



智享会

HR Excellence Center

温馨明快“圈粉”90后 新天地朗廷人才吸引与留存

正如新天地朗廷标志性的“粉色”那样，该项目以温馨明快的基调成功“圈粉”90后，为酒店创造了巨大的价值。

互联网时代 还需要人才规划吗？

如果在当下问人力资源部门压力最大的工作是什么？我想很多企业会把这一票投给招聘部门。

王毅—— 果敢才会坚毅 宁静方可致远

不断追求自我、挑战自我又不忘初心，她在自己认准的道路上已无需再去寻找生活的远方。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2016年第2刊
NO. 33



人力资源的 “共享时代”



传递智慧 分享实践

《HR Value》
人力资源智享会会员杂志



顾问团成员

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

编辑部 Editorial Department

出品人 Publisher 金景 Mark Jin
执行主编 Executive Chief Editor 秦蕙颖 Luna Qin
编辑 Editor 任萍 Emma Ren 黎凡 Fani Li
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 张钧皓 James Zhang
责任校对 Proof-reader 齐玲玲

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 Manager 市场经理 李巧丹 Daisy Li
Marketing Executive 市场专员 姜佳丽 Lillian Jiang 姚沁 Kinki Yao

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**
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

17 前沿 | FOCUS

百胜的学习与发展体系如何支持业务策略

百胜在多变且极富挑战性的行业环境之下，建立起了强有力且与时俱进的学习与发展体系来支持公司的业务策略，为我们开阔了诸多思路。

30

专题 | FEATURE

人力资源的“共享时代”

随着经济全球化进程的不断深入，企业跨区域、规模化发展的需求也促使人力资源管理模式向“共享”发展，人力资源管理宣告进入了“共享时代”。



56 人物 | PEOPLE

温凤兰—— 机会眷顾奔跑者

通过短短几个小时的交流，我们不难发现，工作中努力奔跑、超越期望才是其获得机会眷顾的首要前提。

70 专栏 | COLUMNS

- | 文化锋声 | 怎样搞砸一场培训之废武功
- | 何谓领导 | 激活合伙人精神的挑战——心中那团火
- | 组织发展 | 系统思维与组织结构图
- | 两海学记 | 像 DAVE ULRICH 一样去创造



6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 |

12 | 前沿 |

- 温馨明快“圈粉”90后
新天地朗廷“90后”人才吸引与留存项目
- 百胜的学习与发展体系如何支持业务策略

21 | 特别报道 |

- 识别及遴选中高阶领导者的最佳方案
DDI 把评鉴中心搬到了线上
上市高效度 LEADER 3 READY®

24 | 劳动法苑 |

- 劳动关系建立前用人单位解除劳动合同的法律问题思考

- 医疗期满后继续病假的，可不支付病假工资

28 | 猎头村村长观察 |

- 中国职业经理人特点浅析

30 | 专题 |

人力资源的“共享时代”

- Part1 现状与展望
- Part2 实践与分享

博世 2015 中国人力资源共享服务中心价值大奖 最佳管理实践奖

百度 2015 中国人力资源共享服务中心价值大奖 最佳创新实践奖

56 | 人物 |

- 温凤兰——机会眷顾奔跑者
- 王毅——果敢才会坚毅 宁静方可致远

68 | 观点 |

- 互联网时代还需要人才规划吗？

70 | 专栏 |

- 怎样搞砸一场培训的废武功
- 激活合伙人精神的挑战——心中那团火
- 系统思维与组织结构图
- 像 DAVE ULRICH 一样去创造

80 | 新知 |

- 《重新定义管理：合弄制改变世界》
- 《富足：改变人类未来的4大力量》

84 | 职场问与答 |

- 干货欠奉

Letter From the Editor

刊首语

智享会官方微博账号

人力资源智享会 HREC

<http://weibo.com/hrec>

欢迎关注智享会官方微信公众平台，

亲们可以扫一扫下面的二维码

或者添加智享会微信公众账号：

HRECChina。

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



征稿启事

《HR Value》所有栏目欢迎投稿，

来稿请至：

Luna.Qin@hrecchina.org

春未夏初时节，正是“春去夏犹清”，而万众期待的 2016“中国学习与发展价值大奖”也已进入了复选阶段。

秉持**公平、公正、公开、透明**的原则，人力资源智享会**信守公益，评选全程不收取任何费用**，以“**汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展**”为目标，为企业展示平台，潜心寻找“学习与发展”的实践标杆，全力打造**最权威、最专业、最具公信力**的人力资源奖项。正因如此，今年“中国学习与发展价值大奖”获得了更高的关注度，评选活动伊始便接到了大批问询。邮件、电话、微信……纷至沓来，最终的问询数与案例交付数量较上一届有了大幅增长，可见广大人力资源从业者对我们的认可。同时，本届案例的整体水平也较上一届有大幅提升，这让评委会及智享会的相关同事不由欣喜万分：案例整体水平的提高不仅能进一步达成“中国学习与发展价值大奖”优中选优的、挖掘行业最佳实践的目标，更意味着中国人力资源行业、尤其是学习与发展领域呈现出良性、健康、快速的发展势头。

在人力资源行业日趋成熟的当下，学习与发展部门作为企业人力资源的关键环节之一，面临着快速变化的外部经济环境、成本压力、紧迫的人员培养需求等种种挑战。学习与发展作为人力资源模块中不可或缺的一个有机系统，需要立足于企业发展状况，以业务结果为导向，完善学习与发展体系，不断提高员工的个人能力，并将员工的个人发展与组织发展相结合，为企业实现战略目标奠定坚实的基础。可以说，“学习与发展”大有可为。

身处这人力资源发展的最好时代，我们无比振奋；能为人力资源的发展推波助澜、贡献一己之力，我们无比骄傲与自豪！子曰：“学而不思则罔，思而不学则殆。”作为您忠实的学习和事业伙伴，智享会将与诸位一同思学并重，在一次又一次的突破中攀上新的高峰！

出品人 金景



首夏犹清和，芳草亦未歇。
云淡风亦清，惬意自逍遥。

沈以彬

百胜集团 | 人力资源副总监



分享HR智慧，
保持与时俱进！
祝愿智享会
越办越好！

马运兰

安永 | (大连) 首席运营官



展示的平台，交流的桥梁！
祝 HR Value 杂志越办越好！
可以成为HR领域的一张
亮丽的文化名片！

刘梦

京东 | 人力资源副总监



智享会作为中国最具影响力的HR专业分
享平台，一直在用心地办着非常具有参
考价值的《HR Value》。在这里以每个
优秀案例为享，权威研究报告给中
国的HR从业者带来了很多宝贵的信息和
启发的思路。祝《HR Value》越办越好，
也希望有更多的伙伴读到她！

谢慧

去哪儿网 | 人力资源总监



因为专业，
所以成功；
因为成功，
所以卓越。

王毅

葛兰素史克(中国)投资有限公司 |
副总裁、区域人力资源总监



《HR Value》是人力资源从业人士的真师益友。愿它与中国、经济、行业的发展一起壮大，提升中国甚至世界人力资源管理水平。

温凤兰

如家酒店集团 | 人力资源副总裁



只有专业的，才有价值的
HR Value，专业的HR交流平台
展示HR优秀项目
汇聚HR精英人才

韩永红

恩坦华 | 亚太区人力资源总监



希望HR为员工带来成长
为企业带来价值
为社会带来改变
祝《HR VALUE》李总
事业越成功!!!
Opah Han/韩永红 HRD, AP, India

罗剑威

远景能源 | 副总裁



智慧作就
HR专业梦想！
罗剑威

王君

百度 | 上海分公司HR Head



HR Value是对HR工作提高产益的最佳渠道，同时也是HR同仁们对自身工作实践进行梳理如分享的一个绝佳的载体。
期待HR Value越来越专业、越丰富。

王君

由人力资源智享会主办的“**第三届中国人力资源技术大会**”于4月20日在上海四季酒店盛大闭幕! 本场年会盛况空前, 汇聚了全球500强及国内顶尖企业, 共吸引了600多位资深HR技术专家到场共襄盛举!

本届技术大会**3大会场**齐聚绽放, 邀请到众多**超重量级嘉宾**: 阿里巴巴 eHR& 协同产品总监、联想人力资源全球运营团队高级经理、施耐德电气亚太区 HR 信息系统经理、星巴克人力资源总监、唯品会 E-HR 项目经理……他们携近年呕心沥血之作, 给前来参会的 HR 们带来了**最具前瞻性**的讨论话题、**最精彩落地**的实践经验!

整个活动现场座无虚席, 台上台下交流不断, 气氛高潮迭起。参会 HR 认真聆听并不时记录嘉宾分享的精彩内容; 互动讨论环节更是各抒己见, 迸发出智慧火花。本届大会的成功有目共睹, 不仅是聆听多方实践经验、展示各家新技术的平台, 也是同仁们之间交流探讨的绝妙机会!

本届活动还吸引了**40多家**最优质的 HR 服务商前来交流互动, 与参会的 HR 们分享最前沿的工作理念和最新的行业资讯, 共同探讨人力资源技术领域的新可能!

第三届中国人力资源技术大会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, 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, 每个环节层层筛选、严格把关, 力求把一场最前端、最专业、最全面的 HR 技术盛宴呈现在大家面前!

在此, 智享会非常感谢每一位 HR 的倾情参与!

为了回馈前来参会的每一位 HR, 年会茶歇期间, 我们还特意为参会者设置了生动活泼的抽奖环节, 以及抽取红包福利, 用最诚挚的心拉近了与大家距离!

众多领域的顶尖企业资深演讲嘉宾的倾情分享、各家赞助商的支持与肯定, 都是本届盛会成功举办的重要基石! 其中更离不开的是我们每一位工作人员背后的付出, 以及长久以

HR Tech 顶尖盛典, 智享会 “第三届中国人力资源技术大会”完美收官!



1-3 第三届中国人力资源技术大会现场
4 卢宁 | 人力资源全球运营团队高级经理 | 联想
5 彭传军 | eHR& 协同产品总监 | 阿里巴巴集团
6 姚合伟 | 薪酬主任 | 长安汽车股份有限公司
7 夏云青 | 人力资源部资深经理 | 阳光保险集团

来一路支持我们的您! 我们会秉承更坚定的信念与决心, 积极投身到下一次的活动当中! 今后, 我们也将继续给您带来更多更优质的活动, 希望您多多关注智享会, 期待您下次再来参与日益精彩的活动!

+ 已报名参会企业

阿里巴巴、百胜、百度、家乐福、万科、华为、百事、京东、Coach、麦当劳、三星、日立、博世、可口可乐、饿了么、欧尚、娃哈哈、普利司通、亿滋、林德、安踏、中兴通讯、携程、益海嘉里、安盛天平、赛莱默水处理系统、TCL 通讯、来伊份、强生、丝芙兰、箭牌糖果、尼尔森、罗氏制药、元祖、梅林正广和、金茂、七匹狼、链家地产、陶氏化学、飞利浦、东芝、和黄药业、福特汽车、金鹰企业管理、艾默生、百丽、夏普、太平洋保险、西安杨森、安永华明会计师事务所、珀莱雅化妆品、友邦保险、华特迪士尼、同程、英孚教育、安利、苏尔寿、

豫园黄金珠宝、上海派克笔有限公司、酷柏光学、玛氏食品、大众、如家、伊利、亿动广告传媒、顺丰速运、热风、中国直升机设计研究所、特变电工……

+ 特别鸣谢赞助商

ADP、i 福励、开言英语、霓蝶健康、北森、兜行、开弈集团、乐满意、万古科技、希索软件、诺唯亚、甲骨文、诚信互通、克罗诺思、剑桥同声传译、磐哲、励安盟、欧瀚、白金软件、毕蕩中国、大嘴外教、盖雅工场、上海龙泰、品鲜 Go、叁文娱、一格网、英耐英语、外服信、VIPABC、绩擎、且康健康、仁联集团、南北中文、企游号、34Learning

+ 特别感谢

商业评论、价值中国、数字商业时代、无锡新区人力资源工作协会、板凳会、苏州园才

智享会“第十五届人才管理与领导力发展年会”在沪盛大落幕!

4月20至21日,由人力资源智享会主办的“第十五届人才管理与领导力发展年会”在上海四季酒店盛大召开!历经以往14届大会的精彩实践的沉淀,本届年会再次汇聚了全球各个领域的顶尖企业,共吸引了130余位资深HR专家到场共襄盛举!

本届年会为期两天,特邀请到众多重量级嘉宾:巴斯夫全球副总裁大中华区人力资源部负责人、艾默生人力资源副总裁、百特医疗亚太区人力资源副总裁、艾欧史密斯人力资源部副总经理、欧司朗亚太区人力资源副总裁、吉利集团培训总监、赛诺菲组织发展副总监、新世界百货中国有限公司人力资源发展总经理、通用电气亚太全球运营-人力资源部战略业务伙伴、平安大学首席学习官……并有幸邀请到GAP的人才管理总监以及上海微创医疗的人力副总裁担任大会主席。

整场年会聚焦于根据业务环境变化而变化的人才管理实践,带参会者领略行业最新动态、搜寻优秀人才管理实践,助力于“新常态下”做好关键人才培养、领导力发展、

员工的激励与保留等现今HR最关注的人才管理话题。参会HR均认真聆听并不时记录嘉宾分享的精彩内容;互动讨论环节更是各抒己见,迸发出强大的智慧火花!

为了回馈前来参会的每一位HR,年会茶歇期间,我们还特意对参会者设置了生动活泼的抽奖环节,以及抽取红包福利,用最诚挚的心拉近了与大家的距离!

每届年会的成功举办,都离不开众多领域的顶尖企业资深演讲嘉宾的倾情分享、各家赞助商的支持与肯定,其中更离不开长久以来一路支持我们的您!我们会秉承更坚定的信念与决心,积极投身到下一次的活动当中!今后,我们也将继续给您带来更多更优质的活动,希望您多多关注智享会,期待您下次再来参与日益精彩的活动!

已报名参会企业:施华洛世奇、亿滋、华为、安盛天平、克里斯汀迪奥、罗氏诊断、农夫山泉、布勒(中国)投资有限公司、高露洁三笑、同程、中国直升机设计研究所、



日立、液化空气、阿特拉斯科普柯、上海汽车、三菱、中广核、丽珠集团、大金、江森自控、梅特勒-托利多、敏实集团、百特中国、卡特彼勒、GAR、阿里妈妈……

特别鸣谢赞助商:思瀚、马丁森、汇灵嘉诺、Cut-e、Kovia、Speexx、艾培、剑桥同声传译、南北中文、磐启、启仕、新为软件、HPO、中瀚石林、佩琪、VIPABC、育智管理咨询、企游号、职慧

特别感谢:商业评论、价值中国、数字商业时代、无锡新区人力资源工作协会

智享会3月15日“神州数码企业探访”在北京完美谢幕

智享会“企业探访之神州数码人力资源部优秀实践——关键岗位人才培养”活动于3月15日在北京落下帷幕。

神州数码自成立以来,坚持“产业报国”的理想,以“数字化中国”为使命,通过持续创新,构建起完整的IT服务价值链,服务涉及IT规划咨询、IT基础设施系统集成、解决方案设计与实施、应用软件设计及开发、IT系统运维外包、物流维保等领域。

本次活动我们很荣幸地邀请到了神州数码集团的副总裁李女士、信息化管理部总经理汤先生以及培训总监刘先生作为我们企业

案例分享的嘉宾。

在进行实地探访以后,嘉宾汤先生让现场HR了解到“神州数码概况及企业内部管理的云实践”;李女士则结合企业案例,与大家深度探讨话题“青年干部培养——神州数码集团人力资源部最新实践”;另外,李先生也为我们分享了“移动学习在构建学习型组织中的应用”。到场的HR在活动最后环节也进行了热火朝天的讨论,反响十分热烈!通过本次企业探访,相信大家如何进行关键岗位的人才培养有了新的领悟。

本次活动吸引了众多企业的HR负责人



报名参加,其中包括环球天下、京东方、安踏、珍宝岛、凯德、新奥、韦伯森斯、中粮、北新、碧水源、中科纳新、天纳克、卓望、太极计算机等企业。在此再次感谢神州同仁对智享会活动的支持!

智享会“第四届工厂人力资源管理论坛”在沪盛大落幕!

由人力资源智享会主办的“第四届工厂人力资源管理论坛”，4月20至21日在上海四季酒店盛大闭幕! 本届年会再次承接前三届的盛况，汇聚全球制造业的顶尖企业，共吸引了150余位HR大咖到场共襄盛举!

本届年会为期两天，特邀请到众多全球顶尖制造业HR大咖作为重量级演讲嘉宾：中芯国际、法雷奥、一汽-大众汽车、TCL、舍弗勒、英特尔、圣戈班磨料磨具、长安福特、莱尼电气线缆、ABB、泰克科技、英飞凌科技、欧普照明、米其林轮胎、诺尔起重设备、江苏宝洁、巴斯夫、施耐德电气……

整场年会关注如何提升工厂生产效能，有效降低成本；如何提高工厂人员的效率与能力，应对工厂转型等多方面问题，为参会者带来大型工厂管理优秀实践案例分享，同时也为参会HR创造与同行业优秀代表的交流机会! 参会HR均认真聆听并不时记录嘉

宾分享的精彩内容；互动讨论环节更是各抒己见，碰撞出强大的智慧火花!

为了回馈前来参会的每一位HR，年会茶歇期间，我们还特意对参会者设置了生动活泼的抽奖环节，以及抽取红包福利，用最诚挚的心拉近了与大家的距离!

本届年会的成功举办，离不开众多领域的顶尖企业资深演讲嘉宾的倾情分享、各家赞助商的支持与肯定，其中更离不开长久以来一路支持我们的您! 我们会秉承更坚定的信念与决心，积极投身到下一次的活动当中! 今后，我们也将继续给您带来更多更优质的活动，希望您多多关注智享会，期待您下次再来参与日益精彩的活动!

+ 已报名参会企业：英特尔、上汽集团、TCL、长安福特、农夫山泉、华润雪花啤酒、延锋百利得、费列罗、米其林轮胎、伊莱克



斯、恩坦华汽车系统、美的、延锋伟世通、威卡自动化、迅达、中国直升机设计研究所、山东绿叶制药、采埃孚传动技术、海南赞邦制药、盖茨液压技术、格朗吉斯铝业、江西五十铃汽车、江南模塑科技、贝朗医疗、雷兹瓦互感器、延锋彼欧、康力电梯、联化科技、上海赛飞航空线缆……

+ 特别鸣谢赞助商：佩琪、兜行、Kronos、科锐国际、FESCO Adecco、仁联集团、劳勤、VIPABC、南北中文

+ 特别感谢：商业评论、价值中国、数字商业时代、无锡新区人力资源工作协会

智享会前沿活动“中国企业在线学习及移动学习调研报告发布及案例分享”于3月16日在沪完美谢幕

智享会于3月16日倾情打造的“中国企业在线学习及移动学习调研报告发布及案例分享”现已完美落幕!

随着信息网络技术的迅速发展，互联网的快速迭代，企业人才培养和学习的方式也在随之改变，从最初的课堂学习，到已经非常普遍的在线学习，移动学习也正在企业中被不同程度地逐渐应用。在移动互联网时代，在线学习是否将要没落，移动学习又能发挥多大的作用；如何最大化地运用好移动学习平台，提高员工学习有效性；面对移动学习的趋势，在线学习又该如何创新转变；这些都是企业人力资源从业者面临的重要课题和挑战。

介于此背景，本次活动我们特别邀请了

五位在知名企业任职的资深HR：英格索兰的亚太区学习发展总监、携程网的学习发展经理、百胜的人力资源副总监、西雅衣家的培训经理、诺唯亚的资深顾问。

五位重量级嘉宾倾情分享了“中国企业在线学习及移动学习”的实际优秀案例，通过分析企业人力资源从业者面临的重要课题和挑战、探究未来发展趋势，从而深度解析企业“如何最大化地运用好移动学习平台，提高员工学习有效性；面对移动学习的趋势，在线学习又该如何创新转变”等炙手可热的话题。所有活动话题新鲜落地，引起了参会者们的激烈讨论!

本次活动吸引了来自各行各业的近100位企业HR精英前来报名参与，其中包括：

科勒、联合汽车、施耐德电气、亿滋食品、Lvmh、博世、可口可乐、艾默生、利乐包装、康师傅、百斯特能源、索迪斯、韦博教育、阿姆斯特壮、马克华菲、立邦大学、友邦保险、贝塔斯曼、喜利得、维美德、悦达咖世家、林德、洁福地板、赫比国际、科世达、中国太平洋保险、美特斯邦威、江森自控、延锋百利得、阿特拉斯科普柯、天合光能、信谊药厂、安盛天平、申美饮料、劲霸男装……等全球顶尖企业。

本年度首场上海前沿活动“中国企业在线学习及移动学习调研报告发布及案例分享”精彩纷呈，获得到场HR的一致好评，取得了圆满成功!

+ 特别鸣谢独家赞助：诺唯亚 Knovia

智享会北京 3 月盛会“第八届人力资源业务伙伴年会”顺利落幕

一年之际在于春。于 3 月 30 日至 31 日举行的“第八届人力资源业务伙伴年会”为智享会在北京打响了 2016 年的第一炮！智享会历届人力资源业务伙伴年会好评如潮，本次大会依旧魅力不减，一百多位人力资源资深精英齐聚一堂，共同参与这场盛宴！那么，让我们回顾一下大会的盛况吧。

大会第一天，多位人力资源资深嘉宾围绕“深入业务、发掘需求”以及“通力协作、解决问题”两大话题进行了深入探讨。

其中我们荣幸邀请到了泰康之家人力资源总经理、诺和诺德人力资源与企业交流部副总裁、玛氏食品（中国）人力资源总监、可口可乐人力资源总监、途家网人力资源副总裁、甲骨文公司人力资本管理解决方案资深顾问、蓝色光标首席人才官、阿特拉斯科普中国人力资源总监以及艾默生人力资源业务伙伴这些重量级嘉宾。

大会第二天，由原雀巢资深人力资源业务伙伴、京东人力资源总监、普尔摩咨询 CTT 事业部合伙人、深圳灿和兄弟网络科技有限公司人力资源副总裁、宝马中国人力资源业务伙伴、法国电信北亚区人力资源总监、联想人力资源总监、时光网高级人力资源总监、IBM 大中华区系统销售集团人力资源总监为我们带来了 9 个话题分享，共同进一步探讨了“如何通力协作、解决问题”，也为大家带来了“定位自身、提高能力”方面的实践分享。

为了回馈前来参会的每一位，年会茶歇期间，我们还特意为参会者设置了生动活泼的抽奖环节，用心拉近了与大家的距离！

智享会在此衷心感谢百忙之中抽空为我们带来宝贵分享的嘉宾们以及前来参会的所有 HR，往后智享会将继续与您携手共同进步与成长！

第八届人力资源业务伙伴年会共有近 100 位 HR 精英出席，均来自全球知名企业，其中包括伊利、国美、腾讯、安利、惠普、神州数码、搜狗、东风本田、美克、环球天下、通用汽车、新东方、北京首都航空、中国直升机设计研究所、神州租车、联合能源、南德认证、歌华有线电视网络海航、卓望、新奥、天合光能、四维图、中信戴卡、金风科创、科大讯飞等……

特别鸣谢赞助商

演讲赞助：甲骨文、普尔摩咨询

展台赞助：关爱通、TTI Success Insights、北京外企德科、乐满意

破冰赞助：睿偲

特别鸣谢年度媒体合作伙伴：商业评论

智享会 3 月 16 日 HRD Network “如何切合业务做好绩效管理”在沪完美落幕



智享会于 3 月 16 日倾力打造的 HRD Network “如何切合业务做好绩效管理”在上海完美落幕。本次活动中，来自各个领域的知名企业 HRD 们集思广益，通过标杆及创新案例分享，与大家共同探讨了如何切合业务做好绩效管理。

本次活动我们特地邀请到了重量级演讲

嘉宾，即远景能源的副总裁，与您深入探讨“在现代企业之间的竞争中，如何使优秀的员工成为企业的核心竞争力？如何结合业务落地行之有效的绩效管理？如何通过良好的绩效管理促进组织和个人绩效的提升？”等炙手可热的话题。

另外，整场活动由思瀚商务咨询有限公司的创始人主持。带领全场各行各业的 HRD 深挖话题，收取参会者的提问，得到踊跃反响！

进入讨论环节后，诸位 HR 更是热情高涨，争先恐后地发表自己的见解，通过讨论“面对现代企业之间的竞争，人力资源工作者如何能够通过良好的绩效管理促进组织和个人绩效的提升、管理和业务流程的优化及保证

组织战略目标的实现”等论题。活动现场脑力激荡，火花不断。

本次活动吸引了 50 多名企业 HRD 报名参会，其中包括：万达、百事食品、百度、伟世通、悦达咖世家、Sulzer、中信泰富、马克华菲、德尔福汽车、大贺传媒、爱立信、日立电梯、ESG 环保、美满电子、奇瑞汽车、金茂、国泰君安、致睿亚太、谊丰国际、上海电气电站设备、安盛天平、梅林正广和、欧司朗、和黄药业、铂利德钻石、巴士在线、太安堂药业、艾兰得、同方全球人寿、南京泉峰汽车、住友制药、三花等。

特别鸣谢独家赞助：上海思瀚商务咨询有限公司

温馨明快“圈粉”90后

新天地朗廷“90后”人才吸引与留存项目

千禧年后，各大国际知名酒店品牌纷纷进驻中国，酒店行业在中国迎来了蓬勃发展的春天，但正因为这样的爆发式发展，导致了人才流动率上升，酒店行业的招聘工作遇到了前所未有的挑战。隶属于朗廷酒店集团的新天地朗廷酒店，作为一家以高档休闲市场、商务及会议客人为目标群体的五星级酒店，以超卓服务、豪华与创新设计独树一帜而广受好评。如何吸引优秀人才；如何快速高效地培训人才使之符合企业需求；如何保留这些自己培育出来的“好苗子”，使其成为延续集团优越传统的中坚力量——这些便成了新天地朗廷无时无刻不在思考的问题。

在这种情况下，新天地朗廷“90后”人才吸引与留存项目应运而生。正如新天地朗廷标志性的“粉色”那样，该项目以温馨明快的基调成功“圈粉”90后，为酒店创造了巨大的价值。

编辑整理 / Luna Qin

本案例荣获 2015 “中国招聘与任用价值大奖” 最佳人才吸引奖

PART ①

项目背景及目标

业务背景

进入二十一世纪，酒店行业在中国取得蓬勃发展，各大国际知名酒店品牌都异常看好中国这个新兴市场，纷纷进驻。百家争鸣、竞争不断，一时之间酒店行业这块沃土成为各种技术人才的向往之地，但也正是由于这种爆发式的发展，导致人才流动率上升，酒店行业的招聘工作遭遇了前所未有的挑战。

虽然挑战重重，但作为高端五星酒店中的佼佼者，延续集团优越传统，继续立足于

行业领先地位是新天地朗廷不变的追求。如此一来，吸引优秀人才，快速高效地培训人才使之符合企业需求，以及保留这些自己培育出来的“好苗子”就成了新天地朗廷无时无刻不在思考的问题。

项目目标

在劳动力市场需求急速膨胀的时期，各家酒店都要面临这样一个现状——接纳没有或只有极少工作经验的“90后”新人。这一群体的个性鲜明，不仅需要更多的尊重与关注，同时需求也更为个性化，存在多样性和不稳定性，抗压能力偏弱……一系列现实问题都摆在酒店面前。

在这样的大环境下，“接受”是雇主唯一的选择，新天地朗廷也不例外，于是“90后”人才吸引与留存项目应运而生。通过该实践，新天地朗廷希望能从有着相关专业背景的“90后”学生中，挖掘出对酒店行业充满热忱的那一部分人群加入酒店，参与实习活动，并且通过实习生职业培训、情绪疏导、生活起居等各方面活动与举措，促使他们在结束学业后愿意留在酒店继续职业生涯，以满足酒店发展对人才的需要。对此，新天地朗廷最初设立了这样的目标：期望每年能吸引到80名高质量的实习生，除因学校安排返校继续学习的实习生，学生自主就业留存率60%以上，留任人数20人以上。

PART 2

项目设计与执行

建立关系 锁定来源

2013年，项目开展之前，新天地朗廷的人员流动率高达40%，而其员工总数约500人，这意味着HR团队一年之中需要招聘将近200人，招募更多实习生并将其保留为正式员工成为了头等大事。但在过去，新天地朗廷的实习生招募渠道并不尽人意，其原因有三：

- ① 来自英国的“朗廷”品牌虽拥有150年历史，但市场对于首次进驻中国市场的它了解不够，熟悉程度也并不高；
- ② 初入中国市场，尚未建立起成熟的校企合作关系，缺乏强大的后备人才蓄水池；
- ③ 虽然正式员工薪资待遇较之市场水平有较强竞争力，但实习生待遇与市场基本持平，不具备突出的优势。

既然找到了症结所在，新天地朗廷首先将“校企合作、扩大渠道”摆上了日程。HR团队积极前往各地参与校招，与有酒店相关专业的院校建立合作关系，在为自身扩大人才蓄水池的同时，还为这些院校的相关专业学生提供定点实习的平台，提高了学生就业率，实现互利互惠的良性循环。

小处着眼

结合“90后”的个性特点，新天地朗廷以“加强实习生体验”为主导思想，从面试、迎接、培训、日常活动、学校沟通、工作评估、职业发展对话、榜样感召等多个与实习生转正、留任息息相关的细节寻找切入点与突破口，处处以情暖人、以真感人、以诚动人。

① 面试跟进

面试流程结束后，企业当天首先会向所有参与面试的同学一一发送短信表示感谢，并通知其第二轮面试的时间；其次，确保在

面试后3天内跟所有参与面试的同学确认面试结果；第三，组织所有通过面试且即将来酒店实习的同学建立微信群，同学可以通过微信群直接向酒店以及相关部门经理提问，并可及时获得相应的解答，保持同学与酒店之间的沟通渠道通畅。

② 迎接实习生

外地实习生抵达上海当天，酒店统一安排大巴前往机场或火车站迎接，并提供迎宾点心给同学们食用。此外，酒店工作人员还会陪同他们前往酒店的员工宿舍，协助他们搬运行李、整理床铺。最后，每位实习生都会收到一张新天地朗廷特制的地图，地图上清晰标注了从宿舍到酒店的交通路线，以及宿舍、酒店周边的一些生活配套设施。在实习生到上海的最初阶段，酒店贴心地安排了一些同样住在宿舍中的老员工给予他们悉心照顾，帮助其熟悉上下班线路和周边生活环境；同时，通过与老员工们的交流，同学们得以更快地了解酒店的运营活动。

③ 伙伴培训员计划

酒店方为每位新入职的实习生安排了一位经验丰富、工作表现出色的老员工作为带教培训师，进行一对一结对。根据岗位不同，每名新人都有了一份属于他们自己的详细的学习清单。指定的带教培训师将负责教导新人完成和熟练掌握学习清单中每一项学习任务，并确保其能将这些“知识点”在工作中以零误差的形式完美呈现。

带教培训师不光从业务上对实习生进行教学传授，另外作为实习生的“师傅”，实习生在生活中遇到任何困难，带教培训师都会义不容辞地伸出援手，让实习生在酒店感受到家人般的温暖。带教培训师与“徒弟”的照片，张贴在员工布告栏，旁边还配有“师傅”写给爱徒的谆谆教诲与殷切期盼。

此外，在酒店的日常运营中，如果新人凭借优异的表现得到了酒店的表扬，那么带教培训师也同样会得到表扬；同样的，新人犯错，带教培训师则要被点名批评。这样荣辱与共的关系，让他们之间建立起了超越同

事、朋友、师徒的紧密联系和深厚感情纽带。

④ 实习生聚会

针对实习生年轻爱玩的特点，在紧张的日常工作之余，新天地朗廷还为实习生组织了形式多样的聚会。比如在聚会中准备酒店特色餐点，甚至新研发的点心给实习生品尝。在这样轻松的氛围中，大家敞开心扉、畅所欲言，酒店方面借此机会及时掌握实习生动态，看看他们在工作中是否存在需要提供帮助的地方。如发现任何问题，都能及时与部门沟通、协调，制定改进方案并跟进实施情况。自2014年起，酒店每年都会组织户外团队建设活动：2014年的“玩转上海”、2015年的“自然博物馆探秘”等，这些活动有效增强了实习生们的团队意识和独立能力。

⑤ 学校沟通

新天地朗廷会定期邀请实习生所在学校教师来酒店参观入住，使老师对于学生们的实习环境有直观感受，以便在之后的实习单位推荐中更有方向性和针对性地向下一批实习生进行推荐。同时，安排老师与实习生进行座谈，了解实习生也许存在的那些不愿直接反馈给酒店方面的问题或困难。在此过程中酒店方面会与老师进行积极的沟通，制定解决方案，为实习生排忧解难，同时还会寻求学校或家长的参与，共同帮助实习生尽快融入工作岗位和社会。

⑥ 工作评估与“想同事所想”

酒店定期对员工（包括实习生）的工作表现进行评估，而评估内容除了基本工作表现、各项标准的完成情况、员工发展及培训计划之外，还要求员工与经理共同完成一份“想同事所想”的问卷。内容涵盖：员工在工作中喜欢做与不喜欢做的、个人兴趣爱好及才艺、家庭成员的信息等。酒店方面根据员工提供的这些信息尽可能地安排员工做他们更喜欢且更合适的工作，以此增加员工对工作的满意度。同时，通过对这些信息的掌握，酒店对于员工的关爱可以进一步升级，实现“关怀备至”，比如，每逢员工生日、员工家人生日或其重要纪念日时给予他们一句真诚

的祝福等。

⑦ 职业发展对话

对于临近毕业，有意向留任转正的实习生，新天地朗廷会组织其与酒店方面展开职业发展对话，邀请实习生以及各部门经理参加。会上既有专业职业规划培训，对大学生职业规划进行探讨，同时也会安排个别交流与咨询。此外，有些实习生表示不喜欢当下的实习部门，希望进行实习部门的变更，酒店方面也会根据实习生意愿，积极提供部门交叉培训的机会，以满足他们“多看一些、多学一些、多了解一些”的需求，更好地帮助他们思考并确定自己未来的职业发展方向。

