



智享会
HR Excellence
Center

“大家一起来积豆”

瀚银科技的员工都是自小接触网络的年轻人，传统的福利体系难道不应该像市场一样不断革新吗？

如何提升业务管理者对员工敬业度的投入度？

很多因素或数据都是与业务管理者密不可分的，员工敬业度自然也不例外。

王维瑜—— 怀抱赤诚，随心而行

女性如何将年龄活成一种势能？笔者从Caroline身上看到的答案，是热爱和真实。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2017 年第 2 刊 **39**
NO.

LESS is MORE
解剖微学习





多听段子有好处

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

“读书获得的思想 and 听段子手说的道理有什么区别？”

助理营销师，陈飞

亲爱的陈飞：

谢谢您在领英上提问。题目简短却内涵丰富，怕三言两语说不清，容我专文在此回复。

辞曰：“道不在高，有德则明，理不在深，有趣则灵。”由此观之，书籍和段子作为信息传播手段，形式上或有庄谐之隔，本质上并无差别，格调上也未必可分高低。不过，要厘清几个前提。

未必所有的书本里都有思想。一位女士努力回忆去年看的书，最后欣喜地说：“对了，是《秘密花园》！”畅销的成人涂色册子有延缓智力衰退效果，但显然是玩物，而非读物。指望从中获得思想，就是强求了。

未必所有的段子里都有道理。某些冷笑话开发出来，只是为了将创作者的无聊转嫁给听众而已，例如：“有支香蕉走在路上，觉得很热，于是把衣服脱了，然后就被人吃了。”此中高手薛之谦，讲段子也不是为了传播道理，而是争取综艺秀的曝光率。

同样一本书，有人读了收获思想，有人读了完全无感。蒂尔写的《由零到一》让不少人推崇备至，被引为“创业圣经”；但我只翻了几页就扔下，根本提不起胃口。反过来，格拉德威尔的《异类》帮我重新认识了成功及其决定因素，影响甚大，但有位香港同胞则斥之为“狗屁不通”。

同样的段子，有人听了乐不可支，有人听了毫无感觉。试试我这个：“百度推出云存储二代，安全性大大提高，放进去之后别人什么也看不见，产品命名为‘百度霾’。”北京朋友深有同感，百度用户深有同感，但在百度工作的友人则觉得失之偏颇。

同样一本书，不同人读了会收获不同的思想。查特文的《巴塔哥尼亚高原上》，有人说是内容详实、细节丰沛的游记，有人说是叙事角度非常独特的小说，有人说这是突破体裁混淆虚实创新作品，于我则是顿悟文学真谛的窗口，体认语言精妙的契机，也是让我从摩洛哥回来后写出携程上超过十六万人次阅读的《日暮狂想曲》的直接动因。

同样的段子，不同人听了会领悟不同的道理。2015年12月我在朋友圈转述地铁见闻：

“穿探路者冲锋衣男子，和穿黑白格大衣女子讨论育儿，声音大得不行。男子说：‘你孩子不爱吃母乳是因为那个不甜。’”评论栏有七位女性留言。三位女性慨叹这是什么样的男人，两位女性认可“母乳不甜是真的”，一位女性觉得是“胡说”，另两位女性建议我试试。最重要的是，没有任何男性做出任何回应。

一部电影，有人看了掉眼泪，有人看了笑不停，有人看一半睡着了，有人要求退票。同理，好书和好段子里都有作者的智慧见解，区别在于受众，正装出场的书籍满足一些人，戏装登场的段子满足其余人。若以段子串联成书，集两者优势而大成，此为上法但行之不易。酣读至今，我只见过以段子讲美国政治的 *America* (by Jon Stewart) 和以段子讲哲学的 *Plato and a Platypus Walk into a Bar*，都是上佳作品。

作者并不能预见读者的反应，能做的只是努力清楚表达，期待引发共鸣。正如这篇文章，您读了或许觉得有帮助，或许觉得是胡扯，我全然接受。辞又曰：“若不满意，另请高明。”如此。

相声爱好者 亦立



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 任萍 Emma Ren
编辑 Editor 朱欣鑫 Cindy Zhu 沈迪 Nancy Shen
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 上海弓富文化传播有限公司
深圳零度传媒
责任校对 Proof-reader 阮晓文

发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager 章承诚 Jack Zhang
发行专员 Distribution Specialist 沈佩蕾 Patty Shen

市场部 Marketing Department

Marketing Manager 市场经理 朱茱蕾 Grace Zhu
Marketing Executive 市场专员 姚沁 Kinki Yao 王扬 Miya Wang

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**
全球人力资源总监 | 勃林格殷格翰人体用药事业部
- **章晓洁**
人力资源总监 | 英特尔亚太平台研发事业部
- **周文岳**
顾问 | 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 | 链家金融事业部
- **许芳**
副总裁、TCL 大学执行校长、TCL 多媒体科技首席人力资源官 | TCL 集团
- **包腊梅**
人力资源高级副总裁 | 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**
执行总裁 | 红星美凯龙家居集团股份有限公司
- **杨海**
人力资源副总裁 | 途家网
- **金丽华**
咨询师，高管教练

CONTENTS 目录

18 前沿 | FOCUS “新共享，心服务”

“新共享”，意味着文思海辉在建立共享服务中心的过程中追求创新脚步未曾停止；“心服务”，表示在共享服务中心的服务范围越来越广、服务形式也趋于多样化的情况下，始终坚持用心为员工提供优质服务。

32 专题 | FEATURE LESS IS MORE 解剖微学习

你可能没听过微学习 (Micro-learning)，但其实它早已深入我们每天的生活。在这节奏快速的年代，学习被切割成越来越小的片段，以各种方式融入我们时间的隙缝中，正式与非正式学习之间的界线正在逐渐消失。

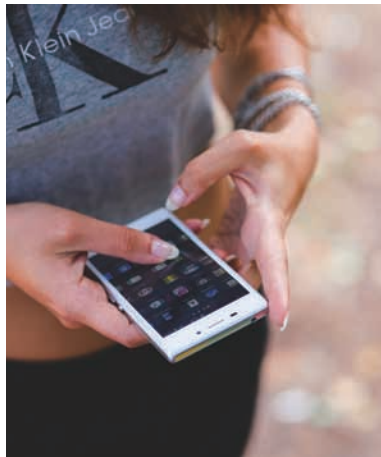


56 人物 | PEOPLE 曾力——静默之中自有天地

对于曾力来讲，这更多是一种内心和兴趣使然，而非职位的要求。他喜欢和人交流和探讨，站上讲台就兴奋。这样看来，他后来做 HR 更像是一种偶然中的必然。

76 专栏 | COLUMNS

- 职业李念 | 招聘人员能从招聘中获得什么？
- 文化锋声 | 从忠诚度到敬业度
- 两海学记 | 像加里·哈默尔 (Gary Hamel) 一样去管理未来



6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 |

10 | 前沿 |

- 用青春激发创新
——中兴通讯 CGO 学生会的创新实践
- 你做对行动学习了么?
- “新共享，心服务”
——文思海辉共享服务运营中心实践
- “大家一起来积豆”
——瀚银科技新型员工激励措施

28 | 劳动法苑 |

- 关于医疗期延长问题的不同理解
- 劳动合同可约定管辖?

32 | 专题 |

Less is More——解剖微学习

- Part1 初解微学习
- Part2 剖析微学习
- Part3 拥抱微学习

56 | 人物 |

- 曾力——静默之中自有天地
- 王维瑜——怀抱赤诚，随心而行

68 | 观点 |

- 领导者要会讲“我是谁”的故事
- 如何提升业务管理者对员工敬业度的投入度?

73 | 研究 |

- 和而不同——本土企业和跨国公司高管薪酬和激励最新趋势

76 | 专栏 |

- 招聘人员能从招聘中获得什么?
- 从忠诚度到敬业度
- 像加里·哈默尔 (Gary Hamel) 一样去管理未来

84 | 新知 |

- 《让战略落地：
如何跨越战略与实施间的鸿沟》
- 《未来简史》

88 | 职场问与答 |

- 多听段子有好处

Letter From the Editor

刊首语

智享会官方网站

<http://www.hrecchina.org>

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：
Emma.Ren@hrecchina.org

我想在这里和大家分享一下智享会价值大奖的近况。

年初启动的“**2017 中国招聘与任用价值大奖**”，案例征集已经结束，期间问询人数近四百，最终收到近百家企业案例。评选正在紧锣密鼓进行。7位人力资源专家将从雇主品牌建设、招聘渠道创新、人才遴选、新员工融入四个大方向甄选招聘任用领域的优质企业实践案例。我和评委们仔细卒读了每一个案例，质量让我们惊喜不已。先在这里和大家卖一个关子，让我们翘首期盼最终结果。

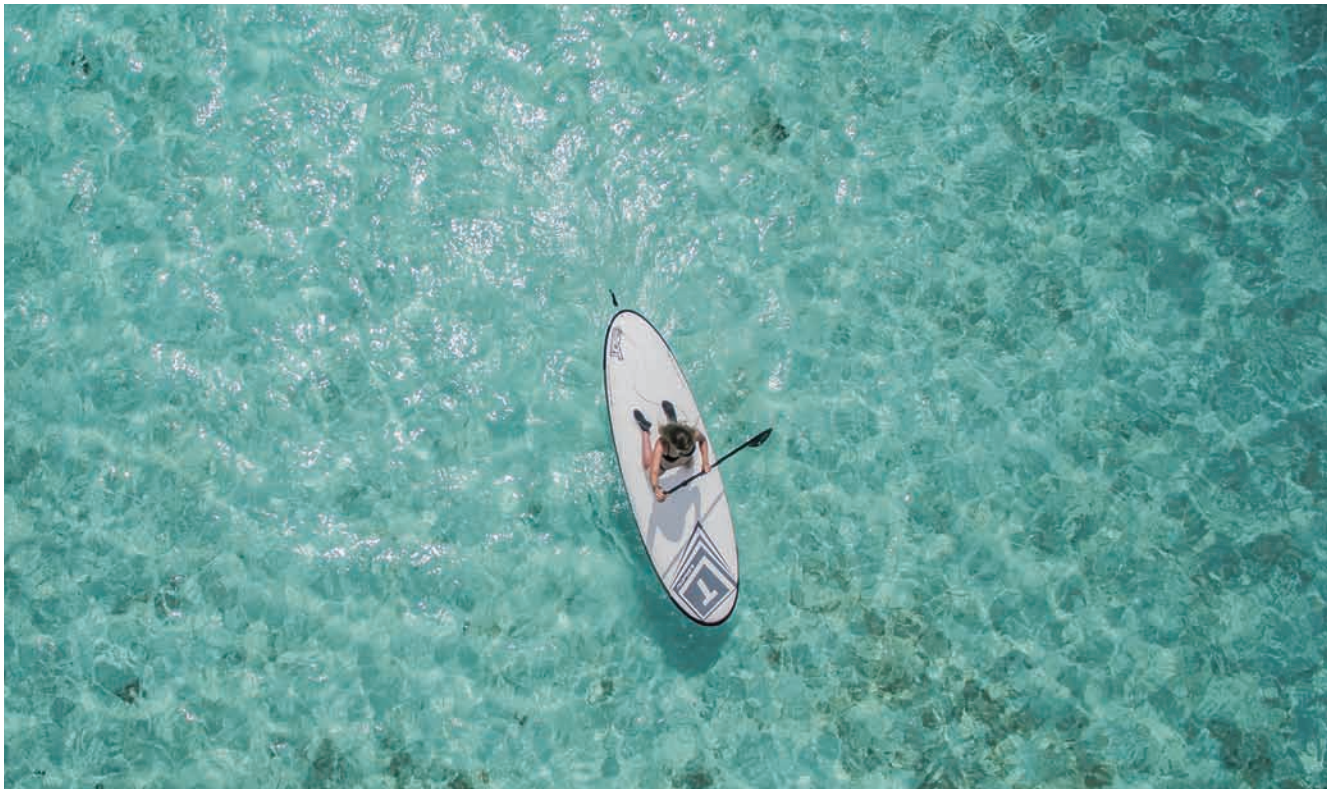
还有一个令人振奋的消息是，智享会于近期推出了“**2017 中国组织发展价值大奖**”。价值大奖系列评选再次切中人力资源前沿热点，聚焦于组织发展实践中的“痛点”与“挑战”，设置了最佳组织效能提升奖、最佳敏捷组织奖、最佳业务模式创新奖、最佳并购整合奖、最佳组织变革管理奖五大奖项。

在当前这个全民热议变革的时代，新兴行业大谈企业“互联网+”，传统行业也在思变求突破，企业组织发展当何去何从？而人力资源在其中又可以发挥什么样的价值？

近些年，“U型组织”、“合弄制”、“网状结构”、“小微组织”、“合伙人制”等一系列组织发展领域的理念的出现总是挑动着人们敏感的神经。在“组织发展”的视角下，我们看到，有的企业已经逐渐拨开云雾有了初步的成果；有的在路途上探索着；有的试错后快速调整；也有企业面对复杂情况束手束脚、踌躇不前……面对如今众多组织求变、求破的需求，智享会想行业所想，率先推出第一个专注于组织发展的专业评选，与各位同仁一同探索当前变革环境下组织发展的破局之道。

“传递智慧，分享实践”是智享会一如既往的使命；“汇聚优秀企业，发现优秀实践，引领人力资源行业发展”是每一场价值大奖评选坚守的基线和准则。相信智享会这次的投石问路能为行业发展贡献正能量！

出品人 金景



莲荡折花时未晚，野舟横渡水初晴。直桨击浪沧海破，行到深处水云和。

周晓倩

原阿迪达斯集团中国区 | 零售培训高级经理



关注热点和痛点
专业，共享，与时俱进
成就卓越以HR人本

周晓倩

黄春梅

中国电信学院在线学习教研中心 | 在线学习运营主管



HR Value
学思践悟
智慧运营
信息共享
美丽生长

张霏

自由顾问



感谢智享会
提供的学习发展平台，
希望智享会越办越好！

张霏

陈亮

芬兰通力电梯有限公司 | 人力资源及行政总监



构建人力资源专业平台
分享人力资源智慧经验。
视《HR Value》杂志为桥梁，
成为人力资源从业者的好伙伴

陈亮

邵阳

天合光能 | 首席人力资源官



感谢智享会为中国人力资源从业者提供不断学习、相互分享、持续提升的平台和资源。愿 HR Value 杂志能够帮我们开拓视野，对环最佳实践，成为我们成长的好伙伴！

洪如洋

上海奥托立夫
汽车安全系统有限公司 | 人力资源总监



感谢HR智享会
为HR从业人员提供分享平台。
从分享中获取灵感。
重塑信心，并且一次次重新出发，
踏上HR不断提升之路。

何义情

原百度大学 | 资深人力资源顾问



在知识经济的时代共同探索，
共享智慧，希望智享会
能够推动HR行业的持续进步！

罗晶

群星金融 | 副总裁



价值决定价格
HR Value 助力HR
价值持续提升

罗晶

陆佳能

飞利浦照明（中国）投资有限公司 | 飞利浦照明大学大中华区校长



感谢HREC，参加了此次HREC举办的会议以及HR VALUE的调研活动。我感觉HREC是一个非常好的平台和机会。在这样广大的HR圈子中能够结识、深入地交流、碰撞思想火花。而HR Value杂志也是一本非常负责任的专业杂志。调研内容专业、调研方法严谨、调研报告详实这些HR从业人员非常关注和期待。衷心希望HREC以及HR Value杂志再接再厉，提高专业水准，为人力资源从业人员提供持续指引。

飞利浦照明
陆佳能

北京专场 | 三月超级年会盛况看点集锦



1 会议现场
 2 李婕 | 高级人力资源经理 | 宝马(中国)
 3 杨海 | 人力资源副总裁 | 途家网
 4 李晓明 | 全球销售体系 HR 总监 | 中兴通讯
 5 马亚明 | 人力资源高级总监 | 美敦力康辉骨科集团
 6 杨勤 | 人力资源总经理 | 中国远大集团
 7 周荣 | 人力资源总监 | 广西汽车集团重庆基地

3月28-29日，智享会维期两天的两大超级年会“第十届人力资源业务伙伴年会”以及“第十七届组织发展年会”于北京富力万丽酒店完美收官！

两大年会，4大会场；汇集百位人力资源专家、选取30+最热门案例，10+优秀人力资源服务商鼎力支持。我们于现场设置了主题演讲、UMU在线提问互动、展台参观等多种形式，力求带给前来参会的HR丰富新颖的参会体验！

干货集锦

+ 话题精选 1

由玛氏食品(中国)有限公司高级人力资源业务伙伴施女士分享“HRBP如何成为一个战略业务伙伴”，分别从“建立信任，磨刀不误砍柴工”、“找准‘痛点’，见人未见”、以及“支持者”和“挑战者”的角度进行了经验之谈。

+ 话题精选 2

中兴通讯的全球销售体系HR总监李先生提到，实现组织的能力保障是作为HRBP非常重要的职责与目标，这是一个非常系统的工程。他分享了从业务战略的解码落地到人力资源方面的实践与做法，同时提到作为HRBP该依着怎么样的逻辑。

+ 话题精选 3

- 时代的转变引发的对于HR职能要求的转变
- 新时代HR的核心能力

- 如何挖掘业务需求，把握业务痛点，推动人才规划项目落地

感谢由GE的人力资源业务伙伴李女士带来的精彩分享。

+ 话题精选 4

- 从业务规划到关键人才规划
- 基于战略的关键人才需求分析
- 人才队伍现状和差距分析
- 策略及行动方案制定

前东软集团HR总监姜先生分别从四个方面深度解析了如何根据业务的实际状况，对组织人才进行诊断，推动核心人才的全流程管理。

+ 话题精选 5

京东集团组织发展与绩效管理总部总监毛女士分别从“快速发展对组织带来的机遇与挑战”、“组织文化的演进与发展”以及“京东的组织管控实践—运营管控型”，分享了京东组织发展独家实践。

+ 话题精选 6

世纪互联的人力资源高级总监陈女士首先分析了互联网时代的组织进化、管理变革与战略转型，再对组织转型的痛点与思考进行了深度剖析。

+ 话题精选 7

- IBM转型中的企业文化变革
- 转型中面临的挑战
- 现阶段在企业文化上取得的进展实践分享

由IBM大中华区人力资源部组织发展高级经理赵先生进行了精彩的分享。

+ 话题精选 8

公司在不同的阶段、不同的时间会有不同的战略重点，可能是创新，可能是追求增长，也可能是利润。文思海辉首席人力资源官金女士为我们解析如何通过企业文化来传递企业的价值观、如何提升对业务的洞察、如何更好地解读战略，以及HR团队如何通过企业文化项目来助力业务的快速发展。

除了智享会准备的大奖以外，展台访问期间，每位参会者还能根据手中的“藏宝图”进行“寻宝”，大会赞助商们也特意参会者准备了神秘小礼物哦！

在此智享会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，我们也会继续尽力呈现最好的活动给你们，不辜负每一位HR的支持！

特别鸣谢赞助商 排序不分先后

平安养老险北京分公司、领英、赛擎斯、盖雅工场、乐满意、Cornerstone、FESCO Adecco、英迈寰球、职慧、佐佑顾问、纷享科技、睿纬咨询、TECHMARK

特别感谢

价值中国、青岛人力资源协会



智享会企业探访之旅—— 走进 58 集团

3月21日下午，智享会与近50位HR共同开启了58集团探访之旅！

58集团是中国互联网生活服务领域领导者，旗下拥有7个重点子品牌：58同城、赶集网、安居客、转转、58到家、中华英才网及58同城影业。58集团业务领域覆盖房产、汽车、招聘、金融、二手、本地生活服务及影视等。

58集团的发展战略为“4+N”投资布局发展战略。“4”是4大核心业务（基础业务），即招聘、汽车、房产、本地生活服务；在四项基础业务上，通过内部孵化、投资等向N个创新的细分业务方向发展。“4+N”是一个生态系统。

致辞之后，先由58集团的同事带领我们进行公司内部的参观。我们深深感受到了58集团公司的文化氛围，用心的格局布置相信一定能带给每位员工一种归属感。

参观完后，由58集团企业文化部负责人夏先生对58集团的文化与战略进行了深度分享。

紧接着由58集团组织发展总监骆先生为在场HR分享了集团独家的组织发展之道。

美好的时间总是短暂的。探访之旅结束了，在此我们再次感谢58集团每一位嘉宾与工作人员的支持，也要感谢每一位抽空而来的HR积极参与，让我们一起期待智享会下一次企业探访吧！

线下前沿 | 深圳站——学习体系搭建与管理实践案例分享

众所周知，一套完善的企业培训体系可以帮助企业减少培训投资的浪费，提高员工的工作绩效，使培训目标与企业经营战略更好地结合。在此背景下，智享会于3月23日在深圳倾情打造了前沿活动——学习体系搭建与管理实践案例分享。

本次会议我们选取了培训项目的设计、培训项目的落地实施、培训项目的管理、内部讲师的建设与激励等角度，邀请了华大基因、信维通信、华星光电、前沃尔玛、大生集团、招商信诺人寿保险的优秀HR到现场进行分享。

首先是华大基因学院日常管理负责人杨女士与我们分享华大基因是如何培养创新性科研人才，分别从创新型科研人才的培养、培养创新型科研人才的要素及华大基因的实践分享三个方面展开；第二讲由信维通信的人力资源总监余先生分别从高速发展的企业

如何快速培养领导力、具高度竞争性的接班人培养体系、完善培训体系对接班人培养的促进作用与教练制度的落地实施这四个方向为我们讲述信维通信基于职业生涯成长的接班人养成体系建设；第三讲由华星光电的华星学院培训经理肖先生与我们分享内部讲师的搭建与管理，他从华星光电的内部讲师的现状、讲师的选拔机制、讲师团队的管理及讲师团队的激励四个方面着手分析，赢得了在场HR的一致好评；最后由华大基因学院日常管理负责人杨女士、前沃尔玛学习与发展高级经理孙先生、大生集团人力资源总监叶先生以及招商信诺人寿保险学习发展及员工关系高级经理王女士这四位优秀的HR以“提高员工自主学习性”为话题展开小组讨论，现场气氛热烈。

再次感谢到场的嘉宾和参与会议百名HR对智享会的支持！

TE Connectivity 工程师人才的全面培养

TE Connectivity（纽约证交所代码：TEL）是全球技术领军企业，年销售额达120亿美元。在连接日益紧密的当今世界，TE的连接和传感解决方案发挥着核心作用。TE与工程师协作，帮助他们将概念转变为现实——通过经受严苛环境验证的智能化、高效、高性能TE产品和解决方案，实现各种可能。TE在全球拥有约72,000名员工，其中7,000多名为设计工程师，合作的客户遍及全球150多个国家和众多领域。TE相信“无限连动，尽在其中”。

3月7日，智享会带领近40位HR走进TE Connectivity，与TE Connectivity HR们深入探讨，了解TE Connectivity 工程师人才的全面培养。

在探访过程中，由TE Connectivity 全球副总裁兼中国区总裁张先生、中国区人力

资源总监陆女士、中国区企业传播高级经理冯女士、集团总部组织发展和学习经理张女士为各位探访HR分享TE工程师的战略地位、工程师的现状 & 培养策略，使大家更深入地了解TE Connectivity 业务部门对工程师发展的支持和实践，并且听到了极尽详细的TE Connectivity 工程师培养的具体案例分享，收获满满。

在随后的互动交流环节，大家也是带着饱满的热情积极参与。感谢TE Connectivity 同事精心筹备，你们的用心让我们的活动增光添彩！

时间很短，收获很多。活动的成功举办要感谢TE Connectivity 人力资源伙伴的大力支持，感谢张先生、陆女士、冯女士、张女士的精彩分享，感谢范先生及其他工作人员的帮助。期待下一次更精彩的合作及相聚！

用青春激发创新

中兴通讯 CGO 学生会的创新实践

中兴通讯 CGO 学生会的实践给人一种耳目一新的感觉，用组织学生会的方式将公司内优秀的“90后”员工聚集起来，不仅能够满足公司内部年轻一代员工关于创造、关于想象的需要，而且切中了时代发展的脉搏，在公司转型调整的关键时期提供了新思路。因为年轻的“90后”带来的不仅是青春、活力，更重要的是，他们带来了最能跟得上这个时代脚步的思维方式。这对于处于传统通讯行业且正在寻求转型的中兴通讯来说无疑是一场春之甘霖。

编辑整理 / 朱欣鑫 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最佳创新奖



背景

中兴通讯目前共有员工 8 万多人，全球共 107 个分支机构、16 个培训中心，为 160+ 国家 / 地区客户提供产品和服务，国内客户主要是移动、电信、联通等运营商；其致力于为合作伙伴构筑安全、开放、共享的平台，为用户带来更酷、更绿色、更开放的 ICT 产品和服务。中兴通讯属于较传统的设备制造商，众所周知的是，传统行业旧有的发展模式在互联网时代已不足以支持行业内的企业继续快速地成长；加之新兴行业跨界竞争，新的商业模式不断涌现，产业格局日益复杂，企业面对的是“内忧外患”的局面。在探索进入到移动互联网时代，面对如何实现业务转型以及怎样提升企业可持续发展的核心竞争力这些问题，中兴通讯意识到万物互联的重要性，因此在 2014 年提出 M-ICT 战略。

中兴通讯 CGO 学生会就是在此战略背景下初现雏形。CGO 指 Cool、Green、Open，代表了中兴通讯更酷炫、注重人文、

节能环保的不设限、无约束的文化氛围。企业首先要吸收年轻的、有活力的员工，让年轻员工的行动激发老员工的内驱力，并不断向老员工输送新事物、新思想，从而激活组织。由于“90后”是最熟悉互联网且最接近这个时代的人群，因此，在 2014 年 11 月至 12 月期间，由“90后”担任高管逆向导师的想法开始具体化并成型。中兴通讯并没有在一开始就将这个想法以组织 CGO 学生会的方式展现出来；而随着公司中“90后”员工的增加，把这些学生组织起来成立 CGO 学生会的想法在外部环境以及公司战略转型的共同驱动下应运而生。如今，CGO 学生会已经成为中兴通讯新的风向标，在践行跨界整合实践、激发员工对未来的思考、推进创新文化与新型思维方式等方面发挥着它的影响力。



项目设计

CGO 学生会的初始目的是给公司高管（主要是一、二层领导及决策层）提供逆向导师，让高管们了解新生代的消费观、打破

思维桎梏，使其在管理经营方面有更多创新。但在运行过程中，CGO 学生会的活动范围不断扩大，因此中兴通讯将其及时调整为面向全体员工的项目，项目实施区域也从深圳总部扩大至上海、北京、南京、西安和海外等分公司，形成了重点区域的辐射效应。该项目周期暂定为 2 年，并将根据实际情况延长。项目设计为 4 个阶段：

第①阶段 | 2015 年 1 月至 3 月，即 CGO 学生会初创阶段。这一阶段的目标为在公司高管、运营管理部、组织文化部、人力资源部、中兴通讯学院、终端等部门的共同参与下完成策划案，并召开项目启动会，举办 CGO 学生会成立典礼。

第②阶段 | 2015 年 4 月至 7 月，即 CGO 学生会试运行阶段。这一阶段的工作内容为：① 选拔并认证高管的逆向导师；② 与高管逆向导师沟通并提供培训；③ 完成高管任务包。此阶段的主要目标为建立并完善高管逆向导师机制。

第③阶段 | 2015 年 8 月至 10 月，即 CGO 学生会调整与重构阶段。这一阶段的工作内容为：① 完善 CGO 学生会管理与运行机制，



图1 CGO学生会成立典礼中央财经频道报道



图2 社交式学习

健全考核制度；② 重新梳理成员结构，提升团队执行力。主要目标为下发正式红头文件并对任务进行细化，将任务落实到个人，实施考核积分制。

第①阶段 | 2015年11月至今，即CGO学生会运行日趋规范阶段。这一阶段的工作内容为：① 定期举办逆向课程讲座；② 定期举办文化活动。此阶段的目标为：① 完成3期“90 Online”逆向课程讲座；② 完成感恩节、平安夜、年会等文化活动；③ 增加团队活力并提升执行力，优化团队架构、细化分工。为了使项目能够充分发挥作用，在项目设计阶段，中兴通讯计划分别通过教练技术、行动学习以及社交式学习为加入学生会的“90后”员工提供学习辅导。其中，教练技术支持学员自主解决问题，同时给予其适当激励，可以赋予个人强烈的动机，提高发现并解决问题的意识，充分发挥“90后”员工的潜力；行动学习区别于单调、枯燥的传统学习方式，在实践中学习能够提高“90后”员工学习的积极性，成员在小组中为了共同的目标合理分工、互相支持，群策群力，在这个过程中分享经验，取长补短以完成项目，可以取得事半功倍的学习效果；社交式学习比体验式学习更为深入，在社交学习中学员既是亲密的朋友又是学习的伙伴，而且这种学习方式能将培训的现场感有效延续，打造良性循环的学习生态圈。



项目实施

① 招募会员、评选主席

在制定完成项目计划后，中兴通讯着手招募CGO学生会会员。其会员有以下准入门槛：

- ① 会玩、有范，有丰富的想象力和创造力；
- ② 有强烈的责任感和高执行力；
- ③ 在校期间有学生会或社团经历，最好担任过社团负责人或学生会主席；
- ④ 精通各类新媒体，会做视频者更佳；
- ⑤ 有特别的才艺，如音乐、运动、动漫设计、写作、演讲、主持、辩论、话剧中擅长其中任一项；
- ⑥ 颜值高。

从这6个招募条件中可以看出，CGO学生会是一个充满活力的“90后”社团组织；不仅如此，其招募形式也比较灵活，其中最为普遍的招募方法是将招募宣传散发至各培训班级，由“90后”员工自主报名。报名的员工将会进行一场CGO学生会的入会面试，面试通过则正式成为学生会成员。除了这种较为常见的招募方法，企业也在新员工培训过

程中主动寻觅候选人，在充分尊重其个人意愿的基础上，与其简单沟通，招募到合适人选。

招募完成后即可进行主席团评选，一般主席团有1个正主席和3个副主席，3个副主席分别负责艺术、创新和逆向导师的管理。4个主席均通过直选选出，即会员自由报名参选，之后竞选演讲。在竞选现场，相关领导作为评审对竞选者进行打分，同时学生会的成员进行投票，领导的打分以及CGO学生会成员投票结果在竞选者的最终评分中分别占30%和70%。最后按综合得分排名，依次选出1名正主席和3名副主席。CGO学生会的管理及成员的考核工作由其下辖的秘书处负责，对学生会成员的管理实行积分制，基础积分为0分，在0分的基础上根据每位成员的社团活动参与度、贡献大小等加分或减分（如参加一场会议予以加分，缺席一场会议则减分），并每季度进行一次积分考核，得分高者给予一定奖励，如与高管共进午餐、赠书、节日小礼品等。而得负分者，由主席团商议之后决定是否对其进行劝退，但一般而言，被劝退者非常少。

② 逆向导师团队

逆向导师团队是整个项目中颇具特色的一部分，也可以说整个项目是从逆向导师这个想法出发并逐步发展完善的。逆向导师，顾名思义，与普通导师制的辅导方式相反，即由年轻的“90后”员工做高管的导师。这不仅指年龄上的逆向，同时也指年轻的“90后”带来的思维上的逆向。逆向导师制能让中兴通讯的高管能够及时接触到最新的思想，紧跟时代的脚步，从而做出符合时代发展趋势的决策或变革。

为了让逆向导师充分发挥作用并提供其不同的角度，中兴通讯会在学生会为每个高管选择一男一女两个员工同时担任高管的逆向导师。这些员工在学生会中表现比较突出，并在学生会中担任某一职务，且形象佳、口才好，如此，逆向导师跟高管交流起来不怯场，才能在讨论和交流中产生更多火花。如果在逆向导师与高管交流的过程中，因性格不合产生交流困难，负责该项目的HR会建议给

高管换一个与之个性相投的“90后”员工担任其逆向导师，同时鼓励“90后”员工卸下心理包袱，与高管大胆交流。

3 开发逆向课程 90 Online

逆向课程由 CGO 学生会的成员自主开发并授讲，课程一般围绕员工及领导关心的话题进行分析和探讨，中兴通讯的 HR 或者管理干部在这个过程中偶尔对课程进行点评和指导。课程从策划到筹备，再到形成课件均由学生会成员利用业余时间独立完成。据项目总监 Ivy 女士介绍，该课程最大的创新点在于“让思维显性化，让 idea 产品化”。

逆向课程在初期只面向高管，后期为了提高课程利用率，中兴通讯将其同时开放给普通管理干部和广大员工。课程以讲座的形式每 2 个月在公司内部举办一次，共分为品牌、营销、科技及管理四大类，授课现场将有高管或管理干部对课程进行点评。目前，该讲座已举办了 5 期，在中兴通讯内部收获了良好的口碑，现场录制的课程会放到公司的网络学习平台上。“90 Online”已经逐渐成为中兴通讯内部的线上讲座品牌，员工可在线上观看学习并提出自己的想法或建议。逆向课程的开发及“90 Online”的推广不仅引领着年轻态的企业文化，也提升了“90后”对公司的认同感和归属感。



图 3 90 Online

4 创客工作室

创客工作室作为 CGO 学生会的成果之一，目前还在筹备中。其初始目的是为学生会成员提供创新思维平台，为员工内部创业提供可能。由于做创客需要花费大量的时间

与精力，鉴于 CGO 学生会成员的兼职状况，CGO 学生会将创客中心调整为与公司内部“创新之旅”团队合作的形式开展，由“创新之旅”内部的专职人员带队主创，CGO 学生会中的员工一起参与讨论。



项目创新

能力发展部项目总监 Ivy 女士认为，该项目最大的创新在于将散落在公司各个部门的“90后”聚集起来，为“90后”员工打造一个社交、工作和学习的平台，使其可以大胆想象、自由分享，充分发挥其创新潜能。除此之外，中兴通讯意识到在移动互联时代，传统的通信设备制造商面临的巨大改变，所以在设计 CGO 学生会这一项目时分别从行业、文化、人性三方面出发，思考新战略、寻求新突破、探索业务新空间。结合行业形势与公司战略，中兴通讯 HR 在与公司高管、各级管理干部以及老员工沟通之后，了解到寻求创新、打破思维桎梏的重要性，并充分认识到在公司转型调整的关键时期，需要用一些关键措施来激发创新、促进新老观念融合。因此，在项目运行的过程中，人力资源部和手机事业部等业务部门分别围绕公司内部人员及用户探索并思考其需求，使管理和产品更能够满足用户需求，激发公司内部的创新能量。

