



智享会
HR Excellence
Center

**异军突起 不走寻常路
伊顿公司“敏捷学习项目”**

有没有一种学习方式可以保证我们紧跟时代节奏，永不落伍？这正是伊顿公司“敏捷学习项目”重要的灵感触发点。

**邵阳
——一人之美，归于真**

邵阳的英文名“Stephanie”源于希腊语，有温柔、体贴、心思细密之意，而这些词汇恰如其分地描绘出了她身上的种种特质。

基于大数据的人力资源数据挖掘

大数据时代为人力资源工作者提供了海量的数据和丰富的数据挖掘技术，使得基于大数据的人力资源预测和决策成为了可能。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2015年第1刊 NO. **26**



**从支持部门到业务伙伴
HRBP 生存之道**



传递智慧 分享实践

《HR Value》
人力资源智享会会员杂志



顾问团成员

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

编辑部 Editorial Department

出品人 Publisher 金景 Mark Jin
执行主编 Executive Chief Editor 秦蕙颖 Luna Qin
编辑 Editor 赵娴 Medyr Zhao 崔一星 Jo Cui
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 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 倪君婷 Sunny Ni

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**
前人力资源总监 | 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部
- **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 高潜人才识别

高潜人才是企业决胜于未来的重要资源，他们对企业发展具有举足轻重的作用，帮助企业正确识别高潜人才是人力资源工作的重要组成部分。



36 专题 | FEATURE 从支持部门到业务伙伴 HRBP 生存之道

一边是强大的外部挑战，一边是组织内部给予的极高期待，无论是建设自我能力、获取业务信任，还是协同内部资源、驱动业务结果，HR 如何从支持部门变身业务伙伴始终是一个常谈常新的话题。

80 专栏 | COLUMNS

- 文化锋声 | 人力资源管理如何做到战略·下
- 何谓领导 | 心灵领导力
- 宏观培训 | 新
- 组织发展 | 职系
- 两海学记 | 对一个领导人的最高评价是有趣

58 人物 | PEOPLE 廖鲁江—— 有思路，才能成为变革的坚持力量

廖鲁江确信：HR 要能够成为推动企业发展的中坚力量，必须要具有影响力，只有“影响力”才能将人力资源的专业技能充分施展，为人重视。



6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 + 连线 |

14 | 前沿 |

- 高潜人才识别
- 异军突起 不走寻常路
——伊顿公司“敏捷学习项目”

30 | 微语录 |

- 我们都爱技术宅？

32 | 猎头村村长观察 |

- 成就职业之路的六项原则

34 | 劳动法苑 |

- 案例评析：劳动合同到期终止，也存在支付医疗补助费的可能

36 | 专题 |

从支持部门到业务伙伴——
HRBP 生存之道

- Part1 HRBP 的角色定位
- Part2 胜任力≠效能？HRBP 的自我修养
- Part3 展现价值，迎接挑战

52 | 人物 |

- 邵阳
——人之美，归于真
- 廖鲁江
——有思路，才能成为变革的坚持力量

64 | 观点 |

- 基于大数据的人力资源数据挖掘
- 共享服务：人力资源管理“集中制”

76 | 研究 |

- 地产行业下半场的“励”志“薪”情”

80 | 专栏 |

- 文化锋声 | 人力资源管理如何做到战略（下）
- 何谓领导 | 心灵领导力
- 宏观培训 | 新
- 组织发展 | 职系
- 两海学记 | 对一个领导人的最高评价是有趣

92 | 新知 |

- 《失控》
- 《适合比成功更重要》

96 | 职场问与答 |

- 口角春风贵有声

Letter From the Editor

刊首语

智享会官方微博账号

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

一元复始，万象更新。踏着新春的爆竹声，不知不觉中，《HR Value》已然走进了农历羊年。

在过去的一年中，我们一刻也不曾停歇，但凡行动，就力求完美。这一年中，每一次活动、每一场年会、每一份调研、每一刊杂志……都承载着智享会对广大 HR 同仁们的真诚奉献之心，展示了智享会精益求精的专业精神。我相信，其中最让大家难忘的便是“2014 中国学习与发展价值大奖”的圆满落幕。作为一项历时 4 个月的人力资源领域的专业大奖，“2014 中国学习与发展价值大奖”经过多轮评选，受到众多企业、媒体、人力资源人士的关注，最终评选出令人信服的最佳案例。

不过，“中国学习与发展价值大奖”受到的广泛认可让我们在欣喜之余更感肩头所负的重任，因为当今人力资源领域所面临的挑战远不止“学习与发展”。一项最新调研显示，中国人力资源招聘与任用工作中普遍面临三大重要挑战：① 吸引候选人；② 企业的内外部招聘渠道的建设和有效运用；③ 甄选合适的人才。可见，人才市场日益激烈的竞争才是企业与 HR 们“永远的痛”。

因此，为更好地“传递智慧，分享实践”，亦为人力资源行业的发展注入正能量，我们将在 2015 年举办“中国招聘与任用价值大奖”。我们会遵循“权威、严谨、公开、保密、不收费、实践-评选-分享”的一贯原则，继续打造“最权威、最专业、最具公信力”的人力资源奖项。该大奖将聚焦于人力资源招聘与任用工作中的“痛点”与“挑战”，设置“最佳人才吸引奖”（Best Talent Attraction Award）、“最佳渠道创新奖”（Best Pipelining Award）、“最佳人才甄选实践奖”（Best Talent Selection Award）三大奖项，旨在汇聚优秀企业，发现最新、最佳的实践案例，引领人力资源行业的共同发展。

无疑，2015 年是一个希望与压力同在，机遇与挑战并存的年份。在这条并不会一帆风顺的事业之路上，智享会作为中国人力资源领域最大且最具影响力的会员制组织，定将继续坚守专业、贡献价值，以更高的热情与加倍的努力投入到工作中去。衷心希望智享会与《HR Value》在新的一年里成为您忠实的朋友，让我们共同携手、并肩前进，共创 HR 行业的美好未来。

出品人 金景



爆竹声报新春至，
风吹枝头冒新芽。
巧思未来新篇章，
遥想过往寄宏愿。



● 江莹
联想集团
人力资源运营总监

打造HR的专业平台，
为业务增值！



● 胡开平
玛氏集团(中国)
总经理

打造一个优异的HR学习和沟通平台
视HR Value 成为美好。



● 江淑静
华住酒店集团
组织发展高级经理

希望HR Value 持续提升的专业
分享 为企业以及HR 增加价值. 带
来更多能量.



● **王君**
道康宁
大中华区人才发展顾问

HR 前沿，众看云起。
关注 Value，以人为本。
祝《HR Value》杂志越办越好。



● **张谦**
莱尔德
亚太区人力资源共享服务高级经理

在搭建HR交流平台的基础上，祝
HR Value 越办越好，为HR的工作
提供更好支持，为HR在中国更专
业的运作提供智力保障！



● **胡明跃**
肖特（中国）
中国区人力资源运营和共享服务中心
人力资源总监

祝HR Value，人力资
源管理经理人交流的平台



● **许明华**
强生（中国）
高级人力资源经理

祝愿在新的一年里，在这里
分享HR同事的经验、
想法和心路历程。
提升专业和价值！



● **周晔**
资深人力资源专家

《HR Value》引领我们走
在时代最前沿。



● **魏涛**
新奥集团
人力资源共享服务中心总经理

祝《HR Value》成长为最专业的HR知识
与经验分享平台，可以吸引和邀请更多的
HR伙伴分享“干货”。

① “第五届中国薪酬福利最优秀”完美落幕

2014年12月3日，智享会倾力打造的“第五届中国薪酬福利最优秀”活动席卷了整个魔都。活动超过600位人力资源薪酬福利专业人士齐聚一堂，超过20个标杆企业HR的经验分享，20多家人力资源薪酬福利专业服务商精彩的案例展示，汇聚成了一场人力资源行业嘉年华。在这里参会HR不仅获得了丰富的经验知识，更与各个专业服务商零距离接触，获得众多的案例。

“中国薪酬福利最优秀”是智享会年度品牌大型薪酬福利嘉年华，以往四届活动，我们已经累计多达2000多位HR出席参会，本届依旧定位高端，为您从企业战略、薪酬制定策略、架构设计、福利成本控制、员工激励、沟通和满意度等多角度进行剖析，带来更加全面而深入的案例分享，使您在满足企业战略并控制成本的前提下，达到员工满意度最大化！

本次活动有前铁姆肯公司亚洲区人力资源副总裁何先生、艾利中国亚太区全面薪酬总监智女士、汉深总经理陈女士、保点系统有限公司亚太区人力资源副总裁金女士、英特尔亚太资深薪酬与福利项目经理何女士、美满电子科技亚太区资深薪酬福利经理熊先生、通用磨坊人力资源副总监李女士、美库尔商务咨询公司人事总监康女士、博思格钢铁集团人力资源总监余先生、勃林格殷格翰中国薪酬福利经理熊女士、金红叶纸业集团人力资源总监黄先生、西卡(中国)高级人力资源经理宋先生、阿科玛集团大中华区人力资源、行政及企业传讯总监叶先生、鼎源万家总经理周女士、招商信诺人寿保险公司中国大陆地区销售总监郭先生、中意人寿保险有限公司上海分公司团险事业部总监王先生、ADP资深解决方案顾问经理杜女士、万欣和北京分公司总经理梅女士、我礼物心福利首席用户体验官陈先生、嘉博咨询资深顾问、高级董事洪先生、乐满意产品经理刘先生、CDP集团薪酬运营及SaaS应用总监侯先生、英孚教育集团企业解决方案中国区总经理孙先生、上海中智关爱通企业管理有限公司副总经理丁先生、工人招聘网工人研究院首席高级顾问赵先生、汉深董事副总经理陈先生、上海市申达律师事务所律师/管理合伙人夏先生……众多的演讲嘉宾亲临现场带来各位的经验案例分享，各位的分享非常精彩，深受各位参会人的好评。

特别鸣谢：招商信诺、汉深、中意人寿、CDP、万欣和、ADP、工人招聘网、关爱通、Aetna、英



1 会议现场
 2 金燕敏 | 亚太区人力资源副总裁 | 保点系统有限公司
 3 熊定 | 亚太区资深薪酬福利经理 | 美满电子科技
 4 李芹 | 人力资源副总监 | 通用磨坊
 5 何昕霞 | 亚太资深薪酬与福利项目经理 | 英特尔
 6 何奕 | 前亚太区人力资源副总裁 | 铁姆肯公司
 7 熊惠 | 中国薪酬福利经理 | 勃林格殷格翰

孚海外游学留学、乐满意、鼎源万家、我礼物、上海力德、爱康国宾、拜尔口腔、上海捷迈、福优网、恒顺国旅、美兆门诊、乐食麦、平安养老……

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、《中国人力资源开发》杂志、31会议网、人才管理微信新媒体、HR公会、无锡新区人力资源工作协会、上海美商会、苏州圆才、豆丁网……

2015年即将在北京和上海举办第六届及第七届的“薪酬福利最优秀”活动，届时期待您的参与哦！

② 智享会“第五届人力资源业务伙伴年会”在沪成功落幕



2014年12月10-11日在上海举办的“第五届人力资源业务伙伴年会”成功帮助HRBP开启人力资源业务伙伴的大门。智享会每年举办的人力资源业务伙伴年会都为众多HRBP提供了一个很好的交流平台，让来自各个大型企业的专业人士齐聚一堂，共同探讨大家所遇到的话题，现场参会嘉宾听取了各大企业资深HRBP的成功案例，以此来帮助HR们深入理解业务部门的需求→将需求转化为行动方案→成功实施→反映在企业的经营业绩上。

本次年会上我们就“HRBP能力建设”“理顺SSC/COE/HRBP间的关系，协同作战”“理解业务战略，诊断业务问题，提供解决方案”三大部分话题和与会嘉宾共同探讨如何了解业务需求，采取增值服务，提升HRBP价值，驱动业务结果。

活动除了12月10-11日的研讨会内容，还为各位参会人带来了EMC和科勒两家标杆企业探访。在为期半天的企业探访中，参加的HR们都直呼精彩。

本场年会受到各位HR的热烈欢迎，包括：强生（中国）、耐世特汽车系统、法雷奥、延锋百利得、文思海辉、巴斯夫、上海申美、立邦、上海电气、博士伦、中国电信、上海世茂、华润三九医药、华晨宝马、博西威家用电器、克莱斯勒、美德维实伟克净化材料、斯凯孚、上海家化联合、中美上海施贵宝制药、可口可乐、佛吉亚、唯品会、

- 1 胡青 | ABB 发动机业务 | 人力资源负责人
- 2 刘敬尧 | 海虹老人涂料（中国）有限公司 | 亚太区人力资源总监
- 3 廖鲁江 | 世茂集团 | 执行董事
- 4 胡开平 | 玛氏集团 | 玛氏饮料总经理
- 5 蔡和波 | 莱尔德科技 | 大中华区人力资源总监
- 6 vivian zhang | 世界著名IT公司 | 人力资源总监
- 7 林晔 | 拜耳材料科技 | 人力资源总监

中广核工程、龙湖集团、长安马自达……等超过140位报名参会。

特别鸣谢：克罗诺思、路敏思、东浩人力资源、港大思培、英耐英语、诠释拓展、工人招聘网、职慧……

特别感谢：商业评论、经理人、中国人力资源经理、价值中国、《中国人力资源开发》杂志、31会议网、人才管理微信新媒体、HR公会、无锡新区人力资源工作协会、上海美商会、苏州圆才、豆丁网……

③ 智享会标杆企业探访“腾讯探访”圆满结束

智享会2014年12月9日下午在上海举办了腾讯标杆企业探访，活动带领各位参会人走进漕河泾腾讯的办公室，不进领略到了腾讯内部的企业文化，并且我们还请到了腾讯人力资源平台部助理总经理、上海分公司人力资源总监、腾讯游戏（互动娱乐事业群）人力资源中心总监张先生，现场为各位分享腾讯HR共享交付运营实践之路，介绍了腾讯HR共享交付平台从建立到现阶段的历程。

腾讯人力资源平台成立于2010年11月，13年升级为共享交付平台，服务于腾讯2万多名员工。区域HR交付平台、HR共享服务运营平台、HR信息化建设平台三大平台共同运作，通过对集团各区域共性HR解决方案的集成、E-HR信息化集成、人事共享运营外包集成，实现对员工端HR基础事务的及时支

理、对业务端HR共性需求的标准交付、对HR内部COE及BP端HR运营工作的有效剥离和整合支撑，是共享资源、共享能力、共享团队的专业伙伴式平台。张先生的娓娓道来，为各位揭开了腾讯HR交付平台神秘的面纱，让更多HR了解到了如何搭建并运营共享服务中心，各位参会HR都表示受益匪浅。

本次探访受到了各位HR的热烈欢迎，使得原本腾讯提供的会议室都超出了容纳量，腾讯也非常开心能够有这么多的HR来参会，为了各位参会人能够有个舒适的参会体验，经我们和腾讯的协调，更换了能够容纳更多参会人的会议室。本次活动有包括：凯德商用、世茂、平安、潍柴动力、京东方、施耐德电气、联想集团、新奥集团、柯惠医疗等近90家企业HR报名参会，活动现场座位全部爆满，现场气氛十分活跃，各位HR表示能够参与本次企业探访非常开心。



4 智享会“第二届人力资源共享服务中心年会”成功举办

继 2013 年智享会成功举办了“第一届人力资源共享服务中心年会”，受到了人力资源行业的广泛关注，目前众多大型企业都在开始建立共享服务中心，那么对于共享服务中心的初建以及如何为企业提供更好的服务逐渐成为了各位企业 HR 非常关心的话题。

于是智享会在 2014 年 12 月 10 日在上海举办了“第二届人力资源共享服务中心年会”，从人力资源共享服务中心如何致力于企业业务及转型着手，邀请到很多大型企业已经有丰富的共享服务中心搭建及管理经验的演讲嘉宾，向各位参会人详细的介绍了：从无到有的 HRSSC 搭建、人力资源共享服务中心初建的一些问题，以及在 HRSSC 搭建后期运营过程中遇到的挑战，HRSSC、HRBP、COE 职业划分与合作模式，以及大型企业共享服务中心案例分享等等丰富内容。

活动除了 12 月 10 日的研讨会内容，还为各位参会人带来了腾讯以及普华永道的人力资源共享服务中心搭建分享，由于时间安排关系，腾讯探访安排在了 12 月 9 日，普华永道则安排在了 12 月 19 日。12 月 9 日的腾讯探访各位参会人深入腾讯内部，也深刻体会了腾讯 HR 共享交付中心的搭建及运营模式，对 12 月 10 日的研讨会学习打下了很好的体验基础。

本场年会受到各位 HR 的热烈欢迎，包括：伊莱克斯电器、英淮捷基、如家酒店、伊顿、立邦、费列罗贸易、历峰、上海电器电站、美亚财产保险、世茂、天纳克、拉夏贝尔、联想、汉堡王、新奥集团……等超过 120 位报名参会。

特别感谢：商业评论、经理人、中国人力资源经理、价值中国、《中国人力资源开发》杂志、31 会议网、人才管理微信新媒体、HR 公会、无锡新区人力资源工作协会、上海美商会、苏州圆才、豆丁网……



1 江莹 | 联想(北京)有限公司 | 人力资源中国运营总监
 2 李森森 | 阿尔卡特朗讯 | 亚太区系统、流程与信息管理经理
 3 魏涛 | 新奥集团 | 人力资源共享服务中心总经理
 4 翁琦蕾 | 前 VF Corporation 亚太区人力资源总监
 5 周旭翔 | 柯惠医疗 | 亚太区人力资源系统及共享服务高级经理
 6 讨论嘉宾从左到右
 王博艺 | 汉堡王(中国) | 全国人力资源总监
 罗钢 | 欧尚(中国)投资有限公司 | 薪资福利经理
 陆佳文 | INDITEX | 人力资源运营总监, 亚洲

5 “《企业校园招聘实践调研》报告发布会”北京场圆满落幕



智享会 2014 年最后一个月 HR 前沿活动于 12 月 18 日圆满落幕，HR 们在活动中了解到了企业校园招聘的最新数据，也学习到了标杆企业过往校招的经典案例，以及资深嘉宾对校招未来的展望。

本次报告为企业提供了有效数据针对如何进一步提升企业形象和对优秀人才的吸引力；如何选择科学有效的测评方法，快速筛选出优秀潜质人才；90 后毕业生有什么个性特点，如何留住优秀毕业生；新媒体渠道的定位到底应该是什么；如何快速培养应届生，并确保其稳定性等方面做了详尽的解读与分享。

本场活动邀请到了完美世界的人力资源总监为我们带来报告的解读和案例分享，并新添了“应届生分析”，助力企业校招效率提升；谷歌的中国研发中心招聘总监分享的案例是 Magic Candidate Experience，从小细节处吸引人才；阿里巴巴的校园招聘总监分享了阿里如何从线下宣讲转向线上，遇到的种种挑战，都在会议中一一揭晓；微软的亚太研发集团校园招聘项目经理介绍了微软开展校招多年，他们是如何一步步建立起在学生当中的良好雇主品牌？他们在校招过程中又特别注意到了什么？采取了哪些行动来吸引、保留学生？最后是有关于新时代毕业生的吸引、保留策略以及社交媒体在其中的作用的小组探讨，解答了校招的又一疑惑。参会 HR 纷纷表示收益颇丰。

大会主题吸引了众多 HR 报名参加，并且提前截止报名，参会企业包括：潍柴动力、凯杰企业管理、华谊嘉信、沃利帕森、南德认证检测、添福产品服务、新奥集团、李宁、蓝讯通信、中美国际、百洋医药、伊利、神州数码、喜利得、诺和诺德、华润双鹤、中海艾普、知蜂堂、黎明重工、呷哺呷哺、博天环境、安可顾问、科大讯飞、信捷英、鼎桥通信、ABB、易车、京博控股、百特医疗等超过一百家企业。



6 智享会内训平台试听课程 “打造世界级业务报告” 顺利举办

智享会 12 月份第一场内训平台试听课程“打造世界级业务报告”活动于 12 月 9 日下午在上海顺利举办，活动由经验丰富的官老师讲授，把几天的内训压缩成一个非常实用的半天试听课程，教授各位参会人如何洞悉商业逻辑规则，了解听众的心理需求，根据不同听众设计不同报告，抓住听众兴趣，达到报告效果。

整个课程全程 Ipad 授课，各位参会学员通过视觉化与听课相结合的方式，能够有更加直观的体验。同时官老师也举出了实用的企业案例，并当场让学员操作并点评，让各位参会学员能够直接学以致用。加深了课程效果，各位参会人反馈现场体验非常棒。

课程的新颖吸引了众多参会人，本次活动包括：一胜百模具技术、魏德米勒电联接国际贸易、霖杰营销策划、通标标准技术服务、欧莱雅、阿姆斯特壮、山特维克、德马泰克、帝斯曼、高士线业、法雷奥等公司培训相关负责人都报名了活动，整个活动效果很好，受到各位参会人的一致好评，很多参会学员也表示非常有意愿引进此课程作为企业的内训课程。

7 猎上网 B 轮获红杉领投 IDG 跟投 2000 万美元融资

2014 年 11 月 20 日，国内首家对结果负责的互联网招聘平台——猎上网宣布获得红杉资本领投 IDG 资本跟投的 B 轮融资共 2000 万美元。

在当日举办的猎上网 B 轮融资媒体发布会上，来自全国各地知名雇主企业的人事总监及猎头服务商齐聚一堂，共同见证历史性时刻。猎上网 CEO 辛小蝶认为，猎上网之所以受到投资机构的青睐，主要源于中国招聘相关行业的增长潜力、猎上网独特的商业模式以及管理团队的能力。

辛小蝶介绍说，根据 IDC 的统计数据，自 2012 年至 2015 年，中国招聘相关服务市场复合年增长率将达 17%，预计 2015 年市场规模将达 759 亿人民币。招聘市场份额巨大，然而国内互联网招聘大部分源于对国外成熟模式的模仿，缺乏独特的业务模式。

在中高端人才招聘市场，快、准、省的精细服务缺口庞大，传统的猎头企业成本高，而新兴的互联网招聘企业也无法精准满足企业所需要的中高端市场。

猎上网正是抓住这一痛点，独辟蹊径地利用平台连接企业雇主与猎头，并推出“对结果负责”的招聘新模式。

据悉，目前猎上网注册猎头顾问已经突破 30000 人，合作猎头公司超过 3000 家，合作企业超过 10000 家，职位交付能力覆盖互联网、传统 IT、地产、金融等行业各类核心岗位，能够为企业和猎头提供可靠、高效、优质的一站式招聘服务。

8 优衣库血汗工厂——工人一天干 14 小时熨 700 件衣服

有报道称，日本服装巨头优衣库因为从中国工厂购买供应而受到抨击，这些中国工厂被指责置工人于危险工作环境，工厂地面污水横流，工作间内温度极高而且通风差。

作为迅销公司的旗下品牌，优衣库说，尽管它对于“有些问题持有不同看法”，但公司已经启动调查，并承认香港大学师生监察不良企业行动的调查“发现了个别问题”。

报道称，大学师生监察不良企业行动指责这一服装企业从广东省的两个供应商那里购买产品，他们让雇员在危险环境下工作很长时间，但薪酬很低。

大学师生监察不良企业行动 2014 年 7 月和 11 月间对优衣库的供货商展开调查。该组织说这些供货商的管理风格严厉，不允许员工表达自己的不满。该组织说：“工厂忽视职工安全，置工人于危险工作环境”。

该人权组织还提到“工人工作车间有高温、漏电等危及工人生命和身体健康的风险，同时车间亦充满棉尘、地面污水横流，颜料桶乱放等”。

它指出，“厂房内不少工人因要应付高温，只好赤裸上身把颜料倒进热气沸腾又没有置设防护栏的染色槽中”，调查人员“更曾目睹数名工人站在高凳上工作时跌倒”。

该组织说，工厂的工人每天工作将近 14 个小时，熨烫 600 件—700 件衣服，但每件衬衫的工资只有 0.29 元。

大学师生监察不良企业行动过去也曾对台湾技术巨头富士康公司、伦敦奥运会供货商和对迪斯尼出口的工厂进行过工人工作条件的调查。

迅销公司在声明中说，它已经对这一指控展开调查，并承认大学师生监察不良企业行动的调查发现了“个别问题”。

来源：参考消息网



⑨ 可口可乐中国难逃裁员命运 精简业务过冬

⊕ “瘦身计划”终涉在华员工，可口可乐中国的新年减法

可口可乐裁员，这回要来真的了。在去年底抛出裁员计划之后，可口可乐上周末公布了全球第一批裁员人数——1600-1800人，可口可乐向北京商报记者证实，作为可口可乐增长最快的市场，中国公司也难逃裁员命运。碳酸饮料市场缩水拉低了可口可乐的利润和营收，可口可乐将精简产品架构，以缩减成本和推出新品引领利润的增长。分析称，在可口可乐的这一轮改革中，中国市场也在面临人员和产品板块的缩减计划，2015年将成为做减法的关键年。

⊕ 中国被卷入“瘦身计划”

全球最大的软饮料公司可口可乐未来几个月将进行一场大刀阔斧的裁员，按照可口可乐最新公布的计划，将在全球范围内裁员至少1600-1800个，可口可乐公司在声明中称会陆续通知受影响的员工，全部裁员工作会在未来几个月内完成。

据悉，目前可口可乐在全球范围有约13万名员工。可口可乐还表示，会继续完成对部分业务的调整，1600-1800的裁员数或许只是目前的计划，未来会裁员更多。

虽然在去年底可口可乐初次被曝裁员数量之时，有分析指出，中国作为新兴市场，销售业绩优于美国、欧洲等成熟市场，因此会免遭被裁员。但是按照可口可乐目前的形势，中国公司员工也难逃被裁命运。

可口可乐中国公司昨日向北京商报记者回应称：“我们现确认可口可乐公司目前正在调整运营模式，以精简业务架构，加快全球业务的增长。此次调整会对公司全球运营造成一些工作岗位上的影响，包括在中国的部分岗位。”

根据可口可乐中国公司官网介绍，目前可口可乐在中国已经建有42家瓶装厂，员工超过4.8万人，99%为中国本地员工。“从

员工数量上看，中国4.8万人的员工已经超过全球员工数量的1/3，另外，碳酸饮料市场份额的下滑也会影响众多瓶装厂的生产量，因此中国员工被裁也不在少数。”一位不具名业内人士如此判断。

但是可口可乐中国公司否认了上述分析。“目前，此次运营模式调整只涉及可口可乐直属公司，中国及全球的瓶装公司不受影响。”可口可乐中国公司回应。

⊕ 可口可乐调架构“过冬”

这场裁员被可口可乐看做是调整运营模式、精简业务架构、加速全球业务增长计划的一部分。有数据显示，2014年三季度，可口可乐净利润出现13.8%的同比下滑，营业收入也比上一年减少了0.4%，其119.76亿美元的收入低于市场预期的121.2亿美元，可口可乐称其主要原因系碳酸饮料市场萎缩。

在碳酸饮料业务衰退、并于去年10月发出了可能无法达到2014年和2015年利润目标的预警之后，可口可乐祭出了多项改革措施，以应对碳酸饮料行业的“寒冬”。

就在上月可口可乐针对公司改革以及成本控制等公司战略进展以及目标予以了明确说明。首先，可口可乐宣布精简集团的功能层，让业务单元标准化；其次，确认了2019年之前每年节省30亿美元开支的计划；第三，在亚洲、非洲等新兴市场通过一系列瓶装领域的革新变化释放增长；第四，去年通过对绿山咖啡烘焙公司进行战略投资创造了新的价值，未来也将维持投资的创新。最后，改变2015年激励指标，把公司的收入作为衡量因素之一，为全球员工定下一条准绳。

作为每年30亿美元节省计划的一部分，全球裁员已经有了明确的时间表。其他计划也将多管齐下，同步推进。

⊕ 中国市场怎么办

中国食品商务研究院研究员朱丹蓬此前

预计，在可口可乐的各区域市场中，中国市场表现最抢眼，去年二季度业务增长达到了9%。远高于全球业务增幅水平，即便是拖累全球业绩的碳酸饮料，还在中国录得了10%的增长，因此可口可乐不会轻易拿中国市场开刀。

不过，可口可乐中国公司昨日回复北京商报记者称，提升生产力是可口可乐长期持续的工作，包括在中国。因此未来几年，可口可乐在中国仍会继续寻找精简业务架构的方式和途径，不断推动业务增长。

针对此，分析人士认为，除了员工的精简外，可口可乐在中国的产品线上也会做适当精简和调整。“可口可乐官方网站显示，目前旗下共有汽水饮料、果汁饮料、茶饮料、果味营养水、饮用水、乳饮料六大分类，从中国市场分析，汽水、果汁以及茶饮料都已接近饱和，增速放缓；饮用水产品有向高端、高利润增长之势；另外乳饮料和功能饮料尚且具备发展潜力，因此可口可乐下一步应该精简前三个品类，重点向饮用水、乳饮料和功能饮料三大品类发力。”朱丹蓬坦言。

对此，上述不愿具名的分析师也表示可口可乐新品推出战略初见成效，其在美国涉足乳业，在中国市场引进即饮咖啡、柠檬味汽水，市场反响较好。不过，产品的多元化并不意味着向各细分品类齐进发，而是要选中符合可口可乐市场定位、渠道相符的产品进行推广。“在重点保护核心产品竞争力的同时，选取市场空间大、差异化的产品做突围。”该分析师称。

在可口可乐精简业务战略推开之际，日前市场传闻称，可口可乐欲收购今麦郎饮品公司51%的股权，扩充产能和产品线，该消息尚未得到可口可乐公司的证实。不过，分析人士表示，2015年做减法将成为可口可乐的主题，即便是在中国市场可口可乐也不会轻易再添项目，新品战略也会谨慎稳健推进。

来源：北京商报

10 花旗中国零售金融业务启用本土精英

在花旗银行日前举办的 ULTIMA 花旗至极黑卡首发会上，花旗银行的高层悉数出席。其中，黑色秀发、浅灰色裙装的张凯作为女性高管尤为显眼，她与 ULTIMA 活动的特邀嘉宾——中国知名媒体人杨澜一样，都是成功女性的代表，也是美国哥伦比亚大学的校友。不同的是，张凯是花旗中国零售金融业务总裁，而零售金融也是花旗在中国业务持续增长的关键。

花旗中国的董事长兼首席执行官欧兆伦将 ULTIMA 花旗至极黑卡的发布称之为“是抒写花旗零售金融业务传奇、高端品牌的又一重大里程碑。”

一直以来，中国都是花旗银行全球和亚太区的重点投资市场。自 2007 年 4 月 2 日花旗作为首批外资银行之一在中国成立本地法人银行之后，花旗中国的业务已经包括企业及机构客户业务、个人金融业务、贷款公司和金融信息服务等，但更多为人所熟知的还是零售金融业务，其中又以花旗信用卡和财富管理为品牌旗舰。

在今年 7 月，张凯正式出任花旗中国零售金融业务总裁。之前，她曾经担任过花旗中国首席财务官，负责花旗中国的整体财务，包括财务控制、业务规划、预算与分析 and 资产负债管理。回国初期，张凯曾经担任花旗中国零售金融市场营销及业务发展总监，并且带领团队创建了花旗中国的四家贷款公司，为农村地区 and 小型城镇提供金融服务。在回国之前，张凯在花旗银行纽约总部和花旗银行亚太区总部新加坡工作。

“我的工作风格是美国式的，但我的生活方式仍然是中国式的。”张凯说。她出生于江苏南京的书香门第，父母一生从事教育，桃李满天下。张凯出国前一直生活在这个具有丰富历史遗存和文化底蕴的城市。大学期间她赴美国就读波士顿附近的圣山女子学院，获得经济学学士学位；又在哥伦比亚商学院求



学，获得工商管理硕士学位。接受本刊访谈时，张凯说：“我的父亲是我一生的导师，他送给我的人生鉴言是‘诚挚、豁达、求知、进取’。他也经常教导我‘你最大的成功，就是让你身边的人收获成功’。”

中西合璧是张凯所代表的 70 后外企高管的特点。18 年中国文化的耳濡目染，18 年北美及亚太区的金融行业管理经验，在职业生涯中，张凯有一半的工作时间在花旗。“花旗银行是一家令人鼓舞的、有雄心有抱负的银行，富有开放型、全球性的思维。这无论是对于员工还是客户都很重要。”张凯说。

花旗银行最早是一家“纽约城市银行”，在 200 多年的成长中，通过一次次并购和整合成长为全球银行。1902 年，花旗银行来到了中国，在上海开设了亚洲第一家分行。张凯说她最喜欢花旗的一句口号是“寰宇世界，触手可及”，这可能也是她个人风格中西文化交融相会的一种写实。

2004 年，张凯在纽约加入花旗集团的全球战略发展与并购部。2008 年，张凯从新加坡的花旗银行亚太区总部回到上海的花旗中国，她的第一份工作是“走入基层”，在中国新型农村金融机构试点地区为小型城乡地区提供小额贷款服务，花旗也是首家在中国建立贷款公司模式的国际银行。2008 年 12 月，花旗在湖北荆州市公安县成立了第一家花旗贷款有限责任公司，该公司注册资金 1,700 万元人民币，仅有十名员工，为城乡居民、个体工商户和微型企业在内的目标客户群体提供多种贷款产品。“一年半就实现了盈亏平衡。”张凯说，那是她到花旗中国之后印象最深刻的工作经历。

在“基层”锻炼的同时，张凯也兼顾零售金融业务，主管市场营销及业务发展。2012 年时值花旗银行 200 周年庆典，花旗总部选定了包括纽约、上海在内的几个国际化大城市做品牌推广活动，张凯带领她的团队获得了多项“中国最佳品牌建设奖”。“零售业务举足轻重，不仅承载着花旗银行 200 年的理念，还能有效拓展客户群体，成为花旗银行业务的重要纽带。”张凯强调。

2010 年，张凯从贷款公司的“业务代表”华丽转身成为花旗银行的“品牌大使”，并以此为契机，为花旗提升在中国的目标客户价值定位，巩固花旗在中国的市场地位。

从纽约到新加坡，再到上海，张凯现在把她的家安在了上海，先生也在上海工作，她的两个儿子在上海中学国际部读书。在接受本刊访谈时，她多次谈及“prioritization”（优化排序），主次分明、张弛有度，在她的管理思维中，这也是平衡紧张工作与家庭生活最好的方法。

花旗正在积极将全球元素融入中国。“花旗银行是一家有美国文化的银行，它的思维是全球性的思维。这样的一家银行有着与众不同的目标客户群体：他们对这个世界充满好奇心，他们了解资产配置的理念，并且对海外留学、出国旅游、海外投资有更多的诉求，他们需要与一家全球思维的银行做伙伴。”张凯解读花旗中国在目标客户心目中的品牌价值。2009 年，花旗中国拥有 8 家分行，27 家零售银行网点。2014 年，花旗中国已经在 13 个城市中设有 55 家分支机构。

来源：《财富》（中文版）



高潜人才识别

高潜人才是企业决胜于未来的重要资源，他们对企业发展具有举足轻重的作用，帮助企业正确识别高潜人才是人力资源工作的重要组成部分。然而“识别高潜人才”的过程并非一条平坦之路，我们会遇到很多痛点和误区。因此界定、选择、培养这个人群都必须慎之又慎。由此来看，高潜人才实为一群重要的“麻烦人”。

文章来源 / 王君 道康宁大中华区人才发展顾问
整理自 / 智享会“中国高潜力员工发展项目调研发布会”

编辑整理 / Jo.Cui

在欧洲，每家公司的的高潜员工比例可能连 3% 都不到。但是在中国，有一些企业高潜员工占全员比超出 13%，甚至在我所接触过的公司中，有一家公司的的高潜员工比例达到 30%。前年，我和一群志同道合的 HR 同行和顾问就怎样识别高潜员工这个问题进行了深入的探讨，达成了两点共识：

第 ① 在高潜人才的识别过程当中，无论是数量还是质量，这两个点踩错任何一个，都会导致高潜项目后患无穷。

第 ② 在高潜人才的识别过程中，无论是数量还是质量，都没有标准答案。

在本文中，我将结合这几年企业里的一些做法来探讨高潜人才的识别方法，希望能给大家一些启示。

潜力“二问”

上文我曾提到“我所接触过的公司中有一家公司的的高潜员工比例达到 30%”，

让我们尝试用两种不同的方式来诠释这句话：

表述方式 A：

“这家公司每三个员工当中就有一个是高潜员工。”

表述方式 B：

“这家公司每三个员工当中，会有一个员工被当作高潜员工来培养。”

如果我们能体会这两句话的区别，便能初步窥见“高潜人才识别”的真相。

要识别高潜员工，首先我们要弄清楚什么是潜力。按照《汉典》的解释，潜力就是潜在的能力和力量，内在的没有发挥出来的力量或能力，感觉有点像“小宇宙的爆发”。我也查了英文的资料，其中的解释和《汉典》的解释很相似。根据这个解释，我们可以抓住两个关键词，一个是能力，另一个是内在。由这两个关键词，我们引申出两个问题：