⑧ 榜样力量

参加校园招聘会时，负责招聘工作的同事会展示在新天地朗廷实景拍摄的实习生工作环境与工作内容的现场视频；如果条件允许，酒店还会携带正在新天地朗廷实习的该校学生一同前往招聘会现场现身说法。通过现场校园招聘这样一个与学生零距离、面对面的平台，展示酒店的实习环境、工作内容，再通过学长学姐们的介绍，拉近与学生的关系，增添他们的亲近感与信赖感，从而使他们乐于选择新天地朗廷作为实习单位。

紧抓目标人群特点 选择最优渠道

在整个项目的运作过程中，新天地朗廷充分运用了自身的特色资源，针对“90后”实习生既需要关注，又强调独立的特点来确保他们获得良好的实习体验。

首先，微信是当下最普遍的通讯软件，也是大学生群体喜闻乐见的一种沟通方式。通过建立微信群，新天地朗廷可以实时了解到实习生在酒店工作过程中的反馈，实习生也会对酒店产生信任感，这样可以有效地预防问题、解决问题。

其次，酒店的在职员工也是最好的资源。有前人指路，实习生可以直观了解到他们所处的工作环境如何，他们的工作性质是什么，他们可以通过哪些方法去提高和改进。新天

在整个项目的运作过程中，新天地朗廷充分运用了自身的特色资源，针对“90后”实习生既需要关注，又强调独立的特点来确保他们获得良好的实习体验。

地朗廷所挑选的“师傅”们都是部门中工作非常出色的员工，在他们的指导下，实习生可以参照榜样来学习，可以在最短时间内提高自己的业务水平，从而也提升了整个酒店的服务质量。

另外，通过与各部门坚持不懈的沟通，部门也开始转变思路，愿意为实习生提供交叉培训的机会，这样的机会对于初入社会，还比较迷茫的实习生来说是非常宝贵的。通过各种工作性质的转换，实习生可以直观感受到哪一个职位更适合自己的发展，从而更好、更长久地为酒店服务。

以人性化管理迎挑战

据介绍，该实践项目在实施过程中遇到过一些小困难，但得益于预先建立了通畅的沟通渠道，所以很多问题都得以提前发现、及时解决，而这些问题主要集中在以下两方面：

① 正如此前提到的那样，酒店方为每位新入职的实习生安排了一位经验丰富、工作表现出色的老员工作为带教培训师，进行一对一结对。带教培训师不光在业务上对实习生进行教学与传授，在生活上也为他们带去了无微不至的关怀。不过，在实际的操作过程中也出现了由于“徒弟”不熟悉“师傅”的工作方式与沟通方式，双方性格了解还不深等原因造成的小摩擦，在这种情况下，有些实习生会提出换“师傅”的诉求。

发现了这类问题后，新天地朗廷马上进行了及时的调整——在确认面试结果并与即将来酒店实习的同学建立微信群时，酒店方面也将带教培训师和部门经理一同加入该微信群。通过这一渠道提前进行沟通交流，加强相互的认识与了解，观察实习生性格，以此作为最终带教组合的结对依据，这样一来就

大大提升了结对的成功率之后的带教效果。

事实证明，带教培训师与实习生结下的深厚情谊真挚而感人，几乎每一场酒店举办的实习期结束的“毕业典礼”上都会出现师徒们相拥而泣的动人场景。

② 实习生在实习初期情绪极易出现波动，而造成这种情绪波动的原因是多种多样的。比如鲜少出远门的实习生会特别想家；比如有些实习生因首选部门未通过面试而接受调剂至其他部门，继而产生心理落差；又如实习开始没几天就因不适应等原因想换部门等等。

针对这些实习生，新天地朗廷首先本着理解的心情找实习生本人进行谈话，给他们分析他们目前所在实习岗位的任职要求，再深入介绍他们就职的部门在整个酒店中不可或缺的重要性。在劝导的同时，酒店也会联系部门经理以及学校老师、家人等一同安抚实习生的不稳定情绪。通过多管齐下的方式使实习生本人感受到酒店对他们的重视，慢慢地他们也能理解酒店的做法，愿意坚持完成实习项目。根据新天地朗廷的经验，一般而言，在顺利渡过前两个月的波动期之后，所有的实习生都会开始习惯并且享受他们的实习生活，同时出色地完成实习。

此外，实习期结束后也会出现极个别实习生选择不留任新天地朗廷，而去别家酒店工作，但在实际前往别家酒店后萌生了“还是朗廷好”的念头，继而想要回朗廷工作，对于这类情况，只要他们在实习期间的表现是良好的，酒店方面都会欢迎他们回到朗廷的大家庭之中。而2015年，55位可自主择业的实习生没有一位实习生选择去其他酒店工作。他们或留在朗廷开启职业生涯，或回学校深造，另有一小部分选择回家乡而离开了上海。

PART 3

项目成果与经验总结

项目成果用数据说话

新天地朗廷自 2013 年下半年起开始积极推进实习生的招募和保留项目，直至 2014 年各项措施全面落实。根据右表的数据显示，新天地朗廷实习生招聘数量的增加以及毕业后留任为正式员工的实习生人数及比例都有大幅度的增加。在实习生保留方面，其比例更是远远超过行业平均水平。

为更好地检验项目成果，新天地朗廷曾对上海的五星级酒店进行了一次调研，共有 8 家酒店参与了此次调研，结果显示平均留任比例为 30% 左右，其中行业低位数为 10%。2014 年度的实习生高位数为 50%，中位数为 30%，而新天地朗廷酒店为 75%。在目前酒店劳动力市场人才紧缺的状况下，实习生是否留任主要的决定权掌握在实习生自己手中，鲜少出现因为人员编制而不做留用的情况。至于实习生因个人表现不佳而未能被酒店留任的情况也都是少数的个案。因此不难发现，实习生留任比例低的原因主要在于实习企业无法吸引这些员工与企业长期共同发展。

事实上，通过酒店的经营、业绩，对客服务质量（客人满意度）和员工的满意度等数据也能够看出酒店的状况。通过右表的数据可以清晰地看到，新天地朗廷的数据逐年向上，还不断打破以往的历史记录，呈现出良好的发展态势，而这些方面的增长速度也远远高于行业平均水平。特别要指出的是员工满意度，行业内的平均值通常保持在 60-65% 之间，而新天地朗廷的数据高达 90% 以上，可想而知，员工对于酒店各方面都相当满意。

结合此前“每年吸引 80 名高质量实习生，目标留任率 60% 以上，留任人数 20 人以上”的目标。酒店整体的流动率从 2013 年近 40%，降到 2015 年仅 22.5%，员工的敬业度

	2012	2013	2014	2015
全年实习生总招聘人数	42	60	100	136
根据教学任务完成实习需回校人数	29	40	76	81
完成实习可自由择业人数	13	20	24	55
实际实习生转正式工人数	1	11	18	38
留用率	7.7%	55%	75%	69%

	2011 实际	2012 实际	2013 实际	2014 实际	2014 目标
客人满意度 (GSI)	71.4%	72.4%	78%	79.5%	78%
员工满意度 (CSI)	90.8%	90.8%	92.4%	93.4%	91.4% 根据市场及集团标准由集团确定
总经营利润 (GOP) 完成率	/	87.64%	80.22%	111.15%	100%
总经营利润 (GOP) 去年同期增加率	/	/	22%	26%	13%

也达到空前高度。客人满意度、社交媒体上综合评分和排名、酒店经营业绩也大幅且持续提升。无论是从实习生和老师的反馈来看，还是从酒店实习生留任比例来看，抑或是从酒店各项业绩指标来看，该实践项目自实施以来可以说“不只是达成预定目标，更是远远超出了最初的预期，得到了交口称赞”。

详解成功要素

俗话说，成功没有偶然。新天地朗廷“90 后”人才吸引与留存项目的成功除了对目标人群诉求的精准把握之外，同样是建立在完善的项目规划与团队强大的执行力的基础上。对此，负责主导该项目的新天地朗廷人力资源总监朱卓敏女士总结了以下几大成功要素：

① 人性化认知 符合“90 后”性格特点

根据“90 后”员工特性，该人才吸引留存项目更注重个性化，适合追求独立性、多样化且乐于尝试新事物的“90 后”。新天地朗廷根据对各个实习生的了解和认识，基于他们的个性、兴趣和特长进行工作安排。在个性化这方面新天地朗廷更是深入到了带教培训师分配的工作中，为了让实习生更好地融入大团体，更快地适应上海的生活及节奏，新天地朗廷根据学生不同的性格特点、喜好等为他们安排最适宜的带教培训师。同时，酒店也会安排实习生进行交叉培训，了解酒店各部门的运营，学习不同部门的工作内容，

从而让他们更好的挖掘自己的潜力，发现适合自身发展的部门。

不仅如此，新天地朗廷还十分注重员工关怀。例如为实习生举办生日会，让学生们感受到酒店这个大家庭带来的温暖。同样，酒店还会主动去了解实习生家人的生日，在他们家人生日到来之际，会提前提醒他们打个电话回家问候，或者在情况允许的前提下让学生们回家陪伴他们的父母。

② 关注与尊重

实习生刚踏上工作岗位时由于缺乏工作能力、知识和工作经验，容易犯错，甚至遭到客人的投诉，但酒店并不会因此对实习生进行苛责。相反，酒店的每一位同事都能积极主动帮助新人，为其创造良好的工作和学习环境，帮助实习生的学习和自我提升。同时，酒店也积极倾听他们的意见与建议，从新的角度来提升客人满意度与员工满意度，他们提出的每一项建议都会得到酒店的反馈，这种模式让实习生感觉到了自我在集体中的存在价值，大大提升了自我认同度。

③ 情感联接

在实习生抵达酒店入职的第一天，员工餐厅会为实习生烹饪他们家乡的美食及小点，尽可能地减缓他们的思乡之情。之后每周还会在员工餐厅准备一顿丰盛的异国风味美食来满足不同员工的需求。

酒店在设置伙伴培训师计划时的初衷就是希望带教培训师与学生之间建立互相信任、互相依托的关系，从而使得他们荣辱与共、风雨同舟；新天地朗廷通过微信建立聊天群的方式，为实习生、人力资源部、部门经理、带教培训师建立起一个轻松的沟通环境，大家可以在微信群中畅所欲言，将自己平时在工作中、生活中碰到的，却又不愿意当面说出口的事情或困难，在群中与大家分享，而酒店方面也会尽最大的努力去帮助他们解决。

在紧张的日常工作之余，酒店还会定期举办实习生聚会。准备一些特色的餐点给实习生品尝，在轻松的氛围中大家更易反馈和表达自己的心声，如果发现任何问题，可及时与部门进行沟通协调。

④ 各部门的支持

实习生所在的部门在实习生到达上海之时，会与人力资源部的同事一同去到机场或者是火车站迎接他们，帮他们搬运行李，准备一些欢迎点心给学生们接风洗尘。实习生在本部门实习满六个月后部门也会安排交叉培训，让他们掌握更多的工作技能。同样的，酒店其他部门的员工也非常关心这些实习生，当他们需要帮助的时候，不管是自己部门的同事还是其他部门不太熟悉的同事，都会上前去关心、帮助他们解决问题。宿舍里的老员工也会在生活上帮助他们适应上海的环境，在他们刚进酒店初期，每天、每一个班次都会有老员工带他们熟悉宿舍到酒店的上班路线，还会带他们到宿舍周边的生活场所去用餐和采购生活用品。

⑤ 管理层的重视

每位新员工入职的第一天，总经理均会亲自与其见面表示欢迎，并给予寄语。在与总经理的面谈中，总经理会主动关心实习生与带教培训师之间的结对情况，同时亲自传授一些企业文化与工作理念，让他们深切感受到酒店对他们的重视，以及酒店的温暖。

⑥ 利用多方资源

实习生在酒店工作期间，难免会遇到一些不顺心的事情。有些小事通过部门经理、人力资源部同事的沟通可以及时得到解决。而有些问题可能就需要学校老师或者是家长介入到其中。朱卓敏女士介绍说：“他们毕竟是实习生，在考虑问题方面不够成熟，容易做出较为冲动的决定，这时由老师和家长出面与学生沟通，可以第一时间让学生打消这些消极的念头，从而达到顺利完成实习的目的。酒店定期也会举办各种各样的培训，例如：英语培训、酒店产品知识培训等，也会为实习生举办职业生涯规划培训。学生在工作的同时，也能不断的吸收新知识。”

⑦ HR 的沟通工作

项目想要获得各部门的全力支持与配合，取决于 HR 是否可以实现良好的沟通。

起先，一些部门对于实习生项目的态度并不乐见其成，因为在项目启动之前的 3 年中，从来没有实习生留任转正，所以部门对于引进实习生的态度并不积极。因此，在项目前期会议中，HR 详解利弊，帮助部门经理转变思路，赢得了公司上下的一致支持。

更令人感动的是，带教培训师甚至集体自愿放弃额外的带教报酬，主动提出将这笔带教培训费用到实习生身上，为项目提供更充裕的资金。

创新亮点

新天地朗廷“90 后”人才吸引与留存项目从最初的设计到后来的实施阶段，经历了发现问题、解决问题的过程，从公司管理层到整个 HR 团队，始终都在探索一些新的思路来使这个项目更趋完美、日臻完善。纵观整个实践项目，其创新之处有以下几点：

① **平等交流**：酒店方面始终本着这样的原则与实习生进行面试与交流，不论面试是否通过都会一一发短信感谢并告知面试结果。

② **与时俱进**：运用当下最热门的通讯软件——微信，建立了酒店与实习生直接沟通的桥梁，针对实习生对于新环境的紧张心理

进行疏导，做到时时交流、及时反馈，帮助新天地朗廷更方便地挖掘实习生的潜在需求。

③ **抵达惊喜**：安排巴士及专人，带着酒店大厨精心准备的迎宾点心，前往机场或火车站迎接实习生，并安顿他们在员工宿舍入住。使学生在第一时间体验到酒店的餐饮，从而对即将开始的实习生活产生期待。

④ **伙伴培训师**：每位新入职的实习生都会被安排和一位资深的员工结对，展开一对一的培训计划。新天地朗廷的“师傅”不光从业务上为实习生传授专业技能，同时也在实习生的日常生活中给予他们所需要的建议和帮助。

⑤ **实习生聚会**：定期组织在职的实习生开展团队建设活动，他们还可以邀请在其他地方实习的小伙伴一起参与，体验新天地朗廷的企业文化与服务标准；另外，职业发展交流会也为临近毕业的实习生开拓了视野，了解自己所在部门以外的知识，并有各部门经理在场合答疑解惑，帮助实习生更全面的思考和规划自己的职业生涯。

⑥ **邀请老师**：把学校的老师请到酒店来进行体验式入住，一方面可以近距离看到他的学生们日常工作的环境，了解他们的工作内容；另一方面考虑到实习生远离熟悉的环境，如果有老师前来看望他们，可以帮助缓解一些思乡的情绪。同时，通过老师和学生单独的交谈可以发觉一些潜在的问题并及时告知新天地朗廷，一旦落实了改进方案，就可以让实习生拥有更好的实习体验，从而在毕业后更愿意选择留在新天地朗廷开始他们的职业生涯。

⑦ **特色宣传**：带上新天地朗廷自己拍摄的实习生工作纪录片，让在校同学能直观地看到新天地朗廷实习生的日常工作情况。同时，挑选一些优秀的在职实习生一起前往校园参加招聘会，在校同学从学长学姐口中听到关于酒店的介绍，更能让同学们产生信任感，从而达到很好的宣传效果，吸引更多同学前来新天地朗廷酒店应聘。HR

百胜的学习与发展体系 如何支持业务策略

在竞争日益激烈的市场大环境下,传统的课堂培训在帮助企业适应市场竞争时捉襟见肘,许多企业因而转向藉由科技手段来提高组织学习效率。在线学习(e-Learning)和移动学习(Mobile Learning)在大势所趋之下于近年来蓬勃发展。百胜在多变且极富挑战性的行业环境之下,建立起了强有力且与时俱进的学习与发展体系来支持公司的业务策略。同时百胜在运用电子营销理念来推广内部在线学习平台方面,以及在混合式学习项目的实践等多个方面的大胆创新,为我们开拓了诸多新思路。

来源 / 智享会中国企业在线学习及移动学习调研报告发布及案例分享

内容提供 / 沈以彬 百胜集团人力资源副总监

编辑整理 / 黎凡



项目背景

集团介绍

百胜集团是世界上最大的餐饮集团,总部设在美国肯塔基州的路易斯维尔市。在全球 110 多个国家拥有超过 35000 家连锁餐厅和 100 多万名员工。百胜餐饮集团中国事业部(Yum! Brands Inc., China Division)隶属于在美国纽约证券交易所挂牌上市的百胜全球餐饮集团(Yum! Brands Inc.)。百胜餐饮集团中国事业部是百胜全球餐饮集团中国总部,于 1993 年在上海成立,为中国大陆直营、合资与特许经营的肯德基、必胜客、必胜宅急送、东方既白和小肥羊餐厅提供营运、开发、企划、财务、人事、法律及公共事务等方面的服务。



业务发展快

百胜在中国的业务发展速度迅猛。目前百胜在华有肯德基、必胜客、必胜宅急送、东方既白、小肥羊五大品牌。自 1987 年第一家肯德基进驻中国北京以来,截止到 2015 年底,百胜已在中国开设了 7000 多家门店,覆盖了中国大约 1000 多个城市,遍及中国大陆所有省、自治区和直辖市。每年的开店速度超过 700 家店。

员工数量多,分布广

截止到 2015 年年底,百胜在华员工总数超过 44 万,分布在全国 1000 多个城市中。除了位于上海的 RSC(Restaurant Support Center) 餐厅支持中心之外,在各地还分布有 17 个肯德基市场办公室、12 个必胜客市场办公室、4 个宅急送市场办公室、13 个物流中心、1 个宅急送业务部、1 个调味料工厂以及 1 个共享服务中心。

以人的能力为第一

百胜的成功法则是“以人的能力为第一”:员工培养起能力,才能更好地为顾客提供服务,只要顾客满意,利润也会随之而来。百胜对员工的能力要求包含三个方面:

① 硬技能:职能类专业能力;

② **软技能**：职场软性技能，包含领导力和常见的职场工作技能；

③ **文化能力**：除了硬技能和软技能之外，百胜还要求员工具备“文化能力”，即员工对企业文化的解读、执行和贯彻能力。

为了更好地将企业文化传播给员工，百胜自主开发大部分的培训课程，将企业文化融入培训内容中，使员工在每一次培训的过程中都能不断强化对企业文化的理解和认同。这是百胜打造强有力企业文化，培养员工文化能力的重要途径之一。

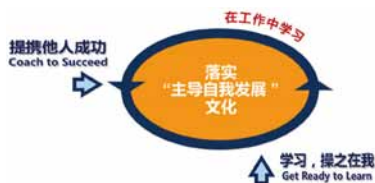
百胜公司管理层亲自担任培训的授课讲师，他们言传身教，成为公司企业文化和人才培养最重要的传递者和楷模。例如：百胜前中国事业部主席兼首席执行官苏敬轼先生就亲自开发了《运筹帷幄、当机立断》的决策主题课程，并亲自授课。



百胜的学习文化

正因为人的能力对百胜如此重要，所以百胜多年来不断强化“主导自我发展”的学习文化，其分为两个层面：

- ① **对员工**：员工需要主导自我的成长，主动积极地利用好公司内部的多种学习发展资源。
- ② **针对主管**：主管需要提携员工成功。运用辅导技巧提携和支持每位员工的成长，承担起人才培养者的责任。



针对不同目标人群的两套培训体系

百胜集团公司中国事业部的员工主要分为两大类人群：营运团队和办公室员工。营运团队包括餐厅的服务组、管理组和市场营销人员。办公室员工则包括服务共享职能部门和品牌管理团队，例如人力资源部、财务部、开发营建部、品牌企划部等人员。由于营运员工和办公室员工在能力培养方面有不同的要求，百胜设计了两套有针对性的培训发展体系。

体系一

针对办公室员工

◆ 百胜办公室员工能力发展架构

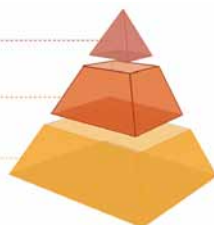
百胜的办公室员工能力发展架构自下而上分成三个阶段：

- ① 对所有员工的培训：针对不同层级的各类培训课程，包含新员工培训、领导力、工作软技能等。
- ② 战略胜任力的提升：针对百胜的战略核心部门，打造该部门人员的战略胜任力。
- ③ 高潜质人才培养计划：针对公司高潜质人才进行加速发展，并提供有针对性的人才发展项目。

高潜质人才的培养

战略胜任力的提升

针对所有员工的培训



◆ 引入多种学习方式提升讲师授课效率

在针对所有员工的培训中，公司管理层承担了大部分的授课任务，为此需要投入大量的时间和精力。如何将管理层的授课价值

最大化是我们一直以来不断思考的问题。为此，我们从原有单一的面授学习模式，转变为多种学习方式来提升讲师的授课效率。

- ① **面授学习**：对于需要讲师亲自进行经验分享、现场演练和辅导点评的部分，我们保留其为面授学习形式。
- ② **纯在线学习**：将所有的知识点和概念要点部分抽离出来，制作成纯在线电子课程，作为必修部分提前推送给员工，通过在线学习平台进行学习。
- ③ **混合式学习**：有些课程内容往往比较复杂，可能既涉及到书面知识，也需要讲师的分享和辅导，则通过“混合式学习”的途径来最大化的利用好管理层讲师在课堂上的时间。



◆ 混合式学习举例：

以上文中提到的《运筹帷幄，当机立断》混合式课程为例（如图1所示），整个学习设计分为四个阶段：



图 1

第①阶段：将课程中的所有知识性的内容挑选出来，制作成《决策流程》、《决策工具》以及《决策误区》三个不同主题的电子课件。每个课件时长控制在45分钟以内。推送到所有报名参加课程学习的学员的在线学习账户中，作为必修学习，这是混合式学习的第一个步骤。

第②阶段：当学员完成以上三个电子课程的

学习后，会被邀请参加线下的案例学习小组。他们会收到一个决策案例，要求其运用在线课程中所学习的知识点和工具去分析并做出他们的最终决策。

第③阶段：课堂学习阶段。在此之前，人才发展部门会分析各案例学习成果，梳理归纳出哪些知识点学员掌握较好或有待提升，并将分析结果提供给授课讲师。面授过程中，讲师首先对电子课程进行互动式总结；再结合案例中的发现做点评和辅导；之后就三个最难的决策知识点进行现场探讨分享。

第④阶段：课后的强化学习阶段。在面授课程结束后，所有学员被邀请加入一个微信群“决策群”。在这个群中，会定期发布各种决策案例和商业决策文章给学员练习强化。整个强化阶段为期三个月，学员会有机会练习到10~15个决策案例，能够对其知识点的巩固强化起到很好的作用。

◆ 运用“E-Commerce”理念推广在线学习平台

很多公司近年来纷纷引入在线学习技术，却往往碰到员工参与度不高的情况。其实任何新的学习技术的引入，最大的挑战不是技术方面，而是员工学习行为的改变。为此我们请教了公司内部宅急送品牌团队，学习他们如何将消费者从线下订餐引导到线上订餐，改变订餐消费模式的思路，进而探索设计出了改变员工学习习惯的一整套基于“E-Commerce”理念的在线学习推广营销模式。



图2

第①阶段：“Traffic”

在线学习平台的推广营销，首先要吸引

员工访问，提升知晓度。这是整个推广的基础。以下是我们总结的一些要点：

平台上的在线课程要丰富。在线学习平台好比是图书馆中的书架，如果书架上没有种类丰富的书籍，员工是不会有兴趣来访问的。

因地制宜地进行视觉上的有力宣导。包括海报、易拉宝的张贴位置、在线学习的使用好处、新平台的网址等等……这些都要在有限的空间内尽可能让员工看到。

对于不同的人群，采取不同的推广措施。例如，我们为新员工专门设计了“在线课程推荐”页面，从入职的第一天起就吸引他们的注意力。而对于一般员工则主动推送一门免费在线课程，让他们体验在线学习的效果。



第②阶段：Conversion

当在线学习平台实现了稳定的员工访问量后，如何吸引员工不只是来网站简单看看，而是能将访问量转化为真正有意义的动作——课程报名呢？这才是 Conversion 阶段的主要目标。

每年结合公司业务特点，引入与时俱进的主题课程。例如：2016年我们就特别推出了“变革”、“创新”和“组织效能”三大主题的课程，紧扣公司当年的关注重点。

注重课程的宣传。每个课程都是商品，需要优秀的广告让消费者去了解它，进而产生订购的愿望。为此我们把课程通知都当成平面广告来设计，突出课程的卖点。例如：对明星讲师的介绍；用“书摘”方式展现课程的某个精华知识点；或以一个场景引发员工对痛点的共鸣，进而引发学习需求。

定期将时下人气最旺的课程进行再宣传，例如：“百胜人气课程推荐”等。



第③阶段：Completion

报名之后，还需要督促员工完成整个学习，是这个阶段的重点。我们通过“Pull & Push（推与拉）”的方式，不断提醒员工建立良好的在线学习习惯。

一方面设定明确的学习时限（三个月之内完成），同时每个月定期追踪提醒未完成的员工。

另一方面，对及时完成学习的学习先锋们进行认同鼓励，巩固好的学习行为。



百胜集团公司中国事业部的员工主要分为两大类人群：营运团队和办公室员工。由于营运员工和办公室员工在能力培养方面有不同的要求，百胜设计了两套有针对性的培训发展体系。

第④阶段：Referral

让每一次在线学习的体验产生“口碑”，进而提升员工对在线学习平台的“黏度”，是Referral阶段的目标。我们格外关注员工在学习之后的反馈，同时也创造机会让他们彼此之间分享学习的口碑。

以百胜热门课程《百胜项目管理》为例：学完该课程的学员被邀请在课后论坛中分享心得体会。同时，我们也特邀公司内部项目专家坐堂论谈，为学员进行答疑解惑。这些分享和互动都使这个课程产生了良好的学习口碑，进而吸引了还没有参加的员工来报名学习。



通过这四个步骤的运作，百胜建立起了一个推广在线学习的良性循环机制，以及一套完整的全年在线学习推广营销计划。在短短的6个月内，就实现了“100%员工覆盖率，非强制性课程学习的按时完成率达到80%以上”的阶段成果。

体系二

针对营运人员的“黄埔军校”

建立“黄埔军校”培训体系初表

我们深信百胜所有的成绩都是靠一家家餐厅的累积得来。这其中，餐厅经理扮演了最关键的角色，是最重要的岗位。每年700多家的开店速度，意味着百胜需要建立餐厅经理的人才通路来支持业务发展。百胜的餐厅经理管理着上百人的团队，经营着上千万营业额的餐厅，而中国人市场缺乏这样的人才，需要通过招募储备经理，并通过内部培养的方式使其快速成长为餐厅经理。为了建立一个强大、长期的人才通路，培养优秀

的餐厅经理和公司营运领导者的下一代，百胜为营运人员打造了一个强大的学习培训体系，又称连锁餐饮零售行业的“黄埔军校”。



如上图所示，通过“黄埔军校”培训体系，百胜使储备经理在四年内通过培养并晋升到餐厅经理，担任公司最重要的职位。公司坚持100%内部晋升机制。平均3-4年，即可成长为带领百人团队、负责上千万营业额的餐厅经理。当然，优秀的员工也有机会继续晋升成长为区经理、区域经理、市场总经理乃至更高的职位。

“黄埔军校”培训体系的设计：

为此，百胜量身定制了餐厅经理的培育计划，关注培养“主人翁精神”和“能力”两个方面。培训内容为岗位量身定制，并构建了规模化及一致化的计划。

整个培训养成计划的学习模式分为四个部分：① 课前准备：根据“店内学习指引”进行课前准备、指定辅导人辅导、餐厅经理确认完成课前准备。② 入学考试：参加养成课程前的入学考试，通过后才能参加课堂培训。③ 参加课程：体验丰富精彩的课程，同时分享各自遇到的挑战和经历。④ 课后检定：

完成课程后，进行课后的理论考试和时间操作检定，以确保学以致用。

该体系成功的关键在于以下几个方面：在店的实务培训及知识培训由RGM(餐厅经理)把关，每位领导者都是培训师。训练内容精心设计，从经营管理和领导力两个方面规划课程体系，分阶段整合并进行培养。同时建立了严格的讲师选拔和授课检定，确保训练的品质。最后就是搭配训练追踪系统，确保训练按时保质地完成并实时了解所有管理组的发展状态。



通过在线学习和移动学习支持培训的实施和追踪：

百胜建立了“传奇@百胜”的在线学习平台，来支持以上所有的培训养成计划。同时，考虑到餐厅员工大部分工作时间都在餐厅环境中，智能手机的普及率、使用率和方便性都要远远高于电脑。所以又因地制宜的推出了“传奇@百胜”的移动学习版。这样员工在餐厅环境中就能很方便地随时接受相关学习和检定，提升了学习的效率。

“黄埔军校”培训体系很好的支持了百胜的快速业务发展，为此在2015年拿到了由全球最大的人才发展协会(ATD)颁发的“卓越实践奖”。HR

结语

通过对百胜集团培训发展体系的学习，不难发现三点：

- ① 无论企业要搭建培训体系还是引入任何培训技术，首先要服务于公司的业务策略。
- ② 推广新的学习技术或平台，改变学习行为是关键。我们要转换思路，将员工视为消费者，用电子营销的新思维去推广。
- ③ 学习技术不断发展，作为HR的我们必须要不断学习才能与时俱进。

识别及遴选 中高阶领导者的 最佳方案

DDI 把评鉴中心搬到了线上 上市高效度 LEADER 3 READY®

关于

DDI 智睿企业咨询

Development Dimensions International 来自美国匹兹堡，简称 DDI，在中国称为智睿企业咨询，是全球顶尖的人才管理咨询公司。45 年前，他们是这个领域的拓荒者，今天依然是业内创新的领航人。他们致力于帮助企业创新及提升招聘、晋升及培育领导者和员工的方式。成果如何体现？员工能够促成、了解并执行业务决策，解决迎面而来的挑战。

DDI 通常在幕后工作，设计客户能够自行开展的定制培训或评鉴。有时候，DDI 也走到台前，帮助客户推动组织内的重大变革。唯一不变的是：总是采用基于科学研究并历经时间检验的最前沿方法。目前他们的客户都是全球及中国最成功的企业，分布于欧洲、美洲及亚洲全

根据安永的调研结果，66% 的公司战略从未被执行过¹。而 DDI 针对中高阶领导者现状的调查显示，全球仅有 10% 的中高层领导者认为自己已做好准备，能够应对企业面临的挑战。承接企业战略与执行最重要环节的中高层领导者，出了什么问题？身为企业老总人才管理左右手的 HR 伙伴，您能够做什么来彰显 HR 的价值、加速企业中高层领导者执行力提升，进而重塑企业的未来？在不久前的“中高阶领导者评鉴——现在与未来论坛”上，LEADER 3 READY® 这一由 DDI 发布的突破性、高效度线上评鉴中心 LEADER 3 READY® 或许会是你的最佳解决方案。

▶ 评鉴中心历史与起源—— 评鉴中心的前身

评鉴中心的源起可以追溯到第一次世界大战。一战爆发后，各国均面临着强化军力、征招并挑选大量的军人及优秀军官的挑战。然而在教育并不普及的彼时，主流的纸笔测试几乎只能是贵族阶层的天下，怎样才能开拓全新的选才工具成为军方迫在眉睫的问题。德国率先改变选才的模式：第一次采用全面性的角度来考量一个人的能力，评鉴时间长达 3 天，过程中包含测验及多元、复杂、极具挑战性的工作模拟情景。这种评估模式与以往截然不同，是通过一群医生、心理学家及军官的共同观察后做

出任用决策，而这便是“评鉴中心”的前身。

德国的这一做法很快引起了有识之士的兴趣，英国的 Sir Andrew Thorn 便是其中之一，他对德军军官的选才模式大为赞赏，并在二战期间推动英军于 1942 年成立了评鉴中心，改变 WOSB (War Officer Selection Board) 原本既无效又不公平的选才方式。英军的“评鉴中心”在设计上比之前德军使用的评鉴流程更加精细，最大的不同在于英军通过大量的研究，清楚定义“领导”的含义及其需要具备的特色，同时维持验证评鉴工具及其结果的信度与效度。这两项特点也成为“评鉴中心”的基本配备。

隔年，珍珠港事件使得美国大为震动，于事件发生的六个月后成立 OSS (Office of Strategic Service)，即战略情报局。然而该单位成立初期，美国官方对于哪些人能胜任情报或特勤工作仍是一头雾水，继而因所选人员不能胜任工作而付出了许多惨烈的代价。随后英国将 WOSB 的选才模式推荐给 OSS，于是 OSS 建立了美国第一座评鉴与训练中心，帮助训练、挑选及任用适合的人选。

相比军人的评鉴，情报人员的评鉴更为复杂，由于工作的敏感性，OSS 没有工作说明书，未来出任的任务属最高机密，工作角色也十分多样化，因此评鉴改为在两周的评鉴过程中，通过多样化刺激及高度挑战的情景，确保观察者能够准确判断被测试者的多项关键的特质与能力。例如当时透过“The Brook”及“The Wall”两项穿越河川及带着长木跨越两座高墙的评鉴活动，同时观察参与者的精力、体能、智力、积极性、社交能力及领导力。OSS 的评鉴概念也融进了许多现代的评鉴设计，也就是一项能力必须透过多重的情境及刺激来检视，以增加准确度。

▶ 评鉴中心走入商业社会—— DDI 的崛起

二十世纪 50 年代，美国经济爆发性增长，许多大企业也逐渐意识到人才的重要性。1956 年，Douglas Bray 博士首次针对 AT&T 400 多位新任主管进行长时间能力与发展研究，成为将评鉴中心商业化的第一人。

Bray 博士有针对性地设计企业环境可用的“评鉴中心”协助了解这些领导人的智力、倾向、领导能力。

球各地。通过全球 42 个紧密联系的办公室为客户提供服务。

DDI 相信他们传授的原则和技能不仅能使人们成为优秀的员工，还是能提升人类幸福感和成就感的核心力量——使人成为更好的家人、更好的邻居、更好的朋友，这是他们努力不懈的原因。

这是评鉴中心第一次出现“篮中演练” (In-basket) 的评鉴方法，还有透过“商业游戏” (Business Game) 了解主管们的商业敏感度与决策能力。Bray 博士的评鉴中心也在评估能力的方法上做出了重大的改变——评鉴分工。评鉴者先独立评分再进行“资料整合” (Data Integration)，此模式能避免因某评鉴者的个人喜恶影响评鉴分数。

