



**智享会**  
HR Excellence  
Center

与“90”后共舞 蓝色光标  
“青年人才储备计划”

面对“如何针对90后人群做雇主品牌建设”，蓝色光标给出的答案是——青年人才储备计划。

领导自我的变革，  
才能领导组织的变革

变革失败往往是因为员工忽略了一点，那就是他们需要从根本上改变自己。

吕守升  
永不停歇的奔跑者

真正决定一个人成就的，从来就不是天分，也不是运气，而是严格的自律和高强度的付出。

2015年第6刊 **31**  
NO.

# HR

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

# VALUE

## 绩效管理 无处不在



# 云中的现代 HR

- ✓ 全球企业适用的核心HR应用
- ✓ 人才管理和社交招募
- ✓ 预测性分析和大数据洞察
- ✓ 适用于桌面电脑、平板电脑和智能手机



ORACLE®

甲骨文

[oracle.uao-online.com/hcm](http://oracle.uao-online.com/hcm)  
免费咨询热线：400 818-6698



# 传递智慧 分享实践

《HR Value》  
人力资源智享会会员杂志



顾问团成员

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

## 编辑部 Editorial Department

出品人 Publisher 金景 Mark Jin  
执行主编 Executive Chief Editor 赵娴 Medyr Zhao  
编辑 Editor 秦蕙颖 Luna Qin 任萍 Emma Ren  
艺术总监 Art Director 刘茜 Nina Liu  
美术编辑 Art Editor 王炜韬 Flame Wang  
摄影师 Photographer 张弓 James Zhang  
责任校对 Proof-reader 刘雪扬 Shirley Liu

## 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

Marketing Supervisor 市场主管 William Li 李阳  
Marketing Executive 市场专员 Lillian Jiang 姜佳丽 Kinki Yao 姚沁

## 企业合作 Corporate Partnership

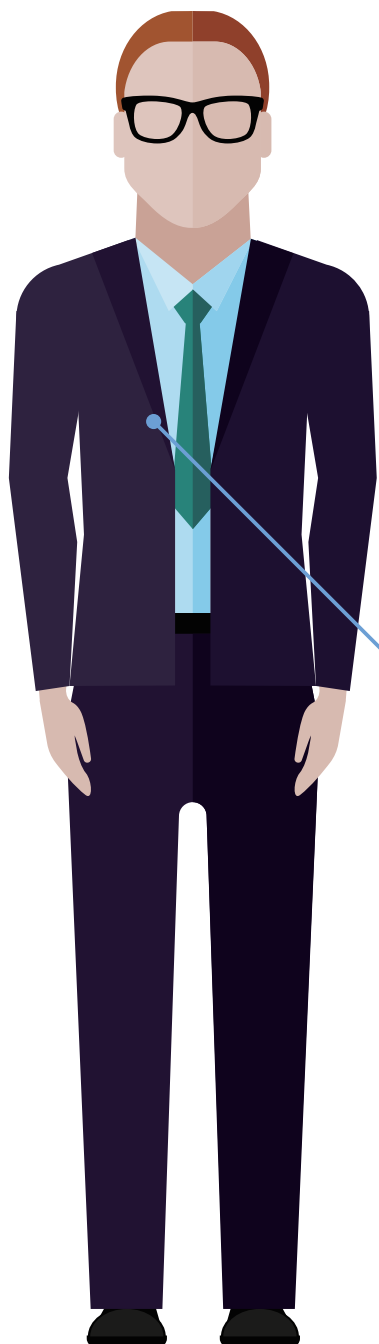
高级经理 Senior Manager 章承诚 Jack Zhang

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**  
人力资源总监 | 英特尔亚太平台研发事业部
- **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 | 科勒厨卫集团
- **林意清**  
亚太区人力资源副总裁 | 百特医疗
- **罗剑威**  
人力资源副总裁 | 远景能源
- **蒋靖**  
人力资源总监 | 原诺基亚功能手机全球研发中心
- **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
- **包腊梅**  
人力资源副总裁 | 迅达中国
- **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
- **杨海**  
人力资源副总裁 | 途家网
- **金丽华**  
咨询师, 高管教练

# CONTENTS 目录



## 18 前沿 | FOCUS 如何提高人力资本投资的效率

对于 HR 而言，薪资福利并不是我们工作最核心的目的，如何有效改变组织、促进组织变革，这才是我们的目标，而薪酬福利只是达成目的的重要手段。

## 32 专题 | FEATURE 绩效管理 无处不在

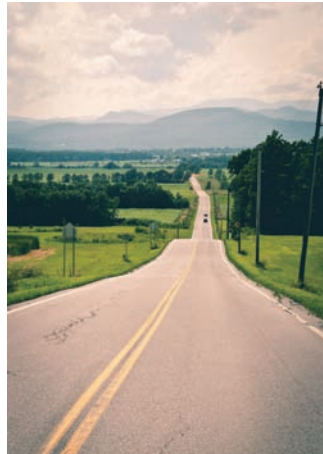
但凡组织仍在运行，员工工作不辍，绩效就如影随形

## 52 人物 | PEOPLE 段冬—— 工作使我们远离无聊、恶习和匮乏

他享受这种忙碌的工作状态，它是我们的生活一部分，如果没有工作，生活就少了很多意义。

## 78 专栏 | COLUMNS

- 宏观培训 | 文化大革命
- 文化锋声 | 怎样搞砸一场培训之选错老师
- 何谓领导 | 从价值观到行动的创业精神
- 两海学记 | 2015 之盛衰启示与破局出新
- 组织发展 | 用什么方式来改进绩效，PIP 或 Drive ?



## 6 | 声音 + 伙伴 |

### 8 | 头条 |

### 12 | 前沿 |

- 与 90 后共舞——  
蓝色光标“青年人才储备计划”
- 如何提高人力资本投资的效率

### 23 | 特别报道 |

奔跑在“矩阵”之路

### 26 | 猎头村村长观察 |

村长谈招聘之 Mapping

### 28 | 劳动法苑 |

- 法律解读：用人单位调岗有效性
- 案例解析：劳务派遣下，劳动者是否可要求恢复“用工关系”？

## 32 | 专题 |

绩效管理 无处不在

Part1 绩效管理·再见

Part2 绩效管理·变革

Part3 绩效管理·文化

## 52 | 人物 |

- 段冬——  
工作使我们远离无聊、恶习和匮乏
- 吕守升——  
永不停歇的奔跑者

## 64 | 观点 |

领导自我的变革，才能领导组织的变革

## 70 | 研究 |

2016 年中国人才招聘趋势报告

## 78 | 专栏 |

- 文化大革命
- 怎样搞砸一场培训的选错老师
- 从价值观到行动的创业精神
- 2015 之盛衰启示与破局出新
- 用什么方式来改进绩效，PIP 或 Drive？

## 88 | 新知 |

- 《异类：不一样的成功启示录》
- 《上承战略 下接人才》

## 92 | 职场问答 |

当我谈敬业时，我谈些什么

# Letter From the Editor

## 刊首语

智享会官方新浪微博账号

人力资源智享会 HREC

<http://weibo.com/hrec>

欢迎关注智享会官方微信公众平台，

亲们可以扫一扫下面的二维码

或者添加智享会微信公众账号：

HRECChina。

欢迎您与我们互动 HR 领域中的  
各种讯息，我们也会在微信平台上  
分享人力资源实践中最热门、  
最前沿的话题和活动。



### 征稿启示

《HR Value》所有栏目欢迎投稿，  
来稿请至：  
[Medyr.Zhao@hrecchina.org](mailto:Medyr.Zhao@hrecchina.org)

新旧交替之际，正如皮肤突然被暴露在寒冷的室外，情绪也会有瞬间的“惊醒”。就算你不刻意去强调这一时刻的特殊性，周围的气氛、他人的讨论还是会将你拉入这样的情境之中，仿佛跨过了新年，一切就将天翻地覆；钟声敲响、许愿已下，新年的仪式感一定可以带走遗憾，保留美好，同时创造新的变化。

当然会有变化。只要孜孜不倦地工作，量的积累总有明显的增长，甚至从量变到达“质”的飞跃，之所以无法察觉，也许是在漫长的“量”的积累过程中习以为常，忽略了“质变”的那一刻，只有等到产生了可见的结果，才意识到原来早已“柳暗花明又一村”了。

就像智享会与《HR Value》走过的这些年，秉持着“传递智慧，分享实践”的使命，我们始终埋首于探寻行业优秀经验、深度挖掘标杆企业案例、积极联络专家人才，期待为会员、为HR、为读者奉献出最有意义、最有启发性的内容。在一场场会议筹备过程中思虑、在一期期杂志出刊之际谨慎审阅、在一次次内部会议中“争”得面红耳赤，为了给会员们带来更好的体验，又在一句又一句鼓励与赞许声中默默感动、倍感责任深重。

有时候忘记了抬头看看周围的潮流更替，有时候无暇于在意外界的议论和比较。夜深人静之时也曾自省，是否太过于坚持自我、坚守“创造价值至上”，以至于简单、纯粹地行路而错过了太多绚烂的风景？每思及此，也会惶惑、也会忧虑。

然而，再深入地想一想。正是这样的我们，才能广结志同道合之士，在短短六年内，会员数超过1600家；正是这样的我们，才能撰写出专业人士首选刊物和调研报告，不妄言篇篇精彩，却干货满满，言之有物；正是这样的我们，才能创办中国“最权威、最专业、最具公信力”的人力资源奖项，巡礼中国“学习与发展”、“招聘与任用”、“共享服务中心”卓越企业实践，全面助力中国人力资源持续发展……

正是这样的过去才让我们在此时此刻对未来怀有更大的热情与期待。

2016年，智享会将继续在价值之路上前行。杂志、报告与会议在推陈出新之中保质保量，各类奖项将陆续开展，以不断延伸的触角搜寻最佳案例，与各类顶尖高校合作的课程将为HR们带来更为前沿的学习资讯……当然，在这些“不变”的积累之中，我们也开拓了新的方向：2016年，智享会将进军南方市场，期待与更多的HR同仁们共同成长，愿我们的自我突破能为更多专业人士带去价值！

未来，我们来了！

出品人 金景

# 第15届 人才管理与领导力发展年会

聚焦业务战略与外部环境，实现短平快人才管理 · 2016年4月20日-21日 | 上海

- ✓ 放眼全球，搜寻人才管理的**新理论、新趋势与新实践**
- ✓ 放眼未来，探索基于业务战略变化而**灵活应对**的人才管理分享
- ✓ 放眼当下，发掘**当前经济环境挑战下**的创新人才管理实践
- ✓ **2家**以上领先企业的实地参观探访
- ✓ **150+**人才管理领域的HR同仁共同参与



暗夜作土壤，  
如昙花盛开。  
匆忙中低头，  
情意满人间。



### 章程

先正达 (中国) 投资有限公司 | Head of HR



《HR Value》是一本  
内容丰富，深入透彻的充满  
时代感乃HR专业杂志。  
是HR专业人士的良师益友。

### 陈翌辉

世茂房地产 | 集团薪酬绩效高级经理



感谢HR Value为所有HR提供  
一个开放交流平台。期待同仁们  
在此发表更多前沿性的观点和  
研究成果

陈翌辉 Helen Chen

### 范星

博世 (中国) 投资有限公司 |  
人力资源总监



与时俱进  
《HR Value》

**柳云琰**

施耐德电气(中国)有限公司上海分公司 | 人力资源总监



《HR Value》 give HRs a big platform for sharing and learning!

**李夏虹**

中兴通讯股份有限公司 | 全球人力资源中心副总经理



专业的杂志体现专业的精神，为HR提供学习、成长、交流的平台。

**邵正江**

舍弗勒(中国)投资有限公司 | 高级人力资源总监



集智·分享·交流。  
智享云已经是中国最具  
有HR Value 的线上平台!

**施思**

玛氏中国 | 人事业务合作伙伴



谢谢为HR提供  
这个互相分享和交流的平台。  
愿 HR Value 越办越好!

**徐亦兵**

纽威乐柏美 | 人力资源总监



在杂志的半年时间里，看到了智享云的快速成长，可以很自豪地说智享云已经成为市场上领先的HR专业人士平台，在这里认识了许多的朋友，祝智享云在未来的日子里越办越好!

**杨佩君**

美国应用材料公司 | 整体薪酬人力资源经理



《HR Value》  
Good partner to  
China HR professionals.

# 百尺竿头，更进一步

## 2015 年中国人力资源共享服务中心价值大奖颁奖典礼举行

2015 年 12 月 9 日，由人力资源智享会 (HREC) 主办的“2015 中国人力资源共享服务中心价值大奖”颁奖典礼于上海隆重举行。继前两届价值大奖成功举办以来，智享会主办的“中国人力资源价值大奖”已凭借其权威、严谨、公平、公正、公开、公益的坚守成为了中国人力资源领域极具影响力和公信力的品牌，受到广大媒体、企业及人力资源领域人士的关注与认可。

“2015 中国人力资源共享服务中心价值大奖”自今年 8 月启动以来，共吸引了 70 家企业参选，汇集了大量中国优秀人力资源共享服务中心案例。本次大奖依然以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领行业发展”为目标，以“权威、严谨、公开、保密、非营利、实践 - 评选 - 分享”为原则。由 6 位共享服务中心及人力资源行业专业人士组成的评审委员会 (排名不分先后)：

- 百时美施贵宝有限公司亚太人力资源共享服务中心高级总监 房磊
- 百特医疗亚太区人力资源副总裁 林意清
- 卡特彼勒 (中国) 投资有限公司亚太人才和组织发展经理 马蓉
- 独立咨询顾问 吴文卫
- 科勒 (中国) 投资有限公司人力资源 & 人才管理副总监 - 亚太服务中心 吴燕
- 大陆汽车人力资源服务 & 系统总监 周梦迪

秉承公正严谨的态度，从“业务结合度与业务结果体现、人力资源共享服务中心的规模与架构、监管与流程、系统搭建与运用、人员管理、创新”六大维度入手，经历初选、复选两道关卡。深入求证、严格把关、优中



选优，最终在激烈的投票、讨论与复议后，代表中国共享服务中心最高水准的企业案例在层层筛选中脱颖而出，荣膺“中国人力资源共享服务中心价值大奖”。

12 月 9 日上午 9 时，颁奖典礼正式开始，“2015 年中国人力资源共享服务中心价值大奖”6 家获奖企业案例正式揭晓：

### 获奖名单

#### 最佳管理实践奖

- 新奥集团股份有限公司
- 博世 (中国) 投资有限公司
- 蒂森克虏伯电梯 (中国)
- 施耐德电气 (中国) 有限公司
- 通用电气 (中国) 有限公司

#### 最佳创新实践奖

- 百度在线网络技术 (北京) 有限公司

奖项和排名不分先后

这些获奖案例凝聚的是当前中国人力资源共享服务中心领域的智慧结晶，点燃的是行业发展的火炬，然而在欣喜的同时，我们也看到，相较“管理实践”和“创新实践”的百花争妍，中国人力资源共享服务中心在“人员发展”方面仍有许多上升空间，亟待我们共同去奋斗、去创造。

本次颁奖现场再现了既往“中国人力资源价值大奖”的盛况，人力资源行业精英济济一堂、群英荟萃，座无虚席、热闹非凡。多位获奖企业代表登台对获奖案例进行了深入浅出的解读，引发了与会者的极大热情，台上台下交流不断，气氛高涨迭起；来宾纷纷表示，此次盛会不仅为广大人力资源从业者提供了一个学习行业最新成果的机会、搭建了一个交流情感、互通有无的平台，更是开启了中国共享服务中心领域发展的新思维、新路径，无疑是一次“超值体验”。

树立行业标杆、挖掘最佳实践，本次颁奖典礼的成功举办不仅是对获奖企业的表彰与肯定，更是智享会向那些在人力资源领域中贡献价值、默默耕耘的同仁们致以的崇高敬意。之后，智享会将把“2015 中国人力资源共享服务中心价值大奖”获奖案例汇集成书，把这智慧的火炬与结晶传递至更广阔的天地！让我们一同期待人力资源更美好的未来！



## ATD2015 中国峰会——“如何提升人才发展影响力”成功举办

全球最大的人才发展专业协会——人才发展协会 (Association for Talent Development, ATD) 于2015年12月2日至3日与HRoot携手在上海宝华万豪酒店成功举办第四届ATD中国峰会，今年人才发展协会继续为中国区人力资源管理专业人士带来全球人才培养与发展的饕餮盛宴。

人才发展协会前身为美国培训与发展协会 (America Society for Training and Development, ASTD)。该组织成立于1943年，在过去的70多年时间里已成长为该领域全球最大的专业协会，拥有遍布六大洲120多个国家的4万多名会员，125家分会、国际战略合作伙伴以及全球会员网络。

本届峰会的主题为“如何提升人才发展影响力”，嘉宾围绕最新国际发展趋势、最佳实践及全球观点等前沿话题展开讨论。演讲嘉宾包括ATD总裁兼首席执行官 Tony Bingham 先生、希尔顿全球首席学习官 Kimo Kippen 先生、大众汽车(中国)集团市场与销售特殊项目副总裁、大众汽车学院院长申筱洁女士、菲利普斯协会 CEO 兼罗

斯福大学副教授 Ken Phillips 先生、美国宾州布鲁姆斯堡大学教学技术教授 Karl Kapp 先生、DDI 首席执行官 Tacy M. Byham 博士等。来自安利、阿迪达斯、戴尔、大众、通用电气、国家电网、葛兰素史克、华为、海尔、希尔顿、科勒、默沙东、平安、奇虎360、TCL、中石化等400余位行业专业精英出席本届峰会。

同时，本届峰会获得了美国智睿咨询 (DDI)、多尔 (DOOR)、网龙华渔教育 (Fujian Huayu)、华为培训服务 (HUAWEI)、UMU、前程无忧 (51JOB) 的首席赞助，以及中欧商业在线 (CEIBS BUSINESS ONLINE)、英孚 (EF)、game solution、Global LT、顾彼思 (中国) (GLOBIS CHINA)、香港大学 SPACE 中国商业学院 (ICB)、士迈特 (SMART) 等机构的共同赞助。

此外，荣膺ATD最佳实践奖和卓越实践奖的企业嘉宾及中国领先性企业高管分享了他们实现职场中的学习与发展的卓越实践如何促进了企业的绩效提高，以及对企业的战略与目标的贡献。ATD的多位专业讲师也

在峰会中开设“ATD微课堂”，将最原汁原味的实践案例及理论模型带给参会嘉宾。

ATD2015中国峰会赢得了参会嘉宾的一致肯定和赞许。他们纷纷表示，他们强烈地感受到学习发展创新的重要性和非常落地的、员工主导的自我发展方法以及关于学习技术的深度研究帮助培训进一步地深化以提升其价值，更为专业化地提升学习的有效性，为今后在自身企业中的学习发展带来了大量的创新思路和洞见。

### 关于 ATD

人才发展协会 (ATD) 是全球最大的专业会员组织，为那些负责员工知识和技能发展、绩效提升、帮助组织实现业务目标的专业人士提供各项支持。ATD的前身为美国培训与发展协会 (ASTD)，成立于1943年。ATD的会员来自全球120多个国家，任职于各个行业的各类型机构和组织。ATD通过其在美国的125个分会、全球战略合作伙伴以及全球会员网络为这些专业人士的工作提供支持。

## 智享会“第七届中国薪酬福利最优秀”完美落幕!



1 第七届中国薪酬福利最优秀现场  
2 杨海 | 途家网 | 人力资源副总裁  
3 秦燕 | 辉瑞 | 中国薪酬福利负责人  
4 蒋靖 | 原诺基亚功能手机全球研发中心 | 人力资源总监

5 第七届中国薪酬福利最优秀现场  
6 孙筱奇 | 杜邦 | 大中华区薪酬福利经理  
7 龚毅 | 希尔顿 | 薪酬福利总监 - 大中华区及蒙古  
8 刘波 | 58 赶集集团 | 人力资源策略总监

由人力资源智享会主办的“第七届中国薪酬福利最优秀”于11月18日在上海圆满落幕! 本场年会汇聚全球顶尖企业600多位资深HR到场共襄盛举!

本次大会集合了第七届中国薪酬福利最优秀研讨会和展示会, 两大会场齐聚绽放。11月18日当天4大会场座无虚席, HR参会热情高涨, 认真聆听并积极参与讨论, 加之与现场服务商展台的良好交流互动, 不断获取着最前沿的工作理念和最新的行业资讯。

第七届中国薪酬福利最优秀历经半年的精心筹备, 凝结了智享会整个团队的智慧与汗水, 从前期立项、演讲嘉宾邀约、话题筛选、活动赞助商邀约、参会人员报名, 每个环节层层严格把关, 力求把一场最专业、最全面的行业盛宴呈现在大家面前!

众多领域的顶尖企业资深演讲嘉宾的倾情分享、每家赞助商的肯定与支持、都是这届盛会成功举办的重要基石! 同时也是对智享会的鼓舞, 让我们秉承着更多的信念和决心, 积极投入到下一次的活动中! 今后, 我们将给您带来更多更优质的活动, 期待您多多关注智享会, 关注我们今后日益精彩的活动!

### 已报名参会企业

万科、可口可乐、希尔顿、华为、英特尔、伊利、富士通、可口可乐、娇韵诗、麦考林、海尔、三星、上海家化、光明、日立电梯、康师傅、九州电器、联想、普华永道、夏普、东软、晨光文具、苏泊尔、通力电梯、宜家、德比软件、法国欧尚、松下电器、伊莱克斯、海信空调、东风本田、东亚银行、史泰博、玫琳凯、利乐包装、南方航空、上

汽、福特汽车、齐家网、58 赶集、盛大游戏、农夫山泉等企业。

### 特别鸣谢赞助商

招商信诺、怡和汉深、中国四达、万欣和、中智、友邦保险、关爱通、贝那商务、ADP、佩琪、磐哲科技、乐满意、鼎源万家、我礼物、万古科技、诚信互通、上海力德、盖雅工场、易果生鲜、拜博口腔、泛亚人力、i 福励、优享 99、外企德科、麦德龙福利礼品馆、大嘴外教、白金软件、智联招聘、太保安联。

### 特别感谢

商业评论、经理人、价值中国、美商会、无锡新区人才资源工作协会、HR 园才、TM-China。



## 智享会 11月27日“松下人才管理企业探访”在北京完美谢幕

智享会于11月27日北京举行的“企业探访之——松下人才管理”活动现已完美落幕。

松下集团是全球性电子厂商，从事各种电器产品的生产、销售等事业活动。截至今日，松下集团在中国的事业活动涉及研究开发、制造、销售、服务、物流、宣传等多个方面。那么，这样一家优秀的企业又是如何进行合理的人才管理呢？

本次活动我们邀请到了2位重量级嘉宾：松下集团事业助成中心所长以及松下集团人力资源部部长，分别作了业务方面的演讲以及人力资源的主题演讲，与大家分享松下企

业人才管理成功的秘诀。

活动中，大家还一同参观了松下集团企业内部，参会HR都表示非常荣幸能有这次宝贵的机会，整个探访活动中，大家都十分积极参与，受益良多，同时也非常感谢松下集团的真诚分享！

本次活动吸引了许多知名企业的HR负责人前来参加，其中包括伊利、青岛啤酒、腾讯、东风本田、福田康明斯、同方股份、国美、东风汽车、优然牧业、和利时、环球天下、天士力、美克美家、易宝支付、中荷人寿、海航实业、新东方、凯德、重庆长安汽车、厦门七匹狼、道达尔等公司。

## 智享会 11月26日HRD Network“在经济下行期HR如何做好业务伙伴”在沪完美谢幕！



智享会于11月26日倾力打造的HRD Network“在经济下行期HR如何做好业务伙伴”在上海完美落幕！作为2015年度上海最后一场HRD Network，本次活动吸引了来自各个领域的知名企业HRD，大家集思广益，共同探讨在经济困顿期如何成为真正的业务好伙伴。

本次活动我们特地邀请到了重量级演讲嘉宾：液化空气集团的中国区人力资源副总裁，为您深入解析“在外部经济滞缓发展的特殊时期，人力资源的工作重心应该做怎样的转变？HR应该如何担当业务部门的有力支持，帮助业务完成业务目标？HR又如何明确角色定位，成为真正的业务好伙伴？”等炙手可热的话题。

特别值得一提的是，本次讨论环节智享会特别邀请到国内引导领域的专家专门为大家精心设计了讨论环节，参与者们通过ME,WE,US和艺术之廊的引导工具又从：人力资源如何进行组织架构调整/重组；如何更好进行创新变革助理业务发展；如何增强团队凝聚力等子话题深度讨论。活动现场脑力激荡，火花不断。

另外，整场活动由科锐国际的RPO业务总监为大家主持活动。带领全场各行各业的HRD深挖话题，倾听参会者的提问，得到踊跃反响！

本次活动吸引了40多名企业HRD报名参会，其中包括达能、万达、百事、艾兰得、艾默生、江森自控、神州数码、工银安盛、庄信万丰、沃尔沃、博思格投资管理、赫比国际、布勒、多米诺、谊丰国际、巴斯夫、道达尔、上海凯士比泵、富美实、德马格起重机械、泰禾、湛新树脂、景瑞地产、科华生物、和黄药业、劳氏船级社、德力西、永达汽车、欧唯特、太安堂药业、泉峰汽车、通力电梯、热风、徕卡显微系统等。

# 与“90后”共舞

## 蓝色光标“青年人才储备计划”

移动互联网，游戏控，有主见，宅，吃货……时代赋予了“90后”不少个性化的标签。然而，面对这群已开始走上职场且逐渐成为主体的年轻人，如何针对他们做雇主品牌建设，显然是不少企业招聘人员必须面对的课题。

在这道时代的“考题”前，蓝色光标给出的答案是“青年人才储备计划”。“计划”是蓝色光标为适应全新业务发展阶段而设立的人才体系，于2014年开始执行，覆盖集团和分、子公司，共有“Magic Blue 实习生计划”、校园招聘、“Blue Express 蓝色快车新手训练营”以及“Blue+ 高潜管理人才培养计划”四部分，从招聘到培养，针对已成为蓝色光标员工主体的青年人群，进行一次全方位的巡礼。

编辑整理 / Emma Ren

本案例荣获 2015“中国招聘与任用价值大奖”最佳人才吸引奖



### 背景——企业的基因

自从2012年上市，蓝色光标业务发展迅速。如果要用三个词形容这家传播集团，那必定是“年轻”、“活力”和“多平台”。

① 年轻——2011年，蓝色光标拥有2000多名员工，截至2015年，员工规模已达到5000人，这部分增加的人群主要是年轻人。根据一项内部调研数据，蓝色光标目前员工的平均年龄为26岁，这说明“85后”、“90后”已经在集团内占据主导地位，成为发展的主力军。

② 活力——蓝色光标所处的广告、公关传

播行业，素有快节奏、高活力的特征。“广告行业需要很多年轻人，在脑力、体力以及精力上为客户提供解决方案的服务，所以蓝色光标本身雇主的特性不同于其他传统行业，我们会把年轻人才作为招聘和培养的核心。”

③ 多平台——2012年上市之后，蓝色光标奉行“内生式增长”和“外延式发展”并重的发展战略，由此加快了国际化的步伐，先后收购、投资了多家国内外营销行业企业，开拓了移动互联、电子商务、大数据等领域的市场。收购后，如何建立一个覆盖集团和分、子公司的人才体系、打通各业务、平台的人才共享通道，成为集团的当务之急。



### 策略——蓝标的价值

如何设计“青年人才储备计划”？如何吸引与前几代人有着截然不同价值观和生活理念的“90后”？如何向他们传达蓝色光标的雇主品牌？蓝色光标秉持的客户服务“4C”体系给了HR思路。

① Consumer 客户——在市场营销领域，业务人员服务的最终对象是消费者，而对于HR，客户是有意向应聘蓝色光标以及蓝色光标想要吸引的优秀候选人。做好服务的第一步是客户洞察，即了解这群已经走上职场并

逐渐成为主体的“90后”。根据某知名互联网公司的“90后”洞察报告，这个年龄段的年轻人普遍是互联网尤其是移动互联网的“原住民”，是典型的宅男宅女，喜欢游戏和美食，而且思想成熟、有主见，乐于进行前沿消费，追求个性和自我主张。针对这样一群人，雇主品牌建设应如何着手？

② **Content 内容**——在市场营销领域，内容的输出是影像、文字、图片等一切呈现于眼前的全方位产出。此在市场营销领域常见的内容输出方式，可否沿用在雇主品牌的建设和宣传上，即利用蓝色光标在内容制作上的独有优势和强大资源，产出一贯性、全套系的雇主品牌传播内容，将其打造成一次典型的市场营销活动？

③ **Channel 渠道**——渠道指的是品牌或产品的信息的传播媒介。而在人力资源领域，渠道是蓝色光标向候选人沟通雇主品牌的途径。在现代社会中，信息植入无处不在，传统的雇主品牌沟通渠道有公司网站、社交媒体、各大招聘网站、户外广告、交通广告等。雇主品牌的宣传不仅针对求职者，也希望获得非求职者即潜在客户的关注。“因为你不知道那些候选人隐藏在哪，不一定是想求职才会去关注蓝标，我们希望在日常生活中，候选人时时都能被蓝标所吸引。”因此在传统渠道的基础上，雇主品牌传播可否另辟蹊径，利用一些非常规的渠道，例如自媒体、活动赞助等，拓宽潜在候选人的信息接触面，最大程度曝光蓝色光标的雇主品牌？

④ **Commerce 商业价值**——市场营销的商业价值是辅助销售并持续为客户创造利润。对于蓝色光标的HR来说，他们试图实现的价值在于为集团招聘到优秀人才，扩大雇主品牌传播，夯实雇主口碑。电视传播看收视率，网络广告的传播效果以点击率测量，与之类似，雇主品牌传播的各类渠道可否用量化数据（例如每个渠道招聘到的人员数量等）衡量，以精准营销效果评估的方式，提高传播的针对性和有效性？

蓝色光标的客户服务“4C”体系给予人力资源团队的启发是：如果把青年候选人当

To Be Digital，我们要把蓝色光标所有雇主人才策略的产品做成社交化、用户导向和新媒体；Game Learning，我们会着重加强 digital 的互动性，也就是趣味性、品牌化和参与感。

作客户，那么针对他们的人才招募与发展策略不是一场特定的营销活动吗？针对该客户群体的特点以及蓝色光标现有的资源，这场营销活动有两个关键词：① To Be Digital ② Game Learning。“To Be Digital，我们要把蓝色光标所有雇主人才策略的产品做成社交化、用户导向和新媒体；Game Learning，我们会着重加强 digital 的互动性，也就是趣味性、品牌化和参与感。”这两个方向与集团总体人才策略中所倡导的“To Be Digital”和“To Be Global”一脉相承。



## 体系——玩转“90后”招聘与培养

蓝色光标“青年人才储备计划”由四部分组成：Magic Blue 实习生计划、Campus Recruiting 校园招聘、Blue Express 蓝色快车新手训练营、Blue+ 高潜管理人才培养计划，分别针对在校学生、应届毕业生、具有一年工作经验的新人、青年高潜管理人才。四个部分又将受众群体做了细化，能让“计

划”有效吸引更多青年人，给予他们更细致、更具体的体验与收获，同时结合“To Be Digital”和“Game Learning”的思路，扩大蓝色光标雇主品牌的影响范围、提升其渗透力度。

### Magic Blue 实习生计划

“Magic Blue 实习生计划”宣传在每年的4月份启动，6月底结束，学生在暑假的7、8月进行实习。蓝色光标试图通过此项目与目标院校建立双向互动交流平台：对于集团来说，这是了解年轻人、推广雇主品牌的渠道，同时也是校园招聘的铺垫和前奏；对于高校大一、大二以及研一、研二的学生而言，实习是他们了解企业并且认识一群志同道合的朋友、拓宽社交圈的重要途径之一。

“……有一群蓝精灵，他们活泼又聪明他们调皮又伶俐，他们自由自在生活在那绿色的大森林，他们善良勇敢相互都关心……”这首脍炙人口的童歌描述的是有所长的蓝精灵互相协作、共同创造幸福生活的故事。活泼、聪明、调皮、伶俐，正是蓝色光标的“90后”实习生身上具备的共通点，集团想要吸引的也正是这样一群人。“‘90后’是非常有





性格、自主、强调自我的这么一群人，我们需要利用他们各自的优势去发挥组织效能。”由前蓝色光标人力资源总监 Cici Zhang 带领的项目团队从中获得了“Magic Blue 实习生计划”的宣传灵感：给每类岗位制作一个定制化的形象。

蓝色光标将“实习生计划”中所有招聘的职位分为创意、设计、职能、策略、IT 方案 5 大类岗位，每类岗位由一个定制化的蓝色人物代言，按照岗位特点赋予不同的头像，分别为灯泡君、铅笔君、魔方君、象棋君、钥匙君。学生只要看到这些蓝色小人，就能对相应岗位特点了然于心。

- ① 灯泡君：创意类岗位，点亮方案创意。
- ② 铅笔君：设计、文案类岗位，铅笔绘出美好蓝图。
- ③ 魔方君：职能类岗位，例如 HR，实时想出解决方案，应付千变万化。
- ④ 象棋君：策略、策划类岗位，犹如象棋中的国王、皇后，指引前进的方向。
- ⑤ 钥匙君：IT 方案，为品牌宣传方案提供无穷的 IT 后台解决方案。

在此基础上，蓝色光标利用自身在设计上的资源，为每个代言人制作了生动形象的视觉呈现，并创作了以“在一起，有的玩”为主题的宣传活动故事以及周边产品输出（公仔、T 恤等）。“这套东西由蓝色光标的创意部、策略部以及广告的同仁共同创作完成，这完全是量身定制的，这就是蓝色光标的价值。”说起雇主品牌建设项目的产品输出，Cici 格外自豪。



### 蓝色光标利用自身在设计上的资源，为每个代言人制作了生动形象的视觉呈现。



有了正对“90 后”口味的传播内容，需要的是正中“90 后”下怀的传播渠道。“我们采用了 O2O 模式，通过全方位、多频、全覆盖的传播渠道。”在线上渠道，除了在几家知名的招聘网站宣传，“Magic Blue 实习生计划”的视觉产品和招聘信息还在蓝色光标官方社交帐号、高校联系老师的社交群发布、传播。在线下渠道，蓝色光标进入校园、走近学生，举办活动，利用海报、DM 单、易拉宝等宣传品传播招聘信息。

在招聘中，传统的筛选流程一般是网申，再由公司面试选择出合适的人选。蓝色光标将这个过程做了意想不到的调整，将游戏化和互动性做到了极致。有意向成为蓝色光标实习生的学生需先在 PC 端或手机端注册，填写基本信息，并参加 MOOC 网上学习。网上学习共有三门简短的课程，由蓝色光标的员工授课和录制，讲授内容主要有公司文化导入以及市场营销方法论。每门课都有测试，学生边上课，边提交随堂测验，以此考察其相关素质及综合能力，达到目标人群的吸引及筛选。通过全部测试的学生，将获得蓝标证书以及“Open Day”入场券。三门课程学习完成后，学生还需要完成一份自我简介的作业，形式不限，学生自由发挥，在线提交。蓝色光标通过初审、复审进行作业评优。最终进入前三甲的学生将获邀参加集颁奖仪式、企业参观于一体的“Open Day”。

延续线上的游戏化热情，“Open Day”完全成了一个欢乐的大 Party。蓝色光标邀请

了60名来自目标院校并且完成线上学习的学生参加，学生在现场均身穿申请岗位对应的蓝色人物T恤，并按不同学校、不同岗位分配至各组。学生分组进行游戏——用蓝色光标旗下18家子公司名字做成的拼图拼出集团logo，无形中植入企业文化；拼图被藏于公司各个地方，让学生寻找，藉此熟悉办公环境。另外，集团创意总监和HR总监也会到场向学生讲解企业文化。

“90后”的沟通语言，品牌化的宣传输出，游戏化的活动设置，全方位的宣传渠道，这使蓝色光标赢得了众多“90后”学生的青睐。项目启动1个月，线上招聘广告和信息浏览量达10万次，转发量1000余次，宣传期间学生注册量1557名，作业提交600多份，“Open Day”报名人数超过500人。集团优中择优，最终发放了10个实习机会和校园招聘终面资格。

### Campus Recruiting 校园招聘

每年的“Magic Blue 实习生计划”之后便是“青年人才储备计划”的重头戏，校园招聘。“校园招聘是‘计划’中产出最大的项目，是其中的核心。”随着蓝色光标业务的并购和扩张，每年集团内部的岗位空缺量翻倍增长，校园招聘满足了其中30%的人才供给，是集团最大的人才输送渠道之一。

值得一提的是，蓝色光标拥有非常浓厚的校招传统，集团中不少高管最初都是凭借校园招聘加入蓝色光标，并以此为起点奋斗至今，因此校园招聘在集团内部是一个广受关注与支持的活动。

“2014年做校招的时候，我的手里只有个位数的预算，而且团队成员加上我只有三人，其中一人还是实习生。”没钱、没人，是Cici接手校园招聘项目时遇到的最大困境。与“Magic Blue 实习生计划”相同，校招项目组想到了利用蓝色光标现有的资源。校园招聘是集团人才战略的关键一环，并且由于其对雇主品牌的高曝光度和强大的影响力，重要程度不言而喻。因此为了建立内部资源的沟通机制、使校园招聘呈现最大的传播效



