



智享会
HR Excellence
Center

Different Is Better

联想集团经历的业务变革，致使PC领域适用的激励方案和手段对于其他业务并非百分百地适用，因而激励制度也将随之变革。

降成本？

不如挖掘员工生产力！

作为人力资源管理者，如何从人和组织的角度为企业提升生产力、创造持续盈利贡献一己之力？

王晓红——

新生的“老国美人”

这个骨子里流淌着国美基因的“老国美人”，对自己最大的期许，是希望内心一直保有激情、梦想的年轻状态。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2017年第6刊

NO.

43

敏捷型未来 组织形态的变革与演化





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 | 百胜中国控股有限公司
- **谢坚**
执行总裁 | 红星美凯龙家居集团股份有限公司
- **杨海**
创始合伙人兼运营官 | 宜行智通科技
- **金丽华**
咨询师，高管教练

CONTENTS 目录

12 前沿 | FOCUS

于细微之处，增加新员工的职场温度

中芯国际所处的半导体行业投入大、精度高、工序多，这决定了蓝领员工群体的重要性，因而他们开展了一系列蓝领员工的融入与保留计划。

30 专题 | FEATURE 敏捷型未来 组织形态的变革与演化

可以说，敏捷是当下企业对组织形态发展的集中诉求。麦肯锡对敏捷一词的解释为，快速调整战略、机构、流程、人员和科技以获得产生价值和保护已有价值机会的能力。



54 人物 | PEOPLE 吴一静——跳出盒子的人

人们常说Think Out Of the Box。但在Fiona这里，何止思维方式的转变，她更是以无尽的好奇心和破茧自立的果敢完成了职业生涯中一次又一次的华丽转身。

72

专栏 | COLUMNS

何谓领导 | 新常态下的领导力三大挑战

文化锋声 | 女领导的优势

两海学记 | 像查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 一样去回归



6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 |

12 | 前沿 |

- 于细微之处，增加新员工的职场温度
- Different Is Better
——联想绩效管理变革
- 放眼未来，预见人才
——TCL 高层培养项目实践(“翱翔计划”)
- 知识萃取那些事儿

26 | 劳动法苑 |

- 企业薪酬政策调整的操作要点
- 已签书面固定期限劳动合同，仍被判支付双倍工资

30 | 专题 |

敏捷型未来——组织形态的变革与演化

- Part1 敏捷，要说爱你不容易
- Part2 敏捷组织的万千姿态
- Part3 适合的才是最好的

54 | 人物 |

- 吴一静——跳出盒子的人
- 王晓红——新生的“老国美人”

66 | 观点 |

降成本？不如挖掘员工生产力！

72 | 专栏 |

- 新常态下的领导力三大挑战
- 女领导的优势
- 像查尔斯·汉迪 (Charles Handy)
一样去回归

80 | 新知 |

- 《深度工作：如何有效使用每一点脑力》
- 《麦肯锡与贝恩的团队管理智慧》

84 | 职场问与答 |

- 情有可原

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

前些时间，智享会正式推出了全新的会员服务——“享问”微咨询平台。其实早在几年前，各类知识平台大行其道的时候，我们就萌生了建立类似立足于人力资源的专业交流平台的想法，只是当时的构想并未成型。随着这些年智享会与广大行业从业人员互动的加深，以及我们对人际沟通、行业趋势和外界环境愈加深刻的理解和判断，“享问”呼之欲出。

“享问”的口号是“享片刻咨询，问专业所惑”，这基本道明了我们建立这个微咨询平台的初衷：在愈发挑战和紧张的工作压力加持下，摒弃动辄几十万咨询项目带来的消耗、冗长和滞后，立足人力资源实际工作问题，力求帮助我们的 HR 同仁们在碎片时间，快速获得手头问题的精细指导和专业答案。总的来说，“享问”微咨询平台兼备了两个极为关键但在以往又很难在同一个平台上达成平衡的元素——专业和效率。

资深团队 专业咨询

数十位来自人力资源各领域、具备丰富理论知识和实战经验的专业人士

碎片投入 靶向指导

分模块精细化人力资源指导，解决时间碎片化、问题解决及时性的需求

形式多样 高效产出

电话 or 一对一面谈（约 1.5 小时），兼顾效率和产出

有意者只要在“享问”平台向选定的专家提出需求，经过智享会从旁时间匹配和协调，便可就心中所惑与专家直接对话。

此平台一经推出便在会员中引起热烈反响，我们已经收到了数以百计的问询，目前已有部分伙伴获得了来自行业大咖们的碎片式、精细化的专业指导。在这里，我代表智享会向所有愿意腾出宝贵时间提供帮助的“享问”专家团成员们道一声由衷的感谢！

“享问”孕育于智享会“传递智慧，分享实践”的内核，根植于过往 8 年我们坚持如初的给行业、给广大 HR 们创造价值的立意。再一次站到了时间转换的节点，我们初心不改、匠心依旧，但愿 2018 年，智享会能给尚处迷茫和混沌中的人一些光亮和清晰，也给砥砺前行、求变求新的人一些助力和引领。

出品人 金景

夜阑玉漏大江平，
星辰摇动鱼龙影。
霓裳曲舞凝丝竹，
高歌取醉别旧情。



张俊莉

阿里健康 | 首席人才官



HR Value 是个好名字，
祝愿它能帮助越来越多的
HR 发挥越来越大的 Value!

严健

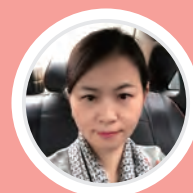
索迪斯 | 大中国区人力资源总监



感谢“智享会”给我们来自各
行业 HR 交流互动的平台，不断
进取的机会。这个平台让更多的
“HR VALUE”得以彰显。

樊文涓

鄂尔多斯控股集团 |
人才发展总监



智享会是一个非常棒的
HR 实践分享平台，在互相
启发、反思、再实践的迭代中
支持业务，发展专业。

贾春娟

海尔集团 | 人才发展总监



智享会给HR们提供了一个
交流分享、思想碰撞的舞台，
希望持续创新模式，
大展平台风采！

刘新

合众人寿 | 人力资源总经理



如果HR不能走出“灯下黑”的状态，
无法为组织提供 Value，就终究无法
躲过“炸毁”或“分拆”的命运。
书写HR“未来简史”的必备材料并非是
提升HR自身的 Value。

宋涛

人才、领导力与组织发展专家



智享会平台提供了一个思想碰撞的平台，
不同新思维、好实践都可以在平台上
交流互动... 我喜欢这样的平台！

张娜

网信集团 | 首席人力资源官



有思想，有适度的姿态，
将你的前沿智慧，实践
成果进行及时地传播
与分享本身就是你价值
的体现与升华！

屈辉

新新贷 | 副总裁



智慧人生，
共享HR快乐时光！
祝智享会事业兴隆，
年年大吉！

张小雨

利洁时 |
北亚区人才与组织发展及培训经理



感谢 HR Value，
为HR从业人士提供
互相交流，
互相学习的窗口。

2017“中国人力资源共享服务中心价值大奖”重磅揭晓



2017年11月22日，由人力资源智享会（HREC）主办的2017“中国人力资源共享服务中心价值大奖”颁奖典礼于上海隆重举行。本次评选历时5个月、历经多轮评审，获得了众多企业的关注与支持。此次“人力资源共享服务中心价值大奖”不仅在细分奖项上更为专注，设置了“最佳创建奖”、“创新实践奖”、“卓越运营奖”以及“人员发展奖”，同时还特设了唯一的超级大奖——“2017年度中国最佳人力资源共享服务中心”，只有在多项综合领域拥有不俗表现的企业才能问鼎这一特设大奖。

在万众期待中，2017“中国人力资源共享服务中心价值大奖”的名单被逐一揭晓：



2017年度中国最佳人力资源共享服务中心

海南海航商务服务有限公司

创新实践奖

北京京东世纪贸易有限公司

卓越运营奖

百胜中国控股有限公司
罗氏诊断产品(上海)有限公司

最佳创建奖

唯品会(中国)有限公司
玛氏中国人力资源共享服务中心

人员发展奖

空缺

价值案例奖

康明斯(中国)投资有限公司
文思海辉技术有限公司
滴滴出行

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”、“中国人力资源共享服务中心价值大奖”、“中国员工福利价值大奖”和“中国组织发展价值大奖”后，智享会主办的“中国人力资源价值大奖”系列评选已凭借其权威、严谨、公平、公正、公开、公益的坚守成为了中国人力资源领域极具影响力和公信力的品牌，受到媒体、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，全面展现人力资源共享服务中心在“提升效率、持续优化、追求卓越”的道路上所遭遇的痛点和经验的积累。

此次价值大奖自评选伊始便受到了行业的广泛关注，报名期间便收到230家企业的询问，最终有近100家企业报名参选。7位人力资源共享服务中心领域的资深专家组成独立评审团，严格把关，所有参选实践案例均被匿名处理。通过流程严谨的初选、复选和终选三个环节，最终9家代表中国人力资源共享服务中心领域高水平的企业案例脱颖而出，荣膺2017“中国人力资源共享服务中心价值大奖”。

➤ 评审团成员为：(排名不分先后)

房磊 | 人力资源中心总经理 | 华夏幸福基业股份有限公司

吴燕 | 中国区人力资源总监 | 科勒(中国)投资有限公司

张伟峰 | 人力资源共享服务总监 | 星巴克

张悦 | 人力资源运营中心总监 | 拜耳集团

周梦迪 | 亚太区人力资源系统及服务总监 | 大陆汽车

周涛 | 人力资源服务中心高级人事总监 | 飞利浦照明

卓佳 | 人力资源运营总监 - 大中华区 / 日本 / 韩国全球运营共享中心 | 通用电气

特别值得一提的是，在此次价值大奖评选的复选环节中，专家评审团亲临参选企业深入求证，不仅访谈了企业参选案例的项目负责人和人力资源部负责人，更与该人力资源部共享服务中心的受众进行了充分交流，以核实每一个参选案例的真实性，确保价值大奖评审的公平与公正。

最后经过激烈的投票、讨论与复议等环节，专家评审团秉持耐心细致、公正严谨的态度，优中选优，挑选出足以代表中国人力资源共享服务中心最高水准的9份企业案例。为了确保每一个奖项都能经受住行业的推敲，评审团在评定过程中坚持宁缺毋滥。此次“人员发展奖”以空缺收尾，我们期待更多企业在这领域的创新性实践。

此次颁奖典礼汇聚了众多人力资源共享服务中心领域内的顶尖人士，现场星光熠熠、人才济济。与会嘉宾共同见证了获奖企业的诞生并聆听了部分获奖案例的展示和分享，现场同仁交流热烈、感悟良多。

智享会始终不忘举办“价值大奖”系列评选的初心，以专业而权威的高标准为广大人力资源伙伴们发掘出真正体现价值、促进行业发展的企业案例；而颁奖典礼的举办不仅是对获奖企业的表彰与肯定，更是智享会向所有在人力资源领域中贡献价值、默默耕耘的同仁们致以的崇高敬意。

“传递智慧，分享实践”，智享会将一如既往地秉持赤诚之心，与各位同仁一道求变求新、砥砺前行！

年末盛事 | 智享会人力资源技术大会北京现场实况!



2017年即将结束，智享会品牌展示会也将画上一个完整的句号。12月6日，智享会年末品牌盛会“第八届中国人力资源技术大会”于北京富力万丽酒店落下帷幕。

在此，我们要感谢今天全国各地前来参会的人力资源伙伴们，以及各路大咖嘉宾的精彩分享，智享会的成功与你们每一次的支持密不可分！

本次大会共设有2大会场。大会对数据的应用、系统整合等近年来人力资源前沿技术在企业中的优秀实践进行整体回顾与分享，并深度思考中国人力资源技术未来的发展方向。现场我们邀请近20多位专业HR嘉宾、顶尖管理咨询公司CEO以及资深培训顾问大咖鼎力分享最前沿的企业案例；同时，多家优秀人力资源方案解决商带您领略最新的行业资讯！

➤ “好听也好玩”

除了会场内抽大奖、会场外支付宝送红包之外，大会现场我们还准备了两台娃娃机，让大家在茶歇之余参与“抓公仔”，让听了一天的分享的HR们放松一下身心。

感谢所有赞助此次年度盛会的合作伙伴们!



智享会上海 11月超级大会现场实况!

2017年11月22日，智享会上海超级活动“第十一届中国薪酬福利年会”及“第十三届中国薪酬福利展示会”于上海世茂皇家艾美酒店盛大开幕!

在此，我们要感谢全国各地前来参会的人力资源伙伴们以及各路大咖嘉宾的精彩分享，智享会的成功与你们每一次的支持必不可分!

本次大会为薪酬福利主题，共设有6大会场。在以往“中国薪酬福利最优秀”成功举办经验的基础上，本次活动吸引超过600位的企业人力资源从业者前来参会，以“经营意识驱动人力效能提升，薪酬福利激励保留关

键人才”为主题，从福利创新与管理、薪酬策略与薪酬体系优化、人才激励与保留等多角度进行剖析，带来更加全面而深入的案例分享，使您在满足企业战略并控制成本的前提下，充分提升员工的效能。与此同时，我们将另外带给您一整天的企业展示会，让您从多个方位全面体验人力资源从业者的风采!

现场我们邀请知名HR嘉宾、顶尖管理咨询公司CEO以及资深培训顾问大咖鼎力分享企业最佳案例及干货!

同时，多家优秀人力资源方案解决商带您领略最新的行业资讯!

在茶歇及午休时间，大家可以进行展台访问互动，盖章即可参加会场内大奖抽取，人人有份。今天的你是幸运儿吗?

此外，关注我们的订阅号，进入智享会微站，参会HR还能实时获得嘉宾分享资料PPT，并且实时浏览大会的照片。这也是我们特意为参会者和赞助商们设置的贴心环节。

希望此次年会能为您的人力资源管理工作带来最大的帮助。智享会品牌展示会一直备受客户的喜爱，我们仍在行动，希望与您后期有期!

企业探访上海专场 | 走进罗氏诊断

11月28日，智享会带领50多位会员同仁一同走进标杆企业——罗氏诊断——进行实地探访。

罗氏诊断致力于开发和提供从疾病的早期发现、预防到诊断、监测的创新、高性价比、及时和可靠的诊断系统和解决方案，从而帮助医务人员提高患者的治疗效果，改善人们生活质量，并减少社会医疗成本。

2000年8月，罗氏诊断产品(上海)有限公司作为外商独资公司在上海外高桥保税区成立，开展中国大陆的业务。

公司自成立以来业务不断增长，规模也不断壮大，是中国体外诊断市场的领导者。至今，公司拥有2,000多名员工，分布在全

国70多个城市。公司总部位于上海，在北京、广州、南京、杭州和济南均设立了分公司。

✚ 探访回顾

在简单的破冰之后，罗氏诊断的人力资源总监 Helen Zhang 向参加此次活动的 HR 朋友们表示了热烈的欢迎并致辞。

这次罗氏还特地安排了特别嘉宾“小罗”。“小罗”是一个智能机器人，不仅外形超级可爱，还可以进行对话哦！

随后 Helen Zhang 带着大家对罗氏进行了参观。短暂的参观后进行了茶歇，之后 Helen 向在座各位分享了罗氏人力资源优秀实践。接着罗氏诊断的人才吸引及招聘总监

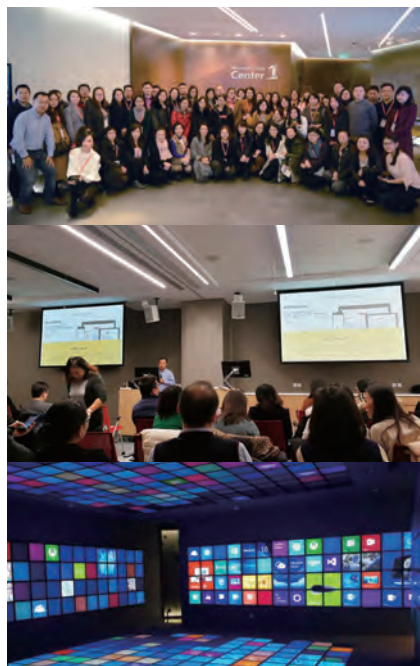


Sophia Gong 和学习发展总监张焱分别进行了罗氏诊断雇主品牌优秀实践和罗氏(中国)企业大学优秀实践的分享。

分享环节结束之后，由参会代表为罗氏诊断颁发了“中国人力资源实践标杆企业”的奖杯和奖状。

探访之旅结束了，感谢罗氏诊断嘉宾的精彩分享。在此，我们也要感谢每位到场参加的 HR 们的支持，期待与您再次相聚！

企业探访北京专场 | 走进微软



11月29日，智享会北京线下企业探访再次启程，我们携手50多位HR会员一同走进微软进行实地探访学习。

微软在全球拥有5万多名员工，在60个国家和地区设有分公司。作为全球最大的软件公司，微软公司一直是新技术变革的领导者。

探访首先由微软大中华区副总裁包先生为我们进行微软战略业务的介绍——“云道-人力资源行业分享”。接着，我们一同进行了公司开放区域的参观。

参观完毕后，大中华区人力资源解决方案人力资源总监邱女士分享话题“微软摩登化人力资源管理”，我们从中也了解到微软独特的绩效管理方式及人力资源技术。

最后由微软高级人力资源经理吴先生

向我们具体介绍了PowerBI及对话式智能数据分析。他先分析了HR数字化转型的趋势以及面临的挑战。我们了解到，微软通过PowerBI继续完善供HR使用的数据——如可定制的HR仪表盘。PowerBI是一套商业分析工具，用于在组织中提供见解，可连接数百个数据源、简化数据准备并提供即席分析，生成美观的报表并进行发布，供组织在web和移动设备上使用。

活动结束之际，智享会授予微软“2017人力资源实践标杆企业”奖杯和奖状。

又是一次难忘的探访之旅。企业探访活动一直深受广大会员的喜爱，在此，我们再次感谢前来参加的每一位HR同仁。同时，我们也特别感谢微软的每一位分享嘉宾及工作人员，也祝微软未来的发展蒸蒸日上！



• 本案例荣获 •

2017“中国招聘与任用价值大奖”
最佳新员工融入奖



于细微之处，增加 新员工的职场温度

中芯国际一线蓝领工人融入实践分享

在互联网飞速发展的今天，AI、AR、自动驾驶、智能穿戴等词语无疑稳坐近些年的年度热词榜单。我们在尽情享受互联网科技带来的便利的同时，却很少想到这虚拟的世界亦有它的物质构成基础——芯片。其实，无论是信息的获取、传输还是处理都离不开这小小的芯片，其所处的半导体行业投入大、精度高、工序多等特点也决定了蓝领员工群体发挥着举足轻重的作用。正是意识到这一点，中芯国际集成电路制造有限公司才开展了一系列蓝领员工的融入与保留计划。

编辑整理 / Cindy Zhu



公司介绍

中芯国际集成电路制造有限公司（下简称为“中芯国际”）是中国最大的半导体晶圆代工企业，在全球同类企业中排名第四。其2016年营收较2015年同比增长了30.3%，为当年全行业平均营收增长率的3倍。目前，中芯国际基本完成全球部署，分别在中国及欧洲建立了生产工厂，并在香港设立了自己的代理处。此外，其在欧洲、亚太、美西等地区均建有销售支持及SOE团队。



项目缘起

行业特点

很少有人了解集成电路行业完整的价值链，其一般包括电路设计、晶圆制造、封装测试、整机生产4个关键生产节点，其中，晶圆制造行业因其产品的特殊性，有着以下三个不可忽视的特征：

◆ 首先，投入大。其对一条生产线的投入高达几十亿美金，且投入的器材均为高精尖器材，这对一线员工或领班的管理要求也相应较高。

◆ 其次，精度高。芯片最大的一个特点即体积小但构造极其复杂，一块普通的芯片一般有7、8层分层，且共有数十亿个控制器，芯片制造是一项精度极高的工作。中芯国际使用领先的国外设备，因此这不仅要求员工有熟练的设备操作技能，还要具备一定的英文水平来读懂英文操作。

◆ 最后，工序多。一块芯片要经历1000道工序才能最终面世，每一道工序都在蓝领工人一步一步的操作下完成。

以上每一环节都要依靠蓝领工人才能顺利完成生产，因此，对中芯国际来说，工人们能否快速融入企业，并保持良好的工作状态就显得十分重要。

人员现状

蓝领员工在生产制造行业发挥着重要作用，其工作效率直接影响到组织的生产效率，但蓝领工人群体居高不下的离职率则困扰着行业内的各家企业。中芯国际 2011 年的员工离职率为 20%，其中蓝领员工离职率达 35%，虽然这一数字远低于行业平均水平，但其仍然希望通过一些改善措施来降低离职率，以更好地保留蓝领员工。



项目计划

项目组通过对 2011 年离职率的进一步分析发现，当年离职的蓝领员工中，在试用期内，即 3 个月之内离职的比例最大。因此为了有效降低蓝领员工的离职率，提高公司的生产率，中芯国际将项目周期定在自新员工入职之日起至试用期满的 3 个月。并将每个项目周期分为 4 个阶段，即：

- ◆ **阶段 1**：新员工入职 3 天之内，对其进行简单培训，使之了解公司基本情况及工作环境。
- ◆ **阶段 2**：新员工入职 1 个月之内，帮助他们更好地适应周围环境，这不仅包括工作环境，还包括与之息息相关的生活环境。此外，引导其初步建立与周围人的社交关系，如简单了解其主管、同事、师傅等。
- ◆ **阶段 3**：新员工入职 30-60 天之内，在员工慢慢适应工作状态之后，帮助其深入了解公司，并告知正确的工作方法，树立符合公司价值观的工作理念，使其进一步融入新的工作环境。
- ◆ **阶段 4**：新员工入职 60-90 天之内，帮助员工厘清其职业发展方向，提供横向及纵向两种方向，并就其职业发展问题与之深入沟通，将蓝领员工的职业梦建筑在公司发展的基础之上。



项目实施

在初步制定了项目计划后，项目组开始了一系列实践，并定期回顾，不断调整。如，在 2012 年引入“美国爱家”的《青春无悔》课程，致力于 MA 蓝领员工的品格塑造；2013 年根据员工需求增加 MA 餐补、取消住宿费并调整了薪资结构；2014 年引入“内田心理测评”以提高招聘准确性，使员工更易融入工作。在进行这些调整的同时，中芯国际还会持续关注员工职业发展，并为其设计合适的职业发展通道，员工可按照自己的意愿选择发展方向。同时，为 MA 提供接受继续教育的机会，并持续调整继续教育政策。细细探究其中的每一个环节，都能感受到中芯国际在 MA 蓝领员工群体投注的良苦用心。

引导员工适应新环境

对于刚加入一家公司的新员工来说，熟悉环境是必不可少的一步，特别是对于背井离乡来到上海或北京、深圳工作的 MA 来说，他们更需要有人引导其快速熟悉新环境来打消自己对未知的顾虑，并找到在工作中的归属感。为此，中芯国际除了带领新员工熟悉工作环境、了解工作内容外，还特别考虑到其生活、社交等多方面的需要并针对此类需求提供了多项细致入微的服务。如，抽出人手组织新员工在周末游玩所在城市；为其提供在大城市生活的小技能（包括如何买地铁票、交通卡、寻找免费景点、Wifi 等）。通过对细节的把握，中芯国际有效提高了新员工在融入时期的体验，该体验将会从入职初期延续至其在中芯国际的整个职业生命周期。

新员工可以在遇到问题时随时向项目组寻求帮助，这在很大程度上帮助新员工消除了在新环境中的陌生感。



图 1 组织团队活动

值得一提的是，项目组在一开始就使用较为方便的社交平台进行新员工的管理、沟通等工作，如在 2012 年使用飞信与新员工进行点对点的沟通，其后将飞信更换为更为普及的微信。通过这种及时沟通的手段，新员工可以在遇到问题时随时向项目组寻求帮助，这在很大程度上帮助新员工消除了在新环境中的陌生感。

提供品格塑造课程——《青春无悔》

由于中芯国际的厂区较大，容纳的工人数多达 2000 人，厂区将员工的生活工作融为一体，所以，这基本上是以一个小社会的机制在运作，如果仅将注意力放在员工工作效率、工作技能的提升上，会出现很多问题。基于此，项目组意识到对员工的管理不应仅关注在其工作技能、效率的提高上，还要关注其品格的提升和塑造。如此，才能真正做到关注员工自身成长与发展的同时营造良好的工作、生活环境。



图 2 《青春无悔》课程封面

+ 课程内容

有了这样的想法后，项目组便着手在市场上搜寻适用于 MA 的品格塑造课程，由于 MA 大部分为年轻女性，其主要问题集中于交友、恋爱、成长等话题上，因此，最终选定了由美国爱家推出的课程——《青春无悔》。该课程围绕生命、爱和性，对 MA 开展教育，唤醒学员自我意识的同时培养其尊重自我、尊重他人的基本品格。具体来看，《青春无悔》共分为 4 个部分：

- 首先，认识自己，即帮助学员了解自己，认识到自己的独特性，提高其自我意识，树立人生目标。
- 其次，正确应对媒体的影响。目前，各种媒体强势生长，并成为人们了解外部世界最主要的方式，但其质量却良莠不齐。在这种情况下，明智地选择并应对媒体对个体产生的影响已经成为现代人的必修课之一。
- 再次，界限与选择。这包括如何与人相处，特别是在与异性相处时如何划清界限才能维持良好的人际关系，并做出对自己负责的选择。
- 最后，建立健康的关系。该部分课程意在帮助学员树立正确的爱情观与婚姻观，从而使其能拥有与伴侣之间的健康关系。

《青春无悔》课程会根据整体环境变化的需要进行调整更新，因此项目组也会不断引进新版课程，并在引进新版课程时重新认证讲师。

+ 课程讲师认证

《青春无悔》课程的讲师由两部分人员组成，即 HR 中的员工关系团队与工厂制造部主管中的 TBC 团队（负责制造部员工的考勤、管理、培训等工作）。每次课程均由 1 名 HR 搭配 1-2 名制造部同事进行。除此之外，想要成为讲师还要经过爱家的课程讲师认证。项目组会邀请爱家的课程培训师到中芯国际为其讲师进行 TTT 认证培训，该认证培训持续 2 天，其中 1.5 天为课程内容培训，0.5 天

为讲课技巧培训。如此，经过爱家认证之后的讲师才能登台为新员工讲授《青春无悔》的内容。

+ 课程形式

《青春无悔》是一门互动性、体验性很强的课程，其形式较为多样化，包括工作坊、视频、课后分享环节等。多样化的传授方式不仅增加了课程的趣味性，而且能更好地将学员融入其中。在该课程中，讲师更多扮演的是引导者而非教导者的角色。这样的培训不仅使新员工感受到来自公司的关怀，而且打开了重新认识自己及其与周围环境关系的缺口，接触到大量以前不曾了解的知识和观念。此外，项目组会定期收集新员工对课程的反馈并进行总结，从反馈结果看，《青春无悔》课程的确对员工的生活起到了正向引导的作用。

此外，考虑到 MA 群体生活环境的有限性，其对一些事情的认识尚不全面，因此除了通过课程培训提高其对自己品格的认知，项目组还鼓励他们走出去，到孤儿院、养老院与孩子、老人进行互动。同时，组织瑜伽、串珠等女性喜爱的活动提高他们对生活、工作的热情。



图 3 敬老院与孤儿院活动

提供学习与发展的机会

+ 继续教育

中芯国际希望为 MA 提供更多发展的机会，而很多 MA 的受教育程度限制着其职业发展的高度。而且，从员工的意愿度来看，多数 MA 有着较强的完成学业的梦想，因此项目组着手开展针对 MA 的继续教育工作。

- 首先，员工需提交目标院校的入学申请，并通过继续教育入学考试。
- 其次，对于一些热门目标院校，如上海大学、上海交通大学等，项目组会出面与该院校老师进行协商，邀请他们到中芯国际为员工授课，授课频率为每周一次，真正做到员工不离岗便可以提升自己。
- 最后，综合考虑员工每学年的考试成绩与绩效，对学习与工作较优秀的学员进行一定比例的学费返还奖励。

+ 沟通职业发展

除了为员工提供继续教育的机会，项目组还鼓励新员工主管主动与其沟通，如，到员工宿舍送温暖，在特殊的节日或生日中送祝福等。此外，也会及时与 MA 沟通其职业发展问题。中芯国际会在新员工入职时为其规划明确的职业发展路径，具体来看，MA



图 4 HR 沟通会与月度沟通

会有两种不同的发展路径，包括横向发展与纵向发展。所谓横向发展，指按照其意愿提供在不同部门之间轮岗的机会；纵向发展指为其提供在某一岗位中晋升的机会。不仅如此，中芯国际还会在月度沟通会将优秀蓝领员工晋升的案例分享给新员工，使其了解公司为其提供的发展机会。

✦ 培训 MA 的主管与领班

为了使直线主管或领班能够更加专业、高效地与 MA 沟通，项目组也同时对这一群体提供了相应培训。培训所使用的课程为中芯国际内部开发，并将之命名为“心力管理”课程，主要包括团队心理管理、情绪与压力管理以及心理危机管理。其中，“心”指从心理的角度更准确地认识、了解员工，根据员工不同的性格特点、情绪状况给予适当的管理沟通方式；“力”指在充分了解员工及自身的心理状况下，调动员工工作积极性，提升员工的行动力、执行力和生产力。该课程培训以课堂面授的形式进行，根据制造部门的工作灵活安排。课程结束后，讲师会根据培训内容为其设置相应的任务，并在 1 个月之后进行跟踪并收集反馈，最终评估培训效果。

引入内田测试

项目组在 2014 年引入内田测试，将内田测试作为辅助招聘的手段在新员工入职前进行，这无疑该项目中的又一大亮点。该测试试卷中有 30 行数字，每行 100 多个，受测者需要逐行从左到右相加计算，计算规则为前两个数字相加，结果取个位数，然后继续与下一个数字相加。每行计算时间为 1 分钟，时间到即停留在某一点上，受测者再进行下一行计算。30 行计算结束后，将每一行结束的点连到一起可以生成一张曲线，即作业曲线。每个人在接受这项测试时，因为“精神紧张”、“兴奋”、“习惯”、“疲劳”、“练习”等因素的影响会导致每分钟的作业量有所差异，因此会出现不同的曲线，通过对曲线的分析可以推断员工是否适合进行重复性或专注度要求较高的工作。

项目组将内田测试的结果运用于招聘阶段评估候选人与相应岗位的适配度，在很大程度上减少了因新员工性格与岗位要求不符而导致的离职。

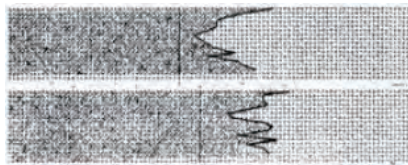


图 5 内田测试样卷



效果及收获

总地来看，该项目以较低的成本投入取得了丰厚的回报，这主要表现在两方面：

首先，经过 5 年的运行，MA 蓝领员工在试用期的离职率的从项目开展前的 35% 下降至 2016 年的 22%，年度离职率每年复合下降达 10% 以上，即由 2012 年的 39% 下降至 2016 年的 17%。以上关于离职率的数字均远低于行业内的平均水平，这也是对项目组工作最直接、客观的肯定。

