



**智享会**  
HR Excellence  
Center

提升真我 创造共鸣

产业飞速迭代，公司高层管理者的压力正如几何级数般疯长。不具备高度抗压能力？对不起，这个工作不适合你。

黄雅薇——

心有无限大 人生意境远

善于发现美好、感受美好的能力锻造了 Julie 强大而丰富的内心，让她永远不畏艰难，淡泊宁静。

企业大学的内部营销

做培训不光要“高大上”，更要“接地气”，还要有一些“小清新”；做企业大学，就好比开一家店，还必须得有“招牌菜”。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2014年第4刊 NO. 24

当招聘“邂逅”  
社交网络





# 传递智慧 分享实践

《HR Value》  
人力资源智享会会员杂志



顾问团成员

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

## 编辑部 Editorial Department

出品人 Publisher 金景 Mark Jin  
执行主编 Executive Chief Editor 秦蕙颖 Luna Qin  
编辑 Editor 赵娴 Medyr Zhao  
艺术总监 Art Director 刘茜 Nina Liu  
美术编辑 Art Editor 周倪君 Regina Zhou  
摄影师 Photographer 米素 Meetso  
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 陈姝羽 Sue Chen

## 企业合作 Corporate Partnership

高级经理 Senior Manager 章承诚 Jack Zhang

申请赠阅或者成为线上会员，  
请联系 Jack Zhang，电话 021-6056-1858-807

- **陆忠亮**  
亚太区人力资源总监 | 通用电气能源管理集团
- **姜宏宽**  
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
- **谢坚**  
副总裁 | 红星美凯龙家居集团股份有限公司
- **金丽华**  
咨询师，高管教练

# CONTENTS 目录

## 24 前沿 | FOCUS 企业大学的内部营销

做培训不光要“高大上”，更要“接地气”，还要有一些“小清新”；做企业大学，就好比开一家店，还必须得有“招牌菜”。

## 42 专题 | FEATURE 当招聘“邂逅”社交网络

近几年，社交媒体这一新兴渠道却异军突起，成为了时下人人热议的招聘新方式。那么，当招聘“邂逅”社交网络，它们之间会擦出怎样的火花呢？



## 83 专栏 | COLUMNS

- 宏观培训 | e-Facilitation 完结篇
- 何谓领导 | 再见吧，老板文化；回来吧，自由灵魂！
- 两海学记 | 卓越可以被传承
- 文化峰声 | 智商比情商重要！
- 组织发展 | 你能够创造组织文化吗？

## 62 人物 | PEOPLE 青春不过期 ——访蓝色光标集团人力资源总监林丽

沉浸于一份能带来乐趣的工作，那么追寻所谓“工作与生活的平衡”也早已是一项伪命题。



## 6 | 声音 + 伙伴 |

## 8 | 头条 + 连线 |

## 16 | 前沿 |

- 在跨界中实干，于探索中完善——福特汽车高潜人才发展项目介绍
- 企业年金项目介绍
- 企业大学的内部营销——如何提升企业大学在组织内部的影响力

## 30 | 特别报道 |

- 大型拓展创新与实践
- 脚踏实地，放眼云端——访 CDP 集团首席运营官吕威

## 36 | 微语录 |

- 你有世界杯后遗症吗

## 38 | 猎头村村长观察 |

- 莫耶斯的教训：从足球世界看管理者的职业规划

## 40 | 劳动法苑 |

- 雇主违反女职工保护的法律责任

## 42 | 专题 |

当招聘“邂逅”社交网络

- Part1 探
- Part2 研
- Part3 思

## 62 | 人物 |

- 青春不过期——访蓝色光标集团人力资源总监林丽
- 心有无限大 人生意境远——访仲量联行大中华区资深人力资源总监黄雅薇

## 74 | 观点 |

- 寻找抗压英雄

## 76 | 研究 |

- 招聘指数现拐点——中欧 - 博尔捷招聘指数 2014 年第三季度报告

## 83 | 专栏 |

- 宏观培训 | e-Facilitation 完结篇
- 何谓领导 | 再见吧，老板文化；回来吧，自由灵魂！
- 两海学记 | 卓越可以被传承
- 文化峰声 | 智商比情商重要！
- 组织发展 | 你能够创造组织文化吗？

## 92 | 新知 |

- 向前一步：女性，工作及领导意志
- 俞敏洪口述：在痛苦的世界中尽力而为

## 96 | 职场问与答 |

- 有多拼就有多酷

# 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)

清风送爽，丹桂飘香，在渐浓的秋意中，夏日已与我们话别，而就在它离去的末尾，一场席卷全球的冰桶挑战（ALS Ice Bucket Challenge）又为这个夏季增添了一份由冰带来的热度。

为唤起大众对于渐冻人症（肌萎缩侧索硬化，简称 ALS）这一罕见病的关注，Facebook 的扎克伯格跟桑德博格、微软的比尔盖茨、亚马逊的贝索斯、苹果的库克这群硅谷的行业大佬纷纷身先士卒，领受一桶冰水当头而下的冲击。当名人效应遭遇社交网络，强大的传播力让冰桶挑战转瞬间如星火燎原般泼遍全球。然而，在慈善义举广受关注的同时，也让人不由生出了这样的思考——实事与做秀，哪个才是冰桶挑战的本意？

同样的，对于 HR 而言也存在这样的问题：究竟是一味追求一个又一个光鲜亮丽的 HR 项目，还是选择脚踏实地服务业务发展、满足员工需求？我想，但凡是一名尽责的和接地气的 HR，他的答案必然是后者。

若不能帮助业务部门完成指标或提升绩效，若并非最契合组织发展与人才发展的需要，那么即便是再风光的培训小时数、再炫目的招聘总量，也都不过是浮华之下的空洞数字，而非实在的业绩指标。人力资源部门作为一个服务性部门，不应以争功劳、夺眼球为目标，而是要静下心来，增强与业务部门沟通对话的能力，了解企业战略需求，做好业务合作伙伴，助力各部门完成挑战，实现更多突破。

曾子曰：“吾日三省吾身。为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”放在 HR 身上，需要每日三省的问题大概会是“熟悉企业战略与组织目标了么？沟通业务指标与关键点了么？打造了强有力的员工队伍来实现以上目标了么？”

在人们沉浸于如火如荼的冰桶挑战之际，所有 HR 又是否能对上述问题坦然作答，完成这项“省吾”挑战呢？

出品人 金景

秋意浓如酒，  
红叶思皓月。  
凉风爽人心，  
美文共赏学。



● 黄爱丽  
安永  
中国人力资源总监

写一篇稿子不难，  
但要写出一本有Value的HR雜誌并不容易。  
HR Value 加油！要坚持！



● 黄雅薇  
仲量联行  
大中华区资深人力资源总监

致智享会：

百川汇流  
智在共享



● 邱恺  
酬信金融集团  
人力资源与行政总监

衷心期望 HR Value 能将我们  
带向人力资源发展的最前沿，接触  
和了解更多的先进理念与技术！





李新  
Huntsman  
亚太区高级招聘经理

祝愿智享会能成为  
中国人力资源交流的第  
一平台，或有志有智之士  
的分享渠道。



易萌  
完美世界  
人力资源总监(招聘 & BP)

百花争鸣  
百川归集  
祝“HR智享会”越办越好！



林丽  
蓝色光标  
人力资源总监

智享会为HR提供了分享知识、思想和经验的  
平台，也为大家提供了结识杰出同行，在  
友谊和快乐中共同进步的渠道  
祝愿 HREC 蒸蒸日上。



许桂丽  
携程旅游网  
携程大学副校长

喜欢《HR Value》是因为携程  
一直倡导“让学习产生价值，让人才发挥  
价值的理念不谋而合！  
预祝《HR Value》越来越好，  
持续走在HR和学习前沿，为读者创  
造更大价值！



孙世龙  
阿斯利康(中国)制药有限公司  
人力资源总监

启通HR心智  
搭建分享平台  
愿HREC茁壮成长！



张超  
TE Connectivity  
人力资源副总裁

希望 HR Value 和各行各业的  
HR同仁们共同成长！  
LET'S GROW TOGETHER!

## ① 2014 中国学习与发展价值大奖颁奖典礼隆重举行



2014年7月16日，由智享会主办的“2014中国学习与发展价值大奖”颁奖典礼于上海隆重举行。此次颁奖典礼可谓人才济济，汇聚了众多中国学习与发展领域内的顶尖人士，群星闪耀，共同见证“中国学习与发展价值大奖”的颁奖盛况。

“中国学习与发展价值大奖”于今年三月正式启动，本次评奖以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领行业发展”为目标，遵循“权威、严谨、公开、保密、非营利、实践-评选-分享”原则，是中国“最权威、最专业、最具公信力”的人力资源奖项。本次大奖分为初选、复选及终选三个阶段，由九位人力资源资深专家组成独立评委团：通用电气能源集团亚太区人力资源总监陆忠亮担任评委会主席，铁姆肯亚太区人力资源副总裁何奕、组织能力、领导力发展、人才管理资深顾问姜宏宽、上汽集团培训中心主任蒋建华、3M人力资源发展高级经理梁家广、世茂集团人力资源高级总监刘明广、强生集团亚太区学习与发展总监施铭津、SAP组织与领导力专家宋涛、百胜餐饮集团人力资源副总裁袁耀宗担任评委。九位评委在整个评选过程中严格遵守评选原则，初选时匿名分组评审、小组交叉评审、复选阶段对入选企业进行实地探访，访谈项目参与人、项目负责人、企业高管。在整

个评选阶段坚持“不收取钱财、不收礼物、不接受宴请、不让参选企业负担差旅费”原则，以实际行动确保并彰显了“中国学习与发展价值大奖”的“公正、公开、公平”。7月16日的颁奖典礼，评委们悉数出席，与获奖企业一起回顾共同经历的四个月。

7月16日上午九时，颁奖典礼准时开始。智享会CEO金景先生、评委会主席陆忠亮先生代表组委会做了简短而热烈的致辞，表达了对参选企业及现场来宾的感谢。之后舞台便留给了当天的主角们——获得“2014中国学习与发展价值大奖价值案例奖”的十二家企业：上海云峰（集团）有限公司、新世界百货中国有限公司、广东大鹏液化天然气有限公司、天地国际运输代理（中国）有限公司、如家酒店集团、三胞集团有限公司、蓝色光标传播集团、安利（中国）日用品有限公司、伊顿（中国）投资有限公司、青岛啤酒股份有限公司、福建浔兴拉链科技股份有限公司、信诺西格纳数据技术服务（上海）有限公司代表悉数登台，由评委会成员亲自授予奖牌与奖杯。这些企业选送的案例经过层层筛选，于近百家企业案例中脱颖而出，成为当天全场瞩目的焦点，并将被收录于《2014中国学习与发展价值案例集》。该书由智享会主编，将于2015年3月出版。

十二家获奖企业中，六家企业分别另获“中国学习与发展价值大奖最佳实践奖”、“中国学习与发展价值大奖最佳创新奖”。本次大奖进入复选阶段，评委们便亲临入围企业进行实地探访，确保企业案例真实、可信，同时深度挖掘案例亮点，以实现优中选优，准确定位标杆企业。经过激烈的讨论、投票、复议，两项大奖名单确定，在颁奖典礼现场公布。获得“中国学习与发展价值大奖最佳实践奖”的案例为“如家酒店集团——千名酒店掌门人计划”、“新世界百货集团——核心人才培养项目”、“广东大鹏液化天然气有限公司——TOP岗位技能培训及测评体系建设项目”。同时，“伊顿（中国）投资有限公司——敏捷学习项目”、“蓝色光标传播集团——EMG大学项目”、“安利（中国）



日用品有限公司——安利人生 90 天”获得“中国学习与价值大奖最佳创新奖”。本次大奖受到了马赛商学院、中国人力资源经理、价值中国、上海美商会、无锡新区人力资源协会、苏州圆才、《商业评论》、《数字商业时代》、《中欧商业评论》、《经理人》、《二十一世纪商业评论》、《环球企业家》、《中国培训》杂志等

多家知名媒体的支持。上海美商会主席 Kenneth Jarrett、《中欧商业评论》执行副主编姚音、《二十一世纪商业评论》运营总经理兰凌玮与评委会成员——通用电气能源集团亚太区人力资源总监陆忠亮、强生集团亚太区学习与价值总监施铭津、智享会 CEO 金景共同担任“最佳实践奖”与“最佳创新奖”的颁奖嘉宾，齐贺标杆企业的成功。

颁奖现场，获得“最佳实践奖”与“最佳创新奖”的所有案例均被陈述、分享。企业代表对获奖案例的解读或细致入微、或风趣生动，充分展示了获奖案例的优秀之处，令现场来宾大获启发。评委会成员亦对每个案例进行了独到点评，并在小组讨论环节深度探讨了“中国学习与价值”的现状、展望了未来发展趋势，令全场颁奖典礼既洋溢着欢欣鼓舞的气氛，又碰撞出思辨与探索的火花，紧紧贴合“学习与价值”的主题。

“2014 中国学习与价值大奖”历时四个月，经过多轮评选，受到众多企业、媒体、人力资源人士的关注，最终评选出令人信服的最佳案例。7 月 16 日的颁奖典礼不仅是对获奖企业的表彰与肯定，也是对此次“中国学习与价值大奖”全程的回顾与总结，更表达了与会者对“中国学习与价值”领域美好前景的祝愿。至此，“2014 中国学习与价值大奖”告一段落，“中国学习与价值”将步入更广阔的天地！“传递智慧，分享实践”智享会将永葆信念，期待人力资源更美好的未来！

## ② 7 月 HR 前沿活动“人力资源业务伙伴最佳实践分享”在京盛大举行



智享会 HR 前沿活动“人力资源业务伙伴最佳实践分享”7 月 23 日在北京顺利举行。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。人力资源业务伙伴是伴随着人力资源部门职能分化和升级而出现的，企业的业务发展促使了人力资源的转型。本次人力资源业务伙伴最佳实践分享，主要内容为人力资源业务伙伴的定位与角色，与业务领导、COE 和 HRSSC 的沟通与合作等方面的企业 HRBP 实践分享，吸引了 170 位 HR 报名参加，出现空前盛况。

活动中，玛氏中国人力资源总监杨先生分享了从后继无人到人才济济，HR 如何帮业务部门制定及实现人才战略；Kronos 大中华区高级解决方案顾问张先生分享创新和精益化劳动力管理，借助劳动力大数据成就 HR 业务伙伴；完美世界人力资源及行政副总裁沙先生带来完美世界的人力资源业务伙伴最佳实践；拜耳医疗人力资源业务伙伴经理关女士深入讲解了 HRBP 在企业变革中的重要角色。活动进行到最后阶段的小组讨论环节，大家仍在“HRBP 如何有效加强与 COE 和 SSC 的沟通和合作”上展开热烈讨论。

### ✦ 本次活动报名参会企业包括：

握奇数据、索贝数码科技、去哪软件科技、金鹰企业管理、上海诺华贸易、北京发那科机电、诺基亚通讯、京东、约翰迪尔、华谊嘉信、可口可乐、诺维信、博天糖业、美诺、中粮、浪潮集团、柯惠医疗器材、潍柴动力、海洋互动、汉能控股、奥星制药、阿尔斯通、迈普通信、思特沃克、搜狗科技、新东方、雀巢、天根生化科技、捷德、神州数码、动向体育、世纪互联宽带等。

### ③ “第八届卓越人力资源周”圆满落幕

由人力资源智享会主办的“第八届卓越人力资源周”于7月17日在上海圆满落幕，为期两天的活动受到了社会各界的广泛关注。

作为智享会迄今为止所举办的最盛大、最高端的人力资源行业论坛，本届卓越人力资源周共计1000多位HR出席参会，40多家人力资源标杆服务商参与赞助，17家媒体协会倾情支持。此次活动主要包含“2014招聘与任用最优秀”、“2014学习与发展最优秀”及“中国学习与发展价值大奖颁奖典礼”。7月16日当天6大会场座无虚席，HR参会热情高涨，认真聆听并积极参与讨论，加之与现场服务商展台的良好交流互动，不断获取着最前沿的工作理念和最新的行业资讯。

而本次活动最大的亮点——“中国学习与发展价值大奖颁奖典礼”，则隆重揭晓了由9位第三方资深人力资源评委历经数月、严格把关筛选出的优秀获奖企业名单，获奖企业代表也应邀进行了获奖案例实践分享，内容紧贴企业HR学习发展主题，参会者可谓获益匪浅。

第八届卓越人力资源周历经半年的精心筹备，汇聚了智享会整个团队的智慧与汗水，从前期立项、演讲嘉宾邀约、话题筛选、活动赞助商邀约、参会人员报名一层一层严格把关，力求把一场最专业、最全面的行业盛宴呈现在大家面前。来自每位参会者和每家赞助商的肯定与支持，不仅使我们心怀感激，也鼓舞我们，让我们有更多的信心和决心今后有更多的精力投入到下一次的活动中，也期待您更多的关注智享会，关注我们今后的活动。

#### ⊕ 本次大会请到了：

仲量联行、完美世界、麦肯锡、复星保德信、BP中国、大众点评、安永、戴尔、斯凯孚、红星美凯龙、华硕电脑、勃林格殷格翰、阿迪达斯、欧司朗、高通、佳能、欧普照明、GMG、剑桥大学外语考试部、工人网、Talent Q、科锐国际、北森、集聘科技、复星金融、辉门、滨特尔、特恩斯、ABB、泰科电子、奎克化学、新天地朗廷酒店、携程、贝尔、酬信金融集团、沃尔沃、科缔纳、兴业证券、VF



Corporation、拜耳、达能中国、沙伯基础工业公司、软实力工场、海问联合、诺唯亚、诺训咨询、美国管理协会、中欧商业在线、睿楚管理咨询、专伟信息技术、思腾中国、析源数据、上海优训、励衿领导力咨询、K&L。

#### ⊕ 部分参会企业：

伊顿、光明乳业、延锋百利得、携程、杭州老板、可口可乐、查特深冷、博世、安永、铁姆肯、香奈儿、上海家化、马勒技术、通力电梯、瓦克化学、利乐包装、悦达咖世家、阿姆斯特壮、欧司朗、百事、戴尔电脑、麦肯锡、斯凯孚、甲骨文、华硕电脑、阿迪达斯、佳能、欧普照明、BP中国、网易中国、拜耳、喜利得、华为、通用汽车、德勤、法雷奥、上海申美饮料、液化空气、超威半导体、伊莱克斯、当纳利、欧莱雅、高露洁三笑、百威英博、玫琳凯、如家酒店、上海贝尔、ABB、捷豹路虎、礼来国际、3M、上海世茂、达能亚太、思爱普软件、北京大宝化妆品、青岛啤酒、新世界百货、三胞集团、蓝色光标、云峰集团、福建浔兴拉链、辉门(中国)、奎克化学、拜耳、铁姆肯公司、百盛餐饮集团、中国电信、苏宁等众多企业。

#### ⊕ 特别鸣谢赞助商：

工人网、中欧商业在线、软实力工场、思腾中国、海问联合、汇思才商、诺唯亚知识技术顾问集团、科锐国际、美国管理协会(中国)、北森、析源数据、集聘科技、上海优训、诺训、睿楚咨询、剑桥大学外语考试部、专伟信息技术、汇灵嘉诺、睿思科集团、欧瑞管理咨询、网维软件、英耐英语、赛乐敏、卓弈咨询、诠释拓展、竞越、明基逐鹿、LCL企业管理顾问有限公司、爱康国宾、艾培管理咨询、天力中国、博尔捷、路敏思、泰伦仕、英孚海外游学留学、美国耶比欧、德博诺中国、乐满意、职慧、上海龙泰、培生英语、香港大学SPACE中国商业学院、普瑞企业管理咨询、众领教育、VIPABC对本次大会的倾情赞助。

#### ⊕ 特别感谢：

商业评论、环球企业家、二十一世纪商业评论、豆丁网、《中国培训》杂志、经理人、价值中国、数字商业时代、中国人力资源经理、中欧商业评论、BNET商学院、中人网、上海美商会、无锡新区人力资源协会、圆才、总裁网、31会议网对本次活动的大力支持。

## ⑥ 内训平台试听课程“成为企业转型的引擎——HR 如何推动企业变革”在沪举办

7月2日智享会内训平台试听课程“成为企业转型的引擎——HR 如何推动企业变革”在沪成功举办。本次课程以讲座、讨论、体验式活动、个案讨论的形式进行。夏雪明讲师有着多样行业的丰富知识和培训经验，企业变革方面更是夏老师的专长，现场分享的变革起因、管理、引领、作用令到场人员赞不绝口，纷纷表示这是一次非常不错的内训体验。

本次半天试听课程讲述企业变革话题，引来各大企业 HR 踊跃报名，为企业变革做好充足的前期准备工作。参会的企业包括：新基医药、上海凯士比泵、徕斯机器人、舜易科技、新易传媒、诺华（中国）、山特维克、许瓦兹制药、华谊嘉信、春和集团、普田电器、赛博电器、博士视听系统、金宝汤贸易、浪潮集团、法国兴业银行、博格华纳、尼尔森市场研究、铁姆肯、贝朗医疗、联创建筑设计、东芝、上海医药集团、上海纵游网络、大陆马牌轮胎贸易、阿文美驰、埃地沃兹贸易等超过 70 家企业。



## ⑤ 京东探访 - 打造卓越人力资源业务伙伴团队，迎接业务变革与挑战在京举办

7月22日智享会“京东探访 - 打造卓越人力资源业务伙伴团队，迎接业务变革与挑战”在北京顺利举行。企业探访几经举办后，得到智享会会员的认可和大力追捧，深入了解优秀标杆企业人力资源发展与实践的机会难得，每场探访活动报名人数众多，现场座无虚席。

企业探访为时半天，本次京东探访有来自各行各业 HR 人士顶着酷热来到京东，了解这个电商领军企业的企业文化。京东组织与人才发展中心高级总监刘女士首先为参观代表介绍京东人力资源战略，之后运营 HRBP 总监韩女士发表了关于“京东高速发展下的人力资源业务伙伴转型”的演说。来宾们参观了京东的展示区，了解了京东的业务流程、人力资源体系和战略，分享了 HRBP 工作中的挑战与问题。

2014年5月22日，京东集团（纳斯达克股票代码：JD）正式在纳斯达克挂牌，市值为 340 亿美元。成为仅次于腾讯、百度的中国第三家互联网上市公司。

京东是中国最大的自营式电商企业，在线销售计算机、手机及其它数码产品、家电、汽车配件、服装与鞋类、奢侈品、家居与家庭用品、化妆品与其它个人护理用品、食品与营养品、书籍与其它媒体产品、母婴用品与玩具、体育与健身器材以及虚拟商品等 13 大类 3,150 万种 SKUs 优质商品。2013 年，活跃用户数达到 4,740 万人，完成订单量达到 3,233 亿。

大家对京东的业务和工作模式兴趣浓厚，报名参加的企业包括：法国兴业银行、文思海辉、搜狗科技、诺兰特、握奇数据、软通动力、喜利得、汉能控股、安泰科技、迈普通信、天根生化科技、礼来国际贸易、远洋地产、招商信诺人寿保险、康明斯、伟肯（中国）、北京飞机维修工程有限公司、海洋互动（北京）科技等。

## ④ 智享会 8 月内训平台活动“如何设计有效又实用的领导力模型”圆满结束

智享会于 8 月 6 日在上海举办了内训平台特别活动“如何设计有效又实用的领导力模型”，本次活动是由资深讲师 Peter Buytaert 讲授，Peter 在跨文化领导力、新建企业、商业战略、亚洲 / 中国中领导力变革上有独到见解，同时还是多个 MBA 学校的客座讲师。本次内训试听课程 Peter 为各位参会人带来了：能力模型的价值以及如何在日常管理和日常领导中运用，如何理解和掌握建立能力模型的关键步骤等等众多干货内容。活动以讲授加互动相结合的方式，由模型和研究为基础的理论入手，进行实例讨论、角色扮演的方式进行实践练习，使学习到的内容能够快速的用于实际工作当中。各位参会 HR 表示学到了很多，对以后的工作有很大的帮助。



### ⊕ 本次活动有包括：

亚萨合莱、贝励、福伊特工业技术服务、江森自控、阿克苏诺贝尔、通用汽车、维美德、庄臣、普莱克斯、英联马利等超过 80 家企业 HR 报名参会。活动报名异常火爆，由于场地有限，不得不提前一周截止报名。各位出席参会的 HR 都表示课程对工作有很大的帮助，会考虑是否引入作为企业的内训课程。

## 7 库博标准（亚太）技术中心落户上海——致力于服务快速增长的中国和亚太区市场

上海 - 全球领先的汽车密封件、燃料、制动器、流体传输系统和减震系统供应商库博标准今日宣布库博标准（亚太）技术中心正式落户上海。新技术中心的启用将进一步实现库博标准 (NYSE: CPS) 的全球战略布局，更好地服务于快速增长的中国和亚太区市场。同时库博标准亚太区总部也迁至上海。库博标准董事长兼首席执行官 Jeffrey Edwards 先生亲临现场主持开幕典礼，并展望了公司在全球尤其亚太区的战略规划。

Edwards 先生表示“新技术中心的设立是实现库博标准发展战略目标的最新举措。至 2020 年，亚太区的汽车制造呈强势增长。新技术中心为我们的客户提供更多当地以及全球性技术平台的工程技术和支持，极大地扩展库博标准的技术业务。”

新技术中心及亚太区总部占地 762 平方米，拥有 55 名员工，为整个地区的客户提供支持。同时，



新技术中心将为整个亚太区的客户提供密封件、燃料、制动器、流体传输系统和减震系统核心产品线的工程设计领域的专家级支持。

当天 Edwards 先生及库博标准的全球领导层共同回顾了公司的发展战略，包括亚太区的当前及未来发展目标，展示新技术中心的技术创新以及公司在该地区的贡献。此外，出席者纷纷受邀参观新技术中心。

库博标准自 2004 年起成为一家独立的专业公司，通过战略收购成为全球最大的密封件供应商和第二大燃料和制动器供应商，同时也是北美流体传输系统的领先企业。2013 年，公司名列《汽车新闻》(Automotive News) 全球前 100 名 OEM 零部件供应商第 69 位。

新技术中的成立标志着库博标准为更好服务于全球的汽车厂商不断扩大业务。公司相继在墨西哥阿瓜斯卡连特斯市和美国密歇根州建立了密封件，流体传输系统，燃料和制动器生产。

基地。最近，公司于 2014 年 6 月在塞尔维亚的斯雷姆斯卡市建立了一座占地 19,200 平方米的密封件生产基地。

自 2003 年正式进入中国市场以来，库博标准不断拓展在华业务。2007 年，库博标准亚太总部在中国成立。目前已在上海、昆山、芜湖和重庆等地拥有多个生产基地，在华员工达 1400 多名。公司还积极与中国高校合作，共同推进技术研发和本土人才的培育。

库博标准总部位于美国密歇根州诺菲市，是全球领先的汽车密封件、燃料、制动器、流体传输系统和减震系统供应商。2013 年收益达 30.9 亿美元。库博标准致力于为全球主要汽车 OEM 制造商提供服务。全球约 25,000 名员工，在 19 个国家和地区开展业务。如需更多信息，敬请访问公司网站 [www.cooperstandard.com](http://www.cooperstandard.com)。

## 8 可口可乐为在华员工提供环境补贴以留住人才

外媒称，可口可乐公司正向其在中国的员工提供高额的“环境困难补贴”，以此吸引和留住人才。一再有业内报道说，一些非常能干而且经验丰富的外籍员工离开中国，因为他们无法忍受严重的空气污染水平。

《印度时报》网站 7 月 14 日报道称，据信最近开始发放的这种工资外补贴可能高达员工基本工资的 15%。这一补贴被称为从其他国家吸引合格人才的“流动性计划”。

可口可乐需要为其正在中国黑龙江省哈尔滨市兴建的一个耗资 1 亿美元的新工厂吸引大量人才。这座占地 20 万平方米的工厂上个月开始动工。它将有 9 条生产线，生产可口可乐、雪碧、芬达、美汁源和冰露等饮料。

可口可乐是第二家为员工提供环境补贴的大型外企，日本松下电器曾在今年 3 月宣布类似措施。

中国环保部说，去年 74 座城市中只有 3 座城市的空气质量达标。

报道预计还将有更多的外企因污染问题为员工提供补偿，因为污染被视为在中国最大的人力资源挑战。欧洲商会一项调查显示，其成员认为污染是排在前列的“经商挑战”。

报道说，许多外企正为员工提供更好的医疗保险和公费探亲福利，并为购买空气净化装置提供补贴。他们还在办公室安装巨大的空气净化器。

来源：参考消息网

## 9 法国马赛 Kedge 商学院与 HREC 智享会合作颁发“HREC MBA 奖学金”



2014年7月16日，由智享会主办的“2014中国学习与发展价值大奖”颁奖典礼于上海隆重举行。此次颁奖典礼可谓人才济济，汇聚了众多中国学习与发展领域内的顶尖人士，群星闪耀，共同见证“中国学习与发展价值大奖”的颁奖盛况。

法国马赛商学院市场招生总监杨熠女士出席此次颁奖典礼，于大会现场隆重宣布与 HREC 智享会合作颁发 HREC MBA 奖学金。HREC 智享会的会员，在上海交大 - 法国马赛 Kedge 商学院国际 MBA 深造时，每人可获得 1 万元人民币的奖学金。

法国马赛 Kedge 商学院与 HREC 智享会合作多年，值此智享会第八届卓越人力资源周活动举行之际，给智享会众多的精英会员提供更多的会员福利，也吸引 HREC 中的精英会员选择上海交大 - 法国马赛 Kedge 国际 MBA。

### 关于上海交大 - 法国马赛 Kedge 商学院 AEMBA 项目

成立于 1872 年的马赛商学院，是法国第一所商学院，同时也是法国十大精英商学院之一。同样具有百年历史的上海交通大学与马赛商学院于 2002 年联合设立上海交大 - 法国马赛商学院 AEMBA 项目 [www.AEMBA.com.cn](http://www.AEMBA.com.cn)，包含在职国际双学位 EMBA 和在职国际 MBA 两大课程。该项目在职国际 MBA《金融时报》全球排名第 43 位，位居 50 强之列，并获得三大国际认证：AACSB、EQUIS、AMBA。（全球仅有 1% 的商学院获得三大国际认证的殊荣）

## 10 诺基亚大裁员 小米北上抢人

一个科技巨头的盛衰往往会引发一波人才迁徙潮。这次轮到的是诺基亚。日前，在诺基亚北京研发中心将大幅裁员超九成员工的消息传出后，大本营在杭州的阿里集团特意组织了一批业务负责人和招聘专家北上，在北京对诺基亚即将离开的工程师开设了一个专场线下招聘会。和阿里集团一样，这次对诺基亚北京研发中心遭遇“血洗”裁员的员工热情伸出橄榄枝的还有小米、联想等企业。

“集团招聘小组发现最近一段时间来自诺基亚的简历数有明显上升，才决定在北京举办一场专门面向诺基亚离职员工的定向招聘会，重点为 YunOS 广揽人才。”阿里集团相关负责人表示。他透露，本次定向招聘集中在工程师与视觉设计师、运营等岗位，涉及开发、架构、测试、视觉、安全、交互等多个领域，工作地点包括杭州与北京两地。“我们也特别对提供的岗位做过统计，因此这次专场招聘提供的岗位都是比较适合诺基亚离职员工的。”

诺基亚北京研发中心的“血洗”裁员，是微软全球裁员计划的一部分。7月中旬，微软宣布了公司历史上最大规模的裁员计划，预计将在新的财年内裁员

1.8 万人，其中约 1.25 万被裁员工来自收购过来的诺基亚设备与服务部门。来自诺基亚北京研发中心的多个消息源称，诺基亚在北京有两个主体，分别是投资有限公司和硬件手机工厂。前者约有 2000 人，后者约有 3000 人。裁员后最终留下的只有 300 人左右，这意味着微软要裁掉诺基亚 90% 以上的员工。

和阿里一样忙着“捡漏”诺基亚技术人才的还有小米。8月4日，一名小米公司员工发布的诺基亚员工来小米公司求职的相关微博引发了超过两万的转发，这一事件也被一些网友解读为是小米的“炒作式挖人”。昨天，小米相关负责人否认了这个说法。但他表示，诺基亚走到今天这个瓶颈是由各种原因造成的，并不代表其员工不出色。相反，作为曾经的手机业大佬，诺基亚公司有很多出色的技术人才，小米很欢迎他们来公司工作。他也透露，小米一直都有从传统手机厂商挖人，从研发工程师、测试工程师到商务人员各个岗位都有。

中国电子商务研究中心主任曹磊表示，从历史经验判断往往一家大型科技公司的裁员总是会引发科技圈的一波人才迁徙。在诺基亚之前，摩托罗拉曾经被手机行业视为“黄埔军校”。2012年8月，被谷歌收购的摩托罗拉移动在全球范围内裁员 4000 人，并关闭全球 94 个办事处中的三分之一。“当时，也有不少手机厂商纷纷给摩托罗拉员工伸出橄榄枝。”



来源：浙江民营企业网

# 在跨界中实干，于探索中完善 福特汽车高潜人才发展项目介绍

高潜力人才是企业领导力不可或缺的组成部分。注重高潜力人才培养，是企业领导梯队建设的重要步骤。近年来，福特汽车通过开展各个层级的领导力发展项目，为员工职业发展创造了一条层次分明、逐级提升的通道，更保障了企业人才衔接有序、不断层，助力业务持续扩大。

内容提供 / 洪燕 福特汽车亚太区领导力发展经理

整理自 / 智享会前沿活动——行动学习实践案例分享

编辑整理 / 赵娴

项目的开展必定会牵动人力、资源并且引起多方关注，但是它不是一场作秀，而是真正为企业创造价值，留下宝贵财富的工程。秉持这样的理念，福特汽车在领导力项目的设计之初便明确了目标。在实施过程中引入丰富的学习手段，并配以完善的评估机制，确保员工有所学、有所得、有所悟，企业与员工都能从中获益。高潜力人才发展项目便是其中的典型。在本文中，我将以高潜人才发展项目中的重点——“跨边界项目学习”来说明整个高潜人才项目的设计理念、与业务的结合点、采用的学习手段、实施过程中的挑战及经验等等，希望能对大家有所启示。

## 业务驱动人才发展新战略

福特汽车历史悠久。目前全球员工数超过 16 万，亚太区员工数超过 3 万。福特汽车在亚太区拥有 19 个工厂。2010 年，福特汽车亚太区总部迁至上海，预示着中国市场的蓬勃发展之势。2011 年，福特汽车提出了“1515”战略，即 2015 年之前将在中国市场推

出 15 款新车，并提出 2020 年福特亚太市场销量将占福特全球销量 47% 的宏大愿景。

毫无疑问，每位员工都能从雄心勃勃的业务计划中看到机会，感受到成长的无限可能性。但同时，挑战相随相伴：企业的人才增长速度能否跟上市场份额的增长？人员的成长速度能否符合业务发展的节奏？

福特隶属于传统的汽车制造业，由技术推动业务发展，技术并非一蹴而就，依靠长久地积累、研发，才能保证其独特性和稳定性。因此，在传统的技术行业，除了依靠外部招募来扩大人才的数量，更要注重内部培养和发展来保证人才的质量。

面对全新的挑战，我们曾经采取过一个方法：大量调任优秀外籍员工，让他们将全球优秀的经验带到亚太区，缓解业务前进时所带来的人才培养方面的压力。然而，这些外籍员工大多任期较短，在他们的任期结束后，如何做好人才衔接又成了横亘在我们面前的难题。于是，我们也从中意识到了本地员工



我们在“跨边界学习项目”中强调的是接纳和适应“差异化”，这其中不仅饱含着部门的差异，更涵盖了地域、文化的差异。我们相信学员们经过四个层面的“跨界”，一定能够更顺利地与拥有不同文化背景的人共事。

发展的重要性，针对本土员工的高潜力人才发展项目便应运而生。

#### 跨边界项目——高潜人才发展项目的“实战平台”

福特汽车的“高潜人才发展项目”历时 24 个月，跨三个年度，比同类别的其他项目用时稍长。我们希望加入该项目的学员能真正从中取得成果，在两三年之内取代外籍员工成为亚太区的中层或中高层领导者。因此整个项目并不是简单的培训，我们采用了混合式学习法，将课堂教学与项目实践相结合，当第二个年底开始，学员们便能进入以项目为核心的培养方式——跨边界项目学习。