在了解需求的基础上，CGO 学生会会在项目设计时分别有以下创新之举：

- 1 提出关键动作，寻求思维新突破：推进 CGO 思维与创新文化得到了中兴通讯高层的认可。该项目致力于为“90后”打造“三圈”，即社交与学习相契合的社交圈、提升素质与能力的生态圈、职业与事业共生的创新圈，帮助新员工成长为创新型人才。
- 2 针对公司战略，寻求新的市场商机：以公司战略为着眼点，关注公司价值链中的关键性、突破性成长，寻求新的市场商机。CGO 学生会的创客中心旨在从一个新的维度去推动公司潜在的力量，试图将其打造为创新型

人才的发源地、创新产品或服务的孵化器。

3 探索跨界创新，寻求新的管理模式：中兴通讯对创新型企业合作的一些要素进行深度融合，不断进取，如新的思维模式、新的商业模式和新的客户价值，寻求新的管理思路与模式，帮助“90后”由表及里理解管理经营、自下而上学习管理经营并从浅入深参与管理经营。



项目效果

文化管理类项目的效果暂时无法用经济效益来评估，因此，CGO 学生会这一项目主要以项目干系人的评价、意见与建议作为评估项目的重要参考项。项目干系人涉及公司高管、相关部门领导、老员工等。评估以打分为主，分为定性和定量，每半年进行一次。其中定性打分项较多，如 CGO 学生会的活跃度、积极性、团队合作等；定量打分项主要是开展活动的数量等硬性指标，如每年不少于 6 场“90 Online”讲座、大型文化活动不少于 3 次、课程开发不少于 4 门等。

另外，此项目产生的效益也体现在对创新思想、文化等无形的影响上。这种创新文化通过轻松、幽默的方式传递至公司各个角落，在实现“90后”员工个人成长的同时，也对老员工形成激励作用。具体来说，CGO 学生会会在以下 3 个方面发挥着它的作用：

1 引领公司创新思维模式。将创新思维、创新文化通过有趣的方式，如游戏、讲座、演讲、派对等，生动地传递给公司员工。CGO 学生会还因此获得公司企业文化建设“最佳拍档奖”、“荣誉集体”等殊荣。至今为止，CGO 学生会已经开展了多次创新文化活动，包括“感恩节‘追忆黄金时代’老照片征集”、“平安夜大白送温暖”、“hold 住未来”等主题活动。此外，学生会文艺骨干自编自演的 MV《ZTER 修炼手册》在公司内广泛传播，相关内容的微信阅读量逾 45,000 人次，受到了中兴通讯高管以及员工的广泛好评。



图4 “最佳拍档”奖 图5 ZTER 修炼手册 微信传播

② 搭建创新学习模式与学习成果展示平台。

CGO 学生会将学习变得更加具有互动性与挑战性，寓学于悟。由“90 后”担纲策划、组织与实施的逆向课程严谨有序、活泼新颖，其在线讲座产品“90 Online”已经是一个面向全公司的由“90 后”主导的创新型学习平台。目前为止，CGO 学生会已经开发了营销、品牌、新科技与管理四门逆向课程，并举办了3场主题分别为品牌、工作环境和海外展会感悟的逆向课程讲座，树立了品牌，产生了较强的影响力。

③ 打造创新型师生关系。由优秀的“90 后”员工担任公司高管的逆向导师，参与公司管理，引领创新与发展，促成改变。“90 后”员工与高管定期互动，参加高研会并进行演讲。这种颠覆传统的新型师生关系不仅能够及时向高管输送新思想、新事物，而且学员以独特的视角完成高管派发的任务包，如校园招聘创新、手机营销策划创新、入职流程优化创新、办公环境优化创新等，在这个过程中他们也能得到快速成长。



项目挑战

中兴通讯在实施该项目的过程中较注重风险控制，具有较强的前瞻性，能够提前对风险进行识别规划并具备应急处理能力，并对该项目在运行过程中遇到的来自三方面的挑战分别制定了应对策略：

① CGO 学生会成员的时间与精力不能保证。由于此项工作除了项目负责人能投入

30%的精力在 CGO 学生会项目，其余都是“90 后”，均为兼职成员。这意味着 CGO 学生会成员除了承担本职工作外还要利用业余时间参与 CGO 学生会的工作，所以其经常处于超负荷运行状态。

为了应对这一问题，中兴通讯 HR 首先在招募成员的阶段便着重强调他们需要是做事效率高、头脑灵活、善于进行时间管理、能够平衡工作与生活并能处理突发事件的人，如此，在项目初期就降低上述风险；其次，在实践过程中，注重对学生会成员软、硬技能的提升，如对学生会成员进行心理疏导，使其保持诚实的态度、坦率的个性、良好的心态，同时教授给他们项目管理工具的使用方法等，以此提升其能力素质；再次，鼓励学生会通过“众筹”的方式处理部分专业性较强的问题和应急事件，避免由于技能不够专业或人员投入时间不够造成项目延误；最后，向公司为项目成员争取更多的资源提高其参与热情，如提供一定的培训机会、加强团队建设、增加领导关怀、增加物质与精神的激励等。除此之外，中兴通讯不仅着力将 CGO 学生会打造成公司中的一个有影响力的社团组织，同时也通过一系列社团活动将 CGO 学生会建设成一个“90 后”员工相互认识、了解的社交平台。“90 后”员工在 CGO 学生会中相互合作共同完成工作任务，有助于加强互相之间的情感连接；而这种连接能进一步增加平台对“90 后”的黏性。

② 员工构成及其性格特点会影响 CGO 学生会的活跃度。如果是来自销售的新员工，这部分人性格活泼，能够积极参与社团活动，带动社团氛围；而目前招聘的岗位以研发为主，该岗位工作量大，业余时间较少，且做研发的员工相对内向，不能保证社团的活跃度。对此，项目总监 Ivy 女士表示，未来将用“2 条腿走路”：一方面尽量通过一些激励措施留住较优秀的学员，另一方面多做推广，如制作 H5 广告、宣传册以及举办讲座等方式，尽可能多地招募人才参与到 CGO 学生会中。

③ “90 后”入职超过半年会对学生会工作失去最初的热情。新员工入职初期对公司

内部组织的学生会有着强烈的兴趣，参与度很高，各项活动都能积极参加。但往往在半年之后，随着交际圈的丰富与工作的日益繁忙，会渐渐地产生倦怠感，对各种活动的热情慢慢减退。对此，Ivy 女士表示，将对 CGO 学生会做相应调整以确保入职半年至两年新员工的兴趣，使 CGO 学生会能够在各个层面的员工中继续发挥其在公司的影响力，并尽可能多地为公司创造价值。



未来构想

经过一段时间的运营和努力，CGO 学生会对企业带来的诸多价值已经显而易见。虽然目前学生会面临一些挑战，但也成为这个年轻的组织未来前进的动力。新员工培训项目总监 Ivy 女士表示，未来会从以下两方面不断完善该项目：首先，精简学生会人员结构的同时细化具体的工作内容。“虽然目前 CGO 学生会想做的事情较多，但总体来说还不够专业，未来的目标是把 CGO 学生会的产品做成精品并寻求外部合作，让 CGO 学生会走出去，对外进行相应宣传，或者开一些讲座让更多人受益。”Ivy 女士解释。其次，更加注重提升 CGO 学生会成员的能力，让他们在会期间能够更快成长，发掘并突破自我，使其未来成为企业管理梯队的核心后备力量。HR

你做对行动学习了吗？

近几年，随着中国企业对人才发展的不断重视，各类学习技术都得到了广泛应用。其中“重实践”的行动学习成为了大家首选的学习方法之一，涌现出了很多有价值的项目。

与此同时，行动学习项目在落地时也碰到了多种挑战。这是因为企业行动学习常着眼于解决业务的实际问题，相较于其他的学习项目，它会牵扯到更多的干系人，例如企业高管、各业务部门、HR、目标学员等，任何一个干系人的期望和介入程度都会直接影响到项目落地情况。

内容来源 / 马德隆，原汽车之家培训经理 编辑整理 / Nancy Shen

《礼记》中云：“预则立，不预则废。”要想做出一个可落地的行动学习项目，就要提前考虑各种主客观因素，分析可能遇到的挑战并制定合理策略。

那么该如何规避挑战，做出一个既“吸引人眼球”又能“落地解决问题”的行动学习项目呢？本文将根据笔者对《HREC 中国企业行动学习实践调研报告》的解读，以及对这一话题的多年观察与大家做探讨。



现实挑战

1

项目前期挑战 定义和设计

⊕ 从“关键缺失”看定义问题

虽然很多企业行动学习项目的流程都很完善，但有很大比重的项目均缺失了关键环节——教练、催化师或引导师等关键角色的介入。

出现这样的情况，可能是没有外聘预算或项目价值待高管认同等原因导致的，但刨除不可抗力的原因外，有一个值得大家思考的问题，也就是行动学习的定义。很多企业在设计项目时就已经跑偏了——行动学习项目是为了“做”而“做”，而不是为了解决问题；也会有组织者专业度不够，误认为行动学习就是连上几堂培训加上课堂培训后的作业……这些都是目前常见的定位问题，终将导致学习技术给业务部门留下“鸡肋”的印象。

⊕ 选题和立项相对困难

选题、立项作为行动学习项目的第一步，其重要性自然是不言而喻。

行动学习项目其实和看病很类似，如果前期的诊断（选题）做不好，那么不论后面投入多少精力去治疗（执行）都是很难把病看好（达成目标）的。因此很多企业在选题这一环节中非常谨慎和纠结。针对痛点，我们如何与业务部门“感同身受”，显得尤为重要。

⊕ 行动学习与其他学习形式的关系

行动学习项目的内容，大体有三种模式：

① 纯粹的行动学习项目，不夹杂其他学习形式，特点是周期短，但对行动学习技术的成熟度有很高要求；② 以领导力项目为主，其中嵌入行动学习项目，特点是周期长，且不以行动学习为主，较难立竿见影；③ 行动学习为主，其中嵌入其他学习形式，特点是周期长，对组织者的把控能力要求很高。

不同企业该如何选择行动学习项目内容是个老生常谈的问题，这和我们的“初心”（项目目标）、企业发展阶段、学习体系成熟度等都有很大的关联性。

2

项目中期挑战 运营和迭代

这一点可能是大部分企业所忽视的。在行动学习项目实施的过程中，即便前期考虑周全，实际情况仍然会比计划更为复杂多变，例如业务方向调整、学员岗位调整、参与者心态变化等。作为行动学习项目的负责人该如何及时应对呢？

3

项目后期挑战 评估与落地

+ 项目效果难以评估

虽然行动学习是一个解决实际业务问题的学习方式，但究其根本仅是一种学习方式。一个人行为的改变或是业务问题的解决，其实是多方合力后所达成的结果，而并非靠“学习”的一己之力。目前市场上也没有为行动学习项目量身定做的衡量工具，柯氏四级和其它工具对于行动学习而言都不是特别适用。因此，行动学习项目的效果如何评估、如何彰显组织者在其中的价值，是存在很大挑战的。

+ 行动学习项目难以落地

落地是将行动学习形成的策略真正融入实践的关键步骤，但产出的方案落在业务上的时候往往会遭遇挑战，要么有实效但业务部门不认同，要么甚至连实效都没有。问题到底出在“理想丰满”（前期设计）上，还是“现实骨感”（运营的挑战）上？值得我们思考。



应对策略

1

项目前期策略

+ 前期调研：“做个好大夫”

前文提到行动学习“看病”的概念，因此要做一个成功行动学习项目的组织者，首先要学会做好一个会“诊断”的“好大夫”。

笔者认为无论何种类型的行动学习项目，科学多维度的调研都是不可或缺的，调研就像“看病”中的“诊断”环节，以此来确定我们的方向。调研实施的方法和覆盖程度可以调整，但调研的环节是不可略过的（但通过 HREC 的调研数据来看，依然有很多企

笔者认为无论何种类型的行动学习项目，科学多维度的调研都是不可或缺的，调研就像“看病”中的“诊断”环节，以此来确定我们的方向。调研实施的方法和覆盖程度可以调整，但调研的环节是不可略过的。

业省略了这个步骤)。

那么我们该如何进行科学调研呢？我们首先来看**调研群体的选择，分为横向和纵向**。

① **横向调研**基于不同部门。因为大部分企业的行动学习项目是跨部门的项目，基于每个横向部门选出几名学员对他们进行培养。

② **纵向调研**基于不同层级。因为行动学习项目往往会涉及多个层级的学员。此外，360°或270°调研（对目标群体的下级、平级和上级进行全方位的调研）会使调研结果变得相对客观，一定程度上避免目标群体美化自身。

关于**调研的顺序**我们可以参照统计学方法论：**先定性，后定量**。

① **什么是定性？**调研首先要找到影响目标群体业绩的关键因素（共性）。我曾经在某互联网企业担任培训负责人，那时要开展一个行动学习项目，做项目就要先找依据，但是大多数互联网企业都没有领导力或胜任力模型，于是我便从目标群体的JD入手，据此梳理出他们的关键工作任务以及考核工作任务的指标，进而提炼出目标群体的共性。这是没有模型情况下的做法，如果您企业有相关模型可以直接利用。

② **那什么是定量呢？**在提炼完定性的共性后，我们据此设计提纲进行批量的BEI访谈，产出访谈报告并解码，产出的结果用以验证第一步定性的真伪和排序，看看这些要素是不是真的影响他们，且先后秩序是什么样的。同时访谈中他们会讲一些真实案例，这些案例可以用于未来的培训和工作坊中。

+ “不忘初心”地甄选话题

行动学习项目的选题受制于多种因素。

相较主观因素而言，客观因素更难改变：企业文化、企业流程、低效能的沟通环境等等，这些都可能是前期选题的重要挑战，需要我们提前罗列出来并考虑解决方案。

选题主要分为两种方式：

① **自上而下**：由企业高管或HR指定话题。优点是制定选题者可以更多地从业务人员的角度抽离出来，以旁观者的角度看到业务部门实际存在的挑战，并且这种选题方式可以确保项目得到高管的支持；缺点是如果问题拿捏不准确，可能选题离学员比较远。

② **自下而上**：通过调研或研讨会等方式进行话题的甄选。优点是选出的命题必定是目标群体目前遭遇的重要又紧急的问题，他们对此会感同身受；缺点是可能和老板的目标有偏差。

这两种方式没有好坏之分，可以根据企业内部的实际情况予以采纳，但一定要注意如何去平衡两方干系人，规避一些风险。

此外，选题的时候要切记“不忘初心”，选题时要回顾整个项目的大目标，思考要解决什么样的实际问题，产出什么样的真实价值？与此同时也要提醒广大HR在甄选话题时不要给自己“挖坑”，要从可衡量、可操作的角度出发，不要设置难度过高、流程过于复杂的话题。

+ 内外和尚都会“念经”：
教练或导师的选择

对于一个真正的行动学习项目，教练或导师、催化师这样的关键角色是不可缺少的。

笔者认为，行动学习中的教练角色应有别于“人生教练”，它的定位应更关注于目标

群体当下的绩效改进，更像“绩效教练”的角色。另外对于行动学习中的导师、催化师，业内也存在不同的定义。其实不管叫什么名字，他们的角色无非是以下两类：

① **内容贡献者（业务专家）**：这类人对业务相对熟悉，有较强的业务能力，他们可以在项目中贡献业务专业方面的意见和知识。笔者建议，除了找一些相关业务领域的专家外，也可以寻找一些跨部门跨领域的专家，这样会让专家提供的建议更全面。

② **流程贡献者（引导技术专家）**：往往由HR或外部顾问组成，负责项目中的引导和催化。从HREC的调研报告来看，大部分的企业都很少邀请外部顾问担任导师；但笔者认为如果企业内没有专业的引导师时，还是应当尽可能地寻找外部资源，他们的介入会为项目成功提供保证；如果无法寻找外部资源时，也要提前在企业内培养一些引导师以备不时之需。

**打好组合拳：
处理行动学习与其他学习形式的关系**

如前文所述，设计这二者的关系也是常令广大HR头痛的问题，到底怎么排序才对呢？考虑这个问题之前要先看看企业内存在哪些问题。

企业内所有的问题无非分两类：①是相对简单、基于流程的常规性问题，一经解决可重复应用的，我们称之为“良构问题”；②是相对复杂、基于动态的非常规性问题，没有唯一答案且影响因素多，我们称之为“病构问题。”良构、病构问题的解决是无法调序的。必须先解决良构问题，让目标群体有了知识储备，再借由思考推理的方法，输出病构问题的解决方案，万不可本末倒置。

从HR角度解决企业的“良构问题”，常见的手段就是知识输入，也就是培训。让目标群体从“不知”到“知”，并可以快速、重复地将知识应用到工作中去。针对“病构问题”，就不能简单使用培训解决了，企业的“病构问题”往往受到政府政策、市场环境、业务战略、团队心态等诸多因素影响，在不同

时期有不同表现，解决方案也不尽相同。因为行动学习更聚焦于解决当下的实际问题，方法灵活，因此这类问题可以利用行动学习的方法来解决。

那么，行动学习和培训到底孰先孰后呢？这个没有标准答案，要根据企业具体情况分析而定。如果您所在的企业前期培训积淀好，目标群体有丰富的知识储备，就可以选择只做行动学习项目；如果目标群体没参与过培训，对流程和知识还没意识时，建议在做行动学习之前先进行培训，这样因地制宜的排列方法才是科学且有效的。

2
项目中期策略

**绣花枕头“中用”更要“中看”，
学会包装项目**

项目中期最大的挑战主要在于如何提升学员的参与度，激发学员的兴趣。对待这个问题，我们可以把项目整体的大目标拆分成不同的小目标，用小目标去激励学员的参与度和成就感，鼓励他们步步为营，最终实现大的目标。

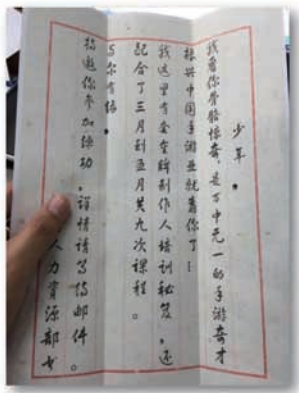


图1 小细节激发兴趣之“仿古练功邀请函”

同时，我们也可用一些营销方法、游戏化思维去创造一个快乐的学习氛围。以笔者曾经负责的一个行动学习项目为例，在设计邀请函时，并不是用邮件的形式，而是做了一张纸质的“仿古练功邀请函”邮寄给全部学员，邀请函上写着：“少年：我看你骨骼惊奇，

良构、病构问题的解决是无法调序的。必须先解决良构问题，让目标群体有了知识储备，再借由思考推理的方法，输出病构问题的解决方案，万不可本末倒置。

是万中无一的XX行业奇才，振兴中国XX行业就靠你了！我这里有全套XX培训秘笈，还配合了三到五个月的课程，与尔有缘，特邀你参加练功，详情请等待邮件！--XX人力资源部”。这张小小的邀请函不仅激发了学员对项目的兴趣，还引发了大家朋友圈的病毒传播，让学员替我们宣传了项目。

提升高管参与度，关注关系人状态

项目期中的另一个挑战来自于高管的参与度。有些高管总是催促下属参加各类培训，但自己却很少参与培训，其实高管的以身作则对于学员的激励是非常重要的。我们需要在项目的前期设计相应的机制，增加高管参加的环节，并向他们澄清项目的价值，赢得高管重视。

作为项目组织者的我们，要在项目中时刻关注各个干系人的状态，及时进行干预，在大家产生倦怠的时候用创新想法激发大家的热情。

复盘随时做：快速迭代

周星驰的电影《功夫》中有句台词：“天下武功，唯快不破！”在如今的互联网时代，最重要的互联网思维便是快速执行、快速迭代，在快速执行的过程中发现问题，快速解决，在不断迭代中进一步取得成功。因此，行动学习项目的复盘并不是在项目最终结束时才登场，而应在项目进行时就分阶段地开展。

项目后期策略

如何科学评估和体现 HR 价值

关于如何应对这个问题，笔者有以下三点建议：

① 项目初期合理降低业务部门期望值：

因为业务部门不擅长学习技术，所以业务老板经常对学习项目报以很高期望，期望直接解决某些问题。HR 需要做的就是管理期望值，事先告知他们，无论是解决人才培养还是业务挑战，其过程都是动态和复杂的，学习只是影响人的意识，而从人的意识改变到行为改变，从行为改变到“下意识行为”还有很多鸿沟，因此我们解决问题不可追求“一蹴而就”。

② 评估工具和衡量标准的选择：

大部分企业评估行动学习项目的效果时，参考的因素包含：项目设定的目标是否达成、学员汇报的表现、业务部门的满意度等（但其中，学员汇报的内容是否存在“邀功”、“表演”性质，仍值得我们思考）。我个人认为评估的标准必须是多元化的，以多种形式、分阶段性地去做评估，这样既可以让评估结果更客观，也可以彰显 HR 在其中的价值。

③ 项目效果评估是否与绩效硬性关联：

有些企业的行动学习项目会与目标群体的绩效直接挂钩，这样做是存在风险和挑战的。原因除了前文所讲的行为改变的过程很复杂之外，绩效这件事也受到政府政策、市场环境、竞争对手、团队能力、运气等诸多因素的影响。绩效提升了，你很难证明全部是行动学习的价值；同理，绩效降低了，你也很难把责任推给行动学习。因此笔者建议大家用相对软性的指标去衡量行动学习项目，如果一定要用绩效衡量，那这个指标一定是小比重的参考。

项目落地难如何解决

首先，在项目设计过程中就将落地时会遭遇的挑战思考清楚，并想好应对的策略。

其次，根据 HREC 调研的数据显示，学员和 HR 在项目后期的投入非常低，这可能是因为项目周期过长导致的。当持续的每月讨论使得参与者都过于疲惫时，可以适度缩短项目的执行时间。尤其在日新月异的互联网行业，历时两三个月的行动学习项目效果也是不错的。

第三，观察各个角色的出力情况，是否“前劲儿足、后劲儿弱”？HR 是否只在项目前期和中期出力，高管是否只在启动会露过一次面，学员是否全程参与？这些都是保障项目落地的重要因素，所以在项目初期设计时就需要“以终为始”，提前预估出可能碰到的各类落地挑战并想好解决方案，确保各个干系人在落地阶段依然劲头十足，保障项目落到业务结果中。



未来趋势分析

目前如火如荼的行动学习项目在未来可能朝着以下趋势发展：

➤ 内化：未来企业内部会孵化出更多的专业行动学习教练和引导师。

传统思维上，我们要做学习项目时首先就是想到借助外部力量和资源，而现在很多企业已经有意识地开始孵化内部专家，但这是个任重道远的事。

➤ 业务部门主导行动学习项目增多：

现在大多企业的行动学习项目均由 HR 主导发起，这可能首先源于意识问题，大部分业务部门觉得学习发展这件事的职责在 HR、不在自己；再者是技术问题，他们也不太了解行动学习等相关技术。但随着行动学习项目在中国的不断发展和我们相信它会获得越来越多的业务部门的认可，在未来一定会有更多业务部门主导的行动学习项目出现，而 HR 只会作为流程专家参与其中。

➤ 专业化：随着市场上行动学习专业资料

和书籍越来越多，很多的供应商也引入了很多国外的资质认证。因此行动学习在中国的发展将愈发专业，整个 HR 的业务能力和学

习技术能力也将日益精深。

➤ 与新技术的结合：未来行动学习项目在解决业务问题时也会利用更多的新技术，目前

已经有一些企业在尝试，如某汽车厂商已经在尝试用 VR 技术解决工厂员工组装汽车的培训。除此之外，未来在线学习可能会被 VR 技术替代；游戏化的形式会融入学习任务中等。这些新技术都将辅助我们达成行动学习目标，引发大家的兴趣并确保实施的效率。



思考和建议

作为行动学习项目的设计者，我们也需要不断进步和发展：

➤ 专业立身：HR 需要掌握科学理论，学习

相关的专业技术。例如行动学习技术、教学设计技术、统计学和心理学等相关知识，从而能更科学地设计项目。

➤ 深入业务：如果我们能做到比业务人员

更了解业务，那么就能设计出可落地、可真实解决业务问题的行动学习项目。

➤ 独立思考：不人云亦云，不盲目追求

噱头。这不仅是针对行动学习，针对我们 HR 的个人修养也是如此，目前来看我们还是很缺乏独立思考能力的。一方面因为近年来海内外新学习技术层出不穷，很多人在还没建立自己观点和具备鉴别他人观点能力的时候就盲目跟风，最后在应用上出现挑战；另一方面，互联网时代信息源的庞杂性和易获性导致人们愿意“转发”观点而不是“思考”观点。就笔者个人而言，每天看到朋友圈的同行们转发了大量的培训文章，但大多没什么营养。因此作为一个有专业信仰的 HR，学会独立思考，把一个技术走专、走深，显得尤为重要！



以上就是笔者从实践和观察中得出的一些感悟，整理出来供各位同仁参考。最后希望行动学习项目在中国的落地实践越来越好，大家在项目中都能得到提升和发展！HR

“新共享，心服务”

文思海辉共享服务运营中心实践

“新共享，心服务”是文思海辉技术有限公司（下称“文思海辉”）共享服务中心的标语口号。“新共享”，不仅指整个共享服务中心是全新的，而且也意味着文思海辉在建立共享服务中心的过程中追求创新脚步未曾停止；“心服务”，即用心服务，在共享服务中心的服务范围越来越广，服务形式也趋于多样化的情况下，始终坚持用心为员工提供优质服务。

内容提供 / 崔晓燕 | 共享服务运营中心副总裁 | 文思海辉技术有限公司 编辑整理 / Cindy Zhu

▶ 公司档案

文思海辉是一家起源于中国并覆盖全球的全线 IT 解决方案提供商，2012 年由两家公司——文思和海辉对等合并成立，其业务范围涉及咨询、系统集成、IT 人力外包及其自有的解决方案。其行业覆盖金融、保险、电信、高科技、制造及旅游业。目前，文思海辉共有超过 25,000 名员工，员工分布最多的仍在大中国区；此外，在亚太、欧洲、中非等地也有员工覆盖。

▶ 共享背景

一方面，文思海辉提供全线的 IT 服务，服务对象多元，有咨询、开发、测试、甚至是数据录入员。多元化的人员组成结构对文思海辉 HR 的交付工作提出了挑战，单一且固定的交付模式、交付界面显然不能满足员工的多样化需求；另一方面，文思海辉的员工分布地较为广泛，有超过一半的员工常年在客户现场或出差在外，很少在公司上班，旧有的服务方式并不能有效地覆盖这部分员

工，因此 HR 希望能找到一种方式能够及时高效地为这部分员工服务。此外，在文思和海辉两家公司对等合并经过 3 年端到端的整合，其业务进入快速增长期，而公司还在不断进行着收购并购，在这些关键期出现的问题比较复杂，如流程复杂、各地执行标准不统一、运营效率低、跨部门合作出现局部问题等。为了解决以上问题，文思海辉 HR 开始了建立共享服务运营中心的探索。

▶ 共享履历

“共享服务”这个概念最早于 2014 年 8 月在文思海辉的组织结构图中第一次出现。之后人力资源团队便针对“共享服务”的市场现状进行调研，并结合文思海辉的实际情况做好未来 3 年的共享服务规划，2015 年 1 月 1 日文思海辉共享服务运营中心正式挂牌成立。当时纳入共享服务体系的是人力资源的共享；2 月份，将员工报销、借款处理纳入共享；7 月份，将行政纳入共享；10 月份，将企业的 O2C (Opportunity to Cash) 流程纳入共享。文思海辉共享服务

运营中心共有员工 300 多人，服务范围覆盖全球，但有些服务只针对中国区员工，如人力资源基础服务。文思海辉共享服务运营中心分别在北京、大连、深圳、无锡、上海五个地方设置了员工服务大厅，并在全国 15 个城市有 SSOC 的员工为当地员工提供现场支持；此外，也同时为其他 54 个城市的员工提供远程服务。

▶ 文思海辉共享服务运营中心 (SSOC) 组织概览

文思海辉共享服务运营中心 (SSOC) 由 SSOC Function (职能部门)、SSOC Platform (平台)、Site (现场) 三个部分组成。其中，SSOC Function 是在专业职能领域内提供交付的部分，这些领域包括 HR SSOC (基础人事服务)、SSOC Hotline (服务热线)、FIN SSOC (财务共享)、OFM SSOC (Office Facility Management 办公室管理)、BO SSOC (Business Operation 业务运营) 和 CPMO (Corporate Project Management Office 企业项目管理)。SSOC Platform (平

台)是共享中的共享,在平台中主要解决五大块共享领域的通用知识问题,包括流程标准化、知识库管理、服务水平管理、人才发展和沟通以及大型项目的移交管理等;Site则在各个区域落地,以行政为主体,横向协调当地的业务部门并进行相关业务支持,包括设备维护管理、员工关怀与沟通、会议及前台、公寓服务、物理安全等。



图1 一图两表

🔗 提炼四大核心能力

服务是一次性的,而服务产品是持续的、不断迭代并改进优化的。对于文思海辉SSOC来说,要把优质的服务持续传递给员工,就必须将零散的服务内容构筑成完整的服务产品和产品线。文思海辉的服务产品线共有两条,分别面对员工以及业务两个不同的服务对象,共享服务运营中心团队希望通过这两条服务产品线为企业带来流程简化、财务贡献、数据可视化以及员工体验提升等一系列的优化。围绕这些目标,文思海辉共享服务中心主要从流程、系统、大数据及运营四个方面提炼自己的核心能力。

⊕ 流程优化与再造

对于做共享的人来说,流程的重要性不言而喻。“流程优化和再造是共享最核心的能力。因为服务的顶层设计来源于流程,如果流程不清晰或有死循环,就谈不上体验。”文思海辉共享服务运营中心副总裁崔女士这样看待流程。

经过两年的摸索,文思海辉共享服务运营中心也总结出一套自己的流程优化方法论。首先,步骤的管理,通过与重要的利益相关者和流程涉及的关键人物进行深入的一对一访谈,了解每个步骤中实际存在的问题;其次,通过工作坊将关于流程的设计以及要

达成的目标向各利益相关者做陈述,在工作坊中收集大家的意见,经过讨论之后达成意见的统一;最后,确定在步骤管理中需要用到的工具及模板,即再造流程的“一图两表”。文思海辉共享服务中心的每一条流程都是以“一图两表”的方式呈现出来。“一图”即业务处理脉络的流程图,“两表”指流程说明表单与流程表单清单(图1)。此外,共享服务运营中心将人力资源的流程全都以O2O的模式呈现,即所有流程均在线上发起、准备,线下办理,这样就大大减少了走完整个流程所需的时间。经过改造优化后的流程需要被员工知悉并了解,因此共享服务运营中心项目组会结合各类员工的特点,通过员工门户、电子邮件、微信或者短信等多种方式对其进行宣传。

以入职流程为例,文思海辉的候选人录用资质审核、职务数据的生成,新员工个人信息采集、邮箱的生成、电脑、工位的准备等工作均通过线上工作流协同打通。新员工在入职第一天只需要做两件事:一件是提交其个人的人事档案并签订劳动合同;另一件是参加新员工入职培训。整个过程清晰透明,员工能够清楚地看到自己处在哪个阶段。此外,流程的优化使得工作效率得到大幅提高,比如以前需要11个人来运维核心人事数据,现在只需要2人。除了少量的线下运维外,他们最主要的工作是监控流程及数据回写异常。

⊕ 系统搭建及升级

流程的优化最终要通过信息化的手段固化下来。文思海辉有着丰富的开发资源,相对于其他公司有着得天独厚的优势,而且员工接受度也很高;但企业在不同发展时期会应不同的人或部门的要求构建许多小而专的系统。为解决这个问题,文思海辉做了以下三件事:1 打造一站式员工门户,实现单点登录;2 用工作流引擎横向穿透小而专的业务系统;3 通过企业数据总线来应用企业系统间的信息交互。

SSOC团队一直坚持先业务后系统的原则,在线下将业务流程梳理清楚之后才将其搬到线上系统中。目前SSOC向员工提供服务的交互系统有:Pactera HUB(公司门户)、SSOC HUB(SSOC门户)、SSOC微信服务号、工作流平台、手机应用、PRS(预入职登记系统)、考勤与休假系统、电子签等。面向业务支持和运营的系统有电子人事档案系统、工单系统等。

⊕ 大数据

SSOC团队引入了大数据分析,并希望利用这些运营数据与业务数据的结合找到一

服务是一次性的,而服务产品是持续的、不断迭代并改进优化的。对于文思海辉SSOC来说,要把优质的服务持续传递给员工,就必须将零散的服务内容构筑成完整的服务产品和产品线。



图2 大数据的应用

些有效决策诊断的支持。虽然这方面的尝试还处在初级阶段，但是已经开始发挥它的作用。例如，当某一部部门关于离职问题的咨询集中，这可以起到相应的预警作用，HR 可以深入了解背后原因，提前做好稳定措施。

卓越运营

“做共享的人都知道，流程的优化与再造容易，但是确保流程不走样、不僵化，难。”文思海辉 SSOC 团队非常看重其自身的运营能力，他们认为环境是不断变化的，能够灵活适应环境变化并运用流程解决特殊案例才是真功夫。共享服务中心团队主要从以下 4 个方面来提高自身的运营能力：

- ① 流程核查 3+1，即定期、持续地对流程中的文档、执行情况和报表进行核查，并在核查后制定相应的行动计划及跟踪计划；
- ② 引入高效执行四原则，即聚焦最重要目标、关注引领性指标、坚持激励性记分表、建立规律问责制；
- ③ 内部短例会制度，短例会由 SSOC 中的每个小团队自发组织，其目的是为了员工在纷繁的事务性工作中遇到的问题能够及时得到解决，做到对问题的日清月结。同时将员工的新想法通过开短例会的制度沉淀下来，成为日后解决问题和创新、优化的资源。
- ④ 群策群力与内部评优，此类举措主要是激励 SSOC 的一线员工参与到战略决策项目中来。类似的项目还有“超级士兵”，即由公司内的资深导师带领一线员工参与公司重要项目，拓宽其工作范围，同时丰富他们项目管理、沟通管理等专业管理知识，最终达到发展与激励的目的。

实现三种交付模式

无论是流程的优化还是系统的升级，最终都要实现对员工的交付。以上四大核心能力可以说是文思海辉 SSOC 的内功，这是无形的；内功发挥作用必须通过有形的方式表现出来。所以，如何在与员工交付时让服务变得有形是 SSOC 团队花很多心思研究的。

SSOC 在探索的过程中不断创新并逐步完善交付方式，最终形成了现场交付、远程交付、自助服务三位一体的交付模式。其中，现场交付中又包括一站式服务大厅与现场服务；远程交付包括远程交付一体机、基于手机应用办理手续、专业模块远程交付；自助服务则是全方位的，包括企业员工门户微信、手机端 APP 以及员工热线。