第 ① 个问题：众所周知，能力是可以被培养的，如果潜力是具备某种特性的能力，那么潜力可以被培养吗？

第 ② 个问题：潜力是内在的，没有被发挥出来的，所谓内在的就是没有被看见的，看不见的东西我们能识别吗？

这两个问题直指“高潜人才识别”的核心，解答它们的过程便是我们逐步摸索真相的过程。

高潜人才识别过程中的痛点

带着这两个问题，我们开始摸石头过河，进入识别高潜人才的过程中。在这一过程中我们遇到了很多痛点，这些痛点让我们疑惑，也让我们反思和总结：高潜员工真的比非高潜员工更好、更优秀吗？其实不尽然，因为高潜员工身上存在着更高的不稳定性和不确定性。

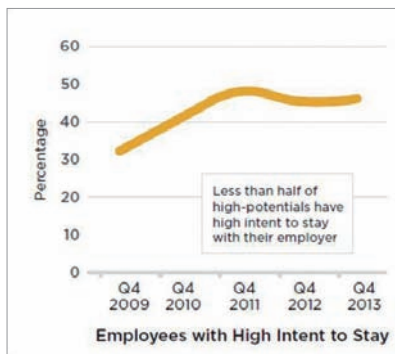


图 1



图 2

从图 1 可以看出，只有低于半数的高潜员工留在公司的意愿较强，也就是说绝大部分的高潜员工的离职风险很高，甚至高过普通员工的 3 倍以上，这就是高潜员工的不稳定性。

图 2 表示有一半的高潜人员在参加高潜项目时，未来的 5 年内有可能会放弃或者失败。在实现未来公司战略目标时，有 46% 的人失败了。如果询问各个企业的 HR，得到的答案也许是其中只有六分之一的人对高潜项目是满意的。由此看来，大家对于高潜项目的满意程度并不高，而低满意度的高潜项目也带来了高潜员工的不确定性。

识别高潜的典型误区

“痛点”往往是信号，引导我们去探寻深层次的问题。我们之所以会在面对“高潜人才”群体时遇到“苦痛”，是因为我们在高潜人才的识别过程中，已

经出现了很多的误区，其中有两个误区尤为典型。

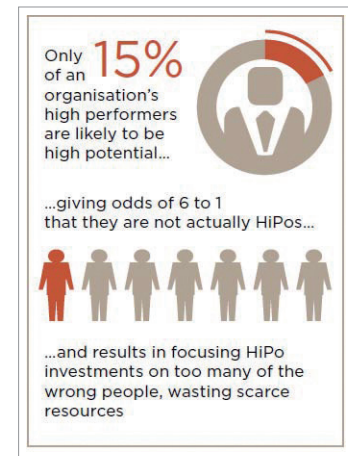


图 3

第 ① 个典型误区：高绩效等于高潜力。过往每当我们提到高潜员工时，首先想到的是高绩效员工，CEB 的数据显示其实只有 15% 的高绩效员工是高潜员工（如图 3 所示）。我们在公司里会强调一个概念，绩效和潜力的区别是什么？绩效看的是过去，而潜力看的是将来，这是两种不同的思维导向。

第 ② 个典型误区：高潜员工拥有“太子身份”或者等同于企业未来的明星，这些高潜员工以后在企业中“大有可为”、“星光熠熠”。然而事实完全如此吗？从 Hewitt 的数据中可以看出，90% 以上的高潜员工具备高绩效。换句话说，也有一部分高潜员工的绩效不达标。图 2 的数据则更为惊人，有 46% 的高潜员工在实现未来目标的时候是失败的。

由此可见，高潜员工面临的挑战比一般员工更多，其在方方面面失败的可能性也很大。我们绝对不能把“高潜员工”与“未来的明星员工”划上等号，简单地认为“高潜”是对员工的一种褒奖和赞赏，这样会把“高潜员工”置于风口浪尖。如果员工并不具备“高潜”所要求的能力和水平，而只是被盲目地推到这一位置，那么他们不是在风浪中“迷失”，便是在风浪中倒下。据我所知，约有七分之一的所谓“高潜员工”就是由于这样的认知误区而被置于不合适的位置，得到不合适的称号，从而渐渐走上失败的道路。

结合这些误区，我们慢慢地梳理我们自己的思路，以避免再犯相同的错误。我们已知，“潜力”是依据个

那些位于九宫格右上角的员工，即便他们的潜力和绩效都很高，我们也不一定会默认他们是公司的高潜员工。我们会考虑按照他所在的岗位以及他的职业发展线路，在未来的5年内他是否能有两个级别的提升。

人行为的惯性对其未来的能力进行的一种预测。那么回到之前的“潜力二问”：① 潜力是否能够被识别？答案是可以被识别的，但是这种识别只是基于过往行为惯性的一种预测，而预测是需要承担风险的。② 潜力可以被培养吗？我的观点是潜力是天生的，不可以被培养，但是它可以被激发。总体而言，潜力是相对稳定的，但是它同时也是动态的，一旦被激发出来，也有可能面临消亡。也有过一些曾经是高潜的员工，后来变成非高潜员工。

识别高潜人才的方法

带着这些思路，我们不断地修正识别高潜人才的过程。接下来和大家分享一下我们的方法与心得。

之前说过，“什么是高潜”这一问题没有标准答案，所以也没有统一、确切的维度来定义高潜人才。市面上有很多识别高潜员工的体系、流程、方法，我们都有进行过尝试，例如从三个角度来评估高潜的CEB、从五个角度来评估高潜的凯洛格等等。尝试的结果是我们没有找到一家模型百分之百合适。

并不是说这些工具不好，而是我们觉得它们没有很好地结合企业对人才的需求。我们着手于从企业本身的人才需求出发，来寻找未来所需要的人。回到前文中提到的对于高潜员工的两种表述方式（一种是“这家公司每3个员工当中就有一个是高潜员工”，一种是“这家公司每3个员工当中就会有一个被当作高潜员工来培养”），我们会把某位员工当作人才来培养，正是因为我想要知道未来企业需要的是什么人，最关键的问题不在于那个所谓的数量是多少，而在于为什么我们需要这些人，以及需要他来做些什么。企业对于高潜员工的需求是为了帮助企业赢在未来，所以赢在未来需要什么样的人，我们便去寻找什么样的人，这对于不同的企业而言并没有一个统一的标准。

结合企业对人才的要求，我们公司会从抗压能力、个人抱负、关键思考、自我反省、创新思维、冒险精神这六个方面来评估高潜人才。除了上述的六个方面以外，我们评估高潜员工的时候也会看绩效。绩效和上述六大特质构成了我们评估高潜人才的两轴，形成人才评估的几个维度。确定好这些维度之后，才能开

发评估模型。我们将每个维度的要求转化为一些可被观察到的行为来进行模型设计，评估时，经理评估的是转化后的行为，而非依据直觉去评估那些维度。设计好模型之后，我们开始设计评估的流程和体系。评估流程当中有三个主要因素，第一个是工具，第二个是定义，第三个是方法。

① 工具：九宫格评估

九宫格是许多公司常用的人才评估的工具。我们将被评估人员过去三年内的绩效作为一个维度，同时将依据潜力的六大维度评估的结果作为第二个维度，然后把所有人“放入”九宫格中进行评估，这是使用工具的过程。

② 定义：按层级不同分类定义

定义也很有意思，我们对不同层级的人运用不同的潜力定义。比如说一个人已经到了level 9，那么和level 1的人相比，他再往上升的空间是不一样的，所以我们不可能拿统一的标准去衡量所有人。我们公司是按照level1到level3，level3到level5，level5到level7，以及level7级以上来划分不同的潜能等级。

有意思的一点是，那些位于九宫格右上角的员工，即便他们的潜力和绩效都很高，我们也不一定会默认他们是公司的高潜员工。我们会考虑按照他所在的岗位以及他的职业发展线路，在未来的5年内他是否能有两个级别的提升，即我们会观察这个人在未来五年内提升两个级别之后会达到一个什么样的程度，有没有可能？如果不能，我们便不会当他为高潜，因为如果公司没有机会给他，又何必将他纳入高潜培养项目中去。

③ 方法：三级校准会议

三级校准会议就是评估流程中的方法。“三级校准”有两种，第一种是按照层级来开展的三级校准：先是部门级，然后是职能级，最后是整个公司的地域级。这种“三级校准”会被大部分公司所采用，但我们公司另辟蹊径，同时采用了另外一种“三级校准会议”。但凡说到评估，都会讲到评估的信度和效度的问题，以此问题为依托，我们公司设定了三种级别的校准：

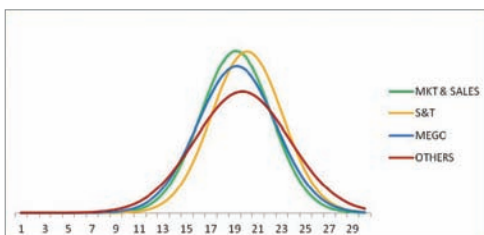
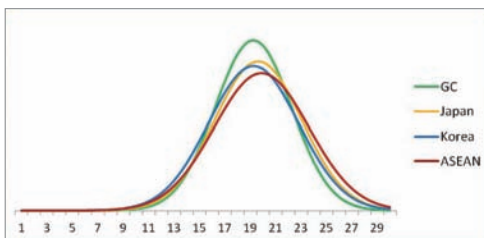
第①级：确保个人数据的准确性，以此来保证我们对这个人的评估是客观的；

第②级：确保群体数据的准确性，以此来消除群体差异；

第③级：摆脱数据，将这个人当作一个整体来看待。

我们详细分析一下上述的“三级标准”。

首先，第①级校准——确保个人评估的准确性。三年前，当我们在升级人才评估系统时，曾经召集所有经理进行过一次讨论，讨论的内容是：苏珊大妈和 lady GaGa 哪一个高绩效员工，哪一个高潜力员工？为什么？当时的讨论非常激烈。当大家各自把认为她们是高绩效员工或高潜力员工的理由记录下来后，他们发现每个人对于高绩效员工和高潜力员工的标准竟然存在着很大的差异。在这个过程中，公司会把握住未来人才的需求原则，进行恰当的引导。这个做法成效颇佳，目前我们企业的经理几乎都已不再纠结“高潜力员工” or “高绩效员工”这一问题。在达成这个共识的基础上，为了进一步消弭个人观点对评估效率的影响，我们会进行跨团队甚至跨部门的校准会议，以确保对于员工的评估是准确的、客观的，这始终是我们所强调的一个基本原则。



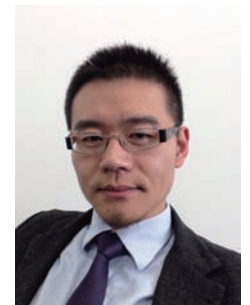
接下来是第②级标准——确保群体数据的准确性。在确保个体数据的效度的前提下，我们需要看的是信度。在过去几年当中，我们发现两个很有意思的现象：一个现象是亚洲区的员工的评分总体上比欧美区的员工评分低，即便同属亚洲区，不同国家之间也存在明显差异。另一个是做生产的员工的评分整体比做销售的员工整体评分低。为了寻求地区和职能差异存在的原因，我们采用数据分析的方法，针对大中

在过去几年当中，我们发现两个很有意思的现象：一个现象是亚洲区的员工的评分总体上比欧美区的员工评分低，即便同属亚洲区，不同国家之间也存在明显差异。另一个是做生产的员工的评分整体比做销售的员工整体评分低。

华区、日本、韩国以及东南亚地区的数据进行了比较(如上图)。经过分析可以看到，中国的评估样本数据更趋于集中，我个人认为这可能与中国信奉的中庸之道有关。另外，不同职能(生产、销售、研发、采购、财务等)的评估数据也出现惊人的差异性。推己及他，不难看出无论是地域亦或是职能所带来的文化差异对于人才的评估结果都会产生一定的影响。所以，为了消除这种因文化差异性而造成的影响，我们为不同区域、不同职能的人设定了不一样的标准线，以此来保证高潜人才的识别过程不会出现太大的偏差。

在解决了打分的信度、效度问题后，就到了我们提到的第③级标准——摆脱数据，将个人当作一个整体来看待。数据分析出来之后，我们会为每一个关键人才做一个人才档案。除了定期更新人才档案中的数据以外，我们还会通过多种渠道给这些人才提供展现自己的机会，例如“领导力午餐”、“职业速配对话”、“评估中心演讲”等，让这些人才作为一个个活生生的人呈现在管理层面前，而非一些冰冷的数据。

诚然，在识别高潜人才的道路上存在着各种痛点、误区，而且识别的方法也需要不停地揣摩、改进，但是我们并不会因为这点困难险阻就改变我们挖掘、培养高潜人才的决心。我们的人才评估系统就如同安卓系统一样，和苹果系统相比，更加开放。在修整人才评估系统的道路上，我们善纳雅言，不停地在指标和流程上做出正确的调整，尽管这几年所做的只是小小的改变，但是我们相信点滴汇成江河，这些细微的变化会引领我们的人才评估系统步入崭新的 3.0 时代。HR



王君
道康宁大中华区
人才发展顾问



异军突起 不走寻常路 伊顿公司“敏捷学习项目”

如今，我们到了一个前所未有的“快时代”：商业模式层出不穷，市场需求日新月异，消费观念与时俱进……

在这个“快时代”里，甚至有时候我们刚踏入一个新的知识领域，它便又衍生出了新的空间、变换了新的模样。面对瞬息万变的世界，有没有一种学习方式可以保证我们紧跟时代节奏，永不落伍？这正是伊顿公司“敏捷学习项目”重要的灵感触发点，而创建它的过程，则是一场关于“学习与发展”的深度革命和创新实践。

编辑整理 / Medyr Zhao

本案例荣获 2014 “中国学习与发展价值大奖” 最佳创新奖

1

敏捷学习“3W”元素

WHAT：何为“敏捷学习”？

敏捷学习——Agile Learning 由三个子项目构成：

① 漫画学习 (Comic Learning)：着眼于传授“项目管理”知识，每月一期，通过一组六幅的漫画讲述一个个发生在伊顿员工身边的故事，呈现重要的项目管理知识点。

② 邮件学习 (Mail Learning)：内容为自编自导的动画短剧，时长为3—5分钟，每月月底通过邮件形式发送给员工。短剧通过虚拟场景演绎了主人公在工作、生活中碰到的各类问题，并传授实用软性技能和工具，比如“避免拖延”、“提供建设性反馈”、“扩大影响圈”、“规划沟通方案”等等。一期一命题，故事中主人公学习前后的行为差异让员工学有所思、学有所得、学有所用。

③ 移动学习 (Mobile Learning)：旨在通过“伊顿大学中国区”微信平台，让员工利用碎片时间，无论是在旅途中、工作间歇，还是茶余饭后都可以随时学习。通过该平台，伊顿大学可以不定期地推送各类学习内容，如英语每周一词、漫学习、热门课程信息，并通过“EUROBOT”随时解答员工有关学习的问题。

一切渠道、工具、内容都取自员工的实际生活。员工打开以动画、漫画、微信消息为形式的课件，便能立即组织一个单人课堂。这就是“敏捷学习项目”给人的直观印象。

许多人看了“三个子项目”的介绍后，都会跃跃欲试，希望深入接触这种“快速又灵活”、“简便又有趣”的学习方式。根据敏捷学习项目负责人、伊顿大学（亚太区）校长沈彤的解读，它其实拥有层次分明的丰富内涵——“伊顿的‘敏捷学习项目’倡导自主学习的理念，它的特点是短、平、快。”

④ “短”——短小精悍的学习内容，敏捷学习项目中的任何学习内容都被控制在五分钟之内，不浪费、不拖沓，力求在最短的时间内传达最必要的信息，学员通过对碎片化内容的吸收、融合达到有效信息的最大化。

⑤ “平”——平实、简易的传播渠道，浅显易懂的表现形式。“敏捷学习项目”利用生活中常见的工具传输学习内容，无需学员们定点、定时、集中学习，只

购农记



漫画学习



移动学习

要员工愿意，便能随时学习、免费学习；每一期学习内容都以简洁、生动的形式呈现，便于员工理解，并且能让学习过程充满乐趣，避免枯燥之感。

⑥ “快”——L>C(学习速度比变化速度快)的效果。由于“敏捷学习项目”的传输方式不复杂，因此外部最新的、热门的学习内容可以第一时间被采用，让员工们通过学习紧跟形势，不惧变化，甚至引领变化。

一场学习的新风潮就在“敏捷学习项目”的带动下展开了，它深受伊顿员工们喜爱，关注度和利用率极高，这让项目组成员们欣喜而感动，因为在“短平快”的轻松姿态下，“敏捷学习项目”包含着企业的深厚期望。

WHY：为何选择“敏捷学习”？

在知识、技能更新换代愈加平常的今天，培训手段越来越丰富，员工可提升的能力项也越来越多，许多企业会投入大量的资金与精力用以提高员工的整体素质。此时，伊顿公司返璞归真，反而选择一种看似简单的方式进行员工发展，这恰恰是一种深思熟虑后的结果。

“在当下和未来，敏捷学习项目可以弥补我们学习与发展资源的缺乏。”

这句话想必会引起许多人的疑问。作为一家世界知名动力能源公司，伊顿为数以千计的产品和系统提供动力，早在多年前便已突破了在华销售10亿美元的目标，并且一百多年的历史更是伊顿重视人才发展的结果和证明。多年来，伊顿公司的高层们一直致力于在企业内部推行“终身学习文化”，并且将之置于与业务发展比肩的地位。因此伊顿公司在学习与发展领域内并不缺乏硬件、人力和物资的支持，但资源越多越会陷入另一番困扰：任何资源只有被合理利用，置于正确的地方，才能物尽其值。所谓“资源匮乏”其实是缺少对目标足够清晰的认知、对资源精准的运用。

彼得·圣吉在《第五项修炼》中说：“未来真正出色的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并使他们有能力不断学习的组织。”这与伊顿公司的企业文化不谋而合，成为“学习型组织”是企业的美好愿景之一，这是资源最应到达之处。那么打造“学

学习型组织”的关键是什么呢？根据彼得·圣吉的描述，“各阶层人员”和“不断学习”是极易被关注的两个突破口。那么要让全员都能持续不断地学习，除了外在提供更多、更好的学习机会，更重要的是让员工们培养起主动学习的习惯。因为只有从主观上建立起“我要学习”的意识，学习才会成为“人生伴侣”，而非短期目标，这才是“学习型组织”要达到的境界。面对企业的战略需求，沈彤校长及团队成员们都深深感觉到完全依靠传统的课堂培训（Classroom training）已捉襟见肘。传统培训课程虽然可以有针对性地快速提升员工的某项技能，但往往时间短、目的性强、覆盖面也有一定局限性。从培养员工学习习惯的角度来说，可谓治标不治本。

从另外一个角度来说，近年来中国市场已成为伊顿公司全球业务中增长最快的区域之一，业务的增长带来了一波又一波关于人员发展的挑战。并且伊顿员工构成愈来愈年轻化，员工平均年龄为三十岁。他们是否甘愿花费时间和精力投入冗长的培训课程？在互联网时代成长起来的一代人，传统的培训是否符合他们的思维方式和生活习惯？

学习型组织的战略需求、业务的持续发展、人员的实际状况，这三者无不指示：必须跳出设计单一培训课程的传统思路，站在更高的组织层面上对“学习与发展”进行一种变革性的思索，找到一条适合全员的，长期有效的学习之路。“事实证明，思维的变革的确推动我们向着学习型组织的目标跨越了一大步。”这一步便是越来越多的学习机会，员工渐渐改变的学习意识和习惯、学习资源的充分利用、员工素质、能力的全方位提升，而这一切都在不走传统路线的“敏捷学习项目”中得到了回馈。

WHO：谁铸就了“敏捷学习”？

任何新生事物在孕育和诞生之初都经历过混沌不明的迷茫、破茧而出的疼痛。“敏捷学习项目”从2011年7月进行试点开始，遇到过不少质疑、问询和否定，但更多的是支持和信任。三个子项目都在持续不断地开展中受到越来越多的欢迎，用一组数字来概括它们至今为止走过的路：

子项目名称	发送频率	受众范围	每期受众人数	总期数
邮件学习 Mail Learning	每月一期	亚太区	约一万员工 有电子邮箱人数	中文版 42 期
				英文版 18 期
漫画学习 Comic Learning	每月一期	亚太区	约一万员工 有电子邮箱人数	中文版 17 期
				英文版 17 期
移动学习 Mobile Learning	每周一期	亚太区	约 1800 人	63 期

这些数字不仅表明了“敏捷学习”在员工中的影响力，更证明了此项目的确为员工创造了普遍而大量的学习机会。这样的结果并不是无心之举，是项目组成员从一开始便用坚定的信念和行动去努力达成的。

伊顿大学——专业尽职，为学习护航

至此不得不提起由沈彤校长领导的伊顿大学中国区的成员们，他们是“敏捷学习项目”背后默默的耕耘者。“项目的顺利开展，乃至将来学习型组织得以达成，这个过程是漫长的，必须有一群甘愿付出的人贡献自己的才能，而我们的团队就是由这样一群人组成，他们由衷地热爱着学习与发展事业，用自己的热爱点燃全体员工对学习的热情。”说起他们，沈彤校长充满自豪。

伊顿大学下辖四大专职部门，每个部门都有各自明确的职责，这些职责之间相互衔接，让四个部门之间形成良好的合作。这在“敏捷学习项目”的建设过程中亦有很好的体现。

部门	职责	在“敏捷学习”中承担的工作
咨询发展部	提供绩效和发展诊断分析和规划学习方案	收集外部需求，根据需求确定学习内容。这是“敏捷学习项目”成品的前提，是实现“短平快”的第一步。
学习本地化部	实现学习方案本地化开发本地化学习项目	根据已确定的学习内容，设计创意文案和故事脚本，打造“敏捷学习”生动、有趣的基石，并为项目后期在全球的推广打下了语言转换、文化背景转换的基础。
学习方案部	开发多媒体学习方案研究和探索学习技术	根据脚本进行动画、漫画设计，用多媒体技术创造栩栩如生的人物、真实可信的场景，制造丰富的视觉效果。
学习运作部	规划和落实培训活动管理和维护学习数据	实施“敏捷学习”内容推送，通过组织强化、深入的专题论坛帮助员工应用所学知识和工具。

来自全员的关爱

虽然以“短平快”的方式呈现，但“敏捷学习”的每一期内容都是许多人通力合作的成果，它博采众长，融汇出了一期接一期的“精华”。

“敏捷学习项目”在整个企业范围内都受到了关爱，除了伊顿大学的专职工，一大批来自其他部门的人员都主动成为制作它、推广它的“志愿者”：来自各个业务集团的HR们集思广益，对项目提出切实、中肯的建议；众多员工为动画创意出谋划策、自愿充当配音演员。毫不夸张地说，在推进项目的过程中，伊顿公司每一个部门都曾经给予力量，推动“敏捷学习”永葆活力。

2011年初，为了开展敏捷学习项目第一个子项目“邮件学习”，项目组申请招聘一名拥有教学媒体设计经验的教育技术专业人员，负责该项目的开发工作，这项招聘申请得到了亚太区人力资源副总裁的大力支持；

2013年，为了推广子项目“移动学习”，项目组在人力资源高管的支持下，招聘了一名学习技术专员负责解决技术问题；

项目开展过程中，集团的业务高层、伊顿大学全球总部校长等都在不同阶段对项目施以“推手”，让其成为真正意义上的国际化、多元化学习与发展项目。

……

伊顿公司的企业高层对“敏捷学习项目”的开展给予了高度重视，他们扶持项目日臻完善，帮助项目的口碑建设增添亮点，他们是“敏捷学习”持续向前的信心。事实上，企业高层对“敏捷学习项目”的支持和推崇并非“就事论事”之举，而是一种长期价值观的体现。CEO将“创建学习文化”（Learning Culture）纳入自己的年度目标中；在HR VP个人的年度计划中，伊顿大学的工作也占据了相当大的比重……凡此种种，都让“敏捷学习项目”的成长有了厚实的土壤。

“敏捷学习”是伊顿从上至下都倾注热情和关爱的“幸运儿”，是展示伊顿企业文化的窗口。在项目开展的工作中，便已有一种全员参与的趋势，员工们对项目建设的热情正是“全员自主学习”得以实现的契机，也使它拥有无穷的能量勇攀“学习型组织”之巅峰。

“敏捷学习”是伊顿从上至下都倾注热情和关爱的“幸运儿”，员工们对项目建设的热情正是“全员自主学习”得以实现的契机，也使它拥有无穷的能量勇攀“学习型组织”之巅峰。

2

敏捷学习“小”中见“大”

宣传推广：小范围 大传播

2011年，“敏捷学习项目”准备启程，它承载着项目组成员的希冀，向着“学习型组织”的目标设计最佳航线。

作为新颖的学习理念，敏捷学习的效果并不容易被预见，并且鲜有可借鉴的先例，一切都需要自己摸索。项目开展之初，在向外推广，争取支持时，便颇有一番难度。当时，项目组选择了两个做法，至今看来十分正确：第一，“以出为进”的宣传手段；第二，以各个业务集团HR为宣传入口。

一开始，“敏捷学习项目”只引入了邮件学习形式作为“试水工程”。当项目组成员向企业高层介绍这一学习形式时，他们都有同一种担忧：这种学习方式是否能满足企业业务需求，为大家所接受？这种担忧主要来自于对“敏捷学习”缺乏了解，没有人可以想象出它具体的样子，也没有人知道它会给企业带来什么。“既然如此，那我们就先让大家看到‘敏捷学习’”。

于是，一切都是未知之时，成员们便制作了第一期邮件学习内容。“之所以跨出这勇敢的一步，是因为我们相信这一步一定会带来之后的无数步。”

2011年7月，第一期邮件学习内容——如今被项目组成员称为“演示版产品”诞生了。此版“产品”虽是雏形，却完全能体现“敏捷学习项目”的总体特点。“我们创建的事物要得到对方认可和接受，最重要的一点便是符合对方的需求。通常，我们都习惯先了解需求，再根据需求设计出产品。然而在推广‘敏捷学习’时，我们却倒置了这一做法，先把我们的内容呈现出来，

让对方自行判断现有内容与自身需求差距在何处，这便是‘以出为进’。”

至于为何选择各业务集团 HR 作为宣传第一站，则是由于他们处于与业务部门进行日常沟通的第一线，不仅对业务需求了若指掌，更是“敏捷学习项目”走进业务部门，走向千万员工的“使者”。于是，“演示版”先在人力资源内部进行展示，从亚太区人力资源副总裁到全国各个业务集团 HR 同仁们都观看了这一期学习内容。通过一轮轮的展示，“敏捷学习项目”这一新兴事物的神秘面纱终于被揭开了，大家从好奇到了解，清晰地感知到了它的“短平快”，并认识到了它可以在员工自主学习中的重要角色。之前的担忧和疑惑被淡化，HR 们根据业务需求，对项目的内容和形式提出了许多有价值的建议，他们从观者立即转变为了参与者，积极投入到推广这一新颖的、突破常规的学习项目中来，为“敏捷学习项目”在整个中国区范围内的传播贡献了不可磨灭的力量，项目至此由人力资源内部向整个公司全面铺开。

项目进程：从“小”累积 稳步扩大

手机、电脑、微信、邮件、视频、画格……“敏捷学习项目”在伊顿公司内部创造了多种形式的虚拟课堂，“邮件学习”、“漫画学习”、“移动学习”三管齐下，将知识从一个终端传向千万个终端。“当然，我们希望这个‘终端’并不是某个机械的接受装置，而是员工们的内心。”

起始于 2011 年的“敏捷学习”初期的规模并不庞大，只有单一的“邮件学习”形式，并且这样的规模维持了很长一段时间。

从右图表格可见，2011 年 7 月，“敏捷学习项目组”推出了第一期邮件学习（即演示版）获得肯定与支持后，便潜心于邮件学习的设计和制作，并且致力于将“敏捷学习”的理念推广到更大的范围。直到 2013 年，项目在整个亚太区拥有了广泛的影响力，两种新的学习方式——“漫画学习”和“移动学习”才被引入。如今，项目正准备加入更多的学习内容，以满足员工们不断增长的对知识的渴求。

从现有进程来看，“敏捷学习项目”踏着循序渐进

阶段性工作	发送频率
2011 年 7 月 试运行	制作和展示 Mail Learning 演示版
2011 年 8 月 -2013 年 3 月 第一阶段：Mail Learning 运作	设计制作 Mail Learning 在中国区推广敏捷学习理念
2013 年 4 月 -6 月 第二阶段：扩大项目影响力	在亚太区广泛推广敏捷学习理念
2013 年 7 月 -2014 年 3 月 第三阶段：引入新的敏捷学习方式	设计制作 Comic Learning 中英文版 设计 Mobile Learning 内容
2014 年 4 月 -2016 年 6 月 第四阶段：为敏捷学习注入新内容	溶入销售、市场、客户关系等专业技能知识点

“敏捷学习项目”在伊顿集团内部创造了多种形式的虚拟课堂，“邮件学习”、“漫画学习”、“移动学习”三管齐下，将知识从一个终端传向千万个终端。

的节奏展开，虽然使用了快捷、常见的传播手段，但传播的频率非常规律、有序，并不刻意追求项目的进展速度，而期待通过项目的持续开展，将“敏捷学习”的理念植入员工们心中，并随着全新技术手段的不断出现，稳步增添新的形式，为员工们不断增加自主学习的机会，逐步建立他们主动学习的习惯。

制作过程：以“小”见“大”

场景一：

午休时间，销售部的 Chirs 突然想补充“精神食粮”，想起早上刚收到的邮件学习内容，打开电脑，轻轻点击，一个关于“如何打败拖延症”的动画跃然眼前，在短短五分钟之内，她不仅了解了拖延症的成因，还学习到了解决方法和工具，仿佛吃了一顿可口的餐后甜点，桌上那一份拖了许久的报告变得不再那么困难……

场景二：

部门经理老李这个月负责一个项目，频频出差，项目进度紧，工作量大，每周一次的“漫画学习”是他紧张工作中的调节剂和助推器，他在幽默的图画中看到项目管理的知识和技巧，这常常提醒他及时对照工作进程中的细节，有不足之处便能及时改进，既快又有效。

场景三：

刘师傅是技术人员，在平日的工作间隙中，他喜欢把玩手机，自从“移动学习”的微信平台开通之后，他翻阅手机的频率更高了，通过伊顿大学微信推送的“英语每周一词”，他已经掌握了不少英语词汇，并培养了学习英语的兴趣，他在休息日特意上网查找一些简单的英语会话视频和资料，补充学习，在与同事交流过程中，最近常常能蹦出一些英语专业术语，获赞无数。

以上都是一些微小的日常片段，反映了“敏捷学习”以润物细无声地方式进入了伊顿员工们的工作和生活，加强他们主动学习的意识，慢慢地提升他们的知识技能水平。这些平常却动人的小片段正是项目目标的落脚点处，“敏捷学习项目”的三个子项目的制作过程遵循的也是这样耐人寻味的“以小见大”的主线。

1 小知识 大学问

“敏捷学习项目”秉承着“形式碎片化，知识体系化”的原则来安排每期学习内容，达成“知识小而碎，学问大而全”的效果。

三个子项目每期推送一个知识点、工具或解决方案，看似随机，但其实在每年年初，项目组便已经确定了每期推送的主题。这些主题通过公司内部调研、访谈而确定，都是员工实际存在的“痛点”，或者根据业务需求需进一步提升的能力。

以“漫画学习”为例，目前每年十二期漫画学习的主题是“项目管理”。随着公司业务量逐步增大，“项目管理”已成为每个部门、每位人员必备的通用技能。通过调研确定该需求后，当年的十二期“漫画学习”内容便在“项目管理”的范畴内进行选择。虽然每期推出单一的知识点，但把它们集中起来看，可以连接成一个完整的“项目管理”知识体系。这种“化整为零”

“敏捷学习项目”秉承着“形式碎片化，知识体系化”的原则来安排每期学习内容，达成“知识小而碎，学问大而全”的效果。

的知识传输方法，将一个庞大的知识体系进行分解，使知识更易被吸收、针对性更强；同时每个分解部分之间互有关联，避免了知识的割裂，从而提高了学习的灵活度。

2 小投入 大收获

去年，伊顿大学做过一个统计，比较了当年“敏捷学习项目”与传统培训的开展状况：

- 传统培训：共开展 100 多场，总参与人数 2000 多人；
- 敏捷学习：三个子项目一年总共推送了 70 期，每期接收人数 6000 人，总共提供了十万次学习机会。

无疑，比起传统培训项目，“敏捷学习”在创造学习机会方面确有很大优势，对员工来说，它是一种零门槛、零支出的学习机会。

并且“敏捷学习项目”开展至今，使用的人力、物资、渠道几乎全部来自企业内部，即使是完全仰仗多媒体专业技术的设计部分，都由伊顿大学员工“操刀完成”，投入成本不高，却收获丰厚。

3 小创新 大文化

邮件学习、漫画学习、移动学习之所以在员工中引起极大反响，深受员工们的喜爱，主要原因可以用两个词概括：① 新颖；② 实用。

兼容这两点，是所有能在互联网时代脱颖而出的产品的共性。作为“学习与发展”领域内的一种新尝试，敏捷学习项目依靠“短平快”的特点实现了形式上的别具一格，这种“别具一格”又是以符合员工和企业的实际需求为目的而构建起来的。它的创新是以深厚的企业文化为底气，以企业未来的发展为目的的锐意进取之举，在它背后支撑着的是一场大型“作业”，这

作为“学习与发
展”领域内的一
种新尝试，敏捷
学习项目依靠
“短平快”的特
点实现了形式上
的别具一格，这
种“别具一格”
又是以符合员工
和企业的实际需
求为目的而构建
起来的。

场“作业”只有伊顿大学内部员工才能完成。

如果说产品与服务是企业对外展示品牌、树立口碑的渠道，那么学习与发展项目是企业向员工传递企业价值观和文化的重要窗口。企业希望员工掌握的技能 and 知识与自身的发展息息相关，但企业若要良性发展，就无法忽视良好的文化氛围和价值观，这是商业机构拥有的“个性”，也是得以发展的立身之本。因此，企业向员工传输知识与技能也是以文化和价值观为主线的。伊顿公司是一家有百年历史的传统制造型企业，在市场的磨砺中已打造了自己过硬的产品品牌、塑造了有口皆碑的企业形象，注重企业、产品、人员的可持续发展是它的文化理念，这是“敏捷学习”创新的前提和指导思想。

“这正是我们坚持原创的理由，它包含着我们对项目的情结和对企业文化的解读。”虽然利用外部专业资源可以让动画效果更“酷炫”、漫画人物更美妙、微信推送的频率更高，但这样的结果反而会与伊顿公司一贯的形象、作风相去甚远，并且从传递学习内容的角度来看，高超的多媒体技术不一定能带来符合企业要求的作品。

“我们的首要追求是让学习内容易于理解、易于获取，而不是外在的精美和华丽。因此由伊顿大学的员工来进行制作是最为合适的，他们对伊顿的企业文化高度认同、对项目要达到的教学目的具有清晰的认知，更对项目本身有感情。”正是这样一支内部力量让“敏捷学习项目”实现了以文化导向的创新。

① 人物平凡而不平常



卢冬生、李心蕾和雷子是邮件学习中的三个主要动画人物，根据动画的主题分别担当主角。

这三个“人物”具有以下特点：

形象气质朴实：

根据伊顿公司的规定，敏捷学习项目中涉及到的人物形象必须以写实手法进行创造，不可使用 Q 版、类人形象（如蜘蛛侠、机器人）等画风。

个性鲜明 特征典型：

三个人物具备不同的性格，在他们面对问题时做出不同的反应；他们还被“安排”了具体的岗位，卢冬生和李心蕾分别是业务部门和职能部门员工，雷子是工人，他们总体上象征了伊顿的员工群体。

耳熟能详的声音：

动画人物的配音均由伊顿内部人员担当，他们来自各个不同部门，利用业余时间，无偿贡献自己的“声音”活化虚拟人物，至今已为项目录制了几十段动画，增添了人物的真实感和亲和力。

除此之外，每期动画中还会出现一个“Coach”，它并未被落实到具象的人物，只是以一个画外音来展现。人物如此设置，可以很好地融入每期展示的情节，他们对事件的处理，前后的变化，正是每期学习内容的核心要点。漫画学习中的人物也基本具有上述特点，被赋予了各自的使命，让学习要点通过他们被有效地输出，避免沦为乏味的说教，增加了趣味性。

② 统一与变通

每一期邮件学习中动画人物的着装、每场转换之间的音乐都是一致的，这些已成为一种固定的标识，每当大家看到这些符号化的存在，便会意识到这是邮件学习的内容，让大家对此记忆深刻；

同时，邮件学习的动画片头与片尾每年都会进行一些改动，增加一些上一年不曾出现过的元素，创造出一种新鲜感。

统一的标识是“敏捷学习项目”的品牌象征，代表了其坚定的文化核心；变通的元素则是求变意识的产物，投射出其跟随变化、引领变化的决心。敏捷学习在“变”与“不变”之中找到了平衡的空间：帮助学习、自主学习、打造学习型组织之心不变；随时愿意为组