其次，新员工的融入体验得到大幅度提升。项目组面向新员工就融入项目进行了满意度调查，调查主要包括对于项目组的沟通方式、管理者的管理技巧、风格及其感受到的人文关怀等几方面。调查结果显示，新员工对该融入项目的满意度普遍较高，并给出 90-95 分的评价结果。



持续改善

中芯国际人才获取项目经理陆先生表示，该项目虽然已经取得超出预期的效果，但仍然要保持前瞻的姿态不断对项目进行优化提升。具体来看，MA 新员工融入项目未来将会有以下几个发展着力点：

✦ 聚焦

项目组清醒地意识到该项目之所以取得预期效果，是多个因素合力作用的结果，包括人员、工具、时间等，每个因素所发挥的作用各有大小。为了优化提升资源利用效率，项目组将会找出最高效的某一环节或因素，并不断强化。

✦ 探索

中芯国际希望每一位员工从入职之日到离职的整个职业生命周期能享受到一以贯之的服务体验。项目组相信，从员工生活工作的细微之处出发，并给予足够的人文关怀，培养员工与公司之间的情感联结才是最重要的。因此，该项目未来还会在提升员工对公司的认可度、敬业度等方面发力，继续探索有效的方法给员工带来更多的关怀，进一步夯实 MA 群体对公司的归属感，使其不仅能高效完成工作，而且愿意把公司推荐给身边的亲朋等。

✦ 赋能

这里的赋能指将部分新员工管理职能赋予用人部门的管理者，即转变用人部门的旧有观念，使他们意识到其对人员保留与发展方面所负有的责任。回顾整个项目，如果不首先取得用人部门的支持，那项目的进展可以说是举步维艰。一线员工的管理者往往迫于运营指标的压力或者自身管理能力的有限性，过于强调对员工的业绩要求从而忽视了对员工心理或者职业发展等方面的关注。基于此，项目组会在改善员工体验的同时会将新员工管理的职能赋予业务部门的管理者，转变其管理理念。

不难看出，整合内部资源、多方借力，并持续提供具有温度的融入服务仍然是中芯国际新员工融入项目组未来工作的核心，也只有这样，新员工融入项目才能不断发展和完善。

若对此案例有任何疑问，欢迎联系：

cindy.zhu@hrecchina.org

获奖企业风采



公司介绍

中芯国际集成电路制造有限公司（“中芯国际”，纽交所代号：SMI，港交所股份代号：981），是世界领先的集成电路晶圆代工企业之一，也是中国内地规模最大、技术最先进的集成电路晶圆代工企业，提供 0.35 微米到 28 纳米不同技术节点的晶圆代工与技术服务。中芯国际总部位于上海，拥有全球化的制造和服务基地。其共在上海建有一座 300mm 晶圆厂和一座 200mm 晶圆厂；在北京建有一座 300mm 晶圆厂和一座控股的 300mm 先进制程晶圆厂；在天津和深圳各建有一座 200mm 晶圆厂；在江阴有一座控股的 300mm 凸块加工合资厂；在意大利有一座控股的 200mm 晶圆厂。中芯国际还在美国、欧洲、日本和台湾地区设立行销办事处、提供客户服务，同时也在香港设立了代表处。HR



Different Is Better

联想绩效管理变革

联想集团是一家年营业额达 430 亿美金的高科技领导企业，客户遍及全球 160 多个国家，全球员工约 52,000 名。在过去很长一段时间内，联想最为人知的业务是个人电脑业务，个人电脑业务也曾是联想唯一的主营业务。与之相适应，联想的激励方案和手段在很长一段时间里也是针对 PC 行业的特点予以设计。但随着行业的发展和技术的变革，联想已不甘于只在个人电脑行业做领导者，联想业务触角伸向了很多的相关领域。联想目前正在经历的是由单业务体系向多业务体系的变革，由单纯的设备提供商向“设备 + 云”模式的变革，但在变革的过程中，联想发现，因为行业特质、业务特点以及发展阶段的不同，PC 领域适用的激励方案和手段对于其他业务并非百分百地适用。联想的激励制度应该怎样变革，才能适应和助力业务的成功变革呢？

编辑整理 / Nancy Shen 内容来源 / 杨文娟 | 薪酬高级经理 | 联想集团

变革举措

1 统一 VS 多样化

2016 年前，联想各个业务单元的激励方案十分相似，即采用联想内部称之为 P3 (Priorities, Performance, Pay) 的方案，以百分百的财务指标进行考核。简单来说，即根据年初设定的收入和利润目标，在财年结束时根据实际的收入和利润的完成情况计算其完成率，再乘以相应的权重得出业务单元的业绩评分。这种方式在过去很长时间内帮助联想在 PC 领域获得了长足的发展。

但现如今，联想希望在新兴的业务领域有所突破，这种单一的考核方式亟需改进。因此在 2016 财年，联想引入了新的激励方案——“3×3”激励方案。该方案以业务与主营业务的相关程度和其盈利能力为横纵维度，每个维度细分为 3 行 (列)，形成 9 个区

域，对应不同业务的特点，随后据此匹配相应的激励方案。

举例来说，PC 业务作为联想主要利润的提供者，公司对其的定位是保持行业的领导地位和领先的营业能力，因此对于 PC 业务，主要的考核指标仍然是利润；对于移动和数据中心业务，由于它们与 PC 业务强关联，所

以在激励方式设计时的逻辑基本类似；但它们属于联想新发展的业务，公司对它们的当期定位中收入增长也占了很大的比重，因此考核指标中收入的影响因素也更大；对于集团内其它的新业务，如互联网相关的新业务，考核时不仅会参考财务指标，更会关注日活跃用户数等和互联网相关的非财务指标。

		Synergy with Core		
		CORE	STRATEGIC EXPANSION	EXPLORATORY
Stage of Lenovo Business Today	PROFIT ENGINE	PCON Sharing – Rev multiplier A		
	PROFITABLE GROWTH	PCON/GP Sharing – Rev multiplier Rev Sharing – PCON multiplier B	Rev Sharing – PCON multiplier D	
	INVESTMENT	C	Project / Milestone Awards E	Management Fee & Carry Interest Funder Shares for Spinoff companies F

图 1 “3×3” 激励方案

根据不同业务的特点，联想制定了多样化的激励方案，包括：利润增长计划、收入增长计划、里程碑奖励计划、管理费 / 投资回报计划、递延奖金计划、股权激励计划（剥离业务）以及销售激励计划。为了确保激励方案与业务的最佳匹配度，人力资源部门会与业务部门一起反复商讨，甚至对某个特定业务同时组合使用两种或多种激励方案，确保激励方案更好地符合业务的特点，从而更好地促进业务的发展。

② 自上而下 VS 多向沟通

除了激励方式本身的变革，联想激励方案的沟通方式也有了很大的变化。联想的最高决策机构是联想执行委员会（简称 LEC）。以往，联想的薪酬团队负责牵头制定当财年的激励方案，汇报给 LEC，由 LEC 审批后统一传达给各个业绩单元的负责人。基本上是自上而下的单向沟通。

自 2016 年起，薪酬团队组织制定激励方案时会更多地听取他方意见：LEC 代表公司提出对某个具体业务的战略、定位和期望；财务部门根据市场增长的因素制定当财年的业务财务目标；业务部门负责人反馈业务的具体情况和面临的挑战……关键信息通过多向的沟通在相关方实现共享，激励方案经过共同的决策被不断地调整与校正后最终成型。

这种沟通和决策方式的转变，一方面能够确保激励方案制定时关键信息不缺失，并确保激励方案契合业务自身的特点；另一方面，多向的沟通方式能够提高业务部门（业绩单元）负责人在激励方案制定时的参与度，从而真正实现端到端地对业务和结果负责，提高他们的主人翁意识和责任意识。

③ 强制分布 VS 预算控制

前面两点更多涉及到的是组织绩效，在个人绩效管理上，联想在过去几年也进行了一些调整，例如个人绩效强制分布的改变。过去联想的个人绩效等级共分为 5 档，每个等级对应一个固定的用于计算员工奖金的个人系数，并且要求管理者对员工的绩效考核进行强制分布，即必须有一定比例的员工处于最低等级，即尚待改进。

然而，随着管理者成熟度的提升，以及授权的不断深入，联想对个人绩效管理的政策进行了诸多调整。首先，绩效等级由 5 档简化至 3 档；其次，等级系数由固定数字转变成区间范围，管理者可以选择该范围内的任意数字作为员工的个人奖金系数；最后，联想不再要求个人绩效的强制分布，管理者可以灵活决定每个绩效等级的比例。

为了确保绩效评估能够真实地反映员工的绩效，联想持续地给管理者授权，提高他们评价员工绩效时的灵活度，让他们可以根据员工实际的特点来打分，而不用受限于必须找出部分的“尚待改进”。当然，绩效管理的本质是区分员工绩效表现的优劣，管理者还是要利用绩效管理的工具有效识别出团队中绩效员工。

于此同时，联想引入了“奖金池”的概念以控制预算。管理者可以赋予员工不同的个人奖金系数，但系数调节后的奖金总额不能超过分配的奖金池预算。奖金池可以帮助管理者更好地提升成本意识和经营意识，而管理者经营意识的提升也可以促进公司的绩效提升。

奖金池可以帮助管理者更好地提升成本意识和经营意识，而管理者经营意识的提升也可以促进公司的绩效提升。

▶ 传承

在变革的过程中，联想也传承了很多符合自身特点的、在过去多年的管理中积累形成的优秀的绩效管理实践。

① 绩效管理合作体系

在联想，绩效管理是由公司、HR、管理者和员工共同驱动的管理体系。绩效管理或许是人力资源的专业领域，但是在联想，这不是人力资源单个部门的工作，公司、管理者和员工都需要承担起各自在绩效管理合作体系中的作用。

- ◆ **公司**：制定清晰的战略和明确的业务目标，树立企业文化，为绩效管理合作体系奠定基础 and 方向。
- ◆ **HR**：设计和沟通激励考核方案，帮助管理者提高绩效管理技能，提供简洁的流程和高效的工具，为公司的绩效考核和管理搭建整个框架和逻辑。
- ◆ **管理者**：向员工沟通公司战略、企业文化、业务目标以及绩效考核的方案，确保员工对绩效考核的背景和目标有所了解；协助员工制定 KPI，进行持续的绩效指导与反馈；有效激励员工，释放组织活力，在绩效管理合作体系中承担承上启下的重要作用。
- ◆ **员工**：制定与公司战略相符的 KPI 与 IDP，通过个人 KPI 的实现来促进业务目



图 2 自上而下 VS 多向沟通

标的实现，并在业务目标实现的同时发展自己的职业生涯；践行联想文化，充分发挥个人的积极性和创造性，完成工作目标和个人职业发展。

只有公司、HR、管理者和员工都充分参与其中，承担各自的责任，绩效管理合作体系才能在联想有效地运转起来。

② 沟通

在联想，绩效管理的每一步关键步骤、每一次主要变化都会向经理和员工进行沟通。

- ◆ **财年初**：CEO 会在誓师大会上带领 LEC 成员向所有员工进行战略沟通，解释公司的战略方向和业务重点，确保员工对公司整体的方向有所了解。
- ◆ **年度激励方案制定后**：HR 会向全员公开绩效管理方案，并向管理者提供培训，告知和解释如何进行绩效管理与考核。
- ◆ **季度末**：CEO 每季度末向全体员工发送邮件，共同回顾过去一个季度的业务目标完成情况，分享业绩的亮点以及需要持续改进和关注的部分。
- ◆ **财年末**：CEO 会向全体员工发送邮件，通告公司业绩的财务结果，并公布每个业绩单元的得分，让员工知晓自己所属的业绩单元过去一年的业绩和得分情况。



图 3 CEO 在誓师大会上 进行战略沟通

多角度、多频次的沟通一方面体现了联想对员工的重视——认为员工和管理者都享

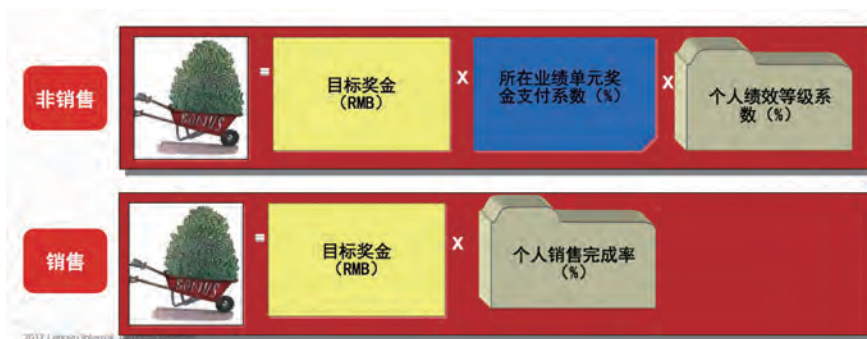


图 4 简明的绩效奖金计算公式

“简明”包含两个方面的意义：

面向员工沟通的信息都须尽量简明，确保员工准确理解；简化流程，提高绩效管理效率。

有对公司运营管理的关键信息的知情权。通过这样的沟通，员工可以把自己的 KPI 和公司整体的方向联系起来，知道自己的工作重点和目标，相较于单纯地接受任务，工作的积极性和主动性会更高；另一方面，只有当员工对相关信息具备一定的了解度后，公司的激励方案才能真正发挥“指挥棒”的作用，促进全体员工共同努力来实现公司的业绩目标。

③ 简明

“简明”包含两个方面的意义：① 面向员工沟通的信息都须尽量简明，确保员工准确理解；② 简化流程，提高绩效管理效率。

在进行面向管理者和员工的沟通时，联想的人力资源团队会采用非常简单明了的语言和形式来准确传递激励方案的内容，避免使用专业的术语和复杂的计算，确保经理和员工都能理解公司的战略和考核重点。

此外，联想虽然保持着每年两次绩效评估的频度，但在评估流程上进行了极大的简化，奖金的计算公式也十分的清晰明了：① 非销售：绩效奖金 = 目标奖金 * 所在业绩单元奖金支付系数 * 个人绩效等级系数；② 销售：绩效奖金 = 目标奖金 * 个人销售完成率。

▶ 总结

将联想绩效管理变革总结一下，可以汇拢成以下五个关键点：① 提供多样化的选择，多向沟通，根据业务特点，匹配适合的激励方案；② 通过预算控制员工绩效分布，授予经理更大的灵活性，提高管理者的经营意识；③ 注重员工沟通，确保员工能够理解公司的战略意图；④ 保持简明，提高绩效管理工作的效率和效果；⑤ 多方合作（公司、HR、财务、经理、员工），共同驱动绩效管理体系。

联想今年的战略主题是：Different Is Better，中文译为：改变会更好。联想的改变着眼于未来，所有的新兴业务（例如整合了应用、服务和最佳体验的智能设备和强大的云基础设施）都是为了让用户的工作更为高效，生活更为美好。因此，联想的激励方案也应当不断进行调整和变革，作为助推器不断地促进业务的发展。

“只有变革才是永恒不变的”。联想相信，改变会更好。HR

若对此案例有任何疑问，欢迎联系：
nancy.shen@hrecchina.org

放眼未来，预见人才

TCL 高层培养项目实践（“翱翔计划”）

TCL 大学发展于最初的领导力学院，以培养各层级优秀领导者为目标；后新增了三所与业务相关的学院，分别为：以专业支撑战略落地的专业学院，为 TCL 国际化输送海外人才的国际学院，以及为客户赋能、助力共赢生态圈的客户学院。同时，TCL 大学还辅以设立三大中心：教学研究、移动学习和教务中心，全链条辅助公司培养人才。

从内部客户到外部客户，TCL 大学致力于成为一所有温度的企业大学。为员工赋能，经由人发展组织，推动战略转型，传播文化变革，践行人才培养，促进知识管理，成为 TCL 人才培养、文化传承、变革创新不可或缺的伙伴。

编辑整理 / Nancy Shen 内容来源 / 朱蕾 | TCL 大学教务长 / 专业学院院长 | TCL 集团

挑战与变革

德鲁克曾说：“在动荡的时代里最大的危险不是变化不定，而是继续按照昨天的逻辑采取行动。”

我们正身处于 VUCA 时代。当变化成为常态，如何去适应和理解变化本身至关重要。对于管理者而言，他们既面临着洞察业务、快速学习的挑战，也面临着转变心态、驾驭组织的挑战；而对于企业而言，则面临着新一轮变革的要求。在战略和业务层面需要改变经营观念、优化组织流程、创新商业模式；在人才层面则需要管理团队主动求变，增强自身学习能力、提升团队能力，并且要拥有能打胜仗、能交付结果的将军。

这些挑战要求人力资源从业者主动求变，从三个方面助力业务和企业推动变革：
① 人才：凝聚核心人才；
② 组织：优化组织效率；
③ 文化：激发组织活力。其中 TCL 大学的主要职责在于人才培养和组织激活。

TCL 人才培养体系

TCL 人才培养体系共分为三个层级：新任系(新岗胜任)、鹰系(在岗提升)以及翔系(后备发展)，可根据管理人员不同的发展阶段，满足针对性发展需求的人才。

其中，“鹰系”是 TCL 稳定的人才输出来源。通过选拔业绩和潜力双 A 的优秀员工，以任务导向的训战结合和“短频快”的滚动式培养的方式，从质量和数量上确保 TCL 大

学不断为企业迭代输出优秀人才。从个人贡献者的“雏鹰”和团队管理者的“飞鹰”，直至优秀领导者的“精鹰”和高层管理者的“雄鹰”，“鹰”已然成为了 TCL 人的文化基因。

与此同时，TCL 大学聚焦于产业执委会后备的培养上，即最高层级的高潜人才项目——“翱翔计划”。“翱翔计划”以“战商海，任翱翔”为口号，不同于传统意义上的人才培养项目，目标在于培养出行业内的领袖、TCL 的荣光。

图 1 TCL 人才培养体系



项目设计与实施：5D1S

“翱翔计划”以“5D1S”为基本设计思路，5D1S 分别代表着：Define Objective（解读战略、明确目标）、See C-Level See（人才盘点、高潜选拔）、Design Compete Experience（设计完整学习体验）、Drive Learning Transfer（推动学习转化）、Document Result（评估学习效果）以及 Development and Employment（发展与任用）。

D1：解读战略 明确目标

高潜人才发展首先需要与企业的业务战略保持一致，方能获得最高层的支持与投入，并真正助力企业未来的业务发展。

TCL 大学通过对内外部环境（行业、市场、竞争对手信息）、业务战略（公司业务布局、业绩情况、未来战略规划）、年度述职（集团与各企业年度述职报告解读，以及年度业务达成情况）和 HR 战略（年度 HR 重点工作及人才策略）四个方面的关键信息进行解读和分析，确定高潜项目定性或定量的目标。

2014 年，TCL 收入突破千亿，但利润却不太理想（这也是同行业共同面临的挑战）。基于此背景，企业亟需培养一批懂经营、敢担当、能打胜仗的将军，引领企业在新的商业模式下鏖战商海，TCL 大学便开始思考和启动“翱翔计划”。

S：人才盘点 高潜选拔

“翱翔计划”的目标是打造组织未来领导人才储备库，高定位意味着：① 严标准：知识、能力、经验、特质缺一不可，此外还需要业绩优秀；② 精流程：借鉴外部资源的同时，邀请重要产业的高管全程参与选拔流程。

选拔标准以 TCL 胜任力模型为基础，即：Think Big & Strategy, Customer & Operation, Leadership, 并从战略管理、高效运营以及领导团队三个层面分别定义能力项具体的行为，由此形成具有明确关键任务和行为要求的 9 个能力项。

TCL 大学通过高潜人才盘点、高潜人才家



图 2 高潜人才培养项目成功关键：5D1S



图 3 “翱翔计划”概览

访以及 C-Level See（C 层级领导发现和发展）等方式漏斗式甄选人才，应用了多种测评工具以及 TCL 人才测评中心，从流程上确保甄选过程的严谨公正。以第一期“翱翔计划”为例，883 名候选精英的最终入选人数仅为 13 人。

D2：设计完整学习体验

TCL 大学的学习体验设计基于以下三个方面：① 业务：理解真实商业环境下的业务挑战，让学员感受到培训内容与业务的紧密联系；② 体验：产品思维、用户思维、营销思维，依靠学员进行学习的营销，而非企业大学自娱自乐的项目营销；③ 场景：真实模拟、经验萃取、案例复盘，尽可能模拟未来

业务的真实场景。

“翱翔计划”以一年为周期，分为八个板块，课程主题基于 TCL 胜任力模型，并采取 GDP（团队发展计划）、IDP（个人发展计划）以及混合式学习的方式进行行动学习。行动学习项目的命题由最高管理者亲自审定，主要方向为：创新的商业模式、组织效能的提升以及资源的打通整合。

混合式学习意图从以下三个角度提升学员的综合能力，分别为：

- ◆ 思：思改变，思明辨。作为组织未来的领导人才，在思想上要站在更深、更高、更远的角度，明辨是非以及商业的本质

和逻辑。其中涉及的学习手段包括：教练辅导、私董会、IDP、案例复盘以及经验萃取。

◆ **修**：修格局，炼人性。过往的领导力发展是横向的，主要基于能力和要求；但未来的领导力发展需要的是纵向的提升，从格局、人性的角度去不断地拓宽，修身以养气，由内而外地打造出领导力的自然气场。其中涉及的学习手段包括：标杆学习、领导风范以及高管伴读。

◆ **践**：践行动，促贡献。培训的最终目标仍然是促使学员在绩效上予以提升，业务的改变是学员未来能胜任公司其他改变的前提和保障。其中涉及的学习手段包括：行动学习、轮岗训练、影子学习、项目历练、案例复盘以及经验萃取。

⊕ D3：推动学习转化

TCL 大学通过“设计 + 机制”的方式推动学习转化。

◆ 设计：定义关键行为

首先，根据能力模型、差距评鉴与反馈确定每个学员需要改变的关键行为（差距评鉴：对照能力模型，盘点知识经验、评鉴领导力、测试人格特质，并就评鉴报告一对一反馈）。其次，将测评结果与行业内最优秀的公司对该层级的要求进行对标，寻找出团队能力发展的优势与短板。最后，学员会在教练的辅导下，结合团队和组织的目标制定 IDP 的能力发展项。

◆ 机制：构建驱动力系统

四大驱动要素全程贯穿整个培养周期：

- ① 强化：GDP 培训、标杆学习、转授他人；
- ② 监督：个人发展 IDP、行动计划、人才检视会；
- ③ 奖励：认可、职位晋升、转岗；
- ④ 鼓励：一对一教练辅导（每人每月保证至少 1 小时辅导）、顾问指导。

⊕ D4：评估学习效果

为了有效评估学员的学习效果，TCL 大学在项目的前、中、后期分别安排了人才评



图 4 “翱翔计划”一期结业二期开学典礼

修格局，炼人性。过往的领导力发展是横向的，主要基于能力和要求，但未来的领导力发展需要的是纵向的提升。

鉴会、人才检视会以及人才发展会。参会人员有学员主管领导、教练、企业 HRD、集团 OD 以及 TCL 大学。

人才评鉴会通过 360 测评、九宫格和潜力测评等工具获得学员的初始报告；人才检视会在项目进行中的每个季度检验学员在 IDP 部分的收获和改变；人才发展会则就学员的未来发展进行集中讨论，从能力、绩效、业务三个维度产出严谨的报告说明，为学员提供最为谨慎的发展建议。

通过有效的数据对比，反映出“翱翔”毕业学员的能力在优势上予以保持，同时弱势得以显著提升。

⊕ D5：发展与任用

学员培养期间或结业后便会得到及时的发展，或是工作岗位的变换，或是任务的改变，亦或是职责的变化和提升，以此彰显 TCL 对他们的重视程度。

此外，成建制任用“翱翔计划”毕业学员有助于公司的业务发展。例如多媒体和通讯两大产业的最高管理层均来自于“翱翔计

划”，彼此互为同学、相互信任，便可共同承担风险，进行成建制发展。

截止目前，“翱翔”一期（2014 年）的 13 名学员已全员晋升或轮岗，“翱翔”二期（2016 年）的 25 名学员中有 15 名得以晋升或轮岗。主要发展方向为公司的重点、复杂和新兴业务。

▶ 结语

对于高潜人才，无论培养或是不培养，都存在着极大的风险。然而 TCL 大学认为，高潜人才作为企业内部最优秀的群体，理应得到识别、领导、发展和支持。

作为培训人，我们应当点燃他们内心的光，并且给予他们在风起云涌时代中保持逆流而上的能力。他们，将心怀光亮承担更大的职责与使命；而我们，也将因为成就他人而成就自己。HR

若对此案例有任何疑问，欢迎联系：
nancy.shen@hrecchina.org

知识萃取那些事儿

很多企业都希望通过知识萃取的方法把员工在工作中经常遇到的问题集中分析，并把这些问题的解决办法以课程案例的形式输出，员工通过对案例的学习能快速掌握解决问题的知识和技能。这些知识和技能能够在他们的工作中即时产生效果，因此更能调动员工的学习兴趣，学习效果比一般的培训来得好。做知识萃取的好处显而易见，于是很多人开始尝试，但往往不得要领，使得这项工作浮于表面，很难真正给员工和公司带来价值。任何事情都有其章法，掌握了，就能事半功倍，反之，就只能抓耳挠腮了。

编辑整理 / Cindy Zhu 内容来源 / 王晨 | 前执行校长 | 惠而浦大学 (泛亚分校)

很多企业都希望通过知识萃取的方法把员工在工作中经常遇到的问题集中分析，并把这些问题的解决办法以课程案例的形式输出，员工通过对案例的学习能快速掌握解决问题的知识和技能。这些知识和技能能够在他们的工作中即时产生效果，因此更能调动员工的学习兴趣，学习效果比一般的培训来得好。做知识萃取的好处显而易见，于是很多人开始尝试，但往往不得要领，使得这项工作浮于表面，很难真正给员工和公司带来价值。任何事情都有其章法，掌握了，就能事半功倍；反之，就只能抓耳挠腮了。

从我的实践来看，知识萃取分为三类，即：

⊕ 萃取案例，让理论落地。最典型的例子是把惠而浦高悬的领导力模型落地。惠而浦在2014年并购合肥三洋，将总部迁至合肥后就开始引进了其特有的领导力模型。这个领导力模型分为4部分内容，即领导自己、领导他人、领导职能部门和领导公司；除此之外，还有4个关键词：创造、建立、驱动和符合价值观，虽然每一条都会给出相应解释，但对于员工来说仍然过于空泛。我们开

始尝试用知识萃取的方式来搜集有关领导力模型内容的案例，通过案例教学，向员工展示符合领导力模型中某一要点的行为。如，在领导自己这方面，我们选择了最重要的一点，即把自己的工作与当地的业务战略联系起来。通过多方萃取，我们搜集到很多优秀的具有示范性的行为，员工也能够更好地理解这些看似空泛的政策和理论。

⊕ 萃取棘手问题的答案。我们在整合的过程中不可避免地遇到了一些问题，国际化团队合作的问题尤为突出，中西方管理团队在管理风格、价值观等方面均出现了较大的冲突，针对这种情况，我们萃取了中、西方管理团队在合作中的一些案例，总结出双方成功合作的要点，并形成了《国际化团队合作》的课件。

⊕ 萃取方法，快速提升学习效果，帮助员工尽快进入某一角色。如，其中有一门针对新营销经理人的课程，通过对优秀营销人员的经验萃取，减少了对新任营销经理人的理论教育，增加了对其经验方法等更为务实的教育。

▶ 萃取痛难点

做过知识萃取的人肯定都知道，这不仅不是脑力活儿，也是体力活儿。从确定选题到锁定萃取对象再到最终萃取出课件，这中间要经历一个漫长而复杂的过程。我们常常把自己比喻成挤奶工，每天定时去挤奶但不知道能收获多少，因为这个工作中有几个常见的难点和痛点。从萃取人这里来看，存在以下难点：

- ① 是否有标准化的萃取流程。
- ② 是否掌握把关键经验从实践中提炼出来的技能。
- ③ 是否有良好的沟通能力打开萃取对象的心扉。
- ④ 是否能从庞杂的信息中分辨出最有价值的信息，也就是“淘金”能力。

从萃取对象来看，同样存在着一些痛点：

- ① 萃取工作的利益相关者，这主要指萃取对象的直属领导，他是否支持其下属花

费一定的时间和精力进行知识萃取工作。

- ② 我们选择的萃取对象是否真的有料。
- ③ 当萃取对象真的有料时，他是否有较好的沟通能力将知识、经验完整地表达出来。我们常遇到一些萃取对象，对抛出的问题侃侃而谈，但实际上有用信息很少，更多的是流水账式的叙述。
- ④ 萃取对象是否处在较好的工作状态，这是萃取工作能否成功的关键因素之一。我们都知道，被客户甩了脸色的“奶牛”很难进入萃取状态。

萃取公式

结合以上难点和痛点，我总结了一套萃取公式：

萃取成果 = (标准化流程 + 萃取技术) × 挤奶工的沟通能力 × 奶牛状态。

这个公式涉及两个角色，也就是“挤奶工”和“奶牛”，所有萃取出来的经验、知识、技能是双方共同协作的结果。因此，我会在设计萃取流程时，尽量使得双方达到一个理想状态。“挤奶工”如果有着高超的沟通能力，在与萃取对象交谈过程中不断正向引导，就能轻松打开“奶牛”的话匣子，得到很多预料之外的信息。“奶牛状态”是直接影响萃取结果的因素。

为了调动其积极主动性，我们尝试了一些小的激励手段，主要从萃取对象及其直线领导两方面入手。比如，对萃取对象，我们会以小额奖金作为酬谢，但一般不超过 1000 块；此外，让他明白，萃取工作能提供给他们总结工作经验的机会，同时给予其担任这门课讲师的机会。对萃取对象的直线领导：首先，通过表达感谢达到安抚的效果；其次，送福利，也就是萃取出的课程优先向其输出，即使是驻在外地的领导，我们也会提供上门送课服务；最后通过分析使其了解知识萃取工作对他培养员工的好处。这些举措让我们能够很快取得直线领导的支持和信任，同时也扫除了萃取对象的后顾之忧。接下来，需

要一步一步地按照标准化的萃取流程操作来搜集“奶牛”的关键经验。

在减少可能会影响萃取对象的不利因素之后，我们将精力集中于萃取工作本身，并总结了一套标准化的萃取流程，我将其总结为“建模大法”；同时在“建模大法”中套嵌使用“分析大法”、“领导力大法”使得萃取这项原本无章可循的工作变得有据可依。

萃取有节奏——“建模大法”

确定选题

首先，要确定一个明确的萃取选题。对于萃取工作的选题，我们没有结合企业战略或者课程体系这种高大上的方向，而是根据实实在在的业务需要找到关键的问题点。业务反映出的问题往往是最落地的，针对这些问题萃取出的课程更能够快速解决业务的痛点和难点。

