



**智享会**  
HR Excellence  
Center

**提升真我 创造共鸣**

领导力到底能不能培养，或者说是不是天生的？答案是肯定的，好的“材料”、时间、良好缺一不可。

**浦发硅谷银行的领导力  
梯队建设**

我们有很多的职业发展机会，如如果你想晋升，机会就在这里。

**贾方俊——生活的诗意**

接受人生的常态是不完美，就如同欣赏“月有阴晴圆缺”。既然“此事古难全”，那么不妨松开绷紧的弓弦，享受更快乐的诗意人生。

# HR

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

# VALUE

2014年第3刊 NO. **23**

## 登上大数据之舟？

——人力资源数据化管理之思





# 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 朱茱蕾 Grace Zhu  
艺术总监 Art Director 刘茜 Nina Liu  
美术编辑 Art Editor 沈彩霞 Missa Shen  
摄影师 Photographer 米素 Meetso 张弓 James Zhang  
责任校对 Proof-reader 杨霖

## 发行部 Distribution

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

## 市场部 Marketing Department

市场经理 Marketing Manager 叶俊 Aaron Ye  
市场专员 Marketing Specialist 李阳 William Li

## 企业合作 Corporate Partnership

高级经理 Senior 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**  
资深顾问  
组织能力、领导力发展、人才管理
- **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

## 12 前沿 | FOCUS

### 浦发硅谷银行的领导力梯队建设

我们有很多的职业发展机会，如果你想晋升，机会就在这里。

## 46

### 专题 | FEATURE

#### 登上大数据之舟？

——人力资源数据化管理之思

数据愈加碎片化及海量化的当下，HR 如何更好地用数据说话？



## 64 人物 | PEOPLE

### 梦想永远正当时——

普华永道 (PWC) 中国及香港区人力资源总监 盛吉安 (Steven Sheng)

永远满怀梦想的 Steven 为我们证明了不断超越自我才是“做大事”的真正内涵。

## 87 专栏 | COLUMNS

宏观培训 | e-Facilitation·1

何谓领导 | 高潜能人才要比别人高三度

两海学记 | 变革之魂·1 变已在途

文化锋声 | 领导力语法：关键名词、动词、形容词

组织发展 | 领导力标识



## 6 | 声音 + 伙伴 |

## 8 | 头条 + 连线 |

## 12 | 前沿 |

- 浦发硅谷银行的领导力梯队建设
- 企业转型中的组织与人才发展
- 从世界工厂到世界级工厂——HR 对话业务领导

## 30 | 特别报道 |

- 创新实干，摸索求变 实现互联网与医疗行业大融合——访爱康国宾董事长兼 CEO 张黎刚
- 向乔布斯学习领导力

## 36 | 微语录 |

- 蓝领的“逆袭”

## 38 | 猎头村村长观察 |

- 由猎聘网所想到的

## 42 | 劳动法苑 |

- 聘用退休人员法律关系认定
- 外国人就业有关劳动争议处理的法律适用

## 46 | 专题 |

登上大数据之舟?——人力资源数据化管理之思

- Part1 新大陆——HR 遭遇大数据
- Part2 方法论——HR 用数字说话之前生与今世
- Part3 创未来——HR 的不变之“变”
- 附文——让 HR 更有效地用数据说话

## 64 | 人物 |

- 贾方俊——生活的诗意
- 盛吉安——梦想永远正当时

## 76 | 观点 |

- 提升真我，创造共鸣

## 78 | 研究 |

- 2014 年全球人力资本趋势——中国调查数据分析

## 87 | 专栏 |

- e-Facilitation·1
- 高潜能人才要比别人高三度
- 变革之魂·1、变已在途
- 领导力语法：关键词、动词、形容词
- 领导力标识

## 96 | 新知 |

- 《提问的艺术》
- 《创新者的窘境》

## 100 | 职场问与答 |

- 罗生门与浪漫史

# 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)

两个月之后，智享会将迈入五周岁。

面对这一数字，我既感受到时间的长度，又因这长度中布满太多的事件、人物、心情，而有一种波澜壮阔、五味杂陈之慨。

从初创时期的快速发展到如今的稳定上升，智享会仿佛一个懵懂的儿童步入青葱的少年时期——是的，它依然很年轻，充满着烦恼。

它常常很敏感。当与客户交流、沟通时，它总是习惯在赞誉及褒奖的缝隙里寻找着可能幻化为另一种形式的意见和质疑，它忧心因为种种原因，辜负了客户的期待，亦辜负了自己的要求。

它常常很焦虑。智享会从创始至今一直坚持活动的“优质、精致、极致”，然而外部竞争环境日趋激烈而严峻，各种免费活动层出不穷，各种纷繁的声音干扰着智享会的神经，不断挑战智享会的坚持和信念，让它有时候不得不去思考如何平衡质量与数量、短期利益与长期价值，费尽思量。

但是，它始终很执着。2014 年智享会启动“中国学习与发展价值大奖”、公益教练俱乐部等崭新的活动，这些活动不已盈利为目的，我们相信它们会对人力资源的发展起到推动作用，所以即使收益甚微，智享会依然甘之如饴，全情付出，将它们做大、做强、回馈所有支持我们的人力资源人士。

世界上是否有消除烦恼的速效药？一经服用，可以不被烦心愁绪所打扰，从此信心满满，勇往直前。但是世上若真有可抵达成功的捷径，便也就不会有苦尽甘来之快感，事物之间也少了优劣之分，不再层次分明。智享会明白它所有的忧虑正是来源于对服务的精益求精，来源于对客户的尊重，来源于对责任的恪守。所以，踏实、努力，专注致力于为客户创造价值是它成长的唯一途径，这是它幸福的命运。

亲爱的会员，如果您对智享会满意，请给与它掌声吧；如果您对它心存不满，也请给它机会，把您的意见传达给我们，让我们一起成为它成长之途上的引导者！

出品人 金景



入夏日渐盛，  
绿茵热正浓；  
莫道无施展，  
纸上亦切磋。



● 贾方俊  
美亚财产保险有限公司  
中国区人力资源副总裁

Share to enlighten!

启迪心智

樂見分享



● 梁双燕  
ABB (中国) 有限公司  
北亚区薪酬福利总监

HREC 为人力资源从业人员提供了交流、  
分享的专属平台。感谢 HREC、HR value  
能够协助 HR 更为出色创造更多的 value!



● 张朋  
阳光壹佰置业集团有限公司  
人力资源总监

分享智慧的同时能创造更  
多的智慧、更大的能量。祝 HREC  
越办越好!



● 秦燕  
辉瑞制药  
中国区整体薪酬负责人

智享会搭建了一个很好的人力资源专业人员交流平台, 希望在未来在人力资源管理的领域里越来越多的看到智享会的身影。



● 赖梅花  
XMKT 体验营销集团  
集团人力资源总监

智慧碰撞, 共享精彩  
感谢智享会, 为HR同仁创造"Value"  
用心定能成就, 祝福!



● 韩玲玲  
诺维信(中国)生物技术制药有限公司  
高级人事经理

希望《HR Value》越办越好, 内容越来越丰富, 成为HR从业者所追寻的一本杂志。



● 沈岭  
肖特(上海)精密材料和设备国际贸易有限公司  
肖特集团高级人力资源总监

HR是最勤奋好学的一群, 智享会《HR Value》提供给我们学习不同经验、各大公司最佳案例的机会。  
祝愿杂志越办越好!



● 盛吉安  
普华永道(PWC)  
中国及香港区人力资源总监

如果说HR是教练, 那么HR VALUE就是一本很好的教练心得。  
关注HR VALUE, 为企业和社会增值!



● 郭宏伟  
迈图集团  
亚太区战略薪酬总监

愿借《HR Value》的平台  
将自己的所知所解贡献社会  
祝《HR VALUE》更上一层楼!



## ① 智享会“第四届薪酬福利最优秀”在京闭幕



智享会 2014 北京年度盛会“第四届薪酬福利最优秀”于 5 月 21 日在北京隆重开幕。

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，汇聚近 400 位 HR 高管。

本次收到各界的广泛关注与支持，活动报名异常火爆。大会最终有近 400 位来自各行各业的 HR 高管出席，十多家企业人力资源服务商倾力赞助活动，现场带来的权威案例分享与解读让参会 HR 近距离感受到领先企业薪酬福利的历史和发展趋势。

### + 本次大会主要内容

薪酬福利与企业战略、聚焦网络化，创新人单酬激励模式、组织结构变化中的薪酬策略调整、薪酬策略设计和企业文化的关系、满意度驱动和绩效提升、人人都是产品经理、通过长期激励计划促进员工绩效与企业业绩目标一致、企业年金设计与实施、跨区域 / 文化薪酬管理、健康福利和成本控制、东软员工健康关怀计划、如何控制医疗成本、成本控制下的薪酬策略实施思路、弹性福利的起源和应用等。

### + 本次大会演讲嘉宾

企业薪酬福利负责人 | 腾讯、薪酬福利总监，北亚区 | ABB、HR 专业资源中心总监，人力资源部 | 海尔、人力资源部，中国区战略薪酬管理部 | 施耐德电气、薪酬福利负责人 | 北大方正、全球薪酬卓越中心高级顾问 | 戴尔中国、人力资源部副部长助理 | 东软、人力资源部总监 | 阳光壹佰、高级经理，薪酬福利 亚太区 | 诺维信、资深顾问，高级董事 | 嘉博咨询、副总经理 | 中智关爱通、总经理 | 汉深、总公司团险事业部总经理 | 中意人寿、总经理 | 鼎源万家、人力资源共享服务中心 高级总监 | 完美世界、创始人 COO | 我礼物

### + 特别鸣谢

本届大会赞助商：招商信诺、鼎源万家、汉深、中意人寿、中智关爱通、我礼物、工人招聘网、安德普翰、上海外服（北京）、TalentSpot、国药阳光、睿德团建、爱康国宾

- 1 纪婷琪 | HR 专业资源中心总监，人力资源部 | 海尔集团
- 2 梁双艳 | 薪酬福利总监、北亚区 | ABB(中国)有限公司
- 3 李莉 | 人力资源部总监，中国区战略薪酬管理部 | 施耐德电气(中国)有限公司
- 4 魏颖 | 企业薪酬福利负责人 | 腾讯
- 5 韩玲玲 | 高级经理，薪酬福利 亚太区 | 诺维信(中国)生物技术有限公司
- 6 李喆 | 全球薪酬卓越中心高级顾问 | 戴尔中国有限公司
- 7 张朋 | 人力资源部总监 | 阳光壹佰置业集团有限公司
- 8 宋清君 | 人力资源部副部长 | 东软集团股份有限公司
- 9 牛晶 | 薪酬福利负责人 | 北京北大方正电子有限公司
- 10 2014 北京年度盛会“第四届薪酬福利最优秀”隆重开幕。

### + 媒体及组织支持

商业评论、价值中国、经理人、中国人力资源经理、《人力资源管理》杂志、《人力资源》杂志社、微媒体、中人网、至顶网、三人行中国人力资源公益学习论坛、豆丁网

### + 部分参会企业

延峰江森汽车部件、壳牌统一、安利、发那科、方太厨具、康乐保、北京飞机维修工程、迈瑞生物医疗、华润双鹤、奥的斯电梯、诺和诺德、新华人寿、博奥、爱施德、东风汽车、EDF、海尔集团、搜狗科技、一汽轿车、鼎桥通信、新浪网、阿尔斯通、搜狐、美的、海信电器、腾讯、施耐德电气、ABB、东风汽车、康明斯、东风本田、华地国际、青岛啤酒、安泰科技、汉能控股、阳光雨露、日产、重庆长安汽车、辉瑞投资、东软集团、国美电器、汇源食品、等近 400 家企业。

敬请期待智享会“薪酬福利最优秀”12月上海场！

## ② 智享会“第二届工厂人力资源管理论坛”圆满落幕



智享会“第二届工厂人力资源管理论坛”与4月23日在上海圆满落幕，本次年会汇聚超过100位工厂人力资源领域专业人士参会，10+位资深嘉宾现场分享成功经验，会议对工厂人力资源管理上目前存在的问题进行探讨，并结合具体案例进行分析。各位参会HR不仅从宏观上对工厂人力资源有了新的认识，并且从各公司具体案例中得到新的启发。各位参会HR都表示受益良多，整个年会非常成功。

### + 部分主要内容

《中国工厂蓝领员工管理实践调研报告》解读及案例分享、需求驱动下的一线员工调配与绩效优化、制造行业人才发展战略的落地实践、创新的云端管理体验、让HR当一次总导演——重构人力资源系统推动传统制造型企业变革、观致汽车工厂人力资源管理案例分享、HR与业务领导的对话、从工厂主管的角度看HRBP、英思科工厂蓝领工人管理、工人激励机制、工程师盘点、劳务派遣新规下的用工转型。

### + 部分出席嘉宾

大中华区总经理 | Kronos China、资深顾问、高级董事 | 嘉博咨询、大中华区首席顾问 / 中国劳动力研究院委员会成员 | Kronos China、人力资源副总裁 | 舍弗勒集团大中华区、人力资源经理 | 伊顿车辆集团、副总裁 | CDP集团、高级经理、人事、行政、职业安全健康 | 观致汽车有限公司、厂长 | 康明斯发电机技术(中国)有限公司、人力资源总监 | 康明斯发电机技术(中国)有限公司、副总经理 | 蔡司工业测量技术(上海)有限公司、生产运营副总裁——亚太区 | 英思科传感器(上海)有限公司、人力资源经理 | 斯凯孚(上海)轴承有限公司、人力资源总监 | 圣戈班玻璃有限公司。

上海市申达律师事务所合伙人、全国律师协会劳动与社会保障法专业委员会委员、劳动仲裁委员会兼职仲裁员、上海市律师协会劳动法业务委员会委员 | 上海市申达律师事务所

### + 部分参会企业

江苏费森尤斯、耐世特汽车系统、宏达制酶、安德鲁电信器材、科世达、上海汽车集团、

- 1 廖青 | 大中华区总经理 | 克罗诺思软件(北京)有限公司
- 2 包腊梅 | 大中华区人力资源副总裁 | 舍弗勒集团
- 3 李品伟 | 大中华区首席顾问 | 克罗诺思软件(北京)有限公司
- 4 朱其震 | 中国区人力资源经理 | 伊顿车辆集团
- 5 霍海锋 | 副总裁 | CDP集团
- 6 李宝华 | 首席人才官、管理顾问
- 7 刘金城 | 高级经理、人事、行政、职业安全健康 | 观致汽车有限公司
- 8 洪昆 | 资深顾问、高级董事 | 嘉博咨询
- 9 智享会“第二届工厂人力资源管理论坛”年会现场

龙灯瑞迪制药、库博汽车标准配件、沃尔沃建筑设备、高露洁三笑、麦西恩食品、施耐德电气、液化空气、佳通轮胎、德尔福派克电气、百威英博啤酒投资、海南赞邦制药、申洲针织、西格里特种石墨、摩根新材料、巴尔的摩冷却系统、格朗吉斯铝业、肖特玻璃科技、延锋伟世通、斯凯孚、奥的斯电梯管理、红双喜、天合光能、罗杰斯科技、金佰利、重庆长安汽车、伊莱克斯、大众一汽发动机等。

### + 特别鸣谢

Kronos China、CDP、工人招聘网、科锐国际、诠释拓展对本次大会的赞助和支持。

### + 特别感谢

商业评论、《经理人》杂志社、中国人力资源经理网、价值中国、制慧网、无锡人力资源工作协会、豆丁网对本次年会的媒体支持和协会支持。

### ③ 智享会 4 月 23 日成功举办了 HR 前沿活动“行动学习实践案例分享”。



近年来，如何提升员工不断学习的能力与环境，如何挣脱与突破课堂式学习的约束与弊端，如何真正地提升一次培训的价值，将培训与业务挂钩这些问题已经成为当下各位人力资源的从业者们，十分关注和棘手的问题。随之而来，一个时下十分炙手可热的名词，被推到风口浪尖上——行动学习。

行动学习法是指通过让参训者参与一些实际的工作项目或解决一些实际问题，来提升他们的领导力，从而促进业务增长。然而大多数的培训在证明业绩价值时都面临着挑战。本次行动学习实践分享会将会通过优秀企业的公司实际案例分享，展示如何将学习转化为项目以解决业务挑战，真正提升培训与学习的价值与能力。同时，讨论各位人力资源专业人士在行动学习上所关注的热点问题。

活动开始由来自福特汽车亚太领导力发展经理洪燕带来行动学习在领导力发展中的运用。之后腾讯公司的培训总监王艳玲带来“腾讯公司行动学习案例”以及来自舍弗勒大中华区高级学习和发展经理周育新正在分享“行动学习助力人才发展项目”两个精彩案例。参与活动的 HR 对行动学习的案例积极地向分享人发问，讨论热烈。

本次话题吸引到了各家企业 HR 们的追捧。史丹利东铁、欧司朗中国照明、上海华为技术、上海联创建筑设计、圣戈班高性能塑料、美卓集团、上海申美饮料食品、礼来国际贸易、北京 GPI 市场顾问、上海汉米敦建设设计、艺康（中国）投资、徕斯机器人（昆山）、上海药明康德新药开发、上海通用汽车、菲尼萨光电通讯、科世达（上海）、格兰富水泵、挪威船级社、泰科电子、东风、山东绿叶制药有限公司、徕卡显微系统、罗杰斯科技、利乐包装、施耐德、艺康、西蒙电气、上海贝尔股份、上海国盛集团、博士视听系统、英迈（中国）、缤动信息技术、大众点评网、中德安联人寿保险、中航嘉信商务旅行管理、万通（苏州）定量阀系统、DHL、康明斯发电机技术、赛莱默、吉博力、金伯利、HTC、中化国际、嘉里油脂化学工业、贝塔斯曼、上海汽车集团、采埃孚转向系统、阿尔斯通、迅达（中国）电梯、埃梯梯、上海证券、马勒技术投资、明基电通、日本三井住友银行、强生（上海）医疗器材有限公司、斯道拉恩索投资管理、奥豪斯仪器、安弗施无线射频系统、林德集团、华润置地、文思海辉、博士伦、阿斯利康投资、圣戈班研发、上海景峰制药、上海维塔士电脑软件、福派博克高分子材料、中国太平洋保险、美津浓（中国）体育用品、宝钢、江苏江淮动力、中国金茂、拜耳（中国）、沃尔沃汽车、美满电子科技、伊顿电力设备、腾讯公司、舍弗勒投资、江森自控、飞利浦（中国）、联合利华（中国）、西门子（中国）、耐世特汽车系统、费列罗贸易、延锋百利得、天地华宇、科勒（中国）、永恒力叉车、云峰集团、赛默飞世尔科技、玩具反斗城、美乐家（中国）日用品、上海景峰制药、英联马利、上海家化、斯凯孚、益海嘉里、等超过 170 家企业。

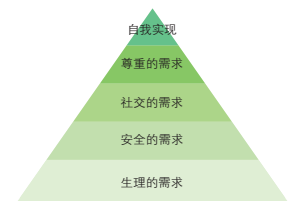
### ④ 智享会 4 月内训平台试听课“激励和反馈工作坊”成功举办

目前越来越多的新一代员工进入职场，对于管理者而言不再是向老一代员工一样使用金钱即可对员工进行有效激励。在很多情况下，越来越多的精神激励或语言激励对现在的员工可能会达到更好的效果。优秀的企业为了满足员工的多方面需求，就需要对员工进行个性化激励措施的制定。因此本次智享会内训平台试听课主题为“激励和反馈工作坊”，由经验丰富的江舸女士为大家把内训课程的精华浓缩为一下午的试听课，为各位参会 HR 介绍了激励的原则、传统激励理论对现代组织管理的影响、激励的力量、建立激励文化点燃员工工作积极性等等内容。

本次课程吸引到了众多企业负责培训的 HR 报名参会，包括：科世达、斯凯孚、福特汽车、劲量（中国）、贝利（北京）咨询、杉杉金融、赛博电器、吉凯恩、飞利浦、拜耳医疗、徕斯机器人、三菱电机自动化、史丹利东铁、力奇先进清洁设备、长兴、

欧司朗、华为、西

门子、光明乳业、瑞钢板、史泰博、劳氏船级社、百运达国际货运代理、酷柏光学产品贸易、依视路、福伊特、招商信诺、天地国际运输代理、泰科电子、中航嘉信、利乐包装、科勒、英联马利、霍尼韦尔、艺康、阿尔斯通、强生、林德集团等超过八十家企业报名，参会 HR 都表示希望能进一步了解课程内容、购买此内训课程。



**马洛斯**

## 5 智享会 4 月前沿活动“企业大学最佳实践分享”北京举行

智享会 4 月 17 日于北京举行了 HR 前沿活动“企业大学最佳实践分享”。

HR 前沿是智享会活动重要的组成部分。HR 前沿每月进行，为时半天，是根据 HR 职能量身打造的前沿话题讨论。它是为来自同一职能的人力资源管理人士营造舒适开放的环境，提供商业灵感和人际网络，进行及时、高层次的人际交流的平台。

活动开始由京东大学的高级总监分享了“企业大学的定位和运营模式 - 互联网背景下京东大学的定位和运营模式探索”，随后阿尔斯通大学的中国区经理讲到企业大学的培训体系。HR 们学习到了学习发展项目如何帮助企业战略落地。华夏幸福基业大学的副校长分享了企业大学从有到优中建设的特色实践。最后合众学院的副院长和新奥大学的执行校长带领大家讨论了企业大学发展至今所面临的挑战，并探讨了最优的应对方法。

本次话题紧扣中国目前发展快速的企业大学，受到各大领先企业 HR 追捧，前来探路学习企业大学的发展之道，参会的企业包括：鄂尔多斯、ABB（中国）、三快在线、滨海投资、帝高力、山水盛典、奥托博克（中国）、迈普、华谊嘉信、光宝移动、延锋博奥、艾默生、中芯国际、神州数码、新东方、上海通用、爱施德、华翔科技、一汽丰田、雀巢、SMC（中国）、诺兰特、加多宝、中联绿盟、绿盟科技、西马克、中文在线、浪潮、美卓（中国）、致远协创、明天控股、龙灯瑞迪、智威汤逊一中乔、金山网络科技、加拿大庞巴迪、康明斯、易宝支付、拜耳、呷哺呷哺、凯德、日产（中国）、和利时、国美、国药、中国人寿、北方方正、丰田汽车、去哪、思特沃克、首



都信息发展、日立租赁（中国）、三元食品、阿特金斯、中航嘉信、辛普劳、悉地国际、沃利帕森、安东石油、永泰房地产、北陆药业、谊安医疗系统、佳能、拜耳、中钢集团、中粮屯河、康美医疗、地太科特、西门子、埃森诺、凤凰网、长久汽车、长久实业、索迪斯等超过 100 家企业。

## 6 智享会 5 月 HRD Network 活动“HR 助力组织能力的提升”圆满落幕



智享会于 5 月 28 日在上海举办了本届 HRD Network 活动“HR 助力组织能力的提升”，本次 HRD Network 活动邀请到了陆黎忠 (Sting Lu) 先生现场与各位参会 HRD 共同探讨提升企业组织能力过程中 HR 的作用和挑战。从实际的企业案例出发，结合组织能力杨三角模型，了解怎样通过流程定义出企业的组织能力，发现组织能力目标和实际的差距，将组织能力

落实到企业人力资源工作中，打造出支持战略实施的组织能力。

企业 HR 已经不仅仅停留在人员管理的执行层面，现在越来越多的企业要求 HR 具有组织战略眼光。组织能力做为企业竞争力的 DNA 正越来越多的渗透到 HR 工作当中，做人力资源管理，必须拥有组织能力的推动能力，要真正的站在战略层面来分析和落地企业的组织发展和人才发展，从而推动企业业务的成长，成为 CEO 的商业伙伴。因此组织能力的提升已经成为目前人力资源行业的热门话题。本次活动从立项以来就收到各位 HRD 的广泛关注，有包括：拉赫兰顿融资租赁、上海贝尔股份有限公司、上海城投控股、晶科能源、阿克苏诺贝尔涂料、格兰富、信诺西格纳数据技术服务、江苏艾兰得营养品、用友汽车信息科技、艺康、新百伦贸易、明基电通、达能亚太、爱美达、庞贝捷管理、斯凯孚、美标、上海现代电梯制造、上海世茂投资管理、大陆马牌轮胎贸易、施耐德电气、康明斯发电机技术、江苏豪森医药、格朗吉斯、泰科电子、申美饮料食品、圣戈班、索迪斯服务、江森自控、欧文斯科宁、迈科金属、陶氏化学、神州数码信息服务、万络国际物流、安永、费列罗贸易、正大新生活、铁狮门房地产咨询、艾默生、艾康生物技术、法孚国际贸易、悉地国际、上海景瑞地产、美卓、华润置地、延峰百利得、正大集团等超过 60 家企业 HRD 报名参与活动。各位出席 HRD 对活动给予了很高的评价，同时表示希望以后能够等多的参与到智享会 HRD Network 活动当中。

# 浦发硅谷银行的领导力梯队建设

浦发硅谷银行是由上海浦东发展银行（浦发银行）和美国硅谷银行（硅谷银行）各出资50%所建立的合资银行。作为中国第一家专注于服务于科技创新型企业的银行，浦发硅谷银行在领导力梯队的建设上，也有着我们自己的独特做法。

内容提供 / 杨鲜红 浦发硅谷银行人力资源总经理

整理自 / 智享会“2014 第 11 届人才管理与领导力发展年会”

编辑整理 / Luna Qin

## 独特企业背景造就独特做法

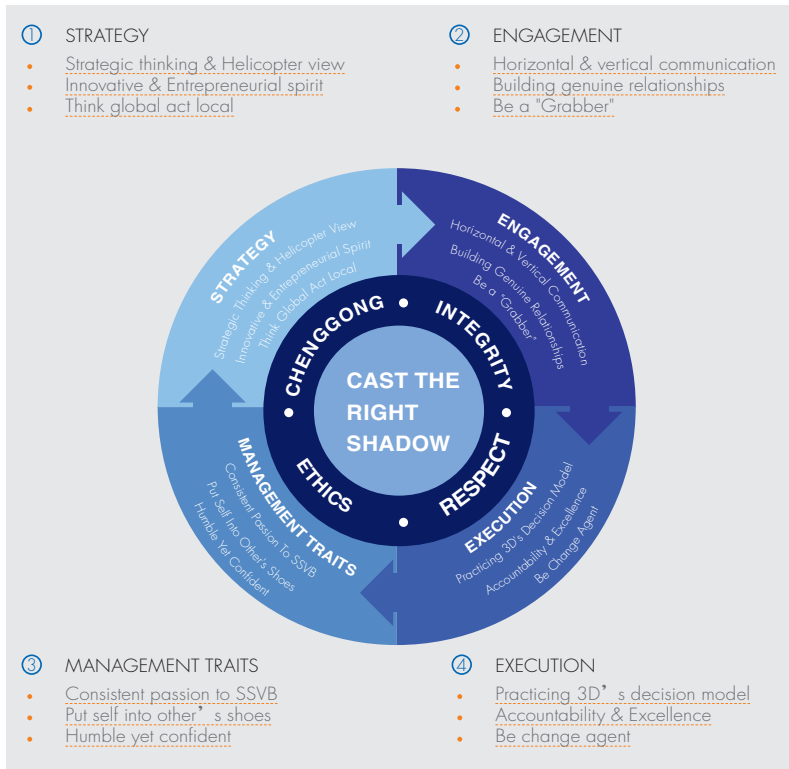
浦发银行在国内基本无人不知；而硅谷银行虽然只有 30 年的历史，但它孵化了包括 CISCO、ebay、Twitter 等知名企业，在美国培养了无数的上市公司。中国政府始终鼓励发展本土中小型企业，拥有强烈的推动创新型科技企业的决心，因此我们也有很强的使命感，希望通过国外一些优秀、先进的做法来帮助我们中国的创业者。

浦发硅谷银行开业时，大概有 60 名左右员工，基本由三方面的人员组成——浦发银行的派遣人员、硅谷银行的派遣人员以及市场上招聘来的人员。三种不同背景的人群组成了一个新型公司。如果不计派遣的银行高管（多为资深银行家们），那么我们员工的平均年龄还不到 31 岁，基本都是受过良好教育的精英人才，满怀着创业的激情。当时我们面临一个很大的挑战，就是如何把国有企业文化和美国硅谷文化融合到一起，成为我们自己的合资银行文化。

浦发银行相比其他国有银行，其文化已属相对开放，但它终究是国资背景企业；而硅谷银行的文化于传统的美国文化又有所不同，它代表的更是创业者的先驱文化。

此外，在银行成立初期，由于同事之间彼此了解尚不深，很多想法上也会有碰撞。我想在这一点上，很多有过在国外生活或者在外企工作经验的同仁也会深有同感。可以说，独特的企业背景让我们在领导力梯队的建设上也与众不同。

由于银监会批给我们的是全国执照，所以我们在 2012 年开业时，就已经有了我们的第一个五年计划。我们相信在 3-5 年的时间内，我们一定会开设其他的分行，像北京、深圳甚至苏州这些有创新型企业聚集的地区都是我们未来的方向。因此对 HR 和所有的高管人员来说，当时所有的 60 个员工之于领导力梯队的建设就像是“种子”，是可以燎原的星星之火。所以我们在培养领导力梯队的前期，全部员工都是我们的潜在培养对象，这一点和其他许多公司是不同的。



我们经常告诉员工，我们有很多的职业发展机会，如果你想晋升，机会就在这里，关键是看每个人能不能抓住这些机会。

### 领导力胜任模型

没有事物可以在真空下生存，换言之，好的领导力，乃至好的领导人也不可能在不适合的企业文化下被培养和发掘。为此，浦发硅谷银行构建了自己的领导力胜任模型。（见上图）

#### 1 STRATEGY

- Strategic thinking & Helicopter view
- Innovative & Entrepreneurial spirit
- Think global act local

我们虽然有 50% 的美国基因，但我们一直将自己视为一家本土银行，但这并不代表我们不需要全球化的战略眼光，因为我们要和世界各地的风投、创新企业合作。因此我们鼓励员工拥有创新精神和企业家精

神。这就是我们和其他银行，其他企业最根本的不同之处，我们是一家真正的创新科技银行。

#### 2 ENGAGEMENT :

- Horizontal & vertical communication
- Building genuine relationships
- Be a "Grabber"

我们的 engagement 不是一个简单的、垂直的、纵向的 engagement，而是横向与纵向结合的。在浦发硅谷银行，我们鼓励跨部门的沟通，为此我们设计了很多跨部门的团队活动鼓励大家去多了解其他部门的同事。我们希望我们的领导们不仅要有驾驭纵向沟通的能力，更要有横向沟通跨部门合作的精神。只有在有效畅通的工作沟通中，我们才能建立真诚的员工关系。

“Grabber”这个词在浦发硅谷银行是一个很有意思的词，它的中文意思是“抓者”，代表我们的所有员工都要积极主动地去“抓事情”来做，即使有些事情并不是自己份内的工作。我们的一些外籍高管们注意到，中国的员工在对待不是自己或自己部门的工作时相对比较保守和传统，往往觉得这不是我的 / 我们部门的事。或者，在自己的本职工作完成后，习惯性地“等”自己的经理安排新工作。因此我们提出适合我们银行的领导一定具有“抓者”精神。作为一家新型的科技创新银行，每个员工都要有领导意识，自己可以做什么，可以帮老板做什么，帮同事做什么等等，一切都要用积极的态度去思考和“挖掘”。这是我们在银行内非常强调的一点。

#### 3 EXECUTION

- Practicing 3D's decision model
- Accountability & Excellence
- Be change agent

我们非常强调我们的 3D 决策模式。所谓的“3D”是指 Discussion、Decision 和 Delivery。

① 第一是 Discussion。我们注意到，由于文化或其他因素的影响，中国员工在会议或讨论中表现并不是很活跃。往往开完会组织者问：“还有什么问题么”，很多与会者都一言不发。一次，我们一位部门负责人跟我说，“我真的不知道他们（部门员工）到底是同意



杨鲜红 | 浦发硅谷银行 | 人力资源总经理

作为一家新型的科技创新银行，每个员工都要有领导意识，自己可以做什么，可以帮老板做什么，帮同事做什么等等，一切都要用积极的态度去思考和“挖掘”。这是我们在银行内非常强调的一点。

还是反对，他们不点头也不摇头，（没有反应地）看着我。”因此，我们鼓励大家一定要积极参与讨论，踊跃发表意见。有首歌叫“沉默是金”，但在浦发硅谷银行，沉默不是金，只有你说出来，才会成为“金”。

② 第二是 **Decision**。在讨论过程中，我们鼓励民主，但是决策本身并不一定是民主的。决定一旦做出，全部的人都要服从，包括那些持有不同意见的同事。这就像行军打仗，我相信大家明白这一点的意义。

③ 最后是 **Delivery**。在执行过程中，所有人要齐心协力，做到一个完美的 **delivery**，这涉及到我们公司的信誉与工作质量。

此外，在追求卓越，追求完美的同时，我们还要让我们的员工了解公司的前景是什么，了解今年和明年的发展状况。任何一个组织都会发生很多变化，特别是像我们这样的新机构、新组织。所以我们希望每一个同事都用发展的眼光看待公司的成长，而不会对改变感到不适应、不舒服。当然作为管理层，我们也会确保与员工做到信息分享透明化。

#### ④ MANAGEMENT TRAITS

- *Consistent passion to SSVB*
- *Put self into other's shoes*
- *Humble yet confident*

相较其他公司，我们更为重视 **Consistent passion to SSVB**，我们希望每一名同事都有非凡的使命感，知道自己正在做什么。因为作为一个“创业者”，没有热情是成不了事的，我们虽然是一家银行，但我们也是创业者，所以我们鼓励员工要有激情。

其次，学会换位思考，取长补短，这样双方的矛盾才会化解。

同时还要谦卑而自信。我们的员工原来大都是一些规模很大，知名度很高的公司工作。他们此前接触的客户也都是非常高大上的，来到浦发硅谷银行之后他们有了很多改变。有时我们的业务人员和我聊天，他们说，现在连穿衣服都改变了，以前都穿得特别“银行”，非常考究，但现在随意很多，这样更符合我们客户，那些创业者企业的文化。

领导力胜任模型的这四个方面也形成了我们的企

业文化观价值观。此外，作为银行，我们看重诚信正直的本质，每一笔钱的进出，我们都要对客户负责。高尚的职业道德，银监会会有很多严格的标准，职业操守有问题的人是没法做银行的。同时，我们还强调尊重，中西方文化之间有很多不同，包括我们中国人之间也有差异。虽然浦发硅谷银行有中国人、美国人、国企人、外企人，但“尊重”二字是最基本的一点。如果你尊重别人，别人就会尊重你。

举个例子，我们去年年会的时候，我们的行长 Ken Wilcox 先生，他在浦发硅谷担任行长之前是美国硅谷银行全球的 CEO，坚持在我们年会上作了一个由他亲笔写的长达 15 分钟的中文致辞。由于我们的年会邀请了所有员工的家属一起参加，而家属中有很多不懂英语的，在中国不到三年的 Ken，以身作则地践行我们“尊重”的文化。

中国人常说，上梁不正下梁歪，这所有的一切都在我们公司的内部形成了正确的影响 (cast the right shadow)，铸就了我们追求“CHENGGONG”（成功）的核心价值观。

## “播种”领导力

Engaging, Empowerment, Encouragement 是我们领导力梯队建设中行之有效的三大原则。

### 1 Engaging

当我们吸引这些未来的领导者的时候，我们花了很多心思提供各种学习机会；并且我们提倡 happy & fun learning 的概念，力求做到寓教于乐，趣味学习。

自从公司成立以来，基本上每个季度我们都会有一个文化节，这个文化节主要是把企业的一些核心价值观和领导力发展的内容融入其中，使其变得更加通俗易懂。我们很多员工都是 85 后、90 后，如果仅仅采用授课的方式告诉他们该做什么不该做什么，那他们可能不会有深刻的记忆。因此我们用更有乐趣的方式，如拍微电影。我们有自己的剪辑组、设计组，我除了是 HR Head 之外，还是我们文化节的总顾问，因为 HR 要把关这些内容是否是公司想传达的正确的理念和信息。这些微电影会涉及很多话题，比如职业中的

灰色地带、我们的 3D 决策模式等。无论是普通员工还是银行高管都分批分时全程参与微电影的表演、制作，传递正确的企业文化和价值观。

到目前为止，我们已经举办了 6、7 次文化节，马上这个季度的文化节也要开始，这是非常有意义的。

除了企业文化教育之外，我们也有很多技术上、业务上的培养。在 2 年不到的时间里，我们引入了很多项目来帮助员工提升领导力，不比大公司做的少。有些咨询顾问和我们接触后说，你们虽然只是 60 多个人的公司，但是你们的企业架构和公司理念就像那些世界 500 强的大公司。很多顾问来我们银行做项目时，他们也非常喜欢我们的文化和享受我们的工作氛围。“看到你们同事之间友好快乐的气氛，我们都被感染到了”，普华永道的顾问如此告诉我。快乐的学习及同事部门间融洽的合作是创新的基本因素和动力，硅谷的很多公司，象 Google 和其他一些优秀的创新科技企业都已经证实了这一点。

### 2 Empowerment & Encouragement

- *Go for it!* 责己勇进
- *SSVB Grabber* “抓者”
- *3D decision model* 3D 决策模式
- *Not be afraid of failure* (免责制度)

之前我举过一个例子，开会的时候经理问大家的意见，员工们都很拘谨，这其实也是一个信任的问题。如果彼此之间没有信任，即便有自己的想法也不敢讲。因此我们就有个响亮的口号——Go for it! 责己勇进!

**“看到你们同事之间友好快乐的气氛，我们都被感染到了”，普华永道的顾问如此告诉我。快乐的学习及同事部门间融洽的合作是创新的基本因素和动力，硅谷的很多公司，象 Google 和其他一些优秀的创新科技企业都已经证实了这一点。**

其次也是之前提到过的，要做一个 Grabber，要运用 3D 决策模式。

还有一点是免责制度。这是浦发硅谷公司制度中很重要的一环。如果是按照公司制度去执行了，万一发生问题，那不是员工个人的责任，而是公司的责任。这一点对员工而言是很有力的鼓励和约束，一方面要敢于去做，一方面也要合规。

再有一个有趣的例子。我们银行除了行长这位 CEO 之外，还有另一位“CEO”，英文是 Chief Entertainment Officer，我们戏称“首席娱乐官”。这位年轻的同事是我们社交活动小组的主席，这是一个义务的非官方的活动委员会，专门负责组织员工们的各类活动。这个委员会的成员是我们一群热心的积极主动的年轻人。银行管理层唯一需要做的就是充分授权和保证活动经费。到目前为止，我们银行每次的活动他们都组织得有声有色，非常有创意，每次都获得了上下同事们的一致好评。

正如我之前提到过的，我们银行里不鼓励“部门”这个词，我们有的只是合作 (collaboration)。通过这些很好玩又有意义的活动，我们每位员工都知道我们是个大家庭，我们都是是一名浦发硅谷人 (SSVBer)。

### 成效

银行成立一年后，我们对员工们进行了一个非正式的调查，这里我只引用其中的两个问答和大家分享我们在领导梯队建设中所看到的一些成效。

其中有个问题是“如果你和经理有不同意见，你会怎么做？”这个问题其实也是想从侧面鼓励我们的员工去思考，在将来能采用正确的方式去处理这样的情形。

出乎管理层的意料，很多员工反馈都是“我会直接和我的经理表达我的不同意见”，因为他们说：

“浦发硅谷银行的管理层都是由非常愿意倾听我们的意见，愿意帮助我们成长的老板们组成” (SSVB's management team are very willing to listen to us and help us grow.)

