



**智享会**  
HR Excellence  
Center

### 并购后的组织文化建设

并购后变革管理的最大挑战是在感性层面 (emotional)。员工对并购企业的欢迎和融入程度，就像冰山水平面下的部分，并不能一眼看清楚。

### 中国经济的数字化转型： 人才与就业

数字技能人才的短缺将对企业的数字化转型产生很大制约，进而影响整个经济的数字化转型进程。

### 高岚——只为更好

她用本性里的乐观、务实、坚持，慢慢构筑起了一个兼具深度、广度和高度的专业世界；又在只为更好的信念中，处处寻求着突破和新意。

# HR

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

# VALUE

2018 年第 1 刊 **44**  
NO.



## 酒香也怕巷子深 雇主品牌建设的道与术



# 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**  
人力资源副总裁 | 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**  
资深人力资源专家
- **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 维美德西安厂组织重组计划

在这种复杂的市场和不确定的形势下，西安管理层励精图治，决心利用业务转移契机对西安厂进行彻底变革，此次计划称为“西安组织重组计划”。



## 34 专题 | FEATURE 酒香也怕巷子深 雇主品牌建设的 道与术

对于很多企业雇主品牌的建设者，摆在他们面前的挑战是，酿造或提炼出独一无二的酒香，同时找到最适合的巷子。

## 52 人物 | PEOPLE 徐智明——精彩待续

在台湾，法定退休年龄是 65 岁，Winson 再过几年即将迈入这个阶段。但年龄在他看来仅仅是数字，前段时间他还和前金光同事聊起到他父亲老家河南郑州创业的想法。

## 84

### 专栏 | COLUMNS

组织发展 | 人力资源业务伙伴与否

文化锋声 | 内向者的轰趴

两海学记 | 专业服务企业的头牌演讲神技 (2of2)



## 6 | 声音 + 伙伴 |

### 8 | 头条 |

### 12 | 前沿 |

- 维美德西安厂组织重组计划
- 并购后的组织文化建设
- 培训新玩法  
面向新生代的培训项目设计与运营

### 30 | 劳动法苑 |

- 在华就业外国人的社保缴纳
- 上班时间吸毒，法院判决解除违法？

## 34 | 专题 |

酒香也怕巷子深

### 雇主品牌建设的道与术

- **Part1** 道 | 雇主品牌知多少
- **Part2** 术 | 以终为始 长期运营

## 52 | 人物 |

- 徐智明——精彩待续
- 高岚——只为更好

## 64 | 研究 |

- 中国经济的数字化转型：人才与就业

## 84 | 专栏 |

- 人力资源业务伙伴与否
- 内向者的轰趴
- 专业服务企业的头牌演讲神技 2 of 2

## 92 | 新知 |

- 《“错误”的行为》
- 《必然》

## 96 | 职场问与答 |

- 自相矛盾

# 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](mailto:Emma.Ren@hrecchina.org)

今年 5 月，我们将带给您一份礼物，把这个行业的前沿和精彩一次性打包给您。

放眼世界，关于人和组织发展的解决方案日新月异，各个流派、各种观念、方法论百家争鸣、各有千秋，交叉学科迸发出的强烈的化学反应在无形中塑造着人力资源的各个领域……身处其中，正在发生的以及即将发生的一切都令人无限向往、着迷。

因此，我们带着好奇和疑问策划了 **RST 论坛**——一次探索人力资源边界和未来的旅程，预见这个行业的未来 10 年，一切出发点基于 **研究 Research**、关乎 **科学 Science**、立足 **未来 Trend**。

- 传统组织结构“金字塔”倒转甚至瓦解，网络化和生态圈渗透进入组织形态，做人力资源的不只有 HR，而 HR 的工作不再仅限于人力资源
- 管理者基于 People Analytics 进行组织设计、团队合作、人才挖掘和发展，工位安排不依靠经验，而依靠数据分析
- 大脑对机遇和威胁的理解和反应，塑造起全新的学习模式和领导范式，未来领导可能不复存在，但领导力却有了截然不同的定义
- 思维和注意力可以被巧妙地管理，个人或组织不缺乏创造力和变革力，他们只是缺少将这些力量有效洞悉和激发的能力
- 培训引起行为改变不再是小概率发生的事件，人工智能、神经科学、行为心理学、引导技术、用户体验等将重新起底学习设计

.....

智享会 (HREC) 作为中国最大的人力资源会员制组织，一直秉持着“传递智慧，分享实践”的信念，以推动人力资源行业发展为己任，在过往近十年的会展策划经验中，独具匠心，深耕于人力资源各个细分领域，为各行各业 HR 带来了最前沿、最具价值的人力资源实践，也因此成为了行业中广具公信力、影响力、号召力的品牌。正是基于对人力资源行业深刻的理解和洞察，以及对推动行业发展的道义和责任，驱使我们做出这次探索人力资源边界和未来的尝试，也让这次探索有了坚实的实践基础和雄厚的资源支持。

如果说人力资源是在 1954 年德鲁克《管理实践》之后加以显化和规范成长起来，那么它的颠覆性发展的黄金时代才刚刚开始，RST 论坛就是揭开这个时代的序幕。

时代已至，序幕将起，我们诚邀您一起见证！

出品人 金景



三月春归迟，雨暖山气升。  
绿水新池满，烟晚情最浓。

**刘敏**

裂变学院院长 | 芬尼科技



感谢刘院长

专业专注  
智慧价值  
共创共赢

裂变学院 刘敏  
2017.12.

**胡家闯**

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



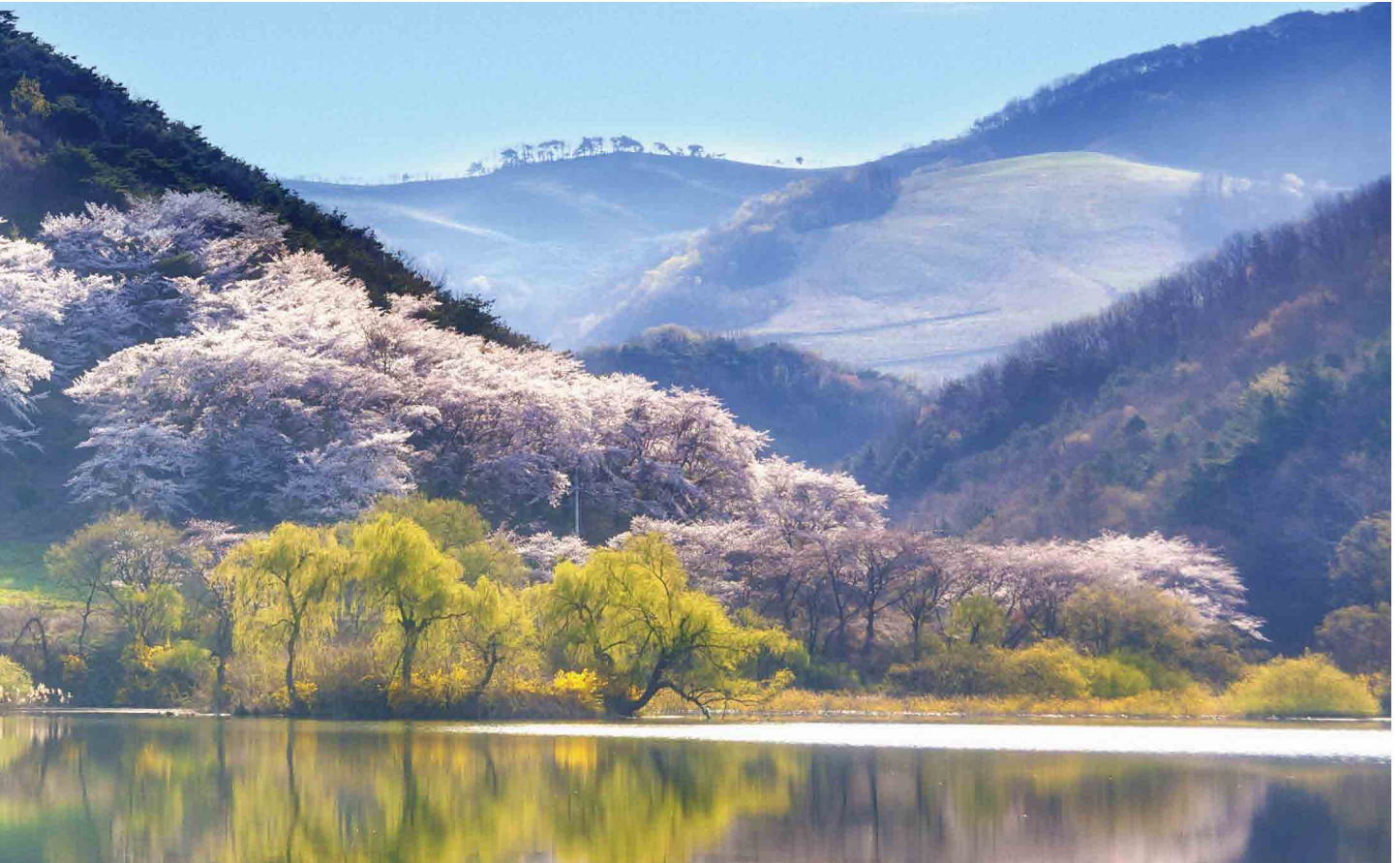
愿新职场人  
时时刻刻  
都能在工作中  
感受到快乐和  
尊严

**Annie Zhang**

人力资源总监 北亚区 | 法国电信



智比中外论成败，  
享尽天下妙事多。  
会曾与君常相望，  
存真去繁引潮新。



### Sophie Lou

总部招聘主办 | 敏实集团



感谢《HR Value》的平台  
让HR可以分享各种经验  
从而可以在各个公司  
发挥HR更大的价值！

### 许多

学习发展项目经理 |  
ABB (中国) 有限公司



感谢HREC,  
为我们与行业  
搭建了一个  
稳固的桥梁。

《HR Value》确实  
为HR同仁们带来了颇具参考价值的  
经验和方法。  
祝《HR Value》越来越好！

### 杨燕

人力资源经理-人才招聘 |  
亿滋食品企业管理(上海)有限公司



# “2018 中国学习与发展价值大奖” 正式启动!

继 2014 年和 2016 年两届“中国学习与发展价值大奖”成功举办，今年由智享会主办，麦肯特全程支持的“2018 中国学习与发展价值大奖”再度诚意回归。评选将继续秉承行业内有益共睹的公平、公正、公开原则，向所有优秀企业征集“学习与发展”领域的最佳案例，与你们一同打造人力资源行业内最具广泛影响力和权威性的评选盛典。

此次，为了最大限度地激励行业内标杆企业的倾情呈现，主办方智享会将给予所有参选企业前所未有的参选收益。

## ➤ 奖项历史

过去 4 年，智享会始终以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，以公平、公正、公开、透明的原则与全程不收取任何费用的准则，潜心寻找“学习与发展”的实践标杆，为优秀企业提供展示平台，旨在打造权威、专业、最具公信力的人力资源奖项。

## ➤ 奖项设置

### 最佳实践奖 最佳创新奖

## ➤ 参选条件

- 以公司 / 团体形式参选
- 参选企业须在中国大陆注册，有单独的学习与发展团队服务于企业，且体系完整，卓有成效
- 参选实践于 2017 年已实施完成或者阶段性完成
- 参选企业获奖后愿意通过线上和线下活动与业界同仁分享获奖案例
- 评委会成员所服务企业不能参评

## ➤ 评委会主席

**陆忠亮 | 亚太区人力资源总监 | 通用电气能源管理集团**

## ➤ 评委会成员

排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排序

**黄琼 | 中国区人力资源学习与发展负责人 | 强生**

**蒋建华 | 培训中心主任 | 上汽集团**

**彭智勇 | 亚太区学习与发展总监 | 福特汽车公司**

**秦长灯 | 公司治理部总经理兼全面深化改革办公室主任 | 中国宝武钢铁集团有限公司**

**施重凌 | 亚太区领导力发展总监 | 霍尼韦尔**

**夏雯 | 人力资源总监 | 英特尔亚太研发有限公司**

## ➤ 评委会特别顾问

**刘崑 | 执行总裁，首席顾问 | 麦肯特企业顾问有限公司**

## ➤ 参选收益

① 前 100 家提交符合要求的案例及相关证明材料的企业将获得价值 RMB 10,000 的智享会学习券。如所在公司尚未成为智享会的企业会员，且参评主联系人也尚不是智享会的个人会员，公司参评主联系人还将额外获得智享会 12 个月的个人会员资格，价值 RMB 1900。

- 该学习券自初选表格提交后的次日起生效，有效期 12 个月，过期作废。
- 该学习券可以全额抵扣在有效期内由 HREC 举办的任何会议、培训，也可以用于在有效期内购买智享会的其他服务。
- 该学习券可以拆分成多次使用，不可返现。
- 学习券与个人会员资格同一家公司仅赠送一次，即同一家公司提交多个案例不重复赠送；同一家法人机构下的不同分子公司以及相关关联企业提交不同案例也不重复赠送。
- 智享会保留对此条款的最终解释权。

## 智享会个人会员可享受以下服务：

- 免费参加半天 HR “前沿活动”，一年 8 场
  - 免费赠阅会员杂志《HR Value》
  - 免费获赠研究报告（18 + 份）
  - 免费参加每年 60 场电话及网络会议
  - 免费和不受限制地使用 HREC 在线资源
  - 全年 150 篇案例免费在线上阅读
  - 享受智享会会议六折优惠
  - 享受智享会专业培训七折优惠
  - 公益教练俱乐部实践机会（暂时只在上海、北京地区）
  - 免费获得智享会 TPG（供应商采购指南）
  - 会员招聘服务
  - 内训资源推荐
  - 共保池参与机会
- ② 获得智享会 7 月 10-11 日“第十九届中国学习与发展年会”的 1 个免费席位。
  - ③ 帮助企业系统性地回顾整个学习与发展项目 / 实践。
  - ④ 获得专家点评案例与指导，获悉学习与发展领域最新最佳实践。
  - ⑤ 获得在智享会和各大相关媒体上推广宣传企业的机会。
  - ⑥ 获得与其他领先学习与发展专业人士交流分享的机会。

## “2018 中国学习与发展价值大奖” 期待您的参与!

## 会员新服务 | 智享会供应商采购指南 (The Purchasing Guide)

### + 关于 TPG

- 智享会供应商采购指南, The Purchasing Guide, 是供企业 HR 选择服务供应商的专业指导性网站。
- 此采购指南目前囊括薪酬与福利、学习与发展、招聘与任用、人力资源技术四大职能模块, 每个大模块下涵盖多个精准子模块。
- 采购指南来自于人力资源服务商递交的真实服务案例, 以及 500+ 企业人力资源用户的调研反馈, 从人力资源服务商品牌知晓度、美誉度、客户服

务等综合考量得出结果, 严格筛选供应商名单。

### + TPG 能帮助您

帮助您精准定位出最适合您的人力资源服务商, 您从此指南中获取每家上榜供应商详实的介绍和服务信息。智享会每年根据人力资源服务行业市场发展和变化以及企业人力资源的使用反馈, 每年更新此采购指南, 以帮助众多人力资源从业者根据需求选择卓越服务商, 提升采购效率。

了解更多 TPG 详情可前往:

[www.hrecchina.org/supply/about.aspx](http://www.hrecchina.org/supply/about.aspx)



## 会员新服务 | 智享会“享问”微咨询服务

我们知道, 越来越具有挑战性的业务和外部环境让您的工作越来越难做; 我们也知道, 您在紧张的工作节奏中遇到越来越多的实际问题, 却无法及时获得解答; 我们更加知道, 对此您不需要动辄几十万的咨询项目, 您需要的是能在碎片时间快速获得手头问题的专业答案。这正是智享会“享问”微咨询平台的目的。

在这里, 我们为您召集了一群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, 为您构建了一个兼顾效率和产出的专业交流平台。

### + 您能从“享问”获得什么?

- 资深团队 专业资讯

数十位人力资源各领域深耕多年的 HR 和专家坐镇

- 碎片投入 靶向指导

获得分模块精细化人力资源专业指导,

完美解决您时间碎片化、问题解决及时性的需求

- 形式多样 高效产出

电话 & 一对一面谈的咨询形式 (约 1.5 小时), 争取有限时间内的最大产值

### + 流程

- 提出需求: 您在“享问”平台向选定的专家提出需求
- 匹配需求: 智享会接到需求, 匹配您与“享问”专家的时间
- 服务进行: 您在约定时间与“享问”专家直接对话, 咨询问题
- 反馈评估: 智享会在服务后跟进服务反馈, 评估质量

详情请前往:

<http://www.hrecchina.org/expert/>



## 企业探访深圳专场 走进文思海辉

2017年12月13日，智享会携手数位HR伙伴一同走进知名咨询科技服务提供商进行实地探访学习。

文思海辉技术有限公司是值得信赖的咨询与科技服务提供商，公司拥有超强的全球运营能力、严格的质量标准和高效的交付流程，致力于成为全球企业“新时代的合作伙伴”。自1995年以来，文思海辉一直致力于为全球客户提供世界领先的商业/IT咨询、解决方案以及外包服务，在金融服务、高科技、电信、旅游交通、能源、生命科学、制造、零售与分销等领域积累了丰富的行业经验，主要客户涵盖众多财富500强企业及大中型中国企业。

活动首先由文思海辉华南人力资源共享服务 & 全国福利管理负责人庄女士进行致辞，接着我们进行了开放区域的参观。

参观完毕后，庄女士为我们介绍了文思海辉共享服务运营中心，包括共享服务的四大核心能力以及三大交付模式，还分享了文思海辉2018年的展望。

之后由文思海辉共享服务运营中心数字化团队负责人曾先生通过以下几点进行了文思海辉数字共享的分享：

- 查缺补漏 & 智能工单，强化共享核心能力；
- 强化移动及智能，打造触手可及的员工服务渠道；
- 依托大数据和人工智能，打造高价值的管理者看板；
- 通过智慧工作流实现协同，通过企业数据总线实现互联互通。

提问环节大家都非常踊跃，最后由智享会同仁为文思海辉进行颁奖，本次探访也进入尾声。在此，我们特别感谢两位嘉宾为我们带来的精彩分享，也祝愿文思海辉接下来的企业发展蒸蒸日上！

## HR 前沿上海站 组织变革与变革沟通

组织发展是一项充满挑战和机遇的工作，不但要时刻准备着面对业务的挑战，还要不停地思考企业甚至行业下一步的发展方向以求未雨绸缪。对身在企业当中的组织发展专家来说，来自组织发展的挑战从来没有停止过，甚至不断地对我们提出新的要求。本次会议我们就业务变革时期的组织发展管理、组织诊断和组织效能提升、组织人才发展战略等多个维度多个角度来展开分享。

智享会2018年1月16日上海专场前活动，特别邀请到来自汉能薄膜发电集团、华宝国际、基伊埃、上海玻机智能幕墙股份有限公司（前三胞）、安朗杰等企业的大咖嘉宾，现场一同探讨组织变革与变革沟通进行中企业所碰到的挑战以及最佳实践案例。

### 嘉宾分享回顾

首先由汉能薄膜发电集团的民用业务中国区人力资源总监杨先生为现场HR进行了业务快速发展时期的变革管理的分享，内容包括人力资源在变革管理中的角色、转变的关键本质及应对转变并有效推动、作为人力资源管理者如何带领团队完成管理转变等。

随后是由华宝国际副总裁兼首席人力资源官罗先生分享如何用组合拳提升组织能力以及阶段性成果展示，休息片刻后由基伊埃亚太区人力资源副总裁 Tina 分享 GEA 的人力资源团队向三支柱转型过程中，我们的人力资源如何在资源有限的情况下发挥出自己的作用。

最后，进行了圆桌讨论：在具有挑战性的变革中，我们该如何沟通，现场HR更是积极提问与嘉宾进行互动交流，本次前沿活动也成功落下帷幕！

感谢所有到场的HR们及嘉宾，让我们期待下次活动！

## HR 前沿深圳站 招聘渠道管理与创新案例分享

春节过后各企业又即将迎来招聘旺季，许多HR都面临着巨大的招聘压力以及招聘渠道的使用难题。为此，智享会2017年12月12日深圳专场前活动“招聘渠道管理与创新”邀请到多位嘉宾大咖现场分享如何运用招聘渠道顺利地完成招聘工作。

半天的时间，HR们现场聆听到中兴通讯利用校招建立雇主品牌案例、玛氏猎头渠道及RPO招聘外包使用和管理以及华星光电利用社交媒体做内部推荐等精彩企业案例。

### 嘉宾分享回顾

首先由原华润三九集团总部人力规划与配置主任梁女士从如何利用好内推渠道招到满意的人、以及如何激励内推两方面进行分享。

接着，由中兴通讯人力资源经理柳先生进行校招渠道管理与创新的独家分享。他分别从如何利用校招建立雇主品牌以及校企合作对校招的影响进行了展开。

华星光电招聘高级经理周女士对如何利用好社交媒体做好内部推荐进行了深度解析。

玛氏招聘中心渠道策略经理万女士为我们带来玛氏招聘渠道管理独家案例。分别从以下三点进行展开：前期招聘渠道需求调研；合理运用招聘渠道找到目标人才经验分享（猎头渠道及RPO招聘外包使用和管理，基于人才市场研究的直接搜索）；如何培养直接猎聘人才灵活运用渠道进行招聘。

在最后的小组讨论环节，来自基斯顿中国的何女士联同两位演讲嘉宾与现场HR针对招聘的疑难杂症进行了一番热烈的讨论，包括如何针对特定的岗位使用特定的渠道、如何更好地建立雇主品牌等等。本次活动也顺利落下帷幕。

### 特别鸣谢：乐满意

## 企业探访北京专场 | 走进卡特彼勒

2017年12月14日，智享会携手数位HR伙伴一同走进知名企业卡特彼勒进行实地探访学习。

卡特彼勒协助客户进行基础设施建设、能源和自然资源的开发。2016年，卡特彼勒全球销售及收入总额为385.37亿美元，是建筑工程机械、矿用设备、柴油和天然气发动机、工业用燃气轮机以及电传动内燃机车领域的全球领先企业。公司主要运营三大业务板块：资源行业、工程机械、能源和交通行业，并通过金融产品部门提供融资及相关服务。卡特彼勒已17次被列入道琼斯可持续发展指数。2016年末，卡特彼勒在全球拥有95400名员工。目前，卡特彼勒在中国拥有20多家工厂、3个研发中心、3个物流和零部件中心，共有逾10000名员工。

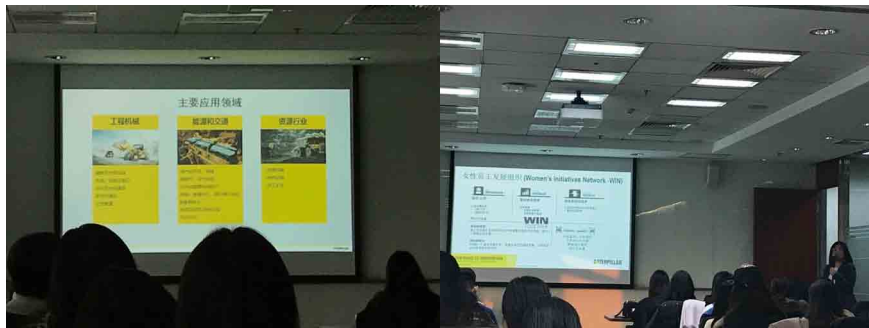
探访过程中我们荣幸邀请到卡特彼勒北京办公室人力资源经理闫女士以及区域人力资源总监（中国及韩国）陆女士为我们进行卡特彼勒多元包容的企业文化实践以及人才战略的精彩分享！

卡特彼勒拥有悠久的历史，同时在文化方面与时俱进、有突破性创新；虽然它的成员来自全球不同国家、不同民族、不同地域，但是它鼓励包容，崇尚多元。但是尽管如此，在卡特彼勒内部，依然有一套属于自己的“黄色圣经”。这一本“圣经”，是每一个初入卡特彼勒的人必须修炼的“内功心法”，也是卡特彼勒成为“百年老店”，打造自己发展历史的秘密武器”。

### ✦ 修炼“内功心法”，从入职当天开始

新人入职卡特彼勒当天，便会收到一本小册子——即上文提到的“黄色圣经”。这本小册子上，印有员工的行为准则。于是，了解行为准则，修炼“内功心法”，便成为新员工在卡特彼勒的第一课。

除此之外，每年6-7月，是“内功心法”的检验时间：因为与绩效挂钩，所以这是必



**卡特彼勒虽然历史悠久，但是它在文化方面却与时俱进、有突破性创新；虽然它的成员来自全球不同国家、不同民族、不同地域，但是它鼓励包容，崇尚多元。但是尽管如此，在卡特彼勒内部，依然有一套属于自己的“黄色圣经”。**

须完成且必须通过的在线化学习考试。不同级别、不同工作种类的的员工测试内容也不尽相同。

### ✦ “黄色圣经”并非一劳永逸

几年之前，卡特彼勒在“正直·诚实·卓越·品质·团队·合作·承诺·责任”的基础上，将“可持续性·持久的力量”作为新的内容添加到“黄色圣经”之中。当然，这个修改并不是卡特彼勒拍脑门拍出来的，而是根据当时的社会背景以及社会化要求制定出来的——如何保护环境？如何节能减排？如何让社会可持续发展？这一串的问题让卡特彼勒重新思索自己的社会责任，因此才有了新一个版本的“黄色圣经”。

“core behavior (员工核心行为)”每5年修订一次，每次都需要多部门联动。因此，它的制定是一个大工程：行政、商业行为办公室、人力资源办公室、公共关系（员工对外的行为也需要统一）等诸多部门都要参与进来，通力协作，完善新版本的 core behavior。

### ✦ 以不变应万变：用既定的行为准则迎接外部变化挑战

CEO 会经常以邮件的形式与员工沟通关于变革的相关事件，并鼓励员工坚守自己的行为准则；HR 会发起员工满意度调查以及对变革的意见观点调查，并以此作为调整配合战略发展方案的依据；各个部门、各个层级的领导会在行为准则的基础上给出自己部门下一步行动计划与预计目标：如何优化成本、如何达成税后利润目标成为他们思考的主要方向。

开放讨论环节大家都非常踊跃，本次探访也进入尾声。在此，我们特别感谢两位大咖为我们带来的那么详细精彩的干货分享，也同时祝愿卡特彼勒接下来的企业发展欣欣向荣！



• 本案例荣获 •

2017“中国组织发展价值大奖”  
最佳组织变革管理奖

# 维美德西安厂 组织重组计划

## 一场坚定、有序又充满挑战的组织变革实践

维美德西安厂合资前是一家国有企业，企业管制方式曾经与现代企业管理理念存在差距。2012-2013年间，新任总经理到位后，进行过一次经济性减员。由于种种原因，此次减员造成较大员工反应，连续发生多起离职诉讼案件。加之本次业务调整，西安厂员工忧心忡忡，员工们担心西安厂最终会被关掉。在这种复杂的市场和不确定的形势下，西安管理层励精图治，决心利用业务转移契机对西安厂进行彻底变革，此次计划称为“西安组织重组计划”。

编辑整理 / Cindy Zhu

扫描二维码 把文章带走



### 变革背景

金融危机后全球经济不景气，导致中国经济增速减缓，逐渐进入供给侧改革阶段。作为行业领导企业，2015年维美德全球总部决定调整中国区战略布局，将西安厂的装配业务收缩至上海，西安厂由成套装备制造企业调整为全球零部件加工企业。该厂合资前是一家国有企业，企业管制方式曾经与现代企业管理理念存在差距。2012-2013年间，新任总经理到位后，进行过一次经济性减员。由于种种原因，此次减员造成较大员工反应，连续发生多起离职诉讼案件。加之本次业务

调整，西安厂员工忧心忡忡，他们担心西安厂最终会被关掉。在这种复杂的市场和不确定的形势下，西安管理层励精图治，决心利用业务转移契机对西安厂进行彻底变革，此次计划称为“西安组织重组计划”。该计划初步界定了4个目标：将西安厂组织架构由传统的直线型组织形式调整为基于产品价值流设计的新组织结构，以适应全球部件加工中心的定位；人均生产率提高一倍，客户需求响应速度（交货期缩短）提高30%；在保证正常生产任务同时，企业在册人数减半；此次减员不能发生此前的不良社会影响，同时要提高在职员工的敬业度。



### 项目团队构成和分工

“西安组织重组计划”变革小组由核心管理成员组成，同时又分为4个工作组向总经理汇报。它们分别是“价值流梳理团队”、“厂区规划团队”、“组织人员调整团队”和“企业ERP升级团队”。总经理负责与总部和中国区沟通，同时通过战略研讨会、项目会议跟进项目进展。4个团队各有不同的分工：

- **价值流梳理团队**：分析公司业务价值流，提出未来组织架构方案。
- **厂区规划团队**：规划未来车间布局、设

备转移、办公室调整等。

- **人员及组织调整团队**：负责人员减员、人员转移、沟通计划实施及新组织架构下人员招聘。
- **企业 ERP 升级团队**：根据新的业务流程，调整企业 EPR 数据流。



### 目标澄清

2016年3月，维美德西安厂全体管理层进行了一次战略讨论，深刻分析了企业所处的内外部环境，包括竞争对手情况、客户需求、企业现有资源等情况，对这些问题的讨论明确了维美德的现状，回答了“我们是谁”的问题。此外，讨论会的第二层要义，也就是通过厘清当前环境下内外部存在的诱发因素及其可能产生的影响来确定维美德未来的发展方向，回答“我们成为谁”的问题。讨论最终确定：**1** 此次组织架构变革要基于客户价值优先原则，将西安厂建成基于流程的矩阵式组织结构；**2** 全员重新竞聘上岗；**3** 新组织下客户满意度和企业盈利性方面都要有显著提高。



### 组织现状诊断

维美德西安厂自1989年建立合资工厂，建厂初期外方人员多数担任技术生产管理岗位，人事财务等职能部门由中方人员担任，部分企业规章制度与现代企业管理理念存在差距。企业存在一些问题，诸如关键技能人才储备不足，人员年龄偏大，部分员工观念亟待更新等。面对这些问题，2012年新任总经理到任后着手精简组织架构、梳理流程和调整规章制度，这些改进取得了很大成效，但是距离管理层的期待仍存在改善空间。为寻求进一步的发展，维美德开始了变革前的一系列分析与诊断。

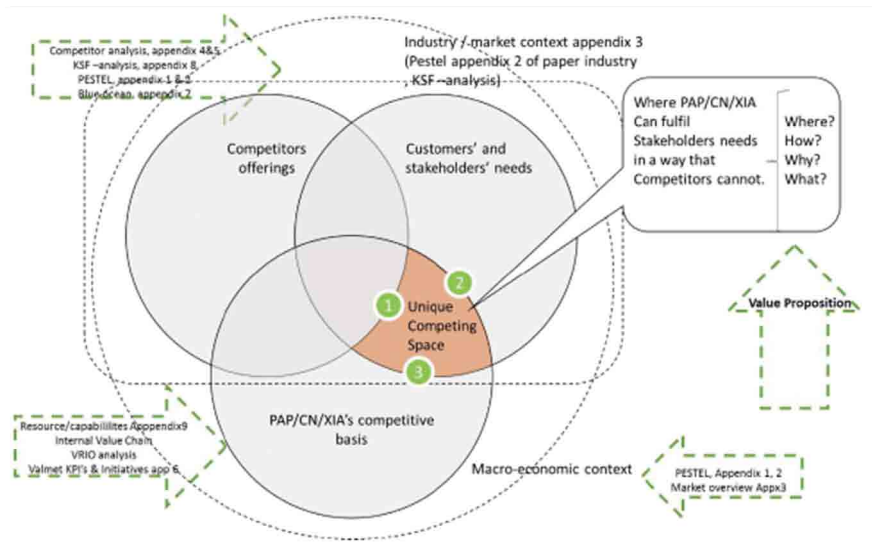


图1 战略环境讨论图

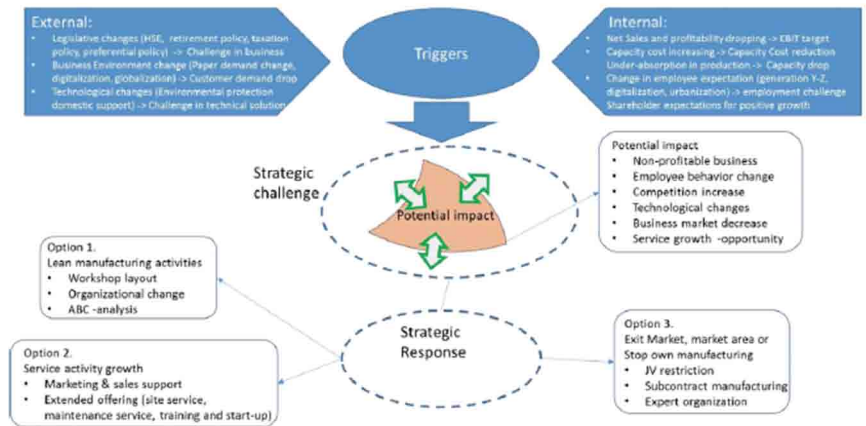


图2 变革目标讨论图

2016年3月，维美德西安厂全体管理层进行了一次战略讨论，深刻分析了企业所处的内外部环境，包括竞争对手情况、客户需求、企业现有资源等情况，对这些问题的讨论明确了维美德的现状，回答了“我们是谁”的问题。此外，讨论会的第二层要义，也就是通过厘清当前环境下内外部存在的诱发因素及其可能产生的影响来确定维美德未来的发展方向，回答“我们成为谁”的问题。

✦ 梳理使命

变革前的西安厂与上海厂的业务相似，双方存在潜在的竞争关系。战略调整后西安厂变成了“全球的零部件中心”，初步避开了与上海厂的竞争，成为上海厂的供应商，但是这对维美德西安厂来说还远远不够。因为零部件加工技术壁垒小，市场竞争激烈，如果西安厂想成为集团首选，就必须落实“客户价值优先”的原则，在设计、成本、质量和交付领域与竞争对手拉开差距，其才有生存的价值。右图反映了企业进行使命梳理的成果。

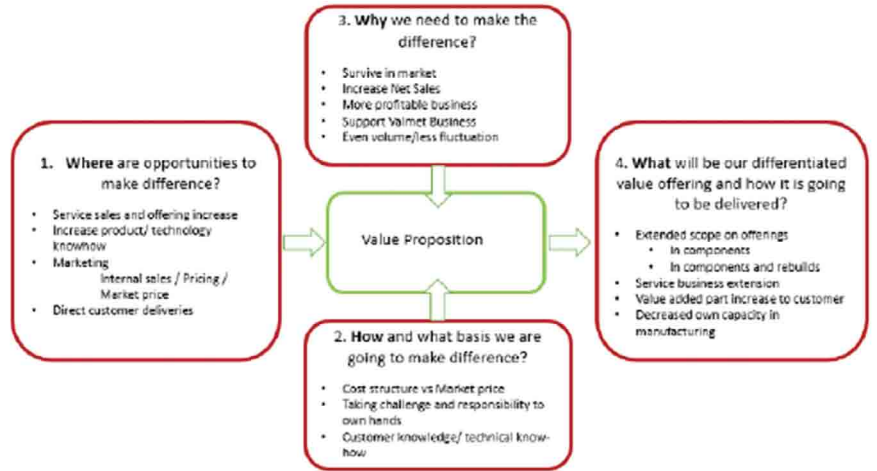


图3 厘清变革使命

✦ 设计组织结构

维美德西安厂的原有组织结构是基于项目管理需要建立起来的，彼时，企业的重心在装配环节；而转换新角色，即成为“部件加工中心”之后，西安管理层及时调整使命，按照“客户价值优先”原则，提出了新的企业组织结构应该基于价值流的理念来设计的想法。因此，变革之后的组织结构按照维美德的4大产品线来划分，每个产品线包含技术单元、生产单元和交付单元。这样的设计强化业务线为客户创造价值的理念，业务线责任更加明晰，其在设计、生产和交付资源等方面的充分权力，保证了客户质量和交付控制。经过调整之后，各职能部门的职责均发生变化，例如，将财务部成本控制职能下放到车间，将工艺人员和设计人员融合，车间管理不仅完成生产任务，还参与业务决策。由于新的组织设计对人员胜任能力要求提高，企业需要同时开始胜任力模型开发工作。作为过渡办法，新组织架构下，维美德西安厂考虑用“老中青梯队搭班子”的方法组建团队，对于内部无法找到合适的候选人的岗位，则使用外部招聘来寻找。右上图反映了管理层在组织设计方面的部分讨论成果。

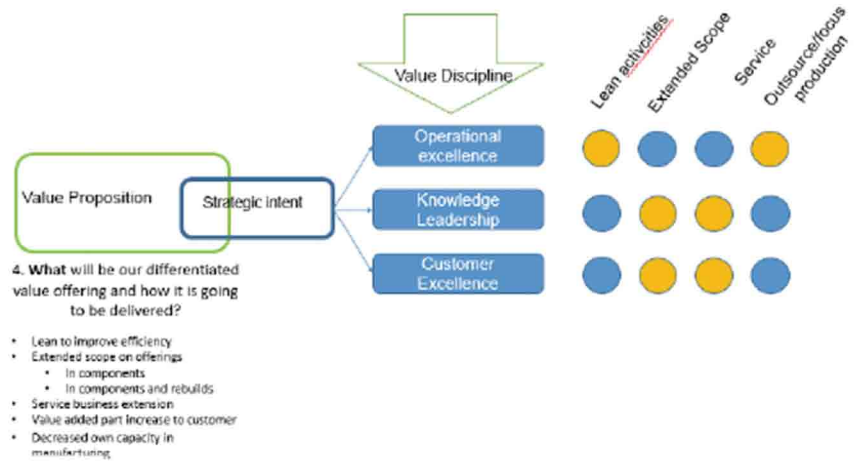


图4 组织设计讨论图

西安重组带来技术、服务、合作、制度、工具等的相应变革。例如：基于新的组织架构，所有职能部门开始梳理原有文件体系，并按照新的业务流更新；ERP 进行基于价值流的重新规划和调整，公司还计划在未来 2-3 年内引进新的 ERP 解决方案；人力资源部基于为客户创造价值的理念调整薪酬制度、重

新设计员工发展规划与考核方案等。

✦ 梳理职能关系 & 流程

新架构下，采购部、工程设计部、项目部、财务部部分职能进入业务线，那么他们与中国区相关职能是什么关系？原有组织架构下项目部对接客户，新组织下四个业务线如何连接客户？四条业务线看似相对独立，但是内部流程如何统一？生产发展和流程优化怎么解决？2017 年的第二季度，经过几个月实践，维美德西安厂有了新的构想：

生产制造单元作为基础的价值中心，直接参与客户价值的实现活动，是企业核心流程的拥有者。其他职能将演变为价值交换中

心，从监督角色变成流程管理人角色，为核心流程提供环境支持、技术支持和政策支持。所谓价值中心就是各个业务单元根据客户需求提出的价值主张，也是这个部门设立的目的所在。以采购管理为例：日常采购控制环节进入业务线之后，其作为一个价值中心能够为当下组织提供的价值就是尽快加强战略采购角色，为企业议价及外协质量提升提供更多可能；再以人力资源部为例：人力资源部不再仅仅按照生产部门的要求招聘人员，而会为企业能力管理提供更多可能方案，例如通过有效的制度设计实现人员灵活配置和人才增值等。

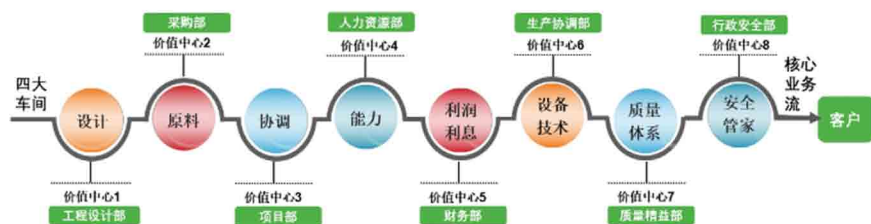


图5 以业务流程为基础的价值中心管理

### 明确奖励措施

2016年，维美德西安厂仍有众多订单需要交付，减员和组织重组势必对员工士气造成影响。为了保证项目保质按时交付，同时也为了避免出现不良社会影响，人力资源部和财务部在2016年一季度前联合出台了《2016离职补偿方案》、《2016年奖励和认可规定》和《2016项目交付奖励政策》三项具体的离职补偿及交付奖励政策。补偿与奖励遵循着保证交付、支持减员、改善管理、平衡需求的原则，对于个人业绩优异者在季度沟通会上进行奖励，对于项目交付表现好的团队，则在项目交付结束后奖励。

具体来看，这三项政策有着不同的侧重点：

- 《2016项目交付奖励政策》主要支持“按时交付”，将参与项目交付的员工分为核心成员和支持成员，然后按照交付质量、成本、时间的结果获得额外奖励。
- 《2016离职补偿方案》清楚地说明不同条件、不同时间离职人员的补偿方案。兼顾不同利益需求，对于工伤遗留事件、工龄争议事件以及家庭困难人员、因健康问题无法再就业人员等分别做出详细的补偿说明，让员工心里有底，安心工作的同时对自己的未来做好规划。
- 《2016年奖励和认可规定》聚焦日常管理改善，通过设立特殊奖励、即时奖励、感谢奖励、优秀培训师奖励、总经理特别奖、专业人员保留奖使员工关注体现公司价值观的行为，对于在公司发展、质量、安全、交付和成本改善方面做出积极贡献的人员及时认可。

## 新旧组织切换

在做好充足的前期准备后，维美德西安厂变革团队决定在2016年最后一周停止全厂生产，进行新旧管理模式切换仪式。在这一周时间里，西安厂有充足的时间进行各种工作的切换和交接，具体来看，新旧组织的切换主要有以下内容：先由人力资源部在启动大会上公布新组织下的薪酬福利、员工发展规划等相关政策；再由厂区规划团队公布新部门办公地址并组织相关部门搬移办公室；之后各团队中的新旧角色开始交接手中的工作；最后，新部门、新团队根据新的组织架构讨论新的工作流程，同时举办团队活动来增强团队内部的认同感。这个切换仪式让全体员工从心理上为其所面临的改变做好充分准备，也为进一步的变革打下了基础。

## 沟通创新实践

在整个组织重组阶段，变革小组每周见面，每个月全体管理成员开会，每个季度向全体员工沟通。通过定期的、全面的会议沟通，确保总部信息及时传达，内部矛盾及时解决，员工情绪及时疏导，使全体员工行动统一、目标一致。

### 面向管理团队及外部利益相关者的沟通

为了形成共识，2016年2月总经理开始与所有管理小组成员一对一进行面谈，讨论业务中存在的问题、改善的机会、受邀面谈者对变革的认识及其对变革后工作调整的意

愿等。同时，为了给未来组织准备重组之后的候选人，人力资源部增加管理课程培训，加快人才开发项目的进展，总经理亲自参与到后备管理干部的培养中。对于新组织可能的合格候选人，总经理会和人力资源部通过内部会议反复征求多方意见，确定人选后，又通过个别面谈和团体接见等方式向他们宣讲组织使命和管理方针，力求使新组织成员充分理解使命；另外，面对股东、总部和中国区相关职能部门对西安厂变革的不解和质疑，总经理利用一切机会充分阐述，最终实现企业所有利益相关者一致支持。