确定萃取对象

确定选题后，就要确定萃取对象了，我们戏称为“精选奶牛”。一般来说，这样的人更容易被我们选中：第一，有故事，如最近得到晋升、转岗成功，工作上有突破；第二，特别能折腾、江湖中的传奇人物，同事中有很多关于他的传说和流言等。具有以上特质的人往往能向我们吐露更多有用信息。

了解萃取对象

选定“奶牛”后，要对其进行前期了解，包括他具体的岗位职责、工作流程、最近的绩效表现和考核结果等。此外，还要了解其工作中的利益相关者，如物流、财务、经销商、供货商、导购、上下级等。如此，可大致了解其最近的工作状态，在执行采访时能够做到进退有度。

列出问题清单

前期功课做足后，需要拟定有针对性的问题清单。我们根据 STAR 及 5W1H 的方法定义了一些通用的问题。例如我们有一个针对销售人员的问题清单模板：

- 业务的痛点和难点是什么？
- 具体什么任务？什么情况？
- 利益相关者是谁？
- 你具体采取了什么行动？
- 产生什么结果？
- 如果让你给这几个具体行动的重要程度打分，会分别是几分？
- 或是排序，你会如何排序？
- 最重要的环节是什么？
- 这个事情再重做一遍，你会在哪些环节做调整？
- 哪些方法是最有效的？就说三点。
- 要让你带一个徒弟，在这个环节你给 TA 啥秘诀？
- **在与某人的沟通过程中，你要不要 / 有没有照顾对方的感受？是什么感受？怎么照顾的？你具体说了和做了什么？**

在具体的采访过程中，我们还会根据萃取对象的工作职责等相关情况将以上问题进行细化。例如，通过了解，我们发现，销售人员最主要的日常工作为上货、营销、库存和回款，那之后所有的问题都会围绕这四个方面展开，同时参照以上问题模板制定出一份有针对性的问题清单。值得注意的是，很多工作中的沟通实则双方的心理博弈，而这也正是员工感兴趣的地方，因此，我们在萃取过程中会着重了解其心理活动，如，如何照顾导购或经销商的感受，如何揣测对方的想法等。

初次采访

拟定采访清单后，便执行初次采访。采访开始前，需对采访人进行沟通技巧培训，包括如何开始话题、如何引导、如何照顾采访对象的心理需求、如何挖掘采访对象在业务沟通过程中对别人心理需求的理解等。

✦ 分析采访资料、二次采访

对于初次采访之后得到的资料，我们会通过 STAR 或 SWOT 的方法进行分析。将关键行为萃取出来之后，会得到一些新的问题，将这些问题整理出来后，便着手进行第二次采访。

✦ 课程输出

经过第二轮的采访、分析，我们需要萃取的精髓基本已经呈现出来，接下来只需将得到的这些“金子”进行加工、制作成课，并以 PPT、video、文本等形式向学员输出。课程输出后，我们也会根据学员的反馈不断更新课件。

🎯 沟通有章法——领导力大法

在采访环节，我们借鉴了领导力中的内容，并对老师们的沟通技巧进行了培训，力求在采访过程中有章法地沟通，做到有的放矢。

首先，赞扬开场。在采访开始时肯定萃取对象在其领域内取得的成就，并以请教问题的姿态抛出采访目的。

其次，适时引导。作为采访者，我们要把握好采访的进度和节奏，不能在某一问题上花费太多时间。如果采访对象对某一问题过于展开，侃侃而谈，且无太多实质内容，那就需要采访老师机智地打断，另起话头。如，我们一般会用以下话术：“刘总，您这个问题谈得够透彻了，为了不耽误您时间，我现在能问第二个问题吗？全部结束后，如果还有时间，咱们再回过头来谈谈您刚刚说的这个案例。”

再次，对采访对象表示出同理心。仔细聆听采访对象的经历，适时地对采访对象的遭遇或者心理活动作出反应，对其表示理解，这样他更容易把采访人当“自己人”，从而给我们更多意料之外的信息。

最后，对采访对象表示感谢。在采访结束时，一定要表达感谢，此外，还要与他“预约”下一次采访，告诉采访对象：以后如果

有更深入的问题，还希望能再次请教。通过此类话语，使得第二次采访有了由头，减少第二次约访的阻力。

🎯 分析有套路——STAR+5W1H+SWOT分析法

采访得到的原始资料可能千头万绪，毫无规律可言，我们接下来要做的是从这千头万绪中理出我们的头绪，这也是去糟粕取精华的过程。在这个过程中主要运用 STAR 以及 5W1H 的方法进行分析。STAR，即从 situation（形式）、task（任务）、action（行动）、result（结果）这四个方面来看萃取对象对某一问题的处理方式，并总结出关键经验；5W1H，即从 why（何因）、what（何事）、where（何地）、when（何时）、who（何人）、how（何法）这 6 个方面总结萃取对象在工作中的关键节点、关键流程及关键行动。

此外，对于营销经理人的知识萃取，我们还会通过 SWOT 来进行分析，营销经理人在工作中主要与各大代理商打交道，因此，我们以十字坐标的方式来分析营销经理人与

代理商之间的博弈关系。将营销经理的痛点及目的、代理商的痛点及目的用十字坐标的方式列出来，迅速抓住问题的关键。

营销经理的目的是完成公司规定的销售目标，代理商则希望营销经理帮其解决费用问题，带来利润；营销经理希望取得代理商的信任，代理商却总觉得营销经理对其有所保留。通过十字坐标分析法，二者之间的矛盾就十分清楚了。如此，我们对营销经理的工作有了更深入的理解，第二次采访便有了着力点。

通过以上方法萃取出的案例以故事的形式开展，有情景、有情节、有转折，不仅提高了学员的学习意愿，而且学习效果也较之传统培训方式得到大大提升。

🎯 几点建议

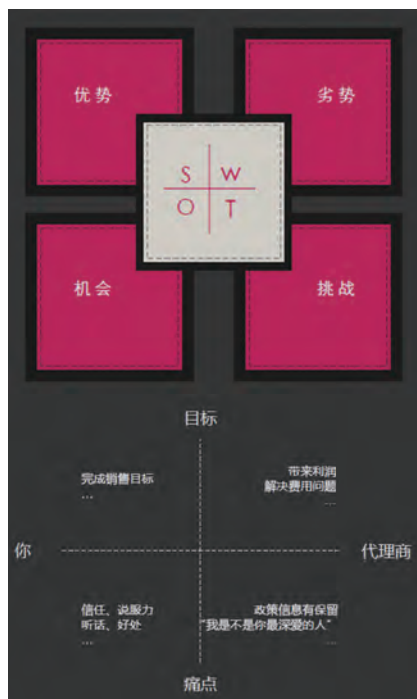
知识萃取的成果非常喜人，那选什么样的人担任萃取人才能尽可能放大这种效果呢？在我看来，一个合格的萃取人应有以下几个特点：

首先，要有耐心。知识萃取是一件烧脑的体力活儿。跟萃取对象进行长达 1 个小时左右的电话沟通是对萃取人耐性和体力的双重考验。因此，从耐力这方面考虑，最好是擅长倾听且有耐心的女性担任这份工作。

其次，萃取人不仅需了解采访对象个人，还需熟知其业务，如此，才能在采访过程中与之平等对话。

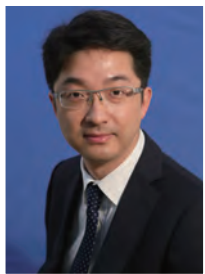
再次，需有较强的判断能力和分析能力。因为萃取人对于最终课件的呈现有着较大的影响，类似于守门人，他做认为的关键行为可能就是最终课件呈现出来的重点内容；

最后，带点儿幽默感。知识萃取的过程中，需要不断“骚扰”萃取对象，如果不带点儿幽默感，谁愿意和你聊呢？**HR**



若对此案例有任何疑问，欢迎联系：

cindy.zhu@hrecchina.org



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 |

企业薪酬政策调整的操作要点

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群（律师）

最近收到较多的来自上海的企业客户问询，咨询有关薪酬政策调整如何合规操作的问题。比较困扰这些客户的主要问题是，如何操作既能合规合法，又可不必要与员工逐一谈判并要求每个员工签字确认调整后的政策。本文就有关这方面的操作要点进行总结归纳。

企业薪酬政策调整存在不同的操作流程，一般有以下两种操作方式：① 通过签订集体合同的方式进行调整；② 通过民主讨论程序进行调整。以上两种不同方式的运用基于不同的情形。

首先，当有关薪酬政策已约定在劳动合同内，建议企业通过签订集体合同的方式调整薪酬政策。相关理由及依据如下：

① 《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（二）》第十六条规定：“用人单位制定的内部规章制度与集体合同或者劳动合同约定的内容不一致，劳动者请求优先适用合同约定的，人

民法院应予支持。”根据该规定，当规章制度与劳动合同相关内容不一致的情况下，劳动者请求优先适用劳动合同的，则劳动合同应当优先适用于规章制度，且不论文件形成的先后时间。因此，如果企业欲以新的薪酬制度来调整原有的已经约定劳动合同中的薪酬政策，则在法律层面是无法实现的。

② 《劳动合同法》第五十五条规定：“……用人单位与劳动者订立的劳动合同中，劳动报酬和劳动条件等标准不得低于集体合同规定的标准。”因此，在没有任何其他除外条款的情况下，且根据契约普遍原则，我们根据该规定可以得出以下结论，即当劳动合同与集体合同内容存在不一致的情况下，应优先适用形成在后的合同；但有关劳动报酬和劳动条件条款低于集体合同的，应当以集体合同为优先适用，而无论集体合同是否形成在后。

③ 所以，当有关薪酬政策已约定在劳动合同内，则一般只能通过劳资双方签订有关工资的专项集体合同实现政策变更的目的。关于集体合同的签订，

根据《上海市集体合同条例》规定，我们需要注意以下要点：


- ① 关于协商代表的产生：尚未建立工会的企业，职工一方的协商代表由上级工会指导职工民主推荐，并经本企业半数以上职工同意，首席代表由协商代表民主推荐产生。协商代表具体人数由双方协商确定，但每方协商代表人数不得少于三人，企业一方的协商代表不得多于职工一方的协商代表。
- ② 协商代表在工作时间内参加集体协商，以及在履职期限内利用不超过三个工作日的工作时间，从事搜集与集体协商有关资料等活动，视为提供了正常劳动，工资及各项福利不受影响。
- ③ 集体合同协商、订立、生效流程要求：
 - a 劳资双方协商代表协商一致的，应当形成集体合同草案，经协商双方首席代表签字；
 - b 职工一方代表将集体合同草案提交职工代表大会或者全体职工讨论，并就集体协商的情况和集体合同草案的内容应当向职工代表大会或者全体职工作出说明；
 - c 集体合同草案经全体职工代表半数以上或者全体职工半数以上同意，方获通过；
 - d 集体合同草案经职工代表大会或者全体职工讨论通过后，由职工一方的首席代表将讨论通过的情况书面告知企业一方；
 - e 企业自收到书面告知之日起十日内，负责将集体合同报送市或者区、县人力资源社会保障部门；
 - f 人力资源社会保障部门自收到集体合同文本之日起十五日内未提出异议的，集体合同即行生效。
- ④ 向人力资源社会保障部门报送集体合同所需提交的文件：
 - a 由协商双方首席代表签署的集体合同文本；
 - b 协商双方及其代表的基本情况；
 - c 集体协商过程的情况说明；
 - d 职工代表大会或者全体职工讨论通过集体合同草案情况的报告。

《劳动合同法》第四条规定了企业修改有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理八个方面直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，需要通过民主讨论方式进行。

其次，当有关薪酬政策规定在薪酬制度中，则根据《劳动合同法》第四条规定，可以通过民主讨论方式修订薪酬制度，实现薪酬政策调整。《劳动合同法》第四条规定了企业修改有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理八个方面直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，需要通过民主讨论方式进行。

根据目前劳动法律界的主流观点，《劳动合同法》第四条所规定的民主讨论程序是一种单决制度，而非共决制度。即有关薪酬政策的调整，仅需要通过全体职工或职工代表大会讨论，提出方案和意见，与工会或职工代表平等协商确定即可，而并非必须与职工方达成一致。所以，企业在修订薪酬政策时，仅需要经过上述民主程序讨论后，最终由企业方结合职工方意见或建议，以及企业自身的实际情况和企业所需体现的价值定稿公布即可。

但是，以上的单决制的操作方式并非适用所有企业，我们在操作中必须区分企业的性质。当企业属于国有企业、集体单位或国有控股企业，则有关薪酬制度的调整就必须通过职工代表大会或职工大会审议通过。2011年5月1日起施行的《上海市职工代表大会条例》第十条就有如此规定：“下列事项应当向职工代表大会报告，并由职工代表大会审议通过：……(三) 国有、集体及其控股企业的薪酬制度，福利制度，劳动用工管理制度，职工教育培训制度，改革改制中涉及的职工安置方案，以及其他涉及职工切身利益的重要事项；……”

以上是我们对企业薪酬政策变更合规操作的要点归纳。在具体操作时，还是需要更多关注法律法规所要求的细节，以做到整个流程没有瑕疵。

| 案例解析 |

已签书面固定期限劳动合同， 仍被判支付双倍工资

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群 (律师)，陈奇新 (律师)



▶ 案件回顾：

2009年5月13日，雷某与某汽车公司建立了劳动关系。之后，雷某与某汽车公司分别于2009年10月1日、2010年12月11日、2011年6月24日以及2013年6月24日签订了四次劳动合同。前两次劳动合同的期限是一年，第三、四次劳动合同期限是两年。雷某在某汽车公司处工作期间，某汽车公司为雷某办理了社会保险。

2013年11月21日，某汽车公司以雷某违纪为由作出了与雷某解除劳动合同的决定，并于同日向雷某寄送了《终止、解除劳动合同通知书》。雷某于2013年11月22日收到了该通知书。

2013年11月18日，雷某提起仲裁，请求包括某汽车公司按照劳动合同法支付未签订无固定期限劳动合同的双倍工资差等。该委超时未申结。雷某遂向法院提起诉讼，要求判如所请。

法院审理后认为，根据《中华人民共和国劳动合同法》第十四条第二款第(三)项的规定，连续订立两次固定期限劳动合同，且劳动者没有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同。本案雷某与某汽车公司于2011年6月24日订立了第三次劳动合同，此时就应当订立无固定期限劳动合同。某汽车公司辩称其已向雷某提出了签订无固定期限劳动

实际上，除了应签未签书面劳动合同之外，法律规定，应签未签无固定期限劳动合同，也应支付双倍工资。如果双方签署的固定期限劳动合同无效且应签无固定期限劳动合同，那么法院应当援引应签未签无固定期限劳动合同的处罚条款，而非应签未签书面劳动合同的条款。

合同的要求，但无证据证明雷某只要求签订固定期限劳动合同，应当认定某汽车公司的行为违背了法律要求，与雷某签订无固定期限劳动合同的规定。

根据《中华人民共和国劳动合同法实施条例》第七条的规定，用人单位自用工之日起满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，自用工之日起满一个月的次日至满一年的前一日，应当依照劳动合同法第八十二条的规定向劳动者每月支付两倍的工资，并视为自用工之日起满一年的当日已经与劳动者订立无固定期限劳动合同，应当立即与劳动者补订书面劳动合同。本院认为，某汽车公司不与雷某订立书面无固定期限劳动合同属于不订立书面劳动合同的一种，所以雷某请求未签订无固定期限劳动合同双倍工资差的期限不超过 11 个月，即到 2012 年 6 月止，故本案雷某可主张此期间的双倍工资差额。但，用人单位未与劳动者订立无固定期限劳动合同，劳动者主张的双倍工资差额，其实质为比照工资标准的具有惩罚性的款项，而非劳动者本身的劳动报酬，故不应适用关于请求劳动报酬的仲裁时效规定，其仲裁时效应当以双倍工资差额的总额确定之日起计算一年。本案中，雷某可主张至 2012 年 6 月止共 11 个月期间未订立无固定期限劳动合同的双倍工资差额，雷某至迟应当在 2013 年 6 月提出仲裁申请。而本案雷某于 2013 年 11 月 18 日才申请仲裁，已超过仲裁时效。

争议焦点：


在符合签无固定期限劳动合同条件时，签署固定期限劳动合同的，是否属于应签未签书面劳动合同？

法律分析：

我们认为，上述判决中法院的观点值得商榷，主要有二：

1 连续签订两次固定期限劳动合同后，劳动者与用人单位再次签署固定期限劳动合同的，该固定期限劳动合同应属有效，并不违反法律的强制性规定。该法院在上述判决中认为，必须是劳动者主动提出要求签订固定期限劳动合同，用人单位方才有与其签署固定期限劳动合同。同时，对于系劳动者主动提出，用人单位负有举证责任。我们认为，新的固定期限劳动合同系双方协商一致签署，体现的是双方的真实意思表示，如劳动者无证据证明签署固定期限劳动合同时存在欺诈、胁迫等情形的，该固定期限劳动合同应认定为有效，双方应当予以遵照执行。上海市高级人民法院就认为，劳动者符合签订无固定期限劳动合同的条件，但与用人单位签订固定期限劳动合同的，根据《劳动合同法》第十四条及《实施条例》第十一条的规定，该固定期限劳动合同对双方当事人具有约束力。合同期满后，该合同自然终止（沪高法[2009]73号）。

同时，既然双方已经签署了固定期限劳动合同，那么就应当由劳动者举证证明其原先提出要求签订无固定期限劳动合同。

2 应签未签书面劳动合同应仅指是否存在书面劳动合同，劳动合同条款是否合法有效，并非该条款考虑范畴。上述法院判决中认为，某汽车公司不与雷某订立书面无固定期限劳动合同属于不订立书面劳动合同的一种，所以雷某请求未签订无固定期限劳动合同双倍工资差的期限不超过 11 个月。实际上，除了应签未签书面劳动合同之外，法律规定，应签未签无固定期限劳动合同，也应支付双倍工资。如果双方签署的固定期限劳动合同无效且应签无固定期限劳动合同，那么法院应当援引应签未签无固定期限劳动合同的处罚条款，而非应签未签书面劳动合同的条款。而且，按照上述法院判决的逻辑，就不会存在应签未签无固定期限劳动合同处罚条款的适用空间，因为只要符合签署无固定期限劳动合同的条件，法院就直接认定双方建立了无固定期限劳动关系了。这种逻辑显然是错误的。

型

敏捷

未来

策划 / 任萍 执行 / 任萍 朱欣鑫 沈迪

组织形态的变革与演化

世界在变，组织也在变。

Frederic Laloux 在 *Reinventing Organization* (《重塑组织》) 一书中从历史和发展的角度分析了人类意识的进化阶段及其相对应的人类组织机构模型，根据发展阶段总结了 5 种不同的组织形态，并按照光谱的颜色，将这 5 种组织形态依次称为红色、琥珀色、橙色、绿色和青色。其中青色组织（进化型组织）被认为是当下组织演化发展的方向，书中还通过分析目前世界上在进化型组织上的实践，总结了这类组织形态的大致特征以及呈现出此特征的企业或组织的治理方式。



¹ McKinsey&Company: *How to create an agile organization*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization?cid=other-eml-nsl-mip-mck-oth-1711-nct&hlkid=45aa2013508a47e994426e98d79842ce&hctky=10225641&hdpid=9c93aea9-c2da-457f-ab65-7d3618e698e6>

然而这是否就是未来组织的进化方向，目前还难下定论。但可以确定的是，我们的组织正在发生变革并且也急切需要变革。

可以说，敏捷是当下企业对组织形态发展的集中诉求。麦肯锡对敏捷一词的解释为，快速调整战略、机构、流程、人员和科技以获得产生价值和保护已有价值机会的能力。¹

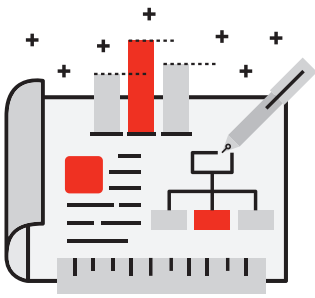
我们已经看到有企业开始思索并成为先行者，也了解到一些关于此的先锋理论和解决方案（阿米巴、合伙人制、合弄制……），它们引发了业界的探索和初步应用。



| PART I |

敏捷，要说爱你不容易

敏捷有多层含义。它是一种思维方式、心理状态，是一种行为模式，也是一种组织形态和相应的运作规则。总地来看，敏捷是组织外部环境和内部管理催生出来的需求。外部环境的挑战常被形容为 VUCA，这个词是 Volatility（易变性）、Uncertainty（不确定性）、Complexity（复杂性）、Ambiguity（模糊性）的缩写。而敏捷则被认为是对抗当下外部 VUCA 的最佳组织策略。此外，敏捷也是内部管理困境的出路。根据盖洛普 2013 年发布数据显示，全球仅有 13% 的员工的工作状态称得上敬业，而在中国此数据低至 6%。传统管理手段显然正在慢慢失效。



这些变化要看清

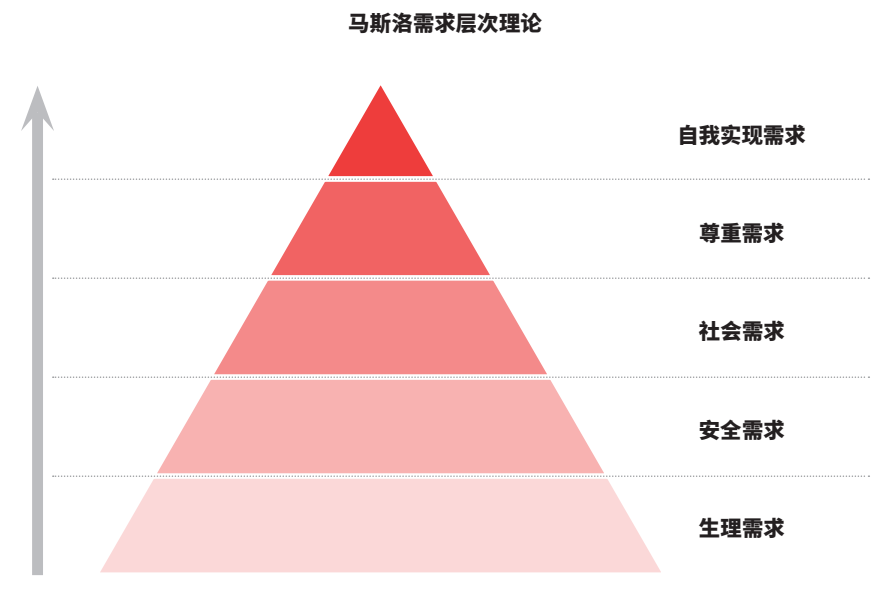
敏捷变革中心 (CAT) 创始人、
敏捷组织及敏捷领导力顾问、
高管教练

 胡家阔

组织形态变化背后的社会、经济原因：

+ **信息民主化。**科技的进步，导致信息的交换变得快速。信息即能量。快速流动、交换的信息为所有个体赋能，导致大量知识工作者的产生；当个体能量越来越高的时候，组织对个体的约束力量降低。若组织想保留住高质量的知识工作者并让其为组织发展贡献自己的能量，组织内部的运作必须进行相应的提升和进化。

+ **主流经济模式已经从标准化、大量生产变成个性化、小量、快速的生产模式。**这

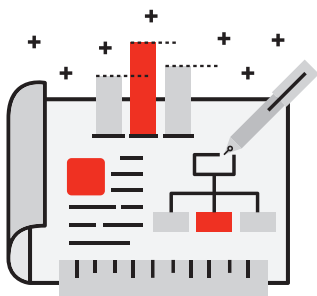


种经济模式是以客户为中心来定义和交付价值的，我把这种经济称为“同理心经济”。我们以往的组织架构设计是以生产价值过程中的职能来划分的，但这方便了自己并不方便客户。如果企业要想在当下个性化、小量、快速的经济模式中长期保持竞争力，那就必须建立内外一致的文化与价值观，才能透过员工发力——以员工为中心，赋能员工，让员工从工作中找到快乐，才能向外传递同样的价值给客户。

+ **80、90后成为当下社会的劳动主力。**

80、90后是标准的收割了中国改革开放果实的一代。跟随信息全球化长大的他们，拥有更加优渥的成长环境，他们会比上一代的劳动主力更早、更没有惧怕和束缚地寻求自我实现。也就是说，在他们这里，马斯洛需求最底层的生理需求和安全需求已经被解决了，他们追求的是更高阶的需要——社会需求、尊重需求和自我实现需求。而在自我实现道路越来越多样化的今天，如果企业没有办法提供一条释放年轻人内在热情的道路，真正的人才又怎么会选择到一家会埋葬他青春热情的组织去呢？

// 这种经济模式是以客户为中心来定义和交付价值的，我把这种经济称为‘同理心经济’。我们以往的组织架构设计是以生产价值过程中的职能来划分的，但这方便了自己并不方便客户。如果企业要想在当下个性化、小量、快速的经济模式中长期保持竞争力，那就必须建立内外一致的文化与价值观，才能透过员工发力——以员工为中心，赋能员工，让员工从工作中找到快乐，才能向外传递同样的价值给客户。//



敏捷的多重内涵

北京真合管理咨询有限公司创始人

何义情

通常我们谈到组织往“敏捷”的方向转型时，会将其理解成该组织为了应对外部多变的市场环境而对业务经营模式进行的变革，也是组织希望能够外显出来的一种能力。但如果我们对敏捷的理解只停留在团队或具体业务层面，这显然是不够的。因为从整个组织的角度来看，这种局部的敏捷通常会引发组织内部的非一致性矛盾，如，组织目标与团队目标及团队中个体的目标之间的不协调等。当我们把敏捷的理念贯穿到整个组织的构建中，会发现这一概念实际上包含3个层次的内涵：

+ 一致性 | Alignment

一致性是指组织、团队、个人的目标具有一致性，即大家基于共享的理念设定目标，真正做到上下同心，有效协调组织里的各种资源。这对传统组织来说颇有难度，因为很多时候这些组织的目标是为了盈利或使股东利益最大化，但在面对市场的时候又不得不取悦客户，在具体的操作层面表现为“以客户价值为先”，因此整个组织与业务部门之间、各业务部门之间、管理层与高管之间可能会存在着较大的目标差异，最终使得互

相合作变成了相互掣肘。

在敏捷型组织中，我们把这种组织内所有人都能共同感知到并一致认同的目标称为组织的“使命”或“目的”（英文是 Purpose，而不是 Mission）。这个使命不是简单的挂在墙上的标语，而是被全员接受的、这个组织存在的最根本的原因或意义所在。基于这种共同的使命对组织目标做分解的话，能确保组织上下各部门、团队及个人的目标具有根本上的一致性。

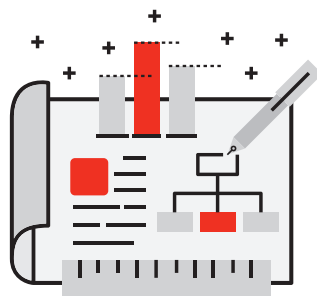
+ 敏捷性 | Agility

当组织内成员对使命有了共识，且组织、团队、个人在目标上达成一致之后，再采用敏捷的方法把事情搞定，把客户的需求纳入整个组织的规划体系中。基于敏捷的方法论，快速试错、不断迭代，尽可能减少流程的管控，全面激发员工的自主性和创造性。这种强调任务执行层面的灵活、快速和敏捷，也是一般意义上大家对于敏捷组织的理解。

+ 适应性 | Adaptive

适应性是指组织在面对外部不断变化的环境时，其内部结构能够根据此类变化不断适应。一旦组织缺乏这样的适应性就会产生结构上的张力²，这不仅会妨碍其根据外部市场的变化与机会重新分配内部资源，还会阻塞组织内个体成员之间、业务部门之间的沟通，整个组织就会陷入日益增加的流程繁杂和组织僵化趋势中。因此在向敏捷组织转型的过程中，不仅需要内部使命具有一致性和灵活执行任务的能力，还需考虑整个组织结构是否具有快速反应和自我调适的能力。

所以，综合考虑以上三点，才能完整概括当下组织迫切需要的具备足够健康度与成熟度的敏捷。



敏捷是组织形态进化的第一步



创构中国

CirclePlusChina www.circleplus.io
生态开放型组织转型专家

Fiona Xue

在 VUCA 的大环境下，无论何种规模的企业都在寻求改变以适应外部环境的变化。一些成立时间短且诞生于互联网时代的公司在这种变化中显得更加游刃有余；而对于传统的大型企业而言，由于内部机制、流程的标准化及固定化，其变化的速度相较于外部市场会慢半拍，且推动这些变化的难度和阻力巨大。但总体来看，无论大企业还是小企业都在尝试将“敏捷”的概念引入组织中。敏捷型的组织模式打破了传统的金字塔式的架构，它使得组织呈现动态开放的状态，且更富有弹性。此外，员工个体在其中有更多创造价值的机会，其潜能也能最大程度地得到释放。在这种情况下，如何给个体赋能，或者强化彼此间的联系就会变得很重

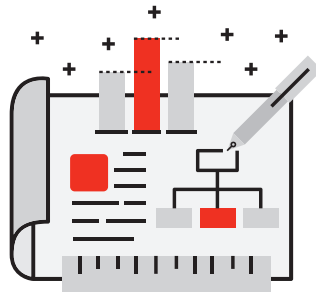
要。所以我觉得“敏捷”只是第一步，接下来企业更多要考虑到员工个体的角色是怎样的，如何跟组织连接起来。最终我们会迎来一个全新的时代，即组织平台化，个体可以在平台中“共享”自己，既可以在 A 平台工作，也可以无缝切换到 B 平台工作，这才是最好的连接。

敏捷变革中心 (CAT) 创始人、
敏捷组织及敏捷领导力顾问、
高管教练

 胡家闯

组织的演变本质上伴随着人类对于自我的探索和觉醒。就如我在前文叙述的观点，一个组织未来的竞争力在于建立从里到外的同理心以及自我实现文化，出发点是人本主义，而拥有此意识的企业家目前还在少数；如今很多人追求组织的敏捷，我个人认为更多是从功利性的角度，将敏捷视为企业在当下 VUCA 时代求生存、保持竞争力的工具和手段。但无论动机如何，这种在我看来有点是“被倒逼出来”的敏捷，仍然是符合组织演化方向的，我们应当乐见其成。

其实目前 90% 以上的企业和组织还是“橙色组织”——强调股东价值最大化、按照绩效给付薪资等等。而敏捷组织本质上是“绿色组织”，是“橘色组织”向“青绿色组织”演化的过渡阶段。企业要达成敏捷，今天作为组织形态主流的“橘色文化”必须开始向光谱的另一段倾斜，开始在组织中注入自组织、小团队、尊重、聆听、服务型领导力等基因，从内到外理顺价值链，打破原先职能与职能之间的界限和壁垒，否则难以实现敏捷，更别提变成“青绿色组织”了。



