

步科游戏化管理实践

Reinventing Organizations
一书告诉我们，随着社会的发展，组织也在不断地进化与发展，生物化组织是组织进化的更高阶段。

员工凭什么听你的？

员工听你的，有两种原因：第一，是因为你是他老板，你有职权 (position power)；第二，是因为非职权影响力，叫做 personal power。

王淑红——静水流深

王淑红身上有个特质，一直让她身边的朋友很惊奇，朋友形容她是“双核的”，就像功能分明的左右小脑能各自独立处理相应类型的信息。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2017 年第 4 刊

NO.

41

健康管理 审慎而行





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
林晓 Erdelin
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

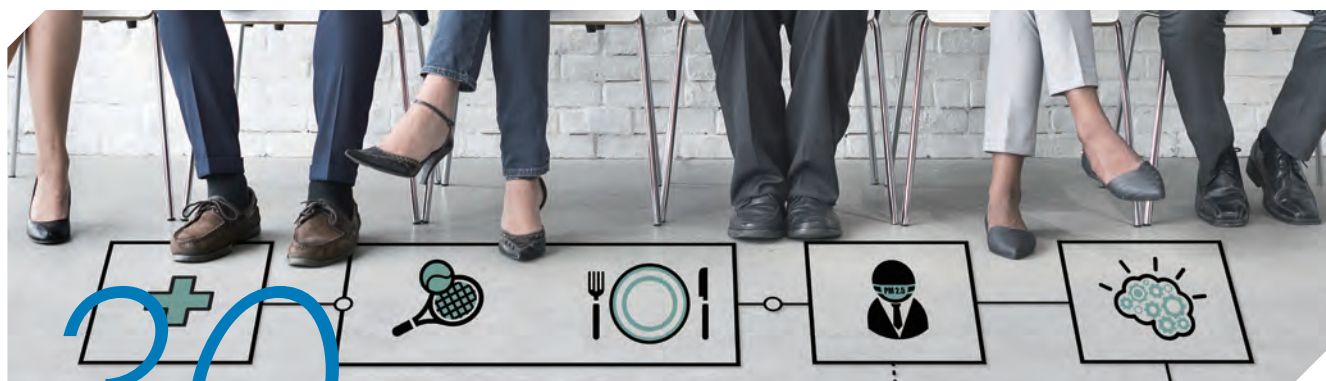
- **陆忠亮**
亚太区人力资源总监 | 通用电气能源管理集团
- **姜宏宽**
资深顾问 | 组织能力、领导力发展、人才管理
- **康越**
全球人力资源总监 | 勃林格殷格翰人体用药事业部
- **章晓洁**
人力资源总监 | 英特尔亚太平台研发事业部
- **周文岳**
顾问 | 上海复星医药(集团)股份有限公司
- **刘晓辉**
亚太区人力资源总监 | 科勒厨卫集团
- **林意清**
亚太区人力资源副总裁 | 百特医疗
- **罗剑威**
副总裁 | 远景能源
- **蒋靖**
人力资源总监 | 原诺基亚功能手机全球研发中心
- **吕守升**
资深人力资源专家
- **张朋**
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

15 前沿 | FOCUS

联邦快递员工发展计划 (PDP) 项目

联邦快递(中国)自2009年起便规划并实施了员工发展计划(PDP)项目,并在此后8年多的时间内始终坚持不懈地运营。通过多年的实践,联邦快递(中国)不断改进和优化该项目的各方面,为真正实现理论和实践的有效结合而努力。



30 专题 | FEATURE

健康管理, 审慎而行

随着当下生活环境的恶化和职场工作节奏的加快,导致员工的不良生活习惯养成和慢性病(身体和心理疾病)发病率不断上升。“健康管理”一词在近几年被提升到前所未有的关注高度。

人物 | PEOPLE

56 胡美真—— 道法自然, 返璞归真

柴静在《看见》中说:“每个轻松的笑容背后,都是一个曾经咬紧牙关的灵魂。”而 Grace 总是能很好地借助那些挫败,反弹到更高的高度。

82 专栏 | COLUMNS

文化锋声 | 员工凭什么听你的?算算你的魅力指数

两海学记 | 像曼弗雷德 (Manfred) 一样从工作狂到老顽童

何谓领导 | 零领导力——从自嗨到共嗨



6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 |

12 | 前沿 |

- 步科游戏化管理实践
- 联邦快递员工发展计划 (PDP) 项目
- 罗氏诊断产品——“全面报酬沟通”项目
- 玩转招聘——如何将战略落地到实践

26 | 劳动法苑 |

- 反不正当竞争视野下的竞业限制
- 违法解除病假劳动者，是否应支付医疗补助费？

30 | 专题 |

健康管理，审慎而行

- Part 1 健康管理体系与发展趋势
- Part 2 健康项目的设计与开展
- Part 3 健康管理的效果评估
- 附文：GE 健康管理实践

56 | 人物 |

- 胡美真——道法自然，返璞归真
- 王淑红——静水流深

68 | 研究 |

- 2016-2017 中国 A 股上市公司高管薪酬与激励调研报告

82 | 专栏 |

- 员工凭什么听你的？算算你的魅力指数
- 像曼弗雷德 (Manfred) 一样从工作狂到老顽童
- 零领导力——从自嗨到共嗨

88 | 新知 |

- 《新管理革命：知识经济如何重塑组织和管理》
- 《最佳工作场景：比发钱更有效的办法》

92 | 职场问与答 |

- 交友六道

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

前些天，我们制作出了 2018 年“智享会会员服务指南”。这一次我们一再审视了我们的产品、服务以及理念，以“你”的视角，将此重新整合为“三大需求、五大体验”。

三大需求

① 满足您的学习需求

① **线下学习**：包括人力资源各细分领域的大型年会、企业探访、HR 前沿 (HR Frontier)，以及公益教练俱乐部、Member Bridge (会员一对一互访服务)、“享问”微咨询，还有丰富的培训与通用技巧类版权课程；② **线上学习**：空中课堂 (电话 + 网络会议)；③ **书面及深度阅读学习**：每年 20+ 研究报告，120+ 实践案例，6 期《HR VALUE》杂志；④ 除此之外，还有**行业调研工作组**。工作组专注于特定行业 (目前有化工行业、汽车行业、互联网及高科技行业工作组)，是为满足组内成员企业的即时调研需求而成立的、由智享会作为第三方运营管理的组织。

② 满足您的采购需求

① **人力资源各细分领域大型展示会**：市场中优秀供应商的集中展示，与同领域大型年会同期同地举行，让您学习的同时掌握市场各大领先服务商的动态和信息；② **供应商采购指南 (TPG)**：TPG 是智享会设立的、供企业 HR 选择服务供应商的专业指导性网站，依据来源于人力资源各细分领域的“供应商价值大奖”评选，使您在采购决策过程中节省时间并降低风险；③ **定向采购**：内训平台和共保池。其中内训平台整合了市场上最佳的培训资源，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。

③ 满足您的激励和认可需求

“价值大奖”系列评选聚焦于人力资源细分领域，由行业内的人力资源专家组成独立评审团，以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，全程遵循“权威、严谨、公开、保密、公益、实践 - 分享”原则，给予优秀企业、优秀团队、优秀实践最大的激励和认可。

五大体验

在满足各位三大需求的基础上，我们追求服务和产品的**好看、好用**，以及使用过程中能带来乐趣的**好玩**、引发美好积极情绪的**好感**，和最终获得您的认可并转发至朋友圈的**好赞**。

这是一次服务理念的全新转变，智享会正在从“我”到“你”。以此为基，以此为约，但愿 2018 年，智享会能够和大家更近一步！

出品人 金景

智享会为九寨祈福

薄暮西风吹云散，长歌燕雁横半天。
夕阳残照秋水上，万里虔祈人康安。



刘丹丹

仲利国际租赁有限公司 |
招聘甄选部副理组长



集人力资源前沿信息
与优秀实践于一体杂志，
HR领域中最好伙伴。

王琼慧

ABB中国 |
机器人与运动控制事业部人力资源总监



感谢HREC提供了一个非常好的平台
通过这个平台，我们可以交到新朋友，
遇到老朋友，大家可以分享经验，
相互交流与挑战。
祝愿 HREC 越来越好！

庄丽

凯美瑞 | 北亚区人力资源总监



专业成就卓越
HREC, HR专业分享平台。

陈志强

默沙东 (中国) 投资有限公司 |
商业学习部总监



每个人都希望自己对别人而言有价值，HR也不例外。但是真正有价值，不是自己说了算，而是客户说了算。所以为了证明配有价值，我们需要站在客户的角度看问题，体验客户的痛点，进而和客户一起找到解决方案，这才是HR作为可信的合作伙伴之道！

李立丹

中国电信学院领导力教研中心 |
组织发展总监



学习能力已成为
优秀领导者之核心
竞争力

朱蕾

TCL集团股份有限公司 |
TCL大学教务长、专业学院院长



志同道合
智慧相伴
朱蕾 2017.7

郑利锋

中兴通讯股份有限公司 |
云计算及IT经营部HR总监



希望《HR Value》可以“落地生根”不断融合HR理论最新研究成果，推动HR实践，不断深入发展，融合外企、民营和国企的最佳实践，助力HR的专业化、国际化和战略化，为HR从业者带来思维层面的创新和良好的贡献力量。

廖文卓

天合光能 | 人才吸引与雇主品牌建设总监



HR Value 分享
大量最佳实践，
精彩内容
不容错过！

陆帅

中芯国际 | 人才获取项目经理



感谢智享会，让人力资源从业者在VUCA时代工作可以共享智慧，共创价值！
祝《HR Value》越办越好！
Dorothy

2017“中国招聘与任用价值大奖”获奖名单揭晓



2017“中国招聘与任用价值大奖” 获奖名单如下（排名不分先后）

最具价值案例奖

凯毅德汽车系统（常熟）有限公司
浪潮集团有限公司
玛氏中国
敏实集团
北京搜狐新媒体信息技术有限公司
新奥集团股份有限公司
展讯通信（上海）有限公司
中兴通讯财务

最佳雇主品牌建设奖

天合光能有限公司
仲利国际租赁有限公司

最佳新员工融入奖

中国广核集团
中芯国际集成电路制造有限公司

最佳招聘渠道创新奖

亿滋食品企业管理（上海）有限公司

最佳人才甄选奖

空缺

2017年7月13日，由智享会（HREC）主办的“中国招聘与任用价值大奖”颁奖盛典于上海隆重举行。本次颁奖典礼汇聚了数百名人力资源精英人士、专家评审团成员、获奖企业代表和知名媒体人，共同见证了历时近半年、历经数轮评审的“最佳雇主品牌建设奖”、“最佳新员工融入奖”、“最佳招聘渠道创新奖”和“最具价值案例奖”得主的揭晓。

继成功举办数届“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心价值大奖”后，智享会主办的系列“中国人力资源价值大奖”已凭借其权威、严谨、公平、公正、公开、公益的原则成为了中国人力资源领域极具影响力和公信力的品牌，受到媒体、企业及人力资源领域人士的广泛关注与认可。本次大赛继续秉承“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领行业发展”的目标，以及“权威、严谨、公开、保密、非营利、实践-评选-分享”的原则，全面揭示招聘与任用中的“痛点”，全方位展示优秀企业攻克难关的过程。

2017“中国招聘与任用价值大奖”自今年1月启动，便受到了人力资源领域的广泛关注，主动问询的企业数目逾200家，其中近百家企业报名参与评比。

7位人力资源资深专家组成的评审团（排名不分先后）：丹纳赫中国区人才招聘总监

陈朝巍、飞利浦照明亚太区招聘总监范敏、Paypal BU 北亚区人力资源负责人李敏、陶氏化学大中华区人力资源总监倪铮、舍弗勒高级人力资源总监邵正江、如家酒店集团人力资源资深副总裁温凤兰、麦当劳（中国）人力资源副总裁张军伟，通过流程严谨的初选、复选和终选三个环节，以及交叉评审、小组审议和集中探讨三道关卡，最终评选出13家代表中国招聘与任用领域高水准的企业案例，荣膺2017“中国招聘与任用价值大奖”。

本次典礼再现了往届价值大奖的颁奖盛况，现场星光熠熠，座无虚席。舞台上，获奖案例和最佳实践的全面展示给予人力资源行业人士启迪与思索，引起与会嘉宾的广泛共鸣；舞台下，在场的人力资源精英人士利用提问环节和茶歇时间，与评审团成员及获奖企业代表互相沟通和交流，述说自己对招聘与任用领域的思考和感悟。

智享会始终不忘举办系列价值大奖的初心，希望通过严苛而“繁复”的评审流程筛选出真正体现人力资源领域价值的企业实践，并分享给更多的人力资源伙伴们。2017“中国招聘与任用价值大奖”颁奖典礼落下帷幕后，智享会将继续开展获奖案例的分享和交流互动，助力人力资源行业的持续发展。

特别感谢全程合作伙伴：
科锐国际、e成科技

口碑年会看点多，一场薪酬策略的头脑风暴！



智享会小编为您分享前线最新报道：“第十届中国薪酬福利年会暨第十一届中国薪酬福利展示会”于6月15日在北京悠唐皇冠假日酒店圆满落幕！

5大会场聚焦话题各有千秋，汇聚百位人力资源薪酬专家，在薪酬分配策略、组织绩效和激励等方面带给参会HR最新的思考。现场参会HR与大咖直面交流，将薪酬策略等疑难杂症一网打尽！

✦ “百听不腻”

由GE大中华区医疗总监吴女士分享了“整体健康视角下的企业健康管理”。她分析了中国健康管理现状、搭建企业管理体系的原因以及整体健康管理的演变历程，之后进行了GE健康管理的案例独家分享，还提供了一些可供企业同行参考的经验。

葛兰素史克(中国)投资有限公司中国/香港区人力资源部负责人王女士进行了“GSK健康管理项目分享”。GSK从2013年开始已经在全球实施P4P项目，今年更是在中国开始大规模地实施此项目。此项目非常完美地体现了GSK的使命：通过帮助人们做到更多以改善人们的生活质量，使人感觉更舒适、生活更长久。此项目将提供给GSK员工和他们的家庭多达40项预防保健服务。

拉卡拉集团人力资源部总经理赵女士通过四个方面分享了“企业在组织绩效和组织激励方面的实践”：

- 组织绩效源于哪里
- 如何设定组织绩效目标
- 组织绩效与个人绩效的关系
- 组织绩效如何应用到激励

知人CHO成女士与我们畅聊了HR算薪难的痛，提供了解决薪酬难题的建议，并分享了如何通过薪酬核算知晓整个HR的运作体系，我们也得知了系统化思维对于HR的重要性。

豆包网副总裁王女士为我们分析了健康福利使用情况，并分享如何通过大数据实现福利的选、看、管。

✦ “小幸运，大收获”

展台“寻宝”—感谢每位赞助商准备的精美伴手小礼品哦。

盖章赢大奖，你是那个幸运儿吗？

✦ 我们的心声

再次衷心感谢每位嘉宾的倾情分享以及每位赞助商的支持肯定，还有为这个活动付

出的每一位智享会同仁。相信有许多远道而来的HR小伙伴已经不是第一次参加智享会的品牌盛会，除了深深感谢，我们也极力在每一次大会都带给您耳目一新的感觉，与您共同成长进步。

那么，下半年请您拭目以待，我们在上海、北京、深圳不见不散！

✦ 特别鸣谢赞助商（排名不分先后）

鼎源万家、中智调研、中智人力资源管理咨询中心、知人、ADP、中智关爱通、怡和汉深、用友薪福社、太保安联、美世咨询、招商信诺健康险、心福利、豆包网、CAIDAO、爱关怀、乐满意、CDP集团、佩琪集团HRpackage、盖雅工场、Kronos、中瑞方胜、FESCO Adecco、美餐、保准牛、Gap、平安养老险北京分公司、保险极客、i人事、ECA、Tstar、施特伟、麦德龙福利礼品、全职人力、盛世瑞泰、明基 逐鹿、安盈亚太、中瀚石林

✦ 特别鸣谢媒体支持

价值中国、青岛市人力资源协会、HR视界

直击上海 7 月年度盛会，期待更精彩的相聚！



2017 年 7 月 12 日至 14 日，智享会年度盛会——第十五届卓越人力资源周于上海完美举办。

感恩在炎炎夏日前来参会的人力资源从业者，你们的热情让我们看到了人力资源发展的希望！

感恩近百位大咖嘉宾的分享，你们无私的付出让我们感动！

感恩一路支持的合作伙伴，没有你们的协作，无法成就今日的盛会！

三场人力资源热门主题演讲，引领行业趋势

- 学习与发展：
 - ✓ 高效培训，绽放价值
- 招聘与任用：
 - ✓ 精细化招聘，提升招聘质量与效率
- HRBP：多角度分享：
 - ✓ 解码战略，落地 HR 实践

- ✓ 助力发展，支持业务提升
- ✓ 定位自身，提高 HRBP 能力

汇聚百余人力资源服务商，领略最新行业资讯

“课余”时间

花样多多，奖品多多。会场设置抽奖环节，让您对学习和幸运都多一份期待。

感谢所有赞助此次年度盛会的合作伙伴们！

智享会企业探访之旅——走进新东方

北京新东方学校创立于 1993 年，经过二十余年的奋斗，已经从最初的只有二三十名学员、单一的出国考试培训学校，迅速发展成为如今全国最大、最有名望的集出国考试培训、国内考试培训、成人英语培训等多领域为一体的教育培训机构。北京新东方学校目前拥有 4500 名教职员工，是新东方集团最大的子公司。

致辞之后，我们一同进行了公司开放区域的参观及交流，感受到了新东方独有的工作氛围。

参观完毕后，新东方的两位嘉宾：教务管理部总监王先生以及人才发展经理张女士给我们带来了精彩的企业案例分享。

其中，张女士通过三个案例：“学校关键人才(KT)培养项目”、“泡泡少儿部《创

赢未来人才竞技场》行动学习项目”以及“优能一对一金牌规划师项目”，着重解析了“HR 如何支持业务发展”这一话题。

人力资源主导的培养项目：

- 植入业务实践线
- 充分卷入业务部门的负责人
- 定期反馈进度，让人的成长可视化

部门定制项目：

- 善于抓住业务的需求
- 等待并促进时机的产生
- 充分参与
- 关注项目的动态发展，灵活调整安排

业务产品设计项目：

- 不要自我设限，不断重新定义 HR 的内涵



- 多积累业务所在的行业资源

张女士还提到，想要成为有影响力的 HR，既要获取并持续地建立信任，还要让自己的专业接地气，更重要的是要学会在坚持中妥协，在妥协中坚持。

在探访的最后环节，现场 HR 与两位嘉宾进行了热烈的互动与交流，相信本次活动大家一定获益匪浅！

送走了上半年，下半年我们将蓄势待发、共同进步。在此我们再次感谢新东方每一位嘉宾与工作人员的支持，也要感谢每一位抽空前来的人力资源同仁的积极参与！

线下前沿深圳站 | 聚焦“薪酬体系搭建与管理”



7月25日，由人力资源智享会主办的线下前沿——“薪酬体系搭建与管理”案例分享在深圳举办。为时半天的交流探讨吸引了众多人力资源伙伴的参与。

HR 前沿是智享会活动重要的组成部分，每月进行，每次半天，是根据 HR 职能为您量身打造的前沿话题讨论活动。它为来自同一职能的人力资源管理人士营造舒适开放的环境，提供商业灵感和人际网络，是供参与者进行及时、高层次人际交流的平台。HR 前沿覆盖的职能领域包括招聘任用、学习发展、

组织发展、薪资福利和人力资源业务伙伴等。

我们每个月都会倾听您的声音，精选您关心的话题，邀请来自与您相同领域的人力资源实践专家分享他们的知识与经验。在每期 HR 前沿中，近 80 位人力资源专业人士将对热门话题各抒己见，分享最佳实践；同时我们也邀请您积极参与我们的话题审定过程，打造您自己的前沿话题。

与会者将共同审视最佳实践方案，探讨人力资源发展方向，并就一系列焦点问题进行深层次的讨论。

在中国优秀人才争夺日趋激烈的当下，薪酬福利水平已经成为企业吸引外部人才和保留内部员工的重要条件之一；然而，企业薪酬福利部门正面临着诸多挑战：如何搭建薪酬体系？薪酬体系如何应对外界的变化？随着组织结构调整，如何进行有效的薪酬体

系整合？……这些都是人力资源专业人士不断探索的课题。

本次活动为您揭示了薪酬体系搭建的现状，旨在分享知名企业在薪酬体系搭建与管理等环节的优秀案例，通过“从无到有搭建薪酬体系”、“薪酬体系的优秀实践”以及“如何打好薪酬体系完整的组合拳”三个方面，为不同企业、不同行业寻找最佳标杆案例，提供新的思路。

特别感谢来自中集集团规划与薪酬部负责人、圣原健康产业有限公司人力资源副总经理、深圳瀚德金融控股有限公司人力资源部总经理、伟创力华南区整体薪酬部总监、华大基因股份有限公司人力资源副总经理和中兴通讯薪酬福利总监为本次活动带来的精彩分享及讨论。感谢各位嘉宾的无私分享，推动深圳 HR 行业进步。

线下前沿北京站 | 玛氏、奇虎 360、雀巢的员工敬业度提升分享

企业只有建立自身的核心竞争力、提升员工的工作效率和保留更多的关键人才，才能在竞争不断加剧的环境中脱颖而出。智享会 7 月 18 日北京专场前沿活动结合《中国企业员工敬业度提升落地实践调研报告》的解析，现场邀请到来自雀巢、丰田汽车、奇虎 360 和玛氏食品的神秘大咖嘉宾，现场探讨在敬业度的提升过程中，应如何针对不同年龄段的员工群体特点，采取相应措施。

👤 嘉宾分享回顾

首先由丰田汽车（中国）投资有限公司人事经理戴女士为现场 HR 进行《中国企业员工敬业度提升落地实践调研报告》的解读。从该报告中，不仅能了解到当今中国企业开展实施员工敬业度调研的现状，还能看到提升员工敬业度的主要挑战以及我们的建议。

对于提升敬业度，我们的建议是：

- **让员工说出自己的真实想法：**1 提升参与率（多样化沟通渠道、全员公开调查结果）；2 倾听真正诉求，让员工成为行动计划制定的参与者。
- **推动管理者合力落实行动计划：**1 推动高层管理者发挥作用；2 推动直线经理提升其部门敬业度。
- **达成目标一致，共同推动员工的真正敬业。**

接下来奇虎 360 组织发展总监李先生分享了奇虎 360 敬业度项目的改革的案例。他分别从组织转型痛点与敬业度提升、360 的敬业度调研变革思路实践以及 IEP- 整合型敬业度提升等方面进行了精彩的分享。

玛氏的人力资源总监 Shirley 通过四个

方面详细分享了玛氏提升员工敬业度的方法：从战略开始；确立上级经理负责制；跟进、跟进、跟进；HR 在提升同事敬业度中的角色及支持。

最后，雀巢高级人力资源业务合作伙伴宋女士结合雀巢的案例让我们了解到，对于直线经理来说，了解员工、在职面谈以及离职面谈都是非常重要的，而业务负责人决定了团队的气质和精神。另外，她还介绍了雀巢员工攀登珠峰的故事，该名员工表示“此生最荣幸的事之一就是加入雀巢，支撑他实现所有梦想。”

小组讨论环节，现场 HR 积极提问，与嘉宾进行互动交流，本次前沿活动也成功落下了帷幕！

步科游戏化管理实践

Reinventing Organizations 一书告诉我们，随着社会的发展，组织也在不断地进化与发展，生物化组织是组织进化的更高阶段。生物化组织是一种有机生物体模式，其权力和控制分布于各个细胞组织，可快速感知市场环境并做出响应，以适应周围的环境，在优胜劣汰的生存环境下不断成长和进化。生物化组织兴起于美国硅谷，如今已在许多企业中得到成功应用。

内容来源 / 赵有强 | 人力资源总监 | 上海步科自动化股份有限公司 编辑整理 / Nancy Shen

薪酬向来是非常敏感的话题，也是让 HR 分外头疼的问题。为了避免员工因薪酬分配不均而心生怨言，不少企业都会在管理规定中添上一条：禁止员工私下谈论薪酬。

比薪酬本身更敏感的话题是薪酬开放。在步科，我们的主张是：只有打破薪酬的层级制与权威制，才能革新公司的层级制和权威制。

为什么要变革

如今，我们处在一个信息交流异常便利的移动互联网时代，以工资奖金为代表的激励和约束机制逐渐蜕化，解放和激活个体成为更值得关注的新话题；与此同时，在互联网时代成长起来的 90 后也逐渐成为公司的主力，他们对于薪酬绝对值的关注程度并不高，而更关注自身的感受与体验——公司生活是否好玩、独特？是否愿意接受现有的规则？

《游戏改变世界》书中提炼了游戏的四大特征：①目标明确；②规则透明；③反馈及时；④自愿参与。好的管理同样也应当符合这四个特征，因为我们都希望人生如一场游戏般精彩纷呈，如果工作和学习都能设计成游戏，对于我们的员工而言，在公司的生活必然会变得更具趣味性和新鲜感。因此，步科于 2014 年率先在销售团队开展了游戏化管理的尝试。

行业背景

2013 年，世界的经济形势和中国 GDP 的增长速度都在下滑，整个制造产业存在产能过剩的问题。步科作为一家从事自动化产品与解决方案的公司，受社会环境的影响很大，公司业绩自 13 年起便开始增速放缓，14 年初甚至出现了业绩的下滑滞长，由此引发了一系列潜在的人员问题。

为了应对该挑战，步科召开高管会进行了激烈的讨论和分析，最终受到两本书《游戏改编世界》和《失控》的启发，决定采取一种更好玩、更刺激的管理方式，即游戏化管理，再次激活公司内部的员工。

项目设计

1 目标客户：销售团队

销售团队是公司内部最需要激情，也亟待被激活的团队。

步科原先的销售团队的组成结构和其他企业相似，由上至下分别是：销售部、销售大区以及销售办事处。一线的销售人员如果想为客户申请特殊价格或产品，则需要依次通过办事处经理、大区经理以及销售总监的审批，并经由销售总监和产品部门进行沟通，才能获得最终的许可。这样的流程对于销售人员与客户而言都太过冗长，因此组织和流程都急需变革。

2 组织变革：部落诞生

为了提升组织的敏捷性和生命力，步科取消了销售大区这一层级，并将游戏化元素引入了薪酬管理中。原有的销售办事处更名为部落，具体的游戏规则如下：

- + 每个部落分管所属的销售区域；
- + 每个部落平均 3 个人，包括一名首领、若干长老以及新人；
- + 两人以上即可组成部落，但人数不建议超过 5 人；

好的管理同样也应当符合这四个特征，因为我们都希望人生如一场游戏般精彩纷呈，如果工作和学习都能设计成游戏，对于我们的员工而言，在公司的生活必然会变得更具趣味性和新鲜感。

- + 部落成员须互帮互助，并在固定的办公地点（拥有基本的办公设备）一起工作。

③ 全新角色：部落成员

原有办事处经理的角色化身为部落首领，但在游戏化管理中，该首领角色并非组织任命，而是由部落成员每年以匿名投票的方式选举产生，票高者自动当选，公司不限制任何要求。成员则依据销售等级（由低至高）化身为：新人、青铜长老、白银长老、黄金长老以及白金长老；其中，技术型销售依据技术等级（由低至高）变身为：术士、法师以及大法师。

步科为每个销售等级和技术等级都规定了明确的职位标准，并面向全员公开。员工根据职位标准衡量自身后，如果认为自己具备了晋级资格，便可随时向部落联盟总部（总经理、人力资源总监、销售总监以及副总监）提出晋级申报。在薪酬评分委员会（部落联盟总部成员和产品部负责人）建立的微信群中，员工将进行自我陈述、解释和说明，由委员会当场表决后即可得知自己是否晋级成功。

④ 薪酬开放：起薪、津贴全透明

步科面向全员公开新的薪酬框架，不同的销售等级享受不同的起始薪资，同时步科会根据消费指数的上涨，每年进行一定幅度的普调；此外，员工可根据技术等级以及所属区域（一线、二线、三线）享受额外的技术津贴和区域津贴。

部落首领享受额外的首领津贴，该津贴分为两部分：①固定津贴：1000元；②浮动津贴：根据带领的团队人数，额外增加500元/人。

⑤ 部落奖金：积分（K币）兑换

部落奖金采取积分制。积分又名K币，取自步科英文名Kinco的首字母。部落的年度任务是最大限度地赚取K币，以便年底时依据K币数量换取对应的奖金。

根据K币的数量不同可兑换不同价值的币种，由低至高分别是：铁币（≤79枚）、铜币（80—99枚）、银币（100—119枚）、金币

原有办事处经理的角色化身为部落首领，但在游戏化管理中，该首领角色并非组织任命，而是由部落成员每年以匿名投票的方式选举产生，票高者自动当选，公司不限制任何要求。

（120—149枚）以及白金币（≥150枚）。不同币种对应的奖金如下：

- + 铁币：不值钱，不接受兑换；
- + 铜币：该部落全年销售额目标的万分之二；
- + 银币：该部落全年销售额目标的万分之四；
- + 金币：该部落全年销售额目标的万分之五；
- + 白金币：该部落全年销售额目标的万分之七；

⑥ K币的来源

K币由公司统一发行，并经由以下四种方式赠予部落：

- + 销售额绩效：根据部落的年销售额目标，每完成1%送一枚K币。
- + 消灭大BOSS：销售总监拥有50枚K币，可赠送给获得大客户（月均10万以上的新客户）的部落。（单次不超过10枚）
- + 产品推广：每个产品部门拥有50枚K币，年初时会发布一些产品推广的任务，部落每完成相应的任务就会获得相应的K币奖励，以此鼓励部落对特定产品的积极推广。
- + 部落互动：每个首领拥有相当于本部落人数的K币，用于感谢其他部落的跨区服务。

⑦ 部落绩效：按K币排名

部落根据获得的K币数量进行部落英雄榜的排名，并每周予以更新；每年年底，部落获得最终的年度排名，并根据年终兑换的最终币种获得相应称号，例如获得铜币的部落会被授予铜杯的称号，成为铜杯部落。

年会时，公司宣传板上会张贴两张颜色对比鲜明的榜单，一张是光彩亮丽的铜杯以上部落名单，另一张则是黯淡无光的铁杯部落名单。至此，便也无需多言。

⑧ 部落的兼并与拆分

- + 兼并：排名前50%的部落可以提出并购要求，兼并排名后25%的部落，从而获得更多资源和人员（无限制要求；多个部落PK时，排名靠前者胜出）。被兼并的部落与兼并部落合并成新部落，成员的去留由兼并部落的首领决定。
- + 拆分：新部落人数若超过5人，一年后必须再次拆分为两个部落，新部落的首领由老首领任命；不超过5人的部落也可自愿拆分为两个部落。新部落第一年的K币奖金的20%归老部落所有。

▶ 项目实施

2014年年初，步科制定游戏化管理的方案后，原本计划投入近一年的时间与销售沟通该方案。因为坦诚说，步科也是第一次进行如此大胆的尝试。

但出乎意料的是，在沟通的过程中，步科惊喜地发现这种游戏化管理的方式颇受欢迎，尤其是新生代的年轻人，他们认为在这样的管理方式下，自己可以获得更广阔的发展空间和成长空间。因此，步科将原有的实施方案提前了半年，于2014年7月1日正式开展了针对销售团队的游戏化管理实践。

借助年度旅游的契机，在无垠的内蒙古大草原上，来自五湖四海的销售团队共同感受着吹拂过无数平缓山丘的草原之风。在摔

跤、拔河、喝马奶酒、吃烤全羊的高涨热情中，部落成立大会正式召开，多彩的部落大旗在澄澈高原的蓝色穹顶下迎风飘扬。



草原上的部落成立大会

▶ 困难与挑战

1 管理理念与习惯的改变

游戏化管理实践从本质上改变了管理层的工作习惯，也颠覆了他们的管理理念。过去，管理层享有很高的决策权；但游戏化变革后，部落的权力予以提升，可自主决定售卖的产品、经营的策略以及产品的售价。

因此，步科在项目伊始便将管理层拉拢进来，共同讨论、沟通项目的实施细节，人力资源团队也在这个过程中加以引导，讲大局、绘场景、谈未来。通过长时间的影响，管理层逐渐接受了游戏化的全新理念。更幸运的是，步科的最高管理者是一名喜欢尝试新鲜事物的革新者，在充分了解项目的理论基础和实施方案后，他给予了项目组大力的支持。

2 来自既得利益人群的阻力

由于组织变革后销售大区这一层级被取消，因此原先的大区经理便失去了自己的职位，成为了一名可上可下的普通角色。其中不少人是通过多年的努力后才晋升到大区经理这一职级，此次变革对于他们而言，无异于“一夜回到解放前”。他们会怎么想？会不会因此而辞职呢？这些都是让步科深感忧虑的问题。

为此，步科进行了大量的沟通工作，但没想到的是，随着沟通的深入，忧虑反而渐

当然在沟通前，步科预先识别出倾向于变革的人群，先与他们进行沟通，并在此过程中不断积累经验和技巧。当大多数人都支持变革的时候，反对者的内心也会开始动摇，再辅以理、动之情，便也会欣然地想要尝试下年轻人的玩法了。

消渐散。原来，这些大区经理本就是非常优秀的销售，他们首先是销售，然后才是经理。不少人成为大区经理后，反而深陷于各种琐碎的日常工作中，例如：员工请假、离职、招聘、报销、汇报、收集数据……他们早已苦不堪言，特别怀念跑客户时的自由自在。

当然在沟通前，步科预先识别出倾向于变革的人群，先与他们进行沟通，并在此过程中不断积累经验和技巧。当大多数人都支持变革的时候，反对者的内心也会开始动摇，再辅以理、动之情，便也会欣然地想要尝试下年轻人的玩法了。

3 来自费用与预算的压力

首领的权限中包含了招聘与报销，所以步科在项目设计时担心会增加额外的预算，但最终步科权衡了以下的考虑：①区域业绩是有限的，首领如果盲目招聘，分配年终奖时自己的份额就会减少；②报销费用过高会直接影响部落的业绩增长；③公司享有审计权，能有效避免极端情况的发生。综上，步科选择相信首领，仍然把招聘与报销的权力赋予他们。

三年来的施行结果表明，游戏化管理实践既没有导致人员的增多，也没有导致年终奖发放的增多（分配不均，总量未增）。

▶ 实施成果

+ 业绩：2016年，步科的营收与利润的增长均实现了逆势上扬。销售增长近30%，产品经营利润增长近40%。

- + 士气：员工激情再现，积极寻求新客户、新项目，士气高涨。
- + 辞职人数：较2014年同期，2015年销售辞职人数减少75%。
- + 销售费用：较2014年同期，2015年销售费用未增长。

▶ 未来发展

游戏化只是让工作更显趣味的外在形式，其本质是生物化组织的变革。

Reinventing Organizations 一书告诉我们，随着社会的发展，组织也在不断地进化与发展，生物化组织是组织进化的更高阶段。生物化组织，是一种有机生物体模式，其权力和控制分布于各个细胞组织，可快速感知市场环境并做出响应，以适应周围的环境，在优胜劣汰的生存环境下不断成长和进化。生物化组织兴起于美国硅谷，如今已在许多企业中得到成功应用。例如京瓷、红领公司、韩都衣舍、芬尼克兹等公司，都是典型的生物化组织和生物化管理。

步科销售的游戏化管理仅仅是生物化组织变革的第一步，第二步是研发部门的生物化组织变革。步科于2016年在研发部门实施了生物化组织变革，目前项目进展顺利，阶段性成果显著。

在互联网时代下，市场竞争日趋激烈与残酷，能够快速响应市场变化的生物化组织将更具活力和生命力。我们相信生物化组织与管理将会成为一种趋势。HR

联邦快递员工发展计划 (PDP) 项目

对所有企业而言，人才是其不可或缺的宝贵资源，

而如何将人才的潜能完全地激发出来，则是 HR 持之以恒的目标。

联邦快递（中国）自 2009 年起便规划并实施了员工发展计划（PDP）项目，并在此后 8 年多的时间内始终坚持不懈地运营。通过多年的实践，联邦快递（中国）不断改进和优化该项目的各方面，为真正实现理论和实践的有效结合而努力。

在此项目中，联邦快递（中国）自主开发了“知—行—悟—得”有效学习循环的授课模式，使学员在每个学习模块都经历自习、应用、回顾和掌握四个步骤，

在不断地反复和循环的过程中实现知识的真正内化。

正文将详细地介绍联邦快递员工发展计划（PDP）项目设计和实施的各个环节。

文 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最佳实践奖

▶ 未雨绸缪：项目创建之初

2009 年，联邦快递（中国）的高层和人力资源部门未雨绸缪，在企业尚未出现明显的人才缺口前，便规划施行了员工发展计划（PDP）项目。

事实证明，这个举措在未来有效地助力了联邦快递在中国的商业发展和不断成长。在过去的 8 年间，联邦快递在中国经历了前所未有的快速扩张，员工人数增长了一倍——达到了近 9000 名，其对应的管理层岗位也随之扩张了一倍。可以预见的是，联邦快递在中国的市场将进一步发展，企业对人才的大量需求以及人才自身的稀缺性将成为联邦快递（中国）面临的巨大挑战。