织和员工的学习需求而变。

③ 自编自导自演 变有限为无限

据内部人员反应，许多员工非常羡慕敏捷学习项目组成员的工作，认为他们不仅在做有意义的事情，更在做有趣、好玩的事情。

的确，脚本内容设计和动漫制作在伊顿内部属于“非常规”工作，在大家的想象中这一过程娱乐性很强，项目组成员常常聚在一起探讨、研究，少不了会蹦出一两个新奇、时髦的词儿，将自己带入角色中“大呼小叫”、进行预演也是必不可少的环节。

但是这些热闹的场面对应的都是每一个攻克挑战的时刻。每一期学习内容的制作流程都十分紧凑，挑战无处不在：

时间有限：

以“邮件学习”来说，它的发布频率为每月一期，为了能确保按时推送，必须在前面的流程中“快马加鞭”。制作阶段的流程除了脚本设计、动画设计以外，沟通是其中的重中之重，一方面是项目组成员之间需要不断交流，使脚本设计可以顺利向动画设计转换；另一方面，每期内容的主题、故事情节、人物形象都需要经过伊顿全球总部的审核才能进行发布，这又会占去很大一部分时间。

篇幅有限：

以“漫画学习”为例，每期都通过六格漫画来展示一个完整故事情节，并且故事情节与知识点紧密结合，员工阅读故事时可以对阐释的知识点一目了然。为了在有限的空间里包含充分且必要的信息，需要精准的选择，制作人员往往要通过亲身演绎来感受，进行取舍，以达到漫画学习“简洁、清楚、幽默、寓教于乐”的效果。

权限有限：

“敏捷学习项目”中所有内容都是项目组成员的心血之作，它的版权问题是整个公司都高度重视的。尤其是手机学习平台，考虑到微信渠道的开放性、信息在此易于传播，目前该平台只对伊顿内部员工开放，需要工号和密码才能登陆，确保资源的安全。除此之外，项目中的学习内容与企业的实际情况贴合得十分紧密，比如动画、漫画故事中的场景、对话中的信息都有可

在项目组成员的心中，创新不是一蹴而就的火花，也不是昙花一现的灵感，他们永将把创新落实于探索之中，让它成为可见之物。“敏捷学习项目”像一个自生体，在不断地尝试中自我更新。

能涉及到企业的名称和讯息，因此，在内容制作之前，反复与企业各方沟通、确认适宜发布的内容，这也是项目组成员非常必要的工作。

最初，项目组也曾于反复推敲、思索之下让已定下的脚本推翻重来，也曾因一句有意义的台词而多方奔走，积极沟通。一切都为了使学习内容能以最佳的状态呈递给员工，使他们在自主学习过程中没有障碍。那么在前期，成员们付出再多的辛劳又有所惧？在项目组成员的心中，创新不是一蹴而就的火花，也不是昙花一现的灵感，他们永将把创新落实于探索之中，让它成为可见之物。“敏捷学习项目”像一个自生体，在不断地尝试中自我更新，固化经验，如今它已经拥有了一套较为成熟的制作方式和流程，也建立了丰富的素材库，动画作品镜头语言多样、漫画作品越来越有趣而富有教育意义、微信平台推送信息全面又详细。

困难仍会不断浮现，但它们都是创新的动力，这些动力连成心愿：要在有限的时空和资源中创造无限的自主学习文化。

3

敏捷学习：颠覆传统 收效深远

创新项目 从中国到全球

2013年，“敏捷学习项目”已在中国区循序渐近地开展了两年，广泛的传播度和极高的认同度使它受到了亚太区企业高层和伊顿企业大学全球总部的关注。全球总部校长将这个项目介绍到美国和欧洲各国，沈彤校长也曾多次向高层们演示“敏捷学习项目”的课件。它的特点、效果、意义渐渐在整个公司范围内传播开来。

同年，沈彤校长被晋升为伊顿大学亚太区负责人（校长），“敏捷学习项目”跟随她一起走近了亚太各国的员工们，走向全世界。2013年7月，邮件学习被引入亚太区；2013年9月，漫画学习在整个亚太区得到推广，随后，“邮件学习”和“漫画学习”双双被排入欧洲区项目发布计划。短短几年，它以中国区HR部门为起点，足迹遍布了大半个地球。“敏捷学习项目”成为伊顿公司内首个由中国走向全球的创新项目，这是一种突破。

“正是‘敏捷学习’的成长带来了伊顿大学中国区员工的成长，包括我本人。”谈到项目顺利“跨出国门”，沈彤校长无限感慨。此结果证明了项目的普适性，这一特点与项目创建时的初衷形成了良好的对接。作为一个“倡导全员自主学习”的项目，本身就应该是一个灵敏度高、包容性强、受众广的项目，能根据时代和环境的变化做出合理调整，以符合更多人的学习需求。沈彤校长反复强调的“成长”即包含了这样的深意，“项目被高层们重视、在更大的区域内得到实施，这是一种令人欣喜的结果。相应的，我们早就在积极着手更新、改变它的细节，使其更符合其他区域的情况和需求，发挥更大的作用，从这一结果到达另一个更远的结果。”

“全面打造学习型组织”，这便是“更远”的结果。“敏捷学习项目”当初的设计完全是按照中国区的员工特点、企业发展状况来进行的，其中有许多亲切的“中国元素”并不是放之四海而皆准的。如今它走向海外，要想深入人心，必须先入乡随俗，使内容符合中国以外地区的文化、习惯、语言，才能承担起传输知识的使命。

2013年4月，伊顿大学的员工们开始了“邮件学习”和“漫画学习”的英文版制作，从总体上来说，它们具有以下独特之处：

① **人物名称国际化**：邮件学习中的动画人物：卢冬生、李心蕾、雷子；漫画学习中的老王、小王等等都踏上了“全球之旅”，那么他们也拥有了各自的英文名字，比如，李心蕾名为 Lisa，这能让异国他乡的人们更容易记住他们。

② **语言表述更西化**：在语言表达过程中，中西方在语序、句式组织等方面存在差异，对幽默感的表现方式也不同，英文版的“敏捷学习项目”在人物语言

作为一个“倡导全员自主学习”的项目，本身就应该是一个灵敏度高、包容性强、受众广的项目，能根据时代和环境的变化做出合理调整，以符合更多人的学习需求。

上做出了较大改动，让他们的对白更符合西方人的思维逻辑。

③ **人文背景广文化**：从中国区走向全球，“敏捷学习项目”的兼容性变得更强，它的内容要让更多人产生共鸣，尤其是动画和漫画展示的故事情节、故事发生的场景需要具有普遍性，故事内容中使用的所有元素在任何区域都不能是消极的（比如有些手势在某些文化背景中表达一种不礼貌、不尊重的态度。）。为此项目组特地邀请了两位印度籍的伊顿大学亚太区员工加入，并经常咨询伊顿全球总部的其他同事，帮助项目能容于任何一种文化，使其拥有“全球风范”。

更新思维方式 习惯新的“习惯”

在“敏捷学习项目”被越来越多的员工认知、了解、运用的过程中，它实现了以“短平快”的方式输送知识，为员工们创造更多学习机会的目标，除了这些直接可见的结果，它更在潜移默化中完成了两个“创举”：

① 改变了员工的学习习惯；

② 推广“学习与发展”思维方式。

1 改变了员工的学习习惯

③ 2014年，3342位中国区员工参与了“员工学习现状调研”，调研结果显示24%的人认为漫画学习改变了他们的学习习惯；18%的人认为邮件学习改变了他们的学习习惯；14%的员工认为移动学习改变了他们的学习习惯。综合来看，半数以上的参与人员认为“敏捷学习项目”改变了他们的学习习惯。（图1）

④ 图2和图3分别是2011年“员工学习现状调研”

结果和 2014 年“员工学习现状调研”结果：

图表显示：2011 年，61% 的员工认为 1—2 小时是最可接受的培训时长；2014 年，42% 的参调者选择最可接受的培训时长为 1—2 小时，32% 的员工参调者的选择为 45 分钟，即近三分之二的参调者接受学习时间在 2 小时以内的学习机会。

从“敏捷学习项目”开展至今的几年中，员工们越来越期待“短平快”的学习机会，他们从只接受课堂培训转变为愿意接触更多元化的学习方案。

② 推广“学习与发展”的思维方式

在 2011 年之前，伊顿公司内部许多人员认为企业大学的职责只是“培训”，“学习与发展”是培训的变体。“敏捷学习项目”的出现慢慢改变了大家的看法。

“它的出现让大家看到了课堂学习以外的广阔天地，从大家的反馈来看（图 4、图 5），他们不仅接受和认可这样的学习方式，更把关注点从单一的‘培训’转移到含义更丰富、形式更多样的‘学习’上去”。

许多部门纷纷借鉴“敏捷学习”的形式，将其运用到部门的研讨会，甚至运用到日常工作中。比如，人力资源招聘部门，就在校园招聘活动中使用“邮件学习”和“漫画学习”的形式，用“短平快”的呈现方式来吸引求职者、让观者自行寻找包含于有趣形式内的信息、易于发现的亮点。这样的运用超越了对形式的简单模仿，而是找到了形式背后的规律和主导思想，结合自己工作范围内的特点，创造了与“敏捷学习”形似却不雷同的独特工作方式。

“授人以鱼不如授人以渔”是教育中常被提及的经典理念。传授知识，提供学习机会；引导一种学习理念，引领出全新的工作方式，“敏捷学习项目”在“鱼”和“渔”的不同层面实现了自身价值。作为项目的创建者和主要推动者，伊顿大学中国区的员工们的职责也越来越被人理解：他们是培训的组织者，更是知识、文化的传播者。“通过我们，员工得以学到更多知识、技能，素质得到全面提升，这是我们的工作和职责；更重要的是，企业全体人员都能重视学习、培养热爱学习之心，在企业内部形成人人学习、终身学习的氛围，这是我们的事业和心愿。”

图 1

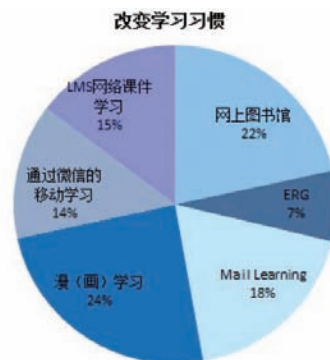


图 2 2011 年“员工学习现状调研”结果

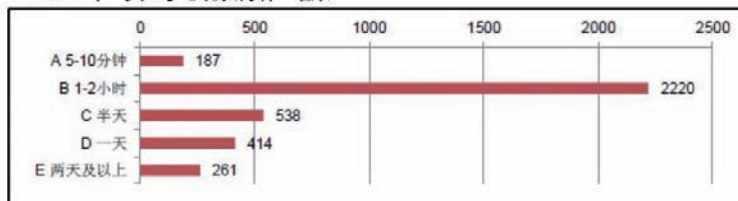


图 3 2014 年“员工学习现状调研”结果

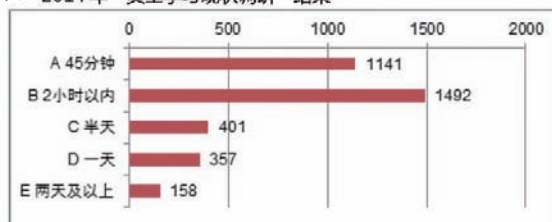
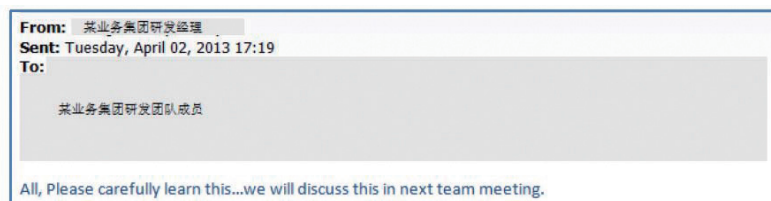


图 4



图 5



未来：挑战与机遇并存

项目组成员曾经有过这样的设想：如果我们站在办公室门口，拿着写有知识的卡片，向过往的每一位员工发放，这算不算“敏捷学习”的又一种形式呢？

“碎片化内容、简单的工具、常见的渠道……这其中的确包含了‘敏捷学习’的诸多特性，其实这个想法点明了‘敏捷学习’的一个重要思想：形式永远为了学习的目标服务。”

世界已进入了多元化的发展进程，未来的世界会比当下更强调事物的综合性、包容性。作为一种“灵敏”的学习方式，“敏捷学习项目”在知识的兼容并蓄、传递知识的及时性方面让人有极大的期待。当然，它作为“全面实现学习型组织”的助推器，还有许多值得反复思索和推敲之处。

1 知识的传承。

信息量大、零散、难以被留下深刻印象，是“碎片化信息”具有的特点。“敏捷学习”强调学习的便捷和灵活，同时希望学习者能进行一种深刻的学习，而不仅仅只是进行一种碎片知识的“采集”。针对这一点，伊顿大学已将每一期内容上传至自己的网站，形成资源的储存与备份。当员工想回顾学习内容时候，便能很方便地寻找到自己所需的资源；同时，这些资源也将是企业知识和文化的积累，可以永久的传递下去。

2 新型技术的弊端。

随着新型技术层出不穷，“敏捷学习项目”在知识传输上越来越能发挥“短平快”的特点，“敏捷学习”也因此拥有广阔的发展空间。但在利用新型技术的优势时，也必须关注其可能产生的问题和弊端，比如频繁观看手机屏幕、电脑屏幕对人的视力、身心均会有一定损害；另外，当使用的工具和渠道越来越多之时，如何管理也是一个巨大的挑战。

3 学习效果的跟踪。

“我的学习我做主”，这是“自主学习”的精髓，即每个人都对自己的学习负责，每个人都建立起“我要学习”的意识。“敏捷学习项目”的主体是员工，企业为员工提供各种学习机会，最终是要让员工根据自己的实际需求，决定学习的时间、学习的次数，甚至决

在“敏捷学习项目”创建之初，它被赋予的期待便不仅仅只是其自身的成功，它始终与整个企业“打造学习型组织”的大战略紧密联系在一起。这个大前提注定了它的开展过程、成效、影响力都将是不平凡的。然而照亮这一切不平凡之举的，是一个朴素却坚定的决心：为实现学习型组织的目标而努力。

定学或不学，这也是“敏捷学习项目”至今难以对学习效果进行评估的原因。然而让全员建立自主学习的习惯是一个长久的过程，在此过程中，找到一个恰当而直观的方法来评估项目的有效性，无论对项目建设本身，还是员工学习习惯的养成、学习型组织的打造都是极为有意义的。

在“敏捷学习项目”创建之初，它被赋予的期待便不仅仅只是其自身的成功，它始终与整个企业“打造学习型组织”的大战略紧密联系在一起。这个大前提注定了它的开展过程、成效、影响力都将是不平凡的：它拥有令人耳目一新的渠道和制作方式，刷新企业员工们对“学习与发展”的认知；远赴海外，开中国本土创新项目推向总部的先河，并收获无数“点赞”。然而照亮这一切不平凡之举的，是一个朴素却坚定的决心：

为实现学习型组织的目标而努力。

学无止境，思索不止；心愿不灭，道阻且长。任何一种工具、方式、渠道都不是绝对正确而完美的，我们都要在求索中勇于变化、完善自身，这才是学习的意义；“敏捷学习项目”也将继续在达成组织目标的道路上直面挑战，随时准备改进、改变，甚至颠覆，这才是它真正的“不寻常”之处。HR

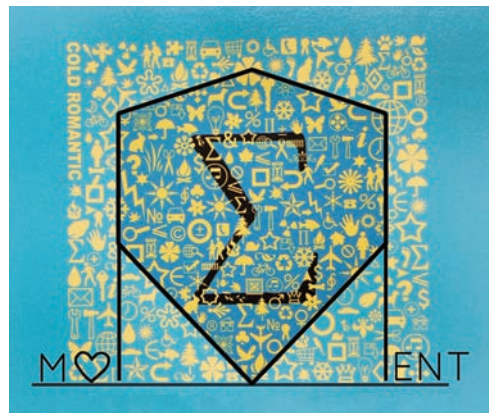
我们都爱技术宅？

最近，在小编身上发生了一条爆炸新闻：在向男神表白的过程中，小编竟然输给了一位学编程的妹子！

编辑部所有女同事皆引以为奇耻大辱，“堂堂文艺女青年，口能吟诗作曲，绕梁三尺；手能抚琴弄墨，行云流水，却在人类最需要抒发浪漫情怀的领域内丧失阵地，败给只会埋头于一串串数字和符号的理科生？！”小编可忍，所有女文青们不可忍！于是一场“保卫女文青”的战争在编辑部中打响了第一枪！

“砰！”

编辑部时尚小妹重重落于座位上，快速开启电脑。“知己知彼，百战不殆！先让我打探下对方实力！”不查不知道，一查更迷糊，这一人群竟有了与“女文青”势均力敌的昵称——“技术宅”。



+ 他们的“脑洞”打开我们的眼界

【@现实的h残酷让我无语】：【超牛技术宅把 iPad 改为遛狗工具】一名老外因腿受伤不能够带爱犬常出门遛弯，他发现爱犬对 iPad 非常感兴趣，甚至把 iPad 中的录像当做了他自己。于是这名技术宅突发奇想，把 iPad 加装在一个遥控车上，加上自己的录像，让 iPad 摇身一变成为了遛狗工具，也让路人和狗狗为之驻足！



“变废为宝”是一种强大的创新能力，非人人可为之。小编在这方面就表现不佳，平时断个网就感觉世界末日来临，电脑开不了机恨不得将之敲碎、砸烂，此时，正需要一名优秀的技术宅用巧手和敏思“化腐朽为神奇”，拯救电脑，并且拯救小编。

小编看来，创新大抵有两种：一种是凭空造物；另一种是开拓现有之物的新功能。两种创新都需要勇气、想象和知识。然而后一种对联系能力、思考能力的要求更高，即所谓“脑洞开得够大”。你我都曾享受过技术宅们的“脑洞”：智能手机上诸多 APP，充分将碎片时间、个性化需求、简便快捷的生活方式连接起来；各类自拍神器提升了我们对外表的信心，让影像与心情皆美……这些对已有之物进行改造、改进、改变的行为，增加了大家的生活乐趣，引发了新的生活方式，更代表了一种突破现状、不断进取的精神。

文艺的“脑洞”创造对未来的憧憬，科学的“脑洞”则让憧憬化为现实。正是由于技术宅们的努力，小编心向往之的哆啦 A 梦神奇道具才有可能——实现（GPS：“微



我是百度百科

解释

技术宅，又叫科技宅，分为褒义和贬义两种解释。

褒义是指“宅”的一种高级进化形态，指那些将宅境界的内容与现实与自己相关的行业或技术相组合的牛人们。他们给人带来的感觉是眼前一亮，并将人们所熟悉的技能转化得更可能贴近生活。

贬义是指把技术宅在家里不善交际的人。

解释

所谓技术宅，指的是科技爱好者。21 世纪软件网络方面的很多技术性人才都属于这个类型。他们很多都是单兵作战或者小团队作战，他们拥有很高的技术水平，却没有一个体现自我价值的方式和方法，他们需要一个途径来把技术转换为实际的收入。

这是一种连万能的度娘都无法一眼辨明的族群。然而在两段描述中，还是能提炼出共性，勾勒出技术宅们的大致轮廓：科学技术的狂热分子，人际交往的负分天王。可是事实真是如此吗？为何人们要爱着这样“钻入科技皆不见”的技术宅？带着不解与不服，小编踏上了苦苦追寻之路……

章追踪器”；3D电影：立体超大荧幕电视等等）。

因此，关于“开脑洞”的比拼，小编甘愿居后。

+ 他们的浪漫突破你思想的疆域

【@lw 西柚 3i】：姐的男朋友是技术宅刚才打电话来说，今天是我们谈恋爱1024天，晚上庆祝一下！姐完全不明白1024天有什么好庆祝的，结果这货说：我们谈了1个G的恋爱！



【@裤头周】：【技术宅最浪漫！男子花1600元网购零件组装iPhone送妻子】花1600元买二手iPhone送妹子那被发好人卡妥妥的，但花同样的价钱购买零件自己组装一台iPhone就成了最浪漫的事了，这样的省钱招数，要不要来学学？技术宅肖正阳用屏幕、外壳、主板、听筒等总共约20个零件，组装了市面上一台全新的iPhone 4。



原来弹吉他、点蜡烛、写情诗等等的表白方式早就过时了，站在楼下大声呼喊对方姓名求应答，你当自己是猴子手中的紫金瓶，会收人不成？古时的文人墨客，如今的文艺青年，千百年来，这一脉从来被当做爱的代言人，专注抒情几世纪，转过头才发现，“技术宅们”已经悄悄地在创造另一套爱的语系。精确的公式、客观的数据，经过巧妙的运用，竟然可以如此准确而生动，直接又深刻地表达出“我爱你”，让大家恍然大悟：爱情不仅是一场风花雪月，更是人世间一个个颠扑不破的真理和事实，有理论支持、有逻辑可循。

更难能可贵的是，“技术宅们”紧跟当下形势，懂得深挖受众需求。一众男神/女神早就在甜言蜜语、长短情书，各种华而不实的礼物中练就一副“铁石心肠”。只有技术宅们奉上的是智慧、体力与真诚融合的杰作，简直创意无限，这是真正的用智商在表白。

小编不得不服，这是天赋和努力的双重差距，是知识与心态的两面败北。小编从中发现了一条完爆某宝“个性化”水杯、相框、抱枕等创意礼物的商机……但是，这样的事情会随便告诉你们吗？！哼！

+ 他们的独特与偏执 敲动文艺心

今年的奥斯卡提名名单已公布，有两部“最佳影片”入围电影引起小编关注——《模仿游戏》和《万物理论》，分别以图灵和霍金为主角，他们不正是小编近日疯狂搜寻的“技术宅”吗？连大众喜闻乐见的艺术作品都纳他们为题材了，可是普通老百姓们能理解他们的日常吗？！



【@电影扒客】：《万物理论》讲了一个坚强美丽的姑娘照顾瘫痪丈夫的虐心故事，本来一个好好的姑娘爱上一个棒小伙子，可是不久小伙子就瘫痪了，这可咋整？感人姑娘不抛弃不改嫁毅然决然的照顾瘫痪在床的丈夫，这事放中国指定能上感动中国，这个小伙子就是后来自编自倒命题的物理学家霍金！太虐！



【@夕之初夏 Cynthia】：看过《模仿游戏》★★★★★：尽管本片剧情并不算压抑，但看的时候一直很难受。天才大概都有些孤傲、不谙世事的，生活在这个被庸常的大多数占领的世界，实在太辛苦。他改变了世界，却因为homosexual而被迫害，半个世纪后，UK却以腐国的名声享誉世界…社会总算还是在进步的，虽然远远追不上天才的步伐。

小编明白了，不接地气的是科学理论和技术概念，而不是科技界的人。恰恰相反，他们曲折的人生历程是艺术作品的最佳素材，卓越成就与多舛命运构成的落差让人唏嘘。他们身处纯粹的科学世界，却无法躲开人世的纷扰；科学的眼光看透宇宙本质，却望不到人心变化、思潮涌动。哥白尼因日心说被处以火刑，布鲁诺宣扬新宇宙观被诛杀，图灵因性取向而遭受迫害……这不仅不是他们的悲哀，也是每一个时代留下的遗憾，供后世的人们不断反思、检讨，以促进一个更先进的世界诞生。这些顶尖的科学精英们，死后都在为人类的进步贡献力量，他们留下的不仅是宝贵的科学遗产，更是一个多元、开放环境得以建立的基础。

小编深深被触动，“每一个天才都有不被理解的怪癖”，谁又知道这些“怪癖”不是超前的风尚？就以我们身边的普通“技术宅”来说，他们也许无法融入人群顺畅沟通，也许无法对我们的八卦话题产生共鸣，但是深想一下，我们何尝不是在熟悉手机、依赖网络的过程中，慢慢地也有了这样的特征？！

想到此，小编竟不寒而栗，技术宅，实在太厉害！

短短几日，小编的情绪由愤怒、不服转向平静，甚至感动。让一众女文青们不满，“这是要倒戈不成？”其实呢，小编只是觉得“人各有异，我们不该随意给别人贴标签，世界很大，我们随时可能不期而遇……”

“说人话！”

好吧，真实情况是：由于在搜寻过程中，出现了大量小编不懂、不理解、闻所未闻之专业术语、高大上理论、烧脑概念……眼看这篇文章就快“烂尾”，小编只能缴械投降，“技术宅”，我们后期会有期啦！



成就职业之路的六项原则

文 / 刘青

在新的一年开始的时候，村长我感觉自己既是个职场老兵，也是个职场新兵。若说新年有何新感受，首先想说的是，我觉得外资企业的黄金十年可能已经随着 2014 年一同远去了。

我本人从外部环境的变化以及高端猎头公司的客户群体的变化中了解到了这样一个现实——越来越多拥有多年外企工作经验的高管们加入到了中国民企的大军里。在他们的加盟与不懈努力下，民企在管理、流程、战略等各个方面提升了效能。反观我们目前身处的职场，虽然外资的黄金十年已过，但俗话说：三百六十行，行行出状元。可见，无论在什么岗位上，都会有发光发亮的成功者。

不过，成功的定义也是因人而异的。综合考量职业发展、个人兴趣及自身能力，村长总结归纳了一些如何才能在职场中再攀高峰、立于不败之地的守则，供职场新人类和老兵们参考：

第 ① 则

工作不养闲人，团队不养懒人

如果你要做一份工作就不要在岗位上成为一个闲人。若你在企业或团队中变得可有可无，表面上你似乎比其他人更轻松，但老话说得好：人无远虑，必有近忧。一旦成为一名“闲人”，那你就可能成为下一次风雨来袭时的落水者。

第 ② 则

人行时，别先惦记着赚钱，而是先学着让自己值钱

不论你在哪个行业，虽然职业初期的物质积累也十分重要，但从长远来看，我们必须思考究竟什么才能成为今后挣钱的基础，什么才会给自己的职业之路带来良好的效应。换言之，我们应该在不断的工作中学会如何让自己变得更“值钱”。

第 ③ 则

没有哪个行业是能轻松赚钱的

在职业发展的路途上没有捷径！这个看似浅显直白的道理，却是职场最真实的写照。或许短时间里你可以因为裙带关系而得到升迁，但这并非一条能够长久的正途。成天打算着靠哪个老板的提携晋升，那终究只是幻想。要想真正在职场上获得长期的发展，必须靠自己的双手与过硬的实力，凭“成绩单”说话。

第 ④ 则

别净觉得委屈心烦

一项工作做得久了，难免会遇到各种不顺心的事，也难免会觉得倦怠心烦。但又有哪份工作是一帆风顺，毫无崎岖险阻的呢？事实上，受点气——尤其是受老板的气——是再寻常不过的事了，只看你是否有能力去主动经营自己与老板之间的关系，提升老板对你的满意度，减少此类事件的发生。

第 ⑤ 则

遇到问题摆正心态

我们职场上经常出现“大门进对，小门进错”，或者“大门进错，小门进对”的情况。你可能进入了合

适的行业和公司，但你所在的事业部却很小，甚至不是核心部门，或者你在部门中碰上了同你没有默契的老板；也可能正好相反——虽然身处企业核心部门，却不是你所契合的公司或行业。

如果遇到这种情况，身处逆境的我们应该换种思路，秉持这样一种心态——赚不到钱，赚知识；赚不到知识，赚经历；赚不到经历，赚阅历。总之，你走的每一步都不会是无用功。

第⑥则 有“觉”有“断”，方成将才

我们总说商场如战场，一个部门的经理或者一家公司的总监、总裁，就好比古时候统军领兵的大将，其能力主要体现在“觉”和“断”两个层面上。那么何谓“觉”，何谓“断”呢？

首先是“觉”，它分为“觉悟”和“觉察”两种能力。

商海沉浮就好比行军打仗，作为一位大将军，必须拥有对于未来战场、敌人、地理等诸多情况和变化的悟性，这些都是前瞻性的思维方式。对于企业来说就是战略眼光——须能预见未来市场，预测竞争变化、具备顶层设计的能力。不过光有觉悟还不够，大将军还必须懂得“觉察”。统领万马千军的你，不仅要掌握各营各寨对计划的执行进展，对目标的贯彻情况。还须颁布军令、制度和设立巡查机制来督导、规范大军，这就好比现在的企业高管们必须为部门和团队制定流程管理、绩效考核和设定方向目标。


商海沉浮就好比行军打仗，作为一位大将军，必须拥有对于未来战场、敌人、地理等诸多情况和变化的悟性，这些都是前瞻性的思维方式。对于企业来说就是战略眼光——须能预见未来市场，预测竞争变化、具备顶层设计的能力。

有了觉悟和觉察之后，在具体的战斗中，大将军还要会“断”。而“断”也分为两个层面，即“判断”和“决断”。

判断是指基于战场上的具体敌情与实时动态，制定出进攻或撤退等相应的作战计划；决断则是在没有充分情报的状况下，从蛛丝马迹中寻找突破问题的关键，当机立断、敢于决定，并据此采取行动。这就相当于在当代管理法中要求高管能够根据模糊的情况做出决定，而不是坐等期待市场从量变到质变或待事情呈现了明确方向再做出应对。



综上，相较第六项原则，前五项原则具有更广泛的适用性，但如果在做好前五项原则的基础上，能以第六项原则为导向，不断提高和加强自己在“觉”与“断”上的能力，相信你的事业很快就会迎来下一个高峰！

借成于新年之际的本文，村长祝各位能在职场之路上顺利前行！



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业务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克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。



夏利群是上海市申达律师事务所管理合伙人、全国律师协会劳动与社会保障法专业委员会委员、上海市律师协会劳动法业务委员会委员。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



| 案例解析 |

劳动合同到期终止，也存在支付医疗补助费的可能

文 / 上海申达律师事务所 夏利群（律师）、陈奇新（实习律师）

▶ 案件回顾

董某系上海户籍从业人员，于 2006 年 12 月 18 日进入某工程机械公司工作，双方之间先后签订期限分别为 2006 年 12 月 18 日至 2007 年 12 月 17 日、2007 年 11 月 18 日至 2009 年 12 月 31 日、2010 年 1 月 1 日至 2012 年 12 月 31 日的劳动合同，最近一份劳动合同约定：董某受聘于某工程机械公司的管理部，负责财务课长工作，月工资人民币 8,150 元。董某于 2012 年 2 月起全病假休息在家，2012 年 12 月 31 日劳动合同期满时，董某的医疗期已经先行期满。2012 年 12 月底，某工程机械公司通知董某劳动合同期满终止不再续签，董某遂向仲裁及法院要求某工程机械公司支付劳动合同终止的医疗补助费，按照 9 个月工资计算，共计人民币 85,410 元。

▶ 争议焦点：

医疗期满后劳动合同终止是否需要支付医疗补助费？

▶ 法律分析

原劳动部 1996 年 10 月 31 日发布的劳部发（1996）354 号《劳动部关于实行劳动合同制度若干问题的通知》中规定：劳动者患病或者非因工负伤，合同期满终止劳动合同的，用人单位应当支付不低于 6 个月工资的医疗补助费，对患重病或绝症的，还应当适当增加医疗补助费。随后，原劳动部 1997 年 2 月 5 日的劳办发（1997）18 号关于对上述文件有关问题的解释的通知对此作出进一步解释，即：“劳动者患病或者非因工负伤，合同期满终止劳动合同的，用人单位应当支付不低于 6 个月工资的医疗补助费”。是


指合同期满的劳动者终止劳动合同时，医疗期满或医疗终结，且被劳动鉴定委员会鉴定为5—10级的，用人单位应当支付不低于6个月工资的医疗补助费；鉴定为1—4级的，应当办理退休退职手续，享受退休退职待遇。因此，劳动者要求用人单位支付医疗补助费的前提，是被劳动鉴定委员会鉴定为5—10级。在上述案例中，法院即是因为董某未经鉴定评定等级而驳回了其医疗补助费的诉请。但是，劳动者客观上是否可能得到相应伤残等级的鉴定呢？为解答这个问题，我们需要检讨目前的劳动能力鉴定制度。

目前，劳动者工伤、患病或非因工负伤都可以进行劳动能力鉴定。根据《职工非因工伤残或因病丧失劳动能力程度鉴定标准（试行）》（劳社部发〔2002〕8号）的标准，劳动者患病或非因工负伤的劳动能力鉴定结论分为完全丧失劳动能力和大部分丧失劳动能力两个程度档次；而《工伤保险条例》规定，工伤的劳动能力鉴定针对劳动功能障碍分为一至十级的伤残等级。从上述案例中我们可以看到，如果要适用原劳动部关于医疗期满后劳动合同终止应支付医疗补助费的规定，必须要有5-10级的“伤残等级”。那么，这里的“伤残等级”从何而来？原劳动部1994年12月01日发布的《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》（劳部发〔1994〕479号）第六条是这样规定的：企业职工非因工致残和经医生或医疗机构认定患有难以治疗的疾病，在医疗期内医疗终结，不能从事原工作，也不能从事用人单位另行安排的工作的，应当由劳动鉴定委员会参照工伤与职业病致残程度鉴定标准进行劳动能力的鉴定。被鉴定为一至四级的，应当退出劳动岗位，终止劳动关系，办理退休、退职手续，享受退休、退职待遇；被鉴定为五至十级的，医疗期内不得解除劳动合同。因此，从相关部门制定规则的统一性上来解释，我们认为，劳部发（1996）354号《劳动部关于实行劳动合同制度若干问题的通知》和劳办发（1997）18号文中所称的“伤残等级”，即是参照工伤与职业病致残程度鉴定标准进行劳动能力鉴定后得出的伤残等级。

根据《职工非因工伤残或因病丧失劳动能力程度鉴定标准（试行）》（劳社部发〔2002〕8号）第2.5条的规定，该标准将《职工工伤与职业病致残程度鉴

劳动者患病或者非因工负伤，合同期满终止劳动合同的，用人单位应当支付不低于6个月工资的医疗补助费，对患重病或绝症的，还应适当增加医疗补助费。

定》（GB/T16180—1996）（已被《职工工伤与职业病致残程度鉴定标准》（GB/T16180-2006）取代）中的1至4级和5至6级伤残程度分别列为该标准的完全丧失劳动能力和大部分丧失劳动能力的范围。因此，从这一规定我们可以看出，这两个标准之间是有相互联系的，即劳动者患病或非因工负伤劳动能力鉴定结论中的完全丧失劳动能力和大部分丧失劳动能力分别对应工伤伤残等级一至四级和五至六级。因此，如果劳动者在医疗期满或医疗终结被鉴定为完全丧失劳动能力的，应当退出劳动岗位，终止劳动关系，办理退休、退职手续，享受退休、退职待遇；大部分丧失劳动能力后，劳动合同到期终止的，用人单位应支付不低于6个月工资的医疗补助费。但是，对于伤残等级7-10级，劳动者则无法从该标准中找到相应的标准。虽然如此，只要劳动者按照上述标准去做鉴定的，得出的结论还是在应支付医疗补助费的标准范围内的。

但是，上海市针对患病或非因工负伤劳动者的劳动能力鉴定执行的是《上海市因病、非因工负伤丧失劳动能力程度鉴定标准（修订本）》（沪劳保福发〔2001〕2号）中的规定，该标准将因病、非因工负伤丧失劳动能力程度分为三个等级，即完全丧失劳动能力、大部分丧失劳动能力和部分丧失劳动能力，且该标准没有条款规定其与工伤伤残等级之间的关系。因此，如果劳动者是在上海市进行劳动能力鉴定，那么相关鉴定机构作出等级认定之后，劳动者要求用人单位支付医疗补助费的，须视仲裁或司法机关如何认定两个不同鉴定标准之间的联系，一旦认可两者之间的联系（如参照原劳动保障部的标准认定联系），用人单位则需向其支付不低于6个月工资的医疗补助费。

从支持部门到业务伙伴

HRBP

生存之道

策划 / 秦蕙颖 执行 / 秦蕙颖 赵娴

HRBP(人力资源业务伙伴)的头衔已经不再是新名词,BP这一岗位也不再专属于大型跨国外资企业,不少知名本土企业也尝试着引入了BP的概念。当然,无论BP身处何种类型的企业,也无论它正处于何种阶段,其背后推动业务发展、引导组织变革的主旨却永不会变。可以说,HRBP的出现与所受到的重视,愈发凸显了当今企业HR的职能转型趋势——由相对稳定环境下以事务管理为中心转向支持组织战略。

一边是强大的外部挑战,一边是组织内部给予的极高期待,无论是建设自我能力、获取业务信任,还是协同内部资源、驱动业务结果,HR如何从支持部门变身业务伙伴始终是一个常谈常新的话题。



01

HRBP 的角色定位

HR 成为业务合作伙伴，这一诉求与最早提出“人力资源”概念的人力资源管理鼻祖——戴维·尤里奇教授的观点非常吻合：HR 部门应扮演四种角色，即战略伙伴、员工关系专家、事务管理专家和变革助推剂，四种角色的重要性程度，会随着企业经营环境的变化而变化。



