



智享会
HR Excellence
Center

让学习回归苏格拉底时代

EMG 大学项目贴合业务需求，对企业学习与发展思路先破后立、回归本源，既具有创新，又紧扣移动互联网时代的特征。

吕雁——有行动力的思考者

她不止于想，不止于说，而是用行动去落实，去改变，去影响，令人坚信她的所思所想，终有一天会在某处连成美丽的画卷。

都是绩效管理惹的祸

企业本身追求高绩效的商业表现没有错，关键是如何通过文化和制度充分调动人的积极性来达成这个商业目标。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2014年第5刊 NO. **25**



我们在改变
且看“新生代员工管理”



传递智慧 分享实践

《HR Value》
人力资源智享会会员杂志



顾问团成员

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

编辑部 Editorial Department

出品人 Publisher 金景 Mark Jin
执行主编 Executive Chief Editor 赵娴 Medyr Zhao
编辑 Editor 秦蕙颖 Luna Qin
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 张弓 James Zhang 李杨 Nono
责任校对 Proof-reader 王辛茹 Christina Wang

发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager 章承诚 Jack Zhang
发行专员 Distribution Specialist 汤妮琳 Lily tang

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

14 前沿 | FOCUS 校园招聘中企业与学生的沟通

校园招聘中有两个必不可少的角色：企业与学生，这二者之间能否良好沟通决定着校招的结果，而这个沟通无疑是由企业来主导和推动的。

46 专题 | FEATURE 我们在改变 ——且看“新生代员工管理”

思索是孕育改变的摇篮，实践是改变的行走之路。新生代员工管理，让企业从思索到实践，用变革和创新顺应时代趋势。



98 专栏 | COLUMNS

- 两海学记 | 变革之魂2 变奏三曲
- 宏观培训 | 谁主宰你的事业发展?
- 文化锋声 | 人力资源如何做到战略(上)
- 何谓领导 | 幸福只是一念之差·新年心幸福
- 组织发展 | 管理层级和管理幅度

72 人物 | PEOPLE 因为热爱，所以精彩 ——齐家网高级副总裁罗晶 (Jason Luo)

“你不能决定生命的长度,但你可以决定它的宽度”Jason 坚信这一点,扎根企业,干一行爱一行,努力把短暂的人生活得更精彩。



6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 + 连线 |

14 | 前沿 |

- 校园招聘中企业与学生的沟通
- 让学习回归苏格拉底时代

30 | 特别报道 |

- 发展 VUCA 自变领导力
- 以 NASA 的方式打造卓越团队

36 | 微语录 |

突然，对马拉松上瘾

38 | 猎头村村长观察 |

浅谈企业内部猎头

42 | 劳动法苑 |

- 用人单位“管理义务”在司法实践中的运用
- 适用规章制度解雇员工仍应考量合理性

46 | 专题 |

我们在改变——且看“新生代员工管理”

- Part1 探究——众说纷纭新生代
- Part2 实践——案例纷呈新举措

66 | 人物 |

- 吕雁——有行动力的思考者
- 罗晶——因为热爱，所以精彩

78 | 观点 |

- 团队教练：如何发生作用？
- 都是绩效管理惹的祸——企业管理之路：从高绩效到高成就

84 | 研究 |

2013-2014 中国 A 股上市公司 高管薪酬调研报告

98 | 专栏 |

- 变革之魂 2 变奏三曲
- 谁主宰你的事业发展？
- 人力资源如何做到战略（上）
- 幸福只是一念之差·新年心幸福
- 管理层级和管理幅度

108 | 新知 |

- 《你就是艇长》
- 《拥抱变革》

112 | 职场问与答 |

微信是个祸害

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

近期，我作为业务领导，参与了一个与 HRBP 有关的培训，有幸在培训现场与众多人力资源精英们互动、交流，聆听了许多真知灼见，获益颇丰。学习是思考的最佳工具，精英们的见解促使我思绪飞扬，在此，精简一二思索片段，与 HR 同仁们探讨。

大家都在成为“业务伙伴”的道路上跋涉，在这个过程中，有两类 HR 非常为我所关注。

第一类，“太”专业的 HR，这类 HR 专业素质极高，对人力资源各大模块了如指掌，对自身工作异常专注，“两耳不闻窗外事，一心只做 HR”，令人敬佩，却不太讨业务部门的“欢心”。因为他们没有让 HR 的专业知识发挥更大的“价值”。彼德德鲁克说过，做对的事比做对事情更重要。对 HR 来说，什么是真正对的事情？在以达成商业目的为主的企业中，想必是“以业务战略为导向，以业务需求为目标”吧。谁是企业最重要的客户？企业的核心竞争优势是什么？企业当下面临怎样的成本挑战？只有在了解业务状况甚至是业务痛点的基础上，HR 才能用自身的知识进行问题诊断，而后进行有的放矢地解决。只有在这个前提下，HR 的专业技能才实现了价值“最大化”和全面化，避免因太专业而“曲高寡和”。

第二类 HR，他们亦非常勤奋、努力，并且“外向”，他们希望满足业务部门所有的“需求”。这同样也是一个误区。如前文所言，满足需求的前提是理解业务，但“理解”并不意味着全盘接受、照本宣科、严格执行，这样的 HR 只是“order taker”，而我们的目标是“business partner”，这二者之间的区别相信大家都能体会。

以上二类 HR 并不罕见，或常常在你我身上交替出现，但我更希望，读者们比后发现自己具备第三种特质：既摆脱了“Too HR”的形象，又避免了做“order taker”，而能成为业务的知音，与他们聊聊 KPI，谈谈业务发展情况，从而致力于推动整个 HR 团队提供更好、更准确的服务，成为当下最“对”的 HR。这也是我眼中 HR 最应该具备的“responsibility”和“credibility”。

出品人 金景

飘飘缀枝头，
长青瑞意盎。
轻于春里絮，
重于冬日霜。



王湘鄂

麦肯锡
大中华区招聘经理

分享智慧
会聚朋友



陈德智

Federal Mogul China
组织与发展经理

View HR Value from business perspective

Create business value from human insight

从业务视角思考人力资源价值，
从人力资源洞察创造业务价值



古玲香

福特汽车
亚太区人力资源运营总监

搭建HR学习平台，
分享企业最佳实践，
促进HR同仁共同成长！





● 洪燕
福特汽车
亚太区领导力发展经理

感谢智享会提供HR同行
聚会和分享的平台，
让我们成为
更智慧的HR！



● 励勇
嘉吉投资（中国）有限公司
亚太区学习与发展高级经理

学习与分享的平台，
行业新老旧友交流的场所。
祝智享会越办越好！



● 逢焕双
马克华菲（上海）商业有限公司
首席幸福官

“智者心行，智者共赢”。智享会
为HR伙伴搭建了一个轻松交流的
平台。共同思考未来，共同创造幸福。
功德无边，福报无限。



● 王菲
赛莱默（中国）有限公司
人力资源总监

感谢智享会伙伴们为使命而工作的专业精神。
智享会为HR专业人士提供了一个高品质的分享平台，
这一平台帮助HR专业人士互相学习，提高专业水平，坚信HR
专业人士的专业素养正在积极影响着中国的经济和
从业人员的个人价值的实现。



● 张蕾
康维信企业有限公司
人力资源副总监

做永远让你的员工充满期待
看到希望的HR！
祝愿智享会成为HR人的价



● 邓玉霞
欧司朗
中国区招聘专员

智享会为HR提供了碰撞思维火花
的平台，在这里我也结交了友谊！
衷心祝愿智享会越来越好！引领
中国人力资源走向新领域！

① 第九届卓越人力资源周一北京站 精彩落幕



2014年8月20-21日，由智享会主办的“第九届卓越人力资源周一北京站”在北京圆满落幕。作为北京地区2014年度最专业、最盛大的行业峰会，本届卓越人力资源周一吸引了来自全国各地近300位企业HR参会，参会人员均来自于知名外资企业、国有企业以及部分本土领先民营企业的HR高管，现场30多位来自不同行业的领先企业的人力资源方面的资深人士作为分享嘉宾，结合其丰富经验与各自真实案例针对招聘任用与学习发展两大热点话题进行深入探讨，进行了多角度、多层次的精彩分享。

本届会议在招聘与任用方面针对服务企业战略、快速发展企业的人才吸引和人才争夺、人才吸引、大数据时代的招聘转型、招聘渠道多样化、招聘风险防范等话题以及学习与发展方面以研讨会+分会场+总结与深度挖掘+开放式讨论激发头脑风暴的多层次分享方式就学习发展与企业战略的匹配、关键学习发展项目案例分享、多样化学习发展方式、内部讲师有效性提升、学习发展项目与人才管理的结合等话题展开全方位讨论。参会嘉宾们纷纷表示了解的2014年最新的行业资讯令其收获良多。

本次大会邀请到了信诺全球健康福利、中信证券、约翰迪尔、阿里巴巴、蓝色光标、西门子(中国)、

- 1 陈双华 | 招聘调配总监 | 腾讯公司
- 2 胥亚楠 | 高级招聘经理 | 阿里巴巴
- 3 李金鑫 | 培训部总经理 | 中粮集团
- 4 牛培斌 | 全球业务运作-亚洲负责人 | 辉瑞公司
- 5 吴盛鹤 | 组织发展及培训部总监, 国内研发中心人力资源总监 | 完美世界
- 6 张怡茜 | 学习发展经理, 玛氏大学学习项目经理 | 玛氏食品(中国)有限公司
- 7 智享会“第九届卓越人力资源周一暨第十二届学习与发展年会”现场

首都信息发展、伊顿(中国)、甲骨文、天津金鹏、腾讯、东芝医疗系统、康明斯、辉瑞投资、中粮集团、万达学院、惠普、中兴通讯、西安杨森、中国移动学院、电装(中国)等近50位企业HR资深高管现场分享成功案例。

本次大会有奥星制药、巴德北京、国美电器、辉瑞、重庆东原房地产、远洋地产、龙湖置业、天士力控股集团、天士力制药集团、中广核工程、凯德商用、潍柴动力、托普索贸易、华谊嘉信、京东、正泽汽车零部件、蓝石博奥照明系统、阿里巴巴、蓝色光标、西门子、首都信息发展股份有限公司、伊顿、腾讯、礼来国际贸易、北汽福田汽车、海尔工业园、青岛海尔集团、托普索贸易、京东、诺维信、一汽轿车、新东方等超过200家知名企业的HR报名参会。

⊕ 特别鸣谢赞助商：

诺唯亚集团、科锐国际、佐佑管理顾问、集聘科技、职酷云信息技术、Talent Q、Korn Ferry、职慧、睿翔天际、中欧商业在线对本次大会的倾情赞助。

⊕ 特别感谢：

商业评论、经理人、中国人力资源经理、价值中国、BNET商学院、中金在线、经营与管理、首席人才官、31会议网、青岛市人力资源管理协会、豆丁网对本次活动的大力支持。

② 智享会 9 月 HRD Network 活动“中外企业人力资源管理的经验与挑战”圆满落幕

智享会 9 月份 HRD Network “中外企业人力资源管理的经验与挑战”活动在北京成功举办。本活动特别邀请到了在外资企业和本土企业有二十多年资深工作经验的人力资源高管红星美凯龙的副总裁谢坚先生和复星医药的高级副总裁李春先生，畅谈中外企业人力资源管理方式和人才管理模式，与大家一起思维碰撞，相互取长补短，探寻人力资源管理的新思路、新方法以及未来的发展方向。

现如今本土企业不断崛起，外企也在不断改革以便更好的适应中国市场，众多的外企人才大量流入本土企业，众多的外企为了适应中国市场而不断引进中国人才，为中外企业的人才管理带来了全新的挑战。很多 HR 在外企和本土企业的工作中由于企业模式的转换而感觉不适应，也有很多 HR 由于受本土企业管理模式的冲击导致工作模式的调整而头疼不已。因此许许多多的 HRD 报名此次话题，一方面希望通过本次活动的交流能够对自己的工作提供很大的帮助，一方面也希望能够把自己的经验分享给各位参会人，让更多的同行朋友能够更好得工作。

+ 本次活动包括：

湛新树脂、铁姆肯、明基电通、天泰焊材、晶科能源、欧文斯伊利诺斯、庞贝捷



管理、安永华明、申美饮料、庄信万丰、东方航空、圣戈班、溢达纺织、延峰百利得、西卡、爱美达、百事食品、旭辉、永恒力叉车、布勒、普华永道、光明等超过 50 家企业的 HRD 报名参会，现场讨论十分热烈，大家都表示非常开心能够有这样一个平台和各位 HR 从业人士进行交流，收获很多！

③ “领导力发展项目调研发布会” HR 前沿活动 8 月京城落幕



智享会 HR 前沿活动“领导力发展项目调研发布会”于 8 月 19 日在京成功举行。本次活动结合 HREC 人力资源智享会《领导力发展项目研究报告》的发布和解析，与现场 HR 共同探讨在实践过程中如何将全球总部设计和本土设计更好地符合内部员工的发展需要、如何进行人员的甄选以及工具和方法的有效利用、如何有效评估项目的效果并进行长期追踪等企业人力资源从业者所遇到的普遍问题和挑战。

第一位分享嘉宾是玛氏大学的亚太区域高级经理，为现场 HR 带来《2014 领导力发展项目研究报告》的解读以及精彩的案例分享；随后，福田汽车集团总经理助理兼人力资源部本部部长带来福田汽车集团的领导力发展项目分析；原法国汤姆逊公司亚太区人力资源副总裁分享了全球视野下的领导力发展；大北农业科技集团股份有限公司的集团培训总监、发展学院副院长带来领导力培养计划中设计模块的组合；落地与企业资源利用的最大化的深入解析；拜耳中国领导力学院前首席顾问，目前是本·来工作室的首席顾问吴女士为大家进行了以树立正确的领导力价值观为主题的演讲。最后的小组讨论环节由新浪网技术（中国）有限公司组织学习发展总监、北京四季酒店人力资源部副总监、约翰迪尔领导力发展经理带领大家溯源领导力培养的目的、战略意义与现今全球经济下的人才流动风险，参会嘉宾积极参与互动交流，现场气氛热烈无比。

+ 本次活动吸引了包括：

世纪互联、绫致时装、康明斯、方正集团、捷德（中国）、奥托博克（中国）、联想、阳光雨露、拜耳、诺维信、思特沃克、中国医疗器械、世光万代、新东方、软通动力、索迪斯、汇源食品、潍柴动力、美卓（中国）、阳光壹佰置业、蓝色光标、易宝支付、百度在线、中芯国际、阳光保险、东软集团、京东、民生电商、颇尔过滤器（北京）、新奥集团、诺维信、完美世界、北京四季酒店、石化盈科、惠普、央广传媒集团、北京大北农集团、中粮集团、纽迪希亚制药、特艺科技、神州数码、深圳市华星光电技术等超过 100 位企业 HR 报名参加。

④ 智享会 9 月内训平台试听课程“承诺! 承诺!” 活动成功举办

智享会 9 月份内训平台试听课程“承诺! 承诺!” 活动于 9 月 3 日在上海成功举办, 本次课程是由加拿大的 Eagle's Flight 公司研发的一门体验式的版权课程, 整个课程上半场完全由模拟游戏进行, 各位参会人分成 10 组模拟 10 个国家, 完成两个目标: 一是实现对选民的承诺; 二是达成联合国。各位参会人非常愉快的融入到游戏中, 根据老师的引导进行沟通交流。在整个体验式游戏中体会了如何与团队内成员以及如何与外部部门交流, 最终达成一致。后半场的活动各位学员各抒己见, 分享自己的心得体会。讲师蔡老师也对于前半场各位的表现进行指导和分析, 并与实际工作相结合, 更有利与各位把所学实实在在的用到工作当中去。



本次活动作为体验式课程深受大家的喜爱, 活动先后有来自福派博克高分子材料、东芝电脑网络、中航嘉信、迅达、庄信万丰、淘米网络、凯士比泵、

史泰博、摩根新材料、伊顿中国、联想集团、利惠商业、百事、三菱电机自动化、高士线业、康耐视视觉检测系统、TCL 王牌电器、山特维克工具商贸、声色广告、春和集团、徕斯机器人、百安居等超过 70 位 HR 报名参会, 各位参会的 HR 都表示从活动中学习到很多, 非常愿意引入本课程作为企业内训。

⑤ 8 月 27 日上海场 HR 前沿活动“人力资源业务伙伴的变革与挑战案例分享” 成功举办

智享会 8 月份上海场的 HR 前沿活动“人力资源业务伙伴的变革与挑战案例分享”于 8 月 27 日成功举办! 本次活动针对时下最热门的人力资源话题——HRBP 的工作内容进行设计, 深入探讨 HRBP 目前面对的困境和挑战。

活动邀请到了电通安吉斯的大中国区人力资源总监、阿克苏诺贝尔亚太区粉末涂料业务人力资源总监、华银金控执行总监、阿斯利康人力资源总监、TNT 大中华区人力资源总监、浦发硅谷银行人力资源部总经理、康维信人力资源副总监等七位资深演讲嘉宾现场分享, 与参会人积极互动, 共同探讨 HR 如何真正了解业务部门的需求、如何有效结合 HR 的专业知识解决业务部门的问题、如何在人力资源模式的变革过程中转变传统的思维、建立新的胜任力模型等一系列内容。

活动话题深受各位 HR 的欢迎, 有包括伊莱克斯、佛吉亚、博士视听系统、中德安联、中信国健、美敦力、菲尼萨光、益海嘉里、赛莱默、伊顿中国、住友制药、艺康、液化空气、当纳利、福派博克高分子材料、长兴、博士伦、百事、费森尤斯、劳氏船级社、中国太平洋保险、明基电通、正大集团、超威半导体、金佰利、美卓集团、米其林等超过 200 位报名参会, 活动刚开场已经座无虚席, 各位参会人都表示在活动中学到了很多很实用的内容。



6 智享会 9 月上海场 HR 前沿“2014 年招聘有效性及招聘成本调研报告发布会及案例分享”圆满举办

金秋 9 月，智享会在上海举办了 HR 前沿活动“2014 年招聘有效性及招聘成本调研报告发布会及案例分享”。本次活动基于智享会最新发布的“招聘渠道有效性和招聘成本调研报告”，并邀请到特别嘉宾对报告进行全方位解读。同时还有精彩的企业案例分享，各位参会人表示获得了很多知识。

“招聘渠道有效性及招聘成本调研报告”是智享会采集超过 300 份有效问卷数据，来自各行各业的招聘数据信息进行编撰完成的。报告整理了“虽然多数企业在本财年采取了扩张式的招聘战略，仍有接近 20% 的企业缩减了招聘量和针对单位招聘成本的预算，且缩减幅度总体大于实施扩张型招聘战略企业对于招聘量和单位招聘成本预算的增长幅度”、“猎头和招聘网站分别是企业招聘中高层管理者和其他社招岗位时最常用的两个渠道”等超过 10 个发现，对目前的招聘现状做了全方位的分析。



本次活动邀请到了庞贝捷亚太区招聘高级经理徐昕先生解读调研报告，并邀请到丹纳赫亚太区招聘经理何春怡女士和艺电计算机软件高级招聘经理林晓强先生做案例分享。后半部分由赛诺菲人力资源副总监唐女士、英特尔亚太区招聘总监章女士、亨斯迈亚太区人力资源配置负责人李女士及福特汽车亚太区招聘总监黄先生四位带领各位参会人对目前的招聘状况进行小组讨论，各位 HR 积极参与到讨论当中，现场活动异常热烈。

本次活动报名火热，有来自各个企业的包括高士线业、盟博广告、恩坦华管理、法国兴业银行、徕斯机器人、研华、博奥、延锋伟世通、盛大游戏、都福企业管理、中航嘉信、中德安联、太平洋保险、中国电信、拜耳、雅高酒店集团、博世、精泰电子、梅特勒-托利多、米其林等超过 150 位 HR 报名参会，参会人对本次话题非常感兴趣，参会人积极讨论，觉得受益匪浅。

7 HR 前沿“2014 招聘渠道有效性及招聘成本调研发布及案例分享会”北京场顺利落幕

智享会 9 月 18 日在北京成功举办了 HR 前沿“2014 招聘渠道有效性及招聘成本调研发布及案例分享会”。本次发布会以《2014 招聘渠道有效性及招聘成本调研报告》为依托，旨在了解中国大陆地区 2014 年招聘渠道与成本的现状，探究未来几年招聘渠道与招聘成本的发展趋势，力求以标杆性数据的呈现协助企业明确自身在招聘渠道与成本控制方面的优势和面临地挑战。

调研报告通过数据对招聘体系域战略、招聘渠道及有效性、新型招聘渠道、招聘成本与控制等几个模块进行了详细的分析。此外，报告特别对信息技术与互联网相关行业、机械制造行业、生命科学行业、汽车及零部件行业进行了进一步的探究。

本次分享会邀请到阿里巴巴集团投资并购 HR 管理部高级专家林女士对本次报告进行了详细解读。施耐德电气的亚太区招聘总监、新浪公司招聘总监、天狮集团全球人力资源中心人力资源总监各自分享了其企业的经典案例，在场 HR 纷纷表示受益匪浅。

本次活动受到各大企业 HR 热烈追捧，报名参会的企业包括北斗星通讯、思特沃克、中芯国际、易车、华晨宝马、去哪、三快在线、中影巴可、之禾品牌管理、天根生



化科技、李宁、唯品会、方兴地产、同仁堂、顶峰地产、北汽福田、瑞尔齿科、百洋医药、美的、博天糖业、立思辰、霍曼、特艺、搜狐、蓝石博奥、能力天空、海信、中美国际、配天技术、美卓、赛诺菲、大成、腾讯、阿里巴巴、施耐德、天狮集团、新浪、甲骨文、DMG 传媒、宜信财富、NBA 中国、美国西屋等。

8 惠普支付 6.45 亿美元裁员费用 明年拟再裁 9000 人

8月22日消息，惠普近日公布了截至7月31日的2014财年第三财季财报，尽管营收实现了近三年来的首次同比增长，营收增幅1%，但净利仍比去年同期下滑29%。本财季内，惠普支付了6.45亿美元的裁员费用，按照计划，为削减成本，惠普裁员规模不断扩大，预计明年将裁掉9000名员工。

财报显示，第三财季内，惠普营收276亿美元，去年同期则为272亿美元，尽管增幅很小，但已是惠普近三年来的营收首次正增长。净利润为9.85亿美元，同比出现29%的降幅。

惠普正在试图由PC厂商向IT解决方案及服务提供商转型，为加快转型步伐、削减运营成本，在

CEO惠特曼的长期改革战略中，裁员成为重要内容。

早在2012年，惠普提出到2014财年结束时裁掉2.7万人，之后惠普将这一数字增加至3.4万。直到今年5月，惠普表示，到2015年将在全球裁员4.5万-5万人。

据知情人士透露，截至目前，惠普已裁员3.6万人，全球员工总数为32.5万人。在接下来的第四财季将再裁掉5000人。预计2015财年，惠普还将裁掉9000名员工。

来源：TechWeb



9 Adobe 中国公司突然关闭 10 月底遣散员工

全球知名多媒体软件 Adobe 将关闭中国公司，约 400 名员工从 10 月底开始将陆续被遣散。据财新记者了解，Adobe 今后在中国只保留销售部门，中国区的业务将移交 Adobe 印度公司。

“一切来得很突然。” Adobe 中国公司内部人士说。昨天傍晚 5 点左右，在清华科技园的六层写字楼里，Adobe 中国公司的 400 名左右员工收到了中国区主管 Ning-Ju Nan 发来的电子邮件，邮件通知大家第二天（9 月 24 日）早上 9 点到公司集合，一起乘车去北大博雅国际酒店开会。

今天上午 10 点，Adobe 的大部分员工来到开会地点，Adobe 美国总部的多名负责人也来到了会场。公司管理层总结了这些年来 Adobe 中国公司的成就后，对员工说“但是我们做了一个决定。”正如员工们收到邮件后所预感到的一样，他们正在工作的 Adobe 中国公司将被关闭，大部分员工将分批辞退。会议只开了 15 分钟便匆匆结束。

一周前，Adobe 交出了一份不尽人意的成绩单。9 月 17 日，Adobe 发布截止于 8 月 29 日的 2014 财年第三财季财报，营收 10.1 亿美元，同比微增 1%，

未达预期。净利润为 4470 万美元，比去年同期的 8300 万美元大幅下滑 46%。

Adobe 中国公司以往每年都会招应届生，今年却没有招新人。Adobe 员工透露，没招人正是因为业绩太差。

Adobe 中国公司办公室设立在北京，全称为奥多比系统软件（北京）研发分公司，共有开发、测试、设计师和销售人员 400 人左右。公司确认关闭后，这些员工被分为五类，分别将拿到不同颜色的信封。拿到绿色信封的员工将是最早离开的一批，辞退时间为 10 月底；红色信封代表 12 月底离开公司。销售人员的信封为白色，销售部是中国公司关闭后唯一继续存在的部门。此外，还有 30 个左右的名额将派去美国总部或印度分公司，另一类是怀孕的员工，有单独的赔偿规则。

据已经拿到赔偿方案的员工透露，员工离职赔偿或采取 N+5 的方案（N 代表在该公司工作的年限，N+5 指可以拿到 N+5 个月的薪水作为离职补偿）。

昨晚，Adobe 美国总部代表已经召集中国公司的管理层连夜开会，Adobe 中国公司将关闭的风声开始走漏。一部分员工昨晚便接到了猎头的电话，有的员工今天上午开完会得知将被辞退后，已经在个人微博上挂出了自己的从业经历并开始寻找新的工作机会。而一些去年入职 Adobe 中国公司的应届生此刻最担心的是公司解散后，他们仍在办理过程中的北京户口是否会受到影响。

2012 年 12 月，Adobe 已经终止台湾分公司的营运业务，台湾分公司的业务由香港分公司来继续承以及执行。

来源：财经生活频道

10 微软 9 月 18 日启动新一轮裁员 涉及全部事业群

据消息人士透露，微软新一轮裁员行动将于 9 月 18 日启动。目前，裁员人数尚不明确，但范围涉及公司旗下所有事业群体。这是微软今年 7 月宣布裁员 1.8 万人计划中的一部分，未来还将按照原定计划裁减更多员工。

消息指出，微软 CEO 斯坦因·纳德拉 (Satya Nadella) 正致力于改变微软产品生产业务的组织结构，测试产品新功能将与开发新功能两个职能岗位将被分离。因此，除此前被收购的诺基亚旗下员工，微软测试工程师将成为此次裁员的重点对象。

值得注意的是，微软早在两个月前就已展开对销售、营销和服务集团的审查活动。目前，微软尚未就二轮裁员传闻做出明确回应。

7 月 17 日，微软 CEO 纳德拉宣布，公司计划在未来 6 个月内裁员 1.8 万人，其中

包括微软收购诺基亚旗下手机和服务业务所获得的 1.25 万人。此举被业界解读为清洗诺基亚设备部门，遏制诺基亚自有 Android 手机业务发展，将更多资源和经历投注到 Windows Phone 中，以打造其自身移动生态。

对于裁员计划对公司带来的影响，微软官方表示，该公司将在未来 4 个季度中认列 11 亿美元到 16 亿美元的离职金及其它福利成本和资产相关支出。

来源：DoNews

11 AMD 宣布全球裁员 7% 约 710 名员工将丢饭碗

腾讯科技讯：10 月 17 日，美国芯片生产商 AMD 周四宣布将裁员 7%，并发布了不及预期的第四季度业绩展望。这将是 AMD 自 2011 年以来的第三轮大裁员。

就在一周之前，AMD 宣布罗瑞德 (Rory Read) 将不再担任 CEO 一职，公司 COO 莉萨·苏 (Lisa Su) 将继任公司总裁兼 CEO。这个出乎意料的消息引起外界的猜测，这家芯片生产商又遇到了新的麻烦。

由于周四发布的第三季度财报和第四季度业绩展望都不及预期，AMD 股价在盘后交易中一度下跌近 10%。2011 年 11 月，AMD 曾宣布全球裁员 10%，约 1400 名员工受到影响。2012 年 10 月，AMD 又宣布全球裁员约 15%。

截至今年第三季度，AMD 共有 1.0149 万名员工，裁员 7% 意味着将有 710 名员工受到影响。AMD 表示，此次裁员将在 12 月份进行，此举有助于公司在第四季度中节约 900 万美元，在第二年节约 8500 万美元。

AMD 预计，今年第四季度营收将比第三季度大幅下降 13% (+3%/-3%)，也就是营收额预计约为 12.44 亿美元。此前分析师预计，第四季度 AMD 第三季度营收为 14.7 亿美元，第四季度营收为 14.8 亿美元。

AMD 的财报显示，第三季度净利润为 1700 万美元，每股收益 2 美分，上年同期实现净利润 4800 万美元，每股收益 6 美分。除去一次性支出，AMD 第三季度每股收益 3 美分。第三季度 AMD 营收为 14.3 亿美元，同比下降 2%。

来源：腾讯科技



校园招聘中企业与学生的双向沟通

校园招聘虽是企业储备人才的通道，但实则更是企业与学生共同完成的一项浩大工程。企业通过展示岗位需求、企业文化、公司实力等信息来吸引学生的关注，学生则将个人能力、兴趣及志向与企业进行匹配，从而选择自己的未来。这个过程中的每一步都需要企业与学生共同参与，互相沟通，才能通往成功的彼岸。

身为企业招聘人员，积极投身于校园招聘的环节，充分展示自我是一种职责。但从另一个角度来看，如何调动学生的积极性，让他们也能主动参与校招环节，是横亘在我们面前的一大挑战。

文章来源 / 王湘鄂麦肯锡大中华区招聘经理

整理自 / 智享会第十一届招聘与任用年会

编辑整理 / 赵娴

正如导语中所说，校园招聘中有两个不可缺少的角色：企业与学生，这两种角色需要互相增进对彼此的了解。企业可以通过大量调研、访谈、实地走访等多种渠道去了解学生、走近学生；反过来，“学生了解企业”是一个相对被动的过程，毕竟只有当企业为学生提供足够多并且合适的渠道，学生才有可能获得相关的讯息。因此，“学生了解企业”也是由企业来推动的。那么招聘人员如何才能帮助企业更好地履行上述双重职责呢？下文将展示一个本人亲自参与的校招项目——M公司IT部门校招项目，以“企业对学生的了解”和“学生对企业的了解”为切入点，与大家分享在校招的不同阶段，如何同时从这两个角度着手来加强企业与学生的沟通。

企业对学生的了解

1 宏观了解

情境：M公司是一家国际化投资机构，与大多数同行业企业相似，信息技术对M公司而言是非常重要的。2006年，M公司选取上海作为全球六大信息

中心之一，在此建立一个大型的IT发展中心。在前期招募人员时，M公司便遇到了一个很大的挑战：彼时环境下，国内懂金融的优秀IT人才凤毛菱角，即使有，往往又不适应企业英语会话的办公环境。于是，经过一系列缜密的考虑和规划，M公司确定将校园招聘作为了主要招聘渠道。招聘策略已定，我们在全面实施校招流程之前，有哪些信息需要详细了解从而制定出详尽的规划呢？

① 学校排名、专业排名

这是我们确定目标院校时通常会考察的指标。一般招聘人员会从客观的调研报告、资料、常识判断中来获得排名信息，然后确定目标院校。

但这并非唯一的指标，对此我们也可选择其他的“切入点”：统计企业内部员工的毕业院校，哪些院校的毕业生在总人数中占比较高，便可将其作为目标院校。如此选择的明显优势有二：首先是所获信息更精确，目标定位更准确。某院校毕业生在企业总人数中占比较高，证明该院校学生符合企业需求的几率更大。我们直接对这些员工进行分析，也能更直观地获

知某院校相关专业的真正实力，并且员工们会提供许多关于母校的实用信息。例如，哪些院系的专业与招聘岗位的关联度较高？学生简历上呈现的奖项哪些是真正具有含金量、具有参考价值的等等；其次，当企业去员工的母校进行校招时，员工们会贡献更多的力量，给予更多的支持，更愿意自发地投入到校招过程中，因为这会给予他们“荣归故里”的自豪感。

② 学生人数

我们在进行前期调研的过程中发现，在许多优秀院校中，学生总体数量较少，并且不少优秀本科毕业生都选择了留学，而研究生本身的人才库就不大。那么此时就要考虑是否依然选择该院校作为目标院校，第一年便去该院校进行校招是否是一个恰当的时机等等。这对人力投入、成本控制以及整个校招规划都会产生不小的影响。

③ 毕业生去向

关于“毕业生去向”问题，也是考量目标院校的重要指标之一。该指标一方面是考察学生的喜好、学生与企业的关联度，学生对企业的认可度；另一方面我们也可以从中判断出某些趋势，对我们招聘工作的可持续性大有裨益，尤其需要关注毕业生是否会选择同行业的竞争公司。如果某个院校较多的毕业生选择同行业的其他公司，这其实是一个积极的信号，说明企业可以拥有“后发者优势”（second mover advantage）。比如，若员工已在其他企业掌握了行业的工作性质、所需技能，并且初步完成了职场心态的建立，当其有机会进入我们企业中时，可以很快进入角色，开展工作。

当时 M 公司在招募信息技术人才时，很少有毕业生会选择投资机构的 IT 部门。因此我个人感觉 M 公司享受的是与“后发者优势”相对的“先发者优势”（First mover advantage），通过勇敢开拓，M 公司不仅搭建

了企业优秀的信息技术人才库，更为这个行业打通了信息技术人才招聘的方向。

④ 毕业生薪酬水平

通过了解市场上普遍的薪酬水平、同行业普遍的薪酬水平、薪酬水平较高的企业等信息，可以帮助我们设计出合适而恰当的薪酬体系。

企业从“宏观”角度了解学生，是决定“宏观”招聘战略的前提。除此之外，我们也能从中获得一些全新的思路和灵感。比如，当我们注重企业人才的多样性时，我们便会着意找寻女生占比较高的校园去安排校招活动，当然前提是该校的专业竞争力、学校的口碑等符合企业的要求，以此促进企业男女比例的平衡。通过一系列调研，我们发现在校招过程中，针对本科生人群和研究生人群，有不同的信息传递侧重点等等。这些都是仰赖我们对学生的基本状况已然了解的基础上才能达到的。

② 微观了解

情境：经过半年的努力，校园招聘的岗位终于有了一定数量的申请者，筛选过程开启。主要包括笔试、第一轮面试、第二轮面试、团队活动等形式。最终确定了给 12 名同学发放工作机会，这是非常不错的招聘成果。这样的结果是良好的互动过程的反映，也是我们在充分了解宏观学生群体状况的基础上才能达成的。那么当进入这一阶段时，我们能从这 12 名同学身上获得哪些更详细的信息呢？在招聘过程中，一些更细碎的、主观性强的、个体差异明显的信息能帮助我们发现招聘过程中的得失，从而更好地完善工作。而这些信息只有在小群体中通过直接交流而获得。

① 学生获知企业岗位信息的渠道和途径

学生获取信息的渠道和途径非常多，传统的渠道有就业指导中心的海报通知、院系的邮件通知、学校网站的公告、短信通知等等，如今随着新兴技术的普及，社交媒体成为了企业发布招聘信息的一阵地。那么在众多渠道和途径中，学生更偏爱哪种或哪些呢？当我们了解学生的偏好后，便能找准信息传播的侧重点。

② 学生对校招活动的反馈

学生对活动的反馈是我们调整宣讲形式、宣讲内容，甚至是选择合适宣讲人员的依据。



若员工已在其他企业掌握了行业的工作性质、所需技能，并且初步完成了职场心态的建立，当其有机会进入我们企业中时，可以很快进入角色，开展工作。



演讲者需要或者只需要在固定的一段时间内将信息准确、有效地传达给台下的听众。因为宣讲会时间有限，学生们和企业的时间都很宝贵，我们需要在非常短的时间内展示魅力、展示价值，吸引学生关注我们，这就是演讲者需要完成的“使命”，此时演讲技巧、表述能力是第一要素。

关于宣讲人员的选择，我个人的想法是一位业务能力优秀的员工不一定是合适的演讲者。演讲者需要或者只需要在固定的一段时间内将信息准确、有效地传达给台下的听众。因为宣讲会时间有限，学生们和企业的时间都很宝贵，我们需要在非常短的时间内展示魅力、展示价值，吸引学生关注我们，这就是演讲者需要完成的“使命”，此时演讲技巧、表述能力是第一要素。当学生对企业产生关注，希望深入了解企业的业务、特点、实力，我们可以再安排优秀的技术人才与他们进行一对一沟通。

为了使宣讲会更成功、更有效，我们需要尽量选择演讲水平高、受学生欢迎的演讲者。身为招聘项目的负责人，这是我们必须坚持的原则。

③ 其他单位的优秀做法

正如前文所述，学生对企业活动的反馈对企业今后的校招安排具有很强的借鉴意义。当我们与学生进行沟通和互动时，我们不仅能获悉他们对本企业的感受和评价，更能够通过他们了解其他企业的做法，然

后进行比对、参考。当然他们提供的信息不一定完全准确，需要我们去甄别和判断，但无论如何，这都是一个搜集市场动态的好机会。

④ 面试过程中的体验

当一系列筛选过程结束，招聘工作步入尾声阶段，Offer 即将发出。每当此时，M 公司会邀请所有进入终面的学生进行一个调查，整个调查主要围绕学生在校招过程中的经历来设置问题，以了解学生们对企业招聘工作的感受和看法，部分问题如下：您觉得企业的宣讲会总体状况如何、有哪些需要改进的地方？当您进入面试时，您认为面试官是否专业、亲切、友好？整个校招过程中，HR 是否给予您足够多的重视与关注？您是否足够了解即将担任的职位？企业是否给予您了足够多的岗位信息等等。

通过这个调查，我们可以获知学生们的评价和期待，帮助我们找到可改进之处，逐渐让学生拥有更好的求职体验，这个调查取得了十分良好的效果。

⑤ 学生在面临职业选择时候的考虑

校园中不乏一些优秀的毕业生会手持多份 Offer，这个时候有诸多因素会影响他们最终的选择，比如薪水、工作地点、户口、公司名气、未来发展空间……这些都是毕业生们通常会考虑的因素。

其中，薪水在当今依然是比较重要的考量标准之一。第一份工作从各个方面标志着员工在职场的起点，包括薪水。但是薪水的作用并没有我们想象中那么大，如果企业提供的薪水与学生的期望值有些许差距，我们可以利用公司的品牌、公司在业内的名气等等因素来弥补薪水上的不足，因为这些因素都含有不可估量的价值。

⑥ 如果学生没有选择本公司，去向何处

在每次校招过程中，我们不可避免地会遇到发出 Offer 被拒的情况。那么此时，我们需要努力去了解学生的最终去向，他们最终归属的企业到底有哪些举措吸引他们，有哪些值得借鉴的做法使学生最终选择了他们。

从微观的角度了解学生，顾名思义，是非常深入、细碎、持久的过程。当我们了解了学生群体的宏观状况时，获知的微观信息可以帮助我们认知学生个体之间的差异，这能帮助我们调整、完善校招流程中的一些细节。

学生对企业了解

如何才算了解一家企业？我认为不仅要熟知企业的基本状况，更要能从内心认可企业，因为往往“认可”才能促使其不断地挖掘企业的特点、文化和历史，从而形成自己对企业的理解和热爱。而这二者之间又是递进关系，“熟知”是“认可”的源头。在招聘中，企业需要推动学生们从“这一步”跨到“那一步”。

1 学生对企业产生认知

情境：事实上，M 公司作为全球知名投资机构，在多年前的中国市场上却是一个新角色，况且 M 公司的 IT 部门对其目标人群的吸引力并不十分大。企业通过宏观及微观的角度对学生进行了详细的了解，确定了自己的目标院校和专业人群。当年十月，M 公司去清华大学进行宣讲，现场气氛出乎意料得火爆，可以

容纳 200 人的会议室被挤得水泄不通，只能另辟一间教室，将宣讲人员分成两队，分别进行宣讲。然而结束之后，我们发现火爆的场面并未带来期望的结果，参与宣讲会的学生中 80% 左右的人不是我们的目标人群。来宣讲会现场聆听的大多是经管院的学生，而不是我们需求的 IT 专业的学生。

当年的 M 公司面临的正是这样一种尴尬状况：目标人群对企业一无所知，甚至无法正确书写公司名称，更不会关注岗位需求。那么作为招聘人员，要如何解决这一状况，让学生逐渐认识企业，进而对企业产生兴趣呢？

① 首先要了解目标学生群体，找到最佳切入点

首次宣讲会的结果带给我们复杂的情绪，也带给我们反思和总结，我们认为企业对于目标院校的定位是准确的，但是没有找到合适的人群。于是当我们再次进入校园时，便尽量缩小目标人群的范围，切入点更精准。

当中国区校招项目开展三年之后，我们便建立了自己的理念，我们将目标院校分为两类：第一类是 mature target school（成熟的目标院校），即众所周知的顶尖名校，这是我们最先锁定的一类的院校；但是当我们的招聘需求逐渐变大、市场上就业机会和类型也越来越多时，我们便要开拓更多的目标院校，于是就有了第二类 emerging target school（新兴目标院校），即专业水平过硬的其他优秀院校。针对这两类院校的宣讲，安排的内容、传递的信息、需要投入的力度都是不同的。

② 积极参与目标学生群体的校园活动

除了在校园举办宣讲会，我们还可以通过许多校园活动向学生们传递信息，促动他们接触企业、与企业互动。

- 行业文化周：这类活动旨在让学生详细了解企业所在行业特性、工作特点，让他们初步认知企业的性质和将来的工作模式。
- 技能培训系列：主要是一些如何撰写简历、面试技巧、职业规划的讲座或培训等等。
- 专业知识讲座：主要为一些专业技术类的讲座。比如我们与清华大学合作的一门课程，在一个学期内

学生们通过自身对企业的了解，往往会在内心里建立起对企业的印象，如果我们一味迎合他们的习惯，有时往往会破坏企业在他们心目中的形象。

我们会参与讲授两个课时，与学生们分享一些企业案例，让他们了解IT在金融行业中的运用。

另外还有模拟面试、各种校园比赛、办公室参访等活动，从多种角度来加强学生对企业的了解。

③ 各种活动之间要协调、系统、有机，持续的加强学生对企业的印象

我们要始终明白举办各种活动的核心目标是提升企业在校园中的曝光度和知名度。因此校园活动传递的信息、组织的原则要一致，并注重内容和形式的丰富多样，增加学生参加的兴趣，让学生对企业产生更多的亲睐。

② 学生对企业产生信任和兴趣

情景：找准了目标院校、目标人群，并且通过一年的努力，企业终于使目标学生群对企业产生了解解和兴趣。然而职位申请者的数量并没有明显的增长，其中问题何在？

其实促使学生了解企业只是浩大工程的第一步，只有学生真正认可企业，他们才会积极投递简历。那么招聘者如何才能推动这种“认知”到“认可”的转变呢？

① 在传统的官方交流 (corporate talk) 之外，还要有个性化的接触 (personal touch)

普遍意义上来说，宣讲会是一种比较正式的场合，宣讲人员和组织人员代表着公司的形象，言谈举止必须严谨、得体，符合公司的要求，这使得宣讲人员与学生往往会有较强的距离感。但除了这些严肃的、正式的交流之外，我们还需要进行一些非正式的、较为随性的沟通，体现出企业充满人性化的一面，满足学生平等交流的期望。

② 充分使用社交媒体，使用年轻人的语言

M公司是一家低调、严谨而务实的公司，当时由于种种原因，我们在招聘过程中无法使用社交媒体这一平台。虽然如此，但我们并没有放弃使用年轻人的语言，我们认为这可以体现在许多其他方面，比如现场演讲时更具亲和力，与学生单独沟通时尽量营造轻松的氛围等等。

关键的一点是，“使用年轻人的语言”其实是为

了满足学生对企业的期待。当时我们在进行校招的过程中，听说IT专业的学生不喜欢校招人员着装严肃，于是我们考虑是否可以穿着T恤等休闲装去宣讲会。但后来同学们反馈如此着装便不符合投资机构的形象了，于是我们便采取以下做法：我们依然穿着衬衫去校园，但不打领带。这样既符合企业的形象，又能拉近企业与学生的距离。

举以上这个例子是为了说明学生们通过自身对企业的了解，往往会在内心里建立起对企业的印象，如果我们一味迎合他们的习惯，有时往往会破坏企业在他们心目中的形象。关于“使用年轻人的语言”亦可运用这个道理。

③ 充分发挥老师和校友的作用

在校招的过程中，第三方公司会给予我们许多帮助与支持，但是我个人会坚持在某一个环节上亲力亲为，绝不依赖外力——与学校老师的沟通。我不仅会与学校就业指导中心的老师沟通，也会与院系的授课教师、主管学生工作的副院长、辅导员联系和沟通。与老师们建立这样的联系是非常重要的，这是让老师对企业产生信任的重要方法，只有让老师充分感受到企业的诚意、企业招聘人员的良好素质，他们才会放心将学生推荐给我们。