Bray 博士设计出来的评分方式打破了“评鉴是心理学家的的工作”的思维，使非心理学家也能进行评鉴。从那时起，研究者就开始对评鉴中心的效度进行研究，并记录了数千个成功的应用案例²。

1970 年 Bray 博士和 William C. Byham 博士在美国创建了 Development Dimensions International (简称 DDI) 评鉴中心，随后多家与评鉴相关的顾问公司也陆续成立，宣告“评鉴中心”时代的到来。评鉴中心不单单只用在选才方面，同时也运用在领导与人才发展、接班人管理等方面。当今企业广泛应用评鉴中心以解决各种问题，包括选才、人员配置、管理潜能的早期识别、晋升、发展、职业生涯管理以及培训等。毫无疑问，评鉴中心对人才的在职表现以及未来的绩效表现都极具预见性。

自 1970 年成立以来，DDI 已经在全世界发掘和发展了超过 2000 万名主管和领导人才。每天平均有 10000 人通过 DDI 的选才系统得到聘用或升职。目前，DDI 在全球 26 个国家的 78 家办事处拥有 1500 多名顾问和执行支持人员。凭借对地方文化和商业运作的精确诠释，DDI 为企业提供本土市场发展策略的传承管理和领导团队发展方案，帮助企业改善客户服务、减少员工离职、提升生产效率、提高投资回报率，实现竞争优势。

46 年来，DDI 这家咨询公司始终专注于两个领域的研究：设计和实施人才遴选系统；发掘和发展能构建高绩效工作团队的领导人才，在众多从事人力资源管理咨询的企业中脱颖而出，形成了自己的特色。为更好地满足企业需求，DDI 大力投入于新型评鉴中心技术的开发和提高。对录像评估、行为评分以及自动评估方法的结合运用，使得企业得以成为该领域的权威。而其众多成功案例也一再证明了 DDI 在评鉴中心的建构、内容和预测效度方面的实力。

▶ 评鉴工具的一项突破——来自 DDI 的 Leader3 Ready[®]

面对全球化、互联网和大数据所带来的商业环境的改变，担负着企业成败、战略执行的中坚骨干，就是企业的高中层领导者。DDI 发现，在职业发展过程中，领导者要经过一系列的过渡，或者“跃进”，从领导个人或项目到领导经理人或组织部门，需要一套全新的能力和就绪度。通过“跃进”，他们晋升到更高的职位、受到更多瞩目，同时也承担了更多业务成果上的责任，直接影响着企业的成败。

在这三次的跃进中，他们首次必须以聚焦未来方向的眼界来权衡眼前运营上的问题，除了要对损益表上的关键数字负责，同时还要辅导下属领导者如何带领其团队达成重要任务。企业中高阶领导层是战略与执行环节之间的纽带，是他们将不断演进的组织愿景和目标转化为业绩成果。识别、晋升并发展处于第三次跃进阶段的领导者，是组织重大人才决策中的一个关键环节。然而期望中高阶领导者做好准备与明确知道其已做好准备之间是有区别的，这正是企业当前所面临的问题，而 Leader3 Ready[®] 便是一项可帮助企业精准识别最具潜力的高绩效领导者的突破性线上中高阶领导者评鉴工具。

那么与其他评鉴工具相比，LEADER 3 READY[®] 的独特之处何在？据介绍，它可以为使用者量身打造一种令人全神贯注、高度逼真的虚拟线上评鉴。

- 全方位 4 维度视角：整合能力、行为、动力、经验和性格数据，帮助您了解领导者全方位的能力。
- 发展催化剂：通过高度可信的见解、互动式的个人报告和专家的发展指导，激发领导者开展最适合自己的发展道路。
- 战略性见解：为当前重要职位的选拔和晋升、对聚焦关键能力的领导者加速发展以及未来业务战略的检验，提供最好的洞察与信息。

正因如此，它可以实现以下诉求——

① 根据企业需要量身定制

Leader3 Ready[®] 线上平台可灵活调整，以满足您的业务、文化及领导者需要。您可以：

- 创建业务背景探究

根据您的需要量身定制
Leader3 Ready® 线上平台可灵活调整，以满足您的业务、文化及领导者需要。您可以：



24 种不同的业务驱动力(例如:收购与战略联盟、探索相邻市场、区隔全球战略、增长任务)，以创建最能准确反映企业组织情况的业务背景。

• 反映企业文化

利用企业组织的能力标签及能力描述，保持领导者评鉴结果与企业文化一致。

• 获得相关结果

见解深刻的报告和反馈可自信地回答以下重要问题：您的中高阶领导者是否已准备就绪执行公司的业务战略？以及您需要特别关注哪些方面？

• 实现个性化发展

领导者可以了解自己在某项能力中的具体发展差距，并制定贴合自身情况的个人发展计划。这样可以帮其锁定重点，着重提升自己在这些重要领域中的表现。

② 缓冲最具风险的职业转换期

众所周知，中高阶领导者是组织战略是否能落实的关键。因此，将正确的人才安排在合适的中高阶职位上并加速提升其绩效的能力，对企业的发展具有前所未有的重要性。Leader3 Ready® 可揭示关键领导者的优势和待发展领域，明确他们对当前和未来挑战的准备程度，同时澄清具备的能力有哪些。

③ 最佳人才情报方能促成更明智的决策

多层次的宝贵洞察可引导您在晋升、继任、选拔、发展关键人才或业务战略方面制定更明智的决策，协助企业的战略利益关系对象获得可操作的人才情报。

- 综观——能了解领导者能否胜任业务战略的执行。
- 洞察——在谁适合担任重要职位，或在继任计划上考虑不同关注点方面，做出正确的决策。
- 远见——对比全新的或潜在的业务战略情境以审视相关领导能力，并确定领导者是否能胜任未来职位。

④ 身临其境的体验：一条清晰的前进道路

Leader3 Ready® 所提供的逼真评鉴体验以您在组织的领导角色和快速发展的行业为背景。参与者称其带来的体验“与现实的工作环境真假难分”。

互动报告和反馈是个性化领导者发展的催化剂。秉持引导自我发现的理念，在线报告可帮助领导者研究自己的反馈报告并将其转化为清晰的发展路径。领导者能够获得规范的发展行动计划，可推动其重点发展，这对于自身和组织的未来最为重要。

⑤ 质量与一致性毫不打折

要具备向世界各地交出高效度评鉴的能力，需要评鉴内容兼顾全球一致性和文化敏感性。

无论您的领导者身处纽约还是上海，他们的体验、评量的深度以及所得数据的数量和质量，都能将您的全球评鉴项目及业务情报提升到一个新水平。

Leader3 Ready® 通过全球通用的世界一流评鉴，提升对人才决策的信心。评鉴价格实惠——可用于整个中高阶领导者群体。评鉴将覆盖更多的中高阶领导者，影响更多的领导者，并深入您企业的业务。HR

注解：

1 “Execute Your Strategy—Without Killing It,” 作者 Lauren Keller Johnson, Harvard Business Review

2 如：Bray, Campbell, & Grant, 1977; Byham, 1970; Hunter & Hunter, 1984; Schippman, Prien, & Katz, 1990; Schmitt, Gooding, Noe, & Kirsch, 1984; Thornton & Byham, 1982)



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 |

劳动关系建立前，用人单位解除劳动合同的法律问题思考

文 / 上海申达律师事务所 夏利群（律师）

北京市第三中级人民法院在（2015）三中民终字第 05267 号劳动争议案件中发表了如下观点：“本案中普一合力公司发出的入职通知书载明……等具体确定的内容，……该入职通知书的性质是向杨震发出要约，希望与其订立正式的劳动合同。入职通知书要约经杨震承诺后即成立，具有劳动关系预约合同的性质，具有独立的法律效力。《劳动合同法》第十条规定：……用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同的，劳动关系自用工之日起建立。因此，用工是劳动关系建立的唯一标准。在本案中，普一合力公司仅向杨震发出了入职通知书，入职通知书是订立正式劳动合同的过程，鉴于双方尚未建立用工关系，也未签订劳动合同，因此，双方之间的劳动关系尚未成立。普一合力公司向杨震发出入职通知书，杨震基于合理信赖，认为自己已通过背景调查，就与原单位办理解除劳动关系的手续，此后普一合力公司以短信方式通知其未通过背景调查，拒绝录用杨震，其行为属于有违诚实信用原则的缔约过失行为。基于此过失行为，导致杨震与原工作单位解除劳动合同后，与该单位又未能订立劳动合同，必然给劳动者造成损失，对此普一合力公司应承担赔偿责任。”根据该观点，我们可得出以下结论：员工入职前双方签订的劳动合同（或 offer letter）是双方对劳动关系建立的预约合同，在劳动关系正式建立前，用人单位因过错解除劳动合同的，应当承担缔约过错责任。

但有劳动法律人士就该案件发表了如下不同观点：用人单位应承担的是违约责任，而非缔约过错责任。首先，预约合同是为订立合同而生的一种合同，主要是用来确保将来与相对应的人订立合同。……本案双方的要约和承诺明确具体，已经确定了劳动合同的相关内容，是劳动合同的本约。……其次，劳动关系和劳动合同并不是同步的，没有劳动关系，不影响用人单位承担违约责任。正如雇佣（买卖、承揽、委托等）合同没有履行，不影响一方承担违约责任

一样。第三，本案判决用人单位承担缔约过失责任说理不够……”

《合同法》第四十二条规定：“当事人在订立合同过程中有下列情形之一，给对方造成损失的，应当承担损害赔偿责任：（一）假借订立合同，恶意进行磋商；（二）故意隐瞒与订立合同有关的重要事实或者提供虚假情况；（三）有其他违背诚实信用原则的行为。”这是缔约过失责任在我国《合同法》立法中的明确阐述。根据该条款，缔约过错应当被定义为：在“合同订立过程中”一方存在过错给另一方造成了损失。

那么，在员工正式入职前，即在劳动关系建立前签订劳动合同的行为的性质，究竟如何认定？首先，我们需要判断劳动合同在民法理论中究竟是诺成性合同还是实践性合同。诺成性合同是指当事人意见达成一致即可成立的合同，又称不要物合同。如买卖合同就是诺成性合同。实践性合同是指除双方当事人意愿达成一致以外，尚须交付标的物或完成其他给付才能成立的合同，又称要物合同。如定金合同、自然人之间的借款合同。根据《劳动合同法》第十条关于劳动关系自员工入职之日起建立的规定，笔者认为劳动合同应当属于实践性合同。劳动合同关系的建立，除了双方意思表示一致才能签订合同外，还需要员工提供劳务方可建立。因此，在员工提供劳务之前，均应视为劳动合同的订立过程中。

根据《劳动合同法》第十六条规定，劳动合同由用人单位与劳动者协商一致，并经用人单位与劳动者在劳动合同文本上签字或者盖章生效。因此，结合该条款及《劳动合同法》第十条规定，劳动合同一经签订即成立且生效，但劳动关系未必已经建立。如此，违法解除“劳动合同”的赔偿金条款和继续履行“劳动合同”可适用此类情况，但恢复劳动关系就不能适用。但在审判实践中，继续履行合同和恢复劳动关系几乎是同一概念。因此，如果把劳动

| 案例解析 |

医疗期满后继续病假的，可不支付病假工资

文 / 上海申达律师事务所 夏利群 (律师)、陈奇新 (律师)


劳动者医疗期满，用人单位是否应当继续支付疾病休假工资或疾病救济费？

▶ 案件回顾

2011年10月26日，王某至某某公司有限公司工作，担任行政人事总监。王某在某某公司处正常出勤至2014年3月31日。2014年4月1日至2日，王某请事假。2014年4月3日起请病假。某某公司分别于2014年9月3日、9月11日、9月23日、9月28日、10月10日、10月15日、10月21日通过快递方式先后7次向王某发函，要求王某按规定提交相应的就诊记录及病情证明单，并告知王某医疗期等相关事宜。其中2014年9月11日发函的主要内容为：某某公司收到了王某2014年9月7日的回复；某某公司不会将三张未盖章无效病假证明寄还给王某，将保留作为证据使用。无效即无效，不存在医生补盖章的说法；某某公司未收到编号为***的病假单原件，同时还缺少2014年8月26日至同年9月4日的病假证明；某某公司知道王某请了2014年4月1日及2日的病假，但王某未按规定提交病假证明单，请补充提供；根据上海市的相关规定，结合王某的劳动合同期限（2011年10月26日至2014年12月25日），王某可享有5个月医疗期（折合104.15个工作日），王某自2014年4月1日起请病假，暂时假定王某所有病假合法有效，截至2014年8月31日，王某已累计病休105个工作日，王某的医疗期已满，某某公司基于人道主义立场及对员工的关爱，也为了王某更好康复及享受医疗保险，决定将双方的劳动关系保留至劳动合同期满之

合同和劳动关系作为同一概念对待，就会出现上述自相矛盾的结论。所以，就劳动合同法立法，劳动合同和劳动关系有相互各自独立的一面。但就上述案例，从案件实质来看，笔者认为更应以劳动关系是否建立作为是否已经完成缔约的考量要素。在上述案例中，北京市第三中级人民法院将用人单位的入职通知书认定为建立劳动关系的预约性质合同，笔者表示认同，但笔者认为这样的预约合同仍属于劳动关系建立的缔约过程中的一个阶段。预约合同为建立劳动关系而准备，属于劳动关系建立的缔约过程，用人单位在该过程出现过错致使劳动关系无法建立，应该承担的是缔约过错责任，而非违约责任。

也有法律人士提出，预约合同应当被视作一个独立于劳动法律关系之外的一般民事法律关系。但笔者认为，在处理劳动争议这样的特殊民事案件中，应以劳动关系作为本位来考量，而不认同将劳动合同（员工入职前签订）视作独立于劳动关系的一般合同法律关系的观点。

另一方面，违约责任也好，缔约过错责任也好，用人单位因不诚信而导致员工损失的，均应当承担赔偿责任。双方若在员工入职前签订劳动合同或在入职通知书中明确约定用人单位在员工入职前拒绝录用该员工所应承担的责任的，则应当适用该约定由用人单位承担责任。但这一约定仍应被理解为劳动关系建立过程中有关缔约过错责任承担的事先约定。 

💬 小贴士

关于本文的争议问题，请读者注意，深圳地方立法有明确的处理规定。《深圳经济特区和谐劳动关系促进条例》（2008年9月23日深圳市第四届人民代表大会常务委员会第二十二次会议通过）第十七条第二款明确规定：“用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同，尚未用工，用人单位违法解除劳动合同，劳动者要求继续履行劳动合同的，用人单位应当继续履行；劳动者不要求继续履行劳动合同或者劳动合同无法履行的，用人单位应当支付劳动者相当于一个月工资标准的赔偿金和为订立、准备履行劳动合同而支出的必要费用。”



日即 2014 年 10 月 25 日，某某公司仍会按原标准为王某缴纳 2014 年 9 月、10 月的五险一金（其中个人承担部分，由王某承担，请王某提前交到某某公司处）。鉴于王某医疗期已满，为了王某更好地康复，王某提交的 2014 年 9 月 1 日至 2014 年 10 月 25 日的病假证明，某某公司将按无薪事假对待；请在收到本通知函之日起三个自然日内，对三张无效病假证明所属期间及 2014 年 4 月 1 日至 2 日、8 月 26 日至 9 月 4 日补充提供病假证明，逾期仍未提交合法有效的病假证明，某某公司将按旷工处理。2014 年 9 月 23 日的函告载明，某某公司已收到王某快递过来的 2014 年 9 月 19 日至 10 月 2 日的疾病证明单，鉴于王某的医疗期已满，2014 年 9 月 19 日至 30 日，某某公司按无薪事假对待。2014 年 10 月 15 日的函载明，鉴于王某医疗期已满（暂假定所有病假合法有效），但 2013 年度还有 15 天带薪年假未休，2014 年 9 月份原定按无薪事假对待的工作日中，调整 15 天作为王某 2013 年度的带薪年假，即 2014 年 9 月份某某公司将按 16 个工作日（包括中秋节一天法定节假日）向王某支付工资。2014 年 10 月份，某某公司将支付王某 3 天法定节假日工资。2014 年 9 月 1 日至同年 10 月 25 日的其他出勤工作日，如王某提供病假证明单，某某公司仍按无薪事假处理。2014 年 10 月 21 日的函载明，2014 年 4 月 1 日至 2 日、5 月 22 日至 23 日、8 月 26 日共 5 个工作日，王某未正常出勤且在某某公司多次书面通知后也未补交病假证明，某某公司按旷工处理。双方于 2011 年 10 月 26 日签订

医疗期满后继续病假的，是否可不支付病假工资？在以上案例中，上海市第一中级人民法院的观点是用人单位可不支付劳动者医疗期满后继续病假期间的工资。但我们认为，该观点有待商榷。

的三年期劳动合同将于 2014 年 10 月 25 日期满终止，某某公司将依法支付经济补偿金。

其后，王某提起劳动仲裁和诉讼，要求某某公司支付其 2014 年 9 月和 10 月的工资。

上海市第一中级人民法院审理后认为，王某主张的医疗期满后的病假工资，某某公司已通知其医疗期满后的病假单将视为无薪事假，王某收到通知后也未提出异议，且也未按规定进行劳动能力鉴定，因此对王某的上述主张不予支持。

▶ 争议焦点：

医疗期满后继续病假的，是否可不支付病假工资？

▶ 法律分析：

在以上案例中，上海市第一中级人民法院的观点是用人单位可不支付劳动者医疗期满后继续病假

期间的工资。但我们认为，该观点有待商榷。

我国对劳动者患病或非因工负伤期间的劳动保障，可以追溯至建国初期 50 年代的《中华人民共和国劳动保险条例》，该条例于 1951 年初次颁布，其中第十三条乙款规定，“工人与职员疾病或非因工负伤停止工作医疗时，其医疗期间连续在三个月以内者，按其本企业工龄的长短，由该企业行政方面或资方每月发给其本人工资百分之五十至百分之一百；连续医疗期间在三个月以上时，改由劳动保险基金项下按月付给疾病或非因工负伤救济费，其数额为本人工资百分之三十至百分之五十，至能工作或确定为残废，或死亡时止。但连续停工医疗期间以六个月为限，超过六个月者按丙款残废退职待遇办理。详细办法在实施细则中规定之。”其中规定“疾病或非因工负伤”的“连续停工医疗期间”以六个月为限。


但是，1953 年，当时的政务院发布《关于中华人民共和国劳动保险条例若干修正的决定》，废止停工医疗以六个月为限的规定，将上述条款修改为“工人与职员因病或非因工负伤停止工作医疗时，其停止工作医疗期间连续在六个月以内者，按其本企业工龄的长短，由该企业行政方面或资方发给病伤假期工资，其数额为本人工资百分之六十至百分之一百；停止工作连续医疗期间在六个月以上时，改由劳动保险基金项下按月付给疾病或非因工负伤救济费，其数额为本人工资百分之四十至百分之六十，至能工作或确定为残废或死亡时止。详细办法在实施细则中规定之。”与上述条款配套的《中华人民共和国劳动保险条例实施细则修正草案》中的第十六条和第十七条规定，“工人职员疾病或非因工负伤停止工作连续医疗期间在六个月以内者，根据劳动保险条例第十三条乙款的规定，应由该企业行政方面或资方按下列标准支付病伤假期工资：本企业工龄不满二年者，为本人工资百分之六十；已满二年不满四年者，为本人工资百分之七十；已满四年不满六年者，为本人工资百分之八十；已满六年不满八年者，为本人工资百分之九十；已满八年及八年以上者，为本人工资百分之一百。”、“工人职员疾病或非因工负伤停止工作连续医疗期间超过六个月时，根据劳动保险条例第十三条乙款的规定，病伤假期工资停发，改由劳动保险基金项下，按月付给疾病或非因工负伤救济费，其标准如下：本企业工龄不满一年者，为本人工资百分之四十；已满一年未滿三年者，为本人工资百分之五十；三年及三年以上者，

为本人工资百分之六十。此项救济费付至能工作或确定为残废或死亡时止。”

上述规定奠定了我国劳动者患病或非因工负伤期间的劳动保障制度基础。但由于其不限制医疗期的规定，在计划经济时代具有政治正确性，但在改革开放后，就无法再适应市场对经营成本降低和劳动力流动的期望了。

因此，1994 年制定的劳动法规定，劳动者患病或者非因工负伤，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，用人单位可以解除劳动合同。与之配套的《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》则规定，医疗期是指企业职工因患病或非因工负伤停止工作治病休息不得解除劳动合同的时限，劳动者可以根据其实际参加工作年限和在本单位工作年限，获得三个月到二十四个月的医疗期。上述规定弥补了劳动者可以无限期享受医疗期的不足，赋予用人单位在一定情况下解除劳动合同的权利。

但是，医疗期和病假是两个不同的概念，病假工资的发放是针对劳动者的病假，而非仅针对医疗期。这一点从 2004 年上海市劳动和社会保障局发布的《关于病假工资计算的公告》中也可以看出，该公告确定的工资是“病假”工资，是职工疾病或非因工负伤期间的工资，而非仅针对“医疗期”期间的工资。并且，该公告确定的支付标准与《中华人民共和国劳动保险条例实施细则修正草案》中的第十七条规定相同，仅仅将相关疾病休假工资和疾病救济费的支付改由全部由企业支付，其立法宗旨也是一脉相承的。

从上面的规定可以看出，国家是肯定给予患病或非因工负伤员工相关经济补助的，之后的医疗期限的确定，只是赋予用人单位单方解除合同的权利，而非排除用人单位在医疗期满后向劳动者支付疾病休假工资和疾病救济费的义务。因此，即使劳动者医疗期满，除用人单位有权依照法律规定解除劳动合同外，用人单位应当继续支付疾病休假工资或疾病救济费。 

医疗期和病假是两个不同的概念，病假工资的发放是针对劳动者的病假，而非仅针对医疗期。这一点从 2004 年上海市劳动和社会保障局发布的《关于病假工资计算的公告》中也可以看出，该公告确定的工资是“病假”工资，是职工疾病或非因工负伤期间的工资，而非仅针对“医疗期”期间的工资。



中国职业经理人特点浅析

文 / 刘青

村长在多年的面试、测评以及与跨国公司高管、民企老板及高管的交流与合作中看到了一些有意思的人才特点。人才既有共性，也有个性，但人才之所以是人才，不是由自己说了算，而是要经过团队、企业、市场的历练，由实实在在的结果说了算。在此村长不想讨论人才的定义，因为我们每个人身上所谓的“才”（技能、经验、智慧等）都必须有人启用并将其转化成生产力，那些“才”方可以被称为“才”。没有人用，自己也不去用（创业等），你就不要自称或者自认为是人才。不同的经历，造就了每个高管不同的管理风格、特点，但如果从个人发展的成长环境来分，村长把绝大多数职业经理人归为两类：外国跨国企业的经理人和中国民营企业的经理人。

中国改革开放这 30 多年，国内的职业经理人们快速成长、发展，经历着从跨国外企到中国民营企业的浪潮。诚然，跨国企业的系统、组织架构、管理模式、公司文化在长期成长于这一环境中的职业经理人身上烙下了许多共同的特点，但归根到底，新的潜在雇主不分外企、民企，他们更看重的是候选人曾经做过什么、取得过哪些成绩、为企业决策做过哪些正确的决定。

那么高管人员要如何认识、了解自己，用人单位又要如何甄选合格的候选人呢？下面是村长总结的外企与民企职业经理人特点的比较和分析，或许可以供诸位参考：

➕ 中国外资企业高管经理人的优势：

① 系统思维：

外国大型企业经过多年的运作与成长，发展、总结出了一整套成熟的管理体系、理论。在这样的环境中经过多年的培训、历练，外企的职业经理人在管理团队、解决问题、沟通交流、分析决策，甚至是如何开会、写邮件等方面都颇有一套办法。这样的系统性思维在外企高管中是十分普遍的。

② 简洁有效的交流：

在外企工作久了，职位越高，高管的交流逻辑越清晰，交流的感染力越强。多数高管们在讲话时，要点清楚、简洁、结构化，十分便于他人理解。

③ 丰富的经验：

伴随着外企在中国市场黄金年代成长起来的这一批高级经理人，他们一路的所见所闻，所经历、领悟的先进案例与理念，使得其能站在巨人的肩膀上，以高水准、高标准看待事物。

④ 管理风格：

以人为本、用数据说话、以理服人，而不过分强调级别，互相尊敬是他们的管理基调。

➕ 相较民企的高管与核心领导者，外企高管可能存在的短板：

① 由于中国只是跨国企业的一个国际市场，这些在外企工作的高管在国际总部的垂直领导下，对商业模式的思考、探索与实践可能不够。具体来讲，绝大多数外企高管多数时间还是停留在执行总部的战略部署上，他们考虑的更多是如何让这台机器的运作更“省油”，如何让现有组织和产品更适合当地市场。因此他们的建议和战略设定通常缺少跨行业的突破，也缺乏颠覆现有组织和文化的创新。

② 由于跨国企业的决策系统性强，且从中国到全球总部中间存在层层的关系，这使得他们在决策时习惯于更为谨慎地反复研究、论证，不敢轻易搞创新和颠覆既有模式。

③ 绝大多数外企高管都希望维护团队间的团结，减少部门间的直接对立。这往往会同时造成部分问题无法及时得到完全释放，或者问题解决不彻底，很可能为日后埋下隐患。

④ 外企对高管层的晋升和提拔多以专业经验、知识、技能水平为标准，对工作结果的衡量以近期、中期的业绩为尺度，而不会过分考量忠诚度，这就造成了高管们只注重成为优秀的“打工者”，从而缺少了成为创业者的心态。

⑤ 外企高级职业经理人可能越来越注重个人工作与家庭的平衡，大多数人因而不大接受周末加班，也不愿意在经常需要延长工作时间的岗位和公司工作，内心动力不足。

⑥ 外企职业经理人偏好研究专业而完善的计划，处理问题上有时是非黑即白，灵活的变通可能不是他们的强项，这都是由于长期在系统完善的大型外企长期服务所造成的。

➤ 中国民营公司高管经理人的特点分析：

① 由于中国便是总部，因此民营企业的核心高管层所面对的问题和挑战不仅仅是业务经营层面上的，他们更要协助公司创始人一同考虑整个公司的业务模式、发展方向，他们在对新模式的探索、思考、实践方面有较深的体会。他们善于快速试错，习惯以速度换市场、以人数换发展；虽然这样可能不够精准，但如果我们将眼光寄予横向与广度上，就会发现这可能是发现增长爆点的好办法。


② 中国民营企业老板的领导风格多数属于敢闯敢干型，所以在民企工作多年的职业经理人拥有很强的自信心，敢于拍板、敢冒风险。

③ 很多从民营企业一路成长起来的高管，通常拥有很强的实战经验，但系统性思维却不强，在沟通、思考、分析问题的方法上可能没有受过很好的训练，因而往往更愿意相信直觉。

④ 很多时候，民企高管面对的是快速变化的商业环境，他们没有足够的时间在交流与沟通中做铺垫，在下达任务或者期望获得其他部门的支持时，他们多会采用命令的形式，显得不够平等尊重；此外，他们在巨大的压力和任务面前，在逻辑且清晰陈述要点方面显得语言不够简洁和结构化。因此他们不易实现与不同背景人群的高效率沟通。

⑤ 民营企业里成长起来的高管在管理风格和待人上个性特点十分鲜明，他们中的大多数都喜欢亲力亲为，其领导力体现多靠激情和执着坚持。因而要么是大家眼里的“英雄”，要么就是大家眼里的“魔鬼”。

⑥ 民营企业里的高级经理人普遍具有较强的抗压能力，他们一般都能接受晚上长时间加班，家庭方面的牺牲比较大。

⑦ 在当前的中国商场中确实尚存在一些未被法制体系所明确覆盖的中间地带，而这些中间地带往往会蕴藏着巨大的商业机会。面对这些机会，外企职业经理人可能会选择回避，但抓住这类机会则是民企高级经理成长的关键要素之一，他们对这类机会有很强的好奇心、求知欲与钻研精神，在处理问题时可以容忍一些非黑非白的中间地带，所以也能下出一些出其不意的好棋。 

诚然，跨国企业的系统、组织架构、管理模式、公司文化在长期成长于这一环境中的职业经理人身上烙下了许多共同的特点，但归根到底，新的潜在雇主不分外企、民企，他们更看重的是候选人曾经做过什么、取得过哪些成绩、为企业决策做过哪些正确的决定。



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

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

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

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



人力资源的“共享时代”



PART 01 现状与展望



安永
(大连) 首席运营官
马运兰



百时美施贵宝
亚太人力资源共享服务
中心高级总监
房磊



维苏威
北亚人力资源副总裁
顾顺钰



大陆汽车
人力资源服务 & 系统总监
周梦迪



PART 02 实践与分享

最佳管理实践奖



博世

最佳创新实践奖



百度

大数据、云服务、物联网、互联网+、工业4.0……雨后春笋般冒出来的新兴概念潜移默化地影响着企业的商业模式、管理办法，继而扩散式地改变了人们的生活方式、人际关系……打车不再靠路边扬招和电话预约，我们可以用Uber、滴滴、快的；出游住宿也不是只能考虑酒店，还能上途家；就连等待一场心仪已久的演出或是展览都能靠众筹。有人甚至这样说，在当下，只要是资源，不管是你拥有的，还是他人拥有的；不管是有形的车子、房子、票子，还是无形的知识、技能、信息、资讯、经验、智慧、时间、空间，都可以与他人共享其使用价值。

随着经济全球化进程的不断深入，企业跨区域、规模化发展的需求也促使人力资源管理模式向“共享”发展，人力资源管理宣告进入了“共享时代”。

策划 / 秦蕙颖 执行 / 秦蕙颖、任萍、黎凡 特别鸣谢 / 智享会《第三届中国人力资源共享服务中心调研报告》作者 徐燕



PART

01

现状与展望

作为新的网络化管理模式，人力资源共享服务中心为人力资源部门注入了新的动力。在变革的洪流中，人力资源从业者不仅关心怎样搭建符合企业需求的人力资源共享中心的架构模式、运营流程，搭建人力资源信息系统，整合内外部资源，实现效率和成本的最优化；同样关心人力资源共享中心人员发展战略与战略价值的提升。

共享服务中心 建立的时机

智享会《第三届中国人力资源共享服务中心调研报告》显示，参与调查企业已建立人力资源共享服务中心(以下简称 HRSSC) 的仅占 33.33%，其中在中国拥有 HRSSC 的占 31.25%，仅在海外建立了 HRSSC 的占 2.08%。可见共享服务中心的普及度并不高，但同时有 34.72% 的参与调查企业表示，计划在 1~2 年内建立 HRSSC。那么究竟什么样的企业适合建立 HRSSC，HRSSC 是否也有一个最佳的建立时机呢？

百时美施贵宝

亚太人力资源共享服务中心
高级总监

房磊

不是所有的企业都适合三支柱模式，通常来讲，企业在下列三种情况下，适合变革为共享服务中心模式：

① 商业模式的土壤

比如物流业、零售业，或者跨国企业，这类人员相对分散的企业。像有些企业虽然规模很大，有几万人，但人员集中，那就不具备培植“共享”服务的土壤；

② 企业处在迅速发展期

爆发式的增长(比如员工数量从几百人激增为几千人)使得现有的 HR 模式无法继续支撑未来的企业需求，这时企业可以考虑建

设共享服务中心，寻求全新的 HR 管理模式；

③ 有组织模式变化的需求

组织变革势必带来 HR 管理模式的变革，举例来说，有些企业因规模庞大，各大 BU 之间各自为政，形成了“诸侯国”式的组织结构，当企业需要改变现状，变为“中央集权”式的垂直、统一管理，那共享服务中心的建立就势在必行。近年来，许多在中国的老牌外资企业之所以纷纷尝试共享服务中心模式，便是因为他们的组织模式在变。这些企业早年进驻中国时为了快速抢占市场，对下充分“放权”，而随着中国经济增长脚步放缓，它们的发展也逐渐步入稳定期，因此需要在“饱和”市场下加强管控，合规、一致成为了新的关注点。

小编说

共享服务中心实际是内部服务“外包”的意思，它和单纯外包的不同在于 HRSSC 更了解企业的内部情况。有助于减少功能部门的重复建设，提升下属各管理者对主要业务的专注力。改善合规管理，加强成本控制。随着业务的增长、范围的扩大，公司规模达到一定程度，发展产生很多业务分支，实现多行业运作；拥有多个跨国地区子公司、分公司的集团企业比较适合建立共享服务中心。搭建一个共同的平台，远优于拥有多个不同地方的不同执行办法。当然，分支机构规模大小、产品线重合度、管理复杂程度、员工整体文化程度等很多因素都将决定共享中心服务内容和规模。

而智享会《第三届中国人力资源共享服务中心调研报告》发现，企业人力资源共享服务中心实现比例最高的前十项服务职责如下：

- 奖金核算与发放
- 工资核算、工资发放、经费计提
- 假期管理

- 人力资源信息系统维护与支持
- 劳动合同管理
- 人力资源数据统计分析、报告与相关建议
- 入职离职手续办理
- 社保管理
- 员工考勤
- 员工服务热线及政策、信息解答咨询



百时美施贵宝
亚太人力资源共享服务中心
高级总监

房磊

顾名思义，共享服务中心的核心价值在于“共享”和“服务”，因此我认为共享服务中心的主要价值不在于降低成本，而且我认为如果把成本广泛理解为直接成本与间接成本的总和，那共享服务中心可能并不能降低成本——它能够降低单位成本，却不一定能降低总成本。

因此，共享服务中心这一模式的出现，其真正的价值在于支持业务发展与变化，并使业务的可持续发展成为可能。举例来说，如果是一家民企，人员规模在 500 人左右，全部集中在上海地区，那就没必要赶时髦建个用不上的共享服务中心；而如果这家企业要在短时间内于北京、广州、成都、深圳等地增设销售基地，实现好几倍的业务增长，员工总数会达到数千人，那届时共享服务中心会是一个较好的管理方案，因为它可以避免 HR 团队编制的简单复制增加、避免各地 HR 团队的行动步调与各项管理标准不统一，使得管理更为高效、集中。

有关共享服务中心的价值体现，我可分享一个十多年前，我担任咨询顾问时操作过的一个项目。

90 年代，两家零售业巨头 A 和 B 进入中国这块新兴市场。基于当时的发展需求与中国市场的现状，他们达成了内部协议，分别各取中国一半的城市作为发展市场，5 年间互不“侵犯”对方的“领地”，5 年之约到期之后方可开放竞争。当 5 年期将近之时，