在过去的两年内，有近 200 名员工加入高潜力人才发展项目。在此期间，我们为他们创造了 99 个“跨边界项目”，平均每两人就能参与实施一个项目。“跨边界项目”学习主要是为了锻炼学员们运用知识解决问题的能力，从而进一步加强他们的思维深度，提升战略思维。“跨边界项目学习”的设计理念主要围绕四个“C”：Content（背景）、Competency（能力）、Challenge（挑战）、Connection（联系），通过阐释这四个理念，也能全方位说明“跨边界项目”如何推动员工不断提高、不断进步。

#### 1 Content（背景）

“跨边界项目”学习的定位与企业所处的业务背景、文化氛围、人员状况紧密联系。

项目设计初期，我们考虑将该项目定义为跨部门合作项目。然而经过多方商议，我们认为这与企业的

现实状况并不吻合，仅仅只是“跨部门”未免使项目的目的和意义太过单一，我们决定将其定义为涵义更丰富的“跨边界”。

这其中包含四个概念：① 跨国家；② 跨地域；③ 跨部门；④ 独资公司与合资公司之间的跨界。项目的定位能够充分彰显我们的初衷：希望能通过这个项目，将本地员工提升为区域领导者，甚至是具备国际化视野的团队领导者。因此我们在“跨边界学习项目”中强调的是接纳和适应“差异化”，这其中不仅饱含着部门的差异，更涵盖了地域、文化的差异。我们相信学员们经过四个层面的“跨界”，一定能够更顺利地与拥有不同文化背景的人共事。

另外，“跨边界项目”并非是虚拟的项目，而是在企业运营过程中产生的，真正可以落地实施，对企业有实际影响的项目。项目还充分利用福特内部其他人力资源管理平台，比如“人才发展委员会”——每个层级员工的发展由该员工上一层级的领导来讨论、商议。“人才发展委员会”便是这样一个固定的讨论平台。“跨边界学习项目”亦被纳入了“人才发展委员会”的讨论议题中，项目内容由学员的上层领导、部门总监以及公司的高层共同来商讨。他们会共同拟定当年的业务目标，若有些业务目标未被认领，就可以让学员去参与。

#### 2 Competency（能力）

从总体上来说，高潜人才发展项目的核心目的是提升员工的能力，为他们向更高职级发展提前做好能力上的准备。实战演练是提升能力的重要渠道，因此

“跨边界学习项目”是整个高潜人才发展中的重要环节，与“课堂教学”互为补充，让学员们在课堂上所学的知识有了“用武之地”，亦是学员们检验、巩固学习成果的机会。

以下例子可以充分展示学员们如何在“跨边界学习项目”中将课堂教学内容转化为行动。

**案例**

小A是IT部门的员工，参与了“高潜人才发展项目”，经过了第一阶段课堂学习后，进入“跨边界项目”，与另一名员工共同承担了名为“福特汽车与马自达IT分割”的项目。两年前，马自达与福特汽车进行了业务分割，成为一个独立的品牌，那么IT系统也要逐步分开，独自管理。

小A与同伴投入了项目的进程中，在IT专业技能上驾轻就熟的他们发现了另一大“棘手”之处。马自达是日本品牌，企业中日本员工居多，小A在进行该项目时，主要沟通的对象便是马自达日本员工。美资企业的工作流程也和企业有些差别，日本企业拥有较为固定而严格的汇报制度，许多在会议上讨论的事情无法当场变成决议，需要事后通过层层汇报，才能最终作出决定，小A所习惯的工作节奏与之并不相适。

但是，小A想到了前段时间课堂学习中讲到的模块——跨文化领导力，其中就谈到了如何与不同国籍、不同背景的员工共同工作。利用所学的知识，小A找到了该问题的解决良方。在每次会议开始之前，小A便主动和与会人员进行沟通，告知他们自己将在会议上提出一件商讨事项，希望他们能预先考虑，并给他们实践与上级领导提前报备，得到答复，以便能在会议上当场对该事项作出明确结论，大大提高了效率。

从小A的事例中，我们不难看出，“跨边界学习项目”不仅仅锻炼了员工的专业技能，也无时无刻不在提升他们的其他能力，比如：沟通技巧、时间管理技能，流程管理技能等等。可以说，员工通过“跨边界项目学习”，全方位打造了一个更好的自己。更重要的是，“课堂教学”的内容并没有在此断层，反而被应用到了“跨边界项目学习”中的方方面面，这

两者相辅相成，不仅使学员们从实践中得到学习的机会，更使他们直接利用知识，使知识真正成为立即可见的生产力。

**3 Challenge (挑战)**

参与高潜人才发展项目的员工一般都是企业中的中层干部，我们希望该项目成为他们往更高职级发展的助推器。职级越高，视野就会越开阔，个人的综合能力、全局观、抗压水平就需要不断被“刷新”。因此我们在“跨边界学习”项目设计时考虑将“挑战”融入其中。

“挑战”体现在两方面：① 项目的内容超越学员的工作范围。包括但远远不止他/她日常工作的内容，使他/她无法以日常使用的方法和流程简单解决；② 提倡职能的交叉和跨界。比如，某HR部门的学员是从事培训工作的，便会领取到一个与招聘有关的项目。通过这两种挑战，我们希望学员充满勇气，超越自我，并在项目实施过程中，掌握新的能力。

**案例**

产品研发部门是福特汽车的核心部门，该部门参与“高潜人才发展项目”的人员众多，在某一期学员中，该部门的人员数达到了总人数的六分之一。他们共同完成了两个项目——“如何做产品研发本地人才发展战略”、“产品研发部门经理招聘工具包”。

这两个项目本质上不属于产品研发部门的工作内容，与HR的工作更为贴近。他们在其中遇到的挑战为：如何理解招聘和人才发展战略？如何获取资源支持？

为了更好地开展项目，他们专门学习了招聘及人才发展方面的知识，与人力资源部门的人员更频繁地沟通，他们坦言这是一个非常好的学习过程；并且身为研发人员，他们能够意识到自身可以为项目注入特殊意义，将自身专业与人力资源知识紧密结合，最终使项目的结果更具有针对性，更适用于研发部门。这些学员既从中学到了新知识，更通过自身努力，克服困难，将自身专业知识运用到其他方面，实现了工作的优化。

通过在“跨边界项目”学习中设置具有挑战性的内容，促使他们站到一个更宏观的角度来看问题，走出自己的小圈子，与企业内其他部门的人进行沟通、交流，建立人脉。



我们在项目设计和实施过程中始终明确目标：力求本土人才将来能晋升为区域领导，甚至是具有国际化视野的领导者。我们非常注重项目对个人素质的历练、对个人影响力的培养，对个人思维高度的提升是否有帮助。参与项目的员工大多在企业中处于经理级别，已具备相当过硬的专业知识技能和一流的工作态度，那么我们就要更侧重于提升他们的战略思维，通过在“跨边界项目”学习中设置具有挑战性的内容，促使他们站在一个更宏观的角度来看问题，走出自己的小圈子，与企业内其他部门的人进行沟通、交流，建立人脉。

#### ④ Connection (联系)

我们开设这个项目，除了提升高潜人才的能力，为他们进入更高职级做准备外，还希望能通过项目，让企业高层认识、了解本地人才，充分看到他们的才能，增加学员的“曝光度”，拓展他们的工作交际圈，使该项目成为学员“隐性”的宣传平台。因此我们进行了大量的工作，来保证项目具有促进联系的作用。

“促进联系”包含两层含义：

- ① 促进学员与企业高层之间的联系
- ② 促进学员之间的联系

以下就是我们在这两方面具体实施的措施：

#### 促进学员与企业高层之间的联系

① 我们会为每个“跨边界项目”配备一名导师 (mentor)，该导师的职级一般比项目组学员高一至二级。导师会定期与学员进行沟通，询问项目进展状况、解疑答惑、给予具体指导，有些导师甚至还会关注学员是否学以致用，将“课堂学习”的内容充分运用到“跨边界项目”中以及日常的工作中。

② 在“课堂学习”阶段我们一般安排三期教学内容，每三个季度一期。每期临近结束之时，我们会安排一个为期半天的会议，进行整个项目进展的汇报、宣讲与展示。在这个会议上，我们会邀请一名企业高层莅临，他会听取学员们的汇报，与学员互动，而他本身亦是整个项目的“倡导者”，负责项目在职能部门的运作。

③ 项目进行过程中，每位学员还拥有在自己部门的管理层例会上做报告的机会，让自己所做的事情被整个团队管理层知晓，获得管理层的反馈，更大程度上增加了自己的“知名度”，扩大了自己的影响力。

#### 促进学员之间的联系

在项目实施过程中，我们定期会组织学员进行聚会，讨论许多与项目、工作相关的话题，比如：项目的进展状况、工作过程中的挑战等等，学员们也会分享各自的心得、体会，互相交流经验。讨论的过程中，

我们会安排专人进行引导，同时根据需要，给予一些建议和指导。

以上便是福特汽车“跨边界项目”具体介绍，通过四个“C”，保证学员们真正能从项目中有所收获。

### 学员反馈

当然，学员是“跨边界项目”的参与者、接受者以及最大受益者，他们的进步和提升是项目成功的最好证明。事实上，许多学员在项目进行的过程中以及整个项目结束之后，都会有深刻的体会，以下便是他们的反馈中最为常见的几点：

- ① “跨边界项目”强调团队合作。许多学员通过该项目，彼此之间建立了紧密的关系。并且在解决具体业务问题的过程中，他们充分地展示自己、了解彼此，在公司内部拓展了人脉。
- ② “跨边界项目”使员工感到被充分授权，他们参与实施的项目不是一项简单的工作任务，而是真正能够为部门发展、企业运营创造价值的事情。甚至许多员工在后期自主开发、推动了一系列项目。
- ③ “跨边界项目”增加了员工在企业中的曝光度，让他们有机会展示才能，得到赏识。一名来自采购部门的学员曾描述：“项目的辅导员定期会来询问、关心项目的进度和开展情况，并且我有机会在亚太区甚至全球采购部门会议上做陈述，与不同的高层领导沟通，这是该项目带给我的难得的机会。虽然参与项目，使我的工作量增大，但是从中学习到的，收获的东西是一笔无价之宝。”
- ④ “跨边界项目”拓宽了学员们的学习渠道。通过全方位参与该项目，学员们无论在硬技能还是软技能上都有许多提升，即使缺乏项目实施经验的学员，也能在边做边学中掌握要领，建立起项目管理的能力。

### 直面挑战

一个真正优秀的项目，除了能以成果证明其有效，还要在整个流程的管理、细节的操作上确保其规范、科学、有序，我们必须在设计、实施项目的过程中精益求精。同时，我们也应该意识到完美无缺的项目是不存在的，我们总会遇到困难、挑战，甚至是结

果的不尽如人意。但是这些并不可怕，当我们保持自省、学会总结，这些困难和挑战都会变成推动我们进步的工具。

虽然“跨边界项目”取得良好的效果，并受到学员的热烈反馈，但我们通过审视和反思，发现其中仍然有许多有待提升之处：

- ① 学员的重视度：学员在进行该项目的同时也必须完成本职工作，参与该项目会增加他们的工作量，使他们变得异常繁忙。并且，在项目过程中获取他人的协助是必不可少的环节，协助者往往不是高潜人才项目中的一员，必须依靠学员自身与他们的沟通来获得支持。在这样的条件下，如何让学员们始终保持对项目的兴趣及重视，使他们可以坚持完成项目是我们必须考量的问题。
- ② 直线经理的支持：学员的直线经理并没有参与这个项目，也并不能直观地了解该项目对部门的意义，与部门之间的关系，那么也许直线经理就无法为学员提供更多帮助和支持，比如，综合考虑，重新调整学员工作的优先顺序，这是我们必须改进的一点。
- ③ 项目范围的界定：“跨边界项目”学习中有许多战略层面的项目。在初期，许多学员会因为对项目话题理解不清而陷入“混沌”状态，无法着手。我们为了帮助他们尽快进入项目，会提前将项目的目的、成功先例告知他们，但面对一些全新的项目，则大部分依靠他们自身的能力和判断。虽然这是一个很大的挑战，但我们认为，界定项目范围本身就是项目的一部分，是一个难得的学习和提升的机会。



“跨边界项目”学习是福特汽车高潜人才发展项目中的重要组成部分，从该项目的设计、实施过程、学员参与情况可以折射出福特汽车在人员发展时的总体状况及核心理念。诚如本文开篇时所述，项目的开展会牵动人力、时间、资源的投入，但只要能真正创造价值，那么这种投入就不是简单的成本耗费，而是一种强大的推动力。身为 HR，我们所要做的正是不断发现项目中的优势、挑战和缺陷，保持创新的头脑、实干的精神，不断改进项目、完善项目，让这种“推动力”更持久、更有效地发挥作用。HR

身为HR，我们所要做的正是不断发现项目中的优势、挑战和缺陷，保持创新的头脑、实干的精神，不断改进项目、完善项目，让这种“推动力”更持久、更有效地发挥作用。

# 企业年金项目介绍

在高度信息化的时代中，企业组织结构呈现愈来愈扁平化的趋势，企业与员工的关系也会愈加紧密，员工对企业的期待也越来越多元化，“现金为王”再也不是这个时代的主旋律。此时，企业制定的福利政策、选择的福利项目会受到前所未有的关注，因为这不仅是企业展现实力、塑造形象的重要渠道之一，实质上更体现了企业对员工的关心。毋庸置疑，有效的福利政策能够帮助企业保留员工，维系企业与员工的关系。

文章来源 / 韩玲玲 诺维信薪酬福利高级经理

整理自 / 智享会第四届薪酬福利最优秀

编辑整理 / Medyr Zhao

诺维信开展“企业年金项目”已有较长的时间，该项目也获得了良好的成效。和大多数企业一样，我们在福利项目的选择过程中也经过了许多思考、甄别，最终确定实施了与企业实际情况相适应的“企业年金项目”。

## 企业年金“面面观”

### ① 何为企业年金？

首先，我们来了解一下企业年金的概念：这是在社会基础养老体系之外，企业自愿建立的补充养老保险制度。其采用信托模式进行管理，即当资金从公司账户支付出去之后，资金便与公司脱离关系。对于企业来说，这是一项稍有风险的福利投资，但对于员工来说，这是一种比较安全的模式。

### ② 设立“企业年金项目”的原因

目前，企业在员工福利项目方面已有很大的选择空间，但要使所选福利项目真正契合员工需求，满足企业需要并非易事。企业的性质、当前的外部环境、员工的特点等等都与此有很大关系，我们在选择福利项目的过程中，要综合考虑以上因素。“企业年金项目”之所以能从众多福利项目中脱颖而出，成为我们重点

启动的福利项目，我觉得有以下几方面重要原因：

- ① 从大环境角度来看，中国当前老龄化速度非常快。2000年全国开展第五次人口普查时，我国老龄化城市有8个，这一数据在2010年时增加到了23个。与此同时，就业人员的比例正在不断降低之中，2010年我国就业人口首次出现下降之势，之后逐年递减。这种状况向我们传递了一个信号：当我们退休之后，就会面对老龄人口居多，就业人口减少的局面。这提醒我们不得不从现在就为自己的“养老”问题做好准备。
- ② 也许大家会有疑问：我们原本就有社会养老体系，为何企业还要专门设立“年金项目”来解决员工的养老问题？其实目前的社会养老体系可以保证我们退休之后的基本生活，随着社会总体收入水平的提高，要使我们退休之后依然能保持退休之前的生活水平，仅仅依靠社会养老体系是不够的，因此我们需要提前规划自己的养老问题。
- ③ 美世咨询在2011年对全球员工需求做了调查，在中国，补充养老计划是员工作为关心的问题之一，位列前三项，这就促使我们去关注员工需求的变化，对补充养老计划提起重视。
- ④ 诺维信的员工对“养老计划”具有很高的热情。



企业制定的福利政策、选择的福利项目体现了企业对员工的关心。

并且，诺维信在全球其他国家都有与养老相关的福利项目，那么在中国也应顺势而为。同时，国家对于企业年金也会给予税收方面的优惠。

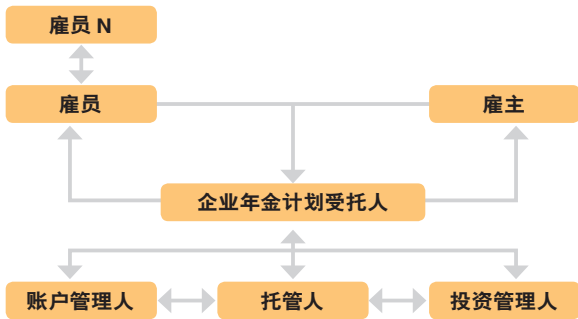
经过多重考虑，我们把企业年金项目作为员工的一项福利政策，而且我们坚持一个理念，要将“企业年金项目”真正当做养老保障计划来落实，当员工退休时，能对他们的养老起到积极作用。当然每家公司都可根据自身的需求和实际情况来选择不同的方案。

**企业年金项目的具体内容**

**1 “企业年金”运营系统**

“年金项目”是企业为员工建立的一项福利，那么企业和员工（雇主和雇员）就是其中主要涉及方，他们是整个年金项目的受托人，与托管人、投资管理人、账户管理人几方共同组成项目运营系统。

图 1



**受托人：**对企业年金基金管理进行监督。负责受托人职责范围内的总体组织、协调、业务处理及管理工作。

**托管人：**安全保管企业年金基金资产。

**账户管理人：**负责账户管理，提供企业年金基金企业账户和个人账户信息查询服务。

**投资管理人：**对企业年金基金财产进行投资。

**2 “企业年金”的基本规定**

以下是企业年金的一些基本规定，这些规定保证了年金项目的合规、有序，降低了企业与员工的风险。

- ① **缴费来源：**由企业和员工共同缴费，企业按照国家规定缴费，员工在工资中直接扣除相应金额以作缴费。
- ② **缴费额度：**企业缴费不超过上年度职工工资总额的十二分之一；企业与员工合计缴费不超过上年度职工工资总额的六分之一。
- ③ **账户管理方式：**主要采取个人账户管理，即企业缴费按照比例直接计入职工企业年金账户，员工计入个人账户。
- ④ **基金管理方式：**按照国家规定进行投资运营，由受托人选择账户管理人、投资管理人和托管人。
- ⑤ **支付方式：**需要指出的是，企业年金的支付方式相对来说是不太灵活的，一般只有两种，一次性或分期给付。
- ⑥ **支付条件：**员工达到法定退休年龄，身故或者出国定居。
- ⑦ **投资要求：**年金项目主要是为保障员工养老而建立，若选择高风险、高回报的项目，会折损年金本身的意义。因此，国家在年金的投资上做出一些限制，虽然会造成收益率较低的结果，但也大大降低了年金的风险，保障了资金的安全性。
  - 股票类 ≤ 30%
  - 固定收益类产品 ≤ 135% (指定期存款、国债、企业债券等等)
  - 货币产品 ≥ 5% (指活期存款、短期国债等等)
  - 非流通固定收益类产品 ≤ 30% (指银行理财产品)
- ⑧ **管理费用：**按照国家规定，年金运用体系中涉及的各方人员都要缴纳金额不等的费用。

**3 年金设计要素**

以上的基本规定是年金项目中必须遵照执行的“守则”，在此基础上，整个年金项目的设计可以根据企业的特点和需求进行“个性化”定制。我认为设计整个年金项目时，要把握四个核心要素：参与资格、计划缴费、权益归属、缴费比例。

- ① **参与资格：**主要是指哪些员工符合条件，可参与年金项目。一般围绕以下几个问题，参与年金项目的员工是否需要过试用期？是否考虑司龄的影响？等等。

② **计划缴费**：计划缴费有两方面的内容，一个是缴费分配，另一个是确定缴费基数。

(1) 缴费分配主要依据公司设立年金项目的目标、公司的实际需求。如果年金计划是普惠型的，可采取等额缴费（所有员工按照统一金额缴费）或等比缴费（所有员工按照统一比例缴费）；如果年金计划是激励型的，缴费金额就与员工的绩效、贡献度等等挂钩。

(2) 缴费基数：通常现在有两种方式，一种是以员工当前工资为基数，另一种是以上一年所有员工的平均工资为基数。前者操作比较简单。

③ **权益归属**：很多企业会在“权益归属”方面进行一些特别的设计，因为这会对员工保留起到一些帮助。在年金权益归属上制定一些特别的措施，有助于增加员工的留任意愿。

总体来说，权益归属可采用方式有以下几种：

(1) 阶梯式转移法：逐年增加可携带的企业供款比例。即员工每增加一年司龄（即在企业多供职一年），则增加一定的年金归属比例，直到某个规定年限，则年金100%归属于员工。

(2) 悬崖式转移法：划分员工不得携带企业供款的阶段。换言之，当员工司龄一旦到达公司规定的年限，则年金款项百分之百归属于员工。

每家企业都可以根据自己的需要对权益归属方式进行设计。

④ **缴费比例设计**：在符合国家规定的基础上，年金项目的缴费比例也有以下几种不同的设计方式。

(1) 对等缴费，即企业与员工缴费比为1：1。

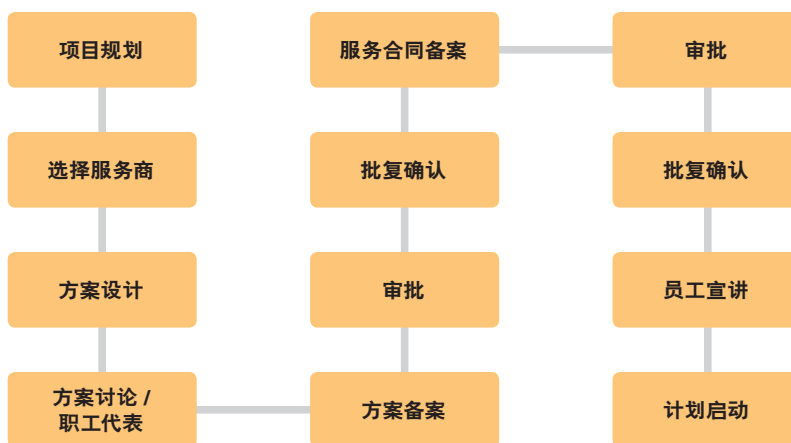
(2) 按不同比例缴费。有的企业可能会采取这样的方法（设定）：员工缴费2%，公司缴费4%，员工缴费4%，企业缴费8%。也可以区分员工群体，比如高管层、中层干部、普通员工采取不同的缴费比，这个主要看公司想要达到的不同目标。

#### ④ 企业年金项目实施流程：

在了解了年金项目的基本概念，把握住一些核心要素之后，我们便可以进入年金项目的实施，

右图便是年金项目的整个基本实施流程。目前的审批流程可能会有些不同，以下仅供参考。

图2 实施流程



其中，需要特点说明的是：

① “选择服务商”这一环节为何处于整个流程的前端位置？因为服务商可以帮助企业进行整个项目的方案设计、项目报备等各种事项。提前确定供应商可以节省企业的时间，使整个年金项目的开展更高效。

② 选择服务商时，主要考量标准有两点：第一，投资理念；第二，交易能力。

(1) 投资理念：进行招标时，可以考察服务商的投资理念是否与企业设定的年金项目的性质吻合；

(2) 交易能力：可以通过服务商以往的交易状况来推测出它们的交易能力，并综合考量其业务管理、后台系统、服务内容能否满足企业的需求。

以下两图是2013年部分年金基金管理机构的业务情况表（来源于网络）

**整个年金项目的设计可以根据企业的特点和需求进行“个性化”定制。我认为设计整个年金项目时，要把握四个核心要素：参与资格、计划缴费、权益归属、缴费比例。**

从下图中我们可见单一计划的投资收益稍高于集合计划的投资收益，这与当下的经济大环境不无关系。

2013年企业年金基金管理机构业务情况表 | 表1 2013年企业年金基金法人受托管理情况

企业年金基金管理机构	企业数 (个)	职工数 (人)	受托管理资产金额 (万元)
华宝信托有限责任公司	291	152,983	609,997.22
中信信托有限责任公司	30	5,989	27,852.76
平安养老保险股份有限公司	21,007	2,570,787	7,229,034.59
太平养老保险股份有限公司	6,736	1,061,723	2,920,605.75
中国建设银行股份有限公司	3,333	1,042,631	3,649,126.41
中国工商银行股份有限公司	720	1,343,166	5,011,404.35
招商银行股份有限公司	380	208,873	1,144,680.12
上海国际信托有限公司	6	139	504.43
长江养老保险股份有限公司	5,477	883,612	3,678,693.22
中国人寿养老保险股份有限公司	6,661	3,382,078	10,204,882.09
泰康养老保险股份有限公司	3,399	417,162	980,502.65
合计	48,040	11,069,143	35,457,283.59

2013年企业年金基金管理机构业务情况表 | 表2 2013年全国企业年金基金投资收益率情况表

计划类型	组合类型	样本组合数 (个)	样本期末资产金额 (亿元)	当年加权平均收益率 (%)
单一计划	固定收益类	358	500.64	4.15
	含权益类	1,563	4,005.88	3.65
	合计	1,921	4,506.52	3.70
集合计划	固定收益类	56	277.22	3.43
	含权益类	82	246.80	3.14
	合计	138	524.02	3.29
其他计划	固定收益类	17	68.60	4.26
	含权益类	19	54.14	3.49
	合计	36	122.74	3.92
全部	固定收益类	431	846.46	3.92
	含权益类	1,664	4,306.82	3.62
	合计	2,095	5,153.28	3.67

**年金新政策**

项目	税收变化	
	之前	自2014年1月1日
公司和个人缴费部分的个人所得税	公司缴纳部分：计税员工缴纳部分：税后扣除	公司缴纳部分：暂不缴税 员工缴纳部分：上一年度月平均工资的4%内免税，封顶为社会平均工资的3倍。
投资收益的个人所得税	免税	暂不缴税
领取	免税	需交税，按月领取的年金，全额按照“工资，薪金所得”适用税率计税。

③ “与职工代表进行方案讨论”这一环节必不可少。年金项目是企业为员工创造的福利，是企业关爱员工、重视员工的体现。那么首先要让员工对项目具有知情权，只有当他们充分了解年金项目，才有可能积极参与。


目前，在诺维信，企业年金项目的员工参与率为70%，在整个市场上，属于参与度较高的企业。这与诺维信的企业性质、员工年龄构成有很大关系，但也在很大程度上反映了诺维信年金项目的整个实施过程是较为完善而有效的。

**年金政策新挑战****1 新政策**

2013年年底，财政部、人力资源和社会保障部和国家税务总局共同发布了《关于企业年金职业年金个人所得税有关问题的通知》，自2014年1月1日起实施。新规出台后，企业年金的征税方式有了一定改变，主要如下：

**新政策带来了许多新改变，在继续实施年金项目的过程中，我们必须围绕着新的变化来进行思考和探索，以便能更好的为员工提供福利项目。**

其中需特别说明的是，原先领取年金时，因前端已缴税，所以支取时无需再缴税。新规出台后，因改为后端缴税，支取时需全额按照“工资、薪金所得税率”计税。举例说明：某员工年金账户中有十万元，从2014年1月1日起，该员工可以选择一次性领取年金，需将此十万元计入当月工资薪金所得，按照适用税率缴税。

新政策带来了许多新改变，在继续实施年金项目的过程中，我们必须围绕着新的变化来进行思考和探索，以便能更好的为员工提供福利项目。 

**企业年金项目是企业为员工设立的福利，进行良好的项目规划可以更好地保障员工的权益，这是企业必须重视的工作。无论政策如何改变，企业都要心系员工，在合规的前提下，坚持为员工谋取福利的初衷，将现有的计划进行不断完善，以使员工能获得更好的物质保障、得到更好的关爱。**

# 企业大学的内部营销

## 如何提升企业大学在组织内部的影响力

今天的主题是谈“企业大学如何在公司内部营销自己，提升员工对其信任度。”那么营销本身的目的是什么？我思考后最后将它定位在“影响力”层面，这也是企业培训的管理者们比较关注的问题。刚才携程大学许校长说做培训项目要做到“眼高手低，项天立地”，我们特别认可。我们做培训不光要“高大上”，更要“接地气”，还要有一些“小清新”；做企业大学，就好比开一家店，还必须得有“招牌菜”，下面我就从上述几个角度向大家介绍一下兴业证券财富管理学院的做法。

内容提供 / 孙国雄 兴业证券兴业财富管理学院执行院长

整理自 / 智享会“2014 第 11 届学习与发展年会”

编辑整理 / Luna Qin

### Part 1

#### 背景介绍

常有人问，兴业证券和兴业银行有什么关系？虽然兴业证券最早是兴业银行的全资子公司，但是 1999 年后就彻底分开运作了，因此现在我们是两家不同的公司。

我是在兴业证券正式脱离兴业银行之后加入的，兴业虽然是一家来自福建的企业，但业务重心、主要业务部门都在上海，此外我们在香港的业务也已经展开。

与一些大型企业动辄拥有几万员工的情况不同，兴业证券仅有 3000 左右的员工，但人力成本超过 10 亿；总部员工 80% 以上拥有硕士学历，且基本为名校毕业生，所以这对财富管理学院的培训人员提出了很大的挑战——要和这群特别聪明又特别自信的人斗智斗勇是件很不容易的事，想“征服”他们无疑是有难度的。

虽然我们在证券行业的综合排名并非特别靠前，

但我们是一家非常有特色的企业，并且在研究、投资等很多细分领域排均名列前茅，兴证财富管理学院也是证券行业中诞生的首家企业大学。我们的学院精神包含四大元素：乐学——快乐学习、享受学习，分享——愿意与公司内外的人分享，创新——不断尝试新事物，践行——脚踏实地、勇于实践。这些都是指引我们前行的东西。

### Part 2

#### 培训如何高大上

##### 理论篇

2009 年，我从业务部门主管转型人力资源工作，不久后我发现自己特别不喜欢“管人”，正好公司计划成立企业大学，我也就顺理成章地专心来做我最感兴趣的培训，把兴业财富管理学院运作了起来。

在这个过程中，我意识到无论是做人力资源还是做培训，都需要很坚实的理论知识。此前我一直觉得人力资源是一件很简单的事，但后来我发现对我而言

做好人力资源比做好业务难得多，因为凡是涉及到“人”的问题就是最难的问题。当初我选择做培训，自以为是逃开了“人”，结果发现还是得面对“人”。

为什么说培训的高大上离不开理论基础？说句玩笑话，因为你要靠理论武装自己，唬住他人。只有有了理论知识，才能让老板们和业务部门觉得你言之有理，继而愿意为你的项目买单。

在这里我列举三个模型：

首先图1是大家耳熟能详的ASK模型，我就不再赘述。

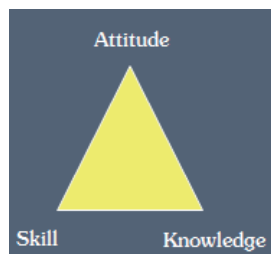


图1

其次图2是美国人力资源管理协会的人力资源素质模型。这个模型对我的影响很大，按要求，人力资源工作者首先得是一名人力资源领域的专家，对于“术”有着自己的理解，但如果你只是一个人事专家，那你可能仅仅是个熟手，只能当一名人事经理，而假如你想做的高大上，就得对自己有更高的要求。



图2

正如这个模型要求的那样，在人力资源专业领域之外，你还要成为变革的推动者、成为业务部门的合作伙伴、成为一个拥有领导力的人。在我的理解中，这里的“领导力”是指 leadership，更多是指影响力，也就是你如何在组织内部拥有支持。

我注意到这个模型是在我投身培训后，经反思后发现我之前没有当好业务合作伙伴。如果我当时能摆正位置，可能在人力资源管理岗位的工作可能更顺畅些。因此当我做了企业大学之后就一直强调要做业务合作伙伴，要成为员工的合作伙伴，而不是传统国企的人事部经理。

同时，人力资源管理者对公司的变革和转型要承担起责任，应该说我们是最有能力、最有影响力，也最能和 CEO 站在同一战线来推动公司变革的一群人，这份工作交给公司其他任何一个部门承担都不如我们更有效。

最后图3是“杨三角”模型。这个组织能力模型来自于杨国安教授。最早接触这个模型是在中欧国际工商学院杨国安教授的课上。他认为最出色的人力资源管理者往往不是出自于人力资源专业，而是来自于业务部门，这给了出身业务部门的我很大的鼓舞。这一观点的内涵是如何从更高的角度看待人力资源的角

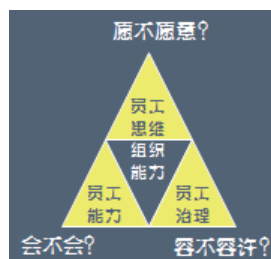


图3

色，即从战略层面看待人力资源。

战略诚然很重要，但组织能力更重要。如果说兴业的组织能力定位是“专业”，那找到专业的人，让他们愿意为兴业服务，同时公司的组织流程能支持他们的工作，这就是人力资源管理者要做的事，也是培训管理者要做的事。

因此，如果只把自己定位在ASK这个三角形上，那至多是名培训事务专家，可如果加入人力资源素质模型和“杨三角”，那就会拥有非常大的工作空间，你与CEO对话的能力也会越来越强。因为CEO也在商学院学习过“杨三角”，这就是你们之间的共同语言。如果你没有把自己用理论知识武装起来，那你说的话、做的事，都很难落到CEO的心坎里去。

## 实战篇

### ① 海外培训

坦率地说，我觉得以我自己的能力，要给高管设立培训项目的确存在困难。那怎么办呢？我们可以“场外求助”。

(1) “求助”中国证劵协会。由于我们属于特许经营的行业，所以我们的行业自律组织——中国证劵协会每年都举办许多有价值的培训，包括境外培训。我们几乎每次都派人参加，虽然花费不低，但公司非常支持，这全有赖于兴业证劵上下对培训的高度认同。公司愿意在培训上做投入，且并不强硬要求我们证明投入能带来多少产出，这一点我觉得是比较好的。

(2) “求助”沪、深交易所。上海交易所不久前组织了赴美国芝加哥期交所学习期权业务的活动，我们就把一些中高层送出去学习。

(3) 公司自行组织。去年，我们组织了公司中高层出国学习，获得了非常好的反响，满意度很高。或许有人会觉得满意度高是因为我们组织了旅游，但事实上我们不但没有玩，课程安排还特别紧凑。企业大学之所以是“大学”，就是要按照大学的标准来做事，即便是周末不上课的时间，我们安排的活动也是参观美国知名学府，这样一来在放松中也有收获。因此参训人员最后都反映，虽然累，但收获很大。今年为了落实中央八项规定要求，减少出国，我们就转换思路，改“送出去”为“请进来”，比如邀请一些华尔街的朋



做培训、做企业大学，一定要保持好奇心，不断接触新鲜事物；如果你不去关注新的东西，就不能在工作中提供前瞻性，那必然会造成和业务合作伙伴之间的距离和代沟。

友来国内讲课。

举上述例子是想说明，企业大学内部人员力所不能及的事要在组织允许的情况下尽可能通过其他办法解决，让中高管层见多多开阔眼界，而他们学习归来后还能再向公司里的其他人做分享，从长远看对组织是非常有价值的。

#### ② EMBA 和后 EMBA

兴业证券中层以上的管理者基本会送往长江、中欧、复旦、交通、厦大，这五家商学院就读 EMBA，因为我们自己的确没有能力来为这批人做领导力项目，所以把他们送出去“外包”培训会较好的办法。当然现在的 EMBA 价格上涨得太快了，我们也将相应地调整。

#### ③ 公开课合作机构

我们的培训场地虽然不大，但地理位置较好，交通相对便捷，于是就充分利用这一优势，经常邀请一些业内的朋友来我们学院做培训。对他们来说，不光配套设施齐全，成本还低廉，只需要提供几个名额给我，让我们参与听课，这是一种双赢的举措。运用这种办法，我们先后邀请了加拿大证券学会、福特班校友会、中欧组织能力学习联盟、合德国际、凯洛格等机构合作，得到的不光是国内一流的讲师，更有国际一流的讲师。这样一来，对于学院来说，无论是在企业内部还是企业外部，都树立起了良好的品牌，也建立起了学院的影响力。