“我有一个开放型思路的老板 I have an open-

**“升职加薪”在我们的文化中并不是放在职业追求的首位。我们的同事们，他们更看重、更享受的是工作中的收获。这就是我们这 1-2 年中种下的种子，现在慢慢开始看到了欣喜的回报。**


*minded boss”*

*“这样 (工作) 更有效率 more effective”*

**另一个问题我们问的是：在工作中怎样才算是成功？ B : What does success look like to you in your job?**

*我们同事们的回答，按多到少的排序依次是：*

- ① *能从工作中有所收获 (Get fulfillment from job)*
- ② *不断地学习和成长 Keep studying and progressing*
- ③ *管理层和同事们的认可 highly appreciated from management and subordinates/be recognized by the manager and the peers*
- ④ *工作生活的平衡 Work-Life Balance*
- ⑤ *升职加薪 (Promotion & Salary Raise/Reasonable Salary)*
- ⑥ *能够帮到别人 Helping others*
- ⑦ *尊重 Respect*
- ⑧ *沟通 Communication*

通过这些回答我们很欣慰地看到，“升职加薪”在我们的文化中并不是放在职业追求的首位。我们的同事们，他们更看重、更享受的是工作中的收获。这就是我们这 1-2 年中种下的种子，现在慢慢开始看到了欣喜的回报。我们期望我们科技银行未来高级管理人员，包括银行行长都能在他们之中成长、涌现、脱颖而出。 

## ▶ 汉能业务背景

汉能控股是一家民营企业，成立于1994年，最初以水电业务为主，曾经建立了全球最大的私营水电站。如今汉能控股在全球拥有多家分支机构，员工逾万人。期间汉能经历了业务转型——从水电业务转型为薄膜太阳能业务，至今已有多多年。

## ▶ 组织发展的价值

当然，无论哪一种业务都会遇到外部环境的挑战，这是自然规律；企业要紧跟形势，不断调整战略以应对挑战，更是自然生存法则。转型后的业务日趋成熟，汉能目前的战略是“以技术突破，推动业务增长”，不断拓展经营渠道、降低成本，实现生产工艺本地化、规模量产化。

业务战略调整之后，组织内部必须进行相应的变革，产生新的业务模式相适应的能力和架构，和业务并驾齐驱，不偏离发展的轨道。因此，在企业推动组织变革，首先要坚信它具有不可估量的价值，并且一定会对业务产生效果。

基于新业务的需求，汉能的组织发展将在以下方面发挥其功能：

- ① 领导力变革
- ② 企业文化转型
- ③ 理顺组织架构
- ④ 培养创新业务能力

### 1 领导力变革

过去三年，汉能的员工人数从700人增长至10,000多人，企业人员规模的成倍扩大会对领导力产生何种影响？比如当一个团队领导带领100名员工时，领导力需求也许只停留在执行层面；然而当他开始带领1000人的团队，他无法再将所有的关注点投入到实操性的事务上，而必须培养战略意识和人才配置的全局观。随着人员规模的扩大，业务的扩张，我们当前的目标是要将团队领导的能力从任务导向型转为人员和业务战略导向型。

要使领导层具备战略意识，需要从多个层面来构



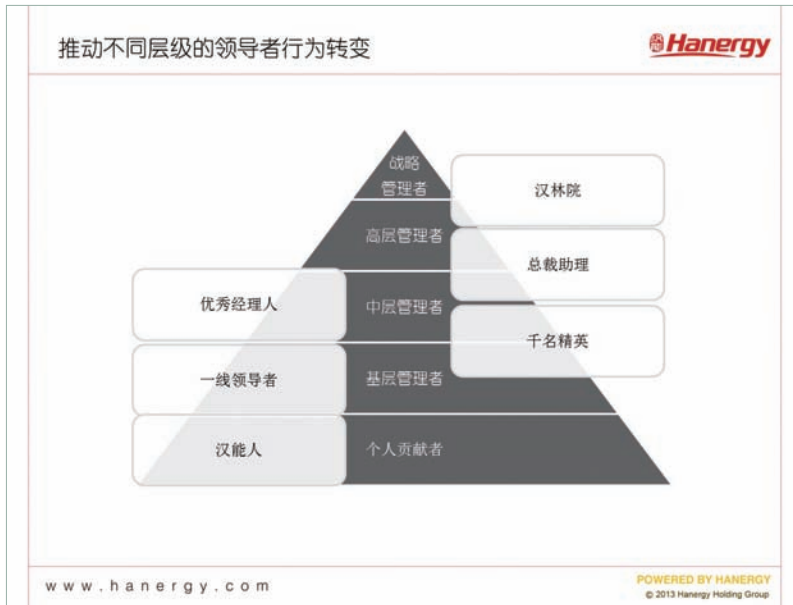
# 企业转型中的 组织与人才发展

作为一家太阳能薄膜生产企业，汉能希望自己的产品能更先进、更具智能化，用清洁能源改变世界，为实现一个更环保、更节能、更美好的世界贡献力量。身为组织变革的专家，应该用自己的智慧和实践帮助企业不断提升组织能力，从而实现这一颇具意义的愿景。这不仅是我们的工作，在组织结构不断优化，能力持续上升的过程中，我们更能直观地看到自身与业务的紧密度是与日俱增的。

文章来源 / 汉能控股集团组织与人才发展部部长、人力资源副总监 李豫京

整理自 / 智享会第14届人才管理与领导力发展年会

编辑整理 / Medyr Zhao



建全新的领导力。我们与业务部门的领导一起去探讨：在汉能的十五个领导力，哪些是我们当前领导层急需提升的。经过反复斟酌，最终我们聚焦于：**商业洞察力、全局观、构建组织能力。**

商业洞察力、全局观是战略思维的基础，使领导层清晰地了解组织战略的未来走向。构建组织能力即人才配置的能力，将对的人安放在合适的位置上，是一项非常重要的能力，关乎企业的业务能否顺利开展。

为了满足不同层级领导力行为的转变，我们设计了一系列具有汉能特色的项目：(上图)

其中详细介绍一下“千名精英”和“汉林院”项目：

- ① 千名精英：这本身是一个人才回顾的项目，主要是为了找出高潜人才，做好企业人才储备，与汉能干部管理制度相衔接；
- ② 总裁助理：旨在通过特殊的学习方式增强管理人员的战略思维。我们每年会邀请几位副总裁作为导师，带领高潜人才一起工作。高潜人才在这个过程中能更清晰地了解公司的战略规划，同时从不同的角度更深层次地理解如何制定出一个好的战略；
- ③ 汉林院：我们从千名精英中“优中选优”，每年挑选出八名左右的优秀人才进入汉林院，成为董事会主

席的“弟子”，这不仅象征着荣誉，更能使他们获得特别的学习机会。比如在与董事会主席定期的午餐会，他们可以与主席畅聊对业务的想法；拥有跟随主席去不同的业务市场考察的机会，亲自参与业务的沟通环节；同时，我们还会让海外公司的核心人才与他们结成合作伙伴，让他们了解海外市场的状况，拓宽视野。

## 2 企业文化转型

我们要明确一个观念：文化并非墙上的标语，而是一种日常行为方式。体现在企业选拔人才的标准、评估、激励员工的方式上面。通常来说，领导层展现的行为，以及他在公司内部倡导的行为，就是企业文化的核心。

随着业务类型的转变、企业规模的扩大、企业构成也越来越多元化，企业文化的转型亦是大势所趋，这是我们目前最大的挑战。

我们所采用的方式为**确定重点、高管支持、放入系统。**

- ➔ 确定重点：以绩效为导向、更加看重客户及市场；
- ➔ 高管支持：对企业文化的彰显体现在各级领导层的工作和行为中。比如，汉林院的同事作为汉能的关键人才，承担着宣传企业文化的责任，尤其当 they 与海外公司的员工合作时，要将我们的领导力风格和企业文化传达给对方；
- ➔ 放入系统：我们将文化评估放入绩效评估系统和各部门互相评估的系统中，以此来看出企业文化的是否得到有效的传播和贯彻。

## 3 组织结构

作为一家快速发展的民营企业，汉能的组织结构呈现出强烈的多元化特征，我们的公司类型丰富：本土、海外、上市公司、非上市公司、事业部制组织、直线职能制组织等等。面对庞大而复杂的组织结构中，关键要厘清组织能力发展的重点，这样才能使组织改进变得更顺利，使之成为能力提升的优质土壤。

首先，我们确定了当前组织能力的核心：支持高端、支持突破、加强市场销售能力。

然后进入组织诊断和组织改进的过程，以下这个模式是我们常用的，根据这个步骤，使组织变革持续深入，达到效果最大化。

#### 组织诊断和改进模式：

商业盈利模式的确认（与业务部门确定商业盈利模式的方式）→组织结构和流程分（找出不合理之处，一般讨论的形式采用VWorkshop）→组织发展目标的设立（在这一步骤中，与所涉利益相关方及时沟通是非常必要的工作）→变革执行小组与计划的形成→项目的持续推进与激励（不断奖励成功实现转型的小组）→组织结构流程与商业模式匹配评估

#### 4 创新业务能力

由于身处不同类型的产业，每个集团对组织能力的需求是千差万别的。但有一个万变不离其宗的法则：在企业内，我们不可能面面俱到，兼顾提升所有的能力项，只能选择其中最紧迫和关键的几项，使它们的价值发挥到最大化。在汉能，我们很明确当前最关注的是市场和销售能力的提升。这其中存在一个挑战，我们必须和业务部门在观念上达成完全一致，即坚信这两种能力的培养和提升是会对企业的业务产生价值和正面影响的。

### 组织与人才发展的价值观与定位

任何企业进行组织变革和发展，最终是希望业务能在全新的流程和环境得到持续增长，在此过程中，人才的发展始终与组织发展相生相伴。因为业务最终是由“人”来驱动、由“人”来把控，我们进行任何变革管理，最终关键点是人的发展，只有将人才的发展看做重中之重，才有可能达成绩效方面的产出。因此我们在做OD时，将从四个方面来入手：① 员工能力开发；② 干部人才管理；③ 领导力开发；④ 组织设计发展。

这四项重点工作是互相衔接，层次递进的。

➤ 员工能力开发：主要完善员工的职业技巧，帮助员工做好职业规划，提升员工的生产力；

➤ 干部人才管理：即领导力接班人计划，必须建立在员工能力提升的基础上；

➤ 领导力：主要是企业核心人员体现出来的行为，并且这种行为能改变公司的组织氛围，从而推动组织绩效；

➤ 组织设计发展：组织设计发展最主要的工作就是人力资源规划、变革管理、组织氛围和组织文化建设。

从下图可见汉能组织与人才发展的价值与定位：

推动战略成功、建立高绩效的组织氛围、搭建领导者接班人梯队、支持员工职业规划，

提升员工生产力。



上述的OD四项重点工作正是围绕企业组织与人才发展的价值与定位来展开，我们通过设计一系列业务项目来支持工作重点；任何一个项目都是与我们的组织发展工作重点相结合。



以上就是汉能在做OD时的方法和重点，不同的企业拥有不同的业务模式和业务环境，组织对能力的需求也是各不相同的，相信每家企业都有各自的组织发展心得，方式、方法也一定多种多样，各有亮点。我谨在此为大家提供一种思路上的参考，希望能对大家有所启示。 HR

# 从世界工厂到世界级工厂

## ——HR 对话业务领导

康明斯是一家拥有90多年历史的美国公司，总部设于印第安纳州的哥伦布市，2013年业务额超过了173亿美元，全球的员工总数达到了46000多名。虽然康明斯不是全球最大的企业，但它显然是一家发展稳健的企业。既然谈到工厂的人力资源，那怎么可能离得开我们的业务领导呢？因此今天我也非常荣幸能邀请到我们中国区的厂长吴正春先生和我一同来到这里，他是康明斯中国区公认的精益专家，想必有他的参与，我们一定能更好地了解HR如何服务业务发展，如何服务工厂人力资源战略。

内容提供 / 吴正春 康明斯发电机技术（中国）有限公司厂长

赵茹梅 康明斯发电机技术（中国）有限公司人力资源总监

整理自 / 智享会第二届工厂人力资源管理论坛

编辑整理 / Luna Qin

### 赵茹梅 康明斯发电机技术（中国）有限公司人力资源总监

工厂的人力资源跟业务领导应该是什么样的关系？我自己总结了八个大字——心心相印，互相“拍砖”。所谓的“拍砖”就是 debate，我特别欣赏这个词代表的涵义。

康明斯在中国起步于上世纪七十年代。我们一共有 28 家运营机构，其中有 12 家合资公司、18 家工厂，我和吴厂长就来自于无锡的两家工厂。提到康明斯大家都会想到发动机，其实我们还生产发电机，我们就是来自电力事业部。此外我们还有零部件事业部、分销事业部。全球的康明斯人都心怀这样一个愿景——以康明斯动力建设更美好的生活。康明斯做的是发动机和发电机，所以我们把它称作“激情动力”，我们每天都非常有激情地工作。

康明斯拥有非常值得称道的多元文化。我们非常关注员工、关注产品、关注对地球与环境的贡献，这也帮助康明斯取得多项荣誉并成为北美等地的优秀雇主。下面就请出我们的工厂厂长，来听听他对世界级工厂的一些看法和他的梦想，以及我们所面临的业务挑战，最后我们还将继续互相“拍砖”，共同寻找到一些解决方案。



## 精益生产——迈向世界级工厂的必修课

吴正春 康明斯发电机技术(中国)有限公司厂长

“非常感谢能有这样一个机会与在座的各位交流心得，当然今天所讲的只是我一家之言，如果大家有其它不同的看法，欢迎探讨。”

### 工厂的五大等级

现在中国已成为一个世界工厂，这一点是毫无疑问的。但我的问题是，我们是不是已经有信心说我们已经成为一个世界级的工厂？我对这个问题反复做过思考，下面谈谈我在这个问题上的一些个人观点。

我通常根据管理成熟度把工厂分为五个不同的等级。

#### 1 三流工厂

也就是私人作坊式的工厂，一般是以夫妻店的方式存在。这类工厂的管理基本靠人治，没有制度，没有规章，所以它失败的风险非常大。

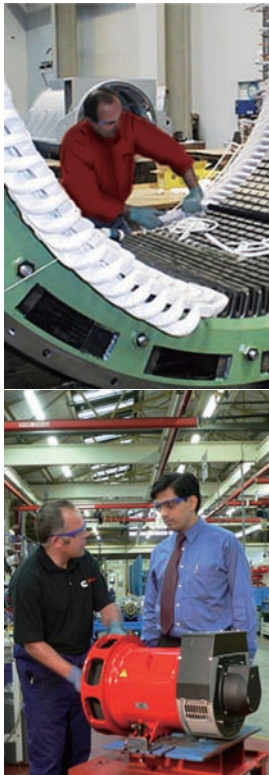
#### 2 二流工厂

是典型的具备反应式管理特征的工厂。通常来说，这类工厂已发展到一定的规模，管理层已经意识到应当依据规章制度来进行管理。但怎么去建设这些规章制度呢？他们通常就是把别人的制度照搬过来，在工厂里建立起非常多的条文和规定。“头痛治头、脚痛治脚”是他们最大的特点，也就是说，觉得哪里有问题，就往哪里贴一张狗皮膏药。目前有非常多的工厂都处在这个管理成熟度的级别中。

举一个例子，大概十年前，我刚加入上一家公司时，它当时的工厂规模是1800人。工厂厂长曾经跟我说，在这个工厂有两个人是最重要的，是工厂的“英雄”，只要他们在工厂，他就非常安心，任何生产中遇到的问题，只要有他们出马，没有解决不了的。其中一个工厂的采购经理，组装线上有近千号人在进行产品组装，每天都会遇到各种各样的缺料或者供应商零件质量方面的问题。在这个时候，只要采购经理给供应商的总经理打一个电话，供应商就会立即把合格的零件补过来，问题很快就会得到解决，生产效率因此也

得以保持在高水平；另外一个人是制造经理，她知道在零件出现问题时，如何紧急换线，保持高的工作效率。当时我就跟老板说：“目前工厂的管理水平处在二级反应式阶段，这两个人是工厂的管理水平无法提升的罪魁祸首，你应该马上把他们开除掉。”“为什么呢？”老板很不解的问，“因为这两个人在工厂俨然已经成为工厂的‘救火英雄’，他们非常希望每天出现各种各样的问题，这样可以让他们有机会一直沉浸于这种‘救火’的成就感当中。然而事实上，我们更应该关注的是怎么从源头上把这些问题消除掉，避免在未来出现同样或类似的问题”。我想请大家也思考一下，在我们自己的工厂里是否也存在类似的“救火英雄”，是否也存在类似的管理问题。

我上个星期受邀去了康明斯在中国的一家发动机制造工厂，这家工厂希望我从工厂管理的角度帮助他们分析一下当前存在什么主要问题。我发现在车间的装配线旁边有一个500平方米左右的区域，整体条件非常好，设施非常好，经过询问得知这竟然是该车间用于返工返修装配线上所生产的不良品的区域！发动机在生产线上出了问题，他们就会很快地把它从装配线上撤下来，拿到这个地方来进行返修。他们甚至为此建立了一条完整的拆装线、返修线以及返修后的发动机测试线。同时我还了解到，考虑到返工返修工作的技术复杂度，他们正在从现有员工中挑选技术能力最强的工人来做这样的工作。这是一个非常典型的“救火”式的做法，当问题出现后，管理人员关注的是如何头痛治头、脚痛治脚，而没有去认真思考为什么会出现返工返修，以及如何通过改进质量使产品达到100%合格的方式来予以消除。换言之，如果你容许它出问题再返工返修，就是头痛治头、脚痛治脚的



反应式管理，这会导致连锁的反应式管理的行为出现，比如说，工厂可能还会为这些返工返修设置一些考核指标，甚至还会用我们后面将要谈到的一些精益生产的工具，将这些返工返修转化为标准化作业，并不断对此进行优化和改进。我想说的是，所有的这些投入事实上都是没有价值的，都是浪费，因为如果你能在装配线上将产品质量做到零缺陷的水平，所有这些返工返修的工作及与之相关的管理活动都不会存在。

### 3 一流工厂

已经掌握了一些管理的诀窍和窍门，这类工厂在管理成熟度上我称之为达到了过程控制的水平，工厂依据过程方法进行管理。如果你想要得到质量合格的产品，你就必须要控制原材料转化为产品的生产过程，确保每个影响输出的因素都得以识别，并在产品转化的过程中得到有效控制。有果必有因，一旦产品质量出现问题，那么在这个产品转化过程中，一定有某个或某几个因素未得到有效控制。如果用数学方程式来表示，就是自变量 $X$ 与应变量 $Y$ 之间的关系。只要能把 $X$ 控制住，那 $Y$ 一定是可控的。

假设实际影响产品 $Y$ 质量的 $X$ 有32个，只要控制好了这32个 $X$ ，就能得到所期望的 $Y$ ；但在现实生产中，二流反应式工厂在 $X$ 的控制上经常会出问题，在产品转化过程中经常会存在这样的现象，真的 $X$ 没有被控制，反而对 $Y$ 没有影响的假的 $X$ 却被要求进行控制。比如说某个大领导在生产线上发现一个问题，反应式的要求增加控制点，另外一个领导发现了另外一个问题，又反应式的要求增加控制点……很多假的 $X$ 就以这样的方式加入到产品转化的过程控制当中。随着这类假的 $X$ 越来越多，现场员工就会失去方向，无论是真 $X$ 还是假 $X$ ，他们都会认为不重要。这就是假 $X$ 对质量控制或者说是对我们管理水平的一个巨大冲击。

我在康明斯也遇到过类似的问题，我们内部也做过了很多关于这方面的讨论。比如汽车油缸漏油的问题。我们在全球有几十个生产发动机的工厂，漏油的问题每家工厂都在处理，每个工厂都在用最优秀的资源去分析哪些 $X$ 影响 $Y$ （油缸漏油）以解决这个问题。可惜的是问题解决后，没有将所识别出的 $X$ 在过程控制中进行有效的固化，导致同样问题在不同的兄弟工厂反复出现，甚至在一个工厂的不同时期反复出现，

这是一个非常大的问题。对于过程控制做得比较好的一流工厂而言，管理者懂得如何去固化那些真正对 $Y$ 有实际影响的 $X$ ，这样管理就会变得简单。一旦固化了真的 $X$ ，在 $Y$ 出现问题时，你只要去寻找是哪一个是 $X$ 出现了变异，把这个变异点根除，问题也就引刃而解了，未来也不会再出现同样的问题。但很可惜的是，有一些所谓的管理专家不懂这一点，或者说可能是基于他们个人的利益与得失——他们不这么做——他们喜欢用6Sigma等复杂的方式来解决问题，而没有很好的考虑如何将问题解决的成果予以固化。因此，真正能够做到一流高手是非常不容易的。

### 4 超一流的工厂

他们拥有非常高的水平，这类工厂除了可以靠对生产过程( $Y=F(X)$ )的有效控制，做到质量零缺陷之外，还能够不断地识别并消除生产过程中浪费，这也就是我们所说的“精益生产”。所以如果一个工厂在过程控制方面做得很好，同时又能在生产过程中不断的消除浪费，那就是超一流的高手。

### 5 最后也是最高级别的，我称之为绝世高手

它和所有超一流工厂、一流工厂的最大的差异是，它有用 $Y=f(x)$ 来分析、解决问题的文化，并且这种文化已经融入到他们企业的DNA里面。它的系统能够支持这样一种做法，它的人员也都具备使用这种方法并用这种方法去解决问题的能力，所以它毫无疑问属于超绝世高手。

## 认识问题

按照上述标准，目前全球能称得上超一流的工厂已是少之又少。从我的角度来说，我希望创建一个世界级工厂，我抱有这样的信念和理念。我的目标是把康明斯变成一个超一流的高手。如果说要更进一步，成为一个绝世高手，那可能还是需要一些机缘。但我们有信心，或者说我们有方案来帮助企业成为超一流的高手。

现在很多企业普遍存在一些问题，我们假设这些是二流工厂会碰到的问题。

### 1 生产当中会存在大量的库存

但凡是通过批量生产、通过库存的方式来运作的，这个工厂里面一定会存在着很多的浪费。我们用专家

的眼光来看，这些浪费就是导致所有问题的根源。也就是我们常说的“库存会掩盖所有的浪费”。

## ② 头痛治头、脚痛治脚

这个问题非常严重，而且某些管理者甚至以此为乐，以此为荣。他把自己塑造成一个企业英雄，而这种“英雄”我们一定要把他除掉。如果观念不改变，这种人一直在企业里得势，那世界级工厂的目标就根本无从谈起。

## ③ 员工

实际上，今天我们在谈精益生产的时候更多的是从人的方面来谈怎么去做到精益生产，从文化的角度谈怎么去做精益生产，而不是谈一些精益的工具。很多人认为中国员工素质目前还不高，那么怎样把我们的员工的心态从负面调整到正面？怎样让他们成为五星级的员工？怎么把他们变成符合“世界级工厂”要求的员工？这是我们需要投入很多精力的工作。

## ④ 领导

在二流、三流的工厂里，领导最擅长的是按照制度、按照规范去要求和监督他的员工，如果员工没有按照他的要求去做，就会有许多的惩罚措施。但在打造世界级工厂的时候，我们希望每个经理都能把发展员工的能力作为他最重要的工作，通过每天的日常工作与改进活动由上级给下级进行不断的赋能。因此，在康明斯我们不是任何一个人都能做好经理，我们的要求是官做得多大，学问就要有多大。如果说你不具备相应的能力，那就不适合这一职位。

我们反复用这种方式去要求我们每一位经理和主管，不断地督促他们，“你的下属已经开始成长，你成长的速度必须要比你的下属更快。”至今还有很多企业认为所有的东西都是可以用钱买的，所以他们更关注的是设备投入、厂房建设，在人和系统方面也认为只要用钱就可以买过来，但是我相信用钱绝对买不来一个超一流的工厂，或者是称得上绝世高手的工厂，因为这类工厂所具有的内在的东西是绝对买不来的。

## ▶ 解决问题

当今企业存在各种各样问题，效率、管理……同时我们还会碰到各种各样的压力，比如竞争的压力。

**头痛治头、脚痛治脚。这个问题非常严重，而且某些管理者甚至以此为乐，以此为荣。他把自己塑造成一个企业英雄，而这种“英雄”我们一定要把他除掉。如果观念不改变，这种人一直在企业里得势，那世界级工厂的目标就根本无从谈起。**

竞争对手发展的速度非常快，在不断追赶我们；客户对我们的要求也越来越高，此外我们的产品在价格上也面临挑战。要解决这些问题和挑战，就一定要把工厂打造成超一流的高手。

第一个要做的工作是稳定员工。我之前遇到过员工离职率过高的问题。2010年，员工离职率大概在56%，如此之高的离职率让我们无法接受。这还造成了整个员工群体的学习意愿低迷，他们根本就不愿意去学东西，因为他们觉得学再多的东西也没用，没有什么收益，收入是一模一样的，所以导致了技能单一。由于我们的产品制造大多是手工作业，对质量的要求会异常高，因此员工培训的周期非常长。如果是一名新员工，我们需要培训三个月到六个月才能够让他成为一名合格的员工，所以一旦发生人员流失就会面临很多困难，发生这种情况时，我们甚至是求爷爷告奶奶地跟员工商量，或者把老员工和会这种工作的员工调到这个空缺上去，但没有人愿意。

发生这类问题的根源在哪里？

我们工厂付薪采用计时制，我们不愿用计件制的方式来管理，但员工出现了同工不同酬的现象。也就是说同是喷漆工，老员工可以拿到4000多的月薪，而刚进厂3、4个月的新员工，只能拿2000多月薪。在目前的市场上，喷漆工的平均月薪也在4000多，这样的情况就根本无法留住这些关键岗位、核心岗位的员工；至于资深的老员工，由于他在公司里已经工作了十多年，所以他的工资可能会非常高，可以拿到四、五千的工资，但是他们却做一些很简单、很轻松的工作，就因为他跟主管熟悉。这些都成为了摆在我们面前的课题。我们和HR也一直在探讨，想要成为一个世界





级的工厂，首先必须要考虑如何去解决这些与员工利益息息相关的问题，否则一切都只是空想。

为此，HR 拿出了一套“组合拳”，做了一些与众不同的新鲜东西。一是建立工位评估体系，并在此基础上制订了如何从低工位向高工位转移的制度；二是在工位差异之外如何做好技能水平的考核与认证；三是举办技能大赛和调整薪资结构等。下面我来具体谈一下——

### 👉 工位体系

首先，我们原来大概有三、四百个不同的工位，每个人工作内容虽然各有不同，但基本都是非大批量的手工操作。这就造成了一个问题，一旦要做人员调动，员工就会提出异议，表示他们不是这个工位的，为何要把他们调过去，需要做很多工作。于是我们做了一个调整，把原有的工位调整为五种（S1-S5），同样工位里的人员是可以自由调配的，工资与工位挂钩。

设置工位时，我们主要依据三个因素：第一，工位对技能的要求有多高。比如说测试、维修、喷漆这些核心的工位，它相对来说得分比较高。第二，劳动强度有多大。第三，工作环境。因为有些地方是高温的，有些地方则成天要戴防护面罩，环境对员工的影响有多大。基于这三点，我们成立了工位管理委员会，然后讨论、建立了这样一套制度。所以这一套制度事实上就类似我们工位管理的“宪法”。在这个基础上又做了低工位到高工位转移的流程以及考核制度。

### 👉 技能认证体系

设置工位后我们还建立了技能认证体系，也就是在同一个工位中进行技能对比。假设一个工位中有三十个、四十个不同的岗位，那你技能的水平与你所会的岗位数量，以及你在岗位上的整体表现是相挂钩的。运用这种方法，我们将技能等级分成了四级：

技能 A，只能在某一工位中做特定岗位的工作。事实上工厂并不需要有很多能被调用的人，所以这类人员原则上占工人群体的 60%。

技能 B，其中分为技能 B1 和技能 B2。B1 是指在两条生产线之间出现产能不平衡时能在同一工厂、不同工位中胜任调配的。B2 是指能在两个工厂出现订单波动时胜任两个工厂之间的调配。

我们每年会与 A、B 签订技能认可证明，只要他

们签订了这一证明，就要服从未来的工作调配。可以说，A、B 的主要价值是均衡生产。

技能 C，我们每年都会举办员工技能大赛。我们会对员工进行培训，内容包括 TWI、产品知识、安全知识等，并将其制作成小册子，然后在规定的时间内统一接受员工参加技能大赛的申请。凡申请参加技能大赛的员工首先要参与笔试，考核他们对 TWI、产品知识、操作技能的认知。笔试之后我们会录取 50%，随后再安排实操考试。在实操考试中，我们不仅要考核操作有多快，还要考核你的操作方式、流程是否符合标准化作业的要求。组装一台机器，周期是十分钟，从第一步到最后一步都有固定步骤。如果你只是会组装成品，但步骤不对，那也不符合我们的要求。我们的要求是安全要点、步骤、顺序、耗时、质量，都要和我们的要求一模一样，标准化作业是我们的最根本的宗旨。通过技能考试后是面试，由经理评估委员会对每个人进行面试，确保这些技能 C 的人员是拥有高素质的。通过技能 C 的员工其实就是我们的培训师。

技能 D，即技能大师。获得技能 C 的人群占工人总人数的 10%，而这 10% 中的 30% 我们将他们认证为技能 D。这相当于国企中的高级技师，对于工人来说是非常自豪的一件事，在我们公司，这一群体比起工程师也丝毫不会逊色。

为了控制每个工位的人员在一个合理的比例。技能 A、B、C 我们一年会考核一次，而非终生制。而获得技能 D 的技能大师是两年认证一次，但原则上我们还是非常慎重地去淘汰技能大师。

### 👉 体系搭建后的成果与收益

当我们有了这样一套组合方案之后，实际上就为员工开启了两条竞争通道，而且这两条竞争通道都是确实能行得通的。一条竞争通道是通过工位。S1 跟 S4 的工位相差大概是 800 块钱，如果再考虑到加班工资，那就会相差 1000 多块钱。当高工位出现人员需求的时候，我们会发布内部招聘信息。经过考核，如果胜任高工位，便会晋升。不同工位员工的待遇肯定是不一样的，如果企业出现困难，我们优先保护的是高工位员工，因为他们都是工厂最核心的力量。另外一条通道就是技能。如果能通过每年的技能考核，那

每一年你都可以上升，直至从一个普通的技术工人变为技能大师。此外，我们还为技能大师打通了转为工程师的通道，目前也有了成功的案例。当然，一些现场操作人员也能从车间员工转成我们所需要的办公室员工。这一套制度建立起来之后，对员工产生了巨大的正面、积极的影响。

在我们真心的付出与承诺之下，换来了员工积极的响应，现在我根本不用担心订单变化会造成生产方面的影响。生产效率明显提升，一线员工的流动、流失率也大幅度下降。我们打破了同工同酬的模式，高技能、高工位的员工获得高收入，这样一来员工在收入方面得到平衡。员工流失率也大幅度地直线下降，从2010年的56%到2013年的9%，2014年可能流失率还会继续下降。我们希望能留住员工，因为他们具备产品知识、产品经验，我们把员工看成是工厂真正的财富。

## 🎯 树立危机意识，打造共同愿景

我在加入康明斯之后提出了一个理念，即刚才反复提到的：如何让我们的工厂成为一个世界级的工厂。我在公司大大小小的各种会议上都不停地在提，一开始，他们都不是以为然的，认为我说的话是天方夜谭，因为在当时的情况下，工厂的状况与世界级工厂相比差距太大了。那怎么办？

我觉得第一步要让员工和我们一样感受到来自于外部的竞争压力和企业自身发展所面临的危机。回顾过去几年，我们的人工成本每年上升百分之十几，但是总体生产水平却一直原地踏步，这样的情况导致我们在不断丧失我们原有的竞争优势。目前一个普遍的共识是中国已经不再是过去所谓的低成本国家。我们的人力成本远高印度，与墨西哥、罗马尼亚基本持平，但我们劳动成本每年的上升幅度却远远超出他们。很显然，我们不能做那只被温水煮熟的青蛙。所以我们主动出击，和所有员工沟通，帮助他们建立危机意识。当员工逐渐树立了危机意识之后，我们就要去打破员工认定的劳动定额。这与计件制虽然类似但也不同，举例来说，如果过去一直是每天生产十台机器，公司突然说要员工每天生产十二台机器，他们是不接受的。因为他们觉得生产十二台机器就是增加自

**我们为员工开启了两条能确实行得通的竞争通道。一条竞争通道是通过工位，另外一条是技能。这一套制度建立起来之后，对员工产生了巨大的正面、积极的影响。**

己的劳动强度了，就必须加工资。我们就要改变这种观念，让我们的员工理解如何参与精益生产的变革，通过不断进行的改善活动，消除生产过程中的浪费，从而在不增加员工劳动强度的情况下，有效提升生产效率。两年前，谈到世界级的工厂，大家都认为这是一个很虚幻、很空的概念，为了改变这种想法，我们每三个月组织全部办公室的员工、经理开展关于什么是世界级工厂以及如何成为世界级工厂的研讨会。通过这些探讨和沟通，大家逐渐统一了对世界级工厂这个概念的理解，并认识到了我们与世界级工厂的差距，以及如何去消除这些差距。当员工的意识发生改变后，后续的变革活动自然而然会得到员工的大力支持与全身心的参与。

第二步，员工已经知道了何谓世界级工厂，那到底怎么做？我们提出了一个具体的做法：学会观察。当时我们认为工厂里存在很多的浪费，水平只处于二流工厂的状态。为了改变这一状况，我们在生产现场摆了个凳子，要求生产主管、工程师站在凳子上，三个小时之内，不许说话也不许离开。三个小时之后，他们必须要列出50个在现场发现的问题，然后在下周的会议上做报告。报告答辩会，一次两人，一人半个小时，汇报他们在这三个小时里看到什么问题，然后我根据他们的答辩内容做评价，并且所与向我汇报的经理都要参加答辩会。

我想大家都能理解我的意图，工程师、主管都是在一线实干的人，想要推动变革，就要从他们入手。我希望他们都能认识到工厂当时的水平以及每天存在的“救火”、浪费，在这个基础上让他们提出可行的，向超一流工厂迈进的解决方案。当然，每次答辩会的通过率是很低的，不超过50%。有时候他们做了很多准备还是没法通过，因为有些人还是把问题看得太表面太肤浅，没有找到真正的问题所在。这叫敲山震虎，

## 要成为超一流的工厂无异于从毛毛虫到蝴蝶的蜕变。首先是观察我们目前的水平，其次思考我们与世界级工厂的差距，最后规划如何成为一个世界级的工厂。

我就是要让他们知道自己存在的问题。

通过这样的方式，我们让员工逐渐去建立了一个概念：我们未来所要追求的世界级工厂究竟是一个什么样工厂。有了危机意识再去谈共同愿景，让员工去参加这些体验，通过实作真正地去理解。

要成为超一流的工厂无异于从毛毛虫变成蝴蝶，这是一场蜕变。首先，观察我们的现状，到底处于什么水平；其次，来思考我们跟世界级工厂有什么样的差距；最后，规划如何成为一个世界级的工厂。

当已经看到和世界级工厂的差距后，我们有了一个年度的滚动方案。要成为一个世界级工厂，必须是有非常具体的行动目标，如果只是做一些精益的工具，那可能就会走上弯路，对业务也不会有太大的帮助。一旦设立了具体的目标，我们的工作也就更为有的放矢。下面我来简单介绍一下我们的转变方案：首先是前期准备，我们要去从人的角度做改变。其次，快速解决现存问题。再次，创造流动，按客户需求做拉动。最后即是成为世界级工厂。



目前，我们花了三年的时间向世界级工厂进发，有了许多具体的改善案例。拿开山（持续改善）来说，有很多现场的员工一起参加，取得了突破性的改进。在生产效率方面，原来同样的人，生产45台一天，通过一个星期五天的开山之后，迅速变成了55台一天。生产效率在五天之内提升了20%。今年我们对两个工厂的要求是在一年内将生产效率提升20%。当时我们为什么能在短短五天内将生产效率提升20%？是因为我们的员工通过学习，掌握了更好的工具，并且在工作中运用这些工具，实现突破性的改善。当然，在做了这些加速度的改善之后，如何让这些改善能够长久地维持下来，我们HR也在文化方面做了非常多建设工作。下面就请她来谈一谈HR该怎么做。



“大家应该会很羡慕我有这么一个优秀的业务领导做搭档，因为他有太出色的人力资源方面的敏锐触觉，但其实所有的改变如果只是靠我们这些管理团队，或者几个经理，而没有员工在意识上的跟进，那依然不行。

文化是那么虚，那么高大上的词，我们怎么样来把文化，或者说公司的各种政策制度、流程，真正地转化为我们的竞争力呢？

对于普通员工来说，所谓的文化是通过一系列的各种企业活动、企业行为来体验到的。所以HR作为文化推动的角色，应该考虑如何帮助业务成功，而不是用以前的老方法，想要提高士气就发发福利，还人人有份。我们任何的活动设计都要围绕着业务，这是我的主题。很多的大公司，昨天还是光芒万丈的明星，第二天就变成了流星。好比曾经的手机王国诺基亚，他们CEO下台时说了特别伤感的一句话，他说我们真的不知道做错了什么，但是我们真的失败了。可见文化这个看不见摸不着的东西对业务会有潜移默化的影响。刚才我们厂长提到过，我们在过去的两年里面大力推行精益生产，效率提升了20%-30%，那么这个成果要怎么巩固？如果我们只是搞搞运动，像一阵风吹过去，那可能就是流星。最后风过无痕，一切归零，甚至比归零还差。”



## 文化的竞争力

赵茹梅 康明斯发电机技术(中国)有限公司人力资源总监

“我们在过去的两年里面大力推行精益生产，效率提升了 20%-30%，那么这个成果要怎么巩固？如果我们只是搞搞运动，像一阵风吹过去，那可能就是流星。最后风过无痕，一切归零，甚至比归零还差。”

### 文化精益，化虚为实

俗话说，百姓百姓百条心。员工工作的困难不言而喻，员工会觉得，你们搞精益生产，说不定哪一天就把多下来的人裁员了。HR 这个夹在企业与员工之间的角色就会面临很大的挑战。员工会想，你们 HR 到底是员工之家还是员工的冤家？但业务们对我们 HR 的要求却不会放松，他们都非常严格。一方面因为往往计划赶不上变化，另一方面是集团内也会有竞争。现在康明斯在英国的工厂就把我们中国无锡两个工厂运营方面的指标作为参照，放话说他们的成本要降到比我们还低 10%；印度工厂也瞄上我们无锡工厂，因为我们现在是排头兵，所以如果我们不加快脚步，那可能又会落后。

说到“精益文化”，其实像康明斯这样的企业，他们的各种制度、模块、流程其实都已经非常成熟和健全了，但是作为两家工厂的一线 HR 领导来说，我们也是一块夹在当中的三夹板，很多东西没法去变。那我们要去最大限度地发挥和利用现有的这些流程、制度、文化等来帮到业务。现代人少饿死的，得的都是富贵病，公司也像一个人，管理者往往是被超载的信息量撑死的。我想工厂 HR 都会和我有相同的感受——我们手里的工具太多了。结合刚才吴厂长的发言，我们也能领会到，业务领导对 HR 的要求就是不必那么多高大上、大而全，他们要的是实用！HR 的项目、方案，到底对公司、对工厂有什么益处？得用实绩说服他们。

所以为了推动精益文化，我们设计了让车间一线员工的现身说法的活动，让他们去公众场合秀一秀。当然，为了起到更好的效果，在他们现身说法之前，HR 的同事们或者生产的主管们、OE 部门的同事都会帮他们先排练一下。我们还有职场达人秀，这是一个

知识分享的活动。只要你有一技之长，就可以去讲。此外就是吴厂长刚才提到过的“学会观察”，那么长时间下来，工人们也感受到了这些工程师的不易。以前工程师都是坐办公室，天天压着工人要生产效率，现在他们还要来现场站三个小时找问题、想改进措施，绞尽脑汁向厂长做汇报，还不一定能通过。