### 面向员工的沟通

#### 关键人员承诺

除了变革小组内部保持顺畅的沟通以及对外部相关利益者的阐述说明，各个管理成员为了保留关键员工，也开始个别沟通交底，以确保变革开始后对优秀人员的保留。同时，每个季度召开员工沟通大会，公布公司组织架构重组进展情况以及新架构下的员工发展计划，这些措施有力地支持了减员和组织重组工作，使员工士气保持稳定。

#### 内部招聘中的员工沟通

新组织在内部遴选的操作过程中也贯穿着对员工的变革沟通。此时的内部招聘小组不仅需要完成面试工作，还会对候选人的专业和领导力进行反馈。招聘小组由人力资源部、招聘部门及关联部门领导组成，主要负责：

- 面试并推荐适合新组织架构的候选人；
- 在面试过程中宣讲组织变革目的，即便候选人落选，也使其能够理解变革的意义并在行动中支持组织变革，在新的组织下尽快进入角色；
- 对候选人提出期待。能够参加竞选的都是在工作中表现优秀的员工，但是新组织提高了对所有人员的能力要求，所以无论候选人落选或是当选，都有提升的空间。招聘组会在面试时明确反馈，并给出发展的建议。

通过这种做法，候选人不仅对自己有了新的认识，而且对组织未来规划及对管理者的胜任力要求有了更深的理解。参与面试的员工普遍反映，面试过程本身就是一次难得的成长机会。



## 培养新组织下的技术管理人才

值得一提的是，西安管理团队在培养后备管理干部时有一套全面系统的方案。Make 2 Win (M2W) 项目旨在为业务发展储备具有现代管理理念的管理人才。近期目标是将学员培养成为公司变革的种子，长期目标是支持公司战略发展。在项目中表现优异的员工将会被推选至中国区或全球发展项目中。

该人才培养项目向全公司公开招募，学员由自主申请与推荐相结合的方式来确定。培训持续一年半左右，在这段时间中，项目组为学员安排了6大任务。分别为：

### ➕ Mentor Guidance (导师辅导)

项目组为每个学员配备两个导师，帮助学员进行领导力认知转变。其中一个固定导师为公司内的区域人力资源经理，为学员提供教练辅导，另外一个导师则根据学员与高管双方的意愿进行选择。与导师的定期沟通不仅让员工打开认知的新世界，也锻炼了他们其向上沟通的能力。

### ➕ Manager Academy (管理课程)

为了使学员改变单一的工程师思维，公司向他们开放全球管理人员都必须参与的管理课程，还为他们提供外部购买的 Mini MBA 的课程，来开拓他们的认知方式。

### ➕ Toastmaster (演讲俱乐部)

为了提升候选人演讲技能和英文水平，公司鼓励学员模仿 Toastmaster 活动方式在企业内部组织英语沙龙，公司管理层提供场地、活动经费还受邀参与其中。这个活动锻

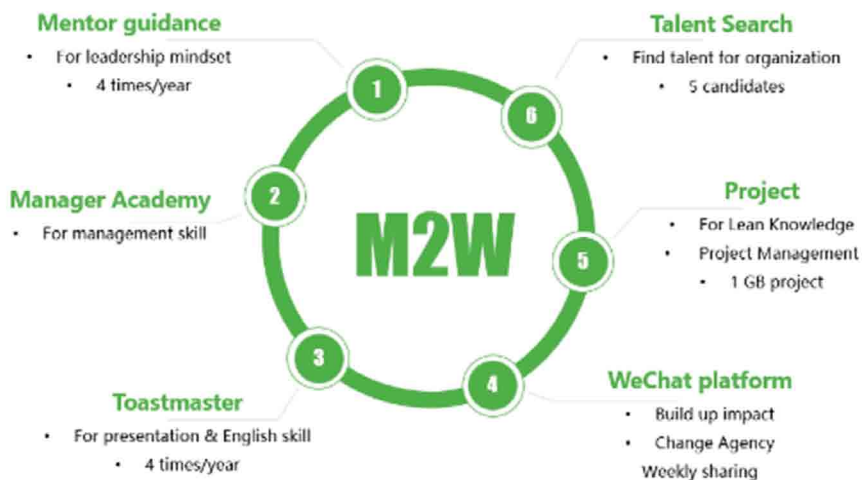


图6 M2W 项目内容

炼了学员英文沟通表达能力的同时，也锻炼了组织、规划和预算管理能力的。

### ➕ Project (项目实践)

作为制造业，人人都要懂精益管理。为了让学员们成为企业变革的种子，能够利用精益理论在各自的岗位上改善公司管理。我们要求学员必须参加公司精益培训，并且以完成绿带项目作为毕业条件之一。

### ➕ WeChat platform (在微信中建立影响力)

想要成为一个合格的管理储备人员，公司要求学员除了提升自身能力，还需要具备影响他人的能力。因此，公司还会为学员提

供一个微信平台，学员们根据自己的观察，发现企业改善的机会，并利用微信平台将新思想、新技能等传播出去，影响更多的人与他们一起成长。

### ➕ Talent Search (推荐候选人)

为了保证企业持续不断的人才供给，其要求每届学员在学习期间就关注符合公司发展需要的内外部优秀人才，并在项目结束时推荐给公司，作为下一届 M2W 培养对象。目前，该项目已开展了 2 期，从该项目中毕业的候选人正在新的组织中担任重要的管理角色。

值得一提的是，西安管理团队在培养后备管理干部时有一套全面系统的方案。Make 2 Win (M2W) 项目旨在为业务发展储备具有现代管理理念的管理人才。近期目标是将学员培养成为公司变革的种子，长期目标是支持公司战略发展。在项目中表现优异的员工将会被推选至中国区或全球发展项目中。该人才培养项目向全公司公开招募，学员由自主申请与推荐相结合的方式来确定。培训持续一年半左右，在这段时间中，项目组为学员安排了6大任务。

人力资源部在 2017 年的薪酬政策中，取消了与新组织不相应的津贴，增加与员工胜任力和绩效相关的津贴。



### 固化变革成果

为固化已取得的变革成果，西安厂从薪酬政策驱动人才发展、价值贡献考核改变企业文化、精益流程提高管理效率 3 个方面入手，将企业人与客户紧密链接促进管理效率稳步提升。

#### 新的薪酬政策驱动人才发展

人力资源部在 2017 年的薪酬政策中，取消了与新组织不相应的津贴，增加与员工胜任力和绩效相关的津贴。薪酬调整之前，蓝领员工的薪资实行计时制，这导致很多生产员工拖延工时，生产效率低下，产品不能按时交付。调整后的政策强调员工的收入与产出结果 what（产量、质量、交付）相关，也与员工如何生产出来的行为 how（法规符合以及设备维护等）相关。而且，由于新政策提出胜任力的提升也会增加津贴，员工就更加积极主动参与公司培训活动。在这个逻辑下，员工能力提升带来收入提升的同时也提高了车间管理和生产效率。

#### 蓝领员工胜任力模型开发与实践

为了配合新的薪酬政策，维美德西安厂分别对蓝领员工、白领员工的胜任力建模蓝领员工胜任力模型分 4 个阶段进行：

- 阶段 1，清理岗位名称，按照工作大类合并岗位。2014 年公司蓝领员工在人力资源系统的名称超过 200 个，经过整理简化后，蓝领员工“工作/角色”分为五类：铆焊、车工、表面处理、钳工、镗铣工。经过分类后，方便公司对其胜

Competency	Learn①	Apply②	Lead③
(1) 识图读图 能够识读机械制图相关信息，并能根据任务需要绘制零件或装配图的能力	掌握识图读图在工程上的应用原理，掌握材料清单中的物料规格关系及数量计算方法。	正确识读零件或装配图，能够根据工程图样进行零件或装配图上的标注。	能够识读机械制图及装配图，并能根据图样进行工程图标注。
(2) 焊接专业素质 掌握焊接的原理、特点、相关设备、工艺技能等知识，并取得一定焊接专业资格证书	焊工合格证	国际焊工证	国际焊工技师
(3) 工艺认知 熟悉下料、铆、焊生产过程，能够发现这些过程中的不合理因素并及时反馈，实现高效、高品质的完成生产任务的能力。	熟悉下料、铆、焊生产过程，能够及时发现并反馈工艺要求。	能够发现工艺或生产流程中的不合理因素，及时反馈工艺要求。	能够发现或制定生产流程中的不合理因素，并能协助进行工艺改进。
(4) 操作技能 按照相关工艺参数正确使用和维护生产设备，顺利完成下料、铆、焊各项生产任务的技能。	掌握下料/铆/焊其中一种技能，正确使用、保养设备，完成 1、2 类产品生产。	能够掌握技能并能完成 1、2、3 类产品生产任务。掌握设备的调整和维护方法。	能够掌握技能并能完成工厂下料、铆、焊各项技能，能够独立完成各产品下料/铆/焊生产任务，并能担任该技能培训师。
(5) 质量控制 按照公司质量文件要求，遵守“三不原则”，发现质量隐患，控制质量风险的能力。	了解岗位职责及作业指导书要求，能在指导下完成作业，并能正确使用不合格品处理单。	熟悉作业指导书及作业指导书及相关资料的要求，能独立制定合格品。	能够发现质量隐患，并提出控制改善方案；具有工艺分析能力，能够协助质量工程师进行质量问题的分析。
(6) 精益知识	了解 5S、6A 管理，目视化管理的基本知识。	在车间内实施 5S，并能寻找 6A 改善，实施目视化管理。	每年可主导一个精益改善项目
(7) HSE	1. 熟悉岗位安全操作规程； 2. 掌握岗位基本职业健康知识。	1. 掌握与岗位有关的安全规程； 2. 掌握基本安全知识； 3. 掌握岗位危险源辨识和控制的知识。	1. 能够担任初级安全员工作；

铆焊产品分类：1 类：支座、轴承座、底座、防护罩等；2 类：支架、支柱、摇臂、管架、管架等；3 类：横梁、立柱、机架、真空箱等。

图 7 铆焊工胜任力模型

Competency	Learn①	Apply②	Lead③
(1) 识图读图 能够识读机械制图相关信息，并能根据任务需要绘制零件或装配图的能力	机械制图知识基础	机械制图知识基础	1. 机械制图知识基础-机械制图入门 2. 机械制图知识基础-产品图识读（铆焊、机加工、铸造等知识）
(2) 焊接专业素质 掌握焊接的原理、特点、相关设备、工艺技能等知识，并取得一定焊接专业资格证书	外部培训	外部培训	外部培训
(3) 工艺认知 熟悉下料、铆、焊生产过程，能够发现这些过程中的不合理因素并及时反馈，实现高效、高品质的完成生产任务的能力。	下料、铆、焊生产过程	生产过程中的常见工艺问题	1. 能够工艺方案分解 2. 能够正确编写作业指导书
(4) 操作技能 按照相关工艺参数正确使用和维护生产设备，顺利完成下料、铆、焊各项生产任务的技能。	1. 下料操作技能（操作） 2. 铆焊操作技能 3. 1、2 类产品生产过程 4. 正确选择设备参数 5. 设备故障排除的知识	1. 3 类产品生产过程 2. 正确选择设备参数及工具 3. 能够正确调整设备。	1. 能够对操作技能分解 2. 能够对操作技能分解 3. 能够对操作技能分解 4. 能够对操作技能分解
(5) 质量控制 按照公司质量文件要求，遵守“三不原则”，发现质量隐患，控制质量风险的能力。	1. 学习铆焊工作业指导书 2. 能够使用质量知识	能够在工作过程中指导培训	1. 能够指导操作技能分解 2. 能够指导操作技能分解 3. 能够指导操作技能分解 4. 能够指导操作技能分解
(6) 精益知识	精益知识培训	现场精益推广	精益项目推行方法
(7) HSE	1. 三级安全教育	1. 现场安全培训 2. 岗位危险源辨识与控制 3. 事故案例	讨论中

铆焊产品分类：1 类：支座、轴承座、底座、防护罩等；2 类：支架、支柱、摇臂、管架、管架等；3 类：横梁、立柱、机架、真空箱等。


图 8 基于胜任力模型设立培训课程

任力进行梳理。

- 阶段 2，讨论每个岗位的胜任力要素及熟练度。在每一个胜任力要素后分别对其熟练程度进行 1、2、3 级的描述。以铆焊工为例，其胜任力要素包括识图绘

图、焊接专业素质、工艺知识、操作技能、质量控制、精益知识和 HSE。员工在每一项要素的熟练程度又分为学习、应用和精通 3 个程度。

- 阶段 3，公司会针对处于不同熟练度的

生产部蓝领员工培训档案——铆焊工							
工号		姓名		部门		岗位	
培 训 记 录							
序号	培训类别	培训课程	课程等级	培训方式	培训时间	培训师	考核结果
1	识图绘图	机械制图识图基础	①				
2		机械制图识图基础	②				
3		机械制图绘图基础-画法几何入门	③				
4		正确识读公司典型产品图纸(铆焊、机加工、装配成套图纸)	③				
5	工艺认知	下料、铆、焊生产过程讲解	①				
6		生产过程中的常见工艺问题	②				
7		典型工艺方案分享	③				
8		如何正确编写作业指导书	③				
9	操作技能	下料操作技能(放样)	①				
10		铆焊操作技能	①				
11		1、2类产品实操过程	①				
12		正确选择焊接参数	①				
13		设备保养及维护知识	①				
14		3类产品实操过程	②				
15		正确使用焊接设备及工具	②				
16		如何正确调整设备	②				
17		母材焊前预校型实操	③				
18		工件焊后校型实操	③				
19		领导力S系列	③				
20		国际焊接工程师培训	③				
21	质量控制	学习公司质量控制体系相关文件	①				
22		学习铆焊质量作业指导书	①				
23		如何检验铆焊产品质量	②				
24		常见质量缺陷分析	③				
25		铆焊理论及质量防控方案	③				
26		内训师训练营	③				
27	精益知识	蓝带	①				
28		绿带精华	②				
29		绿带	③				
30	HSE	三级安全教育	①				
31		吊运安全培训	②				
32		岗位危险源辨识与控制	②				
33		事故案例	②				
34							

铆焊产品分类：1类：支座、轴承座、底座、防护罩等；2类：支架、支柱、摆臂、骨架、管线等；3类：横梁、立柱、机架、真空箱等。

图9 铆焊工培训档案

员工所需的知识、技能要求确定培训课程名称。以铆焊岗位为例，如图9：

- 阶段4，寻找培训资源。确定了课程之后，在公司内部寻找培训师，并对培训师进行TTT培训。在课件开发过程中，培训师要进行几次试讲，并确定授课方式及考核方式真正符合胜任力说明中的能力要求。值得一提的是，人力资源部在课程考核阶段增加了复试的环节，即在培训结束后一个月，抽查学员，对同一份试卷进行作答，复试通过才能认定培训通过。
- 阶段5，资格管理。公司另有有任职资格管理政策支持员工晋级/降级实施。从而依据薪酬政策享受相关福利。

价值贡献考核改变企业文化

薪酬政策解决了一线员工求发展、求公平的问题，但是作为客户价值实现的团队——业务部门——是否改变了“作风”，真正成为客户价值优先理念的“价值贡献”者呢？2017新组织成立后，全公司开展“价值主张”讨论，各个部门认真思考“谁是客户”，“什么是真正的客户价值”，以及可以进行价值贡献的工作领域，真正考虑做到“断舍离”部分没有价值的工作。

公司首先对业务单元的考核方案进行了升级，强化业务单元对产品质量、交付的责任。同时开展季度内部调研，考察支持/职能部门是否真正落实价值中心理念，真正理解生产单元的困惑，在系统、资源上足够支持到业务单元。内部调研的结果与员工奖金挂钩，让所有员工回归“客户”，拉近了公司目标与个人发展的距离，正在改变着公司从上到下工作作风，形成“客户价值优先”的新文化。

晋级/降级记录——铆焊工				
序号	原级别	新级别	生效时间	备注
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

图 10 铆焊工晋升 / 降级记录

### 精益流程提高管理效率

新组织成立后，公司全面梳理内部流程和文件体系：厘清职能边界，删减僵尸文件，升级和加强质量控制点等对客户价值有意义的文件整理工作。以人力资源部为例：原有的冗长的岗位说明书被替换为角色说明，减少了维护时间，也为日后企业灵活建立工作小组的设想提供基础。同时，ERP 系统关键用户培训扩大为用户培训，使员工对新组织架构下的工作流有清晰的认识，并在工作中践行新流程。

团队成员之间一时无法找到合适的解决方案，有的团队甚至到了分崩离析的境地。面对这种情况，人力资源部立即介入了解，进行一对一辅导并且迅速提供相应课程来提高新领导团队成员的反馈和管理技能，帮助组织平稳过渡。



## 挑战与持续改善并存

### 市场变化

公司当初进行组织设计时预计市场会低迷 1-2 年，但实际情况是市场从 2016 年下半年开始复苏，企业订单急速增加，有些部门在短期内的负荷高达 300%。这种情况下，技术工人和设计人员数量开始短缺；另外，西安自动化业务定位提高，自动化车间订单激增，也面临技术工人不足的情况。面对总人数不能突破的限制，西安厂开始发展外包服务，通过与离职的技术员工合作平衡高峰期订单。

### 新领导团队磨合

新组织在规划管理团队时，有意任用锐意改革的年轻人，这些年轻人在各自岗位上都曾经是部门的得力干将，但是在新组织成立初期，大家对于新角色和流程都在摸索和学习阶段，这使得原来大部门间的矛盾在短期内转变成了新组织的内部矛盾。团队成员之间一时无法找到合适的解决方案，有的团队甚至到了分崩离析的境地。面对这种情况，人力资源部立即介入了解，进行一对一辅导并且迅速提供相应课程来提高新领导团队成员的反馈和管理技能，帮助组织平稳过渡。

### 人员挑战

在这次变革中，西安厂主要面临了三方面的人员挑战，即人才流失风险、管理岗位准备不足、员工胜任力差距：

#### ① 人才流失风险

在组织调整过程中，公司事先对关键人员进行“交底”沟通，虽然仅有一名关键技术人员离职，但还是出现了包装团队集体离职的情况。为避免这种情况继续带来不良影响，人力资源部与业务部门密切联系，及时调整新架构下人员配置和培训期，顺利完成组织重组。

#### ② 管理岗位准备不足

在变革最初期，人力资源部即着力管理人才储备，新的管理团队中新任管理人占三分之一。为降低新人管理经验不足而产生的风险，公司在搭班子时留用部分资深管理人员，对新人进行“扶上马，送一程”的支持。此外，针对新团队需要磨合的问题，人力资源部及时提供了相应培训和辅导。

#### ③ 胜任力挑战

组织调整后很多岗位合并，角色作用凸显，新组织下蓝领和白领岗位人员胜任力亟待提高，因此，公司加快胜任力模型开发并开展相应培训。

### 观念挑战

新的组织架构在管理理念上挑战着部分高层管理者以及基层员工的观念。

#### ① 高层观念

核心管理团队虽然是变革的参与者，但仍有很多人对于在“客户价值优先”原则下建立的基于流程的组织架构认识不清。当初组织设计是以 4 大业务线为主，8 个职能部门转变为支持部门。由于原有直线制管理的惯性思维，大家对价值流理念的模糊理解以及相应考核制度尚在建立中，变革初期，实际造成了 8 个职能部门管理 4 个业务线。经过一段时间磨合，生产协调部门、人力资

当初组织设计目标，是将西安厂组织架构由传统的直线制汇报调整为基于产品流程设计的矩阵组织结构，以适应全球部件加工中心的定位；人均生产率提高一倍，客户响应速度（交货期缩短）提高 30%；在保证正常生产任务同时，企业在册人平稳缩减至目标；并且，此次减员尽量避免发生此前的不良社会影响，同时提高留任员工的敬业度。这些目标已基本实现，西安厂目前成为部件中心，承接的海外产品数目增加；四大产品为主的业务线运行顺利，企业关于人的调整重点开始从“量”向“质”转变。具体来看，西安厂主要从劳动生产率、员工敬业度、人才良性发展等 6 个方面来验收其变革成果。

源部以及财务部先后完成了对自身角色认知的转变。

生产协调部门首先完成角色调整：将自己定位为生产发展技术服务专家，为 4 大业务部门提供铆焊、油漆、数字编程、设备维护技术发展和保障服务，并且每月让业务部门对其响应速度和质量进行评价，获得积极好评。

人力资源部积极参与到业务线建设：开放员工发展路线图，明确岗位胜任力说明，并且提供相应培训和项目支持员工成长；同时为生产一线的灵活用工和考核方案，提供政策和技术支持。这些改变激励了员工的热情，也可以看到对质量提升和交付改善的贡献。

财务部针对业务线缺乏财务管理知识的现状，牵头完善 ERP 系统逻辑，一年内开展 4 次非财务人员的财务培训，帮助业务线找到价值流控制点和成本改善机会，从技术和制度上实现增值管理。

### ② 基层观念

本次变革对一线段长和主管级别人员的调整相对较小，但是作为变革的被动参与者，

这部分员工对“客户价值优先”的理解最为薄弱。人力资源部利用“蓝领员工发展项目”鼓励一线员工通过参与改善项目的方式，实现“客户价值优先”的实践，释放越来越多的一线员工的创造力，也涌现了一些新“班头”。



## 项目成果

当初组织设计目标，是将西安厂组织架构由传统的直线制汇报调整为基于产品流程设计的矩阵组织结构，以适应全球部件加工中心的定位；人均生产率提高一倍，客户响应速度（交货期缩短）提高 30%；在保证正常生产任务同时，企业在册人平稳缩减至目标；并且，此次减员尽量避免发生此前的不良社会影响，同时提高留任员工的敬业度。这些目标已基本实现，西安厂目前成为部件中心，承接的海外产品数目增加；四大产品为主的业务线运行顺利，企业关于人的调整重点开始从“量”向“质”转变。

具体来看，西安厂主要从劳动生产率、员工敬业度、人才良性发展等 6 个方面来验

收其变革成果。

### ⊕ 劳动生产率提高

基于流程重新设计后的组织架构，调整为以 4 个加工中心为主、8 个职能部门支持的组织结构。在册人数缩减一半。主管以上管理人员减少一半。能力成本下降了 40%，蓝领工人小时贡献率提高一倍，劳动生产率提高一倍。

### ⊕ 员工敬业度提升

2017 年员工敬业度调查显示，西安厂的员工敬业度由前一年的 47% 提高至 67%，优异绩效的认可也从 72% 提高到 82%；同时，员工对成长和发展的认同反馈由 44% 升至目前的 58%。

### ⊕ 人才良性发展

胜任力模型分别对应配套的培训体系，员工发展路径实现可视化，员工发展也与企业价值贡献相链接。如，上文提到的“M2W 项目”着重发展技术和管理岗位人员储备，一期成员 5 人，其中 3 人在新组织架构中担任了管理岗位；“蓝领发展项目”则关注一线蓝领工人技术提升与其对公司质量和流程改善的参与，截至目前，已有 20 名基层蓝领工人申请参与公司质量 / 流程改善项目。此外，西安厂与一所大学装备专业建立紧密合作关系，通过面试的学生将从大三开始进入企业培训体系，毕业时候即可为企业服务，基本实现了人才的良性发展。

### ⊕ 盈利性指标乐观

西安目前产品毛利率提高了 4%；企业实现扭亏为盈，投资回报率达到了 15%。

### ⊕ 客户满意度提升

生产率的提高使其交货期下降 20%，大大提高了客户的合作体验，质量成本大幅度下降。

### ⊕ 美誉度扩大

西安厂诸多改革实践已成为集团标杆，对全球业务线产生启示，正在影响其他工厂的组织设计。



## 成功的关键

西安厂将其变革成功的关键因素总结为以下几点：

### ✦ 变革领导者对于变革的坚定决心

总部最初下达给西安厂的任务仅仅是减少员工，对西安组织架构并没有具体要求。当西安提出建立4条产品线为中心的矩阵架构的规划时，由于该设想与总部和中国区职能设计有冲突，同时，西安管理层内部也有人担心总经理任期将满，对新架构能否顺利实施存有疑虑。各种因素交织使得变革充满不确定性，但是总经理决心坚定，在核心团队的支持下，他利用各类渠道充分沟通，还邀请相关人员参观西安厂，终使变革如愿完成。

### ✦ 完善的沟通机制

组织重组期间公司订单增加，项目交付质量或时间不容出现任何差错。所以，公司一方面要保证项目进展，同时又要做好减员和新组织建立工作。良好的沟通工作是应对复杂的离职面谈和业务变数的重中之重。人力资源部成立减员与组织重组小组并建立了完善的沟通机制：明确减员和组织重组小组分工，何时出台何种政策，何时向员工沟通，出现棘手人员如何处理等等，几乎做到了人手一个方案。每月在管理会议上通报减员和组织重组进展，每个季度在员工大会上进行政策答疑，保证每个员工充分了解自身权利、公司重组政策以及公司变革进展，最大程度降低了减员和组织重组对业务的影响。

### ✦ 周密的准备工作

为了顺利实施减员重组，人力资源部提前判断风险点，出台必要的政策、补偿和奖励方案，为有效实施变革提供了资源和政策保障。



## 未来可期

对于此次变革的后续工作，西安厂管理层将从以下三方面来进行持续完善：

### ✦ 完善客户价值优先企业文化

西安厂已经建立起基于流程的组织架构，但是“客户价值优先”原则落实尚有空间。按照设想，理想的状态应该是：每个员工了解并实践公司的使命，关注组织成员的行为是否符合公司文化，并能随时对不符合价值观的问题提出挑战。2017年公司通过“蓝领员工发展项目”发现一批基层班技术骨干，加速成长一批小组长，为今后实现灵活工作小组做好准备。另外，公司还会继续每个季度进行内部调研，以进一步明确“价值中心”的概念，对职能部门进行反馈和评价，积极建设“为客户创造价值”的企业文化。

### ✦ 发展角色绩效管理

变“个人绩效”为“角色绩效管理”。西安厂目前使用的绩效管理系统是总部的体系，这个系统基于传统直线型/矩阵型汇报体系，强调目标自上而下分解。这样管理的结果，造成部分员工等指令被动执行。西安组织重组后实行价值领先战略，基于流程设计的组织中，每个流程都是一个独立的完整的运营系统，流程上的团队根据角色需要组建，流程负责人将拥有更多权利保证质量交付目标。企业绩效管理更强调绩效指标的互补性，强调过程、分权、对等、促进和协同等内容，适当弱化结果、集权、层级和执行。这样的变化让客户价值创造者有更多的影响力，而原有组织架构下的管理者适当退出，变成流程支持者。这样调整后，有力地激发了基层劳动者的创造力，大大提升现场质量和按时交付结果。

### ✦ 深入实践灵活的组织形式

2017年6月基本完成了主要蓝领岗位的胜任力的初级培训，11月份车间白领的胜任力模型基本搭建完毕，新组织的建立和培训

西安厂已经建立起基于流程的组织架构，但是“客户价值优先”原则落实尚有空间。按照设想，理想的状态应该是：每个员工了解并实践公司的使命，关注组织成员的行为是否符合公司文化，并能随时对不符合价值观的问题提出挑战。2017年公司通过“蓝领员工发展项目”发现一批基层班技术骨干，加速成长一批小组长，为今后实现灵活工作小组做好准备。

的开展，让生产一线员工士气大增。但是新架构下采购、生产和技术组的小团队分工，仍然使个别团队只关注小团体利益，妨碍整个价值流的顺利实现。例如：由于供应商的原因造成采购部件迟迟不到货，为了赶交付时间生产员工就会产生大量加班，但是因为产量没有增加，尽管生产人员的考核指标很好，但是生产人员的收入并没有多少变化，而公司对客户承诺的“交付”指标又面临更大风险。所以，业务线强烈要求将生产单元的“角色绩效”管理模式进一步扩大，纳入设计工程师、采购工程师和项目管理工程师等所有影响环节。通过实践类似“合弄制”、“阿米巴”组织形式，让公司成为平台，而更多的基层员工利用通过个人专长，参与到价值流决策和管理环节，利益共享，风险共担，最终实现公司和个人利益双赢。

## 获奖企业风采



## 公司介绍

维美德集团是全球领先的制浆、造纸和能源产业的开发者和供应商，为客户提供技术、自动化及服务业务。我们的愿景是成为全球最好的服务供应商。我们的12000名专业人员在世界各地为客户提供服务，致力于推进客户每一天的运营。

维美德技术实力雄厚，提供包括制浆、生活用纸、纸和纸板生产线，以及采用生物质能源生产的电厂。我们先进的服务和自动化解决方案提升客户流程的可靠性和性能，提高原材料和能源的有效利用。

维美德已有200多年的历史。2013年12月，由美卓制浆、

造纸和电力业务从美卓集团拆分出来，成立了新公司。维美德在2016年的净销售额近29亿欧元。维美德总部设在芬兰Espoo，在纳斯达克赫尔辛基股票交易所上市。

维美德向中国的首次供货可追溯到上个世纪30年代。为满足飞速发展的中国市场的要求，我们在中国设立工厂及服务中心，积极培养本土人才。今天，我们在中国设有五个世界的生产工厂，三个服务中心及两个织物工厂，多个销售及服务中心，拥有1700多名专业人员。我们的产能和本地服务人员可为中国客户提供迅速及时的全方位的技术和服务。HR

# 并购后的组织文化建设

扫描二维码 把文章带走



企业的收购和兼并带来了许多不确定性。企业体系、流程、产品、客户和服务等等的整合是否与并购前的战略价值评估一致，对并购后的企业运作至关重要；然而，文化的融合对并购企业成功与否更有着决定性作用。

内容来源 / 马海燕 | 亚太区人才和组织能力总监 | 固特异轮胎 编辑整理 / Nancy Shen

很多知名咨询公司通过长时间的调研和跟踪，以数据证明文化整合对于并购企业的重要性，例如怡安翰威特的一份调研指出，企业并购失败的十大原因中，文化融合问题占据第二位，而导致文化融合不成功的主要因素是没有辨识文化风险、领导层对企业文化认知不一致以及对文化融合缺乏支持。

在我个人的职业生涯中，我有幸参与了多次并购项目和后续的组织文化建设工作。围绕导致文化融合不成功的三个主要因素，通过我在前几家公司亲历的实践案例，与各位分享组织发展理论和工具的运用，以及我的些许感悟和体会。

## ▶ 尽早开展文化评估和校准

关键：对文化的评估和校准要始于并购完成之前。

实践案例之一是对一个本土公司的全资收购。该项目于当年的5月份立项，初期阶段HR并没有进入项目组，项目的重心在财务与法务方面。9月份，HR正式加入项目组，直至次年6月收购正式完成。

在这个过程中，我们分三个时间阶段：

Pre Day One (并购前)、Day One (并购完成后第一天)、Post Day One (并购完成后) 分重点地开展工作：

### ⊕ Pre Day One (并购前)

在这个阶段，HR的工作重点有以下几个方面：

#### ◆ 评估最高管理层人员

考虑现有高层管理人员是否能胜任带领未来的新公司进行有效运作，哪些关键管理层人员需要留住等等。

#### ◆ 评估组织 & 设计新的组织架构

评估被收购公司现有的组织架构，设计收购后的组织架构以及随着组织的长远发展，在两年后需要的组织架构。

#### ◆ 制定沟通计划

根据不同的时间阶段制定周密的沟通计划，确保信息的传达公平公开，避免员工因为公司并购产生不必要的不安和恐慌感。

#### ◆ 了解人力资源体系

通过正式和非正式的渠道（例如访谈此前在被收购公司工作过的同事）了解被收购

公司的人力资源体系，如：人力资源在员工中的声望如何，人员评估的标准是什么，相应的绩效管理体系等。

#### ◆ 预防处理裁员 / 离职

公司并购可能面临着部分员工的离职和不得已的裁员，对此需评估潜在的风险，哪些人员可能会离职，哪些人员需要被裁员，离职的政策和流程如何，以及离职补偿金的成本预算。

#### ◆ 变革管理

了解现有管理层的人员情况和领导风格，以及团队现有的状态和发展情况，以此评估是否需要加强变革管理。

#### ◆ 尽职调查

对被收购企业进行全面审核，与劳动部门沟通了解用工情况、了解工会的情况、人力资源系统、流程和政策等等，以降低并购存在的各种风险。

### ⊕ Day One (并购完成后第一天)

Day One 是一个里程碑的日子，首要的任务是沟通。这是沟通最重要的一环，是影响员工对新公司首次印象的唯一机会。为此，

我们做了大量的准备工作,尤其在以下几方面:

- ◆ 布置新公司名字和标识,营造新景象和新希望的气氛。
- ◆ 召开员工沟通大会,由公司集团的高层领导发表致辞,由总经理介绍公司的愿景、使命、目标、组织架构以及管理团队,由HR介绍公司的工作方式、绩效体系、薪酬福利政策、员工发展和培训等,以公开透明的形式让员工安心,树立对未来的信心。
- ◆ 与管理层和关键员工会面,稳定军心,快速融合新团队。

### ➤ Post Day One (并购完成后)

文化的融合和塑造是一个持续的过程,任重而道远。清晰的公司愿景、使命和工作方式可以帮助员工了解公司的文化是什么(What),但如何真正实现公司的文化特性(How),却需要在理性层面(rational)通过体系、流程和政策确保系统性和可持续性,在感性层面(emotional)通过有效的变革管理,帮助员工尽快融入新公司并上升到有效工作的状态。这一阶段的初期,关键的内容有以下几方面:

#### ◆ 人员选拔、配置和裁员处理

我们对现有的人员和岗位进行详细的评估:为了确保将合适的人放到合适的岗位上,我们对关键岗位的员工进行了一对一的访谈。当最终不可避免地出现裁员时,需要妥善处理这些离开的人员,给予补偿金,并为他们寻找新工作给予支持;对因员工主动选择离职而造成的岗位空缺,须及时选用内部人才或招聘外部人才进行填补。

#### ◆ 薪酬福利体系的整合

两家公司的薪酬福利体系不一样,因此需要创新的薪酬福利策略,融合双方岗位级别,设定新的薪酬和奖金,认可驱动企业成功的行为和绩效结果。

#### ◆ 开展持续沟通及团队建设活动

定期、高频率地和员工沟通公司进展,以及未来相关重要决定的时间,让员工了解他们何时可知道什么内容,大大减少了他们对不确定性的担忧。

为了帮助员工更好地过渡到新的组织文化,我们在各个层级展开了团队建设活动,鼓励团队成员坦诚分享心中想法,互相提出建议和予以支持,有效强化公司文化提倡的行为。

在很多并购项目中,HR的介入往往从Day One才开始,但事实上,HR的尽早参与有助于后续文化融合的顺利开展,对并购过程许多组织文化和人员相关的事项也得以尽早考虑和调整,为后期的文化建设工作打下基础。

## ▶ 设定愿景、价值观和行为准则

实践案例之二是为并购后的新公司设定愿景、价值观和行为准则。在这个案例中,我所在的公司收购了一家中资企业,成立了一家新的公司,属于独立法人。

新公司大部分的员工都是原中资公司的员工,管理团队里只有总经理、业务拓展和财务总监是外资方过去的。总经理来自新加坡,此前在工作上与我有过不少交集,我们彼此之间建立了一定的信任度。上任两个月后,他和我分享了他对新公司和管理团队的想法和顾虑。我们两人聊了很多次,最后达成了共识:发挥管理团队作用,一起设立新公司的愿景和价值观,以明确公司的方向,这同时也是很好的团队建设机会。

随后,我以组织发展顾问的身份前去访谈他的管理团队。在沟通的过程中,我发现这个团队中存在一个精神领袖(social leader),对团队非常有号召力,如果能赢得他对这件事情的认同,即相当于成功了一大步。因此,我有针对性地和他进行了第二次访谈,邀请他一起参与出主意。

访谈后,我和总经理共同设计了为期一

天的“愿景与文化工作坊”,希望通过引导技巧让管理团队发挥能动性,畅所欲言,共同讨论公司的愿景和价值观。

为了确保能有效地“撬动”资历深厚的原中资员工,避免与会者只是听而不积极参与讨论,我与总经理事先约定,让他成为现场成为一名“隐形人”,不主导讨论环节。当我需要他的支持时,我会悄悄给他一个眼神,这时总经理便可适时参与话题,这样可确保其他的管理团队成员可以畅所欲言。

尽管原中资员工此前从未接触过类似的西方理论和方式,但活动当天的参与度超乎我的期望。我们梳理出很多的内容进行了总结,由总经理进一步精简后,最终概括为一句愿景以及四项价值观和行为准则,并在后续的会议和工作中,相应制定了行动计划,真正达成了让愿景落实到行动。

图1是我在小组活动和讨论环节中设计的一些问题,供各位读者参考,大家可以根据组织的情况进行适当的调整。

## ▶ 领导团队的融合与变革管理

并购后变革管理的最大挑战是在感性层面(emotional)。员工对并购企业的欢迎和融入程度,就像冰山水平面下的部分,并不能一眼看清楚。变革管理的方法和工具有很多,我个人最常用的一个工具是面临变革的心理变化曲线,如图2所示:

这是人们经历变化时正常的心理过程——从震惊/否定到愤怒/责备,甚至自我怀疑,在情绪与自尊层面降到低谷。有些人能很快走出心理低谷,有些人却在低谷徘徊,迟迟无法走出。然而,只有当经历变化者走出了低谷心态,他才会开始接受新的现实,寻求新的意义并调整适应,直到能够解决问题开始新的运作。

我多次根据组织的情况在恰当的时候使用上述工具,效果都相当不错。曾经用过的一个案例就是公司收购了一家民营企业后,

空降了一位外部招聘的海归总经理，半年后管理团队新旧成员之间仍有很多隔阂，于是我在这次团队建设活动中引入了这个工具。

采用的步骤是：①利用上述图片向参与者介绍该理论；②将曲线擦除，在时间坐标的起点处写上“Day One”，在横轴上平均标出月份直至“今天”和未来三个月，让每个人在空白的坐标图上画出自己的心理曲线，随后邀请每位参与者来分享。

运用这个工具时最重要的一点是要让团队的最高领导者（在这个案例中是新的总经理）首先分享他的心理变化曲线，让他有机会坦诚自己的低谷，展示每个人都可能有的脆弱一面（vulnerability）。只有团队领导坦诚自己，团队成员才会放开内心。

大多数人都会画出有不同程度低谷的心理变化曲线，但当时有位员工却画了一条直线。看到这样的曲线，很有可能有两种情况：①他封闭自己的感受，不愿和人坦诚；②他可能确实没有什么低谷情绪。我便不动声色地让其他参与者先行分享自己的心路历程，在这个过程中传达了：每一个低谷都是由特定原因导致的，有些人甚至会多次跌入低谷，这既不奇怪也不丢人，只是每一个经历过的故事和曲折在个人心态上留下的印记罢了。最后，面对总经理和同事的坦然分享，这位画出直线的同事也渐渐解开了自己的心结，在团队面前袒露了自己的心声。

在变革管理中，让参与者将负面的情绪（例如担忧、沮丧）表达出来，是非常好的团队建设的工具。

## 组织发展的点滴感想

公司并购后的运作必定会因为差异性产生不同程度的碰撞。在文化建设的过程中，不仅要看到两家公司的差异性，更要学会求同存异。

作为组织发展专业人员，在文化建设过程中，要了解业务管理者的想法，寻求一致认知并互相配合，组织发展的工作才能展开

小组活动	小组讨论	实现愿意
<ul style="list-style-type: none"> <li>* 我们的股东想要什么？</li> <li>* 我们现在所处的境况如何？               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我们是谁？</li> <li>• 我们做什么？</li> <li>• 为了谁？</li> <li>• 我们的 SWOT 是什么？</li> </ul> </li> <li>* 若要成为“最佳的公司”               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我们的员工所作所为应有何不同？</li> <li>• 客户将如何评价我们？</li> <li>• 我们期望达成何种状态？</li> </ul> </li> <li>* 小组内写出愿景声明，最终达成共识               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 共同之处？</li> <li>• 分歧之处？</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 我们希望员工在工作中体现出的最重要的价值观是什么？</li> <li>* 什么样的价值观最能代表我们的声誉？我们希望客户如何评价我们？</li> <li>* 我们需要什么原则来指导我们的工作？</li> <li>* 以下每一项对你意味着什么？               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 员工</li> <li>• 职业道德</li> <li>• 绩效</li> <li>• 客户</li> <li>• 领导力</li> <li>• 发展 ……</li> </ul> </li> </ul>	<p>一作为领导团队，我们如何做以实现公司的愿景？</p>

图1 小组活动和讨论环节设计的问题



图2 面临变革的心理变化曲线

和成功，毕竟组织发展的真正负责人（owner）是业务领导。

组织发展的方法和工具有很多，但没有一劳永逸的方法，需要我们评估组织的具体情况因时因地制宜。

最后，作为企业内部的组织发展专业人员，需要具有全局思考、前瞻性思考和批判性思考的能力，同时能务实地执行和达成结果。选择这一专业，便意味着永不停止的学习步伐。在此与各位同行共勉，希望能在组织发展的这条道路上共同前行。HR

# 培训新玩法

## 面向新生代的培训项目设计与运营

扫描二维码 把文章带走



“新生代”作为一个群体代名词越来越频繁地被提及，他们正进入职场，成为其中的主体力量。谈到新生代的时候，我们的脑海中会弹出一些标签，例如追求个性、崇尚个人价值、自我意识觉醒、更有创新精神等等，事实上，即使我们不去标签化“新生代”，时代与外部环境的变化也对我们企业内部的培训管理者提出了新的要求和挑战。

内容来源 / 刘琳 | 学习发展副总监 | 58 集团 编辑整理 / Cindy Zhu

企业内培训项目的设计是一个很大的话题，一个成功的培训项目设计需要考虑到多方因素，包括厘清公司的业务需求、了解学员本身的能力现状和 leader 的期望等，同时，还要匹配最佳的学习渠道和形式，并在此基础上进行持续运营与跟进评估。本次分享并不能穷尽以上内容，我们希望通过 58 集团人力资源部神奇学院的一些实践案例，仅从“激活学员”的角度，为大家分享我们在“面向新生代”的培训项目设计中的探索与心得。

“新生代”作为一个群体代名词越来越频繁地被提及，他们正进入职场，成为其中的主体力量。谈到新生代的时候，我们的脑海中会弹出一些标签，例如追求个性、崇尚个人价值、自我意识觉醒、更有创新精神等等，事实上，即使我们不去标签化“新生代”，时代与外部环境的变化也对我们企业内部的培训管理者提出了新的要求和挑战。面对新生代员工，如何才能激活他们的内部动机，促进他们更积极的参与我们的培训项目，并提升培训效果？

### 员工画像

58 集团不仅有为众人熟知的 58 同城这个神奇的网站，还有多个重要品牌，其中为人熟知的 6 个品牌分别为赶集、安居客、58 到家、转转、中华英才以及 58 影业。58 集团构建了以招聘、生活服务、房产、汽车为主的 4 条产业链，并逐步形成了 4+N 的战略布局，成为中国最大的生活服务类的互联网