HR 成为业务合作伙伴，这一诉求与最早提出“人力资源”概念的人力资源管理鼻祖——戴维·尤里奇教授的观点非常吻合：HR 部门应扮演四种角色，即战略伙伴、员工关系专家、事务管理专家和变革助推剂，四种角色的重要性程度，会随着企业经营环境的变化而变化。与此对照，无论是基于 HR 转型还是企业发展变化，HRBP 也有四种角色类型，分别是战略伙伴 (Strategic Partner，简称 SP)、运营经理 (Operations Manager，简称 OM)、紧急事件处理者 (Emergency

Responder，简称 ER)、员工关系的调解者 (Employee Mediator，简称 EM)，并且，每一种角色重要性不一，相应的胜任能力内涵、提升策略也不相同。

那么，企业究竟需要 HRBP 扮演什么角色？HR 们又如何才能跨出自己的小圈子，真正扮演一名业务伙伴呢？

HRBP 需要扮演的角色

玛氏集团皇家宠物 人力资源总监

李娜

如果我们将企业中的各位业务领导视为驾驶员，那么 HRBP 就是他们的副驾驶，能为其提个醒、把方向、踩刹车。

在玛氏，每个业务单元都明确设有一名“副驾驶”，通常由该业务单元的 HRD 或资深的 HR 同事担任，但即使同为 HRBP，他们在业务上可扮演的角色也分为两个层次。

首先，在理想状况下，若企业是一栋高楼大厦，那么 HRBP 就该是这栋大厦的设计师。他们会参与公司的大型战略决策的设计与调整。比如今年，我参与了整个公司战略与业务模型的重组。在这类重大项目中，HRBP 需要承担从变革项目的策划、设计，到提供组织架构、文化深化或再造及组织能力和人员能力匹配方面的咨询，再到实施过程中的业务策略、组织架构、人员调整、企业文化等各方面的工作。

不过，除了组织的设计师以外，我们还需要另外一种 BP 的角色。在玛氏，我们会配备为部门经理、部门总监提供服务的 BP。这类 BP，他们的服务包括提供人员管理流程，让部门经理知晓公司拥有哪些管理工具，如何使用这些工具。BP 通过这些服务，帮助部

门经理提升人员管理方面的技巧，使其更为专业化。除了提供工具之外，若部门经理在人员招聘、人才保留、员工敬业度等方面遇到了问题，服务于他们的 BP 就需要提供解决方案。换言之，每个部门都有自己特定的业务目标和战略，即使不能成为组织大厦的设计师，BP 也必须了解业务单元的战略需求，主动提供相应的人员支持，把业务战略转化为人力资源战略，协助直线经理更加专业地实施这些战略。

除了在各业务主管的身边发挥作用，HRBP 还要在员工可见的层面扮演好组织文化的传播者。对于像玛氏这样成熟的集团企业来说，虽然拥有深厚的文化传承，但如果文化的表现形式只是停留在喊喊宣传口号或者贴贴宣传海报上，那即使自身的文化再强大，也无法真正走进员工的心底。文化看似很虚，但我们可以通过各种有感染力的活动将它变得很“实”，因为这是最能让员工获得良好感受，提升归属感与认同感的途径。我们平时常谈的录用、招聘、职业发展，说到底其实还是由直线经理去实际操作，HR 不可能越俎代庖替他们做管理，因此就要求 HR 不断在有关公司文化核心价值观的宣导、深化上，在核心文化、核心价值观的传播、诠释，活动设计与施行上发力，润物细无声地统一思想，让所有的员工深刻理解公司文化的神韵。

雀巢(中国)人力资源业务伙伴

杨静

企业需要 BP 扮演何种角色，在回答这个问题之前我们首先要搞清楚企业是否需要 BP，是否支持 BP。有一些业内人士问我这样的问题：我们公司是否可以实施 HRBP 战略模式？我认为需要看一下组织文化是否趋同，还有高层管理层的决心。如果这两点上没有充足的自信，这种战略转型遇到的挑战会比较大，甚至“流产”。接下来人员经理对于人

力资源管理的意识程度。HRBP 战略模型对人员经理提出了很高的要求，那就是人员经理真正担负人力资源经理的角色。过往的近二十年中，这方面取得了长足的进步。也涌现出了很多优秀的人员经理。但在转型过程中确实对于人员经理来说是个变革。对于我们 HRBP 需要把持先跟随后带动的节奏。保持良好心态，可能会面临冷嘲热讽等负向能量，但最终能够让业务经理看到好处。还有就是自上而下的原则，首先取得最高层领导人的接受，随后逐级向下影响。

我常说，BP 和 HR 团队的后台运营中心以及业务部门之间是一个哑铃型的结构。BP 作为哑铃中的杠杆，连接着两头的 HR 运营团队和业务团队。

在哑铃型结构中，BP 同一端的其他 HR 运营团队没有行政性的汇报关系，也决定不了它的绩效、工资、奖金。在哑铃的另一端，业务部门也不与 HR 发生汇报关系，所以 BP 无法从业务部门那儿拿到预算。正因 BP 与哑铃两端的行政关系影响力非常之弱，所以在合作上我强调的是发挥自己的影响力。影响力有六大原则，你要根据不同的情形，找出与当下情境相适用的原则加以运用。

对于业务部门来说，BP 扮演着驱动者的角色。他们可能没意识到自己存在需求，但 BP 要帮助他们发现需求，并策动这个变化。

对于运营组来说，BP 要承担起资源的杠杆作用。由于 HR 团队的几个后台运营中心都是独立存在的，因此 BP 要挖掘、优化、统筹他们手中的有形资源，将其串联起来，使其在业务部门身上发挥应有的作用。

转变心态 拥抱业务

康师傅控股执行长室人力资源部总监

李德治

有人说，BP 是服务于业务的。这句话虽然没错，但我却不太喜欢。因为“服务”虽然是一 HR 工作的部分，但却不能成为 HR 工作的全部。若把 HR 定位于“服务”，那 BP 就被放在了从属的位置上，而这种心态在 BP 工作中是不可取的。如果仅把 HR 部门视为一个资源性的服务部门，那就丧失了自主的工作意识，在这种心态的作用下，哪怕你顶着 BP 的头衔，也永远只是组织中的旁观者，失去了自身的价值。

身为 BP，首先要做到与业务同喜同悲，只有对业务面临的问题感同身受，方能发挥自己的作用。就像在婚姻关系中一样，你的伴侣就是你的 partner，伴侣之间不是“服务”关系，而是要能在关键时刻帮助对方做出决断。



本来工作室首席顾问

吴白莉

首先，各个组织对 BP 的要求都不相同，但除了最基本的专业能力之外，通常来说做好一名 BP 要有支持业务的心态，但可惜的是，很多 BP 并没有搞清楚自己的“伙伴”角色。我也听到过不少 BP 抱怨组织不重视，但组织对你的定位取决于你对自己的定位。

现在有一种观点，号召大家把“BP”变为“PB”，即从 business partner 变成 part of business。对此，我表示赞同。因为如果 BP 只把自己的角色定位在“伴”上，那你始终都只是一个从属的伴随角色——一方面，你的工作战线不在一线；另一方面，你也无法把业务的事当成自己的事。但当你成为了 PB，成为了业务中的一份子，情况就大不相同了。

究竟是做一个始终冷眼旁观的“伴”，还是去入业务的“伙”，这两种不同的心态会对人的意识与自我定位产生决定性的影响；前者或许也能为业务提供一些解决方案，但由于没有真正把自己当作业务的一份子，你就不懂如何换位思考，无法解决业务的真实需求，而当你成为了业务的一份子，你就会从业务出发、从客户需求出发、从最终结果出发，提供行之有效的方案。

因此，我们要以产品经理视角做一款 HR 爆品。什么时候 BP 能把自己当作是一名产品

经理看待，和内部客户的对话也就没有界限和隔阂了，否则你始终是站在 HR 的角度，用 HR 的专业语言在谈论事物。无论你多专业，是多么大牌的专家，最终的价值都是要体现在解决问题上，如果你能把 HR 所有的政策、活动都做成“爆品”，你就会发现组织和同事都非常需要你，只有当他们需要你，你才算得上是“专家”。HR

思索

如果仅仅把“HRBP”视作一种职位来看，该职位的角色至少覆盖三个层面：

- 1 组织 / 企业制度的执行者和维护者，这是 HR 的传统职责；
- 2 在既定的方针和制度中提供灵活解决方案的专家；
- 3 为组织发展提供战略决策的业务伙伴，这是许多 HR 的终极目标。

但若从宏观层面看，“业务伙伴”的含义其实超越了职位定义，成为一种“HR 思维”。如今，大家都倡导 HR 要“摆脱”事务性的工作，要有战略眼光，为业务发展提供战略支持。这不仅是一种“潮流”，也是一种必然。因为业务需要 HR、任何有变革需求的企业都离不开 HR，无论变革还是发展，归根结底都是“组织”和“人”这两方面的议题。

02 胜任力≠效能？ HRBP 的自我修养

当代 HR 被赋予的绝非简单的人事行政工作，但美国当代最具影响力的管理咨询大师拉姆·查兰却发现，许多 CEO 对手下的 HR 感到失望。那么，一名优秀的 HRBP 究竟需要具备哪些素养？他们要如何提升对业务的敏感度，赢得业务领导的信赖，走出“空有专业，无从施展”的怪圈呢？





“HR 的工作‘是长跑，不是短跑’，是‘润物细无声’的过程。HR 工作的成效往往不能即时体现，是随着企业持续发展而散发其强大能量的。企业文化建设、员工行为模式的培养、学习与发展的建设等等，它们所能产生的眼前‘效益’不多，但是从长远来看，它所达到的改变和效果是无法用数字来衡量的。”

目前，人力资源部门可以分为两种组织结构，一是职能化的组织结构，具备如招聘、培训、薪酬等传统 HR 职能的结构；二是业务导向的组织结构，包括业务合作伙伴、专家中心和共享服务平台三大功能的结构。可见，当代 HR 被赋予的绝非简单的人事行政工作，但美国当代最具影响力的管理咨询大师拉姆·查兰却发现，许多 CEO 对手下的 HR 感到失望。

他指出：“他们（CEO）希望 HR 团队能凭借他们的技能，将员工和业务数据联系起来，从而找出企业的优势和劣势、令员工与其职位相匹配，并为企业战略提供人才方面的建议。然而，很少有 HR 团队能担此重任。他们熟知人员福利、薪酬和劳工关系，专注于参与、授权和管理文化等内部事务。但他们没能将人力资源与真正的商业需求结合起来，不了解关键决策是如何制定的，分析不出员工或整个组织为何没能完成企业的业绩目标。”

那么，一名优秀的 HRBP 究竟需要具备哪些素养？他们要如何提升对业务的敏感度，赢得业务领导的信赖，走出“空有专业，无从施展”的怪圈呢？

解读 “HRBP 胜任力 与管理效能”

江森自控（中国）投资有限公司
亚太区人力资源副总裁

顾凌玫

“HRBP 胜任力不低但管理效能低”这句话本身便是很矛盾的，或者说，这句话仍然只是从 HR 本身的角度出发，没有明白“胜任力”真正的用武之地。

首先，“HRBP 的胜任力”应该如何解读？我个人认为从 HRBP 发挥价值的层面来说，管理效能应该被包括在胜任力之中。评价 HR 的胜任力不能只孤立地看其专业能力，要将其专业能力与业务、组织相匹配，看其专业能力能否在组织和业务背景下得到有效发挥，这才是全面评估胜任力的方式。比如，有些 HR 拥

有过硬的专业知识，熟悉人力资源工作流程，但当他换了新的企业环境时，发现以往的知识 and 流程并不能在此运用自如，此时，该如何评价其胜任力？客观地看，流程、工具依然是优秀的，HR 的能力也基本没有退化，但是他所忽视的是判断原先的流程、工具是否适用于新的企业，这才导致了“好的方法”没有产生“好的效果”。因此，HR 在谈论“胜任力”的时候，应该打破专业疆域，站在一个更高、更广阔的角度去思考、去提升自己的能力，让“胜任力”与“管理效能”对等起来。

另外，无论是 HR 自身，还是企业其他部门的人员，都必需明白一点，HR 的工作“是长跑，不是短跑”，是“润物细无声”的过程。HR 工作的成效往往不能即时体现，是随着企业持续发展而散发其强大能量的。企业文化建设、员工行为模式的培养、学习与发展的建设等等，它们所能产生的眼前“效益”不多，但是从长远来看，它所达到的改变和效果是无法用数字来衡量的。因此，从这一角度来说，看待“HR 的管理效能”也需要将眼光放远，同时，这也给予 HR 自身一个启示：我们的工作具有长效性，它的价值不在此处，而是在更远、更高的地方，所以我们要从起步之时便选择对的方向，将我们的工作与业务紧密联系起来，才能使我们的努力最有效。

HRBP 的 自我修养

① HRBP 应具备的素养

江森自控(中国)投资有限公司
亚太区人力资源副总裁

顾凌玫

HRBP, 顾名思义, 必须与业务并肩而行, 读懂业务, 能分析出业务的困境, 并对其中与人相关的挑战提出专业的解决方案。这就表明 HRBP 要能兼顾自己的专业知识和对业务的理解, 在其中游刃有余, 这并非一件易事。胜任这样的角色, 其背后必须有强大的素质、技能体系来支撑:

① 具备靠近业务的“意愿”和“意识”

“靠近业务”不是一句口号, 亦是强求不来的。只有当 HR 本人深刻理解自己的角色、真正明白“读懂业务”与“自我价值实现”

HRBP 要能兼顾自己的专业知识和对业务的理解, 在其中游刃有余, 这并非一件易事。胜任这样的角色, 其背后必须有强大的素质、技能体系来支撑。

之间的必然联系, 他(她)才会有动力自己走近业务。

② 具备与业务交流的主动性

HR 走近业务, 但不代表就能与业务无缝对接、完全理解业务。站在业务的角度去观察、去思考, 只是理解业务的突破口, 许多真正的业务困境、挑战并不是凭借观察即能获知, 而是要靠 HR 与业务部门共同深入探讨才能确定, 并找出合适的对策。那么, 在靠近业务的基础上, HR 要想办法走进业务部门的“心里”, 去沟通、去取得他们的信任, 真正的理解永远建立在沟通无障碍的基础上。

③ 具备变通的能力, 不禁锢自己的思维

追求有序的流程、严谨的规则、有效的工具是 HR 专业性的体现, 这是一种结果, 但并不是我们使用流程、工具和规则的目的。HR 的专业性是为解决业务的难题、助力组织的发展而服务的, 那么, 一切流程、规则、工具都应在企业的战略背景下生发, HR 要做的是牵引工作, 将流程、工具与业务发展的需求进行匹配, 而不是只做一个流程、工具的忠实拥护者。

④ 具备扎实的 HR 专业知识

上述几个方面谈论了 HR 素质的扩展空间, 但万变不离其宗, 向外开拓、向上延伸离不开一个基石, 那就是 HR 本身的专业技能和知识, 缺失了这一项, HR 对业务的理解、对工具的运用都将是无本之木, 而无法提供实实在在的价值。

② 赢得信任 提升业务敏感度, 打造团队 BP 意识



玛氏集团皇家宠物 人力资源总监

李娜

我在 HR 团队中遇到过这样一类人, 他们在 HR 方面很专业, 但在业务上总是欠缺敏锐度, 说一些抓不住重点的外行话, 因此始终很难真正参与到业务策略的讨论中去。针对这种情况, 我有三个建议:

① 积极参与各项业务会议

相比其他学习方式, 我认为参加业务会议最能快速提升业务敏感度, 因为在越高级的业务会议上就越容易了解到公司当前的主要策略、最大的挑战, 以及发展蓝图。我就会邀请我团队中的一些高潜人才, 每月旁听公司的业务会议, 尤其是业务回顾的部分。至于协助部门经理的 BP, 他们需要参加所对应的部门的每个会议。

有些人说, “业务会议我听不懂。” 我的观点是, 听不懂也要听。这就好比“书读百遍, 其义自见”, 如果本身有着较好的学习能力, 听多了自然就懂了。还有人说, “业务部门开

会没通知我,可能有敏感信息,我去了是不是不太好?”这些都是推诿。身为BP,如果连业务动态都不能掌握,那要如何胜任BP工作呢?何况你身为HR,公司内部有什么信息能比我们的人事工作更敏感?

因此我要求我的团队成员在新年伊始就掌握其所服务的业务单元在当年的所有重大业务会议的时间表,根据这个时间表安排自己的工作日程。长期坚持下来,能收获非常好的效果。

② 客户拜访

客户拜访可以帮助我们我们从客户的角度了解需求与自身的薄弱环节,而BP可以根据自己所处的不同职业阶段选择拜访客户的类型。如果是整个公司或者集团的BP,可以选择拜访具有资深管理经验与战略思维的CEO、COO、市场总监等,彼此之间可以进行深层次的对话。至今,我坚持每四周拜访一个我们的大客户。比如现在电子商务是个很火的概念,我就会与我们公司的内刊一同对玛氏最大的电子商务客户的高管进行访谈,了解他们目前的业务挑战,以及客户对玛氏的服务有什么样的期待与需求。至于仍处起步阶段的BP,可以让销售推荐一些有典型性的客户,根据自身的工作量,1-2个月做一次客户拜访,坚持不懈必有回报。

// 客户拜访可以帮助我们我们从客户的角度了解需求与自身的薄弱环节,而BP可以根据自己所处的不同职业阶段选择拜访客户的类型。如果是整个公司或者集团的BP,可以选择拜访具有资深管理经验与战略思维的CEO、COO、市场总监等,彼此之间可以进行深层次的对话。//

③ 通过阅读加强学习

阅读虽然是非常传统的方式,却也十分有效。我的团队每个季度都要读完一本书,并一起举办读书会,分享感悟。BP就应该博览各类商业热点和管理方面的书籍,比如互联网现在是个热门话题,但这方面的商业知识我们比较欠缺,那就需要迎头赶上。为此我给我的团队买了有关微信思维、小米营销手段方面的图书。

这三种方式不仅适合BP个人提升业务敏感度,也适合HR管理者打造具有BP意识的团队。说白了,所谓的业务敏感度也就是对于外界也就是行业内外动态的把握。我们许多BP总是把眼光放在内部,但最大的挑战、最大的竞争压力都是来自外部的,光听销售反馈没有用,光看微信朋友圈里转发的文章也没有用,只有自己去市场上了解,才会明白到底是哪个环节存在问题。

在拥有了业务的感知力之后,你便能理解业务策略的实质含义,清楚组织应该配备怎样的能力才能在行业竞争中脱颖而出,继而向业务领导提出你的建议如何帮助组织建设这样的整体能力,如何提供合适的工具协助业务领导招聘、培养、激励或保留所需要的核心人才。当你的建议成为了有价值的解决方案,那业务领导的信任也就随之而来了。



康师傅控股执行长室人力资源部总监

李德治

想要建立与业务领导的信任关系,提供业务价值是最重要的前提,而业务价值的实现是建立在对业务的理解之上的。那么要如何才能让自己快速提升对业务理解呢?我先后在三个不同产业工作过:电子业、金融业、快消品。总结这三段不同的工作经历,我认为职场上对于商业智慧和产业知识的学习不同于传统课堂上的寻师问道,它是一种生活中的学习。80%以上的积累都要靠自己,有了这些积累,当你与业务主管互动的时候,你就不会问出一些太粗浅,以至于听起来不太尊重对方的问题。

比如我目前所处的康师傅属于快消品行业,我们有饮用水的产品。在传统学习的情境下,你可能会问:“康师傅的矿物质水和其他品牌的矿物质水有什么差别?市面上高端的矿物质水和面向普通消费者的水,差别又在哪儿?”可如果你拿这些粗浅的问题去问你的业务主管,那就很荒唐可笑了。

再举一个例子,康师傅需要招聘水源勘探师,但如果HR不了解企业的业务诉求与相关知识,那在面试时,就无法评价候选人。可如果那些业务高管与你一同面试候选人或者与您交谈时,他发现你的问题与谈话内容都是有备而来,你对业务的理解十分清晰,那他就会尊重你、信赖你。

雀巢(中国)人力资源业务伙伴

杨静

我喜欢把BP的修炼比作一棵大树的生长。

第一个条件 时间，岁月刻画着年轮，一圈圈往外长。

第二个条件 不动。坚守信念，专注内功。

第三个条件 根基。吸收营养，成长自己。

第四个条件 向上长。不断向上才会有更大的空间。

第五个条件 向阳光。有个正确的目标并为之奋斗。

如果具体到核心胜任力方面，也是用大树模型的话，包括：

- 树根：信任，亲和，伙伴
- 树干：流程，工具
- 树枝/树叶：影响，变革，战略，规划

业务敏感度的建立过往的确有很多的实践：参加业务会议，学习营销、财务、战略，经济等知识，了解行业动态，竞争对手等等很多方法。但如果能够有机会真正在业务部门工作将会大有裨益。还有就是泡在业务部门，尽量不用HR语言，将自己真正投入到业务部门之后对于建立业务敏感度会有很大贡献。

工作结果的达成需要对于人力资源的各个职能模块非常熟悉。基于721的学习原则，首先要实干，如果没有干过，那就从别人身上和书本上学，尤其是一些经典的书，我推荐大家反复看，因为在不同的人生阶段，由于不同的阅历积累和环境，你会有不同的体悟。

同时需要与SSC,COE有良好的合作。而领导力方面HRBP需要建立亲和关系。而有关信任关系建立是有一个公式：信任=结果达成+有效关系+个人沟通。其中结果达成占比51%，有效关系占比31%，个人沟通占比18%。可见信任的建立一半来自工作结果的达成，另一半来自软性技巧或者统称为领导力。



本来工作室首席顾问

吴白莉

首先，HR们总是不懂用商业的语言谈业务，这个是沟通中非常大的一项障碍。我建议当好BP的HR可以学习一下商业画布。商业画布清晰阐释了商业的九大组成部分。业务人员对此的理解是十分通透的，但HR们在这方面却有所欠缺。假如学会使用商业画布看待问题，HR就能走出自己既定的专业框子，浸到业务里去看问题。通过商业画布，我们会发现，商业中客户渠道、价值主张、合作关系等方面的“真相”，它的核心使命决定了它需要哪些核心资源，有了核心资源才完成关键任务，而这些关键任务需要的关键能力才是HRBP需要帮助业务达成的能力。因此我认为HR若能了解商业画布，会比他们固守着自己专业的各种模型要强得多。

其次，HR更喜欢以树状结构看待组织结构。树状组织结构图是固化的，它传递的信息是人们独立分工、各司其职、各拿齐权，但这个社会不是固化的，所以我们要将树状

的组织结构图变成一个动态的组织运作流程图。只有当这张图“动”了起来，你才能判断这个组织架构是否合理，你才能从策略层面向组织建言献策。HR

思索

正如《HR转型突破：跳出专业深井成为业务伙伴》一书中所说的那样，HR在转型过程中要关注三大问题。

- ① 是将关注重点从“我的专业”转移到“我的客户”上去，
- ② 是从关注“我的活动”转移到关注“我能为客户提供的结果”，
- ③ 是从关注过往经验转向关注假设、关注探索。

当HR真正做到了这三点，也就是BP真正走向未来，与业务建立更深信任关系的时刻。

03

展现价值 迎接挑战

BP 的难度在于, 思想有高度和实践有能力两者缺一不可。思想没有高度, 无法看到未来, 不具备前瞻性, 只能是一个现有问题的解决者。加之人力资源工作的日益细化, SSC、COE、BP 这三驾马车的齐头并进也有赖于 BP 发挥核心作用, “头疼医头, 脚疼医脚”, 这种 BP 的影响力有限, 既没有战略价值, 也没有顾问价值, 无法承担组织变革的大任。

不做业务问题的
“传送带” ——
与 SSC/COE 的
协作

江森自控(中国)投资有限公司
亚太区人力资源副总裁

顾凌玫

在现实状况中, HRBP 的职责在没有被清晰认知时, 往往会充当“业务问题传递者”, 或者“HR 团队全权代理人”, 这两个形象前者弱化了 HRBP 的能力, 后者又强加给其不必要的职责, 都不是最合适、最恰当的 BP 定位。

我认为 HRBP 的最重要的作用是“拉动资源”, HRBP 熟悉业务, 并且更熟悉 HR 团队的职责分工。他敏锐地发现了业务中与人相

关的挑战, 然后将其引入 HR 团队中, 通过分析, 交给最契合该问题的专业人士。长此以往, HR 团队中的各个角色都能被调动起来, 每次都能向业务部门提供最优解决方案, 逐步提升整个团队的形象。

当然, HRBP 要能起到这样的作用, 不仅与其本身的素质、能力有关, 更与整个团队的建设息息相关: HRBP、HR SSC、COE 三者的明确分工、团队内部工作流程衔接顺畅、COE 团队的业务意识也要相应提升, 这三者在很大程度上决定了 HRBP 能否充分释放其能量。

玛氏集团皇家宠物 人力资源总监

李娜

BP、COE、SSC 有各自的明确的专业分工是一件好事，所以怕的并不是“分”，而是分了之后如何有一套完善的系统规章使它们能良好地在一同运作。

在玛氏内部，我们有一套 HPC 流程，它是一个帮助打造高绩效团队的工具。运用 HPC，我们首先明确一个最能鼓舞团队工作热情的共同使命，以此为指引开展支持业务的工作。第二，设定 KPI、流程透明、明确分工与协作。我的团队已经在 HPC 的帮助下一同工作了三年，但不久前，当我们再度运用 HPC 时发现仍是受益匪浅，因为组织的流程在改变，那我们的工作流程也要及时随之改变。

对此我还有一些自己的做法：我要求所有的 BP、COE、SSC 团队的 leader 除了承担本团队的领导管理工作之外，还需另任一职。比如一名 COE 的学习与发展项目经理，他在这一本职之外还需要担当 1-2 个小部门的 BP。这样做的好处在于他们不会完全脱离任何一方，还能将不同角色中获得的知识、资源等结合在一起，更好地换位思考，提供更有价值的产品。

除了依靠完善的系统规章来提升合作效率，最主要的还是在团队里建立亲密无间和高度信任的工作气氛。比如，在我的团队中不允许在同事背后议论、攻击他人，如有不满需当面提出；若这些不满无法靠他们自己的力量解决，我很愿意作为促导师 (facilitator) 帮助他们分析问题，并由他们自己提出解决方法；再比如，在我的团队里，当队友举手向其他同事求助时，其他同事必须很高兴的接受，不允许说“对不起我没有空”或“这不是我的事，是 XX 人的事……”这样的话；如果真的没有时间的话，他们应该坐下来一起回顾工作内容

和时间安排，而我会帮助调集其他的资源来帮助他们解决时间或资源不够的问题。



雀巢 (中国) 人力资源业务伙伴

杨静

想要与 SSC/COE 更好地协作，HRBP 首先不能做一个什么都不懂，只知道传递问题的传声筒、传送带。假设我们人力资源部是一个独立运作的销售公司，那 HRBP 的角色就如同销售，把握客户需求，给客户增值产品和服务。SSC、COE 就好比是运营部门和战略部门，制定销售策略，为客户提供服务等。所以有时候我在想一个问题，我们的人员经理好比是我们客户，能够持续购买我们的服务和产品吗。至少 HRBP、SSC、COE 需要工作在一起，为客户提供增值服务。恐怕三驾马车谁都不能离开谁而单独存在。

所以在与 SSC、COE 的合作中我想分享的是 HRBP 如何发挥自己的影响力。三驾马车之间彼此是平级关系，没有行政汇报关系，很难发挥岗位带来的影响力。六大影响力量原则包括：权威，保持一致性，社会认同，互惠，稀缺，喜好。在权威，社会认同方面 HRBP 有一些局限性，但可以在喜好，稀缺，保持一致性，互惠方面发挥自己的影响力。喜

好的意思是建立良好的亲和。稀缺的意思是我们 HRBP 有什么资源是 SSC、COE 所没有的。在此基础上根据具体的情形采用不同的影响力原则。

在此分享两个具体的案例：

① 有效招聘

销售总监们对于招聘的进度和质量非常不满意，向 HRBP 投诉招聘顾问，同时招聘顾问也向 HRBP 投诉销售总监不能及时面试等问题，因此启动了三方会议，即邀请销售总监，区域 HRBP，招聘顾问阶段性会议。充分发挥了三方一致性的原则。同时邀请招聘顾问每周来业务部门工作一天充分了解业务和人。HRBP 的资源就是了解业务。

② 人才发展项目“销售之鹰”

与培训发展部门为百名销售经理设计人才发展项目，销售副总裁对于整个人才发展项目非常满意。在整个项目的设计，实施，跟踪阶段充分应用了互惠的影响力原则。这个项目成为培训发展部门的亮点项目。

这个项目方案看似是培训部门的事，但在我看来一件事是谁做的并不那么重要。HRBP 的本职工作就是亲自参与到组织结构、培训发展等得设计中去。在 HR 团队中，只有 BP 是最了解业务的，你身后的 COE/SSC 这些运营团队则没有这些业务知识，他们所能提供的就是“产品”。在这种情况下，BP 需要经常与运营团队协作，提出产品需求。虽然项目的设计可能主要是由 BP 设计，但 BP 依然是 HR 团队中的一员，“产品”亦是团队的智慧结晶，因此不可太过计较个人得失，贪功好赏，而是要与我们的团队伙伴们一同分享成果。

务实高效 提供价值

“目前 HRBP 的从业人员越来越多, 也有很多人致力于加入到这个领域中来。我认为是非常好的现象, 但同时我们真的需要提升我们的能力, 为业务发展带来价值甚至是创造价值。即使是发展到现在我仍然能够听到很多人的质疑: HRBP 能给我带来什么价值? 这种情况下需要我们 HRBP 重点还在我提到的三个方面发力: 人员, 领导力, 文化。”

雀巢(中国)人力资源业务伙伴

杨静

目前 HRBP 的从业人员越来越多, 也有很多人致力于加入到这个领域中来。我认为是非常好的现象, 但同时我们真的需要提升我们的能力, 为业务发展带来价值甚至是创造价值。即使是发展到现在我仍然能够听到很多人的质疑: HRBP 能给我带来什么价值? 这种情况下需要我们 HRBP 重点还在以上我提到的三个方面发力: 人员, 领导力, 文化。基于这三个宏观方面制定业务部门的人员发展规划, 这样的规划通常是基于业务战略目标制定三年的计划。如果确实可行的话, 相信 HRBP 能够带来更大的价值。

其次, 还要务实。成熟大公司培训的名目花样非常多, 如果一名员工在一家 500 强公司工作了 7、8 年, 那就说明他参加过各种各样的培训——专业类的、产品类的、领导力的、自我管理类的, 等等等等。那他为什么会认可我们做的新的方案呢? 那是因为新的方案更务实, 更符合人群需求。比如销售, 他

们都很聪明, 喜欢有趣的东西。如果课程枯燥, 他们就没有兴趣, 也不太去接受。当然, 这并不是说我们的培训要很炫, 而是要去抓住它的业务痛点。

另外还要发挥项目平台的“黏性”。比如“销售之鹰”项目, 这个项目每期活动都在不同地点举办, 我始终保持全程参与。因为只有全程参与、深度参与, 才能发挥这个平台的黏性, 同时你也会掌握当年销售最关键的业务痛点。坦白说, 业务人员只有在遇到业务问题时才会有针对性地发觉“人”的因素, 所以 HR 要多多站在业务角度去感受他们的痛点, 同时也要去建立一些平台帮他们解决。比如, 我在这个项目中不断倾听他们之间的对话, 了解他们各自面临的问题; 同时, 我还发现他们之间对彼此的优势和做法都十分感兴趣, 随后我便为他们建立了微信群, 使他们能够在一个跨区域、跨产品、跨渠道的平台上交流、研究别部门的优势做法, 继而借用他人的方法或战略突破自己的业务瓶颈, 达成自己的业务目标。

康师傅控股执行长室人资部总监

李德治

运用 BP 意识, 往往可以以小见大, 提供人们意想不到的价值。举一个例子, 前段时间我们在招聘一名培训中心的会议室管理人员, 可能在有些人眼里, 这个角色很普通, 工作内容也不过是管理会议室内的用品、管理会议预约等。但我觉得, 在 BP 的平台上这个岗位可以提供更多价值。

比如我们可以请 IT 部门设计一个会议室管理系统, 详细统计什么人在什么时候开什么会、开多久的会, 根据这些数据, 我们可以判断每个团队当前面临的业务问题是什么, 他们解决问题的效率如何, 是否需要外部帮助(如专业培训、领导力课程等)。再者, 我们还可以根据开会累计时对比会议室产品的标准使用寿命, 提前判断会议室内哪些用品需要更新换代。如此一来, 一名普普通通的会议室管理员便可成为团队生产率的管理人。

企业转型中的 变革管理

康师傅控股执行长室人力资源部总监

李德治

企业转型过程中，冲突与碰撞在所难免，但冲突并不一定就是坏事，有时甚至还能在碰撞中迸发一些火花，因此我认为BP并不一定要需要去“管理”这些变革中的矛盾。

换个角度来说，“管理”一词针对的是当下的情况，但作为一个企业或组织中的高级管理者，你要做到的是预判和引导。当然，现在的外部形势十分复杂，想要做到准确预判并不容易，但无论如何，BP都要明白冲突并不可怕。当你能预见冲突，并提前做好应对方案，那么当冲突来临时自然就不会自乱阵脚、落于人后。

HRBP越接近组织的权力核心就越要懂得如何应对冲突和模棱两可。因为你面对的盘面越大，会遇到的问题也就越多——清晰的是非黑白越来越少，似是而非的灰色地带越来越多。正如组织理论中提到的那样，在一个组织中只要存在两个以上的力，那它就会产生不平衡。显然企业中的“力”远不止两个，所以对于BP来说，绝对的平衡是不现实的，而我们要实现的是动态中的相对平衡，是太极图般的阴阳融合。



江森自控(中国)投资有限公司
亚太区人力资源副总裁

顾凌玫

“变革管理”是一种综合性很强的能力，不是HR的专属。当下，每一名优秀的领导者都应具备强大的变革能力，因为我们所处的时代强调“创新”和“思变”，作为企业的领导者，更应该葆有“变革”思维，推动企业永续向前，保持与时代同步。

然而在企业的变革中，HR是最重要的角色。因为企业进行“变革”，落脚处无外乎“组织”与“人”，只有组织和人员发生了转变，实质性的变革才会发生，而这二者与HR最为相关。这就是HR常常会被认为是变革推行者、变革代言人的原因。

这样的身份认定对HR来说，是一种机遇和挑战。机遇在于，变革管理过程中的诸多要求正好能使HR的优势得以发挥，比如，HR看待问题具有客观的视角、HR善于说服、激励人员等等，这些优势能使HR的价值充分展示出来；而挑战则在于，上述优势得以发挥的前提与“HR是否能成为合格的业务伙伴”的前提是一致的，HR必须先跳出专业的限制，从业务的角度出发，才能很好地参与变革的推行。

外部环境变化 万千，BP工作 不离其宗

雀巢(中国)人力资源业务伙伴

杨静

HRBP的工作会因外部环境的变化产生许多变数，但HRBP的主要工作职能却是万变不离其宗的。

影响因素之 外部环境

就外部环境而言，我想用PESTILE模型归纳外部的影响因素。P-政治，E-经济，S-社会，T-技术，I-国际化，L-法律法规，E-环境。任何一个或几个因素都会不同程度和不同方面的影响到我们HRBP的工作，比如：近几年我们政府反贪反腐的举措，就会直接影响很多相关产业链条，导致公司的核心竞争力及战略有所变化。随后就对组织能力，员工能力提出新的要求。这些方面的变化是需要HRBP有灵敏的业务嗅觉和身体力行的管理实践。

① 经济方面最近我们总是处在变化莫测的大环境下，就好像是北京有雾霾的天空，看不清未来。这样就需要我们HRBP帮助组织建立敏捷型文化，更加有创新和灵活性。同时关注关键人才保留，人才梯队的建设，保证人才的有效供给。

② 社会方面，比如一直在热议的85后，

90 后的管理, 甚至历史悠久的公司可能还面临 50 后的人员管理难题。我们 HRBP 需要在领导力的项目方面有所突破, 还可能组织架构重组, 人员配置等方面的工作。

③ 技术方面, 毋庸置疑移动互联网趋势为每个公司带来的机遇和挑战, 组织应该往哪里走? 成为当下高层管理思考的当务之急。HRBP 可以在需要帮这个因素成为我们核心“DNA”注入到人力资源管理的方方面面。

④ 国际化的因素无论是对跨国公司还是本土企业, 一直是公司的核心战略之一。我们需要培养具有国际化视野, 跨文化敏感度, 复杂组织结构驾驭能力的优秀人才。

⑤ 法律法规的因素也是近几年我们国家的重点, 2008 年修订的新劳动法对所有 HR 的从业人员都有影响; 系列食品安全法, 环境保护的法律法规等可能都会影响到公司的生死。还有比如计划生育单独二胎政策, 北京车辆限行等等因素都可能对我们 HRBP 的工作带来影响。这七大因素通常会互相影响, 互相作用, 对组织的发展产生一些影响。