#### ④ 前沿话题

企业大学还要关注行业最前沿、大家最感兴趣的话题。

比如互联网金融，这是去年特别热门的一个话题，我就赶紧去找人来讲这方面的内容。再如资产证券化、策略交易、经济改革前沿、金融风险管理、国际投行创新与转型……这些都是我和我的合作伙伴精心挑选的课程。在我看来，培训最大的成本不是讲课费，而是参训人员的时间成本，所以我们一定要找到他们最迫切需要、最喜欢的课程，让这些课程物有所值，甚至物超所值。

### Part 3

#### 培训如何接地气

培训管理者既要有仰望星空的实力，又要有脚踏实地的作风。如果说“高大上”是从战略推动的角度出发，那么“接地气”就是为了做好业务合作伙伴。那么如何做好业务伙伴呢？

① 不要贪大求全。我最初也想建立一个庞大的体系，但后来我发现这样做不仅很累，而且可能你刚构想好整个体系，内外部环境就变了。所以企业大学切勿贪大求全，踏踏实实做好每一个项目更重要。

② 在项目的选择上关注业务合作伙伴的意愿度。各个部门的领导平时工作都很忙，我们一定要尊重他们的时间，去挖掘他们最迫切的需求，去帮助他们实现这些需求，并向公司申请立项；有时候可能他们并没有想到到底该做什么培训、怎么做，我们就要协助他们把事情厘清。当然，面对少数比较难搞的部门老总，我也曾一度很纠结，到底是对着干还是忍，后来觉得能忍则忍，况且企业大学拥有很大的施展空间，有很

多部门都需要我们，所以不要钻牛角尖，纠结在某一个点上，这样一来工作心态就会变好了。

近年来，我们先后做了不少拿得出手的项目，每一个项目都有属于自己的名称和 Logo，这也是一种品牌化运作的方式。我们不会把项目做得很大，但一定保证每个项目从头至尾得到良好的运作。

以金星项目这个内训师项目为例。刚开始，有的人觉得自己已经有很好的演讲水平，不需要再参加内训师项目；有的人觉得“虽然我不会演讲，但我也也不想当内训师。”因此参与者寥寥。实际上我们公司规定，凡中层以上的人员一定要通过内训师培训，但我刚开始并没有把这条规定拿出来强迫他们参与，而是依然将他们的个人意愿放在首位，自由选择、自愿报名。随着那些参与过培训的人员与其他人分享他们在课程中的收益，渐渐地，报名的人多了起来，只剩下少数人仍未参与，此时我就将公司的规定放在他们的前面，他们自然也就来参与了。所以，有时候即便你有尚方宝剑，也不要轻易地拿出来，即便等到只剩下几个钉子户的时候，你依然可以选择不拿出来，因为归根到底，是否参与培训更关乎他们个人成长。

培训项目到底产生了多少业绩？这个问题是我们这些从业人员常常会思考的。我个人一般将这个问题看得比较淡，我一直对业务部门说，“绩效完成得好，都是你们的功劳”。培训本身只是一件锦上添花的事，即使你是雪中送炭，那也不能自夸。我只期望每年年终总结时听到业务部门一句：“今年我们业务做得不错，财富管理学院给了我们帮助”就足够了。培训部门本就是非职权影响力见长，如果你去“争权夺利”、抢功劳，那就是把自己放在了其他部门对立面，这是我们培训管理者要避免的。

其实衡量企业大学的工作是否有价值、有市场，有一个很简单的指标——看业务部门是否愿意与我们再次合作。如果他们愿意，那就证明上次做得还不错，如果不愿意，那我们就要反思一下了。

#### Part 4

#### 培训如何小清新

我相信在大量的成长型企业中，每年都会有大批

新人入职，80、90 年代的员工都是主力，像兴业证券公司平均年龄不到 30 岁，想要让这些新生代认可培训、参与培训，那我们的培训一定要好玩。

虽然我的年龄在全公司属于前 50 的“老人”了，但我却不服“老”。做培训、做企业大学，一定要保持好奇心，不断接触新鲜事物；如果你不去关注新的东西，就不能在工作中提供前瞻性，那必然会造成和业务合作伙伴之间的距离和代沟。之前微博火的时候，我发现自己是周围的同事中最后一个注册微博的，于是微信出现时，我就立刻给我们部门注册了公众账号，我们也成为了公司内第一个拥有公共账号的部门。我现在经常向我儿子学，微信、滴滴打车、咕咚运动这些我最常用的 APP 应用都是我读初中的儿子推荐并帮我安装的，其实年青一代身上有很多值得我们学习。在一个企业工作的时间较长，有一定的经历和职务，周围人一般爱用仰视的目光看你，但你自己完全可以把姿态放下，特别是我们做企业大学的，“老师”只是别人一个客气的称呼，你更要用平等的角度去看待问题，这样才能拉近你和学员之间的距离。

就微信平台来说，想要运作好它并不是一件轻松的事，需要投入许多的时间和精力。现在我们采用一种既能节省时间成本，又能集思广益的办法——将部分栏目“外包”给公司里的年轻人。他们有很多非常不错的想法，往往效果很好；另外公司里一些产品，也可以在微信发布。目前，我们微信平台主要的功能依然是财富学院的宣传推广，但我们已经在对其做转型，为其增添一些新的功能。比如，在一个大型项目开班前，通过微信平台帮助大家提前认识、熟悉彼此，在开班之前就实现良好的互动，省去了课堂上的暖场时间；又如时下流行的翻转课堂，这些都是可以通过微信平台和 APP 实现的。另外，我们最近在做微课程的尝试；从去年开始我们就开始主打微课程，包括 E-learning 等都在慢慢淡化，而现在我们所有的课程都是基于手机 APP 和微信应用来进行开发的。

话题回到“如何好玩”上，好玩就是要游戏化，我们就按“通关”的方法来设计。最近我们与其他部门合作，针对一项新业务做了一个 100 多分钟的通关游戏。以往我们喜欢把课程放在 E-learning 上，然后发邮件给大家通知他们学，之后就什么不管了，但这

**培训项目到底产生了多少业绩？这个问题是我们这些从业人员常常会思考的。我个人一般将这个问题看得比较淡，培训部门就是以非职权影响力见长，如果你去“争权夺利”、抢功劳，那就是把自己放在了其他部门对立面，这是我们培训管理者要避免的。**

样效果并不好，经常发生要打电话催着大家去学的情况。因此我们就转变了方式，第一步，在新的业务课程开始前先通过微信平台在全国招十来个人来体验这项课程，他们体验完了之后就发到朋友圈去搜集点赞，集赞最多的那个人可以为自己在财富学院里起一个特别有趣或者特别炫的昵称。这个分享、集赞的过程，会在朋友圈和那些点赞的人中间营造出饥饿营销的氛围。第二步，继续饥饿营销，招100人来体验这个实际需要1000人参与的课程，这个100人先对我们的项目提出完善意见，做得好的还会发放小奖励。

运用这种方式，大家的学习热情和学习效果大不相同，以前一个课程100人学完可能要花上几天时间，现在可能一天之内就能完成。所以这种新的玩法、新的互动方式是很有用的，培训上就是要能玩出一些新的、小的、清新的东西；我和其他企业大学的朋友也在学习，像前段时间我们去了杭州的布丁酒店学习，发现他们在微信上一些小细节做得特别好，让我收获很大。

**Part 5**  
**打造招牌菜**

企业大学一定要有一些能让参与过的人回想起来觉得特别引以为荣的项目，这种历史的积淀就是企业大学的招牌菜。

**金牛计划**

金牛计划是我们最早的一个项目，从2003年开办至今已有10年的历史。这个项目是我在经纪业务部向战略部过渡时主导的。当时我发现一个问题，我们很多老员工习惯守株待兔，在公司里坐着等客户上门。恰好有个福州大学的几个实习生来我们这儿实习，

我就让当时我刚招聘进来的一名员工带着这些实习生上街拉客户、发传单。大学生们最不缺的是热情，他们每次回来，第二天我们开户的人就增加了一些，尤其是周末过后，每周一都有人排队来开户，但在以前，周一一般没有人会来开户。这个情况让我萌发了招新人自己带队的念头。

其实当时不论是行业还是公司都正是非常困难的时期，但公司很有魄力，花了一两百万，招了40个人。我曾和参与金牛计划的这批人说，我虽然只给你做3个月的培训，但我相信在这三个月的时间里我教给你的东西一定超过大学四年里你能获得的感受，如果达不到这个效果，那我的培训就是不成功的，而这批人确实在都成为了我们公司在各地的中坚力量。

虽然只有40人，但他们分布到各地后就像种子一样，让公司尝到了甜头。由于敢闯敢做，他们中间有人第一年的提成收入就高出了老员工，这也直接激发了老员工的斗志，在无形中带动了老员工一起转型。

如今，我们公司将近三分之一的人都经历过这个项目培训，经常能听到他们谈论自己是金牛第几期的学员，甚至还提出设一个返校日，把这些生根在全国各地的“同学”们聚在一起，所以说他们对这个项目很有感情。

**T计划**

T计划是我们的投研项目，同样是采取三个月的封闭式培训。2009年公司董事长从韩国考查回来，告诉我们韩国有一家证券公司原来是倒数第一，现在成了正数第一。那家证券公司的老板说，对IT和研究的全力投入，是他们实现逆袭的原因。从此之后，兴业证券在这两方面也加强了投入，于是就有了针对投研专业的高端人才培训的T计划。

参与T计划的都是我们从北大、清华、复旦、交大前30%的硕士、博士中招来的人才，可谓是精英中的精英。这个项目目前已运作了5年，期间培养出了“新财富”评选中的佼佼者，培养出了基金经理等等。

5年过去，T计划依然在与时俱进、不断升级，从一个新人计划发展成为一套分为T1、T2、T3三个不同等级的培训，而达到T3这一资深的等级之后，公

司依然会继续提供培训。这个计划不光使我们内部受益，也深受外部客户的青睐；像有些基金公司由于自身并不具备这样的培训条件，他们就愿意把他们的员工送来T计划。可以说这也是一种我们扩大影响力，并与外部客户建立紧密关系的方式。

除了上述两个项目之外，我们还有总部新员工培新和优秀新员工拓展这两个每年必做的传统项目。总而言之，让培训变得难忘，让大家都还想再参与，甚至能对人生产生影响，这样的培训才是我们要做的培训。

## 感悟

### 1 企业大学定位要高

如果你仅仅把自己定位在培训管理员，或者是陪大家吃吃喝喝的传统国企的培训中心，那从长期来看是上不了台面的。如果你把自己定位成CEO的智囊、业务合作伙伴，那你对自己就会有不一样的要求，最终获得的结果也是截然不同的。所以哪怕老板对你的定位不高，你也要把自己的定位拔高。

### 2 一定要有亮点工程

企业大学不光要保持传统优势项目，每年还要能拿出一两个让人眼前一亮的、特别炫的东西。“炫”的目的不是为了获得表扬和奖励，而是为了今后能更好地在CEO和业务伙伴面前营销企业大学，从而继续给你埋单。

### 3 善于利用非职权影响力

即便你拥有权力也不要随意使用权力，而是要善待权力。不光是企业大学，每个人都是如此。我要求每个员工都快乐一点，公司其他部门评价我们学院的人看起来特别快乐。自己快乐一点，让别人也快乐一点，这样你才能影响到更多的人。

### 4 做好业务合作伙伴

企业大学想要成事，就一定要坚定不移地做业务合作伙伴。你想要推动战略，让老板认可你，前提就是做好合作伙伴。若是业务部门老总批评你做得不好，那老板很难认可你，但当业务部门都评价你干得不错，那老板很难不认可你。这对企业大学提升自己在组织内部的影响力是至关重要的。

### 5 要有自己的内训师队伍

每个公司都很重视内训师的培养，我们学院亦然。在这个过程中，我发现了一个有趣的现象，我们并没有刻意对内训师们“加官进爵”，但那些内训师总是晋升地比其他人更快一些，业务做得比其他人更好一些。这是为什么呢？答案就在“学习金字塔”里。金字塔基座位置的学习方式“teach others”是最好的学习方式，“teach others”让他们变得更出色。



### 6 学习技术要与时俱进

注重新技术的学习，时刻关心新技术的变化。特别在移动互联网时代，学习的方式也在经历着一场革命，像APP、微信、企业MOOCS等都是我们所特别关注的。我们不仅开发了业内第一款培训管理APP，我们的公共微信平台也越来越有影响力。

### 7 企业大学内部员工能力打造

我们一定要善待企业大学内部的员工，所谓善待，不是给他们加多少工资，这个不在我的权限范围内。但在我的范围内，我要求他们做好两点：第一，当一名好的项目经理；第二认证一些品牌课程。我希望通过这种方式提高他们的“身价”。

最近我手下就有一名员工被中国最大的证券公司挖走了，对方给了他十分优渥的待遇。虽然比较可惜，但我也很自豪。因为我的员工有市场价值。让我的员工都能活出价值来，这也是我追求的目标。HR

# 大型拓展创新与实践

文 / 叶明 诠释拓展合伙人



在国际上，Outward Bound（外展训练）是一个非营利性公益教育组织，主要为青少年提供荒野挑战课程，从小培养青少年的挑战精神和合作意识。当他们经过多年磨砺后进入工作岗位，就已经具备了一定的独立工作能力和团队合作精神，企业无须再为此作大量培训，相应的大型团队拓展需求就会比较少。

而在中国，应试教育主导了孩子的一切时间，仅有的军训也只是队列练习而已，从未有系统的野外培训课程教导大家如何独自面对挑战，如何开展团队合作。因此，当90年代中期拓展训练引入国内，企业欣喜地发现 Outward Bound 的培训能迅速弥补员工在团队合作意识上的差距，中国的拓展训练市场由此蓬勃发展，然而随着大型团队的拓展需求与日俱增，特别是在应对几百人甚至上千人的大型团队时，传统的拓展方式逐渐显得力不从心，应接不暇。

显然，大型团队的拓展有其自身的规律。几百人的大型团队 Team Building 通常很重要，往往与企业的大型会议结合，承担诠释会议主题的重要使命。而且大团队人数众多、移动不便，Team Building 最好能就近解决。“时间短、人数多、场地小”，是大型团队拓展的共同标签，这些特点限制了传统拓展在其中发挥作用。

因此，大型团队的拓展训练，理应发展出与其相适应的方法和体系，而不能一味地墨守成规，削足适履。但目前这方面还是空白，没有人作深入研究，今天我们就简单讨论一下大型团队的拓展方法和理念。

## ▶ 不忘初心

毫无疑问，拓展训练是促进团队融合的最重要方式（详见“让拓展训练回归本源”一文）。大型拓展与传统的小型拓展相比，原理相似，方法不同。

传统拓展在碰到几百人的大团队时，惯常的做法是将几百人拆散，分成十几个甚至几十个小组，分期分批去拓展，各小组之间没有关联互动，这会形成大

家只有小团体目标，没有共同目标的情形，这实际上违背了拓展的初衷——团队合作！

诠释拓展的做法是“一次成型”，绝不为了完成任务而拆散团队，哪怕人数再多，也要想尽办法将大家凝聚在一起，共同协作完成同一个目标。不拆散团队并不是没有分工，仍然要组建不同的团队，这个团队组建和传统做法不同，不是按人数来划分，是按照任务的职能来划分，相互配合与衔接，就像真正的企业运营一样，为同一个目标而协作。

例如，诠释拓展的350人“大帆船建造与航海”经典案例，目标是在3.5小时内建造完成一艘大帆船，面积比一个篮球场还大，并能承载350人一起在海上航行，这是一个前所未有的巨大挑战。经过讨论，我们将350人按照建造帆船的功能划分，分成船身建造、桅杆搭建、船帆制作、航海水手、龙骨加载等18个功能团队，每个团队人数不同，作用不同，350人在一起合作，为同一个目标，做同一件事。当350人一起并肩战斗，共同搏击风浪，当所有人齐声呼喊同一个口号，那种无坚不摧的信念，万众一心的气势，会深深地融入每一个人的血液中。这才是真正的拓展训练。

## ▶ 以始为终

鲜有企业能做到像联合利华和通用汽车那样，将 Team Building 和公司战略紧密结合在一起，变成一个持续性的体系。联合利华的做法是，将 Team Building 视作内部沟通体系的重要组成，与战略研讨会结合，固定下来长期发展，并以此建立了一个长期计划——“榕树之旅”，这项长期计划针对 VWork Level 2 以上的 Manager，根据业务发展情况，定期举办，每次会选择中国的一个地方，由诠释拓展来设计每一次的 Team Building，目的是提高核心员工的向心力和归属感，促进双向沟通，营造积极正面的团队氛围。

## ▶ 项目前期——制造期待

每次“榕树之旅”一般提前三个月策划，联合利华副总裁亲自参与项目沟通会，讨论每次的主题和活动内容，在踩点并确认活动主题后，传播此次“榕树之旅”的主题精神，创造大家的期待，但对具体内容和行程暂时保密，保持一份神秘感！例如2009年的

## 保持持久的动力

## 2 菩提树之旅



经理级以上人员讨论，分享业务计划和想法的论坛

倡导团队协作精神和制胜文化的旅程

挑战自我极限，体力和脑力相结合的“艰苦”体验

## 历年菩提树之旅主题



“榕树之旅”，地点在云南丽江虎跳峡，主题为“上下同欲者胜”，活动结合虎跳峡的独特风貌和人文环境来设计，在活动开始前半个月通过内刊、杂志、博客、邮件等进行内部传播，制造期待。

### ► 项目中，制造惊喜

在项目中，要对期待和惊喜都进行精确的设计。每次“榕树之旅”的行程会有4-5天，其中2两天是Team Building，后面会安排1-2天作strategy workshop，讨论战略和业务，并制定行动方案。在项目实施中，我们设计了整个“榕树之旅”的时间过程节点的情绪高潮，像电影的情节一样，每一个阶段都有兴奋点，当大家的情绪都被调动起来，你所要传递的信息就会水到渠成。例如，2010年的“榕树之旅”是以电影“盗梦空间”为蓝本创作，植入一个信念——“灵感成就每一天”，这是全年的工作重点，所以Team Building也要围绕这一主题展开。项目的每一阶段都充分利用了阳朔当地的特色，岩壁、遇龙河、田野等。

### ► 项目结束后——传播“榕树之旅”精神

如何让一次短期Team Building的效用在整个企业内部放大数十倍甚至几百倍？解决办法就是增加一个步骤，动静结合。静态是“榕树之旅”的图册，设计非常精美，全面记录了“榕树之旅”的精彩瞬间和参与者的感悟，动态是微电影。这个微电影可不简单，以2011年“榕树之旅”为例，在云南腾冲举办，我

们专门从国外请来五位专业摄影师担纲拍摄工作，在活动开始前召开沟通会，根据“榕树之旅”的主题和故事情节来安排拍摄计划。在活动中，全方位多角度地记录大家的一举一动，在活动结束后剪辑成一段不超过15分钟的影片，真实再现“榕树之旅”的精彩过程，即使你没有参加活动，看到这段影片，也能身临其境，感受“榕树之旅”精神。

一般来说，能像联合利华这样做长期规划，并进行分阶段的培训管理的企业，少之又少。联合利华这样做有三个作用：第一，让每一次“榕树之旅”行动，都完成一次企业文化的传播，积累精神资产，降低内部沟通成本。第二，企业发展很快，不断有新伙伴加入，因为有“榕树之旅”这样的平台，能很快让新人融入团队；第三，当企业的每一个人都重复同一个信念，就可以凝聚并加强所有人的表现以实现同一个目标。

### ► 以身作则

2004年10月1日，德鲁克先生的最后一次演讲，这也是德鲁克先生留给我们的最后智慧。他在演讲中阐述了对CEO职责的认识。他说：“首先CEO要承担责任，而不是权利，要对组织的使命和行动以及价值观的结果承担责任……最后，非常重要的一点，CEO要通过身体力行去树立组织的价值观和标准。因为太多的CEO认为组织的价值观和标准是靠讲话讲出来的。而事实上，组织的价值观和标准是依靠CEO的身体力行做出来的。”

一个大型的 Team Building 项目想要成功，高层领导必须亲自参与，仅仅表示口头重视是远远不够的，高层领导的亲自参与是 Team Building 成功的最大保障，回顾我们的案例，莫不如是。在 2011 年的“榕树之旅”中，全天一直下雨，联合利华副总裁陈总始终陪伴团队，在雨中徒步走完了 26 公里的艰难山路。由于晚上的露营也在雨中，我们非常担心，就预先准备了酒店房间，但是陈总并没有回酒店休息，而是带头钻进了雨中的帐篷。他用自己的行动告诉大家：无论任何困难，决定了，我们就要一起坚持到底。

行动胜过千言万语！

## ▶ 必须难忘

拓展训练必须在团队的心智中起作用，它必须难忘，如果你的员工都不记得你的主张，你的想法还有什么意义？

难忘的拓展和企业目标一样，有一个最重要的元素，就是当你宣布这个想法时，它是独一无二的，令人震惊的。

员工愿意为了实现伟大目标而作出牺牲，但他们必须知道目标是什么。他们必须有一个为之努力的目标，只是敦促员工“更加努力”是不够的。企业的领导人必须亲自动手，以一种独特和难忘的方式告诉大家要去哪儿，这样做对企业非常有好处。

2012 年夏天，在青岛凯宾斯基的海滩上，当延锋的领导告诉大家要在 3 个半小时内建造一艘大帆船，并且能够承载 350 人在海上航行的时候，所有的人几乎都不敢相信自己的耳朵，这是一个从未有人完成过的挑战。而当大家通力合作，成功地完成了这个挑战的时候，当这艘巨型战舰载着 350 人在海上航行的时候，所有人齐声欢呼，那种无以复加的成就感，非亲身体验所不能感受。那种强大的团队信念，扎根在每一个人的心中，他们将永远记得这个并肩战斗的下午。

## ▶ 投入资源

杰克·韦尔奇最推崇的管理大师拉姆·查兰 (Ram Charan)，在他的著作《领导者的八项核心能力》中写道，“有很多领导者认为，打造团队不值得投入那么多。

那他们就失去了让自己成为杰出领导者，并且为企业创造巨大发展的机会……一个高效的团队不但可以产生巨大的竞争优势，还可以使团队成员有更好的满意度，从而留住最优秀的人才。”


大公司在团队建设上投入了大量资金。像联合利华、辉瑞、通用、强生等大公司每年在培训和 Team Building 上的投入不可计数。

大公司非常聪明，与其将资源投入猎头公司，不如投入团队建设。他们清楚地知道，猎头公司可以找到急需的人才，缓解一时之难，但却无法持续培养人才团队，更无法形成企业强大的凝聚力。所以，当你在团队建设上投入越多，猎头支出就会越少，这是一种有远见的做法。

因此，无论你的资源多少，都可以采取更有效的投入方式，积跬步而至千里，让每一次的 Team Building 都指向同一个核心，目的明确地积累企业的精神资产，让同样的投入发挥更大的效用。

## ▶ 结语

写到这里，不免会有疑问，本文中提到的若干方法和主张，是针对几百人的大型团队所发展出来的，那是否适用于小型团队的拓展训练呢？当然可以。因为大型团队的训练方法不是要颠覆传统拓展，而是更好地继承和发扬拓展精神，为大型团队服务，将拓展训练变得更加安全、更加高效、更加便捷。这些方法都没有违背拓展的基本理念，当然可以适用于小型团队了，只是在实际操作中要作适当调整而已。

这篇文章其实也是从诠释 09 年成立到现在的一个总结。我们要为大型团队的拓展训练探索一条更成功的道路，我们要出版我们的著作，做中国培训业最开放的公司，传播我们的思想。我们要始终牢牢记住一点，那就是为客户负责，创造出最好的培训体验，每年都要在中国培训行业创造出一个拓展奇迹！



叶明 Ben

诠释拓展合伙人

《无创意，不拓展》作者

12 年 Team Building 拓展行业经验

诠释专注于大型拓展，90% 客户来自世界 500 强



文章有删减，欲阅完整版请扫一扫二维码。➔



## 脚踏实地，放眼云端 访CDP集团首席运营官吕威

2004年10月，CDP集团中国总部在上海成立，至今已近10年。然而10年间，动摇和迷惑却从未出现在CDP集团中国公司首席运营官吕威女士的字典中。坚定不移的信念从何而来？“纯粹”二字是她为自己这条创业路写下的注脚。

2005年CDP集团中国总部在上海成立，至今已近10年。凭借世界级的云平台技术、全球HR最佳实践及标准化的HR服务流程，CDP已成为大中国和亚太地区领先的HR“一站式”服务商。10年，对于一家创业公司来说并不是一段短暂的岁月；10年，对于一个人来说也不是弹指一挥间的过眼烟云；然而10年间，动摇和迷惑却从未出现在CDP集团中国公司首席执行官吕威女士的字典中。坚定不移的信念从何而来？“纯粹”二字是她为自己这条创业路写下的注脚。

早在上世纪80年代，吕威便赴美留学，毕业后在美国的事业也发展地顺风顺水，先后就任于凯捷、北电、德勤等知名跨国公司，但2001年一次回国运作项目的机会却让她萌发了落叶归根、海归创业的念头。

“我刚回国工作的那段时间，发觉中国市场上存在很多空白。比如说像星巴克这种在美国随处可见的连锁咖啡店，在当时的中国却只有屈指可数的寥寥几家。”这种空白不仅存在于快消品市场，它同样存在于人力资源管理领域。在吕威看来，当时国内企业在HR管理上的落后主要源自于两方面：一是2000年前国内并没有一家真正具有国际竞争力的企业和相应的管理水平，特别是人力资源的管理更是空白；没有站在国际竞争的舞台上，没有来自全球商业竞争环境的压力，自然就不会有提升HR管理水平和彻底转型和变革的需求。二是HR从业人员在企业中的定位较低，大家都埋头于事务性工作，没有被提升到更高级别的人才和战略层面，HR不清楚自身在业务中的真正价值，事务性和战略性没有区分。

不过，“空白就是机会！”这片蓝海让吕威感到了创业的机遇，加之常年在跨国500强企业的管理背景，不仅赋予她全球化的视野和对市场的准确预测，更因对大型企业的运作模式、战略、管理效率等体系的深度了解和多年经验等，为其在CDP在HR服务行业开创完全创新的业务模式提供了丰富的理论基础。她坦言：“刚开始，我们并没有预料到互联网会对整个行业带来如此巨大的颠覆和商机，我们想到的只是通过给予信息化整合的一站式HR服务达到HR事务性工作的全方位外包使HR高效转型，提升效率和成本优化。我在美国工作了十多年，看到的都是最前沿、最高端的人力资源管理和服务理念，与国内横向比较之后发

**同行之间要有合作心态。美国的商业环境让我知道，同行间永远是既有竞争也有合作。如果一个产业的两大巨头之间不进行合作，那这个产业一定会存在瓶颈，因为没有“和”就没有双方的优势资源整合，没有整合也就没有进步，这对行业来说是很不利的。**

现缺少的是整合式的人力资源服务商和更为灵活的创新模式，而随着日后中国市场的壮大，这些企业势必会需要或者逐步转入这样的服务模式。”

先人一步，自能先声夺人。正如吕威自己所：“不一定要比别人走得快，但一定要比别人走得早，而且要大步坚持走，这也意味着不断投入和积累。”独到的战略远见与发展眼光，造就了CDP的创新与前瞻。同时，CDP所展现的创新并不是大喊口号、换汤不换药的“模仿式创新”，或者一时的热度跟风，它是一种思维模式，一种基因，也是对市场、服务产品、商业模式等整个服务链的前瞻。正是有了独特定位让CDP在10年内稳步成为了国内乃至亚太地区领先的人力资源服务提供商。

CDP的成功之路看似一帆风顺，但蓝海毕竟不同于红海，创建伊始，为引导市场，CDP做了大量工作。在推广过程中，CDP很快发现，当时市场上有两类企业是急需像他们这样的人力资源服务供应商——一类是进驻中国的全球化企业，他们有需求，却苦于无法在中国市场上寻找到高效的集系统，流程和服务为一体的一站式整合服务商；另一类是在国内占据行业龙头地位，即将踏出国门的企业，他们了解且肯定CDP提供的价值，帮助企业快速反应市场变化，复制化发展的经济效益和更为贴近客户需要的综合价值体现大大使这些中国的国际化企业关注于核心业务的发展和竞争力打造，外包非核心的事务性工作将是企业的唯一选择。与这两类企业建立的成功合作模式，给国内很多其他合资企业、大型民企，甚至还为一些央企也带去了许多可供参考的价值，并由此逐渐带动起了第二波市场。

既然站在了行业的潮头，那自然不乏来自于后起之秀的挑战。不过面对激烈的市场竞争，吕威再一次展现出她成熟的商业理念，显得积极又淡然：“同行之间要有合作心态。美国的商业环境让我知道，同行间永远是既有竞争也有合作。很可惜的是，我在国内的人力资源服务业却看不到这种‘和’。如果一个产业的两大巨头之间不进行合作，那这个产业一定会存在瓶颈，因为没有‘和’就没有双方的优势资源整合，没有整合也就没有进步，这对行业来说是很不利的。”这份“和”的理念恰恰与中国人以和为贵、和气生财

的传统不谋而合。

那么究竟是什么历练出了她身上的淡然和坚定呢？吕威求学时代的一桩旧事或许便是这个问题的答案——

在美国留学时，有一次，吕威的导师问她：“What’s your life destination?”面对这个问题，当时还刚毕业不久，年轻的她不知该如何作答。毕竟，对于彼时的她来说，人生的终极目标是从未思考过的，但此后，这便成为了她最常思索的问题。随着人生阅历的丰富与时光的积淀，她愈发感悟到，这其实并不是一个需要答案的“问题”，而是对人生旅途中不断追逐与寻求的目标的敲打与反思：什么才是你真正渴望的？什么才是你所期待和成就的？在前进的路上你能坚持别人坚持不了的吗？

在不断的自省与自问中，吕威一次又一次地坚定着自己最真实、最真诚的愿景；作为一家管理着七百多名员工的企业创始人和管理者，她说，我更感觉是管理着他们的信念和梦想，我们大家的梦想。她清楚地了解自己的使命，在云技术与大数据的时代下，在独辟蹊径的道路上，看得够准，走得够稳。脚踏实地，放眼云端。吕威正用自己的步调，与CDP一同朝着她眼中的“云端”迈进。



**Q&A | Q: 智享会 A: 吕威**

**Q 目前CDP能为企业提供哪些服务？它的创新具体表现在哪些方面？**

**A** CDP提供的服务是全方位综合性的一站式服务。涵盖了员工入离职、社保、弹性福利、外籍员工管理、完整的薪资计算、考勤管理、招聘流程等。

CDP的服务创新具体表现在三个方面：

首先是技术创新。CDP的服务理念和模式与众不同，极具特色。我们以云计算为核心，可对数据的准确性进行量化，在数据的及时性以及数据的整合范围上具备有效、高质的大数据空间。通过CDP的平台，企业可以自行选择整合中国的数据、外国的数据、亚太地区的数据，或者只整合某几个国家的数据。

其次是服务模式的创新。我们把简单、粗浅的人

事外包转变为按需服务。有些企业需要我们提供全方位的管家式服务，由我们操作数据，反馈其具真实性、可靠性的报告即可。有些企业考虑到前台数据的敏感性，仅使用我们提供的工具，这时我们只需为其搭建系统平台，确保服务流程。还有一类企业，不仅需要将事务外包，还需要共享服务，将自己的服务中心与 CDP 的服务中心共享；这类企业往往规模比较大，拥有上万员工。以上三种针对不同企业需求的创新服务模式也是由 CDP 率先在市场上提出。


第三是服务产品的创新。CDP 是首个在行业中提出外籍人员专属服务概念的企业。众所周知，外籍人员管理的复杂性和已大不一样，不仅包括人才解决方案，还有弹性福利等方面。在企业战略层面上，它更多偏向于员工留任计划、高管服务、税务专家服务的范畴，而这是普通的劳务派遣公司、人事外包供应商未涉及到的服务领域。而我们的专家小组与专业服务团队，结合我们的系统平台，针对此问题，可实现一站式解决。

### **C** 大数据为 CDP 带来了哪些机会？未来 CDP 会着眼哪些方面继续为客户带去创新体验？

**A** 作为一家以高端技术和互联网为核心竞争力的服务公司，大数据给我们带来了很好的差异性定位。大数据的综合分析能给企业的发展战略提供指导和预测，因此分析性和预测性就是我们未来大数据应用的方向。目前 CDP 拥有的大数据储备大约是 500-600 家客户企业、40-50 万员工，如果未来我们的员工数据储备达到百万量级或上千家企业，那么我们可以对这些企业所在的不同行业进行分类，我们所服务的各个行业的企业都是相对处于龙头地位，他们所展示的这些数据就可以大致代表一个行业的人力资本现状与发展方向。

至于未来的创新，我们将在未来 5 年中对手机移动端进行持续投入。届时，员工可以通过手机端申请休假、查阅工资单、进行企业内部沟通，还可通过手机移动端随心选择企业弹性福利，如电影票、生日蛋糕，甚至体检套餐。于 HR 和管理者而言，则可随时在手机上查阅报表，随地直接推送企业内部新闻。这在员工关系和员工沟通上可以起到很好的帮助。

### **C** 除了服务之外，CDP 还能为企业提供哪些价值？

**A** 在 2004、2005 年，我们听到最多的声音是 HR 的工作外包了之后 HR 做什么？这样的问题反映出 HR 并没有将自己摆在企业的战略位置。他们长期埋头于事务性的工作，才会令她们觉得进行业务外包后无事可做。事实上 HR 的工作分为战略层面、管理层面和日常事物这几个面，外包的只是事务性的工作，只有外包了事务性工作，HR 才有时间去投入到战略上去。CDP 一直致力于通过自己的方式良性地引导 HR 们去思考自己到底该做什么？他们真正的工作价值是什么？从实际出发，为推动整个 HR 行业转型，起到了积极作用。

## TIPS

### 吕威



CDP 集团首席运营官及创始人之一。

加入 CDP 以前，吕威女士是凯捷大中国区人力资源部总经理兼人力资源服务项目总监。

吕威女士在人力资源管理业界有着超过 20 年的丰富经验，她曾在美国以及中国长期担任人力资源高管、咨询总监、项目总监等职。她服务过的知名跨国公司有凯捷、北电、德勤以及 KPMG。吕威女士的职业生涯跨越了人力资源管理的各个领域，及 HR 外包、共享服务中心等。

吕威女士早年毕业于中国南开大学和中科院研究所，分别获得科学学士和科学硕士学位。并于日后以优异成绩获得美国爱荷华大学荣誉科学硕士学位。

### CDP

是亚太地区领先的基于云平台的“一站式”人力资源服务供应商

为 230+ 个城市，30+ 个行业的逾 500,000 名员工提供 HR 外包服务

是位列亚洲前三的 HR 服务机构

CDP 凭借世界级的云平台技术、全球 HR 最佳实践及标准化的 HR 流程，成为亚太地区领先的 HR “一站式”服务供应商。CDP 通过灵活的 HR 外包服务、共享服务及按需服务模式，帮助企业优化人力资源管理，取得 HR 最佳业绩，从而助力企业人力资源成功转型。CDP 丰富的本地实践与全球服务经验使之成为人力资源服务行业的翘楚。CDP 提供的全方位 HR 管理解决方案包括员工数据管理 (EDM)、定制化薪酬服务、员工福利管理 (EBM)、在线请假管理、外籍员工服务及人事派遣等。CDP 作为企业的业务合作伙伴，帮助企业降低成本并提升生产效率，让企业更专注于其战略管理。



## 你有世界杯后遗症吗？

看到标题，不要惊讶，也千万别抱希望。小编不是球迷，没有能力与诸位进行“绿茵争霸”；小编更不是伪球迷，亦没有评点各路男神之兴致。小编只是有幸长期与众多优秀 HR 人士常来常往，深感他们善于触类旁通、旁征博引、透过现象看本质……，简直魅力无穷。于是也想以热门话题为引子，来表达自己内心的“深刻”思考。

此文原题为“你热爱世界杯吗？”，小编感觉既大气又能一改自己留给世人朴实、老土的形象，正得意之时，旁观的编辑部时尚小妹突然友情提醒——“世界杯已经是两个月之前的事情了，那个金黄的杯子也已经名杯有主啦……”小编震惊了！被全世界抛弃的感觉顿生！于是怒改标题，以泄私愤。