平台。58 集团在每条产业链上都有不同的品牌布局，如谈到中华英才，会让人想到这是一个针对校园以及白领的招聘平台；提及 58 同城、赶集网，我们会知道这是主要针对蓝领的招聘品牌。

目前，58 集团共有员工 25000 人，其中 80、90 后所占的比例分别为 31.2% 和 67.7%，其他人群占 1.1%，可以说年轻一代

## 我们的员工画像

程序猿

产品汪

运营喵

设计师

<b>年轻</b>	爱新鲜，爱刺激，传统的学习方式难以吸引他们，不崇尚权威
<b>聪明</b>	善于自我学习，视野开阔，并不一定稀罕公司提供的学习机会
<b>功利</b>	有用的我才学，听了一会觉得没有，掉头就走
<b>挑剔</b>	对培训的期待高，敢于直言不讳（培训评估中3分2分常出现）

占据了公司的大半江山。最新的数据显示，员工的平均年龄仅为 26 岁。学习与发展团队的主要服务对象为集团内的“程序猿”、“产品汪”、“运营喵”、“设计狮”，这群员工聪明、年轻、爱新鲜、爱刺激，一些传统的学习方式较难吸引到他们。而且，新一代的年轻人对学习内容的挑剔，往往也抱有更强的目的性，一旦培训不合其口味便会弃之不用。因此，在 58 集团内部，学员对一场培训的评分往往是评价课程或项目质量的重要风向标。

## ▶ 我们的挑战

如今的培训行业也面临着诸多挑战。首先，从组织的角度来看，面对 VUCA 时代的到来，越来越多的组织正在从传统的科层式组织向平台化组织转型，从而能够更灵活更具创新能力。其次，这也是一个知识过剩、信息快速更新的时代，培训课程的迭代周期不断缩短，以往一套精品课程重复使用几年的现象不复存在，特别是对于技术人员的培训来说，对课程更新速度的要求更甚。最后，公司外部市场化的学习平台越来越丰富，诸如混沌大学、橙子学院、得到、喜马拉雅等优质知识学习平台，这使得员工能够以零成本或较低的成本接触到各类精品学习资源。

诸多因素合力产生作用，对如今的企业培训产生了较大的影响，聚焦到新生代员工的培训，我们能看见三点变化：第一，培训

人员很难用行政化命令或政策把一群年轻人聚集到课堂中进行集中学习；第二，员工从外部获取资源的渠道越来越多，这使得他们对培训内容越来越挑剔，一旦公司提供的培训方式或内容达不到他们的预期，就很有可能被这群学员抛弃；第三，学员学习的目的性越来越强，培训项目设计前期要精准定位学员需求。围绕这三点变化，58 集团中的培训者也在思考与探索，力图给让培训项目“更有趣、有料、带感”。

## ▶ 培训新玩法

企业内部的培训管理与运营人员可以在外部市场化的学习组织或平台提供的学习项目中获得很多启示与灵感。我们可以从几个有代表性的案例中去总结一下，这些项目是靠什么吸引了用户的付费行为和积极参与。

### ✦ 新世相运营案例

新世相作为一家新媒体在 2016 年 6 月份发起了名为“新世相的图书馆”的活动。活动规则为：新世相的粉丝需支付 129 元加入该活动，之后开始给付费读者寄书，读者每读完一本将此书寄回，则继续寄下一本，最多给每位读者寄 4 本书（来回邮费由新世相承担）。若读者在一个月内读完 4 本书，则会收到来自该公众号的 89 元现金红包奖励。值得注意的是，读者事先并不知道自己会收到哪一本书，但新世相承诺这些书是“被 200 万读者肯定过的阅读品味且被检验过阅

读价值，但很可能被忽视的书”。此外，该活动为读者提供一项增值服务，即认识同读一本书的陌生人。

不妨想一想，你会为这四本书买单吗？如果会，是为什么呢？

### ✦ 三节课“3.3”学习计划案例

三节课成立于 2014 年 9 月，是一家面向互联网产品人和运营人的在线大学。其中一项名为“3.3”计划的学习计划被视为其“含金量最高的旗舰课程”。该计划发起于 2016 年 3 月 3 日，目标在于“用 3 年时间，每年为互联网行业培养 300 名最优秀的产品和运营人才”。三节课在学员提交申请时便提醒：3.3 计划是收费的、有门槛的特训项目，这要求学员投入较高的时间成本，且对学员的要求也很严苛。由于每期限额招募学员，所以提交申请的学员需要经过面试，只有学员的条件达到其标准才有可能被录取。

一个付费的项目，竟然可以做到像高校提供的学历教育一样，自己交钱还得通过面试才能入学，那他们又是靠什么来吸引学员呢？

除了以上两个有代表性的营销活动，我们在朋友圈中随处可见的微课或者打卡背单词、读英文等活动也越来越火热。

### ✦ 案例启示

以上谈到的案例有一个共同点，即这些培训都没有借助任何外部行政力量来吸引学员，这是值得企业培训管理者学习和借鉴的地方。如何才能让企业内部的员工从“要我学”转变为“我要学”呢？我们认为，其中的关键点在于，学习项目的设计者必须去洞悉人性、尊重人性，了解学员的心理规律与行为规律。

人性是什么呢？

想要学习成长，需要在学习中满足自己的成就感，实现价值，这些是人性。

懒，想学习又不想付出时间，没人督促就无法完成学习计划，这也是人性。

即使不去标签化“新生代”，我们的时代也在变化 58



组织

平台化、去中心化  
层级在淡化



知识信息

海量  
快速更新



学习渠道

市场化、移动化  
免费资源变多

从人性出发，我们认为一个学习项目的机制设计应该做到以下两点：

① PULL，拉

即通过拉力来激发学员的内在动机。我们认为要为学员创造这样的感受：

- ✓ 这是一件很酷的、有趣的事情——提升参与感和成就感
- ✓ 我对这个项目很有归属感——打造身份标签
- ✓ 我们的学习计划很灵活——满足个性需求

再回过头去看新世相的例子，我们会发现，这个设计中最吸引人的点就在于让参与者觉得他们在做一件很酷很有趣的事情；而三节课的案例，则让学员觉得这件事不仅很酷，还意味着可以和一群同样优秀或者有共同追求的小伙伴一起学习，这种归属感与身份标签也极大地激发了他们的参与动机。

② PUSH，推

即通过机制设计推动学员，帮助他们去对抗惰性，完成学习。这些机制包括

- ✓ 强化承诺（要求学员主动报名、发布报名任务等）
- ✓ 即时反馈（如学习进度条的设计等）
- ✓ 社群运营
- ✓ 打卡 + 一点物质惩罚

▶ 58 实践

在以上思考的基础上，58 集团内部的培训项目中都或多或少加入了上述元素，我们以“信天翁培养计划”、“启航 - 初阶领导力培养计划”以及“产品经理研修营项目”为例做一个简单说明。

➕ 信天翁项目

“信天翁”项目针对产品技术类的校招生的培训项目，整个培养周期为一年，分为五个不同的阶段。

◆ 提升成就感

在集训中引入创意 hackathon 竞赛。在这个竞赛活动中，学员首先以小组为单位进行选题，项目组邀请公司内的产品大咖通过结构化引导的方式帮助各小组进行选题和开题研讨。选定题目后，各小组会利用集训过程中每天晚上的时间形成具体的产品计划和技术实现方案，有些小组还会做出产品原型。在成果汇报阶段，我们会在公司一楼的大厅进行作品展示，以“快闪评审”的方式由路过大厅的老板或同事进行投票。这种灵活的投票方式增添了评审的趣味性，此外，如果某位新员工的项目被老板认可便有机会将项目落实，这也在很大程度上激发了他们的参与热情。

◆ 强化归属感

为了打造新员工在“信天翁”项目中的身份标签，增加其归属感，项目组特地定制了项目学员独有的衣服、帽子、徽章和工牌。

当两届学员在公司楼道里相遇时，只需相视一笑便可从对方佩戴的徽章、工牌中识别出其共同拥有的身份，即“信天翁”的学员。这种学员共有的归属感也在一定程度上扩大了该项目在公司内的影响力。

➕ 启航 - 初阶领导力培养计划

58 集团内部的领导力项目分为 3 个级别，分别为：初阶领导力 - “启航”、中阶领导力 - 加速、高阶领导力 - “卓越”。在每级领导力项目中，58 集团都为学员制定了足够灵活的学习计划，满足其个性化需求。以“启航”项目为例，课程内容设计从初阶管理者的胜任力出发，按照管理自我、管理团队、管理业务、管理结果进行模块与课程设计。

◆ 我们提供灵活的学习计划

为了满足学员的个性化需求，项目组对课程进行了特殊的设置，即设置必修课与选

### PULL

#### 激发内在动机，吸引参与

- 这是一件很酷的、有趣的事情
- 提升参与感和成就感
- 我对这个项目很有归属感
- 打造身份标签
- 我们的学习计划很灵活
- 满足个性需求

### PUSH

#### 强化外部压力，对抗懒癌

- 强化承诺
- 及时反馈
- 社群压力
- 打卡 + 一点物质惩罚

### 灵活的学习计划

**学分设置早公布**

根据不同的课时  
约定学分

**课程设置分类型**

必修：共性需求  
选修：个人短板  
线上：灵活学习  
Workshop：实际应用

**结业时刻验成果**

集满学分可以获得  
结业资格



修课。必修课主要针对全体学员共有的短板，选修课则需要学员根据其各自的短板与需求进行选择。学员每学完一门课程即获得一定的学分，积满学分即可获得结业资格。此外，项目组会邀请学员的领导帮助他们选课，如此不仅保证了学员上课的积极性，也使得其领导在项目中有一定的参与度。项目组不仅为学员设置了课程学习，而且同时安排了与课程相匹配的workshop，即邀请公司内部管理经验丰富的领导分析实际案例，并针对学员的问题进行解答。

通过这些项目设计，项目组有效地调动了学员的学习热情，让学员在学习中找到好玩有趣的元素。

## ➤ 产品经理研修营项目——强化承诺

该项目面向公司内的产品经理，为其提供以线上课程为主，线下workshop为辅的培养方式。课程共分为4个模块，学员需根据自己的时间安排在8周内学完。此外，项目组在8周的时间里安排两次线下workshop，组织学员聚集到一起，请老师为其进行实际案例分析、作业分析讲解等。

作为一个以线上课程为主的培训项目，最大的挑战就是帮助学员对抗“懒癌”，保证学员能够自觉按时完成课程学习内容。为此，项目组进行了以下实践：

### ① 强化承诺

如今，虽然外部市场中免费微课数量剧增，但报名的同学又有多少人能真正学完呢？



反观那些需要付较低的费用，如9.9元的课程，学习完成率就相对较高。是因为我们心疼这9.9元钱吗？并不见得，这其实是因为付费这一行为是认真思考之后做出的决定，人们的付费过程其实就是强化对自己的承诺的过程。基于此，项目组设计了一系列强化学员承诺的机制。

#### • 签承诺书

在开课时要求学员签一份承诺书，并且设置了一个朗朗上口的学习口号：“网上打卡不迟到，全程学习不溜号。”这个充满新生代特色的口号巧妙地推动了学员做下学习承诺。

#### • 缴费锁票

在线下自由报名的课程中，在开课前设置“锁票”环节，即请想要报名的员工预缴5.8元的课程费，留住座位。学员报名成功且在开课当天到场的话即将课程费返还，若报名失败则通过邮件通知其“手慢无”，并邀请其报名下期课程。通过这种方式既提高了学员在“抢票”环节的趣味性，也强化了学员对该课程的学习承诺。

#### • 设置报名任务

在产品经理训练营二期开展时，项目组

又加入了报名任务环节，要求学员必须提交一份自己的项目履历，并找到三个公司内部的产品大咖为其背书，才能正式成为项目学员。

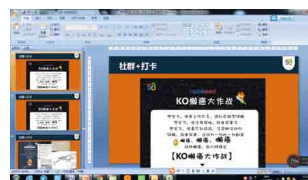
### ② 及时反馈

项目组在产品经理研修营中设置通关卡以及及时鼓励员工的学习行为。每当学员学完一周的课程，便会收到系统发来的通关卡，通关卡会点亮进度条，学员一关关攻克学习难题，最后收到全部被点亮的通关卡即可结业。



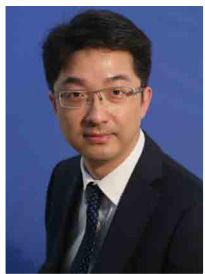
### ③ 利用社群运营，打造积极的氛围，为学员提供积极完成学习的社交支持

项目组在学习社群的运营中还会及时发布互联网行业的最新消息，鼓励学员坚持每天打卡、分享读书笔记等。当以游戏化的方式运营学习社群时，学员更容易收获学习的成就感和前进的动力。



## ▶ 写在最后

培训师只有真正站在用户的角度去考虑问题，才最有可能了解其需求与痛点，也才能找到正确的方式吸引学员参与。而在此探索过程中，我们也在不断发现问题并持续改善、迭代，将经验沉淀下来，再加入新的创意。在创新、试错、迭代的过程中，我们期望找到最优运营思维以及设计路径。HR



夏利群律师是上海瀛泰律师事务所高级合伙人及劳动法团队负责人、全国律师协会劳动与社会保障法专业委员会委员、上海市律师协会劳动法业务委员会委员。夏利群律师有长达十年为外资企业、大型国有企业承办各类劳动争议案件的经验，并被全国著名人力资源服务公司中智聘请为专家劳动法律顾问，配合企业建立完善的人事管理制度。夏律师至今已经处理劳动争议案件两百余件，精读国家及各个地区相配套的劳动法律、法规、政策及司法实践，因此其对企业内部人事方面的管理，特别从法律实践角度有着极其丰富的经验。

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



扫描二维码 把文章带走



法律解读 |

## 在华就业外国人的 社保缴纳

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群 钱雅茹

就外国人在华就业期间的社保缴纳问题，全国人大常委会于 2010 年 10 月 28 日出台了《中华人民共和国社会保险法》(中华人民共和国主席令第 35 号，以下简称《社保法》)，其中第九十七条规定：“外国人在中国境内就业的，参照本法规定参加社会保险。”此条款首次从立法层面明确了外国人在华就业期间应当缴纳社保。

此后，人力资源与社会保障部出台了自 2011 年 10 月 15 日起实施的《在中国境内就业的外国人参加社会保险暂行办法》(中华人民共和国人力资源和社会保障部令第 16 号，以下简称《暂行办法》)。该部《暂

行办法》对于在华合法就业的外国人的定义、需缴纳险种、外国人享受社保等均进行了明确，并在《关于做好在我国境内就业的外国人参加社会保险工作有关问题的通知》(人社厅发[2011]113 号，以下简称《外国人参加社保通知》)中再次重申了要将符合规定外国人纳入参保范围，依法为其缴纳社保。

综上所述可以看出，从理论层面，国家对于用人单位为外国人缴纳社保已制定了强制规定。但在落实到各地时，鉴于各省的情况不同以及实际操作中遇到的复杂情况，对于外国人的社保缴纳问题同法律规定则不尽相同。

以在沪就业的外国人社保缴纳为例，虽有前述上位法的规定，上海市社保部门就外国人社保缴纳一事依旧是参照上海市人力资源和社会保障局 2009 年 10 月 10 日颁布的《关于在沪工作的外籍人员、获得境外永久（长期）居留权人员和台湾香港澳门居民参加城镇职工社会保险若干问题的通知》（沪人社养发[2009]38 号，以下简称《在沪工作通知》）操作，其中第一条规定：“与属于参加本市城镇基本养老保险范围的用人单位建立劳动（聘用）关系，并按规定分别办理了《外国专家证》、《上海市居住证》B 证、《外国人就业证》、《台港澳人员就业证》、《定居国外人员在沪就业核准证》等证件的外籍、获得境外永久（长期）居留权、台、港、澳来沪工作人员，可以按照相关规定同时参加本市城镇职工基本养老保险、基本医疗保险和工伤保险，并在劳动（聘用）合同中予以约定。”

上海市各社保部门现就外国人社保缴纳的实际操作系结合了《在沪工作通知》以及国家规定而成，即外国人在沪工作的，自 2011 年 9 月份起用人单位应当为其缴纳社保，但双方可以通过劳动合同约定仅交纳养老保险、工伤保险和医疗保险三险，而非《社保法》规定的五险。同时，若此后用人单位预备为员工补缴社保的，在正常情况下仅能补缴自补缴月份往前 2 年 11 月内的社保，若需再往前追溯补缴的，则须依据生效的仲裁裁决书或法院判决书方能进行。不过，对于补缴的社保种类用人单位与外国人同样可以通过协议约定是养老保险、工伤保险以及医疗保险三种，或是养老保险、工伤保险、医疗保险、生育保险以及失业保险五种都缴纳。


鉴于上海社保对于在沪就业外国人社保缴纳的操作与社保法并不相同，笔者另查询了杭州市以及无锡市关于外国人社保缴纳的情况以同上海的进行对比，结果如下：

杭州市系依据《外国人参加社保通知》自 2011 年 10 月 15 日开始要求用人单位必须为外国人缴纳社保。此外，不同于上海，杭州并不允许用人单位同外国人就缴纳的保险种类进行选择，而是强制必须缴纳工伤保险、医疗保险、生育保险、养老保险以及失业保险五险。但是在补缴时，则又有所不同：对于补缴时仍在职的外国人，用人单位可以为其补缴的保险种类为养老保险、医疗保险以及失业保险；对于补缴时已经离职的外国人，用人单位可以为其补缴的保险种类仅为养老保险以及医疗保险，故对于

全国人大常委会于 2010 年 10 月 28 日出台了《中华人民共和国社会保险法》（中华人民共和国主席令第 35 号，以下简称《社保法》），其中第九十七条规定：“外国人在中国境内就业的，参照本法规定参加社会保险。”此条款首次从立法层面明确了外国人在华就业期间应当缴纳社保。

在杭州工作的外国人的社保缴纳或补缴时须依据外国人当时的情况进行不同的区分。

无锡市则系依据《暂行办法》自 2011 年 10 月 15 日开始要求用人单位必须为外国人缴纳社保。用人单位在为外国人缴纳社保时同杭州市一样，是必须缴纳工伤保险、医疗保险、生育保险、养老保险以及失业保险五险。但在进行社保补缴时，无锡市的操作则同杭州市、上海市都不相同：若用人单位为外国人进行社保补缴的，不论其是否在职，均只能补缴医疗保险、养老保险和失业保险三种；而补缴期限在 6 个月内的可直接在网上申办，超过 6 个月至 2 年的须有稽查部门出具的指令书方能补缴，超出 2 年期限的若仍旧要补缴的则只能依据生效仲裁裁决书或法院判决书方能进行补缴。

社保缴纳以及补缴作为一个地域性以及实践性十分强的问题，各地基于自己的实际情况、执行可能性均会有所差异，绝非通过全国统一文件便能进行全国性的管理。仅以上海市、杭州市以及无锡市关于外国人社保缴纳以及补缴的操作作对比便可以看出，虽然《社保法》、《暂行办法》以及《外国人参加社保通知》等规定对于外国人应当缴纳社保一事进行了强制性规定，但是上海社保部门对此却进行了突破性规定，将选择缴纳社保的具体种类的权力交由用人单位与外国人进行自主协商，但杭州市、无锡市等大多数城市仍旧严格遵守《社保法》等规定要求必须缴纳五险。而在用人单位为外国人进行社保补缴的，鉴于《社保法》等规定并未对此进行规定，则各地的操作均有所不同，或依据年限不同要求有所区别，或根据外国人是否仍旧在职进行区分，无法一概而论。故对于在华就业外国人的社保缴纳以及补缴一事，不应仅仅依据《社保法》等全国性规定来想当然地认定，更多地应该结合各地社保部门的实操来进行处理。 

扫描二维码 把文章带走



| 案例解析 |

## 上班时吸毒，法院判决解除违法？

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群 陈奇新

### ▶ 案件回顾

张某（化姓）1993年入职武汉市某大型超市公司。2015年5月22日上班时间，张某与公司其他3名员工一起，在公司外吸食毒品时，被江汉警方查获。张某被处以行政拘留15天的处罚。

2016年2月26日，江汉警方通知该公司张某等人协助调查相关案件，公司才得知张某等人吸毒一事。同年3月，公司以张某等4人工作时间擅离工作岗位，吸毒违法，严重违反公司纪律为由，解除4人的劳动关系。

2016年4月，张某认为解除劳动关系违法，申请劳动仲裁。仲裁部门裁决，公司支付张某一次性伤残就业补助金5万余元，驳回张某其他仲裁请求。张某不服，诉至江汉区法院，请求判令公司向其支付违法解除劳动关系的赔偿金36万余元，一次性支付其就业补助金6万余元等。

一审法院调查，该公司出台的5个管理制度中，对于“较严重违规行为”及“严重违纪行为”均有明确规定，但“员工上班期间吸食毒品”未列入。若被视为严重违纪行为，公司将依法解除劳动合同，且无须支付经济补偿金。

一审法院审理认为，公司未规定员工因吸毒被公安机关治安处罚属于严重违纪行为，而公司以张某“工作时间擅离工作岗位，因吸毒违法，情节严重”为由，解除张某劳动合同法律依据不足，属违法解除劳动合同。判决公司支付张某违法解除劳动合同赔偿金34万余元。

公司提起上诉。武汉市中级法院审理认为，类比该公司其他“严重违纪”条款，张某行为属于严重违纪；且根据公安机关的处罚，张某被处以15天行政拘留，是行政拘留的顶格处罚，属于严重违法治安管理处罚法。因此，公司解除与张某的劳动合同并未违法，遂撤销一审法院对该公司支付34万余元赔偿金的判决。

### ▶ 争议焦点

上班期间外出吸毒，是否构成严重违纪？

### ▶ 法律分析

上述案例中，我们支持武汉中院的最终判决。实际上，除了劳动合同法规定的严重违纪用人单位可以解除劳动合同外，我国劳动法也规定，劳动者严重违反劳动纪律的，用人单位可以解除劳动合同。规章制度的规定难免挂一漏万，但是，对于劳动者而言，其应当遵守劳动纪律。劳动纪律的内涵比规章制度的要宽泛许多，也没有像规章制度那样有明确的程序要求，其更多地体现一般意义上的对劳动者的要求。在本案中，我们可以看到，劳动者的行为已经构成了对劳动纪律的严重违反，主要体现在：

1 劳动者在工作时间擅离职守。在工作时间在自己的岗位上做好本职工作是对于劳动者的最为基本的要求，用人单位支付劳动报酬大多数情况下也是劳动者工作时间的对价，如果劳动者在原本应

当付出劳动的时间内擅离职守，即意味着其没有履行劳动者最基本的义务，没有依约完整地交付其劳动力，显然违反劳动纪律。

**2** 劳动者在工作时间吸毒。单单在工作时间擅离职守，确实是对劳动纪律的违反，但此种违反未必能达到严重的程度。但是，本案中，劳动者不光是擅离职守，而且更为重要的是其离开期间是去吸毒，而吸食毒品之后，必然带来对接下来工作的影响，这是对其负责工作的极端不负责任，显然已经达到了严重程度。

虽然劳动纪律有着宽泛的内涵，能够使用人单位在适当的时候予以援引，但毕竟其缺乏刚性因素，带来的影响就是仲裁或法院的自由裁量权过大，很多用人单位认为的严重违反劳动纪律的行为未必能够被仲裁和法院认可。因此，从上述案例中，我们也可以看到规章制度的重要性，其中的要点也需要我们的用人单位特别注意：


**1** 规章制度应当经过民主程序制定。根据我国劳动合同法的规定，用人单位制定规章制度涉及员工切身利益的，应当履行民主程序，即需要征求全体职工或职工代表大会的意见或建议，并与职工代表或工会协商确定。目前劳动司法实践中对于规章制度的民主流程要求趋于严格，因此，我们建议用人单位在制定规章制度时，应当按照劳动合同法的规定，履行上述民主程序，并对履行的过程做好证据保全，以便将来出现劳动争议时予以举证。

**2** 规章制度应当予以公示公告。规章制度经民主流程制定后，也必须履行公示公告程序，否则也不对劳动者生效。公示公告的形式可以是公告栏公告，群发电子邮件公告，网站公告，以及劳动者签收。在上述公示公告的形式中，劳动者签收是最为稳妥的形式，能够直接证明规章制度已向该劳动者公示公告，因此该方式是最为建议的方式。通过电子邮件群发或内容公示的，鉴于电子数据的性质，用人单位应当通过公证的方式保全相关公示的证据。

**3** 规章制度应当体系完整，内容健全。企业的规章制度是对劳动者进行管理的主要依据，因此，法律规定用人单位应当建立健全规章制度，明确用人单位和劳动者的权利和义务。一般而言，用人单位应当对于出勤、加班、休息休假、工资报酬、劳动纪律和奖惩措施予以明确规定，另外对



虽然劳动纪律有着宽泛的内涵，但毕竟其缺乏刚性因素，带来的影响就是仲裁或法院的自由裁量权过大，很多用人单位认为的严重违反劳动纪律的行为未必能够被仲裁和法院认可。

于如利益冲突、保密和知识产权等，也可以在规章制度中予以规定。在上述案例中，一审法院即认为公司的规章制度中并未规定员工在上班时间吸毒为严重违纪而判公司败诉（尽管该观点实在有待推敲）。因此，用人单位应当根据自身企业经营业务和员工工作的特点，总结归纳可能出现的严重违纪情形，并将之规定在员工手册中。 

雇主品牌建设的道与术

# FEATURE

## 酒香也怕巷子深

# 雇主品牌建设的

# 道

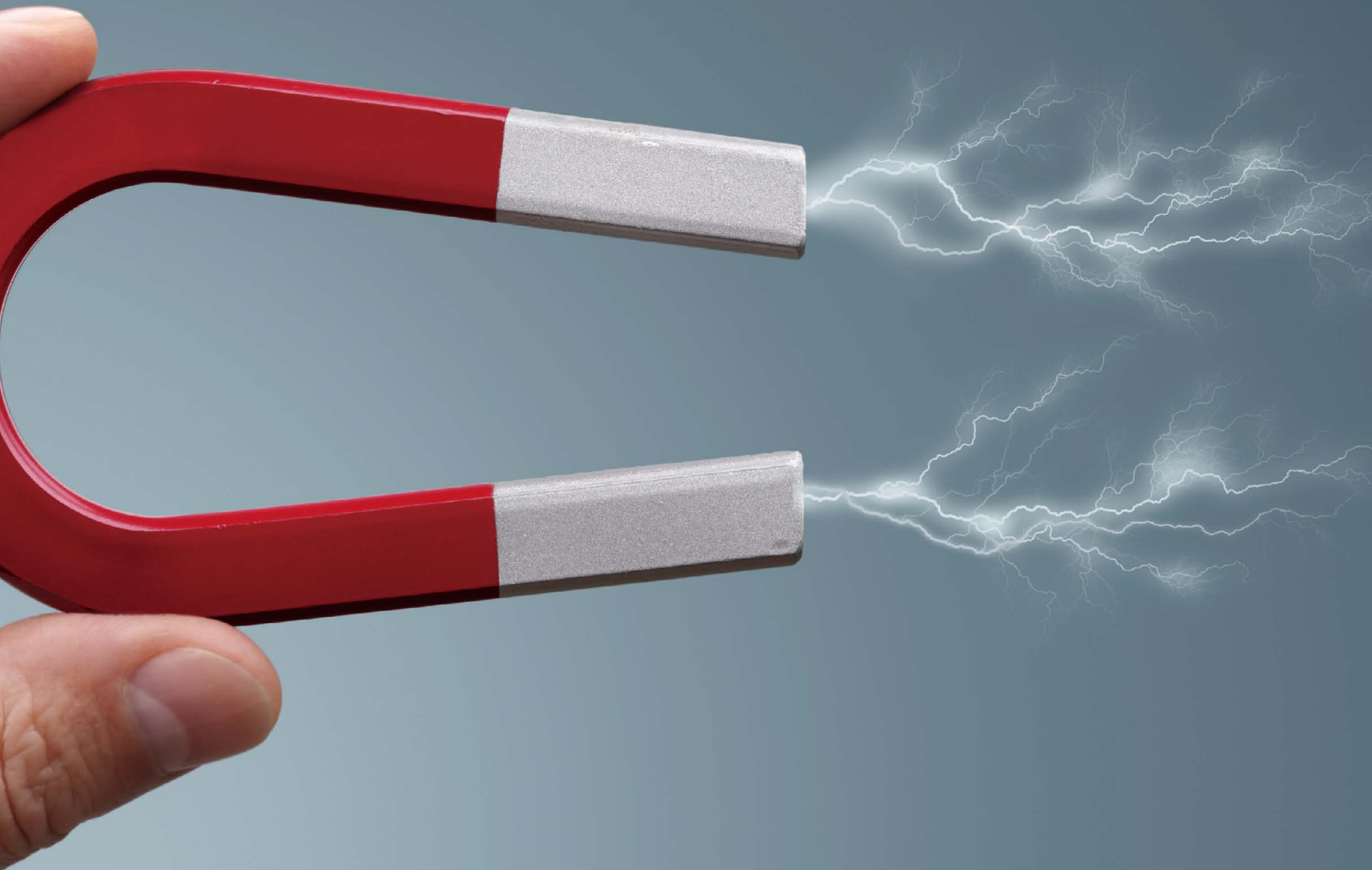
与

# 术

策划 / 任萍 朱欣鑫 执行 / 任萍 朱欣鑫 沈迪

扫描二维码 把文章带走

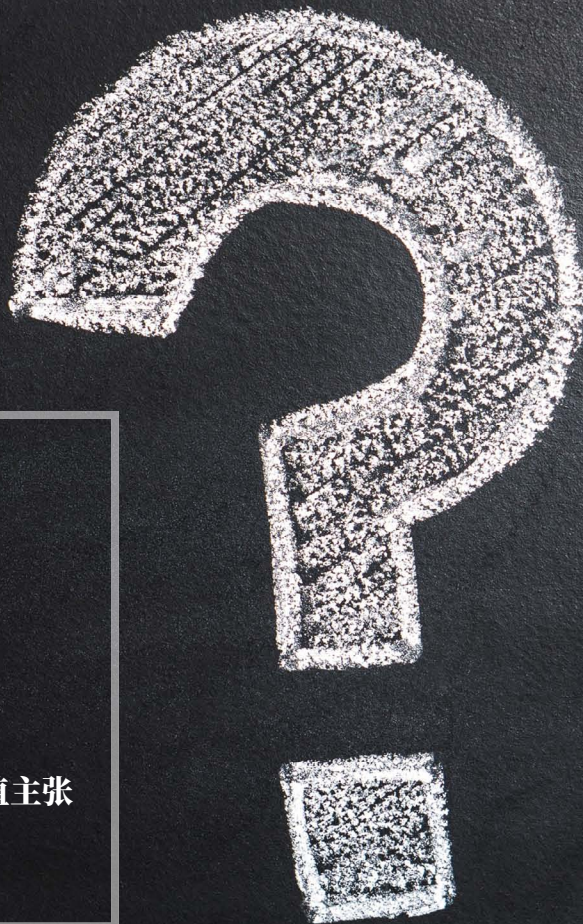




在对外信息中列出了公司的很多优势，但还是吸引不到候选人；  
公司在行业内数一数二，薪资福利已经是行业中上水平，依然留不住跳去创业公司的员工；  
经历层层选拔的优秀新员工入职一个月就离职了；  
公司举办的很多活动，员工的参与度和积极性都不是非常高；

.....

俗话说，酒香不怕巷子深，然而在如今网络信息爆炸的新传媒时代，这个观点却不一定适用。雇主品牌就是如此，人才市场上的权力天平已经悄悄从企业向另一边倾斜。对于很多企业雇主品牌的建设者，摆在他们面前的挑战是，酿造或提炼出独一无二的酒香，同时找到最适合的巷子。



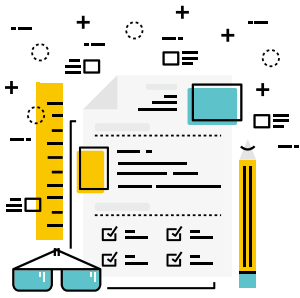
- ✓ 雇主品牌的价值
- ✓ 外部候选人与内部员工
- ✓ 雇主品牌与商业品牌
- ✓ EVP 的定位与提炼
- ✓ 雇主价值主张 VS 员工价值主张
- ✓ 企业与员工的双向承诺

# 道

| PART I |

## 雇主品牌知多少

现代营销学之父科特勒在《市场营销学》中定义品牌，是销售者向购买者长期提供的一组特定的特点、利益和服务。而雇主品牌可以理解为企业为雇员和候选人提供的差异化的工作体验和感受的全部。品牌可以溢价和增值，面向人才市场的雇主品牌也是如此。



## 不言而喻的价值



智库负责人，领英中国

 **王希娜**



征才解决方案高级顾问，领英中国

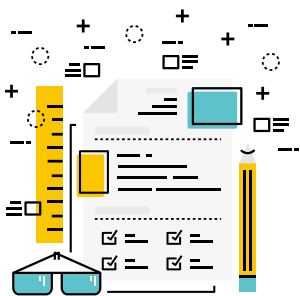
 **郭玉瑄**

雇主品牌的价值主要体现在人才吸引和保留上。我这里有一组数据可直观感受雇主品牌的价值（数据来源于 Eda Gultekin：《雇主品牌价值何在》）：强大的雇主品牌能把企业人才池扩大 50%，招聘成本降低 50%，薪资成本降低 10%，员工流动率降低 28%。

替代一名普通员工的平均成本大概为他（她）30%-50% 的年薪，替代一名中层管理者的平均成本为他（她）年薪的 1.5 倍，替代一名高层管理者的平均成本则需要他（她）年薪的 4 倍。所以当雇主品牌充分发挥内部员工保留并吸引外部人才的作用时，它对 HR 的价值是巨大的。

除此之外，雇主品牌对业务增长也有强大的助力作用。对于市场和销售部门，从长期来看，只有快乐的员工才能带来满意的客户——当员工认同公司价值观，并在工作过程中感到满意，在面对客户时，她 / 他能更好地传递公司价值，从而提升客户认可度和满意度。美国的零售行业曾做过一个调研，发现员工对所服务公司满意度靠前的企业，其客户满意度会比平均水平高 39%。

另外，雇主品牌对公司的财务表现也有深刻的影响。例如，分支机构广泛分布于世界各地的渣打银行曾通过研究对比发现，那些有着更高员工满意度和忠诚度的分支机构拥有更高的收入和利润增长。



## 雇主品牌与商业品牌

 **互相关联**

智库负责人，领英中国

 **王希娜**

征才解决方案高级顾问，领英中国

 **郭玉瑄**

雇主品牌是在品牌的概念上发展起来的，品牌指的是产品或服务在潜在消费者和现有消费者中的形象以及引起的联想；相应地，雇主品牌是企业现有员工和潜在候选人对于雇主的印象和形成的联想。所以很多品牌和市场营销方面的经验和知识是可以运用到雇主品牌建设当中的。

商业品牌和雇主品牌均包含在企业品牌内涵内，两者最大的共同点在于都要去展现一家公司的灵魂——核心价值观，最大的区别在于他们面向的目标人群是不一样的：商业品牌面向的是公司产品和服务的现有和潜在消费者；而雇主品牌面向的是人才，包括内部员工和市面上广泛的潜在人才。除此之外，两者也会形成互相助力的关系。在领英与利平科特（Lippincott）公司做过的研究中显示，当商业品牌和雇主品牌均表现优异，能给公司股价带来 36% 的上浮；但若两者中有一方或双方表现差强人意，对于公司股价的影响将远远低于上述数值。所以两者既是相互区别，也是相互助力的关系。



“根据 CEB 的研究，商业品牌对雇主品牌贡献度为 24%，但两者不能混为一谈。举个例子，某知名咖啡饮品品牌，从企业品牌的角度来看，你作为消费者，关注的是产品，即咖啡好不好喝、服务是否到位及店内环境是否舒适；但从雇主品牌的角度出发，你可能更关心员工之间是否相处融洽，工作环境是否温馨等等。你可以明显感觉到两者的差异。”

## 是企业品牌 整合体验的一部分



招聘总监，丹纳赫

### 陈朝巍

尽管从很多方面都能说明商业品牌与雇主品牌之间的关联与差异，但从未来趋势上，这两者的融合度和协调性会越来越高。因为在当今数字化、新媒体时代，未来的候选人/雇员在审视整个公司时，会用一种更类似于消费者的眼光去看待与评价公司，如同商业品牌会影响消费者购买行为与意愿一样，雇主品牌与雇佣体验也将影响候选人在求职过程中的行为与加入的意愿。要想在今天复杂的商业环境中取得成功，不管公司的品牌管理侧重于哪个方面，如何提供统一的企业品牌体验是制胜的关键。

## 但也是两码事

招聘总监，丹纳赫

### 陈朝巍

商业品牌与雇主品牌主要有三类不同之处：

- ① **目标群体 (target audience)**：商业品牌主要针对的是消费者，而雇主品牌主要针对的是将来或目前的雇员；
- ② **体验 (experience)**：人们对商业品牌的体验可能是产品提供的价值和服务给予个人的整体感受，而雇主品牌则聚焦于工作体验；
- ③ **竞争 (competition)**：商业品牌主要是为了竞争产品的市场占有率，而雇主品牌竞争的是人才。

创始人 / 雇主品牌实践者，  
ITSstudio

### 王鲁伊

根据 CEB 的研究，商业品牌对雇主品牌贡献度为 24%，但两者不能混为一谈。举个例子，某知名咖啡饮品品牌，从商业品牌的角度来看，你作为消费者，关注的是产品，即咖啡好不好喝、服务是否到位及店内环境是否舒适；但从雇主品牌的角度出发，你可能更关心员工之间是否相处融洽，工作环境是否温馨等等。你可以明显感觉到两者的差异。

在我看来，即使商业品牌在市场上比较弱，也并不妨碍企业打造强有力的雇主品牌。很多人才放弃了国内知名互联网公司的 offer 而选择加入创业公司，就是因为他们被创始人的人格魅力或者企业文化所吸引，而这些都是雇主品牌的一部分。

若单独理解雇主品牌，从名词角度来看，Employer Brand，是企业展示给员工和外部候选人的作为雇主的形象；从动词的维度理解，Employer Branding，可以说是企业去吸引合适候选人、增加人才库、提升内部员工参与率以及内部沟通效率的一种战略工具。雇主品牌建设与企业在战略层面对此认知的高度息息相关。

## 案例启示

## 施耐德电气雇主品牌建设策略



高级招聘经理，施耐德电气中国

## 张扬

施耐德电气最早由全球总部提出雇主品牌建设，而施耐德电气中国则是从2012年开始做全球EVP的本地化。总的来说，我们的雇主品牌建设主要从以下6个关键点切入：

## 1 绩效管理

### PERFORMANCE MANAGEMENT

把雇主品牌建设的结果与招聘挂钩，通过招聘效果来评估目前的雇主品牌对外部人才的吸引力及对内部员工的影响力。

## 2 战略执行

### STRATEGY EXECUTION

考虑如何把雇主品牌核心理念更好地传递给内外部潜在候选人，使其不仅认识、接受而且进一步喜爱这一理念。所以我们在最初分析整个方法路径的时候定义了EVP的第一批受众，即从校园招聘入手，面向应届毕业生做雇主品牌。因为这群人具有易被寻找、易被发现、易受影响3个特点。

## 3 沟通策略

### COMMUNICATION STRATEGY

包括沟通对象、沟通内容与沟通渠道3方面，即在沟通之前明确通过何种渠道传递何种信息给哪些受众。我们在2013年开始做施耐德电气EVP的本地化建设的时候便定义了目标受众，即985院校工程系的在校

“沟通策略这包括沟通对象、沟通内容与沟通渠道3方面，即在沟通之前明确通过何种渠道传递何种信息给哪些受众。我们在2013年开始做施耐德电气EVP的本地化建设的时候便定义了目标受众，即985院校工程系的在校生。通过提前深入校园来影响这些学生达到了较好的雇主品牌传播效果。”

生。通过提前深入校园来影响这些学生达到了较好的雇主品牌传播效果。

## 4 策略执行

### STRATEGY EMPLOYMENT

有了沟通策略之后需要将策略落地执行，此时我们应该考虑如何进行才能将信息传播效果最大化。从整体传播框架出发，这个策略执行以漏斗的形式分为3层，层层递进，最终抵达我们想要的传播效果：

- **上层：**企业想要传递给目标受众的整体形象，在这一层中我们需要搜集能够表达我们核心理念的所有材料，并确定信息传播的整体基调。但此时，我们并不明白这个整体形象带给目标受众怎样的感受，因此需要再往下走一层。

- **中层：**在这一层级中，我们需要与相关行业、目标院校、目标受众有更多接触，并最终确定面对不同受众群体所传递的核心信息点。这种沟通不再是简单的单向沟通，而是双向的交流。通过互动，我们能了解到受众眼中的“雇主品牌形象”，因而可进一步发掘现有雇主品牌中的亮点及不足，并有针对性地调整、完善。

- **底层：**在漏斗底层对“雇主品牌”进行差异化，只有进行差异化才能提高雇主品牌的辨识度。此外，还需保证EVP具备以下5大特征，即真实、有效、持久、有故事且相关度高。

## 5 强化内部影响力

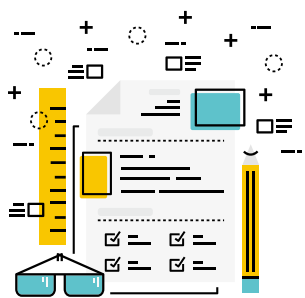
### INTERNAL IDENTITY

雇主品牌建设仅仅向外传播是不够的，还需要了解现有员工或者高层如何看待这个企业，并且还要通过一些方式来强化员工目前的认知，并反思是否真正让员工体会到企业目前强调的文化特点，如创新、开放等。

## 6 收集市场情报

### MARKETING INTELLIGENCE

即时收集有关雇主品牌建设的反馈信息，了解其是否产生了一定的吸引力。通常来看，EVP是比较上层的文化、概念的宣导，而这些工作与日常招聘有多大程度上的关联还需进一步考察。雇主品牌作用于日常招聘的价值就在于其吸引候选人的时候有故事可讲。



## EVP 在雇主品牌中

### EVP 的定位与提炼

智库负责人，领英中国

**王希娜**

征才解决方案高级顾问，领英中国

**郭玉瑄**

无论是雇主品牌建设，还是人才管理，甚至大到企业战略，我们都可以从三个哲学问题入手，即“我是谁”、“我从哪来”、“我要到哪去”。

◆ **“我是谁”**——企业首先要清晰自身的市场定位、使命、愿景、价值观。

◆ **“我从哪来”**——目前雇主品牌建设处于什么样的阶段。处于不同发展阶段和规模的

企业对于雇主品牌建设的重点都是有所差异的，因此企业需要了解当下内部员工和外部潜在候选人对企业雇主品牌的认知和看法。企业的过去造就现在的起点。要获得这方面的信息，企业可从内部工作积极性相对较高、对企业价值观比较认同的员工入手，去了解他们对企业最认同的地方是什么、他们认为加入这家公司最大的意义是什么。