敏捷组织的形态特征

敏捷变革中心 (CAT) 创始人、
敏捷组织及敏捷领导力顾问、
高管教练

 胡家闯

我根据个人十多年的咨询经验，整理、总结了几个我认为敏捷组织的一些形态特征，其中某些操作可能不是普遍性存在的，但或许能给大家带来一些借鉴和思考。

+ 在生产端形成多个特征 (feature) 团队，也就是为了创造某一客户价值的跨职能团队。这样的团队是能够端到端给客户创造价值的。例如海尔的“人单合一”，围绕客户需求形成一个跨职能团队，覆盖从生产到后勤物流的所有价值生产环节，直接为客户创造价值。

+ 员工跨越固定角色，部门之间的边界被打破，团队协作成为常态。根据我帮助企业开展敏捷组织转型的经验，原先的金字塔结构发生转变或者原来的中间管理层的弱化甚至取消，是不可能一蹴而就的，但在过程中员工会被鼓励跨越固定角色，基于项目或功能的团队协作成为习惯。例如，我在帮企

业做敏捷组织变革过程中，会在组织中成立一个成员来自各个部门的敏捷 COE，这是一个虚拟的部门，成员每周都要进行沟通和交流，以推动后续敏捷变革项目在组织中的落地和深化。

+ 扁平化，金字塔结构逐渐被撬动。权力下放、个体赋能是敏捷组织的趋势之一。例如，在敏捷转型的咨询中，我会将掌握着未下放权力的领导者集中在一起成立仆从团队 (Servant Team)，作为一线员工的申诉渠道或者请求支援的渠道，他们也会定期开会讨论一线员工需要何种支持和资源，就类似于 Scrum 中的 Scrum Master，是服务型的领导者。在这样的变化中，原先金字塔的结构其实就慢慢被倒转过来了。HR

// 敏捷组织本质上是‘绿色组织’，是‘橘色组织’向‘青绿色组织’演化的过渡阶段。企业要达成敏捷，今天作为组织形态主流的‘橘色文化’必须开始向光谱的另一段倾斜，开始在组织中注入自组织、小团队、尊重、聆听、服务型领导力等基因。//



| PART II |

敏捷组织的万千姿态

敏捷组织有一些被大众普遍认可的特征，比如快速、赋能，还有透明、动态等等。要达成组织的敏捷，在管理模式上并非只有一种答案。业界对组织管理和发展的广泛讨论和研究，已经给了企业管理者们众多关于敏捷组织的解决方案，例如矩阵式组织、合伙人制、阿米巴、合弄制等等。

在这一部分中，我们选取了已在敏捷组织转型上作出探索和尝试的四家企业，他们有些是在组织中局部应用，也有在组织中完整引入。可贵的是，他们并没有将一种敏捷管理手段简单拿来依葫芦画瓢，而是在不断的实践中创造性地融入了自己的思考。



类矩阵式组织尝试——IBM

关键词：**Squad 小分队、仆人式领导、信息透明、团队考核**

变革背景

IBM 的 CIO (企业信息技术运维部门) 自 2016 年开始进行了一场向敏捷组织转型的实践, 此次转型仅用时 6 个月便达到了预设的目标, 并在 IBM 全球范围内作为典范推广。现在看来, CIO 部门如此迫切地寻求转型有着以下几个不可忽视的背景因素:

外部环境驱使

随着全球化程度日益加深、智能设备的普及以及云计算、大数据的崛起, 企业所处的环境也充满了各种变数和不确定性。我们都熟知的一个词——VUCA, 即是对这个环境最准确的描述。面对这样的环境, 企业需要能够快速、敏捷地随着市场的变化灵活调整战略方向才能更好地生存下去, 而传统的 IT 架构越来越难以满足企业对信息化不断变化的要求。作为一家历史悠久的 IT 企业, IBM 意识到转型对于企业的重要性。进一步来看, 由于信息化在企业中所占的比重越来越大, 因此, CIO 部门能够成功转型对整个企业的转型起着举足轻重的作用。

内部团队背景及汇报线复杂

在转型之前, IBM 大中华区 IT 部门支

“ 该项目的目标为在 6 个月内, 用敏捷的方法重构敏捷团队, 以实现精简组织架构, 提升团队能力; 优化流程, 为用户提供高效的端到端的服务; 建立新的衡量体系, 以取得团队持续进步的目的。 ”

持着服务于四万多名员工和每年几千万预算的 IT 架构。庞大的支持团队成员跨职能部门、跨业务单元, 甚至跨公司与网络运营商, 而且, 每个人的汇报线又分为 GCG (大中华区) -AP (亚太) -Global (全球) 三个层级。

此外, 随着客户对 IT 的需求越来越多变, 技术复杂度也不断增加, 同时, 对系统故障的边界和速度之间的矛盾越来越难以界定。因此, 无论开展项目还是日常维护, 都需要不同技术部门相互协作。转型前, IBM 按照不同的技术类型划分人员的职责, 在协作过程中, 不同职责的人员需要遵循各自不同的审批流程, 这使得沟通的成本居高不下。在部分复杂项目开始的时候, 还需要更多高层人员介入审批, 这导致项目成本高、IT 服务质量低、客户需求响应慢、用户体验差等问题。

合作模式与项目流程繁琐

除了团队内复杂的人员背景和汇报线, 公司内项目流程也较为复杂。每个项目的流

程中会牵涉至少 4 个不同时区的超过 8 个国家的人参与, 这于无形之中增加了团队合作的成本。而且, 按照转型前的工作模式, 每当有新项目或新产品时, 都会临时组建一个新的团队来负责这个项目。由于人员的分散性、跨地域、跨部门以及跨时区性, 往往在组建团队环节就要耗去大量的时间和金钱。此外, IBM 有着完整的流程体系, 这导致员工每申请一个项目, 大约需要遵守数十个流程, 平均每个流程包含 10-20 个步骤。仅走完项目申请流程, 至少就需要 87 个工作日, 同样, 项目完结流程也需要 1 个月的时间才能完成。

基于以上原因, IBM 大中华区的 CIO 团队开始了组织重组和敏捷转型的项目。该项目的目标为在 6 个月内, 用敏捷的方法重构敏捷团队, 以实现精简组织架构, 提升团队能力; 优化流程, 为用户提供高效的端到端的服务; 建立新的衡量体系, 以取得团队持续进步的目的。

组织形态

项目组在变革之初便明确了朝着敏捷型组织转型的方向，因此，决定打破传统的垂直型团队合作模式，代之以 Squad 小分队的形式以达到更加灵活的工作效果。随后，根据团队需要提供服务的类型、支持的系统、服务的用户等情况确定了 Squad 小分队的数量及主要职责。为了尽可能提高小分队的敏捷性，项目组在组建团队时根据其提供的服务类型、支持的系统、服务的用户等情况灵活安排具备不同技能的员工到 Squad 小分队中，以求每个团队都能提供端到端的全流程服务。每个 Squad 小分队在选择队员时一般会遵循以下几个原则：

- 同一个 Squad 小分队的成员属于同一时区
- 同一个 Squad 小分队的成员技能要具有互补性
- 每一个成员都需要认可敏捷的工作方法

目前，每个小队中有 8-10 名成员，且配备一个 Iteration Manager (IM，即迭代经理)。IM 须对小队成员的擅长方向、工作能力有清晰的认知。中国区的所有小分队均隶属于一个 Tribe (部落)，Tribe 中设有一位 Product Owner (PO，产品经理) 来管理所有小分队的工作。

由于 IM 与 PO 对于 IBM 来说是全新的角色，因此在确定这两个职位的具体人选时，经过了一些摸索，最终确定了目标候选人的大方向，并且随着团队敏捷程度的提高，这些角色的职责内容也不断丰富。具体来看，PO 一方面需要具备与业务部门对话的能力，能全面搜集业务部门的需求，且根据这些需求的轻重缓急做出排序；另一方面，还要对所有小分队的情况了如指掌。基于这两方面要求，项目组最终找出 PO 的最佳人选。在实际工作中，PO 需要对用户需求做出清晰

“Squad 小分队需要在 2 周内完成一次迭代，每次迭代结束之后，IM 会对工作完成情况进行回顾，并根据完成工作任务所得到的分数情况，在下一个迭代做相应的调整。”

的解释，并最终决定小分队的工作内容。

IM 的选择则根据具体的团队性质分为两种情况：对于技术偏向的团队，项目组会倾向于选择技术能力较强、且知识面广的人担任该团队的 IM；对于运营偏向的团队，则倾向于选择沟通能力强，能和团队打成一片的人。但总的来说，无论何种偏向的 IM，均须对 Squad 小分队成员的情况有清晰的了解，且随着项目的推进，其自身的能力都需要进行相应提升。如，专于技术的 IM 会填补其沟通能力的空白部分，擅长团队沟通的 IM 也会提升自己的业务水平以跟上整个小队的脚步。

在实际工作中，IM 一般通过仆人式的领导带领队员完成 PO 安排的工作，具体来看，其职责包括：1) 保证小分队在一个迭代 (Iteration，一个迭代周期为两周) 内完成 PO 分配的工作；2) 用心观察队员的状态，并在需要的时候提供教练服务，使队员能够对“敏捷”这个概念有更深入的理解，并按照敏捷的原则工作；3) 营造专注工作的氛围，帮助队员挡掉来自于团队外部的干扰，使其专注于目前迭代中需要完成的工作。此外，IM 还会为队员提供其工作需要的各种资源与帮助。

运作模式

分配工作

在 Squad 小分队组建成功后，项目组与 PO 一起，将所有需要完成的工作全部罗列出来，并且根据 PO 的要求，对工作作出优先级排序。每一次迭代开始前，所有 IM 会和 PO 一起确定该迭代需要完成的所有工作，之后 IM 会根据 Squad 小分队的 workload 将不同的工作放到 Squad 小分队的待做事项列表中。每个小分队的成员都会自动从待做事项中抓取他们能够完成的工作，并通过团队讨论为每一份工作制定一个分数，用来表明工作量的多寡以及工作的复杂程度；且每一份工作都由整个团队端到端地负责。

Squad 小分队需要在 2 周内完成一次迭代，每次迭代结束之后，IM 会对工作完成情况进行回顾，并根据完成工作任务所得到的分数情况，在下一个迭代做相应的调整。不仅如此，项目组还会定期对整个小队的规划进行回顾，并持续改善团队的架构，真正做到灵活敏捷地应对业务需求。

信息沟通

1 沟通方式

为了配合小分队灵活敏捷的工作模式，IBM 项目组在沟通方式上也做了相应的调整，由传统的经理对员工的工作指派、员工对经理直线汇报的方式，转变为每天开 15-30 分钟小组会议的方式。所有队员在会议上陈述已完成与将要完成的工作，同时提出自己遇到的困难，由大家共同讨论并最终找出可能的解决方案；此外，每个队员须在会议中对自己的工作作出承诺。通过小组会议的方式进行团队内部沟通，能够做到时刻保持工作透明化，而且员工能快速从队友那里找到所需的帮助，这大大提高了团队工作的效率。

此外，每次迭代后，小组成员会召开一个回顾会议，会议主要讨论此次迭代过程中出现的问题，逐一对其进行分析，做得好的地方继续强化，而需要改进的地方则记录下来持续跟进。不仅如此，为了让员工随时表达自己的工作情绪，同时，为了方便IM关注团队的工作状态，并根据目前的状态作出调整与改进，项目组还在沟通环节中为员工设置了相应的情绪出口，即“情绪墙”与“情绪球”。在“情绪墙”中，员工每天根据自己的心情选择不同颜色的贴片贴到自己头像下方，贴片分为绿、黄、红三种颜色，分别对应不同的心情。“情绪球”与“情绪墙”类似，员工可依据当天的心情投掷不同颜色的球到相应容器中。一个迭代结束后，IM只需观察容器中球的颜色分布便可大致清楚这段时间内员工的工作情绪如何。项目组认为，用这种方法了解员工的工作心情要比做问卷调查或面谈要敏捷得多。

1 团队流程协作管理工具——Trello

为了增强Squad小分队敏捷工作及沟通的效率，项目组尝试使用过多种工具对其工作量、绩效等进行量化的考核，但由于工作种类的多样性和复杂性，一般的工具难以满足这一需求，因此项目组引入了基于云工作流管理工具——Trello。该工具可以实现待做事项可视化，并管理工作进度、量化工作量，此外还可以针对每次迭代或每个小组成员进行数据分析。项目组可根据该分析结果对团队模型或工作分配进行调整。

在Trello中：

- 每个团队拥有自己的看板
- 每个看板分为“待做事项”、“正在进行”、“等待”以及“完成”4个列表
- 每一个工作由一张卡片表示
- 每张卡片可以指派给一位或多位队员
- 每个卡片根据工作量及困难程度被赋予不同的分数

也就是说，每当团队拿到工作任务时，会将其在Trello中分解成多个不同的user story（用户故事）放到卡片中，每张卡片有一个所有者，即团队中的队员。卡片根据工作内容的具体状态会在“待做事项”、“正在进行”、“等待”、“完成”4个列表中流转。这种方式能够直观地将团队的工作进度展示出来，而且，通过对比团队每次完成任务所需时间，即可判断该团队的工作效率、客户需求响应速度等是否提高。

传统运营和管理团队最大的难点就是跟踪工作内容，敏捷团队最重要的改变就是使工作内容透明化。在一个团队中，成员需要清晰地了解所有人的工作内容及进度，而在Trello里，团队成员可以方便地记录新的工作进展，为工作设置需要完成的步骤，然后邀请队员与之一起进行其中的某一步。在工作状态发生变化后，通过简单的拖拽，就可以将任务放到更新的状态列表里面，以便下一个成员接手。借助Trello，每个小组成员正在进行的工作、工作进度、待做事项等一目了然。如此，团队成员之间的配合更加得心应手，IM也能够更清晰地了解团队成员的工作负载。

3 即时通讯工具——Slack

为了提高团队内部即时沟通的效率，Squad小分队降低了邮件的使用频率，放弃了老旧的传统即时通讯工具，并启用了最新的通讯工具——Slack。Slack作为一个安全加密的平台，可支持团队进行小组讨论、文件分享，并且能够和许多外部系统进行集成，提升沟通效率。此外，项目组通过二次开发，使全部重要的系统告警均能够自动推送到Slack的指定频道，同时，将Slack和Trello进行了无缝整合：通过Slack可以自动在Trello中建立相应的工作卡，而当Trello上面的工作卡有更新时，系统也会自动将消息推送至Slack。

4 基于云的视频会议平台——Zoom

由于团队成员分布在不同的城市，传统的电话会议不能满足敏捷团队的要求，因此项目组将所有的会议全部改用视频的方式，通过基于云端的视频会议平台，使团队成员可以面对面进行高效快速的沟通交流。同时，其充分利用了该平台的投票、分组讨论、会议录制等功能，在降低会议费用的前提下，大幅提高了会议效率，增加了团队凝聚力。

5 用户体验实时跟踪——大数据分析平台

项目组使用了公司的大数据分析平台，对过去收集的所有系统数据及日志进行建模，建立不同的用户画像，从而为各个不同的系统设置相应的指标参数。通过对比最新数据与指标参数的变化量，可以从系统层面得出用户满意度的变化曲线。同时，加入用户报障的历史记录，结合当时系统的运营数据，设置不同系统参数的告警阈值，使团队可以预先感知系统运营瓶颈，及时调整从而提升用户体验及满意度。

考核管理

1 团队考核

最后，在考核方面，以往的考核大部分都只针对个人。转型之后，项目组为小队设置了全新的绩效考核标准，不同于以往的职能分权制，其对敏捷小组采取了联邦分权制，对每个小队进行整体的绩效考核。

具体来看，IBM对小分队的考核主要从Tribe（部落）层面以及Squad（团队）层面分别进行，考核集中在以下几个方面：

- 是否达成了成本降低的目标
- 是否能灵活快速响应客户需求
- 是否促进了业务增长
- 是否提升了服务质量

- 是否改变了成员的工作方式

其中 Squad 层面的考核主要关注团队内部工作效率是否提高，强调对于敏捷理念的传递与实践；Tribe 层面的考量则集中在 BU 对团队提供服务的满意度是否提升、是否产生了业务价值等方面。

② 个人考核

在旧的组织架构里面，CIO 的团队成员来自不同的业务部门，且有各自不同的汇报经理。在项目初期经常会出现一个成员须同时汇报给 2-3 个不同经理的情况，这使得 IM 对队员的影响力非常小，进而降低敏捷工作的效率。如果这部分员工的考核归属继续放在其原公司，那敏捷组织的转型将很难继续推进。意识到这个问题后，项目组与人力资源及相关部门进行了协调，同时将遇到的问题及阻力向全球更高层的相关领导反馈，寻求支持，最终将所有团队成员的考核归属争取到新组织中，解决了因考核归属导致的沟通效率低下的问题。

新组织架构下，对团队成员个人的考核有了很大不同，考核指标主要集中在以下几个方面：

- 是否以客户的需求为工作重点
- 是否践行敏捷的工作方法和理念
- 是否对团队有所贡献

在具体的考核过程中，IBM 不再对 Squad 小分队的队员设置具体的 KPI，而是通过定义员工的工作范畴，由其领导、同事或客户对其工作给予反馈；同时，PO 和 IM 会分别给团队、队员进行打分。员工最终考核则结合各方反馈及 PO、IM 的打分最终评定一个分数。可以看出，新的考核模式中，IM 及 PO 对员工的薪酬绩效发挥着较大的影响，这有效提高了 Squad 小分队的工作效率及工作质量。

// Squad 小分队对产品提供了端到端的服务，这极大地降低了过去因工作在不同团队之间交接而产生的效率损耗，进而使得整体的业务吞吐量提升了 20%-30%。不仅如此，由于小分队的工作模式更加灵活多变，能更快速地满足以往业务部门无法被满足的需求，提高了业务部门的竞争力，这间接促进了业务的增长。//

效果分析

成本降低

项目组移除了低效且重复的会议，为团队节省了约 20% 的时间；此外，简化了不必要的流程和审批，使项目申请周期由 87 个工作日缩短至 14 个工作日，这大大提高了 Squad 小分队的工作效率，降低了不必要的时间成本。同时，为了充分发挥 Squad 小分队的敏捷性，其被赋予了更多的能力和权力，极大地释放了小分队的生产力，而内部成员技能的多样性也使得整个团队能够产出更多有创造性的工作想法。

客户满意度提升

在新的组织模式下，客户可以根据业务需要来安排 Squad 小分队工作内容的优先级，且小分队在收到客户请求之后可以立即投入工作，节省了临时组建团队的时间。客户能够随时看到小分队的工作进度并给出反馈，小分队也能够根据具体需求灵活地对工作进行调整。这些都带来了客户满意度的提升。具体来看，项目组主要从 3 个维度来收集有关客户满意度的数据：

- 通过全球 CIO 的问卷调查，用户可以进行匿名投票，对所有的 IT 服务进行评分。评分结果显示，目前，GCG（大中华区）的客户满意度在全球排名第一。

- 每次迭代结束后，项目组都会向 PO 及客户收集反馈信息，从这些反馈结果来看，这种 squad 小分队的模式受到了公司内的一致认可。不仅如此，这一模式还被作为范例在全球范围内进行推广。
- 项目组通过技术手段，对面向不同用户的画像收集到的近百项指标进行了分析。分析结果显示，超过 70% 的指标在客户满意度方面均有提升的趋势。

业务增长

Squad 小分队对产品提供了端到端的服务，这极大地降低了过去因工作在不同团队之间交接而产生的效率损耗，进而使得整体的业务吞吐量提升了 20%-30%。不仅如此，由于小分队的工作模式更加灵活多变，能更快速地满足以往业务部门无法被满足的需求，提高了业务部门的竞争力，这间接促进了业务的增长。

质量提升

在新模式下，Squad 小分队需要对端的产品和服务负责，所以更能站在客户的角度思考问题，准确切中客户需求，从而提高了产品或服务的质量。此外，项目组建立的大数据分析工具能够在第一时间检测系统故障，预测并提前处理这些故障，减少其对客户产生的影响。



类合伙人制尝试——芬尼科技

关键词：内部裂变创业、人民币选总经理、员工持股



芬尼科技，裂变学院院长

刘敏

变革背景

芬尼科技 (PHNIX) 创立于 2002 年，是专注热泵产品研发、生产、销售及提供综合

节能解决方案的国际化企业。集团全身心地致力于新能源技术，以节能、环保事业为企业的发展方向，其愿景是“做永远年轻的企业，为子孙留下更多的蓝天白云”。公司独创“裂变式创业”模式，用人民币选总经理的方式先后裂变出十多家子公司以及五个正在孵化的事业部。

芬尼科技认为人才是战略资产，并利用裂变式创业来部署人才吸引的通道和圈子。任何加入芬尼科技的创新型人才都有机会成为企业的合伙人，通过创业选举、项目孵化等裂变式内部创业机制来推动芬尼科技的人才战略。

导火索

2006 年，创业 4 年的芬尼科技正处于快速成长期，掌握公司 80% 销售业务的销售总监却突然选择离职，准备自己创业。尽管公司创始人宗毅和张利极力挽留，却于事无补。该销售总监对芬尼科技的业务了如指掌，创业后直接成为公司的竞争对手，并同时带走了团队内部分的优秀人才。对于尚属人治状态下的初创型公司而言，核心高管的离职无疑极度影响了团队的信心和士气，甚至将企业推向了崩溃的边缘。

根据马斯洛的需求理论，当人们满足了基本的生理和安全需求后，便会寻求自我目标的实现或追求个人存在的价值。即便老板允诺重金和高权，但对于某些人而言，他们仍然期望更高层次的需求实现。当他们在企业内部职位发展走到尽头时，或许只需要一次创业的机会。

与其让骨干大臣离开，成为强劲的对手，何不如成人之好，让其成为公司的合作伙伴？芬尼科技因此决定为优秀员工搭建创业的平台，在后方为其提供资源和支持，帮助他们在前线冲锋。

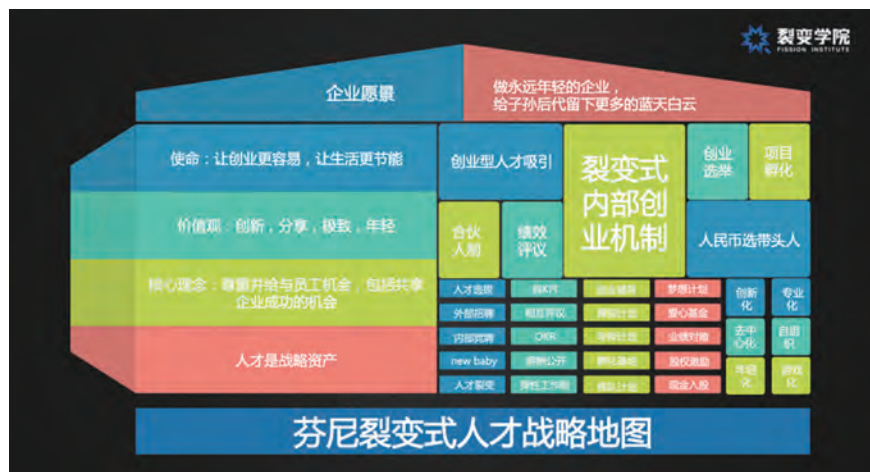


图 1 芬尼裂变式人才战略地图

🔥 裂变创业的初探

芬尼科技公司位于广州，而上游供应链的其中一款产品——高端泳池零部件钛换热器——的供应商则位于另一个省份，该产品下单后的交付周期长达 35 天，远高于芬尼科技与客户约定的 25 天交付周期，因此对企业而言是相当痛苦的博弈和选择。2006 年，芬尼科技率先以该产品为项目尝试进行企业内部的裂变创业，希望可以自主研发和生产该产品，来解决过去面临的种种困境。

芬尼科技首先在主要管理人员中予以动员和招募，邀请高管投资该裂变创业公司，当时的规则是：投资 5 万即可成为股东；投资最多者即为公司总经理。在 2006 年，5 万人民币并不是很少的一笔钱，因此在主要管理人员中产生了两种截然不同的心态。其中一部分人感到格外兴奋，认为老板向员工开放了创业的机会，让自己参与进新公司的投资，可以成为新公司的合伙人；但也有一部分人对这件事心存怀疑，甚至怀疑老板是否在玩套现的游戏，因而放弃了这个机会。最终，有四名管理者参与投资，原生产部长成为了新公司的总经理。

芬尼科技承担了产品的研发费用，同时成为新公司的天使客户，确保新公司能够得以生存。由于员工占有新公司的股份，他们的敬业程度远远超出原有预期，当年的投资回报率就达到了 100%，并全部被直接兑现。这个结果让芬尼科技全公司都沸腾了，所有人都兴致勃勃地期待下一个公司的裂变与诞生。

此后，第二家公司的股东达到 8 名，第三家公司的股东达到 20 名，第四家公司的股东达到了 63 名……随着多家裂变公司的相继成功，芬尼科技的员工对裂变创业的认可度和信任度也水涨船高。



图 2 裂变式创业 PK 大赛现场

“芬尼科技每年会组织一至两期的裂变式创业 PK 大赛，PK 现场为部分开放，邀请现场股东用真金白银进行投票。当所有股东用人民币进行投资时，他们会认真权衡擂台上的选手究竟谁更懂经营、更会赚钱、更适合担当总经理的重任，这都将与他们未来的利益息息相关，因而每一票（每一分钱）都不会胡乱投出。”

🔗 运作模式

🔥 用人民币选总经理最靠谱

芬尼科技每年会组织一至两期的裂变式创业 PK 大赛，PK 现场为部分开放，邀请现场股东用真金白银进行投票。当所有股东用人民币进行投资时，他们会认真权衡擂台上的选手究竟谁更懂经营、更会赚钱、更适合担当总经理的重任，这都将与他们未来的利益息息相关，因而每一票（每一分钱）都不会胡乱投出。

美国当代经济学家、芝加哥经济学派和货币学派的代表人物之一米尔顿·弗里德曼 (Milton Friedman) 曾提出著名的花钱理论，其中有一条便是：花自己的钱办自己的事，成本低效率高。这个理论与芬尼科技“用人民币选总经理”的初衷不谋而合。

芬尼科技票选总经理共有三项规则，分别针对投资人、竞选人以及芬尼科技创始人（老板）：

◆ 投资人：投票时允诺的每一分钱都必须真金白银予以兑现。如果违反承诺，该投资

芬尼科技十多年来通过‘人民币选总经理’方式裂变的十多家公司存活和盈利比例高达 100%，所有创业成功的唯一要求和秘诀就是：选对人。人是先于产品或商业模式的首要条件，而钱是不缺的资源。集团可以负责提供平台和资源，成为裂变公司的上游供应商或天使客户，确保创业团队的存活和发展，并在该基础上建立‘人民币选总经理’的机制，最大程度地激励优秀人才的投入与专注。

人将被扣除 20% 的年收入，以此约束每一位投资人认真对待投票选举。

◆ **竞选人**：竞选人自己必须参与投资，且不得少于 10% 的股份；如若不参与投资，则直接丧失参赛资格。因为如若投资不到位、投入资金不痛不痒的话，竞选人将来并不会成为新公司的大股东，那么他对这家公司的承诺度可能会有所打折，或许不能够全力以赴地为新公司的生存和获益而全情投入。

◆ **芬尼科技创始人(老板)**：通常在企业内部，老板是各项重大事务的最高决策人，但在芬尼科技的裂变式创业竞选中，老板的一票否决权从未使用过，谁获得最高的投资金额，谁就将成为新公司的总经理。

📌 总经理上任四部曲

◆ 组建团队

PK 大赛的参赛队伍通常并非最终的创业团队。获胜的竞选者（即新公司的总经理）需要在赛后尽快招募团队成员，快速组建核心队伍。团队成员既可以是同台 PK 的对手，也可以是集团内部的其他同事，甚至可以利用外部资源，从市场上招募符合心意的优秀人才。创业团队的人员选择和招募的主导者均为新任总经理。

◆ 资源支持

创业公司可以充分利用芬尼科技的品牌和平台优势，例如品牌和市场运作的后台支持、共享平台的资源和渠道等。

◆ 资金支持

在创业的初始阶段，芬尼科技并不建议创业团队立刻注入大量资金，因为市场还没有成熟，此时投入股东的投资金额会存在较大的风险。因此，在创业团队的孵化期间，团队工资和市场费用等支出均由芬尼科技进行资金上的垫付，直到创业公司正式步入正轨时，集团才会与之进行财务清算；而只有当该创业公司财务开始独立时，股东才会注资进来。

◆ 创业辅导

芬尼科技会给予创业团队以创业辅导：由集团创始人担任裂变公司总经理的顾问，其他裂变公司先行者与之共享经验，同时还会提供大量集团内部的创业学习辅导资源。创业团队可以将自己的项目规划或市场定位等与集团同仁进行讨论，共同绘制公司未来的蓝图；集团将跟踪和关注该创业团队经营的项目，确保及时给予他们各项支持。

当创业公司运营达到一定时间（3-5 个月），芬尼科技会对该项目进行评估，以考察

该项目是否可以继续运作、项目的定位是否有所偏差等，通过集团决策后，该创业团队基本上就可以稳定地进行独立运营，资金也将开始正式投入，该创业公司将以独立公司的身份运作，集团也会将权力充分下放，逐渐降低对其的管控力度。

📌 基本法确保有始有终

虽然裂变式创业 PK 大赛选出了优秀人才担任创业公司的总经理，但随着市场的变化和个人心境的变化，当年意气风发的青年或许也会有隐退江湖的一天。在解决了高管留任和人才选拔的基础上，芬尼科技进一步制定了基本法来确保裂变式创业的有始有终，让总经理可以在某个时刻选择退出。例如：新创公司的总经理采取轮岗制，五年改选一次；员工拥有分红权而不是股权。

📌 效果分析

芬尼科技十多年来通过“人民币选总经理”方式裂变的十多家公司存活和盈利比例高达 100%，所有经过 PK 获选的总经理不仅德才兼备、经营能力卓越，而且能专注于事业、全身心地为公司发展而努力。创业成功的唯一要求和秘诀就是：选对人。人是先于产品或商业模式的首要条件，而钱是不缺的资源。集团可以负责提供平台和资源，成为裂变公司的上游供应商或天使客户，确保创业团队的存活和发展，并在该基础上建立“人民币选总经理”的机制，最大程度地激励优秀人才的投入与专注。



类阿米巴模式尝试——韩都衣舍

关键词：产品小组制、裂变、大平台 + 小前端



韩都衣舍电子商务集团
集团战略合作部总监 &
韩都动力总经理

李城

组织形态

2008年,集团确立品牌战略后,打造“韩都衣舍”品牌。与此同时,集团率先进行组织创新,打造以客户为中心的倒三角式的自

主经营体。公司的最高管理者身居幕后,充分放权,负责发现机会和为一线经营体提供支持资源;前端的自主经营体则直接面向消费者,迅速提供反馈,负责为客户创造价值。

运作模式

产品小组：责、权、利的统一

公司内部将这些自主经营体称之为“产品小组”,与阿米巴核算自负盈亏类似,但韩都衣舍增加了很多额外的管理机制。每个产品小组相当于一个自主经营体,由三名员工——设计师、货品管理专员以及页面制作专员组成。