## “众筹委员会”的主要成员有负责校招项目的HR、业务方人员、上一届校招进入蓝色光标的学生、供应商。

果，Cici牵头成立了“众筹委员会”。“众筹委员会”的主要成员有负责校招项目的HR、业务方人员、上一届校招进入蓝色光标的学生、供应商。此组织就如校园招聘的指挥司令部，掌握项目的产出和进程，也是人力物力的调度中心，通过建立内外部资源调配机制，实现有效沟通。“众筹委员会”最核心的概念是集中人力物力、群策群力：HR是其中的主导方，协调各方意见和资源；业务方人员主要来自集团的创意部、设计部、行政部、活动执行等部门，为校招宣传提供创意、设计支持，帮助调配可用内部或个人资源；上一届校招新人承担了大部分落地执行的工作，同时他们也会为宣传创意提供年轻人的视角和想法；供应商主要在道具制作、现场视频拍摄上提供支持。

校园招聘的主视觉方案就是在“众筹”中诞生。校招项目组在内部平台上向全体员工发布针对宣传方案制作的“英雄征集帖”，吸引到了一批热心的、来自各个业务功能的员工，在项目组的统筹下，根据个人时间、资源和兴趣爱好，包办了从创意到演员、服装道具、化妆造型、摄影再到后期制作的全部流程。宣传方案由真人演绎，整体风格采用了时下流行的复古风，6副作品将每个岗位

的精髓表达得恰到好处，风格自成一统。

在传播渠道上，蓝色光标沿用了在“Magic Blue 实习生计划”中“全方位、多频、全覆盖”的传播模式，将上述视觉产品在线上、线下推广，最大程度扩大雇主品牌影响力。

宣讲会，是校园招聘必不可少的环节。作为校园招聘全国宣讲会的启动之秀，蓝色光标首先在北京大学举办了一场精品宣讲会——Blue Night。Blue Night完全由上一届校招进入公司的学生策划和执行，联合了集团旗下活动公司的资源，贯穿了蓝色光标一直以来信奉的游戏化、互动性的理念，“整个过程我们没觉得是一个宣讲会，就是一个大party，大家玩得很high”：所有进场学生身上必须携带至少一件蓝色物件；现场用沙画演绎集团历史；6名演员身着画报中的服饰“穿越”到现场；活动盛况在线上同步直播，让无法到场的外地学生也能一饱眼福……这场别出心裁的宣讲会在学生群中引起了热烈反响，在青年人才尤其是“90后”人才市场中刮起了一股强劲的蓝色旋风。

校园招聘是很多国内外知名企业在人才吸引上的必争之地。蓝色光标凭借故事化的传播内容、精良的制作、趣味性的呈现、广泛的传播渠道，使其雇主品牌在2014年的人才争夺战中脱颖而出。历时3个月的校招宣传为蓝色光标的社交网站带来了1000余人次的粉丝增长，信息浏览量达30万次，在全国10个城市举办了12场宣讲会，最终收到6000多份简历，共发出了200多份入职通知书。

### Blue Express 蓝色快车新手训练营

在快速变化的中国市场，优秀人才往往面临很多外部诱惑。人才在考虑去留的时候除了在薪资和职业发展，企业内部沟通、氛围也是一个重要的影响因素。每年8月开展的“Blue Express 蓝色快车新手训练营”面向在蓝色光标工作满一年的校招员工，正是集团为了加强内部沟通、促进内部流动、增强团队凝聚力进而降低员工离职率而设计的培训项目。



培训以时下流行的 O2O 方式开展：

- 1 网上自由组队:** 学员在线上社交平台自贴标签、表达个性，然后根据标签寻找“盟友”、自由组队，最后蓝色光标按照人数、男女比例、跨业务部门等要求对分组进行微调。
- 2 线上学习:** 线上学习内容涵盖业务专业课程以及企业文化导入课程。
- 3 户外拓展:** 完成线上学习内容，所有学员参加线下的“网友见面会”。“见面会”一般持续 3-4 天，通过徒步、团队拓展等形式，让新员工彼此了解、熟悉，相互融入并全身心投入到活动中。
- 4 创意 PK:** “见面会”其中一个环节是创意 PK 赛。每组学员根据主题在 24 小时内讨论、形成创意方案。完成后分组进行展示，集团评优。
- 5 颁奖 Party:** “见面会”的最后一个环节是 Party。除了创意 PK 赛的优胜颁奖，每组学员表演自导自演的节目，在欢乐的氛围中为培训画上句号。

2014 年，集团 6 家子公司的 152 名员工参加了“蓝色快车新手训练营”。这次亦学亦玩的培训在这群年轻的蓝色光标员工中催化了奇妙的化学反应，除了离职率降低，集团 HR 惊喜地发现，通过培训建立的沟通平台正在内部交流、资源共享上发挥着积极的作用。“如果某个员工他在所在部门工作不合适，他通过同类人有机会接触到其他部门的人，然后进行调岗，这样就减少了不少 HR 的沟通工作量。”

### Blue+ 高潜管理人才培养计划

从 2012 年上市并逐步开启海内外并购、收购步伐，发展至今，蓝色光标的员工数量增加了 50%，业务触角延伸至移动互联、电子商务、大数据等领域的国内外市场。与很多快速发展的公司一样，蓝色光标在人才结构上遇到了中层人才不足的通病。校园招聘和社会招聘能够满足集团对初级岗位人才的需求，蓝色光标内部培养的管理人才能够补充高级岗位人才储备。对于中层人才的不足，企业通常有三种应对方案：挖角竞争对手的人才；从初级人才中培养中层后备；某些高层人员由于个人原因被下放至中层，组成新兴的组织格局。然而，这三种方式均不适应蓝色光标的基因。

上文提及蓝色光标的校招传统，从这个层面上印证了集团高层对启用优秀年轻人的决心和理念。在蓝色光标的管理层中，除了 CEO 从校园毕业白手起家建立了这座营销王国，其余一半高层从一开始的校园招聘逐步成长为集团的管理核心，另外一半虽来自外企，但也是从初级岗位起步逐渐奋斗成为高级管理人才并最终加入蓝色光标。因此，集团的管理层对中层人才后备培养具有共识：集团愿意从校园中招募极具管理精神的高潜力青年人才，将他们培养成为青年管理专家，助力其成为集团中层的佼佼者。这就是“Blue+ 高潜管理人才培养计划”设立的初衷和愿景。

有了集团高层的大力支持，项目实施如虎添翼，其中之一便是项目评委会的成立。评委会由集团内总监职级以上的领导组成，覆盖集团 15 个部门，其中高层 6 人全部参与，副总裁和总监级别领导分别有 12 人参与。在整个项目进程中，评委会是关键角色，从一开始的人才招募到后期培养中的出题、评审以及导师辅导，全程守护高潜人才的成长。

项目周期 2 年，共有吸引人才、培训与发展、轮岗学习、绩效评估、人才测评 5 大环节。在吸引人才阶段，蓝色光标在线上线



下渠道在海内外招募优秀候选人，然后先后通过简历筛选、笔试、面试、OPQ 测评、终面，筛选、录用合适人才，项目整体录用比率为 0.5%。

成功录用的优秀青年人才到公司报到后随即进入培养阶段：

**1 进化期：**通过培训、项目、专题、总结、评估验证的学习方法和工具，学员在初期的 3 个月内，学完了测、测完了练、练完再测，在循环、反复的反馈中，不断巩固学习效果。

**2 蜕变期：**学员在 PR、Digital、CRM、整合营销、产品、大数据、电商 7 大业务板块中选择其中 4 个板块进行轮岗学习，由业务部门总监亲自带领培养，每个板块内容学习历时 3-4 个月。

**3 成熟期：**完成以上培训内容，学员在能力和专业上逐渐成熟，最终根据个人兴趣输出成为商业合作、统筹调配、产品技术、品牌全案四个方向的管理人才，成为集团发展的中坚力量。

这些青年人才是蓝色光标的未来，集团在薪资和培养上予以着重关注。项目从 2014 年正式启动，几近苛刻的筛选和系统全面的培养背后是集团高层对他们的殷殷期许。“可能成长三年之后，他们就能为企业带来上千万的生意，所以我们相信年轻人，给年轻人机会，我觉得这是我们做的一个大胆的尝试。”目前第一届“Blue+”学员已经成熟，并逐渐进入业务部门，成为团队前进的引擎，在实现自我的同时引领业务发展。



## 负责人手记——在风中前行

2014 年是蓝色光标在雇主品牌集中发力的一年，品牌的高曝光率、学生的狂热追逐，使蓝色光标在青年人才市场几乎成为一种现象。这得益于“青年人才储备计划”的实施。

“计划”实施一年有余，在整个集团中

构筑起了一个全新的人才发展体系。万事开头难，对于 Cici 来说，过程中有说不尽、道不完的喜悦和欣慰，也避免不了新生事物诞生过程中的阵痛。

### 挑战一

#### 从旧到新的过渡

“把原来传统 HR 的做法和方式做一个改变，就算是做一个小小的改变，说服管理层和业务决策者来讲，是一件难事，因为改变有风险。”虽然蓝色光标的人才策略为“To Be Digital”、“To Be Global”，但 Cici 带领的项目团队提出的“游戏化”、“众筹”、“结合业务 4C 方法论”等概念还是显得有些前卫。除此之外，随着业务的扩张，所有的人才项目都必须跨出蓝色光标母公司的范畴，覆盖集团旗下所有分、子公司，在集团中建立起畅通的人才共享渠道和平台，对于 HR，这其中不仅涉及工作理念的转变，也需要在工作方式上做出必要调整。因此，2014 年是“青年人才储备计划”的首发之年，对于蓝色光标来说也是充满未知和挑战的一年。幸运的是，创新、挑战是蓝色光标的内在基因，高层的支持在无形中给予了项目团队巨大的鼓励 and 信心。

### 挑战二

#### 众筹的那些事儿

在校园招聘的方案执行前，Cici 也曾考虑寻求外部供应商的合作，将活动执行外包，但尝试沟通后，发现困难重重。“首先执行上没有经验，不少供应商在举办宣讲会上有经验，办 Party 就没有经验了。另外，从成本和投入来讲，做场 Party 的利润可能跟一场传统宣讲会的利润差不多，但 Party 的要求和品味可能更高。”在深思熟虑之后，项目组在内部召集了“众筹委员会”，实现内部资源的统筹和协调。

“众筹委员会”在蓝色光标是个新生事物，而且成员完全是无偿劳动，在筹备过

程中，项目组遇到的第一道难关是说服内部人员参与。“我们项目团队很像一个创业公司，我们需要讲一个创业故事，靠 HR 自身的专业度和影响力，去动员那些众筹的合作方，让他们相信我们，让他们愿意跟我们一起玩。”除此之外，在实际运行过程中，“众筹委员会”也面临不小的挑战。“众筹”的核心理念是集合人力物力、群策群力，但若在合作过程中一味追求创意的极致完美，可能会弱化招聘的最终目的，这就需要团队中的 HR 在过程中发挥协调作用。“就像拍电影，如果导演组里全是拿过国际大奖的导演，对艺术、画面的要求特别高，但忽视票房，这对投资方和制作方来说，投资回报率就大打折扣了。”

一个人才项目的成功，少不了贴合时代和目标人群的项目设计、勇于创新和挑战的公司基因以及倾注全力的项目主导者。“青年人才储备计划”在 2014 年的首次亮相，用“90 后”的语言表达，可谓“亮瞎眼球”；而在未来的实施中，蓝色光标将关注方法和流程的总结、萃取，致力于在内部建立起统一、规范的实施机制，提高项目的“可复制性”，使其在集团中生根发芽，不断延续，吸引的不只是“眼球”，而是一代又一代青年人的心。

前几年，互联网行业流传着一句话：站在风口上，猪也能飞起来。但是，蓝色光标与现在的互联网公司不一样，也不同于传统的 500 强公司，对于蓝色光标的 HR 来说，雇主品牌只能靠着一代代蓝标人添砖加瓦，“在风中前行”。HR

# 如何提高人力资本投资的效率

现在再来谈互联网经济、互联网思维都已经“落后”了，对于身处互联网行业的途家人而言，尤其是我个人，7、8年前离开外企进入游戏业时，就已经深切感受到了一种前所未有的情况：我们的组织在发生很大的变化，而这种变化的发生来自于多方面。

第七届薪酬福利最优秀

内容提供 / 杨海 途家网 人力资源副总裁

编辑整理 / Luna Qin

严格来说，途家应当算做物联网企业，我们是通过互联网平台，将业主以及存在潜在入住需求的各方串联起来，帮助业主将其空置、闲置的房屋分享给有需求的人。途家网刚成立的时候，我们与业主沟通，询问他们是否愿意把房子放到途家网的线上来运作，曾有不少业主以为我们是骗子，甚至打电话去派出所报案。可见我们是在走一条国内没人走过的路，我们希望能通过互联网的思维来改变更多中国人的出行方式，形成新的习惯，比如让你得以和你的宠物一起出行，毕竟带宠物出行是无法住在酒店里的。所以我们的商业模式是希望能把空置或空闲的房子，通过互联网的方式，找到有兴趣的人，同时通过物与物的交换实现房产增值。

通过四轮融资，我们实现近 40 亿的融资额，员工总数在 100 天内从 16 人激增到 3500 人，这样的高速发展，势必为 HR 带来巨大挑战，不仅是人员的高速增长，同时还要关注员工保留，否则我们就要投入更大的力量去寻找适配人才来填补岗位空缺，而我

们所处的时代充斥着令人难以想象的竞争。我们目前在自己的领域排名世界第三，而中国的空置房有七、八千万套，这意味着我们不仅有很大的进步空间，还会面临更多挑战。

## 🔗 互联网经济带来的组织内关系的挑战

现在再来谈互联网经济、互联网思维都已经“落后”了，对于身处互联网行业的途家人而言，尤其是我个人，7、8年前离开外企进入游戏业时，就已经深切感受到了一种前所未有的情况：我们的组织在发生很大的变化。这种变化的发生来自多方面，我通过学习和自己的经验，总结了几点：

❶ **雇佣关系走向联盟、自主。**我们同员工之间的雇佣关系已经发生了潜移默化的变化，不知道在座各位是否有这样的感受，在面试一些中高层人员时，他们并不太关心到了新企业之后要具体做什么事儿。他们关注的是大方向，而不是小细节，越来越多的人会问我，

你们的商业模式是什么，也就是说他们愿意和企业这部战车绑在一起前进，而不是只在意我在什么部门，我的上下级汇报关系，我管理多少人，我的具体职责范围……很多人愿意来分享他的知识与技能，在新公司获得更高的价值回报，而不仅仅是金钱和物质的回报。

❷ **对雇主而言，过往在与同行竞争时，拼的是生产力和资源垄断的能力。**举个例子，我在医药行业工作时，关注销售代表攻下了多少医院，货品供货量超出多少，关注我们能占领多少医院的仓库——这是我们追求的目标。但现在，客户接受程度变成了我们的追求。途家网线上的房子资源和携程之类的同业者是无法相比的，但住过我们房子的人，会给我们很高的评分，这就是我们坚持的方向，哪怕我们的订单量、房源数比不过别人也没关系，只要客户认可我们，那么我们就有继续存在和发展的空间。

❸ **我们对组织绩效的关注也发生了改变，从全面开花转入重点投资。**我们不再过分关

注员工拉来了多少房源，而是关注如何帮助客户将他们托付我们的产品运营成功。随着关注点的转变，考核方式也要改变，那我们要考核员工什么？怎么去考核？都是全新挑战。企业现在要将有限的资源投入到关键的几个点上，而不是像过去那样搞全面铺开，那作为 HR 如何去平衡投入的点和支持的点之间的关系，怎样分配资源，包括薪酬、奖金、福利等，同时员工们也会有自己的想法，为什么有些业务线能拿那么高的薪水，有些部门却薪水很低，我们怎样去平衡？

**4 品牌领导力向思想领导力的转换。**我们那些国外的竞争对手在我国的房源很少，但在我国却具有很大的影响力，这就超越了过去品牌营销概念，是在以一种新的传播思维影响大家，同时也让大家去接受这种新的住宿理念。对员工也是同样，我们如何才能让他们也不断产生不流于俗的卓越创意，这是我们最核心的关注。

## 薪酬管理面临的挑战

**1 VC 活跃，创业的倾向对行业人才产生非常大的吸引**

VC 活跃引发很多人的创业热情，尤其对行业内顶尖的人才来说，创业的吸引力是无法抗拒的。假如有员工来跟我谈加薪，那是有商讨余地的，但如果员工跟我说，“我要辞职去创业”，那我觉得基本上就没法去说服留下他了，因为这是对理想、对梦想的追求，是一种情怀。无论公司给他多少钱都无法满足他对这方面的渴望。

**2 从实习生开始，薪酬水涨船高**

在西安交大做校招时，我见到一家公司给实习生开出的薪资是 15000RMB/月，全年 15 薪。这是非常可观的数字，但就我对这家公司的了解，它的运营状况举步维艰，不能撑到明年都要打个问号。这些不理性的、浮躁的行为对我们的影响却是非常大的，至少我们在当下的时间节点上，不得不去面对这些称得上疯狂，甚至失序的竞争，但身处其中的我们无法凭一己之力去改变现状。

**3 不断出现的创新管理实践，特别在绩效管理、激励理论方面**

**4 多种业务线如何共生**

我们有线下的业务，也有线上的业务，还有研发团队，怎样去平衡这方面的关系，也是我们 HR 很头疼的一件事。一些跨国公司也是多条业务线遍及全球的状况，但由于中国区只是集团的下属分支，所以他们习惯性地更愿意执行全球统一的标准。但是在跨国企业身上可行的办法放在我们这类本土企业身上就行不通，因为我的资源是有限的，不可能面面俱到，同时，我们确实没有必要在那些大规模生产、专业化分工传统的行业上投入更大的资源，我们有其他更需要“烧钱”的地方，在这种情况下，不分轻重地搞全线铺开是不现实的，这就要求我们去平衡几个生产线的共生关系，对薪酬工作来说也同样存在挑战。

## HR 的核心价值

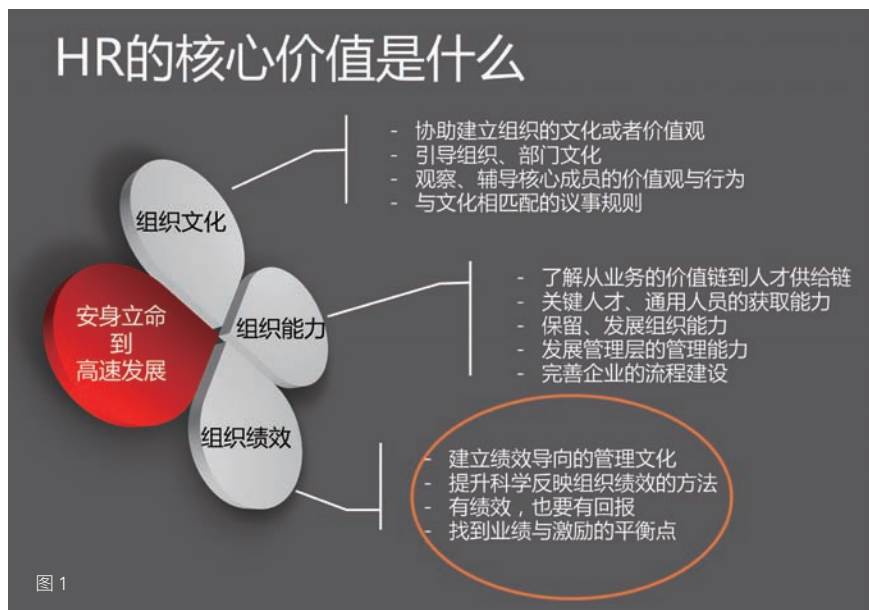
我个人认为，在企业的创业阶段，HR 要承担三方面的角色：**1 组织文化方面**；**2 组织能力方面**；**3 是组织绩效方面。**

前两个与招聘、培训、企业文化相关，我便不展开细说，就着重切题谈谈“组织绩

效”。组织绩效不是“孤岛”，我们不可能孤立地考核组织绩效或是个人绩效，我们在对组织或个人进行考核的同时必定要有一个回报机制，这两者是相辅相成的。如果只有考核没有激励，那这个制度便是不完整的，员工也不可能长久地留在这个组织中；同样的，如果只有回报机制，却没有绩效考核，组织也是不可能长久生存的，哪怕从投资人的角度发出，也是不现实的。

## “企业 - 员工”联盟的形成与薪酬管理的依据

途家网的做法不一定适合所有企业，只能说是提供一种别样的可能与思路，供大家参考。这些做法也不是由 HR 们拍脑袋想出来的，而是来自于日常工作实践。我们的 HR 每个月都要向董事会做详尽的工作汇报，而众所周知，互联网行业的工资很高，但有的盈利状况好，有的盈利状况不佳，这就让我们面对投资人的“质问”。那这时候我们该怎么办呢？对于我们这样的行业，唯一能压缩的是人工成本，但我们也十分清醒地认识到，压缩人工成本会造成后续发展的动能匮乏，这种情况下，我们只能顶住压力跟董事会、投资人“打硬仗”，从提升业绩的角度入手，使投资人认可我们的人工成本，



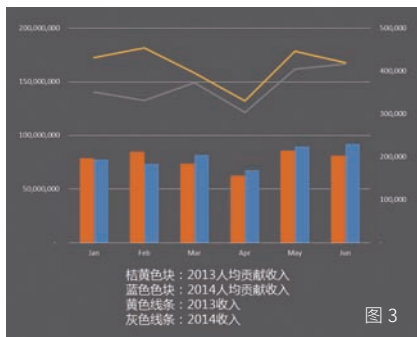


认可这些付出是合理的、值得的。

基于这种“压榨”，我们尝试了很多的办法，讲一个我们曾经实施过的办法同大家分享。

根据《联盟》一书中写到的模型，所有员工都会经历三个时期：轮转期、转变期、基础期。随着员工逐渐向组织融入，他的个人发展，员工跟雇主之间的利益就慢慢绑定在一起了，这个“绑定”不是指公司给予他们什么福利，而是更多地强调同公司一道分享成功。

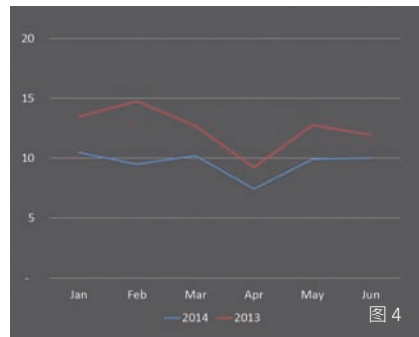
薪酬管理中有一项很重要的工作——调薪。下面同大家分享一下我们是如何处理原来几个项目的调薪工作的。



橘黄色的色块是2013年某一个项目人均贡献收入，蓝色部分是2014年某一个项目的人均贡献收入，黄色线条是2013年该项目整体的收入，灰色的线条是2014年该项目的整体收入。

与别不同的是，我们的调薪不在年底，而是在7月份调薪，这时HR要分配好调薪的百分比。传统的做法是做市场调研，看同行业其他竞争对手的调薪额度是多少，9%、10%、12%、15%，这几个数字都是我们经常会用到的。我们也时常为了1%的调薪差异每天开会争论，其依据便是竞争对手在干

什么。而从2014年起，我们这些项目都在下降，那要怎么样去确定调薪幅度呢？同高速增长的项目一样，给出调薪幅度前首先要“压榨”他们，看看他们是否有办法解决收入下降和人均贡献下降的问题。因此在调薪之前我们首先对这些项目的人员安排做出了调整，是否还需要原来数量的人员？为了保证后续发展稳健上升还需要做哪些事？比如研发、运营、广告等需要投入多少力量？在此之后，在保证一定利润率的前提下，能留给人力资源调薪的空间是多少？这是当时我们对这个项目调薪的依据。换言之，对公司来讲能否长久地生存或维持下去，实际上是取决于业务能否实现健康、稳定、持续的增长，这是我们当时遵循的逻辑。



上图向我们展示了每一元钱人工成本会产生收入的比例，蓝色部分是2014年的，橘色部分是2013年的，也就是说我们每投入一元钱的人工成本我们赢利水平是在下降的，对于很多项目而言，这种情况的发生是不允许的，那我们能做什么？开源节流！但是节流要怎么节呢？我们要留什么样的人？

通过这个例子，我想告诉大家，调薪的重点参照物不是外部的情况，外部调薪多少只能是一个参考，真正影响我们调薪结

果的是内部财务状况和市场对比的情况，是业务和市场对比的情况，而不是我们调薪比例和市场对比的情况。有时候我们也经常投入一些项目，会听到那些团队讲，我们比过去增长了100%、50%、200%，但是我会问他，你的市场增大了多少？市场份额增加了多少？如果你的市场份额在不断降低，你就是增加1000%，意义也不大。因此，对于我们的经营单位，我们就采取这种方式要求他们，给员工涨薪没问题，但你的市场份额要增加到多少。

图5是我们当时调薪时参考的一些数据。蓝色曲线是薪酬福利成本占销售收入的比列；黄色部分是薪酬福利成本占公司运营成本的比例，这个数据是我们跟咨询公司合作拿到的数据，他们分析各个公司的财报，主要是跟我们有直接竞争关系的对手，因为我们大部分的竞争对手都是上市公司；或者我们可以通过投资人的关系拿到一些财务数据，由我们内部进行分析。大家看到这个占比，其实应该同大家做薪酬调研的方式差不多，有25分位、50分位、75分位，然后再看市场平均，由此找到我们处在市场哪个位置，以此作为收入增加或成本降低的依据。

图6是每一块钱薪酬福利成本给收入带来销售收入的情况，这边是每一块钱薪酬福利成本带来税前利润的情况。这些数据我相信大部分公司都可以拿得到，因为你们的竞争对手有上市公司，他们是要披露财务数据的。这也是我们参考的因素，我们会看比例是否合适。

实际上我工作过的几家公司采取的薪酬福利标准都是挺高的，基本上都处在75分位。特别是现在我们身处互联网行业，竞争非常激烈，薪酬福利的投入会更高；再者，毕竟我们是在为未来创造流量的阶段，本身收入的高低并不是我们最重要的指标，从这个角度来说，我们会采取比较高的分位值来做参考。

图7可以看到当时许多我们的竞争对手，X轴是我们的营业费用，Y轴是每年营业产生的收入和利润。对于互联网公司而言，人工成本是最大的成本，其他的只是一些房

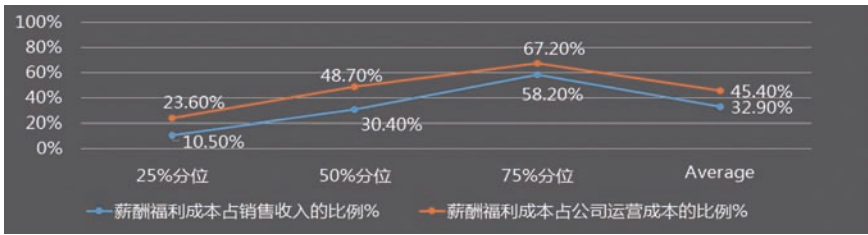


图 5：调薪多少才合适？-1

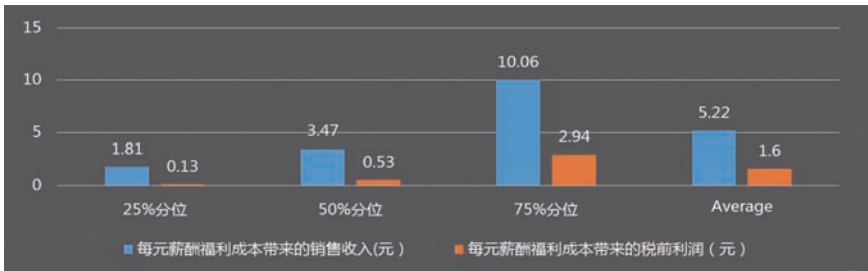


图 6：调薪多少才合适？-2

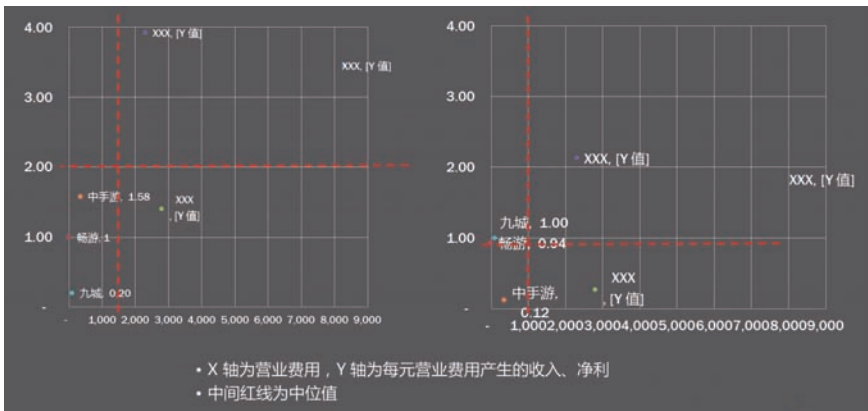


图 7：什么是薪酬的依据

租、酒店，因为大家都在环境比较类似的地区和办公楼里工作，对于办公场地的租赁成本差异不大。那么差异大的是什么？当时分析后，我们认为人工成本是差异最大的地方，光在我们内部，就有收入差异非常大的职位，因此我们所处的位置不是那么的理想，问题要么是在费用太高上，要么是在收入太低上，总之不够合理。如果我们所处的位置同竞争对手相差很远，那么在竞争这么激烈的行业来说是一件很危险的事，我们是否还能继续存活下去，我们是否还有动力能让企业在今后的两三年中仍处在同类公司的领军位置，这些都是很有挑战的。

HR 不一定要去削减人工成本，也不应该砍掉福利项目，因为那样不利于我们招到

更多合适的人才，所以我们要寻求其他的解决办法。有些事可能不是 HR 能控制的，但 HR 要学会去做、去提出。比如当公司要求你缩减成本，那 HR 就要去问问其他的经营部门 / 单位，他们的收入是否能因此得到适当提高。因为公司盈利模式的好转，不仅仅是 HR 的事儿，它还涉及到当时到底付多少薪酬，每年人工成本预算会占到多少，这些数据是 HR 可以获取的——有些能通过咨询公司获得，有些能通过财报的分析得出。只有主动参与到这类工作中去，HR 才能够摆脱操作型、事务型的角色，真正变成一名业务伙伴。业务伙伴不是 HR 自封的，而是要求你把价值输入到公司的经营和生产当中去。

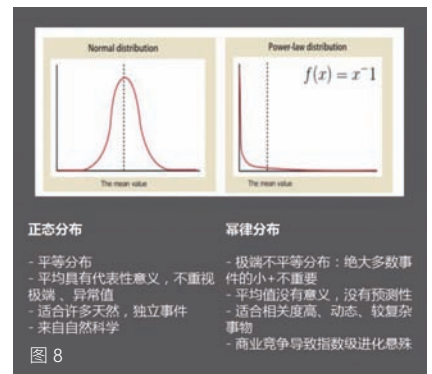
上述都是我们进行薪资调整的依据，通

过以上要素来确定明年我们要达成什么目标，比如接下来每年每一块钱的营业费用要使我们数额提升百分之多少。通过几个部分去分析，为了达到这个目标，经营部门、研发部门要推出多少产品的新升级版本，运营部门要增加多少收入，其他部门从财务、行政、HR 开始要控制多少成本的增加；在这些测算的模型之下，留给我们的调薪空间是多少，这是当时我们做出的尝试，我个人认为效果不错，因为后来很多项目都向更好的财务指标发展了。

### 如何使奖金更具激励意义

游戏公司、互联网公司与传统行业的公司最大的区别在于，前者是一帮 20、30 岁的人在谈天说地，而后者是一群 40、50 岁的 MBA 在探讨公司的未来。前者的管理层都很年轻，有可能不知道怎样正确地管理这家公司，只能通过简单的方式来限制我们、要求我们，甚至硬逼着我们生产出一些新的创意和一些更合理的办法。

过去 HR 做绩效考核都会采取中性分布的方式，10% 好，10% 坏，80% 普通，我们给那 10% 表现出色的员工 150% 或者 200% 的月薪作为年终奖，表现糟糕的那 10% 我们一分钱也不给。但根据 2012 年美国两个教授的研究成果，他们认为特别在创意型企业，或者组织灵活的企业，人的绩效分布属于幂律分布。也就是说，表现特别好的人给公司带来的价值特别高，30% 后的人群表现平均，而且对公司的贡献也非常有限。



比尔盖茨也曾说过，公司核心人才屈指可数，失去了他们，微软便不再是微软。当然，这并不是说微软的其他员工很糟，只是说他们的所能贡献的能力相较那些核心人才而言并不突出，只能说是尽忠职守、中规中矩。

既然最顶尖 10% 的人会创造 30% 的价值，最顶尖 20% 的人会创造 50% 的价值。基于此，我们也对某些项目进行了改进和尝试（主要集中在奖金分配方面）。

明星员工即使不去求职也会有人来挖角，我相信对于这点大家都深有感受。猎头公司会给很多人打电话，而离职的明星员工越多，团队的绩效就越差。基于这种情况，我们当时是如何处理的呢？过去我们总是评估个人的绩效，针对他的 KPI 和经历打分，现在我们改为评估某个团队、某个项目或者某一产品组的整体绩效，评估该项目是否达成了公司的预期。然后我们在效益分配上也做了调整，如若达成公司预期，过去的方式是多发放一到两个月工资等，有的公司甚至给到 6-10 个月的工资，但我们开始将奖金同员工的财务数据绑定在一起，财务数据不等于利润，它包含各种各样内容，对于成熟项目而言可能是用利润作为财务数据来进行奖金的提取，这样就跟个人的工资的基数高低没什么大关系了。至于那些不考核利润的项目，我们可以用流量、关键产品达成的时间点、研发的时间点作为所谓的财务数据进行衡量，然后对团队进行提奖。对于团队奖金的分配，我们会 50%-60% 的奖金强制分配给核心人员，剩下部分由其他员工分享。采用这种方式的原因在于我们的首要任务是要留住最核心的人才，可能比例在 30%-40% 的人，是我们一定要保留的对象，不让他们有任何被竞争对手撬动的风险，我们能给予他们的奖金是其他公司按传统分配方式所不能实现的。

过去企业的组织是金字塔型的，严格按照专业分工、按职能分布，但随着时下的工作越来越复杂、自主，情境对人的限制越来越少，组织也趋向于扁平化，因此对于现在的互联网公司而言，我们是按产品或项目来

我觉得对于 HR 而言，薪资福利并不是我们工作最核心的目的，如何有效改变组织、促进组织变革，这才是我们的目标，而薪酬福利只是达成目的的重要手段。从组织结构上来讲，举两个最极端的例子：一是军队，二是影视剧剧组；前者是最严格的组织体系，层级、等级关系分明，后者是临时的、松散的。但是否可以武断地说，哪个效率高，哪个效率低呢？

分组，打乱了传统的由职能组成一个个的产品部门或一个个项目部门的形式，转而通过一个个产品的完成来为公司创造价值，因此我们也不能再按照过去那些模式和政策来分配奖金。现在要求我们改变思路，看该产品能带来什么样的财务状况，按照这个指标来进行提奖并制定奖金政策。

可能大家会觉得这样的分配方式很“残酷”，但我们也只是在奖金上做这样的分配，在固定薪资方面依然是跟市场情况相匹配的，是完全符合员工预期的。因此假如他是由于项目状况不好或者他本人没有成为最核心的成员能力导致了奖金数目不大，那即使他流失了、跳槽了，那对于企业来说，损失也不大，相反我们还保留了最主要的核心力量。

我们所做的是按照激励对象来拆分激励政策，不再追求过去公司统一的、无侧重的奖金体系。无论是在周期还是在数量上，我们都按照不同的业务线来重新设计，比如线上业务、线下业务，根据他们面临的市场竞争情况进行调整，其中还会考虑到业务生态，有的业务处于成熟期，有的业务处于上升期，我们都会拆开来激励。可能有些 HR 会觉得这样操作异常繁琐，会为自己带来很多麻烦，但是我觉得只要是有利于公司业务发展的，HR 不应该考虑自己是不是有“麻烦”，而且从另一个角度来说，HR 这样做反而能提升自我价值。

## ▶ 激励无形贡献—— 激励政策未来的可能方向

除了上述的一些激励方案，我们还开始探索如何去激励员工身上那些“不可激励”的部分。有的员工特别愿意同别人分享自己的经验、知识，有的员工乐意参与公司内部很多不属于他业务范围的事，我们要想法设法让这些员工的额外付出也能得到回报，比如尝试一些游戏化的管理，做一个项目员工得到多少积分多少等。当然这是未来的一些设想，我们目前也没有找到更合适的道路和方法，只是在某些点上做一些尝试。

我觉得对于 HR 而言，薪资福利并不是我们工作最核心的目的，如何有效改变组织、促进组织变革，这才是我们的目标，而薪酬福利只是达成目的的重要手段。从组织结构上来讲，举两个最极端的例子：一是军队，二是影视剧剧组；前者是最严格的组织体系，层级、等级关系分明，后者是临时的、松散的。但是否可以武断地说，哪个效率高，哪个效率低呢？我们要做的是采用更灵活的方法来激励员工、激励组织。



总而言之，运用力所能及的力量通过薪资福利上的一些变化来撬动组织的战略实现，撬动组织变革的实现，这才是我们真正要去关注的目标。HR

# 奔跑在“矩阵”之路

## 访 Global Integration 创始人 Kevan Hall

Kevan 具有丰富的人力资源从业经历。“在职业生涯的某个阶段，我被派往工厂进行管理工作。然而我对‘生产机器’和‘一线工人管理’毫无经验与技巧，甚至连基本的知识都不具备……然而六个月后，别人却叫我‘工厂专家’”。

这段有趣的经历为 Kevan 增添了许多传奇色彩。“我当然没有神来之力，但我会一刻不停地与身边同事‘说话’。通过持续的交谈与沟通，我很快熟悉了他们的工作状态、工作语汇，并且不自觉地运用起了‘工人思维’。一段时间以后，我不仅使自己像一个工人，更能深刻理解他们，助力管理工作的顺利展开。”