④ 给出平衡的、人性化的观点和答案

这是我在招聘过程中坚持的原则，并且也常常将其传达给自己的团队。我们要给与学生们客观、准确的信息，既要保证信息的积极和正面，又要注意信息内容的平衡性，不能隐瞒事实，更不可欺骗学生。比如金融机构的工作强度是许多求职者关注的问题，我们在招聘过程中无法回避这一问题。我们也会担心求职者会因为工作强度大而对这份工作望而却步，但我们要采取的并不是隐瞒这一事实，而是要鼓励他们去克服这种退缩心理。我们要告诉他们在任何一种行业，要成为优秀者，必须经历艰苦卓绝的奋斗，成就和梦想是用时间和努力换来的，这才是我们应该传递给求职者的正能量。告诉他们事实，恰恰是为他们未来的人生道路指明正确的方向，我们又何必去隐瞒，给出不实的回答，损人而不利己。

当然，确保信息的准确、平衡的同时，我们也要

展示企业人性化的一面，让他们知道这个行业虽然辛苦，但企业会给予他们有力的支持，帮助他们不断提升，并做好工作与生活的平衡。

⑤ 放眼长远趁早介入

我始终认为校园招聘是一种长期“投资”，在学生们心目中树立企业的品牌也是一种“润物细无声”的过程，往往不能一蹴而就。虽然每年都有校招季，但我门举办的许多活动针对的人群往往是全体学生，比如商务沟通的礼仪讲座、思维方式讲座等等。这类活动往往不会过多提及公司的信息，但只要演讲者是企业内部人员，其实已经向学生展示了足够多的企业信息。如果一名学生在大一的时候聆听过企业的某个讲座，他铭记在心，当其毕业时，极有可能会再去关注企业的招聘信息。

⑥ 胸怀公益，切勿太商业化

其实在上一条中，已经展示了“胸怀公益”的部分表现，这是我们需要坚持的。在许多校园活动中，我和团队成员往往不会对企业进行过多宣传，有时甚至不做宣传，只是按照活动主题本身来规划、实施整个过程。我认为宣传的渠道多不胜数，但实实在在给予学生帮助、给予学生指导的机会却非常难得。毕业生面临第一次求职，往往处于青涩、困惑的状态，我们是否应该在海量的宣传信息中，拨出一点空间，真正帮助他们消除疑虑、提升自我呢？比如我们曾在校园中举办“职业规划讲座”，从简历制作、面试技巧到自我分析等方面，给予了学生全面而充足的建议。我们希望他们能真正从讲座中获得有价值的内容，当他们面临选择时，可以少一点迷茫，多一点自信。讲座全程除了公司名称，我们未提及任何企业信息，但相信我们的诚意，我们在演讲时候所展示的专业实力已经被学生们深深地铭记于心。

推广企业品牌、提升企业知名度，帮助企业获取优秀人才固然是招聘人员的工作职责，但是“助人利他”更是我们的社会责任。我相信任何一家有责任心的企业都愿意在合适的情况下扶持年轻人，身为 HR，更应该通过各种机会展示企业的这种公益意识。

⑦ 积极收集反馈，及时调整

收集学生反馈并不能流于形式，正如“取之于民，



我相信任何一家有责任心的企业都愿意在合适的情况下扶持年轻人，身为 HR，更应该通过各种机会展示企业的这种公益意识。

用之于民”的道理。我们听取学生的意见和建议，正是为了保障他们在企业的招聘过程中有良好的体验。因此我们收取了学生们的反馈，之后的步骤便是分析，进而及时调整流程中的不足之处，以使我们的工作能得到学生们更多的认可和信赖。



以上便是我个人在校招过程中的一些实践和经验总结。从表面上看，校园招聘具有很强的即时性，需要在某个时间段内实施许多工作，完成既定的招聘数量。但真正导致成功招聘的许多行动其实是隐性的，需要我们投入时间、精力，为某个时间段的冲刺储备能量。本文主题为“企业与学生的沟通”，既为“沟通”，本身就强调了彼此之间的往来和相处，沟通的过程需要技巧，更需要诚意，诚意为基本原则，技巧为辅助手段才能真正达到沟通的良好效果。希望所有的企业与目标候选人不会只有“一面之缘”。**HR**



让学习 回归苏格拉底时代

蓝色光标传播集团 EMG 大学项目

整理自 / 中国学习与发展价值大奖案例

编辑整理 / Luna Qin

对于很多人来说，蓝色光标传播集团（下称蓝色光标）并不是一个熟悉的名字。但提到它的客户——联想、腾讯、思科、大众、奔驰、百事可乐，从互联网到快消每一个都是业界翘楚。事实上，早在2010年，蓝色光标便已上市，而当时它的上市还被媒体与业界称为公共关系行业的一剂“强心剂”。

作为亚洲传播领域首屈一指的领军企业，作为大型企业背后的“助推器”，蓝色光标如今已发展成为全领域的传播集团，业务涉及海内外近十个国家。身

处文化传播与创新领域的蓝色光标自然不乏各种创意新思，在人才的学习与发展上亦如是。E-learning+M (mobile) -learning+ G (game) -learning 相结合的创新“O2O”学习型组织项目——EMG 大学项目被一致评价为具有“颠覆”，甚至有评委惊呼：“它让学习回归了苏格拉底时代！”可见，它的创新不仅仅是内容与形式上的创新，更是在结合企业战略发展需求的基础上，对企业学习与发展思路的先破后立、回归本源，不但契合这个行业的特性，也体现了移动互联网时代的特征。



创新，以实际为出发

顺应时代趋势

曾几何时，从没有人能想到，随着智能手机的流行，移动互联网会如此彻底地改变了我们的生活。过去在IT的计算机PC时代，人们还会信守18个月一次更新换代的摩尔定律。但到了移动互联网时代，18个月过去，许多公司可能都已经被时代远远抛开。

移动互联网时代是一个小屏时代，无论是手机还是平板电脑，每个人都一个属于自己的小屏，习惯了淘宝、优酷的人们，哪怕在小屏之外见到不停转动的Loading图标都会不由自主地焦虑起来。因此无论你是否愿意、是否承认，移动互联网都已经改变了你的生活、改变了你，这无疑给整个社会带来新的挑战。蓝色光标需要顺势而为，以变革和创新来应对时代的大潮，这将体现在学习、发展以及组织形态兼人才管理的方方面面。

顺应时代趋势

传播行业总是站在时代的最前沿，他们与时代潮流最贴近，因此这个行业也极其自然地成为了受到第一波浪头的价值链。

与管理上系统化、流程化的传统行业相比，蓝色光标有着更为强烈的紧迫感，瞬息万变的行业动态让人目不暇接，新兴技术和趋势的不断出现也让人无

学习发展职能是促使业务创新与转型的发动机，更需要创新，而不是单纯沿袭与模仿原有企业大学和传统学习与发展的项目模式。

喘息。长江后浪推前浪，无一刻能停止学习新的东西，作为 HR 职能之一的学习与发展更是不可以将歇的。

☛ 支持公司战略发展

为实现蓝色光标与国际顶级专业服务品牌同台竞技的梦想，蓝色光标提出了“十年十倍、数字化、国际化”的战略目标，并确定集团主要增长策略是并购。在未来将成为一家商业智能营销（BIM）集团公司。

国际 4A 公司在传统传播领域的先发优势在移动互联网等新技术大潮中不再突显，蓝色光标与他们在同样的起跑线上。上述机遇挑战也带来了“弯道超车”的机会。这是个属于勇于尝试组织变革而同时也存在尝试风险的勇敢者游戏。

学习发展职能是促使业务创新与转型的发动机，更需要创新，而不是单纯沿袭与模仿原有企业大学和传统学习与发展的项目模式。

☛ 拥抱新人类

由于行业的特殊性，传媒行业从业者的平均年龄普遍较低，蓝色光标 2014 年的员工平均年龄为 27.6 岁。以这群人为代表的新生代员工都是互联网的原住民，他们天生靠拇指和键盘沟通，对世界敏锐而充满好奇心，代表世界最新的发展趋势，有着强烈的求知欲与探索精神，同时更注重自我感受，追求人性的解放和被尊重。

随着越来越多的新生代进入公司，作为不可逆的未来方向，90 后乃至 00 后成为了企业必须去拥抱的人群，如何善用新生代的特性，激发他们的热情，实现个人发展与企业发展的统一与价值再造，是亟待所有人思考和解决的问题。

在 EMG 大学项目开展之前，蓝色光标进行了一项内部调研——“蓝色光标人数字化的一天”。在调查中发现：

① 晚上睡觉前是手机上各类 APP 使用最频繁的时段

② 上班时间内以电脑办公为主，但已有部分人群几乎不再使用 PC 办公

③ 平板电脑除睡觉前使用频率均不高

④ 微信贯穿着蓝标人每一天的生活。

综上所述，该学习型组织应具备如下功能：

- 基于战略与业务发展的突破创新能力；
- 高标准灵活度较高的项目管理能力；
- 适应全球化战略的互联网思维能力；
- 应对行业快速变化，引领企业发展变革的领导能力；
- 通过员工之间人与人的网状联结形成资源和知识共享，从而跨界创新。



创新，以思维为指南

☛ 由一次空气检测事件想到的

要获得员工的信任与亲近，在 Y 时代人才居多的蓝色光标并非易事。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，大家不断在公司内网发表“抨击”。面对这群注重自我感受的 Y 一代，人力资源部门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的模式。让蓝色光标管理层感到惊喜与意外的是，工人们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。因此在开展住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。

☛ 回到真实和人性

经此，蓝色光标更加坚定了将移动互联网思维运用到学习与发展项目中的信念。那么，究竟什么是互联网思维呢？蓝色光标人力资源总监林丽女士做出了这样的解读：

“互联网思维是一个十分虚幻概念。首先，它是一种创新的思维方式，更是一种主动学习、主动联接，且更尊重真实思维的方式，它很难用一个既往的概念去做定义。由于它诞生于移动互联网时代的背景之下，因此我们可以把它称作是‘互联网思维’。事实上，它所要求的都是人在这个时代下的一些核心素质，即以终端客户为最终指向，尊重每个人创造的价值，而这些价值创造都是真实的、诚信的，并且是能够发挥人的创造力，使人更加快乐的。”

在林丽看来，移动互联时代与农业文明时代及工业文明时代的不同之处在于，它是螺旋式上升的。在农业文明时代，个体价值的体现在于种粮的收成，存在个体价值的放大；工业文明时代，标准化、技术化得到了飞跃式的发展；到了现在的移动互联时代它回归了对个体价值的依存而又螺旋上升承继了农业和工业文明发展的结果，运用科学与技术的进步将个体价值以几何级增长、扩大，因此提供产品的效率、品质都会提升。甚至当机器智能超越人类智能的奇迹来临后，创新是无可限量的。

“在这个时代，品质的真实性和优异性有着非常高的标准，这种要求是最基础，也是最根本的。换言之，你的思维要指向终端客户的客制化需求，且要能提供真实的卓越体验。这个时代更为人文，它倾向于一种边界模糊的、跨学科且综合的人文艺术表现，亦是这个时代中人类精神文明的真实体现。”可以说，这就是EMG大学项目的设计思路，同时以此前的调研结果为基础上，借助移动互联网的特性，利用碎片化、移动化、游戏化的学习与发展模式，变“要我学”的行政命令为“我要学”的需求刺激方案。运用数据进行分析，有效策划方案，并选择传播渠道与介质。

项目特性的奠定

在蓝色光标，除了国际化与数字化之外，“打造TEC组织”是最常听到的一句话。提到TEC，人们首先会想到的是技术和创意，而这两者便是蓝色光标目前最重要的两个驱动方向，亦是他们在新时代“弯道超车”的重要动能。TEC其实是Talent Empower Centre的简称，强调人才赋能。按照人的特长来驱动价值创造和组织能力的提升，并以不同的虚拟团队形

这个时代更为人文，它倾向于一种边界模糊的、跨学科且综合的人文艺术表现，亦是这个时代中人类精神文明的真实体现。”

成新的组织结构和文化。基于此将学习和业绩结果紧密结合。在这种目标的指引下，EMG大学项目的特性也应运而生。主要可归纳为以下几个方面：

- 1 移动化：利用看小屏的时间来传递知识和信息。同时移动化的特性决定了它更多是传递知识的，讲述做事的流程与步骤，而无法培养学员的技能。
- 2 碎片化：充分利用零散剩余时间进行知识学习和技能交流以及资源共享。
- 3 社交化：在移动互联网时代，社交成为改变社会结构的方式。文艺复兴时期会出现达芬奇式的全才，而在当代，全才越来越少，于是那些社交能力强，有凝聚力、领导力、整合力的人就显得极富价值。
- 4 游戏化：利用企业自身优势资源，蓝色光标开发了一系列基于手机移动平台的掌上游戏。但游戏化的核心不在于“纯玩”，而在于提倡游戏化的管理和学习。在过程中融入企业战略、业务和文化，通过玩的形式让大家的行为得到固化。
- 5 娱乐化：唱歌、跳舞这些个人能力在传统制造业可能往往只是企业年会上的一闪而过的节目。但在蓝色光标这样的企业，这些兴趣爱好不仅能找到志同道合的朋友，还能转化为生产力，最终成为推向终端客户的产品。
- 6 视觉化：在这个读图和多媒体时代，视觉成像是蓝色光标内部学习的一个方式。就如人类文明诞生伊始，象形文字传情达意，图像拥有强大、深层而直接的传递能力，天然地跨时间、跨文化具有长久生命力。

内部支持

由于集团上下一致理解，全集团的业务正处在从传统向数字化转型的阶段，各子公司的业务协同都要快速创新与知识分享、内部资源协调整合、跨团队协作等组织能力得到提升。EMG大学项目获得了集团CEO、CFO等高管以及集团旗下主要的数字化引擎蓝

色光标数字营销机构和思恩客网游广告公司及分管负责人的充分支持,在其他多家子公司也得到了热烈响应。

2012年,恰逢微博势头正热,人力资源部大胆提出设立一个虚拟形象代表蓝色光标的每一个人的想法,淡化过往人力资源职能机构过往给人带来的冰冷印象,而是以“蓝标仁儿”这个“虚拟人”来协助解决问题,联接每一个员工。在新浪微博上开设了“蓝标仁儿”账号后又在2013年初开设微信公众平台,加上内网的ID以及邮件ID,通过多渠道的沟通,在解决问题的同时塑造了“蓝标仁儿”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的由来代表了蓝色光标人,而也不忘“员工第一”这一核心价值观传递的“仁”为本的概念。

高管在内部管理会议上积极讨论并十分认同对于具体的虚拟形象“蓝标仁儿”+“企业大学”的微博、微信、内网公众帐号的建立与运营等,高管们纷纷让相关业务与创意部门给予极大的支持,使得整个项目的品牌创建、主视设计与微信、微博的运营方案、原创内容创作设计等不逊于专业级品牌的公众账号。

同时,集团通过EMG大学项目与各子公司管理者及员工进行战略宣导、企业文化核心价值观塑造,不只发布方案(solution),而是给出“Solution + Communication”的整体方式。借助创建的“蓝标仁儿”虚拟形象,在微信、微博、内网上以更加轻松诙谐和互联网的语言进行沟通,去除了行政命令式宣贯,也更贴近业务,让大家感到亲切、年轻,具有很强的参与感。这也促使各部门把以往他们认为属于“HR的事情”真正当作助力自身业务发展的项目来做。

2014年初,为了使集团及各子公司更好的融合,“蓝标仁儿”与蓝标大学结合项目推出了“We Are Family”计划,整个计划贯穿全年,每个月有一个主题活动,集品牌创新、内部沟通分享和客户展示等为一体。该计划实行“轮值家长制”,让每个子公司、分公司轮流在每个月的主题活动中当家长,发挥各自组织的优势,主办对应月份的主题活动。执行这个计划旨在为员工提供相互认识的机会,也为各个分、子公司展现自己的业务以及了解其他公司资源和能力提供平台,从而促进更多的资源在整个集团内部的流动,

带来创新和价值。同时,借助这个平台,还可以将集团在中国的近4000名员工作为用户来试运营各家公司的新产品,起到模拟训练团队、安全创新、展示各品牌、子公司实力的作用。

这一计划得到了集团高管及各子公司负责人以及一线员工的积极响应和支持,现已落实每一场活动的主办公司及主题,并已有客户主动提出为搭载这个平台进行营销实验。



创新,以形式为突破

学习方式的变革

EMG大学项目在具体每一门课程和发展项目上都采用多渠道、多形式的设计,并引用了翻转课堂(The Flipped Classroom)的形式促进学习。这种新型的教育教学形式,颠覆了传统意义上的课堂教学模式,也让处于课程教学改革胶着状态的人们看到了课堂改革的新希望,也可以说是向苏格拉底时代学习方式的回归。

“翻转课堂”与传统的课堂教学模式不同的是,学生在家通过老师发布的视频完成知识的学习,课堂则变成了老师学生之间和学生与学生之间互动的场所,包括答疑解惑、知识的运用等。

在“Let's Talk About Career”的课程培训中,EMG大学运用“世界咖啡”的研讨方式,实践游戏化学习G-learning的理念,采用好玩又实用的学习研讨形式促进学员间深度沟通。后又随即开展电子游戏以及动漫类的学习方式。在2014年4月内部开发的“BOSS接纸”游戏已经做了相应铺垫——公司管理层的个人形象转为漫画人物,并成为游戏中的主角吸引员工参与,促使游戏成为了数字化转型的驱动力,潜移默化

EMG大学项目颠覆了传统意义上的课堂教学模式,也让处于课程教学改革胶着状态的人们看到了课堂改革的新希望,也可以说是向苏格拉底时代学习方式的回归。

员工的“数字化”意识与观念。

② 学习平台与推广渠道的选择

1 学习平台（见下图）

通过网状、社交网络（social networking）的形成，EMG 大学项目促进 O2O 模式建立，形成固定化可复制流程，使该项目紧贴“数字化”的趋势与战略方向。



线上学习相对于传统课堂学习的优势在于学习资料永远存在于云端，就像是一名家庭教师，可以随时“回放”，厘清不了解的知识点，而不像传统课堂，除了笔记之外别无其他。

传统的企业大学注重线下的硬件与配套设置，但对于 EMG 大学来说，硬件并不重要。依据此前的企业内部调研，蓝色光标首先将“教室”和“课件”转移到了小屏上，通过移动课程的植入，打造了随时随地的学习方式，而蓝标大学 APP 就是其中之一。未来将会推动全员自主开课的方式来推动 BFU 内容的丰富。

同样的，在企业内部 OA 系统中也有着学习平台，内容包罗万象。不同业务组的员工均会上传各自项目组的资料与知识，帮助不同部门之间相互了解业务范围与业务需求。蓝色光标每月还会公布“知识分享光荣榜”，表彰分享知识的积极分子，激励更多人加入到知识分享的队伍中来。

可以说，企业内网、外网、企业内部电视台等也是员工学习的入口，还成为了引导和宣传企业文化的利器。线上学习相对于传统课堂学习的优势在于学习资料永远存在于云端，就像是一名家庭教师，可以随时“回放”，厘清不了解的知识点，而不像传统课堂，除了笔记之外别无其他。同时，它还拥有很强的专业性，与企业发展战略环环相扣，这些知识全都来自于同事、朋友，具有很强的传播力与借鉴作用。

2 推广渠道

如果说微信、微博、内网平台是许多企业都会采

用的自媒体平台，那么“蓝标仁儿”则是蓝色光标独有的传播方式。在公共休息时间，所有员工都会听到有着汤姆猫声音的“蓝标仁儿”公布各类通知与动态。利用办公大楼内的大屏幕，蓝色光标还建起了自己的电视台，播放自己团队的故事。

线上互动热不热，要看有没有人“起哄”。起哄的人越多，就说明它越火，即便某些起哄的人根本没有搭上事情的主题，但他们却提供了关注和话题性。积极参与互动和分享的员工可以获得虚拟货币“蓝宝石”。此外，深谙吸睛之道的蓝色光标还在内网开办了网上商城，提供不外售的实用又具设计感的企业纪念品，所有员工都可以使用“蓝宝石”来兑换这些纪念品。分享越多，拥有的“蓝宝石”就越多，员工的心理体验由此得到提升。除上述之外，在离线学习平台上的表现还会给其虚拟职级增色，在学习系统里一个初级员工可能获得总监级职衔。

③ 形式多样、内容为王

在蓝色光标的 4C 模型中有一条讲内容为王，通过“玩”的过程，将产品表达达到自身的文化运作和商业运作中去。那么他们究竟是怎么“玩”的呢？

1 蓝色快车寻宝

针对应届生的蓝色快车计划，一改教条式的培训手段，采用游戏化的“寻宝活动”帮助应届生感受与学习整个企业的成长氛围。“寻宝活动”在蓝色光标的办公大楼内进行，所有“宝藏”的内容均为企业的核心价值观，整个活动中，应届生每寻得一个“宝藏”，便会从中学习到企业想要传达的文化，同时获得更深的感受与认同。

2 蓝精灵计划

作为一项纯线上的活动，它完全采用以社交媒体作为发布的渠道。计划开始之前，蓝色光标邀请各项目组总监级以上负责人录制讲授专业知识、技能的小视频，而后上传至网络，供所有人在线学习。观看视频后不仅可以在线提交作业，还能同时提交简历。纯线上的交互学习形式与内容都更新颖，不仅宣传了蓝标，还在目标群体中获得了极其良好的反响。

3 苹果快闪

苹果快闪的创意起源于公司内部 QQ 群内一名 90 后的员工——“小苹果最近特别火！新一代神曲！我们也来跳吧！”

于是这群爱玩、爱闹、爱工作也爱生活的蓝标仁儿就开始行动了！在线报名、编舞、选场地、摄影、制作、后期等等，所有环节均由员工自己操作。到了录制当天，甚至吸引了公司食堂打饭的小伙儿一同加入了快闪，现场气氛极其热烈。这支欢乐的视频发布在七个视频网站后，当天点击量就达到了 4000。作为一家普通人并不熟悉的企业来说，这是十分令人惊讶的，可见快闪是一件“特别能吸引人注意力的事儿”。后来为一些客户做宣传项目时，蓝色光标的年轻人自然而然地就提出了快闪这项花费不高、效果好的建议，把玩运用到工作中。

4 蓝标红人

互联网的文化是草根的文化。过去，企业内部的红人一定是老板，或者各个业务部门的领导、制造能手，但在蓝色光标，企业红人全是公司的内部的平民百姓。只要他在内网上发布的帖子有足够的含金量，那他就是红人。例如 HR 部门，在传统企业中，它并不是一个会产出“红人”的部门，而在蓝色光标，一名普通的 HR 由于为公司提供了许多文化价值，成为了业务人员心目中的红人，而公司也专门为其定制了红人手册，里面包含了她写的精华文章以及手绘封面，甚至这本红人手册还在内部积分商城上销售，而这本手册刚在商城开售，就被她的“粉丝”们抢购一空。

5 从 0 到 1

传统企业在帮助员工学习与发展时，往往提供很多成本不菲的培训课程。而蓝色光标反其道而为之，员工想要获得蓝标大学提供的各种大咖云集的论坛峰会、精品课程或想要体验种种新鲜有趣的学习项目，都必须付费，完成线上购票后凭电子票才能入场。而付费的员工到场学习后，如果对该项目不满，可以要求全额退款。

从免费到付费，即使只有 1 元的票价对蓝标大学的每一个人都无疑是一次挑战。然而通过这样有益的尝试，大家参与十分踊跃，组织者最后甚至售出了比初始票价翻了 10 余倍的“黄牛”站票。移动互联网、电

商、众筹……仅仅只是增加了一个付费购票环节，蓝色光标漂亮的将最新的战略、自家研发的产品与员工的学习发展需求无缝链接到了一起。

善用引导迎挑战

在引导宣传中，蓝色光标使用员工自身发布的内容通过线上渠道加以宣传推广。在此过程中，由于视角不同，有可能被其他员工误读；同时，互联网时代，信息一旦发布，无论对错都会传播出现，形成影响。简单的“删帖”或者强硬“修改”是无法消除影响的，且更易引起受众的逆反心理、产生抵触，而使用“蓝标仁儿”的形象，通过诚恳且幽默的方式，消除误解，可形成更加正向的引导。

比如，员工在线询问“蓝标仁儿”员工整体人数等信息。由于统计信息不严谨，“虚拟人物”回复的内容出现了错误。但很快，“蓝标仁儿”就发布了一则漫画，更正了信息，并使得员工们乐于接受。

还有一次，“蓝标仁儿”曾将一则员工吐槽身边同事上班时嗑瓜子的漫画帖子发布到微信渠道，希望大家了解“数字化”时代。“吐槽”也得靠漫画博出位。由于该篇帖子讲述的是有关员工自己的事，因此吸引了许多眼球，获得很多员工的关注与互动。但当大家看到微信内容感受“数字化”时代转变的同时，却也认为被吐槽的员工会受到伤害。因此，员工的同事、朋友在内网上与作者产生了争执。不过很快，这一事件得到了平息。作者致歉并表明原创意图，被吐槽的员工也表示理解。“蓝标仁儿”发帖道歉并引导大家再次反思如何合理吐槽，从不同角度看待问题和观点等，促成了全员文化融合的深入互动沟通。

蓝色光标将每一位员工都视为一个社会化媒体，也始终秉持“员工第一”的核心价值观，任何一起员工的争议、吐槽都不会用强制禁言、删帖、内部禁止谈论等方式进行高压管理。这正是互联网思维——每一个人都被关注，每一个人都可以交流和互动，每一个人都积极参与，每一个人的潜能都被充分调动，每一个人都有主人翁精神。这种精神不停留在传播媒体的领域，而是延伸到活动中，延伸到工作中，延伸到了所有蓝色光标员工们的生活中、文化中。



蓝色光标将每一位员工都视为一个社会化媒体，也始终秉持“员工第一”的核心价值观，任何一起员工的争议、吐槽都不会用强制禁言、删帖、内部禁止谈论等方式进行高压管理。

精益化的成本投入

EMG 大学项目年度总预算为 10 万 RMB，每个子项目平均 1 万元 RMB。以最少的资源投入获得最高效的收益，通过人的联接和发挥特长筹集多种资源也是蓝色光标对互联网思维的具体体现。

在以数字化为本质的基础上，蓝色光标采用了精益创新的思路。所谓精益创新，其核心思想即是以越来越少的投入——较少的人力、较少的设备、较短的时间和较小的场地创造出尽可能多的价值（消除浪费）；同时也越来越接近用户，提供他们确实要的东西。换言之，就是按用户需要拉动产品，而不是把用户不想要的产品硬推给用户。

精益化模式的优势主要表现在以下方面：

① 可随时调整，不会发生项目实施过程中出现与项目设计出现出入的问题。在使用精益创新方式时，运用的三个主要工具是：“最小可用品”、“客户反馈”、“快速迭代”。简言之就是随着创造而实施在实验中接受反馈并快速改变。

② 最小可用品——是指将活动或学习与发展的子项目用最简洁的方式进行策划实施。通常最小可用品有四个特点：体现了项目创意、能够被受众测试，可以向受众演示、功能极简、实施成本最低甚至是零成本。

③ 客户反馈——是指通过直接或间接的方式，从最终用户那里获取针对该活动、项目的意见。通过客户反馈渠道了解关键信息，包括客户对活动、项目的整体感觉、客户并不喜欢 / 并不需要的点、客户认为需要添加的点、客户认为某些细节应该改变的实现方式等。对于精益创新而言，一切活动都是围绕员工而进行的，学习发展活动流程、规则等所有决策权都交给员工。

④ 快速迭代——是针对客户反馈意见以最快的速度进行调整，融合到新的版本中。对于互联网时代而言，速度比质量更重要。客户需求快速变化，因此，不追求一次性满足客户的需求，而是通过一次又一次的迭代不断让产品的功能丰满。这使得每一次的文化活动和学习发展项目，在内容细节和活动实施上可以不断完善，精益求精。在这个模式下覆盖的群体通过互联网下的无限延伸，包括员工及其亲朋好友和客户。

⑤ 活动的良好反响拉近了与客户的关系，从而获得客户的主动赞助。以活动为形式载体的 EMG 大学项目在实施过程中以活泼、开放、趣味等特性获得了众多客户的良好反馈，尤其是在不少与客户的联谊活动中，客户提供了许多资源，首先，减轻了企业对 EMG 大学项目的成本投入；其次，拉近了企业与员工的关系；再次，客户在活动中还体会了蓝色光标员工们无限的创造力与智慧，增强了对合作的信心。可谓一举三得。



创新，以成效为凭断

德国最重要的存在主义哲学家之一雅斯贝尔斯极为推崇苏格拉底的“催产式”教育。他说，基于教师和学生的平等地位，教学双方均可自由地思索，没有固定的教学方式，只有通过无止境的追问而感到自己对真理竟一无所知。也就是说，“催产式”教育唤醒的是学生的潜在力，促使学生从内部产生一种自动的力量，而不是从外部施加压力。尊崇这一教育方式的教师反对做学生的最大供求者，而是着力于把学生的注意力从教师身上转移到学生自身，而教师本人则退居暗示的地位。师生之间只存在善意的论战关系，而没有屈从依赖的关系。因此，这种教育方式会激发学生去探索求知的责任感，并加强这种责任感，得到无穷的发展空间。

那么希望将教育回归时代的 EMG 大学项目到底“催产”出了什么呢？



苏格拉底的“催产式”教育唤醒的是学生的潜在力，促使学生从内部产生一种自动的力量，而不是从外部施加压力。

雇主品牌的认同感

随着碎片化、数字化、社交化、读图时代的到来，85 后、90 后等在新时代环境下成长起来的新兴群体成为了企业中的生力军。他们爱吐槽、不惧权威、不爱听教导、求新求快，几乎都是移动设备的重度依赖者；他们对假大空的“集体荣誉感”不感兴趣，却非常期望实现自我价值，追求自我成就感；他们戏称“专家”为“砖家”，却也喜欢“自黑”与“卖萌”……对于战略传递及能力的培养，传统邮件宣传、开大会、上大课的方式等受到诸多局限，而通过 EMG 大学项目实施推进，内部接受度惊人，远远好于“官方”渠道。

① 雇主品牌的内部调研、创意征集预热活动，在微信上获得员工自主的转发分享：



② 公司举办的摄影活动，也获得了很好的分享与互动参与。而“摄影”是公司未来数字营销业务中影像相关业务的组成部分。通过这个活动，公司集结了内部兴趣人群，同时也在传递业务导向，此外还引入了客户的赞助，可以形成一个营销产品，一举三得。



短短不到 10 天的时间，此次摄影活动收获了 100 多人投递的 300 余幅作品，并获得了客户主动提供的价值数千元的奖品赞助。

③ 高层的理念分享，也获得更好的二次传播和二次学习效果。



④ 公司的品牌的塑造、宣传，不再仅仅需要依靠传统媒体的宣传，而是促动公司每一位员工形成自媒体，在朋友间分享宣传。



甚至得到员工幽默化的解读：

席！ // @蓝标屌丝联合会会长：早晨旁边公司的跟我抢车位，我说你大爷，我们公司买了！他说这车位是我们公司买的。我：你们公司我们也买了！

@蓝标仁儿

《蓝色光标：收购香港最大独立广告公司 营销传播服务“全产业链”》2014年3月27日讯 北京蓝色光标品牌管理顾问股份有限公司（以下简称“蓝色光标”，股票代码：SZ.300058）今日发布公告称其全资子公司收购香港密达美渡传播有限公司100%股权。...畅读版【<http://t.cn/8sVoJ8V>】

可见，“蓝标仁儿”现承担了企业内部大量内部沟通的工作，并通过这一角色提升了员工之间的交流程度，促进了单个人之间的人际网络的形成，并形成内部的文化网络，建立基于兴趣圈、校友圈的非公司或部门、职能、职级等传统方式划分的圈子，真正形成自发网状互联模式的聚集及交流，使得知识共享更加有效、人际网络自发拓展，形成新的资源共享及合作。

业务部门将“虚拟人物”作为脑力激活、知识分享平台，联手征集了如某品牌创意大赛、打造校园明星·雇主品牌、健康生活系列文化活动——“哈、哈、哈、哈”等，得到客户、业务部门、高管对于人财物各方面的支持，形成了正向循环。同时，我们观察到在大大小小的内部沟通中，每一个人已经习惯的亲切称呼彼此为“蓝标仁儿”。

凝聚力的提升

凝聚力的提升很难用数字或者具象的事物来表达，但蓝色光标与我们分享的这个企业生活中的小故事或许能说明一二：

2014 年中秋，蓝色光标首次在整个集团内部使用同一个平台向所有员工发放月饼，但这个月饼却有些与众不同，它是逻辑思维“真爱特供”月饼。

那么何谓“真爱特供”呢？根据逻辑思维微店上的玩法介绍：用户可以在逻辑思维的店铺内选定月饼的数量，填写用户信息和地址进行下单，然后选择找人代付，再将付款的链接发送给朋友或者分享到微信朋友圈内，等待小伙伴来付款，以此来“测试节操，检验真爱。”而在蓝色光标，这个埋单的人自然就是集团 CEO。

在兑换月饼“检验真爱”的过程中发现，有那么一群人没有让老板花钱，而是自己把钱付了，理由是“太麻烦，我不习惯用微信支付。”这时他的同事们就会“嘲笑”他一点都不紧跟时代脚步，很“Out”。那这些人就会去学习如何使用微信支付，不知不觉中完成了他自身的数字化变革。通过这样的互动，员工与员工之间拉近了距离，与各自的家人也拉近了距离。试想一下，要是员工家属收到一盒写着“真爱特供、蓝标出品”的月饼，心中的感动一定不同往常。

当时，蓝色光标在逻辑思维的平台上预定了



对于蓝色光标而言，EMG 大学项目不过是构架于 TEC 组织模式之下的一个小小探索。它将创新、学习、企业文化三者融为一体，提高了企业运作效率，改变了人们生活、工作的方式，成为了大象无形的软性推手。

2700 多份订单，按照往年发放月饼券的经验，最后可能有几百份订单出于未被兑换的弃置状态，但出人意料的是，最后实际仅有五十多份订单未被兑换。更让蓝色光标管理层高兴的是，据反馈，这些月饼在有趣之余，口味也不错。月饼，这一让不少人无力吐槽的产品经过移动互联的包装获得了新生，可见员工对这种既尊重传统，又花样别出的方式接受度十分高。

价值的传递与提升

1 人脉和圈子

对于专业服务行业来说，无论在过去、今天还是未来，获得资源的最好方式不是在网上查到了某一个资料，而是能找到一个懂行并愿意提供资料和工作方式的人，这正是蓝色光标能赋予所有从业者的。他们可以在第一时间获得企业内部的有效连接，它使得正式组织之外的组织更加扁平化了。比如说一个初级的新人可以直接找到人力资源总监、CEO 等等所有可以为他提供有效资源和信息的人。

2 成就感

传媒行业是一个工作压力十分大的行业，客户时常会因为各种原因将从业人员一些自觉精彩的点子否决，这会让人感到无从发挥能量。在 EMG 大学项目的平台上，员工可以在放松的环境下实现天马行空的创意，甚至获得全集团的认可。这种靠自我毅力与付出所换来的成就不同于其他任何企业提供的高阶培训所能给予成就感。

转化为企业动能

1 有效了解企业战略

如何平衡项目的有趣和有效？这是人们对 EMG 项目经常存有的疑虑。但林丽却说：“有趣的东西一定有效，因为它吸引你的注意力，让你留心记住它。因此，我们的项目一定是把‘有趣’摆在第一位。”在项目的实施一年多的过程中，员工在思想上的转变是十分显著地。过去，很多人都无法准确说出公司的核心价值观和发展战略，但现在人人都能脱口而出，而且十分明晰企业未来的方向，这恰恰印证了林丽“有趣即有效”的观点。

2 有效助力企业业务

EMG 大学项目中最不缺乏的就是客户们的身影。联想、杜蕾斯、红牛……不同于需要大量资金投入的广告模式，虽然很难用传统的方式去衡量这种途径的广告效果，但事实证明以实物赞助第三方为平台的操作方式不仅广告效果好，而且资源消耗更低。

在“家庭日”活动中，蓝色光标得到了母婴产品客户的赞助。而这种办法帮助客户在不知不觉间接触到了他们的目标客户群体，挖掘到了初为人母的精英白领女性究竟渴望哪些服务与产品。

在“蓝之味”的蓝色光标的内部做厨师竞赛中，一名员工向大家发放自己烘焙的小饼干，由于包装和造型十分可爱，大受欢迎。活动结束后就有负责白酒客户的员工提议客户将白酒做成“包装酷炫”的小瓶装。因为对 Y 一代来说，送一大瓶白酒可能会显得有些“土”，但如果是白酒是装在“包装酷炫”的小瓶里，效果就会大为不同。年轻人的智慧很快就得到了采纳，这家白酒客户立刻推出了两瓶一组的迷你装，仅在针对蓝色光标员工的试卖活动上就卖出了 3000 盒（6000 瓶）。



创新，不止步……

对于蓝色光标而言，EMG 大学项目不过是构架于 TEC 组织模式之下的一个小小探索。未来 TEC 组织将会推动更多的项目创新，这些项目中有关管理创新的部分产出最终会成为 EMG 大学的产品，业务创新的产出则进入业务部门，直达终端客户，甚至还可能将绩效管理和回报模式与结合。此外，在 TEC 组织的构架下，蓝色光标还将进行战略联盟的尝试，与其他技术实现的企业达成战略合作，进行产品研发。

在这个属于未来的宏大设想下，蓝色光标首先实现的是组织结构的变革，将以往的金字塔结构转变为网状结构的；其次，它将创新、学习、企业文化三者融为一体，提高了企业运作效率，改变了人们生活、工作的方式，成为了大象无形的软性推手。HR



发展VUCA自变领导力

“VUCA”代表一种变化不定、复杂莫测的现状 & 未来，无论我们是否已觉察到，我们每天都处于这样的环境之中，这是世界发展的规律，不可遁逃，唯有大胆向前，才能披荆斩棘，将变动转化为无限机遇。

文 / 任建平 本文由海问联合提供

1 我们身处VUCA的世界，需要VUCA领导力

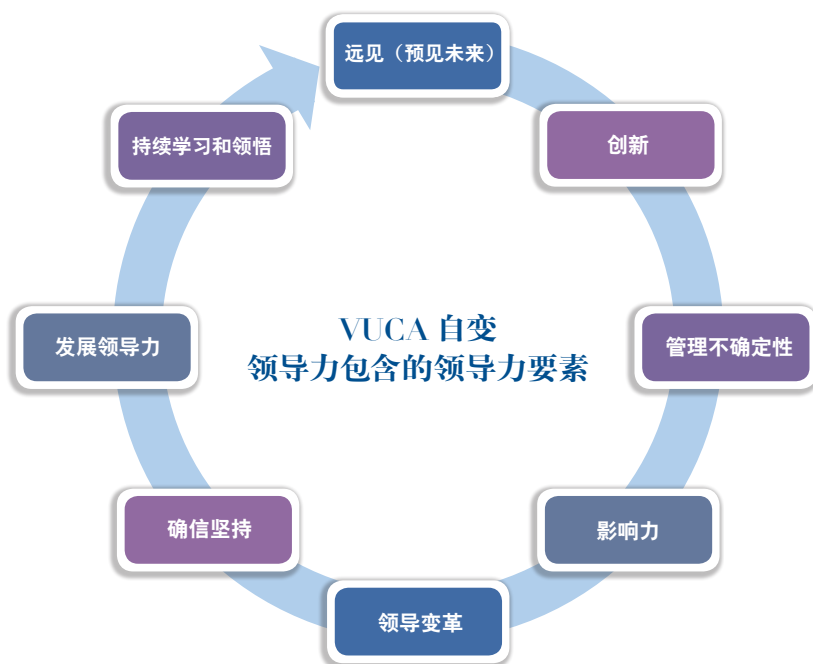
当今的社会和商业界所面临的环境包含众多不断变化和不确定因素，美国总统奥巴马将这样不确定的环境用VUCA这四个英文字母代表Volatile 动荡的、Unpredictable 不可测的、Complex 复杂的和Ambiguous 不确定的。

其实从古至今，人类面临的环境就是不断改变的。因此，有效的领导者总是能够“预测未来”，能通过不断改变来适应环境，让自己和自己领导的组织立于不败之地。

纵观历史，能够这样应对不确定环境的领导者有很多杰出的案例，如大家耳熟能详的诸葛亮，他可以运筹帷幄，决胜千里之外；又如毛泽东，在政治和军事上的杰出领导，虽然面临种种曲折困难和众多强大的对手，却都取得了最终的胜利。

在如今的商业社会中，乔布斯已经成为一代人的商业英雄，就是因为他具备对行业高瞻远瞩的能力，能够引领创新和领导变革，同时还拥有提升影响力和发展领导者的能力。在中国，我们也不乏这样的杰出行业领袖。最近我看到一篇文章，介绍海尔的张瑞敏。他一直“自以为非”，在海尔当今还非常强盛的时候就作出裁减掉上万名中层管理人员的决定。这样的变革不可谓不大胆、不前瞻，这实际上反映了张瑞敏先生对于互联网行业的影响已经有了自我深入分析和判断，敢为人先，在危机没有完全到来前就果敢变革，再次展现卓越的组织领导力才能。

总结这些，你会发现，面临VUCA的商业环境（Volatile 动荡的、Unpredictable 不可测的、Complex 复杂的和Ambiguous 不确定的），组织的高层领导者需要具备VUCA领导力，那即是具备远见（Vision）、领悟力（Understanding）、确信力（Clarity）和商业敏锐力（Agility）。具体的说就是一系列现在组织中稀缺的高度自变的（Self-Transformative）领导力要素（如右图所示）。



从古至今，人类面临的环境就是不断改变的。因此，有效的领导者总是能够“预测未来”，能通过不断改变来适应环境，让自己和自己领导的组织立于不败之地。

2 什么是自变领导力

我们提出“自变领导力”的理论基础是来源于哈佛大学教授罗伯特·凯根（Robert Kegan）关于人的意识发展的理论体系。

罗伯特·凯根是哈佛大学知名的教授和著名的建构发展心理学专家。他认为人类随着时间成长而变化，在成长中会经历完全不同的阶段。和身体发育不同，人的认知、道德和社交的发展并不是一个顺其自然就可以完成的事情。个体的生活经历会促进或者阻碍人的发展，有些时候甚至会禁锢人的发展。

按照凯根的观点，意识在你刚开始回想、反思你接受到的信息并作出判断和决策的时候，转变就发生了。转变的发生有很多方式，其中一个就是从“主体”到“客体”的转变。凯根（1994）说过，当一个人发生变化的时候，他的学习方式也发生了转变，“不只是他的行为方式，不只是他的感受，而是他的学习方式”。

凯根将人的发展分为五个阶段：

➡ **第一个意识阶段（婴幼儿时期）：**

婴幼儿还没有对事物有持久的认识，他们会认为世界上的事物不会随着时间的推移而发生变化。

➡ **第二个意识阶段（7-18 岁的青少年，少数成年人）：**

这样的思维也会让他们意识到，昨天的规则或许同样适用于今天。如果规则阻碍了他们，他们更愿意想办法甩掉规则。虽然他们能意识到其他人有自己的想法和欲望，但让他们抱有同理心还不太现实，因为他们的思维方式和其他人的思维方式还有很大的差异。

➡ **第三个意识阶段——社会化意识（青年人和大部分成年人）：**

处于这个阶段的人不再把他人简单看作达成目标

的途径，他们开始有能力压抑自己的欲望，顺从他人的欲望。在第二个意识阶段里，冲动和欲望是主体，主导着他们的言行；到了第三个意识阶段，冲动和欲望就变成了客体，他们能够被驾驭了。处于这一阶段的人群能够理解他人的感受和情绪，并容易接受他们看重的人或者组织的引导。

➡ **第四个意识阶段—自主意识（某些成年人）：**

处于第四个意识阶段的成年人所拥有的和第三个意识阶段的人是一样的，不过它们现在能够营造另一个“自己”，从第三者的角度去审视自己和他人的关系。在第三个思维台阶上的时候，他人的意见和想法往往会对自己的意义构建产生巨大的影响。而到了第四个意识阶段，这一切就变成了“客体”。他们因此能够重新审视各种规则体系和观点，也能够协调各种观点和意见。处于第四个意识阶段的人已经能充分驾驭各种规则，并依此做出决策，协调各种矛盾。

➡ **第五个意识阶段—自变意识（很少的一些成年人）：**

处于第五个意识阶段的人能做到第四阶段的人所能做到的一切，不过他们能够意识到自己内在标准的

意识阶段	关联能力（领导力）	能力状态	学习模式	可能的负向表现
自变意识 (Self Transforming Mind)	<ul style="list-style-type: none"> • 远见 • 创新 • 管理不确定性 • 领导变革 • 教练 (Coaching) 	领导力	批判和创新式学习（系统分析和理解不同知识体系并能批判，融合和创新，甚至创造新的知识）	<ul style="list-style-type: none"> • 超脱 • 看空一切 • 不作为 • 愤世嫉俗
自主意识 (Self Authoring Mind)	<ul style="list-style-type: none"> • 推动结果达成 • 影响说服 • 关系管理 • 适应和推动变革 	管理能力	应用和参与式学习（有效掌握，应用和实践知识体系，理论和知识体系的信仰者）	<ul style="list-style-type: none"> • 顽固不化 • 缺乏变通 • 强势自大 • 彰显信仰 • 教条主义
社会化意识 (Socialized Mind)	<ul style="list-style-type: none"> • 人际沟通 • 团队合作 • 达成任务 	一般通用能力	被动接受式学习（被动接受，记忆和理解知识，受知识的影响但可能无法理解知识体系的来源，问题和局限以及和其他体系的关联）	<ul style="list-style-type: none"> • 从众 • 盲目 • 接受控制 • 随波逐流 • 世俗片面