影响因素之 企业内部环境

公司的自然发展阶段通常有发展期, 成熟期, 衰退期。回顾我过往 18 年的人力资源从业经验, 还真是都不同程度的工作在了这些不同时期。发展期关注快速建立组织能力和员工能力, 成熟期关注可持续发展, 还是创新。衰退期关注效率、专注, 甚至裁员。

工作重点:

基于外部 PESTILE 模型, 内部业务发展和战略, 我认为 HRBP 应该关注在三个方面创造价值: 人员, 领导力, 文化。新建立的公司可能需要在这三方面都下足功夫, 但对于具有百年历史的一些成熟 500 强企业而言, 在中国这样的外部环境下, 人员和领导力是 BP 工作的重中之重。



人员两个字看似简单, 但背后涉及的内容千头万绪。比如组织结构重组之后, 要明确每个人的职责(岗位设计、工作内容的描述等), 最后是岗位匹配(质量匹配与数量匹配)。此外, 人员问题还会涉及到考核、激励、发展等等。

领导力方面, 许多大公司会将其分为两大类, 针对普通员工和管理者。首先需要说明的是, 领导力并不是管理者的“专利”, 即便是一名没有管理头衔的普通员工也要具备并发挥自己的领导力。这种“领导力”不是所谓管人的能力, 而是一种影响力。普通员工拥有与之相适应的领导力标准和能力模型, 而对于管理者——这些实际需要带领团队的人——也有与之相对应的领导力要求。

当然, 文化并非不重要。只是对于成熟大型集团公司来说, 文化是经年累月传承下来的精髓, 很难去做改变, BP 只能不断赋予它符合时代发展的新意义, 而在人员和领导力方面的工作则有更多发挥的余地。在我看来, 文化是企业的底蕴和基石, 而人员和领导力都是站在文化这块基石上才得以发展。HR

思索

“HRBP”的最深刻内涵并不是一个职位名称, 而是 HR 的一种境界。模式可以千变万化, 最终落实于企业的现实状况, 但是团队和个人的意识必须清晰地围绕“业务伙伴”的目标而建立。“HRBP”的职位模式转型仅仅是适应企业发展的“结果”, 不是“目的”。

结合“业务伙伴”的本质, 从实现 HR 部门的价值上来说, 是否采用 HRBP 的职位模式来调整团队的结构并非是最重要的。成功的 HR 团队, 每一位成员都会将“BP”作为对自身的要求, 无论是 COE, 还是 HR Generalist, 必须主动了解业务的状态、员工的情况。那么无论身处哪一种模式之中, 无论你的头衔是什么, 都能实现自身价值的最大化。



人之美，归于真

访天合光能集团高级副总裁 兼首席人力资源官 邵阳 (Stephanie Shao)

见到Stephanie的第一感受是人如其名。

“Stephanie”这个源于希腊语的英文名有温柔、体贴、心思细密之意，而这些词汇恰如其分地描绘出了Stephanie身上的种种特质。虽然已是一家知名企业的首席人力资源官，但Stephanie身上绝无一丝强势做派，取而代之的是美玉般的温雅柔和、平易近人。衣着素雅、不施粉黛的她对于我们的问题均是轻声曼语、娓娓道来。一言一行间，极为自然地呈现出一名成功女性返璞归真的人生哲学。

文 / 秦蕙颖

▶ 人对门：奠定职场信条

虽然旁人在 Stephanie 名字前会缀上许多光环，但她从不觉得自己算得上成功人士。当听到我们用“成功”二字形容她时，她谦逊地表示不敢当。“在同龄人里，好比我中科院的同学杨元庆，这才能叫‘成功’，而我只是按部就班做了自己该做的事。”这份虚怀若谷，除了性格使然，也多少与她的第一份工作有关。

Dun & Bradstreet (D&B, 邓白氏) 是 Stephanie 在美国工作的第一家公司。作为一家拥有百年历史的国际化企业，有四位美国总统曾先后在 D&B 供职，其浓

机会总是垂青那些有准备的人，Stephanie 入职不到一年，D&B 有意与中国一家大型国有机构合资，拓展在中国的业务市场，在本岗位上的出色表现且具有语言优势的她顺理成章地成为了这支团队中的一员。

厚的企业文化和传统深深感染了 Stephanie。“在商业信息领域，D&B 信誉极佳。正直、诚实、可信，是每一名 D&B 人的守则；同时它也强调尊重和专业，对于当时初入职场的人来说，是一个很难得的学习与成长的机会。它的核心理念与价值观对我后来的工作道路和服务企业的选择上都产生了极大的影响。”

带着初入职场的热情和对公司文化的认同，Stephanie 努力的工作学习，了解公司业务，做好本职工作。机会总是垂青那些有准备的人，Stephanie 入职不到一年，D&B 有意与中国一家大型国有机构合资，拓展在中国的业务市场，在本岗位上的出色表现且具有语言优势的她顺理成章地成为了这支团队中的一员，并承担起了翻译、沟通的工作。期间，Stephanie 发现，由于中美双方之间的文化差异，当中方以委婉的方式表示拒绝时，美方却仍然信心满满地以为此事尚有争取的希望和回旋的余地。觉察美方团队并未意识到这一情况，Stephanie 果断地将此信息反馈给了 D&B 的亚太区总裁。

这一有价值的发现很快得到了公司高层的重视，促使公司撤销了建立合资企业的计划，改为在中国设立独资公司。因熟悉国内情况，Stephanie 成为了中国区创始团队的核心成员，从人力资源部调往了业务发展部。

享挑战：拓展视野，加速发展

虽然 D&B 方面希望 Stephanie 能长期在中国区扎根，但考虑到自己的博士论文正处重要阶段，Stephanie 提出了调回美国总部，以便在不影响工作的情况下完成博士论文答辩。在顺利获得博士学位后，公司为她提供了两条职业通道：一是继续留任人力资源部；二是担任 APCLA（亚太加拿大拉美大区）市场负责人。

个性温和不代表没有接受职场挑战的冲劲。面对 Marketing 这一从未尝试过的领域，Stephanie 并没有退缩；相反，她认为这是一项难得的机会，于是欣然选择了后者。这段经历也被她视为职业道路上的宝贵财富。“我很幸运”，她这样说：“D&B 的国际化背景和跨行业的商业模式使得我在职业的早期便拓宽了视野，而且公司还给了我许多不同岗位历练的机会。”

D&B 愉快的工作氛围与公司的栽培让 Stephanie 从未心生去意，不过，当迎来了工作的第八个年头，她也开始认真思索起了自己的职业兴趣所在。“当时做的工作对我来说终究是半路出家，无论是从我的教育背景、长期职业发展优势，还是从我的个人兴趣来说，人力资源都与我有着更高的契合度。”因此，虽已在市场工作方面小有成绩，Stephanie 仍旧希望能回归人力资源领域。“而且毕竟也已在 D&B 工作了八年，也想去别的行业再多做些尝试”。

机会来得早不如来得巧，当时正在寻觅全球研发人才招聘总监的百时美施贵宝与 Stephanie 一拍即合。不过但凡对人力资源工作有所了解的人都知道，招聘是一块难啃的骨头，有些人力资源从业者甚至还放出了“干什么别干招聘”的戏言，那么 Stephanie 又为何接下这么一块“硬骨头”呢？面对我们的疑问，Stephanie 给出了一番自己的见解：“医药制造类企业的核心竞争力在于专利，而专利的产出要靠研发人才，因此对于吸引、招聘研发人才，百时美施贵宝给予了极高的重视。能在一个与公司业务发展紧密相连的岗位上工作，我觉得是一个非常不错的选择。百时美施贵宝不仅在医药行业拥有极其良好的雇主品牌和许多专利技术，公司还位于新泽西的医药带，拥有非常优秀的高校资源，因此无论从哪个角度来说，吸引人才都并非难事。同时，我们还拥有一个执行力很强的团队，所以我们一年能够招到数百名符合我们需求的研发人才。”

可惜的是，天有不测风云。一家由百时美施贵宝投资的医药公司预期的一个新药没有得到美国 FDA 批准，而该公司的核心管理层被监管机构发现有内部交易等诈骗行为，业务急剧下滑，此事也对百时美施贵宝产生了很不利的影响，导致公司进入紧缩状态，招聘也从原先的人员扩张转为人员精减，招聘工作迅速减少。在这种环境下，恰好有一些其它公司的机会，



D&B 愉快的工作氛围与公司的栽培让 Stephanie 从未心生去意，不过，当迎来了工作的第八个年头，她也开始认真思索起了自己的职业兴趣所在。

Stephanie 在向一些前辈与朋友咨询后，她选择了加入已有 200 多年历史的日用消费品巨头——高露洁。

归故里：翻开事业的新篇章

在高露洁的几年中，Stephanie 负责过多个板块的工作，包括全球领导力发展与继任计划管理、全球财务部门 HRBP、全球敬业度与员工关系管理等工作，在 HR 管理方面得到了全方位的历练，拓展了全球视野。在这家多次被评为[全球领导力开发 Top10 企业](#)、[全美最佳雇主](#)的优秀公司里，她亲身体验和学到

了优秀的企业文化与人才培养体系在全球化百年老店成功中的重要作用，而坐落于纽约曼哈顿中心的办公地点则是多少人梦寐以求的目标。随着事业的节节攀升，Stephanie 自然也成了猎头们的“目标”。不光是外资企业，国内不少民营企业也纷纷向她伸出了橄榄枝，但 Stephanie 坦言，自己之前并没想过回国。毕竟在海外生活工作多年，职业发展又很顺利，也十分喜欢当时工作的公司和所负责的工作。但到了 2010 年，一家中国企业却让她改变了想法。这家企业便是天合光能。

事实上，最初接到猎头的邀约时，Stephanie 并



如今，对 Stephanie 来讲最大的挑战是时间资源。负责全球人力资源管理对于工作的时间要求很高，同时还要关注孩子的教育和父母的健康，个人时间很少，不过即便如此，Stephanie 依然没有放弃她最大的爱好——在书籍中汲取养分。

没打算去面试，但对方后来提供的几点关键信息引起了她的兴趣。公司创始人高纪凡先生的创业经历非常有意思，作为 Stephanie 的同辈人，他的创业选择、全球视野和追求世界一流的雄心壮志让她感到很佩服，也希望直接去了解一下；其次，像高露洁这样规模的跨国企业均是人才济济，有许多资历丰富和能力优秀的同事，有成熟的制度和体系。在这样的公司工作，虽然会感觉很自豪和顺利，但个人对公司发展的影响力和高层发展机会相比就有一定的限度。而天合光能是一家正在奋力争取全球领导地位的企业，虽然规模不能与大型跨国公司相提并论，但它也是一家在纽交所上市的国际化企业，在全球 20 多个国家设有分公司。在这样发展阶段的公司工作，管理团队的角色除了出色的执行外，还需要有许多的战略规划和组织体系设计和团队发展的工作，这对于个人领导力发展和以一种更高层的理念来管理工作都是很难得的历练机会。“同时我也感到在中国的崛起中，我们这些生在新中国，长在红旗下一辈人的一种贡献与回馈的责任感——过去是在 500 强公司里工作，现在是想建设我们自己的 500 强。从这个角度考虑，我觉得天合光能对我来说是个很好的舞台。”

另外，一个重大的环境事件也成为了推动 Stephanie 加入天合光能的契机。2010 年 4 月 20 日，英国石油公司在美国墨西哥湾租用的钻井平台“深水地平线”发生爆炸，造成大量石油泄漏。经美国官方证实，这一的重大事故的影响超过 1989 年阿拉斯加埃克森公司瓦尔迪兹油轮的泄漏事件，成为美国历史上“最严重的一次”漏油事故。“墨西哥湾原油泄漏事件”不仅导致了惨重的经济损失，更酿成了一场生态环境的惨剧。Stephanie 为此揪心的同时也深深感受到了清洁能源这一行业对人类发展的重大意义，于是，在家人的大力支持下，她回到了养育她的祖国。

归国 4 年，Stephanie 与天合光能一同经历了太阳能行业的高峰与低谷。2010 年底太阳能产业蓬勃发展，形势大好。当时天合光能的产品利润率达 30% 以上，世界各国也有许多政策上的利好。但到了 2011 年上半年，产业形势转眼就出现了变化。在高利润的吸引下，大量企业涌入、造成了产能过剩、供大于求的局面，继而导致价格竞争加剧。为此，也引发了国

际市场的贸易保护手段，同时国内市场还没有启动，一时之间整个行业陷入低谷，大部分企业都红海一片，由盈利转入亏损。

为了在行业危机中生存和逆势成长，公司制定了一系列的应对措施，包括组织精简高效、销售提升和业务转型等方案。天合 HR 团队积极配合公司战略需求，和相关业务部门一起，进行和执行了一系列的组织调整和人员调整，包括架构调整、组织精简、人力成本管理，使公司在严峻的竞争环境下更为高效。同时大力支持公司在新兴市场的发展，通过人才吸引、组织调整、支持产能扩张等工作，使公司在光伏组件制造业务的市场份额和业绩持续稳健增长。公司另一个重要战略是向太阳能光伏行业下游转型，从清洁能源设备提供商向清洁能源提供商方向扩展，成立太阳能光伏电站业务，涉及到电站开发、建设、运维等关键业务环节。结合这两点变化，Stephanie 带领人力资源部门支持新的业务需要，在新业务组织设计、人才吸引、员工激励方案和员工发展方面提供有效的支持。公司的这些措施，使天合光能在 2013 年抓住了太阳能行业复苏的良机，重新站稳了脚跟。

在 2014 年，天合光能达到了全球光伏组件出货量第一的佳绩，成为行业里的领军企业。在天合成长之初，公司创始人高总就提出了质量要超过德国，管理要超过美国优秀公司的目标。在光伏这么竞争激烈的环境下，天合光能够稳健发展，异军突起，是和公司一贯以来重视组织能力建设分不开的。从公司 CEO 到核心管理团队，都把组织建设和企业文化建设作为一个重要的工作。在这些工作中，作为重要的专业主导部门，HR 团队制定了 HR 部门配合公司发展的战略目标，建设 HR 管理体系和管理平台，为实现公司成为智慧太阳能领域的领军者的愿景辛勤的耕耘着。建设一个好的团队，支持公司成长，实现为子孙后代建立一个更清洁，更可持续的能源未来的目标，这是 Stephanie 工作动力和满意度的最大的来源。


谈感悟：勤于学习，以人为本

初到美国时，Stephanie 并无工作经验，为了更好地自我积累，只要有学习和增加工作经验，锻炼能力的机会，无论是否有报酬，她都会积极的争取。

对于刚刚涉足职场的新人，她也现身说法，给出了自己的建议：“在职业刚起步的阶段，对于待遇和抬头不要太多在意，而是要多获取工作经验，多学习，读些经典作品。尤其是做人力资源，对知识的积累、对人的觉察，都是非常宝贵的经验”，她语重心长地说：“想要成为一名独当一面的人力资源管理者，必须要具备成熟的心智，懂得换位思考，了解业务。现在的职场新人大多是独生子女，可以说是一帆风顺，因此遇到问题时很难进行切换，往往要在工作中跌倒了、受创了，才学会如何为人处世。所以我觉得如果能早早接受经典书籍中的理念，再通过工作中的实际人际交往去沟通、学习，那就能少走许多弯路。”

如今，对 Stephanie 来讲最大的挑战是时间资源。负责全球人力资源管理对于工作的时间要求很高，同时还要关注孩子的教育和父母的健康，个人时间很少，不过即便如此，Stephanie 依然没有放弃她最大的爱好——在书籍中汲取养分。

“信息技术的发展真的为我们带来了许多的便利，它帮助你碎片时间利用起来进行学习。我往返上海常州时都会看电子书或者听一些语音读书软件，借此读一些专业书籍，或是有关人生感悟的经典作品。”在她看来，学海无涯，只有不断学习，才能吐故纳新，塑造一个更美、更完善的自我。

站在人力资源管理者们的角度上，Stephanie 则将这份人性的美化为以人为本的管理方式，而她也始终将人力资源部门定位为“公司长期成长的组织能力建设者，同时也是员工利益的倡导者”。与工会、党委同心协作：“和许多大企业一样，天合光能还设有工会和党委。和我们在国外看到的‘谈工会色变’的情况不同，在国内，工会、党委、人力资源部都是员工与企业间良好的沟通渠道，同时又各司其职，有着不同的侧重点。他们不会制造对立关系，而是合作共赢，做好员工与企业间的润滑剂。员工与企业之间的命运是息息相关的——离开了员工的奉献，公司无法生存；没有了公司的发展，员工也会失去保障。”Stephanie 的这席话恰如古语所说的“唇亡齿寒”，员工与公司之间的关系也正像这唇齿一般，只有唇齿相依方能凭阻山水，无人可克。不得不说，“以人为本”或许正是天合光能前行道路上最重要的推动力之一。 

站在人力资源管理者们的角度上，Stephanie 则将这份人性的美化为以人为本的管理方式，而她也始终将人力资源部门定位为“公司长期成长的组织能力建设者，同时也是员工利益的倡导者”。

有思路， 才能成为变革的坚持力量

——访世茂集团执行董事 廖鲁江

他，投身房地产业十余年，深谙行业发展之道；他，在业务经营与人力资源两大领域内双管齐下，从多维的角度实现管理的优化。在智享会主办的“第五届人力资源业务伙伴年会”上，世茂集团执行董事廖鲁江先生发表演讲《HR如何逆袭：担起变革推动者的角色》，引起广大HR听众的关注，反响热烈。之后，本刊特意对其进行追访，廖鲁江先生又深入谈论了行业的人力资源发展特点，以及人力资源总体的现状和未来，身为“从事业务工作的人力资源专业人士”，相信他的见解会带给HR们多角度的启示。

文 / 赵娴 图 / 李杨

行业之变 HR 的机遇之路

2002年，廖鲁江在一家与地产相关的美资企业开始了与“地产”的缘分。2006年，廖鲁江真正开启了大型房地产企业的管理实践之路。“从接触到了解，我一直在思考这个行业中的人力资源管理到底有什么不同，它的核心竞争力是什么？”从这个议题入手，廖鲁江讲述了他长久以来的思考。

① HR, 要解脱于事务性工作

“事务性的工作很重要，但HR要学会将它们做‘没’了，真正干这些工作的人，应该是一线连团长。”

廖鲁江指的“一线连团长”即一线经理，在他看来，招聘、培训、绩效等人力资源领域内的事务性工作应该渗透进业务之中，渗透进每个人的心里，尤其是一线经理，他们应该具备对团队成员负责的意识 and 能力。

“一名优秀的一线连团长不仅要会做业务，也要把队伍带好，这才是优质一线连团长的标准。”他用了一个有趣而精确的比喻：

“企业的发展就像行军，要让直接‘带兵’的连团长懂得看人、发现好的苗子，这是招聘；懂得评估人，这是绩效；懂得把合适的人放在合适的阵地中，这是人岗匹配；在行军的过程中，有人不断得到提高、晋升，这就是发展。一线连团长的人员管理能力影响着支部队精良与否。”那么在这个过程中，HR做什么呢？

“提升一线经理的管理水平。HR真正的角色应该是教练，培养出优秀的一线连团长，这是我所理解的对组织负责的人力资源管理理念。”将事务性的工作做“没”了，并不是抛弃这些工作，而是要将其融于业务管理之中，成为一线管理者的必备技能，甚至是员工自我管理的突破口，这样既能释放HR更大的价值空间，



在专业领域之外，找准实现自身价值的突破口，从而发力于无形，引起大而深刻的改变，既出其不意，又恰当好处。这是战略人力资源工作的魅力，是HR价值的拓展空间，亦是廖鲁江所说的机遇。



廖鲁江确信：HR 要能够成为推动企业发展的中坚力量，必须要具有影响力，只有“影响力”才能将人力资源的专业技能充分施展，为人重视。

也能极大提升企业管理效率。

② 筑巢引凤时代，HR 的好时光

目前，中国地产业总体形势较以往走低，进入平稳发展的阶段，大家将它称作“白银时代”，它比起之前的“黄金时代”，一定会有许多改变。改变，不仅为业务发展带来挑战，也为人力资源的管理带来全新的可能。

“未来，在这个行业内取得成功的企业一定是运营能力强的企业。”这个趋势为人力资源从业者创造了一片大有可为的天地。前几年的房地产市场是增量市场，大部分企业“水涨船高”，企业业绩并不一定只和企业的管理水平、项目运营能力相关，企业本身也并不是吸引人才的重要原因；如今，房地产业“水面平稳”，企业要继续向上运行，便要使自己的运营能力、组织效率、内部流程都保持良好的水平，搭建一个良好的“生态环境”来吸引人才、留住人才。

廖鲁江用“筑巢引凤”来形容这一平台搭建过程，“并且，HR 在其中发挥的作用不是指招聘、培训等这

些基本技能，而是要站在组织的层面去规划人力资源的大方向，提升企业的效率。在房地产行业的当下及未来，人力资源将是一个举足轻重的角色。”

这是人力资源历史性的机遇，廖鲁江也正亲自践行。

③ 比拼内功 提升效能

HR 要理解业务，这是如今许多人力资源从业者的共识，在充满机遇的房地产业人力资源领域，更是如此。“有了业务意识，才能将关注点转移到企业整体的提升上。而不仅仅是人力资源专业层面的内容。”

如今房地产业的 HR 真正到了比拼内功之时，此时的比拼不再停留于简单的表面，而是人力资源对业务、对企业发展、对自身价值理解的程度之比。

“随着行业形势的改变，人力资源的焦点也要做出调整。要关注效能，而不是成本。”廖鲁江说，原先大家对人工成本非常关心（工资、社保、奖金等一系列人事费用总数），但他认为孤立地关注这一数值意义不大。“比起绝对数，人工成本和收入的比值更重要。收入增长快了，企业用于保留核心人才的预算空间也会更大。从这一层面上来说，人力资源不仅要进行成本管理，更与企业的总体收入息息相关。”

在提高企业的产出效率上，HR 的推动力是无人能替代的。比如，通过合适的人岗匹配、人员激励，让每名员工充分发挥能量；通过有效提升领导力、企业文化氛围的建设，让每个团队都发挥最大的效用等等，这些举措都会导致效能得到提升。”

在专业领域之外，找准实现自身价值的突破口，从而发力于无形，引起大而深刻的改变，既出其不意，又恰当好处。这是战略人力资源工作的魅力，是 HR 价值的拓展空间，亦是廖鲁江所说的机遇。“人力资源对组织发展的支持，就是建立在拥有业务意识、大局意识基础上的。”

▶ 业务与人力资源的双面管理哲学

谈起自己从人力资源向业务转变的过程，廖鲁江笑称开始于多年前且“纯属误打误撞”，然而在玩笑背后却横亘着他的决心和期待。“转向业务是一种结果，缘于我希望让 HR 在企业发展中发挥实效。”

在长期的实践、思考中，廖鲁江确信：HR 要能

够成为推动企业发展的中坚力量，必须要具有影响力，只有“影响力”才能将人力资源的专业技能充分施展，为人重视。但是在传统的观念中，HR 部门只是提供服务的角色，如何在业务发展的层面上拥有重要的“话语权”？

“帮助他们解决问题。”廖鲁江的思考路径简洁又清晰：解决问题是取得信任的关键，也是影响力得以积累的渠道。“那么难点就来了，哪里有问题有待解决？找到问题之后又要运用何种资源去解决？”根据廖鲁江的“推理”，这一问题也有了答案：靠近业务，主动发现他们的挑战；理解业务，将其与人力资源专业知识相结合，一定能产生双倍的效能。这一想法很快便付诸于行动，他实施了三步走计划：

第一步 Moving desk, 移动办公

“发现问题不能光靠空想，要走出去，深入你要了解的业务对象之中去，才有交流的可能；拉近了身体上的距离，才能带来心灵上的靠近。”于是，廖鲁江拿着手提电脑，每天在企业内各个部门，不同项目之间周转，聆听一线业务人员的心声，观察他们的工作状态。虽然曾被误认为“不合传统”，但他依然坚持。“当我只坐在办公室里，那里不会有任何问题，而当我走近他们，才会发现问题就在他们的言语、表情之中。”

第二步 参与业务团队的会议

“这是我学习业务知识的好渠道。”在了解业务人员想法的基础上，廖鲁江通过旁听他们的会议来获取业务领域内的知识，更能直接感知到他们的工作流程和现状，慢慢从中找到解决问题的方法。

第三步 以己之力，慰其之痛

“虽然我当时并不直接参与业务工作，但通过悉心观察、用心了解，我知道他们‘痛’在何处，并且有良药可给。”这是专业知识与业务挑战契合的过程，廖鲁江有勇气去做，也相信他所做的会带来改变。

在他不断接近业务的过程中，确实有“改变”在慢慢发生。

当时世茂集团有一支销售团队，年轻而富有“战斗力”，团队负责人还未满三十岁，他和成员们创造了人均一年五亿的业绩，他们共同承担着集团最大的销售项目。就是这样一个优秀的团队，突然出现了“瓶颈”。

“我是在与他们的交流中发现这一现象的。”廖鲁江从团队负责人口中得知，他正苦恼于如何激励优秀的员工们“更上一层楼”。这群员工原先激情饱满，如今却充满疲惫和迷茫，他很困惑，疲惫和迷茫从何而来，如何消除？

“要让他的团队发生改变，先要让他认可改变的方法。”廖鲁江即刻在该销售团队中进行了“满意度调查”，问卷从六个维度来设计，共分为十七个问题，问题种类涵盖业务、职能、员工情绪等各个方面。他将调研结果与员工业绩情况结合起来分析，发现员工满意度结果与业绩呈正相关，这一结果让团队负责人明白员工的感受与业绩之间的联系。

“当然这不是我的最终目的，我最终想要的是帮助他改善现状，解决他无法解决的问题。”根据调研结果中展现的员工期望，廖鲁江与同事们选择了排名最为靠前的几条着手改善。比如：有人提出销售工作重复性高，希望拓宽工作内容的广度，公司便将例会主持交予他负责，从这些小事上进行改变和创新来激励员工。

“这件事情的最终效果非常好。虽然从表面上看是一些轻微的改变，但是通过其提升了员工满意度，进而提升的他们的效能，对业务直接产生了影响。这就是人力资源与业务的关系，也是 HR 的价值空间。”

廖鲁江经常寻找这样的“价值空间”。“讲图”是工程部人员的专业技能，原本没有 HR 介入的空间，“但是用何种形式讲图，我却可以给予专业的建议。”原本工程经理们困扰于“讲图”流程冗长，从工程师到施工人员之间要经过多人，偏差往往就在此间产生，多年来无改善良方。廖鲁江根据培训理论和多年的经验，帮助工程部改换了“讲图”的方式，不仅缩减了流程，更能有效检验各个环节的人员是否已对图纸了然于心，一直无解的“偏差”问题也迎刃而解。

这些对企业的改变之举累积起来，构成了人力资源的影响力。人力资源与业务的关系越来越紧密，廖鲁江本人也觉得“业务这件事儿很有意思”。企业持续发展，拥有振奋人心的前景，这是“有意思”之一；另外，他从人力资源迈向业务，再从业务回望人力资源，丰富的视角在此时汇聚成富有哲学意味的思想：“原本你

“发现问题不能光靠空想，要走出去，深入你要了解的业务对象之中去，才有交流的可能；拉近了身体上的距离，才能带来心灵上的靠近。”



廖鲁江始终将自己的角色定位于企业发展的大舞台上，与业务比肩的勇气和决心，促使他目标清晰，行动明确，将企业业务发展和人力资源管理交融成一种强大的力量。

觉得自己的专业知识已经很扎实了，但后来在学习业务的过程中，重新审视 HR 知识，又有了新发现，然后进行专业的改造，结果又解决了许多业务问题。这又会深化你对专业知识的理解。知识就是这样互相渗透和影响的。”

🔗 企业变革的有力推手

廖鲁江称自己为“非典型人力资源人士”，身为世茂集团执行董事，他目前的工作分为两部分：80% 的内容是业务，20% 的内容是人力资源。从人力资源专业人士到业务高管，在传统和普遍的眼光里，他完成了“逆袭”。而他自己则希望成为“让世茂充分发挥潜能”的推动者之一。“世茂不但有实力而且很有潜力，这也是我当初加入的理由。”

以往进行人力资源管理，如今管理业务经营，廖鲁江变换的不仅是看待问题的视角，关注事物的层次，还有面对企业变革时的思路。

“几年前，世茂集团进行了第一次组织变革，我们招募了大量的外部人才，希望通过新老结合，焕发出企业潜在的活力。如今，世茂集团进入了第二次变革，我们的工作重点与以往有较大不同”

培养内部人才、进行人才梯队建设是世茂当前的人力资源着力点。开展“训练营”便是其中的典型举

措。“一件事情反复做，就会印象深刻，这就是训练的原理。我们把培训做成训练，就是要让人才在实践中掌握真知。”

廖鲁江和 HR 团队成员们就“训练营”的开展进行过多次讨论。刚开始，HR 们主张安排时间管理、职业发展等管理类训练。然而，廖鲁江认为并不合适。“这些技能很重要，但只是‘缓释胶囊’，站在业务的角度，最紧要的任务是提升员工的专业能力，然后再加入管理训练进行补充。”为此，双方还进行了辩论，最终，HR 们一致认同了廖鲁江从业务出发的观点。

“企业处于变革时期，许多事情都要边尝试边摸索；另外，要找到能力提升项，不是只有一种办法，在紧急的状况下，我们可以曲径通幽。”廖鲁江和 HR 团队召集了一线经理和员工，“他们比谁都清楚自己所需的能力提升项。”通过访谈，第一期训练营的内容便确定了。

“站在业务的角度，我的思考才更全面，也促使我不断创新、思变，让每一个举措都最大程度地推动企业前行。”

“训练营”现今已开展多期，效果颇佳。让廖鲁江感到欣喜的不仅是学员们技能的提升，还有 HR 团队越来越具有“业务思维”，在将“培训”转化为“训练”的过程中，思考角度更多元，在形式的设计上也更有创造力。

“未来市场的竞争会越来越激烈，变革也将持续。身为 HR，要努力与业务团队一起成为变革的核心、主要的推动力量，甚至是主要的坚持力量，这个就是我们的使命，是我们真正的价值所在。”

廖鲁江始终将自己的角色定位于企业发展的大舞台上，与业务比肩的勇气和决心，促使他目标清晰，行动明确，将企业业务发展和人力资源管理交融成一种强大的力量。“人力资源如何成为更好的业务伙伴”，这将是长久的思考，对廖鲁江来说也是如此。然而，准确的思考方向会让他的步伐坚定，不离初心，他的“逆袭”不是神话，而是深耕之后的收获，是一种必然的成功。HR



基于大数据的人力资源数据挖掘

作者 / 赵博 中国民生银行人力资源部

21 世纪，世界经济正步入以知识经济、信息经济和网络经济为标志的新经济时代，企业竞争力的强弱不再单单是产品与技术的竞争，更是人力资本及管理的竞争。

随着人才逐步成为世界经济的核心，人力资源管理的职能和关注点也发生着显著的变化：早期的人事管理强调“控制”，通过完善的制度和规范的流程实现人事管理的高效运作；现今的人力资源管理强调“服务”，通过专业理论和实践经验实现人力资源的效率最大化；未来的人力资本管理强调“预测和决策”，通过“大数据”提供前瞻性的分析洞见，实现投资收益的最大化。在这样的背景下，如何实现人力资源管理的跨越式发展，跑步进入“人力资本管理时代”，已成为人力资源工作者面临的巨大挑战。

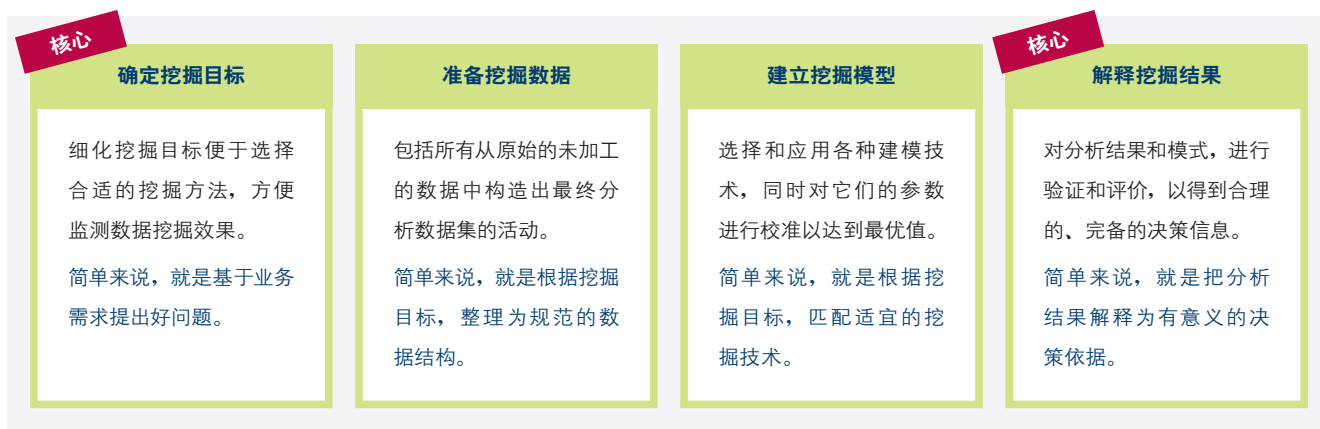
恰逢互联网时代和大数据时代，人力资源管理信息化程度得到了显著提升，为人力资源工作者提供了海量的数据和丰富的数据挖掘技术，使得基于大数据的人力资源预测和决策成为了可能。

1

什么是数据挖掘

数据挖掘 (Data Mining)，又称为数据库中的知识发现 (Knowledge Discovery in Database, KDD)，就是从大量的、不完全的、有噪声的、模糊的、随机的实际应用数据中获取有效的、新颖的、潜在有用的、最终可理解的模式的过程。简单地说，数据挖掘就是从大量数据中提取或“挖掘”出有用的知识，从而帮助人们做出正确决策。

对于人力资源工作者而言，数据挖掘就是要在企业海量的人员数据、行为数据、经营数据和外部环境数据中进行深层分析，获得有利于促进人才发展、提升人力资本效率、优化商业运作模型、提高核心竞争力的信息，从而支持人力资源政策乃至经营决策的制定。



2

数据挖掘的步骤

数据挖掘的操作过程可以分为确定挖掘目标、准备挖掘数据、建立挖掘模型和评估挖掘结果。

1 确定挖掘目标

数据挖掘的第一步是确定挖掘目标，就是基于业务需求提出好的问题。对目标的描述越细化、越清晰，就越有利于选择合适的挖掘方法、检验数据挖掘效果、判断模型有效性。

2 准备挖掘数据

数据准备是指根据挖掘目标，把原始的、未加工的数据构造为最终可以进行分析的规范数据集。这部分工作是数据挖掘过程中最耗时的环节，甚至要占据整个数据挖掘项目一半以上的工作量。

3 建立挖掘模型

挖掘模型的建立就是根据挖掘目标，在整理好的最终数据集中，尝试各种建模技术和算法，并对其参数进行校准以达到最优值。本环节对数据挖掘技术水平与实践经验要求较高。

4 评估挖掘结果

挖掘结果的评估需要对得到的一系列分析结果和模式进行对比验证、准确度验证、支持度验证等检验以确定模型的价值。最终从分析结果中获取合理的、完备的决策信息。

仔细分析数据挖掘各环节间的内在逻辑

我们可以发现，“问题的提出”和“结果的评估”是人力资源数据挖掘的关键，而这两部分恰恰是人力资源工作者的优势所在。至于其在数据挖掘技术上的劣势，完全可以通过互联网的思维模式解决——让专业的人和专业的工具去完成专业的事。

仔细分析数据挖掘各环节间的内在逻辑我们可以发现，“问题的提出”和“结果的评估”是人力资源数据挖掘的关键，而这两部分恰恰是人力资源工作者的优势所在。至于其在数据挖掘技术上的劣势，完全可以通过互联网的思维模式解决——让专业的人和专业的工具去完成专业的事。这就好比面对一座宝山，最关键的是觉察到山中可能蕴藏着黄金和宝石，这样你就可以找到最资深的矿工帮你进行专业的挖掘，使得你能够有机会敏锐地从矿石中找到金子和钻石；但如果你就只想到砍伐一些木材来建造房屋，那你就只能从伐木工人那获得一些“优质的”建筑材料，你甚至都不会意识到这些木材可能是价值连城的千年乌木！

图表 1 对公客户经理在分行的年龄分布情况

机构类型	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-60
二级分行	1.32%	40.79%	21.05%	19.74%	14.47%	2.63%	0.00%	0.00%
一级分行	1.06%	34.04%	33.77%	14.44%	9.93%	4.77%	1.59%	0.40%

图表 2 评定为中级及以上的对公客户经理在分行的年龄分布情况

机构类型	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-60
二级分行	0.00%	18.92%	18.92%	29.73%	27.03%	5.41%	0.00%	0.00%
一级分行	0.45%	25.45%	32.43%	18.69%	13.74%	6.31%	2.25%	0.68%