以前我们常常在问责上出问题，总是向工人提要求，而没想到管理层该做什么。实际上一个公司就像一个人的身体，如果说大脑是决策层，那中层就是骨架和躯干，工人就是手和脚，要是管理层不去谈战略、谈决策，那岂不是本末倒置。

### 消灭优越感

我们一直自称行业领袖，大大小小的会议上都在谈形势一片大好，后来发现这样不行，员工都被溺爱坏了，自我感觉都很良好，觉得很有优越感，于是我们就反省自己的文化。公司搞人性化管理当然是好事，但是关爱员工不等于要溺爱员工，就像管小孩一样，过度的关爱其实是在害他们。所以我们现在不停地强调要敲警钟让大家有危机感，但是如果只是一味地跟工人说，“你今天不学习，明天不学习，后天就没工作了。”这样也不对，因为工人没工作了，我们管理层也有责任，是我们没能帮他们树立起那个理念。如果我们不去引导，任何一个员工都可能会走偏，最后可能整个部门都走偏了，根本不能实现原有的价值。

所以在建立精益价值观、培养精益能力的时候其实可以搞很多活动，比如现在我们就在大力提倡卓越客户。工人们其实很现实，也很聪明，但他们还是会非常顾及眼前的利益，如果我们一味批评工人说：“你觉悟不高，为什么不看看长远？公司要是不存在了，

**如果企业不想变成流星，希望长期生存下去，甚至在自己的领域立于不败之地，那员工就是关键中的关键。无论是HR也好，业务领导也好，永远都要明白一点，员工的信念会转化为行动，只有他们的行动才会为企业带来丰硕的果实。**

你工作还在哪儿？”整天吓唬他，第一次还行，第二次就没用了。我们现在搞客户日，让客户到公司来拜访，工人看到客户来了，他们也知道客户是我们的上帝，他们应该要好好表现，脸上还要挂着笑容。还有客户宣讲日。大公司都有这个弊病——分工太细，所以往往搞运营的不知道销售的苦，做销售的不知道运营的苦。所以我们常常让销售经理或者是大客户的经理来跟大家讲讲客户的情况，以及客户对我们的期望。这个时候，他们就可以适当地向员工拍拍砖，告诉大家不要以为我们的产品已经很好很有优势了，客户不是这么认为的，客户觉得我们贵，还觉得我们能做很多改进。这个时候其实就是在把员工引导到我们希望的地方去，让他们了解差距，并和我们一同全力去解决。

### ● 信任和沟通

我们今年刚刚做了一个很大的尝试——员工大练兵，也就是军训。一个世界级的工厂必须要有一个钢铁般的团队，那我们来搞个军训。一开始我们也很担心，因为有几百号人啊，即使分成两批训练，每一批也都有三百多号人。这么多人连着两天在外面拉练、队列；而且我们还有一些年纪稍大的老员工，他们一开始就在问，都是一把老骨头了，吃不吃得消啊？还有人说，“这个要占用双休日？那我们可不可以不去啊？”员工有非常多的声音，也有各种各样想法的，这时候靠的就是我们管理层的坚定，说一不二地执行下去。既然是团队中的一份子，与公司一同成长、分享快乐，为什么不能有一点自我牺牲的精神呢？

大练兵开始之后我们发现效果很好。好在哪儿呢？以前搞活动，每次都是管理层玩管理层的，办公室玩办公室的，生产线玩生产线的，大家玩不到一起，但这次员工大练兵，即便是简单的训练，教官才花了5-8分钟的时间，我们就能发现无论是主管、经理还是一线工人等等，大家都在整齐划一地立正、稍息、报数、齐步走，很自然地融到这个团体来。在演练场上，人人都是平等的，人人都是康明斯的兵。最后吴厂长在上面阅兵的时候，他说同志们辛苦了，下面所有人回应“为康明斯服务”，那一瞬间我非常感动，因为我感受到，有这么一个素质良好的员工队伍，我们肯定能赢。

### ● 集体荣誉的引导

以前我们两个厂的员工老是喜欢攀比，比福利、

比饭菜、比班车……发现问题之后我们就想办法把他们的攀比心理引导到业务PK和集体荣誉感上。我们把精益展示板挂在员工都能看到的地方，两边的成绩都在上边，如果有一边落后了，这个厂的员工就会很着急，自发自觉地会想迎头赶上，这就起到了一个推动的作用。

### ● 改变造血机制

成功的企业都有他们的成功模型，这点我深有体会，丰田就把他们的成功密码称之为DNA模型。业务能精益，但文化要怎么精益？首先不能轻易地从外“输血”，因为输血有风险，一旦发生溶血，那后果不堪设想。因此你要打造自己的造血机制，把你希望的文化变成你自己DNA的一部分。系统、人员、文化，这三者是紧密相连的，HR要做的就是时时不忘审视系统、人员、能力是否匹配当下的业务需求，我们的文化能否助力业务持续发展。

有些企业喜欢搞高大上的文化活动，但员工一阵风似得玩了一下就过去了，什么都没留下。发福利也是这样，我刚到康明斯的时候觉得公司提供给工人的福利很好，但还是听到工人在抱怨福利，这就是有人在传播负能量。为此我们花了不少心思，现在我们提拔班组长、经理、主管等等都有了一个不成文的规定，如果这是一个负能量的人，那我们就不能提拔。如果提拔一个负能量的生产主管，他一个人去去影响几十个人、几百个人，那公司不知道要花多少的心力才能把负能量转成正能量。所以HR该出手的时候就要出手，该说不时就不说，决不能手软，这是我的体会。



说了那么多，总结起来还是落到“员工”二字上，如果企业不想变成流星，希望长期生存下去，甚至在自己的领域立于不败之地，那员工就是关键中的关键。我们常常对员工说，如果没有你们，就没有办法写出“成功”这个词，也就没有现在的康明斯。无论是HR也好，业务领导也好，永远都要明白一点，员工的信念会转化为行动，只有他们的行动才会为企业带来丰硕的果实。未来还在继续，若想要开拓更美好的明天，我们从今天开始就要树立起更好、更大格局的信念。与在座的各位共勉。HR



## 创新实干，摸索求变 实现互联网与医疗行业大融合 访爱康国宾董事长兼CEO张黎刚

中国最大的健康体检和健康管理服务机构爱康国宾于2014年4月9日成功登陆美国纳斯达克证券交易所。回顾历史，2004年爱康网成立，2007年与上海国宾体检合并成爱康国宾，至今爱康国宾已在医疗健康服务领域摸爬滚打了整整十年。俗话说，“十年磨一剑”，当爱康国宾集团董事长兼CEO张黎刚站在纳斯达克的上市启动仪式上，他坦言最大的感受并非“宝剑出鞘”的豪迈，而是一种更深刻和沉重的责任。“成为一家公众公司，意味着要为更多的人负责，除了要为客户提供更好的服务，更承担着投资人和公众的期待。”而这一天，亦是爱康国宾崭新的开始。

身为爱康国宾的创始人、董事长兼CEO，张黎刚和投资人一样关注着爱康国宾在资本市场的价值体现，而爱康国宾在十年中获得的成长、点点滴滴的变化，他比任何人都了如指掌。“从2004年爱康网成立，2007年与国宾体检合并成立爱康国宾健康体检管理

集团，到如今成功上市，这其中包含着我们努力摸索的痕迹，当然也不乏许多偶然的机遇。”

熟悉张黎刚的人都知道，他是一个不折不扣的“互联网人”。1998年回国在搜狐网打拼，1999年离开搜狐亲手创办艺龙网。经过四年时间，艺龙网成长为国内数一数二的旅游网站，即将于第二年在纳斯达克上市，此时他却再次选择离开。“当时艺龙经历了几次卖出买进，我在其中能体现的资本收益也日趋减少，当年我32岁，在思考未来的路怎么走。”2003年哈佛医学院的三位教授来中国招生，期间与张黎刚进行一次交谈，他们提议张黎刚离开艺龙网，进入医疗健康行业。这一无心的提议促发了张黎刚的第二次创业，具有生物医学硕士学位的他重回“老本行”，创立了“爱康网”——健康管理互联网机构。

在创业的过程中，承受压力、承担风险并非是最难过的事情，“最煎熬的是无法找到合适的商业模式”。张黎刚回忆，从听取哈佛教授的提议到爱康网真正建立，亦是一个充满偶然的过程。当时他乘坐上海飞往成都的航班，在飞行时间中，他阅读了一本健康类杂志，上面有篇文章提到“女性如何正确记录自己的生理周期，然后能更好地与妇科医生沟通自己的健康状况”。张黎刚当即就想：为何不利用互联网来进行记录？这比纸质记录更便于保存，也更快捷。爱康网便是在这样的想法下诞生的。“我的初衷是希望为用户提供一个便捷的管理自身健康的平台。”在互联网行业沉浸多年的张黎刚深刻明白互联网所能发挥的巨大价值，消费者通过爱康网建立自己的健康档案，时时了解自己的身体状况，并且能预约体检服务。成立之初，爱康网是一个完全的B2C公司。这种模式下，爱康网在当时还没有品牌时，服务产品的售出数量非常有限，张黎刚意识到这并不是一个长久之计。成立第二年，爱康网便转型成为B2B公司。“世界500强企业在中国往往有多达几千名员工，分布在多个城市。企业为员工提供医疗健康福利，常常仰赖位于各个城市的HR去找寻医疗机构，这是一个繁复的过程，而又因员工隐私等问题。并且企业总部无法得到完整的员工体检报告，从而对员工健康管理无从下手。”企业面临的健康福利管理困境给了爱康网思索解决之道的机会。“企业可以将所有员工的医疗体检服务外包给爱康网，爱康

## “十年磨一剑”，当爱康国宾集团董事长兼 CEO 张黎刚站在纳斯达克的上市启动仪式上，他坦言最大的感受并非是“宝剑出鞘”的豪迈，而是一种更深刻和沉重的责任。“成为一家公众公司，意味着要为更多的人负责，除了要为客户提供更好的服务，更承担着投资人和公众的期待。”

网再帮助企业联系各个城市的体检中心和医院的体检部门，然后建立网络服务中心，企业员工通过爱康网预约体检，体检之后，员工可以从爱康网上下载电子报告，同时爱康网会做一份详细的删除员工个人信息的体检统计汇总报告，提供给企业的 HR，供 HR 进行相应的决策。”一站式健康管理服务——这是爱康网在实践摸索中找寻到的真正适合自己的商业模式。

确立商业模式之后并非是一劳永逸。为企业提供更便捷的员工健康管理服务，在各大体检中心与企业之间牵线搭桥的过程中，渐渐地，张黎刚发现了一个规律：企业员工在选择体检中心时，往往是在三甲医院和独立的体检中心中二者选其一。这给爱康网带来了一个棘手的问题。“如果送到三甲医院去，三甲医院价格不打折，我们要赔钱。如果送到私营的体检中心，体检中心又觉得我们是竞争对手、是二道贩子，把他们的生意抢掉了，所以他们不给我们落单。”

此时爱康网已成立两年，张黎刚从未停止思索。任何一家企业都需要不断创新，以符合市场的需求和环境的变化，爱康网仍然是一家“新鲜”的企业，更需要突破求变，大胆寻求全新的机遇。上述的难题最后促成了爱康网去做实体，走向“鼠标+水泥”模式。2007年，爱康网与上海国宾体检合并，正式成立爱康国宾，迈入“互联网与传统医疗行业相融合”的新时代。

截止到 2014 年 3 月底，爱康国宾在全国 15 个城市设置了 45 个自有体检中心，并在全国 120 多个城市建立起一个 300 多家医疗机构的合作网络，铺就了一张紧密而广阔的医疗健康网络。世界 500 强企业中，189 家企业在使用爱康国宾的服务，中国最大的 100 家企业中，71 家在使用爱康国宾的服务。这

些显著的成果是十年摸索的见证，正是永远保持着的创新的态度、创业的激情才使张黎刚将爱康国宾打造成一个惠利企业、关爱员工、创新与传统并存的医疗服务平台。“为更多的企业提供完善的健康管理服务，从而助力企业的成长”，这是张黎刚的心愿。正如他一直强调的，上市是一个新的起点，爱康国宾一直在不断前进、发展的路上。



**Q** 爱康国宾在上市之前便推出了许多全新的产品、全新的服务项目，比如爱康君安、爱康齿科以及电子商务平台，那么在上市之后爱康国宾的产品线将如何布局？

**A** 我们募集的资金 70% 会投入到体检服务，这是我们最主要的业务，15% 将投入到爱康齿科，15% 的资金用于硬件设备的更新以及爱康国宾的 IT 平台建设。

爱康齿科在未来会是我们重点推动的一项业务，因为我们看到了市场上强大的需求；电商平台是一种大势所趋，如今越来越多的人会通过互联网来购买产品和服务。如果消费者喜欢我们的产品，我们理应创造一个更便捷的平台，并扩充平台的服务内容。因此在爱康网上，除了购买体检服务，还能购买到相应的健康产品。

**Q** 较大的资金投入体检领域，是否会考虑增加网点的密度？

**A** 目前在中国体检服务的渗透力仍然比较低，按照全国人口总数来算，每年全国约有 19% 的人 would 做体检。7 年前，我在一份著名咨询公司提供的报告中看到，每年全国大约只有 9% 的人做体检。所以我们还是可以预想到在中国，体检行业具有非常大的发展空间，每年参与体检的人数会持续增长。许多大公司每年都会固定组织员工进行体检，但在很多中小企业，还不具有这样的服务。所以爱康国宾有必要在全国设立更多网点，去提供这样一个平台。

**Q** 您觉得未来企业在员工健康管理方面会呈现怎样的趋势？

**A** “个性化”是最大的趋势，即将来企业会给每一个员工一个预算标准，而健康服务项目完全由员工个人的健康状况而定。

每年企业要为所有员工安排体检服务，这的确是一个浩大的工程，而且套餐式的体检其实并不能满足所有人的要求，因为每个人的健康状况和需求不尽相同；另外其实企业没必要为员工“包办一切”，如果员工自身有需求，企业应该要给予员工去升级服务的机会，让他们去体验自己需要的深度体检服务。

当然“个性化”意味着会增加深度体检和许多类别的健康服务。配合这样一种趋势，爱康国宾推出了防癌筛查、企业现场医疗服务、牙科服务、高管私人医生服务等等，并且当你登陆爱康网，输入个人的健康状况、生活习惯、家族病史等，爱康网便会建议做相应的个性化体检项目。

**Q** 作为一家特点鲜明的医疗健康管理企业，爱康国宾的竞争优势在哪里？

**A** 首先爱康国宾是国内第一家跨界互联网与传统医疗健康领域的企业，我们充分发挥互联网的特性，同时注重提升传统医疗健康服务的质量；

第二，我们信奉“客户至上、以质取信”，好的试剂和设备会有更精确的检测结果，这是对客户的健康负责。

在常规体检的设备配置上，对于检验中心，爱康国宾的标准配置是使用罗氏诊断仪来进行免疫检测，西门子来做激素的检测，罗氏、日立、雅培等来做生化检测。2013年，我们从罗氏那里采购试剂的量已经超过1200万元，在所有独立于医院运营的体检中心中排名第一，与三甲医院的体检中心相比，仅次于301医院的体检中心。而对于西门子试剂的采购在2013年也近1200万元，在所有独立于医院运营的体检中心中排名第一。

在X光、B超的配置上，爱康国宾的标准配置是使用西门子、GE、飞利浦等国际主流品牌。在未来的几年中，逐步使用低剂量螺旋CT来作为肺癌的早期筛查手段。在现有的两家高端定位的“爱康君安”体检与医疗中心，配置的设备与三甲医院一致甚至更高，其中包括128排西门子双源CT、西门子DR、GE乳腺钼靶检查仪、GE专业诊断级别的B超机、奥林巴斯胃肠机、罗氏生化免疫一体机、全身骨密度扫描仪等，3.0T的西门子核磁共振也将不久配置到位。

无论从硬件投入、软件支持上，爱康国宾都是用心、努力做事。希望下一个十年爱康国宾能成长地更快，更好地满足客户的需求，来实现企业更好的成长。

使用以上品牌的中高端配置为客户的检查结果提供了更高的保障，但也意味着更高的试剂成本以及设备折旧成本。但我们坚信，越来越多的客户在医疗品质与价格之间会选择品质。

第三，我们非常注重客户的体验与感受。我们邀请五星级宾馆的资深管理人员作为体检中心的运营管理人员，创造非常温馨的环境和宾至如归的体验；我们的核心科室均聘用具有高资历的医疗科研人员，以保证医疗品质。

无论从硬件投入、软件支持上，爱康国宾都是用心、努力做事。

**Q** 上市之后爱康国宾要吸引更多的人才，在这方面您有哪些心得和经验？

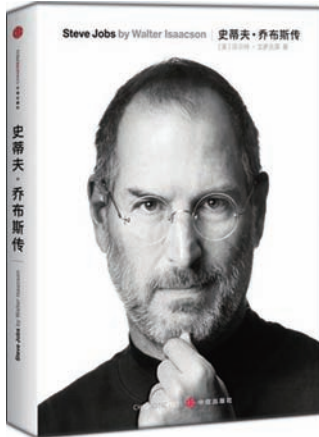
**A** 对于爱康国宾，最主要的人才有两类：一个是医疗专业人才，另一个是运营人才。

在医疗人才方面，我们外聘了大量优秀的专业人才，同时我们成立了爱康学院，聘请原北京协和医学院研究生院常务副院长牛学胜教授来担任副院长一职，专门教育与培训专业人才。对于爱康君安，我们聘请了哈佛医学院前任副院长Tom Fox教授出任我们爱康君安北京旗舰中心的院长。

运营方面，爱康国宾更多的是仰赖内部人才的提升，我们的区域经理均是从内部提拔的，他们大多年轻并充满激情，再如爱康齿科就是一个内部创业平台。我们相信给与年轻人更多机会，他们会回馈你更大的惊喜。

**Q** 爱康从创立到上市走过了十年路程，您个人展望一下爱康下一个十年？

**A** 在过去的十年中，我们有幸服务于百度、阿里巴巴、腾讯等国内一流的互联网公司，见证了它们从起步到如今成为巨人。这对我们是很大的触动，希望下一个十年爱康国宾能成长地更快，更好地满足客户的需求，来实现企业更好的成长。HR



## 通过乔布斯学习领导力

《乔布斯传》的作者艾萨克森，识别了乔布斯所展现的行为，整理并归纳成乔布斯所展现的 14 个领导力。他认为这是其成功的关键，也是每一个 CEO 都可以尝试效仿的。

文 / 谢正裕 (ASSESS 系统中国-海问联合副总经理)  
 本文由海问联合提供

前些日子我们公司-ASSESS 系统中国-海问联合为一家知名电气公司客户在完成 SIAC 领导力发展模拟舱的培训后，紧接着以读书会的方式为客户的领导团队设计了人才发展的跟进活动。读书会选择了《乔布斯传》，并邀请我担任引导老师，带领学员们成功地完成了以“乔布斯的行为与领导力”为核心的读书会活动。一路上乔布斯改造了七大产业：个人电脑、动画电影、音乐、手机、平板电脑、连锁零售商店和数字出版。在他身上，集合了人文和科学的天赋后所能产生的那种力量，这种创造力也是在 21 世纪建立「创新性经济」的关键因素。乔布斯有自己的中心思想，性格偏执，并且在周遭环境困难时有能力与勇气去为自己创造有利条件，以达到目的和解决问题，追随心中的理想，并为此付出一生。

### ▶ 乔布斯的 14 个领导力 传记作者艾萨克森的观察

乔布斯死后 6 个月，《乔布斯传》的作者艾萨克森在哈佛商业评论发表了一篇文章“The Real Leadership Lessons of Steve Jobs”。在客户的读书会里我们也花了一点时间讨论了这篇文章。这其实是艾萨克森基于《乔布斯传》，识别了乔布斯所展现的行为，整理并归纳成乔布斯所展现的 14 个领导力：专

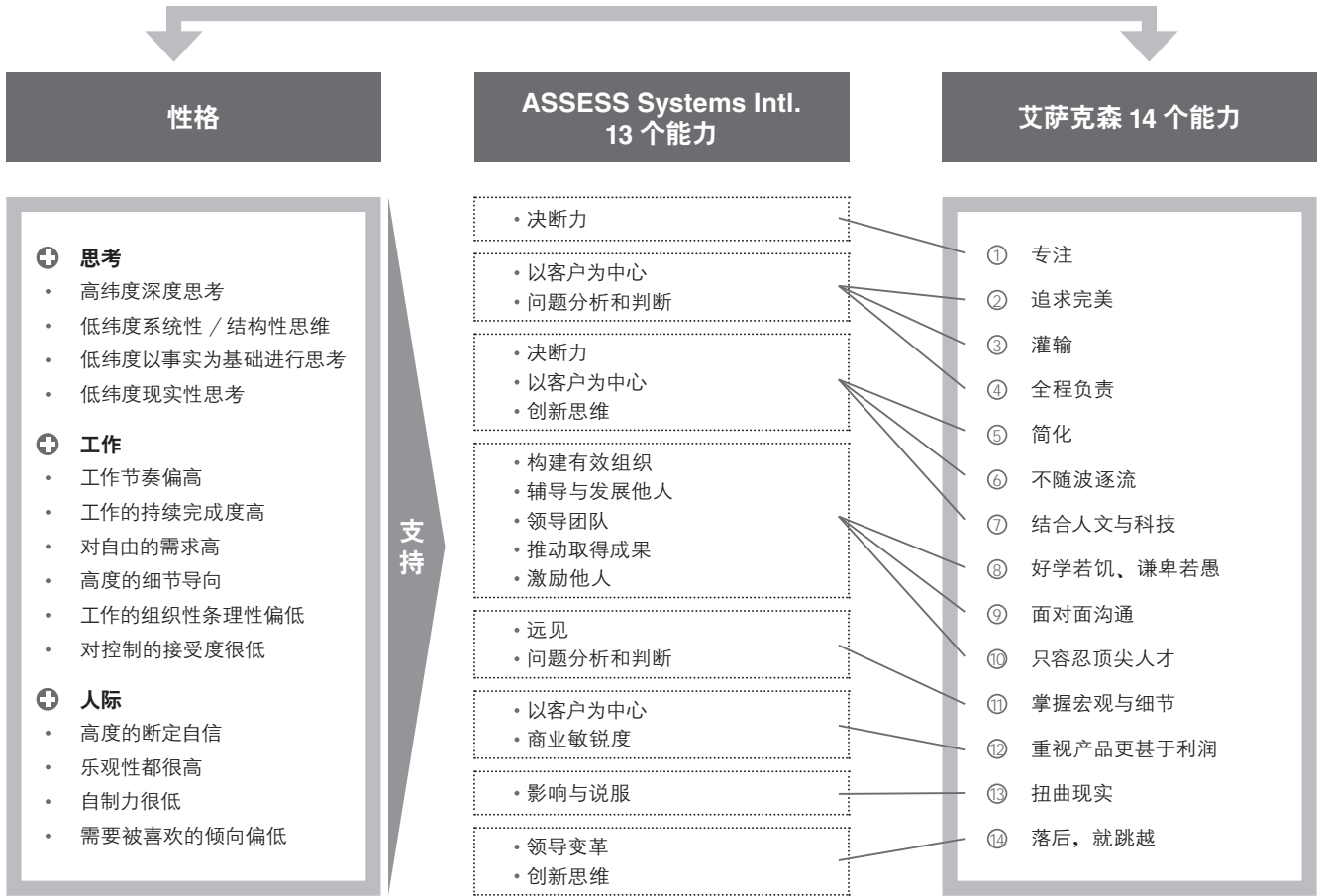
注、追求完美、简化、不随波逐流、对客户全程负责、好学若饥-谦卑若愚、面对面沟通、只容忍顶尖人才 (“A” Players)、掌握宏观与细节、重视产品更甚于利润、扭曲现实、灌输、落后-就跳越、结合人文与科技。他认为这是其成功的关键，也是每一个 CEO 都可以尝试效仿的。

### ▶ 从思考、工作、人际三方面看 乔布斯的性格倾向

电影男主角阿什顿库彻在北京记者会上直言，饰演乔布斯最大的挑战，就是如何模仿乔布斯特异的性格。我们可以从《乔布斯传》里乔布斯的行为描述来判断他可能的性格倾向。事实上，艾萨克森就引述道：“乔布斯的本质，我想，就是他的个性是他经商之道的组成部分。他的举动就好像正常的规则并不适用于他。激情，强度和极端的情绪化被带入他日常生活里，同时也融入到他创造的产品里。他的任性和急躁也是他的完美主义不可或缺的一部分”。

由我们美国总部 ASSESS Systems International 提供的与领导力和能力相关的个人特质测评工具 ASSESS Professional，涵盖了思考、工作与人际三方面的 24 个性格。基于《乔布斯传》的描述，让我们大胆假设与判断乔布斯的性格可能是这样的：

### 乔布斯 性格-能力关联图



乔布斯性格 -ASSESS Systems 能力模型 13 个能力 - 艾萨克森 14 个能力

- ➡ **思考** 高纬度深度思考、低纬度系统性、结构性思维、低纬度以事实为基础进行思考、低纬度现实性思考
- ➡ **工作** 工作节奏偏高、工作的持续完成度高、对自由的需求高、高度的细节导向、工作的组织性条理性偏低、对控制的接受度很低
- ➡ **人际** 高度的断定自信、乐观性很高、自制力很低、需要被喜欢的倾向偏低

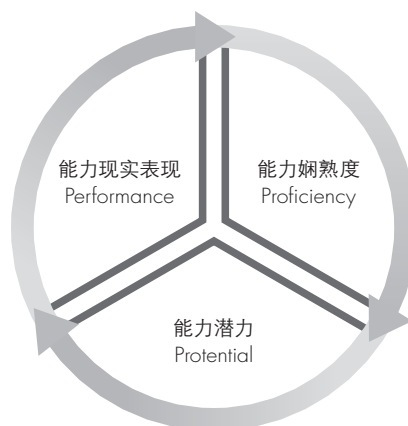
综合前述的大胆假设与判断，我们试着采用 ASSESS Systems 的部分能力模型，得出乔布斯这样的性格对其身为战略、业务与团队领导者的 13 个能力有较强的支撑作用，并与艾萨克森对乔布斯归纳的 14 个能力作关联，如此更能够理性地窥得全貌。

## ▶ 娴熟的领导力造就了乔布斯的现实表现

领导力的娴熟就是通过知识与经验的累积，加上不断反复地技能锤炼，使人能自然而然地展现一系列优秀的行为。乔布斯从小就展现了他那灵活、敏锐的观察力，还有决心将想法付诸实现的执行力。他将追求完美的基因植入在苹果公司与皮克斯的一系列创作。乔布斯也熟练地掌握了利用凝视和沉默来征服别人的技巧。他总是善于与人周旋，他说服了马库拉投资成立于车库的苹果公司，获得了比原先计划更多的资金；他让迪士尼与皮克斯重启合约，促成品牌联合，共同挂名出品电影；这些都是影响他人说力的娴熟运用。乔布斯善于辨识顶尖的人才，他也总能获得顶尖人才的支持。乔布斯的创造力，始于他喜欢用电子设备恶作剧，还有启发于当时结交的叛逆朋友。他的创造力源源不绝，越到后期越趋成熟，更贴近人性，更撼动人心。乔布斯娴熟的领导力自然带来诸多的贡献，直接影响着其现实表现。他制造不断革新、不断变化的伟大产品，更建立一家有持久生命力的公司。他创造了在他的时代中最好的两个品牌：苹果和皮克斯。苹果还带给客户端对端的、人性化的、愉悦的用户体验。这些成果，反映了乔布斯在领导团队、领导业务、领导战略的现实表现，那是通过建立愿景、分享目标、获得支持、追求卓越、不断地促成产品创新、建立品牌价值的极致领导力现实表现。

## ▶ 从 3P 的纬度看乔布斯的领导力

在那次客户的读书会里，我带领学员从内在性格潜质、领导力娴熟度和现实表现 3 个纬度（3P 模型）来观察乔布斯。领导力 3P 模型来自于 ASSESS 系统中国·海问联合公司多年来人才管理咨询的经验与体会，所归纳出来的理论，也是 SIAC 领导力发展模拟舱培训的主轴。他们是领导力的娴熟度（Proficiency），领导力的潜质（Potential）和领导力的现实表现（Performance）。3P 纬度是一个动态的互为因果的发展过程，也就是一个人自身领导力发展的过程。当我们在现实中不断展现我们的现实表现的时候，也是对我们的领导力娴熟度的加强，而一个人不断强化娴熟度，也会最终作用于自我的个人特质。这就是领导力



（来源：ASSESS 系统中国·海问联合，“SIAC 领导力发展模拟舱”理论基础）

3P 的作用。可以肯定领导力（能力）的娴熟度和现实表现是正相关的，就是娴熟度越高，现实表现就有可能越好，反之亦然。我们读乔布斯传记的时候就可以感知到四五十岁的他经过多年的历练，个人特质和年轻时有很多改变，因而更加具备领导者应有的特质了。

## ▶ 领导力的发展就是展现领导力本身

乔布斯的领导风格颇具争议性。它激励人心只限于针对顶尖人才。在困境低潮中他会先毫不掩饰地爆发他的情绪，然后经过一段时间才能回到理性的位置。真相是，乔布斯的粗暴与刻薄必须伴随着激发灵感、鼓舞人心的能力。艾萨克森说：那些研究乔布斯的行为并决定模仿他的刻薄的 CEO 们，如果不了解他能激发人们忠诚的能力，那将是一件危险的错误。乔布斯展现了具备领导力和传递领导力的强大威力，他帮助自己的组织不断发展和达到更高绩效，这一切的根源，其实就来自于他认知到对自己工作的热爱。其实，研究显示大多数领导人对自己的长处和短处都是盲目的，而领导力的发展最大的挑战就是对自身领导力的深刻认识。真正唯一的领导力发展就是不断展现领导力本身。ASSESS 系统中国·海问联合，正是从 3 个维度（领导力 3P 模型）全面审视自身的领导力。另外，基于 3P 模式所开发的 SIAC 领导力发展模拟舱，更是能让参与者深入模拟环境，通过演练、评价、反馈、接受反馈等有效学习方式，全面而有意识的给自己创造一个不带有自我评判的环境，放松的聚焦到一系列“优秀的行为”。有系统地建立清晰和有意识的自我认知，让个人在现实工作中发挥领导力的有效状态，并促进领导力的自觉和持续提升。HR

## 蓝领的逆袭

招拉面师月薪 12000 元；招公交司机月薪 8000 元；搬运工月薪 8000 元；拌凉菜师傅月薪 6000 元；更不用提耳熟能详的月嫂、快递员动辄过万的收入……如今，很多行业的蓝领劳动者工资，早已超出普通白领的工资。

### 供需变化 + 产业转型 → 高薪蓝领

在北京某公司的茶水间，流传着这么一个真实的故事：

某日的午后，同事 A 君叫来快递员取件。可能由于疏忽，A 君不知道自己新买的 iPhone 手机搁哪儿了，待快递员要走时，A 君问他有没有看到手机。没想到，快递员有些敏感，以为 A 君怀疑他偷拿了手机，便气呼呼地说道：“我们‘不差钱’，一个月的收入上万元，咋会拿你的手机？”

后来，A 君在会议桌找到了他的手机。这个快递员的“不差钱”举动，也在社会上流传开了。

“快递员如果多跑、快跑，再加上所负责的片区业务量大，月收入上万元是可能的。”北京中通公司负责人证实，他所在公司就有快递员收入达到这一水平的。不过，这样的快递员还是少数。月收入 5000 元左右，是大多数快递员的平均薪酬。

事实上，在我国，随着城市化进程的推进、人口结构的转变以及农民工权利的提升，市场供给在逆转中，领着高薪的蓝领大有人在。



**【@58 同城】**：传统定义的白领蓝领 / 高端低端职位正在发生变化，供需决定价格，受市场热捧的人才并非就是高学历，拥有一技之长也能成为月入上万的“打工皇帝”。



**【@汪小菲】**：同意，现在是产业转型的关键时期 // @姚劲波：未来就业大空间在服务业，蓝领工资预期还会继续上涨。

### 【小编在线】

中国改革开放以来，迅速的经济增长依靠的是劳动密集型产业，这让中国从农业国转型为“世界工厂”。

一方面，对劳动密集型产业而言，劳动力成本是决定性因素。目前，中国蓝领工人的工资是每月 400 美元至 500 美元，预计到 2020 年中国成为高收入国家后，蓝领工人的工资会变成每月 1000 美元至 1500 美元，这将意味着，劳动密集型加工业将失去比较优势。



另一方面，一线服务岗位薪酬飙升一定程度上反映了市场供需结构性矛盾，像包括餐饮服务、家政服务等在内在是招用一线服务岗位的大户，如果不能提升薪酬，招工也会面临困难。

### 高薪蓝领 ≠ 蓝领高薪

在日前由北京市人社局刚刚发布的 2014 年度 90 个职位工资指导价位中，我们留意到，包括发电运行值班人员、储运人员、西式面点师、铸造工等 36 个蓝领岗位综合价位的年平均工资均达到 5 万元以上，都比上一年有较大幅度增长。而像发电运行值班人员，其年平均指导价位达到了 102959 元，即指导月薪为 8580 元，较去年的 5569 元增加了一倍以上。但高薪蓝领的出现并不意味着是个蓝领就能领高薪——

#### ① 蓝领要拿高薪也得有技术

经调查发现，高薪蓝领群体中工资最高的是工人中的“管理者”，即工程队长、厨师长等等。而纯体力劳动者，例如搬砖工这类在建筑业被称为小工、杂工、壮工的工种工资并不高，做满 30 天的话只能拿到 4200 元。这就说明要想拿到高薪，没有一定的技术是不行的。工资接近 7000 元的瓦工抹灰等，本来就是建筑业中很有“技术含量”的工种，需要经过职业技术学校学习或者做学徒的阶段才能成为合格的工人。如果经过一段时间的磨炼成长为管理者，那薪水就更加可观了。

#### ② 脏、苦、累，开出高薪也鲜有人干

说穿了，对待蓝领工人的高薪，人们羡慕的不过是薪资数字，而绝非生存环境。网上一项关于“即使给你 7000 月薪你愿意去搬砖吗？”的调查显示，

66%的人表示不愿意，为什么呢？网友“uncle 苏哥哥”说：“干装修的挣得比这还多，但跟白领没法比，没假期，请假或不工作就没钱，脏累就不说了，各种社会保障都没有，透支身体，不是钱能衡量的。”

更多的网友则理性看待蓝领高薪，他们对蓝领工人的工资数额表示理解。还有细心的网友发现，薪水表中也显示了蓝领工人的考勤信息。大多工人都是一个半月30天都坚守在工作岗位上，工作时间长，每天的日薪从100元到300元不等。网友们认为，这是工人们辛苦劳动所得。

### ③ 蓝领高薪是“国际惯例”

白领会比蓝领收入高，这是人们最常见的想法。然而白领的职业并不都是高薪职业，蓝领工作也不都是低薪工作。实际上在美国一些专业性、技术性较强的蓝领工作要比不少不需要太多专业技能的白领工作收入更高。比如，银行出纳员和汽车修理工相比，一个是风吹不着、雨淋不到，一个是整天与机油、汽车零件打交道。但两者的收入差距却很大，银行出纳员的平均年薪中位数是2.1714万美元，汽车修理工职业的平均年薪中位数是4.1136万美元。大货车司机职业年薪中位数约为5.1539万美元，而且在忙得时候，大货车司机的年收入会超过10万美元。



【@ Tech-X】：都说做快递工资高，今天突然在餐厅看到了经常来公司收派件的顺丰哥们儿囫圇吞枣的吃着快餐；我吃完回到公司，他已经来公司派件了。收获跟付出永远是成正比的，每天在这栋大厦各家奔跑。希望这哥们儿别太劳累。



【@ 西西里咖啡】：国人骨子里就鄙视手艺人，崇拜学而优则仕。见有人发微博说：“北京木匠月工资逾万，大学生毕业一个月三千元，不公平。”但鄙人觉得公平，哪家企业都不会因为你戴顶大学生的帽子就多发工资，你能创造出多少剩余价值？在国外也是高端蓝领技工薪酬比大学教授高。行就上，不行就学门手艺，不丢人。



【@ 荷塘春意】：拿到电焊最高级别的证书，一个月工资有四、五万哦！别看不起蓝领啊，比大学毕业出来混多少年也只能拿几千的小白领厉害多了。又比如做得好的发型师也都是最起码月薪1、2万的，更高级别的工资更高。看低蓝领的观念是不是得改改了？

### 【小编在线】

长期以来，中国的应试教育以及轻视技能观念，使许多学生不屑于读技校，而纷纷走高考的独木桥，只为求得更高的文凭，增加求职的砝码。结果，人才市场上拥有本科文凭的求职者比比皆是，而有一技之长的技术工人却供不应求。花费数万元读完本科，可能面临失业，有一门手艺或技术，到哪里都能找着工作。如今市场上，对于技工等蓝领的呼声越来越高，甚至出现了高薪蓝领，让不少蓝领族来了个逆袭。与其做一个企业的小白领，还不如当一个高级大蓝领。



## 国外蓝领情况一览

### + 美国电梯工年收入居榜首

一名有一技之长并且具有不可替代性的蓝领工人在美国可以生活得很好。调查显示，电梯安装和故障修理工平均年收入超过7.35万美元，平均时薪35.37美元，位于高收入蓝领工种榜首，而他们中至少有10%的人年收入超过10.3万美元。电气维修工平均年收入6.595万美元，平均时薪31.71美元，其中有10%的人年收入超过8.74万美元，位居第二。

### + 英国三级技工收入超本科毕业生

英国的建筑工人、水管工人等蓝领阶层收入按小时计价，一般能达到每小时15镑左右，整体上非常可观。数据显示，拥有国家职业资格证书三级的技术工人，平均年薪可以达到2.4万英镑到2.6万英镑，而大学本科毕业生平均不到2.5万英镑的起薪，显得并没有优势，可见蓝领行业也是存在很多高薪职位的。

### + 澳大利亚采矿技工年薪逾15万澳元

澳大利亚的蓝领工人收入是很不错的，平均周薪是1229澳元，一般在当地都算中上等收入，而白领平均周薪只有1085澳元，比蓝领低。澳大利亚很多蓝领工作比较劳累，而且需要专业技能，哪怕工资比较高，也不是每个人都愿意做或者可以做的，因此在澳大利亚的用工市场上，蓝领技术工人供不应求。一些大型的矿业公司经常会开出动辄15万到20万澳元的年薪，招聘采矿技工。

### + 日本公交司机收入是白领两倍

在日本，一名高级技术工人能够依靠薪水负担全家的开销，其妻子可以选择做全职主妇并养育多名子女。比如，东京部分公交车司机的年收入高达1000万日元，是白领年均收入的两倍多。



# 由猎聘网所想到的

猎聘网的成功营销让大家都在谈论猎头行业的线上化，好像只要和互联网沾上了边就是代表了未来。但本人的观点恰恰相反——猎头招聘的未来还是线下。

文 / 刘青

最近看到“猎聘网”获得了新一轮的融资，投资额达到 7000 万美金。其实早时就有几个朋友问过我：“你处于猎头行业的高端，是否觉得猎聘网的形式是对猎头行业的颠覆性创新？你们猎头招聘行业要变天了？”

本人仔细看了这家网站，并和几位资深企业人事副总、全国招聘总监交流了看法，都对这家网站并不十分看好。本人认为猎聘网并没有什么颠覆性的创新，同时从长期角度来说，也看得出来未来会有什么突破性的发展。有趣的是，那些自称十分聪明的风险投资人，竟然还为这家网站投资了好几轮。看得出，他们是喜欢上了“招聘网站 + 猎头”的概念。可实际上，“招聘网站 + 猎头”并不是什么新鲜事，国内外都早有人在做。为什么不看好？本人现对此给予说明。