要实现业务战略的发展目标，发展与培养经理的领导力以及为管理层储备更多的人才对战略支持至关重要。员工发展计划（PDP）项目将进一步帮助联邦快递（中国）应对该挑战，通过储备管理人才、帮助实现人才的保留以及培养教练文化来确保业务发展可以得到有效的人才支持。



China
People Development Program

图 1 联邦快递员工发展计划（PDP）项目

▶ 项目设计

联邦快递（中国）期望通过员工发展计划（PDP）项目实现以下三个主要目标：

- + 为管理层储备人才；
- + 吸引并保留现有员工；
- + 更好地创建企业教练文化。

① 学习内容和模块设置

员工发展计划（PDP）项目的学习内容均依据联邦快递全球统一的基层管理者应具备的 11 项胜任力制定。整个学习旅程共分为初阶和高阶两个学习阶段，安排在六个学习模块中完成。

- + **初阶学习**：包含两个学习模块，涉及“创

造与创新”、“关注客户”、“团队凝聚”、“人际关系构建”、“影响力”以及“适应力与职业道德”六项胜任力；

- + **高阶学习**：包含四个学习模块，涉及“沟通力”、“业务执行与创新”、“计划与安排”、“人才培养”以及“分析与决策”五项胜任力。

② “知—行—悟—得”的有效学习循环

为了培养真正具备基层管理者胜任力的学员，在项目设计之初，联邦快递（中国）便将焦点放在了学员知识和技能的强化和应用上，期望通过理论和实践的相互结合，使学员实现知识的真正内化，从而真正有所“得”。

联邦快递（中国）的人力资源团队与业务部门的高管经过多次的探讨，自主设计出



图2 “知—行—悟—得”的有效学习循环

“知—行—悟—得”有效学习循环驱动下的项目实施方案，学员在每个学习模块中都需要经历自习、应用、回顾和掌握的四个步骤：

- + **知**：学员通过独立的在线学习以及面对面的集体辅导，掌握相关的理论知识；
- + **行**：教练在集体辅导中引入体验式学习的方法，学员通过小组演练尝试运用学到的知识，并在后续的工作实践中去刻意地练习，从而强化知识的可操作性；
- + **悟**：在实践中，学员的直属经理需观察学员的行为，并花费至少1小时的时间与学员就学习内容的应用进行沟通、反馈并提出建议，学员在与经理的沟通过程中进行自我反省。同时在月度的三方会谈（学员、经理和教练）中，教练会以辅导的方式指引学员自我解决应用中遇到的问题和挑战；
- + **得**：通过学习与实践的反复，实现学员知识的真正内化。

在每个学习模块中，学员都会重复上述的四个步骤进行知识和技能的学习和应用，每个步骤都有相应的规定时长或考核通过标准，确保学员在每一个步骤都达成有效的学习时间和效果。

3 在线学习方式

员工发展计划（PDP）项目的在线学习所借助的平台是“联邦快递学习中心”网站（简称 FLC），所有在职员工都可以在该学习网站上制定自己的学习计划并完成网站上对应课程的学习。

每个学习模块中，学员首先需要在 FLC

网站上完成员工发展计划（PDP）项目所指定的在线学习课程，并在最终考核中达到 80 分以上，才能获得通过考核的记录。该在线课程可以智能地控制学员的学习进度，以确保学员的学习有效性。如果学员不能一次性通过考核，也可以选择重复学习，直至最终通过考核，证明学员对该部分理论知识的基本掌握。

另外，联邦快递（中国）在随后的集体辅导中，也会要求学员对在线学习的内容进行分享或以小组形式进行多样化的展示，以此确保在线学习的效果。

4 学员的甄选

联邦快递（中国）的高层每年向全国管理者发送企业备忘录，以此来宣布该年员工发展计划（PDP）项目的正式启动。当管理者收到企业备忘录时，会分享并鼓励合格的员工提交参与申请。

所有符合基本申请条件（申请条件涉及员工的工作内容以及在职年限、年度绩效表现、教育水平和个人意愿）的员工都拥有公平的申请机会。当申请者通过资格审查后，联邦快递（中国）将安排统一的笔试测试，通过 4-5 个情景问题来考察申请者对于管理者胜任力的了解和掌握情况，以此择优选拔出有能力且有潜力成为管理者的优秀人才。

5 教练的甄选

员工发展计划（PDP）项目的教练均由部门董事总经理以及区域人力资源部门经理联合推荐，被推荐的管理者均需具备 3 年及以上的管理经验，并在团队管理方面有着卓越表现。曾具备教学经验的管理者会被优先推选为 PDP 教练。

同时，管理者自身的意愿和承诺对最终当选占有很大的比重。自愿承担教练职责的管理者相对而言会更加乐于付出自己的时间和精力，从而更好地引导和帮助学员答疑解惑。

6 教练与学员的配对模式

在员工发展计划（PDP）项目的教学中，为了确保学员学习的有效性以及教练的教学强度，联邦快递（中国）采用教练和学员 1:5 的配对模式，即由一名教练带领 5 位学员组成一个学习小组。

较少人数的学习团队便于教练关注到每一名学员，确保每位学员都可以接受充分的辅导，从而使培训效果最大化。

7 企业教练文化的创建

为了更好地创建企业的教练文化，联邦快递（中国）在主要城市积极培养 PDP 教练，有意愿且符合基本资格的管理者都可以自愿参与培养和认证。这不仅壮大了企业 PDP 教练的队伍，也能使员工发展计划（PDP）项目的教学活动可以在距离学员工作地点最近的地方开展，以更好地控制因培训产生的差旅费用。

同时联邦快递（中国）开展了多次教练技巧研讨会，吸引所有项目教练参与其中，通过对教练技能的研究和讨论以提高教练自身的领导力技巧。

▶ 项目实施与部分优化

2009 年上半年，联邦快递（中国）的人力资源团队和部门高层共同设计并确立了以“知—行—悟—得”有效学习循环驱动的完整



图3 学员甄选流程

项目实施方案，并于同年年中编写完成了所有学习课程的课堂辅导材料。

2009年下半年，员工发展计划（PDP）项目正式启动，第一批教学任务在全国范围内有序开展。此后，PDP项目每年举行一次，并且在项目实施的过程中，联邦快递（中国）不断收集来自学员和经理的反馈，归纳并总结出更适合的培训方式和手段，不断地修正并优化实施过程中的各项细节，从而确保学员的学习有效性。

1 课程顺序的调整

员工发展计划（PDP）项目是一场持续7个月的学习旅程，其中包含了多种学习手段：在线课程自学、课堂培训、一对一教练式指导以及工作实践。

多种学习方式先后顺序的安排会直接影响到学员知识的掌握情况，联邦快递（中国）就课程顺序的拟定进行过多次的意见反馈和反复讨论。虽然学习主线是“知—行—悟—得”，但部分学习方式既可以应用于“知”的环节，也可以归属在“悟”的环节，如何使各种学习方式的效用最大化是实施过程中需要不断考量和优化的部分。

以“课堂辅导”为例，考虑到在线学习课程是针对一名经理应该具备的能力所设计，对于一名非管理层的学员来说，课程本身涉及的知识和技能具有较高的难度，仅仅依靠在线课程的自学，学员可能并不能很好地掌握其中的精髓；而将课堂辅导安排在线学习课程之后，有利于学员进行及时的课程内容总结和回顾，也可以为他们提供一个平台，让他们在课堂上提出问题并讨论解决方法。同时，学员只有在完全了解课程所学知识的前提下，才可以将所学知识更好地应用于工作实践的环节当中。因此从第四期员工发展计划（PDP）项目开始，课堂辅导便调整安排在工作应用之前，帮助学员更扎实地掌握理论知识。

2 “知—行—悟—得”四步骤时间安排调整

最初设计学习模块时，对四步骤的时间

安排是每个步骤各为时一周，即在线学习、工作应用、课堂辅导、三方会谈各历时一周时间。

但第一期项目实施后，PDP项目组便收到来自学员和经理的反馈：一周的工作应用时间过于短促，不足以让学员充分将所学知识运用在工作中，无法实现理论和实践的真正结合。收到学员和经理的反馈后，项目组讨论并调整了四步骤的时间安排，自第二期员工发展计划（PDP）项目开始，工作应用的时长延长至两周，并将课堂辅导与三方会谈的时间安排分别控制在半周内完成。

调整后的员工发展计划（PDP）项目使学员有了更多的时间去实践理论知识。在实际工作的运用过程中，学员可以积累更多的实操经验，同时也产生更多的自我感悟；学员的直接经理也有了更长的时间去观察学员的行为，从而可以更好地评估学员，提出更契合学员工作实际的指导意见。

3 课堂辅导教材的更新

2013年下半年，联邦快递美国总部推出了非管理层培训项目（AIM），企业统一了全球对于基层经理的胜任力要求。借此契机，联邦快递（中国）对员工发展计划（PDP）项目进行梳理与更新，重新编写了课程辅导材料。

2014年年中，全新版本的第六批教学任务正式开展，新版本将AIM认证融入教学内容中，所有员工发展计划（PDP）项目的合格毕业生可以同时获得企业的AIM认证。AIM认证是联邦快递管理层岗位申请的必要条件，因此将此认证融入PDP项目极大地提升了员工报名的积极性——2015年启动的第八批招生中，报名人数高达550人。

4 毕业典礼

学员经历了7个月的学习旅程后，联邦快递（中国）的人力资源团队会核实每位学员在线课程的考核达标情况以及线下活动的完成情况，为合格的学员举办盛大的毕业典礼。所有联邦快递中国区的总裁和董事总经理也会亲临现场为学员们致辞。

在毕业典礼上，学员需要针对过往学习的经历进行总结性的展示，并汇报小组项目成果。教练会对学员的展示和小组项目成果进行评判，评选出“最佳演讲者”以及“最佳项目”两类奖项，以示对优秀毕业学员的嘉奖和认可。

困难 & 挑战

1 吸引参与者：用效果说话

员工发展计划（PDP）项目是一段高强度且长达7个月的学习旅程，但它本身并不能为学员带来经理选拔的优先权。参与项目的学员至少需要花费58个小时用于理论学习和探讨，其中包括20小时的在线学习、32小时的小组讨论以及6小时的三方会谈。其中在线学习必须占用个人时间进行。

如此高强度的学习过程对吸引参与者而言是极大的挑战。项目初期，报名参与的人数相对有限，但随着员工发展计划（PDP）项目每年的成功运行，越来越多的员工看到PDP毕业生在职业晋升道路上的优势，从而对PDP项目充满期望，并将能成功入选PDP项目作为一种莫大的荣誉。

尤其自2014年起，当员工发展计划（PDP）项目融入AIM认证后，报名参与者的数量更是大幅度提升，但录取比率始终维持在高压力的10:1。只有足够优秀的报名者才可以通过重重测试，最终入选PDP项目。因而入围学员常会笑谈：“PDP项目的录取比率比考大学都激烈得多。”

2 短时间内课堂辅导教材更新：争分夺秒

员工发展计划（PDP）项目在2014年经历了重新编写教材的过程，而那时恰逢第六期项目即将启动，PDP项目组只有短短两个月的时间用于完成对原有教材内容的全部更新以及调整。

面对巨大的变化和工作量，项目组成员动员富有经验的PDP教练团队以小组形式共同进行教材的重新审阅和编撰。八名资深企业教练与四位人力资源部经理共同协作，

在两个月的时间内争分夺秒地工作，最终于2014年春节前夕更新完成了所有的课堂辅导材料，并在第六期PDP项目正式启动前组织了数次会议，集合所有参与当期项目的教练共同对新知识进行梳理，完成项目教材的同步更新。

项目成效

联邦快递(中国)最初设计员工发展计划(PDP)项目时有三个目标：为管理层储备人才；吸引并保留现有员工；以及更好地创建企业教练文化。经过8年多的项目推进，这三个目标均取得了相当不错的成效。

1 为管理层储备人才

联邦快递(中国)自2009年6月启动第一期员工发展计划(PDP)项目以来，已经成功培养了530名合格毕业生。在所有毕业生中，43%的学员获得了岗位晋升，更有89位学员(近17%)成功晋升至经理层级。

同时，在历届PDP项目的推进过程中，经理的培养成功率也呈逐年递增的趋势。第一期项目启动的2009年，仅1名毕业生提升至经理岗位，占当年新增经理岗位的4%；2016年，PDP项目已成功培养了13名经理，

占年度新增经理的57%，对管理层的贡献度有较大幅度的提升。

2 吸引并保留现有员工

截至2015年底，员工发展计划(PDP)项目在过去6年内学员的离职率为23.17%，转化为年离职率为3.86%，显著低于企业的平均年离职率。

3 更好地创建企业教练文化

自2009年第一期员工发展计划(PDP)项目启动以来，超过90名来自不同部门的高级经理与经理自愿参与项目的授课工作，参与相关培训并获得了企业的教练认证。

6成以上的管理人员参与了PDP项目的教练辅导谈话，在辅导学员的同时，管理人员自身的领导力水平也得到了提升。企业领导评价体系的调查反馈也证明了管理人员的领导力水平逐年上升。

经验分享

1 “知—行—悟—得”有效学习循环

员工发展计划(PDP)项目作为企业的培训项目，尤其是管理者培训项目，最终希

望达成的目标就是让学员真正实现理论和实践的结合，从而真正有所“得”。

在这项目标的达成上，通过PDP项目多年的实践和完善，以及不断地改进和提升，企业总结出的“知—行—悟—得”有效学习循环模式用事实证明了其有效性，它能帮助学员学有所用、用有所悟、悟有所得，从而实现知识的真正内化，使自身能力得到真正提高。

2 管理层的重视和推广

一个成功的项目离不开管理层的重视与推广，同时，获得管理层的认可与重视也能使项目在运行过程中实现更快速的发展和结果呈现。

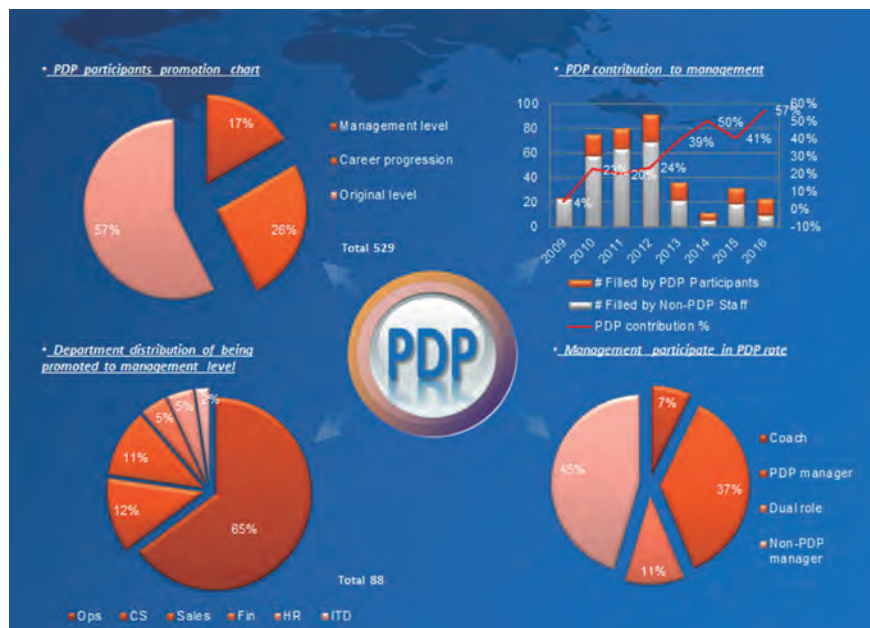
员工发展计划(PDP)项目为企业内部自主开发，没有借助任何咨询公司或其他外部资源，所以项目实施过程中的每一个环节都离不开企业管理高层的大力支持——不同部门的管理人员自愿组成的教练队伍，包括2014年短时间内课堂辅导材料的全部更新，以及开课启动仪式和毕业典礼上前来现场致辞的所有联邦快递中国区的总裁和董事总经理。

项目的成功开展以及对于学员、教练、企业的三赢经验，也让所有项目相关者更加支持PDP项目，使项目可以持续地推进下去。

未来展望

近几年，联邦快递(中国)定期对员工发展计划(PDP)项目的毕业生实施回访(书面调研和电话访谈相结合)，基于对回访内容的分析对项目进行不断的优化。

员工发展计划(PDP)项目已经经过了8年多的运转，目前联邦快递(中国)正在筹划进行项目的整体评估和调整，从项目需求、投入产出、执行过程以及成果效用四个维度实施全面深入的分析。这个工作实施完毕后，预计PDP项目会以更新更优的姿态面向全体联邦快递(中国)的员工。HR



罗氏诊断产品 “全面报酬沟通”项目

对于大部分的员工而言，“全面报酬”是一个陌生而模糊的概念。在这个复杂而繁琐的体系中，员工可见的或许只是每月到手的工资以及节假日的各项福利，但更多的则是员工不曾意识到的项目。

对于大多数的 HR 来说，如何让员工更好地认识并且理解自己获得的全面报酬，诚然是一个不小的挑战。罗氏诊断产品（上海）有限公司（后文简称“罗氏”）进行了多次关于全面报酬的正式宣讲后，仍然没有达成预期的效果，便重新思考了员工的架构和年龄，设计了一套以线上活动为主的“全面报酬沟通”项目。

文 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国员工福利价值大奖”最佳实践奖



项目的诞生

1 员工咨询内容屡次重复

罗氏公司内部设有服务中心电话为员工解答疑问或提供帮助，但罗氏发现，员工经常会拨打该服务电话询问有关于全面报酬的问题，虽然这些内容在此前的宣讲会或公司文本材料中均已经多次涉及。

因此，罗氏意识到：传统而正式的宣讲方式已经不能满足所有员工获取信息的需求，公司应该进行更接地气的交流和宣传的尝试。

2 员工 2015 年度满意度调查

罗氏员工 2015 年度满意度结果显示，员工对于自己的薪酬和福利的满意度相对较低。尽管员工对薪酬和福利的追求本就永无止境，但这依然在罗氏内部引发了思考：是

公司给予员工的薪酬和福利不到位？还是员工不清楚自己享受到的全面报酬，因而感觉“拿少了”？

经过市场调研与比较后，罗氏发现答案是后者。员工关注的重点往往是自己获得的现金薪酬，却忽略了更多的非现金项目，因此低估了公司对员工的整体投入。

3 人员快速扩招，新鲜血液不断注入

在过去的十几年里，罗氏经历着快速发展的时期，从成立之初的仅 100 多人发展到目前的 2000 余人。随着近年来在中国业务的不断增长，公司人员招募的需求量也与日俱增，员工群体的构成趋向多样性，年龄、家庭状态等各不相同且需求多样化。

罗氏无法在每次进行扩招时都将业已成文的规定再次进行大规模的宣讲，同时面对更加年轻化的新员工，罗氏也在思考如何进行更符合其个人喜好的宣传。



图 1 罗氏全面报酬报告

综合以上多种因素的考量，罗氏希望实施一个生动、活泼的“全面报酬沟通”的项目，让员工更多地了解公司全面报酬战略以及公

随着近年来在中国业务的不断增长，公司人员招募的需求量也与日俱增，员工群体构成趋向多样性。

司在全面报酬领域为了满足员工多元化的需求所做的努力和投入。罗氏希望通过该项目让员工明白：公司的投入不仅仅只是现金薪酬，还有更多的非现金类的项目，希望员工知道公司为工作在各职级的员工提供的多维度职业发展路径和工作体验平台。

同时，全面报酬板块在吸引并保留优秀人才方面扮演着非常重要的角色。罗氏的管理层也希望借助此项目帮助公司吸引更多的优秀人才、增强市场竞争力并提高员工的敬业度，从而打造“理想工作场所”。



线上设计

“全面报酬沟通”项目自 2016 年初开始施行，目标受众群体为罗氏在中国的全体正式员工，预计实施周期为一年时间。

在设计项目的前期，罗氏对 2015 年度的员工满意度调研进行了回顾，分析并调研了当前采取的一系列沟通渠道的有效性参与率，例如：部门会议、微信推送、邮件宣传等，同时罗氏采访了部分员工，了解到“全面报酬”对大多数的员工而言是一个相对专业的领域，内容相对较为枯燥。

因此，罗氏决定改变和优化现有的宣传形式，使宣传手段更为活泼生动，并且更加贴近员工，在保留基本的面对面互动的线下活动同时，增加更具趣味性和互动性的线上活动。

1 微信平台的构建

罗氏在原本的企业微信公众号下建立了一个全面报酬的账号，所有关注企业公众号的员工均默认关注该全面报酬微信平台，覆盖率接近 100%。

通过该微信平台，罗氏可以向员工推送各类线上活动和消息，持续地向员工宣传全面报酬的相关内容；员工也可以利用碎片化的时间浏览该平台上的各项内容，随时随地了解公司的最新资讯，回顾全面报酬的相关政策，以及参与线上的游戏互动等。



图 2 五大板块：Give me Five

2 预热视频的设计

由于近年来罗氏关于全面报酬的宣讲形式都相对严肃，所以在此次的“全面报酬沟通”项目中，罗氏一改常态，以活泼轻松的卡通形象出现在员工的手机中。

预热的宣传视频中，故事主人公（一个大学毕业后加入罗氏的年轻人）亲身讲述自己在公司成长的过程中逐步享有的各种福利项目和职业发展等。第一人称的叙事手法让观众者仿佛身临其境，自己也化身成视频中的年轻人随着公司共同进步。

考虑到该视频将通过微信平台推送给员工，时间不能过长，否则观看者将会失去兴趣，因此罗氏花费了大量时间进行视频脚本的设计，使视频在尽可能短的时间内完整传递公司现有的全面报酬概念，并突出公司特色。经过对视频脚本的不断完善和优化，罗氏最终将预热视频的时长控制在 2 分钟内。

3 线上游戏的设计

全面薪酬共分为五大板块（薪酬、福利、工作与生活平衡、职业发展和奖励认可），罗氏根据这些板块分别设计了五种不同的线上

互动游戏，并设置了年度积分榜激发员工的好胜心理，员工可以在玩游戏的同时与小伙伴争夺名次，赢取年度排行榜的冠军宝座。

所有线上互动游戏都是门槛极低、操作简单且易于入手的小游戏，防止员工因为畏难而不参与；同时游戏时长普遍在 2 分钟以内，因此员工可以利用碎片化的时间作为消遣玩乐其中。譬如薪酬板块的线上游戏是一款类似于“打地鼠”的游戏，每一关的问题提出后，屏幕上会陆续“跳跃”出各种答案选项，参与者就需要用手指“打击”属于薪酬类别的内容，同时避免干扰选项。

4 H5 动画的辅助宣传

线上互动游戏推出的同时，H5 动画也会同期在微信平台推出，以文字、图片和动画的形式更为详细地阐述全面报酬的各项内容。

不仅如此，H5 动画的内容与互动游戏的答案密切相关，相当于取得高分的游戏攻略。如果员工希望在游戏中取得高分荣登积分榜，就需要浏览对应的 H5 动画，熟悉游戏中可能出现的答案，从而在相同时间内更快速地累计分值。

通过该微信平台，罗氏可以向员工推送各类线上活动和消息，持续地向员工宣传全面报酬的相关内容；员工也可以利用碎片化的时间浏览该平台上的各项内容，随时随地了解公司的最新资讯，回顾全面报酬的相关政策，以及参与线上的游戏互动等。



不少员工对照全面报酬报告后才发现，原来自己不知不觉中竟然享受到这么多的报酬，从而更加了解了公司对于员工各类需求所做出的努力和投入。当然也有员工对某些数据存在疑惑。



线上实施

罗氏与第三方供应商共同合作设计了五款线上游戏后，结合公司发放各类报酬的时间依次推送了相应内容的线上游戏和 H5 动画。

例如：借助半年度回顾的契机推出助力员工职业规划的线上互动活动，帮助员工更好地回顾上半年的工作情况，以及梳理未来的职业发展目标；在暑假期间推出着眼于工作与生活平衡的游戏，表达公司对员工的全面关怀，希望员工更好地平衡工作与生活，更多地照顾家人和孩子等。

通过与相关报酬和福利时间节点的结合，既可以使员工在当下或后续工作中有所借鉴，也可以使线上内容更深化记忆、更深入人心。



线下推广

“全面报酬沟通”项目组联合其他活动的项目组，合作开展了诸多线下活动，与各地员工面对面交流，帮助他们解决困扰。

2016年，罗氏前往十多个城市开展线下的企业文化宣传和分享活动，通过宣讲、互动、游戏的多种手段向员工宣传与公司文化相关的各项福利。参与者既可以面对面地向 HR 提出自己的疑问和困惑，交流自己的想法和建议，也可以在趣味横生的游戏环节大展身手，过五关斩六将，赢取最终的通关大奖。

罗氏的系列线下活动走访了全国各大城市，总共覆盖了约 80% 的员工，获得了积极的反响。



图 3 线下游戏活动卡片



全面报酬报告

罗氏在 PC 端通过线上系统向员工发送了全面报酬报告，该报告包含了员工在过去 1 年内所享受到的全部报酬，例如非现金类福利项目、公共设施、职业发展等。员工可以通过罗氏线上系统重复查看该报告。

同时，由于不同的全面报酬项目有不同的负责人，为了防止员工在浏览报告的过程中产生疑问却不知道问谁，所以在报告中，罗氏贴心地加注了多个指引，告知员工在有疑问时可以咨询的对象和沟通的途径。

不少员工对照全面报酬报告后才发现，原来自己不知不觉中竟然享受到这么多的报酬，从而更加了解了公司对于员工各类需求所做出的努力和投入。当然也有员工对某些数据存在疑惑，他们可以通过多种沟通渠道更好地理解全面报酬报告，打消自己的疑虑，例如：①通过报告上的指引找到项目负责人进行询问；②联系负责自己部门的 HRBP；③拨打员工服务中心电话进行咨询；④直接咨询“全面报酬沟通”项目组成员。



图 4 罗氏全面报酬报告



困难与挑战

在罗氏实施“全面报酬沟通”项目的过程中，在设计预热视频和线上游戏时遭遇了不少的挑战，因为这部分的内容对 HR 而言是相对陌生的，其中存在很多问题，例如：如何完整表现公司全面报酬的同时控制视频时长？如何刺激员工积极参与线上互动游戏、实现全面推广？如何将略显枯燥的内容融入游戏却不失趣味性？

同时，罗氏在与第三方供应商合作的过程中也面临着沟通的挑战：如何让一个外部供应商在最短的时间内了解罗氏的全面报酬架构和特点特色，以及“全面报酬沟通”项目期望达成的目标和视频、游戏的目的？

因此，罗氏采取了以下方法解决上述困难与挑战：

1 视频设计

为了使预热视频完整传递罗氏现有的全面报酬概念，突出罗氏的公司特色，罗氏在设计视频脚本时考虑用简单的主线贯穿全部的报酬项目，最终考虑以动画人物的第一人称视角展现他所感受到的报酬，以主人公在公司的服务年限和罗氏的生命周期作为脉络，让主人公讲述自己从新员工入职起经历的一段职场旅程，以及在这个旅程中逐步享有的各项福利项目、职业发展等。

2 游戏设计

由第三方供应商提供了多种游戏供罗氏进行参考，罗氏在其中挑选合适的游戏与对应的报酬板块进行互相匹配，将罗氏的全面报酬内容融入游戏的画面中，再由供应商评估实施的可能性。

3 与第三方供应商的沟通

为了让第三方供应商在最短时间内获得所需信息，罗氏为供应商制作了一份全面报酬的文档，其中包含了全面报酬五个大类的全部内容。同时，罗氏与供应商团队进行面



通过微信平台发布的线上互动游戏和宣传内容确实会在短期内成为热点，但微信的特点是时效性强而持续性弱，与正式文本相比较，其热度持续的时间会短很多。因此，对于需要持续宣传的任何信息，企业需要结合传统和新兴的多种宣传方式，花费更多的时间和精力。

对面的会议，由客户经理与其沟通后划出重点，让供应商团队作为员工，亲身体验了罗氏的福利平台，从而对罗氏的全面报酬有了更加深刻和直观的理解。



项目评估

“全面报酬沟通”项目通过线上活动参与率与员工调研进行效果评估。

线上互动活动以参与率作为主要评估标准，通过微信后台的实时数据可以进行统计。预热视频的点击率和游戏的参与度均达到了罗氏预先设定的目标；而线上活动的回顾与员工满意度的调研结果目前仍在进行中。



感悟分享

通过微信平台发布的线上互动游戏和宣传内容确实会在短期内成为热点，但微信的特点是时效性强而持续性弱，与正式文本相比较，其热度持续的时间会短很多。因此，对于需要持续宣传的任何信息，企业需要结合传统和新兴的多种宣传方式，花费更多的时间和精力。



未来计划

“全面报酬沟通”项目将于2017年继续在剩余的两个城市进行线下活动推广，并将于全部活动结束后进行全面的回顾和满意度调研。

微信的全面报酬平台会持续地改进，在原有“大而全”的基础上做“小而细”的优化，将全面报酬细化的分项目做进一步地完善，更深入全面地进行讲解和宣传，可能会继续采用H5动画形式或其他方式。

同时，罗氏希望在2017年更多地倾听员工的想法，从原来的由公司向员工推广的方式转换成员工向公司表达自己的需求。罗氏或许会开展多个无门槛的午餐会，向员工开放午餐会的可选话题，由员工挑选自己感兴趣的话题在午餐会上进行讨论，对现有福利项目提出改进意见。活动将以一种互动而轻松的方式，让员工对公司的全面报酬有更多的话语权。HR

玩转招聘

如何将战略落地到实践

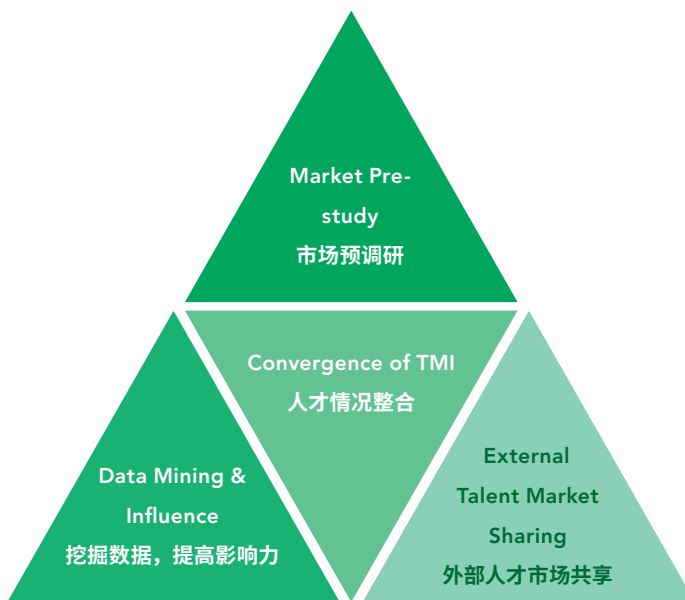
面对当前的人才市场情况，很多招聘者都遇到了不同的挑战，在我看来，这些挑战可以概括为9个字：招不到、看不上、Pay不起。为了解决这些问题，我们会说招聘战略非常重要，这确实不错，但懂得招聘的“套路”也很重要。

内容提供 / 张扬 | 高级招聘及雇主品牌经理 | 施耐德电气中国 内容编辑 / Cindy Zhu

招聘其实就是做人岗匹配的过程，而这包括3件事情，即知识技能匹配、能力水平匹配、motivation（动机）适配度匹配。其中，动机适配度匹配还包括企业适配、组织适配、地点适配等因素。面对当前的人才市场情况，很多招聘者都遇到了不同的挑战，在我看来，这些挑战可以概括为9个字：招不到、看不上、Pay不起。为了解决这些问题，我们会说招聘战略非常重要，这确实不错，但懂得招聘的“套路”也很重要。在不同的市场环境我们需要的招聘策略与重点均有所差异，因此我从3个方面总结了招聘的“套路”，即Market Pre-study（市场预调研）、External Talent Market Sharing（外部人才市场共享）、Data Mining & Influence（挖掘数据，提高影响力）。市场预调研侧重于在新兴市场中对于人才的探寻，外部人才市场共享侧重于对传统业务市场中人才的招聘，挖掘数据影响力则可以同时助力我们完成在这两种市场中的招聘工作。

▶ 与用人经理达成共识

招聘工作不仅需要瞄准外部市场，还要与本公司用人经理密切合作，发掘其招聘需求，并与之达成人才观念上的一致性。很多招聘者在与用人经理沟通的过程中会遇到各种问题，这直接导致招聘效率低下、招聘结果与实际需求错位等问题。



我在与业务经理具体的沟通过程中，借鉴了销售培训中经常使用的CASH理论。

- + **C 即 consult (咨询)**，指招聘者首先在前期搜集大量有用的信息，同时可以看到用人经理的需求并提供咨询；
- + **A 即 adapt (适应)**，指与用人经理就招聘工作达成一致，其实招聘的过程也是招聘者与用人经理不断协调、磨合的过程。此时，需要双方更多的适应与了解，对招聘工作达成共识；
- + **S 即 sale (销售)**，这是最体现招聘者能

力的环节，也就是要把外部市场情况与内部需求有效结合起来，当用人经理提出过高的要求时，用数据说服其放弃执念并认可我们的招聘结果；

- + **H 即 help (帮助)**，指招聘者做了大量的市场调研、需求挖掘、数据积累工作之后，为用人经理提供有理有据的、更为务实的帮助，提高用人经理在这个过程中体验。与用人经理沟通招聘需求可以说是所有招聘工作的起点，在与其达成合作共识之后，才能顺利开展接下来的招聘工作。

Market pre-study

市场预调研

Market pre-study 即市场预调研。目前，我们可以看到有很多公司在 VUCA 的大环境下寻求着战略或业务的转型，相应地，其对人才的需求也出现了变化，从以往只招传统的“对口”人才转变为对跨界人才青睐有加。然而在公司探寻新业务的时候，会出现一个问题，即业务领导并不清楚自己需要怎样的人才来支持新业务的发展，而我们可以在这时期通过 market pre-study 来帮助其厘清人才需求。具体来说，可以通过以下 3 个方面来操作：

1 定义细分领域的细分职能

市场预调研可看成对于行业竞争对手的了解，但如果仅从公司的层面去了解其动向，我们能掌握的信息一般较为抽象，不能作为支撑招聘落实到具体操作层面的有效依据。因此，我们需要进一步将注意力聚焦于某一细分领域下的某一职能。比如我们需要了解互联网金融相关的业务人才，那就可以观察互联网金融领域某一投资业务经理，并分析其具备的技能、能力与我们新业务之间的关联性，如此，才能给我们的用人经理清晰且具体的市场信息。

2 了解目标公司的总体概况

市场预调研可看成对行业竞争对手的了解，因此我们首先需要对其业务动态有整体的把握。在这个信息高度发达的时代，信息的获取已经成为一件十分便捷且低成本的事情。我们可以在目标公司的官网、微信公众号等传播渠道上获取需要的信息。我会要求团队中的每个同事密切关注核心竞争对手或新行业中竞争对手的官方微信。很多公司在其官方传播渠道中传播一些其认为符合市场需求的信息，而这些信息中就会夹带着我们可以进一步分析并利用的招聘机会。

3 厘清目标职位的汇报线

很多职位在不同行业中的汇报关系和层

级是不一样的。同为总监或副总，他在公司中的汇报关系是我们了解其具体知识技能、能力水平的重要标尺，不仅如此，我们还要根据汇报线分析该职位所覆盖的职责范围及其与 KPI 之间的关联性。业务经理往往想要招到最好的人，因此会在我们招人的过程中不断抬高招聘条件，这很有可能导致最终找到的这个候选人用不起。通过分析目标职位的汇报线，可以得到该岗位具体所需的知识技能、能力水平及动机，也能进一步得到新业务领域中人员构建情况、工作内容、KPI 考核方式及其与我们目前业务的关联度等信息。面对这些分析结果，业务经理更容易理解我们只需要寻找“合适的人”而非“最好的人”。

级是不一样的。同为总监或副总，他在公司中的汇报关系是我们了解其具体知识技能、能力水平的重要标尺，不仅如此，我们还要根据汇报线分析该职位所覆盖的职责范围及其与 KPI 之间的关联性。业务经理往往想要招到最好的人，因此会在我们招人的过程中不断抬高招聘条件，这很有可能导致最终找到的这个候选人用不起。通过分析目标职位的汇报线，可以得到该岗位具体所需的知识技能、能力水平及动机，也能进一步得到新业务领域中人员构建情况、工作内容、KPI 考核方式及其与我们目前业务的关联度等信息。面对这些分析结果，业务经理更容易理解我们只需要寻找“合适的人”，而非“最好的人”。