3

应用案例

数据挖掘说起来比较“高深”，但其实离我们并不遥远。下面用 M 行的两个实际案例简要说明一下基于大数据的数据挖掘如何在人力资源管理活动中发挥作用。

1 二级分行人员引进标准问题

① 问题提出

近年来，二级分行成为 M 行规模和利润的增长点，如何更好地支持二级分行的高速发展是总行一直关注的议题。二级分行普遍反映其所在地人才相对匮乏，最有经验、最有人脉资源的人才一般都在 40-45 岁，超出总行招聘的相应标准，人才引进难度较大。针对这个迫切的需求人力资源工作者应该如何处理？

② 数据整理与挖掘

为了回答上述问题，首先将各分行对公客户经理的数据进行了整理，分别分析一级分行和二级分行对公客户经理的特点，从而明确两者是否应该采用差异化的政策标准。（图表 1）

从对公客户经理在各经营机构的年龄分布情况看，60%-70% 的对公客户经理集中在 25-35 岁，且二级分行 30 岁以下人员占比较高。这说明二级分行年轻人更

多，但这并不能证明二级分行优秀人才引进困难，如果这些年轻人在二级分行可以做得很好，那么也不必修改政策，应该鼓励二级分行招聘年轻的客户经理，用更低的成本开展工作。但事实情况如何？（图表 2）

进一步分析优秀客户经理的分布情况。通过 M 行专业技术序列¹评定为中级及以上的对公客户经理基本上代表了经营机构的中坚力量，这部分人群在各机构的年龄分布出现了有意思的变化：二级分行中级及以上的对公客户经理有 50% 以上都在 35-45 岁之间，而一级分行则是在 25-35 岁之间。这说明虽然二级分行 25-35 岁的人员较多，但真正业绩突出的则是 35-45 岁的人员，而一级分行 25-35 岁的人员不仅数量较多，其综合能力也较为突出。那到底是什么原因造成的？

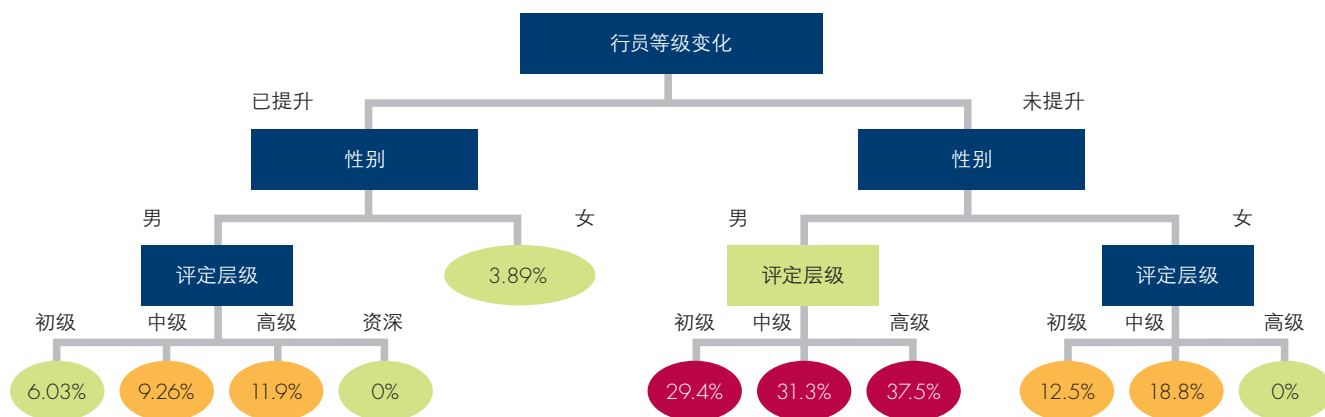
进一步探讨分行优秀客户经理的特点。把学历、行业经历、专业经历和入行经历作为自变量，把客户经理专业技术评定综合得分作为因变量，用逐步带入的方式进行回归分析，看看不同经营机构影响客户经理综合得分的因素是什么。分析结果得出二级分行回归方程为：综合得分 = 69.83 + 0.663 × 专业经历，R²（预测程度）= 0.213；一级分行回归方程为：综合得分 = 50.07 + 3.34 × 学历 + 0.371 × 行业经历，R²（预测程度）= 0.083

多，但这并不能证明二级分行优秀人才引进困难，如果这些年轻人在二级分行可以做得很好，那么也不必修改政策，应该鼓励二级分行招聘年轻的客户经理，用更低的成本开展工作。但事实情况如何？（图表 2）

进一步分析优秀客户经理的分布情况。通过 M 行专业技术序列¹评定为中级及以上的对公客户经理基本上代表了经营机构的中坚力量，这部分人群在各机构的年龄分布出现了有意思的变化：二级分行中级及以上的对公客户经理有 50% 以上都在 35-45 岁之间，而一级分行则是在 25-35 岁之间。这说明虽然二级分行 25-35 岁的人员较多，但真正业绩突出的则是 35-45 岁的人员，而一级分行 25-35 岁的人员不仅数量较多，其综合能力也较为突出。那到底是什么原因造成的？

进一步探讨分行优秀客户经理的特点。把学历、行业经历、专业经历和入行经历作为自变量，把客户经理专业技术评定综合得分作为因变量，用逐步带入的方式进行回归分析，看看不同经营机构影响客户经理综合得分的因素是什么。分析结果得出二级分行回归方程为：综合得分 = 69.83 + 0.663 × 专业经历，R²（预测程度）= 0.213；一级分行回归方程为：综合得分 = 50.07 + 3.34 × 学历 + 0.371 × 行业经历，R²（预测程度）= 0.083

图 3 C 专业序列人员离职决策



注：红色群体离职率高于我行平均离职率

由此可见，在二级分行专业经历显著影响客户经理综合得分，这也部分印证了二级分行所在地干得好的客户经理均是做工作经历较长的人员。而在一级分行情况则不同，进入回归方程的是学历和行业经历，说明在一级分行影响其综合得分的因素较多，其中较高的学历背景及较长的行业经验成为客户经理获得成功的重要条件。

③ 结果解读与政策建议

通过上述的一系列分析可以看出，一级分行和二级分行优秀客户经理的成功条件不同，二级分行可能还是更多地采用关系型营销模式，而一级分行正在向专业型营销模式转变，因此在现阶段制定招聘标准时可进行差异化设计。

- 在二级分行增加年龄的弹性。可以选取 95 分位作为临界点，以便覆盖 95% 的优秀客户经理。经测算二级分行中级及以上客户经理入行年龄的 95 分位值为 41.35 岁，一级分行为 40.45 岁。因此，可以分别以 42 岁和 40 岁作为招聘的参考标准。

- 在一级分行应坚持现有的学历和年龄要求。针对一级分行均值差异检验表明，硕士研究生的业绩显著高于大学本科和大学专科，而大学本科和大学专科间无显著性差异。因此可以通过大量引进硕士研究生进行系统培养，从而满足未来的人才需求。

² 决策树算法是一种典型的分类方法，其基本思想是通过一批已知的数据建立一棵决策树，然后利用建好的决策树对数据进行预测。Gini 决策树²计算方法，去探索影响 C 专业序列人员离职的因素。

当然，以上的分析与建议均基于现状，最后的政策还需要结合企业未来的人才规划综合考虑后制定。

② 专业技术人员离职问题

① 问题提出

近年来同业间竞争日趋激烈，核心人才流失现象严重，各机构均反映刚培养起来的优秀员工很快就被别人挖走，这在一定程度上影响了 M 行业务的高速发展。那么，针对这样棘手的问题人力资源工作者应该从何处入手避免核心人才流失？

② 数据整理与挖掘

对已参与专业技术序列评定的人员信息整理和分析，发现离职率最高的是 C 专业序列的人员，为 8.89%，其他序列均在全行平均水平上下。因此，把 C 专业序列作为分析主体，尽量全的纳入这个群体员工的各项信息，如性别、年龄、学历、工作年限、入行年限、评定等级、行员等级变化等因素。采用 Gini 决策树²计算方法，去探索影响 C 专业序列人员离职的因素。

通过计算各因素对离职率的影响系数，最终以行员等级是否变化、性别和评定层级作为树节点绘制决策树。

由图 3 我们可以清晰的发现一些内在规律：两年内行员等级得到提升的女员工离职率显著低于全行

平均水平；两年内行员等级得到提升的男员工离职率处于全行平均水平上下，评定为中高级的人员离职率略微偏高，但也处于可控范围内；两年内行员等级未提升的女员工评定为中级及以下的出现了较高的离职现象；而两年内行员等级未提升的男员工离职率大幅度提升，显著高于全行平均水平，特别是评定为高级的人员，离职率达到 37.5%。

③ 结果解读与政策建议

通过上述的分析可以看出，不同类别的群体存在差异巨大的离职倾向。各机构应关注离职高发群体，并制定差异化的留任计划和政策。

例如应定期盘点员工发展情况，特别关注行员等级未提升的，且在专业技术评定中已获得相应层级认可的男性员工。加强直接领导与高关注员工的沟通与交流，寻找阻碍员工发展的真实原因，根据具体原因采取针对性的措施：如员工发展目标不明确，则应及时描述发展目标和绩效要求，为员工发展指明方向，待达到相应目标后及时进行激励；如员工能力水平难以胜任现有岗位要求，则需要提供培训学习机会，增加辅导和反馈，帮助员工快速提升专业能力；如员工工作态度或思想出现问题，则需进行开诚布公的沟通，及时解除思想包袱……同时，针对高关注员工存在的普遍问题，还需研究制定或修订相应的政策制度，使其更能符合企业和员工的需求，激发员工动力。

如此一来，不仅能从前端尽可能地抑制离职行为的发生，防患于未然。同时还能化解一些潜在的问题和矛盾，激发员工的工作热情，进一步提升整体绩效表现。

4

提升人力资源数据挖掘能力的主要方法和途径

上述两个案例只是数据挖掘的一些简单应用，但其分析结果所能带来的价值已经证明了数据挖掘在人力资源管理中的巨大潜力。那么，如何快速弥补人力资源工作者在数据挖掘方面的能力断层呢？笔者认为可以从以下几个步骤进行尝试：

① 培养数据意识，用数据说话

首先，人力资源工作者应培养起数据意识。在日

人力资源工作者要不断提升自己的数据分析能力。在描述统计的基础上，对未知数量特征做出以概率形式表述的推论，去探索现象背后的原因，逐步实现从描述统计到推论统计的升华。

常工作中有意识地建立并积累有关人力资源管理活动的数据库，在人力资源预测和决策时尽量用数据说话，营造出人力资源数据氛围。但要注意，数据分析的目的是解决实际问题，不能流于形式，为数据而数据，那样将会起到相反的效果。

② 从某个领域开始，从描述统计开始

其次，人力资源工作者应认真盘点自己现有的数据资源。先从某个领域开始，特别是要从能为业务提供高价值的领域开始，尝试采用各种基础的统计方法和展现形式去描述现状。有时候，只是简单的描述出现状已经可以获得很多有价值的信息。

③ 从描述统计到推论统计

然后，人力资源工作者要不断提升自己的数据分析能力。在描述统计的基础上，对未知数量特征做出以概率形式表述的推论，去探索现象背后的原因，逐步实现从描述统计到推论统计的升华。当然，在这一部分，作为人力资源工作者更多地是深刻理解各种统计模型的原理，知道其能实现什么样的分析功能，具体的数据挖掘完全可以借助专业的第三方来完成。

④ 从预测到决策

最后，人力资源工作者需要从业务需求出发、从组织战略出发，制定大数据开发计划，有机结合预测结果与业务发展实际，正确解释和运用数据挖掘结果，为企业的最优决策提供依据。



借用大数据时代的经典语录：“谁掌握数据，谁就将掌握未来！”在日新月异的新经济时代，人力资源工作者也将通过掌控人力资源大数据，不断提升人力资源管理的科学性和公信力，在未来为企业的持续发展做出更大的贡献。HR

共享服务

人力资源管理“集中制”

作者 / 左葆瑜

研究和调查表明，在全球化和 IT 技术的冲击下，速度和效率是企业在激烈的市场竞争中取得竞争优势的重要方面。对于企业的人力资源来讲，如何改善服务的质量和效率，为企业提供更多的增值服务是摆在所有企业人力资源专业人员面前的一个重要的命题。

人力资源共享服务 (HR Shared Service Center, 简称 HR SSC) 作为一种新的高效管理模式，通过将人力资源中战略性工作和事务性工作分离，将人力资源部的重心向战略性事务转移，而事务性工作由集中的 HR SSC 来承担，已经被很多全球性或集团性的公司所采用。其价值已被壳牌、通用电气、惠普、康明斯、ABB 等很多世界知名企业所证明。目前，在国内，人力资源共享服务也成为了一个非常热门的话题，很多集团企业已开始了实施的旅程。本文试图通过笔者多年来对 HR SSC 的探讨和实战经验，较为系统地介绍 HR SSC 的概念、实施以及需要考虑的关键问题，起到抛砖引玉的作用，启发大家共同探讨和研究。

① 为什么要人力资源共享服务？

集团企业通常会在多个国家、地区和城市设有分支机构，传统的集团人力资源管理模式一般可分为分散式 (DECENTRALIZED) 和集中式 (CENTRALIZED) 两种管理方法。对于分散式管理方法，由于各分支机构各自为政，人力资源部门与其服务对象关系相对紧密，因此比较灵活，面对客户的需求反应较快。其缺点是对于整个集团而言，由于各自为政，各分支机构几乎都要做类似的事务性劳动，且相关人员的能力、

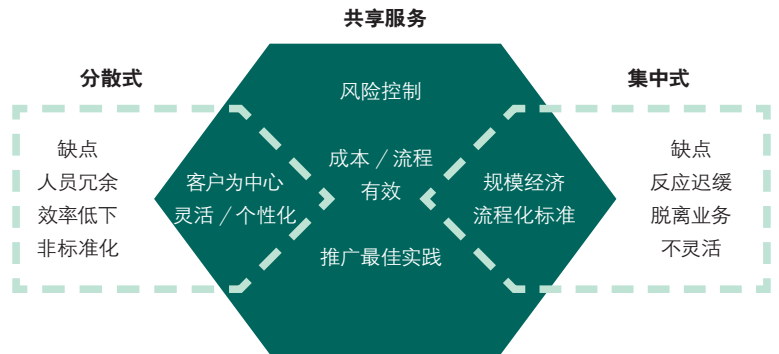


知识、经验、视野、技能也不一样，因此造成了效率低下和人员冗余的状况。虽然很多集团总部在主要的流程、政策、制度等方面进行了规范化要求，但落实和细化还得要依靠分支机构。最后会造成流程、政策和制度的非标准化。对于集中式管理方法，虽然具有规模经济的特点，且流程、政策和制度的标准化程度会比较高，但是由于远离各分支机构，对各分支机构的需求反映比较迟缓、不灵活且脱离业务和实际的环境。特别是对于政府的法律和要求变化及市场的变化反应迟缓，易带来严重的后果。因此，通常集团企业会采用分散式和集中式管理相结合的方法，集团层面抓大放小，严控集团所需要的流程、政策、制度和数据等方面的要求，各分支机构可以根据所在国家和地区的法律法规要求、传统的习惯和业态的特点和分支机构的实际情况，进行细化。这样对集团的管控需求和分支机构的灵活性都有一定的改善，但并没有从根本上解决人员冗余、效率和质量低下、流程政策不一致等问题。

HR SSC 是指在一个集团企业内，将日常事务性相关的工作（如招聘、培训、薪酬福利计算与发放、社保缴纳与管理、员工信息、劳动合同管理等）集中起来，通过组建一个新的特定的组织部门，为企业内所有不同分支机构提供标准服务，而各分支机构为其支付服务费用。企业通过 HR SSC 的建立，实现战略性工作和事务性工作相分离。共享服务中心通过标准化的流程、专业化的知识和规模性的操作，在保证 HR 实际操作与集团 HR 整体战略保持一致的同时，能降低运营成本、提高运作效率和提供优质服务。而集团和分支部门的其它人力资源部门可以摆脱日常的行政事务，专注于战略性人力资源管理，聚焦于员工能力的提升，团队的建设 and 战略绩效的落实，有助于实现人力资源管理的战略转型。

集团企业建立 HR SSC 还可以提高服务的质量，通过建立统一的服务标准和流程，实现服务专业化和标准化。减少和避免分散式服务和因标准不统一、个人知识能力及服务态度等不一致造成的服务质量问题。同时，HR SSC 对所有分支机构提供服务，对各分支机构在人力资源日常服务的方面了解比较全面，易于在全集团范围内发现和推广最佳实践的经验，提

图 1 分散式 / 集中式服务的利弊和共享服务的优势



高整个集团的人力资源管理水平。

企业的 HR SSC 的建立，还可以改善企业的风险管控，无论是从职责划分，减少关键人力资源相关人员的流失给日常工作带来的冲击和影响还是给变化的管控方面带来益处。一个跨国企业，面对各国的法律、法规的变化，如何及时和有效地审核这些国家分支机构的变化请求，及时和准确地顺应这些要求，往往是一个集团企业的困难所在。传统的管理模式或者是缺乏管控，或者是不能及时地给予相应反应，造成运营的风险。充分利用 HR SSC 对相关国家的法律、法规、薪酬管理和发放较为熟悉的特点，可以从专业上给予领导层提供参谋和咨询服务。针对所有下属分支机构的变化需求，统一通过 HR SSC 的渠道进行申请，由 HR SSC 根据相关国家分支机构提交的相关法律文件进行预审，对于不是法律法规要求的变更，共享服务中心则根据集团的相关政策，其它国家和地区的做法，甚至能根据人力资源管理系统的优点，提出建设性的修改意见。与相关国家的分支机构讨论达成一致意见之后，再给管理层提供咨询意见，供管理层进行科学的决策。(图 1)

在此，需要强调的是：企业的 HR SSC 与企业的分支机构之间的关系是供应商与客户的关系。共享服务中心不应该是总部下属的一个权力机构。这种供应商和客户之间的关系，不仅能够促进共享服务中心更加贴近与其所服务对象的距离，贴近一线的业务需要，在集团大的管控策略的引导下，根据相关服务对象的特点和相关法律、法规要求提供差异化的服务，而且

这种定位，能够帮助共享服务中心改进服务的质量。

共享服务中心从上个世纪 80 年代问世以来，其概念以为理论研究界和跨国公司所普遍接受。目前财富 500 强的企业大都已经建立了自己的共享服务中心。调查研究表明，采用 HR SSC 的服务模式，能够为企业节省大约 21% 到 80% 的费用 [BusinessWeek 2007]。然而，对于企业来讲，更多的效益却是在节省费用之外。

② HR SSC 的模式

HR SSC 的组织模式应根据企业的期望、规模、物理位置、业务形态、产业分布等因素来决定。对于业务遍布全国甚至全球的企业可以按照区域建立分区域的人力资源共享中心，具体负责本区域内的人力资源服务。目前，大型的跨国公司大都按照区域建立人力资源共享中心。而对于多元化的企业，由于各种业态的需求差异性较大，也可以考虑按照产业建立人力资源共享中心，使服务更加专业化和具有针对性。

一般来讲，共享服务中心的组织模式可分为：

① 综合型的共享服务中心 (图 2)

该模式在集团内建立统一的共享服务中心，将财务、人力资源、IT、采购部门内的日常事务性工作统一纳入共享服务中心的服务内，进行统一的管理和提供标准的服务。而集团的人力资源部门和分支机构的人力资源部门则更多的关注于政策的制定、员工关系的改进和作为业务伙伴 (Business Partner) 的角色。此模式保证了企业内相关部门的同步，有效地减少了由于各业务模块的不一致而导致的沟通和管理的成本。

② 集中的 HR SSC (图 3)

该模式在集团人力资源管理部门内建立统一的共享服务中心，在集团层面上分为分支机构 HR、共享服务中心和功能性 HR。功能性 HR 将从专业的角度来指导各分支机构 HR 改进其工作。通常会包括招聘、培训、薪酬福利政策、绩效、员工关系等功能。该模式的一个特点是通过具有较深的专业知识背景和全集团的战略视野的功能性 HR，在全集团范围内推进战略性项目，给各分支机构 HR 提供专业的指导和帮助，由于该部门是集团 HR 的权力机构，有利于项目的推进、提高各分支机构 HR 的知识和能力并规范各分支机构的行为。

图 2

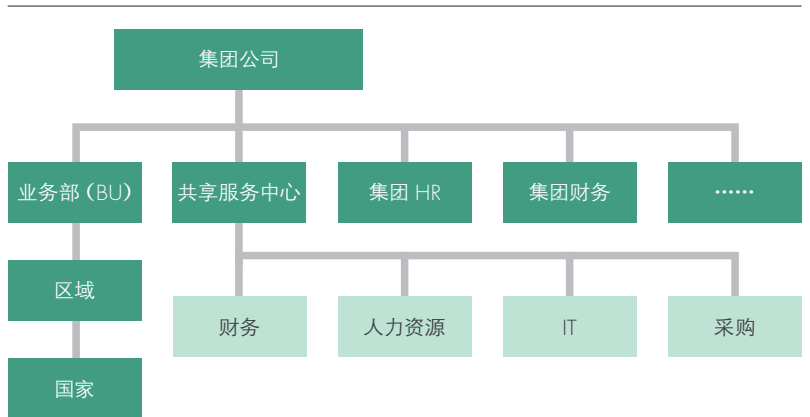


图 3

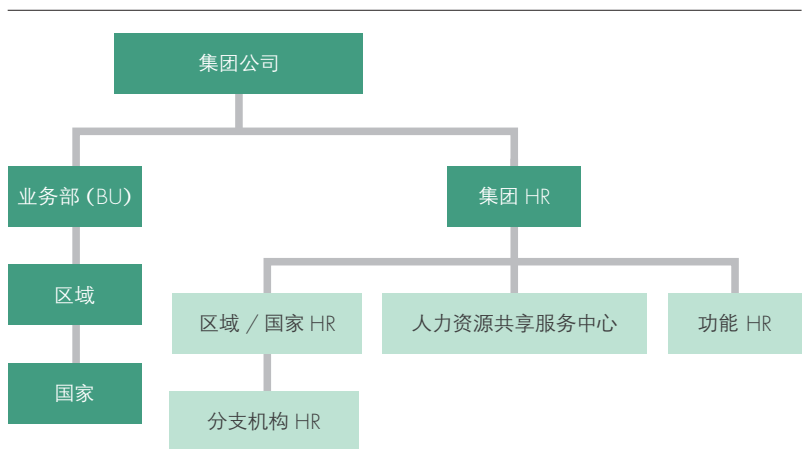


图 4



③ 共享服务中心内的组织架构 (图 4)

在 HR SSC 内，通常会分为三个部门。负责日常工作的服务中心，通常包括的工作有薪酬福利计算与发放、HR 系统的数据录入、人事异动 / 入离职处理、税务、社保处理与申报和提供员工咨询服务等工作。

HR SSC 的组织模式应根据企业的期望、规模、物理位置、业务形态、产业分布等因数来决定。对于业务遍布全国甚至全球的企业可以按照区域建立分区域的人力资源共享中心，具体负责本区域内的人力资源服务。

图 5



专家咨询中心则负责对政策、流程的修改和建议、分支机构变化需求预审与建议、最佳模式在各分支机构推广、异地派遣支持、外籍员工支持。而系统中心则从对 HR 系统提供维护和管理、实现系统功能修改、管理和更新系统文档、提供系统的培训和支持以及根据要求生成一次性的报告。其中专家咨询和系统部门是服务部门的技术支持。

③ 建立 HR SSC 的步骤和需考虑的关键因素

作为一个项目，建立 HR SSC 与其它项目类似，一般会包括评估、设计、构造、部署及改善与提高等阶段。

各步骤内主要的工作任务如图 5 所示：

在建立 HR SSC 初期，为了对 HR SSC 有一个全面、综合的理解，给我们拟建立的 HR SSC 有一个正确的定位，降低在建立、部署和以后运营过程中可能遇到

的风险，我们需要重点考虑和分析下面的关键因素：

① 战略问题：

- 为什么要设立共享服务中心？还有其它方法可供选择吗？
- 考虑到隐性成本后，人力资源共享服务模型是否划算？隐性成本有哪些及如何衡量？
- 设立共享服务中心前，是否已参考了其它公司的案例？了解市场研究的成果和基准吗？
- 你的服务标准是什么？
- 新服务模式对所有利益相关者的好处和缺点是什么？
- 共享服务中心将如何影响人力资源战略在企业战略中的作用？
- 人力资源专业人员和一线经理之间的关系会是怎样？
- 如何协调两个角色：为员工和一线经理提供 HR 支持服务和为公司战略提供战略服务？

② 变革问题：

- HR SSC 将如何影响不同群体，如一线经理、HR

经理、HR人员和其它个人？

- ➔ 如何管理变革的过程？
- ➔ 如何处理变革阻力？
- ➔ 对不同群体需要提供何种培训？

③ 操作问题：

- ➔ HR SSC 将提供哪些服务？这些工作将如何组织？
- ➔ HR SSC 如何在操作上和战略上与一线经理协作并影响集团 HR 的战略？
- ➔ HR SSC 与内部客户的契约：SLA(服务水平协议)的内容？
- ➔ HR SSC 的 KPI(关键绩效指标)是什么？

④ HR 政策和实践：

- ➔ 建立 HR SSC 是重新回归到集中管控模式吗？
- ➔ 变革的过程中，会有 HR 人员被裁减吗？
- ➔ HR SSC 员工的组成和项目经理的确定或招募；
- ➔ HR 相关的政策和实践会怎样变化？
- ➔ HR SSC 人员的职业生涯问题？
- ➔ HR SSC 应如何避免业界广为批评的血汗工厂形象？

④ 建立 HR SSC 的挑战和成功要素

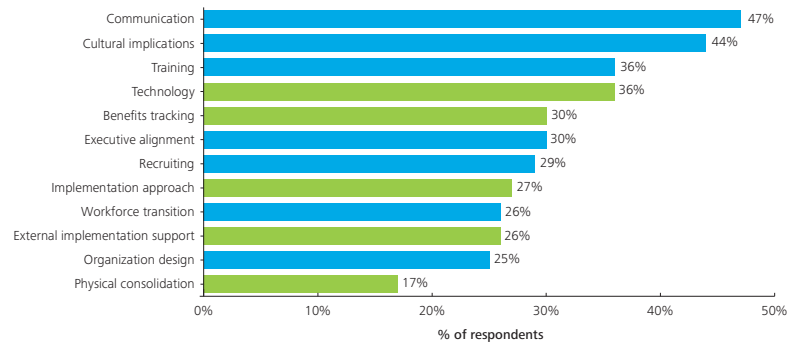
作为一种新的管理模式，HR SSC 虽然已在著名的全球性企业中得到广泛的应用，无论是理论研究还是实战经验都比较丰富。但是其建立并不是一件容易的工作，国外有很多关于建立共享服务中心失败的研究报道，国内建立过共享服务中心的专业人士也有很多深刻的甚至是惨痛的教训。

首先是转变观念的挑战：习惯于金字塔式传统管理的人力资源管理，面对集中的共享服务，由管理者转向服务和支持者，这需要管理层的观念做很大的转变。而对于各自为政的分散式管理，分支机构的管理层和人力资源部门可能更加难以接受，不仅担心权力的丢失，而且甚至会产生对未来工作的担忧。同时，在共享服务的实施过程中，管理流程的梳理和再造、相关流程的标准化和程序化对整个共享服务中心的管理效率、运行成本甚至成败起着重要的作用。最佳实践表明，在建立共享服务中心的过程中，应该仔细分析每个流程节点的合理性和必要性，尽可能去掉只是为了体现和平衡权力的和没有增值的节点，而这样的

德勤：Shared services: From “if” to “how”

Insights from Deloitte's 2011 global shared services survey

Figure 1. Areas in which respondents indicated that their organizations underestimated the level of effort required for shared services implementation



国外大量的研究和调查分析还表明，由于沟通不到位和不恰当的沟通、不现实的计划、组织缺乏对 HR SSC 承诺、过于强调标准化服务、忽视个性化需求、忽略人性化，没有面对面服务、建立 HR SSC 过程中遇到阻力时的高压政策、现有员工的重新定位和重新安置等问题也会给 HR SSC 的建设带来毁灭性的灾难。

工作必然会动了部分部门和人员的奶酪，从而导致不配合、消极对待、故意刁难等问题。

改变企业文化和传统工作方式及思维习惯的挑战：要实现一个高效的共享服务，必须要改变员工的传统工作方法和思维方式，而传统的工作方法和思维习惯往往是由企业的文化积累和长期沉淀所形成的。根据德勤在 2011 年的一份调查中显示，该方面对 HR SSC 的挑战往往比企业在当初的预期要大得很多。

相关准备工作不足带来的挑战：建立 HR SSC，必须要有成熟的系统和信息技术的支持。HR 系统是 HR SSC 的基础，是实现数据集成、提高共享服务效率和跨地域的远程服务与支持的必要保证。同时，建

立 HR SSC，并不是人力资源一个部门的事，它会牵涉到企业的财务、内控、采购、IT 等部门，由于其它部门现有流程和规定的制约，会给 HR SSC 建设带来意想不到的困难。笔者在建立一个人力资源共享服务的过程中，在实现无纸化审批过程时，曾经遇到过公司董事会在集团的审计文档中明确要求工资发放必须要有指定人员在纸质报告中签字的规定，也遇到过部分流程由于财务现有的不合理流程干扰，增加了协调的难度、工作量和时间的成本。

能力和知识不足带来的挑战：对于跨国企业的 HR SSC 来讲，HR SSC 相关人员不仅需要了解和掌握所在国家的法律、法规，还需要对其所服务的其它国家的法律、法规，薪酬体系等有相当的了解和掌握，这就对 HR SSC 相关人员的语言能力、知识和跨文化的交流提出了较高的要求。

国外大量的研究和调查分析还表明，由于沟通不到位和不恰当的沟通、不现实的计划、组织缺乏对 HR SSC 承诺、过于强调标准化服务，忽视个性化需求，忽略人性化，没有面对面服务、建立 HR SSC 过程中遇到阻力时的高压政策、现有员工的重新定位和重新安置等问题也会给 HR SSC 的建设带来毁灭性的灾难。

面对诸多的挑战，光是人力资源管理部门是难于通过协调和沟通予以解决的。因此，成功搭建最佳 HR SSC 的要素有下面五点：

- ① **决策层的支持落地：**企业管理和决策层的支持不应只是保留在形式上，必须要落地。从公司的政策上、组织上、人员上和工作上给予足够的支持外，对于跨部门的协调和人力资源部门难于解决的问题，要明确原则、及时拍板并限期解决。
- ② **变革的勇气和决心：**对于没有增值的规章、制度、流程、习惯，要着眼于最佳的解决方案，而不要顾及人员、关系和权力的影响。同时要着眼于抓大放小、着眼于相信员工和管理团队的原则，尽量减少管理成本。
- ③ **有效和充分的沟通：**在实施前期，要制定和落实详细的沟通计划，沟通还需要考虑到所有的利益关系人。在沟通中，除了强调建立共享服务中心是集团的整体战略不容置疑外，要尽量解决沟通对象的疑虑和后顾之忧，争取他们的支持和配合。



建设 HR SSC 是对现有流程、工作任务进行的大面积变革，而在部署的过程中，不像 HR 系统的实施，可以有一个并行期。因此，一定要有经验丰富的专业人员来承担项目负责人。

- ④ **组建合适的团队：**建设 HR SSC 是对现有流程、工作任务进行的大面积变革，而在部署的过程中，不像 HR 系统的实施，可以有一个并行期。在部署的初期，极易产生混乱。而其工作内容又与员工的切身利益紧密关联，任何混乱都可能会带来严重的后果。因此，一定要有经验丰富的专业人员来承担项目负责人。研究和分析报告表明，很多共享服务中心的建设项目就是由于采用了不合适的项目经理造成的项目的失败，甚至带来了严重的后果。
- ⑤ **尽早勾画未来的蓝图：**这不仅有利于管理层、相关部门和相关人员对未来的运营模式有一个初步的理解。而且有利于相关人员了解未来的定位，打消疑虑，提前为角色的转换做好准备，可以有效地提高他们对项目的配合度和为将来工作任务的交接扫除障碍。

⑤ HR SSC 的服务水平协议 (SLA) 和 KPI

我们在前面强调过 HR SSC 与之服务对象之间的关系是供应商与客户的关系。其服务的内容和质量是通过平等协商后形成的一个叫服务水平协议 (SLA) 的文件来保证。SLA 不仅通过服务水平的量化和衡量指标明确了服务的期望, 定义了用于测量服务质量的方法, 对关键流程和整体性能的双方可接受的需求和期望, 并作为 HR SSC 和客户沟通的基础和解决冲突的一个有效的工具。

SLA 通常会详细地列举 HR SSC 所提供的服务项目, 客户对该项服务的期望 (时间、内容、出错率、满意度等), 形成对 HR SSC 提供服务的质量的度量方法。同时通过规定有效服务的前提假设, 对客户需要提交的数据 (请求) 的规范性、及时性、正确性和完整性提出了要求。SLA 通常还会规定 SLA 的维护与更新方法, 定期的回顾与解决冲突的方法与途径。

SLA 是双方平等协商后形成的一个协议, 约束了双方的行为和义务, 其基础是公平和合理, 其目的是为了双赢, 其构建的过程应该是经过信息的收集、分析、成文、教育、协商和形成一致的过程。它不应该是双方发生冲突时的武器, 也不应该是根据 SLA 模板文件进行简单的填充。在 SLA 文件的准备过程中, 切忌设定得过于理想化和规定了难以实现的目标。在 SLA 中, 我们也要对 SLA 的管理流程予以足够的重视。

SLA 规定了 HR SSC 提供的服务质量, 而企业对 HR SSC 的整体考核通常会通过关键绩效指标 (KPI) 来进行。KPI 的准备应该是基于对业界的基准 (Benchmarking) 的分析基础上, 综合考虑了本企业的特点和现状而形成。通常会包括每位 HR SSC 员工带来的收入和成本的比较、HR SSC 服务的人数、交易量等和 HR SSC 员工数的比较, 服务的出错率、服务延迟、服务请求解决百分比、呼叫中心初次电话解决率、客户的满意度等方面。

⑥ HR SSC 的未来 - 外包

企业为了聚焦于核心业务, 充分发挥外部供应商在规模、技术和知识等方面的优势, 目前一个发展

HR SSC 与之服务对象之间的关系是供应商与客户的关系。其服务的内容和质量是通过平等协商后形成的一个叫服务水平协议 (SLA) 的文件来保证。SLA 不仅通过服务水平的量化和衡量指标明确了服务的期望, 定义了用于测量服务质量的方法, 对关键流程和整体性能的双方可接受的需求和期望, 并作为 HR SSC 和客户沟通的基础和解决冲突的一个有效的工具。

方向人力资源共享服务中心的整体外包。HR SSC 的整体外包, 可以让专业的公司通过运用六西格玛 (Six Sigma)、精益管理 (Lean Management) 等科学的管理方法, 进一步梳理企业的内部流程。有效的利用外部供应商在技术上的优势, 及时的修改、更新 HR 系统, 保证 HR 系统运行得更高效、更科学合理。同时还有利于通过规模效应, 进一步地降低成本和解决 HR SSC 人员离职率较高的问题, 有效的化解运营风险。

根据客户的需要, HR SSC 外包供应商可以安排专人, 为企业提供 1 对 1 的服务。为了深刻了解客户的业务和需求并保证与客户的同步, 安排的专人可以出席客户的内部会议。而供应商强大的有专业背景的人力资源, 又可以在每月薪资计算和处理等 HR SSC 较为繁忙的时期, 及时地抽调相关人员提供服务, 解决了 HR SSC 工作中周期性的繁忙和相对空闲的问题。

目前, 国外部分财富 500 强的企业和已经建立了 HR SSC 的企业, 已经开始了共享服务中心的外包之旅, 有些企业正在实施或已经选定了 HR SSC 的外包供应商。国内一些传统的人力外包服务供应商也已经开始了从提供薪酬外包和人事外包服务扩展到提供人力资源共享服务中心外包服务的业务, 一些领先的 e-HR 供应商利用其客户资源、技术和知识的领先优势, 也开展了人力资源共享服务中心的搭建和外包 HR SSC 的服务。可以预见, 在不远的将来, 人力资源共享服务中心及其外包在国内也会呈现快速发展的趋势。HR



地产行业下半场的 “励”志“薪”情”

近日，怡安翰威特发布了 2014 年中国地产行业全面薪酬调研结果，披露了最新的地产行业离职率及 2015 年预计调薪数据，并就三个热点关键词——高周转、轻资产、体验式零售开展分享，最后以金融、互联网、地产结合的激励制度作为趋势案例解析。

文 / 施冬辉 绩效与人才管理咨询华东区首席顾问，韦澄 绩效与薪酬管理咨询高级顾问，季葵琳 地产行业高级顾问
本文由翰威特授权转载

土地盈利时代远去 房地产进入“下半场”