## ▶ 猎头只是一个噱头——猎聘网其实也是一个“厕所”

猎聘网称自己是“职业经理人和猎头实名制互动网站 (SNS)，凭借其创新的产品模型及独有的服务模式，成为了国内唯一真正实现企业、猎头和职业经理人三方互动的职业发展平台。”而传统的三大网络招聘网站——智联招聘、前程无忧、中华英才网，这些以提供企业发布、简历搜索、企业宣传、个人年注册 / 求职等服务为主的网站则被猎聘网创始人比喻为“厕所”，因为人们只是在有需要时才去；而猎聘网要打造的是“会所”，中高端的人才和猎头都在他的平台交流互动，大家没事就来。其宣称的法宝就是猎聘网上

**如果没有真正的中高端人群，各家猎头都很忙，没人会在你的网站上驻留、发帖；同样的，如果没有真正有实力的猎头入驻网站，也就没有相当数量的中高端人才入驻网站，猎聘网势必就会落入与其它大众招聘网站同质化竞争的境地。**

有很多专业的精英猎头公司或著名猎头，个人、企业和猎头有很好的互动，所以他们的网站就像个“会所”。

乍一听，这种模式的确有点儿吸引力，就像天猫商城，好商品、好卖家都聚在一个平台上。可是从我的猎头经验来看，猎聘网玩的只是个概念，实质很难成功，它既无法形成规模，也无法带来稳定现金流的业务模式。它只是把“猎头”作为传统招聘网站的噱头和点缀，最后的业务模式和那些传统网站都一样，比如在企业付费和个人付费业务中盈利，也不排除它会拿些 PE 的钱，大力包装后上市，待圈钱成功又退出。

为什么我这么说？

我们都知道，从招聘的形式来看有三类招聘：企业内部直接招聘，社会招聘和猎头匹配推荐招聘。各大企业都有自己的招聘网站，内部招聘经理直接对接人才。智联招聘、前程无忧、中华英才网都是成功的社会招聘平台，从他们现有的商业模式看，主要提供企事业单位提供职位发布、品牌宣传、简历下载、为个人提供上存简历等功能，它们主要关系中只有企业和个人；而猎聘网是以企业、个人、猎头为模式的，表面上来看，它比传统招聘网站多了猎头的元素。但通过本人的了解和分析，猎聘网应该和传统招聘网站没有实质区别，它的商业模式若能成功，也主要依靠对企业和个人的收费，其大力宣传的网站上有“著名猎头”，这只是用猎头的名号来吸引更多的中高端人才在它的网站登陆、投简历，再用中高端人才的简历来吸引更多的猎头和企业（发布职位）。结合猎聘网的线上线下强大的宣传攻势看得出，这是一次成功的品牌包装和宣传活动，但其宣传中存在许多言过其实的地方。所

谓的拥有众多著名猎头、实名认证，创立了独特的人才精准匹配体系等宣传内容是十分有误导性的。毕竟，要想真正建立一个“会所”，并吸引许多中高端人才驻足，应必须有真正中高端的专业猎头公司长期入驻它的网站，但就本人对中国中高端猎头行业的了解，着实看不出猎聘网所称的那十万专业猎头都来自于哪些著名猎头公司。

事实上，虽然各层级的猎头都有存在的空间，但在中国，广大猎头如果要接触到更多、更广的候选人或潜在候选人，第一首选是 LinkedIn。在 LinkedIn 推出中文版并逐步加大在华宣传力度之时，有哪个网站上的简历存储量会大过现在依然免费的 LinkedIn 呢？在简历的数量和质量上，猎聘网又要如何自证强于 LinkedIn 以及其他三大社会招聘网站？这还不提很多专为企业提供针对特定行业精细人员 Mapping 的软件公司和为猎头公司提供服务的猎上网平台。尤其前者，这类公司使用软件在线上全搜 LinkedIn 以及各大社会招聘网站上的特定行业、职位，并通过线下人员访问、证实等途径，归纳同类行业与竞争对手公司的各级人员信息。

一直以来，猎头的工作是以精准、快速、高效为主线。真正的高端猎头（一级和二级中高端猎头公司）通常都拥有自己积累多年且不断完善数据库，尤其在中高端人才简历的收集和存储上，他们具有明显的优势。须知，目前在中国统领市场的真正高端的五大国际猎头公司，主要操作的都是年薪 150 万人民币以上的职位。试问一下，猎聘网那 800 万份简历中，有多少人的年薪在 50 万人民币以上？又有多少人年薪是在 100 万人民币以上？归根到底，你的数据质量究竟如何？如果没有真正的中高端人群，各家猎头都很忙，没人会在你的网站上驻留、发帖；同样的，如果没有真正有实力的猎头入驻网站，也就没有相当数量的中高端人才入驻网站，猎聘网势必就会落入与其它大众招聘网站同质化竞争的境地。也许它可以存活，但也很难有风生水起的日子。看看智联招聘、中华英才网、前程无忧等“老大哥”，都是由一群认真工作、努力拼命的团队在运作，可你这几年听到过这些网站有什么惊天动地的大消息么？所以在评论别人是“厕所”的时候，可能自己也不过是个加了点缀的“厕所”罢了。



猎聘网的前身是一个猎头论坛。有一些猎头经验，他们应该知道即使有一批猎头入驻，也要面临和淘宝一样管理网上各家商户（猎头）的问题。尤其是如何保证有质有量服务，更是迫在眉睫。

## ▶ 是否能长期盈利？依旧存疑——被忽悠的 PE

猎头行业诞生于上世纪 40 年代的美国，进入中国的时间是上世纪 90 年代初，而其在中国迎来大发展也只是近 5-6 年的事。猎头推荐是对企业自主招聘的一个有效补充。

回望中国互联网技术的各类“创新”，大多都是“山寨”了欧美国家已有的同类概念或是已运作的同类商业模式，真正称得上“创新”的其实并不多。猎聘网“企业 + 个人 + 猎头”的商业模式本质上并不复杂。如果光靠这样就能做大做强，实现长期盈利，那么欧美发达国家应该早有人想到——别忘了猎头行业是由美国人创出来的行业，如果互联网能轻易颠覆这个行业，真该有美国人在做了。而且我国传统的三大社会招聘网站上线都很早，人才（简历）储备很大，也都有外挂的猎头服务。如果猎聘网的模式这真是“香饽饽”，那这几家老牌招聘网站很快就会推出同样的“企业 + 个人 + 猎头”的模式，毕竟被别人叫做“厕所”的滋味一定不会好受。一旦竞争打响，猎聘网是否真如自己所说的那样有优势？

猎聘网的前身是一个猎头论坛。有一些猎头经验，他们应该知道即使有一批猎头入驻，也要面临和淘宝一样管理网上各家商户（猎头）的问题。尤其是如何保证有质有量服务，更是迫在眉睫。别忘了，在中国，很多猎头公司都没有统一固定的流程。图快、偷工减料、粉饰简历等行为了我国招聘行业的通病。“淘宝”为什么不得不做“天猫”？道理也是一样的。退一步说，淘宝、天猫卖的是商品，只有简单的买卖关系，而中高端招聘是做“人”的服务业，较之简单的商品买卖关系更动态、更复杂。猎头工作显然不同于其他产品类的销售，它是个性化、细分化的高端服务业，平台上各家提供的服务往往会存在巨大的差异，质量也无法得到保证。

此外，横向地看整个咨询类服务业，财务、培训、战略设计等等，本也可以采用猎聘网的做法，但为什么没有其他平台类公司把专业人员和各类咨询公司聚在一起玩这个概念呢？还是因为行不通。除了之前谈到的无法统一服务、无法保证质量之外，还涉及到了咨

询服务行业的一大特点——最后的服务输出必须由咨询公司（猎头）和客户见面，进行线下服务。如果双方通过网站做成了第一笔买卖并获得了不错的效果，那么客户（企业）和服务提供者今后都会选择直线双向联系的合作方式，曾经的中间方“网站”反而没了用处。

另外还有一点也很有意思，猎聘网对外宣称他们有一套对猎头的实名认证评估体系。当然猎聘网的确可以实名认证猎头公司或某个猎头，并查实公司注册地址、办公地址等信息，但其它信息均是由猎头自行提供，那么肯定会存在良莠不齐或是“王婆卖瓜”的现象，因此我认为猎聘网并不能认证或评估猎头的等级和专业经验。“猎头”作为从专业咨询服务行业中衍生出来的分支咨询服务工作，它的成功与否的确与猎头公司的规模、定位、质量要求等存有一定关系，但“猎头”真正成功的关键却在以下几个方面：

- ① 猎头个人对客户公司所在行业的专业了解。目前各大猎头公司都是聘请以前在各个行业中做过实际工作的高管来做猎头。因为没骑过马的人，可能在电视上看了一千次赛马，对于马的特性说得头头是道，但他们实际上依然不了解马。
- ② 对被搜寻职位要求的理解。
- ③ 对新公司文化的了解。
- ④ 对候选人与老板在风格、管理理念方面契合度的分析。
- ⑤ 对候选人设计完整的（面试）甄选流程、问题和性格测试。

专业的猎头都知道，你可能做成功过 10 个项目，但依然不能保证第 11 个项目一定能成功。因为职位要求、领导风格都可能存在巨大差别，而且在中国市场上人员流动太快，每个人对新工作的要求都是不断变化的。即使是同一个人，去年你还能说服他换一家公司，但到了今年，他就不愿意动了。所以，在猎聘网成为行业领袖之前，我看不出它有什么资格和能力来认证广大猎头公司和任何著名猎头。

因此本人对猎聘网的长期盈利和能力是存有疑虑的。

诚然，在把风投和基金的钱“烧”完之前，公司依然可以运作下去，但它的盈利模式主要还是靠收取企业费用和通过金牌（年费）服务从找工作的人身上

收入会费，而在猎头成功推荐候选人并拿到猎头费的这个方面，收入应该很少。同时，据我推断，在猎聘网上的最多的应该是地域性的中小猎头公司或个人猎头公司。试想一下，在这样的猎头储备情况下，会有多少中高端经理人愿意在这个网站上驻足呢？


## ▶ 猎头招聘的未来还是在线下—— 别以为穿上互联网的马甲 就能玩转猎头

猎聘网的成功广告营销让大家都在谈猎头行业如何触电，怎样把猎头行业线上化。好像只和互联网沾上边，就是代表了未来。但本人的观点恰恰相反——猎头招聘的未来还是线下。

实践证明，低端人才招聘，通过人才中介公司和人力招聘外包两种模式（线下）是可行的；传统网上社会招聘公司（线上），也是具有长期存在、发展的理由的；至于猎头招聘，在中国由猎头们提供咨询服务，为企业寻找合适人才，还要经过一系列的洗牌和发展。

在中国猎头行业中，尤以做 RPO 为主要（大汉、科锐）。以做中低端为主的大量中小猎头公司，其收费模式特点是先做单，做成了再收费。这类公司服务简单，不推荐候选人，仅送简历，还是要由企业自己面试选择人才。以中端市场为主的猎头公司其收费模式则设有了一定比例的预付款，其最终的猎头费是成功候选人第一年资本的 20%-28%；这类公司服务也很简单，送简历加长名单，也主要由企业自行面试推荐的人员。以人才咨询为主导的高端咨询服务（五大国际猎头公司）是以人才咨询、精确匹配为目的，其收费模式特点是设有最低收费（预付款，且不退款），其额度一般都在

40 万人民币或者更高（分三个月，三次支付），其最终猎头费是成功候选人第一年年薪的 1/3。例如，年薪 210 万人民币的总经理职位，按 1/3 收取猎头费即 70 万人民币。企业先支付 40 万人民币预付款，在候选人成功签订聘任书后，企业再支付剩下的 30 万人民币。高端猎头提供准确的面试报告、候选人评述、心理性格分析，以及长达 6 个月到 12 个月不等的保证期，如果候选人在保证期内离职，猎头公司将负责免费重新寻找一位合格的候选人，直到客户满意为止。

猎头行业当然会被互联网改变，但对于高管的搜寻会逐渐向 retained based 猎头转变。现在，找到“那个人”已经不是难事，但说服“那个人”接受这个机会换新的工作，以及找到适合“那个人”的企业和职位却越来越困难了。在每个高管都很忙碌的今天，他们没有时间每天去接那么多的猎头电话，也没有时间跑那么多面试。而高端猎头做的工作是帮不缺工作的人找工作。如果猎头对高管层面没有广泛、深入的关心和了解，靠打电话是根本无法做好猎头工作的。由于个人经历和公司知名度以及数据库的局限性，大多数中低端猎头都无法和高管人群建立广泛和深入的个人联系。有多少总经理或 CEO 愿意和一个没有行业经验，只有激情的猎头聊自己想要招个什么样的副总？有多少企业中坚力量愿意和中小猎头聊自己后半生的职业规划？在工作节奏和生活节奏越来越快的今天，专业的企业人事高管和高端猎头公司都预测日后将面临高竞争、快节奏的海量信息所带来的信息甄别困难的负面作用。在这种情况下企业势必会更依赖专业猎头，以帮助提高其高端人才的招聘准确性和质量。所以我认为，猎头招聘的未来还是线下。 



刘青，全球合伙人，常驻上海和香港，搜寻领域涵盖了工业和天然能源，尤其擅长区域总裁、总经理、首席执行官、董事会及其它高管职位。他是公司化学原料及天然资源领域在亚洲的业务负责人。

加盟海德思哲前，刘青在另一著名国际猎头公司中担任亚太区域行业负责人及上海分公司总经理。他曾和很多在亚太地区的国际企业，包括中国的私营企业密切合作。在此之前，刘青担任霍尼韦尔亚太特种材料集团区域业务总监，负责创建区域战略、打造合作伙伴关系和增长收入。此前，他曾常驻台湾，担任陶氏化学公司高级业务发展经理，并领导亚太区新业务发展计划。在职业生涯早期，他参与共同创立了一家互联网安全软件初创公司——长沙市博华科技公司。刘青的职业生涯始于电信行业。最初他曾担任北电网络在中国的市场专员，及在美国摩托罗拉担任多年市场经理和营销经理。

刘青是睿信管理顾问有限公司“结果为导向教练流程”认证的领导力教练；亦是美国项目管理协会会员和其认证的项目管理专业人员（PMP）。

刘青自美国西北大学麦考密克工程学院获得工程管理硕士学位，并在美国芝加哥的伊利诺伊州立大学 Liutaud 研究生院获得工商管理硕士学位。之前他在北京联合大学获得了电信工程学士学位。他能说流利的英语和普通话。



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 |

## 聘用退休人员法律关系认定

退休人员这一特殊群体在我国劳动法体系中有关法律适用问题上存在较大的特殊性。我国通过不同位阶的立法正在逐步将这一特殊性进行规范。

文 / 夏利群、阮思坤（上海市申达律师事务所）

退休人员这一特殊群体在我国劳动法体系中有关法律适用问题上存在较大的特殊性。我国通过不同位阶的立法正在逐步将这一特殊性进行规范。《劳动合同法》及《劳动合同法实施条例》分别将“劳动者开始依法享受基本养老保险待遇”和“劳动者达到法定退休年龄”作为劳动合同终止的条件。那么，在劳动者已开始依法享受基本养老保险待遇，或已达到法定退休年龄但还未享受基本养老保险待遇的情况下被用人单位聘用，在法律关系的定性上究竟有何区别？

2010 年 9 月 14 日正式施行的《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（三）》（以下称“最高院司解三”）第七条规定：“用人单位与其招用的已经依法享受养老保险待遇或领取退休金的人员发生用工争议，向人民法院提起诉讼的，人民法院应当按劳务关系处理。”根据该规定，法院按劳务关系处理的情形必须满足两个条件：

- ① 劳动者已经依法享受养老保险待遇或领取退休金；
- ② 用人单位招用该人员时，该人员已经达到签署第 1 项的条件。

那么在以下两种情况下，劳动者与用人单位之间的法律关系究竟如何定性：

- ① 劳动者已达到法定退休年龄，但未享受养老保险待遇，是用人单位雇用的；
- ② 劳动者在与用人单位劳动关系存续期间，劳动者到达法定退休年龄，但未办理退休，而双方雇佣关系是继续存续的。

2012 年上海市闵行法院就李某与上海某保洁公司的劳动合同纠纷一案作出判决（案号：（2012）闵民一（民）初字第 8124 号）。法院判决认为，李某于 2011 年 2 月 5 日进入保洁公司工作，李某虽无证据证明已享受退休养老保险待遇，但已达到法定退休年龄。双方签订的劳动合同期限届满后未再续签劳动合同，双方签订的劳动合同中并未约定，合同终止或解除后被告需支付原告相应的经济补偿金。因此，本案原告要求被告支付解除劳动合同的经济补偿，缺乏依据，本院难以支持。根据该判决内容，在李某被保洁公司聘用时已达到法定退休年龄的情况下，法院以“双方未约定劳动合同终止或解除经济补偿金”为由驳回李某要求保洁公司支付劳动合同解除经济补偿金的请求。

上海市劳动和社会保障局于 2003 年 4 月 25 日出台的《关于特殊劳动关系有关问题的通知》将已达到法定退休年龄的人员与用人单位之间的法律关系

的性质定性为特殊劳动关系，即规定在工作时间、劳动保护、最低工资这三面适用劳动法律的规定，其他劳动权利义务则视双方约定。上述案件是闵行法院在最高院司解三正式施行之后审理并判决的。闵行法院结合最高院司解三及《关于特殊劳动关系有关问题的通知》作出上述判决，其意在于将李某与保洁公司之间的法律关系定性为劳务关系。

然而，2013年上海市高院关于劳动争议案件审理要件指南明确指出，用人单位主张其与招用的退休人员之间不存在劳动关系的，应举证证明该退休人员已达到法定退休年龄且已与原用人单位解除劳动关系并按规定办理了退休手续。因此，根据上海高院的这一指导意见，被招用的退休人员的原用人单位是否已经为其办理退休手续成为新用人单位主张与退休人员不存在劳动关系的必要条件。《浙江省高级人民法院民事审判第一庭浙江省劳动人事争议仲裁院关于审理劳动争议案件若干问题的解答（二）》第十四条指出，劳动者超过法定退休年龄，仍接受单位聘用的，其与聘用单位之间构成劳务关系。因此，浙江省的这一解答未将达到法定退休年龄的员工是否已经依法享受养老保险待遇作为判断劳务关系的要件。

可见，关于用人单位聘用已达到法定退休年龄，但未享受养老保险待遇的劳动者，在法律关系定性问题上各地区仍有不同的实践。

2012年深圳市宝安区法院就深圳某花卉公司诉庄某某劳动争议纠纷一案（案号：（2012）深宝法劳初字第583号）作出判决。该判决认定庄某某于2004年12月25日入职花卉公司。2008年7月4日，被告年满50周岁，达到法定退休年龄（根据庭审情况，庄某某未办理退休）。2011年9月30日，原告口头通知被告，要求被告不再上班。根据该认定的基本事实，法院认为根据《劳动合同法实施条例》第二十一条的规定，劳动者达到法定退休年龄，劳动合同即终止。用人单位与其招用的已超过法定退休年龄人员之间形成的应是劳务关系，而非劳动关系。根据该判决内容，我们可以理解为，深圳宝安区法院在员工达到法定退休年龄问题上，倾向于在劳动关系存续期间，劳动者一旦达到法定退休年龄，双方劳动关系当然终止。即便双方仍持续提供劳动、支付工资对价，双方




**关于用人单位聘用已达到法定退休年龄，但未享受养老保险待遇的劳动者，在法律关系定性问题上各地区仍有不同的实践。**

的法律关系应定性为劳务关系。

然而，在2013年上海市高院关于劳动争议案件审理要件指南明确指出，对于虽已达到法定退休年龄，但用人单位未与其解除劳动关系仍继续用工，未按规定办理退休手续的，按劳动关系处理。我国女职工的退休年龄根据女职工所在岗位区分为50周岁和55周岁。而在实操中，当女职工达到50周岁，即便其不在管理岗位或技术岗位，人保部门也不强制退休。2010年上海市人保局出台《关于本市企业各类人才柔性延迟办理申领基本养老金手续的试行意见》，该意见允许职工与企业通过协商方式，在劳动者到达法定退休年龄后，延迟申领基本养老金。

正是因为政府部门的这一非强制退休、申领基本养老金的实操态度，上海司法部门允许劳动者与企业通过协商方式，在劳动者到达法定退休年龄后，延续双方的劳动关系，以保持劳动关系的稳定及对职工利益的保护。因此，当双方在劳动者到达法定退休年龄，而双方履行合同的状况并未发生其他变化的，视为双方同意劳动关系的延续。这可能也是上海高院作出这一指导意见的初衷。

“劳动者到达法定退休年龄”与“劳动关系的持续、终结”两者密切相关，各地司法实践、行政实操也各有所不同。因此，建议在聘用已到达法定退休年龄劳动者之前，对当地的相关政策进行充分了解。保守的做法，建议在聘用这类人员前，要求该劳动者提供已享受基本养老金待遇的相关凭证。

| 案例解析 |

## 外国人就业有关劳动争议处理的法律适用

外国人就业劳动争议法律适用问题一直是一个争论不休的话题。因其就业的特殊性，在产生劳动争议时，更需要考虑案件的实际情况，斟酌法律适用性，避免违规。

文 / 夏利群、阮思坤（上海市申达律师事务所）

### ⊕ 案件回顾

2008年10月，外籍人员韩某某与上海某贸易公司（以下称“贸易公司”）签订了《聘用合同》。《聘用合同》主要约定：

- ① 韩某某担任贸易公司亚太及印度区域总经理职务；
- ② 自2009年1月1日起双方建立无固定期限劳动合同；韩某某年收入总额为税前人民币1,254,154元；
- ③ 解除本合同需要贸易公司提前三个月通知或韩某某提前三个月通知，本合同可在提前三个月通知的前提下无需任何理由解除。

2009年1月1日，韩某某依据《聘用合同》约定至贸易公司工作，并依法办理《外国人就业证》。2009年9月1日，韩某某改任贸易公司中国、韩国、台湾地区总经理。

2010年1月13日，贸易公司向韩某某发出解除聘用的书面通知，该通知明确贸易公司根据2008年10月双方签订的《聘用合同》中关于合同解除的约定，给付三个月的代通金，解除与韩某某之间的劳动合同，并将韩某某2010年1月的工资等计算至当日，支付至韩某某账户。同时明确劳动关系结束日为2010年1月14日。

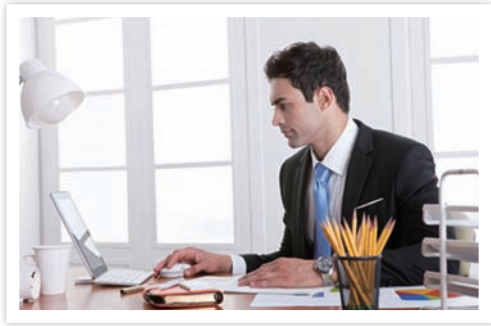
韩某某不同意贸易公司作出的解除聘用决定，为此申请劳动仲裁，而后又进入诉讼一审程序，提出恢复劳动关系等各项诉讼请求。

### ⊕ 争议焦点

根据韩某某有关恢复劳动关系的请求，我们不难判断，本案的审判结果取决于双方签订的《聘用合同》中有关劳动合同无条件解除合同条款的法律效力。

### ⊕ 法律分析

就本案一审法院认为，“考量贸易公司解除合同是否合法，其实质是考量其与韩某某之间在《聘用合同》中对于提前三个月通知即可以无条件解除合同这个条款是否有效。对此本院认为，根据我国劳动法和劳动合同法的规定，劳动合同的解除有用人单位单方解除、劳动者单方解除和双方协商一致解除三类。从以上三类的相对应的条文表明，劳动合同的解除有明确的法定程序和法定条件。同时，按照劳动合同法第八十七条的规定，用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同的，应当依照本法第四十七条规定的经济补偿标准的二倍向劳动者支付赔偿金。按该条文的理解，用人单位不得违反法定条件解除劳动合同，亦即是违反法定条件的解除理由并不能成立。本案中，双方在《聘用合同》中约定提前三个月通知即可以无条件解除合同。该约定的内容，显然并不在法定解除条件之列，虽然按合同意思自治原则，当事人可以协商约定相应的合同内容，但是由于存在“用人单位不得违反法定条件解除劳动合同”的规定，因此，即使在合同中约定了解除条件，仍因违反法定条件致使解除不能成立。”



## 一审法院的这一观点包含了两层涵义： 双方在《聘用合同》中约定的解除条件不在 法定解除条件之列；只要不按法定条件解除， 依法都应被认定违法解除。

### 一审法院的这一观点包含了两层涵义：


- ① 双方在《聘用合同》中约定的解除条件不在法定解除条件之列；
- ② 只要不按法定条件解除，依法都应被认定违法解除。

### 笔者认为，以下观点同样支持外国人就业有关劳动争议应当适用《劳动合同法》等我国劳动法律：

- ① 《劳动合同法》第二条规定：“中华人民共和国境内的企业、个体经济组织、民办非企业单位等组织（以下称用人单位）与劳动者建立劳动关系，订立、履行、变更、解除或者终止劳动合同，适用本法。”而有关“劳动者”虽未明确定义，但亦未将外国人作为例外。
- ② 外国人依据《外国人在中国就业管理规定》要求办理就业证后依法与中国境内企业建立劳动关系。那么依据中国法律要求建立的劳动关系为何不能适用中国法律进行调整并解决纠纷？
- ③ 2011年4月1日正式施行的《涉外民事关系法律适用法》第四十三条规定：“劳动合同，适用劳动者工作地法律；难以确定劳动者工作地的，适用用人单位主营业地法律。劳务派遣，可以适用劳务派遣地法

律。”根据最高人民法院《关于适用〈中华人民共和国民事诉讼法〉若干问题的解释（一）》第一条规定，当事人一方或双方是外国公民、外国法人或者其他组织，无国籍人的民事关系可以认定为涉外民事关系。因此本案双方劳动关系应认定涉外民事关系，并适用《涉外民事关系法律适用法》。根据该部法律，本案应当以韩某某的工作地法律，即中国法律作为准据法。因此，本案应当适用《劳动合同法》等中国劳动法律。

④ 《外国人在中国就业管理规定》第22、23条的规定，外国人在最低工资、工作时间、休息休假、安全劳动卫生、社会保险等方面适用劳动法的规定，其他方面根据双方的约定来执行。因此有不同观点认为，该规定是对外国人就业进行的特别规定，应当优先适用。即除了上述五个方面外，就其他方面，包括劳动合同解除条件、经济补偿金等均应当适用双方意思自治原则，依据双方的约定进行判断（说明：这一观点是上海目前的主流观点）。但是《劳动合同法》是由全国人民代表大会常务委员会制定并于2008年1月1日起施行的法律，《外国人在中国就业管理规定》是1996年起施行的部门规章。根据我国《立法法》的规定，《劳动合同法》的效力高于后者，且因两者非处同一位阶，不适用特别规定优于一般规定的原则。另外从颁布时间来讲，《劳动合同法》颁布于2007年，《外国人在中国就业管理规定》颁布于1996年，从后法优于前法的角度，也应适用《劳动合同法》。

外国人就业劳动争议法律适用问题一直是一个争论不休的话题。上海市高级人民法院在2013年劳动争议案件审理要件指南中说明，“鉴于上述人员（指外国人、台港澳居民、定居国外华侨）就业的特殊性，故在确定劳动关系双方权利义务时，应在保障此类人员最低工资、工作时间、休息休假、劳动安全卫生等基本劳动权利的原则下，结合平等自愿、意思自治以及诚实信用、公平合理等原则，充分审查当事人之间的约定。对于除上述规定之外的劳动权利义务，可按当事人之间的书面劳动合同、单项协议或其他协议以及实际履行的内容予以确定。”然而，虽有上海高院的这一审判指南，但在上海实际司法审判实践中，仍有个案采纳笔者意见。本文所引案件就是其中一个案例。

## 登上

# 大数据

## 人力资源 数据化管理之思 之舟?

“业务伙伴”是 HR 引以为傲的称呼，“伙伴”不仅意味着相携相伴、共同进退的关系，更揭示了二者之间的某些相似性。为业务而思，为业务而虑，在提供支持的过程中，HR 时刻贴近业务；在沟通交流的瞬间里，HR 力求掌握业务的语言、生产、集合、呈现了大量的人力资源数据，既直观地反应结果，又体现了人力资源战略思维过程中的严谨。毫无疑问，人力资源数据化管理使 HR 的工作更高效、更精确，亦使他们在“艺术”和“科学”之间找到了通路，得以重塑形象。

策划 / 赵娴 执行 / 赵娴 秦蕙颖



“以业务需求为导向”是人力资源战略的指明灯，使之在人力资本市场的汪洋大海上保持准确的航线。如今，当全世界都在利用大数据研究消费者行为、揭示商业趋势，以求为业务发展开拓更大空间之时，人力资源是，已紧随这一趋势，颠覆传统观念，升级已有的数据化管理，还是以不变应万变，始终将数据当做量化事实的工具？

数据对于 HR，还有多少可利用的空间？





## 01 | 新大陆——

## HR 遭遇大数据

大数据以润物细无声的方式登临世界，却造成了于无声处听惊雷的效果。

一时间，大数据变革商业、大数据变革卫生、大数据变革教育等等短语冲击着我们的感官和思维。其实，这和历史上任何一次革新类似，都经过了许多准备和铺垫，那么毋庸置疑，这一次的改变最终影响的是“人”。

大数据，或早或晚，是 HR 绕不开的话题。

## 1

## 变革来袭

2009年，甲型H1N1流感在全球爆发，它集合了导致禽流感和猪流感的病毒特点，引起了全世界所有卫生组织的重视，许多国家都要求医生在发现新病例时及时上报。然而人们求医往往是等到病症明显之时，而收集病例统一上报又会造成一定时间的延迟，这会让疫情的爆发不可控制。

就在甲型H1N1爆发前几周，谷歌公司的工程师们曾发表一篇论文，引起全球关注和震惊。文中解释了谷歌通过观察人们在网上的搜索记录预测冬季流感的传播，不仅可以观察全美范围的传播，并且可以具体到特定的地区和州。谷歌保存了多年来所有的搜索记录，他们把5000万条美国人最频繁检索的词条和美国疾控中心在2003年至2008年间季节性流感传播时期的数据进行了比较，通过分析人们的搜索记录

来判断这些人是否患上了流感。并且他们的预测与官方数据的相关性高达97%，他们亦能像官方一样判断出流感从何处传播，而且非常及时。

于是，与习惯性滞后的官方数据相比，在甲型H1N1流感爆发的时候，谷歌成为了一个更有效、更及时的指示标，为公共卫生机构的官员提供了非常有价值的信息。


以上是当今在大数据利用方面的典型案例。在此我们可以直观地感受到大数据所呈现的Volume（大量）、Velocity（高速）、Variety（多样）、Veracity（真实性）的特点，分别指向数据体量大、数据处理速度快、数据类型繁多、数据来源直接导致分析结果的准确性和真实性。正是依靠海量数据的存储和分析，我们才能看清数据之间的关联，实现一种“不追求因果关系”的预测，在全球各个领域内刮起变革之风。

## 2

## 大数据 VS HR

在无限接近业务的道路上，数据是 HR 的“计步器”。大数据时代来临，如今数据变得丰富、繁多而细碎时，它能更准确地证明 HR 的付出及努力吗？还是凌乱了 HR 的步伐，为他们带来困扰？

## 重视越多 能力越强

 盛蕪希 合益集团大中华区副总裁

很多 HR 觉得大数据能给他们带来一些管理的新方法，利用大数据来支持业务发

展的例子也层出不穷。我觉得 HR 会越来越重视数据运用，主要是基于几个原因：


**第 1 方面** 全球商业环境处于不断变化之中，在变化中又产生了许多全新的商业模式，比如“跨界”。企业若要在变化无穷的世界中继续生存，就不能固步自封，必须跟随“变”的脚步，积极进取，那么企业 HR 管理必定也会发生改变。从何变起？变化是无形的，但是客观的数据，会给 HR 的管理变革提供更直观的依据。

**第 2 方面** 如今 HR 的角色已经逐步由“服务部门”转向“业务伙伴”。业务伙伴所提供的支持和业务的结果联系得更为紧密。这就要求 HR 要去收集、利用与经营性指标挂钩的数据，而不仅仅是做一些统计的工作。

**第 3 方面** 人力资源管理目前面临一个新趋势，从“事后补救”转向“事前干预”，即 HR 的管理已经不限于当出现问题时制定相关政策进行改进，而要更进一步，做到当问题还未真正发生，就要预见到种种可能性，防患于未然。这一趋势必然要求 HR 更重视客户感受，并且对数据有更独到的见解，不仅能够发现数据，更要拥有解读数据的能力。




庞锦峰 | 怡安翰威特咨询全球合伙人

 庞锦峰 怡安翰威特咨询全球合伙人

HR 越来越重视数据运用，是一个可喜的现象。促使 HR 做出这一改变，我认为主要有两点原因：

① 重视数据运用有助于重塑人力资源的良好形象，尤其处于大数据时代，要让企业内部的客户、业务部门、合作方更信任 HR，接纳其为合作伙伴，HR 就必须在日常工作中提出更多切实可行的建议，设计出合理的方案，这其中广泛收集、扎实分析数据的能力必不可少；

② 相较于几十年前，当今的员工往往拥有清晰的个人追求，他们越来越期望通过个性化的渠道来彰显自身的价值，通过获取更多的社会资源来成就个人的发展。这对 HR 来说就产生了很大的挑战：如何在人员特征同质化越来越不明显的今天去定义岗位所需的人才？并且使他们认同企业价值观，为共同的愿景而奋斗？是否需要设计具有差异化的渠道来发挥每个人的潜能？面对越来越复杂的员工需求，人力资源政策必须层次丰富，愈加多元化，这必须仰赖数据的分析及整合。

 许菊晏 析源组织效能咨询执行董事

目前人力决策的模式正在发生重大改变，以往人力资源部被称为人事部，侧重于软性管理，我们称之为“人的管理艺术”，现在的企业管理仅仅依靠艺术是不够的。企业达到一定规模，人的行为、特征、构成及观念会发生改变，此时光凭经验、直觉去做决策，存在很大的风险。因为基于经验的判断往往会导致对事件的反应滞后，HR 以往的管理跟进也常常是一种“救火式”的管理，即当问题暴露之后，再制定措施。科

面对越来越复杂的员工需求，人力资源政策必须层次丰富，愈加多元化，这必须仰赖数据的分析及整合。

企业达到一定规模，人的行为、特征、构成及观念会发生改变，此时光凭经验、直觉去做决策，存在很大的风险。

学的人力决策模式要求在事情发生之前就有所预见，从而防患于未然，这其中便离不开数据的支持。举例说明，一个企业发生较高的员工离职率，HR 要对此采取措施，通常的做法是对离职员工进行一对一的访谈，然后针对一些突出的原因进行跟进。但是员工离职的促因可以是多方面的，有的却无法直接可以表达准确，或者说能说出来的原因未必就是最要命的。还有就是从各个部门收集到的信息比较分散，容易造成管理者东一榔头西一棒子，无法将资源配置最优化。

科学管理的做法应当是对每一位员工的所有可获得信息进行持续地系统收集和分析，包括人口特征（如年龄、性别、学历、家庭构成等）、职业信息（职业发展阶段、绩效表现、最近的升职、历史薪酬等）。针对离职员工，还需要包括量化的离职访问结果（一般委托中立第三方执行以得到更加真实的反馈）。这样将采集到的信息综合分析，我们不仅需要敏锐监测每一例员工离职对于组织的影响，还需要分析离职员工的综合特征和潜在驱动因素，甚至可以计算出哪些因素的变化可以使离职率降低多少个百分点。谷歌公司就根据离职员工的“大数据”分析建立了离职员工模型，寻找员工流失的关键驱动因素，从而更好地从关键人才保留方面入手，在人员成本和流失率之间找到最佳的平衡点。这便是一种预见性的策略，如果不重视大量数据的储备和分析，这是无法实现的。

愈碎片 愈丰富

庞锦峰 怡安翰威特咨询全球合伙人

我个人认为碎片化的数据恰恰对人力资源管理具有正面而积极的影响，能使他们在解读业务问题时拥有更多的素材和渠道，使他们更贴近业务需求。


有一个案例可以很直观地说明这一观点：某家世界知名营养品供应商，在中国区的销售主管和销售代表比为 1:10，即 1 名销售主管领导 10 名销售代表，当中国区销售总监去集团总部访问之后，他发现总部的销售主管与销售代表比为 1:5，由此他认为对于业务增长来说，总部的这种模式显然更具有优越性。于是他向人力资源部提出要求：将中国区的销售主管与销售代表人员比例调整为 1:5。如果此时没有碎片化数据的支持，那么人力资源部及销售总监之间只能依靠逻辑推理来讨论这一问题。而这家全球知名公司凭借碎片化的数据基础建立了全球人力资源数据分析中心，人力资源部便能从不同的数据源中抽取人员性别比、年龄比、资历比、产销比等等，然后整合分析得出一个结论：可以将中国区的销售主管与销售代表配比调整为 1:5，但同时人均销售额、回款率等等也要做出相应调整。经过多重考虑，最终这位销售总监决定保留原来的人员配比。这个案例其实正说明了碎片化数据具有不可估量的价值。HR 如果能够读懂业务的诉求，将其转化为数据分析的命题，同时拥有强大的整合能力，那么纷繁的数据是说明问题的有力“武器”。

郭宏伟 迈图集团亚太区战略薪酬总监

碎片化为我们带来的主要问题就是会出现信息的不连续性，这对做数据分析的人来说可能是一个比较大的挑战。每当数据出现不连续，我们就可能会怀疑到数据的可靠性。以调薪为例，中国市场在过去几年的调薪比例在 7%、8%、9% 这样的水平。假设在未来的 5 年之后，你要做出一个调薪的决策，从现在到未来 5 年的数据是缺失的，恰好这 5 年中国的经济环境，大的市场环境、人才环境都产生了变化，但你没有渠道拿到这些数据，所以做 5 年之后的调薪决策会比较困难。

很多东西貌似表面上是碎片化的，但它的本质上

却未必是碎片化的；有些信息可能表面上不存在相关性，但是如果经过进一步挖掘，你会发现他们的内在存在相关性。我举个例子，比如员工响应客户需求的速度，员工请病假的时间和频率，甚至员工去餐厅吃饭的时间，可能都和员工的敬业度有关。假如在一段时间的周期内，员工对客户电话的回复率从90%下跌到80%，员工吃饭的时间普遍从12点提前到了11点半，这说明什么问题呢？说明其中一定有工作性质，客观环境或者主观因素的变化。如果某一个群体都发生了类似的变化，那可能就说明这个部门的工作安排或者进度上出现了一些问题，你就要进一步去深度挖掘是什么原因导致了这种变化，是否有必要采取相应的措施。再比如员工请病假的数据量，有这样一个现象，在敬业度调查中得分较低的企业，大约员工一年请病假平均是6.9天，而敬业度调查得分较高的企业，员工一年的平均病假数是2天多一点。这些数据表面上是碎片化的，但实际上它反映出了一些问题，就看你用什么样的方式去把它联系起来。

具体到薪酬方面来说，我们还是提倡用系统工具来收集公司内部以及市场上的信息，尽量去把数据完整化。在某些数据缺失的情况下，应当寻找到恰当的分析方法或者寻找替代源，使这部分缺失的数据不要过多的影响到分析的结果。 

很多东西貌似表面上是碎片化的，但它的本质上却未必是碎片化的；有些信息可能表面上不存在相关性，但是如果经过进一步挖掘，你会发现他们的内在存在相关性。



郭宏伟 | 迈图集团亚太区战略薪酬总监

## 思考一

你重视，或者不重视，数据就在那里，不减反增，其实谁会困扰于信息多、资源广？海量数据衍生出的复杂处理手段和技术才是真正扰人心绪的东西，但永远跟随业务步伐、在商业世界中保持与时俱进姿态的HR不会沉溺于烦心愁绪中，而会通过自身技能的提升和强大的沟通能力，将困扰转变为欣喜。



## 02 | 方法论——

# HR 用数字说话之前生与今世

我们越来越善于利用一个时代标志性的产物或者潮流来标签化这个时代，比如“互联网时代”、“信息爆炸的时代”……那么“大数据时代”是当前时代标签的集大成者，它刷新了时代变化的速度，并且不意味着某项技术的落后、远去，反而是先行技术的深入开发才能带动它的持续升级。某种程度上，我们越来越难再遇见时代更替，反而会处于多种时代并行的时刻。抓住这样的时刻，“HR 用数字说话”是否亦会在传统与创新之间穿梭，找到独特的方式？

### 1

#### 传统篇——

#### HR 用数字说话之前生

##### HR 常用的数据

- 招聘达成率 新员工流失率
- 劳动力规划 人头数计算
- 员工离职率 员工建议采纳率
- 培训时间 人才产出率
- 招聘成本 人才盘点
- 人才产出率 内部人才填补率
- 员工建议执行率 平衡计分卡
- 行业市场对标数据
- .....

