

# 僑園 CHINA

## 创新技术在京东集团 SSC 的应用实践

京东集团在技术上的投入和创新，不仅可以利用在其现有业务上，还同时应用于其 SSC 的服务上。

## 侯佳倩——跳出“盒子”， 演绎极致人生体验

Eva 经常提醒同事，面对这些变化，我们的思维要跳出“盒子”，用她的话讲就是：“有时候路子可以再野一点，步子可以再大一点。”

# HR VALUE

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

2018.9 下半月



# 当招聘遇上大数据与 新技术.....



智享会  
HR Excellence  
Center



# 培训中的引导技巧培训™

运用经过验证的引导技巧, 提升培训从业者的有效性!

2018年10月18-19 上海 | 2018年10月22-23日 北京 | 讲师 赖美云

## 👉 课程目标

- ✓ 区分教授与学习, 常规培训与引导式培训以及流程引导
- ✓ 有效地设计与使用破冰、充能以及学习活动
- ✓ 灵活运用诸如培训中的冰山理论、协作学习以及差异化学习等理论与概念
- ✓ 灵活运用诸如 ADDIE、FNS FIT™ 模型以及库伯学习圈等学习模型
- ✓ 灵活运用诸如成人学习原则与方法、FAST、VAK以及讲师 - 学习者风格等学习原则与战略
- ✓ 灵活运用FIT™观察清单进行评估
- ✓ 灵活运用诸如事前简述、破冰、充能、事后检视、开场/结束循环、停车场、入场调查、漫游挂图QLS、同类整理、代表分享、趣味测试以及翻转辩论等引导工具与技术
- ✓ 在培训中掌握并运用引导工具及技术的同时, 与学员及讲师进行建设性的反馈与交流



扫一扫 手机了解课程详情

## 联系我们:

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1001-1003室 邮编: 200063 电话: +86 21 6056 1858  
传真: +8621 6056 1859 邮箱地址: marketing@hrecchina.org 网站: www.hrecchina.org

**承办**

 侨园杂志社  
 人力资源智享会

**编辑部 Editorial Department**

主编 Chief Editor	金景 Mark Jin
执行主编 Executive Chief Editor	朱欣鑫 Cindy Zhu
编辑 Editor	沈迪 Nancy Shen
	杨颖祺 Langley Yang
资深美术编辑 Senior Art Editor	吴惠文 Juci Wu
美术编辑 Art Editor	聂婷 Sophia Nie
摄影师 Photographer	上海弓富文化传播有限公司
	深圳晶石文化传播有限公司
责任校对 Proof-reader	阮晓文

**发行部 Distribution**

发行经理 Distribution Manager 章承诚 Jack Zhang

**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

国内统一刊号	CN-21-1263
国际刊号	DISSN 1006-0782

审核人 石岩

地址	上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室
邮编	200063

**申请赠阅或者成为线上会员,**
**请联系 Jack Zhang, 电话 021-6056-1858-807**

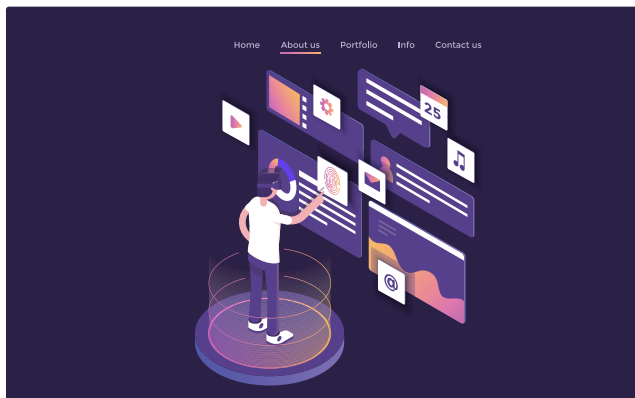
- **陆忠亮**  
首席人力资源官 | 知合控股集团
- **姜宏宽**  
资深顾问 | 组织能力、领导力发展、人才管理
- **康越**  
全球人力资源总监 | 勃林格殷格翰人体用药事业部
- **章晓洁**  
人力资源总监 | 英特尔亚太平台研发事业部
- **周文岳**  
顾问 | 上海复星医药(集团)股份有限公司
- **刘晓辉**  
人力资源副总裁 | 科勒厨卫集团
- **林意清**  
亚太区人力资源副总裁 | 百特医疗
- **罗剑威**  
副总裁 | 远景能源
- **蒋靖**  
资深人力资源专家
- **吕守升**  
资深人力资源专家
- **张朋**  
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

## 14 前沿 | FOCUS

### 14 创新技术在京东集团 SSC 的应用实践

2017 年，京东人力资源共享服务中心在公司科技引领的战略指导下，通过信息化建设，进一步提升服务质量，开启 HR 2.0 智能化时代。随着人力资源信息化建设项目的开展，使京东的 HR 信息化水平实现跨越式发展，上线项目高达 18 项，超越以往信息化项目总和，并被评为京东集团人力资源三大优秀项目之一。



## 36 专题 | FEATURE

### 36 当招聘遇上大数据与新技术……

即使没有这些数字的佐证，我们也感受到了大数据和人工智能等技术已经轰轰烈烈地来到了并逐渐渗透入你我的生活和工作中。当招聘遇上大数据与新技术，将产生什么样的化学反应呢？

## 56 人物 | PEOPLE

### 56 吴岚——做一个无所畏惧的实干家

她享受着工作带来的充实，并细数着能在工作中发光发热的点，期待着在快速飞奔的路上继续为公司、为团队、为员工带来更大的价值。

## 76 专栏 | COLUMNS

文化锋声 | 人生三关

组织发展 | 领导人在组织设计与发展工作中的角色

两海学记 | 领导力测评容易陷入的十大误区



6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 |

14 | 前沿 |

- 创新技术在京东集团 SSC 的应用实践
- 用产品思维“玩转”培养项目
- 数据之翼——基于微信平台的销售辅导质控
- 植根企业文化的人才管理实践

32 | 劳动法苑 |

- 法律解读：解析工会经费合规使用问题
- 案例解析：用人单位未按承诺办理落户，被判支付经济补偿

36 | 专题 |

当招聘遇上大数据与新技术……

- Part1 实践：山雨欲来风满楼
- Part2 洞见：知来者之可追
- 附文 聊天机器人在玛氏招聘中的应用

56 | 人物 |

- 吴岚——做一个无所畏惧的实干家
- 侯佳倩——跳出“盒子”，演绎极致人生体验

68 | 观点 |

- 培训效果检视十步法
- 绩效管理体系的重塑：不完美进化论

76 | 专栏 |

- 人生三关
- 领导人在组织设计与发展工作中的角色
- 领导力测评容易陷入的十大误区

84 | 新知 |

- 《极简法则：从苹果到优步的深层简化工具》
- 《深度管理》

88 | 职场问答 |

- 将老

# 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：  
[Grace.Zhu@hrecchina.org](mailto:Grace.Zhu@hrecchina.org)

亲爱的读者们，智享会即将迈进它的第十个年头。作为一个传递智慧、分享实践的平台，我想用“不辱使命”这个词来总结这十年。十年很轻，轻到弹指间十年已至，可我们经历的焦虑、成长、突破、沉淀又让这个十年掂起来分外沉重。

无论在日常经营，还是面对客户需求，我们都曾经历过无数个焦灼的时刻，但好在初心不改，智享会背负着 HR 们的托付和期望，秉承“传递智慧，分享实践”的使命走到今天。我们选择的并不是一条容易走的路，唯盼望能够在这条不易之路中为社会、为会员、为员工创造价值。

今天，我们欣喜地看到智享会无论在客户口碑还是经营状况等方面都达到了一个新的高度。我想在这里跟大家分享智享会的几个关键时刻：

**出发时刻。**如今我常常回忆起 10 年前带着初创团队的 7 个伙伴“揭竿而起”的那个下午，彼时的“智享会”还只是一个概念，但感谢他们的信任，我们开始把这个概念变成现实。

**焦虑时刻。**我们在创业初期对品质的追求及对经营模式的探索都给智享会的未来增加了很大的不确定性。脚下的路已然崎岖，远方的灯忽明忽灭，以至于我常常问自己“是否坚持得下来？”

**信心时刻。**当沉心进入这个行业时，我们看到了很大的创造价值的空间。于是，我们抓住了两个关键词——“专业”和“靠谱”，开始用心打磨产品和服务；慢慢地，智享会在行业内积累了一定的口碑和影响力，这让我们有了足够的信心去做成这件事。

**思考，再出发。**最近，受经济大环境及中美贸易战影响，整个人力资源行业将出现相应的变化和调整，智享会作为一家人力资源服务企业也面临着转变。站在现有的高度，我们思考着如何在这个充满变数的环境中继续为 HR、为整个行业创造价值。当我写下这封信的时候，心中的答案已渐渐明晰，希望能在明年与大家分享我们的洞察。

我们深知智享会的每一次成长都离不开您的支持，衷心感谢您在这个奢谈信任的时代选择了我们。您的信任支持着我们在荆棘丛生的路上继续探索！

临书仓促，不尽欲言，唯切盼望未来有更多的时刻与您共会！

主编 金景

# 全面薪酬设计与与管理



2018年10月30-31日 上海 | 讲师 曹伟慈

## 课程综述

★ 从业务需求出发，通过五步设计流程实际操作，引导学员从战略到战术，从理念到实践，从设计到应用，从分析方法到判断思路，全方位向学员传授企业实战经验，启发学员克服孤立式、碎片式工作方法、建立科学的，步步有依据的整体薪酬体系观念，培养一种清晰的逻辑思维方式。

★ 课程在五步设计流程中重点推荐一些极为重要，并在卓越跨国公司中获得成功实践的宝贵经验，如：如何在不变预算前提下灵活调整薪酬成本结构；市场预测如何与企业需求相结合；如何最有效分配预算而满足业务对人才需求；薪资架构三点定位分析与应用；薪酬计划调整的分析方法；薪酬全面沟通方案设计与策略等等。

## 课程目标与优势：

- + 帮助学员建立国际化科学的薪酬设计与管理理念，掌握与之相匹配的工具与技能，提升工作质量与效率
- + 自始至终理念贯穿实践，开阔学员思路，逻辑清晰
- + 实战性极强，日常应用问题案例分析多，跨国公司成功经验可借鉴性强
- + 工具与思路，分析方法并举，学员可灵活运用知识

## 授课方式

案例分析，专题研讨，解决方案分享



扫一扫 手机了解课程详情



## 联系我们：

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001-1003室 邮编：200063 电话：+86 21 6056 1858  
传真：+8621 6056 1859 邮箱地址：marketing@hrecchina.org 网站：www.hrecchina.org



长风送秋至，落叶舞蹁跹。 庙堂浮沉远，舍帽入霜林。  
才博目愈净，心雅气自清。 往来邀故友，谈笑会乡音。

**武军**

南中国区业务培训总监 | 拜耳医药保健有限公司



专委会搭建  
人才发展交流互动平台

**陈颖**

原信达人力资源总监



汇聚HR同仁，共享HR智慧，  
HREC伴我们同行，引领人才  
发展的未来，共创成功幸福  
的企业！

*Chen*

**范立言**

高级培训经理 | 强生(上海)医疗器材有限公司



分享智慧。  
创造价值。

### 宋涛

人才、领导力和组织发展专家 | 用智咨询创始人



西方的文艺复兴，东方的诸子百家时代，  
都崇尚一种理念：  
思想之交流与知识的传播，  
理念之碰撞与重塑。  
我非常认同《HR VALUE》的这种模式，  
帮助大家看到更多不同。

### 朱蕾

人力资源总监 | 上海艾融软件股份有限公司



感谢组委会为人力资源从业者搭建了  
分享与学习的平台，并助力企业知识管理  
期待每一期精彩的活动

### 曾瑾

人力资源经理 | 上海家化



最好的招聘是留住人才。  
or 最好的招聘就是把人才留住。

### 方颖

人才招聘总监 | 玛氏



感谢组委会为中国的人力资源从业者提供了一个  
思想碰撞，激发灵感的平台。每一期杂志我  
者有从夹缝中一窥而尽，特别喜欢！  
祝 HR Value 越办越好，真正推动中国  
的人力资源行业的变革与发展！

### 周爱

COE招聘配置部高级招聘经理 | 华星光电



HR Value，不同的角色，不同的文化，  
不同的思想，在碰撞碰撞，升华！  
感谢 HR Value 带来个人的成长和组  
织目标的达成！

### 管佩洁

战略招聘负责人 | 当纳利亚洲



智慧分享，  
结伴前行！  
感谢《HR Value》的平台，  
祝越办越好！

## 智享会年中盛会 | 第十八届卓越人力资源周圆满落幕



图 1



图 2



图 3

- 1 学习与成长：促进企业人才发展，绩效提升
- 2 招聘与任用：组合优化，高效招聘，着眼业务，精准定位
- 3 第十二届人力资源业务伙伴年会：立足战略，推动业务发展
- 4 第四届绩效管理改善和创新论坛：敏捷、迭代，让绩效管理拥抱企业战略



图 4

智享会口碑盛会“第十八届卓越人力资源周”暨“中国学习与成长展示会”及“中国招聘与任用展示会”于7月13日在上海完美收官！

本次卓越人力资源周共设4大年会，2大展示会，现场共有80余位热门知名HR嘉宾、顶尖管理咨询公司CEO以及资深培训顾问大咖鼎力分享答疑。

如何培养韧性领导者，打造企业领先优势？如何跨界学习，激发思考？如何发展韧性思维，推动员工成长？大数据下的招聘时代，HR及企业该如何应对？如何通过有效学习提升中、基层管理者的执行力？如何用职业生涯技术提升员工的职业幸福感？如何打造专注于发展的组织？……多个备受关注的焦点问题，在现场一一得到了解答。

HRBP“从支持部门到业务伙伴”的探讨是人力资源领域的热议话题，从发挥管理职能为导向变为支持业务为导向；从仅仅是行政专家和员工事务代理人，到更多地成为业务伙伴和战略伙伴，人力资源部门与人力资源管理者的转型，是当下理论与业界都在讨论并充满期待的一个转型趋势。本次

HRBP年会与企业参会代表深入探讨HRBP如何助力组织发展，实现业务目标。

本次论坛牢牢把握绩效改革与创新的脉搏，深入探讨在市场瞬息万变的今天，企业如何通过绩效管理这个有力工具帮助战略实现切实落地；如何运用绩效管理提高个人和团队的能力；如何在企业内部打造高绩效的文化等热门话题。

### 现场惊喜

除了现场准备的大奖外，智享会还有许

多“小心思”，为参会者提供了惊喜的互动环节和小礼物。活动现场热情高涨，让每位参与活动的HR都欣喜连连。

感谢每一位前来分享的嘉宾，感谢每一位前来参会的小伙伴！正是有你们的参与和支持，才激励着智享会为创造更好的学习平台而努力。

2018年7月智享会HREW卓越人力资源周上海站圆满落幕。



# 再创盛事 | 2018 中国招聘与任用供应商价值大奖获奖名单揭晓

2018年7月12日，由人力资源智享会（HREC）主办的“2018中国招聘与任用供应商价值大奖”颁奖典礼于上海隆重举行。此次共评出2018中国测评解决方案供应商5强、2018中国招聘流程外包服务机构10强、2018中国灵活用工服务机构10强、2018中国招聘技术创新供应商5强、2018中国招聘管理系统供应商5强、2018中国背景调查服务机构10强及2018年度新锐特别推荐奖，七项大奖最终揭晓。

## 2018 中国招聘流程外包服务机构 10 强

- 科锐国际
- 光辉睿程
- 锐仕方达
- 嘉驰国际
- 上海必胜人力资源有限公司
- 仕邦人力
- 讯升
- 北京外企人力资源服务有限公司
- 北京仕邦达人力资源服务有限公司
- 肯耐珂萨



## 2018 中国灵活用工服务机构 10 强

- 科锐国际
- 上海中智项目外包咨询服务有限公司
- 上海外服（集团）有限公司
- 蓝海股份
- 佩琪集团
- 仁联集团
- 力德国际
- 北京外企人力资源服务有限公司
- 北京外企德科人力资源服务上海有限公司
- CDP 集团



## 2018 中国招聘技术创新供应商 5 强

- 科锐国际
- 仟寻
- 图谱天下
- 菁客
- 鉴于其他参选企业未能达到我们的评选标准，因此该奖项空缺一席

## 2018 中国招聘管理系统供应商 5 强

- 大易云计算
- 北京希瑞亚斯科技有限公司
- 上海谷露软件有限公司
- 云招科技
- 鉴于其他参选企业未能达到我们的评选标准，因此该奖项空缺一席



## 2018 中国背景调查服务机构 10 强

- 太和鼎信
- 全景求是
- 八方锦程
- i 背调
- 汇华资讯
- 凯莱德（北京）信用管理有限公司
- 云考拉背调
- 知了背调
- 北京外企管理咨询有限公司
- 鉴于其他参选企业未能达到我们的评选标准，因此该奖项空缺一席



**2018 中国测评解决方案供应商 5 强**

- 智联测评
- 诺姆四达集团
- 倍智
- DDI 智睿咨询
- 万宝盛华睿仕管理

**2018 年度新锐特别推荐奖**

- 有招

“中国招聘与任用供应商价值大奖”评选由人力资源会员组织——智享会（HREC）主办，是其倾力打造多年的“价值大奖”系列奖项评选的分支之一。凭借对权威、严谨、公平、公正、公开、公益的坚守，“价值大奖”系列已成为了中国人力资源领域极具影响力和公信力的品牌。

评选结果由服务商提交的参评信息和真实的甲方用户数据最终决定。评选过程中，我们邀请了经实名认证的 500 家甲方企业的

招聘与任用部门主管参与评选调研，分别从市场知名度、市场使用率、品牌推荐度等维度来考察参选企业。

近千位 HR 从业者参与了这次的颁奖典礼，共同见证了这一里程碑事件。相信此次评选不仅是对人力资源服务商的肯定，也是广大 HR 的福音，让您能更精准地选择适合您的合作伙伴。

作为供应商：

你是否干货十足却忍受着默默无闻？

你是否对市面上鱼龙混杂的评选望而却步？

你是否一次次地参加评选，却因奖项的不透明、不公正、缺乏公信力而最终失望而归？

……

智享会价值大奖系列为你正名，期待您的持续关注。



## 2018“中国学习与发展供应商价值大奖”获奖名单揭晓

2018年7月10日，由人力资源智享会(HREC)主办的“2018中国学习与发展供应商价值大奖”颁奖典礼于上海隆重举行。此次共评出2018中国领导力发展培训机构10强、2018中国销售培训服务机构10强、2018中国在线和移动学习供应商10强、2018中国个人能力发展培训机构10强、2018中国企业语言培训服务机构10强、2018中国教练技术培训服务机构5强及2018中国专业能力发展培训机构10强，七项大奖最终揭晓。

### + 2018 中国领导力发展培训机构 10 强

- 肯耐珂萨
- 美国管理协会(中国)
- 智睿咨询
- 凯洛格咨询集团
- 富兰克林柯维
- 企顾司(中国)
- 睿进管理培训中心
- 盖洛普
- 麦肯特企业顾问有限公司
- 仁脉顾问(中国)

### + 2018 中国领导力发展培训机构沙盘类特别奖

- 人合正道管理咨询(北京)有限公司

### + 2018 中国销售培训服务机构 10 强

- 竞越顾问公司
- 万宝盛华睿信教育
- 麦肯特企业顾问有限公司
- 秦训学习



- 艾信管理咨询
- 上海优训商务咨询有限公司
- 波特·亨利专业销售培训
- 鉴于其他参选企业未能达到我们的评选标准，因此该奖项空缺三席

### + 2018 中国教练技术培训服务机构 5 强

- 埃里克森国际教练学院
- 思腾中国
- 鉴于其他参选企业未能达到我们的评选标准，因此该奖项空缺三席

### + 2018 中国在线和移动学习供应商 10 强

- 中欧商业在线

- 云学堂
- UMU 学习平台
- 网易云课堂企业版
- 秦训学习
- 广州思酷信息科技有限公司
- 职行力信息科技有限公司
- 思创
- 知言网络
- 鉴于其他参选企业未能达到我们的评选标准，因此该奖项空缺一席



**+** 2018 中国个人能力发展培训机构 10 强

- 前程无忧培训
- 中智培训
- 竞越顾问公司
- 富兰克林柯维
- 企顾司 (中国)
- 睿进管理培训中心
- 仁脉顾问 (中国)
- 耶比欧企业管理咨询咨询公司
- 睿正人才管理咨询有限公司
- 鉴于其他参选企业未能达到我们的评选标准, 因此该奖项空缺一席

**+** 2018 中国企业语言培训服务机构 10 强

- 万宝盛华睿信教育
- 英孚企业解决方案
- 韦博英语
- 古浮兰
- 华尔街英语
- 无忧英语

- 英耐企业商务英语培训机构
- 岱恩教育
- ABC 外语培训学校

**+** 2018 中国专业能力发展培训机构 10 强

- 德普软件开发 (上海) 有限公司
- 肯耐珂萨
- 竞越顾问公司
- SGS 管理学院
- 安越咨询
- 安迪曼咨询
- 铭师坊
- 创新赋能中心
- 上海沐义企业管理咨询有限公司
- 广州市中大管理咨询有限公司
- 韬钰咨询

“中国学习与发展供应商价值大奖”评选由中国最大的人力资源会员组织——智享会 (HREC) 主办, 是其倾力打造多年的“价值大奖”系列奖项评选的分支之一。凭借对

权威、严谨、公平、公正、公开、公益的坚守, “价值大奖”系列已成为了中国人力资源领域极具影响力和公信力的品牌。

评选结果由服务商提交的参评信息和真实的甲方用户数据最终决定。评选过程中, 我们邀请了经实名认证的 500 家甲方企业的学习发展部门主管参与评选调研, 分别从市场知名度、市场使用率、品牌推荐度等维度来考察参选企业。

近千位 HR 从业者参与了这次的颁奖典礼, 共同见证了这一里程碑事件。相信此次评选不仅是对人力资源服务商的肯定, 也是广大 HR 的福音, 让您能更精准地选择适合您的合作伙伴。

作为供应商,

你是否干货十足却忍受着默默无闻?

你是否对市面上鱼龙混杂的评选望而却步?

你是否一次次地参加评选, 却因奖项的不透明、不公正、缺乏公信力而最终失望而归?

……

智享会价值大奖系列为你正名, 期待您的持续关注。

## 2018 中国学习与发展价值大奖 获奖名单揭晓

2018 年 7 月 10 日, 由人力资源智享会 (HREC) 主办的“2018 中国学习与发展价值大奖”颁奖典礼于上海隆重举行。本次评选历时近半年、经过多轮评审, “最佳创新奖”、

“最佳实践奖”和“价值案例奖”得主在万众期待中揭晓, 见图 1、图 2、图 3。

由人力资源智享会主办的“中国人力资源价值大奖”系列奖项已凭借其权威、严

谨、公平、公正、公开、公益的坚守, 成为了中国人力资源领域极具影响力和公信力的品牌, 受到媒体、企业及人力资源领域人士的广泛关注与认可。

继 2014 年和 2016 年两届“中国学习与  
发展价值大奖”的成功举办之后，今年由人  
力资源智享会（HREC）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目共睹  
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，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。

此次评选活动伊始，便受到了行业内的  
广泛关注，我们先后收到近 300 家企业的问  
询和报名参选，也收集了众多学习发展方面  
的优秀实践案例。参选案例先后经历初选、复  
选、终选三道关卡。整个过程由 8 位学习发  
展领域的资深专家组成的评委会及全程合作  
伙伴麦肯特作为评委会特别顾问严格把关（排  
名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排列）：

#### 🔴 评委会主席

- ◆ 陆忠亮 | 首席人力资源官 | 知合控股集团

#### 🔴 评委会成员

- ◆ 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
- ◆ 施重凌 | 亚太区领导力发展总监 | 霍尼韦尔
- ◆ 何奕 | 人力资源总监 | 均胜电子
- ◆ 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
- ◆ 黄琼 | 中国区人力资源学习与发展负责  
人 | 前强生
- ◆ 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

秉持耐心细致、公正严谨的态度，评委  
团深入求证、优中选优，最终在激烈的投票、



深入企业现场评审及讨论与复议环节后，20  
个代表中国学习发展领域高水准的企业案例  
在层层甄选中脱颖而出，荣膺“中国学习与  
发展价值大奖”。

在 7 月 10 日的颁奖系列活动上，来自  
全国各地的近千位 HR 专家济济一堂。部分  
获奖案例登台展示，引起了与会嘉宾的广泛  
共鸣。此次“中国学习与发展价值大奖”评  
选可谓是中国学习发展领域中的一座里程碑，  
开创了此领域内专业性、权威性评选的先河；  
而颁奖典礼的举办不仅是对获奖企业的表彰  
与肯定，更是人力资源智享会向那些在人力  
资源领域中贡献价值、默默耕耘的同仁们致  
以的崇高敬意。

这也许是一个困难的年代，环境多变、  
未来的不确定及行业内的激烈竞争都让人力  
资源工作越来越难；但这又何尝不是一个充  
满诸多可能和机遇的时代？此次参评案例中  
涌现出来的众多企业在员工福利上的智慧和  
创造是最好的明证。智享会将一如既往地秉  
持“传递智慧，分享实践”的赤诚之心，在  
专业上与各位同仁继续相伴偕行。



图 1



图 2



图 3



· 本案例荣获 ·

2017“中国人力资源共享服务中心价值大奖”

创新实践奖



# 创新技术 在京东集团 SSC 的应用实践

在京东集团 2017 年的年会上，京东集团 CEO 刘强东对外公布了企业未来十二年的战略，着重强调了技术的重要性。京东集团将利用技术对所有的商业模式进行改造，打造一个融合智能商业、智能金融以及智能保险业务的全球领先智能商业体。

而京东集团在技术上的投入和创新，不仅可以利用在其现有业务上，还同时应用于其 SSC 的服务上。这种从需求端产生的技术创新在服务外部客户后，兜兜转转又回到了企业内部的供给端。未来，这种应用于 SSC 领域的技术或许还将开放给京东的外部客户，从而实现新的轮回。

扫描二维码 把文章带走



文 / 沈迪

## 共享服务中心团队介绍

京东于 2014 年计划建设人力资源共享服务中心；2015 年 9 月，集团总部一站式大厅建成，并逐步在各区域建设一站式服务大厅。目前，共有正式员工 42 人，服务国内 8 个地区、海外 8 个国家和近 15 万名员工。

京东人力资源共享服务中心由员工服务组、薪酬绩效服务组、人力资源系统管理组、数据分析组、质控及业务规划组、海外 SSC 组组成，整体负责 HR 运营工作，并力求为员工提供更加简单、高效、有趣的 HR 服务。员工对人力资源共享服务中心的服务满意度普遍较高，2017 年共服务约 10 万人次，满意度高达 99.6%。

