶端。而对于有些处于产业链相对底端的劳动密集型企业而言，他们认为个体对于公司业绩的影响并不很重要，选择能力一般的人才即可满足需求。招最好的人与招最合适的人，就是这个意思。

那么要如何将业务与全面薪酬这两者有机整合在一起呢？我们可以参考下图：

横轴是业务目标，纵轴是全面薪酬目标。假设公司明年在业务和薪酬上都要做两件事：

#### ➡ 业务

在中国的市场份额翻倍；产品 A 上市，产品 B 退市。

#### ➡ 全面薪酬

增强内部薪酬的公平性；重新设计销售奖励计划。

从下图中心交点可以看出，业务要激励销售人员提升市场占有率，它有非常高的优先级。薪酬部门要



增强内部公平性，但这和前者之间的交集特别小，因此这两件事之间的联系对销售人员的影响不大，很难达到提升市场占有率的效果；但如果要重新设计销售奖励机制，那销售人员就会发现这件事和自己有很大的关系。奖金计划设计得好，自然就对销售人员产生很大的激励，从而达成战略目标。保持薪酬战略与业务战略的同步，是成功的关键。

## 2

### 全面薪酬的价值模型

下图是世界薪酬协会对全面薪酬所做的定义：

这个模型分为四个部分，从左至右分别是输入端、全面薪酬的五大要素、全面薪酬的三个作用、受全面薪酬影响的四个方面。

**+ 输入端** 即是全面薪酬首先要考虑的三个因素：

#### ① 企业文化

依旧举谷歌的例子，他们的文化有一个重要的基因——提供一个灵活、有弹性的舒适工作环境。工作累了能按摩，头发长了能理发，坐得乏了能游泳，甚至还能带宠物住在公司里。所以谷歌的企业文化决定了它在设计全面薪酬时和其他公司不一样的侧重点。

#### ② 业务战略

例如一家刚进入中国市场的公司，首先要考虑的是如何把产品卖出去，而非用多少成本卖出产品。这时公司的全面薪酬策略就要与之契合；而当一家公司发展了2-3年，进入了稳定期之后，薪酬策略又要随之改变。

#### ③ 人力资源战略

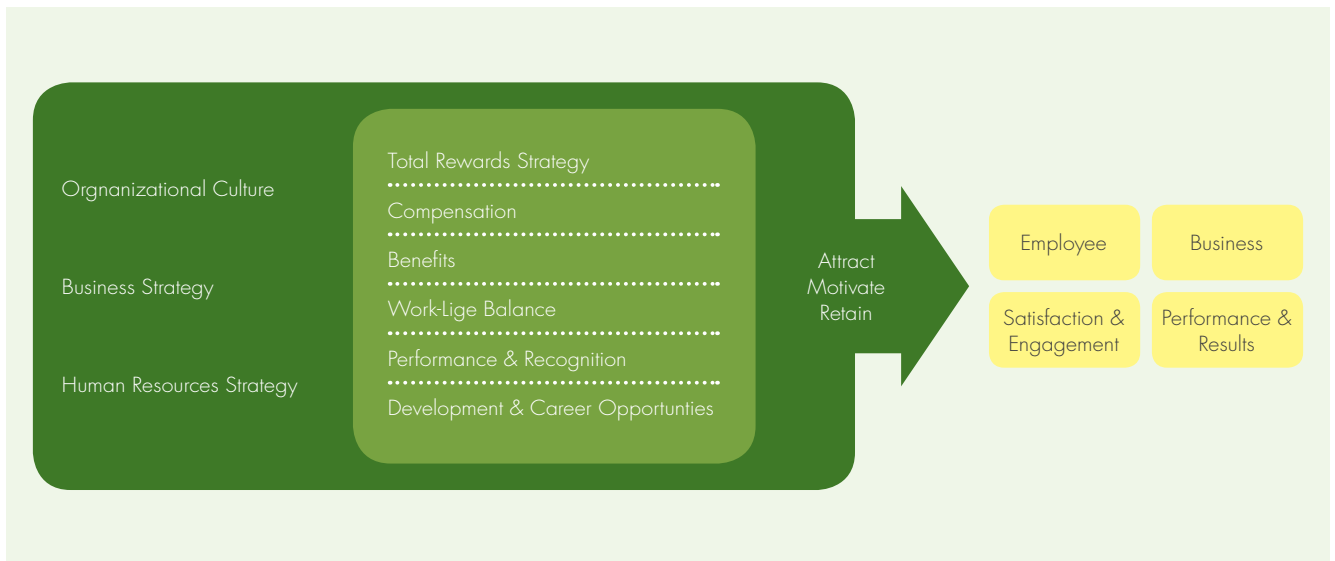
不同类型的企业有不同的人力资源战略。好比国企，员工相对稳定，即便是在薪酬上也有着很高的透明度；而有些企业只关注关键人才和高绩效群体，在这样的人力资源战略下，这两个群体的薪酬福利会比其他人高出很多。

### + 五大要素

薪酬、福利、工作与生活的平衡、绩效认可、职业发展机会。这五大要素中前两个要素是我们十分熟悉的，在此我就其他三点稍作阐释。

#### ① 工作与生活的平衡

Work-life Balance 这个概念提出后受到了很多人的质疑，其中曾任职GE的Jack Welch就表示，世界上根本不存在Work-life Balance，只存在Work-life Effectiveness，即工作与生活的有效性。他认为，如果一个人不能有效处理自己的工作与生活，那只能是他个



Universum 的一项调研显示，2009 年之前，Work-life Balance 从未出现在毕业生选择雇主时最关注的三大要素之内。但 2009 年之后，它持续出现在了 Top3 榜单中。由此可见，随着社会的不断发展与成熟，多元化价值观不断体现，大家对于金钱之外的东西也有了更多的关注。

人的问题。从我个人而言是比较赞同他的观点的，个人想要实现工作与生活的平衡，都要有自己的一套方法。公司无法确保每位员工的工作生活平衡，公司要关注的是如何提供这样一个平台和灵活的政策，让这一愿望变成现实。

### ② 绩效认可

这个概念在国企中尤其受到重视，每年都有各式各样的评奖，像先进工作者、劳动模范、三八红旗手等等。对于高绩效群体来说，认可可以是金钱激励，也可以是非金钱性的奖励。拿到这种认可可能让他们感受到企业的重视以及自我价值的实现，能激励他们更加努力。

### ③ 职业发展机会

虽然它是 5 要素之一，但是单靠全面薪酬的同事来实现这件事却不可能。若要把这件事做好，就要和公司的 HR 主管、OD 等等的同事联合起来。不过，既然我们把它纳入到了全面薪酬的体系模型中，就是想让大家意识到，除了加薪、加福利之外，我们要学会去考虑其他方面的因素，而这些我们原来并未重视的因素也正越来越被员工所关心。

Universum 的一项调研显示，2009 年之前，Work-life Balance 从未出现在毕业生选择雇主时最关注的三大要素之内。但 2009 年之后，它持续出现在了 Top3 榜单中。由此可见，随着社会的不断发展与成熟，多元化价值观不断体现，大家对于金钱之外的东西也有了更多的关注。比如这段时间雾霾十分严重，对人们的生活与健康都造成了一定的困扰甚至危害，

这个时候公司有没有出台一些弹性政策让员工自由安排工作呢？如果公司能从人文关怀的角度出发，让员工选择在家办公，那这给员工带来的满足感会产生更大的激励作用。

### 三个作用

对员工的吸引、激励、保留，是全面薪酬能起到的三个作用。无论设计任何策略，这三项要永远放在首位。如果设计的项目既不能吸引人才加入公司，也不能激励现有人才，更不能保留好的人才，那这个项目一定是失败的，也永远没有人会买账。

### 受影响的四个方面

全面薪酬会影响到员工、影响到业务、影响到满意度和敬业度，继而影响到公司整体的绩效和业绩。



## 全面薪酬如何对敬业度产生影响

无论是员工吸引、激励、保留，都会与敬业度产生联系，那它是如何发挥作用的呢？

我就以一个在中国企业中普遍存在的现象为例。不少中国的企业在管理层做决策时喜欢搞“黑箱操作”。这种操作模式会让员工有许多的猜疑、不理解，甚至流出各种版本的小道消息。这无疑会对员工敬业度产生负面效应，而当一个企业有相对透明公开的流程，员工知道企业下一步的策略，员工的合理化建议得到采纳，敬业度相对就会高。

曾经做过韩国子公司的福利整合项目，因为公司的治理结构比较复杂，历史上经历过几次兼并收购而成。在首尔办公室出现了一个情况：几家原先分属不同公司的员工在一起工作，但他们的福利待遇差异很大，所以我们就要整合。然而如果这个改革方案只有我和韩国的 HRD 以及少数高级主管知道，那即便最后的方案提升了员工的福利，他们也未必感到由衷的愉快，因为这个过程没有他们的亲身参与，必然有一部分员工的需求未能够得到恰当关注。于是我们就将员工对前期方案的反馈融入到了设计过程中。在这个

一项战略、政策、项目、方案，若想取得良好的成效，首先要得到员工内心的认同。如果公司所行与员工所想达到了一致，那员工才会认可。这也是许多公司在做薪酬福利改革中所欠缺的。

过程中，我们从员工那里听到了各种声音和建议。公司的一部分是美式管理，曾在大公司的架构下运作过。另一家公司原先规模比较小，是一家注重“家文化”企业，因此员工的家庭成员的重大人生事件都会发放礼金 / 慰问金，甚至员工配偶的兄弟姐妹家有婚丧嫁娶也会发放礼金，这就和美国公司的做法大相径庭。因此我们希望能整合中将这部分福利做削减，同时增加医疗保险的承保范围。出乎我们意料的是，韩国员工对此的反应很强烈，他们认为即便是配偶的兄弟姐妹，也是他的家庭成员，削减了这部分福利会影响到家庭关系。于是我们听取他们的意见，对方案做出了合理调整，以平衡并满足员工和企业之间的多方面要求。把员工融入到薪酬计划设计的过程中，聆听员工的心声，采纳合理建议，对于公司的敬业度提升肯定有正向的引导。

#### ✦ 敬业度的形成

##### ① 敬业度的形成来源于几个不同的方面

(数据来源于英国 CIPD 协会调研)

Emotional 占 58%。即便是一个客观存在的事实在不同人看来感受也是不同的。这就取决于你如何沟通。但值得重视的是，如果员工的感受错位了，他就会忽视客观事实。

Cognitive 占 31%。必须了解你所处的这个国家或者公司的文化根基，一些潜移默化中影响员工判断的因素，这些都直接影响员工的认知。我们需要引导员工对敬业度有一个正确的认知。

Physical 占 38%。即员工在客观上是否有能力、有意愿更努力地工作，并且在行为上体现出更进一步的意愿。

##### ② 内在与外在的因素

相比我们所熟知的外在因素，内在因素是我们急需了解与解决的。一项战略、政策、项目、方案，若想取得良好的成效，首先要得到员工内心的认同。如果公司所行与员工所想达到了一致，那员工才会认可。这也是许多公司在做薪酬福利改革中所欠缺的，我们在将来需要着重去考虑。

当然，不同年龄阶段的员工群体，他们的侧重点也会有所不同。比如应届毕业生会侧重薪酬与学习发展，不在意工作生活的平衡；新婚员工可能有生育以及房贷的压力，因此最重视薪酬；离异单身父母需独自抚养下一代的，他们在意薪酬，且希望能将更多时间投入家庭；中年员工大多处在公司的管理岗位上，他们更关注福利和自己的生活会；而对于临退休员工而言，个人生活和福利几乎会吸引他们所有的关注。



## 全面薪酬中哪些因素会影响敬业度

敬业的员工更愿意互相帮助，帮助组织获得成功；愿意承担额外的职责；愿意在工作上投入更多精力；愿意分享信息；愿意继续在组织中工作。那么全面薪酬中有哪些因素会影响到敬业度呢？

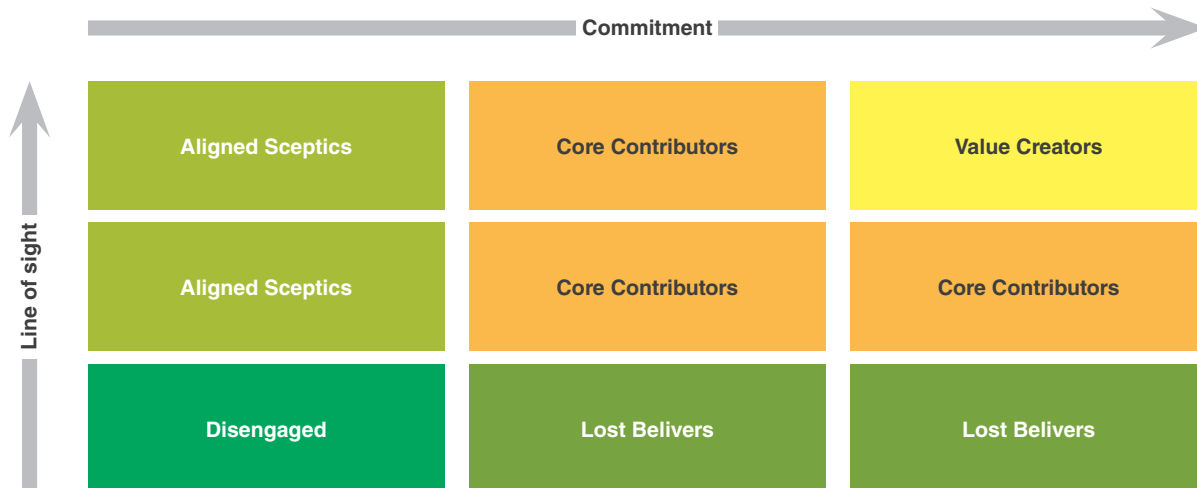
##### ① 公平性

“不患寡而患不均”，这一点在中国尤其明显。员工来谈加薪时往往都喜欢以同事朋友的薪资为参照，为什么张三工资比我多，为什么李四奖金比我高。所以从我们的角度来说，内部的公平和公正对于敬业度的风险影响占到了 50% 以上。如果一家公司的薪酬方案设计在公平性方面欠考虑，那基于这个方案上的其他政策、计划等都会受到来自员工的众多挑战。最终导致敬业度的下降。

##### ② 绩效与薪酬之间是否挂钩

每个行业都应该选择适合自己的绩效薪酬模式。以国际投行为例，他们使用的是投行业普遍使用的模型，由于金融市场变化特别快，没有人能在 1 月份就制定出 12 个月的绩效目标，也难以设计 KPI 权重。员工的奖金计划不采用按目标管理 (MBO) 的方式，在

图 1



年初时公司并不设立明确目标，到了年底根据公司业绩和员工为企业带来的收益发放奖金。具体的奖金分配方法则是由公司内部的薪酬管理委员会来处理。但这种模式给员工的体验是相对不透明，因为他无法知晓自己的努力与收益的关系，在这种情况下员工不觉得自己“被激励了”。这一模式并不适合许多其他行业的企业，这就要求我们尽量根据你所在行业的情况去制定合适的激励方案。

### ③ 非物质性的内部奖励

之前已经阐述过，它能起到的效果比我们想象的高得多。也许你会说：一张证书能起什么作用？的确，它只是一张纸，但我们能在这张纸的基础上做些其他的变化。比如员工之间可以互相提名，优秀员工可以有机会与 CEO 座谈，和跨部门同事进行经验交流，甚至获评的中国员工能够前往美国做最佳实践分享。但这对于员工的影响却是不言而喻的。

#### + 哪些是我们要关注的群体？

通过图 1（来源 CIPD）的方法，我们可以分析出哪些员工是想努力工作的，哪些是在浑水摸鱼的。黄色与红色框内的人群是公司真正价值的创造者，浅蓝色框的人群我们可以通过一些项目来提升他们的敬业度，但如果收效甚微，就势必要做出舍弃。而在设计方案时，你也要向黄色与红色框内的人群倾斜。

## + 如何提高敬业度

### ① 激励驱动敬业度

*Incentive Drives Engagement*

在考核经理的 KPI 指标中加入其下属敬业度浮动指标的考核。虽然现在鲜有公司这样做，但我相信这是未来大家都要去做的一件事。

设定计划来奖励、回馈这些高敬业度的员工。

薪酬负责人要如何做：

- 如何将员工激励与敬业度的浮动加入经理的 KPI；
- 对于高敬业度的员工，要给予怎样的奖励，奖励机制又是什么；
- 如何衡量不同岗位员工的敬业度的指标，并把它作为整个战略目标的一部分。

### ② 领导力驱动敬业度

*Leadership Drives Engagement*

通过研究发现，基础的薪酬和福利与敬业度相关性最弱。因为人们认为它是固有的，且在一般情况下不会变化，因此基本薪酬与福利的调整对敬业度影响都不大。

同时，领导力的质量高低对敬业度影响是最大的。“与部门领导关系产生问题”始终是员工离职的三大原因之一。因此我们就要考虑如何去吸引哪些善于和

员工相处、善于激励员工的领导者。给予一定的激励，使得他们能够把这种能力传递到员工中去。

最后，不再单一地使用经济奖励的杠杆，而是学会通过全面薪酬的方式实现员工激励。这其中还包括了工作环境、组织氛围、工作生活的平衡或者工作性质、工作量、发展机会等多种方法。

### ③ 员工的参与度

在全面薪酬策略中，企业绝不能闭门造车，而要多听员工的反馈。这其中也涉及到许多沟通的技巧，要避免产生一些负面影响和小道消息。当然，在不同的组织文化架构下会有不同的情况发生，怎样用合适的方法让员工参与进来，每个企业都要从自身角度出发去考虑并且做出适当的安排。

## 5

### 沟通全面薪酬八步走

对于一项公司的新政策，员工最渴望的是什么？答案无疑是知情权。因此，在提升员工敬业度与实现员工保留上，同员工进行全面薪酬策略的沟通起到了无可否认的重要作用。基本可以按照以下八步进行：

- ① 分析现状。包括企业的状态、员工的情绪、成本等。
- ② 明确目标。到底是想降低成本还是提高员工的满意度。
- ③ 研究将受影响的相关人群。
- ④ 确定要传递的关键信息。
- ⑤ 选择合适的渠道。根据不同的环境选择书面、邮件、口头、面谈等合适的方式。
- ⑥ 发起一系列深化沟通的活动与宣传。对需要传达的信息进行强化。
- ⑦ 整体实施。
- ⑧ 评估和反馈。

### 附：马斯洛需求层次理论\*与全面薪酬之间的匹配

\* 马斯洛需求层次理论，又称“基本需求层次理论”，是员工激励理论的代表之一



## 6

### 思考：全面薪酬的透明度

在这个问题上，企业有各自的想法，但我觉得透明比不透明好。好比打高尔夫，你知道你离下一个球洞有多少码，这就像员工知道自己在公司拿多少钱，享受多少福利，这是客观存在的固有信息。但仅仅知道了这些就能进球了么？显然不能。你还要知道地形、风向、风速等等，员工亦然。作为公司的一员，他渴望了解全面的信息，所以在设计全面薪酬项目时，如果我们仅向其提供片面、少量的信息，员工就很难理解项目的全貌。很多全面薪酬的计划员工并不知情，因此收效甚微。我认为透明度能增进员工的知情权，在一定程度上提高员工的敬业度。透明与否还会影响到员工的“薪酬感知”，良好的沟通能为你的付出“增值”，反之则会让你付出“贬值”。

有时企业觉得自己做了很多工作，但事实上并非如此。在翰威特的一份报告中就指出，企业的承诺并不能百分百的实现，而且实现的比例往往较低。承诺与兑现之间的差异时刻提醒我们在工作中反省自我、谨记承诺；如果承诺不能百分百实现，那就争取向承诺靠拢。“实现承诺”，这个问题始终值得我们思考。 **HR**

# 发展，在握

## 西安杨森职业发展指南

对于人才发展的话题，咨询公司与大学教授们对此更偏重理论，他们善于从实践中总结、升华，但我作为 HR 的从业人员，希望能更多地从实务的角度出发，把西安杨森在这方面的一些案例与大家分享，也愿在分享的过程中进行交流与碰撞。

内容提供 / 张莺 西安杨森制药有限公司资深人力资源总监  
整理自 / 智享会“人才管理与领导力发展调研报告”活动会场

编辑整理 / Luna Qin



当我看到“人才管理与领导力发展”这个话题时就在思考，发展的职责在哪里。管理人员确实要为员工提供各种各样的资源和平台，支持员工不断在职业上有所成长；然而一个人的职业成长，没有人比当事人更有发言权和主导权。长处、短处、兴趣、资源、平台、未来发展方向等等，在这些问题上员工自己才最了解，因此我们最基本的理念是希望人才能做自己职业发展的主人翁。

不过我们所倡导的“自主发展”并非是任由员工在企业这块土壤上“野生”，而是在自主的前提下为他们提供平台和资源，甚至提供培训，提供理念。在这个过程中，员工与组织是一个互相配合的关系。

西安杨森为内部员工提供的职业发展指南便是基于我们人才发展的基本理念，并将其与基本实践相结合。这套指南具有西安杨森鲜明的企业特色和行业特色，因此可能与在座各位所处的行业不同，组织成熟度也不同，希望这些一家之言能起到抛砖引玉的作用。



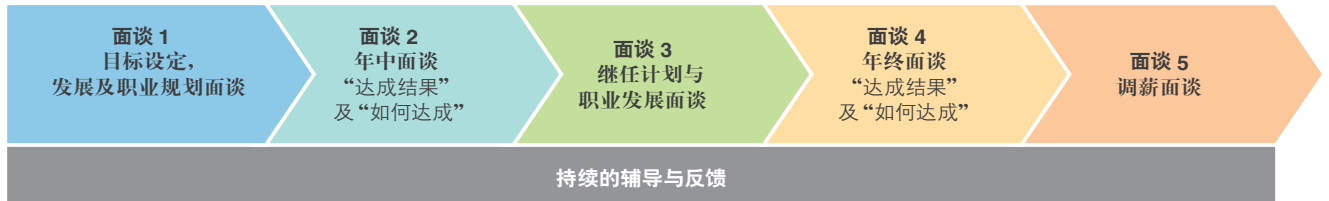
### 有关“职业指南”的前期培训

#### ➤ 指南能帮你什么？

在中国这样一个高速成长的市场上，每一个人都在追求自己的职业发展，这本指南的目的是帮员工解答职业发展中存在的困惑：你知道什么是职业规划吗？你知道如何进行职业规划吗？在西安杨森如何更好地规划自己的职业发展？在西安杨森有哪些适合你的发展机会？我们提供哪些职业发展的资源？如何规划短期和长期的职业发展？

而我们组织与员工的沟通也大多是基于此。授人以鱼不如授之以渔，我们不会替员工做职业规划，而是教他们如何进行职业规划，并告知内部的职业机会、资源、平台，最后让员工与管理者在职业发展上达成共识，最终形成短期和长期规划。（P22 图 1）

图 1



**何时使用职业发展指南**

无论是绩效评估、继任者规划，还是薪资调整，西安杨森都拥有一套规范化的 5 次谈话流程，我们通过这个系统与员工互动沟通，支持他们的职业发展规划。因此我们第一步就要告诉所有员工，他们何时需要使用这套职业发展指南：

- ① 当你考虑职业发展的任何时候
- ② 准备面谈一时
- ③ 准备面谈三时
- ④ 寻求经理的持续辅导与反馈时（图 1）

**树立员工自主意识：员工是个人发展的主人**

**我们的人才理念**

企业中的每一位领导者都坚信人才是我们的竞争优势之一，每一位领导者都肩负着发展人才的重任。

**我们的领导者负责**

吸引并招募人才，绩效管理与发展，建立全球化的、多样化的领导者储备，创造尊重多样性和包容性的环境。

**我们的员工是个人发展的主人，积极地参与到个人发展规划中**

我们给予员工发展和成长的机会，提供充分的资源和工具，由员工掌控并决定自己职业的发展。员工应对自己的业绩和发展负责任，了解自我现状及公司对他们在绩效与发展方面的期望。

**我们运用系统的方法管理人才的发展**

我们有全球化的人才管理系统和流程：招聘、评估、绩效管理、全面薪酬、接班人计划、学习及领导力发展。

我们解决的是员工如何考虑自己职业规划的问题，所以我们对员工进行培训并明确企业可提供的资

**企业竭尽所能帮助员工，但员工职业规划不是随波逐流，若想成长就要做自己的主人，他们必须积极的参与到我们的规划中。**

源。基于这一点，我们的管理者负责招募人才、管理绩效、培养继任者、培养富有创造性包容力的管理人才。

企业竭尽所能帮助员工，但员工职业规划不是随波逐流，若想成长就要做自己的主人，他们必须积极地参与到我们的规划中，然后企业以胜任力为基础，通过各种各样的发展途径与多元化的发展方式，去培养我们的人才。从这个角度来说，西安杨森会与员工明确能力要求，你需要胜任的究竟是一名普通的员工，还是一个团队的管理者，又或者是一名高级管理者；如果你想要从职场上低级别的职位走上高阶岗位，你需要在能力上有什么样的储备，员工可自行确立自己职业规划的步骤，在这个过程中公司提供各种各样的资源配置，包括职业发展的路径，不同的转岗政策和流程，员工和经理之间每年还会进行 5 次沟通以实时帮助员工调整规划。诚然，职业变动可依据多种因素进行规划，但职业发展最佳实践表明，

图 2



基于个人希望达到的目标岗位及层级所需的知识、技巧、能力而制定的长期规划是最有效的。基于胜任力的职业规划能帮助员工和他的直线经理明确不同的职位在胜任力方面的不同要求，展示胜任力要求如何随着职位层级而改变，并为基于胜任力要求而制定发展计划提供参考。（图 2）

### 职业发展指导原则

#### 1 员工主导

员工是个人发展的主人，有责任基于自身的能力及意愿确定自己的目标岗位，规划个人的职业发展路径，指引自己的职业发展；经理负责提供职业规划的支持，并和业务人力资源伙伴一起为员工提供持续指导，帮助员工提高西安杨森业务所需的胜任力。

#### 2 以胜任力为基础

基于个人希望达到的目标岗位及层级所需的知识、技巧、能力而制定的长期规划是最有效的；为发展特定目标岗位要求的胜任力，可以结合纵向、横向，有时甚至是向更低的职位层级的职位变动。

#### 3 多种路径

职业成长包括横向和纵向的发展，横向是指跨部门、跨领域拓展自己的经验，纵向是指晋升到更高的管理岗位。

#### 4 多元化发展

发展方式包括实践式学习，互动式学习和正式学习；职业发展可以采用多种方式，包括为提高所需的胜任力和拓宽经历的广度而进行的轮岗，特殊的项目，担任同级别或不同级别的新角色。

为员工提供不同的工具，无论是职业能力测试、职业价值观测试、职业兴趣的测试、MBTI 测试。业界与市场上都有各种对人的能力与性格、兴趣、价值取向等各方面评估的工具，我们将这些工具介绍给员工，让员工利用好这些工具，去分析自己的长处、短处、兴趣、激情，以此来寻获职业发展的方向。这样才能营造一个多元化发展的空间，而不是一味由管理者来判断员工该做什么。

比如我们会向员工推荐这样一本书：《现在，发现你的优势》。它是谈员工如何找到自己的长板，避免自己的短板，怎样利用自己的长板找到职业规划的切入点。这些都是我们提供给员工的工具，基于业界的资源，由员工自己考虑自己的长处是什么。

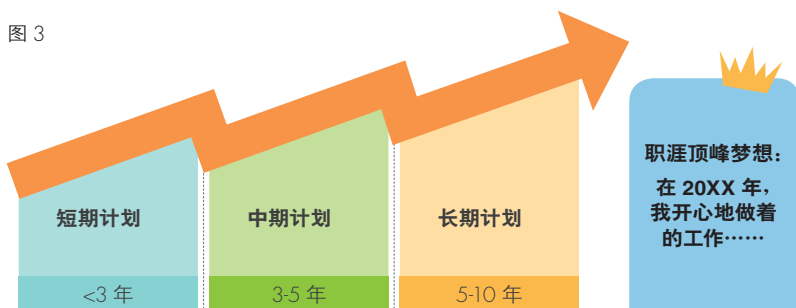
但在自主性的同时，员工也并不是在一个毫无遮拦的空间发展，那么身为西安杨森的一员，公司如何对他们的发展潜力做出定义呢？

- ① 过往业绩表现：过往连续的业绩达成和绩效考核记录、相关的经验和资质
- ② 职业发展意愿：员工的职业发展意愿、动力和异地工作的可能性
- ③ 未来能力展现：认知能力、从过往经验中学习并应用到新环境的能力、能够适应更高的职位并处理复杂问题的能力、领导力和专业胜任力

总结来说，如果员工希望公司看到你的发展潜力，那你一方面需要证明自己的业绩，另一方面需要展示能适应更高职位的能力。当员工了解了这些前期要素后就可以开始进行职业生涯规划的短、中、长期目标。（图 3）

在员工制定职业发展规划时，我们也遇到过这样的情况：有些员工表示十年之后希望从事咨询工

图 3



## 2

### 职业规划

#### 第一步

##### 确定职业发展方向与目标

组织需求、个人兴趣、个人能力，将这三者结合起来才会是一个“事业有成”的职业规划。所以我们

作，不再在西安杨森工作，对于这些员工我们既不会反对，更不会设置障碍，相反我们还会在该员工为西安杨森服务的期间尽可能地提供与其未来目标相适应的帮助。在这个过程中可能员工会发现西安杨森是如此出色的一家公司，那他就会改变自己一开始的想法，甚至愿意在西安杨森工作至退休。可以说，员工无论提出什么职业规划，公司都会在这段时间内尽可能支持你，在达成组织的业绩愿望的同时也达成员工职业发展的愿望。

➔ 通过 Top 模型确定职业发展目标

① 优势和才能

- 我发挥这些优势或才能时，会废寝忘食……
- 当别人评价我的优势和才能时，谈到的第一条就是……
- 别人认为在这方面我比其他人都要出色……

② 职业激情

- 做这件事情时，我感到极大的自我满足……为什么？
- 当我想到做这件事时，我感觉精力充沛……为什么我为此感到激动？
- 如果钱不是问题，我会做……为什么我对此感兴趣？

③ 组织需求

- 根据经理以及他人的反馈，西安杨森最需要我在目前角色的哪个领域做得出色？
- 有哪些行业趋势会影响西安杨森的业务？我的角色会受到什么影响？
- 如果我运用我的优势、才能和职业激情在西安杨森解决一个问题或提供一个机会，这会是什么？

④ 期望的角色

- 你的优势、才能和职业激情与组织需求的最佳结合点
- 在目前的岗位上，哪些胜任力与你的优势、才能和职业激情相一致？
- 在目前的岗位上，哪些优势、才能和职业激情没有展现？
- 哪些角色 / 岗位能使你的优势、才能和职业激情与组织需求结合的更紧密？



➕ 第二步

分析职业机会

基于这些前期的分析，我们员工可以看到他们在组织中有什么机会，而西安杨森无论是在横向还是纵向都给予了员工非常多的发展可能。（图 4）

这些机会都是公开透明的，晋升路径也十分清晰。举例而言，销售人员从普通的销售代表做起，一路做到销售主管、销售管理经理，再到销售总监，但同时我们可以看到销售人员也能往市场方向发展，向政府事务部发展，往医学事务部走，可以去做商务，可以去企业大学当老师，也可以去销售和运营团队，也可以做招投标管理等等，横向纵向许多的机会摆在他的面前。

图 4

纵向发展机会	横向发展机会				
	副总裁	医院销售	OTC 零售	商务销售	商务规划
总监	通路行销	医院市场	销售有效性及销售运营	零售发展	流程优化
经理	西安杨森大学	医学事务	医学教育及质量管理	策略市场	市场信息
主管	业务发展	新产品引入	市场准入	政府事务及伙伴关系	公共关系
专员	人力资源	财务……			

了解胜任力差距，运用何种方式进行提高、进展情况等，这都是实施层面的具体行动，但其中最基本的框架基石是胜任力模型。以 HR 为例，如果你想当 HRD，不在于你何时被提升为 HRD，而在于你在成为 HRD 之前如何填补自己在这方面的能力空缺。

**第三步**

图 5

领导力 / 专业胜任力： 在年初完成（选定 2-3 个与你未来和当前的工作角色相关的学习机会）			在年度过程中至 年底之前完成
记录你目前存在的 关键的胜任力差距	计划有利于你提高 和改进的学习活动	成功的衡量标准	在年底之前的进展 情况
我需要学习什么？ （知识、技能、经 验等）	用什么方式学习？ （例如实践、交流、 培训等）	如何知道 我学会了？	我完成 / 实现了 什么？