现场交付

① 一站式服务大厅

文思海辉 SSOC 的一站式服务大厅的标语为“最棒的员工服务体验”。一站式，指该服务大厅是跨职能的，即服务人员在这里按职能被分到不同的窗口解决员工的所有问题，适用于员工人数多、办公地点集中且对服务体验要求高的地区；一站式服务大厅的标准配置为“3 硬 3 软”，其中“3 硬”为跨职能服务窗口、舒适的等候区以及智能化的自助服务区。在自助服务区中均配有：

- 1 人事证明自助打印机：员工可用该设备自助打印在职证明、实习证明或薪资证明；
- 2 自助服务一体机：由于 SSOC 的很多流程是 O2O 模式，当员工没来得及办理线上手续时就可以借助自助服务一体机来完成；
- 3 自助照相室：该机器不仅自带美颜功能而且与出入境管理局联网，当员工入职忘记带照片时就可以通过它自助拍摄所需的证件照。

“3 软”是指一致的着装标准、礼貌礼仪规范、万能的值班经理。万能的值班经理在服务大厅中主要负责处理一些窗口解决不了的问题，例如员工投诉和建议都可以找到万能的值班经理。此外，每个服务大厅中设置

的笑脸墙和文化墙也在默默宣释着 SSOC 的服务理念。

这种一站式集中化服务方式使得员工可以不用再为某个问题东奔西走，且宽敞明亮的大厅、舒适的等候区、清晰的流程指引以及炫酷的高科技自助服务等都大大提高了员工体验。同时面对面的沟通使得服务更具人情味，更有温度，因此能得到广大员工的喜爱。

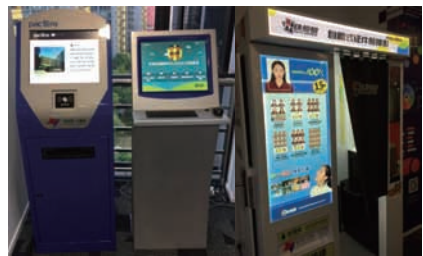


图 3 自助照相室及打印机

② 定期 / 按需现场服务——“小 S 来了”

对于常年在客户现场的员工来说，他们不在公司办公，很难享受到一站式服务大厅里的服务，因此，针对这种情况，SSOC 会定期并按需推出现场服务——“小 S 来了”。“小 S”即 SSOC 的昵称，“小 S 来了”就是说 SSOC 会走出去，到员工工作现场为其提供服务。一般来说，对于超过 50 人的地区每个季度都要进行一次现场服务，如果有需求，也会随时进行现场服务。在现场，服务人员会即时与员工进行简单的访谈并发放“服务清单”，员工可以在“服务清单”中选择服务项，也可以根据实际情况定制服务。总体来看，现场服务的服务内容包括办理续签 / 调转手续、开据证明、现场答疑、现场收单（商保理赔、财务报销）、集体办理入职手续等，基本可以覆盖员工的所有需求。

这种一站式集中化服务方式使得员工可以不用再为某个问题东奔西走，且宽敞明亮的大厅、舒适的等候区、清晰的流程指引以及炫酷的高科技自助服务等都大大提高了员工体验。

“有人问我它是不是机器人，其实它是机器人，未来不排除给它装上两条腿，让它可以通过信号找到相应员工，然后把合同给到员工。”

➤ 远程交付——远程服务一体机

在文思海辉，一些中小型办公点没有驻场 HR，或者在一些大的办公点有好几个办公楼，SSOC 照顾不到的情况常常出现。为了将服务范围全面铺开，SSOC 会在有一定员工规模、对需求响应的及时性和服务体验有一定要求的办公点放置一台远程服务一体机。这一交付方式的标语为“您的常驻 HR”。顾名思义，远程服务一体机使得员工可以随时解决相应问题。员工可利用该一体机通过视频电话、桌面共享等方式，在远程 HR 的协助下完成入职、续签、调转、离职、人事证明开具等人事手续的办理。其优势在于：

- ① **炫酷的服务体验**：视频通话、桌面共享的方式使员工不仅可以体验炫酷的高科技，也可以感受到这服务中来自于人的温情。
- ② **服务效率高**：一体机中的流程清晰且软硬件及业务系统高度集成。此外，协议推送打印可减少邮寄时间，关键步骤经 HR 确认，避免流程的重复运行。
- ③ **信息安全**：关键节点 HR 视频确认身份信息，确保信息安全；协议推送打印，合同统一保管及邮寄，降低邮寄风险；机柜上锁、加盖红章的空白纸张有编号和水印，并由专人管理。
- ④ **标准 API (Application Programming Interface, 应用程序编程接口)**：接口封装且规范统一，和企业内部系统对接安全可靠且高效。

目前，文思海辉还在对该自助服务一体机进行迭代更新。“有人问我它是不是机器人，其实它是机器人，未来不排除给它装上两条

腿，让它可以通过信号找到相应员工，然后把合同给到员工。”崔女士这样介绍。



图 4 远程服务一体机

➤ 自助服务

除了现场服务和远程服务，SSOC 同时搭建了全方位的自助服务体系。这个自助服务体系包括企业门户、微信、手机 APP、服务热线四种方式。

① 企业员工门户

文思海辉的企业员工门户是员工沟通交流的平台，也是各种信息集成的平台，各部门门户均可从企业内网进入，并且同时实现了各系统在企业内网的单点登录。在自助服务入口中又分为员工自助区域及经理自助区域。

② 微信公众号

SSOC 的微信公众号是 SSOC 与员工交流的平台之一，是轻量级自助服务平台，也是联系员工服务热线的微信入口。

③ 手机端 APP

SSOC 的 APP 是一个模块化的大平台，


可以在后台对用户进行细分，并根据不同的用户分区区分其权限和模块。此外，该平台还支持第三方应用，并且标准化的 API 使得对接过程非常轻松。

④ 服务热线

SSOC 服务热线自 2015 年感恩节上线以来，其对问题的一次性解决率已达 94%，员工满意度也达到了 98%。员工可通过门户、语音、邮箱、微信等多种方式接通服务热线。该服务热线集呼入呼出于一体，即员工呼入咨询，SSOC 服务人员呼出催办、确认。服务热线的开设考验的是团队的知识管理、人才培养以及运营管理能力，同时也使得团队从以上三个方面为企业提供了增值服务。

▶ 成效及经验

经过两年时间的运作，文思海辉 SSOC 已经减少相当数额的支出，并且交易量呈不断增长态势，在提供高质量服务的同时也节约了公司的人力成本。所以无论是从节约的成本还是从员工体验来看，该项目都已经初见成效。在这个过程中，文思海辉也积累了一些经验可供后来者参考：首先，要从大处着眼小处着手，即在前期进行战略规划时对公司及行业的情况有全面的了解，但在具体实施过程中小步快跑地推进共享并不断对其进行迭代更新；其次，流程指引要清晰透明，并且要端到端，不能局限于自己的一亩三分地中；同时，在将这些服务，特别是自助服务，普及给员工时要用通俗易懂的语言使其快速理解。

文思海辉共享服务运营中心副总裁崔女士认为，共享服务中心还有很大的改进空间。“我们其实是 3 个篇章，即享工作、享生活、享社交，目前我们是在第一个阶段，要深耕的地方还有很多。”在扎实走完第一阶段后，文思海辉 SSOC 未来会将更多的关注点放在第二、三阶段上，即向“享生活、享社交”的目标继续前行。 

“大家一起来积豆”

瀚银科技新型员工激励措施

上海瀚银信息技术有限公司（简称“瀚银科技”）是一家提供第三方支付及相关应用的专业化服务公司。其在职员工数为 156 人，整体人员结构相对年轻，80、90 后占比达 90%，其中 90 后占员工总数的 50% 以上。

为了满足年轻员工对个性化福利的需求、提升员工满意度，同时将企业文化与福利体系相结合、激励员工表现出更优秀的行为，瀚银科技于 2015 年 9 月起设计并实施了公司福利体系的变革，鼓励全体员工“一起来积豆”。

编辑整理 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国员工福利价值大奖” 最佳创新奖

BEFORE

福利体系变革

传统福利的种种弊端

- ◆ **福利形式相对单一**：HR 会在节假日到来之际，统一向全体员工发放食品或消费卡，例如中秋节前向员工发放月饼礼盒；
- ◆ **领取方式传统**：HR 需要在发放礼品前统一进行采购，随后安排时间进行通知与发放，在这个过程中会耗费大量的人力和物力；
- ◆ **实用性差，满意度低**：员工收到食品类福利时，也许食品并不符合其口味偏好，那么他们只能把获得的食物转赠他人，甚至放置至过期。从实质上来说，员工并没有参与到福利的享受中，导致受众满意度降低；
- ◆ **被动接受福利**：员工对于所收到的福利没有选择权，即使对福利感到不满，也只能选择被动接受。

推动福利变革的导火索

2015 年的中秋节前夕，瀚银科技为了给员工带来不一样的节日体验，别出心裁地定制了一款月饼礼盒，该礼盒不仅造型别致，成本花费也相当高昂。当 HR 将该月饼礼盒作为中秋福利发放给员工时，本以为员工会感动于公司的细腻用心，不曾想在后续的调查中却发现：不少员工都把月饼浪费了。

为此，瀚银科技的 HR 部门集体陷入了沉思中：如今是大信息大数据的互联网时代，市场在高速发展，社会在日益更新，人们每天接触的东西都在不断地发生变化，而瀚银科技的员工都是自小接触网络的年轻人，传统的福利体系难道不应该像市场一样不断革新吗？

新型员工激励措施

“大家一起来积豆”

设计初衷

瀚银科技希望通过对福利体系的全面变革，达成以下目标：

- ① **让无形的福利变得有形**。年轻人普遍喜欢热点 IP (intellectual property, 知识产权)，瀚银科技可以通过创造一个属于企业自己的福利 IP，让员工能够看到并感受到福利的有形存在。
- ② **让被动的接受变得主动**。瀚银科技决定改变思路，让员工积极参与到福利的主动选择中。
- ③ **让福利变得新鲜好玩**。相较于循规蹈矩的规章制度，年轻人更喜欢新鲜好玩的事物，瀚银科技的福利体系可以把公司的福利社群和文体活动都融入其中，就像游戏通关积分一样，做到新鲜又好玩。

④ **让福利变得富有弹性。**社会在时刻发展和变化，员工所接触的事物在不断更新，福利体系也要做到有弹性，可以多变并不断地自我修正，这样才能达成有效持续的激励作用。

⑤ 最后一点，也是最重要的，**让福利和企业文化相结合。**瀚银科技可以让福利变成企业文化的“鼓动机”，让员工认可公司的福利体系，甚至向外宣传，成为雇主品牌的有效展示。

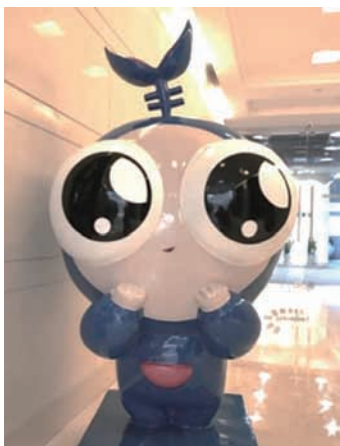


图1 福利IP：吉祥物“大眼豆豆”

福利IP的诞生

在瀚银科技全新的员工福利平台中，福利会以“瀚豆”的形式发放到员工的账户上，员工可根据获得的瀚豆数量进行个性化产品选择。

为了让虚拟的瀚豆变得有形，让员工更好地感受到福利的存在，瀚银科技为员工打造了全新的福利IP：吉祥物“大眼豆豆”，由大眼豆豆为员工发放福利积分——瀚豆。大眼豆豆穿着“瀚银蓝”的连帽衫，头顶着象征人民币的小苗，胸前红色“百宝袋”里装着五花八门的员工福利，一双水汪汪的大眼睛

传递着瀚银科技的公司理念：“大眼看世界”。

与此同时，瀚银科技制作了一座大眼豆豆的雕塑放置在公司门口，员工每天早上一踏出电梯门，就可以看见大眼豆豆睁着大眼睛欢迎自己，便明白了自己上班要做的3件事：“工作、吃饭、积豆豆”。

如何使用瀚豆？

瀚银科技为员工提供了定制的瀚豆弹性福利平台，员工可以通过微信客户端或数据同步的PC客户端，进行实物商品的购买，也可以对支付宝和各大电商平台进行现金充值（1颗瀚豆等值于1元人民币）。

获取瀚豆的渠道

员工可以通过两个主要渠道来获取瀚豆：公司基础福利 & 员工工作各种表现。

① 公司基础福利

公司基础福利为员工全体享有的福利，包含节假日福利（100-150颗瀚豆）、员工体检（300-400颗瀚豆）、结婚礼金（500颗瀚豆）和生育礼金（500颗瀚豆）。

员工领取相应的福利瀚豆后，可以自由支配账户上的瀚豆，在福利平台的商城里自由购买自己需要的礼品。以员工体检为例，员工可以享有很大的自由度，他们可以根据自己的时间去支配体检时间，选择合适的体检套餐，这也极大地减轻了HR的工作量。

② 员工工作各种表现

员工需要努力工作才能获得各种表现的奖励瀚豆，此部分属于弹性福利，包括企业文化豆、行为鼓励豆、工作激励豆。

企业文化豆

企业文化豆不仅和企业文化相关，还和招聘、培训、考核息息相关。

1 招聘

瀚银科技正处于发展壮大的阶段，仅仅依靠外部招聘来吸引人才已经不足以满足企业的发展速度，所以瀚银科技鼓励员工推荐公司所需的人才。

当员工成功向HR递交一份有效的简历，就可以获得5-10颗的瀚豆奖励。同时，瀚银科技每月向所有员工发放“重金悬赏令”（重金悬赏的招聘岗位需求），根据职级不同，“悬赏金额”为2000-10000颗瀚豆不等。员工推荐的人才一旦成功入职，就可以先得到50%的瀚豆；推荐人才成功转正后，员工就可以获得剩余的瀚豆奖励。

2 文体捐赠活动

为了鼓励员工积极参与到公司的公益和文体（文化、体育）活动中，瀚银科技将文体捐赠活动囊括至全新的福利平台。员工每捐赠一本书或一件衣服，就可以得到2颗瀚豆；员工每参加一次公司的文体活动，可以得到10颗瀚豆；如果员工在活动中表现突出，还可以额外再获得100颗瀚豆的奖励。



图2 瀚银科技企业文化活动

3 参加培训

为了激励员工参与公司的培训，瀚银科技将培训模块也引入全新的福利平台中。所有参加公司内外训的员工都可以得到5颗瀚

为了让虚拟的瀚豆变得有形，让员工更好地感受到福利的存在，瀚银科技为员工打造了全新的福利IP：吉祥物“大眼豆豆”，由大眼豆豆为员工发放福利积分——瀚豆。

豆；同时，在入职培训中获得第一名的新员工可以得到 10 颗瀚豆的奖励。

4 企业讲师

瀚银科技为企业内训师提供额外的瀚豆奖励：初级讲师奖励 100 颗瀚豆，中级讲师奖励 200 颗瀚豆，高级讲师奖励 300 颗瀚豆。

• 行为鼓励豆

瀚银科技非常注重员工个人成长与企业成长相结合，以及员工的价值观和公司的核心价值观相匹配，所以为了鼓励员工有更好的行为，瀚银科技设立了行为鼓励豆的奖励。其中包含：

- 1 拾金不昧：员工捡到钱包、手机等上交给人事行政部，就可以在进行备案后获得 10 颗瀚豆的奖励。
- 2 合理化、创新建议：员工向部门主管提供合理化、创新建议一旦被采纳，就可以获得 50 颗瀚豆的奖励。
- 3 乐于学习：员工积极提升自我，通过学习获得相关资格证书，奖励 10 颗瀚豆。
- 4 行为激励制度：瀚银科技对若干具体行为制定了行为激励制度，员工在工作中只要体现相应的激励行为，即可获得 100-300 颗不等的瀚豆奖励。

• 工作激励豆

瀚银科技原本就设有专门的明星员工评选委员会（由总裁和高管共同组成的评选小组），负责评选季度明星员工、年度明星员工以及年度明星团队。新的福利平台设立后，明星员工和团队的奖励也都融入其中：季度明星员工奖励 1500 颗瀚豆，年度明星员工奖励 2000 颗瀚豆，年度明星团队奖励 2000 颗瀚豆。

同时，瀚银科技也非常重视有效的留人机制，为长期服务于公司的员工设立了年度服务奖，这部分的激励措施也归纳入全新的福利平台中。瀚银科技为服务年限满 5 年的员工提供 5000 颗瀚豆和银牌，奖励服务年

限满 10 年的员工 10000 颗瀚豆和金牌。

除了瀚豆的发放和鼓励外，为了更好地展示和激励员工，瀚银科技还会为明星员工、团队以及长期服务于公司的员工举行隆重的颁奖仪式。



图 3 瀚银科技年度服务奖颁奖现场

实施流程

1 前期调研

实施项目前，瀚银科技进行了广泛的调研工作，从多个维度进行了充分的调查研究，在这个过程中应用了多种调查方法：

• 市场调研法

瀚银科技调研了市场上大部分企业施行的福利和激励情况，尤其是同类型、同行业其他企业福利发放的情况，例如福利发放的途径、员工满意度、具体发放的福利产品、福利发放的便捷性等。随后发现当前 90% 左右的企业基本上做不到个性化福利产品的提供，且福利发放与员工激励很难做到密切的结合。

同时，瀚银科技对市场上现有的弹性福利供应商也进行了调研，从用户操作的便捷度、操作有效性以及企业定制化服务等方面挑选出合适的供应商。

• 问卷调查法

设计最终产品前，瀚银科技向全体员工发放了福利满意度的调查问卷，询问他们对公司当前的福利和激励方式有无建议或者意见。70% 的员工参与了此次的问卷调查，瀚银科技最终收取了半数以上的有效数据，随

后对收集到的数据进行了汇总和分析。

• 离职员工面谈法

瀚银科技对每一位离职员工进行离职访谈时，会询问其对公司当前的福利和激励方式的想法和建议，并邀请离职员工对现有的福利体系进行评分（以 1-5 分为区间）。

• 随机回访法

瀚银科技随机抽取一定数量的员工进行询问，了解他们对公司发放的福利有无异议或建议。

2 供应商的选择

瀚银科技在选择弹性福利平台的供应商时，主要考量的是以下几个参考项：

- 费用成本：0 费用。
- 用户操作的便捷度：员工从微信客户端或电脑 PC 端即可领取和兑换瀚豆，无需额外安装任何手机应用软件；同时该平台可以与支付宝以及各大主要电商平台实现有效对接，员工可直接用瀚豆为支付宝等第三方支付软件进行现金充值。
- 企业定制化服务：在弹性福利平台的页面上随处可见瀚银科技的 LOGO 和标语，没有供应商的痕迹。



图 4 瀚豆福利平台微信客户端展示

3 宣传方式

瀚银科技通过多种新颖有趣的方式来宣

瀚银科技通过多种新颖有趣的方式来宣传全新的福利体系，来达成“让无形的福利变得有形”的项目目标，让无形的福利可以被员工看到和感受到。

传全新的福利体系，来达成“让无形的福利变得有形”的项目目标，让无形的福利可以被员工看到和感受到。除了设计和制作了福利 IP“大眼豆豆”的雕塑外，瀚银科技还采取了以下宣传方式：

- **宣传口号：**工作、吃饭、积豆豆。瀚银科技将宣传标语张贴在公司的宣传栏内，通俗、简单且朗朗上口的宣传语让员工很快就记住了“上班 3 件事”，这帮助员工更好地融入公司，提升员工的归宿感、认同感以及荣誉感。
- **微信宣传：**通过微信向员工介绍全新的福利体系和平台，告知其获取瀚豆的多种途径：不仅工作表现出色、节假日、生日 / 结婚 / 生育、内部推荐可以获得瀚豆，拾金不昧、捐献书籍 / 衣服、参加文体活动也能获取瀚豆奖励。让员工感受到：只要认真工作和生活，瀚豆就会无处不在。
- **2 个月的试运行：**瀚银科技的弹性福利平台于 2015 年 10 月开始试运行，经历 2 个月的试行时间后，于同年的 12 月正式上线。员工可以在试运行期间体验瀚豆的获取和兑换方式，提出修改意见。

4 项目实施四阶段

为了让员工逐步认可瀚豆福利体系，观察员工对瀚豆适应性的同时收集各方反馈，瀚银科技循序渐进地实施了该项目，共分为以下四个阶段：

- **第一阶段：**将基础福利的发放由现金 / 礼品转化为瀚豆，包含节假日 / 生育 / 结婚 / 生日礼品等。该阶段单独实施了约 2

个月，期间瀚银科技根据员工的意见和诉求进一步完善了瀚豆福利体系。

- **第二阶段：**将弹性福利的发放转化为瀚豆，员工参与公司各类活动（培训、文化活动、内部推荐等）即可获得相应瀚豆。
- **第三阶段：**第二阶段实施逾半个月后，瀚银科技将对“员工工作表现出色”的激励融入了瀚豆福利体系，包含明星员工、申请专利等嘉奖行为。
- **第四阶段：**第三阶段实施近一个月后，瀚银科技进一步丰富员工获取瀚豆的渠道，将与工作生活相关的优秀行为纳入瀚豆福利体系中，例如拾金不昧、合理化建议等。

5 优化措施

在全新福利体系开展后，瀚银科技会进行定期或不定期的回访，征询员工的建议、聆听员工的意见，对现有体系采取相应地调整，以更加贴合员工的需求。

• 小额瀚豆的兑换

在获取瀚豆的若干途径中，有些方式（如捐献图书 / 衣服、拾金不昧、参加培训等）获得的瀚豆相对较少（2 颗或 5 颗），这使得员工很难在福利平台上兑换到合适的产品。为了使小额瀚豆也能发挥自己的作用，瀚银科技先后与技术人员和供应商取得联系，将公司内零食和饮料的自动柜员机与福利平台的端口进行对接，员工可以利用小额瀚豆在自动柜员机上换购零食或饮料。此举不仅完美解决了小额瀚豆的“归宿”，也获得了员工的一致好评。



图 5 小额支付，物尽其用

- **员工家属购买体检套餐享受成本价**

有位员工在挑选自己的体检套餐时“突发奇想”，提出是否能通过瀚豆福利体系为自己的家人购买体检套餐。瀚银科技接收到该员工的诉求后第一时间联系了供应商，通过多次的协商和价格争取后，员工家属可以通过瀚豆福利体系购买体检套餐，并享受到远低于市场价的成本价格。

6 困难挑战

- **节日供货不足**

2016 年端午节前夕，不少员工在领取了端午节瀚豆福利后都想要兑换粽子，但是由于短时间内换取粽子的员工数目太多，导致兑换平台上的粽子一时间断货了。

瀚银科技第一时间联系了粽子供应商，请他们迅速提供新的粽子；同时在公司内部组织了包粽子的活动，让员工自己动手包粽子，还可以将包好的粽子带回家和家人一起分享。通过以上两种方式，瀚银科技成功解决了节日产品供货不足的挑战。

- **福利预算不增加**

瀚银科技在此次福利体系变革中并没有增加预算，公司要求在成本投入相同的情况下达成更好的效果。为此，在挑选福利平台供应商的过程中，瀚银科技进行了大量的调查和对比，最终选择了一家零成本且满足公司多项需求的供应商。



图6 瀚豆弹性福利平台成果评估

瀚银科技的员工大多是年轻人，想让福利真正深入人心，就要做到“投其所好”，让福利体系符合当代年轻人的喜好。

AFTER

福利体系变革

项目成果

1 完善的福利体系

项目实施后，瀚银科技形成了一套完善的福利和员工激励体系，通过该体系可以达成对员工多方面的福利关怀和激励，包括节假日礼品、生日/结婚/生育礼金、员工体检等，不用像过去那样进行碎片式的福利发放。

2 提升员工参与活动的积极性

瀚豆福利平台上线至今，已经累积发放了近千次的瀚豆奖励，员工参与度达到了100%；且所有获取瀚豆的渠道均有员工进行领取和兑换，获取方式的丰富性极大地增强了员工参与各类活动和培训的积极性，使员工对公司产生更强的凝聚力。如瀚银科技每周四开展的“天天向上”培训，自瀚豆福利平台上线以来，员工参与的积极性明显提升，每次培训的参与人数均在20人次以上。

3 员工满意率提升

员工可以结合自身实际情况自由支配瀚豆，从原有的“被动接受”转变为“主动选择”。例如2016年的端午节，每位员工都收到了瀚银科技发放的100颗瀚豆，他们既可以选择在商城内兑换粽子、儿童玩具、护肤

品、家居用品等，也可以进行话费充值，甚至还可以用瀚豆直接充值Q币。

根据瀚银科技的调查数据显示：2015年的员工满意度为70%，2016年的员工满意度上升至80%，同比提升了10个百分点；2016年员工对福利发放的满意度平均得分为3.5分(以1-5分为区间)，高于正常平均分3分。

4 员工离职率降低

瀚银科技2016年上半年的员工离职率较2015年下降了5个百分点，由原来的24%下降至19%。

与此同时，瀚银科技与2016年上半年离职的员工进行访谈后获知：没有员工因为福利不完善而选择离开。

成功因素

1 从员工的角度去思考福利

瀚银科技的员工大多是年轻人，想让福利真正深入人心，就要做到“投其所好”，让福利体系符合当代年轻人的喜好。瀚银科技在这方面做了多方努力，例如年轻人喜欢热点IP，公司就设计创造了福利IP大眼豆豆。

2 有形的福利品牌

有形的福利品牌能帮助员工看到并感受到“无形”的福利关怀，同时这个福利品牌也可以作为公司的雇主品牌对外展示。

3 弹性而变化的福利

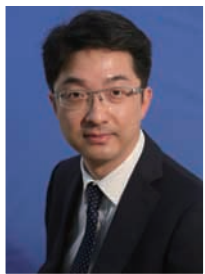
在这个日新月异的时代，过于守旧的福利最终将会成为“无味的鸡肋”。福利本质上是为了激励员工、增强员工对企业的认同感和满意度，但若是“钱花了，效果却没达到”，那么这样的“鸡肋”是该舍弃还是保留？

瀚银科技全新的福利体系在成本不增加的情况下，赋予员工最大的自主选择权，让员工可以各取所需，也让公司福利的支出费用花在“刀刃”上。同时，瀚银科技会在瀚豆福利体系的实施过程中不断收集各方意见，进行持续地优化。

未来发展

瀚银科技会不断聆听员工的声音，根据员工的切实诉求不断优化和改善瀚豆福利体系；同时瀚银科技未来考虑将考核激励的部分进一步丰富，分为两个方向：员工季度考核与瀚豆激励挂钩 & 明星员工评比和员工职位晋升与“工作表现豆”挂钩。

目前这两个方向的思索还在酝酿中，瀚银科技还需要多方思考、进行统筹规划，但瀚豆未来的作用会越来越显著，不仅在短期内让员工感受到公司关怀，更将长期支持和激励员工不断成为更好的自己。HR



夏利群律师是上海瀛泰律师事务所高级合伙人及劳动法团队负责人、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，并被全国著名人力资源服务公司中智聘请为专家劳动法律顾问，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，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。

陈奇新律师为上海瀛泰律师事务所劳动法团队成员。

上海市浦东新区世纪大道1589号长泰国际金融大厦1901-1905室
电话：021-68544599
手机：13651694235
邮箱：xialiqun@wintell.cn



| 法律解读 |

关于医疗期延长问题的不同理解

在目前的司法领域中,关于如何计算医疗期问题上一般没有太多争议,但就医疗期延长问题,各地司法实践争议较大。

文 / 夏利群 上海瀛泰律师事务所高级合伙人

劳动部于1994年发布《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》(劳部发[1994]479号)。根据该规定,员工医疗期是结合其本人工龄及其在本单位的工作年限进行计算,并根据该规定中有关医疗期计算周期规定确定员工医疗期是否届满。下图标示根据该规定进行的医疗期和周期统计:(下图)

各地在上述劳动部479号文件出台后相继公布了地方性详细规定。但是,除上海外,其他地区的医疗期均以劳动部的上述医疗期计算规则作为地方规定基础。上海的医疗期计算规则较为特殊,仅仅以员工在本单位的工作年限作为考量进行计算。当

员工在本单位的第一年,即享有三个月的医疗期;进入第二年则有四个月医疗期,以此类推。关于考量医疗期是否届满的计算周期,上海与劳动部479号文件也截然不同。举例说明,当上海企业的员工入职的第三年,该员工享有五个月的医疗期,但如果该员工在前两年已经使用了四个月,则该员工在入职的第三年内仅享有有一个月的医疗期。

在目前的司法领域中,关于如何计算医疗期问题上一般没有太多争议,但就医疗期延长问题,各地司法实践争议较大。

| | 5年以下 | 5年以上 | 5年以下 | 5-10年年 | 10-15年年 | 15-20年年 | 20年以上 |
|-------|------|------|------|--------|---------|---------|-------|
| 10年以下 | 3月 | 6月 | | | | | |
| 10年以上 | | | 6月 | 9月 | 12月 | 18月 | 24月 |
| 计算周期 | 6月 | 12月 | 12月 | 15月 | 18月 | 24月 | 30月 |

注：以上第一行为员工在本单位的工作年限；第一列为员工的工龄。

《劳动部关于贯彻〈企业职工患病或非因工负伤医疗期规定〉的通知》(劳部发[1995]236号)第二条规定：“根据目前的实际情况，对某些患特殊疾病(如癌症、精神病、瘫痪等)的职工，在24个月内尚不能痊愈的，经企业和劳动主管部门批准，可以适当延长医疗期。”根据该规定，大部分地区在司法实践中普遍认为，当员工患有上述三类特殊疾病的，则医疗期当然确定为24个月。


上海市政府于2015年8月17日发布修订后的《关于本市劳动者在履行劳动合同期间患病或者非因工负伤的医疗期标准的规定》(沪府发[2015]40号)。该规定第三条规定：“劳动者经劳动能力鉴定委员会鉴定为完全丧失劳动能力但不符合退休、退职条件的，应当延长医疗期。延长的医疗期由用人单位与劳动者具体约定，但约定延长的医疗期与前条规定的医疗期合计不得低于24个月。”该条规定与本次修订前2002年公布的文件上的表述一致。但上海司法实践中，关于涉及员工上述三类特殊疾病问题上，仍旧直接适用上述劳动部的236号文件。我们来看一下上海第一中级人民法院(2015)沪一中民三(民)终字第2212号判决。该判决作出和生效日期为2016年1月27日。该判决在“本院认为”中是如此表述：“故而，爱得乐芳帅公司现为了证明王志兴不符合享受24个月医疗期的条件，在诉讼程序中再行提出劳动能力鉴定，从程序角度已然丧失了必要性。再者，《劳动部关于贯彻〈企业职工患病或非因工负伤医疗期规定〉的通知》第二条规定：根据目前的实际情况，对某些患特殊疾病(如癌症、精神病、瘫痪等)的职工，在24个月内尚不能痊愈的，经企业和劳动主管部门批准，可以适当延长医疗期。根据该规定，患有癌症的劳动者享有24个月医疗期，期满后还要延长的，则需要企业和劳动主管部门批准，此时可能涉及是否需要鉴定的问题。而在24个月内并无此要求。因此，爱得乐芳帅公司提出的罹患癌症的劳动者只有经过鉴定完全丧失劳动能力的，才能享受24个月医疗期的观点，于法无据。”很显然，关于三类特殊疾病医疗期延长的问题，上海司法实践中尊崇的是上述劳动部236号文件，而并未考虑适用上海市政府的规定。

我们再来看看最近浙江省的规定。浙江省高级人民法院民事审判第一庭、浙江省劳动人事争议仲裁院于2016年12月30日联合发布《关于审理劳动争议案件若干问题的解答(四)》。该解答第十三条：《劳动部关于贯彻〈企业职工患病或非因工负伤医疗期

《劳动部关于贯彻〈企业职工患病或非因工负伤医疗期规定〉的通知》(劳部发[1995]236号)第二条规定：“根据目前的实际情况，对某些患特殊疾病(如癌症、精神病、瘫痪等)的职工，在24个月内尚不能痊愈的，经企业和劳动主管部门批准，可以适当延长医疗期。”根据该规定，大部分地区在司法实践中普遍认为，当员工患有上述三类特殊疾病的，则医疗期当然确定为24个月。

规定〉的通知》(劳部发[1995]236号)规定：“对某些患特殊疾病(如癌症、精神病、瘫痪等)的职工，在24个月内尚不能痊愈的，经企业和劳动主管部门批准，可以适当延长医疗期。”该规定是否可以理解为患上特殊疾病的职工无需考虑其工作年限而直接给予24个月医疗期？答：该规定指职工根据实际参加工作年限和在本单位工作年限确定医疗期，该医疗期满后尚不能痊愈的情况下，可以申请延长，并不意味着患有上述特殊疾病的职工的医疗期当然为24个月。据此，我们不难发现浙江省对特殊疾病员工医疗期的理解仍应依据普通医疗期规定进行计算，并认为236号文件中的24个月应当指向的是普通医疗期内最高一档的医疗期。

无独有偶，广东省劳动和社会保障厅《关于疾病医疗期问题的复函》(粤劳社函[2004]250号)也是如此规定。该文件规定：“原劳动部《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》(劳部发[1994]479号)和《关于贯彻〈企业职工患病或非因工负伤医疗期规定〉的通知》(劳部发[1995]236号)，对职工患病或非因工负伤后应享受多长时间的医疗期作了明确的规定，应遵照执行。职工患特殊疾病的医疗期也应按劳部发479号文规定执行，即根据本人实际工作年限、在本单位工作年限计算医疗期，而不能理解为患特殊疾病的最少有24个月的医疗期。”

鉴于上述各地地方性规定及司法实践的不同，因此在确定三类特殊疾病员工医疗期的问题上，还是需要了解当地的地方性政策。建议最好查一下当地司法判例，以生效判例作为依据确定员工医疗期，法律风险相对较低。

| 案例解析 |

劳动合同可约定管辖？

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群律师 陈奇新律师



在实践中，很多用人单位会在劳动合同中约定类似：“本合同履行中发生劳动争议，甲乙双方应当协商解决。协商不成的，可以在发生争议之日起向公司所在地劳动仲裁机构申请劳动仲裁。”这样的条款，那么这样的约定是否有效呢？

▶ 案件回顾：

某食品公司是一个注册在浙江省杭州市的企业，王某是该食品公司的销售经理，曾经在北京、上海、广东以及天津多地工作过。2015年因为年终奖问题，王某与食品公司发生了争议，后王某以食品公司为被申请人向天津市某区的劳动人事争议仲裁委提出仲裁申请。该委依法受理了王某的案件，并开庭进行审理。庭审中，食品公司出具了其与王某签订的劳动合同，在劳动合同中，第三十条明确约定：“本合同履行中发生劳动争议，甲乙双方应当协商解决。协商不成的，可以在发生争议之日起向公司所在地劳动仲