2017 年，京东人力资源共享服务中心在公司科技引领的战略指导下，通过信息化

建设，进一步提升服务质量，开启 HR2.0 智能化时代。随着人力资源信息化建设项目的开展，京东的 HR 信息化水平实现跨越式发展，上线项目高达 18 项，超越以往信息化项目总和，并被评为京东集团人力资源三大优秀项目之一。

## 技术应用场景 1：入职的苦恼

京东集团在华员工总数逾 13 万人，人口规模基数较为庞大，因而每天都会有近百人在企业办理入职手续。

以往，新人办理入职手续需要历经重重繁琐的步骤和流程，耗费大量的时间排队签到、签署各类纸质合同和档案、前往多个不熟悉的办公地点和办事窗口办理各种手续……让新员工在喜悦与憧憬之余徒增烦恼和慌乱。

为了解决这份入职的苦恼，京东集团 SSC 引入了大量创新技术以提升员工的体验感，如 KOS 图像识别技术以及电子合同签署流程。

### ◆ KOS 图像识别技术

京东集团 SSC 借鉴了公司在智能金融板块应用已较为成熟的 KOS 图像识别技术。该技术区别于一般的人脸识别技术，无须提前采集人脸图像，只需要提前导入新入职员工的身份证号，该设备就能自动识别证件信息并读取其身份证上的照片，根据证件照片的骨骼特征进行人脸匹配。因此，新员工在入职当天即可实现刷脸签到，从而可自由进出公司大楼内部。

## ◆ 电子合同签署流程

此外，京东 SSC 应用了电子合同签署流程，由系统直接生成电子版劳动合同及附加协议，匹配相关信息，员工在手机端浏览并签字即可，从而免去了多方签字的繁琐，也帮助企业真正实现了无纸化的应用。

### • 签署流程

其具体的签署流程为：①系统向新入职员工发出短信，向其提供合同签署的链接；②员工输入身份证号、手机号和验证码进行验证登录；③登录成功后，员工可查看系统内的文档列表；④员工点开相应的待签署文件，进行浏览确认；⑤员工确认信息无误后，即可在手机上签署电子姓名；⑥签署成功后，系统自动生成电子合同。

### • 电子合同的优势

较之传统的纸质合同，电子合同在以下三方面具有显著优势：①节约成本。数量庞大的纸质合同会带来大量的纸张、耗材采购和印刷成本；②减少人力消耗。减少了合同讲解、签署和审阅方面的人力成本，以及负责合同保存、管理、借阅和稽查的人力消耗；③提高工作效率。减少人工环节，提高准确性，使合同管理进入数字化时代。

### • 法律效力的确保

为了确保电子合同的法律效力，在启动电子合同签署的初期，京东做了以下四个方面的工作或调查：

① 通过权威 CA 认证：可有效确认电子文档来源，确保文档的完整性；防止对文档未经授权的篡改，确保签名行为的不可否认。

② 合法的电子签章：签名算法支持符合国密要求的 SM2 算法，符合《电子签名法》中对可靠电子签名的各项要求，使得电子签章具有完备的法律效力。

③ 完善的日志管理：系统详细记录了系统管理、印章管理、印章使用等日志信息，并提供直观的统计分析功能，极大方便了后期的审计工作。

④ 成功案例：电子合同符合《合同法》的各项细则，可用于司法鉴定和法院仲裁，且以往有成功的胜诉案例支持。

后期，在法务部的建议下，京东又增添了合同签署全程拍摄的措施，进一步提升其法律效力。

尽管如此，电子合同的法律效力与各个城市当地的法律建设进程还是密不可分，每个城市的法院对电子合同合法性的认可程度也并非一致，因此在正式实施电子合同签署流程之前，必须确保当地的法律仲裁对电子打印凭证的认可度。

正是由于各地的法律建设进程参差有别，京东也仅在北京（京东集团总部所在地，共有约 4.5 万名员工，每日须签署合同的人数相对较多）一地予以实施电子合同签署流程，并且在实施初期，针对老员工的合同续签，京东采取了长达半年的电子 / 纸质合同并行，以顺利完成纸质到电子的过渡。

## ➤ 技术应用场景 2：随时的疑惑

京东 SSC 工作人员的服务时间为朝九晚六，但员工对于 HR 事务的疑惑却随时可能产生。以往，员工只能无奈地等待至 HR 的上班时间；若遇热线繁忙，则还得再候上一阵。为了改善员工的体验感，让每一个随时冒出的疑惑都能随时被解答，京东集团 SSC 打造了一个 24 小时全天候工作的人力资源 JIMI 机器人。

### ◆ JIMI 人工智能客服系统

#### • 诞生：语料整理

对于京东而言，由于其在京东商城早已应用了人工智能机器人解答平台，因此在技术层面，企业已有充足的储备和基础；但是打造人力资源 JIMI 机器人的最大难点来自于语料的整理，因为员工针对某一问题的提问方式是五花八门的，因此，仅仅依靠关键词检索并不能确保答案的准确性。

为了提升 JIMI 机器人对问题的理解程度，京东筹建了语料整理的专项小组，由 8

位员工专职负责整理大量语料，在 2 个月的时间内共建立模型语料 62,463 条，以及自定义问答 184 条，基本实现了问答的准确性。现在，JIMI 机器人已实现业务覆盖率 95%，以及应答准确率 90%。

此外，项目组还建立了涵盖 294 条趣味问答的闲聊库。员工在空闲时，可以和 JIMI 机器人唠唠嗑、说说话，适时排解工作上的压力和烦恼，也让 JIMI 机器人多了一份人情味。



图 1 人力资源 JIMI 机器人

### • 人工智能机器人的优势

JIMI 人工智能客服系统能够全天候、无限量地接受员工咨询，并通过员工问题的准确定位，回复统一而标准化的答案。通过深度学习，JIMI 机器人可以使答疑策略更加精准。目前，JIMI 机器人的答疑范围已涵盖 SSC 七大类业务：入转调离、五险一金、薪酬、考勤、福利、人事证明以及档案户口居住证，同时还包含不少趣味问答，基本解答了员工对 HR 基础事务的各类疑问。

## ➤ 技术应用场景 3：无聊的等待

过去，员工需要办理线下业务时都会前往京东 SSC 一站式大厅，并现场取号等待办理业务——其流程与我们前往各银行办理窗口业务类似。员工虽然知道自己需要等待的人数，但并不清楚这些人办理业务的复杂程度和所需时间的长短，因而既不能脱身，亦不敢分神，只能端坐在大厅的软椅上静候“佳音”，不免无聊又无趣。

为了缩短员工的等待时间、提升用户满意度，同时也避免大厅内不凑巧的人满为患的现象，京东在员工手机 APP（此前已有）新增了一个功能——业务办理预约平台。

### ◆ 业务办理预约平台

员工可通过手机 APP 随时进行业务办理预约，该系统会自动评估等待时间，并提前十五分钟、十分钟、五分钟分别进行告知。员工可根据系统提醒，结合自己所在的办公楼层，在合适的时间前往 SSC 大厅办理相关业务。自应用该业务办理预约平台后，员工办理业务的平均等待时间由 24 分钟缩减至 5 分钟以内，极大地提升了员工的感受度和 SSC 的口碑。

### ⊕ SSC 进化之路

早在 2011 年，京东便率先成立了 HRBP 团队，成为建立 HR 三支柱的试水尝试。彼时，京东 HR 仍然以传统的职能为划分，HRBP 团队在日常工作中会不可避免地接触大量的运营工作。从组织层面上，京东希望通过完善 HR 三支柱体系，将这类运营工作转交给更为专业的 SSC 团队，以更好地提升效率。

另一方面，从员工的体验感来看，彼时办理各项业务的地点较为分散，员工常常需要为了办理某项业务而辗转多个办公地点。以员工办理离职手续为例，员工需要前往不同的相关部门获得 27 个签字后方能完成手续。这种复杂而繁琐的手续办理流程也引发了京东的思考。

于是，让员工可以一站式地办理各项业务成为了京东集团 SSC 的首个目标。

### ◆ 1.0 时代：一站式服务

京东集团 SSC 于 2015 年 9 月成立，其管辖范围涵盖京东海外 SSC，而与区域 SSC 无直接管辖关系。区域 SSC 参考集团 SSC 的模式，由集团起到支持和辅导作用，并直接向各区域的 HR 负责人进行汇报。

集团 SSC 最初的设想是打造 SSC 的一站式服务，并率先在总部建成了一站式大厅，



其服务内容囊括了五大工作组。

- **薪酬绩效服务组**：主要职责为工资、社保、考勤、绩效核算、全国工资审核，以及薪酬相关系统、流程设计和推广等。
  - **质控与业务规划组**：主要职责为制度流程搭建及优化、质量检核、项目承接、产品宣传、SSC 整体业务管理、协助区域及海外搭建 SSC 等。
  - **员工服务组**：主要包含大厅和 CC 两部分，大厅职责为服务集团范围内员工的现场服务；CC 职责为员工热线和外呼业务。
  - **人力资源系统管理组**：主要职责为 HR 信息系统日常运维、HR 业务信息化需求挖掘、方案设计、项目管理以及新技术对 HR 业务的应用探索。
  - **数据分析组**：主要职责为 BI 系统设计运营、数据分析、数据监控、数据支持，以及 HR 月度数据分析会的组织与承办。
- 为了确保 SSC 的服务质量，京东集团

SSC 各组内部都安排有独立的检核和监管机制，以及对应岗位的人员根据不同业务类型定期进行检核。同时，SSC 设有质控组，对 SSC 整体业务流程和与其他部门的工作承接、拆分等进行统一的协调和管理。

在内部运营和监管方面，各个工作组都有标准化的文件、规范或说明书。以薪酬绩效核算小组为例，其内部有薪酬核算系统操作 SOP 以及薪酬核算项目说明书两份标准化的文件确保内部运营。又如员工服务组，针对员工大厅部分，京东制定了一系列的运营和监管文件：服务规范、现场管理规范、管理年历、业务流程图、业务办理日程表、各岗位操作手册、培训方案等；针对 CC 部分，则有标准用语、服务流程、业务受理标准、转接标准、派单升级标准、投诉受理标准、客服 SLA、运营岗位标准、运营支持协议、录音质检标准、培训与上岗认证方案、知识库整理上传 SOP 等。

员工对京东集团 SSC 的服务满意度普遍较高，在 2017 年 1-6 月期间，共有约 13,000 人次员工从窗口服务态度、服务效率、业务

办理结果等维度对大厅进行评价，现场满意度达 99.6%，微信调研的满意度达 99.3%；共有约 18,000 人次员工从客服服务态度、服务效率、解决方案等维度对 CC 进行评价，热线通话满意度达 99.4%，邮件满意度达 99.96%。

此外，通过 SSC 的资源整合，极大程度上减少了 HR 内部以及员工和 HR 之间的沟通障碍。SSC 更加关注于对员工和组织的服务：如何进一步规范流程和服务及一站式解答员工咨询，促使规模效益增加；如何提升服务效率和质量，为 COE 和 BP 减负，并大力推动 HR 系统化的进程。

#### ◆ 2.0 时代：智能时代

从 2017 年起，京东在一站式服务的基础上不断引入各类先进技术，例如上文提及的 KOS 图像识别、电子合同签署流程、人力资源 JIMI 机器人以及业务办理预约平台，在整合各区域集中化、规模化业务的基础上，使服务更加智能化，通过信息化实现降本增效。

此外，京东集团 SSC 还创新引入或应用了以下技术：

#### • 人脸识别技术 (KOS 应用于考勤打卡)

京东集团利用人脸识别技术进行考勤打卡，告别传统的账号密码方式，有效避免了员工间互相代为打卡的情况发生。

同时，该技术被广泛应用于办公区域，实现人脸门禁。即便员工没有随身携带门禁卡，也可以通过人脸识别方便地通过门禁区；该技术也可识别访客人员的身份证及证件照片，自动验证证件真伪并验证其是否为本人证件。自此，京东集团取消了过往施行的纸质访客帖，节约资源的同时，也能让访客在之后的访问过程中凭借“脸面”畅行于大楼内部。

该技术不仅局限应用于办公区域，还广泛应用于京东的各个仓库。人脸识别技术取代了传统的账号密码输入，在很大程度上提升了仓库人员的办公效率。

#### • OCR 识别技术

利用图像识别技术，自动识别并抓取员工证件和银行卡信息，将其直接存储至 HR 信息系统，从而降低人工检验和录入的成本。

同时，该技术被广泛应用于办公区域，实现人脸门禁。即便员工没有随身携带门禁卡，也可以通过人脸识别方便地通过门禁区；该技术也可识别访客人员的身份证及证件照片，自动验证证件真伪并验证其是否为本人证件。自此，京东集团取消了过往施行的纸质访客帖，节约资源的同时，也能让访客在之后的访问过程中凭借“脸面”畅行于大楼内部。



图 2 SSC 2.0 智能时代



图 3 SSC 3.0 共享时代

SSC 自提柜的运作原理类似于快递自提柜。京东将员工办理业务时提交的原件以及开具的各类证明等须领取的资料放入 SSC 自提柜，并通过系统向员工发送短信，通知其前来领取各类证件资料，员工则可选择任意方便的时间前来领取。这不仅有效减少 SSC 的人工成本、分散大厅的人流量，更提高了员工获取各类证件资料的效率，避免了大量的等待时间。

• **SSC 自提柜**

SSC 自提柜的运作原理类似于快递自提柜。京东将员工办理业务时提交的原件以及开具的各类证明等须领取的资料放入 SSC 自提柜，并通过系统向员工发送短信，通知其前来领取各类证件资料，员工则可选择任意方便的时间前来领取。这不仅有效减少 SSC 的人工成本、分散大厅的人流量，更提高了员工获取各类证件资料的效率，避免了大量的等待时间。

• **电子档案**

通过高拍仪扫描员工证件和纸质档案，降低档案存储的成本、遗失风险并提高查找档案的效率，使档案管理进入数字化时代。

• **自助答疑平台**

借助 JIMI 机器人，京东将重复率高且答案标准的咨询引流到自助答疑平台，从而降低了人工成本和员工等待拨入热线的时间，也能为员工提供更多不同形式的服务方式。

◆ **3.0 时代：共享时代**

自 2018 年起，京东 SSC 将在智能化技术的基础上，利用信息化产品平台加线下人工服务模式，重新定义交付对象、交付内容和交付地点，创造无界交付，开放对外赋能，完成从成本中心向利润中心的转移。目前 SSC 已着手于对内部服务客户进行成本拆分，制定完善的成本价目表，未来可能会尝试将本文所述的各项技术、平台和服务陆续对外开放。

- **打破服务对象边界**，从对内服务转向对外交付。交付产品化，对外开放赋能。服务对象包括京东合作伙伴和客户等目标群体。
- **打破运营交付边界**，先承接 HR 运营类业务，未来整合企业后台一系列运营业务。提供更多规模化和信息化的服务，并融入多种创新技术和智能化的内容，不断提升用户体验和满意度，在信息数据的交互过程中不断完善技术和产品。
- **打破地域和时间边界**，融合各区域及海外 SSC，规模化降低成本，为各地客户提供 24 小时服务。

## 获奖企业风采



### 京东集团企业介绍

京东是中国规模最大的互联网企业。2014年5月，京东集团在美国纳斯达克证券交易所正式挂牌上市，成为中国第一个成功赴美上市的大型综合型电商平台，并跻身全球前十大互联网公司排行榜。2015年7月，京东凭借高成长性入选纳斯达克100指数和纳斯达克100平均加权指数。2016年7月，京东入榜2016《财富》全球500强，成为中国首家、也是唯一一家入选的互联网企业。

### 全面布局三大业务板块

京东集团业务涉及电商、金融和物流三大板块。

主营的电商业——京东商城，已成长为中国最大的自营式电商企业。京东致力于打造一站式综合购物平台，满足消费者多元化需求。

京东金融集团，依托京东生态平台积累的交易记录数

据和信用体系，向社会各阶层提供融资贷款、理财、支付、众筹等各类金融服务。

京东物流子集团于2017年4月25日正式成立，以更好地向全社会输出京东物流的专业能力，为合作伙伴提供包括仓储、运输、配送、客服、售后的正逆向一体化供应链解决方案服务、物流云和物流科技服务、商家数据服务、跨境物流服务、快递与快运服务等全方位的产品和服务。

### 全面向技术转型

京东是一家以技术为成长驱动的公司，从成立伊始，就投入大量资源开发完善可靠、不断升级、以应用服务为核心的自有技术平台，从而驱动电商、金融、物流等各类业务的成长。未来十二年，京东集团将坚定地朝着技术转型，用技术将第一个十二年建立的所有商业模式进行改造，打造一个包括智能商业、智能金融、智能保险在内的全球领先的智能商业体。HR

# 用产品思维 “玩转”培养项目

——NU SKIN 如新集团初阶经理人学习发展项目

扫描二维码 把文章带走



NU SKIN——如新集团 1984 年创立于美国犹他州普罗沃市，并于 1996 年在纽约证券交易所挂牌上市，业务遍及亚洲、美洲、欧洲、非洲及太平洋地区等全球近 50 个市场，是一家深耕在个人保养品和营养补充品领域的跨国企业。2017 年，NU SKIN 在全球营收达 22.8 亿美元。NU SKIN 于 1991 年进入大中华区，范围包括中国大陆、中国香港及中国澳门、中国台湾 3 个市场，如新（中国）日用保健品有限公司更是第一批获发中国直销经营许可证的直销公司之一。在高速发展的同时，如新对人才的需求日趋强烈，同时，如新大中华晋升了一批新经理。作为公司最年轻的管理群体，他们面临着带领自己的团队实现更高目标的挑战。为帮助其更快地适应新角色，“玩性”十足的初阶经理人项目就此诞生。

文章来源 / 赵颖 | 人才发展经理 | 如新（中国）日用保健品有限公司

编辑整理 / Langley Yang

## 项目细节

### 设计背景

从 2015 年起，NU SKIN 在全球市场大力推广 Leadership Brand，详细阐明了公司各层级被期待具备的能力，成为 NU SKIN 组织人才发展的核心架构。由于公司推进的 Leadership Brand 是全球化的通用框架，各市场需要根据本地情况制定详细能力定义和分级行为描述，通过恰当的时机实现 Leadership Brand 的本土化落地。

2015 年 8 月，如新大中华区新晋了一批

经理，总人数在 70 人以上，整体年龄结构较为年轻，有充沛的活力和强烈的求知欲；但因大多首次带人，缺乏必要的管理经验，他们的第一次职业角色转型面临诸多挑战。因此，初阶经理人学习发展项目在 2015 年首次进行为期一年的运行实践，并以此作为集团总部 Leadership Brand 在大中华实现本土化落地的重要突破口和切入点。

### 项目需求

#### 找目标——构建经理层胜任力模型

项目组与关键人群开展一对一访谈，对

应中国大陆及港澳台市场人力资源部门、新任经理的教练及第二层领导，协调多方资源，明确各方需求，梳理新任经理的管理职责和培养战略，最终呈现关键行为描述的具体内容。同时推动内外部合作，设立优秀标杆，使该模型与目标群体的需求更加匹配。

#### 找尺子——找准用户需求

项目组通过 180° 调查问卷的方式，向学员的上级、下属和其本人收集需求，并对结果进行评估分析，得出衡量需求的分级行为描述（优秀、胜任、需发展）。项目组借助高层动员视频、制作 H5 宣传页等方式充分调



图1 分析工具一览

动参与测评的人员，确保其认真参与测评，保证了问卷调查的参与率和质量。

⊕ 定制化课程设置

• 找差距——测评结果分析

针对学员团队的测评结果，项目组建立一个坐标系进行衡量，坐标横轴代表团队成员的平均分，纵轴代表团队测评结果的离散度。对于离散度低的团队，测评结果突出了团队能力的优劣：得分低被认为团队在该项内容表现滞后，为团队的劣势能力项；得分高表明测评内容是团队的优势能力。对于离散度高的团队，测评结果突出了学员的个体需求：分数低则说明多数学员需要提高；分数高说明个别学员的能力急需提高。项目组将离散度高、能力低于平均分的内容归纳在一起，以此作为课程开发的依据。

针对个人的测评结果，项目组使用“乔哈里认知窗”进行分析，即自评与他评由高构成坐标系。其中在他评分数较低的部分，自评分数高意味着存在自我认知的盲区；自评分数低则说明这是待发展的共识区。在他评分数高的部分，自评分数高表明这是优势共识区；自评分数低可推断出这是其潜能区。

将上述两项测评结果交叉统计分析，项

目组总结得出10项待发展能力，作为此次本土化胜任力模型的关键行为描述。

• 找方法——针对需求进行培训

得出10项待发展能力后，通过工作坊的形式，根据学员讨论情况将10项能力按业务产出关联度排序，并制成11\*11的表格。横向轴按照学员测评能力总体得分由低到高排列，纵向轴按照业务的紧急程度由高到低

排列，把结果对应其中，找出优先发展的重点能力项，以此为基础设置课程。

课程按能力的侧重点，划分为管人 (People)、管事 (Business) 和管结果 (Performance) 三大部分，称为“P-B-P模型”。每一部分对应两门课程，结合表格数据，为项目学员匹配相应课程，满足新晋经理最迫切的需求。

通过待提升能力表匹配合适的课程，项目组用“3O”转化任务设计对不同的需求目标进行有针对性的学习和培训。“3O”指 Online Interactive、Off-line Learning 和 On-job training，即线上交流、线下学习和在岗演练。线上交流有学习群问答、公众号答疑、有奖反馈、读物推荐等方式供学员学习交流；线下学习包括课堂学习、小组互动、群策群力、随堂考试等；在岗演练则通过课程总结、拆书帮、在岗实践辅导等方式将学到的知识运用到实践当中。其中在岗演练环节难度较大，由于员工分布广泛，需要调动港澳台甚至美国总部的人力资源部门人员协同参与。培训结束后，项目组要求学员对学习情况进行总结和反思，书写成文并转发求赞，实现知识的内化。

图2 10项待提升能力表



图3 “30” 转化任务设计

➤ 精细化项目运营

• 抓粘性——“3-2-1” 移动运营模式

“3-2-1” 模式是项目组面向学习经理社群的移动运营模式，通过微信群和公众号两个平台，推送《陪伴》电子刊、讲师或学员的推荐读物和课程精彩回顾等三大内容。此外项目组会借助请学员给自己写一封信、请企业高级领导录一段视频等方式，增加情感投入，与学员保持多维度的强连接，以求在传统运营模式基础上进行的个性化创新。“3-2-1” 模式用持续的内容运营拓宽了课堂前后学习内容的深度与广度，以多平台的运营方式增加学员互动端口，保持实施联动，显著提高了学员课后的粘性。

• 挠痒点、给甜头——调动学员积极性

✓ “如币” 激励机制

项目组充分抓住当代年轻人的特点，打造“如币”奖励机制，从内外两方面激励学员，为学员提供展示自我的平台，大大调动了其积极性。“如币”是项目特有的虚拟货币，学员可依据课前、课中和课后任务的完成情况来获取如币，也可通过参与项目组发布的相关活动获取，如提供案例、分享观点等。

为增强“如币”的吸引力、盘活其价值以做到等价奖励，项目组准备了不同的礼品

放在小商城中供学员兑换，如电子书会员、纸质书籍、外派学习名额等。随着不断实践，“如币”由每期培训结束后兑换清零更改为每个课程结束后兑换清零，缩短了高低分学员之间的差距，保证学习积极性。

课程结束后，项目组会按照学员获得的“如币”数量给出排名，取名为“如币福布斯排行榜”。这种幽默诙谐的方式加强了项目的对外曝光度，同时也刺激了内部竞争，形成持续正面的激励。

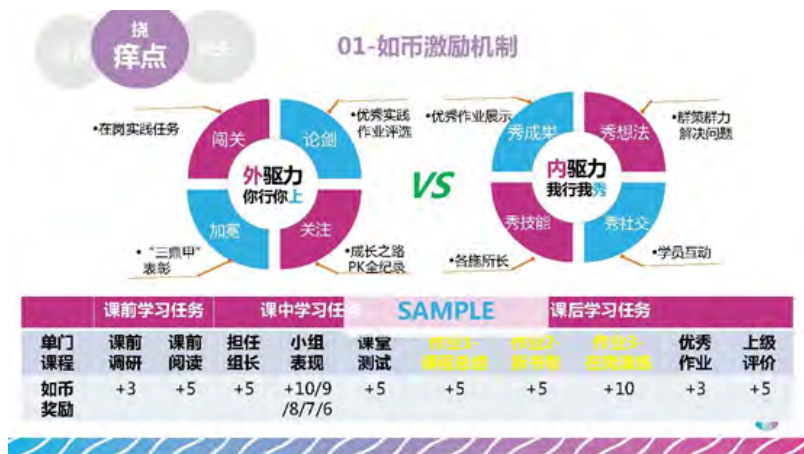


图4 “如币” 激励机制

✓ “作业菌” 的诞生

为解决学员的跟进难、对话难、调动难的问题，项目组推出了“作业菌”。“作业菌”具有神秘、幽默的特点，配合项目组开发的表情包，广受学员欢迎，轻松解决催交作业的难题，效率得到明显提升。除此之外，“作业菌”也是与学员互动的工具，不仅满足日常陪聊需要，而且会引发有趣的讨论，活跃气氛，增加学员粘度。

➤ 项目成果

迄今为止，已有 230 余项目学员参与测评，课堂学习 80 小时，线下学习 200 余天，共同贡献脑力果实 180 余份，一起挣了 4000 余枚“如币”。项目执行前，如新集团从经理到总监的晋升周期平均需要 5 年；项目执行后，有两名学员在 1 年左右实现了由经理到总监的转变；而在总部给出的大中华区 170 余名经理的排名中，前十名有 19 人，其中 8 人参加过此项目，比例近 50%。其前置学习参与率随着项目的不断推进出现了大幅增长，新晋经理的平均绩效水平也有所提升，项目的考试通过率以及学员满意度处于较高水平。

项目为新晋经理熟悉新的工作内容、适应新的岗位要求提供了有力支持，在大中华区内反馈积极，吸引了学员、教练和高层管



图5 项目的“土壤”和“肥料”

理者的共同关注。细致的项目设计、与学员的紧密联系、有前瞻性的课程设置等使其在公司内部形成品牌效应，成为连续两年获奖的优秀项目。

## 项目反思

### 产品的迭代与创新

初阶经理人学习发展项目的第一期在2015年至2016年，此后每年一期。在不断实践中，项目组也对项目细节作了优化、完善、规范和创新，让学员在尽可能短的时间内学习到尽可能丰富的知识和技能，为新角色、新岗位培养新人才。