##### HR 数据化管理之疑难

“一些 HR 部门使用来自内部和外部的信息资源，每一种资源中都包含大量的重要信息，如一个员工的绩效表现和他在企业中的地位和角色。可是，这样的信息只是整体的一部分，HR 如何从海量的数据中识别出有效的、系统化的数据？”

——HR 之疑

“HR 呈递给业务部门的报告中已经有大量数据，然而业务部门似乎并不“认账”，他们认为我们提交的数据并不是他们想要的，让人无所适从。”

——HR 之难

## 2

## 新思路——

## HR 用数字说话之今世

HR 若真心愿意走上数据化管理之路，用数据来武装自己的决断，当下正是大好时机。新的数据资源、新的技术方式，既给 HR 提出新的挑战，也直击他们的困惑，给予全新的出路。

## 分析数据


 庞锦峰 怡安翰威特咨询全球合伙人

我们辨别数据是否具有分析价值时，应考虑以下几点：首先，当然是“高质量”的数据具有分析价值。“高质量”体现在数据的覆盖面广、普遍性强、样本具有代表性上。其次，数据的时效性也是我们在分析时候需要特别考虑的。这关系到我们通过分析数据得出的结论是否会出现偏差；第三，数据的“颗粒度”是否符合我们的要求。我们在面对数据时，要考虑颗粒度本身是否富含了可再切分的数据特质，这在我们进行数据之间的关联度分析时显得尤为重要。



许菊晏 | 析源组织效能咨询执行董事

我们在使用数据时要有全局观，如果把数据收集比作画人像，我们收集的单一数据只能画出一个人的局部，要画出完整的人形，就必须将数据整合、建立关联。


 许菊晏 析源组织效能咨询执行董事

我们在使用数据时要有全局观，如果把数据收集比作画人像，我们收集的单一数据只能画出一个人的局部，要画出完整的人形，就必须将数据整合、建立关联，比如在进行员工薪酬、绩效数据分析时，不能忽略个人的人口特征，要将薪酬、绩效与年龄、过往

工作经历联系起来，这一步骤好比勾勒人的轮廓，有助于我们从数据中得到更完整、全面的信息。

我们借鉴一个关于客户行为研究的案例来进行说明：某家知名消费品公司，要推出新产品推广策略。按照以往的做法，公司定期进行调研，在排除抽样误差的前提下，采纳有利的数据用以决策。而现在采用的模式为：对于产品的特定消费者进行持续地追踪，关注用户的生活方式、人口特征等等状况，这些看似并无关联的数据和信息，往往会从其他角度为我们提供消费者的购买喜好及倾向，使消费者沟通策略可以做到更加灵敏有效。

其实人力资源亦可以借鉴这样的方法，我们可以扩大员工信息收集的范围，任何能帮助 HR 了解员工的信息都可以收集，并进行有效地整合。

 郭宏伟 迈图集团亚太区战略薪酬总监

单单从薪酬管理这一角度来看，我们需要分析的主要为三大块数据：

- ① 企业记录的和人力资源相关的数据。
- ② 企业自身的运营数据。
- ③ 市场上的数据和竞争对手的数据。

有些企业做得比较超前，把数据分析做得非常细，比如每天员工食堂吃饭的人数、时间、对饭菜的满意度都可以作为数据来分析。

有些公司提供在家办公，他们会统计员工在家工作和在办公室工作的电话响应率、邮件回复率等，来判断哪种工作形式的工作效率更高。

有些公司给员工各种各样不同的福利，他们会去考核这些福利的利用率有多高。比如有的公司提供幼儿看护服务；有些提供生活服务方面的福利，比如维修家电这类人性化的服务。公司会去搜集这类变化和数，然后慢慢地把这些数据和员工的满意度、敬业度联系在一起做相关性分析。

我们以前不擅利用数据，但这并不是说以前这些数据不存在，而是我们不太会用，数据分析的方法也相对粗犷。因此我们首先要改变的思维方式是怎么把

我们以前不擅利用数据，但这并不是说以前这些数据不存在，而是我们不太会用，数据分析的方法也相对粗犷。因此我们首先要改变的思维方式是怎么把这些数据利用起来帮助你的工作，而不是把它看成增加了你额外的工作量。

这些数据利用起来帮助你的工作，而不是把它看成增加了你额外的工作量。其实只要你能把这些数据利用起来，做好数据分析，很多工作会变得轻松起来。比如在人力资源领域也可以运用 6 Sigma 的理念来管理。

其次，现在很多人的方法是 benchmark，无论做了什么，都要拿到市场上去比一比，其实这种做法存在滞后性，因为只有获得外部的数据之后你才能去 benchmark。比如今年的薪酬调研报告出来了，你才能去做比对。但随着商业领域的竞争节奏加快，生活互联网话，我们需要改变这一点。在现在数据量越来越大，越来越全的大数据时代，我们能不能从 benchmark 转换到预测性分析上去呢？如果你跟踪足够多的数据，GDP、CPI（消费者价格指数）、PMI（采购经理人指数）、你公司前三年调薪数据、你同行业前三年调薪数据等，这些数据足够支持你在专业咨询公司的调研报告出来前做出自己的预判。假设你能把预算周期提前 2-3 个月，对公司的业务和财务部门而言，他们在做计划时就游刃有余，公司的资金利用效率也会大幅提高。举个例子，2009 年，用 benchmark 让很多企业吃了一次亏，2009 年开始，我国开始大幅增长最低工资，以前从来没有过如此大幅度的调整。这个调整是由政府公布的，而政府公布这个时间点通常很晚，基本都是你已把预算做完了。很多企业根本没有预料到这块，就很被动，不得不去要特批，需要走很多流程，很麻烦。

这种情况真的无法避免么？我们设想，你通过一些数据和政府的其他报告、精神、政策，利用各地政府公布政策的时间差，你可能会提前预知到调薪会有比较大的增长，这时你就能先人一步做好准备，不至于陷入被动的窘境。

### 贴近业务

庞锦峰 怡安翰威特咨询全球合伙人

HR 在使用数据时，有一项必不可少的准备工作——业务课题的“翻译”。业务部门经常谈论的生产率、个人投资回报等等，这些概念转换到人力资源

领域内，对应的是哪些数据？是否可以由此推导出相应的人力资源“公式”？这种推导和摸索一方面可以加强 HR 运用的能力，另一方面也为后台大数据分析做了准备——至少有一些课题已经开始研究，有一些推测已经开始验证。

数据只是一种表象，HR 所要展现的是问题解决能力，而不是数据处理能力。数据处理能力只是帮助我们解答业务问题的途径。举例来说，一个部门的离职率是一个客观的数据，但当它被与不同的对象进行比较参考，可以得出许多不同的结论。并非每一个结论都与业务部门的现实困境相关，HR 若只是单纯地呈现数据报告，其实只能使数据流于形式，并不能导向正确的战略决策，而要在平时的沟通中，就去理解业务的需求和挑战，使数据能够与业务所希望推动的结果相适合。

盛蕪希 合益集团大中华区副总裁

其实业务的数据和 HR 的数据并不是同一种。传统 HR 常用的数据就是工资、绩效的表现、培训场次、人均的贡献等等。但从公司业务层面上来说，希望看到的是人力资源为公司创造的价值，这其中就包括领导团队反馈的数据，领导力等等。这些数据最初都是处于孤立状态的，但通过把绩效数据、经营数据、以及 HR 的数据进行整合，可以建立一个有效的模型，兼顾业务角度需求、企业发展状况，来更好地调整人力资源策略。

### 预测趋势

盛蕪希 合益集团大中华区副总裁

当 HR 的信息与业务部门的信息之间产生通路之后，便能建立模型，做关联性分析，基于分析观察出某些趋势。

以薪酬为例，以往 HR 往往会关心如何制定当年员工薪资的构成、涨幅等等，如今可能更需要去考虑涨幅对企业产能的影响，或者哪些人群需要实现薪资的上涨。这就是一种预测，并且这种预测是从人力资

源策略与业务发展更为紧密结合的角度去进行的。

从宏观形势来看，中国未来的经济发展会出现有多挑战与变革。这一过程中，势必会出现用工成本越来越高、人才市场竞争愈加激烈的态势。如何更准确地预见企业在这些大趋势中的生存之前景，从而更好地选取人才、激励人才，以支持企业持续发展是 HR 今后的头等大事。

 **庞锦峰** 怡安翰威特咨询全球合伙人

大数据不仅仅只是碎片化数据，它还带来了一种在混沌状态下对未来命题预测的行为。换言之，在大数据时代，我们可能会同时研究几十个甚至几百个命题，然后才能判断哪些命题是为人关注、影响深远的。

当 HR 运用大数据对未来人力资源趋势进行预测时，以下几个方向可以作为参考：

- ① 总结业务部门、投资人、管理层的诉求，不同的诉求会给人力资源战略带来不同的侧重点。如果诉求为企业的投资回报率、增长率、现金流，这一诉求在人力成本占比高、业务趋向度高的行业中尤为明显，因为这一行业基本是依靠人力来创造价值，那么 HR 就不得不考虑人工成本、人员能力、员工敬业、员工年龄学历构成之间的关系。
- ② 考量业务模式与组织架构之间的关联度，找出最合适的人员配比。组织架构不能量化，但是组织架构之中的人员状况是可以量化呈现的，比如部门之间、层级之间、地域之间、业务条线之间的人员比，这些人员比其实就是组织架构的另一种体现。如果企业属于高科技行业，那么研发人员就是企业数量最庞大的人群；如果企业属于服务型行业，那么在全员员工中，销售、客服等相似属性的员工占比就会非常高。
- ③ 观测业务模式与员工能力需求之间联系，决策最合适的能力获取渠道。员工能力分为知识经验、技能水平、工作态度，不同类型的对业务的支撑度也是不同的，HR 要明确企业的业务，从而确定当下最重要的能力类型，这样便能顺利得出结论，接下来的任务到底是从市场上招募人才，还是在企业内部去培养。
- ④ 观察业务模式与绩效考核、薪酬激励体制之间的



盛蕤希 | 合益集团大中华区副总裁

中国未来的经济发展会出现有多挑战与变革。如何更准确地预见企业在这些大趋势中的生存之前景，从而更好地选取人才、激励人才，支持企业持续发展是 HR 今后的头等大事。

关系，制定出最合理的薪酬福利制度。在同一个企业中，不同的部门亦会采用不同的薪酬制度，HR 要考虑在保证公平的原则上采用哪些策略：奖金占比高还是固定薪资占比高？非物质奖励高还是市场上买不到的福利高？并且不同的业务部门要运用不同的薪酬策略。

HR 在利用数据进行预测时，可以从以上四个方向进行思维的拓展。其实这几个思路是围绕一个核心来展开的：紧贴业务需求，这是万变不离其宗的要点。HR

## 思考二

无论“传统”还是“创新”，激荡在 HR 心头永恒的声音是业务的需求。收集、分析、预测只是短暂的行为，贴近业务才是恒久的目标。这个目标随着外部环境的瞬息万变，业务模式的创新追求而调整高度，看似永无止境，实则经历了量变到质变的过程。其实，对 HR 来说，贴近业务亦非难事，永葆创新之能，跟随业务而变才是值得深究的课题。



## 03

## 创未来——

# HR 的不变之“变”

在任何时代的浪潮中，有人充当激流勇进的先行者，有人不加理会，不疾不徐地照既定节奏而行，但当整个世界都被浪潮覆盖，传统被颠覆，再“我自岿然不动”，也会被推进时代沉浮之中。与其被动等待洪流冲刷，不如主动探求发展空间，以求在未来之海中游刃有余。HR，一定做好了准备。

### 1

#### 挖掘挑战

**许菊晏** 析源组织效能咨询执行董事

HR 越来越重视数据、运用数据的频率也越高，但是对于数据的管理并没有引起非常高的重视。数据的基础建设往往不够，从各种渠道获得的数据彼此之间缺乏联系。在大数据时代中，HR 面临的首要挑战便是要对企业人力资源趋势具备预见能力，这种能力的培养需要不断积累数据，形成一套完整的数据架构，一旦需要数据分析时，便可以有详尽的资源，提高解决问题的效率。

**郭宏伟** 迈图集团亚太区战略薪酬总监

我们到底是从数据看到结果还是拿着结果来找数据，我想这是很多从业人员都有困惑。


跳出 HR，在科学领域也常常存在这类现象，在自然科学领域，很多是从数据到结果的。比如要做一个新药，一定是做了成百上千次试验才得出成果。但在社会科学的领域，是先发现结果 / 现象，再去寻找数据支持。我们常常是先做一个假设，比如我们假设员工的敬业度和薪酬有着很强的联系，但在没有数据支持的情况下，这只是一个假设，我们要去把薪酬数据和敬业度数据放在一起做趋势分析、假设检验，才

我们到底是从数据看到结果还是拿着结果来找数据，我想这是很多从业人员都有困惑。对于我们这些从业人员而言，最重要的是分辨清楚什么时候用什么方法，这是一项比较大的挑战。

能知道有没有相关性，以及究竟有多大的相关性。

我相信在企业不同的决策中，这两种办法肯定都存在，有的从数据到结果，有的从结果找数据支持。对于我们这些从业人员而言，最重要的是分辨清楚什么时候用什么方法，这是一项比较大的挑战。举例来说，我们在工作中会发现各种问题，各种现象，会有不同员工来反馈不同的信息。这时候可能就是一个从结果找数据的过程，如果你能找到恰当的数据去证明这个结果，那它就是存在联系的，是真实的。

还有一个挑战就是现在信息量比较大，有信息爆炸的趋势，你要分清哪些数据和信息是你需要的，这些数据是否有比较高的可靠性、连续性和一致性，而不是从市场上随便抓来数据就用，这样往往会让你的分析结果建立在错误的基础上。

 **盛蕪希** 合益集团大中华区副总裁


HR 越来越重视数据化管理，也与业务越来越贴近，但实际上仍然有不少 HR 并不真正了解业务，或者成为业务伙伴的能力仍需提升。这就造成了一些 HR 与业务的沟通不顺畅，提供的数据与业务部门的需求有出入。业务战略往往指向还未发生的状况，是一种被期待能产生效果、与以往不同的决策，那么 HR 是否能够跟上业务的思维路线和变化节奏？是否能够通过未来的愿景来指导当下的人力资源发展？是否能在“虚无”的状态下作出坚定的决策？这些问题是我们在今后的人力资源管理中好好思考的。

另外，许多 HR 比较习惯参照市场上的“最佳实践” (Best Practice)，但能否根据最佳实践创造出更适宜自己


企业情况、更有利于企业发展的策略，对 HR 来说是另一大挑战。

2

## 转变思维

 **庞锦峰** 怡安翰威特咨询全球合伙人

数据爆炸是当今的一大趋势，人力资源工作在趋势下会产生哪些思维变革，这是一个值得研究，并且仍未定论的课题。就我自己个人的观察来说，第一，大数据时代的到来会触动人力资源在思考问题时更贴近业务。因为当数字过于碎片化，就不可能逐一被利用去说明一个问题；而是先要预测，探讨会发生什么样的业务问题，在这个前提下再找出合适的帮助解决问题；第二，HR 要利用大数据提升“自我营销”的能力。其实 HR 已经越来越打破服务型、内控型、行政管理型部门的形象，所从事的工作越来越和组织能力提升相关，如何使 HR 所做的贡献得以彰显？数据呈现是一个最为直观的途径，它能让所有员工看到 HR 真实的工作成果，获得认可；第三，HR 需要加强自身对数字理念、统计学的深入剖析能力。HR 要学习更多的统计学、方法论，明白这些内容和财务、业务、企业发展有什么关联。

 **张莹** 西安杨森制药有限公司资深人力资源总监

我从业二十年，这二十年来一直都在说要改变，因此我觉得“改变”是个永恒的话题，它不是一个新词，换言之，我们在任何时候都要能够接受改变。但我觉得接受改变并不是为了外部的压力，而是源自于自身的好奇心。HR 的从业人员要不断地去了解这个世界正在发生的变化，了解人，了解员工，了解他们发生的那些无论是外在还是内在的变化。有了好奇心你才会去了解、去洞察。所谓的“洞察”并不是说站在旁观者的角度上去观察这个社会发生了什么变化，而是说你真正身在其中，因为我们也是社会变化中的一部分，我们要融入到变化中去。

这个有一个观点很流行，认为世界变得越来越快，

### 3

## 重塑价值

张莹

西安杨森制药有限公司资深人力资源总监



张莹 | 西安杨森制药有限公司资深人力资源总监

我们在任何时候都要能够接受改变。但我觉得接受改变并不是为了外部的压力，而是源自于自身的好奇心。

越来越复杂，越来越模棱两可。我们要怎么来应对这种变化？是摆在 HR 面前的课题。我个人认为，这种讨论其实更多地是站在一个旁观者的角度来观察这个社会，所以你会希望自己能控制这种变化，掌控它带来的挑战，这就是典型的旁观者的心态、管控的心态。假设是一个 90 后的年轻人，当这个世界发生变化时，他往往不会认为世界复杂多变，让人摸不着头脑；相反地，他觉得这一切很有意思、很好玩。所以我觉得 HR 从业人员，乃至企业管理者都应该融入到其中，这种变化是不可抗拒也无可逆转的，你要积极地成为变化中的一份子，并和年轻人一样去享受这些变化。

我举个例子，比如微博出现的时候，我们内部有过讨论，到底要不要开企业微博，有人觉得要是开了微博会担心没法控制大家的沟通和言论。这种有点排斥的想法就不对，与其永远想着去掌控这种新事物和变化，不如去享受它。在享受它的过程中，不断去了解它的多种功能，这时你自然就会清楚知道微博这种平台会给团队带来什么影响，产生什么互动，又能怎么好好运用这种互动。

盛蕤希

合益集团大中华区副总裁


随着大数据时代到来，HR 管理的数据化程度越深，就越对 HR 自身能力提出越高的要求，能力提升的前提是思维的变革和更新，这是 HR 在数据化管理中要把握的核心，也是他们培养战略思维的先决条件。

首先，要始终带着分析的眼光看数据。如今对于数据的获取已非难事，但我们若无法从数据中解读出一些深刻的含义，让它们对企业的商业活动、日常管理产生影响，那么数据只是被收集起来而已。HR 对数据要达到运用的层面，就要培养自身的分析能力。

第二，视野开阔。传统的 HR 往往习惯按照一定规则和模式来工作，规范化程度很高，管理颇具流程性。但是如今我们提倡 HR 要具备战略意识，战略层面的思考往往是开放式的，并没有标准的答案，一切皆有可能。因此 HR 要紧紧抓住大数据时代所赋予的资源多、渠道广的优势，打开思路，从更多、更广的角度去思考问题，跟上当今商业世界中不断创新思变的浪潮。

数据的运用只是把 HR 的工作性质变得更加战略化，有了技术的平台，你不需要花很多的人手工去做这些信息，而系统就能够帮你找各种趋势。所以对信息的识别、分析，可以由系统完成的，相对而言人手可以空出来，集中到做解决方案和战略上去，从这个角度来看，它帮助 HR 的工作提升了一个层级，增强了 HR 在业务中间的话语权。

另外来说，我们自己的从业人员也要不断共同地去探讨，用什么样的技术、用什么样的方式可以收集到我们所需的数据。这个群体、这个职业、这个行业要推动这方面的发展，需要大家有这个共同意识，我相信这是一个互相促进的过程。要形成一个行业趋势，我们才能够实现量变到质变的过程。每个人都会有自己一点一滴的心得，然后这些心得互动会形成一种行业趋势共同去实现推动。


 **庞锦峰** 怡安翰威特咨询全球合伙人

HR 若能充分利用数据，便能真正为企业增值，同时证明自身的价值。“增值”包含了“节本”和“增效”两个方面。首先从“节本”的角度来看，HR 与所服务的员工之间的配比往往已经不能作为人力资源有效性的唯一指标，当下，HR 服务的交付流程、人力资源的体系建设以及 IT 系统的支持，这几方面共同作用才能实现人力资源有效性的提升，人力成本的节省，这一切资源的整合都离不开大数据的支撑；其次，从增效的角度来说，要实现企业人工成本与销售占比逐年下降，平均每个人编制所创造的年利润逐年增长，仅仅依靠节本是无法达成的，而恰恰是和人才发展息息相关。HR 部门每年实施的培训计划、轮岗计划、全球派遣等等，对绩效的提升是否具有贡献？回答是不言而喻的，那么请用数字进行直观说明吧。

另外，我觉得数据运用能帮助 HR 更好地履行“警察”的职责，即审查出员工个人绩效得分与整个团队绩效成果之间的偏差。有时候企业中某个部门成员的绩效得分均非常高，但整个团队的月入业绩并未达到预算目标，这其中就隐含着中基层领导的领导力问题。HR 要能够审查出这些偏差，并且推导出中基层管理人员在目标下方、员工能力提升、问题解决等方面的存在的能力缺失，并作出相应的措施。这是 HR 非常重要的一项工作，因为经过我们多年的员工敬业度研究发现：企业发展最重要的驱动力就是中基层管理人员的领导力。

## 4


### 组织支持

 **张莺** 西安杨森制药有限公司资深人力资源总监

西安杨森，包括整个强生，我们现在正在做系统整合，整个强生在中国有十余家法人实体，这些企业相关的人力资源信息全部要整合到同一个平台上，用这个平台来去支持我们一万多名员工的基础信息、全球的绩效管理、人才审核，以及未来公司内的 HR 流程。

不光是强生，很多公司都开始使用 Workday 这个系统。整个上线的过程对我们来说是一个非常好的学习机会，因为此前强生是一家文化多元，也相对“分权”的组织，每家公司都有自己独立的系统和数据，那么现在我们把所有这些独立的内容整合到一个平台上，不光意味着信息整合，还在极大程度上提升了整个强生的效能，因为我们不用再各种不同的系统、不同的政策和流程去管理不同的团队，而是用一个统一的、标准化的流程去管理运营，把 HR 的精力解放出来，更多地投入到支持业务战略上。

从员工角度来说，集团内不同公司的员工也能就此获得同一的员工体验，而不是去比较你有什么我有什么，大家的待遇都是平等公正的。此外，员工之间的流动也更好管理，能形成一个相对良性的人才共享平台，而不会像以前，如果员工从一个组织调到另一个组织，还要先从一个组织辞职，再到另一个组织重新签合同，对整个组织的人才的发展来说能起到扩大和带动作用。

 **郭宏伟** 迈图集团亚太区战略薪酬总监

为了更好地支持 HR 管理的高效和规划，我觉得企业首先还是要在系统上做投资，相对以前要加大投资。现在是一个信息化时代，当一个企业发现你在信息时代的时候还是在驾驶三套马车，那你明显是跟不上步调的。所以企业第一要加大软件硬件的投资。其

这个群体、这个职业、这个行业要推动数据运用的发展，需要大家有这个共同意识，我相信这是一个互相促进的过程。要形成一个行业趋势，我们才能够实现量变到质变的过程。

### 思考三

HRBP 已非新词，却一直随时间推移而增添深意，商业世界的新旧交替为业务注入新内容，也间接为 HR 注入新的挑战、机遇。HR 将自己视作为业务伙伴，必然也就将自己视作了商业世界一分子。所以仔细想想，HR 对数据的研究、利用，除了为业务决策贡献力量，何尝没有在为商业世界提供一种全新的思考角度？

次，有了完善的系统之后要有合理的流程和政策去使用这些东西。有时我们发现有些企业堆了很多钱把系统建起来了，但都不用，这就要求我们从流程上就要去向着数据化的工作方式去转变。第三点，对于相关的从业人员要加大培训、提供支持，让他们在这方面的能力迅速成长；不光是读数据的能力还有理解政策的能力，还包括像一些相关的行为科学、心理学、组

织行为学的内容。要让用这些数据的人，把这些相关的知识都补起来，才能让数据说话，说真话。最后一点，我认为数据分析它既是一门科学也是一门艺术。讲它科学，从数据得来的东西通常是可靠的；艺术性是指同样一组数据，你怎样去运用，用什么方法分析，这是存在艺术性的。要把这种科学性和艺术性结合起来，这样才能在企业中把数据运用得更好，而不是死板的套数据、叫板数据，要掌握其中的灵活性，这就需要有经验的人员才能得出正确的分析。

 盛蘇希 合益集团大中华区副总裁

企业对于 HR 的支持，不仅是硬件系统上的充分投入，更要从对 HR 能力的定位、授权等更为软性的角度来加以配合。

- ① 企业对 HR 要给与充分授权，否则 HR 很难去推动跨部门的合作、企业文化的建设等一系列工作。
- ② 重新定义 HR 选材的标准。新形势对 HR 的能力做出了全新的要求。选则符合新时代要求的 HR，这既是对企业负责，也是对 HR 本身负责。
- ③ 从组织设计的层面上来说，我们要重新定位 HR 的角色。HR 的功能要和业务贴合的越来越紧密，它不仅是一个支持部门，更是一个战略决策部门。

我觉得在新时代中，HR 的管理除了需要艺术，更需要一些科学性，这样才会使管理的艺术更能发挥它的美感。HR

### 结语

业务离不开 HR，庞大的商业机器也离不开 HR 的运转，HR 在探索数据可利用空间时，其实也让数据更大、更强、更细腻。如果有一天，HR 早已从支持部门的角色中抽丝剥茧，完美转化为彻底的战略部门，那么“业务伙伴”是否有可能升级为“业务引导者”？跟随惊喜不断的大数据，也许一切皆有可能。



## 让 HR 更有效地用数据说话

文 / 凌震文 大众点评人力资源副总裁

**“HR 用数字说话”决不仅仅是彰显自身对数据的使用能力，更重要的是利用数字帮助业务做决策，这才是“说话”的深层次意义，HR 不仅要会使用数据，更要使数据成为一种促成正确决策的力量。**

如今，HR 的数据化管理是一个相当热门的话题，许多 HR 也愈来愈注重在人力资源管理中使用数据。但“热门”不代表“熟练”，重视数据也不说明一定能够有效地利用数据。我们常常会有这样的困惑：人力资源部门呈现的数据被业务部门认为是\*\*不重要、无意义\*\*的，这就说明我们走入了一个误区，我们收集、统计的数据只是我们认为必要的，并且以为它们与业务相关，但实际上，当数据无法成为业务部门做出决策的依据时，数据只是一种事实而已，没有更大的价值。

尤其在人力资源数据越来越多、越来越碎片化的今天，找对数据、整合数据以及分析数据的能力显得尤为重要。当业务部门能通过数据理解人力资源的状况，找到其与业务的关联性，才能做出更好的业务发展战略。

### 数据，是一种信息

数据 (Data)，在英文中本意为信息，后引申为数据、资料，以及从科学实验中提取的价值。如果我们仅仅只是围绕“Data”的原意来理解，也很容易明白“数据”并不是简单的数字呈现，它的背后一定有更深的含义等待发掘。

按照所反应的事实来区分，人力资源数据可以归

纳为三类：

**第 ① 类** 反应企业人力资源活动的健康程度的数据。比如，员工敬业度、员工流失率、员工对企业活动的参与度等等；

**第 ② 类** 反应 HR 工作有效性的数据。比如，招聘的效率、培训工作的效果、薪资结构的合理性、公平性等等；

**第 ③ 类** 反应人力资源工作与业务关联度的数据。比如，员工薪资在人才市场上的竞争力、招聘渠道的有效性等等。

当然，以上所列举的数据，有一些并非通过简单地统计、收集便能获得，而是要通过对原始数据的加工来获取。因此，当信息越来越多的时候，反而能够生成更多有意义的数 据，从而帮助我们扩展思考问题的角度。

举例说明，当我们在选择招聘渠道时，正是依靠以往积累的数据和经验进行决策的。校园招聘和社会招聘这两种渠道无论从时间耗费长短、费用，还是有效性上来看，都存在着差异。我们首先根据企业当前对人才的需求，确定了校园招聘这一渠道。然后再考虑到底选择一类高校还是二类高校？一类高校的毕业生素质、能力、学习意愿都比较高，但同样有数据显示他们拒绝 offer 的可能性较大，入职率较低——很容易理解，这些学生往往是人才市场争抢的对象；反而是二类学校的优秀毕业生更看重职位机会，入职几率大。于是，我们也在高校类型的选择上做出了决策。

以上案例其实说明了 HR 在使用数据时需要注意的两个要点：① 善用穷举法。② 凭借自己的经验判断哪些数据与当前需要解决的问题相关，这些数据反应的问题是否代表着一种规律。

数据包含着丰富的重要信息，需要我们一一将其解读出来，尤其当这些重要信息对应某个业务问题时，我们更需要对其进行关注。

## HR 在使用数据时需要注意的两个要点：

一、善用穷举法。

二、凭借自己的经验判断哪些数据与当前需要解决的问题相关，这些数据反应的问题是否代表着一种规律。

### 人力资源指标

当 HR 抱怨自己向业务部门提供的数据不被认可时，其实这里面包含着一种信息不对称：HR 往往认为自身已经对业务的需求了然于胸，以为呈现的一切正是业务部门需要的。但事实并非如此，HR 所关注的培训场次、招聘人数等等，并不能直指业务部门的核心需求。

要消除业务部门及 HR 部门之间的“隔阂”，就要在充分对话的基础上，明晰业务部门当下真正需要的数据。当我们在海量数据中进行辨别、寻找时，可以将它们分成两类：

**第 ① 类** 结果性指标，指向事实、结果，比如，离职率，这一指标是不可控的；

**第 ② 类** 过程性指标，指向干预措施，比如，为了降低离职率所采取的方法：直线经理与员工一对一面谈的频率等等，这一指标是可控的。

过程性指标可以起到预示问题的作用，直接影响决策的制定，业务部门需要的正是这类数据。

由上我们引出了一个概念：人力资源指标。

人力资源指标反映了组织人力资源项目与活动的特性，描述了既定流程与结果，使用人力资源指标可以提升组织的效率。

上世纪 70 年代，许多如今常见的人力资源指标

就已诞生。在很长一段时间，人力资源关注的指标都是非战略层面的，比如员工的年龄、经验资历等等。现在这些指标依然被广泛接受和运用，但并未对管理决策产生重要影响。这正是当下人力资源所面临的挑战。结合以上所述的“结果性指标”和“过程性指标”概念，我们应该很容易拓宽思路、找对方向。

### 人力资源报告

我们已经明确，使用人力资源指标的意义实际上是为了做出正确而非非凡的决策，那么我们向业务部门递交的人力资源报告必定汇总了一系列有价值的指标，不同的指标组合成了不同的报告。

有一类报告是递交给 HR 部门的领导层，整合了结果性指标数据，说明 HR 工作的有效性；另一类报告是给业务部门的直线经理看的，综合的一系列数据对未来可能出现的问题进行了警示。因需求不同，递交给不同业务部门的报告在数据的组合上会有差别，但大致应该包括以下内容：

- ① 招聘渠道有哪些，这些渠道是否具有有效性？
- ② 我们是否为员工提供了良好的发展机会？这些发展机会有无对企业业绩产生影响？

在人力资源报告产生的过程中，人力资源“仪表盘”（HR Dashboards）是一个有用的工具，它是报告的浓缩部分，包含了业务单元分析，让管理者在组织内部的各个层面深度检验各项指标，同时它反映了组织即时分析与人力资源流程相结合所产生的效能，也反映出搜集组织数据的能力正在持续提升。在使用人力资源“仪表盘”时，要务必使用简明的图示，让管理层一目了然，避免使用大量的文字和数字。

当我们找出数据之间的关联性、对它们进行合理分析，它们才能转化为解决问题的依据。我们提倡人尽其才，其实数据亦是如此。

### 数据分析途径

如刚才所述，我们最终呈现的报告并不是简单数据的堆砌，而是建立在与业务部门沟通的基础上，以解决业务需求为目的，经过选择、分析之后产生的有价值的数据集。

数据分析有三种有效的途径：

- ① 标杆管理（Bench marking）：进行市场对标，为未来人力资源决策提供了参考。
- ② 挖掘数据（Data minning）：鉴别存在于数据中的模式的效力以及有助于提升决策的且未被识别的因果机制。

- ③ 预测分析（Predictive Analysis）：包含建立能预测组织未来结果的组织系统模型，并且了解组织假设性变革的后果。比如：一家企业发现员工满意度与营业额之间具有关联，那么人力资源就可以利用这些数据对企业的工作环境、员工的薪酬福利等提出调整建议。

在以上三种数据分析的基础上，我们才能制定更精准的劳动力规划。通过建立劳动力模型，我们可以看出人力资本——组织环境中最具变动性的因素，是如何变化的。

数据可以带给我们许多更好的问题解决策略，前提是我们有效地对它们进行利用。否则它们只是客观的存在，只有当我们找出数据之间的关联性、对它们进行合理分析，它们才能转化为解决问题的依据。我们提倡人尽其才，其实数据亦是如此。



如今，人力资源对数据的重视程度并不低，所以它才成了一项值得研究的课题，因为对数据的研究、有效利用数据的方法、数据管理的理念等等并没有定论，都在不断探讨和尝试中找到新的出路。然而 HR 对数据的利用始终围绕核心的目标：解决业务需求，提升组织的有效性。当然数据化管理对 HR 自身专业能力的提升亦有极大作用，这是一个相辅相成的过程。HR



我们最重要的不是去计较真与伪，得与失，名与利，贵与贱，富与贫，而是如何好好地快乐度日，并从中发现生活的诗意。

——林语堂

# 生活的诗意

## 访美亚财产保险有限公司 中国区人力资源副总裁 贾方俊 (Daisy Jia)

不大的办公室，经巧心布置后别有一番趣致；传统典雅的旗袍，搭配上西装，惊喜地焕发新生；在忙碌的工作之余，懂得为自己找些乐趣，爱读林语堂的 Daisy，无疑是个“诗意生活”的践行者。

文 / 秦蕙颖 图 / 张弓

### 在经历中收获

在经历中收获，Daisy 如此定义人生。

大学期间担任学生干部的 Daisy 一直对于和人打交道的工作很有兴趣。临近毕业，她获得了一个在外企人力资源部实习的机会。这一经历使得 Daisy 对人力资源工作有了一定的系统化了解，也增加了她对人力资源工作的兴趣。也正因为如此，大学毕业后，Daisy 放弃了去政府机关的工作机会，毅然选择了英文为工作语言的外企。凭借着悟性和努力，只用了短短几年，Daisy 就已经独当一面，并被升任 HR Head。然而就在事业顺风顺水的时候，Daisy 又做出了一个令旁人惊讶的决定——出国深造。

“在学习人力资源管理专业时，有一位导师的话



人力资源工作能让你看到形形色色的人，虽然难免也会遇到人性的阴暗面，但更多的是人性中的光明、温暖、善良和友爱。我想，这就是人力资源工作的最大魅力。”

对我影响很大：如果真想要做好 HR，一定要拓宽自己的眼界和知识面。因此提前完成了人力资源的专业学分后，我就选择在澳大利亚继续攻读 General Management 的硕士学位。它涵盖了市场、经济、商业、财务管理等领域，看似与人力资源的联系不大，但做好一名 HR 最终要和包括业务部门在内的各个方面打交道，管理并发展有着不同背景的人才，这就要求我们有能力了解把控全局，而 General Management 恰恰就能极好地培养 HR 的全局观。”

国外的求学生活，使 Daisy 不仅收获了先进的管理知识与理念，更收获了地球村这个大家庭赋予的厚礼。

作为一个敞开怀抱的移民国家，在澳大利亚，到处都是不同国籍、不同民族、不同肤色、不同信仰的人。在校园生活中，Daisy 并不拘泥于亚洲人的小圈子，而是积极与来自各国的同学们交流，甚至还主动融入当地土著，参与了不少当地人的活动和演出，为此，学校还授予了她“国际精神”奖。

正如孔子所言，三人行必有我师。在与不同文化背景的人们的交流过程中，Daisy 从不同的人身上学到了不同的东西：“到最后你会发现，没有所谓的孰优孰劣，只有人与人之间的‘不同’，而且在这些‘不同’中蕴藏着许多美好的闪光点。一个人可能没有足够的时间去经历和尝试太多种不同的人生体验，但和不同的人打交道，你就能丰富人生经历。人力资源工作能让你看到形形色色的人，虽然难免也会遇到人性的阴暗面，但更多的是人性中的光明、温暖、善良和友爱。我想，这就是人力资源工作的最大魅力。”

### ▶ 十年美亚情更深

结束留学生活的 Daisy 回国后加入了美国国际集团 (AIG) 在华独资子公司——美亚保险 (AIG China)，但她与美亚的缘分却早已开始。

“早在第一份工作时，公司的保险也是由我负责的。因此当时就听说过美亚，知道它是国内最大的外资财产保险公司，汇聚了很多优秀的人才。回国后虽然也拿到了挺多家公司的 offer，但美亚给我留下的美好印象始终萦绕在心头。”

这份高度的品牌认同感使得 Daisy 对美亚抱有不

一般的执着。在加入美亚之后,对美亚的文化了解愈多,Daisy 对美亚的感情也就越深。在美亚工作的十一年间,AIG 经历了诸多变化,但在 Daisy 眼中,有些事却是始终不变的——注重创新、严守诚信,以及员工们的主人翁精神。“公司充分给予员工授权,在这种氛围下,员工都有着强烈的企业家精神,努力追求卓越。”同时作为一家国际性企业,美亚的多元文化特色也非常明显。2007年,AIG 上海、广东、深圳三地的分公司完成“分改子”改制。AIG 在中国的独立子公司—美亚保险,成立。“我记得当时办公室设在淮海路上,整个中国区的管理团队里聚集着各个国家的精英。在那个环境下,不同的思维方式在碰撞中产生火花和共鸣,是我非常宝贵的一段经历。”

中国经济的快速腾飞在增强民众保险意识的同时也为保险业带来了日益激烈的竞争。对此,美亚并不随波逐流,而是坚持着自己的策略。

Daisy 介绍说,美亚保险在中国开展业务、深耕市场,注重四大战略:① **注重人才培养发展**;② **找到适合自己的差异化市场并注重效益**;③ **强调客户为先**;④ **注重运营效率提升和产品创新**。“美亚的产品一直是非常领先的,也有许多公司愿意跟进或复制我们的‘创意’。美亚的人才在市场上格外‘吃香’,因为美亚人中,很多既有国际化视野,又有本地经验、熟悉业务、精通管理。”Daisy 谈到这里,颇为自豪。此外,“面对中国市场的竞争,美亚采取差异化发展,深耕市场的策略,从理解、分析客户需求入手。客户的需求时时在变,这就要求我们的员工与时俱进,洞察机会,才能为消费者提供适合的产品和服务。我们的口碑也就这么慢慢建立起来。”