**制定个人计划**

相信许多公司和西安杨森一样，有一套与图 5 相

仿的个人发展计划进度表，但有这张表还不够，关键在于如何让它不成为仅仅停留在档案中的一纸文书。我希望我们的管理者、HR 团队以及员工之间加强沟通，去实时跟进，切实执行；之前我也提到过，我们每年有 5 次面谈，每次有不同的侧重点，在这个过程中我们始终确保每一名员工都受到关注。

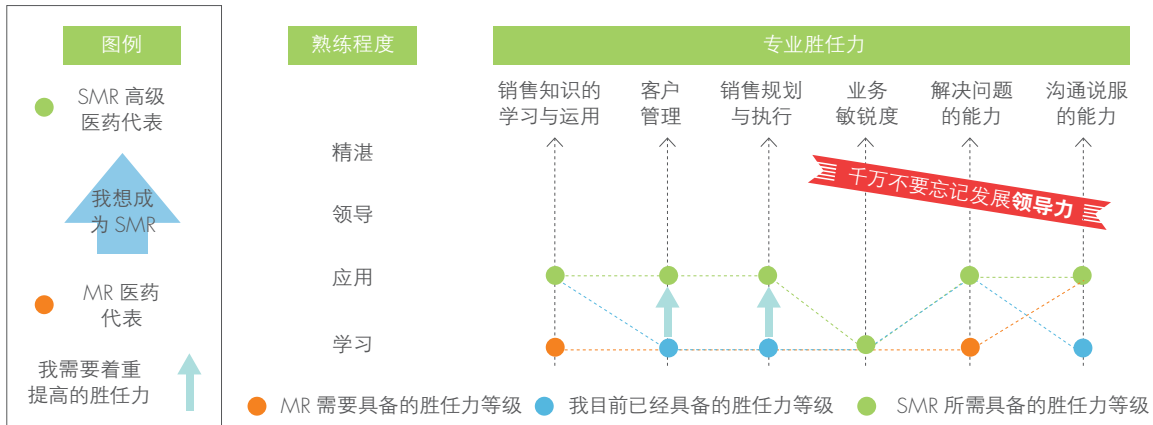
了解胜任力差距，运用何种方式进行提高、进展情况等，这都是实施层面的具体行动，但其中最基本的框架基石是胜任力模型。可能你在某一岗位工作了多年，但这并不代表你一定会继续在这个岗位上发展，可能过了一段时间你希望能转岗，但转岗成功与否的前提是你是否具备新岗位需要的工作能力。升职也是一样，以 HR 为例，如果你想当 HRD，不在于你何时被提升为 HRD，而在于你在成为 HRD 之前如何填补自己在这方面的能力空缺。所以说组织想帮助员工补足短板，前提是要有一个好的胜任力模型。

**1 读懂胜任力模型（图 6）**

图 6

<b>胜任力名称</b>	胜任力名称：客户管理能力				
<b>胜任力定义</b>	胜任力定义：积极与客户建立全方位的关系，从短期及长期业务角度出发，不断投入时间和精力培养并维护客户关系。能够通过满意的客户关系来创造双赢的价值，构筑业务的成功。				
<b>关键胜任力要素</b>	<b>关键要素</b>	<b>1 学习</b>	<b>2 应用</b>	<b>3 领导</b>	<b>4 精湛</b>
<b>胜任力的熟练等级</b>	客户筛选	积极了解关于医院和医务人员的各方面信息，以帮助进行客户选择。	能够根据在选择客户时的方针和指导原则，识别所辖地区的关键意见领袖及关键利益相关方。	通过深入分析数据，能够理解当前客户的表现及潜力，以做出合理的客户选择建议。	能够确立在选择客户时所应遵循的方针和指导原则，确保客户群体的合理覆盖与渗透。
<b>行为描述</b>	客户需求预测	运用多种渠道全面了解客户的需求。学习运用倾听和探查等技巧，充分收集客户的需求。	详细掌握每一位客户的具体情况，能够了解影响销售量的各个因素的真实动态，如过往处方量、患者组成情况、内部组织结构、主要医疗观点等。	深入理解客户的决策机制，能够识别有能力推动或阻碍销售活动的影响者。	积极与关键意见领袖及关键医院的管理人员进行沟通及互动，能够预测现有客户可能出现的新需求。能够基于对于业务活动的深刻理解，预测有培育潜质的新客户群体。

② 使用胜任力模型评估能力差距 (图 7)



③ 现有胜任力模型

西安杨森的现有胜任力模型已涵盖了以下岗位：

Hospital Marketing 医院市场、OTC Marketing 非处方药市场、Strategic Marketing 策略市场、Hospital Sales 医院销售、OTC Retail Sales 非处方药销售、Commercial Sales 商务销售、Bidding 招标、Broad Market 广阔市场、Market Insights 市场信息、Market Access 市场准入、NPI 新产品引入、GCO 临床研究运营、PGA 地方政府事务、PDD 伙伴关系发展、XJPU 西安杨森大学、HR 人力资源、Finance 财务、Procurement 采购。

④ 发展方式及资源

- 70% 来自于实践式学习

实践式学习包含各种基于工作岗位的、富有挑战性的、能够扩展职责和能力的工作任务。它具体涵盖了岗位晋升、工作职责扩展、轮岗、转岗、异地派遣等。

- 20% 来自于互动式学习

互动式学习是指获得反馈与辅导，分享他人的观点，观察他人的实践。它的具体形式有：180/360 度评估与反馈、日常绩效反馈与辅导、伙伴计划、导师项目、新经理融入会、学习分享活动等。

- 10% 来自于正式学习

正式学习的方式是多样的，课堂培训、在线学习、继续教育、阅读等都是有效手段。课程内容有：专业胜任力培训、个人有效性培训、领导力培训、合规培训等。

第四步

建立联盟 / 支持网络

想要形成一套良好的个人职业发展规划，如何建立一个支持网络是至关重要的。在西安杨森我们形成了以员工为中心，HRBP、经理、导师三者联动作用的一个网络体系，而三者在该体系中也各有分工。

1 HRBP

- 帮助员工了解公司内部的机会

想要形成一套良好的个人职业发展规划，如何建立一个支持网络是至关重要的。在西安杨森我们形成了以员工为中心，HRBP、经理、导师三者联动作用的一个网络体系，而三者在该体系中也各有分工。

- 帮助员工理解公司的政策
  - 提供培训与发展机会的信息或建议
  - 提供与职业相关问题的咨询
- 2 经理
- 提供关于你的优势及需要发展的领域的反馈
  - 帮助你发现在工作中的发展机会，并提供相应的支持
  - 分享自己的职业发展经历
- 3 导师
- 分享自己的职业发展经历
  - 对长远的职业发展提供建议

#### 第五步

#### 实施个人规划

#### 职业发展谈话是五次面谈的一部分

面谈①：年初谈目标，包括业绩目标和员工发展目标

面谈②：沟通职业发展与继任者计划

面谈③：年中，回顾工作与职业发展的进展

面谈④：年底，全年 review

面谈⑤：调薪

#### 职业发展面谈日程建议（图 8）

员工和经理都会在这个框架下准备自己的时间分配与面谈内容。我们也会在其中分享一些职业规划的故事，以增强员工的感受。

#### 问题范例——评估

- 职业发展目标，兴趣和调动意向：

对于目前的职位或者过去的职位，哪些地方是你所喜欢的？

你喜欢的工作方式？你对工作有哪些偏好？

未来 5 年内，你会变得怎样？你是否希望获得某个理想的职位？

对于你完成的工作，哪些是你所喜欢的，哪些是你不喜欢的？

哪些因素可以激励你，让你充满活力？哪些因素让你气馁？

你有哪些选择？每个选择有哪些优缺点？

为了平衡工作、家庭生活和兴趣爱好，你有哪些需要？

- 优势：

你如何定义自己的优势？

你认为哪些优势有助于获得你所向往的职位？

其他人如何评价你的能力？

你应该如何去做，才能保证对自己的能力有个客观的评价？

- 发展领域：

目前你尚且缺乏哪些技能？

哪些是最重要的？

从长期来看，哪些技能对你而言帮助最大？

你最感兴趣的是什么？

哪些可能会对你获得理想的职位造成阻碍？

谈谈自己对于在理想职位上获得成功因素和必备素质的一些理解。

你认为在该职位中表现出色需要哪些素质？

你认为哪些技能是必要的？

在进入该职位之前，哪些经历非常重要？

图 8

职业发展面谈日程	面谈主导方	推荐用时
① 经理明确职业发展面谈的目标，为面谈打好基础。	经理	10%
② 员工讨论自己的职业发展目标，兴趣和调动意向。	员工	20%
③ 经理分享自己的职业发展建议，对员工的发展表现作出反馈，关注员工的优势和有待改进之处。	经理	15%
④ 如有必要，经理和员工共同讨论在职业发展方面的不同看法。	互动讨论	20%
⑤ 经理和员工就发展行动达成一致。	互动讨论	25%
⑥ 讨论下一步的计划。	互动讨论	10%

### 问题范例——达成共识、计划和跟踪

#### 达成共识和计划

你目前的工作中有哪些发展可能性是与你的价值观、兴趣和理想相匹配的？

怎样使得公司目标、部门目标和个人目标来帮助你实现自己的价值观、兴趣和职业目标？

在完成一些任务时，你是否需要更多“亲自动手”的机会？

在职活动如何帮助你实现自我发展的需要？

你可能参加哪些项目来满足自己的发展需要，加强自己的优势？

在这方面，你是否可以加入一个相关工作组或团队来进行学习？

该组织中的专家是否具有你所需要加强的相关背景、知识、技能？

如何进行安排，才能与这些专家加强联系？

哪些阅读材料可能会提供我所需要的知识或信息？

#### 实施

这将如何影响到你工作和生活的其他方面？这将如何影响到你身边的人？（正面或负面）

你在何时将如何实现该计划？

你可能遇到哪些阻碍？我们如何才能避免这些阻碍？

有哪些人或物可能对你有所帮助？

#### 跟踪和反馈

成功究竟是怎样的？我怎样才知道自己已经获得成功？

结果同你所计划的有何不同？是什么原因造成的？

你如何去做才能巩固行为方面的变化？



## 政策支持

为能更好地跟进与实现员工发展的目标，我们配备了相当的政策支持。我们最终还是一个企业，这些计划都是要支持我们的业务发展，这些政策将业务需求与员工发展进行了联结。不但促进了业务，也

为能更好地跟进与实现员工发展的目标，我们配备了相当的政策支持。我们最终还是一个企业，这些计划都是要支持我们的业务发展，这些政策将业务需求与员工发展进行了联结。不但促进了业务，也提升了员工。

提升了员工。

### 晋升 / 晋级政策

#### 晋升

如果空缺职位可以由内部员工加以填补，晋升机会就出现了。新职位对于员工来说，意味着岗位职责的变化，同时可能伴随岗位级别的变化 / 提高

#### 示例

由专业人员晋升至承担管理职责的管理人员岗位

晋升至需要承担新职责或跨部门转岗的更高职位

晋升至需要承担更多新角色（一个以上角色）的职位

#### 标准

多年优秀的业绩表现，包括业务（PA ≥ 6）和领导力目标（全球领导力特征）

展现出的行为已具有胜任更高职位所要具备的特质

不存在影响全球领导力特征的负面因素，或者负面因素不会构成挑战

#### 晋级

目的是为了认可对现有职责和 / 或同一领域内增加的工作职责的熟练程度的不断提高

#### 示例

精通本职工作并仍然在该职位上工作

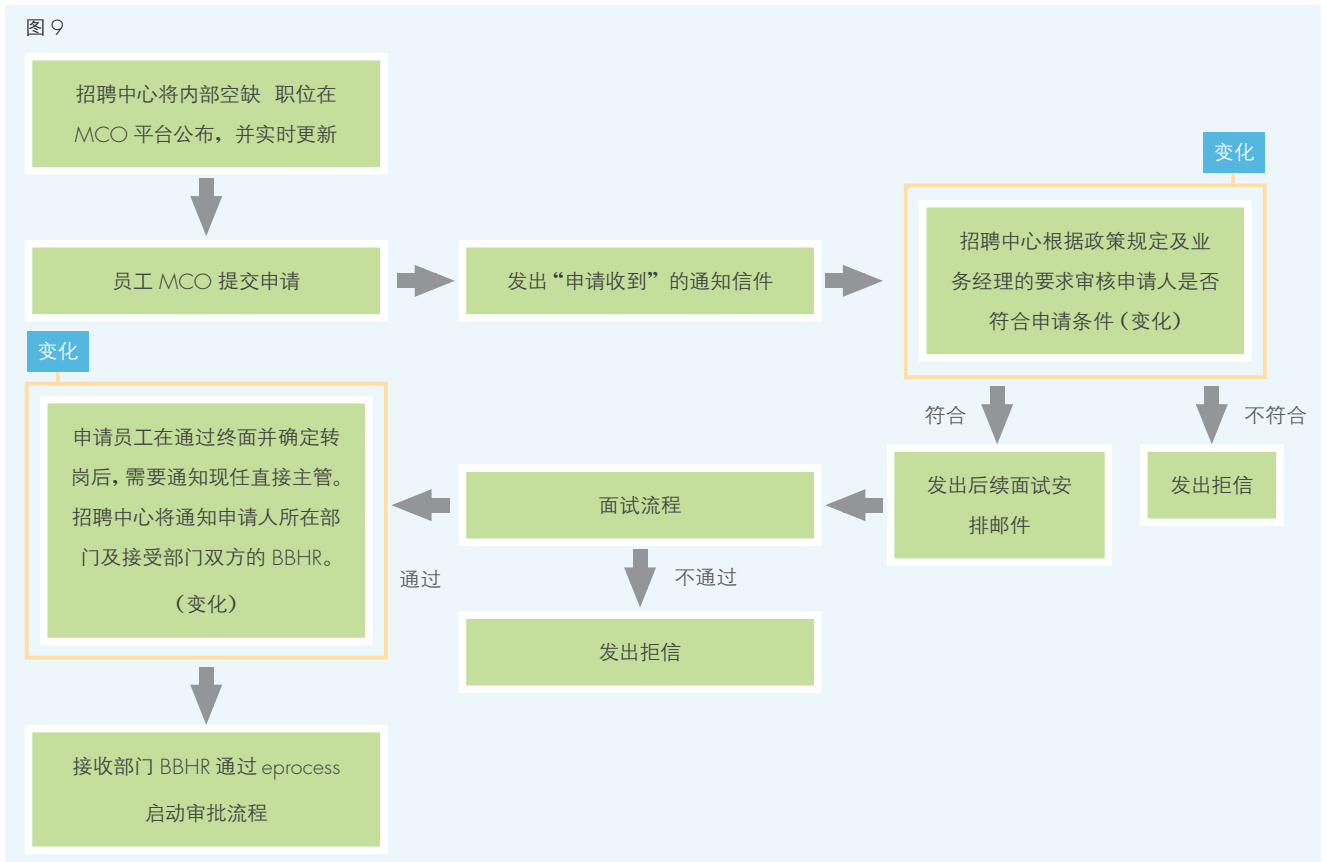
在本岗位上扩大职责范围，比如处理更多项目（产品）

#### 标准

多年优秀的业绩表现，包括业务（PA ≥ 6）和领导力目标（全球领导力特征）

核心能力的熟练等级提高

图 9



不存在影响全球领导力特征的负面因素，或者负面因素不会构成挑战

➤ 晋升 / 晋级指南

- 所有的晋升都是根据个人技能和业绩作出的，必须获得批准
- 在同一工资评定周期内，获得晋升的员工将不能再获得晋级机会
- 晋升在全年都可以进行，而晋级每年只有两次机会（三月和九月），一般不允许在一年中其它时间内获得晋级

➤ 转岗政策

在西安杨森内部申请职位的转换，需要符合两点要求：

- ① 在当前岗位工作超过 12 个月
- ② 在当前岗位有良好的业绩表现

只要符合以上两点要求，即可进入以下流程进行转岗申请：(上图 9)

➤ 轮岗项目

目标是为组织培养关键岗位的人才，拓展跨部门、跨领域的视野与经验。整个项目为期 6-12 个月，由 BBHR 与业务部门共同确定，并通过内部轮岗发展人才的需求制定。在整个轮岗过程中，内部轮岗的人员编制保留在原部门，轮岗结束后的工作也由原部门负责安排。



通过西安杨森职业发展指南，我们切实搭建起了员工发展的平台，真正实现了“我的成功，我做主！”的员工诉求。Grow into the job (从适应到成长)、Grow in the job (从成长到成功)、Grow the job (从成功到卓越)、Grow into a new job (从卓越到突破)，这一层层的“成长”进阶，便是我们对员工不同发展阶段的定位与理念。HR



## 放假那点事儿

虽然中国人最期盼的春节假期刚过去没多久，但围绕着“放假”二字的故事却始终没断过。假怎么放，放多少假才够，放假做什么，甚至节后综合症等一系列由放假引发的蝴蝶效应从来都是看似老生常谈却又常谈常新的话题。

### 谁动了我的假期？

2013年12月11日，2014年放假安排千呼万唤始出来，而制定这份放假安排的自然是我们极为熟悉、爱恨交加、年年吐槽的全国假日办。

#### 那么假日办到底是什么？

**假日办全名：**“全国假日旅游部际协调会议办公室”，于2000年成立，由国家旅游局局长担任主任。当年因为黄金周的出现，国务院联合了上下17个部门组成了这个高层协调机构，目的很简单——保障全中国人民顺利休假。

**员工：**目前共有25名员工，级别都是司级、部级干部。不过，他们都是来兼职的，平时他们都是坐在自己所在部门的办公室里上班。

作为“能动”我们假期的假日办早在去年10月便在新浪网、搜狐网、腾讯网、凤凰网、人民网、新华网等网站发布“关于法定节假日放假安排的调查问卷”，面向社会广泛征集意见。主要内容包括“你对现行放假安排是否满意”、“长假是否需要保留”、“小长假是否需要调休”以及参与问卷调查者对法定节假日安排的建议等。

2013年11月27日，全国假日办推出3种方案征民意，根据3套调休方案，春节仍为7天长假。但国庆节的放假有3天、5天、7天三种方案，其中，方案A为国庆节放假3天，不调休；方案B为国庆节放假3天，调借相邻周六、周日形成5天长假；方案C为国庆节放假3天，调借相邻周六、周日形成7天长假。虽然经过调查，方案C最受欢迎，但事实上，这3套方案均遭吐槽，有网友呼吁：“能不能给个D选项？”

2013年12月11日，2014年放假安排终于摘下了神秘的面纱——C方案胜出，而最终结果则是基于C方案微调。

然而这套看似由全民投票决定的放假方案依然无法逃离全民吐槽的宿命，在新浪微博组织的一项调查中，两小时内有超过43000名网友参与，其中有84%的人对2014年放假安排不满。

### 除夕不放假？我和我的小伙伴都惊呆了！

“除夕不放假”，这一消息让重视大年三十除旧迎新的中国人坐不住了，但中国社会科学院旅游研究中心特约研究员刘思敏认为，从各单位实际放假的情况来看，很多单位其实从大年三十下午开始就放假了，“除夕实际上已经成为一种‘隐性’福利。但如果把春节长假从除夕开始放，那么这种‘隐性’福利将消失。”但事实真的如此么？

据不完全统计，在2013年的除夕，全国有24.8%的企业未全体放假（企业>5人上班），18.5%的员工照常上班。也就是说，在我们身边，平均每4个上班族的公司里，就有1家公司在除夕那天仍然需要上班；平均每5个上班族里，就有将近1个人在除夕那天仍然得不到休息。在2013年除夕仍然上班的企业里，超过一半都是从事服装服饰的行业。值得关注的还有通讯通信、医药卫生、代理合作、食品酒业、金融保险等行业，不仅没有享受提前放假的福利，却还要提前上班，也是辛勤劳作的“模范小蜜蜂”！

而2014新浪网新闻中心在小年夜发布的调查也显示，除夕没有“隐性福利”的上班族才是主流——



【@田维义】提倡过中华民族传统节日，清明放假了，端午放假了，中秋放假了，年初一至初三也放假了，偏偏年味最浓的除夕不放假，还美其名曰有隐性福利。



【@在我的影子背后有座山】新年假期公布把除夕这一“隐性福利”抛向企业来实现显然是不现实的，他们也更喜于符合他们利益而选择“法定”办法来坚决执行，假日办的做法确实听到大众厌恶用“工作时间来换取休息时长”的呼声，但谁为那千千万万情况不一的外地务工人员开一扇“任意门”？话虽如此，过年可以安排时间，可回家呢？

#### 小编在线

“每年节假日放假安排公布后，都会有人抱怨“假日太少，假期太短”，“跟国外比，中国的假期实在少得可怜”。但也有人说，“以前单休，现在双休，现在比以前进步了”、“以前中秋节、清明节不放假，现在最少也有一天假，假期应该是变多了。”但按照法律和习俗来说，一个人如何休假是个人的自由和权利，不应该全国一盘棋指挥人流涌动。没到假期盼假期，到了假期盼上班，在带薪休假仍无法全面实现的今天，假日办仍旧墨守成规，坚决不理睬增加假期的呼声，只怕假日办的“下课”呼声不会有所停歇……”

## 节后综合症，你躺枪了没？

“唉，第一天上班就迟到，悲催啊！”“又回到公司了，太不适应了。”……正月初八，大部分单位都恢复了正常作息。在微博、微信平台上，网友们吐槽最多的就是关于节后上班的抱怨声。这便是我们常说的节后综合症。它是人们在大假之后的各种生理表现，如在节后的两三天里感觉厌倦，提不起精神，上班的工作效率低，甚至有不明原因的恶心、眩晕、肠道反应、神经性厌食、焦虑、神经衰弱等。

从心理学角度上讲，在高度紧张的工作状态下，人的大脑中枢会建立起一套高度紧张的思维运作模式。如果一下子从高度紧张的状态中停下来，原来那种适应紧张节奏的心理模式便会突然失去对象物，这时，平日总在超时工作、觉得没有个人时间的人们，面对宽松的环境反而感到不适应。



【@上海徐汇发布】假日过后各种疲惫没精神？“节后综合症”你占几条？①头晕脑胀，睡眠紊乱综合症；②心神不宁，节日情感失调综合症；③没有胃口，假日消化不良综合症；④眼睛不适，沉溺网络综合症；⑤精神涣散，上班恐惧症；⑥疲惫燥热，旅游后遗症。



【@芸芸扰扰】节后综合症第一天：还记得高考那年数学题特别BT，做得人浑身冒冷汗，出来好多人都哭了。我说完了考不上交大考西工大吧，不会做就算了。回首往昔，除了考试时某些物理数学大题让我犯难过，还从没有现在这种智商捉急的无力感。可是大题可以跳过的啊！苍天啊，工作怎么跳过！



【@夏沫浅雨】上班第一天那叫无聊，放假久了就不想上班了，假期综合症的毛病又犯了。

#### 小编在线

“节后综合症所显露的心理失调，其实也是一种提示信号，平日的工作及生活方式并不利于身心健康，长此以往，很可能因工作紧张、压力过大而引发各类身心疾病，甚至导致“职业倦怠”等不良心理反应。此时的长假，正是过滤已有的工作方式，尝试另一种生活心态的时机。亲身体会“有张有弛”的生活方式，学会合理安排工作与生活，给疲惫的大脑和身体以不同于平时的新鲜刺激，充电的感觉会让过度消耗的精神和心灵放一个真正的假期。”

#### TIPS 古人怎么放假？

我国的假日制度从汉代就有了。那时，官员休息那天，都要沐浴更衣，故称假日为“沐日”。汉代规定，朝中官员可每5天返家沐浴，所以叫“五日休”。到了唐朝，改为“旬休”，每10天可休息1天。为了鼓励臣下尽心国事，晋代定有“急假”，让官吏处理紧急家事，但是，这个假期一年不得超过60天。后晋时，对于家在外地的官吏，朝廷还给放“探亲路程假”。而清政府对有功人员还赐予“赏假”。

除了名目繁多的假日，古代的节日，也就是我们现在所说的传统节日，不仅放假，假期也比我们现在长。比如，唐代时，中秋节放假3天，寒食清明放假4天。明代时冬至放假3天，元宵节则放假10天。有诗为证：明·沈德符《野获编补遗·畿辅·元夕放灯》云：“四海承平日久，辇下繁富百倍，外方灯市之盛，日新月异，诸司堂属，俱放假遨游，省署为空。”





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 |

## 劳动仲裁裁决书的生效问题初探

经历过劳动仲裁的人事工作者可能会注意到，在仲裁裁决书的裁决事项中，通常会有这样的表述“自本裁决生效之日起……”那么大家有没有想过，什么才是“裁决生效”？本文将对这一问题进行简单探索，并将解析仲裁与一审衔接过程中可能遇到的一些疑点。

文 / 夏利群、阮思坤（上海市申达律师事务所）

### 1 劳动仲裁裁决书的生效条件

《劳动争议仲裁调解法》第五十条规定，当事人对除一裁终局以外的其他劳动争议案件的仲裁裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起十五日内向人民法院提起诉讼；期满不起诉的，裁决书发生法律效力。

根据上述条款，一裁终局案件的仲裁裁决自作出之日起立即生效，而非一裁终局案件的裁决书生效的唯一条件是当事人未在期限内提起诉讼。

实践中，用人单位涉及的绝大部分仲裁案件均为非一裁终局案件，因此，用人单位在收到仲裁裁决后，可以在起诉期限内充分考虑是否提起诉讼，而无需急于履行未生效裁决。

### 2 实践中的多种情况

前文所列出的裁决书生效条件看似简单，在实践中，却会遇到多种复杂情形，试看以下一列：

某员工因用人单位未缴纳社会保险而提出劳动仲裁，要求该用人单位补缴社会保险。劳动仲裁委员会最终裁决，用人单位应为员工补缴社会保险。用人单位不服该裁决，故提起诉讼。一审法院最终认定，与社会保险相关的争议不属于法院受理案件的范围，故不予处理。

我们思考一下，在上述法院的判决之下，本案最终是什么结果？严格来说，本案没有结果。由于用人单位在起诉期限内已经提起了诉讼，因此，本案仲裁

裁决书并未生效，同时，由于法院最终未对相关争议进行审理，因此，一审也未对相关争议作出判断，在此情况下，没有任何一个生效的判决或裁决对于相关争议作出判断，因此，本案没有结果，用人单位无需依据仲裁裁决书缴纳社会保险。

实践中还存在更为复杂的情况。某员工因退休年龄与用人单位产生争议，认为用人单位在其法定退休年龄终止劳动合同的做法不当，故提起劳动仲裁，要求恢复劳动关系，并支付销售奖金及未休带薪年假补偿。劳动仲裁最终裁决，用人单位需要向员工支付销售奖金及未休带薪年假补偿，并恢复劳动关系。用人单位服从支付带薪年假补偿的裁决，但对于恢复劳动关系及支付销售奖金的裁决不服，最终仅针对该二项裁决提起诉讼，要求判令不予恢复劳动关系，且不支付销售奖金。

在这个案件中，包含了多重问题。首先，用人单位在仅针对两项裁决事项起诉的情况下，裁决书是否针对用人单位服从部分，即支付带薪年假补偿，而部分生效？答案是否定的。《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》第十七条规定，劳动争议仲裁委员会作出仲裁裁决后，当事人对裁决中的部分事项不服，依法向人民法院起诉的，劳动争议仲裁裁决不发生法律效力。根据上述司法解释，劳动仲裁裁决书不存在部分生效的概念，只要一方当事人就仲裁裁决提起诉讼，该裁决书（包括未提起诉讼的裁决）即不发生法律效力，且不能作为任何强制执行的依据。事实上，即便用人单位仅针对一部分的仲裁裁决提起诉讼，法院在最终出具判决书时，也需要将仲裁裁决所涉的全部事项（包括未提起诉讼的裁决），均在判决书中予以体现。由此可见，用人单位只要在劳动仲裁后提起了诉讼，即便该诉讼未涉及全部裁决内容，也无需履行任何裁决书内容。

其次，在上述案件中，假设法院最终判决，用人单位需要向员工支付销售奖金及带薪年假补偿，但由于退休事宜不属于法院审理范围，因此不予处理，那最终员工的劳动关系如何处理？根据上述已经提及的法律规定，在此情况下，用人单位需要向员工支付销售奖金及带薪年假补偿，但由于原仲裁裁决未生效，且法院判决未对劳动关系是否恢复作出处理，因


## 实践中，用人单位涉及的绝大部分仲裁案件均为非一裁终局案件，因此，用人单位在收到仲裁裁决后，可以在起诉期限内充分考虑是否提起诉讼，而无需急于履行未生效裁决。

此，用人单位无需与员工恢复劳动关系，而员工在此情况下则很难对于自己的权利进行救济。我们认为，这类判决可以给予用人单位在处理某些疑难案件时（如用人单位与员工就退休年龄发生争议）一定参考价值。

### 3 实践中的处理方式

如前所述，由于社保等纠纷虽属劳动仲裁的处理范围，却不属法院的处理范围，因此，在实践过程中，法院也会有意识地避免出现“仲裁虽有裁决，但法院不予处理，最终导致案件没有结果”的情况。

通常来说，司法机关采用以下手段避免上述情况的产生：

- ① **严格把控立案关。**就法院系统而言，最有效的方式就是严控立案关，即在立案阶段即要求当事人撤去一切法院处理范围之外的请求事项，以免在实体审理中，使法院处理两难境地；
- ② **出具裁定。**就理论上而言，法院也可针对已经受理的非法院处理范围的案件出具驳回起诉的裁定书，从程序上驳回原告起诉。但是，由于此类裁定可能会被视为立案部门的工作错误，因此，通常法院不会出具该类裁定；
- ③ **分别立案。**在某些地区，法院在与当地的劳动仲裁部门协调后，会从劳动仲裁阶段即严格把握立案标准，将可由法院处理的仲裁请求与不可由法院处理的仲裁请求拆分为两个案件分别立案。如此一来，法院将仅受理可由其处理的案件，而不受理非在其处理范围的案件，以保证仲裁裁决能够得以生效，避免出现案件最终没有结果的情况。

| 案例解析 |

# 从一个严重违纪案件来看我国的病假制度

文 / 夏利群、阮思坤（上海市申达律师事务所）

## 案件回顾

张某是某公司的财务经理。2012年伊始，张某开始连续休病假。起初，他还能根据公司规章制度中规定的流程，向公司提交疾病证明单原件及书面的休假申请。但在几次休假后，张某开始在家中通过电子邮件发送疾病证明单扫描件的形式申请病假，并拒绝向公司提交书面原件以供审核，也拒绝提供书面的休假申请。

鉴于公司的规章制度中对于休假流程具有明确的规定，公司在张某违规擅自休假后，向张某发出了警告信，要求其立即提交疾病证明单原件。张某接到警告信后，仍然拒绝提交原件，并继续通过电子邮件的方式申请并休病假。为此，公司在此后的一个月中两度向其发送了警告信，并在第三次发送警告信后，按照公司的规章制度，与张某解除了劳动合同。张某的劳动合同被解除后，其认为自己的行为并未构成严重违纪，遂向仲裁委员会提出劳动仲裁，要求恢复劳动关系。

在庭审过程中，张某承认公司的规章制度中确实有要求员工提交疾病证明单原件的规定，并且也承认自己确实没有按照规章制度去做，还因此受到了公司的警告信，但是张某认为，其当时病休在家，身体状况并不适宜前往公司提交原件，公司的行为属于恶意刁难。张某当庭出示了疾病证明单原件，经查，该等原件均为医院真实开具。

本案最终由仲裁委员会裁定公司违法解除劳动合同，并进一步裁定恢复劳动关系。

## 分析

笔者相信，本案的最终结果可能大出读者们的预料。诚然，休假应当事先获批，这是正常的公司管理流程，而本案中的用人单位在规章制度中事先列明了请假流程，并在最终解除劳动合同之前给予了员工长达一个月的改正期限，可谓“仁至义尽”。在这种情况下，用人单位的解除行为仍然被判定为违法解除，也难怪有人为其喊冤。

然而，本案的裁决却有其法律依据，看似不合理之处，却有其合理之道。凭借对于此案的分析，我们可以进一步认识我国病假制度的本质。

### 病假究竟是否需要单位批准

引发本案的原因在于员工未经公司批准擅自休病假，显然，员工休病假是否需要公司批准是本案最大的争议焦点。

事实上，按照我国的现行法律，员工休病假无需公司批准。根据《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》第三条，企业职工因患病或非因工负伤，需要停止工作医疗时，根据本人实际参加工作年限和在本单位工作年限，给予3个月到24个月的医疗期。由该条可知，员工休假进行治疗的条件为“患病或非因工负伤，需要停止工作医疗”，“用人单位批准同意”并不是员工得以休假的条件。因此，从严格意义上来说，用人单位在规章制度中设置类似“经单位批准后方可休病假”的条款，是高于法律规定设置的额外条



## 2 员工仅仅提交疾病证明单的复印件是否能够休假

如上所述员工在“患病或非因工负伤，需要停止工作医疗”时，即可休病假。根据法律原文，这里所称的“患病或非因工负伤，需要停止工作医疗”是一个事实状态，而没有任何对于材料或证据形式的要求，因此，理论上来说，员工只要存在“患病或非因工负伤，需要停止工作医疗”的事实状态（如持有疾病证明单等），其即便不提供疾病证明单，也可以得到休假。所以，在本案中，仲裁委员会在员工未向用人单位提交疾病证明单原件，但当庭提供证明单原件的情况下，仍旧支持了员工的请求。

如此说来，员工是否只要有了疾病证明单，其即便连复印件也不给公司，就可以随意休假了？我们认为也非如此。从公平合理的角度来说，员工至少应当给予公司得以复查疾病证明单真实性的可能，才可休假，如员工在向公司提供了疾病证明单复印件的情况下，公司可以前往医院复核单据真实性，而员工如连复印件都未提供，致使公司根本无从核实病假真伪，则其仍应被认定为旷工。

## 3 规章制度中关于额外设置的休假条件是否需要删除

前文提及，根据我国法律规定，诸如要求员工前往指定的医院进行复查、要求员工提供病历卡等疾病证明单以外的材料以供复核等条款在实际操作过程中均对员工没有约束力，但我们仍然建议用人单位保留类似条款，以起到“过滤网”的作用。例如，员工在提交一张存疑的疾病证明单的情况下，用人单位可以先根据规章制度要求其提供病历卡等材料。如员工的疾病证明单确为真实，则通常工会配合公司提供材料；如员工的疾病证明单为伪造，则其很有可能会对于公司的要求进行推诿，在此情况下，公司可以通过前往医院核实等手段做进一步调查，并根据调查结果处理员工。由此一来，公司可以通过规章制度中的要求“过滤”掉绝大多数真实的疾病证明单，避免了大量的核实工作。

我们希望通过本案使各位读者对于中国的病假制度拥有更为深刻的认识，并在之后的工作中能够避免违法解除劳动合同。HR

件，仲裁委员会或者法院判定类似条款无效并无不当。

除了上述“批准条款”外，以下条款通常也不会得到司法机关的支持，如要求员工前往指定的医院进行复查、要求员工提供病历卡等疾病证明单以外的材料以供复核等。原因同上，即员工提供疾病证明单足以证明其“患病或非因工负伤，需要停止工作医疗”，应当提供休假治疗，任何由用人单位额外设置的条件或门槛均有可能被司法机关认定为无效。

综上，我们希望各位读者能够建立起这样一个概念，即员工在我国休病假并不需要用人单位批准，用人单位在员工已经提交疾病证明单的情况下，仍然以其他法律规定以外的理由限制员工休假，甚至解除劳动合同，可能违反法律。

**员工在我国休病假并不需要用人单位批准，用人单位在员工已经提交疾病证明单的情况下，仍然以其他法律规定以外的理由限制员工休假，甚至解除劳动合同，可能违反法律。**

A hand is shown placing a silver puzzle piece onto a grid of blue puzzle pieces. The background is a blue and white striped pattern. The title 'HR 的收购兼并之旅' is written in large, bold, blue characters across the middle of the image.