- ◆ **包装秀颜值**：统一项目文案、logo等资料，展示项目独特性，打造品牌效应。
- ◆ **课程重内涵**：对课程质量严格把关，课程数量由6门减少为4门，提炼与工作

有强连接的精华部分，增加提升综合能力的內容；同时提高内部讲师比例，弥补外部讲师对公司了解的不足，便于学员了解公司的内部流程和政策。

- ◆ **培训新体验**：项目平台为学员提供短时效的内容迁移、拓展延伸和翻转学习服务，后期增加讨论互动和技能演练环节；学员的教练也会加入到培训中，增加与学员的粘合度，有利于双方的了解和与工作场景的连接。
- ◆ **运营显个性**：针对公司员工的个性化需要，搭建展示平台，用“抓粘性”、“给甜头”和“挠痒点”三种方式，为学员搭建自我展示的平台，鼓励其分享想法、经验和成果；同时设计了游戏、评选和表彰环节，为每位学员都制作了成长手册和全程视频资料，记录成长的全过程。项目组通过内驱力和外驱力吸引学员积极参与

创新，增加其对项目的兴趣度和关注度。

此外，大中华的经理有内升和外招两类群体，其培训需求各不相同。外招经理管理经验较为丰富，对培训的需求侧重于熟悉公司、文化和流程；而内升经理缺乏管理经验，需要更多管理能力的培养。项目组在第三期的培训中设想将两类人群进行buddy机制，互相学习与提高，利用互联网实现项目的轻运营，以提升项目整体的效率。

### 产品的“土壤”和“肥料”

对于产品或项目来说，其设计、逻辑架构、各方面沟通支持和产品的品牌塑造是“肥料”，组织层面的激励是“土壤”，包括学习唤醒、学习投入、学习产出、学习回报等。如新的初阶经理人学习发展项目正是基于项目组提供的肥沃土壤，才能在大中华区内结出累累硕果。HR

# 数据之翼——基于微信平台的销售辅导质控

强生(上海)医疗器材有限公司(下简称“强生医疗”)成立于1994年,是强生公司在中国的独资企业。强生医疗在其业务所涉及的领域内均处于行业领先者的地位,其业务面向医院,产品包括外科、骨科、内科等领域的医疗器材,并致力于将先进的医学技术和设备不断地介绍并引进到中国。目前,强生医疗在中国共有3,000名左右员工,其中以销售团队为主,属于销售导向型公司。

内容提供 / 范立言 | 高级培训经理 | 强生(上海)医疗器材有限公司

内容整理 / 朱欣鑫

扫描二维码 把文章带走



## 🎯 销售辅导的必要性

医药行业中销售人员的主要培训方式为辅导与教练,一般会设计典型的辅导场景,由经理带着销售代表拜访医院客户,并在这个过程中观察销售代表的整个销售行为。最后会根据其观察给销售代表提供反馈、制定行动计划等。辅导培训对于销售代表、经理、培训部以及整个组织有着不同的意义和价值:

### • 对销售代表

销售代表与经理共同拜访客户能够增进彼此之间的信任感,而且更能展现真实的工作状态。同时,经理能够准确地指出其销售代表在销售过程中的细节问题,如花多长时间传递最关键的信息,如何寒暄,如何向客户展现自己的专业知识与技能等。这对其销售技能的提升大有裨益。

### • 对销售经理

带教销售代表不仅是销售经理责无旁贷的责任,而且能够有效提升其领导力。强生医疗认为,销售经理的责任不仅在于完成每

月的销售指标,其所具备的领导力也是一项重要的考核指标。销售经理可以在实地带教辅导的过程中将课堂中所学的领导力知识运用其中,将领导力落地为每一次实实在在的观察与沟通,并在反复的实践中提升自身的领导力。

### • 对培训人员

实地辅导的效果往往能与课堂培训互相印证,对于培训人员来说,他们更希望看到其培训所真正产生的效果,并借此寻找绩效改进的机会,提升学习效果。除了分析一张课后问卷,实地辅导的结果更是能够直接衡量产出的一种方法,也是其进行三、四级评估的有效途径之一。

### • 对组织

最后,对组织来说,同事之间的日常交流、教练与辅导不仅使得企业内原有的文化和价值观得到有效传承,并进一步培育企业内的学习型文化,而且是人员能力发展的重要手段。

## 🎯 实际辅导中的难点

实地辅导对于销售人员的培养十分必要,但在实际操作过程中往往会遇到很多难点,这包括以下几点:

### • 质控要点难以把握

当销售代表拜访客户时,会进行几段对话,每段对话持续在10-15分钟,这中间包括较多的质控要点。例如拜访前是否设定明确的拜访目标和辅导目标,是否真正探寻客户的需求,是否充分展示产品特征等。这些质控要点往往难以把握。

### • 无法有效观察

往往一线经理能够对其销售代表的销售过程有所观察,但对于培训人员来讲,其拜访过程中的重要细节如何就无从知晓了。

### • 情况复杂多变

拜访过程中可能出现的情况均有很大的不确定性,如拜访对象临时有台手术,或者通过沟通客户已经明了产品的特点,并对产品很满意,但最后谈合作时却无法达成。



图 1

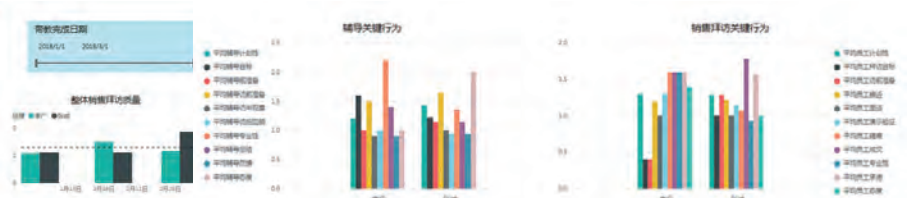


图 2

## • 行为难以持续

销售经理在场的时候，销售代表会按照最初计划一步一步照做，但经理不在场时往往是另一个样子。因此，在没有持续监督的情况下，销售代表的规范行为也难以持续。

## • 拜访质量与数量难以评估

强生医疗要求销售经理每个月至少 7 次与其销售代表一起拜访客户，并在季度末将拜访记录发送给培训部，但之前并没有规范的拜访记录范本，这些记录的形式包括邮件或者销售经理直接口述。这大大增加了培训部门统计工作的复杂性。除了辅导数量外，辅导质量也难以评估。此外，即使培训部门会给销售经理提供辅导课程，并借助各种年会、大会的机会宣讲辅导的重要性，还是难以在组织内部将销售辅导落地实践。

基于以上提到的难点，强生医疗开发出能够有效追踪实地辅导并可量化评估的工具——基于微信平台的辅导质控工具。

## ▶ 数据化实践

### • 概况

该辅导质控平台对接强生医疗的企业公众号，即在公众号中搭建一个模块用于收集销售实地辅导数据。整个流程大致为：销售经理首先在该平台创建一个辅导计划，该辅导计划包括辅导对象、具体时间、辅导目标、目标客户等；紧接着，该辅导对象将在系统中收到一份指令，辅导对象确定时间后便在约定时间内进行线下辅导；线下辅导结束后，双方需在该平台中各填写一份评估表，对此次实地辅导进行评估。

为了简化辅导双方的纸面工作，强生医疗将整个线上操作流程控制在三分钟。在这个过程中，辅导双方均可看到一个列表：对于被辅导者，即销售代表，其可以看到一个关于关键销售行为的列表，共 11 条；而对于辅导者，即销售经理，可以看到一个关于销售辅导关键行为的列表，共 10 条。实地辅导结束后，双方将根据这些关键行为互相评估打分，评估结果经由后台存档，会在下一次辅导时将相关数据作为参考给到双方。

### • 给关键行为赋值

为了将此类实地辅导数据化，强生医疗会对流程列表中的关键行为，如“接近”、“面谈”、“演示 & 验证”、“磋商”、“成交”等进行赋值。目前对每项关键行为的评估分为三档：“几乎每次拜访”、“至少一半的拜访”、“不到一半的拜访”。如“接近”这一关键行为指销售代表能引发客户兴趣，建立良好的谈话氛围。对其分数设置为：几乎每次拜访都能做到接近客户的，是 3 分；在至少一半的拜访中能做到接近客户的，是 1 分；在不到一半的拜访中做到接近客户的，是 0 分。之所以设置为 3 分、1 分、0 分是为了鼓励销售代表做到几乎每次拜访客户都能完成这些关键行为。

值得注意的是，无论销售代表还是销售经理在其手机界面上都无法看到这些分数，这意味着培训人员可随着实际需要调整。如，该系统运营一段时间后，发现对组织来说最大的问题是销售代表无法有效完成“面谈”这一任务，项目组将提高“面谈”的整体分数，以鼓励其积极与客户面谈并深入探寻客户需求。此外，在运行一段时间后，如果分数集中于 3 分和 1 分这两档时，项目组还可将所有关键行为的程度 / 频率描述进一步细化。

## • 数据解读示例

为了使销售经理更清晰地了解其实地辅导的具体情况，项目组将收集到的数据做成模板，当业务需要某一特定数据时，只需更换数据源便可快速生成清晰、直观的数据报告。

比如，一位高级经理下设两个销售经理，分别为李广和张诚，共有一线销售代表 9 人。该高级经理便可在系统中选择特定时间段内某一销售经理的相关数据查看其团队实地辅导的次数、整体的辅导质量以及整体客户拜访质量等数据，如图 1。

此外，若该领导想要了解某一团队在实地辅导或实地拜访中关键行为的达成情况，还可以进一步查看更为具体的数据，如图 2。

如果我们只看上图中李广的数据，会发现其在“平均辅导专业性”这一栏得分很高，这说明其能够在辅导过程中对于销售代表提出的专业问题作出很好的解答。但同时也能看到，李广在“平均辅导反馈”这一项中得到的评价较低，这说明其在反馈中不能及时有效地对下属的行为给予反馈，这也就是其接下来的提升点。同样地，图 2 右边的表格也反映出一定的问题：李广的团队不太注重拜访前准备，不善于设定明确的拜访目标等，但其团队在“磋商”、“成交”以及“专业性”等方面均有较好表现。

综上，将具体的实地辅导行为数据化之后，可直观地看到辅导的具体情况，如覆盖人数、辅导质量等。也可对某一销售团队内部的各个销售代表做分析比较，还可在时间轴中对该团队的历史数据做纵向对比，观察其前后拜访质量的变化。此外，亦可对不同团队的数据做横向对比从而找到改进绩效的



机会点。总之，掌握了大量数据之后便可对销售拜访行为进行多维度分析，并给到业务团队有效的数据作为绩效改进的有力佐证，同时也能为业务提供能够精准匹配其需求的培训项目。

• 数据的运用

有了直观的数据分析之后，强生医疗对其销售经理的辅导情况、销售代表的拜访情况一目了然，并依据此数据进行相关的奖惩及绩效评估。不仅如此，对于培训部门来说，该数据使其能够准确地抓住无论是销售代表还是经理的真正培训需求分析，并有针对性地对其展开辅导对话、制定发展计划等后续跟进工作。目前，强生医疗还将该数据分析结果与内部人才盘点相结合，用于识别高潜人才。

接下来，项目组希望能在数据化的道路上走得更远，并开拓更多的辅导情境，包括辅导销售的数据分析能力、关键客户管理能力、区域规划能力、资源分配能力、演讲能力等。以上提到这些均可通过界定关键行为来完成。如在演讲能力这一项，只需清晰界定优秀的演讲所包含的关键行为便可在系统中实现数据化。此外，在关键行为描述中，项目组将会细化描述的颗粒度，将现有的三

级描述进一步细分，如此，才能够得到更为精准的数据。不仅如此，当项目组在此系统中积累足够的数据库时，会将此类数据分析结果运用于团队绩效改进中，同时，关联企业内部其他绩效相关的数据（CRM/ 销售数据等）从而实现聚类或预测等目标，并为绩效评估与人才的全面发展提供有力的支持。

🎯 困难与挑战

项目组在推动实地辅导数据化的过程并非一帆风顺，这中间也遇到了一些困难与挑战，总体来看，可以归结为以下三点：

- ❶ 实地辅导持续时间过长，且推动实地辅导行为并培养员工的辅导习惯，这本身需要巨大的勇气和毅力。同时，这也需要项目组在整个项目推动过程中与各方人员进行充分的沟通，这在一定程度上增加了项目组的工作量。
- ❷ 从零摸索，无可借鉴的经验。强生医疗的此次数据化实践并无前车之鉴，所有的工作均是从无到有的建立过程，这不仅需要耗费较大的心力在项目设计、推动及落地实施上，且由于没有经验可借鉴，会在细节问题中出现失误，如各种手机

系统的适配性等问题曾困扰着项目组。

- ❸ 早期数据积累阶段，没有生成有价值的报告，因此难以得到领导的支持，同时，在推动项目时，所涉及的相关人员对此项目的价值并没有清晰的认识。面对这种情况，项目组会先随机生成一组虚拟数据，生成报表用以说服领导者，以得到其支持，最终使得整个项目顺利进行下去。

🎯 小结

尽管遇到了一些困难，但项目组认为，在这个数字化的时代，大家耳熟能详的如区块链、大数据、商业智能等新趋势的出现正推动着培训者往数字化方向转型。数字化的浪潮已然来临，任何人都会被裹挟其中。对于培训者来说，除了拥抱这样的变化，似乎没有别的办法助力其在这个行业中实现跨越。强生医疗项目组希望从最简单的数据统计着手，积累自己的数据，培养数据分析能力，进而与公司内的其他数据如销售数据等产生关联，互相整合，打破二者之间互通的壁垒，使得数据产生的影响最大化。HR

# 植根企业文化的人才管理实践

利洁时集团 (ReckittBenckiser, 下文简称 RB) 诞生于 1823 年, 是一家专注于健康、卫生和家居护理的全球消费者产品领军者, 致力于通过提供创新性的产品和解决方案, 让人们的生活更健康、家庭更幸福。利洁时在全球 60 多个国家设有办公室或工厂, 旗下品牌更是远销全球近 200 个国家。

内容来源 / 张小雨 | 前利洁时北亚区人才经理  
内容整理 / 朱欣鑫

扫描二维码 把文章带走



## ▶ RB 企业文化

RB 是一家靠并购成长起来的企业, 无论发展速度还是财务表现都非常惊人。其基本上每 2-3 年便会做一次整合, 通过现有渠道和营销能力将具有竞争优势的品牌快速推广出去。虽然 RB 有着近 200 年的历史, 但更像一家保持着高速增长初创型企业, 一系列收购并购使它处在不断变化的业务环境中, 因此组织架构的调整也相对频繁。这种整体环境塑造了 RB 独特的企业文化。总体来看, 其企业文化可以概括如下:

- ◆ Ownership (主人翁意识), "It's my business, I own it, I drive it", 强调员工对其所负责工作的主人翁意识。
- ◆ Entrepreneurship (创业精神), "Courage to disrupt the status quo", 即有勇气颠覆现状。
- ◆ Achievement (追求卓越), "Hungry for outperformance", 即渴望卓越的性能, 每年超额完成指标后随即定下更高的指标。

- ◆ Partnership (合作精神), "Building trusted relationships to create value", 即通过建立可信的关系来创造价值, 落脚点放在业务上, 也体现了 RB 是一家结果导向的公司。
- ◆ Responsibility (责任), "Doing the right thing", 利洁时不断收购的新业务, 尤其收购美赞臣进入对于安全和质量要求更高的婴幼儿营养品行业之后, 其对于社会责任感的要求也有所加增。



图 1 RB 企业文化

## ▶ 制定人才标准

为了制定出一套符合企业业务特点并切实可行的人才标准, RB 在确定人才标准时结合业务战略, 找到企业的竞争优势, 然后明确组织能力, 最后落到人才能力建设上。此外, 在确定人才标准时须注意将高管吸引过来并使其深度参与, 如此, 能够在最大程度上保证最终得到的人才标准快速得到高管的认同, 并自上而下地在全公司范围内顺利推行。

按照以上原则, RB 借鉴外部咨询公司的研究实践, 提出了自己的人才标准——Agility (敏锐度), 也就是说具有高潜力的人才应具备较高的敏锐度。由于 RB 本身处于快速变化的业务环境中, 组织架构处于灵活多变的状态, 公司内部形成了鼓励变革的氛围与文化, 因此该人才标准一经提出, 便得到公司上下的认同。敏锐度, 也就是从过去的经验中学习和改变自己, 并成功应用于第一次新情境的能力和意愿。具体来看, RB 将敏锐度这个概念分解成四个方面:

- ◆ Mental Agility (思想敏锐度), 也就是说在看问题的时候能快速找到关键点, 可以不专注于细节, 但须具有较广



图2 人才敏锐度维度

的知识面，且对未知的事物充满强烈的好奇心。

- ◆ People Agility (人际关系敏锐度)，指有兴趣接触不同的人，并善于和不同类型的人打交道，处理周围的人际关系，顺利推进工作。
- ◆ Change Agility (变革敏锐度)，指对变化的环境非常敏感，能够在不确定的环境中引领变革，这也与RB文化中的“企业家精神”不谋而合。
- ◆ Results Agility (结果敏锐度)，即不仅要达成结果，而且能够用较为灵活的手段达成结果。

对RB来说，谨慎调研之后再采取行动的模式已经远远跟不上内部架构调整以及外部业务环境变化的步伐，快速试错、迭代则更有可能带来更大的收益。因此RB将人才的敏锐度作为人才盘点、发展的标准在全公司内推行。

### ▶ 人才盘点

一般常见的人才盘点工具就是大家熟知的九宫格，RB按照实际需求将九宫格简化为四宫格。四宫格中包含两个维度，即可持续的绩效与敏锐度，一个轴指向过去，一个轴指向未来。其中，可持续绩效分为高、低两档，敏锐度也分为偏高、偏低两档。为了更准确地评估人才的绩效，RB会考察其过去3-5年的绩效结果，且将外部环境因素也纳入考虑。对于敏锐度的衡量则一方面依靠人才的部门经理首先进行评估，另一方面则通过人才盘点校准会议进行校准。

### ▶ 人才盘点校准会

当部门经理进行初次人才盘点之后，需召开人才盘点校准会对其盘点结果进行校准。在这个过程中较为关键的一点就在于HR要对业务经理提出挑战，这要求HR足够了解业务的痛点及业务未来发展方向，如此，

才能提出让业务经理真正重视并能引发其思考的问题。

RB一般会在其人才校准会中邀请领导团队全体成员组成校准团，每个领导就自己所分管部门的员工进行陈述。首先，用绩效对员工进行最直接的评价，若该员工的绩效连续3-5年都处于一般的状态，那他很难进入到四宫格的上半区。其次，对于敏锐度这一维度，很多经理很难准确地将这个概念落到具体的行为指标上，当大家对某一员工的敏锐度评估出现分歧后，他们一般要考虑以下几个问题：①你觉得这个员工在关于敏锐度的四个维度里的哪一个维度偏高？哪一个一般？哪一个偏低？②你觉得他在哪些事情上的哪些表现让你觉得他这方面的敏锐度很高？其次，HR会询问其他与这个人才有交集的部门领导的意见，最终得到对该人才较为全面深入的评价。

在校准人才敏锐度的过程中，须注意的一个问题是，有些员工的绩效和敏锐度都处

于较低水平，但其经理会把他们放到右下的格子中，避免其落入低绩效低敏锐度的区域。RB的逻辑是，如果一个员工的绩效经过了3-5年仍不突出，说明其学习能力、潜力很难达到公司对于高敏锐度的要求。因此HR会挑战经理，思考此类员工究竟应该放在四宫格的左上还是左下角。

业务经理在校准会中被HR挑战之后，对敏锐度这个概念有了更清晰的理解，而且会在之后的工作中注意观察员工与敏锐度相关的行为表现，这样，公司之后推进人才校准会就会相对容易。须注意的是，HR对经理的挑战更多是把他们引导到对敏锐度的正确理解上，因此，在校准会开始之前最好先与其进行充分沟通，使之对人才校准会上的挑战有心理上的准备。

## 团队人才现状与继任者分析

人才校准会之后，HR得到了人才类型及其分布，接着会对分布在四宫格不同区域的人才进行下一步安排。一般来说处在右边两个格子的人员一定会有进一步职位安排的发展计划（不一定是职位提升，也可以是横向调配），处在左上角的人员根据其自身发展意愿而定是否会做其它职位，处在左下角的员工则更多是在本职岗位上的能力提升。

对于有进一步发展计划的员工，公司会为其安排下一个岗位，将其适合的岗位类型以及适合上任的时间等信息输入系统中，由系统自动输出该团队的人才矩阵图。如，将市场团队的人才分别放在四宫格中，可以看到其人才分布，同时参考HR的指标来判断该团队的整体人才分布情况是否合理。这份矩阵图也是业务领导调整、编排团队的依据。

此外，系统还会自动输出一个基于岗位的继任者分析，即从每个岗位出发，根据输入信息分析该岗位有哪些合适的继任者。根据这份继任者分析，可以有效针对目标岗位制定继任者发展计划。

## 人才发展

一般来说，在分析人才现状与继任者现状之后，公司会为处在各个格子的人才制定相应的发展计划，总体来看，不同类型人才的发展方式有所不同：

- ◆ 处在四宫格右上角的人才，其绩效与敏锐度均处于高分位。这意味着其不仅能出色完成现有工作，而且可以胜任未来可能出现的任何工作。这类员工一般不安于现状，喜欢寻找新鲜感，因此公司会给他们密集的机会去提升自己；同时密切关注他们的表现，及时安排下一个适合他们的角色，缩短其变换角色的周期，如将正常的2-3年的轮换周期调整为一年半。
- ◆ 处在四宫格右下角的人才，其虽然目前绩效一般，但具有足够的灵活性，对其没有尝试过的角色具有较高的适应性。公司会为这部分员工提供绩效辅导，帮助其发展自身的软、硬技能，提升绩效。同时，给他们提供不同工作的机会，发挥其敏锐度。
- ◆ 处在四宫格左上角的人才，其在目前工作岗位上能出色完成绩效，但因敏锐度低，因此公司一般不会为其安排工作职责以外的任务。这类员工一般为专家型人才，坚守在本岗位上能够为公司培养

下一代人才。同时，如果员工个人想要挑战一下自己，公司会适当为其安排其他工作任务，考虑到其敏锐度，一般这类工作任务会与其现有工作具有一定相关性，如跨部门合作项目等。

- ◆ 处在四宫格左下角的员工，其绩效与敏锐度普通，公司很少为其设计新的岗位，而是支持其在本岗位上不断提升能力和绩效。

虽然处在不同区域的人才有着不同的发展方式，但是RB对于人才发展有着以下核心原则：

- ◆ 70%的学习来自工作和项目。RB是一家提倡自力更生的企业，之前公司仅为员工提供工具，具体工作任务的解决主要依赖员工自身。但目前，它开始注重对于经理20%与10%方面的培训辅导，即不仅把工作分配给他们，还会在过程中提供指导并使其明确这项工作意在提升其哪些能力。此外，企业还会为了发展人才特地创造岗位。例如在全球某工厂中，我们发现生产部门负责人直接管理多个车间负责人，虽然目前管理没有问题，但由于中层到高层的岗位职责跨度过大，无法从内部产生合格的生产经理继任者，于是我们将该厂的组织架构进行调整，使员工能够从管理单个车间开始，接着依次管理多个车间组成的工

对于有进一步发展计划的员工，公司会为其安排下一个岗位，将其适合的岗位类型以及适合上任的时间等信息输入系统中，由系统自动输出该团队的人才矩阵图。如，将市场团队的人才分别放在四宫格中，可以看到其人才分布，同时参考HR的指标来判断该团队的整体人才分布情况是否合理。这份矩阵图也是业务领导调整、编排团队的依据。

序，然后提升为生产部门总负责人，期望可以通过渐进的方式支持他们未来成长为合格的厂长接班人。

- ◆ 防止职业路径堵塞。我们在关键岗位中看得更多的是未来潜力，因此如果员工一直在某一关键岗位上工作，会阻碍员工向上晋升的通道，长此以往，这个部门便会失去活力。所以我们希望定期给关键岗位上的人才轮岗，以保证人才在整个组织内部的健康流程与成长。
- ◆ 发展与招聘相结合。在团队人才分布现状存在问题的情况下，我们首先做的是发展内部员工，但同时也须招聘外部合适的人才进入团队以优化团队结构。根据前文提到的团队人才现状分析结果，一般业务经理心里有自己理想的团队标准，发展与招聘相结合能够加快团队优化的进程。

## 人才盘点误区

正如上文提到的，我们的人才盘点结果会与后续的人才发展、团队结构优化挂钩，使得盘点这项工作不会流于形式。但通常人才盘点通常会陷入几种误区，一般来说，有以下三种：

首先，盘点过程中只考虑现在，没考虑未来。一旦 HR 将人才盘点工作全权交由业务经理负责，就经常会陷入这种误区。业务经理往往在过于关注眼前的任务，无暇顾人才未来的发展，这就需要 HR 用更长远的眼光，站在更高的角度帮助其更好地平衡短期与长期人才发展需求。其次，缺少人才盘点校准会。HR 将盘点流程发给业务经理之后，由业务经理对其员工进行评估、盘点而缺少后续的校准会，这会导致其仅注重绩效成绩，忽视了对于员工敏锐度的测评。为了让业务经理看到人才评估的不同维度，须在初次人才盘点结束后召开一次校准会议，召集不同部门的领导，进行多方面查看。同时，人力资源方面须从专业的角度对人才进行再次衡量判断。最后，缺少后续发展计划。只有盘点而缺少后续行动计划会让盘点失去最初的

意义，也会降低用人经理对人才盘点的积极性。因此，在人才盘点之后制定切实可行的后续计划是十分必要的。

总体来说，无论在做人才盘点还是人才发展都须结合公司的实际情况，这不仅指要熟悉和了解公司业务，也要对这家企业的文化有深刻的认识。只有当我们对所处的业务环境、文化环境有足够清晰的认识之后，才能制定出便于在全公司范围内推广的人才管理理念。HR

首先，盘点过程中只考虑现在，没考虑未来。一旦 HR 将人才盘点工作全权交由业务经理负责，就经常会陷入这种误区。业务经理往往在过于关注眼前的任务，无暇顾人才未来的发展，这就需要 HR 用更长远的眼光，站在更高的角度帮助其更好地平衡短期与长期人才发展需求。其次，缺少人才盘点校准会。HR 将盘点流程发给业务经理之后，由业务经理对其员工进行评估、盘点而缺少后续的校准会，这会导致其仅注重绩效成绩，忽视了对于员工敏锐度的测评。