不足，以及所建立自我标准体系的局限性。他们不再认为每个人的内心标准是独立且有差异的，处于第五个意识阶段的人会从众多人的内心标准中看到差异背后的相同点。

实际上，人的能力发展和头脑意识的发展紧密关联，如果从凯根的人的意识发展的角度看，能力显然和不同的意识阶段（头脑复杂度 order of mind）紧密关联。我们尝试将能力和意识阶段进行关联（如下表），就会发现意识阶段对于能力的分水岭效应。

原来我们认为能力的产生来源于一个人后天习得的知识、经验、技能，还有内在形成的价值观、性格、动机。但可以看到的是，这些因素是由一个人成长的各个阶段逐渐构建和发展而来的，因此，不同人的不同知识经验、技能和性格动机等因素的总和决定了一个人的头脑复杂度（意识阶段），而不同的头脑复杂度决定了一个人体现出的不同的能力范畴。

作为第五个意识阶段——自变意识，如果作用于能力范畴，就可以焕发出一种高度自变的领导力（Self-transformative Leadership）。依据凯根的理论，高度自变的领导力是能够更加客观看待世界，改变世界的领导力状态。由于具备客观观察和理解世界的能力，拥有自变领导力的人具备更好的预见能力，更好的整合创新能力和更好的发展他人的能力。

具备高度自变领导力的领导者在对世界的看法上更加系统，能够全面、前瞻、系统地考察世界，能够基于自我的知识构建清晰认识世界，发现趋势，确认未来；在对待事物，包括战略、业务模式、产品和服务方面，自变领导者能够系统地考量，客观而且深度地认知客户的需求和产品服务的特质，提出创新想法和模式，从而主导组织内部的变革行动；自变领导者在对人的要求上也更加超然，一方面具备自变领导力的人可以客观看待团队每个人才的优势和不足；另一方面，具备自变领导力的人会更多的采用教练的方式，以促进他人改变，而不是通过要求他人改变方式来发展人才。具备高度自变的“领导者不仅仅创造跟随者，他们也在创造更多的领导者”（Tom Peters）。

在这个时代，如果谈到具备自变领导力的人，你会首先想到乔布斯。如果你用自变领导力的要素来衡量乔布斯，你会发现他具备非常多的自变领导力要素：

如果你用自变领导力的要素来衡量乔布斯，你会发现他具备非常多的自变领导力要素：不断创新、敢于带领变革、具备远见、能够知人善任、能够包容不确定、模糊的状态等。


不断创新、敢于带领变革、具备远见、能够知人善任、能够包容不确定、模糊的状态…

3 自变领导力的培养模式

基于我们的理论阐述，成长为高度自变的领导者非常依赖领导者自身的经历、学习能力和自我头脑构建的过程。根据凯根的研究，一个大型组织中只有1%的人可能具备自变意识。因此，如何培养高度自变的领导者，就成为一个非常有挑战的命题。

最近，我们推出了“VUCA 卓越领导力发展项目”。“VUCA 卓越领导力发展项目”致力于帮助来自不同的商业组织的高层领导者建立关于领导力的全面认知，并通过三个关键模式在现实领导实践中更强大地展现自我领导力。这三个方式是导师式的领导者（Leader as a Teacher）、善于评估人才的领导者（Leader as a Assessor）和善于教练和发展他人的领导者（Leader as a Coach）。

显然，如果领导者能够客观看待世界，客观看待人才和客观发展人才，就处于一种高度自变的状态。在这个状态里，可能没有绝对的和固化的理论和框架，而是通过让领导者成为最高境界的学习者，来塑造他们在不断学习中自我成长，并有可能帮助他们进入到更深层次的思考，进行高度主动的思想理念整合，从更多角度考量和解决问题，进而找到适合该领导者自我和他们所领导的组织的真正的领导力状态。我们希望在这个方向努力研究，通过对领导者行为的跟进，更加科学地跟踪考量领导力境界的演进过程。

关于自变领导力的思考和实践刚刚开始，我们会在未来持续和有兴趣的读者分享我们在这一领域的研究和实践的成果以及收获。

以NASA的方式打造卓越团队

访4D领导力系统创始人查理·佩勒林博士与思瀚商务咨询有限公司创始人阎秋华女士

万有引力、电磁力、弱力、强力，这是自然界广为人所知的四种基本力，它们以微妙的平衡构成了如今我们所知的宇宙环境，而美国国家航空航天局（NASA）前天体物理学部门主任、哈勃望远镜项目负责人查理·佩勒林博士认为，世界上还存在着一种因人类社会活动而产生的强大力量——第五力。正因如此，以“第五力”为核心的4D领导力系统拥有足以改变人类行为、提升组织能效的力量。

诞生在哈勃望远镜镜片上的第五力

查理·佩勒林是前NASA天文物理学部门主任，1995年，在获得代表NASA最高荣誉的杰出服务奖章之后，他成了科罗拉多大学商学院的一名教授，教授领导学，并在此后提出了自创的4D领导力系统。这套系统的核心概念在于通过对社会背景（即第五力）的运用，改变人的行为，为组织打造一支高绩效团队。

那么究竟什么是第五力呢？在他看来，所谓的第五力就是团队成员之间的社会背景关系，包括沟通、协作、关系、文化和氛围等等。它是不可见的，常常会被团队所忽略，往往能够造成意想不到的破坏。

耗资17亿美金，历时12年，查理·佩勒林带领NASA团队研发的哈勃望远镜，但1990年4月，在这枚备受世人关注的望远镜升空后的数周，研究人员却发现从哈勃空间望远镜传回来的图片有严重的问题，获得的最佳图像品质也远低于当初的期望，这意味着几乎原先所有对宇宙学的研究计划都不能执行，也让NASA和哈勃面对了种种质疑与嘲笑。为此NASA立即成立调查委员会。在严格的调查中发现，问题出在了主镜镜片上——它的边缘太薄了。虽然这个误差不及一张纸的厚度的五十分之一，但是它却使哈勃太空

望远镜拍摄的图像发生了扭曲。这看似是个涉及校准仪器的技术问题，但随着调查的深入，人们却发现造成镜片瑕疵的关键是“领导力的失败”。

由于进度表的频繁更动，哈勃制造费用不断超支，导致了NASA与为哈勃提供光学元件的PERKINELMER公司之间关系极度紧张。因此，在为镜片做校正的过程中，虽然校准仪器显示了镜片存在的误差，但PERKINELMER公司却选择了忽略测试结果。

“我热爱那些在NASA与我共事的科学家与工程师们，他们都是万中选一的顶尖人才，但是NASA在管理上造成的社会背景的问题却险些让他们的心血付诸东流，不得不是一件令人难过的事。”抱着这样的心情，查理·佩勒林在对哈勃瑕疵镜片开展后期修复工作的同时，也开始了对第五力的研究。

认识4D领导力系统

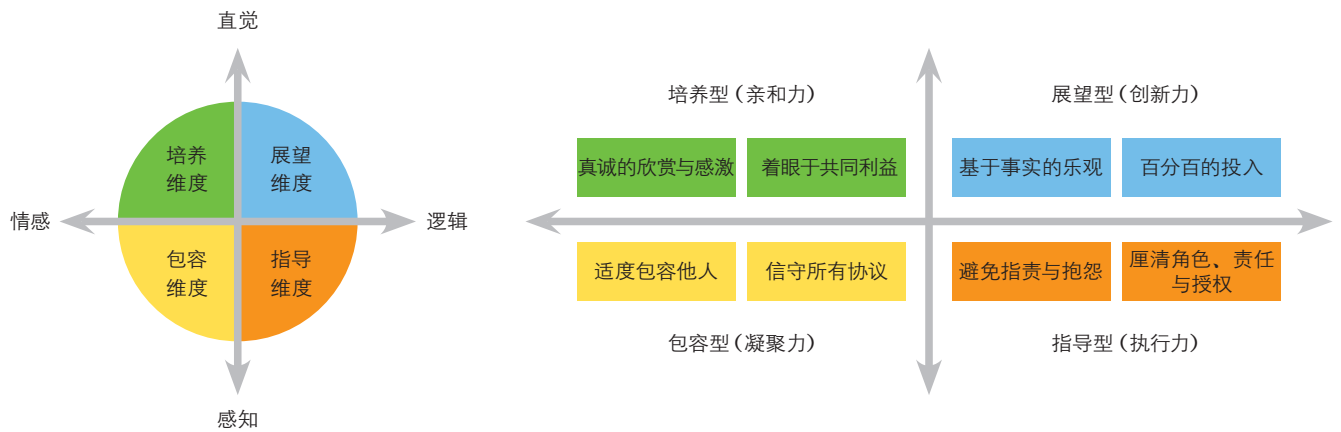
查理·佩勒林表示，4D理论受到了心理学家卡尔·荣格的理论影响，以人类天性为基础，形成两个坐标：基于情感和逻辑的决策坐标和基于直觉和感知的信息获取坐标。这两个坐标把天性分成4个维度：培养（绿色），包融（黄色），展望（蓝色）和指导（橙色）。这四种维度存在于个人、团队和组织中。（见右图）

- 🟢 **绿色培养型** 关注价值观，欣赏感激他人，寻求共同利益。
- 🟡 **黄色包融型** 注重关系，忠于组织，重视团队建设。
- 🟢 **蓝色展望型** 关注创造力，追求卓越，100%承诺。
- 🟠 **橙色指导型** 关注系统和计划，保障成功完成目标。

对于领导者来讲，4D代表着四种领导力维度策略。人们在商务中或是在生活中会很自然地运用一套



Dr. Charlie Pellerin 查理·佩勒林 天体物理学家、管理大师和4D领导力系统的创造者。作为前NASA天文物理学部门主任，他策划了“大太空观测站”计划，并推动建造四大太空观测站。在此期间，宇航局授予他“杰出领导力奖”以及美国航空航天协会授予他最高的奖励——“太空飞行奖”。在他所负责哈勃太空望远镜项目出现瑕疵镜片后，他成功推动太空维修任务并顺利修复，并因此获颁NASA二等杰出领导奖章。哈勃经验促使他开始深入探究社会背景对团队成败的影响。1993年，加入科罗拉多大学商学院，教授领导力。与此同时，他开始研究并创立了“4D领导力系统”，成功服务于NASA以及诸如GE，百事，安永等商业团队，提高组织的绩效，降低风险和成本，并且提高领导力的有效性。2007年，因为帮助企业 and 组织有系统记录的投资回报，从而提升卓越和商业业绩，国际教练联盟（ICF）授予4D系统团队教练金奖。他的书《4D卓越团队—NASA如何建立团队》由Wiley在2009年出版。并被翻译多种文字。查理目前关注于支持全球超过75个国家的4D系统提供者，帮助人们拥有更好的生活和工作。



Connie Y. Stephens 阎秋华女士
思瀚商务咨询有限公司创始人，ICF 的 PCC 认证教练，4D 领导力系统认证组织

在 25 年的企业管理和咨询实践中，阎女士在领导力发展，企业教练，组织发展以及咨询项目中积累了丰富的经验。作为中国教练的领军人物，她师从玛丽莲·阿特金森博士并与其合作举办 ICF 认证的金牌教练课程“教练的艺术与科学”，为中国教练事业培养了许多专业教练并积极推广教练在企业中的应用。在教练圈被大家亲切地誉为“校长”。阎女士为财富 500 强中 300 多家公司家企业和中国本土企业提供过领导力发展，组织发展，教练在企业中的应用项目，咨询以及一对一高管教练的服务。客户包括：欧莱雅，沃尔沃，勃林格殷格翰，阿迪达斯，嘉吉，阿特拉斯·科普柯，中国石油，BP，中石化，赛科，柯达公司，康菲石油中国有限公司，霍尼韦尔，圣戈班，马士基 国民淀粉中化国际，福斯中国，卡洛斯，索尼，拜耳，英格索兰，阿科玛，湖南卫视，工商银行，大陆集团，西门子，通用磨坊等等。

阎女士现为公司创始人，4D 领导力系统认证组织者，埃里克森教练国际在上海的独家合作伙伴，ICF 的 PCC 认证教练、美国培训和发展协会 (ATD-America Talent Development) 的会员、芝加哥中国商会共同创始人和“雁行中国”慈善项目的老雁。

阎秋华女士毕业于挪威管理学院，获工商管理硕士学位。曾在国内就读于广州外国语学院，获文学学士学位。

行为策略。人们倾向于与自己的策略相似的人合作。在某一个策略非常强的时候，在其他方面就往往比较弱。面对挑战或压力，一般人的反应是情绪化的，而且会使用单一维度的策略，这会导致团队合作的整体效率下降。透过 4D 系统的视角，我们能够透视和理解项目失败的原因，团队争论的原因，理清团队的文化背景，找出效率杀手。

通过学习 4 种领导力维度策略的特点，以及如何支持团队成员，高效的领导者可以自如地在合适的时机，选择最合适的策略，从而创造高效的团队。4D 领导者可以意识到自己天生的对某一个策略的倾向性，同时系统地运用其他的三种领导力策略。他们能够建立 4D 沟通模式，去匹配团队成员；用 4D 的方法来管理团队和商务运营，最后自然地把团队打造成平衡的 4D 高效卓越团队。


4D 领导力系统在中国的运用

大约在 3 年前，4D 领导力系统被带到了中国。在思瀚商务咨询有限公司创始人阎秋华女士的努力下，4D 领导力系统认证课程得以与广大的职业经理人见面。

那么，为何 4D 领导力系统在中国能得到如此之多的认可呢？阎女士将其归功于三个方面：“首先，与其他领导力不同，4D 领导力系统是个既可以发展团队领导，又可以强化团体成员，同时它又是一个可以测量和量化的系统。它的有效性在于 4D 所倡导的 8 个行为项行为满足全人类内心最深层的需求——价值感、归属感、未来展望和实现预期的能力，并且这些行为是可以观察

和践行的。当行为改变时，团队和组织的第五力，也就是文化和氛围也会随之改变；其次，查理对待 4D 系统的态度是开放的，但凡来参加课程的经理人都能得到他无私的知识分享；再次，中国人是非常善于学习的，我们乐于接受新的理念并将其作为工具运用到企业的实际运营与生产中去，而 4D 恰恰是一套简单有效的系统，可以帮助企业达成高绩效的目标。”

在整个 4D 系统中，首先会对团队和领导者进行测评。在测评体系中，分值从低到高分分为 5 个分数段，分别用红色、粉色、白色、淡绿和深绿表示。分值越高代表团队的 8 项行为管理越健康。如果团队分值落入红色分数段，这意味着团队成员之间缺乏感激，冲突较多，分工也不会明确，是一个效率低下的团队，反之，如果落入绿色分数段，则是一个高绩效的好团队。通过测评了解领导者和团队的真实情况，其次会进行“4D 领导力和卓越团队”工作坊，让大家了解 4D、第五力、8 项具体行为、有效解决问题的工具——背景转换表 (CSWJ) 和心态转变工具 (AMBR)，以及它们在生活和工作中的具体应用。之后还会进行一对一教练辅导和团队辅导，促成持续的行为改变。最后，通过领导者和团队成员的践行，可以真正打造成为高绩效的卓越团队。在这个构架下，分值会随着对 8 项行为的管理而发生变化的，这也正是这个测评体系的价值所在。

“评测体系的支持使得 4D 系统拥有非常强的落地性，在中国企业中获得了很高的认知度。我们时常收到学员的反馈，称其是一套极为简洁，但又极为有效的系统。” 



突然，对马拉松上瘾

最近，马拉松忽然成为了一个热门话题。说句实话，像小编这样一枚安静的女子，一向对这类想想就充满了汗臭的事避而远之。最早听到身边几位朋友念叨着“跑马”的时候，差点以为是他们忘了《康定情歌》的歌词好么！（哎呀，不小心暴露年龄了！）

无论是北马（北京马拉松赛）、上马（上海国际马拉松），还是近日刚鸣枪的西昌邛海湿地国际马拉松赛，其共通之处都在于“一票难求”。这中国人民对马拉松突如其来的热情，文艺点儿说是“情不知所起，一往而深”，普通点儿说是“生命在于运动”，二起来说嘛……那叫“根本就停不下来——”（无限回声）且不说票难抢，甚至还有不少人顶着雾霾也要跑！哎！你说，好好的一个人，怎么突然就对马拉松上瘾了呢！

跑马，你有票么？

9月开启报名的上海马拉松异常火爆，报名时出现了“仅仅数小时1.8万个全半程名额就被一扫而空”的“盛况”，甚至被调侃为“比春运抢票还难”。这不禁要引用本山大叔的一句话，哎呀！这个世界太疯狂了，跑个马松都要“血拼厮杀”了。



【财经杂志】：2014上海马拉松的3.5万个名额在4小时内被一抢而空。官网数据显示，最高时段显示230万人同时在线。不少跑友感叹，在上海抢车牌难，抢马拉松名额更难。有黄牛坦言：“现在卖马拉松名额比卖iPhone赚得快，

也赚得多。现在土豪都兴跑马拉松了。”



【白水鱼】：现在跑步变成了一项时髦的活动，上马35000个报名名额4小时内告罄，简直可以用疯狂来形容，人与人见面打招呼都是用“你跑了吗？”来取代“你吃了吗？”难道“民以食为天”要改为“民以跑为天”吗？

不只是上马，近日，将于10月举行的北京马拉松赛也因为人数众多，将首次采用摇号的方式确定参赛资格。苍天啊，大地啊，跑个马拉松也要摇号了!!!

据称北马摇号的中签率只有14.2%，闻此消息者甚为心塞……听说过买房买车要攒RP，没想到这年头跑个马拉松也得求神拜佛，祈求幸运女神的降临了。如此形势，也是醉了……不得不慨叹我中华大地人口之“充盈”。报名的同志们，下次请赶早啊！

话题第一，比赛第二



【任泉】：跑完了，收到很多祝福，有海外的朋友称赞我真勇敢，更多人要送我口罩，还有说这是空气净化器大奖赛吗？

最多的就是北京人民感谢你。嗨！不管说什么，以后俺还要跑。回家炖一大锅木耳自己吃，哼！

10月19日，2014年北京马拉松在天安门广场开跑。当天北京的PM2.5指数达到331重度污染。比赛现场，不少跑者都戴起了各式各样的高倍防护口罩。不少选手表示，开跑后要根据呼吸和天气情况选择是否摘掉口罩。选手佩戴口罩跑马拉松，这也成为马拉松历史上“奇特”的一幕。

时令晚秋，天气却并不澄澈，就像崔健新作《蓝色骨头》中的一句台词：“天是蓝色的，只不过空气很脏，所以看到的就是灰色的。”顶霾奔跑，大概是真爱，否则不会如此搏命。众所周知，在雾霾天行进就艰于呼吸，如果长途奔袭，对身体伤害无疑更大。长跑本是为了健身，若以损耗身体为代价参加马拉松，岂非讽刺？

雾霾有风险，跑步须谨慎。正如业内人士所称，空气中度污染及以上时应该减少或者限制体育运动，带着口罩锻炼，不仅对呼吸系统不好，而且运动时也会不舒服。这一真诚提醒，并非饶舌，那些参加北马的选手未必不知，却义无反顾带罩奔跑，既是勇气，也像是无声抗议的行为艺术；既是对自己身体的不负责任，也会给公众造成误导。毕竟，对于不少人来说，对雾霾的防范意识并不足，认为带罩可防霾，显得天真，也传递了错误信号。

不过，身为资深标题党的小编以为，一项没法引发环境污染反思的体育赛事绝不是一个好的娱乐头条！（此处应有掌声）一场雾霾中的马拉松若能引发我们最熟悉又最摸不着的有关部门对于环境问题的重视，那也不失为一件有意义的事。

事实上，撇开糟心的雾霾不谈，勤劳勇敢的中国人民还借着各地马拉松赛事玩得花样百出，博出了眼球，“跑”出了位！



【上海发布】：筒子们，你们真是来跑步滴？上马队伍里，唐僧四师徒、长颈鹿、丐帮子弟、蓝精灵、罗马勇士、火影忍者、四大才子……各种夸张造型都有！没有最奇，只有更奇！谁是抢镜帝？截图看过来……上马都要被你们玩坏了~

健身？社交？跑步也能跑出经济学

欧美剧中，中产阶级生活的典型生活场景是清晨一身整齐的装备在绿草如茵的住宅区跑步，最好还跟着一只大狗。在物质无虞之后，人们开始返璞归真，转而关注原始的力量和美感，关注自身健康和形象。

对于中国新一代白领的巨大市场，嗅觉敏锐的体育品牌商们早就开始布局。耐克连续几年成为“上马”最主要的赞助商之一，其大中华区传播总监黄湘燕坦言，公司跑步系列产品的全球销售额保持着每年30%以上的增长率，势头远超足球和篮球两大品类。除了赞助马拉松，他们还举办各类慢跑比赛、组织跑友俱乐部、开发智能软硬件等。据悉，耐克的一款APP如今已有上千万的注册用户。

但在从业者看来，市场的开垦程度还远远不够。不少品牌公司观察到，马拉松赛事的女性跑者逐年增加。考虑到女性对装备的要求更加多元化，他们如今正着手在这方面的布局。“今年跑步产品女子系列的全球收入是50亿美元。我们预测，2017年的收入要增长至70亿美元。”马拉松经济方兴未艾。



【丁天一】：总是有同事问：“你去上海跑马拉松，人家给报销路费住宿费么？有车接送么？”我说：“自费去、自费吃、自费住、自费报名，连名额都要靠秒杀。”他们望我的眼神就像看着一个SB，也许在想，还有人这样去跑个42公里自讨苦吃。我也觉得她们是些奇葩，光吃不动还埋怨身体这里不好、那里长肉。我减的50多斤肉说这是值得的。

锻炼身体，最简便易行的方法就是跑步。每个人开始跑的理由都不同，对于运动和生活态度的问题也都各有见解。《跑步圣经》的作者乔治·西恩说：“最终坚持跑下去的理由只有一个——找寻自己。”美国作家克里斯多福·麦杜格在《天生就会跑》一书中写道：“人类天性中就有奔跑的欲望，只是需要将它释放出来。”而前段时间北京马拉松跑了4小时35分的万科集团执行副总裁毛大庆说：“到了人生有一定阅历的时候，你对运动的理解会不一样，可能原来就是玩游戏，到了一定的阶段，会更需要一种东西给你自己的状态带来正能量。”

传统上，跑步是一种孤独的、一个人的运动。但智能手机和社交网站提供了另外一种可能：跑步也可能成为一种社交方式。通过网络，跑友之间可以分享跑步心得、经验，推荐更有趣的跑步路线，约跑聚会……

对于某些群体的人士而言，跑步还是一种可以快速拉近距离的“手段”。毛大庆接受采访时曾透露，某次出差开会的早晨，他和万科总裁郁亮还相约绕着酒店跑了5公里。郁亮是个登山、长跑爱好者，在今年的北马，他的成绩3小时44分。

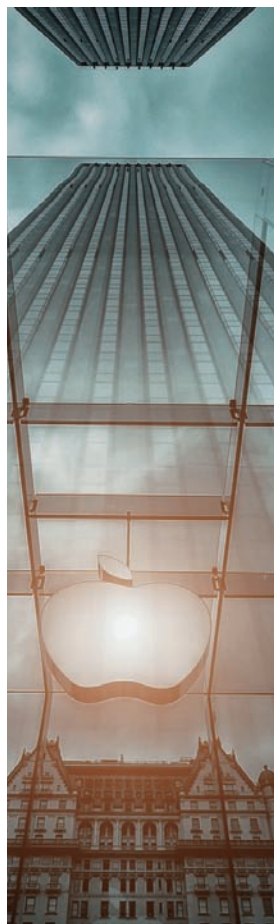
而万科的精神教父王石是引领商业大佬运动风潮的第一人，热爱登山、跳伞和其他极限运动，姑且不论万科高管们真的是因为属于同类而走到一起，还是因为进了万科所以“爱上”运动，小编以为，他们除了一本正经谈工作以外，至少还有别的话题可聊，于公司、于团队而言，怎么说这都是好事一件。

“那么现在问题来了，全国各大马拉松赛事到底哪家强？”

浅谈企业内部猎头

企业内部猎头正在成为一个当前很流行的企业行为，越来越多的企业都正在组建，或考虑组建一个内部猎头团队。今天只针对当前这一流行的、可以有效的、高速的招聘到企业所需高级管理人才的办法——企业内部猎头，谈一些我的粗浅看法。

文 / 刘青



企业内部猎头正在成为一个当前很流行的企业行为，越来越多的企业都正在组建，或考虑组建一个内部猎头团队。顾名思义企业内部猎头是由企业自己的员工像专业猎头顾问一样担任猎头角色，按职位需求在市场中寻找合适的候选人。

在中国这样一个发展迅猛、变化层出的市场，“招不到合适的人”是每一家企业要始终面临的问题，而任何一家企业都始终处于人才饥渴的状态。在村长来看，“招不到人”的问题要从几个层面看：是不知道到哪里招？没有丰富经验的人管招聘？还是职位定位在根本出了问题？或者还有等等的其他问题。今天只针对当前这一流行的、可以有效的、高速的招聘到企业所需高级管理人才的办法——企业内部猎头，谈一些我的粗浅看法。

企业内部的人事和招聘部门从来都是被看作非盈利单位，但正是这个特征导致了问题所在。当一个部门被认为是成本支出的部门，那它的首要任务就会变成降低成本，而不是最大化它的业绩，这势必会成为影响它成功的困局。那么有多少企业内部的招聘部门能够获得足够的资源来开展它的工作呢？如果成为一个利润中心，它就能够用 ROI 来说明为什么需要额外的资源，也可以利用和外部猎头公司业务模式的对比来说明如何改善企业的内部招聘流程和业务模式。

▶ “业务，组织架构总是在变，公司总是时间紧、任务重，也没人、更没钱，我们该怎么做？”

内部猎头团队的生产是随着当前企业发展和互联网（特别是 LinkedIn 等其他第三方数据提供商）日益成熟而诞生的。最初，这个模式只见于 IT、互联网公司。当他们在短期内有大量特有人才与高管人才的招聘需求时，公司会在内部组建精英团队，针对某个领域和层级的人才进行定点“打击”。之后，这种操作方式逐渐演变到跨国大型企业。出于他们对于全球化高级人才的渴求，在公司总部的授意下成立小而专的精英内部团队，对集团副总、总经理一级的高级人才进行搜索和招聘。从区域的推广上来看，是由北美至欧洲，再至亚太；该内部组织架构从公司总部到区域或国家总部的推广不过是近两、三年的事，而其开始在亚太和中国区流行也不过是近两年。

提供专业猎头服务与组织架构、人才战略咨询是村长的本职。村长在帮助几家客户公司优化其公司内部猎头团队后发现，在很多公司都争相组建自己的内部猎头团队的过程中，有一些弯路是可以避免的。

▶ 内部猎头的定义

内部猎头团队是相对原有的企业招聘团队而言的，在借鉴了外部专业猎头工作流程之后产生的新型组建架构。

真正的内部猎头团队是针对公司某个级别以上的高管人才或者某个职能的专向人才（例如研发和工厂制造、运营）的招聘团队。它相对于处理大量人员招聘的 Staffing 团队而言是个精英团队。一般企业均是在正常的 Staffing 团队之外再配比少数几个内部猎头，而这些内部猎头只负责集团或事业群里的中、高级职位。

通常内部猎头直接向区域或全球 TA Leader 汇报，同时内部猎头团队也负责管理 service vendor（接口外部猎头公司）。内部猎头团队较常设置在 Corporate Level and Regional/ Country Level，它的工作方式是自内向外地进行发散式的信息传递和收集。换言之，内部猎头的工作是协调、支持招聘部门的人事经理和业务负责人，保证整个招聘流程的平稳运行，但是内部猎头不是整个招聘项目的主人。

▶ 哪些类型的企业适合设立内部猎头部门

在这个问题上，村长认为这没有死板的规定。因为猎头的主要工作是发现、吸引人才，不过企业是否需要建立内部猎头团队，可以参考以下几个方面：

- ① 公司规模：如公司正处初创阶段，规模较小，则不用考虑组建自己的猎头团队。
- ② 公司发展的阶段性：如公司目前正平稳发展，对高管职位的需求不大且稳定，则不必组建内部猎头团队。
- ③ 公司的行业特性：如公司行业竞争密集，例如律师、证券、广告、酒店等行业，业内人才相互熟知对方的企业，在这种情况下，建立内部猎头团队的招聘效果和采用一般招聘团队的招聘效果差别不大。
- ④ 究竟需要招聘团队还是猎头团队：企业高层和人事总监在设立岗位的初期要有明确的需求定位，不能抱着“全球总部有内部猎头，那我们区域总部或者国家总部也要有”的想法。
- ⑤ 公司内部业务线属集中管理架构还是各个业务部门分散管理的架构：内部猎头团队本身并不是一个大的团队，在分散的组织里如果要另行组建内部猎头，那它的规模会更小，甚至形成二、三个人的“小岛”，从而造成管理上的不便。
- ⑥ 向谁汇报：内部猎头团队是相对独立于普通人事部门的，他们与业务部门、国家 / 区域、全球总部的关系可能会更密切，但内部猎头的成功与否与当地人事部门的支持、协助是密不可分的，因此在这个问题上要拿捏得当。

此外，还有一些基本问题是需要人事总监和业务总经理们提前自问的：

- ① 多大的内部猎头团队合适我们企业的需求呢？
- ② 如何保证每个内部猎头能够像外部专职猎头一样卖力、高效？
- ③ 公司内部的资源制度、流程可以让内部猎头保持和以前一样的高效率吗？
- ④ 如何衡量内部猎头团队的业绩？组建内部猎头仅仅是省下了猎头费吗？
- ⑤ 如何平衡内部猎头和原有 HR 团队、Staffing 团队

之间招聘职位的划定？

▶ 企业内部猎头应该具备哪些素质

在决定组建内部猎头团队之后，企业该选什么样的人来当内部猎头呢？经村长对多家企业内部猎头部门的调查后了解到，目前国内外从事企业内部猎头的人员构成如下：

80% 的人员曾经从事过猎头搜寻，有在外部猎头公司工作的经历。尤其是内部猎头团队的负责人，几乎 100% 是有外部猎头从业经验的人员。

15% 的人员是从本公司原有招聘团队转入内部猎头团队，有 In-House Staffing 经验。

5% 的人员是没有任何招聘与猎头经验的 HR 从业人员。

可见，绝大多数内部猎头都拥有外部的猎头搜寻经验，那么促使他们离开外部猎头公司，加入企业做内部猎头的原因是什么呢？村长总结为以下三个方面：

- ① 工作与生活的平衡。无论是在中小猎头公司，还是在国际化的五大猎头公司，员工都面临着高强度的工作节奏和高强度的工作压力。通常在工作了 5-7 年后，如果没有清晰的职业发展机会，或因家庭、结婚等原因，许多外部猎头从业者都愿意加入企业内部猎头团队，以此获得工作与生活的平衡。
- ② 创业遭受挫折，希望休养生息、重新定位。通常这类猎头在企业中工作一段时间后，最终会选择离开企业，重新创业。
- ③ 以学习为目的。通常这类人是想对某个行业进行专门学习，同时学习在大型企业如何与团队合作交流。中国的猎头行业的现状是年青化，却并非专业化盛行。很多大学毕业生认为猎头是一个行业，就选择了进入，可大多猎头公司的规模都不大，且均是以业绩和结果为导向。这样的公司在对新进员工的培训、团队的交流沟通，以及对领导力的培养方面与大型公司（尤其是国外知名企业，例如 GE, IBM, Intel, P&G 等）有着天壤之别。不少头脑聪明的年轻人做了猎头后会选择进入大型公司学习。未来，这群人中的一部分会留在企业，另一部分会重新回到外部猎头公司。

企业内部的人事和招聘部门从来都是被看作非盈利单位，但正是这个特征导致了问题所在。当一个部门被认为是成本支出的部门，那它的首要任务就会变成降低成本，而不是最大化它的业绩，这势必会成为影响它成功的困局。

那么内部猎头和外部专业猎头的基本素质是一样的吗？答案无疑是肯定的。猎头行业在中国还是个新兴的行业，面对鱼龙混杂的行业现状，村长总结了一些优秀猎头所应具备的特点：

① 六素

① 心理素质：阳光向上、性格开朗、心胸宽广、有毅力、韧劲强

猎头是咨询业的延伸，表面上是搜寻人才，但其核心内涵是提供服务。就如同其他任何咨询服务行业一样，在为客户提供服务的同时，问题和挫折也无处不在。因此，无论是内部猎头还是外部猎头，工作的心态势必会决定成功的高度。如果仅仅因为某个候选人回绝了 Offer，就垂头丧气；如果仅仅因为连续几次被候选人挂断电话就感到绝望，那是绝对对做不好猎头工作的。

② 战术素质：头脑灵活、细致认真、善于沟通、善于自我管理、善于提问

猎头工作要求从业者细致认真，在每天需要处理大量信息的情况下，必须能做到“不忘事、不慌张”，有效管理自己的时间。和客户、候选人的交流更是猎头的必修课，要知道不仅猎头忙，客户、候选人更忙，能切中要点，进行简洁明了地交流是十分重要的。高级猎头还要有很强的逻辑性，善于提问和引导客户，帮助候选人发现解决问题的途径。

③ 学习素质：对各种事物有好奇心、涉猎广、自主学习能力强、善于总结

猎头行业是一个与人打交道的行业，但没有人是无所不知、无所不晓的“万宝全书”，这就要求猎头们保持一颗好奇心。除了自己多看书和杂志外，更是要抓住每一个机会向行业专家、从业人员了解新的行业和产业动态。同时还要能对所学的新知识进行对比、总结。例如，优秀的猎头一定可以用简单而易懂的语言介绍一家新公司，它是 B2B 还是 B2C？是行业上游还是下游？是用技术打市场还是用渠道？是德国公司的阵地战模式，还是短期利润为王？

这些都是想成为一名好猎头需要完成的功课。

④ 服务素质：时刻有服务意识，对内外客户都保有主观能动性，能为对方考虑



猎头是咨询业的延伸，表面上是搜寻人才，但其核心内涵是提供服务。就如同其他任何咨询服务行业一样，在为客户提供服务的同时，问题和挫折也无处不在。因此，无论是内部猎头还是外部猎头，工作的心态势必会决定成功的高度。

服务业难，猎头们想要提供好服务更难。客户在与猎头合作前对猎头所提供的服务全都“看不见、摸不着”，所有的体验都是随着项目的一步步开展而深入。这就和一些传统服务行业大有区别。在餐饮业，你可以看到、吃到一道好菜，只要厨师和配料没变，你就依然还能享受到口感不变的美食。但在猎头行业，即便是一个经验丰富的猎头也不能保证百发百中、百战百胜。因为候选人不一样，Hiring Manager 不一样。所以优秀的猎头要时时刻刻保持着服务意识，总是从客户和候选人的角度去考虑问题。

⑤ 务实素质：不 cut corner，不靠小聪明，工作扎实，以结果为导向

猎头工作没有任何捷径可走，虽然通过大量的前期信息和人脉的积累可以使许多项目拥有一个良好的开端，但中国市场的变化很快，人员流动性又大，在候选人没有最终签字前，搜寻工作是不应该停止的。优秀的猎头一定会扎扎实实、稳扎稳打地按工作步骤完成每一步的搜寻。

⑥ 身体素质：保持旺盛体力，能打夜战

猎头工作是一份从早忙到晚的工作。由于项目

多、周期短，加班对猎头来说是家常便饭，这就要求大家必须拥有良好的身体素质，以旺盛的精力投入到工作中去。

② 三勤：

① 手勤

俗话说“好记性不如烂笔头”。无论内外部猎头，每天都会见许多人，收到许多信息，时间一久难免会有遗忘和疏漏。所以宁愿多动手，养成随手记的好习惯。

② 嘴勤

打电话和面对面交流是最有效的信息收集方式。积极主动地多问、多沟通，远比在 LinkedIn 发 300 个 In-Mail 来得快速、有效。

③ 脚勤

优秀的猎头要脚勤。多拜访客户，多与高级候选人见面，这是建立信任和加深了解的最好途径。

▶ 内部猎头团队成功的公式

内部猎头团队的成功关系到企业未来的发展，从很多企业内部猎头团队的经验来看，企业内部猎头团队的成功可以归纳为以下这个简单的公式：

$$S * (IR + R + P) = \text{Solid Results}$$

IR (Internal Recruiter)：专业度与敬业度

S (Strategy)：公司的人才招聘策略，包括人才策略、公司品牌等

R (Resources)：公司的人才招聘资源，资源的整合应包括内部资源和外部资源。同时，内外部资源的整合也是提升搜寻成功率的关键。

P (Process)：公司的人才招聘流程，整个招聘流程中，在部门配合等各方面都应给予候选人良好的体验和感受。

▶ 内部猎头团队可能出现的问题

① 内部猎头的成员多是从公司内部挑选，他们缺少与高端人才实际交流接触的机会。(approach 并不属“交流”)既然无法与候选人建立深厚的友谊，那么在关键时刻便无法被候选人认可为“朋友”，也就无从说服高管做任何决定。

② 高、中级别的管理人员普遍只愿意与自己经历相似的人进行交流，国内多数猎头公司的员工均是一毕业就做起猎头，缺少在企业中工作的经验与背景，对企业文化和行业特点了解不深刻，时常导致其缺乏与高端人才间的共鸣。

③ 与外部猎头不同的是，内部猎头没有时间和经费经常公出与高端候选人会面，而行业内几家顶级的国际大型猎头咨询公司在这方面的投入却是十分巨大的。

④ 公司内部的各种协调、沟通会议可能会占去内部猎头们不少工作时间。

⑤ 公司内部的等级制度导致内部猎头没有机会和高层的 Hiring Manager 直接交流，很多时候 JD 变成了圣旨，缺乏一定的灵活性。

⑥ 公司内部猎头是根据领导要求和内部需求办事，因此他们缺乏“猎”某一种职位的专精。

⑦ 通常，由于人员配比不足，每个内部猎头都是身兼数职，造成精力分散。

⑧ 公司对内部猎头搜寻结果的奖励制度不如外部猎头公司来得灵活有效。 



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，包括中国的民营企业密切合作。在此之前，刘青担任霍尼韦尔亚太特种材料集团区域业务总监，负责创建区域战略、打造合作伙伴关系和增长收入。此前，他曾常驻台湾，担任陶氏化学公司高级业务发展经理，并领导亚太区新业务发展计划。在职业生涯早期，他参与共同创立了一家互联网安全软件初创公司 - 长沙市博华科技公司。刘青的职业生涯始于电信行业。最初他曾担任北电网络在中国的市场专员，及在美国摩托罗拉担任多年市场经理和营销经理。

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

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



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

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

上海市申达律师事务所劳动法服务团队官方微信
微信号：shendalabor
功能介绍：日常劳动法咨询答疑推送，立法动向预警，培训、讲座信息预告。

二维码已更新



| 法律解读 |

用人单位“管理义务”在司法实践中的运用

解雇员工的合法性是用人单位一直关心的问题，因为违法解雇的成本非常高。企业与员工解除劳动合同，往往是为了达到严肃公司行政管理、督促员工遵守规章的目的，因此要特别注意其合法性，勿使“积极的目的”变成“消极的后果”。

文 / 夏利群（上海市申达律师事务所）

结合目前司法实践，解除或终止劳动合同对用人单位而言，法律风险非常大。这是因为《劳动法》、《劳动合同法》等法律法规一般仅规定用人单位可解雇员工的原则性条款，合法解雇的细化标准及可操作性规定则在法律法规中并未得以充分体现，但却更多的分布在司法实践中。然而司法实践中的标准并不完全统一，且非硬化标准，经常会出现同案不同判的情况。所以如何合法解除劳动合同，使得用人单位很难把握。

解雇员工的合法性是用人单位一直关心的问题，因为违法解雇的成本非常高。这里的违法成本不能仅考虑违法解除或终止劳动合同赔偿金，赔偿金是有限可控的，且受“三倍社平工资封顶”的限制。更多的违法解雇成本体现在“恢复劳动关系”后用人单位应

承担的费用，包括仲裁诉讼期间的工资（这是上海的政策，北京政策规定是从违法解除或终止劳动合同之日起至仲裁诉讼期间的工资）、自断缴之月起应补缴的社会保险费及住房公积金、因一次性支付仲裁诉讼期间工资而产生的员工个税损失等，这些费用并没有“封顶”限制。而且，有的员工以“恢复劳动关系”诉请作为案件调解的筹码，要求用人单位给予比法定标准更高的赔偿金。所以，合法解雇不仅是为了规范用人单位用工行为，更是为了使用用人单位避免上述严重行为所产生的不利后果。

本文将具体阐述用人单位在以解雇为目的，通过积极或消极的方式达到法定解除条件从而解除劳动合同。针对这一现象，部分司法实践是如何判断其合法性的呢？

❶ 我们先看如下消极方式解除劳动合同的案例：

A公司规章制度规定，若员工一年内累计旷工达三天的，属于“严重违反公司规章制度”，A公司有权依据《劳动合同法》第三十九条第二项的规定，以员工严重违反用人单位规章制度为由解除劳动合同。某日员工张某未经任何请假手续无故缺勤，A公司因张某平日与其他员工关系不和、沟通能力较差且经常顶撞上级管理人员，一直想与其解除劳动合同，但苦于无法决定解雇理由及事实。此次张某旷工一天，A公司找到了可以解除劳动合同的途径，只要张某累计旷工达三天，A公司可立即解雇。因此，在张某旷工后，A公司并未联系张某问明缺勤原因，而是连等数日，待张某旷工达到三日后立即发出解除劳动合同通知。

❷ 我们再看一个以积极方式解除劳动合同的案例：

B公司规章制度规定，员工一年内累计受到四次书面警告的，属于“严重违反公司规章制度”，B公司有权依据《劳动合同法》第三十九条第二项的规定，解除与员工的劳动合同。员工李某在2013年4月份数日迟到早退，B公司依据规章制度给予其书面警告处罚一次。在之后的一个月里，李某仍然我行我素，不改其迟到早退的违纪行为。B公司总经理责令人力资源部立即解雇李某。2013年6月10日B公司人力资源部以李某迟到、早退及浪费公司资源三个事由，一次性向李某发出三份书面警告，并于当天以李某一年内累计受到四次书面警告为由，对李某作出解除劳动合同决定。

我们不难发现，上述两个案例有一个共同点，就是用人单位期待解除员工劳动关系结果的出现。

关于第❶个案例：


在员工张某第一天无故缺勤的情况下，A公司作为用人单位的第一个符合常理的反映应该是通过电话、短信或邮件等途径要求张某作出缺勤原因的解释，而后要求其尽快复岗上班，这才尽到了用人单位应尽的管理义务。在司法实践中，结合本类案件角度，“管理”不仅是用人单位的权利，也是用人单位的义务。用人单位未尽管理义务，放任员工的持续违纪行为，期待员工出现规章制度所列之“严重违反公司规章制度”情形，最终再以“严重违反公司规章制度”为由解除

用人单位为了能在形式上符合法律及公司规章制度规定，通过消极或积极的态度及方式，极力促使规章制度规定的“严重违反公司规章制度”情形的出现，追求解除劳动合同法定理由的形成，其目的显然带有一定的恶意性。因此其解除劳动合同的性质当属违法解除。

劳动合同的，如何能体现处理劳动争议案件的“公平合理、诚实信用”原则？在劳动争议案件处理过程中，很多问题难以用现有法律法规进行解决，这就需要由仲裁员或法官进行自由裁量。而自由裁量就是以公平合理、诚实信用及保护劳动者权利原则为基础。因此，这一原则始终贯穿于劳动争议案件的处理过程中。本类案件有关管理义务概念的提出，其实也是自由裁量的一种体现。

关于第❷个案例：

B公司规章制度规定员工在受到四次书面警告的情况下才属于“严重违反公司规章制度”。该规定体现了B公司实施了较一般用人单位更为宽仁的员工关系政策，对B公司提出了更为严格的管理义务要求。B公司当然受该政策约束，关于这一点B公司完全知晓，因此也不愿意违反该规定，冒险解雇员工。所以，B公司在一天内凑足四次书面警告，用以达到规章制度所列之“严重违反公司规章制度”的情形。然而B公司的行为虽然看似符合公司规章制度，但这只是一种表象，其行为实质却违背了B公司尊崇的宽仁政策，未尽到其应尽的管理义务。

解除劳动合同目的是为了严肃公司行政管理、督促员工遵守规章。上述两案，用人单位为了能在形式上符合法律及公司规章制度规定，通过消极或积极的态度及方式，极力促使规章制度规定的“严重违反公司规章制度”情形的出现，追求解除劳动合同法定理由的形成，其显然未尽用人单位管理义务，其目的显然带有一定的恶意性。因此其解除劳动合同的性质当属违法解除。 

| 案例解析 |

适用规章制度解雇员工仍应考量合理性

“公平合理”是一切法规在制定之初所遵循的原则。在劳动争议案件处理中，这一原则亦是无法回避的，是导向最终裁决的必由之路。企业在遵照规章制度解雇员工时，仍应考虑是否合法、合理。