具体来看，有以下几种方法可以帮助我们厘清目标职位的汇报线：

首先，从对外部候选人的面试中获取有关公司的汇报线情况；

其次，参加外部 HR 相关的研讨会，在此类研讨会中搜集对手公司的相关信息；

再次，从已经招到的新员工那里了解有关公司的情况；

最后，通过员工离职访谈的机会来了解对手公司的汇报线情况。但是需注意对访谈时间点的把握，最好是在员工加入新公司之后做离职访谈，因为此时员工比较愿意敞开心扉与 HR 交流。通过以上 4 种方式获得的信息需进行进一步的交叉核查以确保其真实准确性。

4 扩大招聘范围

人才搜索的范围正不断扩大，大部分外资企业在招聘中高级岗位时不仅仅局限于某城市或国家，而是将范围扩大至亚太区或全球。其原因在于，目前出现的新兴行业中，国内合格的候选人很少，在这种情况下需要与业务经理进一步沟通外籍人员的薪资等情况。

External talent market sharing

外部人才市场共享

与 market pre-study（市场预调研）不同的是，在市场预调研中，更强调对趋势的把握，并希望提供给业务思考经理新业务趋势的视角；而 external talent market sharing（外部人才市场共享）瞄准的是成熟业务的人才市场，我们关注的内容更加深入且具体，也更聚焦于人才的变动。为了在成熟市场中更好地保留、招聘人才，可从以下三方面入手：

1 关注竞争对手的招聘需求，扎紧自己的“篱笆墙”

人才获取有 6 种方式，即 6B 政策，分别为 buy（招聘）、borrow（借用）、build（培养）、bound（发展）、bounce（淘汰）、bind（保留）。招聘只是人才获取中的一小部分，它不能解决所有问题，保留人才同样考验着管理者的能力，因此，保留是人才竞争的第一步。

我会要求团队关注对手公司的头条、新业务、新渠道及组织人员的变动，并及时将这些信息反馈给业务部门。同时特别留意其招聘信息，在得到招聘需求后及时提醒相关业务经理扎紧自己的“篱笆墙”，关注员工最近的行为表现。

② 关注成熟市场中竞争对手的业务更新及职位调整

成熟市场中竞争对手的业务更新及职位调整，不仅会释放出令人警觉的人才保留信号，而且我们可以从中捕捉到一些招聘信息。其在进行业务微调、组织架构调整时，必然伴随着关键人事的变动，此时，很多人会因为部门调整、领导变换带来的不适感寻找外部机会。时刻关注此类信息往往能让我们找到更好的人。

③ 搜集优秀个人简历

我们将这一项工作以 KPI 的形式固定了下来，每个月在管理会中提交一位优秀候选人简历，由各事业部的领导讨论公司内是否有适合该人才的职位。当然，我们会在前期对该候选人进行评估，判定他可以胜任某业务上的职位之后才会将其简历拿到管理会中。对于跨界业务来说，因人设岗往往是一种行之有效的招聘策略，但具体操作还需根据公司实际情况来定。

Data mining & influence

挖掘数据，提高影响力

Data mining&influence 即挖掘数据提高影响力，对于做招聘的人来说不是陌生的工作内容。数据的影响力主要体现在两方：一方面数据可以直接作用于我们的招聘工作，通过数据搜索，更快找到合适的候选人；另一方面，数据可以作为招聘者与用人经理沟通的有效工具。当用人经理的要求过高时，我们可以通过数据搜寻结果来说明其理想中的人才并不真正适合我们的岗位。

在施耐德，我们目前把本地系统与总部系统做了联接，并可以在系统中将数据一键

导出，数据主要来自于日常招聘。我会要求所有的招聘者在面试结束后将候选人的简历数据化，即把面试中的基本信息转化为 29 项，如工作年限、薪资、城市、级别等，将这些信息输入系统之后就可以 excel 表格加简历的形式输出。不同于以往借助于猎头顾问，我们的目标不再是穷尽整个人才市场，事实上，这是一件不可能的事情。我们将精力集中于历史数据的积累，针对目标岗位、目标人群，将历史候选人的简历用 29 个子项进行分类、记录。一般的招聘职位在系统中是预埋好的，当我需要某一职位的人才，只需在系统中填满这 29 个子项即可，导出一份关于人才分布情况的报告，在这份报告中可对人才进行进一步筛选。

数据应用之 ① 说服业务经理

当然筛选结果可以直接运用于招聘工作，但更大程度上，我们希望通过这些数据给业务经理一个概念，即我们选定的候选人在目标人群中是更合适的。比如，当业务经理希望在南京招一个销售岗位，但是通过数据检索发现南京地区没有合适的候选人，而其周边城市芜湖或马鞍山有这样的候选人，我们拿着检索结果与业务经理沟通时就更有说服力；而且随着数据的丰富，其准确率与完整度也会更高。

数据应用之 ② 分析薪资架构

通过分析该系统中的数据，不仅可以看到相应职位在不同城市的分布，还可以从薪酬福利的角度得到这些职位在相应公司所处的薪酬福利水平。以前招聘者可能只看总体薪酬，即该候选人薪资为 40 万或 50 万，实际上，这一信息对我们是无用的，因为每家公司的薪酬体系均有差异。如在某些公司的薪酬体系中，基本工资较低但奖金很高或者股票期权、津贴很高。为了统一标准，我们首先要了解对手公司的薪资架构，并在系统中只保留与候选人薪酬有关的 3 项数据，即基本工资、服务时间和目标奖金。通过此项操作，将目标候选人拉到统一的薪酬标准上，招聘者能够有的放矢地与业务经理沟通。

我会从以下三个方面来了解对手公司的薪资架构：


首先，依靠招聘者的社交网络得到有关公司的薪资架构信息；

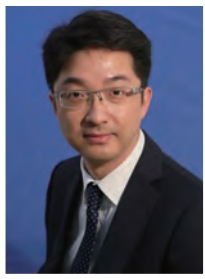
其次，从外部资料获取，如大部分外资企业的薪资均与 mercer 上的 position class，即我们所说的 PC 值相对应。据此，我们可以推断对方会将同一 PC 值上的员工放在什么位置，处于哪一薪资水平；

最后，一般来说，集团公司在一个业务单元中的薪资结构比较固定，所以，我们会在早期就将第一梯队对手公司的薪资架构了解得较为详尽。

做薪资架构的调查最大的目的在于寻找衡量目标岗位价值的标准，如果缺少这一环节，可能导致在招人阶段用不起候选人的情况。因此，我们需要在前期将所有目标公司的薪资按照同一标准进行对标，这样才能用合理的薪资找到最合适的人。



总地来看，招聘是一件较为落地的工作，这个过程中可借鉴的方法还有很多，但有 3 点是值得注意的：① 注重数据收集及系统维护。如果在这件事情上过于依赖猎头公司，那我们可能会因其提供的滞后信息而错过招聘时机或者选错招聘市场；② 实时观察、记录招聘市场的动向，并将其转化为实际招聘需求；③ 与用人经理厘清招聘需求，对于某些关键或长期招不到的岗位，运用 CASH 理论与其进行沟通，但归根结底还是需要有力的市场数据、报告说服其转变观念。从以上 3 点发力，根据业务需求为其提供更加便捷化、系统化、定制化的招聘服务，同时提供更多的市场洞见才是我们增加自身价值的不二之选。 



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。

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：021-6854 4599
手机：136 5169 4235
邮箱：xialiqun@wintell.cn



| 法律解读 |

反不正当竞争视野下的竞业限制

竞业限制并不仅仅是针对违约劳动者的武器，也可以成为要求竞争公司承担相关不正当竞争责任的利器。

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群（律师）、陈奇新（律师）

前不久，一则新闻引起了业内的轩然大波：高德公司一纸诉状将滴滴公司告上法庭，称滴滴公司构成不正当竞争，要求其赔偿损失7500万元。高德公司称，滴滴公司明知同为被告的几名员工在原告处承担要职且对原告负有竞业限制义务而采用教唆、劝诱、贿赂等不正当手段致使其脱离与原告的雇佣关系，并有部分员工离职前夕大量拷贝原告公司商业秘密，严重损害了原告的权益。这一案件实际上反映出现如今商业竞争中的一种情况，那就是通过“挖墙脚”的方式，将竞争对手的核心人员“挖”到手。这背后体现的是技术的竞争，更是双方在商业秘密保护上的博弈。

我国的劳动法律制度中，将劳动者的自由择业权视为较高位阶的权利，劳动者提前三十天（试用期内提前三天）通知用人单位，即可以解除劳动合同。但同样，为了保护用人单位的商业秘密，劳动法中引入了竞业限制制度，竞业限制制度的初衷就是为了保护用人单位的商业秘密。但尽管有该制度，大部分情况下，用人单位更多的是从劳动法的角度来考量这一制度和运用这一制度，即当劳动者违反竞业限制协议的约定，自营或到竞争对手处从事竞争业务时，要求劳动者承担合同上的违约责任，支付赔偿金，继续履行竞业限制义务等。但是实际上，正如文首所载的案例，竞业限制并不仅仅是针对违约劳动者的武器，也可以成为要求竞争公司承担相关不正当竞争责任的利器。

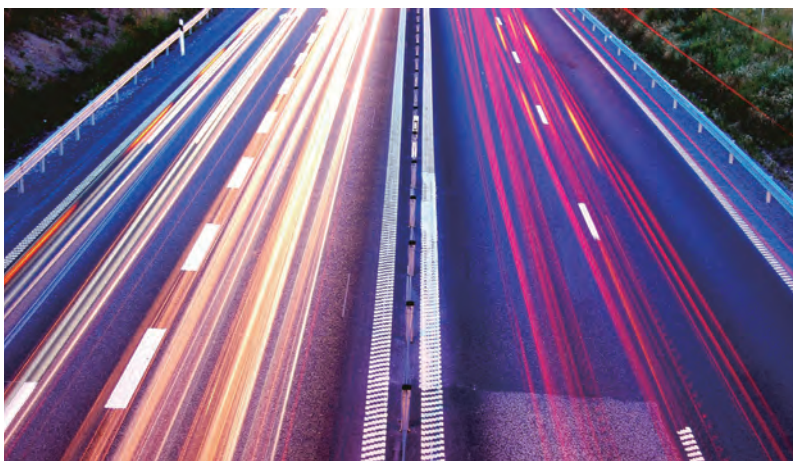
一想到不正当竞争，大部分人即会想到反不正当竞争法中列举的几种典型的不正当竞争行为，其中就

包括侵犯商业秘密的不正当竞争行为。因此，有人就认为，如果劳动者仅仅违反竞业限制义务，竞争公司虽然也知道劳动者负有相关竞业限制义务仍予以聘用的，只要竞争公司未有侵犯原用人单位商业秘密的行为，就不构成不正当竞争。因为反不正当竞争法规制的是其第二章所列举的不正当行为，未规定的行为不应纳入反不正当竞争法的规制范围。这种观点是错误的。反不正当竞争法所涵盖的不正当竞争行为的范围，远远大于其第二章列举的几种典型行为。根据反不正当竞争法第二条的规定：“经营者在市场交易中，应当遵循自愿、平等、公平、诚实信用的原则，遵守公认的商业道德。本法所称的不正当竞争，是指经营者违反本法规定，损害其他经营者的合法权益，扰乱社会经济秩序的行为。”不能将上述条款中的“本法规定”狭义地理解为仅指反不正当竞争法第二章的规定。原最高人民法院副院长曹建明在全国法院知识产权审判工作座谈会上的讲话中也肯定，对于反不正当竞争法第二章未具体列举、也没有其他法律规范可以援引的市场交易行为，经过审查证实被告违反了自愿、平等、公平、诚实信用的原则和公认的商业道德，损害了原告的合法权益，且纠纷发生在平等主体的经营者之间的，人民法院可以依据该法第2条的规定认定为不正当竞争行为。因此，即便竞争对手公司并未侵犯原用人单位的商业秘密，但实际上其以违反自愿、平等、公平、诚实信用的原则和公认的商业道德的行为招用负有竞业限制义务的劳动者的，也可以构成不正当竞争。

那么，原用人单位以竞争公司构成不正当竞争为由欲主张权利的，是否应当经劳动仲裁前置？或者至


小说先针对劳动者主张相关的违反竞业限制协议约定的违约责任呢? 答案是否定的。在(2005)海民初字第5106号北京大洋诉陈晋苏和成都索贝不正当竞争纠纷案中, 法院认为, 依据我国劳动法的有关规定及实践操作, 由仲裁机关受理的劳动争议案件具有特定的受案范围, 并非所有的竞业禁止纠纷都必须经过劳动争议仲裁程序。本案中, 原告提起劳动争议仲裁的期限已过。一般而言, 竞业禁止关系的形成依据是劳动者与用人单位之间设立了竞业禁止合同, 一方违反合同约定, 另一方可以提起合同之诉。但竞业禁止的目的是为了保护公司的知识产权等财产权利, 竞业禁止违约行为不仅违反了合同约定, 而且由于其侵害了用人单位的财产权益, 所以又同时产生侵权责任, 故合同之诉不是当事人的唯一选择。因此, 涉及竞业限制的不正当竞争之诉, 可以由法院直接予以受理, 并由法院直接作出判决。

但是, 虽然如前所述, 通过竞业限制来保护商业秘密的前途是光明的, 但证明某一行为违反诚信原则和商业道德的道路是坎坷的。想要证明竞争公司系以违反自愿、平等、公平、诚实信用的原则和公认的商业道德的行为招用负有竞业限制义务的劳动者而构成不正当竞争的, 需要针对其行为作出价值判断。实际上, 部分法官认为, 在商业社会中, 企业招用具有一定技术能力的劳动者是自然选择, 其本身不存在任何问题。商业道德同样不同于普通的道德, 在日常生活中我们定义的道德, 其标准要远高于商业道德的标准, 因为对于企业来说, 盈利毕竟是其最核心的目的, 所以, 不能仅仅因为某一行为违反普通民众所理解的道德, 而认为这一行为就违反了公认的商业道德。甚至可以说, 如果某些行业的人员流动是普遍现象, 具备相关知识的劳动者也仅能在有限的几家企业中流动, 那么在这一行业中的企业与劳动者签订竞业限制协议本身即是不“道德”的, 这种行为将阻碍行业的发展, 最终不利于社会、企业和劳动者。根据我们的检索, 在某一行为是否系违反诚信原则、是否系违反公认的商业道德的认定上, 北京法院和上海法院所持的衡量标准可以说是不一样的, 北京法院的认定标准要低于上海法院的认定标准。如在前文所述(2005)海民初字第5106号北京大洋诉陈晋苏和成都索贝不正当竞争纠纷案中, 法院认为, 在高科技企业中, 约定董事、重要员工离职后的竞业禁止义务的做法和现象比较普遍, 索贝公司相关人事部门对此应是知道或应当知道的。在



实际上, 竞业限制下的反不正当竞争诉讼, 是企业保护其商业秘密的“未雨绸缪”。众所周知, 商业秘密一旦丧失, 就永远丧失, 而曾接触过商业秘密的劳动者, 不可避免地会披露其原先掌握的商业秘密, 不管这种披露是有意识, 还是无意识的。

这种背景下, 法院认为其未履行审查义务, 招用相关负有竞业限制义务的劳动者, 即构成对诚信义务和商业道德的违反; 而在上海, (2001)沪二中初字第2号上海福嘉宝饰有限公司诉谈国华、上海华宏光学制品有限公司竞业禁止合同纠纷案中, 法院认为原告“福嘉公司”虽然在被告谈国华的社会劳动力登记备注栏“致拟聘用谈国华的各单位”中, 对谈国华与原告签订有竞业禁止协议及其竞业禁止时间等情况作了记载, 但没有证据证明被告“华宏公司”已经接触到谈国华的“社会劳动力登记表”, 所以, 原告要求被告“华宏公司”对竞业禁止违约金承担连带责任不予支持。

实际上, 竞业限制下的反不正当竞争诉讼, 是企业保护其商业秘密的“未雨绸缪”。众所周知, 商业秘密一旦丧失, 就永远丧失, 而曾接触过商业秘密的劳动者, 不可避免地会披露其原先掌握的商业秘密, 不管这种披露是有意识, 还是无意识的。因此, 在商业秘密保护的话语体系中, 亡羊补牢, 时尤“已”晚, 必须将相关披露行为扼杀在摇篮中。因此, 借助竞业限制制度以及反不正当竞争制度, 并有效地利用诉讼禁令, 才能构建起企业商业秘密保护的坚强防线, 打好商业秘密保护的这一战! 

| 案例解析 |

违法解除病假劳动者,是否应支付医疗补助费?

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群(律师)、陈奇新(律师)

▶ 案件回顾

黄某于2009年8月3日进入某某公司从事人事工作,双方签有两份劳动合同,最后一份劳动合同载明的期限为“自2012年8月4日起至2015年8月3日止”,黄某月工资标准为人民币(以下币种均为人民币)5,500元。

2014年7月28日,黄某经确诊患有双侧甲状腺恶性肿瘤。2014年7月28日至2014年8月1日,黄某因上述疾病住院治疗。之后,黄某陆续填写请假申请单向某某公司申请病假共计30.5天,最后病假日期为2015年8月4日。

其后,某某公司于2015年8月2日终止了与黄某的劳动合同,双方产生争议。黄某申请仲裁,要求某某公司支付包括医疗补助费在内的各种赔偿。

▶ 争议焦点

违法解除病假劳动者,是否应支付医疗补助费?

▶ 法律分析

在处理病假员工时,医疗补助费往往是用人单位最为关心、同时也是较难判断的问题。支付医疗补助费的制度依据一般认为来源于《违反与解除劳动合同的经济补偿办法》第六条规定,即“劳动者患病或者非因工负伤,经劳动鉴定委员会确认不能从事原工作、与不能从事用人单位另行安排的工作而解除劳动合同的,用人单位应按其在本单位的工作年限,每满一年发给相当于一个月工资的经济补偿金,同时还发给不低于六个月工资的医疗补助费。患重病和绝症的还应增加医疗补助费,患重病的增加部分不低于医疗补助费的百分之五十,患绝症的增加部分不低于医疗补助费的百分之百。”上述条款规定了医疗期满不能胜任工作解除情况下医疗补助费的支付问题,但针对违法解除病假员工是否应当支付医疗补助费,则存在

两种观点。主流观点认为,根据上述规定,医疗补助费的支付仅限于医疗期满不能胜任工作用人单位单方解除的情况,不属于上述情形的,主张医疗补助费没有依据。也有观点认为,鉴于合法解除用人单位即应支付医疗补助费,举轻以明重,那么用人单位如果违法解除,也应当支付医疗补助费。

北京市第二中级人民法院在杨某诉某系统(中国)电子有限公司劳动合同纠纷一案的判决书中写道:《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》(劳部发[1994]481号)第6条、《劳动部关于实行劳动合同制度若干问题的通知》(劳部发[1996]354号)第22条规定了用人单位依法解除或终止劳动合同时应当支付医疗补助费的情形。从上述规定的内容来看,劳动者只有发生患病或者非因工负伤,合同期满终止劳动合同的情形,或者经劳动鉴定委员会确认不能从事原工作、也不能从事用人单位另行安排的工作而解除劳动合同的情形,用人单位方应支付劳动者不低于六个月工资的医疗补助费,否则,不符合上述规章规定的医疗补助费的给付条件。本案中,某系统公司在杨某医疗期满时与其解除劳动关系,显属违法解除,且杨某未经劳动能力鉴定,故杨某不符合发放医疗补助费的条件。现杨某业已依据《中华人民共和国劳动合同法》之相关规定要求某系统公司支付其违法解除劳动合同的赔偿金,并且得到法院生效判决的支持。杨某在其医疗期内被违法解除劳动合同已经获得法律救济的情况下,又依据《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》(劳部发[1994]481号)第6条、《劳动部关于实行劳动合同制度若干问题的通知》(劳部发[1996]354号)第22条的规定请求某系统公司向其支付医疗补助费,于法无据,本院不予支持。

同样地,上海市第一中级人民法院在(2013)沪一中民三(民)终字第2094号判决中也阐明了与上述北京二中院相似的理由,认为在违法解除的情况下,不符合支付医疗补助费的条件,相关主张无法法律依据。HR

医疗期满后继续病假的,是否可不支付病假工资?

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

健康管理，审慎而行

FEATURE



策划 / 任萍 执行 / 任萍 朱欣鑫 沈迪 特别鸣谢 / 徐燕

健康管理

随着当下生活环境的恶化和职场工作节奏的加快，越来越多的员工养成不良生活习惯，且慢性病（身体和心理疾病）发病率不断上升。“健康管理”一词在近几年被提升到前所未有的关注高度。健康管理是什么？健康可以被管理吗？



审慎而行

根据哈佛大学早期的一项研究，与健康相关性最大的 8 种生活方式是：吸烟、饮酒、饮食、睡眠、压力、运动、知道自己健康数据以及及时就医。这 8 种生活方式又被称为健康风险因素。通过管理好这 8 项健康风险因素，改变行为习惯，就可以极大改善现代人的健康。



| PART I |

健康管理体系与发展趋势

健康管理是以预防和控制疾病发生与发展、降低医疗费用、提高生命质量为目的，针对个体及群体进行健康教育，提高自我管理意识和水平，并对其生活方式相关的健康危险因素，通过健康信息采集、健康监测、健康评估、个性化监管方案、健康干预等手段持续加以改善的过程和方法。在中国，员工每周工作时间为 40 小时，也就是说工作日的三分之一时间发生在职场，因此对于企业，进行健康管理是不可推卸的道义和责任。除此以外，通过健康管理控制医疗保险成本、防范健康风险带来的损失，以及提升效能、促进员工保留和文化建设，也是现在众多企业的考量和诉求。

然而健康管理毕竟关联整个企业员工的生命质量，审慎、专业、科学应是第一法则。

企业为何重视 员工健康管理?

美世咨询, 健康管理资深顾问

 **谭泽丽**

中国第一批开展员工健康管理的企业以外企为主, 这些企业经过多年的积累, 逐渐形成规范的体系。现在越来越多企业开始重视健康管理, 我认为主要原因有以下三点:

+ 第①点 | 行业特性

对于一些特殊行业, 比如能源、化工、航空运输等行业, 相关从业人员存在一定的安全和职业健康风险, 一旦发生安全或与职业相关的健康事件, 可能会对企业的发展带来严重的影响, 因此这类企业非常重视员工的安全与健康, 同时也是为了符合政府监管和法律法规的要求。

+ 第②点 | 员工发生重大疾病

2016年美世举办了“最佳健康雇主”评选, 实行双轨制测评, 对129家参选企业进行了调研, 同时15,000名员工完成了“员工健康风险问卷”。美世在调研中发现, 员工发生重大疾病是直接引发企业开展健康管理的最主要原因, 企业人力资源部和管理层由此意识到健康管理的重要性并开始行动。

+ 第③点 | 雇主品牌和企业文化

在美世“最佳健康雇主”评选的过程中, 我们对各参选企业进行了深入的采访和观察, 并真切地感受到, 健康管理项目是企业招聘和雇主品牌中的一个亮点, 与传统的

福利相比, 健康管理更能吸引候选人的关注。除此以外, 当一家企业拥有设计完善的健康管理项目, 进行了充分的沟通, 并建立了良好的健康文化, 也会让员工对企业文化和价值观产生更多的认同感和归属感。



怡和汉深, 总经理

 **陈紫萍**

+ 健康事故多发 员工意识加强

近几年诸如PM2.5、食品安全等公共健康事故频发, 让大家越来越关注健康问题, 员工也越来越青睐能够提供完善健康管理的企业。

除此之外, 随着“90后”相继踏入职场, 而“80后”员工逐渐步入中年、组建家庭, 上有老下有小。由于社会环境、家庭环境的差异, 他们多为独生子女, 大多数在成长过程中没有经历过大风大浪, 因此他们比“60后”、“70后”相对来说会面临更大的心理压力, 所以在职场上他们更愿意接受心理干预和辅导, 以帮助进行心理建设。

而对于企业来说, 进行健康管理能控制职场健康、安全等方面的风险, 对于提升员工生产力、在当下人才竞争激烈的环境中降低员工流失率均大有裨益。

+ 保险赔付率和医疗成本上升

从保险公司的角度来说, 2008-2009年之前, 中国本地员工补充医疗保险的保费最低为大概每人每年500元人民币左右。但是随着中国医疗成本的上升, 以往看一次上呼吸道感染的门诊, 算上挂号费、诊疗费、检查费和医药费等, 平均总费用大约为150元

人民币, 现在平均医疗费用已升至220-240元; 而一位身体健康的成年人平均每年生病次数为3.5次, 显然以前的保费支撑不了保险公司运营。综合上述数据以及当下员工对健康愈加重视的趋势, 对于希望将赔付率控制在75%左右收益平衡点上的保险公司来说, 提高保额是必然的决定。

另外从政策的层面来看, 几年前保监会发布批文称, 保险公司可将保费的10%用于健康管理, 这也说明了保监会越来越重视企业健康管理以及认可其在管理保费上具有一定作用。

从企业的角度来看, 正因为不断上升的保额和医疗成本, 他们也越来越希望从体检和保险理赔数据的分析出发, 定位出企业存在的风险点, 通过健康管理进行干预和预防, 从而达到控制成本的目的。

杜邦, 亚太区医疗总监

 **陆蕙**

我们通常认为一个人不生病就是健康的, 但在世界卫生组织对健康的定义中, 健康不仅指身体健康, 还包括心理健康以及良好的社会适应性。员工以这种健康状态为企业工作, 不仅能给整个组织带来更多的活力和生命力, 而且能够带来较高的生产力; 此外, 员工整体的健康状态能够降低企业因为健康问题造成的人力、物力、财力等方面的损失, 尤其在医疗费用不断上涨的今天, 这成为企业控制医疗成本的策略之一。

在杜邦, 员工健康管理一直是颇受重视的一部分工作, 因为安全、健康和环境保护是杜邦的核心价值之一, 而且对我们来说, 为员工提供优质的健康管理项目可以增加员工对企业的归属感和忠诚度, 同时增加企业的竞争力。

怎样才算得上是完善的健康管理？



美世咨询，健康管理资深顾问

谭泽丽

在国家政策的层面，中国政府在 2015 年提出了“健康中国”的概念；2016 年再次重申，并重新定义了“健康企业”理念：企业管理者在依法履行职业卫生相关法律责任和义务的基础之上，与员工通力合作，创造安全、健康、和谐、可持续发展的工作环境，保护公司和劳动者。

可见，企业健康管理体系应包含以下四部分：

+ 第 ① 部分 | 政策支持

需要公司层面的整体健康管理策略，从上而下支持健康管理的开展，并提供物质保障。

+ 第 ② 部分 | 工作环境

确保工作环境对人体是无害的，对于非特殊行业而言，如办公区域的设计需要符合人体工程学的要求，保证室内空气的清纯度等。

+ 第 ③ 部分 | 危害因素控制

建立完善的企业安全与健康应急预案，比如针对传染病的分级和应对方案，医疗应急救援救助方案，员工差旅保障计划。

对健康管理的认识误区

IBM 大中华区，首席健康官

陈彤博士

在中国，“健康管理”是顶大帽子，不同企业、不同人对“健康管理”的认知差异很大，但无论如何定义，其目的至少包含两点：第一，预防疾病；第二，促进和维持健康。要达到以上两个目的，就需要科学地开展职场健康项目。但目前，很多企业对于“健康管理”这一概念还存在以下 3 个误区：

+ 误区①

多数企业和员工对于健康管理的认识还停留在体检上，这显然是不够的

寄希望于体检来提高员工健康状况无法达到目的，相反，过度体检（体检项目做得过多），危害甚至大于收益。而像戒烟这些，对人群健康、家庭、社区、社会可以产生巨大好处的健康项目却很少有企业关注。

对群体而言，在健康决定因素中，医疗占比仅为 10%-20%，先天因素、环境因素和个人行为因素起了更大的作用。先天因素是我们无法改变的，但环境因素与个

人行为因素却有可能被改善。职场作为功能社区，尤其大有可为，但需要企业有更多的重视和投入。

+ 误区②

将健康项目视为福利

福利通常是越多越好，但健康医疗服务并非如此。以常见的体检为例，多数人认为体检项目多多益善，其实不然，将不适合做健康筛查的项目提供给员工，只会造成更多的伤害而不是好处，比如很流行的肿瘤标记物筛查，如果把它作为体检项目，有可能造成大量员工假阳性（没有病被怀疑有病），造成过度诊断。由于任何医疗诊断、检查和治疗都有可能造成不良反应，所以这可能对员工造成大量的伤害，包括终身残障。

+ 误区③

将健康项目做成娱乐项目

虽然健康项目需要娱乐元素，但是缺乏科学性，健康项目将不成为健康项目。这不但不能提升员工健康及职场整体健康状况，反而会产生危害；同时，如此不专业的做法也会让员工无法信任公司的健康项目。

“福利通常是越多越好，但健康医疗服务并非如此。以常见的体检为例，多数人认为体检项目多多益善，其实不然，将不适合做健康筛查的项目提供给员工，只会造成更多的伤害而不是好处，比如很流行的肿瘤标记物筛查。”

+ 第 ④ 部分 | 健康管理和促进

主要体现在围绕员工健康风险开展的健康管理项目，例如健康日、体检、员工辅助

计划（EAP）、减重项目、戒烟项目等等。

以上四部分有机结合，共同促进并形成企业的健康文化。

案例启示

杜邦“综合健康管理”理念

杜邦，亚太区医疗总监

 陆蕙

企业健康管理策略应该能根据企业所处的不同情境灵活调整，而非一成不变。此外，员工健康管理应该是一个体系化的工作，八九十年代那种认为成立一个医务室就是做健康管理的观念显然已经不适用于当前这个多变、复杂的环境。在健康管理中增加体检、健康讲座、举办健康活动等只是在平面上扩展健康项目，并没有深入地做每一块健康管理。在我看来，这仍然属于扁平式的健康管理，其灵活性、有效性在当下的环境中都有待商榷。

杜邦提出了综合健康管理的理念，这包含以下几个维度：

- + **职业健康类。**国家对劳动者的职业健康有许多有强制性的法律法规要求，因此，这是我们非常重视的工作内容之一。我们对接触职业病危害因素的员工开展各种与职业健康相关的工作和服务，如职业健康监护、工作风险评估、职业危害告知等，企业内相关部门也会开展定期审核；
- + **健康教育类。**如有关戒烟、减重、营养、常见病防治等进行的讲座、定期宣传等活动；

- + **医疗类。**这包括伤残管理、旅行医疗、女员工的孕产期管理以及慢性病管理等；
- + **心理健康类。**在杜邦，我们充分使用的EAP服务不仅为员工提供了专业的心理服务资源，也为管理者提供了有效的员工管理的工具和方法；
- + **健康风险预防类。**这包括疫苗接种、健康风险评估以及应急医疗方案等。这些工作让我们清晰地了解组织的健康风险及其变化趋势，对可控的风险进行及时管理、干预并展开有效的应对措施。

网龙健康文化打造——高管引领、以绩效为驱动力



网龙，薪酬福利副总监

 林仲东

健康一直以来都是网龙公司追求的一种状态，包括健康工作，健康生活。在2017年年度，网龙公司更是把“健康”定为了员工福利的关键词。

健康项目全貌

在网龙公司，健康体检、健康讲座、健康行动项目以及健康情况调研这四个覆盖了全员的项目环环相扣，相辅相成，为员工

健康保驾护航。企业根据体检报告数据组织相对应的讲座，为员工普及高检出率的疾病预防与保健方法；根据体检报告数据和健康讲座知识，为员工设计当年健康运动项目，并制定健康计划（518运动会、四分马拉松、健身俱乐部、弹性福利课程等）。同时，企业每年进行健康情况调研，了解员工对于健康运动项目的好评度和认可度，并且根据调研结果优化健康体检方案，最终实现员工健康的科学化管理。这就是网龙公司的高管们一直在做并且在未来也将一直会做的事。

特色的健康行动

+ 高管——企业健康的“代言人”

在网龙有这样一群管理者，他们不仅是网龙同学们眼中的“大神”，更是健康的“代言人”。他们身先士卒，自上而下引领着整个

公司的健康风尚。高管们作为表率，积极组成“ND球类运动季”高管代言团，参与高管海豹突击竞技大赛。在网龙，你可以在四分马拉松跑道上看到他们，也可以在“518”运动会上偶遇他们，更会在亲子运动会上邂逅他们。

有了高管的支持，企业自上而下推动健康文化，HR顺势而为开展各项活动，使企业形成了积极锻炼的文化氛围。

+ 健康单据——让健康不再是你一个人的事

网龙健康计划最特色的一点是把健康行动与企业文化进行紧密结合。企业发展至今，形成了独特的“下单文化”。企业运用下单系统进行日常管理，通过下单的方式安排工作任务，管理者和员工的工作任务都在系统上一目了然。任务单发出之后，系统自动跟踪任务结果。

网龙的下单文化结合健康项目，产生了“健康单据”。以任务单完成率考核工作绩效，完成率未达到任务要求的人，将会收到上级或合作伙伴的锻炼单据。通过这样的下单，让员工在运动中舒缓工作压力，在运动中调节自我情绪，在运动中获取工作能量，进而以最佳状态重新投入工作。

+ 全套运动设施

——为网龙同学的健康保驾护航

在健康配套设施方面，公司高管更是为员工全面考虑，现有运动项目几乎覆盖所有的运动领域。公司设有各类运动健身场所，包括跳水台、高尔夫球场、游泳池、健身房、拳击台、室内网球场、室内篮球场、室内乒乓球、室内足球场等。同时，公司还配有专业健身教练团队，为员工运动健身提供专业指导与建议。

+ 玩转健康——让运动“躁”起来

与传统的公司相比，游戏公司出身的网龙更注重创意，所以其对于运动项目的定位也是好玩有趣。2016年网龙策划了一场健康训练营，评选“格子先生”和“马甲线小姐”。在活动当日，报名现场火爆异常，经过现场层层筛选，最终选出了10名员工进行为期三个月的训练。当然此次活动给员工留下了深

刻的印象，“格子先生”和“马甲线小姐”也一度成为网龙同学们之间的流行语。HR也顺势主推健康文化，再次彰显了企业、高管对于员工健康的重视。

除此之外，每年例行的主题健康项目还有：四分马拉松、518运动会、球类运动季、弹性福利课程、亲子运动会和运动嘉年华。



+ 健康饮食——把你的胃交给我

在网龙有一个地方——长乐基地，这里除了大家所熟知的外形酷似“星际迷航”中的“联邦星舰企业号”外，它还有一个富有清新与健康气息的农家田园。在那里有一片“任性”的菜地，为了控制重金属污染，不沾点滴化学物质；为了丰富土壤营养，宁愿闲置培土，也不批量高产。

此外，我们公司食堂也是从员工的健康出发，严管货源，所有食材统一从某供应商那里直接进货，员工使用的所有餐具都必须经过高温消毒和紫外线消毒两种消毒程序。

项目挑战

推出“锻炼单据”初期，一些员工观念上不太能够接受。为此，我们组织了各种活动对同学进行引导和沟通，高管的全力支持在其中也起到了非常关键的作用。

经验启示

- + 自上而下的氛围营造。倡导健康，高管代言，为企业推动健康文化奠定了重要的基调。然后，结合各项健康项目设计和开展活动，为员工营造轻松愉快又富有创新的健康工作氛围。
- + 将企业文化与日常工作绑定。企业文化作为企业的灵魂，不应该仅仅存在于纸面上，让企业文化融入员工的日常工作才是网龙的高管们所追求的。这样才可以将“倡导健康”的号召转化成具体的行为事项，员工养成锻炼习惯才有可能。
- + 活动设计要有趣和创新。作为游戏公司，创新是我们一直以来在工作中的追求，我们一直致力于为员工营造一个敢于创新、勇于创新的文化氛围。因此，你可以看到公司的健康项目除了年度主题项目，每年还会有一些创新活动推出，以激发员工兴趣，吸引员工参与。

当下健康管理有何发展趋势？

市场整体发展趋势

美世咨询，健康管理资深顾问

谭泽丽

中国的健康管理市场在近15年逐渐发展，并渐趋成熟。

2016年美世开展中国“最佳健康雇主”的评选，在129家参选企业的问卷调研和15,000名员工的健康风险调研的大数据基础上，通过美世的深入观察和分析，美世认为企业在健康管理上有以下趋势：

+ 健康管理项目多元化

- ① 健康管理项目的种类越来越丰富，同时项目的针对性更强，例如很多企业在体检后会根据体检结果，有针对性地向员工开展健康讲座，还有一些企业从团队角度开展减重管理，甚至利用可穿戴设备的技术创新对员工进行一对一慢性病干预等；
- ② 健康福利覆盖人群的延伸，例如将健康福利的受惠人群从员工延伸到其家属，不仅保护企业的员工，也照顾到员工的家属。