裁机构申请劳动仲裁。”依据上述劳动合同约定，食品公司向仲裁委提出管辖权异议申请书，主张该约定管辖条款未违反法律规定，且双方签字确认，应当适用，要求仲裁委驳回王某的仲裁申请。

最终，仲裁委以双方约定了公司所在地劳动仲裁机构为管辖机关而驳回了劳动者的仲裁申请。

▶ 争议焦点：

劳动合同是否可以约定管辖？

法律分析：


《劳动争议调解仲裁法》第二十一条规定：“劳动争议由劳动合同履行地或者用人单位所在地的劳动争议仲裁委员会管辖。”在实践中，很多用人单位会在劳动合同中约定类似：“本合同履行中发生劳动争议，甲乙双方应当协商解决。协商不成的，可以在发生争议之日起向公司所在地劳动仲裁机构申请劳动仲裁。”这样的条款，那么这样的约定是否有效呢？

一种观点认为，从劳动法带有公法性质以及保护劳动者的角度来讲，上述《劳动争议调解仲裁法》中关于管辖的规定，并非赋予劳动合同双方选择的权利，而是为明确两地仲裁机关均有权管辖，劳动者可以向任一地提起劳动仲裁。因此，劳动合同中排除另一地仲裁机关管辖的约定因违反法律的强制性规定，属于无效条款。

但另一种观点却认为，《劳动争议调解仲裁法》中关于管辖的规定即是明确当事人之间可以通过约定来确认相关争议的管辖机关，是对双方意思自治的尊重。《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（四）（征求意见稿）》第一条中就规定，用人单位和劳动者可以在劳动合同中约定，发生劳动争议由劳动合同履行地或者用人单位所在地的基层人民法院管辖。同时，也有某些地区的仲裁机关认可这种约定，如天津市人力社保局在《关于调整劳动人事争议仲裁管辖问题的通知（津人社局发[2012]60号）》中即规定，用人单位与劳动者约定劳动人事争议管辖地，不违反法律、法规及本市相关规定的，应当视为有效。

实际上，从劳动争议司法解释（四）的正式稿删除了上述第一条规定可以看出，各地对于这一问题仍存在理解和适用上的较大争议。如上所述，虽然天津市劳动人事争议仲裁委员会认可当事人间对管辖机关进行约定，但天津市第二中级人民法院却持有不同观点。在（2016）津02民终3806号裁定书中，原审法院认为，劳动人事争议仲裁委员会以无管辖权为由对劳动争议案件不予受理，当事人提起诉讼的，人民法院经审查认为该劳动人事争议仲裁委员会对案件无管辖权的，应当告知当事人向有管辖权的劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁。本案中，双方约定：“甲乙双方发生劳动争议后，应先协商解决，协商不成的，可以向深圳劳动争议仲裁委员会申请仲裁。对仲裁

裁决无异议的，双方必须履行；对仲裁裁决不服的，可以向人民法院起诉。”天津市河西区劳动人事争议仲裁委员会对该案不具有管辖权，因此驳回原告起诉；而天津市第二中级人民法院认为，《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》第二十一条第二款规定，劳动争议由劳动合同履行地或者用人单位所在地的劳动争议仲裁委员会管辖。双方当事人分别是向劳动合同履行地和用人单位所在地的劳动争议仲裁委员会申请仲裁的，由劳动合同履行地的劳动争议仲裁委员会管辖。本案双方在劳动合同中对劳动争议仲裁委员会管辖的约定，并没有明确法律依据。根据《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》第八条之规定，劳动争议案件由用人单位所在地或者劳动合同履行地的基层人民法院管辖。本案劳动合同履行地位于天津市河西区，原审法院对本案具有管辖权，故指令天津市河西区人民法院对本案进行审理。

在上海的司法实践中，也有类似认可约定管辖的案例。上海市第一中级人民法院在（2012）沪一中民三（民）终字第685号判决书中认为：“合同的双方当事人可以在书面合同中协议选择被告住所地、合同履行地、合同签订地、原告住所地、标的物所在地人民法院管辖。本案系劳动争议案件，应由用人单位所在地或者劳动合同履行地的基层人民法院管辖。本案的被上诉人B的主要经营地在上海市黄浦区金陵西路，涉案劳动合同中约定发生争议向用人单位经营所在地人民法院即上海市黄浦区人民法院起诉并未超过劳动争议案件的管辖范围，故该约定管辖有效。”尽管如此，大多数情况下是否定约定管辖的。如在（2014）沪二中民三（民）终字第258号裁定书中，公司认为劳动合同是民事合同，适用民事诉讼法关于约定管辖的规定；而劳动合同约定用人单位注册地以及劳动合同履行地均为上海市杨浦区，应当适用该约定。上海市第二中级人民法院经审查后认为，该案为劳动合同纠纷，根据相关法律、司法解释的规定，劳动合同纠纷由用人单位所在地或者劳动合同履行地法院管辖，不适用协议管辖。该案中劳动合同履行地在重庆，且被上诉人在劳动合同仲裁后先起诉至重庆市渝北区人民法院，原审杨浦法院对本案没有管辖权，因此驳回了公司的上诉。 

《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（四）（征求意见稿）》第一条中就规定，用人单位和劳动者可以在劳动合同中约定，发生劳动争议由劳动合同履行地或者用人单位所在地的基层人民法院管辖。

解剖微学习
FEATURE

LESS IS MORE

解剖微学习

策划 / 任萍 执行 / 任萍 朱欣鑫 沈迪

想必你会对下面的场景很熟悉：
在健身时把平板电脑架在器材上看 TED 演讲；
散步时用手机收听名家演说或线上广播；
在手机上随时记录学习心得、问题、点子，或发文至社群分享；
用微信或其他工具向专家或同事提问、讨论；
.....



你可能没听过微学习 (Micro-learning)，但其实它早已深入我们每天的生活。

在这节奏快速的年代，学习被切割成越来越小的片段，以各种方式融入我们时间的隙缝中，正式与非正式学习之间的界线正在逐渐消失。

每一项新生事物的诞生都有特殊的时代背景。微学习也是。它的产生依托于技术变革、大众媒介使用习惯以及认知模式的变迁，也正因如此，它有了区别于其他学习方式的独特肌理。



| PART I |

初解微学习

提到微学习，很多人脑中跳出的第一个词很可能是碎片化学习。确实，当下时代中我们的时间越来越碎片化，这一趋势是催生微学习的其中一股力量。而微学习是否就可以这样被简单框定？它在培训界尚处于混沌的上升期，每个人的心中都有一杆秤。眼下，让我们首先尝试拨开迷雾，探一探微学习的本源。

LESS IS MORE

为什么微学习

人类的注意力时长
不如金鱼

台湾胜典科技创始人、微学习领域专家、ATD 中国区唯一移动学习证书课程讲师

 苏文华

2015 年，微软发布了一项长期研究结果称，科技会缩短人们的注意力。在这个研究中，微软组织了一群科学家，在 2000 年到 2013 年期间开展了一项关于现代科学技术对人类注意力广度的影响的研究，发现研究中招募的志愿者的平均注意力广度已从 2000 年的 12 秒下降到 2013 年的 8 秒；同时有一个很重要的对比数据是，金鱼的注意力是 9 秒，换言之，在 2013 年的时候，人类的注意力广度便已经不如金鱼。现在已经是 2017 年，可以想见这个数据可能已经降到了 7 秒甚至是 6 秒。

相信各位职场人士在工作场景中肯定遇到过如下的情况，主管对下属一再强调：讲重点！没错，这个时代的我们越来越没有耐心。所以在人与人沟通的过程中，我们不希望别人浪费我们的时间，能够在最短的时间内讲清楚要表达的重点，如果一段话和重点不是特别相关，就可以忽略。正是基于这样的变化，我们的学习已经变得越来越微小化。

过度的媒体使用在改变
我们的认知模式

原百度大学，资深人力资源顾问

 何义情

微学习是一种学习的趋势，同时也是这个时代的产物，它具有时代的特征。

在“微学习”这个概念产生之前，我们也有过多种尝试，试图让学习的过程变得更加简短些，从而使学习者更容易接受。但这种需求并没有现在这般强烈和迫切，其中一个原因是耐性缺失，另一个原因是认知模式的变化。

不少研究表明，例如美国学者凯瑟琳·海尔斯 (Katherine Hayles) 提出的深度注意力 (Deep Attention) 和超度注意力 (Hyper Attention) 概念，她认为媒体的过度使用从一定程度上使得我们的认知模式产生了深刻的变化。过去我们的很多学习是需要深度注意力的，但如今沉浸在社交媒体中的人会同时遇到多个吸引注意力的信息源，我们会随时并且极其轻易地寻找到让大脑更加兴奋的事物并予以关注，提升自身对刺激的感受。

微学习的产生是科学技术、媒体消费以及认知体验升级所带来的必然结果，它并不是简单地将原本枯燥的内容设计简短即可，而是迎合这个时代变化的产物。

LESS IS MORE

什么是微学习

微学习的三层内涵

台湾胜典科技创始人、微学习领域专家、ATD 中国区唯一移动学习证书课程讲师

 苏文华

我已经参加十次美国人才发展协会 (Association for Talent Development, ATD) 举办的大会，很少看到过一个学习科技领域的主题能够在两年不到的时间里快速成为众人追随的焦点。在近两年的 ATD 大会上，越来越多的演讲都会或多或少提到微学习 Micro-learning。

目前，美国培训界对微学习 Micro-learning 有诸多版本的定义。在众多的定义中，我个人比较推崇和欣赏的观点来自美国学者 Stephen Meyer。他在 2015 年的 ATD 大会上做了名为“Bite-size content and new e-learning”的演讲，提出了他对微学习的定义，共有三个层面涵义：

第①层面涵义：**Bite-size, 我认为最合适的中文解释是一口即食。**Stephen Meyer 借用吃东西的概念，认为微学习在体量上应该是一口的分量——学习时间不要过长，但能让学习者学到想学习的内容。

第②层面涵义：**Single Concept Learning, 即单一概念的学习。**传统意义上的学习是



// 对此，Stephen Meyer 进一步提出了一个我个人比较推崇的微学习内容设计公式，即 $1 \text{ concept} + 1 \text{ behavior} = 1 \text{ outcome}$ 。//

一个线性的程序，规定学习者一定要按照 ABCDE 的逻辑顺序把内容学完；然而到了微学习的领域，我们必须打破这样的观念。我们要相信有些人需要 ABCDE 的顺序进行学习，但是有些人也可能只要学习 CDE 就有办法把该学的内容学会，自己就能融会贯通。因此我们不要再纠结所谓的内容结构和逻辑顺序，大量的知识堆砌不一定就是好内容。在微学习的场域中，每一次学习只针对一个单一的概念，把焦点更加聚焦于工作的核心、痛点和难点。对此，Stephen Meyer 进一步提出了一个我个人比较推崇的微学习内容设计公式，即 $1 \text{ concept} + 1 \text{ behavior} = 1 \text{ outcome}$ 。可简单解释为，在极短的时间内告诉学员一个切中工作痛点、难点的知识点，以支持他们更好完成工作，同时要引导学员改变相应的行为并不断加强这个行为，如此才能最终取得一个学习的成效。我推崇这个公式是因为，它更关注在我们怎么带动受众产生行为改变，从而产生学习的成果。

第③层面涵义：**人类的注意力时长变短**。这个在前文已经提到过，在这里就不再赘述。

LESS IS MORE

微学习与其他学习方式

随着科技和商业环境的快速变化，企业学习的工具和方式层出不穷，特别是在线上学习 E-learning 领域。而“微学习”与一些我们常有耳闻的概念——微课 Micro-lecture、碎片化学习、混合式学习 Blended Learning、游戏化学习 Gamification、翻转课堂 Flipped Classroom、移动学习 M-learning、用户原创内容 User Generated Content(UGC)，彼此之间又有怎样的联系？

微学习是企业可利用的其中一种学习方式

.....
 管理学博士、
 北京学而管理咨询有限公司总裁

邱昭良

“微学习”不只是微课或微内容，它还包含了很多相应的学习支撑手段和实现形式，并与当今流行的移动学习、MOOC、社会化学习、游戏化学习等密切相关。

① 微学习与微课是紧密相关的。微课是将大块的知识经过系统地碎片化处理之后的表现形式。学习者利用自己的碎片化时间，学习这些经过体系化处理的微课，并搭配上在线测试、个人阅读或作业等一系列其他在线学习活动的过程，就可以叫做微学习。

② 由于现在的微课可以很方便地以移动设备为载体，借助移动互联网和社交媒体进行传播，也可以被称为移动学习、社会化学习。

③ 在教育界和一些企业中流行的 MOOC (Massive Open Online Courses, 简称 MOOC)，也是成体系的在线学习。其中的基本构成元素就是 3-5 分钟的微课，这也是微学习的其中一种表现形式。

④ 就像我所主张的那样，混合式学习将是企业学习的标准配置。现在，很多学习都是基于混合式学习的理念和模式来设计，其中的线上学习部分，大多变成了“微课”。因此，按照特定的教学目标，将这些设计好的微课组合起来，再加上相应的线下互动、学习者激励等因素，就构成了混合式学习项目。

⑤ 如果我们在运营这些混合式学习项目的过程中，应用了一些游戏化的思想、方法和机制，或者将其中一些内容开发成有游戏色

彩的严肃游戏，以激活、保持学习者的学习动力，这便是游戏化学习。

所以，总的来看，现在流行的很多学习方式也是相互包含或环环相扣的，是从不同的侧面、维度去支持学习这件事。

微学习不仅限于线上

中国电信学院在线学习教研中心，
在线学习运营主管

黄春梅

微学习现在更多是在在线学习中得以运用，但不局限于线上的学习方式；线下微学习也是有的，它可以是一些主题聚焦且短小的沙龙分享、切磋分享，比如近来出现较多的拆书帮分享。在中国电信学院，我们每1-2周会有“切磋堂”分享，每次聚焦一个明确的主题，并邀请专业领域的专家同事，进行18分钟分享和9分钟的提问互动，学习“短频快”，也得到员工的好评。

管理学博士、
北京学而管理咨询有限公司总裁

邱昭良

受到微学习趋势的影响，现在线下微课也在发展。原先一天的线下面授，现在可能精炼至一到两个小时；甚至通过微信群的方式，进行约一个小时的在线分享。这些都是企业学习的变革动向。

微学习现在是一个大趋势，需要逐渐把线上、线下的学习方式整合起来，并改变传统的学习设计理念，创造出我称之为“个性化的整合学习体验”。这也是微学习未来的发展方向之一。

案例启示

传统学习项目在改变

兴业证券 Mini MBA 项目



兴业证券，兴证财富管理
管理学院执行院长

孙国雄



兴业证券，兴证财富管理
管理学院副总监

阮国男



兴业证券，领导力
教研中心培训经理

王杨菁



针对企业学习“多快好省”的特征，兴业证券微学习实践已经贯穿到很多的项目中，借助不同的平台、工具以及创新的组织运营，目前兴业证券的学习平台有e-learning、微信公众号、APP、学习社群等，均在不同的项目中有所应用。



兴证财富管理学院的精神是“乐学、分享、创新、践行”，微学习的运营目标是让学习有序地发生，学院的精神是对微学习运营的最好指导。

- **乐学+**，在运营的设计中，好玩有趣的游戏化运作能够引发学员的兴趣，保证线上学习的参与度，让学员更好投入线上学习，游戏化是线上运营的规则。
- **分享+**，社群是游戏化的载体，让学员有了归属，彼此为了共同的目标互相促进。学员对所在社群的黏性和认可，可以充分发挥学员的认知盈余，进行创新分享，形成组织知识的沉淀。
- **创新+**，平台和资源的整合和创新使用，可以给运营带来更多的便利，增加趣味性。
- **践行+**，将线上课程翻转到线下，深入翻转知识点的应用，将学习落实到行动中、将反思落实到工作中。

以兴证 Mini MBA 项目为例：

游戏化

Mini MBA 是通过线上课程的运营，将所有课程设定成每周逐一发布的任务的学习项目。设置两条外部激励线：一个是针对团队的资本金，完成任务有资本金的奖励，每

周公布各公司的资本金排行榜，每个公司的目标是在结训的时候有良好的资产进行“上市”。另一个是针对个人的“梦想树”，即在开始学习之初，为每个人种下梦想的种子，学员的线上学习和线下学习的行为的考核均记录在“养分”中，养分用以浇灌梦想树，达到一定养分值梦想树就可以长大，直至长成大树，开花结果。最终养分还可以在梦想图书馆中兑换图书，支持学员持续学习。

为了避免外部激励显性化，我们特别设置了特殊任务，结合线上课程每周举办特别任务，如学习《投资者特征》线上课程，教务组设置特别任务：微信群内分享“那些年遇到的投资者”；学习线上《投资组合》课程，设置微信群内PK，一半的人设置虚拟的客户情况，另外的人针对客户的情况，进行投资组合的设计；学员学习线上管理课程《影响他人》、《管理他人》的时候，鼓励学员在群里进行Mini案例的分享，鼓励学员将所学应用到工作中，将学以致用精神贯彻到底。在这些特殊任务中，线上深入分享与客户交往情况的任务，引发全体学员对“投顾”职业专业性的认同。“销售其实就是在销售自己的信用，一定要珍惜客户对我们的信任。”“投资顾问是很崇高的职业，用专业筑造我们应有的尊严！”这些来自学员自己的分享，引发其他学员的情感和投入，这样的深度参与，可以影响学员的态度，进而引发行为的改变。

社群

社群成立之初，我们给学员“社交币”，创造内容和交互帮助学员完成认识新同学的社交活动，帮助学员展示积极向上的形象。设计“损友、益友大挑战”、“代言人选拔”、“M集团入职红包”等小游戏，增加学员之间的链接，营造仪式感。同时在游戏中，挖掘出一批“影响力中心”学员，这些具有高意愿度、高影响力的学员有非常强的带动作用，为后续的学习任务的开展起到非常重要的推动作用。

对于成熟的“专家型”学员，号召其担任业务知识的答疑专家，给予养分的奖励，将认知盈余和群内的分享精神发挥到底，并且形成社群分享的习惯，每周日晚上8点进行微信群答疑，产出干货内容。

平台的资源整合

学习资源的整合

Mini MBA的线上学习部分主要借助于三个平台，分别是公司内部的e-learning平台、微信公众号以及中欧在线学习平台。其中，对于中欧在线学习平台，员工可直接通过微信公众号进入，而不用再重新登录或下载一个新的APP。

课程方面，整合了中欧、武大、上海交大、厦门大学等知名院校的课程以及兴证知名内训师的课程，给学员带来了丰富的体验。

项目宣传的整合

项目的宣传采用邮件与微信H5推广的方式，我们每年制作相关主题的H5，2015年主题是“新征程、新使命”，2016年的主题是“打造高绩效团队”，2017年的主题是“不凡路上，再一次定义自己”。

结合微信的宣传能力，2016年创新增加“开学寄语”活动，制作精良的Mini MBA宣传片经过学员的自发宣传，获得8680多次点击量，学员共得到近6700次点赞与3500条祝福寄语，极大地鼓励了Mini MBA学员，营造了充分的线上学习互动的氛围。



Mini MBA的宣传贯穿不同的时间节点，恰逢年末的时候推出Mini MBA学员的“年度简历”，以前期的Mini MBA学员的学习成果吸引下一届学员的报名。

翻转运营

践行“学以致用”，将在线的《发展他人》4门课程与版权课程《情境领导II》互相浸润，翻转运营：

- 集训前：学习4门《发展他人》在线课程，学员可以根据所学的工具，结合实际工作问题，提交一个mini案例。最后我们共收到37篇案例，教务组从中选出10篇优秀案例，制作成微信发布，由学员们投票评选出“最佳案例奖”。

- 集训中：参加面授课程《情境领导II》。有了前期的学习，很多知识点可以直接匹配，全面导入、融合。由于中欧商业在线的每门课程均配有情景案例，面授时可以直接用案例中的故事作为研究点——在线课程里的某主角处于什么发展阶段？他的上司用了什么样的辅导方式？为何采用这种方式？学员用“情境领导”的方法论去一一梳理、诊断。

- 集训后：重新回顾之前提交的优秀案例，审视真实的工作问题。有了中期解决模拟问题的经验后，学员们更有自信了，能用新的视角与工具，更深入地分析问题和解决方法的有效性，融会贯通地学以致用。

中后期的线下翻转也促使很多学员去温习线上课程，把第一次学习时可能忽略的知识点学到位，产生了线上线下互相促进的良好循环。训后发现，学员不仅将管理课程应用到工作中，指导下属提高胜任力、辅导新员工的营销技巧，还应用到生活中指导亲人写论文等，工作和生活中的行为都发生了改变。另外，汇总《情境领导II案例集》多达400余页，同学们表示通过情景领导的指导，对新人的培养和团队的管理上有了更明确的方法论。部分学员在“金麒麟五号”的销售中表现突出，位列公司理财顾问前列。HR



| PART II |

剖析微学习

人常说，大处着眼，小处着手。当将视线聚焦到微学习本身，少不了抽丝剥茧的功夫。

它的特征是什么？它的内容如何提炼？当前它有哪些呈现形式？

在企业中有哪些应用场景？这些都是我们在这里试图去探寻、叩问的。

LESS IS MORE

探讨 微学习内容的特征

自由讲师

 史文君

◆ 短而精

“短”不是绝对的，微学习的“短”是基于学习效果定义的。单一的微学习只能包含一个学习目标（至多2个，但是不建议），需要做到直击重点，短而精。例如视频制作需要遵循“广告90秒原则”，时长尽可能控制在3分钟以内，并且需要在有限的时间内不断吸引观众的兴趣，牢牢抓住学习者的思维（“一分钟物理系列”和“FightMediocrity五分钟读一本书”的视频都是很好的案例）。

◆ 一眼即懂

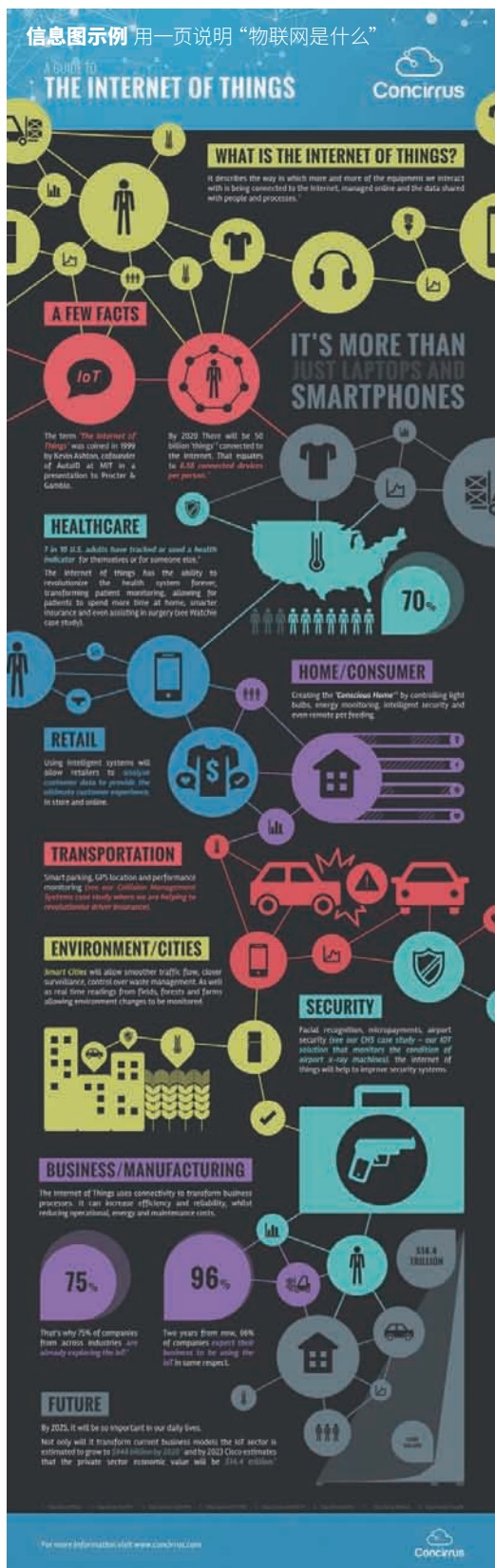
Understandable by glance

微学习的主要目标不是引导学员思考，而是知识传递，所以如何将复杂知识讲清楚、讲明白就非常重要。同一个系列的微学习可以采用标准化的模板，使学习者可以在最短时间内找到所需要的内容；介绍实例时要有清晰的故事主线，且内容要与学员工作产生相关性，便于他们更好地理解记忆。

◆ 辅助记忆 & 便于检索

Memorable & Searchable

我们可以利用数字、图形、颜色去提醒学员记住关键信息，并且在后续的学习过程中，不断进行重复的定期提醒；同时我们要确保微学习内容可以很快地被检索到，使微



学习可以被重复利用和传递，从而对组织产生更大的价值。“微而不微”是指微学习设计中，单个“微内容”之间必须要呈现清晰的整体知识体系。

 敲黑板

微学习的时长 可能是个伪命题

台湾胜典科技创始人、微学习领域专家、ATD 中国区唯一移动学习证书课程讲师

 苏文华

很多人都会问我：既然微学习要轻薄、短小，什么样的时间长度会比较合适。我在网络上、在演讲现场等众多场合中，听到过大概6种时间长度：90秒以下，3分钟以下，3-7分钟，5-7分钟，5-15分钟，8-20分钟。

但我认为，微学习的时间长度可能是一个伪命题。理由主要有以下两个：

◆ 不同的公司拥有不同的文化和工作节奏，由此，员工对学习的感知也是有差异的。例如，互联网公司 and 传统行业的公司，两者的工作节奏肯定有巨大的差异，对于互联网公司的员工，可能对3分钟的学习都没有足够耐心；但是对于传统行业公司的员工，可能还是会比较容易接受5-10分钟的学习时长。

// 时间并没有一个标准的答案。在不同的公司、不同的工作节奏、不同的学员、不同的学习主题上，我们都需要根据受众的需求来决定适合的学习长度。//

◆ **纵使在同一个公司，不同的学员在不同的学习主题上可能需要的学习时长也是不一样的。**对于一位新进员工，还比较缺乏相应知识和技能，公司以及本人肯定希望多加学习，以尽快进入岗位角色，对于他们来讲，利用碎片时间每次看个 15-20 分钟的内容不会是很大的挑战；但是对于一位有经验的销售来说，他可能需要的是在见客户之前，马上学习一下相关产品讯息，以方便在接下来的会面中向客户解释说明，那么他当然希望这个学习越短越好，可能 3 分钟或者 5 分钟就能让他把想知道的内容学到。

所以，时间并没有一个标准的答案。在不同的公司、不同的工作节奏、不同的学员、不同的学习主题上，我们都需要根据受众的需求来决定适合的学习长度。我建议大家在设计微学习的时候，千万不要规定一个统一的时间长度，而应该依据具体情况进行分析，依照项目的需求来确定学习时长。

LESS IS MORE

微学习 内容的提炼

台湾胜典科技创始人、微学习领域专家、ATD 中国区唯一移动学习证书课程讲师

 苏文华

事实上所有的知识都能够拆解成微学习内容。内容主要有两大来源：

第一个来源是有明确流程的工作任务，这些都是**显性知识**，可通过 SOP 的分析，把它拆解成适当的分量和大小，做成小段的微学习内容。

还有些没有清晰流程也无法用 SOP 分析的工作，是**隐性知识**，此时我们需要一个更加关键的技术——经验萃取。比如三位做同样工作的员工，有清晰的 SOP，但其中一人比另外两人表现出色，则此人必定有特殊的技巧，可能是其在广泛的实战中积累出来的经验，这样的经验往往是其他员工工作中的难点和痛点。这种类型的知识对于组织来说才是真正有价值的 KNOW HOW，需要萃取的过程才能充分挖掘出来。而且我相信，这种经过萃取、精炼的 5-10 分钟的内容的价值一定大于一百门不成体系的微课。

LESS IS MORE

微学习 内容的呈现形式

台湾胜典科技创始人、微学习领域专家、ATD 中国区唯一移动学习证书课程讲师

 苏文华

我们知道了微学习是一口即食的、单一观念的、给这个时代没有耐心学习的人的学习方式。那么到底微学习现阶段有哪些呈现方式？

◆ **HTML5, Infographic 信息视觉图表。**HTML5 和 Infographic 均是通过工具整合图片、文字、标题等元素，运用于教学设计，产出网页或单一图表。

◆ **Video 视频。**视频是常见的一种方式。我们现在可以快速地制作出可跨所有媒介浏览观看的 MP4 影片档案。视频不仅便于观看，更可透过系统的分类架构出完整培训资源库。我建议培训组织者按照训练主题，将视频切割成多个小单元，每一段视频关注在微小的单一知识点。

◆ **简报式影片。**现在中国企业制作微课时比较常用的一个工具是 UMU，每一个微课只有 5 张图片左右，再加上音频，就可以成



为一个轻薄、短小的微课。

◆ **游戏 gamification、模拟 stimulation、角色扮演 role play。** 这些方式需要投入较高的成本和开发时间，在课程呈现上较为贴近 Flash 类动画课程，能创造出更佳的学习效益。这些微学习方式不仅有资讯的传递，更可以让学员在模拟、演练的过程中，得到互动学习的效果。

自由讲师

史文君

微学习是基于学员需求出发的学习模式，因而作为微学习设计者的我们，要时刻以学习者为中心，设计出好玩而便利的学习，激活学员自身的主动性。

目前微学习已有的呈现方式包括：知识卡片 (knowledge card)、视频、信息图、小游戏、demo 演示、批注 (对线上内容的关键词进行批注，从而延展知识)、定期的提醒、桌面的屏保 (促进无意识的学习)、二维码 (学员可以通过扫码获得更多学习内容) 等。

微学习的呈现方式非常多样，我们切不可被移动学习限制了思路，并且随着科技的发展，未来还会出现更多的新方式。

// 从中文的字面意思分析，如果培训者只是想将碎片化的知识‘喂’给你的受众，我称此为‘微学’；而如果微学习的重点在于激发学员将所学去应用和练习、培养他们的相应行为，这是‘微习’；只有当两者结合，既有微学，也有微习，才是‘微学习’。//

LESS IS MORE

微学习的应用场景



台湾胜典科技创始人、微学习领域专家、ATD 中国区唯一移动学习证书课程讲师

苏文华

我认为微学习根据目的不同有不同的呈现形式。从中文的字面意思分析，如果培训者只是想将碎片化的知识“喂”给你的受众，我称此为“微学”；而如果微学习的重点在于激发学员将所学去应用和练习、培养他们的相应行为，这是“微习”；只有当两者结合，既有微学，也有微习，才是“微学习”。

基于上述的理念，我本人整理了几个微学习的应用场景，供大家参考：

◆ 微阅读 / 微浏览 / 微学内容

很典型的情形是，微信上订阅的公众号每天都会推送很多短小的内容。这种学习模式通常会有这样的规律：一般标题决定我们会不会打开一篇文章或微课内容，纵使打开了，前两行的内容决定是否看完第一段，看完第一段才会决定要不要把整篇文章看完。所以很多时候我们其实不是在学习，也不见得是在阅读，我们其实是在快速浏览、快速咀嚼资讯，判断这些资讯是否适合我们，据

此决定是否继续学习。

◆ 面授课程后的跟进与启动

学员一旦离开课堂，培训者对他们的影响能力就减弱了，常见的情况是，多数学员在学习之后很难发生学习迁移、产生行为改变。此时培训者可以利用轻薄短小的微学习内容，在每一次面授课程之后的不同时间点推送相应微课内容进行跟进和帮助学员复习，通过不断重复来启动学员的行为。

◆ 网络社群的互动运营

最流行的就是微信社群。当然除了文章的推送、微信分享，如果我们能运用更加多元化的媒体形式来经营微信社群，相信能取得更好的成效。

◆ 绩效支持 performance support

对于员工来讲，他无法每天去学习，他更重要的事是在工作上创造绩效。而在这个过程中，他们肯定会在工作上遇到各类具体的问题和挑战。如果在遇到问题的时候，他能够在移动端通过快速检索，找到能够解决他眼下问题的答案，且学习时间也不过是 3-5 分钟，这便是绩效支持。国外已经对此有过一定的研究和讨论，例如如何利用移动端的设备来建立移动资源体系，以更好地开展绩效支持，等等。

◆ 工作辅助工具 job aids

业务中有很多工作拥有繁复的流程，与其仰赖员工的记忆力，不如让员工知晓到哪里能够找到做这项工作的标准动作和答案，能够让他将这个工作尽可能准确无误地执行出来。这样的标准动作和答案便是工作辅助工具，一般存在于移动端，能够被快速检索到，可能是一张流程图，也可能是 check list，或者是工作任务的提醒等等。

◆ 工作指导与辅导方案

直线主管的工作职责之一是辅导下属，

// 绩效支持指的是，员工为了完成工作中的某一个任务，或者解决他碰到的某个实际问题，通过请教同事、互联网搜索或者在社交媒体社群中提问等方式，获取一些有用的信息和方法，帮助他快速完成这个任务或解决这个问题。//

他经常需要反复解答或指导不同员工在不同时间点产生的同样的困惑或问题，这非常考验主管的耐心，且占用了他大量的原本可以花在业务上的时间。这也是为什么很多公司在推动 coaching 或者 mentoring 的时候，不少主管对此意兴阑珊。如果主管在每次辅导员工之前，让员工先去看 2-3 个微学习片段，了解工作的难点和痛点之后，主管再进行有针对性地指导，此时他就不需要再去重复同样的内容，更加省时省力。

◆ **编者按：**上述六大应用场景中，后面三个对企业的意义尤为重要。在采访过程中，邱昭良博士也不约而同讲到了微学习对实际工作的辅助作用，特别是绩效支持。

管理学博士、
北京学而管理咨询有限公司总裁

邱昭良

其实微学习还有一种表现形态，但目前处于尝试阶段，还没有得到企业的广泛重视，那就是 Performance Support，即绩效支持。

绩效支持是什么概念呢？我在《玩转微课》一书中提到，其实企业里面的微课有两种形态：其一是正式学习 (Formal Learning)，就是有明确的教学目标、教学设计以及教学内容，过程中有专业的引领、考核以及管控的学习。其实，传统的在线学习、面授培训以及正式的微学习，都属于此类学习形态；其二是非正式学习 (Informal Learning)。现在，有越来越多的学者认可

了绩效支持在企业非正式学习中的地位和作用。正如 Ellison Rosette 所说，非正式学习基本上可以和绩效支持划等号。绩效支持指的是，员工为了完成工作中的某一个任务，或者解决他碰到的某个实际问题，通过请教同事、互联网搜索或者在社交媒体社群中提问等方式，获取一些有用的信息和方法，帮助他快速完成这个任务或解决这个问题。这类学习没有明确的教学设计和过程管控，内容与目标也并非预先设计好的。可以肯定的趋势是，绩效支持在企业中会越来越受到重视。