# 战略性薪酬规划与人效提升密钥



2018年10月25-26日，中国北京 | 讲师 赵惠颖

## 课程对象

从事薪酬专业工作至少三年以上的薪酬专员、薪酬经理或具备综合HR管理经验的HRM、HRD、HRVP

课程时长：两天

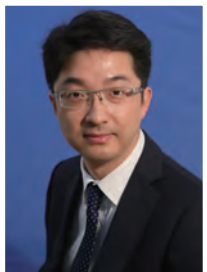
## 课程解决痛点

- 如何链接业务——人才——人力资本，有效解读业务并进而形成有效的薪酬战略以配合业务战略？
- 如何进行量化的薪酬诊断与分析，进而制订针对性的薪酬策略和实施方案？
  - 如何通过薪酬预算数据化人力资源管理的过程和结果？
  - 如何通过人效分析和预警转动人力资本差异化投资的钥匙？



## 联系我们：

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001-1003室 邮编：200063 电话：+86 21 6056 1858  
传真：+8621 6056 1859 邮箱地址：marketing@hrecchina.org 网站：www.hrecchina.org



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

上海市浦东新区世纪大道1589号长泰国际金融大厦1901-1905室  
电话：021-6854 4599  
手机：136 5169 4235  
邮箱：xialiqun@wintell.cn



扫描二维码 把文章带走



法律解读 |

## 解析工会经费合规使用问题

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群、蒋帆、苏紫薇

工会经费，是指工会依法取得并用于开展正常活动所需的费用，是工会实现各项工作的经济基础。注重工会经费的收支使用问题，才能更好地加强基层工会建设，更好地保障工会的发展。但碍于工会社团组织性质，有关工会经费合规使用问题尚未得到重视。本文结合目前规定，从工会经费的属性、合规使用、特殊情形下工会经费的处理以及违法责任四个方面对工会经费合规使用问题进行解析。

### ① 工会经费的属性

工会经费是工会组织的独立财产，加强工会经费管理的核心是要强化工会经费管理的独立性。工会经费管理的独立性具体是指根据工会工作实际，工会经费独立建立银行账户，实行单独核算，建立自成体系的预算、决算和经费审查制度。

### ② 工会组织的性质决定了工会经费是工会组织的独立财产。

工会的本质属性是代表工人阶级的阶级性、群众性和政治性有机统一的独立的社团组织。《中华人民共和国工会法》（以下简称《工会法》）第十四条规定：“中华全国总工会、地方总工会、产业工会具有社会团体法人资格。基层工会组织具备民法通则规定的法人条件的，依法取得社会团体法人资格。”第四十九条规定：“工会对违反本法规定侵犯其合法权益的，有权提请人民政府或者有关部门予以处理，或者向人民法院提起诉讼。”《工会法》以法律的形式确立了工会组织独立的法律地位。基于其法律上的独立性，工会经费应由工会组织独立保管使用，不受任何机关、政府机构、企事业单位或个人的影响。

### ③ 国家有关法律及工会规定均明确了工会经费的独立管理原则。

《工会法》第四十四条规定：“工会应当根据经费独立原则，建立预算、决算和经费审查监督制度。”第四十六条规定：“工会的财产、经费和国家拨给工会使用的不动产，任何组织和个人不得侵占、挪用和任意调拨。”这些规定从国家法律层面对工会经费的独立管理原则进行了界定和明确。另外，《中国工会章程》第四十条也规定了：“工会经费、资产和国家及企业、事业单位等拨给工会的不动产和拨付资金形成的资产受法律保护，任何单位和个人不得侵占、挪用和任意调拨；不经批准，不得改变工会所属企业、事业单位的隶属关系和产权关系。”

因此，工会经费作为工会的独立财产，工会所在的企事业单位不得干涉工会经费的使用，不得随意调拨。

### ④ 工会经费的可使用范围

根据中华全国总工会2017年12月15日印发的《基层工会经费收支管理办法》（以下简称《管理办法》），工会经费的使用应遵循经费独立原则、服务职工原则、勤俭节约原则等，应尽可能地将工会经费用于为职工服务和开展工会活动。

具体来说，工会经费可以用于：

- 职工活动支出：包括开展教育活动，旨在提高会员及其他职工知识技能方面的活动支出；促进文体发展，丰富职工生活的文体活动支出；政治、时事、政策、讲座等宣传活动支出；逢年过节、会员生日、婚丧嫁娶、退休离岗等福



利支出；以及其他用于服务职工的支出。

- **维权支出：**指工会用于维护职工权益或代表职工进行维权活动的支出。
- **业务支出：**指为开展业务工作发生的各项支出。
- **资本性支出：**指用于购置设施和建设活动场所的资本性支出。
- **事业支出：**指对附属事业单位的补助支出。
- **其他支出：**与履行工会职能有关的上述事项以外的支出。

该通知进一步明确了“八不准”：不准使用工会经费请客送礼；不准违反工会经费使用规定，滥发奖金、津贴和补贴；不准使用工会经费从事高消费性娱乐和健身活动；不准单位行政利用工会账户，违规设立“小金库”；不准将工会账户并入单位行政账户，使工会经费开支失去控制；不准截留、挪用工会经费；不准用工会经费参与非法集资活动，或为非法集资活动提供经济担保；不准用工会经费报销与工会活动无关的费用。

### 🔗 工会所在公司发生合并、注销情形下工会经费如何处理

现如今合并成为公司迅速发展的常见途径，伴随而来的公司合并、注销情形下工会经费如何处理，

成为公司常见的问题之一。

根据《工会法》第十二条：“任何组织和个人不得随意撤销、合并工会组织。基层工会所在的企业终止或者所在的事业单位、机关被撤销，该工会组织相应撤销，并报告上一级工会。”公司合并情形下，工会组织可以相应地进行合并；公司注销情形下，工会组织应当撤销。依据《中国工会章程》第四十条规定：“工会组织合并，其经费资产归合并后的工会所有；工会组织撤销或者解散，其经费资产由上级工会处置。”因此，企业终止，企业的工会组织相应撤销。该工会的工会经费不因企业终止而归企业股东所有，而是交由上级工会处置。

### 🔗 违规使用工会经费的法律责任

侵犯工会合法权益的，根据《工会法》第四十九条，工会有权提请人民政府或者有关部门予以处理，或者向人民法院提起诉讼；根据《工会法》第五十四条，侵占工会经费和财产拒不返还的，工会可以向人民法院提起诉讼，要求返还，并赔偿损失。

如工会工作人员损害职工或者工会权益的，依据《工会法》第五十五条，应由同级工会或者上级工会责令改正，或者予以处分；情节严重的，依照《中国工会章程》予以罢免；造成损失的，应当承担赔偿责任；构成犯罪的，依法追究刑事责任。HR

侵犯工会合法权益的，根据《工会法》第四十九条，工会有权提请人民政府或者有关部门予以处理，或者向人民法院提起诉讼；根据《工会法》第五十四条，侵占工会经费和财产拒不返还的，工会可以向人民法院提起诉讼，要求返还，并赔偿损失。

扫描二维码 把文章带走



## 案例解析 |

# 用人单位未按承诺办理落户，被判支付经济补偿

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群律师 陈奇新律师

## ▶ 案件回顾

V 安防公司为 V 电子公司的全资子公司。李某系山东大学 2013 年硕士研究生应届毕业生，于 2013 年 8 月 21 日入职“V 电子公司”，月工资标准为 5000 元。后李某于 2015 年 6 月 1 日以“未按照约定解决北京市户口、薪资过低、职业发展有限”为由提出离职，于 2015 年 7 月 1 日与 V 电子公司解除劳动关系。

在李某与 V 电子公司签订的《非北京生源高校毕业生引进协议书》中载明：双方一致达成聘用与服务意向，待北京市人事部批准引进接受后即予以实施。经双方协商约定如下：1、V 电子公司对李某提供的必须上报北京市人事部的全部材料进行验证核实；2、李某保证提供的材料真实、无作假行为；3、V 电子公司保证为李某安排工作；4、李某已充分了解工作安排和相关待遇；5、如李某出现弄虚作假行为，V 电子公司将按人事部及相关部门要求严肃处理，包括取消接收毕业生资格、已接受户口退回原毕业学校或原户籍地；6、双方约定，对李某的引进接收以北京市人事部的正式批复为准。2013 年 8 月 5 日后，李某提交了办理落户手续的相应材料，但至 2015 年 3 月仍未能取得北京市户口。

在此期间，双方存在以下电子邮件往来：2015 年 3 月 6 日，李某向聂某发送题为《关于落户的问题》的电子邮件，主要内容为：“聂总，您好……今天下班前，我和人力资源部安总谈过。她说公司之前答应为我办理的北京户口应该是下不来了。我从 2013 年 8 月入职起公司就开始为我办理落户相关事宜，花费了很大的心血，造成今天这样的结果，肯

定不是大家所愿，我也能够理解。但我不能接受的是，如果不能办理为什么不能及时向我反馈相关信息，导致拖了一年半多，如今户口档案的去向都成了问题，如果不是我一直追问，公司至今仍未有明确答复……”

2015 年 3 月 10 日，聂某回复邮件称：“此事公司人事一直在努力，近期我请公司领导过问了，其询问的结果是没有最后结论。我司类似学生有近 300 名，我请安总跟进，并及时将信息告诉你。”

## ▶ 争议焦点

**用人单位未按承诺办理落户，劳动者是否可以解除劳动合同，同时要求支付经济补偿？**

## ▶ 法律分析

我国的劳动合同法中，除了用人单位单方终止或解除劳动者的时候，会有应当支付经济补偿的情形外，劳动者单方解除劳动合同时，用人单位也有可能被要求支付经济补偿。

劳动合同法第三十八条规定了劳动者在用人单位存在过错时的单方解除劳动合同的权利，其中就包括用人单位未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的情形下，劳动者单方解除劳动合同的情形，以及因劳动合同法第二十六条第一款规定的情形致使劳动合同无效的情况。上述劳动合同法第二十六条第一款包括以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同。因此，如果用人单位存在使用欺诈的

劳动合同法第三十八条规定了劳动者在用人单位存在过错时的单方解除劳动合同的权利，其中就包括用人单位未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的情形下，劳动者单方解除劳动合同的情形，以及因劳动合同法第二十六条第一款规定的情形致使劳动合同无效的情况。上述劳动合同法第二十六条第一款包括以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同。



手段使劳动者在违背真实意思表示的情况下订立劳动合同的，劳动者可以单方解除劳动合同，并要求用人单位支付经济补偿。

我国的户籍是对自然人按户进行登记并予以出证的公共证明簿，记载的事项有自然人的姓名、出生日期、亲属、婚姻状况等。它是确定自然人作为民事主体法律地位的基本法律文件。但同时，户籍不仅仅只是作为登记证明使用，它往往和居民是否能够享受当地医疗、教育和其他公共福利相关。因此，在现实生活中，户籍具有非常大的实际价值，特别是在北上广深等超一线城市，当地政府对于哪类人员可以获得当地的户籍做了诸多的限制，而往往这些地方的户籍也是一“籍”难求。同时，在这些地方落户，政府一般要求由用人单位作为主体递交落户材料；而用人单位在招用劳动者时，有时也会将可以办理落户作为一种吸引劳动者的手段。那么，如果用人单位承诺为劳动者办理落户，但最终未办理的，劳动者是否可以解除劳动合同并要求用人单位支付经济补偿？

从劳动合同法第三十八条所规定的情形来看，劳动者一方面可以主张用人单位未按照约定提供劳动条件（即承诺的落户作为劳动者的劳动条件）而解

除劳动合同，另一方，如果用人单位在发布招聘简介时，夸大或虚构能够落户的条件，而实际上并不能履行的，劳动者因此而选择入职该用人单位的，此种情形也同时属于用人单位以欺诈的手段与劳动者建立劳动合同，劳动者也能解除劳动合同并要求经济补偿。

在上述的案例中，法院认为，虽依据相关法律规定，户籍系供户籍机关记载人口信息使用，然而基于社会生活实践，户籍在一定程度上亦与就业、就学等日常生活密切相关。故显然该落户协议的签署与双方最终达成用工合意、签订正式劳动合同紧密相关。即本案中，双方间户籍约定成为李某接受V安防公司工作邀约的前提条件之一。故在此情况下，V电子公司及其下级公司V安防公司即应积极履行、落实其在招录员工过程中所开出的优厚条件。本案中，V安防公司虽主张由于客观原因未能为李某办理落户，但其公司未能就此举证；另为避免用人单位在招录劳动者过程中虚构或者夸大企业优势的不诚信行为，法院认为，李某以V安防公司未按照约定解决北京户口、未满足劳动条件为由解除劳动合同关系具有事实及法律依据。HR

# 当招聘遇上大数据 与新技术……

策划 / 朱欣鑫 执行 / 朱欣鑫 沈迪

2017 年末，为了解目前 HR 对人工智能及大数据的使用情况，光辉睿程对全球范围内的 800 位 HR 进行了一次调研。调研结果显示，64% 的受访者认为大数据及人工智能改变了其所在组织的招聘方式，平均每 10 位受访者中就有一位认为其工作将被人工智能取代；78% 的受访者表示他们将乐于与人工智能有更密切的合作，51% 的人认为大数据和人工智能让他们的工作变得轻松……即使没有这些数字的佐证，我们也感受到了大数据和人工智能等技术已经轰轰烈烈地来到了并逐渐渗透入你我的生活和工作中。当招聘遇上大数据与新技术，将产生什么样的化学反应呢？

数据来源：《光辉睿程 2018 年 HR 人工智能大数据使用调研报告》

HREC

Home

About us

Portfolio

Info

Contact us

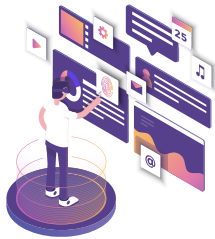




## | PART 1 |

# 实践：山雨欲来风满楼

大数据与新技术带着一股不可抵挡的力量轰轰烈烈地来到了，很多企业都在跃跃欲试着将其引入招聘中以更好地招揽人才。大家似乎达成了共识：面对潮流趋势，唯有拥抱，才能不被这场技术变革甩在身后。那么，当前企业正在招聘技术方面做什么样的探索？让我们拉近镜头，一窥究竟……



## 如何理解招聘中的大数据？

### + 是方向，但有几个注意点

全球招聘总监 |  
青岛海尔家电产业集团

吴飞

目前，数据分析及新技术几乎可以应用于招聘的各个环节，即从前期的简历搜寻、人岗匹配到候选人入职都可以体现数据分析与新技术相关工具的使用。虽然我们口中的“HR 大数据”还远没有达到真正意义上“大数据”的体量，但对于一家企业而言，目前的数据分析已经足够支持各种业务决策了。从各公司的实践来看，大家也都在积极响应这种数字化转型的变化。

但在实践中，我们须注意以下 3 点：

- 1 观念转变。我们需要从更深层次上意识到数据分析对于招聘工作的重要性，如

果像之前一样浅尝辄止，很难得到事半功倍的效果；

- 2 更有效的信息自动化工具。一个成熟且稳定的系统对于招聘团队而言是必要的，它要能够收集到足够的简历数据和流程数据，为后续的人力资源数据分析做准备；
- 3 将业务需求转化为 HR 战略。在系统收集了大量数据之后，HR 须对其进行整理和分析，最终形成 HR 相关的数据分析，以此为依据才能做出有效支持业务的决策。

### + 可以帮助招聘 HR 实现预测性分析

亚太区硬件事业部招聘经理 | 谷歌

黄澜

近些年来，大数据在各种场景中被越来越多地提及，在招聘领域也是如此。维基百科对大数据的定义是：“传统数据处理应用软件不足以处理它们大或复杂的数据集的术语。”大数据分析的重要性在各种场景的研究和应用越来越突出。大数据的概念包含了数据的获取、存储、分析、搜索、传输、可视化、查询、更新、安全和数据源等各种技术。

要在招聘领域运用大数据，首先需要海量并且高质量的数据。目前市场上绝大多数公司在招聘领域中做的都不是真正意义上大数据，其中数据源的缺失和准确性差是最大的挑战，即缺乏足够的、高质量的数据可供分析。以谷歌为例，我们的求职跟踪系统 (ATS) 中保留了近 20 年的全球数据，所有前来参加过面试的人在招聘流程中各个节点的结果全部都被系统所记录。这些海量的历史数据量使得谷歌能够通过海量的历史数据的分析，为当下和未来的招聘搭建各种数学模型，实现预测性分析。

为了获得招聘领域的大数据，并以此为基础进行一些预测性的分析，我认为需要具备三个要素：

- 1 人才，最好是统计或数学专业，具备一定的数据建模的能力；
- 2 数据，平时要做好足够的积累，如果 ATS 里的数据残缺不齐或准确性不达标，数据库就无法建立；
- 3 技术，对我们招聘人员来说，最主要的是要有个相对良好的 ATS，且该系统需要和公司自身的招聘流程互相贴合，实现招聘流程各环节在系统中记录完整，以产出公司需要的数据。

要在招聘领域运用大数据，首先需要海量并且高质量的数据。目前市场上绝大多数公司在招聘领域中做的都不是真正意义上大数据，其中数据源的缺失和准确性差是最大的挑战，即缺乏足够的、高质量的数据可供分析。以谷歌为例，我们的求职跟踪系统 (ATS) 中保留了近 20 年的全球数据，所有前来参加过面试的人在招聘流程中各个节点的结果全部都被系统所记录。这些海量的历史数据量使得谷歌能够通过海量的历史数据的分析，为当下和未来的招聘搭建各种数学模型，实现预测性分析。

## + 仍需逐步积累

智慧 HR 负责人 | 百度

王崇良

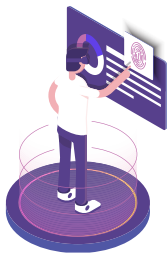
严格意义上说，仅仅在招聘方面的数据量还达不到真正的大数据水平（业界共识达到 PB 这个量级以上的数据才能称为大数据）。一方面数据量需要逐步积累；另一方面，可以利用大数据的技术与思维方式去解决问题。相较于其他大部分公司而言，百度在新技术领域的起步较早，也较为重视人力资源相关数据的存储，因此数据的存储量相对较多，具备一定的指导意义。



图谱天下（北京）科技有限公司 CTO

赵阿民

我们在招聘中提到的“大数据”实际上未必上是真正意义上的大数据，但对于一家企业来说，这些数据已经能够准确地进行分析了，我们应该注意在公司内部的系统中进行数据沉淀。对于想要尝试 AI 的 HR 来说，应将招聘端到端的过程全部放到系统中，注重对于招聘数据的保存与沉淀。这些数据包括但不限于候选人的简历数据以及 HR 在招聘过程中的行为数据，对于一个模型来说，数据量越丰富，也就能越准确地进行分析预测。



## 如何看待新技术？

## + 可优化招聘流程

RPO 及专业人才搜寻业务大中华区  
董事总经理 | 光辉国际

周廉喆

目前，市场上已有不少企业开始考虑在招聘过程中应用新技术，例如通过大数据探索招聘趋势、利用人工智能筛选合格的候选人。

新技术可以帮助我们自动生成招聘相关的数据，直接找到一定数量的潜在候选人，释放顾问搜索候选人的时间，并将这部分时间花费在与客户沟通和数据分析上，通过完整的数据链（例如人才市场的趋势、供需关系）信息总结规律、提出建议，帮助企业用最优的方式招到匹配度更高、驱动力更强的人才，成为客户的战略伙伴。

以我们即将在中国上线的 Recruiter Desktop 系统为例，其在多个节点应用了新的技术。首先，该系统可以从各种渠道收集潜在候选人的数据信息，完成基础的搜索候选人的工作；其次，它具备机器学习的能力，可以在日常工作中学习招聘流程中的关键步骤，分析出与现有公司、部门、岗位匹配度更高的候选人，同时在分析的过程中，根据公司和职位的类似程度整合信息，了解某个

岗位的市场潜在候选人的数量、质量和领导力的优劣势。在数据较为齐全的市场，该系统还能获知竞争对手的招聘动作，帮助我们更好地与业务部门进行战略层面的沟通，也可以更好地应对市场上的供需关系。

技术如同一个助理，可以优化招聘过程中最为基础的搜索信息的环节，帮助团队缩减招聘周期，获得更高和更精准的产出。以北美市场为例，Recruiter Desktop 系统可以将顾问用于搜索的时间从一周降低至一个工作日，并获得与岗位相匹配的候选人简历；技术也可以完整且自动地生成我们需要的数据。

技术适用于招聘流程中的各个节点，但用好新技术的前提是：我们为其提供足够多的数据。因为数据量越多，机器就能学习得越快、产出越精准。机器学习是一个过程，新技术不可能在第一天就变得完美，我们还是要结合传统的模式确保覆盖到所有应该覆盖到的人。

人工智能可以在下述两种情况下发挥很好的作用：①职位梳理清晰，企业明确定义了成功者画像；②招聘职位面对的人才池较大，相同或类似的岗位较多。举例来说，如果我们利用新技术搜寻销售或研发工程师的人才，那么机器较易寻找并挖掘到与这些岗位相匹配的候选人，因为这类职位通常可以用精准的语言去定义胜任力；但如果我们想寻找的是高级投资总监或某个细分市场的岗位候选人，且要求较为模糊时，机器将会花费较长的时间去学习和取代传统模式。

然而，相较于传统模式单纯的搜寻，机器在学习寻找候选人的过程中会同时输出相关市场的人才信息，因此即便是较难、较新的前沿岗位，我们还是可以利用系统产出的报告数据了解市场情况，从而促成我们与用人部门更有质量和深度的对话。

招聘领域中号称 AI 技术的应用目前都有待时间判断，例如现在市场上较为热门的视频面试，通过抓取候选人的表情图像来判断面试结果，我们还需要时间观察其是否能随着面试次数的增加（即信息输入和学习的过程）而获得判断准确性的进一步提升。

## + 新技术只是工具

集团招聘中心负责人 | 吉利汽车

### 汪晓钦

现在我们谈论的 AI 也好，大数据也罢，这些都属于工具而已。就招聘的本质而言，招聘是为业务服务的，因此我们还是需要更贴近业务。在这个过程中，我们可以借助技术来减少人力成本和提高效率。

以现在较为热门的大数据为例。如果我们所在的行业、业务或企业没有足够的了解，即便我们拥有了庞大的数据，也并不会知道该将这些数字结果应用于何处。不同的企业背景对数据的需求是千差万别的，这种差别可能会造成“尔之弊帚，吾之千金”的情况。

如今，市场上提供新技术的供应商已有若干家，但这个领域还需要更多的人力和资本投入去不断地测试和开发。如何才能更好地把握和满足业务的需求（结果导向与有效性）？如何提升用户体验（人性化与便捷化）？如何保障信息的安全？……这些都是需要进一步思考和解决的问题。

吉利的招聘系统是 HR 与 IT 员工共同开发的内部系统，相对于外部供应商的产品而言，它较为贴近公司的现有业务、流程和需求。我们在新技术的应用上并没有特别地进行深入研究，一来新技术的产品尚未成熟，我们还处于观望阶段；二来吉利所属的汽车

行业相对保守，对信息安全的顾虑会影响到我们对新技术的应用态度。这就和车辆的智能驾驶相类似，它是未来的趋势，因此我们也在积极地探索和研究；但如若有一辆车实现了智能驾驶，车主就不必学习法规和考取驾照了吗？驾驶车辆的安全性就全部依靠人工智能了吗？这些还是需要打上一个问号的。因此，在吉利，我们还是以较为谨慎的态度在使用新技术。

## + 准确性有待提升



亚太区硬件事业部招聘经理 | 谷歌

### 黄瀚

AI 是相对比较新的技术，核心要点是机器学习，即该技术可以随着使用次数（即信息输入和学习的过程）的增加变得越发成熟、智能和高准确度。但现在很多人将部分自动化技术误认为是 AI，例如简历自动筛选，这其实就是 20 年前就有的关键字比对和搜索的功能。招聘领域中号称 AI 技术的应用目前都有待时间判断，例如现在市场上较为热门的视频面试，通过抓取候选人的表情图像来判断面试结果，我们还需要时间观察其是否能随着面试次数的增加（即信息输入和学习的过程）而获得判断准确性的进一步提升。



## 大数据及新技术可见于招聘各环节

图谱天下（北京）科技有限公司 CTO

### 赵阿民

目前，HR 会在招聘的各个环节嵌入使用大数据及新技术。对于招聘 HR 来说，当他们善于使用这些工具时，就能达到提高效率、降低成本的目的。具体来说，数据和新技术会如此应用于招聘的各环节中：

#### 1 人才发布分析阶段

市场分析处于招聘前端，即招聘人员需对潜在候选人的相关情况有所把握，如分布渠道、分布城市、薪酬水平等情况。好的招聘团队会在搜集简历前做好足够的准备工作。我们可以通过竞争对手找到目标候选人分布的渠道。如，可找到其常用招聘渠道，并在该渠道平台中查看相应的人才数据，包括人才分布、毕业院校、工作年限等基本信息。如此，我们就可以借助数据描绘出一幅人才

分布图。而薪酬分析则不仅需要我们了解市场薪酬情况，还要对目标候选人的薪酬水平有准确的判断。这时，我们可以借助新技术把各个渠道中发布的各职位的大致薪酬情况归结起来，然后找到对标公司的岗位，并按职能分类，即可分析得出目标候选人的薪酬范围。

## 2 人才吸引阶段

明确了目标候选人的分布情况之后，就可以开展有针对性的人才吸引活动了。越来越多的企业注重在此环节中进行雇主品牌宣传，借助新技术工具，能使企业信息有效抵达目标候选人。如，用 VR 技术将办公环境、周边环境放在线上，便于目标候选人实时在手机端查看。发动每位员工在微信朋友圈、微信群转发职位，吸引他们的前同事，并跟踪吸引效果进行鼓励已成为一种常见的手法。此外，为了进一步吸引候选人，有些 HR 鼓励公司内部的领导者在线上平台如微信、APP 等工具中与其进行互动，俗称“勾搭”。新媒体技术使得人与人之间的联系变得及时高效，这种及时互动也拉近了企业与候选人的距离。

## 3 收集简历

说到收集简历就不得不提招聘渠道。我们同样可以通过数据来检验招聘渠道的有效性，如果收集到的简历量不够，可以看进入到简历库的人选来自哪些渠道，还有哪些未用的渠道可以拓展；如果对新员工入职率有特殊要求，

可以在入职节点关注候选人来自哪些渠道。这样，就能对各渠道的有效性有较为准确的了解。候选人包括 20% 的主动求职者和 80% 的被动求职者，更多时候，需要招聘 HR 主动搜寻简历，其可以借助相关技术一站式搜索多个招聘、社交网站中的候选人，筛选汇聚到企业的简历库中，逐渐形成自己的人才池。而对于候选人来说，在新技术的作用下，其投递简历这个动作也被大大简化，可以直接以他在其它平台中的简历直接申请，快速完成简历投递。