（友情提示：由于小编精神状况出现紊乱，以下内容可能会引起不适，请谨慎阅读，若出现问题，请本着“冤有头、债有主”的原则，该找谁就找谁。）



### 症状 | 无法回归人生之常途



【谦谦如玉做君子】看完世界杯有一个月了，我发现经常熬夜有三大后遗症：第一，记忆力越来越差。第二，数数经常会数错。第四，记忆力越来越差……



【潘粤明】世界杯后遗症：熬夜、喝酒、吃宵夜……现在猪一样胖、肿怎么办？



【小\_吕\_】世界杯后遗症：每晚 3:00 自然醒啊！

### 诊断 | 病因——缺乏自我管理能力

瞧瞧，一个世界杯就让你失去了自我！你们还有没有原则、有没有主见，有没有……人生有爱好是好事，但不能完全用生活来买单。这个小小的球在地球另一端的绿茵场上滚来滚去，别人看的起劲，那是因为人家占据天时、地利、人和。下了班，吹个小曲，晃荡着就到球场了，哪像你们瞪着熊猫似的双眼天天守候在那一方屏幕前，自诩为“某某死忠粉”，为此牺牲睡眠、牺牲身材、牺牲皮肤……

这些都算了，暂时的狂热可以被描述成“热血青春”。可人家都散场一个多月了，人生早就翻开新的篇章了，你们还在狂欢，算哪门子意思？天天凌晨不睡，早上不醒，还要不要开工了？连续一月的宵夜积累下的体重不想扔掉，在这个看脸的世界，客户见了你能签单？老板见了你会开心？那个每天辛勤工作、颇具潜力的职场新人哪去了？足球能带给你激动、冲动和兴奋，但为你人生注入无限动力的是工作、家庭和思考。再说了，世界杯不等于足球，真爱这门运动，不如留存体力，更多精彩赛事等着你。

再替所有 HR 们吼一声，别把一切都怪罪于世界杯！这就是你们缺乏自我管理的能力，下月公司的培训挤时间来参加！（HR 们一脸委屈“关我什么事？！”）

## 症状 2 踏上不自量力的漫漫长路



【**我才是真的便服瞎**】赛程的密集。阵容的不稳定。球员世界杯后遗症。悬而未决的迪玛利亚和赫迪拉的肥皂剧。还有这场不是 140 个字就能吐槽完的比赛。输球不能怪安胖。唯一期望：不管天使去哪儿，只希望尽早结束。求一踏实。



【**小刀杨藩**】本赛季三支英冠升班马首次同时客场比赛，不知谁能笑到最后？受世界杯后遗症影响，“德国帮”暂未回归我厂，这次不知谁能率领我厂大闹古迪逊？“蓝月亮”和“红军”的火星撞地球可以肯定的是苏亚雷斯不能再咬人了。这个周末英超伴你左右，永不放弃，相信自己，相信奇迹。



【**巴博罗的江**】英超首轮，世界杯后遗症频发，冷门尽出，只有蓝月亮艰难赢盘。德甲呢？我认为至少拜仁不会让球迷，玩家失望。



【**橡皮肚腩**】国家队也处于“世界杯后遗症”中，球员明显心态不正常，发挥极不稳定，两个边到底该怎么防守，国家队球员心态普遍过于受到世界杯夺冠的影响。

## 诊断 | 病因——对自身缺乏清晰的认知及定位

看了世界杯，就以为自己是专家了？你们图样图森破！知道几支球队？认识几个球员？赛制规则都搞得清楚吗？什么？你们全知道……

那又如何，人家踏上世界的赛场之前，付出了多少艰辛，你们知道吗？在被你们看见之前，人家寂寥无闻时的心情你们理解吗？还敢妄加评论别人“世界杯后遗症”，你们在自己的职业领域内达到别人的高度了吗？别说环境、天赋、机遇不如别人，套用时下流行语“以大多数人的努力程度还达不到拼天赋。”别搞得自己像球队教练似的，对着场上球员指指点点，有这闲工夫用在工作上，再凭你们的聪敏劲儿，早就能晋升了！

别怪小编嘴上不饶人，你们知道那么多小编不懂的东西，你们知道小编有多生气吗？！！

再替 HR 吼一声，别把一切都怪罪于世界杯！这就是你们缺乏对自身的认知及定位，下周找你们做职业生涯规划，给我认真点！（HR：又躺枪了！）

## 症状 3 玻璃心、情绪化、爱心泛滥



【**sissi\_sunshineSong**】整场比赛就喜欢那句 世界最佳门卫诺伊尔 最霸气了。“世界杯滴后遗症”显现，一切慢慢来吧！



【**笨嘎苦烧酒配配天 VivaLaGioia**】比赛结束后在电视机面前坐了两分钟突然意识到不会有张嘿嘿一波人出来接着吹牛逼了。怅然若失地关了电视。



【**Hello 叶晓莲**】世界杯后遗症！看到梅西我还是不淡定了一下。

## 诊断 | 病因——缺乏明确的目标

好歹你们也意识到自己得了“世界杯后遗症”，可还是放任其在全身上下蔓延。你们到底想干嘛？

其实世界杯的好处多多，比如点燃了大家的热情，使全民有了同一个话题，那段时间连见面寒暄都是“今早看了没？”。小编的微信朋友圈每天都充斥着世界杯的各种信息，小编就快知道梅西是谁了！你说你们过分不？

说心里话，小编认为那些整天把球星名字挂在嘴边的人，世界杯一结束根本再也不看任何比赛，你们观察下是不是这样？

你们说你们体质有多弱，明明不关心这项运动，不在症状高发地带，却还是染上此疾，真是令人不可思议。世界杯期间你们跟着起哄也就罢了，结束了该干嘛干嘛去，忙时专注工作，闲时打扫屋子，老把心思放在那些跟你们八竿子打不着的球星身上，他们认识你们是谁啊。

如果真的因此爱上某个优秀人物，那就努力变得与他一样优秀！即使没有完成心愿，在努力的路上也能发现更优秀的人！

最后替 HR 怒吼一声，别把一切都怪罪于世界杯，这就是你们缺乏明确目标的表现，你看人家小编就是头脑清楚的标杆，还不快对标学习！（HR：你够了没有！！？）

### 总结：

该说的小编都说了，想必你们也清楚了自己的问题所在。所谓“良药苦口，忠言逆耳”就是此意。其实善于学习的小编也并非完全不懂，不就世界杯么，一年来一次，明年你再放马过来呀，你看小编我不把你评个头头是道……（救护车，此处有人高烧！！）{完}



# 莫耶斯的教训—— 从足球世界看管理者的职业规划

去年接过曼联帅印的莫耶斯在上任仅仅10个月后，就于今年4月22日下课了！为什么这位由曼联前任主教练弗格森钦点的继任者，在已与曼联签订6年长约的情况下，履约仅10个月就黯然离去呢？

文 / 刘青

今年又逢四年一度的世界杯，村长虽不是铁杆球迷，但也从小学的校队踢到了大学的校队。无疑，我是喜爱足球运动的，所以平时也经常关注国际足球赛事，不过若提到中国足球，由于众所周知的原因，我上一次看中国足球还是容志行那一代球员的事了。

前段日子国际足坛出了件大事——去年接过曼联帅印的莫耶斯在上任仅仅10个月后，就于今年4月22日下课了！为什么这位由曼联前任主教练弗格森钦

点的继任者，在已与曼联签订6年长约的情况下，履约仅10个月就黯然离去呢？

虽然这一切都已是过去式，但凭借在猎头行业多年的所见所闻，我从管理学的角度出发，与大家分享“莫耶斯事件”所带来的思考。

莫耶斯所加入的红魔曼联，是一支拥有悠久历史和辉煌战绩的世界顶尖球队，是一支历经风雨仍屹立不倒的球队。他的前任弗格森爵士是曼联历史上最成功的领导者，因此莫耶斯永远只能活在弗格森的阴影之中。超越前人的可能性微乎其微，这让他肩负巨大压力，为了尽快证明自己，莫耶斯过快、过猛地施行他的改革理念。与此同时，他的每一个举动也都被媒体和球迷置于显微镜下，任何一丝错误都会被无限放大。

一方面，莫耶斯从加入曼联开始就立刻全面更换教练团队，将一些多年以来都同球员并肩作战的教练换掉；另一方面，他又延揽以前在埃弗顿队时为他效力多年的老团队，藉此巩固自己在曼联的地位和执行力，但这些做法并没有给他赢得曼联老队员更多的信任和尊敬。

反观现代企业，也有不少莫耶斯式的案例。很多高管空降到不同文化、不同结构的新公司后，都试图进行大刀阔斧的改革，推行自己的理念，从而改变公司原有的文化。一个比较著名的负面例子就是美国著名百货公司JC Penny。JC Penny于2011年6月高薪聘请前苹果零售主管罗恩·约翰逊成为其CEO，试图将公司从一家走中低档打折品路线的家庭百货商场转型成为经营中高档品牌的百货公司。结果经过多季度大幅亏损后，最终罗恩这位在苹果公司时叱咤风云的明星管理者于2013年4月黯然离开JC Penny。

诚然，改变文化、推进变革都是空降的新领导人必须要做的事，但是如何推进变革、领导变革，同时又让员工配合工作、保持高昂的斗志与历史使命感，这是需要做好周密准备和计划的。因为要改变一家亏损或者正在走下坡路的公司虽然很困难，但试图改变一家一直十分成功的企业和团队，并给企业带来新的业务高增长和更高的水平，那新高管所面临的境况会是难上加难，他们必须付出加倍的努力。

再看莫耶斯，他的教练生涯起步于1998年，在普雷斯顿退役后他直接成为了该队的主教练；2002

年3月，他来到英超埃弗顿队担任主教练，直至2013年6月30日。莫耶斯在埃弗顿的11年间将这支当时资金匮乏，并常年挣扎在保级泥潭中的球队打造成一支稳定在联赛中上游的劲旅，并曾四次将埃弗顿带入了欧洲赛场；而他个人则曾三度被评为英格蘭足球联赛教练协会年度最佳主教练。尽管他曾在埃弗顿执教11个赛季，并取得了上述成绩，但他从没有带领埃弗顿取得过任何比赛冠军，也没有参加欧洲冠军联赛的经验。因此虽然他的确是个实干家，加入曼联后也凡事亲力亲为，在任职的10个月中兢兢业业，可他在的亲力亲为的同时，却忘记了去充分信任他的团队，也没有给团队其他人更多的自由和权力。


所有人都认为曼联不应该在去年选择莫耶斯成为带队教练，因为他以前没有带领过任何冠军球队，没有驾驭那些顶级大牌球员的经验。他过去在中流球队埃弗顿的尚嘉表现并不能说明他可以驾驭曼联这样的顶级球队。同样地，企业在选择高管时候，多数情况下也一定要找有过管理类似平台和模式运作经验的人才。因为带领一个1000人的企业和带领一个10,000人的企业是完全不同的。中小企业领导多靠的是个人能力与个人魅力，而在大型公司，领导要靠系统、文化、制度和多元化的领导团队。

公平地说，莫耶斯是个好领队、好教练，直到他离开时也一直都在努力工作，尽力与其他球员进行沟通交流，也有不少人对他的离职表示可惜，但别人是无法控制你自己的职业生涯的。那么对于莫耶斯个人来讲，他加入红魔曼联是否是个好的决定呢？

## 改变文化、推进变革都是空降的新领导人必须要做的事，但是如何推进变革、领导变革，同时又让员工配合工作、保持高昂的斗志与历史使命感，这是需要做好周密准备和计划的。

抛开那些文化、结构、空降、变革不谈，我想换个角度来解释职业经理人该如何看待每一次的职业变化。毕业伊始，我们就希望自己在职业之路上能不断前往更大规模、更具知名度的企业，并希望自己总有一天能在最大、最好、最强的企业达到事业的巅峰。可是随着我们的成熟，到了40多岁或50岁左右时，我们会问自己这样一个问题：真的要加入一个十分成功的行业标杆企业吗？

从莫耶斯的教训中可以看出，当你加入到一个顶级企业和团队时，新人要付出巨大的努力才能证明自己，并带领原有的团队继续前进。而对于那些成长和成功经验都来自于中小企业或与新团队截然不同的环境的企业高管，就必须更要仔细分析加入到新团队后的成功几率有多大。到底是为了追逐名利和面子上的高大上还是追求真正适合自己的发展道路？大家都明白，即便你在省队里是第一名，可有一天到了高手如林的国家队，你还能再创辉煌吗？

好了，今天就写这么多。多给我来信，我会尽力回复！ 



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 Liautaud 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律服务团队官方微信  
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 |

## 雇主违反女职工保护的法律责任

文 / 夏利群（上海市申达律师事务所）

女职工权利保护问题在我国劳动法体系中占据重要的地位。无论是针对女职工招聘中的权利保护，还是劳动合同履行过程中的女职工保护，甚至是劳动关系解除或终止时的女职工权利保护，我国都有独立的立法，也有穿插在其他的立法中。除了立法之外，司法实践及行政执法中，对女职工的权利保护力度也高于对一般劳动者权利的保护。

本文将根据女职工劳动关系建立、存续及解除终止不同阶段，有关雇主违反女职工权利保护规定，所需承担的法律责任进行阐述。

### 1 在劳动关系建立阶段——侵害女职工平等就业权所应当承担的法律责任

《中华人民共和国就业促进法》（以下简称《就业促进法》）规定，劳动者就业的，不因性别不同而受到歧视，劳动合同中不得规定限制女职工结婚、生育的内容。妇女享有与男子平等的就业权。《中华人民共和国妇女权益保障法》也有同样的规定，且还规定了妇女在享受福利待遇方面享有与男子平等的权利，用人单位应当实行男女同工同酬。

《就业促进法》第六十二条规定：“违反本法规定，实施就业歧视的，劳动者可以向人民法院提起诉讼。”

显然，用人单位在招聘过程中实施就业歧视的，法律予了劳动者非常明确的救济途径，即通过诉讼方式提出诉求。那么，因就业歧视产生的纠纷是否属于劳动争议纠纷呢？综合以下两点，我们可作出判断：① 根据上述《就业促进法》第六十二条规定，有关就业歧视产生的纠纷并非由劳动仲裁部门处理，因此结合

目前司法实践有关劳动争议案件均应当经劳动仲裁前置程序的要求，我们可以判断就业歧视纠纷不属于劳动争议案件；② 《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》第二条规定：“中华人民共和国境内的用人单位与劳动者发生的下列劳动争议，适用本法：① 因确认劳动关系发生的争议；② 因订立、履行、变更、解除和终止劳动合同发生的争议；③ 因除名、辞退和辞职、离职发生的争议；④ 因工作时间、休息休假、社会保险、福利、培训以及劳动保护发生的争议；⑤ 因劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金等发生的争议；⑥ 法律、法规规定的其他劳动争议。”因此，就业歧视争议不属于劳动争议。

根据上述判断，有关就业歧视纠纷应当属于一般民事纠纷。根据《就业促进法》第六十八条规定：“违反本法规定，侵害劳动者合法权益，造成财产损失或者其他损害的，依法承担民事责任；构成犯罪的，依法追究刑事责任。”因此，在劳动者有充分证据证明其因用人单位就业歧视造成财产损失或其他损害的，用人单位应当予以赔偿或承担其他民事责任。

### 2 在劳动关系持续阶段——侵害女职工专属权利所应承担的法律责任

女职工在劳动关系持续期间的专属权利在 2012 年 4 月 28 日由国务院正式公布并实施的《女职工劳动保护特别规定》（以下称《特别规定》）中作出了详细且明确的规定。该专属权利包括但不限于女职工及女职工相关生理期内禁忌从事的劳动范围（详见《特别规定》第四条第二款及附录）、女职工“三期”内

薪资及产假津贴保护（详见《特别规定》第五条和第八条）、女职工的特殊假期（详见《特别规定》第七条）、女职工加班限制（详见《特别规定》第六条第二款和第九条第一款）等权利。

《特别规定》第十三条规定：“用人单位违反本规定第六条第二款、第七条、第九条第一款规定的，由县级以上人民政府人力资源社会保障行政部门责令限期改正，按照受侵害女职工每人1000元以上5000元以下的标准计算，处以罚款。用人单位违反本规定附录第一条、第二条规定的，由县级以上人民政府安全生产监督管理部门责令限期改正，按照受侵害女职工每人1000元以上5000元以下的标准计算，处以罚款。用人单位违反本规定附录第三条、第四条规定的，由县级以上人民政府安全生产监督管理部门责令限期治理，处5万元以上30万元以下的罚款；情节严重的，责令停止有关作业，或者提请有关人民政府按照国务院规定的权限责令关闭。”该条款是劳动行政部门对用人单位违反女职工劳动保护规定行为实施行政处罚的依据。

《特别规定》第十四条规定：“用人单位违反本规定，侵害女职工合法权益的，女职工可以依法投诉、举报、申诉，依法向劳动人事争议调解仲裁机构申请调解仲裁，对仲裁裁决不服的，依法向人民法院提起诉讼。”第十五条规定：“用人单位违反本规定，侵害女职工合法权益，造成女职工损害的，依法给予赔偿；用人单位及其直接负责的主管人员和其他直接责任人员构成犯罪的，依法追究刑事责任。”该条款是用人单位因违反女职工保护规定而需承担相应法律责任的法律依据。


### 3 劳动合同解除和终止阶段——违法解雇“三期”内女职工所需承担的法律 责任

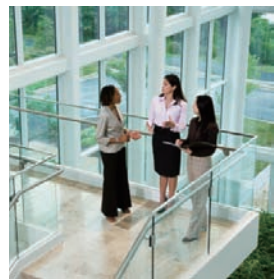
《特别规定》规定用人单位不得因女职工怀孕、生育、哺乳而辞退女职工。《中华人民共和国劳动合同法》（以下称《劳动合同法》）规定用人单位不得对处于“三期”内的女职工，按照《劳动合同法》第四十条、第四十一条规定解除劳动合同，即不得以“医疗期满”、“不能胜任工作”、“订立劳动合同时的客观情况发生变

化”及“经济性裁员”为由解除劳动合同。同时，《劳动合同法》还规定，处于“三期”内的女职工，若劳动合同期限届满日在“三期”内的某一日，则劳动合同终止日期相应顺延至“三期”结束日。

若用人单位违反上述规定而解除或终止与女职工的劳动合同的，用人单位应当依法承担责任。《劳动合同法》第四十八条规定：“用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同，劳动者要求继续履行劳动合同的，用人单位应当继续履行；劳动者不要求继续履行劳动合同或者劳动合同已经不能继续履行的，用人单位应当依照本法第八十七条规定支付赔偿金。”第八十七条规定：“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。”《中国人民共和国劳动合同法实施条例》第二十五条规定：“用人单位违反劳动合同法的规定解除或者终止劳动合同，依照劳动合同法第八十七条的规定支付了赔偿金的，不再支付经济补偿。赔偿金的计算年限自用工之日起计算。”

若员工主张恢复劳动关系且得以支持的，各地对员工被违法解除或终止劳动合同之日至用人单位恢复劳动关系之日期间的工资支付问题有着不同的规定。就北京地区而言，仲裁及法院支持员工被违法解除或终止劳动合同之日至用人单位恢复劳动关系之日期间的工资，但是若用人单位解除或终止劳动合同属于程序上违法，如应通知工会而未通知工会的，该段期间的工资按北京市最低工资标准由用人单位支付；如果属于实体性违法解除或终止劳动合同的，该段期间的工资按该员工正常出勤工资标准由用人单位支付。就上海地区而言，仲裁及法院支持员工在仲裁和诉讼期间的工资，被支持的时间段不包括员工被违法解除或终止劳动合同至员工提起劳动仲裁申请之日期间的时段，该工资按员工正常出勤工资由用人单位支付，而不区分用人单位是程序性违法还是实体性违法。

以上为用人单位违反女职工保护规定所需承担的法律 责任，包括了行政、民事甚至是刑事方面等不同程度的法律 责任。因此，在女职工保护方面合规操作，不但保护女职工的权益，其实也是对用人单位自身的保护。 



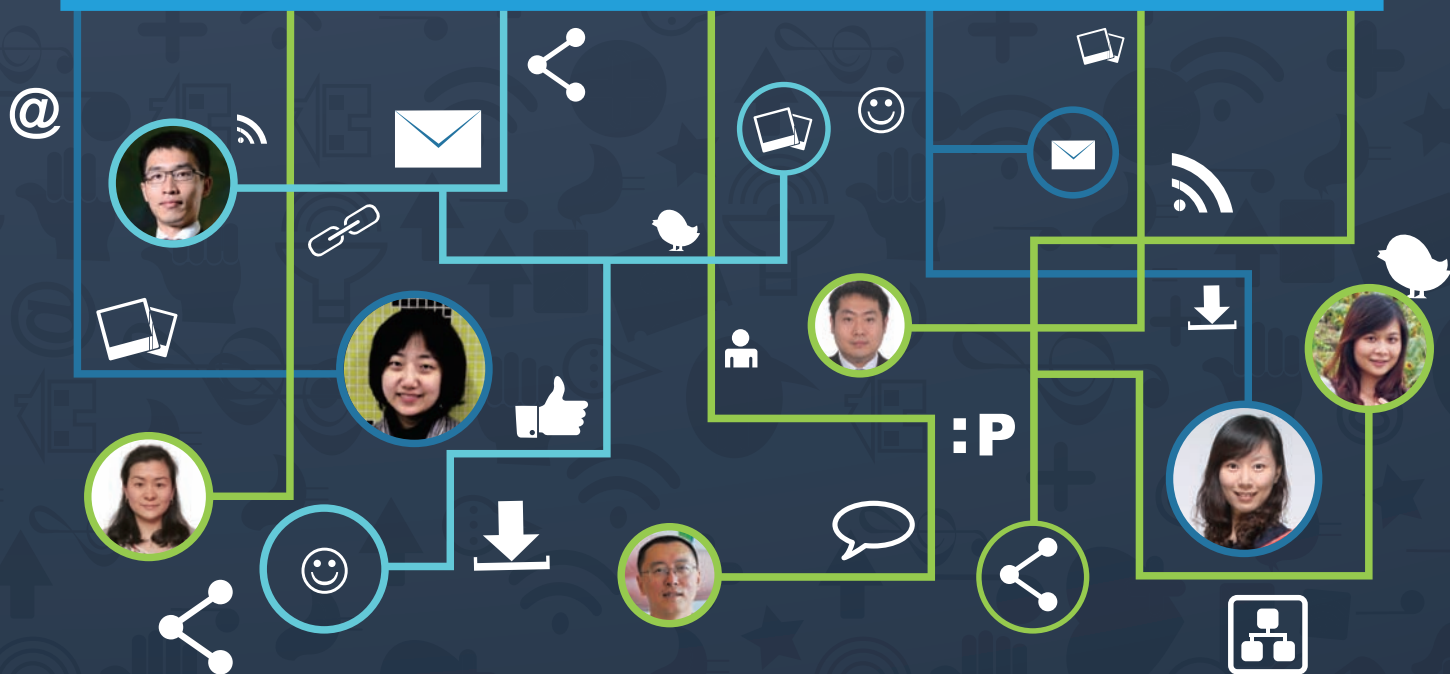
**若员工主张恢复劳动关系且得以支持的，各地对员工被违法解除或终止劳动合同之日至用人单位恢复劳动关系之日期间的工资支付问题有着不同的规定。**





转眼间又到“金九银十”的招聘旺季，求贤若渴的“伯乐”们以往大多会采用校招、招聘网站、内部推荐、猎头公司等传统渠道招揽心目中的“千里马”。而近几年，社交媒体这一新兴渠道却异军突起，成为了时下人人热议的招聘新方式。毫无疑问的是，社交网络在企业 and 求职者间搭建起了一条崭新的桥梁，那么，当招聘“邂逅”社交网络，它们之间会擦出怎样的火花呢？

策划 / 秦蕙颖 执行 / 秦蕙颖 赵娴



## 1

## 平台何在？

在采访中我们发现，在华企业主要使用以下三大平台作为社交媒体招聘的切入点：



+ 微博

2011年，微博招聘成为一个热概念。随着微博的流行，微博招聘的出现打破了移动通信网与互联网的界限。同时，微博招聘投放准确、成本低、受众广的特点，使其尤为受企业青睐，其中不乏阿里巴巴、华旗资讯、创新工场等知名企业。华旗爱国者总裁冯军在其微博上招聘事业部总经理，并开出了优厚的待遇。李开复的创新工场多次通过微博招聘各类工程师。此外，一些媒体也纷纷加入微博招聘阵营。阿里巴巴、第一财经等纷纷通过微博广揽传媒人才。



+ 微信

由于微信的功能属性以及在招聘信息发布，候选人在线管理等人力资源招聘流程中有很多的供需关系，微信可以非常方便的作为一个招聘用、雇主品牌宣传的工具。随着微信用户的迅速增长，以及后续整个移动互联网终端普及和信息获取的流量转移到移动终端，有越来越多的企业开始建立起自己的微信招聘平台。

微信招聘让企业招聘更加的移动化、社交化，同时企业的手机招聘网站、招聘网站的移动 APP 开发等等，引导更多的求职者通过手机来搜索企业职位和应聘，成为了继微博之后的另一社交媒体招聘的优势平台。



+ LinkedIn

这家为职场用户提供商务社交服务的互联网公司可谓美国梦的成功典范。全球范围内，综合性社交网络（例如 Facebook、推特、人人网、开心网）都在亏损，但是这轮热潮中以 LinkedIn 为代表的另一个分支，今天不仅拥有全球超过 2 亿名的用户，并且连年赚的盆满钵满，市值甩过 200 亿美元大步朝前奔，彰显着其在社交媒体招聘渠道中的龙头地位。

不过，LinkedIn 却并不赞同外界对其“招聘网站”的定位，LinkedIn 中文版“领英”总裁沈博阳便称，LinkedIn 是专为职场人士打造的社交平台，平台上有许多的“应用”，而招聘只不过是 LinkedIn 盈利最好的一项应用而已。

LinkedIn 的传奇既让人眼红，又让人向往。10 年时间里，中国本土出现了一批又一批的 LinkedIn 效仿者，前有从人才输送入手，主打招聘产品的若邻网、大街网；后有从社交媒体入手，主打社区型产品的钛媒体。无论侧重哪方，他们的共同目标都是推进网站的商业化进程，做成公司、人、社区三维一体的职业社交网络平台，打造一个与 LinkedIn 相仿的中国式 LinkedIn。但领英刚入驻中国短短两个月，中国的注册用户便突破了 500 万，这 500 万用户中 60% 来自北、上、广、深这类一线城市，20% 的用户有海外背景，30% 多的用户是跨国公司的员工，均是职场精英。可见想要复制 LinkedIn 并不容易，未来它依然会在社交媒体招聘中担当重要角色。

**领英刚入驻中国短短两个月，中国的注册用户便突破了 500 万，这 500 万用户中 60% 来自北、上、广、深这类一线城市，20% 的用户有海外背景，30% 多的用户是跨国公司的员工，均是职场精英。**

**可见想要复制 LinkedIn 并不容易，未来它依然会在社交媒体招聘中担当重要角色。**



马克西姆 2013 年发布的一项针对中国社交招聘的调查显示，53% 的受访者正在使用社交媒体进行雇主品牌推广和企业招聘。同时，31% 的受访者表示在接下来的一年会尝试这些新渠道。在我国，社交媒体招聘方兴未艾。

## 2

### 优势何在？

过去，企业招聘一般通过招聘网站、公司官网、猎头公司这三大渠道进行，三者各有明显的优缺点。招聘网站和官网的优点在于可以面向广阔的人才市场，缺点是只能满足企业对初级人才的招聘需求。而对中高级员工的招聘，企业一般通过猎头公司等外部代理机构来完成，它们有现成的人才库，但同时要收取高达 20%-30% 年薪的代理佣金，这对企业是一块不菲的开支。而现在，企业有了社交媒体这一富有潜力的招聘新渠道，不仅可以依据人们的网络踪迹精准搜罗人才，也可以通过精心的策划，在招聘的同时实现公司品牌的提升。

#### 传播面广、传播速度快

邓玉霞 欧司朗中国区招聘专员

社交媒体是一个天然的社交圈，人们可以互相联系、互加粉丝，在社交媒体上发布的信息能被更广泛地传播。

宋海滨 拜耳中国区招聘总监

一方面社交媒体催生出了“自媒体”的概念，任何人都可以在这一平台上发布信息，我们接收到的资讯越来越多，同理，我们发布的资讯也会比以往有更大的受众；另一方面，社交媒体强大的互联功能也能使我们的信息在第一时间被广泛传播出去。

蔡瑾 甲骨文中国区招聘经理

社交媒体具有强大的互联功能，能让信息的传播面更广、传播速度更快。当我们在社交媒体发布全新的职位需求时，被合适的人才获取信息的几率会更大。以微信为例，我们在微信上发布招聘信息，除了会得到粉丝们的转发以外，有一些人会直接将其分享给认识的与岗位匹配的人，这在无形中起到了一个筛选的作用；另外还存在这样的可能性：一般关注某个岗位信息的人大多对该岗位抱有兴趣，那么在他的社交圈中极有可能存在与他的职业、兴趣重合的人群，通过他的转发，这部分人也能获取到招聘信息，可能在合适的时候便会向我们投递简历。社交媒体强大的传播力帮助我们更精确地定位候选人。

在传统渠道中，我们往往是将招聘信息推送出去，然后等待具有求职意愿的、对公司抱有感兴趣的候选人来投递简历。而在社交媒体平台上，招聘人员往往可以主动出击，通过搜索，与合适的人才建立联系，并且通过后续的沟通，能更全面了解候选人。招聘变成了一个双向互通过程。



拜耳中国区招聘总监 宋海滨

## 互动性强

宋海滨 拜耳中国区招聘总监

在传统渠道中，我们往往是将招聘信息推送出去，然后等待具有求职意愿的、对公司抱有感兴趣的候选人来投递简历。而在社交媒体平台上，招聘人员往往可以主动出击，通过搜索，与合适的人才建立联系，并且通过后续的沟通，能更全面了解候选人。招聘变成了一个双向互通过程。

蔡瑾 甲骨文中国区招聘经理

社交媒体具有非常强的互动性，这是它最大的特质之一，让求职者与企业的沟通更畅通无阻。招聘的终极目标是成功招募合适的人才，但它的整个过程其实就是向求职者展示企业文化、企业品牌的过程。那么在社交媒体上，这个过程会变得更生动、更直接。当我们不断向求职者输出与企业相关的信息，求职者也能及时将反馈呈递给我们，对于求职者的询问我们也能第一时间给与答复。如此高效而直接的沟通模式，不仅符合当下快节奏的生活模式，也让求职者对企业有更清晰的认知。

花伟 新浪招聘总监

通过先进的互联网技术和更聪明细致的招聘策略，社交媒体可以给我们在招聘工作中获得更多的主导权和操控感，可以更加长期地与目标候选人保持联系和互动。它可以使你获得目标候选人的成长与进步。现在我们还可以加入到互联网上对于我们企业品牌的会话讨论中并发挥我们的影响力去构筑长期的品牌影响力。

## 及时、不受限

宋海滨 拜耳中国区招聘总监

因人制宜、因地制宜、即时共享——这些显而易见的优势，让我们在社交媒体上发布招聘信息时，省却了许多中间环节，并能根据受众随时调整呈现的形式和内容。比如，传统模式上，在高校举办宣讲会，我们往往依靠海报、学校宣传来将信息传达给学子们。如今，在这些手段之上，我们通过微信——这一安装在每一个学子手机上的软件来更好地与他们互联，并及时获得学子们对拜耳职位信息的问询和校园活动的反馈。

蔡瑾 甲骨文中国区招聘经理

不可阻挡的移动化趋势使社交媒体成为受客观因素影响最小的传播和沟通平台之一。现在几乎所有的社交媒体都有APP，可以在移动设备上使用。对于招聘人员来说，这一好处是显而易见的：无论我身处何时、何地，我都能发布信息或与求职者联系。另外，大家留心一下，便能发现一般微信公众号都会选择在午餐之前或下班之前的时段内进行新消息的推送，因为这对受众来说是一个可充分利用的碎片化时间，对社交媒体来说亦是发布新动态的良机。这是“移动化”带给我们的延伸思考和前所未有的便捷。

李新 Huntsman 亚太区高级招聘经理

在传统的招聘网站上，候选人的简历更新频率是较低的，他们只有在想要主动找工作的时候才会去更

新自己的简历，而在以 LinkedIn 为代表的社交媒体招聘渠道上，候选人更新“简历”的频率则较高。由于它的定位优势在于它是一个社交平台，因此 LinkedIn 经常会把最新的消息发到你的邮箱，候选人会对其产生“粘附”，继而在时不时登录 LinkedIn 的过程中更新自己当前的职业状态。

### 成本低廉

 蔡瑾 甲骨文中国区招聘经理

利用社交媒体进行招聘的成本及花费非常低，甚至零成本。几乎在所有的社交媒体上，招聘者本人利用个人帐号进行职位发布、信息推广等都是免费的，对于企业来说，这是一种成本上的节省。

 李新 Huntsman 亚太区高级招聘经理

社交媒体招聘对企业最直接的影响就是招聘成本的下降。以 Huntsman 自身为例，在使用了 LinkedIn 之后，我们对于猎头的使用率就明显减少，几乎降低了 50%，这对降低成本来说显然是很大的帮助。

### 手段灵活多样

 宋海滨 拜耳中国区招聘总监

在传统的媒体中发布信息，我们很难细分目标人群，往往一条信息要覆盖各个层面的受众，因此无论是描述信息的语言、信息出现的形式都较为模式化。社交媒体的出现改善了这一状况，我们可以根据不同的人群使用不同的表述方式，使信息呈现的形式具有多样性。

### 私密性

 李新 Huntsman 亚太区高级招聘经理

各行各业中的职场精英在找工作时常常会有较多的顾虑，他们不会赤裸裸地把自己的简历挂在智联招聘和前程无忧这样的招聘网站上，大鸣大放地宣告自己找工作了。LinkedIn 凭借它社交平台的特性，给了这些资深人士一个委婉、得体的方式去安全地寻找新工作。HR



## 观点

社交媒体让应聘者的日常生活、交往圈子变得公开透明，有助于企业方了解他是否与企业文化相符合，是实现招聘过程高效的工具。对于求职者而言，能够真正精准地推荐招聘信息给求职者，充分的说明职位信息情况以及招聘方与求职者之间实实在在地互动，才是用户心目中理想的社交招聘平台。所以无论是传统招聘，还是炙手可热的社交招聘，能够全方位的实现用户的需求就能获得成功。




根据美国招聘软件平台专家 Jobvite 针对 800 名人力资源和招聘专员展开了一项调查显示，89% 的美国公司表示愿意通过社交媒体进行招聘，这个数字比 2010 年增长了 6%；另外一个重量级的数字还显示：有三分之二的受访者表明已成功通过社交网络招募到员工。显见的是，在美国，社交媒体招聘这一渠道的作用令人欣喜，但在我国，社交媒体招聘不过刚起步几年时间，那到底如何让其确有成效，而不仅仅是“看上去很美”呢？

## 1

## 针对目标人群选择平台

 易萌 完美世界人力资源总监（招聘 &BP）

在微博和微信这两大平台上，应届生或者从业经验不是很丰富的求职者较多，而 LinkedIn 上集中的则是从业经验丰富，甚至已有所成的候选人，因此企业在使用社交媒体作为渠道时要先定义自己的目标人群。

 陈黎明 华硕电脑中国业务总部人才中心总监

无论使用什么平台，企业都需要根据自身的长期战略定义关键人才，了解关键人才需求，继而针

对这些需求选择传播渠道，最终才能确定具体、恰当的招聘方案。

 李新 Huntsman 亚太区高级招聘经理

目标人群所在的地区不同也会影响社交媒体招聘的效果。以 LinkedIn 为例，相比其他亚太国家和地区，中国大陆地区 LinkedIn 的普及率没有那么多高，而在新加坡、香港、马来西亚，还有印尼，这些地区与国家 LinkedIn 的普及率都比较高，效果就会尤为明显。其中印尼对于 LinkedIn 使用的普及率比中国大陆高，这是比较让我惊讶的，当然这可能是由互联网的自由度所决定的。