两家公司都计划着未来如何先声夺人，寻找最优竞争方案，而我担任 A 公司的顾问，负责人力资源战略方面的项目。市场要靠“抢”，可见速度是制胜的关键，销售网络、人员网络、物流网络，谁铺开更快谁就能占得先机，虽然共享服务中心的概念当时无论在国内外都是一个新生事物，但它可大幅提升招聘等方面的效率，符合 A 公司对“快”的要求，因此我们建议其分别在上海、沈阳、成都 / 西安建立共享服务中心，辐射华东地区、东北地区、西北西南地区。这些中心的工作可涵盖员工信息、薪资、招聘中简历筛选与入离职、绩效、培训等，各地只需配备一名招聘人员。这个项目耗时一年，获得了非常好的结果，采用共享服务中心的 A 公司在铺开速度上远超仍采用传统“建团队”模式的 B 公司（例：A 招聘一名员工的速度比 B 快 30% 以上），在之后的一年中打响了第一炮。从成本上来说，这并没有为 A 公司省多少钱，但却创造了切实的业务价值。最重要的是，建立共享服务中心使得公司大的发展战略成为可能，人力资源不再成为企业发展的瓶颈，而且成为了企业跨越性发展的助推器！

小编说

智享会《第三届中国人力资源共享服务中心调研报告》显示，参调企业在中国建立人力资源共享服务中心的主要原因集中在两点：① 优化流程，职责更加明细与区分，② 注重管控（集中化管理）与合规。削减成本压力这一原因仅占 28.89%，位居第四。

深入挖掘 共享服务中心价值

提到 HRSSC，我们第一时间就会想到降低成本，那么它的价值真的就仅限于此么？

安永
(大连) 首席运营官

马运兰

共享服务中心可以给企业带来的价值则体现在这样几个方面：

① 帮助企业控制成本

有效控制成本的方法有两种，一种是在业务量不变的情况下减少人员成本支出，另一种情况则是保持相对不变的人员而提高业务量。

② 帮助集团标准化不同地区的作业模式

统一的流程可以避免不同地区业务部门之间出现的执行标准偏差。

③ 加强全公司层面全局管理

当中心能够处理一些繁琐、重复性强的事务时，各个业务单元能够更专注于自己的核心业务。

明确角色分工 “三驾马车”协同作战



安永
(大连) 首席运营官

百时美施贵宝
亚太人力资源共享服务中心
高级总监

房磊

想要实现 HRBP、COE、HRSSC 三驾马车的协同作战，有三点是非常重要的：

① 高层的统一认识与推动。由企业或集团的最高层管理者下达的决策，可以让三方从一开始就有意识地强化协作。

② HRSSC 团队想要获得另外两方的理解与支持，这其中还是要讲沟通技巧上的方式方法。假如有一人突然冲到你的面前说，“我需要你的支持”，你下意识的反应会是：“我为什么要帮你？我有什么好处？”所以从一开始我们应当共享彼此的目标。在共享目标的过程中我们会发现，各方的目标大部分是相同的，即便对一些各自不同的目标，其本质也是为了实现业绩增长与企业发展。在这个前提之下话题的展开就会十分顺畅了，很快会发现为了实现共同目标我们需要彼此支持。

③ 对于 HRBP、COE、HRSSC 三驾马车这个模式的理解，在我看来实际是三方面携手向前。做 HRSSC 经常遇到这样一个问题，有些 HR 的思路还停留在以前，没能理解新模式，因此对新模式有抵触情绪。比如 BP，在运用新模式之前，他手底下管着很多人、很多事儿，但用了 HRSSC 之后，不仅他原本管的事儿少了，还要减掉他手下能管理的人员数量。“收权”、“减员”，任何管理者遇到这两个问题都不会高兴。究其原因，就是思想认识上还没有转变过来。他们还没有理解三支柱模型下各自的角色与职责。实际上 HRSSC 是帮他们从一些琐碎、重复、繁杂的日常工作中解脱出来，得以有更多时间去同业务部门解决发展战略等一些更“高级”的问题。

共享服务中心是 HR 三驾马车体系中的重要组成部分，它不可能孤立运作，那么它应当如何与 HRBP 以及 COE 保持良好的战略结合、沟通、分工与协作？

维苏威
北亚人力资源副总裁

顾顺钰

把 HR 整个功能比做一个公司的话，HRBP 履行商务功能，是团队里的销售；COE 是市场和技术，HR 共享中心是生产部门，三者间互相依赖。HR 作为执行机构，要杜绝在对业务并不熟悉的时候谈战略，多了解执行层面的需求，严控团队的成本，为其他团队提供尽可能充足的支持。这样才能逐步助力战略的落地。

至于如何协作，首先取决于三部分人员对于自己工作和其他团队工作的认同，自己主观上必须意识到：只有相互配合协作，整个 HR 大团队才能有良性的发展；此外，公司层面必须建立一些比较正规的沟通渠道：

① 我在公司内部设立了一个“中国 HR Club”，每季度举行活动。活动的形式是由经验丰富的 HR 进行经验分享或者经验欠丰富的 HR 对指定话题进行充分准备后分享。如此活动迫使大家互相请教，相互学习，大家对三支柱各领域中的工作内容都有着比较清晰的认识，相互间的理解度也会有所提高。

② 我们共享服务中心的业务骨干和业务部 BP 之间定期举行会议，另外各厂区中 HR 与共享服务中心也有定期的业务交流活动。

马运兰

中心通常情况下以两种形态存在——集中形态以及分散形态。对于以集中形态存在的中心通常面临如何与当地 HR 团队建立起良好沟通渠道，保持战略统一的问题。

在此我主要讲以集中形态呈现的共享服务中心 HR 如何与 Core HR Team (COE) 部门沟通协作。首先要明确共享服务中心 HR 与 Core HR Team 的职能分工，通常情况下 Core HR Team 主要承担战略层面的方针政策例如员工政策、工资政策等的政策制定；共享服务中心 HR 更多的是从执行层面操作，例如系统维护、数据维护、通知面试、预定面试会议室、记录培训结果等相对比较简单、流程性较复杂的行政性工作，两者在分工上有明确的区别。

沟通方式有很多，针对不同职级定期举行会议、报告等，例如共享服务中心领导与 Core HR 成员定期交流公司战略层面相关问题，充分理解总部的一些方针来制定与 HR 工作相关的政策；针对执行层面则就更多的日常事务进行沟通交流。

当然，由于原来的 HR 部门现在逐渐发展成 Core HR 与共享服务中心两个部分，职责移管需要经历一个过程，因此在最初时期难免产生一些分歧，需要企业上下下坚定做好共享服务中心的决心，明晰工作分工、减去工作职责重合的人员。否则建立共享服务中心不但没有达到节约成本的目的，反而会增加。

人员的保留、 激励与培养

.....
我们时常听到一些 HRSSC 的员工抱怨职业前景不够远大，事实真的如此么？而企业对此又有哪些对策呢？
.....

制造职业新鲜感

大陆汽车

亚太区人力资源服务 & 系统总监

 周梦迪

站在从业者的角度，我认为“三驾马车”虽有不同分工，但这不代表 HRSSC 的角色只是负责执行。在充分理解业务需求和设计背景的基础上，HRSSC 同样可以贡献专业意见和价值，给出满足各方需求的解决方案，以此获得尊重与信任。毕竟 HRSSC 是每天接触到最多实际案例和离员工最近的。

从内部来看，HRSSC 中各个团队之间是也各有乐趣。像项目团队，他们可以在不同的国家做同样的项目，这个过程中会因为各国的不同文化、不同业务背景而遇到不同的问题。所以，虽然大家的目标相同，但也许会经历一段“殊途”，才能达成“同归”。比如在 A 国获得成功的做法，在 B 国却可能因为沟通上的问题而无法推进，这往往都是文化、国情等不同造成的，跨文化的学习和实践在这里得到了很好的体验。

招聘中心的建立是我们今年的一个重点项目，整个过程牵涉到很多的变革管理。对于这个团队的成员来说，能亲身参与并实施这个变革的机会是非常有吸引力的。这个机会开拓了他们眼界，帮助他们将触角伸展至各方，积攒更多经验。

还有很重要的一点，那就是不断要求自

“// 想要获得职业发展，重点在于如何拓展自己的竞争力，使自己变得‘无可替代’。如果你真的对自己‘有要求’就会去这么做，而能用这种标准来要求自己人，从事任何一份工作都会做得很出色。”//

己做出持续改进。我认为一般而言每两年就需要对自己的工作做一个回顾。抛开一开始就设立了错误方向这一极端情况，在大方向正确的前提下，我们可以挖掘到很多值得改善的工作上的小细节。不断探索并要求自己做得更好，同样可以带来职业上新的成就感和新鲜感。

当然，作为企业来说，大陆汽车也会为员工提供轮岗或换岗的机会。如果员工对另一个领域产生了兴趣，并且经过评估他能够胜任的话，公司都会大力支持。这都是由企业内部的制度来支撑的。

做到无可替代

百时美施贵宝

亚太区人力资源共享服务中心

高级总监

 房磊

认为 HRSSC 的员工不够有职业前景的潜台词是他们认为 HRBP、COE 更有发展，但我认为这是一个由于对新型 HR 管理模式认识不清所造成的误读。此前曾有一种观点，认为未来传统的 HR 会从企业组织机构中消失，我是赞同的。在未来，传统的 HR 沟渠理论将不复存在。先说 HRBP，在我看来这一岗位的人才应当都来自于业务部门，他有招聘专业人才、设计相应管理体系的先天优势。至于 COE，未来势必会越来越高精尖，对市场敏锐度的要求也越来越高，企业若是还想要“养”一个 COE 团队就会引发一个悖论。如果只给一家公司服务，那这家 COE

的信息一定是有限的，但这家公司不可能穷尽所有市场业务，因此会造成经验积累的受限，这样的 COE 就成不了真正的“专家”，只会越做越窄、越做越小，远比不上接触面广的外部咨询公司来得有优势。

而对于 HRSSC 来说，绝大部分传统的 HR 运营方面的工作都会纳入进来，从而盘面越大，你的价值也就越大；你的价值越大，在人才市场上也就越有竞争力。以 Payroll 为例，现在市场上想要找一个能懂三个国家 Payroll 的人才非常难，我求贤若渴想要高薪聘请这样的人才，但打着灯笼都找不到。但这类人才未来一定是需要的，设想一下如果你不仅能做大陆的 Payroll、香港的 Payroll，还能做韩国和澳大利亚的……随着越来越多的跨国企业都在实施跨区域的 HRSSC，那怎么可能没有职业发展前景呢？

我经常对我的下属说，如果你们认为自己每天的工作就是在数据录入、敲键盘，那么对不起，你迟早走人，不是被电脑替代就是被外包商替代，我也没有办法帮你。在我看来，想要获得职业发展，重点在于如何拓展自己的竞争力，使自己变得“无可替代”。如果你真的对自己“有要求”就会去这么做，而能用这种标准来要求自己人，从事任何一份工作都会做得很出色。

新胜任力要求

作为一种新型管理模式，HRSSC 在胜任力上也提出了许多新的要求。

安永

(大连) 首席运营官

马运兰

① 对员工

安永(中国)每年开展针对员工职业规划方面的培训，培训员工如何规划自己的职业；同时也会提供大量的硬技能和软技能方面的培训；另外我们在培训他们进行职业规划时会为员工配备一位导师，在遇到任何职业上的问题时都可以咨询这位导师；并且设立轮岗的机会，使员工有机会去尝试不同国家、不同岗位的工作；此外还有晋升机会。这些都是我们为员工创造的条件。

② 对管理者

对于共享服务中心管理者的能力素养的要求，首先是运营管理能力的要求，要求管理者每年有成本控制和提高生产率的计划，将关注点着眼于企业关注点，永远以客户为中心来处理事情。从个人能力上来讲则要求领导者具备较高的情商，因为我们这个行业的人员流失率比较高，如何能够留住人才是需要管理者展现领导力以及个人魅力的时刻；加之整个行业从业人员的平均年龄偏低，从目前的状况来看只有 25 岁，而领导的平均年龄在 30~40 岁之间，因此“如何能与“90 后”甚至是“00 后”员工进行无障碍交流”是对管理者在管理技巧方面提出的新要求。另外管理者所面向的客户年龄都在 40 多岁，如何在两种年龄层次的沟通模式间灵活转换，更好地理解客户需求以及与客户保持良好的关系也是对管理者提出的要求。同时在技术

方面也有相应的要求，因为我们接触到的客户多为企业 HRM 或者 HRD，只有具备一定该领域相关知识才能与客户进行良好交流。以上所述是安永对共享服务中心领导者提出的胜任力与素养方面的要求。

维苏威

北亚人力资源副总裁

顾顺钰

在维苏威，我们对人力资源共享服务中心各部门按流程进行划分后，使用个性测试确认每个员工的擅长之处，确定其负责的流程，不再仅仅依照过去的经验。同时给予员工驻场机会，让其得到成为人力资源通才的可能。经常组织 HR Club，鼓励“同事教练”，安排内部流动。我们对共享中心管理者提出要具有服务意识和客户导向的要求，同时也要把握原则。在此之外因为事务繁杂，中国法律法规在各地都不同，所以要学会利用、把握各种资源处理各地服务时的例外情况。同时共享中心女性多，所以管理者要有能力应对女性的小情绪。

如若谈论**共享服务中心 HR 胜任力**，我个人认为有三点最重要：**1 合规、2 效率、3 沟通**，以及对法律法规具备敏感性和对各部门流程有充分了解。关于效率，我们要求员工熟练使用系统，针对这方面我们有相应的培训以及 HR 业务流程办理培训。对于**共享服务中心中专业中心里面的 HR**，我们需要他有设计能力、项目经理能力，还有就是项目分析、整合、改进的能力，我们也会对这些人进行专业方面的培训和指导。还有一个非常重要的工作就是要到下属企业去审核、发现问题，教他们如何发现问题也是重要一方面。对于**BP 的要求**，我们将 HR 分成了总部“战略润滑型”HR、深入厂区“实操全能型”HR。如此整合的目的是希望能够集成分权管理和集权管理的优势：集权的好处就是专业性强、效率高、合规；分权的好处积极性好、当地沟通多、及时性强。

另外，对于提升 HRSSC 员工的 customer senses，我们也有以下做法：

① 明确目标：我一直对共享服务中心的工作人员强调，我们的目标不是让大家满意，而是解决员工的“不满意”，“没有不满意”是我们最高的目标。我们要求员工在发生问题之后可以与各部门不卑不亢地交流，并保证交流的及时性，对于我们不信任的员工，要求多写邮件。

② 搜集以往发生的问题，通过 HR 之间的工作坊来研究客户需求。要求每个流程的工作人员先将表单给其他人员看，观察没有解释的时候别人是否能够看懂。同时安排员工参与到工厂的会议中，去聆听实际的讨论。

③ 安排现场服务岗位，“现场服务”就是分布在各个工厂里面的 HR，这些 HRBP 一般都是先编入共享服务中心接受培训，然后回到厂方。她要做的就是处理远程机构的日常事务，还要了解、收集员工需求。事业部的 BP 关心管理层需求，现场 BP 关心员工需求。我们经常将现场 HRBP 视为共享服务中心的延伸。如此，虽然共享服务中心远在千里之外，但是我们仍然可以知道管理层和员工的需求分别是什么。

大陆汽车

亚太区人力资源服务 & 系统总监

周梦迪

除了最常谈到也最基本一些胜任力，比如理解业务，团队合作等等之外，我认为 HRSSC 的管理者还需要了解并理解区域内不同国家的业务及文化差异，需要有大局观。所有的这些差异是应该在搭建 HRSSC 或者制定 HRSSC 的战略发展时就需要充分考虑的。

举个例子，在亚太区，南亚国家和东亚国家的文化背景有很大不同，大陆汽车在这些国家的业务模式也有很大不同。南亚国家的员工非常在意工作中的“安全感”和“快

乐感”，无论是员工还是当地的 HR 团队，在接受上级下达的工作时，他们会介意这项任务在在时间节点上是否考虑到了当地团队的工作安排和个人安排，各个工作伙伴之间的互动模式是怎么样。但在东亚国家，比如中国，大家都有很强的结果导向文化和执行力，一旦所有要求都被清楚地说明和确认，

团队就能迅速接受并开始执行，甚至还会为了配合时间节点，主动加快工作进度等等。

所以这些差异都决定了我们在做 HRSSC 人员配置，沟通方式等等的细节上必须提前规划，确保在同一标准流程的设计下最大限度地提高内部客户和员工的满意度。

评估与监管机制

智享会《第三届中国人力资源共享服务中心调研报告》显示，企业目前对人力资源共享服务中心的整体评估指标如下：

常见评估指标	差异化评估指标
服务响应时间 / 速度	投诉率
客户满意度 (满意度调研)	优化改进的项目量
事务信息录入准确性 (数据系统)	人员离职率
事务处理准确性 (业务, 非数据系统)	员工自主服务平台的使用率
事务处理量 (平均员工服务人数)	预算 vs. 实际运营成本 (利润率指标)

维苏威
北亚人力资源副总裁

 顾顺钰

评估标准在不同业务阶段是不同的，企业的高层人员自然会有其目标和指标。对于服务标准，总体来讲我们是把共享服务中心看成一个运营中心。衡量指标有：

① 成本指标

我们会公布每一个 HR 服务的平均成本，即公司每盈利一块钱，会在 HR 身上投入多少。我们每年都有降低成本的目标，可以看到的是：HR 员工数一直在减少，但是服务质量在提升，当然这也是有限度的。

② 速度指标

举个“招聘”的例子，我们对“从管理层从有招聘需求”开始直到“递出 offer”，

大概要经历多久进行约定。

③ 交付指标

比如试用期的合格率。从培训角度来讲，交付指标可能就是人人的培训小时数。

④ 质量指标

我们分为两部分，一是培训的有效性评分，大概全年的平均分是多少；二是审核发现，比如所有的体系对培训都会有要求，那么我们对培训的要求就是审核发现，不能有重大的发现项，最多只能有一到两个观察项。

⑤ 专业中心的项目数目及项目完成情况

类似“今年我们要完成全国所有的工厂的薪资的整合，那么哪些厂要在上半年完成，哪些厂要在下半年完成，这些时间节点的完成率也是要求上报告给相关部门的”里程碑性质的规划。

解析发展之路难点痛点



维苏威
北亚人力资源副总裁

 顾顺钰

以维苏威的 HRSSC 为例，

① 设计基建阶段

建立共享服务中心，以及设计、确定共享中心的服务内容不是一蹴而就的，初期有好的设计，后期的运营就相对容易一些。这一步中的关键点是：进行基本流程分析。维苏威在全球 40 多个国家大约有 11000 多名正式员工（所有非编制的正式员工不列入其内），其中正式的中国员工约 2580 位。10 个工厂中 7 个独资、3 个合资；7 个独资中包含两个收购进来的民营企业。最早总部实际上要求我成立北亚区共享服务中心，但经过实地考察以后，我们决定先在每一个国家设立一个共享服务中心。在过程中需要考虑的因素包括对基本服务提供的设计，哪些服务最好留在当地，如何调配不适合新组织的人员，是否需要结合真正的外包（如用 FESCO 做社保税务在外地的代理），需要采用什么 IT 系统，选定系统后的蓝图等等。当然各个层面的沟通都需要不少专业知识的学习，要注意的是，一个规模较大的共享中心需要自己的 HR 来维护共享中心自身人员的沟通、培训、保留和发展，否则就容易出现频繁员工流失。

② 楼体建造阶段

选择服务内容提供的优先顺序，比如财务的 AP、AR；HR 的工资计算、雇佣管理；

采购的纯粹下单等。建立标准化作业，不断完善系统。逐步与业务单位领导进行沟通，适当减少业务单位里面共享中心已经涵盖的职能人员。

针对在具体人力资源模块寻找突破口的阶段，着手进行部分模块的共享。对此我的意见是：共享“白米饭”。那么什么是 HR 里面的白米饭呢？系统的支持、日常岗位的培训、必要的通用培训以及薪资福利，这些在我看来是共享服务中心里面初期的部分，我将其比作白米饭。白米饭如果夹生了，那么大家会认为这个公司的 HR 一塌糊涂。所以这部分既是白米饭，也是门面。对于这部分的工作重点其实就是提升效率，降低成本，保证合规。

③ 内外装修阶段

在这一阶段，需要形成定期的服务效果报告，让周围的人了解共享服务中心的效用；进行定期的满意度调查，发掘不足；坚持训练共享服务中心的驻场人员对紧急问题的应对能力；阶段性复核标准化作业流程；接受外部体系或客户审核，以及及时修正共享服务的相关的发现。

在这一步中我们也会面临一个问题：如何把能够外包的模块有效外包出去，在公司里面只剩下类似 HRBP 的这种功能？在我们这些年的经验中，有两样东西比较适合外包，1 平台，2 渠道。平台指软件系统，外部系统其实是会集很多公司的需求、有专人进行法律法规研究的，比如做薪资的 CDP、ADP 是始终跟着社会发展在优化的。渠道则指招聘的渠道等，如果公司分布在各地，那么福利方面税收的缴交最好也安排在当地，像这种情况就需要外包公司来帮助我们。以上两点是我认为比较有必要的外包，但是我比较反对将招聘外包，因为外部的人很难了解公司内部的实际需求。

④ 内部维护阶段

在这一阶段中，我们着重修正服务内容，强化服务质量要求，提高培训质量，更换不适合的工作人员；继续优化、改进系统；定期和业务单位交流需求的变化后，在共享部门内组织工作坊确定每年的改善项目。在这一阶段中还有一个重点是加强“三支柱”HR 之间的沟通，提高对其他团队工作内容的认识，以提升相互之间的认同感和理解度。

安永
(大连) 首席运营官

马运兰

安永(中国)共享服务中心的创建时间及发展过程中经历的几个阶段：

① 调研选址阶段

调研企业是否适合成立共享服务中心，决定成立共享服务中心则需考虑选址、规划中心的架构等。

② 移管阶段

将散落在地方部门的相关事务进行收编，移交至中心进行统一操作管理。

③ 运营阶段

这个阶段的工作能否顺利开展建立在完成移管的基础上，在这个阶段中还需要解决诸如职能的细化、分工的明确等细节上面的问题。

在第一个阶段中一定要做好充分的调研，首先是要搞清楚自己是否适合建立共享服务中心。其次要结合企业规模、未来发展、业务特点等相关内容确定好共享服务中心的选址，还需要考虑的因素有：

- 人的因素：技术、语言背景下的人才储备、人才发展、人才成本等因素。
- 城市成本因素：这座城市目前属于一个

怎样的成本水平阶段，在它的国家中属于几级城市，这是影响成本的一个重要方面。

- 基础设施：我们这个行业对 IT 以及通讯设施的要求相对比较高，这些都是在选址的时候要去考虑的问题。当然还有很多其他因素，这三点是相对比较重要的。

在第二个移管的阶段中，首先要组建一支精干的队伍，甄选出一家合适“实验单位”来进行移管，他们是决定你能否一炮打响的关键。同时在推进整个项目的过程中，会陆续收到一些来自移管过程中因为权力与义务发生改变，导致利益受损的一方比较消极的反馈，所以一方面要做好变革管理，有足够的力量去证明建立共享服务中心能够为企业带来价值，另一方面要做好利益受损方的安抚工作，这也是在这一阶段中需要不断注意和努力的。

在第三阶段运营这个过程中，要着重去做几件事情是：

- 要确保完成移管后的服务质量不能下降，保证每年的服务质量都可以达到质量提升的预设目标。
- 核算成本是否到达预期，因为成本的降低是有一定限度的，因此需要按计划提高每年的生产效益，这是在运营过程中的一个重点，同时也是难点。
- 留住人才，共享服务中心员工的工作范围内容通常为重复性较强的行政性工作，人才的流失情况也会相对比较容易发生，因此这块内容也是我们在运营阶段着重考虑的。
- 与 Core HR 保持良好的业务合作关系、与业务部门建立良好的沟通桥梁。

挑战



大陆汽车

亚太区人力资源服务 & 系统总监

周梦迪

我认为最大的挑战还是来自于对 HRSSC 价值的自省，HRSSC 的价值绝对不仅仅在于节省成本上。如果只将眼光放在节省成本上，那么 HRSSC 发展的道路就会越走越窄，除非你可以永远实现成本的减少，不然总有一天你会被业务和自己诘问，你的价值在哪里？我看到有些共享服务中心就是因此而解散了，企业又回到了原来的 HR 体系，所以如果不能找到 HRSSC 的价值所在，那么它能提供的价值就会越来越少，也会失去生命力。质量的提升，效率的改进，更专业的服务甚至更合规的操作都是我们可以去分析和寻找的 HRSSC 的闪光点。

另外，从市场来看，随着经济环境的变化，每过若干年后每家公司的业务运作模式都会有所调整。当公司做出这些调整的时候，HRSSC 也要问自己：我们的模式和设计是不是符合业务的要求，有没有需要跟着公司一起作相应的调整，而不是抱着现有的一套墨守成规，不思进取，不求创新。开放的心态才能让 HRSSC 走得更远！

百时美施贵宝

亚太区人力资源共享服务中心
高级总监

房磊

我更想谈谈共享服务中心推广中遇到的

“我们为什么要做共享服务？不止是为了提升员工的满意度，而是为了业务的持续发展。当你无法在一开始获得所有人的支持时，要做的是引导和沟通，让他们了解‘WHY’，这其中就涉及到了变革管理的话题：与人沟通、收集反馈、获得支持，最后让他们心甘情愿地支持人力资源管理模式的变革。”

问题。共享服务中心有两个维度，一是覆盖面（覆盖整个集团还是部分公司，是覆盖总部还是几个事业部，是只覆盖东南亚还是覆盖全球），二是服务种类（只提供一种服务，还是提供多种服务）。

很多人问我，到底是先做一个大而全的，然后再推广下去扩大覆盖面，还是先向整个公司提供一个服务，但做得很精，然后再慢慢增加服务种类。这两种做法各有各的好处，但这主要还是取决于公司的实际情况，以及哪种能更快速有效地为业务带去帮助。做共享服务中心首先是要让公司体会到提升的空间和 value，这样才会说好。

这两种做法各有优势，下面我来具体分析这两种做法。

如果你所在的组织有一个相对比较大的业务部门，人员也最多，而且这个部门对共享服务中心的接受程度较高，那这种情况下建议先针对这个部门做一个全面一些的共享服务中心，然后再渐渐向其他部门铺开。相当于“先擒王”，把握并解决问题的主要矛盾。一旦拿下了公司内最大的业务部门，并获得了他们的认可，那其他业务部门的推进工作也就迎刃而解。

另外一种策略，组织内各个分支机构的规模相对比较平均，对共享服务中的接受程度也不一，那这种情况下我建议先做一个服

务，并尽量将这个服务铺开所有部门，当这个服务让大家普遍满意之后再逐步加入其他服务内容。

一开始就大而全是很困难的，首先时间上就没有优势，假如一个共享服务中心一做做了三年才完工，这期间业务往往已经有了变化了，前面的很多事都成了白费功夫，公司也没有得益。所以最重要的是和时间赛跑，最好半年到一年就能见成效，我刚才提的两种做法都是在和时间赛跑，快速完成建设与落地，再逐步推进。不然很容易“创业未半而中道崩殒”。

如何让业务部门接受共享服务中心这个全新的模式是非常重要的，因为从表面上来看，业务部门和内部客户并非变化的直接受益者，因此他们会觉得原来手边有一个随时随地能咨询的 HR 很方便，但现在却需要远程、自助操作。这就回到了最初的话题——我们为什么要做共享服务？不止是为了提升员工的满意度，而是为了业务的持续发展。当你无法在一开始获得所有人的支持时，要做的是引导和沟通，让他们了解“WHY”，这其中就涉及到了变革管理的话题：与人沟通、收集反馈、获得支持，最后让他们心甘情愿地支持人力资源管理模式的变革。所以我认为这才是最大的挑战，也就是 HRSSC 的价值挖掘。

误区

安永

(大连) 首席运营官

 马运兰

第一个误区是成本导向。

第二个误区就目前而言，中国很多国企、民企也在逐渐开展共享服务中心的建立，在与部分企业沟通的过程中发现很多公司在“企业是否已经达到需要建立共享服务中心”的问题上还没有考虑成熟。部分决定建立共享服务中心的企业还没有形成一套完成的思路，如何搭建平台、如何进行移管、如何完善运营、如何建立评价机制等问题目前来讲，对他们还是一个挑战。

国外企业中建立共享服务中心已经展开很多年，我们国内是近几年才兴起的，当然也有做得非常好的企业，但是更多的企业还是处于建设“方法论”阶段，如何来搭建以及如何管理一个共享服务中心还有很长一段路要走。对于已经做的比较好的企业来说，可能也经历了一个由“以成本为导向”到“逐渐关注到其他方面”的转变，例如有东北人到长春去投资，后来因为人员的问题无法运营。

当然企业也有一些顾虑，最主要的还是源于变革管理以及不同利益集团方出于利益考虑产生的分歧，因此建立中心最重要的就是从管理层到基层都达成一致。

维苏威

北亚人力资源副总裁

 顾顺钰

一般会存在几个挑战和误区：

- ① 业务单位把共享的设置视为集权过程。首先我们作为共享中心的管理人员就是让每个业务单位的负责人看到共享的好处，然后帮助他们妥善分离那些不得已分离的人员。对于因为权力受损的领导通过绩效管理让其体会共享对其成本控制的有利影响，并由其上司经常开导。共享人员要对他们保持不卑不亢的态度，用专业服务征服人心而不是试图取悦，让时间解决问题。
- ② 驻场人员的设置往往和高层预期的成本控制方向有出入，但一定是需要的，可以进行功能合并，没有这部分人员会失去了和业务单位各层次的直接沟通。
- ③ BP 和共享服务之间存在典型争议，但是在我们公司不存在，我们强调团队协作。期间有哪些争议？
 - 1 大家都知道人们都比较倾向于去完成熟悉的事情，因为 HRBP 也是 HR 来的，所以在工作交叉时的决定权上难免存在一些争议。
 - 2 针对共享服务的成本存在一些争议。
 - 3 对人力资源解决方案的选择存在一些争议。

在这部分中我们的解决之道是：沟通规则清晰、工作分工清晰、解决方案要经常分享、将共享服务中心看成利益共同体。

这一点完成之后，基本上还是蛮顺利的。

成本中心 VS 利润中心

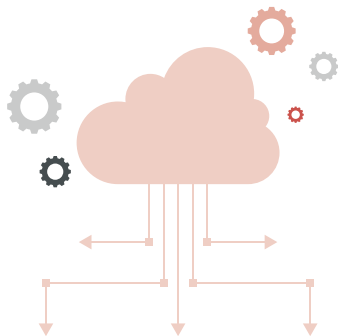
共享服务中心运营成本控制是很多人关注的话题，近年来，有关它如何从成本中心转向利润中心的探索不断，对此 HRSSC 的管理者们也是各有见解……

安永

(大连) 首席运营官

 马运兰

从当前全球普遍的情况来讲，企业建立共享中心的主要目的还是降低成本，现在这个趋势还没有完全变化。当然这也是我们当年成立共享服务中心的初衷，但是经过一段时间的运营，成本不再是共享服务中心最大的优势了，转而更多去关注中心给企业带来的其他方面价值：我们可以通过共享服务中心来加强全球的标准化流程管理，这也是我们逐渐将视线从“成本”转向而去的地方，因为在共享服务中心运营初期的几年时间里，可以明显看见成本下降，但是当你运



“国外企业中建立共享服务中心已经展开很多年，我们国内是近几年才兴起的，当然也有做得非常好的企业，但是更多的企业还是处于建设‘方法论’阶段，如何来搭建以及如何管理一个共享服务中心还有很长一段路要走。”

营到 3-5 年等到成本中心相对稳定的时候，你就会看到一些软性优势出现，流程的统一使得不透明的数据渐渐减少，不合规的情况则更易突显且更易把控，这一点也是大家越来越关注的方面，不再仅仅只将视线放在成本上。我们每年的成本降低的目标大概在 1% - 5%，通过以下手段来实现成本的下降：

- ① 通过标准化流程降低成本。
- ② 通过开发采买系统来降低用人成本，同时提高服务质量。
- ③ 提高维护员工稳定性，员工越稳定成本支出就越少。

维苏威
北亚人力资源副总裁

 顾顺钰

这种数字游戏我已经比较厌倦了，三产公司最后对外提供服务就可以是利润中心，但那已经是作为独立公司运营了，这在中国和日本我都见过。共享服务中心总成本对比整个服务的区域总销售额和利润额每年的趋势是我感兴趣的。企业缺少资金，我们就缩减一些锦上添花的服务，缩减一些人员。企业资金充裕，就增加人员、深度服务，让业务单位更舒心。

百时美施贵宝
亚太人力资源共享服务中心
高级总监

 房磊

我基本赞同共享服务中心的管理者要有将成本中心转变成利润中心的意识，但这绝不是目的。如果我们只站在 HRSSC 管理者的角度看问题，可能的确会觉得 SSC 需要从成本中心转为利润中心才显得出自己的价值，但如果是站在企业管理者的宏观角度来

“如果我们只站在 HRSSC 管理者的角度看问题，可能的确会觉得 SSC 需要从成本中心转为利润中心才显得出自己的价值，但如果是站在企业管理者的宏观角度来看，HRSSC 收取的是内部客服的钱，换句话说，也就是把企业的资金从左口袋放到了右口袋，没有根本的区别。”

看，HRSSC 收取的是内部客服的钱，换句话说，也就是把企业的资金从左口袋放到了右口袋，没有根本的区别。

HRSSC 创造的利润主要在于组织效率的提升，它并不直接显示在 HRSSC 的账面上，而是显示在企业的账面上。因此我认为，HRSSC 的管理者要有创造价值、创造利润的意识，但不能粗浅且急功近利地把这个利润与价值等同于自己的“盈利”。只要业务领导、公司高管认可 HRSSC 对公司的贡献，那就是创造了利润、创造了价值。

展望

安永
(大连) 首席运营官


 马运兰

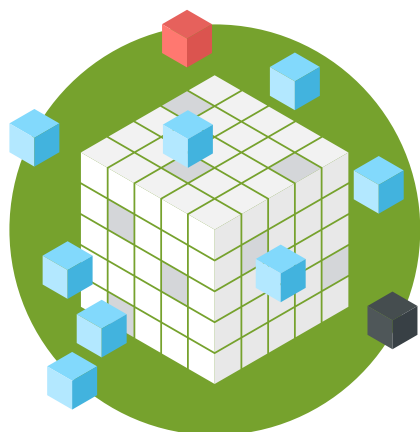
共享服务中心未来发展有很大的空间，从大经济环境来说，企业发展扩大规模是个永久性的趋势，也会出现越来越多的企业并购，势必会考虑到流程统一和成本控制，共享服务中心是一个非常好的解决方案。