◆ **“我要到哪去”**——企业要对雇主品牌建设未来愿景，以此作为企业雇主品牌建设以终为始的基点。

若能清晰回答上述三个问题，表示企业已经从“道”的层面清楚了雇主品牌的方向和原则。

## 案例启示

### 敏实 EVP 梳理实践



总部招聘主办，敏实集团

**Sophie Lou**

#### 项目背景

从外部环境来看，敏实集团作为一家汽车零部件公司，在市场中占有较大份额，其产品以汽车外饰件为主，而且正在尝试纳入如电动汽车、智能装备等新业务。目前，敏实集团在中国共有 35 家工厂，且正进行着全球化部署，全球共设工厂近 50 家。快速的业务发展使得其人才需求量猛增，因此，公司希望能够在人才市场中也拥有足够的竞

争力，力求通过梳理 EVP，在人才市场中能够进行差异化竞争，更好地吸引人才，成为目标候选人的“最佳雇主选择”。此外，我们也希望通过雇主品牌项目的推进，在与外部候选人沟通时能有一套相对标准化的沟通方式，使其对公司的了解更加清晰明了。

从内部环境来看，我们希望通过该项目来提高员工敬业度与保留率；同时，长远来看，雇主品牌影响力的增强能有效降低招聘人才所花的费用，并减少对猎头的依赖。基于以上原因，我们自 2015 年开始筹备敏实的 EVP 梳理项目，并在 2016 年正式实施，整个梳理过程耗时 6 个月。

#### EVP 还是 EB ?

目前，国内企业对于雇主品牌建设有几种不同的理解，诸如校园招聘、品牌推广、企业文化落地或核心价值的推进等。我们

希望做雇主品牌建设时能有较为体系化的步骤，因此，从定义 EVP 开始，虽然也会同时进行校园招聘、文化推广等活动，但在我们看来，EVP 是雇主品牌的核心。EVP 与雇主品牌的区别在于，雇主品牌是企业生来便具有的，只是很多企业并非主动经营、管理其雇主品牌，因此雇主品牌的质量可能参差不齐；而 EVP 是需要企业主动梳理、定义并管理的。一般而言，经梳理得出的 EVP 会对雇主品牌产生积极的影响，也能给雇主品牌建设带来正确的方向与清晰的目的，同时能在市场中与其他企业的雇主品牌区别开来，以一种独具一格的气质持续吸引候选人。

#### 调研实践

我们首先仔细梳理了公司内部的现有资料，包括更新版的集团核心价值观、全球行为准则、历史校招资料以及员工敬业度调

查资料等。其次，从调研入手，进一步从内外部了解公司现状。按照调研对象的不同，共分为以下调研类型：**1** 针对竞争对手的资料查阅及案头调研；**2** 一对一深度访谈；**3** 小组访谈；**4** 针对员工的线上调研问卷。

按照调研对象的不同，我们制作了4-6版调研模板，其内容大致可分为三部分：首先，获知调研对象对敏实企业品牌与雇主品牌的感知度。在这一模块中，会针对敏实的企业品牌形象、雇主品牌形象以及企业文化做初步探索，厘定公司的雇主品牌优势及独特性；其次，厘定公司内的关键人才及具体的雇主品牌特征，即识别关键人才群体，在明确关键人才的前提下，再进一步探讨这部分员工对敏实的雇主品牌的认同现状；最后，探讨具体的雇主品牌建设项目的现状及可实施性，同时对之前的讨论进行总结、梳理。

#### + 竞争对手案头调研

我们对7个竞争对手进行了资料查阅及案头调研。对竞争对手的案头调研，重点在于对其EVP、人才观或者核心价值观等进行了解、研究。这一方面让我们吸收到市场上的优秀做法，另一方面，找到自己的竞争优势，在最终产出EVP时，无论在视觉表达，还是在语义内涵上都能做到独树一帜，与之进行差异化竞争。

#### + 一对一深度访谈——领导者访谈

一对一访谈的对象包括最高领导层、关键部门领导及HR、研发中心高级领导层、区域领导及离职员工。EVP实际上融合了公司的愿景、使命以及身份认同，因此，我们会着重针对最高领导层进行访谈。这类访谈的主要目的在于了解领导者对公司使命、愿景的理解，及其对人才的定义；此外，同时会了解其对于公司目前形象及身份认同的看法。

#### + 小组访谈

小组访谈主要针对总部各职能及区域职能，另外专门进行了校园招聘的员工小组

访谈。除了按区域访谈外，我们会选择相应的部门作为访谈重点部门。如，在总部，我们选择销售部与采购部两大部门，从这两个部门中选出10名左右在同事中较有影响力的员工作为访谈对象。此外，将所有支持部门，如IT、HR、财务等放在一组访谈中，同时根据其职能、工作年限等背景在访谈问卷中进行细分。通过小组访谈，我们能获知员工心中的公司形象，以及员工在敏实的身份认同感等，从而从内部视角出发描绘出一个比较真实的企业画像。

#### + 员工线上调研

除了以上提到的线下调研，为广泛地覆盖更多员工，我们开展了线上调研活动——“在敏实，好事成双”，同时借着该活动成功地将公司的雇主品牌理念进行了宣传推广。至调研活动结束，累积1095位员工参与填写了调研问卷。员工不仅可以提出自己的意见，还可以获得丰厚奖金，这大大提高了其参与积极性。

在所有调研结束后，我们组织了集团高层一同参与EVP互动讨论会来分享调研结果并一同确认敏实集团的EVP。由于调研之初便设计了较为体系的问卷模板，因此在调研结果提取阶段，我们对相关问题进行归纳整理之后会有一个更直观呈现。

#### 困难与挑战

为了使得项目顺利进行，一方面，我们需要获得上级领导的全力支持，另一方面需要在项目推广时提高员工的参与度。

首先，在2015年项目准备阶段，EVP这个概念还不为人所熟知，推进项目最大的困难在于说服领导者，使其不仅理解这个概念，而且真正意识到该项目的意义，并投入一定的时间精力推动项目发展。为此，我们在与领导者沟通之前，会预先估计其可能会质疑的点，并针对这些点做充足的准备，提出具体可行的方案，增强说服力。此外，不断提

升项目团队的影响力，积极寻求其他部门或同事的帮助，逐渐影响领导者周围的环境。

其次，如何提高员工对项目活动的参与度是我们需要考虑的第二个难点。员工参与度越高，调研结果才能更准确地融入EVP中。因此我们首先会与HRBP沟通，并确定一些较为适合的意见表达者，在员工群体中影响周围同事，带动他们的参与积极性。其次，增加活动趣味性，并打磨活动细节，确保项目的严密性，让员工在项目中充分表达自己的想法的同时了解整个项目的逻辑。

#### EVP的应用

项目组基于第一阶段的调研结果，发展了EVP的框架结构，定义了敏实集团以“突破”为主题的框架结构，确定了敏实集团EVP的三个分支，这三个分支为：稳健/成就、关爱/团结、展望/探索。在得到EVP框架后，我们在2017年开始将其运用于日常招聘以及对内员工发展与保留的工作中。

首先，根据该EVP制作详细的招聘指导手册，对招聘全流程进行细致的梳理，并对岗位职责描述、招聘广告格式、公司介绍、拒绝信格式进行统一说明，确保敏实从各个方面传递给候选人一致且全面的信息。

其次，在员工入职阶段，我们会在入职培训中加入敏实的EVP元素，并在入职当天设计与EVP相关的小礼物。此外，我们把之前制作的招聘指导手册分享给直线经理，使得敏实EVP的核心价值观持续影响员工整个工作生命周期。

最后，我们希望未来进一步将EVP与人员管理、员工绩效考评、学习发展等有更深入的联结，将EVP融入其整个职业生涯规划中，这也是敏实目前在一步步推进的工作。当然，对于EVP应用效果的衡量，我们主要从员工敬业度来考量，预计会每两年进行一次全员敬业度调查。

## 员工价值主张 VS 雇主价值主张

高级招聘经理，施耐德电气中国

 张扬

很多企业在谈 EVP，但到底是 Employee Value Proposition（员工价值主张）还是 Employer Value Proposition（雇主价值主张）并没有定论。在我看来这两者一个强调的是员工，一个强调的是品牌。这实际上与企业的战略紧密相关，如很多公司把 HR 改为 People & Organization，这些公司往往更强调员工体验，并希望员工成为公

司的主人，自觉承担宣传大使的职责，员工的声音很大程度上能够代表企业的声音，因此，这类企业更适合从员工的角度出发做员工价值主张建设。而对于更强调品牌的企业来说，员工作为从业者而非主人，因此这类企业无论对外部受众还是内部员工都希望通过讲故事的方式来差异化自己的雇主品牌。通过对比行业及目标公司的情况找到自己区别于其他公司的特点，然后在内部与员工寻找共识，共同推动企业雇主品牌建设。总的来说，员工价值主张与雇员价值主张并没有优劣之分，只是每家企业在市场中有不同的战略选择与企业形象而已。

总经理，集聘科技

 瞿自强

我们通过分析很多企业的雇主品牌建设项目，发现大约 80% 企业在雇主品牌对外宣传的重点上会更多着眼于企业成功而非个人成功。在我们看来，企业可以在雇主品牌宣传上更多将宣传重点向员工个人成功上转移，将企业成功和个人成功糅合到一个平衡点，而不是一味强调企业成功。

## 案例启示

### 法国电信——企业与员工的双向承诺



人力资源总监 北亚区，法国电信

 Annie Zhang

 从 People Charter 到 Orange Promise

在法国电信，我们会根据公司战略来确定 EVP 战略。早在六七年前，公司就提出了“People Charter”（员工宣言），在这个宣言中定义了公司对员工以及对客户的承诺，并且根据业务需求不断调整。2016 年，我们将“People Charter”改为“Orange Promise”（法国电信承诺），这一时期，更强调承诺的双向性，即公司对员工有所承诺，员工也同时对公司有相应承诺。而且，“Orange

Promise”来源于整个公司对客户的承诺，即从对客户角度出发，注重对员工的发展与关怀，通过员工将优质服务传递给客户，最终体现法国电信的商业价值。

由于法国电信提供的产品并非看得见摸得着的实物，服务质量是衡量客户满意度的重要指标，而员工作为直接与客户接触的群体，其专业态度、服务质量直接影响着客户体验。因此，我们在制定“Orange Promise”时从员工技能提升出发，邀请多方共同参与探讨，如各个层级的直线经理、员工及 HR 同事，成立焦点小组。讨论最终确定了公司对员工之间的承诺内容，这包括公司对员工的承诺及员工对公司的承诺。

#### 公司承诺员工：

##### + Ensure the Right Skill for Tomorrow

鼓励员工时刻为未来做好充分准备，并为其提供技能发展所需的工具、平台等各种支持，最终使得员工能够满足客户未来更高

层次的服务需求。

##### + Develop Agile Ways of Working

我们希望为员工提供灵活的工作方式，这不仅是为了顺应更加灵活、多变的时代趋势，同时，我们也希望能够激发员工潜力，为客户创造更大价值。

##### + Encourage People Engagement

公司致力于通过多种方式提升员工敬业度，即无论从其职业发展还是员工关怀的角度，法国电信将积极提升员工敬业度。

#### 员工承诺公司：

##### + I Develop and Share My Knowledge

员工需要不断学习新的知识，更新自身技能，并乐于将自己在工作中积累的经验、知识等分享给其他同事。

##### + I'm Actively Engaged in My Own Development

当公司为员工提供良好的培训项目、工具、发展空间时，还需要员工有强烈的发展意愿，将员工发展意愿度与公司提供的发展土壤结合在一起才能取得最佳效果。

### + I Embrace Digital Usages

法国电信致力于帮助客户完成企业数字化转型，由此我们率先提倡企业自身及其员工的数字化办公理念。从而能够给客户提供更加具有感染力、说服力的全面的数字化转型服务。

### 对内沟通

我们在确定了“Orange Promise”的具体内容后便开始在公司内部进行相应的信息沟通，如面向全员开展工作坊等。这个工作坊由 HR 设计并推动，我们会在这个过程中邀请各个地区及部门的经理共同参与，面向员工提供培训。该培训最主要的目的在于使员工意识到在当前多变、不确定的环境中不断更新知识、提升自身技能的必要性，并鼓

励其通过自身技能的提升来满足客户更高层次的需求，从而实现业绩结果的达成。

为了说服务务部门领导与我们共同投入到工作坊中，一方面我们会明确向其阐明“Orange Promise”及工作坊的意义，另一方面，用工作坊产生的实际效果说话，用产生的业务结果推动业务领导积极参与。如，销售部门与服务部门在接受工作坊的培训后，其绩效达成更加高效，这是“Orange Promise”的价值最直观的体现，同时也是说服部门领导的有效方式。为了使“Orange Promise”的理念能够持续影响新老员工，我们会每年持续开展这个工作坊，基本上保证覆盖 80% 的员工。

### 与敬业度调查结合

除了通过开展工作坊向员工培训“Orange Promise”的理念，我们还会将该理念与公司内的其他活动相结合，如敬业度调查。法国电信每年会面向全员开展一次敬

业度调查，调查结果的高低固然是判断员工敬业度的重要指标，但其另一层价值在于为我们提供了取长补短的依据。为了让员工切身感受到其意见想法得到了公司的重视，我们会在每年敬业度调查结束后与员工积极沟通。其次，通过对调查结果的横向与纵向比较找到改善点。如在去年的调查中，我们发现中国区的报告在“员工认可”与“员工培训”这两项上的平均分虽然高于全球其他地区的数字，但与中国地区的其他选项，如领导力、薪酬、企业社会责任等相比，还处于较低水平，因此我们重新评估现有的与“员工任何”、“员工培训”相关的项目，并与各部门经理沟通，向其收集意见，以明确后期项目改善方向。如此，不断根据员工反馈调整、修正相关项目，让员工的意见真正受到重视。

## 从操作层面，梳理 EVP 并非必选项？



创始人 / 雇主品牌实践者，  
ITStudio

### 王鲁伊

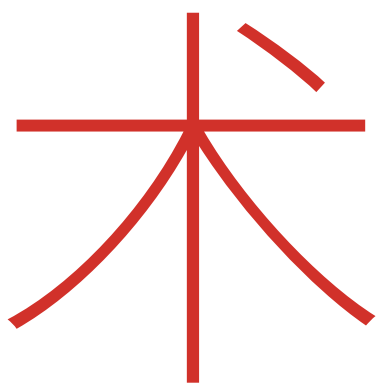
对于很多跨国企业，雇主品牌的建设往往需要等总部梳理出 EVP，这在我看来未必

是必要的，因为只要有公司文化和员工行为就可以着手做雇主品牌，而企业文化和员工行为是企业一旦建立就会自然而然存在的。

EVP 在我的观念中是雇主价值主张。它是企业真实存在的价值观，也是一种工作文化，更是现有员工、潜在员工及离职员工心里对于企业作为雇主的体会和感受。梳理和提炼 EVP 有一套复杂的流程和体系，是非常耗时耗力的。当你的企业急着建设雇主品牌，可以先从企业文化和员工行为表现中选取正面的、吸引人的元素作为宣传点进行推广，而不是一定要经过冗长的过程把 EVP 梳理出来之后才开始行动。关于元素的选取可以参考 CEB 关于 EVP 的 5 大特征，即薪资

福利 Rewards (包括薪酬、健康和退休福利、假期等等)、工作 Works (工作与爱好的平衡，工作与生活的平衡等等)、组织 Organization (包括市场地位、产品或服务的质量、社会责任等等)、机会 Opportunity (包括职业机会、发展机会、组织成长等等)、人 People (包括管理者和团队成员的质量、高层领导人的声望、组织中友爱互助精神等等)。

但若是你还没有非常了解自己的企业，梳理 EVP 倒是可以帮助你全面、真实地认知自己企业的优势和劣势，从而更有效地建设雇主品牌。同时要注意的是，EVP 可能会随着企业不同发展阶段而改变。HR



## | PART II |

# 以终为始 长期运营

雇主品牌建设必然要匹配人力资源战略的落地，立足业务，承接外部人才吸引和内部文化建设、人才管理。雇主品牌必须真实，铺天盖地的社交网络让雇主品牌无处遁形；它又需要差异化，因为它根植于深层的企业文化基因，况且千篇一律又如何能在竞争中脱颖而出。品牌建立并非一朝一夕，雇主品牌绝不是一次性的、锦上添花的项目，而应是公司人才管理的可持续化实践。



## 以终为始

### 从认识自己开始

智库负责人，领英中国

**王希娜**

征才解决方案高级顾问，领英中国

**郭玉瑄**

我们在《人才吸铁石》一书中提出了雇主品牌建设的“MAGNET”六步法，分别是“一致性”“真实”、“社交网络”、“吸引力和差异化”五大原则，再加上“正确衡量”。在雇主品牌建设的全流程中，衡量既是起点，也是终点，首先要知道自己在哪里以及要去哪里，才能以终为始。

有不少企业领导抱怨雇主品牌建设看不到效果，这个问题的主要症结其实在于衡量体系的缺失。从内部建设的角度上看，现在很多企业都会定期做内部员工调研，了解包括员工的满意度、忠诚度和敬业度。这三个指标是层层递进的，满意度指代员工拥有的“我觉得在这里工作还不错”的感受，忠诚度是“我愿意持续在这里工作”，而敬业度则是“我愿意为公司付出最大的努力”。大部分的企业能够做到第一个以及第二个维度，也有部分企业做到第三个维度。但从外部建设来看，很多企业在衡量和追踪上是比较缺乏的，甚至无从下手。在此方面，我们更建

议借助更广泛的人才大数据来衡量（例如领英的“雇主品牌指数 TBI”），追踪包括外部候选人对企业的认知、了解、互动、投递简历行为、保留、离职等数据和信息。

当企业有了一套清晰的雇主品牌建设衡量指标，便能清晰了解自身情况以及接下来应该做什么。通过员工调研，企业能够了解员工如何看待公司，并据此找到改进的方向；同样地，通过外部人才大数据，可以了解外部候选人与内部员工认知之间可能存在的差距并制定相应方案、与目标人群进行沟通，缩小甚至消灭差距。

### 以解决业务需求为指向

创始人 / 雇主品牌实践者，

ITSstudio

**王鲁伊**

在建设雇主品牌的具体实践上，我建议大家参考 GROW 模型，即 Goal setting 目标设定、Reality Check 现状分析、Options 解决方案、Way Forward 行动计划。

在决定建设雇主品牌之时，肯定是带着具体目的的，要了解当下业务对于雇主品牌建设的需求到底是什么，重心是放在校招还是社招，又或者内部员工的参与率和绩效更重要，因此企业需要在了解清楚需求之后再设计相应的计划和方案。例如很多企业做校园雇主品牌，他们会实施设立奖学金等一系列措施和活动，但是问题是这是否真的有效？是否真的帮助业务解决了具体问题？我之前还在企业的时候，做过一个精英实习生项目，设计这个项目的目的在于，一方面业务部门需要人手来处理相对初级的研发方面的工作，而实习生比较有创意，完全能胜任；另一方面目标学生也可能是我们未来希望吸引加入的候选人，通过实习可以让他们提前体验工作环境和团队氛围，有利于后期的校园招聘。这个项目就将雇主品牌建设

和业务实际需求紧密结合了起来。又比如，企业打造雇主品牌大部分原因在于提升雇主品牌的知名度，那么就要分析原来知名度不高的原因，可能是因为所在行业比较精细化，候选人不是非常了解，这就需要企业在不同渠道的宣传上花更多的精力去介绍行业和企业情况；又或者是因为内部员工对外推广力度不够大，那就要从提升员工积极性和参与度的方向去着手。

而一旦目标设定，雇主品牌的效果必然有相应的量化指标，例如招聘可以看候选人在各个渠道的申请量，内部推荐成功的比例等；内部建设可以看员工的参与率等等。

### 以渠道为承载

总经理，集聘科技

**瞿自强**

雇主品牌建设中有一个非常重要也经常容易被 HR 所忽视的点：渠道。我们不认为“酒香不怕巷子深”在雇主品牌领域能成立，或者说在媒体信息爆炸且分散的时代能成立。一个有优质的雇主品牌却没有渠道作为载体的企业是非常可惜的。

大多数雇主品牌经理困扰的是，我要做哪些渠道，这些渠道各有什么特点，该怎么投入等等，这就需要专业的雇主品牌咨询公司给予建议。另外，需要引起注意的是，定位于海量招聘的传统第三方渠道对招聘的价值和作用正逐年走低。

例如飞利浦曾做过一个招聘研发人员的项目，面对市场上知名互联网公司的竞争，项目在主题和口号的设置上以为“人类健康做贡献”作为主要宣传点，并以目标人群经常使用的国外技术类 BBS 论坛作为主要宣传渠道，虽然最终收到的简历量没有第三方渠道那么多，但入职转化率远远高于行业平均水平。

## 案例启示

## 玛氏——讲立足于中国市场的雇主品牌故事



人才招聘总监，玛氏中国

方颖

玛氏并不是一家本土公司，和很多跨国企业相同，玛氏雇主品牌的整体框架是由全球总部决定的，而我们工作的重点在于本土化的诠释，即如何精准地寻找到适合中国市场特点的故事。

首先，我们会根据公司的行业性质、业务战略、商业策略、未来的发展方向等确定面向未来和现在的人才需求定位。例如，中国的宠物市场在未来有很大的发展空间，越来越多的人像对待自己孩子般悉心呵护自己的宠物；但总体而言，中国消费者缺乏正确饲养宠物的知识，对宠物的关爱仍然停留在

药物或者手术治疗的层面，而缺乏对宠物营养学上的认知。因而未来的宠物行业就需要更多具有营养学背景的人才，而他们就是玛氏希望吸引的目标人群，也是我们需要去讲述玛氏故事的目标人群。

其次，在确定了目标人群之后，我们主要分两个步骤去讲述故事：① **认知**：让目标群体认识到玛氏是一个好的公司。我们将目标群体的关注重点和兴趣与玛氏全球总部提供的品牌框架进行对照，寻找到互相重合、呼应的部分，从而向其讲述有针对性的故事；② **吸引**：将不同的目标群进行分类（例如应届毕业生、高管、销售、采购、专家等）并定制契合其特质的故事后，我们会分析和了解目标群体的聚集地，研究通过怎样的渠道和方式接触并打动他们。

举个例子，玛氏有一个事业部去年需要招聘很多市场部的同事，但我们研究了中国的市场营销从业者的情况后，发现七成的从业者都聚集在上海，因此该事业部所在地（广

州）从地理上并不具备招聘的优势。为了将招聘的主动权握在手中，我们并没有用纯招聘的手段去依赖第三方，而是进一步梳理了人才地图，了解市场营销从业者的资料信息、求职路径以及工作瓶颈等，从而获得了三个发现：① 市场营销从业者的流动趋势是从大公司向创业型公司转，因为他们希望获得更多自主的发展平台，能够更加自由地分享自己的想法；② 他们更关注外部新的变化趋势，喜欢好玩而炫酷的事物，他们是对自身发展负责、具有强烈紧迫感的一群人；③ 他们关注是否被公平地对待，例如薪资福利是否到位。针对以上发现，我们决定在故事中着重展现玛氏能够为同事提供的机会、发展平台以及薪资待遇，并在沟通渠道上进行匹配，最终选择了领英和微信两种渠道。为了让传达的信息更加好玩和炫酷，我们与市场部共同开展头脑风暴，思索能与市场营销从业者心灵相通的极具创意的点子，话题紧跟社会热点，在沟通方式上也极具 marketing style，并最终通过新技术平台精准推送给目标人群。



长期运营

核心突破

B2B VS B2C：以精准取胜

智库负责人，领英中国

王希娜

征才解决方案高级顾问，领英中国

郭玉璋

其实 B2B 与 B2C 企业在商业品牌推广

上面临非常大的差异。B2C 企业更多是利用创意来吸引用户购买和使用，而 B2B 的决策流程相对更加严肃和慎重，所以此类企业在营销活动中更注重精准度。这些特点也可沿用到雇主品牌建设上面。B2B 企业相对于 B2C 企业在雇主品牌建设上缺少了一些先发优势，他们在大众认知度上没有 B2C 企业那么高，但是 B2B 企业又具备一个天然的加分项，就是接触到的人基本是同行业内的，相对来说就更加精准一些。所以我们对于 B2B 企业建设雇主品牌的建议是，一方面可以参考 B2C 企业建设雇主品牌所采用的创新的

手段和方式，另一方面也要充分发挥自身能够精准接触到目标人群的优势，规避大众化的投入的浪费，同时在传播的内容上找准目标人群的兴趣点和关注点，这样既能保证投资回报率，也能找到适合企业的人才。

## 中小企业：注重价值输出

招聘总监，丹纳赫

### 👤 陈朝巍

小企业和大企业从规模、资金、员工数量上来说，肯定是有显著差距的。通常情况下，大企业品牌建设上的投入会更多，在品牌知名度、影响力等方面也会优于小企业。

虽然大企业在品牌传播等方面较之小企业有显著的优势，但这并不代表小企业不能成为人们心目中的优秀的雇主。能够为员工提供什么样的价值，并不因公司的规模大小而产生本质的区别。雇主品牌的优劣在于人才市场（内部及外部）对该公司作为雇主的眼光，正如亚马逊的创始人和首席执行官杰夫·贝佐斯所说的：“别人对你的品牌的看法就是当你离开房间后，别人对你的评价。”

我们通常会用这样的公式来衡量消费者购买决策： $Net\ Value = Reward - Cost$ 。净值越高，购买的可能性越大。借鉴到雇主品牌领域，员工的付出就是 Cost，而公司所承诺给予的回报就是 Reward，雇主品牌是否具有足够的吸引力在于对个人而言，相对的价值是否最大，而这与公司的规模并不存在必然的联系。举个例子，在很多国内互联网公司实行 997 的工作模式的时候，美国流媒体巨头、世界最大的收费视频网站 NETFLIX 则实行着无限制的员工休假政策，这种自由和负责任的文化，使 Netflix 连续五次被评为顾客最满意的网站，同时也名列 2017 年 BrandZ 最具价值全球品牌 100 强。

“正如亚马逊的创始人和首席执行官杰夫·贝佐斯所说的：‘别人对你的品牌的看法就是当你离开房间后，别人对你的评价。’”

## 不可忽视的力量： 从内向外传导雇主品牌



总经理，集聘科技

### 👤 瞿自强

粗略估算，假设一家公司有一万名员工，按照比较低的标准，每人有二十个微信好友，则企业在进行雇主品牌渠道规划的第一步，就应该考虑如何利用好这二十万个资源。我们认为，在雇主品牌宣传渠道的选择上，一定是将此作为第一渠道，因为相对来说企业能花费更少的时间和金钱却能获得更佳的效果。

然而从激发员工的认知到获得员工的认同，不是一朝一夕的事，需要企业对员工诉求有深入的了解，真正想员工所想，解决他们的问题。只有员工热爱企业，才能发自内心地认同企业文化，这也是雇主品牌建设的深层动力。通过调研了解不同层级员工的真实感受并找准差距——以结果为导向的规划（渠道、资源等等）——有时间点的执行，是激发员工从认知到认同的不可或缺的三个步骤。

智库负责人，领英中国

### 👤 王希娜

征才解决方案高级顾问，领英中国

### 👤 郭玉瑄

在提炼出 EVP 之后，企业要以实际行动将此落实到员工心中，分为三步：① 帮助员工理性理解。要让他们了解企业为何建设雇主品牌、EVP 如何提炼得出、雇主品牌建设对于员工有什么样的意义；② 动员员工感性投入。可以在雇主品牌口号提炼的前期调研阶段让员工更多参与进来，让员工有参与感，使他们在心理和情感上认识到他们与雇主品牌建设之间的连接与责任；③ 促进员工从心里认同到行为转变。当员工从理性和感性上都对一个事物产生认同之后，他们更加会主动向外界分享企业雇主品牌，成为企业的形象大使。

此外，在贯彻雇主品牌的过程中，HR 或相关负责团队要注意将雇主品牌渗透到和潜在候选人以及员工的每一个关键接触点，确保 EVP 得到有效的沟通和兑现。这些接触点涵盖在人才管理的全周期内，包括外部候选人对雇主品牌的认知、考虑、申请、面试、入职以及成为员工后的保留、离职等各个环节。

那么，如何让员工成为雇主品牌的代言人呢？我们在《人才吸铁石》一书中也提到员工是企业雇主品牌最佳代言人，如何调动他们的积极性呢？我们建议从下面三个步骤入手：

### 第 1 步 | 找到第一批品牌大使

找到第一批品牌大使至关重要，他们不仅要对外去展示企业形象，同时对内也要起到示范带头作用。例如，企业可以通过自上而下，邀请领导和每个部门中有影响力或有较高积极性的员工组成委员会或跨团队的虚拟小组；也可以广泛撒网或者自下而上，在

基层中发展一批认可公司文化且乐于分享的员工，让其担任公司的形象大使。

### 第 ② 步 | 培养员工的宣传意识和能力

为了吸引员工主动在社交媒体或其他渠道上分享公司内容、传播公司文化，企业可以首先向他们说明这样做的好处，例如在宣传公司品牌的同时，还可以提升员工个人在公司内的影响力、以及打造个人的职场品牌；其次通过培训或活动现场演示教授他们如何分享，并且制定内部营销计划，快速提高员工参与度。

### 第 ③ 步 | 激励员工持之以恒

如何激励员工开始行动并且持之以恒？企业可以为员工收集和推荐方便他们快速分享的相关内容，同时定期举办交流会，及时认可、赞扬在雇主品牌传播上表现出色的员工。另外，在入职培训时吸纳新员工也是锁定雇主品牌大使的好时机。

## 营销思维： 主动走出 HR 的领域

智库负责人，领英中国

### 王希娜

征才解决方案高级顾问，领英中国

### 郭玉瑄

如今的 HR 已不是单纯和人才打交道的工作，他们还需要成为数据分析师、市场营销人员，还可能是战略家。这是时代向 HR 们提出的要求。

具体到雇主品牌建设上，HR 确实需要掌握一些市场营销的基本理论，但是要求他们成为市场营销的专家也是不现实的；HR 更需要的是和市场营销部门紧密合作，利用市场营销部门的资源和力量，更出色地完成雇主品牌的打造和建设。例如某知名食品公

司的 HR 在雇主品牌建设和市场部开展深度合作，取得了卓越成效：单次招聘活动在社交媒体上曝光量达 150 万次，社交媒体和搜索营销对招聘的贡献率从原来的从 2% 上升到 35%，招聘外包比率从 58% 下降至 17%，平均招聘用时从 73 天减少到 43 天。

可能在外看来，由于市场营销部门拥有强大的营销资源和能力，他们来主导雇主品牌建设会更合适，但 HR 是最了解组织架构、业务的人才需求以及目标人群的特征的。因此从 HR 在企业中的战略地位上来看，我们强烈建议 HR 们主动承担起雇主品牌建设的主导角色。

在具体的操作中，HR 可在和市场部合作的时候，互相带上另一方，达到互惠、互利、共赢。例如，在校园招聘中，市场部可借此机会通过一些有趣的活动和互动，向候选人介绍企业和企业所有的不同品牌之间的关系，在雇主品牌建设中融入品牌建设。这一点 B2C 企业尤其适用，因为校园中的潜在候选人也可能是企业品牌的潜在客户。另一方面，如何在品牌宣传中融入雇主品牌建设呢？例如，很多企业在市场宣传的时候，会在宣传的物料、网站等渠道上面加上招聘信息和招聘入口。市场部宣传的范围一般更加广泛，且拥有更充足的宣传资金，将雇主品牌融入到品牌市场宣传中，相当于一分钱掰成两半用，而双方都能获得不错的效果。

另外，市场部和 HR 也可以共同举办一些活动。例如，宝马在驾驶体验日上，除了市场部邀请老车主来试驾新车型之外，HR 部门更是创造性地邀请外部的候选人直接体验宝马的全系列产品，通过提供这种亲手操控宝马产品的实际体验，来吸引优秀的人才加入宝马。



人才吸引与雇主品牌建设总监，  
天合光能

### 廖文卓

雇主品牌由内而外的建设与公司整体有关，HR 仅仅在其中具有雇主品牌建设方面的主导优势，实际上要靠全公司各个部门及全体员工的贡献。

做雇主品牌建设首先要顺势而为。在公司有雇主品牌建设需要时，顺应大的趋势去做才能获得更好的效果。天合光能近几年对系统性的品牌建设非常重视，而雇主品牌也是公司品牌建设的重要组成部分之一，因而各项建设活动的开展也能获得事半功倍的功效。

另外，建设雇主品牌是需要跨部门的协同合作。我们在建设雇主品牌的过程，也经常与企业文化、工会、品牌部门、市场部门和业务部门等联合做一些项目，比如管培生校招项目、市场部每年举办两次的全球大型展会、大型家庭日活动、公司 20 周年的庆典活动等，都是各个部门合作联合举办的；在传播方面，也可以联合公司的企业公众号、企业文化号、官微、公司网站以及市场部门、公共事务部的媒体渠道。

## 案例启示

# 玛氏校招实践——内容为王、渠道为王、体验为王

人事部培训生发展经理，玛氏中国

 黄晔

玛氏中国（后文简称“玛氏”）自2004年起便开始举行较大规模的校园招聘活动。以2016年秋季校招为例，玛氏的校招活动共吸引候选人逾25,000人，面试人数约为3,500人，最终录取规模约为100人。

玛氏原来的校招宣传语为“发现更多，实现更多”，但在新的时代环境和年轻候选人的期望之下，这句宣传语和玛氏期望与候选人传达的信息有所脱节了。2016年起，玛氏重新梳理了企业的雇主品牌形象，根据互惠原则提炼出新的宣传语——“玛氏和你心意相通”，意在向候选人传递玛氏重视人才发展和以人为本的企业文化。

### 内容为王

只说候选人真正想听的

我们生活在一个内容为王的时代，随处可见以内容赢取流量和利润的知识付费平台。玛氏通过调查后发现，学生对于校招传递的信息有两个维度的诉求：①内容：关于工作生活和晋升体制等公开透明的信息；②形式：生动活泼，且通过他们喜欢的渠道。因此，对于我们招聘工作者而言，内容为王同样适用。

### + 规模覆盖：线上宣讲会

2016年玛氏初次尝试线上宣讲会，本着和候选人心意相通的原则，我们试图去了解学生真正需求的信息，通过“偷师”——观看同行的线上宣讲会以及学生的评论和留言，我们大致掌握了学生的喜好和厌恶，并在此基础上设定了以下目标：



图1 玛氏和你心意相通

- 内容必须是学生真正关心的；
- 邀请的嘉宾要有趣、幽默、接地气；
- 在尽可能短的时间内涵盖较多的信息。

为此，我们线上宣讲会的内容紧密贴合学生的需求，例如：在玛氏的真实生活是什么样的？职业发展是什么样的？如何通过筛选？如何顺利拿到录用通知？……在挑选嘉宾时，我们不仅邀请了有趣幽默的本土高管，还邀请了不少颜值在线的培训生；为了内容的紧凑感，我们每场线上宣讲会前都会进行三次彩排，使嘉宾在讲述故事时更加顺畅流利，并删减去没有营养的部分。

去年玛氏的两场线上宣讲会分别安排在秋招伊始和笔、面试临近的时候，因此，第一场宣讲会更侧重于鼓励学生加入玛氏，我们邀请嘉宾介绍不同培训生项目中的真实生活，同时为了让观看的学生们更好地了解玛氏的文化，我们设置了一个互动的环节：所有嘉宾在纸上写下心目中的关于玛氏的关键词，由在线学生通过投票的形式挑选谁来讲

述关键词背后的故事。

第二场宣讲会则安排了很多与笔、面试密切相关的内容，例如：我们现场向嘉宾提出两道笔试真题，并进行了模拟的面试，考察他们能否应对自如；我们还邀请有经验的面试官分享面试时遭遇的奇葩故事，邀请培训生分享有趣的经验，供后来者吸取经验教训。

玛氏两场线上宣讲会共有56,599人次观看，0差评，1.5小时没有掉粉；在第二场宣讲会中，我们共回答在线互动问题1,398个；直播第二天收到的简历数量达到申请阶段的



图2 线上宣讲会现场

最高峰，直接转化量为 1,227 份简历申请。

### + 深度渗透：高管见面会

我们通过征询学生意见，了解到很多学生希望和公司高管在职业发展这一话题上进行深度交流，因此去年 10 月份，玛氏在北京大学举行了一场线下高管见面会，定向邀约了来自北京顶尖目标院校的约百名学生，将他们分成若干小组，依次“面试”在场的十位管理者。

高管见面会的现场反应非常热烈，学生手持高管简历跃跃欲试，轮流进行针对性的提问和交流；现场嘉宾则反馈：“与同学的深度交流激发了内心对年轻人的热情。”最终有 7 名学生通过见面会进入了面试环节，1 名候选人进入了最终面试。

2017 年 4 月份，我们在此基础上更进一步，不仅让学生“面试”高管，还让学生成为高管的“老师”——向高管交流现在年轻一代的想法和喜好，并传输了很多有趣的新概念让高管耳目一新。



图 3 高管见面会现场

### 渠道为王

把渠道把握在自己手中

对玛氏来说，渠道的复杂会给公司带来巨大的生意的增长；招聘工作也是如此，渠道的问题解决后，便能产生杠杆效应，带来大量的优质候选人。



机智凝

23

玛氏的校招体验真的是让我觉得最舒服最开心的几个之一~从第一次通知面试的call到最后一个解答关于三方协议问题的邮件，HR姐姐/哥哥一路都给我很亲切的照顾，特别是offer我的宇天姐姐，声音温柔到我的心都化了~其实最后选offer的时候很纠结，但是因为校招过程中感受到面试官和人力部门超nice的工作风格和接受到你们所传递的温暖，我最终还是发现自己很想加入这样的玛氏！从大一接了玛氏的第一个赞助活动开始，一路结缘，真的觉得很幸运能够最终加入玛氏。感谢校招组这段时间的辛苦付出，我也很期待和玛氏更多的故事！❤️❤️❤️

2016年12月18日

图 4 读者在微信公众号后台的真心留言

过去，我们借助供应商到达很多求职者，甚至是高校的老师，但供应商替我们解决问题的同时也把握了大量的资源。如果把渠道掌握在自己的手中，我们便可以直接先接触到候选人，并更少地依赖供应商。

### + 自己的广告渠道：微信公众号

过去几年，玛氏一直借助外部供应商管理微信公众号，但我们逐渐发现，他们做得并不是很好，因为供应商不能很好地理解玛氏的文化和诉求，在文案的撰写和编辑上也始终千篇一律，没有特色可言，因此自 2016 年起，玛氏将微信公众号的管理权转移至招聘团队。

为了和年轻的读者们更加心意相通，我们会努力寻找学生生活中的热点，使用贴近学生的语言文字和热门的网络用语；对于读者在后台留言的所有问题，我们都会认真予以回答，偶尔还会卖个萌。以效果较好的三篇文章为例介绍如何更好地与读者互动：

- 《终于等到你 | 2017 玛氏校园招聘正式启动!》

这篇是玛氏校招启动的干货文。干货文普遍传播量都会很高，因为它容纳了和校招相关的所有核心信息。

- 《幸福来得如此突然 | 30 张 Green Pass 从天而降》

读者转发此文后，如果获得要求的点击

数(后台可追踪)即可获得校招的绿色通行证。通过这种方式，我们以较低的成本向更多候选人宣传了玛氏校招。

- 《2017 玛氏校招谢幕 | 能不能给我一篇真心的时间，在你取关之前》

在校招季结束的时候，我们想和所有的候选人真诚道一声再见，所以招聘团队的每一位同事都给读者们写下一段话，或是对校招的个人感受，或是对同学的祝福期许，或是对求职者的建议……原本我们预计不少读者会在阅读此文后取关，但没有想到的是，这篇推送文意外地“炸”出了很多与玛氏有过交集的学生，例如多年前参与过玛氏校招的候选人，公司内部的培训生，今年拿到录用通知的即将加入玛氏的新员工……他们在后台书写下成段的文字抒发自己的感触，表示因为玛氏的一片真心而不想取关。

### + 自己的沟通渠道：总有新的可能

除了微信公众号，我们还可以把握很多其他的沟通渠道，例如微信群的建立。从去年开始，我们针对目标群体建立了相应的微信求职群，比如玛氏有宠物护理的事业部，每年我们都希望能够招聘到动物科学专业的学生，但这类专业在国内相对较少，所以我们就专门寻找到一些合作院校，依靠其中的老师和学生帮助我们建立宠物专业的求职群，玛氏负责校招的同事会在该群中和学生沟通申请细节和面试经验等，吸引了不少

动物科学相关专业的候选人。

线下活动结束后，我们也会主动与在场的学生建立微信群，以保持长期的联系。其他沟通的渠道还包括：短信、邮件……只要我们始终秉持着直接与候选人接触的想法，就能想到无穷尽的方法。

### 👉 体验为王

#### 候选人想不到的我们都想到了

在玛氏，“候选人体验”是招聘的四大原则之一，因此我们始终会思考如何更好地提升候选人体验，在诸多细节方面为候选人考虑周到，例如会议室内放置的公司产品、桌上摆放的纸笔和饮用水、面试全程的接待人员、面试结束后的及时反馈……

去年，我们在此基础上为了与候选人更加心意相通，又改进了以下几处细节：

#### + 提前告知面试时间安排

由于玛氏有多个招聘项目，因而面试的时间安排对于候选人而言是非常困惑的事情，为了疏解候选人对面试时间安排的焦虑，去年我们在收集完简历之后，便通过微信公众号以及其他相关平台发布了后续面试直至发放录用通知的时间安排表，明确告知候选人所有面试场次的时间和地点，以及收到各类通知的最后时间节点，帮助大家更好地安排行程和制定计划。

#### + 线上笔试提前试测

线上笔试在提高效率和减免线下操作的同时带来了技术很多问题，候选人也常常忧虑自己线上考试的答案是否可以顺利提交，因此我们在笔试之前会给予候选人详细的说明，并让他们在同样环境下全流程地进行试测，确保使用的电脑没有任何问题。

#### + 贴心的新年礼物

发放录用通知之后，我们仍会与候选人保持持续的联系，在新年时为他们寄出礼物，内容包括玛氏的糖果产品、宠物产品（提前了解候选人是否为宠物主人后选择性包含）、MM豆的周边产品，以及每个负责招聘的同事为他们手写的新年贺卡。

在我心目中，做校招如同做一个产品或是生意，内容、渠道、体验，任何一点都不能被轻易舍弃，因为它们都会默默地帮助我们实现最初的期望。而玛氏，也将始终和候选人心意相通，在不断改善校招的路上继续前行。