在由智享会主办的工作坊——“让矩阵起作用”中，Kevan 担任主讲人，他带来了所著的同名书籍 *Making the Matrix Work*，与来宾们分享了自己多年的实践经验与观点。“矩阵”，用以形容某种组织形态，越来越多的企业在原有的“垂直化部门”之外，引入了横向的跨部门、跨地区的团队合作，以应对外部日趋复杂的环境和快速的变化。

很难说 Kevan 长久潜心于研究“矩阵式管理” (Matrix) 与那段“角色转换”之间毫无关联，因为，“能快速适应陌生的环境、融入全新的团队、与不熟悉的人建立良好的关系”正是一个人能在矩阵式组织中“如鱼得水”的前提。

在 Kevan 过去的职业经历中，类似的跨部门、跨地区、甚至是跨组织的工作机会屡见不鲜。“当然，确切地说，这样的工作形式更应被称作‘横向系统’ (horizon)，它是矩阵式组织 (Matrix) 的一个必要条件，所以我常常会不自觉地使自己进入‘矩阵式’的工作状态。”

1992 年，Kevan 第一次正式参与“矩阵式团队”，当时他要同时向三个对象进行汇报——一个美国老板、一个欧洲老板，“还有一个执行委员会”。在这个过程中，产生了许多混乱的状况，有时候甚至会干扰

Kevan 工作的正常进展，这促使 Kevan 主动寻求“有效应对矩阵式工作”的良方。然而，市面上相关的资源非常稀缺，“大多数都是跨文化方面的课程与书籍，于是，我就想为何不自己进行研究呢？”

这一念头很快被付诸了实践，不久后，Kevan 离开了供职的企业，创立了自己的公司。起初，Kevan 从“跨文化工作技巧”和“虚拟团队建设”入手，建立了理论基础和案例素材库，逐步过渡到纯粹的“矩阵式管理”研究上。由浅入深，从模糊到清晰，Kevan 与“矩阵管理”相伴已二十多年，“并且会一直继续下去，随着环境、文化、时间的变化，它变得越来越有趣，时时都有全新的探索空间。”

如今，Kevan 创立的公司——Global Integration 的业务已遍布欧洲、美洲及亚洲，Kevan 及其团队不仅已帮助 300 多家企业攻克了“矩阵式难题”，Kevan 自身也已成为了矩阵式组织的领导者。“现在要问我对‘矩阵’的认知，我会将此比喻为欣赏一座高山，身处山外可观全貌，身处山中可感山气，幸运的是，我同时占据了这两个视觉点。”正是拥有了不同的视角，Kevan 在观察与理解“矩阵”时，总能产生更全面而深刻的观点，并将其有效运用于不同的场景中。

### ▶ "Well-Run Matrix" or "Poorly Managed Matrix"?

在 Kevan 的著作 *Making the Matrix Work* 中，提到了两个概念：Well Run Matrix 和 Poorly Managed Matrix。对于一个矩阵组织来说，这是两个极端形态，却又是最常见的两种形态。

组织架构设计、人员技能和人力资源系统，这些原本就是人力资源专业领域的内容，企业若要在三个维度上实现有效性，必须要仰赖人力资源的专业知识和能力。

“我们通常会从四个维度来判断一个矩阵组织的运行状况” Kevan 解释道，这四个维度在所有变革环境中都是通用的，具体到“矩阵管理”中，详解如下：

**1 战略 (Strategy)** 当一个组织准备以矩阵形态进行运作时，高层领导是否能清晰地传达此举的目的，并将企业的长远目标与此有效对接起来？

**2 组织架构 (Structure)** 当组织中“引入”矩阵形态，势必会使组织架构变得更为复杂，如何在错综多样的架构之中，让“横向系统”与“垂直系统”有效协同起来，使资源和精力向关键团队集中？

**3 人力资源系统 (Systems)** 当引入矩阵形态时，如何让原先的人员管理体系（包括薪酬、培训、招聘、绩效管理等内容）仍然能够长期有效？

**4 人员技能 (Skills)** 矩阵形态中的成员是否都在能力、文化意识与工作方式上与此相匹配？比如，“矩阵成员”必须更有全局观、更具有包容性。

“一般来说，Well Run Matrix 能在上述四个维度都呈现出良好的状态，而一个 Poorly Managed Matrix 则会侧重于其中一项或两项，而忽略其他的。因此，要达成‘Well Run Matrix’，的确并非易事，矩阵的主导者需要拥有强大的平衡能力和高瞻远瞩的心态。许多本身非常优秀的企业，都常常容易陷入厚此薄彼的窘境。”但是，Kevan 认为，这并不一定是组织能力方面的问题，而往往是组织对这四个维度的认知出现了偏差。

“比如说，当一个企业已经发展得足够成熟，已经全面进入国际化、多元化运作的阶段，矩阵就会变成常态。此时‘提升员工的矩阵工作技巧’应该是一项常规工作，而不是大力推行的重点。高层领导应考虑将‘技巧’上升为‘意识’，固化成一种企业文化，让文化去影响员工的行为、提升组织的合作效率，这样才能让四个维度更好地连接成一个整体，而不是各自为政。”

与 Kevan 合作过的客户中，有一些人员规模达几百万，它们大多是标准的“常态化矩阵组织”，变革一旦从中发生，涉及面将会非常广阔。“但是，我们会建议他们从最基础的流程和细节着手改变，诸如出差的标准、会议的组织形式、团队之间沟通的渠道等等，这些看似细小的琐事恰恰是组织协同合作的关键节点，是企业文化最日常的输出口，如果它

们没有被合理、合适地安排，时间久了，绝对会成为业务开展过程中的阻碍。”

“四个维度”判定法则和改善方法是 Kevan 在长期的实践与观察中提炼所得。“值得高兴的是，我看到许多合作伙伴都在积极地各个维度上改善自身，在向‘Well run Matrix’转变，它们的组织凝聚力、团队合作的效能都得到了大幅提升。这也是我多年研究所希望达到的目标。”

## ▶ 矩阵中的 HR

参与当天工作坊的来宾都是企业人力资源从业者，Kevan 曾经是他们的同行，在某种层面上，他过去的工作可谓是如今事业的发源处。Kevan 认为，人力资源从业者是“矩阵管理”中不可缺少的角色，甚至，矩阵管理的核心和人力资源工作的许多内容是重叠的。

“从上述四个维度来看，组织架构设计、人员技能和人力资源系统，这些原本就是人力资源专业领域的内容，企业若要在三个维度上实现有效性，必须要仰赖人力资源的专业知识和能力。”

另外，从企业战略的层面来说，Kevan 认为这更是人力资源可以发挥重大作用的舞台。“许多 HR 都希望自己拥有战略眼光，被视作业务伙伴，与业务领导同等对话，但真正如愿以偿的并不多。”在 Kevan 看来，虽然 HR 应该从自身出发，更深入地去培养和发挥自己的战略价值，但实际上，也可能是“HR 其实做到了，但是并未察觉到自身对业务所产生的意义和作用。”

“矩阵管理”中便有绝佳的例子。“当组织引进了‘矩阵形态’，团队数量便会增加，这无论对于成本花费，还是工作效率都会产生一定负担。那么，我们如何将‘负担’化解为正面的能量？这就需要在团队的合作方式上加以精心的研究，从而达到精简流程、有效沟通，帮助企业节省成本、提升效率。这些都是 HR 可以去主导的事情。”

很多人会认为这些工作“专业性”太强，仍然未能脱离 HR 领域。“但是价值一旦产生了便具有意义，并且价值产生的过程合理、合法、合规，谁能因为价值产生的过程太专业而否定其结果呢？”Kevan 正在与一家跨国企业合作，帮助它们在向国际化、多元化运作转变的过程中，找寻企业文化的改善之处。

在深入了解之后，Kevan 发现该企业过去每年差不多都有一亿美元不必要的花费，于是，他协助 HR 提出了整改建议。“这不正是一个对公司财务及未来持续发展具有深远影响的举措吗？”

Kevan 认为，HR 应该还能做得更多。“企业中的任何事情都是与人相关的，人的改变才是企业变革的前提，在人的问题上，HR 不仅是专家，更是实干家。”Kevan 希望，人力资源从业者都应该更有信心、更主动地去将自己所做的一切与业务发展对接，“当然，我相信‘矩阵’能帮助他们找到大量的机会。”

## 🎯 矩阵不仅有效，而且有趣

“让矩阵发挥作用”，这不单单是组织自上而下努力的结果，个人更需要对此建立觉悟。

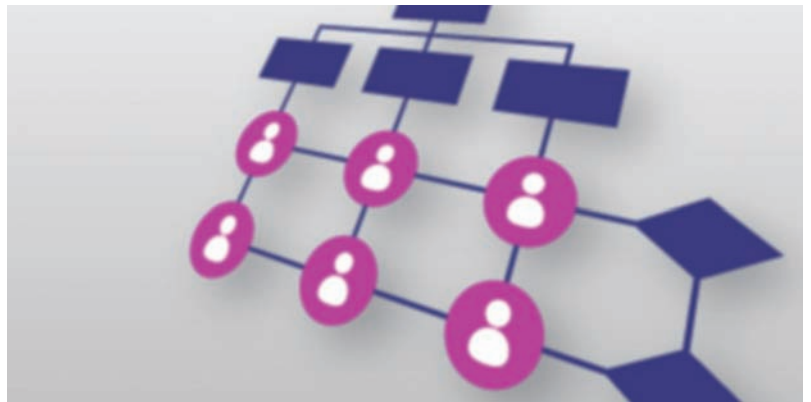
“首先，员工技能是影响矩阵能否良好运行的重要因素，另一方面，矩阵的有效与否也会影响个人的工作进展。”

Kevan 对此有亲身体会。他认为，随着外部环境的变化越来越快，几乎每个职场人士都会邂逅“矩阵”，这是一种不可阻挡的趋势。“那么对于个人来说，学会在‘矩阵’中更好地生存是极其必要的。”

当然，根据 Kevan 的经验，“良好的沟通技巧”在任何人际交互的场合都是适用的。但是，技巧永远只是表象或者展示渠道，指挥其达到无往不利的是人准确的思维模式。在 *Making The Matrix Working* 中，Kevan 便指出了，现代企业的员工，尤其是管理者，建立矩阵思维模式 (Matrix Mindset) 便意味着成功了一半，无论其是否进入“矩阵形态”之中。

“矩阵思维模式可分为 6 个层次，① 理解环境的复杂性；② 应对困境的创造性思维；③ 寻求组织有效协作的良方；④ 懂得主动交流与激励他人；⑤ 有的放矢地建立信任；⑥ 无论何时何地都拥有团队意识。”

简单来说，“具备‘矩阵思维模式’的人会主动应对挑战，克服困难；反过来，如果一个人不具备‘矩阵思维模式’，其往往会成为矩阵的‘受害者’，觉得无法在复杂的环境中顺利工作，甚至会产生抱怨和消极的举动。”而正如许多组织还在迈向“well run matrix”的道路上拼搏，个人若要建立良好的“矩阵思维模式”，也需要颇多历练。“并且，其中所包含的挑战与困惑是全世界共存的。”



在过去的五年中，Kevan 的客户中大部分都有重要的业务在中国开展，而他自己本人也曾多次来访中国。“我的小儿子前段时间也在香港实习，向当地的年轻人了解和学习了许多中国特有的文化。”综合各种讯息，Kevan 印象最深的是“中国人对于人际关系具有很高的关注度”。“中国人很重人情，注重人与人之间的联系，在我看来，这是一种良性的文化，也在一定程度上影响着中国人的做事方式。”

如今，中国的国际化程度越来越高，许多欧美企业不再将中国地区的业务单独发展，大量中国本土企业开始涉足海外市场，在其他地区“开疆拓土”。这传达出一个强烈的信号：无论是企业高层，还是中国员工自身，都应该主动关注和学习“中国文化语境下的矩阵管理”。

“以往中国企业领导者大多是将本土人才输出国外，而现在则常常需要管理来中国工作的外国员工；同样，如今中国员工不仅需要保持原有的人脉关系，还需要建立‘跨国人脉’。这对他们来说，都将是一个全新的课题。”

这对 Kevan 来说也是一个全新而有意义的课题。“我非常关注中国，乃至全亚洲的企业在逐步国际化的进程中所经历的挑战与成功，它们必定会经历一个变‘复杂’的过程，但是我相信它们一定可以从厘清思路，把握明朗的未来。于我个人，我也期待能有机会与它们共同经历这些时刻，因为一旦有新的文化进入矩阵之中，一切都会变得令人兴奋。”

虽然“矩阵”的概念已存在多年，然而在 Kevan 的眼中，它每时每刻都是全新的。与众多永远思索进取的企业一样，他也一直在“矩阵”的道路上，孜孜不倦地行路。HR

随着外部环境的变化越来越快，几乎每个职场人士都会邂逅“矩阵”，这是一种不可阻挡的趋势。“那么对于个人来说，学会在‘矩阵’中更好地生存是极其必要的。”



## 村长谈招聘 ② MAPPING

村长决心开一个系列专题，谈谈企业招聘中的心得、技巧和奇闻轶事。第一篇我们就来讲讲 mapping。

文 / 刘青

### ① 什么是 mapping

什么是 mapping？它最早被运用于企业战略咨询或企业内部的市场竞争对手分析上——即把企业所在行业和区域内的对标企业、产品一一列出，排序并进行分析整理。后来 mapping 被运用到了猎头行业，起先它只是中高端猎头内部用来熟悉某个领域的公司或公司内部人才的工具，但随着猎头和招聘行业不断地发展，今天的 mapping 已经不仅仅是个发现“人名”的工具了，它更是一个可以帮助企业调整组织架构和定位未来人才的通路。本期我就主要谈谈 mapping 的最新形式，以及企业如何设计最有效、最有价值的 mapping。

首先，我们要先了解 mapping 的意义。

- ① 对市场人才和公司特点的定向了解；
- ② 有前瞻性地发现和积累特定级别的专业人才；
- ③ 建立公司自己的人才库。

其次，我们要了解 mapping 的形式。主要有：

- ① 以挖人为目标的 mapping；
- ② 以了解公司或者公司员工在更广阔天地中、类似或相同行业环境下各自特点为目标的 mapping；
- ③ 以内部人员为主导的 mapping；
- ④ 以外部第三方机构公司为主导的 mapping；
- ⑤ 定期与不定期

### ② 如何才能实施对企业而言最有效的 mapping

如此花样繁多，那么到底哪种 mapping 对企业最有帮助呢？当今企业发展速度迅猛，企业对人才的需求也从传统的招聘补缺补空人员转变成为了招聘可开拓新业务、新阵地的团队；同时，而今中国企业招聘环节和人才市场存在着由两大问题引发的矛盾：企业要求来人快，没时间等；但人才市场的流动性却是极大极快的。这就使得招聘成为了当今

企业最为重视，却又最没把握的一件事。因为没有哪个企业可以保证自己始终有方法和程序帮自己在短时间内招到最合适的人才。

虽然企业发展阶段各不一样，但是对人才的关注和需求是永远不变的。解决企业的发展瓶颈和痛点，最基本在于从人才引进做起。对此，村长从自己的工作当中总结了一些方法和模式，这些经验都是在我与如今活跃在人事管理事务中的 HR 同仁，以及掌握较先进系统的知名国际公司的合作中创造和提炼而来，希望能帮助大家了解如何才能实施对企业而言最有效的 mapping。

很多企业的人事与业务部门只关注与了解自己需要的某些特定人才的基础信息（如姓名、电话），因此 mapping 的内容也都以此为主，看似没有问题，但在村长看来这只是做了三分之一的工作。为什么这么说呢？首先，中国人才市场流动性大，今天在某个公司任职的员工极有可能三个月后就离职了。其次，仅仅掌握对方的姓名与电话并不能真正了解此人的真实想法和意愿。

因此，在为多家公司服务的过程中，我总结了以下几点，从而**确保 mapping 成为企业真实且长期有效的工具**。

#### 设计思路：

- ① 切实了解企业的发展战略、人才储备、未来技能和领导力需求。明确采用专项定点考察某个行业还是横向比较几家人才管理先进的公司；
- ② 是以挖人为导向，还是以了解人才市场结构与动向趋势为导向；
- ③ 发现明日之星，即企业内部的第二梯队。

#### 实施方法：

村长建议引入外部公司协助企业完成工作，因为企业内部人员资源有限，而对于大多公司高级管理人员而言，接触 mapping 对象的联络信息是一件十分敏感的事，反而不易拿到真实有效的信息。

#### ③ 高级 mapping 应该包含哪些内容

简单 mapping 的公司特点、行业分布、组织架构、第一与第二层核心领导人姓名是必须掌握的内容，在此我就不再赘述。下面我具体谈一下我设计的高级 mapping，简言之，通过 mapping 我们要考察并总结出某行业或某层级领导者的特性和共性。

#### 村长喜欢 mapping 领导者的 4 个方面：

- ① 他们的背景——即他们的教育背景、家庭背景和生活背景（如，所在城市或区域的特点），这些因素会对人产生许多影响。
- ② 职业发展经历——即职业生涯，包括他们在各家公司的的工作年限，这些公司的企业文化，前老板或 CEO 的领导风格，晋升路径中覆盖哪些业务或 functions，职业生涯中是否出现过大的行业调整，职能是否有跨跃式的变化等。
- ③ 典型战例——了解他们是如何一战成名的，即在过往工作中他们所做的重大决定和事件。
- ④ 他们有所成就的公司的结构设置 (Org Structures) 和行业竞争特性。

以上这些信息的归纳与掌握可以帮助我们快速定位各类领导者特点，使客户更精准地了解什么样的人适合他们的企业。HR



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

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

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

刘青自美国西北大学麦考密克工程学院获得工程管理硕士学位，并在美国芝加哥的伊利诺伊州立大学 Liataud 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。



## | 法律解读 |

# 用人单位调岗有效性

文 / 上海申达律师事务所 夏利群 (律师)

工作岗位属于劳动合同主要内容之一。根据《劳动合同法》第三十五条规定，用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。因此，劳动合同内容变更的效力一般是以双方合意作为基础。当然，根据立法及司法审判实践，用人单位单方调整劳动者的岗位，在一定范围内也被认定合法有效。以下就用人单位单方调岗法定条件及审判实践中的酌定条件进行阐释。

首先，关于用人单位单方调岗法定条件的规定。

《劳动合同法》第四十条第(一)、(二)项规定：当劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的，以及劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的情况下，用人单位有权提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后解除劳动合同。该条款重点在于法定情况下用人单位单方解除劳动合同权。但该条款同时也赋予了用人单位法定条件下地单方调岗权。用人单位依法行使该单方调岗权，且调岗方案在合理范围内的，则对劳动者具有强制力。劳动者应当予以接受，并就任于新工作岗位，执行新工作任务，履行新工作职责。否则，用人单位有权依据法律法规及公司现行有效的规章制度对员工进行纪律处罚。

这里所说的调岗方案的合理性在目前劳动法体系中并无明确定义或清晰的边界。因此，裁判机关对此有较大的自由裁量权。若调岗方案被认定不合理，则将影响到后续用人单位对员工拒不履行新职而进行纪律处罚的合法性问题。所以，即便是在法定条件下的单方调岗，用人单位仍存在不可控的法律风险。以下为裁判机关一般考量调岗方案合理性的方面：

- ① 新岗位与劳动者所学专业的匹配性；
- ② 新岗位与劳动者工作经历的匹配性；

- ③ 新岗位工作地点是否足以影响员工日常生活的  
时间安排，或虽影响但是否提供一定的交通便  
利条件或福利；
- ④ 新岗位不应具备惩罚性或侮辱性质；
- ⑤ 新岗位工资待遇应当适度调整，且必须符合用  
人单位的岗位职级与薪资标准的对应体系；
- ⑥ 新岗位工作条件、工作强度是否适应于劳动者  
的身体状况；
- ⑦ 新工作岗位与原工作岗位属于同一个用人单  
位主体。

除了上述第四十条第(一)、(二)项规定外，《劳动合同法》第四十一条第一款第(三)项也规定了用人单位可以单方调岗的权利，该条款规定当企业转产、重大技术革新或者经营方式调整时，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的情况，用人单位可依法定程序实施裁员。该条款是出于保护员工就业权而规定用人单位在实施裁员计划前应履行的法定补救措施，即变更劳动合同。

其次，关于审判实践中用人单位在酌定条件下单方调岗的有效性问题的。

上海市高级人民法院在 2014 年的审判口径中指出：“倾向认为，虽《劳动合同法》规定用人单位与劳动者协商一致可以变更劳动合同，但也不可否认用人单位因生产结构、经营范围进行调整或外部市场发生变化的情况下行使经营管理自主权，在合法、合理的前提下对劳动者岗位进行适当调整，对此劳动者应当予以配合，这也是劳动关系人身从属性的具体体现。如劳动者对调整工作岗位有异议，应当采用协商的方式解决，而不应当以消极怠工的方式进行抵制或对抗。故如劳动者既未到新的工作岗位报到也未到原岗位出勤的，按照用人单位规章制度规定确属严重违纪的，用人单位可以与劳动者

# 劳务派遣下，劳动者是否可要求恢复“用工关系”？

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

外服公司与唐某某签订劳动合同，派遣唐某某至某公司工作。某公司于2009年3月5日作出自2009年3月12日调整市场组织结构，撤销市场部、撤销市场运作经理岗位的决定。

同年3月18日外服公司收到某公司决定于2009年3月20日将唐某某退回的通知。某公司在该退回通知书中保证该员工在退回时不存在下列任何情况：患病或者非因工负伤，在规定的医疗期的；女职工在孕期、产期、哺乳期的；并承诺愿意按照双方的约定和法律规定承担相应责任。

外服公司收到某公司的退回员工通知后，于2009年3月20日口头通知唐某某与其解除劳动合同。

此外，唐某某持有2009年3月18日至2009年11月11日的病假证明，但在某公司与外服公司分别作出退回和解除决定前后，唐某某未向某公司或者外服公司履行请假手续，也未告知怀孕情形。2009年11月9日彩超检查现孕37周零3天，同年11月24日唐某某产下一子。

2009年10月，唐某某以某公司和外服公司为被申请人提出劳动仲裁申请，要求外服公司撤销退工，与其恢复劳动合同关系，并要求某公司恢复其工作岗位，补发工资等。

仲裁机关作出裁决，支持了唐某某的仲裁请求，要求外服公司撤销退工，与唐某某恢复劳动合同关系，并要求某公司恢复其工作岗位。某公司和外服公司均不服仲裁裁决，起诉至法院。

一审法院认为，判决外服公司与唐某某恢复劳动合同关系，已充分保护了怀孕女职工的合法权益，故对某公司要求不恢复唐某某的工作岗位和不支付病假工资的请求，法院予以支持。

解除劳动合同。”

该口径由两个部分组成。其一，在非协商一致，且非法定条件下，审判实践允许用人单位单方调整工作岗位，但应同时满足两方面条件：①调岗是基于用人单位因生产结构、经营范围进行调整或外部市场发生变化的情况；②调岗应适当，且在合法、合理的前提下进行（有关合理性或适当性问题，请见上述在法定条件下调岗的合理性判断所依据的方面）。其二，劳动者未到新岗位报到，并不必然构成旷工。根据该口径，认定劳动者构成旷工并解除劳动合同应当同时满足以下三个条件：①劳动者未到新的工作岗位报到；②劳动者也未到原岗位出勤的；③用人单位规章制度规定确属严重违纪。这三个条件缺一不可。

广东省高级人民法院与广东省劳动人事争议仲裁委员会在2012年的会议纪要中提出：“用人单位调整劳动者工作岗位，同时符合以下情形的，视为用人单位合法行使用工自主权，劳动者以用人单位擅自调整其工作岗位为由要求解除劳动合同并请求用人单位支付经济补偿的，不予支持：

- ① 调整劳动者工作岗位是用人单位生产经营的需要；
- ② 调整工作岗位后劳动者的工资水平与原岗位基本相当；
- ③ 不具有侮辱性和惩罚性；
- ④ 无其他违反法律法规的情形。用人单位调整劳动者的工作岗位且不具有上款规定的情形，劳动者超过一年未明确提出异议，后又以《劳动合同法》第三十八条第一款第（一）项规定要求解除劳动合同并请求用人单位支付经济补偿的，不予支持。”

2014年北京市朝阳区人民法院在审理一劳动争议案件中也认定了用人单位单方合理调岗属于用工自主权行使的性质，认可了该单方调岗行为的有效性。

不难看出，在我国劳动争议最集中、劳动争议纠纷最为复杂的北上广三地审判实践及口径均支持用人单位在生产经营需要的情况下，合理调整工作岗位行为的有效性。但由于合理性问题是在裁判机关自由裁量范围内所确定，因此用人单位要慎用该用工自主权。HR



## 在被派遣劳动者被用工单位违法退回时，被派遣的劳动者是否可以要求用工单位恢复用工关系这一问题上，是存在争议的。

外服公司和唐某某不服一审判决，提起上诉。二审法院支持了唐某某的上诉请求，判决外服公司撤销退工，与唐某某恢复劳动合同关系，并改判某公司恢复其工作岗位。二审法院认为，某公司撤销唐某某市场运作经理岗位、将其退回外服公司以及外服公司解除与唐某某的劳动合同均在唐某某怀孕期间，上述行为一方面使得唐某某失去与单位的劳动关系，另一方面大大降低了唐某某的劳动待遇，与法律规定相悖。且某公司在给外服公司的退回唐某某通知书中保证该员工在退回时，不存在下列任何情况：患病或者非因工负伤，在规定的医疗期的；女职工在孕期、产期、哺乳期的，说明某公司亦知晓在女职工孕期、产期、哺乳期不得退回的事实。虽然某公司和外服公司提出在作出退回、解除劳动合同决定时均不知晓唐某某已经怀孕的情况，但基于其应当履行的法定义务，其撤销唐某某的工作岗位、解除与唐某某的劳动关系均有不当。故原审判决外服公司恢复与唐某某的劳动关系正确，外服公司的上诉理由无法律依据，本院不予支持。原审判决对某公司要求不恢复唐某某的工作岗位之诉予以支持，本院予以纠正。

### 🔍 争议焦点：

劳务派遣下，劳动者是否可要求恢复“用工关系”？

### 🔍 法律分析：

劳务派遣是我国劳动合同法出台后出现的一种

新型的用工关系，该种关系区别于传统的二元劳动关系，形成了“用人单位”、“用工单位”和“劳动者”三元的劳务派遣关系。在分析上述三者间的法律关系时，一般认为，用人单位和劳动者之间是劳动法上的劳动关系；用人单位和用工单位间是一般的民事合同关系，通过双方自愿订立的劳务派遣协议约束双方的行为；而用工单位与劳动者之间的关系则属于“用工关系”或“劳务关系”，不属于“劳动关系”。

由于上述复杂的关系，如何平衡用人单位、用工单位和劳动者三者在这一劳务派遣关系中的利益，是劳动仲裁机关和法院面临的一大难题，在处理劳务派遣引发的纠纷时，往往牵一发而动全身，稍有不慎，就有可能偏离构建和谐劳动关系的目的。

我国劳动合同法第五十八条明确规定，劳务派遣单位是该法所称的用人单位，应当履行用人单位对劳动者的义务。因此，劳动合同法规定的签署书面劳动合同、支付劳动报酬、经济补偿和提供劳动条件和劳动保护等用人单位的义务，由劳务派遣单位承担。而劳务派遣单位可通过劳务派遣协议的约定，将上述用人单位的义务所可能招致的风险，转移到用工单位。

在目前的法律制度下，被派遣的劳动者被劳务派遣单位违法解除或终止劳动关系的，其要求与劳务派遣单位恢复劳动关系的救济途径是可能和畅通的。但是，在被派遣劳动者被用工单位违法退回时，被派遣的劳动者是否可以要求用工单位恢复用工关系这一问题上，却是存在争议的。

上述案例中的一审法院即认为劳动者无权请求恢复用工关系，而二审法院则认为恢复用工关系于法有据，劳动者自然有权请求。我们倾向于认可一审法院的观点，我们认为，基于对劳务派遣关系内在关系层次的分析，劳动者为用工单位提供劳动，是出于用人单位和用工单位的合同安排，劳动者实际上是执行用人单位的命令而向用工单位提供劳动。当劳务派遣单位和用工单位达成一致（或用工单位单方违约），解除两者间的劳务派遣协议时，劳动者向用工单位提供劳动的基础就丧失了。而这种基础，即劳务派遣协议，是劳务派遣单位和用工单位间的民事合同，双方有权予以处分，并且这种处分，也不会损害劳动者的根本利益，也符合劳务派遣制度设置的初衷。因此，劳务派遣下，劳动者不能主张恢复用工关系。HR

2016年4月20日 中国上海

# 第三届中国人力资源 技术大会

HR TECH 2016

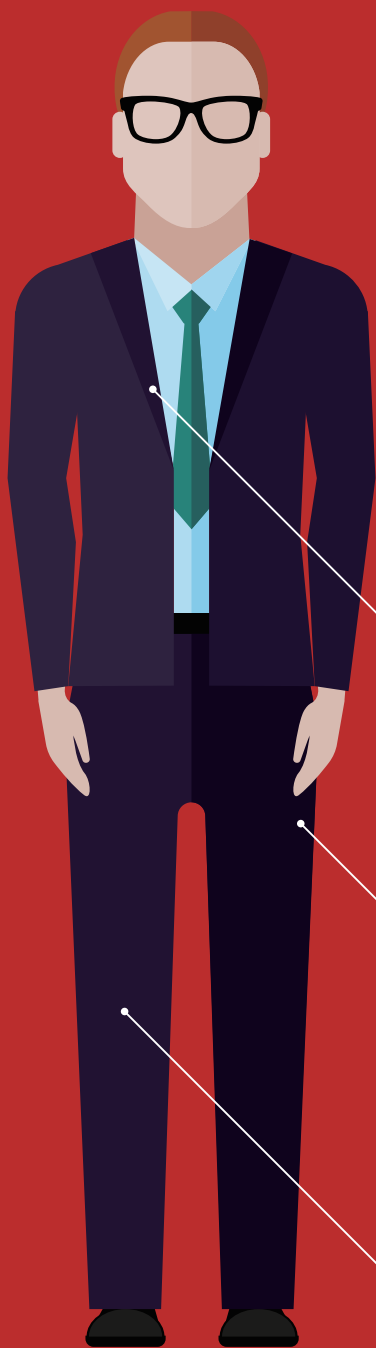
- 国内**独家**专注于人力资源**技术**领域的盛会
- 最具前瞻性的分享话题
- 最落地的实践经验

- 最资深的人力资源技术专家
- 与顶级人力资源技术专家和服务供应商一起大胆预测
- 520+**位企业人力资源专业人士积极参与

主办方



# FEATURE

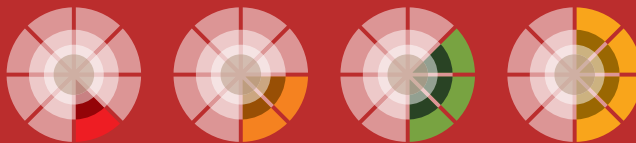


01  绩效 = 结果过程

02  绩效 = 做了什么 + 能做什么

## 绩效管理 无处不在

策划 / 赵娴 执行 / 赵娴 秦惠颖





通用电气公司全球运营  
亚太区人力资源业务伙伴

**吴银花**



百度人力资源  
绩效与激励高级顾问

**许湛冰**



招商信诺  
人力资源部总经理

**陈可**



TNT 中国大陆及香港  
人力资源总监

**梁晓云**



独立顾问  
前美世咨询总监

**王辉**



复旦大学管理学院  
人事办公室主任

**刘方珍**



艺电计算机软件有限公司  
人力资源总监

**高中俊**

绩效管理的历史有多长？

也许在人力资源诞生的那一天起，它便已经相伴而生。否则，如何考核 HR 工作的好坏？

绩效管理到底有多重要？但凡谈论伟大的企业，无论其处于何种发展趋势，绩效往往是不得不提的标签。

绩效，是组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。但凡组织仍在运行，员工工作不辍，绩效就如影随形。它存在的那么理所当然，以至于人们不会常常对其大书特书，甚至以为其已无新意。这才是“存在”的最高境界，食物与空气皆如此。

## PART 1

### 绩效管理·再见

学会用“绩效管理”的思维模式去思考“绩效管理”，习以为常的概念才能从老路转向新途。

## PART 2

### 绩效管理·变革

变化的事实难能可贵，关于变化的思考更为无价，优化绩效管理，“变”是不是唯一的方法？

## PART 3

### 绩效管理·文化

绩效管理是支撑“企业文化”这一上层建筑的基础，企业文化反过来又铸就了“绩效管理”的模样。



## 01 绩效管理·再见

讨论新话题，犹如登临新岛屿，从四面八方出击，长驱直入，恣意发挥，总能获取从未得到的惊喜；研究老话题，仿佛探寻前人的足迹，即使有意开辟新道，兜兜转转却发现终是“老”路，但有心留意，偶也能曲径通幽，找到新的视角。

“绩效管理”，绝非新话题，每一个人力资源从业者都对此耳熟能详，甚至能说道一二；

“绩效管理”，若是老生常谈，HR 又为何总是对此心生疑惑，遍寻良方？

于是，在反复提及中纠结忧虑，在畅想未来中信心满满。每一次重见“绩效管理”，总有不同的思索。



## 盲点与误区

## 为什么做不好绩效管理

复旦大学管理学院 人事办公室主任

刘方珍

❶ “以偏概全”，将绩效管理等同于绩效考核，这是大家普遍存在、最为容易意识到的误区，也是一种理念上的错误。

❷ “认知有误”，认为绩效管理只是属于人力资源部门的工作。许多业务领导、直线经理不理解绩效管理真正的功能，他们没有意识到绩效管理对达成业务目标具有推动作用，反而认为其只是一个简单的评价员工工作的工具，甚至不少人认为这是人力资源部布置的“麻烦”。

❸ “关键步骤缺失”，许多直线经理、员工，包括部分 HR，会过分关注绩效考核结果，而忘记目标设定和过程管理的重要性，而这

两个步骤恰恰是绩效管理的精髓。企业进行绩效管理的目的是要提升整个公司的效能，促进全员“快马加鞭”达成战略目标。如果这个目标不被层层分解、传递给员工，那么员工很容易陷入为了 KPI 而工作的状态，工作缺乏主动积极性，缺乏考核的引擎；同样，如果不在工作过程中及时跟进和反复沟通，绩效管理就仅为评价工具，而非驱动组织的管理方法和工具了。最后为了考核而考核，很难通过有效的绩效管理来形成良好的工作氛围，促进和推动企业长远的发展。

❹ “HR 未能发挥潜在的作用”，虽然绩效管理并不单单是人力资源部门的工作，但是人力资源是“绩效管理”的主推者，应该帮助全员“扶正”观念，认清绩效管理的价值并重视它。此外，对于业务的理解能力也是 HR 阻碍推动绩效考核的一个原因。若 HR

## “许多直线经理、员工,包括部分 HR,会过分关注绩效考核结果,而忘记目标设定和过程管理的重要性,而这两个步骤恰恰是绩效管理的精髓。”

的从业人员仅仅只是研究绩效考核的工具本身,不能结合组织战略、文化去推动绩效管理,那么前面三个误区在企业中还是会频繁出现,我认为人力资源同行应该责无旁贷地先行反思,着手改进。

日常的员工绩效考核是 HR 的显性工作,如果仅仅满足于完成这一层面的工作,那么不仅当下的误区不会消失,甚至还会产生新的误区。



艺电计算机软件有限公司  
人力资源总监

### 高中俊

最大的问题在于 HR 对业务了解不深。如果对业务了解不深,就会机械性地将绩效管理模式和案例生搬硬套。不能真正懂自己的行业,懂自己的公司,懂自己的产品,不懂自己的盈利模式,不懂自己的员工,那就注定无法成功。

另外还存在一种现象,公司上下,包括 HR 自己,都把“绩效”当做 HR 的包干区。当然,的确只有 HR 部门会设立这样一个管理绩效的岗位,但这并不意味着绩效管理和体系设计是与其他部门脱离的,也不意味着其他部门不必为绩效评估负责。

其三,许多公司的绩效管理工作只在年头、年尾展开,这是时间设置上的误区。事

实上,绩效管理是随时可以进行的。举例来说,某部门在上午结束的会议中发现了一些员工在绩效上的问题,那么在下午就可以开始着手整改,而不是到了年底才告知员工的绩效有问题。同样的,要是员工当下的绩效表现十分出色,那我们也可以立即对其作出口头或物质的表扬。

其四,HR 本身对绩效管理工作的定位不准确。可能很多人都认为绩效管理不是个实实在在的工作,这是不正确的。一家公司若是的确非常重视企业的文化软实力,那绩效管理无疑可以为它贡献很多力量。

### 独立顾问,前美世咨询总监

#### 王辉

绩效管理有两个核心:① 帮助公司的战略落地;② 帮助员工提升能力。

围绕这两个核心,绩效管理应该分为四个阶段:① 设定绩效目标;② 绩效反馈与辅导;③ 绩效评价;④ 绩效结果应用。这四个阶段形成一个循环往复的闭环。

从我与企业合作的经验来看,企业最容易在以下两个阶段出现问题:① 设定绩效目标;② 绩效反馈与辅导,而这两个阶段与绩效管理的核心是联系得最为紧密的。

**① 设定绩效目标。**在目标设定时,很多企业常犯之错概括起来为:战略不清晰、缺乏协同、目标脱离员工、讨价还价。

• **战略不清晰:**绩效管理是帮助战略落地的,但是很多企业并没有清晰的战略。战略包括两个方面:目标和路径选择。很多企业只有目标,比如“2018 年实现销售收入 XX 亿”,