举个例子，一家拥有众多手机型号的手机厂商在全球建立了手机维修网络。每当发布一款新的手机，企业不可能把遍布全球的维修工程师集中起来开展系统化、定期、正式的培训。为此，他们针对不同型号的手机开发了一系列微内容或微课件，介绍这些手机的常见故障。因此，假设当一位乌鲁木齐的手机维修工程师面对一台产生故障的新款手机，他可以直接在自己的手机上快速检索出这款手机的故障处理方法——可能是一个 2-3 分钟的微视频，或者一些图文资料。他把这个微视频或图文资料看一遍，就能对照着处理这类手机的故障，完成那个任务。

原来学者对绩效支持的标准是“two clicks, ten seconds (点两下，十秒钟)”，我觉得现在应该是“two clicks, one second”，点两下、一秒钟就能得到他想要的支持。其实，这一类的微学习我觉得在企业中有更广阔的市场，我称之为企业未来学习的新蓝海，我相信微学习在绩效支持领域的发展会越来越快。

划重点

碎片化学习≠时间碎片化

管理学博士、
北京学而管理咨询有限公司总裁

邱昭良

我对微学习有一个特别明确的观点，就是学习内容不经过碎片化设计，而只是利用碎片化的时间去学习，这样的学习本质上是沒有成效的。

微学习基本上包含两个部分：其一是要把大块的学习内容进行碎片化设计，变成学习者可以一口一口吃的內容；其二是利用碎片化的时间进行学习。现在大家对微学习的误区是只注重第二部分，忽视了第一部分。事实上，有效的碎片化学习要建立在完整的碎片化设计基础之上。学习内容经过体系化的设计，变成易于学习的碎片化内容，这样才能保证学习效果。然而，现在我发现，很多情况是企业并没有将学习内容进行体系化的碎片化处理，那样，让员工利用碎片化时间去学习，往往就是“一盘散沙”。大家看似学了一些东西，但很零碎，“东一榔头西一棒槌”，不成体系。我很担忧这个问题。我认为这样的碎片化学习效果并不尽人如意，对于真正提高员工的能力、绩效、解决问题，并没有实质性的帮助。

当然，我所说的“体系化设计”并不是简单地把内容按照类似文章章节那样组合起来。我推荐的“体系化设计”方式是，首先应聚焦于某一类人群，以学习者为中心，以工作岗位和业务流程为骨架和主线来进行快速任务分析，之后，将适合碎片化处理的内容开发成相应的“微内容”；同时，企业还需要搭建一个智能化的“中介系统”(broker system)，以便根据学习者的个性化、场景化的需求，匹配这些“微内容”。

案例启示

百度学习场景的打造



原百度大学，资深人力资源顾问

何义情

在百度集团内部，我们并没有刻意强调“微学习”这个概念，而是基于企业学习的大环境，打通学习和知识的两个场景，根据知识的颗粒度大小去寻求不同的方式，来推动知识生产和消费的正向循环。

- ① 颗粒度最小的知识：**问答**。通过阅读他人的回答以及其他人对该回答的反馈(同意或反对)，实现微型的学习。
- ② 颗粒度中等的知识：**经验**。如果只言片语的回答已经不能满足问题的深度，我们会鼓励大家产出更具结构化的经验，可以是实际经历的案例、项目，也可以是一些方法论。知识生产者利用我们提供的各式模板，以类似案例回顾的方式将知识沉淀下来。
- ③ 颗粒度最大的知识：**课程**。如果某些经验非常好，组织内部便会将它进行提升、挖掘和升华，最终形成系统化的课程(当然这些课程的维度是具有差异性的)。

我们设计了不同的平台去承载不同颗粒度的知识，例如问答平台主要承载的是问答和经验；“度学堂”主要涵盖的是各式各样的课程。

同时，我们为所有内容设置了对应的主题和标签，使学习者可以通过关键词搜索的方式迅速找到自己需要的内容。例如搜索关键词“设计思维”，那么与之相关的所有内容都会立刻浮出水面，包括设计思维的方法、概念、流程、落地和工具等。

所有知识在百度各个平台中是流动的，它之所以在某个平台出现，是因为这个平台更符合这类知识生产和消费的场景。我们要做的事情是把所有的平台都打通，使学习者在任意平台都可以通过搜索和过滤寻找到所需的知识，让知识最大程度地被发现、沉淀和消费。

知识内容生产的三类用户

尤其是 UGC

知识内容生产的三类用户，分别是：

1 OGC

全称为 Organization Generated Content，即组织生产内容。OGC 的内容由专业的团队(一般是 COE 的团队，组织内负责学习发展、领导力、专业技能等小组)产生，是组织内基于业务、战略以及团队需求所产生的自上而下的系统化课程。

2 PGC

全称为 Professionally Generated Content，即专业人士输出内容。PGC 的内容由某些领域的专家或业务团队所产生。

3 UGC

全称为 User Generated Content，即用户输出内容。

UGC 是目前我们最重视的部分，因为如

果我们想把组织内学习和知识的两大场景都做好，其最大的突破口，或者说引爆点就是 UGC。每一位员工既是知识的生产者，也是知识的消费者，我们要做的事情就是给予他们合适的机制、工具、方法和平台，让他们可以在一个大的环境下，让知识的生产和消费顺畅地进行。

我们对 UGC 没有做过多的干涉和管束。我们之所以采取自运营机制的原因有三：

- ① 需求驱动：知识没有严苛的正确性或错误性，但凡是有用的知识，便是好的知识。知识内容产生的背后必然是有需求驱动的，换言之，能够被生产的内容都是有用的。
- ② 自我负责：员工在百度平台内都是 ID 实名认证的，所以每一位知识生产者都需要对自己输出的内容负责。
- ③ 运营机制：在百度平台上，员工可以为优秀的内容点赞或进行分享，通过这种方式让优质的内容自然浮现，从而优先被大家看到。

在某些特定时期，我们会举行一些运营活动，鼓励员工分享对公司重要方向有益，或需要大家深入讨论的有价值的内容。但从长期而言，我们还是希望通过自运营的方式，用知识影响力来促使更多人主动地分享，从而建立起整个组织的认可。毕竟，每个人都有分享的动机，只要他能找到对应的听众，任何人都能成为一个优秀的知识分享者。

案例启示

阿迪达斯“阿迪轮”中的 UGC 运营



原阿迪达斯集团中国区，
零售培训高级经理

周晓倩

背景资料

阿迪轮简介

阿迪轮 (adiLearn) 是阿迪达斯自营零售培训部基于业务需求、终端用户特点以及培训发展趋势三方面创建出的移动学习平台。在该平台上，员工可以通过随时随地阅读文章回答问题、参与“品牌知识游戏”和一周销售挑战等获取互动的学习知识，从而提升销售技能水平。

2016 年下半年，阿迪轮新增“社区”板块，用户可以在该板块分享自己的所思所想，和他人交流互动，积极参与到阿迪轮的建设中。“社区”板块为乐于分享的员工提供了发挥才能的平台，相对自由的环境可以激发他们创作和分享更优秀且接地气的内容。阿迪轮未来的重要目标之一是实现用户自治与社区化。

更多阿迪轮项目的相关介绍，请参看《adiLearn 阿迪轮——新零售时代下的移动学习解决方案》(第 37 期《HR Value》)

阿迪轮 UGC 现状

User Generated Content, 用户原创内容

阿迪轮的 UGC 主要分成两大板块：产品 & 社区。

◆ 产品

80% 的内容由内部写手产出。写手根据我们提供的基本模板进行文字加工，将注重产品介绍的标准化文字转化为生动活泼、易于消费者理解和接受的销售语言，从而吸引用户的关注，提升他们的学习兴趣。

◆ 社区

大部分由用户自发提供。近 50% 的社区文章均与工作相关，其中大部分为干货，内容包含销售技巧、潮流信息、搭配方式、新服务模式等。我们每隔一段时间会发布社区活动主题(例如“如何为客户提供更好的服务”等)，鼓励写手和员工贡献与主题相关的内容，从而使社区内容更聚焦、更实用。

UGC 运营方式的探索

UGC 不是放任不管，相反，我们可能需要花费更多的时间和精力去进行平台的运营。

◆ 内部写手的选择

在打造内部写手的尝试中，我们也走过一些弯路。

最初，我们从培训积极份子中挑选了 20

位潮流人士作为 KOL (Key Opinion Leader, 关键意见领袖)，希望他们成为阿迪轮平台的内部写手；但我们很快便发现，这些伙伴并不是每个人都擅长弄文舞墨。

于是我们启动了第二批的写手招募，广发“英雄帖”号召店铺员工进行自我推荐，从而收获了一大波积极性高涨且愿意贡献文章的内部写手；但我们又发现了旧有的问题：文章还是写得不够吸引人。

第三次招募内部写手时，我们借鉴了前两次的经验教训，在招募阶段就要求申请者递交自己的文章以及陈述有资格应征的理由。层层筛选之后，内部写手的人数虽然不多，但文章的质量得到了显著提升。同时，我们为内部选手提供了相应的培训，帮助他们写出更好看、更吸引人的文章。

◆ 内部写手的激励

我们为内部写手设置了各式各样的奖励和激励机制(例如发放购物券等)，同时也会定期组织各类培训和活动，并向管理层争取特别的奖品，以更好地提升内部写手的荣誉感和积极性。

不仅如此，我们还为内部写手提供了在管理层面前曝光的机会。所有内部写手撰写的文章都会被转发给他们的直接上司、大区经理以及 HR，让管理层了解他们对阿迪达斯的贡献，从而成为他们未来晋升或参与活动的标杆。

“社区”板块为乐于分享的员工提供了发挥才能的平台，相对自由的环境可以激发他们创作和分享更优秀且接地气的内容。阿迪轮未来的重要目标之一是实现用户自制与社区化。

◆ 社区成员的激励

每位员工都可以在阿迪轮的社区板块写文，但好的 UGC 内容必须是干货，而不是心情的抒发或是业绩的彰显。因此，我们在社区平台设置了“精华帖”和“置顶帖”的功能，根据文章的点赞数以及评论数分别设置精华或置顶。

发布文章的员工可以获得基础的学习积分，该积分会随着点赞数的增多而水涨船高；如果被设置精华或置顶后，发帖者将会获得额外的积分奖励。积分的增多意味着员工社区等级的提升。

同时，我们也会定期提供细小而明确的主题，让员工有的放矢，更好地抒发己见。

◆ 特殊的激励活动

去年，我们组织了一场声势浩大的“阿迪轮风云人物”评比。虽然最终获得风云人物称号的仅有 1 人，但所有入围的 15 位选手都获得了高层赞助的大奖，其中不乏参加明星活动的优先权、体育比赛的参与权等，均是千金难买的稀缺奖励。活动结束后，我们又借此机会在阿迪轮平台上进行宣传，让更多的员工看到内部写手和活跃社区成员有机会享受的诸多殊荣，从而激励潜在的优秀人才主动加入写手队伍或贡献于社区。

◆ 高层支持的获取

我们与 HR 合作观察内部写手在店铺中的表现，发现他们的工作绩效均表现良好，首先打消了高层担心写文影响工作的顾虑。

不仅如此，我们还积极与高层分享 UGC 的理念，以及内部写手投入这份工作和企业文化的自愿自发，从而获得高层的支持，为内部写手争取了更多的资源和特殊的奖励。来自高层的支持激励了内部写手对企业的贡献，这些员工的优秀表现也回应了高层的期待，从而在阿迪轮的平台上实现了完美的正向循环。




案例启示

中国电信主题微课大赛




中国电信学院在线学习教研中心，
在线学习运营主管

 黄春梅

 大赛简介


为了实现组织智慧的共享，同时配合组织整体战略的宣贯，中国电信在 2016 年组织了一次以集团内部“聚焦 256 工作经营重点”的主题微课大赛——“聚焦 256，一起做微课”。其中，“2”指 4G 和光纤宽带两大基础业务产品相关的研发、营销、解决方案等领域的内容；“5”指天翼高清、翼支付、互联网+、云和大数据、物联网等产品相关的研发、营销、解决方案等领域的内容；“6”指提升六大关键能力，即网络基础能力、网络运营能力、数据运营能力、渠道销售能力、客户服务能力、人才发展能力。

大赛联合集团人力资源部和集团工会一起开展，致力于通过线上及线下培训、赛赛结合、省分赛区等多样化培训学习方式，挖掘出一批能够解决实际工作中痛点、难点的优质微课。自微课大赛开展之日起，共有来自 30 个单位的 2500 多名员工参加，提交微课作品 4000 多个。


 大赛宣传推广

微课大赛正式开展前，项目组即着手进行针对本次大赛的宣传推广活动。一方面，在线下，培训项目组联合集团人力资源部和集团

工会统一下发关于竞赛活动开展的文件，之后项目组调动各省的培训管理人员，由他们在各省内通过开办微课培训班等活动来对微课大赛进行宣传；另一方面，在线上，设立大赛专区，并把相关微课堂及其介绍推送给各地员工，例如，每周在学习圈以及中国电网上大学易信公众号会同步推出大赛最新学习内容。此外，也同时利用直播的形式对微课大赛进行宣讲，调动员工参与的积极性。


 大赛主题赛场

整场微课大赛的主题为“聚焦 256，一起做微课”。在这个大主题下，大赛又可分为基础业务、新兴业务和关键能力 3 个不同的主题方向，即“‘2’大基础业务赛场”、“‘5’个新兴业务主赛场”、“‘6’个关键能力主题赛场”。相应地，不同的主题对应不同类型的员工，基础业务主题赛场的参赛侧重对象为 4G、光纤宽带等条线的内训师与员工；新兴业务赛场主要覆盖新兴业务等条线的内训师与员工；关键能力赛场主要面对网络运营、渠道销售、客户服务、人力资源等条线的内训师与员工。

 微课辅导

为了提高员工参与微课大赛的积极性，同时使其更了解微课设计和制作的流程，我们会通过线上微课学堂向内训师或学员推送过往的微课制作经验，也会根据需求为省内培训管理人员推荐优秀的内部微课内训师或外部培训机构，发动他们一起开展员工微课制作面授培训，更好地提升员工的微课制作技能。有了这些铺垫之后，内训师和员工上手很快，他们将微课主题聚焦确定下来以后，再进行微课内容的开发和设计，最后再

制作出图文、视频、动画、H5 等形式的微课。很多微课作品的质量都超出我们的预期。

 微课评选

微课评选主要由两部分构成，即员工投票与专家评审把关。一般我们评选优秀课程主要从主题内容、教学设计、教学呈现、教学效果等维度做评分考虑。本次大赛先由员工对上传到大赛平台中的微课进行投票和各省组织推荐，总计选出 1775 个入围作品，最后再由集团业务专家和中国电信学院专家组成的专业评审团进行审核产出最佳作品。这样层层把关，确保了每一门入选课程是真正对员工有价值的。

优秀课程评选出来之后，我们会将其放在中国电网上大学和学习圈中供员工观看学习，同时对课程开发者以及获奖课程的投票者进行奖励。具体来说，共有 3 类奖项：**1** 个人奖：最佳作品奖，奖励内容包括中国电信集团级荣誉、获奖证书及奖金；**2** 团队奖：最佳组织奖，即对获得团队奖的省公司或专业公司颁发“最佳组织奖”荣誉证书；**3** 幸运投票奖，面向获奖课程的幸运投票者提供幸运奖励。

这次微课大赛无论从作品数量、质量还是从员工参与的积极性来看，都已经达到了我们预期的目标，并且这种微学习的氛围已经从集团到省里自生长，培养了很多微课制作达人。今年，我们不少省公司已经开始自发地组织这类比赛，并成立微课工作室，积极进行微课方面的权威认证培训，不断提升进步，实现知识经验的共创共享。所以，总体来说，这是一次成功的尝试。HR



| PART III |

拥抱微学习

上一部分是小处着手，在这一部分，我们将拉开与微学习的距离，从整个企业学习的角度，即大处着眼。学习培训的关键之一是帮助学员完成从意识到行为的转化，从而对绩效产生正面的影响。这是一个过程，需要经过精细设计。也就是说，微学习要产生实质性的效果，需要嵌入到一个科学设计的学习过程中。那么，企业应当如何应用微学习，将其融入企业培训中，使其真正发挥提升员工能力、促进业务进步的作用？

LESS IS MORE

探讨 微学习在企业培训体系 中的定位

微学习解决 工作中的具体难题

台湾胜典科技创始人、微学习领域
专家、ATD 中国区唯一移动学习
证书课程讲师

 **苏文华**

如果用时间管理培训中常用的石头和沙子的概念来类比企业学习，那么其中的大石头、小石头、沙子以及水分别代表什么呢？

我认为，大石头代表实体面授。由于我们的场地、预算、时间资源的限制，实体面授无法长期开展，所以只能挑一些最关键、

最核心的学习内容以线下面授的形式呈现。

但是员工不能只依靠那些“大石头”就能把工作做好，他们还需要学习关于工作岗位核心能力之外的必要的知识和技能，这些就是“小石头”，我们可以用 e-learning 的方式进行。

然而即使如此，员工在实际的工作过程中还是会遇到非常多具体的问题和挑战，这些问题和挑战并不是在培训的当下就能够想到提出的，很多是在工作实践中才会发现，此时我们需要的便是像“沙子”一样的微学习，能够填补员工做好手头工作所需要的方方面面的细节性的知识、技能。

大石头、小石头和沙子放在不同的层级，让三者融合为一体的关键是什么，即谁来发挥“水”的作用？我觉得关键在于员工的直线主管，只有他们才能扮演把各种学习方式融合为一体的角色。因此对于培训组织者的我们不能全情投入到开发各种课程和内容中，而是要意识到，员工直线主管才是让这些学习方式真正对提升员工产生正面影响的“催化剂”。因此作为培训组织者，我们需要设计一些方案，让他们掌握将企业提供的学习资源融会贯通的能力，教给他们如何利用这些资源引导员工的技能，从而真正助力员工提升自我、达成业务目标。



LESS IS MORE

微学习应用的 几个要点

培训设计的两个原则

台湾胜典科技创始人、微学习领域
专家、ATD 中国区唯一移动学习
证书课程讲师

 **苏文华**

以终为始

我相信微学习会成为企业学习的发展趋势，但它也仅仅是众多学习工具中的其中一种。无论应用微学习还是其他的学习方式，培训者都应首先考虑学习的目的是什么、想要达到什么样的最终效果，然后再去考虑相应的实现方式和设计思路。做一门真正有应用价值、应用场景的微课远比漫无目的地产出一百门没有人看的微课的意义更大。对于企业学习，重要的向来不是实现手段和工具，最关键的一定是你希望培训达到的目的和结果。

Less is More

在微学习的内容设计上，我非常推崇 Stephen Meyer 提出的微学习内容设计公式，即 1 concept+1 behavior=1 outcome。其实这个公式从右往左看更准确，就是我上面讲到的，在培训设计上以终为始。

但从根本上来说，这应当是所有培训的

设计原则，但是实际情况中很多培训都不是这样去操作的。这在我看来是培训目前一个比较严重的挑战和误区——不管是学员还是讲师，都有一个根深蒂固的信念，就是课程里面塞进越多内容、越多干货，才叫好的课程。

这是培训市场的现状。大家相信一个培训提供更多的干货，才代表这个培训是值得的，但这反而构成了影响学习成效的阻碍。我在培训中常常跟学员强调：不管是上一天还是两天的培训，当离开教室的时候，总结至少一件和这次培训相关的、你马上会回去做的事情，不管这件事是大还是小，都是这次培训的效果；但是如若当你走出教室的时候，你告诉我，我的课讲得很精彩、有很多干货，但是想不出有一件事情是会上回去做的，无法带来任何行为改变的，那么这个培训对你的价值几乎就等于零。

这也是为什么，我在培训设计中，时常提醒自己：Less is more。与其在一次培训里硬是塞进很多知识点，不如聚焦到其中几个关键的方面，在培训中不断去强化学员从意识到行为的转化，这样才能获得真正的培训成效。

微学习更加注重内容设计

自由讲师

 史文君

现在很多企业并没有区分清楚微学习 (micro learning)、移动学习 (mobile learning) 以及微课 (基于微信等学习平台的视频直播或语音直播) 之间的区别，以为把所有内容一股脑搬到移动端平台上，便是所谓的微学习。

然而，微学习与移动学习是存在本质差别的。微学习关乎于学习内容的设计，而移动学习只是一种知识传授方式。微学习

需要将体系化的学习内容进行有机地切块 (chunking)，把每一个部分的内容缩减到学员可以关注的范围内，让他们可以快速看懂，并且易于学习。

如果我们将过多的关注重点放在传递方式 (例如界面漂亮的移动端平台) 上，将过多的信息寄托于一个平台去承载和发布，那么我们便忘记了微学习的初衷；这样庞大而信息超载的微学习，便也失去了“微”的意义。

管理学博士、

北京学而管理咨询有限公司总裁

 邱昭良

微学习内容需要创新设计。微学习的内容比较短小精悍，从某种意义上来说，越短的内容要求更高的设计精度。在我的一门版权课程“企业微课的创新设计与快速开发”中，我认为传统面授课程通常采用的教学设计方式——ADDIE，不太适合微学习的设计开发。我们需要摸索出一套适合微学习特质的创新性设计方式。

例如，在我看来，由于现在新生代员工的注意力周期越来越短，微学习在设计开发中，必须注重学习体验的整体运营。这种运营包括采用线上线下相结合的方式，以社交媒体、绩效支持平台等新兴工具来进行支撑，同时也要注重游戏化色彩的融入等等。

混合式学习 是培训设计的基底

台湾胜典科技创始人、微学习领域
专家、ATD 中国区唯一移动学习
证书课程讲师

 苏文华

美国培训界从 2003 年提出混合式学习的概念，发展十余年，这个理念已经成为很多培训项目设计的基本原则。它将很多单点的培训串联起来，使学习成为一个过程，是更有效地将学员学到的知识和技能转化为行动的学习解决方案。后来流行的翻转课堂以及国内流行的 O2O 其实都属于混合式学习的范畴。

对于微学习的设计也是如此。现在很多国内企业都在举办微课大赛，动辄产出几百门、几千门甚至上万门微课。以我从事在线学习十六年的经验，我发现，有一个问题是大家避而不谈的，就是企业做大量的微课，到底有多少人在看，能够真正产生价值，达到企业想要的效果？很多时候，培训者只能期待企业员工自发地、在有空闲时间的时候，利用碎片化时间进行学习，然而这并不能让微学习产生真正的价值，即引导员工发生行为改变、从而带来绩效提升。因此在微学习的设计上，培训者也应从混合式学习的思路去架构相应的培训项目。


// 现在很多国内企业都在举办微课大赛，动辄产出几百门、几千门甚至上万门微课。以我从事在线学习十六年的经验，我发现，有一个问题是大家避而不谈的，就是企业做大量的微课，到底有多少人在看，能够真正产生价值，达到企业想要的效果？很多时候，培训者只能期待企业员工自发地、在有空闲时间的时候，利用碎片化时间进行学习。//

案例启示

中国电信混合式学习实践

中国电信学院在线学习教研中心，
在线学习运营主管

 黄春梅

 移动学习平台

“学习圈”简介

“学习圈”是中国电信的移动学习平台，为中国电信人才发展提供更好的培训辅助、知识服务和绩效支持。它主要功能模块包括培训班小助手、线上培训班、知识中心、圈子、社区、考试等。目前全集团面授培训都在积极使用学习圈，有效运用信息技术手段，通过培训班小助手功能模块嵌入面授实施流程，让签到、评估等全程线上操作，提升培训集约化管理，做好培训辅助；同时通过学习圈知识中心提供知识、信息支持，按需、及时、主动推送的知识和案例，做好知识服务；另外通过学习圈的圈子、社区等功能模块搭建沟通交流、分享平台，提供更好绩效支持。

 小 CEO 项目

小 CEO 项目是中国电信 2015 年开展的面向店长、支局长、实体渠道经理和商客渠道经理的人才培养项目，融合了面授千人训培训和线上学习内容。培训重点在对以上 4

类人群的绩效促进、专业管理能力、企业家精神等方面知识的培训，项目周期为 3 年，其中我这边具体对接小 CEO 线上学习模块的整体规划和设计。每年集团内小 CEO 面授培训覆盖 1000 多人；而电信员工众多，小 CEO 所覆盖的人群数量大概在 4-5 万人，且员工较为分散，利用线上的学习方式能使得学习覆盖更多的员工，从而弥补线下培训覆盖面小的缺点。

在小 CEO 项目的第一年我们充分利用线上学习平台和面授培训班的精华资源，并对小 CEO 线上学习进行了前期规划，即：2015 年 2 月拟定小 CEO 线上学习规划方案；3 月份进行小 CEO 训前课程资源搭建；同月，在学习圈中搭建小 CEO 专区；4 月份开始搭建小 CEO 社区。按照这个计划，至 2015 年 7 月份，小 CEO 专区中已有 85 门课程，并有 5 万人在该专区中学习。同时，我们联合小 CEO 面授培训，线上线下合作一起在学习圈的“小 CEO 之家”社区中共举办 7 期活动，聚集员工 4 万多人参与学习互动。

同时 2016 年我们主要开展了“小 CEO 线上精讲班”，整个过程以“学、培、考、练”的应用模式嵌入学习项目中。第二年小 CEO 线上学习中学员可以通过多种在线学习方式进行相应知识的学习与巩固，最主要的几种学习方式为微课、直播和社交。其中，微课的课程内容由专业团

队将面授课程中的精华内容进行提炼总结，并以动画、PPT 或者文档的形式在小 CEO 专区呈现给大家学习。直播则是由学习培训项目组邀请小 CEO 项目中的内训师在中国电信网上大学的直播平台中对学员比较关心的问题进行分析、解答并与学员互动，每次直播持续在 30 分钟左右，之后也会将直播内容做成点播课程给大家学习。社交主要是指我们利用学习圈中的社区功能单独建立了“小 CEO 之家”，我们会在这个社区配合线下的面授班组织线上的一些活动，比如每期面授课程开展时，我们会在线上策划一些以本次面授课程内容为主题的分享活动，学员可以通过评论、点赞与老师或其他学员进行互动。不仅如此，我们还以学习积分的方式鼓励学员积极参与活动，学员的每次评论、点赞等行为都会带来积分的增加，而积分到一定数量我们会给予其相应的奖励。

学员通过以上 3 种方式经过 4 个月“小 CEO 线上精讲班”的线上学习，会迎来一次考试以测验学习效果。而正式考试之前他们可多次练习答题，对已学到的知识进行巩固，最后由学员自己挑选合适的考试时间进行最终测试，测试通过即可收到一份学习证书。这个证书不仅是对学员学习成果的鼓励和认可，也将获得参加下一次面授培训的优先推荐机会。

// 大赛联合集团人力资源部和集团工会一起开展，致力于通过线上及线下培训、赛赛结合、省分赛区等多样化培训学习方式，挖掘出一批能够解决实际工作中痛点、难点的优质微课。自微课大赛开展之日起，共有来自 30 个单位的 2500 多名员工参加，提交微课作品 4000 多个。//

培训者需正视 当前的培训趋势

管理学博士、
北京学而管理咨询有限公司总裁

 邱昭良

当前，微学习在企业培训中还是一个新事物，挑战可能还谈不上；但是从另一个角度来看，企业在应用微学习的过程中存在的误区和挑战，可以说比比皆是。很多企业对接微学习的认识、应用还比较支离破碎，没有形成体系。具体来看，挑战集中体现在以下几个方面：

1 培训管理者对接微学习的认识还不够全面、到位。每个人对接微学习都有自己的理解，包括像我刚才提到的绩效支持类的微学习，还不为大多数人所知，或者还以为微学习就是微课或在微信群中的分享。这是第一个，大家对微学习的认识残缺不全。

2 很多企业的微学习没有经过体系化的设计。我有一句话，行业中很多同仁都知道：没有体系化的碎片化就是一盘散沙，没有碎片化的体系化就是铁板一块。当前企业应用微学习面临的一个严重挑战是缺乏体系化的设计。很多企业只是堆积了一大堆微课、微内容，并没有把这些内容体系化地组织起来。

如果体系化设计的微学习运行成熟，就有可能达到三个理想状态，即“三个Just”：

1 Just for me.微学习的微内容一定要对于目前的“我”来讲是需要的，不需要的微内容应当舍去，也不需要学习。如今，学习者可以很轻松地获得大量信息，但这些对我来讲是真正有必要的吗？这是第一个要回答的问题。

2 Just in time.我需要的时候就能马上得到它，而不需要预先进行记忆储备。在信息

大爆炸的时代，现代人存储的信息不是不足，而是太多，即使当下记住了，过了一段时间可能就忘记了；除此之外，企业还需要一个健全的系统，能够让学习者快速检索到需要的内容，而不是到一个庞大的“图书馆”或资料库中逐一浏览，这在当下肯定是不经济、不现实的。

3 Just enough.学习内容能够满足学习者的需求，刚刚好就够了，不需要多余的，但也不能不足。

3 在移动互联的时代，培训管理者的一些相应的素养和技能，我认为是非常匮乏的。

在我看来，实际上很多培训管理者还没有将足够的注意力放在“在移动互联时代，我们如何有效地进行学习”这个议题上。他们如何设计出适合这个时代的、个性化、整合学习体验的认知以及技能还存在很大缺口。这是一个很现实的挑战。

4 很多培训管理者需要改造自己的思维模式，打破原有的根深蒂固的信念。举例来说，在我看来，很多培训管理者存在工作重心错位的问题。现在，行业渐渐有了这样的共识：正式学习其实只占员工学习很小的一部分，非正式学习才是最主要的一种学习方式。但是，实际情况是，培训管理者还在将大部分的精力、企业资源置于正式学习项目中，对非正式学习显得力不从心，他们倾注在此的时间和精力也比较少。当然，他们缺乏这方面的技能也是造成这种情况的其中一个原因。从性质上看，非正式学习需要一套有别于正式学习的思路，对它进行控制和管理，从而才能在企业中有效培育和激活这种学习方式。

LESS IS MORE

微学习在培训中几个可能的应用方式

微学习在整个学习过程中



自由讲师

 史文君

微学习可以贯穿在所有的学习过程中，换言之，所有培训设计都可以将微学习的内容放置其中。

如果不愿意介入特别复杂的设计流程，企业可以尝试在小的知识点直接应用微学习，例如产品知识更新、岗位辅助（job aids）、业务准则的变更等。微学习特别适用于这些小的知识点，它能帮助学员在工作中快速地获得知识，从而直接得以应用。

但微学习同样可以应用于复杂的长时间的技能培训中，我们可以在培训的不同阶段嵌入不同表现形式的微学习，尤其在培训的前后期，微学习可以起到很大的作用。

◆ 第一阶段

打造学习准备度（readiness）

在培训开始前，我们可以利用微学习打造学习准备度，实现以下目标：

// 微学习的优势在于可以不断快速且模块化的重复、可以不断地帮助学员记忆，因而非常适用于课后的知识落地。我们可以利用岗位辅助、课后定期提醒 (reminder)、行为仪表盘 (performance dashboard) 等方式帮助或提醒学员在工作应用所学。//

- ① 帮助学员提前预习课程内容。比如利用信息图 (infographic) 或者实现翻转课堂前期的预习工作 (flipped pre-work)；
- ② 营造学习氛围。比如利用激励视频 (motivational video) 让学员意识到即将学习的内容非常重要，从而提升自身的学习意愿度；
- ③ 掌握学员的程度。比如进行诊断测试 (diagnostic quiz)。

◆ 第二阶段

学员对知识体系的探索 (discovery)

在培训过程中，我们可以将微学习贯穿其中，利用多种形式去更好地诠释所学知识。例如进行小的互动游戏，或者播放各式各样的视频 (场景模拟、高管访谈、实际案例、以及 demo 演示等)。

◆ 第三阶段

知识巩固 (reinforcement)

微学习的优势在于可以不断快速且模块化的重复、可以不断地帮助学员记忆，因而非常适用于课后的知识落地。我们可以利用岗位辅助、课后定期提醒 (reminder)、行为仪表盘 (performance dashboard) 等方式帮助或提醒学员在工作应用所学。

国外培训界 对微学习应用的探讨

台湾胜典科技创始人、微学习领域专家、ATD 中国区唯一移动学习证书课程讲师

苏文华

微学习作为一种学习过程，需要精心设计。在此推荐两个我在 2016 年 ATD 会议上听到的微学习方面的应用案例，这两个案例均基于混合式学习。

◆ 应用案例一

三回圈混合式学习

Triple Blend Learning

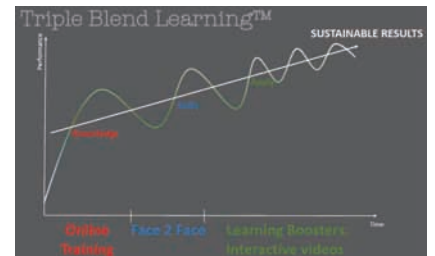
这个模型由荷兰人 Hans Graaf 提出，他当时做了主题为“Beat Ebbinghaus Forgetting Curve”的演讲。

培训人大都了解艾宾浩斯遗忘曲线。根据艾宾浩斯的研究，人在学习之后的第一个小时会忘掉大约 56% 的内容，代表只记住了 44% 的内容；一天之后会忘记所有内容的 68%，记住 32%；一个月之后，人大概还会保存 20% 左右的关键内容的记忆。

而人的大脑对学习内容的处理一般会经过三个阶段——编码 encoding、储存 storage 和取回 retrieval。在第一阶段，大脑对我们看到的、听到的内容进行编码，所谓编码就是每个人的理解能力；在编码之后，我们将理解的内容存储于大脑；我们大脑每天都会存储大量的内容，如何才能不忘记这些内容？在工作中应用或者别人和你提起，促使大脑做出反应和思考，这便是取回的动作。那么，如何去打败遗忘曲线？艾宾浩斯提出了三个关键因素——重复性 repetition、间隔性 spacing、测试效果 testing effect，指的是不间断地、在一定的时间间隔上不断重复关键内容，并不断去测试学员的学习效果。

这便是 Hans Graaf 提出的三回圈混合式学习 Triple Blend Learning 的思考基础。

如下图，此学习模型分成三个阶段：



第①阶段，通过在线学习平台进行基础知识的学习；

第②阶段，对于技能层面的内容，面对面示范、演练、反馈；

第③阶段，前两个阶段完成后，多数人可能不会真正开启行动、在工作场景中应用。这时可以通过一些交互式的视频或影片 (Learning Booster)，在观看过程中通过不断问问题，促使学员思索，取回原先学习过的内容，以此达到不断强化记忆力并驱动他行为改变的目的。