## 4 筛选简历

当来自各渠道的简历沉淀在企业的人才池中，HR 首先要做的是“去重”，即借助 AI 来实现对简历的拆分、结构化等工作，从而去除重复或相似度较高的简历，然后进一步对简历进行筛选。实际上，这也是一个人岗匹配的过程。一般来说，我们会利用程序分别把岗位职责描述与候选人的简历拆分并细化成多个维度，然后将二者对标，根据最终结果判断候选人与岗位的匹配程度。理想状态是 HR 发布了某职位之后，系统自动推荐一批合格的候选人；但实际情况要更复杂。因为 HR 很难准确地描述岗位职责，这常常导致招聘的员工与岗位实际要求不符。因此有很多公司尝试用人与人的匹配来代替人岗匹配，即在公司内部寻找高绩效员工，将其作为种子进行人才画像，然后利用技术对人才池中的简历进行分析，包括年龄、专业能力、职业发展经历等，最终找到一批与公司

人才画像相似度较高的简历。除了在公司的人才池中检索，还可以利用开放平台的数据协助完成这一工作，如在领英、GitHub 中进行人才匹配。

## 5 面试阶段

在面试阶段，考虑到硬技能较容易衡量，我们会使用大量技术手段对候选人的软技能进行线上评估，考察其团队合作能力、好奇心等。随着线上积累的数据增多，数据模型也会越来越准确。此外，也有些公司利用技术手段实现视频面试。而对于某些特殊岗位，如飞行员，会采用虚拟现实的技术对候选人进行测试。另外，因为国内企业使用线上的日程安排较少，所以在自动化面试安排方面还有所欠缺，当越来越多的人在使用日程管理工具时，自动化预约面试也会变得更高效。

## 6 入职阶段

在入职阶段，人的重要性凸显出来，我们要在情、义、理上有更多思考，同时利用数据和技术帮助企业实现快速入职。多数企业面临入职率不高的问题，其实我们可以通过对候选人入职前期与其保持沟通以做提升。有些公司会使用工具，如微信，不定时“勾搭”候选人，使其提前了解并快速融入公司文化。在入职时，同样利用技术完成采集信息、签署合同等 HR 运营层面的工作，提高入职效率。

当来自各渠道的简历沉淀在企业的人才池中，HR 首先要做的是“去重”，即借助 AI 来实现对简历的拆分、结构化等工作，从而去除重复或相似度较高的简历，然后进一步对简历进行筛选。实际上，这也是一个人岗匹配的过程。一般来说，我们会利用程序分别把岗位职责描述与候选人的简历拆分并细化成多个维度，然后将二者对标，根据最终结果判断候选人与岗位的匹配程度。理想状态是 HR 发布了某职位之后，系统自动推荐一批合格的候选人；但实际情况要更复杂。因为 HR 很难准确地描述岗位职责，这常常导致招聘的员工与岗位实际要求不符。

## 案例启示 1

## 百度的数据化招聘实践



智慧 HR 负责人 | 百度

**王崇良**

### 简历智能匹配

过去，简历筛选基本上是靠关键词模糊匹配，质量的好坏基本取决于筛选人的经验是否丰富；但现在我们可以利用新技术（NLP 自然语言处理、ML 机器学习等）进行模型与算法搭建去精确地分析简历，例如院校、地区、工作经历、项目经验、市场热度等，以此进行综合的考量和判定，与我们根据绩优人才制定的模型以及职位描述（JD）进行对比，从而可以快速地匹配出符合岗位要求的简历。这在技术上比过去模糊的关键词搜

索提升了很多。百度 TIC 团队研发了两款产品可以用于提升简历职位双推的效率：

- 1 众里寻他**：为招聘团队打造的简历智能筛选系统，通过识别招聘团队发出的 JD，精准匹配人才库中符合要求的简历，这里的“精准匹配”并不是字面上语义的匹配，而是结合了潜在候选人相关背景、过往工作内容、项目经历等信息的综合考量。优化筛选简历这个过程，实际上是想客观并高效解决从简历上看候选人“能不能干”的问题，从而让面试官有更多时间与精力聚焦在后续对候选人“干好”与“干长久”的更深层次考察上。
- 2 沧海拾遗**：为候选人所打造的职位匹配系统，帮助他们提高应聘效率。沧海拾遗会在候选人进行职位搜索时，根据简历，主动向其推荐适合候选人的工作，从而减少候选人浏览 JD 的时间，防止他们错过真正适合自己的职位。

### 提供招聘的指导建议

在校招方面，百度基于对高绩效、高潜力同时忠诚度较高的员工的分析，以数据结果寻找和罗列出校招中可重点关注的院校名单，从而在校招过程中对重点院校投入更多资源，或寻求更多项目合作，或进行重点内容宣传。

### 入职环节的相关应用

百度在招聘流程中的入职环节也应用了一些新技术，例如 OCR 技术（Optical Character Recognition，光学字符识别）的应用，员工可以在报道前上传相关证件，利用该技术来识别证件信息，与此前填写的信息进行比对，避免失误；员工也可以在入职办理中直接刷脸签到，提高用户体验。

（详细信息参见智享会《第四届中国人力资源共享服务中心调研报告》）

案例启示 2

## 谷歌的数据化招聘实践

亚太区硬件事业部招聘经理 | 谷歌

 黄澜

数据分析有四层递进的阶梯，分别是：

① 描述性分析。例如，1 月份招聘了 100 个人，2 月份招聘了 150 个人，2 月份比 1 月份多招聘 50 个人。这一阶段非真正意义上的数据分析；

② 探索性分析。即探寻变量之间的关系，寻找其中的规律。例如，探索招聘周期和招聘职位的级别是否有关系；

③ 预测性分析。即基于现有数据去推测未来。这个阶段的数据分析需要有建模的能力，分析所有数据的离散分布并排除外层的异常值，依据数据分布建模进行未来的预测；

④ 指导性分析。基于前三种数据分析，最终形成能影响业务决策的结论，对所在公司，甚至所在行业，产生一定的影响力。

在谷歌，我们的面试次数规定为 4-5 次，这个数字便是根据分析后得出的。谷歌花费数年时间跟踪了 2000 多个案例，记录和跟

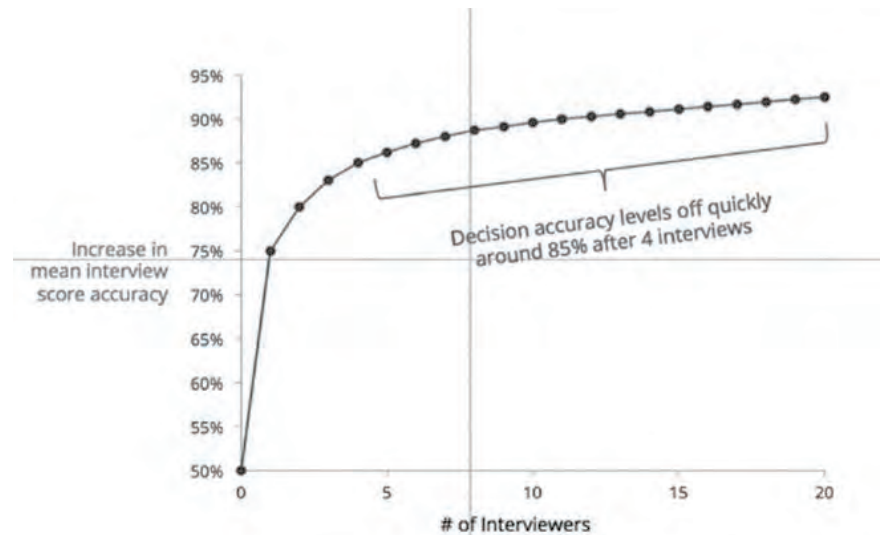


图 2

踪了他们从面试至录用的各个节点数据，以及其录用后的业绩结果，最后发现 4 次面试后，面试评分准确度可提高至 86%，随后进入平缓期，面试的边际效益随次数的增加而递减。因此，若 4 次面试后仍有分歧才会考虑额外增加第 5 轮面试，但这将是谷歌建议面试次数的上限。

除此之外，我们还可以依据已有数据做很多其他的分析。例如，通过海量的数据分析和建模，探索招聘周期与职位复杂度的关系。如果最终得出的模型告诉我们，两者存在正相关，那么在实际应用中，当复杂度较高的岗位产生空缺时，招聘部门就可以根据分析结论让业务部门先采取相应的措施，确保在人员到岗时间较长的情况下，有过渡性的方案支持业务的继续开展。

又例如，分析招聘周期中各个节点的数据情况。假设大多数时间花费在职位开放到安排面试的阶段，则可能是由于前期候选人寻访不够高效，我们应该更注重探索新的寻访渠道，建立和储备人才库；假设是面试到决定录用的时间较长，则说明业务部门的用人经理配合度不高或做决定太慢，我们应该积极与其沟通……同时，我们还可以对比不同招聘团队或不同职位的数据，挖掘其背后的原因，并以此为据，改善现有的招聘流程。

另外，将招聘各个阶段的面试通过率、招聘周期与人员效能结合在一起建模，将帮助我们预测现有的团队规模下要完成招聘 n 个职位需要多久时间；或是要在 t 时间内完成 n 个招聘任务，我们是否需要增加招聘专员资源配置。



图 1

## 案例启示 3

## E 阿里巴巴的数据化招聘实践



阿里巴巴集团招聘运营负责人  
| 阿里巴巴集团

 胥亚楠

 数据驱动

阿里巴巴内部有自主研发的招聘系统，因而数据的沉淀工作相对来说做得不错，可以形成较为完整数据流。举个例子，猎头是我们非常重要的合作伙伴，帮助我们连接到世界上最好的优秀人才。在内部我们可以通过完整的数据链路和分析，了解到不同猎头伙伴对于领域和层级的侧重，这样让我们在和猎头合作的时候更有放矢，能够做到共赢。

我们的猎头伙伴有陪伴阿里8年之久的，也有随着阿里的业务异军突起的。回看背后的数据，那些能一直陪伴我们走下去并成就彼此的猎头伙伴，成功的背后是对阿里“让天下没有难做的生意”使命的认可，和对“聪明、皮实、乐观、自省”的阿里人才观的深刻理解。

近年来的人才竞争更加激烈，为了更加准确地找到适合阿里的人才，且能够让人才如客户一样在阿里的招聘过程中有更好的体验，今年我们运行了一个新的项目：利用数据来分析面试官的评判准确度，以及何种面试次数能使招聘效率最大化从而改善和优化整个招聘流程。这些数据全部都可以经由系

统自动存储和计算，无须进行人工的拉取；系统还可以动态展示和检测所有招聘相关的其他数据。

 技术赋能

阿里是一间技术驱动的公司，那同样我们也会把技术应用到与人相关的场景上，因为在阿里，人是第一生产力。比如说：如今很多供应商拥有相关技术可以进行简历的推荐匹配，但对阿里巴巴而言，仅凭简历与JD的智能匹配仍然是有欠缺和挑战的，因为阿里巴巴有上千个职位，具体的职责可能相似，亦有可能相距甚远；同时很多新兴岗位的JD也并没有特别的严谨和完善。倘若单纯依据JD去匹配简历，效果可想而知。因此，阿里巴巴会利用机器去学习招聘人员或业务领导筛选简历的行为，结合候选人的面试信息和简历，以此智能匹配相关的岗位，提升招聘的成功率。因为匹配最终的目的是为了把合适的人放在合适的岗位上，让每个人都能人尽其才，发挥其最大的能量，所以这个匹配绝对不是简单的文本匹配，这也是我们为什么投入算法团队进行机器学习来期望达成最好的效果。

与上述模式类似，机器还能依据以上信息为简历进行质量打分，并按照分数进行降序排列，确保招聘人员可以优先看到与岗位匹配度最高的简历，从而提高筛选简历的效率。这部分也从一定程度上提升了候选人的应聘效率，因为对于不合适的职位进行应聘，对于每个人来说都是资源的浪费，所以尽快匹配，让大家能够快速找到合适自己的职位也是对人才的另外一种尊重。



 工具赋能

为了更好地提升面试效率和改善候选人的面试体验，除了对面试官进行系统化的培训之外，阿里巴巴还研发了不少实用的工具。例如，过去曾存在这样的案例：某候选人已经参与了全部面试，但由于每轮面试官互相未作交流，导致彼此重复考察了某项能力，却遗漏了其他能力的考察。为了避免此类事件的再度发生，我们制作了一个赋能的工具，明确了每个职务所需考察的基本能力以及每轮面试官对应考察的具体能力，为每个层级对应的能力要求确定了基准线，让面试官们在讨论时有法可依。通过这个工具的研发，让每个职位，每个候选人都有据可依，进而更进一步完善算法匹配的准确性，同时让面试官可以和候选人充分交流，找到更适合阿里的人才。

技术进步的背后是阿里对候选人体验的重视，对招聘准度和效率的提升，更是对“阿里人”标准的坚守。我们希望在吸引多元化人才的同时，每个人加入阿里都是为了同样的使命和理想去拼搏，才能成为最好的自己，成就生生不息的阿里。

## 如何确保招聘精准度？

### + 积累关键招聘节点数据

亚太区硬件事业部招聘经理 | 谷歌

 黄澜

在设计招聘流程时，我们就需要明确关键的招聘节点以及数据点 (data points) —— 哪些环节必须人为在系统中及时并准确地输入或更新相关的状态，由系统自动记录为日后的数据分析累积数据点。

招聘流程需要和系统、工具联系在一起，互相匹配和映衬，才能确保线下的流程和线上的系统彼此同步；也才能在未来，当我们需要数据时，系统可以提供足够的数据。数据并不会自己产生，数据的积累还是需要招聘专员正确及时地使用系统来记录，这是一个工作习惯问题。目前各家数据化的程度参差不齐，但最后的趋势还是会向系统化靠拢，技术的发展会促使更多公司应用ATS，然后借助系统自动抓取每个招聘节点的数据。

### + 精准人岗匹配并保证数据中立性



全球人才及组织发展总监 | 利丰集团

 曾浩宁

我们从今年1月份开始，在招聘面试中引入人工智能，主要对候选人的胜任力进行测试。

所以为了提高招聘效率和精准度，我们在一开始建模时便严格依照公司的胜任力模型，在全球所有员工范围内采集行为信息，并对其进行评估。如此，得到了足够的内部有效数据。接下来，将员工的行为结构化，比如对全球员工的行为进行分析，并将之数据化，最终得到员工的模型，并分别将数据从低分到优秀排列。该模型即可应用于招聘评估，即在候选人面试时将其胜任力与内部员工的胜任力做对比，从而判断该候选人是否真正能达到我们的胜任力要求或者预测其是否能够很好地融入公司文化。

利丰的胜任力包含六个方面，如果在这个过程中仅依靠面试官的判断打分，难免加入其主观意见，这可能有碍于我们判断出候选人的真实情况。我们希望通过人工智能对候选人软、硬技能的测试与分析，与内部员工的胜任力进行对标，从而对候选人做出较为客观的评价。

我们和上海的一家科技公司合作建模。虽然这家公司有几百万的数据，但并没有针对本公司的数据积累，所以为了提高招聘效率和精准度，我们在一开始建模时便严格依照公司的胜任力模型，在全球所有员工范围内采集行为信息，并对其进行评估。如此，得到了足够的内部有效数据。接下来，将员工的行为结构化，比如对全球员工的行为进行分析，并将之数据化，最终得到员工的模型，并分别将数据从低分到优秀排列。该模型即可应用于招聘评估，即在候选人面试时将其胜任力与内部员工的胜任力做对比，从而判断该候选人是否真正能达到我们的胜任力要求或者预测其是否能够很好地融入公司文化。另外，为了后期对人工智能招聘的精

准度进行验证，我们会在候选人入职成为同事之后继续用这个模型对其进行评估。当然，我们会定期更新数据，跟踪该员工的胜任力行为变化情况，通过对比评估结果即可获知人工智能在招聘环节的精准度了。

值得一提的是，虽然人工智能工具判断迅速且精准，但仍要注意结果和分析是否有偏见。我们必须保证数据是中性的，但是如果你对某些特定的场景有喜好或厌恶，那可能会用数据去支持你的论点。很多时候我们并不留意藏在心里无意识的偏见，所以要常常参考人工智能的分析，看看有没有偏颇，保持中立和客观的评估和分析是至关重要的。

虽然想要达到一定的精准度还需要更多的数据和时间的积累，但从我们这八个月的使用体验与结果来看，人工智能的引入能够有效辅助面试官的面试判断，相信随着数据的积累，其精准度将会不断提高。



## 数据安全是基础



集团招聘中心负责人 | 吉利汽车

**汪晓钦**

对于我们这类相对保守的企业而言，在新技术的应用上主要还是以两点为核心：①以业务为中心；②以安全为保障。新技术是趋势，也是工具，它的本质应当是帮助我们更好地贴近业务，满足业务的需求，同时更好地提升用户体验和客户满意度。

此外，信息安全是一切的基础，只有确

保了信息的安全性，才能确保双方的稳定合作，也才可以保证未来的长久发展。如果供应商可以换位思考，切实解决企业用户体验和安全问题，相信智能业务应用到招聘模块将指日可待。

RPO 及专业人才搜寻业务大中华区  
董事总经理 | 光辉国际

**周廉喆**

当今行业内，企业在招聘系统方面可以有多种选择：

- ①买断一个系统；
- ②企业自己研发一个系统；
- ③依赖外部系统，分享自己的数据库。

不少企业或许是出于信息安全的顾虑，因而选择了前两种方案，但这两种方案的成本均可以想见，并非所有企业具备足够的资金力量去实现。况且，信息安全与新技术并没有直接的关联，即便没有新技术，信息安全问题也早已存在，新技术只是帮助我们

数据的走向、趋势和洞见变得更加可视化，甚至帮助企业更好地保护数据。

同时，作为一家咨询公司，工作性质决定了我们会从不同客户处获取大量的数据信息，从而帮助客户以高效的方式达成商业目标。数据不是我们的目标，它们更像是一种必经的过程或手段，而我们也为客户严格予以保密。

图谱天下（北京）科技有限公司 CTO

**赵阿民**

招聘 HR 在使用数据分析和新技术时应特别注意信息安全问题，尤其是对企业自身的内部员工及外部候选人的个人信息保护问题。比如在微信官方公众号候选人投递简历时明确告知其简历仅归属于本企业，提供可遗忘权等方式，避免数据归属权发生变更，并确保数据本身的合规性，保护候选人的个人隐私。HR

当今行业内，企业在招聘系统方面可以有多种选择：

- ①买断一个系统；
- ②企业自己研发一个系统；
- ③依赖外部系统，分享自己的数据库。

不少企业或许是出于信息安全的顾虑，因而选择了前两种方案，但这两种方案的成本均可以想见，并非所有企业具备足够的资金力量去实现。况且，信息安全与新技术并没有直接的关联，即便没有新技术，信息安全问题也早已存在，新技术只是帮助我们

数据的走向、趋势和洞见变得更加可视化，甚至帮助企业更好地保护数据。



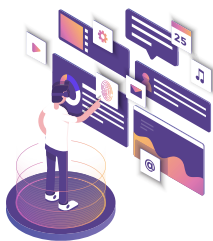
扫描二维码 把文章带走



## | PART 2 |

# 洞见：知来者之可追

技术与数据的未来不可知，但总有一束光在迷雾中指引着人们稳步向前。技术变革中，HR 的角色将如何转变？招聘团队将承载什么样的职责？大数据与新技术如何在未来更好地助力招聘？待这样的思考有了答案的时候，人们就有了一束指引前路的光……



## 新技术的更多可能性

### + 聊天机器人将更加成熟

全球人才及组织发展总监 | 利丰集团

**曾浩宁**

我们将会在招聘中引入 AI 聊天机器人——但目前还在试验阶段——希望其能帮我们解决一些招聘中标准化的 Q&A 的问题。此外，AI 还可以在網上自主收集资料，根据候选人的背景为其推荐合适的岗位，并与其有效互动。不仅如此，聊天机器人会在候选人接受我们的 offer 之后定向发送相关资料，如同合同、公司文化、组织架构介绍。在接受 offer 到入职期间，聊天机器人可以与候选人保持 24 小时在线联系。值得一提的是，在我们的计划中，该聊天机器人不仅在招聘阶段使用，还将伴随员工整个生命周期。如公司内的采购员 base 在不同的国家，可能对公司内的空缺职位不是很了解；而通过聊天机器人，他便能够得到目前公司内适合他的岗位，从而达到有效推动内部人才流动的目的。同时，我们还会进一步优化人工智能在人才盘点方面的应用，考虑将其与传统人才

新技术还可以提供更多的数据点，让企业掌握的数据不再是一个点，而是一个完整的面，从不同的角度去评估候选人、员工、行业和市场，从而更好地知人、识人和用人。

盘点工具——九宫格相结合，从而更加精准地判断出员工的潜力。

### + 可能更注重行业分析

集团招聘中心负责人 | 吉利汽车

**汪晓钦**

现阶段，AI 技术只适用于类似校园招聘和客服、销售岗位的大批量招聘，因为它们的可分类性和替代性比较强，且简历与岗位对应关系的程度也较高。而真正的核心的关键研发人才，这方面工作还是需要人工去做。未来，我认为新技术可以在行业分析，以及基于分析对内部自有体系（包括薪酬体系、组织架构等）的改善方面有所应用，但实际应用中，可能还是会偏向于校园招聘等相对简单的招聘工作。

### + 由数据点变成数据面



RPO 及专业人才搜寻业务大中华区  
董事总经理 | 光辉国际

**周廉喆**

新技术未来可以有两处应用方向：对外，我们可以利用新技术去分析市场，获取到更多的目标候选人的群体信息，包括他们的特

征、激励因子和融入企业的因素；对内，我们可以借助新技术去更好地识别高潜，提供更具相关度的培训与发展，帮助他们更快地晋升到下一职位。此外，新技术还可以提供更多的数据点，让企业掌握的数据不再是一个点，而是一个完整的面，从不同的角度去评估候选人、员工、行业和市场，从而更好地知人、识人和用人。

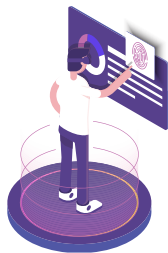
### + 人工智能与区块链

智慧 HR 负责人 | 百度

**王崇良**

现阶段，人工智能的很多技术已经相对成熟，例如面试机器人，在国外已有成功应用的案例。针对标准化的基础性面试，并在面试过程中融入性格测试和行为测试，虽目前复杂情境面试的技术尚未成熟，但未来随着技术发展，或许也能予以应用。

此外，区块链会是即将应用于招聘领域的新技术，该技术的核心特点是分布式记账、不可伪造与篡改、安全可靠、可追溯等，应用的前提是所有信息存储的单元愿意将信息开放，通过信息的加密算法、解密算法、时间戳等一系列技术手段解决双方的自信任问题，达成共识。未来如果可以在招聘领域成功应用该技术，那么所有信息将变得开放，每个人或每家公司都将因为信息的难以篡改而变得诚信，建立起更为透明的品牌形象；人才将被自动标识，招聘方无须再进行背景调查的工作。



## 技术影响下的岗位将怎样变化？



RPO 及专业人才搜寻业务大中华区  
董事总经理 | 光辉国际

**周廉洁**

我们的调研结果显示：50% 的业务领导认为，未来两年内，他们的商业模式会因为技术而发生转变；44% 的业务领导认为，现

目前机器已经能够通过关键字比对初步判断简历的合格与否，但简历背后的内容仍然需要人去评估，例如文化价值观的契合度。我们很难告诉机器：某个团队的 DNA 是什么样的、团队中的亚文化是怎么样、文化的配合该怎么去做……这种关乎人性的部分很难去确定某种模式，而程序还是需要基于某种模式（算法）才能予以运行。

机械化的工作终将被替代，例如关键字的搜索，但如何制定关键字，这个工作还是需要人去完成；面试环节的提问，如果答案具有唯一性，未来可能也会由机器来代为面试；但如果问题本就没有答案，那么答案的优劣或其背后的潜质，还是需要人工来判断。

在的商业模式在 5 年后无法生存；超过 5 成的调研者表示，现有的体系和领导力不足以应对技术带来的革命。

技术革命的影响是显而易见的，且随着技术的发展，未来市场上的岗位会发生巨大的变化。今天我们认为招聘难度较低的基础岗位，未来可能直接会被人工智能所取代；而招聘难度较高的岗位，随着机器学习程度的深入，系统将输出更精准的人才匹配；但与此同时，市场上也会涌现出大量全新的岗位。这是伴随着技术发展的岗位迭代。

以招聘行业为例，做基础行政工作的员工或许会逐渐被新技术所淘汰，但顾问这种岗位将继续存在，因为他们需要掌握多种难以被技术轻易取代的软技能，如行业敏锐度、数据敏锐度和沟通技能。映射到广泛的各行各业，科技将颠覆现有的行业，将处于价值链低端的工作内容变成自动化，迫使大多数人向价值链更高端处移动，而那些工作并不能单纯地通过技术、AI 或大数据去操作。



## 招聘 HR 如何应势而变？



**+** 决策权仍在 HR 手中

亚太区硬件事业部招聘经理 | 谷歌

**黄澜**

目前机器已经能够通过关键字比对初步判断简历的合格与否，但简历背后的内容仍然需要人去评估，例如文化价值观的契合度。我们很难告诉机器：某个团队的 DNA 是什么样的、团队中的亚文化是怎么样、文化的配合该怎么去做……这种关乎人性的部分很难去确定某种模式，而程序还是需要基于某种模式（算法）才能予以运行。

机械化的工作终将被替代，例如关键字的搜索，但如何制定关键字，这个工作还是需要人去完成；面试环节的提问，如果答案具有唯一性，未来可能也会由机器来代为面试；但如果问题本就没有答案，那么答案的优劣或其背后的潜质，还是需要人工来判断。

又例如薪资的制定，目前谷歌已经可以由系统根据已有的多方数据，自动分析出薪资的提议，但候选人并不见得会接纳这个提议，尽管这个薪资的制定科学、严谨且相对公平，后续的商榷部分就需要人的参与，去

新技术减少了招聘人员搜索简历的时间，同时可标准化的面试将被机器替代，那么节约的时间就可以用来拓展、丰富渠道，增加数据流转的渠道、补充尖端人才的数据链，以更好地应对业务的变化。

更好地理解每个候选人的需求，进行一些定制化的调整。

以上例子是为了说明，招聘人员并不会被新技术所淘汰，但一定要具备创新的能力，做主动性的思考和创造性的工作，能够从无到有、从0到1，将别人的需求转化成机器语言或招聘语言，最后产出定制化的解决方案。