“2020 年进入全球前三名”等,但并没有清晰的实现路径,导致绩效目标设定时缺乏明确的方向。

• **缺乏协同:**这一点在国内企业中尤为严重,由于实现公司战略的路径不清晰,导致公司目标分解到部门时,相互之间没有协同、各自为战,以至于最后绩效评价时互相扯皮、推卸责任。比如,销售目标的达成需要市场部、物流部、生产部等多部门的配合,但是实际却是“各扫门前雪”,缺乏有效的协同。

• **目标脱离员工:**许多公司在设定目标时,往往把员工排除在外,即只将公司目标分解到部门层面,却并未分解到员工层面。如此,员工无法理解个人的绩效与公司的目标之间有怎样的联系,长此以往,便丧失动力,被动工作。

• **讨价还价:**举例说明,某家企业去年销售收入为 5000 万,企业总经理据此制定了今年的销售指标:1 亿。然而销售总监认为 6000 万才是客观的目标,以此与总经理谈判,最终讨价还价后达成一致:今年的销售指标为 7500 万。在这个过程中,哪一个目标值才是合理的呢?其实每一个目标值都是在各自的感受之下生成的,都不具有绝对的客观性和合理性。严肃的目标设定变成了双方讨价还价的数字游戏。

**② 绩效反馈与辅导。**在这个过程中,许多企业常见的误区来源于认知上的错误,很多人认为绩效反馈与辅导仅仅是针对“绩效考核结果”,让“过程沟通”等同于“评价结果的沟通”。然而,真正的沟通过程应该包含“辅导”和“反馈”。比如,企业为员工布置一份报告,以报告完成情况作为员工的某个绩效指标,那么绩效反馈与辅导绝非仅仅只是“评价最终呈现的报告的优劣”,而是在撰写报告的过程中,直线经理应该时刻关注员工完成的每一个步骤是否正确,进而提供指导,引导员工向正确的目标前行。



## 破盲点、扫误区

### 如何做好绩效管理

#### 理念层面

复旦大学管理学院 人事办公室主任

#### 刘方珍

身为人力资源从业者，我个人一直在研究与实践绩效管理，并思考有效的方法。目前，我总结了三点：

- 1 **HR 要做好绩效管理**，必须具备业务视角。这是老生常谈的话题，几乎已经成为人力资源工作者的一种信念与原则；
- 2 **HR 要做好绩效管理**，必须具备整合能力，即能够将绩效管理的工具与业务对接在一起，通过业务来驱动人员管理，再通过人员管理来驱动绩效，从而形成一个循环，让绩效管理抵达其想去之所；
- 3 **HR 要做好绩效管理**，必须善于挖掘专业工具的延展性。我曾提到“在绩效管理”中，工具并不是最重要的”，但是“如何使用工具”却是必备的技能。许多工具本身并无优劣，但是置于不同的环境就会产生功效上的差异；还有工具之间的组合、交叉，也能使绩效管理的结果有许多不同的变化。

#### 实施层面

招商信诺人力资源部总经理

#### 陈可

- 1 **选好工具**。绩效管理工具有许多种，平衡计分卡、KPI、OKR……所谓“好”的工具是对企业最适用的，不仅与企业的性质相符，更与企业所处的发展阶段相符；
- 2 **执行目标的过程中，及时跟进，做好沟通**。让员工不仅获知最终评估的结果，更要让他们理解评估的原因和意义，甚至在过程中不断纠正他们的行为，帮助他们向“好”的评估结果靠近；
- 3 **将绩效考核与全面奖励连接**。值得注意的是，全面奖励不仅仅只是指工资、奖金等物质回报，还包括培训发展、未来投资等隐性的激励措施，当业务经理与员工沟通绩效考核的结果时，这往往是一个难点和盲点，那么 HR 在设计绩效体系时，需要将这部分内容预先体现出来，让业务经理能对此一目了然，不要让“激励”变为“打击”。



## 再认知

### 畅所欲言“脑洞”大开

#### A

#### 战略绩效、组织绩效、个人绩效，到底怎么分？

复旦大学管理学院 人事办公室主任

#### 刘方珍

如果用一架行驶中的马车来比喻组织，那么 CEO 是驾驶马车的车夫，绩效管理就是 CEO 拉动各个单元配合、协同往一个方向前行以确保组织绩效的缰绳；如果将一个部门来比作马车的话，那么部门负责人就是车夫，那么其手中掌握的缰绳就是驱动个人绩效的

工具和方法。那么战略绩效是什么呢？战略绩效就是目的地，就是我们前进的方向。

所以我认为一个优秀的绩效管理系统必定是将战略、组织形态和员工个人行为连接在一起的。此时，就会出现现在车夫的带领，通过手中缰绳的力度牵引来使得各个部门并驾齐驱，朝向同一个方向，使得马车安全、迅速地抵达预设的目的地；如果绩效管理系统将这三者割裂开来，尤其是缺少了清晰的战略时，那么就会出现部门各自为政、员工失去目标与动力，整架马车的行驶出现混乱。

招商信诺人力资源部总经理

 **陈可**

我个人非常认同一个公式：

**组织持续的盈利增长 = 战略 × 组织能力**

战略，无须赘述；组织能力，简单而言，便是一个组织的 DNA，它的强化和提升是通过组织绩效管理和员工绩效管理来达成的。

我们从上述这个公式中可以产生如下联想：战略绩效管理、组织绩效管理、员工绩效管理是“捆绑”在一起的，若组织希望盈利，这三者是不可分割的。

事实也的确如此。我这样理解它们之间的关系：战略绩效管理的任务是定下企业长远的目标，告诉组织和员工应该向哪个方向去努力，是所有部门、员工形成合力的前提；组织绩效管理是“上承战略，下接员工”的角色，它是员工绩效目标产生的直接原因，同时又分解于战略的绩效目标；而员工的绩效管理则是基础，是战略目标和组织目标最实际、最具“实操性”的输出渠道。

艺电计算机软件有限公司  
人力资源总监

 **高中俊**

战略绩效管理针对的是公司核心管理层，可能只有 5% 的员工是处在这个层面的，他们决策公司未来的发展方向和战略，因此这是对他们的考核。

组织绩效管理更多是按照部门、产品线或者事业部来看，各个组织的总目标绩效是什么，实现目标的效，以及完成度如何。可以说，它针对的是“无形”组织的对象。

员工绩效管理则是我们 HR 在日常工作中最常面对的、实实在在的工作。所有的绩效目标都要从战略绩效目标“翻译”成组织

**战略绩效管理、组织绩效管理、员工绩效管理之间是一个逐级演绎的金字塔结构，金字塔的最终建成必须仰仗员工绩效的管理，这是绩效管理中最核心、最基本也最重要的一部分。**

绩效目标，而无形的组织是由有形的员工构成的，所以要达成绩效目标，员工绩效管理是其基石。因此我们考核员工的工作内容、完成情况等，以此为基础实现组织目标，继而达成公司的战略目标。所以我认为战略绩效管理、组织绩效管理、员工绩效管理之间是一个逐级演绎的金字塔结构，金字塔的最终建成必须仰仗员工绩效的管理，这是绩效管理中最核心、最基本也最重要的一部分。



TNT 中国大陆及香港人力资源总监

 **梁晓云**

如果我们用“室内装饰过程”来类比，会更容易看清它们各自的角色。

**1 “战略绩效管理”涉及的是“如何利用绩效管理达成企业中长期的战略目标”。**这一过程类似于思考“如何保持装修的时效性”。在这个层面上，我们需要研究未来几年内的市场趋势、聘请哪些设计公司或施工方更为合适、使用何种材料会使家装整体上耐用度更高等等。

**2 “组织绩效管理”所思考的是“如何设计整个绩效管理体系”。**这一过程类似于“在装修之前，对整个空间进行设计”。在这个层面上，我们需要考虑现有空间的优势和弱

势、如何发挥优势等等，衍化到企业中，即考虑组织能力的强弱。

**3 “员工绩效管理”是公司各级管理者和员工的日常工作。**这一过程类似于“对装修的流程和进度进行管理、实时评估和反馈整改”。在这个层面上，我们需要做的工作是“考量施工队有否按照要求完成每一个装修细节并不断改善质量。”

这三者是环环相扣的关系，企业管理者应该定期检测这三者之间的衔接情况。当战略发生变化的时候，我们的组织绩效是否适时调整，紧跟变化的方向；进而员工的个人绩效也要随之有所改变，避免与战略目标的脱节。

**B**

**与 HR 其他模块的“亲密度”**

TNT 中国大陆及香港人力资源总监

 **梁晓云**

绩效管理的重要程度是毋庸置疑的，我个人认为它在整个人力资源体系运行的起点、中心和目标。

当我们在进行人才规划计划、薪酬福利设计、人员发展体系运作、组织架构调整和人力成本有效性提升时，绩效管理便是这一切的出发点和基准；而这些模块实施的最终目标又是帮助企业实现当期及中长期的高绩效。

具体而言：

- ① 当我们进行组织架构调整时，企业当前的绩效状况反应了现有组织能力，帮助我们确定组织架构调整的方向与进程。
- ② 当我们进行员工培训与发展时，组织绩效与员工绩效为我们提供了挑选资源的依据、辨别培训的重点，有助于提升培训工作的效能。
- ③ 当我们设计薪酬福利策略时，绩效也是一项重要依据。我们不仅要关注员工个人绩效与薪酬之间的关系，更要理解战略绩效与组织绩效是薪酬定位的重要依据。企业在不同发展阶段，所拥有的组织能力与希望达成的目标是不同的，那么薪酬制度也应综合这两个因素而进行调整，既能对员工和组织产生促进作用，又不至于超越组织可以承担的范畴或者含有太多“水分”。



招商信诺人力资源部总经理

陈可

与其说绩效管理与人资其他模块具有紧密的联系，不如说人力资源各个模块本身就是不可分割的整体。人力资源就是一个帮助企业育人、留人、吸引人，协助业务抓住机遇，达成目标的平台，在这个平台上，我们将人力资源进行专业化的分类，这是为了巩固每一个模块的能力，全面打造实力，以形成合力，创造价值。

针对绩效管理来说，它和人力资源其他模块的联系，体现在它常常能对其他模块工作的开展起到“启示性”的作用。在此，我想着重描述一下在招聘过程中，绩效给予我

的“启示”。在与候选人面谈时，有一个问题是我经常询问的：在上一家公司，你绩效考核的指标是什么？顺着这个问题，我也许还会延伸开来：你完成绩效考核的情况是怎样的？你是如何努力完成绩效的？等等。通过这些问题，我可以初步判断候选人过去的工作内容、工作业绩，甚至是工作习惯，再通过更深入的了解，我们便可以协助业务部门，为候选人订立合适的试用期绩效指标。

从这个过程中，我们会发现，“绩效”虽然只是充当了一个“旁敲侧击”的拐杖，甚至令人觉得“无关痛痒”，但是顺着这条线索，我们也许能挖掘出许多信息，“点亮”我们难以探寻却又至关重要的领域。

艺电计算机软件有限公司  
人力资源总监

高中俊

在整个 HR 体系中，各个模块的作用是相互的，绩效体系好，人才就留得住。从另一角度来说，假如招聘来的员工素质比较高，那他对绩效体系的理解，对绩效管理的接受程度，以及自律、自省的能力也会更高，这对于绩效管理来说也是有益的；如果薪酬体系也是合理的，那么嵌套在绩效管理体系中时，员工也会觉得这是公平的。绩效与员工之间最直接的联系就是薪酬福利，有些公司仍在使用绩效评分体系，有些公司则已取消了评分，而我们目前在做的就是后者——去除评分体系。那么我们要如何构建

“我们要如何构建新的制度，把奖金、薪酬、晋升等与新的绩效管理制度挂钩呢？试想一下，员工辛苦了一年，如果评估结果令人满意，公司重视他的贡献，员工也获得了相应的回报，那这就会形成一个良性循环。”

新的制度，把奖金、薪酬、晋升等与新的绩效管理制度挂钩呢？试想一下，员工辛苦了一年，如果评估结果令人满意，公司重视他的贡献，员工也获得了相应的回报，那这就会形成一个良性循环。

C

精通绩效管理 = 懂业务？

TNT 中国大陆及香港人力资源总监

梁晓云

精通“绩效管理”原本包含着许多理解业务所需要的能力，一名精通绩效管理的 HR 必须具备以下素质：

- ① **知识广博、了解市场。**诗人陆游有一句名言“功夫在诗外”，我觉得以此能恰当描述“如何做好绩效管理，乃至如何做好人力资源所有工作”。绩效管理面向公司全员，从最基本的层面来说，HR 必须了解每个部门大致的工作内容，才能协助各个部门制定员工的个人绩效目标；从最高层面来说，HR 只有懂得业务知识，才能与业务领导共同谈论战略绩效和组织绩效。
- ② **感知变化、准确预测。**之前我曾经提到过，外部环境的快速变化加剧了战略的更新速度，以至于 HR 有时候并不能及时地调整绩效管理政策，以跟上战略的火车头方向。这就需要 HR 有时候要走在业务之前，预判可能出现的变化，然后与业务领导积极沟通，共商调整大计。

**③ 协同业务，多方负责。**在绩效管理上，很多部门经理认为这是 HR 的职责，实际上部门经理才是绩效管理的真正主角。HR 的职责在于制定绩效管理的政策和流程，帮助业务领导发展“绩效管理”的能力，帮助员工提升管理自我绩效的能力。HR 最应当做的是弱化自身绩效管理的“专业色彩”，甘愿将自己置于“协助者”的角色，还“绩效管理”于“业务”。

一名 HR 如果具备上述三种能力，从自身素质与意识上来说，便已经是非常贴近业务了。

招商信诺人力资源部总经理

 **陈可**

我认为“精通绩效管理”与“理解业务”之间具有很强的关联度。

以我个人为例。我所在的企业是保险公司，身为 HR，我们每年都要协助业务部门制定佣金计划，并不断完善。而制定佣金计划，在我看来便是一个典型的“分解业务，对接绩效”的过程。因为“佣金”的多寡与绩效考核的结果呈正相关。

绩效管理有三个功能：① 加强业务结果，② 驱动员工行为，③ 营造文化氛围。当企业的需求不同时，HR 所“动用”的绩效考核的功能便不同。在设计佣金计划时，我们必须了解企业当下真正的目标是什么，然后决定引入绩效考核的何种功能，即侧重考量哪一方面。这三种功能并无优劣之分，但是企业在不同的发展阶段会面临不同的挑战，HR 必须选择最能帮助企业应对当下挑战，达成目标的绩效考核方式，以帮助企业在任何阶段都能顺利发展。

佣金计划的制定，看似只与员工的薪酬福利相关，但是这一相关性却是通过“绩效”来实现的，“绩效”又包含着对员工行为的评价，员工行为又直接影响着企业战略目标

// 在绩效管理上，很多部门经理认为这是 HR 的职责，实际上部门经理才是绩效管理的真正主角。HR 最应当做的是弱化自身绩效管理的‘专业色彩’，甘愿将自己置于‘协助者’的角色，还‘绩效管理’于‘业务’。//

的达成。而制定佣金计划的过程，正是将这一“线索”倒推，先分解战略目标，再设计合适的绩效考核，通过绩效考核结果来影响员工的行为。

艺电计算机软件有限公司  
人力资源总监

 **高中俊**

我觉得不是懂绩效的 HR 能更贴近业务，而是懂业务的 HR 才能推出更实用有效的绩效管理体系。按照现在对于 HRBP 的要求，其中有一项“详细了解和掌握企业业务”。换言之，如果 HR 不懂业务，推行的绩效方案是仅仅建立在 HR 的基本理论上的，缺乏了理论联系实际这一步，很可能不符合公司的业务需要。HR 是服务部门，我们要看业务需求、业务特点、人员结构、人员特点，这样才能推出业务部门欢迎的，真正符合需求的绩效体系。

绩效管理是 HR 几大模块中的一块，但相较其他模块，它并没有一个具有普适性的流派和模式。哪怕是在同一个行业里，公司规模不同，所处阶段不同，绩效管理使用的体系或工具都会有很大的区别。因此我们还是应该着眼于业务，这一最基本的立足点。HR



边采边记

关于绩效管理的一种“无意识”：绩效管理只是一种工具、某个节点、日常琐碎的工作……事实上，上述内容描述的是“绩效考核”。真正的绩效管理甚至突破了“模块”的定义，而是一种全局观、一种全面、完整的对于人力资源工作的思考模式——用“绩效管理”的方式思考绩效管理。

# FEATURE

# 02

## 绩效管理 ·

# 变革

“绩效主义毁了索尼”、“德勤重构绩效管理”、“GE 都不玩绩效考核了你们还玩吗？”、“扔掉 KPI，跟 Google 学习 OKR 管理方式”……

近年来，关于绩效改革的事实与呼声不绝于耳。变革先锋难能可贵，而关于“变革”的广泛讨论更是一个颇具意义、值得关注的过程。

讨论能展示更多的“声音”、提供更多可行性方案，更能破除迷信、探到本质。



### 变革之实

两家类型不同、历史各异的企业，根据各自的诉求与价值观，在绩效管理上勇于破旧，找寻新路，变革的起源、过程和成效又如何呢？

### GE 的故事



通用电气公司全球运营亚太区  
人力资源业务伙伴

吴银花

### GE 的绩效传统

绩效文化是 GE 在公司文化中非常重要的组成部分，在公司绩效考核中亦是极为重要的驱动力。从 Jack Welch 时代开始，GE

在业内就以先进的绩效管理与考核体系著称。其中有几个重要的工具：如九宫格、末位淘汰制、五分位的业绩曲线图等，其中最为知名的就是九宫格和末位淘汰制，在 Jack Welch 时代我们每一年会淘汰绩效处在末位的 10%。对于绩效考核我们主要考察“*What*”跟“*How*”两部分，“*What*”是绩效的结果，“*How*”是考察员工实现结果的行为跟公司的行为标准是否契合。这一套体系从 Jack Welch 时代得到大力推行，在过去的几十年中都非常有效。

总体而言，这套系统能够很好地帮助 GE 优化人员结构，同时也很好地促进了以业绩结果为导向的企业文化。在绩效文化起源的初期，尤其是当一些公司对绩效并没有明确衡量标准的情况下，GE 在当时是非常

大幅度地激励和刺激整个绩效文化，这也造就了GE文化当中第二大特点，也就是我们的精英文化。

所谓精英文化，在外界看来，GE的员工经常会被贴上 Aggressive 的标签，首先觉得GE的员工语速很快，其次觉得GE的员工都很强悍，好像这就是他们对 Aggressive 的解读。事实上，当我跟一些候选人面试或是同新员工聊天时，他们也会谈到此前对GE是“这样”一种认识，但当他们真正加入GE的团队，并与之相处了一段时间之后就会发现，GE的文化虽然 Aggressive，但GE的人不仅特别聪明，还特别友善、特别愿意帮助别人，由此他们也慢慢理解到GE的 Aggressive 文化背后的内涵——追求卓越。GE员工有着非常高的自我约束力，且对自己高标准严要求；公司对员工的要求亦然，在这样的环境下，大家便会协力向“最优”发展，并享受“Win”带来的快乐与力量。

## 变化来临——PD@GE

GE是最早开始做内部EMS业绩评估系统的企业，它在GE有50、60年的历史，在大工业时期非常有效地促进了人员和业绩的发展。而今，随着外部环境发生变化，特别是新时代的信息传播速度今非昔比，新生代员工成为生力军，他们会管理方式生成不同的期望，因此我们决心采用一种从根本上颠覆的全新绩效管理系统。

传统的绩效考核方式在他们看来就是在给人“贴标签”，所有人都被分为了“好、较好、中等、较差、差”这五类，而且在这种评分模式下，大多人的考核结果都是中等那一类。首先，从心理学的角度来讲，如果始终都只给他一个中流的评价，那对员工激励作用会越来越小。其次，现在大家都特别强调自我，想要给他们贴标签，他们是不乐意的。所以GE开始思考，是否要将我们在绩效管理上

也要做到与时俱进。GE一向是一名勇敢的先行者，一旦有了想法，就去行动，就去实施，马上就在全球开展不同的实验，推动新的绩效改革体系。

PD@GE 应运而生。

## PD 新在哪儿？

PD@GE 作为一个绩效考核 APP，员工可通过其中的个人短期工作目标列表实现每月至少一次与经理的即时沟通。与传统的绩效考核方式相比，它抛弃了过往陈旧的年度目标年度考核的模式，可根据实际情况随时跟进目标情况，毕竟我们处在一个变化很快的时代，过去我们时常听到这样一句话，“大船难掉头”，就是说规模越大的公司对变化的反应比较慢，PD@GE 就能改善这样的情况，一旦目标出现问题，那可以快速进行目标修正。这是其一。

其二，人的记忆会随着时间的变化而模糊，如果一年做一次考核，那经理和员工双方可能早就记不清年初发生的事情了，经理也记不清员工当时的表现，只能凭最近几个月的记忆来判断，这就可能不够理性，甚至导致一些不公平的现象，所以缩短考核周期是比较好的解决办法。

为了方便经理和员工使用 PD@GE，我们设计了手机 APP，对谈中的一段录音、一份笔记都能保存、上传到系统，作为谈话记录。或者员工还可以在系统自带的记事本上做记录，这样一来，一年过去，12个月来发生的点滴都是记录在案的，对于绩效回顾也是大有提升。

而且每月一次对谈只是基础，肯定还有许多日常的沟通，在这个过程中，我们不光可以回顾业绩、为员工做教练，还得以及时搜集员工从客户处得到的一些意见，使意见搜集的渠道变得更多元化。

当然，PD 最重要的功能是助力公司进

一步构建互助、信任的文化。一个员工在组织中过去可能只能听到一个人的声音，就是你直属上司的声音，但 PD@GE 的出现，让员工也获得了更多认识自己、了解他人评价的通路，在这些不同的声音中自我修正、不断成长。此外，每年业绩评估都会谈员工的职业发展，但以往大部分员工一谈到职业发展想到的就是升职，那现在 PD@GE 的短期业绩考核谈到的职业发展不一定是升职，而是鼓励员工通过 PD 横向地发展自己的技能覆盖面，加入一些不同的项目小组，更加自由自主，也更加有效。

## 覆盖范围与使用情况

GE 全球一共有 36 万员工，去年 PD 在美国总部做了试点，今年也在大中华区大部分的 BU 进行了全面试点，GE 在大中华区有 1.8 万员工，其中 80% 以上的员工都在 PD 试点的范围内。

试点是在今年上半年推出，每个 BU 的进展不一样。在新体系下，我们不再给员工打分，从经理和员工方面的得到的反馈来看，大多是积极正面的。当然我们也碰到一些困难，主要集中在经理这一层面，因为系统的推行赋予了经理更大的责任和权力，这就要求经理拥有较高的教练水平，同时也是对他们领导力的极大考验。从员工角度而言，他们一致感受到本年度从经理处得到的关注和辅导较以往多出许多，是自身受到企业关注、价值得到认同的体现，这一用户体验也是我们此前尤为希望达到的。

当然，也有人问，每月一次的沟通使得经理同员工之间沟通的工作量变大了，我们要如何去平衡这一变化带来的影响呢？我觉得这也是 PD@GE 带来的理念变革之一，以往大家对绩效考核的理解一般都是单向的经理考核员工，但像 GE 这样的大型跨国公司，每个员工都有好几个老板，以我自己为例，就需要向四名经理汇报，他们有的在中国，

有的在美国。通过新的 PD 工具，员工可以看到自己的工作与付出及时获得了认可或褒奖，从这个角度来讲，PD 带来的绩效体系变革，也是 GE 在文化上的变革。通过它，经理还可以清晰地看到手下员工每天的工作时间是有限的，在矩阵式的组织中，他们会有意识地、自发地赋予员工更多的自主性，这与 GE 倡导的员工“对自己的职业发展、自己的绩效、自己的工作负责，并掌握主动性”的理念是一脉相承的。而且我们也用“Insight”来替代“Feedback”，以往一听“Feedback”这个词人们自然反应会觉得挺负面的，现在我们更多强调“Insight”，带有激励性，前瞻性和鼓舞性。与此同时，鼓励更多的同事之间互相的“Peer Coaching”，互帮互助，一起成长。

### 配套与改进

我们认为，PD 绩效改革是一项推动文化变化的重要因素和工具，另外我们也做了一系列其他的改革，比如改革高管奖金的体系。以往高管的奖金和业绩挂钩程度并不那么紧密，在今年我们大刀阔斧就此进行改革，使它与业绩紧密结合。

其次，原先传统层级式的架构跟现在日新月异的矩阵式的架构是不相匹配的，所以在 HR 的变革中也进行了再造，HR 在进行组织设计、接班人计划时候将注意组织结构扁平化的问题。可以说，这不光是针对绩效体系的革命，也是一场 HR 的革命，为了更好地配合这些变革，GE 的 HR 部门也花了一年时间进行了整体组织架构体系改革，重新定位 HR 团队的人员分工，使让结构更扁平，沟通更顺畅，同时也让整个企业里的员工有更多机会可以同 HR 进行谈话。

回到 PD 的话题上，针对目前使用中发现的问题，我们开始加强对经理的培训。在转型的过程当中，扮演好教练的角色是至关重要的，有一些 HR 觉得交给年轻的经理做

**// 因为在现在这个 VUCA 的环境中，不断做出正确抉择也是必须掌握的一种技能，只有能够不断做出正确的选择，那无论是对整个团队的提升，还是自我能力的提升都是大有裨益的。//**

她们不放心，担心出问题。那针对 HR 的这些想法，我们也对 HR 提供了相应的教练，尤其是在试点阶段，变革背后深层次的目的在于通过 PD 这一工具，让我们的经理和领导力更上一层楼，而不能由 HR 继续去扮演保姆的角色，这是一个赋能的过程，这是我们的宗旨。

### 推广与反思

我相信可能也有企业存在过这样的情况，有些 BU 的绩效考核是由 HR 代替 BU 经理完成的，为了杜绝这类情况的发生，今年我们在推广 PD 试点时同 HR 及 BU 经理做了非常明确的沟通。因为在现在这个 VUCA 的环境中，不断做出正确抉择也是必须掌握的一种技能，只有能够不断做出正确的选择，那无论是对整个团队的提升，还是自我能力的提升都是大有裨益的。因此在今年推广时，HR 团队身先士卒，成为“第一个吃螃蟹的人”，在自己亲身体会后成为这项产品的代言人、推广者，也只有这样做，才能承担起一个优秀教练和领导的角色，PD 才会被真正“应用”起来。

在沟通当中，领导的模范作用是非常重要的，所以在推广初期，HR 的主要工作是让管理者们喜欢上这个工具，当他认可了这一

工具，那他就会自发地在自己的团队会议上推行它，让大家了解变化的前因后果，引导大家使用。

另外还有一个值得关注的点，HR 要为用户创造一个安全、自由的环境，不要让 PD 工具成为大家的负担，制造很多压力。

比如，PD 上做的一些绩效考核方面的内容是被记录在 PD 程序中的，但我们 HR 并无法从后台或者数据库之类的地方看到这些记录，更不会去考察、分享这些记录，我们看重的是双方通过教练和沟通获得双向的提升。因此，反馈虽然是实名制推送到个人手上，但其他人是无法看到的，至于这个反馈内容是否要公开分享出来，全由员工自己做主。

再如，PD 是可以实名制进行双向建议的，所以员工也可以向经理提意见，但中国的人个性不太愿意去提出一些尖锐的问题，或者是做一些不足的指正，所以在这种情况下我们要去推动经理和员工双方“大胆说出来”，让他们了解“说出来”并不会因此被“穿小鞋”，也不会遭人嫉恨，这就要求我们更多拥抱、鼓励那些敢于向经理提出建议的员工，毕竟这在 PD 上线之前是不太可能实现的。

## ❖ 百度的尝试

# 在瞬息万变的市场环境中 创造价值创造的闭环

## 百度“Total Contribution 人才管理模型”



百度人力资源绩效与激励高级顾问

许湛冰

2014年，百度推出了全新的“Total Contribution 人才管理模型”，全面鼓励员工打破职责藩篱，大胆进行创新，以持续提升百度的服务能力和市场竞争力。针对“绩效管理”的变革也被纳入其中，是支撑“Total Contribution”有效运行的重要环节。

### 背景

变革和创新，是互联网企业的重要特征。为了支持业务的快速迭代与推陈出新，企业的管理模式也必须适时调整，为员工创造自由发挥能力的空间。作为优秀的中国本土互联网公司，百度在业务发展上锐意进取，不断开发全新的功能，使自身强大的技术为人们各方面的生活提供便利。

“人的因素”在互联网企业的发展中占据着半壁江山。百度的价值观“简单可信赖”，指向的亦是人们的主观感受和判断，在自身业务范围扩大，外部竞争态势加剧的当下，“简单可信赖”不仅是一种优势和承诺，更代表了百度所倡导的一种“互联网本质”：让人们最平等便捷地获取信息，找到所求。

践行这一使命，需要的是广泛延伸的业

务触角，以及背后不断加码的技术推动力和人才支持。人才又是技术创新的前提，因此，围绕着企业使命而展开的管理变革，归根结底是要全面提升人才的创新意识，驱动人才去打破限制，提升创新的效率、扩大创新所涉及的领域。

这正是“Total Contribution 人才管理模型”的目标。

### 改变

“Total Contribution 人才管理模型”共分为五个部分：明方向、促成长、重认可、有回报、暖人心。这五个部分涉及了人力资源各个模块，“Total Contribution”也在它们之间打破藩篱，让模块之间的交叉和融合更顺畅，连接地更紧密，从而形成一个有效的“人才管理系统”。

“全面提升人才的创新意识，驱动人才去打破限制，提升创新的效率、扩大创新所涉及的领域。这正是“Total Contribution 人才管理模型”的目标。”

针对每一个具体模块，实际的定义、内容和操作方式也有所改变。传统的绩效管理模块，在“Total Contribution”中渗透进“促成长”、“重认可”、“有回报”三者之中，原先以考核 KPI 作为衡量业绩的唯一标准，正在转向去 KPI 化、考核 DELTA，更关注员工为其所负责的公司业务带来的提升和变化。

### ❖ 为何是 DELTA？

将 DELTA 与 KPI 进行比较，便不难看出其对百度的适用性。

KPI 是将企业目标分解为具体的、量化的个人工作目标，简单来说，便是提前为员工设置“合格线”，重点在于考察员工是否达到“合格线”。

DELTA 则是将 KPI 的完成情况作为充分参考的依据，更侧重于观察一段时期内员工

为公司创造价值的总量，也就是考察员工的成果“增量”。

例如，小 A 是一名程序员，开发出一定数量的程序是公司为其设立的“底线”。工作之余，小 A 还有其他的创新点子，他 / 她积极参与“黑客马拉松”，组建团队，共同设计出了新的产品，对公司产生了价值。小 A 参与设计的新产品显然并不属于其原本必须完成的 KPI，但这个新产品的价值与其所必须开发的程序共同构成了“全面贡献”（Total Contribution）。

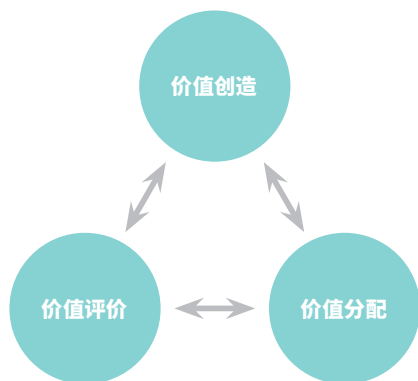
DELTA 的引入，使企业对员工的评价更全面，鼓励了主动工作、积极创新的行为，促使员工能在互联网企业的环境中更好地生存下去。

### ⊕ “DELTA” 的具体运作过程

“DELTA” 分为三个过程：价值创造、价值评价、价值分配。这三者之间的关系如下：

**价值创造是价值评价的前提；价值评价是价值分配的依据；价值分配是价值创造的动力。**

**价值评价牵引价值创造；价值创造是价值分配的基础；价值分配促动价值评价的改进。**



这个双向圆环是 DELTA 产生效果，得以“名符其实”的核心机制。

① 避免“先设立评价标准，再让员工为了满足评价而投入创造”的被动局面，让“评价根据价值创造的结果而产生”，给予“价值创造”更多的自由度；这样的“价值评价”能促进员工积极投入新一轮“价值创造”，却又能避免太多“心理预设”，从而无形中为“价值创造”设立上限。

② “价值分配”的方式可以推动“价值评价”体系的改进，防止“价值评价”的一成不变，堕入“评价无效”的结果；而“有效的价值评价”又能确保“价值分配”的公正、公平和合理，进而激发员工“价值创造”的动力。

### ⊕ DELTA 的效果

#### ① 打破团队藩篱，鼓励创新“无极限”

当员工完成了工作职责范围以外的任务，并且这些任务都公司有利，则将被纳入“Total Contribution”中，这些任务与其工作成果共同决定了该员工会获得的激励和评价。这将助力员工破除旧有的“边界思维”，促进跨组织协同，以追求企业共有的目标为动力，从而建立大局观，和对企业更深的归属感。

#### ② 合理地体现“差异化”

与员工创造价值类似，每个业务团队也承担着为企业创造价值的责任。百度业务种类繁多，既有新开辟的业务领域，也有发展成熟的业务团队。业务的发展程度造就了每个团队创造的价值存在差异，而这又影响着员工的价值分配，造成了不同团队之间员工收入或发展上的差别。

“DELTA”概念的引入，将这种客观的差异显性地表现出来，让员工自觉明白差异产生的缘由，并为他们提供了弥补差异的机会。既可以努力为其所负责的业务持续创造增量，也可以尝试为其所承担的工作带来质变。

#### ③ “亮”化评估的灰色地带，释放每个人的潜能

在许多企业中（不仅仅在互联网企业），渐渐出现了一些全新的岗位，这些岗位的工作成效往往无法量化的方式去呈现和评估，这些岗位的员工被称为职场中的“艺术家”。随着时代和环境的变迁，无法被量化的工作内容越来越多，甚至出现在了其他传统岗位中。

“DELTA”的出现，彰显了这部分工作对企业的隐性价值，使这些岗位的人员得到了更多认可和尊重。

## 支持系统

“Total Contribution”有两层含义：

- ① 全方位地创造价值；
- ② 全心全意地创造价值，

那么企业既要引导员工进行价值创造，更要引导他们提升创造价值的效率。要达成“Total Contribution”的期待，包括实现“DELTA”的效果，必须有配套的支持系统以协助。

### ⊕ 人力资源信息平台

百度建立了全新的人力资源大数据平台，该大数据平台记录了员工的所有工作痕迹（包括工作过程与工作成果），企业可以通过共性分析进而评估工作质量、工作习惯，乃至与人沟通的风格。但这并非“监控平台”，而是为了能更好地与“Total Contribution”相对接，为“价值评价”提供重要参考，实现对员工全面创造行为的引导。

#### ① 指明差别

仍然以上文中提到的“程序员小 A”为例，他 / 她在工作之余参与创造了一个全新的产品，产生了新的价值。但是小 A 对这个产品的“功劳”具体有多大？——在一个项目组织中，虽然每个人都创造了价值，但

## “ 百度在“绩效管理”上，乃至人才管理上做出的改变正是基于核心价值观的要求。 ”

是价值的大小还是有所区别的。如何去明确解释这些区别？

除此之外，如前文所述，每个业务团队之间会在具体的评价与分配方式上存在差异，如何让员工明白差异是如何产生的？

人力资源大数据平台的强大数据分析能力可以为管理者的判断提供依据，让员工之间、团队之间的差距不再是令人疑惑的鸿沟，而是透明的清泉。同时也为员工指示了未来价值创造的潜在领域。

### ② 增强评价的“牵引”功能

根据普遍的现象和以往的经验，绩效管理容易陷入一个误区：以考核为唯一的目标，沟通与反馈不足。那么，“绩效”会成为一种单纯的评判手段，难以产生更为良性的作用。而“Total Contribution”的目标是鼓励员工成为主动创新者，积极提升自我，创造价值，既让“评价”去牵引“创造”，这就需要在“沟通”和“反馈”方面做出更多努力。

当然，“沟通”与“反馈”的缺失反映的恰恰是一种无力感：无法对“评价”本身做出更好的说明，从中准确找出员工值得改进之处。绩效沟通是绩效管理取得成功必不可少的一环，而通过大数据平台上的数据，企业可以掌握员工的工作过程与工作结果，从中分析出两者之间的关系，进而指出员工应该在哪些方面加以改善和优化，达到“切中要害，对症下药”的效果。员工从评价中可以获得更有价值的收获，对今后的工作加以优化，增强工作的积极性。

### + “人力资源共同体”

“Total Contribution”是一个完整的人

才管理体系，“DELTA”在其中承担了一部分功能，是人才管理体系顺利运行不可或缺的一环，同样，“DELTA”产生效用也需要依靠其他环节的“协同合作”，仰赖整个人才管理体系的健康运作。

“大数据”的分析结果向员工表明了需要改进之处，同样，在改进之路上，员工并不是独自在战斗，企业也会有相应的跟进举措。

根据分析，小A在参与某次项目的过程中存在“瑕疵”，主要是与其他同学的协作沟通上出现了问题，导致了项目结果不理想。当小A得到了分析结果后，人力资源部向其提出改进建议，并为他/她推送了“沟通课程”，帮助他/她进行学习。

从上述例子中可知，“价值评价”不仅与“价值创造”和“价值分配”息息相关，它还牵引着人力资源其他模块进入“Total Contribution”，为这三者之间的相互作用关系搭建了桥梁。“价值评价”之后，员工的“个人发展计划”（IDP）也会应运而生，其中包含准确而适宜的培训、激励和晋升措施（价值分配），全面促进员工进行下一轮的“价值创造”。