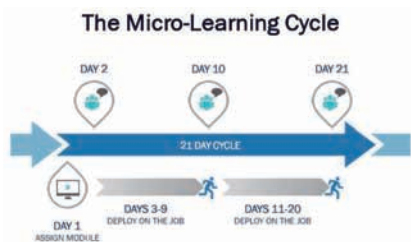
Hans Graaf 曾将此学习模式应用在一家欧洲的运动用品商场的员工身上。通过长期跟踪和研究发现，使用此解决方案的商场比没有使用的商场的整体业绩高出 6%。

◆ 应用案例二

21 天微学习回圈

the Micro-learning Cycle

Stephen Meyer 在主题为“*The Micro-learning Revolution: A Bold New Model for Developing Organization Talent*”演讲中提出了这个学习模型。此模型的理论基础来自艾宾浩斯的间隔效应 (Spacing Effect)：当在一定的时间间隔中强化学习，学习才能巩固下来 (when you reinforce learning at spaced intervals, it sticks)。(图见下一页)



首先，根据团队整体存在的某个弱项，团队成员学习一个时长 5-7 分钟的微学习内容，并在第二天的团队会议中再一次观看这个内容，然后由主管引导大家思考：目前团队在此方面的现状（例如 3 分），能力缺口在哪里，以及希望通过 21 天微学习回圈达到的目标（例如 8 分）。在过程中，主管可根据自身经验向大家提供一些方法和窍门，也可组织大家进行角色扮演的练习。

其次，接下来的 3-9 天，团队成员回到工作岗位中进行技能练习。在第 10 天，团队再次进行团队会议，将微学习内容再播放一遍。之后团队进行检讨：经过一个周期的练习，团队在这方面的能力是否有所提升，提升到什么程度（例如 5 分）。然后团队主管引导大家讨论：有什么样的方法可以让大家再获得提升。同样地，主管可以分享他的看法和经验，并组织角色扮演。

最后，团队再次回到工作岗位进行应用，10 天后再次进行团队会议，进行讨论和检讨，考察一下是否达到原定的目标（8 分）。若团队认为已经达到，则就此打住；若大家一致认为还没有达到，主管可以考虑进行第三次实际应用，直到达到目标为止。

这是我个人比较推崇的微学习学习模型，它给企业主管提供了一种落地的执行方案。在这个学习模型中，唯一被反复应用的内容就是 5-7 分钟的微学习内容。这个模型的关键在于，微学习内容虽然份量少，但是有针对性，直击团队整体能力的难点和痛点，且每次对学习内容的实际应用之后，学员都会产生新的感悟和思考，从而不断改进、获得能力提升。

LESS IS MORE

探讨 微学习是否适合所有企业、所有学习人群？



管理学博士、
北京学而管理咨询有限公司总裁

邱昭良

微学习目前还处于企业运用的萌芽早期，当前还很难判断、估测它最适合应用在什么样的场景。

目前来看，对于一些被认为特别复杂的软技能培养，比如领导力，或某些影响人的态度方面的培训，可能还是需要现场的体验。此类培训能否完全被线上为主的微学习取代，培训界还是心存疑虑的。

但可以肯定的是，在我的理解中，微学习确实是大势所趋，即使是上述提到的复杂软技能的培养或者态度类的培训，我个人觉得微学习也正在以某种形式进行渗透。

至少在目前来看，混合式学习还是企业学习的基本配置，而微学习符合了人们注意力越来越短的趋势；将双方组合起来，应该说适合大部分学习项目和学习人群。企业应当尝试拥抱微学习。

特别对于一些中小企业，包括创业企业，可能没有实力去架构一个系统性的、整合的学习体系，这样的企业更应该积极拥抱微学习。当然，即使是拥有了完整学习地图、有很多正式学习项目的大型企业，在互联网和新生代员工的双重冲击之下，很多做法都快过时了。业务快速变化，业务流程在重组，消费者和员工也在相应地变化，原来大型的学习体系相信也需要发生相应调整。这种调整不会动摇体系化、专业化的根基，但会在很大程度上改变企业学习的形态，原先的一整块或者好多整块内容堆积在一起的形态，会被替代为以海量微课为基础，加上一个功能强大的、智能化的中介系统，员工能够在任何时间点根据每个人的需求，进行快速配置，满足学习需求。

所以我说体系化是基于柔性的体系化。那种动辄一大堆课程、复杂的学习地图、冗长的学习计划、将一名主管培养为经理需要花几年时间的场面，我觉得这样的形式会逐渐被淘汰，学习会越来越呈现出基于微学习的快速、高效、柔性化的特质。

虽然我现在还不能断言微学习是否适合所有人、所有项目，但我认为，微学习未来有很大的发展空间，而培训管理者对此的探索和研究，也是任重而道远。HR

“目前来看，对于一些被认为特别复杂的软技能培养，比如领导力，或某些影响人的态度方面的培训，可能还是需要现场的体验。此类培训能否完全被线上为主的微学习取代，培训界还是心存疑虑的。”

面对市场上众多参差不齐的培训公司，
您是否感到无所适从，摸着石头过河？

智享会为您提供一站式企业内训资源平台，我们的优势：

- ① 代表了市场中的先进理念，旨在整合市场上最佳的培训资源
- ② 以定制化的培训方案、一站式的培训服务，满足来自不同企业的培训和发展需求。

对于 HR 的三重保障

- ① 所有认证的培训供应商都来源于行业中 HR 的推荐
- ② 所有的培训供应商都经过 HREC 的严格认证，包括课程试听与客户回访（至少 3 个）
- ③ 免费推荐 1-3 家培训供应商，然而决定取决于客户

服务模式



注：学习券的抵扣不包括培训（高价学术认证产品）以及会员费抵扣（预付费会员）
所以当您有任何内训需要的时候，只要您联系智享会，将您的培训需求告知我们，我们将在 48 小时内为您提供最适合的内训资源，帮您排忧解难。

联系我们

地址 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室 邮编 200063

电话 +86 21 6056 1858 Fax +86 21 6056 1859 邮箱地址 marketing@hrecchina.org 网站 www.hrecchina.org



他后来总结自己的职业经历，在他的体会中，大部分人的职业生涯会经过三个阶段的变化和升华：

Job，找工作的阶段；

Career，职业阶段；

Calling，事业阶段。

他后来回顾，那次坚持选择去中兴通讯学院就是 Calling。

静默之中自有天地

访中兴通讯全球人力资源总监曾力

在某种程度上，生活中的曾力和工作上的他完全相反。生活中的他喜静不喜闹，享受独处，不会过多参与嘈杂的聚会。这也是为什么初见曾力的时候会让人觉得他严肃、不苟言笑的原因；但一旦和他聊开，特别是聊到工作，他的话匣子就打开了。

曾力在中兴通讯的内网上拥有两万多名“粉丝”。在这家八万多人、员工遍布全球的企业中，他绝对算得上是个在群众中蛮有话语权的“大V”，人送绰号“涨薪哥”。企业中很多人知道人力资源部老大叫曾力，遇到人事行政、职业发展上的问题都喜欢直接找他，站内信、邮件、微信、电话每天纷至沓来，或者直接约在公司附近的咖啡馆聊一聊，处理这些员工的个人问题就占据了他相当一部分时间，但他却显得乐在其中。对于曾力来讲，这更多是一种内心和兴趣使然，而非职位的要求。他喜欢和人交流和探讨，站上讲台就兴奋。这样看来，他后来做 HR 更像是一种偶然中的必然。

文 / 任萍 图 / 深圳零度传媒

► 业务中心的旁观者

曾力的职业经历看似简单却也复杂，他先后只服务过两家企业：东风汽车和现在的中兴通讯，但做过的岗位却是不少。在东风汽车，他几乎是全中国最早一批进入大型机械制造生产调度系统的大学生。第一辆东风和法国雪铁龙合作的富康车下生产线的时候，他是现场负责计划和调度的总教头。这一切经历都让他深感幸运，亦让他对那个时代充满感激。

后来从清华 MBA 毕业之后，抱着“闯一闯”的心态，他和家人来到了改革开放的最前沿——深圳，于 1999 年加入了正在高速发展的中兴通讯。他先后做过招标部副部长、质企中心主任、市场中心主任、第一营销事业部总经理助理和独联体区域总经理。2012 年年初，曾力回到国内，婉拒了其他的岗位机会，向领导坚决要求，到中兴通讯学院做了企业大学

校长。2013 年年中，中兴通讯岗位管理变革项目启动后并不顺利，曾力在一个深夜临危受命，接手此项目并开始走上人力资源为主的岗位。所以曾力真正做人力资源工作的时间只有 5 年。

他后来总结自己的职业经历，在他的体会中，大部分人的职业生涯会经过三个阶段的变化和升华：Job，找工作的阶段；Career，职业阶段；Calling，事业阶段。他后来回顾，那次坚持选择去中兴通讯学院就是 Calling。

“有点像是‘上帝的召唤’。在这种状态下，我可以不要鲜花和掌声，不计较困难和问题，出于内心的使命感和强烈愿望，我要做这件事情。”说完，这个东北大汉腼腆地笑起来。

当时的曾力在中心通讯除了没做过研发，其他工作的边边角角似乎都涉及了。长时间沉浸在业务漩涡中心的他急切地希望能够有机会静下来思考，

把自己从具体业务中剥离开来，以更系统、宏观地审视整个企业管理流程。于他而言，中兴通讯学院正是这样的一个位置。“当你处在业务中心，当局者迷，你的思维总是会被业务本身所限制。企业大学虽然不是公司核心业务链条上的关键节点，但它有一个天然优势，就是它可以更像旁观者的角色来清晰观察企业的运作和运营，也更有时间和精力看看外面的世界。”

中兴通讯学院帮助曾力彻底打开了视野，在外不断吸收前沿的管理理论和实践，在内更是让他能够沉下心来思考内部管理在业务高速发展的背景下存在的些许不足。

在曾力上任企业大学校长第一年，中兴通讯遭遇了历史上的第一次亏损。当时的一位高管形容这次亏损：“就像一个高速奔跑的人突然摔了一跤，疼，钻心的疼。”而公司经营的波动实际上极大考验了领导力的基底和水平。“在遇到困难的情况下，我们的管理团队还能不能保持斗志，能不能带领团队快速进入新的发展通道，这对领导力是巨大的考验。”领导力项目正是在业务发展疲软时发挥着重振士气、提升团队凝聚力的作用。

当时中兴通讯学院对各级领导力培训做了及时地更新和相应组织，其中最具有突破性的当属高管领导力培训。这次更新将原先内容相对单薄、手段也相对单一的高管培训体系进行了丰富和确立，建立了每季度两天、一个研讨主题、学习内容内外兼修、开展形式多样的运作模式，效果显著。

类似摔打的经验多了，经历都成了珍贵的宝藏。当时曾力领导下的中兴通讯学院在企业社会责任履行中，在向客户、其他中国企业分享中兴国际化的经验和教训方面完成了突破。

这份职业越发带给曾力强烈的使命感和责任感。“我们成功的经验我想不重要，不同行业、不同企业

的成功之路都不尽相同；但是我们的教训，有很多是‘血的教训’，对于一些正在走向国际的企业来讲，能有借鉴。我们希望这些企业能少走一些弯路，期待在国际市场上看到中国各行各业群体的突破，期盼中国企业在国际市场上成为一支强大的力量！”

▶ 让大象起舞

去年4月份，曾力作为演讲嘉宾参加了智享会在深圳举办的一场线下研讨活动，提到中兴通讯内部正在进行的组织变革，他谈起了变革之前困扰他的一个难题：“组织变革继续扁平化以提高效率，就得把公司中层给砍掉，我确实就觉得我这层是最多余的……”他讲话的时候中气十足，带着淡淡的东北口音，透着一种憨直的幽默感。这场变革最终以自下而上的形式铺展开来，变化也在这家八万多人的企业中真实发生，比如它将原先庞杂的行政流程简化为三级，所有审批都被严格控制在三个人以内，大企业特有的科室已经消失了一半以上等等。

和中兴通讯一样，很多企业都在如今的市场和经济环境中面临着组织变革的局面。中兴通讯的这场变革最早从项目管理切入，内部涌现出很多矩阵式的运作场景。后来企业从软件开发领域流行的敏捷开发中提取思路，试图打造以敏捷组织为核心的项目型公司。为此，中兴通讯还特地在内部培养了近200位专兼职敏捷教练，此岗位已经被设置为内部岗位序列中一个标准的职位组，中兴通讯的变革决心可见一斑。

曾力介绍，以现在的人力资源部为例，尽管仍然存在原先的6大职能模块，但每年的工作基本通过20-30个大大小小的项目进行。这些项目最直接的触点不是6大职能，而是一个又一个实际的业务需求和难题。例如，现在国际市场对中兴通讯员工的吸引力越来越小，如何动员、激励企业内部的优秀员工奔

去年4月份，曾力作为演讲嘉宾参加了智享会在深圳举办的一场线下研讨活动，提到中兴通讯内部正在进行的组织变革，他谈起了变革之前困扰他的一个难题：“组织变革继续扁平化以提高效率，就得把公司中层给砍掉，我确实就觉得我这层是最多余的……”他讲话的时候中气十足，带着淡淡的东北口音，透着一种憨直的幽默感。



赴国际是当前业务亟待解决的一个问题，而这个问题的解决需要牵扯到领导力、招聘调配、薪酬福利、关键人才管理等诸多方面，因此这样一个项目会有各个职能模块的员工参与其中。而每个项目的结果与项目成员的年度提薪、岗位晋级直接挂钩。

可见，这场组织变革是冲着原有的行政组织模式来的。在曾力看来，变革最大阻力往往是员工长久以来形成的对原有模式的习惯。他坦言，自己偶尔也会有不适应的时候。“比方说我作为一个行政领导，本身有 70 到 80 个下属，现在的场景是这些人的工作安排和考核不归我管了，我对这些人的管理调度权力突然就弱化了。”

变化对于普通员工也是如此。“在做敏捷开发的团队中，每个员工要在每天的晨会中把自己这段时间

的工作成果和学习成果展示出来，而且要跟大家分享心得。在以往，员工习惯的是你交给我啥活，我干完就行了。但是现在每一个人都是主角，不仅要干活干完，还要把自己的进度在团队中曝光，匹配其他人的进度。当团队中每个人的工作齐头并进，其中一个人的进度就会影响到其他人，这时压力就大了。”

不得不提的是，中兴通讯人力资源团队从一开始便成为了变革背后强大的推动力量之一。他们一直对外界动向保持着很高的敏锐度和学习热情。“我们对新事物、新趋势的了解比业务早一步，我们就会非常主动，不至于让业务推着咱们跑，也可以咱们引领业务跑。”渐渐地，这种总是先人一步的思维给企业带来了惊喜。“公司中有好几个变革上的动作是由人力资源部和中兴通讯学院合作牵头，领导力、思想、文化先行，得到了践行。”

我们常说，“三个臭皮匠顶个诸葛亮”；但在这样的时代里，别说三个，可能五个、十个都顶不了。某些突出人才带给企业的价值要超过十个甚至一百个员工带来的价值。

美国企业家郭士纳在《谁说大象不能跳舞》一书中讲述了一场历时9年的组织变革，向世人展示了变革中的智慧和力挽狂澜的决心。据了解，基于对未来内外形势的判断、受重大经营事件的引发，中兴通讯新的高层管理团队正在进行一场前所未有的体制、机制和文化的变革。在已经投身其中的曾力身上，笔者看到了眉头的沉重和眼神的坚定。“未来，能看到一个新的中兴通讯。我们遇到的是中国绝大多数企业没有遇到过的问题，我们在进行一些大胆的激活组织、激活个人的尝试，人力资源必将也必须承担重要的使命！”

▶ 把帆留给风，把桨留给浪， 把船长的位置留给你

与组织变革相辅相成的，是中兴人才理念的调整。

“我们现在的人才理念有三句话：第一是先人后事。每一项工作匹配适合的人才，人的因素是首要考虑项；第二是价值创造。用创造的价值衡量岗位、工作和员工；第三是拒绝平庸。不允许原地踏步，不允许有过于安逸和舒适的想法。”

“蓝剑计划”正是在此理念指导下的人才管理的重要举措之一。作为此项目最初的设计者之一，曾力道出了这个项目背后的考量和判断。

“我们处在一个创新和颠覆的时代，业务能否获得突破往往与某些特殊人才的作用分不开。我们常说，‘三个臭皮匠顶个诸葛亮’；但在这样的时代里，别说三个，可能五个、十个都顶不了。某些突出人才带给企业的价值要超过十个甚至一百个员工带来的价值。我们现在认可长板理论，一个组织或团队的能力水平由这个组织和团队中能力和水平最高的那个人决定，所以我们的关键人才管理聚焦到精英级人才的发现和培养上。‘蓝剑计划’正是来自于我们对这个趋势的判断。”

在2014年高校招聘中，致力于引进和培养引领企业变革的创新型精英人才的“蓝剑计划”在全球拉开序幕。项目以国内外重点院校的尖子学生为主要招募对象，培养周期三年，提供非常规的成长路径，采用非常规的考核和激励方式。

“‘是金子到哪里都会发光’式的人才发展理念并不符合当前时代的语境和氛围。对于‘蓝剑’中的

优秀人才，我们更倡导的是更早地给予机会和压力，让其更快释放内在的潜能和才智，而不是被动地等待他脱颖而出。”初入市场，项目便带来了令人振奋的喜讯。其中一个学生进入中兴通讯不足三周即成为了国家级项目课题组负责人；还有一名员工在进入企业半年之内为中兴通讯整个手机终端的照相功能的算法带来突破；还有一位成员一年半即成为公司管理干部。

“‘蓝剑计划’寻找的是中兴十年、十五年之后的领军人物，这些精英人才有更大的概率成长起来，带着我们走向全新的高度。”这个项目给中兴通讯带来的变化让曾力和团队很自豪。此项目中的一位候选人在接受中兴通讯手机事业部领导面试后在朋友圈动情写下的话语或许能更好地解释“蓝剑计划”背后的初衷和决心：“带着感动出发，把帆留给风，把桨留给浪，把船长的位置留给我！”

▶ 盘活这池水

“内部人才市场”和“人才共享中心”是中兴通讯全新的人才管理理念下诞生的另一产物。

曾力推动“内部人才市场”的初衷，是因为亲眼见证了身边几个换岗如换人的真实案例。“其中有个在中兴通讯学院面临淘汰的员工调到人力资源招聘岗位后，好像突然找到了工作的兴趣点，绩效也突飞猛进；还有一位已经萌生退意的老员工，因为承担起一个全新领域的项目工作，比项目组里的年轻人还要有激情，非常明显地看到了情怀的释放。”

把合适的人放在合适的岗位上，是人力资源管理的基本理念。经历二十多载职场沉浮、辗转过数个岗位、识人无数的曾力自然对这样的员工最是感同身受。“什么是最合适的岗位，有的时候HR不知道，甚至员工自己都不一定清楚。尤其是很多新员工，大学毕业进入职场，他选择的企业和岗位往往是受到了企业、薪酬、工作地点或者是本身专业背景的感召，他自己真正适合做什么、喜欢做什么、什么样的工作能真正让他找到感觉，需要好多年的磨合。”

除此之外，这个想法还源于曾力对现在年轻人的观察。“像我们一代，工作主要受到来自家庭建设、个人生存、事业成长的压力的驱动；但是现在的年轻人由于从小成长环境和家庭背景的原因，这方面的压力就会小很多。他们对工作、职业的追求除了为



了寻找存在感，更多的是出于自身的兴趣。”


“我们要给员工调整的机会。”曾力说得铿锵有力，“与其去做内外部人员之间的置换，为什么不先去激活内部员工的生命力？”人力资源团队首先在内部信息化平台上开放了所有空缺岗位，以此为基点试行“内部人才市场”，同时设计了“人才共享中心”作为暂时的人才停留资源池。

然而，盘活这个市场涉及到进出两方，优秀的人不想放，不出色的人不想收，是某些习惯了“一个萝卜一个坑”的管理者必然会存在的心理。曾力和团队为此推出了一个强制调动的政策。只要申请调动的员工在原岗位服务达到一定年限、表现良好，且调动意愿符合公司倡导的调动导向的（如从研发到市场、国内到国外等等），申请人一旦获得接收单位首肯，在原岗位工作内容交接之后，若管理干部

久而久之，按曾力的设想，人才的内部流动会变成一种习惯，汇聚成一种文化，逐渐渗透进入中兴通讯人的基因当中，犹如一池活水迸发生机。

仍然从中阻挠，他们的人事关系转移便由人力资源部门强制操作。

一旦进出两端被打开，内部人员流动就会按曾力和团队期待的那样形成类似市场的机制，而那些一开始因被强制操作调动而不理解的业务部门和领导，也会在这样的流动中获益——收获如意良将。

久而久之，按曾力的设想，人才的内部流动会变成一种习惯，汇聚成一种文化，逐渐渗透进入中兴通讯人的基因当中，犹如一池活水迸发生机。



怀抱赤诚，随心而行

访渣打银行中国区人力资源总监 王维瑜 (Caroline Wang)

Caroline 是虔诚的基督徒，她相信上帝，坚持善良，忠于内心。和她交流的过程中，笔者想到了以前读到的一句话：当一位女性能把年龄活成一种势能，它会为她的气质加持。而女性如何将年龄活成一种势能？笔者从 Caroline 身上看到的答案，是热爱和真实。

文 / Emma Ren 图 / 上海弓富文化传播有限公司

实战中的 Textbook Manager

在职业早中期，Caroline 在同事中就有一个外号——Textbook Manager。她有很强的自学能力，喜欢看书，特别热衷研读人力资源相关领域的工具书，然后将书本中所运用到实际工作中，最后在反复实战中提炼出一套自己的方法论。从初出茅庐到现在，她一直乐此不疲。

Caroline 身上这种对新生事物的好奇心和接受能力其实是骨子里的。在 14 岁那一年，她跟随家人移民到美国，在和台湾截然不同的环境和文化中，乐观、开放的她鲜有孤独、不适应的感觉，反而对周遭的一切产生了浓厚的兴趣。“我比较喜欢接触新奇的东西，再加上我的性格不是很怕生，那个时候我就有很强的学习动力，不会因为我的英文不好而觉得孤立，所以我在融入另一种文化的过程中没有碰到过很大的问题。”

她的这种特质一直贯穿于她的职业生涯。很多

时候，她做出一个职业选择，都是在向未知的领域以及自己发起挑战和探索。

Caroline 本科毕业于加州州立理工大学的酒店管理专业，毕业后以管培生的身份加入了洛杉矶喜来登大酒店。管培生的培养项目让她接触了很多业务环节，渐渐打开了她的视野，但也让她发现了自己的短板——缺乏财务领域的知识。“我当时发觉，如果要成为一个优秀的业务管理者，若对财务数字不敏感、不会管理收支，这是没有办法做到的。”后来在加州一家大型百货公司工作期间，她前往加利福尼亚州立大学深造，攻读了会计方向的 MBA 学位，并在后续的职场生涯中将所学应用到了工作实践中。

1997 年，在从美国回到台湾的第三年，Caroline 加入了屈臣氏，任台湾地区人力资源负责人。当时她带领着人力资源团队参与了物流系统在台湾从无到有的建立，而她和团队从人员能力重组、建设等人力资源的角度主导了整个变革管理的过程。这个项目她与团队就是通过“边走边学”的方式完成的。彼时人

在二十五年的职业生涯中，Caroline 一直与培训、人才发展有着深厚的缘分。从职业早期在美国工作期间零星触及员工培训、发现兴趣，到在台湾屈臣氏和渣打逐渐形成业务导向的人才管理体系化思维，再到中国区百胜和渣打期间的进一步精雕细琢，她一直以“以人为本”的信条，拾获助人成长的快乐，再把这份快乐化成动力，潜移默化中，将自己推向全新的更高的层次。

力资源在的台湾尚未发展成熟，没有现成的案例和理论供他们参考，为此 Caroline 在项目初期阅读学习了大量西方人力资源管理相关书籍，借鉴了成熟国家的变革管理经验。“整个过程都很兴奋。我们参与了物流中心的成立和运行，帮助员工顺利度过了这个变化过程，一路下来蛮有成就感的。”

等到 2004 年来到大陆，加入百胜中国区担任培训与发展负责人的时候，Caroline 渐渐能将理论和实践的结合运用得心应手。

那个时候百胜在中国正处于快速扩张期。伴随着业务运营规模的扩大，集团希望通过在内部建立教练文化的方式去提升前线人员的运营能力，使运营模式和思维在高速的前进步伐中得到快速复制。而教练辅导的话题恰是 Caroline 当时的研究兴趣所在。

通过众多渠道的学习，要知道教练是怎么一回事并不难，真正挑战在于落地应用。当时 Caroline 和团队发现，在百胜强执行力文化中，推广教练辅导这种模式相对顺利，最大挑战在于直线经理和员工的思维和行为习惯的改变。“我们需要通过让直线经理掌握教练技术，让他们以提出问题的方式引导员工思考，培养员工独立思考的能力及解决问题的技能。”最终，项目顺利完成，在增强前线运营能力、助力业务发展上卓有成效。

长久下来，Caroline 发现，书本上的理论知识应用在不同的公司所需要的方法以及产生的效果都是有差异的。“真正的理论和实践的结合，是以终为始，从工作需求出发，有针对性地获取工具书上的知识，然后在落地过程中因地制宜、因势利导。”

▶ 与培训发展的不解之缘

在二十五年的职业生涯中，Caroline 一直与培训、人才发展有着深厚的缘分。从职业早期在美国工作期间零星触及员工培训、发现兴趣，到在台湾屈臣氏和渣打逐渐形成业务导向的人才管理体系化思维，再到中国区百胜和渣打期间的进一步精雕细琢，她一直以“以人为本”的信条，拾获助人成长的快乐，再把这份快乐化成动力，潜移默化中，将自己推向全新的更高的层次。

2008 年，到大陆发展的 Caroline 再次携手渣打这位“老朋友”，上任后的第一个岗位便是她向上级要求的学习和培训。当时“金融海啸”在美国爆发，并逐渐蔓延全球。由于业务的特性，渣打中国区受影响较小。当时管理层重新审视了业务策略，决定在中国区进行业务扩张。Caroline 和同事便接到了人才培养以及整套人才管理体系建设的任务。

据 Caroline 介绍，培训发展部门从两条主线展开工作。

其一是分行经理的能力建设。由于业务的高速发展，中国区分行经理培养周期从其他地区的 10 年缩短为 5 年，这个团队整体相较国外偏年轻。Caroline 和同事在当时开发了一套全新的培养体系——Great Manager Journey。此项目为期两年，除了利用多种培养手段带给分行经理系统的能力提升，更是在过程中实施“Massively Multiplying Our Coaching Capability (MMOCC)”，从上至下推广教练辅导，引导教练文化的形成和落地。在项目实施后，Caroline 和同事对分行经理队伍的业务表现进行了对比分析和评估，向业务团队拿出了直观的数据证明了项目的有效性。

其二是人才管理体系的搭建。随着员工人数的增多，渣打意识到继任者计划和人才管理的重要性。整套体系的建設分成两部分：一方面，实施人才盘点，并将结果特别是高潜人选结果透明化；另一方面，对不同员工设计有针对性的培养方案，例如高潜人才的加速发展 (Accelerate) 计划、关键岗位 (Critical Resources) 的深度发展 (Deepen) 计划、关键个人贡献者 (Core Contributor) 的能力巩固 (Solidify) 和扩展 (Expand) 计划等等。

为了做好这个项目，Caroline 前期阅读了大量的



相关书籍，并进行了广泛的研究。在集团总部的指导下，她和同事设计了整个架构和每一个子项目，以及这其中每一个具体步骤的实施细节，甚至预判到了实施过程中员工可能产生的问题和心理波动，提前做好了应对方案。由于在项目中的出色表现，Caroline 在这之后晋升为北亚区学习发展负责人。

她时常和团队强调，培训和发展是一份“良心事业”。从形成体系到落地实施，事无巨细，一步一个脚印走过去，才看得到效果；而且打铁还需自身硬，“要去培训别人，你自己必须足够优秀。”培训人只有不断学习，才有可能做得到“助人成长”这四个字。

在商业利益和人性中取得平衡

2015年8月，Caroline 正式接过渣打中国区人力资源负责人的重任。她面临的第一个重大任务是组织优化。因为家庭和性格的关系，她对此有过一段内心挣扎。当时女儿即将到美国读大学，需要母亲支持；而组织优化中必然需要处理的员工关系问题让不喜矛盾纷争的她有点犯难。最终，信仰给了她答案和力量，而果断和对自己高要求的性格让她确定了方向。她给自己定下目标——双赢，即实现组织优化、业务进步的同时坚守以人为本的原则，“既然决定做了，就一定要做到最好。”



最终，信仰给了她答案和力量，而果断和对自己高要求的性格让她确定了方向。她给自己定下目标——双赢，即实现组织优化、业务进步的同时坚守以人为本的原则，“既然决定做了，就一定要做到最好。”

在确定整套方案之后，她首先给没有相关经验的团队立下了三条“红线”——维护员工尊严、严格遵守法律、重视声誉风险管理，并对团队中的 HRBP 定期开展辅导，确保他们的实施进度以及心理状态。在整个组织优化过程中，她和团队始终和业务部门保持着畅通的交流和沟通，辅助业务达成目标。与此同时，她根据中国法律法规，向集团阐明其中的利害关系，规避风险的同时使受到影响的员工获得最合理的权益保证。

经过近两年的努力，这场组织优化在今年年初让大家看到了喜人的成效。“我们的业绩在今年第一季度成长了，且组织优化也帮助前线业务团队提高了

生产力。”显然，这离不开 Caroline 和她的人力资源团队在其中发挥的关键作用。“通过一年多的时间，我们优化了我们的组织，帮助业务达成了业务目标。HR 在其中功不可没，是一个极为重要的角色。”

2017 年，渣打中国根据市场形势调整了战略。“在‘一带一路’、‘互联网+’、人民币国际化等大趋势下，我们也在慢慢转型。而我们的员工如何掌握相应的思维、知识、技能以推动全新的业务战略，是我们 HR 发光发热的地方。这其中包括了人员的思维转变、能力建设以及组织设计、领导力、人才管理、企业文化等诸多方面。”对此，Caroline 充满了期待。对于她和人力资源团队来讲，这又将是一场新的征程。


► “我不确定是不是女强人”

在 Caroline 的时间中，工作和生活没有严格的界线，两者早已融为一体、无法割裂，甚至相辅相成。

在 2015 年决定担任渣打中国人力资源负责人这个角色之前，她和她的上级领导沟通过家庭和工作的问題。当时她的女儿即将前往美国读大学，正是需要她的时候；而全新的角色也需要她的投入和付出。在和领导商量之后，她做出了一个平衡的决定——陪女儿前往美国，在此期间，在当地晚上集中处理工作。Caroline 说，她非常感谢渣打的人性化管理，让她在处理家庭和工作的关系上有一定的灵活性。

而作为公司中国区管理层的一员，工作上的忙碌必然已经成为 Caroline 生活的一部分。她对此的处理方法是，即使无法在量上给个人生活更多的时间，但要确保这些时间的质量。“当和家人相处的时候，我更注重和他们的沟通内容。比如我很少管孩子的学业，这对我来讲不太重要，重要的是他们的价值观。他们对未来有没有信心，他们对事有没有自己的想法，知不知道什么是正确的、不正确的，哪些事情是能做的、不能做的……在和他们相处的时候，我更多地会教导他们这种价值观的东西。我觉得只要价值观对了，他们才能在社会上立足，成为更好的自己。”

在生活中，Caroline 也一向秉持以终为始的思维方式。“我很清楚地知道，我的工作需要我如何付出；同样，对于家庭、朋友有我需要承担的责任，在坚守信仰、保持健康上也有我需要付出的地方。但一个人的时间和精力是有限的，为了在这之间取得最大的平衡，把我的效用发挥到极致，我会提前与不同的对象保持充分的沟通，让他们能够理解、支持我的成长。高效的沟通使我们能够更好的相互配合，互相支持。”

在采访前笔者发给 Caroline 的采访提纲中，有一个问题让她有些纠结——你是不是女强人。她私下问同事，对方也无法直接下判断。“我很热爱我的工作，也很热爱现在的生活。我只是想在不同的角色里尽力去做到最好，所以我也不确定是不是女强人哎。”说完她笑起来，笑声中透着爽朗和纯真。 



“我很热爱我的工作，也很热爱现在的生活。我只是想在不同的角色里尽力去做到最好，所以我也不确定是不是女强人哎。”说完她笑起来，笑声中透着爽朗和纯真。

领导者要会讲“我是谁”的故事

讲述“我是谁”的故事，是一种重要的领导方式。

作者 / 刘澜 领导力专家，北京大学汇丰商学院副教授

该文章原刊载于《中欧商业评论》2017年1月刊，由《中欧商业评论》授权转载



我是谁？我从哪里来？我到哪里去？这是认识自己的重要问题，而讲故事是我们认识自己的重要方式。心理学家威廉·詹姆斯最早区分了主我和宾我。今天，越来越多的心理学家认为，主我可以看作“讲故事的我”，而宾我可以看作“故事中的我”——“讲故事的我”所讲的故事中的主人公。也就是说，我是我的作者，我是我的故事。

对于领导者来说，讲述“我是谁”的故事还是重要的领导方式。领导者经常使用以下几种“我是谁”的故事。

▶ “我跟你一样”的故事

下级知道身居高位的领导者与他们不同。正因为如此，领导者要让他们知道“我在很多方面跟你其实一样”，在感情上建立联系和认同。

2000年5月，来自卡夫食品公司的埃克哈特空降到陷入困境的美泰公司当CEO。上班第一天，他在员工大会上正式亮相。他决定先讲一个故事，“一个简单但具象征性的故事，帮助我展示我是他们中的一员。”

员工大会现场约有 700 人，同时通过视频对美泰在其他各地的办公室转播。在主持人介绍完他是新 CEO 之后，埃克哈特拿着无线麦克风，走到员工之中，开始讲自己怎么得到员工卡的故事，拿整个流程——包括凳子、照相机、说“茄子”、塑料的员工卡等等——来开玩笑。埃克哈特当时讲这个故事只是为了“破冰”，后来他才意识到这个故事意义重大。

埃克哈特的故事在两个层面上展示了“我跟你们一样”：第一，他通过展示自己也跟其他人一样，经历了这个呆板无趣的拍照流程，从而把自己“去神化”——跟其他人一样，自己也是普通人。第二，他拿到这张员工卡还有另一层象征意义——从今天起，自己不再是“食品人”，而是跟其他人一样是“玩具人”了。

“我犯过这样的错误” 的故事

一位中层经理人问我：是不是只有 CEO 和高层经理人才需要讲故事？我说：当然不是。举个简单的例子：你的下属犯了错，你要告诉他怎么改正。你用什么方式告诉他更好呢？你可以这样开头：“我跟你一样，以前也犯过类似的错误……”你讲你是怎么犯错误，又是怎么改正的故事。他跟你在情感上建立联系之后，会更愿意接受故事中的教育成分。