## 2

## 战略制定

花伟 新浪招聘总监

我们作为互联网企业，相对于那些传统行业在使用社交媒体招聘方面起步要早些，应用要深入一些，因此招聘体系和招聘系统建设也会更完备。LinkedIn、微博、微信等都是我们得力的工具。当然有些平台的使用还处于探索阶段，这里的“探索”不是指探索如何使用，而是指针对“创新使用”的探索。我们有新浪微博这个平台并不代表我们有着得天独厚的优势，因为每个公司都可以在微博做招聘，微博也不是新浪唯一的社交媒体招聘平台。

社交媒体招聘战略是个很广泛的定义，每个公司所处的行业不同，业务战略不同，发展阶段也不同，但是从方法上来看我们将其分为三个部分：“Identify, Engage, Measure & Refine”。

Identify 是指要根据实际情况选择合适的社交招聘平台。在国外，Facebook 和 Twitter 是可行的，但在国内却是不可行的。因此我们首先要看自己的目标人群在哪些平台上。

Engage 是看平台上有哪些有关我们品牌的，且与招聘相关的会话。比如我们发现有人在讨论技术、讨论运营媒体品牌相关的话题，学生在讨论有哪些企业比较好，那我们就要想办法主动参与到这些会话的情境当中去。

Measure，衡量可实现的效果。仅仅加入会话还不够，这并不是我们的目的，我们要衡量这些平台可以达到哪些指标，比如我们用 LinkedIn 可以获取哪些信息，实现怎样的效果。招聘效果，以及对于企业品牌的影响力和渗透力的帮助都是我们会考虑的因素。比如人人网可以做校招，大街网除了可以做校招，还适合做社会招聘，用作背景调查的用途。

Refine，这是最后一步，进行改善和提升。

社交媒体本身具有的特性使品牌推广变得更容易，身为招聘人员，我们不仅要推广公司的品牌，更要树立自己的个人“品牌”。在甲骨文，我们非常推崇招聘人员打造自己的“品牌”，这样可以拉近候选人与招聘人员的距离，从而让候选人对招聘人员和企业产生更大的信任。

蔡瑾 甲骨文中国区招聘经理

甲骨文对社交媒体招聘的运用开始较早，我们 2012 年入驻微博平台，2013 年打造微信平台，在这个过程中确实积累了一些经验和感受，但这是一个新兴的、充满变化的领域，我们在积累的同时，更在摸索和学习。

制定社交媒体招聘战略是确保成功实施的第一步，战略本身无好坏，只有是否适合企业发展，是否切中当下的状况。那么便很容易理解，对社交媒体招聘战略的制定有以下几点核心要素需要把握：

① 要对本企业所处行业特质有详细的分析，对企业的定位、产品特点、文化特性有清晰的认识。并非每个企业都适合运用社交媒体进行招聘，也并非每一个社交媒体都适合自己的企业。以 LinkedIn 为例，LinkedIn 的使用者大多为白领人士，那么我们招聘 IT、HR 等岗位人员时，往往会收到良好效果，但一些大型制造业希望从中招聘到蓝领工人，则无法达到前者的成效。任何社交媒体都是同理。

② 保证人力和时间的投入。社交媒体虽然是一个传播快速的渠道，但作为招聘渠道，它的成效并非一蹴而就的，它是一项长期的建设工程。我们只有持续地不断地坚持投入、更新越来越多的内容，它才会引起大众的关注，收获粉丝。

③ 具有品牌意识，善于推广和宣传自己。社交媒体本身具有的特性使品牌推广变得更容易，身为招聘人员，我们不仅要推广公司的品牌，更要树立自己的个人“品牌”。在甲骨文，我们非常推崇招聘人员打造自己的“品牌”，多数招聘人员的微博账号都经过实名认证，在发布的职位信息中，也会留下招聘人员个人的邮箱、微信、微博账号。这样可以拉近候选人与招聘人员的距离，从而让候选人对招聘人员和企业产生更大的信任。

④ 与粉丝保持互动。社交媒体是一个双向沟通的渠道，如果我们只是利用它来进行信息发布，而忽视了与粉丝们的沟通和互动，那么久而久之，受到的关注度一定会下降；另一角度来看，如果在社交媒体上总是企业单方面发布信息，而甚少收到反馈和问询，那么我们也需要审视是否发布的内容需要改进。

## 3

## 实践三问

## 如何与传统渠道做结合？

花伟 新浪招聘总监

这里面有两个可以看到的方面，一是技术创新带来的二者结合，在线 APP，信息推送，特别是一些互联网公司已经将其招聘与自身的在线产品结合起来，实际上所有传统招聘行为我们已经可以看到在线的版本。但是这些“克隆”到社交媒体的传统招聘版本 2.0 的有效性和使用方法还有待于各个企业“知行合一”地探索。

易萌 完美世界人力资源总监（招聘 &amp;BP）

社交媒体招聘面临着如何把线上线下活动做结合的问题，这个问题的核心是为了找到我们的目标群体，而不是漫无目的地为做而做。

比如校招，我们在微信、微博平台上做校招活动的时会有线下的活动，活动现场他们就会把二维码和账号都分享到微博或者“朋友圈”，此时企业吸引到的候选人圈子一定是你想要接触的。

此外，我们还在微博做一些有奖竞猜、竞答、创意搜集等活动，这些难度不高、易参与的线上活动是会受到较多欢迎。

蔡瑾 甲骨文中国区招聘经理

我认为社交媒体是招聘渠道的一种形式，与传统的招聘渠道互为补充。目前在我们企业的招聘工作中，是将社交媒体和传统招聘渠道结合使用的（比如在校园招聘、Job Portal 中融入社交媒体元素），以使它们各自的优势融合，从而发挥出更大的成效。

社交媒体与传统招聘渠道进行融合是一种趋势，我们目前非常注重这方面的探索和实践。以目前我们正在使用的招聘系统 Oracle Taleo 为例，我们的招聘都是通过 Oracle Taleo 系统发布，该系统在每个职位

甲骨文中国区招聘经理 蔡瑾



我们认为传统的招聘渠道往往对于积极的求职者才能发挥最大的成效，而社交媒体则对于潜在的候选人更有作用，通过长期的企业文化宣传和交流沟通，我们希望引起潜在候选人，当他们萌生求职意愿时，便能考虑企业的岗位。


的介绍页面中都设置了 Share 按钮，点击该按钮，便会出现一个对话框，其中包括所有常用的社交媒体平台，你可以选择任意一个渠道将该职位信息分享出去。这便是传统招聘渠道与社交媒体进行融合的实例。

我们认为传统的招聘渠道往往对于积极的求职者才能发挥最大的成效，而社交媒体则对于潜在的候选人更有作用，通过长期的企业文化宣传和交流沟通，我们希望引起潜在候选人，当他们萌生求职意愿时，便能考虑企业的岗位。那么，当两种甚至多种渠道融合之后，能创造一个更开放、更便捷、更多元化的招聘平台，将招聘信息更快、更广地传播出去，同时吸引的人群也更多。

### 社交媒体提供了一个更海量的信息，是否比传统网站甄别简历更困难??

 宋海滨 拜耳中国区招聘总监

筛选简历是招聘工作中常见的一个环节。我个人感觉将社交媒体运用到招聘中，对“筛选”这一环节具有辅助作用。社交多媒体可以帮助我们细分人群，借助社交媒体，我们很容易判断哪些人群对企业的岗位抱有兴趣。以 LinkedIn 为例，在 LinkedIn 上互联的人们，他们之间往往都具有一定的相关性，也许共属一个行业，或者对于对方所在的公司有所关注，无任何交集的可能性则很小。那么当我们的招聘人员被别人添加为粉丝时，我们可以初步判断出他的背景、行业和喜好。所以我们在社交媒体上获得的简历量也许不大，但与企业、职位的相关性往往较高。


 邓玉霞 欧司朗中国区招聘专员

受众广、沟通便捷是社交媒体的特点。当企业在社交媒体发布职位时，这一特点会帮助企业引起更多的关注，获得海量而庞杂的信息，不仅包括简历，还包括许多问询、关注等。这其实是一把双刃剑，一方面使企业的招聘信息更广为人知，得到的回应更多；另一方面芜杂的信息可能会淹没真正有价值的内容，这为招聘人员设置了“难题”，招聘人员若将所有的信息进行翻阅，将是一件既耗时、耗力，又效率低下的工作。那么在挑选简历的过程中，许多企业会采用一些招聘工具，这些工具自带简历筛选的功能，可帮助招聘人员将合适的简历挑选出来。如果我们能将招聘工具和社交媒体有效结合起来，它们将会形成一个有效的工作机制。另外，这一状况还提醒我们在社交媒体上发布职位时，要对职位描述更精准、措辞更简洁明了，也许两三条内容便能使求职者能抓住职位的核心要求，而非使他们在在一则长篇大论的招聘广告中迷失方向，从而向不适合自己的岗位投递了简历。如此，也能预先减少简历量过大、求职者与岗位不匹配的现象，从而缓解招聘人员的压力。

### 候选人在社交媒体上发布的公开信息会否影响企业对其的评判?

 花伟 新浪招聘总监

现阶段，我们不会主动去获取这些信息，也不会用来影响我们的选择。其原因有两个，一是出于对候选人的尊重，即使是候选人在社交媒体上公开发布信息，我们也尽量避免在不掌握全面信息的情况下作出任何判断。二是对候选人能力素质和专业技能的考察是我们的重点聚焦，如果陷入到其他的海量信息中，很容易失去我们原本对于招聘工作本身的专注。

 邓玉霞 欧司朗中国区招聘专员

目前社交媒体作为一种招聘的渠道，丰富了我们的招聘方式，但并不会对我们筛选候选人的标准产生太大影响。我们对候选人的评判仍然侧重于其工作技能、知识水平、潜在能力等，这是比较客观的评判标准。另外，我觉得目前国内的社交媒体，在功能的全面性上依然是亟待完善的，它并不能完全而彻底地展示出候选人的个性和背景。因此，这也决定目前即使通过社交媒体，候选人的知识技能等硬性条件依然是企业最常见的考量标准，也是最客观、真实的考量标准。

目前社交媒体作为一种招聘的渠道，丰富了我们的招聘方式，但并不会对我们筛选候选人的标准产生太大影响。我们对候选人的评判仍然侧重于其工作技能、知识水平、潜在能力等，这是比较客观的评判标准。



欧司朗中国区招聘专员 邓玉霞



准候选人数量也是我们考量社交媒体是否有效的重要标准之一，因为我们明白社交媒体作为一种招聘渠道，需要得到长期的投入和维护，而它给予我们的“回报”亦是一种长期的成效。

 宋海滨 拜耳中国区招聘总监

拜耳公司注重公平的企业文化，身为雇主，我们提供均等的机会给每一个候选人。同时，我们鼓励“多元化”，无论年龄、性别、种族，还是个性，我们希望员工在各个层面的构成呈现出多样性，这会创造出更有活力和创造力的企业氛围。只要品德规范、遵纪守法、符合企业的要求，任何一种性格的员工都能在拜耳获得机会。因此我们在招聘的过程中主要参考的标准是候选人的工作技能、价值观、知识水平等等，另外还会看候选人对企业的认可度、加入企业的意愿等等。在社交媒体上，我们主要关注的也是以上信息，当然一些招聘类的社交媒体会呈现出候选人收到的工作评价，这些也具有一定的参考价值。

其实，在社交媒体上呈现的信息对企业来说都只是一种参考，我们还是会根据面试、笔试等来综合考量候选人。

4

## 成效与考核

### 明确考核派

 蔡瑾 甲骨文中国区招聘经理

在我们公司，社交媒体招聘渠道占有所有招聘渠道的比例大约在 10%，主要由微博、微信、LinkedIn 中的招聘人员个人账号组成。目前来看，这一渠道颇有成效。

我们主要从以下三方面来考核社交媒体在招聘中的有效性：

第①方面，账号活跃度 (Engagement)。主要考察粉丝数量、活跃粉丝的数量、内容的被浏览频率、转发频率等。通过一系列分析，我们可以推断哪些平台、哪些内容深受大众的喜爱，从而更好地建设社交媒体平台。

第②方面，成本核算 (Cost per high)。对每一种招聘渠道，我们都会考量投入成本数量，最终成功招聘的人数。这也几乎是所有公司都会去考虑的一点。

第③方面，准候选人数量 (Number of candidate pipeline)。我们常常会遇到这样的情况：有些求职者非常符合企业的要求，但企业目前并没有合适的岗位，无法将其计入成功招聘的数据，那么这些人员便成为我们的“准候选人”。准候选人数量也是我们考量社交媒体是否有效的重要标准之一，因为我们明白社交媒体作为一种招聘渠道，需要得到长期的投入和维护，而它给予我们的“回报”亦是一种长期的成效。

 李新 Huntsman 亚太区高级招聘经理

如果企业决心在社交媒体渠道中实现招聘目标，就要把它放在 KPI 中，这一点我们从前年开始就开始那么做了。比如在新加坡，我就要求新加坡团队把公司使用 LinkedIn 渠道招聘的比率提升到 20%，还要降低 50% 的猎头使用率。

据统计，Huntsman 去年在马来西亚使用 LinkedIn 招聘得来的人员占整个招聘来源的比例达到了 32%。



新浪招聘总监 花伟

个人认为，由于互联网变化很“快”，因此基于社交媒体的招聘战略要掌握的是制定战略的方法论，从效果出发、从实际出发，不断提升自己对社交媒体使用的方法，调整并找到适合当前阶段本企业业务特点的使用方法，适应变化迎接挑战才是真正的战略。

中国大陆地区的数据我目前还未准确核算，但预计会有将近 10% 的比率，而且这几年中国大陆地区的比例还在不断上升。特别值得一体的是 LinkedIn 在东南亚地区的招聘效果尤为令我们满意。

### 综合考量派

花伟 新浪招聘总监

个人认为，由于互联网变化很“快”，因此基于社交媒体的招聘战略也不可能像其他战略去设立一个三年计划从而达到一个什么样的目的，你要掌握的是制定战略的方法论，从效果出发、从实际出发，不断提升自己对社交媒体使用的方法，调整并找到适合当前阶段本企业业务特点的使用方法，适应变化迎接挑战才是真正的战略。因为这不像是那些传统的渠道，可以去界定通过线上线下、内推内招各招聘到了多少人；社交媒体提供给我们的是具备放大作用的平台：LinkedIn、微博、微信、Facebook、Twitter……各有所长。无法用简单的维度或数字做出界定考核是社交媒体招聘的特点。

邓玉霞 欧司朗中国区招聘专员

我个人觉得目前对社交媒体的招聘成效是很难去考核的。

首先社交媒体至今仍不算一个主流的招聘渠道，虽然越来越多的企业在招聘中使用社交媒体。我认为至少现在它的招聘功能仍然无法和成熟的招聘网站相

比。这和社交媒体本身的特点有关，它是一个透明、多元化的平台，我们在使用社交媒体时，更多的是结合招聘需求，来进行一些公司活动和企业文化的推广，或者发布一些行业动向、与职场生活相关的帖子。这些都能从一个隐性的层面来加强招聘的成功。我们对于它的期待也并非“发布职位、收到简历”那么简单，而是希望通过它能将公司的文化和品牌传递出去，引起大家对企业的关注，增加对企业的了解。

从以上角度来看，社交媒体在招聘中扮演的是辅助型的角色。正因如此，才很难用一个数量化的标准去考核社交媒体的招聘成效，因为往往有这样的情况存在：有些求职者的确是在社交媒体上获取了企业的招聘信息，但他若从其他渠道投递简历，当这名求职者被录取时，这一成功招聘的数字便无法计入社交媒体的渠道中。但社交媒体的确在这个过程中发挥了不可小觑的作用。

当然，“成功招聘到合适的人”是我们利用社交媒体的重要目的，但我们必须明白要达到这一目的，必须经过长期建设的过程，它的效果不可能即时而现。所以，我们目前无法孤立地、常规地看待社交媒体的招聘效果，它是一个不断发展中的平台，我们更关注它的潜能，探索它的未知空间。



## 5

## 影响与转变

## 思维转变

宋海滨 拜耳中国区招聘总监

社交媒体作为新型的招聘渠道，从总体上来说，丰富了招聘的手段和形式，也为我们带来许多新的思考和改变。

- 1 资源配置会发生变化。新渠道的出现需要投入精力，那么我在做招聘战略时必定要将这一渠道的预算分配、人力投入考虑进去，也许会重组原先的资源配置；
- 2 渠道的管理会产生一些新的方式。目前我感觉社

交媒体还无法被视作一个独立的招聘渠道，它的综合性很强，需要将它与传统渠道融合在一起，才能发挥更大的功效；

3 社交媒体平台具备许多传统渠道没有的特点，这些特点是双刃剑，在吸引公众关注的同时，我们要注意提高自己与公众互动的能力。如果只在社交媒体平台上发布招聘信息，而忽视与粉丝们的互动，那么社交媒体的优势非但没有发挥，还会让公众对企业所设立的社交媒体平台产生失望的情绪，反而使它的优势变成了劣势；

4 在社交媒体招聘具体的实施过程中，我们要关注目标人群的细分，要使信息能够传递到那些我们真正想传递的人群中去。



### 蔡瑾 甲骨文中国区招聘经理

社交媒体带来的信息透明化会使招聘的理念发生很大转变。我们一直认为招聘最重要的目的是找到合适的人才，以往我们总是围绕这样的目标去搜索相关的公司、相关岗位的人员信息，努力去联系他们。社交媒体出现之后，个人信息较之以前越来越容易获知。因此，在当下找到人并非难事，找到人之后，考量他是否真正与企业所设岗位匹配、如何吸引他加入企业、维护企业与候选人的关系才是我们应该关注的重点。当整个市场的人才状况都清晰地呈现在我们面前时，招聘的工作就被赋予了新的内涵。因为毕竟信息越透明，人才市场的竞争就会越激烈，招聘工作的效率和质量也将被提升到一个更高的衡量标准。我们当下的招聘理念也就不仅仅是“人才招募”，而是“人才适岗”。

### 邓玉霞 欧司朗中国区招聘专员

随着社交媒体在招聘中的广泛使用，招聘人员的理念必定也会发生改变。在传统招聘的模式中，招聘人员一般在媒体上发布招聘广告，然后被动地等待有意向的求职者投递简历。而在社交媒体平台，招聘人员则可以主动地去找寻、挖掘一些“沉默”的、潜在的候选人，有可能这些候选人并不了解企业，或者暂时并无求职意向，但我们寻找到这些潜在的候选人之后，便能把更多的机会带给他们，同时也给我们以后的招聘带来更大人群空间。从被动到主动，这是社交媒体平台赋予我们的新的可能性，我们也要从思维上理解这种可能性，转变理念，从而能在行动上加以利用。

另外，在招聘策略的制定上也会有所改变，社交媒体的出现，使我们不再完全依赖传统的招聘网站和猎头公司，丰富我们可使用的招聘渠道，使我们的招聘方式也越来越多元化。

## 职责转变

### 蔡瑾 甲骨文中国区招聘经理

社交媒体招聘，顾名思义，需要以社交、沟通的方式进行招聘。那么，当招聘人员利用社交媒体来

工作时，首先要接受和认可这样的形式，对日新月异的新媒体技术保持一定的兴趣，以跟随瞬息万变的趋势，并且具备能与人顺畅沟通、互动的软技能。

同时，随着社交媒体在招聘中的运用日渐广泛，我们也在加强招聘人员“硬技能”的培训。搜索能力便是一项重要的硬技能。它需要招聘人员对所发布的岗位、求职者制作简历的习惯有深厚的了解——这些是成功搜索的基础，然后才能定位若干个精准的关键词，将合适的候选人筛选出来。

### 宋海滨 拜耳中国区招聘总监

社交媒体作为新型招聘渠道为我们所用，必定会为招聘管理带来诸多变化，同时也向招聘人员提出了许多“新要求”，我们要紧跟趋势，做出“转变”。

**转变之①** 思维的转变，新的招聘渠道已出现，我们能够及时发现它、研究它、探索它，接受它对我们招聘方式、招聘手段的改变，招聘本来就是动态发展的工作，我们不能墨守陈规。

**转变之②** 对新生事物要比以往保持更高的敏感度。我们关注“社交媒体”这一新型招聘渠道的同时，也要由点及面，它是当今瞬息万变的世界中的典型代表。我们千万不要小觑新生事物对未来工作、生活造成的影响力，要始终保持与时俱进，那么任何一种新的工具、新的方式出现时，我们都不会措手不及。

**转变之③** 变被动为主动。社交媒体给了我们主动出击的平台，那么我们要使自己的意识和能力跟上这种变化的节奏。在当下，招募人才才有了更深的含义，那便是挖掘人才，我们要积极与求职者互动，努力找到更合适的潜在候选人，从而为企业创建更丰富的人才库。

**我们千万不要小觑新生事物对未来工作、生活造成的影响，要始终保持与时俱进，那么任何一种新的工具、新的方式出现时，我们都不会措手不及。**

**转变之①** 做企业的“形象大使”。我认为在整个招聘过程中，招聘人员本身便是企业的一张“名片”，招聘人员与求职者交流的过程往往会影响求职者对企业的第一印象。在互联网时代，企业与求职者之间的沟通渠道日渐丰富，企业推广自身品牌的方式也更为多样，但在社交媒体上塑造品牌是一个长期的过程。那么身为招聘人员，我们目前除了要在“沟通”的那一刻注重传达公司的形象，更要从平时培养公关意识，牢记职责，那么我们在长期维护社交平台的过程中，才能将企业文化准确地传递给公众。

### 建设雇主品牌的新阵地

**李新** Huntsman 亚太区高级招聘经理

LinkedIn 带来的最大附加值就是雇主品牌的建设，由于 Huntsman 主要招聘的是有丰富工作经验的人员，我们可以针对 LinkedIn 上众多的专业群组去做雇主品牌的建设工作。群组越细分，我们的目标性也就更强，尤其是结合整个招聘战略，会更有放矢。

同时，由于 LinkedIn 在雇主品牌上的显著影响力，还从一定程度上帮助招聘人员获得了上级管理者对于雇主品牌工作的支持。不是每个管理者都能拥有非常敏锐的商业嗅觉和长远的目光，他们不一定能理解投资雇主品牌所能获得的长期回馈，但 LinkedIn 却让他们能够在短期内发觉投资雇主品牌带来的效益，所以从这个角度来说这让招聘人员更容易说服上级。

**邓玉霞** 欧司朗中国区招聘专员

社交媒体是一个透明、活跃的平台，并且随着移动化趋势越来越明显，人们越来越习惯从社交媒体上获取各类信息。利用这个平台进行企业品牌的推广无疑会收到良好的效果：它强大的转发和分享功能，能扩大企业活动的传播面，从而提升企业的知名度。

以微信平台为例。最近欧司朗在微信公众号举行了一个热点活动——晒合照，赢奖品。该活动邀请广大粉丝积极与“欧司朗”合影（可以与欧司朗的产品、Logo、办公区域等等任何可以代表欧司朗的事物合



华硕电脑中国业务总部人才中心总监 陈黎明

**传统招聘由于主要针对主动应聘者，所以主要着重于职位的发布，而社交媒体招聘主要针对被动应聘者，需要对求职者产生很高的吸引力，这个过程也就是雇主品牌建立的过程。**

影），将合影发送至微信公众号，便能参与评选，赢取丰富奖品。活动发布不久，便得到了诸多响应，一开始参与者大多为欧司朗内部员工，但随着活动的深入展开，许多参与者在个人的微信平台上发布活动信息，活动便得到了愈来愈多的回应。

其实这个活动与招聘的关联度并不大，它的作用是让欧司朗的品牌更广为人知，更深入人心，并让粉丝与企业进行了直接而良好的互动，也使许多人萌发了进一步了解欧司朗的想法，从而去各个渠道搜寻企业的信息。

**陈黎明** 华硕电脑中国业务总部人才中心总监

传统招聘由于主要针对主动应聘者，所以主要着重于职位的发布，而社交媒体招聘主要针对被动应聘


者，需要对求职者产生很高的吸引力，这个过程也就是雇主品牌建立的过程。除了文字的职位介绍外，照片、视频、公司介绍、员工的分享都会展示在求职者的面前。比如之前我们在做的校招，只能是传单海报引导到招聘网站申请再面试；现在通过微信号推送，让应聘者直接看到公司的介绍视频、员工生活等，能明显的提高员工的求职意愿。

### 行业冲击

 李新 Huntsman 亚太区高级招聘经理

社交媒体招聘渠道的崛起让猎头行业受到了冲

击，特别是那些小型的猎头公司。使用 LinkedIn 会明显降低企业对于猎头的使用率，但猎头公司依然有他们生存的夹缝。企业诚然可以在 LinkedIn 上光明正大地接触候选人，但如果一个行业属于人才稀缺型的，那就还是需要猎头。举例来说，我们需要寻找一个石化行业做除硫除酸又要懂英文，那么这些人才，尤其是大型央企的人才，他们不太会出现在 LinkedIn 上，而我们作为企业也不方便直接出门接触他们。

另外，一些资深人士他们倾向于在找新工作的时能有一个中间人，特别是中国人，在讨论薪资之类的问题时，我们并不愿意直接与企业对话，所以猎头这时就能很好地充当这个中间人的角色。



## 观点

作为刚起步的新兴招聘渠道，社交媒体对于大多在华企业而言并非招聘环节中的重头戏，可即便如此，企业依然需要为社交媒体招聘投资，因为它是与新生代有着紧密联系的必然趋势。未来，价值观更为多元化 90 后将成为职场新生代，认同宅文化与自我个性的他们显然不会对传统招聘方式买账。企业如果墨守成规，可能会被他们忽视、甚至拒绝，而社交媒体则是打开了一扇接近他们的大门。

社交网络毫无疑问对招聘管理产生了巨大的影响，它把企业的招聘管理从传统的“推”转变为了“拉”。企业 HR 或许会担心不知该如何更好地运用社会化媒体招聘渠道，但其实就如同其他的推广渠道一样，社交媒体招聘也需要有清晰的策略、有效的监测和基准评估，也必须意识到这是需要有长时间实践和投入才能转换出可见效果的过程，不要在初期就急于量化的结果，这是一个在累积经验中不断明确和优化策略的工作。



据《Kelly Services 全球雇员指数调研》显示，社交网络正在改善着人们的生活及工作方式。80% 中国雇员每天都在使用社交网络，21% 的中国雇员通过社交网络找工作。可见，未来社交与招聘的融合有着巨大的潜在能量，但同样的，新概念也会面临更多值得探讨的新问题。

## 1

## 新问题、新挑战

## 企业方面

蔡瑾 甲骨文中国区招聘经理


社交媒体使用过程中的挑战主要来自三方面：

- ① 如何避免社交媒体沦为一个简单的职位发布的平台？社交媒体，如果不能发挥其“社交类”的特质，就失去了使用它的最大意义。这一点除了需要 we 保证时间和精力上的投入，还需要我们多挖掘受众的喜好，尽量发布生动有趣的、能体现公司文化的内容。
- ② 如何在使用社交媒体的过程中进行良好的时间管理？社交媒体是一个信息量巨大、并且充满碎片信息的平台。招聘人员将管理社交媒体纳入自己的工作范围时，便要提前做好将自己的工作时间进行重组的准备，

避免因为在社交媒体上耗费太多精力而影响到其他工作，否则便使社交媒体的优势变为劣势。

- ③ 如何做好品牌推广？社交媒体平台是一个需要长期建设的平台，这其中的建设并非发布内容那么简单，我们要争取让这些平台代表企业“发声”，与粉丝、求职者近距离交流，让他们通过这些平台了解企业、信任企业，从而关注企业、认可企业。

社交媒体是一个信息量巨大、并且充满碎片信息的平台。招聘人员将管理社交媒体纳入自己的工作范围时，便要提前做好将自己的工作时间进行重组的准备，避免因为在社交媒体上耗费太多精力而影响到其他工作，否则便使社交媒体的优势变为劣势。

 宋海滨 拜耳中国区招聘总监

社交媒体改变了我们的诸多招聘理念，为我们的招聘空间增添了更多可能性，随着它被广为使用，这其中的挑战也应运而生，我自己总结为以下几点：

考量投资回报率、考虑资源配置。虽然目前传统的招聘渠道还是占据重要位置，但未来的趋势无可预料。社交媒体已经显示出其强大的功能，但是它的成效却依然无法简单用数据来衡量。关于它的投资回报率，我们需要多角度考量，从而更合理地进行预算分配。另外，许多公司，尤其是跨国企业，大多已拥有成熟的招聘系统，如何将社交媒体整合到整个系统中，也是我们必须思考的一点。

如何把握平衡性。增添了社交媒体这一新型渠道，大方向上，我们在资源配置上必须注重平衡，实际操作中，我们对于发布于社交媒体上的内容也必须注重平衡性。社交媒体的受众大多为新生代人员，他们拥有自己喜闻乐见的语言表达方式、关注的热点话题，我们在“接近”他们的同时，也要关注发布的内容是否符合公司本身的形象，不能一味迎合受众，而要在两者之间找到平衡点。

如何将“互动”持续落实。社交媒体策略制定之后，就要在实施过程中认真贯彻，通俗地说，建设社交媒体平台是一种“长期投资”，我们在这个过程中，

除了要保持热情和积极，给予粉丝们良好的反馈和交流，也要关注如何持续激发招聘人员的热情，使这个平台能够长久地得到维护和开发。

#### 平台方面

 李新 Huntsman 亚太区高级招聘经理

社交媒体招聘的大潮下，面临挑战的不仅是用人企业，还有那些社交招聘平台。今年上半年，LinkedIn 中文版领英上线了，但在目前的推广中，我认为它并没有突出自己“社交网站”的身份，而这点恰恰是能把 LinkedIn 和 51job、智联招聘这类招聘网站区分开来，并做差异竞争的地方。LinkedIn 是为职场精英扩大人脉的平台，如果彻底被定位成一个主打招聘的网站，那可能就会丧失它的优势。

我之前提到过，职场精英之所以愿意在 LinkedIn 上聚集，有一部分原因是 LinkedIn 为其提供了一个得体、安全的求职方式，如果 LinkedIn 被直白地定义为招聘网站，那么这些精英便会对他弃而远之。

此外，LinkedIn 的群组中还经常会分享很多有用的资讯，但如果一味强调招聘元素，就会忽略了原有的其他价值，这些价值也恰恰是 LinkedIn 在中国之外的地区有如此大影响力的原因。



Huntsman 亚太区高级招聘经理 李新

社交媒体招聘的大潮下，面临挑战的不仅是用人企业，还有那些社交招聘平台。LinkedIn 是为职场精英扩大人脉的平台，如果彻底被定位成一个主打招聘的网站，那可能就会丧失它的优势。此外，LinkedIn 的群组中还经常会分享很多有用的资讯，但如果一味强调招聘元素，就会忽略了原有的其他价值，这些价值也恰恰是 LinkedIn 在中国之外的地区有如此大影响力的原因。

## 2

## 趋势展望

## 移动化

邓玉霞 欧司朗中国区招聘专员

我个人觉得社交媒体未来是有可能成为招聘的主流渠道的。移动化趋势越来越明显，越来越多的人从PC端转移到移动端，这使社交媒体的互动性强、信息传播及时、互联功能强等特点有了更大的发挥空间。那么也许有一天，我们通过一个小小的手机就能完成招聘的所有环节。这是我们的展望，未来不可预测，但我们会随时做好准备，跟随新的趋势和发展。

宋海滨 拜耳中国区招聘总监

目前从成功招聘的数量来说，从社交媒体而来的数字在持续上升中，但何时能撼动传统招聘渠道的地位依然是个未知。但万变不离其宗，我们不能忽视新技术的影响和带来的机遇。随着移动化趋势越来越明显，我认为如何更好地开发社交媒体招聘平台的手机终端，并使其日趋完善是我们接下来要关注的问题。总之，趋势难以预料，但我们的心态是可以把控的，在未来的时代里，保持开放、学习的心态是商业世界中的基本要求，因为面对瞬息万变的世界，错过一个机会，也许会给企业、个人带来无法估量的损失。顺势而变，甚至走在趋势之前，这是时代对我们的要求，运用到社交媒体这个具体的领域中，更应如此。

## 派生第三方平台

易萌 完美世界人力资源总监（招聘 &BP）

社交媒体招聘给了第三方平台许多机会，像现在智联招聘、51job这样的网站聚集了大量目的明确的求职者，给了用人单位清晰的方向。如果有任何一家第三方平台能在社交媒体上起到这样的作用，搭建起社交媒体的渠道，形成巨大的资源库，那企业便不再



完美世界人力资源总监（招聘 &BP）易萌

如果有任何一家第三方平台能在社交媒体上起到这样的作用，搭建起社交媒体的渠道，形成巨大的资源库，那企业便不再需要操作大量的线下活动，也不再需要把招聘与企业自身的宣传平台绑定在，而只需要通过与第三方的合作。因此我认为社交招聘渠道未来的成熟和第三方平台的成熟是分不开的。

需要操作大量的线下活动，也不再需要把招聘与企业自身的宣传平台绑定在，而只需要通过与第三方的合作。因此我认为社交招聘渠道未来的成熟和第三方平台的成熟是分不开的。

目前来说，还没有一个第三方平台准确地抓到这个切入点，大家都在还在“战国时代”，没有分出高下，而企业自己也在做尝试。像大街网，他们的目标是做中国的 LinkedIn，但他们现在只专注于 PC 端。LinkedIn 虽然现在也打开了移动端，但是它的形象一直是比较高端的，普通的从业者可能不太容易利用这个平台，所以在 LinkedIn 覆盖不到的地方，商机是很大的。派生各类细分的第三方平台是必然的，毕竟，想要做一个又大又全的网站需要太大的能量，“小而美”并非不如“大而全”。

 李新    Huntsman 亚太区高级招聘经理

我觉得随着社交媒体招聘渠道的开拓，会派生很多其他的第三方平台，比如分享公司体验的。假设你在 huntsman 工作过或面试过，你可以上那些平台分享

自己对 Huntsman 的感受、薪资福利待遇等等。在国外就已经有了这样的平台，很多候选人在拿到面试意向时都会上这些网站去获得相关信息。由于在这些平台上的内容都是由候选人自己分享的，所以基本能做到客观中立，企业也无法去插手这些评价。

人才库变得越来越透明化，而我觉得未来企业也会越来越透明，薪资之类的话题不再是秘密，这种透明会是一个市场的趋势。HR



## 观点

社交媒体招聘将招聘工作带到了一个前所未有的、有趣的，同时拥有无限可能性的状态中。它没有一个固定的模式，也许永远处于变化中。它的未来亦无法简单预测，而是要求企业和广大 HR 从业者紧紧跟随它的发展来不断进行探索，这个过程中需要智慧、创意与坚持。

换言之，社交媒体招聘势必会成为未来招聘渠道中的主流，并且它已经在一些领先企业中成为主流。此前，从未有人想到过智能手机会为人类社会带来如此大的巨变，随着科技的发展与进步，招聘极有可能也会与更多新技术结合，迸发出我们意想不到的火花。



年轻和热情，是写在 Jasmine 身上的两个词。这从本次略显与众不同约访方式上便可见出端倪——没有往来邮件中的繁文缛节，也没有电话中的客套寒暄，只是微信上简单直接的交流，她便爽快地答应了我们的要求。



# 青春不过期

## 访蓝色光标集团人力资源总监林丽 (Jasmine Lin)

初见是在7月16日的“中国学习与发展价值大奖”的颁奖典礼上。活动当日群贤毕至，英才济济，汇聚了众多中国学习与发展领域内的顶尖人士。代表蓝色光标前来领奖的Jasmine在现场熠熠的星光中气场十足，一身旗袍与长长的马尾，隆重又不失活力。

第二日再见，她仍梳着马尾，连衣裙外搭了件粉色的针织开衫，与昨日台上相比更显轻松，我们的谈话也就在这随意的氛围中开始了。

文 / 秦蕙颖

### ► 跨界选择，本心未曾变

从金融业到咨询业、医药制造业，再到如今的文化传播业，Jasmine 的经历有若干“跨界”，一路走来不变的是她对人力资源工作的追寻。而她最早对人力资源工作萌发兴趣还是在大学时期。