### 💬 永葆活力

智库负责人，领英中国

#### 👤 王希娜

征才解决方案高级顾问，领英中国

#### 👤 郭玉瑄

雇主品牌要想长期保持活力，并为企业的人才吸引和保留注入源源不断的能量，有三个关键因素：

- ❶ 企业要在内部达成共识：雇主品牌不是一个部门的事情，而是整个组织的责任。对于要达成“百年老店”目标的企业，雇主品牌更像是一家企业的吸引值，这就需要企业不断向外输出价值，而这是整个组织层面需要共同去达成的，非单个部门之力可以完成。
- ❷ 需要建立一支专门的团队长期运营和管理雇主品牌，专人专事。
- ❸ 建立完善的衡量体系。当企业将雇主品牌的衡量体系做到位，便可根据企业业务情况，按阶段设定相应的目标，从而以终为始，使雇主品牌建设不仅紧紧跟上业务变化的步伐，更能为组织注入源源不断的活力。

## 写在最后

雇主品牌建设是一场旅程，它的意义在于，不断输出企业价值观，在企业 and 人才间建立起信息沟通和情感互动的连接点，引发员工认可和情感共鸣，使企业匹配和吸引到合适的人才。人力资源部门在这个过程中应是主要倡导者和负责方，因为企业中没有比他们更了解“人”的，但这又不仅是HR的责任，往大了说这关系到企业中的每一位成员。正如品牌的核心是产品和服务，那么雇主品牌的核心便是工作体验。若你有意开启这场旅程，不如从现在开始，先弄清楚自己有什么，然后明确自己要什么，让你的酒香在适合的巷子里散发醇香、飘远悠长。HR



“如果我到了 90 岁，还能到处走动，还能思考，还能做很多事，是多么幸福的一件事啊……我大概是不想退休，其实劳碌命没什么不好。”他笑着说。

# 精彩待续

## 访统一企业集团人资长 徐智明 (Winson Hsu)

在台湾，法定退休年龄是 65 岁，Winson 再过几年即将迈入这个阶段。但年龄在他看来仅仅是数字，前段时间他还和前金光同事聊起到他父亲老家河南郑州创业的想法。之前若不是因为考虑到税收方面的问题，他差点就接受了“玻璃大王”曹德旺董事长的力邀，出任世界最大汽车玻璃生产商之一——福耀玻璃集团的副总裁暨海外事业部总经理。

在这次来上海的飞机上，他碰到一位 90 多岁高龄、身体硬朗的老人，和对方攀谈了几句，不由心生羡慕、充满敬佩之情。“如果我到了 90 岁，还能到处走动，还能思考，还能做很多事，是多么幸福的一件事啊……我大概是不想退休，其实劳碌命没什么不好。”他笑着说。

文 / Emma Ren 图 / 上海弓富文化传播有限公司

### 管理与人性

几年前，“玻璃大王”曹德旺董事长邀请 Winson 担任福耀玻璃集团副总裁暨海外事业部总经理，很大程度上是因为看中了他身上强烈的企业家特质和出众的企业经营管理能力。这可能得益于他在职业早期服务过的台湾福懋建设集团这家公司。

福懋在他加入时还是台湾高雄一家初创型的房地产公司，总规模不到 50 人。“这是我待过的规模最小的公司，却是我整个职业生涯中非常值得一提的公司。”

一开始 Winson 加入福懋做人事暨法律事务管理，在后来近十年中慢慢涉及了除工程设计之外的所有职能。加入之初，公司的创始人和他年纪相仿，都是三十出头，两人都有成就一番事业的抱负，有着

惺惺相惜的默契，对于很多事情的处理和决策，对方都给了他很大的空间和授权。

当时学法律出身的 Winson 经常参与房地产开发前期阶段和地主的谈判以及土地买卖合同的制定。有一次，公司准备买下一块土地用以商业开发，但这块土地有四个部分组成，分属四个不同的地主，而法律对土地面积和楼高有严格规定，若这块土地缺少其中一部分，比如公司花四分之三的钱但楼层达不到原计划的一半，这显然会让公司效益大打折扣；与此同时，公司也担心在与四位地主谈判过程中，若其中一方突然反悔，公司不仅收不回已经付出去的几百万定金，也让整个项目功亏一篑。因此，公司面临一个从未碰到过的、甚至在行业中都少见的难题：如果要买这块地必须四个地主一次性拿下，同时也要控制和规避任何一方突然变卦对公司造成的巨大损失。

扫描二维码 把文章带走





当时 Winson 负责谈判和订立合同，他设计了一份预订合约，在里面附上了一条特殊条款：若四个地主中任何一方没有在规定时间内签约，则已签订的合约失效，定金退回。“对于公司来讲能够最大程度降低风险，对于地主即使最终定金退回也不需要支付利息，也不吃亏。”然后他和四个地主逐一谈判，最终帮助公司顺利拿下了这块土地，而他当时设计的预订合约在 90 年代初的高雄地产行业实属“破天荒”的举措，成为了行业中合约设计的经典范本。

在福懋，Winson 也有一段时间从幕后走到台前，负责客户服务，直接和不同背景的人打交道，处理不同的利益诉求。人性的复杂和沟通能力成为当时他最大的学习和领悟。

“我大部分职业上的技巧是在福懋这几年中慢慢摸索出来的，这些东西沉淀下来，成为脑中的 know-how，让我在后面的职业生涯中受益很多。”后来工作中很多问题的解决都是得益于在福懋积累下来的对管理和人性的理解和把握。

包括他到大陆任职金光纸业集团总部全球 CHO 时，曾发生一家工厂由于工人要求调薪而罢工的事件。事情一发生，集团当即派人介入。Winson 给了负责处理这次事件的同事四个指令：“第一先去调查一下当地工厂的薪资水平和调薪水平；第二到车间去，如果有人骂公司，你要骂得更凶，这些人往往是工人中的意见领袖，如果有很多人围上来你也不要怕；第三要跟这些意见领袖吃饭，而且一定要跟他们喝酒，在喝酒的时候，罢工真正的原因会浮现出来；第四调查清楚工厂同事的网络关系，结果发现一千八百多号人的工厂，竟有高达八百多位员工有着亲属关系。正因为事先做足了功课，所以我们才可以对症下药。”最终这次罢工得到平稳解决。

Winson 也曾带领团队处理某地工厂关闭后的工人补偿事宜。当时制定的工厂关闭和补偿方案为：工厂在正式关闭前一年停工，工厂在这一年中每月按最低工资发给员工，同时允许他们在外面兼职以平稳过渡，正式关闭后根据法律规定的补偿月数以停工前每月平均薪资为标准补偿给员工。在此基础上，Winson 他们还设计了配套奖励机制，以表达公司最大化补偿的诚意，但这笔补偿并非一次性发放，他们制定了一个策略：在停工前一个月或以上签署协议的，额外奖励 8 个月工资；提前 15 天但不到一个月的，奖 6 个月；提前 10 天但不到 15 天的，奖 3 个月；

到一个月到期还未签署的则无奖励。方案一出受到了绝大部分员工的欢迎，但仍有个别员工产生了犹豫，他们在最后在到期前两个星期派代表找到 Winson 表示愿意签署，但希望能提高按规定只有 3 个月的补偿奖励，Winson 表示仍然可以按照 8 个月的奖励额度，但唯一条件是对方必须说服剩余所有还未签署协议的员工签署，否则无效。最终事情顺利解决。“其实每个人的 8 个月额外补偿都是在公司预算内的，但让员工去说服员工比我们去做这个工作效果要好很多。我的出发点是解决问题、顺利让工厂停止运营，而非斤斤计较，员工想要的是获得尽可能多的补偿，最后皆大欢喜。”

### “不要把简单的事情搞砸”

Winson 在 2007 年来到上海，加入金光纸业集团，担任总部全球 CHO。他与这家快速成长的企业携手七年，真正体验了一把“时光飞逝”的感觉。“有的时候一早进公司，一直到中午早餐还原封不动放在桌上，就变成了午餐……有时开完一场会出来，不知不觉一口气喝下两瓶矿泉水……”但他似乎很享受这种忙碌，还有忙碌背后带来的充实感和看到成果后的成就感，比如上文提到的处理起来颇为棘手、敏感的问题，又比如他成为“猎头的猎头”，将国内外众多资深猎头招入麾下，成立全球招募中心，完善了金光全球范围内高级管理人才梯队建设。

他在工作中有自己的一些小习惯，比如在记一件事情，他会用很多种方法提醒自己。“首先我会记在手机上，我的手机和电脑同步，也就是说同时会有两台设备提醒我；另外每天下班前，我都会在纸上按事情的轻重缓急列出我明天要做的工作，做完一项划掉一项。另外，对于老板交办特别重要的事，我还会让我的秘书提醒我。”这也是为什么他从来不会忘记别人交代的事情。

他在工作中不是很喜欢写邮件，认为它不是一种最高效的沟通方式。“我的观念是，你现在知道这件事情很重要就赶紧去做，因为可能做点别的事情你就忘了。我常常讲，可以当面沟通的不要打电话，可以打电话的就不要开会，可以视讯会议的就不要出差，就这么简单。”

他对细节的追求几乎到了极致的地步。有的时候帮领导安排约见一名分公司 CEO 级别的候选人，

**“我的观念是，你现在知道这件事情很重要就赶紧去做，因为可能做点别的事情你就忘了。我常常讲，可以当面沟通的不要打电话，可以打电话的就不要开会，可以视讯会议的就不要出差，就这么简单。”**



他除了用邮件通知对方，也会用短信、电话、社交媒体等一切可以联系到对方的方式定时提醒。“我觉得这是重要的人、重要的事，我必须这样做。你想想看，一个管 500 亿美金的老板要见一个人，他的时间很宝贵，如果候选人就是因为某些问题导致没有收到见面信息而浪费了老板的时间，你有什么理由去解释呢？安排一个人跟老板见面，坦白讲这不需要什么高深学问，也不需要超高的技巧，只有一个东西，就是你到底有没有用心和用脑。”

这背后其实蕴含着一个他在职场中处事的观念——“千万不要把简单的事情搞砸”，这也是他经常和下属强调的一点。“我们经常会从一些细节或小事情中评判一个人。在简单的事情上犯错会让人觉得你做事非常不用心，这样的印象会在别人心中无限放大，今后重要的事又如何敢交给你呢？所以何必要因为一些简单的事情而付出这么高的代价。”

## “我大概是不想退休”

在这次来上海的飞机上，他碰到一位 90 多岁高龄、身体硬朗的老人，和对方攀谈了几句，不由心生羡慕、充满敬佩之情。“如果我到了 90 岁，还能到处走动，还能思考，还能做很多事，是多么幸福的一件事啊……我大概是不想退休，其实劳碌命没什么不好。” Winson 对很多东西有浓厚的兴趣，喜欢思考和尝试。来上海工作后，他还自学了汉语拼音，学习阅读简体字。

坐在眼前的他侃侃而谈，言语和肢体动作中散发着年轻人的活力和纯真，实在让人很难联想到他快届耳顺之年。

年轻时他疯狂地爱上了电影。上大学的时候他把每月一半的生活费花在看电影上，没课时成天泡在学校电影系的影剧院，从早上十点一直看到晚上十点，回去后一一写下观后感，然后在脑中像导演一样对剧情结构进行重新编导设计。

他也爱看书。随着年纪渐长以及知识涉猎到一定程度，他对看书这件事也有一些自己的想法，比如年轻时可以有目的地去选择要获取的知识。“我觉得人一生要看的书，首选医学健康类的书，我说健康是 1，其他东西都是后面的零，没有前面的 1，横竖


**“我们经常会从一些细节或小事情中评判一个人。在简单的事情上犯错会让人觉得你做事非常不用心，这样的印象会在别人心中无限放大，今后重要的事又如何敢交给你呢？所以何必要因为一些简单的事情而付出这么高的代价。”**

都是零；排第二位的是财经管理类的书，教你如何赚钱和保值，还有就是法律类的书，告诉你怎么保护自己的财产、维护自己的权益。”

现在他更喜欢不带目的地去看书，什么题材都涉及。在上海工作和生活时，由于书价比台湾便宜很多，他闲下来最喜欢做的事便是买书和看书，那时打折买的一本关于动物学的书画册他至今爱不释手，后来回台湾时他的书打包了近 13 箱，占了行李的一大半。前段时间他研究起了 AI、Amazon Echo 亚马逊语音助理 Alexa 和无人商店，相比于对技术本身的关注，他思考更多的是技术进步可能给社会带来的冲击——恶化失业与扩大贫富差距的问题以及个人在这种情势下如何存活和调整等。

Winson 还有一个身份是法学博士。如今他每周都会空出 4 个小时到高校教书，延续他一直以来对法律和教书育人的热情，也让自己在和年轻人相处的过程中对当下的新资讯和新趋势时刻保持敏感度。教书也让他有机会将过去 30 多年在职业上的所学、所得做个梳理。他在学校主讲劳动法，班上在职人员和在校学生各占一半，讲课时他会将法律理论和自己以往的人力资源管理实践融合在一起，深入浅出，在学生中很受欢迎。

除了教书，他还有退休后到内地创业的打算。就在采访前的一段时间他还和前金光同事聊起到他父亲老家河南郑州发展事业的想法，对此跃跃欲试。

喜欢“折腾”的他也有放空自己的时候。每次来上海他都喜欢住在中山公园附近的贝尔特酒店。他很喜欢这家酒店位于一楼的临街休息区，这个地方小而精致，晚上就变身成小酒吧，有很多外国人在这里喝酒，Winson 没事也会来坐一坐，看着窗外车来车往，窗内灯光幽暗、人声嚷嚷，享受氛围中的温馨和自由。 

# 只为更好

## 访联想集团全球人力资源高级副总裁 高岚

在二十多年的职业发展经历中，高岚无意中践行了“成功往往留给有准备的人”这句老话。她用本性里的乐观、务实、坚持，慢慢构筑起了一个兼具深度、广度和高度的专业世界；又在只为更好的信念中，处处寻求着突破和新意。恰如联想这家全球化科技巨头追求卓越、敢于革新的个性和态度，高岚也在这片沃土中耕耘着她的春华秋实和盎然生机。

文 / Emma Ren 图 / 林晓 Erdelin

若不往企业管理方向发展，高岚应该会成为一名环境科学领域的专家。

毕业于南开大学环境科学系的她一开始进入了中国环境监测总站做研究，和同事一起合作完成的研究成果获得了包括国家科技进步二等奖在内的诸多荣誉；后来凭借扎实的专业素养和出色的外语能力，她被“借调”至国家环保总局国际合作司负责联合国环境署在华项目的管理工作，“一边在环境监测总站做着科研，一边在环保局做着项目管理。”正是在“借调”中让外国友人都啧啧称赞的满意表现，当时也通过有意通过学习进一步提升管理能力的高岚获得了英国大使馆提供的留学考试机会，在考取了英国文化协会 (British Council) 的奖学金之后，成功申请到了剑桥大学的 offer，经过系统学习获得了哲学硕士学位。

转折点发生在高岚从剑桥毕业回来后。当时由于工作单位的改革调整，高岚在去留问题上有了犹疑；而与此同时，经由朋友推荐，瑞士诺华向学成回国的女儿抛出了橄榄枝。

### 深度：不懂就多付出一点

高岚和人力资源的缘分始于一次她和诺华中国区总裁的谈话。

在以总裁行政助理身份进入诺华工作差不多四个月的时候，总裁问她未来的职业规划是什么。“我觉得你特别适合人力资源。”总裁向她建议。当时职业规划还是个陌生词汇，高岚自然未做过深入思考，虽然对这个建议感到吃惊，但还是决定试一试。她从此开始参与一些人力资源管理项目，从最基础的知识一点一点积累。这一试让她深深爱上了这个在总裁口中发展人的工作，也完全颠覆了她原先对人力资源“一杯茶，一支烟，一张报纸看半天”的认识。

为了尽快掌握人力资源的相关知识和技能，除了在工作中边做边学，高岚还利用业余时间到管理学院学习，后来又被派到位于瑞士的总部人力资源部轮岗两年，先后从事了薪酬、培训、外籍员工管理、MBA 招聘等工作。靠着悟性和学习能力，以及“不

扫描二维码 把文章带走





懂就多付出一点”的朴实观念，她在摸爬滚打中迅速成长为人力资源管理专家，并在回国后即被委以重任，成为了诺华中国人力资源总监。

但这个职位对于当时三十出头、资历尚浅的高岚并不容易。“很多东西要从头开始学，比如要了解中国的政策、法规，要了解诺华在中国的具体业务情况。”虽然是管理者的岗位，但她主动“填补团队中的空缺”，和团队一起做了很多具体的工作，“算过工薪，做过培训”。当时她接手了一位离职 HR 经理尚未完成的销售培训项目，项目做到最后她倒是被认证为了销售培训讲师。还有一次，她兼任了一家诺华在上海的合资公司的 HR 经理，在那段时间北京上海两头跑，一边招着人，一边完成了这个合资企业人力资源体系的建立。

这段事无巨细的实战经历进一步历练了高岚对人力资源各个模块的理解，再加上外部管理课程的输入，她在诺华 6 年沉淀了深厚的理论和实践经验。

沉淀下来的，还有她对 HR 这份职业的认知。

其实当初总裁建议高岚往人力资源发展，是因为看到了她身上具备了两个成为 HR 最为基本的素质——公正和诚信。

总裁助理作为总裁和下属及各部门之间的桥梁，在各方关系的协调和互动中处处需要智慧，稍有偏移便容易成为上下级之间沟通的障碍。而高岚在这个方面一直处理得很公平，而且在帮总裁代管政府事务、EHS（环境、健康、安全）、法务等相关工作时表现出色，问题处理得当合理，当时上到公司高管，下至司机、保洁阿姨，都和她有着良好的关系，大家都对她加以信任，正是得益于她平时处事待人的公正。

至于诚信，按高岚的理解就是实事求是、言行一致，这一点在她后来的工作中就有很直观的体现。她曾在工作中遇到一位大脾气的领导，公司中很多人都怕他。有一次，财务的同事发现了问题，要向他报告但不敢，转而找到高岚求援。高岚带着这位同事把情况向领导一说，果然对方的火爆脾气就上来了，生气地质问：“这么严重的事，他们为什么不跟我说？”

高岚不急不恼：“你想知道事实真相吗？你这么凶，人家怎么敢说？”她还举了几个对方在平时和下属沟通的例子，对方恍然大悟：“怎么从来没有人来跟我说过。”等高岚离开后，那位领导独自在办公室思考了许久，后来再次找到她：“以后开会你坐我旁边，我

**虽然是管理者的岗位，但她主动“填补团队中的空缺”，和团队一起做了很多具体的工作，“算过工薪，做过培训”。当时她接手了一位离职 HR 经理尚未完成的销售培训项目，项目做到最后她倒是被认证为了销售培训讲师。还有一次，她兼任了一家诺华在上海的合资公司的 HR 经理，在那段时间北京上海两头跑，一边招着人，一边完成了这个合资企业人力资源体系的建立。**

再这样发脾气，你就踢我一下。”从此，这位领导像变了一个人，也慢慢转变了原先和同事紧张的关系。

“记得当时总裁和我说，企业的资源无非两种，一是钱，一是人，人力资源工作是做人的工作。”自从和 HR 结缘，这份和人相关的工作一直带给高岚很大的成就感。

## ▶ 广度：突破思维界限

后来在 BP（英国石油）和法国汤姆逊的经历，在专业的基础上进一步横向拉宽了高岚的管理视野。

刚到 BP 就任亚太区人力资源副总裁的时候，高岚就真切感受到了行业的不同带来的管理上的巨大差异。“医药行业由于专利有效期以及研发周期的关系，特别注重 first in market，因此这个行业的企业一般都推崇快速决策，本地市场要根据市场情况迅速调整，在管理上固定的政策很少、一切都要快速变化。但 BP 所在的能源行业就很不一样，追求的不是快，而是准确，这主要是因为这个行业的业务周期长且具有高风险性。因此 BP 很强调专业性，每一件事情在实施前都需要经过反复论证、周全思考，决策过程更加复杂和慎重。”

在高岚刚到 BP 一个月的时候，她通过对业务和人力资源管理的多方了解，按照原来的习惯很快就设定出了她和她的 HR 团队接下来的工作重点，并找到亚太区总裁讨论。

“等一等。”总裁打断了坐在对面正满怀激情讨论



**其实高岚在职业生涯中跨行业的选择是来自之前诺华一位领导的建议，在亲身实践后，她更是感到有经验的人给予指导能让职场新人受益匪浅。最近她利用闲暇时间在北京大学国家发展研究院参加公益项目，免费为学生进行职业发展指导，她会将职业发展规划理论，结合自身经验和接受指导学生的特点，薪火相传，惠及未来的职场人。**

计划的高岚。“先把计划放一放，我们先憧憬一下这个组织的未来，你觉得这个组织未来5年甚至10年发展的方向是什么，当下还存在哪些差距。”一番讨论后，总裁建议她把计划给各位同级领导看一看、坐下来谈一谈，确认这份计划是否和众人的需求相吻合。“我以前没有跟我的同级同事讨论过自己部门的KPI，后来和他们讨论后发现计划上的有些东西并不是他们想要的。”

这段经历给了高岚对于业务和人力资源管理全新的感受和理解。“在这里我学会了什么叫战略思考，学会了以长远眼光看待每一件事情，并在决策前广泛听取各方专业建议。”

后来的汤姆逊则是另一番光景。高岚加入最初，这家“百年老店”在一年半之内并购了四十多家企业，其中75%员工在公司工作不足一年，俨然一家“百年新店”。而身为亚太区人力资源副总裁的她面对的几乎是一张白纸，“从自己的团队到整个组织的人力资源体系几乎都需要重新建立。”汤姆逊的三年让高岚从战略到执行，重新梳理了一遍在原先经验之上建构起来的人力资源管理体系，并在实践中注入了全新的能量。

其实高岚在职业生涯中跨行业的选择是来自之前诺华一位领导的建议，在亲身实践后，她更是感到有经验的人给予指导能让职场新人受益匪浅。最近她利用闲暇时间在北京大学国家发展研究院参加公益项目，免费为学生进行职业发展指导，她会将职业发展规划理论，结合自身经验和接受指导学生的特点，薪火相传，惠及未来的职场人。

## 高度：把握业务脉搏

从某种程度上看，高岚身上的务实和联想这家企业的管理风格很相近，这也是当初最吸引高岚的地方。

她于2009年加入了正快速向全球PC NO.1靠拢的联想，作为人力资源副总裁先后领导了众多不同的人力资源部门和团队——新兴市场集团、亚太拉美及中国地区人力资源团队，全球人才与组织能力发展团队，全球人力资源战略及运营团队，以及数据中心业务集团人力资源团队。当时她牵头主导的诸多全球领导力发展、组织文化建设项目，在联想全球化高速增长的关键时期发挥着重要作用。

那时伴随着业务全球化的步伐，联想在领导力全球化方面遇到巨大需求，同时也面临着在全球范围内推广联想组织文化的挑战。高岚曾和同事打趣说道：“我们全球化说起来很简单，就是中国人常说的‘请进来、送出去’。”“送出去”很好理解，就是将国内有潜力的高级管理人才送到国外去学习、工作，使其“加载上”国际视野，迅速成长为合格的全球化领导；而“请进来”则是将其他国家的管理团队请到中国，让其近距离感受联想的业务模式、文化特质、领导风格，更将联想独有的管理文化和发展理念变成种子，被带至世界范围内业务涉足的地方，在不同的国度生根发芽。

当时“请进来”中的一个项目叫LEAP (Leadership Experiencing Accelerator Program)，其中一个环节是访问中国五六线城市的渠道商。作为项目负责人的高岚跟随远道而来的各国领导们来到了内蒙古的鄂尔多斯，一行人探访了当地一家经销商门店。这家门店有四五百平米，卖的产品只有联想的电脑。后来听门店负责人讲述得知，原来在08年金融危机时期这家店的经营遭遇重创，到了几乎倒闭的边缘；正当负责人一筹莫展、孤立无助的时候，联想销售代表正好来进行例行拜访，了解情况后回去向公司申请了致力于帮助合作伙伴的“Lenovo Fund (联想基金)”。钱不多，但让这位负责人重新燃起了希望，也让他记住了这家有人情味的公司。

这个故事让在场的人都很感动。当时团队中有位来自乌克兰的同事和高岚交流：“如何才能找到这样的合作伙伴？”她反问：“你觉得我们是如何找到这样的人？”对方若有所思：“你们是用合作共赢的理念和行动培养出了双方之间牢固的信任……”这其实



已经达到了高岚和团队最初设计这个项目的期望，让中国的优秀业务模式跨出了国门。

领导力发展在扩张期是业务前进的原动力，在业务转型期更是主心轴。


2013年，高岚来到全球人才与组织能力发展团队。当时联想每年都会将全球 TOP Leaders 聚集在一起开领导力会议——GLT Meeting，这正是这个团队负责的。然而由于在那段时间业务繁忙且此会议费用较高，GLT 在高岚接手的前一年被叫停了。但当时考虑到集团未来的发展，高岚认为这个会有重新定义的紧迫性和必要性。

“因为那个时候我们已经能够看到，联想摘取全球 PC NO.1 桂冠指日可待，但问题是 PC NO.1 之后下一步目标是什么，接下来联想业务发展的机会在哪里，这些关系到集团未来发展的关键问题，需要这些高层领导者厘清集团未来的战略重点，同时也作为智囊团，集思广益、充分探讨。”在和集团董事长兼 CEO 杨元庆以及时任全球人力资源高级副总裁的乔健讨论的时候，高岚提出了新的设计方案。后来经过团队日以继夜的努力，当年的 GLT Meeting 在巴塞罗那完美收官，产出颇丰；这次会议也给联想达成 PC

NO.1 的目标之后的全新时期的战略打下了基础。

就在去年，站在联想全球人力资源管理高度上的高岚和团队结合业务发展战略，梳理了集团未来人力资源管理上的重点和核心。“我们在业务上实施‘三波战略’。首先是 PC 领域，‘Device+’转型，继续保持联想在 PC 市场的领先地位；第二波是要把移动业务和数据中心业务打造成新的增长引擎；第三波是要发力‘设备+云’和‘基础设施+云’。相应地，人力资源要在组织、人才和文化上承接战略落地。”

高岚解释，在组织层面，构建契合“三波战略”的组织架构、组织能力；在人才方面，在外部搜寻和内部培养两个角度同时发力，逐渐完善符合业务需求的人才和领导力梯队；在文化方面，重点重塑联想的“We Are Lenovo”文化——说到做到、尽心尽力、成就客户。

除此之外，“赋能个体、激活组织”也将是高岚和团队今年和未来的工作重点之一。“联想是一家非常成功的全球化公司，有这么多人材在这个平台上，我们需要通过一些方式更好地激发个体的潜能，使他们各自发挥更大的价值，从而焕发组织的活力，让大象跳舞。” 



## 组织发展

# 人力资源业务伙伴与否

文 / Naomi Stanford

扫描二维码 把文章带走



2018年哪些工作岗位将会发生改变/被创造出来/不复存在?有很多这方面的预测。例如,麻省理工学院认为 [https://www.technologyreview.com/s/609644/five-jobs-that-are-set-to-grow-in-2018/?utm\\_source=MIT+Technology+Review&utm\\_campaign=ba7495c46c-weekly\\_roundup\\_2018-01-11\\_edit&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_997ed6f472-ba7495c46c-153654973&goal=0\\_997ed6f472-ba7495c46c-153654973&mc\\_cid=ba7495c46c&mc\\_eid=688b31399f](https://www.technologyreview.com/s/609644/five-jobs-that-are-set-to-grow-in-2018/?utm_source=MIT+Technology+Review&utm_campaign=ba7495c46c-weekly_roundup_2018-01-11_edit&utm_medium=email&utm_term=0_997ed6f472-ba7495c46c-153654973&goal=0_997ed6f472-ba7495c46c-153654973&mc_cid=ba7495c46c&mc_eid=688b31399f) 将会有越来越多的人需要进入到五个岗位中。例如,BBC网站上的“你的工作会被自动化吗?”预测器——输入你的工作名称,这个预测器会给出这项工作被自动化的可能性。<http://www.bbc.co.uk/news/technology-34066941> 这个网页的日期是2015年,因此我怀疑它所列出的一些工作被自动化的可能性正在升高。普华永道 <https://www.pwc.co.uk/economic-services/ukeyo/pwcukeyo-section-4-automation-march-2017-v2.pdf> 最近的(2017年3月)一份报告称“具体来说,根据我们自己偏好的方法,我们发现,英国大约30%的工作存在自动化的潜在高风险,美国大约38%的工作存在这种风险”。一般来说,在哪些工作将被自动化的问题上,人们意见分歧和意见一致的数量不相上下。研究人员似乎对于“开发我们的社会驱动力”的工作看法一致。麻省理工

学院学者和IT专家 Andrew McAfee 表示:“我确实没有看到过任何人,甚至是真正伟大的创新者,想出可以替代那些目前从事非常社会化工作的人的技术。”<http://bigthink.com/videos/andrew-mcafee-one-class-of-jobs-that-even-the-most-sophisticated-ai-cant-replace>

过去几周我一直关注的工作是人力资源业务伙伴。这个角色似乎不在任何自动化列表中,但是,根据你正在阅读的有关它的观点,预计它将:

**+** **得到强化。** <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-ceos-guide-to-competing-through-hr> 前提是该角色是“战略”人力资源合作伙伴,目前的人力资源合作伙伴,在最好的情况下,是没有被量化,在最坏的情况下,是职能不明确且得不到足够的理解。

**+** **变得弱化。** <http://futureforwork.com/articulos/future-hr-business-partner> 随着角色“从最初的人力资源业务伙伴概念发展为新一代人力资源角色,将有助于以前称为人力资源的职能更好地促进业务战略的部署,为组织带来更多价值,并利用技术创新提供的各种可能。”

**+** **改变。** <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/is-the-ulrich-model-still-valid> 因为“业务伙伴已经深植于业务之中,并与

核心人力资源部门保持着距离,以至于他们更重视业务的短期需求,而忽略或否定整体业务需要进行战略转变。”

**+** **消亡。** <http://blog.hreonline.com/2017/01/09/death-to-the-hr-business-partner/>——因为“人力资源部门似乎认为自己并不是企业经营必需的组成部分。人力资源从业员在工作中甚至不再进行了解企业经营机制方面的培训。”

这一切都很混乱——尤其是如果你是人力资源业务伙伴,有人想成为人力资源业务伙伴,人力资源负责人重新设计运营模式,员工想知道从人力资源那里可以期望得到什么样的产品和服务,CEO在决定是否“需要在管理会议上给人力资源一席之地”,<https://hbr.org/2014/11/what-hr-needs-to-do-to-get-a-seat-at-the-table#comment-section> 顾问就人力资源运营模式中人力资源业务伙伴是否可行提出建议。

或者也许没有那么混乱复杂。因为没有正确的答案。各个作家和研究人员就这个话题在这一点上达成一致。他们都认为,正如CIPD的评论所述,“没有一种执行人力资源职能的模式适用于所有组织。组织应如何构建人力资源职能取决于其组织战略、更广泛的组织结构及其客户和其支持的组织的要求。”

在考虑人力资源业务伙伴角色的优缺点时,每个人力资源负责人和他/她的同事必

须首先为其特定环境中的各种因素的组合确定最佳或者至少“足够好”的运营模式，然后确定人力资源业务伙伴是否在执行运营模式的过程中发挥作用。

为确定组织正确的人力资源模式，一个起点是阅读英国 CIPD 文章《改变运营模式》(Changing Operating Models), <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/operating-models> 其中提出了不同的观点。文章已有 3 年历史 (2015 年 2 月)，但是其中的许多内容仍然具有意义，并指出了有待探索的方面。它包含了 Dave Ulrich 的一篇文章，介绍了人力资源业务伙伴模型。

另一个起点是 IES 白皮书 (2015 年)，人力资源业务伙伴：“好的，谢谢”或者“不用了，谢谢”》(Yes Please or No Thanks)。 <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp110.pdf> 此文中，常识性的建议是在人力资源运营模式设计和人力资源业务伙伴两方面找到“正确答案”。“我们可能更需要的是，利益相关方能够就获得人力资源角色和直线经理职责之间的最佳平衡方面，进行更好的内部对话。人力资源部门需要根据这场讨论考虑其组织结构。”

在人力资源业务伙伴方面，IES 明确指出：“虽然组织必须决定业务伙伴是否值得投资，但是他们也必须确定这一角色的概念，并确保其符合业务需求、经理要求和他们自己的员工能力。如果不进行这种审慎思考，客户和同事可能会继续有挫败感，并会经常质疑该角色的价值。”

同时，如果你是人力资源业务伙伴，为确保你有一个良好的职业前景，应该发展哪些技能？三大关键技能：

**1 分析和解释数据的信心：数据有意义并为员工提供深刻见解。**这个领域称为人力资源分析，英国特许人事发展协会 (Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD) 将该领域描述为一种

“信息技术支持的实践，它对与人力资源流程、人力资本、组织绩效和外部经济基准相关的数据进行描述性、直观性和统计性分析，确定业务影响并能够实现数据驱动的决策”。

分析可以用于研究员工特征，尤其在人力资本、个人知识的价值、个人和团队的能力和和经验方面。

**2 对人类心理学和行为科学的深刻理解。**关于我们在工作中思想如何运作，行为科学可以告诉我们很多内容，因此，在人力资源战略的许多方面——从 L&D 到人才招聘和人事管理，行为科学极有价值，它为我们提供了关于人们如何行动和进行决策的数据。更广泛地说，它使我们了解人们对干预、环境和刺激的心理反应和行为反应。它可以帮助我们建立管理系统，使我们的员工发挥最大的作用：开发真正激励员工的奖励系统；承担绩效管理的长期艰巨任务；在我们的人力资源业务伙伴角色中更智能、更有效地工作。

**3 一个以业务为中心、系统化的工作方法。**在实践中，这意味着——理解系统理论，拥有强大的外部关注点——了解竞争环境中发生的事情，尤其在技术和生物科学领域，并具备驾驭非常复杂的组织环境的技能。例如，在不久的将来，人力资源可能不仅仅与人力资源有关，因为人工智能和机器人意味着劳动力不仅仅是人类。


如果你拥有丰富的业务知识，你将有信心根据公司的业务情况以及与你合作的业务部门的特殊性，为直线经理提出专门的解决方案。在员工管理和组织能力领域，你还将获得直线经理的信任和倚重。

如果你还不具有数据 / 分析、行为科学、商业智慧这三项技能，想想你将如何获得这些技能。谈到晋升前景和获得董事会席位的机，MBA 是一项有价值的投资，因为它将为你在金融、营销和管理方面打下良好的基础。正如有人曾说过，“我认为你‘不需要’MBA 学位就能在人力资源部门晋升，但是它的确能快速提升你的信誉。我认

为我在人力资源方面的业务知识足够多了；更重要的是要有商业意识，并能够和董事会其他部门的负责人有共同语言。” <https://www.personneltoday.com/hr/is-it-worth-getting-an-mba/>

一种选择是参加短期在线课程。FutureLearn <https://about.futurelearn.com/press-releases/top-chinese-universities-join-futurelearn-provide-free-online-courses-premier-li-keqiang-visits-uk-trade-talks> 这是在数据 / 分析、行为科学、商业智慧等领域出色的课程组合。

另一种选择是在企业内部担任人力资源之外的角色——例如担任直线经理、销售人员或产品经理，因为这是获得真正的商业意识的好方式。

总之，人力资源业务伙伴的角色正在发生改变。如果你想在人力资源方面发展你的职业生涯，就要培养数据 / 分析、行为科学、商业智慧方面的技能。 

#### 作者简介

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

文化**锋**声

## 内向者的轰趴

文 / 风里\_李峰

扫描二维码 把文章带走



有外向的朋友问我：“风里，到你家轰趴？”当时我还以为轰趴是烧烤的意思，后来查了一下，轰趴就是 Home Party。

内向的人不怎么建群，如果被拉进群里也不怎么在群里说话。内向的人就是比较敏感，生怕说错话生怕不得体，所以好多事情只是想而已，较少去做。这类人对丢脸的恐惧较大，抛头露面争面子意愿较低，宁可不做，也不能做砸。就像林黛玉进贾府，给自己的策略就是：不可多说一句话，不可多走一步路。

荣格提出的内向外向这个概念，早已成为现代生活的日常语言。荣格的本意是内向和外向是两种类型，而现代心理学早已把内向和外向看作一个维度（或者特质）的两端，而多数人处于内向与外向之间，程度不同而已。心理学研究发现，在其他条件相当的情况下，外向的性格在社会和组织生活中占据更多的先机，社会给予外向者更多机遇，外向者当领导更容易与他人接近、沟通、建立并维护关系，从而通过他人实现组织目标。而内向者，为了达到外向者所取得的效果，需要克服内向这种特质，发出与其特质指向相反的行为，例如办个 party、开个会、cold call、交际应酬。其实内向者也有诸多优势，例如，因为爱独处所以有更多的时间思考、筹划，因为“君子讷于言”所以不太容易言多必失，最近我发现内向者本质上更加文明。在教养相当条件下，那些在公众场合大声讲话的人，外向者更多。内向者更多考虑自己的言行是否得体，也可以说更加 considerate。

可是内向者不能不交往，交往有益。《学记》有云：“独学而无友，则孤陋而寡闻”。久之，人也变得无趣。咋办？

朋友张总夫妇都是成功人士，每年举办轰趴我都有幸参加，人来得很多，场子很大。另一位朋友鲁总家里的露台是个酒吧，我经常去，流连忘返。还有一位曾经做过外交官的企业家朋友何总，定期组织家庭聚会，美酒佳肴私厨。内向的我曾经以为必须家很大很壕才可以，后来发现，其实不然。有朋友单身美女，三十平米的家，曾经办过四人 party，非常温馨 cozy。其实天时地利都不必须有，只要人和。可以没酒，可以没故事，有人且人有趣即可。

记得大学的时候，我们系里开会，订餐订多了，给了我（给我的原因是认为我在学校当学生会干部，还发起成立心理学爱好者协会，能折腾），我带着两个同学（这二位如今都是著名教授）推着车出去卖了一部分，剩下的就办了个 party，非常成功。我大概十年没在家里办过 party 了，过年亲朋好友团聚不算。刚刚搬进这个房子的时候，美国同事一直惦记着来我家 housewarming，我却没搞，让她失望了。其实我只是内向，我并不反社会。这么多年过去了，我终于搞了一次轰趴。因为来的人好且人有趣，所以效果还蛮好。从下午一直到半夜，至少 happy 了七八个小时。

由于出差在外，没时间准备，所以花了一些心思在旅途中构思，网上搜了一阵子，发现在美国轰趴居然是个产业，Americans are party animals。总结一下我的学习和实践心得，分享给内向者，也请外向者给点儿指点。

**+** **吃**：现代社会，中国梦，恩格尔系数越来越低，现在没人太在乎吃，更在乎跟谁、在哪里吃。我喜欢“finger food”这个概念，就是可以用手吃但是吃相还很好的东西。例如，容易吃到嘴里的水果、坚果、意式风干火腿片、cheese、pizza、面包等。这些是基础。如果有些亮点，例如火锅、螃蟹、天气好的话室外烧烤，就更有意思。选择的要点是吃相好、健康。吃的概念淡一些，party 的味道就会更浓。



Finger food 长这样

**+** **喝**：品种多多益善，从君子之交一样淡的水，到孩子气的可乐，到卖相好看的水果茶，到各种葡萄酒啤酒鸡尾酒，让大家多一些选择。这次轰趴，红酒好像比较受宠。Bob 是红酒大师，他如果来了，可能大家会喝得更多。我这个啤酒爱好者准备了三桶桶装啤酒，结果只喝掉 10%（这 10% 中的 90% 是我自己喝的）。很多人担心喝啤酒会长啤酒肚，

却不担心当将军会长将军肚，也不担心运动或者去香港会得脚气（脚气英语是 athlete's foot “运动员的脚”，脚气也称作“香港脚”）。自创鸡尾酒是我的一大爱好，整个过程中我最喜欢给它起名字这个部分。

**+** **玩：**飞镖、桌上足球，都是适合轰趴的游戏。如果遇到高雅人士，玩文字接龙是非常陶冶情操的保留节目。杀人游戏、三国杀、麻将和牌不太适合，因为这些游戏本身太好玩，往往会冲淡 party 的气氛，结果 party 变成运动会。台球这类对技能要求特别高的也不适合，这类游戏会粘住高手，疏远小白。

**+** **聊：**最好是既有集中聊，又有自由组合聊。集中聊越短越好，否则成了开会，太可怕。自由组合聊是轰趴的精髓，在布置上我特意把放置餐饮的区和围坐区分开，鼓励大家走动。作为轰趴的主人，我切记：少说话，当好平台，让大家交流 high 起来。我这次轰趴，这一点做得最好，其他都是入门学习。我做到这一点很不容易，因为我虽然内向，但是喜欢讲课，又是专业培训师，能憋住话太不容易了！

以上“吃喝玩乐”四个字都指向一个目标：high。还有第五个字：氛围。氛围，就算不比吃喝更重要，那至少跟吃喝一样重要。我的氛围全靠鲜花、餐具、蜡烛、壁炉、灯光、音乐烘托。另外，为每一个人精心准备一个小礼物也可以让氛围更上一层楼。

作为内向者，搞轰趴，我有一个秘技：让客人不换拖鞋进屋子，是一个美好的吸引力。全世界一百多个国家，大概只有三两个国家进门换拖鞋。进屋换拖鞋不是普世习俗。

当初装修房子的时候，我跟设计师沟通室内装修风格，我只说了一句话作为我的要求：我的家，要像酒吧，不要像“家”。装修结果我非常满意。装修是轰趴的基础设施，基础设施不好，氛围很难好。

但是这次轰趴暴露了我的所有不足。我们家长于鲜花、音乐，短于蜡烛、壁炉、餐具，就是文艺得不彻底。也许，搞几次轰趴，我

对餐饮行业会有更多理解。等 gaga 鲜语在上海长宁来福士的旗舰店开业了，我会打包 gaga 的色拉，那是我吃过的最好吃的色拉。

我家还有一个缺点，太远。穷乡僻壤，大家能来，付出了很多时间和金钱的代价。我在想，应该把这缺点变成优点，例如，郊区有田园风光，可以顺便去郊外，轰趴顺带 outing。以后我要考虑解决大家交通问题。



还有一个重要收获，就是人与人之间的组合很重要。如果大家自取吃的喝的，那么必须有吃货起带头作用。段子手要有一两个，但不能太多。我的这次轰趴几乎人人都是段子手，例如说过相声创立过企业的制片人，开连锁餐厅的管理咨询师，秒杀《猎场》的猎头公司合伙人，写小说的文艺女青年……好在我们中间有个著名私董会主持人，他也是领教工坊发起人之一，中国第一位专职给企业一把手当教练的人。



从《夜宴图》可见我们祖先搞轰趴的方式，很西式，准确地说，很现代。中西文化本来就有很多类似。轰趴的要旨是自由走动，固定座位就变成开会和应酬了。图中的客人们有站有坐，长条桌上摆放蔬果和饮品。