快速变化的市场环境也给人力资源部门带来许多挑战,而在 Daisy 看来,HR 能否在企业中获得影响力,全看他能提供何种价值。“做一个好的 HR 要始终头戴两顶帽子:一顶代表公司,另一顶代表员工。我们不仅要去做业务的战略合作伙伴,也要做员工和公司之间的桥梁和润滑剂。我们这样的金融公司,提供的产品只是一纸合同,但无论是与客户接洽的人员还是在内部为他们提供服务的人员,每个人都是这条供应链上不可或缺的一环。所以公司始终将‘人’视为最重要的资产,通过在人才的选、用、留方面花心思下工夫

## 做一个好的 HR 要始终头戴两顶帽子:一顶代表公司,另一顶代表员工。我们不仅要去做业务的战略合作伙伴,也要做员工和公司之间的桥梁和润滑剂。

以确保人才的保值和增值。”

Daisy 带领 HR 团队为包括美亚保险在内的 AIG 在华分支机构提供人力资源的专业服务,其中还包括 AIG 与国内最大的保险公司-人保集团-PICC 的战略合作框架下,设立的合资销售公司-中美国际保险销售服务有限公司。

过去几年内,Daisy 在公司管理层的支持下,与各部门通力协作,进行架构重组,制订新的人才发展战略,实施工作和生活平衡策略,致力打造高敬业度的组织。这两年 AIG 在华企业不仅员工流失率低于业界平均水平,还向集团总部和区域输送了一批高潜质专业人员担当管理职务。最让 Daisy 感到骄傲的是,在向区域输送的这批人才中还有还几位出自 HR 团队的专才,“成就别人是最让人有成就感的事”。从对团队经理两周一次的面对面,部门成员季度分享,到与业务部门每月简报,Quarterly HR OPEN DAY,Daisy 在“沟通”和“培养员工”上投入了许多精力和时间。“将心比心”是 Daisy 在采访中一再提到的关键词,正是这样一份真诚用心,不吝分享,无私提携,快速地提升了 HR 团队的整体能力,被其它部门评价为一支团结而精良的“部队”。

提供价值、贡献自我,Daisy 就这样贡献着她的能量,与她所钟爱的事业一同前行。

### 倾心相待,自有回报

Daisy 喜爱做菜,只要有闲暇,她便会亲自下厨,精心烹制几道佳肴。Daisy 做菜,不仅用料要好,摆盘也丝毫不能马虎,朋友和同事们常常开玩笑说对着那一盘盘“艺术品”实在不忍下箸。每月与自己的团队进行自制午餐聚会并邀请其它部门分享已经成了 HR 部门的一个常规节目。在 Daisy 看来,与团队分享的不仅仅是一道菜,更是一份情感,一份温度,同时也



**“人是再复杂不过的生物，人力资源管理是一门专业，更是一门艺术。只要你倾心相待，别人总能感受到你的那份投入，以及那份从心底流淌出来的暖意。” Daisy 的这席话不仅是她对自己管理哲学的总结，更是美亚回馈员工、回馈社会的真实写照。**

巧妙地从一个非正式的角度加强了 HR 与业务部门的沟通 and 理解。想来这正是应了时下流行的那句“唯爱与美食不可辜负”——爱与美食，两者看似毫无干系，但温暖、柔软、甜蜜、回味……等等的元素都让它们变得相似甚至相通。

厨房小事，反映出的恰恰是 Daisy 的管理之道。《道德经》中有云，治大国若烹小鲜。油盐酱醋要恰到好处，咸不得，也淡不得；火候得把握适当，既不能操之过急，

也不能疲沓怠慢；这考验的是“大厨”的功力。

“人是再复杂不过的生物，人力资源管理是一门专业，更是一门艺术。只要你倾心相待，别人总能感受到你的那份投入，以及那份从心底流淌出来的暖意。”Daisy的这席话不仅是她对自己管理哲学的总结，更是美亚回馈员工、回馈社会的真实写照。

事实上，自1992年回归上海，在中国开展业务至今，尤其是2012年重新启用AIG品牌后，美亚保险在重视公司整体经营业绩的同时始终关注于员工发展，积极参与公益事业，构建了健康向上的企业文化。

对内，美亚不仅注重人文关怀，还培养了员工对公益事业的积极性，组建了多个公益小组。其中，有的小组以提升女性员工领导力为主，支持女性员工在企业内获得更好的发展；有的小组针对海外人群，宣传中国文化与经济发展；有的小组帮助残障人士，改善他们的生活与精神面貌。

对外，在深耕市场、践行承诺的同时，美亚亦积极履行企业社会责任。如出资在江西婺源建造“美亚保险希望小学”，设立“美亚保险奖、助学金”，参与农村失学女童助学计划，赞助国际大学生企业家联盟，启动“道路安全公益行”系列活动……此外，美亚联合其全球服务网络，启动了跨国客户业务综合服务平台，成为市场上第一个设立“护照计划”跨国客户服务团队，助推中国企业“走出去”的外资保险企业。

美亚的全心投入，换得的不仅是企业的发展，更赢得了竭诚奉献的忠实员工与社会的肯定。在“最受消费者信赖金融品牌”、“最受消费者信赖金融品牌”、“年度最佳外资保险公司”等荣誉纷至沓来的同时，Daisy和她的所有同仁依然践行着他们“以心换心”的承诺。

## 一种态度，一种人生


有心思，也舍得花心思——与Daisy稍有接触的人，大概都会有这样一番感慨。Daisy不仅爱下厨，还对摄影、音乐、书法、绘画等等深感兴趣，各大艺术展馆都是她休闲的首选。此外，她还坚持每周学钢琴、做手工、读好书。更要提到的是这位高管妈妈家中还有一对可爱的龙凤双宝。

## 随着岁月的洗练，智慧在时光中积淀成通达的宽容，“严于律己，宽以待人”这则古训也镌刻在了她的淡然不惊中，成为了她不凡气度的符号之一。

面对这满满当当的“行程”，不少人问她：“你哪来那么多时间？”而Daisy的回答却发人深思：“时间就象海绵里的水，要挤总是有的。我的时间并不比别人多，如何平衡好自己想做的每一件事变得至关重要。我在这些事情当中找到了很多的乐趣，这种快乐让我觉得时间的投入变得更有意义。而且我是一个很推崇中西合璧的人，中国文化含蓄内敛，有许多值得我们一学再学的精粹，但我们缺乏批判精神和开放性思维，这恰恰是西方文化中常见的，很值得我们在工作中去推广和学习。”

懂得生活的人才懂得工作，这是笔者在Daisy身上获得的体悟。无论是生活还是工作，她都在全力以赴。“如果我做了，就会尽力去把它做到最好，有时我身边的同事和朋友甚至会评价说我想把事事都做到‘极致’。”谈及此，Daisy不由露出笑容，她坦言，自己的完美主义多少也曾给别人带来困扰，但随着岁月的洗练，智慧在时光中积淀成通达的宽容，“严于律己，宽以待人”这则古训也镌刻在了她的淡然不惊中，成为了她不凡气度的符号之一。

接受人生的常态是不完美，就如同欣赏“月有阴晴圆缺”。既然“此事古难全”，那么不妨松开绷紧的弓弦，享受更真实、更自然、更快乐的诗意人生。

“我更喜爱现在的自己。人生就是一场经历，不管经历的是好事还是坏事，正是这些事造就了现在的自己。它让你变得更成熟，待人处事也更练达，你会找到自我，明白什么才是自己在追寻的，什么又是你应该给予和付出的。人生不在于你达到了多高的职位，获得了多少物质与金钱，也不在于你有多大的权利，而在于认识自己的本心。与自己内心的对话，才是我最珍视的。”与心对话，自省自问，一种态度，成就一种人生。



# 梦想永远正当时

## 普华永道(PWC)中国及香港区人力资源总监 盛吉安(Steven Sheng)

“如果一切都要有先例，那么就做不成什么大事情。” Steven 的一番话已然道出自己的人生志向。在所热爱的人力资源领域内打拼二十载，Steven 从来不缺乏前进的动力，在每一次挑战面前都满怀重新开始的勇气。千里之行，始于当下，永远满怀梦想的 Steven 为我们证明了不断超越自我才是“做大事”的真正内涵。

文 / 赵娴 图 / 米素

### 职业起点：始于偶然的必然结果

九十年代初，Steven 大学毕业，他进入国家政府机关，被委派到一个中外合作交流项目中，参与项目规划和筹建。这是他的第一份工作，作为一名语言文学专业的高校毕业生，这在当时应该算是一个学以致用用的岗位。项目的主要投资方是来自英国、瑞典和俄罗斯的企业。作为中方代表，Steven 与外籍管理人员、技术专家一起生活、工作和学习，不仅使专业特长得到了发挥，并且还得到了在跨文化环境中工作的宝贵经验。

项目筹建伊始，Steven 便参与了中外方的合作谈判，之后便是一系列的项目管理实践，涉及融资、公司筹建、设备引进、产品设计、市场开发等多项工作内容。看着项目从雏形到完成这整个过程，初入职场的 Steven 已经感受到了一种莫大的兴奋和成就感。当然这其中的辛苦也是不言而喻的，不仅必须学习跨领域知识，掌握项目管理技能，承受巨大的工作量。当

时项目主要在北京和保定两地开展，Steven 常常在两个城市间往返，这让身为南方人的他笑言：自己也曾是一代“北漂”。这样漂泊的日子并没有让 Steven 产生退却的念头，反而从中体会到了一种创业般的豪情。正是如此事无巨细，全程参与的过程让 Steven 看到了一个海外公司如何在中国投资、开发和运营，享受从无到有的快乐和充实。

当项目进行到一半时，企业对人才的需求越来越明显，人才的招募及培训成了项目的重点。企业高管大都是外籍人员，对当时国内的人才市场一头雾水，按西方经验操刀显然并不合适，于是 Steven 被推选到了这个岗位，担起了人力资源管理这项重任。从何处招人？招什么样的人？如何辨别人才？怎样开展系统有效的培训？薪酬的标准和判断依据是什么？这些问题每天都萦绕在 Steven 脑海中，让从未接触过人事工作的他花费了许多时间和精力去思考。“当时比较棘手的还有



HR 是一门跨学科的、极富挑战的、  
对智商和情商都要求很高的专业岗位。  
而且，你会发现 HR 做得越久，  
需要学习的空间越多。

中外员工的跨文化沟通问题” Steven 坦言，九十年代初，中国改革开放才刚刚走过十来个年头，整体上市场化、专业化程度还不高，职场上中外员工之间的观念、思维模式差别较大。比如，中籍员工的判断往往以人为导向，而外籍人士喜欢以事实和流程为导向，很少顾及情面。为此，促进内部沟通协作是一项很大的挑战，这是他无法回避的。Steven 深入分析中西方文化的差异，了解思维和价值观的异同，很快掌握了加深员工信任、促进沟通的技巧。在此基础上，中西兼容并蓄，建立起中外合作企业所特有的企业文化。直到项目建成，人力资源部门成为外籍管理层和中方员工最信任，最愿意寻求支持和帮助的一个核心部门。

“这就是我人力资源之路的起点”。彼时人力资源的概念在国内才刚刚崭露头角，一切还有待建设和开拓，Steven 便是其中的践行者。从一个复杂而庞大的项目管理实践开始，渐渐聚焦于人力资源管理的点点滴滴。在艰辛而未知的道路面前，Steven 不回避、不犹豫，勇往直前，从而找到真正的职业起点，从此，满怀壮志豪情和远见卓识，扎根到更为坚实的职业土壤之中。

### 明确方向： 时代赋机遇 个性定目标

“从我开始从事 HR 工作的那天起，我就发现这是一门跨学科的、极富挑战的、对智商和情商都要求很高的专业岗位。而且，你会发现 HR 做得越久，需要学习的空间越多。”后来由于政府部门结构调整，中外合作项目战略重组，年轻而充满抱负的他开始考量未来的无限可能性。

Steven 回到了南方——离亲人更近的故乡。时间流转到了九十年代中后期，他在上海亲历了地铁一号线的开通，捕捉到这个城市到处弥漫着的飞速发展的气息。“当时许多外商纷纷入驻上海，在上海成立分支机构，也带来了它们成熟的商业运作模式和完善的管理体系，我预感到人力资源管理在这里一定会得到重视和发挥，这对我的职业发展是一个良好的机遇。”跨国企业要在中国市场站稳脚跟、拓展业务，首先需要的是人，他们迫切地希望了解、找到大量的中国高潜力人才，通过培训发展，帮助他们改进思维方式，提升工作技能，尽快融入外企的环境，赶上国际化的

节奏。“这实质上就是跨文化沟通的问题”，Steven 很早就开始关注这一问题。凭借自己先前积累的经验，他参与了花旗银行上海分行员工的系列培训设计和实施，担任讲师并主讲了跨文化沟通、客户服务和专业化人才等课程。

这虽然是一个短期的项目，Steven 却感觉获益无穷。在培训的过程中，Steven 仔细梳理了东西方文化背景下人们思维方式的差异，特别对其在沟通方面的表现进行了系统的研究。“培训的过程加深了我对人的思维模式的理解，使我不仅从理论层面去认知这一概念，更身体力行去感受东西方文化具体而细微的差异表现，甚至去发现它们碰撞、融合之后产生的美感。”当然，参与培训的学员最终无论从专业化水平、服务意识、还是沟通能力上都有了极大的提升，这段经历也奠定了 Steven 以后从事人才开发的基础。

2000 年，IT 业在中国以如火如荼之势发展着，Steven 进入瑞典思佳软件公司，负责中国地区的人力资源工作，在此期间他涉及了 HR 所有模块的管理。IT 行业素以市场变化快、产品更新速度快著称，HR 也必须紧紧跟随产品推陈出新的步伐，迅速而准确地找到合适的人才。“回想当时，人才战略和管理计划差不多半年就要调整一次。”不仅方案落实必须高效、迅速，薪酬管理亦是一项非常棘手的挑战。因为软件行业在当时仍属新兴行业，市场上所能找到的大多是传统制造业的薪酬报告，对 IT 企业的 HR 来说不具有太多的参考价值。“没有现成的模式，那我们就创造模式。”为了更了解这个行业，使薪酬制度乃至各项人力资源管理制度都合规、合理，Steven 决心“走出去”，积极与跨地区、跨行业的 HR 人士交流、互相学习，时刻了解最新的行业薪酬状况，同时关注国外的一些先进理念和案例，思索将其与本土实际情况结合，转化为适宜于企业运营的措施。

反应快速、推陈出新，在思佳软件，Steven 俨然成了 HR 部门的“研发人员”，不断将全新的人力资源理念和管理模式带入企业，与企业内部提倡创新、朝气蓬勃的年轻的团队氛围极为融合。几年之后，随着中国地区业务的不断壮大，公司亚太区总部从新加坡迁至上海，Steven 开始负责亚太区的人力资源事务。这个转变不仅昭示着 IT 行业瞬息万变的形势，更证明



了中国地区未来的良好发展前景和优秀的人才储备。作为当年亲自招聘、培养这批精英人才的 HR，Steven 充满了自豪感，“能吸引、保留这些永葆创新激情的员工，为他们开拓成长空间，做好人力资源后盾，我感到十分荣幸，他们身上拥有的拼劲和冲劲，时刻激励着我，与他们一样实现自我成长”。

### ▶ GE 之旅：与业务部门一起创业

软件行业经历了迅猛扩张阶段，终究到达市场饱和、稳步发展的年月，此时企业之间的收购兼并层出不穷，Steven 所在的公司也被一家美国企业收购。经过多种考虑，作为选择离开的高管之一，Steven 随后便加入了通用电气(GE) 位于张江的全球第三大研发中心。

“进入 GE，我有一种非常熟悉的兴奋感，因为这将是一次实现梦想的‘创业’之旅”。之前在政府部门筹建中外合作项目、在外资软件公司做人力资源开发，Steven 都像一个大型工程的建设者，亲历了从无到有，从寡到多的过程。然而 GE 是一家拥有百年历史的知名企业，在一个体系十分完备、运作成熟的平台上，Steven 如何寻找创新的空间，再次进行“创业”的实践呢？

“这源于两点：① 越是成熟的企业越是有能力开展全新的业务，给予员工更多的成长空间，GE 就是这样的企业；② 对我自身来说，无论在哪个企业，哪个岗位，我都会准备好重新开始。”

当时 Steven 进入的研发中心是通用电气庞大家族

**认真倾听、积极  
联络、诚恳沟通，  
并且及时调整  
薪酬福利策略，  
承诺与实干并行，  
与其说这是  
Steven 招募高端  
人才的策略，不  
如说这体现了他  
对人才的尊重。**



中的“新生儿”，正需要他这样具有兼具人力资源管理经验和项目管理经验的人，当时他负责 GE 塑料、有机硅和水处理这三大部门，正如他自己所说，“一切都要重新开始。” Steven 亲历了 GE 塑料、有机硅两大部门业务在中国的快速扩张、与外界的收购与重组，并成为它们发展、壮大的强大推动力。至今，他仍记得与水处理部门第一位外籍总经理初次见面的情景。他刚来上海，第一句话便是：“Steven，我的部门要开张了，请帮我打造我的梦之队！”新的“创业”就此开始。

研发是通用电气整个产业链中最核心、最前端的一环，需要不断输出顶尖的产品以供生产、销售，相应的，它所需的科技人才在全世界范围内屈指可数，往往都“隐匿”于美国名校的实验室中。说服这些行业专家放弃美国相对优越的环境、高昂的薪水，转而

加入上海的研发中心绝非易事，但并非毫无突破口。“这些专家们都是科技领域的佼佼者，但对自身的职业前景并不一定具有客观、全面的视角，我们要让他们看到成长和发展的空间，让他们愿意到企业中实现更高的自我价值。”

符合企业要求的人才非常宝贵，尤其是全球顶尖科技人才，必须投入最大的精力和诚意去邀请他们。为此 Steven 做了大量的基础调研工作，积极主动地去了解他们的背景和现状，深度挖掘他们的特殊需求。“有一些华裔留美博士，具有非常卓越的学术成就，付出常人不可想象的努力才得到今日的科研成果，他们最为关注的点并不在薪酬上面。他们中间不乏独自远渡重洋，无法更好地照顾父母双亲之人，中国是讲究孝道的国家，我想这一定也是他们的遗憾。这不仅是企业

说服他们加入的理由之一，更是我们应该帮助他们解决的后顾之忧。”认真倾听、积极联络、诚恳沟通，并且积极调整薪酬福利策略，承诺与实干并行，与其说这是 Steven 招募高端人才的策略，不如说这体现了他对人才的尊重。Steven 吸引的科研人才中，拥有如此雄厚背景及实力的人才多达几十位，大大充实和保障了 GE 新业务的研发能力。并且他注重后续的人才保留和培训，为员工在企业内的可持续发展“保驾护航”。

业务的蒸蒸日上离不开人力资源策略的成功，Steven 在 GE 的这段时间无愧于“业务伙伴”的称呼。与自己所欣赏的高科技人才一起工作，令他更自信，同时常常处于自省之中。“身为人力资源从业者，我就是 People Scientist，从那些真正的科学家身上，我看到了理性思维的火花，同时，我将对人的理解传递给他们，这是一个互相学习、共同进步的过程。”

## 拥抱变革：人力资源管理真谛

从业近二十年，资历的加深带给 Steven 厚实的功底、丰富的经验和越来越独到的眼光，却从未褪去他的职业激情，喜爱挑战的个性始终如一。2005 年，Steven 加入普华永道 (PWC)，踏上又一段荆棘与鲜花密布的征程。

加入伊始，正逢 PWC 在进行人力资源战略转型方面的调研。与这个行业的许多企业一样，公司采用传统的各地划区域管理，对 HR 人员的能力要求偏向于“通才”，流程和职责不清晰，岗位专业化程度不是很高。然而随着业务迅猛发展，人员规模不断扩大，这样的管理模式显然跟不上节奏。支持业务的转型势在必行。

“我看到了存在的挑战，挑战也同样是机遇，这正是吸引我加入的原因之一。”在公司管理层的高度重视和支持下，Steven 与他的人力资源领导团队的伙伴们充分听取了业务部门领导和内部客户的意见，人力资源转型变革的大幕徐徐拉开。围绕着“提升质量和客户体验”、“HR 从通才转向专业化人才”、“通过标准化、集中化和电子化来优化工作流程”等目标，Steven 参与了 HR 三支柱架构的规划，筹建并领导了一支高效的人力资源共享服务中心团队。


谈到人力资源共享服务中心的建设，Steven 感慨

良多。筹备之初，企业内部对此抱有担忧之情的员工不在少数。建设共享服务中心是否会带来人员和结构的调整？新模式会不会对工作流程造成负面影响？坦诚地说，Steven 也曾无数次问自己相同的问题。然而，“既然决定要做，就必须坚定不移，我们要明确一个目标：共享服务中心一定是围绕业务需求而建。”要消除员工们和业务部门的疑虑，就要保持信息的及时沟通。“在筹建的每个环节中，我们都会进行 360 度全方位沟通，将我们的目标、进度、需要的资源全部告知员工，让他们理解我们的工作，了解共享服务中心的实际意义和它能带来的良好效果。”在此期间 Steven 也曾赴海外，学习 PwC 澳大利亚和美国的共享服务中心的成功经验，结合本土实际情况，设计适合中国业务发展的框架、模式；在进行人员配置时，充分了解每个人的能力、特质，做到人尽其才，人岗匹配。

目前，PWC 大中华区人力资源共享服务中心已建立数年，人员庞大，服务于十七个城市，一万三千名员工，在优化工作流程、节省资源方面发挥了巨大作用。人力资源转型也已取得初步成效，基本实现由“通才”向“专才”转型。不过，对于早已习惯变化和创新的 Steven 来说，一切都只是刚刚开始。“没有一成不变的业务模式，因此也不会有一劳永逸的人力资源战略。我们永远都做好准备，随形势变化而变。”

“随形势而变”，看似无形，却道出了永不停止、不断向前的姿态，这正是 Steven 人力资源规划的核心原则，也是他对自己职业生涯的要求。通过长久的人力资源管理实践，他认为一名具备战略思维的 HR，必须拥有“由外向内、由表及里、由未来指引当下”的视野和能力，这涵盖了三个重要方面：① 从业务需求着手来决定人力资源工作方向和重点；② 透过表象看清事物的原因和本质，HR 要做好的中西医，标本兼治；③ 目光长远，敢于预见未来，引领变革创新。



从初入职场到成为人力资源高管，Steven 从来没有停下过前行的步伐，也从未因疲倦、偶尔遭遇瓶颈而放弃。他从不轻易享受成功带来的荣耀，只准备将经验投入下一次实践中。每一次从零开始，最终都收获累累硕果，然后直面新的挑战。也许，对于 Steven 来说，永远与梦想同行，就是最大的成功。

**没有一成不变的业务模式，因此也不会有一劳永逸的人力资源战略。我们永远都做好准备，随形势变化而变。**

# 提升真我 创造共鸣

过去两年里，我在《商业评论》杂志上撰文探讨了真我领导力（参见本刊 2012 年 5 月号《寻找领导力的原点》），也从南非前总统纳尔逊·曼德拉身上看到了真我领导力的真实展现（参见本刊 2014 年 1 月号《真我领导者曼德拉》）。许多读者会问：真我领导力是天生的，还是有可能后天提升的？如果后天能够提升，我又该怎么做呢？

文 \ 林光明（励衿领导力咨询公司董事总经理，光辉国际领导力咨询特聘顾问。）

本文原载于《商业评论》2014 年 3 月号，版权归《商业评论》所有。非经《商业评论》事先书面同意，

该文章的全部或部分均不得以任何方式再造、复制、抄袭、修改、发布、转发、再版或交易。

过去两年里，我在《商业评论》杂志上撰文探讨了真我领导力（参见本刊 2012 年 5 月号《寻找领导力的原点》），也从南非前总统纳尔逊·曼德拉身上看到了真我领导力的真实展现（参见本刊 2014 年 1 月号《真我领导者曼德拉》）。许多读者会问：真我领导力是天生的，还是有可能后天提升的？如果后天能够提升，我又该怎么做呢？

领导力到底能不能培养，或者说是不是天生的？业内外对此争论了数十年也没有达成一致意见。如果我们换一个问题：奥运冠军是如何诞生的？这个问题似乎很容易形成共识，没有多少可争论的。毫无疑问，要想让一个人走到体育竞技的巅峰，你需要寻找天才，而且根据不同的竞技项目挑选不同的天才，比如适合中长跑的肌细胞形状和适合短跑的不同，对运动员的体型要求也不同。找到这些天才之后，还需要有合适的好教练（coach）对他们精心培养，这个过程至少要几年。而且，有些能力容易培养，有些能力需要更长时间的努力才能提升，有些甚至难以提升。

再回过头来看领导力培养，是不是有很多相似之处呢？你首先需要找到有潜质成为领导者的好“材料”，然后悉心培养，提供合适的机会——工作和人生经历——让他们运用并强化自己的“肌肉”——领导力

特质。好的领导力教练（“coaching”一词就借用了体育术语）可以帮助人才更好地提高，少走弯路。

真我领导力的实质在于，通过在跟随者中间创造价值观的共鸣，让跟随者体会到领导者是真实的、可信赖的、坚持原则、胸怀大志。作为最深层次的一种领导力，真我领导力包含了两个层面：一是真我，一是创造共鸣的技巧。也就是说，要提升真我领导力，需要从这两个层面来分析。

## ① 新人提升真我

提升真我，就是要进一步了解自己，明确自己的价值观，明确什么是最重要的、坚决不可放弃的。真我是较难提升的，不是因为它是天生的，而是因为它与一个人的人生观和价值观紧密相关。一个人的人生观和价值观往往是多年人生经历积淀而成，非常独特，不是一朝一夕所能改变。

在高管教练实践中，我们发现，许多成功、成熟的高管都在人生经历上有着一些深刻的烙印。这些烙印反映了两个特点：这些高管在生活或工作中曾经历比较艰辛的逆境和挫折；他们都拥有正向思维方式，或者说呈现出了正能量，展现的是温暖、平和、向上的人格。

负面事件会冲击人们的内心，引发人们深刻反省：

我是谁？我在意什么？我为何而战？我原来的假设对吗？我原来的判断准确吗？这些反省会触发人们做出根本性的改变，从而浴火重生，让自己内心更加强大。

领导力发展通常70%来自亲身体验，20%来自向他人学习，10%来自培训和理论学习。真我的提升更多地来自亲身体验，尤其是那些能够触及心灵、引发反思的负面突发事件，更能给人带来强大的冲击。擅于学习的人能够从这种冲击中获取能量，完成自身“化蝶”的转变。中国古人所说的“自古英雄出少年，从来纨绔少伟男”，其实正是这个道理。

从这方面而言，要发现和提升真我，领导者可以尝试一边体验、一边反思。例如：

- ① 探访偏远贫困地区，参与扶贫公益活动。
- ② 参与多种形式的测评，如一些正规的心理测评，并认真寻求对于测评结果的解读。
- ③ “吾日三省吾身”——一方面，经常反思自己的价值观，利用具有尖锐矛盾的事件澄清自己的道德观与价值观，并实质性地践行价值观；另一方面，反思自己留给别人的印象是否负面。
- ④ 到自己不熟悉的文化环境去旅行和体验。
- ⑤ 设立能够激励自己的有意义的新目标，改变工作内容以获取新的动力，给自己充电。

## ② 提升创造共鸣的技巧

如何更有效地影响他人、创造更强的共鸣、给跟随者留下真我的正面印象，这些虽然都是技巧性的内容，但要提升也并不容易。与此相关的领导力素质包括影响力技巧 (Influential Skills)、建立信任 (Building Trust)、建立领导力品牌 (Creating Leadership Brand)、树立形象 (Managing Perceptions) 等，都是较深层级的领导力。

在实践中，领导者应该注意以下行为：

- ① 言行一致，信守承诺。
- ② 勇敢地公开承认错误，并采取实际行动弥补错误，调整行为。
- ③ 尝试与自己不喜欢的人打交道，以同理心理解他们，并影响他们。



**真我的提升更多地来自亲身体验，尤其是那些能够触及心灵、引发反思的负面突发事件，更能给人带来强大的冲击。**

- ④ 审视自己给别人留下的印象，改变给人留下的负面印象：
- ⑥ 自我中心：有些人过度显摆自己的能力，抢功劳，推责任，结果给人造成有自己小算盘的印象，失去跟随者的信任。
- ⑥ 言行不一：过于容易给出一些自己难以践行的承诺；表达不准确，造成误解；行为多变，在不同场合，对于不同的人，或者在不同的心境下发出不一致的信息，影响别人对你的信任。
- ⑥ 不牢靠、“大嘴巴”：不能恰当地保守机密，经常轻易地泄露他人的私人信息，同样会让人觉得不可信。
- ⑥ 耍小聪明、喜欢“打擦边球”：以“胜者为王”为信条，过于在意短期业绩而经常不顾原则，挑战底线。
- ⑥ 拉帮结派、“建小山头”：未能和跟随者保持恰当的距离，过于接近部分人而疏远其他人，形成“小圈子”。
- ⑤ 诚恳、主动地寻求他人的反馈。近期我们对在华360家企业的调研中，寻求反馈被认为是领导力提升的最有效途径。同事或朋友在公开场合往往顾及面子，给你的反馈总是留有情面，表扬恭维居多。如果你想要获得真实的反馈，则需要私密的环境下以真心换取。通过第三方来收反馈往往是个不错的方法。如果想得到更加全面的反馈，应该寻求各种类型的人对你的看法，包括你喜欢的人和你不喜欢的人。
- ⑥ 观察、研究为什么有些管理者不被认可，没有人愿意跟随，然后从中体会、学习、内化。



正如我们经常说的，领导力是一种平衡的艺术，真我领导力也需要在展现真我和技巧性地影响他人之间做好平衡。单纯地强调我要什么而不顾及他人的感受、环境的需要，则只是一种天真、单纯；过于强调技巧，试图左右逢源、八面玲珑，则会让人觉得不可靠、不可信。唯有在这两者之间把握动态的平衡，才能真正提升真我领导力。HR



# 2014年全球人力资本趋势 中国调查数据分析

本文由德勤授权转载

## ▶ 2014 全球人力资本趋势调研背景

2014 年被全球的企业认为是一个转折点。甩掉过去几年的不景气，大家都在积极地寻求增长。然而，当经济开始复苏，企业们却意识到今天的劳动力和工作场所面对着很多显著的变化，诸如移动、社交和云计算技术应用的继续激增，多元化、多代际劳动力的并存，关键技能的稀缺，同时伴随着员工越来越高的期望。作为企业管理者和人力资源专业人士，我们都寄希望于人力资本战略能够帮助公司在快速变化之时兴旺发展。

为了深入了解 2014 年全球人力资本的发展趋势，德勤在 2013 年最后一个季度进行了一次调研，这也是人力资源领域全球规模最大的调查之一。在调研过程中，我们借鉴了过去 15 年的研究经验来检验问题的范围以及市场上最有效的解决方案。我们还调查了世

界各地 94 个国家的 2,532 名商业及人力资源领导者。我们的目标是更好地了解世界各地的高管和人力资源专业人士的工作重点和准备程度，并为推动人才和人力资源工作提供见解和建议。

## ▶ 调查数据分析总揽

历时数月的全球调研识别出今年的 12 个关键人力资本趋势，它们分为三个方面：

### ① 领导与发展

在各方面拓宽、深化和加速领导力发展，提高全球员工能力；重新激发员工的学习热情；重建绩效管理制度。

### ② 获取与吸引人才

需要开发创新的方法来吸引、挖掘、获得人才，激发员工的激情和参与度，把多样性和包容作为一种

业务策略；找到帮助不堪重负的员工处理海量信息以及令他们在职场分心的事情的方法。

### 3 改变与重塑

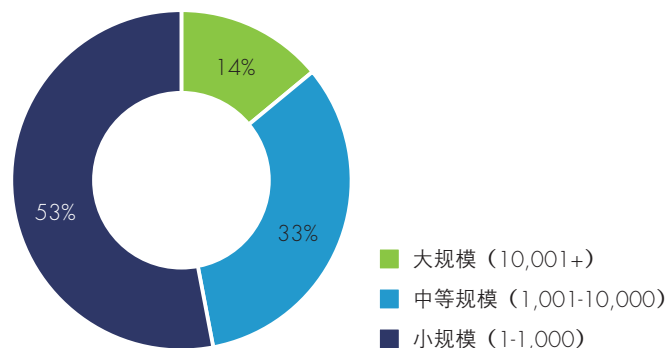
需要建立强大、富有灵活性强的全球性人力资源平台，以便适应当地业务发展需要；人力资源团队需要学习新的技能；利用基于云的人力资源技术以及使用人力资源数据分析的方法来实现企业目标。

我们的研究表明，领导者和他们的企业并没有对亟待解决的领导力问题与人才问题准备好解决方案。

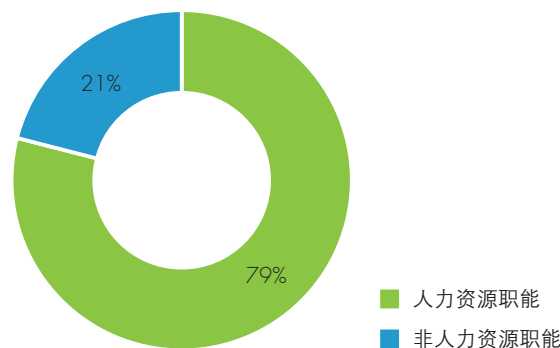
面对每个关键问题，如领导力、人才保留和参与、学习和发展，人才分析，管理人员认识到需要采取一些行动来应对，但对于他们团队是否有能力取得好成绩表示担忧。中国企业的人力资源管理者则对企业的人力资源项目和人才项目整体评价不高。总之，这项研究给我们最重要的启示是，过去的做法已不足够。今天，公司必须管理多样化的员工——创新、改造、重新设计人力资本实践内容都是必不可少的。2014年：采取行动的时刻到了！

## 2014年中国区受访者统计分析

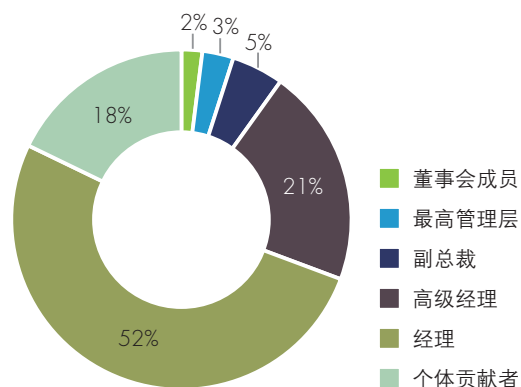
组织规模



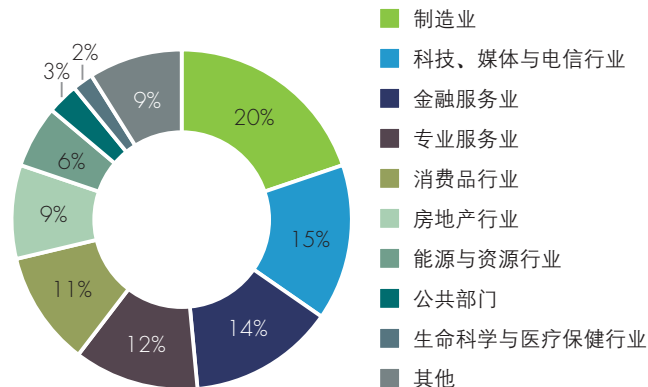
工作职能



层级



行业分类



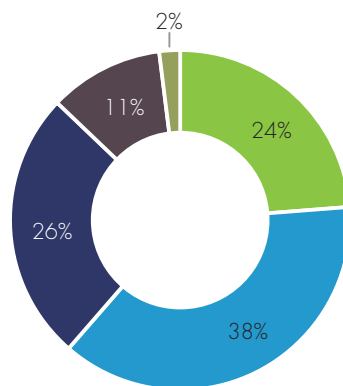
### ▶ 2014 年业务总体展望：

全球超过半数企业对自身发展趋势持积极态度，其中中国与亚太地区企业更为乐观

- 绝大多数中国企业对于 2014 年业务发展前景比较乐观，62% 的企业认为同 2013 年相比业务会持续增长，与亚太地区企业乐观程度相仿。
- 在增长强度上，中国地区持强势增长观点的企业则占比最大，也进一步体现了大家对未来中国经济发展的信心。
- 全球业务展望数据总体也保持乐观态度，但对增长强度的预期相比中国与亚太地区较为保守。

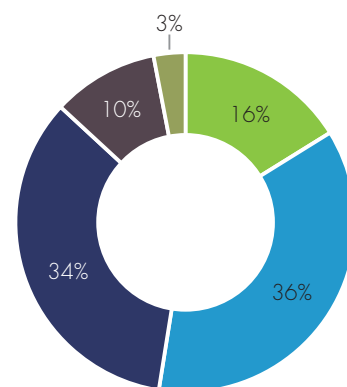
#### 2014 年业务展望 →

中国 (N=66)

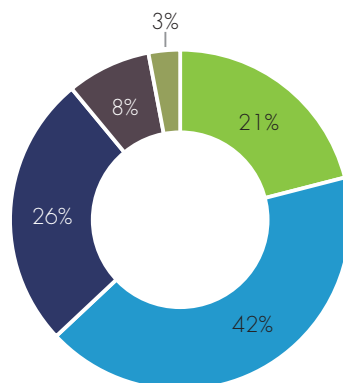


- 与2013年相比强势增长
- 与2013年相比温和增长
- 与2013年相比增长接近
- 略低于2013年增长
- 远低于2013年增长

全球 (N=2532)



亚太 (N=465)

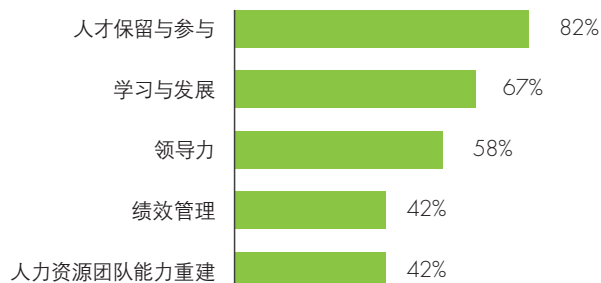


### ▶ 2014 年人力资本挑战：中国 vs. 全球

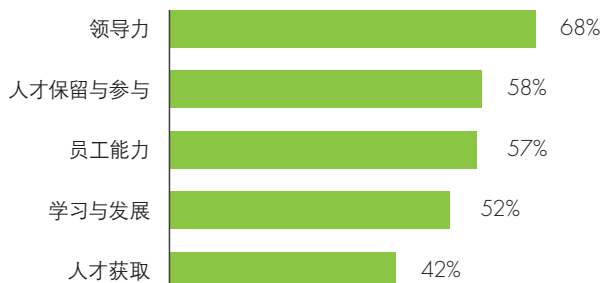
- 对比中国和全球面对的前五大人力资本挑战，“人才保留与吸引”、“学习与发展”以及“领导力”是大家的共识。
- “人才保留与吸引”和“领导力”对于无论是对哪个国家的企业都将是最大的挑战，两者都位居挑战的前三名。此外，全球范围内企业更为关注“员工能力”与“人才获取”，而中国企业的关注点则聚焦在绩效管理和人力资源团队能力重建上。

#### 2014 年人力资本挑战 ↓

中国人力资本挑战 (N=66)



全球人力资本挑战 (N=2532)



## ▶ 2014 年人力资本挑战： 中国 vs. 亚太

- 中国与亚太地区都面对来自“人才保留与吸引”、“学习与发展”以及“领导力”方面的挑战。除此之外，中国主要人力资本挑战还包括“绩效管理”和“人力资源团队能力重建”；亚太地区还包括“员工能力”与“全球 HR 与人才管理”。
- 相比亚太地区感受到最深的建立和打造各层级领导力的挑战，中国企业的挑战更多来自对员工的保留，以及如何更好地让员工投入到工作中。