大学期间主修管理工程的 Jasmine 在组织行为学课上，听到拥有海外背景的老师讲述国内人力资源管理不发达的现状。不发达意味着无限的发展可能，这让对“人”的成长很感兴趣的 Jasmine 看到了一片不同的天。于是大学尚未毕业，当很多同学还对今后就业方向懵懵懂懂的时候，爱与人打交道、爱交朋友的她就已经为自己未来的事业做出了选择。当时很多同学和朋友都对她的这一志向表示费解，在他们看来，做 HR “没什么前途”，金融、市场才是硬道理。不过 Jasmine 却不为所动，为今后的职业选择奠定更稳固的知识基础，她又考取了中国科学院心理研究所研究生。

在获得了理学硕士学位（心理测量）后，Jasmine

本打算前往美国继续深造，但一场突如其来的 SARS 打乱计划，毕业后她离开北京加入香港新世界旗下的证券公司，成为管理培训生。在香港和深圳接近两年的集中训练和经历让 Jasmine 积累了金融证券的基础知识，也因为接触衍生品在市场上带来的财富大起大落使得她深感金融行业并非真正兴趣所在。恰逢美世咨询在深圳开设分公司，在师兄的推荐下她得到了面试机会。有趣的是，这次面试不是职业装对职业装的严肃对谈，而是穿着牛仔裤、T 恤逛街途中被叫去午餐，在不长用餐时间内，即获得老板的认可和邀约。她毅然离开香港和金融业，投身一直向往的人力资源领域。

如果从 in house 的 HR 起步，或许很难在短时间内接触很多不同的领域、不同的行业，而咨询公司则给了她一个得以快速积累经验的舞台，因此与许多有过咨询公司从业经历的 HR 一样，Jasmine 也对这段在美世时光心存感念：“美世对我的职业成长有着非常



大的帮助，不同项目中的历练丰富了我对人力资源各领域的认知。举一个小小的例子，现在我们都讲的数据分析和大数据管理，实际我在美世有幸于2006年就已经接触并使用数据分析和管理的工具ILM（内部劳动力市场分析）和ELM（外部劳动力市场分析）。我记得当时有一家美国客户，他们拥有超过10年的员工数据库来分析劳动力的变化（Workforce analysis），内容包罗万象，可能是工厂选址，也可能是其他不起眼的小问题，这些会影响劳动力的价格、职位吸引力、离职等，用数据模型进行相关和因果分析得到客观的决策作证，当时在国内是极为鲜见的。”可以说，美世不仅让Jasmine在人力资源管理上有所积累，更让她跳出这个范畴，掌握了更为系统化的宏观思维模式，并为其今后在人才战略、组织发展与转型等领域的工作打下了坚实的基础。

## 🎯 投身民企，与情怀有关

离开美世后，Jasmine希望把咨询领域的经验长效发挥于一家公司看到更多的效果和变化，因此加入了罗氏制药中国。作为全球顶级跨国制药企业，罗氏多元的文化价值愈加激发了她的工作热情，并在更大范围开拓了她全球化的视野。罗氏对人的尊重、培养和发展的投资都让Jasmine钦佩，也投入了很大的热情高效率地搭建了罗氏中国大学这个企业大学平台。身上仿佛蕴藏无限进取能量的Jasmine发现，成熟的制造业流程化和体系化的优势已经成为某些创新的约束，企业大学日渐成为争议话题，必须要变革，而且是根本的变革。

这时候，上市后准备开始大幅扩张的蓝色光标找到了Jasmine，希望她承担集团人力资源总监的角色，为这个以人为核心资产的传播集团打造核心组织能力。若是以往，Jasmine估计会很果断地Say No，但一个新的信念“中国经济在未来十年将会是民营企业的天下”让她认真地开始考虑，并在与高管团队前后三个月接触后决定加入。

这一决定像是平静的水面上投下的一枚石子，在Jasmine的朋友中间惊起了一场不大不小的讨论。一方面，她一直不乏猎头公司的青睐，许多跨国企业都曾向她伸出过橄榄枝，外企圈中的朋友认为她明明拥

**如果从in house的HR起步，或许很难在短时间内接触很多不同的领域、不同的行业，而咨询公司则给了她一个得以快速积累经验的舞台，因此与许多有过咨询公司从业经历的HR一样，Jasmine也对这段在美世时光心存感念。**

有更多好的选择；另一方面，外资企业与民营企业的文化环境大相径庭，有许多从外资企业中走出来的高管都因无法适应民营企业的文化而黯然离开。甚至有人单刀直入地告诫她：“这会改变你未来的职业道路，你明白么？”

Jasmine当然知道自己选择的是一条什么样的路，有时候内心的热情推动一个人追寻的方向往往会带来巨大的勇气和推动力。事实上，早在美世工作时，她便与许多民营企业有过项目合作，其中也不乏比蓝标大百倍的民营企业，当时的民营企业氛围和领导者给她留下的印象和其他外企人眼中的并无太大差异，但身为蓝色光标董事长的赵文权却让她看到了难得的风格，Jasmine认为这样一个领导者及其带领的高管团队是值得追随的。

被媒体冠以中国本土“公关教父”之名的赵文权毕业于北京大学政治学与行政管理系，他与孙陶然、吴铁、许志平和陈良华这几位友人一同创立蓝色光标的经历绝对可算是另一个“中国合伙人”的故事，也正是这位不显山、不露水，行事风格颇为低调的董事长让Jasmine觉得自己与蓝色光标一拍即合。

温和、有梦想、心态开放、虚怀若谷、不短视，有战略长远期待，善于倾听而有耐心，注重贡献而不是只看物质利益——这是Jasmine对赵文权的评价。“我至今记得第一次来到他办公室时的情景。”Jasmine回忆说，“所有的陈设都显得异常朴素，甚至是简单得有些过分。”即便是蓝色光标现在又搬到了装修成

## 不同于咨询业的短、平、快，in house 的工作要求 HR 拥有扎根企业的“地气”。为接上蓝色光标的“地气”，Jasmine 新官上任后并没有雷厉风行地点起三把火，相反地，她选择了“看”，并比以往工作倾注了更多的耐心。

LOFT 的“新家”也未曾更换。在他的身上，Jasmine 看到的是人类价值的“真实和本质”，是向她向往的“文明和教养”更接近的东西。为此她也笑言，大概是自己身上那点儿文艺女青年的理想情怀在作祟，才会义无反顾地选择在蓝色光标开始她的一次全新出发。

然而，树欲静而风不止。在加入蓝色光标后不久，Jasmine 马上又收到了来自各方的旁敲侧击：“怎么样？能适应么？”面对这些问题她总是淡定地笑笑说“蛮好”。因为她感受的这家民营企业并没有想象中那样给她带来巨大落差，尤其是文化的包容和自由。“刚开始的确有过不习惯，尤其我们当时还没有搬，仍然在老办公室，一切都特别简朴，和我在罗氏时‘高大上’的办公环境反差太大了。不过渐渐地，当和公司里那些年轻伙伴们打成一片之后，我被热情和青春的气息迅速感染，很快地变成了蓝标的一份子，内心充实而充满前进的力量。”

或许正如尼采所说的那样：强烈的希望，比任何一种已实现的快乐，对人生具有更大的兴奋作用。谈及年轻的同事们，Jasmine 的眼中绽放出无法掩饰的自豪与欣喜，“那些酷炫的案例是那么让人刮目相看！他们是那么有激情，那么有创造力！每天我都能接触到最潮头的事物，让我觉得这份工作令人兴奋，这个行业让人不容易老！”

### ▶ 要变革，先接地气

不同于咨询业的短、平、快，in house 的工作要求 HR 拥有扎根企业的“地气”。为接上蓝色光标的“地气”，Jasmine 新官上任后并没有雷厉风行地点起三把火，相反地，她选择了“看”，并比以往工作倾注了更多的耐心。

无论是员工需求、组织需求、业务需求还是战略需求，Jasmine 在“看”中有所察，在“察”中有所析。

在 2012 年中恰逢微博势头正热，Jasmine 大胆提出设立一个虚拟形象代表蓝标的每一个人，而不是冰冷的 HR 部门，协助解决问题，并联接每一个员工。在新浪微博上开设了“蓝标仁儿”账号，继而在 2013 年初又开设微信公众平台，加上内网的 ID 以及邮件 ID，通过多渠道的沟通，解决了问题的同时塑造了虚拟人物的性格、形象、沟通风格甚至是声音，让公司和员工的沟通变得更加温暖而人性化，迅速获得了上下的认同。“蓝标仁儿”这个 ID 的由来代表了蓝标人，而也不忘“员工第一”这一核心价值观传递的“仁”为本。

对内，她注意到，要获得大家对 HR 的信任和亲近感，在这个 Y 一代人才居多的公司并非易事，Jasmine 带领团队从人人关心的小事着手。2013 年 5 月，蓝色光标总部乔迁新址，这原本是件喜事，但并未完全散去的装修异味却让工人们不乐意了。即使是在公司检测甲醛指标合格后，不满的声音依然没有消失，于是 Jasmine 建议将权责给到大家，让同事们自主联系检测机构再做一次检测，还推动实现了大家住家办公。“我们的员工真的很有力量，不仅找来了专业的环评公司，还运用自己的知识，在办公室放置能吸附甲醛、净化空气的植物。为了不影响工作，他们还自发组织在公司附近的 798 咖啡厅内工作，完全没有出现失控的现象。”在居家办公的大约一个月内，公司业务并未受到影响，也没有出现任何客户投诉；提起这段往事，Jasmine 颇为感动，这让她深深感受到“蓝标仁儿”勤奋、奉献、勇于承担、使命必达的精神。

“蓝标仁儿”的存在和协调公司内部完成了越来越多的民生问题解决，HR 对同事们来说不再是一个监管者，而是一个提供帮助的有生命力的伙伴角色。在员工管理上，Jasmine 强调员工对企业的归属感，亲切的食堂微笑哥、有趣的苹果快闪等等都成为了蓝色光标“家文化”的体现。此外，在人才短缺以及知识经验更替速度极快的传播行业，Jasmine 提出的激励策略是“奖优不罚劣”，在让需要更多自由空间和轻松氛围的创意人才得到保留的同时，也使得在绩效上表现出色的员工能获得更多的肯定。随着产业变革和公



司战略转型，蓝标的 HR 也提出了更多管理创新的想法，有多个项目帮助实现组织、文化和核心能力向“联结、创新、跨界”转变，发挥特长，激发同事的创造力，让个人和组织能够双向互动积极强化。多策并举之下，蓝色光标目前的人力资源管理，或者应该说是人才管理正向着驱动业务匹配战略的方向前进。

### 兴趣广泛的“五柳先生”


陶渊明在《五柳先生传》中将五柳先生读书的态度与方法总结为：“好读书，不求甚解；每有会意，便欣然忘食”，而 Jasmine 也正是一位这样博采众长且兴趣广泛的“五柳先生”。

她形容自己是多方面浅尝辄止的“万金油”，喜爱书法与绘画，虽不常提笔，却是帮助她平心静气的好方法。她也出现在舞蹈的队伍中，听古典乐，但并不把这些当成专门研习的功课。“我重视的是音乐带来的乐趣，当不同的音符流淌进来，我能感受到它们所传达的情感，但我不一定要懂得它是如何谱曲、演奏，也不需要去向他人炫耀我对这首曲子的作者、演奏者有多少认识。”

她喜爱阅读，把读书当作一种厘清思绪、寻找共鸣的过程。“很多时候我脑子里的是发散的，没有逻辑可循，但当我读到一本很有共鸣的书之后，我觉得自己和它有了交流，然后一下子就把脑子里的想法清晰地整理出来了。”

她爱旅行，喜欢在走街串巷中触摸当地人的生活，看最脏的地方、看最干净的地方、看当地人的面孔、表情、肤色，看他们吃的东西、讲话及互动的方式，而不是追逐景点和购物。

如同一个对事事好奇的孩子，Jasmine 将自己的触角伸展到各个领域，汲取着不同的养分，打造了她对人、事的独特敏锐，这份敏锐也让她的工作和生活变得不再那么有界限，即便是朋友在闲聊中提及的陌生人，她也会立即联想到这或许是公司需要的人才。

就像 Jasmine 的友人说的那样，她“陶醉于工作”。对她来说，工作便是娱乐，娱乐便是工作。的确，沉浸于一份能带来乐趣的工作，那么追寻所谓“工作与生活的平衡”也早已是一项伪命题。

# 心有无限大 人生意境远

## 访仲量联行大中华区资深人力资源总监黄雅薇 (Julie Wong)

二十多年的人力资源从业生涯中，Julie到过香港、新加坡、上海，以及国内许许多多其他城市，这原本该是一种繁忙工作的证明，Julie却将此视作美好生活的一部分。这美好生活中布满旅途的风景、行路中的感悟、人与人之间的关爱……和她的梦想与期待。这种善于发现美好、感受美好的能力锻造了Julie强大而丰富的内心，让她永远不畏艰难，淡泊宁静，笑看云卷云舒。

文 / 赵娴 图 / 米素

“年轻人有理想，也要有胸怀，不用锱铢计较，不光为个人，也要有大我的精神。”这是Julie在Newsletter中写给员工们的话，彰显了她豪迈而大气的人生信念。然而谈起自己的经历和成就，却温柔细语，往往忆起的都是日常小事，于小事中又能品味出意蕴深远的道理，三言两语，从容不迫。

### ▶ 平凡的起点 非凡的磨练

Julie出生于香港，并在此完成大学学业。她毕业后的第一份工作就是HR，并且一做就是七年。

“当时恰好公司有一个HR的职位空缺，我就去应聘了。”简单的起因，却带给Julie一段收获颇丰的职业时光。七年中，她踏实而认真地实践了人力资源的基础知识和技能，为事业打下扎实的基础，并且遇到了一位对她的人生产生深远影响的好上司。Julie认为，没有他，自己不会加速成长，达到后来的职业高度。

“好的领导者不仅要看到下属的努力，创造平台帮助他们成长，更要以自身做典范，将良好的职业素养、

规范的职场行为传递给他们，尤其当下属正处于职业初期。”如今已成为企业高管的Julie对领导者行为有了深厚而直观的体会。但遥想当年，她也是一个懂职场的新人。“多亏了那位上司的时刻提点和帮助，这是我的幸运。”

让Julie感激至今的上司是公司的大股东，同时担任董事总经理，之前是一名律师，他在工作中呈现出的认真、严谨和努力的作风深刻感染着Julie。同时，他对Julie的要求非常严格，有时甚至“严厉”。他提醒Julie要时刻保持职场人士应有的专业度，无论是工作方式，还是衣着、谈吐，哪怕是使用的文具等等细枝末节都不放低要求，让身为职场新人的Julie丝毫不敢松懈。“我的职场态度和行事风格就是在那个时候慢慢培养起来的。”

除了在行为方式上不断受到上司的影响，让Julie铭记于心的还有他遇到困难时候的冷静、坚强和执着。“遇到挑战，他从来不退缩，不妥协，总是拼尽全力去解决。作为他的下属，我也常常被要求这么做。我觉







得这是非常重要的品质，我们的一生可能会遇到无数的困难，如果一直选择回避，绕道而行，而不是依靠自身的能力去击退它们，那我们永远不会有自信。”Julie 甚至在工作不久时帮助上司“留住”过即将起飞的飞机，从而避免了公司的损失。“那天我们一起去新加坡开会，会议结束后，他要立即飞往另一地点处理一件攸关公司命运的事情。然而会议超时十分严重，眼看即将错过这次航班，他突然对我说，Julie，你去机场把飞机留住”。Julie 当时的内心充满焦虑和疑惑——这明明是一件不可能办到的事情。但是她仍然硬着头皮苦苦哀求机场工作人员，几乎跑遍了机场的上上下下，经

过沟通和交流，飞机竟然真的停留了十五分钟。“现在想来这件事情依然很困难，但如果我当时不去做，会对公司造成不可估量的严重后果。其实很多看似无望的事情，可能只是没有人尝试过新的方法，因此我们对任何事情都不要放弃，要在尽力的基础上再多努力一点，就会有柳暗花明的前景。”

类似的挑战有很多，Julie 都把它们看做磨练，她认为并不是每个人都有机会去处理复杂而困难的事情，上司信任她，才愿意给她这么多机会去实现自我的成长。

凭借自身的勤奋，外加领导的悉心培养，Julie 的成长速度比一般的同龄人迅速许多，在二十五岁便成

为了团队领导，带领一支多达十几人的队伍。而那位愿意给她机会的上司早已被 Julie 视作人生导师，也是在他的影响下，Julie 决心攻读法律学位，并迎来职业上的一次转折。

## ▶ 静听内心之声 选择无悔之路

在人力资源领域潜心多年的 Julie，经历过一次“七年之痒”。工作满七年之际，Julie 拿到了法律学位证书，当时她特别希望能尝试相关的工作，于是加入了香港强积金管理局，在其中担任检察官，主要负责搜集雇主违法的证据，保障雇员的合法权益。这份工作需要谋略，更需要胆量，Julie 常常和另一位女同事结伴去企业搜寻证据，验证事实。“并且由于工作需要，不得不第一次光临了夜总会。”回忆往事，Julie 仍觉“惊心动魄”。

由于深感公营机构的岗位特点和文化氛围并不适合自己长久发展。九个月之后，Julie 选择了离开。谈起这次短暂的经历，Julie 从未觉得后悔。

“世界上没有重复的两片叶子，一份工作，哪怕一件小事，我都觉得它是独一无二的体验，以后不会再有机会重来。”Julie 认为一个人拥有不断学习的能力、丰富的阅历、宽广的内心已是一种财富，又何必去计较生活中的得失，选择的对错？努力过好的每一天，认真付出过的工作、一段用心欣赏的旅途，都是生命的养分。

之后，在香港新世界集团担任人力资源经理时，Julie 经常有机会来内地出差。身为土生土长的香港人，她觉得此时自己仿佛进入了一片全新的天地。当时恰逢香港回归祖国不久，举国都处于飞速发展的状态中。Julie 每一次出差都会感受到无穷的变化。“当我来到内地，才真正感觉到中国是如此地大物博。北京、上海、成都等各个城市，每个地方都有不同的风俗习惯，说着不同的方言。并且每隔几个月，我对这里的感受就会发生改变，有可能是商业区又新建了大楼，街边的广告牌又更新了，商店里重新进行了装修，到处充满了欣欣向荣的气息。我感觉到这里是一个精彩的大舞台。”

Julie 及时捕捉到了内心对环境的强烈感知，并生发了“希望来内地工作和生活”的愿望。正是这份心愿促使她加入了利丰集团，在熟悉了公司的情况，了

解了工作方向之后，Julie 被委派到上海，开展利丰集团供应链部门在中国区的人力资源工作，同时在她的向往之地定居下来。

“来到内地，这是我做出的重要决定。这个决定并非出于对未来的判断，而是顺从当时内心的选择。”人生每一次决定都是内心最真实的反映，因此 Julie 总是坚定朝着自己选择的方向往前走，不回头、不犹疑，她相信最好的答案会守候在未来的人生长途。

## ▶ 包容的能量 变化的精彩

Julie 初到内地时，就要着手搭建利丰集团供应链部门在中国区的人力资源团队。这一时期，她直观地感受到两地在人力资源发展上的差别，以及文化上的差异。

Julie 在香港成长、求学，比起当时的内地同事们，她更早地接触西方文化，思维方式与同事们有些许差别。

“比如我在询问某件事情的进度时，团队成员说，这件事情有点困难，我以前总是想当然地认为这是单纯地在表达困难的实际程度，觉得‘有点困难’就说明还好，但真正到了任务交付的时候，却发现所谓‘有点困难’只是委婉的表达方式，我的同事其实碰到了非常棘手的问题。”

Julie 坦言在自己以往所受的教育和工作经历中，都被要求表达问题透彻、直接，有一说一，很少会考虑话语的“弦外之音”。“但正如中文的博大精深，我们中国人的思维方式亦是多样而丰富的，这是我融入内地文化的过程中一点一点体会到的。”

她深刻理解不同的思维方式之间并无好坏、对错之分，这是由各自不同的教育背景、成长环境、个性经历等造就的。因此，Julie 在之后的工作中更注重与团队成员的沟通，常常主动询问员工的需求，认真倾听他们的心声，以免当他们遇到困难时，她错过了伸出援手的机会。Julie “感谢”这些差异，遇到它们，她变得更包容，更能接受事物的多样性，让自己保持开放的心态，迎接随时而来的变化。

“如果永远只待在原地，人生也许很安全，但你会错过整个世界的精彩。以我自己的工作来说，你会发现瞬息万变的商业时代总是在赋予 HR 新的内涵和

人生每一次决定都是内心最真实的反映，因此 Julie 总是坚定朝着自己选择的方向往前走，不回头、不犹疑，她相信最好的答案会守候在未来的人生长途。



## ▶ 感受多元化 人生有责任

从事人力资源工作多年，Julie 总在用心体会自己的角色定位，着眼于如何为企业创造价值。“一家企业若希望持续、长久地发展，就不能忽视人力资源，它是企业现代化管理的标志。人力资源人士首先要相信自己可以为企业创造价值，并通过自身锐意进取的意识来推动企业创新、求变，达到基业长青。”

2011 年，Julie 在中欧国际工商学院攻读 EMBA，同年加入仲量联行，在新的行业中发挥她的价值。作为一家拥有两百多年历史的专业房地产顾问公司，仲量联行公平的企业文化、扁平化的职级架构、高素质的管理层吸引着 Julie 选择它作为自己的职业新起点。如今，Julie 负责仲量联行大中华区的人力资源工作，带领一支超过八十人的团队。在过去三年中，这支团队将仲量联行中国区的人力资源工作流程进行了细致梳理，搭建了一个高效的工作平台，并着重在领导力发展方面开展一系列工作，取得良好成效。

结合自身经历，Julie 预感到“多元化”是一个不可阻挡的趋势。“随着互联网行业的崛起，我们将面对一个愈加扁平化和国际化的世界。未来将会有越来越多的海外人士来中国工作，我们要帮助员工尽快适应多元而高效的氛围。”因此，Julie 和她的团队在企业内部大力倡导多元文化的建设和实施。“企业的员工构成越丰富，越能提升工作效率，不同的员工通过合作可以发挥出意想不到的创造力，从而增加企业的效益。”

在仲量联行，“多元化”不仅意味着员工构成在国籍、地域、背景上呈现出多样性，还意味着男女比例上的平衡。身为仲量联行中国区首位在人力资源领域内被提升为资深总监的女性，Julie 衷心期待有越来越多有能力的女性加入高管层，并对此充满信心。“女性更具同理心，这在管理团队时是一种优势。”这一“女性天赋”也被 Julie 发挥于日常管理中，几乎成为了她的“哲学”。“管理团队不是操作机器，需要对人宽容，将心比心。我能够体谅每一个团队成员的辛勤、劳累和付出，我也相信他们都有能力去做好本职工作，和我一起，推动团队的提升。”重视成长大于追求结果，关注需求高于索取回馈，Julie 总是能看到员工的努力，发现员工的潜力，并创造各种渠道帮助他们提升，让

期待，如今我们将‘业务伙伴’挂在嘴边，我想总有一天 HR 又会新的角色，所以我们要适应变化，热爱变化，才能更好地往前走。”

如今 Julie 定居内地已经已有八年时光，对此地的了解和热爱与日俱增，同时她深感幸运，能到喜爱的地方工作和生活，当然，她也以实际行动回馈了这份幸运。Julie 刚来时，利丰集团供应链部门在内地只有 500 名员工，短短几年内，她带领 HR 部门将员工人数扩大到了 2000 名，并搭建了一个完整的高管团队。在这个充满变化、飞速发展的土地上，勤奋、好学的她挥洒着自己的热情与钟情。



他们充满希望、不断进步。

“我自己一路走来，不正是在他人的帮助下，获得越来越好的未来吗？事业上，每一位上司和团队成员都曾经给予我莫大的鼓励和支持，使我能拥有更好的职业发展；生活中，我拥有全心付出、不计回报的家人和朋友，他们无微不至地照顾我，分享我的心情。对这一切，我都心存感激。那么，当我有能力的时候，应该去帮助更多的人，使别人也能获得成功。这是我所能做的最好的回馈。”


正是怀抱着一颗谦虚和感恩的心，Julie 始终不忘自己的责任，将爱投注在周围的世界中。她的梦想是能在退休之后为中国的教育事业贡献力量，尤其希望能为生活在偏远地区的孩子们做点实事，帮助他们上学。“六年前，当我还在利丰集团时，我去武汉招募了一个管培生。在和他交流的过程中，他告诉我自己小时候家境非常贫困，为了筹集学费，曾经常常只能上街乞讨。我当时又震惊又难过。”这件事情对 Julie 的触动很大，使她坚定了自己的梦想。“教育可以改变人的命运，虽然并非人人都只有上大学这一条路可走，但是我们应该给每个人平等的选择机会和权力，让他们了解更多，从而做出自己的选择，将命运

## 人力资源人士首先要相信自己可以为企业创造价值，并通过自身锐意进取的意识来推动企业创新、求变，达到基业长青。

掌握在自己手中。”

梦想指引未来，Julie 已经在行动，她不仅自己参与慈善活动，也在公司内部积极推动各种工作，与企业一起履行社会责任。“一个人的力量不论多大，持续努力，就能产生影响，我们每个人若都能履行自己的职责，这股力量汇聚起来，一定能创造一个更美好的世界。”秉持这份大爱，Julie 躬行职责，为自己、为别人、为整个社会创造更多信心和期望。



踏遍山重水复的道路，才能感受曲径通幽时的快意。对于 Julie 来说，人生正是一条有爱有追求、无畏而无悔的旅程，在这趟长途，大路也好，小径也罢，都在她坚定的步伐之下被尽收眼底，又深深铭记于她柔软而坚强的内心中，在起伏的人生长路上汇合成意境美妙的旋律，伴随她迈向广阔无垠的明天。 

# 寻找职场抗压英雄

绩效压力、人际压力、健康压力、领导力压力，等等等等，在当下这个产业飞速迭代的时期，公司高层管理者的压力正如几何级数般疯长。于是，理所当然地，在招聘环节他们都再三强调需要一款神器，测试应征者的抗压能力——不具备高度抗压能力？对不起，这个工作不适合你。

文 \ 张擎



作为顾问和心理工作者，笔者深知，目前科学研究的结果是：抗压能力和很多先天指标密切相关，比如基因、性格等等，这些部分都不容易改变。虽然业界也发展了很多抗压技巧培训，多多少少有些帮助，但不争的事实是，一个人抗压的能力相对稳定，短期

内不易改变，这也难怪企业的 HR 同行热衷于寻找测试抗压能力的神器了。

可是，问题在于，在这个茫茫大千世界，在正常情况下，具有高抗压特质的人也就 20% 左右（这有上百万的 Hogan 测评数据为证，另有浩如烟海的各国实证数据佐证）。如果再加上另外一个条件——在高压下依然能自如应对工作，具有这个特质的人数马上锐减为 4%。如果我们有了这个压力测试神器，一下就把招聘的目标人才缩小到了整体人群的 4%，如果再加上对其知识、经验、能力的要求，那么很可能胜任者为零。于是，难堪的局面就是，神器在手，依然找不到合适的人。

我们一度花了很多时间和资源寻找抗压英雄，又花了很多时间和资源试图把目前的员工培养成抗压英雄。结果怎么样？最显著的结果只体现在那些培训提供商的市场宣传手册里。如果你询问一下业界同行，或者打开权威研究刊物，看到最多的字眼是“*No significant difference*”——效果不明显。

面对这个问题，最近十多年日渐繁荣的积极心理学提供了一些实践的新思路。

其实生活本身就具有多样性，如果归类的话，大概可以简单归为两类：一类是苦难、困难、压力、种种负面因素，我们权且把它称为生活的“阴面”；另一类是成就、意义、满足等等积极因素，我们把它称为

张擎女士是领导力发展咨询专家，主要负责领导团队为客户提供高管甄选测评方案和领导力发展方案。

在过去十多年的职业生涯中，张女士曾先后就职于世界知名跨国企业：沃尔沃（中国）投资有限公司和跨国人力资源咨询公司、翰威特咨询公司和 DDI 公司。兼具企业和咨询公司的双重经历，使张女士在咨询实践中特别关注最佳实践和标杆工具与企业内部需求的结合，以及项目成果在企业内部的顺利实施和落地。在美国、中国内地和香港的工作经验，使张女士特别擅长做跨文化的沟通和大型项目在跨国公司不同区域的实施推广。

张女士在 2008 年回国后创建了 DDI 北京咨询团队并一直担任咨询团队负责人，直到她 2012 年移居香港并担任 DDI 香港咨询团队负责人。多年在高管测评和发展领域的经验使张女士能够与企业高管对话并帮助其将业务战略转化为人才战略。张女士是 Marshall Goldsmith 的 SSC 第一批认证的普通话高管教练，为客户高管提供旨在提高其领导力的辅导和教练服务。在过去五年中，张女士每年都会亲自参与高管测评，并提供反馈和帮助其制定个人发展计划，有的还提供 8 个月到 1 年不等的后续辅导。客户范围既有财富 500 强公司（比如：BMW、埃森哲、金佰利和杜邦等），也有国营企业集团和私有股份制公司（比如：中粮集团、南山集团、中广核集团和白象等）。一位接

受过张女士辅导的 500 强高管曾说：“在张老师的辅导和促动下，我能够以新的视角看待自己的领导困境和挑战并能用创新的方法解决过去不好解决的问题。”

同时，张女士也是 DDI 认证的甄选系列课程的首席培训师 (master trainer) 和领导力课程的讲师，张女士幽默生动深入浅出的授课风格深得学员喜爱。

在美国读心理学硕士期间张女士就积极参与研究和分享，是美国人力资源协会 (SHRM) 和培训与发展协会 (ASTD) 以及美国工业组织心理协会 (SIOP) 会员，在会刊上多次发表文章和主题演讲。



#### 张擎女士的教育背景和荣誉证书

美国佛罗里达理工大学，工业组织心理学硕士

对外经济贸易大学，经济学学士

美国人力资源协会 (SHRM)，国际人力资源管理师 (GPHR)

Marshall Goldsmith with Stakeholder Centered Coaching, 认证高管教练

DDI 认证首席培训师 (Master Trainer of TS and Card Sort)

生活的“阳面”。这两面就像中国传统文化八卦图里的阴鱼和阳鱼，一体两面，互相渗透。

然而，如果我们从另一个方向着眼，专注于我们的兴趣爱好、人生的目标，并采取行动，我们也是在做功，但做功的这个过程是愉悦的，发自内心的动力。在这个做功的过程中，虽然阴面还在，但不会成为重点（这个部分很多的论证可以参考目前的畅销书凯利·麦格尼格尔博士的《自控力》）。在积极面做功，我们也有可能失败，但在人生最后的最后，通常让人遗憾的不是曾经的失败，而是没有为实现自己的人生目标而足够努力（这部分可以参见 Richard Leider 写的，The Power of Purpose, Richard 和他的团队深入古老部落访谈智者和收集临终遗言写的一本关于人生智慧的书）。

基于这个启发，笔者邀请客户一起，体验一下这些思路是否可行。

首先我们从他的公司里选出 16 位最近 5 年加入公司的中高层管理者，他们的共同点是都经历了来自于方方面面压力的考验，并且作出了不错的业绩。他们做特质测试的结果不出笔者所料，只有一位在特质上具备超强的抗压性（即 4% 的那种人），其余的人从抗压性的角度来说，都属于那 96% 的普通人。

既然如此，又是什么样的因素让他们能够在高压力的环境下生存，而且还作出不错的业绩呢？

在经过一对一的访谈和焦点小组研讨后，答案日渐清晰。

他们的共同点是：

- ① 喜欢这份工作，至少这份工作的某一个方面给他们带来极大的成就感；
- ② 工作目标都非常明确，而且有较强的进取心；
- ③ 喜欢学习并愿意改变。

他们中没有一个人参加过所谓的减压培训，也没有一个人在有意识的使用任何的减压技巧。当问到他们认为当前工作的压力如何，无一例外的回答是：压力很大。

这个令客户感到意外的结果，引发了他们深深的反思。结合积极心理学研究的启示，这个客户和顾问一起找到了解决目前企业中高层管理者因高压而离

职的解决思路：

#### 招聘方面

- ① 未来招聘在抗压性这个纬度上只筛出抗压力特别差的那 20%；
- ② 更多关注应征者和目标岗位本身的契合度，即他是否喜欢这个工作，这个工作对他的价值如何；
- ③ 甄选那些工作目标明确、有进取心和学习能力强的候选人；
- ④ 当然，还得考虑他知识、经历和能力方面的胜任力——这是招聘的基础。

#### 在入职期间

把资源和重点放在如何帮助新人成功而不是如何帮助他进行压力管理（有功夫进行压力管理的劲儿，没准已经作出一些进步并开始享受成功的喜悦了），比如：明确工作和成长的目标，建立支持性人际关系网络，建立学习和反馈机制。

#### 远期企业文化建设


单纯的高绩效文化往往造成高压却无法转化和释放，可以考虑更符合人性的高绩效、高成长和高关爱的三高文化（这是另外一个话题，改期再讲）。

#### 总结

普普通通的人也可以成为抗压英雄，关键在于我们是把有限的经历投入到的压力管理中还是投入到到有价值的目标而奋斗中。

高绩效文化所产生的压力不能有效转化必然会产生反作用力，转化的途径是让高绩效的目标和员工的个人成长目标和价值产生连结。



**编者按：**作者在撰文时，始终强调自己并非一概而论地否认减压培训或者其他的干预措施，相反在必要的时候，这些措施也有可能产生效果。只是从企业应用的角度，作者结合研究与实践，提出新的思路与大家分享。 



# 出现下行拐点!

## 中欧-博尔捷招聘指数2014年第三季度报告

2014年第三季度预期招聘需求为近年来最低，房地产业预期招聘指数首次下降，金领招聘需求明显低于白领、灰领及蓝领。

文 / 博尔捷人力资源集团 本文由《中欧商业评论》授权转载

**2014年第三季度预期招聘指数变化显然受到了国内经济发展速度放缓、国家未出台刺激政策、生产要素成本快速上升及季节周期性等多重因素影响。**

历经连续两个季度招聘指数的持续上升之后，本季度预期招聘指数曲线出现下行拐点，全国综合招聘指数为+1.17%，系近年来的最低值，与上季度+2.07%相比，环比下降近43.48%，与去年同期+1.19%相比，同比下降2.52%。

2014年第三季度预期招聘指数变化显然受到了国内经济发展速度放缓、国家未出台刺激政策、生产要素成本快速上升及季节周期性等多重因素影响。从区域来看，全国四大区域的预期招聘需求均出现增长放缓趋势，招聘指数增长依次为：长三角(+1.37%)、环渤海(+1.32%)、西南(+1.31%)、珠三角地区(+1.12%)。列入本次研究的全国11大城市中，上海、北京预期招聘指数依然位居前列，其他城市需求位次互有变化。

从行业类型来看，第三季度13个行业预期招聘指

数均有增长。与去年同期相比，有12个行业同比有增长，仅房地产业招聘指数有下降；与上季度相比，仅新能源招聘需求略有上升，其余12个行业环比均有下降。

从员工类型来看，第三季度11大城市金领、白领、灰领、蓝领预期招聘指数均显示增长。与去年同期相比，各大城市不同类型员工预期招聘需求同比有增有减（贵阳因新列入暂不比较）；与上季度相比，各大城市环比均呈现下降趋势。

从企业性质来看，第三季度国有企业、民营企业、外资企业预期招聘指数均保持增长。与去年同期相比，国有企业、民营企业、外资企业预期招聘需求同比亦保持增长；与上季度相比，预期招聘需求环比呈现下降趋势。从企业用人规模分析，第三季度不同规模企业预期招聘指数也呈现下降趋势。

## ▶ 房地产业招聘指数首次下降

第三季度各行业招聘指数总体保持增长，在13大行业中增长最快的行业为IT及互联网、物流和金融，预期增幅分别为1.66%、1.53%、1.50%。以往长期位居前列的房地产业风光不在，退出三甲；人才服务业预期招聘需求出现明显衰退；现代航运业、新能源业、化工业本季度预期招聘指数依然靠后。

与去年同期相比，12个行业的预期招聘需求呈增势，其中新能源业增势强劲，同比增幅高达575.00%；房地产业成为预期招聘需求下降的唯一行业，同比降幅小幅回落4.55%。与上季度相比，12个行业环比皆呈跌势，批发零售业环比降幅最大，达53.91%；新能源业成为预期招聘需求环比依然增长的唯一行业，环比小幅度增长3.85%。