## 思考笔记

### + 先文化，后绩效

2014年百度推出“Total Contribution 人才管理模型”，至今已近两年。确切的数据表明，它给百度带来了员工工作效率的提升、产品更新速度的加快，换言之，便是员工行为的改变，归根结底是越来越接近企业核心价值观的需求。

企业的“核心价值观”是绩效管理过程中遵循的原则，百度在“绩效管理”上，乃至人才管理上做出的改变正是基于核心价值观的要求。“简单可信赖”、“让人们最平等便捷地获取信息，找到所求”的使命决定了百度公司要以创新思变、不断进取的姿态去应对挑战、满足用户的期待。通过“绩效管理”和“人才管理”上的改变，来将客观的环境变化、自身主动拥抱变化的精神传递给员工，带动员工成为积极创新者，在一个变化不断的行业中，葆有勇气、自信与实力，在持续自我增值中，把握机遇，成就梦想。





## 变革之思

### KPI 与 OKR 之争

“OKR 全称是 *Objectives and Key Results* 即目标与关键成果法，OKR 是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法：1999 年 Intel 公司发明了这种方法，后来被 John Doerr 推广到 Oracle, Google, LinkedIn 等高科技公司并逐步流传开来，现在广泛应用于 IT、风险投资、游戏、创意等以项目为主要经营单位的大小企业。”

以上是百度百科对 OKR 的介绍。OKR 的出现，无疑给了绩效管理更多选择，甚至出现了这样的论调：KPI 的时代已过。事实究竟如何？我们又应如何看待 KPI 与 OKR 各自的适用性？

招商信诺人力资源部总经理

陈可

针对 OKR 和 KPI 之争，首先我表明自己所坚持的一个原则：我个人认为这两者都只是工具，并没有绝对的好坏。另外，声称“KPI 已被 OKR 取代”，我认为还为时过早。

这二者之间最大的区别是出现的时代背景。KPI 产生于大工业时代，外部总体变化不频繁，企业内部的管理偏向于流程化与模块化，那么采用如 KPI 这般自上而下、对每

个流程节点都能有所控制的机制是非常适宜的；而 OKR 产生于互联网时代，互联网时代是一个打破边界、崇尚扁平化的时代，这个时代较之以往发生了深刻的变化，产生了许多全新的岗位、企业之间的组织架构也更多元化、更复杂，那么此时，更注重目标与结果的直接对接、更符合柔性管理原则的 OKR 应运而生。

但是，即使是在互联网时代，传统行业并未消失，它们和新兴行业共同成为世界经济不可缺少的支撑力量。因此，KPI 与 OKR 之间并不是一种替代关系，更不能绝对地分出孰优孰劣，而只有相对的适合与否。

我非常喜欢一本书——《联盟》，书中所提到的观念：将员工当做企业的合作伙伴，将“工作任务”转化为“企业与员工约定，在一段时期内需完成的目标”。这与 OKR 所体现的原则较为相似。目前，招商信诺也在进行绩效管理上的改进和优化，部分业务团队的绩效考核已不再采用打分制，而是考量业务目标完成与否，此举措较为接近 OKR 的概念，但根据我们公司的实际情况，又与有一些区别。

艺电计算机软件有限公司  
人力资源总监

高中俊

KPI 被运用了那么久，肯定有它存在的道理，但随着现在科学技术的发展，办公方式上出现了许多改变。过去大家是朝九晚五，但现在网络如此普及、如此发达，移动工具也无孔不入，我们的工作时间和地点都被无限延伸，因此很难再用老办法去量化工作时间等。KPI 可能在一定时间、一定空间内还会继续存在，比如服务业的人员，衡量他的顾客满意度、投诉率，或者生产类职位的残次品率、完成耗时等，依然需要设置 KPI。同样的，目前在我司，某些岗位现在仍在继续用 KPI，但是大多职位我们也从来没有使

用过 KPI 来考核，比如我们制作的游戏中很多是美术作品，对此很难用统一的标准去判断它的优劣，因为美术作品是各花入各眼的，所以在这些岗位上 OKR 会更合适。

从我们目前的绩效管理的变革动作来说，的确是更偏向 OKR，但我们并没有特意强调和区分绩效考核一定要使用哪套体系。

很多人都会谈到“SMART objectives”，但在我司，不光强调“SMART”，我们追求的是“SMARTR”——最后的 R 就是“Result”，这也是我们绩效体系改革中很重要的一个内容，我们不光要有“SMART”的过程，还要获得一个好的结果和产出，从这个理念来理解，我们的绩效体系的确更接近 OKR。

### 颠覆的可能性 A

#### 人性化管理 or 绩效管理？

人性化管理是许多企业在发展过程中的追求，亦是许多员工的诉求。当企业发展到一定阶段，流程性的、带有一定“强制性”的绩效管理是否与之相悖？是否因此而要改变或被舍弃？

艺电计算机软件有限公司  
人力资源总监

高中俊

我个人认为绩效管理与人性化管理之间并不矛盾。从人性化管理的角度来讲，核心因素是人，其次才是管理，因为企业管理的实质是人的管理。尤其对于我们的行业来说，人是最大的资产，如果人员流失了，那就没有产品、没有创意，所以我们会把工作重点放在人性化管理上。虽然人性化管理是每个公司都在谈的话题，但在现实的企业日常运营和标志性项目运作过程中，我们是不是真的在向这方面靠拢了？纸上谈兵从来是最容易的事，等要落实到行动中，就变得不那么

容易了，企业和 HR 都要花一些时间和心思来兑现承诺。

在我看来，绩效管理本身是服务于人的，它能够激发员工更多的潜能，创作更好的产品，同时也包含了企业对员工职业发展、技能提升的规划与助推，希望员工以更快的速度得到能力上的增强，发展到下一个职业阶段。以上涵盖的内容都是绩效管理的“人性化”体现，因此我认为，这两者间谈不上矛盾，不但不矛盾，还是相辅相成、相通共荣的。绩效管理可以体现公司对人性化的重视，也可以通过绩效管理把公司塑造成一个人性化的公司。

TNT 中国大陆及香港人力资源总监

### 梁晓云

如果我们假设人性化管理与绩效管理是矛盾的，那么这代表两个含义：

- 1 绩效管理是一种严格的管理，而人性化管理是一种松散的管理。这显然是不成立的，绩效管理追求的是达成目标，而不是控制员工，相反是要激励员工发挥所长，所以绩效管理是一种“完备”的管理；
- 2 绩效管理更注重数据与结果，而人性化管理更注重员工的感受、更关注员工的成长。但实际上，关注员工、重视员工正是绩效管理的精髓，那么在这一层面上，这二者是一致的。

因此，我认为，人性化管理与绩效管理并不矛盾，由于人们过分去关注二者之间的差别，才导致了先入为主的预判。

那么何为“人性化管理”？真正的“人性化管理”并不是放任员工自由发挥，而是企业要创造一个公正、公平的环境，让所有人都得到应有的鼓励与支持，得到同等的自由与约束，在企业中共同成长。那么绩效管理恰恰能通过科学化的手段来实现这一诉求。

通用电气公司全球运营亚太区  
人力资源业务伙伴

### 吴银花

人性化管理跟绩效管理是事物的两面性，简单来说就是我们常讲的灵活性和原则性，绩效管理是原则性，人性化管理是灵活性。我记得周恩来总理曾经有过这样一个经典论述，大意是“只有把灵活性很好地贯彻在原则性上，你才能把原则做好”。所以人性化管理和绩效管理是相通的，想要业绩做得好，前提是通过灵活的管理方式调动起员工的全部生产力，使员工所创造的业绩远高于过去他在死板的条条框框里做事所产生的业绩，这便是人性化管理和绩效管理的有机结合。

## 颠覆的可能性 B

### 互联网思维的冲击？

身处互联网时代，绩效管理是否存在被颠覆的可能？



独立顾问，前美世咨询总监

### 王辉

近期，的确有许多公司在绩效管理上做出了新的变化，但我并不认为这些变化一定能上升为“变革”，一方面“变化”是否有效还亟待时间的考验，另一方面目前“变化”所涉及的范围并不广，因此“变化”只是一种尝试。

针对这些变化本身，我也有一些个人的思考，在此谈两个观点：

所谓经典，正是可以超越时代的背景和文化的边界，引起人们的共鸣，具有普适性的事物。绩效管理的本质就是一种“经典”

1 “变化”的只是手段和形式，本质的东西并不会轻易被改变。许多管理的方式和手段是以经典的管理学理论为基础的，这些理论经过时间和实践的验证，具有经久不衰的特点。所谓经典，正是可以超越时代的背景和文化的边界，引起人们的共鸣，具有普适性的事物。绩效管理的本质就是一种“经典”，比如，公司战略落地、员工能力提升，这些是每个企业在发展过程中永远绕不开的，无论“落地”的手段和工具怎样，这些本质的东西是亘古不变的

2 互联网为每个行业、领域提供了新的渠道和平台，绝非颠覆了全世界。如今，随着互联网+的概念大热，许多人言必称互联网思维，似乎任何事物都必须搭上“互联网”的顺风车才能顺利前行。但是深入想一想，如今许多“互联网+”的产业核心到底是什么呢？核心是在附加的内容上，而不是互联网，简单而言，“互联网+”意味着用互联网的平台来进行附加内容的开展，换言之，其实平台才应该是“附加”，内容才是“王道”。在绩效管理中使用互联网手段，这本无可厚非，但是如果认为这是互联网对“绩效管理”实施的一种颠覆，则言过其实了；甚至如果因此而放弃扎实做好绩效管理原有的步骤，完全仰赖新的手段带来的“无限可能”则是非常危险的事情。

综上，当我们再言创新，再去外界反复寻找新的方式时，应该向内深思一下：究竟

是旧有的方式和工具不佳，还是我们的使用方法不当？当遇到困境时，抛弃旧有的工具和方法去进行创新往往并不是唯一的良方，有时候恰恰浪费了已有工具的潜能。

艺电计算机软件有限公司  
人力资源总监

### 高中俊

任何变革都不是一蹴而就的，绩效管理的文化尤其需要时间来证明，所以我司新绩效体系的建立，在推广和文化建设上都投入了很多时间和精力，做到全员参与，开展各类座谈会、研讨会，员工介绍说明会等等一系列的沟通，确保公司上下知晓“公司在做什么？”“将来在新绩效体系内，他们要做什么？”“各部门经理们期望他们实现什么目标和结果？”这是我们会反复沟通的。

另外，新的体系推出前就要明确这件事的“职责所属”。以往大家可能觉得绩效管理只是 HR 的事，但现在我们要改变观念——这是所有人的事儿。绩效管理的确是由 HR 主导，但是它与每个人的权利密不可分，它与每个人的职业发展、个人回报休戚相关。因此我们要打破过往对于绩效管理的老观念，树立一些新思维。思想能指导行为，当思想有了改变，行为才会有所改变，如果只是单方面让 HR 去推，那就又走入了绩效管理的误区。

对互联网行业来讲，绩效管理永远是个挑战。互联网行业的最大特点是节奏非常地快，传统的一年一次的绩效考核已远不能适应我们的节奏。举个例子，我们的产品制作

周期越来越短，人员流动也快，有些员工可能等不到一年一度的绩效评估就离职了，所以我们破旧立新，推出短期、即时的绩效反馈，倡导真实有效的沟通。随着现在信息交流越来越快，别的行业应该也会朝这个方向发展，我觉得这是大势所趋。

### 应对改变的观念，从观念而来的改变



复旦大学管理学院 人事办公室主任

### 刘方珍

虽然，我个人并没有针对特定企业的绩效管理变革做过研究，但是从一些外部信息，以及自己的所见、所闻和所做中，我仍然能感受到“变化”来袭。现在以及未来一段时期内，绩效管理的方式、工具乃至理念，一定会有显著的变化。

**1 绩效评估的透明化和外部化。**不得否认，移动互联网的兴盛改变了许多事物，也创造了许多新的习惯，使“不可能”成为现实。我们都提倡绩效考核的透明、客观和真实，但这种透明、客观和真实并不是绝对的，因为我们对评判依据的采集总有范围和数量的限制。移动互联网的出现丰富了我们评判员工的角度，比如有一些公司通过手机客户端实现了将客户的感受纳入员工绩效考评之中。

**2 业务项目驱动人员管理，丰富绩效考核**

的形式。这类变化大多出现在一些互联网公司，或者其他新兴行业之中。以业务项目为导向的公司，往往在组织架构上突破了传统的垂直化，而形成许多跨部门、跨地区的团队，那么这势必带来人员管理和绩效管理上的新形式。

**3 绩效考核的“游戏化”。**比如，将原先绩效考核结果用游戏币或集点的形式来呈现、设置关卡让员工去“冲刺”等等，以此来弱化绩效考核的流程化和制度化，增加趣味，提升员工的参与度和积极性。应对新生代员工的管理，这也是我们可以考虑的一个方向。

当然，并非每个企业都会采取上述行动，变化出现的时机、甚至是否产生变化都要视企业的属性、目标和人员特点而言，目前来看，上述变化得以成形需要非常强大的技术支持，以及成熟的理念变革为前提，这与组织本身的文化和包容性又是息息相关的。

招商信诺人力资源部总经理

### 陈可

霍金的“金鱼缸理论”呈现了这样的观点：在鱼缸中向外凝视，所看到的景象是失真的。人都有自身的局限性，无论身处哪个时代，我们所掌握的永远比未知的少。尤其是当下，我们正处于一个变化迅速的世界，任何一个行业、任何一个领域都有层出不穷的新知识，来颠覆我们固有的认知，如今我们只能边摸索边发展。

绩效管理的发展也遵循着这样的规律，从平衡计分卡、KPI 到如今的 OKR，又或者其他的工具，其实它们本身也在随着时代和环境的变化而衍生出新的使用方法。在变化越来越快时，我认为我们不应该拘泥于哪一种方式、哪一种工具更好，而应该从“如何达成有效性”出发，去挖掘已有工具的潜在功能，去开拓更多视角，重新思考它们在企业内部的应用方式，甚至找到它们之间交叉、

**// 新的体系推出前就要明确这件事的“职责所属”。以往大家可能觉得绩效管理只是 HR 的事，但现在我们要改变观念——这是所有人的事儿。//**

组合的方式。其实在互联网时代，一切看似改变了，但是一切的本质仍然没有改变，只是可供选择的素材、资源和手段更多了，对此，我们更应该保持清醒，让这些丰富的选择帮助我们实现目标，而不是成为我们的困惑和盲目跟风的理由。

艺电计算机软件有限公司  
人力资源总监

### 高中俊

我们公司在绩效管理上也在做一些尝试和改变，但这些改变是从先理念而来，然后一步一步推行下去。

首先，我们是一家行业领先的企业；其二，我们不是传统制造业，是创意产业，因此人员特点明显。我们作为一家游戏公司，非常愿意发挥自己的特点与优势，我们支持、倡导把自己的HR产品做得更人性化，我们强调员工体验，科技化、移动化、人性化，是我们的方向。不要拘泥于形式，不要拘泥于条条框框，但是把所有的时间和重点摆在员工绩效本身。我们的绩效对话不见得要安排在会议室里，可以去咖啡店，甚至一些更随意的场合。

我们公司是一家硅谷的互联网游戏企业，硅谷现在流行绩效的改革，去评分化、绩效随时反馈等等，我们同样也处在这个变革中。现在，我们核心的绩效管理体系从每年一次评估改革为至少每个季度做一次评估。目标设定是持续跟进的，但每个季度都至少会进行一次绩效考核和考核对话，根据考核和谈话结果，在有必要的情况下做及时的目标调整；俗话说，有则改之无则加勉，管理者在此过程中给予员工实实在在的建议或者培训，以确保他们一步步走稳走对，最终实现全年目标。

从另一个角度来看，我们对这些经理级的管理者同样也会进行考核。许多公司认为

“在互联网时代，一切看似改变了，但是一切的本质仍然没有改变，只是可供选择的素材、资源和手段更多了，对此，我们更应该保持清醒，让这些丰富的选择帮助我们实现目标，而不是成为我们的困惑和盲目跟风的理由。”

没达成绩效目标的原因在员工身上，但我们则不光会去探寻员工身上的问题，还回去考察管理者是否为员工提供了足够有效的支持和帮助。为此，我们每年做两次在线的匿名调研，让员工评价他们的经理与他们之间的绩效对话是否有意义，经理是否充分认真准备了绩效对话，经理给他的指导是否切合实际，是否符合所需。这些都是我们当前的实践。

目前我们也在研究，什么样的绩效管理是符合公司业务需求的；我们也在反复揣摩，我们的绩效体系是否也能服务行业特点、公司特点、业务特点、员工特点。但有一点是明确的，想要实现以上诉求，必须要确保我们的绩效管理体系不死板、不僵硬，环环相扣、不可脱钩；同时以人性化管理为着眼点，力求操作简便、随时随地，做到客观公正，有效激励个人，促进业务发展，这些都是我们在构建新体系时着重考虑的几个维度。HR



### 边采边记

在绩效管理上的变或不变，应取决于公司的实际需求，而不是“顺势而为”。极端地说，哪怕绩效管理在外界已全面成为昨日记忆，只要它仍然是应对自身企业管理最有效的方式，企业应该将其坚持下去。当然，这种说法是思维格局过于狭窄的小编所总结的。

然而，“绩效管理”的有效性是所有企业、人力资源从业者所追求的，有效并不是好或坏，而是对企业发展有用、有利，这不单单是绩效管理体系的评判标准，更是绩效管理所应遵循的“势”。



## 03 绩效管理·文化

经济基础决定上层建筑。在企业中，上层建筑指的是企业的文化和氛围，是高层领导倡导的行为。那么，如何将“倡导”变为每个员工真实的践行？必须有一个机制去促成这一过程，去检验结果、固化成永久的文化和氛围。绩效管理便是这样的机制。



## 详解绩效管理与企业文化的关系

复旦大学管理学院 人事办公室主任

**刘方珍**

我认为绩效管理是一个显性的契约，而企业文化是一种隐性的“心理契约”。在一个理想的状态下，心理契约发挥的功能远远大于显性契约，即企业文化对人的影响应该超越绩效管理。

但是，我们的现实距此还非常遥远。目前，许多企业所处的状态，是绩效管理与企业文化相辅相成，发挥着均衡的作用。

回到这二者本身的关系上，我认为“绩效管理”承载着“企业文化”。在我们的绩效管理中包括三部分内容：Why、What、How。Why 指向企业文化，What 即 KPI，How 代表了企业目标和员工个人发展的融合。绩效管理正是通过企业文化的牵引，通过“KPI”和“员工个人发展”来驱动个人行为和组织能力的融合和发展方向的一致性。因此，“绩效管理”的完善和优化正是为了充实企业文化的力量，而反过来，企业文化也影响着绩效管理的设计和实施。

由于组织的特点，复旦管理学院秉持自己独特的文化，在绩效管理“风格”上也与许多企业不同。我个人总结有如下几个方面：

**1 员工对“心理契约”的仰赖更重。**① 管理学院的员工教育背景和工作背景都很好，

几乎全部为受过高等教育的人士，拥有海外留学经历的人员占比也很高。这些人员普遍自我要求较高，自我驱动能力比一般企业更强；② 管理学院的业务特点更易让人产生责任感和行为上的自我约束。在管理学院，所有的事务都是围绕着教学展开，员工面向的主要人群就是学生，尽管不是教师，但是也是教育工作者，也被视同“为人师表”。这样的工作定位促使员工不得不注重自己的言行所造成的影响。

**2 考核目标的制定包含“自下而上”的过程。**

在制定绩效考核目标时，我们虽然也遵循着战略目标的分解，但是在目标下达之前，员工会先提交个人的目标和想法，我们将综合学院的战略方向和员工的自我期望来制定最终的指标。这样的方式是希望能够调动员工的积极型和对目标的承诺，对自己的绩效和行为负责。

**3 设定考核目标时，需要先平衡服务、管**

**理和创新三者在工作性质中所占的比例。**商学院的工作与学生相关，那么员工的工作既是服务学生，同时又承担起教育责任，为了达成学院的战略目标，学院对每个行政人员要求不断推动变化和与时俱进的“创新”。因此，商学院绩效管理中，我们更多需要在三者之间寻找到一种平衡点，既要有分工，也强调融合；既要有创新，也要有传承。



## 打造高绩效文化的关键

### 绩效管理可以在何种程度上助力高绩效文化的达成？

艺电计算机软件有限公司  
人力资源总监

#### 高中俊

企业想要打造高绩效文化，首先要关注绩效体系本身是否符合业务需要，绩效体系的设计是否完整，能否解决问题。此外，我们还要关注在推行过程中，从管理团队到HR，再到各个部门和所有员工，是否全员参与其中，以及他们对新体系的接受程度如何；如果只是换汤不换药，依然只是由HR每年唱独角戏，那任然不会引起企业和员工的重视，深入程度也有限。最后，我们要关注绩效体系是否做到了同员工利益紧密结合，如果只是每年为员工打个分，和他个人的调薪、

职业发展等没有太大的关系，想必没有人愿意会买账。

独立顾问，前美世咨询总监

#### 王辉

我认为打造高绩效文化的关键在于组织有较强的“执行能力”。而执行能力的培养又与两点相关：第一，绩效管理是否健康运行；第二，员工是否能紧跟企业战略目标。

而企业的战略目标与员工是否对接得当，又是“绩效管理”中目标设定环节所关注的重点，因此，打造高绩效文化与企业绩效管理工作是直接相关的。

从中可见，其实打造高绩效文化的难点与绩效管理的难点是一致的，即：目标的设定与分解。这是绩效管理实施的第一步，也是打造高绩效文化的前提。从其所处的位置来看，也隐含着其具有“一招走错，满盘皆输”的作用。这也给予了所有人力资源从业者一个警示：要万分重视“目标”的设定，向正确的方向前行。

TNT 中国大陆及香港人力资源总监

#### 梁晓云

首先，要统一全员对“高绩效”的认知。我认为在“高绩效文化”中最大的特点便是每个员工、每个领导都有对个人绩效、部门和企业绩效负责的意识。只有如此，每个员工才会主动地去追求优秀的绩效结果；因此，这需要HR不断进行宣贯、协同其他企业高层去“普及”和宣传这样的理念。

其次，各个层级的管理者都要培养足够的绩效辅导意识和能力。许多部门经理认为与员工沟通绩效是一件困难的事情，会引起员工的反感与抵触。但是这往往是一种“错觉”，只要保证过程中的公正、公平，当你与员工进行相关的沟通时，其实是在帮助员工，



## 边采边记

**绩效管理涉及企业全员，在HR所有工作中都有所体现，它能助力企业分解战略与文化，同时又是一种最有力的渠道，使所有部门都能得到相对公正、公平的分配。正因为它与文化紧紧相连，所以在企业运营的过程中，它才能无处不在。**

**又因与企业相连，某种程度上，它又能深刻反映一个企业根深蒂固的基因、真实的面貌、正在发生的变化，换言之，企业如何，绩效管理便是怎样的模样。**

对部门的效率提升具有正面而积极的作用。

最后，我们要建立一套绩效管理自检系统。自检系统能帮助我们查看目前的绩效管理是否能有效应对企业的发展需求，以让员工绩效目标时刻紧跟企业的战略步伐。HR



# 工作使我们远离 无聊、恶习和匮乏

## 访 58 同城副总裁段冬

打开段冬的微博，我们发现他的状态经常是“在路上”——不是在出差，就是在出差的路上。事实上，这位中国 IT 界知名的职业经理人的身影不仅活跃于业界，在电视媒体上亦能常常见到他以中央电视台、天津卫视、华娱卫视等人力资源栏目专家的身份为应届大学生和职场新人答疑解惑、指点迷津。无疑，他享受这种忙碌的工作状态，正如他在微博上写下的那段句子：工作使我们远离无聊、恶习和匮乏。它是我们的生活一部分，如果没有工作，生活就少了很多意义。

文 / 秦蕙颖 图 / 张弓

### ► 人才管理万变不离其宗

2011 年初，58 同城正处于上市的准备期，急需一名深谙文化建设、人才管理、团队激励，既懂人力资源又懂公司战略落地的职业经理人，当时一名 58 同城的投资人便找到了段冬，力邀他加入 58。彼时，58 同城并没有如今这般响亮的名号，大多数人对其业务都不了解，但通过与公司管理层及团队的接触后，段冬随即被团队执着于事业的理想打动了。

“我觉得自己是幸运的。因为这是一个非常有理想的团队，从 CEO 到整个管理层都非常之有理想。”段冬在不经意中强调着“理想”二字，“公司从 2005

年成立到 2011 年，虽然不过 5、6 年的时间，但也遭遇过不少困难和挫折，但他们的热情从未熄灭，依然坚守着自己的理想与梦想，专注于实现人人信赖的生活服务平台的企业愿景。这让我迫切希望成为他们的一份子。”

段冬加入时，58 正处于业务急速增长与企业规模高速扩张的快车道，每年都以 100% 的速度成长着，人员规模也随之不断攀升，这无疑在人才管理与业务决策上带来了极大的挑战，而段冬的观点是人才管理万变不离其宗，而所谓的“宗”便是人才获取、团队激励、文化建设以及管理者领导力的培养。

“有的 HR 同事说，HR 要按照模块去做事，这样更专业。但我认为，作为一个管理服务者，‘模块’已经不重要了，‘模块’只是‘方法和工具’而已。从管理上讲，越往高层走，专业能力就变得不那么重要了。那什么变得重要了？是对人性的把握、对团队的管理、对文化的引导、对战略的判断变得更重要了，懂得用好比自己强的人变得更重要了。总之，我们真正要做的，是站在战略层面上将人才战略与业务战略协同，我们必须把这两者摆在一起，保证整个组织能够应对企业发展脚步，或者是能够与公司战略实现匹配。”

“首先我们要解决好人才获取的问题。一家公司的发展，发现和获取人才至关重要，假设已经厘清了战略方向，做到了知己知彼，却没有能带领业务团队奔赴‘战场’，将战略执行到位的将领，那所有的战略都只是纸上谈兵。所以我认为最重要的是获取人才，无论是通过外部招聘还是内部培养，我们都要想方设法让企业急需的人才首先到位。”

“第二是激励机制。谈到业绩管理就要谈到团队激励，是否能建立业务导向和创新突破的组织文化。这在于是否明确清晰的战略目标，并将业绩管理和团队激励落实到位。激励是对目标结果的认同，是对目标达成者的价值体现。”

“第三是企业文化。公司处处都有‘文化’，管理者的行为决定了企业拥有什么样的文化。举例来讲，绩效机制就是企业文化的组成部分。我们既要关注绩效结果，又要关注达成业绩结果的员工行为。还有，我们总会谈到企业内部的公平性，一家公司的员工见了老板有话不敢说，有意见不敢提，那就难以称之为一个平等开放的组织氛围。而 58 最早做的事情很简单，就是先从“去‘总’文化”做起，见到谁都不叫“总”，这就是一种平等开放的组织氛围。再有，在互联网公司比较常见，就是公司会议上迟到的现象很突出，

显得比较散漫，大家习惯了个性化，不习惯被约束。这就和以前一些传统的管理方式不一样，因为互联网公司讲自由、讲创新，员工要求减少约束，但是没有约束不等于没有纪律，没有纪律的团队就难以有凝聚力和执行力，所以我们既要强调协同性，又要强调个性化的平等与开放。”

“第四，培养具备领导力的管理人才。前面所说的人才获取也好，激励机制也好，企业文化也好，如果没有具备领导力的管理者去执行，那就是空谈。这三件事情在任何公司都非常重要，想达成这些目标要懂得人力资源的各种专业技能，但如果你不知道你要做什么，工作任务的目的和目标都搞不清，即使你有专业技能也会变得‘无能为力’。”

说起来简单，做起来难——它既需要 HR 建立人才梯队，又需要 HR 去影响管理团队，共同建立公司文化、培养人才梯队等等，这就要求人力资源主管始终积极主动参与到业务的决策过程中。脱离了业务的 HR，不知其然更不知其所以然，只能被动执行命令无法创造价值。

正因如此，在过去的几年间，段冬与 58 同城的人力资源及业务团队一道，始终立足于业务，从业务的角度看待问题。在段冬看来，当一名人力资源管理站上企业高管的位置时，深入了解业务才能帮助解决业务问题，发挥 HR 的最大能量。“有的 HR 同事说，HR 要按照模块去做事，这样更专业。但我认为，作为一个管理服务者，‘模块’已经不重要了，‘模块’只是方法和工具而已。从管理上讲，越往高层走，专业能力就变得不那么重要了。那什么变得重要了？是对人性的把握、对团队的管理、对文化的引导、对战略的判断变得更重要了，懂得用好比自己强的人变得更重要了。你要善于去帮助业务管理者拓展其职业发展空间，让他们在公司内部接受新的挑战并借此获得更大的成就感——公司需要不断地应对和进行变化，你不可能针对新的业务大刀阔斧地从外部引进新的高管，大部分干部都是从内部进行选拔而来，这时候人力资源必须在组织结构调整过程中让现有的人找到新的位置，让他们在工作找到激情、发现乐趣，同时还要有成就感。总之，我们真正要做的，是站在战略层面上将人才战略与业务战略协同，我们必须把这两者摆在一起，保证整个组织能够应对企业发展脚步，或者是能够与公司战略实现匹配。”

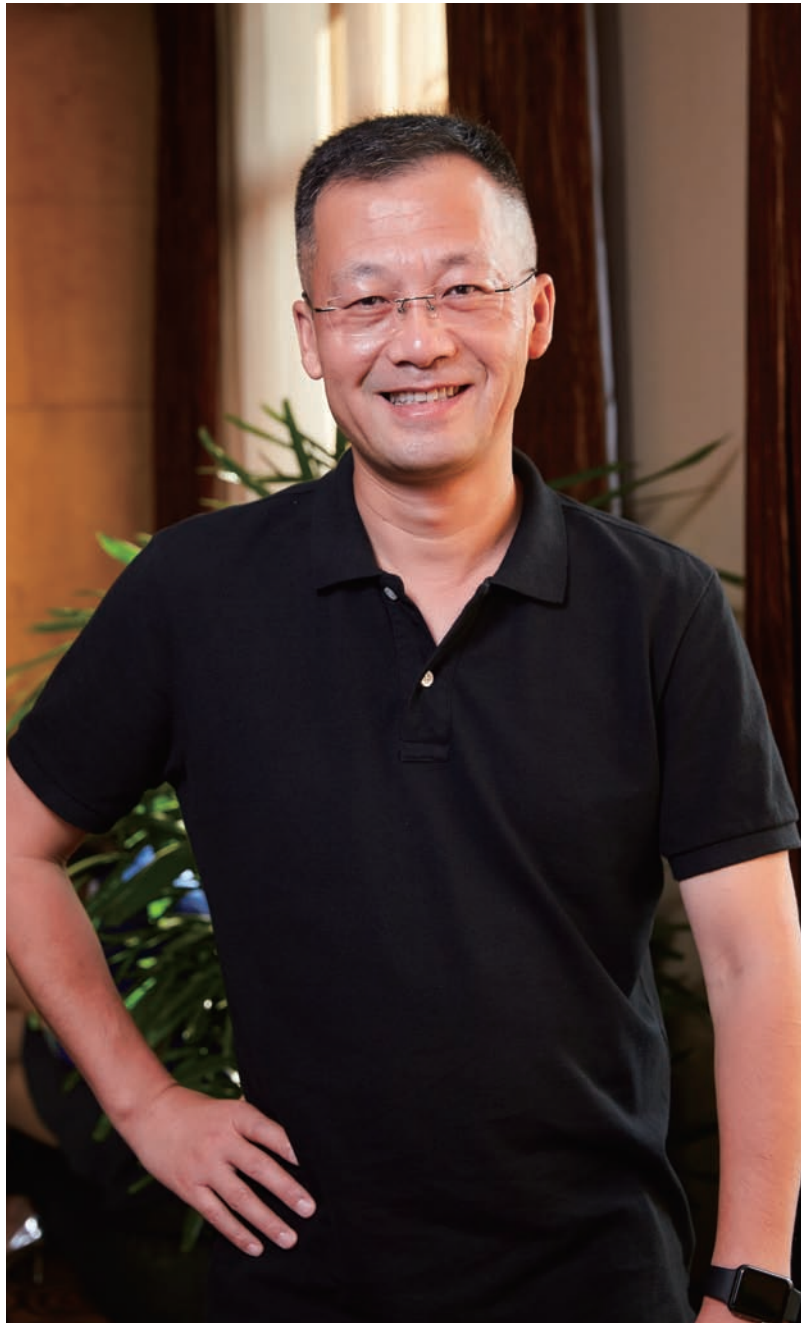
## 中国本土企业 HR 都站在了行业的前沿阵地

在加入 58 同城之前，段冬曾担任北京红孩子信息技术有限公司高级副总裁，新浪网人力资源资深总监，也曾负责家乐福（中国）公司的人力资源管理工作；并主持美国协和集团、海虹控股、世茂集团等多家上市企业的人力资源管理工作。在商业流通及 IT 领域拥有丰富的人才管理与组织发展经验。那么在拥有 10 年外企工作经验、15 年互联网企业工作经验的他看来，在外企任职和在互联网企业任职，人力资源管理上最大的差异是什么呢？对此，段冬认为——中国互联网企业 HR 都站在了这个领域的前沿阵地。

“外企的总部大多集中在欧美国家，与之相配套的整个 HR 的研究开发也都在国外，中国或者亚太区仅是其中一个海外分支，它扮演的并不是具备主导性的发动机角色，因此，一般情况下，总部负责研究问题、提出方案，中国分部只要去执行好总部的要求即可。我曾经问过摩托罗拉的一位人力资源高管，你们平时都做些什么？他回答，就是培训、执行等等。如果中国区有些问题要反馈到总部，需通过非常长的环节，而即便汇报到了总部，这些对于中国区 HR 看来很重要的问题，在总部看来却并不那么重要。”与此不同的情况是，中国本土企业总部均设立在中国，在激烈的业内竞争与外部经济环境的相互作用下，本土企业 HR 遇到的都是异常现实且迫在眉睫的问题。“他们能够站在人力资源管理的最前沿，发现问题、解决问题，且无法假手他人，更不可能像外企 HR 那样向总部进行‘场外求助’。”

中国企业没有“求助”通道，只有撸起袖子自己干，他们所有管理经验的积累大部分来自于实践。段冬以自己为例，向我们阐述了“由理论到实践，再由实践回归理论”的真理：“从某种角度来说，像我这样从外企走到互联网企业的人，把外企来的理论运用到本土的实践中去，在实际的工作中总结经验，得出符合企业管理现状的打法。在这样一个循环的过程中，我们本土 HR 的实践会越来越接近于管理前沿。”

“其实不止是 HR，中国互联网企业面临的很多问题，都没有前车之鉴，这就意味着企业要不断创新，才有机会突破——从结果导向来看，无论战役



中国本土企业总部均设立在中国，在激烈的业内竞争与外部经济环境的相互作用下，本土企业 HR 遇到的都是异常现实且迫在眉睫的问题。“他们能够站在人力资源管理的最前沿，发现问题、解决问题，且无法假手他人，更不可能像外企 HR 那样向总部进行‘场外求助’。”



的胜负，其中的实践经验一定值得总结。哪怕这过程中会有些乱——互联网公司看着都有些‘乱’——但就好像中国一句老话讲的，乱世出英雄，在‘乱’中会存在很多机会。你会发现，在一些发展特别快的公司里面，流程是永远赶不上业务变化的，因为业务的变化时刻发生，可能下一刻就会出现新的需求，这种情况下流程根本追不上业务变化的脚步。反之，如果流程可控，一切都可控，那么这个公司无疑已经过了快速增长期，步入平稳期，很难再有大的变化和突破。我想，这种力量或许就是目前全球十

我在公司里没有“朋友”，也不是任何人的“朋友”，离开这个岗位，我跟大家是朋友，但是在这个岗位上，我承担的是人力资源管理者角色，是辅佐业务伙伴成功的人。一旦我们是朋友，有时候难免就会发生一些因为情谊而没办法坚持的事儿，所以要是想扮好参谋的角色，我就不能做“朋友”。这是我的职业准则，在任何情况下我会坚持这个观点。

大互联网公司中有四家来自中国的原因吧。”

无疑，人力资源的价值在中国变得越来越重要，从过去的体力劳动到现在的知识、智力劳动，无论是对人的思想、知识、个人能力，还是对价值观与内在动机的探索都越来越具有挑战。在段冬看来，在学无止境的同时，人力资源管理的价值在我国尚未被充分挖掘起来。绝大多数中国企业还没有真正把人才的价值充分利用，管理者对人才能力的认识和开发相较国外还有很长一段距离。但他自信地表示：“中国虽然还没有真正建立起独立的人才管理方法论，但我相信，中国的人才管理实践者们，终究会为全球人才管理实践做出自己的贡献，这是我们这些人可以展现的价值，也是不少人力资源实践者的理想。”

## ▶ 在公司里，不做任何人的“朋友”

谈话中，我们发现了段冬身上一条颇为有趣的职业准则。他说，在公司里，他不做任何人的“朋友”。乍一听论调有些骇人，但这其实是段冬对职业经理人角色的坚守。“职业经理人不应该仅是‘为老板打工’，而是应该坚守作为一名人力资源从业者的职业准则。我跟公司的很多高管也是这样讲，我在公司里没有‘朋友’，也不是任何人的‘朋友’，离开这个岗位，我跟大家是朋友，但是在这个岗位上，我承担的是人力资源管理者角色，是辅佐业务伙伴成功的人。一旦我们是朋友，有时候难免就会发生一些因为情谊而没办法坚持的事儿，所以要是想扮好参谋的角色，我就不能做‘朋友’。这是我的职业准则，在任何情况下我会坚持这个观点，这是对公司和员工有益的，我觉得这对一名职业经理人来说非常重要。”