+ 健康管理项目操作趋向整合

越来越多拥有众多分支机构的大型企业倾向于整合健康管理项目，并进行统一管理，例如体检、商业保险等的统括管理。这种整合操作有三个优势：

- ① 整合后可以形成规模效应，与供应商有更大的谈判力度，整体上节约健康管理成本；
- ② 整合后资源优势更加明显，能够满足员工更多的个性化需求；
- ③ 从项目运营角度，统一管理后更容易获取员工的整体健康数据，有助于更深入和全面地了解员工的健康情况，并为未来开展更有针对性的健康管理项目建立数据基础。

+ 健康数据的分析与运用

对于员工人数达到一定规模的企业而言，大数据分析与应用的重要性更为凸显。企业可以在供应商的帮助下，收集员工的健康数据，包括商业保险的理赔数据、健康数据(比如体检结果、病假、员工辅助计划(EAP)使用率等)以及员工的满意度调研数据等，通过大数据的交叉分析，发现企业当前存在的健康管理风险点，并由此制定相应的解决方案和健康管理项目。

获取数据是基础，并不是健康管理的终极目的，如果空有数据而不做任何改变，无论对个人还是企业都是没有意义的。健康管理的关键是，以体检和员工健康风险问卷调查(HRA)为起点，结合其他相关数据，进行分析和设计，更有针对性地开展健康管理项目，最终取得积极的改变和效果，这样才能称得上是有价值的健康管理。

此外，站在健康管理服务商的角度，美世和一些供应商正在**尝试打通健康管理和健康保险**，为客户提供一站式的解决方案。例如，通过提供健康数据，保险公司可以更加精准地判断被保险人的健康状态。一名患有糖尿病的员工也可以享受健康保险的保障。

大数据分析与应用的重要性更为凸显。企业可以在供应商的帮助下，收集员工的健康数据，包括商业保险的理赔数据、健康数据(比如体检结果、病假、员工辅助计划(EAP)使用率等)，以及员工的满意度调研数据等，通过大数据的交叉分析，发现企业当前存在的健康管理风险点，并由此制定相应的解决方案和健康管理项目。获取数据是基础，并不是健康管理的终极目的，如果空有数据而不做任何改变，无论对个人还是企业都是没有意义的。

在保期间，健康管理项目持续提供保持血糖稳定的措施，控制并发症，使其减少就诊、保持健康，从而降低健康保险的理赔，为其未来继续加入健康保险计划提供数据支持。创造健康管理和健康保险的闭环，在我看来是一个非常积极、人性化的健康管理理念。

关于健康数据的再探讨

杜邦，亚太区医疗总监



未来健康的模式一定是多元化的，既要能够满足不同群体员工的个性化需求，也要匹配企业快速成长的需求。此外，大数据导向的健康管理也会成为一种趋势。

杜邦每年会鼓励员工进行健康风险评估，这不仅是为了让员工更了解自己的健康状况，对于企业来说，通过分析健康风险评估得到的数据，能清楚地知道企业健康风险状况及变化趋势，从而制定更有针对性的健康干预策略。如果数据分析结果显示企业低风险人群占多数，则采用预防性的健康策略；如果中、高风险人群占多数，那就要开展干预性的健康管理项目改善员工整体的健康状况。

不仅如此，我们还可以将这些健康数据

与企业生产力挂钩，计算出每年因员工健康问题导致的经济损失。管理层看到这些数字时能够更具体、更直观地感受到实施健康管理项目的必要性和紧迫性，也能对企业健康管理工作给予大力支持。

目前，大数据在健康管理方面的应用还存在3方面问题：

首先，企业中健康管理本身对大数据所提供的信息解读和利用是否精通。对有经验的健康管理者而言，大数据是财富，其不仅提供了工作的方向和依据，也是衡量健康管理工作效率的工具。而对那些按部就班的、缺乏意识的健康管理者而言，大数据就仅仅是健康记录。只有充分意识到大数据这一趋势才能顺势而为，创造价值。

其次，是否有一个强大的系统来获取和分析数据，该系统要能够根据企业的需求提供各方面的信息汇总。我们现在使用的系统可以提供多种类别的组织报告，让健康管理者、业务部门的领导、人事、财务等获得他们所需的信息。

最后，员工是否参与贡献数据。大数据，一定要有足够大的样本量，这样才具有代表性。因此，员工在项目中的参与度越高，其数据分析结果也才能越准确，也越能呈现企业的现状和问题。HR



| PART II |

健康项目的设计与开展

体检是最普遍、也是员工感知度最高的健康项目。根据智享会《第四届中国员工健康福利与健康管理调研报告》的数据分析，重大疾病、职业病和心理健康管理是企业健康管理策略中被覆盖最多的内容。在具体项目方面，健康讲座、健康日 / 健康主题活动、员工帮助计划 (EAP) 是目前企业提供给员工的除体检之外最常见的健康项目；企业在未来 1-2 年计划提供给员工的排名前三的健康项目分别是健康日 / 健康主题活动、员工帮助计划 (EAP) 和压力管理。

如今健康项目种类繁多，市面上的健康管理供应商层出不穷。市场处在“混沌上升”的阶段，身处其中的企业最应该想清楚的，是员工最需要和最适合企业自身的是什么，而不是人云亦云。

并非多多益善 坚持以终为始

怡和汉深，总经理

陈紫萍

中国的健康管理市场尚在发展中，还有很多不甚成熟的地方。

现在很多企业都想开展健康管理，但是无从下手。我建议这些企业先着手梳理一下现有的健康项目和健康福利，确定哪些项目和福利是企业 and 员工真正需要的，进行重新整合，将重复的合并，重新考虑

低使用率的福利和项目。

健康项目要想真正引起员工行为改变，必然需要体系化设计和运作。我建议企业在开展健康项目之前，先制定好项目的KPI，以终为始去操作。首先通过保险理赔数据和体检中重要身体健康指标（比如与心血管健康有关的指标有：胆固醇、甘油三酯、BMI等）的分析，确定健康项目的方向 and 目的；然后通过项目的设计和管理，审视是否能达到这些目的。具体的KPI依

企业和项目的具体情况而定，例如体检可以看满意度、到检率，戒烟项目可以看戒烟和减少吸烟频率的成功率。

在项目开展过程中，除了需要注重趣味性之外，我建议要做到“有面有点”，即：首先要做到**全员覆盖**，利用当下时兴的方式（例如微信、直播等），通过健康教育、活动等营造健康文化氛围；然后要**重点覆盖**，对健康项目的重点人群进行定向的精细化管理。

案例启示·生活方式篇

友邦保险“健康友行”移动健康管理平台实践



友邦保险，中国首席人力资源官

程菲

项目背景

友邦保险始终以“成为您的首选”为愿景，致力于以高品质的产品及卓越的服务体验满足广大客户多元化、个性化的需求，成为陪伴客户每一个人生阶段的“真伙伴”。随着人们对健康意识的不断提升，相关话题以及管理方式逐渐成为关注热点，有鉴于此，友邦保险以“健康长久好生活”作为公司的全新品牌承诺，致力于推动保险和健康融合的发展，借助全新方式参与大众健康管理，推动人们对生活方式的积极改变，从

而提升健康水平。基于此目的，友邦保险于今年3月份联动推出了“健康友行”移动健康管理平台，其紧密结合了保险、健康与移动互联网，同时服务于公司的内外部客户。

作为整体薪酬的一部分，员工福利一直被企业作为吸引、保留人才的保健因素而被广泛使用。从补充保险、假期等基础福利到现在花样百出的弹性福利，大部分福利仍是围绕“保障”员工的基本需求入手，很难达到激励效果。

此次，友邦保险则突破以往的传统，利用创新手段，从激发员工的“源动力”着手，投入资金来升级员工现有的福利。友邦将员工首批纳入仅针对甄选客户的“健康友行”

内部会员，借助健康管理平台，关注员工的健康，从运动、休息、健康知识等方面助力员工实现健康习惯的养成，引导他们构建健康的生活方式，开启行为改变的健康旅程，从根本上帮助员工调整自身状态和平衡身心；同时，健康的体魄带来工作的高效，健康的身体带给人高质量的生活，形成良性循环。

项目设计

通过“健康友行”健康管理平台，员工不仅能够实时监测自己的运动情况与休息质量，了解健康管理知识，更可以像玩游戏一样领取为期七天的任务卡，完成运动挑战和知识问答，并赚取物质奖励。

“此次，友邦保险则突破以往的传统，利用创新手段，从激发员工的‘源动力’着手，投入资金来升级员工现有的福利。”

+ 每天走一走

全方位步行数据尽收眼底，维度趋势分析让员工找到更适合自己的运动方式，开启健康改变。

图1“走一走”记录每日步数

+ 抽空想一想：

一条条趣味问答揭晓健康真理，收获健康管理知识，让好头脑带动好身体。

图2“想一想”每日一问答

+ 按时歇一歇：

每晚定时贴心提醒进入休息监测模式，相得益彰的图标与时钟设计清晰展现前一晚休息数据，还可以获得周、月休息趋势，发现休息规律。

图3“歇一歇”检测每日休息

项目实施

在“健康友行”健康管理平台的揭晓大典上，公司邀请了友邦全球大使大卫·贝克汉姆(David Beckham)先生。作为世界知名的足球明星，贝克汉姆有着严格的健康纪律，并且关爱自己的家人，拥有良好的公众形象。此次大典让前来参加活动的员工代表有机会与超级明星面对面，交流健康心得、获取签名以及合影留念。这让员工从另一个角度认识到明星亦是凡人，他的健康体魄和状态同样来自于日积月累的自我健康管理。

此外，友邦保险在公司内部张贴了多张“健康友行”的宣传海报，并邀请管理层进行宣讲和带头挑战自我。每月公司会组织两位管理层向全员发布个人的健康运动挑战目标，目标或是挑战期间步行的公里数，亦或是运动所消耗的卡路里数，每轮挑战赛的开启都会吸引员工热情踊跃地报名迎战，与管理层一同挑战自我。通过“健康友行”平台实时追踪，达成情况便可一目了然。挑战成功者还可参与抽奖赢取礼物，挑战第一名的健康达人更能获得额外的惊喜大礼。

通过线下挑战赛，友邦保险推动了健康生活的企业氛围，让运动和健康的的生活方式成为一种轻松、有趣、又有丰富奖励的生活日常，倡导员工在工作和生活中的小小改变可以带来健康长久好生活；而员工在挑战目标的同时，可以收获成就感，塑造更棒的自己。



图4 友邦保险爱乐跑活动现场

“健康友行”自今年3月底上线以来，员工自发下载该应用并积极参与其中，在层

层通关的成就驱动下热情高涨，充分利用工作间歇或下班时间进行健康管理。线下，各个城市的办公地点都围绕“健康友行”开展了多种多样的健康项目，由员工在当地自发地组织和呈现，例如小型运动会、跑步比赛、篮球活动、拉力赛、午间操、瑜伽球运动等，公司内部运动氛围格外高涨。

短期成效

“健康友行”平台自推出以来，员工自发参与率超过90%，在员工的沟通和反馈中得到了很高的评价。不少员工表示“这是享受过的最好的福利”；也有很多人在使用平台的过程中改变了运动习惯，在健康管理的过程中享受到了甜头——“膳食比过去更健康了，更注意休息了”、“感觉比过去更有精神了”、“转变了健康理念，连体型都不一样了”。

未来，公司可能会通过“健康友行”平台系统地追踪员工的健康程度，通过病假率、体检的大病概率以及补充医疗保险费用等数据关注员工健康。

友邦保险培养员工的健康理念和行为，最终仍然需要员工对自身的管理毅力，而非单纯的物质激励。当员工知道雇主是真正关心他们的个人健康并不断付出资源和努力的时候，他们会由衷地对公司产生更强的归属感和文化认同感，这种“真实”的体验所构建出的雇主品牌也自然很难被竞争对手复制。



“友邦保险培养员工的健康理念和行为，最终仍然需要员工对自身的管理毅力，而非单纯的物质激励。”

提高员工参与度的一些方法

杜邦，亚太区医疗总监

 陆蕙

为了提高员工的参与度，我们在设计健康管理项目时会注意以下几点：

① **相关性**：根据员工群体的特质，如年龄、性别、工作性质等设计更有针对性的项目，尽可能地让员工觉得这个项目和自己是相关的，这样才会有意愿加入；

② **有益性**：让员工觉得通过参与是可以获益的。这个获益既可以是增长知识、改变认知，也可以是改善健康问题，当然适当的小礼品也是能提高员工的积极性的；

③ **便利性**：我们应根据目标员工的工作性质对项目进行灵活调整，如对常年在外销售人员，专门设计 APP 或者网站等线上活动以提高其参与度。

此外，近几年来你会发现越来越多的项目通过**增加竞争效应或粉丝效应**来提高

员工的参与度、投入度和持续性，如支付宝的蚂蚁森林将行走的步数转化为能量浇灌树苗，大家会在种树过程中形成一种竞争心理，又带动了运动和环保，非常有意义；还有一种情况，即粉丝效应，如某位参与减重项目的员工，好几次想要放弃，但在粉丝的支持鼓励下，为了不负众望会坚持完成这一项目。因此作为健康管理师，我们必须与时俱进，不断地打破固有思维，敢于接受新事物、新概念，尝试新的方法才能将健康活动做得有声有色。

案例启示·医疗保障篇

GSK P4P 预防性医疗保健计划



葛兰素史克（中国）投资有限公司
中国，香港区人力资源部负责人

 王毅

企业背景

GSK 是一家以科学为导向的全球医药保健公司，研发并生产多种类的疫苗、消费保健品和药物。GSK 所做的一切皆以人为核心，致力于将质量更高、效果更好的产品带给有需要的人。在中国以及全世界，GSK 立志帮助人们做到更多、感觉更舒适、生活更长久，并通过不断创新产品，提高产品可及性，协助建立更健康、更具活力的社会。

项目背景

GSK 的使命是帮助人们做到更多、感觉更舒适、生活更长久，而公司认为这首先应从内部开始。这家全球性的医疗保健公司不仅关注患者和消费者的健康，更关心员工及其家人的健康幸福，因为对于这家企业而言，这二者对公司同样重要。

在 P4P 预防性医疗保健项目上线之前，GSK 已有的健康项目包括：① 修复力培训：帮助员工在面临困惑、改变和焦虑时，自身拥有更加强大的修复力以战胜困难与挑战；② 100 天健身挑战：由六七人自发组成小组，与其他小组进行为期 100 天的步数 PK，激发员工养成运动的习惯；③ 正念领导力 (mindful leadership)：帮助员工在繁忙与变化中仍然保持一颗平和的心，做到关注内心 (get touch with yourself)。

在此基础上，为了进一步提升员工和其家人对公司价值观的认同感，GSK 成为全球

第一家推出了颇为创新的“P4P 预防性医疗保健计划”的跨国企业，来持续提升员工的积极性、参与度和适应力。

项目设计

+ 什么是 P4P ?

P4P 的英文全称为：Partnership for Prevention，即预防性医疗保健计划。该计划由 GSK 环境健康安全部、人力资源员工福利部门以及公司全球领导层共同发起，其主要目的包括：

- 帮助员工和其家人（配偶及子女）生活得更健康；
- 提供优选方案，让员工选择更好方式来了解自己的身体状况，保护健康。所有服务内容皆为自愿参与，并保证信息保密；
- 确保 GSK 中国全体员工、员工配偶及其子女尽可能多地享受这些预防性医疗

保健服务；

- 帮助员工减少医疗保健费用。

作为公司对员工健康和福祉所作承诺的一部分，P4P 计划是让员工、员工配偶及其子女享受一系列预防性医疗保健服务，并更关注和了解自身及家庭成员的健康状况，获取预防性医疗保健知识，采取健康的生活方式和行动，让生活更舒适。

其中包含的 40 项服务都经过精心筛选，并与世界卫生组织 (WHO) 的建议保持一致，对 GSK 与政府现有的医疗服务进行了有益的补充，来确保该计划起到真正的积极作用。通过 P4P 的补充，员工及其配偶和子女就可获得以下范围的预防性医疗保健服务：

- **儿童免疫：**白喉、破伤风和百日咳，乙型流感嗜血杆菌，甲型肝炎和乙型肝炎，人乳头状瘤病毒，流感，乙型脑炎，麻疹、腮腺炎、风疹，脑膜炎球菌，肺炎球菌，脊髓灰质炎 (IPV，注射式脊髓灰质炎疫苗)，轮状病毒，BCG/ 结核，伤寒，水痘，五联疫苗。
- **成人免疫接种：**白喉、破伤风和百日咳，乙型流感嗜血杆菌，甲型肝炎和乙型肝炎，人乳头状瘤病毒，流感，乙型脑炎，麻疹、腮腺炎、风疹，脑膜炎球菌，肺炎球菌，脊髓灰质炎 (IPV，注射式脊髓灰质炎疫苗)，轮状病毒，水痘。
- **预防检查：**成人预防检查、儿童预防检查。
- **戒烟：**最多 4 次戒烟咨询。
- **心血管健康和糖尿病：**血压治疗、胆固醇治疗、糖尿病治疗。
- **传染病：**HIV/ 艾滋病筛查和治疗。
- **癌症筛查：**乳腺、宫颈、结肠、皮肤。
- **妇女产前保健：**妇女产前医疗保健。

GSK 并不要求员工使用本公司生产的疫

苗，员工可使用接种点提供的任何疫苗。

+ 为什么提供 P4P ?

随着糖尿病、心血管疾病和癌症等慢性非传染性疾病患者的逐渐增多，对疾病的预防措施成为医疗保健非常重要的一环。在人生各个阶段，它都是管理自身健康和幸福生活的重要部分。

此外，部分 GSK 员工所在国家的公共预防性医疗服务有限甚至缺失，医疗资源分布的不平衡直接导致员工和其家人获得的医疗支持不平衡。GSK 可通过 P4P 计划为这部分员工争取到与身处发达国家者相同的福利。

选择合适自己的保健措施，并与医疗专业人士当面讨论可用的预防性医疗保健服务，可以帮助员工和其家人实现疾病预防，或在患病早期和可治疗阶段发现疾病。

+ 本地项目组成员 (中国 / 香港)

GSK 环境健康安全部、人力资源员工福利部、企业传播部、医学部、IT 和采购部。

📅 项目历程

为了更好地改变和影响员工对预防性医疗保健服务的认知和使用，GSK 从诊断、设计、执行、落地与发展四个方面予以实施项目。

+ 诊断

本地项目组通过问卷形式，根据现有商业保险内容，完成福利水平的整体评估。

项目组将 GSK 健康条款及现有政府计划与世界卫生组织 (WHO) 建议的服务内容进行对比，从而鉴别出前两者未涵盖而后者建议的健康服务条目，并经由人力资源部、医学部成员、保险公司以及医疗保险提供商共同审核后，最终确定为 P4P 项目的健康服务内容。

同时，项目组进行了实地走访调查，亲临周边医院，与医生访谈了解 P4P 项目涉及

的健康服务内容在当地的可行性，并获得了以下发现：

- GSK 总部希望员工在享受这些福利时不必自掏腰包，但在中国，公对公付款方式基本不可行，只能通过员工报销的方式享有福利；
- 私立医疗机构普遍不成熟，并因地域差异而不平衡，因此需要公立医院与公立卫生机构的协作；
- 预防性医疗保健服务通常由不同的供应商零星分散地提供，市场上没有整体打包概念和先例，需要投入更多的精力和关注投入于项目的执行和管理上；
- 无论员工配偶及子女是否享受 GSK 健康医疗保险，他们依然可以享受 P4P 项目，因此现有的健康医疗项目的覆盖人群无需产生变更。

+ 设计

经过与多家供应商的洽谈与筛选，GSK 选择了一家第三方平台合作负责全程服务，并确定了以下服务内容：员工信息核对与更新、热线电话 / 员工咨询、报销服务、报销支持、戒烟供应商管理、月度报告 / 数据分析，并在服务费与时间节点上达成一致。

同时，项目组拟定了适用于各地区的项目启动与持续推广的计划。GSK 希望所有员工都能积极使用 P4P 项目内的各项服务，因此持续的推广对于该项目的落地至关重要。项目组基于此制定了为期一年的传播计划，与公司的传媒部通力合作，多渠道（邮件、微信等）地进行宣传教育并推广 P4P 计划。

+ 执行

- 为了确保 P4P 计划的落地与发展，GSK 采取了以下持续推广的行为：
- 2016 年年底至 2017 年年初，GSK 借助各地区年会的契机，向所有员工宣传并

- 推广了 P4P 预防性医疗保健计划；
- 每月依照 WHO 疾病宣传主题在公司内部宣传疾病知识，并同时推广 P4P 计划；
- GSK 将 P4P 计划的介绍纳入新员工培训内容，确保每一名新员工第一时间了解这项公司福利；
- GSK 将 P4P 计划中所涉及的服务纳入员工体检选项中，方便员工在体检同时完成预防工作；
- 根据工厂员工接受信息方式的特点，项目组进行了实地的宣传以保证信息传递的公平。

近期，GSK 新产品（同时也是 P4P 计划内包含的免费服务）宫颈癌疫苗上市，借此契机，项目再次宣传该计划。

第一批参与为期 4 个月的戒烟项目共有 16 名员工参加。通过群体干预等方法，已有 14 人成功戒烟，其中不乏有长达 20 年烟龄的员工。戒烟服务为持续滚动招募和开办的项目。

+ 落地与发展

GSK 全球通过持续的宣传与教育，让 P4P 计划在各国家 / 地区层面生根落地，进而发展成长。GSK 每月都会收集相关数据，例如服务使用率，由专人负责监测并寻找宣传推广的机会点。

与此同时，GSK 邀请第三方供应商进行投资回报率的分析，持续关注项目的产出效果。由于该项目实施时间不足一年，目前掌握的数据还不足以评判项目成果，GSK 将会在掌握足够数据的未来，寻找合适的时机对外公布数据分析结果。

案例启示 · 心理健康篇

EAP 在杜邦的应用及供应商的选择



杜邦，亚太区医疗总监



EAP 在杜邦

目前，很多人对 EAP 还存在一定误解，或者说片面理解，认为它只是个心理咨询热线。对我而言，EAP 不是一个简单的心理咨询工具，而是帮助企业进行健康管理和员工管理的工具。目前 EAP 在市场上的平均使用率在 3%-4% 左右，而在杜邦，EAP 的使用率远远超出这个平均水平，工作现场咨询和培训也被充分使用。

为了给员工提供专业、中立、私密可靠

的咨询服务，我们由外部的 EAP 供应商提供服务，公司的主管们也非常熟悉并善于应用此类服务开展团队的建设与培养，比如每年年初主管们就会根据自己团队的需求或存在的问题联系工厂的 EAP 协调人员预约所需的团队培训主题。经过与 EAP 客户经理的沟通，供应商就能为不同的团队设计、开展所需要的各类培训。这样 EAP 才能最大程度地服务于企业，而无论团队或个体也都能从中受益。

此外，企业变革时期的 EAP 也会被广泛使用。具体来说，变革时期的 EAP 服务主要针对 3 类人群：

首先，对主管，我们会建议使用主管转介服务。有些员工因为变革事件出现情绪问题进而影响工作表现和绩效，并进一步影响到其他的团队成员，这个时候主管就需要进行管理和干预。然而并非每个主管都善于对下属开展情绪问题的管理和心理问题的疏

导，而且主管的时间和精力也是有限的。此时主管可以及时使用 EAP 转介服务，让专业的咨询师介入来帮助有心理、情绪方面问题的员工，从而使其工作表现等获得改善。

其次，对员工，需要在变革的早期、中期、末期根据其反应、表现和需求以及企业变革的目标组织安排不同类别的心理健康活动，这样往往能取得事半功倍的效果；反之则不仅没有达到想要的效果，还会引起员工的反感。有时候可以根据团队的共性问题开展团队训练，这样不仅能够带动更多的人了解 EAP，而且能激发鼓励员工间的互助和经验的分享。

最后，对 HR，可提供所需的沟通疏导技巧。HR 是企业变革过程中连接主管和员工的桥梁，其担任了与员工、管理层沟通、谈判等工作，因此对 HR 的培训（如在不同情境下运用恰当的沟通技巧等）变得十分重要。另外，HR 在某些谈判中也会请 EAP 咨

询师作为中立的第三方加入，以便 EAP 咨询师在必要时及时介入提供帮助。

EAP 供应商选择

我在选择 EAP 供应商时通常有以下 4 个标准：

+ 要有项目经理团队。杜邦的分支机构在中国分布范围较广，因此，各地工厂有任何 EAP 相关的问题或需求需要，可以直接找到所在区域负责的项目经理进行沟通安排，这样在各项目制定、推行和实施等环节都提高了项目运行的效率。

+ 要有研发团队。一方面，该团队应该根据服务客户个体、群体的特征及企业的需求为企业提供个性化的服务方案和设计服务项目；另一方面，当发生某些突发事件时，如地震，该团队能够及时为企业提供相应的服务和支持。

+ 要有充分的资源。这包括内部资源与外部资源。内部资源指其优质而充足的培训师团队，能够根据公司的需求相应匹配；外部资源指其掌握着充分的社会资源，并能动员这些可获得的外部资源为企业提供必要的支持，降低企业管理的风险。

+ 成本。价格合理且服务多元化。一方面价格低廉不是我选择供应商的唯一标准，因为好的服务和咨询师的成本显而易见地摆在那里，用很便宜的价格买来不能用或者用不上的服务，往往是劳命伤财。另一方面，如果一家供应商提供的服务非常全面，但报价很高，也会阻碍企业的选择，因为企业往往需靠考虑成本。所以企业 EAP 的购买者需要根据企业的预算以及服务需求，用合适的价格来购买所需的服务，挑选合适的供应商。

微软 EAP 项目的更新和宣传



微软，大中华区薪酬福利总监

程延

“微软关怀”概述

微软为员工提供 EAP 服务 (EAP 即 Employee Assistance Program，一般翻译为员工援助计划，下文简称 EAP) 已经很多年了，但 EAP 项目一直少人问津。三年前，当我们核查福利的使用率时，我们意识到这一福利并没有被有效利用，更难说发挥多大作用。

为此，薪酬福利团队于 2015 年对 EAP 项目从设计到实施展开全面的回顾和分析，诊断问题背后的症结，经过一段时间的发酵，将原来的项目做了改头换面的重装与更新，化身微软员工人人皆知的“微软关怀”，服务更多的员工，满足员工的实际需要，让这项福利真正有了人文关怀的温度。

项目的更新

+ 分析 EAP 项目存在的问题

薪酬福利团队发现历年员工使用 EAP 的比例非常低，较少员工对 EAP 有关注和了解。我们从供应商处了解到的情况是，这种现象在业内属于相对“正常”的现象，不同企业的员工使用率普遍都不高，这和国内对于心理咨询的认知和使用现状有很大关系。但是，对企业来说，一项福利的使用率持续很低，那么是否还有必要提供这一福利项目就成为一个问题。对于微软来说，EAP 是在全球范围为员工提供的福利项目，希望提供给员工从身体到心理的健康管理，我们并不想轻易下结论去否定这一项目，更愿意多尝试、关注能否改变这种现状。微软文化中的成长心态更让团队愿意去尝试一下我们过去没有走过的路。

回顾项目，通过各种访谈和了解，团队经过很多研究后发现 EAP 项目的几个问题：

① 对于心理咨询的理解，存在文化上的差异。当时国内使用的项目介绍材料一般由英文直译而来，出现在员工眼前的词汇常见如酒

精药物、焦虑、自信心丧失、婚姻问题等，很容易有负面消极的联想。并且，在国内寻求“援助” (EAP 中文为员工援助计划)，容易联系成“我无法控制我的生活，我需要帮助”等意思，大家心理上普遍不能接受。大多数员工根本没有到这种程度，可能只是有工作或生活的压力，所以有可能这样的项目介绍并没有让员工感到我正常的生活和这个项目有何种关联。

② 项目没有很好满足员工多元化的需求，而更是被动等待员工的电话咨询。我们在思考，EAP 项目除了等待员工的电话预约，我们是否应该更为主动地带给员工各种工作生活方方面面的贴士或指导。而来自于不同员工群体的压力源也大有不同，例如新生宝宝的父母，或作为家有青春期孩子的父母，又或是有年迈长辈的员工等等。我们如何让这个福利能够照顾到不同员工的需求，如何有效地指导员工更加智慧有效地解决生活问题，其实就是不断消除他们的压力源，这成为我们在设计中特别关注的问题。

③ 员工通过电话或面对面和顾问沟通，可能会担心隐私安全，不确定这一沟通方式是否可行，是否会被公司知晓。

+ 项目的全新设计与改变

针对以上问题，可以看到项目有巨大可优化的空间。团队联系了市场上的一些供应商，向他们提出新的需求，以符合中国员工的需要和文化特点。其中，最重要的变化之一一是项目内涵的扩充，除了“被动”等待员工寻求一对一咨询，增加了“主动”积极引导员工生活的部分。我们希望供应商将项目中的主动引导和倡导积极、健康的生活方式作为项目更主要的内容，同时能够配合很好的宣传方案与资料，为我们提供全面解决方案。通过对供应商的遴选，我们选择了更符合要求的供应商，并借此机会对此福利项目做了全面的升级和更新：

- 将员工援助计划更名为“微软关怀”。这个更名其实是对新的更广泛服务内容的诠释。我们将全新的“微软关怀”项目定义为：关爱员工，以情为怀，健康生活，快乐工作。
- 我们在新的服务内容中提供了大量的午餐会（lunch talk）等形式的现场培训与分享。从人际关系、压力管理、到子女教育、婚恋指导、健康饮食、医疗常识、职业发展等方面安排课程，便于员工从中找到适合自己的内容。这些课程每月都会通过专门的电子邮箱发布课程计划，由员工自由选择。现在这些课程每次的参与人数稳定在 100-200 人，话题都非常受欢迎。
- 除这些资源之外，还有一些在线学习园地，员工可以找到更多的自己感兴趣的资源去学习更多的生活技能。
- 另外，特别设计了新的宣传海报和手册，基调都特别活泼和快乐，传递积极的信号。让参与项目成为非常愉悦并且有吸引力的事。
- 员工与顾问的 1 对 1 预约沟通也从电话扩展到了邮件、微信等形式，让沟通更顺利、更私密。

项目的沟通与宣传

重新宣传“微软关怀”之时，团队把握几个主基调：① 宣传正面积极；② 宣传方式活泼多元化；③ 持续规律的宣传频率。



宣传材料的反复打磨：材料设计主要与供应商合作，我们提出要求，帮助供应商清楚公司员工宣传的风格、图像、色彩等维度的要求以及希望达成的效果，初期需要一定的磨合过程，最终实现令人满意的效果。

年度在线课程的持续宣传：每月持续发布包含全年课表的内容，其一是让员工持续接收到“微软关怀”宣传资料，保持项目的热度；其二是达成整体效果，不是单次的话题推送，而是了解全部话题，满足员工多元化的要求。

此外，每个年度的课程都会更新，保持

员工对此的新鲜感。我们现在制定每年的计划时，会让员工参与进来，让员工有机会选择他们喜欢的、感兴趣的话题，也使得我们每年的课程分享内容常常变常新。

项目效果及经验总结

更新后的“微软关怀”项目更能满足员工需求，项目价值大大提升。原来 EAP 项目在企业福利中可能是微不足道的一块内容，但现在很多时候，当员工被问到他们喜欢的福利时，不少人立刻想到的都是“微软关怀”，可见这个项目已经深入人心。

总结这其中的关键点，① 找准福利项目的问题所在，不断尝试积极有效的解决办法，有可能让一项少人问津的项目“火”起来。② 找到合适的供应商，能够在服务项目上更适合公司要求，对所有的服务内容都设有可衡量的标准，以供日后不断反思改进。③ 沟通非常重要，沟通的形式、内容和频度都会关乎沟通的效果和质量。④ 在员工有疑虑的方面，一定要主动沟通，例如 EAP 项目员工可能对是否有足够的隐私保护存有疑虑，那就一定要在宣传中主动说明，让员工更加清晰地了解公司在这些方面所采取的措施，以及及时打消顾虑，提高参与率。

一分耕耘，一份收获。我们非常欣喜地看到，通过我们的努力，“微软关怀”这个福利项目已经得到了我们期望的结果，激增的员工参与率就充分证明了这个福利的有效性。这样的努力还需要一直持续下去，我们依然期望这个项目会成为福利中的长青树。

// 原来 EAP 项目在企业福利中可能是微不足道的一块内容，但现在很多时候，当员工被问到他们喜欢的福利时，不少人立刻想到的都是‘微软关怀’，可见这个项目已经非常深入人心。//

健康项目实施过程中的几个要点



IBM 大中华区，首席健康官

陈彤博士

在实施具体的健康项目时，有以下几个要点：

+ 立项

找准健康管理需求才能设计出适合企业自身的健康项目。

+ 得到高管支持。

首先，利用事件说话。项目负责人应搜寻相应的事件来佐证项目实施的必要性，如当企业发生突发事件时，员工因为没有得到及时的救治而造成重伤或死亡，此类事件会在员工中造成极大的影响，同时，这也会敲响管理层关于急救、健康意识等问题的警钟。

其次，利用数据说话。将与员工健康相关的数据呈现给管理层，同时说明这些数据与企业生产力之间的关系往往是一种有效的方法。这些数据既可是企业补充医疗保险的团体分析数据，也可以用政府发布的社会数据，视企业具体情况而定。

最后，从员工反馈出发，向管理层说明员工的参与度、满意度等积极反馈亦是一种说服管理层的办法。

+ 保证医疗健康的专业性

做健康项目并非多多益善，最重要的是保证医疗的专业性，如此才能保证健康

管理项目沿着正确的方向发展。

+ 结合企业自身特点，设计最适方案

借鉴其他企业的优秀实践固然有益，但照搬所谓的“最佳实践”往往不会成功。企业需要结合自身文化、规模、行业、业务情况、预算、员工特点等设计出一套最适合自己的方案。

+ 用市场营销的方法推广项目

在大中型企业中，员工分布广、数量多，能给健康项目使用的全员宣传渠道也是有限的。这时候可以将各个小项目串成一个或几个主题，变成一个整合的大项目。如此，不仅可以节省人力，而且可以为整个项目积蓄充足的后劲。

当企业健康项目数量不多时，可挑选一两个较有特色项目重点推广。除了邮件等宣传渠道，也可以采用一些现场的方法，如在每个工位上发放桌卡，办公室放置气球、宣传小标语等以增加员工知晓度和烘托气氛；此外，可以通过一些惊喜活动吸引员工。比如，我们曾经半夜的时候在每个员工的工位上放一盆水果，每个会议室放水果篮。第二天员工一到，非常惊奇，相互打听询问。如此一来，就成功地吸引了员工的眼球；最后，可增加项目的互动性，让员工甚至家属参与其中，在增加员工活力的同时也提升了项目体验。

+ 选择专业和给力的供应商

专业是健康服务的生命线。不同于其他服务，不专业的健康服务可能对员工造成伤害，并给企业带来负面影响，甚至法律责任。因此，在医学专业性上不能有任何妥协，不专业的供应商一定不能用；其次，供应商还需给力。这意味着其不仅要服务

到位，还要能在个项目的创意、设计、宣传、实施、评价、总结等上提供助力。好的供应商合作伙伴，可以让 HR 省心省力，事半功倍。

+ 总结

一个完善的项目总结可以让公司管理层了解公司员工的总体健康状况，客观评估项目的效果和价值，从而更好地制定企业的健康战略。同时，项目活动花絮、精彩瞬间，也会让员工更有融入感。HR



| PART III |

健康管理的效果评估

根据国外一项关于健康管理的研究，对业务目标的关联度、提高员工敬业度、减少医疗费用、提高员工的工作效率、减少缺勤 / 现象、加强员工招聘 / 保留、成为一个雇主的选择 (Becoming an employer of choice)、改善工作场所的文化等被视为评估健康管理的指标。

这在健康管理尚不成熟的中国几乎是不可能也是不可行的，我们更建议大家

从单个健康管理项目入手，具体情况具体分析。

罗马并非一日建成

IBM 大中华区，首席健康官

 陈彤博士

在 IBM，我们在立项阶段，常常会将项目测评指标放入设计中，也积累了一定数据。因此，可以用一些数据来衡量健康项目的效果。如比较实施项目前后的健康风险指标，像吸烟率、经常运动的员工比例等，甚至可以将一些数据与医疗费用、生产力相结合，计算投入产出。

虽然有办法可以将健康管理项目的结果与业务结果挂钩，但是，实施起来并不容易。绝大多数企业并没有专业的医疗团队，也不一定收集所需数据的平台。如果能够拿出数据证明健康项目使得员工的健康状况得到改善、生产力提高、控制了费用上涨是最好的，但我个人觉得，无须拘泥于此。企业完全可以因地制宜，采用一些容易收集和测量的数据和“软”指标，如员工参与度、满意度、经理和高管的反馈等，这些数据也同样能体现健康项目的价值，最终获得员工和管理层的支持和认可。