当然共享服务中心也分企业自建，以及外包这两种形式。过去的情况是外包居多，提出概念，寻找经验丰富的人来完成财务或人事的共享服务中心。但是随着共享服务这种形式的不断成熟与发展，越来越多的公司开始将外包的中心拿回来自己做。这两种方式各有利弊，目前企业自建共享服务中心的

形式，员工更加了解自己的业务，与自己的业务客户更接近，能够为中心带来更大的价值，否则也就只能像外包一样做一些表面的事情，而不能提供一些真正有价值的东西。因此从大的方向来说还是比较有前景的。

小编说

在未来，建立共享服务中心一定是一个大趋势，有预测显示到 2020 年，欧美等发达国家的和地区将有 95% 的公司建立共享服务中心，目前中国经济状况正在强有力地增长，中国企业的国际竞争力日益凸显，在华的跨国企业、地区总部也在逐年增加，共享服务中心的建立也一定会跟上社会发展的脚步，作为一种战略性业务架构的“共享形式”，有效帮助企业完成统一流程、控制成本、提高效率、加强内控，在一定程度上实现信息共享、提升客户满意度。 



PART 02

实践与分享

去年年底，由人力资源智享会（HREC）所主办的“中国人力资源共享服务中心价值大奖”落下帷幕，本次活动以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，遵循“权威、严谨、公开、保密、不收费、实践 - 评选 - 分享”原则，总计吸引了几百家企业参与其中，成功打造了人力资源领域“最权威、最专业、最具公信力”的人力资源奖项，深受各界瞩目与好评。借此次“人力资源共享服务中心”专题的良机，本刊有幸邀请到了博世、百度这两家分获最佳管理实践奖与最佳创新实践奖的企业，同广大读者分享他们各自在人力资源共享服务中心管理与创新上的最佳实践，为同行带去更多智慧的火花，引领人力资源行业的共同发展。



2015 中国人力资源共享服务中心价值大奖

最佳管理实践奖

博世



BOSCH
Invented for life

最佳创新实践奖

百度



▶ PART 02

实践与分享



博世共享服务中心管理实践

编辑整理 / Emma Ren

本案例荣获 2015 “中国人力资源共享服务中心价值大奖” 最佳管理实践奖

博世的人力资源共享服务中心叫做 HRS，成立于 2013 年年中。在当时，运营共享服务中心超过 5 年的企业已不在少数，博世这家百年名企在这个时候跻身其中，不免让人觉得“姗姗来迟”。但熟悉博世的人知道，这家企业的行事风格属于“厚积薄发”，犹如一口陈酿，费些时日沉淀、窖藏，他日入喉必定醇厚香浓。尽管从 2013 年至今，其共享服务中心运行不足三年，但深厚的积累以及内在强大的自我更新能力已经让相对年轻的 HRS 初具成效。

成立背景

项目背景

提供以客户为导向的优质服务 (Customer-oriented)，是博世 HR 一直以来秉持的核心理念和发展方向。在此理念的指引下，博世全球于 2005 年启动了 BHS (Bosch HR Management System) 项目，开启新一轮提升组织内部运作效率的尝试和探索。项目运行至今经历了三个发展阶段，“简单来讲，第一阶段 (1.0) 的主要内容是设立目标、建立技术基础，第二阶段 (2.0) 则是往架构当中填充‘内容’，包括沟通机制、HR 能力管理等，第三阶段 (3.0) 为整合 HR 流程、架构以及 HR IT 系统”。(图 1)

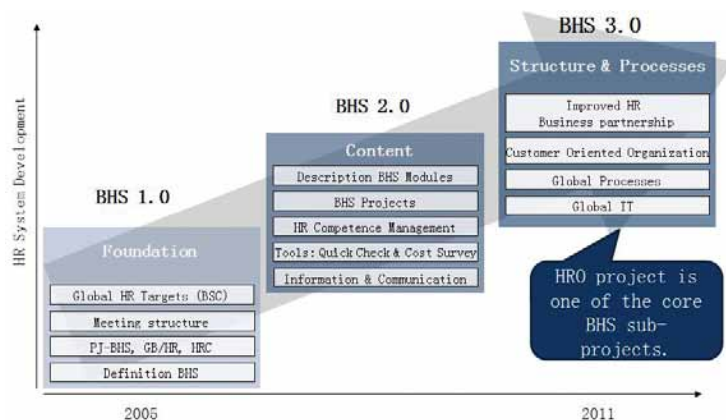
HRO (HR Organization) 项目是 BHS 3.0 阶段的核心内容，处于此阶段的 HR 部门从传统的组织形态逐渐转变为“三驾马车 (HRS、COE、BP)”的结构，组织从质量、成本、服务速度等维度对 HR 服务提出了更高的要求。

- ① **质量**：优化 HR 核心流程 (人员发展、能力管理、人力规划、招聘)；为员工提供卓越的服务；关注业务需求，通过 HR 之间更加紧密的合作，为员工和经理提供更优质的客户价值；
- ② **成本**：建立不同部门之间的协同合作机制，提升效率；清晰结构，简约交互；
- ③ **服务速度**：全球统一的精益化管理方式

以及 IT 流程支持。

博世从 2011 年开始筹备建立以提供共享服务为基础的 HRS (HR Service)。中国作为博世全球战略的重要市场，在快速扩张的业务环境下对优质、高效的 HR 服务的需求与日俱增，中国区 HRS 的筹建运营也因此成为了博世 HR 整体发展计划中的优先项目。

图 1 BHS 发展历程



❁ 前期筹备中的挑战

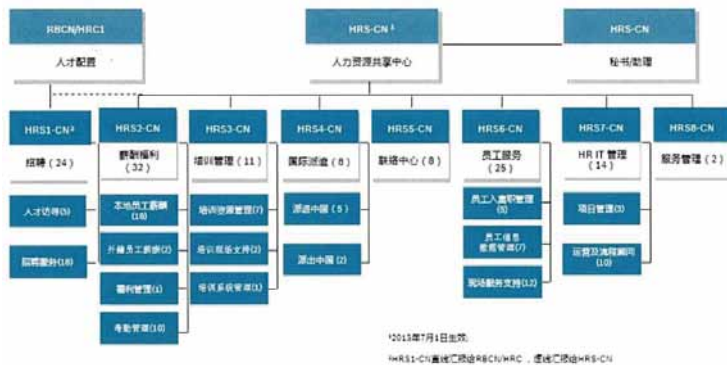
HRS-CN 正式运营前的筹备期共历时 20 个月，准备工作分成 8 条主线 (working stream) 同时展开，涵盖政策、流程、财务和预算、沟通、系统建立、人员管理、培训激励等内容。由于博世在中国区内的业务种类广泛，且在地理范围上涉及众多城市，为了顺利推进整体流程的梳理和整合，博世在各个地区邀请当地 HR 领域中拥有丰富经验的员工，组成“专家小组”，“我们的原则是求同存异，制定出适用于全国的标准化流程”。

流程的梳理和整合是 HRS 前期筹备过程中的核心任务，也是 HRS 团队遇到的最艰巨的挑战之一。这个过程蕴含着 HR 与业务、HRS 中国总部与地方之间的诸多博弈，而这其中，资源的再分配则成为了很多争议中的焦点。

HRS 正式运营后，部分人员和资金预算通过“平移”的方式产生，即把地方上归入 HRS 的工作职能所涉及的人员和相应的预算直接转移给 HRS。资金另一个来源是“中央拨款”，即部分 HRS 的项目和员工培训的费用由业务部门承担。然而，制定规则容易，但真正实施起来则存在不少“波折”，因为在 HRS 项目实施的过程中，地方 HR 以及业务部门均会根据自身的利益进行合理化考量。

① 地方 HR：特别是 HRBP，他们希望在“分家”的过程中争取到更多的权力余地，然而由于各个地方情况的复杂性，职责和权力划分的过程中出现了很多“灰色地带”，存在职责重合、难以区分的状况。对于职责范围上的争议，HRS 采取“两步三法”：第一步，理清达成一致的内容，聚焦争议；第二步，坦诚布公分析争议，其中主要采用三个方法：“从专业、流程角度细化工作职责”，将工作内容置于“放大镜”下，通过表格等工具，以数据等直观的形式将工作效率、范围细化，然后据此做出判断、解决争议；调取历史数据，根据以往的经验加以说明、解释；

图 2 HRS-CN 组织架构与人员构成



对于非原则性、非显著性的争议暂时妥协，搁置争议。

② 业务部门：对于业务部门来说，HRS 是“成本中心”，接受 HRS 服务的业务单位需要承担中心的运营成本，因此成本控制自然成了 HRS 与业务部门沟通过程中的“主旋律”。在 HRS 正式运营之前，业务部门与团队“约法三章”：HRS 在建设期间 (2013 年 7 月 -2016 年) 运行成本降低 15%；建设期之后，HRS 提供的服务 / 产品单价每年降低 3%。“这对我们形成了很大的压力，但也成为了我们前进的动力，促使我们不断优化内部运行和提高管理效率。”

HRS-CN 运营现状

HRS-CN 于 2013 年 7 月正式投入运营，目前正在各事业部中逐步推广。截至 2015 年年底，HRS 的服务范围覆盖中国区 27 家分公司，约 30000 员工；服务员工数约占博世中国所有员工的 70%。

HRS 下设 8 个部门，从 HRS1~8 分别为招聘、薪资福利与考勤、培训管理、国际派遣、员工联络中心 (含热线电话)、员工服务

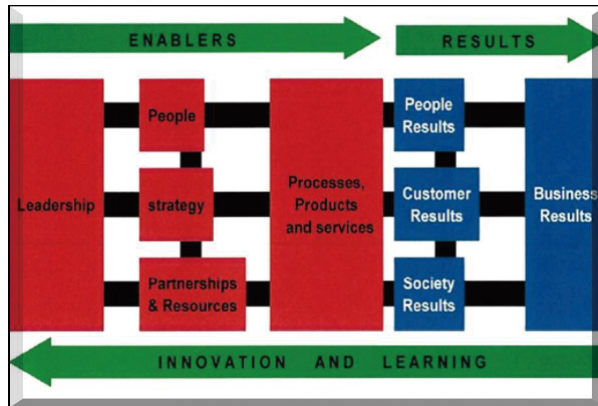
(入离职、数据管理、现场服务支持)、HR-IT、服务管理和持续改进，截至 2015 年年底共有员工 130 名。(图 2)

2015 年年底，HRS 服务比例为 1：230。根据服务范围扩张的速度以及服务效率、流程和系统的优化，服务比例预计在 2016 年年中达到 1：250，此数据也是博世经过大量市场对标分析之后制定的目标。

目前，共享中心的服务达到了一定程度的自动化和员工自助，服务系统包括用于员工信息维护、管理和考勤及工资核算的 SAP P28、用于处理员工咨询及 BP 需求订单的订单系统 SSF、假期管理系统 Work On、内部 HR 信息平台 My HR、电子工资单查询 E-Pay Slip、培训管理系统 TrainM、招聘信息维护管理系统 OSP。

根据在筹备期与业务部门达成的共识，HRS 的总成本按照收费模式分摊到各个被服务的业务单位。收费模式由实际配置的人手 (FTE: Full Time Employee) 和服务量 (Volume) 两种计算方式构成，其中招聘、培训和海外派遣按照实际服务量 (Volume) 收费，薪资、员工服务、联络中心、HR-IT 按照实际配置的人手收费。

图3 EFQM 模式



HRS-CN 运营哲学

当博世中国决定建立“三驾马车”的HR组织架构并筹备成立HRS时，虽有德国总部的指导和其他跨国公司的点滴经验可以借鉴，但对博世中国的HR特别是HRS团队来说，这几乎是一场从无到有的探险，很多内部管理和外部服务机制的建立基本全靠团队“摸着石头过河”。

客户为导向的理念要求HRS以独立业务部门运作方式进行管理，这就决定了这个组织自诞生之日起便装上了强劲的“内驱马达”：以“树立中国市场人力资源共享服务标杆，贡献于业务的可持续性、盈利性增长”为终极目标，对内不断加强人员管理、持续优化标准与流程，对外不断提升客户体验，致力于提供高效、专业、经济的人力资源服务与解决方案。

如何达成组织愿景、提升组织效能？HRS运用了EFQM(European Foundation of Quality Management)模型将组织目标进一步分解。EFQM模型包括5个驱动项(Leadership领导力、People人员、

Strategy策略、Partnership& Resources合作与资源、Process,products&services流程、产品与服务)和4大结果(Business业务、Customer客户、People人员、Society社会)，驱动产生结果，然后再反馈、检验，持续完善，形成良性循环。(图3)

博世将组织目标从业务、客户、人员、社会结果加以细化，并以终为始，从5大驱动项的角度分解出了18个意在优化内部管理、提升客户服务的战略项目。每个项目都有确定的实施周期以及对应的负责人。

根据组织运行成熟度以及项目对HRS日常运作的关联度和紧迫性，18个战略项目中又以内部沟通机制建立(Work out HRS-CN communication Package)、服务技能提升(Service Skills Enhancement)、岗位资质建设(HRS-CN BOSCH Qualification program)、员工保留(Retention Program)以及领导力提升(Upgrade HRS-CN leadership)这5个项目最为聚焦，前三个项目关系到HRS日常服务的开展，而后两个则影响着组织的长期发展。

在自省自问中，HRS开启了前进的征途。

HRS-CN 运营实践

人员管理

员工管理

HRS的服务基本从质量、成本、速度三个维度进行考核，除招聘之外的所有需求订单必须在5个工作日内完成。截至2015年，HRS每月订单及时完成率达90%以上。

为了向分布在11个城市的客户提供更加优质且本地化的服务，HRS中有部分员工作为共享服务中心派驻在当地与客户直接沟通和处理HR工作的现场支持人员(招聘专员、考勤专员、培训协调专员、国际派遣专员等)，他们同时起着HRS与当地HRBP之间沟通的桥梁作用。由于地理、编制等原因，HRS对这部分人员的管理加入了些许“特殊性”。现场支持人员由HRS中国总部直接管理并向其汇报，他们的合同和编制则采用当地的政策。为了提升管理效率、提高这部分人员的归属感，HRS采取了“大客户管理”的模式——在HRS员工数量达到4人及以上的地方，选出其中一名作为现场人员的协调员，HRS总部则相应选出一名员工作为“大客户经理”，负责对接地方协调员并处理、满足现场人员除绩效辅导、目标达成以外的所有行政类的管理需求。“他们(‘大客户经理’)就像是销售经理，要与驻地销售沟通，了解他们的需求，去做行政上的协调”，这种管理模式效果显著，当现场人员有了相应需求便可直接与对应的“大客户经理”进行沟通，“否则的话，当4个人有行政支持需要的时候就要分别找各自的4个直线经理，管理效率就会相对低下。”

能力建设

① 岗位资质项目

HRS 员工的整体胜任力模型包括流程执行力、沟通能力、客户服务、解决问题能力、持续改善、项目管理、团队合作、领导力等 8 个要素，岗位资质 (Qualification) 是以胜任力为基础的完成岗位工作需要具备的技能。HRS 在成立之初，有三分之一的员工是从原来传统 HR 岗位转岗而来，剩余的三分之二则是从外部市场获取，从整体来看，员工能力参差不齐，因此内部亟需建立一套岗位资质考核、追踪的标准化流程。

HRS 的岗位资质项目以“设定岗位资质标准 (Set Qualification Criteria) - 发现存在差距 (Identify Qualification Gap) - 制定发展措施 (Work Out Relevant Development Measures) - 评估发展效果 (Assess Development Effectiveness)”的 PDCA (Plan-Do-Check-Act) 模式为设计思路，涉及两个层面内容，其一是新员工融入 (New Associates Integration)，其二是对员工岗位资质的持续关注和不断加强，而这所有的一切已在 HRS 中形成了标准化的体系和工具化的操作流程。

• 新员工融入

HRS 新员工需要经历 6 个月的试用期，在这段时间内，他们会加入博世精心设计的“新员工融入”项目，适应组织文化并对岗位工作快速“上手”。

每个新员工入职前，博世会根据入职岗位为其相应匹配一名 Buddy。此人由具备一定工作经验的 HRS 员工担任，需要满足过去 1-2 年绩效优秀、有一定沟通技巧、认同博世文化且愿意承担额外责任等要求。选出的每位 Buddy 都会接受专业培训，掌握一定辅导技巧。在试用期期间，Buddy 的影响和作用会体现在新员工生活和工作的很多方面，包括入职准备协助、组织介绍、环境熟悉、

岗位各项基本技能的培训和指导等。

每个岗位需要不同的技能组合，相应的新员工都会经历一场定制化的学习旅程。每位新员工在入职之初便会拿到一份基于岗位职能的“学习包”，里面包含一份详细的岗位职能介绍、KPI 目标与考核方式以及细化到各项能力的学习计划表。其中学习计划表对每项能力做出了细致的解释和任务分解，并规定了培训周期、培训方式、掌握时间以及对应的培训负责人 (一般为直线经理或 Buddy)。员工每掌握一项能力需要相应负责人签字确认。

待员工转正之时，HRS 会进行“双向”考核：一方面是学习计划的完成情况，考核员工是否掌握岗位从业技能；另一方面，新员工根据其 buddy 的辅导效果填写问卷，考核 buddy 是否“尽其责”。

• 岗位资质的持续跟进

博世利用“岗位资质矩阵工具 (Qualification Matrix Tool)”，持续跟进每位 HRS 员工的工作表现和发展情况。此工具主要有“岗位资质平台 (Qualification Platform)”和“发展措施 (Development Measures)”两部分组成。前者是对员工工作目标实施、各项关键能力掌握情况的监控平台，区分了各项能力的优先级，并通过红、

黄、绿灯的形式直观地展现员工对各项技能的胜任程度；后者展现的是根据员工的技能水平采取的相应发展措施以及当前实施进度。(图 4)

② 客户服务技能提升项目

大家口中的“三驾马车”不仅仅是 HR 组织架构的变革，对于涉及其中的 HR 特别是共享服务中心，更需要对原来的工作方式、服务理念进行调整和更新。客户服务技能提升项目正是 HRS 帮助员工完成这次转变的“助推力”。项目经由外部咨询公司设计，于 2015 年 9 月份启动，共分成三个阶段进行。

• 第一阶段：能力培养

通过培训让员工了解“卓越服务 Stellar Service”。

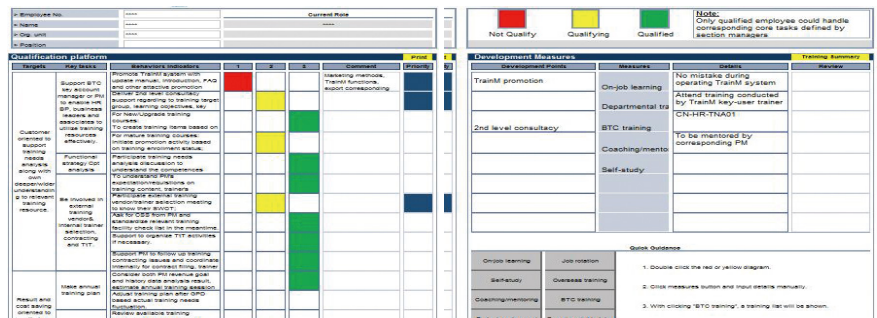
管理团队：“卓越服务下的领导力和教练辅导”培训，3 天；

所有员工：“创造卓越服务”培训，2 天；

• 第二阶段：计划和实施

管理团队参加为期一天的关于制定有效管理计划的工作坊，接受关于教练辅导技能的培训，并与员工代表一起参与“服务操作手册”的制定，在此之后实施管理计划和教练辅导计划。

图 4 “岗位资质矩阵工具”部分示例



• 第三阶段：审核与评估

内部推广“服务操作手册”，逐层监督、审核，引导行为改变。

员工保留

HRS 从 2014 年便着手设计、推进员工保留的诸多措施，而保留的核心在于了解员工诉求、对症下药。为此，HRS 首先在员工中开展调研，让大家选出对留任决定影响最大的 10 个因素，并对此 10 个因素在当前组织的完成情况进行满意度打分，找出了员工最关心同时也是组织最急需解决的 3 个员工保留上的问题，分别为薪酬福利、职业晋升机会以及取得成就、展现自我的机会。据此，博世推出了以职业发展谈话 (Career Development Discussion)、管理对话 (Management Dialogue)、激励组合 (Retention Package)、职位评估 (Job Evaluation) 为主的员工保留“套餐”。

① 职业发展谈话

Career Development Discussion

这是博世在人才发展上常用的工具。在 HRS 中，此工具主要面向高潜人才和在岗一定时间、岗位技能娴熟的员工。“谈话”可由员工本人、HR 或管理层中的任何一方发起，参与人员有员工本人、HR 代表、员工直线经理以及直线经理的经理，共四位。在谈话过程中，参与人员对员工的强项和待发展项进行分析，然后结合员工个人兴趣、业务和组织需求，共同讨论 3-5 年中长期发展计划、制定行动计划。此计划付诸实施后每两年会进行一次再评估。

② 管理对话

Management Dialogue

首先，员工以匿名的方式对经理的领导力情况进行打分并写下想问的问题，与此同时经理进行自评。然后，主持人 (Facilitator) 根据员工评价与经理自评之间差距最大的方

面以及员工提出的问题，引导经理对自身领导力进行反思。“管理对话”实际上为员工提供了上下级间无障碍、无压力表达交流的机会，在一定程度上也是博世对领导力的一种监督和获得反馈的方式。

③ 激励组合

Retention Package

员工激励保留分现金和非现金两种方式。现金手段主要有依据年度绩效进行的差异化年度薪资调整以及经过一系列严格评选标准和审核流程颁发的额外贡献奖、项目奖等。非现金手段包括各部门成立的学习型小组、对在业绩或持续改进上表现突出的员工进行及时奖励和公示、按照发展需求提供职业发展谈话等发展机会……

④ 职位评估

Job Evaluation

利用市面上较为权威的职位评估体系对 HRS 内各个职位进行科学评估和定位。

项目实施仅一年便在员工当中获得了积极反响，原先员工满意度偏低的几个要素均有一定程度的改善。

组织效能提升

内部沟通机制

流畅的内部沟通几乎是内部管理有效性

的基础。HRS 内部的沟通渠道覆盖线上、线下，形成了一张四通八达的沟通网络。从形式来看，内部沟通主要有四类互动方式。

① 线上实时交流：包括线上文件共享、社交媒体 (微信)、博世内部互动平台 Connect；

② 办公环境建设：包括照片墙、新员工风采展示区、节假日装饰等；

③ 定期会议：包括周期性的团队例会、月度的部门会议、每年 1-2 次的跨层级会议等；

④ 员工关怀活动：HRS 从每个部门中选举员工组成“Happiness Committee 幸福委员会”，其每年获得一定预算，组织包括生日会、节日活动、年会、团队建设活动等众多员工关怀活动，也会为因处于变革期而承受较大心理压力的员工安排心理辅导，传授压力管理技巧，帮助其平衡工作与生活。

领导力提升项目 (组织文化)

客户为导向 (Customer-oriented) 是 HRS 的发展目标，博世希望此理念能够深深植入组织文化中，成为组织在前进中源源不断的动力。而组织文化建设的关键很大程度上在于管理者的领导力。让原本缺乏客户导向思维的管理者树立认知并不断强化，最终成为这种理念的拥护者和推动力量，这是 HRS 领导力发展项目的主要目标。如图 5 所示，此项目根据 PDCA 模式共分为四个阶段。

图 5 领导力提升项目



FEATURE

PART 02

实践与分享

- 第①步，设定领导力模型；
- 第②步，通过 360 评估和霍根测评，个人与组织现状检测与评估，定位差距；
- 第③步，定制发展项目，促进领导力发展；
- 第④步，效果评估，考核行为改变的程度，并根据结果不断调整发展方式。

目前，HRS 已完成第二阶段的诊断，差距主要在员工沟通、客户需求灵活处理等软性技能方面，下一阶段博世将据此实施有针对性的发展计划。

持续改进文化

无论是内部管理还是客户服务，HRS 都秉持着“持续改进、不断提升”的精神。内部的 CIP (Continuous Improvement

Process) 项目是提升组织效能、持续改善员工能力的体系化、标准化手段。该项目由三部分组成：(图 6)

培养能力：培训员工相应技能或工具使用技能，例如 VSDIA (价值流分析)、LEAN (精益方法) 等；

设立持续改善目标：HRS 在内部设立了诸如各部门必须完成至少 3 个跨部门项目等目标。2013 年、2014 年分别完成了 73 个、90 个持续改善项目；

奖励成效：通过经济效益等指标，评比、奖励季度突出的 CIP 项目以及年度最佳持续改善项目奖；

截至 2014 年，此项目为组织产出了约 500 万的经济效益，成为 HRS 卓越化运营道路上强大的推动力。

阶段成效与未来发展

对于 HRS-CN 目前初步运营的成效，有一个数字着实令人眼前一亮——原本业务部门定下的 2016 年年底累计节省 15% 运作成本的目标提前超额完成，在 2015 年年底便已达到了 23%。这证明当前的运营管理模式已见成效。

在客户服务方面，在 2014 年针对全球员工的 HR 满意度调研中，HRS 的满意度结果排名全球第二。同时中国区 HRS 各个部门在相应服务的客户群体中，例如招聘经理、接受国际派遣的员工、拨打热线电话的员工、参加培训的员工等，征集他们对每一个服务模块的满意度，结果满意度在 80 分左右。尽管数据“不太难看”，但 HRS 很清楚未来努力的方向。“我们现在收到的客户投诉绝大多数不是针对个人行为的抱怨，而是主要集中在专业服务技能方面，也存在系统、流程的问题，这说明我们还是要‘做内功’，不断提升我们服务的专业度，优化流程，加强系统的用户友好程度和自动化。”

借着此次评选的机会，HRS 根据现阶段收集到的反馈，从人员服务、系统、内容、方法流程、内部团队建设角度，开展了一次深刻、实在且全面的自我反省。图 7 中“+”号意为当前状态下令人满意的部分，“-”号则代表当前存在的问题和下阶段努力的内容，“总的来看，HRS 未来努力的方向有三个：一个是流程更加优化，二是系统更加自动化，三是发挥 HRS ‘数据总端口’ 的优势，为业务和 BP 提供分析和解决问题的基础，使我们的服务增值。” HR

图 6 CIP 系统

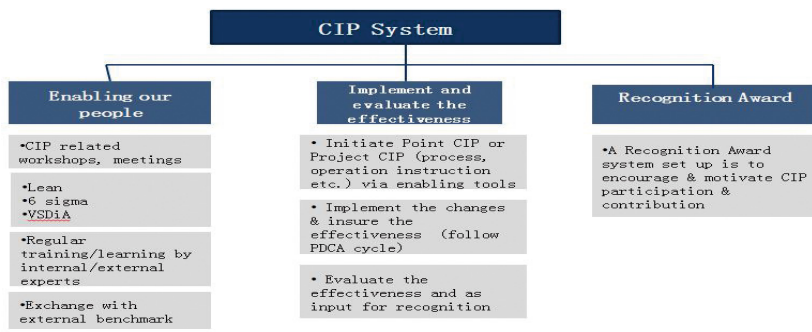
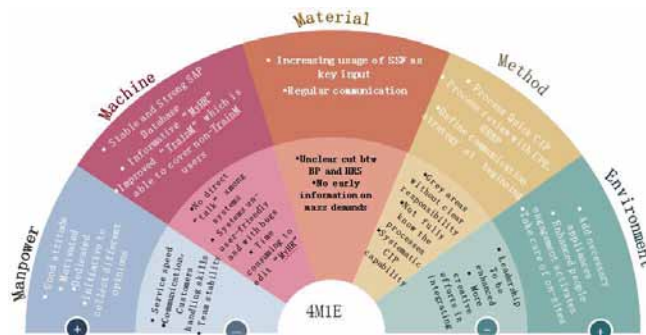


图 7 HRS 自我评价与反思





百度人力资源共享服务中心创新实践

编辑整理 / Emma Ren

本案例荣获 2015 “中国人力资源共享服务中心价值大奖” 最佳创新实践奖

在 BAT 中，百度素来以技术见长，它的人力资源共享交付中心（HR Shared Delivery Center，以下简称百度 SDC）自然而然带上了强大的技术背景和浓厚的互联网色彩。

在 6 年左右的发展历程中，百度 SDC 经历了几次极为关键的迭代更新，其中最为瞩目的当属始自 2013 年的利用大数据助力战略与业务的改造——利用大数据挖掘的方式在人才和组织管理上为业务提供科学的决策支持，并且建立从员工“生活、学习、工作、发展”的完整服务生态圈，在提供高度自动化服务的基础上，让 HR 拥有更高的战略视野，为业务发展及人才战略规划注入价值。

作为本次评选中唯一入选“最佳创新实践奖”的案例，相信百度的经验和实践能给从业者带来一些思考。

发展历程

变革和创新是互联网企业的重要特征，也是企业向前发展、立足于市场的根本动力。为了应对业务的快速迭代，内部管理也必须具备一定的前瞻性，与业务发展保持同步，达到相应的成熟度，让业务发展“无后顾之忧”的同时，还能为业务的“沙场驰骋”提供辅佐和良策。

2010 年前后，百度的人力资源组织架构随着业务的高速发展、人员的快速扩张，发生了体系化的变革，开始明确运行“三驾马车”（SDC、COE、HRBP）的架构。其中的共享交付中心也从此开启了一段价值优化提升的“奇妙旅程”。为客户提供智能化、自动化且具备绝佳用户体验的完整服务，为业务提供有价值的决策参考，这是百度 SDC 从成立

之初便设立的目标。为了实现这个目标，百度 SDC 在 e-HR 系统建设的基础上，经历了几个阶段的迭代发展，而这个过程是 SDC 从“Service Center”逐渐转变为“Delivery Center”的历程。

❁ 1.0 时代关键词 静态、结果

在 2011~2012 年，百度 SDC 主要承担工资核算、入离职等事务性、流程性的工作，“员工过来找你，需要一个结果，我们所有东西都是静态的流程，点对点解决，最后达成结果就行了，HR 处于一个很被动的状态。”

❁ 2.0 时代关键词 过程、动态

2012 年开始，百度 SDC 除了事务性、

流程性的工作，在员工管理上更看重全流程生命周期管理，并引入多维度分析的 BIEE 报表系统。“一名员工在入职之前、离职之后，以及在公司的工作过程中，我们对其进行数据挖掘，然后分析出报表”，通过报表数据可观测组织的健康状态。之后 2.0 时代还经历了一次改版，开始提供更加智能化、个性化的报表，并引入移动化自助服务等。

❁ 3.0 Smart HR 关键词 大数据、互动、业务价值

百度 SDC 从 2013 年底开始向此方向努力并逐步实现。在业务转型和高速扩张的环境下，百度需要 HR 从组织资本和人力资本的角度协助业务决策，HR 工作重点开始提升至为业务产生价值——通过更具交互性的系统，利用大数据预测、控制和分析组织变革和人才发展。（图 1）

FEATURE

PART 02

实践与分享

图 1 百度 SDC 发展各时代对比

阶段	内容	侧重点	角度	HR状态	HR地位	业务价值
1.0时代	工资核算、发放	结果	静态	被动	低	小
2.0时代	全流程生命周期管理 多维分析报表	过程	动态	较主动	较高	较大
3.0时代	大数据助力战略与业务	价值	互动	主动	高	大

图 2 Smart HR 架构



图 3 百度 Smart HR 的数据化



图 4 ERP 系统



百度 SDC 每一次的迭代优化都与 HR 在组织中的状态、地位以及采取的服务角度息息相关，“组织的业务需求达到一定程度，HR 自然而然就能达到这样的状态”。然而，在此过程中，SDC 必然要对每一次迭代的准备情况以及目标了然于心。

百度 e-HR 现状

百度的 e-HR 系统处于“Smart HR”的建设和完善阶段。从整体来看，e-HR 系统由四大板块组成：(图 2)

① 云端服务：涵盖人事服务、薪酬福利、绩效考核、生活服务、学习发展等各种数据的存储和调用。员工每一次对服务的提取、应用又是对云端数据的补充；

② 数据化：通过大数据获取有关组织和人才的信息，对企业在组织和人才上未来可能产生的问题进行预测、预警、预判，并据此向业务部门提出决策建议（此大数据平台称为“才报”）；(图 3)

③ 移动化：将碎片化、自助化的学习、生活和办公功能对接到移动平台；

④ 社交化：将运营内容以社交化的形式加以呈现、分享和沉淀，包括游戏化学习平台“度学堂”、生活社区“度生活”、产品论坛、技术论坛等；

从用户角度，百度通过统一的 ERP 系统对接了几乎所有的服务和需求，包括 BIEE 报表系统、实现对员工 / 组织的大数据画像和员工 / 组织行为的智能预测功能的“才报”系统等数据端口。ERP 系统根据不同的职能和层级向对应员工开放不同权限，提供相应的信息、数据服务。(图 4)

创新实践

“用数据说话”

“用数据说话”是百度“简单可依赖”文化价值观的一部分。对于困扰大部分HR的“如何从组织和人才的角度对业务发展发挥战略性的影响”这一问题，百度通过大数据平台——“才报”系统，为业务决策提供令人信服的“真凭实据”。百度SDC作为HR服务的总端口，不乏大量的数据来源，而且身处以技术见长的百度，提取行为特征、组织成长的数据，进而进行大数据挖掘与分析也是SDC理所应当去实现的目标。然而百度所面临的最大挑战在于如何让这些数据“说话”，从一开始的明事实——描述过去发生了什么，到诊断问题——找寻发生的原因，进而让数据发挥预测功能——预测未来可能会发生什么，以专业的语言为业务决策提供科学、信服的依据。2014年，百度在SDC下辖的“HR信息管理部”建立“人力资源大数据实验室”，开始尝试搭建数据化、智能化的“才报”。(图5)

简单来讲，百度所搭建的“才报”系统是为了让HR掌握的数据变得更有价值和有意义，例如对于分析、预测员工保留的行为，需要什么样的数据，从哪些端口获取这些数据，这些数据如何通过函数、建模得出HRBP与业务领导一目了然的结果……这是百度“才报”系统需要解决的一系列问题。(图6)