产品小组管理模式的核心价值点在于责、权、利的统一。

◆ **责任**: 每个产品小组自主申报年度销售任务指标(销售额、毛利率和库存周转),所有产品小组的销售任务指标和便是集团的年度销售指标。由于奖金提成系数的制约,每个产品小组都不会给自己定相对保守的销售任务指标,因为这会直接影响到小组成员当年的提成收入。

◆ **权利**: 每个产品小组可以自主确定服装的款式、尺码、库存深度、基准销售价格、参加的活动、打折节奏和深度。集团为每个产品小组提供了大的数据支撑,通过分析产品上架后点击率、收藏、加购等数据,将不同的商品分为爆、旺、平、滞四个类型,产品小组可以根据商品类型以及SKU (Stock Keeping Unit, 库存量单位) 决定爆款何时追加翻单以及滞销款何时清仓,这使得韩都衣舍的服装当季售罄率高达97%,并有效保障了整体的毛利率。

◆ **利益**: 小组成员共同享有对应的提成奖金(奖金数额 = 销售额 * 毛利率 * 提成系数)。

产品小组运营规则

员工进入产品小组后即可获得相应的初

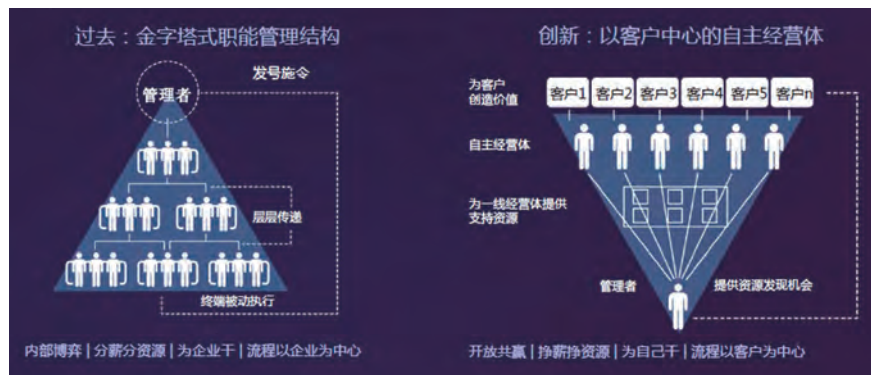


图1 科层制管理结构与附能型管理结构

始资金(2-5万元不等),每月小组资金的使用额度为上个月销售额的70%(成立三个月内的小组享有上月销售额的100%,并在四到六个月内逐渐递减至70%,以此保护初创产品小组的资金周转)。韩都衣舍秉承竞争的原则,所有小组之间的竞争都相对激烈和残酷;当小组资金链发生断裂时,即基本预示着该小组的淘汰出局。

产品小组每月的奖金提成根据销售毛利和库存周转率计算后得出,小组内的提成分配由组长决定,报部门经理和分管总经理批准。为了促使小组的复制和裂变,韩都衣舍制定了一条政策机制:裂变出去的新成立小组需要在半年内给予原组长10%的提成。由于该机制的存在,当小组成员认为自己有能力自立门户时,原有小组的组长会乐于放手。小组裂变有助于产生更多的自主经营体,在公司内部增加关心经营、有经营意识的员工数量。

韩都衣舍拥有强大的后端平台支持产品小组的不断裂变,例如:最小起订量为30件的生产中心、实现数据打通的柔性供应链、专业的摄影、运营和客服团队等等。在集团内部,所有部门(职能部门同时也是业务部门)的收入均来自于各个小组,采用内部结算的方式获得相应收入。

品牌创始人

每个产品小组的管理者都可以成长为一个品牌的创始人。产品小组在经营过程中,小组管理者可自行提出创立品牌的需求,当中层管理者确认有相应的蓝海或服装市场时,他便可以组建相应的品牌团队。公司制定了为期半年的薪酬保护措施,确保品牌创始团队半年内的收入不低于其去年的平均工资,以此打消品牌创始团队的后顾之忧。

今后,无论品牌创始人是否选择离开企业,他都将是该品牌永久的创始人(掌门人可以更替)。当该品牌销售额过亿且纯利达

到10%时,公司会为该品牌掌门人颁发成人礼,为其制定长远的未来职业规划,帮助他最终成为一家公司的老板,并分配到更多的品牌净利润。

目前,韩都衣舍拥有22个自有品牌,且允许品牌掌门人互相挖人,确保优秀员工在企业内部流动却不流失。

模式进化

2.0

多品牌阶段 / 2012-2013

通过第一阶段品牌创建成功的经验复制,并借助于“大平台+小前端”的赋能体系,韩都衣舍成功在2012年形成了品牌的公共平台,有效地支撑起多个品牌的运作。



图2 “大平台+小前端”的赋能体系



图3 韩都衣舍的品牌公共平台

3.0

互联网品牌孵化平台 / 2014-2015

2014年,韩都衣舍着手建立互联网品牌孵化平台。

当品牌掌门人收获成人礼后,他便可以在原有品牌的基础上继续孵化小的品牌,该小品牌的营业额超过5000万且纯利达到10%时,集团将为其成立一家新的公司,由品牌核心团队和集团共享财务报表。

2014年,韩都衣舍通过这样的品牌孵化模式创造了10个品牌;2015年,韩都衣舍又陆续孵化了10个自营品牌和对外合作品牌。

◆ 多品牌运营的关键点

要做好多品牌,需要自下而上的愿望(主动性)和能力,以及自上而下的引导和扶持,两者兼备才能成功。

韩都衣舍产品小组制的特殊结构导致自下而上的愿望强烈而持续。因为单一品牌容纳的产品小组是有限的,而产品小组制本身培养了设计师的自主经营思维,当一个品牌容量达到饱和之后,产品小组在越来越大的压力之下,就会产生做新品牌的愿望。

在公司层面,韩都衣舍有专门的部门负责扶持新生品牌,相关的政策也在不断地趋于完善(创始人以及创始团队的确认、薪酬待遇保护、考核指标保护等),确保多品牌在公司的扶持下获得良好的发展。

◆ 互联网生态运营

韩都衣舍的互联网生态运营融合了柔性供应链、中央仓储、五星客服、品牌设计、市场营销、联合集成以及商业智能。

- 柔性供应链:韩都衣舍拥有核心供应商逾60家;商品最小起订量为30件;下单到交货的平均周期为20天;生产销售款式超过3万款;返单比例达40%以上。



图4 韩都智能系统架构

- 商业智能：韩都衣舍拥有强大的智能系统架构。以数据层为例，韩都衣舍同时拥有内部数据收集以及外部数据收集，内外部数据共同汇聚成用户和产品的大数据库，并通过商业智能进行分析，将消费者与服装的标签相互匹配，从而为不同用户推荐更加适合的商品，以此提高销售的转化率和精准性。
- 韩都客服：韩都衣舍的客服单日人均接待逾 1000 人次；客服团队平均响应时间为 30 秒；所有客服成员均接受过完整的产品培训和技巧训练，具有过硬的专业能力和二次导购能力；在天猫平台，在刚刚过去“双 11”，韩都衣舍机器人客服以女装类目第一名的成绩获得“蜂王”店铺勋章。
- 韩都映像：金牌淘拍档服务商，拥有完备的视觉柔性快速反应体系、整体视觉优化体系、模特经纪服务体系以及全品类视觉服务体系。
- 韩都传媒：致力于品牌策划与精准传播，可负责品牌策划和公共关系，在微信和微博渠道拥有数十万粉丝量，可通过多种媒体渠道为品牌提高知名度。

“目前，韩都衣舍的互联网平台级建设已基本完成，是一个以大数据为基础、以商业智能为驱动的赋能型平台。为了避免随着公司的发展，内部的能量和矛盾被积聚而在未来爆发，韩都衣舍将现有的公共平台的职能和功能向外部开放，并且面向京东、天猫等平台进行销售，形成开放的系统。”

4.0

互联网品牌生态系统 / 2016-

目前，韩都衣舍的互联网平台级建设已基本完成，是一个以大数据为基础、以商业智能为驱动的赋能型平台。

为了避免随着公司的发展，内部的能量和矛盾被积聚而在未来爆发，韩都衣舍将现有的公共平台的职能和功能向外部开放，并且面向京东、天猫等平台进行销售，形成开放的系统。以“智汇蓝海”为例，其他品牌可参照和复制韩都衣舍的小组制模式和运营方式，重塑自己的组织结构模式并提升团队的创造力，让每个业务部门都获得自己的原动力。在运营实践和品牌合作过程中，这些合作的外部品牌均获得了较高的年复合增长率，取得了较好的业绩。



图5 互联网品牌生态系统



类合弄制尝试——游奇集团

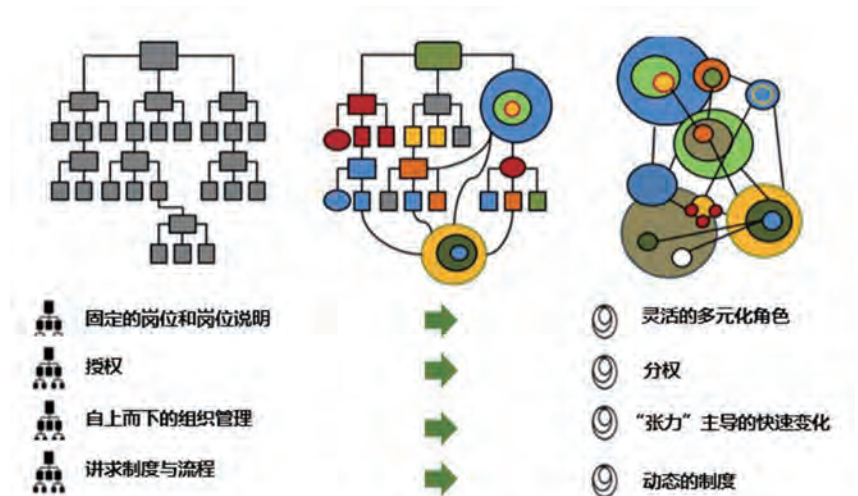
关键词：自组织、人岗分离、角色边界、能力定薪

变革背景

游奇集团成立于2004年，目前有260多名员工。囿于其内部管理、制度等方面的缺失，这家网络游戏公司却始终没有迎来快速增长阶段。在2007-2013年间，游奇集团的员工数增至600多人，然而，员工数量的快速增长并没有带来组织效能的提升，大量冗余的人员反而使得组织行动更加迟缓，对于外部瞬息万变的市场环境总不能及时响应。此外，战略短视、公司内部小帮派林立、官僚主义、创新乏力、员工士气低落、团队协作性低、高层远离一线等问题也都深深困扰着这家企业。为了解决这些问题，其CEO开始在咨询公司的协助下尝试开放自组织（类合弄制）这一新型敏捷组织形态，试图通过对组织的解构与重组来激发员工的潜能与创造力，从而带动整个组织效能的提升。

组织形态

传统组织架构以我们熟知的“老板+雇员”或“上司+下属”为逻辑基础，游奇集团则打破了这种一成不变的层级式树状组织架构，将整个组织去中心化，通过对“定人定岗”思维的颠覆，实现对组织内个体角色的重新定位，从而使得个体从固定岗位中解



放出来，在公司内部寻找更多角色；其工作内容也经常被更新，实现了由“人及固定岗位”定义工作内容向“围绕具体任务”获得相应工作的灵活转型。游奇集团的此次实践也是一次对开放式自组织的有力印证。这种基于互联网时代的全新组织架构体系和组织管理体系能够帮助组织内的团队及个体更加快速、灵活地通过线上点对点互动的方式完成工作任务。此外，随着自组织的进化，每个角色的边界越来越清晰，这使得组织内部架构更加明了，工作任务的执行也实现了快速高效。

重组架构

首先，取消传统组织中的层级式架构，用一个个圈子和角色的方式重塑组织架构。一个员工可以同时担任多个角色，充分将个人使命与组织使命有效结合，基于个人能力与组织动态需求进行角色与个人的匹配。这个过程中，组织架构的调整主要体现在4个方面：1. 由固定的岗位及岗位说明变为灵活的多元化角色；2. 组织内权力分配由授权转变为分权；3. 组织内部管理由自上而

下转变为“张力”主导的快速变化；4. 固定的制度与流程转变为动态的制度。由下图可以看出，经过调整，整个架构趋于扁平化，圈子与圈子之间的联系更加紧密且多样。

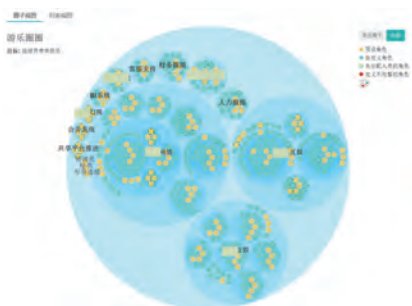


图2 现有组织架构图

域出现部分重叠，游奇集团会通过治理流程会议重新对所涉及角色的管辖领域进行重新划定。通过角色间不断地流转与调试，公司内部角色的边界越来越清晰。此外，一般来说，每个个体都会承担一个以上的角色，如下图：



图4 一人承担多重角色

运作模式

确立使命目标

将原有组织架构打散之后还需重新确定组织的使命目标，达到“形散神聚”的效果。游奇集团通过召开公司层面的共创大会，与员工一同重新制定公司的使命与愿景。且每个圈子的目标须与整个公司的使命与目标相契合，圈子内每个角色的目标也须与组织目标保持一致性并有所贡献。组织目标不再以自上而下分解的方式落到每个员工，而是通过内生的方式进行迭代激发。变革初期，共创会议中出现了诸多张力，随着变革的推进，大部分在组织结构层面的张力得到有效解决。此时，员工会更加关注自身的成长而非其在组织中的个人得失。对自我成长的关注有效激发了员工的自我驱动力，继而使其产生使命感，这种使命感与组织的使命是相契合的。

重新分配权力

组织架构的调整会牵涉到权力的重新分

配。在游奇集团的此次实践中，其CEO在项目启动时召开的全体员工大会中向全员公示：自项目启动后，随即放弃其作为CEO的全部权力，并将这些权力授予各团队及《章程》（自组织管理宪法）。同时，去除公司的所有层级，即拿掉管理层，整个组织将分阶段进入自组织管理模式。管理者的权力则被分摊到4个角色中，分别为：1 引导连接：主要负责资源分配、制定战略优先级、用人等；2 代表连接：代表整个团队感知内外部环境的变化，类似于团队传感器，同时，代表连接的出现还可以与引导连接相互制衡；3 协调员；4 秘书：主要负责筹划会议、记录会议等事宜。此外，每个圈子及圈内角色都可以设定其管辖领域，并对管辖领域之内的所有事情拥有决定权。这使得每位员工都像组织的传感器一样，能够及时地将公司所面临的问题、机会等张力毫无阻碍地传递到组织层面。这大大缩短了问题传递、反馈及解决这个过程所需要的时间，提高决策效率，使得整个组织更加灵活、敏捷。

此次权力分配给传统领导者带来了巨大挑战。其管理职能被系统替代，以往坐在办公室中等下属报告的局面不复存在，甚至其办公室都在员工的治理流程会议中被取消。这实际上极大地触动了中层管理者的“蛋糕”，此次变革在一定程度上遇到这部分管理者的抵触。考虑到其领导落后的领导观念、强权观念等因素，游奇集团也在变革中自动淘汰了一批跟不上脚步的管理者。

淘汰一批领导者的同时，也涌现出一部分具有领导才能的员工，这部分员工在此次变革中被各团队需要，他们变成了@教练、@战略官、@危机处理小能手、@多巴胺发射机、@新员工临时家长、@XX领域大咖、@XX项目荣誉叫兽等角色。一般来说，新组织中领导被引导连接替代，而引导连接由员工选举产生，即有意成为引导连接的人须报名参加选举，在选举中进行一次10-20分钟的演讲，之后经历提问环节。若其在演讲中



图3 组织架构中的角色

目前公司约250位员工在36个不同的圈子里承担着超过520个角色。每个角色均具备三要素，即目标、管辖领域和职责。以美术课代表这一角色为例：

- 其目标为：使项目美术风格统一，达到项目初期设定的美术品质。
- 管辖领域为：负责项目整体美术风格，把控和项目美术质量审核。
- 职责为：管理项目美术资源，制定统一的美术规范并严格执行；负责美术团队的工作计划、工作分配和进度控制；前期制定项目美术风格，负责游戏角色、场景和视觉系统的主要设计并统一风格等。

值得注意的是，一旦角色之间的管辖领

能够清晰地发现组织存在的问题，并提出解决方案，且该方案被大多数人接受，即可担任引导连接这一角色。通过这种方式，游奇集团内部涌现出一大批在基层具备较大影响力的员工，在这批员工的带领下孵化出一个新项目。

调整决策机制

相应地，进入开放式自组织的游奇集团改变了其传统的领导拍板决定的决策机制。在合弄制教练的指导下，其建立了规范的战术和治理会议制度。在这些会议中，团队成员共同参与、决定的权限被放大，即使面对组织架构调整、角色职责变化这类影响组织未来发展方向的问题，也是由其共同作出决定并落地实施。组织内的每个成员都基于对张力的感知不断推动着组织的进化。

优化价值管理

游奇集团全面摒弃了传统的 KPI 考核方式，代之以更能够体现员工价值的勋章系统，由员工设置自己的阶段性目标，并自行评价、自行更新。该系统基于每位员工所获得的能力勋章确定其工资，不再通过管理团队或 HR 为员工定薪。员工可定期向“薪酬委员会”提交勋章申请，经“薪酬委员会”审核通过后即可获得薪酬提升；同时，员工的激励奖金与其所在圈子的利益实现强相关，鼓励员工承担更多具有更大价值的角色，并实现更好的绩效产出，如此，充分激发了每个成员的潜能，使其实现个人使命的同时为组织创造更多价值；此外，由于取消了各管理层级，员工对职业发展的定义由传统的“升官发财”模式转变为“个人能力提升 + 价值创造”模式，其更关注于发掘自身的潜能以实现自我价值；最后，HR 作为平台的搭建者，将具有学习需求的学员与学习资源有效连接，使得资源利用价值最大化，同时其自身角色

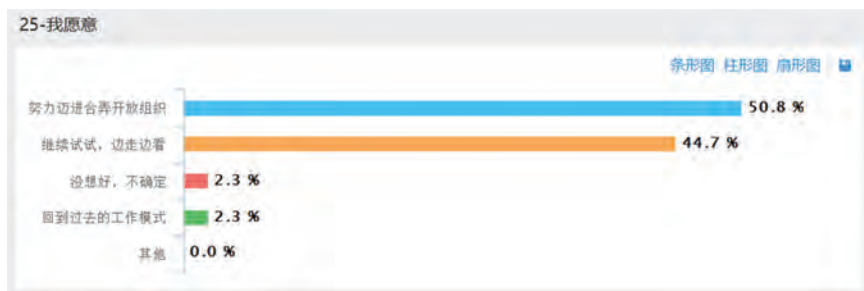


图 5 员工反馈调查

转变为正确行为的发现及激励者。不仅如此，在员工关系、劳动关系、成本预算等与传统 HR 工作相关的部分，游奇集团也找到了具体、有效的解决方案。

确保信息开放

为使整个组织的信息处在开放透明的状态，游奇集团使用线上系统来管理组织运作。在该系统中可记录每个员工的角色分配情况、角色职责、团队及个人目标、最新张力或建议、下一阶段目标、更新时间等信息，甚至包括每个人的费用报销、请假信息等都处于公开状态。信息的透明化不仅使得每个员工心里有准确的预判，而且降低了彼此之间合作、交流的时间成本。

效果分析

- ◆ 自游奇集团进入开放式组织初期，顾问团队便帮助其利用“哈佛商学院自组织测评体系”来监控组织的成熟度，此周期性测评的结果显示，游奇集团的组织重组已经实现了预期目标。
- ◆ 在本次转型项目实施半年后，其在近 2 年时间内首次有一款产品在市场公测阶段达到公测评级最高级别。
- ◆ 变革的过程也是对全体员工能力重新评定、洗牌的过程，低绩效员工由于跟不上组

织的步伐而渐渐被淘汰，同时，高潜能员工在这个过程中获得了多重角色，承担了更多责任，被众多圈子依赖，这部分员工的兴起为企业创造了更大的价值，也有效节约了公司的运营成本。

◆ 从员工感受来看，组织转型 4 个月后的第一次全员匿名测评结果显示，超过 90% 的员工对组织转型方向非常认可，并认为这样的方式可以有效激励员工和公司激发价值，且极少有员工愿意回到传统的层级式组织中。

预期目的地已然抵达，下一步，游奇集团将正式向青色组织迈进。例如修改公司的《合伙人制度》，并在一个圈子的自组织成熟度达到标准后取消全部公司政策规定内的要求，如不定时、不定场所工作、自行圈定奖金发放方式等，真正使得每个员工成为组织的主人。

（游奇集团进化共创型组织转型案由 CirclePlus 创构咨询团队助力完成。CirclePlus 专注在中国推动为未来组织的研究和企业落地，帮助组织打造更加更加敏捷，赋能，生态，开放，使命驱动的组织模式。CirclePlus 的使命是“让企业更具生命力和使命感！”www.circleplus.io 微信：circleplus）

小结

敏捷组织运作特征总结：
以内部清晰对抗外部模糊

敏捷变革中心 (CAT) 创始人、
敏捷组织及敏捷领导力顾问、
高管教练

胡家闵

敏捷组织是企业为了在当下 VUCA 时代始终保持竞争力的组织发展解决方案，因此其最重要的一个任务就是消除不明确，而为了对抗外部模糊，我们的手段和工具应当是内部的明确，且这种明确是一种可变的明确、可快速演化的明确。为什么这样说呢？因为在不明确的情况下的行动会自然而然放缓变慢，比如在一个组织中经常会发生的一个情况是，某件事或某个问题找不到负责的人，大家互相推诿或者选择明哲保身，因为人在没有权力做决策的时候最安全的策略就是不做任何决策，最终致使一件事情或者问题变成一个烂摊子，从而使得组织的行动速度变慢。因此在一个敏捷组织中，为了让大家行动迅速，很多东西需要清晰、透明。

1 每个角色的权、责、利、能清晰、统一。

大家谈得比较多的是权和责，role and responsibility，但我认为权、责、利、能都应统一。利指的就是利益，做

一件事能得到什么利益要说清楚，如果没有利益也要明确告知，不清不楚容易带给员工幻想，若最终结果和员工想的有出入只会让领导者的威信大打折扣；所谓能，指的是知识、技能与资源。如果资源的取得无法透过权的赋予来获得，那团队或个人就要采取行动，请求组织，或靠自己力量来获得。即使内部还有不明确的灰色地带，也应该建立一种演化机制，能够快速定义新角色、新权力、新责任，也能因为阻碍而消灭某个角色及组织，排除冲突。

2 跨团队沟通、反馈与反思成为明确的机制与流程。

在金字塔的组织结构中跨职能、跨团队沟通并非强制性，但在敏捷组织中所有团队之间紧密、高效的连接和沟通必须机制化、流程化，这应当是一个组织战略层面的内涵，也是敏捷组织运作行之有效的一个重要前提。就像 Scrum，每一次冲刺都会有回顾会；Bridgewater 在内不断强化“员工不挑战他们的经理是错的”观念，激发员工勇敢表达自己的想法。这种团队间和成员间持续的、体系的沟通和反馈会让组织中价值链上的障碍逐个消灭，促使各个部分协同一致。

3 信息透明化，目标的澄清与对齐变成习惯与显学。

信息透明是敏捷组织文化的一个很

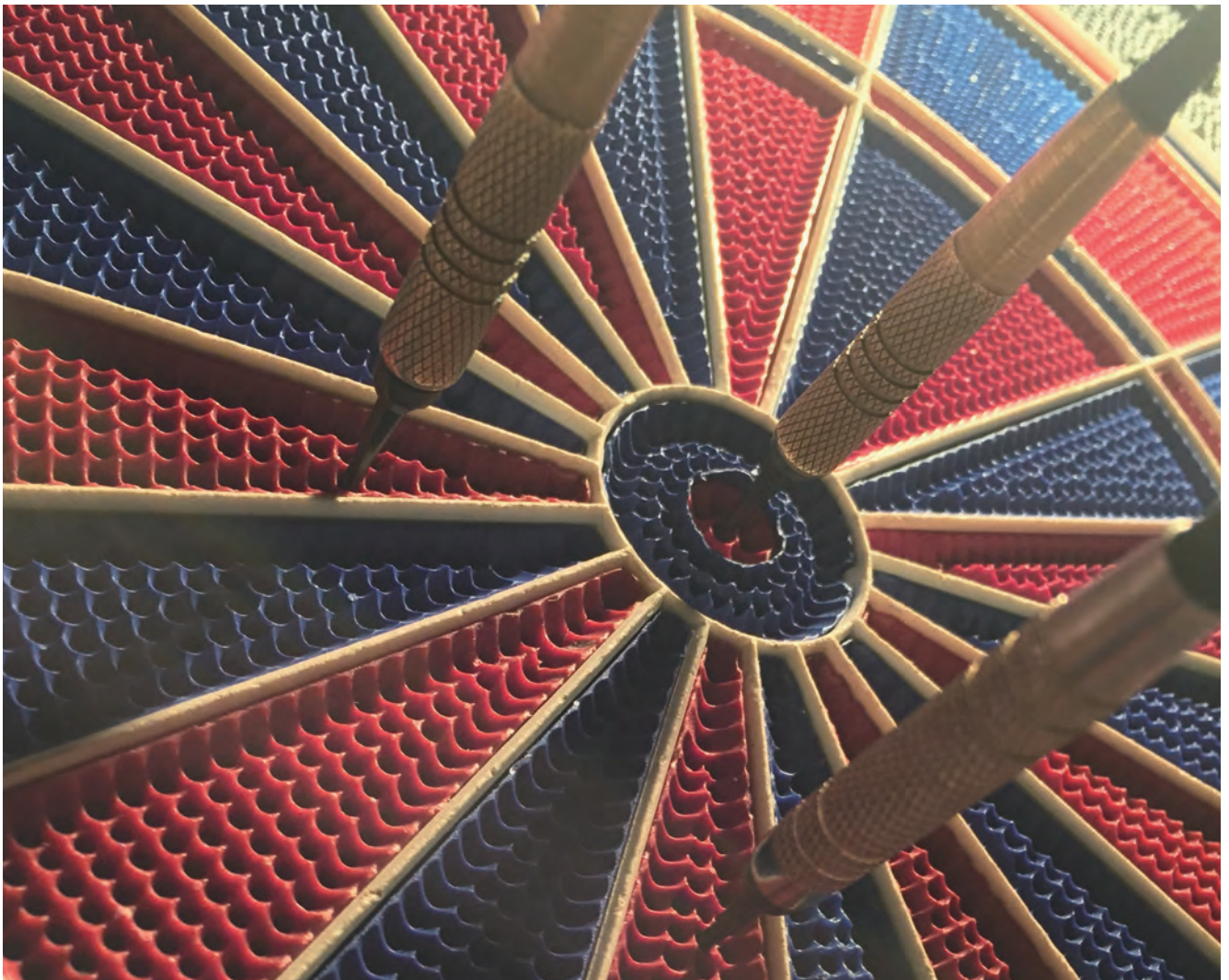
重要的特征。透明代表什么？第一指的是公开的、可获取，第二意为显化的、非隐性，例如组织清晰定义了关于企业文化的各项行为规范和规章制度。在敏捷组织中，信息对所有组织成员必须是显化的，信息包括项目相关文件、会议记录、每位成员的任务和进度、奖金分成等等，对此组织需要借助一些技术手段达成。另外，组织也需要对目标的达成 (Definition of Done) 有清晰的定义和共识，否则团队协作容易陷入模糊和混乱。

4 内部有清晰的客户意识，绩效从个人更多地向团队倾斜，外部与内部客户的价值成为奖金的一个输入，个人能力也会有明显的评价体系。

个人能力可以作为个人底薪的参考基准，也可以以一个人扮演的角色作为底薪的参考，对此组织可以按需设计。

5 指挥型领导转变为教练型和服务型，帮助个体自我觉察，认清自我。

领导者帮助个人明确组织使命和个人使命以及如何组织平台上实现个人价值最大化。这种转变建立在领导者对组织进化、组织和人的关系的深厚理解和觉悟之上。从我过往咨询经验来看，目前 90% 企业都是欠缺教练型领导力的。HR

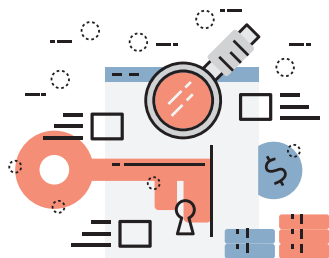


| PART III |

适合的才是最好的

敏捷组织转型是一次庞杂的变革，涉及到组织的方方面面，需要考虑的东西千头万绪。

变革首先建立在企业领导者对自身组织运作“症结”以及敏捷组织的深刻思索和认识的基础上，然后采用合乎科学、合乎组织基因的流程和方法论，从上至下、从意识到行为完成一场敏捷变革旅程。



变革的充分 以及必要条件



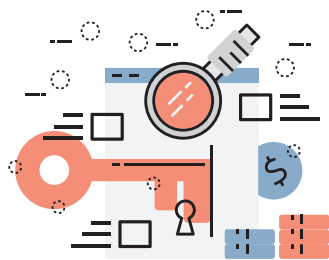
北京真合管理咨询有限公司创始人

何义情

当企业出现很多难以解决的问题时，管理者往往意识不到是组织本身出了问题，而会从企业管理或者个人能力方面找原因，这实际上并不能解决问题。所以，传统组织向敏捷型组织转型的充分条件就是其感觉到“痛”，处于亚健康状态，很多优秀的人纷纷离开这

个组织的时候，一定是组织本身出了问题，这个时候转型才会成为组织迫切的需求。

当真正决定向敏捷型组织转型时，企业的一把手首先要跳出既定的思维框架看问题，并能清晰认识到组织出现的问题。其次，要意识到其过去对组织进行的变革实际上是在打补丁，并不能从根本上解决问题。而现在面临着全新的契机，在大的社会经济形式下组织更需要基于使命、自组织、敏捷反应等帮助员工找到更大的工作意义。我们把这个称为意识的进化，这要求敏捷转型的推动者具备更高层次的应对复杂情况的能力，这个是必要条件。



对敏捷变革 实施过程中的建议

敏捷变革中心 (CAT) 创始人、
敏捷组织及敏捷领导力顾问、
高管教练

胡家阔

敏捷是一个大规模的变革，会牵涉到组织的形成以及很多赋能的动作，是一个巨大的思维上的转变。敏捷不只是一种技术实现手段，而是涉及整个组织的方方面面。

从上至下

所有的变革必然是从上到下的。从下到上的变革也是有可能的，但既得利益者很大程度上会成为阻力，而且会耗费非常多的时间，最后导致变革失败。

从意识开始

敏捷变革必然是由集体学习敏捷概念开始。先从高层领导的意识“动刀”，让其意识到作为一个敏捷团队的领导者需要在自身行为、领导风格上做出何种改变。

以点带面

在具体实施上，从价值生产端开始，选择一到两个适当的团队开始试点，用最合适的敏捷框架开始改变价值创造的流程，在达成初步成果、统一观念及语汇、有足够数量的敏捷人才出现后，再开始扩大敏捷框架的实施范围，培养服务型领导者，以及改造文化和流程。