## + 向招聘顾问转型

全球人才及组织发展总监 | 利丰集团

### 曾浩宁

在大数据和新技术的影响下，招聘人员的角色也发生了相应改变。我认为招聘人员在公司内应该向招聘顾问的角色转型，其不仅需要具备较强的分析能力，还要对数据报告持有好奇心，同时需对本公司的文化有着深刻的理解，因为我们很容易在面试中判断候选人的硬技能，但却没有标准化或者说准确的工具来测试其价值观、性格等软能力，因此招聘人员对于候选人价值观的把控能力日益重要。对价值观的把控能力加上熟练的工具使用，才能对候选人做出更加准确的判断。

集团招聘中心负责人 | 吉利汽车

### 汪晓钦

对基层的招聘人员而言，最基本的要求是了解业务、企业和行业，这些都是 AI 技术所不能替代的能力。如果只是把有意向的简历筛选出来，推送给对应的业务部门，进行简单的传递工作，那这类工作完全可以被 AI 所取代。我们现在将招聘人员的能力与外部猎头进行对标，他们需要具备与候选人沟通并挖掘更多信息和维护关系的能力，这些也是 AI 技术所不能达到的。

对于主管人员，我们要求他们具备团队管理和数据分析的能力。他们需要对负责的整个行业、目标人群和对标企业进行分析，从多种渠道获取并不断更新相关数据，与候选人沟通和交流以了解更多的情况，最后整合输出人才地图和行业分析报告。

## + 以开放的心态拥抱技术

智慧 HR 负责人 | 百度

### 王崇良

用人工智能、大数据获取人才是趋势，HR 负责人需要具备大数据的思维。过去通过关键词匹配确实也能解决一些现实的问题，但存在主观性以及效率较低，还可能容易遗漏优秀候选人，因为那完全取决于面试官的经验水平，有很多主观因素的影响。如果使用大数据技术的话，算法将比较客观详细，数据准确并且符合实际，避免人为错误；同时一定程度上可以节省成本。

新技术减少了招聘人员搜索简历的时间，同时可标准化的面试将被机器替代，那么节约的时间就可以用来拓展、丰富渠道，增加数据流转的渠道、补充尖端人才的数据链，以更好地应对业务的变化。

招聘人员需要以更开放的心态应对新技术，提升对数据的敏锐度，在候选人、企业、社交平台、前雇主等建立连接，在日常工作中总结方法论，并将其沉淀到模型算法中；我们也可以在工作中多加使用新技术，只有人机交

互更为紧密，才能有助于机器更好地学习，得到更精准的结果。同时也应转变思维，人工智能、大数据的应用不是跟我们抢饭碗，而是把我们从繁琐的事务工作中解脱出来，我们可以有时间更聚焦在核心工作上，创造价值。

## + 人的重要性后延

图谱天下（北京）科技有限公司 CTO

 赵阿民

技术的作用主要体现在招聘环节的前半部：吸引、搜寻、筛选，有些公司尝试在吸引人才阶段引入聊天机器人来化解相对重复且可以标准化的问答工作，如校招宣讲会行程、内推制度、面试周期。除此之外，我们熟知的职位发布、简历搜索/筛选等自动化 RPA 技术均简化了 HR 在招聘过程中的运营工作；人的价值则更多体现在招聘流程的后端，例如，在与候选人沟通薪酬、职业发展等环节中，人都发挥着不可替代的作用。总地来看，大数据和新技术的使用一定程度上解放了 HR 的生产力，使其可以投入更多的精力在招聘流程的优化或与人相关的后期工作中。

在新的技术环境中，我们对招聘人员也提出了新的要求。首先，他们要拥有招聘各个环节所需要的一系列能力，包括善于利用工具进行人才市场分析、人才吸引工作，同时还要能够利用手中的各类数据更好地对候选人进行面试、薪酬谈判等；同样，在入职前能够用新技术手段与候选人保持良好沟通，提前对其开展新员工融入工作。

另外，对于用人经理来说，他们需要转变观念，更多地承担起自己在招聘中的责任。无论对于规模较大的成熟企业还是对于初创企业而言，人才的重要性早已不言而喻，企业与用人经理要对人才给予更多的关注才能在激烈



的人才市场中吸引更多优秀的人。高管可以通过线上互动与面试等增加自己对候选人的影响力，最终吸引一批优秀的人才。

## 一点反思



全球招聘总监 | 青岛海尔家电产业集团

 吴飞

提到新技术，大家都会提人工智能，但我对于目前人工智能在招聘中的应用持保留意见。虽然我们可以在招聘中的某些环节应用到人工智能，例如招聘机器人，但其准确性还有待提高。我们需要建立一个合适、靠谱的模式，并不断更新迭代，使之实现自动

化，才能真正达到人工智能应有的水平。目前，人工智能在职位匹配度与面试匹配度的判断方面有着相对大胆的尝试，我觉得将会有更多的新产品出现在 HR 领域。

多数公司在自身技术条件不足的情况下会借助供应商的工具。我建议企业在不熟悉工具的情况下先请教数据专家，在专家的指导下不断调试、优化自己的数据模型，如此，才能对招聘的各维度信息进行准确地分析和预测。值得注意的是，我们在使用这些工具的同时也要花更多心思考虑 HR 自身的核心价值所在。HR 最大的价值不在于熟练使用新兴工具，而在于利用这些工具设计出独特的、能够满足业务招聘需求的流程并最终提高效率。如果只是追求技术的革新，那再炫酷的技术最终也只能是华丽的浮光掠影。大家应该首先考虑清楚为什么要做数据分析以及数字化转型如何助力企业发展，这些是最根本的问题，也是我最近一直思考的问题。很多时候，我们把工作中遇到的困难归结为系统问题，其实不见得，我们应更多地从设计系统的“源头”出发，回归本源，梳理 HR 的工作流程，然后再考虑下一步使用什么工具。

我深信未来的 HR 革新一定如微软亚洲研究院洪院长所说的，是“AI（人工智能）+HI（人类智能）”的共进化。**HR**

无论对于规模较大的成熟企业还是对于初创企业而言，人才的重要性早已不言而喻，企业与用人经理要对人才给予更多的关注才能在激烈的人才市场中吸引更多优秀的人。

## 聊天机器人在玛氏招聘中的应用



内容来源 / 方颖 | 招聘总监 | 玛氏中国

编辑整理 / Langley Yang

扫描二维码 把文章带走



### 公司介绍

玛氏公司是一家拥有近百年历史的私营家族企业，为人们和他们的爱宠提供各种产品和服务。作为一家销售额超过 350 亿美元的跨国公司，玛氏公司拥有众多深受全球消费者喜爱的品牌，例如：M&M's、士力架 (SNICKERS)、特趣 (TWIX)、MILKY WAY、德芙 (DOVE)、宝路 (PEDIGREE) 等。此外，玛氏公司也提供宠物护理服务，旗下拥有 BANFIELD 宠物医院、Blue Pearl、VCA 和 Pet Partners 等品牌。

目前，玛氏公司总部位于美国弗吉尼亚州麦克莱恩 (McLean)，在全球 80 多个国家的 100,000 余名同事，共拥有 7 家工厂，3 个研发中心，他们每天都在积极践行着由“质量、责任、互惠、效率、自主”构成的“玛氏五大原则”，通过业务发展为所有利益相关方创造价值，最终实现令我自豪地成长。

### 项目实践

#### ◆ 传统招聘遇难题

玛氏在华有 47 个分公司和 7 间工厂，每年的招聘数量大概在 1,500 人左右，而招聘团队人数只有 10 人。如果按照一年 200 多个工作日计算的话，也就是说每一名招聘同事平均每一天半要完成一个职位从得到招聘需求到发出 offer 的整个流程。招聘需求量

大，而招聘人员数量极其有限，巨大的压力促使玛氏探索，是否有技术方案能够有效提升玛氏招聘团队的效率、让其招聘同仁变得更加出色。像多数外企一样，玛氏也有一套线上招聘系统，但现有系统既无法在中国对接所有的招聘平台，也无法实现所有招聘平台简历的统一整合，因此无法满足招聘的需求。挑战还远不及此。自 2015 年开始，移动端招聘呈现垄断态势。据统计，中国有 70% 的候选人通过手机查找职位，类似现象甚至出现在应届毕业生中，而传统 PC 招聘呈现下降趋势。在此基础上，玛氏开始了基于移动端的招聘尝试。

#### ◆ 微信招聘初实践

在 2017 年 1 月 4 日，玛氏有了自己的招聘微信账号。经过一年的运营，粉丝数从零到现有约 30,000 人，职位浏览量接近 57 万，职位申请数量超 8,000 个，通过移动端成功录用的有 180 余人。从移动端招聘而来的候选人帮玛氏节省了大约 250 万人民币，同时帮助公司推动内部推荐体系的搭建。玛氏的内推人数占总招聘人数的比例直线增长，从 2015 年的 10% 到 2018 年达到 28%~30%。

招聘公众号运维一年之后，玛氏看到了许多隐藏在数据背后的机会点。按照招聘公众号最初的设计，候选人如果对职位有任何问题，可以直接通过微信对话向 HR 咨

询。一年内，招聘团队收到了约 4,000 个问题，对其中 1,200 个进行了回复，回复率为 30%。虽然对比外部市场情况，招聘团队仍高于 15% 的平均回复率，但这远不能满足候选人和 HR 的需求。根据后台统计，出现频率最高的问题其实是非常基础性的问题，例如：这个是空缺职位吗？还在招吗？这个职位的要求是什么？类似的问答可以通过人工智能形成模式，让机器通过学习去识别和回答，及时回应候选人的疑问，减少 HR 的重复劳动，提升招聘效率。因此，玛氏与供应商一起走上 Chabot 的探索开发之路。

#### ◆ 聊天机器人的设计开发

招聘团队做了一个换算：例如每年的招聘量是 1,500 人，那么公司收到的简历数量大概会有 15 万份，而 20% 的被动候选人占据了 80% 的招聘成本，50% 的候选人申请后的询问没有任何回应，HR 也没有时间与候选人主动沟通。因此，玛氏给 IMars 智能招聘机器人的定位有两点：1. 激活，Chabot 可以帮助 HR 去培养市场，将被动候选人转化为主动候选人，对其进行精准的推送和宣传；2. 互动，增强主动候选人对玛氏的粘性。到 2019 年，公司希望增长 5% 以上的直聘比例，翻倍提升微信简历申请量，通过智能招聘机器人让 80% 的候选人得到准确、清晰、友好的回复。

2018年2月，玛氏正式开启了招聘机器人项目，对项目进行目标分析、系统基础搭建和资源确认；2018年3月开始在供应商的帮助下筹建知识库，融入与玛氏文化、特性相关的内容和元素。2018年6月，进入内部上线。HR们开展了多种多样的活动，调动内部同事的内推热情，同时收集来自同事的建议，如机器人可以用表情包来回复问题，这是一个很棒的点子。表情包既可以增强互动性，又加强了娱乐性，因此项目团队开始着手设计IMars招聘机器人系列表情包，并在1个月后投入使用；2018年6月27日，伴随着一波又一波的宣传工作，智能招聘机器人正式在外部上线。

Chabot可以实现几个简单功能，如支持候选人的岗位查询、对候选人推送职位等。候选人任何版本的简历都可以直接粘贴在对话框中，Chabot会自动生成候选人的信息。这是前期创建的场景，而真正实现人工智能则需要招聘全流程中使用Chabot，该过程仍然漫长，需要在每个小领域中不断推进，让机器不断学习，不断进步。

#### ◆ 招聘整体解决方案设计

玛氏的招聘智能机器人只是第一步，公司期待的是整体解决方案。每个公司对招聘的解决方法都会有自己的见解。在玛氏，第一步要推动Chabot在微信平台上发挥自己的作用；第二步要打通ATS和CRM系统；

第三步让AI激活CRM，意味着当CRM系统接收到来自各个平台和渠道的招聘简历后，通过对相关内容和模式的学习，AI可以浏览候选人简历并识别匹配方向，从而通过更精准地推送招聘职位带来更有效的互动；第四步，在拥有良好信息系统和海量数据后，公司对HR部门的要求是给出人才的数据和分析，进行前瞻性预测。该环节最大的挑战在于现有HR能否掌握数据分析能力，提供更有洞见的专业建议；在第五步，玛氏希望能为候选人提供一个完整的、端对端的入职体验。一个好的入职体验可能涉及IT部门、财务部门、EHS部门等组织的各个方面，将该环节放在第五步，是希望能给内部更多时间打通各个部门之间不同的技术平台，最终提供一个端对端的入职体验；最后一步是甄选环节，在这一领域，目前为止还有一些困难有待克服，例如，模式识别和AI学习是人工智能的两大重要特点，甄选主要依赖的是对和能力有关的行为的识别，但每个公司的能力模型往往有许多关键行为，每个行为都需要海量数据帮助机器学习，直到机器能够识别行为的有效性。

### 项目经验分享

#### ◆ 根据业务选择适合线路

市场上的AI产品或Chabot非常多，选择哪种产品要根据业务现状来决定。任何技

术的引进意味着成本的投入，工作效率的提高和人工成本的节省则可以看作产出，投入产出比要通过了解业务现状把控得当。

以玛氏为例。玛氏的校招系统来自一个非常传统的平台，该平台通过关键字对简历进行打分，这是一个类AI产品。由于玛氏每年在校招季会收到3-4万份简历，招聘人员要用最短的时间完成简历筛选到发出offer的全流程，才能赢得潜在的优质候选人；同时校招市场是比较简单的市场，学生简历的同质化高，便于该系统根据关键字识别简历；且通过不断的积累，系统可以提高对关键字的匹配能力，对识别结果进行优化。玛氏从2011年开始使用这一产品，并每年不断持续更新和完善公司的关键字库。在去年校招期间，该系统已经可以实现只需要4名招聘同事三天的时间就能完成所有的简历筛选。2018年，玛氏需要实现人工效率的最大提升，于是在沿用原工具的基础上引入Chabot，实现类AI和AI工具两线并行。这也是根据业务现状决定的。

#### ◆ 国产技术的国际化

玛氏的招聘Chabot是一个本土创造的基于微信平台的人工智能产品，除此之外，中国市场上还有很多新技术在使用，远远领先于其他国家。玛氏鼓励这项新技术在各个市场上的运用，那如何让中国的技术走向世界呢？以Chabot为例给大家三个建议。

玛氏的校招系统来自一个非常传统的平台，该平台通过关键字对简历进行打分，这是一个类AI产品。由于玛氏每年在校招季会收到3-4万份简历，招聘人员要用最短的时间完成简历筛选到发出offer的全流程，才能赢得潜在的优质候选人；同时校招市场是比较简单的市场，学生简历的同质化高，便于该系统根据关键字识别简历；且通过不断的积累，系统可以提高对关键字的匹配能力，对识别结果进行优化。玛氏从2011年开始使用这一产品，并每年不断持续更新和完善公司的关键字库。

- 确定业务切入点。聊天机器人并不仅仅可用在候选人的筛选和互动，它可运用于招聘的全过程，但每个国家对聊天机器人的切入点可能很不一样。在中国，人才领域处于卖方市场，玛氏的痛点是如何吸引更多的人去考虑玛氏公司、如何通过有效的渠道找到更合适的人；而对于欧美市场，候选人的最佳体验或更精准的选择和建议是他们追求的方向。这就要求我们了解其他国家真正的业务切入点，有针对性地给出建议。
- 建立人力资源招聘知识系统。人工智能是模式识别和机器学习，这背后是海量的数据支持，因此找到合适的供应商或合适的切入点，得到积累好的人力资源图谱或建设知识系统的建议是非常重要的。
- 实现通用工具化建设，增加本土语言与真实对话的积累。玛氏的 Chabot 基于中国特色浓厚的微信平台，所有实施语言都是中文，没有任何英文词条，这让我们受到了来自其他国家，甚至包括总部的挑战。Chabot 全球化的实现，不能仅存于微信平台，当它成为一个通用的工具后，应能够在任何社交平台露出，如 Facebook、Twitter 等。同时，如何增加本地语言表达来满足各国家的个性化需求也是 Chabot 走向国际化面临的挑战。

## 反思及建议

### ◆ AI 能够代替 HR 吗？

对于 AI 的到来，有的 HR 持非常乐观的态度，有的 HR 比较保守。在实际运用中，AI 确实能代替 HR 完成招聘工作中的部分环节，促使一些基础性的工作更加标准化、模

式化和流程化，但我始终认为 AI 没有办法完全取代人的角色。首先，AI 无法识别候选人的潜力，能力识别对 AI 而言已经存在相当大的挑战，而在潜力的识别方面，AI 技术无疑还有很长的路要走；其次，AI 无法判断候选人与组织文化的关系。过去的几年，玛氏会选择与组织文化相符的候选人，随着新生代力量越来越多地加入职场，HR 关心的方面除了候选人与组织文化相适度，还需要更包容地看待候选人是否能为组织文化带来新元素；再次，AI 无法与候选人建立长远稳定的关系。机器无法与人进行真正的互动交流，通过心与心的对话而建立长远稳定的关系，必须由人来完成。在使用 AI 技术后，招聘人员有机会把精力放在与候选人的关系搭建方面，其意义不在于沟通的频繁，而在于对话的深度。让候选人相信你，愿意分享自己在职场上的困惑，从而对候选人的需求明察秋毫，为他们提供专业帮助和建议，让我们的同事从招聘专家转变为人才专家；最后，AI 无法评估候选人的人际交往能力，人际交往能力无法通过简历识别或回答问题能够判断，这是一个全身心的过程，涵盖肢体语言、表情信号及候选人的气场等，需要面对面的交往来帮助 HR 进行更精准的评价。

### ◆ 面对 AI 的兴起，招聘总监要做什么？

AI 技术解放了招聘人员的劳动力，也必然带动招聘团队的转型升级。在此背景下，招聘总监要如何拨开迷雾、引领团队呢？不同时期，新技术的兴起对旧组织造成的冲击有一定相似性，招聘总监最好能预见并及时准备，同时明确招聘团队的定位和方向。当 AI 帮助团队完成了很多低价值或重复性的工作后，招聘团队要往何方发展？是仅仅解决一个个需求还是了解内外部情况，成为组织

中的人才顾问？招聘总监要给出明确、肯定的答案。

AI 的到来让招聘团队对跨界人才和跨界能力的需求剧增，要求 HR 能够分析人、分析人力资源管理规则及能力模型，还要懂技术。由于知识领域和行业语言的差别，我们时常无法与供应商进行有效沟通。这是我们团队的一大痛点，也是值得深思的问题，关系到团队人员的培养方向。可能不久的将来，招聘团队里面需要的是一批懂人工智能的技术专家。

在使用 AI 技术后，招聘总监要对技术现状和未来发展趋势有整体把握，描绘系统蓝图。我们不仅需要思考所使用的 AI 技术如何能够更好地支持现有的环境、适应现有系统以及更好适应业务需求，还要思考系统平台的蓝图怎样去铺垫，这样可以帮助负责人与领导沟通时有更多的话语权和影响力。HR

# 做一个无所畏惧的实干家

访深圳市华星光电技术有限公司

首席人力资源官 (CHO) 吴岚

吴岚身上有股冲劲儿，这种无所畏惧的精神伴随着她跨过了大大小小的沟坎，并沉淀成她独有的人生哲学。再进一步探究，会发现她的吸引力不仅在于这股冲劲儿，还在于她的果敢、热情与坚定……

扫描二维码 把文章带走



编辑整理 / 朱欣鑫 图 / 深圳晶石文化传播有限公司

## ► 从高校到企业

大学毕业之后，吴岚来到惠州大学任教。作为惠州大学计算中心硬件教研室副主任，她的日常工作除了上课，同时兼任学生班主任，就是做一些简单的科研。大学里的职业发展路径清晰可见：从助教到讲师再工作到副教授直至教授这样逐级往上升。用她的话说就是“20多岁时就能看见自己50岁、60岁的样子。”看到周围不少老师都在轻松地打发日子，吴岚突然想要逃离这种安逸得有些枯燥的生活，转行成了必然选择。

## ► 转型人力资源

离开了高校的吴岚，在一家初创公司中待了一年，她把这一年看成“适应社会生活”的阶段。后来，她来到深圳TCL电器销售有限公司，任总经办（含人力资源及行政后勤）主任。当时深圳TCL销售公司只有不到20人，但业务发展很快，需要大量招聘、培养新人，建设基础管理体系，公司除了在各大卖场、

商超销售以外，还需要迅速建设专卖店，店长选拔、店员招募、员工培训等都需要公司强力支持。从大学到企业，对于这份从未接触过的工作，吴岚大着胆子对领导拍胸脯保证能完成任务。虽然心里有点没底，但豪言已经放出，她回去之后立刻冲到书店搜罗了很多与人力资源及营销管理相关的书，自学人力资源、行政后勤及营销的管理相关知识。“当老师最大的特点就是善于学习啊！”吴岚十分清楚自身的优势，开始了疯狂的汲取。一个月之后，像备课一样，她把所有重点知识记录下来，最终形成了厚厚的一本“知识手册”和一份详细的工作规划。拿着这本“手册”和规划，吴岚更有底气了，她开玩笑似地解释道：“老师的特点就是学到理论之后，似乎就是自己的东西了。”

接下来，她发挥了实践家的精神，把学到的专业理论付诸实际工作，如招聘、培训、考核、团队和体系建设……单就一个新人来说，吴岚的行事风格有种指哪儿打哪儿的果敢和熟练。凭着一股冲劲儿，她迅速运用并熟悉了人力行政的专业操作逻辑和方法，一把抓起了公司的人力和行政后勤工作，并为业



务发展提供了大量的人力资源专业支持。到她两年多后被调岗时，深圳 TCL 电器销售有限公司的人员已从几十人猛增至 300 多人。在吴岚看来，“只要具备快速应变、快速学习的能力，保持永不言败的工作激情，不断实践与迭代，就没有多少困难会阻碍前行。”

### ▶ 培养业务敏感度

在 TCL 销售公司的那两年，吴岚同时也培养了自己对于业务的敏感度。她回忆道：“除了日常人力资源管理工作，还参与专卖店的选址，还会在周末参与公司的各种市场推广促销活动。”后来被调任 TCL 电脑公司担任总经理助理时，她对于业务有了更深的理解。记得有一次，她因答不上总经理的一个问题而被责备，这个小小的教训让吴岚意识到深入了解业务的必要性。在领导的高要求与自己的鞭策下，她开始学习查看业务报表，了解所有业务的产、销、存等各种问题。

为了更全面地成长和发展，吴岚还轮岗至电脑公司从事品质体系管理工作。彼时国家 3C 认证伊始，公司需要重建和迭代品质管理体系，这中间有大量的梳理和调整工作，而吴岚则在这个过程中接触了研产销乃至售后服务的各个环节。为了更好地对全面质量管理体系进行管理、监控和审核，必须对各环节关键节点及流程都了熟于心。在这样的历练中，她对业务的了解越来越深入、眼光越来越敏锐。至今，吴岚还会经常提醒团队成员从业务的角度出发思考人力资源问题：“我们所做的工作或发起的项目能对业务产生多大的价值？能支撑战略的落地和业务目标的达成吗？符合现阶段组织的发展需要吗？能推动组织的发展、团队的建设吗？……”在吴岚看来，人力资源工作要围绕战略和业务，必须以终为始。

### ▶ 临危受命华星光电

在被调任华星光电 CHO 之时，吴岚还同时身兼 TCL 集团人力资源副总一职，这种身兼数职的状态持续了两年之久。用她的话说，那就是一段没有白昼黑夜的日子。彼时的华星光电刚刚开始量产，境外管理团队和大多数境外技术骨干正处于合约到期的关键时段，而此时大家的续约意愿却极不明朗，这意味着华星光电将面临着团队和业务的巨大动荡。为了避免出现这种情况，吴岚上任之后第





一件事就是进行人才盘点，并与境外同事们进行反复、深入的交流，从VP到总监、部长、科长、高工，一个一个进行沟通，向他们勾勒华星的未来及新的薪酬福利及激励政策，动之以情晓之以理。最终，境外人才的续约率达90%多，有效地达成了人才保留的目标。

## 建设人才培养体系

显示屏行业是一个资金密集型、技术密集型、人才密集型的行业，吴岚深刻意识到培养人才与引进人才“两条腿走路”的重要性。吴岚把自己相当大的精力放在企业内部的人才梯队建设上。她发现过往管理者更多地关注事和结果的达成，对人的关注和下属的辅导反馈偏少，这导致了老人负担重、新人成长慢的状况，一些缺少成长机会和空间的高潜人才不得不向外寻求发展。为了改变这种情况，助力人才培养及梯队建设，吴岚牵头建立了华星学院。经过多年持续的努力，现在的华星已拥有较为成熟的

领导力和专业人才培养体系、领导力课程体系、专业课程体系及讲师管理体系。例如领导力体系的高潜星系：不同层级的高潜员工被称之为“行星”、“明星”、“恒星”、“北极星”，分别为科长、部长、总监及以上干部孵化后备管理人才；干部新任系列：新任科长、部长、总监，帮助干部在关键时刻顺利转身。同时从校园招聘入手，扩大在985、211院校的应届毕业生招生量，精挑细选优秀高校的应届生—新星，积极屯兵校园，人才培养从“娃娃”抓起。

为了在公司内全面营造重视人才、发展人才的文化氛围，吴岚一度将人才培养指标放到管理者的KPI指标中。同时，她推动了大华星范围内的敬业度调研，将员工敬业度指标也放到管理者的考核体系中，以此督促业务管理者扛起培养人才的责任。

通过领导力训练、绩效管理、ECP辅导与认证及评优牵引等多种方式的组合推动，逐步改变了管理者的行为，并进而改善整个组织的氛围，增强员工的企业认同感、提升企业的凝聚力。

## ► 重塑企业文化

2015年，吴岚开始在华星全面推行企业文化建设，当时有些同事不太理解，觉得谈文化太过虚泛，不实用。但吴岚意识到，随着业务的快速扩张，企业规模不断扩大，越来越多的来自不同国家和地区、不同企业、不同经历的人汇集到一起，每个人的文化背景、积淀，甚至思维、做事方式都不太一样，原有的企业文化不断被稀释。如果没有能让所有华星人达成共识、指向清晰明确的企业文化/价值理念，没有共同的愿景和使命，没有共同的语言和导向，全体员工如何能做到劲朝一处使？企业如何实现持续、健康的发展？

在董事长和CEO的支持下，经过大半年多轮的调研、访谈、研讨，在华星人的共同努力下，公司最终确定并发布了《华星共识》，即华星员工应共同遵守的理念、原则和价值观，并配套了相应的人力资源政策与制度。让吴岚感到惊喜的是，该共识一出台便得到了公司上下的高度认可。在华星，文化不是高悬在空中的标语，而是管理者开展管理工作的重要抓手，融入了业务的各个环节中。为了更好地推行并巩固企业文化，华星还设置了文化落地体系的职位：由CEO担任首席文化官，VP担任文化官，每个大中心还设置一名部级以上干部担任的文化大使。通过这个体系，华星把文化一层一层落到实处，使其与业务真切地产生联系与联动。