用当下流行的说法，段冬的这番话的确是“帅到没朋友”，而这一“没朋友”宣言则是来自于一段令他记忆犹新的往事。

“当时我刚入职，我的第一任老板在我做管理培训生的时候开除过一个人。那个人和我一样，也是管理培训生，因为他跟我们公司一家合作厂商很熟，就用内部批发价买了他们的一条裤子，结果我的老板得知后就把他开除了。刚获悉这个消息时，我还特别为他抱不平，觉得不公平，甚至气呼呼地质问我的老板为什么不给他一个机会。‘有些业务主管做采购时也会跟拿厂家回扣，还跟厂家吃饭，你都不管，



但他只是用批发价买厂家一条裤子，你就把他开除了？”但我的老板没有生气，他特别平静地告诉我说，他看的是事实和证据，如果我能拿到采购经理拿回扣的证据，那他也会立即把采购经理开除。”

“所有人都应该尊重自己的职业角色。”这句来自第一任老板的教诲始终被段冬铭记在心，时时刻刻提醒着他用职场人专业理性的态度做事，而不是在感情与感性的左右下以“双重标准”去对待。HR



# 永不停歇的奔跑者

## 访潍柴集团副总经理 吕守升

他在中国人力资源领域颇受尊重，经历也颇为独特。

他曾在央企、外企和民企工作过，拥有企业 HRD、上市公司高管、跨国咨询公司资深顾问、初创企业合伙人、大型集团董事长顾问等多种经历。一个月前他荣获中国人民大学、中国人力资源理论与实践联盟共同评选的“中国人力资源管理学院奖”，是唯一手捧“年度人物奖”和“最佳实践奖”两大奖项的得主。

此前，他还获得了 HRA “最佳组织变革实践奖”、CEHRA “中国人力资源管理大奖”、潍柴集团“管理创新一等奖”，以及 Hay Group(合益集团) “杰出顾问奖”等诸多荣誉。早年，他常在国内外大型论坛上演讲。近些年，他低调前行，微信微博难窥其镜，甚至连身边同事都不知道他的获奖消息。

他就是 HREC 的顾问、潍柴控股集团副总经理吕守升先生。

一路走来，他有怎样的历程？

文 / Medyr Zhao 图 / 张弓

### ► 从国企到外企

九十年代初，吕守升大学毕业，因为品学兼优，被从南京分配到北京，在一家央企的劳动人事处工作（当时中国还没有“人力资源管理”这个称谓）。

不到三四年的光景，他就成为了单位的业务骨干、重点培养对象，承担起如三项制度（劳动用工、人事竞聘、薪酬分配）改革、定岗定编、干部考评等重要文件的起草工作。年纪轻轻，就被邀请到相关国家部委阐述改革思路和试点单位经验。

如今回想起来，吕守升自嘲地说，自己自打参加工作时就一直在做“国企改革研究”，二十多年了竟一直没毕业。同时，他也非常感恩：“当时的局长、处长

真是大胆，放手让一个毛头小子来做改革方案。”后来他一直力推新人，也可能源于当时的启蒙恩师吧。

在单位领导对其青睐有加之时，吕守升内心里却充满危机感。

“自己才疏学浅，唯有学习才能让我略感充实。”为此，他每天晚上都要在办公室自学到半夜，广泛涉猎古典经济学、工程管理、心理学等名著，以至于成了机关里的“夜间义务值班员”。一有机会，就去人民大学旁听劳动人事课程、去北师大旁听心理学课程。为了纠正“山东英语”，每天跟随复读机朗读 VOA……



“当时，盘桓在我脑中的还有另外一个问题：劳动人事的岗位有多大价值？能有多大专业含量？”他突然对自己的前途产生了怀疑。“我希望能像业务部门那样为企业创造直接利润”。企业的主营业务是水利水电工程，自然，像招投标、工程设计、海外工程管理等业务部门，更易得到价值体现。

他申请报考天津大学国际工程管理研究生。单位领导挽留他，准许他带薪脱产学习。

研究生快毕业时，吕守升陪同学去北展招聘会，无意中被美国博士伦公司负责人发现，劝他加入。

于是，在赔付了原单位一笔“巨款”之后，他开启了外企职业生涯。入职时是人力资源经理（九十年

代中期，外企里已经开始称呼“人力资源”了）。

那是外企的黄金时代。除了薪酬令人羡慕之外，工作流程严谨、管理规范、富有人性，充满着学习机会。

一切重新开始，边做边学。他开始采用猎头服务；开始网上搜索人才；开始使用专业薪酬调查数据；开始与 Watson Wyatt、DDI、CRG（后来的 Mercer）等咨询公司合作，主导人力资源提升项目，开始使用 E-HR，开始在外企圈里开展培训，逐渐成为 HR 经理俱乐部的活跃分子……

他开始体验到人力资源管理的价值，特别是“好为人师”的乐趣。不再纠结于“To be or not to be”。

## 从 HRD 到跨国咨询公司顾问

2001年前后，吕守升在一家合资公司(Sysnet Electronic)任人力资源总监。相对于初入外企时的新奇和欣喜，他开始进入职业成熟期。他所领导的人力资源部，连续两年被公司评为“最受员工满意的部门”。他所主导建设的人力资源体系，也经常成为行业分享的主题。

《人力资源管理要为企业增值服务》，这是吕守升当时发表在专业刊物上的一篇文章。他是这样写的，也是这样做的。

他曾因打赢了“人才保卫战”而声名鹊起。彼时，正值第一次互联网泡沫泛起，各路“土豪”借助资本力量，疯狂向传统IT公司挖角。吕守升所在的公司也被竞争对手列为“强娶”对象。在收购要约遭拒绝后，竞争对手在资本大鳄的注资下，挥舞着高工资、高职位、入职签约费、股票期权四种诱饵，疯狂地猎取他们的人才。

面对突如其来的挑战，吕守升帮助CEO积极应对。借助同行网络，他牵头成立了“IT行业HR经理人俱乐部”，并采取了灵活的“联纵抗横”、“内外兼修”等策略，不但稳住了即将跳槽的干将，而且将流失的人才又争夺了回来，顺便把对方的骨干又带回来好几位，最终让对手无功而返。

工作成果斐然，吕守升很快获得了同事们和同行们的尊重。公司的销售总监经常拉着他去见客户方的CEO，商讨管理问题；《IT经理世界》邀请他担任外部特约撰稿人，多家公司邀请他去授课。然而，随着视野的延伸，吕守升愈发感觉“山外有山”。他再次惴惴不安起来，希望能有更多的深造机会。

2002年春，吕守升赴美国芝加哥学习MBA。2003年底，学成归国，受邀加入Hay Group（合益集团），成为了一名专业的人力资源管理顾问。

当时Hay在中国刚刚恢复不久，整个中国区只有“七八杆枪”，只在上海设有一间小办公室。吕守升此时的总收入，尚不及留学前的一半。

有朋友不解：“你常年奔波在外，连发票都要自己贴，辛苦程度比得上半夜鸡叫。何苦呢？”

“只因这是我喜爱的工作”，吕守升说，“我所服务的客户，都是行业中的领先者。在与客户和同事的

面对突如其来的挑战，吕守升帮助CEO积极应对。借助同行网络，他牵头成立了“IT行业HR经理人俱乐部”，并采取了灵活的“联纵抗横”、“内外兼修”等策略，不但稳住了即将跳槽的干将，而且将流失的人才又争夺了回来，顺便把对方的骨干又带回来好几位，最终让对手无功而返。

共事过程中，我学习到了很多东西，这是无法用钱来衡量的。”

在Hay工作的五年，吕守升倾情投入，与许多客户与同事结下了深厚的友谊。职位从顾问到高级顾问，再到咨询总监和全国能力总监，每年都有晋升。他时刻都在践行着合益的价值观“勇气、洞见、承诺”。

中国国际航空公司是他亲自服务的客户之一，从2004年开始接受其咨询服务，先后签订了十余个咨询服务合同，良好的信任关系一直保持至今。其中，在行业内非常有影响的“国航组织转型项目”，就是在他担任项目经理期间完成的，这奠定了他在中国企业组织变革领域中的杰出地位。该项目也成为了Hay China乃至整个中国人力资源咨询届史上的经典案例，创造了单一项目咨询金额最大、项目续约最多的记录。

这是一个涉及面广、内容复杂的项目，涉及管控模式、运营体系、组织架构、岗位设置、管理流程、薪酬体系、绩效体系、人岗匹配等多个方面的内容。项目从2005年初开始，历时三年半，取得了巨大成功，在中国乃至全球的民航业竖起了标杆，行业公认“国航通过组织转型实现了凤凰涅槃式的跨越”。吕守升的敬业精神和专业能力得到了国航上下的一致称赞。

Hay的客户中有许多是跨国公司，但吕守升更愿意为中国本土企业服务。“像华为、宝钢、国航、工商银行这些公司，代表了中国的国家竞争力，能为他们服务，是我的荣幸，因为我是一名中国顾问。”

“人力资源顾问与人力资源总监相比，能力要求有何不同？”面对记者的问题，他说：“人力资源需

要有更快的学习能力，坚持、执着，一切以客户利益为核心，充分发挥专业的力量，推动客户去变革。”

在给一家客户咨询期间，曾经有一名大领导感觉项目实施周期太长，向他“拍桌子”，要求他更改设计方案，要不然不付钱。“我也和他拍桌子，先是据理陈述，最后又留有台阶”。结果，三个月过后，客户与他成为了知心朋友。“只要你实心实意为客户着想，他早晚会理解你的，但是，也不能借着顾问的名头，去吓唬人。你敢说不同，是因为你想透了，坚持做对的事情。”

## ▶ 从外部顾问到上市公司高管

2008 年秋，吕守升辞去 Hay 的职务，到金山软件集团担任副总裁，后来又成为公司 EMT（管理执行委员会）成员。这是他第一次在香港上市公司中担任要职。其实，早在一年多以前，他就拿到了聘书，因为钟爱的咨询事业，他一推再推。

彼时的金山，正在从传统软件公司向互联网公司转型。为此，他大力提倡互联网思维，重新梳理企业文化，改变管控模式，加快新人培养，推动旗下公司改革。

互联网行业向来被认为“挣钱多、机会多、变数多”，同时人力资源管理“欠账”也多。

他向来注重员工关怀。“年轻员工其实是最容易培养和挽留的，你给他们足够的学习机会、不错的生活待遇，他们为什么要离开呢？”

以金山食堂为例，各式美食比得上星级酒店，一直是员工的最爱。“养好员工的胃，留住员工的心”。这对通宵达旦、夜以继日工作的创业者，或许是最好的支持。

他重视员工激励和员工荣誉，重视改善员工的工作环境，无论是软环境还是硬件设施。他所领导的各地人力部门、行政部门，也成为了最懂员工心理的部门。他分管的“金山训练营”，被誉为中国软件行业的黄埔军校。

至今，金山的许多人力资源政策，仍是他当年留下的遗产。

“只要你实心实意为客户着想，他早晚会理解你的，但是，也不能借着顾问的名头，去吓唬人。你敢说不同，是因为你想透了，坚持做对的事情。”

## ▶ 从创业者到大型集团高管

也许是受到“创业潮”的影响，2012 年初，吕守升打定主意想创立一家卓越的咨询公司。

新公司刚注册不久，应潍柴集团董事长谭旭光先生邀请，为其提供组织创新咨询服务。

潍柴集团旗下拥有潍柴动力等六支股票，是一家全球员工过六万人、销售收入过千亿、业务遍及全球的知名企业，也是中国装备制造业中的一张亮丽名片。

吕守升单枪匹马来到潍柴，做的第一件事就是开展“技术中心组织创新”项目。这被潍柴集团视为未来的改革方向，也是集团整体组织变革的试验田。

该项目计划用半年时间来设计方案，用一年时间实施，再用一年验证效果。

“项目中遇到最大的困难是什么？”笔者问。

“是项目团队建设。”虽说潍柴动力名气挺大，但由于其公司总部地处山东潍坊，属于三线城市，高端的管理人才难以招聘。

吕守升通过招聘和临时租借的方式，想方设法为其延揽人才。但他最想做的，是培养企业内部的管理人才。

他为 HR 团队制定了一个系统的培养计划，邀请外部专家到潍柴授课。他不但自己亲自授课，还鼓励项目组成员多做分享。有一次，一名项目顾问很诧异地问他：“您为什么冒着项目时间被耽误的风险，也要培养我们的能力呢？”他回答，“培养你们也是项目成果中的重要组成部分。”

如今，项目所形成的厚厚文件均已完成落地，实际运行的效果充分证明了这套体系的先进性和可行



性，目前正在更大范围内推广。

因为做咨询项目的原因，他被潍柴董事长盛情邀请，成为了集团副总经理，负责人力和组织变革。

“授人以渔，授人以真”，这与吕守升在践行人力资源角色时所把握的原则是一脉相承的。“人力资源负责人要做 CEO 想做，但是无力去做的事情，这是一个发挥价值的方向，在这个方向上，我们本着为业务发展助燃的初衷，主动担责，做自己应该做的、有价值的事情。”

“做对业务有价值的事情，才能真正成为业务伙伴，甚至引领业务伙伴”。

“我以前的爱好就是加班学习，不愿意浪费每一天、每一分钟。这两年，又增加了一项爱好——长跑，每周不少于 40 公里。人生就像马拉松，不在于你开始时跑得有多快，而在于你能不能坚持跑下来”。

真正决定一个人成就的，从来就不是天分，也不是运气，而是严格的自律和高强度的付出。

吕守升不断地挑战自己，一步一步地奔跑跨越，在实现梦想的道路上永不停息。HR



# 领导自我的变革， 才能领导组织的变革

作者 /Nate Boaz, Erica Ariel Fox 翻译 / 余天雯

本文原载于麦肯锡大中华区网站，由麦肯锡授权转载

俄罗斯著名作家列夫·托尔斯泰有一句名言：“每个人都想改变世界，却未曾想过改变自己。”

凡是致力于组织变革的高管都能在托尔斯泰的箴言中找到一个好的切入点。多年来加强领导力与促进文化转型的合作经验告诉我们，组织变革离不开个人变化。简单来说，变革失败往往是因为员工忽略了一点，那就是他们需要从根本上改变自己。（注释1）

认识自我并结合组织实际，谈何容易，迈出第一步往往是最艰辛的。如果你是有心一试的领导，希望本文能助你一臂之力，即使不是，也希望能激发你学习的兴趣。

## ▶ 组织不变一人变

许多组织行动迅速，从设定业绩目标到实施改革举措，无不干净利落。无论是要制定新的成长战略还是重组事业部机构，是收购后的整合还是推行改善运营的举措，这些组织都相当重视改变原有的系统与结构，制定新的政策与流程。

这些行动是必须的，但并不足以最终实现集体变革。新战略如果无法改变执行者的根本观念或能力，往往会功亏一篑。

麦肯锡的研究以及客户经验表明，在所有致力于组织绩效变革的努力中，有一半是失败的，不是因为高管层没有起到模范作用，就是因为员工一成不变。（注释2）换句话说，尽管已经设定了变革目标，但是员工行为还是跟以往别无他样。麦肯锡研究同样表明，如果能在一开始就厘清普遍观念，那么公司在组织变革方面取得成功的几率会比忽略了这一步骤的公司高出四倍。

## ▶ 外察与内观

在组织变革中仅仅向外看的公司—忽视员工个人学习以及适应性容易犯两个普遍性错误。

第一个错误就是只注重业务结果。也就是说，公司将注意力集中于解决方案的“技术”层面（Alexander Grashow, Ronald Heifetz 以及 Marty Linsky 共同研发的），而忽略了人们在实施方案时所需的“适应性心理”。（注释3）

即使有些公司已然知道学习新事物的必要性，但也常常犯第二个普遍错误，也就是过于专注技能培养。仅仅注重新行为的培训难以转化为课堂之外迥然不同的业绩。

我们发现了实现组织愿景和目标的最佳方式，是将外察与内观有机结合。实现组织愿景以及业务

### 注释

1. 欲了解有关组织变革的领导力发展的案例研究，详见 Aaron De Smet, Johanne Lavoie 与 Elizabeth Schwartz Hioe 合著的“Developing better change leaders,” McKinsey Quarterly, 2012 年 4 月。
2. 欲了解更多麦肯锡组织变革的组织健康指数以及成果，详见 Scott Keller 与 Colin Price 合著的“Organizational health:The ultimate competitive advantage,” McKinsey Quarterly, 2011 年 6 月。
3. Alexander Grashow, Ronald Heifetz 和 Marty Linsky 合著的 The Practice of Adaptive Leadership:Tools and Tactics for Changing Your Organization and World, Boston, MA:Harvard Business Review Publishing, 2009.
4. 欲深入探讨和领导成熟度有关的成年人发展，详见 Robert Kegan 与 Lisa Laskow Lahey 合著的 Immunity to Change:How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization, Boston, MA:Harvard Business Review Publishing, 2009.
5. Erica Ariel Fox, Winning from Within:A Breakthrough Method for Leading, Living, and Lasting Change, New York, NY:HarperBusiness, 2013.

目标的更佳方式是，让战略性、系统性的干预措施和领导者的自我探索和自我发展进行有机整合。

## ▶ 内观指什么？

内观是检视自身的工作方式，明确什么因素激励着你。员工的内心世界充斥着他们的信仰、优先事项、抱负、价值观以及担忧。这些内部元素因人而异，指引着员工采取不同的行动。

有趣的是，许多人没有察觉到自己所做的选择其实是内心以及大脑活动的延伸。其实，你可以在全然不知是何种内在动力驱动所言所行的情况下度过一生。但对于要展现强大、高效领导力的人而言，洞悉自身内心经历显得尤为重要。这是因为不管你知与否，这些经历都在指挥着你的行动方式。如今，身兼领导的重任意味着需要了解你的动机以及其他内在动力。

本文中，我们从两个维度出发，重点关注有利于自我理解的内观：培养形象意识与培养状态意识。

### 1 形象意识

个人形象是每个人在各种环境下习惯性的想法、情绪、期望以及行为的综合。因此，形象意识就是对这个人的整体认知，这种认知包含了各种常见的性格及其对他人的影响。

在我们提供建议的一些高管身上经常可以观察到基本层面的形象意识。他们使用标签式的简洁表达来描述自己的形象。他们总是对我们这样说：“我获得非凡成就”或“我是个控制狂”。其他高管对情感模式则是诸如“我总是往最坏的方面想”或某些限制性想法，例如“你谁都不能相信”。其他高管将自己的身份割裂成两半。最终，他们都喜欢自己如杰奇博士般“好”的一面，并讨厌如海德先生般“坏”的一面。（这是《化身博士》中的主人公，白天是善良的杰奇医生，夜晚时化身为邪恶的海德博士，比喻一个人“善恶共生”）

内在性格是行为的驱动因素，找到该性格的描述方式是一个良好的开端。然而，现在我们知道，成功的领导者会从更广更深的层面培养形象意识。

### 2 状态意识

状态意识则是你采取行动时针对驱动因素的认

识。照一般说法，人们用“思想状态”这个短语来描述，但我们用的是“状态”，表达的不单单是你脑海中的想法。状态意识涉及到各种内心体验的实时感知及其对行为的影响。这包括你当下的观念与信仰，忧虑与期望，欲望与防备，以及采取行动的冲动。

状态意识比形象意识更难以把握。尽管高管认识到他们在承压时会表现出消极行为，但他们往往没有意识到的是，他们表现出消极行为之前早已如此行动。在那时，危害业已形成。

我们相信，未来的最佳领导者能同时展现出形象意识和状态意识。这些能力能够发展成为实时改变内在状态的能力。这使得你可以在仍然能够影响结果的时候改变行为，而非事后追悔莫及。这同样意味着不要对事情反应过度，因为它们能够唤起对过去的回忆或令你想到未来可能发生的事情。（注释4）

## ▶ 缩小业绩差距

在组织变革的过程中，员工一旦学会了内观/内省，变革的步伐以及变革的深度就会大幅提速。我们认识一位在培养这些技能方面大量投入的高管，用他的话来说，这种学习“通过唤醒你内心完美的领导，扩展你引领行为变化并带来切实影响的能力”。实际上，人们学着将他们的意图与所言所行相匹配并影响他人。

Erica Ariel Fox 在其新书 *Winning from Within*（注释5）将这个现象称为缩小表现差距。这个差距是指人们意识中行为得当所要求的言行与实际行动之间的不一致。这种表现差距可以在任何时候，影响包括从 CEO 到暑期实习生。

产生表现差距的部分原因是人们定义自身的形象以及用来定义形象的规则。尤其是在西方，有各种各样的评估告诉你属于何种“类型”，实际上就是你所穿着的用来向世界呈现你的心理外衣。

为了增进管理者以及员工的相互了解，许多公司的教育工具利用精简的类型系统来描述各方的性格。这些测试一般通过简单易记的方式对人们进行快速分类：例如组员非红即蓝，非绿即黄。

这种方法固然有好处，但根据我们的经验，仅靠这些是远远不够深入的，使用这种方法的人要明白其局限性。我们不是非此即彼：我们在不同程度

状态意识比形象意识更难以把握。尽管高管认识到他们在承压时会表现出消极行为，但他们往往没有意识到的是，他们表现出消极行为之前早已如此行动。在那时，危害业已形成。

上同时具备所有这些品质。正如著名脑部研究专家 Dr. Daniel Siegel 所解释：“我们必须接受我们的多样性，事实上每个人在竞技、智力、性、精神以及其他状态下均可有截然不同的表现”。(注释 6) 用 Walt Whitman 更诗意和广为人知的说法则是：“我辽阔博大，我包罗万象”。

要缩小业绩差距并培养个人领导能力，你需要一个能认清内在复杂性的更细致的方式。对自身丰富性的妥协是极具挑战性的。但是，涉及的问题—极具个人色彩并远超这篇简短的管理文章所能触及的范畴—包括：

- 在我的个人形象中，最重要的部分有哪些？它们是如何互相平衡的？
- 我的个人形象中的每个部分分别拥有哪些资源以及能力？它们涉及哪些优势和劣势？
- 我一般是何时调动高管团队的每一位成员？这些选择的好处以及代价分别是什么？
- 我利用了所有可用的内在动力源，还是多数时候只偏向于其中一两个动力源？
- 我该如何培养目前活跃范围以外的制胜点？

要回答上述问题，就要从培养形象意识开始做起。

## ▶ 领导自我—以及组织

人们可以通过很多种方式提升自我并借此更有力地推动组织变革。这里将重点放在我们所发现的几个关键要素，用以提高领导能力并对组织产生持续影响。

### 1 培养形象意识：瞄准四大上司

虽然每个人的内心世界多姿多彩，但是根据我们的经验，当你试图了解在不同时刻的驱动因素时，最好将你的思绪集中在可控制的少数几点。Fox 的 *Winning from Within* 表明，四大上司每天掌控着个人的大部分工作方式，你可以通过将注意力放在四大上司上，摆脱诸如“完美主义者”之类的标签，而又不至于沉浸在难以把握的复杂性中。你可以将你的四大上司想象成拥有高管办公室的一个内在领导团队：首席执行官 (CEO) – 激励型梦想家；首席财务官 (CFO) – 分析型思想家；首席人力官 (CPO) –

通过关注“内部团队”的四大上司，高管会增强对自我的了解，而不会迷失在难以驾驭的混乱之中

内部调停人	关注重点	权力来源	有效点
激励型梦想家 (CEO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我想要什么</li> <li>• 我不想要什么</li> </ul>	直觉	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 制定愿景</li> <li>• 敢于追求梦想</li> <li>• 感知前进的道路</li> </ul>
分析型思想家 (CFO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我的观点</li> <li>• 我的想法</li> </ul>	理智	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 运用事实和逻辑</li> <li>• 考虑后果</li> <li>• 全盘考虑</li> </ul>
情感达人 (CPO、首席人力资源官)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我们双方觉得如何</li> <li>• 我们的信任程度</li> </ul>	情感	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 与情感相关</li> <li>• 建立并维持信任</li> <li>• 与他人合作</li> </ul>
实践斗士 (COO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有什么任务</li> <li>• 怎样安排</li> </ul>	意志	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有话直说</li> <li>• 坚持立场</li> <li>• 采取行动</li> </ul>

资料来源：Erica Ariel Fox, *Winning from Within: A Breakthrough Method for Leading, Living, and Lasting Change*, 纽约

情感达人；以及首席运营官 (COO) – 实践斗士 (如上图所示)。

这些在实践中是如何起作用的？想想 Geoff McDonough 的经历吧。他是 Sobi 公司的首席变革执行官，是罕见疾病治疗领域的急先锋。很多人将 McDonough 卓越的领导力归功于成功整合两大老牌公司并将总市值从 2011 年的约 6 亿美元增至今天的 35 亿美元。

我们认为，他的成功领导很大程度上归因于高度的形象意识。他还展现出高度的形象敏捷性：在适当的时候、出于正确的目的、动用合适的内在高管的能力。换句话说，他能有意识并高效地部署每一位四大上司，并利用各自特定的优势以及技能来应对情况。

McDonough 运用其内在梦想家的想象力，设想 Sobi 公司新生儿生理发育项目所带来的临床以及商业影响。他看到了改善娇弱新生儿的神经发育并进而帮助他们获得健康生活的可能性。

在那时，他的内在思想家以不同寻常的角度进行评估。当时，他认为可以将一家公司 35 年的生物制剂发展 (Kabi Vitrum 公司—瑞士制药公司 Kabi 和 Vitrum 的联合集团—与 Pharmacia 公司合并且后来被收购，在 2001 年形成了 Biovitrum 公司) 与另一家公司 (Swedish Orphan) 25 年的罕见病商业化治疗历史相整合，以领跑于罕见疾病市场 (只有少数独立中型企业)，但其他人并不认同他对该方案的可行性评估。

领导自我意味着与在内在世界所发生的事情保持合拍，是即时的，而非延迟的。我们都需要一个内在的“守望者”——留意我们内在状态的那部分自我——就如所有父母时刻留意着有可能伤害小孩的威胁一样。

为了有效地应对独立但相关的挑战，McDonough 动用了他的内在情感达人（首席人力官），以在各自为政的老牌公司间牵线搭桥。他将重点放在对所有最重要的人——病人身上，并全面地发挥内在才能，阐明他的信念，即无论之前来自任何部门，人人都可成为新“one Sobi”的一部分。

最后，要带领 Sobi 公司实现如今的成功，还需要 McDonough 认清残酷的事实并采取痛苦的步骤。他动用他的内在实践斗士（首席运营官）以迅速行动，将外部的主要人员加入到管理团队，重组机构，并毅然推广全新的商业模式。

## ② 培养状态意识：内在守望者的工作

正如我们之前所述，形象意识仅仅是推动组织变革过程中内察的第一部分。第二部分就是状态意识。

领导自我意味着与在内在世界所发生的事情保持合拍，是即时的，而非延迟的。想想看，人们在那一刻如果未曾注意到自己变得恼怒、挑剔或防备，那么他们则无法做出正确的行为选择。我们都需要一个内在的“守望者”——留意我们内在状态的那部分自我——就如所有父母时刻留意着有可能伤害小孩的威胁一样。（注释 7）

例如，一位领导大规模变革的高管想花 15 分钟做开场演讲，强调培训对组织的重要性。客观来说，如果他花 15 分钟只是说这场活动很重要，那么很可能收到与预期相反的效果。

在那一刻他需要的是内在守望者的感知。站在守望者的视角，可以看到，一方面他想支持这一项目，但同时又要处理其他同样重要的事务，因而感到左右为难。看清后，他可能会做出明智且权衡的选择：他可能仍会发言 15 分钟，然后告诉大家他也希望能逗留更久一点，但他还要参加另外一个重要的会议。同样，他可能会意识到无论出于什么原因提前离开都会带来消极的影响，于是决定推迟下一个会议，

并再呆上几个小时。不管怎样，内在守望者的观点都会使领导行为更加高效。

在组织的变革期间，高管们共同为整个组织站在守望者的视角是至关重要的。然而他们通常无法做到这一点，因为他们过于乐观，看不清领导方式的局限性，看不见组织中下层的消极观念，通常会扭曲高管办公室外正发生的一切。在我们或他人把证据拿给一位管理者之前，他都全然不知道自己曾因每日发送大量的邮件妨碍并影响到员工。

需要将重点放在可观测行为上才能发现认知偏差，并收集充足的数据以找到核心问题。需要注意的是，传统的满意度或员工敬业度调查——即使是 360 度反馈——通常也无法将问题查个水落石出。麦肯锡的一个诊断项目深入员工内部，收集了 44 家公司 52,240 位员工的回应，发现参与公司中有 70% 在不同工作层级之间存在认知差距。其中约三分之二的公司高层团队对自己领导力的认可，要高于公司的其他团队和员工。换句话说，严格的组织内省很可能会令高层领导恍然大悟。

## ③ 将意识转化至组织变革中

擦亮眼睛的人更能发现组织变革中的障碍。以一家公司的经历为例，公司在重大的盈利改善工作中发现，缺乏教练辅导会阻碍进步。表面上，人们说没有时间重视教练辅导。但对根本原因的调查发现人们不参与教练辅导的一个原因是，他们认为：尽管自己从未接受过教练辅导，但已经很成功了。实际情况是，辅导往往与“严重有待提升”联系起来，被视为只是记录和解雇员工的一个工具。在心理冰山的水面之下，管理者们担心如果他们辅导一些员工，其他员工会认为那些员工绩效表现欠佳。

要改变公司文化中这样的普遍现象，需要一系列不同的干预措施，并且要能吸引组织内不同部门的员工。那么，接着要开展的是内部正面沟通活动，例如，教练和足球明星并肩出现的海报，展现别的组织中教练辅导对经营业绩所产生的影响，这些都能够帮助并促进内部沟通。与此同时，高管们说出“房间里的大象”（闭口不谈却确实存在的问题）并承认教练辅导的消极内涵，而这样的坦白可以帮助管理者理解并适应这种关键准则。最后，高管们发起的行动可以增强辅导的频次以及提升辅导的质量，而公司在实现业绩目标的道路上也能行动得更快。

### 注释

6. Daniel Siegel, *Mindsight: The New Science of Personal Transformation*, New York, NY: Bantam Books, 2010.
7. 对内在守望者概念的详细探讨请参见 *Winning from Within*，特别是第 9 章第 241–67 页。

### ④ 从一个变革催化剂入手

尽管处理对于变革的抵抗和恐惧是非常必要的，但这些做还不足以让组织更上一层楼。要想走得更远并实现集体变革，组织必须释放员工的所有潜力。一个人或一个小团体的开拓者可以成为变革的催化剂。

人类不能在4分钟内跑完1英里曾经是多年以来的固有看法。从二十世纪四十年代到二十世纪五十年代初，很多跑步运动员离突破4分钟大关仅差一小步。1954年5月6日，英国牛津大学的Roger Bannister以3分59秒跑完了1英里。仅在Bannister创造历史性记录后的46天，John Landy再次打破了记录。到1957年，超过16名运动员突破了这一曾被认为不可逾越的障碍。如今，超过1,000人在4分钟内跑完1英里，其中还包括高中生运动员。

组织行为也相类似。我们经常可以找到各种相当于“4分钟1英里”的障碍，例如“不可企及的增长目标”或“无法实现的成本节约”或“不可行的战略变革”。在组织内大部分人开始相信“不可能”或许可以成为“可能”之前，必须要有一人或一小部分人接受新观点并开始推翻旧的思维方式。学医的Bannister那时必须要击败生理学家的主张和大众的揣测，即“试图跑得比每小时15英里的人会死亡”。

学会领导自我也需要你去质疑一些有关你自己以及事物运行方式的关键假设。例如Joseph Campbell著名的“英雄之旅”，意味着离开你习惯的日常环境或走出舒适区，去体验尝试和冒险。（注释8）一家国际公司为了挑战高层领导对公司运营模式的内在假设，将他们送往中国北京以及诺曼底海滩。这些领导者所得到的新鲜视角有助于塑造内在价值观以及领导行为，让他们在回到组织总部之后可以将他们的经验教训层层传授至整个组织。



我们相信，要使组织变革长期高效，目前最强的“药方”就是外察与内观有机结合。

在此，分享一家中国民营企业的变革转型故事，以及其中蕴含的有关领导力的洞见和人性的光辉。

一家位于中国河南的民营电机制造企业，在过去几年中正经历着重大的机遇和考验：① 中国制造业由中低端向中高端转型，需要更创新、高端的产品，以及更现代化、更系统性的管理模式；② 老一代（超

过60岁）富有理想主义的创业型企业领袖需要将管理权逐渐交班过渡给下一代具有更职业化素养的职业经理人。

在这样的背景之下，该企业的老董事长邀请麦肯锡团队进行了一场大胆的实验和一次精彩的旅程——整合式领导力项目，采取领导力工作坊（领导自我、领导他人、领导业务、领导变革，好似中国古代著名典籍《大学》中的“修身、齐家、治国、平天下”）、高管教练、突破性项目相结合的模式。一方面，和参与项目的十多位高管（包括董事长自己）共同深入研讨自己的“心理冰山”，每位高管学员的“个人形象意识”和“状态意识”，挖掘勇敢迎接未来变革的内在动力，以及担心变革带来的挑战/损失的内心恐惧，通过工作坊和教练环境对这些潜在意识进行充分“内观和内省”；于此同时，通过业务和领导力的双重突破性项目（每位高管都设定了个人的领导力突破性项目，同时领导或参与了一个业务突破性项目），将这些内省后的发现与洞见立即应用到该企业正在推行的相关变革举措（组织架构调整、绩效管理、产品创新）中去，在领导力项目启动之后的7个月左右实现了这些重大变革举措的阶段性成果。

在整个项目的推进过程中，老董事长自身也经历了一个“变革转型之旅”，从将信将疑到越来越积极投入，身体力行，亲自参与所有的工作坊和教练，并在公司的月/周例会上经常向高管团队清晰传达公司未来的变革愿景和目标，鼓舞全体员工的士气；参加项目的高管团队也从缺乏信任与合作的状态逐渐转变为相互理解、协同的更健康的团队。这次大胆的实验通过最高管理层的领导力提升作为组织变革的催化剂和引擎，全面引动组织的大规模变革，激发了组织内普通员工的激情和潜力（突破性项目本身也包含如何成为更好的“梦想激励者”和“情感达人”，并真正激发员工潜力），实现了企业业绩和组织健康的平衡式发展与提升，最终，实现了“让心灵照见商业”的初衷。HR

### 注释

8. 想要了解更多有关Joseph Campbell的信息，请访问Joseph Campbell Foundation网站，jcf.org.