# HR 的 收购兼并之旅

收购兼并是企业扩大经营、降低成本，在不断变化的市场中保持竞争力的有力手段。企业从内部管理走向外部扩张之路，往往声势浩大，动用人员规模巨大，每个部门皆各司其职，多条线路齐头并进，希望于成功之巅会师。正因收购兼并牵涉部门之多、利益之广，往往牵一发而动全身，稍有闪失，便会失去攀登的勇气。



不同于财务、法务、业务方面显而易见的成败，HR 在收购兼并过程中提供软性资源，通常被认为是支持辅助的“大后方”，然而忽视后方，必然造成前锋失利。HR 这条线路越来越凸显出自身的重要性，并渐渐从自身出发，纵横交错，在这段旅途中铺下一张联络各方的网。



## 启程

近年来，国内外企业并购浪潮迭起，许多中外企业纷纷加入并购之势，为企业寻找全新的发展机会。然而调查显示，全球百分之八十的收购兼并案例以失败告终，并且其中因人力资源规划的缺失导致的失败尤多。但是“失败乃成功之母”，挑战越多的领域机遇越多，我们要从失败中总结出成功的规律，以战略的眼光指导未来的并购，并从 HR 的角度增加成功的可能性。

### 1 指明灯

#### 收购兼并的成功因素

吴圣皓

怡安翰威特中国区组织与人力资本咨询业务合伙人

孙未

怡安翰威特中国区咨询资深顾问

- 1 清晰的战略目标。**收购兼并的战略目标需要非常明确，即为何要收购这家公司，收购行为具体可以带来哪些收益，并且要将未来的蓝图事先规划，做到心中有数；
- 2 详细的尽职调查，**不打无准备之仗。尽职调查要从财务、法务、人力资源甚至税务等各个方面全面了解，避免在后期整合中带来太多风险，尤其在人力及文化差异方面需要特别关注，做好风险管理；
- 3 规划完备的整合过程，按部就班，不能操之过急。**规划完备的整合过程，按部就班，不能操之过急。许多并购案例无法达到预期的效果，在一两年中效益下降，往往就是因为整合初期，盲目乐观，缺失明确的规划，错失了許多良好的整合时机，导致员工们的

**并购交易完成并不是一劳永逸之事，之后企业战略目标的达成以及良好的运作要靠人力去完成，因此人力资源在整合过程中一定要计划详尽，考虑周全。**

士气无法提高。另外并购交易完成并不是一劳永逸之事，之后企业战略目标的达成以及良好的运作要靠人力去完成，因此人力资源在整合过程中一定要计划详尽，考虑周全。

张明

美世咨询有限公司华东区并购咨询服务负责人

- 1 战略：**如果战略不正确，那就无法统筹和实现日后的协同效益和业务规划，所以收购兼并要与商业战略相吻合；
- 2 价格：**如果收购价格并非物有所值，那就无法实现预期的回报；
- 3 整合：**如果整合不得体，时间上、效果上没有达到战略目标，那就无法实现协同效益。2012年美世与经济学家智库(Economist Intelligence Unit)合作，对670位全球主管进行调研：76%的主管认为人员整合和组织文化差异最为重要也最有挑战。

以上三方面是相辅相成的，价格反映和影响战略；整合反映和影响战略和价格。此外，合理有效的并购整合流程是将这一切付诸实施的保证。整个过程往往会涉及到二十多个业务部门及多层面的利益相关者，

包括政府监管部门、目标公司、收购方、受益方、客户等等，是一个非常浩大的项目，因此良好的流程管理亦不可少，否则无法实现战略目标和协同效益。

 李静

IBM 培训经理

一次成功的收购兼并，我觉得无外乎三个条件：

① 是并购的策略是否正确；② 财务方面价格是否合理；③ 整合的能力，这包括了计划与实施的能力。

那么有成功必然也有失败。我看过一个资料统计，可能不是特别权威、专业的资料，但其中提到收购兼并活动 30% 是成功的，70% 是失败的。为什么大多数的并购是失败的呢？我总结了一下成功与否的原因：第一，经营战略上的匹配性，是否符合实际需要，准备工作是否充分。如果是重复购置，那就没必要。比如，你的核心业务是汽车，并购的是汽配企业，它能支持你的主营业务，那就是成功的；但如果你并购了一家和你现有主营业务完全没关联的金融公司，这就可能不是你能力所及的业务，就怕跨行业太多，产品线拉长，导致精力和资金的分散，还会模糊品牌在市场的原有定位。

导致并购失败的关键因素，主要可归纳为 4 点：

- ① 并购前相关因素考虑不周，准备工作不充分。主要体现在并购双方在经营业务上的战略匹配性 (Strategic Fit) 不强，拙劣的技术评估，以及对并购后协同效应过于乐观而导致的过高的并购支付。
- ② 并购双方组织匹配性 (Organizational Fit) 差，具有不兼容的组织文化，具体体现在管理风格、经营理念、价值观念等方面的差异，同时并购以及整合过程中缺乏有效的沟通和协调，不能化解组织文化的冲突，导致双方组织文化难以有效整合。
- ③ 并购后缺乏有效的整合计划设计和执行，整合过程中管理和控制失当，整合进程缓慢。
- ④ 并购前后过程中没有充分考虑和利用“人的因素”，譬如有效的领导与高层推动、获得员工对组织的承诺、投入专业人才、有效沟通等方面，而将注意力过于集中在短期财务利益上。

## ② 作战方针

### HR 在收购兼并中扮演的角色

 陆志亮

通用电气能源管理集团亚太区人力资源总监

HR 扮演何种角色与企业是否重视 HR 有关，不单单取决于 HR 如何定位自己。这个角色有重有轻，有些企业在战略规划初始就会把 HR 引入其中，有些只是到尽职调查时才会让 HR 参与。

无论在兼并之初，HR 并不会是一个重要的角色，因为兼并之初，完全是业务主导的步骤。

 李磊

耐克森亚太区人力资源副总裁

根据我们自身的实际经验，我认为 HR 会随着企业并购的推进，扮演诸多角色，其中关键的角色有：

#### ① 业务合作伙伴

首先，HR 应该把自己定位在业务的合作伙伴关系上，在商务决策中提供精确可靠的人力资源信息数据。作为并购决策团队的一员，HR 应与管理团队成员一起共同对潜在并购对象作出评判和并购决定。在很多并购的案例中，人力资源职能并未被管理决策层纳入并购决策团队，这就更需要 HR 人员在每个并购阶段，积极主动并及时地提供专业的信息及评估意见。

#### ② 变革管理中的推动者

并购对双方企业员工而言都是一个巨大的变化。人力资源专业人员要扮演变化推动者的角色，帮助员工理解、接受和支持变革。HR 专业人员要能准确把握员工心理变化历程，适时提供必要的心理咨询和职业指导，保证并购整合行动的顺利实施。

**并购对双方企业员工来讲都是一个巨大的变化。人力资源专业人员要扮演变化推动者的角色，帮助员工理解、接受和支持变化。**



耐克森亚太区人力资源副总裁 李磊

### ☛ 并购双方高层领导研讨的引导者 (facilitator)

并购双方高层领导需在并购目的、战略、公司远景、文化和价值观等方面达成共识，同时在融合过程中以身作则，高度关注和支持关键事件，这对并购目标的达成至关重要。人力资源专业人员应在并购融合项目初期就开始组织高层进行对话和研讨，引导双方高层就以上问题展开坦诚讨论并达成共识，从而为整体融合计划的制定和推行奠定坚实的基础。尤其在未有专业咨询公司介入的情况下，人力资源专业人员必须具备这种能力，担当起高层领导引导者这一重要角色。

### ☛ 人力资源管理专家

人力资源专业人员应对并购对象的组织架构、主要管理人员、企业文化、价值观、现有人力资源制度、政策和流程的效度进行细致分析并熟记于心。同时深入了解并购对象所在地的人力资源市场的人才供给、薪酬支付、风土人情与生活习惯。通过这些细致深入的准备，在融合活动中创建具有针对性的人力资源管理系统，制订高效的人才吸引、发展、保留及劳动成本优化方案，满足企业发展对人才的需求。

### ☛ 高效的沟通者

人力资源人员把自己定位成信息的传递者是远远不够的，专业的 HR 人员应能充分理解并购的战略目标，预期到并购后企业在文化、组织架构、工作流程、人员配置、能力要求等诸多方面的变化。从而根据不同受众群体设计不同的沟通方案，帮助员工充分理解并购后可能产生的变化。同时，HR 人员也应通过各种渠道和方法，掌握员工心理变化过程、对并购的期望和疑惑，及时把员工的心声反映到公司管理决策层，提供人力资源解决方案，确保关键员工队伍的稳定和保留。

#### 👤 吴圣皓

怡安翰威特中国区组织与人力资本咨询业务合伙人

#### 👤 孙未

怡安翰威特中国区咨询资深顾问

HR 在收购兼并中扮演非常重要的角色。因为当企业处在一个变革的时期，随时都会发生与人相关的状况。人会影响业务，业务也会对人产生影响。因此当企业在做收购计划时，就应该将 HR 引入团队中。

另外，HR 本身在这个过程中要采取主动。如果在收购前期缺失人力资源的战略规划，在后期整合中必然会产生风险，这些风险事后仍然需要 HR 去承担，更会对整个企业造成较大的损失。

HR 的工作是帮助业务达成交易的成功，因此决不仅仅是一个运营执行者的角色，恰恰应该占据战略高地，看得远一些，许多人力方面的规划往往会影响并购整合的长期效果。并且 HR 应该要预见到行业内的并购趋势，当企业进行某次并购时，便能积累足够的经验去应对以后会发生的并购。

**徐亦兵**

纽威乐柏美大中华及韩国人力资源总监

HR 在收购兼并中扮演的角色取决于他在哪个阶段参与到收购合并项目中，如果我们简单来说，HR 所扮演的角色肯定是业务部门的支持者。既然业务发展和管理层人员经过长期的考察以后认为这项收购或者兼并的项目是值得的，那么一定有业务方面的道理。有时我们会听到 HR 人员抱怨：“这是小公司，人员素质也不高，我觉得他们不行，为什么要兼并？”这些

HR 就没有把自己摆正在业务伙伴的角色上，他没有从了解整个内部和外部市场的角度上考虑此收购合并的意义。

我觉得无论何时，HR 一旦知道该项目的发生，都要在第一时间主动向项目负责人了解整个收购活动的目的以及前期调查中的一些主要数据，并在这个基础上开展工作。此间 HR 应该有责任和有能力完成必要的尽职调查，如果发现重大问题，应该及时向项目小组提出。客观事实和数据分析是支持 HR 对收购合并项目提出观点的重点，而不是个人的感受。

**3 时间点****HR 应何时介入收购兼并中****陆忠亮**

通用电气能源管理集团亚太区人力资源总监

这仍然是与公司如何看待 HR 有关。当然我个人比较认同 HR 能越早介入越好，如果谈判的时候将 HR 引入，那么 HR 在这个过程中就会提出许多与企业文化相关的问题以避免整合中的风险。但这种情况并不多。所以 HR 一般都是在从尽职调查时才介入的，据我个人所知，百分之九十的案例 HR 的介入都是在尽职调查阶段。

**周淑媛**

韬睿惠悦咨询公司兼并收购咨询业务大陆及台湾地区总经理

人力资源部门在并购整合的过程中协助企业完成交易，扮演着重要角色。许多整合失败的原因主要来自与人力资本的相关问题。因此，人力资源介入越早越好，但现实情况是，据韬睿惠悦相关调研显示，在并购成功的案例中，仅有 37% 的企业在交易规划时就让 HR 参与，77% 的企业在尽职调查阶段有 HR 参与；在并购失败的案例中，仅有 15% 的企业在交易规划时让 HR 参与，50% 的企业在尽职调查阶段有 HR 参与；

**张明**

美世咨询有限公司华东区并购咨询服务负责人

HR 在整个收购兼并过程中都有着至关重要的作用。许多并购成功的企业都会很早就请 HR 加入到核心项目组。这与美世的经验完全相符：并购业务本身是人力资源的活动——不管公司有什么其他资产，实体厂房、知识产权、金融资源等等，都需要有人能够创造价值。这就是为什么人的问题是如此重要、并且是业务和交易成功的关键。美世认为 HR 应该于战略规划阶段参与，及早将企业文化、人员安置和福利项目等对于收购和整合的时间和成本都有极大影响的事宜考虑充分、处理得当。

文化整合是并购整合中的关键因素，如果这一步没有考虑到，那么之后整合阶段就比较盲目。HR

**思索**

收购兼并是综合性极强的企业“活动”，涵盖了各个职能和业务部门，因此 HR 在收购兼并中所占据的地位，即 HR 在企业运营中所处的位置。除了企业应该重视 HR，重视人力资本为企业带来的极大受益，HR 自身也应该意识到这点，积极争取发言权，塑造和加强自身的角色。



## 勘察地形

收购兼并的过程中，尽职调查是我们熟悉对象公司、预知风险的手段，为交易和整合提供必要讯息。知己知彼，方能百战不殆，只有在前期尽早预测地形的险峻之势，制定出完备的行路计划，才能将崎岖之路走成康庄大道。

### 1 内容

#### 尽职调查中 HR 需要获取的讯息

陆忠亮

通用电气能源管理集团亚太区人力资源总监

一般来说，尽职调查阶段需获取的信息为：目前的人员状况、企业文化的情况、法律风险等等（包括劳动争议、官司纠纷、对方公司的人力资源管理系统、潜在的风险），这其中最重要的便是风险的分析与管控。

徐亦兵

纽威乐柏美大中华及韩国人力资源总监

尽职调查有很多的方法，大型的跨国公司对此都有专门的流程，其中甚至有明确的标准表格或者指南，完全可以按照内部现有的规定来操作，但这又涉及到一个刚才提到过的问题——是否与本地实际相适应。直白来说，比如被收购方的企业合规性，对于一些本土小企业，HR 就要多多留意。比如说，劳动合同的签约、四金的问题、工商的问题，HR 需要把这些本土公司容易发生问题的环节加入到尽职调查的考核项目中去，甚至可以附上几点注意事项的说明。

其次，如果 HR 是在快要签约时才获知收购项目，那么很可能只有一到两个月的时间来开展工作，甚至都不知道被收购方在哪儿。在和业务了解清楚情况后，你还必须去实地考察，时间无疑是很紧张的。在无法



纽威乐柏美大中华及韩国人力资源总监 徐亦兵

**在审阅资料的过程中，如果问题发现得越多，那需要在对方公司进行的抽样调查就越多**

做到事无巨细从头开始准备资料的情况下，HR 应向公司提出聘请外部咨询公司。咨询公司拥有大量的现成资料，他们能使用标准流程，熟悉各种环节，因此聘请他们是较为安全可靠的办法，尤其是针对被收购方的合规方面。此外，我个人的经验告诉我，合规与否不能只听对方说。最好的做法是，在谈之前通知对方，我们的项目小组前去进行调查，需要他们提供 2-3 年间的每个月的数字资料，包括职工姓名、入职日期、职别、工资变化、养老金、个税……我们会留给对方足够的准备时间，如果他们拥有完整的体系以及熟悉 Excel 的人员，那么他们可以很快处理好这些工作，但我们也遇到过那些非常“原始化”的企业，他们只能手工操作，耗时就比较长。这些内容提交给我方之后，我方小组人员会对这些资料进行审阅。

在审阅资料的过程中，如果问题发现得越多，那需要在对方公司进行的抽样调查就越多，甚至在条件允许的情况下进行全部的资料核实。但凡劳动合同、个税等存在问题的，需全部记录在案，如果抽样调查的结果都与提交的书面资料不符，那么我们就可以基本判断这家企业在合规性上会对收购造成很高的风险。

现在中国的工人越来越贵了，在尽职调查中除了搞清被收购方的合规性，还要考虑到当地的政策。我举个例子，直接工人工资在过去的三年里增幅是多少？当地的最低工资水平的调整比例是多少？工资还会带动养老金，这就像滚雪球，但是外国高管他们是不懂这其中的道理的，所以一定要帮助他们去理解中国本地化政策，并提醒他们这些支出对收购的影响，最好是和财务部门做及时的沟通。如果你在薪资福利方面很强，能算出三年后平均每个工人的用工成本那就更好了。从另一个角度来说，如果公司收购的目的不是市场，而是技术，那么人力成本可能并不是你需要关注的重点，你要考核的是这些人的创新能力、专利，那就需要咨询公司的专业帮助了。

 **李静**

IBM 培训经理

**1 要了解政策风险。**无论是收购国内还是国外的企业，你都要了解当地的政策。对某一个行业政府的支

**无论是收购国内还是国外的企业，你都要了解当地的政策。对某一个行业政府的支持力度，还有一些规章制度，以及人力资源方面的法规，这些都是很重要的。**

持力度，还有一些规章制度，以及人力资源方面的法规，这些都是很重要的。

**2 是当地的受教育程度。**是否有足够的相关人才能为你们服务。

**3 是当地的硬件大环境。**举例来说，你需要关注被收购方所在地区的行业中，属于投入期、成长期还是成熟期？每个行业在各地所处的发展时期不同，比如美国，汽车行业已经是衰退期，但在中国，它还在蓬勃发展。再比如说，有些地方重工行业成熟，资源丰富，那就适合在当地收购这类的企业，而不适合农副产品的行业。此外，一线城市用工成本会高很多，这些是否会造成资金的风险？还有与员工的沟通，如果无法处理好“人”的问题，那会造成双方面的损失。

因此，我建议在有能力、有资金的前提下，尽可能寻找专业的第三方咨询公司介入。帮助风险管控。

不管是为了技术还是为了市场，HR 都应该配合业务做调查。所谓的市场就是客户，产品线重合度高的情况下，并购的目的就是对方的客户群，因此要评估客户市场。首先，客户群是掌握在销售手中的，如果收购后销售带走了客户群，那收购就失去了意义。技术人员也是一样，如果中坚的关键人才离开了，那么收购的价值也会大打折扣。所以，我们在并购市场时还要管控人的风险。

 **周淑媛**

韬睿惠悦咨询公司兼并收购咨询业务 大陆及台湾地区 总经理

HR 参与尽职调查的目的是将影响到并购价格的、与人力资产相关的项目数量化，提供与谈判相关的信息，识别未来整合的风险与机会，初步制定整合规划。



韬睿惠悦咨询公司兼并收购咨询业务 大陆及台湾地区 总经理 周淑媛

## HR 参与尽职调查的目的是将影响到并购价格的、与人力资产相关的项目数量化，提供与谈判相关的信息，识别未来整合的风险与机会，初步制定整合规划。

因此，尽职调查必须获得全面而完整的信息，才能达到预期的目的。详细来说，有以下几类：

- 1 基本信息分析**：员工基本信息梳理、管理层基本信息梳理、高管协议及经营权变动协议等；
- 2 薪酬福利**：高阶主管奖励与经营权变更补偿、薪酬福利与劳动条件、退休金负债、员工裁减方案分析及遣散费测算等、人力资源成本评估等项目之潜在风险与隐藏负债等；

**3 组织与人员规划**：组织架构、关键人才确认、组织文化、公司治理与经营管理能力、员工敬业度、人力规划、集体谈判机制/工会、工时制度及加班制度等；

**4 潜在的劳动争议**：劳动合同、劳动手册、内部规章制度违规、竞业限制协议、工会的作用与协议的签署、薪酬福利发放违规、社保公积金发放违规、休假及换班制度违规等；

**5 人事服务**：人力资源管理制度与流程、内部人力资源功能、人力资源技术平台等。

### 张明

美世咨询有限公司华东区并购咨询服务负责人

HR 在尽职调查中的任务非常艰巨。人力资源方面有许多能导致利益风险的问题，比如：薪酬福利、公司的养老金、社保的缴纳问题等等；另外还需要对未来持续性的福利进行估算，因为这会影响到以后运营的成本。

除了风险分析，HR 一定要尽早了解卖方公司的文化和员工在业务方面的状况。从而可以尽早制定出人才保留计划。在谈交割条件时，人员安置和保留非常重要。企业文化尽职调查的主要任务是收集目标公司文化信息、确定冲突风险、了解管理模式、领导风格、沟通和决策模式、团队合作。

在尽职调查中，HR 要注意与其他部门的沟通。如果人事部可以把人事方面的风险量化，并从交割条件的角度来考虑人事部的建议、问题，那么人事部的作用和价值就会更好地体现出来。

### 吴圣皓

怡安翰威特中国区组织与人力资本咨询业务合伙人

### 孙未

怡安翰威特中国区咨询资深顾问

人力资源尽职调查是对目标企业的人力资源相关风险进行全面的识别与规避，是最终促使交易成功的关键组成部分。除此以外，还可以让并购企业了解目标企业的人力资源管理相关的情况，为并购整合过程中出现的关于“人”问题的解决提供基础，同时也对关键人才识别、人才保留以及提升人力资源管理效率

起到重要的作用。

因此在尽职调查中我们应该特别关注被收购方在人力操作系统方面的差异（例如薪酬结构和策略的差异）、文化的差距、高层管理人员对并购的认同及管理风格的差异，员工的沟通机制等等。尤其是如果一些公司希望将对方公司很好的融合到自己公司的团队中的话（例如：销售渠道的整合、工厂整合等），这些“软性”问题会在整合中体现出它的“威力”。

### 李磊

耐克森亚太区人力资源副总裁

- 公司的治理机制，主要包括组织结构、主要高级管理人员的领导风格与特点、企业文化和价值观、人力资源管理制度、政策和流程等；
- 关于“人”的信息，主要是指企业的核心能力（员工的能力分析）盘点、关键员工的能力测评及保留、企业所在地的人才市场情况（人才供给、人力资源质量、文化教育水平、生活和工作习惯等）；
- 关于“财”的信息，主要包括薪酬支付计划、当地劳动力成本构成、各项福利及隐性人工成本支付、招聘预算、培训预算等与人员管理相关的各项费用；
- 关于“风险或合规”的信息，主要是要收集企业人员管理中关于雇佣、薪酬、加班、各项社会保险、特定工种管理、安全生产、员工关系、工会等方面的信息，确保企业用工中的合法合规性，帮助企业规避潜在风险。

## 2 衔接

### 从调查到整合

#### 张明

美世咨询有限公司华东区并购咨询服务负责人

如果尽职调查团队与整合团队之间不能进行很好的衔接，那么许多尽职调查中获取的宝贵信息就无法延续到整合中，发挥其真正的作用。

其实在做尽职调查的同时，整合计划也应该同步

进行，所有尽职调查中发现的风险都是整合计划中的目标。只有通盘考虑全局，才能提前建立一些稳步过渡机制，在将两个公司融合的过程中，达到最佳协同效应，实现“1+1>2”。

#### 吴圣皓

怡安翰威特中国区组织与人力资本咨询业务合伙人

#### 孙未

怡安翰威特中国区咨询资深顾问

并购整合是一个持续性非常强的项目，我们建议调查团队的人员最好能参与到后期整合中，这样才能确保信息不会流失。如果调查团队与整合团队是两拨人员，那么负责流程管理的人员就必须积极联络各方，做到信息通畅。

值得注意的是，在一些全球并购案例中，包含的信息量非常巨大。往往从总部开始便设立项目整体管理团队来协调整个并购项目的相关人员（在总部及地区的相关法务、财务、业务及人力资源的专家）。处在某个区域内的HR获得的信息、配备的资源相对不是那么充分，那么HR更应该尽量获取有关并购的一些全盘信息，使企业最终的并购目标更好地落实。HR

## 思索

尽职调查为企业提供的不仅仅是一份信息清单，更是一种规避风险的保障。调查的终极目标并非探究真相，而是为后续工作提供切入口，提前扫雷，以保证并购后企业的永续经营。比起账面上的价格，HR更要呼吁企业关注人力资源领域内存在的软性问题，深入挖掘一些看不见、摸不着的隐患，向企业指明其利害，及早将其抑制于萌芽状态中，以防交易完成后“散了钱财又折兵”。



## 跋涉

从前期规划到尽职调查，收购兼并之途已经行路大半，然而之前的探索皆是为了后半段更快披荆斩棘的行进。不经历风雨不见彩虹，不经历整合，并购无法真正完成。在收购前期，HR 可以充当幕后军师，帮助业务完成交易；当整合开始之后，HR 便要“荷枪实弹”，攻克重重关卡，请记住：无限风光总是在险峰。

### 1

#### 保存实力 留用人才 识别人员

周淑媛

韬睿惠悦咨询公司兼并收购咨询业务 大陆及台湾地区  
总经理

通常在并购企业过程中，保留核心人才将有助于促进核心业务知识与经验的保存及转移，也能及时消除员工心中对于并购所产生的不安和不适。综合来说，以下三类人员需要进行保留：

- 1 对企业经营发展有关键影响的管理人员
- 2 对于公司在整合过渡时期有助于业务持续经营、有稳定价值的人员
- 3 高潜力、高影响度、能帮助新公司长期获取协同效应的关键人员。

张明

美世咨询有限公司华东区并购咨询服务负责人

谈到核心员工的认定，不得不回到战略目标上，核心员工的确立和并购目标息息相关。

如果并购是为了开拓海外市场，那么海外的销售团队就是我们需要保留的关键人才；如果并购的目标

是为了获取对方的高新技术，那么不言而喻，技术人员就成了我们需要关注的人才。

高管往往具有稳定“军心”的作用。若要保留他们，我们需要在交割之前便与他们做沟通，尊重他们的权益，既不能太过限制他们的权力，也不能放权过多，如何拿捏好尺度是一门高深的艺术。传统的员工保留策略在当下愈趋复杂的并购环境下需要有更多创新、更好地与员工在事业上、生活上和精神上的需求挂钩。

吴圣皓

怡安翰威特中国区组织与人力资本咨询业务合伙人

孙未

怡安翰威特中国区咨询资深顾问

哪些人可以作为核心员工被保留，这和每家公司的收购目的相关。如果只是收购企业的品牌，那么核心员工的保留并非一个关键问题；如果是因为看中对象公司的销售渠道或者研发能力而进行收购，那么销售渠道的关键人才、研发中心的关键人才就是本次收购中的“重点”，关键人才的识别便是 HR 的工作重点。在尽职调查中，HR 就要根据并购战略，和业务部门去定义关键人才，结合这些人才以往的绩效表现，然后选择一些员工进行评估，之后便是通过员工沟通，去稳定住这部分员工。

**陆忠亮**

通用电气能源管理集团亚太区人力资源总监

在整合不同时期对于核心员工的选择标准是不同的：

- ① 在整合初期需要保留的是拥有特殊技能的、关键岗位的员工；
- ② 随着整合进程的展开，保留的就应该是那些不仅具有相关经验的，并且愿意与企业共进退、具有同一价值观的员工。

**李静**

IBM 培训经理

这要从短期和长期两个角度来考虑。

如果收购的目的是技术，那么就证明我们内部缺少这样的技术人才，市场上也缺乏这类人才，那么我们就要做好这方面的员工保留。如果能保留好关键员工和具有号召力的员工，那么能在员工保留上看到短期的、立竿见影的效果。

**留任方法****徐亦兵**

纽威尔柏美 大中华及韩国 人力资源总监

首先要求对方提供关键员工的名单和档案，并列出现他们是关键员工的原因。在与这些关键员工面谈的过程中，判断他们对待这次收购的态度、对未来发展的想法等。不过中外文化差异也会导致一个有趣的现象：一些欧美国家的员工说愿意留下，那他愿意留下；但中国员工说愿意留下，那背后往往存在一些言外之意——比如你要给他提供升职、加薪、海外培训等的机会。尤其是在以专业与技术人才为目的的收购项目中，如果把握好了技术人员所关心的工作职责、职业发展与技术培训等问题，并做到公平、公开、公正的及时交流，那就能较好地实现关键员工保留。

此外，如果想要实现收购后的平稳过渡，我不建议进行大刀阔斧的人员结构调整，这很可能造成人心不稳。第一年尽量保持团队的稳定性。可能你觉得有些人不胜任，想要让他们离职，但如果没有与其他同职级的人员做好协调，剩下的人就会有想法。因此我

## 随着整合进程的展开，保留的就应该是那些不仅具有相关经验的，并且愿意与企业共进退、具有同一价值观的员工。

建议采用其他较为缓和的办法，例如调配人员进行辅助或指导。

**李静**

IBM 培训经理

长期来说，考虑到人才阶梯的培养，可以在保留期内出台一些长期激励的政策，例如：股票，服务时间越长，能拿到的百分比越多；职业发展机会，提供更宽广的平台与更有难度的市场挑战，尤其是那些高新技术人才，他们会很重视这些机会。在逐步培养起了人才梯队之后，一切就水到渠成。

**周淑媛**

韬睿惠悦咨询公司兼并收购咨询业务大陆及台湾地区总经理

对关键人才的保留方式一般包括升职、留任奖金、任务奖金、涨薪、股权激励、出国培训、短期外派、授予重要任务。

具体针对每一类需要保留的人才，具有不同的激励手段，不单单是薪酬方面：

- ① **对企业经营发展有关键影响的管理人员**：固定期限留任奖金、管理层递延薪酬、股权或期权、管理层退休基金等；
- ② **对于公司在整合过渡时期有助于业务持续经营、有稳定价值的人员**：留任或签约奖金、过渡期完成奖金等；
- ③ **高潜力、高影响度，能帮助新公司长期获取协同效应的关键人员**：留任或签约奖金、一年或以上完成奖金、绩效奖金、递延薪酬或股权、期权。值得注意的是，对于这类员工，应该尽早识别、尽快沟通，通过奖励措施吸引其留任，避免其受到其他员工离职所带来的影响。高管应持续与此类员工进行沟通，确保他们清晰了解并购带来的未来影响，让他们感到被重视。