从马奈的画，其实还有很多静物油画，我们可以汲取摆放酒、水果、鲜花、器皿的灵感。HR

#### 作者简介

风里\_李峰，“领导力语法”创始人，独立培训师、测评师、高管教练，香港大学心理学博士，《五大品质：卓越领导力心理基因解码》作者，佑肯人力资源董事长



## 两海学记

# 专业服务企业的头牌 演讲神技 (2 of 2)

文 / 郭海晨 (Henry Guo)

扫描二维码 把文章带走



❶ **职业演讲是个需要力量的活**：昨天风雪中来回浦东，奔袭 80 公里做了 2 个钟头的演讲。别有根芽如是花，寒日忧茄唱风沙。上午收工直奔虹桥赶高铁去山东，却遇见大面积停运。后方帮助抢票，一切未卜，纷繁中我免费看了一阵众生相。可惜没带帽，不然帽上印个二维码，可便利收个微信红包买杯热咖啡。坐定后取出刻有我郭如是（我的江湖花名和注册商标）的定制钢笔，打开随身而带的书开始划划写写。一个人安静地开始研究波斯和“一带一路”，为 2 月份带队去波斯要做的各种演讲做准备。其实，最好的演讲是即兴神驰的，但这往往需要深厚的积淀，要做到的最高境界是准备得没有痕迹，不知有之。

最终，高铁改到了第二天早上。4 点 45 分就出了门，提前 1 个多小时就到了虹桥高铁站。研究完大小指示牌和停运通知，却始终没有发现我的班次的踪影，喜忧掺杂、爱恨嗔痴纠结迷茫之中，请教了候车室门口最好看的妇女，才惊觉是上海站的票。赶紧奔赴浦东机场，中间的逻辑太复杂而超越各位的认知流畅性，简单的说就是只有 2 个小时后的浦东的一班飞机，是能让你奔赴北方的唯一可能。

出租车老司机在我的躁急而淡淡忧伤的激励下，一路用地道的口音骂骂咧咧地蛇行。待到浦东机场 10 公里处，遇见两个方向的大车祸，意念中的那一阵北方的雪花彻底跟我无缘。自此辽兵已无法渡河。我让那

老司机同志掉头回府，起个大早花 350 元人民币在上海的外环上赏雪景看灾难片，没有体力 physical power，情感控制力 emotion power，精神战斗意志 mental power 和灵魂神性力量 spiritual power 是不行的，一个声音在我耳朵边上响起 "May the force be with you"。36 小时内出台、站台如戏，如是无助如奇啊。

❷ **恩斯坦尼斯拉夫斯基和力量与你同在**：一个演讲者，无论讲啥，如寄是不行的，那些 power 必须与你同在，哪怕想要装得正位凝命，没有内丹（也就是斯坦尼斯拉夫斯基“内心戏力量”2500 年前的道家说法）的支撑，是无法做到自发的、外溢的、热情的、正面的情感外在表演之声、台、形表之外王的。

台上台下的契合，是演讲者内丹能量和台下听众能量的互为补偿，无论是锻造信仰认同、增强理论认同、汇聚利益认同、形成话语认同还是营造人类 412 种情感认同，太阳底下没有新鲜的认同，一切都是能量的和谐互通。能量兹事，用我行走江湖专治不服的老中医行话——身病心治，心病身治，所谓修身养体，就是不让能量漏了，要么万里路汲取见识，要么万卷书滋养情志，物质就是精神（练俯卧撑、平板支撑类的是要的，形为神之宅，体育运动是力量的建筑包工队），精神就是物质（神明来自思维，神明如日之升，身体才能如鼎之镇，正思正见内观是力量的那摩温包工头），本一不二。

西方中世纪演讲术，即使出现奥古斯丁、阿奎那等的演讲人物，都会被认为没有突破。那什么时候演讲才有所发展呢？文艺复兴时的文学、科学、艺术、哲学、教育、心理学进入演讲术，但丁、塞万提斯、莎士比亚和伽利略都对演讲艺术都产生了深远影响。据说莎士比亚的长处就是前一句拽词显摆的辞藻，跟一句白水文水的浅显解释，既显示教养和优雅，又让天下所有的平民受众都能听得甘之如烙饼卷馍加肉送大葱。而等到资产阶级和农民运动后，出现了马丁路德、闵采尔等受过教育的演讲家和平民演讲家。

战场上的演讲大师如俄国的苏沃洛夫元帅、法国的拿破仑，都是洞察和调动人心荷尔蒙的大师（上次文中提到的那些素、胺和醇）。俄国体系的演讲术，伟大的罗蒙诺索夫和乌里扬诺夫同志，特别强调不可战胜的逻辑力量，力量就是能量，演讲者自己没有，又怎能在受体中外求？

孟子说“不以文害辞，不以辞害志”。最重要的志，就是个 To be，就是未来想咋地，是个图境，是个愿景。中国人一般和之以“情”。情志二字，科学的解释就是都是入潜意识的烟霞，通过 To be 的画面感催眠，用情感荷尔蒙来如风吹水地强化效果，人类哺乳脑和本能脑又如何能不被击中。普通大众们一般身体和情志都不遂，听任何演讲肾和脑血管注意力都不能抗过 18 分钟，意识流明暗淡，需要你以以相当的能量去触发、

调动他们远超己想象的散乱的能量，如果你自己都不能控制自己的专注力，大众又怎能跟你云从而景随地一起去实现英特耐雄耐尔或者打土豪分田地？

欲做大事、人物、大师、悍匪等，需有两个条件：好色或者好酒（冯唐语）。好色代表 physical 或 emotional power 有天赋，生命力强；好酒代表入得了潜意识，能弄向下的宿慧深潜。企业高管职业生涯发展到最后，很多人最终都会由内而外地转好色好酒的禀赋为神父或者老衲般的波若正念存在，精神叨叨地传播 physical、emotion、mental 和 spiritual powers 的余量。万物因此不虚，诸意由你而不妄。

👉 **愿故事与你同亮**：“TED 演讲秘籍”那类的机场破书是特别强调讲故事的，要像隔壁张老外（老是在外面）一起喝茶那样娓娓道来、神侃自若，用一个故事推倒大众，然后提刀四顾，为之踌躇，有一堆的要和不要，如不要用过于晦涩的开头或和普通生活无关的开场、让观众想象自己在故事发生时和你在一起（本文开头暗含此招），使用口语化、画面感、触觉、温度、感觉，别用惯常的套路手段糊弄台下杂坐的娇娥、谢娘们。

我在商学院圈和江湖出台积年，自称外围男，鄙意以为个人也是一款产品，有核心、外围、外延三层。跟其他有核心内容的人比，我总体是靠外围的色艺双馨取胜的。家住大莘庄，色馨艺不让，花柳上，斗尖浪，偶学念奴声声唱，高逼行云，一曲当筵湿罗裳。但我的核心层——演讲的内容部分的刀法，是从来在我的销售半径共荣圈内本藩第一实诚的。

我的手艺来自一本秘籍，作者罗伯特麦基，算我同行中的一代宗师、佛一样的存在，他开班教授“故事”法门，培训班里出过 60 人获奥斯卡奖，170 人获艾美奖，30 人获美国编剧工会奖，26 人获美国导演协会奖，《指环王》导演称他为上师中的上师。他的秘籍“故事”一书，传授递交高出一般描述 10 倍

印象的要旨，算是继古斯塔夫·勒庞的《乌合之众》之后，又一本葵花宝经。

书中强调故事不是形式和文化的外包装，是有规律而不是规则的，结构、人物、意义、故事质材、场景、布局谋篇、危机、高潮和解决，旁白的解说、反面人物，书中强调使用俗语、避免行话、可以犯语法错误——简洁而不妨碍听众的认知流畅性。故事是好好说话而不是写文章，使用画面感描述或直接使用视觉声色营销手段，使用声音、韵律、节拍、幕。

👉 **愿声色节拍与你如影随行**：一对矛盾构成一拍，比如爱恨、男女、情仇、快慢、嗔痴、贵族和平民、能唠嗑的和不能唠嗑的、浓厚欢娱和瘦淡的淡愁（矛盾纠结是神经营销心理学中所说的强动力，言而简之，损失 10 万块人民币的强度等同得到 30 万块人民币），矛盾一拍一拍地渐渐加强如音乐中所说的 crescendo、构成一节；节发展成场景，场景有高潮；连续场景高潮暂时搞定构成一幕，多幕构成完整的故事，如每个人人生故事的构成。

👉 **愿信念、信仰力量帮你潜谋无形**：真相不是发生的事情，真相是我们认为、愿意和不愿意发生的事情，我们所说的不是事实，我们深信的才是事实，故事不会创造新的信念——找到早已存在的并吸附在故事的周

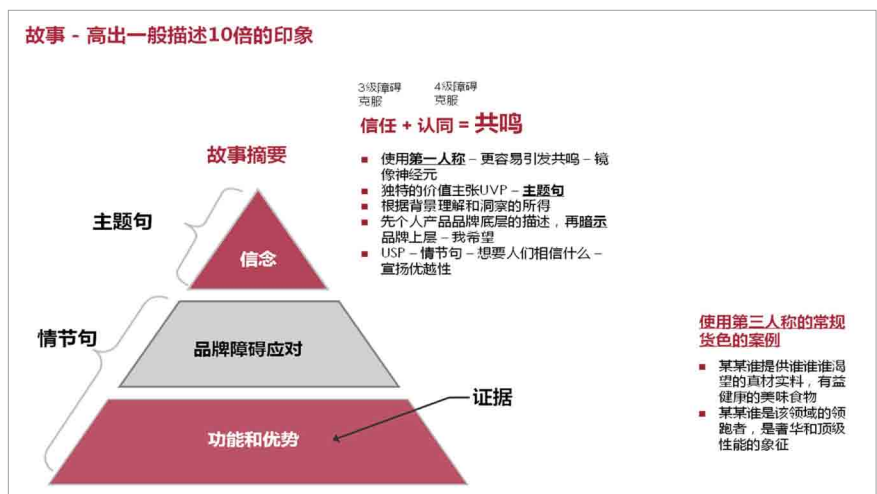
围，如郭如是老中医常挂嘴边的那句——太阳底下没有新鲜的病。

用情感来增强信念、信仰的力量，有一暗招叫使用自带情感和集体无意识的热词——东方人的父亲、先辈、祖先、先贤、安拉，美国人的自由、民主、博爱、我主、让钱包重新伟大，二战时德国人的德意志、人民、日耳曼、伟大复兴等，故事语言中可以像撒老干妈和高汤精一样狂撒在你的故事的汤里，这玩意甚至可以上升到厨子的汤，戏子的腔的高度，潜谋于无形，常胜于不争不费。

👉 **愿故事结构帮你建立共鸣和信任**：讲故事如同做厨师，七分食材三分手艺，故事本身的情节安排就是那个食材的配搭，这食材首先要有个如下图所示的结构，我、我、我稍微自我了些，但用第一人称是最容易引发镜像神经元的共鸣法门，用第三人称或者省略主语会引发谎言猜忌。

👉 **主题句情节句**：信任 + 认同 = 共鸣，主题句专打共鸣，郭如是的江湖绰号“化腐朽为神奇”就是一句有精神灵魂力量的品牌营销故事主题句，“色艺双馨”、“用过的都说好”就只是强调功能和信任障碍的情节句。

👉 **情节设计**：有大情节（因果关系、闭合式结局、线性时间、外在冲突、单一主人



公、连贯现实、主动主人公等招数)，小情节（开放式结局、内在冲突——大众只知纠结不解这个风情、多重主人公——多线程超越一般人的认知流畅性和皮质醇控制红线，如最新的电影《无问西东》，被动主人公——虐），还有反情节（巧合、非线性跳跃时间、非连贯发散事实等），越往后面受众接受度越小，虽然非大众阶层就是喜欢弄那些，比如王家卫的某些电影。


说得简单些，就是所有的故事内容要准备两个版本，长版本作为不同短版本即兴发挥的汤底，我教商学院 EMBA 和 MBA 写给风投的计划书用好莱坞情节来要钱——平静的人生：公司业务还行、恶魔出现：不赚钱而且创始人忧郁症很严重、英雄骑士：颠覆性创新的盈利模式出现了、拯救了创始人那厮那个美人，从此快乐地哼唧在一起，再整些财务（报表趋势）、社会的证据（其他人的声音）和视觉媒体，搞些带入感的把戏植入——WIIFM, What it is for me, 这对我意味着啥？这演讲故事就算手艺到位地整全和了。

❶ **万一故事不行或者疑似不行**：那些可能主线情节、逻辑单薄而又欠缺的故事（如大片《战狼 2》也用了热词一招）咋办？罗伯特麦基大神给了两个补丁：

- **信息法**也是我从高端咨询公司前辈那里学来对那些 EMBA、MBA 聪明人的核心套路，简单事情复杂化——语言和逻辑密集，对立观点、多重思辨，复杂层次、人物、情感复杂丰满交织纠结，看上去很有殿堂级的智商。
- **感官刺激法**复杂事情感官刺激独特化 - 花哨的制作设计、摄影、美术、油画、音乐、影像、CG、匪夷所思的新视角，愉悦和始终占领观众的感官，强夺观众的注意力曲线。

郭如是出台前的演讲屁屁踢，向来把这些大法 and 补丁都用到极致，一页一刀，刀不虚出，算我在演讲前未战先怯，先武装到牙齿，刀刀力求有个 wow touch，画面炫目（一页一如来——如来智慧是法相的智慧），剧本又还行（如有智慧是法心的智慧——内在情

**个人品牌故事 - 品牌传播 - 品牌沟通和体验**



**罗伯特·麦基**  
Robert McKee

**真相不是发生的事情，真相是我们认为发生的事情**

- 我们说的不是事实，我们深信的才是事实
- 故事不会创造新的信念 - 找到早已存在的并依附在自己周围
- 用情感来增强信仰的力量
- 品牌共鸣强 - 抵触就会弱
- 大真相不需要语言 - 对观众聪明才智的尊重

**经典设计大情节**

因果关系  
闭合式结局  
线性时间  
外在冲突  
单一主人公  
连贯现实  
主动主人公

**小情节**  
最小主义

开放式结局  
内在冲突  
多重主人公  
被动主人公

**反情节**  
反结构

巧合  
非线性时间  
非连贯事实

**所谓有影响力的大片**

- 可能主线故事、逻辑单薄而又欠缺



**信息法**

- 语言和逻辑密集
- 对立观点、多重思辨
- 复杂层次
- 人物、情感塑造丰满
- 看上去有智商的复杂 PPT

**感官刺激法**

- 花哨的制作设计
- 摄影、美术、油画、音乐、影像、匪夷所思的新视角
- 愉悦观众感官
- 强夺观众的注意力曲线
- PPT的Wow touch

节、内容)，演出才有个基本的票房保证。

❷ **真传四字一句话——好看、好玩**：这几天出台忙碌，读书的时间跟人类的平均一样，没有超过睡觉的时间，但昨天在高铁售票厅研究波斯“一带一路”和今天早上问询那个候车室门口好看的妇女的时候，偶得一念千古，寻常人读点书、走点路、喝些鸡汤而有些心智后听的大部分演讲，五分之四的都不想听第二次，五分之一能愿意再听一次的，那个演讲的人要么好看、要么好玩，长得帅或者美你怎么说都是对的（前文说的情感脑、本能脑，你懂的），好玩——唐代以来的高僧大德在 DNA 的 51 个相关创造力和蛊惑气质的点位上，都有闪烁。细思

恐极，郭爷我这样洒洒那么多字，很可能是假传万卷书的，真传真的可能是大道至简的四个字——好看、好玩，色艺双馨才是如是我门迎风招展的大幡。HR

**作者简介**

郭海晨，花名郭如是，德资 500 强 9 年半中国区 CEO，8 年顶尖商学院 EMBA、MBA、EDP 授课融合领导力、跨文化沟通、中国管理文化、精准销售营销、盈利模式创新、战略系列等课程，第一财经、福布斯等领导力专栏作家，波士堂嘉宾，知名高管导师教练（70 多个 Protégé 包含德、美、中国上市公司中国区 CEO、CXO），现为智驭公司执行合伙人兼首席执行官，下属郭如是（原海智汇品牌，管理战略咨询、高管导师教练、企业培训），智电商（电商代运营服务），五蕴真象（视觉营销、新社交媒体营销，整合营销）三个品牌。



# 中国经济的数字化转型： 人才与就业

## 作者

陈煜波 / 清华大学经济管理学院副院长、教授，清华经管互联网发展与治理研究中心主任

马晔风 / 中国社会科学院数量经济与技术经济研究所助理研究员，清华经管互联网发展与治理研究中心访问助理研究员

## 研究团队

许珈铭 / 清华经管学院互联网发展与治理研究中心研究助理

杨燕 / 清华经管学院互联网发展与治理研究中心研究助理

王迪 / 领英中国技术副总裁

魏岩 / 领英中国经济图谱负责人

Akash Kaura / 领英数据科学家

本文由 LinkedIn (领英) 授权转载

数字经济在全球经济增长中扮演着越来越重要的角色，以互联网、云计算、大数据、物联网、人工智能为代表的数字技术近几年发展迅猛，数字技术与传统产业的深度融合释放出巨大能量，成为引领经济发展的强劲动力。作为主要世界经济体之一的中国自然躬逢其盛，而我们的数字人才准备好了吗？

## 核心发现

**1** 数字人才分布最多的十大城市是：上海、北京、深圳、广州、杭州、成都、苏州、南京、武汉和西安。

**2** 数字人才按价值链流程的不同职能可以分为六类：数字战略管理、深度分析、产品研发、先进制造、数字化运营和数字营销。我国 85% 以上的数字人才分布在产品研发类，深度分析、先进制造、数字营销等职能的人才加起来不到 5%。

**3** 大约 50% 的数字人才分布在互联网、信息通信等 ICT 基础产业，传统行业主要分布在制造、金融和消费品三大行业。

**4** 数字人才的专业背景主要集中在计算机科学、软件工程、电气和电子工程等技术类学科，工商管理专业也逐渐成为数字人才的一大来源。

**5** 北京、上海、深圳、广州和杭州是推动中国经济数字化转型的“引领型”城市，在数字人才方面具有很大优势，其中北京和杭州在大数据分析领域人才优势显著，上海和广州在先进制造和数字化运营领域更具优势，深圳人才结构比较均衡、各职能领域齐头并进。

**6** 成都、苏州、南京、武汉和西安是数字化转型过程中的“快速成长型”城市，数字人才正在从 ICT 基础产业转向融合产业，部分城市如苏州已经在制造业积累起突出的数字人才优势。

**7** 数字人才需求方面，需求最多的职位仍集中在产品研发和运营类，技能需求不再强调单一编程技能，而是更加看重技术、管理和领导力综合技能。

**8** 数字人才的流动依然体现出向一线城市聚集的趋势，除广州外，其他几个一线城市均呈现出净流入的趋势。杭州、苏州也成为为数不多的数字人才净流入城市。

## 1 引言

数字经济在全球经济增长中扮演着越来越重要的角色，以互联网、云计算、大数据、物联网、人工智能为代表的数字技术近几年发展迅猛，数字技术与传统产业的深度融合释放出巨大能量，成为引领经济发展的强劲动力。埃森哲一份研究报告显示，2015 年全球数字经济规模约为 19.2 万亿美元，占总 GDP 的 22.5%，预测将在 2020 年增长到 24.6 万亿美元，GDP 占比将升至 25%。美国、英国、德国、法国等许多国家和地区已经将发展数字经济作为优先事项，出台了一系列数字经济发展战略和议程推动本国和区域数字经济的发展。

中国也积极拥抱数字经济浪潮，政府出台了一系列政策来推动数字经济的发展，大力推动创新创业，鼓励传统行业进行数字化转型，借助数字技术提高效率、优化管理。近几年数字经济对 GDP 的贡献不断攀升，根据中国信息通信研究院 2017 年的最新报

告，2016 年中国数字经济规模达到 3.8 万亿美元，GDP 占比达到 30%，是 2012 年的两倍，其中信息通信技术 (ICT) 产业本身的贡献占 26%，ICT 与其他产业融合创造的贡献占 74%。ICT 与传统产业融合发展成为当前中国数字经济的主要动力，在这样的背景下，拥有专业数字技能人才的需求正在急剧增长，中国数字经济发展正在面临来自人才短缺的巨大挑战。

数字技能人才的短缺将对企业的数字化转型产生很大制约，进而影响整个经济的数字化转型进程。在与政府部门以及一些企业的交流中，我们发现了当前劳动力市场数字技能类人才短缺的三个主要表现：一是拥有顶尖数字技能的人才供不应求，对于顶尖人才的争夺非常激烈，二是具备数字技术与行业经验的跨界人才供不应求，三是初级数字技能人才的培养跟不上需求的增长，这些问题给企业的数字化转型带来很大挑战。此外，

数字技能人才的短缺也将对中国的国际化发展造成不利影响。目前中国政府正在积极推动以“一带一路”为核心的国际化发展战略，并在 2017 年 5 月提出建设“数字丝绸之路”的倡议，希望将中国数字经济的成果推广到国际舞台，增强中国在数字技术与应用领域的国际竞争力。高端科技和创新能力是中国企业走出去的重要基础，因此人才储备以及企业的人才吸引力对中国提升数据领域的国际竞争力尤为重要。

在中国经济数字化转型的大背景下，人才扮演着越来越重要的角色。在十九大开幕式的报告中，习近平总书记多次重申人才的重要性，特别提到“培养造就一大批具有国际水平的战略科技人才、科技领军人才、青年科技人才和高水平创新团队”，强调了科技人才对建设创新型国家的重要性。目前，中国从国家层面和地方层面都大力推行人才政策，通过“千人计划”等高层次人才引进政

策吸引了大量海内外创新创业人才，同时出台了系列政策完善科研管理，打造优良的创新环境，推动青年骨干人才的培养，这些政策措施构成了“人才强国战略”的核心框架。人才强国战略是数字经济战略的重要支撑，数字经济的发展依靠创新驱动，人才是创新的根本，打造一支高水平的数字人才队伍是两大战略在目标上的交汇点。

目前的人才强国战略主要强调人才的引进和培养，一个突出的问题是缺少以需求为导向的人才引进与培养机制。在人才强国战略实施的初期，尽可能多的吸引各领域人才是必要的，但是长远发展来看，需要更加完

善的机制来评估特定领域的人才就业现状和供需结构，识别究竟需要哪类人才。以数字经济领域为例，数字经济的发展需要什么样的人才？这些人才具有哪些技能和特征？他们在不同行业、不同区域是如何分布的？这些问题的答案是打造高水平数字人才队伍的基础，对推动数字经济的发展具有重要意义。

基于这些问题，清华大学经济管理学院互联网发展与治理研究中心与领英中国合作开展了这项研究，我们首先梳理了近几年数字经济的发展态势，并对数字经济发展最需要的“数字人才”进行了定义，之后围绕最近三年中国劳动力市场中数字人才的就业现

状、供需情况和人才流动进行深入的分析洞察，建立了“宏观 - 中观 - 微观”分析框架，从全国和区域两个层面对数字人才的行业分布（宏观）、职能分布（中观）和数字人才特征（微观）进行了深入分析，获得许多有价值的发现，并给出我们在数字人才战略布局方面的一些意见和建议。我们希望这项研究能够帮助政府、业界以及个人更好的了解现阶段中国数字人才的特征、供需情况、人才流动以及未来的人才发展趋势。更重要的，希望这项研究所提出的“宏观 - 中观 - 微观”分析框架能够为建立“以需求为导向”的人才战略带来启发，完善当前“人才强国战略”的框架和内容。

## 2 中国数字经济的发展现状

### ▶ 数字经济的概念与内涵

数字经济概念的提出与现代信息通信技术的发展与商业化密切相关，从 20 世纪 90 年代开始，以计算机和互联网为代表的信息通信技术开启了快速的商业化进程，对经济和社会发展产生深远影响，引发了诸多来自政界、学界和业界关于互联网如何影响商业活动和经济行为的讨论。1995 年，加拿大商业分析师 Don Tapscott 出版了一本名为《数字经济：网络智能时代的希望和危险》（*The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*）的著作，成为最早提出数字经济概念的人之一，此后出现了一大批关于数字经济的研究和著作。

发展至今，数字经济并没有一个确定的定义，与“数字经济”概念在同期出现的还有“网络经济”、“知识经济”、“信息经济”等概念，实质上都是为了描述以计算机和互联网为代表的新技术给经济带来的影响和变革，这些概念和内涵随着信息通信技术的发展不断延伸、扩展。最初，数字经济的定义与电子商务的发展密切相关，主要包含了经

济活动中支持信息化基础设施建设、电子化商业流程实现和电子商务交易相关的内容，之后这三部分内容被不断补充和完善。从 2008 年开始，数字经济的概念被更加广泛地提及，具体内容也延伸到 ICT 技术（硬件、软件、应用、通信等技术）在整个经济活动中的应用，包括在商业、政府事务和非政府事务中的应用。

近几年，世界主要国家都认识到 ICT 技术对推动经济增长的重要作用，积极制定国家层面的数字经济发展规划和战略政策，如美国的《数字经济议程》，欧盟的《产业数字化规划》，英国的《英国数字战略》等，这些战略规划中都对数字经济的概念和内涵进行了定义。中国在 2016 年 9 月 20 日举办的 G20 峰会上第一次对数字经济给出了官方定义：“数字经济是指以使用数字化的知识和信息作为关键生产要素、以现代信息网络作为重要载体、以信息通信技术的有效使用作为效率提升和经济结构优化的重要推动力的一系列经济活动”。中国对数字经济的定义强调了数字化的知识和信息作为关键生产要素的地位，以及 ICT

技术对经济数字化转型的推动作用。

对数字经济的概念和内涵进行界定主要是为了对数字经济的发展规模做测算，学界、政界和业界在过去几十年中针对数字经济测算做了大量工作，其中最具代表性的是经济合作与发展组织（OECD）的测算。OECD 于 1976 年成立了一个专门的工作小组致力于分析和预测信息通信行业的发展及其对经济的影响，在信息经济测算和指标构建方面做了大量开创性的工作，从 2002 年开始，每隔两年都会发布《OECD 信息经济展望》（*OECD Information Economy Outlook*），分享其在信息经济测算方面的方法、指标和研究成果。2015 年，OECD 整合了信息经济和通信行业方面的相关研究，推出《OECD 数字经济展望 2015》报告，代替了之前每两年发布的《OECD 信息经济展望》。在测算中，OECD 认为数字经济测算范畴不只局限于商业和市场，而是包括从个人层面、组织层面到整个社会层面的数字化变革。这一理念被许多国家的学者、研究人员和业界从业者认可和传播，中国官方和学术界对数字经济的定义也延伸到了这三个层面。

## 中国数字经济的发展

2008年以来中国的数字经济增长速度惊人，根据中国信息化百人会课题组的测算，中国数字经济规模从6900亿美元增长到现在的3.8万亿美元（图2.1），近五年的平均增长率保持在10%以上，对GDP的贡献不断攀升，中国信息化百人会和腾讯研究院的最新测算均表明，2016年数字经济对中国GDP的贡献高达30%。

中国数字经济发展的一个显著特点是数字化进程从需求端逐渐向供给端渗透，以腾讯、阿里巴巴、百度、京东为首的中国互联网巨头公司从消费、社交、出行、通信、支付等上百个维度积累了海量用户行为数据，并开发了核心产品来推动互联网、大数据和人工智能在消费品、生活服务等方面的应用。目前需求端的数字化转型在行业内已经具备良好的扩展复制基础，正逐步实现跨行业、跨地区的发展融合。与需求端相比，供给端的数字化转型还处于起步阶段，特别是工业、制造业、医疗等传统行业的数字化转型仍有很大空间，蕴藏着巨大的潜力与价值。世界经济论坛每年发布的《全球新兴技术报告》对世界主要经济体的ICT发展条件和应用效果进行评估，报告中的“网络就绪指数（Networked Readiness Index, NRI）”从ICT发展环境、ICT就绪程度、ICT使用情况和ICT影响力四个角度设立指标，综合考察经济体的政治法律环境、创新环境，ICT基础设施、ICT可接入性、ICT技能发展，政府、企业和个人使用ICT的情况，ICT对经济和社会的影响力等方面的情况，给出经济体的NRI评分。在最新发布的《全球新兴技术报告2016》中，中国的NRI评分是4.2，排在全球第59位，与中高收入国家平均水平相比，中国ICT使用情况和影响力指数相对更高，ICT基础设施建设和创新环境相对落后。需求端的数字化转型主要依靠海量用户红利，而供给端的数字化转型更加依赖人才驱动，数字经济从需求端到供给端发展的过程中，人才需求将会越来越大。

### 需求端：互联网使用情况

图 2.1 2008-2016 年中国数字经济的规模（来源：中国信息化百人会课题组）

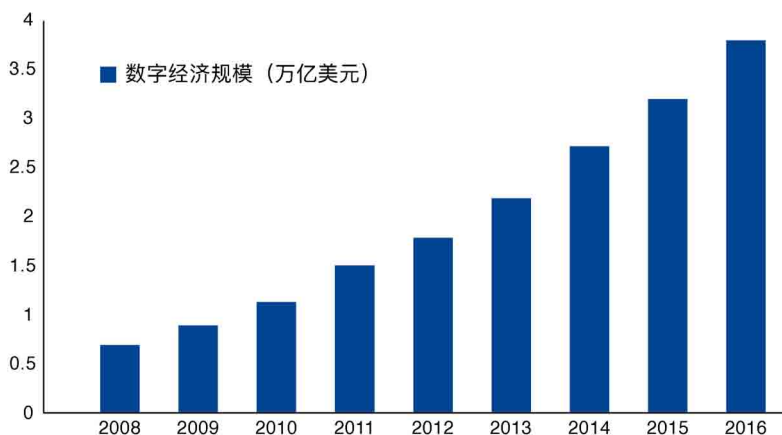
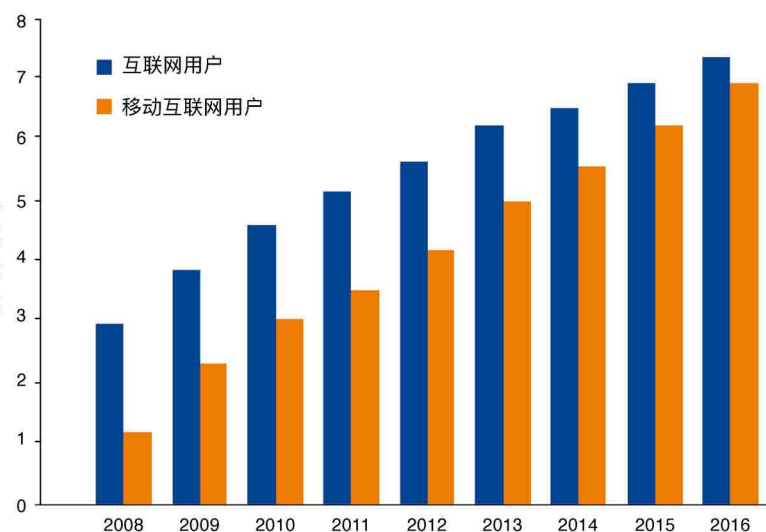


图 2.2 互联网用户数发展情况（来源 CNNIC）



中国近年来大力推进信息化基础设施建设，互联网宽带接入端口数从2008年的1亿个增长到2016年的6.9亿个。根据中国互联网网络信息中心（CNNIC）的报告，截止到2016年12月中国的互联网用户数达到7.31亿，其中手机网民6.95亿，互联网普及率达到53.2%（图2.2）。

需求端庞大的互联网用户群持续为数字经济的发展注入活力，目前需求端的数字化转型已经取得丰硕的成果，移动互联网、自媒体、电子商务、O2O服务（Online to Offline Service）、互联网金融、共享经济平台等等已经渗透到人们生活的方方面面，数字技术与消费端的诸多垂直领域实现了深度融合。

### 供给端：ICT产业发展现状

#### ICT基础产业

信息通信技术在数字经济供给端扮演着至关重要的角色，ICT作为一个独立的产业，在过去十年为中国GDP的增长做出了巨大的贡献，与此同时ICT也在推动其他行业的数字化转型和发展。

传统的ICT基础产业主要包括电子信息制造业、信息通信业、软件服务业、广播电视业和互联网行业。中国信息通信院的研究显示，2008年以来，电子信息制造业占比持续下降，软件和互联网行业增速迅猛，在ICT基础产业中占比显著提升。与此同时一些新兴的ICT基础产业正在形成，云计算、

手机应用与服务、移动互联网、数据分析与服务已经成为当前最热的四大 ICT 新兴基础产业。整体来看，中国 ICT 基础产业目前主要朝着两个方向发展，一是推动宽带、移动互联网等信息化基础设施建设和通信技术发展，提升互联网接入能力，扩大互联网覆盖面积，缩小欠发达地区和发达地区的“数字鸿沟”；二是推动 ICT 技术的拓展升级，大力发展以物联网、移动互联网、大数据、云计算、人工智能为核心的新兴技术，促进 ICT 新兴技术在不同行业的深度扩展和应用。

#### ◆ ICT 融合产业

近年来信息通信技术加速在传统行业融合渗透，创造出巨大的经济价值，1996 年到 2015 年间中国 ICT 渗透率最高的六大重点行业分别是金融业、租赁和商务服务业、房地产业、批发零售业、装备制造业和交通运输仓储及邮政业。工业 4.0、金融科技、电子商务、共享经济是近年来在中国市场被提及最多的几个词汇，从侧面反映了 ICT 驱动下的制造业、金融业和零售业的数字化转型。

##### • 制造业

制造业的数字化转型是各国数字经济战略布局的重心，随着各国纷纷推出“先进制造”发展计划，中国于 2016 年提出“中国制造 2025”规划，将推动 ICT 技术与制造业的深度融合提升到国家战略高度。中国制造业数字化转型的目标是打造以物联网为基础的智能制造生态系统，着力提高在智能感知处理、工业软件、工业互联网、工业云和大数据服务平台等方面的技术发展与应用，提高生产链的智能化和网络化水平，并推动产业体系的开放化和平台化。

##### • 金融业

ICT 技术正在从供给端和需求端同时推动金融业的数字化转型，一方面以移动互联网、大数据、人工智能为代表的新技术正在快速推动金融领域的创新发展，以“金融科技”为核心的金融业数字化转型已经席卷全球，特别是在互联网支付领域，中国从技术和规模上都已处于全球领先的地位。另一方

面，移动互联网的发展降低了网络借贷、投资理财等传统金融服务的门槛，网上货币基金、P2P 等投资理财和网络借贷市场蓬勃发展。金融业的数字化转型也在不断推动其他行业的数字化转型，并持续产生相互影响，例如互联网支付平台的发展大大促进了实体零售和网上零售的增长，反过来又催生了消费金融的蓬勃发展。

##### • 零售业

零售业是最早开始数字化转型的行业之一，过去 20 年电子商务的蓬勃发展对零售业产生了深刻的影响，发展至今零售业的数字化转型已经不再局限于线上电商的发展，也不只是线上电商和线下渠道的简单叠加，而是形成“线上 × 线下”全渠道的深度融合，实现场景、数据、资源的实时共享，为顾客提供更个性化的用户体验和以实时需求为导向的服务。此外，物流的智能化也是零售业数字化转型的一大方向。

#### ⊕ 不同地区数字经济的发展

从区域数字经济规模来看，2008 年以来各省的数字经济虽然均在稳步增长，但是西部地区与东南沿海的差距不断扩大。参考中国信息化百人会的测算，截止到 2015 年 12 月，数字经济规模最大的十个省份（直辖市）分别是广东、江苏、山东、浙江、上海、北京、福建、辽宁、湖北和重庆，东南沿海省份占到 7 个。在 ICT 基础产业发展方面，表现最好的省份是广东和江苏，其次是山东、北京、上海、浙江和四川，可以看出 ICT 基础产业大省主要集中在东部沿海地区和环渤海地区，此外西南地区近几年也取得很好的成绩。在 ICT 融合产业发展方面，表现最好的省份是山东、广东、浙江和江苏，其次是上海、福建、辽宁、重庆、北京和湖北，ICT 融合产业大省主要集中在东部沿海，此外在东南、东北、西南和中部都有分布。

ICT 基础产业的发展主要依靠创新驱动，北京、上海、广东、浙江、江苏具有一大批互联网和信息技术创新型企业，对于本地 ICT 基础产业的发展具有重要的推动作用。

ICT 融合产业的发展既要依靠创新驱动，也要依靠产业和要素驱动，本地的优势产业与投入要素是 ICT 融合产业发展的重要基础。创新依靠人才，要素投入也需要人才，不论对于依赖创新驱动还是要素驱动的省市，人才都是最重要的驱动力。

#### ▶ 数字经济发展 面临人才短缺的挑战

伴随着数字化转型在各行各业的深入推进，数字技术会实现更加广泛的应用，这将对就业生态产生持续、深远的影响。一方面，数字技术将改变诸多传统行业的商业逻辑，带来大量新兴领域的就业机会，另一方面，数字技术的发展也将威胁到一些容易被机器取代的传统职位。虽然目前我们无法对这两种影响的大小做出可靠的判断，但是已经看到大量的就业者开始为数字技能的欠缺感到担忧。波士顿咨询公司 (BCG) 发布的《数字经济下就业与人才研究报告》从就业人群、就业领域和就业方式三个方面分析了数字技术可能对就业生态产生的影响和变革，对于数字经济下的就业人群，拥有“特定专业技能（尤其是数字技术相关技能）”对获取中高端就业机会至关重要。这份报告也预计，2035 年中国整体数字经济规模将接近 16 万亿美元，总就业容量将达到 4.15 亿，如果不实施有效的人才战略，到时可能出现一个巨大的人才缺口，不只是在数量上，还有技能方面的缺口。

中国国家统计局的数据显示，2015 年从事信息传输、软件和信息技术服务相关工作的人数约有 350 万。但是，其中拥有中高级专业技能数字人才的比例并不高，如果进一步看拥有人工智能、深度分析、虚拟现实和智能制造等前沿技术的数字人才更是少之又少。与美国、英国、加拿大等国家相比，中国的数字人才储备尚有很大差距。领英中国智库的一项研究显示，在人工智能领域，美国的从业者数量在 85 万人以上，印度 15 万，英国 14 万，中国只有 5 万多人。目前，在与政府部门以及一些企业的交流中，我们发现

中国劳动力市场的数字人才短缺主要表现在三个方面：一是数字顶尖人才的供不应求。数字顶尖人才是推动数字技术进步的源动力，目前一场针对数字顶尖人才的争夺战已经打响，国际与国内之间，二三线城市与一线城市之间，互联网科技公司与传统行业公司之间，甚至是企业与高校之间，都在进行着激烈的人才争夺；二是具备数字技术与行业经验的跨界人才供不应求。推动 ICT 在传统行业的融合发展需要既有行业深耕经验，又对“互联网+”的运作方式有深刻理解的跨界人才，具备这样素质的人才数量远远不能满足

当前 ICT 融合产业的发展需求；三是初级技能数字人才的培养跟不上需求的增长。一方面由于大学生在校期间的数字技能培养存在诸多问题，其毕业后的技能水平难以满足企业的要求，另一方面许多科技企业对初入职场的年轻人没有培养的耐心，导致初级技能的数字人才难以成长为高级技能人才。

这些问题暴露出中国在数字人才战略布局方面的滞后，以及当前人才培养机制的不完善。但在这些问题背后，一个更重要的问题是对数字人才现状和需求的认识不足，这在一定程度上来自于数据的限制，以国家

统计局的官方统计为例，关于就业的统计主要基于行业划分，把信息传输、软件和信息服务业划分成一类，这个数据可以反映 ICT 基础产业的就业人数，但是却遗漏了在其他行业从事 ICT 工作的就业者，这部分人在数字人才中的比例正在逐年上升。文献调研中我们也发现，已有研究中针对中国数字人才的系统性研究很少，相关研究成果更多的是宏观上的描述和预测，因此本研究对当前的研究将是一个很好的补充，我们将尝试从宏观、中观和微观多个角度呈现数字人才的现状和需求。

### 3 中国数字人才总体就业现状

#### 数字人才的定义

目前关于数字人才并没有一个确定的定义，各国对数字人才的定义主要是基于就业者是否拥有 ICT 相关的数字技能。ICT 技能包含哪些内容是定义数字人才的基础，OECD 将数字经济所需要的 ICT 技能分为三类：ICT 普通技能、ICT 专业技能和 ICT 补充技能。ICT 普通技能是指绝大多数就业者在工作中所使用的基础数字技能，例如使用计算机打字、使用常见的软件、浏览网页查找信息等技能。ICT 专业技能主要指开发 ICT 产品和服务所需要数字技能，例如编程、网页设计、电子商务、以及最新的大数据分析和云计算等技能。ICT 补充技能是指利用特定的数字技能或平台辅助解决工作中的一些问题，例如处理复杂信息、与合作者和客户沟通、提供方案等等。

目前大多数研究机构将数字人才定义为拥有 ICT 专业技能的人，本研究中所定义的数字人才延伸至拥有 ICT 专业技能和 ICT 补充技能的就业人群。具体而言，本研究从产品与服务价值链供应端的数字化转型角度出

发，将数字人才分为六大类：数字战略管理、深度分析、产品研发、先进制造、数字化运营和数字营销，如图 3.1 所示。职能分类对应于数字产品与服务价值链供应端的各个环节，通常包含战略制定、研发、制造、运营和营销五个基本环节。战略制定环节主要涉及数字化转型的顶层设计，核心职能人员包括数字化转型领导者、数字化商业模式战略引导者、数字化解决方案规划师、数字战

略顾问等具有丰富经验的顶尖数字人才。研发环节主要涉及数据的深度分析和数字产品研发两大部分内容，核心职能人员包括商业智能专家、数据科学家、大数据分析师等具有深度分析能力的数字人才和产品经理、软件开发人员、算法工程师等传统产品研发类技术人才。先进制造环节主要涉及数字产品和服务的制造以及硬件设施保障，核心职能人员包括工业 4.0 实践专家、先进制造工

图 3.1 数字人才职能分类



程师、机器人与自动化工程师以及硬件工程师。数字化运营环节主要涉及数字产品与服务的运营、测试质量保证和技术支持，核心职能人员包括运营人员、质量测试/保证专员(QAT)、技术支持人员等。数字营销/电子商务环节主要涉及数字产品与服务的营销、商务服务等内容，特别借助互联网和社交媒体等新型渠道进行营销和商务推广，核心职能人员包括营销自动化专家、社交媒体营销专员、电子商务营销人员等。