百度从无到有地从系统层、数据层、分析层、展示层四大层面，系统地搭建了“才报”平台的完整架构。(图7)

“才报”系统背后的数据挖掘与分析建立在一套指标体系的基础上，这套指标体系由人才管理、运营管理、组织效能、文化活

图5 数据分析进阶之路

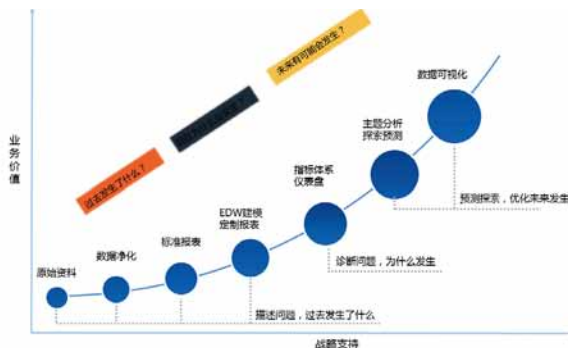


图6 大数据平台需要挖掘什么数据



图7 “才报”（百度人力资源大数据平台）架构

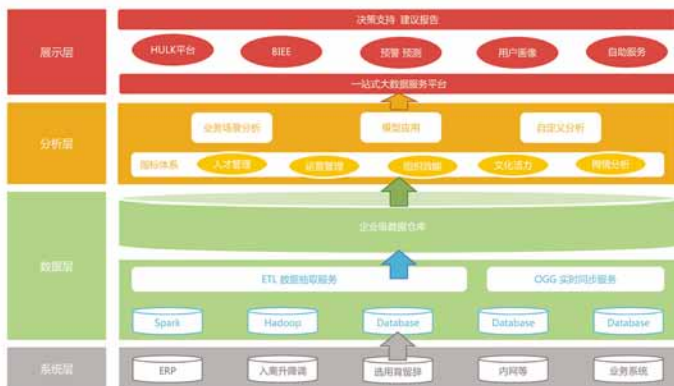


图 8 指标体系示例



力、舆情分析 5 大维度的 200 多个指标组成，涵盖了人和组织的分析维度以及所有 HR 职能的衡量维度。其中人才管理和运营管理的指标涉及更多的是 HR 职能的分解，文化活力与舆情分析的指标更多是通过大数据的方式抓取内网上的行为痕迹，组织效能的指标由 HR 组织发展部负责，通过 SOC (Strategic Organization Construction)、T7 Model 等组织发展工具提取不同业务团队的有关组织目标。整套指标体系建设以及迭代优化历时一年，HR 全程参与、跟进。(图 8)

在用户端，“才报”主要从团队、人才、业务、行业 4 大模块加以呈现，不同层级的员工拥有相应的数据权限。

图 9-10 个人全景示例



团队模块面向经理及以上层级管理者开放，主要展示辅助团队管理的相关数据和信息；

人才模块是员工大数据画像呈现平台，普通员工可搜索到公司内任何员工，查看其职业路径、人才标签、大数据画像等基础信息，对于经理及以上人员，除了基础信息，他们还可在系统上进行如为所属团队员工增减人才标签、员工之间比较等诸多人才管理层面的操作；(图 9-10)



业务模块更多涉及个人、团队的业务目标以及达成情况的展示；行业模块呈现的则是系统通过大数据爬取的行业资讯。

除了 4 个分析模块，系统中还有一个“数据中心”，用户可在上面查看、定制权限范围内的各种数据分析内容。

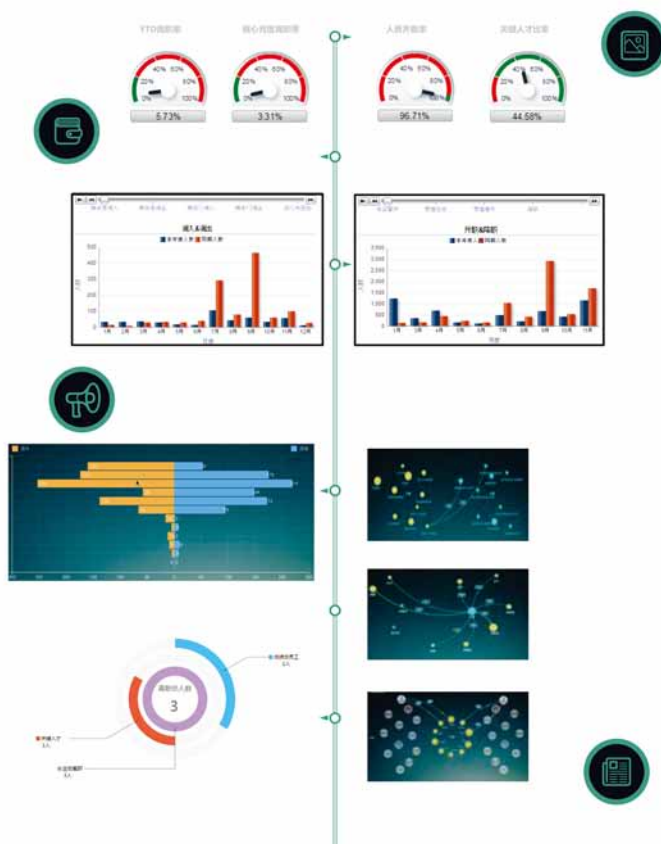
“才报”系统允许用户进行一定程度的定制化操作：

① 分析内容定制化：用户可从组织、层级序列、司龄年龄、学历雇主、员工类型、汇报层级、管理幅度、绩效分档等不同的维度对数据分析进行跨模块、定制化的组合。例如对于关键人才的流动，用户可以查看不同层级人员的流动情况，也可以从年份、部门、业务等不同角度分析，观察人才流动与迁徙的状况。

图 11 某 HRBP 的数据中心页面



图 12-13 大数据个性化数据展示实例



② 呈现内容定制化:用户可在系统首页、“数据中心”,根据自身需要,选择、组合信息分析和呈现的内容。(图 11)

③ 呈现方式定制化:所有的分析结果都会通过数据可视化的手段实时、动态地呈现在用户电脑上。用户可以按照自己的习惯,在一定程度上对分析数据的呈现方式进行设置(卡片、仪表盘、图表等)。(图 12-13)

在“才报”系统中,用户点击分析数据,便能看到分析结论的依据是什么。对人员发展和组织运行至关重要的分析数据(如人才齐备率、离职率等)都设有“警戒线”,系统会通过红灯(警告)、黄灯(提醒)等直观的形式,告诉用户当前组织和个人存在的问题。当用户点击这些数据,可看到未来可能发生情况的预测、问题产生原因的分析、相应决策建议等丰富的内容。所有关键数据都会在系统首页快速提醒。

数据挖掘与分析示例：组织健康度

组织健康度是涉及人员和组织的一个内涵丰富的概念,百度对此界定了四大分析角度,分别为贡献意愿、留任意愿、组织创新、核心价值观,每个分析角度又细分为多个分析项,例如贡献意愿可分为外部推动力、环境指示力、工作吸引力三个分析项。组织健康度的分析数据来源有两个,其一是针对全员的年度问卷,还有一个便是大数据分析。

在大数据分析层面,通过两个情景介绍关于组织健康度的分析呈现。

情景 ①

系统通过同比分析,发现某个团队关键岗位的人员齐备率相比去年同时段低了 10%,预测此团队人员不齐备、完成团队目标有困难,若达到人员齐备需要两个月时间,系统会提前至少两个月亮红灯,提醒团队负责人和相应 BP;

情景②

系统检测到某位工程师在最近三个月写代码的 bug 量比前三个月增多了一定比例，工作效率明显降低，通过进一步的大数据分析发现产生问题的原因是该名工程师出于业务需要将运用的程序语言从原来的 Java 语言调整为 C 语言，由于技能不熟练导致工作效率降低。根据分析结果，系统会向此员工提出参加 C 语言强化课程培训的建议。

服务生态圈

百度 SDC 运营着两大至关重要的服务平台——学习与生活，构成了员工从生活、学习到工作、发展的服务生态圈。

① 学习服务圈

学习服务圈是百度在员工学习发展领域建立起来的完整的服务闭环，覆盖线上、线下。

百度为员工设计了多样化的学习路径，很多情况下，员工可自行选择自己的学习路径。所有学习内容（线上+线下）以游戏化的设计思路呈现在用户面前，设计思路基本如下：制定学习目标，设计场景与故事，设置比赛机制和奖励，线上+线下学习，通过获得的奖励去做更多有关学习的事情。线上学习内容由“度学堂”提供。“度学堂”是百度的网上学习社区，平台上有 UGC(User Generated Content) 的内容，也有一些固有课程。

以新员工入职培训为例，百度将新员工在试用期经历的阶段分为蜜月期、定位期、崛起期、成熟期，每个时期都有特定的学习内容，在这一过程中通过 O2O 的方式，员工亦玩亦学，逐渐在文化和技能上成为合格百度人。（图 14）

在入职初期，新员工进入百度首先需要经历文化融入，线上自学各项规章制度，匹配文化导师，线下深入感受，成为百度文化人。

图 14 新员工 90 天职业化之旅



（图 15、图 16）

在文化融入的基础上，新员工还会学习职场技巧。

② 生活服务圈（图 17）

“度生活”平台基本能够满足员工所有的生活服务需求。平台在 PC 用户端以“DuHR”搜索页面为开始（如图 18 所示）。对于基础类的 HR 服务，员工都可自助完成，例如办理工作证明，员工在网上搜索“工作证明”，通过直接的服务链接找到相应的证明种类并提交申请，之后该申请便会自动进入审批流程，审批通过之后员工持身份证明前往 SDC 服务前台自取即可（图 19）。另外，“度生活”PC 端和移动端平台上还有很多生活社区、自助服务等，为员工提供诸如社团活动、二手交易、员工关怀活动报名等服务。

图 15 新员工文化融入之旅

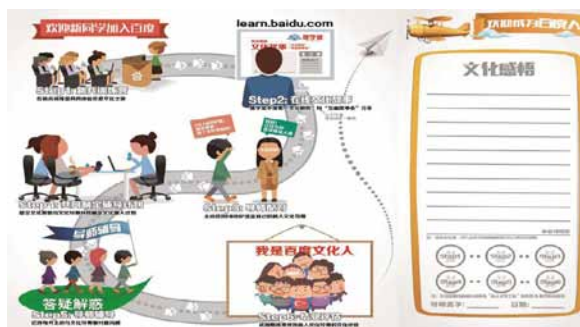


图 16 百度融合之旅线上学习平台



图 17 生活服务圈



图 18 “Baidu HR” 搜索页面



图 19 “开证明” 搜索结果对接服务



成效总结

不足 50 人的团队支撑公司近 4 万名员工，百度 SDC 的服务比例已经足以说明这几年创新实践的成效。SDC 团队逐渐靠近“以相对简单的人员结构以及相对低的成本，解决大批量问题”的业界共享服务中心的终极目标。与此同时，凭借大数据的挖掘和应用以及全面且高度定制化的服务，百度 HR 在

不足 50 人的团队支撑公司近 4 万名员工，百度 SDC 的服务比例已经足以说明这几年创新实践的成效。SDC 团队逐渐靠近“以相对简单的人员结构以及相对低的成本，解决大批量问题”的业界共享服务中心的终极目标。

业务决策层面上的影响力正在逐渐扩大和加深。“百度 HR 大数据创新成为公司决策的基础，而且现在已经很大程度上达到了这样的定位，业务部门已经开始根据大数据分析结果去做一些人才决策，这是非常大的改变。”而这个改变，正是源于百度人对科学、技术的专注。

百度的 HR 大数据平台也为百度实施“Total Contribution”人才评价模型提供了实现基础。百度从 2014 年开始在内部采取“去 KPI 化、考核 Delta”的绩效管理机制，将 KPI 完成情况作为充分参考的依据，更侧重于观察一段时间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”。而对员工创造价值的衡量和评价则依赖于大数据平台强大的数据分析能力。Delta 人才评价机制的实行对全面提升百度人才的创新意识、驱动人才去打破限制、提高创新效率、扩大创新领域发挥着积极作用，这也是百度 HR SDC 在人才、组织管理上的有益作为和强大优势。

够识别出某个岗位需要的素质和能力特点，在获得内、外部简历库权限的基础上，对简历进行自动筛选和匹配，并将符合的候选人简历输入百度的人才库并添加人才标签，实时与现有团队成员进行横向比对。公司在前期候选人搜寻和简历搜索上的效率将进一步得到优化。

在组织管理上，通过识别更多组织管理风险来实现更加全面的预警和决策建议。未来将通过大数据创新来实现对“让优秀人才脱颖而出”这一目标更加准确、丰富的决策建议。

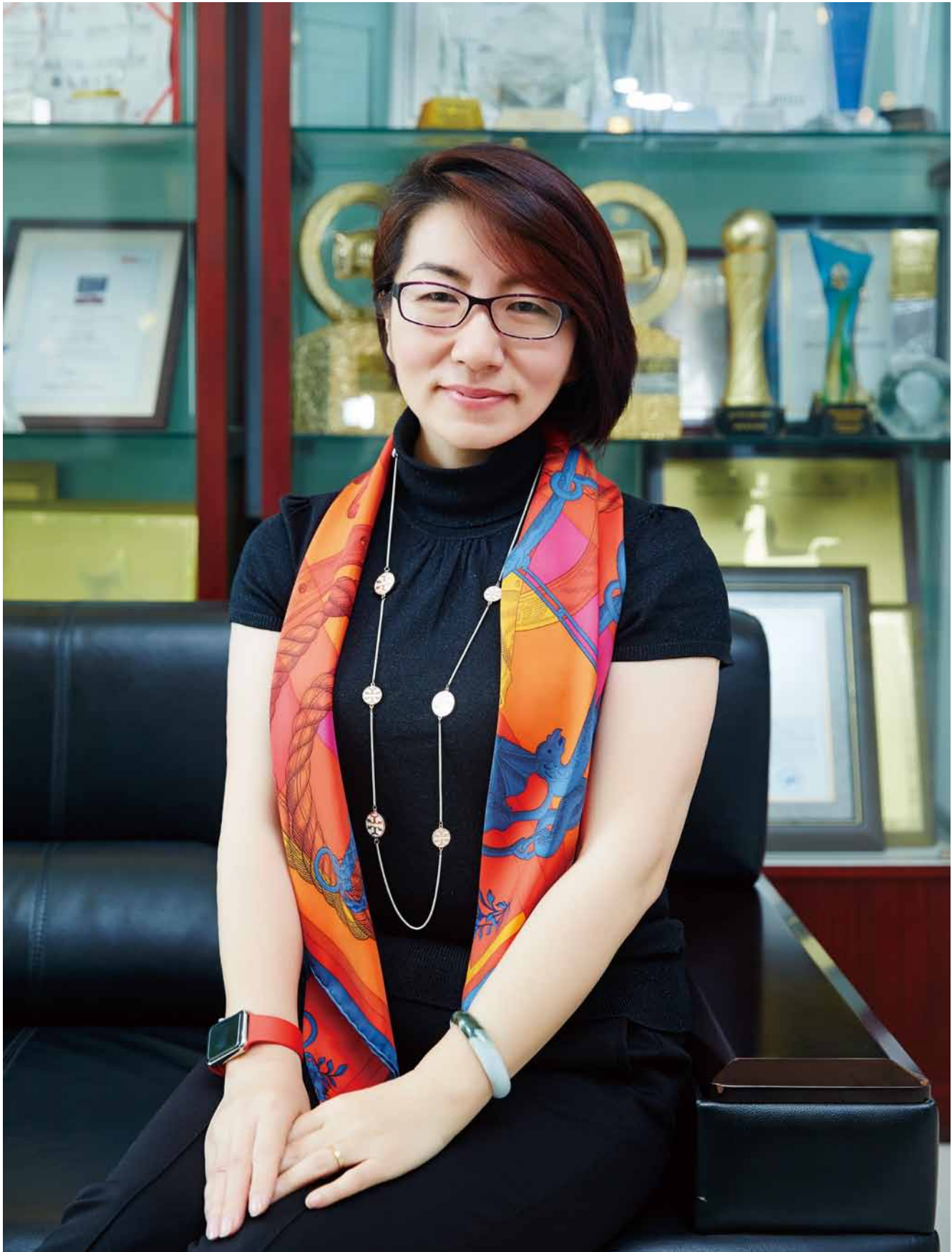
小编说

百度在 SDC 服务上达到的成果很大程度上与其互联网企业的特质有关。相比于传统行业，百度内部的人员结构相对简单，公司近 4 万员工中有一半是工程师，存在年龄、薪资、所使用程序语言等区别，但归根结底都属于计算机工程师，因此对于他们行为的大数据爬取以及彼此之间的比较都是相对容易实现的。而对于一家传统行业的企业，可能存在更加复杂的业务构成和人员结构，这对人力资源共享服务中心实现高度统一化的服务甚至是数据化、智能化的管理可能会形成一定挑战。除了人员结构上的差异，百度作为互联网企业与生俱来的快速迭代创新的基因也决定了其 SDC 必须在人才、组织管理和服务上达到一定发展高度。尽管存在行业之间的差异，但百度 SDC 在大数据应用、服务模式等方面的创新实践，相信能给广大的从业者带去思考和启发。

未来发展

百度 HR SDC 目前达到的效果与建设之初的设想仍存在一定差距，而差距主要体现在数据化和智能化的实现程度上。

在人才管理上，“让 360 度的报告更加 360 度”，即对人才和岗位特点的掌握更加完整。例如，百度的人力资源系统未来可能实现实时、自动人岗匹配的功能，系统能



机会眷顾奔跑者

访如家酒店集团人力资源副总裁 温凤兰 (Summer Wen)

作为如家酒店集团的人力资源副总裁，Summer 身上毫无“高冷”做派，人如其名的她一言一行俱是夏日的热情与活力，极富感染力的正能量亦深深影响着周围的每一个人。谈及成功，Summer 谦逊而冷静地将其归结为“机会的眷顾”，但通过短短几个小时的交流，我们不难发现，工作中努力奔跑、超越期望才是其获得机会眷顾的首要前提。

文 / 秦蕙颖 图 / 张钧皓

▶ 适合自己的才是最好的

笔者面前的 Summer 热情亦不失端庄，很难将其与大学时期就读的理工专业联系到一起，对此她也坦言，当年选择大学专业时懵懵懂懂的，并没有考虑过多。不过，虽然机电一体化专业并非是兴趣所在，但 Summer 并没有因此而放低对自己的要求，素来踏实勤勉的她在校期间不光学业出色，还积极参与各类校园活动，校长跑队、校刊、学生会……校园的许多角落都活跃着她忙碌的身影。用当时的标准衡量，Summer 无疑是一名“德智体”全面发展的尖子生。凭借出色的表现，大学毕业时 Summer 入选机械电子工业部评选的优秀毕业生，顺利地加入了大型国企华东电子集团，从事专用设备电器设计工作。

开朗的性格、出色的工作能力，以及在丰富的校园活动中锻炼出来的组织能力让 Summer 很快从同期进入集团的 50 多名大学生中脱颖而出，公司组织部慧眼识珠，希望将她调到团委担任相关工作。无疑，这份工作与 Summer 的性格更为相符，不过她当时的领导并不舍得放走这位在专业技术上已显露潜质的年轻人，她与第一次调岗的机会失之交臂。但 Summer 并未因此气馁与懈怠。在工作上，她仍然兢兢业业；在活动中，她依旧表现积极，于是在三年后有了第二次内部调动机会，任党委办公室文

字秘书。在旁人看来，这份工作早早地与“远大前程”划上了等号，但此时在 Summer 年轻的心中却一直在思索未来的职业方向——是国企稳定的行政中层，还是市场需求的管理人员？经过深思熟虑，在选择面前，Summer 遵从内心的呼唤，放弃晋升机会，要求调入人力资源部，从事人力资源工作。

调任后不久，Summer 就遇上了一个大难题。彼时，国务院针对国企开展“劳动、人事、分配”这三项制度改革，华东电子集团也因此面临人员分流安置问题。这无疑是一块烫手山芋，部门里的“老人”都对这件“会得罪人”的事儿唯恐避之不及，最后这项工作就落到了 Summer 这个刚进部门的新人头上。正应了那句老话，初生牛犊不怕虎，Summer 勇敢地跳出人情关系的“人治”思维，以《劳动法》为准绳解决问题，同时换位思考、理解被分流人员的心理，力所能及地为他们提供帮助，最终圆满解决难题，交出了一张漂亮的成绩单，获得了集团内部的一致好评，也为后来在工作中再遇并购整合中人员的分流安置问题积累了经验。“所以，在工作中不做聪明的选择人，只做踏实的行动者，不要太早地关注名利，而是选择你喜欢并擅长的工作，适合自己的才是最好的！”



► 突破自己的舒适圈

2003年离开国企之后，一向对自己的职业规划有清晰认识的 Summer 却在短短一年多时间内先后在易初莲花与百安居两家企业工作，这是否是因为刚离开国企，对外资企业的管理风格和文化氛围不适应呢？面对笔者的这一问题，Summer 爽朗地笑了起来，她大方地表示，“在你提出这个问题之前，我还真没思考过这件事。其实两个企业我都非常喜欢，我也很适应，那现在回头来看，我觉得只是一时之间有许多机会摆在面前，而我也在不断地突破自己的舒适圈，收获进步的快乐。”

“易初莲花的工作于我而言可以说是临危受命。熟悉这个行业的 HR 都知道，新店开业前 HR 负责人起码要提前 9 个月到位，统筹门店的所有 HR 及行政事务，但我入职到门店开业只有不到 3 个月时间，起因是 2003 年初招到的 HR 经理培训后不辞而别，同

时又逢全国范围爆发的非典疫情造成了人员流动的‘封锁’，属于急缺中补位”，继任的 Summer 从 7 月初到职，到 9 月 25 日南京店开业，她形容那时的自己是一只永不停歇的工作陀螺：“在这近三个月的时间里，我几乎没有正点吃过饭，买来的早饭放在手边，到了下班的时候依然是一口没有动过地摆在那儿，开业前门店的所有事情都需要 HR 及时处理，除了人员招募、入职、培训等 HR 事务外，还有事无巨细的行政工作，如支援人员住宿、交通负责，在今天网络购票、酒店遍地、租房方便的情况下，很难想象当时用最少人力满足各级人员吃、住、行，有多么不容易。还有，当时 Part Time 工作的概念在国内还没被广泛接受，很多人都是求一份全职，但我们在开业前招募到的近 400 名员工中，80% 是 Part Time，在短短两个月时间，按要求分步到位这么多员工，并在开业前培训好，还要引导求职者接受这种工作模式，这非常有挑战。”可喜的是，Summer 虽然是

所有开店人事经理中到位时间最短的一位，但却成为易初在外地开店 HR 的标杆，所以之后也就有了百安居的机会。Summer 说：“在提出离开易初的申请时，当时易初全国 HR 总经理程波专程在大年初四带着女儿来南京挽留我，这让我十分感动，但出于家庭的考虑，女儿要到上海读书，我十分艰难地婉拒了这份盛情。不过这并没有影响我们的友谊，至今我们都是非常要好的朋友，有空的时候还会相约一聚；在百安居中工作只有一年多，但是我有幸与百安居最资深的店总一起工作，我们一起努力把当年在上海经营排名倒数、投诉率最高的杨浦店打造成优秀门店，年底前店总、两位副店长及我获得晋升调动，所以，在百安居我学到了如何通过管理、激励提升消极团队的士气。所以从我自己的经验来说，我想告诉那些尚对自己职业发展感到迷惘的年轻人，任何的选择都面临困难与挑战，任何工作都不要从舒适安逸的角度考虑，只有勇于突破自己的舒适圈，才可能有机会踏上下一个成长台阶。”

▶ “如家” 如家

2005 年至今，Summer 已在如家服务了十余年，从负责如家酒店集团华东大区、和颐品牌、莫泰品牌的人力资源工作，到目前任职如家酒店集团人力资源副总裁，主导集团下属多个品牌的人力资源体系建设、并购等重要战略动作，Summer 可谓是一路见证了如家的成长与壮大。2009CRF“中国杰出雇主”、2012CCFA“员工最喜爱公司”、2013 怡安翰威特“中国最佳雇主”、2014HREC“中国学习与发展价值大奖”、2015CCFA“员工最喜爱公司”……这一长串的荣誉中也有着她的奉献，对她来说，如家已是“家”。

提及这份与如家十年如一日的深厚情谊，Summer 侃侃而谈：“我在选择工作时从来不把钱放在第一位，因为我相信好企业都愿意为有实力的员工买单。那么如家之所以吸引我长期服务，有三点是我看重的：首先，酒店业是一个朝阳产业，有着很大的发展前景；其次，如家在行业内属于领先的标杆企业；第三，如家的企业文化与工作氛围非常好，在这个环境下工作，我感到由衷的快乐。其实如家在创业初期是非常艰辛的，整个 HR 团队只有几位同事，工作内容上也没有细致的专业划分，加班加点更是寻常事，完全是‘一人多岗’的状况，但正是因为公司的快速发展给我带来了许多意想不到的机会。



在这 11 年间，我在许多不同的岗位上不断面对新的挑战，看着公司的 HR 体系一点点完善，到如今已经可以有力保障运营发展、服务企业战略，可以说是特别令人自豪的。”

众所周知，酒店行业的人员流动率十分高，那么 Summer 的团队是如何解决这一问题，以保证如家的人才梯队不“断档”呢？对此，Summer 显得胸有成竹：“的确，如家身处酒店行业，又在快速发展期，最担心的就是关键岗位出现人才缺口。从快速发展初期，我们就确立了‘内部培养为主，外部招聘为辅’的人才战略，建立了‘选种子、育苗子、留尖子’的机制，通过储备经理招募、岗位经理三阶段培养、运营经理 6P 培养等环节，使得内部造血机制运行良好，非常多的年轻人通过内部培养体系，走上店长的管理岗位，真正解决运营开店的人才紧缺问题，

为企业发展‘雪中送炭’。而我们的人才项目也是成果斐然，去年如家千店掌门人项目就荣获了由智享会主办的‘中国学习与发展价值大奖’最佳实践大奖，这份荣誉是如家的骄傲。”

不过在 Summer 看来，想要留人，最重要的还是留“心”，留住了员工的心，很多问题自然迎刃而解。对此，如家在企业文化上也是大下功夫，争取成为员工心目中的最佳雇主。她介绍，如家以人为本的企业文化。首先从关心员工的衣食住行开始，让员工衣食无忧；其次，建立多渠道的沟通方式，通过基层委员会、公告栏、如家人杂志、投诉热线，让员工声音畅通无阻；还有就是组织丰富的员工活动，员工家庭日、员工春秋游、员工俱乐部、节假日聚会、年终晚会等，让员工有展示自己的平台，体会到大家庭的快乐；另外，如家对员工的关爱，还表现在对员工结婚生子的庆贺、生病的慰问、大病的救助等方面，让员工在如家感觉有所依靠。

“在我看来，文化是一种无形的力量，她存在于感知、体会与细微处，但她有着令人惊叹的能量，因为那来自心底最温暖的地方”。Summer 还介绍说：“如家是一个有大爱的企业，不只关注员工，还关注宾客、伙伴，在回馈社会方面我们更是义不容辞。如家在贫困地区捐建希望中学；在冬日里为北方地区的孤寡老人免费提供到酒店洗热水澡的服务；环卫工人则可以在如家酒店大堂稍事休息，夏天可以饮上一杯解暑的绿豆汤，冬天可以喝上一杯暖心的热茶。可以说，‘家文化’是如家多年来在快速发展变化中唯一的‘不变’，我们的 CEO 孙总说过，如家的‘家文化’不只是快乐文化，更是助人文化。关爱及帮助他人是如家对服务的诠释，我们在帮助别人的同时，自己也得到了快乐，这一点已经融入到如家人的 DNA 中，不可复制，也无法模仿，是如家最值得骄傲的宝贵财富。”

学，然后知不足

温暖轻松的“家”文化并不意味着管理的松懈，也不代表工作要求的降低。事实上，Summer 在管理与工作上一向要求严谨、细致、专业。“这也是我在十多年职业生涯中，从我的历任领导身上学到的，如原易初 HR 总经理程波和我的前任领导王恂颖，是她们给予我指导，帮助我成长。这么多年来，我深深意识到，HR 工作需与时俱进，尤其是目前移动互

文化是一种无形的力量，她存在于感知、体会与细微处，但她有着令人惊叹的能量，因为那来自心底最温暖的地方。

联网环境下，新成长的 85、90 后员工、快速变化的市场、日新月异的技术，这些都对 HR 工作的专业度提出了更高的要求，因此我一直努力地追求创新，始终奔跑着前进。”她谦逊地表示，不敢说要引领什么，但至少要和时代的浪潮齐头并进。“我经常跟新入职的小朋友说，做 HR 需要耐得住寂寞，需要有扎实的专业基础，就像爬楼梯一样，一步一个台阶。‘浮躁’是现在很多年轻人的通病，一上来就想着我能赚多少钱，但其实在刚步入职场 3 至 5 年时间里，重要的并不是‘赚了多少钱’，而是‘学到什么’。我比较建议年轻人在择业时注意选择平台，一个好的公司、好的平台，它有健全的体系、创新的项目、互补的团队、持续的学习氛围，这些都是推动你在未来走向成功的重要因素。”

“学习、学习、再学习。”Summer 用自己的实际行动诠释着屈子“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”的千古名句，善于举一反三的她“最怕在同一个地方跌倒”，“犯错可以有，但一定要快速地从错误中总结经验，杜绝再犯同样的错。对待下属也是这样，我可以容忍他们有不会、不懂的东西，但不能容忍他们不去学、不愿学，如果不思进取，只想打出‘随遇而安’的幌子浑浑噩噩混日子，这类人到哪儿都是不受欢迎的。”

不过，Summer 口中的学习并不仅仅是专业书籍的学习，更是对新事物、新观念、新思维、新模式的学习。如去年 Summer 在部门倡导的“与微共舞”，利用员工碎片化时间，有效推出微刊、微成长、微课堂、微电影、微视频等，将学习、沟通更加落到实处。“了解年轻人的喜好与习惯，有助于我们和年轻人打成一片，也是一种很好的交流方式，午休的时候我听到团队里的姑娘们聊韩剧、聊流行，下班之后有空我就会快速浏览，增加一些共同话题”，此外 Summer 格外喜欢同女儿交流：“从她的身上我了解到‘95’后在关注些什么，思考些什么，她还喜欢给我推荐书，其中有两本我是特别喜欢的。”



谈及女儿，Summer 的自豪与幸福溢于言表，她还热情地同笔者分享了她对这两本好书的个人感悟——

“一本是日本著名女作家黑柳彻子写的《窗边的小豆豆》，是女儿 10 岁时推荐给我的。虽然是一本儿童文学作品，但我觉得它不仅适合给家长看，更适合给管理者看。它讲述了作者本人上小学时的一段真实的故事：小豆豆（作者）因淘气被原学校退学后，来到巴学园。在小林校长的爱护和引导下，旁人眼中‘古怪’的小豆豆逐渐变成了一个大家都能接受的孩子。孩子们在巴学园亲切、随和的教学方式中度过了人生最美好的时光。第一次读到这本书的时候我觉得挺懊恼的，错过了读它的最好时机，所以现在 HR 部门里有同事升级当了新妈妈或爸爸，我都会送这本书给她们。让她们理解，没有笨孩子，只是我们没有因材施教。我们要学会‘蹲下来’，用孩子的视野去看世界，这样才能了解他们、挖掘潜能，为其选择最合适的成长方式。这也启发了我在看待员工时，从多角度去考察，以开

放包容的态度接纳，而不是简单地做一些主观判定。”

“第二本书是 Facebook 首席运营官谢丽尔·桑德伯格所写的《向前一步 (LEAN IN)》。我女儿大一向我推荐这本书时它尚未引进国内，只有英文版，后来引进国内后引发了职场女性，尤其是女高管们的热议。我之所以喜欢这本书，是因为它并非是不实而华的‘心灵鸡汤’，而是启发职场女性工作与生活可以很好地平衡，书中的主人翁既是职场上的风云人物，可以坐到似乎是专属男性战场的会议室、谈判桌前来，主动地对话与交流，又是充满生活情趣的妻子，还是温柔漂亮的妈妈；它告诉女性领导者，‘平等’要靠自己争取，无论在工作中还是生活中，不该因为自己的性别就选择放弃和退缩。

诚如高尔基所言，书籍是人类进步的阶梯。不断从书籍中汲取养分，敏而好学、闻一知十，在无涯学海中，Summer 从不追求虚幻的“最好”，而是在可及之处，奔跑着，实现着一次又一次的“更好”。HR



果敢才会坚毅 宁静方可致远

访葛兰素史克副总裁、区域人力资源总监 王毅

作为中国海归人力资源第一人，王毅曾先后两次回国就职于财富 100 名内的外企，在中国大陆、香港、美国市场的电信、金融和制药行业拥有资深业务及人力资源管理经验。温婉干练、坚毅果敢是王毅身上抹不去的标签，她却说，“我自己雷厉风行，但我对团队不过于追求完美，不希望团队中的人感到不必要的紧张、压力，甚至跟不上。”而在旁人看来，她实实在在地用乐观的态度、悉心的关切、尊重与理解的思考模式影响了身边人，并教会他们如何善待自己，不去为无解的事而纠结；她用心感受着员工的进步，更以此鞭策自己不断前行。善于求索，不断追求自我、挑战自我又不忘初心，王毅从不受困于生活的烦恼，她在自己认准的道路上已无需再去寻找生活的远方，因为宁静致远的智慧已载她抵达心灵的“远方”。

文 / 黎凡 图 / 张钧皓

从北大英国语言文学 转身美国工商管理

王毅性格中的独立与果敢早在中学时代就有所显现，也成就了她的与众不同。当年考入全中国最好的高中，她却毅然决然地放弃了录取机会，转而回到原中学，找到属于自己的学习节奏，最终在当年 4% 的录取比例下脱颖而出，考取北京大学西方语言文学系，与“新东方”创始人俞敏洪成为同窗，成为那个时代人群中最开朗时尚、引人瞩目的文学青年。

毕业后的王毅选择留校，成为一名英语老师。用王毅自己的话来说就是：“暑假以前还是学生，秋天开学以后就是老师了，所以需要迅速完成角色转变；又因为是全英文授课，压力很大。面对台下只比自己小两届的学生，有些跟我一样刚‘变身’成为教师