随后，华星还根据核心价值观要求提出了“十大星规”，进一步细化华星人应该遵守的基本原则、评价准则、工作行为等，例如，“不培养人才的干部不能被提拔”。HR在推动文化落地的活动中，前后开展了几十场由管理者担任讲师的文化培训，使其中的管理理念、基本原则深入人心、引导干部与广大员工的日常行为，大家在工作中逐渐有了共同的语言和标准。

## ► 人力资源三支柱转型

同样在2015年，吴岚决定实施向人力资源三支柱管理模式的转型。这个决定基于其敏锐的业务判断：2014年，除了深圳的t1、t2外，t3开始在武汉建厂，且新的项目也思考和酝酿中，面对这样的发展

速度，如不进行转型，现有人力资源体系将很难继续予以支撑。吴岚希望大华星所有地区的公司均有统一的人力资源体系，专业、高效地支持业务扩展，并保持战略和文化的一致性。

下定决心之后，吴岚便对整个人力资源体系进行了大刀阔斧的变革。在缺少预算的压力下，她带领团队成员自己动手，重新研讨设计人力资源新架构，再造组织流程。为了不影响部门正常运作，他们将大量的梳理和研讨任务放在八小时外进行。回想起这段经历，吴岚坦言，由于没有足够的IT支持，整个变革过程遇到了一些现实的困难，SSC的EHR系统比预期进度延迟了很多，最终完成还需要一段时间才能实现，但好在在大框架已基本形成，人力资源的一些流程在不断地标准化后逐步移交SSC，三支柱的支持系统在逐步完善中。

变革阻力同时还来自于内部，一些同事面对业务压力的同时，还要应对突如其来的诸多变化，无法适应新的组织架构及自己的新角色。同时，由于变革初期SSC、HRBP及COE的职责切分不够清晰，各自的理解也不同，故对于职责交叉部分，各部门在互动中出现了矛盾，甚至相互推卸责任。变革第一年，人力资源部的敬业度排名由前三降至全公司倒数第三，而人员流失率也在增大。一些同事找到吴岚，建议停止变革，回到旧的组织架构，吴岚却坚定地相信这个决定的正确性。她力排众难，向大家宣导业务发展前景与人力资源变革的必要性与紧迫性，“如果人力资源自己不提前转型，那等到业务发展到一定规模后，肯定无法继续提供高效支撑。如果在每个区域、每个公司都建一个独立的人力资源中心，各自遵循一套行事章法，那如何建设一个具有战略和文化一致性的大华星？既然认定了这件事，有再大的困难也必须要做下去！”说到这里，吴岚轻轻敲了一下桌子。就这样，她把这个项目强力推下去。

果然，之后几年内华星的业务规模快速扩张，接连在武汉、深圳、惠州等地建设了t4、t6、惠州模组基地等项目，此次决策的正确性也得到了验证：在现有人力资源体系下，COE负责制定政策、开发工具等并将之快速复制到各地，这样区域公司就有了统一的人力资源体系、制度、标准、方法及工具；BP贴近业务，深入了解业务需求，在地提供人力资源解决方案；而SSC也不断发展出对多地域、多项

2015年，吴岚开始在华星全面推行企业文化建设，当时有些同事不太理解，觉得谈文化太过虚泛，不实用。但吴岚意识到，随着业务的快速扩张，企业规模不断扩大，越来越多的来自不同国家和地区、不同企业、不同经历的人汇集到一起，每个人的文化背景、积淀，甚至思维、做事方式都不太一样，原有的企业文化不断被稀释。如果没有能让所有华星人达成共识、指向清晰明确的企业文化/价值理念，没有共同的愿景和使命，没有共同的语言和导向，全体员工如何能做到劲朝一处使？企业如何实现持续、健康的发展？

目的、高效、透明、共享的支持服务。

## ▶ “人是无限可能的”

“人是无限可能的”，人力资源是企业最重要的资产，这可能是人力资源工作最吸引她的地方。但同时，人的无限可能也意味着这是一份充满艰巨挑战的工作。与财务、制造、销售不同，人力资源较难给出特别明确的指标去评价、衡量每一项工作，如何在这变幻莫测的 VUCA 时代，在激烈竞争的环境中，高效满足战略目标和业务的需求，深度挖掘人才潜力，快速建设人才梯队，打造全员共识的组织文化，引领组织变革，所有的挑战都考验着一个 HR 的功力。吴岚认为，HR 不仅要具备足够的专业能力，还必须对业务有着足够敏锐的洞察力，能先于业务的变化提前做准备。她也一直这样要求自己的团队，“HR 的学习速度要比业务同事们更快，保持业务敏感，抓住未来的需求。”此外，人力资源工作对 HR 的非职务影响力要求很高，几乎在各种问题上都会考验其情商和沟通协调的能力。在她看来，HR 同时扮演 4 个角色，即业务的有力支撑者、战略合作关系的建设者、组织发展的推动者与企业文化的捍卫者，这对 HR 的综合素质及专业能力都提出很高要求，他们要能与业务主管有效对话，并运用专业

方法帮助其解决问题，成为业务主管所依赖的左膀右臂，要做到这些，才能称得上优秀的 HR。吴岚笑着解释道：“所以 HR 不好做，但是把事情做好以后很有成就感，挺有意思的。”在吴岚的高标准、高要求下，华星 HR 迅速成长为一支具有战斗力的懂业务的专业化队伍。

## ▶ “工作使我快乐”

吴岚觉得自己与华星的核心价值观十分合拍，诸如激情与当责，对她来说工作就是生活，生活就是工作。曾经有人问她工作和生活如何平衡，她爽朗一笑，开玩笑似地说：“我的工作和生活特别平衡，不分彼此，百分百平衡！”有一次去加拿大休假，因为刚好与中国相差 12 小时，所以她基本上每天晚上 8 点半准时打开电脑，工作到深夜 2~3 点，这种“身在曹营心在汉”的状态持续了整个假期。“不是我不授权，实在因为业务发展太快，事情太多了，HR 团队都必须全力以赴。”吴岚觉得在华星和团队一起工作是一件开心、幸福的事情，共同的使命感更强化了团队成员之间的心理纽带。她享受着工作带来的充实，并细数着能在工作中发光发热的点，期待着在快速飞奔的路上继续为公司、为团队、为员工带来更大的价值。HR





# 跳出“盒子”，演绎极致人生体验

## 访博泽技术企业管理（中国）有限公司

### 人力资源副总裁侯佳倩（Eva Hou）

第一眼见到 Eva，一身干练的黑裙带出了她的强大气场；打招呼时，她似乎还没有从紧张的工作节奏中抽脱出来，给了笔者一个礼貌的微笑。本以为这是一个不苟言笑的人，但在接下来的访谈中，Eva 却把自己的热情、真诚毫无保留地展现了出来。

文 / 朱欣鑫 图 / 上海弓富文化传播有限公司

在家人和同事的眼中，Eva 是一个富有激情、爱尝新且大胆的人。对于公司的战略，她有着敏锐的觉察力；对于变化，她有着迅速的行动力。Eva 经常提醒同事，面对这些变化，我们的思维要跳出“盒子”，用她的话讲就是：“有时候路子可以再野一点，步子可以再大一点。”在她看来，只要守住原则，其他事情在明确目的、做好充分预测的前提下都可以尝试。“尝试新的东西，结果通常是不确定的，但要允许失败，否则很难有突破。”

#### 职业初探索

大学毕业后，Eva 根据自己的专业和兴趣进入一家德国国家电企业从事市场营销的工作。在这份工作中，Eva 的工作更多的是面向销售人员宣传公司的产品及理念，激励他们创造杰出的业绩，所以除了策划内部活动，她最重要的任务是做内部期刊。从一开始的参与制作，到后来独立负责整本杂志，Eva 很快触及到这份职业的天花板。生性需要突破的她转而投身咨询公司。这家咨询公司的主要业务是将德国企业引进中国，并为其寻找合作伙伴，帮助做市场调研、可行性报告等。在这份工作中，第一次跟

着德国老板乘飞机出差做项目的场景让她记忆犹新。第一次坐飞机的紧张与接触陌生项目的压力混织在一起，让她有种说不出的兴奋。这一次，她不仅需要用到德语与老板交流，还要和山西、山东的煤老板打交道。不懂行的 Eva 固然压力山大，但对新鲜挑战的兴奋显然盖过了对压力的胆怯：“我不懂煤炭行业，只能在开会之前做大量功课，将专业词汇、行业背景了解清楚。不然别说做咨询了，我连翻译都翻译不出来。”重压之下的 Eva 迅速成长。在经历了 2-3 个项目之后，公司已经可以放心地让她独立负责一个项目了。这段职业经历让 Eva 能够站在全局视角来审视一家公司的运行机制、市场环境、投资关键点等，这种看问题的方式或有形或无形地影响着她日后的职业发展。

#### 初涉人力资源

在经历了短暂的咨询工作之后，因为家庭需要 Eva 也在职业生涯上经历了一些迂回，并于 2014 年以总经理执行助理的身份加入了德国的一家老牌家族企业——曼胡默尔滤清器。在此之前，Eva 曾在一家 500 强的贸易公司遇到一个管理风格强硬的老板，

扫描二维码 把文章带走





性格上的差异让她与这个老板的沟通变得障碍重重，以致于 Eva 给这个老板留下了“不够主动”的印象。这个职业生涯中唯一的负面评价反而在某种程度上转化成了 Eva 在下一份工作工作中的动力：“吸取了之前的教训，我到曼胡默尔的表现完全不一样了，很多事情都是我主动推动的，也会反思自己的工作，寻找改善点。”这让她在同事及领导眼中留下了积极主动的形象。与此同时，漂亮的成绩、老板的认可给了 Eva 更多的发展机会：“老板觉得我做事情积极性很高，而且很有条理，所以给了我很多职业选择。”在包括 HR 和几个市场相关的职位中，Eva 最终选择了 HR，理由很简单，彼时曼胡默尔的人力资源在中国处于“0”的状态，是一张白纸；尽管前景不明确，但 Eva 能够作为的空间相比其他岗位来说要大得多。她对 HR 的所有认知正是自己大着胆子一步一步摸索出来的：“从前期的招聘发薪等事务性的工作，到后来逐渐往战略的方向走，都是自己摸爬滚打体验过来的。”这一阶段领导对她的评价是“曼胡默尔的人力资源终于开始走上了正轨。”

#### • 从入门到进阶

刚上任的 Eva 从最基础的招聘、薪酬做起，在

积累了一定经验之后，她很快找到工作中的问题点，并着力完善。比如，对零散的招聘工作进行规范化梳理，制定面试标准，不仅使得面试流程标准化，而且让面试关键节点变得可控可评。理顺各种招聘、面试流程之后，Eva 发现工作不减反增，因为“你把它理顺了之后思考的事情更多，不只要考虑把事情做完，而且要做好。”慢慢地，Eva 开始跳脱出零散的 HR 工作，从更加系统、前瞻的角度思考如何使自己的工作为业务增值。

早在 2007 年，Eva 受德国总部导师的启发，开始打破按照职能划分 HR 各模块的常规，在曼胡默尔中国首推人力资源业务伙伴的概念，即根据用户需求设立 HRBP。彼时的中国鲜有这种前瞻性的理念，Eva 在研究了一些材料及国内外实践之后，最终确定了曼胡默尔 HR 的定位，即为业务创造价值。同时将招聘的工作纳入 HRBP 职责范围内，以及时、准确地满足业务部门的人才需求。HRBP 这一角色设立不久便受到业务部门好评，每个部门都设有专门对接的 HR，Eva 鼓励 HR 们主动与业务部门沟通，以业务需求为出发点，寻找解决各种问题的办法，这让 HR 与业务部门之间的默契也越来越高。

Eva 在 HR 职业生涯中的第一任上司给了她很大的鼓励和启发。这位上司虽然不是 HR 专业出身，无法提供提供专业知识上的支持和指导，但他会在工作中给 Eva 很高的自由度，并在为人处世上给予 Eva 很多指引，他常常提醒 Eva：“一个人的宽度决定了他的身高。”这句话深深地影响着 Eva 的职业生涯。在她看来，宽度就是指一个人心胸的宽广度，也是眼目所顾及的范围：“我不是只看到自己的一小块工作职责，而是更多地从业务全局的角度思考问题。”Eva 常常用这句话提醒自己包容纳新，登高望远，并以此来鼓励团队成员跳出自己固守的工作范围，更多地从战略的角度来理解自己的工作。“我觉得 HR 有趣的地方就在于它涉及的面可宽可窄，主要看你怎么理解，我可以把 HR 狭窄地理解为‘选、用、育、留’，也可以把它的每一部分都与战略挂钩，看得更高更远。”这种可调适的弹性让 HR 这份工作对 Eva 充满了吸引力。

## ▶ 牵手博泽

在曼胡默尔经历将近九年中，Eva 一手建立了曼胡默尔中国区的 HR 体系，并日趋完善平稳。2013 年，世界第四大汽车行业家族企业、具有超百年历史的老牌德国公司博泽向她伸出了橄榄枝。除了看好这家公司的业务前景，Eva 也看到了这家发展迅速的公司存在的管理难题。彼时博泽在中国有 3,000 多名员工，但只有四五个 HR 负责基础的招聘、薪酬等事务性工作，这对于一家快速发展的公司而言显然是远远滞后的。Eva 感觉到自己接受一个更广阔的平台和新的挑战的时机到了。

### ● 系统梳理

挑战在于，当时博泽中国正飞速发展，而 HR 完全处于原始状态，没有专门支持 HR 工作的系统和体系，所有工作全靠手工完成，这使其工作极其繁重且低效；且 HR 不参与公司的业务发展，没有任何话语权。Eva 花了近两年时间逐渐建立人力资源系统，规范流程，建立 HR 的信任和信誉，并逐步靠近业务。

### ● 重整团队

在搭建了完整的系统之后，Eva 着力重整 HR 团队，从最初以职能划分转变为以业务需求来划分 HR 角色，建立起一支完全贴紧业务的专业 HRBP 团队以及学习发展团队来搭建整个人才培养框架，为业

务的发展培养和输送新鲜血液。HR 的工作重点也从提供基础的服务逐渐升级为从战略的角度出发挖掘业务需求，通过与业务部门的通力合作制定出更贴合业务发展需求的胜任力模型，并精准匹配后续人才发展计划。Eva 解释道：“德企非常注重做计划，看重数据，用数据说话是最有说服力的。我们除了月度分析 HR 相关的 KPI，还会分析现有人员配置情况和胜任力状况，并根据分析结果制定出未来 1-3 年的发展计划。”采访当天，Eva 还给我们分享了刚出炉的相关数据，如业务增长速度、人员增长速度，并依据这些数据在管理层会议中向业务领导陈述关于人员数量控制的计划。手握数据的 Eva 总能成功地说服领导 buy-in 她的想法。

### ● 建立战略

去年博泽中国区的业务战略制定之后，Eva 随即制定了与之相承接的人力资源战略。在 Eva 看来，业务战略是人力资源战略的指导，而人力资源战略则是为了实现业务战略来提供必要的支持，也是所有 HR 工作的目标，在这个大方向的指引下开展的各种人力资源项目才能最终产出价值。自去年始，Eva 及其团队已经围绕人力资源战略开展了十多个项目，目前已有项目陆续进入第 2 期的阶段。



在曼胡默尔经历将近九年中，Eva 一手建立了曼胡默尔中国区的 HR 体系，并日趋完善平稳。2013 年，世界第四大汽车行业家族企业、具有超百年历史的老牌德国公司博泽向她伸出了橄榄枝，除了看好这家公司的业务前景，Eva 也看到了这家发展迅速的公司存在的管理难题。彼时博泽在中国有 3,000 多名员工，但只有四五个 HR 负责基础的招聘、薪酬等事务性工作，这对于一家快速发展的公司而言显然是远远滞后的。Eva 感觉到自己接受一个更广阔的平台和新的挑战的时机到了。



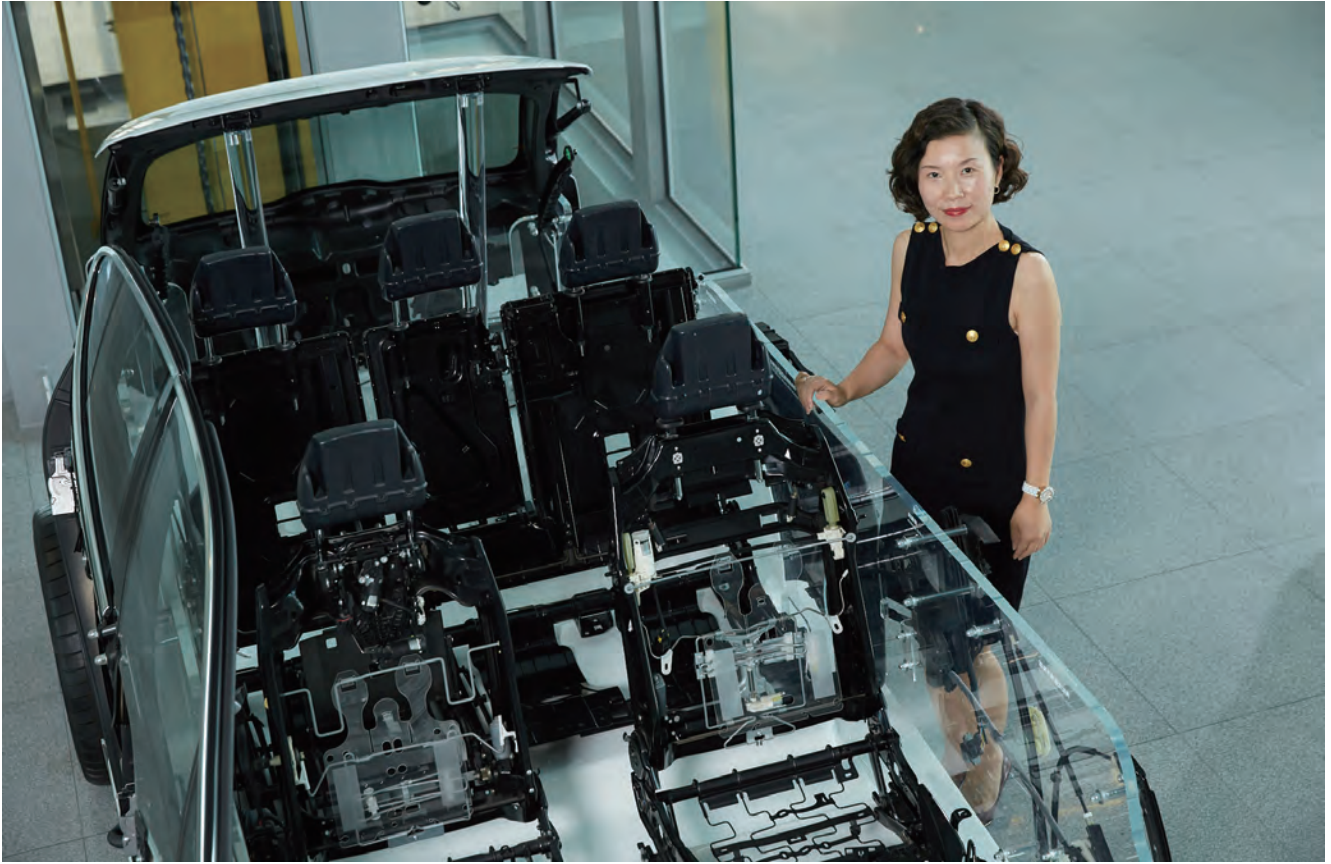
面对日益严峻的竞争和快速变化的市场，处于战略转型期的博泽对人才的数量和质量都提出了更高的要求，即由原来对人才执行能力的要求转向更加积极主动获取用户需求的能力要求。在厘清业务需求的基础上，Eva 重新梳理了公司的战略能力地图，并基于此开展相应的发展计划。与此同时，另一个挑战——关键人才的保留——也随之而来。

对 Eva 来说，这个项目不是简单做几个活动或者给员工统一的物质激励就能完成的。项目组从战略的角度出发，全面考虑了影响人才保留的各方因素，针对不同的保留对象定制个性化的保留方案。为了确定保留对象，Eva 及其团队进行了大量的前期识别工作，最终与直线经理一起确定了关键岗位中的近 200 名高绩效且掌握核心能力的员工，并且经过对这 200 名员工逐一访谈来了解他们的需求。用 Eva 的话说就是：“枪要瞄准靶心，每一枪打下去都要知道目标在哪里，力求射正。”200 人的访谈带来了庞大的工作量，但对 Eva 来说，这是必不可少的一步：“每个人的内在动机是不一样的，我只有了解了这些动机之后才能把保留方案准确高效地给到他们。”

站在现在的职业高度，Eva 更加看重自己能给企业及员工带来的价值，其自身价值也在此过程中得以实现。“从企业的角度来看，我能创造的价值取决于我对业务市场的了解程度；而从员工的角度出发，我要帮他们在企业中找到一个合适的位置，让他们成为成功的一部分。”HR 最近发起了一个“斜杠青年”项目，即员工在具备一定胜任力的前提下，可以跨出自己的职业领域的舒适区，学习和参与公司里的其他领域和项目，意在鼓励员工尝试不同的东西。这种灵活的工作方式不仅给员工接触新领域的机会，而且降低了公司在项目中所投入的人力成本；同时，内部渐渐形成的灵活组织形式大大提高了整个公司的敏捷度。

### ▶ 做一个“斜杠青年”

由于工作较忙，Eva 待在家里陪家人的时间就相应减少。不像多数妈妈在养育儿女时那样谨慎，Eva 戏言自己的女儿基本上处于“放养”状态。在同事眼中路子野、胆子大的 Eva 也很少给女儿设限：“她快要上小学了，没怎么参加过学前班。快乐的童年、



没有太多框架地去呵护她的创造力和想象力才是这个阶段的重点。”Eva 在女儿身上有着最朴素的期待：“她要成为一个善良的人、健康的人、快乐的人。我会帮助她找到自己觉得有价值的事，但不会干预她的选择。”

从工作、家庭中挤出一点时间的 Eva 也不会选择安静地休息，而是投身自己的兴趣爱好中。她是家人朋友眼中的“斜杠青年”，因为除了在工作中掌握的专业技能，Eva 对设计类的事情有着特殊的喜爱。“我一直喜欢设计，从室内设计、服装设计到旅行设计，从职业生涯设计到业务模型设计，所有和设计有关的事情我都有兴趣。设计感与设计思维充满了我的整个生活，所以家里每次装修房子从设计到实施几乎都是我自己用业余时间完成。”说完，她爽朗一笑。如同对女儿不设限制一样，Eva 对自己的未来也从不设限。精力充沛的她选择在业余时间学习设计，

并不停止追求新事物的脚步。有一次，Eva 跟家人一起去听音乐会，钢琴演奏和指挥两个人年龄加起来超过 180 岁，但仍然在舞台上激情洋溢地演绎美妙音乐，这给 Eva 带来了相当的震撼：“就算我退休之后再学习新的东西甚至开始新的职业领域时间也够，所以任何时候开始做任何事情都为时不晚，为什么不去尝试呢？”

在 Eva 看来，人生就是一场不断求新的体验，而很多人在面对新事物时的恐惧来自于害怕失去已有的东西；而当一个人不再害怕失去时，对待生命和生活的视野就会豁然开朗。谈到这儿，Eva 说了一句相当有哲学意味的话：“人来的时候什么都没有，走的时候也什么都带不走，所以没什么东西可失去的。”是啊，当最终结果都归零的时候，我们为什么不把这个过程演绎地再精彩一点呢？**HR**

Eva 说了一句相当有哲学意味的话：“人来的时候什么都没有，走的时候也什么都带不走，所以没什么东西可失去的。”是啊，当最终结果都归零的时候，我们为什么不把这个过程演绎地再精彩一点呢？



# 培训效果检视十步法

扫描二维码 把文章带走



新东方教育科技集团自成立之日起，便将人才培养工作放到重要的位置。在培训工作中，培训效果如何落地与观测，是每位培训工作者都会关注的内容。我们总结梳理出了一套相对完善的内部培训效果检视方法，成功应用于管理者培训与通用技能培训之中。

文 / 魏维 | 集团人力资源部培训主管 | 新东方教育科技集团

具体来说，我们将培训效果检视分为了以下 10 个步骤，如图：

步骤	环节	时间								
		培训前		培训中	培训后					
		3个月	3周	培训周	2周	1个月	2个月	3个月	4个月	6个月后
第一步	发现需求									
第二步	定义问题									
第三步	参加培训									
第四步	链接业务									
第五步	温故知新									
第六步	因地制宜									
第七步	他山之石									
第八步	教学相长									
第九步	培养习惯									
第十步	回炉学习									

可以看到，培训效果落地与否，贯穿了培训前中后三个时段。为了使培训效果最终能够落地，我们分别对 10 个步骤进行了以下设计：

### 第一步 发现需求

在新东方，除了年度培训需求调研，季度的前置需求调研也非常重要。这一环节的重点是基于各条线或机构的业务发力点，对管理技能、通用技能、专业技能上的能力需求进行调整，并进行调研和测评验证。在此环节我们会启动“咨询沟通会”，通过与条线、机构的沟通，结合调研与测评进行咨询。沟通中明确需求可以通过培训解决的部分，并了解其现状、目标与期望。同时，我们会要求培训人员以顾问的角色，结合自身的经验向学员提供咨询。

### 第二步 定义问题

培训目标的设定离不开需求的定位，而很多培训需求在提出时都会比较笼统。比如某分支机构希望提升管理者的绩效管理能力，但对于绩效管理存在的问题及培训目标则不太明晰。新东方在定义问题时举行“训前交流会”，一方面是为了将问题具体化，一方面是要让参训部门协助创造培训后的实践环境。

培训期望 = 培训部门

传统意义上参训部门提出培训期望后，会认为剩下的事情都是培训部门的。期望能否达成只看讲师来历和课程内容（第一个等式），但这忽略了能力培养的环境因素。比如学员参加了某培训，回到部门发现所学内容与工作无关，或在部门内部没有运用的机会，这都无法将培训效果进行落地。在新东方，我们要求参训部门协助培训部门做好参训实践的环境创建，给学员以“用”的机会。在评估培训质量前，要明确接下来培训的内容与学员工作中面临的挑战紧密相关，同时要跟进参训部门是否创造了良好的能力应用环境。

培训期望 = 培训部门 + 参训部门

### 第三步 参加培训

课堂上增加学员演练的机会是增强学员理解课程的好办法。新东方的课堂上用于学员结合工作进行演练的时间不少于 60%。我们会在培训前举办该课程的“微信讲堂”，即培训讲师在微信群中开始课程预热，把课堂上的知识背景、理论等内容前置学习，以便将课堂上更多的时间交给学员体验，而不是讲师宣讲。