## 2

## 沟通交流 稳定员工

吴圣皓

怡安翰威特中国区组织与人力资本咨询业务合伙人

孙未

怡安翰威特中国区咨询资深顾问

人员的焦虑和悲观情绪一般是由于信息不充分造成的。在整合过程中，员工沟通非常重要。充分的、必要的人员沟通可以在一定程度解决员工思想问题，振作士气。收购的目标、战略规划、被收购公司未来的发展，在 Day1 时就要与员工沟通，同时还应澄清员工们的种种顾虑和担忧，如裁员问题、福利状况、个人的开发、发展等与员工切身利益紧密相关的变动，并且这种沟通要具有持续性。

如果公司层面不主动与员工进行沟通，那么别人就可能替你“沟通”——传言纷纷对稳定员工的心态极为不利。因此并购整合中，一定要保持沟通和交流的畅通，即使有一些信息不便透露，也应该把大致的方向告知员工，避免他们因过多猜测而不安。

一些做得好的企业，他们在并购后马上向被并购企业的员工发放一份文件夹，内有新企业的拥有者的基本信息，高层经理的电话号码、电子邮件地址，还有一份几页的图表，用来比较两个企业的假期、退休、保险等福利待遇有什么不同。这些都是非常好的做法，可以借鉴使用。

张明

美世咨询有限公司华东区并购咨询服务负责人

其实员工沟通应该在较早的时候便开始启动了。

当我们在为企业做员工沟通之前，会先进行文化审计。当我们做收购战略规划时，通过各种公开的信息，如年报、外界评价、员工微博等渠道，对这个公司已经有一个大致的了解。

文化审计大致有以下几个目标：① 成功的结果需要什么样的行为，什么样的行为在公司内是可以作为榜样的；② 哪些变动是会受阻的，然后做好思想准备，



怡安翰威特中国区组织与人力资本咨询业务合伙人 吴圣皓



怡安翰威特中国区咨询资深顾问 孙未

**如果公司层面不主动与员工进行沟通，那么别人就可能替你“沟通”——传言纷纷对稳定员工的心态极为不利。**

有哪些地方是摸不得、碰不得的；③ 了解双方对未来的愿景是否一致。把这三点弄清楚后，再做人员沟通就比较有的放矢。

员工肯定会关心切身利益，他的福利、职位是否会变动，他在这个公司是否有长远发展，与员工沟通时，要提高透明度，要将他的责任、权利、福利都结合在一起，将他自身的利益与公司未来联系起来。在信息不足的情况下，也要开诚布公地告知员工工作组的项目计划、重心和挑战、下一个里程碑。公司不说，员工会自下结论。

陆忠亮

通用电气能源管理集团亚太区人力资源总监

在沟通中坦诚、透明、尊重是非常重要的。

员工沟通贯穿于并购的始末。并购伊始，沟通的对象是高级管理人员。随着整合过程的深入，沟通对象也逐步从高管向更大范围和规模上延伸。

当企业处于收购兼并中，员工更容易考虑自身的利益，比如岗位、薪酬、劳动关系等等是否会有调整，这是十分正常的现象，因此在做员工沟通时，要侧重于他们所关注的实际问题。

李静

IBM 培训经理

不管是谁兼并了谁，在成立的新公司里，留下的员工都要认可新公司的策略、文化、核心价值观。想让这些新的东西深入人心，首先要跟管理层沟通，管理层认可了，就会支持 HR 部门做推广。其次是员工认可。不仅需要各种各样的沟通和谈话，甚至还可以搞一些活动和培训。让大家从彼此了解到磨合，最后到融合。

当然，想要建好“文化”的上层建筑，还是要先处理好员工最关心的薪资福利问题。两家公司原本的薪资福利体系不会完全相同，如何把这套东西整合起来，让员工感受到我们的诚意。如果员工对你认同，就会愿意留下；相反地，如果一开始就有很强的抵触心理，那么即便是关键人才，留下了他也是没有用的，说不定还会对公司发展造成不好的影响。



IBM 培训经理 李静

### 周淑媛

韬睿惠悦咨询公司兼并收购咨询业务 大陆及台湾地区  
总经理

并购开展后，与员工进行及时沟通必不可少。特别当双方企业文化存在较大差异，就需要从多角度、多方面来和员工进行沟通，消除他们心中的疑虑。

调查显示，许多被收购方离职的员工承认，他们之所以离职，其中一个重要的原因便是因为不了解并购的最新进展，从而看不清自身在并购中的未来。并购会给双方员工都带来一定的心理冲击，他们会担心自己的职位不保、无法得到升迁，甚至会害怕受到歧视，产生自卑感。

因此，及时、快速的沟通是并购整合中的重要环节，更是一种解决员工思想问题、提升士气的良方。在具体操作中，可以采用一对一谈话、发送邮件、安排员工沟通会议等方式，让他们尽快获取深入的、完整的讯息，了解并购的目的、未来的经营方向等等情况。

### 李磊

耐克森亚太区人力资源副总裁

在并购融合过程中，员工的心理状态会发生改变，此时 HR 应积极与员工进行必要沟通，让他们及早适应变化，对企业产生信任。

人力资源的同仁应该熟悉并管理员工在融合过程中所经历的四个不同阶段的心理变化：知晓并购信息、了解并购情况、接受（或拒绝）变化并调整工作行为、思想及行为内化。HR 部门应根据融合进程的发展状况，结合分析员工所处的心理历程阶段，及时提供诸多方面的支持，比如员工期望管理、压力管理、导入培训、各项专业技能培训、员工心理辅导、再就业支持、新团队建设活动等等。

## 3 文化

### 整合重中之重

#### 周淑媛

韬睿惠悦咨询公司兼并收购咨询业务 大陆及台湾地区  
总经理

文化评估对于揭示文化差异，迅速发掘组织文化冲突的主要领域，从而快速找出解决文化冲突的方案有着重要意义。

详尽地评估企业文化系统有助于收购企业找出并购双方在哪些领域存在文化差异；

通过文化评估，可以客观地识别购并双方企业文化在哪些领域存在文化冲突，从而有利于并购后企业文化制定出最优的文化整合战略，迅速消除差异，解决冲突，降低文化冲突造成的并购风险，实现文化的融合形成新的竞争力。

一般来说，当企业进行并购时，我们在进行企业文化的整合时可以考虑以下三个原则：① 求同存异；② 加强沟通；③ 循序渐进。

围绕文化整合的原则，我们可采取以下步骤进行文化的协调及融合：

**1 成立文化整合小组。**小组成员可由并购双方选派具有一定企业文化管理经验和影响力的人员组成，也可从社会上聘请有关专家参加。该机构直接向兼并企业的最高管理层负责，组织、策划和领导企业文化整合管理的全部运作过程。对其职责权力范围给予明确界定，以便今后开展工作。

**2 制定文化整合策略。**在文化整合中，根据企业并购的战略，首先要判断跨文化的属性，属于何种文化类型，以便选择适宜的整合策略。并购战略不同（例：完全融合，独立运作，对等合并，等等）、所处文化情况不同，就应选择不同的文化整合策略。

**3 建立文化沟通机制。**在确定了文化整合策略并制定了整合计划后，并购企业应建立文化沟通机制，加强与被并购企业员工的沟通与交流，并购企业应安排一系列员工沟通会议，让员工清楚整个并购的大致情形，如股权的变化，未来的经营方向等，分析企业生

**文化评估对于揭示文化差异，迅速发掘组织文化冲突的主要领域，从而快速找出解决文化冲突的方案有着重要意义。**

产经营存在的优势与弱势，说明所建立的新文化的必要性。同时，并购企业的高层管理者还需要具备有韧性和启发式的领导艺术，给员工一个相对宽松的环境，使他们在心理上有一个适应的过程，以逐渐接受新文化，促使并购双方的企业文化达到充分融合。

**4 制定稳定人力资源的政策。**并购后被并购企业常常出现人才流失现象。而人才的大量流失等于宣告并购的破产，企业文化整合也就无从谈起。因此，留住人才、稳定人才从而减少因并购而引起的人员震荡，就成为企业并购中文化整合管理的一个不可或缺的内容。

**5 建立文化整合反馈机制。**人们的思想是一个由认识到实践，在认识、再实践循环往复的过程。文化形成也是一个从感性到理性不断反复、不断循环反复的渗透过程，为保证渗透循环过程的不断升级，就要建立文化整合的反馈机制，对文化整合循环过程的主要环节进行有效的监控，随时发现问题，及时纠正文化偏差，找出阻碍文化传播与形成的问题，使文化整合顺利进行。

**徐亦兵**

纽威乐柏美 大中华及韩国 人力资源总监

对 HR 来说，最后的挑战在于企业文化。“文化”是很虚的概念，但也并非难以操作。HR 会与对方的高管谈话，谈话的对象不光是对方的一把手、二把手和部门经理，甚至还要包括部门的二把手。在这个过程中，有经验的 HR 能够对这家企业做出一个基本情况的判断。如果你发现对方在管理文化方面与你的公司有重大区别，那 HR 有责任向公司方面做出警示，告诉他们日后可能存在的挑战或影响，而不是替业务部门去做决定。而且我觉得，文化融合虽然是个问题，但有些情况下并不一定要百分之百地整合文化。整合文化很难，它的难在于整合文化不可能靠简单的一纸公文和管理层大换血来实现。文化的渗透和形成需要长时间的基础，但企业能不能等那么久呢？

因此我觉得首先要做分析，是否需要完全整合文化。如果答案是“要”，那就要有一个合理的时间表。我认为两家企业的文化要融合在一起至少需要 3 年的时间，这期间可以采用制度整改、短期培训、技术交

流等办法，尤其是制度化、合规化的问题上，对那些制度不成熟的企业，不能心急，可以抓住冲突较大的几个点，慢慢调整、加强，而不是一味要求“变”，人员大换血是能改变文化，但这极有可能给业务带来很大的影响。当然，这其中还涉及了被收购方管理人员的素养、能力，还有工人等多方面的问题。

**吴圣皓**

怡安翰威特中国区组织与人力资本咨询业务合伙人

**孙未**

怡安翰威特中国区咨询资深顾问

我们可以在尽职调查中，通过高管访谈，考察对象公司的工作流程，来辨别这家企业的行为模式，然后与自身做对比，总结出一些大致的区别。这个时候就要考虑文化整合的战略规划：到底是自身企业的文化为主，希望对方完全融入，还是博采众长，将两方的文化吸收并进，形成一个全新的文化，或者保留被收购企业原来的文化。规划不同，整合的方法就不同。因此收购公司本身必须有非常明确的目的，找到关键点去切入。

具体操作上来说，高层领导的文化协同是文化整合成功的第一步，如果高层的文化协同不够，之后的整合便会非常艰难。实质上企业文化是依靠高管去推行的，如果要保留一家企业文化上的优势，那么就必须要保留这家企业的高管团队。在融合性的文化整合中，尤其需要“alignment from top”，可以通过一些高管研讨会，大家一起探讨未来希望创造的文化模式，身为领导应该做到哪些工作。于此同时配合一些文化建设活动便可以很好地强化这种融合。

**张明**

美世咨询有限公司华东区并购咨询服务负责人

在并购整合中最具挑战性的是企业文化整合。如果不能有效及时地完成企业文化的整合，那最终将无法实现企业并购的协同效益。

企业之间的差异很关键，没有任何公司是孪生的。存在着这样一个误区：两个公司的老板一定是并购初期最先接触的，当他们彼此合得来，他们可能会认为

**高层领导的文化协同是文化整合成功的第一步，如果高层的文化协同不够，之后的整合便会非常艰难。**



美世咨询有限公司华东区  
并购咨询服务负责人 张明

**千万不要把两个公司割裂开来看，要思考怎么样从买方和卖方两方面来考虑共同的文化和机制，汲取两方精华而形成更好的状态。在我们看来并购是一个企业进行变革的好机会。**

自己的公司也合得来，但往往事实并非如此。

无论是重新设计高管的长期激励计划，还是沟通新的利润分享方案，都离不开对公司文化和员工行为驱动力的准确把握和应用。不了解被收购公司里大家做事的方式和方法，很容易陷入事倍功半的困境。收购价格里一定考虑到了协同效益，如果交割后的整合不成功，协同效益是无法充分实现的。签署协议和交易交割是一项复杂的任务，通常会吸引很多高管的关注。然而，能否实现交易价值取决于能否整合成功，这更值得高级管理层的关注。

整合不得力的风险和后果与在文化评估方面的投资是不堪比的。我们运用一系列的专有工具和方法帮助企业诊断现有文化、规划愿景、确定未来目标文化、明确能改变行为的驱动因素，设计整合战略并实施整合。我们运用模型“驱动因素→行为→结果”，在企业文化诊断方面取得良效。

我们建议：高管一定要参与企业文化整合。首先要对文化差异进行明确定义，再把文化差异和战略目标联系在一起，毕竟不是所有的收购都需要整合，也不是所有的整合都要百分百同化。同化的程度、何时同化完全取决于战略目标。比如在海外收购中，如果只是为了扩大市场，那么就不需要将海外团队与中国团队进行同化。

在考虑差异的同时，也要时刻关注协同。千万不要把两个公司割裂开来看，要思考怎么样从买方和卖方两方面来考虑共同的文化和机制，汲取两方精华而形成更好的状态。在我们看来并购是一个企业进行变革的好机会。

**李静**

IBM 培训经理

文化整合取决于新公司的构架。新公司的战略、核心价值、定位会对文化整合起到决定性的作用。比如惠普和康柏的合并，惠普原来在 PC 市场排名第三，并购后将占据第一，这是一个极大的飞跃与转变。不过公司的核心价值观还是没有变，惠普和康柏是很像的公司，都强调诚信负责、成就客户、团队合作。合并后 HR 考虑到 IT 行业日新月异的诉求，在企业文化

中加入了“快速敏捷”。这对惠普而言是很重要的，因为惠普拥有很成熟的机制，凡事讲究程序，但对于 IT 行业而言，在面对快速变化时，惠普成熟机制的优势反而让它显得有些反应迟缓。

想要改变文化不是一件容易的事，不光需要沟通和宣讲，更重要的是让员工亲身体验，从心理层面认可。通过这些直观的感受，让员工意识到我们应该变，这样他们才会在日常工作中朝这个方向努力。公司新政策、新文化、新价值观的宣导、传播都是 HR 需要做的。

**李磊**

耐克森亚太区人力资源副总裁

对文化的评估，可以用一个词来描述——“审计”。较为常用的“冰山模型”可以帮助我们理解这个过程。我们可以首先通过一些显现的特征来感受组织的文化，如穿着打扮、职级头衔、汇报关系、沟通模式等。很多隐藏在这些显现特征背后的内容，如企业价值观、不成文的规定和做事方式，则需要我们花更多的时间去慢慢了解。

文化审计有以下几个基本步骤：

首先组建一个目标明确的文化融合团队，公司为团队成员提供相关的培训，让他们了解企业文化的构成及需要特别关注的内容。培训之后的工作是文化评估，根据收集到的信息去做配比。这其中会用到许多方法如高管访谈、与员工对话、关键群组的调查等。一份详尽、客观、全面的调研结果可以帮助我们总结出两家企业的融合难度和潜在冲突区域。最后便是在文化差异分析的基础上，确定全新的组织应该具备的新文化价值观，这个过程中关键的领导和员工都会被邀请参与。

在做文化融合时，要注意避免以下几种情况：

- ① 一种文化压制住另一种文化。受压制一方的人群必定会产生不安和恐惧，导致员工流失；
- ② 互不相让。两种文化都非常强势，互相较劲，导致的结果可能两败俱伤，具有极强的杀伤力；
- ③ 表面虽然一团和气，双方却在暗中角力。这也是一种不健康的文化。

任何企业的文化整合都不是一个短期行为，而是一个持续深入的过程。真正要打造一个健康的、能被员工所接受的企业文化，至少需要 3-5 年的“持久战”。

文化融合团队要尽量避免以上情况出现。我认为最好的文化融合方式是双方找到共同的目标，取长补短，创造一种全新的、最适合新企业的文化和价值观，并朝着这个方向持续前进。当然文化的整合与重塑取决于最初的战略目标，企业如果能尽早定位新企业的文化和价值观，对整个融合的成功有很大的帮助。

① **当新企业的文化和价值观得以明确，宣传和推广工作便应及时展开。**首先领导人一定要以身作则，在平时的行为中体现出企业文化的要求，这对整个公司具有巨大的影响力。第二，文化变革的步骤和方法是不可或缺的：如可视化的宣传（宣传手册、宣传海报、印有文化价值观的礼品等）、组织专项研讨会及培训、开展团队建设活动等。最为重要的是公司的管理流程，尤其是人事制度和人事政策，应充分体现出企业文化价值观的导向作用。比如薪酬制度，企业若希望员工以客户为导向，那么在薪酬奖励计划中要对此有所侧重。

总而言之任何企业的文化整合都不是一个短期行为，而是一个持续深入的过程。真正要打造一个健康的、能被员工所接受的企业文化，是一场至少需要 3-5 年的“持久战”。

## ② 特殊挑战

### 并购中国企业的复杂性

“每个市场都有其独特的属性，亦造就了繁复、迥异的交易状况。面对中国市场及中国企业的特性，我们要认清事实，因地制宜、对症下药；面对海外经验，批判性吸收的同时，更要试图找出并购中国企业的有效战略方针。”

陆忠亮

通用电气能源管理集团亚太区人力资源总监

并购中国企业的复杂性主要体现在几方面：

#### ① 透明度

我个人觉得在并购中国企业过程中，尽职调查就要更

为严格，挖掘得更深，因为可能看到的信息不是那么完整，或者有些信息不是那么准确，会对你今后的工作造成很大的困扰，所以这一点很关键；

#### ② 合规

尤其当外资企业并购民营企业时，合规是一个需要仔细考量的问题，并且每个公司的状况不同，有许多公司的做法合法但并不合规，需要去调整；

#### ③ 专业精神问题

这个是针对双方公司而言，收购方和被收购方派出的人员是否始终都能葆有专业精神对整合成功具有很大影响；

#### ④ 利益的协调性

买卖双方的利益、企业的所有者与员工的利益是不同的，要考虑到多方感受的不同进行协调。

徐亦兵

纽威乐柏美 大中华及韩国 人力资源总监

中国是一个很大的国家，在收购兼并中还会因为地域的不同引发一些问题。如果是在一些经济发展比较好的地区，因为收购兼并要把工厂关闭，工人只需要得到较好的赔偿，照样能找到其他工作；但如果是在一些经济特别差的地方，你要关闭工厂，等于是断了当地工人的收入来源，会造成很大的反弹。不光是工人，即便收购完成了，一方面当地人才少，另一方面也很少有管理人员和技术人才愿意去那些地方工作，这些都是需要考虑到问题。

### 收购民企：关注合规

陆忠亮

通用电气能源管理集团亚太区人力资源总监

合规在中国是一个不可回避的问题，过去二三十年来中国许多企业都在经历“野蛮生长”，因为在发展相对不成熟的环境下，首先要能够生存。

对于收购民营企业过程中遇到的合规问题，也需要具体情况具体分析，这和并购战略目标有关。如果收购方本身拥有很强的合规文化，并且是要做业务整

合，那么就要强有力地推行合规；但有些并购只是为了购买股份，那么在合规方面的要求并不如前者那么强烈。

值得注意的是，有些企业的交易价格非常便宜，可能正是由于它运用了一些不恰当的手段，比如对员工的社保缴纳不足等等，才使得成本得以下降。当然如果我们收购了这样的企业，完全可以，也应该按照合规的方式去进行后续的经营，但是在控本方面就要找到其他渠道，比如提高生产效率，从一个健康并积极的角度来达到成本的控制。

 李静

IBM 培训经理

中国境内企业的并购存在一些合规性的问题，还有一些隐性成本的问题。合规性的问题我建议寻求第三方咨询公司的专业帮助。隐性成本则主要体现在中国的五险一金的缴纳上。不少外资企业都觉得在中国建工厂便宜，工资也便宜，但真的进入中国市场之后却发现，五险一金的缴纳是一块大头，公司需要承担很大一块。

因此我觉得在中国的兼并收购还是要了解到各方面的政策，明确显性成本和隐性成本，还有可持续发展的能力。这其中就包含了技术、人才、政府支持等多方面因素。举例来说，现在政府大力支持节能减排，那么环保企业就会受到扶持。这其中会涉及到不少具体政策，包括碳排放标准、PM2.5 等等。当你开展并购时就需要把这些问题考虑进去，你的企业是否达标。另外还有税收。在我国，国税有国税的征收办法，地税有地税的征收方法。有些地方能提供税收减免，那就可以多考虑。

## 并购国企：联合工会

 陆忠亮

通用电气能源管理集团亚太区人力资源总监

收购国企，处理和工会的关系的确是一个现实的问题，要先认清这个工会的本质，只要认清了本质，工会很有可能会成为一个很好的助手和伙伴，而非敌



通用电气能源管理集团亚太区人力资源总监 陆忠亮

**收购兼并的目的是要让企业更有效率地运作，这会惠及所有的工人，在这样的大前提下，双方很容易就会达成一致。**

人。具体操作其实并不困难，关键在于：① 了解对方的运作模式；② 与工会的高层建立互信。因为收购兼并的目的是要让企业更有效率地运作，这会惠及所有的工人，在这样的大前提下，双方很容易就会达成一致。如果将工会放在合作者的位置进行后续操作，那么接下来的沟通就会变得非常顺畅。HR

## 思索

整合是并购的重点，是两家企业相互磨合的过程。磨合必然会产生疼痛，但请相信这种短暂的疼痛是为了走向长久的幸福。当然“磨合”并不是一方压到另一方，而要抱着取长补短、保持同步的心态及姿态。若处理得当，整合亦是一种吐故纳新，翻新面貌的机会。



# 真诚铸就领导力

## 史泰博中国区人力资源部，内部沟通和企业社会责任高级总监——李雪梅 (May Li)

亲切、爽朗的气质，热情洋溢的语调，May在讲述个人经历时，既层次分明，又细致入微，令旁观者感同身受，仿佛亲历了她的人生。拥有多家跨国企业人力资源管理经验的May，正是以这种推心置腹的真诚，与员工及企业建立了难以割舍的关系，这是光凭技能与知识无法企及的高度。

文 / 赵娴 图 / 米素

“That was easy!”——史泰博员工所熟悉的口号，传达了企业希望给广大客户带来的办公体验，也体现了May在面对困难时的心态。作为大型办公用品快销企业，一切我们所熟悉的办公元素——小到纸笔、本册，大到办公桌椅、橱柜，都在这里成倍地出现，崭新、整齐、自成一体。鲜明的logo，色彩缤纷的布置，为May，也为每一位到访者带来了美好的心情。

与温馨、灿烂的氛围非常相合的是May始终温暖的笑容，她的感染力既镌刻在深厚绵长的职场经历中，也浮现于交谈的点滴瞬间。

### 初识 HR：一半才干 一半勇气

九十年代中期，May获得了精细化工专业的硕士学位，毕业后顺利进入北京的一家矿冶研究总院从事研发工作。之后被聘到南宁的一家德国公司担任实验室主任，负责原材料进厂前检验、成品出厂前检验以及生产过程中的质量控制，在“术业有专攻”的道路上按部就班地工作着，那时的她从未想到自己的职业路径有一天会有所改变。

2002年，May原先的公司被收购，May离开南宁，选择了来上海发展，并有幸加入拜耳公司，开始

了她全新的职业生涯，在拜耳她的第一份工作是职业培训项目助理。

当时拜耳与上海金山石化工业学校合作开展了一个长达十年的合作办学项目，由拜耳出资建立实训基地，石化工业学校定向培训符合企业要求的储备人才，May的主要工作便是对老师及学生做职业培训。“越是未知的领域越是让我跃跃欲试，我从不对自己设限。”

勇气与自信兼备的May在面试中展现出了真实的自己，公司被她的热情和诚恳深深打动了，因此让她在这块“处女地”上尽情施展自己的才华和潜能。对工作全情投入的May从项目前期的准备阶段便协助经理，全程事无巨细地参与，既做体力活，又投入智慧和心力：实训基地的工程设计、施工；实验室搭建；培训框架的构建，直至项目的开展。

事实证明，May不负公司对她的信任和期待，项目具有出人意料的良好效果，不仅为拜耳输送了一批优秀的一线技术员工，并且在这些员工心目中牢固地树立了拜耳的文化及理念。这在当时的企业内部和整个化工行业都产生了深刻的影响，甚至引起了教育界的极大关注。

这个项目也成了May进入HR领域的契机。之后



## “HR，就是要以自己的真心在企业与员工之间找到一个平衡点，架起两者间的桥梁。”

她分别从从事员工培训和招聘工作。此时 May 在 HR 的领域中虽属于资历尚浅的新人，但将人力资源胜任力模型充分发挥。她曾经创造过独自一人每天面试 8 个人，一周面试 40 个人的纪录。“由于我的化工专业背景，在面试中可以充当 HR 和部门经理的双重角色，可以对候选人进行全方位的初步把关。” May 坦言那段时间是对个人体能和智力的双重考验，虽然疲惫不堪，但是内心充满兴奋和成就感。

没有焦虑和犹疑，在拜耳，May 凭借自信和热情成功转型为 HR 专业人士，“千里之行，始于足下”，从此在 HR 这条道路上，她不断收获人生的美景。

### ► 处事之风：具情具理 感性读心

May 评价自己的工作风格为“理性与感性并用”，这让她在处理事情时都能入情入理，达到完美的平衡。May 注重情感的交流，是一位出色的倾听者，而理工科专业的学习又让她具有强大的逻辑思维能力，条理清晰、公私分明。这种理性与感性交汇而迸发出的火花让 May 出色地践行了人力资源业务伙伴的角色。在瑞士汽巴精化公司工作的三年中，她是唯一一位在短短两年内就获得过三次总裁特别奖的 HR。

值得一提的是，May 刚进入汽巴精化一个多月的时间，便迅速拿到了第一个总裁特别奖。“当时我在想如何在员工福利方面进行创新，既能够控制公司的成本，又能够实实在在地为员工谋取利益，实现双赢。”补充住房公积金项目顺势而生。根据当时的补充住房

公积金政策，员工可以选择高于基本比例缴纳，从而获得个人所得税的优惠，因此也能在买房时申请到更多贷款，从而省下员工不小的花费。这个项目在不增加公司成本的前提下，切切实实的为员工谋得了福利，极大的增加了员工的士气和 HR 部门的信心。

“HR，就是要以自己的真心在企业与员工之间找到一个平衡点，架起两者间的桥梁。”信奉以心换心的 May 正是以各种实事赢得员工和企业共同的信赖。身为人力资源业务伙伴，May 与所负责的部门都建立了紧密、良好的积极互动关系，部门的任何活动都会邀请 May 参加，甚至当她离开公司以后，依然会被业务总监邀请参加他们会议之后的晚餐。

之后在罗门哈斯，May 担任亚太地区招聘和多元化经理，领导电子化招聘项目，并第一次站在亚太区的层面思索人力资源管理。可以说，在汽巴精化和罗门哈斯，May 进入了 HR 职业生涯的加速成长期，不仅将人力资源知识和技能进行了系统性的优化，更将视野提升到一个全新的高度。

HR 职业之路愈加顺畅和成熟，而 May 始终与自己的老本行不离不弃——她早期所在的公司均身处化工行业。2009 年罗门哈斯被陶氏收购，May 作为核心员工被保留，然而猎头找到了她，给予了她一个转换行业、提升职位的机会：辛迪思北亚区 HRD 一职正虚位以待。通过重重面试，May 成功加入了辛迪思转入医疗器械行业。

在辛迪思做 HRD 是非常具有挑战性的，所有的高管都会被安排跟台手术。挑战越大越能激发 May 的热情，“从未有过的经历，非常让人兴奋。”而人力资源总监是完全属于战略层面的工作，能够非常直接地帮助 CEO 达成愿景目标。“从战略的角度去理解 CEO 的想法和需求，在辛迪思的几年中，我每天耳濡目染。”

并非说说而已，May 在进入辛迪思一个多月的时间，便展现了她强大的“读心能力”。当时 May 去美国总部接受为期两周的培训，在一个午餐会上，偶遇公司全球的 CEO。在一同进餐的过程中，CEO 讲述了几点下一年希望驱动、达成的目标，说到最后，他问：“我还留了一点没有说，但这正是明年至关重要的一项，你们知道是什么吗？”May 当即便脱口而出，与 CEO



**“不要把工作当做一种义务，而要将之当做一种权利。这样就能体会到工作的乐趣，良好的状态便能贯穿人生始终。”**

的想法竟然不谋而合，让在座的所有人都赞叹不已。CEO 更是直接评价 May：她可以读懂我的心。

不仅仅是 CEO，May 的直接上司：辛迪思北亚区总裁也觉得 May 的身上充满神奇的能量，是团队的“sunshine”。这种散发于外在的活力正是源于 May 内心最真实的快乐，并且这种快乐充分地行化为了身体力行的实践。May 在短短两年内做了大量团队氛围建设的工作，将整个企业的文化进行了整合，大大提升了员工的士气，使员工满意度达到 95%。全球 CEO 每次来中国开会，总会给予 HR 部门额外的陈述时间，“因为他看到了 HR 真正在做实事，对公司人才的培养和发展起着举足轻重的作用，也是公司腾飞的隐形翅膀。”

这股能量是强心剂，改变了企业，鼓舞着员工，并且具有极大的延续性。当 May 离开辛迪思时，整个企业都弥漫着一股浓浓的不舍之情，许多员工都感觉难以再遇到如她这般能力强而又极具亲和力的 HR，至今他们与 May 仍保持着密切的联系，时常通过各种渠道与她分享生活中的喜悦和烦恼。



我常常觉得，有了我的下属，I'm somebody；  
没有他们，I'm nobody。

## ▶ 带领团队：以情动人 散发魅力

无论是初次沟通的面试者，还是工作上的合作伙伴，往往只需短暂交流，便会与 May 成为交心的朋友。乐观、豁达的天性、与生俱来的耐性、生活历练中积淀的经验感悟，让 May 拥有特殊的气场，给人值得信赖的感觉。身为 HR，这是一种得天独厚的优势，然而在 May 看来，却是一种相辅相成的结果。“我非常庆幸找到了能为之终身奋斗的职业，HR 的工作运用到了我的许多特质：富有同理心、擅于沟通、乐于助人；同样 HR 也给予了我一个很好的平台，将我的个性和优势发挥到极致，使我的个人形象在生活和工作中达到统一。”

熟悉 May 的人都了解，这正体现了她的人生哲学：工作和生活是有机融合、互有启发的，不必刻意去寻找二者之间的平衡。“不要把工作当做一种义务，而要将之当做一种权利。这样就能体会到工作的乐趣，良好的状态便能贯穿人生始终。” May 将工作视作生活的另一种形式，HR 是她实现助人的渠道，这样的工作总能让人充满愉悦。

那么遭遇了困难险阻是否依然能保持愉悦？May 的回答是毫不犹豫的肯定。“活在当下，每件小事都用心去完成，享受这个努力的过程远比结果本身更重要。”过去的已然过去，未来由每个“现在”组成，对于明天，用相信取代焦虑，那么任何困难都能微笑应对。

如今身为史泰博高级人力资源总监，May 在带领团队的过程中，非常注重将良好的情绪传递给团队，以一种将心比心的方式培养着下属。May 感慨：“我常常觉得，有了我的下属，I'm somebody；没有他们，I'm nobody。”在 May 的工作中，“培养员工”占据着非常高的比例，她投入了许多精力和时间。每两周 May 会与团队每个成员进行一次单独的面对面谈话，了解他们的工作情况，倾听他们的内心想法，并给他们提出建议。“HRD 是一个要用脑、用心、用手的角色。清晰的思路、包容心和提携心、基本的技能知识缺一不可，这样才能为员工创造更多的发展机会和平台。” May 作为部门领导，从不吝啬将自己的经验、知识分享给员工，并处处留心，挖掘员工的潜力，在他们力所能及的范围内，让他们实践更多的挑战，学