综合同比、环比数据，房地产业成为预期招聘需求双双出现下降的唯一行业，表明经过多年的高速增长，在国家最严厉调控政策持续影响下，该行业终于出现了增长乏力的势头。新能源业延续上季度势头，依然成为当季招聘需求增长的最大亮点，凸显了该行业受惠于国家对新能源产业发展的强力扶持、欧盟对中国光伏行业的双反调查和气收场等利好给新能源招聘需求带来的持续性影响。在汽车领域，美国特斯拉新能源汽车进驻我国，推进我国汽车行业结构调整，以及对人才招聘需求带来新的刺激（图1）。

## ▶ 金领招聘需求明显走低

第三季度13大行业不同层次员工的招聘指数显示：金领、白领、灰领、蓝领预期招聘指数均显示增长。灰领员工预期招聘指数最高，金领员工预期招聘需求一改上季度高速增长态势，本季预期招聘需求明显走低，预期招聘指数位列全行业末位。金领方面，受到科技创新及信息技术发展的推动，物流、IT及互联网、金融行业预期招聘指数靠前，分别为1.05%、0.86%和0.79%；白领方面，生物制药招聘指数以1.65%领先各行业。灰领方面，化工业、生物制药业、房地产业位居前三位，招聘指数分别为1.61%、1.53%、1.53%；蓝领方面，房地产、物流和汽车预期表现最好，招聘指数分别为1.45%、1.47%和1.36%。新能源业尽管

图1 2014年第三季度各行业预期招聘需求排行榜及同比、环比情况

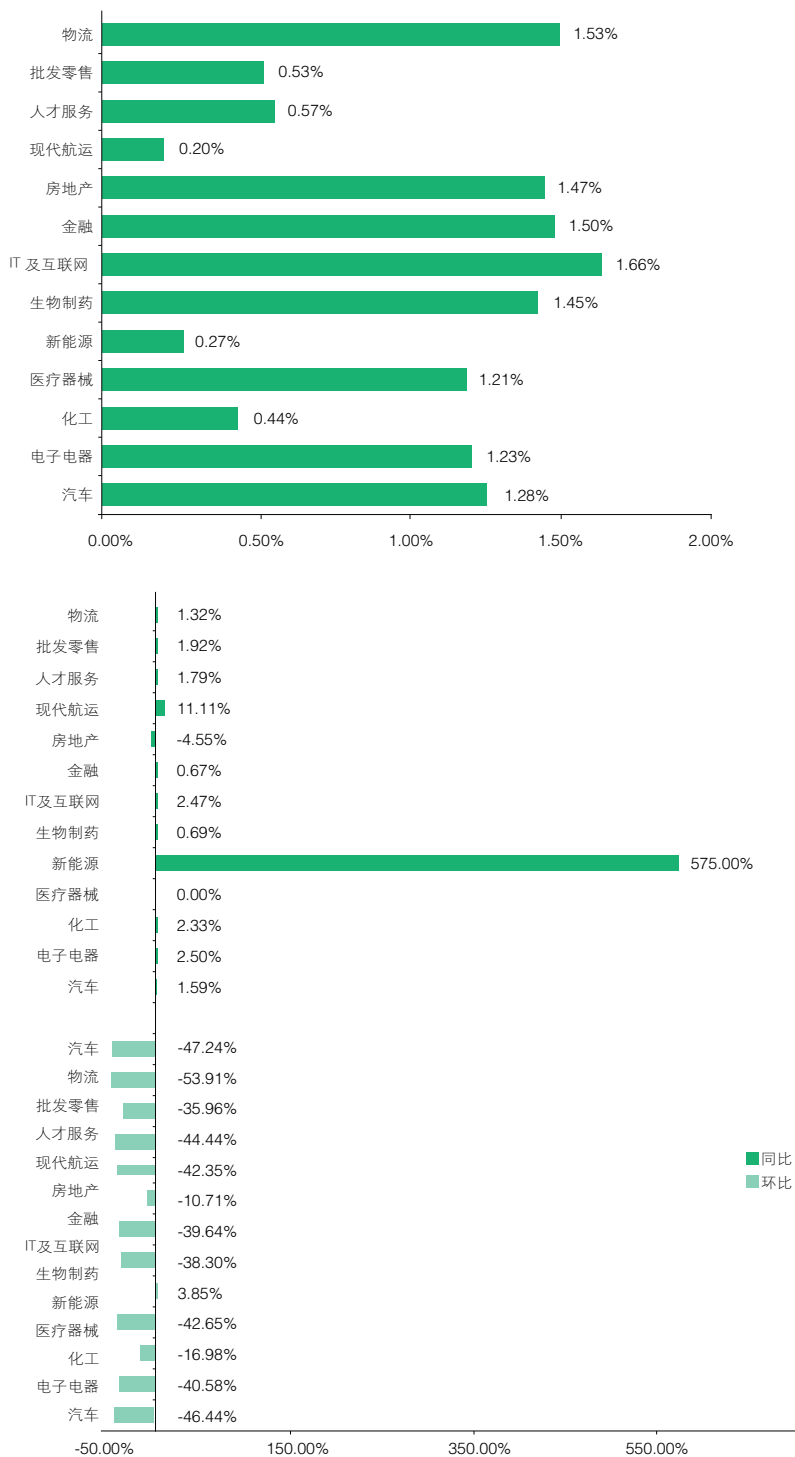
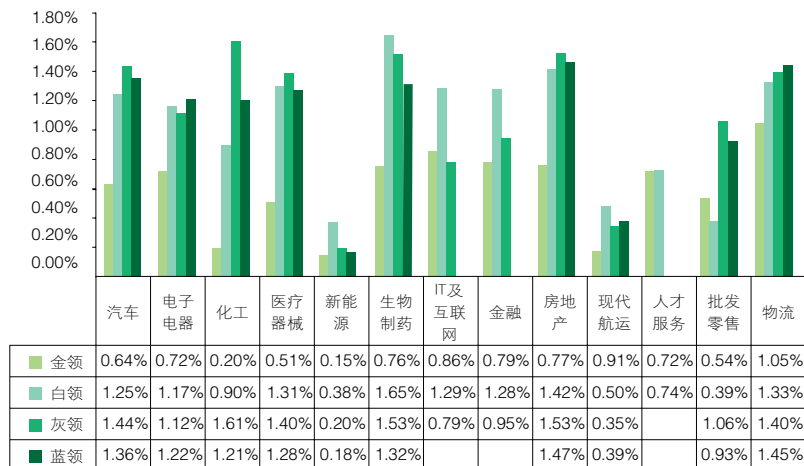


图2 2014年第三季度13大行业不同层次员工招聘指数



广州、深圳、苏州等明星城市预期招聘指数双双下降，显示产业升级、经济转型引起的经济结构深度调整对上述城市带来的显著影响。

招聘需求强劲，因受增长基数低影响，整体预期招聘指数仍然处于靠后位置（图2）。

金领员工招聘指数同比、环比情况为：与上年同期相比，预期招聘需求显示增长的行业有11个，排列前三的是依次为新能源275.00%、物流34.62%、批发零售10.20%，其余同比小幅增长在1.28%~5.88%之间；房地产和现代航运业招聘需求出现下降，现代航运业降幅达24.00%。与上季度相比，现代航运和新能源预期招聘需求显示增长，环比增幅分别为26.67%、25.00%；化工、汽车、生物医药、医疗器械、电子电器、IT及互联网、金融、房地产等11大行业环比均有明显下降，化工跌幅最大为58.33%，其余行业跌幅在27.36%~46.10%之间。

白领员工招聘指数同比、环比情况为：与上年同期相比，新能源预期招聘需求增幅达到660%，批发零售、现代航运等10个行业预期招聘需求略有增长，同比增幅在0.77%~2.07%；房地产业出现2.07%的下降。与上季度相比，新能源预期招聘需求呈现2.7%的小幅增长，其他行业环比均呈下跌，跌幅最大的为批发零售业78.33%，其余行业环比跌幅在

23.73%~78.33%之间。

灰领员工招聘指数同比、环比情况为：与上年同期相比，10个行业预期招聘需求增长，新能源、现代航运分别以122.22%、75%的增幅位列前两位，IT及互联网、批发零售、电子电器、医疗器械、物流、金融、汽车、生物医药、化工等呈现小幅增长，增幅在0.62%~2.60%之间；房地产以1.29%的跌势处于行业需求的末位。与上季度相比，新能源预期招聘需求同比增长5.26%，其他行业预期招聘需求环比均下降。

IT及互联网下跌最大为52.12%，其他行业环比降幅在20.45%~45.25%。

蓝领员工招聘指数同比、环比情况为：与上年同期相比，招聘需求增长的有9个行业，新能源行业招聘需求增长最高为100%，其他依次为现代航运、电子电器、物流、批发零售、化工、医疗器械、生物医药、汽车，小幅增长增幅在0.74%~2.52%；房地产业招聘需求出现下降，下降幅度为1.34%；与上季度相比，新能源行业招聘需求保持增长，增幅为5.88%；有9个行业招聘需求呈现下降，以批发零售业55.29%降幅为最大，其他行业跌幅在39.9%~50%之间。

## 京沪指数依然领先

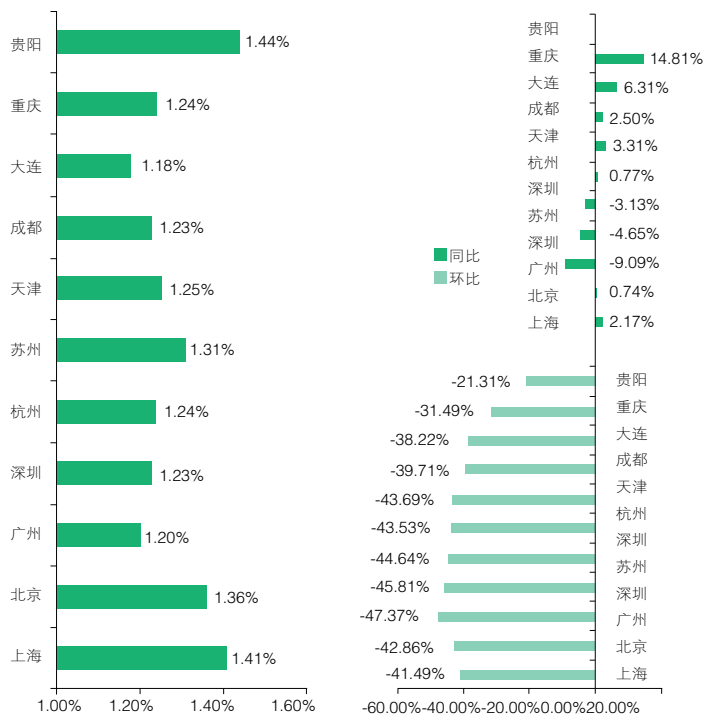
第三季度11大城市的预期招聘指数显示，各大城市招聘指数均保持增长，贵阳以1.44%的增幅跃居各大城市首位，上海、北京预期招聘指数依然延续过去领先势头，位居前三；苏州、天津、杭州、重庆、成都、深圳、广州、大连依次列四至十一位，招聘指数增幅在1.18%~1.31%。与去年同期相比，8个城市预期招聘需求增长，重庆增长最快，增幅为14.81%，大连6.31%次之，北京、杭州、成都、天津、上海等城市同比微增0.74%~2.50%；三个城市预期招聘需求同比呈现下降，降幅最大的为广州，同比下降9.09%，苏州、深圳分别下跌4.65%和3.13%。与上季度相比，11个城市预期招聘需求均呈下降，降幅最大为广州47.37%，贵阳降幅最小为21.31%，其余降幅在31.49%~45.81%（图3）。

综合分析同比、环比数据，广州、深圳、苏州等明星城市预期招聘指数双双下降，显示产业升级、经济转型引起的经济结构深度调整对上述城市带来的显著影响；贵阳、重庆等地预期招聘需求增长状况好于其他城市，可以看出后发城市及处在不同发展阶段城市对招聘需求亦有不同；北京受产业结构调整，部分产业面临外迁的影响，招聘指数增长乏力，但京沪两地招聘需求依然领先于其他的城市，显然与其作为龙头城市受惠于特殊的城市地位不无关系。

第三季度11大城市不同层次员工的招聘指数显示：从整体需求来看，金领员工预期招聘需求由上季高速增长转为明显低走，预期招聘需求位列四大类员工末位，蓝领员工预期招聘需求最高，灰领其次。在金领方面，京沪招聘指数领先各城市，大连、天津、重庆位次靠后；白领方面，上海、北京、贵阳招聘指数最高，大连、深圳、重庆较低；灰领方面，上海、北京招聘指数高于其他城市，深圳、天津最低；蓝领方面，贵阳、天津、苏州招聘指数最高，深圳、大连最低。

金领员工招聘指数同比、环比情况为：与上年同期相比，预期招聘需求显示增长的行业有7个，排列前三的是依次为上海11.43%、天津8.00%、北京5.97%；广州、深圳和杭州招聘需求出现下降，杭州降幅最大为1.72%。与上季度相比，11大城市环比均

图3 2014年第三季度11大城市预期招聘需求排行榜及同比、环比情况



有明显下降，跌幅最大为杭州45.19%，其他城市跌幅在26.97%~41.07%之间。

白领员工招聘指数同比、环比情况为：与上年同期相比，城市白领员工预期招聘需求除广州、深圳略有下降外，其他8个城市均同比增长，天津（5.38%）、北京（5.19%）、上海（4.4%）位列前三，杭州、苏州、成都紧随其后。与上季度相比，

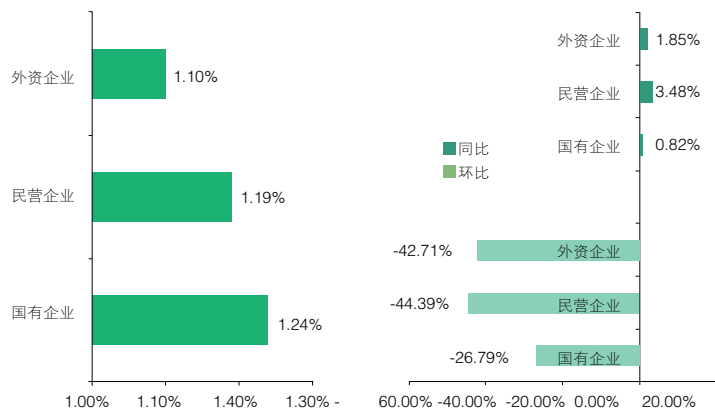
11大城市预期招聘需求均下降，环比降幅均在20%~40%之间，贵阳降幅最小为22.35%。

灰领员工招聘指数同比、环比情况为：与上年同期相比，11大城市有升有降，其中北京、上海、重庆、成都、杭州、苏州、天津、大连等7个城市预期招聘需求同比增加，增幅最大是上海11.11%，深、广、杭3城市同比下降，降幅最大为广州（3.15%）。

与上季度相比，11大城市灰领员工预期招聘需求均下降，北京降幅最小35.68%。

蓝领员工招聘指数同比、环比情况为：与上年相比，广州、深圳、杭州等三市蓝领员工招聘需求下降，广州

图4 2014年第三季度不同性质企业预期招聘需求排行榜及同比、环比情况



同比降幅最大为 2.27%；其余城市招聘需求预期招聘需求同比均增长，天津增幅最高为 1.46%；与上季度相比，所有城市预期招聘需求环比均下降，环比以杭州 44.17%、深圳 43.69% 和苏州 43.03% 降幅最大。

### 国有企业招聘指数高于民营、外资企业

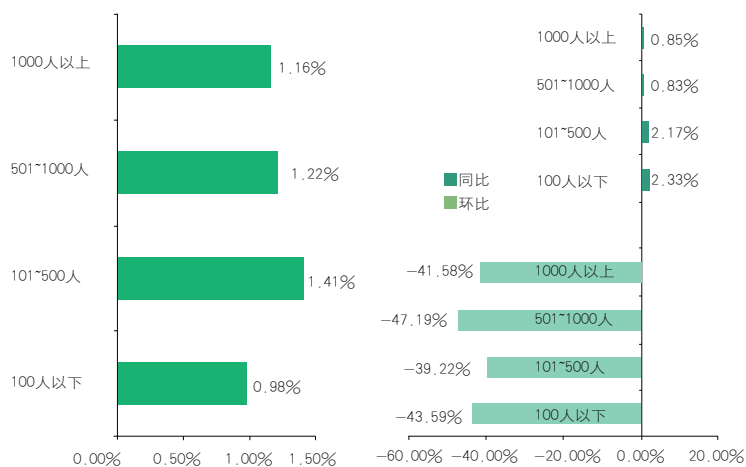
不同性质企业的招聘指数均现增长，国有、民营和外资企业招聘指数增长分别为 1.24%、1.19%、1.10%，国有企业招聘需求较民营、外资企业更为活跃。与上年同期相比，不同性质企业的招聘需求均现下降，国有、民营和外资企业招聘需求同期分别下降 26.79%、44.39%、42.71%。与上季度同期相比，国有企业预期招聘需求增长 0.82%，民营企业预期招聘需求增长 3.48%，外资企业预期招聘需求增加 1.85%，民营企业环比增长高于外资企业和国有企业。数据更多地反映出在我国整体经济中，近年来非国有企业发展面临的困难和问题依然多于国有企业（图 4）。

101~500 人的企业招聘指数依旧最高，100 人以下的企业指数最低。与去年同期相比，100 人以下的企业的预期招聘需求增幅最大，为 2.33%，501~1000 人的企业同比增幅最小，为 0.83%。与上季度相比，预期招聘需求环比出现下降，降幅为 39.22%~47.19%。综合数据表明，与较具规模的企业相比，小微企业发展面临的困难和问题依然需要解决（图 5）。

综上所述，2014 年第三季度预期招聘需求为近年来最低，房地产业预期招聘指数首次下降，金领员工招聘需求明显低于白领、灰领及蓝领，各大城市招聘需求位次升跌不一，北京虽受传统制造业外迁等影响，招聘指数依然保持领先；广州、深圳、苏州等城市预期招聘指数位次变化明显。第三季度招聘指数反映我国当前经济形势缓中趋稳及第三季度经济发展走势依然不明朗，需要引起各方面的关注。

本次招聘指数研究数据采集于北京、上海等 11 个大中城市 2117 家企业，涉及国有、民营、外资等不同性质企业，涵盖新能源、现代航运、IT 及互联网、批发零售、电子电器、医疗器械、物流、金融、汽车、生物医药、化工、汽车、房地产等 13 个行业及金领、白领、灰领、蓝领四种员工类型。HR

图5 2014年第三季度不同用人规模企业预期招聘需求排行榜及同比、环比情况



本次招聘指数研究数据采集于北京、上海等 11 个大中城市 2117 家企业，涉及国有、民营、外资等不同性质企业及不同用人规模企业，涵盖新能源、现代航运、IT 及互联网、批发零售、电子电器、医疗器械、物流、金融、汽车、生物医药、化工、汽车、房地产等 13 个行业及金领、白领、灰领、蓝领四种员工类型。

附文

## 毕业生就业形势异常严峻

2014年应届大学生数量由2013年的699万上升至727万，已经成为我国历史上大学生就业最多的一年，2014年将成为史上高校毕业生就业形势最严峻的一年。

### 对待高学历更趋理性

2014年高校学生毕业后选择就业的占比达72.63%，选择创业的达3.87%，选择继续深造的占23.5%（其中选择在国内深造为16.72%，选择赴海外留学占6.78%）。与上年相比，选择就业的学生增加4.3个百分点，比重明显上升，越来越多的学生选择先步入职场积累工作经验，再寻发展。

### 求职渠道日益多样，网络求职日趋重要

2014年毕业生求职来源于以下几个渠道：通过校园招聘占32.80%，通过网络招聘获得工作的为30.66%，通过传统纸媒、人才市场招聘会、其他（校企合作、社区扶持及亲友推荐）等获得工作的，依次为9.09%、9.80%、17.65%。与过去相比，2014年网络招聘占比提高3.1个百分点，

其他方式增加1.8个百分点，这说明大学生获得工作的渠道日益多样化。

2014年毕业生求职渠道变化表明，校园招聘对大学生的就业仍起着最重要的作用，网络招聘对大学生就求职的作用越来越大。传统渠道尽管受到冲击，但对大学生就业仍然重要。

### 中心城市、国企仍是求职首选

从求职意愿地域去向看，毕业后优先选择留在院校所在城市的占54.55%，优先选择一线城市的占23.80%、省会城市的占12.57%，其他城市的不到10%；从企业性质看，期望优先选择国有企业的占54.72%，优先选择外资企业的占34.51%，选择民营企业的为11.77%；从岗位类型来看，本科以上学历毕业生更倾向于选择白领，而

职校大专毕业生倾向选择灰领或白领，极小期望成为蓝领。

一线城市、省会城市依然是毕业生的首选；国有企业体现出独特吸引力；大学生选择外资企业比重高于民营企业，说明外资企业所提供的工作环境、文化成长环境等更有吸引力；民营企业在各类企业中尽管占比最高，但对高校学生依然缺乏吸引力。

2014年高校应届大学毕业生就业形势堪称严峻：截至3月上旬，上海高校总体签约率超20%，略高于去年同期；截至2014年4月底，江苏高校毕业生签约率为37%，与上年同期基本持平，就业的结构性矛盾依然突出。HR

本次研究主要围绕大学生毕业去向、求职渠道、求职意愿三个方面进行。研究采取问卷调查方式进行，采集样本来源北京、上海、广州、深圳、杭州、苏州、天津、成都、大连、重庆、贵阳等11个重点城市2014年求职高校毕业生，涵盖大专、本科、硕士、博士各专业学生。最终回收有效样本14896个。

## 宏观培训

# e-Facilitation 完结篇

文 / 郭宏德 (Allen Kuo)



各位读者，记得上一篇的五个建议吗？不如我们来回顾一下：

- ① 启动，建议和提出建议
- ② 划分为小组
- ③ 使用问题，引领组员开放，获取信息和意见
- ④ 用沉默来制造空间
- ⑤ 保持多个主题跟踪和建立别人的想法

这次我将继续其余的五个建议与各位分享。

### ⑥ 使用白板纸产生额外的讨论和记录的想法

通过记录来验证想法加强全员参与，提供了一个讨论记录，并刺激新的（往往更具创造性）的想法。您可以使用此技巧：

- 作为视觉提醒
- 要确认和证明贡献的想法有价值
- 帮助排序和组织组员提出的想法
- 在成人学习过程的第四步记录概念
- 鼓励参与和讨论
- 集中讨论目标
- 将所有不符合讨论中的提议

挪移到相应的讨论项目使它们不至于有破坏性

### 这个技巧看 / 听起来如何？

- 问组员，“我是否准确地记录了你的想法？”
- 写下参与者提及的字眼或询问提出组员的同意才去修改它们
- 连接或归类类似的思路
- 在白板纸上使用多种颜色的笔
- 使用符号，图标或星星补充强调，整理思路

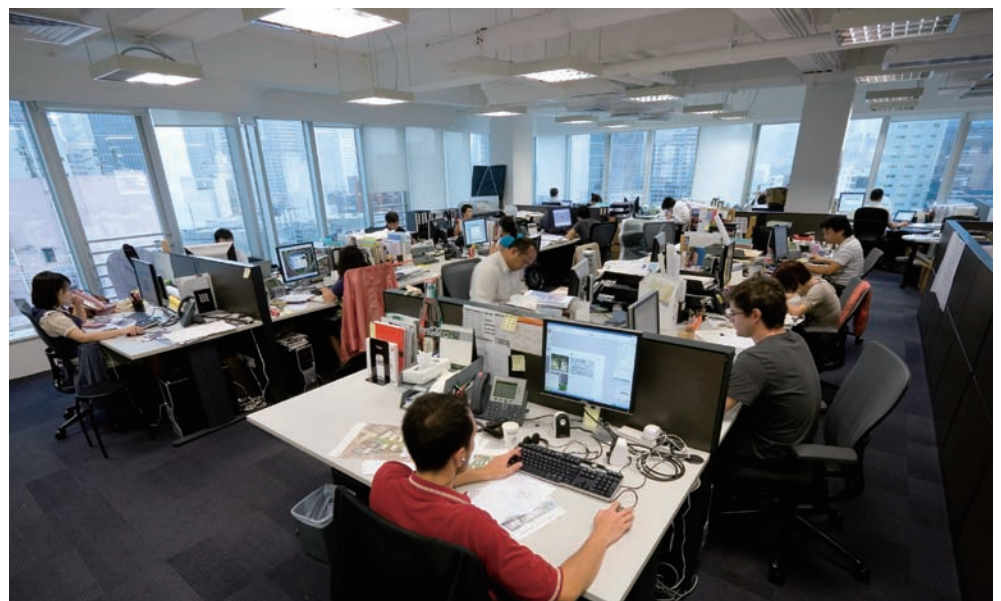
### ⑦ 倾听共同的主题，停止无关紧要的细节和重新定向讨论

当不同意见或分歧分化令小组很难认识到他们有什么共同点。抛开不相关的评论，验证分歧的领域，专注于达成共识的领域。您可能会使用这种技巧：

- 当一个发言不清楚有什么贡献
- 当一个发言驱使小组讨论出轨
- 当时间是关键时
- 当参与者迷茫了
- 当讨论需要总结
- 当专注于讨论中的概念或模式时机到了时候
- 当收敛讨论以令大家看到大局的时候

### 这个技巧看 / 听起来如何？

- 不将提议写在白板上，或者可以写在“停车场”栏目以供其他相关讨论使用
- 请组员将他们的想法连接到目前的讨论
- 拒绝前重复组员的提议以证明你理解无误
- “让我们回到我们的讨论目标……”
- “我不确定怎么这个例子和我们目标的关联”
- “这里什么是主要的想法或共同的主题？”



- “这些反应里有没有一个模式？”

### 8 组织发言者的顺序

当众多组员想要发言时，公开创建一个发言顺序。这个步骤提示主持人保持发言顺序的责任。您可以使用这种技巧：

- 当众多组员同时发言
- 当众多组员打断对方发言，争夺注意力
- 当主持人记不得谁已经发言还有谁在等待发言
- 将所有不太相关的发言挪移到适合或更加相关的讨论项目中

#### 这个技巧看 / 听起来如何？

首先要求所有谁想要发言的示意。

- 创建一个发言顺序。例如：“天津，你是第一个。北京，你是第二个。广州，你是第三个。”
- 确保发言次序如创建的次序
- 当最后发言者完毕之后，问：“还有谁有什么要补充？”
- 如果您将任何提议已经搬到了一个的新的议题，请解释为什么它会更好地安排在另一个地方。

### 9 重复来证明你的理解

用你自己的话来体现你对发言者内容的理解。以重复对方的技巧去澄清和确认你的理解。征求确认你的理解正确。”你可能会使用这项技巧：

- 当一个组员的信息还不清楚时

- 当某个组员不高兴，需要被认可时
- 当发言者喋喋不休时

#### 这个技巧看 / 听起来如何？

- ① 传达你对理解对方的兴趣：
  - 问问题
  - 请教有关详细信息

- ② 揭示对方的提议对你来说意味着什么：

- 举一个例子
- 再说一次对方已经说了什么

### 10 令小组成员对于一个大框架思路提出具体的实例，或作出总结

支持组员以确定什么是该小组讨论的要点；对于它和讨论初衷的含义。您可能会使用这种技巧……

- 当小组已经有足够的提议，是时候发展一个主题 / 概念时
- 当有数个想法已经表达但是并没有明显组织架构
- 为了避免混淆
- 为了给组中没有类似经验的组员更多有意义的例子
- 在一个模块结束，换到下一个内容模块之前
- 在休息或在一天讨论结束前
- 为了确定小组有鲜明的想法，尤其是这想法如果是未来讨论的基础信息
- 当移动到成人学习过程中的第 4 或第 5 步时
- 当它是时后聚焦，让大家看到大局的时候

#### 这个技巧看 / 听起来如何？

- “我们已经听到了几个例子，这些里面是否有一个主题 / 模式呢？”
- “什么是这些讨论背后的更大的想法？”
- 有没有其他发生的例子类似于这一个？
- 请组员找出对他们来说有重要性的主要学习点
- “让我们回顾一下……”
- “你们想从本此讨论记得什么？”
- “在我们休息之前……”
- “让我们回过头来回顾一下我们所学道德和比较这次开始前我们订立的目标。”



这十个建议对我非常有帮助。希望他们对你未来需要 Facilitate 的时候可以帮到你们。RR

#### 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。

老板文化在中国已经成为了各个地方的潜文化，虽然不是所有人会当面承认自己是在取悦其老板，但老板的喜怒哀乐确实对人的心里造成了很大程度的影响，进而也直接影响着人们的工作业绩和个人生活。其实，不管老板是否认可我们，工作着的状态应该是理性大于感性的。我认为：工作地点只是一个修身之处，每个人其实不是在为老板做事，而是在为自己做事；每个人不应是来找“组织”、“主子”；而是来发挥自己的长处，并不断挑战和突破自己。今天是什么时候说：再见吧，老板文化！

我是一个外在表现不太注重细节，内心却十分敏感的人。曾几何时，老板，包括哪些有老板范儿的人成为了我正常生活中的隐身人物，他们与我有关的言行几乎都影响着我的喜怒哀乐，消耗了我许多的正能量。

年轻时，自己会选择站队伍，与“欣赏”自己的老板站在一个队伍里，结果呢发现其他老板们会找机会抓我的”小辫子”。这让我进一步认定对方是多么“心术不正”，多么需要我挺直腰杆继续与其抗争，“斗争”后的“落花流水”又让我更需要自己老板的认可和奖励。

渐渐地，我学会圆滑地

## 何谓领导

# 再见吧，老板文化；回来吧，自由灵魂！

文 / 何辉 (Helen He)



处理矛盾了。对于那些风格与自己不一致，貌似很不“友好”的老板，我选择礼貌地与之相处，但并不表达自己真实的想法。结果是我的内心一直不停地在评判对方，背后也就会少不了需要向家人和朋友们讲述对方的不是，以解脱内心的重负。

随着自己经验的不断增加，有一天我突然发现自己的老板不再是那个万能的多面手，这对于我绝对是“不可接受”的事实！我开始对自己的老板有了要求和期许，这些要求的细致性甚至超出了我选拔男朋友的标准。如果老板为人处事的方式方法没有达到我的愿望，我的内心就充满了无限的失望和不满。如果老板因为对我的工作或表现不满意，露出


不悦的脸色，我的心里又会无比难过。若这种批评是在公开场合，我的内心就增加了无限羞愧感！最令我深受其苦的是这种内心的压抑常常会非理性地释放给真正支持自己的人。

老板有时可能代表客户，有时可能代表家人，这样的情况不断循环，心理压力也在不断升级。另外，我对人对己的看法因为有情绪，有时既难以看清事实真相，也难以做到换位思考，进而会影响自己对人对事的判断。比如：曾经在我看来“心术不正”的老板，其实是一位超级萌，正直可敬的人，只是在情感中的表现失常而已；曾经在我看来“神经分裂”的老板，其实是一个情商和智商都超高的人，只是还

没有修炼到自如运用而已；曾经在我看来“难以接近和信任”的人，其实是一位无比忠诚渴望友谊的人；曾经在我看来“喜怒无常”的人，其实是一位完美主义者，对自己的苛刻要求和在工作上的付出绝对胜过对任何人……当我们在老板面前可以做到到内心的平等和平衡，我们才真正可以做到与各类人平等对话，活出真我和喜欢的自我！

我记得7年前在通用电气公司组织一个文化课题的讨论：是什么影响了中国人的创造力？答案为：“是老板，因为我们并不缺乏有创造力的思想，但是我们在提出之前，会先暗自评估一下，自己的想法是否会影响老板的利益，或者间接老板的利益。”可见老板文化是怎样根植于我们的心中，影响着我们的思考。许多年后我发现，我们每个人其实都是有能力摆脱老板文化，在工作和生活中真正做到知行合一的。个人的体会是，老板文化的个人根源可能与原生家庭中的权威人物有直接关系，每个家庭中的权威人物是不同的，可能是父亲，也可能是母亲。若是成年后无法和自己的权威父亲或者权威母亲重塑内心真正和谐的关系，我们

就会一生深受这种潜意识需求的折磨，我们的行为举止受这种内心渴望的驱使，就会无意识地反射在我们与各类“老板”的关系上。

我始终坚信：老板文化是领导力在中国真正落地的最大瓶颈。而在今天的互联网时代，对我们来说领导力就是如何不断颠覆自己，并洞察和理解人性，做到在生活和工作中的知行合一。我相信，与老板文化再见的那一天，也是我们拥有自由灵魂的那一天！

### 作者简介

Helen He (何辉) 是零领导力人才发展公司的创始人和 CEO。零领导力致力于开发洞察人性，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力之旅平台。零领导力公司自 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文化传播总监，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。

**我认为：工作地点只是一个修身之处，每个人其实不是在为老板做事，而是在为自己做事；每个人不应是来找“组织”、“主子”；而是来发挥自己的长处，并不断挑战和突破自己。今天是时候说：再见吧，老板文化！**

## 两海学记

## 卓越可以被传承

文 / 郭海晨 (Henry Guo)



前些日子有幸，被邀请去参加波士堂节目，当了一回观察员，对面坐着的波士，是 51job 的甄荣辉先生，做节目之前，我被制片和导演要求，预先做了功课，反复阅读了 60 页左右的背景材料，发现我自身和甄先生有颇多相似之处，我们都做过学渣，初中我考过班里的并列最后一名，甄先生当年会考，全香港只有一所学校愿意录取他，我们都逆袭上来做了学霸，然后上过 500 强企业晋升快速道，优异业绩，商学院，马足出群不恋栈，燕辞故垒更图新而转身创业等。

👉 **共鸣、相惜**：现场访谈，跟甄先生交流，语有往返，心亦吐纳。我是在三个观察员中，唯一被甄先生三次提到，要请我吃饭的，荣幸之余，思考个中缘由，我觉得是我们身上的某些共同的东西，被彼此识别而产生了意和神伴。天下英雄都应该是相通之处的。

甄先生已经建成接近百亿规模的功业，我这样说，并非不屑前贤，目空无物，也非是想给自己贴金，甄先生年岁长我不少，又比我早十年创业，波士堂上语论快语破瓜，畅达淋漓，立意高

迈，心智睿深，我坐在观察员位置，心中暗想的是“大丈夫生当如此，彼可取而代之”，回来后跟我的团队小伙伴们分享感想就是，有朝一日，我们之中的几个也会坐上我对面的那个位置。

👉 **乾坤命定**？敢想归敢想，我仔细思考，到底是什么，造就了普通香港青年一路刀戈逞勇武，逆袭成为商场声名卓绝煊赫的人物，按中国的古典理论，一命、二运、三风水，我略通相术，我注意到甄先生的耳线上端，高于眉毛，相书上讲这样的人能长寿而且有天赋，人中深阔，身体好而经得起风浪，现场我还注意到主持人也有这个相，看来成功者都有乾坤命定的禀才成分。

但同时，在企业中有类似相貌的人非常多，有的一辈子也就是个资深技术流刀客而已，坐等天赐而成就几十亿甚至上百亿商战霸业的并非大概率。

二是运气。甄先生 99 年弃世界知名公司中国区 CEO 职位创业，赶上了互联网发展的第一波高峰，04 年公司就上了市，时人谓之风口上的猪也能飞翔，但能在那个当口，赶上那个风，按甄先生自己在波士堂的现场总结，

需要自己突破自己，人的局限是我执 - 自己以往的成功方略和成功经验，以及法执 - 自己所积累的成功知识，要革自己的命，是最难办到的。天下有几个能弃稳定的百万年薪，而做到知者见于未萌，决然选择去面对未知的战场，所以命格、运气一切绝非偶然。

甄先生的企业上市后，遇到过几个强劲对手，就像当年汉、唐边上的游牧民族对手，不是自乱，就是被击败，烟云过眼，古来三五个英雄，雨打风吹何处是，汉殿秦宫，这就不是命和运可以简单解释的。