// 虽然有办法可以将健康管理项目的结果与业务结果挂钩，但是，实施起来并不容易。绝大多数企业并没有专业的医疗团队，也不一定收集所需数据的平台。如果能够拿出数据证明健康项目使得员工的健康状况得到改善、生产力提高、控制了费用上涨是最好的，但我个人觉得，无须拘泥于此。企业完全可以因地制宜，采用一些容易收集和测量的数据和“软”指标，如员工参与度、满意度、经理和高管的反馈等，这些数据也同样能体现健康项目的价值，最终获得员工和管理层的支持和认可。 //

从单个项目评估更可行

美世咨询，健康管理资深顾问

 谭泽丽

从健康管理的整体层面来看，专业的效果评估需要结合企业实施项目的诉求和出发点，完整的健康管理体系评价系统建立需要时间沉淀，做得比较成熟的企业，例如能源、化工、制药等行业的外资企业，已经建立了完善的健康管理体系，能够通过一套系统化、标准化的方法测算出投入产出比。其中有一些指标是可以客观量化的，也有一些是没有办法量化的。可客观量化指标包括保险理赔率、员工病假数、体检中如血压、血糖、体重指数等关键的健康数据趋势。

目前中国大部分企业尚未形成成熟的健康管理体系，现在市场上常见的是按项目的诉求和出发点来制定相应的效果评估方式。例如，减重项目可以通过最终完成既定减重目标的员工比例来评估，健康保险的主要评估依据是理赔数据，员工辅助计划（EAP）项目可以观察员工使用率，如果该企业每年的员工辅助计划（EAP）使用率达到 6.5% - 8%，基本可以说明该项目在企业中的运作是比较成功的。



案例启示

健康管理的领跑者——康明斯(中国)健走项目实践

本案例荣获 2016 “员工福利价值大奖” 最佳实践奖



康明斯(中国)投资有限公司,
薪酬福利总监 - 亚太区

赵婷

作为全球最大的独立发动机制造商,康明斯通过其在全球 190 多个国家、地区的 600 多家分销机构和 6500 多个经销商网点向客户提供服务。在拓展公司业务的同时,康明斯(中国)也十分关注其员工的身体、心理健康,积极推动以健康、活力为主旨的企业文化,并开展了一系列项目活动来帮助员工获得更好的身体健康状态。“健走项目”即以此为出发点,推及公司内的所有员工。该项目基于全球采购的健康平台,由人力资源部与员工健康委员会共同参与设计丰富的比赛活动,并将活动信息通过在线平台传递至员工。

项目背景

康明斯(中国)的整体员工健康关注项目包括员工心理健康以及身体健康等全方位的项目实践。“健走项目”作为康明斯(中国)员工健康关注战略下的一部分,致力于帮助员工养成健康生活的习惯。该项目于 2012 年起面向全体员工,目前,员工在“健走项目”活动平台上的注册率已达 80%,且员工平均每日步数已近 6000 步。康明斯(中国)之所以举办这样的活动是出于以下几个原因考虑:

+ 业务快速发展的需要

作为中国柴油机行业最大的外商投资者,康明斯与中国的商业联系自 1975 年始,至今已有 30 家在华机构,其中包括 19 家制造企业。其产品包括发动机、发电机组、交流发电机、滤清系统、涡轮增压系统、燃油系统等,共有员工 7000 多名,拥有由 12 家区域服务中心、33 个客户支持平台和 2000 多家授权经销商组成的服务网络。从战略重点情况来看,2015 年康明斯在华销售额已达到 38.09 亿美元,中国区已经成为康明斯全球规模最大、增长最快的海外市场。业务的快速增长要求公司提供充足的动力,而员工作为公司发展的关键,对员工健康福利的关注自然成为福利项目的重点。

+ 企业文化使然

“以康明斯的动力建设更美好的生活”,这是康明斯全球员工为之奋斗的愿景目标。康明斯认为,其之所以能够满足全球各地客户多样化的需求并在市场中保持领先地位,离不开每一位员工的努力和奉献。因此康明斯将关爱员工及员工家属作为公司使命的一部分,并希望通过关注健康,减少员工个人带进工作场所的安全风险,如由不良饮食、缺乏活动锻炼引起的疲劳、压力等。公司致力于通过提供正确的教育和支持创造一个能够影响员工健康的环境。在康明斯看来,健康理念与项目不仅是一种福利,更是其保持组织竞争性的方式之一。

+ 中国市场劳动力的整体健康状况

根据国际卫生组织发布的中国国民身体健康状况来看,在中国已经呈现出慢性病低龄化、重大疾病低龄化的趋势,身体健康状

况直接影响到员工和家庭的幸福感。为了降低员工的患病风险,使员工以更好的精神状态面对工作、生活,康明斯希望能够通过开展健康项目给员工的生活带来实实在在的改变,这无论对于员工还是对于公司来说,都是富有价值和意义的一件事。

+ 医疗成本控制

从企业的角度来看,中国的医疗费用受通货膨胀的影响以每年 5%-10% 的幅度上涨。有效减少企业中处于亚健康及慢性病的人群,将帮助企业有效地控制医疗费用的增长。

此外,对于员工身体健康的关注有助于康明斯的雇主品牌建设。通过开展健康项目,公司能够传递给员工及潜在员工一种关于员工关怀的理念,即康明斯不仅关注员工的健康状况,而且有具体可操作的项目来帮助员工养成健康的生活方式。

项目设计

该项目自 2012 年开始在中国的各个事业部面向全体员工实施,以改变员工生活习惯为目标,并制定了自己的健康公式,即 Wellbeing Behavior Change = MC² (M = Motivation, C = Competencies, C = Culture)。也就是说,健康行为的转变需要坚定的内在动机驱动力、健康知识的武装与企业文化环境的支持。康明斯(中国)在设计该项目时综合运用了 6sigma、市场分析及对标、供应商分析评估等方法详尽分析了员工需求,同时利用健走平台上现有其他国家的运行数据做参考,结合中国员工地理位置的分布、年龄段特点及员工职能的侧重点分别设计各种比赛活动,并邀请各地区总经

理或职能部门领导作为健走使者带领当地团队积极参与。

根据以上设计思想，项目组在设计时将该项目分为3个阶段：第一阶段，2012年9月项目试运行启动，此阶段主要目标为广泛收集员工意见并积累项目操作经验，评估大规模实施的有效性；第二阶段，2013年6月项目正式上线，此阶段主要目标为使员工参与率达到50%；第三阶段，2013年12月项目正常运行，此阶段的目标为员工参与率达到80%。

项目实施

+ 需求诊断

项目组结合康明斯（中国）的健康管理战略，通过学习了解中国员工的整体健康状况，并依照国际卫生组织的指标对其员工的健康状况进行多方面的分析。项目组主要通过历年员工体检结果的跟踪以及医疗保险的索赔数据解析来了解其员工的健康状况。在员工体检结果分析环节中，项目组会请体检中心做相应的数据分析，主要关注员工的BMI(Body Mass Index 身体质量指数)、血压、胆固醇等指数。

+ 项目推广

在该项目正式实施前，康明斯（中国）进行了相应的项目推广，如通过邮件、海报和平台广告等多种方式与员工沟通健康福利的相关信息，并与各地健康委员会、HRBP联合起来在1个月内迅速将活动在员工中推广开来。

健康委员会分布在康明斯在各地的工厂分公司里，在整个项目中扮演着重要的角色。最初，由于员工对于健康项目了解不多，所以健康委员会由公司的HR推动建立，其委员也主要由HR担任，且每年换一届。项目组在过去4年中不断吸引非HR员工入会，目前，该委员会已成长为康明斯（中国）内



“为了激励并吸引员工参与该活动，康明斯（中国）在平台中设置了抽奖激励环节。项目组将员工健走积分为5个等级，员工每升一级就可获得一次抽奖机会。”

部的“民间组织”。健康委员会的成员须在员工中具备一定的影响力且愿意花时间与精力在与健康问题相关的活动上，在项目落实到各地时，该组织将领导当地员工自发地宣传、推广并积极参与。

+ 落地实施

项目正式上线后，项目组配有专职员工负责平台的日常管理，并定期与美国的供应商进行项目回顾、问题梳理及系统更新。在

全球健走项目开展的初期，公司会为每个员工发放一个由康明斯全球的供应商提供的计步器。后期经过供应商不断改进，康明斯（中国）将健走项目的平台转移至手机APP中。

项目组选择在康明斯（中国）的高管中试运行该项目，积累了一定的实操经验，避免了大规模上线时容易出现的风险。一方面取得高管的支持，由上至下地推动项目能够减少很多阻力；另一方面，高管层普遍拥有

较健康的生活方式，且影响力较大，能够在员工中起到榜样作用。健走活动在早期一般以主题活动的形式展开，此类活动由 HR 组织，邀请各部门员工积极参与。在后期，由于健走这一运动已经成为员工日常生活的一部分，且员工可以借助平台功能自发组织活动，向其他员工或部门发起挑战，HR 会渐渐退居幕后，并让员工意识到该平台是真正对员工开放的，不仅仅只有 HR 可以在平台上组织活动。

为了激励并吸引员工参与该活动，康明斯（中国）在平台中设置了抽奖激励环节。项目组将员工健走积分分为 5 个等级，员工每升一级就可获得一次抽奖机会。此外项目组将健走积分与企业现有的其他健康相关福利进行整合，员工不仅可以用健走积分参与抽奖，还可以将积分用于其他福利的更换与升级，如为家属换取体检套餐、为自己升级保险额度、为家属购买补充医疗保险等。

项目效果

目前，对于该项目的效果评估主要从员工参与率及平均步数这两方面看，员工参与率由最初的 50% 上升至 80%，每日平均步数也从 3000 步左右上升至 5000-6000 步。项目组也会综合考虑员工的部分健康指数的变化来评估项目效果，如追踪员工在体重、高血压、胆固醇等方面的指数变化情况。项目实施后，康明斯（中国）员工的健康意识得到提高，运动量也明显增加，这主要表现在员工每日平均步数的增加。良好的生活习惯降低了员工的超重比例，且慢性病的发病风险有效降低。随着康明斯（中国）对员工健康知识普及的展开，员工及其家庭的饮食习惯得到改善，整体营造了一个良性循环的工作生活环境。

项目挑战

康明斯（中国）健康福利项目组在推行该项目时主要遇到以下三方面的挑战：

+ 供应商的灵活变通问题

由于全球健走项目的供应商在美国，更多的是按照大合同为项目组提供服务，与中国的供应商相比，少了些灵活性，因此在项目组想要根据具体情况调整项目时，很难得到供应商及时的支持。

+ 项目的推广与平台管理

传统意义上负责薪酬福利或共享服务的 HR 其职责更多的是对流程进行精准的管理与控制，如及时为员工上社保、及时支付发票等。但是对于健走平台的管理，HR 要能够不断地推陈出新、做宣传吸引员工参与进来，他们在其中更像是产品经理。这不仅需要 HR 有较强的流程把控能力，而且要善于做项目设计、推广沟通等工作。因此，项目组需要在项目运作过程中不断培养自己这方面的能力，不得不说这对于 HR 是一个挑战。

+ 保持平台热度

全球健走项目在康明斯（中国）已运行 5 年，如何让员工继续保持对于该项目平台的热度是项目组一直在思考的问题。为了给员工源源不断的新鲜感，项目组一方面推动供应商持续改进，使平台应用能够及时更新、不断升级，另一方面也通过一些激励措施使员工继续在健走平台中活跃。此外，项目组还在积极探索其他能够增加平台用户粘性的方式。

项目经验

“健走项目”运行至今已有 5 年时间，并在公司内产生了广泛的影响，受到员工的一致好评。这是一个不断修正的过程，项目组也在这个过程中积累了一定的经验，简单来说，其经验可以概括为以下几点：

+ 高层领导的支持

取得公司高层领导的支持对于整个健康福利项目的发展是至关重要的。领导的支持保证了该项目能够在经济环境低迷的情况下仍然得到公司充分的资金、人力、物力等各方面资源的支持，而且领导的带头示范行为使得该项目在员工中的推广工作更加顺畅。


+ 取得员工的支持与喜爱

比赛活动的设计更加多元化、本土化，奖励机制在不同阶段适度调整。初期更多的激励目标侧重在参与率上，之后是鼓励参与活动最积极的那部分员工，以提高和稳固其积极性为目的，并利用该群体影响和带动周围同事。目前的重点是增强员工在该活动中的自主行为，例如以个人为单位发起挑战赛，自由设置规则及奖励，旨在让健走的福利活动深入人心，帮助员工形成健康生活习惯。

+ 有效管理外部供应商等项目支持方

项目组在项目的整个过程中，与供应商定期沟通以确保项目组能够及时发现问题并积极解决，同时，从可持续发展与合作的角度出发，为供应商提出可行的改进意见，并提供资源协助供应商优化管理流程和方法。

+ 各人力资源部门明确分工

项目从设计到落地实施再到评估这个过程中，离不开各人力资源部门高效的协作分工。康明斯（中国）在员工福利项目中就对参与各方进行明确分工，如薪酬福利部门作为项目主要推动者负责整个项目的设计，包括员工健康状况分析、市场最佳实践等；人力资源共享服务中心则发挥其资源优势，协助将项目落实到各个地区；人力资源业务伙伴则会协助在其所在业务部门中做项目宣传，引起员工的重视。如此高效且明确的分工合作才使得项目快速在公司内得到推广并实施。 



附文 | GE 健康管理实践

2003 年，在中国经历了非典疫情的洗礼后，GE 意识到专业管理团队的重要性，决定在中国设立医疗总监职位，建立大中华区医疗服务团队。

经过十多年的努力摸索，GE 大中华区医疗服务团队的工作内容覆盖了面向各个行业所有员工的健康全流程管理，涉及从前期预防、一级治疗，到后续干预、慢性病管理等不同环节，在公司掀起了一场“全民健康”的风暴。多年的实践表明，全面健康管理体系不仅能降低员工病假率、增强员工生产力，还能提升企业的社会公民责任形象。秉承国家医疗资源前沉下移的医改方针，团队创新性地结合商业医疗保险实施了多赢的分级诊疗模式。GE 中国全面有效的管理体系对目前国家慢病管理及人口老龄化等领域也做出了有益的探索。



通用电气(中国)有限公司
大中华区医疗总监

吴瑾

GE 中国的健康管理体系与实践

+ 健康管理体系的基石

成立之初，医疗服务团队的工作重心聚焦于医疗突发事件 (Medical Crisis) 的应急管理以及职业健康风险控制。这两部分是企业健康管理体系的基石，企业只有在符合法律法规、确保员工工作安全的前提下，后续的健康管理项目才会更有价值和意义。

通用电气(中国)有限公司是全球最大的多元化企业，业务范围涉及电力、基础设施、采掘、能源、航空、医疗、运输等，仅在中国就建立了 50 多个包括独资、合资企业以及研发中心等经营实体。因此，GE 员工所接触到的潜在健康风险具有极大的差异性，需要根据行业、工厂、工种的不同进行差异化的管理和预防，方能构建起行之有效的职业健康风险管理体系。

GE 医疗服务团队与环境健康安全(EHS)

团队通力合作，明确了各自的职责范围并设定了合作机制与流程，构筑起风险管控和预防的第一道屏障。医疗服务团队对所有工厂和办公地点以及其周边的医院设施进行了实地探访和考察，经过严格的数据分析和所有医生的综合评估后，采取不同的手段全面提升员工的健康安全。

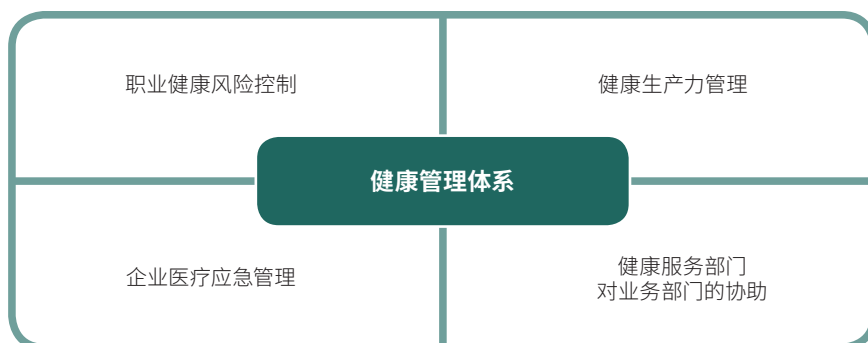
+ 健康生产力管理

2008 年，GE 提出了“绿色创想”和“健康创想”两大发展战略。根据“健康创想”的战略，大中华区医疗服务团队逐步设置了健康管理体系，包括完善医疗保险和体检制度，在中国区设立诊所，为员工提供最直接、快捷的医疗服务；定期进行工作场所环境监察，推行办公场所全面禁烟举措，为员工缓解工作压力提供专业的咨询服务等等。在体系创建初期，为了更好地契合 GE 员工的特质和需求，医疗服务团队采用了多种有针对性的健康宣传手段。由于企业中工程师数量占比较高，而工程师普遍对数字较为敏感并更易于记忆，所以医疗服务团队提出了“数字健康”的概念，例如“5”代表每天须食用 5 种蔬菜水果，“10”意味着每天行走 1 万步等。

伴随健康理念在员工中的逐步深入，GE 进一步在企业内部发起了“健康我先行 (HealthAhead)”项目，主要包括戒烟、EAP、健身、诊所、健康教育、饮食等十多个元素，致力于实现 GE 员工的“全民健康”。经过多年的推广和发展，大中华区医疗服

务团队已经在企业内部建立起覆盖本区域所有业务平台、所有员工的健康管理体系，并在每个产业链不断进行纵向深化，将健康生活的理念化作固定的行动日程，深深地融入到 GE 的企业文化中。例如，为了让员工对每日摄入的食物成分和卡路里数有更直观的认识，更好地传递饮食健康的信息，医疗服务团队在食堂内每一道菜品的名称下都标注出其蛋白和脂肪含量以及卡路里，并教授员工去计算每餐摄入的卡路里数；医疗服务团队持续整合各类资源、积极引导与帮助员工采用科学的方法戒烟、减重，针对有需求的员工会将他们汇聚成班级或小组，由专业的医生进行戒烟、减重指导，并进行数据跟踪；GE 每年举办为期一天的“员工健康日”，全国共计有逾 20,000 名员工参与其中，共有 400 多个围绕健康管理的活动在各地开展。不同地区、行业和业务单元的员工充分发挥自己的创意和想象力，针对区域内员工的特性设置出精彩纷呈的各类活动，并遵循着团体、竞争、有趣的三个原则；在考量员工数量、职业特性、地域医疗资源等多项条件后，医疗服务团队才决定是否在各地园区建立企业诊所。GE 中国通过多年的企业诊所实践，不仅获得了员工的信任和赞赏，体现了公司“关爱先行”的文化，同时也获得了政府的认可与表彰，还由于所取得的成效收获了保险公司的默契，派遣负责理赔的员工常驻于诊所内，使员工获得迅速理赔，实现三赢。

类似的项目和活动还有很多，它们从属于 GE 中国的健康管理体系，囊括了员工健康的方方面面。通过日益深入的宣传、推行和实践，这些项目如今均卓有成效，GE 也因此收获了不少行业内的奖项和荣誉。GE 中国“关爱先行”的健康文化不仅深入了员工和家庭，在我国“健康中国 2030”的背景下，GE 的健康活动还粘合了业务发展与企业客户的关系，提升了企业社会责任形象。2017 年伊始至今为止，大中华区员工对 GE 的健康文化满意率到 98%。



+ 健康管理项目的效果评估

在企业内，健康管理作为一项长期性的工作，逐渐在提升生产效率方面显露出巨大的优势。

以诊所项目为例，仅去年一年，我们大中华区总部园区的诊所为公司累计节约工作时间逾 50,000 小时，相当于为企业多招聘逾 30 名员工；在员工福利满意度的调研中，诊所荣登满意度排名的榜首，成为最受员工欢迎的福利。

医疗服务团队于数年前在北京一家 2000 人规模的工厂进行了病假率数据跟踪，通过实施具有针对性的系统化健康管理，例如开展健康讲座、推广健身、实施疫苗计划、设立诊所、促进健康饮食等，该厂员工的病假率在 3 年内从 6.8 天/人/年下降至 3.2 天/人/年，相当于每人每年增加了 3 天的有效工作日。

此外，GE 中国的保险费率在最近四五年内几乎没有增长，员工敬业度和忠诚度在行业内属于领先水平，不少员工表示“就是看中 GE 的医疗福利”。

长远而言，科学系统的健康管理将为企业节省下一笔可观的人力成本，同时赢得员工对企业的信任，提升健康生产力。并且对健康管理的关注彰显了企业的社会责任，为企业传递出良好的品牌效应。

群体大范围健康管理 VS 小范围精细健康管理

企业里做的大多是群体健康管理，即以群体为单位进行健康管理。群体健康管理根据覆盖人群的大小分为两种，一种是大范围人群健康管理，另一种是小范围、个体化的精细健康管理。

GE 中国以大范围人群健康管理为起点，关注工作场所健康环境的营造、全体员工健康理念的提升与公司整体健康文化的培育。

例如 GE 前段时间举办的四五千人参与的跑步活动，我们会向参与者提供通用的指导意见，包括如何跑步，如何预防损伤，以及如何根据脚弓的差异挑选合适的跑步鞋。

由于不同行业、地域、年龄、性别的员工健康状况与需求相当复杂，GE 在开展大范围人群的健康管理同时，逐渐开展小范围、个体化的精细健康管理。在企业里做精细健康管理是有难度的，需要大量的人力、物力和财力，还需要不同的供应商予以配合。

供应商的不足和健康管理的未来

目前的状况是很多公司没有类似 GE 中国这样专职于健康管理的专业团队，所以管理该领域的人员往往对医疗及健康行业的认识程度不深，因此在与供应商沟通的过程中容易出现信息不对称的情况。

中国正在实施医改，伴随人口老龄化与慢性病患者人数的不断攀升，整个社会对健康关注度也在不断地提升，因此吸引了不少公司跨界做医疗，其中一部分对医疗本质的了解并不深入，所以很多方面还需要改进或者再斟酌。从目前的研究来看，互联网对于医疗是相当重要的手段，可以减少资源的浪费，让医疗更加便利。它可以应用于慢性病的治疗，例如高血压的每月例行配药。但必须要记住医疗是核心，互联网是手段，在互联网的帮助下，可以让医疗更便捷、让医疗环境更友好。

也有不少医务工作者转入企业或投身市场做健康管理，但由于医院和健康管理服务的人群与内容并不相同，前者为病患的某种特定疾病提供精细化的医疗服务，如骨科、眼科、外科，后者为健康人群/个体提供整体全面的健康管理服务，尤其是疾病预防。所以无论是职业理念，还是技能素养，新加入健康管理领域的医务工作者都需要积极学习、不断磨合。我很高兴看到健康管理市场蓬勃地发展，尽管有一些供应商的质量确实

有待提高，但我觉得在“健康中国 2030”规划纲要指引下，健康管理领域拥有非常令人鼓舞的未来。比如北京大学最近被批准成为开设我国首个健康管理 MBA 课程，未来将会培养出大量该领域的专业人才。我也很荣幸受邀成为了课程的企业导师，与来自高校、政府、企业、研究机构及非营利组织的专家们一起为健康管理的专业化、产业化、规范化贡献自己的力量。

个人感悟

我在医疗体系拥有 30 年的工作经历，其中做企业健康管理有近一半的时间。无论是以前作为急诊 ICU 和心内科的医生，还是现在做企业健康管理，我觉得都非常有价值感与成就感。从在医院提供个性化、精细化的医疗服务，到如今在企业里群体健康管理体系的不断做全做深，我确实是越做越心生敬畏，越做越感责任的重大。我是幸运的，在 GE 这样一家全球化、多元化的企业，我和我们大中华区医疗服务团队成员经过十几年的摸爬滚打，真真正正地践行着健康管理的共享性与独特性。一方面我们在 GE 中国总部的层面制定着需要符合公司政策，又要在大中华区能落地的涵盖企业健康管理各方面的标准；另一方面又要根据行业、地域、人群的不同而指导各工作场所开展差异化的项目与活动。全身心投入这项事业确实很累，但能够将健康管理在各个行业成功实施又着实让我感到值得。如今不论是国家层面的政策推广，还是全民健康意识的觉醒，亦或是健康管理市场供应商的此起彼伏，都昭示着中国医疗更美好的明天。我愿意凭借自己的微薄之力，把健康管理做得更专业，也期待和各位同仁的交流和沟通。HR



道法自然，返璞归真

访大陆集团大中华区人力资源资深副总裁胡美真 (Grace Hu)

对于 Grace 而言，人生如同四季轮回般自然，种种起落、遭遇、荣辱、得失，她都会坦然、甚至欣然地照单全收，因此很多朋友形容她“无可救药的乐观”。

谈及那些人生的低谷，Grace 常常会放声大笑，那种夸张而绵长的笑声似乎能让人听见回响。柴静在《看见》中说：“每个轻松的笑容背后，都是一个曾经咬紧牙关的灵魂。”而 Grace 总是能很好地借助那些挫败，反弹到更高的高度。

文 / Nancy Shen 图 / 上海弓富文化传播有限公司

▶ 人去楼空的“电影桥段”

1993年，年轻的 Grace 刚刚结束在美国乔治华盛顿大学 MBA 的课程，可谓是意气风发。创业成为萦绕在她脑海里的第一选择。

考虑到技术背景的缺失，以及当时国内蓬勃发展的房地产业，Grace 决定开一家供应内饰装潢材料的公司；又综合考虑了美国和中国的各个城市的情况，她认为香港是最佳的创业平台，便毅然决然地前往了那座陌生的城。

第一年，生意进展得很顺利；第二年的某一天，Grace 突然接到一笔大单，一家位于广东湛江的公司需要五六个货柜的地毯。这对于初创的小公司而言，可真是一笔大生意。按照常规的流程，Grace 预收了 30% 的订金，余款将以货到付款的方式支付。

交付那天，装地毯的货柜由广州的贸易代理商发出，而 Grace 则乘坐飞机自香港前往广东，再辗转前往客户公司。偏偏，飞机晚点了 2 小时，当时的 Grace 并没有意识到这短短的 2 小时将会改变自己的一生。在电话里得知货柜先到达了客户公司，她便

让客户先行签收。没想到的是，当她终于抵达客户公司时，映入她眼帘的却是空荡荡的楼房。大片的敞亮的房间里一个人也没有，只有 Grace 不知所以地在那陌生的城市，独自茫然奔走。

“等我人到的时候，那个公司是空的。”回忆起过去的 Grace 毫无拘束地大笑起来，“有时候觉得就好像电影里面的故事一样。”

Grace 最后知悉的只是“那个公司是大江南北行骗多时”的消息，余款最终没能追回。彼时没有太多积蓄的 Grace 只能百般无奈地关闭了这家成立不足 2 年的公司。

“这经验确实打击我的信心。”片刻的停顿后，Grace 再一次扬头微笑，“但这是一次很珍贵的经验。我在创业初期就跌倒，跌倒训练的就是你爬起来的能力，和爬起来之后面对自己和面对这世界的态度。切身经历过的困境往往让人反思更深、被迫成长得更彻底；也同时明白，成败真的是兵家常事，自然不过。重要的是既然交了学费，就要认真上完这宝贵一课。”

🔴 相遇：年轻的人遇上年轻的企业

1995年，Grace 加入了大陆集团。

大陆集团自然不是一家年轻的企业，它在 1871 年便始建于德国汉诺威，拥有超过百年的悠久历史，但它正式进驻中国市场的年份却是 1994 年。彼时大陆集团犹如中国企业中的新生儿，迎来了同样重新开始的 Grace。

之后的二十多年，Grace 陆续前往了五个不同的地区及国家工作，在大陆集团的职位发展也可谓一帆风顺：总裁特助及市场开发经理（香港）、工厂财务管理及人力资源总监（台湾）、CFO（日本）、财务总监（美国）、CFO（中国），以及如今的大中华区人力资源资深副总裁。职位的名称并不能很好地反映 Grace 当时的工作，因为企业早期的组织架构和分工的关系，她常常身兼数职，并在这个过程中接触到了人力资源相关领域。

“事后回想起来，一切看似水到渠成，但过程中还是有不少挫折、不少折腾。” Grace 笑谈。

🔴 日本：文化冲击

Grace 在日本遭遇的最大挑战来自于社会共同性的制约，比如约定俗成的制度（老板不走，员工也不敢走）、男性在职场上对女性的轻视以及地域歧视。

她回忆道：“第一年的工作强度与文化冲击简直像一场魔鬼训练营，我的大老板从一开始不正面看我一眼，到愿意‘试听’一个女人对企业动态、财务理念与用人哲学的看法。我是他生平第一次面对的女财务主管和同事，还不是个西方女人，而是来自被日本殖民过 50 年的小地方——中国台湾。细节就不再赘述，这些性别、文化差异对待的经验在刚开始对我来说冲击是很大、很压抑的。”

不仅如此，在决策过程中，深受德企权责分明影响的 Grace 也遭遇了不少突出的矛盾。因为当时日本的汽车产业相对封闭，用户和供应商之间的协作非常紧密，以至于会产生利害关系的冲突，譬如银行大财团和供应商的交叉持股在当时的环境之下都是被允许的。

将 Grace 从“魔鬼训练营”中拯救出来的，恰恰是她心爱的中国文化，如易经的乾坤阴阳、变与不变；如孔孟的人性向善、择善固执及止于至善的自

Grace 也能根据数字总结出相同的资讯、信息和决策结果，可她心里始终有一个声音：究竟是哪些人在什么样的合作关系和生命状态下达成了这些财务结果？

我负责；如道家文化的道法自然、上善若水的禅性与超脱；亦如禅宗行住坐卧的生活之道，最后，则是阳明心学在日本商界与对领导哲学的深厚影响：走心的领导与知行合一的管理。

Grace 的眼睛渐渐看向更深处东西——人性中共通的善与美。

她大胆引入了创新的休假制度，鼓励每位员工一年至少休假七天，加班成魔的员工终于被动学会了放松；她和老板也逐渐消除了误解和隔阂，彼此看到了对方身上的差异和优点，这位日本老板最终成为了她重要的精神导师之一。言毕，Grace 再次如人饮水、冷暖自知似地会心一笑。

🔴 转型：人力资源

Grace 本科的主修专业是国际贸易经济与商业管理，加上财务管理在跨国公司是一个非常重要的职能，因此在大陆集团的前十多年，她主要从事的是财务方面的工作。

但当她观察身边的财务人时，发现他们看财务报表的角度，总能专注客观地就数字解读其与投资回报的因果关系，并同样在数字的基础上形成决策与行动方案。Grace 也能根据数字总结出相同的资讯、信息和决策结果，可她心里始终有一个声音：究竟是哪些人在什么样的合作关系和生命状态下达成了这些财务结果？

“这些疑问从数字上你是无法直接触摸到的。慢慢地，我终于了解，我身边这些财务人，他们在这个领域会做得比我更理性、更专业。因为在数字的背后，我心中所挂念的始终是人，于是我也就越来越清晰，这公司、这世界最需要我的地方，最适合我的角色，一定就在与人直接相关的领域。”

感受到“数字温度”的 Grace 终于确定了自己的终极关怀在于“人的温度”，于是她最终走上了人力资源的道路，开启了又一个长达十年的旅程。



➤ 过渡：看重数字

初到人力资源部门的时候，Grace 也经历了一段不适应期，“从财务的角度去看 ROI，和从 HR 的角度看 ROI，有时候它量化的程度不一样。”但 Grace 无疑是一位看重数字的 HR。

“我的会议，一定是从数字与运营开始的。”她介绍道，“人在财务报表里只是一个成本中心，这肯定不能够完整地解释人在企业中的价值，这是会计学作为一个工具本身的局限。可话说回来，财务报告虽然有滞后反映的遗憾，但还是能很大程度上鉴往知来，它的美妙在于能够拉大尺度看企业的价值链，把混沌、较为无序的人的活动通过系统性的架构与归纳，呈现出一种逻辑性的共同语言、组织行为规律与整体运营绩效，最后再从数字返璞归真到人的层面，给人全面照了个现实的镜子，照出人在企业价值链的整体贡献与价值。”

目前，Grace 遇到的挑战在于新兴业务衡量标准的难以量化，因为这部分工作需要员工的创造力，去畅想未来究竟能有、该有怎样的服务模式。

➤ 现状：文化转型与创新

“我们集团自 2011 年起开始进行文化变革，提出了 4 个价值观：Trust, Passion to win, Freedom to act & For one another，中文翻译分别是：彼此信任、全力拼搏、自主而为，以及同舟共济。”Grace 向笔者介绍道。

大陆集团的管理团队目前思考的是现在与未来的业务模式。尽管现在的核心业务已经基本成熟，在稳定中持续发展，但未来与出行相关的领域会诞生怎样的业务，这些在万物互联、万车互联、万人互联、信息互联、人工智能的时代又需要怎样的人和核心能力？为此集团内部开展了诸如加速营造创新文化的尝试，“Start Up，微创项目”便是其中之一。

“Start Up”项目的主要目标是孵化未来创新点子——不是在现有的业务范围内做产品或服务的进一步优化，而是创造出全新的业务板块，并在外部风险投资方和集团的资助下进行小范围的业务尝试。这些年大陆集团认识到，昨日再成功的大公司也需



要持续洞悉并掌握汽车前沿科技的趋势与研发，不断学习小步试错、加速迭代的造血机制。

与此同时，大陆集团认为未来的工作需要更多的灵活性，企业需要从真正尊重人的需求的角度出发为员工着想，因而从几年前便陆续开展了“Future Work - Flexibility”系列活动，极大地提升了员工工作的弹性。

员工不再需要穿着正装上班便是其中一项举措，这一点很直接地体现在第一次见 Grace 的时候。采访当天她身着一袭休闲长裙，明亮的粉色洋溢着少女的气息，举手投足间尽显了女性的温柔与妩媚。除此之外，据 Grace 介绍，这项政策中还有更丰富的内涵，比如员工每月可选择两天在家办公；家有急需，只要和上司沟通可行，还可选择每周只工作四天；产后妈妈可以申请每日工作 6 小时，以更早地下班照顾孩子；员工早晨的上班时间包含了 1-1.5 小时的弹性空间等等。

特别之处在于，这些弹性举措会陆续推广至所有的蓝领员工。“对制造业来说，因为工厂毕竟有一定的产出规划，在中国，整个产量的上下波动也很大，所以实施的难度是很高的。” Grace 用双手的起伏向笔者示意产量的剧烈波动。“公司希望传达的信息很清楚。执行过程中一定有难度，我们也允许厂长根据业务需要和生产计划做适时、适当的调整，决定执行的幅度与力度，但员工知道，公司是绝对支持这些未来的工作趋势与理念的。”

➤ 未来：混沌共生

Grace 带领整个人力资源管理团队始终思考着未来以及未来的人才。未来的人才既可以是追求极致的工匠和技术人才，也可以是敢于试错、小步快跑的创新人才；既可以是跳出传统框架却又回到原点设计思维的软件人才，也可以是理解和设计未来服务模式的心理专家……那可能会是一个自相矛盾的人才队伍。

“未来 HR 的平台与机制，一定要鼓励、允许并行的混沌生态系统，清晰的洞见是在这样的灰度磨合中生长出来的，所以我们要反复思考未来工作的本质是什么。过去的激励机制、组织架构、决策方式、资源分配在未来必然需要成为一个更包容的框架以及差异化的管理。比如薪资结构，研发部门的新业务可能需要进行上限管理，原来较成熟的产业则至少需要做到下限管理。这其中包含着更大的弹性，也就是包容。”

谈及未来的人才管理和发展，Grace 语气坚定、眼神执着，她所描绘的那个人才世界既属于未来，也来自过去，就好像先秦时诸子百家争鸣的繁荣，又好似齐国都城临淄的稷下学宫。

▶ 天下之至柔，驰骋天下之至坚

影响 Grace 最深的人是她的母亲。和所有中国传统女性一样，那个瘦小的身影屹立在家庭的背后，用智慧和坚强守护着年幼的孩子成长。Grace 形容她的妈妈“顶天立地”。

从小喜欢中国诗词、中国文化与中西哲学的 Grace 在努力平衡自己喜好的同时选择了一条务实的道路，即她本科的主修专业：国际贸易经济与商业管理，以及之后所有的职业选择。她始终以有效率、负责任的态度生活，这种责任意识的影响最早应该来自于她的母亲。

梁启超说：“人生须知负责任的苦处，才能知道尽责任的乐趣。”

Grace 总是先看到人的亮点和潜能，也常常鼓励身边同仁千万不要画地自限，尤其不要原地踏步，而要学会终生学习。“只要你愿意比别人多付出一点，多思考一点，就会发现回报不仅双倍，甚至几何倍数地增长，自信与从容，终究来自自我的努力与时间的淬炼。”

Grace 说，她超喜欢自然，特热爱运动，真心向往忙碌工作中的单纯生活，最近她还重拾了年幼时感兴趣的书法。最好的时光于她，则是和家人无言的相伴。喝咖啡、读书，兴之所至，则谈谈人生这码事，或者，静静地看天上的云卷云舒也同样美好。