习到更多的技能。许多年轻员工都被赋予了更高的“使命”，从而获得迅速成长。

在企业其他部门看来，史泰博人力资源团队是一支优秀而精良的“部队”，团队成员们认为，能得到如此高度评价，不仅是团队共同努力的结果，更是 May 个人魅力的体现。一位 HR 同事非常诚恳地评价她：“May 是一位极具影响力的领导，这种影响力不仅表现在我们部门内部，所有的同事都被 May 的人格魅力、专业知识等等所折服，都觉得跟着这么一个领导会非常有前途。通过 May 的影响力，也提升了我们人力资源部在公司的影响力和地位，使得我们的工作变得更能够影响到公司，并得到认可。”

影响力即领导力，来源于以身作则的执行力、无与伦比的亲和力，May 的这种特质将史泰博 HR 部门带动成为一个专业、高效又无比融洽的团队。他们合作无间、业余时间互动频繁，彼此都是互相关爱的好朋友，在团队氛围建设上树立典范，是企业文化和价值观的一面展示窗口。“管中窥豹，可见一斑”，史泰博整个企业非常强调员工与员工之间、员工与组织之间的“情感纽带”，HR 围绕这一主线，开展了许多活动：互相激励的学习伙伴计划、强身健体又增进彼此了解的年度体育盛会、获取新知、相互学习的好书分享俱乐部……让员工始终感受到工作的快乐，保持激情；

员工签署价值观卡片、通过“感恩箱”表达谢意，又以一种润物细无声的方式将企业价值观镌刻在员工心中，使整个企业充满浓浓的人情味。在 HR 部门的积极投入和高管们的支持下，史泰博企业敬业度逐年提高，离职率日趋下降。

## ▶ 寄语新人：踏实勤奋 做事精致

重视员工、重视员工与企业的关系，是 May 人力资源工作的核心，更是她“融情于事，真诚待人”的外在表现。作为成熟的职场人士，诚信和诚意是 May 葆有的精神品质，更是从内心中散发的力量，将个人积极的气场与企业良好的氛围融合在一起，不仅充分展示她个人的职业理念，更为他人的成功、成长助力。

“提升企业敬业度、做员工的职业发展，本意并不是要将员工限制在企业内，而是要真正找到适合他们发展的道路，努力打造实现他们价值的平台，员工能在企业内充分发挥所长、获得提升，从而实现更美好的人生。企业并不是一块封闭的土地，而是一片尽情翱翔的天空。”

当初正是靠着不惧挑战、不断尝试的勇气，May 找到了属于自己的职业发展之路，在人力资源专业领域里精益求精。技能、品性和热情共同决定着职业高度，虽然已经拥有丰富的从业经验，但 May 一直努力学习，不满足于已有的成绩，始终环顾大局，积极向上，不仅将工作做好，而且力求达到完美。这其中也包含着她对于行业新人的殷切希望：

“要成为一名优秀的 HR，人际洞察力、真挚关爱的情感、平衡组织与员工的能力缺一不可。这些都是需要在实践中不断积累提升的，作为行业新人，必须踏实肯干，把手上的每一件小事情都做得精致，赢得口碑和信任，每天进步一点点，才有可能承担更大的任务。”

May 用感性的话语描述着职业历程以及个人的心境、感悟，却又于这样柔和的状态中给人强大的感染力，让人印象深刻。正是由于她的真诚、乐观，使她具有一种无形的力量，引人向积极的方向前进。知识和技能的积累让人实现专业领域内的飞跃；以诚待人的心态更能开拓人生广阔的疆域，这是 May 信奉的领导力法则，更是她真实的人生信念。HR



# 心有共鸣

## 访PPG工业公司工业涂料亚太区人力资源总监 梁路云 (Michelle Liang)

忙碌，这两个字应该是Michelle的真实写照：上午参加公司会议，下午接受采访，次日又要做空中飞人……不过即便是在这样的匆匆间，她偏偏就是有教人印象深刻的能力——无论是闪烁着智慧的双眼，还是干练简洁的言行，抑或是职业中不失时尚的穿着，均在无形中勾勒出了她鲜明的个性。然而，就在这层“忙碌”的外衣之下，我们从Michelle身上聆听到的是——一曲和谐优美，涵盖了个人与职业、自我与企业、工作与生活这三大乐章的协奏曲。这不由让笔者想起了著名作家秦牧先生的话：艺术之所以能够打动人，是因为人们从中得到了共鸣。由此看来，在人生这门艺术上，Michelle的成功应该都是有赖于她对个人、职业、生活这三者的理解与共鸣……

文 / 秦蕙颖 图 / 米素

### 机缘下的职业契机

虽然现在已经是一名出色的HRD，但早在大学时，Michelle却无论如何都不会想到自己将来会上HR这条路。大学毕业时，适逢外资企业在中国生根发芽的热潮，与当时许多优秀的有志青年一样，Michelle也进入了一家外企，从事市场与项目管理工作。伴随着外企在中国市场的蓬勃发展，她从市场工作中获得了许多的历练，同时也参与到了大量的项目以及绩效等本位工作之外的工作中去。

回首这段经历，Michelle觉得自己受益良多：“其实HR工作和销售很像，销售是将自己的产品卖给有需要的客户，而HR则是把工作机会和人力资源项目‘卖’给候选人和有需要的部门。如果我没有做过HR之外的工作，那我在制定计划时，可能往往只会从自己的角度出发，按照自己熟悉的那套流程和规定去做

推进，但这段经历使我能够意识到身为需求方最反感什么、最渴望什么。可以说，它极大地帮助我更好地从需求方的角度出发，制定、分享HR的项目。”

这份忙碌又充实的市场工作，Michelle一干就是五年，但结婚后的她也因为实际情况开始考虑转换到一个能更好地平衡工作与家庭的岗位上去；在一番考量后，她最终选择转型做HR，而原因则是“HR当时在旁人眼中是一份相对安逸的工作。”如今谈及这个理由，Michelle自己也笑言是“旁观者不清”。

“只有当你的两只脚都站在同一条河里，才知道真正的水温”，她补充道，“我相信所有的HR从业人员都能感受到，在过去的十年中，对于HR这个企业角色在需求与定位上发生了很大的转变。之前我们很少提到业务战略合作伙伴，但近年来这个概念在国内却越来越受到重视和关注。但业务战略合作伙伴的定



义到底是什么?到底怎么样才能帮助业务的发展?我觉得这一课题中有很多学问可以做,也是需要我们 HR 从业人员时刻反思的。”

对 HR 的工作了解越多、理解越深,Michelle 就越体会到这份工作的魅力。“它一眼望不到头”,她这样说。HR 可以做得很小——小到只是做员工关系处理;也可以做得很大——大到着眼于业务,甚至向他们提出工作上的优化建议与新的解决方案。“你每天都能接触很多事,虽然它们看似与传统意义上的 HR 工作毫无关联,但却又有着千丝万缕的联系。可以这样说:它让我觉得有目标。”说完,她顿了顿,但不是因为迟疑,而是那种人们在热烈交谈中的思索,而后她继续解释道:“我不喜欢复制过去的成功,那并不有趣,我喜欢变化,但这不是‘为变而变’,每个人都会有倦怠期,也会沉溺在平稳的安逸中,可一旦你明白了‘变’的目的和原因,你就会乐于迎接它。”

无疑,Michelle 以她与生俱来的开放和热情拥抱着这份工作所带来的无穷乐趣——新鲜感、不可复制性、未知性……她享受着工作带来的一切,因为生性热爱挑战的她在 HR 的工作中找到了灵魂的共鸣。

## ▶ 是服务,也是责任

历经房地产、环保、金融、汽车零部件,再到如今的 PPG,不同类型企业的工作背景让 Michelle 在每一段经历中取长补短,丰富自我。企业跟人一样,都有鲜明的个性。正如你无法与遇到的每一个人都相处得好一样,你也不可能适应市场上所有企业的企业文化,因此若要找到一家最适合自己的公司,就需要提出一些更深层面的问题,以帮助自己找出除薪酬以外所看重的其他价值。那么,究竟是什么吸引了 Michelle 加入 PPG 的大家庭呢?

PPG 工业公司始建于 1883 年,总部设在美国匹

兹堡市，是全球性的制造企业，生产及经营涂料、平板玻璃、玻璃纤维、工业和特种化学品，在世界上具有行业先导地位；但在这样一家拥有百年历史的企业中，我们看到的不是僵化的制度流程和冷硬的等级政策，而是平等、开放的可持续发展态度。

Michelle 坦言，在长期的外企工作经历中，她确实或多或少地体会到有些外企对于中国本土的中高管存在区别对待，但在 PPG 她却看到了不一样的色彩，而这便是 PPG 吸引她的重要原因之一。她不无感触地说：“PPG 当然有属于自己的传统，但在这里只要你有能力，外籍员工也好，本土员工也罢，都能得到一视同仁的重视。在 PPG 我们可以看到许多在这里工作了 15 年以上的，甚至工作了 25 年的老员工，他们中有一些从 PPG 在中国设立公司的第一天便开始为 PPG 服务，可见雇主与员工间信赖与亲密关系。”的确，在进驻中国的大型外企中，我们鲜少见像 PPG 这样启用中国籍员工为亚太地区高级副总裁的企业，而这也足以表明 PPG 对于本土人才的信任和重视，以及对于人才战略本土化的贯彻实施。

良好的本土化战略让 PPG 近年来在亚太地区尤其是中国市场取得了令人瞩目的成绩。10 年前，PPG 营收约在 80 亿美元左右，现在则超过了 150 亿美元，10 年增长了 87.5%。虽说这样的增长速度比不上许多突飞猛进的中国企业，但对于一家身处周期性行业，且同行业最主要竞争对手均出现业绩下滑的情况下，这样的业绩实属不易。

众所周知，企业发展的活力来自于员工，一家有活力的企业，其员工必定有活力。在 PPG 的多元文化下，沟通就成为了维持员工活力的首选项。对于 HR 在“沟通”中扮演的角色，Michelle 自比为桥梁和润滑剂。“理论上，HR 既不代表劳方也不代表资方，它是一个能把这两者有效地结合在一起的工作。其实从大的利益范围来看，员工和公司的诉求是一样的。在 PPG，我们希望将在公司利益最大化的同时，实现员工的个人价值，也将他们的个人收入、回报最大化。因此员工和企业不是对立的，他们的最终目标不存在任何的矛盾。HR 要抓住这一点，携起员工和企业的手。这也就是起到了桥梁作用。那么所谓 HR 的润滑剂作用则是指减少摩擦。当我们意识到员工的情绪与工作状态出现了

## Michelle 享受着工作带来的一切，因为生性热爱挑战的她在 HR 的工作中找到了灵魂的共鸣。

问题，就需要及时地了解情况，适时介入，甚至是调整公司内部的政策或战略，以此为员工注入新的能量与活力。我们希望是员工的朋友，让他们能在 PPG 快乐地工作和生活。”

眼下，中国经济正面临转型，在此过程中，PPG 也正积极谋求在中国的新发展。作为一名务实的管理人员，Michelle 对于转型与发展间的辩证关系也有着自我的见解。在她看来，HR 不应是企业 and 员工的保姆。诚然，HR 需要提供服务，但这些“服务”大多需要在业务部门的协作下共同完成。有些通过 HR 部门来牵头引导，有些则需要集思广益，糅合多部门的智慧与力量。“可以说，HR 的‘服务’承载着很多的内容，市场环境不断在变化，企业发展也不断面临新的挑战，因此无论是出于主动还是被动，每一个在市场、在企业中的个体都要去适应这种变化，这是大势所趋，否则你只能被淘汰。尤其是目前这样一个经济波动大的环境，之前成功的商业模式也好，成功的行为方式也好，都会慢慢变得落后和不适用。此时，HR 就该敏锐地捕捉到市场变化，及早让员工和企业都意识到不能继续按部就班，这是我们的责任。”

是服务，也是责任。这一理念不仅仅是 Michelle 对于 HR 工作的理解，也是她对于企业社会责任的定义：“我们常说取之于民、用之于民。企业也是一名‘社会人’，所以当企业从社会中获益时，也要对社会做出回馈。”

事实上 PPG 始终热心于公益活动，无论是人文关怀还是捐款捐物，它从不落后，处处彰显这家 500 强企业的浓情。而与这份“浓”形成鲜明对比的是 PPG 对于媒体宣传的“淡”——成立 130 周年之际，PPG 并没有大办庆典，而是举行了一场可持续发展论坛。低调的背后是 PPG 对于企业社会责任的另一种诠释。从产品线而言，涂料、化工等都是传统意义上生态环境污染的成因，但在论坛上 PPG 展现了在全球推动研发环保水性漆等项目的行动力，从自身出发，为

人类共同的家园奉献出一份正能量。

如果说，PPG 百年常新的活力来自于全球多元文化的争鸣，那么由争鸣中诞生的求同存异的 PPG 文化便是企业与员工、企业与社会的大共鸣。

## ▶ 更好地工作，为了更好地生活

在工作中，Michelle 自认是个雷厉风行的人，但这并不意味着她是一个工作狂人。对于工作，她有自己的目标；对于生活，她也有自己的追求。

作为女性，想要在事业上获得成功，可能往往要付出更多的努力。在转行成为 HR 后，Michelle 很快意识到 HR 并非自己最初理解中的一个简单的服务提供者。从认知的转型到知识层面的全面转型带来的是巨大的职业推动力，而一颗不甘落后的心也敦促着她向前，向前，再向前。站在目前的职业高度，Michelle 依然对一路走来的导师们心存感激。在她看来，三人行必有我师，而所有那些能在战略上重视挑战，战术上轻视挑战的人都是她学习的榜样。

更好地工作，是为了更好地生活。我们同样也在 Michelle 身上体会到了这耳熟能详的道理。从进入 PPG 的第一天起，她提倡的就是工作和生活的平衡。身为两个男孩的母亲，Michelle 的家庭生活多彩而美满，男孩们好动的天性让她每每回到家中都要面对不少甜蜜的烦恼；同时，她又身负亚太区 HRD 的重任，有着数不过来的会议和工作。不过她觉得，家庭生活并不是事业发展的束缚，相反，家庭让她变得更为成熟、更为包容，也更有责任感。

“每个人看事物都有自己的角度，就好像我们面前摆着一个苹果，你看到黄的，我看到红的；我们看到的都是苹果真实的表象，但却不是完整的。只有当你自己成为一个相对成熟的个体，才会懂得去审视全局，去接受和包容一些不同和不完美，并从沟通中找到一个皆大欢喜的解决办法。侧重工作也好，侧重生活也罢，每个人都有自己不一样的追求，因此所谓的‘平衡’也不是死板地将你的个人精力各切一半。对于那些新职场人来说，我觉得首先要保持自己在身体和心态上的平衡，才能真正给自己的生活和带来最大的收益。”

由小我成大我，Michelle 的这套哲学何尝不是她在工作与生活这不可分割又相辅相成的两者间寻获的共鸣，而这份来之不易的“共鸣”或许是 Michelle 最满意的作品。HR



只有当你自己成为一个相对成熟的个体，才会懂得去审视全局，去接受和包容一些不同和不完美，并从沟通中找到一个皆大欢喜的解决办法。

# 迎接人才管理专业时代的到来

作者 / 任建平

本文由海问联合提供

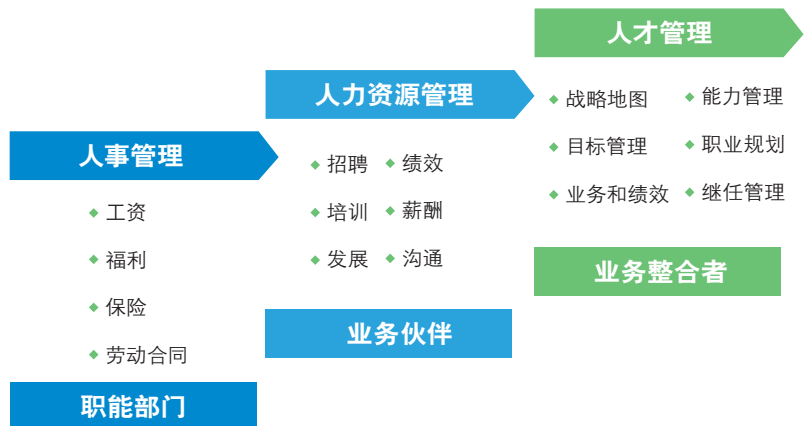
## ① 人才管理时代的界定

从1998年麦肯锡发表《人才战争》到2001年一些学者和顾问提出人才管理的概念，“人才管理”已经逐步成为行业的一个常用术语。越来越多的组织已经认识到，采用系统、科学的人才管理方法对实现组织战略具有极大的价值。它不仅能够显著提升员工的绩效水平，同时也能够确保组织的持续发展和最终成功。虽然对于大部分的中国企业来说，“人才管理”还是一个全新的概念，但管理者对它的认识和实践应用已在不断地加强中。

但是何谓人才管理？如何界定人才管理？人才管理时代与人力资源管理有什么不同之处？未来人才管理发展的方向如何？经过文献查证，目前似乎还没有发现业界对人才管理有清晰和明确的界定。

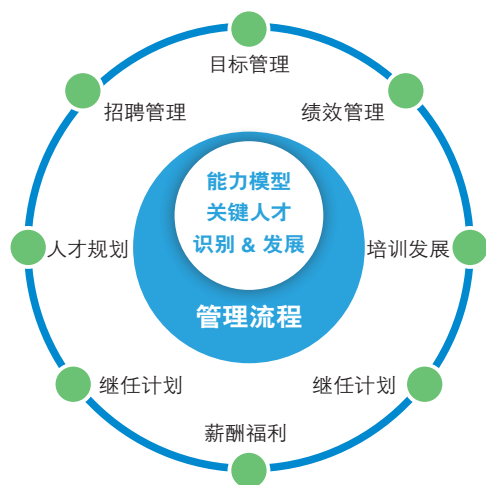
就我个人而言，比较认同人才管理的三个阶段的说法。组织的人力资源管理经历了三个阶段的发展。早期的人力资源是“人事管理”阶段，在这个阶段，组织的人才管理只负责人事档案、发放工资、管理福利等事务性的工作。美国的七十年代到八十年代，中国的八十年代初，大多组织都处于人事管理的阶段；第二个阶段是人力资源管理的时代，大致的年代在九十年代到本世纪初（在中国可能要延伸到现在），这个阶段组织更加重视人力资源的管理，人力资源也更加专业和细化，包括招聘、培训、薪酬等职能逐渐明确，各司其职。当然这个阶段也面临很多挑战，主要

来源于人力资源的内部构建逻辑：第一，人力资源的工作人员发现他们在面对业务部门的要求时，很多时候无法给出非常有效的解决方案，和业务的接轨似乎也不够。如业务部门常常会觉得人力资源部门安排招聘的人不符合业务要求，培训也不能有效支持业务发展等；第二，由于人力资源的明细分工，人力资源中招聘、培训、薪酬、员工关系和沟通等工作无法进行有效整合和连贯，因此导致相关人力资源的职能不能实现最大化的整合和价值。具体体现在，如培训人员无法深入到绩效管理，招聘人员不会顾及未来招聘进来的人才的持续发展和培养；第三，人力资源实际是贯彻组织要求的一个部门，比如过去的培训并没有考虑到参加培训的个体的需要，只是从组织或者管理者的角度来培训相关人员的相关技能和能力。



## ② 人才管理的四大特征

面对上述的人力资源面临的关键问题和挑战，人才管理时代提出了有效的解决方案和新的角度。人才管理作为新一代战略性的人力资源管理模式，必然具备如下四个关键特征：



### 1 人才管理是基于组织战略和人才能力的管理

人才管理不同于以往的首要特征就是与组织的战略和目标更加契合，因此目标管理成为人才管理的一个重要组成部分。管理人才就要有效管理人才的工作目标和实现目标的整个过程。这个过程需要对人才的能力和进行细节的管理和提升。因此，能力模型就成为将组织目标转化为人才目标的一个关键工具。在 2004 年左右，我们就在中国开始推广能力模型的应用，结果发现那个时候大家对于能力模型的认识和应用非常少。现在你会发现那些成功的、有相应业务规模的组织都在构建自己的能力模型，包括领导力模型、专业岗位的能力模型等，实际上就是大家意识到了能力对于人才管理的关键作用。可以这样说，如果没有能力模型，就无法开展有效的人才管理。

### 2 人才管理是对于人才完整生命周期的管理

不同于人力资源时代组织内部的职能相互分割、各自为政的现象，人才管理要求对一个人从进入组织到离开组织的整个生命周期进行持续地、一体化地管理，这样的整合模式才能够最大化的发现人才、发展人才，让人才在组织中发挥作用和做出贡献。现代

## 人才管理是一个整合、渐进的过程，这个过程需要组织注意人才数据的收集和整理，注意使用正确的工具、手段和方法。

的很多先进企业已经开展执行人力资源业务伙伴的模式，就是一种人才管理的演进。一个人力资源业务伙伴将工作和特定业务单元紧密结合，全程负责人才的招聘、培养、辅导、职业发展等各个环节，就是一种非常好的完整人才生命周期管理的模式。

### 3 人才管理强调因人而异的管理

以往的人力资源管理是从组织和管理层的角度出发对人才进行统一管理。你会发现这种模式缺乏灵活性，不能充分考虑到每个人的独特特点和要求，实际上也无从做到人岗匹配和差异化管理。但优秀的人才总是各具特点，同时，时代的发展让人才呈现多样化，如果不了解人才在个人特质、价值观、动机、理念、背景和经历等诸多方面的差异，在实际管理上就会非常被动。现代人才管理的不同之处就是要做到因人而异的管理。考虑到人才的不同之处，人才的发展方式就会不同，给予的薪酬待遇就会不同，职业的发展道路就会不同。现在流行的人才盘点九宫格（考虑绩效和潜力），众多企业开展的 Coaching，都是企业在尽力发现人才差异，并因人而异地开展人才发展和人才管理的典型行为。

### 4 人才管理是基于人才数据的管理

如果组织要做到因人而异的人才管理，那么就肯定需要大量的人才数据的支持。过去的人力资源管理并没有深入地收集、挖掘、提炼和整理人才数据。现在的人才管理软件可以收集一个人在招聘、发展、绩效、职业规划等多方面的人才活动数据，人才测评可以帮助组织了解人才的现实表现，还可以考量每个人的内在特质、潜能和行为模式等因素，这些都是获得人才数据的专业来源。人才管理肯定需要持续的人才数据支撑才可以有效实施。

实际上，即使是很多世界先进的公司，人才管理的实践也在逐渐的发展过程中。Bersin 的年度人才管理报告揭示，在美国，很多世界级别的组织也处于人

才管理的起步阶段。在 2009 年的调查中，有 40% 的公司表示他们还处在人才管理的起步阶段，41% 的企业表示他们的发展阶段处于“中游”，只有 5% 的企业表示其公司的人才管理实践非常先进。

### ③ 人才管理时代的学习发展模式

人才管理带来了很多人力资源管理的具体改变，也影响到了未来组织的学习发展模式。根据我刚才提出的人才管理四个主要特征，未来组织的学习发展状态将呈现同样的四个特征。

可以看出，未来的学习发展将越来越和组织的战略与业务相结合，与能力发展相结合。有效的人才培训和必然基于组织的能力模型开展；人才发展已经不仅仅是培训本身，人才发展现在和内部人才选拔、人才盘点、人才继任安排等相关联；人才发展越来越强调因人而异的管理，因此 Coaching、人才测评、行动学习越来越成为真正关键的人才发展模式，因为这些学习模式能够考虑到人才的独特特点和每个人才面临的特有挑战；另外人才发展也要求非常强大的人才数据支持。在最近几年的实践中，我们创新地推出了“SIAC 领导力发展模拟舱”的培训模式，我们将这种崭新的培训模式定义为“人才管理时代的培训发展模式”，就是因为“SIAC 领导力发展模拟舱”可以非常完美地对接不同组织要求的领导力模型或者专业能力模型。参与的学员通过真实的商业案例的模拟演练，并通过系列的自我评估和反馈体验，获得关于自我的清晰认知，而这样的认知，肯定是因人而异的。同时，SIAC 领导力发展模拟舱不仅仅是培训，还可以提供大量的人才数据，可以用于人才盘点、继任安排和内部的人才选拔和发展。这就是人才管理时代的培训发展应该具备的特征。

### ④ 如何实现更加有效的人才管理实践

组织如何才能转型到真正的人才管理呢？人才管理已经超越了人力资源部门的职能。组织的高层管理、业务经理包括人才个体，都应该具备恰当的人才管理理念，熟悉人才管理的流程和方法。下表根据 Bersin 公司的研究报告，列出了组织的高层管理、业务经理和个体员工应该在人才管理实践中承担的工作。

人才管理领域关键活动	业务经理	高层管理者	员工
员工/工作规划	<ul style="list-style-type: none"> <li>结合组织战略目标，定义关键岗位职责和胜任能力</li> <li>确定团队发展需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>明确把握组织胜任力要求与员工能力瓶颈，并据此制定商业战略</li> <li>确定与组织成功攸关的关键岗位职责与能力要求</li> </ul>	—
	<ul style="list-style-type: none"> <li>在规划过程中明确未来发展方向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据工作规划，确定未来发展方向</li> </ul>	—
	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>帮助其他领导者梳理人才方案与实践，以满足组织不同层次的要求</li> </ul>	—
	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理与人才相关的经营风险</li> </ul>	—
人才招聘与甄选	<ul style="list-style-type: none"> <li>总结优秀员工特点，为新员工招聘提供依据</li> <li>参与候选人面试及评估</li> <li>对内外部候选人进行比较和筛选</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>总结优秀高级管理者能力特点</li> <li>确定高管招募的最佳人才来源（内部或外部）</li> <li>参与高管面试及评估</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>寻求内部发展机会，提交申请</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>为员工设置岗位标准和目标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定核心价值观和规范</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>准确把握组织战略，明确自身角色，帮助组织实现商业目标</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>使员工目标与组织目标一致</li> <li>监督及评价与员工绩效</li> <li>确认并改善需要提升的绩效表现</li> <li>使自己的绩效达到同级经理的水平</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>促进员工行为与组织核心价值观及组织规范相一致</li> <li>为组织发展设定目标和方向</li> <li>确保具体实践与组织战略保持一致</li> <li>规范最佳实践方法及公司价值观</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>与上级主管一起制定绩效目标</li> <li>积极确定发展需求及所需支持</li> <li>管理绩效，沟通工作进展</li> <li>在工作中遇到困难时，及时与上级主管沟通</li> </ul>
绩效管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>辅导和发展员工</li> <li>对员工晋升提供评估意见</li> <li>对员工解聘提供评估意见</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>监督组织发展以及目标的完成情况</li> <li>减少实现目标的阻力</li> <li>促使各级领导者及管理者履行其在人才实践中的责任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定解决工作障碍的方法</li> <li>完成自我绩效及能力评估</li> <li>积极向上级主管及组织领导提供反馈</li> </ul>
	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>对各级领导者及管理者在人才管理中的贡献和努力给予及时的肯定，并予以适当奖励</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>参与对同事的评估项目</li> </ul>
	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>获取各方对自己工作表现的反馈</li> </ul>	—
	—	—	—

职业规划与继任管理	● 确认他/她的继任者人选	● 确认他/她的继任者人选	● 通过测评工具和职业培训，确定自身职业发展目标和规划
	● 评估员工潜力	● 进行人才评估	● 交流职业兴趣和目标
	● 进行人才评估	● 与组织内部的其他领导者进行人才交流与人员支持	● 确定发展需求
	● 帮助员工制定和规划职业路径	● 监督继任计划的制定及执行，保证其适合组织未来发展	● 进行自我职业发展管理
	● 与员工探讨职业目标	● 监督领导力路径	● 不断充实、丰富自身的职业档案（包括工作经验、职业变动、专业技能、认证、兴趣等）
	● 帮助员工发展职业能力	● 监督关键职位/技能的人才池现状	● 通过特定任务、培训、辅导和发展项目，提升职业能力
	● 促进人才交流	● 支持岗位轮换	—
—	● 支持岗位拓展	—	
领导力发展	● 协助确定领导力标准	● 积极参与并推动领导力发展项目	—
	● 协助领导力辅导和培训	● 协助定义领导力能力标准	—
	● 提供发展机会	● 确定当前的领导队伍满足组织战略实践	—
	● 减少发展障碍	● 协助其他领导者进行领导力发展	—
	● 帮助员工晋升（如提升、工作轮岗等）	● 为下属提供能力发展和晋升机会（如提升、工作轮岗等）	—
—	● 争取机会与组织内的其他高级人才协同工作，促进能力发展	—	
学习与发展	● 参与新员工/团队领导入职辅导	● 为学习与发展项目提供资金与硬件支持	● 制定个人发展计划
	● 确认员工的发展需求	● 在组织中营造持续学习，鼓励尝试探索，允许在前进中出现差错的开放氛围	● 通过培训和发展项目，提升个人工作绩效和能力
	● 为员工争取发展机会	● 在拟定组织战略时体现学习与发展的重要性	● 在组织需要时，协助其他员工发展岗位能力
	● 评估员工的知识和技能水平	● 参与学习与发展项目	● 通过内部网络，与组织内部的同事、专家和职业导师进行沟通和互动
	—	● 监督学习与发展项目的执行情况，保证其与组织目标、价值观与政策法规一致	—
薪资奖励	● 鉴别员工表现，提供适当奖励	—	● 就有效的激励方式和方法进行沟通交流
	● 根据员工绩效，确定奖金数额	—	—
	● 为优秀员工提供额外奖励	—	—

从上表可以看出，企业的人才管理需要从高层管理者到业务经理到普通员工的有效理解和认知，基于这样的共同理解和行动，人才管理才能在组织中有效开展和落地。

另外，人才管理是一个整合、渐进的过程，这个过程需要组织注意人才数据的收集和整理，注意使用正确的工具、手段和方法。未来的人才管理，特别是大型组织的人才管理，需要有效的人才管理数据软件，需要特定的人才能力评估工具，需要与战略相适应的

领导力和能力模型，需要开展持续不断的人才鉴别、评价、发展、辅导和绩效目标管理工作。这些都可能要求现在的很多组织抛弃原有的一些人力资源管理方式和方法，拥抱新的人才管理模式、方法和工具。

可以明确地说，我们已经迎来一个崭新的人才管理时代，有效的人才管理是决定当今和未来组织成功的关键因素。由组织需求驱动，人力资源部门设计、组织领导者领导、部门业务经理执行和组织内员工认可和接受的人才管理战略已成为人力资源管理的不二趋势。HR

# 雾霾天气应对措施 调查报告（节选）

作者 / 张佳

调研主办方：智享会

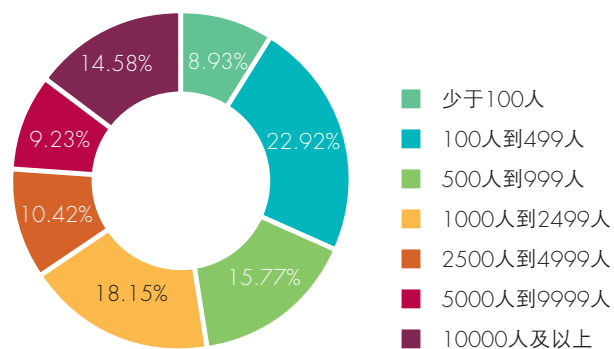
## 关于本次调研

人力资源智享会于2013年12月至2014年1月展开了此次调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到354份问卷。在除去重复（同企业）、无效、以及未完成的问卷后，共保留有效问卷336份。从统计数据中可以看出，参调企业数量最多的是信息技术、半导体及通讯（13.69%），其次是机械制造和专业性服务（13.39%）。在参调企业中，53.57%的企业规模在500-10000人。从企业性质看，六成以上（60.71%）的企业为外商独资。

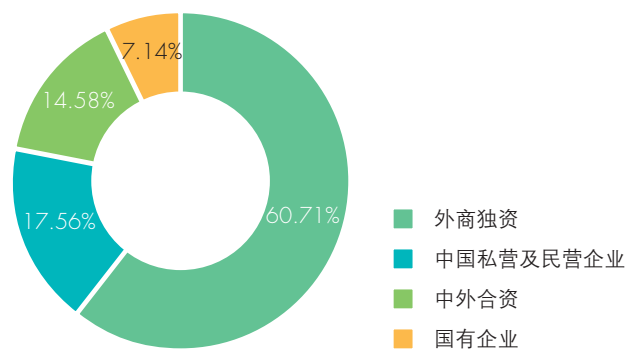
图表1 参与调研的企业所处行业

行业	参与数	占样本总量百分比
信息技术、半导体及通讯	46	13.69%
机械制造	45	13.39%
专业性服务 (如法律、咨询、教育、旅游等)	45	13.39%
汽车及零部件	29	8.63%
消费品	26	7.74%
金融服务(如银行、保险、 财富管理等)	22	6.55%
化工与石化	22	6.55%
零售业与电子商务	20	5.95%
生命科学 (如生物工程、医药、医疗器械等)	20	5.95%
运输及物流	12	3.57%
电子电气	11	3.27%
多样化生产	8	2.38%
房地产	7	2.08%
能源动力	6	1.79%
建筑建材	6	1.79%
互联网与游戏业	6	1.79%
造纸、包装及森林业	4	1.19%
环境科学	1	0.30%