文 / 夏利群（上海市申达律师事务所）

▣ 案件回顾

王某是上海某五星级酒店人力资源部门的员工，主要负责员工培训方面的工作，其入职时间是1993年4月，是该酒店的老员工了。该酒店规章制度中明确规定，员工若在下班时私自带走酒店或客人的任何物品，将构成“严重违反公司规章制度”，酒店有权依据《劳动合同法》第三十九条第二项的规定解除劳动合同。

由于王某与新上任的人力资源总监不和，因此王某决定铤而走险，准备故意违反公司规章制度，向该人力资源总监发难。2011年3月的某一天，王某私藏酒店客房内使用的袋泡茶十包于口袋内，途经员工通道下班时，招呼酒店保安对他进行检查，同时他从口袋内掏出该十包袋泡茶展示在保安面前。保安考虑到王某是老员工，因此未对其行为进行登记及处理，仅要求其放下即可。王某对此表示不满，称保安应当公事公办。保安因此就王某私拿袋泡茶事宜为王某制作笔录，王某在笔录中供认不讳。

第二日，保安将笔录呈交保安部门负责人，保安部门负责人转交人力资源总监。人力资源总监要求王某对此事作出深刻检查。王某作出书面检查，并在检查最后写明，其已咨询过律师，虽然其行为违反酒店规章制度，但若酒店以此为由解除与其劳动合同，则一定构成违法解除。人力资源总监看到该检查后，怒不可言，立即指示人力资源部门的同事以王某下班时私拿酒店物品，严重违反公司规章制度为由，作出解除与王某劳动合同的决定。

王某收到该解除通知后，立即提出劳动争议仲裁申请，并以“恢复劳动关系”诉请作为筹码，以在调解中获取高于法定标准的违法解除劳动合同赔偿金。

▣ 争议焦点

酒店解除王某劳动合同的行为是否违法？即王某行为是否构成“严重违反用人单位规章制度”？

▣ 法律分析

《劳动合同法》第三十九条第二项规定：员工严重违反用人单位规章制度的，用人单位可以解除劳动合同。然而法律法规或司法解释并未对何为“严重违反用人单位规章制度”作出明确定义，而每个人对其中的“严重”程度都有不同的主观判断。但作为在同一用人单位内解除员工劳动合同的依据应当是一致的，因此需要用人单位在规章制度中对“严重违反用人单位规章制度”进行定义。

本案中酒店的规章制度已将“严重违反用人单位规章制度”进行定义，“下班时私自带走酒店或客人的任何物品”的情形已被罗列在该定义之中。规章制度也已根据《劳动合同法》第四条规定经过民主程序制订，并依法公布。作为人力资源部负责员工培训的王某，其本人也十分清楚酒店的这一规定。保安制作的笔录及王某本人的书面检查也充分证明王某存在私拿酒店袋泡茶的行为。如此，酒店以“严重违反用人单位规章制度”为由解除与王某劳动合同的行为应属合法，且证据确凿。

然而，该案在仲裁阶段，酒店却以败诉告终，被




在法律法规没有规定的情况下，司法实践常以“公平合理”原则，并结合公众普遍认知对“严重”进行考量，其考量角度主要是“行为后果的严重性”、“行为手段本身的恶劣性”及“行为人主观恶性性”三个方面。

裁决要求恢复与王某的劳动关系。仲裁委这一裁决结果并非不合理，它是基于“公平合理”原则而作出的裁决。“公平合理”是劳动争议案件处理中常见的且使用率极高的原则。虽然酒店规章制度中明确存在这

样的定义，但仲裁委仍然需要对用人单位解除劳动合同行为的合理性进行审查。在本案中，仲裁委对王某私拿十包袋泡茶行为的“严重”性进行重点审查。

在法律法规没有规定的情况下，司法实践常以“公平合理”原则，并结合公众普遍认知对“严重”进行考量，其考量角度主要是“行为后果的严重性”、“行为手段本身的恶劣性”及“行为人主观恶性性”三个方面。本案中，仲裁委分别从前两个角度进行分析：首先得出王某的行为后果并不严重，对酒店产生的物质损失是可以忽略不计的，对酒店也未产生其它诸如声誉方面的损失；其次，王某行为手段本身也并不恶劣。因此，仲裁委认为王某的行为并未达到“严重”程度，酒店不足以以此剥夺王某在酒店的就业权利。

酒店不服仲裁裁决，为此依法提起诉讼。诉讼一审阶段，法官并未否定仲裁委所考虑的上述两个角度。但仲裁委在审查时，仅审查了案件事实的表象，并未充分分析案件事实的实质，也并未从第三方面“行为人主观恶性性”角度进行分析。本案中，王某私拿十包袋泡茶的动机并非贪图便宜，也并非冲动，而是有预谋的以向人力资源总监发难为动机的违纪行为，实属具有对酒店规章制度严重挑衅的性质，所以王某主观恶性性显而易见。为此，法院在充分分析上述三个方面，最终作出酒店解除劳动合同合法，不恢复劳动关系的一审判决。该案件经二审判决，驳回王某上诉，维持原判。

根据本案裁判机构的审判思路，用人单位严格依据合法有效的规章制度解除与员工的劳动合同，并非必然合法。适用规章制度解雇员工，应当因个案而异。解雇员工行为的公平合理性也是裁判机构在审理劳动争议案件中必定要考虑的因素，如果解雇行为不合理，往往会被判定为“违法解雇”，这是裁判机构处理劳动争议案件特有的观念。解雇员工的理由并不能仅依靠事实表象，不能机械的适用规章制度中的相关定义，也不能机械的理解法律条款。用人单位因员工的某一行为或某些事由而作出解雇决定或行使行政管理权，应当充分考虑其决定或其他相关行为实质的合理性。虽然这样的考量不具备量化或硬性的标准，但“公众普遍认知”及“利益归于劳动者”可为用人单位的考量依据。



我们在改变

且看“新生代员工管理”

策划 / 赵娴 执行 / 赵娴 秦蕙颖





王鑫
光线传媒
人力资源及行政总监



程菲
友邦中国
首席人力资源官



冯华
施耐德电气中国区
招聘与雇主品牌
高级经理



陈启明
顺丰集团副总裁
人力资源总裁
顺丰大学执行校长

这并不算一个新鲜话题。

新生代员工指 85、90 后“上班族”。《HR Value》的忠实读者也许记得两年前本刊的专题《Y 一代的 Why&How》，谈论的正是企业对“Y 一代”员工（80、90 后员工）的思考和管理。“新生代”是“Y 一代”的精简版。

之所以在短期内反复关注此话题，源于这个时代的变化速度不断加快、源于这个群体的特点过于鲜明、存在感太强。当我们谈论“Y 一代”时，90 后还只是站在这一队列的边缘，并不占据视野的中心。斗转星移，随着 90 后毕业生增多，85 后渐渐迈入“资深员工”的行列，我们不得不对这一群体再次进行细分，不断扩充进来的 90 后“小鲜肉”们刷新着这一队伍的形态。85 前一代总体上渐渐在这个队列中显得“不合群”，于是“新生代”诞生了。

Part 01 探讨——众说纷纭新生代

新生代，带给企业活力、动力、生命力？还是焦虑、迷茫、无力感？也许感受很复杂，也许看法不一样。不可否认，这是“新生代”的“新时代”，企业立足于这个时代，便与“新生代”相携走上了通向未来之路。对于“新伙伴”，企业有话说！

议题 ① 体会 | 他们的特点 议题 ② 思索 | 人力资源管理转变 议题 ③ 期待 | 对新生代的建议

Part 02 实践——案例纷呈新举措

新生代员工纷纷进入企业，丰富员工的群体构成，也为企业带来许多新挑战。求变、尝试、改革，是企业主动了解新生代、理解新生代、拥抱新生代的表现，更是企业心系全体员工的证明。

实践 ① “尊重”员工，用“心”留“新”——顺丰集团

实践 ② 伴你同行 随“新”而生——光线传媒

实践 ③ 互联新生代——友邦保险

实践 ③ “变”中赢“新”定制体验——施耐德

01

探讨

众说纷纭“新生代”

古语云：知己知彼，百战不殆。当然企业与员工之间的关系并非如此剑拔弩张，在这个日趋扁平化、透明化的世界中，“知己知彼”，反而是人与人之间维持最佳距离、维护长久关系的根本，企业与员工之间亦如此。如今，在价值多元的时代里，新生代们选择多、见识广，企业希望能够积极地“Hold”住新生代，并不取决于企业单方面的“上令下达”，反而是“新生代”们的配合占据着重要因素。

走近新生代，探究他们，开拓彼此合作的空间，是企业面临的议题。

议题一

体会
他们的特点

友邦中国首席人力资源官

程菲

在友邦中国，近 50% 的员工都是 80 后，其中 85 后也已经达到员工占比的 16% 以上，这就意味着每六名友邦人中就有一个 85 后，这个比例还将随着新员工的不断加入而持续

提升，成为职场的中坚力量。80 后是独生子女的代际，是在家长们 6+1 的模式下长大的被保护的一代，所以他们比 60、70 后更有个性有自我。而在 85 后和 90 后的成长阶段里，物质更丰富，社会的开放程度更大，所以他们也更有性格。有一种有趣的说法：85 前“不加班”，他们不喜欢加班，想要自己的生活；85 后“不上班”，他们要做自己有兴趣的事。

现在，越来越多的新生代员工开始进入职场，如何激励他们，发掘新生代的潜力成为人力资源管理面临的重要挑战。新生代很有个性，他们聪明、果断，和 80 后的“独主义”、信息粉（热衷网络社会）不同，他们的行为方式被定义为松圈主义。所谓松圈主义是指对圈子若即若离，既不亲近，也不疏离。他们一方面利用圈子的优势，包括归属感、安全感等。同时绝不接受圈子的束缚，他们渴望的是不受拘束的广阔的舞台和天地，具有更高的自主性。

新生代与前辈相比机遇更多，眼界更宽，常常是眼观六路、耳听八方，也正是这些特

性促使新生代们在职场上对自己获取的发展机会、薪酬以及企业氛围等都有着特别的期待。85 前的人选择进知名国企、民企、外企的人比例很高，但 85 后尤其 90 后，他们追逐个性化的品牌和产业。随着互联网经济的腾飞，有时我们从一些互联网行业的年轻创业者的名片上就能挖掘到一些有趣的细节：他们称呼自己为“创始人”，而非传统的 CEO 等。从中我们不难发现他们强调个性化、不受限的性格特征。

总而言之，新生代渴望成功、喜欢挑战、忠于自我、创新求变的特点给职场带来巨大冲击，企业很难再沿用以前的传统的标准体系对新生代员工进行吸引、激励和留存，这也刺激了企业在人才领域不断创新，迈入开放式人才经济时代。

当然，另一方面来看，新生代可能缺乏耐心，有着过于理想的期望，一旦他们的期待不能在短期内得到满足，流动性就会变大，从而增加企业的管理难度。

光线传媒人力资源及行政总监

王鑫

关于“新生代”这一人群，我的直观反应便是“聪明”。他们思维活跃、反应速度快。这一代人成长于信息爆炸的互联网时代，他们对新生事物的接受度很高、理解能力强，也乐于接纳和传播新鲜事物。

尤其在光线传媒，由于行业特点，员工平均年龄为27岁。“新生代”是人数最多的员工群体，他们集中在一起，使这种特点不断被叠加，成为企业跃动的“脉搏”，正是由于新生代拥有如此鲜明的特点，许多新兴产业才得以蓬勃发展。

反过来说，他们身上的这些特质不正是互联网时代的特征吗？新生代员工所处的成长环境决定了他们的思维方式、生活方式、个人价值观等等都与前几代人有很大的不同。这是时代赋予他们的“天性”，也是时代给予我们的课题。

施耐德中国区招聘及雇主品牌高级经理

冯华

最近五年，是我们招募新生代员工的“高峰期”，从他们身上，我能感受到一些非常鲜明的、与之前几代员工群体明显不同之处：

- 1 他们充满活力、思维开放而活跃。他们是在互联网时代中成长起来的一代人，互联网时代的特征在他们身上留下深刻的印记，认可变动、善于变动是他们普遍的特点；
- 2 他们往往个性鲜明，价值观各不相同，对人生方向的选择也更加多元化。他们之中拥有“一技之长”的人很多，这与他们的成长的时代环境有关，他们比前几代人拥有更多的资源、学习机会和学习渠道；
- 3 相应的，我觉得这一代人团队协作意识

新生代员工所处的成长环境决定了他们的思维方式、生活方式、个人价值观等等都与前几代人有很大的不同。这是时代赋予他们的“天性”，也是时代给予我们的课题。

需要进一步加强。同时，他们对规则、纪律的认同度没有前面几代人高，他们敢于“质疑”和“挑战”。

除了以上几点之外，我感觉他们之中不少人对事物的参与度很高，非常愿意展示自己，乐于在企业运行中凸显自己的价值。当这些人真正认可企业、融入企业之后，他们的敬业度更高，更乐于推广企业的雇主品牌。

中国电信学院创新人才发展总监

谭雄鹰

现在的时代是移动互联网时代，以85后为代表的新生代员工都是互联网的原住民，他们天生靠拇指和键盘去沟通，他们可以不用靠讲话来交流，这一代人有70后所不具有的特点。有很多人把这种不同称之为“代沟”，但我不愿意这么定义，因为他们才是最适应这个时代的人才，有这个时代特别需要的特质：好奇心。

他们对这个世界充满了好奇与求知，喜欢去研究、体验各类事物，并玩出我们从未想到过的新奇花样。这种对新事物敏锐的感知度与好奇心就是创新的动力和源泉，也是前沿企业在持续发展中所迫切需要的能量。

在价值观上，他们追求自由，不愿意受条条框框的限制。假如受到束缚，他们会感到不适，甚至进而产生逆反心理，将你彻底无视。然而同时他们也非常需要“存在感”。比如在网络社交媒体上，他们热衷于刷屏，或者偶尔冒个泡，就是希望让其他人知道“我

存在”。从这一点上来看，新千年的成就动机很强烈，渴望做一番事业，这对于企业发展来说也是一项有利因素。

一边是“求关注”，一边又表现出特立独行、与别不同的生活状态，可以说，新生代是一类矛盾的群体——他们并未完全没有归属感，而是不断在“社区”中寻找自我、寻找认同。

此外，由于85后的新生代群体基本都是独生子女，他们在成长过程中受到了来自所有长辈们的关爱，因此他们拥有异常强烈的自我意识，在热衷于彰显自我的同时也在寻求周围人的认可。不过生活中过多的信息也很容易让他们受到来自各方面的诱惑，继而产生焦虑和迷茫的心态。HR

小结

1 “特点”是一把双刃剑，它助你击退强敌，披荆斩棘，往往也会在某一时刻刺痛你心；

2 越有个性的群体越难被总结出普遍的特点，一句“有个性”已概括许许多多内容；

3 活跃、善变、善于质疑、缺乏耐性……企业并不是“惧怕”这些特点，企业担忧的也许只是每个员工都发展着其中的一部分，然后汇成一片让企业措手不及的“问题海洋”。

议题二

思索

人力资源管理转变

施耐德中国区招聘及
雇主品牌高级经理

冯华

在我们企业中，虽然新生代员工还无法成为员工主体，尤其是90后员工，人数尚不多。但是他们是企业未来发展过程中的坚实力量，按照规律和趋势，未来一定是属于他们的，并且这个“未来”立刻就会到来。可以说，他们身上呈现出的不同恰恰是今后的“主旋律”。企业管理也不是一成不变的，在符合企业业务发展和企业文化的基础上，面对不同员工群体，也有不同的管理方式。总体上来说，我认为面对“新生代员工”，我们应该在管理上把握以下原则：

① 要充分地了解新生代，而不是随意为他们“打标签”。如今许多人谈论起“新生代”的特点，往往喜欢将他们置于对立面，其实他们的许多特点并无绝对的好坏之分，只是与我们不同而已，关键在于我们是否包容性够强？是否能承认这个世界越来越多元化？对于新生代员工，我们只有在用心了解的基础上，才能与他们更好地相处。

② 给予他们充分的平台发挥自身所长，同时做好“风险把控”。这两点其实都指向同一个目标：让新生代员工能更好地实现自身价值。

他们之中不乏有多才多艺、兴趣爱好广泛之人，那么企业可以考虑多设立一些渠道，让他们在本职工作之外，有发挥特长的机会。同时，企业要把控好总体的方向，保证这样的“机会”不会出现太大差错，并且是持续有效的。

③ 鼓励新生代员工积极创新。无论从品牌塑造、工具运用、流程设计等方面，我们都可以让新生代员工参与创新的过程，他们活跃的思维、强劲的行动力以及这个时代高度贴合的特质，可以为事物注入许多新的能量，给予我们新的启发。尤其是一些开展已久、寻求突破的项目，我们可以协同新生代的能量去改变现状。

其实，“新生代员工管理”并不算一个全新的话题了，它的本质依然是人才管理与发展层面的问题，只是当下的员工有自身鲜明的特点，促使我们不得不跳出固有的思维模式，去主动进行一些改变和调整，但是万变不离其宗，我们做任何事情的目的是希望每个员工能在企业中拥有良好的发展前景。

光线传媒人力资源及行政总监

王鑫

“新生代员工”成为企业主体是一种不可回避的趋势。周鸿祎在《我的互联网方法论》中写道：“任何企业都可以找最强的竞争对手打，但是有一个对手是打不过的，那就是趋势。”趋势是不可逆转的，只有企业顺势而为，才能拥有持续立足于市场的机会。面对“新生代”，企业必然要进行一些管理上的调整 and 改变，当“趋势”变成“主流”之时，才不会措手不及。

那么如何转变呢？首先，我认为转变的关键点并不在人力资源部，而在于整个企业高层都必须关注和重视这一问题。说到底，我觉得这是一个“领导力转型”的过程，是企业领导层去适应员工的过程，这种“管理”的

目的并非是“按照企业的模式去改变新生代”，而恰恰是“企业使自身转型为更符合市场、更适合年轻人发展的平台”。

在这样的前提下，“尊重员工、了解员工”是转变的核心原则。如今社会的主要消费力量也是新生代，尤其是互联网、传媒文化业等新兴行业，客户群体的构成与企业群体的构成非常相似。企业既然对外可以尊重客户，那么对内也能重视员工诉求。如今商业世界日新月异，我们常常在思考如何在快速转变的世界中了解客户需求、提升他们的体验。那么企业就不能忽视“新生代员工”这一重要的窗口，因为他们正是这个时代的“代言人”。

综上所述，企业在“新生代员工”面前，需要寻找的并不是“管理思路”，而是“转变的思路”和“转变的途径”。其实，每一代员工都有自己的优势和长处，也有属于自身的问题和困惑。也许他们的优势正是企业前进的动力，他们的问题正是企业需要改进之处。真正想明白这一点，并积极去落实，那么企业和员工之间能相处地更融洽。

中国电信学院创新人才发展总监

谭雄鹰

针对新生代员工这一群体，在管理模式和具体实践上都可以进行转变与尝试。

首先我们发现新生代员工身上的特质在为企业带来创新驱动力的同时，也给我们带来了一些挑战。他们的归属感没有70后强，处事相对率性，比较容易陷入焦虑的情绪中，而且他们的恒心相对不够强，需要去不断地关注到他们，给他们设立新的前进目标。就像跳高一样，刚跳过了1米，下一个目标就要加码，跳过1.1米。通过这种方式，不断给他们设立新的目标，并配备相应的资源做支持。

于是，在直线经理如何管理新生代员工

的问题上，有一个有趣的“KFC+”的模式，具体如下：

+ I KNOW YOU (我懂你)

用心了解产品经理的性格、特质、行为风格、爱好。在日常工作中，保持一定的频率，回应自己对他工作的了解，并基于这种了解，帮助他创造好的环境与团队配置，支持产品经理展示自己的特质，让他感觉到你懂他。

+ I FOCUS YOU (我聚焦你)

80、90后员工，都是在关注中成长的，他们喜欢在社区中冒泡，纯粹是奔着“刷存在感”去的。千万不能当他是空气，飘过，假如真心关注到他，甚至有时候在 FOLLOW 他的调性，他会更加努力地行动，体现自己的存在价值。所以，成为他们的自媒体粉丝是必须的，哪怕你不点评，不点赞，但你得聚焦他。

+ I CARE YOU (我在意你)

在意有很多种表达方式，但只有用心了，在意才能体现出来。用 WWW 和 EBI 做及时反馈沟通是个不错的工具，WWW (what worked well) 是帮助及时总结什么是做得好的，EBI (even better if) 是帮助反馈哪些事情如果怎么样做会更好。所有这些，都需要沟通，说出你的感受，并成为互相之间的沟通习惯。这个工具特别好，还可以用来对自己，保持自我认知的平衡。

+ I INSPIRE YOU (我激励你)

懂、聚焦、在意，最终目的是为了激励。一线经理们都有很多激励人的方法，但是，假如你面对的是产品经理，就需要把传统的“我激励你”变成帮助产品经理自我激励，因为只有真正的内驱力才是最长久的力量。每个人的激励因子不同，激励因子在行为学家研究中有不同的分类，可以借助工具及自己的观察去识别产品经理的激励因子。如理论导向、实用导向、唯美导向、社会导向、个人导向、

传统导向等6个激励因素，本人没有做过常模分析来判断优秀产品经理通常是怎样的激励因子在起作用，但是，理论学习一定是共性的，好的产品经理具有很强学习能力。

当然，所有动作背后的力量与基本原则是“真诚”，“不装”、“不假”。发自内心地接纳与欣赏。

其他可以去尝试的方法是：需要与产品经理达成对于产品长成什么样的共识，需要在开始阶段，花比较多的精力，与产品经理对话、沟通，阐明你对产品的理解、愿景，以及期望。这个沟通很重要，只有共同的愿景目标才能让你和他构建足够的信任与授权。

说到底，在团队目标实现过程中，更多的是依靠大家在完成目标，产品经理是关键岗位。所以，要做的就是知人善任，要在团队中发现那些具有目标导向清晰、敢于担当、善于协调、始终像海绵一样在学习吸收新鲜事物、持之以恒、勇于坚持的苗子，给他机会、给他空间、给他支持，让他去做并及时反馈 KFC-1！

除此之外，我们在人才培养方面也进行了许多具体的转变。比如，针对新生代的特点，我们采用“小马拉大车”的方式。所谓“小马拉大车”就是在企业内部组建项目组，让年轻人担任项目组负责人，带领团队去做他们所喜爱的研究性、开拓性、创新性的项目。为他们设立一个目标去评估和衡量，过程中配给所需资源，并及时给反馈。这种方式让他们能够志同道合的伙伴一同工作，成效颇佳。

因为通过这种方式，他们很快会与他人打成一片。不要介意团队员工之间的年龄是否会造成合作上的问题，在配备团队时就要有战略眼光，善于挖掘能最大限度发挥能量的团队组合，进行优势互补；在选择相对年长的员工时，要挑选亲和力强，以便更好地支持新生代的工作与发展。组织要创造良好

的机制，让新生代有表现和发挥的舞台。

当然，“小马拉大车”只是进行转变的一个“典型”，体现的还是企业的价值观。选择什么样的人进行培养？培养的目的是为什么？假如培养与服务企业脱节，那该怎么办？这些问题，在价值观的指引下，能够寻找到非常清晰的答案。

友邦中国首席人力资源官

程菲

正如之前提到的，新生代员工的进入刺激了企业在人才管理上的创新。面对新生代的吸引和留存，企业需要进入一种“合作、透明、快周期”的人才服务模式，颠覆式地改变我们的人才管理模式。

总的来说，我认为我们需要探索基于新生代职业爱好的职业规划，在建立企业文化的过程中更多地通过对话达成共识，在学习发展和薪酬方面给出灵活的、可选择的路径或菜单，共同尝试，分享和反思结果；另一方面，也要求管理者们改变管理风格，打造富有想象力、互动性、富有见识、有趣味、能以身作则的领导人。HR

小结

看待问题的角度不同，得到的结果千差万别。对于新生代，企业无法再用传统的管理方式“一刀切”，而要进行某些转变，这一点毕竟是企业主动发现的。那么问题来了，这种“转变”究竟是不得不进行的“困境求生”之法，还是企业在前瞻意识下展开的创新求变之路？这两个层面会导致“变”的质量、容量都不同，提前“变”，无限可能；滞后“变”，亡羊补牢。

议题三

期待
对新生代的建议

友邦中国首席人力资源官

程菲

90后有自己的价值主张，愿意参与，这些都是互联网时代下的优异特性，我希望他们能在职场上保持自己的英雄本色，为企业带来新鲜的血液与活力，带来冲劲与创意。但同时他们也要学会静下心来，耐得住寂寞，方能在职业之路上发展得更为顺利和长远。

光线传媒人力资源及行政总监

王鑫

新生代员工思维活跃、富有个性、价值观多元而丰富，他们为企业带来了活力。同时，他们变动速度快、往往比较轻易做出决定。不少新生代员工进入企业，当他们发现企业与自己想象中有较大区别时，便会选择离开。

我曾经遇到过年轻员工进入企业不久后便离职，他认为自己“看透”了企业，自己并不适合留在这里。但事实并非如此，年轻员工会因为对直线领导的不满、工作环境不尽如

人意、暂时遇到挫折而对整个企业产生较为负面的评价。但企业如人，企业的文化、发展前景并不能在短期内体现出来。如果因为一些表面上的原因而失去员工，我感到非常可惜。同时，员工因此而错失一家真正适合自己的企业，也是得不偿失的。

所以我衷心希望“新生代”们能在企业中多待一会儿，多观察、多体会，从而明确自己真正的发展路径、做出真正明智的决定。企业需要适应员工，也要尊重员工，努力满足员工需求。同时，我们期待员工也给企业一点时间，用心去认识企业、了解企业，让双方能有更多的时间陪伴彼此成长。

施耐德中国区招聘及
雇主品牌高级经理

冯华

在“新生代员工”管理的问题上，企业方面要积极寻找既能满足他们需求，又符合企业文化的良方，提升他们的积极性。但是，对新生代员工自身来说，也要努力理解企业管理的原则，积极融入企业，这样企业和员工才会更容易达成共识，取得双赢的结果。

作为人力资源从业者，我非常希望新生代员工能在保持自身优势的基础上，在以下几个方面进行加强，使自己的职业发展能更顺利。

① 责任感和主人翁意识。无论何时，“工作”都是一种承诺，个人的工作结果不仅与企业的发展息息相关，也是员工在自己职业生涯过程中刻下的印记。作为新生代员工，未来的发展道路还很长，希望他们每个人都恪守职业准则，能真正实现心底的梦想。

② 拥有积极向上的心态、培养耐性。比起其他几代员工，新生代员工离职率较高，稳定性更弱一些。究其原因，如今社会资源丰富、机遇多是一方面，而新生代员工本身在此环境下也比较容易产生变动的想法。许多人非常渴望展示自身价值，但遇到挫折又容易对自身产生怀疑。但经常变动并不是克服挫折的良方，因为在任何地方，都有可能遇到困难。因此，希望新生代员工能想清楚变动的真正目的，如果只是暂时遇到障碍，那么凭借自己的能力去克服它，比转身逃避更能让你成长。

③ 增强团队协作意识、与人相处的能力。这个时代的确是个人成长的好时代，每个人独特的个性相对以前都能得到尊重，许多企业也鼓励员工们能拥有个性化而富有创造力的思维方式。但是大部分企业仍然是处于团队合作的阶段，目前并没有太多企业可以完全依靠“个人英雄主义”就能获得成功。作为企业的新生力量和未来的希望，新生代员工如果在发挥自身特长的同时，懂得相融他人长处，不仅对企业发展大有裨益，更能使自身拥有“取他人所长”的机会，拓展个人的能力。HR

小结

新生代带给企业新能量，促使企业不断改变、前进、发展，成为更适宜他们成长的平台。“适宜成长”不仅意味着满足需求，更意味着积极引导、恰当鼓励、及时鞭策。企业转变的是管理思路、管理方式，但管理的初衷和原则始终如一：希望员工能在企业中拥有良好的职业前景。

结题
报告

新生代们的思维方式、三观形成过程都深刻地烙着互联网时代的印，他们是互联网时代的主人。从这一点看，企业如果能对新生代理解无碍，并能使新生代心悦诚服地为企业发展贡献力量，那么，在商业模式丰富繁多、新兴产业更迭出现的当下和未来，想必会更有信心地立足于市场。

02

实践

案例纷呈新举措

毋庸置疑，从“Y一代”到“新生代”，企业的聚焦点进行了转移，正是企业主动思变的体现。思索要转化成结果，必须通过行动这一环节。思考是孕育改变的摇篮，实践是改变的行走之路。本篇中的几个案例都是企业在“新生代员工管理”过程中进行的尝试，是企业对新生代持续关注的进程中迈出的重要的一步，“这一步”无论大小，都会留下深刻的印记。



实践 1

“尊重”员工，用“心”留“新”

顺丰集团“新生代员工”管理介绍

在商业形式丰富、人们购买力日渐提升的当下，快递行业是社会生活不可缺少的组成部分，承担着商务贸易活动中至关重要的环节，对人才的需求量很大。同时，这一行业劳动强度高、工作环境艰苦，员工稳定性较低，一线员工流失率高。这一矛盾是身处快递行业中的每家企业都面临的人力资源难题。

作为快递业中的一员，顺丰自1993年成立以来，一直保持着优良口碑，以优质服务、重视客户体验而著称。并且在行业总体人员流动率居高不下的现状中，多年来将企业人员保留率保持在同行的前列。对外提升服务质量，塑造顺丰形象，对内将企业打造为最适宜员工工作、生活和发展的平台，这二者互为推动力，是顺丰人力资源本部工作的重点和持续前进的方向。



陈启明

顺丰集团副总裁
人力资源总裁
顺丰大学执行校长

顺丰处于劳动密集型行业，员工平均年龄为三十岁，新生代员工占员工总人数的70%，这些正值“当打之年”的年轻人是顺丰口碑的缔造者和坚守者。他们中的大多数人为一线员工，虽然他们从事的是基础性工作，但必须每天面对不同的环境，与不同的人员打交道，无论是收派员、仓管员还是客服人员，都在自己的工作中承担着责任和压力。并且快递行业的一线岗位工作内容相似度极高，在他们的内心中，普遍对自身岗位的荣誉感不强、定位较低。这些都是导致他们“流动”的原因。

如何让“新生代”一线员工于看似重复的

工作中感到乐趣？如何让他们对企业产生归属感？如何让他们感受到被认可、被重视，从而增强自信呢？解决这些问题是企业保留人才的关键。顺丰人力资源本部肩负着这样的使命，将员工的需求同企业的战略统一起来，让员工们的未来融入企业发展之中。而达到这一切的前提是“尊重”二字。

“尊重、团结、认真、奉献”是顺丰集团的核心价值观。其中，“尊重”是被重点强调的一项内容。尊重客户、尊重每一件物品是顺丰发展所坚持的原则之一。企业高层深刻明白，员工是企业文化和企业形象的传递者，只有当他们自身体会到被尊重的感觉时，才会认同这种文化，将“尊重客户”根植于内心。因此，顺丰的人力资源策略正是基于“尊重”的理念而制定的，形成组织架构扁平化、福利平台特色化、员工上升通道多元化等具有特色的管理制度。并且尽最大可能地满足每一员工群体的诉求，使这种制度能不断得到完善。本文通过以下几个方面，来展示顺丰如何

结合员工特点进行人力资源项目、政策的设计，充分体现“尊重”文化。

1 “医食住教”的关爱

顺丰集团“新生代”员工人数庞大，从总体上来说，80、90后自身生活技能普遍不高，而许多人即将面临或正处于“成家立业”这一人生阶段，并且每一片区有为数不少的非本地人口，因此，解决自身和家庭的生活问题是许多年轻人面对的困境。

在充分了解员工现实诉求之后，企业便加大福利政策方面的力度，凭借企业的力量全面解决员工，尤其是新生代员工在“医食住教”方面的后顾之忧。“医疗、食品、住房、教育”是全社会所关注的民生热点，企业是社会的缩影，亦是员工进行社会活动的主要场所，那么企业应该成为保障员工生活的重要后盾。

通过与政府、学校、医院等机构的合作，顺丰的“医食住教”全面展开：

+ **住：**新入职员工薪水相对不高，无力应对城市高房价、高房租，顺丰集团积极与政府沟通，为员工谋得更多住房支持（比如廉租房），让员工在城市中能有较好的安身之地。

+ **医：**在与顺丰合作的医院中，员工能通过绿色通道获取更多的医疗资源，更快进入看病程序。

+ **教：**顺丰总部与深圳福田区政府、教育局合作开展教育基金项目，一方面为社会教育贡献顺丰的资源和力量；另一方面，希望通过支持深圳教育改革也为顺丰招募更多优秀的外聘人才。

+ **食：**顺丰于今年设立了“员工之家”弹性福利平台，这一平台针对新生代员工喜欢自主选择、自主安排的特点，改变了以往福利统一发放形式，让员工自行选择福利内容，有机会实现“我的福利我做主”。

“员工之家”与中国各大电商联合，这一平台上目前拥有上千种商品，只针对顺丰内部员工，并且保证质优价低。“员工之家”并非传统意义上的电商平台，它倡导的是一种“赢取”商品，而非单纯购买的理念，员工通过积分来换取自己喜爱的商品。

积分（1积分等于1元）由以下几种形式获得：

- ① 节日补贴；
- ② 工作表现良好时的奖励；
- ③ 相应金额的工资抵充（按照国家法律规定有金额上限）

“员工之家”的设立一方面为新生代员工提供了自主权；另外积分换物的方式，对他们亦具有激励作用。因为积分本身就是奖励和成就的象征，是互联网时代的产物，许多网络游戏正是通过给予年轻人不断闯关，获取分数和勋章的机会，来激发他们的成就感和自豪感。“员工之家”以积分换物，无形中促使年轻员工更投入工作，以获得更多的积分，

从而为自身谋取更多福利。

“医食住教”几乎涵盖了员工生活的方方面面，切实保障员工基本的生活水平，能使他们更有尊严、更有自信地立足于社会。顺丰会加大在“医食住教”方面的投入，让他们在工作的同时收获幸福生活。

② 活动多样让员工参与管理

新生代员工生长于信息爆炸时代，他们获取信息渠道多，发表个人观点、抒发个人见解是他们的习惯。因此，在企业管理中，提高他们的参与度，让他们充分“发声”是体现企业尊重员工的一种良好方式。

顺丰集团内部设立三个投诉渠道：顺丰BBS、总裁邮件、致电审计监察部。这些投诉渠道不仅起到规范员工、管理者行为的作用，更能让企业高层获知基层员工对企业管理者的期待，从而能帮助管理者更好地实践“尊重”文化，完善企业的管理。

对于顺丰来说，“一线新生代员工”已在数量上成为企业的员工主体，他们对管理的期许，是企业未来管理趋势的主要参考指标。除了投诉渠道，顺丰集团更通过推动各种项目，吸引员工积极参与，让企业管理中出现更多的“员工之声”。

+ **“一线管理者的三六九”** 这是针对一线管理者的行为规范监督项目。“三六九”指的是对一线管理者的行为要求，是企业人力资源部与员工共同制定的。“三六九”行为准则贴在每个分点部的工作区域内，让一线员工实时监督、及时监督，让一线管理者能更好、更规范地实施自己的管理。

+ **“微·创新”** 此项目于今年推行，依托顺丰BBS平台开展。此项目以“改变周围一点点”为主题，希望员工们都能在“改变企业”上大胆提出自己的创意。每位顺丰员工都能根据自身对企业运行、企业环境、企业管理等方面

的观察，提出改善的方案，甚至是提出全新的项目。企业定期对员工提出的方案进行评选，给予优秀的、确实能帮助企业的方案奖励，并由人力资源本部推动此方案实施。比如，某员工提出项目“与高管午餐”，希望通过定期组织员工与高管进行午餐，让高管能认识更多基层员工，倾听员工的心声，员工亦能有一个更透明、更直接的平台述说自己的想法。“与高管午餐”项目通过评选，已获评当年优秀提案，被企业采纳、实施。

不同形式的活动有很多，其宗旨是推动新生代员工主动参与企业管理。其实这不仅表达了企业对员工的尊重，企业更希望能通过这些活动强化他们参与管理的意识。因为顺丰相信，不久的将来，这些“新生代”一定会成为企业真正的管理者，让他们提前建立管理意识，实践管理活动，也是企业对他们的信心和期待。

③ 成长通道助力员工实现梦想

在顺丰集团，大部分高管都是由内部竞聘而上任的。一线员工成长为点部主管的占了90%以上，成为分部经理的达到90%，成为高级经理的有70%左右，成为总监的占了60%—70%，甚至还有达到更高级别的。

顺丰强调内部人才培养，并为此设置了配套的机制，为人才发展保驾护航。在每一个管理（从点部主管到总监）层级，企业都设立了储备干部培训课程，每一位员工都可以报名参与。相应的，每一个管理者在被任用之前，都要接受培训，通过了培训之后，再进入内部竞聘阶段，符合要求的都可以被任用、提拔。

顺丰鼓励有能力的员工积极挑战自我，迈向更高职级，尤其是年轻员工，企业为他们提供了自我发展的舞台——“快速成长计划”。只要绩效和个人能力达到企业要求，员工便能进入“快速通道”，企业给予他们更好

的管理实践机会，比如担任副总裁、总经理秘书职位，通过与高管共同工作，能加快他们的能力提升，比其他员工更早地掌握团队领导的角色、更早地成为团队管理者。

对于一些非常优秀、但目前无相关层级管理经验的员工，顺丰采取“代理”的方式对他们进行培养。比如，某员工符合主管的级别要求，但目前并无管理经验，企业将给与

他“代理主管”的职级，所得到的待遇与主管级别人士相同。在此期间，他可以先进行主管角色的实践，半年之后企业将对此员工进行评估，评估合格即转正为主管。

以上人才发展措施都是顺丰针对内部员工而专门设立的。同时，企业还创建了顺丰大学来保障员工全面的能力发展。每一位加入顺丰的员工，企业都重视他们的梦想，即使

无法短期内立即实现，顺丰也希望借助自己的平台，让他们找到努力的方向，帮助他们永远不丢失梦想，拥有为梦想奋斗的信心。特别是新生代一线人员，尽管职位起点低，但是只要勤奋、努力、正直，相信他们一定会在顺丰拥有比别人更大的上升空间。HR

作为拥有众多新生代一线员工的企业，顺丰的“新生代员工管理”可以说是员工管理的实质，而不仅仅是其组成部分。在新生代员工进入企业后的整个职业生涯中，为他们提供更专业、更完善、更适宜他们发展的人力资源平台，是顺丰人力资源本部的职责，更是整个企业都愿意竭尽全力达成的目标。只有如此，企业对员工的“尊重”才真正落到实处。“尊重”，将人力资源政策与项目联合起来，形成新生代员工发展的强大推动力，也是顺丰得以在员工保留方面取得较好成果的原因。在当今多元化的时代里，也许企业并不一定是员工最终的归属，但顺丰希望每一个员工都能在顺丰收获自身职业生涯中最特别的体验。

实践 2

伴你同行随“新”而生

“光线校园俱乐部”项目



王鑫

光线传媒人力资源及行政总监

作为中国知名娱乐传媒集团，光线传媒一直秉持着“新锐创造财富”的理念，坚持独创精神，从内容、制作手段、渠道开发等方面积极创新，始终走在市场前端。

身处新兴行业，新生代员工（85后员工）是光线传媒的“主力军”，人数占全员比高达80%。这一个性鲜明的“新锐”群体创造着光线传媒的财富，推动企业巩固自身定位，实现未来愿景。他们在某种程度上决定了企业

的业务模式和生产方式，是企业文化的主要创建者。

新生代员工身上所富有的时代气息让企业保持活力，而企业对人员的管理策略也应融合这股活力，才能让双方成为彼此的助力，推动彼此成就梦想。光线传媒正是基于新生代员工的诉求和特点，积极探索适合员工成长、符合企业发展状况的人力资源管理之路，“光线传媒校园俱乐部”是其中的典型代表。

// 新生代员工身上所富有的时代气息让企业保持活力，而企业对人员的管理策略也应融合这股活力，才能让双方成为彼此的助力，推动彼此成就梦想。//

① 关于“新生代”的新发现

校园招聘是企业储备人才的重要渠道，亦是高校毕业生寻找人生第一份工作的主要平台。从几年前开始，新生代已成为校招的主要对象。一年多以前，90后学生全面占据了校园招聘的舞台，跨出迈向职场的第一步。也正是从这一年开始，光线传媒决定在采用大规模校招之外，寻找更有效、更具有针对性的人才储备良方。

这一决定主要源自光线传媒对人才的特殊需求。光线传媒处于快速变化的文化传媒行业，企业的核心岗位人员大多从事知识型、创意类工作，并且大多为新生代员工。企业的文化、价值观、工作氛围和节奏为这一人群所高度关注，这些不仅是他们选择工作时的衡量标准，甚至会影响到他们实际工作的结果。因此，企业与员工双方是否“合适”，对光线传媒非常重要。

经过长期实践，光线传媒人力资源部发现目前传统的校招对于自身来说并不是最有效的人才储备方式。一方面，企业无法在短期内准确了解学生的个性和才能，从而判断他们是否适应企业的发展；另一方面，虽然当今时代价值观多元、选择面更广，但学生缺乏真正深入了解企业的渠道。许多人的择业过程带有盲目性，当他们进入企业后才发现，“看到”的与“听到的”或者“想象中”的有区别，便会失望，甚至选择离开。

为了彻底解决学生们求职时的迷茫感、帮

助企业更深入了解学生的特质，发现学生的潜能，并且为新生代人员开拓适合他们成长的渠道，“光线校园俱乐部”应运而生。

② 光线校园俱乐部：

新生代们的职场“前奏”

2013年，光线传媒正式在全国三十多所重点高校内设立“光线校园俱乐部”（以下简称光线俱乐部），以校级社团或院级社团的形式运行。它是企业与学校合作的产物，两方面共同为其发展投入不同的资源。

“光线俱乐部”的管理办法参照Toastmaster（世界知名演讲小组）的管理办法，由学生自行管理，定期进行管理层换届选举。与高校内其他社团一样，“光线俱乐部”每年都会进行招新，俱乐部成员不受年级及专业限制。同时，企业希望“光线俱乐部”成为真正的精英社团，每一位成员都能实际参与俱乐部的活动，发挥自己的才干，获得成长和提升。因此，目前每个俱乐部的人数控制在50人以内。

“光线俱乐部”的成立，是在企业与学生之间搭建的一个沟通的桥梁，以一种新颖而有效的形式，让企业与学生互相了解，学生能提早适应企业，企业亦能近距离帮助学生、评估学生。

⊕ 让新生代“体验”企业

新生代可以通过许多渠道获知企业的信息，比如宣讲会、广告、他人推荐、社会口碑等等。但这些信息都是间接获得的，无法让

新生代真正感同身受，坚定地认可企业。“光线俱乐部”以社团的形式举办各类活动，这些活动与光线传媒所处的行业息息相关，比如电影宣传活动、视频制作比赛等等。通过这些活动，光线传媒将企业的行业特性、业务模式、工作方式直观地传递给了学生们，他们实际参与活动的过程便是了解企业的最佳途径。

由于“光线俱乐部”的成员覆盖高校各个年级，许多学生从大一、大二时便加入俱乐部，在毕业之前，他们有很长的时间可以慢慢接触俱乐部所传递的企业文化、企业环境、企业的人和事，从而能对企业产生真实的个人判断。因此，当面临毕业时，他们之中愿意加入企业的人，是真正喜爱并认可企业的人。

学生们因为拥有了全面了解企业的机会，在进行选择时会少一些迷茫，多一分确定，稳定性相对也更高。对于新生代，“体验式”了解企业的方式会加深他们的印象，毕竟获知的信息容易如“过眼云烟”，但获得的感受则往往会铭记于心。

⊕ 了解、培养、招聘三位一体

除了让学生获得良好体验，提升他们对企业的感知度、认知度之外，“光线俱乐部”更能帮助企业实现“培养前置”，并使企业人员招募变得更精准。

与校招时安排的短期校园活动不同，“光线俱乐部”的各种活动除了增进学生对企业的印象，还使得人才的筛选和培养能够同步完成。

俱乐部的活动分为两类：

第①类 社团活动，由各个俱乐部自行组织。目前，光线传媒已在全国三十多所高校中设立校园俱乐部，每个俱乐部会根据自身情况制定各自的年度计划，根据计划安排当年的活动。这些活动各不相同，充分体现每个俱乐部的特点。企业会对每个俱乐部的当年运行状况进行监督，每个俱乐部也会向企业进行年度总结汇报（包括年度计划的执行状况、活