的同学在讲台上讲着讲着就哭了。”正是这职业生涯最初两年的磨练，使得王毅各方面的能力迅速提升，尤其是心理素质和抗压能力；也是经过这两年努力，王毅放弃了已考取的中央戏剧学院舞美系研究生的名额，选择了去美国读研究生，在半工半读的同时，先后取得了教育管理硕士和 MBA。

一路走来，王毅总是冷静而坚定地遵从自己的内心选择，当她选择离开教师岗位出国读书时亦然。“在我们那个年代，有没有出国读书、去了哪个国家，对人影响非常巨大，会改变一个人一生的发展方向。当年出去的，都经历了非常艰苦的努力，但是这样的经历对人的一生来说，是非常难得的磨练，是人生经历中特别重要的收获与财富。”

► 成为中国第一位海归 HR

问起当初是如何进入 HR 领域的,王毅幽默回答:“其实经历过一个‘不太情愿’的认知过程。”

上世纪 90 年代中期的中国人才奇缺,拥有 MBA 背景的人才更是所有企业竞相争夺的“宝贝”。一个偶然的契机,王毅在多数国人还没听说过“猎头”这个行业的状况下,被从美国调到北京做猎头。不久又因为偶然的机遇以项目经理的身份加入摩托罗拉人力资源部,为这个当时的通讯巨头培养中国领导者,实现摩托罗拉的领导本土化。这在当时的国内是一个非常著名的项目,也是一个极具前瞻性和战略性的挑战。“这份 HR 工作与我之前在美国所了解到的 HR 行政性工作有所不同,它更偏向战略发展层面”。

突如其来的项目虽然让摸着石头过河的王毅在一开始感到些许不知所措,但是超强的学习与领悟能力马上助其适应了岗位,在与当时摩托罗拉大学及亚太资深咨询师们、讲师们的精诚合作下,培养出了一批又一批本地人才,而这批人中多数现在已成为了中外大型企业的中流砥柱。

“当时我有三年时间处于‘究竟是回到业务部门还是留在人力资源部门’的摇摆中。一面是我想回归的业务部门,一面是积累了三年的 HR 工作经验,丢了实在可惜。”拥有几年美国市场推广咨询经验的王毅,归国后一心想投身相关领域。“当时的中国还比较闭塞,企业员工的起点非常低。但通过他们自身的努力和 HR 的帮助,学员进步、发展得非常迅速,这点非常鼓舞我;同时,在帮助别人的过程中我自己也在成长,这两点是促使我继续留在人力资源领域非常重要的因素。”就这样,王毅投身了人力资源行业,并在后来的 20 多年中先后服务于几家大型外企,跨越通讯、金融服务、医药健康等不同行业,积累了丰富经验。

► 结缘葛兰素史克

王毅加入 GSK 时正值公司 2013 年因“天价罚单”元气大伤之时。问起加入的缘由,王毅莞尔一笑。“在加入 GSK 之前,我曾在另一家医药公司担任与现在相似的职位,很了解医药行业以及该事件的性质。当时我对 GSK 的未来很看好,并且我被公司面临的挑战吸引并受到激励。”从事人力资源行业多年,王

王毅加入 GSK 时正值公司 2013 年因“天价罚单”元气大伤之时。问起加入的缘由,王毅莞尔一笑。“在加入 GSK 之前,我曾在另一家医药公司担任与现在相似的职位,很了解医药行业以及该事件的性质。当时我对 GSK 的未来很看好,并且我被公司面临的挑战吸引并受到激励。”

毅并没有亲身经历过如此大的动荡,因此在她看来,能够直面这样的动荡对于 HR 来说是非常难得的经历。“接受挑战,从内部了解事件真相,帮助企业克服困难,走出困境,对我来说这无疑是一份激动人心且极富挑战性的工作。”

实际接触到 GSK 的管理团队以后,王毅发现与自己的预想很贴近,同时她也意识到,公司经历了如此大的波折,内部结构几乎要重建,领导团队水平必须在原来的基础上有非常大的提高才能帮助公司走出阴影。也正是高水平的领导团队和充满挑战的机会,激发了王毅无限的工作激情。“我判断 GSK 当时在中国是一支潜力股,贬值的时候将它买进、保留,等它走出阴影,股价自然会上升。”当然,吸引王毅的还有另外一个原因:GSK 的文化优势。

GSK 的总部位于英国,分支机构遍布世界 100 多个国家,主要研发中心位于英国、美国、西班牙、比利时和中国,在全球建有约 70 家生产基地,是少数为世界卫生组织确定的三大全球性疾病——疟疾、艾滋病和结核病同时研制药物与疫苗的公司之一。作为英国最大的医药公司,GSK 拥有着许多秉承传统、深入人心的核心价值观与管理方法。“尊重他人,以病人为中心、公开透明、正派诚实”是 GSK 的价值观;“让人们做到更多,感觉更舒适,生活更长久”是 GSK 的使命。

GSK 中国目前是在华规模最大的跨国制药企业之一,投资总额超过 5 亿美元,拥有近 7000 名员工、一个全球性的全功能研发中心及 7 家生产基地。当问到自加入 GSK 以来遇到的最大的挑战,能力超强的王毅坦言“其实并没有遇到让我焦头烂额的情况,因为对于 HR 高管来说,很大一部分工作是在支持公



司做业务发展，同时因为整个行业也面临很多问题，不断变化的市场环境给企业管理者带来了一些不确定性，这间接影响着我们 HR 的工作。”

关于危机事件之后的雇主品牌重建，王毅向笔者介绍：“我们希望通过具体行动来扭转形象，赢得政府及病患的信任。例如支持政府在公共医疗卫生建设方面的工作，将创新药引进中国且致力于提高创新药的普及性。近期来说，我公司计划将一个预防宫颈癌的疫苗引进中国。”目前 GSK 中国积极投身健康教育、热心公益事业，在提升公众健康知识、医学教育、捐资助学和救援灾区等多个方面持续投入。

“我们希望通过具体行动来扭转形象，
赢得政府及病患的信任。”

目前 GSK 中国积极投身健康教育、
热心公益事业，在提升公众健康知识、
医学教育、捐资助学和救援灾区等
多个方面持续投入。

工作与生活 处处彰显智慧

王毅的智慧不仅体现在她“学霸”般的求学历程中，更体现在其日常管理工作中。

在如今浮躁又飞速发展的社会中，企业要想长足发展必须依靠“知识型”人才的力量，但同时也无法要求员工按照传统观念的“终身制”那样对企业忠诚如一、不离不弃。当问到管理者该如何发挥每一位员工的积极性时，王毅聊起了一个时下热门话题——新时代员工和雇主的关系。“应该如何体现两者间的关系？应是‘双赢’！衡量的维度也不能仅仅限于时间的长短。例如一个员工在公司仅工作了两年，但他为公司做出了非常巨大的贡献，他的知识、技术、工作方法等在日后的工作中不断为公司所使用，那么这个员工的贡献就不能只用服务年限来衡量；同时他在为公司服务的过程中，自己也得到了充分的学习和发展，提高了自身市场价值，这个过程就是所谓的‘双赢’。如果这样的员工因个人原因离职，我会衷心祝福他。”

当问及如何平衡自己的工作与生活时，王毅将答案归结于：“我比较幸运，我的孩子很省心；而且一直以来我先生非常支持我的工作。”正是这样的家庭环境给予了王毅事业上的无限空间。

“当然从我个人的角度来讲，我不相信‘平衡’。以现在人的工作强度来说，是不能达到我们所向往的‘平衡’的，所以我更愿意用‘integration- 融合’来表达。我能在工作间隙照顾到生活琐事；而我回到家里，也不会禁止自己去思考工作中待而未决的问题。对于现在的人来说，更重要的是如何将两者有机结合，‘以智取胜’。”

不是一味追求可望而不可及的“平衡”，而是致力于实现工作与个人生活的合理穿插与有机结合，这一理念在 GSK 上海的办公室选址上便可见一斑。王毅所在的 GSK 办公室位于上海最繁华的中心位置，从窗口眺望出去，大剧院、市政府、城市规划馆、博物馆在团团绿荫的簇拥下一览无余。“这里不仅交通方便，我们的员工在午休时间可以去银行、干洗店、屈臣氏……不仅仅是只能吃个午饭。试想一下，如果没有这样的办公环境帮助员工在中午完成这些小事，那他们就只能将其安排在周末，继而取消原有的美容、健身、聚会、出游计划。所以站在公司层面，如何为员工创造条件，减少生活琐事所带来的压力



“我更愿意用‘integration- 融合’来表达。我能在工作间隙照顾到生活琐事；而我回到家里，也不会禁止自己去思考工作中待而未决的问题。”

是我们一定要考虑的。”事实上，王毅身上这份温暖的智慧还为她换来了“知心大姐”的称呼。在笔者看来，这一称呼并不作伪——与她一同穿行在宽敞的走廊上，一路上都可听到她与同事间的愉快交谈——但面对这样的称呼，一向自信满满、当仁不让的王毅显得有些受宠若惊：“我不太愿意以这样的身份自居。人的经历各异，喜好不同，每个人都是独特的，他们的路要靠自己走出来。我只坚信追求自己所爱，依靠自己，走自己的路。”正如她所喜爱的撒切尔夫人所推崇的那句印度谚语所言：播种行为，收获习惯；播种习惯，收获性格；播种性格，收获命运。

在平日的生活中，王毅多年来始终热衷于通过规律的核心力量训练来保持良好的精神状态。“在大学的时候我就是校田径队的，所以一直有良好的运动基础和身体素质。”正是这一好习惯使得王毅能够以轻松自如的状态面对繁忙而压力巨大的工作。也正是良好的精神状态与身体素质，加之各项优秀的能力素养，使她遇事不惊，也没有什么压力感，“我不觉得女性在工作领域劣于男性，虽然我做为 HR 不得不去考虑如何支持女员工的问题，但这从不会困扰我。我一向坚信女性成为领导者有显著的先天优势——一群男人在一起注定是竞争厮杀的战场，但女性生来多为别人考虑，这份柔性使得我们更容易成为受人欢迎的领袖。”

“高标准、严要求”始终是王毅对自己做事的指向。当问及是否也会这样要求孩子时，王毅笑了，洋溢着幸福，“我对他们最大的要求就是健康、快乐、有追求、有担当。我不会要求孩子像我一样，因为成长的环境大不一样，他们比当年的我优秀太多，我只希望他们能做有用的人。”一直以来王毅始终主导“结果管理”而非“细节管理”，最大程度地给予他人成长空间与信任。“我向你提供帮助，但决不夺去你思考的机会。”王毅通过言传身教、耳濡目染影响着别人。

正是在这样宽松的成长环境下，王毅的一双儿女均是学校的优秀生。而她曾经的团队成员更是争先跟随王毅来到新团队。问到秘诀，她提到“信任”和“成长”二词。当问及 HR 成功要素时，王毅分享了三点：“一、商业头脑。HR 要支持业务，就要拥有与业务部门同样的思考方式和市场敏感度，在沟通中使用他们的语言、了解面临的所有业务挑战与痛点，才能有针对地提出可行性高的方案。二、创造性。我们常说互联网创新、科技创新，其实最需要创新



“我一向坚信女性成为领导者有显著的先天优势——一群男人在一起注定是竞争厮杀的战场，但女性生来多为别人考虑，这份柔性使得我们更容易成为受人欢迎的领袖。”

的反而是最传统、最保守的行业。不创新就无发展，这句话对 HR 行当来说同样是至理名言。人是个复杂多变的个体，在资源有限、需求无限的商业环境中，HR 要用创造性的思维去解决的问题，创造双赢。三、学习和改变的能力。在这个 VUCA 的时代，最重要的能力就是人们学习和改变自我的能力。科技和互联网的发展正在给人们创造一个知识平等的时代，我们成功与否很大程度上取决于我们学习和改变的能力。这三点对于年轻 HR 来说都是非常值得反思的。” HR

互联网时代还需要人才规划吗？

如果在当下问人力资源部门压力最大的工作是什么？我想很多企业会把这一票投给招聘部门。

本文由怡安翰威特授权转载



关于本文作者

吴政铎 (Benny Wu)
怡安翰威特华北区
领导力咨询总监

吴政铎在人才培养体系打造、能力模型设计与应用、领导力测评与发展、测评中心-发展中心实施、核心人员继任体系、员工职业生涯规划、文化建设与推广等方面有丰富实践经验。近期的主要客户包括戴姆勒奔驰、中国国航、中国工商银行、京东商城、海尔、华为等，拥有丰富的行业背景和项目执行经验。

如果在当下问人力资源部门压力最大的工作是什么？我想很多企业会把这一票投给招聘部门，天天面对业务部门各类紧急而又稀缺的岗位，有时甚至是跨行业的人才缺口和需求，加上业务快速变化导致很多人才需求并不是那么清楚，招聘部门的同仁们不得不一方面积极与内部业务部门沟通确认需求，另一方面还得与外部挑剔的应聘者斗智斗勇，压力可想而知。

在巨大工作压力的挑战下，很多招聘部门的同事却发现自己的努力不仅没有得到预想中的结果，甚至还会进入一个恶性循环：按招聘需求筛选和寻找候选人，好不容易找到候选人后，业务部门面试觉得不合适，同时又调整了需求，再按新需求筛选和寻找候选人，找到候选人业务部门面试还觉得不合适，同时又一次调整了人才需求……最后要么因着急使用人，索性通过内部快速提拔解决了；要么因为各种原因实在招不到合适的人选而被迫放弃了；要么因为业务变化人才需求调整不招了；要么好不容易找到一个合适的，但发现还没过试用期，就因为各种原因走掉。

这样的工作我想很难让招聘工作者有成就感，更重要的是通过招聘这一个环节暴露了公司整个人力资源工作一些问题——在面对当下业务的快速变化时，人力资源管理如何跟上时代，以业务为驱动，做好以人为核心的整合型人力资源管理。

在整合型人力资源管理的，制定一个清晰的人才目标是统一内部思想、实现和支撑战略落地和转型的基础。但面临 VUCA 时代的不确定时，我想很多人对于人才规划会有不同意见，可能会说“人才规划就是一些数字，业务变化这么快，要一个数字有什么用”、“规划可能今天做出来，明天就改了”、“我现在不要规划，我就要人”这些质疑的声音不是没有道理，它反应了在当下人才规划工作确实面临几个实际问题：

- 企业需要制定一个符合时代特征的人才策略
- 业务选择和市场竞争需要 HR 更加迅速的应对
- 不断加剧的人才流动要求人才管理工作保持敏锐度

那么如何才能与时俱进，制定一个清晰、有效的人才规划？可能这不是一个工具或方法就能解决的问题。因为业务需要的不是一个简单的人头或数字，从实现的过程来看，人才规划的结果不是目的，规划过程中对人才的全面思考，让业务部门参与进来，依据组织现状制定适合发展的应对举措才是人才规划的重点。

HR 在引导和推动这个规划过程中，应该从三个视角来进行考虑，① 这个时代特征：时代特点所带来的人才挑战；② 业务视角：企业自身发展对应的业务选择；③ 外部视角：充分了解内、外部人才环境制定可行的落地计划。

▶ 时代特征 | 跨界的竞争环境需要多元的人才策略

在互联网时代，企业的竞争是组织能力的竞争，在构建差异化的竞争优势同时，不能让自己有致命的短板。不论是 BAT 之类的 IT 互联网企业的高速发展，还是传统行业的创新转型，跨界的人才竞争已经愈演愈烈，对人才的重视在企业也已经达到了一定的高度。

很多企业人力资源管理已经成为了一把手工程，企业不惜重金猎挖高级人才，推出激进的人才获取激励政策，建立、健全福利保障，加大企业在人才市场的品牌宣传和投入。但在企业在加大力度吸引外部各类人才的同时，我们也不幸看到公司在内部人才管理过程中却以统一管理的借口推行“一刀切”的管理方式，未能考虑到组织内部不同人群的管理诉求。

这些差异和诉求虽然可能给 HR 带来了更大的工作量、更复杂的制度和流程，但如果一家公司推行“均码”的人才管理理念，这个组织势必无法满足不同员工的需求，也无法建立品牌，更好地吸引外部不同的优秀人才。

业务视角 | 人才规划与业务规划并轨，以组织能力建设为目标

在具体制定人才规划时，有两点非常重要：

1 让人才规划与业务规划同步

很多企业人才规划几年做一次，就像一本过期的“报纸”，很难对当下实际的业务运营提供有效支持。如今企业战略规划开始向“高频回顾、过程修正”的快战略转型，人才规划同样也要和业务战略规划保持相同的频率进行回顾和调整，保持规划本身的时效性。

在做人才规划时 HR 同事一定要让业务经理本身对规划的目标认同，因为规划的实现是需要业务部门来协同实现的。规划过程中业务经理的参与会直接影响规划的质量，这不仅仅是一个需求整理，更需要 HR 与业务经理能真正坐下来就业务规划和人才需求进行深度探讨，对目标和实现的路径达成高度的共识。最后 HR 可以就业务部门的需求和双方达成共识的实施路径在人力资源内部进行沟通和分工确认，就可以实施执行了。

2 以组织能力建设为目标

在制定一些具体的规划目标时，除了目标人才来源和数量，HR 还需要深入了解所需的人才特征，喜欢什么样的工作氛围，对工作责任、权利的要求等等，这些都是员工在工作环境中有效发挥能力的保障。因此，在做人才规划过程中，HR 除了在人才规划梳理过程中提供专业支持外，还需要引导业务管理者能同时考虑对应人才需求的组织设计、文化氛围两个方面。任何优秀的人才没有放到合适的岗位或没有给予合理的工作安排，都很难发挥作用；同时，没有一个良好的文化氛围，“劣币驱逐良币”的情况也不是没有可能。

人才环境 | 内、外部一致，保持“外向性”的人才视野



如果用一个公式来说明人才规划中策略、方法和人才环境的关系，“策略 + 方法”能让规划体现科学性和逻辑性，以及在组织内部达成一致性，但如果忽视了外部人才环境这个变量，任何再好的规划也只能停留在纸面上，无法与外部保持一致，最终导致无法实现。

有效的人才规划 = (人才策略 + 规划方法) * 人才环境

华为作为国内标杆企业，在人才规划方面可以说是先行一步。从 2000 年左右开启“大学生掠夺计划”、制定研发“压强”策略至今，消费者业务快速发育、全球掠夺高端人才资源，清晰的人才策略不仅仅支撑了自己的业务，也已经变成了业务竞争策略——打压和限制了国内的竞争对手。今天，包括在研发选址时，华为都会先对目标区域的政治、经济、人才供应、文化等多个方面进行调研，识别其综合环境是否适合作为研发中心进行布局；同时，不同的 BG、BU 也会对自己业务所在区域的人才市场进行持续的跟踪和了解，以便在业务出现变化和调整时能及时快速制定有效的人才应对策略。



都说这是一个“最好的，也是最坏的时代”，对 HR 来说也同样适用。好的一面是因为关键人才对业务的巨大影响，企业开始越发的重视和关注 HR；而坏的一面是很多传统的做法和经验很难解决当下的问题和挑战。HR 工作转型需要创新，也需要有理念，这背后是所有 HR 从业者都要面对的一个转变：如何更好地与时俱进，把握时代特征；增强与业务部门的互动；保持对人才市场的敏锐度，面对这些，你准备好了吗？HR

关于怡安翰威特

怡安翰威特致力于通过提供创新人才、健康及退休的解决方案，为企业和个人创造更美好的未来。怡安翰威特建议、设计并且管理执行全方位战略方案，帮助企业培养人才，提升企业业绩、提高个人绩效；提供优异的金融产品规避退休风险；提供更广泛、灵活的健康管理方案。怡安翰威特是一家全球领先的人力资源咨询公司，在全球 90 个国家拥有 30,000 多名专业人士，为 20,000 多个客户提供服务。

文化锋声

怎样搞砸一场培训之废武功

文 / 风里_李峰

节选自《中欧商业评论》作者署名文章《怎样搞砸一场培训》



搞砸一场培训有三招：第一招：选错课；第二招：找错老师；第三招：废武功。但有时课选对了，老师也找对了，培训经理却把培训师的武功废了。

废武功分两步走：

第①步，传染焦虑；

第②步，盲目定制。

培训师也是人，需要管控。某港资医药公司 HRD 精于此道。她在介绍培训师的时候说了几句：“这位老师很有料，大家尽管问问题，问题越深刻，老师越出彩。能榨出多少知识就看你们了！”当时，学员和培训师瞬间血条就满了。另一家制造企业的 HRD 则完全失控。他让培训师即兴点评他们正在力推的平衡计分卡。现场气氛活跃，兴致正浓的某培训师口无遮拦地批评了客户企业各种对平衡计分卡的误用，害得客户企业的总裁叫苦不迭。本来他们推动这个项目在内部遇到的阻力就大，培训师这一点评，虽然到位，但是帮了倒忙。

培训师也是人，不仅需要管控，更需要激励。可惜，很多习惯无助的培训经理对于培训师客观上造成的结果是负激励。焦虑，做事前先想到 N 种失败的情景的状态，是一种可以传染的病。折腾培训师是某些培训经理无意识地缓解焦虑的一种方式。安排培训师面谈、面对面会议、电话会议，列出一长串名单安排培训师电话访谈。多次折腾下来，培训师难免被传染上焦虑。据我所知，很多

必要的课前准备是成功的关键。在确保培训有助于提升业绩的前提下，培训需求调研不一定要大张旗鼓，但必须弄清楚两个问题：

1. 问谁？(who are the stakeholders? Who define success?)

2. 问什么？(what matters?)

培训师最怕课前见培训经理，我想一方面是因为觉得消耗大量时间和精力，更重要的是害怕那种弥漫的负能量。唯有真正优秀的培训师才不会被传染，并且能够抚慰培训经理那颗无助的心并且带给他（她）安全感。

当然，必要的课前准备是成功的关键。在确保培训有助于提升业绩的前提下，培训需求调研不一定要大张旗鼓，但必须弄清楚两个问题：

① 问谁？(who are the stakeholders? Who define success?) 学员、学员的直接上级、大老板，当然都是利益相关者，更重要的是，主要是由谁定义培训成功？“这个问题，是革命的首要问题。”（毛泽东《中国社会各阶级的分析》）

② 问什么？(what matters?) 优秀的培训经理知道，哪些信息必须与培训师明确沟通。

我经常使用的一个表格（右图），基本包含了认真的培训师最渴望获得的信息。

关于企业，条目 1-5 是企业官网上一般可以查到的信息。有意思的是第 6 项，核心价值观和禁忌。核心价值观绝对不是为了宣传而喊的口号，而是企业第一领导人内心深处最看重的为人处事原则，可能只有一条，而不是两条，更不是标语式的“团结、勤奋、求实、创新”。我问过苹果公司的一位高管，他想了想说，“按照我的理解，我们的核心价值就是 excellence。”如果企业是一个部落，那么可以说核心价值相当于部落图腾。同样重要的是企业的禁忌。苹果公司的告诉我说：“你们穿成这样，会被轰出去。”当时我们穿的是西服套装，更为甚者我当时穿的是马甲三件套。有个成就卓著的民营企业主特别不喜欢柳传志，还有的企业家特别不喜欢杰克·韦尔奇，培训师知道这些禁忌，就不会造成不必要的麻烦。第 7-8 项培训师要牢记，时常把学习内容链接到公司战略和公司正面临的挑战。

关于学员，人数是关键。有些企业希望

培训调查表

企 业 信 息	1 企业名称	
	2 行业	
	3 企业所有权性质	
	4 企业规模 (年销售额, 或员工人数)	
	5 主营业务	
	6 核心价值观和禁忌	
	7 公司发展战略	
	8 面临的挑战	
学 员 信 息	9 人数	
	10 所在部门	
	11 职位 / 年龄范围 / 教育程度	
	12 期望的效果	
	13 期望的培训形式 (例如, 讨论, 演示, 案例分析, 视频, 角色扮演, 讲课, 游戏, 竞赛等等)	
	14 参加过的类似课程	
表格设计者: 风里_李峰博士		


最多人获益, 而且算下来, 一天 10 万块钱的培训, 如果 100 个人听, 人均 1000 块钱, 貌似划算。100 人的培训和 10 人的培训, 规模不同会极大影响培训师的培训方式。有些培训师对课程最多人有严格限制, 有些培训师则会积极调整培训方式, 人数多少都可以应对。第 14 条, 很多培训表格会忽略, 然而这一条其实非常重要。一群喝了很多心灵鸡汤的学员, 一般不会觉得多喝一碗有什么惊喜。面对一群听了很多国学课的学员, 你大可不必大讲“道德经”。

有的培训经理花半天时间跟培训师聊, 但是表格中的关键信息是否聊到, 还真是个

问题。这类表格可以节省培训经理和培训师大把的时间。

在传染焦虑之后, 培训师本来就有限的武功基本被废掉 20% 了, 要想让培训师的武功尽废, 那就要最大程度地定制课程。

定制是奢侈品, 轻易不要碰。除非你有足够的预算, 而且足够的时间等。就像定制一套西装, 量一次, 中间试一两件, 总共历时一个月。高级定制甚至要等一年半载的。做过课程开发的人都知道, 这是个漫长而艰辛的过程。有经验有标准的培训师都知道, 一门课不讲十次是不会精彩的。

为写此文我采访了大量培训经理和培训师, 各位纷纷表示搞砸的情况确有发生但属于小概率事件, 不过各位对搞砸原因的诊断, 大多不到位。搞砸一场培训, 也许不是各位想象的那样。由衷感谢这些被采访者, 更希望沈青同学所代表的培训师通过此文, 彻底关闭焦虑模式。 

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

激活合伙人精神的挑战——心中那团火

文 / 何辉 (Helen He)



具备合伙人精神的人首先要有不断自主驱动、自我突破的能力，同时又要有很强的人与人开放协同的能力。在组织中将合伙人精神落地需要转变人们的内在信念，从“成就自己”到“通过成就别人来成就自己”，从一个“智者”转变成为一个“慧者”、“大慧者”。(见图一，图二) 如果从智力、情感、精神和健康四个纬度去探索的话，激活合伙人精神是一项很大的挑战，而其中最大的挑战是点燃心中那团火，激活人内心的情怀。

情怀是指人的情感和胸怀，胸怀可以代

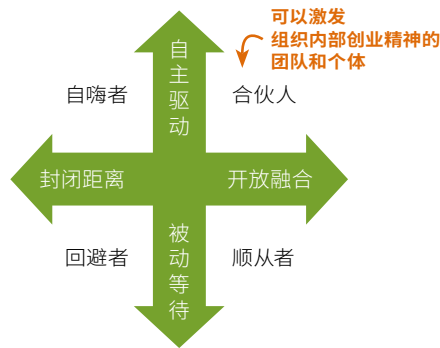


图1 合伙人需要具备在智力、情感、精神及健康四个维度融会贯通的智慧

表人精神世界中的志向和为人处世的原则。情感和精神都极大地影响着人的心理和智力方面，进而影响着人的能力和具体行为。

在最近一集的“Caesar to the Rescue”电视节目中，我看到了一个真实的故事。Sam 因为超级喜欢狗，便在香港开了一家可以带宠物狗一起来就餐的饭馆，没想到自己的狗对客人有潜在危险，而自己却管不了，再持续下去餐馆就要关门。于是 Sam 专门请来国际大师 Caser 帮他训练这条狗，结果发现核心问题不在狗，而在于 Sam 内心的那

图2

我的定位		我的行为表现		内在信念	别人	
					存在感	自主性
力者	用己之力	自己想、自己做	成就自己			
智者	用人之力	自己想、别人做	成就自己	低	低	低
慧者	用人之智	一起想、别人做	成就自己	中	中	中
大慧者	用人之慧	共同想、共同做	成就彼此	高	高	高

从成就自己的“职业人”到通过成就别人而成就自己的“合伙人”

团犹豫不定的火，是 Sam 自己内心的慌乱不安与胆怯退缩激活了狗的控制欲和保护欲。另外在最近一期的 Master Chef 节目中，我发现了同样的现象。旗鼓相当的美食大师们经历着一轮又一轮严峻的挑战，我事先打赌其中一位叫 Christine 的女士会赢，果然被我言中。这只是因为我看到了她内心的那团火，她的情感、她的坚定、她的勇气。她能够直面失败，为赢而战，决不放弃！

当今企业正在经历的变革更需要情怀！通常一个人敢作敢为是因为其对事业的热爱超越了纠结担心和孤独无助的情感；一个有胸怀的人正是因为有远大的志向，才不会斤斤计较眼前的利益。

创业型的民企每天都处在变革和不确定性中，这类民企老版的情感和精神状态更容易上下起伏。对于他们而言，若想踏出一条生路，最需要的就是情怀。因为只有全心投入才能应对这样的挑战，所以更能理解他们为什么周末需要开会，半夜要打电话，工作和生活的界限不清晰。在民企的环境中会更容易看到老板骂人发火的现象。通常我们会认为老板太霸道，容易情绪失控，而事实有可能是老板没把你当外人，这类老板也常常会为了情义不按人力资源政策办事。因此如果你要加入民企，可能要做好准备，先做到再谈钱，因为一旦谈钱就伤害了感情，当然你面临的风险要看老板的为人了。笔者曾听到民企朋友这样自嘲：“心中一团火，脑子一团麻，脚下一团糟。”我认为民企老板更看重心中的那团火，因为在快速变化中，没有所谓一成不变的能力，需要的是如何在不确定性条件下颠覆式地生长。

“情怀”二字虽然在外企很少被提起，似乎被排在“短期业绩”、“行动力”和“流程模式”之后，但实际上情感和胸怀时刻影响着人的行为。


比如，某外企公司市场部负责人 Mary 就遇到了这样的困惑：她以前的老板都是业内很有名望的大咖，对她也非常信任，很放



“情怀”二字虽然在外企很少被提起，似乎被排在“短期业绩”、“行动力”和“流程模式”之后，但实际上情感和胸怀时刻影响着人的行为。

手让她独立做事。而新任的上司做事细致认真，关注细节。Mary 对新上司的管理方式不太认同，委婉地提过几次，但是她感觉上司有些不高兴，为了不将关系搞僵，她尽力说服自己按他的方式做事，只是感觉自己越来越不愿意和新上司沟通了。

通过图一可以看出 Mary 的心态从开始的合伙人，渐渐地变成了顺从者，最后变成了逃避者。Mary 在这样一个心路历程中，变得越来越压抑，信心越来越不足，越来越孤独，心中那团火越来越黯淡，她最后可能会选择彻底放弃努力，甚至可能会离职。其实每个人都有自己的想法，当 Mary 不太确定自己的想法对自己是有利还是不利，是正确还是错误时，为了保护自己，不让自己暴露，她先选择了顺从，也就等于选择了放弃自己的想法。这样的压抑感可能会让 Mary 更不认同新上司，更看不到希望，最终失去信任，所以她也就更加不愿意向上司表达自己的所思所想。

我相信人人都有慧者（用人之智）和大慧者（用人之慧）的内在潜质，只是常常因为信心不足，会更多地依赖外在的物质条件，比如头衔、待遇、股份等，来衡量自己是否是一位合伙人。其实热爱和志向是人最大的原力，所以激活合伙人精神最大的挑战是激活合伙人心中那团火。 

作者简介

Helen He (何辉)，零导力公司的创始人和 CEO。零导力公司的使命是通过激活自然领导力提升个人的自我再生和协同融合能力，赋予组织持续的创新、转型和蜕变。

Helen 曾在美国 PPG, Praxair, Baxter Healthcare, GE, Ingersoll Rand 公司担任人力资源总监、领导力开发与培养副总裁、企业大学校长等不同的高层管理职位，是国内将领导力理念与生活方式相融合的首创者和坚定践行者。

联系方式：helen.he@leaderstyles.com；或关注“零导力”微网站。

组织发展

系统思维与组织结构图

文 / Naomi Stanford



我始终搞不懂，管理者说到组织设计或结构时，大部分时候他们脑海中出现的是一张传统的组织架构图。他们想知道在各自负责的部门中，谁要向谁进行汇报，关于这个问题，他们会想好几天。

这个问题的症结在于，它没有认识到，组织是一个集多元互动、不同反馈回路以及影响他人行为或受他人行为影响的各种因素于一体的复杂系统。这种思维方式认为，结构可能“包含等级和程序流，但也包含态度与认知、产品质量、制定决策的方式以及数以百计的其他因素”。正如《第五项修炼实战手册》的作者所说，这些“系统结构”并不一定得是有意识地建立起来的，也可能是随着时间推移，人们出于自主选择而无意识地建立起来。
http://www.amazon.co.uk/Fifth-Discipline-Fieldbook-Strategies-Organization/dp/1857880609/ref=tmm_pap_swatch_0?encoding=UTF8&qid=&sr=

关于一个完整系统所含要素，学者和研究人员见仁见智。例如，有一位学者 (Seiler) 认为系统包括人力投入、技术投入、组织投入以及社会结构和规范。基于这些投入要素，他得出社会技术系统这一概念，用于分析正式组织中的具体案例。

研究人员 Kast 和 Rosenzweig 确立了五个子系统，包括：目标与价值子系统、心理子系统、技术子系统、结构子系统以及管理子系统。

Carzo 和 Yanouzas 提出了技术子系统、社会子系统以及权力子系统，使这一概念更加全面。这些子系统是相辅相成的，这些子系统及其互动构成正式组织系统。

对于日常的组织设计而言，重要的不是懂得不同的系统理论，而是明白组织是由不同部分集合而成的，不同部分中含有的子系统又不断地相互作用，如果消除系统中的一部分，整个系统的性质就会改变。

以星巴克为例，你就会明白操作层面上的组织系统及子系统：

- 几年前，星巴克意识到其在咖啡行业的领导地位逐渐丧失，因此试图通过引进具有新意的 Clover 咖啡机来重新取得主导地位。这种机器的特点在于，它不是用咖啡壶将咖啡全部煮好，而是用新磨好的咖啡豆一杯一杯地制作。煮咖啡时的温度、水量及煮的时间长短都是根据特定的咖啡豆量身确定的，以满足顾客需求。
- 咖啡品尝员却不为 Clover 咖啡机所动，他们认为这跟直接把咖啡豆放到机器里面制作咖啡没什么两样。由于星巴克的采购系统是采用批量购买的方式，而其供应系统无法快速运输一袋袋新鲜的咖啡豆，因此有时会导致质量控制系统的缺失：“当顾客品尝到咖啡时，咖啡豆已经混合好，装在袋子里有 6 个星期了。利用 Clover 系统制作的咖啡，其独特性早已荡然无存。” (Honan, 2008)

通过这个案例，你可以发现好几个系统：

机械系统——Clover 咖啡机，供应链系统、咖啡侍者与顾客的关系，不同系统间的联系也显而易见。看一下你是否还能从这个案例中找出其他系统。

改变系统的部分——如所用的咖啡豆或供应链长度——都会对其他系统或星巴克想给予顾客的“星巴克体验”精髓产生或好或坏的影响。做组织设计这项工作需要谨记，牵一发而动全身。不同的子系统不是相互独立的，它们之间的相互作用情况影响到整个组织系统的水平。

早在公元前 380 年，柏拉图就曾关于人类系统说过：“不要试图去治愈没有头脑的眼睛，或是没有身体的头脑，因此也不要试图去治愈没有灵魂的身体；这就是为什么希腊的医生依然无法治愈很多疾病，因为他们忽略了整体，而这也是应该被研究的；除非整体变好了，否则局部永远无法治愈。” (Plato, n.d.)