图表 2 参与调研企业在中国大陆的员工数量



图表 3 参与调研企业的所有权性质



图表 4 参与调研企业所在办公地点

参与调研企业所在办公地点 (N=336)	参与数
上海	179
北京	66
苏州/无锡/常州/南京/滁州	25/8/4/1/1
广州/深圳/佛山/湛江	5/14/1/1

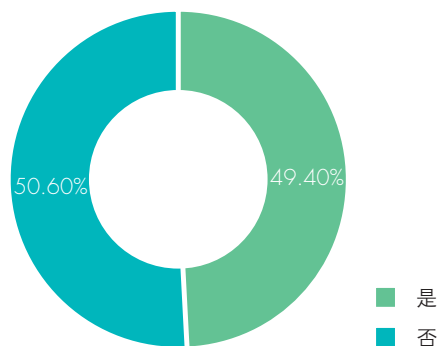
天津/廊坊/郑州	6/2/1
杭州/嘉兴/宁波/温州	5/1/2/1
沈阳/长春/大连	1/2/1
济南/青岛/淄博/潍坊	1/1/1/1
重庆/成都	1/1
武汉/十堰/西安	1/1/1

## 2 企业针对雾霾采取的具体措施

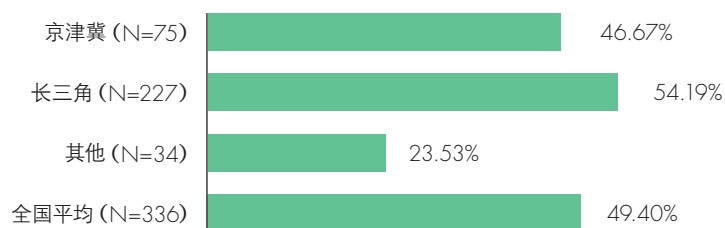
### i 是否有应对雾霾的措施与雾霾标准

目前,雾霾连绵,空气质量大幅下降,给工作和生活带来不少难题。持续的雾霾影响着员工的健康,从而一定程度上也导致工作效率的下降。尽管社会上对雾霾的话题广泛热议,但是企业中的措施各有不同。如图表 5 所示,仅 49.4% 的参阅企业(166 家)为应对雾霾采取了防护和福利措施。相对来说,京津冀和长三角地区的企业针对雾霾采取措施的比例较高(图表 6)。

图表 5 参与调研企业所在办公地点是否针对雾霾天气为员工提供防护/福利措施(N=336)

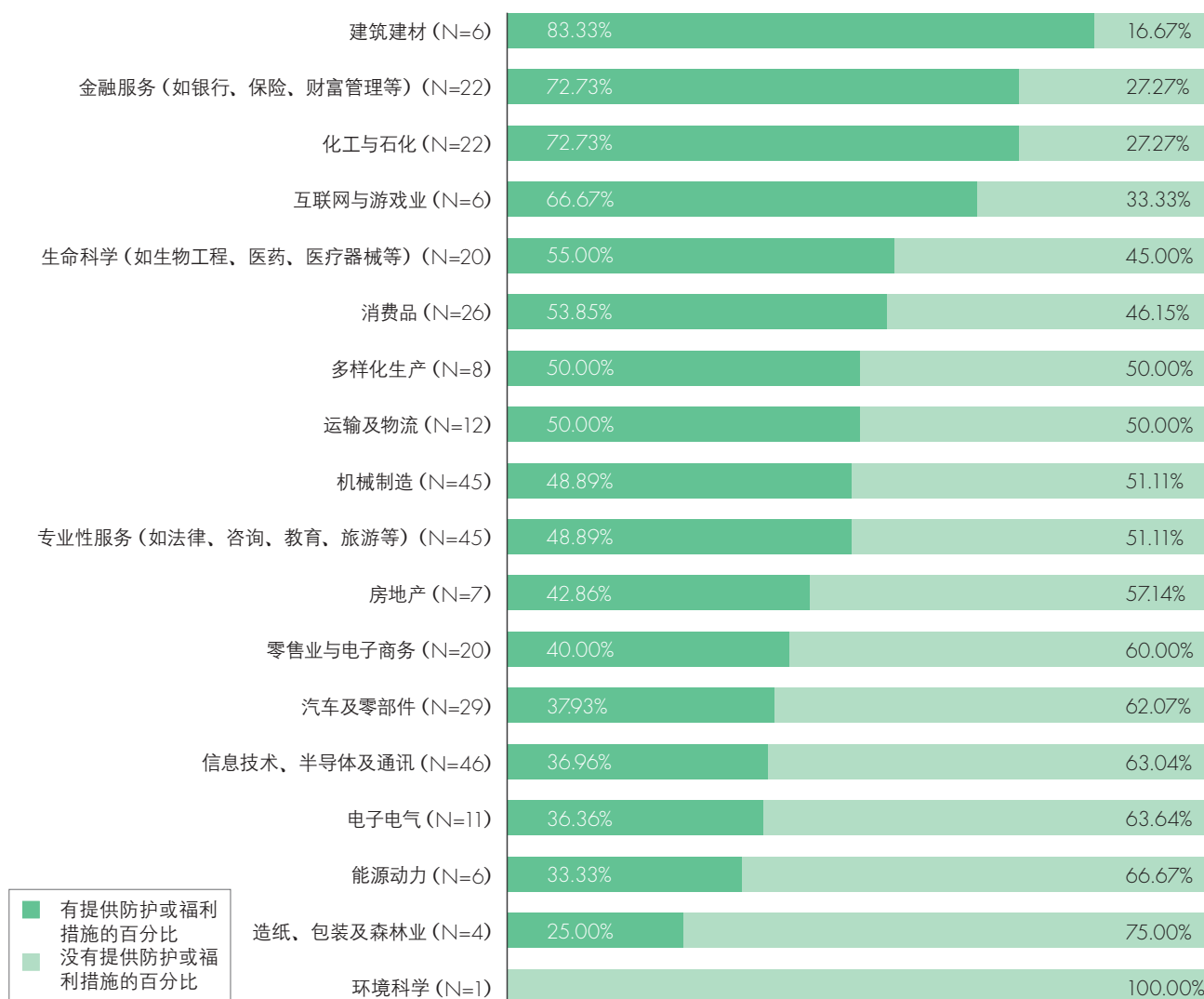


图表 6 不同地区针对雾霾天气提供防护/福利措施的企业数占该地区参阅企业总数的百分比



注: 京津冀 包含城市北京、天津、廊坊、郑州  
长三角 包含城市上海、无锡、苏州、常州、杭州、宁波  
其他 包含城市沈阳、成都、济南、青岛、淄博、深圳、佛山

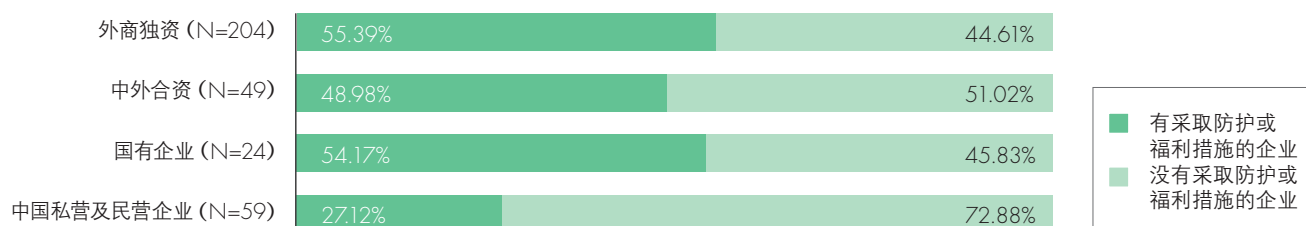
图表 7 不同行业针对雾霾天气提供防护 / 福利措施的企业数占该行业参调企业总数的百分比



如图表 7 所示，建筑建材行业中提供雾霾天气防护 / 福利措施的企业比例最高，为 83.33%。其次为金融服务业和化工与石化业。

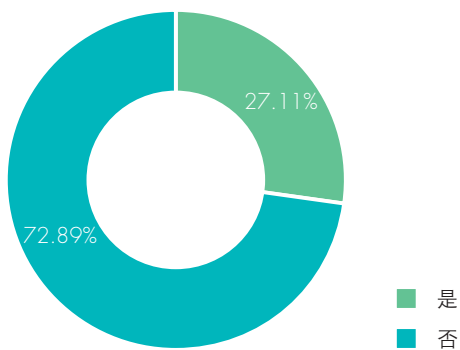
按图表 8 所示，外商独资及国有企业在应对雾霾天气提供防护或福利措施上较为积极，55.39% 的外资企业和 54.17% 的国有企业都有应对措施。但是中国私营及民营企业在雾霾天气给员工提供防护或福利措施的比重较少，该类企业对于雾霾天气给员工提供的防护或福利措施的重视度不高。

图表 8 不同企业性质针对雾霾天气提供防护 / 福利措施的企业数占该企业性质参调总数的百分比

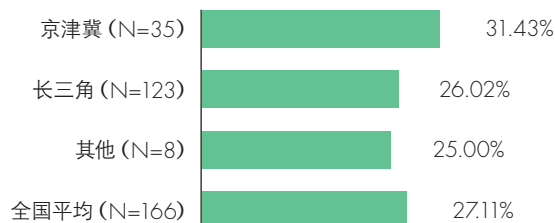


按图表 9 所示，尽管企业为应对雾霾提供了防护或福利措施，但大部分企业对于认定雾霾并没有清晰的标准。其中 72.89% 的有对雾霾采取措施的企业并没有判定雾霾的标准，只有 27.11% 的企业在这方面有遵循的判定标准。没有清晰的雾霾判定标准，则使得日常措施相对存在一定程度的边界模糊，很难定义空气质量不佳的天气是否为雾霾天，因此也很难提供相对应的防护或福利措施。

**图表 9** 企业所在的办公地点是否有判定雾霾的标准并依据此标准提供防护 / 福利措施 (N=166)



**图表 10** 不同地区有判定雾霾标准的企业数占有雾霾应对措施企业总数的百分比

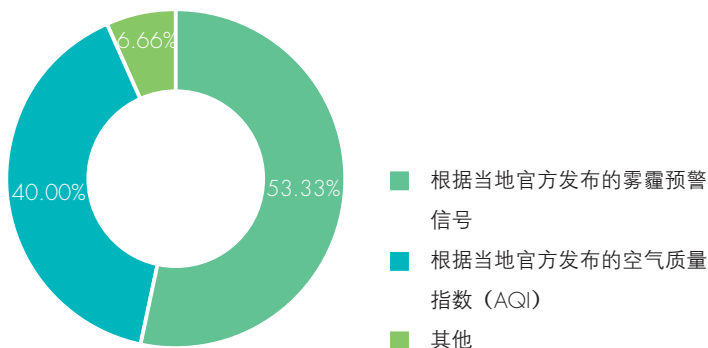


按图表 10 所示，在有判定雾霾标准的企业中，长三角区域有判定雾霾标准的企业占有雾霾应对措施企业总数的 26.02%。虽然这一地区提供应对雾霾的防护或福利措施的企业量最多，但是提供这些措施前，却没有严格的判定标准，在这方面也跟长三角地区这两年才刚刚兴起雾霾的热议有关。而京津冀地区，企业有判定雾霾标准的比例较高，这也和北京已经出台相关的雾霾预警防护措施相关。

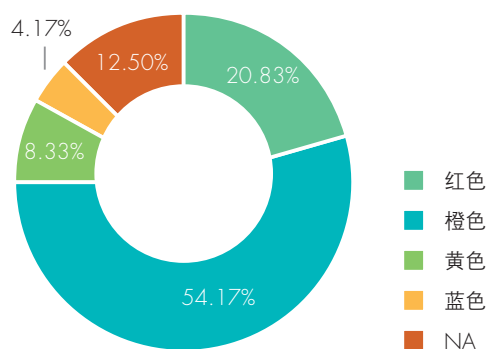
我们又进一步分析企业采取什么样的标准判定雾霾，发现企业中并没有统一的判定标准，主要以当地官方发布的雾霾预警信号或者 AQI 指数为主。

在我们的调研中，发现有些企业根据预警信号的不同颜色采取不同的防护措施。如一家信息技术相关企业在黄色预警信号发布时会发送邮件、发送微信等提醒员工注意对于雾霾的防护；在橙色预警信号时会减少户外工作时间，减少安排高空作业；在红色预警信号时会停止高空作业，员工在部门所属经理同意的情况下可选择在家办公。

**图表 11A** 企业所在办公地点依据的雾霾判定标准 (N=45)

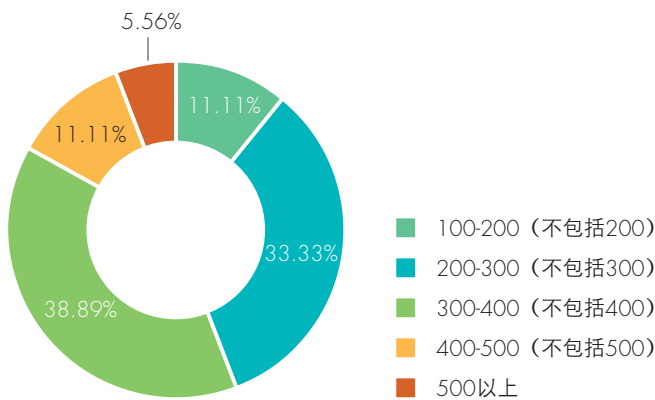


**图表 11B** 依据当地官方发布的雾霾预警信号的颜色作为判定雾霾的标准 (N=24)

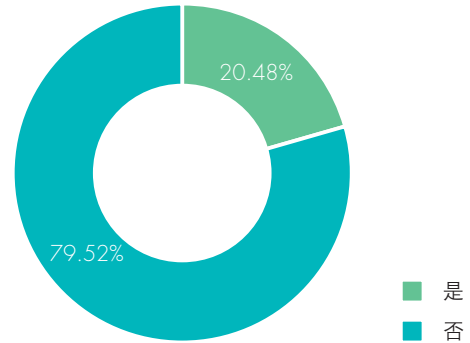


在我们的调研中，发现有些企业根据 AQI 不同指数采取不同的防护措施。如一家机械制造企业在 150 以下没有措施；150-350 外出佩戴口罩；350-450 户外作业佩戴口罩；450-500 每小时户外工作休息 15 分钟；500 以上在家办公。也有企业会在 AQI 指数超过 400 时，取消部分外勤工作或不设置严格考勤的方式。

图表 12 依据当地官方发布的空气质量指数作为判定雾霾的标准(N=18)



图表 13 企业所在办公地点是否依据雾霾的不同污染程度采取不同的防护/福利措施 (N=166)

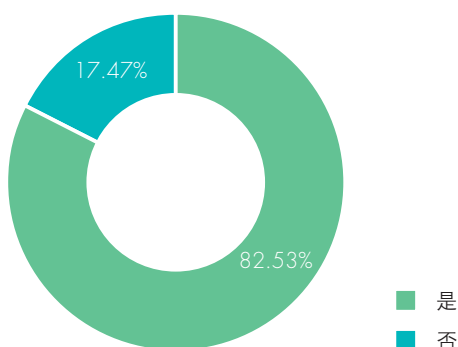


按图表 13 所示，在 166 家有应对雾霾的防护或福利措施的企业中，仅有 20.48% 的企业（即 34 家企业）会根据不同的雾霾污染程度采取不同的防护或福利措施。而在图表 9 中，166 家企业中有 45 家企业对于雾霾有判定标准，这一现象说明，在有明确判定标准的企业中并没有开展多样化不同程度的防护措施。

## ii. 企业的应对措施

通过调研发现，企业应对雾霾采取的措施主要以分发口罩、增加绿色植物、员工内部的健康防护宣传为主；而添置空气净化器、员工体检和增加健康讲座的比例较少。除了上述做法外，还有部分企业会根据雾霾的严重程度，将下午茶的水果换成清肺水果、不设置严格的考勤、更换公司的通风换气装置等。

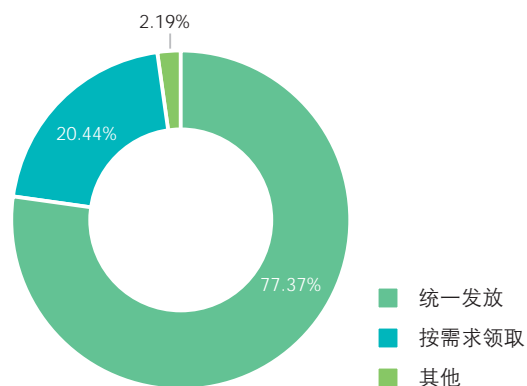
图表 14 企业所在的办公地点是否会为应对雾霾分发口罩 (N=166)



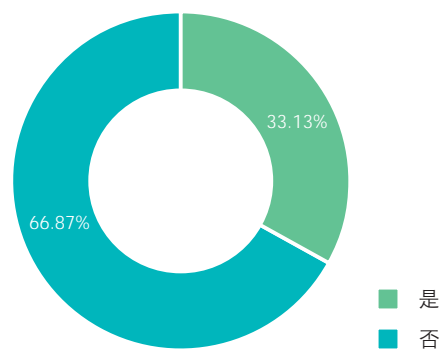
图表 15A 不同地区采用分发口罩为雾霾应对措施的百分比



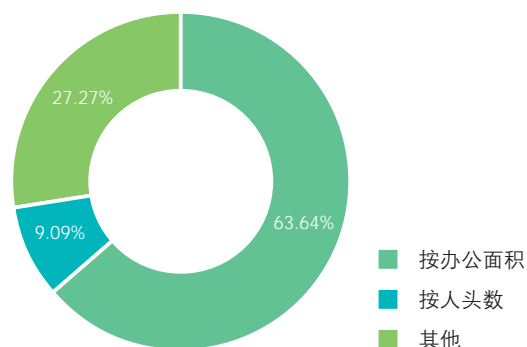
图表 15B 企业所在的办公地点为应对雾霾分发口罩的形式 (N=137)



图表 16 企业所在的办公地点是否会为应对雾霾添置空气净化器 (N=166)



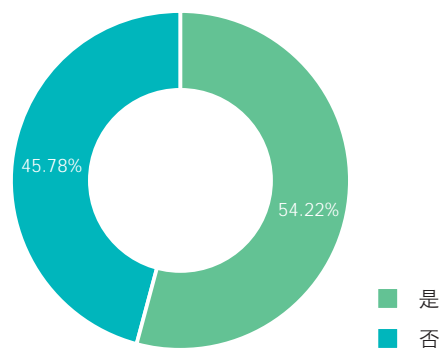
图表 17A 企业所在的办公地点为应对雾霾添置空气净化器的标准 (N=55)



图表 17B 不同地区采用添置空气净化器为雾霾应对措施的比例



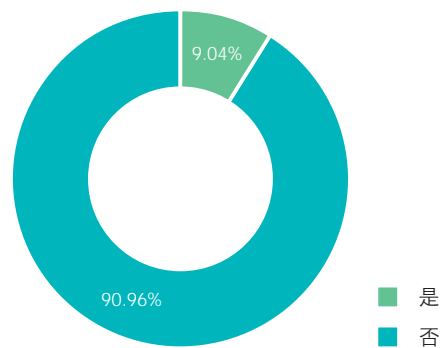
图表 18 企业所在的办公地点是否会为应对雾霾增添绿色植物 (N=166)



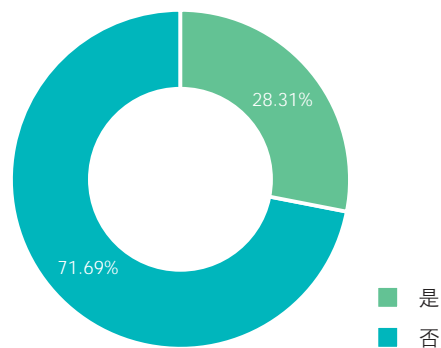
图表 19 不同地区采用增添绿色植物为雾霾应对措施的百分比



图表 20 企业所在的办公地点是否会为应对雾霾增加员工体检项目/次数 (N=166)



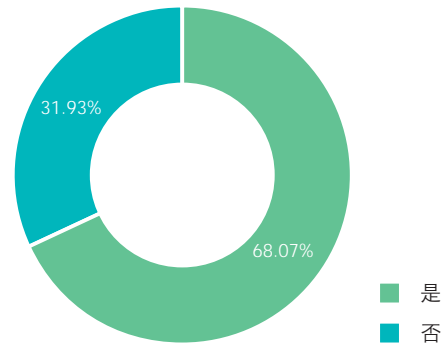
图表 21 企业所在的办公地点是否会为应对雾霾增加健康讲座 (N=166)



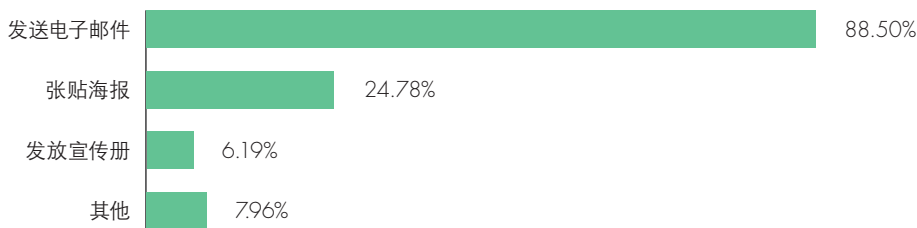
**图表 22** 不同地区采用增加健康讲座为雾霾应对措施的比例



**图表 23** 企业所在的办公地点是否会提醒员工雾霾天气的防护常识和注意事项 (N=166)



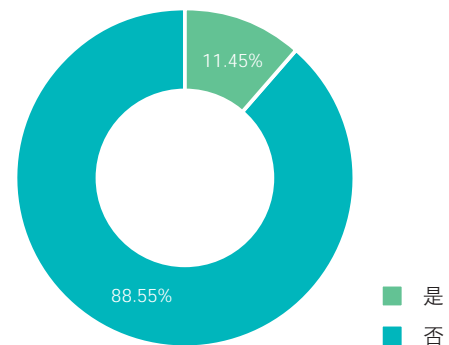
**图表 24** 企业所在的办公地点提醒员工雾霾天气的防护常识和注意事项的方式的百分比 (N=113)



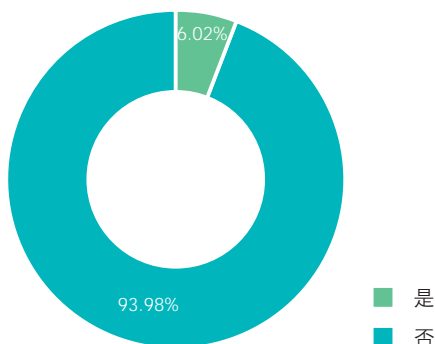
按图表 25, 图表 27 所示, 企业在应对雾霾天气允许员工在家办公及停工的比例相对较少, 一些生产型企业因为工作性质的原因, 无法对员工开放停工措施, 但会尽量减少员工外出工作时间, 使得工作时间更加弹性化。

根据图表 26 所示, 企业在是否开放在家办公这一措施上, 半数的企业选择针对全员开放在家办公, 除了让员工感受公平外, 还有一部分原因是外资企业收到总部公告而在家办公。针对外勤人员, 企业并没有明文的规定可以在家办公, 外勤员工本身的工作时间存在一定的可控性这点成为诸多公司不愿特定为这类员工开放在家办公的原因。

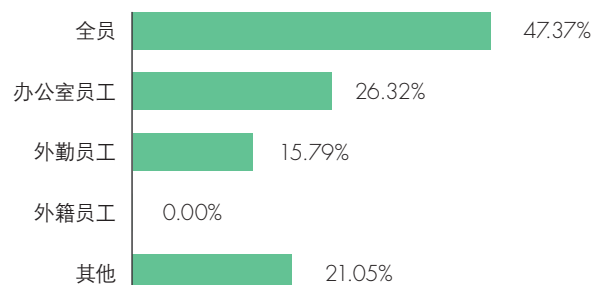
**图表 25** 企业所在的办公地点是否会为应对雾霾允许员工在家办公 (N=166)



**图表 27** 企业所在的办公地点是否会因雾霾而停工 (N=166)



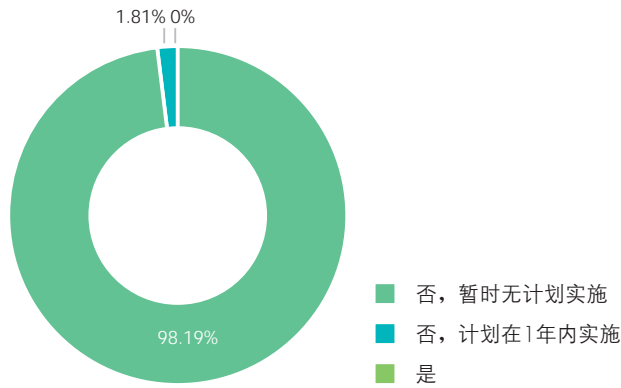
**图表 26** 企业所在的办公地点为应对雾霾允许哪些员工在家办公 (N=19)



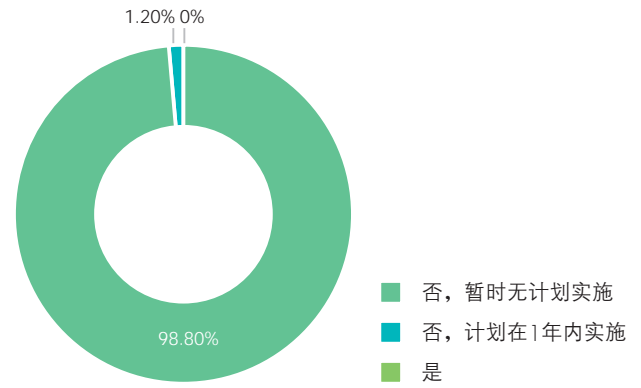
### iii. 雾霾的津贴补助

按图表 28A, 28B, 28C, 28D 所示, 在 166 家有应对雾霾防护或福利措施的企业中, 只有一家企业在应对雾霾时给所有在职员工按年发放 2000 元津贴, 其余一小部分公司虽然有拟定相应的措施, 但并未处于实施阶段。参与调研的企业反映这是一个社会性的问题, 企业为是否应该为社会的问题买单感到疑虑。而近期, 全国上下, 各地政府也在讨论是否要针对雾霾提供社会性津贴, 这项举措的实施也需要一定的时间与过程。

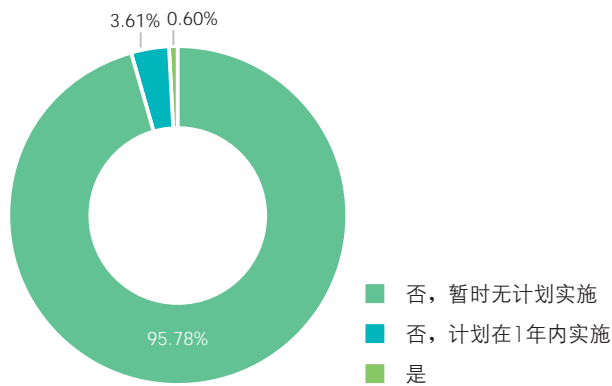
**图表 28A** 企业所在的办公地点是否会因雾霾给外籍员工发放津贴 (N=166)



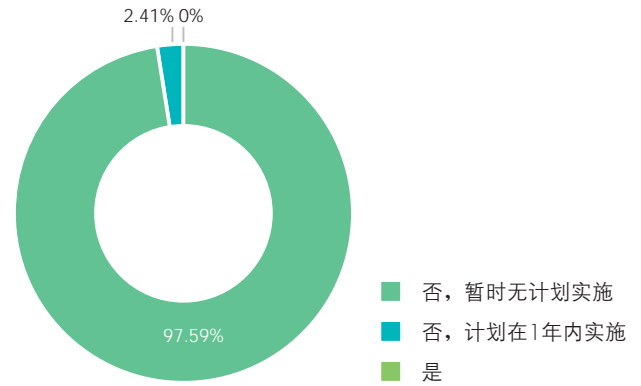
**图表 28C** 企业所在的办公地点是否会给到雾霾地出差的员工发放津贴 (N=166)



**图表 28B** 企业所在的办公地点是否会因雾霾给外勤员工发放津贴 (N=166)



**图表 28D** 企业所在的办公地点是否会因雾霾给其他员工 (除外籍员工、外勤员工、到雾霾地出差的员工外) 发放津贴 (N=166)





## 结语


尽管企业在应对雾霾方面现有的防护或福利措施还略显单一，但随着雾霾的持续，无论是政府、企业还是民众对于雾霾的重视程度普遍有所提升。雾霾高发区当地政府纷纷出台相应对策并完善相关的预警标准，企业也应当顺应时事，制定一系列判定雾霾的标准，为员工解决后顾之忧。但现阶段，企业对于雾霾的标准定义不清，界限模糊，而且多为应急机制，并没有形成长效的机制，为员工提供的防护措施以及福利措施上还略显不足。

我们建议企业从两个角度开展应对雾霾的防护或福利措施：预防和应对。

雾霾不是一性发生的天气状况，而是长期的间歇性发生的天气状况，企业可以在雾霾发生前，通过多样化的方式进行宣传，通过邮件、社交软件、移动终端、公司内网平台等多渠道发送雾霾相关信息，帮助员工加深对于雾霾的理解，强化员工对于雾霾的预防意识。

在雾霾发生时，企业也可以采取一些灵活的办公方式，如在家办公或不设置严格的考勤。雾霾污染程度严重时，也可以根据企业实际工作采取停工的做法。对于户外工作者，雾霾补贴也不该再成为一种奢望，彰显企业对于户外工作人员冒着对身体不利条件坚持工作的尊重。企业也可以考虑添置一些时令新鲜水果，提高员工的免疫力，体现企业对于员工无微不至的关怀。

在雾霾暂时消退期间，公司也不应该就此将防护事宜搁置，可以为员工增添健康体检，确保员工的身体状况良好，以减缓员工对于雾霾的心理恐慌。

相信企业通过事前预防和事中应对双管齐下的做法，结合当地实际，不断完善应对机制，在“十面霾伏”的情况下打一有准备之战。

## 文化锋声

# 负能量：变革的源动力

文 / 风里\_李峰



“你们知道自己是谁吗？你们是一群白痴！”这是乔布斯当年主持会议的经典开场白。的确，乔布斯的内心充满“负能量”，而恰恰是这种“负能量”，为他改变世界的完美主义注入澎湃动力。

不要被心灵鸡汤灌醉，珍惜、善用你的负能量吧！负能量能变革你的生活，成就你的事业！

正能量的风靡几乎让负面情绪所代表的负能量尽失根据地。那些嘴上挂着正能量的人，往往在环境中遭遇太多的挑战，内心压抑了太多的负能量，以至于无法面对现实，他们的正能量已经演变成一种过度使用的心理防卫机制。不当使用正能量的负效应还包括：因过度知足长乐而缺乏危机意识和进取心、因盲目自我肯定而错失成长机会、以及因能量不足而避重就轻。

### ⊕ 应激效应

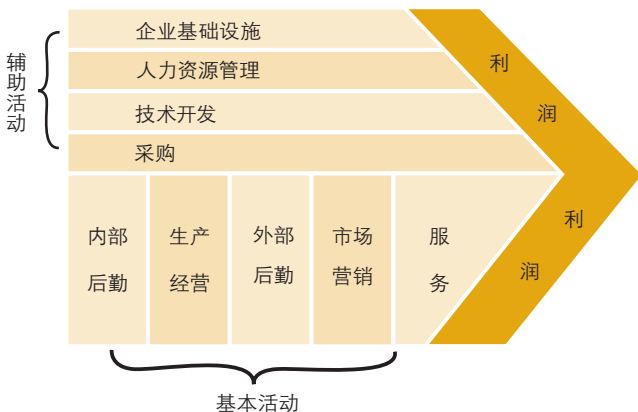
著名生理心理学家沃尔特·坎农 (Walter Cannon) 用“战斗或逃跑” (“Fight or flight”) 描述人体对于应激 (stress) 的生理反应。想象你是原始人类中的一员，当你独自在丛林中撞见一名陌生的同类，他充满敌意地觊觎你手中的猎物，你的状态就是应激。