那个童年时就向往庄子、在山林间徜徉的自由女孩，那个在广东湛江奔走无助的姑娘，那个在大



Grace 总是先看到人的亮点和潜能，也常常鼓励身边同仁千万不要画地自限，尤其不要原地踏步，而要学会终生学习。“只要你愿意比别人多付出一点，多思考一点，就会发现回报不仅双倍，甚至几何倍数地增长，自信与从容，终究来自自我的努力与时间的淬炼。”

陆集团奋斗奉献二十余载的坚强女人，如今展现的是最豁达的微笑。

她说，人来世界上可能就那么一次，一百年前没有你我，一百年后没有你我，或就算还有你我，你我不一定还能有今生相逢在此时此地的缘分，所以，她义无反顾，她谦卑，她感恩。HR



静水流深

访诺和诺德人力资源与企业交流部副总裁 王淑红

王淑红身上有个特质，一直让她身边的朋友很惊奇，朋友形容她是“双核的”，就像功能分明的左右小脑能各自独立处理相应类型的信息。工作的她极度理性、冷静、富有逻辑；而面对很多情绪化、感性的场合，她能切换到截然不同的频道去处理。王淑红说，她正在努力将“双核”融为一体。这是生命到一定阶段本能性的驱动，更是职业的需要。

文 / Emma Ren 图 / 林晓 Erdelin

组织和人

2006年刚加入诺和诺德的时候，公司有个同事被诊断为癌症。听到这个消息，出于职业的习惯，王淑红的第一反应是，公司的保险能否给这位员工提供足够的保障。然而让她意外的是，周围的同事与她理性、客观的第一反应不同，更多地流露出了悲天悯人的感性情绪，对这个员工和他的家庭表达了遗憾和同情。后来她发现，对人尊重、充满人情味是这家公司的文化底色之一，她也越来越对这种文化深以为然。

其实在这之前很长一段时间内，王淑红一直有意将自己的工作和生活割裂开。“我原来是觉得一个人要 be professional，你到工作场所就表现出工作场所需要的东西，你个人的事情就回家去安排，我一直是这样要求自己的。”

站在人力资源管理的角度上，她会习惯性地从组织整体去考虑问题，而不会将大部分的注意力放在个体上。了解她工作风格的人都知道，王淑红是个喜欢拿事实说话的人。

“当我们 HR 遇到一个员工案例，我就会想，这个事情放在人群中的影响是什么，具体影响的百分

比是多少，这是个例还是在员工中普遍性的事情……我是这样看问题的，也会这样要求团队。”

随着年龄渐长，更重要的是，十多年来受到诺和诺德文化氛围潜移默化的影响，她渐渐对 HR 这份事业以及人性有了更深刻的理解。

“我现在会越来越关注个体的世界。从公司和组织的角度来讲是一个视角，但对于员工个人，无论在工作还是生活上受到打击，对他来说就是全部。我越来越相信工作和生活是融合一体的，一个人也无法完全割裂成 professional 的部分和 personal 的部分。”

“我觉得现在越来越像个人。”我以为是一句玩笑话，但坐在面前的王淑红一脸认真。

“一名员工要全心全意为一家公司服务，他的全身心都需要在里面。对此，企业需要做的，是为员工提供一个健康的、融洽的、尊重个体的工作场所，根据员工的能力和兴趣，在组织允许的范围内，把他安排在公司内部最适合的工作岗位上；与此同时，直线经理也可以在员工的心理状态上进行一些引导，帮助他进行压力管理、梳理思路，找到工作的热情和积极性。这些都是企业能够发挥影响的地方，也是企业责任。”



🔗 优秀不是最终目的，意义才是

王淑红的职业生涯起步于北京飞机维修工程有限公司 (AMECO)。她在这家中外合资企业先做了5年翻译，后转到人力资源部，主要负责人力资源开发和培训。当时作为外部培训的采购者，她接触了很多类型的课程，其中有两个培训对她的思维模式产生了巨大影响。

其一是TQM (Total Quality Management) 培训。“我觉得它帮我从零到一建立了工作逻辑和流程的概念。一件事情要考虑造成的根本原因是什么，有什么影响，流程如何，这个以终为始的逻辑概念我觉得是蛮重要的。”还有一个培训是关于积极心理学的。“它的理念与现在我们说的 growth mindset 相似，即对事情始终保持一个开放的心态和头脑，看到事情的发展和变化，保持好奇心，不断学习。”这两个培训几乎奠定了她后来的思维方式。

如今作为诺和诺德中国区管理层成员之一，她对诺和诺德当前面临的转型要求以及人力资源的挑战自然了然于心。

“每个行业、每家公司都有自己的发展周期，当下转型与变革是很多企业的课题。对于包括诺和诺德在内的外企制药公司，一定要随着环境的变化而变化。国家正在推广分级诊疗，那我们的目标市场会发生转变，销售模式也要随之调整；市场正兴起数字医疗，很多公司包括诺和诺德正在进行一些尝试。虽然目前我们还没有看到非常成熟的模式，但可以看到的是，大家都在往这个方向走。”

这种变化落实到人力资源，在她看来最重要的就是人员能力的变化，为此她和她的HR团队正面临两方面的调整：一个是来自业务的驱动，还有一个来自HR领域自身的创新和变革。

“在当前的市场环境下，大部分外企制药公司都面临一定的成本压力。对于人员的能力发展，业务部门一说没钱，二说没时间，但是他们对此还有很大的需求。这对我我和我的团队提出的要求是，我们做了哪些培训、开展了哪些活动不重要，重要的是在设计活动的时候将业务部门的管理和工作完全结合在一起，且关注最终产生的效果。”而HR领域自身的创新和变革在王淑红的团队中也体现在两个方面：一是注重培训效果的测量，所有培训都拿数字说话；

二是对新型培训方式的不断尝试和学习模式的革新。

“我更鼓励大家，做一件事先看要达到的目标是什么，不要为了做而做。比如一个热线电话的接线员，每天要做很多重复性的工作，但是在员工和外部候选人那里，他就是诺和诺德企业文化和形象的最大触点和接口。我经常和同事说，不要小看你们任何一项工作，每一位HR都代表公司，我们每做一件事在300多个城市的员工眼里，代表的就是总部。对于员工培训，设计的专业和精巧不是目的，员工能力的提升才是。”她希望团队成员更多看看工作给别人带去的价值，以及如何去提升这个价值。

“优秀不是最高的标准，意义才是。做一件事有没有意义，意义在哪里，这是我比较看重的。”这个理念贯穿了她的工作，她在生活中亦是如此。

🔗 忙碌是最大的偷懒

间歇性的忙碌，是王淑红工作时另一个特点。在忙碌的间隙，她会特意给自己留出一点时间思考，“反省一下，并且想一想有关业务、行业、团队的大事。”

1999年至2006年在诺基亚工作期间，作为人力资源经理的她，支持诺基亚手机事业部成功度过转型期。当时为了应对市场的变化，新上任的中国区总经理提出了销售模式转型的战略。为此，王淑红和所在的人力资源团队一方面为事业部招兵买马，另一方面引导员工思维转变以及处理员工关系等相应事务。这次组织结构的转型带来了较大的人员调整，“当时在我看来非常有能力、让我非常尊敬的一些人，因为无法适应新的变化而不得不选择离开。”这让当时的她内心不是很认可。“说实话我不是非常理解这样的变化。”

然而当站在后来的时间点上再往回看这段经历，她渐渐释怀了，“想通了”。“我后来发现这样的变化是一个必然。人的思想和能力的变化与市场环境的变化经常是有差距的，前者往往会落后于后者的变化速度。站在当时的新总经理的角度，当人的变化速度跟不上业务和市场变化的速度，换人可能是最快速、最有效的策略，而且面对当时的环境也必须用这种速度去变，才有可能获得业务成功。这对我也是一个非常重要的学习，就是人员和组织一定要支持业务的发展。”

“我后来发现这样的变化是一个必然。人的思想和能力的变化与市场环境的变化经常是有差距的，前者往往会落后于后者的变化速度。站在当时的新总经理的角度，当人的变化速度跟不上业务和市场变化的速度，换人可能是最快速、最有效的策略，而且面对当时的环境也必须用这种速度去变，才有可能获得业务成功。这对我也是一个非常重要的学习，就是人员和组织一定要支持业务的发展。”



当思考成为习惯，王淑红往往能见人之所未见。其实，她的这种深思远见正是她结缘诺和诺德的敲门砖。

当时她作为诺和诺德人力资源总监的候选人之一，经验、实力并非是所有候选人当中最强的。“当时总经理为什么选择我呢？”她笑了一下，好像也在对自己提问。

当时所有候选人需要经过一个测评，里面有一个案例分析，是关于市场策略的问题。凭借往日积累的对业务的洞察、思考，虽然没做过市场，她也能对题中的市场策略、客户定位做出评论和见解，并接着分析出此策略下业务将面临的情况和挑战，以及人力资源在其中需要相应做出的策略安排和调整。王淑红分析，她对这个案例的解答可能是当时诺和诺德选中她的重要原因之一。

“我想，当时公司的管理层从这个案例中看到了我身上的某些特质，让他们相信我是能够胜任这份工作的。”这个特质应该就是王淑红身上很强的业务敏锐度、逻辑思考能力，以及由此带来的出色的学习能力。

在今年4月份智享会人力资源业务伙伴年会上，王淑红对台下的HR同仁们提出了一个建议：“有的时候HR忙碌其实是最大的偷懒，因为一旦忙碌起来脑子就不会留下空间，被琐碎的事务性工作填满，就无法抽出来思考大局。”

留出一些时间让自己思考，已经成为王淑红工作中的常态。“我的同事都很能干，我会在大方向上与他们进行讨论，真正做事的是他们。我更愿意花一些时间静下来想一想，思考一下这个行业在发生什么、这个组织的现状和未来发展方向是什么、组织需要人才是什么样的、当前团队还需要弥补和完善的地方在哪里、我的同事需要什么样的发展、他们的状态是怎么样的等等。我觉得应该留一些时间和空间去想一想诸如此类的大事。”

能够做自己，是诺和诺德最吸引王淑红的地方。这家历史悠久、文化深厚的公司讲求员工对个人成功负责，在领导力上鼓励真实自我，这背后蕴含的价值观是充分的信任和授权。巧合的是，正直，正是王淑红一直以来最欣赏、最坚持的品质。在诺和诺德开放、平等的环境中，“做起事来就比较简单。”

做自己

能够做自己，是诺和诺德最吸引王淑红的地方。这家历史悠久、文化深厚的公司讲求员工对个人成功负责，在领导力上鼓励真实自我，这背后蕴含的价值观是充分的信任和授权。巧合的是，正直，正是王淑红一直以来最欣赏、最坚持的品质。在诺和诺德开放、平等的环境中，“做起事来就比较简单。”


王淑红刚到诺和诺德的时候，公司的规模还没有如今这么大，人力资源团队的设置也没有现在那么规范和完善。当时她和其他同事忙于招聘和处理员工关系的问题，这让一直致力于成为业务伙伴的王淑红很困惑，一度认为公司的组织架构设置不太合理。她向上级领导提出了自己的想法，但并未对对方的回应抱有太大的期待。令她意外的是，对方将一张A4白纸和一支笔推到她面前，对她讲到：“现在公司的组织架构在你面前就是一张白纸，在上面画什么由你决定，你要想清楚要画什么。”

这次谈话让她大开眼界，也让她更有勇气去坚持自己认为对的事。“做一件事情前要先考虑意义是什么，如果觉得不合理就无需妥协，这是给我最大的启发。这以后遇到很多事情我都会归零去想，在没尝试前不给自己限定过多的约束；对于我内心认为是正确的事，提起勇气去convince别人。”

其实，王淑红在性格上一直是一个不强势但是有很强原则性的人，这一点受她父亲影响很大。“从小我从父亲的言行上得到很多启发，诚实和正直是最重要的一点。在生命的过程当中，所有身外物在你离开这个世界的时候就没有意义了，但是你可能会因为某刻妥协了自己的价值观、原则而感到后悔、难过，并一直耿耿于怀。生命中很多东西都是取舍的问题，当你有一个明确的价值观，该舍弃什么，该坚持什么，就变得很简单。”

所以和王淑红沟通就会非常透明、直接。她对下属充分授权，不会强加观点，但会在关键节点上树立清晰标准、阐明价值观。

在采访过程中，我两次问到：“你觉得自己是怎样的一个人？”这样的问题。

“你看到的我就是真实的我。”她回答道。

2016-2017 中国 A 股上市公司 高管薪酬与激励调研报告

文 / 德勤管理咨询人力资本咨询 本文由德勤授权转载

说明与摘要

调研样本及数据来源说明



数据来源

- 截止到 2017 年 5 月 4 日，WIND 数据库、国泰君安数据库公开披露年报和招股说明书等公开资料的 A 股上市公司，有效样本合计 3115 家



统计口径

- 样本披露高管薪酬数据以税前数据为主，极少数未在年报中明确注明为税前或税后的样本数据，默认为税前数据以便于统计分析，由此可能带来一定的不确定性，德勤在此提示本报告数据谨作研究参考



数值修约误差

- 本报告中部分图表数值为百分数的，有的各项之和不等于 1，是由于数值修约误差所致，未作机械调整



其他说明

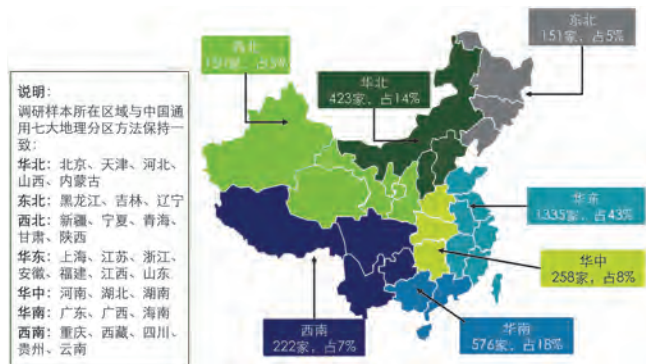
- 部分样本显示 2016 年发放总额包含 2016 年以前年度提取而在 2016 年实际发放的部分，同时 2016 年应付薪酬也存在部分延期发放，考虑到该类样本高管薪酬延期支付的惯例，不再对本年度实发金额进行具体的年度切分

样本企业行业分布



说明：
 • 2017 年证监会对上市公司的行业分类方式有所调整，为保证报告的连贯性与一致性，故本报告行业分类方式与 2016 年发布报告的行业分类保持一致
 • 由于教育业 A 股上市公司只有 1 家样本，为了方便统计暂纳入综合业进行分析

样本企业区域分布



说明：
 调研样本所在区域与中国通用七大地理分区方法保持一致：
 华北：北京、天津、河北、山西、内蒙古
 东北：黑龙江、吉林、辽宁
 西北：新疆、宁夏、青海、甘肃、陕西
 华东：上海、江苏、浙江、安徽、福建、江西、山东
 华中：河南、湖北、湖南
 华南：广东、广西、海南
 西南：重庆、西藏、四川、贵州、云南

样本企业上市板块分布



样本企业性质分布



说明：本报告调研样本企业性质分类基于 WIND 资讯企业属性分类及年报披露实际控制人信息汇总整理

各区域高管最高薪酬均值持续上涨，华南地区以 124.2 万稳居首位，但增长趋势有所减缓，相比西南地区在薪酬涨幅方面表现最优，复合增长率达到 17.4%；京、沪、粤三地高管最高薪酬均值继续保持全国领先优势，且差距逐步缩小

摘要：关键发现

总人工成本投入产出发现

- 全行业人工成本支付压力持续攀升，总人工成本占营业收入比增至 9.2%，其中住宿和餐饮业、卫生和社会工作业等人力资本密集型行业人工成本压力愈发明显
- 总人工成本利润率为 0.98 元，较上一年度 (0.97 元) 变化不大

高管薪酬整体水平发现

- A 股上市公司支付给高管的薪酬成本占净利润比重稳定在 0.7%；金融业得益于其较大的净利润规模，虽然其指标值增速较快，但依旧为全行业表现最佳 (0.1%)
- 全行业高管最高薪酬均值首次突破百万大关，达到 102.3 万元，延续稳定增长态势

高管薪酬行业水平发现

- 金融业高管最高薪酬水平继续以 359.9 万元领跑全行业，约为位列第二的房地产业 (186.4 万) 的两倍，而电力热力燃气及生产和供应业替代农林牧渔业成为高管薪酬最低的行业
- 在约八成高管薪酬水平实现增长的行业中，住宿和餐饮业增速最快，复合增长率达到 36.5%

高管薪酬内部公平性发现

- 从企业内部高管间薪酬差距来看，除卫生和社会工作业、科学研究和技术服务业的企业内部高管薪酬差距减小外，其他各行业高管间薪酬差距系数多呈现增长，内部差距愈发明显
- 另一方面，从高管与员工间薪酬差距分

析来看，总体上内部差距保持稳定 (约 7.89 倍)

各上市板块高管薪酬发现

- 2016 年深市主板企业以 125.8 万元的高管最高薪酬均值稳居全板块第一，创业板以 75.9 万元暂时垫底
- 中小企业板和深市主板高管最高薪酬均值涨幅明显，近三年年均复合增长率分别为 13.0% 和 11.7%

各区域高管薪酬发现

- 各区域高管最高薪酬均值持续上涨，华南地区以 124.2 万稳居首位，但增长趋势有所减缓，相比西南地区在薪酬涨幅方面表现最优，复合增长率达到 17.4%
- 京、沪、粤三地高管最高薪酬均值继续保持全国领先优势，且差距逐步缩小

各企业性质高管薪酬发现

- 公众企业依然以 222.3 万的高管最高薪酬均值领跑全行业
- 在国企高管薪酬改革背景下，受市场化选聘经营管理者与职业经理人制度试点改革大力推进等因素影响，央企及地方国企高管薪酬水平仍呈现增长，分别达到 108.2 万及 85.8 万

典型岗位高管薪酬发现

- 2016 年获得最高薪酬的岗位依然以董事长、总经理或董事长兼总经理居多，但该比例由 2015 年的 76.1% 进一步降为 71.4%，更多高管副职跻身企业最高薪酬获得者行列
- 各典型岗位高管薪酬同比 2015 年均有

增长，增长率介于 7.5%-9.2%，其中财务总监薪酬增速最快

激励计划公告数量发现

- 披露股权激励计划的公司数连续七年保持增长，2016 年内共有 219 家公司披露股权激励计划
- 其中，创业板公司股权激励最为活跃，披露股权激励计划的公司中超过四成 (94 家) 为创业板公司

激励工具发现

- 限制性股票仍是七成以上公司的首选工具，各行业对股权激励工具的偏好不显著

激励额度发现

- 超八成计划的激励额度不超过股本总量的 3%，近七成计划激励额度对应市值不超过 2 亿元，企业考虑激励力度的同时也谨慎关注成本问题

激励范围发现

- 股权激励主要面向公司高管及核心员工，超六成计划的激励人数不超过公司总员工数的 10%

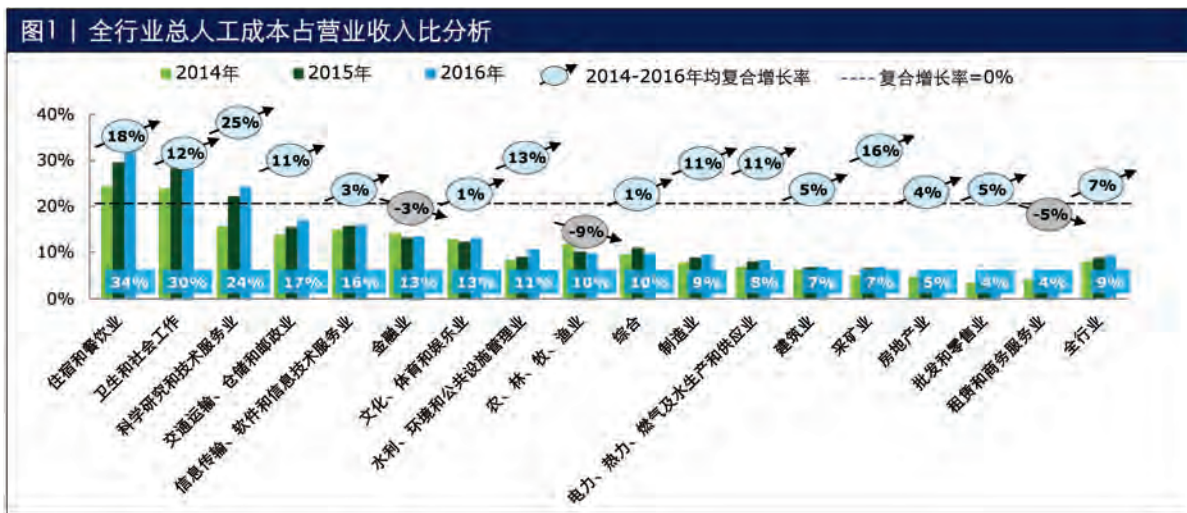
激励价格及激励收益发现

- 近七成限制性股票计划激励价格为股票市价的五折
- 各股权激励工具的激励收益均较为可观，限制性股票因得益于激励价格折扣，其平均收益率最高

高管薪酬篇

▶ A 股上市公司总人工成本支付压力分析 ◀ 2016 年全行业人工成本支付压力持续攀升，行业间差距进一步拉大

- 总人工成本占营业收入比 = 支付给职工及为职工支付的现金 / 营业收入，本指标用以衡量企业支付的人工成本占企业营业收入的比重。指标值越高，人工成本支付压力越大
- 2016 年全行业“总人工成本占营业收入比”为 9.2%，同比 2015 年增加 5.8%，近三年年均复合增长率为 7.4%；各行业指标区间为 3.8%-33.7%，较 2015 年 (3.5%-29.5%) 进一步扩大
- 超过八成的行业营业收入增速不及人工成本增速，住宿和餐饮业、卫生和社会工作等人力资本密集型行业人工成本压力愈发明显，总人工成本占营业收入比分别高达 33.7%、29.6%



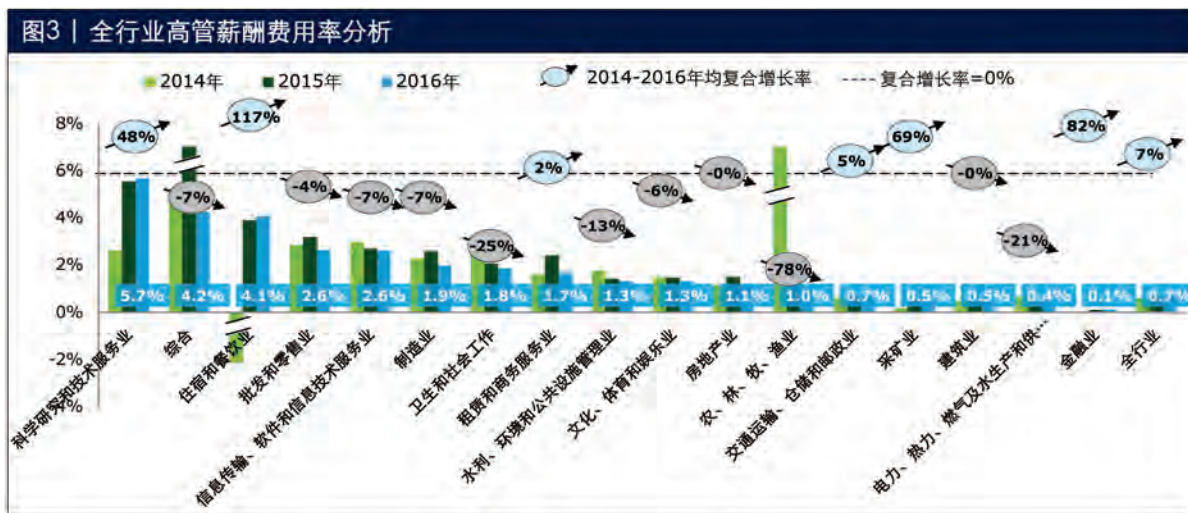
▶ A 股上市公司总人工成本利润率分析 ◀ 2016 年全行业总人工成本利润率保持稳定，农林牧渔业呈现亮眼增长

- 总人工成本利润率 = 净利润 / 支付给职工以及为职工支付的现金，本指标通过每投入 1 元人工成本所获得的净利润衡量企业总人工成本投入产出比。指标值越高，人工成本投入产出比越高
- 2016 年全行业人工成本利润率均值由 2015 年的 0.97 元升至 0.98 元，保持稳定，但近三年年均复合增长率为 -3.9%
- 受益于农产品价格上涨，带动相关产业景气，农林牧渔业人工成本利润率升至 1.4 元，高于全行业均值 42.8%，且增速亮眼，三年年均复合增长率高达 213.7%



▶ A 股上市公司高管薪酬费用率分析 ◀ 2016 年全行业高管薪酬费用率约 0.7%，同比变化不大

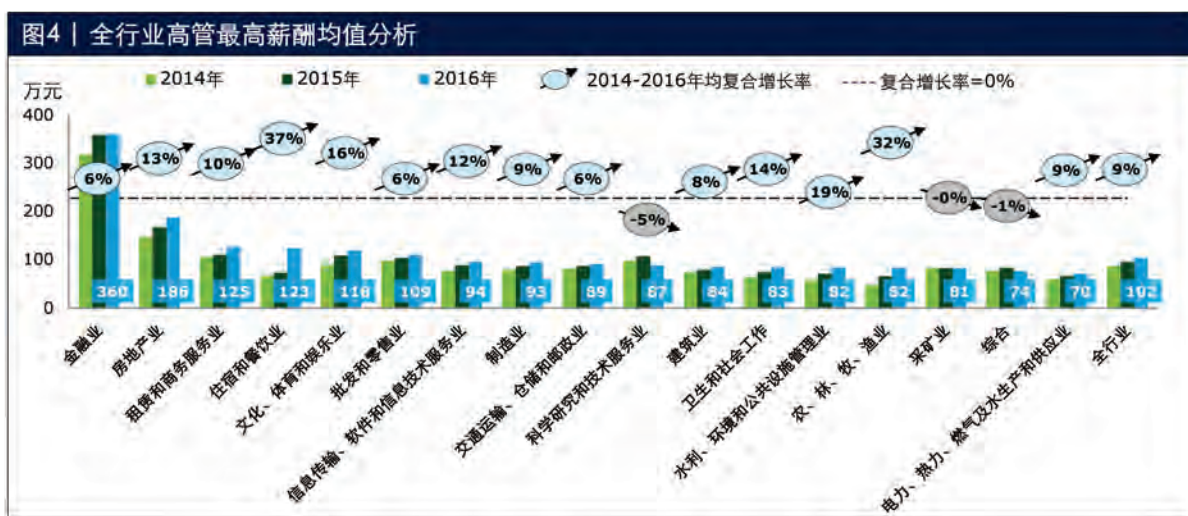
- 高管薪酬费用率 = 高管薪酬总额 / 净利润，本指标通过企业支付的高管薪酬总额占净利润的比重，衡量高管付薪效率。指标值越低，高管付薪效率越高
- 由于行业自身利润规模较高的特点，金融业指标值虽然增速较快，但其付薪效率依旧为全行业最佳
- 从指标增长情况来看，约 6 个行业近三年呈现复合增长即付薪效率降低，其中科学研究和技术服务业是高管付薪效率最低的行业（约 5.7%），指标值近三年年均复合增长率高达 48.1%，增速仅次于住宿和餐饮业、金融业和采矿业



▶ A 股上市公司高管薪酬行业水平分析

◀ 2016 年全行业高管最高薪酬均值为 102.3 万元，首次突破百万大关、延续稳定增长态势

- 高管最高薪酬 = 各样本企业薪酬最高的高管获得的薪酬
- 从指标绝对值看，2016 年全行业高管最高薪酬均值首次突破百万，由 2015 年的 93.8 万增至 102.3 万；金融业继续以 359.9 万元领跑全行业，约为位列第二的房地产业高管最高薪酬水平（186.4 万元）的两倍
- 从行业变化趋势来看，除科学研究和技术服务业、采矿业、综合业外，其余约八成行业的高管最高薪酬均值保持增长，住宿和餐饮业为增速最快的行业，复合增长率达到 36.5%，其次为农林牧渔业（31.5%）



A 股上市公司高管薪酬内部公平性分析——高管间差距分析

2016 年企业内部高管间薪酬差距增加，交通运输仓储和邮政业差距最大

- 高管间薪酬差距系数 = 该企业高管最高薪酬 / 该企业最低副总薪酬，本指标用以衡量同一公司高管团队内部薪酬差距。指标值越高，薪酬最高管和薪酬最低高管的薪酬差距越大
- 相比 2015 年各行业较为均衡的高管间薪酬差距系数 (1.81-2.78)，2016 年各行业指标值区间呈现增长 (1.85-6.85)，交通运输仓储和邮政业居首 (6.85)，建筑业 (6.78)、金融业 (6.57) 紧随其后
- 除卫生和社会工作、科学研究和技术服务业的高管间薪酬差距较 2015 年有所缩小，其余行业的高管间薪酬差距均呈现增加趋势

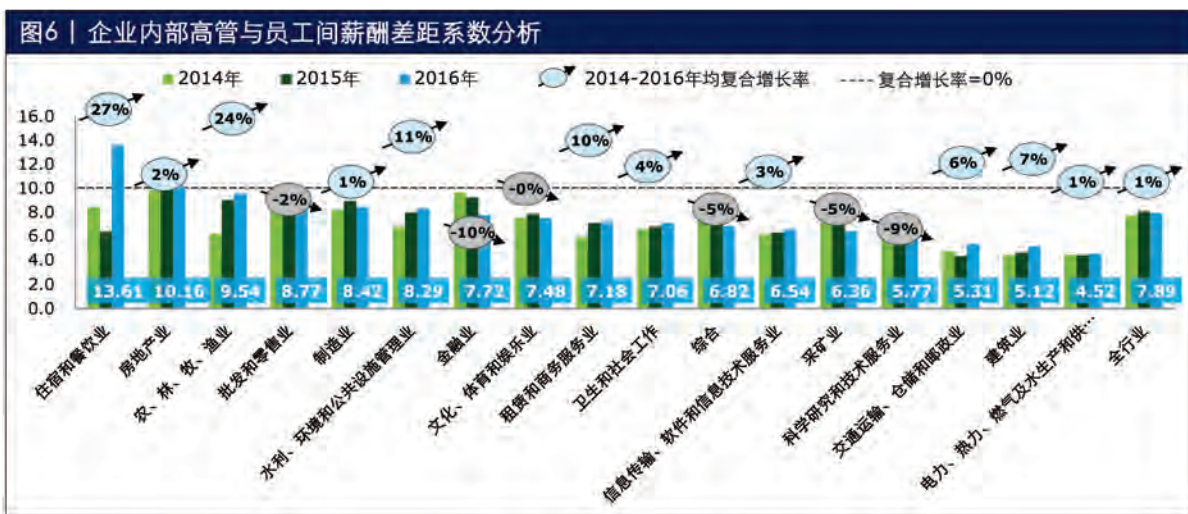


A 股上市公司高管薪酬内部公平性分析——高管与员工间差距分析

2016 年企业内部高管与员工间薪酬差距系数总体保持稳定，住宿和餐饮业差距最大

- 高管与员工间薪酬差距系数 [注] = 高管最高薪酬 / (支付给职工以及为职工支付的现金 / 企业职工总数)，本指标用以衡量同一公司高管与员工间薪酬差距。指标值越大，最高薪高管的薪酬与人均薪酬差距越大
- 2016 年 A 股上市公司高管与员工间薪酬差距系数为 7.89，即最高薪高管的薪酬为企业员工人均薪酬的 7.89 倍，与 2015 年基本保持稳定
- 住宿和餐饮业该指标值急速上涨至 13.61，与该行业近年最高薪高管薪酬水平的上涨紧密相关；金融业由于受到更多监管与指导，最高薪高管薪酬涨幅相对和缓，高管与员工间的薪酬差距逐年缩小

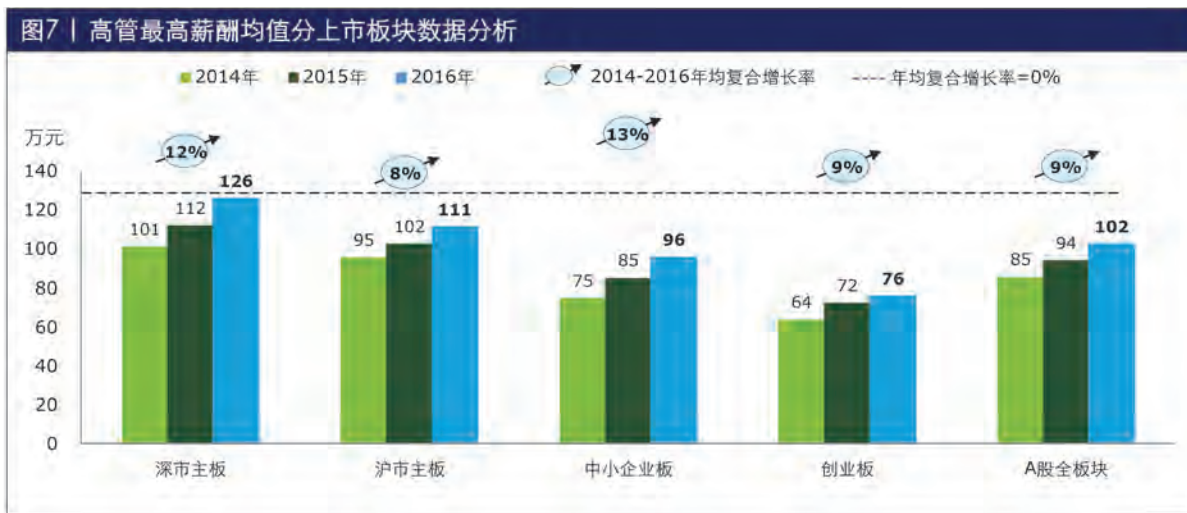
[注]：因计算口径不同，实际发放的人均薪酬或与报告选取数据存在差异，由此导致的数据误差德勤对其精确性不承担任何责任



▶ A 股上市公司高管薪酬分析——上市板块要素分析

▶ A 股上市公司高管最高薪酬均值突破百万，深市主板领先优势不断扩大，中小企业板涨幅明显

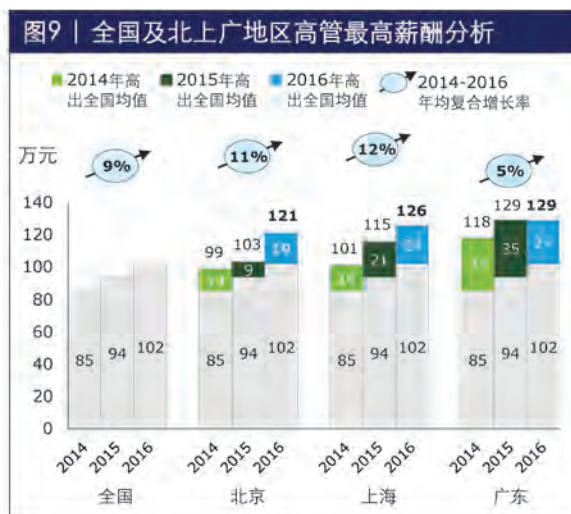
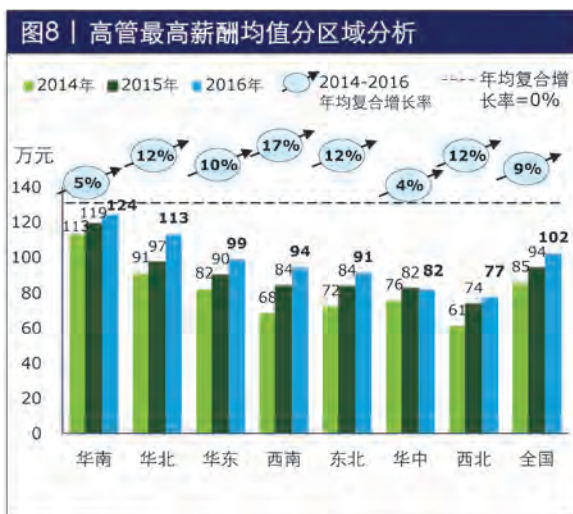
- 深市主板企业以 125.8 万元的高管最高薪酬均值稳居全板块第一，创业板以 75.9 万元暂时垫底
- 中小企业板和深市主板高管最高薪酬均值涨幅明显，近三年年均复合增长率分别为 13.0% 和 11.7%
- 深市主板总体表现最佳，主要得益于占该板块市场半壁江山的制造业和房地产业的强劲表现：制造业和房地产业高管最高薪酬均值同比 2015 年增长 14% 和 23%，近三年年均复合增长率高达 110% 和 121%



▶ A 股上市公司高管薪酬分析——区域要素分析

▶ 各区域高管最高薪酬均值持续上涨，华南地区稳居首位，广东省继续保持领先优势

- 华南地区以 124.2 万元的高管最高薪酬均值领跑全国，华北区首次突破百万元 (113.2 万)
- 在薪酬涨幅方面，西南地区拔得头筹 (17.4%)，华中地区最为平缓 (4.1%)
- 进一步对京、沪、粤三地研究发现：北京、上海、广东(含深圳) 高管最高薪酬均值继续保持全国领先优势，且三地差距逐步缩小；其中，广东连续四年稳居第一 (128.9 万)