活动内容及活动开展状况、成果、每个成员在活动中承担的职责任等等)。在充分给予俱乐部自主权的基础上,企业又能通过这种方式了解它们的情况。

第②类公司级活动,由光线传媒举办的大型活动。此类活动包括:①面向全国高校学生的活动,大多为竞赛性质,如微视频大赛、剧本大赛等等;②专为俱乐部成员而设的活动,比如今年光线投资的电影《同桌的你》,采用的宣传路线是全国各大校园,每到“光线俱乐部”所在地,宣传组便由俱乐部成员组成,负责前期调研、联络场地、人员调配、活动策划等各个环节。

以上两类活动,旨在让学生们通过“光线俱乐部”这一平台深入了解、熟悉文化传媒业,明白这一行业对人才的要求,并真正使自己的才能得到提升,这正是“光线俱乐部”创立的目标之一。通过若干年的实践活动,学生们会初步掌握这一行业所需的工作技能,并且熟悉企业文化,这一切都是以“润物细无声”的方式获得的,与短期的“新员工培训”相比,会拥有许多不同的良好效果。

从另一个角度,企业也能通过学生们在活动中的表现,发现每个学生真正的潜能和优势。有些“潜能”和“优势”是在校园招聘中很难被发掘的。比如,哪些学生比较适应传媒业快速的工作节奏?哪些学生抗压性较强?哪些学生具有坚韧不拔的毅力等等,这些特质恰恰是光线传媒在人才招聘过程中非常关注的。由于俱乐部活动是长期进行的,这个过程更容易折射出学生们真实的个性和能力素质,甚至是个人的价值观,企业也更容易从中确定真正适合企业的人员,并按照他们的能力和兴趣,给予合适的岗位。

③ 配套机制助力人才持续提升

从“光线俱乐部”中脱颖而出的优秀学生,

企业会为他们提供更多的渠道和机会,不断提升他们的能力,拓宽他们的视野,让他们永远有进步的空间和施展才能的平台。

案例①

小A是湖南师范大学“光线俱乐部”的成员,在过去的一年中,他在活动中展示出了很强的统筹能力,由他所组织的活动,各个环节衔接顺畅,细节完善。于是,今年企业便安排她到某一个部门实习,专门从事统筹组织方面的工作,强化他的优势。

案例②

“微视频大赛”是光线传媒的品牌活动,每年都会从中涌现一批具有才华的青年人,优秀的获奖者会提前进入企业参与暑期实习。他们将有机会与影视行业内的资深人士进行合作,通过这种方式更深入了解行业、积累经验、拓展人脉。

与此类似的案例还有很多,“光线俱乐部”将培养人才的步骤前置于校园中,并不意味着人才培养就此告一段落。实际上,校园中的培养只是“前奏”,当合适的人才真正进入企业后,他们会发现一个更大的舞台,有更多挑战、更多机遇等着他们奏响职业发展的乐章。

④ 意义深远:

与新生代同前行、共相伴

“光线校园俱乐部”项目开创至今,即将产生第一批“毕业生”,这些大四学生在低年级时加入俱乐部,参与了各种活动,“光线俱乐部”陪伴他们度过了大学时光,他们也通过这一“窗口”熟悉企业、接触企业。目前,已有四位学生进入光线传媒,分别在光线影业、节目部、新媒体编导部门实习,四位学生所学专业各异,不仅有文学专业、广播电视编导专业,还有学习理工科专业的。

当前,通过“光线俱乐部”被录用的学

生数量虽然不多,但这些学生与企业、与岗位的匹配度很高,并且经过“长线培养”和实习,当他们正式毕业时,便可以立即投入工作。这段经历,对他们、对企业都具有非凡的意义:

① 通过“光线俱乐部”,他们拥有了提前在行业中实践的机会,深度挖掘了自身潜力,找到自己真正的兴趣点,确定了职业发展方向,从而不会在毕业时,不知如何选择。

② 通过“光线俱乐部”,企业与高校建立了持续和长久的关系,成为学生们校园生活的一部分。企业将短暂的“校招季”扩展为长期的“体验营”,在这个快速变化的时代中,努力让自身成为新生代们印象深刻的品牌。



人们常常被按照自身成长的年代来划分属性,80后、90后被称为“新生代”、“Y一代”,那么根据所处的行业属性,光线传媒应该可以被称为企业中的“新生代”。企业的氛围、环境、业务模式都与新生代的特点高度契合,企业的创立和发展对应着他们成长的时期。因此,对于光线传媒来说,重视新生代员工发展是提升自身发展能力的重要途径。

“光线俱乐部”的成立正是企业在发展新生代员工方面的一种尝试和探索,从新生代的需求出发,给予企业和学生彼此了解、共同成长的空间。然而,快速变化是这个时代的主旋律,亦是“新生代”们普遍遵循的节奏,那么“光线俱乐部”也不会一成不变,而是根据时代的变化、新生代们的需求转变不断调整和完善自身。但万变不离其宗,它始终致力于为“新生代们”提供学习的机会、接触企业的平台,它以实际行动宣告:在这个瞬息万变的时代里,“光线俱乐部”会陪伴学子们一步一步前行,迈向广阔的职场天地。HR

实践 3

互联新生代

友邦保险项目

随着新生代不断成长，现在已经进入他们步入职场的高峰期，企业必须顺应这样的潮流加大在新生代员工管理上的举措。同时，由于行业自身特点的原因，友邦在新生代员工的吸引、留存、激励、发展又有着更为特殊的挑战。



程菲

友邦中国首席人力资源官

1 项目背景与目的

背景

随着新生代不断成长，现在已经进入他们步入职场的高峰期，企业必须顺应这样的潮流加大在新生代员工管理上的举措。同时，由于行业自身特点的原因，友邦在新生代员工的吸引、留存、激励、发展又有着更为特殊的挑战：

+ **市场挑战** 市场对保险的定位还不高。我们在校园招聘会上不断遇到这样的尴尬：大学生要反复确认不是保险销售的岗位才肯应聘。因为和成熟市场相比，中国市场整体对保险的认同感不强，这成为保险公司要吸引市场上优秀人才的障碍。不过，这既是挑战也是机遇。与美国、日本等保险成熟市场相比，中国的保险渗透率不到他们的一半，差距十分明显。可见，未来随着市场日趋成熟，保险的需求一定会有突飞猛进，保险行业的发展不可限量，这又从另一方面促进我们对新生代人才储备的需求。

+ **品牌需求** 人寿保险业务的特性就是提供长期保障，因此要求我们必须打造长期的企业品牌。对应用到雇主品牌，我们必须提升

友邦在新生代中的雇主品牌地位。

+ **客户变化** 友邦的客户也在年轻化，80后逐渐成为寿险的主流客户。这要求友邦必须有更为年轻化、高素质的员工队伍来理解他们的需求，更好地为他们服务。

目的

人才的吸引与留存

2 项目实施

+ **战略构架**

新生代人才管理需要有清晰的人才战略，更需要可执行的路径。图1（见p60）展示的就是友邦中国人力资源部原创的“友邦人才吸引/留存策略框架”。根据新生代渴望成功、

喜欢挑战、忠于自我、创新求变的特点，从无阻沟通、人才发展、整体薪酬、工作环境和工作和生活平衡等多个纬度提供有针对性地解决方案，最终实现新生代管理的创新。

⊕ 具体举措

➤ 互联纳言畅通沟通

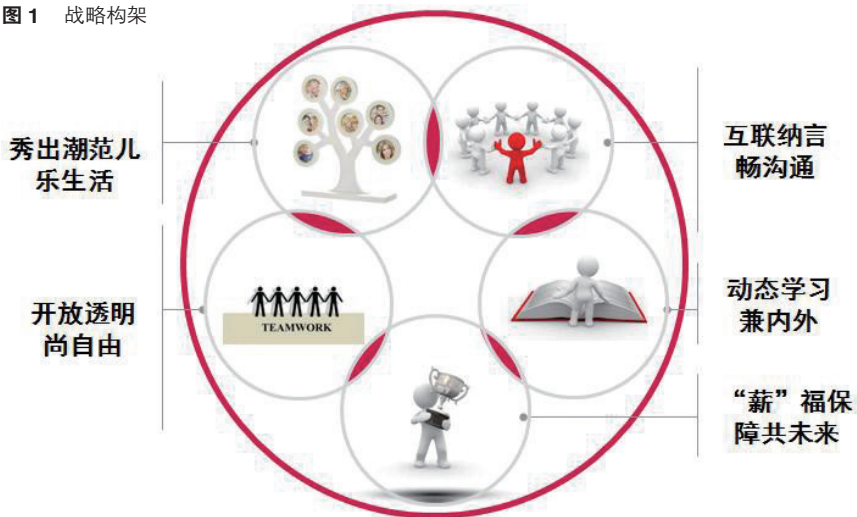
都说年轻人不是在路上就是在网上。有研究数据显示，全球 96% 的 80 后都已经加入至少一个社交网络平台，社交网络已经取代传统沟通媒介成为新生代最喜爱的沟通方式。为了更好地这些吸引崇尚“松圈主义”的新生代，友邦洞察到这一潮流变化，在沟通中大量使用社交媒体，运用游戏化、数字化、移动化的互联沟通模式和年轻人进行互动，向新生代传递我们的价值观和文化，吸引能和我们志同道合的年轻人。

- 移动沟通平台直通集团所有国家地区任何人

作为市场上的领先者，友邦是最早斥巨资搭建企业级社交平台的公司之一。和微博或者微信不同，友邦的“微呼 (WWave)”平台让集团范围内的员工都能建立连接，打破了地域、团队和职能模块的界限。不仅可以找到志趣相投的朋友，还可以借助这个平台分享信息与寻求工作上的帮助。同时，管理层也能利用这个平台与员工进行在线实时沟通，加强了彼此的纽带。在未来，我们还将探索如何将人才发展与社交网络 Wwave 更好地结合，比如从员工申请了某个内部流动机会伊始，即可通过 Wwave 加入这个部门所在的社交群组，与这个部门的同事保持在线沟通，更好地了解这个部门的文化和主管的管理风格，为更快融入这个集体打好基础。

又比如，友邦 HR 开通了微信公众号，发布各类 HR 资讯。在保留传统邮件沟通的同时，让同事也能第一时间在手机上收到相关信息。甚至连给经理人的管理小贴士通过这种形式

图 1 战略构架



上图为友邦微信平台的沟通实例

发布，内容生动活泼，贴合网络上的热点话题，深受到新生代好评。

- 战略沟通我参与

对于自主意识强烈、勇于表达的新生代而言，仅提供创新的沟通渠道和新颖的表达方式还是不够的，他们渴望的是参与企业的决策与管理，这能让他们产生强烈的主人翁意识和被认可的成就感。为此，友邦甚至将企业最为核心的战略决策环节向员工开放。以最新的 5 年战略规划为例，我们的管理层逐一前往各个分公司，与基层员工进行面对面的座谈，听取员工意见。同时，企业还组织了覆盖全员的工作坊，“自下而上”收集一线员工的痛点、痒点以及他们对于这些问题的解决思路，让员工真正参与组织决策，真正构建起“我参与、我表达”的无阻沟通氛围。

➤ 动态学习兼内外

- 独有的苹果教室，趣味学习工具

新生代通常热衷于现代科技，乐意在工作中利用高科技设施带来的便利。所以，友邦在行业内率先引入数字化的苹果教室，让新生代能在他们熟悉和喜爱的 IPAD 上进行各



通过持有公司股票，并目睹股票不断升值，让新生代体验到既是员工又是股东的自豪感。而且满一定期限，所购的股票可以得到一定比例的配股，也可以从一个方面吸引住新生代那颗“骚动的心”，让他们愿意长期为公司服务。可以说，分享成果的 ESPP 员工持股计划为新生代带去全新的人才体验。事实上，在中国现有的外汇管制制度下，实现面向全员的员工持股计划是需要极大的勇气和繁复的申请的。但是看到每年不断上升的员工购股率，这样的努力都变得值得了。

• 移动福利，保障轻松选

除了股票激励，作为保险公司友邦还有着一项得天独厚的福利就是灵活便捷的保障福利。员工可以通过移动 APP 实现在手机上方便快捷地为自己和家人定制的保障计划，并随时查询各种保障信息。



• 开放透明尚自由

互联网时代，社会更加多元化、中心化。新生代讨厌繁复的层级，渴望开放、透明、关爱、时尚的工作环境。

类课程。这种形式不仅增加了学习的趣味性、灵活性，还让千篇一律的课堂教学有了潮人范儿，吸引了新生代的眼球。

友邦还同知名咨询机构合作，推出了移动学习的课件，让员工可以在移动终端上完成情商地图、领导风格与组织气氛等课程的学习，使手机成为口袋里的随身教练。这种碎片化学习的方法特别适合新生代的行为习惯，取得很好效果。

• 人才移动，跨界学习

新生代的学历背景、成长时代都决定了他们有着与别不同的眼界和期待，友邦中国还充分利用集团资源开展人才流动计划，使他们可以积累海内外先进技术和工作经验，满足他们成为国际性人才的诉求。与以往动辄以年为周期的海外流动不同，我们开展了短期（3-6个月）的海外轮岗项目。所有员工都可以通过

网络了解这些岗位需求，公平竞争获得轮岗机会。目前，友邦中国已经有来自精算、人力资源、财务等多个部门的同事通过这个途径获得了前往香港、澳大利亚、新加坡等地机会，积累了宝贵的海外工作经验。所以，管理新生代，需要组织提供更多地辅导、授权和关怀。主管要能克服繁忙对年轻人投入更多的时间，耐心指导，支持他们快速成长。同时，主管要有胸襟给予相应的支持和帮助。

• “薪”福保障共未来

• “我是股东亦是员工”我的公司我敬业

新生代缺乏耐心，喜欢被及时激励。同时，他们享受成为企业主人的感觉，这从新生代的创业潮就可窥一斑。如何让进入职场的新生代们也能感受到自主创业的激情和冲劲呢？我们的“薪”举措就是提供股票激励，开放全员购股。

友邦以前采用市场上通行的传统办公格局，装修风格中规中矩，员工们坐在一个个的格子间里，而在靠窗一侧则是部门经理以上的人员的独立办公室。由于经理们经常出差或开会，办公室的门始终处于关闭。“采光差”、“空气不佳”、“工作环境压抑”成为了影响新生代员工心情的重要因素。因此，在2011年友邦中国在集团内率先采用开放式办公环境。首先从位于外滩的中国区总部开始对办公区域进行了全新的改造，采用简洁时尚的装修风格，大胆采用了鲜艳的颜色和新潮的办公家具，配备了先进实用的办公设备。最为重要的是所有人员一律取消专用办公室，把节省下来的面积用于扩大员工的公共休息区域，打造舒适惬意的办公环境。目前，友邦中国已在全国推行了开放式办公。

开放式办公并不只是工作环境的改善，更是友邦中国在企业文化上的重大变革。它打破的不仅仅是一堵堵有形的墙壁，更是打破了新生代员工与老员工在观念、团队、沟通

之间的藩篱，让友邦的沟通变得更为公开透明，团队合作更加高效，更具创新能力和活力。

秀出潮范儿乐生活

85后是在物质丰富、文化开放的环境下成长起来的一代，他们享受生活，工作对于他们而言只是生活的一部分而非全部。因此，他们十分关注工作与生活的平衡，而且也要求公司提供的工作生活平衡方式必须新潮、时尚、有范儿。

在友邦我们除了常见的诸如摄影、体育、文艺等各类俱乐部，诸如旅游、年终晚会、健康讲座等各类活动，还有一些独特的乐活项目，深受新生代欢迎。比如每年的“友邦达人秀”，特别符合新生代爱秀、爱表现的特点，各种才艺达人纷纷涌现，除了唱歌舞蹈这种受众面很大的表演，还有昆曲、粤剧、魔术、武术这样的小众项目，精彩纷呈，每年选出的最佳节目还可以有机会前往集团表演并获得海外旅游机会。



此外，由于友邦与英超“热刺”队的赞助关系，我们还开展了“中国足球梦”项目，吸引了众多爱好体育的新生代。他们积极参与员工足球比赛、公益攀登长城等项目，并有机会和英超球星面对面，这种友邦独有的“乐活”活动让新生代充分享受生活的同时也感到作为友邦人的强烈自豪感。

③ 项目成效

2013年，友邦中国提前一年完成5年战略计划，新业务价值相比2009年成长三倍。员工凝聚力激增，人才主动离职率每年大幅下降，远低于行业平均水平。以盖洛普连续三年的调研显示，友邦中国敬业员工比例近三年大幅激增，已达到国际标杆水准。公司也连续几年被国际国内知名机构评为最佳雇主。HR



实践 4

“变”中赢 “新”定制体验

施耐德“新兵训练营”项目

新生代是企业保持“变革”和“创新”的新动力，是传承和发展企业文化的后继者，在他们的身上深刻体现了施耐德直面挑战、随时代而变的勇气，而企业对他们的发展和管理亦是如此。



冯华

施耐德电气中国区招聘与雇主品牌高级经理

如今，新生代员工渐渐成为职场中流砥柱，他们不仅是新兴产业和新兴商业模式的主要推动力，也是传统行业中不可缺少的新能量。作为全球能源管理专家，施耐德电气集团始终致力于为客户提供安全、可靠、高效、经济及环保的能源，以“更多收获，更少消耗”为愿景，积极传递绿色能效理念，为全球可持续发展而坚持变革和创新。

企业的发展观决定着人力资源管理的战略，“发挥员工潜能，帮助改善地球环境”是施耐德对人才的承诺和期待，并在人才管理制度上积极探索，确保每一位员工都能在企业中实现自身的最大发展，与企业共同实现价

值，真正达到“善用其效、尽享其能”。目前，施耐德电气在中国拥有超过 28000 名员工，新生代人员占总人数比超过 25%（“新生代员工”定义为 85 后员工）。这一人群是企业保持“变革”和“创新”的新动力，是传承和发展企业文化的后继者，在他们的身上深刻体现了施耐德直面挑战、随时代而变的勇气，而企业对他们的发展和管理亦是如此。

① “新生代”带来变动新方向

施耐德电气进入中国已 28 年，作为世界 500 强企业，一直在高校毕业生中保持着优良口碑，是众多毕业生心之所向的企业。然而随着社会价值观越来越多元化、就业渠道增多，近几年，企业 offer 被拒的比例也越来越高。从四、五年前开始，不少企业都感到校招变得日益困难，“人才争夺战”也愈加激烈。施耐德电气亦是企业校招大军中的一员，除了感受到浓浓的竞争氛围，企业更思索起这一现象背后的缘由，寻求转变之路。

② 关注新生代的“心”需求

正是从前几年开始，企业校招的对象已完全是新生代。近一两年，九零后也渐渐步入职场，在人员管理过程中，企业发现，新生代员工与前几代员工相比，身上拥有明显不同的特质。由于他们是在高度信息化时代中生长起来的，这个时代本身便是一种巨变，因此他们所受的教育、接触的信息与前几代人截然不同。他们的思维方式、价值观都带有这个时代独特的印记。正因如此，当越来越多的新生代员工进入企业后，便给企业管理带来许多转变的空间。

以校园招聘为例，相较于前几代员工，新生代在选择企业时的衡量标准更为丰富，他们不再过多聚焦于薪水、福利待遇、发展前景等传统指标，更多人会从各自实际的需求出发，去考量企业、岗位与自己的匹配度。比如企业办公环境是否符合自己心意、工作强度是否能保证自己拥有空闲时间发展兴趣爱好、是否能与自己的恋人在同一城市工作等等，

这些看似“琐碎”并且难以提炼规律的标准恰恰是新生代们最真实的“内心之声”。

如何应对新生代员工们充满个性化色彩的需求?这似乎是当下人才管理过程中无法回避的问题。其实新生代们各异的内心诉求,正体现了他们对自我的高度关注,渴望凸显个人价值、期望被重视。施耐德人力资源部针对新生代员工这一特点,在制定人力资源制度、推行人才发展项目的过程中,注重流程、细节、内容的“定制化”设计,提升他们的自豪感。

下文将通过施耐德“新兵训练营”(BootCamp)来体现这种“定制化”过程。

③ 新兵训练营

新生代的体验营

✦ “新兵训练营”项目概况

施耐德“新兵训练营”(BootCamp)于2010年启动,至今已开展四年,每期为期六个月。“新兵训练营”的参与者是每年通过校园招聘进入施耐德的新员工,在六个月的时

间中,他们将获得一段特别的学习经历。与之前短期的新员工培训不同,“新兵训练营”是根据新生代员工特点,为解决他们实际困惑而专门开设的项目。这一项目着眼于帮助新晋员工顺利完成角色转换,成功迈出职场的第一步。

“新兵训练营”在全国范围内开展,平均为每期100人。在招募之时便按照岗位分为两类人才:第一类是技术类,第二类是商务类,每30人成一班。该项目于2012年开始从北京移师武汉,以更大的空间来接待“新兵们”。

训练营主要采用课堂培训和实践两种形式,分为以下几个阶段:

第①阶段,课堂培训:

为期8周,教授“入门信息”和“软技

能”。“入门信息”包括公司信息、企业文化、业务产品信息等;“软技能”主要为职场通用技能,比如如何撰写邮件、如何与同事相处、如何汇报工作等。通过八周的培训,让他们初步拥有“从学生转变为新员工”的意识。为了提高培训的有效性,训练营采取封闭式管理,通过讲授加讨论的方式,增强互动性和趣味性。

第②阶段,业务部门实践:

周期大概为1到2个月。八周培训结束之后,他们便会进入各自所属的事业部进行实践。实践的主要目的,除了让他们尽快熟悉工作、熟悉业务,更重要的是希望他们发现问题,感受职场氛围,进一步体会“学生”与“员工”两者之间的不同。

第③阶段,业务部门培训:

为时一周。此时便进入了理论知识培训阶段,研发类和商务类“新兵们”将分别接受相应的课程培训,企业希望通过这些课程,让“新兵们”可以掌握解决专业问题的方法,当他们再次回到岗位时,可以有所进步,更好地投入岗位角色。

第④阶段,

在实践的基础上,加速专业发展。

这一时期,“新兵们”将开始真正意义上的实习工作。经过第二阶段的演练、第三阶段的专业教育,他们能对自己的岗位拥有全新的认识,并在这一阶段检验自身所学、巩固经验。

第⑤阶段,

后续定期回顾和总结,贯穿新人发展始终。

这段时期,企业在最大程度上让“新兵们”自主学习,主要形式为小组讨论。通过小组成员互相交流、沟通,他们会自己回顾之前的学习情况,提出问题,寻找解决良方,并深刻思考如何更好地践行自己的职位角色。这个阶段让“新兵们”整合所学、融会贯通、

以求持续进步。

✦ 评估“新兵训练营”

如今,“新兵训练营”已走过四个年头,每年企业都会对该项目进行评估,并且会回顾以往几年的项目开展情况。通过对比、分析,找到项目有待提升的空间和方法。

该项目的评估分为两个维度:

① 学员的学习情况:通过考试、测评、演讲等手段,全方位地检测学员是否掌握了所教授的知识;

② 项目本身的成效:项目本身的成效主要通过两个角度来看,一个是参与该项目人员的稳定性(即人员保留率),另一个是该项目学员中高潜人才所占的比例。

就目前状况来看,“新兵训练营”中的学员稳定性较高,并且在工作中,他们拥有很强的提升动力,许多人能非常好地践行自己的岗位角色。

✦ 探索“新兵训练营”的意义

“新员工培训”是施耐德一贯进行的传统项目,一般时间较短。企业为新员工进行3—5天的课堂培训后,所有的技能演练需要员工们在之后的工作中去慢慢进行,在日常工作中积累经验。

其实,从内容上来看,“新兵训练营”是传统的“新员工培训”的升级版本。但实质上,这是一种变革和创新。它并非简单地把实践部分纳入培训时间中,而是传达这样一种理念:这是企业专门为新员工“定制”的学习时间,他们可以利用这六个月尽情地吸收知识、了解企业、体验工作氛围,在毫无经验的情况下也能“不慌不忙”地完成角色转换,顺利地投入职业生涯中。

新生代员工需要被重视,倾向于自主选择,“新兵训练营”正是给予他们足够的空间和时间,先拥有“经历”,拥有体会,再由自

已悟出今后发展的方向、进步的空间。并且这段经历也是一个很好的“缓冲期”，在这段时期内出现的问题和困惑，都将只是一种历练和“提醒”，让他们在未来的道路上可以少一些障碍，多一点自信。

除了满足新生代员工需求之外，“新兵训练营”也加强了他们的团队合作意识、自我反思能力。在最后一个月的总结期，“新兵们”充分审视自己的不足之处，通过分享和交流，他们之间能够增进了解、取长补短、携手共进。许多“新兵们”在六个月之后，还会通过各种形式聚集在一起。训练营让他们在企业内部拥有了更多伙伴，帮助他们养成自省和分享的习惯。

④ 拥抱新生代 创新无极限

“新兵训练营”体现了施耐德对新生代员工关注和关怀，它反映了企业在面对新生代这一群体时，善于从员工角度出发，不墨守陈规，在管理方式上求变创新，将企业的发展与员工需求紧密结合起来，不断提升员工满意度。

与“新兵训练营”的出发点一样，施耐德在人力资源管理的各个方面都在尝试转变，让新生代员工拥有“定制化”的体验。例如：

⊕ 招聘流程“化繁为简”

通过调研，企业发现新生代员工普遍认

同快节奏的生活方式。针对这一点，企业逐渐调整了招聘流程，尽量缩短周期，宣讲会结束后即进入面试阶段，尽快给予学生们结果反馈。

⊕ 企业活动设立“准入”标准

许多企业每年都会开展一些面向在校大学生的活动，譬如公司参观日，这些活动能让学生们近距离了解企业，与企业内部人员接触、观察企业的工作环境。然而当这类活动变成一种传统，往往会呈现出形式上的千篇一律，对学生们也渐渐失去吸引力。那么企业便改变活动的参与方式，通过设立竞赛、设置参与活动对象标准，将“零门槛”的活动变为需要满足一定要求才能参与。如此一来，活动本身便具有了新的意义，成为了新生代展示自我的又一平台，他们会更投入其中。

⊕ 菁英轮岗

结合新生代员工喜欢变化的特点和企业发展人才发展的战略，施耐德每年也会招聘管培生，进行轮岗，让他们在职业早期接触更多的职位、工作，发现自己的兴趣点、拓展自己的才能。



以上是施耐德在面对“新生代员工管理”时作出的一部分转变。“转变”本身与其说是为了顺应新生代的特点，不如说是顺应当下及未来的趋势。在瞬息万变的商业世界中，

保持与时俱进和创新思变的能力是一种生存之本，这对企业管理亦有参考价值。

当新生代员工进入企业，触动企业去进行改变，为他们创造更多适合发展的平台，这对企业来说恰恰是一种机遇。因为，人才发展是企业发展的不可缺少的前提。施耐德在管理上进行的这些新尝试，表达了企业的诚挚心愿：企业希望每一位新生代员工都能拥有美好的未来，更期待他们能带动企业不断前行，保持永续的活力。HR

篇末辞

从各家企业的实践来看，“新生代员工管理”像一部宏

大的叙事作品，每个人、每家企业都对此有自己的解读，并据此选取自身最为关注、最具有现实意义、最迫切需要解决的一点进行努力。他们都在这个领域改变了“一点点”，却如珍贵的火光，给予我们信心。

我们相信，有更多的“一点点”没有被我们发现，他们在各自的道路上坚实前行，用哪怕最微弱的火光温暖员工的心，照亮“新生代们”的前程。

结语

每一代人都在社会进程中承担着各自的角色，从个体看，也许每个人具有相似的人生轨迹，但集合起来，则构成了不同代际之间明显的差异。可喜的是，整个社会对人群的评价渐渐不再采取“打标签”的方式，而是以更客观、更平和、更宽容的视角将每一个人群视作多元社会的组成部分。“新生代”成长于这样的时代，其实是一种幸运，他们不再被影响、不再被强迫遵从统一和传统的道路。因为这样的时代，是不断创新、不断突破的时代。同样，每一代人都有自身的使命，当“新生代”成为社会的中流砥柱时，他们要比我们更深入地思考自己的特点、在这个世界上扮演的角色。“改变”不仅仅是我们的课题，也将是他们的课题。



有行动力的思考者

访中德安联人寿保险有限公司人力资源
副总裁吕雁 (Shirley Lu)

如果用前几年流行的色彩性格分析法来定义，Shirley在工作中是“蓝色”的，冷静、平和、善于思考、懂得总结；而她自己则在生活上又是“红色人”，直接、富有激情、直面挑战、行动力强、乐意帮助别人。这二色所代表的个性本是一对矛盾体，却在Shirley精彩的人生中和谐共生，在她超强的自我认知和自我掌控下，被调和成更大气、更醇厚、更富有深意又不失优雅的色调。

文 / 赵娟 图 / 张弓

Shirley 的采访是在中德安联位于上海的中国区总部进行的，这是一家具有蓝色风范的企业，无论是 Logo 的底色，还是企业文化，都显得低调、沉稳和可靠。在这静谧、严谨的氛围中，Shirley 开始了讲述，在她的职业生涯中，有几个不得不说的时间段。

明确职业方向： 在外企蓬勃发展历练

Shirley 在大学的专业是英美语言文学专业，毕业时候的工作首选外资企业。当时中国商业化程度不高，进入中国市场的外企屈指可数。在此状况下，Shirley 仍然得到了三个 offer，分别为美资酒店、国际航空公司和正大集团。经过仔细考量，Shirley 选择了综合性更强的正大集团，就职于市场运营部。

作为世界上最大的华人跨国公司之一，正大集团产业链宽广。九十年代初期，正是它在中国大展身手之时，正大综艺、正大广场、易初莲花超市……旗下品牌纷纷在中华大地筹备亮相。“我之所以选择这个岗位，第一，考虑到自己有机会参与许多新公司的筹备；第二，能借此接触并选择将来可能感兴趣的岗位。”初入职场的 Shirley 便已经显露出勇于探索的个性，并且比许多年轻人更早地树立了“职业规划”的意识。

不久，正大集团在深圳开发了一个项目。由于积累了大量市场调研经验、熟悉市场背景，Shirley 被派往深圳，参与项目的筹备组建工作，而筹备组建的前期工作便是人员的招募。“这应该算是我人力资源生涯的起点。”如今回想起来，Shirley 可以对自己的 HR 生涯追根溯源，但当时一切都在懵懂之中展开。“那时

候，人力资源是我从未涉足的地带，脑中对此可谓一片空白。”幸好，善于学习、直面挑战是 Shirley 一直葆有的品质，好似一种天赋，又在遇到困难时被不断加强。虽然从市场运营到人员招募，其中的跨度很大，但 Shirley 只是把它当成工作中的新任务。从书本中获得相关知识，在实践中总结经验、提升技能。“为了更了解人力资源领域，我还去考了当时人事部颁发的人力资源认证高级证书。”

项目筹备必会经历从无到有的过程，Shirley 跟随着这段经历，从“人力资源初学者”慢慢进阶为“人力资源专业人士”，这亦是她职业生涯中的第一次转型。当初择业时的两大预感，此时已全部实现。Shirley 感觉自己找到了长远的发展方向，招聘的工作，她一做就是十多年。

“在工作中我们会遇到许多转折，有一些转折将驶向新的方向，需要我们具备迈出那一步的勇气。往前走，那个方向才会显现出一条清晰的路。”持续学习、拥有勇气、抓住机会，Shirley 才能在最好的时间点遇到自己钟爱的职业，不早也不晚。

转型做顾问： 紧跟互联网企业崛起之潮

十多年前，世纪之交，互联网产业在中国掀起了第一波浪潮，众多 dotcom 公司如雨后春笋般崛起。许多投资者展望着行业的大好前景，跃跃欲试。

此时，一位市场知名的风险投资人邀请 Shirley 加入新创立的互联网公司。作为敏锐度高、关注环境变化的职场人士，Shirley 能感受到互联网产业的汹涌澎

在工作中我们会遇到许多转折，有一些转折将驶向新的方向，需要我们具备迈出一大步的勇气。往前走，那个方向才会显现出一条清晰的路。

湃之势，这是一个前所未有的、在诸多方面都具有颠覆意义的行业，也因此给人带来无限遐想。正是这种创新、求变、不确定的因素强烈吸引着 Shirley，让她决定加入其中一探究竟。这一“探究”，让 Shirley 的职业之路又有了一次转变。

“在新环境中，我的新角色是人力资源顾问”虽然看似“误打误撞”，但之后延续很久的咨询顾问经历证明这是 Shirley 与咨询行业缘分的开端。

从企业 HR 转向咨询顾问，变化的不仅是工作内容，“还要承受不同于以往的压力，每个人都肩负着团队的业绩指标。”咨询行业面对的客户群体多样而丰富，Shirley 的工作范围覆盖至多个行业：工业、汽车、金融服务、快速消费品等等，能深入了解不同行业，参与到不同行业的工作项目中去，这也是她在企业内部做 HR 时无法体验到的。

谈起在咨询行业任职的岁月，Shirley 认为那是一段值得铭记和回味的岁月。“它从各个方面挑战我原先具备的能力，让我经历了一次从技能、视野到意识上的全方位提升，从整体上得到了改变。”具体来看，Shirley 借用了 Korn/Ferry 的”Longminger”的四个纬度解读了这种“改变”：

① Mental 脑力：

主动深入了解不同行业的状态、各种组织的架构、每个企业的文化和管理层的领导特质，从中归纳总结，找到工作思路，解决办法；

② Result 结果导向：

团队中的每一个人都被要求对团队总体业绩负责，每个人自觉关注项目管理中的每个步骤地进展和阶段性的成果，使其最终达到的良好结果；

③ Change 变革能力：

面对自己不熟悉的行业，愿意尝试、勇于实践，学会总结；

④ People 情商：

通过与不同的人交流和沟通，培养读懂对方诉求的能力，取得他人信任，建立个人的品牌及信誉。

这四种“才能”不仅推动 Shirley 成为愈加优秀的咨询顾问，当她之后担任管理岗位时，也以此作为自身“领导力”的一部分，传递给他人。

职业加速发展： 于公司扩张中抓住机遇

在咨询行业，Shirley 与业务零距离。“从事咨询工作，让我可以跳出传统 HR 的角色，更直接地从公司的角度、从业务的层面来看待问题。”一种广阔的、全新的视角让 Shirley 更全面地了解、体会人力资源工作。

后来 Shirley 加入 Korn/Ferry 光辉国际。她所在的团队中，很多成员都是从企业 HR 转行做咨询工作的，其中不乏海归人士。在与他们共事的过程中，Shirley 从这些精英人士的身上看到许多优秀的品质、能力和思考方式，她以此为学习的动力和机会，不断完善自己。“尤其是我当时的上级，即公司的总经理 Bill Gu，他给予我非常大的帮助。他总是能看到每个人身上的优点，用人所长，让我们有机会尽情释放自己的潜能，在压力极大的咨询行业，这对员工是一种非常有效的激励方式。”

也正是在 Korn/Ferry 公司业务快速扩张之时，Shirley 进入了职业的快速成长期，晋升为 Managing Associate。当她离开时，距离合伙人只有一步之遥。当时 Korn/Ferry 对于合伙人要求非常高，很多都是拥有行业总经理背景的、具有深厚阅历的人。”说起自己的“一步之遥”，Shirley 并不感到遗憾，她坦诚自己当时的资历、能力还不足以让她轻易跨上“那一步”。但在 Korn/Ferry 的这些年，她已经在自己的职业道路上留下了意义非凡的足迹和出色的成绩。

“从宏观角度看，这段工作经历对国际化视野的建立、跨文化沟通能力的培养都有积极作用，并且使我掌握了许多科学解决问题的工具和方法，同时也逐步形成了属于自己的管理风格及个性。而这些对我来说，比职位本身更有意义。”



加入中德安联七年，Shirley 在人员招聘、人才发展、企业文化建设等方面进行了深入而大量的实践，与人力资源部门的同事一起，打造并发展了具有安联特色的人力资源战略。

回归 inhouse： 与中德安联共同成长

07年 Shirley 加入中德安联人寿，回归企业 HR 的角色。这是 Shirley 于偶然中获得的机会，经过深思熟虑之后所作出的决定。做咨询顾问时，常常有客户向 Shirley 抛出橄榄枝，期待她加入自己的企业。当时她考虑转型时，除了中德安联，还有另外两家制造业企业也向她发出了 offer，“中德安联历史悠久，它在一些著名历史事件中的表现让我深受感动和震撼，促使我做出最终的选择。”

Shirley 所说的历史事件，最典型的便是“泰坦尼克号事件”和“911 事件”。在这两起事件中，安联都面临着巨额的赔付，但却保持着一贯信守承诺、履行职责的形象。尤其是“泰坦尼克号”沉没一案发生时，安联成立才不过 20 年，7500 万英镑的保险金额远远超过了它当时的支付能力。但公司毅然通过出售、

抵押资产、发动股东拿出自有资产等方式来筹措资金，以履行保险合同，承担起保险的保障责任；“911”发生后，安联是赔付额最大的保险公司之一，累计净赔付额达 15 亿欧元之多。但当年，公司仍然实现了 16 亿欧元的净收益。

“从这两件事中，我感受到安联重视客户、注重诚信合作、创一流服务的企业精神，以及它所拥有的雄厚实力，能确保其真正履行对客户的承诺。”这些特点完全符合 Shirley 心目中理想雇主的期待，也给她充分发挥自身价值的平台。

加入中德安联七年，Shirley 在人员招聘、人才发展、企业文化建设等方面进行了深入而大量的实践，与人力资源部门的同事一起，打造并发展了具有安联特色的人力资源战略。

身为保险服务业的一员，人才对中德安联具有举足轻重的作用。人才强，则企业强，Shirley 深深认同



从事咨询工作，让我可以跳出传统 HR 的角色，更直接地从公司的角度、从业务的层面来看待问题。”一种广阔的、全新的视角让 Shirley 更全面地了解、体会人力资源工作。

这一点。“中德安联蓝鹰俱乐部”的成立便是企业重视人才发展的最好证明之一。“关键岗位的高潜能人员是蓝鹰俱乐部的主要参与者，我们让这些员工以项目的形式参与公司的重要课题，通过组建团队来进行调研、探讨，他们取得的项目成果为公司地发展带来了新的思路和解决方案。同时，我们安排公司高层担任俱乐部成员的导师，通过不定期交流来关注、激励团队成员。”此外，HR 部门还推动建立了内部人才流动

机制，让员工进行轮岗，并充分利用集团优势，为优秀员工提供海外交流的机会，使得优秀人才的自身潜能最大程度地得到发展。“对于不同员工群体，我们会设立适合他们的、既满足他们需求又符合企业战略的人才发展措施，这些措施进一步帮助企业保留人才，实现企业运行的稳定和持续发展。”

2012 年，Shirley 被提升为人力资源副总裁，职位的上升固然可喜，标志着 Shirley 的努力和成就。但让她更欣喜的是企业在更快、更好地成长，自己正是在企业前进的步伐中得以大展身手，施展才能。这种企业与员工之间互相推动、成就彼此的关系十分可贵，Shirley 深刻感受到这一点，她始终不忘职责，以自己的影响力，与其他高管共同合作，推动企业成为员工们能尽情施展智慧、能量和才华的广阔天地。同时，长期的人力资源实践让 Shirley 对自己的角色有了越来越深的领悟。

“人力资源工作是否可以真正成为企业战略 partner，全看 HR 的格局。看其是否拥有战略的眼光、全球性的视野、业务的意识和超前的思维；同时，我认为 HR 常常要面对复杂的困境和挑战，对此我们既要心怀变革的勇气、又要拥有正直的品性和镇定的心态，驱动自己清醒地保持原则、满怀信心而又坚定地向着目标前行。”这是 Shirley 的工作经验，更是她的决心和承诺，正如安联精神“诚信、严谨、专业、负责”所倡导的信念一样，Shirley 会不断挑战现状，同时坚守自己钟情的事业，与自己的企业、伙伴共同实现所憧憬的未来。

▶ 亦思亦行： 生活是一个圆

工作至今，Shirley 变换过不少角色，但每一次都充满了运筹帷幄般的信心和勇往直前的热情。“我在进行职业规划时，习惯先进行周全的思考，其中包括家庭的规划，因为家庭和工作是相辅相成的关系。一旦考虑成熟后，当合适的机遇来临，不犹豫不迟疑，勇敢地跨出去，去践行自己的梦想。”

慎思后而笃行，这让 Shirley 能抓住每一次机遇，并享受工作带来的成就，也让她游刃有余地处理事业与家庭的关系。身为女性高管，难免会被别人询问“生活与工作如何平衡”。Shirley 常常会分享一个故事，这是她在安联“女性领导力项目”上听到的。有一次，项目邀请了某家外资银行亚太区执行总监来做演讲。该总监是两个孩子的母亲，她工作繁忙，经常因为出差而错过与孩子们约定的活动，当她表达愧疚时，孩子们却说：“Mom, please go ahead, because I want to be you.” Shirley 对此有无限共鸣。“当我们谈起工作与生活，习惯把它们对立起来，其实大可不必。我们享受工作，并不代表一定要忽视家人。相反，我们可以通过自身的努力，让家人来分享我们工作中的感受和学习体会，让二者相融成一个完整的圆，而非对立的两点。”

Shirley 如此想，也是如此做的。她与家人会进行“家庭年初计划和年终总结”，聊聊彼此的想法和目标。在沟通与交流中，相互扶持共同成长。目前，她在业余时间也会担任一些年轻人的 Mentor，希望能帮助更



多人成功，并且更好地生活。

“我期待达到的平衡，不仅限于工作和生活，还包括我们的外在和内心。同时，要让身边的人都和谐共处，让生活环境和工作环境都处于积极而美好的氛围之中。”

这份期待让人动容，并且充满令人信服的力量，因为她不止于想、不止于说，而是真正用实际行动去落实、去改变、去影响，令人坚信她的所思所想，终

因为热爱，所以精彩

访齐家网高级副总裁 罗晶 (Jason Luo)

在智享会去年的一次活动上，Jason为《HR Value》欣然题写了“因为热爱，所以精彩”的寄语，而在笔者看来，这句话恰恰是他十余年如一日，深耕人力资源领域的真实写照。初入人力资源岗位，为更好服务企业、创造价值，他主动请缨跨界运营；今年，他又在有所成就之际从自己熟悉的金融保险业激流勇退，转投互联网电子商务领域，只为将能量贡献给更需要他的新兴行业。


文 / 秦蕙颖 图 / 李杨

见到 Jason 时，他刚刚结束与一名候选人的对话，但丝毫不见疲态，依然是印象中神采奕奕又健谈的模样。唯一不同的是，这次的 Jason 没有了金融人的西装革履，取而代之的是一件简简单单的白衬衫。他自己也笑言，虽然才刚来到齐家网两个月多，但已经爱上了这种惬意的着装方式。

🎯 做“不安分”的多面手

若是被形容为“不安分”，大多人都不会乐意，但 Jason 却用“不安分”来评价自己。在他看来，不安分是一种敢于打破舒适区域、不甘平庸、积极进取的人生态度。从不保守止步，拒绝停滞不前，正是这颗不安分的心引领 Jason 成为一名职场多面手，不断踏上



A man with short dark hair and glasses, wearing a dark pinstriped suit jacket, a white shirt, and a green and white striped tie. He is standing in a modern office environment with glass railings and blurred background. He has his hands clasped in front of him and is smiling slightly.