根据坎农的理论，你身体的第一反应是激活交感神经系统。交感神经系统的激活，等于整个有机体全面进入备战状态：肾上腺素和去甲肾上腺素的分泌让你处于高度警觉状态，血液从内脏和皮肤被调集到骨骼肌，心跳和呼吸加快，心脏收缩更加有力，存储糖原转变成葡萄糖。你的身体把所有力量集中起来，蓄势待发。你的头脑做出判断：战斗，或者逃跑。无论战斗还是逃跑，你都得上这瞬间汇集的巨大能量，这种能量远远超出平常状态下一个人的体力。据说，一个老太太情急之下举起一块巨石砸死了一只袭击她的豹子。

交感神经系统和副交感神经系统是自主神经系统的阴阳两面。前者负责战斗和逃逸，后者负责休养生息：消化、排泄、交配。做个比喻：交感神经系统是负能量系统，副交感神经系统是正能量系统。在应激状态，负能量系统被激活，正能量系统被抑制。在非应激状态，负能量系统被抑制，正能量系统被激活。这是自然之道。反之，则成灾难。应激状态下，如果有有机体正能量系统被激活，跑也跑不动，打也打不过，那么只能被对手干掉。

**负能量的破坏性往往大于正能量的建设性，原因是负能量强度往往更大。和其他动物一样，战斗或逃逸 (fight-or-flight) 是天生的应激反应，无论战斗还是逃跑，都需要身体瞬间汇集巨大的能量。负能量有如核裂变，用作核武器可以毁灭人类，用做核能源可以造福人类。**

让我们试着把商业组织与有机体做一个类比：借用迈克尔·波特 (Michael Porter) 的价值链理论，基本增值活动 (运输仓储、制造加工、营销和销售、服务) 相当于交感神经系统，辅助性增值活动 (采购、人力资源、财务、战略、研发、信息技术、法务、工会、股东关系等职能) 相当于副交感神经系统。现金就相当于血液，当组织处于应激状态，现金必定流向价值链系统。



负能量的破坏性往往大于正能量的建设性，或者说，负能量强度更大。负能量有如核裂变，用作核武器可以毁灭人类，用做核能源可以造福人类。世上很多惊天动地的事情，都是在负能量的推动下做出来的。刘备曾告诫儿子“勿以善小而不为”，但是很多人不仅不做小善事，而且明知一件事如果做了，就是功在当代，利在千秋，但就是没有激情和勇气去做。二十世纪初的美国总统罗斯福(Theodore Roosevelt)发明了一个英文词 muckraker (耙粪记者)，用来称呼那些专门暴露社会阴暗面，现在看来是充满负能量的媒体人。他对这类人是爱恨交织。罗斯福的政绩之一，是大力整治食品安全，并取得显著效果。他之所以有此作为，跟他的负能量-恶心态有直接关系。据说他被耙粪记者厄普顿·欣克莱的小说《屠宰场》里的描写恶心到了，当时就把盘中的香肠扔出了窗外。

### ➕ 负能量领导力

上个世纪六十年代，管理学大师麦克格雷格(Douglas McGregor)发现管理者有两类，他们对人性的基本假设截然不同。一类管理者，现在看来是负能量管理者，他们认为：人生性懒惰，游手好闲，所以必须施加压力，才能提高工作效率。这种观点，麦克格雷格称之为X理论。另一类管理者，现在看来是正能量管理者，他们认为：人喜欢工

作，正如喜欢游戏一样。人天性希望把事情做好，所以，必须鼓励、授权、激发员工的内在工作热情，才能提高工作效率。这种观点，麦克格雷格称之为Y理论。

人的本性到底是X还是Y？稳妥的答案是两者皆有，截然的答案是X大于Y。人归根到底是非理性、情绪化的，人的情绪负多于正：中国古人所说的七情，喜、怒、哀、乐、悲、恐、惊，两种正情绪，五种负情绪。我们平常说一个人“有情绪”、“闹情绪”，指的是消极情绪，而非积极情绪。

负能量管理者的领导风格，可称之为“刚性风格”，与正能量管理者的“柔性风格”相对应，列表如下：

正能量管理者的代表人物有西南航空创始人赫伯·凯勒赫(Herb Kelleher)，负能量管理者的代表人物比如GE前董事长兼CEO杰克·韦尔奇。韦尔奇的刚性领导风格有诸多表现：入职不久即生离意，此其一；批评抱怨公司战略，自大、本位主义、跨部门合作差，已经被人力资源记录在案，此其二；痛恨表面的凝聚力、痛恨官僚主义，此其三；看到360反馈不能拉开差距，于是推行强制排序末位淘汰，此其四；只并购并持有行业内数一数二的企业，休整、出售、或关闭第三名以后的子公司，导致大批员工下岗，获得“中子杰克”绰号，此其五；在推行六西格玛之前炒

掉思路不一致的高管，而不花时间去沟通、说服，此其六。

可以把人们适应环境的心理素质分为五类——以雌性激素(爱、尊重和包容)为基础的素质只占一种(与人为善)，以雄性激素(成就导向、权力导向、目标导向、自信、和勇气)为基础的占四种(战略思维、知人之智、自信果敢、追求卓越)。

而如何应对执行不力的下属？正能量思维是发展他们，负能量的思维是炒掉他们。拉姆·查兰(Ram Charan)和杰弗里·考尔文(Geoffrey Colvin)在《财富》杂志撰文指出，执行力不佳，根源在于CEO不敢炒掉执行不力的人。“失败的CEO们经常

刚性风格 (或称交易型transactional)		柔性风格 (或称感召型transformational)	
子维度	典型观点	典型观点	子维度
X理论	人生性懒惰，不思进取。	人生性喜爱工作，具有自我监督能力。	Y理论
权威型	一旦我从这个位置上下来，没人会像以前那样听我的。	即使我不在这个位置上，大家还会听我的。	魅力型
交换	上下级关系是一种交易。	上级必须影响下级的观念。	感召
指令	我做有把握的决定不在乎下属是否同意。	我做决定前习惯征求下属的意见。	参与
选才	招聘选拔比培训重要。	培训比招聘选拔重要。	育才
压力	管理者必须施加压力和奖励才能激发员工的工作动力。	管理者必须充分发挥员工的创造力。	鼓励
监控	定期了解下属进度，以免走偏。	放手让下属去做事效果好。	授权
法治	管理靠的是制度流程。	管理靠的是领导力和企业文化。	人治
任务导向	为了完成任务，我不管大家高不高兴。	为了士气，我不对大家施加太大压力。	关系导向

无法对付几个关键下属，任由他们持续不佳的工作表现深深损害公司利益。令人震惊的是，许多CEO告诉我们，他们通常知道问题所在，他们的直觉告诉他们这些人有问题，但是他们不去面对。CEO身边的人经常最早发现这些问题，但是CEO听不进去不同渠道的声音。正如一个CEO说的，‘问题扑面而来，我却视而不见。’他们败在没有勇气。”

**+** 消极情绪的正效应

“我们的社会太偏爱正向思维，人们相信永远要正面看待问题，这导致很多心理问题。”《科学美国人》专栏作家托里·罗德里格斯 (Tori Rodriguez) 撰文如是说。其实，坦诚面对内心的消极情绪，往往能够获得积极的负能量。

通过以下几种负能量情绪的释放，看他们是如何产生与之相反的正效应的。

**① 创伤体验** 星巴克创始人舒尔茨的父亲因为受伤而失去福利保障的悲惨遭遇，成为他幼年的阴影，后来，他不仅成功的打造出星巴克商业王国，还让每一个星巴克雇员都拥有公司股份。

**② 变态人格** 当自我被负能量淹没的时候，人格就发生结构性变异。即使变态人格中的负能量也可能产生正效应。心理学家发现强迫症患者对于细节过分关注，因此我们不难理解乔布斯强迫症人格表现出的完美主义，心理学家发现抑郁症患者比正常人具有更加客观的知觉，因此我们

不难理解林肯抑郁症中的现实主义。偏执是一种被负能量绑架的人格偏常，核心症状是多疑。偏执的上级最难追随，偏执的下属最难领导。即使偏执这种十恶不赦的负能量，虽有百害，也并非无一利。具有偏执人格倾向的方舟子依靠负能量打假，具有偏执人格倾向的宋鸿兵写出不无参考价值的《货币战争》。更有心理学家研究发现，以凡高为代表的精神分裂病人内心负能量蕴含丰富创造力。

**③ 自卑感** 自卑感会产生成就动机。如果说相由心生，那么多数人会推测马云内心有太多的负能量，而李彦宏的英俊，则是正能量使然。OK，权当这是个玩笑。英俊给人自信，丑陋给人自卑，自信成就人，自卑何尝不能成就人。如果认真地思考马云的心理动力学，读一读阿德勒的《自卑与超越》，我们不得不认为，马云的自卑感为他源源不断地提供前进的动力。何止马云，几乎所有人都得益于内心的阴影——自卑感，因自卑而超越。这就是阿德勒对世人的启迪。感谢负能量！

**④ 恐惧与焦虑** 马云说过，“所有的创业者都必须时刻警告自己：从创业的第一天起，每天要面对的就是无穷无尽的失败和痛苦，而不是成就和辉煌。”马云还说过，“阿里巴巴离倒闭永远只有18个月！”其实这句话比尔盖茨早就说过：“微软永远离倒闭只有18个月之遥。”危机感就是负

能量，愤怒和憎恨可以转化成进取心、竞争心理、以及勇气。GE前CEO杰克·韦尔奇曾用末位淘汰制提升经营业绩。著名管理咨询公司麦肯锡实施“升不上去就走人” (up or out) 的狼性文化。没人可以与之合作第二次的乔布斯对不完美产品设计者的残酷虐待，都是负能量产生的正效应。

**⑤ 拖延症** 拖延貌似一无是处，其实不然。没有什么情绪状态比拖延更能催人反思自己的事业选择。拖延告诉你，你的激情不在你正在做的事情上。那么，你是否做了你内心深处不认同的事？或者，你是否在与你内心深处不认同的人为伍？

相比正能量，负能量的一个优势是强度。负能量的破坏性往往大于正能量的建设性，原因是负能量强度往往更大。人和其他动物一样，战斗或逃逸 (fight or flight) 是天生的应激反应，无论战斗还是逃跑，都需要身体瞬间汇集巨大的能量。负能量有如核裂变，用作核武器可以毁灭人类，用做核能源可以造福人类。

**+** 如何让负能量产生正效应

发挥负能量的积极作用，可以通过四个步骤实现：

**第一步** 关注负面情绪，并努力理解负面情绪的真实含义，包括对自我的发现，以及对问题的发现。

**第二步** 筹划，一个举动容易，

但是一连串的建设性举动需要从长计议，否则，冲动之后将是懊悔或茫然。

**第三步** 积累负面情绪。负面情绪的积累，实际上是在帮助你储备下一步行动的能量。这一步骤所需时间可长可短，完全取决于能量积累的速度。

**第四步** 引爆革命性的行动。(见下图)

下面我以两个改变命运的变革创新例子，说明这四个步骤。

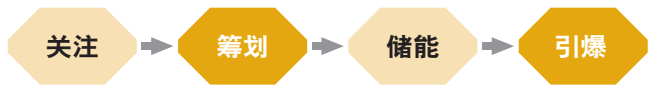
**① 第一个例子是乔布斯辍学创业。**

乔布斯的辍学，是从“不爽”开始的。他认真面对自己的不爽，对比读完大学与辍学的利弊，此间他不断深挖自己内心的需求。此为第一步。接下去他开始筹划创业。此为第二步。再接下去，他积攒了六个月的负能量，基本上足够引爆他的辍学，并足以抵抗周围人的反对。此为第三步。这一步，乔布斯用了两年。终于有一个时间点，乔布斯采取了行动，辍学，让周围人震惊并且惋惜。但是乔布斯自己坚定地应对环境的压力，并以足够的能量实施行动计划。此为第四步。

以上毕竟是基于有限事实的分析，我无法走进乔布斯的内心。

**② 下一个例子是我自己。**

在2008年，我做出了一个让我至今仍感到自豪的决定：脱



## 两海学记

# 方性领导—领导之规

文 / 李海俊 (Edward Lee)



《方性领导》是领导管理与艺术的第三篇，迂性领导重在巧；方性领导重在严。方—规正、规范、锋锐，意为组织的硬实力、管理规范与制度的成熟度、强硬的执行力。实践运用中体现“曲制官道，主用也”的思想。

方性领导源于中国“法”家的管理思想，并借鉴军队管理的经验，强调“严刑峻法—以利驱使人、以害禁制人”，决策权力相对集中，任务执行则需严格、严密、严谨。方性领导力具体行为表现为：①立章法；②明利弊；③锐行动。

首先说说“法”家，“法”家的思想是基于“人性本恶”的假设前提，持有这种假设前提的大师中外自古有之。从东方来看，荀子在《性恶》中写道：“人性本恶，其善者伪也。”意思是说，人的本性是恶的，只是通过后天学习和模仿才能弃恶从善；荀子的弟子，被尊为法家集大成者的战国时期的韩非子在《心度》中说：“法者，王之本也。”就是说法制是作为帝王之根本。又在《有度》中说：“奉法者强，则国强，奉法者弱，则国弱。”认为强调治国光靠“礼”的约束是远远不够的，而必须依

靠法制，因为人性本恶嘛。

从西方来看，古典管理理论的代表—科学管理之父泰罗，主张基于“经济人”的人性假设构建管理体系，“经济人”以追求自身利益最大化为目的，因此可能会背信弃义，损人利己。哈佛大学心理学博士麦格雷戈 (Douglas McGregor) 在《企业的人性面》一书中，将上世纪五六十年代的流利管理思想统称为“X理论”，认为人生来缺乏进取心，会逃避责任、懒惰守旧反对变革，并且习惯以自我为中心，忽略集体和组织的存在，只有少数人

能通过创新和创造解决组织的问题。经济学家萨缪尔森 (Paul Samuelson) 也在1982年出版的《经济学》下册中说：“个人只要在竞争的市场中蒙混过去，就会把沙子掺进食糖里去。”这在现实生活中的写照，不仅有地沟油、染色馒头和毒牛奶，还有用纯橡胶做的猪耳在销售，大量消费者品用了却并不知情，这些事实不断地在拷问着恶性的底线。

### ➤ 人性本善或是恶?

对于人性到底是恶或是善的研究和分析，在宗教、人文和管

离任何雇主，不再打工，成为自雇者。这对于一向保守稳健的我来说，是一个破釜沉舟的举动。

我的破釜沉舟源自对自己“不爽”的关注，一些对于打工者来说稀松平常的不快，却让我内心有很深的痛，我开始分析自己：我是一个痛恨被指使的人，我十分需要自主 (autonomy)，我渴望自己决定做什么，不做什么，怎么做。这个痛让我联想起著名的SHL公司OPQ (职业性格测评的

报告)，报告说，我是一个难以管理的员工。我的自我分析结论是：我不能有老板。我的另一个结论是：我不适合创业，因为我缺少冒险精神。那么，我这样的心理结构能做什么呢？结论是自由职业者，我似乎可以成为一个不错的独立顾问。我开始构建我的商业模式。为了稳定现金流，我甚至卖了房子。但是，保守的我还是不敢下海，保守的我还是不敢抛弃高薪稳定的跨国公司职位。

我要感谢负能量。一次多任务时间冲突，让我的身体和精神有一种崩溃的感觉，我内心一个声音在警告我：不改变现状会累死。那时我内心积累的负能量终于引爆，我提出辞职申请，并坚定地婉拒了老板的真诚挽留。前期积累的负能量，也让我说服了其他利益相关者 (包括家人)，并赢得他们的支持。

所以，想改变命运，请参考我建议的四步骤：①关注负面情

绪并分析负面情绪背后的深层含义，发觉你和你的环境的冲突的根源，②筹划变革之后的生存方式，③积累负能量，④引爆事后让你自豪的勇敢抉择。

乔布斯能，我能，你也能。HR

### 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

理学上已有很多不同的建树。《西游记》取经一行的团队中，除了唐僧之外，全是曾经杀人越货的“罪犯”，孙猴子按今天的说法则是重罪犯。但自从有了翻手成山的如来的无边佛法的镇压，并通过赋予唐僧团队伟大的使命后，就开始“被”弃恶从善了。从善是一个漫长的过程，还需要从“训导”和“感化”两个方面入手，本领越高的孙猴子越是需要一路通过禁錮而被约束，经历那么多苦难才修成真身，再看那一路的小妖小魔，都是侍奉在大佛身边的角色，却怎么也心存凡间杂念而伤天害理呢？这就体现了善与恶之间很微妙的辩证关系。

从社会学的角度来讲，人是“社会人”，受社会环境的影响和制约。由于经济基础决定上层建筑，在物食贫乏、危机四伏的时代，人们当然基本都是明哲保身，甚至同室操戈，但正是由于残酷的斗争，真正的管理科学水平——战略与竞争、合纵与连横，在这样的乱世的发展则最为卓越，因为它是以人的底线——生命为代价的；而在一个物食丰饶、歌舞升平的时代，又会是“各美其美，美人所美，美美与共，天下大同”了，在这样的太平盛世，艺术的辉煌总不断涌现，因为人以超越为使命。因此，如果我们非要就人性的善与恶作一个定论的话，就好像非要把红色归到黑白颜色的一种一样，是一个错误的命题。善与恶是相对的，它是一体两面，从整个人类历史发展来看，善之

所以能够普及天下，是因为他一直有“恶”这么一个强大的对手，有了无恶不作，才有了上善若水，可以肯定的是，人性的善与恶是同时客观存在的。

### ● 方性领导在历史上的成就

从一个组织来看，既有社会性的一面，又有其特定的组织文化，一个普通员工是善或恶，对整体组织一般不会产生很大的影响，但是一个领导者的管理思想是善还是恶，一个企业的文化是法还是儒，对组织的影响就很大，甚至是决定发展命运的。无论是政治垄断造就的巨无霸企业，还是全球化竞争造就的世界巨擘，这些组织越是全球化，越发庞大，就越需要也越离不开基于“法”家管理思想的方性领导。

战国末期，韩国公子韩非子多次向韩王提出“法”家的富强计策，但未被韩王采纳，而秦王嬴政读了韩非的文章则极为赞赏，发出“嗟乎！寡人得见此人与之游，死不恨矣”的感叹，可谓推崇备至，仰慕已极。为了获取人才，秦国出兵逼迫韩非到秦国，接着，韩非子来到秦国，嬴政采用了韩非子的主张，最终得以兼并六国，成就霸业。后来，韩非子因而声望日隆，由此遭到秦国宰相、他的旧日同窗李斯嫉妒，不幸被陷害下狱，最终死于秦国狱中，正所谓“善谋国者不善谋其身”。尽管如此，秦始皇统一中国后采取的许多政治措施，都是韩非理论“事在四方，要在中央；圣人执要，

图一：韩非子助秦统一中国



四方来效”（《韩非子·物权》）的应用和发展。

二战以来，在世界 500 强企业中，西点军校培养出的董事长有 1000 多名，副董事长有 2000 多名，总裁、总经理、董事有 5000 多名，麦当劳、肯德基、沃尔玛的创始人都是出身于军人，他们的组织管理当然也渗透着“军事化”管理的印记。有人说西方培训出最多管理精英和领袖的不是哈佛、耶鲁或斯坦福，而是西点军校。杰克韦尔奇领导下的 GE 曾每年选拔 200 名退役军官充实企业中层以下管理队伍，并派送各级管理者分批到西点军校接受军事训练。在国内，众多知名企业如联想、华为、海尔、万科、蒙牛、宅急送、长虹、华润、广厦、彬彬，他们的创始人也都出身于军人，全国最著名的前 10 名商界领军人物中，大多数具有军人背景。另外，以营业额计算，在中国 500 强企业中，具有军人背景的总裁、副总裁就有 200 人之多。

《孙子·行军篇》中说：“故令之以文，齐之以武，是谓必取。”

意思是说，用“文”的手段，即政治道义教育士卒，用“武”的方法即用军纪来统一行动，这样的军队打起仗来就必定胜利。兵家管理思想的规正一致、无理由执行力、多方管理监督机制，运用于企业管理与发展是一脉相承。作为一个组织的行为规范与准则，都需要通过方性领导实现“归一”，使一个组织作为竞争的整体，可以首先“立正”，然后“起步走”、“小步跑”，在市场机遇好的时候“快步跑”，在实行组织变革时，可以“向左/右转”，甚至“向后转”，还有在应对经济萧条期的“卧倒”策略。否则，就如所谓的“其兴也勃，其衰也忽（兴旺的时候生气勃勃，而衰落的时候也是忽然之间）”，不要说跟竞争对手展开角逐，内部先开始混乱不堪，不战自败了。

方性领导是否只讲规正、不讲灵变呢？当然不是，正是思想统一，步伐一致，才能实现迅速的变革与转型。方性领导更不代表刻板教条，通过方性领导力管理的企业一样有严格的弹性工作制、创新工作间宽松的工作环境中渗透着严谨的思维流程，还有建立以工作成果为导向而不是考核其工作方式的绩效管理制，如果成果没有达成，当然就必须严格履行奖罚制度。对于高层管理者需要的企业家精神、战略思维能力、商业领导力、集体主义等软能力，看似与方性领导无关，而且需要更大的灵活性和包容度，但正是方性领导下的团队通过一

致高效的运作完成卓越业绩，才能够让高管空出双手，集中时间和业务在重要的事务上，比如发展方向的确立、市场的拓展、领导梯队的建设等等，而不是花大量时间去抓一个企业生产及运营中的“跑、冒、滴、漏”等问题。

### ❶ 方性领导的具体内容

方性领导力就是要求领导者能够立章法、明利弊、锐行动。立章法即是建立和维护一个企业的规章制度，从而为生产、运营和管理提供标准和规范；明利弊就是明确所有员工遵从章法的收益，及违反章法的惩罚，这种收益与后果不仅是带给自己的，还有带给团队的，带给公司的。明利弊最重要的作用是防止坏人做坏事，从而才能保障好人做好事；锐行动就是按照规章制度，从上而下建立有效率、有效力、有效果的执行体系，效率体现在一个“快”字上，效力体现在工作品质上，而效果体现在努力结果与原有目标的一致性上。

### ❷ 立章法

所谓“国有国法、厂有厂纪、家有家规”，从立章法来讲，按照“法”家的思想，管理绝不以“拍脑门”做决策，而以科学实证为依据，探索和制定《工作指南》和《操作手册》，将最明确的生产要求和最有效的生产方式以法制形式宣传推广并贯彻执行。作为高层管理者，其主要工作是制定法规制度、并对执行起监督作用，同时，高层管理者负责决策、引导、

并协调团队间的工作。

除了制定和执行通常所有员工遵从的行政制度外，在立章法时，不同层次权力的分配与平衡机制是非常重要的。❶ 在一个企业内部，各级的权力是相对的；❷ 权力是对于职位而言，而不是针对个人而言；❸ 只拥有这个位置并不代表拥有权力，而是只有在正确履行这个职位的使命的时候才具有。绝对的权力在最高决策层董事会，日常经营的权力在部门成立的各委员会，比如战略委员会或 HR 委员会，重大问题通过委员表决决定，如果少数人意见被否决，他们可以保留意见并向上级部门申述，但整体组织要坚决执行多数人已经通过的方案，对于方案的执行，建立事后报告制度，接受委员会的整体监督和检查。最后，立章法还有一个重要点是在立章法之初，就必须确定一视同仁的原则。《韩非子·有度》中说：“刑过不避大夫，赏善不遗匹夫。”意思就是说惩罚有过失的人，连大夫也不例外；奖赏有上好表现的人，即使是村野匹夫也不会遗漏。如果不这样执行，那么章法的威严就不复存在，与其制定不能用统一的尺度执行的章法，还不如没有章法，按习惯的做法进行就可以了，又何必让整个企业戴上不公不诚的帽子呢？

### ❸ 明利弊

定章法只是完成了第一步，让员工充分了解其内容要求，理解其用意和利弊才是关键所在。韩非子在《难三》中说：“法者，编

著之图籍，设之于官府，而布之于百姓也。”就是说一个国家的法律，必须编写进图书典籍，在官府之中展现出来，让老百姓广为知晓。“法”的目的并不只是惩罚人，更重要是起到威慑的作用，让人们不去做坏事，而自觉自愿地做他人看来或期待的好事，如何让好人做更多的好事呢？麦格雷戈虽然提出了人性本恶的“X 理论”，却自认大有问题，于是提出了“Y 理论”，认为通过激励，人不仅可以承诺还可以承担责任，实现自我控制与自我指导，大多数人在激励的作用下具备丰富的想像力与创造力从而解决组织的问题。因此，明利弊是在明确有了统一的规章制度后，所有员工共同遵从与执行给所有人包括自己带来的可观收益。作为中层管理者，他们承上启下是企业的中流砥柱，必然肩负起明利弊的职责，在大家共同理解、尊重和遵从规章制度的前提下，进行计划、组织、沟通、治理等工作，并在决策、监督等方面也起到一定的作用。

明利弊需要浅显易懂、老少皆宜、耳熟能详。有人就“为什么参加红军”的话题采访红军时期的老战士，老人说：红军的人来了说，想吃饱饭、想要土地的，参加红军。我想吃饱饭、想要土地，就参加了。参加红军打土豪分田地！参加红军吃大户！参加红军能升官！这些当年留在山区的墙壁上、至今仍清晰可见的标语，就相当于我们员工可以切实领会，并且愿意立刻采取行动的直接驱

动力。明利弊就是要重视组织成员对物质利益的需求，从他们的角度着手研究，找到使员工为满足自己的诉求而必须规范自己行为的方法。成功的组织，在于她从不忌讳组织成员的“经济人”的诉求，在于正确处理了组织使命与组织成员物质利益间的相关联系。如果某些行为跟切身利益没有直接的关系，但又是至关重要的，或是可以意会却非常难以通过量化指标来要求或考评，比如高效的沟通能力，多部门的协作与领导能力，这个时候，就需要组织通过系列的培训，或通过管理者平时自己的一言一行来身先士卒，为人师表，做众人的榜样和先锋，从而让员工亲身体会并信守章法，更能够学习先进代表的行为举止以提升自我，从而使章法系统地发挥作用。孔子在《论语·尧曰》中说：“不教而杀谓之虐，不戒视成谓之暴。”意思是说：不训练教化就展开杀戮的话是虐，没有告诫提醒就要求他人事情成功就是暴了。虽然孔子属儒家，但在这个方面跟法家思想是类同的，只是强调在虐与暴之前还得做一些人事罢了。

### ❹ 锐行动

没有远景的企业走不远，没有执行力的企业走不动。锐行动既是达成目标的过程，也是达成目标的保障，要求团队目标能够通过指标体系进行量化，在大规范的框架下，通过高效执行力以最快速度达成目标。依据“法”

家的思想，其管理的精髓是用数字管理一切，因为数字是至阳至刚的，数字越清楚，基层或一线员工也就越容易理解并执行。组织在一定时期的最终业绩也需要通过数字来体现，执行过程的指标完成情况决定了是否可以绘成一幅最终的数字画卷。

早在公元前约 400 年，商鞅在秦国建立了延续百余年的国策一耕战，即耕好田才能打好仗。这时秦国的农户以“资本主义”生产方式进行耕种，其劳动成果与其它六国还是分散生产的传统耕种相比，效率极高，为秦统一六国打下了坚实的物质基础。秦人耕种必须按照立法规范进行操作，法条细化到耕种时应当使用多少种子，比如：水稻每亩二又三分之一斗；谷子和麦子每亩一斗；小豆每亩一分之二斗；大豆每亩半斗。具体的执行数量可视土地肥沃情况而略做增减，但均以数字标准为常态。数字的制定，自然有实证研究在先，以试验田多次尝试，测量出能得到最佳投入产出比的数据，这是一种科学实证的管理思想。再如农户养牛，绝不是养好养坏悉听尊便的，所养的牛全部记录在册，死二头之上者治罪，养殖十头母牛其中有六头不生牛犊要治罪，每年评牛四次，如果牛逐渐瘦弱，如牛的腰围每减瘦一寸，则笞打主事者十下，等等这是将数字化绩效考核与数字化结果相匹配的最早案例，是现代数字化绩效管理的先驱。秦国的生产立法，摒弃了农民个人的主观好恶、经验

多寡、动机强弱，而一概以清晰明确的数字作为执行和衡量的标准，也作为监督考核的标准。

作为基层管理人员或一线员工，基本的要求是贯彻上级的指令，执行任务，带领部属实现既定的质与量的目标，并且能够在必要的时候放弃自身好恶，以组织为中心，拥抱组织变革，随组织而变，随组织而动，与组织共赢。在指标执行的具体过程中，一个企业高度的纪律性确保了其高度的战斗力，这个高度的纪律性就是“一切行动听指挥”，这里的“一切行动听指挥”并非是建立在个别领导者的虎威之上，而是建立在由领导团队集体决策的基础之上。道理很简单，因为，一来个别领导不可能总是出现在所有员工的面前进行现场指挥，二来任何领导自己都有可能犯错的时候，只有制度化的权威才能使成员的“服从”成为一种习惯和自觉。现在我们的企业建立绩效考核体系，是不建肯定不行，建了问题一堆，绩效评估的多方在给彼此考评时往往各有判断，结果往往都是喜忧参半、勉强接受，甚至出现部门的目标任务全都完成了，而企业整体战略目标却未能实现的奇怪现象，员工因业绩达标都拿了十足的薪酬奖金，可公司却没有达到预期目标，这是为什么呢？除了可能战略解析体系不准确外，就是没有“锐行动”，没有严格执行指令，而是在相互的绩效考评中，凭主观好恶作判断，因此评估结果要高于实际完成的业绩，造成了业绩的虚高。总结方性领导的几点，要做好绩效考

核与管理，就是第一需要建立客观可行、可量化被清晰认知的绩效管理目标，明确各级人员的蛋糕大小；第二引导和培训员工，并建立定期的沟通回访机制，为整体绩效考核的发起或修正进行热身，并保驾护航，必须让员工清楚如果都给别人虚高的考评，那么自己最终分得的蛋糕就会小了；第三就是严格严肃执行绩效管理体系，论功赏糕了。

方性领导力要求领导者立章法、明利弊、锐行动，是在组织成

图二：内方外圆的哲学呈现



长过程中必然建立的管理体系，是管理中硬的一面。也正如《孙子兵法》在开篇《计篇》中所说：“法者，曲制，官道，主用也。”即管理体系包括有关军队的组织、编制、通讯联络等具体制度、各级将吏的管理制度、各类军需物资的后勤保障制度。这是孙子认为战争是否能够取得胜利的最重要的五个方面的一个。对于企业管理而言，方性领导力的立章法是各级部门内部运作和与整体协调运作的基石；明利弊是驱动组织前行的内因；锐行动是快速取得发展成果的保障。当然，在方性领导力过强的情况下，遇到的最大挑战往往是对人性善恶的考

验，是否所有员工真的能够理解利弊所在，即使都理解了，是否完全是为了趋利避害而循规蹈矩呢？显然，在今天这个需要更多创新能力、需要更多发挥员工潜力、需要更多灵变思维与竞争能力、需要实现多维度转型的环境中，使用过度的方性领导力是牵强的、举步维艰的、也是远远不足的。作为一位优秀的领导者，正如苏洵《用问》所说：“用心于正，一振而群纲举。”意思是说：作为领导者，为人处世方正坦荡，即使外界风云变幻，心中都自有乾坤，即使在危机中也能够稳住心神，管住身手，抗住诱惑，经住考验。曾国藩在《家书》也说：“立者，发奋自强，站得住也；达者，办事圆润，行得通也。”因此，在有严格管理制度的基础上，打造具有人性关怀的企业社区，建立卓越的企业文化，不但通过制度规范员工，更通过文化影响员工、通过情感融入员工，才能做到内方外圆，才是企业可持续发展之道。HR

作者简介

李海俊先生,海智汇(HaiIntelligence)创始合伙人,曾任  
 中华网全球服务云计算中心总经理、  
 StepStone 达石大中华区副总裁、  
 MiTed 中国区经理,海归领军人才归国创业企业的创始人及总裁等职。  
 他拥有  
 上海交大安泰经管学院与法国马赛商学院的双 EMBA 学位。  
 获安泰学院 EMBA 新锐奖与马赛商学院 MBA 大使奖。  
 其学士阶段毕业于南京大学。  
 他目前还是  
 交大·马赛商学院 AEMBA 校友会主席  
 交大安泰 EMBA 高球会副会长。