外来和尚好念经

对于准备开展敏捷组织转型的企业，我比较建议适当引入外部的资源和力量。高层意识的转变需要一个过程，如果完全由内部人员去推动，领导很容易有“近者慢（对于亲近的人态度轻慢）”的情绪，产生本能的抗拒。这个时候引入外部顾问，以第三方比较中立的视角，会更容易去撬动领导的觉察和接受。RR



跳出盒子的人

访飞利浦（照明）中国投资有限公司
人力资源副总裁 吴一静（Fiona Wu）

在 Fiona 的职业生涯中，一位拜耳的领导对她影响至深。从这位领导身上，Fiona 感悟到两件事情：一是无论对工作还是生活要始终保持好奇心，有了好奇心才有不断探索的动力；二是不要被自己的观念束缚住，画地自限。她一直记得这位领导一句无心的话语：“就像一个披萨饼一样，饼的大小已经无法改变，但是你咬这一口还是别人咬这一口取决于你自己是不是想咬、有多大能力去咬。”她对此解释：“当你很被动地等着别人告诉你要做什么事情的时候，会觉得把自己限定在一个框架中走不出来。而走出那个框架、主动去争取你就会发现其实有好多事情是你可以做的。”

人们常说 Think Out Of the Box。但在 Fiona 这里，何止思维方式的转变，她更是以无尽的好奇心和破茧自立的果敢完成了职业生涯中一次又一次的华丽转身。

文 / Cindy Zhu, Emma Ren 图 / 上海弓富文化传播有限公司

从“拜耳新兵”到“朗盛拓荒者”

从复旦大学统计运筹系毕业后，彼时还未对职业发展有清晰规划的 Fiona 进入一家公司做管培生，尝试了不同职能的工作；而和人力资源的缘分则真正开始于后来的拜耳。2003 年年底，拜耳集团决定在全球范围内拆分聚合物及化工业务并独立上市，作为 HRBP 的 Fiona 也在此时迎来了职业生涯中的第一个重要拐点。

公司拆分必然带来人事的调整，经过再三思量，她判断这次变动的机会将带给她不一样的工作责任和视野，也能为她的才华提供更大的施展空间。考虑到能够给组织带来不一样的影响力，她和其他四位拜耳的同事一道作为管理和支持角色，加入了这家还没有名字的新公司，成为当时管理层年龄最小

的成员。这家新公司也就是后来的朗盛化学，而那个时候 Fiona 还不满 30 岁。

离开拜耳来到朗盛之后，Fiona 的职业身份发生了改变，由 HRBP 变成了新组织的 HR 职能负责人。当时她要负责管理众多比她年龄大很多且在行业内经验丰富的业务骨干，一开始的时候她也曾有过“因为自己年轻而被人质疑”的担心和顾虑。“可是当我真的撸起袖子做事情的时候，这样的顾虑就会自动地被抛到脑后了。”然而摆在 Fiona 面前的绝不仅仅是 800 名员工单纯的人事管理，她需要面对许多新的问题和困难：褪去了拜耳的百年德企光环后，员工缺乏企业自豪感的情绪波动；资本市场对新公司整体前景的持续观望；企业是业务结构继续拆分还是合并的问题；人力资源部需要完成自身团队新老成员的融合及变革。

“身为 HR，很重要的一点是我们有没有专业能力，另外一点就是我们能不能倾听，有没有好奇心去了解业务，而不只是守在人力资源这个职能部门里面。”她开始走出 HR 专业范围，主动走进业务。在接下来的工作中她积极联系、接触各个业务部门的负责人，深入探知他们当前遇到的业务难点以及人才的真实需求。“姿态很重要，当人力资源同事主动和业务经理们聊他们的产品、业务模式、竞争态势、核心优势和遭遇的挑战时，我们的工作交流就不仅仅停留在 HR 政策层面了。他会觉得我是有兴趣了解他 / 她的业务和需求，来真正支持他 / 她解决实际问题的。先了解别人需要什么，再看看我们能提供什么，是否能够创造更大的价值。”在这个过程中，Fiona 变得更加积极和包容，也学会了审时度势地变革及发挥影响力，渐渐从团队成员成功转型为一个在各种不确定性环境下成长起来的领导者。

▶ HR 是企业名片

Fiona 对 HR 这个角色价值的深刻理解也是从朗盛开始慢慢建立的。

她常把 HR 比喻成企业的名片，认为 HR 是最能对外传递公司价值观的一群人，特别是初至朗盛为自己的团队扩充成员时期，Fiona 口中的“名片”效应最为明显。“招人的时候，我个人的言行能影响到候选人对朗盛集团的印象；同样地，在面试时，我会十分关注判断候选人是否与朗盛‘气质’相合。两方面因素共同影响着该候选人是否能最终进入到我们公司。”“名片效应”使得 Fiona 成为了公司人才引入的把关人和“过滤器”。

除此之外，Fiona 意识到 HR 的巨大价值还体现在对公司人事政策制定及对企业文化的影响上。作为 HR 负责人，她向管理层建议的政策偏向、个人决策风格等均会融入公司最后制定的政策中。在她看来，给政策定下的基调能够在未来给企业文化带来深远影响，相应地也会带给作为人力资源从业者的她极大的成就感。Fiona 将个人价值观与企业价值观相互影响以及对各方利益不断平衡的过程称为“艺术的判断”，并不断从中汲取养分。

“要做好 HR，对于人的智力、情商和勇气都有着莫大的考验；同时这也是一个很好的自我学习和不断修炼的过程。”在她看来，在“人”的决策上没



有绝对的对与错，如何平衡各方需求，找出最佳策略，对管理者有着很高的要求。她举了一个典型的管理“难题”：“当员工拿到了其他企业的 offer，业务经理意识到这个人要离开了，此时 HR 要如何平衡员工个人利益和企业利益？员工要离开的原因是什么？我们之前在‘育’、‘用’、‘留’、‘激励’上做了哪些工作？如果要挽留，理由是什么，以及针对的措施是什么……这些判断都是没有在公司政策里明文规定的，依赖的是 HR 从业人员对业务的理解、对员工个人动机的了解和综合的从业经验。类似的谈话每天都会发生。在这个过程中，HR 的判断和建议会影



响到组织、业务经理、员工个人看待问题的方法和决策的取舍。这是作为 HR 在组织中独有的影响力，是任何一个其他的职能部门都没有办法做到的。”说到这里，Fiona 的声音里明显多了些激动。

其实，类似的管理场景在 Fiona 的工作中时常发生。2009 年，受金融危机影响，朗盛管理层在年底讨论员工薪酬、奖金等问题时出现分歧。当时一个讨论焦点是，年度涨薪是采取一刀切还是要做区别。考虑到管理层与非管理层员工的薪资结构及福利政策的差异，在整个经济环境不景气的情况下，如果仍然沿用之前的涨薪思路，非管理层员工的涨薪幅度很可能只有以前的一半左右，而收入较高的管理者对这个幅度的涨薪不会有明显的感受。因此 Fiona 向管理层建议，在特殊时期应灵活采用特殊的解决办法，即资源向普通员工倾斜，将全员预算集中放到非管理层员工身上，在经济寒冬中带给全体员工一些暖意。这样的提议一经提出，Fiona 的沟通工作也随之展开，经过不懈努力，她最终使一定级别以上的管理人员达成共识。“大家都非常理解，在寒冬中，我们要勒紧裤腰带，一起抱团取暖，

一个也不落下。这件事对我的触动很大。当个人的价值观可以和公司的文化价值观高度一致，工作的成就感是巨大的。”

▶ 从 HR 到总经理

随着职业的进一步发展，Fiona 从负责朗盛中国人力资源团队转而前往新加坡，担任朗盛全球 HRBP 并兼任全球人才流动管理负责人。这些经历大大拓宽了她的管理视野，并从不同纬度丰富了她对人力资源管理这份职业的理解。“虽然这些工作同属人力资源范畴，但是从一个管理 20 多人的人力资源全职团队变为一个更靠近业务、完全独立的合作伙伴；从一个实际坐拥人力和资源的领导者变为需要多方协调、平衡各处才能完成目标的战略协调者，这些角色上的转变都对过去自己已形成的既有认知和偏好快速决策的风格提出了新的质疑和反思。”就在此时，Fiona 再次迎来了职业生涯中的一个重大转折——担任朗盛新加坡公司总经理。

2014 年 5 月份，朗盛新加坡公司总经理职位出



现空缺，考虑到以往的工作成绩及在工作中展现出的综合素质，公司高层第一个想到了 Fiona。“我第一反应是 say no 的，作为一个没有冲在业务前线经验的管理者而言，当时确实没有信心去尝试这样一件非常有挑战性的工作。”面对这个选择，除了对于未知的焦虑感，她的内心也充满了对这项工作背后机遇的渴求。

就在她举棋不定的时候，朗盛的董事会成员与其他同事分别找她谈话，给予了她莫大的鼓励和信心。再三思考后，她决定接受这个挑战，走出舒适区，继续往前探一探自己的能力边界。

当时 Fiona 作为总经理担任了 3 家独立法人机构的法人代表，统管和监督朗盛在新加坡、马来西亚和越南三地的财务、人力资源、采购物流、法务、信息

技术等运营支持团队，确保业务和生产运营管理符合当地的各项法律规定。Fiona 回忆，当时最大的挑战在于要快速跳出人力资源管理的范畴，从幕后走到台前，立足公司的整体利益，以全局视角开展对内以及对外沟通。“这对一个人的格局跟视野有很高的要求，从以内为主转向以外为主，我需要以总经理的身份，和新加坡发展局、海关、化工行业协会等外部组织和机构以及德国总部不同业务和职能的负责人进行频繁地沟通和互动，这些都是我此前工作中不曾有交集的对象。”此外，新团队中成员的经历和文化的多样性也在一定程度上增加了管理难度。

上任之初身上的那种紧迫感和压力感，Fiona 至今记忆犹新。在她第一次以总经理的身份给当地上百位同事做季度性业务沟通大会的前一天，她在家对着镜子一遍又一遍地进行演讲排练，以至于在一旁

的儿子都能背出她的发言稿；到了真正沟通会的时候，即使尽自己可能做了准备，还是有些紧张，碰到财务的术语以及业务相关的问题也会因为无法立马给出准确答案而略感遗憾。但她心存不甘，在此后的工作中不断学习、熟悉业务，成功把握和完成了许多“第一次”：第一次和新加坡招商局协商税收优惠条款；第一次和海关讨论东南亚国家联盟与中国的自由贸易协定；第一次代表公司在化工商会阐述公司的业务需求；第一次作为东道主邀请副总经理作为特邀嘉宾参加企业赞助的文化活动……

“当我真正担任这个职位后，我深刻地认识到人的潜能是可以无限挖掘的。你接受那个位置就会做你该做的事情，而且会最大程度地发挥所有的能量去把这些事情做成、做好。每个人都会有这样的内驱力，就看自己有没有意愿启动和如何储备自己的能力，才能支持这样的突破。”

再次“破茧而立”

Fiona 加入飞利浦照明时正值这家公司从皇家飞利浦独立出来，这有些类似十几年前朗盛从拜耳分割出来，这样特殊的时间点让她有些兴奋。“我非常喜欢这种破茧而立的关头，因为这一阶段能做的事情很多，能创造的价值也很多。”不仅是这种新鲜、紧张刺激的感觉吸引着她，飞利浦照明产品的亲民特征也让 Fiona 倍感亲切。这些产品在日常生活中随处可见——家、商场、办公室、路上、医院、农场等等；此外，飞利浦在产品研发创新方面一直不遗余力，而且这个行业商业模式也极具复杂挑战。这些都激起了她想在这个全新行业跃跃欲试的心。


然而这并不算得上是一次轻松的尝试。为了尽快熟悉飞利浦照明的业务情况并了解这家公司的组织结构、HR 组织架构，在入职第一年她基本上第一个来到办公室，最后一个离开。Fiona 专业的态度和敬业的付出渐渐得到了身边同事和领导的认可和肯定。如今她对整个照明行业已经有了相当深入的理解。

“一场革新式的变革正在行业内发生，飞利浦照明作为领头羊自然扛起了行业变革的大旗。从简单提供产品到出售照明整体解决方案，再到出售集成化的系统与持续跟进的服务，其业务的复杂程度越来越高。不仅如此，大数据、云计算等概念的普及也使得整个照明行业朝着智能化转型，如通过传

感器读取、收集的数据为客户提供额外价值，这给整个行业以及身处其中的飞利浦照明带来了更多机会。”在整个业务环境发生改变的时候，Fiona 带领下的 HR 部门也在积极配合着这样的转型。

“首先需要考虑的是组织架构设计，即该架构是否能激发组织能力，从而满足转型需求；其次，组织中的领导者是否能站在战略的高度完成业务的布局引领行业，是否能有效激励、管理员工，使其发挥创造力，持续创造价值；最后，落到每一个员工，他是否具备新业务所需的胜任力，如何帮助他们转变核心能力等，这些都是 HR 部门须着重发力的方向。”她时常和团队成员强调一个作为 HR “万变不离其宗”的要义——无论外界怎么变，HR 都要紧密地与业务结合在一起，主动出击。她鼓励同事全程参加业务会议，“要沉浸到业务中去，把自己捆绑在业务中。”

与此同时，Fiona 也在牵头进行着人力资源部门自身的转型升级——进一步深化 HRS、COE、BHR 这“三驾马车”，使三者运行更加协调、高效。据 Fiona 介绍，目前“三驾马车”各司其职，已有超过 50% 的基础事务由 HRS 完成，但她认为，这个数字还可以进一步提高，未来绩效管理、学习和发展等基本的人才管理相关的行政性事务将会进一步整合进入 HRS。“我们希望 HRS 不只是一个电话服务中心，他们可以做得非常专业，就像银行前台一样，能够给我们的内部客户提供基础的人力资源解决方案。而 HRS 效率和专业性的进一步提升，能够极大释放 BHR 的精力和能量，使他们更沉入到业务中去。”对于 COE 和 BHR，Fiona 认为他们在积极提升业务敏锐度、增强与业务部门联动的同时，需进一步加强影响领导层的能力，从而更有效地解决人员效能、人才保留等关键问题。

目前在飞利浦照明，除“三驾马车”外，还另设有 HR 经理，这一角色承接了存在于三者之间灰色地带中的工作，即主要填补三个职能部门的不足之处。在 Fiona 看来，这个角色的存在并不能解决根本性的底层结构问题，当 HRS、COE、BHR 运行成熟到一定程度，这个角色会在 2018 年里渐渐消失。“我们希望让人力资源部门更多的参与公司业务，贴近一线开展工作，使人力资本的全部潜在在企业各个部门、各个发展时期都能充分释放出来。”破茧而立的精彩故事正在再一次上演。 

她心存不甘，在此后的工作中不断学习、熟悉业务，成功把握和完成了许多“第一次”：第一次和新加坡招商局协商税收优惠条款；第一次和海关讨论东南亚国家联盟与中国的自由贸易协定；第一次代表公司在化工商会阐述公司的业务需求；第一次作为东道主邀请副总经理作为特邀嘉宾参加企业赞助的文化活动。

新生的“老国美人”

访国美控股集团集团行政副总裁、
国美互联网生态（分享）科技公司
首席人力资源官 王晓红

王晓红和国美至今携手十多载。回想过往来路，一直以来充实而又快速的工作节奏让她有种“一生基本在这里”的感觉。这个骨子里流淌着国美基因的“老国美人”，对自己最大的期许，是希望内心一直保有激情、梦想的年轻状态，面对瞬息的环境变迁、行业轮转和企业迭代，既有广阔心境沉得住气，亦能欣然拥抱新事物的层见叠出，学之、用之、引之。

文 / Emma Ren 图 / 林晓 Erdelin





► 鹰是图腾，狼是文化

1992年，王晓红从法律专业毕业后被分配至检察院工作。两年后，抱着出去闯一闯、看一看的心态，她下海到一家当时北京颇有名气的港资房地产公司。后来随着公司业务扩大，她从法务转到了人力资源，并被送往香港接受培训，在那里学习到了专业、系统的人力资源管理理念和方法论。到2002年，王晓红以人力资源经理的身份加入了鹏润(国美)集团。半年后，她跟随领导一起转到了当时正在向家电零售行业巨头快速成长、靠拢的国美电器。

王晓红加入之时，国美电器已经颇具规模，同时保持着高速扩张的步伐，连锁店网络在全国各地迅速铺开。那个时候王晓红作为国美电器的人力资源负责人，和业务团队一道前往各个城市开疆辟土、招兵买马。

当时在王晓红和同事中间流行着一种说法，叫“异地度周末”，“一到星期五拉上行李箱就走，满世界去招聘。”跟随着各地门店的相继成立，在一两年内她和团队走遍了除西藏之外所有省份的一二线城市。每当公司决定在一个城市开设门店，在完成前期市场开发等相关工作之后就到了人力资源在当地招人、组建团队的阶段。据王晓红回忆，一般他们会提前三个月在当地报纸等媒体上密集刊登招聘广告，并将所有候选人面试集中安排在当地一家酒店进行。“那个时候我们要在三四天内大量面试，上到总经理下到营业员，招齐一个门店至少六七十人规模的运营团队。”王晓红也见证了国美品牌在各地的号召力，她仍然记得当初在哈尔滨招募时，候选人站满整个酒店会议室的火爆情景。在王晓红的回忆中，那段时间虽然辛苦，但和企业共成长、和团队共奋斗的经历着实带给她满满的成就感和充实感。

可能是王晓红性格中的韧性和干劲，让她和带有强烈“鹰、狼”文化底色的国美之间，更有了惺惺相惜的默契。王晓红介绍，在国美，鹰是图腾，狼是文化。“鹰代表着锐利灵敏、高瞻远瞩，我们在变革中强调鹰的断喙重生，这代表着企业自我革命的决心。狼性则代表我们对团队精神和始终保持奋斗创新的坚持，为团队注入铁血的执行力。”她对这种文化深以为意：“家电零售行业一直是高度竞争的行业，业务模式很容易学，而且现在互联网的环境下大家的注意力转移很快，你要想在行业中生存下

当时在王晓红和同事中间流行着一种说法，叫“异地度周末”，“一到星期五拉上行李箱就走，满世界去招聘。”跟随着各地门店的相继成立，在一两年内她和团队走遍了除西藏之外的所有省份的一二线城市。每当公司决定在一个城市开设门店，在完成前期市场开发等相关工作之后就到了人力资源在当地招人、组建团队的阶段。“那个时候我们要在三四天内大量面试，上到总经理下到营业员，招齐一个门店至少六七十人规模的运营团队。”

来甚至脱颖而出，就必须比竞争对手变化更快、比他们更拼。”

而在人生这个课题上，她也认为努力和拼搏一直以来都是生命不变的主题。“我在面试中常和候选人聊起国美的文化，我会问他们一个问题：你要先考虑自己到底想不想成，是不是想跟一家能做成的企业去发展，还是企业成功与否与你无关，你只要工作舒服、拿一份工资就满足了……现在的年轻人选择变化非常快，但我觉得对于职业成长来说初期的朝三暮四、频繁变动并不利于知识、经验的沉淀，没有对业务、对行业的沉淀就没有厚积薄发。之前互联网行业有句话是‘站在风口上猪也能飞起来’，但风口总会过去，等过去的时候落下来，猪还是猪，没有变成雄鹰；与其到处找风口以渺小的概率赌自己赢，不如先让自己学会飞翔的能力，到时候风一来就能一飞冲天。”

► 在变化中创造 HR 价值

2017年，国美成立30周年。据王晓红介绍，由于行业和企业特性，国美在人力资源管理上采取集中化的强管控策略，其中一线运营标准化和绩效文化是这家家电零售行业巨头在早期管理上确立的最鲜明的两个特色。



“国美从传统零售行业发展起来，这个行业在过往一直是高度劳动密集型的，我们在最高峰时有十万名员工，管理半径之宽、管理层级之复杂可想而知。”而保证这个庞大的团队始终步调一致同时具备快速反应能力的秘密，就在于国美的“八大本”——公司运营管理手册，里面的制度和准则细致到门店营业员操作和项目实施的每一个行动步骤上。“国美的管理者在很早就设立了这样一套详细的运营标准和规范，员工到一个岗位上便有章可循，能够在最短时间内成长起来；同时通过门店中诸如开业、促销等不同项目的开展，快速锤炼当地的运营团队。这是早期国美获得巨大成功的一个重要因素。”

同时，国美是一家强绩效导向的公司，形成了体系化的激励机制。“我们设计绩效考核的方法和逻辑就是促使大家跑起来，形成良性的、正面导向的竞争文化。例如我们设置各种排名奖、超利润超销售分享等等机制，最大程度激发员工潜能和热情。这保证了国美能在激烈的外部竞争中立于不败之地。”

**而保证这个庞大的团队始终步调一致
同时具备快速反应能力的秘密，就在于国美的
“八大本”——公司运营管理手册，里面的
制度和准则细致到门店营业员操作和项目实施的
每一个行动步骤上。“国美的管理者在很早就
设立了这样一套详细的运营标准和规范，员工
到一个岗位上便有章可循，能够在最短时间内成
长起来；同时通过门店中诸如开业、促销等
不同项目的开展，快速锤炼当地的运营团队。
这是早期国美获得巨大成功的一个重要因素。”**



“考验人力资源最核心的指标是什么，无外乎就是公司面临挑战、遭遇困难的时候，公司的机制、文化、团队没有散，还在继续前进，还有什么比这个更能够证明HR的价值呢？”

曾有一位国美高管将国美整个企业比喻成人体，其中王晓红所在的行政体系是人体的心脏，承担着供血的功能，为企业输送和培养人才、引领公司文化。在王晓红看来，人力资源团队在国美过往30年不断向前迭代、革新的过程中已经证明了自己的价值。“考验人力资源最核心的指标是什么，无外乎在面临挑战、遭遇困难的时候，公司的机制、文化、团队没有散，还在继续前进，还有什么比这个更能够证明HR的价值呢？”

但她也坦言，当前国美正面临很大的转型压力，人力资源的管理和实践也在很大程度上发生着颠覆性的变革。她举了一个转变最为明显的例子。“传统人力资源讲求以岗定人、人岗匹配，定岗、定编、定责之后才去寻找匹配的人选，但互联网已经颠覆了这种概念，它更多要求我们从人出发，以人的能力和创造的价值界定职责的边界……”这样的变化和转型还有很多。但对于这些变化，阅历丰富的王晓红倒看得很理智和谨慎。“在新零售时代，国美正在打造以供应链为核心竞争力的集互联网、物联网、务联网于一体的新零售生态体。以此战略为导向，我们目前正在逐步开展线上和线下的强整合。互联网强调网状化的管理，而在线下，由于传统零售行业是强管控型的，两者之间的融合其实存在着很大的文化碰撞。”

王晓红目前还兼任了国美互联网生态（分享）科技公司的首席人力资源官，她对这个角色的定位，就是帮助已经形成两千多人规模的互联网团队顺利完成这种团队融合和文化衔接。



旧城改造

王晓红和她的团队曾引进了一家咨询公司的测评，评估公司的变革基因，他们意外地发现国美一直以来都有强大的创新基因。这个结果虽是意料之外，但细想国美的发展轨迹以及行业的特征也完全在情理之中。

王晓红在采访中反复提及的国美正面临的转型，在她眼中是一次庞杂的“旧城改造”工程。“不同于迅速崛起的新兴行业企业，它们是新城建设，在这些年迅速崛起；国美面临的是旧城改造，过程中可能遇到一系列的问题和矛盾，比如老城区的问题，文物保护的问题等等。”


2017年11月28日，国美集团在北京发布了全新的“家·生活”战略，表示国美将从过去1.4万亿的家电赛道扩宽至10万亿的“家·生活”赛道，从单一电器经营为主扩展到围绕“家·生活”的产品+服务整体解决方案提供商，将全面构建起“家电+家装+家居+家服务+家金融”五位一体的“家·生活”全价值链运营平台。

在王晓红看来，集团战略转型体现在人力资源上首当其冲的是人才储备。“未来人才招聘和搜寻是我们的重点工作之一。比如过去我们是没有家居、家装方面的人员的，随着公司的业务转型，肯定要借

备这类人员；又例如线下门店转型，从原来标准化设置转变成体验式场景，这其中就有很大的设计类人才的需求。”

但更重要的，王晓红认为，还是机制的整合以及文化的变革和融入。“业务转型带来底层业务流程的重新改造，这不光涉及到系统和技术的整合，还有很多政策的调整。例如我们现在将线上和线下打造成了一体化平台，相应地，相关人员的绩效、激励体系如何设计必然是我们需要思考的地方。”

作为人力资源管理者，王晓红自己也在经历着“痛苦”的转型。“比如说，我们开年会的时候要上台进行工作汇报，阐述公司战略之下人力资源的策略，这样的展示一般都会比较严肃和程序化；但我到互联网团队那里讲这些东西就要换个风格，前半部分会先聊一些现在年轻人喜欢的诸如星座、血型的東西，也会聊过去一年有多少同学脱单了、同龄的小朋友又有多少……刚开始的我完全找不到感觉，同事还笑话我，说我这部分讲得特别怪，后面讲到政策的时候气场就出来了……”

变化带来巨大压力，但她更乐于将这种压力转化为学习的动力，平时她也总是对一切新鲜事物保持开放心态。“当我们的目标客户群变成90后、00后，总不能靠我们这帮60后、70后自己就能想明白嘛。”她笑着打趣说道。



降成本？ 不如挖掘员工生产力！

内容来源 / 王毅 GSK (中国) 投资有限公司 中国 / 香港区人力资源部负责人
编辑整理 / Emma Ren 整理并更新自 2013 讲演稿

很多在华的企业经营者和管理者都在苦苦探索一条出路：在当下愈发艰难的经济环境中——竞争激烈、成本攀升、需求多样、提价无望……企业如何长期保持甚至持续提高盈利能力？

根据伦敦牛津经济研究院的分析，中国制造业单位劳动力成本只比美国便宜 4%。当中国的劳动力和资本优势逐渐式微，提升劳动力生产力应当成为更多在华企业的当务之急。

而作为人力资源管理者我们，又如何从人和组织的角度为企业提升生产力、创造持续盈利贡献一己之力？

现实

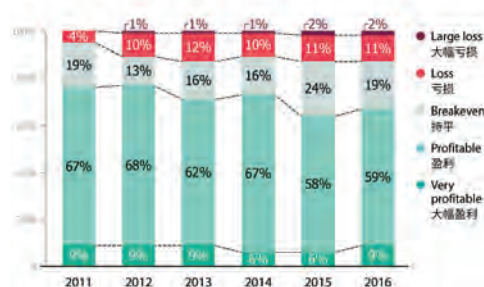
市场红利消失，成本降无可降

⊕ 业务增速放缓

中国经济增速放缓已是一个不争的事实。其 GDP 增长率逐年下降：在 2010 年至 2015 年间，增长率从 10.6% 降为 6.9%。根据中国美国商会 (AmCham China) 最新发布的《中国商务环境调查报告》显示，13% 的会员企业表示 2016 年在华业务产生亏损，实现盈利或大幅盈利的企业与 2015 年相比有所上升 (68%)，但仍然与 2012 年的峰值水平 (77%) 有较大差距。

How would you characterize your company's financial performance in China in 2016?

2016年贵公司在华业务的盈利状况如何?

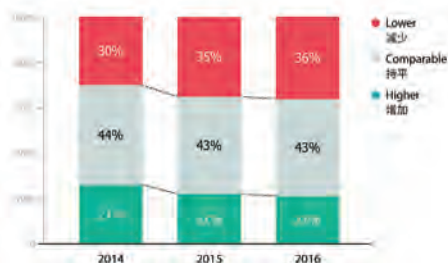


图表 1

若与全球其他地区横向比较，会员企业在华业务继续承受较大压力。2014至2016年间，表示利润率增加的企业比例持续减少，且2016年，近80%的会员企业在华业务的息税前利润率低于其在世界其它地区的利润率或与之持平。

How do the EBIT margins of your China operations compare to your company's global margins in 2016?

2016年贵公司在华业务的息税前利润率预计与全球息税前利润率相比如何?