乔布斯喜欢向人们讲述，他所做的每件漂亮事都曾有过返工的时候，从两个层面建立联系：第一，你跟听故事的人一样，不是一个完人；第二，你愿意向对方敞开心扉，展示了你的信任。听众跟你建立认同之后，会更加愿意从你的故事中学习，也会更加愿意在今后追随你。

“我为什么从事这个职业” 的故事

这就是“我到哪里去”的故事，也可以说是个人的使命故事。比如：我为什么研究管理和领导力？

我是哈佛大学肯尼迪政府学院毕业的，主要学的是经济政策。我的老师都是世界一流的经济学家，当时我在哈佛商学院选了一门课，叫“竞争力的微观经济学”，主讲老师叫迈克尔·波特，是世界最知名的战略大师。波特说自己从来没有学过宏观经济学，他说宏观经济学没有用，经济政策也没有用。波特说，一个国家的竞争力，在于这个国家的企业的竞争力。

乔布斯喜欢向人们讲述，他所做的每件漂亮事都曾有过返工的时候，从两个层面建立联系：第一，你跟听故事的人一样，不是一个完人；第二，你愿意向对方敞开心扉，展示了你的信任。

这句话对我影响很大。因为大多数经济学家（包括我在肯尼迪政府学院的所有老师们）是不关注企业的。


在一定程度上，可以说是波特引导我进入了企业管理这个领域。从此我关注企业管理，然后我自己悟出来一个道理：一个企业的竞争力，在于这个企业的管理者的领导力。从此，研究领导力成为我人生的“主营业务”。

“我的价值观” 的故事

个人使命故事是“我到哪里去”的故事，个人价值观故事是“我怎么去到那里”的故事。万科公司创始人王石说，他有一个价值观——不行贿，他说这也是万科的价值观。他这样说，很多人不相信。然后，王石讲了这样一个故事。

王石年轻的时候做饲料生意，饲料需要运输，火车车皮紧张，手下人没有解决这个问题。王石亲自拎着两条烟去了，但是，面对调度主任不知道怎么开口。

调度主任先开口了，说：“小伙子，你是来要车皮的吧，现在车皮很紧张，送烟不管用的。但是，我不要你的东西，我给你车皮。”调度主任接着说：“我早就注意到你了，你经常在站台上跟民工一起装卸货物。我当时就想，这个小伙子将来一定有出息，所以我愿意帮助你。”王石拎着两条烟回去了，回去以后下定决心，以后再也不干这种事儿了。他说，自己想通了一个道理：只要你踏踏实实做事，还是会有人愿意帮助你的。

王石用“我是谁”的故事来讲述自己的价值观，讲述自己为什么不行贿。尽管讲完了还是有很多人不信，但是我想，听了这个故事，相信的人多一些，相信的程度也会深一些。在一定意义上，价值观故事比使命故事更重要。因为使命可能会变（就像万科从做饲料转为做房地产），而价值观是人们追随着你的更重要的理由。 



人际沟通最基本的出发点就是“双赢思维”和“换位思考”。所以当我们想要说服业务管理者重视员工敬业度的时候，就必须先站在他们的角度去思考问题，看看他们最为关注的是哪些事情。

业务管理者最在乎的就是盈利等经营性指标，也就是企业运营效率（与同行业的其他企业相比是否更有效率，更能赚钱）、业务增长率（企业增速和市场份额是否逐年递增）、员工保有率（离职率低，企业成本就会降低）、员工士气和外部客户满意度等等。

因而，若是细化去说经营指标这件事，很多因素或数据都是与业务管理者密不可分的，员工敬业度自然也不例外；而这便是我们说服业务管理者重视敬业度的重要依据。（图 1）

如何提升业务管理者对员工敬业度的投入度？

业务管理者最在乎的就是盈利等经营性指标，若是细化去说经营指标这件事，很多因素或数据都是与业务管理者密不可分的，员工敬业度自然也不例外；而这便是我们说服业务管理者重视敬业度的重要依据。

内容来源 / 孙世龙 | 阿斯利康 (制药) | 人力资源总监 编辑整理 / Nancy Shen

▶ 敬业度不是 HR 的独角戏

提升业务管理者投入度的必要性

如今市场上有很多报告（如果你需要向业务管理者证明的话）都能说明员工敬业度与诸如“企业运营效率”等数据相关。员工敬业度越好的公司在同行业中表现相对更好，相反则情况较差。

这提供给我们一个很明确的切入点，即当业务管理者质疑员工敬业度的重要性时，我们可以告诉他们：员工敬业度直接和企业的竞争目标密切相关。

既然说到员工敬业度重要，我们作为企业中的 HR，当然能做很多事情；但我们能起到的作用仍然是有限的。譬如我们开展了全公司范围的大型项目以提升员工敬业度，可是业务管理者没有协助我们层层落实下去，那么项目的成效就可想而知了。因此，仅仅依靠“一条腿走路”还是远远不够的，我们依然有赖于业务部门的投入，让我们的政策得以实现真正落地，让企业的文化、制度、价值观内化成员工日常生活中的点点滴滴。

▶ 温柔的枷锁

把敬业度变成业务管理者 KPI 的组成部分

把敬业度变成业务管理者 KPI 的组成部分，是提高业务管理者对员工敬业度投入度的方式之一，也是大多数 HR 第一个想到的方式。

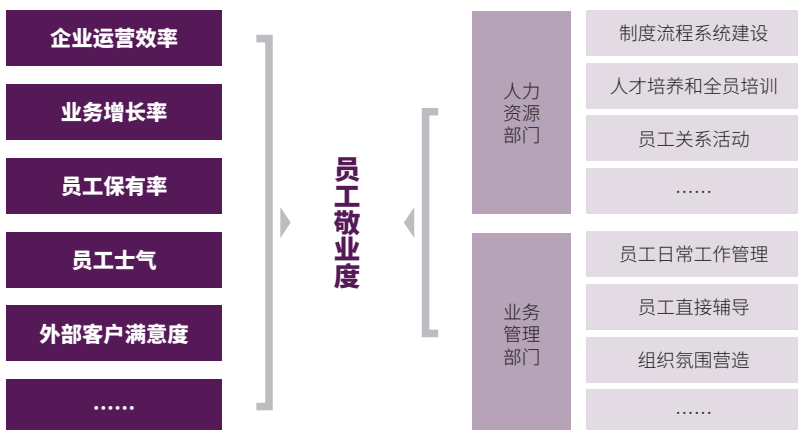


图 1 提升业务管理者投入度的必要性

但对于这种方式，我有些个人的想法权供商榷。

1 赢得公司决策层的支持

按照逻辑顺序来说，要达成这件事情的第一步必定是得到公司决策层的支持，因而必然是自上而下的。如果没有自上而下的推动和支持，那这件事情会非常得难做。

我和一些朋友们聊过，有些朋友的做法是先在某个部门进行试点，如果这个部门试点成功，便再将它实施推广。我觉得这可能是一种方法，但在更多的场合和机会之下，这个方法可能会稍许有些困难。因为单独一个部门的业绩在大多数情况下是很难衡量的，或者说，这个试点部门的业绩会受到诸多客观因素的影响，我们很难拿这个部门的业绩与员工敬业度之间的关系去说事。

所以我觉得比较好的方式还是自上而下。先去说服大老板，其次再一层层往下推进，当然推进的过程中，我们也需要向各级管理者说明做这件事情的意义和价值，让他们明白员工敬业度的重要性。

2 不要对此举给予过高的期望

十几年前，我们刚接触员工敬业度调查的时候，我们也欣然地将其与业务管理者的 KPI 互相绑定在一起。但很久之后，我们发现效果并不如想象中那样美好。

为什么呢？原因其实很简单：关键是比例设置的问题。假设业务管理者的年度业务绩效指标是 100%，员工敬业度在其中占比应该是多少？

情景再现

我们：员工敬业度占你们 KPI 的 20%，可否？

业务管理者（一脸惊讶状）：我们是做业绩的，员工敬业度占比那么高，你们是不是有点夸张了？

我们（心想 20% 好像是有些过分了）：那么，5-10% 呢？

业务管理者：行，就这样吧。

将员工敬业度设置为业务管理者年度考核指标的 5%-10%，我们觉得说得过去，业务部门也认可了，这事似乎就这么成了。但问题在于，我们换位思考下，业务管理者真的会在乎 5-10% 的绩效考核目标吗？

若是业务目标达成了，这点比例的 KPI 对于他们而言，也不过是九牛一毛，不足以挂齿的。

所以，我个人觉得，怎么定这个比例是件两难的事，定多了不合理，定少了又不痛不痒。因此，将员工敬业度与业务管理者 KPI 互相绑定或许是一种方式，但切莫对此举的价值给予过高的期望。

3 把敬业度和业务管理者的更多利益相结合

所谓“更多利益”，其衍生的范围是无穷的，不同企业都可以想一些和自己企业文化相契合的方式来提升业务管理者的重视程度。举个我们公司的例子，姑且当做抛砖引玉。

我们企业从总部起，所有的管理层都非常重视员工敬业度。但凡半年度或年度的敬业度调查完毕，公司中国区的老大会汇集各个业务部门的管理者来听我们汇报，若是某个业务管理者发现，其他部门敬业度分数都很好，唯独他的部门分数很差，那他必然是内心惶诚恐的，既没有面子，又担心老板对他的管理和领导能力产生质疑。这样的情况若是反复三两次，他必然会主动寻求我们的帮助，希望我们提供对策以提升员工敬业度。这种压力比起 KPI 的 5-10%，或许效果会更好些。

多赢的途径

引导业务管理者认识敬业度管理的价值

仅仅依靠 HR 来灌输员工敬业度的重要性，当然是不够的，我们需要采取多种途径助推，引导业务管理者进一步认识到敬业度管理的价值。可采取以下方式：

- 拿数据说话：行业报告也罢，公司内部报告也行，通过横纵向的各方数据与业务管理者进行分析，让他们意识到员工敬业度与业绩之间的相关性，甚至从某种程度上，员工敬业度可以成为部门业绩的风向标。
- 请老板说话：自上而下地向业务管理者施加一定的压力，促使他们重视员工敬业度。
- 凭业绩说话：找到业绩与员工敬业度之间的相关关系，用业绩的数字让业务管理者认识到敬业度的价值。

我个人觉得，怎么定这个比例是件两难的事，定多了不合理，定少了又不痛不痒。因此，将员工敬业度与业务管理者 KPI 互相绑定或许是一种方式，但切莫对此举的价值给予过高的期望。

利用不同的利益相关者通过不同的渠道来让业务管理者认识到员工敬业度的价值。但与此同时，仅仅让他们意识到员工敬业度的重要性仍然是不够的，我们还要让他们明白：员工敬业度不是百分百被动接受的事物。

- 让员工说话：定期开展讨论、会议、微信群分享等活动，让员工在不同场合表述心声。感谢员工敬业度调查让我每年都可以匿名向公司表达自己的想法。业务管理者对此或多或少还是会有些担忧，从而重视员工敬业度。

总而言之，利用不同的利益相关者通过不同的渠道来让业务管理者认识到员工敬业度的价值。但与此同时，仅仅让他们意识到员工敬业度的重要性仍然是不够的，我们还要让他们明白：员工敬业度不是百分百被动接受的事物；让他们看到：通过自己的努力可以对员工敬业度的结果产生影响。

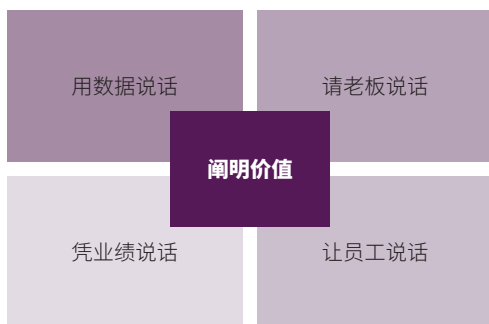


图2 引导业务管理者认识敬业度管理的价值

只要业务管理者愿意多与员工进行沟通，员工敬业度调查显示的分数就会快速上升，效果非常显著。因为沟通使员工觉得，我的声音老板听得到，老板的声音我能知道得更为详细。一旦双向沟通的渠道打开后，敬业度调查中整体的分数便会很快被撬动起来。

过去十几年，我看到过很多不同版本的敬业度调查的问卷，也看到过很多的结果。不同的问卷、不同的公司，对于员工敬业度驱动因素判断并不相同，有的认为是“领导力”，有的认为是“战略目标”，有的认为是“组织效益”，等等。

我个人认为，在所有这些提及的驱动因素中，最大的共同点就是“沟通”。只要沟通做好了，敬业度调查的分数就会明显上升。这个分数并不是让我们作为 HR 向老板邀功，而是让业务管理者明白，提升员工敬业度并不如他们想象般困难，员工敬业度的调查结果完全可以被他们影响和改变，这就让他们更有动力地投身到提升员工敬业度的过程中。而这也必然会在后续工作中给他们带来更为积极的影响，实现真正的双赢。

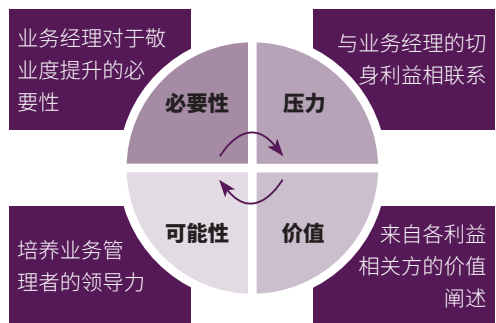


图3 提升业务管理者对员工敬业管理的投入度

授人以渔

培养业务管理者提升敬业度的能力

想让业务管理者对员工敬业度产生作用的方式有很多，说得具体些便是：沟通、引导、激励和表率。

很多业务管理者，尤其是新近提拔的业务管理者，常会觉得管理是一件很困难的事情，尤其是员工敬业度；但我们可以通过实例或者其他途径告诉他们，提升员工敬业度其实很容易做到。就我个人的感觉，在所有的行动计划中，效率最高同时效果也最好的一个方式就是沟通。

结语

总结全文的三个主要观点：①施加自上而下的压力推动业务管理者；②多方渠道让业务管理者看到敬业度的价值，从而重视起来；③让业务管理者看到他们对员工敬业度提升有积极的推动的可能性。

或者，再精炼些，两个关键点：①“向下压”：千方百计引起企业决策层的重视和认可，让各利益相关方帮忙施压；②“向上拉”：辅导业务管理者，让他们加强与员工的沟通，通过敬业度问卷分数的提升带动他们的自信心和积极性。HR



和而不同

本土企业和跨国公司高管薪酬和激励最新趋势

作者 / 倪柏箭, 李娜 本文由怡安翰威特授权转载

欲成其业，先识其将。拿破仑曾说：“一只狮子率领一群绵羊的队伍，可以打败一只绵羊带领一群狮子的队伍。”在企业中，高管的重要性不言而喻，那么高管薪酬和长期激励也是一直备受关注的话题。

作者简介

倪柏箭是怡安翰威特首席顾问、怡安翰威特中国区高管薪酬与公司治理咨询业务负责人。倪柏箭拥有超过 17 年的咨询经验，其中包括超过 12 年的高管薪酬与公司治理咨询经验。倪柏箭为诸多民营企业集团、中国大型国有企业集团和跨国公司提供高管薪酬设计、员工持股设计、创新激励如合伙人机制及公司治理咨询服务。倪柏箭是国有控股上市公司股权激励评审委员会外部专家，参与多项国务院国资委和上海国资委相关研究课题和项目。

李娜女士是怡安翰威特中国高管薪酬与公司治理咨询总监、高管薪酬研究中心首席知识官。李娜为诸多国有企业集团、知名民营企业、国内外上市公司提供高管薪酬和长期激励的咨询服务，作为国资委外部调研课题的核心研究员，参与多项国务院国资委、湖南省国资委、上海证监局、上海国资委股权激励课题研究。

▶ 热点行业高管薪酬趋势解析

纵观近三年，国内不同行业的高管薪酬变化各异，与市场动态息息相关。其中，一些热点行业的总裁年度总薪酬水平在近一年（基于2016年披露的2015年年报）呈现如下发展趋势：

⊕ 金融业高管薪酬“L”型走势

银行业受国企限薪影响较大，且在经济环境影响下行业发展受阻，2015年整体高管薪酬下降。券商和资管由于创新业务的快速布局，传统业务与创新业务协调发展，互相促进，2015年取得翻一番的业绩增长，高管薪酬大幅提升。综合来看，金融行业整体高管薪酬在限薪下降后2年趋平，呈现“L”型走势。

⊕ 房地产行业高管薪酬“U”型走势

在2014年由于限购限贷政策的影响，企业增速显著下滑；而随着2015年房地产去库存化，以及多重新政刺激市场，业绩增长再次爆发，因此高管薪酬在2014年呈现明显拐点，近几年呈现“U”型走势。

⊕ 医药行业高管薪酬缓步上升

医药行业在2013到2014年处于稳步增长阶段；自2015年开始，整个行业增速放缓，并进入明显的行业调整期，高管薪酬增速随之放缓，并缓步上升。

整体来看，中国领先上市公司披露的高管总裁薪酬水平中位值在220万左右，与美国领先企业总裁存在接近20倍的巨大差距；根据中美最高薪总裁薪酬绝对水平的统计来看，中国最高薪高管薪酬水平与成熟市场的水平差距正在逐步缩小，2014年中国最高薪总裁薪酬绝对水平与美国最高薪总裁差距为7.8倍，而2015年中国上市公司披露的最高薪总裁薪酬水平达到1.6亿左右，与美国最高薪总裁差距缩小为3.6倍。从行业分布来看，目前中国最高薪总裁主要集中在房地产和高科技公司；相较而言，在诸如美国这样的成熟市场，总裁薪资最高的行业则是传媒和高科技公司。

热点行业高管薪酬水平变化趋势——高管薪酬与市场动态紧密关联



高管薪酬水平相关性分析——规模类因素仍是影响付薪的主要因素



在影响高管薪酬给付水平的因素中，2015年各大主要因素的排名依次是：1 总市值；2 营业收入；3 净利润；4 净资产；5 总资产；6 ROE（净资产收益率）。可见，规模类因素仍是影响付薪的主要因素，效益类因素对付薪的影响开始显现，而股东回报类因素对付薪的影响较弱。

基于怡安翰威特对近3年上市公司高管薪酬和业绩的相关性分析显示，在影响高管薪酬给付水平的因素中，2015年各大主要因素的排名依次是：1 总市值（仍排在首位）；2 营业收入（较往年排名上升）；3 净利润（较往年排名上升）；4 净资产（较往年排名下降）；5 总资产（排名不变）；6 ROE（净资产收益率）（排名不变）。可见，规模类因素仍是影响付薪的主要因素，效益类因素对付薪的影响开

始显现，而股东回报类因素对付薪的影响较弱。然而，具体到每家公司，他们的实际操作会有差异。

本土企业和跨国公司在高管激励方面各有特点，大体呈现出“跨国公司本土化，本土企业国际化”的特征。在华中外企业高管激励呈现出相互借鉴，和而不同的趋势。

▶ 跨国公司 高管长期激励趋势解析

在跨国公司全面薪酬中，长期激励的价值不断提升。根据《2016年怡安翰威特美国市场长期激励调研》报告，40%的公司将重新审视长期激励计划，较2015年上升了5个百分点。跨国公司高管的长期激励呈现出以下主要趋势：

⊕ 业绩导向

跨国公司中，基于业绩的激励工具逐渐成为市场主流，其在2015年的使用率逾80%，已经超过了传统的期权和限制性股票这类基于时间的激励工具。期权的使用趋势逐渐下滑，但仍是最主要的工具之一，与限制性股票平分秋色。在当下VUCA的时代，企业的长期目标难以确定，业绩考核逐渐由企业经营指标转为股东回报的相对指标，以更有效激励和股东长期利益一致的各种目标。

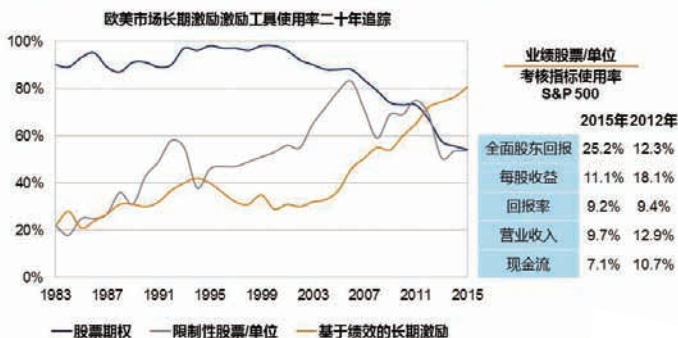
⊕ 多种工具和差异化激励

跨国公司普遍采用多种工具进行组合激励，使用至少两种激励工具的外企占比超过70%。在不同的激励组合中，使用基于业绩的激励工具和其他一种或两种激励工具的比例最高。《2016年怡安翰威特全球长期激励政策与实践研究》报告显示，尽管跨国企业在其它区域沿用总部的长期激励政策仍占主流（80%），但该比例较2007年的97%已有明显下降。越来越多的跨国企业会在其它区域基于当地的政策定制适合当地的本土化激励策略。

另外，跨国公司的短期激励中，基于业绩达成或超额达成的短期激励占比有所提升，在经济不确定性的背景下，高管短期考核的非财务类指标增多，包括人员效能、领导力、服务质量、产品交付标准等，这些指标多与公司的可持续发展挂钩，有利于股东的长期利益。同时，股东和管理层对短期目标的博弈更为激烈，短期激励支付曲线变陡，即相对于之前每单位绩效的提升对应的奖励有所增加，有利于鼓励管理层付出更多努力取得点滴的进步。

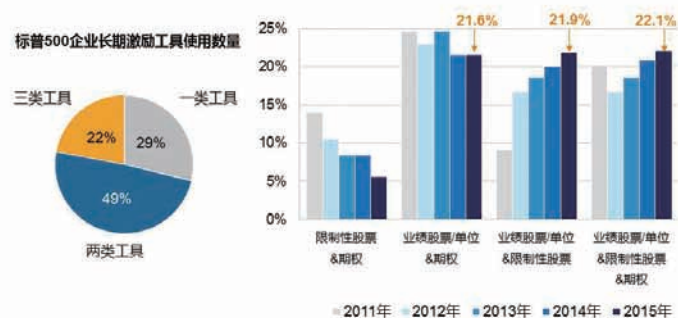
外资企业高管激励整体趋势——长期激励特征——业绩导向

- 基于业绩的激励工具逐渐成为市场主流，2015年使用率超过80%
- VUCA时代下，企业长期目标难以确定，业绩考核由企业经营指标转为股东回报相对指标
- 期权的使用趋势下滑，但仍是最主要工具之一，与限制性股票平分秋色



跨国公司高管激励整体趋势——长期激励特征——组合工具

- 考虑兼顾业绩导向与留用效果，外资企业普遍采用多种工具进行组合激励
- 不同激励组合中，基于业绩的激励工具结合其他一或两种工具的使用率最高且较为接近



▶ 国内本土企业 高管激励趋势解析

⊕ 股权类激励普及率不断提高

A股市场走过了股权激励十年里程碑，普及率逐步提升至28%。2015年全年公告了220个股权激励计划，2016年全年公告了270个股权激励计划，近两年公告的计划总和已超过十年激励总量的35%。港股上市的中国公司其股权激励更为普及和成熟，各个行业的普及率相对平均。

⊕ 股权激励常态化

A股上市公司滚动推出股权激励计划的频率加快，计划应用呈现常态化，每一到两年实行滚动授予的实践持续增多；同时，股权激励的覆盖范围扩大，激励对象的数量占比持续提升，股权激励日益成为员工全面薪酬的重要组成部分。

⊕ 激励工具单一

A股上市公司股权激励的工具较为单一，以限制性股票为主。过去十年间，不同激励工具的地位不断交替。目前，限制性股票成为绝对主力，组合工具的使用在近几年逐步下降，反映出上市公司管理聚焦、操作简化的激励理念，部分公司也考虑采用其他非股权激励模式例如员工持股。

⊕ 创新性激励层出不穷

国内企业在长期激励上的创新层出不穷。民营企业率先试水合伙制，合伙人激励机制逐渐风靡。合伙人激励强调合伙人利益共享、风险共担，以及价值创造。合伙人激励并非一个孤立的命题，而是涉及企业管理的各个方面，并引发业务模式和人才管理上的变化。除此之外，一些企业鼓励内部创新创业，给员工提供创业平台，设置创新容错机制，达到激励员工的目的。HR

职业李念

招聘人员能从招聘中获得什么？

文 / 李春



上一篇文章专门根据招聘流程来讲招聘的挑战和对策，侧重在高管的招聘上。招聘有很多内容值得来分享，这篇文章的重点会放在招聘人员自身——我们在做好招聘工作的同时，能够从中学习什么，从而发展自己。

我一直认为，如果你选择人力资源作为你的职业，招聘岗位是很好的切入，它给你机会快速了解公司的文化和业务，深入了解不同岗位做什么、挑战在哪里、不同的领导风格是什么，同时给你很好的机会学习和练习如何快速识人，以及通过跟踪新聘员工在工作中的实际表现和成长的反馈来验证你当时的判断假设，以此不断提升你识人的水平。下面分享几个我在做招聘工作时的几个故事以及从中获得的启发。

故事 ①

和医药代表一起去医院
开新药介绍会

西安杨森被称为中国医药行业的“黄埔军校”，其中一个主要原因就是西安杨森最早在中国医药行业持续培养了一大批从医药代表成长起来的优秀职业经理人，仅仅在1989-1992这几年加入西安杨森的医药代表就有几十人现在在医疗健康行业的各类外企和民企中担任总裁和副总裁。那几年我在杨森的主要工作就是去全国各地招聘医药代表，从哈尔滨、乌鲁木齐、天津、北京、成都、重庆，到上海、杭州、南昌、福州、广州等

你做什么，就去研究什么，去切身体验它，这或许就是我们现在经常所说的重视客户体验吧。

全国重要城市。分享一下当时我的具体做法。

一般到了这些城市之后我会先联系当地报纸登招聘广告，请感兴趣的人寄应聘信到西安杨森公司；等我回到西安，前面城市的应聘信就到了，我在西安阅读应聘信，挑选合适的人，安排在当地城市的酒店面试。一般会我和区域经理一起面试候选人，同时我会请候选人做心理测试，看看候选人在个性上是否适合做医药代表；一圈走下来，在各城市都选中了一些候选人，然后安排候选人来西安参观工厂和参加最后的复试；双方同意后，我通常会去候选人所在的单位（医院）做外调，进一步了解这位候选人，以及和单位协商他的调出。这个流程基本帮助我们找到和吸引了非常优秀的当地人才加入我们当地的医药代表队伍中。

为了更好地了解我们的产品和医药代表的工作，我不但和医药代表一起参加他们的产品和宣传的培训，而且还经常和他们一起去医院协助他们在医院开新药推广会。记得当时医院会挂出“欢迎西安杨森医药代表来我院宣讲新药（吗丁啉，息斯敏，易蒙停，西比林等）”的横幅，而且能强烈感受到医院医生对我们的热烈欢迎，这让我们感受到医药代表工作的崇高感，相比现在医药代表

的境况要好很多。当时国内医院从国外引进的新药很少，医生对新药了解的渠道有限，他们确实非常渴望外资药厂的医药代表来给医生讲解新药，医药代表在当时确实是能给医生带来价值的工作。如今环境变了，如果还需要医药代表，那医药代表应该做什么才能给医生带去价值呢？这是需要思考的问题。

通过这样的招聘流程以及一同参与医药代表的具体工作，我对医药代表做什么、挑战在哪里、成就感在哪里、什么样背景和特点的人可以做好这个工作有了非同一般的认识，这对我后来的选人、识人起了非常大的作用，而且培养了我脚踏实地、乐于钻研的习惯。你做什么，就去研究什么，去切身体验它，这或许就是我们现在经常所说的重视客户体验吧。离开杨森后我在一家冰淇淋公司做总经理，卖了两年冰淇淋，生意做得不错，或许和这段经历学习有关。

我的两点学习：

- ① 尽可能深入了解你要招聘的岗位，如果有机会去体验，可能是最好的了解机会。
- ② 只要你潜下心来去钻研你的工作，你一定可以做得与别人不同。

故事 ②

招聘工作首先是销售自己

记得 1990 年左右，杨森开始在全国各主要省会城市招聘当地医药代表。那时候离开国家单位去外资企业叫“下海”，大家都有很多顾虑，因为国家单位是“铁饭碗”，外资企业是合同制，是“瓷饭碗”。在各地面试医药代表候选人时，经常会碰到两个人一起来，或夫妻或男女朋友，他们要共同看看是否值得他们辞去医生或药剂师的工作加入西安杨森这家合资企业。

我当时一方面宣传公司，一方面以自己的例子现身说法——华师大心理系毕业就加入西安杨森，被公司派往比利时杨森培训，年纪轻轻就受到公司重用，负责招聘；同时我又非常友善和专业地与候选人交流，这几乎颠覆了他们当时对人事的印象，深深感觉这是一家完全不同的公司，再加上我们会安排他们参观现代化的制药工厂，这些因素都大大增加了候选人对杨森的好感，消除了大家很多疑虑，让他们感觉到来杨森一定会有美好的前景，所以当时我们看中的医药代表候选人很少有不来的。

招聘工作首先是销售自己，这一经验在我后来去民营企业好孩子集团和复星医药集团招聘高管时又得到验证。民营企业吸引有国际化背景的高管是存在很大挑战的，我一直要求自己，不管公司是否要定这位候选人，也不管候选人是否决定加入，我的第一目标都是要通过交流看看能帮到候选人什么，这自然会让候选人对我产生好感，进而增强对公司的好感，这就是所谓的招聘负责人对公司品牌塑造的贡献。我一直认为做招聘工作的基本要求或基本价值点是候选人通过招聘人员增加对公司的好感，如果我们做不到这一步，基本是不能胜任招聘工作的。

我的两点学习：

- 1 招聘面试交流时要牢记我能帮到候选人什么；

- 2 在招聘过程中我怎么做才能让候选人增加对公司的信任和好感。

故事 ③

招聘审计总监的故事

回首曾经，我在好孩子集团招聘审计总监的过程也是值得一说的。

民营企业招聘审计总监是一项很有挑战的工作。招聘审计总监一方面是民营企业国际化和规范化管理的要求，另一方面也有民营企业各自的特点要求。这个岗位最大的挑战是审计计划的制定和审计结果的落实，需要审计总监自己根据公司发展战略和近期关键风险点来制定审计计划；同时民营企业大多非常老板导向，对老板没有关注到的而审计发现的问题点，相关部门会重视度不够，这就对审计结果的落实带来很大的挑战；另外在民营企业如何把握好审计的项目和审计结果落实的力度上也有很大的难度。

通过面试交流，我们发现，只在“四大”做过审计的候选人并不合适，因为他们的经验是做外审，一般不会负责审计计划的

制定和审计结果的落实；而那些来自中国的跨国公司的候选人也不是很合适，他们在中国的审计部门通常是参与执行总部的审计计划，最多是参与审计计划的制定，因此这些公司审计部门的负责人也不是很理想的目标候选人；还有一些跨国公司，他们的中国分部相对比较独立，中国的总经理有较大的授权，而且比较重视利用审计作为抓手来打造企业重视流程化管理的文化，这样公司的审计负责人在背景上就是比较理想的，但是还要看他们个人如何应对审计结果在落实上的挑战。我们要找的目标候选人是那些有个性、推动力强并且比较成熟的人，这样的人才适合担任民营企业的审计部门负责人。

我在面试中总结了这几个问题，作为我面试的结构化问题的套路，这似乎挺有效，基本上可以帮助我很好地了解候选人。通常只有真正做过审计，并且思考、总结过的人才能比较好地回答这些问题；做过但没思考总结的人很难回答得令人满意，没做过的几乎不能自圆其说。这些问题是：

- ① 请简单描述在你目前的岗位你都负责哪些工作？
- ② 在你们公司做这些工作通常都有哪些棘手的挑战？
- ③ 你认为为什么会有这些挑战？
- ④ 你是如何应对这些挑战的？
- ⑤ 结果是什么？
- ⑥ 你从中学有哪些学习？

候选人对这些问题的回答不但帮助我深入了解他们，而且我通过分析这些不同人对这些问题的不同回答，找出哪些是共性的挑战，哪些是个性的挑战，进一步帮助我深入了解这个岗位的工作。所以面试一些候选人之后我几乎快成为这个岗位的“专家”。之后通过和招聘经理分享我了解到的这些信息，反过来又帮助我们具体深入了解公司需要什么人，以及哪位候选人更合适。

我一直要求自己，不管公司是否要定这位候选人，也不管候选人是否决定加入，我的第一目标都是通过交流看看能帮到候选人什么，这自然会让候选人对我产生好感，进而增强对公司的好感，这就是所谓的招聘负责人对公司品牌塑造的贡献。

对那些“刺头”年轻人我们要给与足够的关注，他们之所以有意见、表达不满意，主要是因为他们有想法、有要求、想成事，这些都是未来能成事的内在潜力。

我的两点学习：

- 1 面试是最好的学习机会，一定要抓住向候选人学习的机会。
- 2 通过问这套结构化的问题会让我们成为不同岗位的“专家”。

故事 ④

当初的“刺头” 后来都是大有作为

我从1988年开始做人事招聘工作到现在有近三十年了，很多公司几乎每年都要招管理培训生，那么有什么特点的年轻人是管理上的高潜人才？我们现在都用很多测试、面试、情景观察来评估挑选，回顾一下二十多年前我招聘的年轻人，现在都已五十岁左右，不少人都和我还保持着联系，看看他们的职业发展，我发现了一个挺普遍的现象，相当有趣——不管是为公司别的部门招聘，还是自己部门招的同事，当时的“刺头”，就是那些经常对上级提意见，对公司提意见，甚至是对上级对公司有很多不满的有个性的年轻人，后来很多在职业和事业发展道路上都走得很远。他们或者在跨国公司、民营企业做高管，或者创业；而那些比较“乖”的同事，大多后来发展得比较平淡。

对那些“刺头”年轻人我们要给予足够的关注，他们之所以有意见、表达不满意，主要是因为他们有想法、有要求、想成事，这些都是未来能成事的内在潜力。只是他们当时因为年轻、社会经验不足，可能表现的形式不是很容易让周围人接受，这时候是他

们最需要帮助和理解的时候。HR和业务主管要帮助他们度过这段艰难的时期，不要走掉就是成功。时间证明，随着年龄的增长、阅历的丰富，他们会越来越成熟地表现他们的这些特点。这些成事的内在动力特点或许是天生的，后天是挺难培养的；而成熟、得体地表现这些特点的方法和技能是后天可以培养的。

或许和我学心理学有关，跟踪人的发展轨迹并探究为什么，是很有趣的研究人的方法，这就是所谓的科学方法论——观察、假设、验证。对于我们做招聘工作，这个方法确实有助于提高我们对人评价和判断的技能。

我的两点学习：

- 1 “刺头”很有可能就是我们要找的所谓高潜年轻人才，我们要给予他们特别的关注，帮助他们渡过艰难的适应期；
- 2 招聘评估和发展跟踪是识人的最好学习机会。掌握科学方法论，养成跟踪自己招聘的人的发展轨迹和实际表现，这是提高自己对人判断力和洞察力的有效方法。HR

作者简介

李春先生于2013年加入上海复星医药(集团)股份有限公司出任集团高级副总裁，现为监事会主席。1963年出生，华东师范大学心理学学士。1988年至2013年先后担任西安杨森制药有限公司等美国跨国公司人事经理、人力资源总监等职务；其中2005年起加入民营企业好孩子集团，先后担任集团人事总监、集团副总裁。

员工忠诚度这个概念已经out了，因为平均两三年离职的事实，已经让忠诚度失去意义。员工满意度这个概念，也已经out了，因为研究发现，满意度并不导致高绩效。管理界也流行过企业公民(corporate citizenship)等概念，不过，现在领先企业最应该关心的，是敬业度(engagement)。

Leaders Ought to Know的作者Philip Van Hooser罗列管理六大目标：安全、效率、利润、品质、创新、员工敬业(engagement)。在我看来，这六个目标难度依次递增，最难的就是engagement。根据engagement，盖洛普把员工与组织的关系分三类：engaged(敬业)，disengaged(不敬业)，actively disengaged(积极不敬业)。盖洛普通过研究发现：敬业员工占少数(25-30%)；不敬业员工占多数(55-60%)，他们出工出力，但求对得起工资，但是不贡献激情和创造力；最可怕的是少数积极不敬业员工(15%)，他们也许曾经也敬业，可能受了组织的伤害而变成怨妇，甚至毒妇，也许他们本性就好逸恶劳，不知恩图报。他们扩散不满情绪，犹如企业的癌细胞。

敬业员工永远是少数，而且盖洛普发现，无论国家和所有制，这个现象普遍存在。研究还发现，最佳实践企业的敬业员工比例高于其他企业。提高员工敬业度，是中外管理者致力解决的问题。那么，如何才能提高员工敬业度呢？办法只有两个：①建立engaging(让员工贡献激情和创造力)的制度和文化；②录用职业化的员工。

丰田把每一个员工塑造成质量控制员。丰田是怎么做到的？答案：人性化管理；谷歌的员工除了可以带宠物上班，还可以决定工作做什么、跟谁做、以及怎么做，所以，谷歌的每一个员工几乎都是创新的源泉。谷歌是怎么做到的？答案：人性化管理；星巴克的员工让顾客有回家的感觉，星巴克是怎么做到的？答案：人性化管理。在中国，海底捞也做到了。

文化锋声

从忠诚度到敬业度

文 / 风里_李峰



提高员工敬业度,是中外管理者致力解决的问题。那么,如何才能提高员工敬业度呢?办法只有两个:第一,建立 engaging (让员工贡献激情和创造力) 的制度和企业文化;第二,录用职业化的员工。

根据我本人的招聘选拔咨询实践,职业化的员工有如下特点:阳光心态、知恩图报、尊重他人、守时守信,有一种发自内心的想把事情做好的朴素的成就动机、事情做不好会觉得丢脸。这类人在人群中的比例,跟民族文化和民族性格有关。心理学家麦克里兰(David McClelland)早已发现一个社会的人口中的成就动机跟经济发展的关系,德国和日本是我们的榜样。放眼周围,在这个急功近利的氛围下,眼高手低的人比比皆是,精益求精的人却凤毛麟角。能吸引职业化的员工,是企业的福气,也是竞争力。

变革创新来自敬业员工。准确地说,变革创新来自身居高位的敬业员工。发自基层的变革创新几乎不可能,个别向 CEO 进万言书的奇葩,往往被视作精神病。发自基层的创新需要满足三个条件:

- ① 基层员工创新受鼓励;
- ② 基层员工是成功创新的受益者;
- ③ 基层员工拥有足够的决策信息。

而满足以上条件,对一般企业来说,是难于上青天。一般员工对于组织变革的作用在于执行,而不在于推动。员工的作用,不可低估,但也不可高估。

提出定位理论的特劳特(Jack Trout)在《什么是战略》中写道:随着企业规模的壮大,员工的平均素质必定下降。所以,他认为一个好的战略或商业模式,对于组织生存发展的意义远大于团队。我太同意他的观点了!