主办方



第15届

2016年4月27-28日, 中国 北京

# 组织发展年会

★ 建立敏捷组织 支撑业务快速变革 ★ 发展关键人才 助力企业高速成长

# 2016 年 中国人才招聘趋势报告

## 研究员

Afrodisia Cuevas 领英研究助理  
Sam Gager 领英研究团队主管  
Nathan Gordon 领英研究助理  
Kate Hastings 领英全球洞察总监  
Erin Stites 领英研究顾问

## 作者

Lydia Abbot 领英营销助理  
Stephanie Bevegni 领英营销经理  
Cecilia Wang 领英中国内容营销负责人

本文由领英授权转载

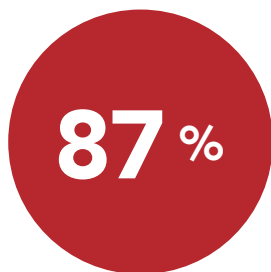
要真正影响商业决策，您需要掌握行业的前进方向。这份年度报告剖析了中国的人才招聘趋势，帮助您推动企业发展，同时帮助您建立起战略型业务合作伙伴的形象。

更有意思的是，本报告再次强调关系的重要性，而这正是人才招聘的关键因素之一。阅读本报告，了解人才招聘趋势与您的工作重心有何联系，如何制胜2016年及更远的未来，迎接各种挑战和机遇。

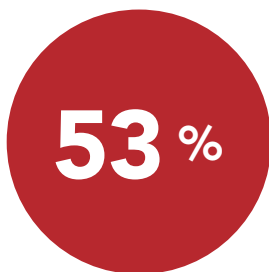
## ▶ 人才招聘的最主要趋势

在中国，雇主品牌建设依然对招聘起着重要的影响作用，人才招聘团队在这方面开始承担更多责任。招聘负责人依然将招聘质量视为最有价值的绩效指标。因为用人经理现在更多地参与到招聘流程中，用人经理满意度已成为招聘质量的一个关键指标。

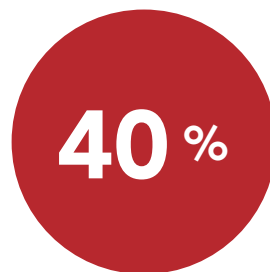
最后，人们将职业社交网站视为寻找高质量人才方面的一种持久趋势，也是与候选人建立关系的一种关键工具。



认为雇主品牌对招聘优秀  
人才起着重要作用



通过用人经理满意度来衡量  
招聘质量

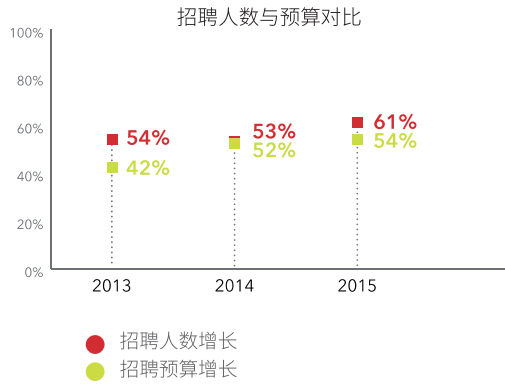


认为职业社交网站是一个持  
久的趋势

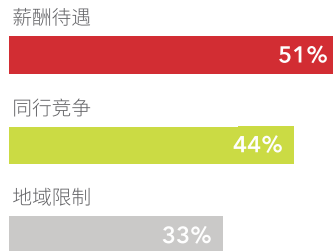
- \* 贵司用哪个指标来追踪招聘质量？
- \* 您认为在招聘方面，最重要且将长久持续的三个趋势是什么？
- \* 请针对下列与贵司相关的陈述评分。

## 人才招聘面临的最大挑战

相较于 2014 年，招聘人数和预算增幅之间的缺口变大了。薪酬待遇成了吸引顶尖人才的最大障碍，因此招聘负责人必须思考如何用更少的成本招聘到更多优秀的人才。



### 吸引顶尖人才的障碍

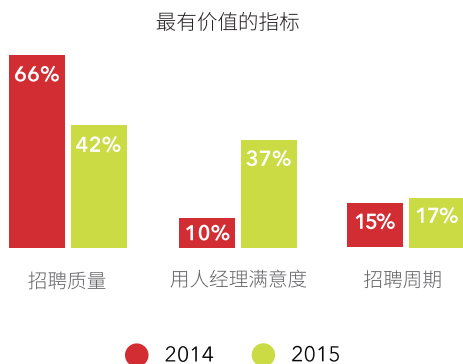


- \* 您认为 2016 年公司的招聘总人数与 2015 年相比将有何变化？
- \* 贵公司 2016 年的招聘 / 人才引进预算与 2015 年相比将有何变化？
- \* 在吸引顶尖人才方面，贵公司遇到的最大困难是什么？

## 招聘质量：用人经理的影响力

### 用人经理有更高的参与度

在衡量招聘团队绩效时，招聘质量依然是最有价值的指标。紧随其次的是用人经理满意度，其作为衡量指标的价值现已大幅提升。用人经理满意度也是衡量招聘质量的关键指标之一。用人经理在招聘过程中起到了重要作用，所以招聘负责人与业务部门的合作也越来越紧密。



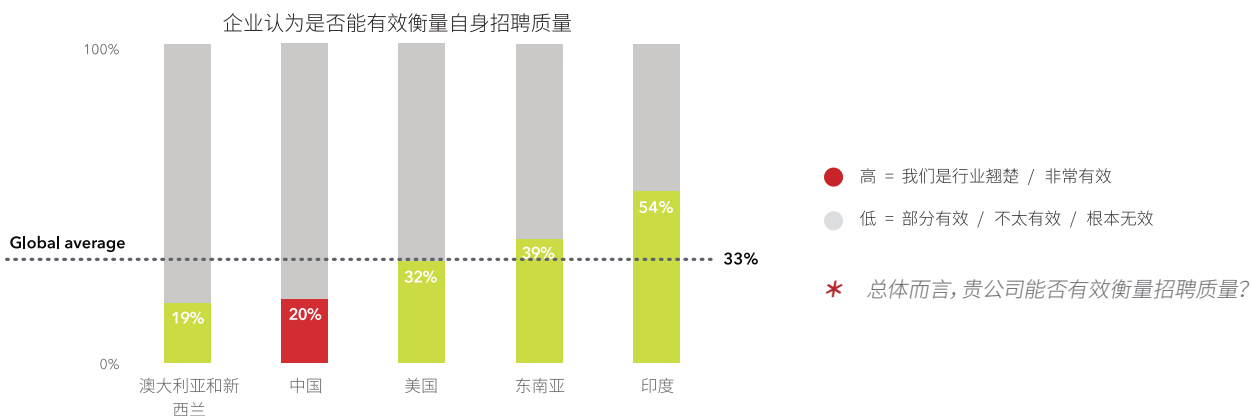
### 衡量招聘质量



- \* 您认为如今追踪团队招聘绩效，哪个指标最有价值？
- \* 贵公司用哪个指标来追踪招聘质量？

## 招聘负责人认为招聘质量的衡量方法不够有效

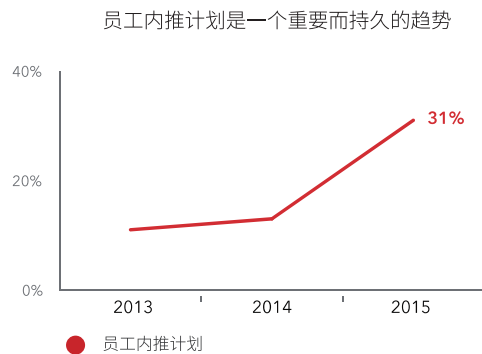
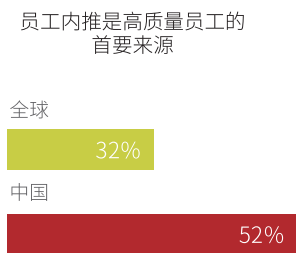
全世界只有 33% 的招聘团队领导认为自己衡量招聘质量的方法行之有效，认为衡量方法有效度属于“一流”的更少，只有 5%。中国的数字远低于全球平均水平，这表明有很大的改进空间。



## 员工内推与职业社交网站: 持续兴起

### 内推是高质量员工的首要来源

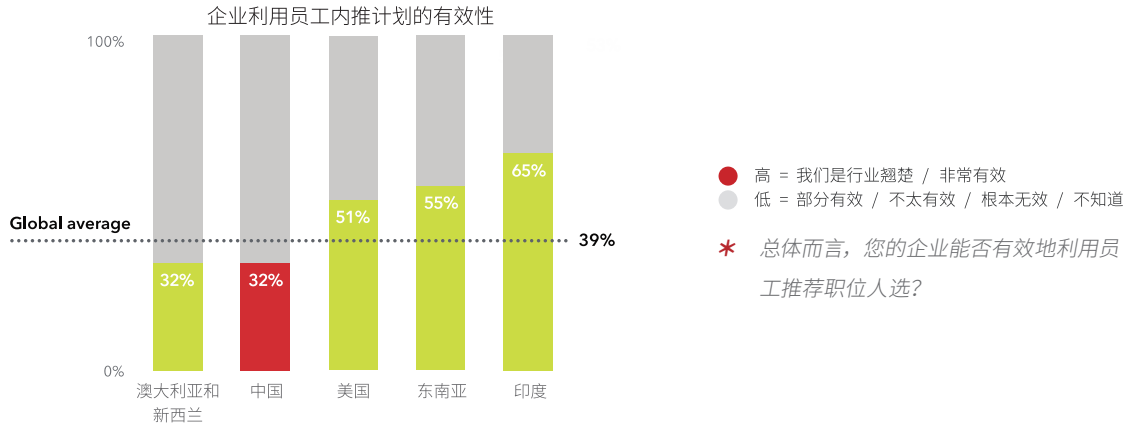
中国文化非常重视个人关系和业务联系，因此员工内推成为高质量员工的首要来源并不足为奇。与员工及其人脉建立良好关系，有助于您的企业发现和招募顶尖人才。这一趋势在过去一年中呈上升势头，且有望继续下去。



- \* 就您的企业过去 12 个月中招聘的高质量员工而言，以下哪些是最重要的来源？
- \* 您认为在招聘方面，最重要且将长久持续的三个趋势是什么？

## 内推计划的潜在机会

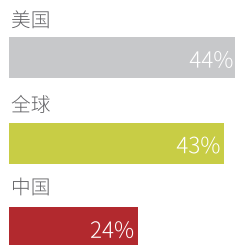
虽然中国的招聘负责人非常重视人际关系，但他们尚未充分调动自身的员工队伍。在建设和开展员工内推计划方面，潜藏着大量机遇。



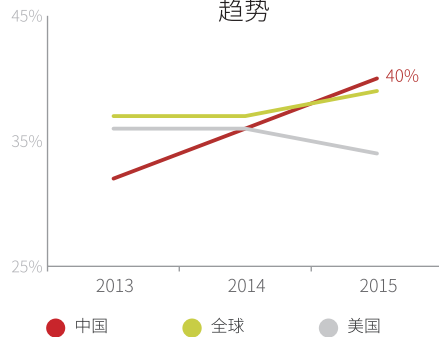
## 职业社交网站是一个关键趋势

相较于世界其他国家，中国尚未充分利用职业社交网站这一高质量人才的来源。但是，中国已经预见到，职业社交网站在招聘人才方面是一个关键而持久的趋势，中国对其信心高于全球和美国平均水平。在中国，招聘负责人已准备好通过社交网站吸引职场人士。

职业社交网站是高质量员工的来源



职业社交网站是一个重要而持久的趋势

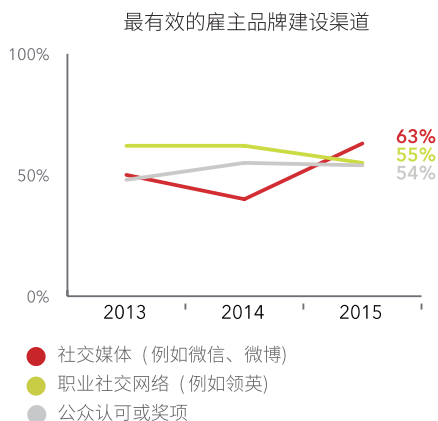
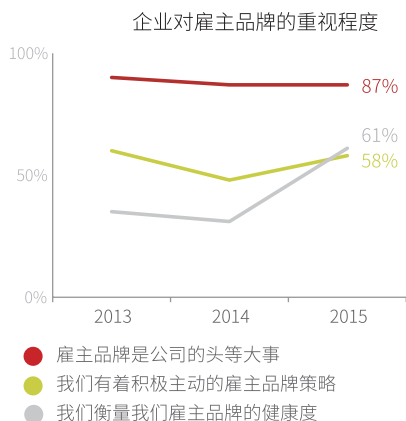


- \* 就您的企业过去 12 个月中招聘的高质量员工而言，以下哪些是最重要的来源？
- \* 您认为在招聘方面，最重要且将长久持续的三个趋势是什么？

## 雇主品牌：社交网站优势凸显

### ▶ 雇主品牌建设初见成效

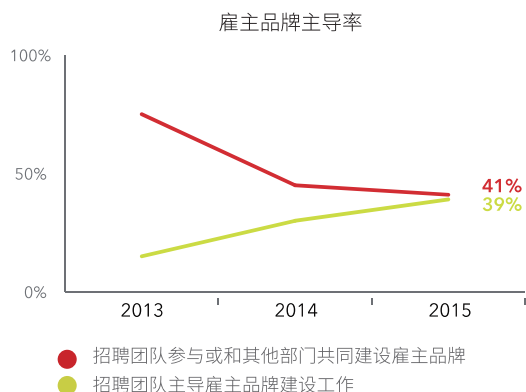
在本次调查中，雇主品牌建设再次被认为是头等大事，因此，企业正在落实更为积极主动的策略，并且大幅增加衡量品牌健康度方面的努力。雇主品牌建设的最有效渠道是社交网络，包括个人社交媒体和职业社交网站。



- \* 请针对下列与贵公司相关的陈述评分。
- \* 您认为以下哪些渠道或工具能够最有效地宣传雇主品牌？

### ▶ 招聘团队越来越多地主导雇主品牌建设

领导层越来越重视雇主品牌，也有越来越多的招聘团队开始主导雇主品牌建设工作。与其他部门共同承担雇主品牌建设工作招聘团队比例快速下降。招聘团队如果与其他部门共同建设雇主品牌，则通常是与市场营销部门合作。与领导层和市场营销部门建立强有力的关系，可能是建设出色雇主品牌的关键。



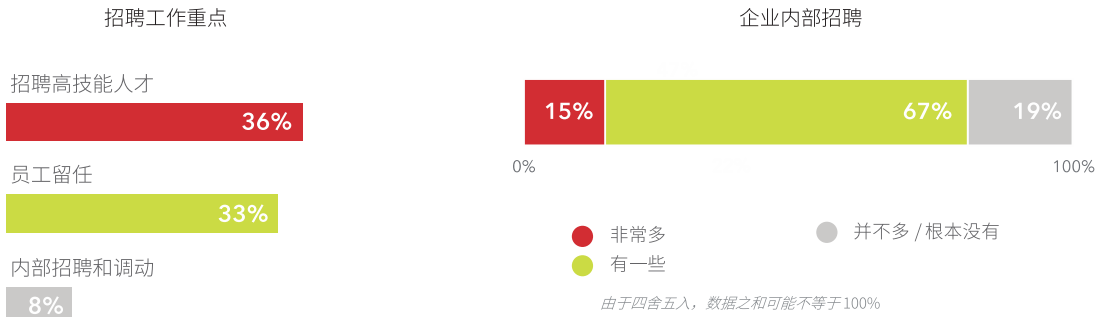
**45%** 称其参与或和市场营销部门共同建设雇主品牌

- \* 在贵公司中，人才招聘团队从多大程度上对公司的雇主品牌负有责任？

## 留任率与内部流动性：需要协调一致

### ▶ 员工留任率正在成为工作重点

员工留任率是招聘团队领导担心的一个问题，但是内部招聘（有助于员工留任）却仍未成为招聘工作的重点。令人鼓舞的是，大多数招聘团队在一定程度上都在招聘内部人才，但在这一方面仍有改善的空间。



- \* 在接下来12个月中，以下哪些内容是您认为对公司来说最重要的事项？
- \* 贵公司招聘多少内部候选人？

### ▶ 继续关注内部招聘

一些招聘负责人认为，他们已建立成熟的内部招聘计划，与此同时也有相当多临时性的内部流动个案。企业可使内部招聘流程正规化，并在职位空缺填补之后继续与用人经理和候选人保持联系，从而提升这方面的工作。

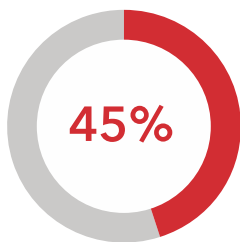


- \* 以下哪项描述最符合贵公司的内部招聘/内部调动情况？

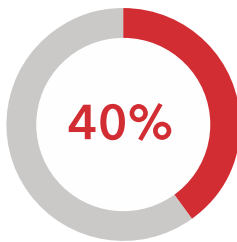
## 结语

### 值得关注的趋势

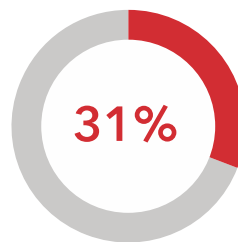
雇主品牌建设等特定领域将会成为持久而强势的趋势。我们还预期职业社交网站和员工内推计划将在 2016 年乃至此后变得更为重要。所有这些趋势体现了一条共同主线，即关系的重要性：与潜在候选人、跨部门同事以及员工的关系将为人才招聘工作铺就成功之路。



雇主品牌



使用社交媒体和职业社交网络

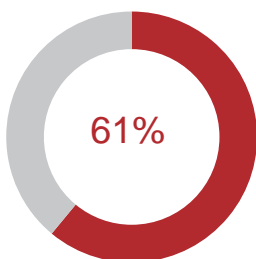


员工内推计划

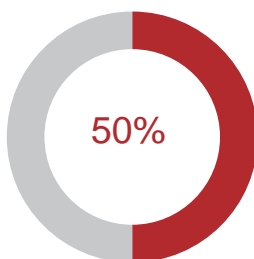
\* 您认为在招聘方面，最重要且将长久持续的三个趋势是什么？

### 重要的未来趋势

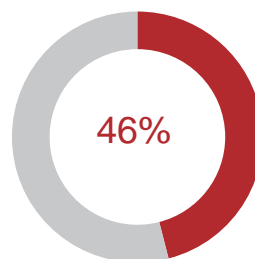
展望未来五到十年，在整个中国以及招聘负责人当中，大数据将依然是一个热门话题。由于雇主品牌也呈上升趋势，调查受访者预计，未来招聘工作会越来越像营销。随着个性化和人才自身的需求越来越得到重视，候选人和职位匹配度将不断提升。



利用“大数据”预测未来人才需求



招聘变得更像营销



改进候选人和职位匹配度

\* 在下列最新和未来的招聘趋势中，您认为在未来 5 到 10 年哪些趋势会重塑招聘行业？

## 将这些洞察转化成行动

将这些洞察转化成行动有了数据在手，就可以用来规划未来。将这些趋势和洞察融入您的招聘策略，为成功做好准备。开始规划下一年的工作，争取领导层和团队的支持，利用今天获得的数据展现您的强项。

### 1

#### 分享数据

向您的上司、首席财务官、团队和直接下属展示这份报告，或下载所有图表，与他们分享这些洞察。

### 2

#### 下载全球报告

访问我们的网站 ([https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/job-trends/2016/global-recruiting-trends?src=Its-ebook&veh=grt2016\\_chinacorporatereport\\_chinese](https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/job-trends/2016/global-recruiting-trends?src=Its-ebook&veh=grt2016_chinacorporatereport_chinese)) 下载全球报告，了解全球趋势。

### 3

#### 继续学习

深入挖掘特定主题，下载雇主品牌衡量、战略渠道等更多专题电子书和攻略。([https://business.linkedin.com/zh-cn/talent-solutions?src=Its-ebook&veh=grt2016\\_chinacorporatereport\\_chinese](https://business.linkedin.com/zh-cn/talent-solutions?src=Its-ebook&veh=grt2016_chinacorporatereport_chinese))

## 调查方法

### 关于本报告

我们调查了任职于企业人力资源部门、对公司人才招聘预算有一定发言权的 3,894 位招聘决策者。在这些受访者中，有些人的工作完全专注于企业招聘，有些人管理着招聘团队，还有一些是人事方面的通才。所有受访者均为愿意接受调研的领英会员。系统根据领英个人资料挑选受访者，并以电子邮件方式联系符合调查条件的人选。

我们还比较了 2011 至 2014 年全球人才招聘趋势的历史数据，其采样标准和方法类似。

#### 2014

调查于八月至九月间进行  
4,125 位全球受访者

#### 2013

调查于八月至九月间进行  
3,379 位全球受访者

#### 2012

调查于五月至七月间进行  
3,028 位全球受访者

#### 2011

调查于四月至六月间进行  
3,263 位全球受访者



## 宏观培训

## 文化大革命

文 / 郭宏德 (Allen Kuo)



每当我造访不同机构时，我都很留心观察这些机构的公共区域，例如接待处，会议室，茶水间等是怎么装饰的。大部分的机构都会将它们的愿景、使命、价值观等描述文化的海报张贴在显眼的地方。然而，每当我跟这些机构不同层面的员工沟通，问他们如何描述他们的文化，很多人告诉我的不是他们张贴在职场里的海报标语。就算有些人能背诵出他们公司的的愿景、使命、价值观等，但当我进一步询问他们这些是如何在他们公司里面体现，少有人能自然且迅速地将他们公司里是如何体现机构文化的制度、团队间的合作方式、行为举止等清晰地告诉我。有时比较直率的员工甚至会告诉我，由于公司缺少这些，因此更大力推行。

机构文化的重要性，我相信大家都十分明白。大量的调研和文献也说明了机构文化对于一个企业的重要性。一个健康，强大的组织文化可以提供各种好处，包括下列：

- 创新和客户服务衍生的竞争优势
- 一致的，高效的员工绩效
- 团队凝聚力
- 加强员工士气

机构文化可以是一个组织生存或失败的强大因素之一。像 IBM、惠普、宝洁和麦当劳这些公司的持续优异的原因可能至少一部分是可以归功于其组织文化的。

2003 年哈佛商学院的研究报告指出，文化对企业的长期经济表现显著的影响。该

要建设一个机构的文化，第一件事是要明确公司的愿景。这应该是长远的目标而不是随着商业环境变化而经常更改。

研究在 160 个不同的机构调研了十几年，发现文化可以提高性能或证明损害的表现。机构具有很强的绩效导向的文化见证了更好的财务增长。此外，2002 年 Corporate Leadership Council 的研究发现，文化特征，如承担风险，内部沟通和灵活性是一些公司绩效最重要的驱动因素，并可能影响个人绩效。此外，创新性，通过人的生产力，也通过彼得斯和沃特曼 (1982) 调研里其他文化因素，证明可以带来正面的经济效果。

既然机构文化这么重要，绝大部分的人也认同。那么到底什么是组织文化？

机构文化包括价值观和行为“导致一个组织的独特的社会和心理环境”。根据 David Needle 2004 年出版的 *Business in Context: An Introduction to Business and*

*Its Environment*，组织文化代表了集体的价值观，信念和组织成员的原则，同时是历史，产品，市场，技术和战略，员工类型，管理风格和民族文化的结合。文化包括企业的愿景，价值观，规范，系统，符号，语言，假设，信念和习惯。因此，机构文化在现今变化加速的商业环境里会比以前变化较慢的营商环境更难搭建和更改。

要建设一个机构的文化，第一件事是要明确公司的愿景。这应该是长远的目标而不是随着商业环境变化而经常更改。跟着价值观的不是口号，不是上面下个指令，所有的员工就自动地形成相同的价值观。文化价值是可以形成基础行为举止的假设。价值体系是一套一致的价值观和制度等措施。

有些价值观是生理上的，并通常被认为是客观的，如人们都希望避免肉体上的疼痛，或寻求快感。其他价值被认为是主观的，不同个体和文化各不相同，而且在许多方面与信念和信仰体系保持一致。价值观的类型包括伦理 / 道德观念，理论 / 意识形态 (宗教，政治) 价值，社会价值和审美价值。价值观可以定义为有关动作或结果偏好。因此，价值反映一个人的对错标准或者是什么是有意义的。价值一般会影响态度和行为。

写到这里我相信大家能够理解为什么许多公司都会把价值观在公开场所张贴，是为了提醒大家该公司所认同的价值观。但是，这也只能作为提醒。真正有力影响文化的是

## 文化锋声

## 怎样搞砸一场培训之选错老师

文 / 风里\_李峰



虽然行家都说，学员是学习的主体，可是搞砸培训不可以怨学员不爱学习。无论怎么说，培训师都是培训成败的最关键因素，可能没有之一。虽然 e-learning 很火，但是在很多领域，培训软件代替不了人，远距离的互动代替不了面对面的互动。不给力的培训师一直是搞砸一场培训的关键。我预测这个铁律可能要持续一百年吧，未来的事情不好说，但是软件发展得再快，先要让按摩椅代替按摩师，e-learning 才可能代替培训师。

培训经理 David 一直采购一个项目管理课，屡试不爽，但是这一次搞砸了。培训师突然有事来不了，培训机构派了另一个老师。似乎好老师可以把破课上好，破老师可以把好课上坏。

很多人想当培训师，很少人成为出彩的培训师。就像麦霸很多，唱歌好听的少。在

培训师阵营里面，愿意成为注意中心的多，能够吸引学员注意力的少。哗众取宠的多，真才实学的少；煽情的多，传道授业的少。

培训师这个职业，虽然算不上地位显赫，但却代表着一种浪漫的生活方式，让很多人向往。培训师必须读万卷书，促进别人学习，必先自己学习。培训师必须行万里路，培训地点遍及各大都市，往往是风景如画的度假酒店，培训甚至会偶尔发生在海上的游轮上。太多人想做这个行业，太少人真正做得好。因为很多人有料无趣，又有很多人有趣无料。真正有趣有料的人凤毛麟角，而且，就算一个人有趣有料，他很可能是个出色的演讲者，却不见得擅长培训，因为培训的真功夫包括演讲，却远不止于演讲。

也许正如英国文豪萧伯纳 (George Bernard Shaw) 所言，“能者行之，不能者为

师。” (“He who can, does. He who cannot, teaches.”) 真正有本事的人哪有功夫培训别人，早早去经营管理公司去了！

培训师有几个品类可供培训经理“采购”。第一类叫做名人 (celebrity)，只在行业内有名气的算不上名人，所谓名人，至少外行人也必须知道他是谁，最最有名的名人必须妇孺皆知。名人不用精通任何领域，不用口才好，出场就行，讲什么都行。名人适合全体员工参加的、培训需求不确定的、励志性质的培训。采购名人要注意预算要够，名人往往毁誉参半，所以要老板喜欢的那种。

性价比非常高的一类培训师叫做专家 (高调说是 master，低调说是 content expert)，他们往往在高校占据教习，这些人之所以成为某个领域的专家，肯定是下了苦功夫钻研的，他们在各自领域有系统见解，融会贯通，

公司领导层的行为举止是否吻合张贴出来的价值观，公司制度是否奖赏体现公司价值的人，例如在招聘、晋升、薪酬福利和培训等环节是否与公司价值观环环相扣，让所有同事都能体验到公司价值观体现出来应该是什么样子，而真正能正面体现的同事又能有什么样的激励举措。

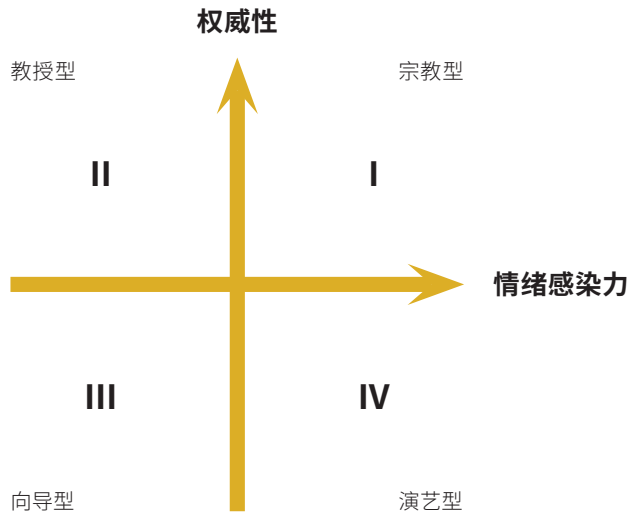
拥有独特文化的机构，往往在客户体验上就能体会。作为客户，就算没到访过这些公

司的总部，没见过公开张贴的公司愿景，文化、使命、价值观等宣言也能够感受到强烈的特性。然后在得知该公司价值观后才恍然大悟，“原来如此”。这些员工带给客户的体验是基于公司的种种制度和不同层级间的互动。

因此，各位读者，试试问问你们公司不同层次的员工，看看他们如何描述公司的价值观。然后看看是否需要重新检视现有的制度，来场“文化大革命”吧！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。



最主流的培训师实际上叫做引导师，他们大多不是专家，也大多口才一般，但情商通常较高，深知成年人学习的规律，他们与课程融为一体，整个课程几乎每一分钟都是设计好的，他们的培训效果取决于课程本身的质量和课程与学习情境之间的匹配。

甚至著书立说。他们很难同时具有口才和情绪感染力，更不用说有控场力。很多教授面对企业内训学员，稳稳坐下来，就着一杯茶，低头看着讲稿，一路讲下去，无目光接触、无互动、无视听辅助、甚至无课间休息。还有一类专家来自著名大企业，有实战经验，但是不会概括总结，对成年人学习规律一无所知，一个半小时讲 90 页 ppt，学员不厌倦才怪。如果你的学员求知若渴，教育程度较高，思维敏锐，智商高，能够触类旁通，那么专家型培训师最适合。大师最怕 NB 的老板和极端实用主义的学员，NB 老板会觉得大师的东西太理论，不实用，甚至会在培训过程中跳出来唱反调，曾经有一位老板就当场把一位女教授说哭。极端实用主义的学员会觉得老师讲的东西跟实际工作脱节。这类学员要鱼，不要渔。

最主流的培训师实际上叫做引导师 (facilitator)，他们大多不是专家，也大多口才一般，但情商通常较高，深知成年人学习的规律，他们与课程融为一体，整个课程几乎每一分钟都是设计好的，他们的培训效果取决于课程本身的质量和课程与学习情境之间的匹配。所以，不能指望他们对课程有任

何改动，哪怕微调，必须用心考察课程是否对路。如果你的学员智商高，求知若渴，那么对不起，这类课程往往略嫌肤浅，而这类培训师往往无法有效回答超出课程之外的任何深刻的问题。这类培训师适合培训需求明确的学员。

最后还有一类培训师，姑且称作煽情类的。这类人才口好，情绪感染力极强，以我个人的经历来看，台湾人、东北人居多。如果你的学员智商不高，教育程度低，学习动力弱，培训需求不明确，那么这类培训师比较适合。培训效果其实就是娱乐。此类培训要特别注意培训师所煽动的价值观是否跟企业一致。

根据我的观察，我们可以从两个维度区分四类测评师，权威性 (专业造诣 + 知名度) 和情绪感染力。有权威性没有情绪感染力的，属于教授型。有情绪感染力没有权威性的，属于演艺型。两者兼备的，属于宗教型。两者皆无的，属于向导型。

培训师有不同培训风格，学员也有不同学习风格。David Kolb 从两个维度解析学习风格分：有人习惯通过观察学习，这类

人不太愿意参与角色扮演和课上作业，有人习惯从亲手做中学习。这类人不太愿意看太多的视频和演示。有人习惯概括抽象逻辑，这类人受不了天马行空的培训师，哪怕他 (或她) 才华横溢。有人习惯感受直觉顿悟，这类人受不了三板一眼的结构和太多抽象概念。的确，从学员反馈来看，同样一位培训师上的同样一门课，总有一些人觉得讨论太多，而另外一些人觉得讨论太少。尽管 Kolb 的理论以这两个维度区分出四类学员，不过在我看来，他的理论最大的启迪在于，培训师必须照顾到不同学习风格的学员，众口难调也要调。HR

作者简介

风里\_李峰博士 领导力测评师、培训师、教练，香港大学心理学博士，《五大品质：卓越领导力心理基因解码》作者，佑肯人力资源董事长。

## 何谓领导

# 从价值观到行动的创业精神

文 / 何辉 (Helen He) 写于 2015 年 12 月 15 日



过去 20 年，我一直在探索人的价值观的演变，虽然人的核心价值观是不易改变的，但是有些价值观还是会在社会角色中不断演变。当今企业非常需要激发组织内的创业精神，那么，如何把创业精神这样的价值观落实到行动上呢？

### ➤ 首先，什么是创业精神？

百度上说：精神并非内生的，而是由外而内散发的（注：外界的事物通过人的感觉、知觉和意识等进入人的体内，便成了人的精神，精神就是记忆下来的过去）。这一点和我过去对人性的发展的研究是一致的。所谓人的成长，就是你怎么成为今天的你，它是由外在因素和内在因素组成的。外在因素就是你做的一些关键的选择、遇见的关键的人物、面临的的关键的时刻，这些是外在的。但是内在的自我谈话和自我认识便形成了你自己的意识和思想精神。

熊彼特说：“创业精神是一种首创精神，是一种创造性的破坏力量。”德鲁克说：“主动寻求变化，对变化作出反应并将变化视为机会的信念。”重要的是力量与主动。这两种定义有一些共性，我从中读到了创业精神有既坚定又灵活的内涵。

在上海交大主办的一个百人调研中，大家认为最主要的创业精神是：坚持不懈和开拓创造。商业敏感力并不是最重要的。其实人人都有想法或者梦想，坚持下来的人却很少。那么不懈是什么意思？是不懈怠，我个人

的领会是“日思夜想”，我最近在做创业精神的研究，做梦都在想创业精神。还有两点大家也提到了：付诸行动和协同融合。有人觉得创业高大上，但事实上，真正创业的人，甚至是成功的企业家，每天就是绞尽脑汁地想如何满足消费者行为、满足客户需求，并脚踏实地的付诸于行动。以上四点充分反映了创业精神中坚定又灵活，孤独又温暖的冲突性特质。有时善于开拓和创造的人，可能难以忍受独自坚持做一件反复重复的事情；有时那些执行力强的人，难以打破一贯的惯性做法，与人协同灵活应变。把不可能的变为可能，把冲突变为优势，在破坏中创造似乎是创业精神的方向，也是互联网+时代企业需要重塑的价值观。

### ➤ 其次，为什么要激发创业精神？

今天企业的特点是零距离，因而它需要组织有零距离的思考，敢于挑战自己，从零开始。

90 后、00 后，这些年轻人就是想要快乐地学习，快乐地干活儿，这和我们过去要吃苦受累、紧张地干活儿是不同的。

### ① 企业与企业零距离

过去我们花大量时间研究竞争对手，今天我们根本不知道竞争对手是谁。我刚开始创业的时候，PPT 从不分享给别人，认为这是公司的知识产权，咨询公司卖的就是这点 PPT，但是后来我发现，自己大错特错，生意的关键是拥有不断颠覆的思想。我以前从各大公司一离职，文件堆了一个房间，总觉得还有用，自己实际上从来没有再看过一眼，因为它已经内化为自己的思想了！

### ② 企业与员工零距离

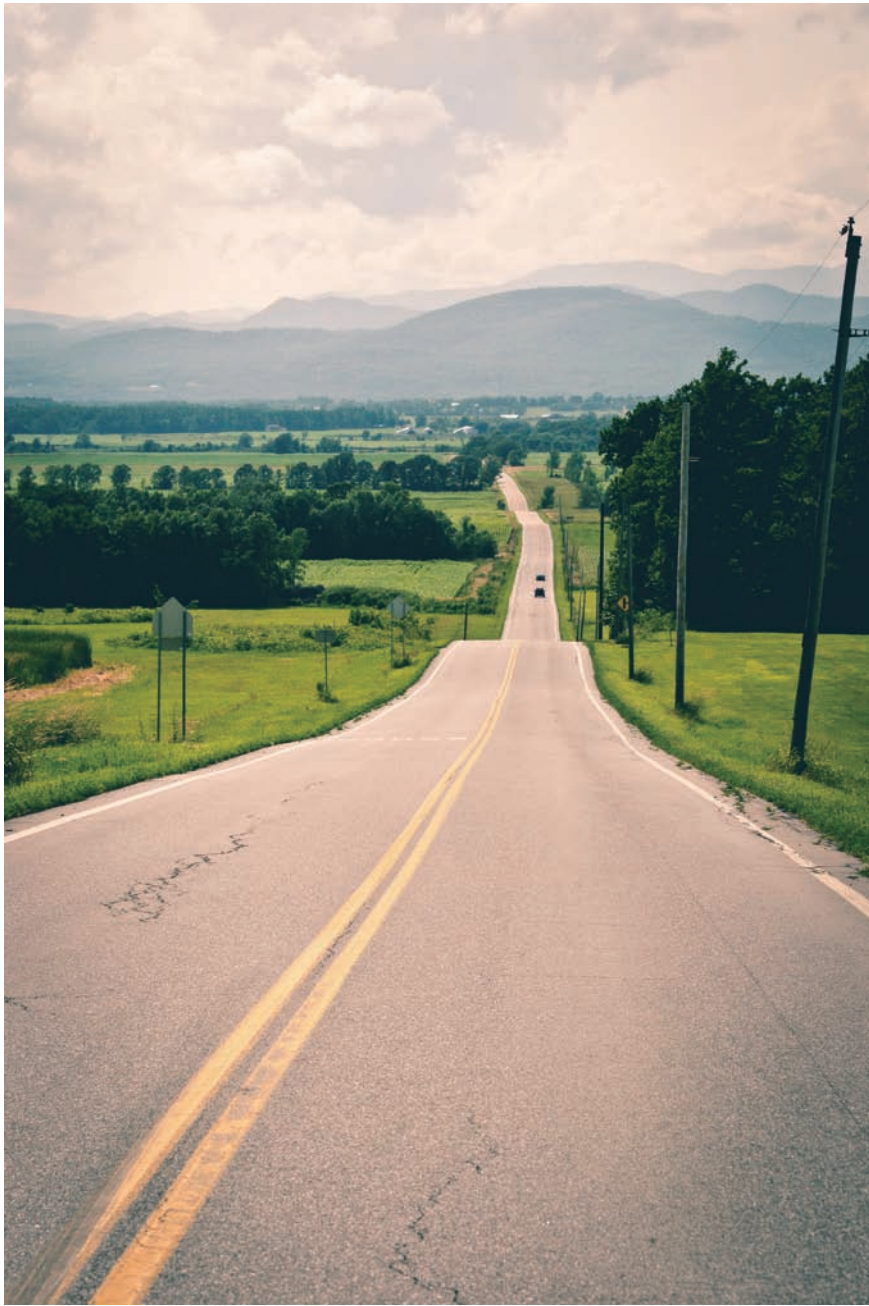
企业不能还只是停留在上下级的关系，你给员工一个创造的平台，他才愿意呆在你这里。现在讲新生代、90 后、00 后，这些年轻人就是想要快乐地学习，快乐地干活儿，这和我们过去要吃苦受累、紧张地干活儿是不同的。零距离后，他会产生一个主人翁的意识。

### ③ 企业与用户零距离

你必须通过用户的生活方式才能去预见他的需求。当今许多企业都在想尽办法让用户参与到产品设计和产品应用的循环过程中，让用户有充分的体验感受，企业与用户的关系转化成人与人之间的连接。

### ④ 员工与自己零距离

员工需要了解自己的核心价值观和人生使命，找到属于自己的部落以及和自己价值观相同的人群。企业的未来需要的是“自领



者”，是能够不断自我再生、坚持不懈地开拓创造的人；同时是能够与人协同创新共享合作的人。

**➤ 最后，如何将创业精神落实到行动中？**

过去大家的力量都用在提高人的知识和能力的方面，我认为现在要从内核的三个层面开始。

① 第一个层面要“认识自己”

通过认识自己、了解人性，找到具有相同价值观的人，团队的凝聚力来源于拥有相同价值观和使命的人。具有相同价值观的组织成员，才能了解这个组织适合做什么样的业务。为什么有的团队，可以今天卖电机、明天卖牛奶，这是因为这个组织志同道合的人。

② 第二个层面要“定位自己”

给自己的角色定位是智者（让人出力），还是慧者（激发人脑），还是大慧者（激发人心）？

我最初的领导力研究是来源于西方理论，西方领导力注重“做真实的自己”。但是中国人要积人之慧，讲荣辱与共、齐心协力。因此，我发现，中国人对领导力的标准是更高的。过去的人才和领导力发展更多的是关注能力的评估和开发，现在我更关注如何激发人的精神，如何激发人的内驱力，如何重塑一个人的价值观，如何提高与人互动的情感影响力，而我认为情感力可能是人格完善的最后一道门槛，也是最难的一关。