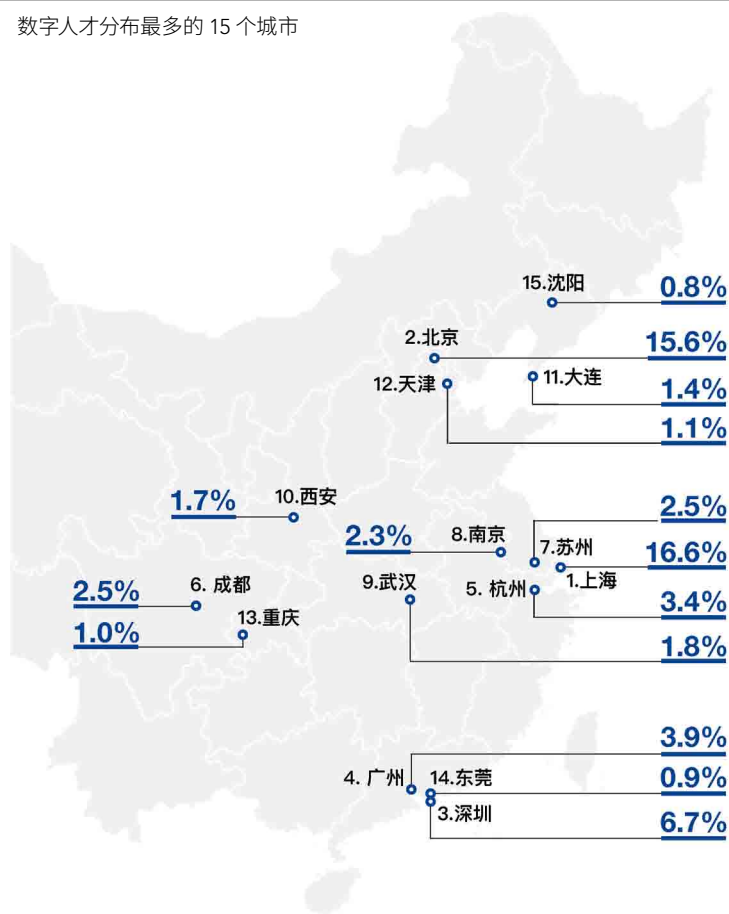
### ▶ 数字人才总体就业情况

现有的官方就业统计难以支持多维度的人才分析，领英人才数据库提供了一个很好的研究数字人才的样本。首先，领英中国网站聚集了一大批科研、管理、技术和商务类用户，这类用户是数字人才的核心组成部分；其次，领英数据库具有较完善的人才结构，从初入职场的毕业生到行业深耕的高级人才都能够覆盖；再次，领英作为一个著名的职场社交网络平台，能够更好的呈现人才的关系和流动情况；此外，领英数据还可还支持人才供需的相关分析和研究。总体来看，领英人才大数据为数字人才的研究提供了良好的数据基础。以下是关于领英人才大数据的基本概况。

截止到 2017 年第三季度，领英在中国拥有超过 3600 万的个人用户，这些用户毕业于 1.5 万多所国内外院校，分布在 36.4 万家企业，拥有超过 2.3 万项技能，在过去 12 个月，有 260 万个职位在领英中国网站上发布。领英大数据从多个维度提取人才特征来进行用户画像，例如人才所属行业、就职公司类型、就业年限、教育背景、掌握的技能等等。我们基于领英中国用户的全样本数据，根据前文所定义的数字人才，从数据库中筛选出符合要求的 6000 多个数字职位名称，并根据这些职位名称筛选出约 72 万数字人才，这些人才在全国的分布如图 3.2 所示。

拥有数字人才最多的前 15 个城市分别是：上海、北京、深圳、广州、杭州、成都、苏州、南京、武汉、西安、大连、天津、重

图 3.2 数字人才分布最多的 15 个城市



**拥有数字人才最多的前 15 个城市分别是：上海、北京、深圳、广州、杭州、成都、苏州、南京、武汉、西安、大连、天津、重庆、东莞和沈阳，北方城市中只有北京、西安、天津、大连和沈阳上榜，整体表现出“北弱南强”的情况，长三角和珠三角地区是数字人才的两个集中地，整体来看数字人才分布与我国数字经济发达程度表现出高度的一致性。**

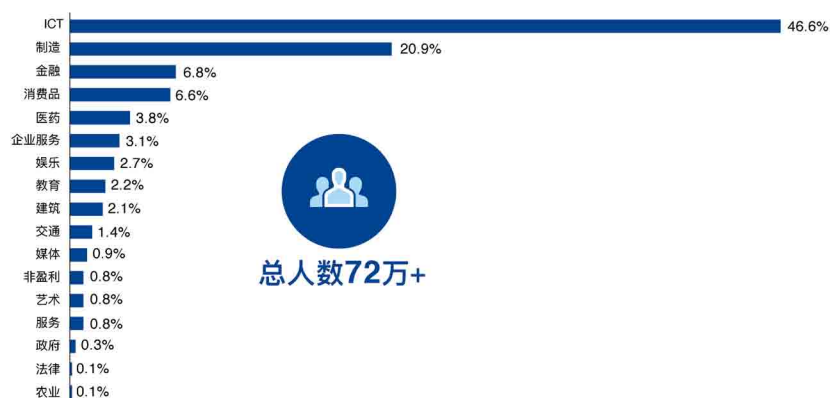
庆、东莞和沈阳，北方城市中只有北京、西安、天津、大连和沈阳上榜，整体表现出“北弱南强”的情况，长三角和珠三角地区是数字人才的两个集中地，整体来看数字人才分布与我国数字经济发达程度表现出高度的一致性。数字人才城市分布中一个亮眼的表现是苏州，苏州的数字人才人数超过了所在省的省会城市南京。下面将进一步从宏观、中观和微观三个层面对数字人才的行业分布、职

能分布和特征分布进行深入分析。

### ⊕ 宏观层面：数字人才行业分布

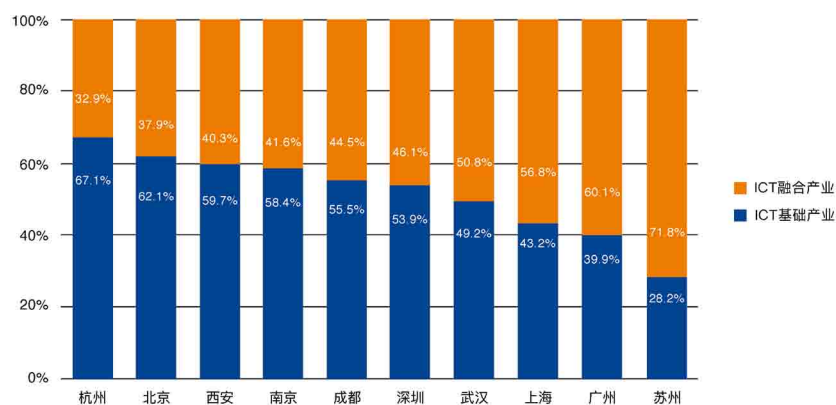
宏观层面主要对数字人才的行业分布进行分析，从细分行业的分布来看，近一半的数字人才来自于 ICT 基础产业，其他数字人才主要分布在制造、金融、消费品、医药、企业服务、娱乐、教育等行业，其中制造业、金融业和消费品行业是数字人才从业人数最

图 3.3 全国数字人才行业分布



根据价值链的流程，我们将数字人才划分为数字战略管理、深度分析、产品研发、先进制造、数字化运营和数字营销六大类职能，从图 3.5 可以看出，当前的数字人才主要集中在产品研发，占比高达 87.5%，其次是数字化运营，占比约 7%。

图 3.4 TOP10 城市数字人才在 ICT 基础产业和融合产业的比例

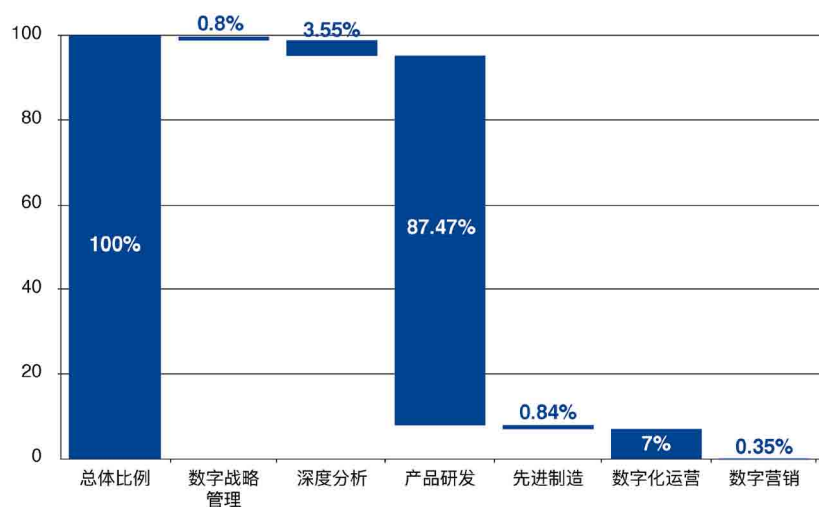


多的三大行业，如图 3.3 所示。

图 3.4 进一步展示了数字人才分布最多的前十大城市中数字人才在 ICT 基础产业和融合产业中的比例，杭州的数字人才在 ICT 基础产业的比例最高，苏州的数字人才在 ICT 融合产业的比例最高。十大城市中只有上海、广州、苏州和武汉的数字人才在 ICT 融合产业的比例高于 ICT 基础产业。

#### 中观层面：数字人才职能分布

图 3.5 全国数字人才职能分布



中观层面主要对数字人才的职能分布进行分析，根据价值链的流程，我们将数字人才划分为数字战略管理、深度分析、产品研发、先进制造、数字化运营和数字营销六大类职能，从图 3.5 可以看出，当前的数字人才主要集中在产品研发，占比高达 87.5%，其次是数字化运营，占比约 7%。大数据分析 and 商业智能等深度分析职能的比例只有 3.5% 左右，先进制造和数字营销职能的比例更低，不到 1%。虽然当前关于大数据和人工智能的新闻和信息铺天盖地，但从数字人才的分析来看，大数据、商业智能、先进制造等领域仍然存在很大的人才缺口，这个缺口势必会影响新兴行业的创新和发展。

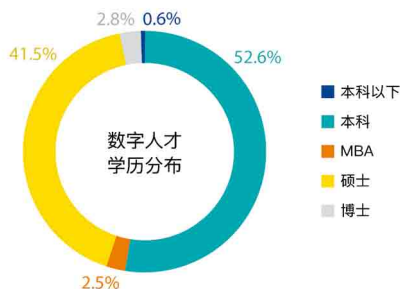
➤ 微观层面：数字人才特征分布

微观层面主要对数字人才的一些背景特征进行分析，包括数字人才的学历分布、专业背景和职位等级。

◆ 学历分布

从整体来看，拥有本科学位的数字人才占比最高，其次为硕士学位，拥有博士学位的人才占比在 3% 以下，学历分布一定程度上反映出数字人才中研究型、分析型和管理型人才比较稀缺。

图 3.6 数字人才学历分布



◆ 数字人才专业背景

数字人才的专业背景主要集中在计算机科学、软件工程、电气和电子工程等技术类学科，工商管理专业也是数字人才的一大学科来源。

在数字人才分布最多的十大城市中，广州和苏州的数字人才专业背景与其他城市表现出一些不同的特点，广州有相当一部分数字人才来源于语言类专业，苏州学习机械工程的数字人才比例很高，这个发现与苏州的先进制造业发展密切相关。同时，苏州学习

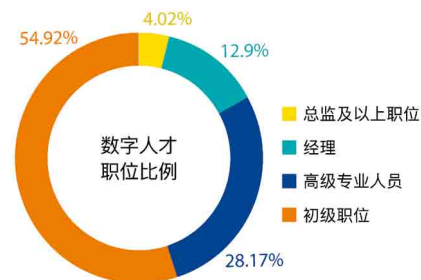
表 3.1 数字人才专业背景 TOP5

排名	所学专业
1	计算机科学
2	软件工程
3	电气和电子工程
4	信息科学
5	工商管理

工商管理的数字人才比例很高，可见苏州在数字产业的战略管理和技术发展上都拥有着较大的发展潜力。

◆ 数字人才职位等级分布

图 3.7 数字人才职位等级分布



从职位等级的分布来看，数字人才结构比较均衡，初级职位的就业者占到数字人才的一半以上，高级专业人员与管理人员的比例也较高，但仍有提高的空间。

## 4 区域数字人才就业现状

本部分研究主要对数字人才分布人数最多的十大城市进行深入分析，在领英人才数据库中，北京、上海、深圳、广州和杭州的数字人才数量最多，人才占比在 3.4% 以上，从数字人才储备角度来看是数字经济发展的五大“引领型”城市。除了传统一线城市北京、上海、深圳和广州，杭州近五年在数字经济发展方面成绩显著，逐渐迈入数字经济“新一线城市”行列。成都、苏州、南京、武汉、西安的数字人才占比在 1.7%-2.5%，是最具代表性的数字经济“快速成长型”城市，在数字人才储备方面较其他二线城市更具优势。本部分内容将对“引领型城市”和“快速成长型”城市的数字人才进行深入分析，依照“宏观 - 中观 - 微观”分析框架对两类城市数字人才的行业分布、职能分布和特征分布进行对比分析。

▶ “引领型”城市数字人才就业现状

➤ 数字人才行业分布

◆ 北京

图 4.1 展示了北京数字人才在不同行业的分布情况，左侧的图示数字人才在 ICT 基础产业和 ICT 融合产业的比例（其中约 37% 的数字人才来自于 ICT 融合产业），右侧的图示 ICT 融合产业的数字人才在具体行业的分布情况，涵盖了建筑、消费品、企业服务、教育、金融、制造、医疗、娱乐、交通九大行业。着色部分代表北京的数字人才在九个行业中的比例，黑框部分代表全国的数字人才在这些行业的比例，全国比例从总体上反

映了当前数字人才的行业分布情况，并不是代表全国平均水平，而是代表了行业角度的人才结构。本研究把重点城市 ICT 融合产业的数字人才比例与全国总体情况进行对比，主要是为了分析这些城市在产业数字化转型方面的人才优势与劣势。

北京的数字人才主要分布在 ICT 基础产业，ICT 基础产业的人才占比超过 60%，这个现象从人才角度体现了北京的 ICT 基础产业比融合产业更加发达。与全国总体情况相比，北京 ICT 融合产业中数字人才的分布较为平均，最多的分布在制造业，但比例不超过 10%，其次分布在金融业、医疗业和消费品行业。北京在企业服务、教育、金融、医疗、娱乐等消费端的数字化转型中具有更大的人才优势。在北京，数字人才就职最多的

图 4.1 北京数字人才行业分布

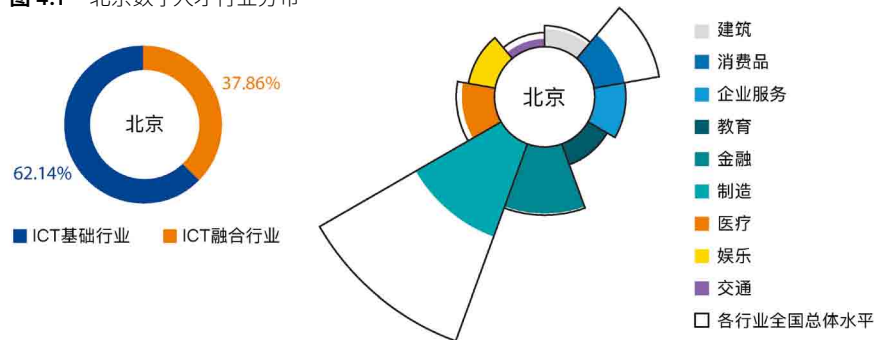


图 4.2 上海数字人才行业分布

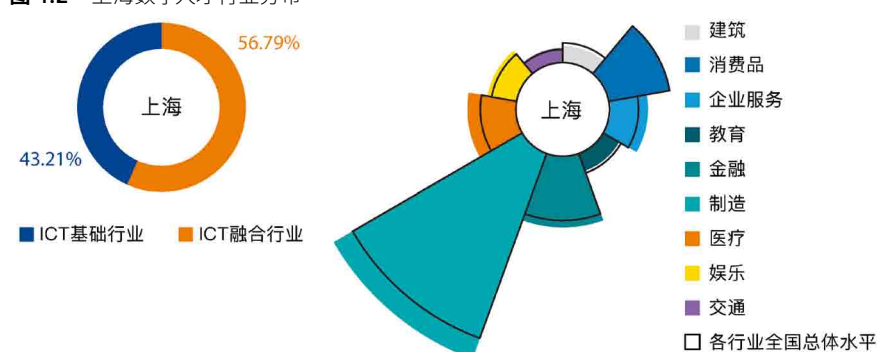


图 4.3 深圳数字人才行业分布

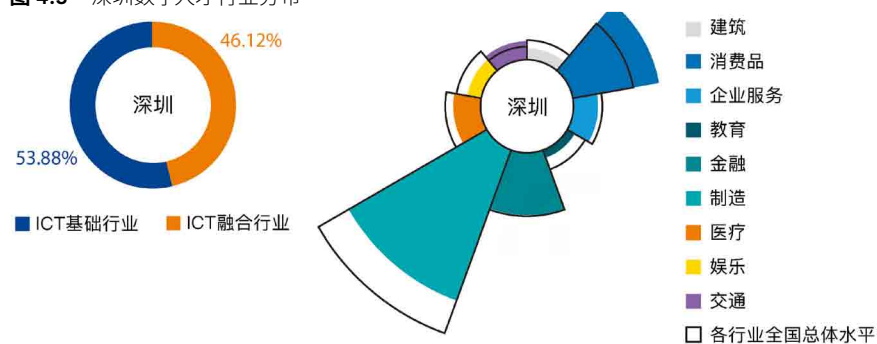
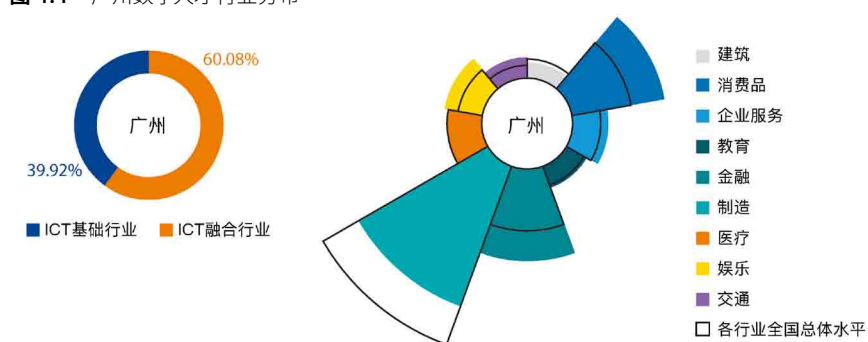


图 4.4 广州数字人才行业分布



公司分别是百度、IBM、华为、京东和联想，以国内互联网、通信和电商企业为主。

◆ 上海

上海的数字人才更多分布在 ICT 融合产业中，ICT 融合产业的数字人才比 ICT 基础产业大约多 12%，这个现象体现了上海的 ICT 融合产业比基础产业更加发达。ICT 融合产业中数字人才的分布主要集中在制造业，占到了 22.7%。改革开放以来制造业一直是上海的优势产业，2016 上海进一步提出制造业“振兴计划”，大力推动高端制造业发展，当前上海制造业的数字人才储备具有一定优势，为推动先进制造和工业 4.0 的发展提供了巨大的支撑。ICT 融合产业的数字人才其次分布在金融业，约占 7.3%，此外消费品行业和医疗行业也有较多的数字人才储备。与全国总体水平相比，上海在九大 ICT 融合产业都表现出较强的人才优势，特别是制造、金融与医疗等产业(图 4.2)。在上海，数字人才就职最多的公司分别是 SAP、IBM、Intel、HP 和携程，可以看出数字人才更多集中在外资高科技和 IT 企业。

◆ 深圳

深圳数字人才在 ICT 基础产业和融合产业人才分布比较均衡，ICT 基础产业中的比例略高于 ICT 融合产业(大约多 7%)。ICT 融合产业中数字人才主要集中在制造业，占到了 17%，其次分布在消费品业，约占 9.2%，此外金融行业也有较多的数字人才。与全国总体水平相比，深圳在消费品、金融和交通行业表现出较强的人才优势(图 4.3)。在深圳，数字人才就职最多的公司分别是华为、腾讯、富士康、中兴通讯和中软国际，可以看出数字人才主要集中在国内互联网、通信类企业。

◆ 广州

广州的数字人才更多分布在 ICT 融合产业中，ICT 融合产业的数字人才比 ICT 基础产业大约高出 20%，说明在广州的 ICT 在融合产业的发展程度更加发达。ICT 融合产业中数字人才的分布主要集中在制造业，占到了 16.5%，其次分布在消费品业，约占

10.3%，此外金融和娱乐业也有较多的数字人才储备。与全国总体水平相比，广州在消费品、金融和娱乐行业表现出明显的人才优势，此外在企业服务、教育、医疗、交通方面也表现出一定优势。在研究中我们还发现，广州在数字人才需求中非常强调外语能力(图 4.4)。在广州，数字人才就职最多的公司分别是腾讯、汇丰、捷普、唯品会和爱立信，人才分布总体来看比较分散。

◆ 杭州

杭州的数字人才在 ICT 基础产业中的比例是 TOP10 城市中最高的，接近 70%，体现了杭州的 ICT 基础产业比融合产业发达很多。ICT 融合产业中数字人才在制造业中分布最多，占到了 13%，其次分布在金融业，约占 4.7%，此外消费品、医疗和娱乐行业也有较多的数字人才储备(图 4.5)。与全国总体水平相比，杭州的 ICT 融合产业发展目前来看并无太大的人才优势，如何引导 ICT 基础产业的人才进入传统行业发展，对推动传统行业数字化转型具有重要意义。在杭州，数字人才就职最多的公司分别是阿里巴巴、华为、网易、诺基亚和海康威视，数字人才主要集中在国内互联网和 IT 企业。

⊕ 数字人才职能分布

对比五个“引领型”城市数字人才在职能分布方面的特点，数字人才都主要集中在产品研发类，占比均超过 85%，上海和广州的占比略低于其他三个城市。北京数字人才中数字战略管理和深度分析类职能的占比高于其他四个城市，杭州的深度分析职能人才占比也较高，仅次于北京，高于深圳和广州。在先进制造职能方面，五个城市的人才占比都在 1.5% 以下，上海和广州的人才占比略高于其他三个城市。此外，上海和广州在数字化运营职能方面的人才比例也显著高于其他城市，均在 8% 左右。数字营销职能方面的人才占比均比较低，深圳和广州略高于其他城市。

从五个城市数字人才的职能特点可以看出，北京和杭州在大数据分析领域具有更大

图 4.5 杭州数字人才行业分布

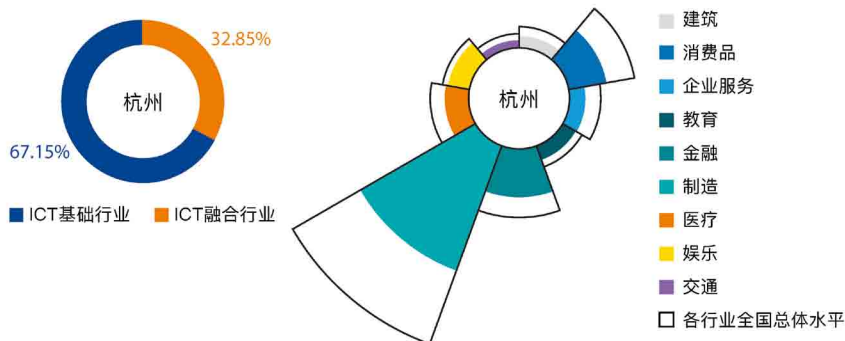


图 4.6 “引领型”城市数字人才职能分布



的人才优势，具备引领大数据创新发展的良好基础。上海和广州在先进制造领域具有一定人才优势，在推动制造业的数字化转型方面拥有更多产业和人力资源。

⊕ 数字人才特征分布

◆ 数字人才学历分布

在数字经济“引领型”城市中，北京的数字人才较其他城市学历水平更高，其中硕士及以上学历的数字人才占到近 60%，杭州的高学历数字人才比例也较高，特别是拥有博士学位的数字人才比例达到 4.4%，在五个“引领型”城市中居首位。上海的数字

人才较其他一线城市比例更高，广州和深圳的数字人才学历分布类似，本科学历数字人才占到 60% 左右。

◆ 数字人才职位等级分布

五个“引领型”城市中，上海的高级专业人员和经理占比最高，北京的总监及以上人员占比最高。相比于北京和上海，深圳、广州和杭州在高级专业数字人才储备方面表现出一定的劣势，特别是杭州，数字人才结构中初级职位占比最高，如何加强对初级数字技能人才的培养，提高对高级技能人才吸引力将是未来实施人才战略的一项重要内容。

图 4.7 “引领型”城市数字人才学历分布



图 4.8 “引领型”城市数字人才职位等级分布

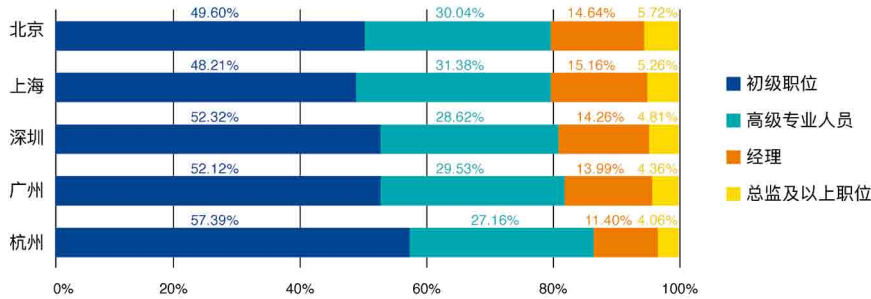


图 4.9 成都数字人才行业分布

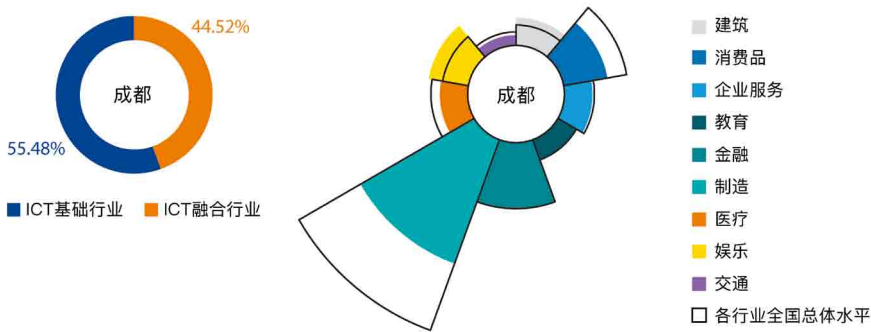
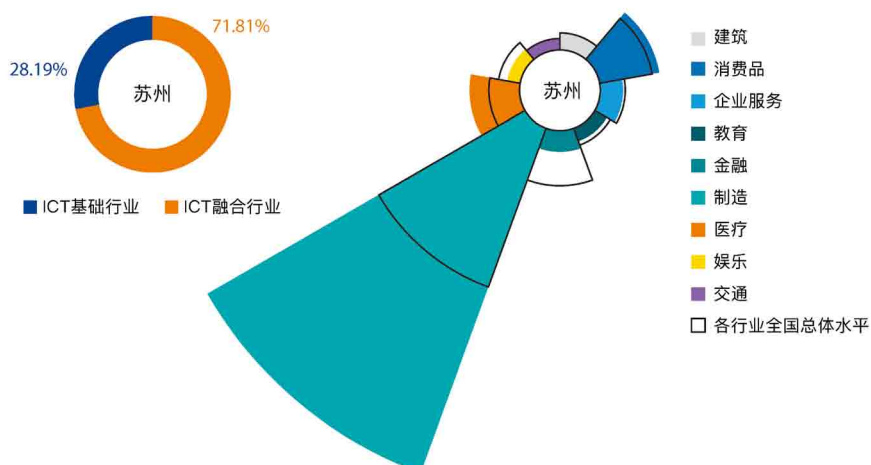


图 4.10 苏州数字人才行业分布



## “快速成长型”城市数字人才就业现状

### 数字人才行业分布

#### 成都

成都数字人才在 ICT 基础产业中的比例略高于 ICT 融合产业，但差距并不大。ICT 融合产业中数字人才主要集中在制造业，占到了 13.6%，其次分布在金融业，约占 6.8%，此外消费品和娱乐行业也有较多的数字人才。与全国总体水平相比，成都在娱乐、建筑、金融、教育行业表现出较强的人才优势（图 4.9）。在成都，数字人才就职最多的公司分别是华为、中软国际、富士康、诺基亚和京东，可以看出数字人才主要集中在国内的通信和 IT 类企业。

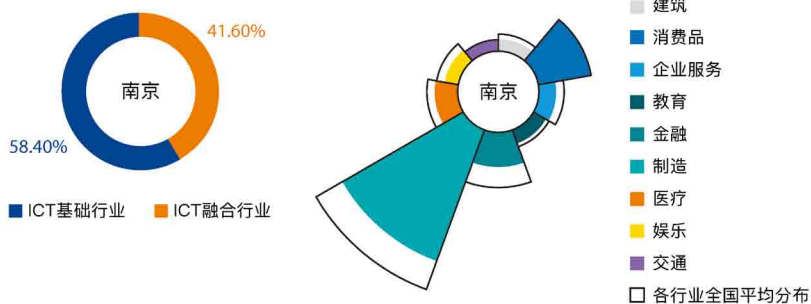
#### 苏州

苏州数字人才在 ICT 融合产业中的比例显著高于 ICT 基础产业，与本研究中的其他城市相比，苏州数字人才的行业分布呈现出非常独特的特点，数字人才在制造业中的比例高达 44.6%，远远超过 ICT 基础产业的数字人才所占的比例（28%），此外数字人才在消费品和医疗行业也有较大比例（图 4.10）。数字人才行业分布的这一特点和苏州经济发展的战略定位非常相关。苏州从 1994 年就开始将发展重心放到制造业上，2015 年国家大力推动“互联网+”和“双创”以来，苏州起草并实施了《苏州市创建国家制造业与互联网融合发展试点示范城市实施方案》等多个发展制造业的政策方案，在全世界范围内吸引制造业巨头。截至 2015 年 12 月，在世界 500 强企业中，有超过一百家在苏州投资建厂，国际科技园、创意产业园、中新生态科技城、苏州纳米城等创新集群基本形成。苏州目前拥有各类研发机构 300 多家、国家高新技术企业 500 多家，在全国都处于领先地位。与全国总体水平相比，苏州在制造业、医疗、消费品、建筑和交通行业都具有较大的数字人才优势。

◆ 南京

南京数字人才在 ICT 基础产业中的比例高于 ICT 融合产业，ICT 融合产业中数字人才的分布主要集中在制造业，约占 17.1%，其次分布在消费品和金融业，约占 10.3%，与全国总体水平相比，南京在消费品和交通行业具有一定的数字人才优势(图 4.11)。在南京，数字人才就职最多的公司分别是华为、中兴通讯、亚信科技、中软国际和苏宁，主要集中在通信和 IT 类企业。

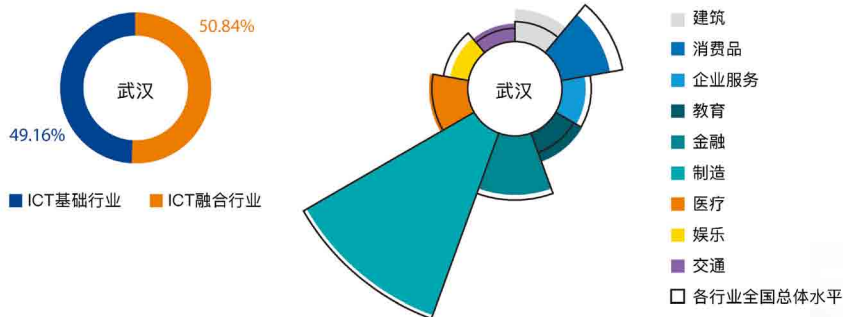
图 4.11 南京数字人才行业分布



◆ 武汉

武汉数字人才在 ICT 基础产业和 ICT 融合产业中的比例各占一半，体现了 ICT 基础产业和融合产业发展比较均衡。ICT 融合产业中数字人才主要集中在制造业，约占 20%，其次分布在金融、消费品和医疗行业。与全国总体水平相比，武汉在建筑、制造、医疗和教育行业具有一定的数字人才优势(图 4.12)。在武汉，数字人才就职最多的公司分别是华为、烽火通信、惠普、IBM 和中软国际，主要集中在国内的通信企业和一些国际 IT 巨头企业。

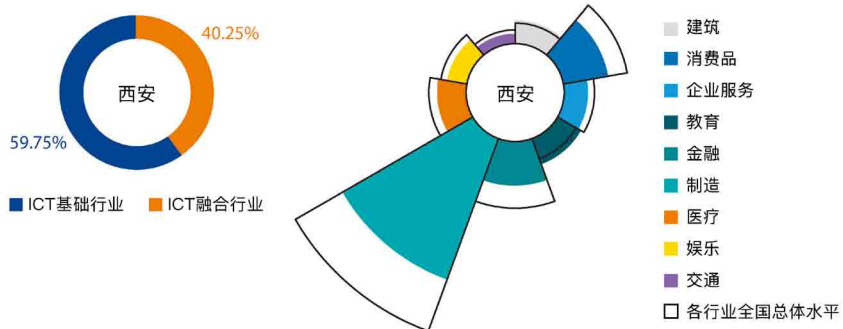
图 4.12 武汉数字人才行业分布



◆ 西安

西安数字人才大部分分布在 ICT 基础产业中，ICT 基础产业的数字人才比 ICT 融合产业大约高出 20%，一定程度上说明西安的 ICT 基础产业更加发达。西安 ICT 融合产业中数字人才主要集中在制造业，占比约 15.3%，其次是消费品和金融行业，其他行业的数字人才分布比较均匀。与全国总体水平相比，西安在建筑和教育行业具有一定的数字人才优势(图 4.13)。在西安，数字人才就职最多的公司分别是华为、中软国际、中兴通讯、IBM 和活跃网络公司 (Active Network)，主要集中在通信和 IT 领域。

图 4.13 西安数字人才行业分布



⊕ 数字人才职能分布

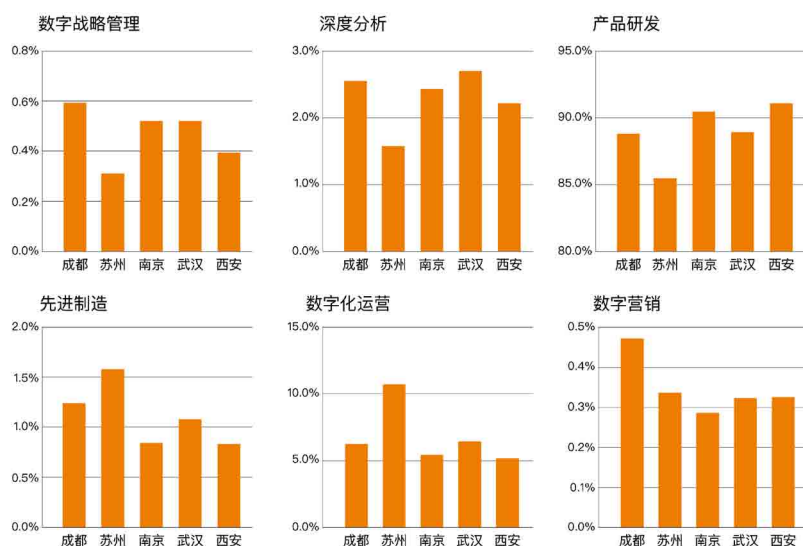
对比五个“快速成长型”城市数字人才在职能分布方面的特点，数字人才同样主要集中在产品研发类，但比“引领型”城市占比更高，除苏州外其他四个城市在产品研发

类的占比均在 90% 左右，西安产品研发职能的人才占比高达 91%。与“引领型”城市相比，“快速成长型”城市在数字战略管理和深度分析相关职能的人才占比更低。其中数字战略管理类人才占比在 0.3%-0.6% 之间，占比最高的是成都，最低的是苏州。深度分析类人才的占比均在 3% 以下，占比最高的是武汉和成都，最低的也是苏州。但在先进制造职能方面，“快速成长型”城市的人才占比略高于“引领型”城市，苏州先进制造类人才

占比是十个城市中最高的，与此同时，苏州在数字化运营职能方面的人才占比也是最高的，这与苏州在制造业方面具有突出数字人才优势的分析相一致。数字营销职能方面，“快速成长”型城市的人才占比与“引领型”城市相差不多，其中成都占比最高。

整体来看，“快速成长型”城市在 ICT 技术创新方面与“引领型”城市还存在一定差距，成都和武汉在大数据分析等新兴领域

图 4.14 “快速成长型”城市数字人才职能分布



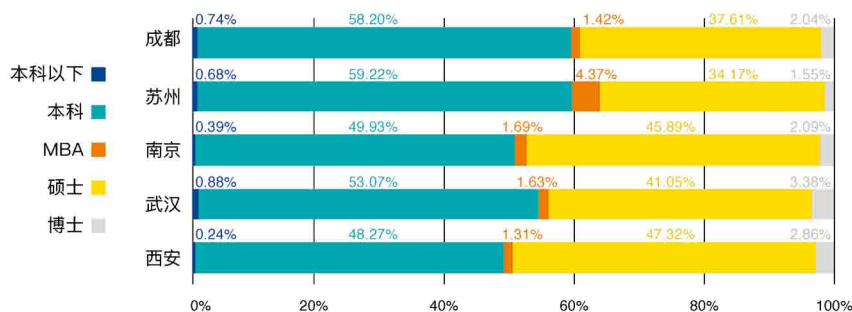
正在紧跟“引领型”城市的步伐，苏州在先进制造领域已经形成突出的数字人才优势，南京和西安的数字人才仍然更多的集中在传统软件开发类数字职能，在创新型数字人才的储备方面表现出一些劣势。

#### 数字人才特征分布

##### 数字人才学历分布

在数字经济“快速成长型”城市中，西安的数字人才学历水平最高，硕士及以上学位的比例超过 50%，与“引领型”城市中上海、杭州的学历结构相似，且硕士以上学历的人数占比超过深圳和广州。南京和武汉拥有硕士及以上学历的数字人才均在 40% 以上。苏州拥有 MBA 学历的数字人才比例最高，同时拥有博士学位的数字人才比例最低。

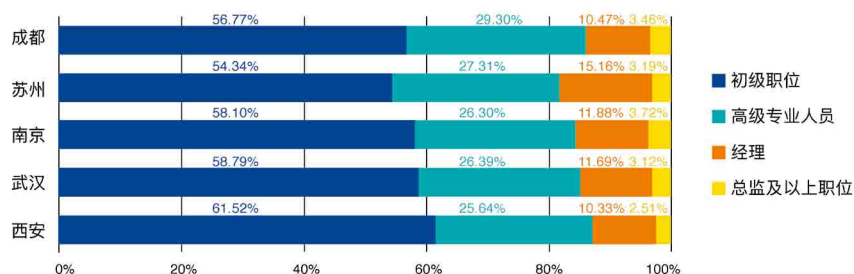
图 4.15 “快速成长型”城市数字人才学历分布



##### 数字人才职位等级分布

“快速成长型”城市中，苏州、成都是初级职位占比最低的两个城市，这两个城市也是五个城市中雇佣数字人才企业数最多的城市，从人才的角度反映出苏州和成都在数字经济发展方面的巨大潜力。

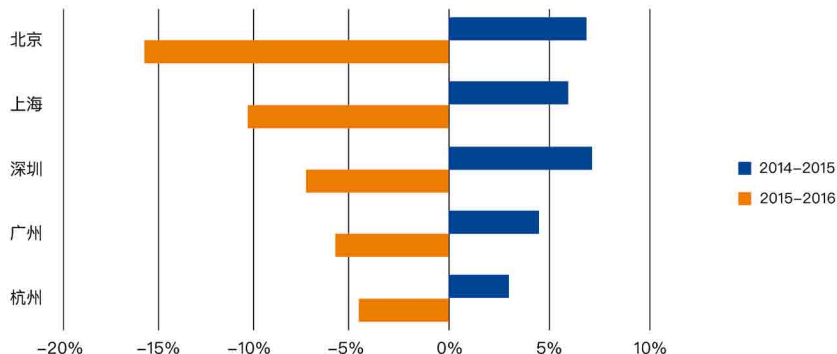
图 4.16 “快速成长型”城市数字人才职位等级分布



在数字经济“快速成长型”城市中，西安的数字人才学历水平最高，硕士及以上学位的比例超过 50%，与“引领型”城市中上海、杭州的学历结构相似，且硕士以上学历的人数占比超过深圳和广州。南京和武汉拥有硕士及以上学历的数字人才均在 40% 以上。苏州拥有 MBA 学历的数字人才比例最高，同时拥有博士学位的数字人才比例最低。

## 5 数字人才需求分析

图 5.1 2014-2016 年“引领型”城市数字人才需求变化趋势



### “引领型”城市数字人才需求分析

#### 需求变化趋势

在五大“引领型”城市中，2014-2015 年数字人才需求普遍上升，2015-2016 年需求普遍下降，其中北京的需求下降最剧烈。2016 年数字人才需求的下降与新增创业企业数量的大幅下降以及已有创业企业的倒闭估计有很大关系。自 2014 年“大众创新、万众创业”的号召提出以来，信息通信技术和互联网领域的创新创业蓬勃发展，五大“引领型”城市带动了全国的创业热潮，这轮热潮自 2016 年开始降温。据不完全统计，2016 年全年创业公司共倒闭、停业 364 家，且 2016 年全年新增创业公司比前一年下降 76%，创业投资也大幅度收紧。创业的大批倒闭和“资本寒冬”的来临，很大程度上抑制了“引领型”城市数字人才的需求上涨。

#### 需求最高的职位

总体来看，过去三年中五大“引领型”城市对数字人才的需求主要集中在 ICT 基础产业的研发和运营部门，岗位集中在中层职位，门槛偏高，对入职门槛低的职位需求逐渐下降。连续三年需求最高的职位中，软件开发工程师、技术经理、产品经理和用户体验设计

表 5.1 “引领型”城市需求最高的十大数字人才职位

排名	需求最多的数字人才职位TOP10
1	软件开发工程师
2	技术工程师
3	信息技术顾问
4	技术经理
5	产品经理
6	信息技术支持专家
7	用户体验设计师
8	质量保证专员QAT
9	信息系统管理员
10	软件测试员

师属于研发部门，信息技术顾问和信息技术支持专员属于运营部门，技术工程师多分布在制造相关部门。软件测试员和信息技术系统管理员的需求呈现出逐年下降的趋势。

具体来看各城市的数字人才需求，北京对数据分析师和嵌入式软件工程师的需求呈

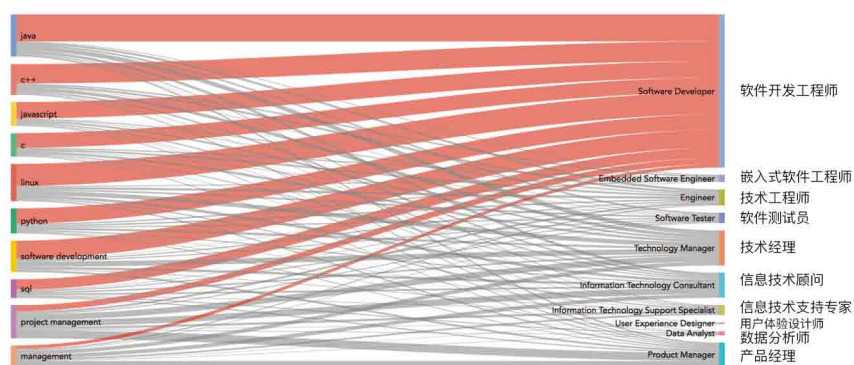
现上升趋势，对信息技术系统管理员的需求在逐渐下降。上海对电子商务专员类岗位的需求在逐年上升，对软件测试相关岗位的需求有所下降。深圳在过去三年中对数字人才职位需求的变化不大。广州的数字人才需求和其他“引领型”城市略有不同的是，近几年对语言本地化人才的需求非常高，这一现象与广州数字人才有相当比例拥有语言专业背景的现状一致，语言本地化人才主要集中在游戏产业。杭州作为 ICT 基础产业发展的“领头羊”之一，对研发和技术类人才的需求非常大，特别是对嵌入式软件工程师的需求在过去三年逐年上升，且上升幅度高于其他“引领型”城市。