“我喜欢与不同的人交流，首先，我能从他们身上学习；其次，我相信在与我的交流中也能传递价值给对方，这是让我乐此不疲的循环。至少对我来说，这是按对了按钮的正循环。”以自己的实际行动 Jason 将“干一行，爱一行”这句再平凡不过的俗语诠释地不再平凡。

HR 的客户是内部员工，因此“客户第一”的思维对我们同样适用。如果我们不能将员工的需求视为‘王道’，并努力在公司的资源范围内实现这种需求，那么 HR 就流失了内部客户，丧失了自身的价值。”

事业新征程，攀登一个又一个人生的新高峰。

2000 年，离开大学校园，踌躇满志的 Jason 加入了中国三大国有大型骨干航空企业之一的东方航空集团。起源于此，他开启了与众不同的双轨历练。

初入职场时，Jason 做的只是行政与 HR 方面的工作。然而随着对本职工作的了解、熟悉与驾驭，“力有余”的他开始“蠢蠢欲动”，渴望更多学习与成长的机会，于是他主动请缨，向公司提出希望能额外承担一些业务方面的工作。凭借一贯出色的工作表现，公司很快同意了 Jason 的毛遂自荐，并不断给予更多的业务领域的锻炼机会，这份信赖与栽培之情也让 Jason 感恩至今。

“我觉得自己很幸运，能够在不同的人生阶段在职场中遇到许多支持我的老板。在我尚年轻的时候，他们愿意给我一个历练、积累的平台。回过头看，能去业务团队学习不仅仅是一个机会、一个肯定，更是我后来职业发展之路上的重要基石。”

十多年来，从人力资源等支持职能到市场营销等业务职能，从总部统筹规划到分支机构经营管理，Jason 在职业生涯中积累了丰富而完整的全方位经营管理经验，可谓是一个多面手。然而，对企业管理运营中各种实务的热心学习并不意味着他不热爱 HR 的本职工作。相反，正是出于对 HR 工作的热爱，才激发了他接触不同领域的动力。他解释说：“想做一名优秀的 HR，业务思维是必不可少的。作为管理者，他诚然要拥有强大的工作技能，但更需要具备理解公司战略和公司业务的能力。举个简单的例子，HR 都要设计 KPI，但如果你不熟悉业务，就会面临许多尴尬和挑战。‘该给这个业务部门下什么指标？指标权重应该

占多少？指标如何衡量？’如果不能回答这三个问题，那这名 HR 显然是不够专业的。因此，业务是 HR 的必修课，也正是 HR 与业务双轨并行的那段工作经历让我领悟到了这一点。”

那么业务团队的工作经历究竟为 Jason 带来了哪些裨益呢？他将其总结为两点：

首先是解决问题的能力。作为 HR、财务等后台部门，尽管也会在工作中遇到不同的意见和挑战，但毕竟是在同一个大家庭中，同事之间大多会以包容的心态将问题化解。即便出现个别难以解决的问题，依然有公司的上级领导愿意出面协调，但业务部门的境遇却是截然相反的。他们面对的是客户与外部合作伙伴，一旦对方 Say No，找到让其回心转意的突破口绝非易事。所以，在致力寻获解决方案的同时，Jason 的沟通能力、开拓能力、抗压能力等综合能力也得到了强有力的提升。

其二是思维方式的改变。如果说学会如何依靠个人能力解决问题是一项技能，那么思维方式的改变则是个人眼界的升华。严格遵守规章制度，“一是一，二是二”，这是包括 HR 在内的许多后台部门的办事方针。但站在业务部门的角度来看，这种做法往往缺乏灵活性，不那么以客为尊。“以客户为导向的业务团队更懂得如何换位思考，但 HR 部门有时会有‘朝南坐’的心态，不愿多做改变，一味强调规矩，这种想法显然是不够的。Apple 之所以强大，是由于它懂得顺应用户需求，继而为此不断突破创新。HR 的客户是内部员工，因此“客户第一”的思维对我们同样适用。如果我们不能将员工的需求视为‘王道’，并努力在公司的资源范围内实现这种需求，那么 HR 就流失了内部客户，丧失了自身的价值。”

▶ 心自由才有新方向

历经东航金融、国泰人寿、复星保德信三家企业，Jason 与金融行业打了十多年的交道，也在同行间获得了广泛的认可，但如今，他却是一家互联网电子商务企业的高管。虽然人们总说“隔行如隔山”，但做出离开自己熟悉且打拼多年的金融业的决定，对 Jason 而言似乎并没有外人想象中的那么困难。

“很多朋友都曾问过我，既然想涉足互联网领域，



我希望能将自己的积累和所学带去本土企业，帮助他们实现更加健康稳健和规范的发展路径。我希望多做一些有利于中国本土企业发展的事情，这种成就体验是无与伦比的。

那为什么不去做互联网金融？你都在金融业干了那么久了！可我觉得，‘久’恰恰是我想离开的原因。” Jason 的这番话正印证了他对自己“不安分”的评价。在金融业的高处站得太久，似乎一切都尽收眼底，未来对他来说也不再充满未知与挑战。同时，由于金融业在中国受到十分严格的监管，一些新点子并不那么容易实现，甚至可能早早地因为各种政策原因“胎死腹中”。“那么外面的世界呢？还有什么可探索的么？要是换一个平台，我也能做出一些成绩么？”带着这样的自问，带着那颗不愿拘泥、向往自由的心，Jason 开始将目光投向了可以实现天马行空般畅想的电子商务企业。

“中国的本土企业发展势头非常迅猛，虽然外资企业在它的优势领域中仍旧保持着一定的领先地位。但毫不夸张地说，在这些领域之外，无论国企还是民企，他们接地气、熟悉消费者，有很好的用户基础，因此发展十分强劲。”诚如 Jason 所言，在改革开放进一步深化与我国大力支持创业创新企业的社会背景下，本土企业正表现出前所未有的活力。过去人们总把本土企业主叫做“土包子”，因为他们大多是缺少文化的农民企业家。但随着商学院雨后春笋般在中国生根发芽，随着外资对国内职业经理人的培育，中国企业的内部经营管理愈发成熟，在市场上的影响力与地位也得到了大幅度的提升。当马云带领阿里巴巴以“全球最大 IPO”的身份登陆纳斯达克时，谁还会否认或忽视这股异军突起的中国新力量？

“十多年间，我在成熟规范的央企和跨国企业中学到了许多有价值的东西，本土企业有他们的长处，但也有着不容忽略的短板，比如在内部人才梯队等方面，我希望能将自己的积累和所学带去本土企业，帮助他们实现更加健康稳健和规范的发展路径。这份成就感和满足感并不来自物质，而更是源自于精神。我希望多做一些有利于中国本土企业发展的事情，这种成就体验是无与伦比的。”

抱着这样的信念，Jason 在朋友的牵线下加入了齐家网。如今的他虽不再有金融业光鲜亮丽的外衣，但无疑是忙碌并快乐着的，因为他深信中国人“学海无涯”的古训。“齐家网是一家发展非常迅速，又相对稳健的企业。再者，CEO 对行业未来发展有着独到的战略眼光。因此对我来说，这是一个深入学习、



了解电子商务的良好契机。”

正如 Jason 所期望的那样，齐家网给了他不一样的平台和挑战：在分管人力资源与行政的同时，还要分管法务、政策、流程管理和政府关系。人力资源与行政，这是 Jason 所精专的，但流程管理却是他未曾深入了解的，可它对齐家网这样同时拥有线上交易与线下实体店的企业来说却异常重要。当 CEO 提出了这样的需求后，Jason 欣然迎接挑战，“这是公司对我的信赖和器重，而我也乐学、好学。套用一句大俗话，‘企业有发展，个人才有好发展。’既然我来到齐家，必然愿意全身心地助力企业发展，企业现在缺的是流程管理方面的专业人才，那我们就搭建起一个专业团队来协助企业完成这件极具战略价值的事。”

▶ “我们应该把短暂的人生活得更精彩”

齐家网名字的出典一目了然，既点明了企业主营建材家装的业务特性，又包含了《礼记·大学》中“身修而后家齐，家齐而后国治”的经典儒家思想，而这份修身齐家的宏愿也与 Jason 的个人价值有所契合。“我的母校是复旦大学，我相信复旦人多少都有那么点儿济世情怀。没有人能彻底脱离物质生活，毕竟社会的现实压力是客观存在的，买车、买房、结婚、生儿育女、赡养父母……想要做好这些都需要金钱的支撑，但在获得物质回报的同时，我们还期望能在个人短暂的生命中成就些什么。”

柏拉图说，人是寻求意义的动物。然而，一千个人眼中有一千个哈姆雷特，每个人对成就的定义也各不相同。有些人重名，有些人重利，但 Jason 笃定地认定许多人都会与他一样认同“你不能决定生命的长度，但你可以决定它的宽度，我们应该把短暂的人生活得更精彩”的观点。踏上工作岗位多年，虽然已在不同行业、不同地域的企业中先后担任不同的角色，但 Jason 的初心却从未改变。“往小处说，一个人的职业生涯至多 30 年左右；往大处说，一个人的生命也不过匆匆数十载。因此在有限的时间里怀揣对世界的好奇之心，不断探索自己所未知的领域是十分重要的，等到年老之时，还能有多一点儿值得回味的故事。若是还能以自己的绵薄之力帮助他人实现成长，那就更有价值。”

因此 Jason 酷爱旅行、热心公益事业，而他还有一样再忙也放不下的爱好——电影。虽然工作强度很大，但 Jason 仍会想方设法、见缝插针地补电影课。尤其是在长途飞行时，他必定会选择充电。谈及对他影响最大的三部电影——《阿甘正传》、《当幸福来敲门》、《死亡诗社》，难掩 Jason 浓浓的人文情怀。

智商仅有 75 的阿甘不是智者却胜似智者，因为他的善良守信、诚实勇敢、纯朴无私。“人生就像一盒巧克力，你永远不知道下一颗是什么口味。”抱着对人生质朴的信仰，阿甘从未自怨自艾，而是以原始而强韧的生命力执着地书写属于自己的命运。

取材自美国黑人投资专家 Chris Gardner 真实经



有些人重名，有些人重利，但 Jason 笃定地认定许多人都会认同“你不能决定生命的长度，但你可以决定它的宽度，我们应该把短暂的人生活得更精彩。”

历的影片《当幸福来敲门》也给 Jason 带来过心灵的感动。“相比阿甘，Chris 的经历对普罗大众而言更具代表性，穷困潦倒的他在最艰难的时候妻子离家出走，留下年幼的儿子，他付不出账单，甚至带着儿子睡过厕所，他没有身份、没有背景，靠着坚忍不拔的毅力勤奋学习、追寻梦想，最终获得了成功，成为知名的金融投资家。其中种种‘逆袭’，催人泪下。”

由罗宾·威廉姆斯演主演的《死亡诗社》对于 Jason 来说则不止与梦想有关。“罗宾·威廉姆斯所扮演的老师非常尊重学生的心声，鼓励他们的个性化发展。因此作为 HR，这部电影留给了我异常深刻的印象。在做内部培训时，我也经常会播放其中的一些片段，

以此鼓励大家创新思维，多多发表不同的意见。” Jason 认为，HR 虽不是教职，但如何在企业中激发员工扬长避短发挥优势，也与教师的工作特性十分相似。尤其是在人才培育工作上，HR 不光要教知识，更要讲道德、谈品质。“现在年青一代是企业的主体，但正因为年青，有许多问题上他们未必能想得通透，我们作为过来人就需要像老师一样用爱与包容去引导他们。”

甘做一支扎根企业的红烛，Jason 的一席话不由让人想起了著名前苏联教育学家苏霍姆林斯基，他曾说，“对人来说，最大的欢乐、最大的幸福是把自己的精神力量奉献给他人。”或许这就是 Jason 在人生之路中追寻的意义。HR



团队教练：如何发生作用？

组织发展研究显示，只有五分之一的团队具有高绩效。因此，教练们经常收到帮助团队更加有效的邀请就不足为奇了。

作者 / Jacqueline Peters 博士，ICF 认证 PCC Catherine Carr 博士，ICF 认证 PCC

翻译 / 李福学（领导力与个人发展教练）

由于团队教练这个领域相对比较新，而且没有标准可循，如何使得教练团队达到高绩效就是一件很有挑战的事情。同时，团队教练的品质和影响也会存在甚大差异。在团队教练环节这一过程中，团队和教练的良好感受不一定能转化为持续的结果，所以教练可能会发现自己在浪费时间，甚至有时候会损害到自己的声誉。此外，多个研究者已经发现，在时机未成熟或者团队成员未准备好的情况下开展团队教练可能弊

大于利。这就难怪许多教练领域的领军人物和专业的机构正在呼吁有研究根基、有成果记录的基于实证方法的团队教练的实践。

我们开发的高绩效团队教练系统（HPTC）基于十多年的团队教练实践和多年的组织发展研究，以及团队教练的研究者和实践者的最新工作成果。HPTC 体系是一个全面、系统的方法，旨在支持团队最大化地利用集体的才干和资源，实现甚至超越组织要求的目

安全感影响团队发展的每一个阶段，以及团队的参与度、士气和绩效。团队教练们通过鼓励真诚与开放以在团队内部来创造安全感。

标。HPTC 聚焦于结果导向，将教练或者领导者采取的关键行动与一个团队的自然业务周期的开始、中点和结束阶段结合在一起。

HPTC 体系更为独特的一点是它的综合化和模块化使得教练们能够识别、理解和解释教练模式背后的基本原理。HPTC 体系基于大量的研究，让教练们在向领导者们介绍其使用的教练模式时有了更好的依据，将会大大增加其信心度和可信度。这将对那些对教练过程持怀疑态度的个人和组织尤其重要。另外，许多购买团队教练的领导者之前并没有使接受过这类服务，他们需要了解什么是团队教练以及团队教练能够为他们做什么。

HPTC 体系以教练技术和 ICF 核心能力为基础，为教练们提供一个能够运用到团队教练中的整体框架。我们多次使用长期研究团队效率的 Richard Hackman 的成果，他发现团队的效率中高达 60% 来自于创立一个强大的初始团队结构和设计，30% 来自于团队启动时的有效性，另外 10% 来自于持续进行的团队教练。HPTC 体系将以上所有因素都考虑在内。（文末图示直观显示 HPTC 体系，请参考）

+ 心理安全感：

心理安全感居于 HPTC 体系的核心地位，因为没有心理安全感，就没有团队的发展。我们使用心理安全感一词而不是信任，是因为心理安全感能够通过类似血压和心跳等心理指标来度量。我们认为信任是与他人在一起时有安全感受的结果。安全感影响团队发展的每一个阶段，以及团队的参与度、士气和绩效。团队教练们通过鼓励真诚与开放以在团队内部来创造安全感。这使得团队能够行动一致，变得更为真诚和愿意承担风险。

+ 定义和开始：

由于 60% 的效率来自于一个任务或者业务周期的开始阶段，HPTC 体系也将重点放在这个阶段。这个“定义和启动”阶段包含三个步骤：测评、团队设计教练和团队的启动。

+ 测评：

直到测评完成，很难知道团队教练是否就是合适的推动团队提升的工具。团队教练准备度测评能够用

来做出这个决定。如果一个团队已经准备好可以接受教练，关注点就转移到了测评团队绩效上，以及如何实现团队业绩和效率最大化。鉴于市场上有很多团队测评工具，所以在做选择时要考虑到什么样的测评能够针对客户最关心的问题，并且能够达成与客户开展有效的沟通对话的目标。

+ 团队结构和设计：

如果团队还没有准备好接受教练，通常是因为在团队结构和设计方面有较大的问题，需要首先得到处理。Hackman 和另一个负责团队有效性研究的同事 RuhlWageman 概括出了对于团队的结构和设计起关键性作用的 6 个条件：

- ① 一个具有明确的成员和(非成员)界限的真正团队；
- ② 一个明确的指导团队工作的方向和目的；
- ③ 能够完成团队必要的工作的合适人才，这些成员要求有相应的知识、技能和经历；
- ④ 少于 10 个成员的固定的团队结构，并且有清晰的一套行为准则来指导团队成员如何完成工作；
- ⑤ 可以提供信息、时间和资源来开展工作的支持性组织环境；
- ⑥ 必要的团队教练，以帮助团队成员及整个团队不断发展。团队教练可以是来自于团队内部的一个成员，也可以是外部教练或咨询师。

如果上述任何一个条件没有得到满足，就可能导致人际冲突。部分团队的结构和设计需求可以在教练和团队领导者之间的初始环节中得到解决，其它的问题需要由整个团队在工作中不断去应对。

+ 团队启动：

一个精心策划的团队启动能够将团队的效率提升 30%。一个团队一旦形成，往往是为了应对一个关键的事件，比如一个新的项目或者一个新的目标，教练能够帮助团队制定一个章程，涵盖其愿景、使命、价值观、目标、成功标准和工作约定。

+ 回顾和再造：

一个团队的项目或者业务周期的中期是理想的时间点，适合做一个短暂的停顿，对进展进行回顾，从外部利益相关方获得反馈，并且为下一步做计划。在

此时间点，至少团队的领导者要接受个人教练。教练们也可以使用强有力的问题和教练技巧去帮助整个团队在持续进行的教练环节中探索和学习。

教练们可以参与并观察团队会议的进行，并通过实时叫停提供现场教练。这时教练会帮助团队成员们觉察并且指出自己的模式，然后转向更新、更有效的合作方式。这种暂停-转换的技巧非常强大，并且只要熟练掌握，团队就可以自行使用。

+ 再评估和整合：

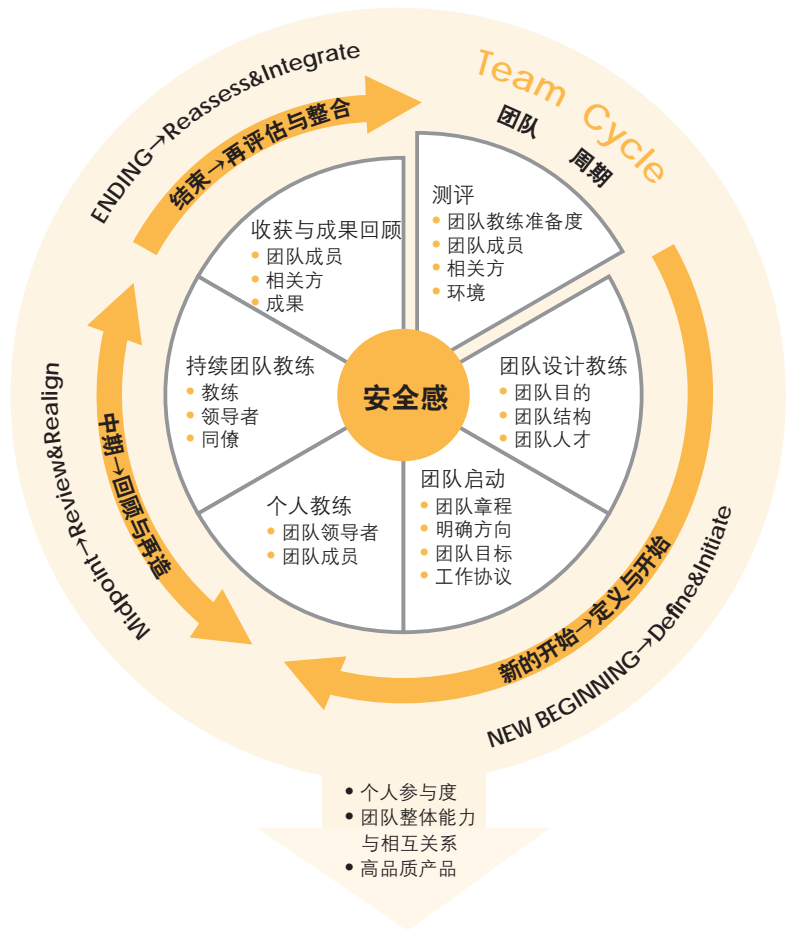
当一个项目或者业务周期接近尾声，就到了教练帮助团队成员巩固、整合他们个人和团队所学内容的时候，明确成功的要素，从挑战中学习，并且评估达成目标进展的时刻。

对收尾阶段进行整合非常有益，即使是对于常态性的团队，比如没有明确的结束时间而在一起工作的高管团队。设置时间表能够集中团队的能量和关注点。没有时间表和关键节点，团队就会漫无目的失去方向，缺少凝聚力、依存感和关注点。

一到两个教练环节，再加上重新做一次最初的团队测评，能够帮助团队回顾到目前为止的收获和所取得的成功。关键是帮助团队成员觉察他们在衡量团队效率的三个关键方面进展如何：个人的参与度、团队整体能力和相互之间的关系以及高质量的产出。最后，教练们帮助团队庆祝他们取得的成就，并且将所学到的运用到个人和团队今后的工作中去。

对于期望获得高绩效和高参与度的团队，团队教练会成为非常有力的一项服务。HPTC 体系所提供的综合化和模块化的方法能够使得教练们按照其目标进行客户化定制。它还可以为能够被测试和验证的领域提供一个框架和标准，帮助形成更为有效的团队。HR

High Performance Team Coaching System 高绩效团队教练系统



Team Effectiveness 团队效率

作者简介

本文作者为 ICF 认证的 PCC，Jacqueline Peters 博士 (PCC, CHRP) 和 Catherine Carr 博士 (PCC, RCC)。他们拥有超过 20 年的帮助个人和团队提升其绩效的经验。他们完成了对团队教练的博士论文研究，并且基于大量的如何锻造有效团队的研究为领导者和教练们开发出了 HPTC 体系。她们非常乐于和领导者、教练以及顾问们分享她们关于提升团队效率的知识和专长。她们是多本著作的作者，比如《超级团队的 50 个技巧：建立高绩效团队的实证策略》、《高绩效团队教练：针对领导者和教练们的综合体系》。她们关于团队教练的学术论文发表在《国际教练心理学评论》、《教练：理论、研究与实践》。教练们可以通过 High Performance Team Coaching LinkedIn Group 参加到她们持续的关于高绩效团队教练的讨论中去。同时，也可以通过他们的网站 www.highperformanceteamcoaching.com 获取更多最新的关于提升团队效率和团队教练方面的信息。国际教练联合会 (International Coach Federation)，简称 ICF，是世界上最大的专业教练，非赢利专业社团，在 106 个国家拥有超过 20,000 名会员，目的是为了在全球范围内发挥专业教练的艺术、发展科学和提升实践能力。

都是绩效管理惹的祸—— 企业管理之路：从高绩效到高成就

前一阵子网上热传一篇叫《绩效主义毁了索尼》的文章，大概意思是说部分工作是无法简单量化的。当索尼在绩效统计上花费大量的精力和时间后，员工为了趋利避害，很多工作都敷衍了事，并出现本末倒置的现向，最终使公司失去团队精神。解放日报也有一篇叫《宝马销售：你想象不到的悲催》的文章被疯转，一位笔名叫墨兰的前宝马销售吐槽了宝马近乎“变态”的销售考核制度，导致他不愿意做机器人而愤然离职。

文 / 张擎

⊕ 企业到底还要不要高绩效？

打工的人或多或少都受过绩效考核的伤，对两篇文章都心有戚戚焉，热议转发是情理中的事儿。

有意思的是，市场承受企业成长速度的压力越来越大，在一些高度竞争的行业中尤其如此。麦肯锡公司研究了从1980到2012年间来自世界各地的3000家软件和互联网公司的成长历程，提出了要么快速成长要么慢慢死掉的警告。客户向企业提出了更高的要求，投资人向企业要更高的回报，竞争对手在旁边虎视眈眈，企业向员工要高绩效好像也是顺理成章的事啊。

⊕ 从绩效到人性

年初和一位500强制造型企业的中国负责人开会，我们权且叫他Mike吧。他说为了在激烈的竞争中迅速占有一席之地，高绩效是必须的，而且这个高绩效的方向怎么强调都不为过。但最近的反绩效考核风潮也给他带来了深深的反思。

笔者最近刚好读到一本由来自全球各地的众多学者参与撰写的《超越领导》一书，书中谈到“企业政策和管理思想是建立在人性的某些假设之上的。这些假设近年来发生了很多变化，从狭隘的作为经济实体

的人的概念，发展为更为宽泛的从“社会的”到“人文主义的”再到“整体的人”的概念”。什么意思呢？就是说目前对人性有了更深的洞察，看到了更为全面的人，这个人有价值观、有思想、有情感、有动力，自成一体的同时又能与环境共荣共生，充满了自我超越的无限可能。

是的，人性。

企业本身追求高绩效的商业表现，这本没有错。但高绩效这种提法和一系列绩效考核的做法本身就是完全站在企业角度的，忽略了员工基本的诉求以及每个人都有的动力和潜能。所以关键是如何通过文化和制度充分调动人的积极性来达成这个商业目标。

⊕ 从人性到高成就

无论是在股票市场还是管理界都备受瞩目的Netflix的做法给了我们很好的启示。在过去10多年里，这家公司一直保持高速增长，是高绩效明星企业的代表。感兴趣的可以阅读今年1月份的《哈佛商业评论》中的文章《Netflix 颠覆 HR：我们只雇成年人》。笔者想引用的是他们那份在全球广为流传的已经有了600万点击率的关于Netflix文化PPT的第二页，在封面之后，开宗名义的讲了文化：“我们的文化致力

于帮助我们自己达成卓越”（Our culture focuses on helping us achieve excellence）。每当笔者读到这句话时，都有一种热血沸腾热泪盈眶的感觉。请大家注意，他们的文化不是帮助客户实现卓越，也不是帮助股东实现卓越，更不是帮助组织实现卓越，而是我们，组织中的你、我和他，是我们自己。如果可以，请给自己 30 秒时间，闭上眼睛，静静的体会一下这句文化宣言所带给你的感召力。

当然如果你读完 PPT 的全文，你会深刻的感受到 Netflix 有非常具体的措施来让这个宣言不仅仅是停留在文字上。但这个部分不是本文的重点，就不展开论述了。

最近和一位与 Netflix 有过深入合作的顾问聊天，他说 Netflix 已经取消了员工带薪休假限制，意思是每位员工可以根据自己的实际需求安排休假，结果怎么样？员工实际休假的数量比有带薪休假限制的时候还少了。

他们是怎么做到的呢？大家从文化宣言里可以看到一些端倪。用一句话概括就是推动以发掘员工潜力、内驱力与成就欲的高成就文化，并用选、用、育、留和奖励机制来做落实。所以员工内在的高成就导向为企业提供了强大且源源不断的高绩效结果。

听完的笔者的分享，Mike 还是有些顾虑，哈佛商业评论的文章都说了，这样的文化和做法只适用于成熟的人才。我们处在劳动密集型行业，我们有相当部分的基层员工没有大学学历。

那么我们一起来看看国内餐饮业的公司——海底捞是如何做的？这是一家公认的在过去十年内高速发展并不断创造绩效奇迹的企业。他们的员工主要来自于农村，没有受过高等教育，几乎所有干部都来自内部晋升。在海底捞，二十多岁掌管一家甚至几家年营业额上千万的店的店长比比皆是，那些没有念过大学的年轻人，是如何能够担此重任的呢？众所周知的秘密是信任与授权加上扎实的历练。信任与授权给予了人性极大的尊重和鼓舞，加上扎实的历练，这些自我成就的动力帮助他们克服困难、不屈不挠，这些年轻人创造的业绩超越了那些受过高等教育的、拥有更多工作年限的 500 强的同行。对海底捞的管理秘诀感兴趣的可以继续阅读学者黄铁鹰的著作《海底捞你学不会》。

信任与授权给予了人性极大的尊重和鼓舞，加上扎实的历练，这些自我成就的动力帮助他们克服困难、不屈不挠。

当然，高成就企业文化需要做好的配套措施就是能让高成就的员工分享成长的喜悦，物质和精神上的都有。为员工提供更加广阔的舞台和资源以及更加人性化的关爱和乐趣。

⊕ 高成就带来高绩效

最后，Mike 同意先建立一片试验田，成立一个跨部门的高成就小组（注意不是高绩效），负责新产品的上市工作。本着高成就的原则，小组成员自愿参与，自己投票选组长，自己决定工作目标，自己决定角色和任务，自己决定工作进度和时间安排。Mike 的主要责任就是提供资源、支持、平台和奖励。

笔者依然保持着和 Mike 每月一次的沟通。第一个月，让他喜出望外的是这个小组自己制定的计划竟然是把常规产品的上市周期从半年缩短到三个月。等到第三个月，这个高成就小组的工作已经圆满完成，在多个指标上有所超越。最重要的是小组成员的这个经历让他们自己备受鼓舞，已经摩拳擦掌，愿意回到各自的岗位上去继续推行。

对于 Mike 来说，这是一次冒险的放手尝试，结果让他对人性有了更深的理解，他对未来在组织中推广高成就企业文化充满信心。当笔者问“人性是复杂矛盾的统一体，有成就的动机，有潜力、有创造力同时也有贪婪、懒惰、投机取巧，你未来将如何应对？”

这位有着二十多年制造业管理经验的高管笑了，“人性的阴暗面我看得多了，我们过去总是在这一面下功夫，有效果啊，但是问题还是一大堆。我们现在不能因为有苍蝇蚊子就不开窗户嘛，开窗是大势所趋，大不了安个纱窗嘛。开窗是方向问题，安纱窗是技术问题。我们人力资源的同事也需要转变思想，过去整天忙着考虑安纱窗的问题，一队人马围着苍蝇蚊子忙活。我现在也要让他们多考虑如何才能进来更多的新鲜空气，如何让我们的组织更有活力！” HR



张擎，人才管理咨询顾问，研究者，高管教练。心理学背景，在美国，国内和香港十来年的实践后，越来越不满足于已知而致力于探索未知，越来越不满足于实践，而希望通过研究找到更具有普适性的理论框架再通过实践检验，越来越不满足于知道，希望能够通过传播，影响到更多的人行为的改变。

2013-2014 中国A股上市公司 高管薪酬调研报告

本文由德勤授权转载

调研样本及数据来源说明

A 股上市

- 样本：截止 2013 年 12 月 31 日上市的 A 股上市公司，有效样本 2509 家；
- 数据来源：截止到 2014 年 5 月 7 日，上述样本公司已披露的 2013 年公司年报及年报补充信息；
- 统计口径：样本披露高管薪酬数据以税前数据为主，对于极少量未在年报中明确注明为税前或税后的样本数据，默认其为税前数据，以便于统计分析，由此可能带来一定的不确定性，德勤咨询在此提示本报告数据谨作研究参考；
- 货币单位：本报告数据分析基于人民币计价，对于少量以港币作为货币单位的样本，

按照 2013 年期末汇率折算；

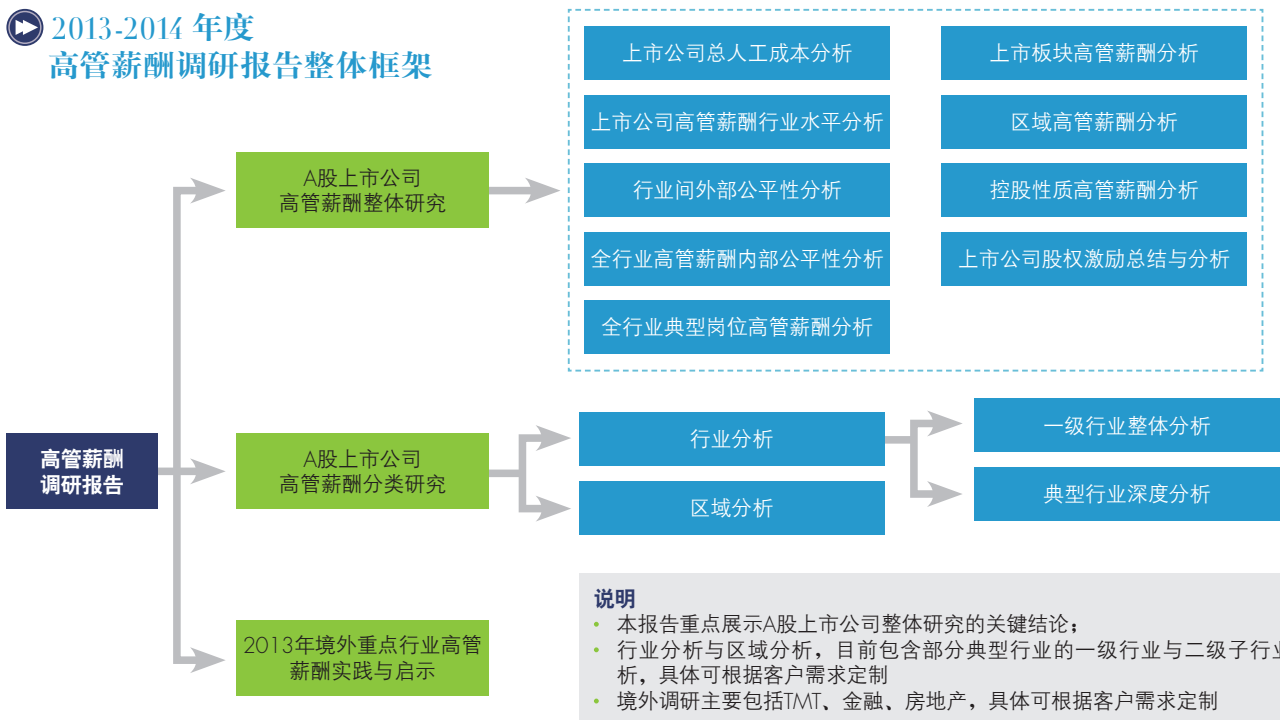
除特别说明以外，本报告中所述高管薪酬水平、高管薪酬均值数据均以上市公司中最高的高管薪酬数据为原始数据；对于个别年报中所涉及高管任期不满一年的情况，除特别注明以外，本文在统计分析时均将其薪酬作为无效数据剔除；

部分样本（尤其以金融行业为典型）显示 2013 年发放总额包含 2013 年以前年度提取而在 2013 年实际发放的部分，同时 2013 年应付薪酬也存在部分延期发放，考虑到该类样本高管薪酬延期支付的惯例，不再对本年度实发金额进行具体的年度切分。

境外上市

- 样本：美国、香港上市的 TMT、金融、房地产行业典型企业；以及香港上市国有控股企业；
- 数据来源：原始数据均来源于上市公司年报、股东大会通函等各公开披露信息；
- 统计口径：根据信息披露准则不同，高管薪酬数据包括现金薪酬、股份支付薪酬等。

2013-2014 年度 高管薪酬调研报告整体框架



▶ 摘要：2013-2014A 股上市公司高管薪酬调研关键发现

发现 1

A 股上市公司总人工成本分析发现

- 2013 年 A 股上市公司“总人工成本占营业收入比”平均值为 7.5%、同比 2012 年为 7.3%，2011 年为 6.9%；
- 2013 年“总人工成本投入产出”平均为每 1 元人工成本产出 1.19 元净利润，同比 2012 年为 1.16、2011 年为 1.32

发现 2

A 股上市公司高管薪酬行业水平分析发现

A 股上市公司高管最高薪酬均值 81.05 万，相比 2012 年 76.87 万增长 5.4%，保持持续增长态势；金融保险业、房地产业、批发和零售贸易业继续领先其它行业；采掘业受行业业绩影响，高管最高薪酬均值大幅下降 18.6%

发现 3

A 股上市公司行业间外部公平性分析发现

- 行业间外部公平性系数显示：2013 年金融保险业高管最高薪酬均值为农林牧渔业 6.75 倍，但相比 2012 年的 6.57 倍保持稳定性；而除金融保险业，该系数范围由 2011 年(1.12-2.38)、2012 年(1.20-2.70)逐步扩大至 2013 年(1.19-2.93)

发现 4

A 股上市公司内部公平性分析发现

内部公平性系数显示：各行业均值在 1.51-2.28 范围内，连续三年呈现下降趋势，体现内部差异缩小；批发和零售贸易行业内部高管薪酬差异最大，农林牧渔和金融保险业高管薪酬内部差异较 2012 年大幅缩小

发现 5

A 股上市公司典型岗位高管薪酬分析发现

最高薪酬获得者岗位近半数为公司董事长，总经理 / 总裁获最高薪酬企业数量增多；总经理薪酬行业间差异依旧较大，金融保险业绝对值依旧最高；财务负责人薪酬涨势最快

发现 6

A 股上市板块高管薪酬分析发现

上市板块高管薪酬分析发现：A 股上市公司高管薪酬深市主板最高且增速最快，沪市主板高管薪酬基本保持稳定，创业板、中小板增速明显，逐步与沪深主板缩小差距

发现 7

A 股上市公司区域高管薪酬分析发现

区域高管薪酬分析发现：华南区高管最高薪酬水平持续最高且突破百万，广东相比北京上海的领先优势有进一步扩大趋势

发现 8

A 股上市公司控股性质分析发现

控股性质分析发现：外资参股上市公司高管薪酬继续保持领先优势但降幅最大，央企控股上市公司高管薪酬均小幅下降，民营控股上市公司增速显著与地方国有控股上市公司差距进一步缩小

发现 9

A 股上市公司股权激励实践市场整体分布总结与发现

股权激励实践市场分析发现：上市公司采纳的激励工具分布首次呈现均衡分布特点，同时采纳股票期权和限制性股票的复合激励方式的上市公司数量明显增多

发现 10

股权激励相关社会热点与政策动态总结与发现

股权激励相关社会热点与政策动态总结与发现：员工持股计划成为国企混合所有制的不可分割的一环；民营企业可以实现更加丰富多样且更易满足企业个性化激励需求的创新型激励方式

发现 ①

A 股上市公司总人工成本分析

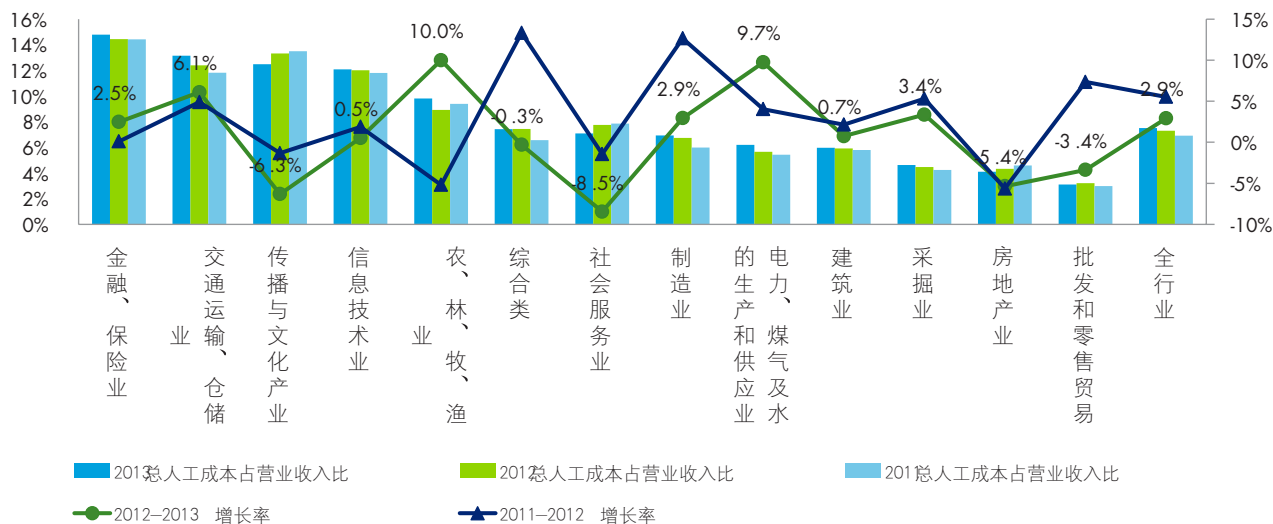
2013 年“总人工成本占营业收入比”指标区间为 3.1%-14.8%，体现了较大的行业差异性

✦ 总人工成本占营业收入比用以衡量总人工成本支出与营业收入占比关系。2013 年这一指标的行业差异性进一步扩大，各行业指标值区间由 2012 年的 3.2%-14.4% 进一步扩大至 3.1%-14.8%；13 个行业中有 8 个行业该指标较 2012 年增长，农林牧渔业涨幅最大，达到 10%，且与 2012 年下降 5.2% 形成较大反差；社会服务业、传播与文化产业、房地产业等 5 个行业则出现

了不同程度的下降，其中房地产业已连续两年保持较为匀速的下降趋势(2013 年下降 5.4%，2012 年下降 5.6%)

✦ 从指标绝对值看，金融保险业以 14.8% 的指标值继续领跑全行业，相比上两年持续小幅增长，交通运输仓储业(13.2%)与传播与文化产业(12.5%)仍然紧随其后，但由于传播与文化产业该指标在 2013 年出现下降，交通运输仓储业已超越传播与文化产业跃居第二。最后三位的行业同样没有变化，依次为采掘业(4.6%)、房地产业(4.1%)、批发和零售贸易业(3.1%)

2011-2013 年全行业总人工成本占营业收入比



数据分析发现

这一指标在 2013 年稳中有升，行业平均值为 7.5%，2012 年为 7.3%，2011 年为 6.9%，体现了总人工成本占营业收入的比例在不断上升，多数行业的人工成本支付压力继续增大，但增速有放缓趋势

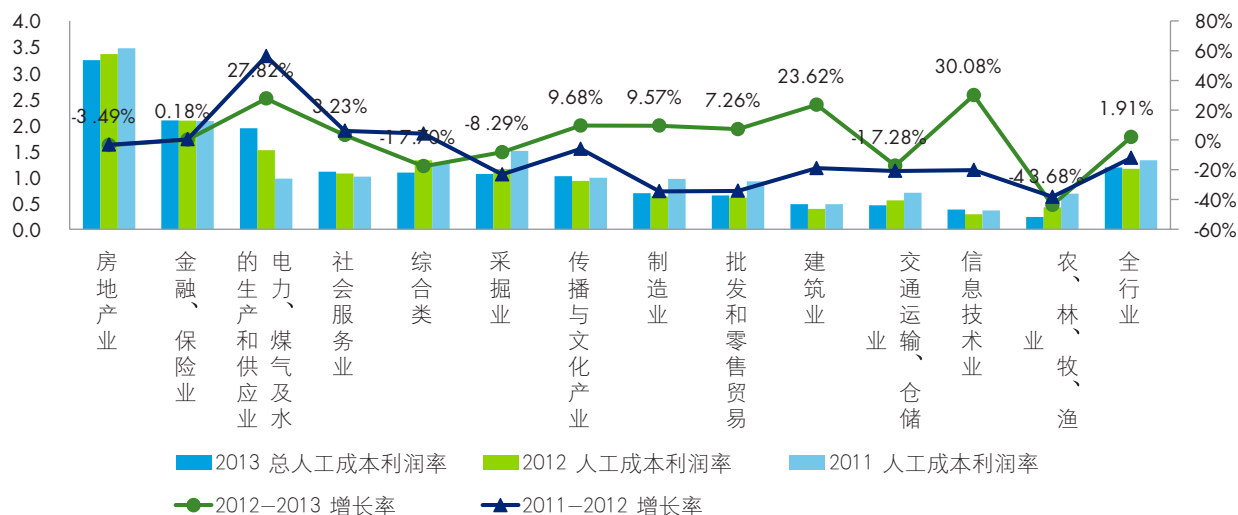
2013年“总人工成本投入产出”平均数据为每1元人工成本产出1.19元净利润，停止下滑趋势小幅回升

✦ 总人工成本投入产出分析采用总人工成本利润率指标（等于净利润/总人工成本），表示每投入1元人工成本所产生的利润。2013年大部分行业（13个行业中的8个）呈现较为明显的上升趋势，与2012年多数行业该指标明显下降形成较大反差。2013年涨幅最大信息技术业的增长率达30.08%，电力煤气及水的生产

供应业、建筑业相比2012年增长率均超过20%；而部分行业（农林牧渔业、综合类、交通运输仓储业等）在2013年继续呈现下降趋势，其中农林牧渔业已经连续第二年降幅超过30%

✦ 从该指标绝对值看，同样体现了较大的行业差异性，连续三年占据行业最高值的房地产业该指标值小幅下降仍达3.25，为全行业最高，而全行业最低的农林牧渔业该指标绝对值仅为0.24，差距超过13倍

2011-2013年全行业人工成本利润率（总人工成本产出比）分析



数据分析发现

这一指标在2010-2012年连年下降之后，2013年出现小幅回升，全行业平均值为1.19，而2012年该指标为1.16，体现了人工成本产出效率的上升；农林牧渔业该指标降幅达43.68%，也与2013年行业业绩大幅下滑形成呼应关系

发现 ②

A 股上市公司高管薪酬行业水平分析

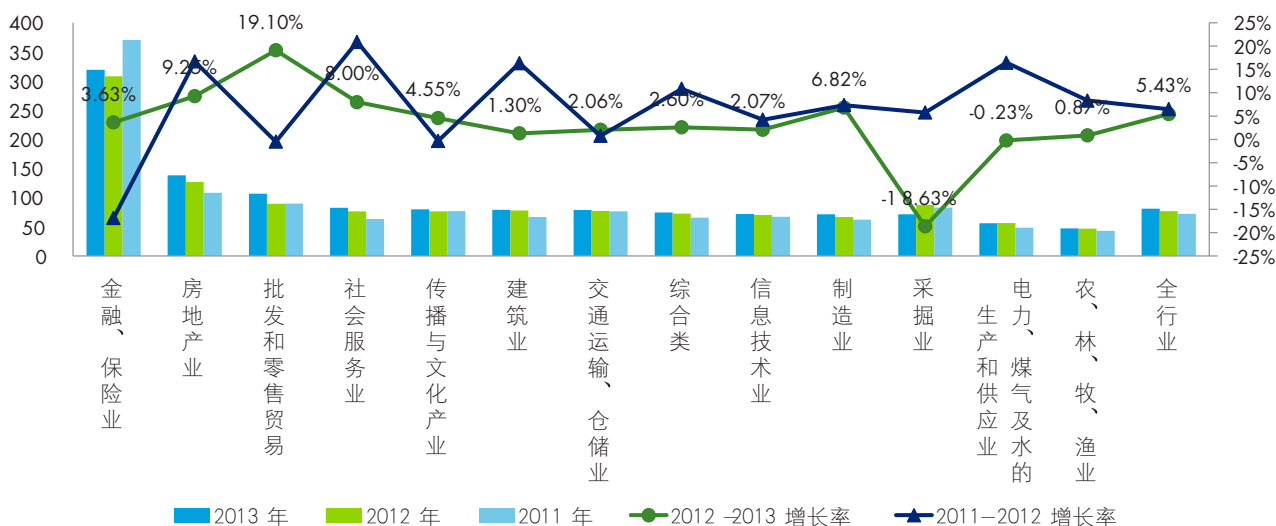
2013 年 A 股全行业上市公司高管最高薪酬均值延续 2012 年增长态势，各行业增长幅度差异减小

2013 年 A 股上市公司高管最高薪酬均值为 81.05 万元（增幅 5.4%），2012 年为 76.87 万，2011 年为 72.2 万元。13 个行业中的 11 个行业高管最高薪酬均值保持一定幅度增长，除批发和零售贸易（增幅 19.1%）增速显著，采掘业明显下降 18.63%、电力煤气及水的生产和供应业小幅下降 0.23% 之外，其他行业增幅区间在（0.9%-8%）之间，多数行业间