👉 **卓越使然**：我在现场对甄先生最后的观察总结是，他能清醒地鄙弃俗艳的逐奇而失正的商业跟风，驭奇归正，始终抓住商业的基本逻辑“盈利是王道”，并有一个格高境大的平衡进取，知其雄守其雌，在自我和他我之间，在逻辑、靠谱和创意突破之间，在理性和感性激情之间，在短期、中期和长期之间，在渐进性创新和革命性创新之间的平衡用力进取，在核心业务和增长、种子业务之间形成组合，从来一思进，未见一思停而获得可持续性的商战胜利。

我私下的评价结论是：“思维在智慧层面而非智力层，傲（因优秀卓越而骄傲）而不肆，按微信上流行的帖子中所定义的，从性命上升到了生命和使命。

概而括之，甄先生很卓越，永远希望做得更好，以甄先生年轻时的经历，20 口人挤 80 平方米的房子，洗个澡都需要动脑筋抢位竞争，不知如何读书求取功名，应验了曾国藩所说“人非生而卓识，须勤勉磨砺而出”。

👉 **卓越是传承的**：我在商学院给 EMBA 教授从东到西的领导，给企业做高管导师和教练，下马论道经年有余，我常挂在嘴边的一句话是，只有领导人才能开发领导人，原因是我相信自己成长为一个优秀商业领导人，并非完全学自万卷书，更多的是从我上马杀贼的成长经历中见贤思齐过的优秀前辈身上，被开悟而传承下来的。

我猜想甄先生跟我有类似的经历，其早年所就职的优秀公司中，必定有很多卓越的前辈和公司卓越的实践做法，造就了甄先生身上的卓越基因。甄先生在节目里多次提到，他的目标不只是一个基业长青的好企业，而是

成就一个像 GE 一样的伟大公司。

👉 **卓越传承的使命**：寂然凝虑，思接千载，我突然意识到，人人皆可尧舜，我从 500 强德企来自立，创业有年，一直满意和满足公司的生存、成长、壮大，从来就没有想过我和我的小伙伴的公司，也应心追手摹甄先生那样，意指成就“伟大、卓越的公司”，而非只是“好和不错”。

取法乎上得其中，取法乎中得其下。要彻底拉开我们和我们的那些阿狗阿猫的竞争对手的距离，必须把不必人人皆圣贤的普通员工，化腐朽为卓越的神奇。佛家讲心量无涯无际的法旨，才能做得此点，作为先行者，我这样的领导人身负昭彰前修的使命，我不做，谁做？

意识到这一点，我跟我的小伙伴们在公司的“战国聚义厅”会议室闭门商讨，意图改变我们公司的 DNA 和使命。

👉 **卓越传承的实施布局**：欲图卓越伟大公司之业，可不是件容易的事情，我和我的小伙伴们，意识到要从公司的 DNA、宪法、法规、DNA 的落地、所有的客户、员工体验点把控去迈出跬步，做出改变。

• **公司的 DNA 重塑**：我的创业合伙人，早年来自于普华永道，我跟他合计、总结、整合了几家顶尖公司的 DNA，博撷众美，然后在公司“党校”、“干校”、“夜校”体系层层滚动培训，吴子曰：“昔之图国家者，必先教百姓而亲

万民”，全公司的员工，一个都不能少，天下盖有学而不能，未有不学而能者也。

• **公司的宪法、法规**：公司有一本员工必读、晋升必考的手册，叫“智驭之道”，是我们公司的人文和培养体系的依据，员工精神家园和文化宪法 - 用来识别人才，开发干部，为努力和成长喝彩，评估和依此提拔业绩突出者，激励和奖赏价值成就，并以此和所有潜在人才清晰沟通，我们整合我们从其他卓越公司中的借鉴，修改了其中“**我们是谁**”，“**价值观**”，“**行为风范**”等多处描述，其中“**我们是谁**”提到：

作为一家年轻的创业型企业，我们知道我们总将面临风浪，但如尼采所说，一切不能置我们于死地者，必将使我们更加强大地前行 - 我们志在成为最卓越的伟大公司之一。

我们牢记先贤墨子所说的“**名无简成，誉无巧立**”，为此，我们秉承**卓越理念和专业精神**，追求人生**卓越有为**，以**最专业**，作为全体员工的**标准和血液传承**。

#### 👉 **卓越理念** | 👉 **专业精神**

我们卓尔不群，不与平庸为伍，我们化腐朽为神奇

作为具有专业形象、专业态度、专业技能的专业人士 - 荣誉、勇气、承诺、自律

我们还把所有的形成描述的我们公司的 DNA、人文体系发布到公开的渠道，指望未来由于仰慕或匹配我们公司的 DNA，天下人才能够云集而景从，所谓得人者兴，失人者崩。

• **DNA 的落地**：我和我的小伙伴们，从其他卓越伟大公司的借鉴头脑风暴中，琢磨出了比如“1带3的小英雄教练”项目，“智驭好文档”，“卓越大运动”等 8 个子项目，公司拨出一部分预算，每个管理领导层成员负责一个，每周向管理团队汇报进展，用各种形式，向整个公司的各个毛细血管渗透，把卓越基因，不止于言必玄奥的口号和洗脑层面，真正落地和植入我们员工团队的血液。

• **所有的客户、员工体验点**：我从高管导师和教练的心理学上学到，改变一个人，一个公司，无非两种方法，由内而外或者由外而内。如果整个公司所有的员工、客户所看到、所体验到的接触点，无法让人感觉到卓越，我们管理团队所颂扬的，就会被解读为雄谈阔论、好大喜功的宣传伎俩。

我和我的小伙伴们，从公司地毯的污迹、绿化上的灰尘、文档如报销单的格式规范、公司家具、茶具、文具的摆放有序、所有行为风范的细节、公司员工手册的印刷等诸多细节处移情思考，由外而内地传递非“高于平均”，“还行”而是“卓尔不群”的体验，

标准清晰不同，一些决策、修正行为也就是了然明确的了。

👉 **卓越的薪承火继**：卓越是很难被培训和教练出来的，更多的是通过前辈和前贤的无言之教，被代代传承下去。世风铜俗，趋利若鹜，我辈当风沉思，千秋大智总趋同，公司商业成功，霍然而起，伟然而生，卓然而立，有时无法解释，但是有而且是能被薪承火继地传承的。

法门无外乎“行千里路，读万卷书，观前贤而开悟”，由此布衣亦可做王侯。HR

#### 作者简介

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

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

## 文化锋声

## 智商比情商重要！

文 / 风里\_李峰



## ✦ 情商概念不科学

## 谬误之 1

## 概念内涵太多太杂

按照 Daniel Goleman 的说法，情商有四个方面，根据他的 360 度情商测评工具 (Emotional Competency Inventory, 简称 ECI)，情商素质有 18 个条目，以下是我的翻译：

- **自知 (self-awareness)**
  - 情感的自我意识
  - 准确的自我评价
  - 自信
- **自治 (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
- **知人 (social awareness)**
  - 同理心
  - 组织意识
  - 服务意识
- **治人 (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

除了传统智商的思维能力 (例如，分析思维、概念思维等) 和战略思维之外，情商几乎无所不包了！

所以，当你说一个人情商太低的时候，指的是他没有察言观色的能力；当他说一个人情商太低的时候，指的是他没有自我管理的能力。

## 谬误之 2

## 情感智力不是一种智力

智力 (intelligence) 与技能 (skills) 的区别在于：智力是最基本的的能力。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 g 因素 (一般因素) 在起作用。

## 谬误之 3

## 情商并不比智商更能决定成功

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了，那么就永远不能发现身高的真正作用。

根据我对领导人的长期观察 (我的学历是心理学博士，我的职业是人才测评师)，没有一个情商高而智商平庸的领导人成功过，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：最近有人发现，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！

## ✦ 心理学：

## 关于智商的已知和未知

1994 年，52 名权威智力研究者联名在《华尔街日

报》上发表了《主流科学的智力观》(Mainstream Science on Intelligence)，共计 25 条观点。对此，我逐条评述如下：

① 智力是一种通用的心理能力。一种理解周围环境的广泛而深入的能力。

评论：同意！智力是通用能力，所以，有别于技能。另外，它是心理能力，不是生理能力，所以，有别于运动天赋和演奏乐器的天赋。理解环境是适应环境的基础，所以，智力关乎生存。

② 如此定义下，智力可以测量，并且测得相当准。智力测验是众多心理测验和评估中最准确的测验之一。

评论：基本同意。我认为还不够准，但是的确比人格测验准多了。

③ 虽然智力测验有多种，但是测的都是一种智力。

评论：同意智力只有一种，同意 g 因素。不过很多人在抽象推理 (例如瑞文) 和语言逻辑 (例如华生·格莱士) 上的成绩相差很大。

④ 人的智力呈正态分布。

评论：智力一般的多，特别聪明的和特别笨的都少。

⑤ 智力测验没有文化偏差。

评论：基本同意。瑞文测验中国人做得好，但是华生·格莱士，没有西式教育背景的中国人就很吃亏。

6 智力的大脑机制尚不清楚。

评论：说的是实话。

7 在任何一个种族里可以找到任何智力水平的个体。

评论：当然！就跟身高一样。

8 白人的钟形曲线集中在 100 分智商，美国黑人集中在 85，拉丁裔美国人介于白人黑人之间。犹太人和亚洲人高于 100，但是具体高多少还不能确定。

评论：我感觉合乎常理。现在有些政治家和普通人为了捍卫“平等”的价值观而否认种族差异，实在是过敏。

9 智商与许多重要的教育、职业、经济和社会指标高度相关，其程度可能超过其他任一可度量的人类特征。无论智商测验测的是什么，其实用意义和社会意义重大。

评论：智商对一个人的影响，比其他个体差异要大，所谓其他个体差异，包括态度、价值观、性格等。

10 高智商是一个优势，因为实际上所有活动都需要一些推理和决策。

评论：对于领导过程尤其如此。

11 高智商的实用性优势随着生活场景的复杂性而增加。

评论：经营管理应该属于最复杂的人类活动之一吧。

12 智力差异当然不是影响教育培训效果和复杂工作业绩的唯一



因素。但智力往往是最重要的因素。

评论：同意。真正的专家，从来都不认为情商比智商更重要！

13 某些个性特征、特殊天赋对于很多工作是重要的，但是这些因素没有智力那样跨越不同任务和场景的通用性。

评论：这句话适用于情商。有些工作需要某种“情商”，有些工作不需要某种“情商”，但是所有工作都需要智商，智商比情商更加通用。

14 遗传的作用在 40% 到 80% 之间。这说明遗传对智商差异的影响大于环境。

评论：遗传还是环境更重要的争论，其实已有定论。有的学者认为，遗传决定了智力发展的上下限，环境决定了智力发展到上下限之间的哪个点。

15 同一家庭的成员之间智力差异往往相当大。子女与父母任何一方之间有一半的基因相同，兄弟姐妹之间平均来讲也是一半基因相同。

评论：这就解释了为什么普通智

力的父母可以生出聪明孩子，以及为什么兄弟姐妹之间智力相差会很大。

16 智商很大程度上是遗传的，并不意味着环境没有影响。不过，智商在童年逐渐定型之后，基本上不再改变。

评论：早期教育重要啊！

17 虽然环境对智商的差异有很大影响，但是我们不知道如何改进智商。

评论：早期教育重要，但是我们不知道什么样的早期教育是对的，什么是错的。悲剧！

18 遗传导致的差异不一定是不可补救的（例如视力缺陷）。环境导致的差异不一定是可以补救的（例如某些不可逆转的脑损伤）。

评论：勤能补拙！

以下观点事关种族差异和美国社会政策，我不做评论。

19 没有令人信服的证据表明种族之间的钟形曲线有合并的趋势。

20 种族之间的智商钟形曲线差异，在小学入学时和中学毕业时

基本不变。17 岁的黑人的平均智力水平相当于 13 岁的白人。

评论：这对黑人的打击也太大了吧！

21 黑人中间、白人中间、亚洲人中间、拉丁裔美国人中间的智力差异的原因相同。遗传和环境使然。

22 人种间钟形曲线差异的原因不明。种族间智商差异的原因可能显著不同于种族内不同个体之间智力差异的原因。

23 种族之间的智力差异因社会经济背景的相似而变小，但是仍旧有实质性差异。

24 几乎所有自认是黑人的美国人都有白人血统，大概 20%。智力研究中的种族以自我归类为准。

25 研究结论不决定也不排除任何社会政策，因为研究结论不能决定我们的目标。但是，研究结论有助于评估我们追求目标的各种方法的成效和副作用。

两年后，美国心理学会的专题项目组通过系统总结，发表了《智力：已知和未知》(Intelligence: Knowns and Unknowns)，得出 7 条结论。与以上 25 条只有两个地方不同：① 该文认为种族间的智力差异有缩小的趋势，② 该文否认亚裔美国人智商比美国白人高。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

## 组织发展

## 你能够创造组织文化吗？

文 / Naomi Stanford



经理人经常会说“创造一种文化……”，就像在“全球扩张战略中的宜家正在做的那样，通过共享民主的企业价值观，来创造一个能联合公司品牌和人力资源战略的具有全球性的内部文化。”这是一种混淆视听的说法，因为宜家已经由文化的驱动走向国际化。

“创建文化”这种说法只适用于两种情况。

- ① 建立新公司；
- ② 两个或两个以上公司进行并购，无论出于何种目的，总之最终产生了一个新组织。

以上两种情况下，你便可以在“一张白纸上”创造一个组织文化。（此处“创造”的定位为“第一次做某件事的行为”）因为组织文化并不会从“完全没有”的状态一下子爆发出来，所以上述组织也只能用“有点像白纸”来形容。甚至在一开始，创始人和早期员工的心态、喜好、经验以及新实体的商业模式、所处国家的文化、战略都会慢慢推动组织随时间发展而形成独特的文化。

一般来说，经营业绩不佳或业务战略改变会促动组织做出“有计划地”改变组织文化的决定。因为有所计划的变革是一个缓慢而

**这种管理类型的文化变革并不简单，它们也并非操作组织的杠杆。然而组织文化是可以被改变的。事实上，无论文化变革的意图是怎样的，文化的变革总是在持续不断发生的。然而不幸的是，文化变革计划往往注定会失败，因为文化变革“专家”总是会掉入陷阱。**

往往伴随着痛苦的过程，所以应该有一个令人信服的业务理由来推动其发生。以索尼为例，当索尼在电子产品制造领域渐渐失去以往的优势时，它决定为旗下的全球知名品牌（Playstation 便是其中之一）投入更多，多过非知名品牌。这一品牌侧重“促使公司积极投入到已对组织其余战略产生深远影响的文化变革之中。”正如索尼 CEO 出井伸之所述：“我们必须从完全的制造业文化转变为以知识为基础的全球性文化……这本身便是一种商业模式的再造。”

这种管理类型的文化变革并

不简单，它们也并非操作组织的杠杆。然而组织文化是可以被改变的。事实上，无论文化变革的意图是怎样的，文化的变革总是在持续不断发生的。然而不幸的是，文化变革计划往往注定会失败，因为文化变革“专家”总是会掉入陷阱。

艾德加·沙因曾著文讨论过当人们试图进行文化变革时容易遇到的 5 种陷阱。他认为“人们在处理复杂的社会系统时，并没有把文化和社会因素考虑进去”，因此以下陷阱往往容易得逞。

① 基于某种诊断或评估而开始文化变革，这是错误的，因为：

- ① 人们并不一定道出真实的心声。
- ② 提问往往会引发未知后果。
- ③ 通过“诊断”，人们往往会接受一个暗示，那就是必定会有一个“疗法”存在。
- ④ 认为文化变革的推动者不是构成文化单元的一群人或团队，而是一个人。
- ⑤ 认为领导者知道文化是什么，还有更糟糕的情况——咨询顾问认为领导者知道文化是什么。
- ⑥ 认为个人的评估（通过访谈、问卷调查等而获得）对解读团队状况是有效的数据。
- ⑦ 认为咨询顾问应该使用基于成熟理论或成功经验而得的标准方法进行文化变革。

一旦落入以上一个或几个陷阱，用沙因的话说，“咨询目标会变得非常混沌。在我自己研究组织文化的过程中，我常常发现在组织中存在许多强有力的亚文化，这些亚文化往往有不同的目标。那么我的工作究竟是以整个组织体系为出发点去协同、整合它们，还是任由它们去‘争斗’从而选出一个优胜者？”这一窘境加深了文化的复杂性，因此“一刀切”的做法并不能在所有组织中通行。



文化变革的成功可能无法仅仅依靠宣布或推动一个“变革计划”来达成，而更多地需要满足以下六个条件：

注：此文摘录自我的著作《组织文化》。<http://www.amazon.com/Corporate-Culture-Getting-It-Right/dp/0470932198> 

#### 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。

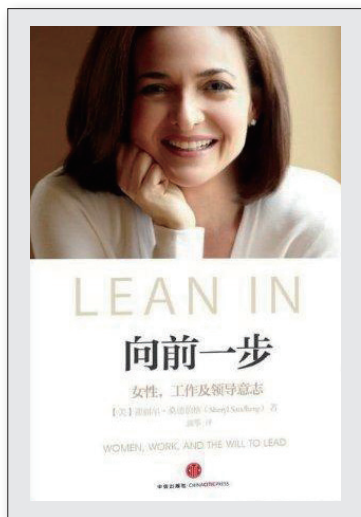
Naomi Stanford 博士已撰写两本组织设计方面的著作：

《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。

条件	评论
<p>说明清楚，并精心制定出想改变文化的商业理由，这种文化是与经营策略和/或提出业务问题绑定在一起的。</p>	<p>这就要求组织系统要能够感知和检测环境的变化，它必须做出战略性的业务响应，例如竞争威胁。需要注意的是，如果经营策略改变或业务出现问题，可能没有必要考虑文化变革。“想到文化的许多元素实际上有助于解决问题这种可能性，即文化是力量的源泉，没有很大的努力和付出，是无法改变它的。”</p>
<p>通过一系列相似的价值，为提供业务战略和/或解决商业问题确认原理，并拥护、共享、由员工采取行动。（虽然反映在不同组织的不同部分），适当的商业模式。</p>	<p>价值观，信念和员工个人的臆断至少是企业“同步”的，即是建设性的而不是破坏性的。 员工没有被强迫在一个他们不认同的工作价值体系中工作。</p>
<p>通过原理调整措施、语言、政策、工作过程/流程、物理环境和其他基础设施并专注于提供企业战略。</p>	<p>如果这种调整需要改变一个或多个子系统，例如：如果新的服务标准需要制定，如果制造工艺需要改变，又或者需要再融资，系统是否可以在对应方面做出变化？系统是否具有灵活性？系统是否可以创新？</p>
<p>向领导人提交明显、持续、可信的以及建模期或要求的方式。“我们在这里做事的方式。”</p>	<p>领导者共同合作来建立模型所需要的文化。他们还没有形成自己封闭的亚文化以致阻止听取员工的担忧、做出假设、用不充足的信息进行判断和决策。</p>
<p>认识到任何可能的文化变革的限制和边界。（包括历史，传统，商业模式和资源约束）</p>	<p>符合路径依赖*（借用经济学术语，见下文定义的术语）的概念，组织只有一个特定的文化“运动范围”，即与过去的路径一致。以气候带的比喻这是不可能的-或者至少是容易的-把一种气候改变成另一个。 *路径依赖意味着，当前和未来状态、行为或决策取决于以前的状态、行为或决策的路径。</p>
<p>接受该计划的文化变革需要很长的时间（几年而不是几个月），并且这种文化正在改变一切与计划变革无关的时间。</p>	<p>任何有计划的企业文化变革与社会文化的变迁同时发生。保持两个统一有点棘手。 除此之外，有计划的文化变革需要很长的时间，花费5-10年的时间并不少见（未必直接归属于该计划的文化变革计划）。</p>



## 《向前一步》

女性，工作及领导意志

Lean In: Women,  
Work, and the Will  
to Lead

作者 / 谢丽尔·桑德伯格

译者 / 颜箬

出版日期 / 2013年7月8日

出版社 / 中信出版社

### + 作者简介：谢丽尔·桑德伯格

谢丽尔·桑德伯格，曾任克林顿政府财政部长办公厅主任、谷歌全球在线销售和运营部门副总裁。现任Facebook首席运营官，被媒体称为“Facebook的第一夫人”，她也是第一位进入Facebook董事会的女性成员。同时，她还是福布斯上榜的前50名“最有力量”的商业女精英之一。2013年，她荣登《时代周刊》杂志封面，并被《时代》杂志评为全球最具影响力的人物。目前，她已经成为千百万女性眼中集家庭与事业于一身的成功典范。



### + 内容概述

作为全球最成功的女性之一，谢丽尔·桑德伯格在本书中深刻地剖析了男女不平等现象的根本原因，解开了女性成功的密码！

- 1 向前一步，勇敢进取
- 2 平衡工作与生活
- 3 拥有更加开放的心态

女性只有向前一步，勇敢地“LEAN IN”，才能发挥出自己的潜力，获得事业与家庭的双重平衡，享受成功的幸福人生。

## 读者感悟

Facebook 首席运营官桑德伯格在新书《向前一步：女性，工作及领导意志》依据她和周围女性的经历，写了女性在工作中面对的挑战，以及女性进取的社会障碍和自身内在障碍，意在向“真正的男女平等”目标靠近。我梳理了书中提到的几点。

❶ 社会的固有偏见影响了女性对自己的要求。“人们对男性抱有职业成就的期待，对女性的期待则是可有可无。更糟糕的是，‘她很有抱负’这句话在我们的文化里并不是一句赞美之言。男性的进取、强大、成功会不断地受到人们的称赞、喝彩，表现出相同特点的女性却常常受到社会的惩罚。”同时，“有来自社会的压力让女性从年轻的时候就考虑婚姻问题。他们会说，最适合结婚的女人很早就结婚了，她们会在‘好男人’被抢光之前先下手为强。”

❷ 对男性来说，成功度与受欢迎度成正比，而对女性来说则成反比。这是根据海蒂·霍华德案例（一篇描述一个成功企业家的创业故事的文章，唯一的改动是主角名字，分别为女性的海蒂和男性的霍华德，结果显示大家更想要和霍华德共事，而海蒂则被认为很自私）

研究得出的明确结论。

书中详细说明，“我们对男性的固有印象是：他们是提供者，有决断力，积极进取。对女性的固有印象是：关爱他人，敏感，热心于公共事业。我们将男性和女性的特点对立起来。海蒂专注于事业，这种做法违背了我们对女性的固有期待。然而，和海蒂做法相同的霍华德却符合我们对男性的固有期待。最终结果，我们喜欢他，不喜欢她。”

桑德伯格觉得这种偏爱正是使得女性在职场上退却的核心原因，这也是她们不想过多进取的核心原因。这样的压力下，“女性害怕不被人喜欢，害怕做错选择，害怕引来负面的关注，害怕飞得越高跌得越重，害怕被评判，害怕失败；甚至还有恐惧的‘三合一’：害怕变成糟糕的母亲/妻子/女儿。”

❸ 传统婚姻中男性对职场女性的态度。“在提拔资质够格的女性时，他们否决的概率更大，也更倾向于认为女性员工比例较高的公司运行会相对不够稳定。研究者推测，传统婚姻关系中，男性对女性的这种敌意并不是公开的，反而是一种‘好心的性别歧视者’的态度。这些男人或许还相信女性在特定领域（比

如道德伦理方面）更加擅长，所以更适合养育下一代，而不适合去追求事业的成功。持有这样态度的男人极有可能意识不到他们正在有意无意地伤害着自己周围的女性。

❹ 我们对女性高管和男性高管采用的是双重标准。不管是男性还是女性，他们在职场上都希望从女性那里得到更多的时间和善意。“如果这位高管是男性，即便我还是会因为他的行为而气恼。但不会觉得他是针对我个人。”

这本书有女权主义的论调，在桑德伯格发现事实社会依然存在偏见的情况下，罗列出她所认为的所有对女性职业发展有影响的因素。她不讳忌自称女权主义者，也不怕他人的非议和流言。她支持男人在妻子为事业努力时平摊家务，也期待社会尊重已经出现并将可能数目更多的“家庭妇男”。最重要的是，如桑德伯格所说，她期待的是提出问题，发现问题，然后大家共同正视，给职业女性更多鼓励的声音、合适的公司政策和发展的空间。

## 名人推荐



“对于如何处理和克服职业发展‘方格架’上出现的挑战，谢丽尔给出了非常实际的建议。在读《向前一步》时，我时常会点头、大笑。这是本很棒的书，诙谐幽默，率直敢言，对各个年龄段的女性和男人来说都是一本有意义的读物。”

康多莉扎·赖斯 美国前国务卿

“过去的5年里，我一直在谢丽尔的身边办公，几乎每天都能从她那里学到东西。她才智过人，可以在错综复杂中突围而出，为最困难的问题找到解决方案。《向前一步》将她对信息的综合能力与她的知人善任相结合。这本书机敏、坦率同时又有趣，她所说的话将帮助所有的读者（尤其是男性读者）成为更优秀也更有效率的领导者。”

马克·扎克伯格 脸谱网 (Facebook) 创始人、首席执行官



## 《俞敏洪口述》

### 在痛苦的世界中尽力而为


口述 / 俞敏洪

编著 / 优米网

出版日期 / 2012年7月1日

出版社 / 当代中国出版社

#### + 作者简介 俞敏洪

 俞敏洪。新东方创始人，著名英语教学与管理专家。1980年考入北京大学西语系，本科毕业后留校任教；1991年从北大辞职，进入民办教育领域，1993年创办北京新东方学校，现任新东方教育集团董事长。被媒体评为最具升值潜力的十大企业新星之一，20世纪影响中国的25位企业家之一。

#### + 内容概述

《俞敏洪口述：在痛苦的世界中尽力而为》详细讲述了俞敏洪的大学时代尤其是大学毕业后那段足以让他铭记一生的艰难创业历程，以及所遭受到的各种苦难与危险。不过，富有韧性的俞敏洪顺利地度过了每一个难关。在书稿的最后，俞敏洪以人生的情与理为话题，



谈论了他对于名利、荣辱的看法，得出了许多令人茅塞顿开的哲理性话语。可以说，俞敏洪凭借着自己的精神力量与强大的心理力，而成为痛苦世界中始终坚强乐观的一份子，始终以一种对自己负责、对他人负责的精神尽力而为、经营人生。值得一提的是，俞敏洪在书稿中还透露了新东方由弱到强、以及所经历的发展困惑期中诸多鲜为人知的内幕，流露出他对于企业管理之道的体悟。

#### + 编辑推荐

第一部由“中国最有钱的教师”、“学生规模最大的校长”、“知识分子成功创业的典范”俞敏洪口述（自述）的作品。具有俞敏洪的名人品牌效应。市场中仅此一部，具有独一无二的优势。俞敏洪在书中泄露了自己的三大秘密：第一个秘密是揭示自己如何从一个穷小子，摇身成为富甲天下的绝对金领人士；第二个秘密是揭露了自己是如何在强悍老婆的鞭子下，蜕变成一个成功的男人；第三个秘密是泄露了自己为何想隐身寺庙、出家当和尚。

俞敏洪在书中暴露了自己的六大痛苦：第一个痛苦是自己两次遭遇绑架，险些被撕票；第二个痛苦是自己在没有成功之前，天天遭受着悍妻的折磨；第三个痛苦是遭遇了不讲情理的北京大学领导层，最终愤然辞职，忍受着失业的痛苦；第四个痛苦是请来了王强、徐小平这两个老哥们，不曾料想权力日渐被架空，真是“引狼入室”；第五个痛苦是领导着一个只会谈论尼采哲学、动辄大喊大叫的董事会，活活吓跑了拎着几千万现金、想投资新东方的养猪老板，痛失一笔庞大的资金；第六个痛苦是十分后悔将新东方上市，但如今只能硬着头皮往前冲！

## + 读者感悟

《俞敏洪口述：在痛苦的世界中尽力而为》是一本读来精彩又令人回味的“口述实录”。该书以俞敏洪原汁原味的语言风格、生动幽默的叙事形式、一波三折的真实故事，呈现了他从农民少年、北大边缘人，到落魄知识分子、成功企业家的人生传奇。

俞敏洪是一个农民的孩子，在其功成名就、可与世界一流学者坐而论道的今天，仍然保持着纯朴的农民本色。他不避言，刚考上北大时，在农村长大的他，曾经一张口就带着浓厚的江阴口音，让同学笑他讲的是“日本话”。因为英语口语发音问题，他曾在短短一个月内就被从A班调到C班。“一个农村孩子走进大城市之后的转变是深刻而又痛苦的。”他说，“我那时特别自卑。许多人走进了大城市，融入了大城市，就只提自己光荣的教育背景而回避自己灰暗的农村背景，这说明他（她）的自卑感还没有完全消失。”

俞敏洪从农家少年向成功企业家的转变，是学业突破、视野拓展、财富积累、事业提升的转变，但他纯朴善良的本质，从未改变。他说：“农民家庭出生的人，走到哪里都带着农民特色，只要开口一交谈，就能认出彼此，生出很多亲近。”他也说：“自卑并不可怕，可怕的是，自己丢失了自强不息之心，缺乏善良本性的储备和保护，最终由于生存利益而转变为对他人时时侵犯的邪恶者。”

对于没有什么文化的父母，俞敏洪始终保持着发自内心的尊敬与感恩。如今，他更为自己是农民的儿子而骄傲。“我从父亲那里学到了宽厚，学到了退一步海阔天高的态度；我从母亲那里继承了坚韧不拔、决不放弃的精神。今天我做事的风格和为人处世的态度，几乎一点都能够从我父母身上找到根源。”

纯真本色，是俞敏洪人生成功的重要基石。因为纯真，所以简单。因为简单，所以繁



杂的事被他化繁为简，让他有足够的时间和精力专注于自己的“新东方”事业，而不被旁枝末节所困扰。

俞敏洪开创了英语教育的新纪元，带领新东方创造了中国教育的奇迹。原来，紧张的考前辅导也可以“三边教学”。即，一边弹吉他，一边唱英文歌曲，一边融入大量的语言学习知识点；原来，在英语教育中，也可以重塑一个人的灵魂；原来，激情教学体现在每一句话里——励志之言打动人心，幽默之语润物无声。在新东方创办之初，他就是这所学校里的“大厨”，所有的品牌教学都是他的拿手好菜。

俞敏洪成长为企业家的过程，是一个痛苦修悟、不断试错、求新求变的过程。现如今，“新东方”遭遇了私人企业向现代化、资本化企业转变必须经历的瓶颈，成功破解问题可以迎来新一轮的发展高峰，而处理问题不慎，企业将直面生死。俞敏洪的化解方法并非西方冰冷僵硬的股权分配制度，也并非制度化流程，而是用东方智慧，消解西方管理方法的生硬，同时，用西方管理的方法修正东方的过度人情泛滥。新东方的教学、管理、发展模式，创造了一个属于中国的东方管理奇迹。

俞敏洪的性格里有执拗也有圆融。在大学时，他的英语口语明显“短腿”，他就选择了要做一个“单词王”，利用一切能利用的时间疯狂地记忆单词。别人毕业后可以轻松创业，他却要一波三折。他承认自己并非天之骄子，没有傲人的天赋，他的同学可以像雄鹰一样直接飞临金字塔的顶端，而他只能做一只不断跌下又不断砥砺上行的蜗牛。当然，他也始终相信在登临金字塔顶的那一刻，雄鹰和蜗牛眼中的风景是相同的。

这本书是俞敏洪前半生智慧的总结。亲情、友情、爱情、同学情、同事情，充满字里行间。往往，在俞敏洪的事业步步高升的时候，也是他心灵最痛苦的时候。这种痛苦包含了创业的艰辛、世情的淡薄，也有对生命意义、价值追求的深刻反省，还有个人对社会责任思考。

在书中，俞敏洪说最大的人生经验是：艰苦拼搏之后获得的幸福快乐与伸手可得幸福快乐并非等值的。攀登金字塔的过程越艰辛，对成功、对快乐、对人生的理解，便越深刻。其中真味，只有体验了过程的人，才能体会和懂得——这是他千金不换的生命财富。



## 有多拼就有多酷

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

“我是大四学生，正为落实工作而奔波。不久前去一家投资公司面试，开头挺顺利，后来主考经理问‘怎么证明你是个能拼的人？’我脑袋一晕，支支吾吾回答，完全没有重点，彻底失败。徐老师，遇到这样的问题，究竟怎样回答才好？”

惴惴不安的毕业生”

亲爱的惴惴不安，

搁十年前我更有自信回答你。当时我负责雇主品牌推广，与许多大学生打交道。代沟是无可回避的事实，今天的我已经完全落伍，抓不到年轻人心理了。推荐你关注我朋友王海的微信号 kwhaikwhai。他创立顾问公司，一面向企业提供校园招聘服务，一面向学生提供就业指导咨询，和周伯通一样左右手互搏，却没有诱发解离性身份障碍。他撰写“每日一汤”启迪莘莘学子，坚持阅读的话，铁定大有裨益。需要注意的是，心灵鸡汤本质上仍然是鸡汤，喝多了还是会油腻，这时不妨啜饮些藏茶来解油，比如仁波切们或者堪布们写的上师箴言。

这位经理让人想起地产投资

行业的熟人C先生。他对人力资源持极其鄙视的态度，虽然他太太就是人力资源部同事。每天和商贾巨富打交道、自命不凡而又高度紧张的人，问出如此挑衅性强的问题并不奇怪，这是他们与人沟通的基本形态。某次在饭局中，C指着一位年轻人对我说：“徐亦立，Brian是能发大财的，因为他和我一样俗，不像你那么清高。”我恭维说：“过谦了，论起俗来，我认识的人里谁都及不上你。”如果想在杂志写专栏文章，你可学我。如果想要到投资公司工作，你要学他。

许多人津津乐道于“杀手问题”，你遇上的也属此类。以我多年的面试经验，它们造成被试人难堪、满足主考人虚荣之余，并不见得有助遴选英才。候选人的复杂和多样，不是某个问题能覆盖的。有个时期我幻觉找到了答案（或者说问题），灵感来自于奥斯卡得奖影片《兰花贼》。面试结尾我问：“如果可以与任意一个人共进晚餐，你会挑选谁？”如果候选人选择已故的奶奶，我会判断他/她重视家庭，如果候选人选择李嘉诚，我会判断他/他有创业精神，诸如此类。攻破了我提问逻辑的是一个来自江西

的短发男生（如果我编造故事，是不会有如此明确细节的），他的回答是：“我选你啊！”除了他是个特别想要工作的马屁精，我什么信息也没得到。此后我放弃投机取巧的念头，诚实运用结构化行为面试指南来提问，虽然枯燥却有效。

怎样回答这个促狭问题？四平八稳的方法肯定行不通，我教你一招险棋，可能有出其不意、一击而中的效果。开口之前，你必须把表情和肢体调整到临界爆发的紧张，可以参考电影《25小时》里爱德华·诺顿入狱前晚面对镜子的大段独白。如果你没看过《25小时》，别玩手机上的2048游戏了，赶紧去找来看。如果你刚看过《小时代》，别浪费时间了，赶紧找阴凉地呆着去。

身体进入状态后，你必须用快速语调一口气说这段话：“我不能拼？不能拼我不会来到这里！我出生的地方你只在自然灾害报道里才听到过，我小时候家里的财产是装救济粮的麻袋，我上学的体育锻炼是被高年级学霸当沙包殴打，我十来岁跟父母在工地上干半个大人的活挣十分之一的工钱，我夜里拼命读书成绩比所有同学都好，却因为没有户口不

能上大城市高中，我以本地第一名考上大学金融系却被老师呵斥没iPad就别上他的课。我咬牙切齿克服所有一切困难才坐在这里和你谈话。你倒说说看，我能不能拼？”

用不着担心你的经历和这个故事不尽相同，或者干脆没有任何相同。能不眨眼皮不喘粗气说完这一段，你已经具备了投资公司最看重的品质：背离事实基础的自负。如果经理把你招进去再发现真相，也不必担心，他只会叹服后生可畏，撒谎都瞒过了他这样的老法师。

真谛是：答题必须掌握出题人的思路。目前我爱问九零后们“你最喜爱哪一部《小时代》电影啊？”如假包换回答“第一（或二或三）部”的，我一概剔除；傲娇带萌回答“人家都喜欢”的，我一概拒绝；自作聪明回答“小四的下一部”的，我一概摒弃。我唯独中意的答案是“《小时代》是什么东西啊？”

我就是我 **IR**