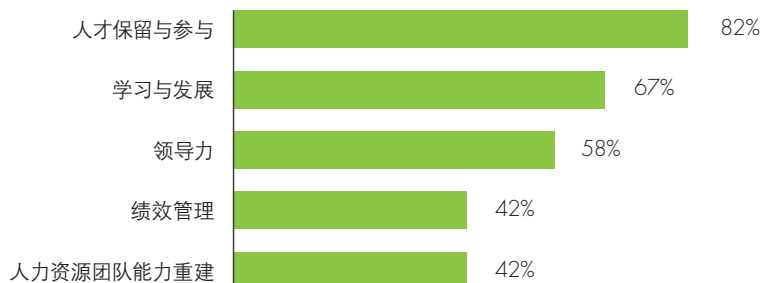
### 2014 年人力资本挑战 ▶

## ▶ 人力资源成绩单：

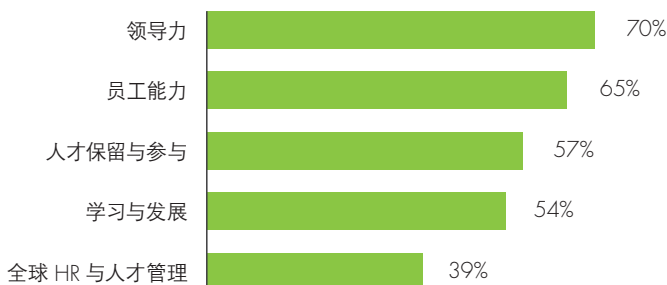
对于企业的人力资源与人才项目，中国的人力资源管理者自评得分略低于亚太及全球范围的平均得分

- 对于企业现有的人力资源与人才项目，本次参与调研者对现状整体评价不高。其中，中国地区的受访者给出了最低的平均得分，全球的平均分最高。有 55% 的中国受访者认为企业人力资源和人才项目仅仅“合格”甚至“表现不佳”，而这一人群只占亚太受访者的 45% 和全球受访者的 34%。
- 与去年调查结果相比较，全球企业对人力资源与

### 中国人力资本挑战 (N=66)



### 亚太人力资本挑战 (N=465)

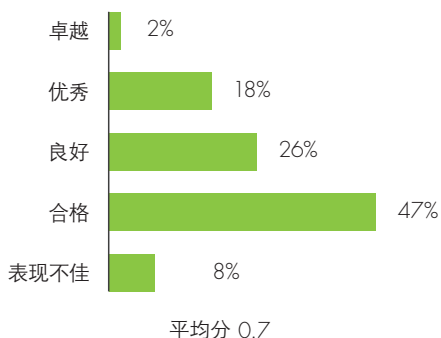


人才项目的反馈略有好转：去年有 37% 的受访者认为企业人力资源“表现不佳”或仅仅“合格”，今年这一数据减少为 34%。

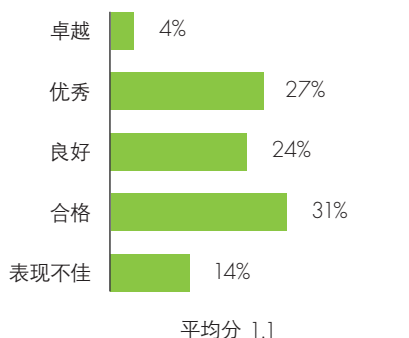
- 本次整体较为消极的调查结果绝不是对人力资源整体的批评。然而，这个结果真实地反映出建立世界一流的人力资源职能具有极大的挑战性。同时，它也体现了目前企业与自身目标之间的巨大差距。

卓越=4分  
优秀=3分  
良好=2分  
合格=1分  
表现不佳=0分

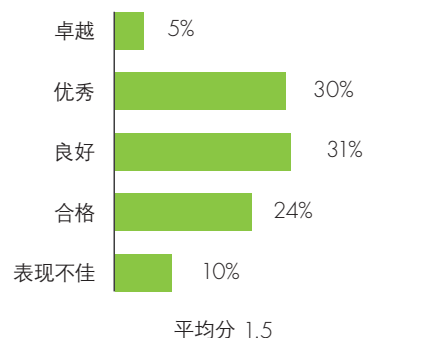
### 中国人力资源与人才项目 成绩单 (N=66)



### 亚太人力资源与人才项目 成绩单 (N=465)



### 全球人力资源与人才项目 成绩单 (N=2532)

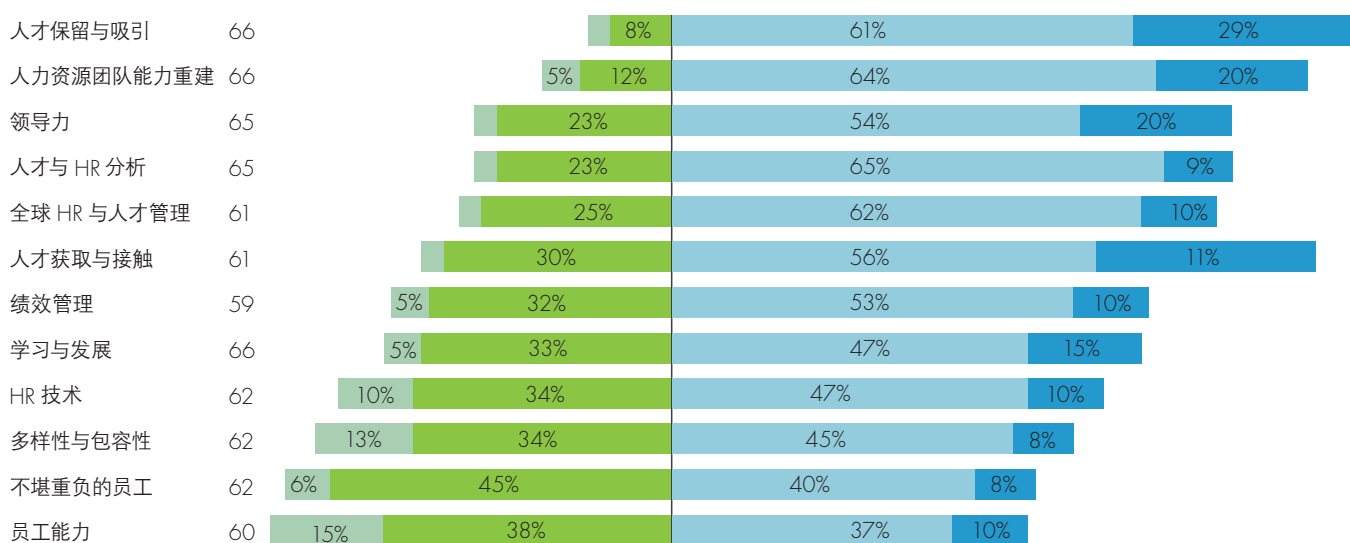


## ▶ 人力资本趋势的相对紧迫度比较：中国 vs. 世界

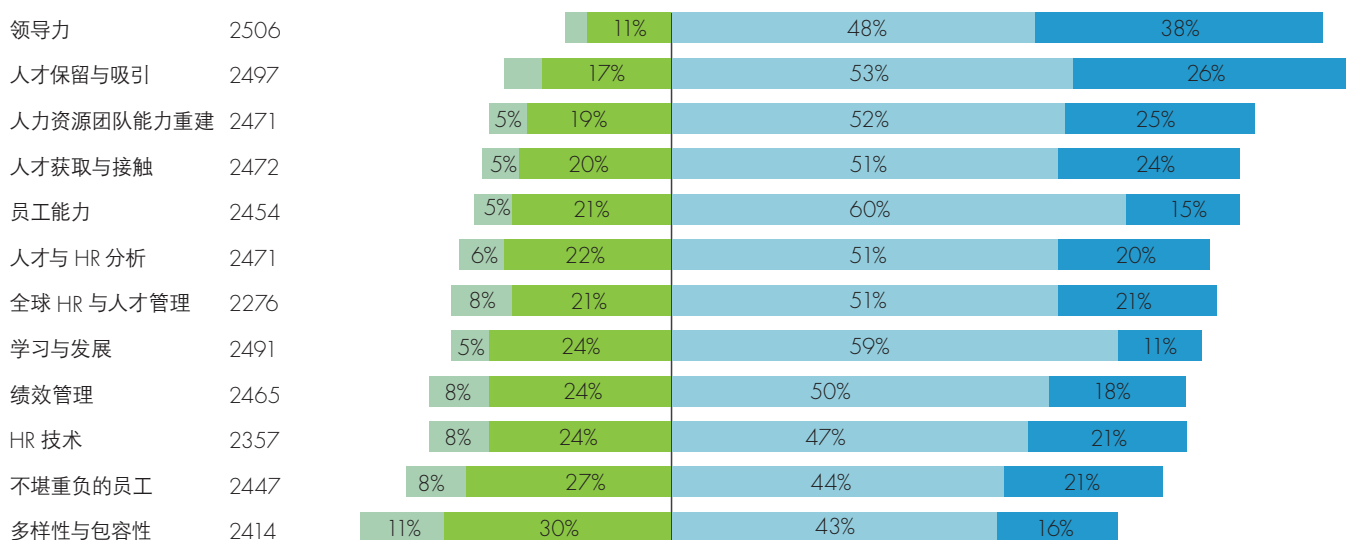
- 中国地区认为前三位相对重要且紧迫的人力资本趋势为“人才保留与吸引”、“人力资源团队能力重建”和“领导力”。全球的结果在前三位中更凸显了“领导力”的紧迫性。
- “员工能力”则是中国地区和全球差异较大的领域。
- 全球范围内更多的企业认为员工能力的重要紧迫性十分显著，占全球企业的 75%，超过中国企业的 47%。
- 整体而言，世界范围内的企业对人力资本趋势在各个领域都感受到较高的紧迫程度。



中国人力资本趋势相对紧迫度 (N=66)



全球人力资本趋势相对紧迫度 (N=2532)



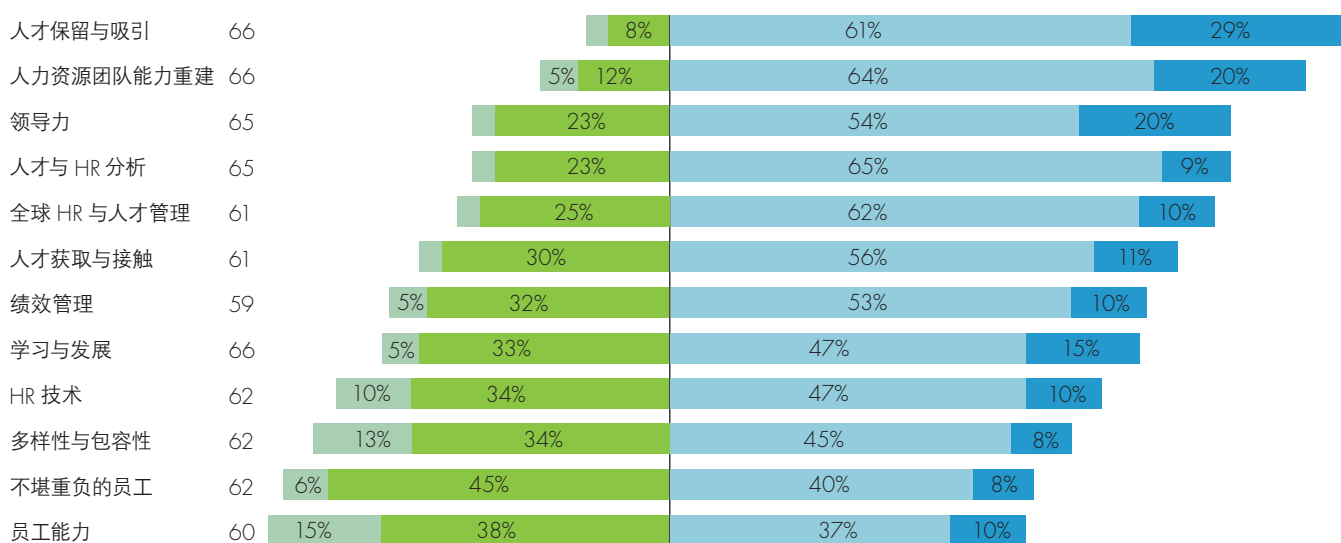
本页统计图仅体现四个选项“不重要”、“比较重要”、“重要”和“紧迫”在所有回复者中所占的百分比，并未引入权重分析。

## ▶ 人力资本趋势的相对紧迫度比较：中国 vs. 亚太

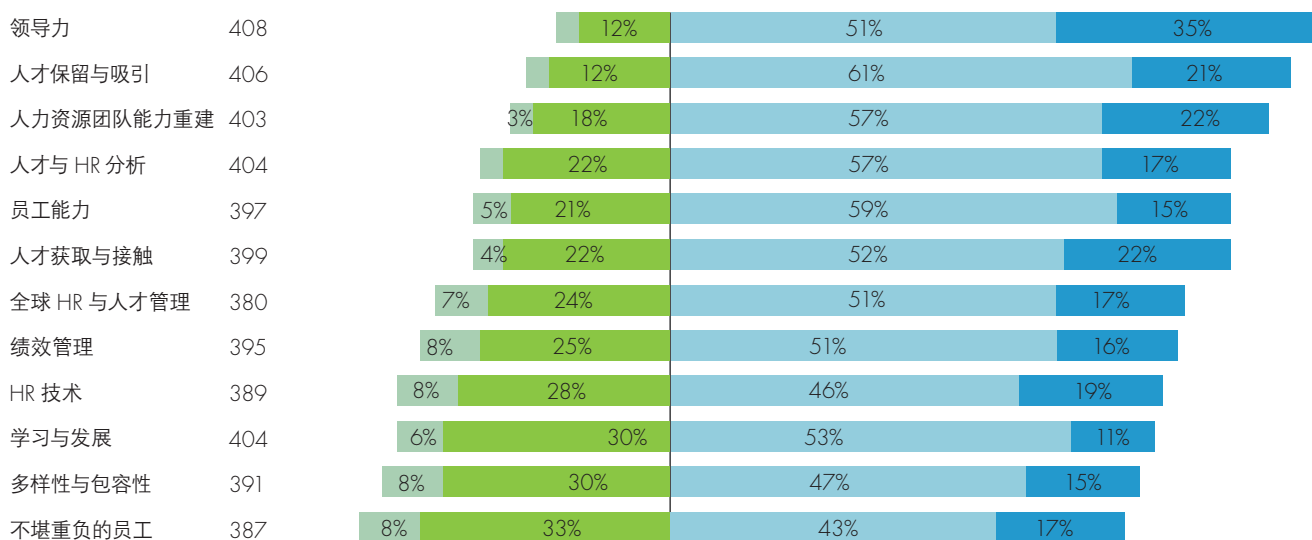
- 中国与亚太地区具有相同的四大最为紧迫的人力资本趋势，分别为“人才保留与吸引”、“人力资源团队能力重建”、“领导力”以及“人才与HR分析”。
- 同全球的结果类似，中国企业感受到对“员工能力”的相对紧迫程度要远远低于亚太地区：有74%的亚太企业认为员工能力对于未来企业发展重要，而只有47%的中国企业持相同观点。



中国人力资本趋势相对紧迫度 (N=66)



亚太人力资本趋势相对紧迫度 (N=411)



本页统计图仅体现四个选项“不重要”、“比较重要”、“重要”和“紧迫”在所有回复者中所占的百分比，并未引入权重分析。

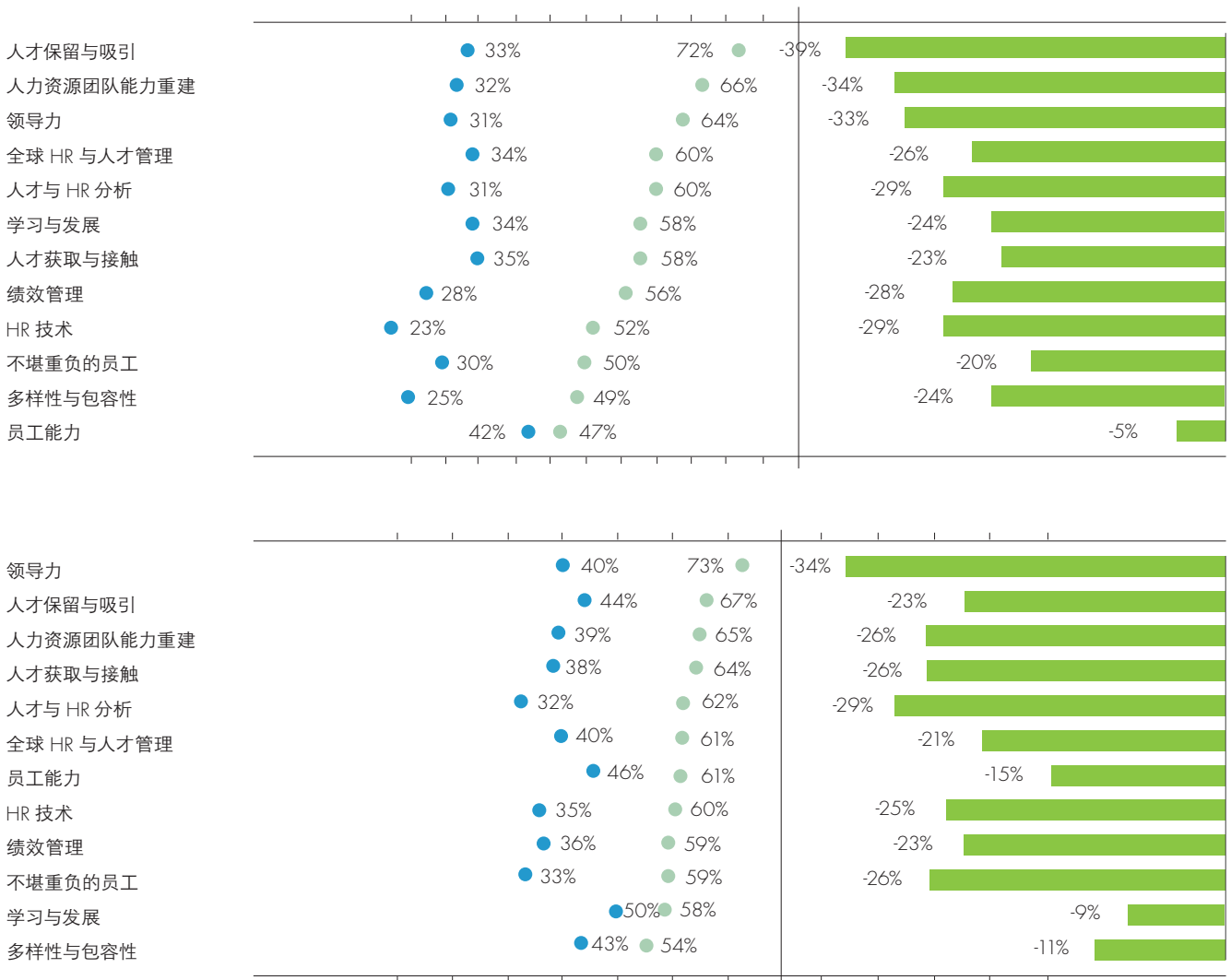
### ▶ 人力资本主要趋势的能力差距指数：中国 vs. 全球

人力资本能力差距指数：是体现人力资源在处理某个人才或人力资源相关的问题时相对的能力差距。它是一个基于调研的指数，通过企业自评的准备就绪指数减去问题的重要程度指数计算得出，范围在0-100之间。

- 中国和全球在12项主要的人力资本趋势中，能力差距最大的前三项均为“人才保留与吸引”、“人

力资源团队能力重建”和“领导力”。

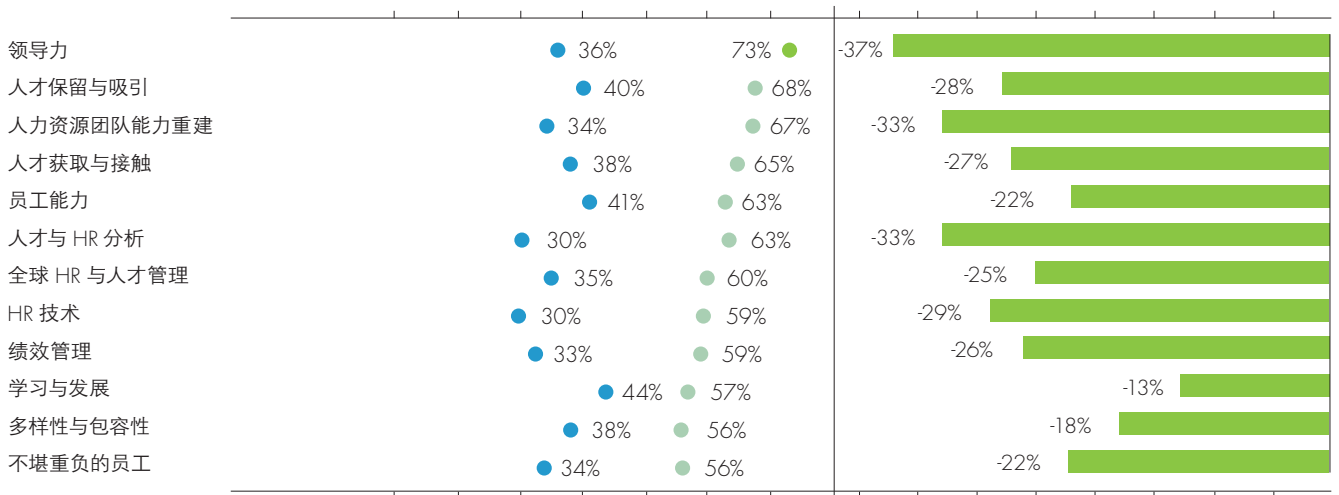
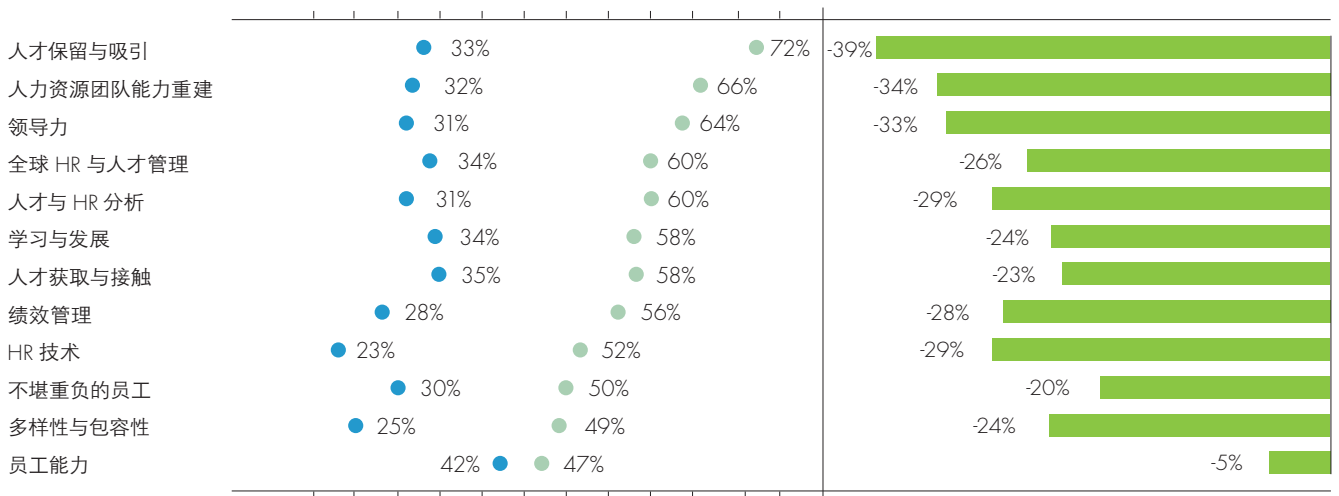
- 中国企业在人才保留与吸引、学习与发展、多样性与包容性方面的能力差距与全球的能力差距结果相比差距最大。
- 中国企业无论在人力资本趋势的紧迫程度抑或是准备就绪程度上都明显低于全球范围内企业的整体水平。



■ 准备就绪指数；各项权重为：100—准备就绪；50—比较就绪；0—未就绪  
 ■ 重要程度指数；各项权重为：100—紧迫；66.6—重要；33.3—比较重要；0—不重要

## ▶ 人力资本主要趋势的能力差距指数：中国 vs. 亚太


- 中国与亚太地区具有相同的四大最为紧迫的人力资本趋势，分别为“人才保留与吸引”、“人力资源团队能力重建”、“领导力”以及“人才与HR分析”。
- 同全球的结果类似，中国企业感受到对“员工能力”的相对紧迫程度要远远低于亚太地区：有74%的亚太企业认为员工能力对于未来企业发展重要，而只有47%的中国企业持相同观点。



■ 准备就绪指数；各项权重为：100—准备就绪；50—比较就绪；0—未就绪  
 ■ 重要程度指数；各项权重为：100—紧迫；66.6—重要；33.3—比较重要；0—不重要



**▶ 全球企业预计未来 12-18 个月对人力资源的投入将有缓和增长，其中中国企业计划增长幅度最大**

- 全球范围内有 47% 的受访者期望在 2014 年加大对人力资源方面的投资，而 8% 的受访者计划减小这一领域在未来一年的投资。
- 中国与亚太范围内受访者期望在人力资源投资有较大的增长。其中，70% 的中国受访者期望能在 2014 年增大对人力资源领域的投资。 

**关于德勤中国**

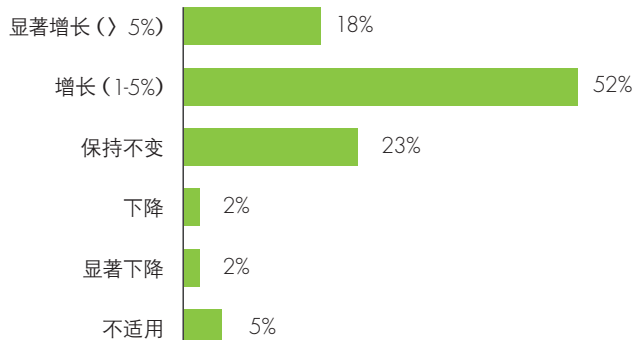
在中国大陆、香港和澳门，我们通过德勤 关黄陈方会计师事务所和其关联机构包括德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)，以及它们下属机构和关联机构提供服务。德勤 关黄陈方会计师事务所为德勤有限公司的成员所。

早在 1917 年，我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支持，为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

我们在中国拥有丰富的经验，并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港，我们为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

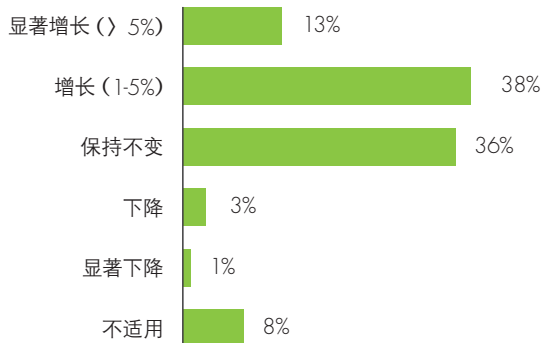
本文件中所含数据乃一般性信息，故此，并不构成任何德勤有限公司、其成员所或相关机构(统称为“德勤网络”)提供任何专业建议或服务。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前，请咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。

未来 12-18 个月内，中国企业计划人力资源投资变化幅度 (N=66)



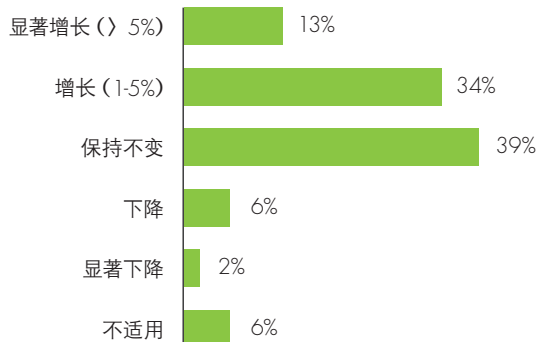
较 2013 年投资额平均增长 +2.18%

未来 12-18 个月内，亚太企业计划人力资源投资变化幅度 (N=465)



较 2013 年投资额平均增长 +1.64%

未来 12-18 个月内，全球企业计划人力资源投资变化幅度 (N=2532)



较 2013 年投资额增长 +1.32%

## 宏观培训

# e-Facilitation · 1

文 / 郭宏德 (Allen Kuo)



一直没能为 Facilitation 这个英文字找到贴切的中文翻译。为了这篇文章，我姑且用“主持讨论、课程指导”来替代。因此，这篇文章是分享虚拟主持讨论或课程指导。如今随着互联网的普及，加上中国地方大，许多业务都是得靠电邮或虚拟的工作渠道来完成。虚拟主持讨论或课程指导的技巧就变得非常重要。

虚拟主持讨论或课程指导的技巧使用与许多教室培训人员所使用的技巧类似。但主要工具可能只是视频会议，电话会议和网上会议。现在我有十个建议与大家分享。由于篇幅有限，将分为两篇文章发表。

### 1 启动，建议和提出建议

这个阶段工作组需要澄清讨论工作目的和建议用什么方法来完成它。您可以使用此技巧来...

- 开始会议讨论
- 如果工作组需要重新调整
- 如果工作组进行讨论时想法开始干枯
- 当工作组只是机械化的反应
- 刺激停滞话题

#### 我们可以怎么做/说?

- “我们的会议开始前，我建议我们先...”

- 分成小组，集体讨论我们今天的议程 / 目标。
- “从我们的上一次会议记录审议三个行动项目。”
- “这可能不是我们小组在思考的事项，但何不考虑...?”
- “我觉得还是有一些想法，我们还没有考虑到。例如...”
- “我们似乎已经在我们的主题讨论遇到了路障，让我们考虑一个截然不同的解释或观点...”

### 2 划分为小组

通过小组拆分降低风险增加参与机会和能量；更快的收集不同的意见和看法。您可以使用此技巧来 ...

- 为了鼓励参与者安静
- 提供一个节奏的变化
- 为了更深入探讨的想法
- 当在大组发言的风险太大

#### 我们可以怎么做/说?

- 考虑到目标和时间允许的活动

- 分组
- 决定在分组前还是分组后才给予指示
- 指派记录员，汇报者和负责人的角色，或要求小组成员自行指派。
- “让我们花些时间挖掘这个想法，并分成小组。”
- 告诉组员们，他们有多少时间来完成功课。
- 指示要包括他们将需要做什么，以及为什么他们正在做



这个活动。

### 3 使用问题，引领组员开放，获取信息和意见

创建一个舒适及开放的氛围，让小组成员交流思想，想法和顾虑。您可以使用此技巧来 ...

- 刻意协助小组保持发散性思维及讨论
- 要获得更多的信息
- 为了获得额外的意见
- 为了获得针对讨论问题额外的诠释
- 当想法开始干涸或减慢
- 当寻求识别和解决方案时遇到障碍
- 为了鼓励观望者参与

#### 我们可以怎么做/说?

- “使用这个法子的时候你们会有什么担忧?”
- “你将如何使用这些信息?”
- “请问你有哪些类似情况下的经验?”
- “这在过去是如何解决的呢?”
- “在这个情形之下，有哪些问题已经浮现出来?”
- “请问这个方案和你的现况如何比对?”
- “什么阻止我们前进?”
- “对现状还有什么其他的解释?”

### 4 用沉默来制造空间

一个短暂的停顿可以给参与者时间来收集想法，决定他们想要说些什么，以及他们如何表达它。静默组员不贡献可能基于各种原因。活跃的组员可能令他们有威胁感，他们可能是不确定

他们的想法将会收到什么样的反应。或者他们可能自卑，不想让自己看起来愚蠢。您可以使用这些技巧来 ...

- 为了让组员决定他们想说的话
- 在安静或需要考虑的组员参与
- 当组员需要确定参与的个人风险
- 当你认为该组知道答案
- 为了让组员更好的思考他的想法和感受
- 当一个组员提供了一个“错误”的答案
- 当组员感到困惑或厌烦

#### 我们可以怎么做/说?

- 停止说话
- 不要问另外一个问题
- 不要重新表述已经问的问题
- 指出在屏幕上的白板功能，并提醒“在这里写下你的想法”
- 保持放松
- 如果你必须说话，说：“让我们用一分钟的时间，静静地想想那对你意味着什么。”
- 当你问一个艰难的“开放式”的问题，说：“我给你几分钟让你安静的思考你的答案。”

### 5 保持多个主题跟踪和建立别人的想法

跟踪正在讨论的问题和对待每一个值得讨论的各种元素。帮助该工作组完善了渐渐浮出但是还未深探的观点。当主持人公开跟踪各个问题，它能帮助工作组员继续参与。您可以使用此技巧来 ...


- 帮助工作组从自己的经验中引发新的想法，集思广益。

- 协助工作组保持发散性讨论，避免收敛思维太快
- 当工作组遇到瓶颈
- 当想法不完整
- 当别人对于刚刚提出的想法有相关知识或专长

#### 我们可以怎么做/说?

- 把想法写在白板上的同一位置
- 用鼠标箭头在白板上显示与他人的想法有关联的意见
- “你能扩充这个想法吗?”
- “这两个概念之间的关系是?”
- “谁有过类似的经历?”
- “其他组员对这个有什么想法?”



在下一刊完结篇注销之前，希望各位可以练习一下这五个建议的做法。欢迎大家来信交流经验。我的电邮是：  
podevelopment@yahoo.com 

#### 作者简介

郭宏德先生现任人和管理顾问有限公司执行董事。他拥有超过20年的企业管理及咨询经验，曾在汇丰银行、法国兴业银行、屈臣氏、沃尔玛、李锦记等知名企业担任人力资源管理工作，在人才选拔、培训与发展、领导力培训、企业文化变革等方面具有丰富的实践经验。

在郭宏德先生的管理咨询生涯中，曾为安盛、嘉实多、诺和诺德、国泰航空等世界500强企业及香港政府部门在人力资源开发方面提供服务。他擅长英语、粤语及普通话，拥有丰富的跨地域、跨文化工作的成功经验。

首先要回答“高潜能人才与高绩效员工的最大差别是什么?”在我看来：高绩效员工的成功业绩可能来源于天时地利人和，而高潜能人才在任何情况下都会不断创造出可持续的业绩!这其中的本质差异在于推动绩效的人是一个怎样的人，具备怎样的价值观、信念和目标，而不在于其具备怎样的经验、业务能力和绩效表现。当然高潜能的人才在一个相对长的时间段内应该是一个高绩效的员工，但同时还应具备三个维度的品质：长度、深度和宽度。

其次要回答“定义高潜能人才的前提条件是什么?”当今极具颠覆性的互联网时代既给予人们无限广泛和及时的信息，也让人们陷入无限纠结，难以抉择的状态。给员工提高工资或各种福利待遇可以解决其今天的烦恼，但实在难以抵御明天的诱惑。给予员工各种培训和提升的机会可以让管理者暂时有个自我安慰，认为自己能做到的都做了，事实上根本无法解决员工内心的浮躁和不断索取的欲望。

公司或管理者首先需要梳理清楚什么样的人才是公司需要的，并能够在任何情况下都说得清楚，做得明白。然后在选拔员工时要先了解这个人具备怎样的价值观，

## 何谓领导

# 高潜能人才要比别人高三度

文 / 何辉 (Helen He)



其次才是这个人应该或最好具备什么样的能力。我个人在选择创业伙伴时深深体会到：选择创业伙伴犹如选择婚姻伴侣。许多时候无法想到一起或达到做法一致，不是因为不努力或不具备业务能力，而是因为为人处世的理念不同。在合规的前提下，真的没有绝对的对与错，但是每一次合分都很让人伤心，付出的隐性代价是难以量化的。

高潜能人才要比普通员工、或者高绩效的员工高三度：长度、深度和宽度。

长度是指与公司或领导者志同道合。除上述与公司的价值观一致外，还要看这个人的短期和长期目标是否能与公司共享？虽然选择公司高潜能人才不能像选择创业伙伴那样，但是高潜能人才可能不一定是你今天需要的人才，但一定应该是你明天需要的人才，为你创造明天的人才。只有志同道合的同路人，才有可能共同走过很长很长的路。

深度是指不断驱动自己去勇敢面对并突破现状。高潜能的人愿意思考怎样回到零点，愿意总结和梳理自己过去的成长而再次创造新的动力和新的成长；高潜能的人不会等待别人先做出改变，



**在我看来：高绩效员工的成功业绩可能来源于天时地利人和，而高潜能人才在任何情况下都会不断创造出可持续的业绩！**

自己再决定如何应对；高潜能的人不会因为面子而纠结于别人的看法和说法，而是将精力放在让自己不断成长和进步，做出让自己真心兴奋和自豪的业绩；高潜能的人一定敢于当面表达自己的不足，承认自己并不完美，但依然不放弃努力。

宽度是指与人互动时的接纳开放和信任协作。高潜能的人不仅仅关注自己的需要，也了解和尊重别人的需要；高潜能的人不但知道如何先分享自己的想法，还懂得怎样接纳别人与自己完全不同的想法；高潜能的人懂得何时寻求帮助，何时给予帮助；高潜能的人敢于正面表达自己的观点，还能够基于同理心与别人商议解决方案；高潜能的人懂得何时自己做主，何时按章办事；高潜能的人懂得自己是自己，别人是别人，时时为自己奋斗，同时为别人加油！

我发现许多公司在选拔高潜能人才时并不愿意投入精力和时间去了解职位或者业绩后面的人是谁？他或者她真正的需要是什么？所以付出后没有收获是可想而知的。我同时发现在传统教育下的我们需要付出极大努力去挖掘和被挖掘个人内心的驱动力和自信力。有时员工个人发现自己与上级不是一条道上的人而选择离开，也可以看出公司和领导者有责任和义务帮助员工内化公司的使命、目标和价值观，否则同路人也会擦肩而过。我进一步发现高潜能人才要做到与人互动时的接纳开发和信任协作需要自己常

年的摸索和修炼。

人生或事业的旅程若没有目标的长度，就谈不上深度和宽度；没有深度，旅程就会越走越窄，可能最后无路可走；没有宽度，旅程就会越走越孤独，可能最后自己也坚持不下去了。高潜能人才必须比别人高三度，因为他/她不一定代表着今天，但是一定代表着明天！所以高潜能的人才在做人的方面一定要比别人高出三度！ HR

### 作者简介

Helen He (何辉) 是零导力人才发展公司的创始人和 CEO。零导力致力于开发尊重人性，激发内力的提升个人和组织领导力的途径，创建管理者自己体验和自己顿悟的领导之旅平台。零导力公司自 2010 年创建以来已为 40 多家全球化公司服务，其中 10 多家已成为长期的合作伙伴。Helen 创业前曾担任美国百特医疗公司 (Baxter Healthcare) 大中华区人力资源兼公共传播总监，负责公司人才培养、文化建设和公共关系危机管理；还曾担任美国通用电气公司 (GE) 基础设施集团亚太区人力资源总监和 GE 亚太区领导人才培养‘组织部长’职位；以及美国英格索兰公司 (Ingersoll Rand) 亚太区领导人才发展副总裁和亚太区英格索兰大学校长职务。Helen 曾获得 GE 杰克韦尔奇亚太区学习中心最受欢迎的讲师奖。

## 两海学记

# 变革之魂 · 变已在途

文 / 李海俊 (Edward Lee)



变有多种诠释，比如变化、变革与蜕变 (Transformational change)。变化无处不在，变革是本质的改变，蜕变则通过转型来实现这种本质的改变。任何变革与蜕变都是变化，但不是每种变化都是变革或蜕变。彼得·德鲁克说：“我们无法左右变革，我们只能走在变革的前面”。变革之魂系列文章旨在帮助组织在当前迅速变迁的时代，勇于迎接变革挑战，正确领导与管理变革，以实现组织、团队与个人的完美蜕变。

变革之魂系列文章共有六篇，分别是第一篇：变已在途；第二篇：变奏三曲；第三篇：韧商测评；第四篇：韧商修炼；第五篇：融变之策；第六篇：固变之果。

第一篇《变已在途》主要分享我们应如何认识变革、认识处于变革中的自我、以及变与不变的关系；第二篇《变奏三曲》介绍变革中的三条曲线：组织生命曲线、不同群体的滞后反应曲线、及人的心智情感曲线，及三者之间的关系和作用；第三章《韧商测评》是变革之魂的核心，即韧商的定义、重要性与测评方法；第四章《韧商修炼》是帮助个人或团队，在认知自我韧商的基础上培养与发展韧商及其相关能力；