图表 2

⊕ 成本高企

近些年中国劳动力成本持续攀升，且增长速度远超过生产力提升的速度。同样根据中国美国商会的研究(图表3)，劳动力成本增加在最近5年一直是跨国企业在华业务经营所面临的巨大挑战之一。

造成中国劳动力成本高企的因素有很多。

① 劳动力短缺。这在图表3中亦有所体现，在华企业同样面临着合格员工和管理人员短缺的困境。劳动力供不应求，企业需要花费在劳动力上的成本自然节节攀升。这一点在企业中最直观的表现便是居高不下的员工主动离职率。每当企业损失一名员工，特别是关键岗位上的人才，企业往往需要花费更大的代价从外部市场

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Shortage of qualified management 缺少合格的管理人员	43%	Rising labor costs 劳动力成本增加 44%	Rising labor costs 劳动力成本增加 46%	Rising labor costs 劳动力成本增加 61%	Inconsistent regulatory interpretation and unclear laws 法律法规执行不一致/不清楚 57%	Inconsistent regulatory interpretation and unclear laws 法律法规执行不一致/不清楚 58%
Inconsistent regulatory interpretation and unclear laws 法律法规执行不一致/不清楚	37%	Inconsistent regulatory interpretation and unclear laws 法律法规执行不一致/不清楚 38%	Inconsistent regulatory interpretation and unclear laws 法律法规执行不一致/不清楚 39%	Inconsistent regulatory interpretation and unclear laws 法律法规执行不一致/不清楚 47%	Rising labor costs 劳动力成本增加 54%	Rising labor costs 劳动力成本增加 58%
Shortage of qualified employees 缺少合格的员工	29%	Shortage of qualified employees 缺少合格的员工 35%	Shortage of qualified employees 缺少合格的员工 37%	Shortage of qualified employees 缺少合格的员工 42%	Difficulty obtaining required licenses 取得相关许可证困难 29%	Increasing Chinese protectionism 中国保护主义不断升级 32%
Difficulty obtaining required licenses 取得相关许可证困难	26%	Corruption 腐败 30%	Shortage of qualified management 缺少合格的管理人员 31%	Shortage of qualified management 缺少合格的管理人员 32%	Shortage of qualified employees 缺少合格的员工 29%	Shortage of qualified management 缺少合格的管理人员 30%
Corruption 腐败	26%	Shortage of qualified management 缺少合格的管理人员 30%	Difficulty obtaining required licenses 取得相关许可证困难 31%	Increasing Chinese protectionism 中国保护主义不断升级 30%	Industry overcapacity 行业产能过剩 29%	Difficulty obtaining required licenses 取得相关许可证困难 29%

图表 3

上引进一名符合要求的继任者。而在当下竞争激烈的市场中，处在竞争焦点的人才们也期待能够从每一次跳槽中获得20-30%的工资涨幅。

- ② 政策法规。每年提升的最低工资标准及其他费用(比如残疾人保障金)，对企业运营来说都是一笔巨额的投入。
- ③ 通货膨胀。通货膨胀率通常以CPI(居民消费价格指数)来衡量。根据国家统计局公布的数据显示，2013年至2015年中国年通胀率分别为2.6%、2.0%、1.4%。然而我国CPI统计中并未考虑到日新月异的房价等因素，因此业界普遍认为实际通胀率远高于此。作为普通消费者的企业员工，对每年的工资以及实际购买力有着最直接和切肤的感受。随着近几年住房、医疗保健、教育等支出大幅提升，在这些生活压力的催生下，他们自然对每年的工资涨幅抱有很大的期待。

除了劳动力成本，其他加诸在企业之上的成本压力也不容小觑，例如自然资源成本。据测算，中国土地使用成本是美国的 9 倍，物流成本是 2 倍，银行借贷成本是 2.4 倍，电价是 3 倍，天然气是 4 倍，配件成本是 3.3 倍，税收成本高出 35%……这些成本对企业来说无疑是巨大的负担；另外，政府效率差强人意，压力转嫁于企业，必然对经营造成影响。在图表 3 中列出的对在华企业经营挑战最大的 5 个因素中，法律法规执行不一致或不清楚在过去 6 年一直占据前两位。这在《2016-2017 全球竞争力报告》也有所显现。根据此报告，中国法律体制在处理争议 (efficiency of legal framework in settling disputes) 和具有挑战性法规 (efficiency of legal framework in challenging regulations) 上的效率，以及政府政策制定过程的透明度 (transparency of government policymaking) 这三方面在全球排名中等 (分别为 46、46、40)，与美国 (6、9、12)、日本 (15、22、13)、中国香港 (2、3、4) 存在不小的差距。这样的表现不仅拖了中国经济的后腿，而且也间接增加了企业运营负担。

机遇

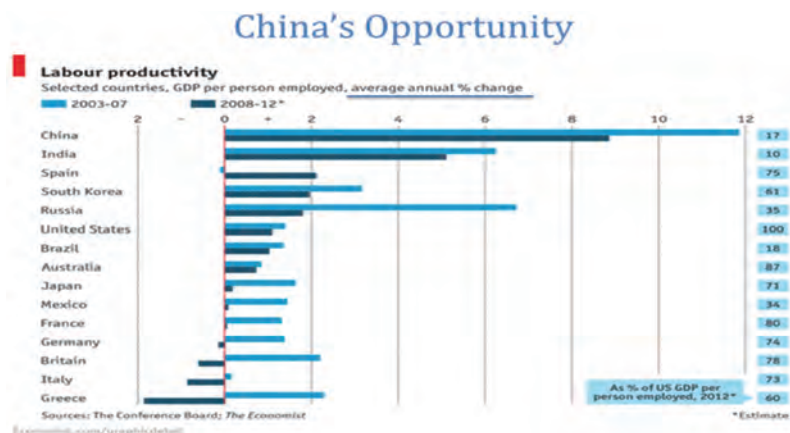
生产力提升的巨大空间

在上述发展压力面前，企业理论上仍然有多种提升利润的策略选择。

- ① **提高产品价格，将成本转移给客户。**这在竞争激烈的行业中几无可能。且像 GSK 所在的医药行业，价格受国家严格管控，提价无望；相反，药价谈判导致药品降价 60% 的情况则屡见不鲜。
- ② **在不流失客户和有人才保障前提下，将运营转移至成本更低的城市。**在成本普遍走高的趋势下，企业可以有多少选择呢？
- ③ **调整薪酬策略，减少开支。**受当下政策影响以及人才市场供需不平衡的导向，劳动力成本只升不降。任何以减少劳动力成本为目的的薪酬变化必然削弱企业的人才竞争力，从而伤了企业的元气。
- ④ **兼并与收购。**早前有报告分析，中国企业的国际并购并非一帆风顺，成功率仅为三分之一。受

法律等诸多敏感因素的影响，走出这一步的企业显然需要承担巨大的风险。

除了上述不得已的“下策”，企业提升利润还有一个更具操作性且行之有效的选择——评估和提高员工生产力。



图表 4

上图数据来自于 *The Conference Board: The Economist*。每当我和其他人分享这张图的时候，大家都会表现得非常吃惊，然而现实就是如此。

此图比较了世界主要国家分别在 2003-2007 年和 2008-2012 年的劳动力生产力的增长情况。从图中我们可以看到，中国的劳动力生产力的增长速度在两个 5 年周期中都是最快的，但增长速度呈下降趋势：第一个 5 年周期增长了近 12%，第二个 5 年周期增长率降至 8.1%，另据 *The Conference Board* 分析，2015 年此数据仅为 3.7%。

若与美国进行对标，2012 年每个中国劳动者对 GDP 的贡献率仅为美国的 17%，据测算，此数据在 2015 年为 19%。这说明中国的劳动力有巨大的潜力还没有被挖掘和释放出来。这是挑战，对于企业来讲亦是巨大的机遇。

中国的劳动力生产力的增长速度在两个 5 年周期中都是最快的，但增长速度呈下降趋势，第一个 5 年周期增长了近 12%，第二个 5 年周期增长率降至 8.1%，另据 *The Conference Board* 分析，2015 年此数据仅为 3.7%。

从下图可以得出，提升直线经理的领导力、促进员工敬业度以及发挥技术影响力是对企业生产力提升成效最好的三种策略，但这三者需要企业投入大量的精力和资源。

HR

我们可以做的有很多

对于评估和提升员工生产力，企业可以做些什么，特别是对于人力资源，我们又该如何发挥影响力？

评估员工生产力最简捷和直接的办法，就是看企业的经营收入 (Top line) 和利润 (Bottom line)。但在过程中还需考虑两个关键要素：① 企业发展阶段和业务战略。一家抢占市场份额正酣的企业更关注经营收入而非利润（如互联网和共享经济型企业），而一家已经具备相当规模且步入稳定发展阶段的企业则不得不将利润置于核心位置。② 数据比较。没有比较，数据就没有任何意义。企业的生产力高低可以在自身发展的不同时间段之间权衡，也可以和行业中的竞争对手进行比较，但要注意不同企业之间的成熟度。当建立起一套科学的数据评估方法，我们就能为企业管理注入智慧，和管理者进行有效沟通，与业务管理者共同发掘员工的潜力，实现人才价值最大化。

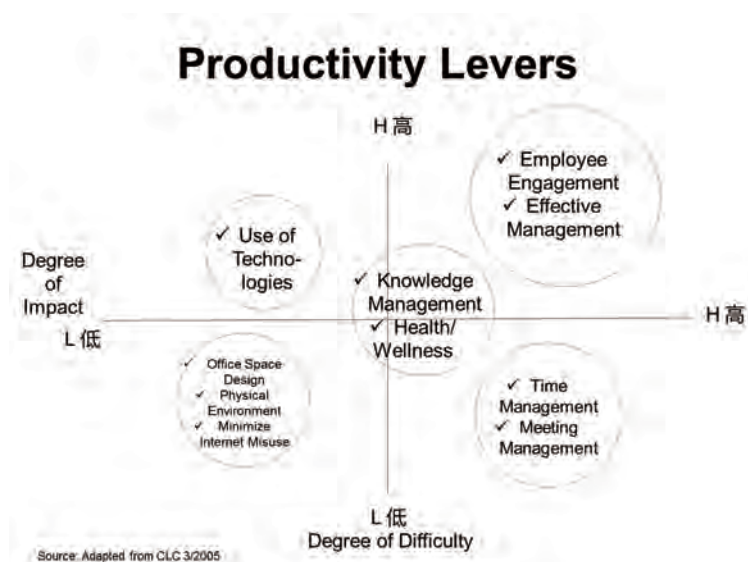
然而，人力资源能从人和组织的角度为企业管理提供哪些智慧？

其实站在人力资源管理的视角，眼下企业存在不少生产力的浪费。例如，因管理者能力不足而做出错误决策，俗称“瞎折腾”；持高不下的员工离职率以及不充分的工作交接导致的知识流失和客户管理的断层；信息不准确和不透明引起错误决策甚至是无作为；一些没有必要的流程带来的浪费，比如劳动法要求企业采取录用无歧视原则，因此很多企业仍然在贯彻执行的入职体检就是一种资源浪费；对于流程性、重复性工作没有固定指导文件，导致错误频发；仍然依靠人力，而非通过诸项技术手段带来更高的工作效率；低敬业度的员工等等。

与上述诸多浪费对应的，是我们可以为提升企业生产力采取的应对措施。如图表 5 所示，竖轴表达达成各项措施需要作出的努力，横轴代表措施带

来的相应效果和价值，圆圈的大小代表了措施对企业提升生产力的有效性。其中时间管理、会议管理我称之为“low-hanging fruit”，即一种低投入高产出的措施；而左下角的办公室空间设计、物理环境、降低互联网错误使用则是保健因素，即这些措施一旦完善到一定程度就很难再刺激生产力提升。

从下图可以得出，提升直线经理的领导力、促进员工敬业度以及发挥技术影响力是对企业生产力提升成效最好的三种策略，但这三者需要企业投入大量的精力和资源。



图表 5

我在这里分享会议管理和知识管理——两个能在短期内卓见成效的手段——上的一些体会。

大家可以算一算，我们每天有多少人花多少时间在开会？而在会议中又有多少时间是真正有产出的？GSK 有一套极为高效的会议政策。我刚到公司的时候，为了尽快了解公司状态，找了以往会议纪要来读，每每感到意外和触动，我发现管理层在一天会议中所讨论的内容并做出的决策，在我过去经验中往往需要花上两到三天时间。我分享一些在 GSK

开会的规则，希望能给总是被会议缠身的同仁们带来些许启发。

- ① 五大角色把控会议流程。每一场管理层会议开会伊始必指定五个角色：Facilitator，即会议引导者，这一般由总经理担任；会议记录者；时间掌控者，负责在过程中提醒时间；Rabbit hole monitor (跑题监控者)，当讨论跑题，这个人就要负责把大家的注意力拉回正题；最后一个角色是观察者，负责为会议提供反馈，为将来会议提供借鉴性意见。
- ② 会议每份 PPT 材料第一页明确此话题的讨论目的和希望达到的结果。
- ③ 参会者必须提前熟悉会议内容，重点聚焦。每场会议的材料及议程一定会提前 2 到 3 天发至与会者，每个人必须提前阅读和熟悉相关话题。而在会议中，与会者把有限的时间集中在关键问题的讨论，以及更重要的决策上。
- ④ 每项决策都定下具体实施负责人及时间表，并在接下来的每次会议前由会议组织者跟踪和收集进展及成果，在每次会议中公布于众。
- ⑤ 每次会议关键议题的讨论和决策内容由会议记录者记录，与会者阅读并确认。这些记录将会成为公司管理档案。

这样的会议节奏紧凑，决策迅速，且与会者能获得成就感。如果你要问这样讲究效率的开会方法如何可以在大公司推广，关键就是领导的以身作则。全球 GSK 的领导者们都是这样开会的，他们使得这种开会方法成为一种文化，得以传承。

除了会议管理，知识管理更重要也更艰巨。相信大家经常会遇到下面的情形：一位员工离职，合格的继任者在接下去的两三个月都未到位，中间产生无数工作失误，更严重的是，继任者好不容易上岗了，因为对岗位的具体工作内容不熟悉，而且内部也没有留下相应的信息和材料，他不得不从头学起，短时间内产生巨大压力。如果他的做法不如前任，难免引起他人失望，甚至试用期失败。这个常见的情形中涉及到一项非常关键的工作——知识管理。

知识管理有多种形式，将流程工作纸面化、标准化便是其中之一。2 年前借着重建人力资源共享服务中心、整合信息系统的契机，我们在团队内提倡

中国经济的体量越来越大、企业收入上升空间不断被压缩，企业已经无法像以前一样野蛮生长。要想基业常青，仅仅看重“节流”是不够的，而且这会影响企业的长期发展。不断创新、释放员工的潜力，提高劳动生产力可以带来“开源”的效果以及长期有效的良性发展。

每个人在自己的岗位上，不管去留，为团队的未来留下“遗产”。我们将重要及频繁的流程性工作内容(例如校招、年度预算、M&A 等)纸面化，规定了项目必须保留的文件，比如项目流程、步骤及时间表、相关表格、问与答等材料。这样做可以使新人尽快上手，并在实践中完善以前的流程和方法。

不过，知识型岗位的工作内容不是都可以纸面化的。知识型人才的价值更在于建立在经验、阅历基础上的准确判断和决策力。经验的有效传承还要依赖多渠道、多时段、多方法。比如我们组织每月一次的“Lunch & Learn”活动，聚集全国的同事学习专业话题，分享最佳实践，促进知识的传播和沉淀。另外，人力资源伙伴们每年开两次专业研习会，学习新知识，探讨急需的问题解决方案，从实践及理论角度提升专业能力。



如今我们越来越深感自我发展的紧迫，科技带来的创新、指数型企业的出现、未来的无限可能性迫使我们重新审视我们的知识结构、处世方法和思考能力。中国经济的体量越来越大、企业收入上升空间不断被压缩，企业已经无法像以前一样野蛮生长。要想基业常青，仅仅看重“节流”是不够的，而且这会影响企业的长期发展。不断创新、释放员工的潜力，提高劳动生产力可以带来“开源”的效果以及长期有效的良性发展。

最后，我想引用 Peter Drucker 的一句话作为总结：“Managing knowledge workers for greater productivity is 'to make ordinary people do extraordinary things' (在知识型劳动者身上开发生产力就是‘让平凡的人做不平凡的事情’)。”涉及到关注并提升企业的人才价值和员工的潜力，还有谁比我们人力资源从业人士更具使命感？HR

何谓领导

新常态下的领导力三大挑战

文 / 何辉 (Helen He)



互联互通的 VUCA 环境给企业领导者们带来了前所未有的领导力挑战，因为在这个颠覆性时代，他们所经历的是任何一位前任都没有经历过的。没有成功的先例证明哪些领导能力、怎样的领导风格能在这样的环境下把握机遇、克服挑战，引领企业持续成长。不少领导者发现自己原来被证明行之有效的领导方式在当前的环境下已收效甚微，甚至成为障碍。传统的管理培训和领导能力提升并不能解决企业现在面临的挑战。领导者们只能边领导边学习，寻找更有效的方法。有 CEO 说感觉自己就像在漆黑的隧道中摸索前行，前方看不见一丝亮光¹。

经过过去七年与上百家企业及几千位管理者的共同探索和深度合作，我们总结出企业在当前商业环境所面临的三大挑战：

- ① 如何通过思想和精神上的共识让企业上下同心，共行共创；
- ② 如何打破组织内部围墙，加强跨部门协作，建立信任团队；
- ③ 如何激发员工，充分发挥每个人的创新力与智慧，创造价值。

在长期深入的合作中，我们同时也见证了能在这三个方面有所突破的企业将更有活力，处于更佳的状态引领成长。

1

如何通过思想和精神上的共识让企业上下同心，共行共创

相信每位领导者都希望自己的团队有共同的目标，心往一处想，劲往一处使。但在日常繁忙的工作中，多数领导者更多关注的是事情完成得怎样，以及结果达成得如何。当结果不理想时除了总结能力不足外，问题的关键可能是员工缺乏在思想和精神上对企业文化的理解和认同，包括对企业的使命、

目的以及价值观的统一认识，这种思想共识在现在的商业环境下尤为关键。

一方面，现在的企业处于持续频繁的变化中，如果不能真正理解和认同组织的使命和存在意义，不能从中找到与自我价值的联接，员工就很难理解和支持连续不断的变化，更不会主动地推动变化。这里指的员工不仅限于一线员工，而是企业里的所有个体，包括团队领导者。

在面向客户中层管理者的领导力之旅[®]讨论中，我们听到不少对企业频繁变化的不理解，抱怨看不到头的各种变化给他们工作带来的困扰。而对于企业而言，承上启下的管理者应该是变革的推动者和落地者。想像一下，如果团队的带头人是这样的态度，团队成员会受怎样的影响。现在企业的主体是 85 后 90 后甚至 95 后，而且有不少已经走上管理岗位，对于这个强调自主、追求个性的新生代群体，如果他们内心不认同，仅凭管理层级由上而下地要求是不会有效果的。只有让他们在其中找到自己的意义和价值认同，才可能高效执行，甚至创造超出预期的结果。

另一方面，根据环境要求，企业变得越来越扁平化、越来越开放赋权，员工与客户的连接点就会越来越广泛，自主决策的机会越来越多。在这种情况下，如何保证前线员工的行为和决策能正确体现企业的价值观原则，员工对企业价值体系的理解和内化就变得非常重要。

一个组织中，如果部门的负责人之间明争暗斗，或者表面和谐暗地里较劲，各自的团队成员都会受影响，时间长了，隔阂越来越深。

2

如何打破组织内部围墙，加强跨部门协作，建立信任团队

在很多领导力项目中，当我们问到企业的价值观是什么的时候，在场的管理者们经常面面相觑，艰难地回忆印在员工手册或办公室墙上的文字，即使能勉强背出一两条。再问“你怎么理解这条价值观，这对你意味着什么”的时候，基本上就是一片寂静。而让我们印象深刻的是一家创业两年的企业，当问到这个问题时，基本上每位在场的团队管理者都能不假思索地说出来，而且从他们的眼神可以看到，这些价值观也是他们内心坚定的信念。后来我们了解到，这些价值观不但是这个管理团队共同讨论制定的，也反映了管理成员个人为人处世的原则。

正如 IBM 全球 CEO 调研所建议的，在现在的环境下，企业需要以共同的使命价值观激励员工；而要建立员工愿意身体力行的价值观，员工必须参与到构建企业核心价值观的过程中²。使命价值观不能再仅仅以文字的方式由上而下地单向传达，它们要成为员工共同创造并认同内化的信念，进而成为日常行为和决策的指引。

我们和很多企业伙伴一起经历过这个神奇的共创过程，欣喜地发现不管处在企业的什么岗位，只要被邀请参与到讨论企业的使命价值观，每一个人都全情投入，积极地分享自己的想法，场面无比热烈。经过几轮讨论，定稿成文后，大家一起大声朗读共创的成果，能明显感觉到团队里形成了一股凝聚的力量，每一个人都因为参与而更加看重承诺。

企业内部的跨部门冲突问题由来已久且貌似难以彻底解决，销售部和市场部之间，销售部和财务部之间，生产部、技术部和采购部之间，研发部、生产部和销售部之间……造成部门间冲突有不少的客观原因：组织架构的相互制约，不同部门的利益目标不一致，企业资源有限需要努力争取，有的职责无法界定清晰等；也有主观原因：沟通不畅、信任不足等。企业一直通过不同的方式试图解决跨部门沟通的难题，跨部门项目团队、虚拟项目团队等尝试都有一定效果，但这种临时性、项目性的安排并没有成为常态。由于种种原因，跨部门协作似乎是不可完成的任务，甚至有人说部门之间适当的冲突和相互牵制是有必要的。

可是到了今天，跨部门协作已经不是影响运营效率的问题，而是关系到企业生存发展的问题。在客户驱动的互联时代，随着获得的信息和选择的增加，客户的期望和要求越来越高。企业所有部门需要通力合作，以最及时的速度、创新的方式满足甚至超越客户的期望。

我们一个客户的 CEO 提出，他希望整个企业变成一个个“快速作战的小分队”，各部门随时自动组织起来，协同给客户提供最优的解决方案。财务不能只是告诉销售给客户的账期不符合公司规定要重谈，物流不能只是告知生产原材料只能那个时间到没办法，采购不能只是提出现在只能以高价购买唯一通过认证的供应商零件……每个部门对客户、对其它部门都有充分的了解，以满足客户个性化的需求为共同目标，一起讨论出独特的创新方案。这意味着，每一个人都需要跨出自

己的专业，放下对本部门利益和目标的单维度考虑，更灵活、更开放。

打破内部围墙的另一个维度是是否能够发现和共享资源。一个客户的总经理和我们分享，公司内部各部门的合作都不错，有什么问题大家会积极沟通，协商解决。她期望大家可以更进一步，不仅仅是在解决问题时能够协作融合，而是从思维意识上突破自己的部门。比如研发部的同事去参加一个专业研讨会，在与同行的交流中发现对方公司可能有业务需求，这位研发人员是否能马上变身为业务人员，与潜在客户联接并后续转交给销售部门？销售高端进口产品的业务人员发现客户的预算不够，是否会主动推荐不在自己业绩考核范围内的本地生产产品？做到这点，除了思维意识上突破部门的围墙，还需要跨部门人员之间的信任和协作氛围。

全球的企业调查发现：业绩出众的企业与业绩欠佳的企业之间的一个主要区别在于，最高管理层的成员之间能否很好地融合协作³。而在我们进行的许多跨团队协作项目中，我们发现，在一个企业或独立运营的业务单元里，最具挑战的跨部门融合就是高管团队。中层管理人员和一线员工的跨部门协作很多属于实际的业务操作层面，通过意识的更新、技能的提升，大部分问题可以解决；即使真解决不了，还可以向上级求助，通过上一层协商解决。但如果部门的最高负责人之间各自为政、难以协作，那问题就棘手了。高管团队，往往是内部围墙最坚厚的地方，许多问题都是一点点长期积累的，从因处理事情的分歧与冲突慢慢转变成对人的不信任。相互的信任一旦破裂，也就很难真正协作。一个组织中，如果部门的负责人之间明争暗斗，或者表面和谐暗地里较劲，各自的团队成员都会受影响，时间长了，隔阂越来越深。

在项目中，我们不止一次听到旅友地分享，刚加入公司就听到部门的同事“热心提醒”：那个部门的人很麻烦，和他们打交道小心点。带着这样的忠告，新同事处处感觉

到那个部门的同事很麻烦，未来也会给部门新同事同样的善意提醒，就此，不协作的文化形成了。

打破组织内部围墙，加强部门间的协作是企业刻不容缓的任务。一方面，企业需要从组织架构、流程政策、决策原则等方面创造协作的条件；另外更重要的一方面是如何让组织上下每一个人都意识到信任协作的重要性和紧迫性，愿意打破固有的模式，以开放的心态与他人协作。

3

如何激发员工，充分发挥每个人的创新力与智慧，创造价值

当前的业务环境比以往任何时候都更需要每一位员工充分发挥个人的能力与智慧。在复杂多变的环境中，员工需要更灵活更善于学习，因为他们的工作范围和工作内容可能随时因为组织的调整发生变化。更扁平更开放的组织结构更利于大家的充分沟通和合作，帮助组织做出快速决定，每位员工都需要贡献个体的智慧。

互联时代的企业里每个岗位都可能成为与客户的连接点，个体的言行决策都代表着企业，需要每位员工敢于决策，并为自己的言行负责。未来的组织结构越来越趋向网络化、平台化，每个岗位不可能像以前一样是大机器中的一颗颗螺丝钉，而需要是互联网络中一个个闪亮的连接点。作为现在企业生力军的85后、90后、95后，完全具备成为网络闪亮连接点的DNA。特别是在中国，这些在经济技术更发达的年代成长的年轻人，和前辈比起来，更有独特的个性和独立的思考能力，更富创造力，更敢于表现自己，更喜欢分享。

员工需要更灵活更善于学习，因为他们的工作范围和工作内容可能随时因为组织的调整发生变化。

但是在现实中，团队管理者和我们分享得最多的困扰就是如何激发每位团队成员的主观能动性，让他们更有战斗力、更协作、更有担当。很多团队管理者都觉得现在的队伍不好带，小伙伴们一点不比自己当年有冲劲拼劲，不如自己肯干苦干。他们描述的小伙伴有这么几类：一类是“算盘侠”，能够完成本职工作，但决不会额外多想一点，多干一点，经常挂在嘴边的话是“这不属于我的工作范围”。接到新任务想让TA分担一部分，要讲条件或勉强接下背后抱怨，到点下班，不用指望TA主动提出新的想法和建议。一类是“战斗侠”，个人能力强，个人或自己带领的团队业绩出色，但横向协作欠佳，经常被投诉，不屑完成常规的管理流程，有时公开表达对政策或变化的不满，对团队造成负面影响，自己的团队抱团，成为外人难以融入的小团体。一类是“逍遥侠”，工作上认真负责，有自己的想法，各方面反馈良好。你看到TA的潜能，希望重点培养，赋予TA更大的职责。过一阵子却发现TA的表现开始下滑，TA告诉你TA更看重工作与生活的平衡，原来那样挺好，TA不希望打乱自己的生活节奏。

当讨论到激励时，管理者们纷纷表示无奈，他们普遍认为最有效的激励是更高的回报（加薪）和更好的职业发展（晋升），而在这两个方面他们虽然有建议权和影响力，但没有百分百的决策权，因此觉得自己没有办法满足小伙伴的需要，没有资源激励他们。真的是这样吗？

一位领导者在IBM全球CEO调研中道出了这个挑战的本质：“我们只是希望雇佣一个‘劳动力’，但看到的是一个特点鲜明的

‘人’。……工作正在成为个人价值观的一种呈现。”“人”和“劳动力”的最大差异是个体化和个性化，现在的小伙伴不再是通过等价交换获取报酬的劳动力，他们有自主性，希望在工作中凸显个人价值，同时也期望被个性化对待。

管理者需要思考的是，工作中我们是把团队的小伙伴当作工作岗位上的劳动力，仅根据多劳多得的原则进行激励，还是把他们当作具有独特个性的“人”，给予个性化、人性化的关注和激励？除了工作能力和经验，我们是否了解每位小伙伴的个人价值观和原则？是否了解他们的个性特点、爱好习惯、生活方式？是否意识到处于人生不同阶段的个体在当下的不同需要？是否能够帮助小伙伴找到个人价值观与组织价值观的契合点，是否清楚能够激活TA的“按钮”是什么？**HR**

参考资料

- 1 IBM全球CEO调研报告(2010), “Capitalizing on Complexity”
- 2 IBM全球CEO调研报告(2012), “Leading through Connections”
- 3 IBM全球CEO调研报告(2013), “The Customer-activated Enterprise”

作者简介

Helen He (何叶尔·辉) 是零导力的创始人，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者也，也是将领导力智慧运用到家庭与生活中的中国首创者，Helen还是美国谘商会(The Conference Board)的资深研究员。

王穗樱(Karen)是零导力的创始团队成员之一。创业以来，Karen敏锐地准确把握客户的需求，为不同类型的企业设计和交付了近百个领导力发展项目，从高潜人才发展、中层管理提升到高管团队建设，这些定制化的服务给客户带来了超越预期的价值。迄今为止，Karen在企业文化认同、领导梯队培养及团队共创等领域积累了丰富的经验和独到的见解，

零导力的使命

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：karen.wong@leaderstyles.com; 或关注“零导力”微网站。

文化锋声

女领导的优势

文 / 风里_李峰

每个女领导都是不同的，每个男领导也是不同的，但是放在一起，男女有别。我说男人平均身高比女人高，你跟我辩，说这个女人比一般男人还高，那我就知道了：我们不在一个频道上。



无题 纤维板 丙烯画 风里作

男人在高层领导岗位的比例高于女性，随着级别的升高，这个差距更加大。原因有生物性的，也有社会性的。我说说生物性的——这是根本；社会性的，是衍生的原因，我就不说了。据说人是万物之灵，但是人也是这地球上的一种动物。动物有两种，一种是远远望去就能分清雌雄的，另外一种就是远远望去分不清雌雄，甚至仔细看也很难分辨雌雄的。前一种动物例如狮子，你一眼看就知道是公狮子还是母狮子——它们长的不一样。公狮子块头很大，有鬃毛，在狮子群里面，毫无疑问，领导者永远是雄性狮子，雌性狮子绝不可能成为领导。

后一种动物例如狼，其实在体能上和性格上雄狼是有优势的，所以多数狼群的首领也是雄性的狼；但是雌性的狼也有一定的比例成为首领。

我的理论是：凡是雌雄差距大的物种，占据体能优势的性别当领导。

那么人类像哪一种动物呢？远远望去，人类是不是男女一目了然呢？答案：是！

如今的流行趋势，是男人越来越女性化（娘）了。靠衣商吃饭的Nick Wooster大叔说，男人戴首饰成为流行趋势。但回到自然状态，不穿衣服的话，男人将会满脸胡子，身材、体型跟女人截然不同，远远望去就能判断是男是女。而体能优势的一方显然是男性，所以古今中外，皇帝绝大多数都是男性。这说明什么呢？领导力基本上是一种男性的东西。女人可以有，但是比例少。那么，女性当领导的优势在哪里？人类毕竟不同于其他动物，人类文明，使得智力和性格成为比体力更重要的领导力的重要因素。



Nick Wooster 粉红登场，男女第三性征正在淡化，但是胡子和体型这些第二性征还是非常明显的

五大品质比较

根据我的理论，五大品质，有两种基本能力：对事情的判断力，叫战略思维；对人的判断力，叫知人之智。还有三种基本性格（第一种叫与人为善，不拿别人当工具，大家就愿意信任；第二种叫追求卓越，想把事情做好，有毅力，成就动机很强；第三种关键性格叫自信果敢）。

这三种基本性格和两种基本能力我们可以在男女之间比较一下。

先看看男人和女人由生物基础造成的差异：研究发现，人类出生第一个星期，男婴行为就不一样。男婴对东西更感兴趣，女婴对人更感兴趣，这种差别持续终生。结果，男人在机械方面能力比较强，女人在人际关系上能力比较强。再看看激素，研究表明：雄性激素，使人思维更加清晰，决策更加果断，且更加有竞争心和上进心；而雌性激素，会使人更加有爱心，对别人更好。不管是男人还是女人，体内都有这两种激素，只是比例不同，剂量不同。在五大品质上，战略思维男人有优势，知人之智女人有优势。女人善于沟通，对人有兴趣，善解人意。所以在基本能力上男女平分秋色。在三种基本性格上，男人就有优势，女人就表现出劣势。与人为善，女领导优于男领导；追求卓越，男领导优于女领导；自信果敢，男领导优于女领导。这都是实证研究证明的。

我提出的五大品质里面，有三个跟雄性激素有关，有两个跟雌性激素有关，领导力总体来说，是三个雄性的加上两个雌性的，



雄性大于雌性，三比二。但这种差别不是很明显。我们现在讲的这个男女领导的差别，是一个统计学上的概念，统计学上讲正态分布，不管什么样的一个心理品质，中间水平都是多数；极端的，特别高特别低的都是少数。正态分布是一个钟形的曲线，长得像古人敲的那个钟。在很多生理品质（例如身高）和心理品质（例如智商）上，男女的正态分布曲线形状不同；男人和男人之间的不同，大于女人之间的不同。这个正态分布如果说有腰（标准差，离中趋势）的话，那么男性的正态分布，腰是比较肥的，而女性的正态分布比较苗条。例如身高，男性的身高，特别高的和特别矮的相对较多，分布的跨度（range）很大。而女性中特别高的和特别矮的相对较少，更加集中地分布在平均数左右。