▶ A 股上市公司高管薪酬分析——企业性质要素分析

➤ 各企业性质高管最高薪酬均值均呈增长态势，公众企业薪酬均值领先全行业

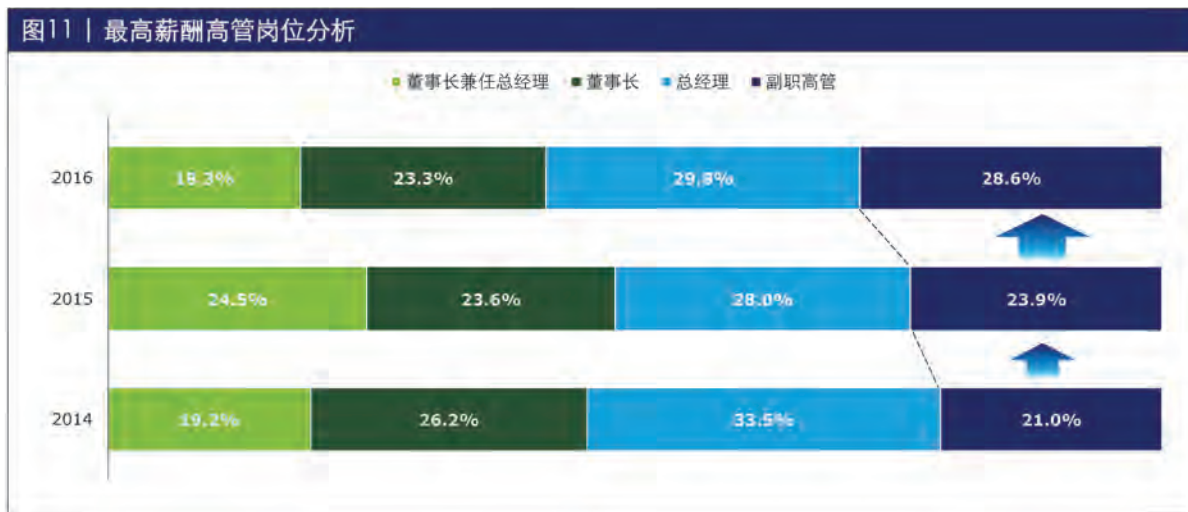
- 公众企业高管最高薪酬均值继续处于领先地位 (222.3 万)，约为 A 股上市公司均值的 2.2 倍，外资企业排名第二 (144.1 万)
- 薪酬涨幅方面，2014-2016 年各类型企业均呈现三年复合增长，其中外资企业涨幅居首位 (13.5%)；虽然国企高管薪酬改革对央企和地方国企高管薪酬增长的影响仍然存在，但得益于市场化选聘经营管理者积极探索和对职业经理人制度试点改革的大力推进等因素，其水平仍然呈现增长，分别为 8.7%、3.0%



▶ A 股上市公司典型岗位高管薪酬分析——最高薪酬获得者岗位

➤ 除董事长、总经理外，更多高管副职跻身企业最高薪酬获得者行列的趋势被进一步强化

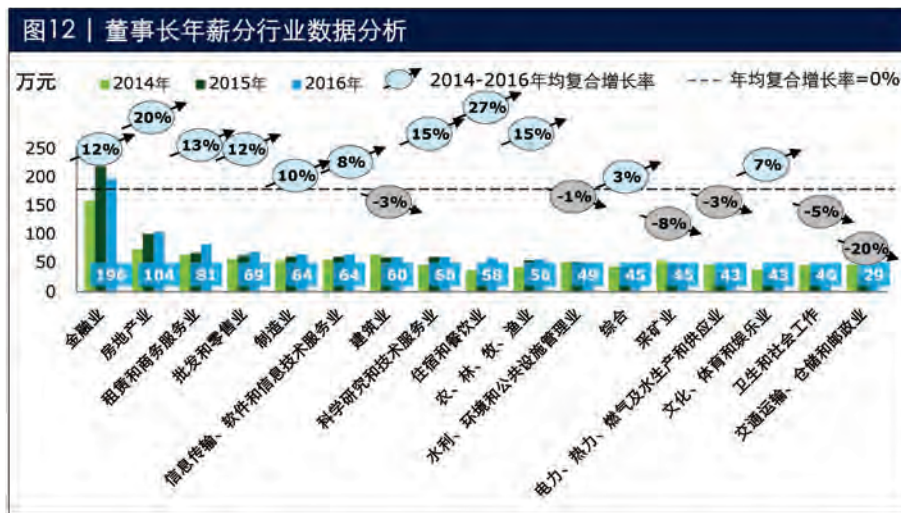
- 2016 年最高薪酬仍多由董事长、总经理或董事长兼总经理获得，但该比例由 2015 年的 76.1% 进一步降为 71.4%
- 总经理（含董事长兼任总经理）获最高薪酬的企业数量占比最大，为 48.1%
- 2014-2016 年高管副职获最高薪酬的比例逐年上涨，随着企业业务创新与快速发展下对于优秀管理人才的渴求愈加强烈，越来越多的业务副总也逐步成为企业高管最高薪酬获得者



▶ A 股上市公司典型岗位高管薪酬分析——典型岗位之董事长

➤ 超六成行业董事长薪酬均值总体涨幅可观，金融业和房地产业董事长薪酬均值超百万

- 2016年董事长平均薪酬为66.2万元，较2015年(61.6万)增长71%
- 从指标绝对值来看，董事长薪酬均值最高的行业为金融业(196.2万)，虽较2015年下降9.9%，但近三年年均复合增长率仍达11.5%
- 从指标增长率来看，董事长薪酬均值跌幅最高的两个行业为交通运输仓储和邮政业(-20.1%)、采矿业(-7.9%)，与两个行业国有企业样本较多，其董事长薪酬受央企负责人薪酬改革影响有一定关系

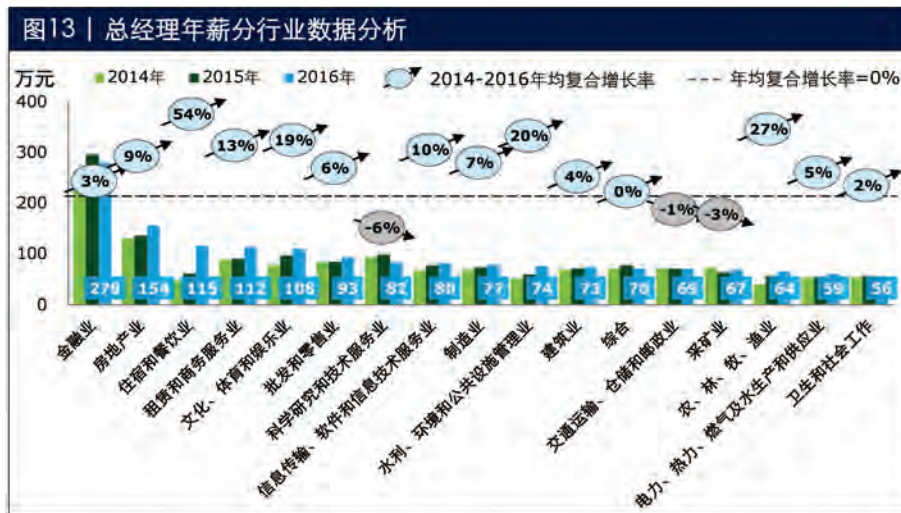


25分位	18.0
50分位	48.0
75分位	80.7
平均值	66.2
最大值	1055.9

▶ A 股上市公司典型岗位高管薪酬分析——典型岗位之总经理

➤ 总经理薪酬均值整体和缓增长，金融业、房地产业、住宿和餐饮业排名前三

- 2016年总经理平均薪酬达85.2万元，相比2015年的78.7万元上升8.2%
- 从指标绝对值来看，金融业(279.0万)、房地产业(154.4万)、住宿和餐饮业(114.7万)的总经理薪酬均值排名前三
- 从指标增长率来看，近三年住宿和餐饮业涨幅最高(54.1%)，总经理薪酬均值已经跻身全行业第三，而科学研究和技术服务业下滑幅度最大，近三年年均复合增长率为-5.9%

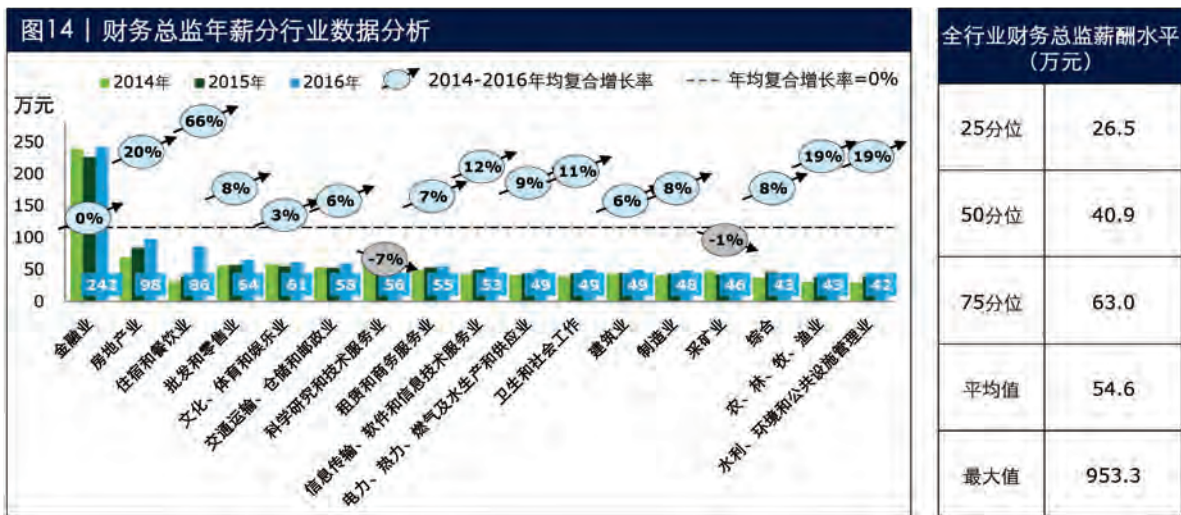


25分位	37.4
50分位	59.3
75分位	93.7
平均值	85.2
最大值	1412

▶ A 股上市公司典型岗位高管薪酬分析——典型岗位之财务总监

◀ 财务总监薪酬均值亦实现稳步增长，住宿和餐饮业涨幅最大

- 2016 年财务总监平均薪酬为 54.6 万，较 2015 年 (50.0 万) 增加 9.2%
- 从指标绝对值来看，金融业(242.1 万)、房地产业(97.6 万)、住宿和餐饮业 (85.7 万) 财务总监薪酬均值领跑全行业，水利环境和公共设施管理业 (42.0 万) 最低
- 从指标增长率来看，住宿和餐饮业财务总监薪酬均值较 2015 年增长了 46.7 万元，近三年年均复合增长率高达 66%，涨幅最大



▶ A 股上市公司典型岗位高管薪酬分析——典型岗位之董事会秘书

◀ 董事会秘书薪酬均值总体涨幅可观，金融业在绝对值上领先全行业

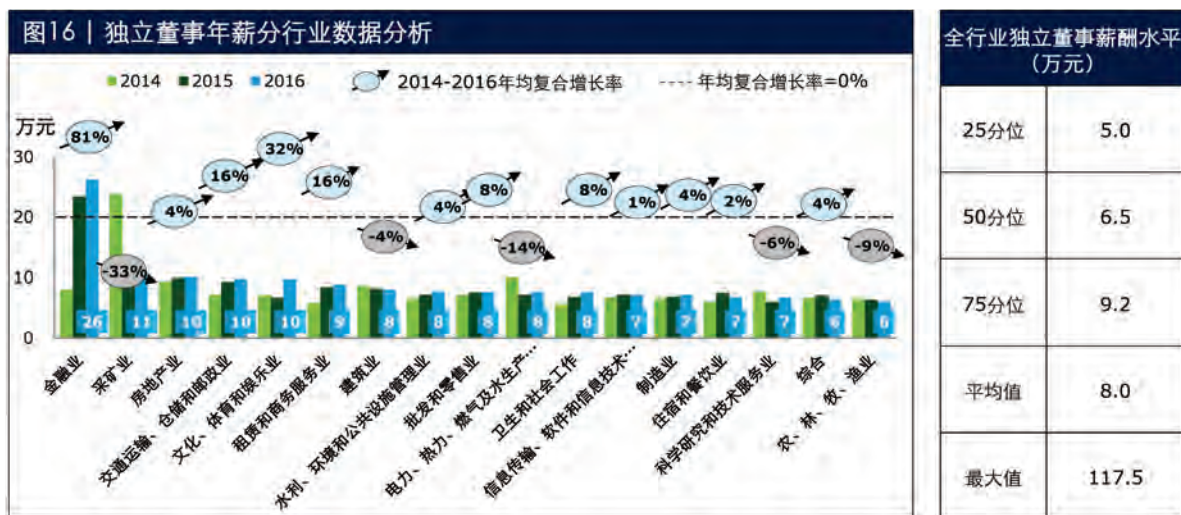
- 2016 年董事会秘书平均薪酬为 52.6 万，同比 2015 年的 48.7 万增加 8.0%
- 从指标绝对值来看，作为企业证券事务及公司治理的主要负责人，董事会秘书在资本密集型行业如金融业(203.6 万)、房地产业 (89.4 万)、租赁和商务服务业 (65.3 万) 薪酬更具竞争力
- 从指标增长率来看，水利环境和公共设施管理业涨幅最高 (26.5%)，科学研究和技术服务业 (-3.2%)、采矿业 (-1.4%) 及综合业 (-4.2%) 董事会秘书薪酬均值呈现负增长



▶ A 股上市公司典型岗位高管薪酬分析——典型岗位之独立董事

● 大部分行业的独立董事薪酬均值保持稳定增长，金融业薪酬均值排名第一、增幅最高

- 2016 年独立董事平均薪酬为 8.0 万，较 2015 年 (7.6 万) 上涨 5.2%
- 从指标绝对值来看，金融业 (26 万)、采矿业 (10.7 万) 和房地产业 (10.1 万) 独立董事薪酬均值连续三年稳居前三，农林牧渔业独立董事均值降至最低，不足金融业的四分之一
- 从指标增长率来看，金融业 (80.7%) 领跑全行业，采矿业跌幅最大 (32.9%)



从指标绝对值来看，金融业 (26 万)、采矿业 (10.7 万) 和房地产业 (10.1 万) 独立董事薪酬均值连续三年稳居前三，农林牧渔业独立董事均值降至最低，不足金融业的四分之一

长期激励篇

政策环境及市场趋势：《上市公司股权激励管理办法》更新和税收政策完善带来多重利好，A股上市公司规范化股权激励热情高涨

政策发布	政策利好
证监会令 [2016] 126 号 《上市公司股权激励管理办法》	<ul style="list-style-type: none"> • 激励范围：明确境内工作的外籍员工可参与股权激励；监事不得成为激励对象 • 预留额度：预留额度提升为不超过拟授予权益数量的 20% • 定价机制：对授予价格、行权价格不作强制性规定，仅作原则性要求 • 绩效考核：取消公司业绩指标不低于公司历史水平且不得为负的强制性要求，原则性规定相关指标应客观公开，符合公司的实际情况；分次授出权益或分期行使权益的，应当就每次授权、行权分别设定条件；当期条件未成就的，不得授权或行权，也不得递延至下期授权或行权
财税 [2016] 101 号 《关于完善股权和技术入股有关所得税政策的通知》	<ul style="list-style-type: none"> • 对符合条件的非上市公司股票期权、股权期权、限制性股票和股权激励实行递延纳税政策 • 对上市公司股票期权、限制性股票和股权激励适当延长纳税期限 • 对技术成果投资入股实施选择性税收优惠政策

政策环境及市场趋势：国企员工持股与长期激励层面的政策支持初步到位，伴随部分试点企业迈出实质性步伐，改革节奏进一步加快

政策发布	政策利好
2016 年国企“十项改革试点” 国资委、发改委、人社部联合召开发布会披露	<ul style="list-style-type: none"> • 其中落实董事会职权、市场化选聘经营管理者、推行职业经理人制度、企业薪酬分配差异化改革、混合所有制企业职工持股等半数试点与人才体系转型升级有关
财资 [2016] 4 号 《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》	<ul style="list-style-type: none"> • 规定符合条件的非上市国有科技型企业可通过股权激励及分红权激励的方式，对企业重要技术人员与企业管理人员实施激励
国资改革 [2016]133 号 《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》	<ul style="list-style-type: none"> • 规定符合条件的国有控股混合所有制企业开展员工持股试点 • 员工持股总量原则上不高于公司总股本的 30%，单一员工持股比例原则上不高于公司总股本的 1%；重点面向部分经营管理人员和核心业务骨干
国办发 [2017] 38 号 《国务院国资委以管资本为主推进职能转变方案》	<ul style="list-style-type: none"> • 国务院国资委取消审批中央企业子企业分红权激励方案 • 中央企业子企业股权激励方案的审批权限，下放给企业集团

▶ A 股上市公司规范化股权激励实践——激励计划公告数量分析

➤ 披露股权激励计划（不含员工持股）的公司数量连续 7 年增长，创业板最为活跃

- 2016 年内共有 219 家 A 股上市公司披露股权激励计划公告，较 2015 年新增 13 家，自 2009 年以来持续增长，年均复合增长率高达 41.8%
- 国家对创新创业的大力扶持带动了创业板公司数快速增加，加之创业板公司多对人力资本依赖度较高且重视核心人才保留，因此其股权激励相对活跃，2016 年有 94 家披露股权激励计划，占比超四成



▶ A 股上市公司规范化股权激励实践——激励工具分析

➤ 限制性股票仍是七成以上公司的首选工具，各行业对股权激励工具的使用无明显偏好

- 160 家公司仅选择限制性股票作为长期激励工具，41 家公司采用股票期权激励，仅 1 家公司采用股票增值权激励，此外有 17 家公司采用“限制性股票 + 期权 / 增值权”的复合型激励方案
- 各行业在选择股权激励工具时的偏好不显著，但限制性股票和股票期权仍是主流的激励工具，股票增值权工具的使用率较低

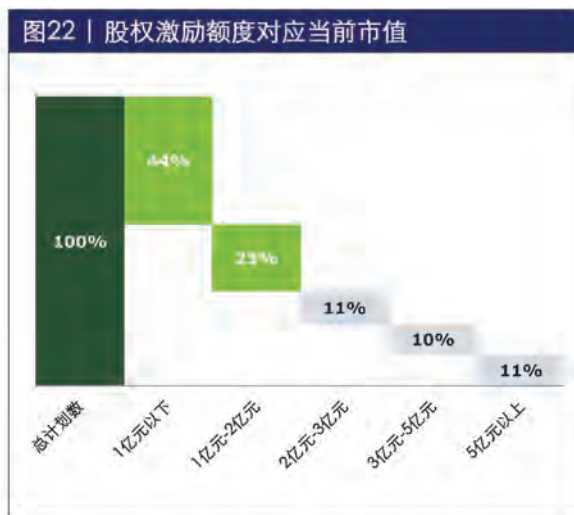
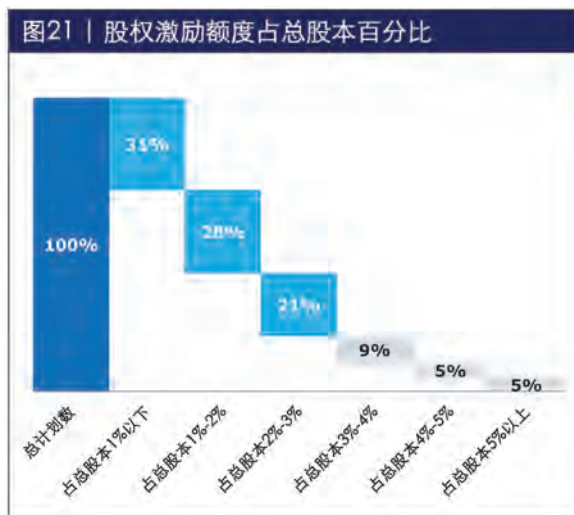


▶ A 股上市公司规范化股权激励实践——激励额度分析

➤ 超八成计划的激励额度不超过股本总量的 3%，企业考虑激励力度的同时也谨慎关注成本问题

- 激励额度占总股本比例 = 各计划授予股份总量 / 授予时点公司总股本数
- 激励额度对应当前市值 = 各计划授予股份总量 × 前日期股价 [注]
- 超过八成 (81.2%) 股权激励计划的激励额度占总股本 3.0% 以下, 远低于股权激励标的股票总数累计不得超过公司股本总额 10% 的法定上限, 表明更多企业开始关注激励成本问题

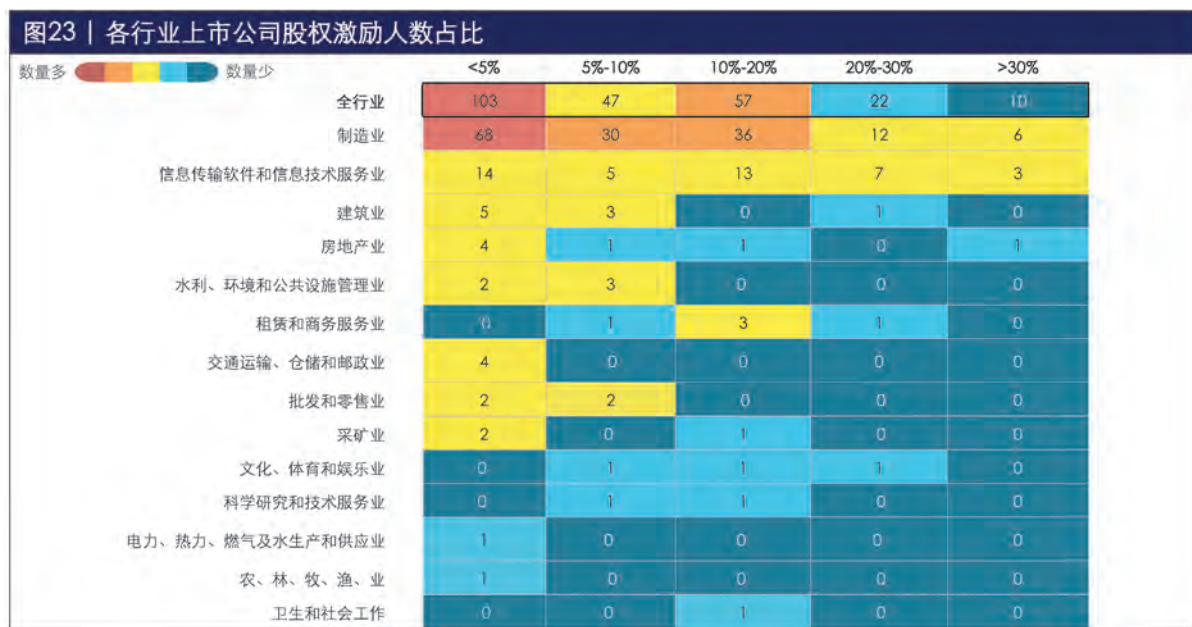
[注]: 前日期股价选取 2017 年 5 月 31 日收盘价, 已作复权处理



▶ A 股上市公司规范化股权激励实践——激励范围分析

➤ 股权激励主要面向公司高管及核心员工, 超六成计划的激励人数不超过公司总员工数的 10%

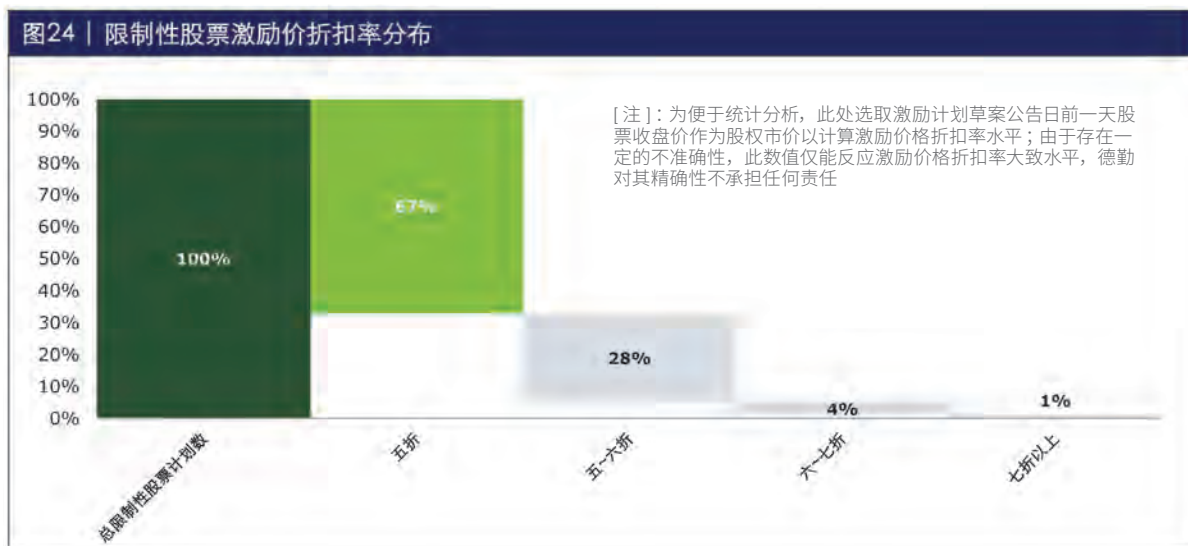
- 股权激励人数占比 = 各计划激励人数 / 企业总员工数
- 总体看来, 由于股权资源的稀缺性, 各行业进行股权激励时仍主要面向高管团队及核心员工, 有 103 份激励计划 (占 43.1%) 的激励人数不超过公司总员工数的 5%



▶ A 股上市公司规范化股权激励实践——激励价格分析

➤ 近七成限制性股票的激励价格为股票市价的五折

- 限制性股票激励价折扣率 = 激励价格 / 激励计划草案公告日前一天的收盘价 [注]
- 2016 年近七成 (67.4%) 限制性股票计划授予价为市价的五折, 半价授予限制性股票已成市场通行做法



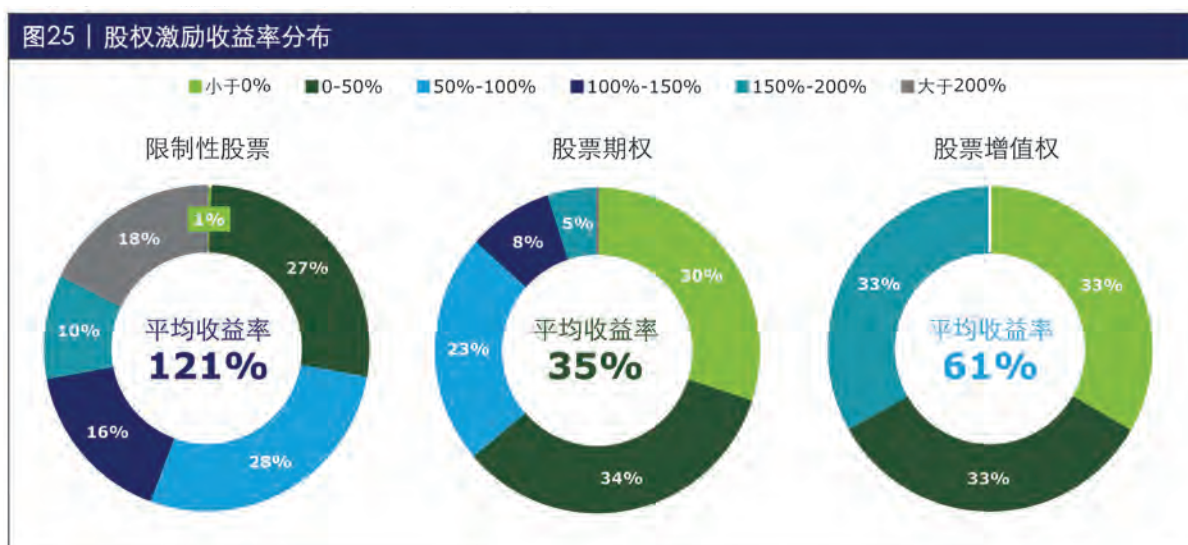
▶ A 股上市公司规范化股权激励实践——激励收益分析

➤ 各激励工具的激励收益均较为可观, 限制性股票因得益于激励价格折扣, 其平均收益率最高

- 激励收益率 [注 1] = (当前日期股价 [注 2] / 激励价格 - 1) × 100%
- 2016 年, 限制性股票的平均收益率达 121.3%, 高于股票期权 (34.9%) 和股票增值权 (61.4%) 的平均收益率; 大多数限制性股票计划的激励价格存在一定折扣是其总体收益率较高的重要原因之一

[注 1]: 该指标仅能反应截至当前日期的股价较激励计划的激励价格增长的幅度, 不能代表股权激励计划的真实收益率, 德勤对其精确性不承担任何责任

[注 2]: 当前日期股价选取 2017 年 5 月 31 日收盘价, 已作复权处理



文化锋声

员工凭什么听你的? 算算你的魅力指数

文 / 风里_李峰



员工听你的, 有两种原因: ① 是因为你是他老板, 你有职权——position power。但是这个不是最重要的, 因为他可以表面上听你的, 心里边可以不服气, 口服心不服, 阳奉阴违。职权是很必要的, 但不是最重要的。② 最重要的、真正起作用的是非职权影响力, 叫做personal power, 也叫个人影响力。其实, 个人影响力就约等于个人魅力, 别人听你的, 是因为你有个人魅力。

▶ 魅力指数公式

魅力 = 经历 + 成就 + 关系 + 相貌 + 性格 + 能力

个人魅力这个东西, 并不玄妙, 其实是可以量化的。我简单地做一个量化, 设计了一个“魅力指数”的计算公式, 从6个方面来衡量你的个人魅力, 其中第一、二、三、四点很重要, 但是最重要的、真正起作用的, 长时间来看, 是第五和第六点。

第一, 经历。经历就是你这个人做过什么。例如, 作为军人, 你长征过吗, 你打过仗吗; 作为职业经理人, 你创过业吗, 你做成过多大公司? 当然也包括学历, 你在海外受过教育吗, 你读没读过名牌大学? 你吃过多少苦, 都是经历。

第二个, 是成就。刚才说经历, 是你做过什么, 现在说成就, 是你做成过什么。你取得过什么辉煌的业绩, 你赚过多少钱, 你有什么硬技能。

0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
<ul style="list-style-type: none"> 别人看着恶心 自己照镜子伤心 	<ul style="list-style-type: none"> 夸你什么都有就是没人夸你好看 穿啥都难看 喜欢把照片处理成素描模式 	<ul style="list-style-type: none"> 有人觉得你难看 有人觉得你好看 一三五自信 二四六自卑 	<ul style="list-style-type: none"> 被人追过 有异性搭讪 	<ul style="list-style-type: none"> 拍照无死角 穿啥都好看 被宠得很不懂事

第三个, 是个人关系资源, 也就是说你能调动多少人来帮你的忙, 你的关系的数量和质量怎么样, 你认识哪些有资源的人。

第四点, 你可能想不到, 就是你的长相, 你的外表, 你的相貌。美貌也是一种力量。初次见面, 如果你长得像领导, 大家都愿意听你的。

我为相貌做了一个 BARS (behaviorally anchored rating scales), 可惜, 其他几项的打分表没那么容易做 (上表)。

这是人之常情, 只要你是人, 你一定会受到我刚才讲的前4个因素的影响。

但是最重要的我还没说到。最重要的是第五和第六。

第五, 就是性格。其实各种性格的人都会影响别人, 但是有三种性格是最有影响力的: 与人为善、追求卓越、自信果敢。

与人为善。大家愿意追随你, 因为觉得你基本上是个好人, 你不会拿他当工具, 不会把他卖了。

追求卓越。你从内心深处想把事情做好, 你有使命感, 你对工作有激情, 你也会感染别人。

自信果敢。大家不敢挑战你的底线, 因为你敢于直面人际冲突, 对于事情, 你敢拍板。对于人, 你敢批评。

我觉得各种性格的人都能成为不错的领导, 但是你缺以上三种性格, 你就很难成为好领导。

第六, 就是你的智商, 以及在智商基础上形成的两种基本能力: 管事 + 管人。

眼下流行的东西是情商。我为什么不提情商呢, 因为情商在主流心理学界, 我们根本不认它, 它不是一个很科学的概念, 它太复杂了, 包罗万象。虽然情商不是 Daniel Goleman 最先提出来的, 但是他把情商这个概念炒作得非常流行。他认为情商有18个因素, 太庞杂了!

没有智商, 你不可能有很高的情商, 因为跟人打交道、管理自己的情绪、管理关系, 这些情商的领域最复杂的、最有挑战的方面, 没有一定的智商, 你是搞不定的。

所以在智商基础上的管人和管事能力(用曾国藩的话说,叫知人、晓事),用我的话说,管事的能力叫战略思维,管人的能力最重要的是对人的判断力,叫做知人之智。

智商很重要。大家不愿意追随一个笨人,这是铁定的规律。没有智商,你也就没有威信。

如果要测评一个领导者以上第五和第六点的话,要用管理模拟的方法,一天的时间,好几万的预算。这就是我在PDI期间和现在做的业务之一。

以上六点,你用百分制,给自己打个分,0-100分,你打6个分,然后算一下平均多少分。假如说60分算及格的话,你能不能及格呢?

▶ 给自己的魅力指数加分

逐项打分,然后,根据这六条,你要开始自我修炼了。这里面每一项都可以修炼,但是有些需要花时间、花年头的,比如,经历和成就,太难了,要慢慢修炼,坚持不懈。至于个人关系资源怎么修炼呢?有人是外向的,外向的我给你个建议:你要清点一下,哪些关系资源,是资产,哪些是负债——不良资产。对于内向的人,你不善于搞关系,你不喜欢搞关系,我给你一个建议就是,你把关系分门别类,做一个利益相关方分析,然后集中精力搞好重点关系。

投资回报率最高的其实是相貌管理。

我从前带过一个团队,成员都是从大学刚刚出来的,相貌管理我从头教他们。

- 1 首先做好个人卫生,干干净净;
- 2 要修边幅。英文有一个词叫grooming,这个词中文居然没有,可见这是一个西方现代文化的一个产物,grooming大概就是修边幅的意思。头发、还有其他所有毛发、指甲,都必须经常修剪。我经常见到太多男人,甚至女人,鼻毛从来不修剪,长到鼻子外面了。还有不用牙线的人,一说话就熏死人。无论长相多少分,都顿失魅力。



- 3 身材管理。一个人过了30岁,身材还是很健美,至少匀称、苗条,这个需要毅力。

以上三条都做好了,才配考虑穿衣服。关于衣商,男人我不多说了,只说一点吧,皮带扣。你干嘛那么花哨,那么巨大呢?有修养的男人的皮带扣都是很简洁的。

对了,永远不要穿短袖衬衫,哪怕气温已经45度。

我重点说说女人的穿衣。真正有影响力的穿衣方式,是正式的、是自然的、是简单的。

我提出过几个“无”,供大家参考:

- 1 没有花哨的东西。比如说花边啊、褶子啊、蕾丝啊、镂空啊、流苏啊,这些东西,不要有。



- 2 不要有太多的颜色,一种最好,两种也行,不能超过三种。

- 3 不要有Logo。

- 4 不要有多余的布料,要贴身裁剪,方能凸显你身材的美。

以上点缀都是为80分以上的人准备的。80分以下的碰都不要碰!