#### 需求最高的数字技能

在职位需求研究的基础上，我们进一步分析了雇主对求职者数字技能的需求，五大“引领型”城市需求最多的数字技能包括：Java, C++, Javascript, C, Linux, Python, SQL, 软件开发, 项目管理等，整体来看编程技能占据主导，此外项目管理、产品运营等“技术+管理”类技能的需求呈现出明显的上升趋势，具体到每个城市又呈现出一些不同的特点。北京和杭州的需求偏重于编程技能，除了传统的四类编程语言技能，近几年对 MySQL 和 SQL 等数据库与数据分析技能的需求大幅上升。上海、深圳和广州三个城市对项目管理类技能的需求均高于编程技能，深圳对领导力和客户服务等技能也表现出更大需求。

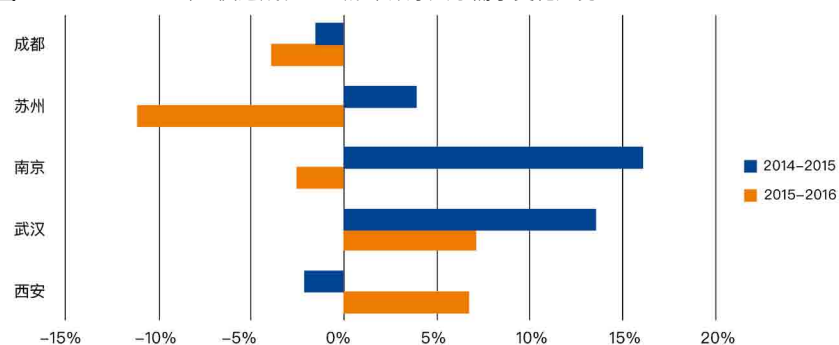
另外，我们也针对需求最多的十大职位分析了不同职位对技能的要求，图 5.2 的右侧展示了在北京需求最高的十大数字人才职位，左侧表示每个职位所对应的数字技能需求，可以看出雇主对数字人才的综合技能提出了更高要求，除了需要具备专业技能外，也更加强调管理和领导力相关技能，其他城市也表现出类似的趋势。

图 5.2 北京需求最高的数字人才职位与相应数字技能



人才的需求比较平稳，其中对语言本地化人才的需求连续三年很高；在苏州，数字人才很大比例集中在制造业，所以对制造业方面的人才需求较高，比如电子工程师就连续三年位于需求前列；武汉同样是制造业发达的城市，对电子工程师的需求从 2015 年开始上升，语言本地化人才则持续三年位于需求前列，而对信息系统开发的人才则比较低；在西安，对语言本地化人才的需求从 2016 年逐渐升高，对电子工程师和硬件开发工程师的需求逐渐下降。

图 5.3 2014-2016 年“快速成长型”城市数字人才需求变化趋势



## “快速成长型”城市数字人才需求分析

### 需求变化趋势

在“快速成长型”城市中，2015-2016 年，除了武汉和西安对数字人才的需求量上升之外，其他城市对数字人才需求量均有所下降。过去三年数字人才需求的变化趋势一定程度上反映了数字经济在短期内的运行发展情况，成都、苏州和南京在 2016 年的数字经济热度趋向平稳，西安和武汉的发展相对较晚，2016 年对人才的需求上升，表现出良好的发展态势。

### 需求最高的职位

整体来看，“快速成长型”城市和“引领型”城市对数字人才的需求差异不是很大，同样集中在研发和运营部门。在成都，对语言本地化人才的需求逐渐下降，对用户体验设计人才的需求逐渐上升；在南京，几乎对数字

### 需求最高的数字技能

五大“快速成长型”城市需求最多的数字技能主要包括 :Java, Javascript, C++, C, Linux, Python, SQL, 软件开发, 项目管理, 客户服务等, 除了苏州之外, 其他四个城市最需要的数字技能与“引领型”城市的差异不是很大, 但整体上对制造类技能的需求更高, 对数据库和数据分析类技能的需求更低, 具体到每个城市又呈现出一些不同的特点。成都对项目管理类技能的需求在近几年快速上升, 仅次于对 Java 和 Linux 编程技能的需求。苏州对制造类技能和项目管理类技能的需求很高, 且在过去三年呈上升趋势, 远远超过对编程技能的需求。武汉也表现出和苏州类似的特点, 项目管理类技能在过去三年位于需求的首位, 同时对制造类技能的需求不断上升。南京和西安都对编程类技能有很高需求, 但是南京对管理类技能的需求高于西安。

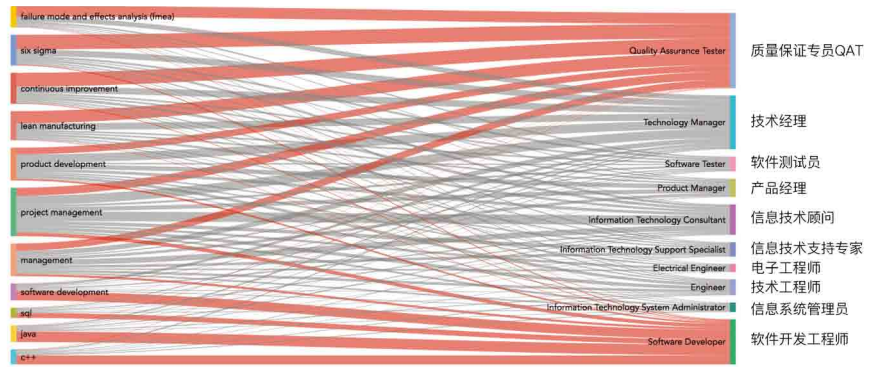
此外, 我们也针对需求最多的十大职位分析了不同职位对技能的要求, 与“引领型”城市相比, “快速成长型”城市需求最多的职位还有电子和电气工程师, 这些职位所对

表 5.2 “快速成长型”城市需求最高的十大数字人才职位

排名	需求最多的数字人才职位TOP10
1	软件开发工程师
2	技术工程师
3	产品经理
4	技术经理
5	信息技术顾问
6	信息技术支持专家
7	质量保证专员QAT
8	软件测试员
9	信息系统管理员
10	语言本地化专员

应的数字技能与“引领型”城市的差异不大，同样表现出对专业技能和管理技能的同等重视。“快速成长型”城市中苏州是个特例，在职位和技能需求方面与其他城市表现出很大的不同，图 5.4 展示了苏州需求最高的十大数字人才职位和对应的数字技能需求，可以发现苏州对质量保证专员、技术经理、软件测试员和电子工程师的需求很大，这些职位所需要的技能主要包括故障模式和影响分析 (FMEA)、Six Sigma、精益制造、持续改进、项目管理等技能。

图 5.4 苏州需求最高的数字人才职位与相应的数字技能



## 6 数字人才的关系网络与流动分析

### 数字人才的关系网络分析

在分析数字人才的流动情况之前，我们首先对数字人才的职场社交网络进行了分析。与普通的社交网络相比，职场社交网络能更好地反映出数字人才之间的关联程度，一方面，人才关联程度的高低有助于反映出数字人才市场的成熟度，另一方面，数字人才之间的关联对于人才流向会有一些的指示作用。

#### 数字人才的国内职场社交网络

我们首先研究了数字人才在国内的职场社交网络，通过数字人才的“内部连接度”和“外部连接度”来进行分析，这里连接度用百分比表示，内部连接度用来反映数字人才的“职场联系人”中有多大比例从事数字相关工作，外部连接度用来反映数字人才的“职场联系人”中有多大比例从事其他工作(非数字类的工作)。图 6.1 表示的是数字人才的内部连接度，结果显示在数字人才分布最多的十大城市中，数字人才在数字领域的内部连接度均在 20% 以下，杭州的连接度最高，约为 17%，广州最低，约为 12%。与此相对应的，十大城市数字人才的外部连接度均在

图 6.1 数字人才的内部连接度

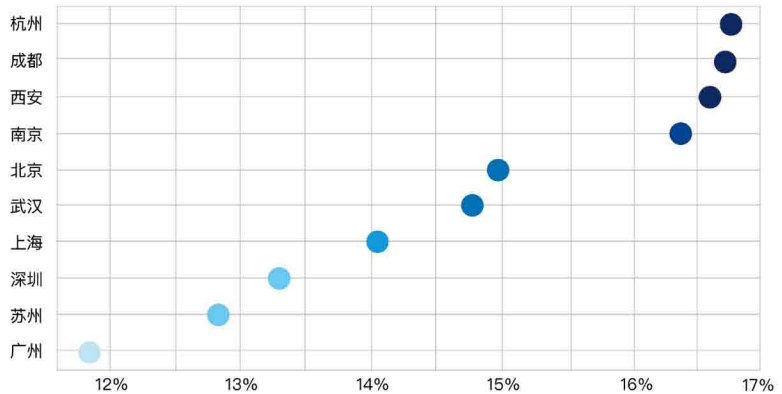
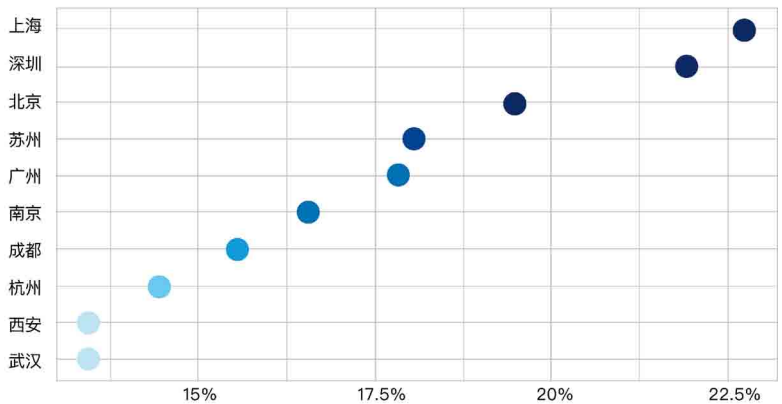


图 6.2 数字人才的国际连接度



我们分析了数字人才分布最多的十大城市的人才流入流出情况，发现过去三年上海的数字人才净流入最多，南京的数字人才净流出最多。与近几年频繁见诸报端的“逃离北上广”现象有所不同，数字人才的流动依然体现出向一线城市聚集的趋势。除广州外，其他几个一线城市均呈现出净流入的趋势。

80% 以上，远远高于内部连接度。数字人才的低内部连接度一定程度上反映了数字人才在整个人才市场中所占的比例较低，职场网络不够发达。

#### 数字人才的国际职场社交网络

研究进一步分析了十大城市数字人才的国际连接度，即数字人才的“职场联系人”中有多少比例来自于其他国家，如图 6.2 所示，数字人才的国际连接度最高的是上海，约为 23%，最低的是武汉，约为 13%。数字人才的国际连接度一定程度上可以反映出本地人在拓展国际合作方面的人才优势，另外对城市吸引海外人才也有很强的指示作用。

### 数字人才流动分析

#### 重点城市的数字人才流量

根据数字人才在重点城市过去三年就业流动的情况，我们分析了数字人才分布最多的十大城市的人才流入流出情况，发现过去三年上海的数字人才净流入最多，南京的数字人才净流出最多。与近几年频繁见诸报端的“逃离北上广”现象有所不同，数字人才

图 6.3 2014-2016 年数字人才 TOP10 城市人才净流量

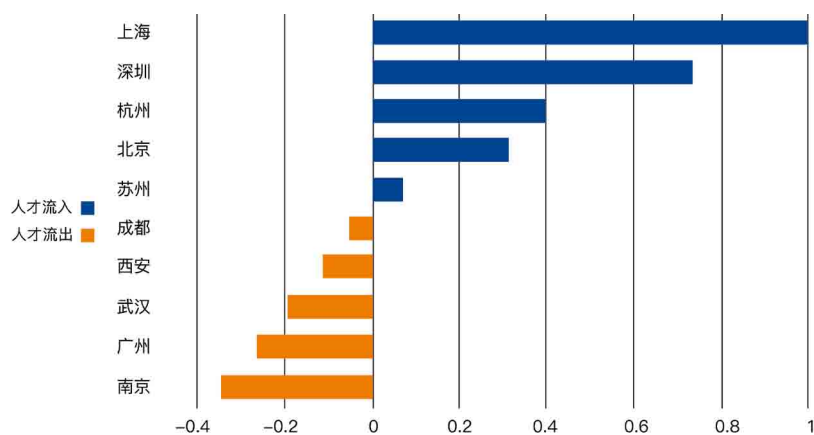
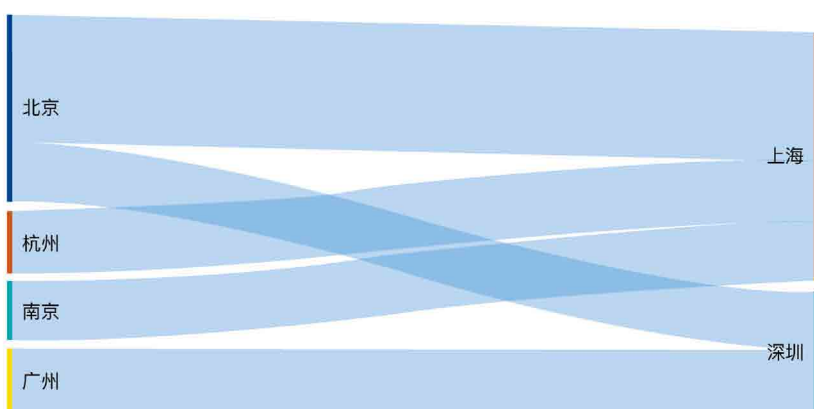


图 6.4 2014-2016 年重点城市的数字人才流向



的流动依然体现出向一线城市聚集的趋势。除广州外，其他几个一线城市均呈现出净流入的趋势。在五大“引领型”城市中，广州的数字人才是唯一净流出的城市，“快速成长型”城市中只有苏州的数字人才流入人数多于流出，其他城市都是流出多于流入。图 6.3 给出了以上海的数字人才净流入作为基准，各个城市数字人才的相对流量。

#### 重点城市的数字人才流向

图 6.4 显示了 2014-2016 年数字人才吸引力最大的两个城市上海和深圳数字人才的流入情况，上海和深圳不只从一线城

市北京、广州吸引了大量人才，也吸引了来自杭州、南京、苏州等二线城市的人才。另外，我们在分析中还发现，从某种程度上讲，杭州对于数字人才的吸引力已经超过北京，过去三年从北京流入杭州的数字人才多于从杭州流入北京的人。总体来看，北京、上海、深圳、广州和杭州作为数字经济的“引领型”城市，在数字人才的吸引力方面还是有绝对优势，“快速成长型”城市对数字人才的吸引力正在提升，但未来很长一段时间内依然面临来自“引领型”城市人才的竞争压力，需要制定更加有效的人才政策留住并吸引更多的数字人才。



## 7 总结与建议

在全球数字经济进入加速创新和深度融合的时代背景下，中国经济的数字化转型迈入了从需求端向供给端扩展的新阶段，数字经济的发展重心从消费领域向生产领域转移，与消费领域数字化转型主要依靠海量互联网用户的“人口红利”相比，生产领域的数字化转型将更加依赖“人才红利”。目前各国纷纷将深化信息技术与传统行业的融合发展作为数字经济战略布局的重心，具有专业数字技能人才的需求正在急剧增长，如何吸引和培养新阶段所需要的人才，是中国在全球数字经济发展中建立竞争优势的重要基础。

目前，中国正在从国家层面上推动“人才强国战略”的实施，地方政府也在大力推行人才政策，这是一个良好的开端，但在落实和开展过程中仍处在“摸石头过河”和“广撒网”的阶段，存在诸多尚未解决的问题。首先，数字经济的发展需要什么样的人才，在

目前的“人才强国战略”框架下并没有清晰的说明；其次，数字人才的储备情况如何，人才结构是否合理，有哪些优势和短板，这些问题在制定人才战略时并未得到充分的考虑；最后，哪些因素对吸引数字人才具有重要意义，这是政府在制定人才政策时面临的主要问题。本研究围绕这三个问题，对中国劳动力市场中数字人才的就业现状、供需情况和人才流动进行深入分析，基于“宏观 - 中观 - 微观”分析框架，分别从全国和区域两个层面对数字人才的行业分布、职能分布和人才特征进行了研究，下文将在总结研究发现的同时，分析数字人才储备存在的问题，并给出我们在数字人才战略布局方面的一些建议。

### 🔗 数字人才就业现状

中国数字人才的分布与数字经济的发达程度表现出高度一致性，数字人才分布最多

的十大城市分别是：上海、北京、深圳、广州、杭州、成都、苏州、南京、武汉和西安，人才储备表现出明显的“北弱南强”，京津、长三角和珠三角是数字人才最集中的三个区域。大约 50% 的数字人才分布在互联网、信息通信等 ICT 基础产业，传统行业主要分布在制造、金融和消费品三大行业。

数字战略管理、深度分析、产品研发、先进制造、数字化运营和数字营销六类职能中，85% 以上的数字人才分布在产品研发类，深度分析、先进制造、数字营销等职能的人才加起来只有 5% 左右。数字人才的专业背景主要集中在计算机科学、软件工程、电气和电子工程等技术、工商管理四类学科，学历背景中以本科学历为主，拥有博士学位的人不到 3%，在职位等级方面，初级职位的就业者略多于中高级（包括管理者）就业者。

表 7.1 数字人才 TOP10 城市数字化转型优势产业

行业	ICT	建筑	消费品	企业服务	教育	金融	制造	医疗	娱乐	交通
北京	●			●	●	●		●	●	
上海		●	●	●	●	●	●	●	●	●
深圳	●		●			●				●
广州			●	●	●	●		●	●	●
杭州	●									
成都	●	●			●	●				
苏州		●	●				●	●		●
南京	●		●							●
武汉		●			●		●	●		
西安	●	●			●					

从数字人才的就业现状可以看出，数字人才在区域分布上存在巨大差异，西北、东北地区在数字人才储备方面落后于其他地区，如果不制定有效的人才战略，在数字经济发展方面将与东南沿海地区的差距越来越大。从数字人才的职能特点来看，产品研发类依然占据主导，大数据分析、先进制造、数字营销等新兴技术相关职能的数字人才存在较大缺口，新兴技术人才和创新型人才培养方面存在滞后和不足。

从数字人才的就业现状可以看出，数字人才在区域分布上存在巨大差异，西北、东北地区在数字人才储备方面落后于其他地区，如果不制定有效的人才战略，在数字经济发展方面将与东南沿海地区的差距越来越大。从数字人才的职能特点来看，产品研发类依然占据主导，大数据分析、先进制造、数字营销等新兴技术相关职能的数字人才存在较大缺口，新兴技术人才和创新型人才培养方面存在滞后和不足。

#### 不同地区数字化转型优势产业

数字人才的行业分布与当地产业发展程度密切相关，数字人才储备多的行业在数字化转型中会更有优势，表 7.1 对比了十大城市数字化转型的优势产业，可以看出，北京、深圳、杭州、成都、南京和西安在 ICT 基础产业方面具有较强的人才优势，其中北京、

深圳和成都的数字人才在 ICT 基础产业和融合产业的分布相对更加分散一些，在部分融合产业也形成了优势，而杭州、南京和西安的数字人才过多的集中在 ICT 基础产业，一定程度上影响了 ICT 融合产业的发展。上海、广州、苏州和武汉在 ICT 基础产业方面不占人才优势，但是逐步在 ICT 融合产业方面建立起强大的优势，上海和广州在消费品、企业服务、教育、金融、医疗、娱乐和交通行业都积累起较大的人才优势，苏州在制造业打造出突出的人才优势，上海、广州和苏州的数字人才吸引政策对其他 ICT 基础产业不够发达的地区提供了很好的启示。

#### 人才需求

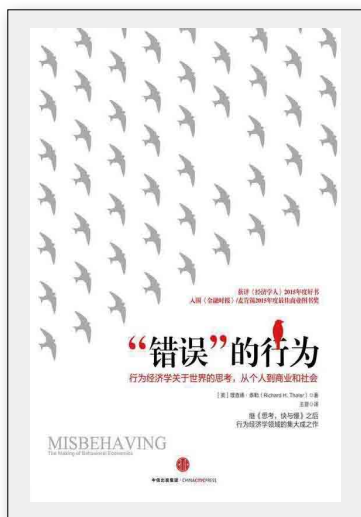
数字人才的需求方面，需求最多的职位主要集中在 ICT 基础产业的研发和运营部门，岗位集中在中层职位，门槛偏高，对入职门

槛低的职位需求逐渐下降。就不同城市来看，“引领型”城市中，北京对数据分析师和嵌入式软件工程师的需求呈现上升趋势，上海对电子商务专员类岗位的需求在逐年上升，广州在近几年对语言本地化人才的需求非常高；“快速成长型”城市中，成都对用户体验设计人才的需求逐渐上升，苏州数字人才很大比例集中在制造业，所以对制造业方面的人才需求较高，武汉对制造业方面的人才需求也在增高。从技能角度来看，对数字人才不再单一强调编程技能，而是更加看重技术、管理和领导力综合技能。

#### 人才流动

数字人才的流动依然体现出向一线城市聚集的趋势，上海和深圳是过去三年数字人才流入最多的城市。这与近几年大量人才从一线城市转向二线城市的趋势表现出相反的姿态，反映了一线城市在数字人才吸引力方面的优势。进一步分析，本研究中提到的五大“引领型”城市与其他城市相比，在数字经济发展方面最突出的两个优势是产业成熟度高、创新环境好，这两个因素对吸引数字人才非常重要。

总体来看，制定数字人才战略首先应对数字人才的现状和需求有充分的认识和了解，从行业、职能、特征多个角度对人才储备的现状、优势和劣势进行分析；其次，对数字人才的吸引应当具有针对性，不应当只是通过教育背景来筛选，而是依据行业、职能和技能进行筛选，以需求为导向建立有效的人才吸引和培养机制；最后，应当通过打造产业优势来吸引数字人才，而不只是仅仅通过提供多方面的保障性条件，留住数字人才需要从产业基础和创新环境等更重要的因素着手和施力。HR



## 《“错误”的行为》

外文书名 / *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*

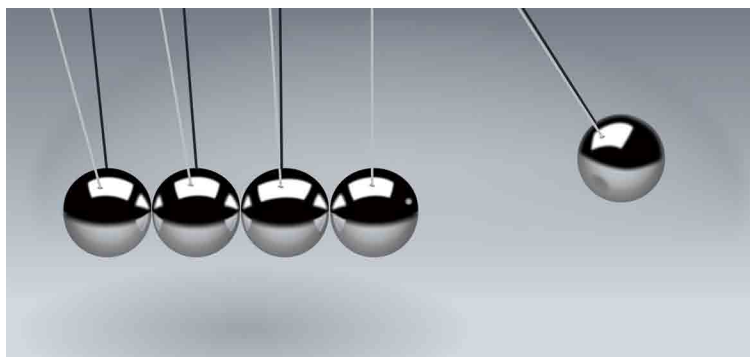
作者 / 理查德·泰勒 (Richard H. Thaler)

译者 / 王晋

### + 作者简介

**理查德·泰勒 (Richard H. Thaler)**，2017 年诺贝尔经济学奖得主。1945 年生，1974 年毕业于罗切斯特大学，获经济学博士学位，现在执教于芝加哥大学布斯商学院（是唯一出过 6 位诺奖得主的商学院，着重理论研究、案例与实操课程），任金融和行为科学教授，同时在美国国民经济研究局 (NBER) 主持行为经济学的研究工作。

泰勒教授的研究主要集中于社会心理学、行为经济学等交叉学科，属于“经济学帝国主义”的开疆拓荒者，被认为是现代行为经济学和行为金融学领域的先锋经济学家，在储蓄和投资行为研究的造诣也很深。2015 年，他当选美国经济学学会主席，与卡斯·桑斯坦（哈佛大学法学院教授，曾任奥巴马政府信息与规制事务办公室主任）合著热销书《助推》。



### + 媒体推荐

学界一直将理查德·泰勒视为诺贝尔经济学奖的热门角逐者，和他一起合作写论文的丹尼尔·卡尼曼（畅销书《思考，快与慢》作者），早在 2002 年就已获奖；2013 年获奖的罗伯特·席勒研究行为金融学还是受到了泰勒的引导。用谷歌学术对行为经济学领域的论文进行检索，泰勒的引用率常年排前三。

尽管“李广难封”，但泰勒的江湖地位毋庸置疑。泰勒自 1995 年起任芝加哥大学商业研究生院行为科学与经济学教授和决策研究中心主任，他的研究主要集中于心理学、经济学等交叉学科，属于“经济学帝国主义”的开疆拓荒者，被视为现代行为经济学和行为金融学领域的先锋经济学家。

读《“错误”的行为》一书，感觉泰勒“行为经济学奠基人”的称号实至名归，他和丹尼尔·卡尼曼、阿莫斯·特沃斯基等人联手，从心理学领域切入经济学，挑战主流经济学“理性人”的假设，通过种种鲜活的实证研究，给主流经济学“松了松土”，却促进了经济学的发展，使经济学对于现实世界的解释力得到增强。

——老虎环球财经

## + 精彩文摘

我刚当老师的时候教过微观经济学这门课，当时班上的学生对我都很不满，原因其实并不在于我上课所讲的内容，而是一次期中考试。

我设计了一次考试，意在将班上的同学分为三个组：第1组是熟练掌握了这门课程的优等生；第2组是掌握了基本概念的中等生；第3组是没有理解课程内容的后进生。为了达到这个目的，考试中必须设计一些只有优等生才能答对的问题，也就是说考试会很难。结果，考试分数的差异很大，我的目的达到了，但是学生们却很愤怒，因为总分为100分的考试，全班的平均分却只有72分。

学生的反应其实很奇怪，因为他们最终的考试成绩是以A、B、C、D划分的，学校一般会平均分作为等级B或B+的划分依据，所以具体的平均分对他们的成绩其实没有任何影响，得到C以下等级的学生仅占极少数。之前，我已经想到了平均较

低可能会引起混乱的情况，所以我提前说明了考试分值对应的具体等级。80分以上会得到A或A-；65分以上、80分以下是B，只有低于50分才可能达不到C。所以，最终的成绩分布与一般考试没有什么差异，但我的解释并没有明显改善学生们的情绪。他们还是很讨厌我的考试，对我也没什么好感。作为一名希望保住饭碗的年轻教授，我决定改变这种情况，但又不想降低考试的难度，我该怎么办呢？

后来，我想到了一个好主意。在接下来的那次考试中，我把考试总分从100分提高至137分。其实，这次考试比以往略难，学生一般只能答对其中70%的问题，但平均分却能达到96分。学生们十分开心！这一变化并没有改变他们的成绩等级，但每个人都很高兴。从那时起，每当教授这门课时，我都会把总分定为137分，我选择这一分数的原因有两个：① 考试平均分会达到90分

以上，有些学生的分数甚至会超过100分，这让他们欣喜若狂。② 心算和137相关的除法不是很容易，大多数学生不会费事地将自己的分数转化为百分制下的相应分值。为了防止别人说我欺骗学生，我总是在课程大纲中用粗体字注明：“这门考试的总分为137分，而非非常的100分。这种打分方式不会影响最后的成绩等级，而且会让你更高兴。”事实上，做了这种改变后，再也没有学生抱怨我的考试难了。

在经济学家看来，我的那些学生的行为似乎“很不正常”，我的意思是他们的行为与理想的行为模型并不一致，而这些模型正是经济学理论的核心。对经济学家而言，与总分为100分时得到72分相比，在总分为137分时得到96分（相当于百分制下的70分）不会更令人高兴，但我的学生们却恰恰相反。我正是因为意识到了这一事实，才得以顺利推行我的考试，同时还能保证学生不抱怨。

## + 名人推荐

“泰勒天赋异禀，极具创造力，他不仅是行为经济学派的创始人，还是一个很会讲故事的幽默之人。在这本精彩的书中，你将领略到他的这些才能。”

——丹尼尔·卡尼曼，诺贝尔经济学奖得主、《思考，快与慢》作者

“现代经济学中有一些最重要的观点，本书就向我们讲述了这些观点背后的故事。如果我不得不和某位同时代的学者一起被关在电梯中，我一定会选择理查德·泰勒。”

——马尔科姆·格拉德威尔，《异类》《引爆点》作者

“在过去的30年中，经济学领域发生了一场最重要的革命，理查德·泰勒正是这场革命的中心人物。在这本引人入胜的书中，他列出了行为经济学发展的种种证据，并解释了为何存在如此多反对它的声音。对于这门令人兴奋的经济学新学科而言，没有比本书更全面的介绍了。”

——罗伯特·席勒，诺贝尔经济学奖得主、《金融与好的社会》作者

“芝加哥大学的理查德·泰勒教授是行为经济学和决策理论方面的权威。泰勒教授在他的新书《“错误”的行为》(Misbehaving)中引用了维尔弗雷多·帕累托的话：‘政治经济学，乃至所有社会科学，显然都是以心理学为基础。’投资者要取得成功，不但要掌握金融学、会计学 and 经济学，还要了解心理学。行为经济学和由此衍生出的行为投资学，都不是纯理论。它们都研究实际问题，研究人类的弱点，研究这些弱点如何导致人们的实际行为与理论预期行为相背离。”

——霍华德·马克思，橡树资本总裁，《投资最重要的事》作者

“阅读这本书，你会有一种‘心惊肉跳’的感觉。然而，这种‘反常’其实是一种正常。这也是行为经济学独特的魅力所在！”

——董志勇，北京大学经济学院教授，《行为经济学》作者

“我希望所有的商界人士都购买本书，并要求打五折。这本书实在太好了，再要求更多的折扣就不道德了。”

——罗里·萨瑟兰，英国奥美集团副总裁




## 《必然》

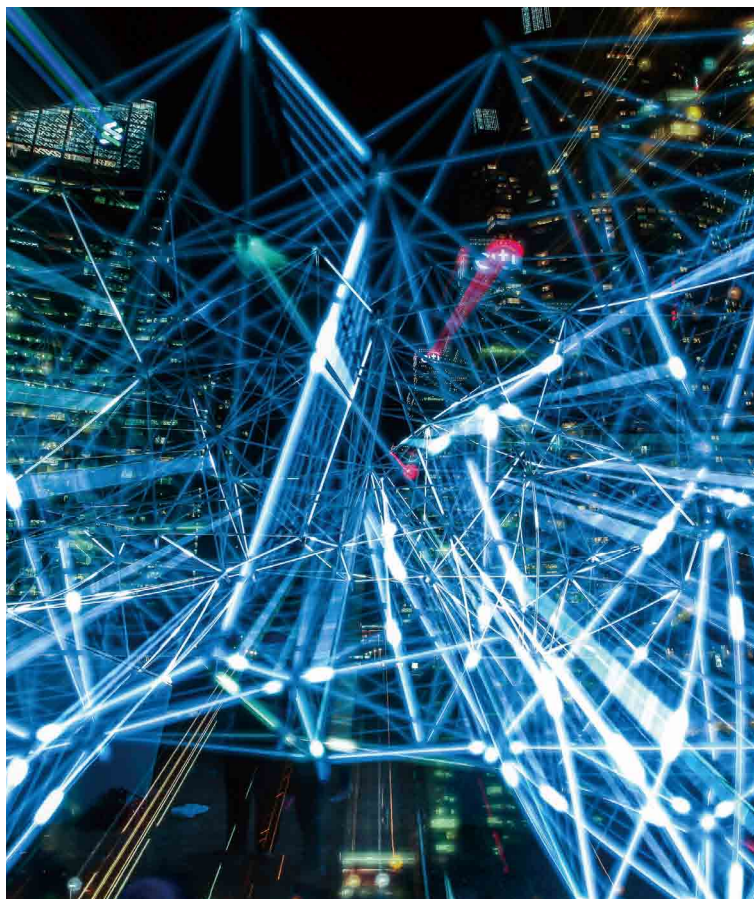
外文书名 / *The Inevitable: Understanding the 12 Technological Forces That Will Shape Our Future*

作者 / 凯文·凯利 (Kevin Kelly)

译者 / 周峰, 董理, 金阳

### + 作者简介

 凯文·凯利 (Kevin Kelly) (1952-), 《全球概览》(乔布斯最喜欢的杂志) 的编辑和出版人, 之后担任《连线》杂志主编, 并在《纽约时报》、《经济学人》、《时代》、《科学》等重量级杂志发表多篇科技文章, 为全球科技迷们狂热追随。凯文·凯利 已出版多部畅销书, 其中《失控》、《科技想要什么》、《新经济新规则》在中国的科技爱好者中掀起热潮, 作者数次被邀请来华, 均引起轰动。



### + 内容简介

人类的生活无时无刻不在改变, 在当下, 能最快、最激烈地促进这些改变的, 就是科技。而这些改变, 哪些是必然发生的, 哪些又在我们预料之外? 举例来说, 互联网全球化是必然的, 但选择哪种网络不是必然的; 四轮汽车出现是必然的, 但 SUV 不是必然的; 移动电话的发明是必然的, 但 iPhone 不是必然的……被称作网络文化“游侠”的凯文·凯利, 在本书中总结了自己几十年来对于科技的观察和分析, 精彩地评说当下科技发展的必然趋势, 不仅令极客们为之疯狂, 也为科技产业的发展提供了极富前瞻性的视野和指导。

## 前言 (节选)

我十三岁时，父亲带我去看了新泽西州的大西洋城参观一个计算机展会。那是1965年。父亲对那些房间大小的机器感到超级兴奋。这些机器的制造者是诸如IBM之类美国最顶尖的公司。父亲信奉进步论，而那些最早期的计算机便是他想像中的未来一瞥。我当时就像个典型的青少年一样，对此非常不以为然。那些占满巨大展厅的计算机实在无聊。除了以英亩为单位计量大小的长方形铁柜之外，就没什么可看的了。展会中一块屏幕也没有。也没有语音输入和语音输出。这些计算机唯一能做的事情，就是在一排排的折叠纸上打印数字。我在科幻小说中读到了很多关于计算机的描述，而这些展会上的东西都不是“真正”的计算机。1981年我在佐治亚大学的一个科学实验室里工作时，得到了一台Apple II型计算机。尽管它有一台小小的黑绿两色显示器，可以显示文字，但我对这台计算机的印象也并不深刻。虽然打起字来比打字机好上不少，而且在绘制函数图像和追踪数据方面，这台电脑也是个“行家”，但它还不是一台“真正”的计算机。它并没有给我的生活带来什么改变。

几个月后当我把电话线插进Apple II的调制解调器时，我的看法完全改变了。突然间一切都变得不一样——电话插孔的另一端是一个新兴的宇宙，它巨大无比，几乎无垠。那里有在线公告板和实验性的电话会议；这个空间被称作互联网。这根电话线中的传送门开启了一个新的东西：它巨大，同时又能为人所感知。它让人感到有机而又非凡无比。它以一种个人的方式将人与机器连接起来。我能感觉到我的生活逐渐进入到了另一个层次。

回想起来，我认为在计算机与电话线连接之前，计算机时代并没有真正到来。相互孤立的计算机是远远不够的。直到上世纪八十年代初，当计算机接入电话线并与之融合为强壮的混合系统，计算的深远后果才真正展开。

在那之后的三十年里，通信与计算之间

## 过去三十年里塑造数字科技的强劲浪潮还会在未来三十年中继续扩张、加强。这不仅适用于北美，也适用于整个世界。

的技术融合已经开始扩散、成长、开花、结果。互联网/ Web/ 移动系统已经从社会的边缘（1981年时人们对这类系统几乎毫不关心）进入到现代全球社会的舞台中心。在过去的三十年里，以这种科技为根基的社会经济经历了跌宕起伏，也见证了这个时代中英雄的兴衰更迭。但很明显，这三十年中所发生的一切都被一些大势所主导。

这些影响广泛的历史趋势至关重要，因为孕育它们的基础环境仍在活跃和发展。这也强烈地预示着，这些趋势将会在未来数十年中持续增长。我们还看不到任何阻止或削弱它们的力量。在本书中，我将会对十二种必然的科技力量加以阐述，而它们将会塑造未来的三十年。

“必然”是一个强烈的措辞。它会引起部分人的警觉——这些人相信，没有什么事情是必然的。他们认为，人类的主观意愿可以——也应当——对任何机械的趋势加以扭转和控制。在他们看来，“必然”是我们对自由意志的放弃。而当必然的观点和科技结合在一起时，就像我在本书中所做的一样，对宿命的反对就会变得更加强烈和激昂。有一种对“必然”的定义借用了经典的“倒带”思想实验。这个实验假定我们把历史倒退回时间的开端，让我们的文明一次又一次地从头再来。强必然性是说，无论我们重复多少次，最终都会出现这样的结果：2016年的青少年们每五分钟就要发一条推文。但这不是我说的必然。

我所说的必然是另外一种形式。科技在本质上有所偏好，使得它朝往某种特定方向。在其他条件都相同的前提下，决定科技发展动态的物理原理和数学原理会青睐某些特定的行为。这些偏好仅存在于塑造科技大轮廓的合力中，并不会主宰那些具体而微的实例。譬如，因特网的形态——由网络组成的遍布全球的网络——是一种必然，但我们所采用的因特网的具体实现就不是必然。因特网可能是商业化的，而不是非营利的；它可能是国家的，而不是国际的；它也可能是私密的，而非公开的。长距离传输语音信息的电话系统是必然的，但iPhone不是；四轮车辆是必然的，但SUV不是；即时信息是必然的，但推特不是。

每五分钟发一条推文并非必然还有另外一层原因。我们处于飞速的变化中；我们发明新事物的速度已经超出了我们“教化”这些新事物的速度。今天，一项科技问世之后，我们需要大约十年的时间才能对其意义和用途建立起社会共识。就推特来说，我们还要五年的时间才能为其找到一个合适的栖身之所。正如我们弄清楚如何处理无处不在的手机铃声一样（用振动模式！）。到那时，今天的种种现象可能都已消失得无影无踪，我们就会认识到它既无必要，也非必然。

我在本书中所谈及的数字领域中的必然是一种动能，是正在进行中的科技变迁的动能。过去三十年里塑造数字科技的强劲浪潮还会在未来三十年中继续扩张、加强。这不仅适用于北美，也适用于整个世界。在这本书中我所列举的例证都发生在北美，因为读者会更熟悉它们。但每一个例证，我都可以轻易地找出其在印度、马里、秘鲁或爱沙尼亚的对应事例。例如，数字货币的真正领先者是在非洲和阿富汗——在这些地方数字货币有时是唯一可用的货币。而在开发移动端共享应用方面，中国已经遥遥领先。尽管表象会受到文化的影响，但其潜在的内因都是一样的。



## 自相矛盾

文 / 徐亦立

徐亦立，上世纪七十年代出生在苏州，九十年代移居到上海，先后获得文学士和工商管理硕士学位，并进修心理学课程。他曾任职于多家知名跨国公司，包括敦豪、飞利浦、英特尔和高露洁等。他的兴趣包括旅行、摄影、读书和写作，以及间断的管理咨询。他的联系电邮为：xu.yili@foxmail.com

扫描二维码 把文章带走



“徐老师，您好！”

我从事互联网行业两年左右，主语言是Java，之前在大连做新零售，融资出现问题后到了杭州，目前在阿里巴巴的第三方。

我自考本科还没毕业，想要报读MBA。我工作靠技术立身，本不想整得多高大上，只想在水平一样时，相比于第一学历血统高贵的同事们，不管在求职还是竞聘中都不落于下风。

结合个人情况，我觉得有学位总比没有强，最起码五年之内能掌握比较有竞争力的title。国内顶级的商学院，我条件肯定不满足，所以在考虑国际学位，目前有几个备选。我的疑惑主要有两个：一是国际学位在国内的价值，二是他们国际排名不高，会不会读了没用。我看到您很早在中欧商学院毕业了。几年前我就通过观察者网知道了李世默，一直是心向往之，奈何条件差距太大。您是老前辈，请给我一点建议。

廷林

亲爱的廷林：

你的问题让我难以作答，因为内中有几个自相矛盾的地方，不如让我写出来探讨一下：

首先是职业志向和发展手段之间的矛盾。如你所说，“技术立身”的话，则工商管理教育的帮助并不大，不如在技术上深造和钻研。与注重审美的文艺青年不同，在技术世界里是有胜负高低的。不知你对自己技术的自信是被他人普遍认可呢，还是仅限于自鸣得意的范畴。总之，写不出《王者荣耀》的话，你至少得写出个《跳一跳》呵。真的成为大牛级的高手了，有的是人请你。

其次是相对位置和绝对实力之间的矛盾。如你所说，“技术水平一样时，不落于下风”，那MBA学位的帮助即使有，也只能是暂时的。假设你有了学位和那些血统高贵的985同事平起平坐，他们很快会去读一个远胜于你的MBA学位，像是哈佛斯坦福中欧之类的，然后又轻松超前了，你只是费尽力气做了无用功。另一个角度看，如果你技术上高到那些同事追不上的地步，那竞聘时肯定会处于有利地位。

再次是关心虚名和注重本质之间的矛盾。如你所说，“有学位总比没有强”，这和“有竞争力的title”恰恰背道而驰。你选择的都是缺少国内以及国际认可的学习项目，不可能给你带来真正的竞争力。钱钟书《围城》里的时代，克莱顿大学毕业证还能吓唬住很多

人，如今普通的管理者和招聘员都有足够的见识看穿水货。唐骏要有先见之明，恐怕就不会把西太平洋大学博士学位再写入简历了。

最后也是最重要的，是你的身份焦虑和努力愿望之间的矛盾。你既希望有高质量的学位受到认可，又希望能不花太大力气轻松获得，通常来说，这是不可能的。我毕业于二流大学的三流系科，花了比别人多的力气才考进中欧工商学院，又花了比别人多的力气学习，才在毕业时找到了不错的工作。人要获得成功，总有段时间要拼命努力的。要我说的话，与其追求未必有用的MBA学位，不如沉下心好好提高技术，或许有一线生机。

接到你来信之前，我从未听说过李世默，查了资料才知道他是著名的投资人。我毕业之后很久，他才在中欧工商学院发展基金会担任理事，故此毫无关联，不觉亲切。或许他是你的偶像，但肯定不是我的。话说回来，你不如直接去问李世默，应该能得到更好更有见地的回答。

惭愧的，亦立