在商业世界,第一重要的是商业模式,第二重要的是组织制度流程,第三重要的是领导力。

商业模式是外部游戏规则:它让持续盈利成为可能。它回答四个问题:① 一个组织为谁用什么方式创造了什么价值?② 它需要花多少钱、收多少钱,而且收的钱要比花出去的钱多。③ 组织需要哪些关键资源,以及组织有没有获得关键资源的办法,它必须不断创新;而创新需要对外界变化的感知,没有敬业员工,这个感知会很慢。④ 这些关键资源怎么组织起来成为关键流程?

组织制度流程是内部游戏规则:它确保组织的能力、动力以及合力(俗称“风里三力”),其中动力就是敬业度。组织制度必须基于对商业模式和人性准确的基本假设。

领导力决定执行力,它决定商业模式实现的速度和质量,同时弥补组织制度流程的不足。

好的战略或商业模式,不是基层员工制定的,而是最高决策层制定的。基层员工充其量只能为领导层的变革提供支持和灵感,而更多情况下,基层员工沦为变革创新的阻力。有企业家和 CEO 声称,员工是企业最宝贵的资产,但员工不属于企业,不是企业资产;大多数员工不敬业,企业过于依赖并非属于企业的资产,显然不明智,除非企业可以像丰田那样 engage 员工。

盖洛普用 12 个问题衡量员工忠诚度。我觉得其中两个问题最好,如果员工素质可以,这两个问题可能也就够了,我稍微修改了一下这两个问题:

- ① 我的同事们努力工作。
- ② 我的顶头上级关心我个人 (cares about me as a PERSON)。HR

作者简介

风里_李峰,“领导力语法”创始人,独立培训师、测评师、高管教练,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

两海学记 与大师同行系列四——

像加里·哈默尔 (Gary Hamel) 一样去管理未来

文 / 李海俊 (Edward Lee)



在《与大师同行》的前三个系列文章中，我们聊到了慧创、践行与颠覆，然而这三个话题似乎并不能覆盖当下以加速度、“十倍速”发展的互联网+经济的特点。是的，这第四篇正好来补缺。



有一位前卫的老人大师，虽然如今已六十有三了，却始终站在互联网发展的前沿，用他的研究与实践，告诉我们企业如何打通未来之路。他就叫加里·哈默尔 (Gary Hamel)，全球战略研究最前沿最有影响力的管理大师。要说互联网企业管理发展，我只服他！

加里·哈默尔与海尔颇有交集，因此对我们来说很接地气。他强调创新以理念先行、大企业的扁平化转型、打造自由文化、大部队的小分队分解。他的理念涉及企业文化与组织变革，这均与我们 HR 相关；然而在海尔转型变革的问题上，却与 DAVE ULRICH 又有相左见解。因此，对我们吃瓜群众来说，在管理智慧上，他的理念亮点很多、价值丰富、

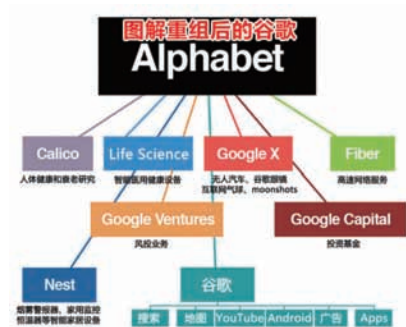
回味无穷，是不容错过的盛宴！

十年前——差不多是我就读 EMBA 的时候——企业管理界还在为一个话题争论不休；2011 年一场峰会将主题推向高潮、以联想与 TCL 的国际化为代表拉开——中国名企 CEO 对话世界第一 CEO——杰克·韦尔奇，主题是一个企业的国际化征途，到底是应该专注于自己的本行、充分发挥自己的优势而赢得成功呢，还是应该通过多元化的经营获得成功？杰克给出的答案是：当管理没有足够的深度，也没有足够优秀的管理人才时，最好还是安于本行。可是时过境迁，人是物非，今天，已经不是企业说想专注就专注了。当平台经济、共享经济、API 经济这些词汇正成为关键字的时候，除了创新求变，企业已经没有其他选择了。显然，这已不是专注与多元化经营的问题，对于中国企业来说，历来是偏好多元化经营的，你可以认为是对政治经济的一种解读，也可以认为是投机经营。在中国，一个有利可图的市场会瞬间由蓝海变成红海，即使是华为，如果只需要专注，也不会有今天的成就，如果你去看看今天华为的愿景使命，与十年前，显然已是不同了。

好了，回到我们本次分享的主题，跟着加师去管理未来吧！

首先，所有从事互联网行业的 HR 同事们，都值得了解一下 GOOGLE，当然我不是指 GOOGLE 中国。加里·哈默尔认为这个时代有三个最有创造力的领导人，第一是乔布斯，

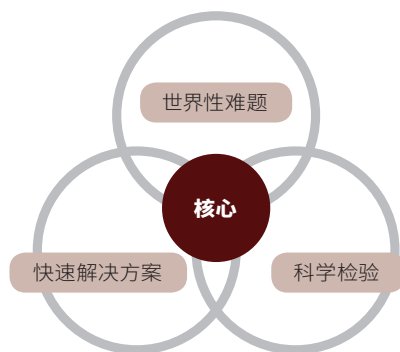
第二就是 GOOGLE 的创始人佩奇，而第三位是 FACEBOOK 的扎克伯格。第一不用说了，因为已讲得太多了，而且从营销的角度讲，苹果当然是最好的；但从真正为这个星球去探索和创造更多的福祉来说，GOOGLE 则更胜一筹。先不说 GOOGLE 是否被部分人认为是私人版的 NASA，作为新一代年轻人创造的纯互联网企业，从虚拟世界入手打造成功，再走向物理世界，从专注走向多元，几乎是向世界所有的未解难题挑战，这种精神和气概是前所未有的。所以有人甚至用“类国家”来形象 GOOGLE，因为他们办的事，不是一个企业应该、或者可以做到的。



图一 ALPHABET - GOOGLE 业务架构图

了解 GOOGLE 多元化的朋友一定会说，作者说错了，现在已经不是 GOOGLE 了，是 ALPHABET。对！恭喜你。看看加里·哈默尔极力推崇的 ALPHABET，现在与 GOOGLE 的关系是这样了：GOOGLE 原先是玩虚拟世界的，下一步的规划是要“开发语音搜索、连接计算机搜索与大脑神经网络

络”；GOOGLE 还将互联一切，用来“丈量”世界的每个角落。而新贵——ALPHABET 的诸多新业务模块，最烧脑的是他们正研究如何延缓衰老并延长人类的寿命，因为他们发现，西伯利亚有一种只有几克的罕见蝙蝠，平均寿命高达 40 年，远超蝙蝠界“长寿之王”吸血蝙蝠的 12 年。当然还有 WIFI 气球，无人驾驶等。



到这里不得不分享一下 ALPHABET 最神秘知名的 X 实验室，他们是如何评估合适的创意项目的呢？这些“最强大脑”们用了一个非常简约的分析框架：一个有 3 个交集的大圆，它们相交的部分就是 X 实验室的核心，第一个圆代表全世界面临的大难题；第二个圆代表可能的基于全新科技的快速解决方案，第三个圆代表科学检验。不知道这个模型对于国内如火如荼的创业大赛是否也有借鉴的作用呢？

如上有了可参考的业务内容，HR 读者也许会问，这样的快速发展而多元化的组织，该如何打造呢？显然，组织必须要十二分地发展创造力，然而该如何发挥人的创造力呢？

加里·哈默尔给出了很好的答案。试想，如果乔布斯、佩奇、扎克伯格都做了比尔盖茨的副总裁的话，他们会有今天的始创力吗？加里的答案是否定的。记得我在 1996 年拥有第一台预算了 WINDOWS3.1 的 IBM APTIVA 台式机的时候，那种满满的科技自豪感至今记忆犹新。这个曾经构筑了一个科

技帝国的微软，在过去 20 年的诸多领域却总是晚人一步。首先在搜索功能上晚了一步，又在移动终端上晚了一步，接着在辅助广告的 APP 方面晚了一步，再在软件服务方面晚了一步，最后在云技术、人工智能方面都晚了一步。为什么会这样呢？从组织发展的角度来看，加里·哈默尔认为：“领导人的智慧有时候受限于他所在的时代，而企业不能让整体创新力受限于最顶层领导人的智慧边界。”他强调，创始人也好，商业人士也好，一定要把所有人的创造力发挥出来。因此，加师提供了下面这张图，我们不妨叫做“创造力全员释放金字塔”吧。



图三 创造力全员释放金字塔

在这个金字塔中，从 1.1 到 2.3 总共是 6 层，1 序列是绝大部分公司的现状。对于中国的公司来说，“一言堂”的作风无论是在民企，还是在 500 强的中国分公司，其实都很明显，组织依托于高层的智慧与全员的勤奋和顺从发展；2 序列是新型的互联网独角兽公司的现状，整体公司靠全员的驱动发展。如果说 1 序列公司更象是单靠火车头带动的传统绿皮火车的话，那么 2 序列的公司更像是靠每个车厢提供能源的新动车。1 序列在火车头耗尽能源时黯然退场，也就是加里·哈默尔认为将“注定”失败的企业；2 序列则可随时将动力分布式供给，无论是在综合方向控制、稳健性、或是降低协同损耗上，都达到了更好的状态。

加里·哈默尔认为，下面三层，即 1 序列的三种能力，在今天已成为一种商品，只要付钱就可以获得。员工可以招，高管也可以挖，出得起钱就能买得起人，不管他有多少荣耀的地位，出来混就有个价嘛；而光有这三种能力，还难以成功，因为需要全员创造力——这种创造力不是来自于工作本身，而是来自于人本身、全员本身的自主自发性激情。在这种激情的驱动下，当员工遇到问题，或者碰到一个机遇，他们不是顺从地等待，而是冲上去，解决这个问题或是抓住这个机遇。始创力是流淌在全员血液中的，像一团团燃烧的火，不仅是发挥能力，更是发挥了潜力。加师认为，始创力是员工给企业的礼物。那么什么样的公司有这样的礼物呢？他认为海尔的组织变革，释放了全员的创造力，而有这样激情创造力的员工是海尔真正的核心能力，后面会详述。

正是有了始创力，硅谷才有了加里·哈默尔推崇的“十倍法则”。十倍法则是指对于发展要以十倍的目标来看，比如将企业在行业的优势扩大 10 倍、将盈利提升 10 倍、运营敏捷 10 倍、公司再伟大 10 倍。如果没有足够大的目标，就没有始创力，也没有足够的资源。在某种程度上，资源是无限的，只是我们的创造力不足以让我们想到以及如何获得这些资源罢了。在硅谷，成功的原因在于创意、人才、资本，这三种主要资源在非常公开、非常市场化的环境里，进行重新组合产生价值。约束企业发展的不是资本，而是足够好的创意及匹配的团队。这在加里·哈默尔看来，是硅谷二十年之所以取得蓬勃发展的内因——“雄心壮志”！

在数字经济时代，效率与速度成为企业成功重要的支柱之一，只有足够地灵活与快速，才能及时地了解现在的环境与市场。在研发与运营都开始 24 小时工作的今天，我们处于一个全方位立体化的发展空间中。这是一个立体网状的发展结构，不同于过去几千年线性的发展结构。过去，人类迈出的一步就是一步；今天，人类迈出的任何一步都是

无数步：数据被随时采集，新技术应用无处不在，每个人都连接入了同样的网络，整体社会的满足被不断刺激，不断满足，再刺激，再满足……社会已完全进化到这个被巨大引力拉动的时代，而不仅是靠我们的推动来前行。这在加里·哈默尔看来，是硅谷二十年之所以取得蓬勃发展的另一内因——“足够智慧、足够灵活”！

有社会学家说，这个年代最大的关键是创造力和组织之间的博弈。具象来看，我们理解为一个大型企业的复杂体制与灵快运营的平衡。在一个官僚化的大型机构中，若买一把好点的椅子、一台好点的电脑、甚至加个 128G 的内存条，也需要总经理批示，这怎么会有效率呢？而且这已经不是效率的问题，而是严重不信任的问题，既然没有了信任，注定是低效与将“注定”失败的公司。

加里·哈默尔认为，其实企业的“大”与“灵快”并不矛盾，鱼肉熊掌可以兼得。拿手机作为例子，如果把手机比作一个组织，通过安装很多精彩的应用创造出丰富的功能；而每个芯片都非常精细，误差极小，以严谨的流程与规则运行。一个小小的手机就是一台微型组织，“组织架构”是复杂的，但运营是开放的，是灵活的，是敏捷的。

在大型组织的庞杂体系与灵快之间，加里·哈默尔认为，对于员工的控制与自由并不矛盾，只是需要在二者之间取得权衡。控制指的是标准化、追求高效，去详细定义员工的行为，严格限制开销，层层审批，虽然可以避免浪费，但会扼杀创造力。

他举了几个例子：一家公司制定严格的出差政策以限定员工的开支，比如选择哪家航空公司和酒店，以及必须于几日内返回；而另一家公司没有任何限定，只要求员工事后将所有花费公开。显然，第二家的差旅开支事实上并不高于第一家公司。因此，“控制”并不见得比“自由”在管理上更省钱，更不用提员工的满意度与整体的运营效率了。而 GOOGLE 的做法是，每一个员工有 20% 的

时间用于自由创新——每个星期有一天时间研究他们自己感兴趣的事情；Facebook 则有 Hackathon、Innovation Day；还有一家高成长型公司，设计了“一天实验 FEDEX DAY”——每月给大家一天的自由时间，可以头脑风暴、推演未来，也可以 24 小时写代码、学习讨论。公司发现这样自由的空间，使大家获得了更好发展工作与事业的方法或途径，这要比领导人去控制、要求、建议指导，都来得有效。

在加里·哈默尔看来，我们需要将网络原则纳入我们企业的 DNA 中。他强调：在某种程度上，每一家公司都是基于互联网的“电子商务”公司。是啊，即使是奢侈品行业，也不能完全依靠门店营销了，更何况是大众商品呢？或许部分人还会说，B2B 的市场其实跟电商还没什么关系，那么你可能错了。如果你关注 B2B 的领域，就会发现 B2B 领域对于电子商务的投资甚至多过 B2C，因为 B2B2C 的打通是必经之路，而且需要花费更多的智慧、更多的投资、更长的时间、更多全员的激情、想象力和积极性。


加里·哈默尔对中国海尔有过长远的研究。海尔已是全世界最好的公司之一，在张大咖大刀阔斧地从集团化运营到“小微化”精细运营的组织变革下，加里认为其在未来的成功可能性非常大。张大咖说，海尔有两个圈，一是内部并联生态圈，二是外部用户体验生态圈，两个圈是融合在一起的。海尔最大的改变就是内部彻底的扁平化，不是逐级领导，而是变成了以自主经营体、利益共同体为基本创新单元的扁平的动态网状组织，组织中每个节点都是一个自主经营体——原来 8 万多名员工变成了 2000 多个自主经营体。海尔采用“人单合一双赢”模式，在这个模式下通过竞争而产生的“单”，体现着每一个员工对第一竞争力的目标和追求，谁能够提出创造更大用户价值的目标，谁就有机会获得更有竞争力的岗位。海尔要把每个人变成创客，每个人的目标不是领导，而是客户，让用户考核员工，让员工驱动经营。

这样的做法，DAVE ULRICH 表示过疑虑：把每个人变成创客是不可能做到的。张大咖的回应很精彩：“我们不是要把每一个人变成创客，而是把每一个企业家变成我们的员工。”到底是历经沙场的老司机，机智如旧啊！

如果我们总结一下加里·哈默尔对于互联网时代企业未来发展的思路，有三条原则：

- ① 在领导者首先先行创新理念驱动下的组织创造力的人人释放；
- ② 在人人释放创造力的前提下，以精细化小部队灵活快速响应市场，满足客户；
- ③ 江湖武功，唯快不破，虽然快 10 倍是夸张了些，但值得尝试。

短短一篇文章难以承载大师太多的智慧光芒，如果各位朋友对加里·哈默尔的思想希望有更多了解，还可以阅读延伸的著作，我推荐如下：《管理大未来》、《竞争大未来》、《以互联网思维重塑管理》。

未来，是一个新征程的开始：变迁、问路、试水、思痛、部局、精耕、新颜、征途…… 

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 dual EMBA 学位。

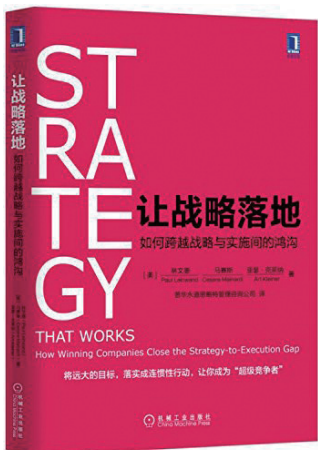
获安泰学院 EMBA 新锐奖与马赛商学院 MBA 大使奖。

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 高尔夫副理事长。



《让战略落地》

如何跨越战略与实施间的鸿沟

英文书名 / Strategy that works

作者 / [美] 林文德、[美] 马赛斯、[美] 亚瑟·克莱纳

译者 / 普华永道思略特管理咨询公司

出版社 / 机械工业出版社

出版时间 / 第1版 (2016年11月1日)

+ 作者简介

- 林文德, 普华永道思略特战略咨询的能力驱动战略及增长咨询服务的全球业务总裁, 普华永道美国合伙人。
- 马赛斯, 领先的商业战略思想家, 能力驱动战略的主要奠基者。
- 亚瑟·克莱纳, 管理学作家, 普华永道旗下屡获殊荣的管理杂志《战略与经营》的总编。

+ 名人推荐

“对于企业管理者来说, 为企业制定未来发展的战略固然重要, 但更重要的是如何将战略有效实施。本书为企业管理者提供了一套有别于传统管理实践的、行之有效的战略制定思路和方法, 很具有启发性。”

徐乐江 宝钢集团党委书记、董事长

“成功的大企业必须要保持创业精神, 不断变革、不断开拓; 必须既开放变革, 又维持企业核心形象的长期稳定。本书剖析了如何将这两个看似矛盾的理念统一结合。”

张瑞敏 海尔集团董事局主席兼首席执行官

“一个企业的成功, 既需要高瞻远瞩的价值理念和梦想, 也需要脚踏实地的战略执行力和创造力。本书通过丰富和深入的案例研究, 阐述了面对社会、行业不断发展和变化的趋势, 企业如何将一个远大的目标, 落实成驱动发展的连贯性行动, 这无疑为我们打开了一扇宝贵的思考之门。”

马化腾 腾讯公司董事会主席兼首席执行官

“林文德和马赛斯针对如何弥补‘从战略到实施’间的鸿沟这一问题, 为高管们呈现了教科书式指导, 为追求更高利润和更大影响力的企业指明了方向, 为有志于成为‘超级竞争者’的CEO传递了非常有价值的洞察。”

埃里克 A. 施皮格尔 西门子(美国) 总裁兼首席执行官

“本书为企业高管制定融贯有效的战略愿景提供了明晰的框架。作者深入剖析了非凡领导力背后的特征, 指出企业文化和企业形象在强效企业战略中不可或缺的基础性作用。通过具体的实例, 讲述了21世纪各行业中成功企业的转型之路。”

马克 T. 贝尔托利尼 安泰保险董事长兼首席执行官

“战略就是制订清晰的计划, 然后按照计划行事, 但企业往往很难严格按计划行事。本书讲述了如何在战略制定和实施方面取得连贯。”

沙利·布朗特 西北大学凯洛格商学院院长

+ 序言 译者序

1914年，全球第一家管理咨询公司——思略特在美国芝加哥成立。历经一个世纪，整个商业世界发生了翻天覆地的变化，各种问题和挑战层出不穷，新技术不断颠覆原有的行业发展轨迹，新的商业模式如雨后春笋般地涌现，极大程度上改变了当今人们的生活状态和行为模式。

在快速变化的今天，几乎每家企业都面临着重大的战略挑战。思略特近年来对高管持续开展的一项全球调研显示，4,400名受访者中，半数以上表示其所在企业并不具备制胜战略，约2/3的受访者表示其所在企业的能力不足以支撑企业在市场中创造价值。在另一项针对全球500余位高管的调研中，90%的受访者承认，其所在企业曾错失重大的市场机遇；约有八成的受访者表示，即使是企业内部员工对整体战略也不甚了解。

那么，究竟什么样的战略真正奏效？为什么许多企业战略表面上看起来差不多，经过数年或数十年后，市场表现却有天壤之别？为什么大多数企业制定的战略，看起来无懈可击，其中还不乏一些令人耳目一新的思路，但在执行过程中却举步维艰，最后的结果与当初设定的战略目标大相径庭？我们发现，这些企业在战略与实施之间存在巨大鸿沟。

这些鸿沟是如何形成的？有没有一种有效的方法可以弥补战略与实施间的鸿沟？在本书中，作者解释了鸿沟产生的缘由，并展示了世界上优秀的企业如何弥补战略与实施间的鸿沟，一直做到傲视群雄。研究成果令我们感到吃惊：在战略和实施两方面都非常出色的企业并不遵循所属行业流行的业务实践方式，相反，这些企业负责人在五大非凡领导力行为上另辟蹊径并且做得极为出色：

1 这些企业忠于企业形象，避免陷入一味追求增长的陷阱，放弃追求那些自己并不具备制胜权的多种市场机会。相反，这些企业清楚地认识到自己在哪些领域做得出色，制定了切实的价值主张，打造起能够长期持续的独特能力体系，从而将价值主张发挥到极致，并且自觉地提供与价值主张和能力体系相匹配的产品和服务。

2 许多管理人员认为，应该遵循业内的最佳实践，并将外部对标视为通向成功之路，但我们研究的企业却展示了不同的一面。这些企业将战略落实至日常，它们针对自身情况设计并打造起一系列能力，从而做到有别于其他企业，随后以独特的方式将这些能力进行推广应用。

3 解决执行问题的另一种标准业务实践方式是架构调整：改变组织架构，重新思考配套措施。在这种方式下，企业文化会被视为一种阻碍。但我们研究的企业却拒绝进行颠覆性的组织架构重组，而是发挥企业文化的作用。它们利用企业内部根深蒂固的思维方式和行为方式的力量，通过企业文化而不是结构变化来推动变革。

4 常规的企业可能会尝试开展全方位的成本削减，从而实现全面的精益化。但我们研究的企业却在削减成本、发展壮大。它们从战略的角度重新部署资源，加大对最重要的少数能力的投入，同时削减其他方面的投资。

5 这些企业并不是一味地追求灵活。它们并不是尽可能快地应对外部变化，相反，它们通过创造所希望看到的变化来塑造未来。

.....

徐沪初普华永道思略特大中华区总裁

2016年秋



+ 内容简介

如今几乎所有企业都面临着战略方面的问题，一项针对全球500多位高管的调查显示，90%的受访者承认其所在企业错失了重要的市场机遇，约80%的受访者表示即使是企业内部对企业的整体战略也不甚了解。上述问题出在多数企业的管理方式上，许多企业在战略和实施之间存在着巨大的鸿沟，暴露了企业目标和实际能力之间的断层，而这种鸿沟其实可以避免。本书指出了当今成功企业如何通过五大行动弥补从战略到实施之间的鸿沟，为企业制定制胜战略、获得长期可持续成功提供了切实可行的路线图。



《未来简史》

外文书名 / Homo Deus A Brief History of Tomorrow

作者 / 尤瓦尔·赫拉利

译者 / 林俊宏

出版社 / 中信出版集团股份有限公司

出版时间 / 第1版 (2017年2月1日)

+ 作者简介 尤瓦尔·赫拉利

尤瓦尔·赫拉利，1976年生，青年怪才，全球瞩目的新锐历史学家，牛津大学历史学博士，耶路撒冷希伯来大学历史系教授，著有国际畅销书《人类简史》。其新作《未来简史》，以宏大视角审视人类未来的终极命运，甫一出版就在全球掀起一股风潮，引起广泛关注。

+ 名人推荐

“《未来简史》是一部能够震撼人心，同时又趣味盎然的作品。而重点是，这本书会颠覆你的思考方式。”

丹尼尔·卡尼曼 诺贝尔经济学奖得主、《思考，快与慢》作者

“开篇就以令人艳羡（同时也令人警醒）的文字明确指出，由于基因技术、人工智能和机器人技术正在不断改变人与人之间的关系以及人与其他物种之间的关系，所以我们所有物种都面临着巨大挑战。甚至可以说，这本书比他那本了不起的《人类简史》更具可读性和重要性。”

《卫报》

“赫拉利之所以能够从当代众多历史学家中脱颖而出，就是缘于他不同常人的清晰文笔和观察视角。”

《星期日泰晤士报》

“一本好书的标志就是不但能够改变读者看世界的方式，而且能够将历史的另一面呈现给读者。在《未来简史》这本书里，尤瓦尔·赫拉利以一种通俗易懂的方式让我们看到人类终将走向何方。”

《英国星期日邮报》

“看着这样一位天才作家在那么多学科间行踏自如，实在是一大快事……赫拉利的才能在于他切入所有这些领域的方式，以及看待这个世界的各种方法，进而让我们得以从不同角度观察我们以为自己已知的东西……最后大彻大悟。”

《金融时报》

“《人类简史》是一部献给人类集体想象力的赞歌……暗示着这些重大事件将如何引导我们创新革命性的信息和生物技术。在结尾处，赫拉利写道：‘那些永不知足又不负责的造物主们连他们究竟想要什么都不知道，还有什么比这更危险的吗？’。这个问题在《未来简史》一书中得到了回答，跟《人类简史》一样，这本续作依然闪烁着教科书的光芒。”

《新科学家》

+ 文摘 第1章

人类的新议题

第三个千禧年开始之际，人类醒来，伸展手脚，揉了揉眼睛，脑子里依稀记得某些可怕的噩梦。“好像有什么铁丝网、巨大的蘑菇云之类的。但管它的呢，只是个噩梦吧。”人类走进浴室，洗洗脸，看看镜子里脸上的皱纹，然后冲了一杯咖啡，打开了行事历。“来瞧瞧今天有什么重要的事吧。”

几千年来，这个问题的答案并没有什么改变。不管是20世纪的中国人、中世纪的印度人，还是古代的埃及人，都面临着同样的三大问题：饥荒、瘟疫和战争，永远都是人的心头大患。一代又一代，人类向所有神明、天使和圣人祈祷膜拜，也发明了无数的工具、制度和社会系统，但仍然不断有数百万人死于饥饿、流行病和暴力。许多思想家和先知如是认为，饥荒、瘟疫和战争一定是上帝整个宇宙计划的一部分，抑或是出自人类天生的不完美，除非走到时间尽头，否则永远不可能摆脱。

但在第三个千禧年开始之际，人类开始意识到一件惊人的事。虽然多数人很少想到这件事，但在过去几十年间，我们已经成功遏制了饥荒、瘟疫和战争。当然这些问题还谈不上被完全解决，但已经从过去“不可理解、无法控制的自然力量”转化为“可应对的挑战”。我们不再需要祈求某位神祇或圣人来解救人类，而是已经相当了解怎样能预防饥荒、瘟疫和战争，而且通常都能成功。

当然，有些时候还是会事与愿违，但面对这些失败，人类不再只是耸耸肩，说“没办法，世界就是这样不完美”或是“这是上帝的旨意”。现在如果再有饥荒、瘟疫和战争爆发而不受人类控制，我们会觉得一定是哪个人出了问题，应该成立调查委员会来研究研究，而且对自己许下承诺，下次一定要做得更好，而且，这套办法还真行得通。此类灾难发生的次数及频率确实都在下降。因营养过剩而死亡的人数超过营养

到了21世纪，人类得自问一个前所未有的问题：我们接下来要做什么？整个世界已经如此健康繁荣又和谐，我们该把注意力和创造力投到什么事情上？

不良者，因年老而死亡的人数超过因传染病死亡者，自杀身亡的人数甚至超过被士兵、恐怖分子和犯罪分子杀害人数的总和，这些都是史上首见。

到了21世纪早期，平均来说，人类死于干旱、埃博拉病毒或基地组织恐怖袭击的可能性，还不及死于暴饮暴食麦当劳食品的比率高。因此，虽然各国总统、执行长和军事将领的每日待办议题仍然满是经济危机和军事冲突，但就整个人类历史的宏观角度来说，人类已经可以看向别处，开始寻找其他待办议题。如果我们确实已经让饥荒、瘟疫和战争得到控制，什么将取而代之成为人类首要的待办议题？就像消防员忽然听说再不会有火灾了，到了21世纪，人类得自问一个前所未有的问题：我们接下来要做什么？整个世界已经如此健康繁荣又和谐，我们该把注意力和创造力投到什么事情上？因为生物科技及信息技术为人类带来强大的新力量，这个问题也变得加倍迫切。手上有了这些力量，究竟该如何运用？

在回答这个问题之前，我们对于饥荒、瘟疫和战争还得多谈几句。很多人可能会认为，说这些问题已经得到控制，是个非常离谱、天真甚至麻木不仁的说法。不是还有几十亿人每天只有不到2美元过日子吗？非洲不是还在和艾滋病抗争吗？叙利亚和伊拉克不也正好战争肆虐吗？要回答这些问题，我们得先更仔细地看看21世纪早期的世界；至于探索未来几十年的待办议题，且待后续再谈。

+ 内容简介

《未来简史：从智人到智神》进入21世纪后，曾经长期威胁人类生存、发展的瘟疫、饥荒和战争已经被攻克，智人面临着新的待办议题：永生不老、幸福快乐和成为具有“神性”的人类。在解决这些新问题的过程中，科学技术的发展将颠覆我们很多当下认为无需佐证的“常识”，比如人文主义所推崇的自由意志将面临严峻挑战，机器将会代替人类做出更明智的选择。

更重要的，当以大数据、人工智能为代表的科学技术发展得日益成熟，人类将面临着从进化到智人以来最大的一次改变，绝大部分人将沦为“无价值的群体”，只有少部分人能进化成特质发生改变的“神人”。

未来，人类将面临着三大问题：生物本身就是算法，生命是不断处理数据的过程；意识与智能的分离；拥有大数据积累的外部环境将比我们自己更了解自己。如何看待这三大问题，以及如何采取应对措施，将直接影响着人类未来的发展。