作为中国 GDP 增长的主要贡献者，房地产一直受到宏观政策制定者的密切关注。本届政府相对温和，

2014 年的两会确定了一整年房地产的调控方向，即“分类调控，因地制宜”。一方面，政府继续在一线城市执行限购限贷政策，增加供给，抑制投资投机性需求；另一方面控制高库存城市的供地与供应结构，从而实现局部替代整体、经济优于行政、减少整体影响的双向调控。



在这一形势下，地产行业洗牌剧烈，各梯队间差异增大。销售额排名前 50 名的房地产企业中，提升或下降 10 名以上的企业数量将近去年的两倍。此外，由于政策管制趋紧，土地与融资成本上升，遭遇价格下行周期等原因，尽管地产行业整体盈利能力保持在相对稳定的水平，传统土地业务领域的盈利空间在近三年内迅速压缩。房地产的暴利时代正在远去，行业盈

利能力趋同、增收不增利成为现状。

一些拥有充足现金流与资本积累的开发商选择向高周转模式转变，以此提升其资金利用率，实现净资产的年化高收益。这为企业的人才管理带来转变。根据怡安翰威特的调研，高周转使得企业增加了在运营、节控与销售职能方面的人才配置比重，比如 2014 年在一线城市设置运营管理岗位的企业数量较上一年翻番，达到 27%。

2014 年地产行业的人均效能及人力资本有效性稳步提升。但与此同时，人才竞争激化不可避免。尤其是对企业高管及中坚力量的争夺，直接体现在员工主动离职率的数字变动上，上海地区的调研数据显示，从 2010 年至 2014 年，主管 / 高级专业技术人才的主动离职率从 16.4% 上升至 21%，高层管理者从 11.1% 升至 17.1%。其中值得注意的是，仅 2013 至 2014 年这一年时间，高管的主动离职率就上升了 4.4%。较上一年，“薪酬缺乏外部竞争力”和“增长机会有限”依然占据离职原因的前两位，而员工对工作生活平衡、福利和认可激励的关注有所增加。（下图）

据调研结果，内外资企业都认为未来业务发展会有不同程度的放缓，行业整体预期调低。多数受访的 HR 也对 2015 年的调薪预期持保守态度。

一线地产 2014 年薪酬增长对比（不含晋升调薪）

企业性质	排名	整体	一般职员	专业技术人员	主管	中层管理	高层管理
所有	2014 实际	8.3%	10.2%	10.9%	9.4%	9.0%	9.8%
	2015 预期	8.1%	9.2%	9.5%	8.9%	8.3%	11.0%
外企	2014 实际	8.2%	9.4%	9.1%	8.5%	8.1%	8.0%
	2015 预期	8.1%	9.9%	8.7%	10.0%	7.8%	8.6%
民企	2014 实际	9.0%	13.7%	15.3%	8.3%	7.8%	12.6%
	2015 预期	8.9%	-	9.0%	9.7%	8.0%	-

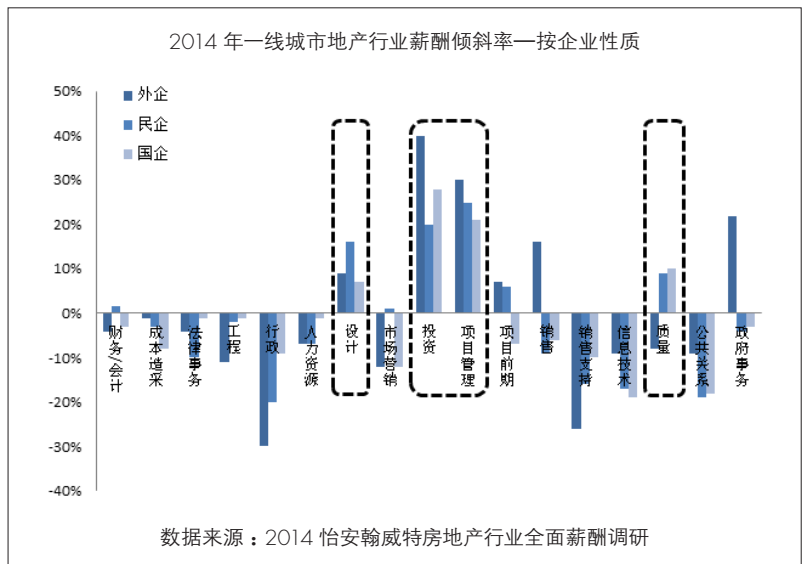
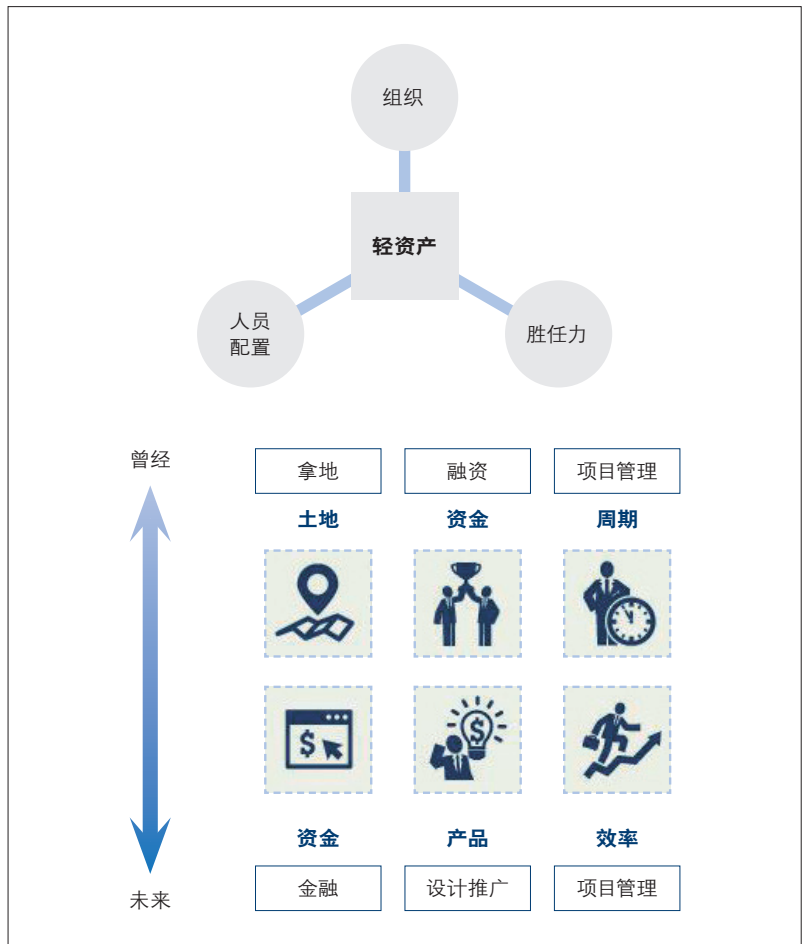
▶ 轻资产思路决定出路

怡安翰威特认为，地产行业已经逐渐认识到伴随高周转而来的风险与挑战，如对标准化的要求、来自采购和销售的压力、激励的短势倾向以及其中存在的舞弊风险，都直接影响到企业的可持续发展。一些企业开始转变思路，尝试使用轻资产模式。特别是2014年，企业增加轻资产投入比重成为行业大趋势，外界评价这是地产业“工业革命”的集中爆发。

- ▶ 轻资产
- ▶ 组织
- ▶ 胜任力
- ▶ 人员配置

薪酬投入进一步向轻资产类职能倾斜。其中，不同职能的薪酬浮动比例存在差异，设计、质量等专业类岗位的薪酬浮动比例在2014年有所下降，但项目管理岗上升明显，且与职级呈正相关，这一表现在民企与国企尤为突出。

地产行业已经逐渐认识到伴随高周转而来的风险与挑战，一些企业开始转变思路，尝试使用轻资产模式。薪酬投入进一步向轻资产类职能倾斜。其中，不同职能的薪酬浮动比例存在差异，设计、质量等专业类岗位的薪酬浮动比例在2014年有所下降，但项目管理岗上升明显，且与职级呈正相关，这一表现在民企与国企尤为突出。





除了“轻资产”，“企业合伙人制”也是 2014 年地产行业的热词之一。2014 年，中国最大房地产开发企业借鉴互联网与金融业的激励模式经验，率先推行“事业合伙人”制度，通过公司合伙人和项目合伙人两套体系，兼顾股权和现金激励的双线延展。

▶ 体验式零售 拼的是运营

随着消费主体逐渐向 80 后、90 后转移，消费者对电子商务的使用偏好已呈现压倒性优势，再加上全球购物的兴起，大型购物中心面临严峻挑战。参与调研的开发商中有两成认为商业地产面临结构性饱和。据统计，目前一线城市的平均空置率为 8.6%，二线城市如成都、沈阳高达 10.6% 和 20.2%。

考虑到消费者对购物空间休闲体验、丰富 / 创新性与地理位置的偏好，一批体验式零售实体店出现。这一商业模式的成功关键在于运营，特点是重视市场推广，如活动策划，并以大数据分析作为市场研究的依据。相关运营岗位如营销策划、品牌、市场研究在市场职能中的占比都在近两年有所增加，其人员流动性也是各职能中最高的。


▶ 企业合伙人制： 金融、互联网、地产的激励结合

除了“轻资产”，“企业合伙人制”也是 2014 年地产行业的热词之一。

一直以来，地产行业各分支在薪酬激励模式方面存在显著差异。住宅地产看重年度业绩，商业地产针对开发、招商、运营环节设置专项奖金与业绩提成，地产金融更灵活，采取项目跟投、carry、股权激励等类基金模式。但在实际运用中，现有激励体系已无法满足高速发展的业态需求。

2014 年，中国最大房地产开发企业借鉴互联网与金融业的激励模式经验，率先推行“事业合伙人”制度，通过公司合伙人和项目合伙人两套体系，兼顾股权和现金激励的双线延展。一方面，原有股权激励计划的范围扩大，符合条件的雇员都可将奖金等委托

给合伙人机构进行投资；另一方面，强制一线管理层、经理跟投，同时鼓励其他员工参与的方式激发了中层管理者和基础员工的工作热情，体现出“人人都是创业者”的平等性，也避免了地区公司高价拿地 and 拿错地的风险。尽管项目跟投机制尚在尝试阶段，但国内已有其他地产企业跟进，按照自己企业的实际情况进行进一步优化调整。

怡安翰威特 2014 年调研显示地产企业的奖金及利润共享明显增多，这或许得益于 2013 年行业整体的业绩表现优于 2012 年。但这种现象仅局限在部分参与企业中，并非行业统一节奏，可见房地产市场日益明显的梯队效应。从宏观角度而言，地产行业仍将是国民经济的重要支柱之一，但日益显现的区域格局，迫使着地产商采取不同的区域战略。随着地产的投资属性逐渐走弱，而消费属性维持相对理性时，房地产市场会趋于稳定。尽管在这种回稳尚不知何时到来，但地产商面对可期的行情都已开始着手准备：通过高周转实现足够现金流以抵御行业内外的并购，从而跻身更高的梯队，追求规模效应；同时，实现更大的资本积累以面对未来投资发展的不确定性，当变革来临时才能游刃有余。另一方面，轻资产概念的出现为行业发展提供了新思路，这对于重资产的地产商而言，实质上是一种风险规避。随之而来的，是人才管理方面的转变，培养资源平台型人才，增强项目管理者们的激励，以及其所引发的“企业合伙人制”。未来的地产市场在产品、消费者等方面都面临着多元化的诉求，规模增长不再是地产商最看重的目标，取而代之的是品牌、效益、质量、运营等全方位的挑战。面对地产的“下半场”，各家地产商是华丽转身、还是走在愈来愈强的道路上，抑或是其他，让我们拭目以待。 

关于怡安翰威特

怡安翰威特是一家全球领先的致力于人力资源咨询及外包服务的公司，帮助企业解决在人才、福利及相关财务管理等方面的复杂问题和挑战，进一步提高企业的经营业绩。怡安翰威特设计、实施、沟通并且管理执行在人力资本、人才管理、薪酬、健康保健、退休和投资管理等领域的全面战略方案。在全球 90 个国家拥有 30,000 多名专业人士，怡安翰威特致力于为客户及其员工创造一个更好的工作环境，乐业全球。更多关于怡安翰威特的信息请访问

aon.com/china.



微信扫描二维码
关注怡安翰威特公众平台
实时获取最新人力资源管理洞察

文化锋声

人力资源管理如何做到战略？ 下

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》

接第 25 期 “文化锋声”



最佳实践并非捷径

这本书不是一本最佳实践的文集，因为最佳实践实际上是最不战略的做法。我希望用一段笑话说明最佳实践的局限。

小猪坐飞机，临座是一只鹦鹉。小猪想要杯水，可是空姐好长时间没理他。旁边的鹦鹉：我X你大爷的！你丫是不是找抽啊！我TM要的水怎么还没送来！空姐立刻P颠颠地把XO送来了，还是一个劲儿地赔不是。小猪一看，哦，原来她们吃这套啊。于是也学习最佳实践：X你姥姥的！你丫是不是找抽啊！我TM要的水怎么还没送来！空姐立刻赶来了，后面跟着两个彪形大汉。俩人一架，把小猪扔出窗外。小猪在半空中怎么也想不明白，自己面子怎么还不如一只鹦鹉？这时舱门一开，鹦鹉也给扔出来了。鹦鹉飞到小猪旁边说：傻B，你丫没翅膀还敢那么牛B！

标杆法 (benchmarking)，是通过研究其它组织而总结并采用其最佳实践 (best practice) 的方法。标杆法在很多人眼中是改进管理的捷径。企业人力资源管理人员面临高层管理团队的压力，往往想到向行业内成功企业学习。

咨询顾问，面临客户提出的问题，往往会以标杆法形成解决问题的思路。学习最佳实践的标杆法，是一种搜集信息的研究方法，而不是问题解决方案。面对最佳实践，是简单移植 (Adopt)，还是有选择，有分析地选用 (Adapt)，是决定实际效果的关键。

➤ **标杆法的五个步骤：**计划、信息收集、分析、应用、评估。

- 计划阶段回答下列问题：标杆什么？标杆哪家企业？项目的产出是什么？采用什么信息收集方法？
- 信息收集阶段采用的方法包括：二手研究和一手研究——直接研究标杆企业。
- 分析阶段：分析差距以及造成差距的原因。
- 应用阶段：应用的规划，启动变革。
- 评估阶段：收集信息，评估进展，准备下一轮变革。

从管理实践来看，移植一个在A公司成功的管理模式到B公司，失败的案例远远超过成功的案例。特别是人力资源管理战略，往往无法借鉴成功公司的经验。成功的人力资源管理战略，大多是依照公司发展战略而制定出来的，因而往往不能从一个战略环

境移植到另一个战略环境。最佳实践失败的主要原因：

第一 对成功的错误总结。有些成功公司的做法，并非导致成功的因素。这个做法与成功之间的关系，是相关，而非因果。例如，GE在杰克威尔奇时代采用的末位淘汰制，是否是GE成功的因素，我们不得而知，但是很多企业效仿。

第二 对成功条件的忽略。有些成功做法之所以成功，是因为公司拥有一些特定的条件。例如，马士基为一个管理培训师所花的培训发展的时间是4到5年。如果一个企业的员工80%工作3年之内就离职，学习马士基这样的长期投入显然得不偿失。

第三 内部资源局限性。即使以上两个问题都避免了，企业内部资源的局限性往往导致学习最佳实践的结果失败。例如，很多企业向丰田学习精益生产理念。但是，大多数企业低估了引入全新的生产理念的变革所必需的投入，因而，众多企业设立了学习丰田精益生产的目标，却没有能力投入相应的资源，因而没有任何下文。

才能审计与战略决策

战略决策必须以数据分析

为基础。人力资源战略决策必须以人力资源数据分析为基础。人力资源的审计是否有靠得住的方法？人力资源审计是否比其它审计更难，更不客观，更不准确？答案是否定的。

企业对财务数据的审计，已经有数百年的经验积累，十四世纪的意大利就已经盛行复式记帐法。1936年成立的美国会计程序委员会 (CAP)，旨在推广全美国统一的财务质量控制标准。1973年成立国际会计标准委员会 (IASB)，旨在将财务质量控制标准全球化。如今，统一格式的现金流量表、损益表，以及资产负债表已经成为跨越国界、跨越行业的财务审计工具。

上个世纪最后的二十年，当人们把产品质量看作公司生存和发展的关键的时候，管理界风行质量控制理论，例如全面质量管理理论 (TQM)。摩托罗拉、GE和福特等成功企业对产品质量的追求，甚至到了以6个sigma为目标的程度。稍懂一些统计学的人都知道，6个sigma意味着平均每百万个产品之中，只能允许3、4个不合格产品。为接近这个质量标准，企业不断利用诊断分

析工具完善生产流程管理。

从上个世纪末到本世纪初，人们充分认识到人才的质量是公司生命力所在。人才的质量，是否也如产品的质量一样可以检测？财务和市场营销以数据说话，人力资源完全可以做得到，甚至做得更好。

产品检测似乎容易做到客观、简便而且科学。其实不然。三鹿奶粉事件证明了这一点。检测奶粉中的蛋白质含量的凯氏定氮法，实际上测的不是蛋白质含量，而是氮的含量，然后通过氮的含量来推算蛋白质含量。这个方法奏效的前提是奶粉制造商基本的诚信。如果奶粉制造商加入三聚氰胺之类的物质，这种测评就不准了。另外，产品检测都是取样检测，不可能检测全部产品。所以，产品检测跟才能审计一样，要防止作弊，而且不可避免地存在取样偏差。

财务数据有两个特点：第一，财务比率是公司业绩的滞后指标；第二，财务数据难以收集和更新。目前上市公司财务造假的丑闻不胜枚举，如果企业没有诚信，财务审计基本上是靠不住的。所以，虚假业绩总是能够混淆视听。而且，及时、准确的财务数据的获得并非容易的事。可见，财务审计虽然比人力资源审计统一而且规范，但是可供分析的财务数据又有多少是准确而且可信的呢？所以，审计财务的工作并不比审计才能的工作更容易做好。

面对最佳实践，是简单移植 (Adopt)，还是有选择，有分析地选用 (Adapt)，是决定实际效果的关键。

市场数据有两个特点：第一，它是外部数据，因而更加难以获得和更新。第二，它是更加多变的。市场调查的一个难题是保证样本的代表性，如果样本不能有效代表目标细分市场，那么市场调查的发现就会误导商家。雪上加霜的是，市场数据的保鲜期往往非常之短，特别是快速消费品 (FMCG) 和技术发展迅速的领域 (如 IT 产品)，1 月份收集的数据，3 月份出分析报告，但是 3 月份的市场已经不是 1 月份的市场了。所以，评估市场的人也有他们的苦衷。

最后再说说医疗体检。化验报告的指标，并不能准确告诉我们健康的问题所在。例如，甘油三酯高，血小板计数高，原因可以有很多种。医生的诊断也是如此，否则，均瑶集团的创始人王均瑶就不会看了三次病都被误诊。翻开医学教科书，很多症状的诊断都是不确定的。总之，我们人类有史以来所积累的对健康和疾

病的了解，并不多于我们对于领导力和人性优势和局限的了解。

我要总结的结论是，人力资源审计，例如才能测评与产品检测、财务审计、市场分析、健康检验一样，既是客观科学的，又充满偏差和不确定性。人力资源管理者应该认真对待人力资源数据，以科学的数据分析为企业战略决策提供支持。

✚ 培养战略思维

面对复杂多变的经营环境，战略的制定越来越不容易，越来越频繁，越来越不再是一个少数高层管理者的事情。复杂性理论 (complexity theory) 的一个观点就是，因为环境和组织都复杂，所以，组织生存和发展的最有效的方式就是结构和规则都简单。结构和规则都简单的组织适应力最强。结构和规则都简单的组织，需要更多的组织成员，当然包括人力资源管理者，具备战略思维 (strategic thinking) 这一素质 (competence)。

在领导力发展实践中，战略思维是相对容易测评和发展的能力。同时，战略思维又是领导者至关重要的能力。为了便于记忆，我总结出战略思维的九大标准——S.T.R.A.T.E.G.I.C.

- Selective: 有所为有所不为
- Tactical: 有战术支撑
- Resource-based: 扬长避短
- Aligned: 环环相扣

- Think longer-term: 想得长远
- Environment-sensitive: 审时度势
- Goal-oriented: 目标明确
- Innovative: 创新的商业模式
- Contingency plan: 应变措施

下面我用人力资源管理的例子，说明这九个思维特征：

✚ **Selective** : 有所为有所不为。在企业创业初期，如何找到具备行业经验和创业激情的核心人才 (事业部总经理)，是重中之重。相对而言，在这个阶段，培训发展和绩效评估则可以放一放。再举一个例子：薪酬战略。当企业支付能力有限的时候，我曾经制定了这样的薪酬战略：高级专业人才付给落后于行业标准的薪酬，而应届毕业生付给领先所有竞争对手的薪酬。(至于如何吸引高级专业人才，这就要另谋策略了。) 这有点像田忌赛马。如果平均分配，那么可能高级和初级人才都得不到有竞争力的薪酬。有所为有所不为的关键是要有取舍，要做 trade off，要忍痛割爱。我认识一个开公司翻译国外心理计量学工具的人，我曾经介绍一些人力资源管理咨询的机会给他，他每次都果断地拒绝了。他说，这样做对他来说并不容易，尤其在创业伊始，公司还在为生存奋斗的阶段。

✚ **Tactical** : 战术支撑。战略目标制定之后，必须有实现目标的手段。例如，我曾经制定了一个招聘最优秀应届毕业生的战略

目标，接下来我制定了详细的战术：在所有国内著名高校有对口专业的院系张贴招聘海报，并制定明确的选拔标准和选拔方法。好多企业，定了战略目标，没有具体的战术，往往不了了之。

➤ **Resource-based**：扬长避短。俗话说，没有金刚钻，就别揽瓷器活儿。企业人力资源战略要量力而行。我认识一位明智的总经理，他说，我们不敢招太多的高级人才和初级人才，我们只大量招聘中级人才，因为高级人才的维护成本（他用的词是“maintainance”）太高，初级人才的培训成本太高，而他的公司没有相应的资源。很多企业的人力资源总监，每年的工作目标远多于他们的资源所能承受的上限，结果可能是十个目标一个都没有做好。如果他们只定一两个目标，至少会成功一两个。沿着类似的思路，在策划收购之初，联想集团的人力资源管理者应该提醒决策层：“我们有足够的资源整合 IBM 的人才和文化吗？”

➤ **Aligned**：环环相扣。从公司战略到员工关系管理的细节，层层分解，形成战略地图，这个战略地图的质量，体现在它的每一个环节都是朝着一个方向的。但是我们经常发现，一个企业的用人标准，并不支持这个企业的业务战略。例如，招聘拥有高创新精神的人才，与该企业高度标准化，不容忍丝毫灵活性的全球统一服务模式，实际上是南辕北辙的。难怪这个企业最后留下的



我们平常所说“做好各项工作”，实际上是不战略的一种说法。企业每天都有上百件对企业有利的事情可以做，但是支持企业战略的事情，可能只有一两件。

都是耐得住寂寞，不厌倦重复性工作的人才。这个企业应该调整其用人标准。

➤ **Think longer-term**：想得长远。说的是在长、短期利益之间取得平衡。例如，万科在房地产钱好赚的时候，定期把分公司负责人召唤到总部参加领导力培

训。在 2008 年房地产市场低靡之时，虽然节约一切开支，但是，依然一如既往地在领导力发展上投资。因为万科的人力资源负责人和企业高层认为，领导力是决定万科未来能够做多大、走多远的关键。相反，百度的一些做法，一个是裁员，一个是竞价排名，显然没有长远的思考。至于传闻的收钱屏蔽负面报道，如果属实，则更是目光短浅。很难想象，告诫年轻创业者“不要急于盈利”的李彦宏，会做出这么没有长久观点的决策，也许是上市以后人在江湖身不由己？

➤ **Environment-sensitive**：审时度势。新的劳动法酝酿阶段，就有人力资源管理者未雨绸缪，他们重新审视自己的人力资源战略和实践。但是，却有很多企业，直到目前仍然处于被动的处境。审时度势这种思维特征在市场营销领域和技术领域更加关键。柯达公司对于影像市场数码化的反应慢了好几拍，结果把本来属于自己的技术优势拱手让给了竞争对手。

➤ **Goal-oriented**：目标明确。做事多问自己为什么，就不会迷失方向。一位人力资源总监总结说，他每次从 CEO 那里得到一个指令的时候，都问清楚为什么，他需要知道背后的逻辑，这样，不管情况如何千变万化，他都有信心做到令 CEO 满意。我们平常所说“做好各项工作”，实际上是不战略的一种说法。企业每天都有上百件对企业有利的事情可

以做，但是支持企业战略的事情，可能只有一两件。

➤ **Innovative**：创新的商业模式。对于运营业务的人来讲，最有利的战略就是开辟一片蓝海。可惜，开辟蓝海对多数企业来说，是不切实际的幻想而已。但是，推动企业发展的创新无处不在。创新的商业模式也包含人力资源管理模式。亿康先达就做到了。

➤ **Contingency plan**：应变措施。我们都记得《三国演义》里面诸葛亮喜欢给人锦囊妙计。他往往不止准备一个锦囊，为的是应变。他嘱咐执行者，在 A 种情况之下，打开第一个锦囊；在 B 种情况下，打开第二个锦囊，云云……的确，战略思维强的人，会对形势的变化有所准备。柳传志评价孙宏斌时说，他总是按照最好的情况估计形势，结果，当这些条件中的某些条件不按最好的估计发生时，他就面临困境。

以上战略思维的方法，希望读者在研读这本书的时候有意识地加以利用。同时，也希望读者通过研读这本书，强化以上战略思维的方法。HR

作者简介

凤里_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

心灵领导力

文 / 何辉 (Helen He)



领导力的话题在市场上似乎已经处于一个难以辨识孰对孰错的状态，曾有朋友劝解我：“凭着你 HR 的背景去大谈领导力，何以说服天下人？”也有朋友说：“从你的专长开始，那就是对人的洞察力。”到底领导力与人否关联，如何关联？在我看来，领导力就是如何做人，尤其是当与个人利益和目标相冲突时如何做人：个人的决策来源于心与灵的呼应，个人的决策基于情感与精神的共鸣，情绪和价值观的碰撞与统一！

领导力是个人心路是成长的旅程。在我的个人生活和职业旅程中同时发生重要转折的时刻是 10 年前。2004 年我带着 5 个月的身孕加入通用电气公司(GE)，立即随着高速发展的业务旋律进入了陀螺般旋转的工作节奏，而且因为我们业务部门都是新被并购的，在整合期间我不由自主的被推上了答疑者的角色及舞台的中央位置，自己也沉浸在可以迅速为别人搭桥或解决疑难问题的成就感中。当时因为晚上要起夜照顾儿子，2 年多我几乎没有睡过整觉，但是每天依然兴致勃勃激情无限。因为公司业务重组，令人荣幸地我被调去亚太总部负责领导层人才的发展。我的办公室突然

从每天门庭若市变得门可罗雀。有几个月我无法适应那种安静，白天没有电话找我，周末也没有人打我手机，我不明白自己怎么突然间就在人群中失去了价值。先生反复提醒我，这是我从业以来第一次有了工作与生活的平衡，我却听见自己内心的呐喊：“平衡？不能给人增加价值，何以平衡？做一个没有意义的工作，对我还有什么意义？”在那一刻，我并不知道自己是担心和别人失去连接而产生了恐惧，这种恐惧也局限了自己的理性思考。其实我加入 GE 就是希望在这个“CEO 的摇篮”里学到人力资源和领导力发展的精髓，这个人才发展的工作于我是可遇不可求的。在理性的意志力驱使下，我终于意识到这是一次角色转型，并顺利投入工作。如果时光倒流，我希望可以读懂自己的心路历程，使自己在面临变化和转折时可以更从容更淡定。



受我父母个性及育子方式的影响，我是一个内心渴望自由和亲密关系的人，我不喜欢千篇一律，不喜欢按部就班，甚至看到整齐划一布置的花园都觉得假得不行。大学教育的工程背景确实训练了我的逻辑分析能力，美国公司的结果导向文化也进一步强化了我的办事风格。总之我脑子处理事情的方式是逻辑和结果导向的，我的心里喜欢自由自在地与人和谐互动。如何将这两者有机融合，尤其是自己内心不能和谐时如何有“自知之明”变得尤为重要。当我开始为所有业务部门设计通用流程及通用的领导力方法论时，我必须学会孤独，必须做到整齐划一，这让我内心很抗拒，因为当时自己并不自知，并不能向内看，所以内心经历了一个痛苦挣扎的过程。

我认识到：蜕变始于痛，没有那段经历，也就没有今天的自己。2 年前我提出了领导力的发展来源于“核心价值观”、“自我再生”与“开放协作”的全人发展理念。在我看来，只有这样，人才能够连接内在心灵、连接精神与情感，连接自我、连接他人与社会。以价值观为基础的心灵领导力可以让我们诚实地面对自己：了解自己

是谁，什么对我最重要，我是基于怎样的原则做决策的，我在压力下是否依然做到言行一致；我的决策和行为进而为组织，团队和亲人带来了怎样的影响。

心灵领导力的发展是一个由内而外潜能挖掘的过程；是一个点亮人们内心火种，让人们的精神世界绽放光明的过程；是一个缔造真实、成就真正的自己、不断走向完善的过程；是一个将“正确的人”转变为“真实的人”的过程，这是一生的旅程…… 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尊重人性，激发内力的提升个人和组织领导力的途径，创建了一个让管理者自己体验和顿悟的领导力之旅®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的讲师奖。

宏观培训

新

文 / 郭宏德 (Allen Kuo)



2014 已经过去。全球各地许多人不约而同的会回顾过去的一年，反省自己，定下新年计划。有的要减肥，有的要理财，有的要进修，还有各式各样的“宏愿”。你是否也有新年计划？你的新年计划是否每年都只是说说而已，还是真的付诸执行？如果是后者的话，每年订立明确目标然后努力行动，这样子几十年下来其实会有很大的进步。

许多人会追求“新”的目标。喜新厌旧似乎是天性，大家都喜欢新奇的事物。但是到了我这把年纪的时候，也许是看多了，新的东西其实不是很多。新瓶装旧酒倒是看了不少。人生如潮汐，潮涨潮退很是平常。曾经一阵子崇尚专注做一件事情，把该事做到最好才开始另一件事。曾几何时不知怎么开始又推崇“multi-tasking”（多任务处理）。看谁能

够日理万机，同时处理许多事情。人力资源管理更是流行语层出不穷，各式各样的概念和关键词引领者人们的追逐。

与其像年轻时那样一直追求新的事物，现在的我更倾向于专注把事情做好。不管流行什么概念，我会专注这些背后有什么精髓，要达到什么目标。然后看看与我现在服务的机构是否符合，而不是一味的不管机构的发展周期盲目地推崇现在流行的人力资源管理概念。由于我喜欢爬山，所以我老是认为发展就像爬山一样，一步一脚印。必须专注脚下的路，踏踏实实地踩出每一步。不要老是抬头看看前面的山还有多高，这样很容易气馁。不过，爬起山来，一旦你开始了就很难再回头。因为走回去未必比继续爬上去更舒服。而且爬山是个人的挑战，你爬不上去也没人能背你上去。再怎么痛苦，休息过后还是得老实实在地一步一步走上去。

所以，我分享自己有点“老土”的自我改进方法，希望各位不嫌无趣。不过我相信如果各位能按照我的方法一步一步地走，你会

① 认清自己

拿出一张纸来，折成一半再摊开。这样一张纸被折痕分成了两边。然后回想从你记事以来最开心的经验，发生了什么事，有哪些事是你主动的结果，有哪些是发生在你身上而你只是被动的接受。例如，中了公司年会头奖。这其实纯属机缘，和你自身的技能无关。在左边写下所有开心的经验后，统计一下，主动的成分还是被动的成分多。如果是被动的成分多，那么来年你可以定下计划，让自己多主动。

无论主动的是多或少，在纸的右边分析一下你做了什么，记录下来。做那些事情需要哪些知识、技巧和心态。看看有哪些知识、技巧和心态是你常用的。这些，就是你的强项。

进阶版可以找与你开心经验相关的人，问问他们当时发生的事是否真是你主动。如果是的话，他们又认为你做了什么令你最终有个愉快的经验。把这些也写下来，和你自己的分析对照一下，看看你自己认为的强项是否在别人眼中也是强项。

专业版当然是各式各样的性格测试。不过，大部分的性格测



我老是认为发展就像爬山一样，一步一脚印。必须专注脚下的路，踏踏实实地踩出每一步。不要老是抬头看看前面的山还有多高，这样很容易气馁。

试都是自省式的问卷。勇敢的朋友们，最好是你拿到问卷的结果后，问问你身边的亲朋好友甚至同事，看看他们的反馈是否和你自己作答的一样。

② 定下目标

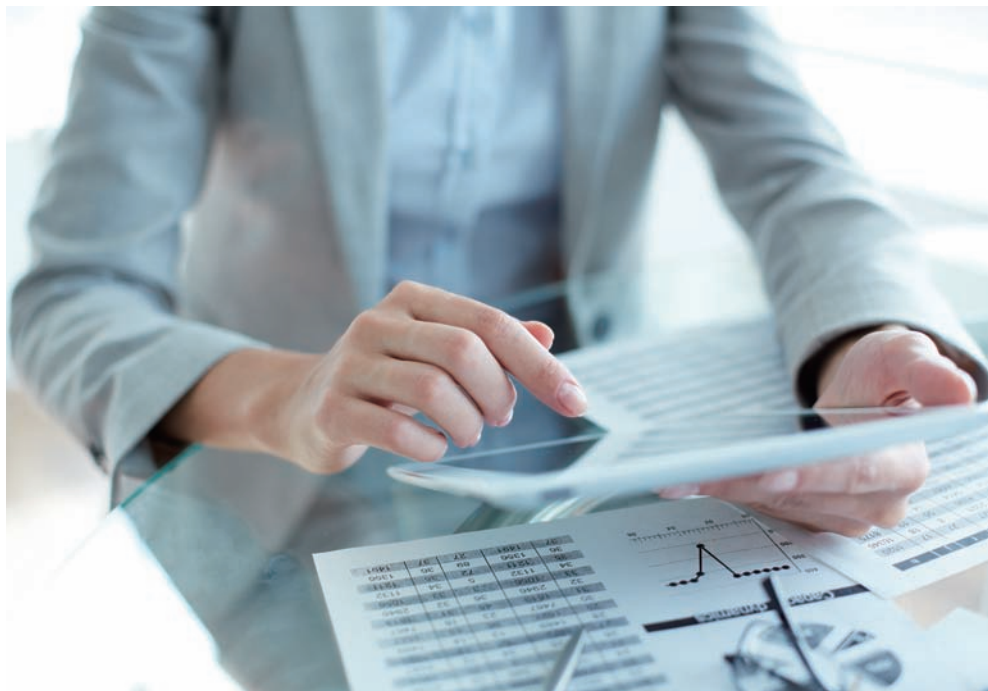
想想你在未来的一段时间想达到什么目标。这目标是否又符合众所皆知的 SMART 原则。如果是的话，分析一下你为什么立下这个目标，这个目标的达成对你的人生或职业生涯有什么样的影响。

再拿一张纸，仍然分两边。左边写下达成这个目标有哪些好处，右边写下达不到这个目标对你的人生或职业生涯有什么样的负面影响。这样可以帮你分析达成这个目标的动力到底有多少。无论是多么冠冕堂皇的目标，若是没有足够的动力，达成的机会还是不多。

③ 制定计划

牛津字典初阶版有五千字左右。我曾遇过几个朋友，他们把整本字典都背下来了。因此，他们的词汇非常丰富，英文书写起来也比旁人艳丽。第一次遇到这些“高手”的时候，我很震惊地问他们是如何做到的。这些人从来没有出过国，但是英文水平非常高。他们告诉我的小窍门就是订下有规律的计划，每天背诵 14 个字左右，一年下来，整本字典就搞定啦。

另外，在银行工作的时候，我学到了理财计划的重要性。道理一样。这跟复利的概念相关。



张三李四两个人都同时在理财。两人每月投资额都一样，三千元。张三比李四大十岁。张三四十岁，李四三十岁开始投资。李四投资期十年，总投资额为三十六万。张三投资期为二十五年，总投资额为九十万。假设每年回报率为 6%，以每月复利计算。你认为到了张三 65 岁的时候，他们两人谁的累计投资价值最高？是李四。不信的朋友可以自己算算。

④ 付诸执行

因此，无论投资也好，自我增值改善也好，计划越早付诸行动，回报也越高。

最后，再拿出一张纸。写下有什么因素令你迟迟不肯行动。把这些因素分成“不喜欢”和“不

会做”。这样，你可以更有针对性地寻找解决问题的方法。如果是不喜欢做，那就是激励驱动需要另寻方法。如果是不会做，那么你就可以制定方法，增加你的知识和技能。

分析完后，给自己定下行动期限和奖励计划。无论是来场旅行还是华丽的衣裳。切记要对自己好点，给自己足够的动力。要是还不够动力，那就得形成一个后援团。我鼓励你将你的行动计划分享给身边的人，好让他们督促你。这样，你半途而废的几率就小很多啦。