图一 变革之魂六轮

第五篇融变之策将分享如何采取更好的变革管理策略，尤其是沟通策略，来推进不同的群体实施变革；最后一章、第六章《变奏三曲》，则分享如何固化变革成果，并准备进入下一轮变革的新阶段。其六轮如上图。

变是一个充满神秘不安的字。神秘是因为一部分人希望通过变革来寻找更多更高的刺激、发现和获取新的机遇。对他们来说，变革是因为洞见未来。不安是因为一部分人不确定自己是否需要转变，因为也许转变之后会更糟。因为现在这种井然有序的混乱也许强过那种不确定、不安

定的秩序，对他们来说，变革意味着随遇而安。还有一部分人对变是基本“免疫”的，他们不希望改变自己去适应环境，而是期望着环境改变去适应自己。变革对于他们来说，概念性地玩玩还可以，听听他人的见解和结论也就罢了，但真的用在自己身上，还是算了吧。即使真的要转变，对他们来说，也是迫于无奈。

既然变已在途，在面对变革的时候，我们通常需要思考二个问题：第一、环境在发生怎样的转变；第二、让我们转变的到底是什么？第三、我们到底要变成什么？如果你静心思考，发现第

一个问题不在可控范围，你大可用PESTEL，五力模型，SWOT、价值链、波士顿矩阵去分析诊断。而第二个问题是包含在第三个问题之中的，即我们需要清楚将来变成什么，才能发掘能让我们冲破难关而实现转变的力量或动机。如果你将自己的未来投射到了现在，取未来转成当下，那么，你就会自觉地进入一种旅程，去探索成功转变的路径与方法。

而偏偏对于这样简单的问题，我们往往是难以给出答案的，我们到底是要变成什么？因为这个未来不能太玄虚，否则就只能是一个梦想。梦想可以用来温暖受凉的心房，但却无法让你作出立即的转变行动。当然，这个未来也不能太现实，因为太现实你就无法激发转变的潜力。因此，我们就需要在梦想与现实之间找到一个最适合的位置，在那里有“现实的未来我”。我们把这种找到“现实未来我”的方法称做“上天入地”法，从科学的层面来说，则是通过我们左右脑的协调运作、更为准确地定位这个我——我们到底要变成什么？这个未来可以是综合性的全面的你，也可以仅仅应用于生涯的发展分析。



图二 变革四阶段

首先，我们需要“上天”，这是你可以充分运用你右脑的时候。

想像那天清晨的大海看起来像湖又像河，平静得没有一丝波纹，它光洁得让你可以在上面看到晨星的倒影，神秘而美丽。接着太阳缓缓升起了，悬挂出无云的晴空，同时照射出一条黄金水道。这里，一股巨大的空寂笼罩了你，你的脑子变得非常安静，悟灵、你的心变得非常宁静，感到非常愉悦与舒服的，原来那就是你来到这个世界的地方。你怀着那颗与身俱来的纯洁渴望眺望远方，那里有个熟悉的人啊，那不就是你自已吗？请认真地看着这个未来的你，自然地用自己的心声表达出来那是怎样的你，并用一段话写下来。

当你多次重复地，越来越静心地完成这个动作的时候，你已找到了那个最真的我，或许有些不切实际，但那就是你的原本。只有成为那样，你才能体会到人生的真谛与快乐。否则，背离了这样的目标的转变，都会让你痛苦的，成功转变的可能也不高。

其次，当你开始对自己的未

来有了美好而模糊的认知之后，我们通过“入地”来进一步明确我们未来的角色。这也是你可以充分运用你左脑的时候。

回忆过去半年中你遇到的最大一次变化。它可以是工作方面的，也可以是家庭方面的，或者是社交或心智方面的。在这样的变化中，无论是你成功征服了挑战、或是失败地逃避了困难，作为当事人，你都十分清楚事件的前因后果。因此，沿着下面的“变革四阶段”图（图二），从顶端的稳定开始，逆时针方向重播你亲身经历的这次事件的四个阶段，将其中的感受写出来。在这个转变的过程中，你做出了怎样的反应，你又反思过什么？你痛苦过什么？你喜悦过什么？收获过什么，又后悔过什么？这张图还将在未来帮助你发现你的韧商及如何培养它。

在回顾这一应变历程的时候，你再次发现，在现实的世界中，你更愿意或适合去做什么，而不愿意或不适合去做什么。你的优点与弱势又是什么，你认真地审视这个过去的你，自然地用自己

的心声表达出来，那是怎样的一个你，并用一段话写下来。当然，如果你连一次转变的事件都想不出来，那只能说明你应该选择无论在各方面都不太会有变化的环境去工作或生活，这样环境的风险很小很稳定，当然，它同时也意味着很少的发展机会，也无法带来可观的收益。因为风险永远跟收益成正比。

最后，通过“上天入地”（图三），你是如此真诚地面对自我，你洞见了你的未来，也提炼了你的过去，你清晰你的当下，那么就可以设定一个现实的未来你。而此刻，那些强大动力的源泉也自动发现了，也就是说，在解决第二个问题的时候，第一个问题也解决了。这叫做“知己者明，有力者行”。

变已在途。我们认识到变革之必然与我之超然。万物皆变，唯变不变—成长与发展不变、信念不变、价值观不变。过去如此，当下如此，未来同样如此。选择应变就是选择成长与发展，与日

俱进则可见百废待兴！

俱进则可见百废待兴！

变，从来都不是坦途，更不是一定成功；变，是一次洗牌，也是一次淘汰；它更是一次洗礼，更是一种期盼。就象我们期盼第二篇《变奏三曲》，我们将分享变革的三条曲线，即组织生命曲线、不同群体的滞后反应曲线、变革过程中人的心智情感曲线及其相互关系。在那里，我们将探索从此岸到彼岸波浪式前进的科学和艺术。

变革之魂系列文章推荐书籍：《变革之心 The heart of change》、《奔向新大陆 The journey to new land》、《变革为何这样难 Immunity to Change》、《冰山在融化 Our Iceberg Is Melting》。HR

#### 作者简介

李海俊先生，海智汇(HailIntelligence) 创始合伙人，曾任

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

#### 他拥有

上海交大安泰经管学院与法国马赛商学院的双EMBA学位。

获安泰学院EMBA新锐奖与马赛商学院MBA大使奖。

其学士阶段毕业于南京大学。

#### 他目前还是

交大-马赛商学院AEMBA校友会主席 交大安泰EMBA高球会副会长。

图三 通过左右脑协调并行，探索四个阶段中的“现实的未来我”



## 文化锋声

## 领导力语法：关键名词、动词、形容词

文 / 风里\_李峰



大家都在说领导力，用的却是不同语系。是时候统一语言了。至少，在谈领导力的时候，我们需要遵循领导力的语法。

### ➕ 领导力不是什么？

关于领导力，至少有五个误解。

#### 误解 1

**不同企业、不同行业、不同层级，需要不同的领导力。**

这是对领导力最劳民伤财的误解。实际情况是，领导力只有一个。领导力作为领导人的内在品质，是放之四海而皆准的，不因行业、企业、层级而改变。古今中外皆然。否则，就不能解释为什么郭士纳在运通卡上能够成功，在食品和烟草行业能够成功，在IT行业也能成功。正是因为领导力放之四海而皆准，高管才可以跨行业流动。

#### 误解 2

**领导力等于影响力。**

这是对于领导力的最煽情的误解。太多的人把领导力等同于影响力，进而把影响力等同于影响和沟通技能。影响和沟通技能，如果不以诚信为基础，就是忽悠。真正理解影响力的人懂得，影响力不是口才，不是沟通能力，不



**我们日常生活中说一个人情商高，浮现在眼前的大多是一个长袖善舞、八面玲珑的人物形象，这显然与我们希望的领导人的原型相差甚远。**

是说服技巧，也不是激励手段。

一位美国的领导力专家认为，源自美国的金融危机，就是领导人滥用影响力的结果。影响力不仅不是领导力的本质，甚至也不是领导人成功的标志。一方

面，我们目睹过太多善于哗众取宠而一事无成的领导人，另一方面，我们目睹过太多不善言谈但力挽狂澜的领导人。希特勒可谓追随者众，可是，他曾将德国人民引向何处？

#### 误解 3

**领导力等于执行力。**

这是对于领导力最急功近利的误解。很多企业家对成功的解释是自己战略英明，对失败的解释是手下管理团队执行不力。所以，执行力一时间成了炙手可热的时髦语。目前的执行力课程，真正讲执行力的，强调的是服从，没有借口、高压、项目管理工具。执行力真正讲得好的，却不是本来意义上的执行力，而是战略思维、决断力和感召力。领导力的实质，不是执行力。很多情况下，有战略思维的领导人选择的，不是“执行”，而是“不执行”。正所谓“将在外，君命有所不受”。

#### 误解 4

**领导力等于N个好习惯。**

这是对领导力最完美主义的误解。汉语词典中可以用来形容人的褒义词恐怕有成百上千个，这些都可以用来形容一个优秀的领导人。领导力难道就是众多个

人优秀品质的总和吗？我认为不是。伟大的企业领导人一定有极少数共性，尽管他们有各自的缺点。这些共性就是领导力的核心，而其他品质，都是可有可无的。减少领导力要素的数量，像《孙子兵法》为将领制定的标准那样，就可以更好地理解领导力的本质，从而更好地发现和发展领导人才。

#### 误解 5

**领导力等于情商。**

这是对领导力最庸俗的误解。情商是一个庞杂的、不科学的概念。这一点，已经成为众多心理学家的共识。把领导力等同于情商，等于把领导力庸俗化了。我们日常生活中说一个人情商高，浮现在眼前的大多是一个长袖善舞、八面玲珑的人物形象，这显然与我们希望的领导人的原型相差甚远。

想一想那些伟大的领导人，圣雄甘地、丘吉尔、林肯、毛泽东等等，试着判读一下他们情商的高低，你一定会感到困惑。

领导人是否必须高情商？根据丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman)的“360度情商测评工具(Emotional Competency Inventory, 简称ECI)”，情商素质

有 18 个条目。

### 自我意识 self-awareness

- 情感的自我意识
- 准确的自我评价
- 自信

### 自我管理 self-management

- 自我的情感控制
- 可信赖性
- 适应能力
- 成就导向
- 主动性
- 乐观精神

### 人际意识 social awareness

- 同理心
- 组织意识
- 服务意识

### 关系管理 relationship management

- 培养他人
- 领导力
- 变革催化剂
- 影响力
- 冲突管理
- 团队合作

看到这些条目，一位叫做 Locke 的心理学家急了：情商到底不包括什么？

我看了这 18 条后，发现除了传统智商的思维能力（例如，分析思维，概念思维等），还有战略思维之外，情商几乎无所不包了！

所以，当甲领导说一个人情商太低的时候，指的是他没有察言观色的能力。而当乙领导说一

个人情商太低的时候，却指的是他没有自我管理能力。

看看我们周围，18 条都强的领导人恐怕很难找到，这世界上情商高的领导人简直像外星人一样难找。

情感智力 (emotional intelligence) 到底是不是一种智力？心理学家们有不同意见。智力 (intelligence) 与技能 (skills) 的区别在于：智力是最最基本的能力，智力是一切技能的基础。心理学家的研究证实，情商的 18 个条目之间，是没有交互相关 (intercorrelation) 的。例如，一个自制力很强的人，管理关系的能力不见得很强，而一个影响力很弱的人，不见得不自信。

总之，18 个情商素质之间相关系数很低。18 个情商素质之下，似乎没有一个因素（一般因素）在起作用。

情商真的能让一个人成功吗？很多证明情商比智商更能决定一个人是否成功的研究，其前提都排除了智商差异。例如，在管理层中间，智力一般不会太低，而差别主要体现在其它方面。当

然，18 条都比较高的管理者自然业绩比较好。这就好比在 NBA 球员中间研究各项指标，结果发现身高不是影响篮球水平的主要因素，而是身高以外的众多因素更能够影响篮球水平。实际上，这样的研究等于把身高的差异控制住，那么就永远不能发现身高的真正作用。

跟据我对领导人的长期观察，没有一个情商高而智商有缺陷的领导人成功过。同时，没有一个成功的领导人的情商是没有缺陷的！

情商跟工作业绩有关吗？研究得出不一致的结论。情商与业绩的关系，似乎随着智力的高低而改变：最新研究发现，在智力越低的员工中间，情商对业绩的影响越大。笨人还是努力提高情商吧！

在我看来，虽然情商那么多那么杂，其实，对于领导人，最关键的只有三个：

- **自信**：对自己的能力做出基于事实但偏高的估计的倾向性
- **毅力（或称自控、意志力、自我管理能力）**：为了更大的利益而控制冲动的能力

➤ **同理心**：设身处地思考的习惯

其中，同理心又是以智力为基础的。所以，如果一个人有很高的智力，只要多吸取些人际交往的经验教训，那么同理心比较容易形成。而自信和毅力的缺失，往往是导致一个高智商的人碌碌无为的原因。自信既是天生的，又是社会化过程中养成的。毅力，则更大程度上是天生的。

关于领导力，两千多年前的《孙子兵法》就有了明确的说法：将者，智、信、仁、勇、严。领导力的核心是领导人的心理品质，不是领导人的领导技能。这是《孙子兵法》给我们这些关注领导力的人的最大启迪。请大家想一想：企业到底有没有建立一套没人读得懂、记得住的领导力标准？

### ➤ 领导力是什么？

我给大家一个“领导力语法”，你可以把它想象成一个三层抽屉柜，博览群书的你基本上可以把古今中外的有关领导力的理论都装进去。

领导力可以由三个角度去看。

- ① 领导力是一种结果。
- ② 领导



力是一个过程。③ 领导力是领导者的个人品质。

领导的结果，我们一般用名词性的词组来看，例如，团队士气、品牌忠诚度、市场占有率、销售额、税前利润、上市公司的市值、EVA (economic value added, 经济增加值) 等。

领导的过程，我们一般用动词性的词组来看。例如，传统管理学教科书把管理分成四块儿：计划、组织、激励、控制。这四个动作，是领导人应该做的动作。用柳传志的话说，就是“搭班子、定战略、带队伍”三个动词。

领导人的个人品质，我们一般用形容词性的词组来看。《孙子兵法》的说法是，“将者，智、信、仁、勇、严”，五个形容词。

领导力语法规则只有两个：

- ① 名词变，动词变，形容词不变。
- ② 形容词决定动词，动词决定名词。

我发现，衡量领导的结果的名词，因领导岗位的层级、职责不同而不同。例如，有些职位，既对盈亏 (Profit & Loss) 负责，又对团队士气负责。有些职位，不对盈亏负责，而只对团队士气负责。平衡计分卡，其实是对这些名词做了一个分类。它把一个公司的经营业绩分成四类名词：财务方面的名词、客户方面的名词、制度流程方面的名词、以及员工素质方面的名词。我们还发现，衡量领导的结果的名词，因领导人所属公司的当前战略不同

而不同。例如，在新市场进入战略之下，品牌形象和市场份额远比利润重要。

我发现，衡量领导的过程的动词，因领导岗位的层级、职责不同而不同。同时，不同层级、不同职责的领导岗位，在领导过程上有很多共性。例如，有些领导岗位有选人用人权，所以，这些岗位上的领导人必须选人、用人、育人、留人。而另一些岗位没有选人用人权。但是，不论哪类领导岗位，只要有下属，那么，领导人必须发展、激励下属。只要有团队，就必须建设团队。领导人被赋予的权力不同，动词的力度也不同，但是，有些动作，是必须做的。举个例子，有位领导人说：我虽然没有用人权，但是，我有建议权。

我最大的发现是，衡量领导人个人品质的形容词，是放之四海而皆准的，不因领导岗位的层级不同而不同，不因领导岗位的职责不同而不同。正因为这些形容词是普适标准，所以，领导人可以从基层开始培养，才可以跨行业流动。

形容词决定动词的效果，动词的效果决定名词。这可以解释为什么一些领导人努力地去计划、组织、激励、控制，但是效果适得其反。而另外一些领导人可以做到“无为而治”。例如，一个没有战略思维的 CEO，即使一天工作 12 小时，拼命地去

向错了，企业与战略目标背道而驰，或者，企业根本没有方向。再例如，一个没有自信不果敢的 CEO，即使一天工作 12 个小时，拼命地去协调关系，协商策略，最后也不过是和稀泥，按倒了葫芦起了瓢，重大决策一拖再拖，最后不了了之。

人力资源专业人士注意了，业绩评估系统，要用名词。岗位说明书要用动词。人才标准（或称素质模型）要用形容词。

从名词、动词、形容词看领导力，这个类比，就是领导力语法。董事会最重视的是名词。为了名词，董事会非常关注动词。但是，董事会往往忽略了形容词。名词可以通过业绩管理得到监测，但是业绩管理毕竟是滞后的管理。培训，可以提升领导人的管理技能，但是，管理是技术和艺术的结合，技术的效果取决于使用技术的人。

董事会之下智者，看名词，急功近利，听天由命；董事会之中智者，看动词，至少可以确保企业做正确的事情，效果如何未知；董事会之上智者，看形容词，谋事在人，成事在天，选对了人，等于成功了一半。所以，对形容词的管理，是企业管理的核心。一方面，董事会要重视领导人才的甄选；另一方面，领导人要重视自身的修炼。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

领导风格或者手段等能否成为组织设计项目的一部分？我在一场组织设计论坛的讨论版上看到这一问题。一共有 13 人评论了这一问题，大部分人的答案是否定的。这使得我开始思考这个问题。我去年在美国参与的一个组织变革项目中，需要撤销高管们的办公室，以公共空间取代私人空间。这些位高权重的管理者们看上去非常担忧，他们想知道这是否意味着人们将忽视他们的“重要性”。

权利或者职位的象征是他们领导角色的一部分。他们自认为拥有和被赋予这一权利。这也是领导文化的重要部分，比如，人们常常把“最多的空间”分配给高级管理人员，而非初级职员，尽管管理者们在办公室的时间远远少于职员。

有些人非常享受职位所赋予的权利，然而有些人抗拒这样的权利。例如：伦敦市市长鲍里斯·约翰逊，常常骑自行车而非开高级轿车去工作。他曾说道：“我喜欢骑行，我每天都骑自行车出行。”我不知道是否那些拒绝权利象征的领导者们是更加有效的领导者。当然，你可以想到一些这样的人物，像是甘地 / 特蕾莎修女 / 曼德拉等等。然而在企业中是否有这样

## 组织发展

# 领导力标识

文 / Naomi Stanford 译 / 朱茱蕾



的领导者，我暂时还想不到。

我知道一些业务领导人拒绝这样的权利象征作为对权利游戏的回避。我饶有兴趣的读到一段关于高管们航空旅行的报道，“对于坐经济舱，最上层的管理者们比起那些中层经理们没有显得那么局促不安。”作者说道因为高层管理者制定了公司的差旅政策，更多的考虑股东们的价值，同时可能更想显示自己起到带头作用。回到我们一开始的问题，领导风格或者手段等能否成为组织设计项目的一部分？问题的提出者，这样补充道：

如果不改变领导者，是否可以根本改变一个组织？我看到一个组织的改变，但是我不能够信服如果这样的转变不需要改变领导或者改变领导的方式。我猜想这个问题的下一步就是个人能否被改变？我的第一反应是“可以被改变”，事实上，态度和行为常常稍纵即逝，并且与特定因素有关。我们常常在变化，即使我们没有察觉。往下一层就是个人的信念系统，这是否意味着我可以通过改变环境来改变一个人的行为。

改变环境就势必要取消那些明显的领导标识，包括私人办公

室。也可能是改变办公室穿着规范。你是否注意到在许多组织中，男性高管们习惯于穿西装打领带，而职位较低的员工不这样穿。如果他们也是这样穿着，人们会认为他们表现的高于自己的级别。以下是关于办公室穿着中体现的领导力标识。

上周我参加了一个高级管理层会议，会议中他们谈论“如果要改变业务就必须改变文化”。然而他们似乎还是使用原来的方式，习惯于原来的文化行为。我想知道他们是否发现了并且决定改变他们自身存在的标识。

因此，我决定做一个实验。我让会议室里的男士把领带脱了。一共15位男士，只有一位没有带领带。其中职位最高的男士很快就将领带脱了。我霎那就在想如果他拒绝那么做会产生怎么样的结果。最后，只有一位说他不准带脱领带，其他的人都按照我说的做了。其中，有一位又重新戴

上了领带，其他人一直保持整场会议不戴领带的状态。在当天下午晚些时候，我发现有一位男士一直没有戴回领带，当时我就向同伴指出，她回应到从来没有见到他没有戴领带的时候。

这个没有准备与预先设定的事例说明，文化或者业务的重组和变革可以通过领导者们或者人们持续地认知，变革或者摒弃原来的标识来改变。每个组织和国家都有相关的文化标识。

1992年由Gerry Johnson和Kevan Scholes提出的“The Cultural Web”理论中标识是分析组织文化的重要部分。他们指出这些标识可能是公司停车位、办公室布局、名牌、制服、通告版、签名等。

通常来说一般是新来的员工容易注意到这些组织标识，因为他们需要辨别是否遵照这样的标识。我曾尝试过带着相机在公司中走动观察，透过相机镜片很

容易就发现组织中的标识。因此我建议大家不妨也这样尝试，把所有你观察到的组织标识拍摄下来，在组织或者领导力重新设计的时候考虑是否要增加，改变抑或是改变这样的标识。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。

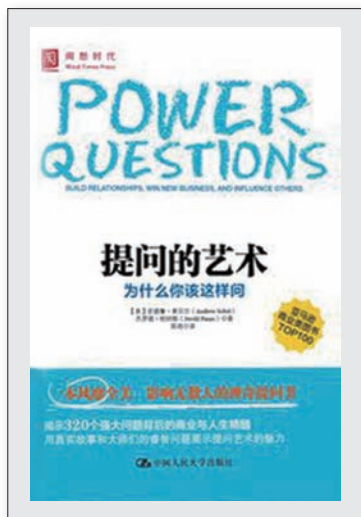
Naomi Stanford 博士已撰写两本组织设计方面的著作：《The Economist Guide to Organization Design》《Organization Design: the Collaborative Approach》她毕业于英国华威大学商学院，此外她也是认证的管理咨询顾问和皇家艺术学会会员。

<http://yun.baidu.com/share/link?shareid=3248221640&uk=2315497063>

[https://www.linkedin.com/groupItem?view=&gid=1924080&type=member&item=5876980140637978628&trk=my\\_groups-b-title](https://www.linkedin.com/groupItem?view=&gid=1924080&type=member&item=5876980140637978628&trk=my_groups-b-title)

<http://time.com/98689/this-is-what-makes-most-executives-want-to-cry/>

[http://www.amazon.co.uk/reader/1405887338?\\_encoding=UTF8&query=cultural%20web#reader\\_1405887338](http://www.amazon.co.uk/reader/1405887338?_encoding=UTF8&query=cultural%20web#reader_1405887338)



## 《提问的艺术》

### 为什么你该这样问

## Power Questions

作者 / 安德鲁·索贝尔 (Andrew Sobel)、  
杰罗德·帕纳斯 (Jerold Panas)

译者 / 陈艳

出版日期 / 2014年1月1日

出版社 / 中国人民大学出版社

### + 作者简介

**安德鲁·索贝尔 (Andrew Sobel)**：美国著名商业战略家、客户关系领域的超级顾问，曾成功帮助众多企业和个人与他们的客户建立起终身关系。现任安德鲁·索贝尔咨询公司董事长。他经常为《哈佛商业评论》、《纽约时报》、《今日美国》等知名媒体撰稿。

**杰罗德·帕纳斯 (Jerold Panas)**：世界顶级慈善事业咨询师，同时也是杰罗德·帕纳斯公司 CEO。该公司是世界上最大的、专为非盈利组织和募捐基金会提供咨询服务的咨询公司。他著有 13 本畅销书，包括《提问》(Asking) 和《神奇的礼物》(Mega Gifts) 等。

### + 名人推荐

“在《提问的艺术》一书中，安德鲁和杰罗德向我们传授了一种技巧，即如何在各种情境下精准判断出需要被提及的问题从而推动事情深入发展。这是一本值得阅读并随身携带的书，书中的问题将会让你的人生更加丰富！”

肯·布兰佳《一分钟经理人》作者

“在白宫的那段日子里，我曾学习过回答的艺术，但一直以来我都认为事情的关键还在于要问正确的问题。安德鲁和杰罗德塑造了提问的艺术。这本书深入挖掘了成功沟通的力量，是一本不可多得的必读书。”

迈克·迈克科瑞 美国 前总统比尔·克林顿的新闻发言人

“《提问的艺术》是一本神奇的书，它向你揭示了生活中真正的力量——那是一种能让你在发展深入关系的同时解决问题的力量，并能帮助你更好地了解自己。”

卡尔·特纳 美国达乐公司前 CEO 兼主席

“读《提问的艺术》一书就如同在聆听世界上最优秀的企业家、政客以及宗教权威人士的精彩对话一样。读这本书就是一次快乐的旅行。”

大卫·赛博 (David Sable)，扬罗必凯公司 (Young & Rubicam) CEO

## + 读者感悟

你有没有过和我一样的烦恼？

在朋友聊天中，你想提问，却不知道该怎么问，只能默默地听着，不甘心地当着人肉背景；在网络聊天时，作为一个女性，总是被问一些很无意义的问题，我固然理解，但也不免心烦；在初次与人约会时，想找话题又找不到，于是两个人想靠近也没机会了……

直到有一次我发表日志，举种种失败的搭讪方式，好多网友回复都是“躺枪……”。可是，我未见改变。那么，你想改吗？你是否强烈希望你的每一个提问，都能留给别人一个良好印象，都能让双方的关系更近一步，甚至能帮你找到事业伙伴，乃至人生伴侣？

毫无疑问，说话是一门艺术。同样，提问也是一门艺术。一个好的问题，甚至能让关系破裂的人重新走到一起。

要说最实用的书，莫过于工具书。那么，这本书不仅仅是人生中一个重要的工具，更是一个让人读完，精神为之一振的好书。正如劳埃德银行主席温·比肖夫爵士对此书的评价：“安德鲁和杰罗德在《提问的艺术》一书中极其推崇提问对于纳言献策和建立关系的重要性，并通过大量实例不乏幽默地予以阐明，使得书中所有的内容都变得通俗易懂。”它还有很多让读者参考的开放性问题 and 让人做笔记的地方。

我喜爱这本书的结构。我以为，作者对结构的安排很是精心，先是分为商业篇、人际交往篇和人生篇，步步深入，并且将读者代入作者亲历的对话场景，讲明何时问？怎么问？问什么？灵活提问，并对此作出分析，最后写出自己的心得。读这本书，像是在上课，更像是和平辈认真地讨论。它并没有想象得那么高深，它很简单，只要读者认真阅读，定有所获。



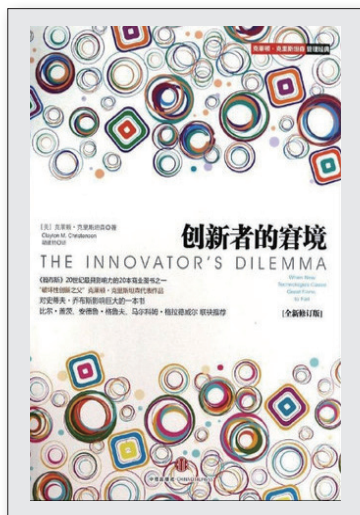
## + 内容概述

《提问的艺术》是一本教你如何通过富有技巧性的提问来提高沟通效率并提升自身影响力的书，被誉为“风靡全美、影响无数人的神奇提问书”。

人们普遍认为，我们之所以赢得生意是因为自己的聪明、勤奋以及“只说对的事”。然而本书打破常规，强调巧妙提问远比给出答案更为重要。对我们而言，无论想快速获得生意、立即获得潜在客户的尊重与信任、让会议不偏离主题，还是想让交谈对象感到备受关注、保持良好人际关系、获得更多人生启示……无疑都得学会聪明地提问。

本书用具体的问题、真实的案例，从生活、工作的不同方面来阐释提问艺术对我们人生的影响。全书共分为三大篇章：商业篇、人际交往篇、人生篇，直击人类社会的核心活动。每个篇章都分设不同的小节，全面剖析提问的意义、提问的方式、提问的角度等等，为读者打造了一个提升提问技巧的实用宝典。

世界很大，充满值得探究的未知空间。毫无疑问，问得不同，人生便不同。希望通过此书，读者们能够问出艺术，问出境界，问出美好人生。



## 《创新者的窘境》

## The Innovator's Dilemma

作者 / 克莱顿·克里斯坦森  
(Clayton Christensen)

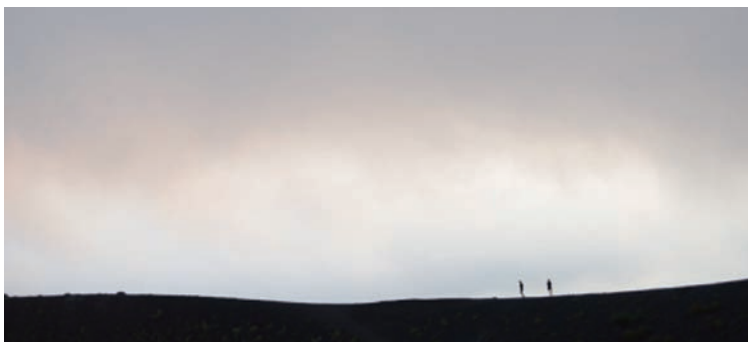
译者 / 胡建桥

出版日期 / 2014年1月

出版社 / 中信出版社

### + 作者简介

👤 克莱顿·克里斯坦森 (Clayton Christensen)：世界创新大师、哈佛商学院教授，曾两次获得“麦肯锡奖”，荣获 2011 年《哈佛商业评论》“当代 50 名最具影响力的商业思想家”第一名。他的研究重心在科技创新管理、组织能力开发以及为高新技术寻找新市场等方面。克里斯坦森在管理领域成绩斐然，获奖无数。1997 年，当《创新者的窘境》英文版出版时，克里斯坦森还只是哈佛商学院的助理教授，而此书一出，迅速确立了他在创新技术管理领域的权威地位。由此，克里斯坦森也跻身大师级管理学者的行列。



### + 内容概述

全球商业领域中，许多企业曾叱咤风云，但面对市场变化及新技术的挑战，最终惨遭淘汰。究其原因，竟然是因为它们精于管理，信奉客户至上等传统商业观念。这就是所有企业如今都正面临的“创新者的窘境”。

在《创新者的窘境》中，管理大师克里斯坦森指出，一些看似很完美的商业动作——对主流客户所需、赢利能力最强的产品进行精准投资和技术研发——最终却很可能毁掉一家优秀的企业。他分析了计算机、汽车、钢铁等多个行业的创新模式，发现正是那些暂时遭到主流客户拒绝的关键的、突破性的技术，逐渐演变成了主导新市场的“破坏性创新”。如果企业过于注重客户当下的需求，就会导致创新能力下降，从而无法开拓新市场，常常在不经意间与宝贵机遇失之交臂。而更灵活、更具创业精神的企业则能立足创新，把握产业增长的下一波浪潮。

克里斯坦森根据大量企业的成败经验，提出将破坏性创新进行资本化运作的一系列规则——何时不应盲从客户，何时应投向性能较低、利润空间较小的产品，何时需舍弃看似规模更大、利润更高的市场，转而发展细分市场。《创新者的窘境》将助你预知即将来临的变化，在险象环生的商业竞争中实现基业长青。

## + 读者感悟

很多人都表示《创新者的窘境》对其影响深远，对我亦是一样。这是我迄今为止读过的最具颠覆性的创新类经典著作。优秀的书籍总能在令人掩卷思索，在阅读完此书后，我产生了许多想法，在此不吐不快。当然，以下想法都是因此书而衍生出的，也包含了本人对创新的一些理解。

### 1 题目的含义

创新者的位置是相对的。在一个阶段，一个公司扮演创新者的角色，去打败一些保守者。但当作为创新者的公司发展壮大成熟之后，又会进入到保守者的位置，又被新的创新者所打败。这本书主要针对那些曾经是创新者，之后发展为成熟的大公司，尽管管理者卓有成效、员工上进，但依旧会被新的创新者干掉，这确实挺困的。难道这就是命运？

### 2 不是讲如何创新的

关于如何做创新，我还真没看到特别好的书。或许创新并不像一门技术，可以很好的去掌握。更像写作的水平，需要不断的去领悟。作者的论点明确，选取的例子比较有针对性，主要是破坏性创新，特别是磁盘驱动器的变迁。破坏性的创新主要是指性能指标比已有的主流产品弱，但却又能满足某类新市场，等它们在新市场站稳脚跟后，又会侵占掉曾经的主流市场，而之前主流市场的那些佼佼者被挤垮。

为什么会这样？书中主要从价值网、资源、流程、价值观的角度进行了分析，吴军在《浪潮之巅》中的基因决定论与其类似。一个企业越成功，它们所积累的做事方式、决策方式、流程之类的，越适合某类市场，结果对新市场就容易错过。

那主流企业坐以待毙吗？书中分析了三种方案。第一种是并购一家新市场的小公司，如果把新公司融入到已有公司，十有八九是会失败的。第二种是改造现有公司的文化、流程，这个难度是很大的，阻力很大。第三种是成立一个专门机构，只面向新市场，不用已有的文化、流程，独

立发展，这样成功的可能性最大。


### 3 做学问的方法

达尔文的《物种起源》，柯林斯的《基业长青》、《从优秀到卓越》，格拉德维尔的《异类》，以及克里斯滕森的这本《创新者的窘境》，这一类伟大的书籍都有一个共同特征：使用大量详实的数据来论证一个基本的观点。读后印象深刻且深表信服。你感觉读到的是论文，事实上有些著作就是从论文扩展而来的。这种做学问的态度是许多作者所缺少的。主观臆想加上大段的说教，读与不读，没有太大的区别。


书中提到的产品的发展阶段理论，也很有借鉴意义。一个产品的竞争方式会经历功能性、可靠性、便捷性、价格四个阶段。最开始拼功能，比如搜索，即能不能真的搜索得到所想要的。如果都能搜索得到，质量差别不大的话，谁的服务稳定用谁的，经常访问失败是不行的。然后就是便捷性，通过任何途径都能使用到，如浏览器上直接嵌入。最后就是价格，这在互联网免费模式上并不存在。

## + 名人推荐

“自从克里斯坦森提出破坏性理论后，出现在我桌上的每一份提案都自称是“破坏性的”。”

 比尔·盖茨

“虽然我比别人慢了一拍，我在几个月前才读到这本《创新者的窘境》，但自此之后，我满脑子都在想着这本书。”

 《纽约客》怪才马尔科姆·格拉德威尔，畅销书《异类》、《引爆点》作者

“《创新者的窘境》很好地处理了一个众多成功企业最终都会面临的棘手问题。它的观点清晰，分析透彻——却足以让你坐立不安。”

 安德鲁·格鲁夫，英特尔公司创始人

“《创新者的窘境》真的很棒，克里斯坦森对于技术变革以及它对企业未来成功与否的重要性做出了极富洞察力的分析。我极力向所有对商业或创业精神感兴趣的人推荐这部作品。”

 迈克尔·彭博，彭博社创始人



## 罗生门和浪漫史

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。他生在苏州，现居上海，先后获得文学士和工商管理硕士学位，并进修心理学课程。他的人生兴趣包括旅行、摄影、读书和写作。

他的联系电邮为：zee.yee.li@gmail.com

**“我是公司的人力资源业务伙伴。部门里的某个员工合同快到期了，和经理反复、多次讨论，决定不续约。没想到我与共享服务中心沟通时，她们居然说一直没收到消息，就给此员工自动办续约了。现在这局面，你说该如何处理？”**

**气愤难消的业务伙伴”**

亲爱的气愤者，

你的困扰应该不只是这次。也许你一直在抱怨服务中心踏不上你的步点。如果你认定服务中心该对此负责的话，最好的办法是让她们承担后果，这样她们才能吸取教训，下次不会重犯。心理学中整个行为主义学派，都是围绕控制环境、操纵结果，来塑造人的行为。如果你不信服心理学，我再给你提供更有力的论据，当然是来自于电视。

在上半年刚刚迎来大结局的热门喜剧《老爸老妈浪漫史》里，巴尼叔叔身为欢场老手，追求“万花丛中过，片叶不沾身”。起伏翻转的九季下来，连罗宾阿姨的真爱和婚姻也拴不住他。但某次一夜情之后意外出生的小女儿，却让他从此转性，变身全民好爸爸。

我给你出个主意，既然部门

经理不需要该员工，就提议将其调到服务中心去工作吧。这绝对有“醍醐灌顶”的效果，吓她们一哆嗦。当然也就是说说而已，等服务中心态度谦卑，开始说软话，就不必老摆着脸劲，见好就收，之后和她们一起同员工协商解除合同。

**你忠实的，出离愤怒**

**“我是个普通员工，在公司工作三年后，接到人力资源部门的续签合同通知。没多久，我发现经理其实都不想跟我续签。这下我搞得好烦，又好无辜。她们沟通不良，凭什么让我受罪？现在这局面，你说该如何处理？”**

**左右为难的员工”**

亲爱的为难者，

道听途说的消息未见得作数，你还是直接去和经理沟通一次。果真对方不想挽留，而硬挺在公司工作，最后于事业、于身心都无益。俗语说“赶鸭子上架——勉为其难”，俗语又说“按着牛头喝水——勉强不得”。如果你不信服俗语，我再给你提供更有力的论据，当然是来自于电视。

在上半年刚刚迎来大结局的热门喜剧《老爸老妈浪漫史》里，老爸泰德虽然深爱着罗宾阿姨，

但也知道什么时候该放手，为她和巴尼叔叔献上诚心的祝福。峰回路转，最后一分钟的泰德有了重续情缘的机会。

职场也讲缘分，如果注定要散场，我建议采取“好聚好散”的态度。和经理谈个合理期限，边完成任务，边寻找工作，离开时切记要求合理的补偿。挥一挥衣袖，替别人解除烦恼，还顺手能带走云彩，画面不是很美吗？世事难料，说不定过几年你和如今的公司还能再合作。千万记得到时候带上蓝色法国号！

**你诚恳的，轻舟已过**

**“我在人力资源的共享服务中心工作。前不久有员工合同即将到期，发了几次提醒，一直收不到部门经理的回复，我就按流程办理了自动续约手续。结果人力资源业务伙伴说经理不同意续约，事情闹得很僵。现在这局面，你说该如何处理？”**

**心情郁卒的服务专员”**

亲爱的郁卒者，

共享服务中心和业务伙伴，不是共生关系，而类似包办婚姻。并不见得是合作愉快的人，是硬生生被扯在一起。毕竟连处于生存链条底端的外包服务机构，还

可以对刁难、不讲理的客户大声说“不”呢，唯独做人力资源共享服务的，时刻得有背黑锅的觉悟。我没有更有力的论据，还是要拜托电视。

在上半年刚刚迎来大结局的热门喜剧《老爸老妈浪漫史》里，莉莉和马修这对冤家夫妻，分不开，理还乱，争吵过后要和好，泪水抹去是欢笑，就因为双方都珍视婚姻里有些宝贵的东西。无论怎么抱怨，双方的幸福基础相同，所以风暴过去后还是会有彩虹。

事到如今，只能硬着头皮放软身段和业务部门沟通，商量个解决之道。多数情况下，不能留用的员工还得让人家走，只是现在手续更麻烦些，费用更高些。山不转水转，部门经理和业务伙伴也有需要你帮忙的时候，适时、微妙地提醒一下对方，谈话可能就会愉快些。至于怎么给人承认错误的印象，又用不着实际承认，做了这么久服务专员，不用我再教你了吧？

**你诚挚的，安心乐意**