增长幅度差异不大

多数行业高管最高薪酬均值（13 个行业中的 8 个）在近三年呈现较为持续的增长，如房地产业继 2012 年 16.7% 增长后、2013 年持续增长 9.25%，社会服务业继 2012 年 20.91% 增长后、2013 年持续增长 8.00%，制造业继 2012 年 7.34% 增长后、2013 年持续增长 6.82%；而高管最高薪酬均值最高的金融保险业并未延续在 2012 年（降幅 16.9%）的下降趋势，在 2013 年小幅增长 3.63%

2011-2013 年全行业高管最高薪酬分析



数据分析发现

高管最高薪酬均值领先的三个行业（金融保险业、房地产业、批发和零售贸易业）依旧延续领先优势，**2013 年其高管最高薪酬均值分别为 319.30 万元、138.53 万元及 106.82 万元**；采掘业高管最高薪酬均值出现 18.63% 的大幅下滑亦与行业业绩持续下行、煤炭企业大面积亏损相关

发现 ③

A 股上市公司行业间外部公平性分析

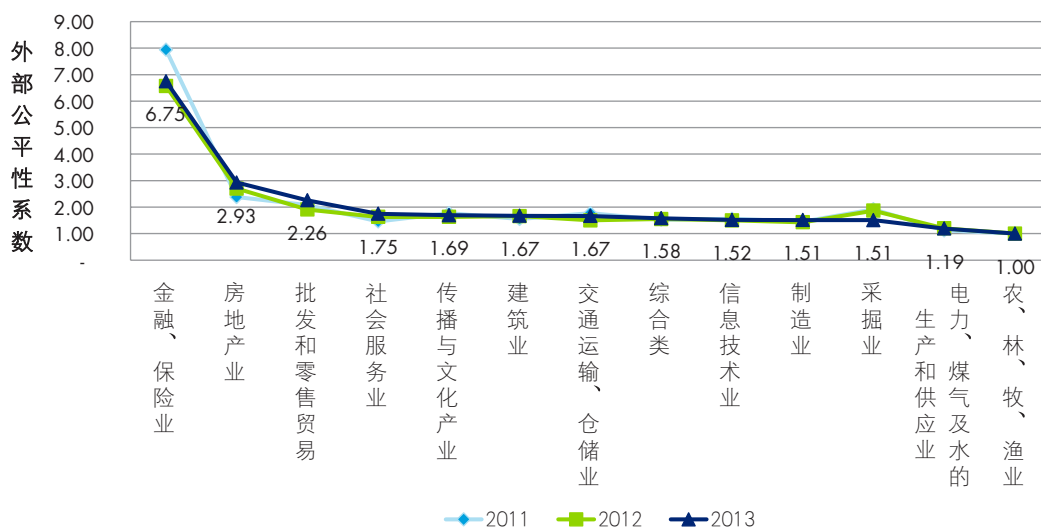
行业格局持续稳定，行业间差距小幅增长

✦ 高管薪酬行业间外部公平性指标用以衡量行业间高管薪酬水平差异，以最低的行业为系数1，其它行业与该行业进行对比。数据统计显示，2013年农林牧渔业依旧是高管薪酬最低行业，除金融保险业之外，其余11个行业与农林牧渔业相比，外部公平性系数在(1.19-

2.93)之间，与2012年(系数区间1.20-2.70)，2011年(系数区间1.12-2.38)变化不大但有小幅增长，依旧体现了高管薪酬水平保持了一定的行业格局稳定性

✦ 金融保险业高管薪酬水平依然保持了与其他12个行业的较大差异，2013年为农林牧渔业高管薪酬水平的6.75倍，较2012年的6.57倍有小幅增长态势

2011-2013年全行业最高高管薪酬外部公平性分析



数据分析发现

从外部公平性系数区间来看，近三年各行业间高管薪酬水平差距在保持稳定性的同时，亦逐步呈现出行业间差距小幅增大的趋势；除金融保险业，该指标系数范围由2011年(1.12-2.38)、2012年(1.20-2.70)逐步扩大至2013年(1.19-2.93)

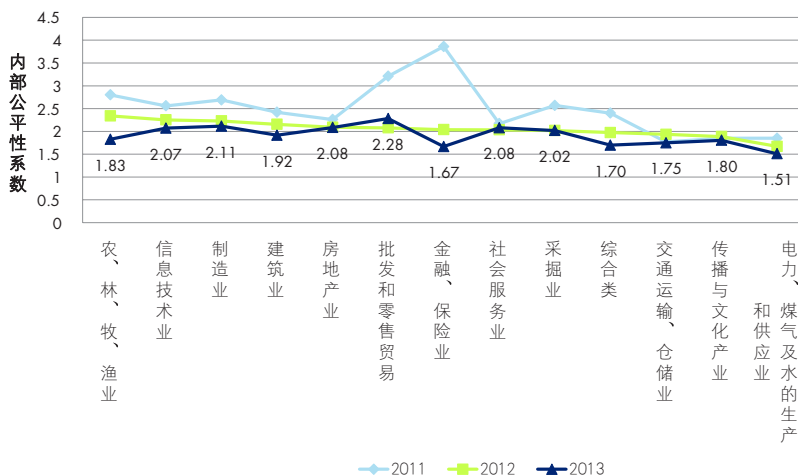
发现 ④

A 股上市公司高管薪酬内部公平性分析

企业内部高管薪酬差异连续三年呈进一步缩小趋势

✦ 高管薪酬内部公平性系数是用以衡量同一公司高管团队内部薪酬差异度的指标。2013 年各行业这一指标均值的区间为 1.51-2.28，相比 2012 年区间 (1.67-2.34)、2011 年区间 (1.77-3.86)，进一步体现了内部差异的缩小。2013 年内部公平性最大系数来自批发和零售贸易行业，最小系数仍然来自电力煤气及水的生产供应业。

2011-2013 全行业高管薪酬内部公平性系数分析



数据分析发现

2013 年多数行业高管薪酬内部公平性系数较 2012 年进一步降低，体现了**近三年公司内部高管薪酬差异度持续缩小的趋势**

发现 ⑤

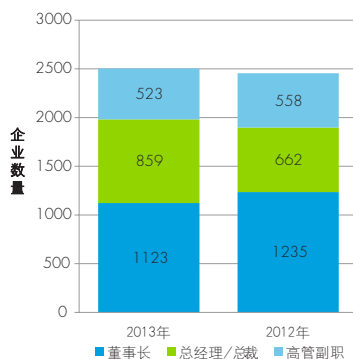
A 股上市公司典型岗位高管薪酬分析

最高薪酬获得者岗位：近半数为公司董事长，总经理 / 总裁获最高薪酬企业数量增多

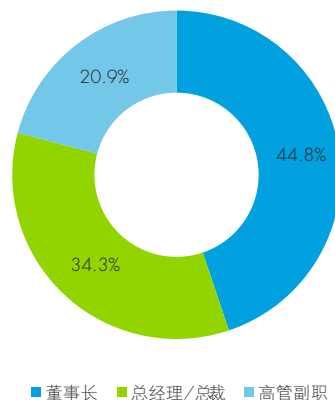
✦ 在 2509 家上市公司中，超四成 (1123 家) 企业董事长为公司最高薪酬获得者，而最高薪酬获得者为总经理 / 总裁的企业数量为 859 家，高管副职的企业数量为 523 家，分别占 34.3% 及 20.9%；较 2012 年，总经理 / 总裁为公司最高薪酬获得者企业数量占比增多

说明：为便于统计，本报告将除董事长、总经理 / 总裁之外的副总经理 / 副总裁 / 副董事长、财务总监 / 财务负责人 / 总会计师 / CFO、董秘等高管岗位统一归类为高管副职

2012-2013 年上市公司高管最高薪酬岗位数量统计



2013 年上市公司高管最高薪酬岗位数量占比



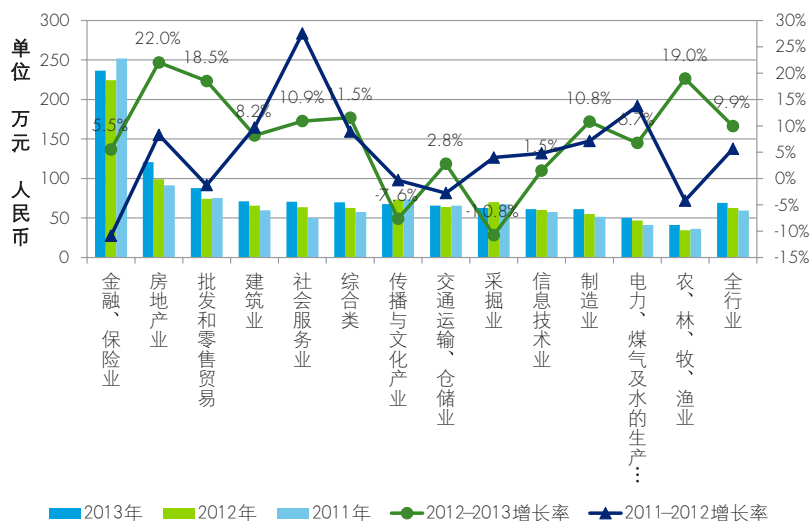
典型岗位之总经理：总经理薪酬行业间依旧保持较大差异，房地产业增速最快，金融保险业开始实现小幅增长且绝对值依旧最高

2013年上市公司总经理平均薪酬达到68.96万元，较2012年增长9.9%。金融保险业总经理薪酬均值依旧最高，达到236.59万元，继2012年下降10.9%后在2013年开始实现小幅增长(5.5%)；而增长最快的行业为房地产业，增长速度达到22.0%，平均薪酬达到120.59万元；农林牧渔业在2013年增长幅度(19.0%)仅次于房地产业，总经理薪酬均值为41.16万元，与其他行业差距进一步减小

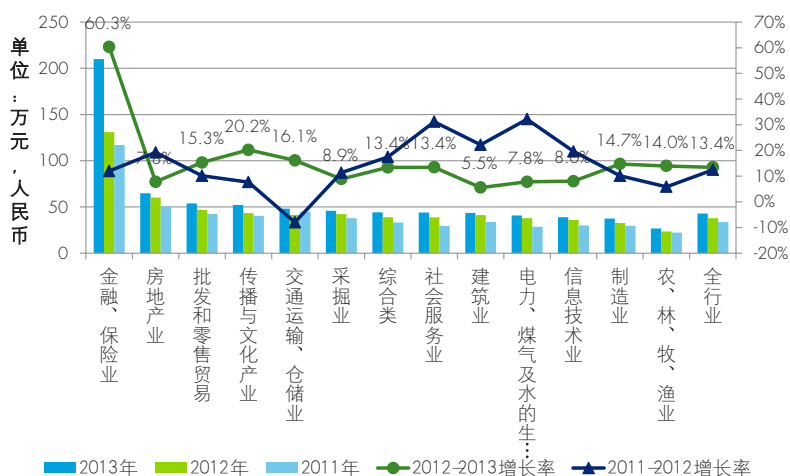
2013年上市公司总经理薪酬情况分布

分位	总经理/总裁年薪(万元)
P25分位值	31.87
P50分位值	49.82
P75分位值	78.32
平均值	68.96
最大值	1431.00

2011-2013年上市公司总经理年薪均值分行业数据分析



2011-2013年上市公司财务负责人年薪均值分行业数据分析



说明：为便于统计，本报告将各公司财务总监、财务负责人、总会计师、CFO等岗位统一归为财务负责人

典型岗位之财务负责人：财务负责人薪酬持续保持较大幅度增长，为增速最快高管岗位

2013年上市公司财务负责人（包括财务总监、CFO、总会计师、主管财务副总等同类岗位）平均薪酬达到42.98万元，较2012年增长13.4%，近三年始终为增速最快高管岗位。财务负责人均值最高为金融保险业，较2012年大幅增长60.3%至210.0万元

2013年全行业财务负责人平均薪酬皆有不同程度增长，多数行业（13个行业中的8个）2013年增长率超过全行业平均增长率

2013年上市公司财务负责人薪酬分位值表

分位	财务负责人薪酬 (万元)
P25分位值	20.52
P50分位值	32.00
P75分位值	49.97
平均值	42.98
最大值	681.70

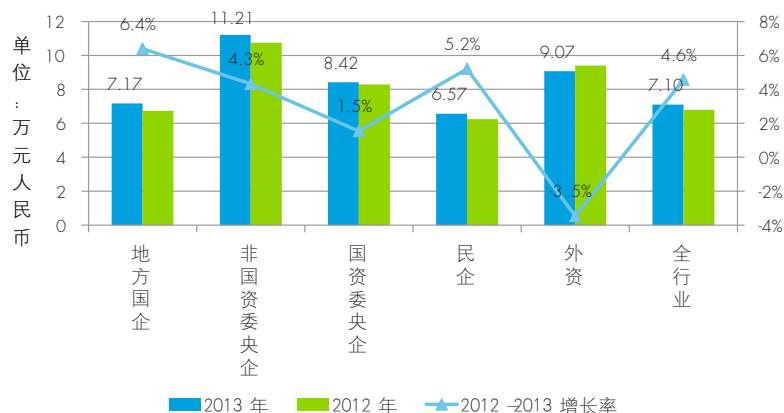
典型岗位之独立董事：全行业独董薪酬均值小幅上升，外资企业有所下降

由于独立董事在同一家上市公司的薪酬水平有所不同，在此以每家上市公司薪酬最高的独立董事进行分析。2013 年全行业独立董事年薪均值约为 7.1 万元，中位值约为 6.0 万元，P25 分位值约为 5.0 万元，P75 分位值约为 8.0 万元

分控股性质来看，非国资委央企独立董事薪酬均值达到 11.21 万元，为全行业最高；各控股性质企业中，仅外资参控股企业独立董事薪酬均值有所下降，降幅为 3.5% 至 9.07 万元

2509 家上市公司中有 2097 家公司独董薪酬在 10 万以下，超过 10 万的企业仅占上市公司总数十分之一左右

2011-2013 年上市公司独立董事年薪均值分行业数据分析



2013 年上市公司独立董事薪酬分位值表

分位	财务负责人薪酬 (万元)
P25分位值	5.0
P50分位值	6.0
P75分位值	8.0
平均值	7.1
最大值	100.5



2013 年 A 股上市公司高管最高薪酬均值为 81.05 万元 (增幅 5.4%)，2012 年为 76.87 万，2011 年为 72.2 万元。13 个行业中的 11 个行业高管最高薪酬均值保持一定幅度增长，除批发和零售贸易 (增幅 19.1%) 增速显著，采掘业明显下降 18.63%、电力煤气及水的生产和供应业小幅下降 0.23% 之外，其他行业增幅区间在 (0.9%-8%) 之间，多数行业间增长幅度差异不大

发现 ⑥

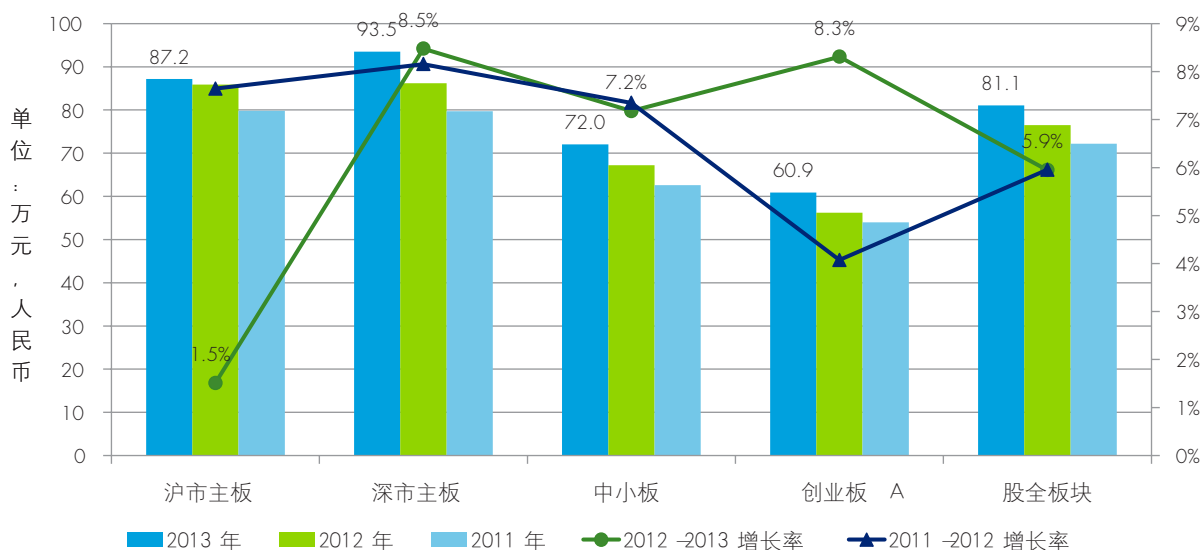
A股上市公司高管薪酬分析——上市板块要素分析

深市主板高管薪酬均值继续保持增长态势，创业板高管薪酬均值增长迅速

- + 2013年A股全板块高管最高薪酬均值涨幅5.9%，连续三年保持稳定增长
- + 深市主板高管最高薪酬延续去年增长速度，达

到93.5万元，绝对值和涨幅均领跑全板块；沪市主板高管薪酬均值仅次于深市主板为87.2万元，但增幅并不明显；创业板高管最高薪酬均值虽仍为各板块最低（60.9万元），但实现较为快速增长（增幅8.3%），增速仅次于深市主板，且与各板块薪酬差距进一步缩小

2011-2013年上市公司高管最高薪酬分上市板块数据分析



数据分析发现

2013年沪市主板高管薪酬均值几乎与去年持平，深市主板在薪酬绝对值和增幅方面均明显领先于沪市主板的态势进一步显现；而创业板增长势头超过中小板，与其他版块薪酬差距正进一步缩小

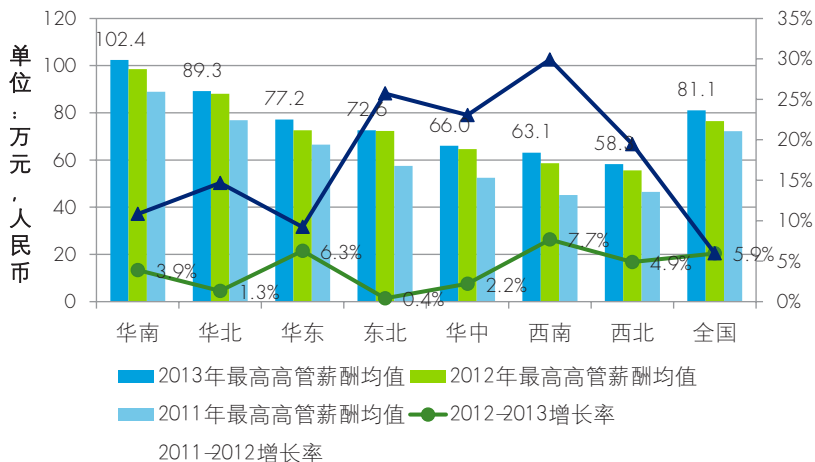
发现 ⑦

A 股上市公司高管薪酬分析——区域要素分析

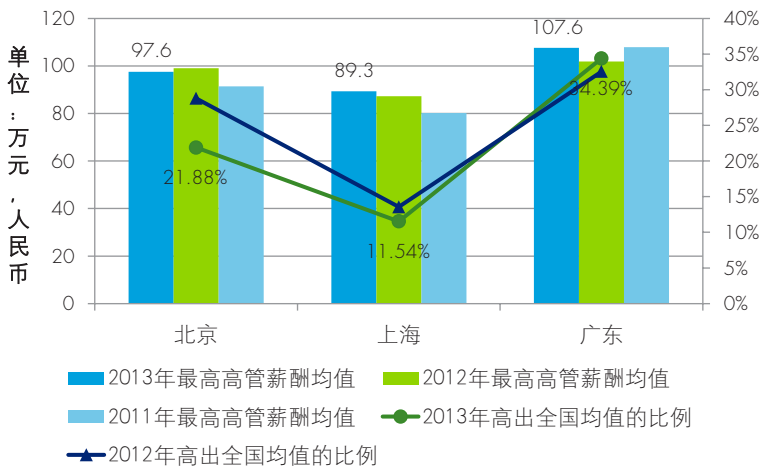
华南地区高管最高薪酬水平持续最高且突破百万，广东相比北京上海的领先优势有进一步扩大趋势

相比 2012 年，全国各区域高管薪酬水平增速明显放缓，各区域增速并未体现 2012 年的明显差异，其中西南地区依旧为增速最快区域，但增速（7.7%）较 2012 年（29.9%）下降明显；2012 年增速（25.9%）仅次于西南地区的东北地区则在 2013 年基本保持恒定（增幅 0.4%）；华南地区仍为高管薪酬水平最高区域，较 2012 年增长 3.9% 后，**高管最高薪酬突破百万元（102.4 万元）**

2011-2013 年上市公司高管最高薪酬分地域数据分析



2011-2013 北、上、广地区最高高管薪酬分析



进一步以城市为单位研究发现：北京、上海、广东省（含深圳）高管最高薪酬均值继续保持全国领先优势。**广东省连续三年最高，2013 年达 107.6 万元，高出全国平均水平 34.39%**；北京地区的高管薪酬均值较 2012 年下降 1.4% 至 97.6 万元，与广东省差距进一步扩大，而上海地区 2013 年高管薪酬均值小幅增长达到 89.3 万元

发现 8

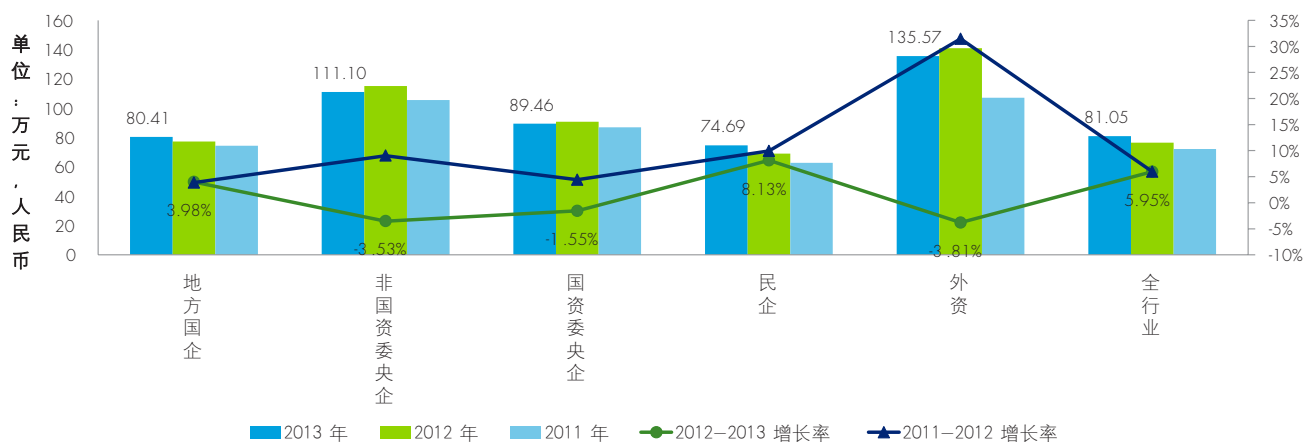
A股上市公司高管薪酬分析——控股性质要素分析

外资参股上市公司高管薪酬继续保持领先优势但降幅最大，央企控股上市公司高管薪酬均小幅下降，民营控股上市公司增速显著与地方国有控股上市公司差距进一步缩小

✦ 从企业性质来看，2013年外资参股上市公司高管最高薪酬均值依旧保持最高，但较2012年下降3.81%达到135.57万元，与2012年30%增幅相比出现明显波动，且为各控股性质企业中降幅最大；其

次，国资委和非国资委的央企控股上市公司高管最高薪酬均值均呈现一定幅度下降，分别为89.46万元和111.1万元；地方国有上市公司高管最高薪酬依旧保持平稳增长，达到80.41万，涨幅与2012年基本持平；民营控股上市公司高管最高薪酬增幅在各类控股性质企业中保持最快增速，2013年增长8.13%，绝对值达到74.69万元，进一步缩小了与地方国有控股上市公司的差距

2011-2013年不同控股企业性质高管薪酬比较



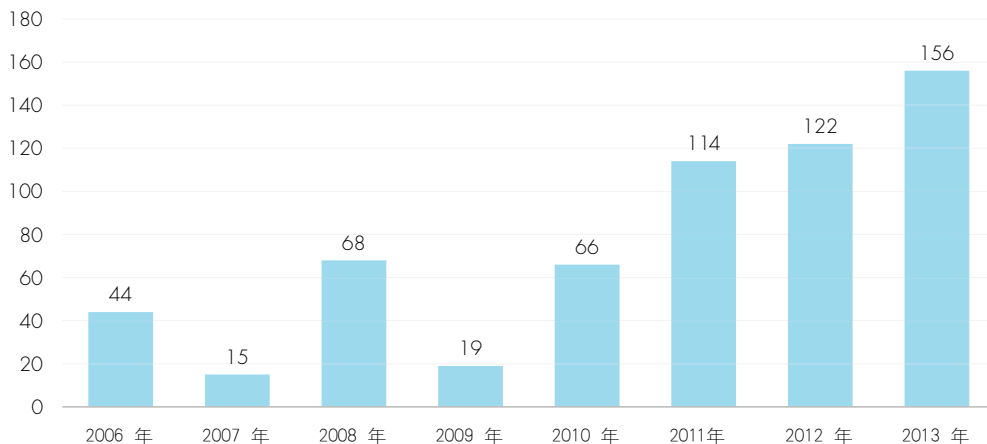
数据分析发现

2013年沪市主板高管薪酬均值几乎与去年持平，深市主板在薪酬绝对值和增幅方面均明显领先于沪市主板的态势进一步显现；而创业板增长势头超过中小板，与其他版块薪酬差距正进一步缩小

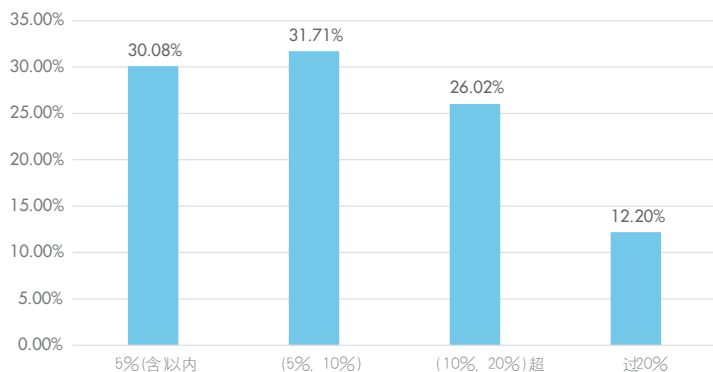
发现 9

A 股上市公司股权激励实践市场整体分布总结与发现

2006-2012 年 A 股上市公司公告股权激励方案（家数）统计



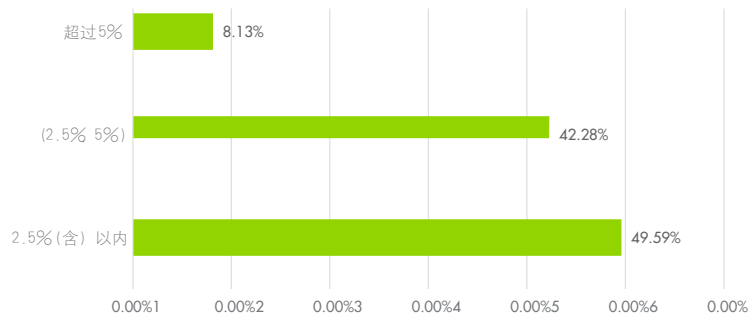
2013 年度单一激励工具情形下：激励对象占企业员工总人数比例



截止 2013 年年末，A 股上市公司规范股权激励实践的 8 年里，累计公告数量突破 600 家，其中最近三年（2011 年~2013 年）集中公告了近 400 家，其中 2013 年一年之内共有 156 家上市公司公告了股权激励方案。

从激励人员来看：2013 年采纳单一激励工具的数据信息显示，激励对象数量与公告时激励员工总数占比，超过六成的占比不超过员工总数的 10%。进一步强调，集中激励关键骨干人员，仍然是多数采纳股权激励机制的上市公司重点考虑对象

2013 年度单一激励工具情形下：激励总量占公司总股本比例



从激励数量来看：同样是 2013 年采纳单一激励工具数据信息显示，激励总量占公司总股本比例，超过九成的占比不超过总股本的 5%，近五成不超过总股本的 2.5%。

数据说明：单一激励工具是指只公告采纳股票期权或者只公告采纳限制性股票一种激励方式的情形，2013 年合计 123 家

数据来源：德勤高管薪酬与长期激励研究中心统计数据

发现 10

创新型长期激励方案层出不穷，不再拘泥于传统股权激励计划

关键词 1：

混合所有制改革、上海国资、长期激励机制

- 十八届三中全会规划了国资国企改革蓝图，提出允许混合所有制经济实行企业员工持股，形成资本所有者和劳动者利益共同体
- 2013年12月17日，上海正式出台《关于进一步深化上海国资促进企业发展的意见》简称“国资国企改革20条”。将对上海国资企业明确功能定位并实施分类管理，分类设置法人治理结构，推行职业经理人制度和股权激励
- 2014年6月13日，上海市国资委通过了《关于推进本市国有企业积极发展混合所有制经济的若干意见（试行）》，提出四个基本原则和主要目标，并具体阐述了实现股权激励探索员工持股

关键词 2：

上市公司、员工持股计划

- 自2012年8月4日，中国证监会起草并发布《上市公司员工持股计划管理暂行办法》，面向社会公开征求意见以来，关于上市公司持股的规范性问题一度成为专业人士讨论热点
- 直至2014年6月20日，中国证监会正式发布《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》，宣告上市公司建立员工持股机制进入了实操阶段

关键词 3：

基金公司、股权激励

- 早在2012年11月，证监会正式发布了《证券投资基金管理公司子公司管理暂行规定》。市场上纷纷有万家基金、东吴基金、长信基金、广发基金、易方达基金、民生加银基金、等多家基金公司通过设立子公司的方式实现 / 拟备作为基金公司引入股权激励的重要实现手段
- 2014年6月4日，天弘基金增资扩股方案获得证监会批复，从而从实践角度实现了“借增资扩股之机，在新疆注册4家合伙企业，合并持有天弘基金11%激励股权”，从而宣告基金公司股权激励“破冰”成功，进入实操阶段

关键词 4：

事业合伙人计划、万科

- 万科启动事业部合伙人计划：2010年公司进行了薪酬改革，引入EP（经济利润）作为卓越绩效奖金考核，并建立了针对集团管理团队和业务骨干的卓越奖金计划；2014年4月23日公司召开事业合伙人创始大会，共有1320位员工自愿成为公司首批事业合伙人，其中包括在公司任职的全部8名董事、监事、高级管理人员
- 2014年5月28日~30日，代表公司1320名事业合伙人的深圳盈安财务顾问企业（有限合伙），连续3个交易日增持万科A股股票，累计增持比例约占公司总股本的0.78%，累计耗资约7.24亿元

* 本研究成果属于德勤管理咨询（上海）有限公司（简称“德勤公司”）版权所有，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制和发布。如引用发布，需注明出处为德勤公司，且不得对本报告进行有悖原意的引用、删节和修改。德勤公司保留对任何侵权行为和有悖报告原意的引用行为进行追究的权利。

* 本研究内容及观点仅供交流与参考，因依赖本研究成果所导致的任何错误、损失，德勤公司均不负责，亦不承担任何法律责任。

主要发现与启示：

* 伴随国企改革深入，员工持股计划成为国企混合所有制改革不可分割的重要一环。国有企业可以在实现混合所有制的进程中，结合企业发展需要，引入中长期激励机制。

* 非国有控股企业，包括股份制企业及民营控股企业，在中长期激励机制建设上可以实现更加丰富多样且更易满足企业个性化激励需求的创新型激励方式。

两海学记

变革之魂 ② 变奏三曲

文 / 李海俊 (Edward Lee)

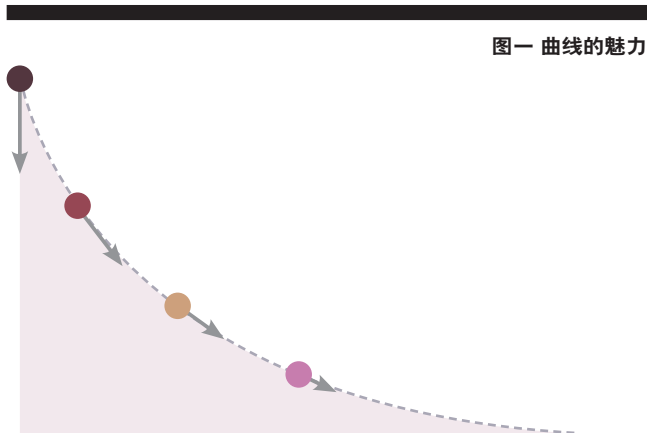


在变革之魂第一篇——变已在途中，我们分享了变革之魂的六轮、变革四阶段与如何找到“现实的未来我”的途径。变革是一段旅程，我们无法阻挡变革。然而，我们可以超然去应对变革，并为自己去设计在大的变革背景下的、属于自己的旅途美景。

无论是前几年智慧城市的浪潮、云计算、物联网的普天盖地，到今天流行的移动互联、大数据运营、互联网思维，我们只要稍稍回顾一下历史就知道，任何的流行或时尚都有厚积薄发的过程。你了解过去，你把握当下，你自然可以洞见未来，重大的改变不仅不是偶然的，更是必然的。对于智者，这些变化早在预料之中，甚至在掌控之中，也或是始作俑者。因而，智者能处变不乱、处乱不惊、安定从容、顺势而为。我想，这是我们都想达到的境界。因此，我们继续探索变革之魂第二篇——变奏三曲。

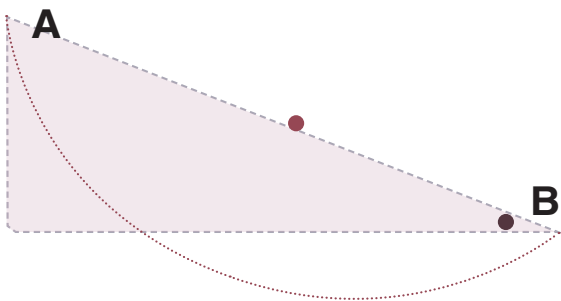
首先，我们用一个神奇的曲线(如图一)引出今天的三个曲线。曲线是美丽的，波浪前行是大自然的发展规律，曲线也是你洞见变革真谛的密码。

四个颜色的小球在“最速曲



图一 曲线的魅力

四个颜色的小球在“最速曲线”的不同位置同时出发，却在同一时刻抵达终点。



三个小球从 A 点沿不同曲线下滑，沿红色轨迹小球先到达 B 点。

任何的流行或时尚都有厚积薄发的过程。你了解过去，你把握当下，你自然可以洞见未来，重大的改变不仅不是偶然的，更是必然的。对于智者，这些变化早在预料之中，甚至在掌控之中

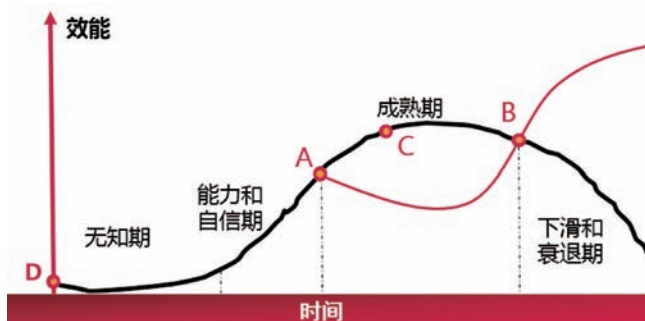
线”的不同位置同时出发，却在同一时刻抵达终点。三个小球从 A 点沿不同曲线下滑，沿红色轨迹小球先到达 B 点。

这个神奇实验的二张图给予了我们二种启示：左图的启示是在组织整体的转型中，虽然大家级别不同、职能不同、起点不同，但如果遵循相同的轨迹，我们可以共同达到成功的终点；右图的启示是不要用直线思维去看待变革。所谓“欲速不达”，在应对变革的过程中，我们同样需要通过一条看似波折却最为有效的曲线，从此岸到达彼岸，从当下迈向未来。

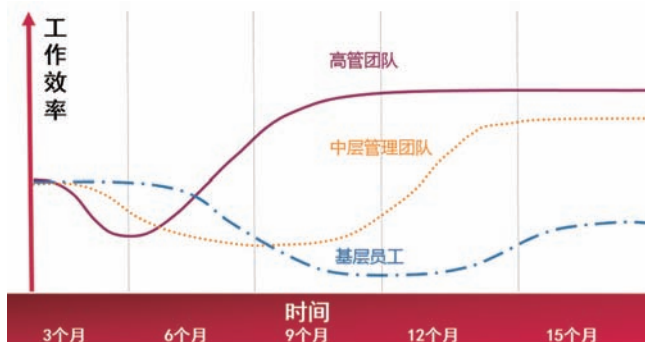
然后，我们要看第一条曲线(图二)，即组织生命曲线。虽然你可以从很多管理学中找到类似的企业生命周期曲线，其本质都是相同，就是组织生命曲线，就是一个先爬坡再下滑的过程。

在此，我们分享的重点不是企业生命曲线本身，而是曲线上 A、B、C、D 四个变革点变革的时机。任何一个组织都是从 D 点的改变开始。在发展的过程中，当这个组织已意识到外部环境的巨变而必须作出响应时，哪个时间点是最好的变革时机呢？我们

图二 组织生命曲线中变革点的战略选择



图三 不同层次群体在没有施加管理的变革中，其工作效率的滞后反应



不妨分析一下：

从A点开始变革的优点与劣势：企业处于成熟期的前端，能力不断构建，信心满满，像一个充满朝气的小伙子，有抵御风险的能力与实力；劣势是万一变革失败，会挫败自己积极的信心，在接下来的一段时间内减缓成熟期的发展进程。若从B点开始，其优势是企业处于成熟期的末端，像一个成功的中年人士，综合效能是比较高的，成功变革的

概率可能会大一点；劣势是这个处于成熟期末端的组织，一般会处于半官僚与官僚期，变革的阻力非常大，而且万一失败，很难创造第二次机会，对所有企业和员工来说，很有可能是一次豪赌。

回到你实际的组织中，可能它并不完全地处于A点或B点，更多是处于AB两点之间，即一个不确定的C点。我们认为，变革最好是从更靠近A点的C点开始，因为企业刚经历了能力与自

信期，处于上升期/成熟期，这时候勇于变革，有抵抗风险的实力与能力，保存着成功的基因和达到最终成功的可能，即使失败了，还有新的机会；而如果从B点开始，基本是孤注一掷、放死一搏，是非常危险和不推荐的。

从领导力的角度来说，从A点发起变革对于领导者挑战较大。因为企业正顺风顺水，大多数人自然地拒绝变革，而偏偏这时发起变革是要对大多数人负责的；而从B点发起变革对于领导者来说比较容易，因为大家都能看到已发生的危机，更容易接受变革。但相对于A点，等到B点再发起变革是对大多数人的不负责任。你可以尝试把Apple、IBM、GE放到你认为对的点上，去思考无论是在A点或是B点，这些企业当时的领导人是如何做出变革管理，从而使组织获得巨大成功的。

另外，如果组织的阶段处于A点之前，那么优势是可以轻松上阵。但最重要的是要考虑变革能力的建设；对于组织处于阶段B点之后，优势是手握砝码，但最重要的是要考虑变革的风险管理。

当组织清晰地知道应如何找到发起最佳变革的时机之后，就会思考如何推动整体员工的转型。我们简化地将组织所有成员分为三个层次，即高管团队、中层管理团队和基层员工。如图三，在一个没有施加管理的变革过程中，我们看出不同层次的成员在变革

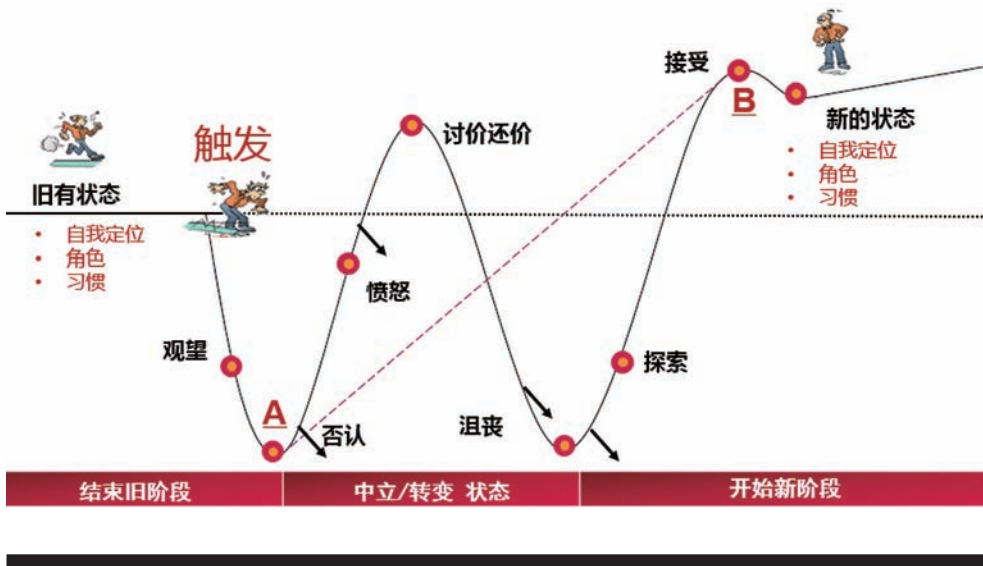
过程中其工作效率的变化情况。

公司高管团队对变革的嗅觉是最灵敏的，受到变革影响也是最早的，效率也是最先以最快的速度进入低迷状态的。但他们在很短的时间内就走出了阴影，然后逐步恢复了工作效率并持续提升，并将更高效的工作维持在一个相对稳定的水平；作为中层管理团队，他们的工作效率受到变革的影响会相对滞后，并逐步下降，然后需要更长时间地恢复与提升，然后稳定在更高的水平；对于基层员工来说，情况就完全不同了。基层员工需要最长久时间来消化变革带来的负面影响，并且不一定能够再回到原有的效率水平了。

从这个曲线中，我们可以看出，变革需要全面动员，集体行动。如果变革得不到基层的拥护、支持和配合，大多会以失败告终。我们管理变革的重点，就是需要缩短基层员工恢复和提升工作效率

作为中层管理团队，他们的工作效率受到变革的影响会相对滞后，并逐步下降，然后需要更长时间地恢复与提升，然后稳定在更高的水平

图四 变革中人的情感心智历程曲线



率的周期，只有这样，组织整体才能以最快的速度、以崭新的心态、姿态和状态在新的时机实现转型，赢得先机。

在了解不同层次成员在组织变革中工作效率的滞后效应之后，我们继续聚焦我们的视野，将注意力集中于个人在变革过程中的情感与心智曲线。（如图四）

在这里，我们给出了在变革过程中，一个抽象的、每个人都会经历的、情感心智历程曲线，由于外部变化的剧烈与频率程度不同，每个人的韧商也不同，所以对于特定的个体来说，情感心智波折的起伏次数与程度不尽相同。但此图作为一个通用的呈现，让我们了解到，并不是每个人都可以走完变革的旅程，那些黑色向下的箭头表明，在不同的时期，

都有人会逃避或放弃。我们只有正确面对这个曲线的历程，才可能更好地帮助自己和他人管理好转变的过程，而不是回避它，更不是忽视它的存在。

最左边是旧有的状态，最右边是新的状态，新状态高于旧状态，当一个人从A点走到B点，才算完成了从否认抗拒到接受开怀的转变。这个心智情感历程，会使每人实现三方面的转型，即自我定位、角色与习惯。自我定位是在第一篇中提过的“现实的未来我”，角色是在特定环境下的身份，比如你是一位公司的副总裁，或你是一位二个孩子的母亲……习惯是从思维与行为上进入了新的运作轨道。

所以，综上所述，对于一个需要实现转型的组织来讲，首

先是如何发现和把握组织整体的最佳转型时机，并且清楚在特定时机下实现转型的优势劣势，最重要考虑的因素。这个战略思考清晰了，就需要思考如何管理好不同层次的员工，以使整体更快地消除变革带来的负面影响，从而进入更高效工作状态。其中与基层员工达成一致是最为重要的。最后，我们必须考虑如何帮助每个个体去平滑地实现转变。心改变、脑才会改变，脑改变、手才会改变，手改变、效率才会改变，能力才会改变，群体才会改变、组织才会转型。这既然是从上而下的拉动，也是从下而上的推动。变革是组织通体的互相作用与影响，管理好变革以更好在由此岸到达彼岸、从当下迈向未来，它是科学，也

是艺术。它既基于左脑的逻辑经验，更需右脑对于美好未来的预见、想像与期盼。

当我们聚焦于个体的时候，我们希望能停下匆匆的脚步，因为这是一个太值得探讨的话题。因此，我们将在系列文章第三篇《韧商测评》放入系列文章的核心，即变革之魂所在——韧商。韧商是指一个人在经历重大改变（可能是一场灾难或是一个大的变故中）后恢复的能力。我们将与你一起，揭开韧商的神秘面纱。不管如何，通过我们进一步的分享，你可以探索和获知自己和他人的韧商水平。HR

作者简介

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

宏观培训

谁主宰你的事业发展?