希望能帮助到各位，在订立新一年的目标时，能够百分之百的达成。祝各位新年快乐！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。

组织发展

职系

文 / Naomi Stanford



从事组织设计或组织发展工作的人员，可能会被问到关于在组织设立职系以建立组织结构、提供职业发展的价值问题。职系 (job family) 指的是一群具有类似特点、负责类似工作的职业。虽然职责、技能或能力水平有所不同，但同一职系所开展的活动本质是相似的。一整套固定不变的职系是不存在的，每个组织都会发展各自的职系。

英国一所大学根据自身所设的所有职业角色制定了四组职系：

- ➔ 教学研究
- ➔ 管理 / 行政
- ➔ 技术 / 实验
- ➔ 运营支持与设备支持

以其中的“运营支持与设备支持”职系为例。该职系涵盖了与运行学校设备相关的所有职业角色。这些角色通过食宿、清洁或体育运动等活动，直接或间接为学校师生提供服务。一些职业角色是由他们亲自提供这些服务；而其他职业角色则是为这些服务提供条件或对其进行管理。该职系的角色包括但不限于：餐饮服务运营经理、设备团队经理、高级主厨、餐饮助理、建筑 / 电力 / 机器监管人员、安保人员、电工、

职系区别于传统等级结构的关键之一在于，每一职系的薪酬安排都是分开的独立的。

水暖工、木工、搬运工、保洁人员。

同一种角色下可能有多个工作人员。比如，该大学雇有 100 多名保洁人员。“保洁人员”角色只是简单基本的职位描述。对于不同阶层的保洁人员——初级保洁员、高级保洁员、保洁监管、保洁经理，基本职位描述会根据特定阶层发展出特定职责。

比如，所有的初级保洁员都有同样的职位描述、薪酬水平、逐级升职成为保洁管理人员（之后也可能擢升到其他职系的管理职位）的机会。

职系区别于传统等级结构的关键之一在于，每一职系的薪酬安排都是分开的独立的。例如，初级保洁员与初级研究员（隶属于教学研究职系）的薪酬水平是

不同的。职系特别吸引雇主，因为不同职系可以有不同的薪酬安排，同一组织内的不同职系有权自己根据等级结构设定薪酬级别。这种方式的优势在于能够根据具体情况建立等级结构，满足不同服务领域关于职系划分的需求。

职系在大型公司内也能起到重要作用，这不仅是因为职系制度能做出符合市场利率的薪酬安排，还具有下列益处（排名不分先后）：

- ➔ 进一步提升职业角色的职业水平、技能水平及经验水平，比如从“实艺者”到“专家”或者从“初级”到“管理层”
- ➔ 尽量根据技能将人才分配到组织内合适岗位
- ➔ 为集中式招聘提供良好平台
- ➔ 促进反馈与绩效讨论
- ➔ 支持继任计划
- ➔ 进行能力预测（我们所拥有的是否能够满足预测技能需求？）
- ➔ 令奖励与市场利率相匹配
- ➔ 帮助对比 / 评估属于同种职系但不在同个商业领域的工作

如果组织没有将其职业角色划分到不同职系，就可能会导致大量担任类似职务、处理类似工作的人享受不同待遇（薪酬水平

不同、等级不同、对职业生涯与升职前景的期望不同）。不划分职系，就很难做到待遇（薪酬等级、职业规划、劳动力规划、设计培训与发展项目等）公平。

一个组织在决定是否引进职系制度前，应先回答三个问题：

- ① 将所有职业划分为各个职系是否工程浩大、耗费时间、成本高昂但收益甚少？
- ② 单个组织内采用一套囊括多个不同职业角色、岗位与工作内容的体系有何不妥？
- ③ 将某个职业角色划分到某个职系，是否意味着工作人员只限于在该职系工作，从而其职业与升职机遇受到限制而非得到拓展？

让我们依次研究这些问题。

问题 ① 将所有职业划分为各个职系是否工程浩大、耗费时间、成本高昂但收益甚少？

这个问题非常值得探讨。大多数主流 HR 咨询公司会提供一种职业评估服务，似乎会涉及到将职位划分到各个职系。比如，Mercer 推出的国际职位评估体系能够“让客户准确比较世界各地不同类型组织内各种职系各个职位的不同方面”。Towers

Watson 则提供了职系内与职系间职业分级服务。而 Aon Hewitt 提供的是职业评估与职系发展方面的咨询支持。

借助咨询服务来帮助发展组织职系既费钱又耗时，但这并非必经之路。职系发展过程取决于所需细节程度、分类目的、用途、现有可用于分类工作的数据类型以及这类数据所注入的系统。

一些组织内已经存在一个可以发展职系的平台。许多组织都会雇佣一些持有职业相关证书的“专业人员”——如会计师——因此“财务”职系可以以财务部现有角色为基础来制定其角色。英国公务员队伍“设有多种职业，包括各种专业人员——从养蜂人到兽医、从拆弹专家到会计师。目前有 22 种职业得到认可，每种职业都由一名职业政府带头人领导。”此例中“职业”即为“职系”之别称。

问题 2 单个组织内采用一套囊括多个不同职业角色、岗位与工作内容的体系有何不妥？

这个问题似乎从某种程度上与组织文化以及职业职位理解方式有关。Oracle 是一家技术公司，通过一份超大文件详细描述了对职业与职系的处理方式。他们认为，职系在规则型文化中发挥了重大作用，但在工程型公司中的用途就没那么大了。如果一家公司的文化同时具备规则型文化与工程型文化即混合型文化，则可以在公司部分部门引进职系，

而其他部门不引进职系。他们将这三种文化定义如下：

① 规则型文化：

这种组织根据严格的政策与程序来管理雇佣、角色与补偿过程。固定角色可以长期存在，一任一任传下去。组织不管理个人，而是对角色进行管理。例子包括政府、高等教育机构、保健机构。规则型行业中的角色能在个人离职后继续存在，一般通过职位来支撑整个组织。

② 工程型文化：

建筑公司或软件公司等工程型企业需要灵活地定期将人才安排到新工程或新组织中。组织不管理固定角色，而是对人才及其技能进行管理。这就要弹性快捷地将能力与任务进行匹配。工程型组织中的角色会在个人完成工程时终结，一般通过职业来支撑整个企业。

③ 混合型文化：

混合型企业会将一部分人才安排到固定角色，将其他人才安排到各个工程。混合型企业同时借助职业和职位来塑造企业。

问题 3 将某个职业角色划分到某个职系，是否意味着工作人员只限于在该职系工作，从而其职业与升职机遇受到限制而非得到拓展？

不设立职系或完全不对职业角色与职位进行管理的组织可能会产生上千个具有类似特征但等级、薪酬、职业前景等待遇差异

极大的职位。进行决策并管理决策以避免组织陷入混乱，可能会产生比决定引进并使用职系更大的负面影响。

职系划分有助于实现（如，首席经济学家的）技术进步与管理进步。许多等级制组织欠缺升职公平，会仅仅因为不存在其他升职方案而将技术型人员擢升到管理岗位。

这三个问题缘自对职系的讨论，每一个问题都值得仔细考虑，需要审慎决策。你对职系的观点又是什么样的，哪些因素影响了你的想法？请告诉我吧。HR

相关资料：

Why a job families approach 为什么选择职系

<http://www.benefitsandcompensationresources.com/wp-content/uploads/2009/08/why-a-family-job-approach.pdf>

Job family modelling 建立职系模式

http://www.haygroup.com/downloads/us/job_family_modeling_webinar_slides.pdf

Job Evaluation considerations and Risks (ACAS) 职业评估因素与风险(ACAS)

<http://www.acas.org.uk/media/pdf/3/d/Job-evaluation-considerations-and-risks-advisory-booklet.pdf>

booklet.pdf

Job Families

职系

http://www.local.gov.uk/employment-relations/-/journal_content/56/10180/3510776/ARTICLE

Oracle Human Resources Management Systems

Oracle 人力资源管理体系

http://docs.oracle.com/cd/B53825_08/current/acrobat/121hrewusug.pdf

CIPD

<http://www.paydata.co.uk/sites/default/files/CIPD%20Pay%20Structures%20Factsheets.pdf>

作者简介

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

两海学记

对一个领导人的最高评价是有趣

文 / 郭海晨 (Henry Guo)

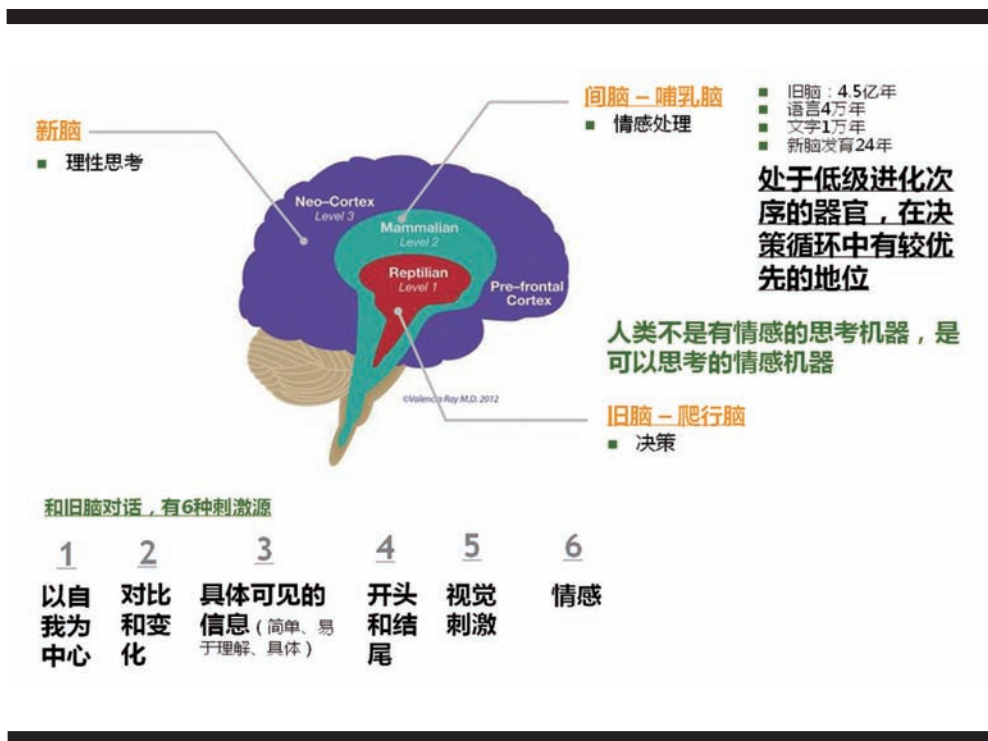


叶茂中说“对一个营销人的最高评价，是有趣，有趣是集人类所有禀赋、知识、经验、技能和智慧才能达成的一个结果”。慨然喟叹，深有同感。鄙意以为对一个领导人的最高评价，不是其征服了多少王国和江山，而同样是有趣。我熟识的交大EMBA圈的一个见识了无数土豪的美女老师听闻此言，回应说“对一个人的最低评价是无趣”。

那么现在问题来了，什么是“有趣”，什么又是“无趣”呢？如何才能趋“有趣”而避“无趣”呢？

穷玄探微，领导力的实质是补偿机制。每个人都在寻找那个能让自己感觉到被补偿而又有美好感觉的环境、组织或个人。而这世界上最宽广的是海洋，比海洋更浩瀚而横无际涯的是天空，比天空更深邃的是人类拼图。从东西到南北，对领导力的诠释如此不同，对有趣的解读万殊，对于一个农民，“有趣”是打土豪分田地；而对于一个饱读圣贤书之博雅书生，“有趣”则是诗酒疏慵，洒笔和墨以藉小酒美人，晏然自趣，只是安静地做个美男子。

前几周去参加一个音乐会，主持人是一个专业和业余的配



搭。听得出那位业余的主持人很用心，平时音乐、美术、心理、哲学，是用过功和真心欢喜的。但看出他在背他的解说词，他刻意要卖弄的是那些长篇华丽纷陈的辞藻和学识，忘了绅士的演讲要跟女人的裙子那样，越短越好(林语堂语)。那一刻，他跟台下的观众是割裂的。尤其是他有些忘词，眼球左右瞟睐做翻页回忆状，霎那间，我想对他说“你那

么无趣，你家里人知道吗？”

👉 打动人心才有趣

我是个职业演讲者，每次演讲前，都会细心移情准备演示材料，力求图文并茂，大字足本有料，以夺人心魄为己任。但我发现，即使别人拿了我设计的演说稿，声情俱佳卖力表达也会把演出搞砸。我思考个中缘由，认为是我的替身演员对剧本需要

移情的部分不熟，或者心里老想着如何把台词说好，而忘了跟受众的互动。现场的目有往返，心亦吐纳，瞬间的锐思敏悟，才是“有趣”的王道。

据说希特勒当年每次演讲只有三个话题，包含犹太人如何如何等。但只要给他三分钟，他就有能力让整个场子骚动起来，这完全应了领导人是点燃一屋子的人的说法。希特勒的诀

窃是充分利用这三分钟，解读、判定现场听众的喜好，并做出即时的调整，而瞬间化无趣之腐朽为有趣之神奇。

这其中一个关键的能力，是读心和移情。刘益谦说他在拍卖场上10个人他能读懂9个，前几日我应邀去一亿万土豪家吃饭，对方说他最大的能力，便是能读人，无智名，无勇功。真是所谓世事洞明皆学问，人情练达即文章啊，天下的英雄，神是一样的。（如左图所示）

如何打动人心

生物进化化学角度的解释

我想聊点科学的东西，要让对方—人感觉有趣或者叫有意思，需要知己知彼。我们人类是从爬虫演变而来的，美国的神经科学和物理学家 Paul D. Maclean 提出了三脑理论，我们的旧脑（爬行脑，脊椎顶端）负责决策，间脑（旧脑外端，又称哺乳脑）负责情感处理，最外层的新脑（大脑皮质层，只占大脑重量的8%）负责理性。

处于低级进化次序的器官在决策循环中有较优先的地位，也就是说旧脑决定是否被打动和觉得有趣。旧脑的演化差不多是4.5亿年，语言是4万年，文字大概1万年，而人类的新脑发育是24年才基本完成。这意味着旧脑不太能识别理性、逻辑、文字，更听不懂语言，人类不是有情感思考机器，是可以思考的情感机器。

如何打动人心

生物心理学角度的法门

我用科普性强一些的人话来说就是领导人“不要讲道理”，受众的脑子听不懂。那么现在问题又来了，不讲道理咋整？一共有六种整法可以和旧脑对话，也就是有六种刺激源。

第一种 叫“以自己为中心”

对方的旧脑是以自身为中心的，领导人讲的、做的，如果跟对方没半毛关系，旧脑就会关闭以节省能量，这就要求“打动”必须一切围绕对方展开。

第二种 叫“对比和变化”

旧脑发现有新情况，一定会做出响应。一个男人想知道自己到底有多爱一个女人，只要让那个女的跟另一个男人抱在一起就能知道。人类的喜新厌旧，大概也是因为这个机制吧。所以对领导人，没有任何意义的差异化也是有意义的，比如马云的容貌格局在领导人里是“新、奇、特”，是很有趣的，可以轻易的让很多跟随者瞬间整个人都不好了。

第三种 叫“具体可见的信息”

简单、易于理解、写实、具体，人类面对新的情景，或双避（都想避）、或双趋（都想要）、或趋避（趋利避害），都会缺乏自我说服的动力。用最简单的刀法，告诉和证明给对方路径的可行，对方才会有好的感觉。丹尼尔·卡尼曼的“New Leader”中说，领导人唯一做的事情，就是让对

领导人需要高度重视展示体验层，智者风容远比是否真是个智者重要。不过话说回来，相由心生，即使外在的细节也需长期修炼，如斯坦尼斯拉夫斯基的演技体系，淡定从容从来靠演技演不出来。



方感觉良好 (to prime the good feeling of the followers)。

第四种 叫“开头和结尾”

旧脑在开头判断是否需要调集能量，如果无趣，便关闭以绿色节能，在结尾处重新打开，以重新判读一下。领导人集毕生所学、所思，一开头就要瞬间让对方觉得有趣，不然就失了先机，对方心葩便与汝心同归于寂了。

第五种 叫“视觉刺激”

领导人的色艺双馨总是会占到便宜，人类倾向于觉得三停匀称，天地人三才俱佳，身姿如鼎之镇的领导人有趣。就如广告中的“色情视觉”，只要不用得着火到影响方圆几十平方米的交通，视觉刺激，总远比理性更快地击中受众的心 (heart) 和魂 (soul)，理性 (Mind) 属于人的慢思考。

领导人需要高度重视展示体验层，智者风容远比是否真是个智者重要。不过话说回来，相由心生，即使外在的细节也需长期修炼，如斯坦尼斯拉夫斯基的演技体系，淡定从容从来靠演技演不出来。

第六种 叫“情感”

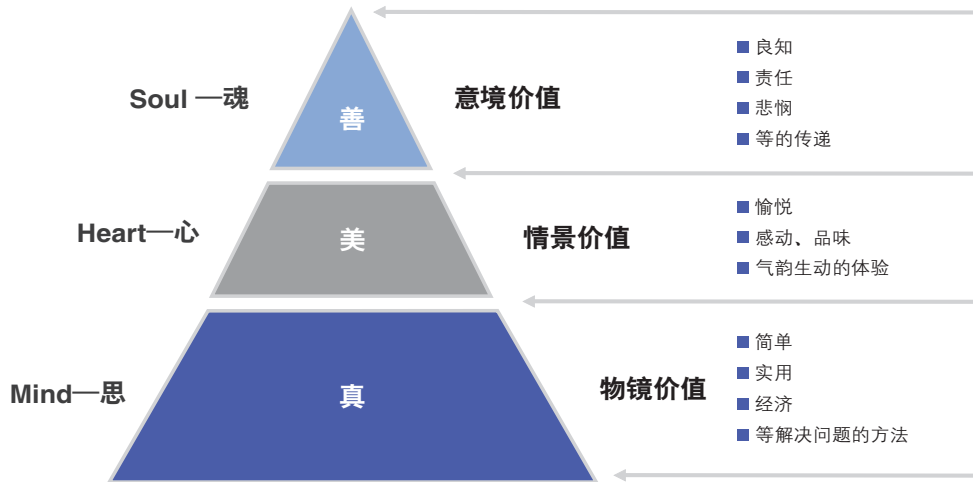
这可能是领导人趋“有趣”而避“无趣”的终极武器，但这又是最难的一种。每个人的情感开关不同，不谙熟人性，不预判、现场解读、测试，是无以“抚动琴弦，遽觉座中风雨至，哦成诗句，应知窗外鬼神惊”的，让受众闻风而悦，靠的是情感击中大法。

如何打动人心

营销学角度的法门

营销学和生物心理学，途虽殊，意相通。一个领导人就像一个产品，需要客户（受众和跟随者）来买，产品是分核心层、外围层和外延层的。产品的核心层用来跟客户实施价值交换，对应的是受众的理性—思 (Mind)，领导人提供物境价值，跟随者付出青春、

产品核心、外围、外延的另一种说法



性机器，都过了生存和温饱了，谁又会来买无趣的产品？

那晚，我在亿万土豪家神聊，他很无趣地跟我炫耀他的兰博基尼，我一脚踩在他脸上，以显示我粪土万户侯的书生气概。正当他一脸愤怒之时，突然表情变得很诡异，好像看到了什么极为恐怖的事情，久久不愿移目，“你居然……西装配跑鞋，你喜欢跑步，不喜欢车？”。是的，我优雅地点了下头，瞬间他读懂并契合了我的心和魂而变得十分有趣。在如此戏剧的冲突下，他还能从容淡定地阅读我，也算是土豪中的人才，非浪得虚名，瞬间天地雄阔，我一时自豪感激荡，也是醉了。现在想来，如无痕的清梦，画面还是太美，我又不敢想象了。HR

作者简介

郭海晨，德资 500 强 9 年半中国区 CEO，5 年顶尖商学院 EMBA | 总裁班 | EDP 授课“融合领导力，音乐领导力，高管沟通，中国管理文化，盈利模式”等，第一财经、福布斯等领导力专栏作家，波士堂嘉宾，高管导师教练（50 多个 Protégé 包含德、美国上市公司中国区顶级 CXO），现为智取公司首席执行官，下属海智汇品牌（管理及战略咨询，高管导师教练，企业培训）和智电品牌（视觉营销，电商运营服务）。

能量、热情来跟随，来得到简单、实用的，生存、安全、实现等问题的解决。（如上图所示）

领导人产品的外围层和外延层是用来跟客户交流和沟通的。外围层提供情景价值，是愉悦、感动、面子、气韵生动、亲情、不再孤独、被照亮和点燃的情感体验，是言外之味，弦外之响，对应的是心 (Heart)。尤其在东方集体和交互文化里，领导人和受众目有往返，心须吐纳，移情 - 注意到对方的感受，感受到对方的感受，对对方的感受采取行动，甚至操控对方的感

受是领导人拂云擒日必修的刀戈逞勇武的功课。

外延层提供的是意境价值，是善、良知、责任、悲悯、夙慧、先贤留下的吉光片羽的传递，对应的是人类的魂 (Soul)。一对情侣会为了灵魂的匹配者 (Soul mate) 而抛弃一切，可见一旦意境价值恣肆的强大，但情景和意境价值的传递，是靠拉而不推的，是需要契合和匹配的。

这要求领导人本身就具有通过格物致知的实践功夫，拂去蒙蔽心体的闲思杂念，认识心本上的良知，修炼心无所滞而包容万

有的善灵魂。理性与情感齐飞，猪肉共玫瑰一色，兹事迎合不来，但神功一旦炼成，与天地同契，跟随者“买买买”的画面太美，我都不敢多看的。

有趣是领导力的神灯

奥美公司的创始人大卫奥格威说，使自己的同胞觉得无趣和厌烦是一种罪恶。我想说，领导人让追随者觉得有趣是一种至高的境界和无上的荣光，可以是人类浩瀚的诸多领导力修炼思考和实践智慧中的一盏独特的神灯。

领导人卖天、卖地、卖自己、卖共同的愿景，人是会思考的感



《失控》

英文书名 / Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World

作者 / 凯文·凯利

翻译 / 东西文库

出版社 / 新星出版社

出版日期 / 2010-12

+ 作者简介 凯文·凯利

👤 凯文·凯利出生于1952年，被人们亲切的称为KK。作为《连线》(Wired)杂志创始主编，他在创办《连线》之前是《全球概览》杂志(The Whole Earth Catalog, 乔布斯最喜欢的杂志)的编辑和出版人。1984年，KK发起了第一届黑客大会(Hackers Conference)。他的文章还出现在《纽约时报》、《经济学人》、《时代》、《科学》等重量级媒体和杂志上。

凯文·凯利被看作是“网络文化”(Cyberculture)的发言人和观察者，也有人称之为“游侠”(maverick)。



+ 名人推荐

“该书第一版于1994年发行，但是，这是一本随着时间流逝而光芒倍增的书，他当时尽管未能预知博客、维基的出现，但是，很显然，凯文那时已经感知到这些东西的出现。”“过去十年，公认最具智慧和价值的一本书”

👤 《长尾理论》作者 克里斯·安德森

“从《失控》衍生出来的怀疑态度，正如同它所生出的主干，将不断地再生、分裂、侵扰我们对进步与思考的基本思维。凯利能令人在不设防的情况下，接受他的意见。”

👤 《信息焦虑》作者 理查德·沃尔曼

+ 读者感悟

“人们在将自然逻辑输入机器的同时，也把技术逻辑带到了生命之中。有机体与人造物之间的分野并不像过去认为的那样泾渭分明，而是彼此嵌入、互利共生。”

“人造物表现得越来越像生命体；生命变得越来越工程化。”美国《连线》杂志的创始主编凯文·凯利（Kevin Kelly）在写于20年前的《失控》的开篇中如是说。20年后，KK的预言正逐渐成为现实。计算机和互联网逐渐成为我们生命中越来越重要的部分，我们已经分不清究竟是在和机器打交道，还是在和活人打交道。1993年《纽约客》刊登出一幅经典的漫画来讽刺“虚拟”的互联网：一条坐在计算机前的椅子上的狗对坐在地板上的另一条狗说：“在互联网上，没人知道你是一条狗”。

事实上，在互联网出现之前我们就已经活在一个“虚拟”的世界——KK称之为超真实：煲电话、看电视、用电脑、听广播、看报纸，我们需要的公共信息几乎都是从拟像中获得。互联网出现以后，同事朋友之间的私人沟通越来越多通过邮件、即时通讯工具和社会化网络工具实现。没有互联网的时候，谁又能确定电台午夜节目中那甜美动听的声音不是来自于一只麻雀呢？

人们在将自然逻辑输入机器的同时，也把技术逻辑带到了生命之中。有机体与人造物之间的分野并不像过去认为的那样泾渭分明，而是彼此嵌入、互利共生。机器人、经济体、计算机程序等人造物也越来越具有生命属性。

美国人在20年前就利用仿真来模拟战争。海湾战争中的美军颠覆了一个在双方专家那里都颇为流行的观点。传统的观点认为，伊拉克军队的军人年龄较大，经验较丰富，已经参加过战争；而美军的军人则较年轻，没有经验，是一群整天打游戏看电视的家伙。这个观点倒是没错：据统计，每15个美军驾驶

员中只有1个人有过战斗经验，他们中的大多数都是刚从飞行学校毕业的新人。美军在海湾战争中所取得的一边倒的胜利不能单纯地解释为伊拉克一方没有斗志。军方内部人士将此归功于模拟训练。一位退伍的上校曾经问过“东距73战役”的指挥官：“你怎么解释你所获得的这种令人瞩目的胜利？你的队伍里没有一个军官或者士兵有任何的战斗经验，可你却在共和国卫队自己的战斗演习场上打败了他们？”这位指挥官答道：“啊，我们有经验。我们曾经在国家训练中心和德国参加过六次完整的仿真战役。这场战斗跟训练没什么区别。”

绝大多数情况下，这种“虚拟”——即超真实对我们来说是真实的。我们可以轻易地进入和离开超真实。有时候我们也无法严格界定真实与超真实；对于那些仅通过操纵杆和监视器参加真实战争的士兵来说，他们的做出的行为和获取的反馈与仿真训练有什么区别呢？

在推特上，有程序员开发出一个应用，能根据发推习惯准确计算出活跃用户每天的睡眠时段；Google能通过关键词算法和用户使用习惯，推荐最精准的广告给用户。人类对机器的依赖，使越来越多的人产生这样的担忧：当机器足够智能之后，它们是否会取代人类？KK的答案是：“这些机器人是我们的孩子。由于机器人具有繁殖能力，我们需要更强大的责任心。我们应该有目的地培养我们的机器人孩子成为好公民。要逐渐为他们灌输价值观，以便在我们放开手时，他们能够做出负责任的决定。”

+ 内容概述

《失控》，全名为《失控：机器、社会与经济的新生物学》（Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World）。该书第一版于1994年发行，书中所记述的是作者凯文·凯利对当时科技、社会和经济最前沿的一次漫游，并借此所窥得的未来图景。

书中提到并且今天正在兴起或大热的概念包括：大众智慧、云计算、物联网、虚拟现实、敏捷开发、协作、双赢、共生、共同进化、网络社区、网络经济等等。因此说它是一本“预言式”的书并不为过。1994年，凯文在《失控》中预言社会化媒体的未来功能时，还没有多少人真正相信，或者还没有心思去对这一番长篇大论的预言进行耐心地思考。而现在，社会化网络已经在深入地影响着人们的生活，当时人们所不敢相信的，在所谓的“理论”上不可行的，都已经成为现实。

因此，距《失控》出版已经过去了十六年，凯文依然自信地宣称“当初的一切观点都毫不过时”。





适合比成功更重要

英文书名 / THE EVERYTHING CAREER TESTS BOOK

作者 / 布朗温·卢埃林 罗宾·霍尔特

翻译 / 古典

出版社 / 中信出版社

出版日期 / 2013-6

+ 作者简介

布朗温·卢埃林 (A. Bronwyn Llewellyn)，资深作家和学者。

罗宾·霍尔特 (Robin Holt, M.A.)，美国港湾职业生涯中心创始人之一。

译者古典，中国职业生涯教育专家，新精英生涯创始人，《生涯规划师》认证培训师，美国咨询师认证管理委员会 GCDF（全球职业规划师）认证培训师，国际企业教练第一人玛丽莲博士亲传弟子，《职场》等多家杂志的专栏作家与特约撰稿人。著有畅销书《拆掉思维里的墙》。



+ 内容概述

你认为什么样的工作算是一份好工作？

最保险的答案是：能赚到足够生活用的钱的工作就是好工作。然而，正如“谋生远没有生活那么重要”，金钱并不是衡量一份工作好坏的最重要的标准，更不是唯一的标准。你的职业满意度、兴趣、价值观、家庭幸福对于你的职业生涯规划来说同样至关重要。

作者认为，理想的职业生涯既应该能够满足你对于成功、成就和满足感的渴望，也能兼容你的个性化的特质，比如价值观、兴趣、人格、技能等等。

《适合比成功更重要：10个测评，做自己的职业规划师》中提供了10个测评，当你完成了“职业生涯体检表”后，你将会拥有一份专属于你的“职场地图”，清晰地知道你现在在哪里，你未来的方向是什么，你下个阶段的职业发展重点在哪里。

+ 读者感悟

神有万物合宜之美。何苦让鸭子爬树？再说，鸭子爬树时，它幸福快乐吗？

那么，你是想做一只成功的鸭子，还是一只幸福的鸭子呢？

我也做过一回古典老师所说的“快乐裸辞”一族。非常喜欢《适合比成功更重要》的书名，它完全可以被理解成一种生活信条。正如职业生涯规划之所以重要，因为它不仅是一个关乎“钱”和“前途”的问题，更是一个关乎“幸福”的问题。

重度抑郁症在过去两代人中上升到了原来的3倍，仅仅整个20世纪就上升了十分之一。我身边的心理咨询师朋友告诉我，他们发现来访者的困惑几乎都集中在两个领域：家庭和职业。会出现这种现象一点也不奇怪，因为，无论国籍和种族，家庭和职业恐怕是所有人一生中最重要的，也最难以逃避的两个领域。因此我们要在整个人生中获得幸福，就

至少要在这两个领域争取到自主选择权并找到指导我们选择的地图。但要做到这一点又谈何容易？

解放以来，我国就一直在提倡“自由恋爱”，却从未提倡过“自由职业”。你的原生家庭固然无法选择。但在我看来，比起职业问题，在婚姻问题上，社会舆论和家庭传统给予年轻人的约束已经算非常少了。

为什么这么说？因为不算早恋和晚婚要承担的压力，我们至少还可以在大约20岁~26岁的六七年间不断试错。而我们在接受高等教育前选择专业时，几乎是毫无经验和试错的机会的。高中毕业前起，大多数人完全生活在家庭校园两点一线的真空中，几乎没有接触社会的机会。即使互联网已大大开拓了我们的视野，对于各行各业真实状态和从业感受，我们仍然缺乏有效的信息来源和体验途径。

我们选择专业的标准大多只是道听途说

来的一个美好名字，一个光明前景。甚至，在更多的中国家庭中，不是学生在选专业，而是家长在选专业。

一个少年，将进入一个专业领域，理由也许只是父母在年轻时有一个未尽的梦想，有一分难以名状的情结，这是多么可怕的一件事情，他的人生已几近沦为了父母人生的附属和延伸。要终结这种困境，我们只能在自己已经足够有能力时，重新夺回生活的选择权。这个时机，也许是大学毕业，也许是工作几年后，甚至更晚。早点夺回生活的选择权，也就是早点为自己而活。

什么是真正的为自己而活，在我看来就是做适合，而不仅仅是合理的事情。

鞋子舒不舒服只有脚知道。适合的事情是为自己做的，而合理的事情只是给别人看的。

做适合的事情，是通往属于你自己的成功，正确也是唯一正确的路径。

+ 名人推荐

“不幸的人各有各的不幸，而幸福的奋斗者都是一样的：他们好学、敬业、热爱自己的行业，在别人看来特别简单、没什么意思的行业里，凭借敬业心和重复实践的意志，做出卓越的事业。他们是找到了适合自己的职业的一群人，从这个角度看，适合比成功更重要。”

著名天使投资人 徐小平

“本书最厉害指出在于揭示了个人最缺乏的两项人生技能——自助和自我探索。不断地自助和自我探索不是自语和自娱，而是自育和自愈。这两项技能用在职场上自然可以实现很好的职业规划，规划的过程自然也是接受和完善自己的过程。成长为自己的样子会非常快乐。”

《职场》杂志主编 王立鹏





口角春风贵有声

文 / 徐亦立

徐亦立目前担任某美国软件公司亚太地区人力资源负责人。他生在苏州，现居上海，先后获得文学士和工商管理硕士学位，并进修心理学课程。他的人生兴趣包括旅行、摄影、读书和写作。

他的联系电邮为：zee.yee.li@gmail.com

“我是职场新人，第一次参加绩效考核。四个等级里，老板给我了个B。这算好还是坏？”

小雷”

亲爱的小雷，

这要看你老板是什么类型的人。

如果他是以表扬为主的美式管理风格，那A等于Amazing（神奇），B等于Beautiful（极好），C等于Competent（胜任），D等于Diligent（勤奋）。

如果他是以督促为主的中式管理风格，那A等于Acceptable（凑合），B等于Bad（糟糕），C等于Crap（废物），D等于Death（去死）。

说真心话，我不知道。

老徐

“我在整合一家新收购企业的福利方案时受挫，想跟您咨询一下。公司主体是白领，采用时下最火热的弹性福利方案，员工把选不走的福利积分放到储蓄计划（在我们行业都蛮流行的）。而被收购企业以蓝领工人为主，没有这些内容，但四金都是企业代缴的。法务部门主张一家法人下区别对待员工福利会有法律风险，要求储蓄计划惠及全体。财务部门主张

不能大幅增加公司成本，要求员工负担四金自缴部分。难题就来了，人力资源部和员工沟通时，他们不能理解整体薪酬，就看自己每个月税后收入减少，而不愿意看税前收入增加，另外还有储蓄计划。大家一呼百应，一个人提意见一群人在下面鼓掌。您有什么高招来说服这些基层员工吗？”

焦头烂额的沈尹”

亲爱的小雷，

无需讳言，这是人力资源同事在公司里常常遇到的难题。其他部门（尤其是财务和法务）把决定都做完了，留下一个摊子让你来收拾。她们对沟通难度心知肚明，却要求人力资源部巧舌如簧到天花乱坠，让员工心悦诚服。至于到了事后食言而肥的节点上，她们才不会与人力资源部共体时艰呢。

普通员工最在乎净到手的现金，所谓落袋为安，你这么说当然难以说服。跟他们宣传整体薪酬，无异于鸡同鸭讲。要是一意孤行，横柴入灶，迟早生出事端来。所谓巧妇难为无米之炊，此刻单靠机锋妙语，已是难以继，必须要借力于其他举措。因对贵公司历史与现状不知其详，所提建议谈不上有针对性。点滴

想法或有裨益，聊备一考，总比过楚囚相对。

可以考虑将原来替员工代缴的四金折现，并增加部分成本以保证新员工实得收入不减少。相当多的企业采取这种方法解决了历史遗留问题。由于员工净到手不变，还有附加福利效益，沟通也不会有太大问题。与之配套的是今后几年要放缓工资增幅，实现成本总量控制的长期目标。

也可以考虑维持现有法人实体，在集团化经营体制下，不同公司采取不同福利方案。从没有硬性规定“收购后必须合并法人”，实际上多元化集团往往采取保留多家法人的方法获取经营上的灵活性。由于基本维持现状，沟通可以很简单。至于有洁癖的财务或者法务人员看着那么多公司名号不顺眼，就是她们自己的问题了。

短期内靠这两招大致可以应付局面解除危机。不过总有被其他部门牵头皮、不爽利的感觉吧？庭院里跑不出千里马，茶碗里栽不成牡丹花。要掌握谈话主动权，从根本上解决问题，必须打破固有思维，从长计议。

能不能干脆逐步取消原有储蓄计划等华而不实的长期福利项

目？这样做的好处是保持成本弹性，避免公司被拖垮。凡是经营历史较长的公司，都会发现企业收入随市场盈亏而起伏，而福利成本往往是按最高点设计的。底特律三大汽车厂的遭遇就是明证，效益顶峰时和工会签订的合同成了铁律，即使车卖不动亏损了，员工也绝不肯让步，遑论为振衰起弊做出牺牲了。

有没有机会参与收购决策，而不是事后才被知会？如果人力资源部门在尽职调查中详细了解显性和隐性的员工成本，就会对整合中的难题心里有数，避免落入被动，甚至可以对整个收购案提出质疑。个人以为，在管理决策会议上有一席之地，发出人力资源的声音，这才是与财务和法务部门真正平起平坐的不二法门。

以上建议，功力稍逊的人说的话，效果未必好，但时机恰当的话会让总经理对人力资源部刮目相看。你试试看。

自若同情的，亦立 RR