相貌的提升非常快(减肥除外)。

性格的修炼:首先,你要知道自己的性格。你不见得会改,而且性格改起来特别难,但至少你得知道你的性格。知道性格,就可以管理性格。例如,你知道你自信不够,果敢不够,知道之后,你就可以鼓足勇气,你就可以用各种方式壮胆。

智商能不能提升?智商提升特别慢,我建议你跟智者交往,这样的话,你也能够逐渐提升自己的智商。智商60-70%都是遗传基因决定的,但是还有30-40%是后天打造的,慢慢来。战略思维,就是把有限的智商发挥到极致。

祝大家修成正果,魅力倍增。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 与大师同行系列五——

像曼弗雷德 (Manfred) 一样从工作狂到老顽童

文 / 李海俊 (Edward Lee)



在与大师同行系列第一季，我们已分享了四篇：分别是《像 DAVE ULRICH 一样去慧创》、《像拉姆·查兰一样去践行》、《像克里斯坦森一样去颠覆》、《像加里哈默尔一样去管理未来》。这一篇，我们不做工作狂，要做老顽童，因为生命是需要劳逸结合的。



在《神雕侠侣》的第三次华山论剑中，老不正经、贪玩成性的老顽童——周伯通成为天下五绝之首；在日常工作中，工作狂 A 君在年终评比时，其综合工作成果会输给同部门有点贪玩和搞笑的 B 君。A 君几乎天天加班，而 B 君只在必要时才加班，并每周拿出固定的时间脱身于工作之外。在学习中，也有同样的案例。正如有句谚语所说：“只会用功不玩耍，聪明孩子也变傻！”

有一位大师曾提出一个问题：为什么你如此努力，却比不过贪玩的人？他的答案是：玩耍是一种可贵的学习形式，是创造性生产的源泉。只工作不玩耍，人们就无法发挥最佳潜力。那我们今天的主题就是玩耍。

媒体这样报道今天的主角：他是第一个在外蒙古飞钓的人，而且是纽约探险俱乐部的会员。闲暇时间，他可能去中非的热带雨林或者热带草原、西伯利亚针叶林、阿纳姆地、帕米尔山区、阿尔泰高地或者北极圈探险。教授的玩法跟常人当然是不同的，因为他要证明，人脑最适合游戏性质的生活方式。

而且这位大师有着“临床教授”的称号，临床什么呢？精神分析与心理治疗；帮谁临床呢？领导人。其典型的“病人”是 CEO，当 CEO 除了高薪与荣誉，也是种苦活，对人的综合要求极高，长时间高强度工作，为公司大小事操心，这打散了 CEO 的精力，消磨了 CEO 的创造力。激发创造力的策略似乎有一个共同点：暂停评判，防止提前闭合，鼓励自由联想。大多数富有创造力的人，从未完全走出童年。因为童年时期，外部世界和内部世界之间存在一个中间地带——一个幻想空间、想象空间。

由于在心理学方面的成就，他被誉为“管理界的弗洛伊德”。他结合了管理学与心理学，成为领导力发展的知名领军人物，获“国际领导力终身成就奖”，自然成为 HR 管理界最有影响力的人物之一，他就是曼弗雷德·凯茨·弗里斯 (Manfred F.R. Kets de Vries)。

① 为什么要玩耍？

人之初，性本玩。自开天辟地以来，有生命就有了“玩耍”一说。从进化论角度而言，人脑最适合游戏性质的生活方式了：史前人

类对于“工作”没有任何概念，旧石器时代的祖先基本上不懂什么叫计划，更没有所谓的“今日头条”与“今日任务”。他们把捕获野兽猎物、挖掘植物根茎、采集花草水果，都看成非常有趣、开心的活动。玩耍、艺术表达、创造力以及人类进化发展这几者之间密切相关。

玩耍甚至要先于文化出现：动物和儿童的天性就是玩耍。我们儿时的经历告诉我们，我们都是通过玩耍才学会了辨别颜色、形状、味道以及声音——这些都是现实的基本成分。在那个时候，我们视一切为我们的玩具，我们通过“破坏性”的玩耍，获得了对世界的逐步认知，通过犯可控的错误来发现正确与真理。

现代文明的发展同时带来弊端，其中包括人类的进化水平相对于玩耍能力引发的负面效应。或许，如今的工作狂默认模式对人类的创造力发展产生了不利影响。我们在压抑天生的娱乐细胞时也相当于遏制了自我发展潜力。没有玩耍，麻烦就大了。不玩耍会引发压力症候或者心理健康问题。

曼弗雷德大师还发现了一个不太被世人知晓的玩耍功能，那就是能帮助人们制造畅通的心境。玩耍促进了情感体现，使全身心处于当下，同时，身体系统反过来会产生内啡肽和多巴胺，即我们内心快乐神经的传导物质，这些物质就会制造“畅通”心境。思想畅通时，人们在忘我的境地中忘记时间——这种意识状态与周围环境与人的情感

相一致。在这种状态下,人们会高度关注当下,感觉最棒;人们打起精神,就能更好地应对痛苦、恐惧以及忧虑。相信已近60的创新工场董事长李开复先生,如果早些结识曼弗雷德的话,或许可以避免患上淋巴瘤这一生命的坎坷吧。

沉浸在玩耍中,我们最能感受到自身的存在,也能真正热衷于任何事物。如果我们能够超越狭隘的传统工作环境,不再以任务为导向,不那么担心负面结果而享受奉献过程,给大家“玩耍时间”,效果会事半功倍。我们想要继续发展就要在一定程度上保持娱乐性。引用演员兼喜剧作家约翰·克利斯说过的话,“假如你想要创意工作者,那么就请给他们提供足够的玩耍时间。”

② 什么是玩耍?

看电视属于放松、休息,但并不是玩耍。玩家不但会选择是否去玩,而且会在玩的过程中管理自身行为。玩耍之所以会让玩家全神贯注、神魂颠倒,正是因为它遵循人们发明或可以接受的规则。举个例子,如果不存在大象,我们就没法去骑。但是,在玩耍时,假如玩耍规则指定沙发的一条扶手是大象,那么我们就可以尽情骑大象了。在现实生活中,地毯只不过是盖在地板上的一块材料,但是在玩耍中它可以是一条飞毯。玩耍的主要目的是创造对象,而不是拥有对象,在能力方面所做的成功与失败尝试会强化人们踏入的领域。互动玩耍可以提供尝试机会,也有助于增强对环境的掌控感。同样,这种玩耍动机存在于个人内心,而不依赖于任何外部压力。目标是玩耍的内在组成部分,而不是参与玩耍行为的唯一原因。

发现一种可以带来幸福感的玩!中国有句古语说,幸福包括三样东西:有人可爱,有事可做,有梦可追。在曼弗雷德看来,心理健康的两大要素,就是爱的能力和工作能力。不幸的是,因为弗洛伊德是工作狂,所以他不知道,玩耍也是人类天性的一个必要部分。我们天生好奇、喜欢探索,从试验、尝试新

东西的小孩子身上,我们就可以看到这一点。感觉工作就像玩耍的人,确实非常幸运。

我们会体验到幸福感,并超脱现实生活——这种心境会带给我们平和与充实。不管日常生活中有怎样的烦恼或挫折,此刻都会渐渐消失。与此同时,我们也会坚信自己所做的事情都是可行的——即我们自身有能力完成任务。思想畅通时,人们内心会产生一种动力和认知,知道需要做什么,同时,非常渴望保持高昂势头。人在这种状态下,效率一般都比较高的。

③ 要怎么玩耍?

“我行我素”地玩。自我时间意味着享有自主权,即自由选择权。从形式上来看,它表明我们对因果观有自己的认识——也就是说,我们能去做自己想做的事,而不是其他人希望我们做的事。我们如果需要做他人要求做的事情,就很难在工作中体验到乐趣。

如果能为了玩而玩,我们就会体会到特殊的自在感。玩耍意味着自我管理——能够做出合理决策,并按照自身价值与信仰行事。它还意味着为自身行为负责,很清楚这些行为是我们自身选择的结果。玩耍属于自生自发行为,也暗示主动参与。玩耍属于观赏运动。

当我们玩耍的时候,我们就回到了童年的世界。我们再次体验到欣喜感、惊奇感和期待感,这些感受构成了童年的世界。我们觉得自己像小时候一样活泼、一样热情,我们进入幻想的世界、白日梦的世界、夜梦的世界,在这里,时间变得不再重要。做“玩耍梦”,老百姓耳熟能详的两则白日梦故事围绕“凯旋的英雄”和“受苦的殉难者”展开,这些故事很平凡,它们会打动并激励我们,和其他许多白日梦一样,它们会提供很大的玩耍创作空间。这两大主题——从童年时开始,一直持续到成年——反映了我们非常渴望能力技能,逃离日常生活的痛苦与挫折。我们希望相信,而且会假装。

④ 玩出生命的意义

当我们的生活经历与期望经历不匹配时,即当日常生活与内心追求意义、自我实现、实现所有抱负的愿望之间出现差错时,会感到迷茫或沮丧,而摆脱这种状态,常用的方法往往解决不了问题。爱因斯坦在他的幸福等式里,指出了玩耍在生活当中的重要性,玩耍和创造力有着密切的联系,而且具有再生功用。会玩意味着兴趣广泛,会用不一般的方法解决问题,特别是人生的问题。

避免陷入常见的“智慧问题”的陷阱。十年前当我们就读EMBA的时候,被问起一些看似非常智慧的问题:即“我是谁?”,“我从哪里来?”,“我的人生目标是什么?”等,这些问题也经常在一些宗教场合出现。可问这些问题,真的是有意义吗?真的触发了我们对生命的思考吗?其实不然,这是一个过于开放的问题,根本没有完美和完整的答案,如果一定需要个答案,不如说是让别人听起来更靠谱一些,是为了听众而杜撰,并不是发自自己真正的心声。

所以,这些问题可以改为“我现在的生活有意义吗?”这是对一般哲学问题的个性化解释,如果我们认为当下是有意义的,那么就无需再理会那些“肤浅”的哲学问题。而且人生旅途即是全部,起终什么也不是,因为最初最终的一切,都是自然的尘土,源于大地而归于大地。

人生的全部意义都是自我界定的。正如所预期的那样,人生的意义因人而异:不是这个,也不是那个——而是取决于你是谁。人生中的事情与境况本身没有任何意义,是我们赋予了它们意义,并取决于我们自身看问题的角度、现实以及信仰体系。对于我而言意义深刻的东西对于其他人而言可能毫无意义,或者在不同时期意义不同,这取决于他们的个人经历、动机、信仰以及看问题的角度。

玩耍在寻找意义的过程中起着重要作用,对于我们探究身份的多面性以及可能承

担的各种角色而言非常关键。从这个角度来看，意义可以创造，也可以发现。不过，我们在判断某物是否有意义时往往带有很大的主观性。

除了玩耍一说，曼弗雷德代表作还包括：

- 《性、金钱、幸福与死亡》（人性四基石，管理和心理的双重拷问，曼弗雷德可传世作品）
- 《至高无上的囚徒》（性格和领导力反思）
- 《悬崖边的能人组织》（组织和团体的反思）
- 《神经质组织：诊断并改变不良管理风格》（曼弗雷德最经典作品）

其中，上面第一本书，被誉为人性的四个基石、管理和心理的双重拷问、曼弗雷德的可传世作品。我也认为这是一本不太适合在专栏去发表，但却非常适合独自阅读的书，因为这些不是停留在组织管理与行为的层面，它是讲述管理背后的故事——关于人生的几个问题，却是困扰人心的关键所在。性欲、金钱、生与死，思考清楚这些问题，就如同商业知识一样，都将有助于棘手问题的处理，并获得关于生存意义的答案。它以生动的个案，从性之初去探索和解释潜力的发挥与价值（当然也包括金钱）的创造。当你看完了之后，相信多少会作出一些工作与生活的更好调适。 **HR**

作者简介

李海俊先生，海智汇(HaiIntelligence) 创始合伙人，曾任

中华网全球服务云计算中心总经理、

StepStone 达石大中华区副总裁、

MrTed 中国区经理，海归领军人才归国创业企业的创始人及总裁等职。

他拥有

上海交大安泰经管学院与法国马赛商学院的双EMBA学位。

获安泰学院EMBA 新锐奖与马赛商学院MBA 大使奖。

其学士阶段毕业于南京大学。

他目前还是

交大 - 马赛商学院 AEMBA 校友会主席

交大安泰 EMBA 高尔夫会副理事长。

企业的成败往往由人的因素决定，对于人的把握和运用，是制胜关键。团队的业绩是否出色，组织的变革转型是否成功，最终都取决于每一位团队带头人和每一位员工，他们是否承诺，是否投入，是否担当？而这些正是我们听到最多的，团队领导者们面临的挑战：

- “怎样让团队更加积极主动？”
- “怎样让团队更勇于承担责任？”
- “怎样让团队更有凝聚力？”
- “怎样让团队更愿意协作？”

这些困扰鲜与团队伙伴的工作能力有关，更多与个体的意识意愿有关。团队领导者仅依赖组织架构的管理层级和流程系统并不能彻底突破这些挑战，因为这需要个体员工由内而外发自内心的转变，而做到这一点，需要领导者先知道自身是如何被点燃的，在有冲突的场景中如何从一个被动的接受者变成自驱的自嗨者，进而再从自嗨到带动团队共嗨。

2000年上海，圣诞前夕的一个晚上，我和先生大麦来到一个古色古香的商业街寻宝。见到一个时装珠宝店，我的脚不由自主地迈了进去。店里静悄悄的，圣诞的灯光照得那些美丽的饰物更加绚丽夺目，我低头挑选着，却感到背后店员的眼睛在紧紧地盯着我看，我感到很不舒服，便没有理会她们的招呼转身离去。我前脚刚离开，大麦也紧跟着我走出来。

麦：我不想再和你去购物了，我实在忍受不了你对店员的态度。

我：我有态度？你没看到她们的眼神？

麦：什么眼神？_？

我：那种不屑的样子！好像只是因为你的大鼻子，我才买得起。

麦：那又怎样？

我：怎样？我花的是自己的钱。

麦：你为什么这么在乎别人的看法？

是啊，我为什么这么在乎别人的看法？我的内心深处被触动了。为什么连这些可能一辈子都不会再遇见的陌生人都会对我的言行举止有如此影响？还有多少人的一举一动在影响着我，而我却一无所知？这些人对我的看法有那么重要吗？他们的看法能改变我是怎样的人吗？那一刻让我意识到，我要开始从被动到主动，首先选择相信自己，否则根本不太可能为自己的言行负责任，更不用提在工作中带领团队积极战胜挑战、在生活里开心幸福了。

在别人的眼中发现自我、探索自我，在不同的场景中践行相信自己，这像是练武功一样，需要自我意识的训练，更需要强大的对手来磨炼自己、激发自己。

2004年的春天，我一个人力资源好友要离开中国，便推荐我去应聘她的职位。这是一家当时在世界五百强中排在前十的公司，尽管我已怀有身孕，我还是决定前去与她的老板见面。

偌大的会议室，我不知应该坐在哪里，就决定等在门口。门一开，我马上走过去，礼貌地伸出手和总经理打招呼，他没有理我，独自走到会议室的最里面，在接近椭圆形桌子的顶端坐下来。我一愣，但还是快速地跟上去，面色尴尬在他对面坐下来。这时我发现自己看不到他的脸，只看到他手里举着挡在他面前的简历。我开始环顾左右，望望窗外的高楼大厦，空气安静得要爆炸了。终于，他开始说话了。

他：人力资源总监最主要的三项工作是什么？

我：这要取决于业务处于哪个阶段，比如：快速发展、停滞不前、并购整合……

他：你不用管那些，告诉我答案即可！

我：根据我的了解，你们现在业务是处在高速发展阶段，所以……

何谓领导

零领导力——从自嗨到共嗨

文 / 何辉 (Helen He)



在与人进行有冲突的沟通时，怎样才能做到相信自己、做好自己又能感受对方的感受，更好地倾听和表达？相信自己、做自己本就不容易，尤其是面对权威时，但如何能做好自己的同时也能影响对方，达到共赢，即从自嗨变成共嗨是我需要继续修炼的。

好自己又能感受对方的感受，更好地倾听和表达？相信自己、做自己本就不容易，尤其是面对权威时，但如何能做好自己的同时也能影响对方，达到共赢，即从自嗨变成共嗨是我需要继续修炼的。我相信不依赖权力的引领，共行共创才是最高境界的领导力，这也是我当初创办零领导力公司的初衷。

2017年9月1日是零领导力公司创业七周年，过去7年我们深入地研发了激活活力、成就彼此的产品体系，我也在从自嗨走向共嗨的领域有了更深的实践和感悟。一路遇到不少挫折，谢谢一直信任支持我的伙伴们，更谢谢给我不断挑战的对手们，让我在自我修行的路上不断蜕变自己！我还有很长的路要走。 HR

作者简介

Helen He (何叶尔·辉) 是零领导力公司的创始人，创业前，她曾在通用电气、百特医疗、英格索兰等世界500强公司担任人力资源高管。她被认为是中国在跨文化、领导力发展与组织变革领域的领军人物，是基于价值观的领导力发展体系和工具的开发，也是将领导力运用到家庭与生活中的独特理念中国首倡者，Helen 还是美国谘商会 (The Conference Board) 的资深研究员。

“零”的含义：

重拾初心：内省意识意愿、价值观愿景
归零出发：放下固有的思维和行为模式
零领导力的使命：

从零开始，提升个人的自我再生和协同融合能力，赋能组织持续的创新，转型和蜕变。

联系方式: helen.he@leaderstyles.com; 或关注“零领导力”微网站。

……

谈话大概进行到10分钟时，我突然不知触到了哪根神经：

我：我们还是不要接着谈了，因为我不愿意和你一起工作，更不愿意为你工作。

他：为什么？

我：因为你连最起码的尊重都没有。

他：我没有把你当外人啊？

我：我更加不愿意！

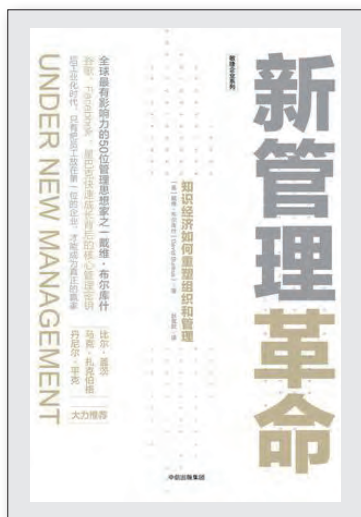
他站起来，把我的简历摔在桌子上夺门而去，我一个人愣愣地站在那里。

……

这一幕在我的记忆中成为了永恒的画面。在职场中如此恣意地做自己不但是第一次，还是一个转折点。对于一个很看重人与人之间关系的我，能够选择按自己内心的

判断并及时回应，选择相信自己，明确表达自己的想法，我知道自己走过了多么艰难的心路历程。当然，因为我的功力不到，所以我当时只是用了以牙还牙的方式去沟通，我的行为依然受到了对方的影响，没有做好自己。另外，这也引发了我对自己从前的领导风格的反思，我发现自己与团队成员之间的沟通还是很客气的，但并不能做到直接表达。比如：我既没有事先提出明确的期许和要求，也没有对于需要改进的地方及时地给予清晰的反馈，也就是说，在结果与关系面前，我无意识地选择了关系，放弃了结果，这是否意味着我在有冲突的场景下选择了被动逃避，而非主动担当？

自我探索之路是无止境的，在人生不同阶段，会遇到不同的人 and 不同的场景。一个人对自己的言行举止有多少意识？有多少可控性？如果一个人不能管理好自己的行为，何以谈激励他人？与人为团队担当？在与人进行有冲突的沟通时，怎样才能做到相信自己、做



《新管理革命》

知识经济如何重塑组织和管理

英文书名 / Under New Management: How Leading Organizations Are Upending Business as Usual

作者 / 戴维·布尔库什 (David Burkus)

译者 / 赵竞欧

出版社 / 中信出版社

出版时间 / 第 1 版 (2017 年 5 月 1 日)

+ 作者简介

戴维·布尔库什 (David Burkus)，著名畅销书作家、屡获殊荣的播客主持人及管理学教授。2015 年，他被全球管理界的“诺贝尔奖”评选机构 Thinkers50 评为“最有可能改变商业未来的思想领袖”。最近，布尔库什被评为“40 名 40 岁以下具启发意义的教授”之一。布尔库什是《哈佛商业评论》以及《福布斯》杂志的定期撰稿人。曾经受比尔·盖茨、马克·扎克伯格之邀在微软、Facebook、谷歌和史赛克等为管理层演讲和培训。



+ 名人推荐

“我不停地向朋友和同事介绍《新管理革命》。如果你想看一本关于如何在明年成为更好的管理者的书，从本书开始吧。”

汤姆·拉斯，热卖书《盖洛普优势识别器 2.0：现在，发现你的优势》作者

“布尔库什在《新管理革命》一书中将 20 世纪的管理理念弃如敝屣，同时展现了跳脱定式的实践，相信这些实践会驱动企业在 21 世纪后半叶一展宏图。并且，和优秀的领导者一样，布尔库什不凭空承诺，只埋头实干。《新管理革命》是一本生动而刺激的必读书目。”

惠特妮·约翰逊，全球极具影响力的管理思想者组织 Thinkers50 成员
著有《颠覆自己——用破坏式创新法闯职场关卡》

“布尔库什挑战既定的管理原则，展现了跳脱定式的管理实践，它将真正驱动企业成功。《新管理革命》提出了几项争议举措，如将客户放在第二位、关闭开放式工作空间以及取消绩效考核等。”

亚当·格兰特，沃顿商学院教授，热卖书《离经叛道》作者

“《新管理革命》是亚马逊网络书店、权威商业书评网 800-CEO-READ 编辑选书。你的公司是否已准备好和 20 世纪传统管理标准彻底道别，以及拥抱一个大胆而全新的方法？在《新管理革命》一书中，布尔库什收集了正在这条道路上奋进的公司故事。这些公司把过去的自己踩在脚下，用令人耳目一新的透明和自治方法进行管理。不仅如此，布尔库什还演示了你该如何做到同样的事。”

丹尼尔·平克，热卖书《驱动力》作者

前言 (节选)

管理的本质

1898年，伯利恒钢铁公司遇到了麻烦。公司面临激烈的竞争，很快失去领先地位。除了其带有误解性的公司名称（实际上公司生产的是钢），伯利恒作为铁路工业的供应商，其市场份额迅速被一批快速成长的公司所瓜分。这些公司大部分来自匹兹堡，其中包括卡内基钢铁公司。

为了扭转这一局面，伯利恒的管理层聘用了一位中年知识分子，他过去的经历很耐人寻味。他曾就读于著名的菲利普斯埃塞特预科学院，准备去哈佛继续深造。但当他以优异的成绩通过哈佛入学考试之后，他决定放弃入学。令旁人不可思议的是，他成了一名机械工人，并一路升职，成为工厂的工头。晚上他自学机械工程知识，白天则继续既当劳工又当工头。1898年，当他把理论知识和实际经验结合起来之后，他决定成为一名咨询师。

这个人就是弗雷德里克·温斯洛·泰勒。

泰勒为伯利恒引进了一系列全新的方法，用以提高钢厂的工作效率。他的方法是，系统研究生产过程中的每一个任务，删除其中不重要的，并训练工人采取注重细节的特定方法来执行任务。在完善了系统和任务之后，泰勒尝试让工人的效率更为提高，他取消了小时薪资，而是为每一项作业指定一份报酬，每一项作业指派给特定的工人负责。

这种“计件制”系统旨在提高生产速度，减少工人的涣散时间。泰勒本人反复强调，那种“没有努力反省自己的工作效率有多低，却仍然能使雇主相信，他的工作步伐良好”的工人已不复存在。而泰勒作为咨询师的职责所在，就是研究良好的工作步伐应该是什么样的。

泰勒会研究生产工具。比如，他曾经主张，一个工人一铁锹挖的最优重量是21.5磅，但是不论要挖什么东西，工人总是用同一把铁锹（所以每一锹东西的重量也不尽相同）。

因此泰勒为每一种材料都发明设计了一种铁锹，保证每一锹都是21.5磅的重量。泰勒认为这种效率水准远远超出普通工人的智力水平。在他眼中，最理想的工人就是大型机器上的小小螺丝钉，不需要有什么一技之长，只需被训练完成一项任务，一旦任务完成得不错，就给予奖励。泰勒主张“只有在强制的标准化下，强制实施工作条件下，强制的合作下，才能保证工作以最快速度完成。而这种强制实施标准和强制合作，只需靠管理就能完成。”简而言之，泰勒不需要征求劳动者的意见，他只需要劳动者的肉体。

可想而知，这种理念很难被劳动者所接受。泰勒这种僵化的方法确实提高了生产效率，但是也在工人以及习惯过去工作模式的管理者之间造成了冲突。1901年，在和管理层的争吵声中，泰勒被迫离开伯利恒。但是他并没有就此放弃他的“科学管理法”。他开始尽可能地传播自己的理念，并坚信最终这些理念会得到迅速而广泛的应用。

泰勒的“科学管理法”生逢其时。十九世纪初，几乎不需要什么智慧的管理层来监督大批不熟练的工人。1790年，美国有90%的劳动人口住在农村，粮食上自给自足，也生产一些衣服、家具、肥皂和蜡烛等物品。小型商业生产只存在于那些技艺高超的手艺人之间，他们通常自己经营一些小商铺，一般也以这些商铺为家。

工业革命改变了一切。随着新机器的发明，以及让这些新机器更为强大的方法的发现，不同任务的生产速度迅速提高。从1890年，即泰勒开始在伯利恒工作那一年，到1958年几十年间，美国每工时的产出增加了5倍（并持续保持快速增长）。单个手工艺人的生产演变成大型工厂的批量生产。这些工厂需要工人，工人们需要管理者，管理者们需要方法。

弗雷德里克·温斯洛·泰勒为这些工厂的管理提供了方法。他的理念显著提高了生

产速度和效率，并且帮助企业们成长。甚至有人说整个20世纪的惊人的经济增长大部分都可以归功于泰勒的管理思想，以及其激发产生的思想。随着大部分劳动人口从农地转移到工厂，应运而生的管理模式变成了毋庸置疑的标准——放之四海而皆准的百宝箱。时间慢慢推移，其他人会在泰勒的管理模式的基础上，添加更多的理论，这些理论往往是泰勒的思想的延伸（有时也会被认为是泰勒的替代品），这些理论都成为百宝箱的一部分，用于管理大型工业企业。即便是那些几乎完全与泰勒思想背道而驰的理论，都被大型企业的管理者和领导者采用，大部分都应用在工业领域。

泰勒的公开演讲最终都出版成书。其中最为著名的《科学管理原理（Principles of Scientific Management）》于1911年出版，并在美国以及全世界范围内迅速畅销，甚至远销日本（泰勒的孙子访问日本时，曾经提到很多公司的管理者都坚持要和他合影）。泰勒还鼓舞了一批效率至上的管理者，他们创立了一份月刊——《系统（System）》，该杂志刊登关于各行各业中效率大化的文章。《系统》杂志的影响力越来越大，最终更名为《商业周刊》。

各大院校开始开设商学院，旨在培训领导者或未来的领导者如何利用科学管理的方法，达到生产大化和成本最小化。泰勒本人也加入了其中一所商学院——享有盛誉的达特茅斯学院的塔克商学院，并担任教授。企业开始将自身战略和之前的领导者们的管理方法作比较，并将战略基准化（benchmark）。令人惊讶的是，时至今日，这些基本的管理方法仍然被当做商学院的必授课程，仍然被许多领导者视为标杆。毕竟，正是这些方法成就了今天的商业格局。

但事实的真相是，今天我们所处的局势，和19世纪弗雷德里克·温斯洛·泰勒第一次跨入伯利恒的工厂相比，早已大相径庭。



《最佳工作场景》

比发钱更有效的办法

外文书名 / The Best Place to Work: the Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace

作者 / 罗恩·弗里德曼 (Ron Friedman)

译者 / 明月

出版社 / 电子工业出版社

出版时间 / 第1版 (2017年4月1日)

+ 作者简介

罗恩·弗里德曼 (Ron Friedman)，获奖无数的心理学家，《哈佛商业评论》、《福布斯》、《快公司》、《企业家》、美国有线新闻网等著名媒体供稿人。同时，他也是 ignite80（一家帮助睿智领袖打造工作环境的顾问公司）的创办人。



+ 名人推荐

“这本书真是管理书中的精华之作！对于改善工作环境和组织关系，这无疑是一本实用的手册。书中观点都是基于对人类行为的最新、最翔实的研究；更让人惊喜的是，本书充满智慧、文笔优美，内容精彩，引人入胜。在阅读过程中，我对作者提供的有效方法惊叹连连。好样的，罗恩·弗里德曼。”

戴维·艾伦 (David Allen) 《搞定》(Getting Things Done) 作者

“在本书中，罗恩·弗里德曼探讨了促使一家公司从平凡到卓越转变的诸多因素。从邮轮上的赌场到人质谈判，本书中谈到的这些案例十分引人入胜，且是不乏依据由研究得出的、对充分地发挥领导力的经验之谈。令人吃惊的是，弗里德曼的发现看起来与我们的直觉相悖，却又总是令人信服。”

丹尼尔·平克 (Daniel H. Pink) 《驱动力》(Drive) 作者

“这是当代企业管理的经典之作。罗恩·弗里德曼博士的这本新书，以跨学科的学术研究和来自真实企业世界的精彩案例为基础，对组织创建卓越的工作场所给出了具有高度原创性的指导。你很难在其他途径获得这样的洞见。从办公场所设计到员工激励再到冲突解决，要解决这些问题，本书值得你置于案头参考，时时参考。”

马歇尔·古德史密斯 (Marshall Goldsmith)
《习惯力》(What Got You Here Wont Get You There) 作者

“本书运用最新科研成果来探讨如何提高工作的质量，阅读这样一本书是一段迷人的旅程。本书作者罗恩·弗里德曼作为一位心理学家，研究了如何激发成员的创造性，提高其积极性；如何酬赏、认可才能使大家更加团结而不是造成员工离心离德。”

亚当·格兰特 (Adam Grant) 沃顿商学院教授，
《给予与索取》(Give and Take) 作者

序言 (节选)

两张菜单的故事

在硅谷的核心地带附近，离旧金山湾区以南数英里之遥的一个地方，有一间店名叫巴德的印度餐厅广受众人青睐。这家餐厅由伊尔凡·达玛 (Irfan Dama) 经营，他是一个和善的主厨，时年四十一岁，他设计了三道菜每天轮换上桌。虽然巴德是他开办的第一家餐厅，但大获成功、广受赞誉。在白天的营业时间，饭店座位经常难保订得上。

不像传统的印度餐厅那样故弄神秘，在达玛大厨师的菜单上，餐食中包含的各种配料都列得明明白白，以免那些菜鸟食客对菜单望而生畏。餐厅的装修风格也很多样化，能给食客提供不同的就餐体验，这里既有被透明帷幔隔开的安静餐台，也有位于敞开空间的餐桌，还有让人兴奋的具有宝莱坞风格的包厢，可以用做聚会庆祝之所。

达玛的餐厅还另有出众之处，那就是他不收顾客的钱。事实上，所有有缘品尝了这里提供的世界级美餐的人，都不用花一分钱。这里是谷歌公司位于山间的景色优美的公司总部 (Googleplex)，巴德是谷歌公司为员工免费服务的三十家美食餐厅之一。

在谷歌公司，员工的吃饭问题是件严肃的事情。每一餐，员工都有机会品尝到二百道精心烹制的菜肴。他们新近提供的菜品包括：烤鹌鹑、鞑靼牛排、法式龙虾浓汤、黑鳕鱼配欧芹香蒜酱和面包渣、牛肝菌配牛肉。对口味清淡的顾客，这里有许多沙拉台、面条台、奶酪和熟食台，还有新鲜时蔬的拼盘供应。在正餐供应时间中途，园区还星罗棋布地布置着一些小厨房，全天营业，供应各种有机水果、酸奶、糖果、坚果和饮品。谷歌的目标是让员工在三分钟之内就能到达一个供应食物的小店。

因为向员工提供了如此花样丰富的主食和副食选择，谷歌被财富杂志评为全世界最好的员工工作场所。其实，这还只是谷歌总部康乐设施的冰山一角。员工在这里还可享



受按摩、理发、修眉等服务，可以参加外语培训、可以看大夫，这些都能在工作场所享用到，而且都免费提供。大家还能享用三个健身中心，以及保龄球馆、篮球馆、溜冰—冰球馆、乒乓球桌、电玩、桌上足球、攀岩墙、果岭高尔夫，以及真正的沙滩排球场。这里还有室内树屋、修剪整齐的花园，甚至一个供休闲养蜂的蜂房、一个理查德·布兰森私人宇宙飞船的复制品，以及一个和实物一样大小的雷克斯暴龙的骨架，别忘了，还有自动加热的马桶圈。

谷歌远不是为了员工舒适工作不惜投入重金的唯一例子。一家名为 SAS 的商业分析软件公司，在 2012 年实现了 30 亿美元的营业收入，他们为雇员提供网球场、桑拿房、台球房、热水游泳馆以及工作——生活咨询服务，内容范围包括对个人理财、老人照顾以及家庭事务方面提供私密的专业建议。在脸书公司 (Facebook)，员工能骑着公司提供的自行车去园区内的理发馆理发、送干洗的衣物、取拿铁咖啡、“扫荡”免费糕点店，也可以很方便地看牙医。

不只是高科技企业如此，美国东北部的维格曼斯连锁超市公司 (Wegmans) 在过去十五年里，持续出现在福布斯杂志评选的最好工作场所百强企业榜单上。在这段时间里，他们每年的销售额都提高了三倍。其他的零售企业为了增加收入，都努力降低劳动

力成本，维格曼斯连锁超市公司却反其道而行之，他们给超市雇员 (其中许多仍然是高中生，只是乐于到公司就职) 提供身心健康计划、税前支出账户、401 (K) 养老保险、人身保险以及奖学金。

在这些大方的花费后面隐藏着什么道理呢？对许多上榜财富杂志的公司而言，他们的基本文化很简单：快乐的员工意味着巨额的利润。

员工对他们的工作更热情、投入更多，他们的公司在各个方面就会越加成功。研究表明，快乐的员工更富有成效、更有创造性、也能向客户提供更好的服务。他们更少离职或者休病假，更重要的是，在公司之外，他们是公司的品牌宣传大使，大力宣传公司正面形象，能够把高绩效、高素质人员吸引进团队。

那些世界上最赚钱的公司有这样一条底线原则：为员工的快乐投资不是在乱花公司的钱，而是为了让公司永立潮头。

这个观点有坚实的数据支持。工作好场所研究中心 (Great Place to Work Institute) 是为财富杂志提供每年工作好场所榜单的研究机构，他们的一项研究得出一个让人眼前一亮的统计结论：那些位列最佳工作场所榜单上的公司，其股票表现是市场整体平均水平的两倍，这个数字十分惊人！



交友六道

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

“微信朋友里有多少才是真的？为什么我遇到困难时，都没人理我？”

有烦恼的 AK ♡

亲爱的有烦恼，

先要声明，我作为中年人能理解的交友，仍然停留在实体层面。当下时兴的各种虚拟社交，我完全不懂更无从评论。好在没有人会指望这些人能雪中送炭，我想你也不是问的这个。

关于朋友，英国作家 Hugh Kingsmill 写得最澄澈：“Friends are God's apology for relations.” 我们不满血缘关系的亲人，我们找寻社会关系的朋友。朋友圈的规模，取决于我们找寻的尺度。

普通人多采用宽泛的交友标准，英国作家 Norman Douglas 说得最通透：“To find a friend one must close one eye. To keep him - two.” 有位女士谆谆教导我：“多个朋友多条路。”如今我断了她这条路，并非因为这句话不入耳，而是她反复在微信里要我投票支持她女儿的舞蹈表演。那也能叫表演？

我自省择友苛刻，免不了得罪他人，但并不会在意。人生即是旅程，途中相识的人多数是擦身情缘，应当可以归入六类。

第①类是友人，可说是旅行的目的地。

有那么些人，我想念时，就特地启程去相见，无论对方是在城市另一端，还是地球另一端。正因知心知意，所以和这班朋友交谈，就像和自己对话般自然。

第②类是好人，可说是可靠的旅伴。有那么些人，我发现对方恰好在左近，会顺路去相见，若不顺路则绕路去。意气未必完全相投，但彼此间互相尊重，还总能从对方身上发现有趣有感的事物。

第③类是熟人，可说是途中的常客。有许多人，一直留在通讯录里，但我难得主动联系，不期而遇却让我们因惊喜进而畅聊，分别时总说“以后一定要多联系”。然后我们回归日常生活，不再想起对方。

第④类是生人，可说是路边的普通人。有一位仁兄，我几乎忘却了他的存在，直到相隔十年在机场邂逅。他头发稀了，职位升了，太太整容后变年轻了或者干脆换过了。我和他打个简短招呼，然后各走各路。

第⑤类是路人，可说是不相往来的人。双方审美观不同，缺乏共同语言，以前和现在的交流都一样，用沉默包藏了尴尬和困窘。在微信群里偶然有对方的消息，我几乎还没读完就遗忘了。

第⑥类是霉人，可说是刻意躲避的人。价值观相悖，遇见只会激辩而徒增烦恼。有

深圳居民是男权至上基本教义派；有美国居民像减去文学才华的冯唐般无趣而令人生厌。听说这两人要来我的城市，我会特地买机票离开。

任何关系都需要双方共识方可成立，单方面认定的朋友实际上是一厢情愿的错觉，迟早会在事件来临时崩塌或消失。同样道理，既有关系并非一成不变，夫妻都可反目，朋友亦可分道，彼此或一方漠视或忽略已发生的变化，则交情就难以维持。

耶稣是大爱的化身，《圣经》里提到的交友原则，显然比我宽容许多。很有可能耶稣一直把我当成朋友，但我大约把他算做“生人”，隔一段时间在教徒宣导中听到，我并不介意；但更多更深入的接触，则不在我的考虑范围。

有个信教同学至今没有放弃让我和耶稣交朋友。我们一起吃饭时，他要求大家一起拉起手做餐前祈祷。我说既然他做东，我就尊重随俗，不过下次轮到请客，不妨按我规矩来。作为达尔文的朋友，我会在餐前念一段《物种起源》。

无神论的，徐亦立