组织结构图只展示了大系统中的一小部分。它并没有告诉我们更多关于组织运作或如何使其运作地更好这类信息。参见下图。

一种错误观念认为“组织结构图”就是组织设计，矫正这一错误观点的方法有很多。以下这些方法可以尝试着运用到同事或你所从事的组织设计工作实践中：

重新审视系统理论知识：

可以买些不错的书籍，包括《第五项修炼》和《第五项修炼实战手册》。这有助于让

组织结构图所展示的内容	组织结构图未展示的内容
等级	目的, 目标, 战略, 价值, 原则, 协议, 组织单元的成果。
汇报关系, 谁向谁汇报	工作流程
工作、团队及员工 (非全职员工) 数量	工作内容、完成途径、完成人。
工作、团队及员工名称	责任人、决策透明度、授权
核心——工作是如何划分的	关系
	互动、相互依赖、不同部门的关联性
核心领导团队	影响程度、“实质影响”, 权力
性别	期望
岗位空缺	员工工作风格、表现情况、擅长领域、技能组合、技能差距。
	员工照片——这样在见新员工的时候, 就知道他们长什么样了 / 问他们什么问题!
	结构是否起作用? 为什么有用 / 没用?
	流程与系统
	劳动力迁移
	员工与角色匹配标准
	继任计划, 关键角色
	工作部署 (P/T, F/T)

客户明白在重新设计时他们需要谨记的三大原则。在组织设计中, 没有正确答案, 解决部分问题不能解决整体存在的问题, 任何组织设计的效果在一段时间内可能都不是那么明显, 领导者在审视系统的时候, 还要学会审视自我及领导方式。


你可以在全球科学与政策系统网站 <https://www.futurelearn.com/courses/global-systems-science> 免费学一门课, 这样就会对系统概念和方式有一个大概的了解。

如果在网上搜索“组织系统理论”, 你会找到很多文章和书籍, 其中值得一看的是“系统是什么?” <http://managementhelp.org/organizations/systems.htm>

你可以和同事一起就系统理论、如何将它运用到组织设计中能够不那么空洞或不切实际等问题达成共识, 同时还能传达一定的客户价值, 即使不是即时组织结构

图。我们团队成立了一个研究小组, 用的就是《系统思维图集》一书 <http://www.lindaboothsweeney.net/publications>。这本书再加上有关系统理论的文章, 让我们受益匪浅, 并且乐在其中。

同时我们团队还尝试在组织设计中运用敏捷技术, 其中涉及到一个“发现”的过程——找出产生一些问题的原因——并通过几次短暂的实验来展示解决此类问题的不同方法。这种方法激励人们共同讨论系统事宜。同样, 组织机构周边的一些海报也很有用, 其中一个就是我在《组织健康》一书中提到的关于系统思维者的习惯 (在系统与流程一章) <http://www.watersfoundation.org/webed/mod2/downloads/habits.pdf>, 另一个就是 Delta7 change。

你是如何帮助客户透过组织结构图看到整个系统的? 务请相告。 



作者简介

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

两海学记 与大师同行系列——

像 DAVE ULRICH 一样去创造

文 / 李海俊 (Edward Lee)



1

互联网对传统的人的学习与发展发起了挑战，时间碎片化使我们对学习方式与内容的要求发生了改变，更追求短小精悍，而非长篇大论；追求颜值亮点，而不是平庸繁琐；更追求幽默放松，而不是精深难懂。可是碎片化的内容虽然容易学，但大多缺少系统性、权威性；虽能带来一时的新鲜与轻松，却毕竟篇幅有限，只是一知半解，难以整合实践应用。因此，碎片化学习只能说是学习与发展的第一个层次。在碎片化学习的基础上、我们需要进行系统化整理、阶段性总结，整理与总结的过程并非只是整理碎片化的信息，而是要从相关权威的、系统性的知识中去佐证与完善。凡事皆有因果，真理自有出处。这可以说是学习与发展的第二个层次。

可是第二个层次也有局限性，我们学来学去，总是跟不上时代的步伐，我们如何能够快人一步呢？这正是我想推出本次系列文章“与大师同行”的原因所在，我们只学习大师的理论是不够的，只将大师的理论应用于实践也是不够的，而是需要去除表相而萃取真谛，参悟大师的思考与工作方法，像大师一样去践行，才是今天的我们所要追求的终级学习目标。

我们会发现，Dave Ulrich 的团队有三项绝技：

- ① “高大上”的理论高度
- ② “权图量”的概念设计
- ③ “大雅美”的报告呈现

“高大上”的理论高度，具体来说主要包括：

- ① 将 HR 管理跟组织战略进行了整合。他对 HR 的理解始终没有脱离业务领域，自从 1987 年开始就是如此，到后期将 HR 上升到战略层面，这将传统 HR 管理提升到了新的高度。如 HRBP 的定义充分说明了这一点。HRBP = Strategic Partner + Change Agent + Employee Champion + Administrative Expert。
- ② 将 HR 的价值有形化。如：人力资本 = 劳动力的知识、教育、经验、协同性和创造性 = 公司市场价值 - 固定资产的重置价值。他认

为，在证券市场，只有 50% 的公司价值可以从他们现有的赢利能力来解释，还有一半是来自于对未来的预期，而未来很大程度上是靠组织能力去实现的，这不像办公硬件一样可以看得见，却在“组织气氛”的软件中影响商业成果。组织无形价值的构成如表一所示。

- ③ 三是将领导力融入了商业战略中，对领导力进行量化分析，建立了不同领导力会导致不同商业成果的模式。当然，在“高大上”领导力与战略的落地过程中，还有众多的理论框架来支撑，包括战略分析、组织设计、战略 HR、能力模型、员工敬业、继任计划、人才管理等等。

我们只学习大师的理论是不够的，只将大师的理论应用于实践也是不够的，而是需要去除表相而萃取真谛，参悟大师的思考与工作方法，像大师一样去践行，才是今天的我们所要追求的终级学习目标。

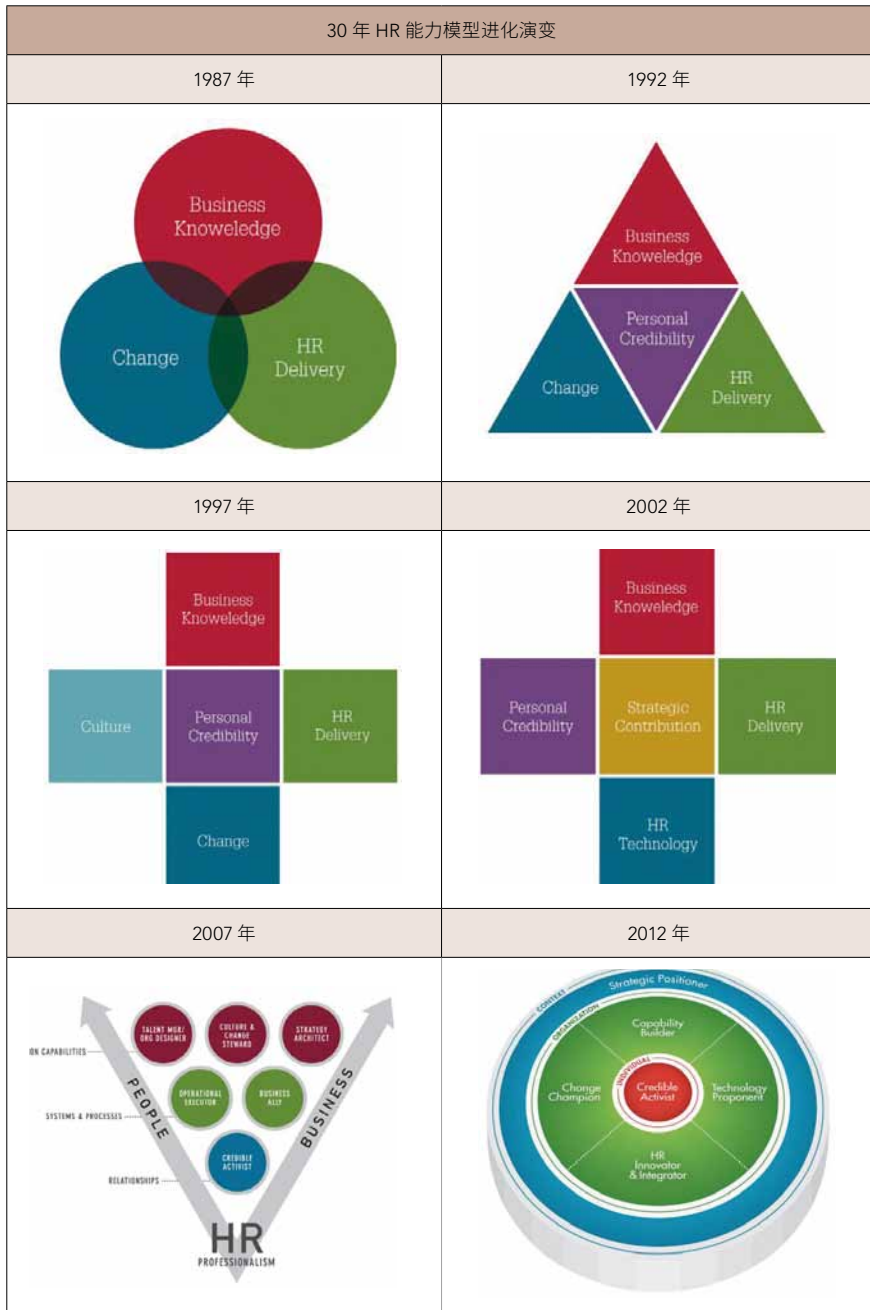
序号	无形价值领域
1	在组织内外建立基于承诺的信任 —— 说到做到
2	定义发展战略，包括：业务增长、产品创新和区域扩张
3	统一的技术能力，研发、科技、营销、物流、生产等能力提升
4	通过组织和员工创造价值。发展共享思维、人才、协同、承责、学习、领导力等

表一 DAVE ULRICH 关于组织无形资产的解读

2

“权图量”的方法论，具体来说：

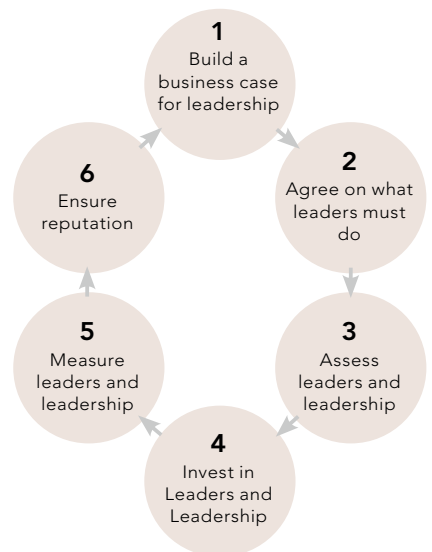
- ❶ 惯于引用或发起权威的调研（如：五年一次的 HR 全球调研），分析的前提绝对是真实可靠的，即为“权”位。
- ❷ 将所有概念模型形成简约的几何图形，如果说现在的设计都倡导了“简约而不简单”的理念，其实大师 30 年以来一直是这么做的，清晰简单，一目了然（如图一）。
- ❸ 在所有概念图形化的基础上，各个维度都是可以量化评估的，有的还提供了计算公式（如表二），最后给出发展的策略方法，比如投资领导力的维度（如图二）。



图一 DAVE ULRICH 近 30 年以来关于 HR 能力模型的设计

序号	名称	计算公式
1	Human Capital	= Employee Capability × Employee Commitment
2	Leadership Brand	= Leadership Code × Leadership Differentiators
3	Leadership Code	= Strategist + Deliver Results + Human Capital Development + Talent Management + Personal Proficiency
4	Talent	= Competence × Commitment × Contribution

表二 DAVE ULRICH 关于领导力与人才的数学公式



图二 DAVE ULRICH 关于投资领导力发展的维度

3

文档封面呈现一	文档封面呈现二
	
文案内页排版呈现一	文档内页排版呈现二
	
官网首页	官网资料库页
	
RBL 在 Linkined 的专栏	RBL 在 Facebook 的专栏
	
	

图三 DAVE ULRICH 的商业方案呈现

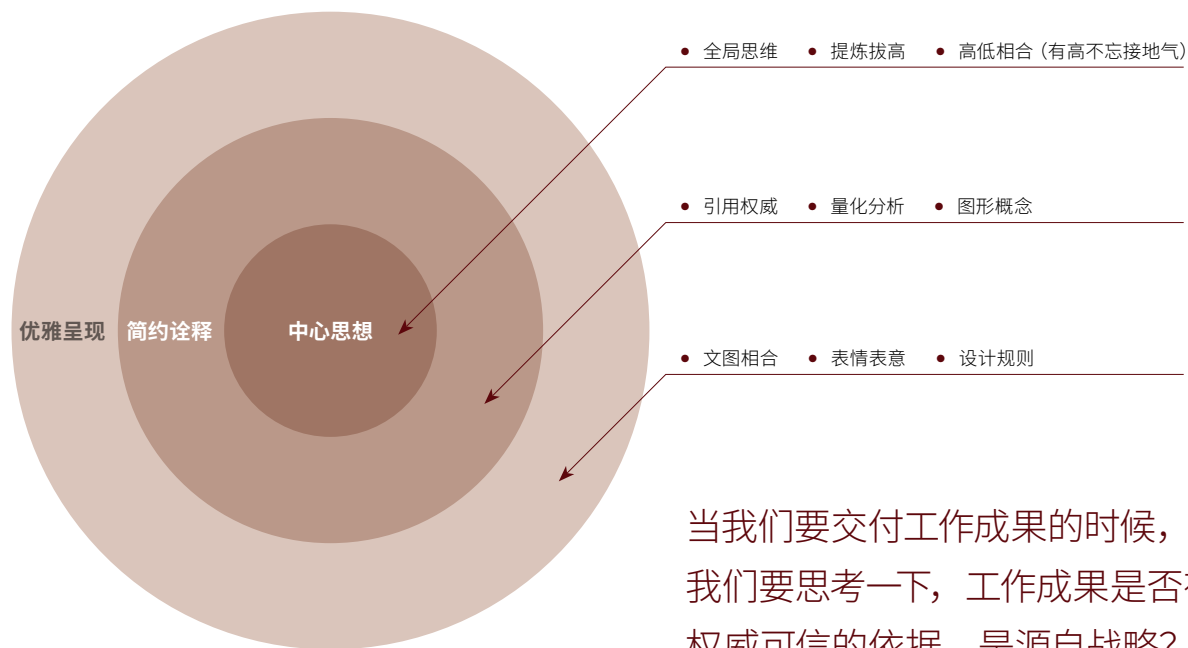
从表现形式上，紧跟时尚潮流，追求完美呈现，跟其它商业方案相比，更体现了大师的“大雅美”——温文而雅、重点突出、大气得体，可谓是文如其人啊。其文档表现的精美丝毫不亚于内容的精致，原来大师对颜值的要求也是很高的。

从案例来分析最好理解，从左侧案例来看，文档封面使用了高清的人物照片，充分展现其“PEOPLE FOCUSED”的鲜明价值主张，上课的情境体现了其咨询培训的业务，也是与标题“Building Leaders”相符；而另一个封面，其中年职业人士的笑容则是对标题“HRCS”——创造 HR 价值的自信、成功、满意的表达。

两个封面均使用了淡出效果，颜色风格一致，都更突出标题与画面的聚焦点。文档封面大量留白符合“陈可跑马、密不容针”的基本设计要求。标题中的字体与页尾的字体，颜色大小都通过不同的应用，呈现出了错落有致的美感。

在内页的设计中，用充分简约的图表描述核心内容，特点是红色的运用是点睛之笔。大量留白也体现出大气简约的风格，使读者在浏览时产生不压抑而通透的感觉，甚至会因为喜欢某种设计而对内容产生了更浓烈的兴趣。

我们再看网站，域名就是用名字命名的(www.daveulrich.com)，网站的设计中，通过“白板”效果，再次体现其咨询培训的业务，不同页面出现不同的白板内容，这在内容不同的情况下，保持了网站整体风格的一致，体现出严谨的精神。而当鼠标在白板上移动时，当前的黑白图标会彩色化，并出现更多的内容，一下子抓住了浏览者的注意力。虽然他们的网站终将改版，但就目前的网站设计来说，其特点是独一无二的。



当我们要交付工作成果的时候，我们要思考一下，工作成果是否有权威可信的依据，是源自战略？还是既定的团队目标？或是老板的意图？

最后，我们总结一下，DAVE ULRICH 大师三绝技为：

- ① “高大上”的理论高度
- ② “权图量”的概念设计
- ③ “大雅美”的报告呈现

那么我们可以从中学习和应用的：

① 理论的结构权威清晰

当我们要交付工作成果的时候，我们要思考一下，工作成果是否有权威可信的依据，是源自战略？还是既定的团队目标？或是老板的意图？即使不能高大上，也至少要结构严明、逻辑清晰。自己尝试着从上到下过一遍，是否通顺流畅。如果你预留了一些问题，试想一下，你希望读者会有什么答案，而让读者回答问题的目的是什么？

② 简约清晰的概念设计

交付的工作成果中，结论部分是否有权威的引用？长篇大论会使读者失去耐心，因此，思考一下，为了清晰地表述，有哪些内容可以量化？即定量描述。有哪些内容可能通过图形或表格来呈现吗？图表还可以更简约清晰吗？可以使用图表来对比前后状态的差异吗？事物之间的关联关系，可以用类似于公式的方式来表达吗？

③ 优雅适宜呈现方式

呈现方式首先要符合所在公司或客户的VI要求，一般我们没有VI手册，但至少可以看到对方的色系并加以运用。文案中充分通过字体大小与颜色来突出重点，方便对方高效地阅读。不要急于将整页文档填满，对于优雅的排版，一定是需要适度留白的。

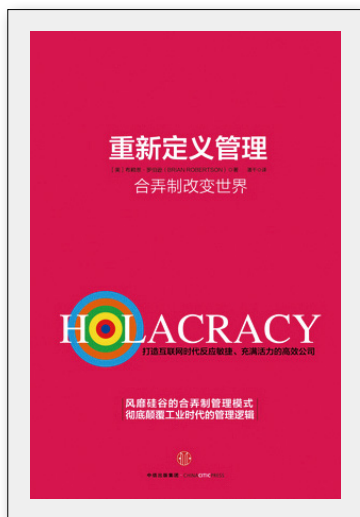
与大师同行，我们都可能成为大师，先人一步，祝您成功！ HR

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，海归领军人才归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。



《重新定义管理》

合弄制改变世界

英文书名 / Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World

作者 / 布赖恩·罗伯逊 (Brian Robertson)

翻译 / 潘千

出版社 / 中信出版社

出版日期 / 2015 年 10 月 1 日 第 1 版

+ 作者简介

布赖恩·罗伯逊 (BRIAN ROBERTSON), HolacracyOne LLC 创始人及 CEO, 合弄制管理学的首要开发者和先驱。《福布斯》和《快公司》赞扬他所创建的“合弄制”为“一个对于管理和运行组织有着深刻理解的管理体系,能够快速、灵活并且成功地达到目标,将企业从即将过时的自上而下的专制规划当中解脱出来。”布赖恩曾创立一家软件开发公司,并连续多年荣获“费城 100 佳企业”称号,入围最佳工作场所奖(费城区),荣获国际精神企业奖、WorldBlu 最具民主精神企业奖、PennFuture 的格林博尔开拓奖等多项荣誉。应用合弄制管理学的赢家们还有:亚马逊美捷步公司的 CEO 谢家华;Twitter、Blogger 和 Medium 的联合创始人 Evan Williams;畅销书《搞定》的作者 David Allen。



+ 名人推荐

“对于 360 这种崇尚“拜用户教”、追求体验为王的公司,要想研发出能够满足用户基本需求的产品,必须调动全公司的资源。为此,我一直在探索、尝试符合互联网时代的公司管理方式,以便达成这一目的。当我看到这本书,以及书中所描述的合弄制管理模式,发现这正是我一直追求和实践的。”

周鸿祎 360 公司创始人、董事长兼首席执行官

“这本书让我想起了另外一本书。在我精进自己的扑克技艺时,那本书我读了至少有一百遍。读第一遍的时候,很可能只是让你看到了一种完整的范式转变,但每次重读都会有新的领悟,特别是当实际应用穿插其中时。就像我有一本经常参考、重读的‘扑克圣经’一样,如果你希望探索一种全新的工作方式,我强烈推荐本书作为你的‘合弄制圣经’。”

谢家华, 美捷步执行总裁

“合弄制与传统的创业方式恰好相反。人们将新兴公司文化以及结构缺失浪漫化,但这实际上却制造了焦虑和低效,不管是不得不为每一个决定寻求共识,还是不得不应对权力争夺。相比之下,合弄制构建清晰:谁负责什么,谁做哪一种决定——同时还配有非常灵活的调整系统。”

埃文·威廉姆斯, Blogger、Twitter 和 Medium 的联合创始人

+ 内容简介

《重新定义管理》讲解了公司经营方式的革命性新系统及其实施方法，向我们演示了一个“怎样让在组织中工作的每一个人都成为一名领导”的系统，并介绍了如何最大限度地实现这个系统的敏捷和灵活运行。这个系统可以让组织一天天地自我进化，从而适应不断变化的市场。

“合弄制”是一个高度自我组织的系统，根据人们所承担的工作（他们的角色），而非所拥有的头衔（他们的职位）来赋予人们决策的权力。其结果是：沟通有效；会议高效；官僚作风少一些，障碍少一些；职权规定清清楚楚……首席执行官能够英雄般地预见和解决所有问题的时代即使真的存在过，也已成为过去。今天，世界上最灵活、受目标驱动以及具备前瞻思维的公司都在采用合弄制。

在本书中，布赖恩·罗伯逊向你揭示了传统商业的问题——同时也授予你许多种工具。使用这些工具，便能重启你的组织，并奇迹般地改善你的工作以及完成工作的方式。

+ 读者感悟

《重新定义管理》这本书定义为管理制度和架构思考，非常有意思地阐述了作者的一种观察、思考与实践。作者对人体结构这样一个每个人都能粗略理解的组织结构进行了细致观察，人的大脑能直接控制四肢和头部的运动，却无法直接控制内脏、器官和细胞的运动。试想，你吃饭的时候，用手把食物放进嘴巴里面，用大脑控制嘴巴咀嚼，然后吞入口腔深处，之后的过程就再无需大脑和心脏的直接控制。仿佛我们的胃和肠道在某一瞬间收到了某种指令，“顺其自然”地高效如工厂一样把食物进行各种分解，把一部分送入需要营养的器官和细胞，把另一部分排出身体。这个过程简直太符合企业发展和制度设计了，如若企业制度能类似身体结构这般精彩和高效地发挥作用，我们便可以触摸到企业效率和创新的天花板。

合弄制最初要解决的问题如同我最初所

说的，类似于解决人体结构中的自我的吃饭消化问题。创新企业在发展过程中都会走向官僚制，几百年来公司制度发展无一例外，都是这样的趋势。那么，我们能不能像人体结构那样，形成一些自我处理的机制，让公司管理创新有更高效更健康的方式？吃饭的问题可能需要大脑和心脏的各种支持，但具体消化和运作却不需要大脑和心脏的太多支持，如若把这种结构框架借鉴到企业管理之中，到底能不能如同拥有几千年历史的人类消化系统那样，自由、天然、高效地进行自我学习与进化？

答案显然是“可以”，这本书列举了《三只鞋》作者谢家华的成功案例，从几十人的小团队发展到几千人的大团队，合弄制帮助美捷步完成了一系列发展和创新，每个人在企业中承担的角色超过4种，个体的价值在无形中被放大了好几倍，而成本投入却少了

许多，这样高效率地完成从初创企业到大团队稳定企业的节奏转变，为美捷步节省了至少五年的摸索发展时间。美捷步的成功带动硅谷创新企业的争相学习和借鉴，合弄制也慢慢走入硅谷，深耕创新与发展。

合弄制在解放人的生产力方面有巨大的优势，对企业内耗和办公室政治有致命的杀伤力。合弄制完全解决了企业内部自我耗费的问题，有助于把更多的时间和精力用于完成企业职责和使命。当一个企业完成了从大脑控制四肢的过程之后，剩下的就只需要交给企业的“五脏六腑”去处理，完全不需要大脑与心脏再做无效的指挥与控制，为了更好地保证身体健康，企业如同一个人一样也需要经常对各器官做定期的保养与维护，合弄制企业里的角色串演就更好地保证了企业健康的长治久安。



《富足》

改变人类未来的 4 大力量

英文书名 / Abundance : The Future Is Better Than You Think

作者 / 彼得·戴曼迪斯、史蒂芬·科特勒

翻译 / 贾拥民

出版社 / 浙江人民出版社

出版日期 / 2014-4

+ 作者简介

彼得·戴曼迪斯 全球商业太空探索的领军人，共创立了十几家商业太空探索公司，已将 8 位顾客送上了国际空间站。戴曼迪斯创立了 X 大奖基金会，用 X 大奖的形式鼓励私人太空探索。此后，为了激励人们的创新活动，X 大奖基金会在环保、汽车、健康等领域陆续设立了 X 大奖。奇点大学执行主席，戴曼迪斯提出：要聚集世界上最聪明的大脑，让他们学习最前沿的未来科学，去解决世界上最大的问题。于是与库兹韦尔共同创立了奇点大学 (Singularity University)，致力于培养面向未来的、有“全球性”和“指数型”思维方式的人才。

史蒂芬·科特勒 流动基因组计划创始人之一、总裁、作家及优秀记者。

+ 名人推荐

“我很愿意为广大读者推荐彼得·戴曼迪斯的《富足》一书。如果读了《富足》，你们一定会发现，尽管今天媒体的头条往往都是坏消息，但发展趋势却是向好的。全球的极度贫困正日趋减少，医疗健康正在得到巨大改善。当前的发展让我确信：与 20 世纪 90 年代一样，我们通过技术手段一定能够让新增就业机会大于失去的就业机会。刚刚过去的几个月，40% 的新增工作机会都出现在高薪行业，这还是 10 年来的一次。我认为，大家应该读读《富足》这本书，并仔细琢磨琢磨书中的一些好点子。”

美国前总统 比尔·克林顿

“对企业而言，可透过本书论述的社会性问题，发现自身的挑战与机遇。《富足》所述的技术指数型增长规律，正被现实中的电商、互联网金融以其“荷塘效应”式的发展速度作着很好诠释。这正是我们用创客精神将企业颠覆为生态圈，为创造富足作出自己贡献的很好时机。”

海尔集团董事局主席、首席执行官 张瑞敏

“《富足》是一部了不起的作品，作者思考的都是关乎人类生存未来的大问题。它告诉我们，指数型增长的技术正成为改变世界的最重要力量。‘聚集世界上最聪明的头脑，去解决宏大的问题’，作为身体力行的科技创新者，对于人类的富足，我们不但要乐观，更应该积极付诸行动。”

微软全球资深副总裁，微软亚太研发集团主席 张亚勤



+ 内容简介

实现生活的富足是人类最大的挑战，《富足》告诉我们应该怎样奋起迎接这个挑战。

自从人类社会形成以来，少数特权阶层的生活就与贫苦大众的生活形成了鲜明的对照。传统观点认为，这种鸿沟是无法弥合的，但是事实是，它即将开始弥合，而且速度将会非常之快。彼得·戴曼迪斯和史蒂芬·科特勒有力地阐述了人工智能、机器人、无限计算能力、宽带网络、数字制造、纳米材料、合成生物等指数型增长的科学技术，指出这些技术将使人类在未来 20 年内获得巨大的成就，这些成就将要远远大于以往 200 年所取得的。富足时代已经触手可及了。戴曼迪斯和科特勒把人类的需要分成了水、食物、住所、能源、教育、医疗和自由等几大领域，然后介绍了几十位创新者和行业翘楚，他们分别在各领域里开拓创新。

对于弥漫于当今世界的悲观情绪，本书堪称一剂动人心魄的解毒灵药。两位作者阐述了 4 大力量：指数型增长的技术、“DIY”创新者、科技慈善家和崛起中的 10 亿人，是如何“携手”解决人类面临的重大问题的。戴曼迪斯和科特勒描绘了这 4 大力量令人惊叹的影响力，并在此基础上提出了明确的变革目标，为政府、行业和企业设定了战略路线图，同时还为我们提供了充分的保持乐观心态的理由。

+ 序言

《富足》一书中围绕的概念，就是“几何级数型科技”的发展。我们经常还是用线性的脑袋，来思索这个世界，但无论是工业革命后人类数量的成长还是科学家们为这个世界所带来的变化，都是呈现指数性的递增，以飞机为例，不到 50 年的时间，从没人看好的发明，摇身一变成为人们长途交通最重要的工具。假如我们仍以线性的方式去推测未来的发展，那无疑是画地自限，此时我们只有懂得这个世界运作的定律，方能开始描绘关于未来的蓝图，方能建构一个永续发展的社会，我认为追求永续的未来，也就是人类最“富足”的未来蓝图。

这本书很务实地告诉读者，现在落后国家的人们遇到什么问题？人类的困境在哪里？而作者也不急着提出解决之道，反而是先告诉我们，在认知上犯了什么偏误，而这样的偏误并非是说有悲观想法的人不好或不聪明，而是因为人类的生理构造所造成的，包括前述的线性思维、悲观态度等都是肇因于我们大脑的进化速度落后于了世界的变化速度。听起来，我们也没什么好难过的，反而应当庆幸原来已经开始有人从正面的角度来看待贫富差距、污染与疾病等看似永远没完没了的问题，既然知道了问题，就有机会从现在开始改变。

从科学史的进程当中，我们知道科学的进步，始终伴随着推翻过去的错误。即使很早就有人说，失败为成功之母，但我们未必每次都能坦然地面对自己所犯的 error，这也是我们努力成就“富足”愿景中的最大阻力。任何一位成功的科学家，也都有可能犯错，但这并不影响他们的贡献，只要发现了错误并接受它，就是改进的开端，用这样的正向角度来看待科学、科技，正是人类追求繁荣与富裕的最佳态度。



干货欠奉

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

“读您写的《被质疑的组织》，觉得只描述了现状，预测了可能。能给个解决之道吗？”

二发

亲爱的二发，

如果能解决的话我何苦写文章？(emoji: wry smile) 恐怕早像计越一样在红杉资本大显身手，入围百大创投家了。抱歉，我没有现学现用立竿见影的干货，我偏好授之以渔，即提供思考框架。

这与我早期所受的教育有关。我的数学老师陈光华，是如今再难见到的少有的真正的人生导师。他不仅教授解题，还阐述数学本质，挑明隐藏在万事中的数字痕迹。我逃学去打牌，他也不生气，而是借机用概率论解说桥牌。

另一位是我的语文老师石伟康，他的教学方式是忽略段落大意中心思想之类，而要求我用心去理解，活用语言文字，注入个人情感。即使我创作的剧本稚嫩单薄，他仍给予鼓励。如今我之所以能自如表达思想，全赖他不拘一格的教诲。

遗憾，今天一切全变。学生只想用标准答案应付考试，百度推出“作业帮”，提供拍照搜题解题工具，外加学霸在线解答，真是商业嗅觉灵敏。很难想象如此教育出来的孩子会有独立思考能力。

各种论坛尽是举手机拍幻灯片的观众，主题群里随时有人跪求大神分享干货。我却质疑，不经系统学习消化就能驾驭管理工具？

不过，要是你只是想头疼医头，那当我没说咯。

亦立

“我曾在广州面试，跟部门经理谈得非常好，但是没通过人事部面试，这样的例子多嘛？”

领英用户，Joe

亲爱的 Joe，

没等我动笔，领英用户晓微抢先回答：“我遇到很多。每个人看问题的面与角度不同，用人部门可能更看重你的专业度，但人事部看的是整体素质。”

她说得对，固然稍显简短。你的能力相当被认可，却没强到会让部门经理极力推荐、否定人事部意见的地步。业务部门把关能力匹配度，人事部把关文化匹配度，理想候选人是两者兼备，实际上和千里马一样难寻。

两者孰先孰后，业界看法分歧较大。一派主张业务为先，理由是“让人事部筛选是从矮子里拔将军”。另一派认为，录用能力不足的员工最多损失组织效能，而人品不好则极可能会闯大祸，前人有云“有德无才是上品，有才无德是毒品”。两派见解都有道理，难分对错。我的偏好自然不难猜。

不过，要是你觉得人事部就是摆设，当我没说咯。

曾拒绝候选人的，亦立

“请问刚认识的朋友如何从谈话观察他的性格呢？”

领英用户，Rachel

亲爱的 Rachel，

没等我动笔，领英用户晓微抢先回答：“我想是多交流，才能了解真正的他，但通常一般人只看‘冰面’之上的表象。当问及他的痛处，你就会发现他的另一面。”

她说得对，固然稍显遗漏。研究表明企业首次接触服务供应商前就已获得 57% 的信息。社交媒体信息日益丰富，人际交往趋势同样如此——刚认识未必就是“陌生人”。

我们可以事先掌握“冰面”之上的特征，无需见面后再观察。当面谈话更关注缺失或者“痛处”，如此更具针对性和效率。杜绝使用“摇一摇”找朋友，不明就里的聊天可能一时过瘾，但危机四伏，搞不好就遇上坏人。

不过，要是你就爱大冒险，当我没说咯。

交友谨慎的，亦立

“平常社交我们刚认识一个人应该提问多少合适呢？回答他的话多深比较合适呢？”

领英用户，江川

亲爱的江川，

没等我动笔，领英用户晓微抢先回答：“你还是动动脑子和心再问吧，这个要看环境和对象。”

她说得对，固然稍显生硬。

不过，要是你思考已到了极限，当我没说咯。

有选择社交的，亦立