我现在讲的领导力的性别差异，也是一个统计学上的概念。我们可以说：平均来讲，男性在某些方面强于女性，女性在某些方面强于男性，但是不可一概而论。遇到一个单独的个体，你还要具体看TA的领导力的五大品质。你绝对不可说因为你是男的，所以你有优势。

那么这个正态分布说明一个什么道理呢？就是说越是极端的情况，男女之间差别越明显。我还是拿身高举个例子，在身高1米7以上的人群里面，男人的数量是女人的30倍，而在1米8以上的人群里面，男人的数量是女人的数量2000倍。好，我们回到领导力。

女性领导者，由于雌性激素和后天的社会化（社会习俗、父母和同伴的影响）因素，在与人为善和知人之智上有优势。而男性领导者，在追求卓越、自信果敢、战略思维这三个方面有优势。以我的观察，我最大的感悟是，优秀的女领导拥有典型的男人优点。她们战略思维、自信果敢和追求卓越都很强，超出男人的平均水平。反过来，优秀的男领导，他们也具有典型的女人优点：善解人意，对人心、对人性理解都很到位。

▶ 三类能力比较

跳出我的领导力五大品质理论，管理学有个经典的结论：我们把所有的跟管理有关的能力分成三种：第一种叫技术能力，这个不用解释。第二种叫人际能力，就是跟人打交道的能力、沟通能力和关系能力。第三种能力叫概念能力，就是总结经验、做计划、创新商业模式所用到的能力。

有个管理学界公认的定律：这三种能力，作为基层领导，人际能力很重要。作为中层领导，人际能力还是很重要。作为高层领导，人际能力还是很重要。人际能力一直很重要，这就是女人的优势。

技术能力，级别越高，它越不重要。在基层，懂技术、懂专业，是个大优势。升到了中层，可能就不是个大优势了。升到了高层，你甚至可以不懂技术，你只要特别懂行业就可以了。

概念能力，在基层领导身上其实不是特别重要。作为中层领导，概念能力就开始重要了，你要做计划，你要总结经验，你要规划未来。到了高层，概念能力就是至关重要的。

在概念能力上，女性略显不足，比男性来讲有一点劣势，但是好消息就是：人际能力是女人的优势，人际能力不管是基层、中层还是高层领导，都很重要，所以我讲这个目的是希望女性创业者、女性经理人能认识到自己的生物性别所造成的领导力上的优势和劣势，然后提升自己，成为优秀的领导者。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

“我们与大师同行”系列文章今年总共六篇，前五篇的主题分别是“慧创”、“践行”、“颠覆”、“管理未来”和“玩耍”，作为本年中最后的一篇，我们需要对整体的管理智慧来一个回归，回归到管理的本质，即管理不是金钱而是人性。有一位大师一直引领着我们达到这一目标，他就是查尔斯·汉迪（Charles Handy）。



查尔斯·汉迪如今已近90的高龄。作为伦敦商学院的创办者，他被FT称为欧洲屈指可数的“管理哲学家”，是仅次于彼得·德鲁克的管理大师。在我们看来，德鲁克重在管理学的奠基与实践应用，而汉迪是管理学本身的抽象与升华——哲学化，两者是XY轴的互补关系。作为大师中的大师，BBC请他在《大师论大师》一书中总结世界顶尖管理思想家的工作和思想。

查尔斯致力于解析与融合人与人的关系、人与人在组织中的关系、人与人在商业中的关系以及人与人在社会中的关系。他认为尽管世界会改变，但人性不会，这是他始终努力探究的方向。他融合了市场经济、企业文化与人道观点。相对于倡导组织营利，他更是在大声“鼓吹”对人的尊重，因此也被誉为上世纪“最具创见的组织行为大师”。

在《空雨衣》中，他这样写道：雕塑公园里一尊雕像：一件无人穿的雨衣……那天上午，我参观了一家大型跨国公司的总部，穿行在一排又一排的隔间、一间又一间的办公室之间，我感到那里的人们正处于“危险”

两海学记 与大师同行系列六——

像查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 一样去回归

文 / 李海俊 (Edward Lee)



之中，那就是为了他们的组织角色而牺牲掉自己的个性，也许他们（就像空雨衣）只是些无名的“角色扮演者”。他们并不理解什么是组织，或者组织是如何运转的。这样所造成的后果就是人们工作得不开心，也没有效率，而且往往会失败。甚至有时候组织会成为禁锢人类灵魂的监狱，我们身处的商业组织的本质还是经济，我们并非是基于人文来打造一个组织的。包括查尔斯自己在壳牌公司工作时就经常会有这种体验，典型案例就是当时公司总部给他规划的最高职位是某国公司的 CEO，这在他看来毫无价值，因为不要说到时候公司是否存在，连那个遥远的国家都可能不复存在。人们除了组织角色，还需要了解组织，追寻自己人生的目标。

如今互联网下的组织，人们用不同的方式来安排工作，随处可见的远程协作可以跨越千山万水，不再需要把所有相关人员都集中在同一时间、同一地点来完成工作。后果是管理员也因此无法直接看到你的员工并与他们面对面交谈，那么必须加倍努力地思考如何组织、控制他们的工作，以及如何给他们合理报酬。

如上的一切，都是需要去探索人与人的关系，并解决好这些问题，这不是简单的物物相联，是一个人连着一个个人形成的组织，一个组织连着一个组织形成的社会的问题，是管理者必须面对和解决的问题。

查尔斯认为，既然科技允许人们在远离组织的较小单位中完成工作，何不直接购买

他们的产品和服务，而让他们自己去安排自己的时间呢？这样就能省去很多琐碎的监督工作，省去对下属的监视，况且他们当中的很多人还都离得很远，且组织能够节省办公空间、养老金和其他福利，以及用于管理的时间。总之，我们可以把很多为我们工作的人和群体看成是供应商而非雇员，这样可能对双方都有利，这在《大象与跳蚤：自由个体与大企业的共存之道》中有详细的论述。为了解决这一问题，三叶草组织 (Shamrock Organization) 概念诞生了，这种组织由三类工作者组成：

- 1 核心人员
- 2 外包人员
- 3 自雇工作者



图一 三叶草组织架构

如果需要为三叶草再加上一片叶子的话，那就是让客户承担工作。小米即是这一类的典型。但由于小米并不向那些贡献“脑洞智慧”的粉丝直接支付报酬，故这第四片叶子，

我们一般不放在组织正式的组成部分中。查尔斯认为后两种工作者应该把自己看成拥有独特的组合式工作者，所以他们并不完全依赖于某一种收入来源，而是同时拥有若干个“工作、客户和工作形态”。查尔斯率先提出了这一概念，并逐渐流行开来。在实践中，三叶草的架构也会面临挑战，就是管理不同的叶子需要不同的机制与方法，这显然也提升了管理的复杂度与难度。因此，专业核心是组织网络最关键的中心，建立并管理好这个核心，才能纲举目张。

上升一个层面，对于组织对社会的影响，查尔斯同样感到担忧。因为我们正生活在一个黑暗的“森林”里，为周围的事情感到困惑。我们可能比从前更努力地工作，并且也变得更富裕，但却比以往更不快乐；生产率提高了，但这通常意味着更少的人在付出更多的劳动；而对于那些不再被组织需要的人们来说，也并不是一件值得高兴的事情！而对于那些要比以往更加努力工作的人们来说，也经常不是什么好事。人类的寿命更长了，拥有的时间也比以前更充裕了，但我们却不知道应该如何打发这些时间，特别是一旦组织不再需要我们工作时，我们就会更加不知所措。这世界太让人困惑了。

他认为，今天的社会是非理性的，未来将是“非连续性的突变”时代，要想雕塑未来，就必须大胆地设想那些“不可能的事”，即用非连续性的颠覆思维来应对，尽管有时看起来很荒唐。查尔斯与萧伯纳有着类似的想法，

即“进步有赖于非理性的人”，所有的进步都来自于“非理性”的人。理性的人会改变自己以适应世界，但非理性的人却会设法让世界变得适合他。我们若想要达到不同的结果，就必须依靠非理性的人。

他预言，在实践过程中，有三类新型组织类型将最终胜出：

① 以重要管理人员为核心建立起来的组织形式，其外围是公司外的承包商和兼职人员，他取名为“三叶草组织”。以这种组织形式组建的未来公司将类似于现在的咨询公司、广告商和专业合伙人。

② 联邦式结构，中心部门只考虑长期战略问题，单位和部门在保持共同团结的前提下各自独立运行。

③ “3I”型。“3I”指信息 (Information)、智慧 (Intelligence) 和想法 (Ideas)。“棋高一着的组织已经认识到不能简单地把他们头脑聪明的员工定位为员工或经理，而是把他们定位为个人、专家、专业人员、管理人员或领导。所有这些人以及组织如果想不落伍，必须全身心地坚持学习。”

通过如上方式的工作者分类，我们的组织更为精炼，而不是精简；更为高效，而不是官僚；更为灵变，而不是臃懒。公司的核心管理者人数减半，每人的薪金加倍，产量成为3倍，便是一个公司的生产力“P” (productivity) 或利润“P” (profit) 之所在，用公式表示就是： $P=1/2 \times 2 \times 3$ 。组织提供了更好的工作和高薪，但同时要求高绩效。

查尔斯善于融合不同的管理文化，并称之为“文化合宜论”。为了让文化更容易理解，他总结出四种不同的管理文化，把它们比作四个希神：阿波罗、雅典娜、狄俄尼索斯和宙斯。他提倡以文化为始，带动管理，以管理发展文化，以此循环。个体与组织并重、道义与利润共存，自由与正义平衡。这一论调并非是假慈悲，或仅为弱势群体代言，而是站到组织与个人平等的层面，通过因势利导实现共同的目标。

在组织管理问题上，查尔斯用哲学思维把世界上的问题分为两种，一种是“收敛性问题”，即可以找到“唯一答案”的问题；一种是“发散性问题”，即无法找到唯一答案的问题。

我们不妨重温一下这个故事：艾森豪威尔接任美国总统前，还是纽约哥伦比亚大学的校长，校方求教一个校园惯见问题——如何禁止学生践踏学校大门与图书馆之间的草地？艾帅问：为什么学生践踏草地？答案很简单——学生由图书馆出来，希望尽快走直线到大门离校。艾帅的方案也同样简单，在草地上修一条人行道，把原来的路铺成草地。于是，问题解决了，这就是“文化合宜”。用一种尽管适合所有人，而不是部分人的思维来满足人与组织的共同的诉求。

对于企业及社会的发展趋势，查尔斯给予了新鲜而富有哲理的分析，即从个人定位、组织蓝图和未来趋势三个方面来进行分析。在组织管理问题上，查尔斯用哲学思维把世界上的问题分为两种，一种是“收敛性问题”，即可以找到“唯一答案”的问题；一种是“发散性问题”，即无法找到唯一答案的问题。平庸的商人通常为了寻找固定答案而奔波，然而，真正的商业问题都是发散性的，没有固定的答案，这正是商业的困难之所在，也是其魅力之所在。尽管查尔斯的概念与思想，在今天看来并不新鲜，但我们要知道，他在十几年前就预告了今天的管理世界，包括“世界将会不连续的突变”、“颠覆思维”、“小核心大外围的组织架构”、“客户参与组织工作”、“弹性人力资源”等等。

我想我很难用更加美妙的语言来结束所有的领悟，那还是用大师查尔斯的话来做一个升华吧：我相信很多人追求那些成功都是出于内心深处的不安全感，以及对证明自己的渴望。当我们成熟起来后，就可以卸掉伪装了……我所倾慕的都是那些迅速成长、

胸怀坦荡的人，这种人往往不是在组织内部按部就班、循规蹈矩地成长起来的。我认为即将到来的这个世界中，组织会更松散……但更多的人都可以更早地卸掉伪装，以真实的自我面对世界。如果真能这样，那么非理性的时代就会变成一个伟大的时代！

从另一角度，查尔斯又说：成功的人生并不是在行动之前就知道自己想做什么，恰恰相反，只有行动、实践、质疑、再次行动，你才能发现自己是誰。我的经历就是这样。我的个性一部分来自遗传，一部分来自早年的经历，但直到我探索了更多的可能性之后，它才最终成型。

至此，今年的六篇与“大师同行系列”就基本结束了。我们经历了“慧创”、“践行”、“颠覆”、“管理未来”和“玩耍”，最终通过查尔斯的“人性回归”来收尾。在查尔斯伟大时代的宣言下，希望我们都将能够真实面对自我与世界，在探索的道路上实现成功的人生，谨以此与每一位读者朋友共勉！**HR**

作者简介

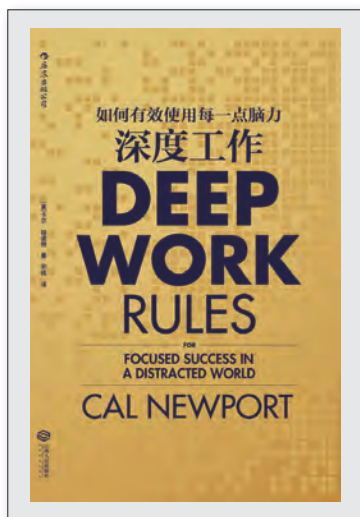
李海俊先生，海智汇(HaiIntelligence) 创始合伙人，曾任
中华网全球服务云计算中心总经理、
StepStone 达石大中华区副总裁、
MrTed 中国区经理，海归领军人才归国创业企业的
创始人及总裁等职。

他拥有

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

他目前还是

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



《深度工作》

如何有效使用每一点脑力

外文书名 / *Deep Work Rules*

作者 / [美] 卡尔·纽波特

译者 / 宋伟

+ 作者简介

卡尔·纽波特，麻省理工学院计算机科学博士，乔治城大学计算机科学副教授，畅销书作家。他还是一位人气博主，创办了在美国广受欢迎的博客“学习黑客”，致力于为大家破解工作和学习领域的成功模式。



+ 内容简介

随时随地收发电子邮件、一个接一个地参加大小会议、在即时通讯软件的尖叫中手忙脚乱、在繁杂的多线程工作中不断地切换注意力……你看起来非常忙碌，甚至在不自觉地享受这种忙碌，但你的忙碌真的能转化为生产能力吗？

本书作者、麻省理工学院计算机博士卡尔·纽波特，尖锐地道破了信息经济时代的惊人真相——知识工作者 60% 以上的工作时间都花费在处理此类浮浅事务上，而这些工作不仅产出的价值有限，还会永久性地损害人们深度工作的能力！

作者创立的“深度工作”概念，其含义为在无干扰的状态下进行专注的职业活动，使个人的认知能力达到极限。而正因为当前社会深度工作能力的日益稀缺，其与经济成功的关系也变得日渐紧密起来。本书的所有讨论也围绕“深度工作”而展开。全书共分为两部分：在第一部分中，作者从神经科学、心理学、哲学等角度，客观地分析了在新经济形势下实现深度工作的重要性。第二部分则系统地传授了在日常生活中践行深度工作的具体策略，如将深度工作纳入日常工作进程、提高大脑的深度思维能力、远离社交网络等。

作者还强调，深度工作不是一项过时的技能，而是将人们从技术垄断导致的精神异化状态中解救出来的良药。在当前这个以网络为中心的浮浅信息时代，倡导深度工作无异于呼唤一种匠人精神的回归。

+ 精彩文摘 (节选)

杰克·多西是怎么回事？

至此我已经论证了为什么深度工作在当今经济形势下变得越来越重要。但是，在我们接受这项结论之前，必须面对一类问题，这类问题经常在我探讨这个主题时被人提起：杰克·多西 (Jack Dorsey) 是怎么回事？

杰克·多西参与创建了推特，从首席执行官的职位上退出之后，他又创建了移动支付公司 Square。引用《福布斯》杂志对他的介绍：“他是个非常不安分的人，不断制造各种麻烦。”此外他也并没有多少时间处于深度工作状态。多西没有长时间不受干扰思考的奢侈机会，在《福布斯》为他撰写个人介绍时，他要承担推特（当时还是主席）和 Square 两家公司的日常管理工作，因此日程表极为精细，以确保公司有可预期的“每周例行事务”（它们使多西的时间和精力极度分散）。

比如，多西称他平均每天晚上睡前要审阅和批示 30 ~ 40 条会议记录，白天他充分利用这些会议间隙的宝贵时间来工作。“我有很多工作都会在站桌旁完成，任何人都可以来这里工作。”多西说，“这能够让我了解公司里的各种声音。”

这种类型的工作并非深度工作。用前文中的说法，多西在不同的会议中穿梭，还允许其他人在会间短暂的间隙随意打断他，其注意力残留极高。然而，我们并不能说多西的工作是浮浅的。因为正如前言中定义的，浮浅工作价值低，容易复制，而杰克·多西所做的工作有无限的价值，而且在我们的社会经济中得到了巨额回报（在写作本书时，他身处全球最富有的千人之列，净资产超过 11 亿美元）。

对于我们的探讨而言，杰克·多西的例子非常重要，因为他代表了一个我们无法忽

略的群体：没有深度工作仍然取得成功的个体。本节的标题“杰克·多西是怎么回事？”其实代表了一个更广泛的问题：如果深度工作这么重要，那么为什么有些分心的人表现也很好？作为本章的总结，我希望在此解答这个问题，避免在后续章节中深入探讨深度工作问题时，你深受其扰。

开始之前，我们首先必须认识到，杰克·多西是一家大型公司（其实是两家公司）的高管。身居如此高位之人是没有深度工作仍能成功的主要群体，因为众所周知，此类高管的生活方式不可避免地要遭遇各种干扰。Vimeo（一家视频播客网站）首席执行官克里·特雷纳 (Kerry Trainor) 这样说明自己可以多久不处理电子邮件：“我可以整整一个周六，不看……嗯，白天大部分时间不看……我是说，我会查看邮箱，但是不必回复。”

当然与此同时，这些高管也得到了很好的补偿，他们在当今美国经济中的地位比历史上任何时期都更重要。杰克·多西没有深度工作而取得成功，在其所处的精英管理层中是很常见的。明确了这一事实之后，我们必须退后一步提醒自己，这种现象并不会破坏深度工作的普遍价值。为什么？因为这些高管工作中分心的必然性是在其特定工作中特有的现象。从根本上讲，一名优秀的首席执行官就是一部难以自动化的决策引擎，与《危险边缘》游戏中 IBM 的“沃森”机器人没有太大区别。他们努力积累起丰富的经验库，打磨并证明了自己在市场中的灵敏嗅觉。而后他们全天都必须处理和解决电子邮件、会议、现场考察等纷至沓来的工作。要求一名首席执行官花上 4 个小时的时间深度思考单一问题浪费了他们的价值所在。最好是聘用三个聪明的副手，深度思考这些问题，然后将解决方案呈递给高管做决策。

+ 名人推荐

“如果你生活中潜在的每一刻无聊时光——比如说，需要排队等 5 分钟或者是在坐餐厅等朋友——都是用浏览智能手机来打发，那么你的大脑就可能已经被重新编排……这时你的大脑已经不能够胜任深度工作，即使你也会经常安排时间来训练专注的能力。”

卡尔·纽波特，本书作者

“《深度工作》完成了两项艰巨的任务：一是打破陈词滥调，野心勃勃地提出了丰富的实践策略。二是纽波特先生在反对‘在工作中持续保持联结状态’这一团体迷思时，并没有对其牢骚不断。”

《华尔街日报》

“纽波特是一名杰出的自助类书籍写作者。他的建议是具体的，如建立一个深度工作的可视化记年卡，将你的默认电子邮件处理习惯转变为“不响应”，在电脑旁设置记事板，规划自己使用互联网的时间等。”

《纽约时报》

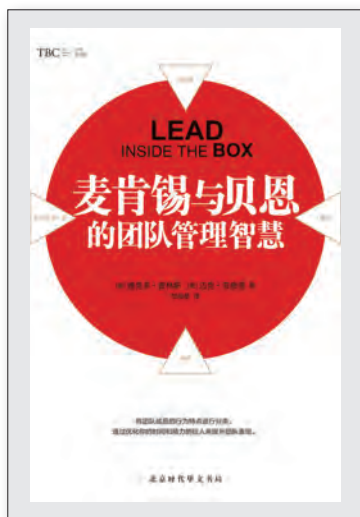
“《深度工作》在培养高度专注力领域是一本很出色的著作，它提供了立竿见影的操作步骤，帮我们把深度工作更好地纳入日常生活中。”

亚当·格兰特

畅销书《沃顿商学院 * 受欢迎的成功课》作者

“卡尔·纽波特在喧嚣的信息海洋中提供了一种清晰的声音，带来了一种科学与激情之间的平衡。我们不需要更多的点击量、更多的猫或更多的表情包，当我们无法从这些东西身上移开目光的时候，我们需要的是勇气。”

塞斯·高汀，畅销书《紫牛》作者



《麦肯锡与贝恩的团队管理智慧》

苹果、谷歌都在用的深度工作法

外文书名 / *Lead Inside The Box*

作者 / 【美】维克多·普林斯、
【美】迈克·菲廖洛

译者 / 邹辰晨

+ 作者简介

维克多·普林斯 (Victor Prince)，他是消费者金融保护局首席运营官，是全球领先的管理咨询公司——贝恩公司的高级咨询师，带领数百人的团队，帮助美国和欧洲的很多客户制定成功的商业战略。现在，他教授战略和领导力课程，并在全世界向客户发表演讲。

迈克·菲廖洛 (Mike Figliuolo)，他是一家领导力提升和培训公司“思想领导人”的创建者和总负责人。他毕业于西点军校，在美国军队服役过。他是麦肯锡公司的高级咨询师，也在美国第一资本投资国际集团和美乐裸公司任职。他还写过《一语中的：高效个人领导力塑造》。

+ 名人推荐

“领导一个团队最困难的任务之一就是保证你带的每个人都有最好的表现。这本书提供了简单的工具，不仅能够评估每个员工的表现，还能指导他们为最终结果做出更好的贡献。Victor Prince 和 Mike Figliuolo 以丰富的管理经验和真实案例证明了他们简单易行的方法的有效性。”

Connie Tipton，国际奶制品协会董事长、执行总裁

“本书是各个级别领导的必读书目。好的领导和伟大的领导之间的区别就是能不能优化‘领导力资本’的投入来从团队成员那得到最优结果。书中提到的简单的操作方法会帮助你更聪明地投入资本，取得更好的结果。”

Jim Hinrichs，康尔福盛财务总监

“现实中的领导会发现本书解决了他们现实中最大的问题：挖掘他们团队的最大潜力，而且在这个过程中不需要牺牲掉一点创造性、精力和时间。领导力是一种投资，Victor Prince 和 Mike Figliuolo 帮助我们更明智地投资。”

Raj Date，美国消费者金融保护局前副局长

“所有的领导者都希望他们的团队很耀眼，但是员工的开发通常是一个领导者最受挫和最困难的任务之一。Victor Prince 和 Mike Figliuolo 在这本杰出的新作中，展示了如何聚焦你最宝贵的资源——你的时间和精力——来最大限度地开发你领导的员工的个人和团队潜力。”

Jesse Lyn Stoner，《全力以赴！》的作者

“一个商业领导的最重要的责任是有效地管理时间和人员。Victor Prince 和 Mike Figliuolo 提供了一个强有力而且可行的工具，并直接瞄准了这个双重任务的交汇点。”

Tom Macina，麦斯洛先进策略公司执行总裁

前言 (节选)

我们接受初期正式商业教育时学到了一个商业模式，即如果由我们带领一个多元化的跨国产业集团，我们该如何分配公司的资金。虽然都是关于牛、狗和星星的一些事情……没有提到人，但是也已经很有趣了。不管好坏，我们最后谁也没成为跨国产业集团的 CEO。但是我们都领导过或大或小的团队——从小的战略团队到大的商务运营单位。在这些领导职位中，我们发现资金往往不是领导者们投入的稀有资源——在领导当中所花费的时间和精力才是。我们把这项有限的资源称之为“领导力资本”。毕竟一天只有有限的那么多小时，在有限的时间内，领导者们只能尽这么大的努力，有时候领导者们会把领导力资本用完，这个时候领导者们和他们团队的表现就会下降。搞清楚如何管理好一个人的领导力资本是一项重要的挑战。

领导者们的压力每天都在增加。“事半功倍”的喊声在大厅中回响。越来越高的期望给领导者们造成了很大的压力。同时他们的老板们也有压力，他们留给领导者们更少的时间来完成工作，但实现这些高期望的备选项是有限的。当然，领导者们可以加大油门，工作得更久，更努力地来创造更多的领导力

资本，但是时间毕竟是一项不可更新的资源。长时间加班加点地工作会导致压力不断累积。领导者最后也会牺牲他们人生中其他重要事物为代价——家庭，爱好和健康。这些压力源累积起来的结果可以说是毁灭性的。

当领导者们自己过度工作的时候，他们的团队也会这样。员工们会等老板走了之后才离开办公室。他们需要回复老板周日早晨的邮件。他们所受的压力等级是和老板的相关联的。在这样的环境下，团队成员最终会累垮，他们的工作质量下降，他们的精力和士气也会骤然下降，这样他们就会去找压力不那么大的工作。他们走了之后，领导者们还需重新找人手。职位的空缺增加了领导者的压力，同时也给其他团队成员增加了额外的负担。负面表现呈螺旋状加速上升，毫无减速迹象。

你可能仅仅读完这段假设的情况就已经感受到压力了，因为这些都太真实了。这种使用蛮力来增加领导力资本的方法是不可持续的。

如果你想要避免由于你和你的团队过度工作所带来的问题，唯一可行的办法就是在花费你的时间和精力时更加有效率。如何更

聪明地投入精力，得到最好的成果，并且还能在工作之外有自己的生活？我们会让你了解如何投资你的领导力资本，这种了解会指引你，让你对未来的投入更有想法。

我们为什么要写这本书？我们每个人都有二十多年领导与被领导的经验。我们都在领导与被领导关系中学到了很多——并且多次通过艰难的方式学到。我们都经历过领导高绩效团队的兴奋和在具有挑战性的情况下没能领导好的痛苦，我们也经历过被领导好的喜悦及被领导差的痛苦。我们经历过很多情况，从中得知了过分工作的风险，有一次 Mike 甚至还心脏病发作，其中部分原因就是没能平衡好自己，他当时太拼了并且承受了太多的压力，在病房领导别人还是有点儿困难的。我们相信我们得到的教训和总结出的方法能够帮助其他领导者更成功地带领他们的团队。我们觉得有义务来把这些想法分享出来，希望我们可以提升其他领导者的工作业绩和生活质量。在我们第一次身处领导的职位时如果能有一本这样的书该多好！很多由于我们的自身失误导致我们面临的挑战，甚至制造的挑战都能够根据本书得到更有效的解决。

内容简介

每个员工都是不同的，然而不幸的是，许多领导都用一刀切的方法来领导他们。这些领导事倍功半，花了很多工夫，也没让团队达到理想的效果。《麦肯锡与贝恩的团队管理智慧》教你针对不同的员工对症下药，通过简单易行的模式和方法来领导和激励他们，从而让团队合作更加高效。这本书将教会你：

- 优化团队中个人时间和精力分布；
- 推断出团队中每个成员的特殊领导需要；
- 做出明智的决定，使团队产生更好的效果。

通过本书中提供的真实案例，你将会从新的角度看待你的团队和你自身，书中提到的众多领导方法和工具能让你管理团队事半功倍。





情有可原

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

“有高管问我：‘如果团队里有个业务员绩效非常突出，但是团队合作非常糟糕，你会不会解雇他？’真是个好问题！”

Aria, 分享在领英

亲爱的 Aria,

朋友 Jim 给你回复说：“这是 MBA 课堂上虚构而实际生活中不存在的典型案例。好消息是你不会碰上绩效突出而团队合作糟糕的业务员，很可能你会碰上绩效平平又爱耍手段的业务员。欢迎来到美好的企业世界。”我看到后，忍不住想给你点意见，因为 Jim 把问题过于简单化了。

将团队合作等同集体加班或者拓展训练，是一种肤浅理解。在绩效管理范畴内，除了显性的个人绩效 (Individual Performance) 外，必须考虑隐形的联动绩效 (Network Performance)，即个人在完成任时对他人的影响。

使他人受益、产生正面联动绩效的人，是优秀的团队合作者；让他人受损、产生负面联动绩效的人，是糟糕的团队合作者。个人绩效突出而联动绩效糟糕的业务员，并不是那位高管的想象，现实中大有人在。我就碰到过若干个，甚至有个老板就是这号人！更别提朋友们、同行们、路人们遇到的了。

这类人有时很快被解雇，有时后来才被解雇——往往是太晚了。我熟知一位印度人 V 先生，他既是绩效优异的销售总监，连续多年获得入围总裁俱乐部的殊荣；同时又是合作部门眼中的“霸凌王”，连续多年被众人轮番投诉行为失当，就连他本部门人员也是疲于奔命。

V 先生善于找到非标准解决方案，因此获得客户认可和上司褒奖，常常签下不可思议的单子。但这些方案要求项目实施、售后支持以及财务部门作出重大调整，他却从未事先跟人沟通，取得谅解，而是惯于事后将任务强压给对方，美其名曰“客户要求第一”。结果是，项目实施部门被迫提供很多小时的免费服务，售后支持部门被迫增加成本提供全时支持，财务部门被迫承担大额回款没着落的风险。

结论不言自明，V 先生的绩效突出，是建立在牺牲他人绩效的基础上。上司明知这些情况，还是容忍了他很多年，就是舍不得他突出的个人绩效。有个特别顶真的云端服务工程师，搜集了几年里他对各种人群的不恰当行为和沟通，投诉到美国总部，终于成了压垮骆驼的最后一根稻草。V 先生辞职了。

以哈佛商学院为代表的教学案例是将真实情景加以典型化。我读书时分析过的是如

此，我服务过的企业和商学院合作编写的也是如此，武断的人才才会认为 MBA 案例都是虚构。朋友 Jim 并非武断，他是语言专业硕士，不解商学院真相，情有可原。

优异绩效可以通过很多路径达成。有人加倍投入努力，这值得提倡；有人高效利用资源，这启发有益；还有人踩着别人上进，这未必长久。片面的人才才会否认第三类人存在。朋友 Jim 并非片面，他当惯了销售明星，一路幸运相伴，情有可原。

前面那位 V 先生并不是孤例，美国硅谷的科技业中如此行事的不在少数，被媒体精准命名为“Brilliant Asshole”。优步的卡兰尼克，也曾风光一时，最后还不是被投资者抛弃。报应会迟到但不会缺席。天真的人才才会相信“美好的商业世界”。朋友 Jim 并非天真，他工作在互联网企业，儿子茁壮成长，妻子年轻漂亮，浑身洋溢着积极思维正能量，情有可原。

曾经武断、片面和天真的，Yili HR