## 组织发展

# 组织设计从业者的六大主题

文 / Naomi Stanford 译 / 沈李莉、施驭



过去几年中，我一直组织参与引导不同国家的组织设计研讨会，包括：英国、埃及、中国、澳大利亚、罗马尼亚、奥地利、比利时、匈牙利、苏丹、美国等。这些研讨会涉及不同的话题，例如：发展人力资源战略、介绍组织设计方法、培养人力资源资源技巧、转变组织文化、员工迁移与流动等。在此期间，我和几百人进行互动，这是一个非常有趣的体验。在2013年末，有人问了我一个问题：“无论文化背景与组织怎样不同，对于人力资源从业者/组织发展顾问来说，什么是永恒不变的主题？”我在过去的经验中看到了以下六个方面：

### ➤ 组织设计需要的技巧和人力资源技巧是不同的

我共事过的人中，大多数从事组织设计工作的人都具有人力资源从业背景。他们充分地意识到他们需要新的且不同的技能来从事组织设计工作。下面两个例子解释了他们为什么想要发展特定的组织设计技巧：

“我所在的组织过去几年成长迅猛，我想多从全球、全国和功能性的角度思考关于组织的设计。做了许多岗位设计的工作后，

我也想知道这个和组织设计之间的关联如何。”（某公司组织发展负责人）

“我知道如何通过操作层面的计划贯彻来建立组织设计。我想学习最佳案例，也希望有一套健全的方法作为框架供我参考。”（某公司人力资源业务伙伴）

英国人力资源管理学会（CIPD）出版了一份人力资源专业版图，从不同层面提供了组织设计需要的能力：事件（你需要做什么）、知识（你需要知道什么）、行为（你需要展示什么）等。具体内容可以浏览：<http://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/profession-map/profession-map-download.aspx>

### ➤ 理解顾问和客户之间的关系

如上所说，组织设计顾问的角色和人力资源从业者的角色很不一样。客户需要知道顾问到底扮演什么样的角色——他们是一位帮手，是专业顾问，是过程顾问或是其它？同时，人力资源从业者需要清楚成为顾问和成为人力资源从业者是不同的。

在组织设计中，顾问的角色更多的是过程顾问。组织设计中各自的角色分配是在最初的“契

约讨论”时就商定好的。人力资源专业人士通常在最初阶段对于如何与内部客户分配各自的角色不是很在行，对确定好的组织设计角色分配颇有微辞。Peter Block的《Flawless Consulting》一书阐明了怎样处理这些问题。在上文所述的人力资源专业版图中没有提到顾问的活动，知识和所需的行为。但是 *Institute of Consulting* 有一套管理顾问能力的框架：[http://www.iconsulting.org.uk/sites/default/files/upload\\_documents/Management%20Consultancy%20Framework.pdf](http://www.iconsulting.org.uk/sites/default/files/upload_documents/Management%20Consultancy%20Framework.pdf)

### ➤ 具备业务层面的知识，变得更可信赖

我注意到当HR不得不用业务语言和对业务操作真实的洞悉理解来和客户进行谈话时，他们感到震惊（有时候是害怕）。我写了一篇博文，关于商业头脑的重要性。<http://www.naomistanford.com/links/blogs/developing-business-savvy.html>

以下是博文的摘录：商业头脑是对组织深入综合的理解。例如：

- ① 组织的收入和资金从何而来
- ② 哪些人带来了资金，哪些人支持这些资金的带入

③ 员工所做的工作和达到组织目的的价值观之间的关系是什么

④ 组织的过程，步骤，系统是如何运作的

⑤ 人力资源的驱动力 - 理解组织政策，谁具有影响力，而谁不是，谁制造噪音但无实权

⑥ 组织外面发生了什么，组织内部的情况又如何

⑦ 理解客户所需和所求

⑧ 竞争中的长处和当务之急是什么

⑨ 组织的业务领域的产品和服务是怎样形成的

⑩ 组织和工作的收益人群是谁

### ➤ 知道何时交付任务

人们总在想什么时候能够结束某个任务。要是既担任人力资源业务伙伴又同时担任组织发展的顾问这就更加困难了，因为“脱离”很难划分清楚。如果内部顾问需要处理看似有冲突的事情，那么分清每件工作和时间的界限是至关重要的。当先前提到的契约过程凑效时，任务分解就变得更简单、明了。即：如果顾问的角色以及客户关于这项工作结果的期望已经完全被弄清楚了，那么，最终交付时，顾问与客户都

会感到合适与即时。

最为理想的情况是：在项目过程中，分析、诊断、合成、交流技巧、不同的战略、管理与战术技巧、快速决定与采取行动的能力都已经从顾问那里传递给了客户。在交付任务给客户时，要让客户们感觉，他们有能力继续实施项目而不是被顾问抛弃的感觉。另外，下一次客户要是遇到同样的问题，他们应该觉得自己有能力去解决，而不是每天都要请教顾问。请阅读《提升咨询任务》的文章：[http://www.dissquad.com/toolshed/evaluating\\_consulting\\_projects.html](http://www.dissquad.com/toolshed/evaluating_consulting_projects.html)，这里面提到了如何在契约建立的初期，达成部分的交付原则。

#### ✦ 在任务结尾和顾问交付后做评估

评估是一个非常重要的组成部分，通过评价组织和顾问可以学习与发展知识。Roffey Park 曾发布一份很有价值的调研报告——《组织发展评价中的最佳实践》：<http://www.roffeypark.com/research-insights/best-practice-in-od-evaluation/> 这报告很值得一读。然而，在组织设计的工作中，客户往往很少愿意去评估重新设计的成功性。客户们不太情愿在6个月或者是1年以后，再邀请顾问评估新的组织设计是否达到了预期的结果。然而，评估是一件至关重要的事，这份报告诠释了以下这几个理由：

① 它聚焦在项目的幅度和业

务战略内容的设计工作上，因为它十分关注“我们为什么要做这些？”“投资在这个项目上，我们如何取得收益？”等等类似的问题。

② 它将成功取决于质量与数量双向条件，而且将成功要素牢牢地嵌入与组织全局效率策略相吻合的能够实现业务目标的最佳案例方法上。

③ 它将设计的工作规划成时间表，帮助客户清楚地看到什么样的结果能够尽快获得，而什么样的结果需等待较长时间才能得到与实施。

④ 它的成功与否取决于客户（或者项目赞助商），而这通常意味着到关注同时方便做出快速的决定。

⑤ 它能够有助于分享在组织设计中学习成功与失败的经验——如果评估缺失的话，这项活动就被忽视了。

⑥ 它能够显明问题，并采取应对措施。

这份报告清楚地指出健全的评价体系通常并不那么简单，但正如在文章里所说给了我们许多有用的想法与思路。

#### ✦ 鼓励客户花更多时间思考选择方向与可能性，而非一蹴而就地提出解决方案

如果客户有问题需要去解决，那么他们会想着要去着手处理与解决问题，这一点是可以理解的。但问题是客户可能不清楚，停下来去思考的价值所在（从长远的任务角度来看，这更能避免

**最为理想的情况是：在项目过程中，分析、诊断、合成、交流技巧、不同的战略、管理与战术技巧、快速决定与采取行动的能力都已经从顾问那里传递给了客户。在交付任务给客户时，要让客户们感觉，他们有能力继续实施项目而不是被顾问抛弃的感觉。**

错误、节省金钱和时间)。客户可能不明白，顾问帮助客户是提供思路而非行动方案的。在有些文化与组织中，挑战您的客户可能会非常困难，但这一项技能是需要顾问花时间去培养的。在项目开始初期构造一个围绕全局观的讨论是行之有效的。一个稍稍不同的做法是向直线经理介绍组织设计与发展上，着重强调情景诊断、考虑选择，以及适时改变。目前，组织设计理论与实践的内容还没有出现在最标准的MBA课程或管理发展的项目上，这就使得经理们在做组织设计的工作时，缺乏管理技巧。

另外一方面，很少有经理人能够具备反思能力。推荐大家一篇由 Linda Finlay 所写的文章：<http://www.open.ac.uk/cell-workspace/cellcontent/documents/4bf2b48887459.pdf>

文章的附录里面有许多问题

线索激发大家的思考。

以上六大主题是我在今年的各式项目与培训活动中的发现。这些主题有多少是真实存在你的组织设计工作中的呢？HR

#### 作者简介

Naomi Stanford 博士是商业战略和设计领域方面的专家。在华盛顿特区，她的工作帮助了众多的企业和政府客户，包括壳牌、盖普公司、美国红十字会、弗吉尼亚州政府以及菲利普莫里斯国际。她曾就职于玛莎百货、英国航空、施乐、普华永道和保诚集团等著名跨国公司，期间她的能力和经验广受好评。更早些时候，她任教于卡佩利亚大学和加州设计学院，分别教授博士班的“组织理论”课程和MBA班的“设计策略”课程。Naomi Stanford 博士已撰写两本组织设计方面的著作：《The Economist Guide to Organization Design》《Organization Design: the Collaborative Approach》她毕业于英国华威大学商学院，此外她也是认证的管理咨询顾问和皇家艺术学会会员。

## 何谓领导

# 颠覆自己，再创生命力

文 / 何辉 (Helen He)



今天的世界由于互联网的参与，传统行业正在发生改变，人的生活方式也在改变，各类企业在这个颠覆的时代都站在了同一个起点上。人有了更自由的环境和更大的创新天地；但同时也增添了迷惑和怠倦；许多人开始思考自己的梦想在哪里，从哪里开始。我的体会是：在这个颠覆的时代，生命力的再创造源于颠覆自己，而颠覆自己就是主动改变我们每天的生活方式。


过去一年，我几乎每天都与企业领导者们讨论如何再创“企业人的生命力”这个挑战性话题，有时感觉累得犹如两头同时燃烧的蜡烛，但我总是很欣慰和满足。13、14 交接之际，有时间停下来想一想，看着 76 岁母亲的油画作品，我猛然发现：她就是不断再创自己生命力的人！母亲在没有任何基础的前提下，65 岁开始学习水彩画，75 岁开始学油画，这是她的第一幅油画作品。母亲 67 岁离开居住了 50 多年的沈阳移居上海；她一直听不懂美术老师的上海话；一直经历着孤独感和不适感；一直努力融入爱化妆爱打扮的上海女友队伍；一直坚持每天画画和写毛笔字……当然，可能因为从小在外



公身边受到些耳濡目染的美术熏陶，母亲很热爱美术，跨越这些困难相对会容易些。但在其它很多方面，她也完全颠覆了原来的思维和行为习惯。母亲退休前是护士，记得小时候家里永远充满着医院消毒水的味道，因为她回到家后会反复消毒家具和用品。家里每人都有自己固定的碗筷，固定的毛巾等，不可以混乱使用。定居上海后，母亲时常因为需要而暂住我们家，她先是恐惧狗在家里自由起居，后又讨厌猫床上床下乱串，尤其是沙发上留下的狗毛猫毛让她从里到外不舒服、不自在。不过现在，母亲不但可以与猫狗共室亲密接触，还非常享受这种关系！母亲来沪定居有十年了，她在不断挑战自己的极限，让生命得到最大的绽放。

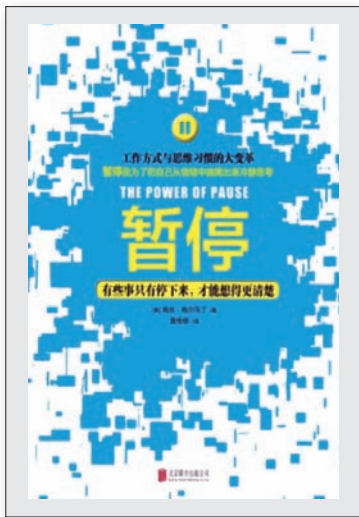
其实这样不断颠覆自己的例子在我们“领导力之旅”的旅友中比比皆是。颠覆自己不是彻底否定自己，恰恰相反，颠覆自己是在全面接受自己的前提下，不断尝试与过去完全不同的，甚至有风险的方式和方法，以此来进一步了解自己，直至最终找到那个既能成就自己，又能成就别人的平衡点。我看到许多踏实苦干、业务严谨、拼搏进取的优秀管理者，正在努力地实现人生的再一次蜕变：从做事到想事；从管理人到激发人；从战术到战略；从力者成为智者以及慧者。比如：怎样让自己从善于缜密思考、精于管理流程到敢于打开自己的内心，与人分享自己真实的感受和想法；如何从单纯给予团队成员具体指令到先主动征求团队成员的想法，让团队成员参与决策过程；如何从默默期待父母认可并理解支持自己，到主动向父母表达自己的苦恼和期望并重拾亲情；如何从迎合上级或下属到敢于表达自己的期望和目的；如何从逃避冲突和不确定性到接受和面对差异化和风险；如何从职业人的角度出发去做事到以创业者的激情去为一份事业而奋斗；如何从工作中与人保持距离到用心建设信任的关系；如何

从工作工作还是工作到拥有生活和工作质量……

人的生命是可以并能够被不断激发和再生的，而生命力的再创造始于颠覆自己，我们自己才是人生的驱动器！

### 作者简介

何辉 (Helen He) 是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、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。



## 《暂停》

有些事只有停下来，  
才能想得更清楚

作者 / 南丝·格尔马丁 (Nance Guilmartin)

译者 / 黄惟郁

出版日期 / 2013年11月

出版社 / 北京联合出版公司

## + 作者简介：南丝·格尔马丁 Nance Guilmartin

南丝·格尔马丁 (Nance Guilmartin) 是四度荣获“艾美奖”的新闻记者，同时也是商业顾问、全美知名的专题演说主讲人、领导统御教育工作者。她曾替各类机构团体和专家人士服务，教导他们如何发掘各种潜在的机会，如何在分秒必争、变动迅速的世界中脱颖而出。此外，她也是佛罗里达国际大学“领导力中心”的成员，并且获该校委任为国际商业管理学院兼任教授。她的处女作《疗伤的对话》(Healing Conversations) 被翻译成12种以上的语言。格尔马丁目前仍是西屋广播公司 (Westinghouse Broadcasting) 资深主管，大力推行各种官方与非官方活动，例如“指定驾驶”方案，以及企业联合主办的“为孩子着想”运动。

## + 内容概述

《暂停：有些事只有停下来，才能想得更清楚》是写给现代职场人以及现代商业社会中坚力量人群的书。人们每天被大量的信息、情绪、变化包围着，容易陷入混乱、疲倦和慌张，很难进行理性思考而做出正确决策。暂停是一种思维方式和工作方法，它让我们从这些浩如烟海的繁杂状况中脱身，找回自己真正的能力。

本书的作者是商业顾问，因此本书的内容完全从职场人遭遇的实际状况出发，以此为基础提供解决方案。

在本书中，读者充分感受“暂停的力量”，以及它对我们生活所产生的诸多作用：

- ① 在较无压力的状态下达成目标。
- ② 面对各种不确定和变动因素时，展现出自信与气势。
- ③ 做出更好的决定，彼此合作无间，而非互相牵制。
- ④ 把吹毛求疵的顾客变成忠实粉丝。
- ⑤ 避免误会，解决纷争。

任何人都需要跳出“当局者迷”的状态，从冷静思考中找寻解决方案，还原生活本来面目，从而让我们的人生有条不紊、循序渐进。针对人生的各种层面、各种状况，“暂停”皆是一种有效的能量：

政商高层战略决策时——决策要慢，行动要快；

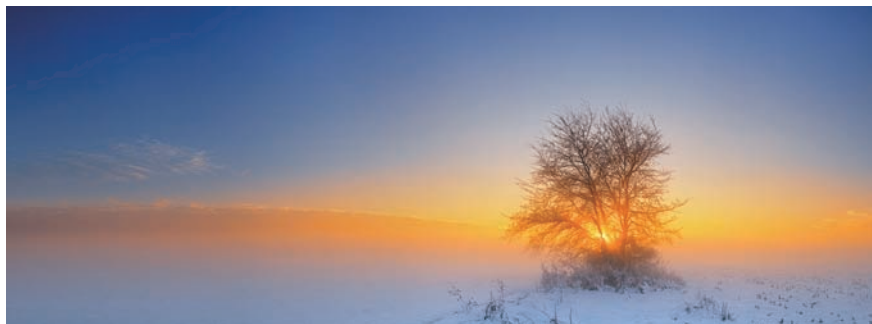
在步调飞快、变化莫测的工作中不知所措时——暂停一下，找回自己真正的能力；

复杂纷乱的人际关系处理——在别无选择的情况下，重新创造选择的空间；

重新思考人生方向，面对每一次重要的选择——有些事只有停下来，才能想得更清楚；

情绪爆棚、抓狂发泄时——把自己从情绪中抽离出来冷静思考。

翻开此书，学习方法，然后亲身体验一下暂停之后的神奇！



## + 读者感悟

我们在日常生活中，经常会有肾上腺素大量分泌的紧张时刻，这时候人会变得冲动，可能面临小到冲动性消费、人际间的冲动性争吵或冲突，大到冲动性回复或处理导致合作关系破裂甚至战争冲突。没错，冲动是魔鬼，没有人会想到暂停，但是，这时最需要做的，恰恰就是暂停。科技发达日益加快的工作生活节奏，让人练就了一有什么状况就要随时处理的能力，在“满意处理”的要求压力下，做出错误的回应。是的，这时候，也需要暂停！事实上，有些事需要避免即时反应，只有停下来，才能想得更清楚，使用“暂停”才能将自己从情绪中抽离出来冷静思考。

《暂停：有些事只有停下来，才能想得更清楚》正是这样一本不可多得的书：将暂停的理论透彻讲解，选用普适性的实例展示暂停的力量，并给读者安排了学以致用用的环节，予以练习应用及反馈学习。教给读者一个简单易懂、只要三个步骤即可完成的“效能方程式”，提供了十二种实用方法，让人懂得如何充分发挥暂停的力量。

在做出反应之前的任何空当，即避免即时反应，就是暂停；空当即暂停的时间并没有明确的规定，几秒、一分钟、一小时，还是一整天都可以。暂停是一种安全机制，让我们有机会做出不同的选择，以免总是根据自以为知道、看到或听到的事情来鲁莽行事。暂停

是一种能量转化机制，是避免自动化反应的有效对策，也是一种可以练习的技巧。暂停存在两个吊诡之处：① 忍住第一时间的反应，想一想眼下有没有哪里不大对劲的地方，不但能节省时间，还会发现更多可行的办法；② 当你镇定地暂停时，反而会有更敏锐的能力做出更好的选择，让双方都受惠更多。

当我们说别无选择，出现疑虑震惊、意料之外、冲突、固执己见和急于行动等等负面情绪或状况的时候，请试着完成以下三个步骤：

**第一步** 发挥暂停的力量。学会克制自动化反应冲动，给自己更好选择的机会；

**第二步** 保有好奇心，不要怒气攻心。与人意见相左时，进行有效沟通，保持自制力，将好奇心变成新的预设值；

**第三步** 有什么我们根本不知道的事情。按下内心的暂停键，整理思绪，找出自以为知道实际上并不知道的事情。

这时候我们便拥有了神奇的效能方程式：**暂停（镇定）+ 好奇心 + 虚心 = 专家级的效能与个人价值的实现。**

那么接下来，最重要的事情就是我们一起将“效能方程式”和“沟通智商”应用于实际生活中，用正面力量去感染他人，发挥暂停的力量来创造奇迹。只有这样，我想我们才能说自己真的掌握了暂停这门艺术课。

## + 名人推荐

“生活在这个瞬息万变的时代，这本书提供了一种很棒的工具。它可以帮我们避开“持续性分心”和“一心多用”所产生的问题，让我们把事情仔细想清楚，进而达成重要的目标。”

Spencer Johnson  
《谁动了我的奶酪？》作者

“本书相当具有震撼力，足以影响我们的工作和生活方式。在这个步调飞快的世界中，不管是谁，只要学会暂停，就会变得更有效率。”

Jeffrey J. Fox,  
畅销作家

“在这个全年无休的世界，现代人经常面临的窘境是：选择太多、时间太少，只好快快决定，先做了再说。这本生动有趣的书，教我们利用暂停和冷静思考，找到事半功倍的解决方法。”

John Mendelsohn  
德州大学安德森癌症医学中心主任

“这几个看似简单却威力强大的步骤，能让领导者更有效管理团队、制定决策，找出真正的问题对症下药。对MBA学生来说，这门课跟财务金融一样重要。”

Joyce Elam  
佛罗里达国际大学管理学院院长

“无论你和团队面对的是战争、组织转型，还是对抗气候变化，对于新世纪带来的种种挑战，这本不同凡响的书教我们太多东西了。”

John Elkington  
《1个理想 X10种创新》作者



## 《断舍离》

作者 / 山下英子 (日本)

译者 / 吴倩

出版日期 / 2013年7月

出版社 / 广西科学技术出版社

### + 作者简介 山下英子

山下英子，生于东京，日本早稻田大学文学部毕业，大学期间开始学习瑜伽，并通过瑜伽参透了放下心中执念的修行哲学“断行，舍行，离行”，随后便致力于提倡以这种概念为基础的、任何人都能亲身实践的新整理术“断舍离”，通过对日常家居环境的收拾整理，改变意识，脱离物欲和执念，过上自由舒适的生活。

从2000年起，作者以杂物管理咨询师的身份在日本各地举行“断舍离”讲座，引起日本NHK、TBS、东京电视台、《每日新闻》、《日本经济新闻》等各大媒体竞相采访，令断舍离讲座成为社会流行话题，掀起了一轮又一轮“全民断舍离”的热潮，参加讲座的学员也日益增多。

除本书外，作者还著有《欢迎来到断舍离的世界》、《断舍离减肥法》、《新生活术俯瞰力》等畅销作品。

### + 内容概述

《断舍离》是断舍离创始人山下英子首部正式授权简体中文版作品，完美阐释了断舍离精神和断舍离的实践法。一经出版即引起轰动，各大媒体竞相报道，全民参与断舍离，“断舍离”一词迅速成为当年日本年度词汇。横扫日本、台湾各大畅销书榜第1名，持续热销畅销，出版三年，系列累计销量突破80万册。对台湾偶像剧女王林依晨影响至深的一本书，宫崎骏父子携手吉卜力工作室推出动画《来自虞美人之坡》诠释断舍离精神。



对台湾偶像剧女王林依晨影响至深的一本书，宫崎骏父子携手吉卜力工作室推出动画《来自虞美人之坡》诠释断舍离精神。

- 身边的杂物越堆越多，却怎么都丢不掉，因为“舍不得”、“好可惜”；
- 不断地买新东西，怎么都停不了手，因为“万一没有……”、“总有一天会用到”；
- 想把屋子收拾干净却迟迟不肯行动，因为收拾“很麻烦”、“费时间”；

人生的种种苦恼，总混杂在我们对物品的执着中，作者山下英子通过参透瑜伽“断行，舍行，离行”的人生哲学，并由此获得灵感，创造出了一套通过日常的家居整理改善心灵环境的“断舍离”整理术。其中，断=断绝不需要的东西；舍=舍弃多余的废物；离=脱离对物品的执着。

断舍离非常简单，只需要以自己而不是物品为主角，去思考什么东西最适合现在的自己。只要是不符合这两个标准的東西，就立即淘汰或是送人。

通过实践断舍离，人们将清空环境，清空杂念，过简单清爽的生活，享受自由舒适的人生！

## + 阅后感悟

“断舍离”的概念非常简单，“断”：断绝想买回家但实际上并不需要的东西；“舍”：舍弃家里的那些泛滥的破烂；“离”：脱离对物品的执念，处在游刃有余的自在空间。“断舍离”具体如何指导生活，举个简单的例子，在超市购物时，面对一样物品，我们不是思考“在搞促销活动耶，多买多划算啊”、“这个东西真便宜”而是思考“我现在需要吗”“这个东西适合我吗”。要不要扔掉某物或者送给其他人也是如此，不是思考“还没坏，还能用，所以留下来”“扔掉好可惜啊”而是思考“我现在要用吗”“我还很喜欢吗”，我不需要的东西就果断地断舍离。作者一再强调“断舍离”的主角是自己而不是物品，核心是让人思考“物品和自己的关系”，而时间轴永远是现在。这不单单是一种家居整理、收纳术，而是活在当下的人生整理观。通过学习和实践断舍离，人们将不断重新审视自己与物品的关系，致力于将身边所有“不需要、不适合、不舒服”的东西替换为“需要、适合、舒服”的东西，改变居住环境，改善生活面貌。断舍离的意义不单单在于此，它是一种健康生活方式，一种独特的思考法则，甚至是一种心灵修行术。从关注物品转换为关注自我，通过物品来认识、发现、肯定自我，重新认识这个世界，改变肉眼看得见的世界，从而改善看不见的精神世界，让人由内而外都彻底焕然一新。

书中举了一些有意思的例子。有丈夫过世十年仍无法走出悲伤的女士，以断舍离为契机，扔掉旧物，包括亡夫的假牙，接受丈夫过世这一痛苦事实。一个老师，在冰箱里囤积了大量食物，有的食物甚至冰冻了好几年，原来是她当初当班主任工作压力过大导致她囤积食物。让人印象深刻的是洋子小姐的故事。她是位三十多岁的单身女性，原本就擅长整理，听了断舍离的讲座后更加干劲十足，扔了许多不需要的东西，但是装满言情小说

的一箱书，始终无法扔掉，书中所写的内容都是没有结果的恋爱。此时，她突然发现，这些书就是自己过去恋爱经历的写照。她总是和那些绝对不会有结果的人谈恋爱。在她的潜意识中，似乎栖息着一个拒绝婚姻的自己。于是，她当机立断，将这一箱子书断舍离掉，自己也慢慢试着不再排斥婚姻。这些生动的例子都是通过物品或反映或改变自身的故事。我很赞同作者关于物品是自身的投射这一说法。物品是一面能够映照出真实自己的镜子，直面物品就是直面真实的自己。有的女性买了许多质地优良、在条件允许下，一个人试着使用高于自己形象的物品，可以提高潜意识里的自我形象，从而达成真正的提升自己，获得改变和自信。

看了《断舍离》的第二天，我开始收拾家，发现原本看起来挺干净整洁的家，其实一直堆满垃圾，在厨房的角落、柜子的角落、床底都塞满了各种纸袋和塑料袋。这四年来，我不断囤积各种袋子，大的、小的、塑料的、纸质的，

食品袋、超市的环保袋、商场的购物袋……有的印花纸袋觉得很漂亮，丢了可惜，囤着；塑料袋以后可以当垃圾袋用，攒着。我总是担心没有袋子用，可是囤积的袋子比用掉的袋子多得多。通过断舍离，我收拾出三大包垃圾袋，估计有300个袋子吧，原来我一直和这些垃圾生活着，而且还为此花了非常多的时间（因为有的袋子我还折叠地整整齐齐的），这一事实真是令我震惊，它仿佛让我看到一个因对未来不安而拼命攒垃圾袋的自己。以前，男友让我丢掉这些袋子的时候，我总是不愿意，总说，以后可以用的。这次我主动扔掉了垃圾袋，连他也觉得很惊讶。看着丢掉的垃圾袋很快就被别人捡走了，我的心里还很不舍，但是却很坚定：我不要再做那个攒垃圾袋的女人了！我想这就是我喜欢断舍离的原因，它没有什么高深的理论，华丽的文字，却让你充满行动力，让你认识自己，看见自己与物品的关系，让你改变自己，爱惜自己，活出一个更轻盈更自在的生活姿态。

## + 读者推荐

“刚读了两章就忍不住动手行动起来了！只以现在的自己为中心，不考虑其它多余的事物，思路一下子就变得清晰了。”

读者 Annie

“在我们的周围有很大一部分东西都是我们不需要的，甚至完全可以说是垃圾和废物，但我们却从来没有想过如何去处理它们，习惯了，麻痹了，溺死其中而不自知，只是觉得生活像死水一般毫无生气。断舍离有如一道神光，照亮四周的环境，让你清楚意识到

你的现状，让你恢复勇气，立即行动，做出改变，重新找回生活的活力。”

读者 千语千寻

“断舍离有不可思议的作用，它改变的不仅仅是我的居住环境，就连意识都在思考的过程中不知不觉地改变了。现在，我能放下那些不需要背负着的思想包袱，轻松地生活了！”

读者 惠子



## 下个七年在哪里

文 / 徐亦立

徐亦立目前担任某美国软件公司亚太地区人力资源负责人。他上世纪七十年代出生在苏州，九十年代移居上海，先后获得文学士和工商管理硕士学位，并进修心理学课程。他曾在多家跨国企业从事管理工作，也作为顾问为知名本土和国际企业提供咨询服务。他的人生兴趣包括旅行、摄影、读书和写作。

“徐先生，

您好，经常看到您的专栏，觉得很有意思。最近职业发展遇到了很多困惑，想咨询一下您这样拥有丰富经验和阅历的人。

从小的梦想是当老师，但是阴差阳错做了人力资源，如今已经第七年了。在每家公司我的绩效表现和人品都得到了同事的认可，但是却没有得到相应的职位晋升，我不知道什么原因。行走在职业生涯的第七年，以及三十五岁年龄的边缘，我非常困惑，自己是否适合在这种越到上面越需要“八面玲珑”的人力资源领域工作？

我一直想从事儿童青少年心理成长方面的工作，或者是人力资源和心理学的结合，比如员工援助计划。但我无法判断，如果改变是否有更广阔的天空？

Daisy”

你好，Daisy，

非常感谢你的来信。你提到的问题有些复杂，也有些代表性。在给予具体回答之前，我特别想了解一点：你的梦想是老师，那究竟是这份职业的哪个要素吸引打动了你？是可以站到讲台畅所欲言表达，还是可以目睹被你帮助

的他人成功，还是能将知识薪火相传而高兴？或者是我没提到的其他原因？

了解清楚这个，能帮助你思考自己真正的人生支点在哪里，也能帮助你找到自己的下一步，并积聚起所有的勇气去努力实现。

等待你的回复

充满信心的，徐亦立

“徐先生，你好！真没有想到竟然真的得到你的回复，万分感激。

你提的几个问题非常好，帮助我去思考。我想有这么几点：

① 传递知识、经验，去影响帮助别人，看到别人能更好地成长，这种精神上的认可和收获很让我快乐。

② 在讲台上畅快表达，或者组织些活动，或者一对一的咨询辅导，我都喜欢。我的性格偏内向，不太爱说话，不善于表达，但是在讲台上我会完全变成另外一个人。

③ 互相学习，真诚分享。总觉得学生和教师之间的关系还是比较不那么功利的，所以精神的收获会更多。

我的大学是师范类，研究生学习的是发展心理学，一切都似

乎为做一个好老师做准备。但是，现在去做一个老师从现实性上考虑似乎不太可能了。不知道如何将自己的梦想和现实结合。

Daisy”

你好，Daisy，

谢谢你详细有条理的解释，到底是师范专业毕业生，思路就是清晰。我有几个观点想与你分享：

① 从你提到的做老师的种种吸引人之处来看，更多是在成长、交流方面，与资格提升并无关联，所以从这个角度想，你之前提到的七年了没有升职而感到泄气，该怎么理解呢？如果你心里的想法是诚实的，那判断自己的成功与进步应该是帮助了多少人（这在人力资源工作中很有机会做到），而不是职位提升。后者是一种反馈，但不是全面反馈，可以成为自身成长的推动力，但不应该成为你评判自己的标准。

② 从你喜欢的三个角度来看，除了教师，还有什么工作也能提供类似的福祉？应该有很多，社区工作、义工、学校辅导员等都是，培训机构也可以（但不包括那些给学生增加额外负担的学店）。甚至，做教师又有什么不可能呢？关键是你有没有下定决心。鲁迅先

生当初上的医学院，三十八岁才发表第一篇小说。所谓“七十岁学打鼓，人生飞舞”，三十五岁改行，一点也不嫌晚。

③ 如果不能在日常工作中百分百实现梦想，部分的实现也不是坏事，毕竟我做人力资源这么多年，最喜欢的讲课也只是占用很小一部分时间，大部分时间仍然要处理枯燥而单调的日常事务。此外，工作里没有实现，业余时间可以去做啊。我一直热心相声表演，但既然没机会以此谋生，我可以在业余时间给朋友同事们表演。光想着从自己热衷的事业中挣钱，可能就没办法得到这个乐趣了。

④ 最后说一句，梦想和现实完全合一的，世界上只有很少、很少人做到。但是，逐步学习，把自己喜欢的工作做好，却是完全可能的。上大学时在读者两千的校刊上发表散文，十八年后在读者两万万的行业杂志上撰写专栏，这应当反映了我写作能力的提高（固然其中部分要归因于纸质媒体日渐式微），过程中的乐趣则是妙不可言的。

仍旧是自信满满的，徐亦立 HR