文 / 郭宏德 (Allen Kuo)



最近身边有几位朋友都相继辞职了,原因都是和他们的老板合不来。听他们的描述,那些老板的确很难搞,不懂得如何管理。然而,我同时在想,和老板合不来怎么办?我们可以做些什么?有什么是在我的掌控之中?

直属上司的确对我们的工作有极大的影响。因此,如果运气好,碰到好老板,我就表现得很好;运气不好,碰到坏老板,我就无法表现得很好。这样听起来好像很被动,像碰运气一样。我们工作表现好不好,似乎和自己的能力没有太大的关系,而是看上天给我们什么样的老板。况且,不会管理人的老板到处都有,如果不断的换工作,希望碰到好老板,这样似乎也还是很被动。所以,我建议大家必须在事业上争取主动。

人脉和关系不止在中国非常重要。其实,在世界任何地方只要有人的地方,人脉和关系都很重要。因此,想取回主动权,成为主宰自身事业发展的之人,我认为必须具备下列几个人脉网络:

1 点子人脉网

这个网络是组建来自不同领域的的朋友,定期交流。新奇的想法来自于与不同背景朋友的交流,这个人脉网里的朋友应该是专业多样化的。处在这样的人脉网里,

要有一个开放的心态,聊天和学习。通过这个网络,促进产生多样化的想法,可以用做钥匙开锁创新。

2 个人发展人脉网

世上唯一不变的真理就是变化无常。要在职场浪尖上从容驰骋,拥有能在模糊的环境中开辟路径的能力很重要。有谁愿意投资于你的个人成长?成立一个私人董事会可以帮助你成长。你的私人董事会可以包括你的老板,你的公司高层领导,甚至是你的家人。有时包括年轻的同事或朋友,甚至可以帮助你获得令人预料不到的新的观点和方法来解决面对的问题。

在这个人脉网里,你必须找到愿意坦诚给你反馈,对你的能力、知识和态度有一定的了解的人。他们跟你没有利害关系,因此愿意在提升你的工作表现和能力上给予帮助。拥有越大的个人发展人脉,你会更倾向于把精力投入到扩展自己的能力技巧。

3 社交人脉网

在公司里构建属于你的社交网络。想想公司中的谁是你倾诉的对象,分享并支持你的情绪,建立友谊。这个人脉网的主题是让你可以分享和宣泄工作上的情绪。

根据荷兰乌得勒支大学报道,拥有最高工作满意度的人最多有八、九个公司里的密友可以互相提供建议。有一个关键的导师,是快乐工作最有价值的因素。在你的组织中有你信得过的导师在指导你吗?没有的话,在你的公司里看看谁可以为你定期提供指引、反馈和支持,然后问问他是否会考虑指导你。

4 有影响力的人脉网

建立一个高绩效团队在任何级别的领导力都是一个重要的环节。能建立高效团队的领导人,他们的团队成员都满意自己的工作,不想离开组织,而更可能表现良好。

你要扩大你的团队的影响力,想想如何令你的每一个下属成为公司里同事主动咨询的专家。借着团队里每个人影响力的提升,总汇成你团队的影响力。这样,你也会吸引其他团队来和你建立邦交。你的影响力也会不断地提升。

5 事业人脉网

在公司里深化现有的关系人脉网更能令你得到晋升。或者在你的公司外部建立人脉网,可以给你提供外部的工作机会。

但是在建立人脉网的过程中,不要只是自私的考虑对方能

为你做些什么。真正有深度和能持之以恒的人际关系应该是为对方思考和帮忙。不是问对方能为你做什么,而是想想你能对方做些什么。当你成为他人眼中有价值的人,自然而然,他人就会想和你保持关系。你的人脉网络也可以不断强大。

所以遇到不好的老板怎么办?利用不同的人脉网来改善你和老板的工作关系。有本事的话,把老板挤掉,自己替代他。再不然,善用你的人脉关系寻找公司外部更好的工作机会。不管怎么样说,建立了有效的人脉关系应该可以令你在发展你的事业前景上更有主动权。HR

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。

文化锋声

人力资源管理如何做到战略？ 上

文 / 风里_李峰

本文节选自：包晨星、风里 编著的《化战略为行动：战略人力资源管理》



上个世纪八十年代，人力资源负责人就开始希望他和他的部门成为CEO的战略伙伴。如今，二十一世纪已经过了好几年了，有多少企业的CEO把他的人力资源负责人作为他的战略伙伴呢？答案是：屈指可数。为了强调人力资源的战略作用，一些企业称人力资源的负责人为首席人才官（Chief People Officer，简称CPO；或Chief Human Resource Officer，简称CHO）。但是，职衔并不代表人力资源管理的战略地位。

如何能够让人力资源管理做到战略化呢？关键是必须转变人力资源管理者的思维方式：

第一 要从经营者的角度看问题。换言之，人力资源管理者要像董事长或CEO一样思考问题；

第二 要形成战略思维。换言之，人力资源管理者想问题、做决策要有很强的目的性。这本书各章的宗旨，即帮助读者强化此类思维方式。

战略人力资源管理无处不在。大卫·尤瑞奇（David Ulrich）把人力资源管理者的角色分成四类：战略伙伴、变革主体、员工关系专家、以及行政专家。



如上图所示。

正如尤瑞奇所言，人力资源管理的职能的侧重点，正在从日常运作的职能向战略伙伴转变。但是，千万不要误以为人力资源管理的一些事情是战略性的大事，而另一些事情是例行公事。人力资源管理的所有方面都应该与企业战略步调一致。例如，行政工作和员工关系也可能关系到企业战略的成败。其实，人力资源的方方面面，都与战略息息相关。

战略人力资源管理是一块刚刚开垦地荒地，门派众多，没有统一的范式（paradigm）。我们规

划这本书的时候，把各种观点粗略分成两类：

第一 把人力资源管理作为实现企业更高战略目标（竞争战略、业务战略、公司发展战略）的手段。例如，《当代战略分析》（Contemporary Strategy Analysis）的作者罗伯特·格兰特（Robert Grani）认为，人力资源管理的核心作用是把个人目标和公司目标联系起来，从而建立支持战略实施和业绩目标的激励机制。平衡计分卡式的战略地图、从企业战略演绎人力资源战略的逻辑思路以及企业并购、转型等重大战略

举措下的人力资源对策，都是这个观点指导下的实践领域。本书的若干章节为探讨这些领域的问题提供了独到的见解。

第二 在制定战略时，把人力资源作为核心资源之一，甚至把人力资源塑造成企业的核心竞争力。人力资本投资回报的概念、人力资源规划的方法论、素质模型的建立以及领导力发展都属于这个思路下的实践领域。人力资源与财务资源和其它资源的不同之处在于，人力资源可以塑造企业文化、价值观、战略和竞争力，并可使用其它资源成为商业模式。战略是动态的，制定战略是不断调整或是微调战略的过程，领导力在这个过程中起到关键作用。从这个意义上看，领导力本身就是竞争优势。所以，有的企业提出“人才先于战略”。在当今复杂多变的经营环境中，战略是动态的，而文化和企业的核心价值观则比战略更加稳定。战略人力资源管理的重要价值之一在于确保人与企业文化的匹配。人力资源与财务资源和其它资源不同之处还在于，企业永远无法像拥有财务和其它资源那样拥有人力资源。这个特点极大增加了战略人力资源管理的难度。本书的若干章节

在这些领域做出有益的探索。

✦ 人力资源的战略和战术

战略对于不少习惯于日常事务性工作的人力资源管理者来说，是一个陌生的领域。即使一些经营者在谈论和制定战略时，往往也有很多歧义。所以，我们有必要明确战略是什么，不是什么。

❶ 战略不是政府工作报告，不需要面面俱到，慷慨陈词。

❷ 战略不是商业计划，不需要具体到每一项预算。也不必刻意高估成本，低估收入。更加不必为了获得风险投资，而描绘一个高回报的未来。

❸ 战略不是部门工作计划。战略必须直击目标，日常工作的内容，则无需涉及。部门工作计划，则需要把所有需要做的事情考虑周到。

❹ 战略不是一两个鬼点子。某商学院的战略案例，居然把某公司如何应对政府的约束作为战略来讨论，实在是对战略的误解。某个营销创意本身，并不能称其为营销战略。

❺ 战略不是公司愿景、使命和目标。公司战略除了这些要素，还必须包括实现愿景、完成使命、达到目标的方法，哪怕方法并不具体。

❻ 战略不是公司核心价值。核心价值是公司即使不盈利，也不愿放弃的追求。核心价值既不是目标，也不是手段。

❼ 战略不是工作重点，除非这些工作重点环环相扣，构成一个目标—手段系统。

❽ 战略不是不盈利的借口。上市公司的管理层，在业绩不好的年报中，往往会格外强调战略，似乎战略成了不盈利的借口。当一个投资不能带来近期的回报时，人们往往称这笔投资为战略投资。不追求近期回报的投资者，人们往往称其为战略投资者。但是必须注意，着眼于长期回报的商业行为，并不等于就是战略，除非这个行为是基于明确表达的目标—手段系统。

战略，正如品牌和文化一样，属于管理界最含糊的概念之一。在 Google 或百度上键入 strategy 或战略一词，会出现各式各样的定义。这些定义尽管侧重点不同，但其共同点在于，战略是由目标和达成目标的手段构成的。什么是战略？我们为战略所下的定义是：

• **战略是明确表达出来的目标—手段的系统。**

从以上定义看出，未经明确表达的，不称其为战略。例如，某公司发展及其成功，事后总结出来的经验，不等于这个公司在发展过程中执行了某些战略。从以上定义还看出，目标和达到目标的手段，对于战略来说，缺一不可。我们看到过太多的所谓“战略”，因为只有目标，没有手段，而不成为战略。反之，同样有太多的所谓“战略”，因为只有手段，而迷失了目标，而不成为战略。

为什么战略必须是一个系统呢？因为如果单个目标—手段不与其它目标—手段形成一个相互呼

应的战略地图，那么整个目标—手段组合是杂乱的，对于最高目标的实现非常不利。举个人力资源管理的例子，以招募优秀的人才作为目标，以猎头和重点院校招聘优秀毕业生两种方法为主要渠道，这也许是一个有效的目标—手段组合。但是，如果没有界定什么是优秀人才，或者，所界定的优秀人才，并不是公司发展所需要的人才，那么，这个目标—手段组合，不具有系统性，因而不是一个人才招聘战略。

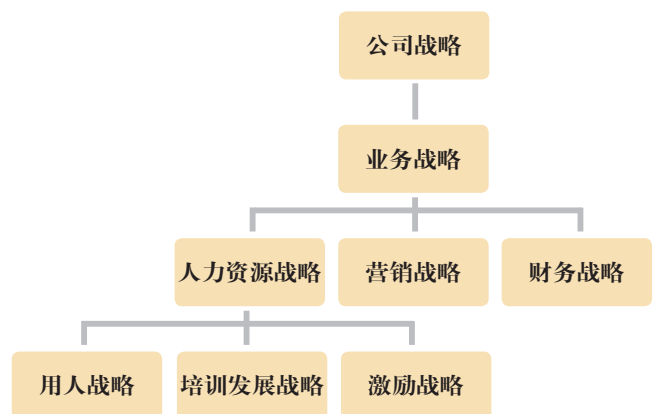
战略分层次。如下图所示，对于高层次战略而言，较低层次的战略就不能称为战略 (strategy)，而称为战术 (tactics)。公司最高层次的战略是公司战略 (corporate strategy)。公司是以盈利为目的的组织，公司发展的目标和达成目标的方法构成公司的最高战略——公司战略。公司战略之下是业务战略 (business strategy)，业务战略之下是职能

战略 (functional strategy)，而人力资源战略作为职能战略之一，实际上是实现公司战略和业务战略的战术之一。人力资源战略之下，是人力资源管理各个各方面的战略。对于人力资源战略而言，人才的培训与发展战略则成为实现人力资源战略的战术之一。

✦ 战略人力资源管理记分卡

人力资源管理能否做到战略，其实是有一个尺度来衡量的。

要达到战略人力资源管理的最高境界，要求一个企业的人力资源管理成为这个企业的竞争优势。换言之，这个企业主要靠人力资源管理而获得市场地位。这主要表现在，在企业运作的各个方面——营销、财务、金融、运营、研发、信息技术等等，对企业生存和发展所起的作用，都不如人力资源管理重要。或者说，人力



资源管理好到这种程度，以至于其它方面做得不好，也不会影响企业的竞争地位。

能做到这个地步的，绝无仅有。亿康先达是一个例子。这是一家非常成功的国际猎头公司，它的人力资源管理与其它猎头公司都不相同。一般猎头公司都是按照业绩付薪酬，而亿康先达是按照资历付薪酬。它的理念是：因为这个行业是靠咨询顾问的个人圈子的大小，咨询顾问知道到哪里找到什么样的人，是靠日积月累的。所以，它希望它的咨询顾问都是终身制，为鼓励咨询顾问一直在公司呆下去，它在制度上强化终身制——一年终分红的多少跟在本公司的年头长短成正比。因为这个猎头公司的猎头对象都是世界级管理岗位的人选，因此，不同办事处之间的合作非常关键。所以，它选人都是选那些合作精神强的人。它同时在制度上强化合作——每个人拿到的奖金都是整个公司的平均奖金。为了保证它招聘的顾问能长期不跳槽，并且具有高度合作的精神，亿康先达每招聘一个猎头顾问，都要在不同地点的办事处进行 25 - 35 轮面试，最后的面试由公司的最高领导人亲自做。

战略人力资源管理的最低境界，要求一个企业的人力资源管理至少能够有效支持企业发展战略，能做到这一点的企业也是极少数。美国第二大医药分销企业 Cardinal Health 就是这些极少数企业中之一。Cardinal Health 要

求他们的人力资源管理人员，一定要了解业务，一定要经常跟企业的客户接触。这样，他们才知道企业需要什么样的人。咨询公司的榜样麦肯锡是另一个例子，麦肯锡知道它是靠什么盈利的。他的咨询顾问，必须是人中的精华，俗话说，是人精。这些人精在为客户企业工作的三个月到半年的期间，要能够与客户企业的领袖们对话，要创造性地解决企业几年甚至十几年未能解决的问题。所以，麦肯锡的人力资源系统的目标是吸引并留住最好的人。为此，他们不遗余力地只在最好的大学的最好的商学院招收 MBA 毕业生，用超高的薪酬吸引他们。对已经进入公司的咨询顾问们，他们制定了“升不上去就走人”的政策，到了一定期限不能担负更大的责任，那么这个人就必须被淘汰。麦肯锡淘汰掉的人，大企业如获至宝，往往委以重任。这更加说明麦肯锡用的人才都是精英中的精英。但是，人力资源管理能够有效支持企业战略，并不能保证人力资源管理成为企业的竞争优势。以麦肯锡为例，与亿康先达不同的是，麦肯锡的市场地位，主要并不是靠人力资源的优势得来的。在管理咨询行业，其它因素也同样重要。在医药分销行业，能够做到把人力资源管理作为企业竞争优势几乎是不可能的。

目前，多数运行良好的企业，人力资源管理的副作用极少，人力资源管理总的来说起到的好作用大于副作用。但是，人力资源



多数成功企业的人力资源管理都是这个样子，人力资源部门尽职尽责，内部客户满意，但是人力资源只是一个职能部门，起到服务的作用，不能起到战略作用。

管理不能有效支持企业战略。例如，某个公司培训投入巨大，员工满意度很高，觉得企业重视他们，觉得企业收入稳定，有安全感，这种投入对企业也有好处。但是，这种效果是 nice to have (有当然好，没有也不影响企业发展)，不能对企业战略目标的实现做贡献。多数成功企业的人力资源管理都是这个样子，人力资源部门尽职尽责，内部客户满意，但是人力资源只是一个职能部门，起到服务的作用，不能起到战略作用。

还有众多企业，人力资源管理处于尝试阶段，总的来说到底好的作用更大，还是副作用更大，是一个问号。在一些企业中，

人力资源管理职能仅限于人事管理——发工资、落实福利政策、入职离职手续、日常考勤等等。或者，人力资源管理的效果得不偿失，人力资源部门成为企业发展的障碍。业务部门感觉人力资源“不做事儿”，处处阻挠业务部门的管人用人。人力资源管理的作用，实际上就是帮倒忙。HR

(未完，更多精彩内容将于下期为您奉上，敬请期待！)

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

何谓领导

幸福只是一念之差 · 新年心幸福

文 / 何辉 (Helen He)



幸福在哪里？我们中国人这辈子还能实现幸福人生吗？这是令许多当代人内心中产生困惑。

三年前当我写下第一篇《幸福只是一念之差》的博文时曾提出过幸福的一念之差就是我们在自己人生的旅程中太多的关注别人而非关注自己。在 2015 年来临之际，我希望借此文进一步分享我的感悟：人既是个体人，更是社会人，若想做到在社会群体中与别人积极互动，首先需要先做到和自己和谐相处，而这是最难的。不是说我们不需要关注别人的感受，但是关注的顺序不同所带来的结果会有天壤之别。正是因为我们常常先关注着别人所关注的，所以我们的内心常常充满了不安和恐惧。

我们从小就经受了太多恐惧：我们的父母因为敬业，不是与我们身居两地，就是将我们寄养在别人家里。我们可以与父母生活在一起的时候，父母又因为各种时代的烙印，跟我们互动的内容往往仅限于衣食住行和安全。我们能被“散养”一把就算是幸运的了，要父母关注我们内心的感受就是奢侈的幻想。许多父母常常用别人家的孩子，用我们最怕过上的残酷生活，或者学不好背上不孝的恶名等等来警醒

我们上进和学习。我们努力上进是因为心中被注入了“不安全感”，而不是因为有自己的梦想。

到了学校，这种恐惧的感受又一次次被强化。我听到无数的人成年后一旦遇到压力时，常常会梦见自己当年备战高考过程中的某个“担惊受怕”的考试。我听过最吓人的做法是，学号代表着考试成绩排名，每次考完试重新排学号，可以想象那压力有多大。当年的学霸今天在工作生活中依然在心里被恐惧感所控，依然追逐着速度、短期和完美的结果，唯恐落后；当年的失落者今天依然无法摆脱那种恐惧感，依然无法忘记当年因为成绩不好而遭遇的家长和老师的眼神及“不合理”的待遇。我还记得，我刚考上重点高中时成绩不是太好，却偶然被分到与学霸男同桌，可当我心里刚刚有了动力决心努力赶上时，班主任就换了一个成绩更差的学生与我同桌。

在我们的领导力之旅中，我无数次感受到自身及旅友们内心的恐惧。当我们在内心评判某位上级并抗拒对方的管理时，其实是为了保护自己内心的无力感，自己确实不知怎样和这样的上级相处；当我们内心对下属有偏于主观的评判时，其实是为了与内心

的挫败感抗衡；当我们内心对某位同事充满了鄙视时，其实是为了掩饰我们与其竞争怕失败的恐惧感；当我们带着情绪指责别人时，更多是为了增强内心的控制感；当我们带着情绪为自己辩解时，更多是为了掩饰内心的无助感；当我们带着情绪故意不与人伍时，更多是为了寻找自己的存在感；当我们表面不带情绪，看似只是在与人讲道理时，更多是为了避免内心产生受伤感……当我们理性地讨论这些关于人性的挑战时，我们发现，其实自己很少知道潜意识中这些无形的恐惧在时时刻刻影响着我们的决策和言行，也不知道自己的内心深处对社会中不同的人 and 事有着怎样的恐惧。

恐惧感也许有益于我们生存，但却无法让我们幸福生活。当它不经意地控制了我们时，我们就会不知不觉地把恐惧感传递给了我们身边的人。人之所以为人，是因为我们的智慧来源于心灵，而我们应该有勇气战胜恐惧，让心灵的智慧得以发扬。人的心路历程往往决定了一个人可以走多远，走得是否幸福，也决定了TA是否可以成为激励别人进步的正能量。心灵成长之路上首先需要勇气去开放自己的内心，勇

敢地经历一个循环往复的成长过程，从困惑的心灵走向受伤的心灵，走向柔韧的心灵，最后走向自由的心灵！

人只有找到自己的心，才能真正找到自己，这是一生的旅程。亲爱的朋友，让我们在 2015 年继续寻找自己内心的恐惧，真爱自己的恐惧，与自己的恐惧和谐相处，与自己和谐相处，新年的钟声要响了，离幸福也越来越近了…… HR

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公共传播总监，负责公司人才培养、文化建设和公共关系危机管理。还曾担任美国通用电气公司 (GE) 基础设施集团亚太区人力资源总监和 GE 亚太区领导人才培养“组织部长”职位以及美国英格索兰公司 (Ingersoll Rand) 亚太区领导人才发展副总裁和亚太区英格索兰大学校长职务。Helen 曾获得 GE 杰克韦尔奇亚太区学习中心最受欢迎讲师奖。

组织发展

管理层级和管理幅度

文 / Naomi Stanford

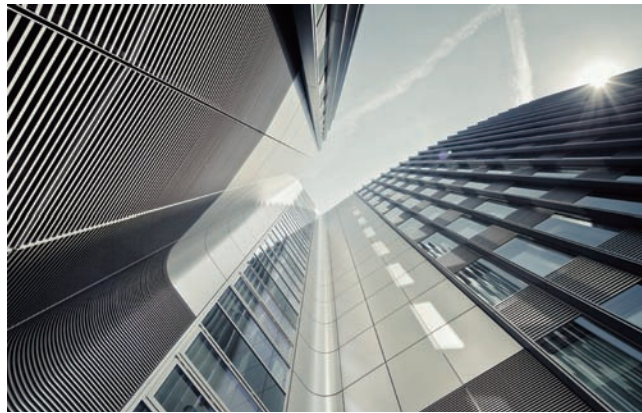


上周我和别人在电话里进行了讨论，他想要了解他的组织应该如何设置管理层级以及每名经理恰当的管理幅度。（机构层级是指从最低层到最高层员工层级的数量。管理幅度通常指一个经理在分配工作和监控工作绩效上所负责的员工数量）。

这是人们经常询问我，希望从我这得到“正确”答案的一个问题。但这个问题并不是那么容易回答的，因为它包含了太多的变量。想军队或政府这类的组织会有许多管理层级。例如，美国政府有 21 个管理层级；而英国政府有 15 个。通常，一个多层级管理的组织会是一个创办已久并且运营了几十年的组织。

一个管理层级过多的机构很难对一些问题快速做出决策和回应。例如，对一条严重影响公司的微博评论反应迟缓。多管理层级组织，较之于更扁平化管理的组织而言，在运作上成本更高。这是因为各个层级均会在薪水、审核下属工作的时间、政策以及所需行政过程的数量上增加机构的成本。但多管理层级的组织更擅长于合作活动和规范运作。

一些技术类创业公司或其



记住，构建管理层级和管理幅度是为了帮助经理们顺利地完成任务，因此，一个组织在确定管理层级数和管理者的管理幅度时，必须首先讨论并确定管理者在本组织中的工作。

它在过去十年间创办的公司，所设置的管理层级较少。例如，维尔福软件公司有数百名员工，但仅有两个层级——公司老板和员工。该公司的员工手册（您可在网上浏览：http://www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf）说：“任何人无需向他人汇报”。

虽然创办多年的组织不可能

像维尔福软件公司那样，具有如此单一的管理层级，但大部分公司都致力于减少管理层级以降低成本并快速应对不断变化的运作环境。因此，现在是时候来回顾一下被人们普遍接受的关于设置“正确”的管理层级和管理幅度的建议，其中提出了设置“正确”的管理层级和幅度的相关建议。（通常管理层级为 7 层，每个经

理管理的员工不超过 8-10 人）。

这种建议可能会在盛行“命令”和“控制”的年代（或组织）发挥效用，但“命令”和“控制”法会因为各种因素而渐渐失去作用，这些因素包括更方便地获得信息、就业模式、技术、社会变化等等。想对管理层级和管理幅度做出规定并不是提供“正确”的措施就能办到的。我们必须考虑机构的目的、客户、位置等等，并使用这类信息来确定特定机构的最佳管理层级和幅度模式。

记住，构建管理层级和管理幅度是为了帮助经理们顺利地完成任务，因此，一个机构在确定管理层级数和管理者的管理幅度时，必须首先讨论并确定管理者在本机构中的工作。通常，管理者要进行规划、分配、合作和控制来完成彼得·德鲁克所说的三大任务：

- ① 致力于该组织的特定目标和任务。
- ② 保证工作效率以及员工达成工作目标。
- ③ 管理该组织的社会影响和社会责任。

很明显，如何有效设置特定组织的管理层级和幅度，这

取决于当时的情况、组织目标、能解释上述三个任务重要性的相关因素。您可以通过询问以下问题，并对这些问题作出正确回答来评估适合您组织的管理层级和管理幅度。

- 我们怎样作出快速决策并迅速交付产品或服务？
- 随着客户和市场需求，我们怎样保持“引领市场”的地位？
- 我们怎样最大程度上缓解瓶颈并且不造成风险？
- 我们怎样促进所需 / 必要的行为？
- 行政管理 / 决策系统应该怎样？

通用电气(GE)就学会了根据环境的变化来相应地改变管理层级和幅度的方法。通用公司2013年年度报告第8页(http://www.ge.com/ar2013/pdf/GE_AR13.pdf)上说：“为达到公司目标，我们必须精简 GE ……过去十年发生的多重危机，我们安然度过，现在我们准备通过运用管理层级和幅度来把握市场的波动。和许多公司一样，我们用复杂反击复杂，却不得不因此受到影响。……我们将围绕‘简单文化’的理念来进行转型……我们正在推行一个更为简洁的公司架构……我们认识到一点：管理层级更少、规章制度更简单、领域授权更多会提高执行力和责任性。……在 GE，我们认为简单即最佳。精简意味着更强的执行力、与客户配合得更为密切。简

单就是注重效率、速度和市场影响。”(GE, 2014)

关于“设置多少管理层级”这一问题，有四大经验法则(与规划、合作、控制和分配这四大管理活动相关)能帮助我们得出合适的结论。各管理层级应做到以下几点：

- 灵活多变，可保证经理在不断变化的运作环境中提出方案。
- 有助于各营业单位之间的合作。(Michael Goold 和 Andrew Campbell 建议，营业单位的合作活动有六种形式：利用专有知识、分享有形资源、交付规模效益、调整策略、促进产品或服务流、创造新业务。)
- 具备有效的控制和责任机制。(请注意任何任务、活动或过程仅配备一人负责，并且责任和决策应尽可能位于最低级别。重复、模糊的决策和冲突解决过程都是缺乏有效控制力的表现)
- 保证机构经理能有效分配资源范围(人力、时间、设备、资金等等)以达到必要的业务目标。

如果管理层级的设置能符合这四大经验原则，便能为机构带来价值，因为它可以提高组织运作速度、创新能力、集成速度、灵活性和控制力。若这种管理层级的作用不明显，则说明这种管理层级可能是多余的，那么就值得质疑设置这种层级的必要性。


对于职业经理人、业务单位和组织而言，制定合理的控制幅度是可能的(虽然很少有人这么

做)，但必须先进行以下考量：

- 组织履行工作的多样性和复杂性。
- 劳动力的经验和素质。
- 员工和集团之间合作及依赖关系的重要程度。
- 工作环境发生变化的频率。
- 现有合作机制的程度和有效性、地理分散性。
- 岗位设计和工具能在多大程度上保证对员工直接绩效进行反馈、对各管理层的管理职责的监督程度。
- 员工对发展和职业咨询的期望。

Robert Simons (<http://hbswk.hbs.edu/item/5067.html>)建议，任何工作包含四种不同的管理幅度：控制(包括人、工作资本、设施、基础设施和无形资产)、责任、影响和支持。各种管理幅度均可以被调整，以反映业务策略并达到现有机构要求。但为确保获得高绩效，管理资源供应的幅度(控制和支持)必须与资源需求管理幅度相平衡(责任和影响)。

一个人可以管理几个人?人们无法对此规定一个准确的数量，因为许多因素会影响到管理幅度。管理幅度和层级之间的关系并不是那么简单，虽然，通常许多创办不久的机构管理幅度较宽。

您对管理层级和幅度的看法如何? 欢迎与我联系。 

相关资料：

管理层级和幅度
http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Management_Spans_and_Layers.pdf
简化管理层级和幅度
<http://www.bain.com/publications/articles/streamlining-spans-and-layers.aspx>

作者简介

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



《你就是艇长》

打造“全员领导者”的授权管理与激励日志

英文书名 / Turn the Ship Around:
A True Story of Turning Followers into Leaders

作者 / L. 大卫·马凯特 (L. David Marquet)

译者 / 何正云、张晓雷

出版社 / 广东人民出版社

出版日期 / 2014年5月1日

+ 作者简介 L. 大卫·马凯特 (L. David Marquet)

L. 大卫·马凯特 (L. David Marquet) 是美国外交关系委员会终身理事、哥伦比亚大学资深领导力导师，曾是第七舰队优秀的指挥官。

他以优异的成绩毕业于美国海军学院，于1999年至2001年期间指挥美国海军“圣塔菲”号攻击型核潜艇。上任之初，他便推翻了美国海军传统的自上而下的领导模式，给予艇员更大的决策权，充分挖掘他们的潜能。不到一年，大卫·马凯特便将原本管理混乱、士气低落、倒数第一的“圣塔菲”号打造成太平洋舰队中最具凝聚力和战斗力的舰艇，赢得了无数的奖项。

离开海军后，大卫·马凯特加入Next Jump公司，为AT&T公司、美国银行、摩根大通、百思买等全球知名企业提供有关于领导力的咨询服务。史蒂芬·柯维曾根据大卫·马凯特艇长的工作和领导方式创作了畅销书《高效能人士的第八个习惯》。

+ 内容概述



这本书记录的是大卫·马凯特的亲身经历。在此书中，读者可以清晰地看到作者如何将跟随者转变为“全员领导者”与“隐形领导者”，从而提升了整个团队的战斗力。

“圣塔菲”号是一艘攻击型核潜艇，武器装备足以摧毁一个中等面积的国家，新任艇长大卫·马凯特的每一个决定都关乎国家的安危。同时，他也要对135位艇员的生命安全负责。然而，“圣塔菲”号过去一直士气低落，人员流动率居舰队之首，战斗力排名倒数第一，被海军列为反面典型。

在这种不允许有丝毫差错的环境下，马凯特一改微观管理的习惯，史无前例的将决策权交给了手下的军官，从批示请假条到制定作战路线，让每个人都对自己的行为负责。艇员从开始时的盲目执行命令，变成了敢于说出“艇长，你错了。”“艇长，我打算这样做……”的自主决策者。

仅仅几个月，“圣塔菲”号的战斗力就飙升到舰队第一。艇上的大批军官进入了舰队指挥机关，其数量远超其他潜艇。

马凯特退役10年后，这艘潜艇的战斗力与组织绩效依然排名舰队前列。他独创的领导模式不仅颠覆了美国海军传统的管理机制，同时也在商业领域获得了巨大的成功。运用这种全新模式，你也可以带领自己的组织在惊涛骇浪的高战中掌握“绝对制海权”。

+ 读者感悟

本书记录了马凯特艇长在“圣塔菲”号核潜艇上引人入胜的领导力之旅，他的文字向我们传达出这样的理念：每个人都充满智慧，每个人都有独特的价值和能力，只要你能发现并释放他们的智慧和能力，你们的团体就能无坚不摧。

传统的领导理论告诉我们，领导的职责就是控制下属，他们直接把人分成两类——领导者和跟随者。这种领导模式已经伴随我们很长时间，它在人类以体力劳动为主的工业时代就已经发展起来了，并曾获得巨大成功。这也是让众多组织对它难以割舍的主要原因。

现代社会早已从工业时代过渡到了互联网时代，领导理论的内容也应随之更新了。本书提出的即是一种全新且更有效的领导模式——“领导者——领导者”。正如马凯特所言，领导力意味着放权，而不是控制；意味着培养领袖，而不是追随者。

作为领导者，最大的麻烦就是高估自己的能力。自认为对任何事情都了如指掌的想法是阻碍人们继续提高的绊脚石，这对身处领导地位的人来说，更是严重的教训。当然，实际生活中也不乏个人魅力型的领导出现，但是过于依赖个人魅力型领导的团体，一旦出现领导调任，团体成员容易陷入迷失，绩效也会出现波动。

究其原因，依赖个人魅力型领导的团体成员往往都养成了以指令行事的习惯。在领导事必躬亲的领导之下，他们逐渐失去了主动参与建设的热情和信心，奉行的是“上司叫我干什么，我就干什么”的理念。简言之，是领导的“控制”冲动间接熄灭了其团队成员的热情之火，即使表面看来这位领导相当开明和具有亲和力。

这是“领导者——跟随者”模式的主要局限，而解决的办法就是授权。作者认为，天赋人权理论无可厚非，天生被驱使的物种是

不可能统治这个星球的。以他自己的实际工作经验来说，当接受了一项具体任务，在执行过程中没有受到上级过多干涉时，往往能够超水平发挥。但是当不得不按命令行事时，往往无法表现出最佳状态，甚至有时会感到恼怒。毕竟，谁都不会喜欢被操纵的感觉。

但是对领导来说，授权并不是一件简单的事。如果领导授权下属就工作问题做出决策，就相当于将自己的声誉和职业生涯寄托在下属的表现上，而下属的表现却不可能永远完美无缺。这正是授权模式无法顺利推行的症结所在。但是，领导者必须认识到，不犯错的最好方式就是不做任何决策，不采取任何行动，而这无异于作茧自缚，注定失败。

积极授权给下属还有一个巨大优势：能有效帮助他们提升技术水平。因为随着决策权的加大，属下需要掌握更详细的技术知识作为决策的基础。得到授权的人更容易产生责任感，他们会迫不及待地去了解手上工作的要领并尝试找出高效办事的精华。但要看到的重要一点是，授权给不具备相关能力的人是在组织内制造混乱。因此，准备授权的领导者要善于发现并刻意培训人才。

领导是一门艺术，授权亦是一门艺术。本书教你在伟大的网络信息时代，摒弃不合时宜的“领导者——跟随者”领导模式，打造“领导者——领导者”模式，将让你和你的组织的战斗力变的更强，受益更多。

+ 名人推荐

“马凯特艇长这种授权方式是我见过最先进、最高效的领导模式，你也将在本书中找到最适合自己的模式。记住，领导不只是一个职位，更是一种工作方式。”

史蒂芬·柯维
《高效能人士的七个习惯》作者

“大卫·马凯特是那种几十年一遇的领袖人物，是那种不仅知道如何领导，还知道如何打造领导者的领袖人物。对于任何想打造一个基业长青的组织的人来说，他的思想与经验堪称无价之宝。”

西蒙·斯涅克
畅销书《从“为什么”开始：乔布斯让Apple红遍世界的黄金圈法则》作者

“阅读《你就是艇长》，你将学会如何持续培养高绩效人才，这样的人不会坐等别人交给他工作。”

托马斯·法戈
美国太平洋舰队司令



拥抱变革

从优秀走向卓越的48个组织转型模式

英文书名 / Fear Less Change Patterns for Introducing New Ideas

作者 / 玛丽莲·曼斯 (Mary Lynn Manns)、琳达·赖斯 (Linda Rising)

译者 / 田冬青

出版社 / 清华大学出版社

出版日期 / 2014年1月1日

+ 作者简介

👤 玛丽莲·曼斯，博士、北卡罗来纳大学——阿什维尔校区管理与会计系教授。她的博士论文研究的是如何将模式引入组织内部。她以此为课题所著论文数量丰富，是该领域的专家。

👤 琳达·赖斯，博士、知名作者、独立顾问，她担任过 Hillside 集团的首席运营官，并且是一位富有激情和感染力的演讲大师。赖斯博士在“将模式方法从设计领域迁移到组织变革”这方面享有盛誉。她醉心于模式研究，并致力于挖掘各行各业中之有效的模式及其实践方法，她对组织极大规模敏捷的变革有独到的见解。



+ 内容概述

本书作者受“模式语言”的启发，从变革推动者的角度提炼和总结了48个变革模式，这些灵活好用的模式来自于业内数百名变革先行者的实践，深入揭示了变革推动者的言行、组织文化和每个参与者的角色，适用于变革过程的五个阶段（知道、说服、决策、实施和证实）。最完美的是，这些模式简单好用，通过向组织引入新的想法，并推动改革和创新（如引入新的创新技术或推动组织流程的变革），实现“变，则通，变，无所畏！”。在互联网开发领域，此书出版以来一直广受好评，而在当今由互联网主导的商业世界中，书中介绍的模式已经广泛适用于所有企业环境。同时，本书也适合用于提升个人素质，是一本帮助读者提高影响力的智慧之书。

+ 读者简评

但凡有过变革经验的人都知道，变革是非常困难的，想取得成功非常不容易。大家都明白失败的变革有各种各样司空见惯的原因，但是总是觉得无能为力。成功的变革非常少，像艺术品一样珍贵，而且难以复制。作者潜心研究各种模式近 20 年，做了深入的讨论。作为一个具有理工科背景的人，看到这些模式的时候，就像看到一个非常好的工具库一样，再看待变革的时候，居然有了一些工程的感觉，不再是那么茫然无助，有了更大的信心和具体的切入点。书中有些模式，不只是能用在变革中，对个人生活、工作、学习也很有借鉴意义。

“简短来说，模式是一种记录技能的方式。模式这个词，指的是在一定的环境下，一个反复用过的美好实践被写成对一个问题的解决方案。须要注意的是，模式不是简单地记录好的想法，而是记录一些在一定环境里，在一定的人群中，已经被成功运用过的策略。”将此书推荐给更多人，与尔共勉。

Jane

2

原本我以为此书中的理论只适用于处于转型时期的 IT 企业，并未对其太过关注。此后，在朋友的大力推荐下，一口气读完，感觉受益匪浅。

书中有很多模式和感念对非 IT 企业，比如金融业、服务业，乃至日常生活都非常有用。当你想改变一个组织文化，或者某个同事的想法，亦可去此书中寻找“金言名句”，一定会让你惊喜连连。

更难能可贵的是，此书文笔流畅，通俗易懂，作者避免用高深莫测的概念和艰涩的句词来“迷糊”读者，而是真正用自己的真知来让广大读者获益。

Imaging

3

所谓“变革”，其实正是一种摸不着看不见的东西，我们往往无法确切地定义其内容，或预知其具体发生的时间、在何种状况下发生。因此，如果此书教授的是一些我们可以按部就班采纳的变革方法，那么我认为它也便流于世俗，和许多“指导手册”一样泛善可陈。

然而此书并不是如此简单而直白的著作，作者将自身潜心多年的研究进行深刻地提炼，并且结合长期的实践，逐渐摸索出一套可以适用于多个领域的变革模式。此书正是遵循了“变革无处不在”的理念，才能从简单的“事例呈现”中跳脱出来，上升为“规律、模式”。无论你想在企业中引导一场革命，还是想改善自身的生活环境，或者希望能带动身边的朋友进行一种全新的关系建设，都可以参照此书的内容。参照之后，务必大胆实施，我想作者命名此书为“拥抱变革”，正是希望所有人都能建立变革的心态，直面不断改变的环境，创造越变越好的世界，这想必也是此书最终极的目的。

Freshman

+ 名人推荐

“这本书中介绍的变革引入模式，相信所有尝试在组织内部推动变革的人一眼就能认出来，并被作者渊博的学识和丰富的实践深深折服。这些模式中，有很多都让人大开眼界，特别适合有志于在组织中引入新想法的开拓者，是帮助他们完成未来任务的百宝箱！”

Lise B.Hvatum,
斯伦贝谢公司产品研发经理

“如果需要在组织内部引入变革，特别是引进新技术，就得理解这本书中所提到的内容。它可以帮助你避免那些注定变革失败的陷阱，看清楚成功变革之路。书中提到的变革引入技巧来自于许多个人和组织的实际经历，很多模式运用起来非常有意思。这本书真的真的非常酷 (cool)，也真的真的非常热门 (hot)。”

Joseph Bergin,
纽约佩斯大学计算机科学系教授

“如果变革是命中注定的事，为什么行动起来那么难呢？正如本书所指出的一样，人们在面临变革的时候，其实并没有那么抵触变革本身。玛丽莲和琳达成功地应用模式来捕捉和呈现成功变革尝试所具备的共性，将一个丰富的引入变革知识库毫无保留地提供给广大读者。”

Alan O'Callaghan,
英国德蒙福特大学软件技术研究实验室研究员

“如果你在考虑如何才能组织内部培养变革思维，则可以从本书中看到大量切实可行的具体建议。如果大家有志于在组织内部建立灵活、开放的企业文化，我推荐大家认真阅读这本书。”

Jutta Eckstein,
《大规模敏捷软件开发》主要作者，独立顾问



微信是个祸害

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

“有个简单问题：你会迫于礼貌等原因，而和不喜欢的人交换手机号么？你会在微信上加不喜欢的同事么？如果人力资源部发邮件通知大家加入公司官方群，理由是便于沟通，你会怎么做？是[a]不加入，因为该公司蠢到极点；还是[b]被迫加入，然后屏蔽之？”

问题 T ”

亲爱的 T：

你的问题其实不简单，纵使再特立独行的人，也不能完全忽略社会规范和他人感受。关于手机号码，当时出于礼貌我会交换，回家后删除；如果是特别讨厌的人，加入黑名单后再删除，一劳永逸。至于微信号，如果不喜欢的同事过分热情地要求，我当场还是会加，回去再屏蔽不迟。如果是公司官方群，我肯定加入；麻烦的话，设置为“信息免打扰”也就罢了。这是社交工具反向操纵人的一个例子，我也很无奈。

所有的社交工具都基于一个不完全正确的假设，即人们由于相遇就会自动成为朋友。不少人相信“多个朋友多条路”，却完全忽视“朋友”一词的贬值已经无以复加，他们交换号码以备“不时之需”，但忘了“时不再来”。有个说明网络威力无穷的故事：

某人上厕所忘了带手纸，发布的脸书信息被疯狂转发，结果有人送来手纸救急。我的回应是：“对啊，只有沉迷脸书的傻瓜，才会上厕所忘了带手纸。”

答疑 Yi

“好吧，拒绝讨厌的人和事情，原来也不容易。老徐，问过你怎么样呢，老板还是照样批评我，理由是不服从她的指令。我说下班以后是自由时间，我不喜欢入群更不喜欢被打扰。她说这是团队建设，员工入群互动很重要。我心想，真以为搞个群就可以提升凝聚力，简直脑洞全开。挂上去就是要时刻提醒自己被一群二货环绕着么？明天我开一个虚拟号码，名字叫“世界是个马戏团它叫你兴奋却令我惶恐”。”

问 T ”

亲爱的 T：

忘了是谁说的，所谓情商就是去适应周围一帮二货，请用这句话勉励自己吧！比我还资深的人也被迫入群，他的对策是开两个微信号，一个用于私人社交畅聊，一个用于入公司群接受老板指示兼转发正能量帖子。

其实官方群反而好对付，难搞的是好事之徒发起非官方群。

不久前有人拉我入了十多年前工作过公司的同事群，我放眼望去除了发起人不认识，正疑惑间有人发问“徐亦立是谁啊？”，发起人试图唤醒记忆，举出了我当年用的英文名字，依旧是“天荒地老无人识”，这才说服发起人把我踢出群。

留下美好感受的群，自然是有的。二零零三年秋天结识一群朋友，相约每年一次长途旅行，群成为我们有限串联和沟通信息的方法，但又不仅限于聊天八卦，而是“线上线下载活动并重”。可惜，类似这样情趣相投的群实在太少。同学群也好，同事群也好，仅有共同经历却缺乏价值认同，是难以长久维系的。

答 Yi

“能说说业务和人力资源之间到底什么关系吗？这些年我相处过很多人力资源人士，多数人要么是服务心态，完全惟命是从；要么是专家心态，总觉得业务是直脑袋而人力资源兼容并包无所不能。近些年来出现了业务伙伴的称谓，可这又是什么呢？各人有各人理解，但貌似依然逃不脱上面说的两种。之前有朋友问过我，为什么没去做人力资源。我打死

都不愿意做，因为人力资源不是业务，而我又业务脑袋，以上任何一种状态都会把自己憋死。”

业务总监 E ”

亲爱的 E：

与其说你有问题，不如说你有牢骚。值得庆幸的是你没做人力资源，把你憋死不值当；更值得庆幸的是你没做我老板，被你折腾死也不值当。

另一种拼写的 Yi

“我刚看完《解忧杂货店》，几度在地铁擦眼泪。关于咨询别人烦忧的事，让我想起你的专栏。可能不涉及文学，可能完全无法流传，但是可能解决别人的人生问题，是非常有意义而且也是你喜欢做的，请你一直写下去吧。”

问 T ”

亲爱的 T：

不忍直视你未一句“完全的日剧即视感”，也不敢妄言我能替任何人解决问题，这样的重任还是交给东野圭吾先生吧。即使否定了我的文学前途和流传潜质，为了你一直的打气，我也会加油写下去呢。

答 Yi HR