③ 第三个层面是“战胜自己”

老子说：“知人者智，胜人者力；自知者明，自胜者强”。真正厉害的人是可以战胜自己的，战胜自己的胆怯、战胜自己的面子。我们既不能自贬，而而努力成为别人眼中最好的自己，努力让别人认可自己；也不能带着面具在恐惧中奋斗。只有战胜自己的那种领导者，才能够成为一名大慧者，才能包容人性的不完美，把团队成员的优点激发出来；才会让员工感觉在你这里能成就更多的事儿，更愿意留在你这里；最终才能激发出一个拥有创业精神、齐心合力的团队，共同创造辉煌的未来！**HR**

**作者简介**

零导力公司的创始人和 CEO。

在多元及互联共通的商业环境中，Helen 的与众不同，在于更注重提升未来领导者内在的自我觉醒和外在的开放协作，**启发管理者**通过深入的自我探索，挖掘内在的驱动和改变，不断将理性和感性有机融合，**提升**开放接纳、**联结**他人的能力，**从容**面对人生中各个角色的挑战，成为**职场、家庭**和社会上真正的引领者。零导力公司致力于开发尊重人性，激发内力进而实现个人和组织蜕变的方法途径，并创建了帮助个人反思和体验的领导力之旅®学习平台。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，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”，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等职务。

## 两海学记

# 2015之盛衰启示与破局出新

文 / 李海俊 (Edward Lee)



2015年是充满风波的一年，国际、国内、军事、政治、经济、文化均是一波未平一波又起，年关了，该是回顾和展望的时候了。

### ❶ 成功非必然，只属于少数人。

有本书叫《我的成功可以复制》，可是只“复制”而没有“粘贴”是没用的，复制容易，但粘贴——把过往成功要素应用于未来的场景下，则是不易甚至不可能的。

所有影视作品中的成功都是必然的，而在现实的商业博弈中，未知总是多过有知、不确定总是多过确定，一次成功往往需经历多次失败。谋事在人，成事在天，连《爱拼才会赢》中也唱着“三分天注定”。所谓物竞天择，由于任何资源都是有限的，成功就像尊席，只属于少数人。

### ❷ 2015年的盛衰启示

2015年可谓是O2O的元年，在年初大好形势下盛势开场，然而才经历仅仅不到一年的光景，就变得和现在的天气气候一样，大多数中小型互联网企业遭遇资本市场冷风，同时物价与用人成本持续上升，商业模式尚不清晰，赢利期望远未达标。加上政府对互联网业务的监管加严趋紧，企业经营更是雪上加霜，网络经济发烧，实体经济饥寒，金融市场过山车。倒闭潮、跑路潮、讨债潮来临，这是偶然？不，这是必然。因为，背离了初心的价值观与使命，以赌徒心态和侥幸心理卷入互联网大潮中，希望走捷径、捡宝藏的团队或组织，是一定会被浪潮卷跑的。

只能说“触网有风险，改行需谨慎”！

于是，商业社会开始反思，并开始推崇“以技术为本、以实干兴邦”的华为、格力、还有老干妈这一类的企业。短短不到一年，从追逐跨界、概念、模式，又回归到了重视技术、研发、收益与赢利水平上来。

确实，最终不能交付好产品与服务的公司活不了，即使交付了好产品与服务，但不赚钱的也活不好。即使号称估价多少亿，也有自欺欺人之嫌，因为估价只有等下一波融资完成才能算，而且来得快的，往往也走得快。

但我们也要清醒认识到这种理念回归的局限性，不能一面倒。从辩证统一的角度来说，跨界、概念、模式仍然是驱动我们前行的引擎，技术实力与赢利能力是我们的油箱，两者是缺一不可的。新型互联网公司中成功的，和老牌企业开新花的，都是两者综合运作的成功。特别是后者，比如华为是将技术充分地转化为用户体验，包括外型设计、性能优化、界面体验，才有了手机市场的今天，而不是仅靠什么自主研发的X核CPU；而格力也学做手机，他们一定不想错过掌上互联网家庭、指尖智能家电的大机遇；再说老干妈，

你不能仍旧把它看成传统企业，如果你去看一下他们的互联网推广动画视频，一定会震撼的，虽然酱永远是线下的，但互联网营销可是全球的。

### ❸ 大变革时代需要大智慧

岁月流逝，生命有限。我们不可能花大半辈子去试验失败。毕竟人若老了，还有多少勇气与资本去尝试呢？因此，尽快地把握机遇，实现成功才是正道。当然，在这样大变革的时代，成功是需要大智慧的，而非小聪明，大智慧要有全格局、远视野、深思谋、大担当。

何谓大变革？就是变革大了，大到你逃不开了，想不变都不行了。在这里，我用一个“微三战略”框架帮助大家分析如何破局出新：

- ① 什么是我们值得做的？- 心愿所向
- ② 什么是我们应该做的？- 时机所向
- ③ 什么是我们做得好的？- 能力所向

一个组织，如果在这三个方面发生问题，无论多么努力拼搏，结果也一定失败，这是非常让人遗憾和痛惜的。相反，若我们仔细考虑这三个方面，做出正确的决策，择机而动，

序号	所向	做的阶段	组织失败原因	组织成功要素
1	心愿	值得做	一厢情愿的发展方向	顺势而动的发展方向
2	时机	应该做	事倍功半的行动时机	事半功倍的行动时机
3	能力	做得好	组织实力、能力不足	实力与能力可以支撑目标实现

则可望获得成功。

① 回答什么值得做：定心发意、问心而明、利势而动。明晰发展方向，是新突破的起点。

当那些只为眼前利益而追本逐利的商业模式，特别是互联网 P2P 与众多小型电商，灰飞烟灭之时，我们会发现：风水轮流转，同样的机遇并不适于所有人。就像一个苹果，在伊甸园、牛顿和乔布斯那里会化为创造与改变世界的力量，在我们手里也最多就是一个水果罢了。

所以，当天下人都在讨论互联网+的时候，我们对机遇的可能性要有自己的理性判断。手上进而有序的工作不能打乱、专业知识的学习不能放松、健康生活的滋养不能停止。互联网毕竟也就是“+”，不能自己先把自己给颠覆了嘛，要处乱世而不惊，迎大潮而能定！

一个有持续生命力的组织，知进退、晓攻守、明变易，而决非随波逐流。因此，在发展方向的决策上，要寻找自己或者组织的“根”，我们每个人内心深处的“声音”，这其实在我们开始梦想和开展领导行为之前，已然种下了！根实为之初，是即便我们

抛开一切知识经验、思想感情，仍然会自觉去追求的动力所在。或者换种说法，如果你物质方面的需求今天已全部满足了，你明天是否还想做什么？这是一个发人深省的问题，不是吗？

明代大师王阳明说：身之主宰便是心，心之所发便是意，意之本体便是知，意之所在便是物。对我们借鉴的意义是，困境中破局出新，要先安其心，由内而发，使其本来的智慧显现出来，帮助我们完成下一个不可能完成的任务，直至新的成功。

电影《道士下山》开篇时，老道有句话讲得好：不择手段非好汉、不忘初心真英雄。我们可以把前者理解为价值观，后者理解为使命，这是“根”最重要的两个部分。没有“根”的树是长不了的，对领导者和组织而言，也是一样。

② 回答何时何地应该做什么：九天而动，九地而遁。择定事半功倍的行动时机，这是最难的事，也是最需要智慧的事。

正式的比赛都有明确的时间地点，没有自主择定的可能。而商业的竞争是全天候作战：做得好的，一步领先、步步领先；做得

不好的，一棋失守、全盘皆输。同样的行动，在不同的时空下实施，其效果是截然不同，甚至是相反的。

借助《孙子兵法》与商战实践，我们不妨从四个方面来分析判断采取行动的具体时机。分别是天时、地利、人和、神助，作为一个择机的框架。

细分这四个要素之后，内容看似繁琐，不容易掌握和应用，但通往智慧的路途从来都不是简单的，所以还需要耐心一点，所以熟能生巧，多实践运用，习惯了之后一样可以很快地作出判断。

③ 回答如何做得好：凡用兵之法，日费千金。客观评估实力与能力，验证一下，对于我们制定的发展方向是否是现实的，实力能力可否支撑。

从现实的层面说，实力就是可用资金。很多创业者搞不懂流动资金这回事，而对于自己的专业所长十分迷恋，因此后期在创业与融资过程中屡屡碰壁。创业从一个概念和一个小团队，到有产品或客户，再到有市场，是不断烧钱的过程，钱光事亡，后面的事情再美好也没有用了。所以，千万不要以最乐

序号	四维度	源自	借鉴要点	要点释义	应用领域
1	天时	<ul style="list-style-type: none"> <li>势者，因利而制权也</li> <li>不战而屈人之兵，善之善者也</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>因势制利</li> <li>细分蓝海</li> <li>有益补充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据行业发展的大趋势，确定未来的客户与市场，分析得出自身最有竞争优势的细分领域；</li> <li>未来成功的投入产出比达到最优；</li> <li>建立共赢思维、生态思维，而非你死我活的博弈。</li> </ul>	战略决策 市场预测 预算管理 合纵连横
2	地利	<ul style="list-style-type: none"> <li>夫地形者，兵之助也</li> <li>料敌制胜，计险厄远近，上将之道也</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>接近客户</li> <li>易于交付</li> <li>避开对手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>洞见客户所需，引领客户所需；</li> <li>在所有可以满足用户需求的方面，选择投入最少见效最快或最能有效率交付的方面先行；</li> <li>借鉴“田忌赛马”经验，不要硬碰硬，要拿自己的优势跟对手的弱势竞争。</li> </ul>	产品创新 技术研发 服务交付 市场竞争
3	人和	<ul style="list-style-type: none"> <li>厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>志气相投</li> <li>利益均衡</li> <li>见好得收</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物以类聚、人以群分。团队打拼靠的不仅是友情，这只是基础，更需要对共同事业目标的信念、信心和相互信任；</li> <li>无利不起早，要有足够的收益给团队分享；</li> <li>利益见好就收，戒贪。如：处于产品周期中期即要考虑投资于新领域。</li> </ul>	组织领导 薪酬激励 财务管理 组织创新
4	神助 (时机)	<ul style="list-style-type: none"> <li>避其锐气，击其惰归</li> <li>故兵贵胜，不贵久</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>等待时机</li> <li>凝聚士气</li> <li>速战速决</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>选择自己最佳的出击时机，将自身的竞争优势最大化；</li> <li>在最佳的时机点，进一步催化、升华团队的凝聚力和战斗力；</li> <li>一鼓作气，一马平川，一战而胜，不优柔寡断，勿拖泥带水。</li> </ul>	关键营销 产品更新 创新破局

## 组织发展

# 用什么方式来改进绩效，PIP 或 Drive？

文 / Naomi Stanford



绩效改进计划，亦称绩效行动计划，是一种通过向绩效不佳之员工提供相应计划，令其在继续为自身先前绩效负责的同时得以改善的方式。绩效改进计划可用于处理无法满足具体工作绩效要求相关问题或者行为问题。PIP 可能产生不同结果，包括整体绩效得以改进、认识到技能或培训方面的缺口或者调岗、降职、解雇等人事措施。引自《如何制定绩效改进计划》。

我所供职的第一家私营企业是一间英国保险公司。就职仪式包括让我自己熟悉机会均等政策，并了解公司所提供的产品及服务，其中包括人寿保险。我了解到，吸烟者需缴纳的保险费要比不吸烟者高，公司不允许在工作场所吸烟，并实施了劝阻吸烟的政策和程序。我还了解到，公司设有一间专供高管用餐的行政餐厅，不过下属在取得允许的情

况下可以邀请客人在此用餐，餐厅也有用来招待特殊宾客的情况。

我第一次（也是唯一一次）获批准带客人进去时，我们享受了欢愉的用餐时光，临结束时服务生上前递了一根雪茄给我的客人（男士）。我当时不发一言，但出于两个方面的原因内心深受打击：服务生因为我是女性而没有给我雪茄——这违背了我们的机会均等政策，而且公司也有劝阻吸烟的政策，所以这又与之背道而驰。

当天晚些时候，我给首席执行官写了张纸条，描述这件事情并询问是否应根据公司政策停止向男性客人提供雪茄。几天后，我被叫到了我经理的办公室。他由于三个原因暴跳如雷：① 我未经他允许即向 CEO 打报告，② 那种质疑的做法表明我举止“不当”，

③ 我的行为说明他无法控制下属员工，对他造成了恶劣影响。

其实公司并没有给我实施绩效改进计划（PIP）——事实上，在英国，只有当你没有满足某种标准时才会出现 PIP——但是，上周我和一个刚刚被实施 PIP 的人聊天时，忽然就想起了这件事。那个人非常恼怒也深受打击，因为这个计划是针对一桩完全超出他控制的事件（处理一份第三方合同）而实施的，而他已尽力去完成。他的经理问他：“我该怎么跟我的经理说我的下属无法解决这个问题？”他有位同事也说了一件类似的事情。这些故事，再加上前几周所收到的报告和所听闻的相似故事，让我怀疑绩效改进计划是否没有充分起到支持员工的作用，而更属于一种经理用来保护自身利益的手段。

观的前景和低成本来估算投资，创业需要投入的资金往往高于预期。因此，按正常资金投入的 1.5 倍做预算，能相对从容，也能避免后期过于焦虑的不利状态。

能力也可以叫做软实力，就是要在商业竞争中获胜所需要团队必须具备的知识、经验与可交付成果。这里我们要重点强调一下可交付的成果，因为知识与经验，仅用于纸上谈兵是不行的。积累的知识与经验，必须要化为可见的实物才有用，即完成一个基于团队原有知识与经验，通过创新与升级，完

成新成果交付的过程。对于如何提升团队协作的理论框架与实践经验已有很多，个人推荐一本书《克服团队协作的五种障碍》，详情不再赘述。

最后，抽象地概括一下：形上为道，形下为器，形中为技。日新则日进，以“根”-心向为本，“微三战略”框架为器，知行合一，以践行长“技”，抱有入得了世的平俗和出得了世的净慧，试问还有何局不破、何事不成？ HR

### 作者简介

李海俊先生，海智汇(HaiIntelligence) 创始合伙人，曾任  
中华网全球服务云计算中心总经理、  
StepStone 达石大中华区副总裁、  
MrTed 中国区经理，海归领军人才回国创业企业的  
创始人及总裁等职。

### 他拥有

上海交大安泰经管学院与法国马赛商学院的双  
EMBA 学位。  
获安泰学院 EMBA 新锐奖与马赛商学院 MBA 大  
使奖。  
其学士阶段毕业于南京大学。

### 他目前还是

交大 - 马赛商学院 AEMBA 校友会主席  
交大安泰 EMBA 高球会副理事长。

我的发现也不乐观。PIP 涉及：

- 恐惧文化
- 在支持型绩效对话中打击员工的借口
- 用正式审计跟踪解雇某人的途径
- 经理层“看似强硬坚韧”的表面功夫
- 打击员工尝试新事物、探索求知、提供优质服务的积极性（特别是在呼叫目标已确定的呼叫中心）
- 通过一种强制分配加薪体系对员工进行排名，每一名经理都必须分到一名排名位于倒数 10% 的员工，上司和下属之间缺乏信任
- 低估绩效的环境因素
- 有时令人感到不公平

上述清单让人不禁觉得，总体而言，PIP 似乎是纪律惩罚程序的一部分，是一种用以改进绩效的惩罚和抑制手段，而非一种鼓励员工在互相信任、互相尊重、坦诚公开的文化中积极向上的协助支持型措施。这一点在我所观察的 PIP 模板所用的语言和方式中有所反映。例如，英国 CIPD 的绩效改进计划模板 <http://www.cipd.co.uk/hr-inform/templates-and-tools/model-documents-policies/managing-performance/performance-appraisals/default.aspx>，（采用了 ACAS 在管理绩效方面的指导方针 <http://www.acas.org.uk/media/pdf/p/0/How-to-manage-performance-advisory-booklet.pdf>）所用措辞正式而颇具威慑性，如“员工须立刻着手开展的工作”。

即使赞同这些模板之人，也表示公司应明智而审慎地使用模板，且模板应包含有意义的支持型对话、实用可行的目标以及帮助员工发展的真心。见就业研究院提出的建议 <http://www.employment-studies.co.uk/resource/tackling-poor-performance>

将绩效改进计划与 Daniel Pink 关于参与及绩效驱动因素的观点（如下）进行对比：

- ① **自主性**：我们对引导个人生活的渴望。
- ② **掌握力**：我们希望更加精通某事。
- ③ **使命感**：我们在有所贡献、有所作为时所享受的成就感。

他在一个很欢乐的 RSA Animate 视频“Drive” <http://www.thersa.org/events/rsaanimate/animate/rsa-animate-drive> 中谈论了这个观点。对应文稿 [http://www.thersa.org/\\_data/assets/pdf\\_file/0003/1533558/RSA-Lecture-Dan-Pink-transcript.pdf](http://www.thersa.org/_data/assets/pdf_file/0003/1533558/RSA-Lecture-Dan-Pink-transcript.pdf) 结尾处，Pink 表示“我认为，这里要讲的重点就是，如果我们开始把人当作人来对待，而不是把他们当作马，嗯，慢一点、小一点、好闻一点的马，如果我们让这种胡萝卜加大棒的思维变成过去时，转向科学思维，那么我觉得我们确实可以构建出激发更多幸福感的公司和工作生涯，而且我觉得这种用科学思维构建出来的公司和工作生涯还可能让我们的世界变得更美好一点”。

你可以选择 PIP 和 Drive 两种方式来改进绩效，这两种方式在上文所述的雪茄事件中也有所体现。我处于“Drive”思维，而我的经理处于 PIP 思维。我认为我可以自主进行评论，我认为指出公司言行不一的现象可以帮助提升公司形象，而且我希望改进公司并有所作为。我没想到我因自己给出善意的提醒而被一名暴跳如雷的经理责备并威胁，说如果我再有类似的行为将采取“进一步措施”。

那么，PIP 是否反映了一种充满控制欲的公司，而 Drive 反映的则是一种新的“社交型”公司？而致力于从控制型转变为社交型（见《构建数字文化》报告 [http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_Building-a-Digital-Culture.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Building-a-Digital-Culture.pdf) 中的 1 号展品模数转换图，该报告是一份相当简洁的总结）的公司是否必须从 PIP 方式变为 Drive 方式，如果是，那么应该如何转变，转变之路是否坎坷？

这张图明确地告诉我们答案是肯定的——如果公司打算具备“数字”属性，让拥

有智能手机、Facebook 账号之类的任何人都能在工作之余会晤交流，那么工作框架就需要进行相应调整。这里举几家正在意识到这一点的公司。阅读 Adobe 的 Donna Morris 关于绩效审核的讲话——该公司前不久废除了这项程序——<http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=534355695>“我们正在昂首阔步地从一家墨守陈规的软件公司转向强大的订阅服务以扩展公司的数字媒体业务，”人力资源高级副总裁 Donna Morris 表示，“整体业务都在改变，但员工管理支持机制却停滞不前。”而 Microsoft 和 Expedia 均在 2013 年废止了其绩效审核强制排名体系 <http://www.businessweek.com/articles/2013-11-13/microsoft-kills-its-hated-stack-rankings-dot-does-anyone-do-employee-reviews-right> 不过我听说有人说，那些公司之前就已实现数字化。

即使公司并不打算具备数字属性，但外部社会、人口与技术背景日新月异，模拟框架并不适合业余生活，因为员工在工作之余会以顾客、社区成员或市民的身份针对对公立私营部门的组织机构进行合作、评论和投入。

当然，要让一家模拟公司的绩效（及其他）体系变得更适合处于数字社会的员工，将是一项巨大的挑战。不过大多数人都喜欢挑战——为了自主性、掌握力和使命感。你是否知道有哪些公司踏上了这条挑战之路？你的公司是其中之一吗？ **HR**

作者简介

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

# 关键人才的薪酬激励 与保留

2016年3月17-18日,  
上海



## 课程目标

掌握关键人才保留激励设计方法和技巧

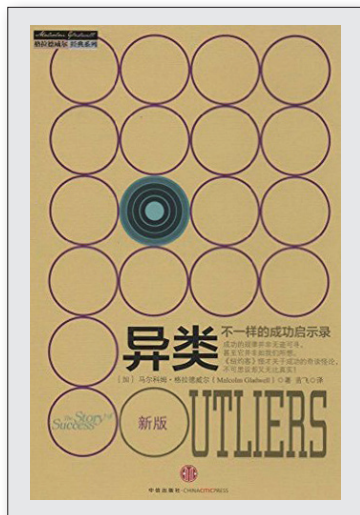
## 课程将解决的问题

- ✓ 企业为保留关键人才采用了很多策略、方法,到底哪些策略是必备的、哪些是有效的?
- ✓ 为何有些方法在其他公司有效,在我们公司为何效果不明显?我们应如何设计符合公司特色的关键人才保留策略?
  - ✓ 人才保留激励如何与人才规划、人才发展、企业目标关联?
- ✓ 当员工能力已经达到足以晋升程度但是组织却没有发展机会的时候,这些人如何保留?
  - ✓ 如何设计有效的保留策略加速企业人才流动打造企业自己的黄埔军校?
- ✓ 保留人才需要软硬资源投入,如何设计有效的保留策略,让资源投入为企业绩效、发展服务?



联系我们:

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室 邮编: 200063 电话: +86 21 6056 1858  
Fax: +86 21 6056 1859 邮箱地址: marketing@hrecchina.org 网站: www.hrecchina.org



## 《异类》

不一样的成功启示录

英文书名 / The Story of Success

作者 / 马尔科姆·格拉德威尔

译者 / 苗飞

出版社 / 中信出版社

出版日期 / 2014年4月1日

### + 作者简介

马尔科姆·格拉德威尔 (Malcolm Gladwell)

出生于英格兰，是牙买加人的后裔。他在加拿大长大，现居纽约市。

马尔科姆·格拉德威尔被《快公司》誉为“21世纪的彼得·德鲁克”，曾是《华盛顿邮报》商务科学专栏作家，目前是《纽约客》杂志专职作家。2005年被《时代》周刊评为全球最有影响力的100位人物之一。他的代表作品《引爆点》、《异类》、《眨眼之间》均创造了书市神话。《纽约时报》更是把格拉德威尔对社会思潮的影响称为“格拉德威尔效应”(Gladwell Effect)。



### + 名人推荐

格拉德威尔以精彩的笔墨，给出了一个简单的关于成功的等式：才智+社会环境+机遇+勤奋=成功。而我们过去常忽略的，便是其中非常重要的两项：社会环境与机遇。

李开复

在创新的路上，我们更需要探寻成功背后的真正原因，格拉德威尔笔下的《异类》无疑能给失意的人带来勇气，给得意的人带来启迪。中国每个有梦想的年轻人都应该读一读这本书。

徐小平

如果说只要掌握了取得成功的规律，我们就能创造出缤纷多彩的人生，那么，格拉德威尔的这本《异类》告诉我们的，便是成功的规律发挥作用的前提条件：一个人如果不能正视自己周围的环境，不能把握好每一份机遇，即便再有才华，也难以取得成功。

唐骏

## + 内容概要

《异类》带我们走进了成功人士的世界，意外揭开一连串令人惊异的统计结果：英超联赛大多数球员都在9月至11月出生；比尔·盖茨和史蒂夫·乔布斯都生于1955年；纽约很多著名律所的开创者竟都是犹太人后裔，并且其祖辈大多在纽约服装行业谋生。为什么会出现这种情况？原因在于：英超球员的注册时间是每年9月，在同龄球员中，9月出生的人实际上比8月出生的人几乎大了一岁，一岁之差对他们的职业生涯影响巨大；1955年前后正是计算机革命时期，出生太早，无法拥有个人电脑，而出生太晚，计算机革命的时机又被别人占去……因此，那些奇才异类得感谢机遇的眷顾。另外，他们的成功还需要上辈人的文化熏陶，与文化传承息息相关：中国人的数学优势得益于中国人种植水稻的勤劳精神和汉字读音的简洁明了；20世纪90年代初韩国较高的飞机失事率，也是由韩国上下级之间过于严格的等级制度造成的。

怪才格拉德威尔告诉我们，如果没有机遇和文化、环境因素，即使是智商超过爱因斯坦，也只能做一份平庸的工作。

《异类》带领我们找到了成功的根源，发现了更深刻的成功契机，也为社会变革带来新的启示。



## + 读者感悟

这是本非常有激情的书！

作者用追踪调研、数字统计、历史研究等等方法，条分缕析了社会上盛名之下的那些成功者、长寿镇上的人们、曲棍球明星、电脑天才、顶尖律师、起死回生的大韩航空公司、风靡世界的乐队、取得斐然教育成绩的公办学校，乃至还分析了自己的家族，最后得出异出常规看法的结论：所谓成功，完全是机遇+积累之和，成功的人，有的人可能当得起那样的盛誉，更多的人，真的只是运气好啊！

因为成功绝不像普遍认为的神秘、难以复制和遥不可及，所以任何人都有可能在这个领域内取得令人瞩目的成就。这里，一小时理论被证明是完全切实有效的，几乎所有的技能和行业，天生的才能都不是必须，

普通的才智加上持续的练习，足以达到优秀直至取得成就。所以，这是一本非常有激情的书！书里那些实实在在的事例调查告诉我们，成功并不遥远也不神秘，它完全是一种方法一种科学是一种选择，是几乎可以用“只要……就……句式”来概括的。非常令人振奋不是吗？一点鸡血的影子都没有，但忽然间我们就明白了，现状是可以改变的，未来是可以期许的，努力投入是会有回报的！

又因为，每一种成功的背后都有其独特的环境因素，比如盖茨，在变革的时代来临前需要扎实的知识储备时，谁能像他那样从中学起就有机会长时间自由享用电脑？又比如低收入阶层的孩子，在世界观人生观慢慢成型的时候被放任并普遍以一种拘谨和狭隘的思想来教育，又如何能成长为擅于与人沟通、整合资源从而更容易成功的人？是机遇、

是环境、是出身、是祖祖辈辈继承来的财富和精神……一切微妙的因素都在制约着我们，成长和成功，又怎么是单纯积累就能得到的呢？！尤其出身这一章论，社会晋升渠道相对比较透明的资本主义社会，阶层与阶层的后代之间仍然甫一出生就有那么明显的差距，遑论社会阶层已渐渐固化的吾朝？！这令人悲伤的可遇而不可求！

无论如何，作者以一种平静客观的叙述告诉我们，一切成功总有迹可寻，不管是机遇因素多一些还是个人努力因素更多一些，去学习、去练习、去努力抓住机会，才有意义。

最后要说，如果真有异类，我们可爱的作者才是啊！哪有人像解剖一样精准地分析每一个成功的案例，并不被其鼓舞也不为他们所蒙蔽。站在那么独特的角度，还不是异类？



## 《上承战略 下接人才》

人力资源管理高端视野

英文书名 / HR Strategy and Talent Oriented Hrm

出版社 / 清华大学出版社

出版日期 / 2015年2月1日

### + 作者简介

潘平

潘平，硕士，高级经济师，资深人力资源专家，高级人力资源管理师，中国机械工业企业人力资源管理研究会理事会副理事长，北京国际人才交流协会常务理事，中国十大创新型汽车企业人力资源总监，对外经济贸易大学等高校导师，现在某汽车公司从事人力资源管理工作。

二十多年来一直从事企业管理、人力资源管理相关工作，在人力资源战略、集团化人力资源管控、人才发展、绩效与薪酬等方面拥有丰富的管理实践经验，对人力资源管理前沿有较深入的研究，并在多家期刊报纸上发表相关文章，其管理成果多次在省级企业管理创新成果评选中获一等奖。

### + 名人推荐

“从实战中来，有理论提炼，接地气，是一本能够开阔视野的好书。”

高岚 联想集团人才与组织能力发展人力资源副总裁

“本书介绍了在企业发展的不同阶段，人力资源管理如何紧跟战略和业务，既有深入的理论探索，又有丰富的案例分析，相信会给读者带来启迪和借鉴。”

许芳 TCL集团副总裁、人力资源总监兼领导力开发学院院长

“人力资源管理者首先要做到‘仰望星空’。本书帮助我们在确定组织战略的基础上，更加明确地制定人力资源的战术、策略，真正为组织的发展贡献我们的力量。”

魏秋立 国美电器副总裁

“如今，人力资源管理者都在忙着各种‘高大上’的项目，终于有人能在百忙中静下心来写这样一本理论与经典实践、宏观与微观相结合的好书，实属难能可贵！”

程晓江 创科集团人力资源及行政副总裁

“本书从历史和标杆企业的视角，向大家展示组织生命周期的人才战略，以及各模块理论和精彩实践，让大家追忆历史、仰望标杆、践行超越，成就企业、成就自己！”

白艳 睿修思企业管理咨询咨询公司合伙人，曾任IBM大中华区人才管理总监

“作者以自己丰富的经验和理论功底创作出这样一个人力资源管理的‘百宝箱’，既有理念的启迪，更有方法的实用，值得奋斗在一线的同行们收藏案头，随时取阅。”

曲庆 清华大学经济管理学院领导力与组织管理系副教授



## +

 内容简介

本书上承战略，下接人才，以历史、标杆先进实践为引点，系统与全面地分析战略与组织管理、人力资源规划、干部管理、任职资格、招聘管理、培训与发展、绩效管理、薪酬激励、企业文化、国际化与大数据人力资源管理，并提出关注及思考点。本书为企业人力资源管理者提供了人力资源管理问题的解决之道，是一本能让人力资源管理者开拓视野，掌握人力资源管理核心战略理念和管理技术的书。

- 引经据典，立足实战，展望未来，彰显人力资源管理的重要性；
- 指引HRD未来发展的成功之道，明示HRD如何走进业务和员工；
- 以业务为本，从经典实践出发为人力资源管理者提供方法和技术。

## +

 序言

今年夏天，有幸走进西藏，翻越念青唐古拉山，手捧纳木错圣水……望高望远望空望净，久居平原足踏高原，战胜的是自己的心态，体验的不仅是身体，更是高原的神圣。朝圣者千里匍匐而行的虔诚，追求的正是心中的圣灵。而作为人力资源总监，我心中的圣灵又在哪里，归来后我总是在自问。翻阅中国的历史，社会的进步，国家的久盛，企业的长兴，一切成就的背后最关键在于人，尤其是那些肩负历史使命、开创先河的创造者们，正是这些“伟人”改变了社会。更准确地说“伟人”是一个团队而非个人，而他们的成功是因为有卓越的领导者领导这支优秀的团队，而领导和管理就是人力资源的业务范围。站得高则战略思维，走得远则流程设计，行得正则制度建设，赢人心则员工关爱……一个优秀的企业，老板一定是个优秀的人力资源管理专家，他通过文化引领、企业愿景、战略规划、制度设计及个人魅力来吸引千才归巢。

成立于1996年的福田汽车，以建成世界品牌为目标，经历了18年的风雨历程，实施了两次重大战略转型，成为中国商用车第一品牌、全球销量最大的商用汽车企业。本人在有幸在1997年9月加入了福田汽车，与福田汽车共同成长，见证了福田汽车每一次重大创新发展。在这些年里本人先后在事业部、总部从事人力资源管理工作，通过不

断地学习研究、创新实践，对人力资源管理有一些认识和理解。这些年我：

行万里路，寻千数才，结百数情。全球化的企业自然需要全球化的人才，每年都去寻访、招募人才，走遍了行业内的先进企业，拜访了著名的高等学府；在美国、俄罗斯、印度、英国等国家，与不同的人才交流，招募了众多国内、国际英才，对人才有了深入的理解。

筑职业梯，建冰山模，助人气兴。人力资源管理者价值在于为企业、社会培养优秀的人才、制定业务解决方案，让员工明确职业发展方向、追求创新，这对所有的人力资源管理者均是一个巨大的挑战，职位分析、职业生涯、能力模型、绩效管理均是人力资源的关键业务。

走国际途，育海英才，开疆拓土。企业全球化，人才必先行，育人先选人，选人要适应为本、能力为先、要有国际化的“牙与胃”，以语言为桥梁，尊重文化、再造文化，学先进、吸精华。

这些都加深了本人对人力资源的认识和理解。前些日子有幸与人力资源行业内的几位专家及清华大学出版社共商出书一事，其实本人前期就有些打算，一直苦于修为不足，能力不够。细细想，这么多年的经验、实践，是该好好总结、提炼，于是应之并

将书名定为《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》。

写本书的目的是想引发那些如本人一样的同行们思考如何从战略高度看人力资源，通过人力资源的关键业务来帮助业务部门发展，成为业务部门的支持伙伴，建立“如家”的文化，让员工忠诚于企业，关爱社会。然而在写那些内容的同时，我要先讲的是一个优秀的人力资源总监是怎样炼成的。人力资源总监的工作充满激情与挑战，职业一生，“爱恨”一生，一点小误可成大误，甚至自毁前程。

本书共分18章，主要内容包括战略与人的匹配、人才招聘与培养、制度体系、激励制度、员工关爱等，对人力资源管理进行了深刻的诠释，希望能为中国企业人力资源管理水平的不断提升作出应有的贡献。

有一句诗是这么说的：“这佛光闪闪的高原，三步两步便是天堂。却仍有那么多人，因心事过重而走不动。”这句诗耐人寻味，做人力资源管理的人如果没有信仰，没有境界，不务实工作，就不能创新，就会停滞不前。做人力资源工作这些年，眼见耳闻许多事，本人的心愿是对这些实践经验进行提炼，为这个行业做些事，让读者读后有所收获。

潘平

2014年12月



## 当我谈敬业时，我谈些什么

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

“服装业做了十来年，光景越来越惨淡。前些时去租办公楼，业主一口回绝，说“不租夕阳产业”。员工也越来越难管，九零后业务员连着两年在最繁忙时请假，理由千奇百怪。我批评她“从不顾及同事和客户感受”时，她居然回答“在乎那些人干神马”。敬业的员工都到哪里去了？

痛心疾首的，S”

亲爱的痛心 S，

提升敬业这件事，就像口服钙片，直觉上貌似合理，推广者不遗余力，采纳者为数众多。卓有成效的呢？没见过几个。基本面有些绕不过去的路障。

宏观经济环境是决定性因素。效益好的企业员工才更敬业，这是普遍事实。强生医疗生意红火时连续入选最佳雇主，敬业度居高不下；某年生意滑坡，即刻跌出排行榜。反过来说，员工敬业则企业效益好，就未必成立了，否则实践“以人为本”得力的诺基亚不至于走入困境。在夕阳产业谈敬业，根本是治丝益棼。

劳动力市场动态是关键性因素。当行业年离职率达到 15-20% 时，大约每三年公司人员彻底变样。三年，在如今意味着代际差异。调查样本颠覆后，年同比都无从做起，遑论

从中得到有益启示了。随着员工派遣和劳力外包盛行，公司对员工的承诺起了变化。情感纽带薄弱时谈敬业，根本是菜同薯讲。

新生代员工特色是不可小觑的因素。千禧世代关注自我实现，远胜于公司兴衰，毕竟“此处不留，别处有洞天”。对他们来说，“业”的含义已经发生本质变化，企业只是实现个人抱负的场域之一，而不是终身奉献的单位。和自拍族谈敬业，根本是钻冰取火。

业界通用的员工敬业调查，其缺陷无法忽视。一来设计上存在硬伤，某些历久不变的问题其实可信度极低，如“你对薪酬是否满意”。几乎在所有公司，正面回应持续走低，说到底谁会傻到承认自己所得足矣呢？盖洛普公司 Q12 问卷回避该话题，依我看是合理的思考面向。

二来未能与时俱进，如“满意现有工作”和“寻求外部机会”总是被看成互相排斥的两个选项。事实上这越来越成为敬业的新常态，尤其在新生代员工中。是否有掌握员工心理状态的更好方法？依我看暂时还未出现。

更重要的话题是诊断了敬业问题后如何解决，现实中往往掣肘甚多。员工反馈“不能总是得到工作所需资源”，而公司限于规模、经营状况等却无法满足，该怎么办？员

工反馈“上级不能给我及时支持和辅导”，而经理人员却没有愿望和动力去改变管理风格，该怎么办？员工反馈“我的意见很少能对公司决策产生影响”，而董事会从没打算认真听取意见，该怎么办？就算员工承认“刚刚发出了求职简历”，老板又能怎么办？

Net Promoter Score (NPS)，是源自品牌管理的概念，经贝恩咨询公司助推，正逐渐渗透进员工满意度调研中。基本假设是，品牌忠实用户会乐于推荐产品，而敬业员工工作满意之外还乐于为企业寻才做吹鼓手。业内通识这是一种有益的探索，但现有数据积累和体系建设尚不扎实，在公司内部做跟踪比较勉强可以，要扩展到在行业内做排名为时尚早。

就我个人而言，判断员工敬业有两条简易标准，一是推荐朋友加入，二是离职后还想回来。前者正像 NPS 一样，表明对企业未来前景有强烈信心，谁也不愿意在朋友面前露怯。后者说明对企业文化氛围的深厚认同，归乡游子往往比在籍亲友更欣赏家乡的美好。

话说回来，传销公司完全符合以上两条标准，这也是他们野火烧不尽的刻骨原因。

下马看花的，Xu Yi Li



主办方



# 第四届 工厂人力资源管理论坛

在经济转型时期，提升工厂人员效率与能力，应对工厂转型

2016·第8届

# 人力资源业务伙伴年会

提高能力，理解业务，融入业务，诊断问题，  
协同作战，提供优质人力资源解决方案

2016年3月30-31日，北京

## 多角度分享：

- 🔑 深入业务，发掘需求
- 🔑 通力协作，解决问题
- 🔑 定位自身，提高能力