### 第四步 链接业务

链接业务这一步贯穿培训前后，也是落地的关键点之一。

在培训之前，链接业务主要体现在案例收集、研讨话题收集和作业设计上：

- 案例收集：**我们会采访部分参训人员及上级，针对培训内容进行案例收集。案例的一部分补充到课程案例库，一部分在适度加工后直接在课堂使用。对学员的上级一定要调研，因为上级往往更能看清学员问题，并且可以凭借经验给出指导。
- 研讨话题收集：**将用于学员课堂上对某个话题、某种工作方式的研讨。这一部分在调研时，要了解业务目前正在关注什么，发力点或问题点在哪里，哪些与课程内容有关？以确保话题更加贴合业务。
- 作业设计：**新东方的管理培训和通用技能培训在训后都有在岗作业。在设计作业时考虑跨条线的通用操作性。作业的设计分为两类，一类是集团直接设计固定课题，主要应用在各层级的人才梯队培训上；一类是集团根据参训人员情况，与参训人员上级沟通后，结合岗位工作职责设计出的非固定课题，一般体

现在针对某一机构、区域或条线的人员培训上。作业要确保是学员上级希望学员实践掌握的内容。

### ④ 培训中，链接业务也在进行：

我们会安排培训会务组参与其中。传统意义上的会务组多是负责相关后勤，但在新东方的集团培训上，我们要求会务组成为观察员与书记员。观察员是指在培训中，会务组运用观察表进行现场观察，**将每一次现场活动都变成人员选拔与观测的好机会**，把每一次案例与话题的研讨都当成“无领导小组讨论”一样去观察学员，在培训后将学员的表现进行归纳并反馈给其所在机构，对今后机构的用人与选拔提供重要参考。书记员的角色同样重要。会务组成员要将培训现场大家提出的观点与问题、分享的好方法全都记录下来，培训现场的大白纸、学员PPT等都要进行归纳。因为我们发现，很多学员会介于压力不太愿意分享培训前的调研，而在**培训现场大家讨论时相对放松，是收集案例与问题的好机会**。这些内容可作为培训后的分享环节使用，也可为课程迭代做参考。

新东方的集团管理培训和通用技能培训，课后都会安排至少一个月的在岗实践作业。我们会制作“**落地工具包**”，工具包里既有每周作业，又有课堂知识复习。学员在工作中作业，将反馈发送至集团及部门领导，以上过程由集团与机构人力、学员所在部门共同监督完成。

### 第五步 温故知新

在岗实践两周后，多数学员都会对培训的内容有所感觉，产生实际问题与思考，此时我们会进行“微信分享会”，选出一到两个典型问题，请授课老师在微信群里进行解答。同时邀请前两周在岗实践环节做得好的学员进行分享，帮助学员们对所学内容在工作中的实际应用有更直观的了解。

### 第六步 因地制宜

因地制宜，是指四周的在岗实践结束时，邀请参训学员的上级领导，针对学员四周里的

作业和课堂培训的内容，结合本部门的实际情况，发挥自身管理经验，为学员进行一次一对一辅导，我们也称之为“**在岗精练**”。学员通过直属上级的辅导，能更好地了解在本部门中如何运用培训所学；而学员上级通过辅导，也可以更好地了解学员对待培训实践是否认真投入。这是一次很好的实战经验分享机会。

### 第七步 他山之石

培训结束两个月左右，我们会邀请集团内的高管为大家进行微信分享，通常这些高管在之前的培训内容方面都拥有丰富经验，我们称之为“**交流工作坊**”。该工作坊帮助学员跨出所在机构和条线，了解其他岗位老师的操作方法。经过高管的分享，将培训落地的同时提升了学习高度，帮助学员以更高更广的视角看待所学内容。

### 第八步 教学相长

培训结束的第二至第三个月，我们会要求学员结合工作，将所学内容对其团队内的优秀员工进行辅导。因为我们相信，能够把一项技能为下属指导清楚的学员，对课程的掌握将会比别人更加坚实。这个环节由各机构人力资源部门协助，了解学员的下属是否了解所辅导内容的大致含义及技巧，从而反推学员在实际的应用。对于不便于辅导的课

程，要求学员在其所在的部门内进行一次主题分享活动。

### 第九步 培养习惯

培训后第四个月我们会举办“**家长会**”，邀请学员、学员所在机构与条线的相关领导线上参加。会上告知学员们最近的变化，对优秀学员在微信群进行表扬与分享。此外，我们会与部分学员的“家长”进行单独沟通，进行学员预警或讨论下一步的培养。做到对于学员的成长，集团人力、条线与机构全都了解，也为条线或机构人员选拔提供重要参考。

### 第十步 回炉学习

如果课程内容有大量更新（集团管理类、通用类课程使用周期约为两年），鼓励参训学员回炉旁听，作为学习成长的奖励。对于仍需要进一步提升的学员，经其领导申请后安排进入正式培训。

以上，即新东方集团在集团培训中的效果检视十步法，目前主要应用于集团层面的管理培训和通用技能培训。该十步法让我们真正抓准业务需求，并能够设计出落到实处的培训项目，得到了各级领导的好评与支持。同时，我们也在实践的过程中收获了很多好的建议，因此方法也在不断地调整与迭代。HR



# 绩效管理体系的重塑： 不完美进化论

扫描二维码 把文章带走



**绩效管理体系的重塑经常基于两种情况产生：一是企业商业绩效欠佳，基于财务指标下滑的压力，自上而下地提出变革的要求；二是企业现行的绩效管理体系对员工的正面激励作用减弱，内部自下而上地出现期望进行绩效改革的呼声。**

文 / 刘莹 | 人力资源总监 | 天齐锂业股份有限公司 黄曦 | 人力资源专员 | 天齐锂业股份有限公司

企业寄寓“完美的”绩效管理体系可以解决所有的问题，却总是面临理想与现实之间的鸿沟。当 HR 承担起重塑绩效管理体系的职责时，却经常被质疑工作的成效和专业度——为什么呢？

HR 在绩效管理重塑时所面临的困境通常是由以下三点造成的：一是逾越了绩效管理体系本身的“游戏规则”；二是在实施的过程中忽略了沟通机制的重要性；更重要的一点在于，我们有时会混淆手段和目的：绩效管理作为一种管理工具，是一种手段，我们使用这一管理工具的目的是甄别、保留和激励高绩效者，识别、帮助和淘汰低绩效者，而非将改变绩效管理体系作为目的，为了追求改变而改变。

## ▶ 绩效管理体系应该考核什么：明确核心考核指标

企业主营业务的财务表现即绩效考核的最终目标。以贸易销售型、生产型以及研发型企业为例，这三种企业的绩效考核通常围绕以下方面进行：

- ◆ 贸易销售型企业：最关注的指标为税息折旧及摊销前利润 (EBITDA)。
- ◆ 生产型企业：当产品处于卖方市场时，企业更加关注生产效率指标，生产效率越高，销售量越高，市场份额占比越大；当产品处于买方市场时，企业更加关注成本控制指标，成本控制得越好，企业在激烈的市场竞争中保持合理利润空间并具备价格优势的机会就越高。
- ◆ 研发型企业：分为新产品开发、既有产品升级以及基础性研发。新产品开发和既有产品升级的考核相对简单，可以对研发的最终产品进行定量考核。而目前看来，业界普遍认为基础性研发的考核指标是最难设置的，因为基础性研发是对可能性的质证过程，其结果难以得到定量考核。

在了解主营业务分类的基础上，还需要进一步了解企业的运营模式。以全球化运作模式为例，贸易型企业和生产型企业较难采用全球统一的绩效考核制度。贸易型企业在不同国家和地区存在客户类型和销售渠道的差异，统一的绩效考核制度缺乏针对性，不利于商业绩效

的提高；同理，对于生产型企业来说，基于不同国家和地区的法律法规差异，用工方式不同会导致劳动生产率的衡量方式的不同，也较难建立统一的绩效管理体系。相较而言，虽然进行定量考核是研发型企业绩效管理的普遍困难，但由于对工作成果的定义较为明确清晰，因此不论是区域性还是全球性企业，都较易于使用统一的绩效管理指标。

## ▶ 绩效管理体系应该怎样考核：理想与现实的辩论

### ① “完美”的绩效管理理论

2011 年，Aguinis 在他的著作中描述了他对绩效管理体系的终极理想定义：绩效管理是以一种积极的态度，为了未来的发展而连续不间断地分析绩效结果与原因之间的联系，在识别出被考核者的成果和优点的同时就被考核者的不足提供长期的、有计划性的支持和激励。在绩效管理的过程中，考核者与考核者之间要长期保持双向的沟通和反馈，以保证计划顺利进行、错误及时纠正。

基于这个定义，Aguinis 发展出绩效管

理体系的整个周期。绩效体系设计者首先根据业务需求、企业整体战略规划以及被考核人的能力水平制定绩效目标，再根据目标制定长短期规划，以便各阶段的绩效管理措施能有条不紊地顺利进行。其中，持续不断的沟通与反馈贯穿于绩效管理的整个周期，以便及时发现问题，灵活应对变化。当一个长期计划接近尾声，需运用多种工具和方法对绩效结果进行评估，但评估的完成并不意味着绩效管理周期的结束。健康可持续的绩效管理不仅要分析被考核者的绩效结果与被考核者行为、能力、个性之间的因果关系，也要分析绩效结果与绩效管理体系本身的联系，对绩效管理体系本身在运作过程中效能的回顾、总结以及分析即是为了达成此目的。最后，基于对先前绩效管理体系设计的经验以及新的需求的产生，我们可对绩效体系进行适当的调整和更新，并将它应用于新一轮的绩效管理周期。然而，我们也可以发现，相较于 Aguinis 赋予绩效管理体系的“丰满”周期，在现实的绩效管理工作中，大量常用的方法论及工具依然只集中于“制定目标”和“评估结果”这两个部分。

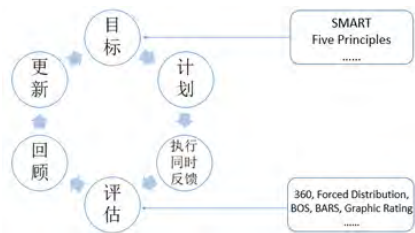


图 1：“完美”绩效管理体系的生命周期与常用绩效考核工具

## ② 直面绩效管理的“缺憾美”

让我们放下书本，正视绩效管理体系中存在的现实问题，我们不难发现，正如常见的绩效管理工具大多集中于“制定目标”和“考核结果”两个环节，大多数企业的绩效体系也仅存在两至三个环节，即年初的目标制定、半年回顾、以及年终的结果评估——现实与理想之间的差距形成了绩效管理的“缺憾美”。这份缺憾美源自于现实绩效管理

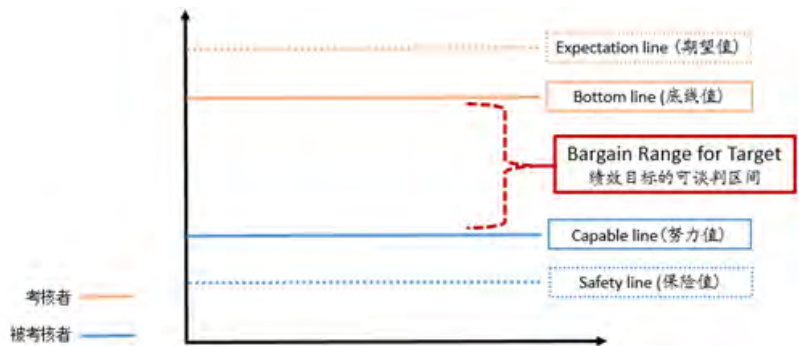


图 2：绩效目标的谈判区间

中无法回避的三个“游戏规则”，它们的美在于它们代表着组织中谈判的智慧与利益平衡的过程；而它们的缺憾，则是我们很难在现实中找到一个让参与游戏的两方达成真正双赢的“完美方案”。

利益冲突 (Interests Conflict) 是游戏成立的第一个规则。在绩效管理中，考核者的目标是商业结果的达成 (Business Performance)；而被考核者的目标却是绩效工资和奖金 (Performance Related Pay)。

因此，在商定绩效目标时，两者往往会朝着对自己有利的方向争取，这是绩效管理的第二个规则。考核者对于绩效结果总是会有一个“期望值” (Expectation Line) 和一个需要支持基本商业绩效的“底线值”或“最低期望值” (Bottom Line)；被考核者则抱有对“轻松可以达到” (Safety Line) 的期望和对“需要努力达到” (Capable Line) 的逃避，在后文中我们称“保险值”和“努力值”。当被考核者的“努力值”低于考核者的“最低期望值”，被考核者无法达成当年绩效目标，只能放弃当年的绩效考核，保留资源和业绩到次年，以便次年能够达成目标。如果两线之间差距太大，还可能挫伤被考核者的积极性。反之，当被考核者的“努力值”超过了考核者的“底线值”甚至“期望值”，考核者会意识到自己战略规划的失误，并在次年大幅提高绩效目标，这就意味着，被考核

者需付出更多的资源和努力才能达成目标。考核者与被考核者之间的利益冲突产生了一个类似于谈判区间 (Negotiation Zone) 的空间，理论上来说，当被考核者的“努力值”无限接近考核者的“最低期望值”，就能在一定时期内达到考核者的商业指标基本达成，被考核者的绩效收入也得到保证的平衡状态。

然而，由于绩效谈判中，考核者占据主导地位，整个谈判游戏的过程实质上是被考核者持续试探考核者底线的过程，双方很难达成双赢的绩效目标。为了在这种僵持的状况下寻求一个平衡点并弥补被考核者因为无法达到“努力值”而错失的绩效奖金，基于 1992 年 Robert Kaplan 提出的平衡计分卡，被考核者创造出第三个游戏规则。



图 3：谈判的平衡点

由于结果性指标通常都是自上而下的，可供被考核者谈判的空间很小，而过程性指标的加入则增添了一个与强有力的结果性指标相抗衡的平衡点。由于被考核者是工作流程实际的设计者和执行者，所以过程性指标通常都是自下而上的，被考核者对于过程性

<sup>1</sup> Source: Aguinis, H., Joo, H. and Gottfredson, R.K., 2011. *Why we hate performance management—And why we should love it*. *Business Horizons*, 54(6), pp.503-507.

指标有较强的主导型，因此，他们虽然不能通过制定过程性指标确保结果性指标的达成，但能利用这些指标促成业绩在相对适宜的条件下实现。

绩效管理的三个游戏规则在考核者与被考核者之间进行着亘古不变的循环。笔者认为，抛开同为被考核者的身份，HR在整个游戏过程中并非这场游戏的参与者，比起作为“专业工具”和“沟通桥梁”，HR更应深刻理解并尊重游戏规则，以规则为基础进行绩效管理体系的设计和重塑工作。

## 🔗 重塑绩效管理体系：“不完美进化论”

### 1 寻回理想中的美好：恢复沟通机制

回到前文所提到的“完美”绩效管理体系生命周期，将其与现实中的“两段式”或“三段式”绩效考核流程作对比，可以发现现实工作中丢失的四个环节（计划、执行与反馈、回顾、更新）就整体而言其实是一个沟通机制。而沟通从本质而言，无非是以下的若干步骤：

- ◆ 信号释放 (Signaling)。在组织中，信号的传递是 A 与 B 沟通的开始。通过行为、语言、文字、资料等方式，信号得到双向的传递和接收。
- ◆ 主观判断 (Perceived Justice)。组织中的 A 在收到 B 的信号后，会首先基于其自身的观念、掌握的信息和资源对信号进行分析和理解，将信号消化为新的信息，形成自己的认知，继而总结得出 B 对自己的看法和情感，并以此推断 B 的行为 (Farndale & Kelliher, 2013; Pulakos & O' Leary, 2011)。
- ◆ 社会交换 (Social Exchange)。当 A 推断出 B 对自己的态度和可能产生的行为，也会据此作出对应的反应 (Blan, 1964)。例如，根据 Fernie & Metcalf 所做的案例调研，感知到上司对自己的欣赏之情的下属常常会更加勤劳地工作，双方之

间的信任也能随之增长，而长期接收到来自上司负面信号的下属会产生憎恶上司的消极情绪并作出消极怠工的行为。

- ◆ 组织氛围 (Organisation Climate)。A 和 B 双方的信号传递、信息形成以及行为反馈会形成他们之间的关系，而无数个 A 和 B 之间的关系则会形成团队、组织甚至企业的文化和氛围 (Farndale & Kelliher, 2013)。

正如我们无法建立一个完美的绩效管理体系一样，我们也无法实现完美无瑕的沟通。纵观整个过程，沟通机制和绩效管理一样具备着缺憾美。沟通的缺憾在于我们可以通过信号释放和社会交换这两个环节交流想法、产生关系、创造物质，却不能影响信号接收者的主观判断。作为沟通环节的中央枢纽，主观判断的误差常常带来社会交换的失败。一千个读者眼中有一千个哈姆雷特，同理，对于组织来说，一千个员工对于绩效目标可以有一千种解读。那么，为了打通绩效管理的脉络，实现绩效目标，绩效管理体系的设计者如何巧妙地完善沟通机制呢？

对于企业来说，企业的产生和发展是一个通过员工的共同工作达成一致目标的过程，

达成该目标是企业能继续存在的重要原因。使所有员工发自内心地理解并接受企业的目标是所有领导者的愿望；但就现实而言，即使耗费巨大的沟通成本，也未必能达成这个愿望。基于此现实，如图 4 中虚实线所表示的，我们或许不能使被考核者发自内心地理解并接受绩效目标，但我们能够在信号传递环节中清晰地传递卓越绩效的成功图像，也能够社会交换的环节中明确地界定企业鼓励并认可的行为和企业不接受与不允许发生的行为，形成行为指向性指标。

以前文提到的基础性研发为例，对于定量考核难度较高的基础性研发，可通过传递工作的成功图像和工作角色的具体职责做定性引导。首先，由于证明技术的可能或不可能、存在或不存在、成功或不成功都是基础研发的职责和目的，利用 SOP 等管理方法制定研发的整体流程、记录重要突破和重大失误，可以传达期望达到的结果、标记不能接受的错误。其次，分析基础性研发工作所需的基本要素可以得到三种工作角色，例如研发项目管理人员、核心技术开发人员、技术支持人员等，以此类推，对角色的工作职责进行界定有利于区别不同岗位所对应的工作技能和结果。



图 4：用沟通模型解释绩效管理的重建<sup>2345</sup>

<sup>2</sup> Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). *Why Is Performance Management Broken? Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146-164.

<sup>3</sup> Latham, G. P. (2001). *The importance of understanding and changing employee outcome expectancies for gaining commitment to an organizational goal. Personnel Psychology*, 54(3), 707-716.

<sup>4</sup> Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). *Implementing Performance Appraisal: Exploring the Employee Experience. Human Resource Management*, 52(6), 879-897.

<sup>5</sup> Fernie, S. & Metcalf, D. (1999). *It's Not What You Pay it's the Way that You Pay it and that's What Gets Results: Jockeys' Pay and Performance. LABOUR*, 13, 385-411.

### ② HR 的有所为和有所不为

正如在沟通过程中有我们可掌控的，也有我们无法改变的，对于 HR 来说，尊重绩效管理体系的游戏规则并接受它的缺憾美是一方面，做好自我管理却是另一方面。

绩效管理体系的重塑经常基于两种情况启动：一是企业商业绩效欠佳，基于财务指标下滑的压力，自上而下地提出变革的要求；二是企业现行的绩效管理体系对员工的正面激励作用减弱，内部自下而上地出现期望进行绩效改革的呼声。当出现重塑绩效管理体系的需求时，HR 的工作重点经常聚焦在了绩效管理体系本身的改变，却忘记绩效管理作为管理工具的初衷：甄别、保留、激励高绩效者，识别、帮助、淘汰低绩效者，确保目标商业绩效的达成。而这份初衷，恰恰是很多 HR 在忙于复杂艰难的绩效管理变革过程中容易遗忘的核心目的。

针对绩效重塑过程中 HR 的自我管理，笔者有以下一些经验：

- ◆ 管理期望值 (Expectation management)：不仅应学会管理他人 / 其他部门的期望值，也要管理自己的期望值，明确自己能改变的和不能改变的。
- ◆ 因果分析 (Causes and Effects)：绩效管理是一个不断分析结果与原因之间联系的过程，每一项针对绩效管理过程的改变都会对绩效结果产生影响，HR 应该通过不断的因果分析，使过程的优化能够体现到绩效结果上。
- ◆ 财务头脑 (Business Acumen)：HR 要清醒地认识到，任何绩效管理体系设计的初衷都是为了提高企业商业绩效、达成财务指标，因此，所有的绩效管理体系设计都应围绕企业的核心财务指标进行。
- ◆ 人才管理 (Talent management)：HR 在企业中承担的核心价值总是围绕着人才管理，因此，绩效管理体系的重塑也应着眼于甄别、保留、激励高绩效者，识别、帮助、淘汰低绩效者。



绩效管理体系的重塑将始终是一场“不完美进化论”，我们期待与各界有更多的研究和讨论，共同分享成功与失败的经验。HR

## 参考文献

2GC Balanced Scorecard Usage Survey. 2GC Active Management. Retrieved 11 July 2017.

Aguinis, H., Joo, H. and Gottfredson, R.K., 2011. *Why we hate performance management—And why we should love it*. *Business Horizons*, 54(6), pp.503-507.

Back K W. *Exchange and Power in Social Life*. By Peter M. Blau. New York: John Wiley & Sons, 1964. 352 pp. \$7.75[J]. *Social Forces*, 1965, 44(1):128-128.

CIPD survey (2009)

Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). *Implementing Performance Appraisal: Exploring the Employee Experience*. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897.

Fernie, S. & Metcalf, D. (1999). *It's Not What You Pay it's the Way that You Pay it and that's What Gets Results: Jockeys' Pay and Performance*. *LABOUR*, 13, 385-411.

Latham, G. P. (2001). *The importance of understanding and changing employee outcome expectancies for gaining commitment to an organizational goal*. *Personnel Psychology*, 54(3), 707-716.

Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). *Why Is Performance Management Broken?*. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146-164.



# 职位体系设计与职位评估

2018年10月23-24日，中国北京

## 课程特点

- 课程框架：基于“战略•组织-人”构建组织与职位管理系统。从组织架构与职位管理入手，串联定岗、定编、定级、定通道、定员、定薪等核心人力资源管控的顶层设计。

## 内容要点：

- 组织架构与职位体系设计的全局规划
    - 具体职位设计方法
    - 编制预测与管控方法
    - 职位评估与定级
    - 职业通道设计
  - 人岗匹配以及任职资格体系开发
    - 基于职位的薪酬体系设计
- 授课方式：职位管理逻辑和顶层设计方案，定编的数学模型和算法，职位评估模板、工具和沙盘演练，以及大量的企业案例范例

## 对象

组织规划与发展模块、薪酬管理模块以及人力资源通盘管理者



文化锋声

## 人生三关

文 / 风里\_李峰

扫描二维码 把文章带走



人生在世，心理上有三关要过。不过，则纠结；过，则坦然。

哪三关？金钱、情欲、生死。

过了金钱关的人，将获得财富自由。财富自由有三种：第一种，心理财富自由。第二种，相对财富自由。第三种，绝对财务自由。获得三者之中任何一个，都算是过了金钱关。

心理财务自由，就是驾驭金钱的心态。无关财富，亦无关财商，纯粹是一种心态。

心理财务自由关没过的人，不能驾驭金钱，不会花钱，而是“被钱花”。有些人辛辛苦苦挣钱，省吃俭用攒钱，却从未学会花钱。本来，钱是实现目的的手段不是目的，他们却本末倒置，把钱当成目的。对他们来说，钱不是解决问题的手段，钱就是问题本身。很多有钱人不会花钱，特别是那些穷苦出身，经过艰苦奋斗而获得财富的人。他们的钱是血汗钱，他们的消费习惯延续了早年的习惯，他们的生活还不如穷人过得好。所以，除非一个人努力改变自己，否则，他20岁以前穷过，他发了大财也富不起来。俗话说，花出去的钱才是自己的。

心理财务自由关没过的人，把钱看得太重，钱成了他们的图腾和禁忌，不好意思承认自己喜欢钱，羞于谈钱讲价，被人欠账不好意思开口要钱。

过了心理财务自由关的人，他们不一定很有钱，但是他们是钱的主人，而非钱的奴隶。

拥有心理财务自由的人，谈钱就像谈天气一样自然，催人还债就像跟人问路一样从容。

相对财富自由，指的是一个人的积蓄相对于他的生活所需足够。

没有达到这个境界的人，他们必须不断工作。工作是养家糊口的手段。

达到这个境界的人不再需要挣钱，因为他们已经挣到的钱足以用来支撑他们的生活方式。他们的生活方式非常简单，不需要多少钱。这样，哪怕他们的积蓄微薄，也足以过他们想要的生活。因此，他们不再担心钱的问题。他们可能依旧热爱工作，但是工作的主要目的不是挣钱，而是获得意义感。富贵人家的太太做慈善就属于这一类。

绝对财务自由，就是极端富裕。对于获得绝对财务自由的人来说，只要是人类社会标了价的商品和服务，他们都买得起。

没有获得绝对财务自由的人，他们的生活方式不敢太任性。而达到绝对财务自由的人，常说一句话：“能用钱解决的问题，就不是问题。”全世界只有极少数人才敢说这句话，这里面又只有极少数的人真的能够做到。

第二关：情欲关。过了情欲关的状态，我用十二个字概括：不伤己，不伤人；不压抑，不纵欲。这十二字真言，说起来简单，做起来难。这第二关(情欲)比第一关(金钱)难过。金钱可以是一个人的事情，情欲基本上是两

个人的事情。圣雄甘地在他人生的某一时刻决定禁欲，也不跟妻子商量他就这么做了，他妻子情何以堪？到了晚年他抱着年轻的裸女睡觉而不乱性，他有没有考虑那些女孩儿的想法？所以说，事关两个人的事儿，就很难。我们所见到的一般人，要么陷入感情漩涡伤害自己，要么无法回报他人的感情而伤害别人；要么压抑情欲，要么纵欲无度。我们很难见到情欲过关的人。很多人钱的事情想开了，情或者性的事情还是想不开。年轻时难过情欲关，年纪很老了也未必容易。故有冯唐“油腻”一说。

可能人生最难过的是生死关。哪怕是过了百岁的老人，都不愿意死去。人类可能是唯一可以预知死亡的物种。死亡焦虑是人类独有的焦虑，我将其称之为“基本焦虑”。人们如此热爱生命，畏惧死亡，以至于死亡是一个禁忌话题。

过了生死关之后的境界是：珍惜生命但是不怕死，也不因担心亲人的安稳而焦虑。人生有几件事情，实际上是看清生死的机会：一个是痛失亲人，一个是濒死体验。有过这两样中的任何一样经历的人中间，有人就过了生死关，往往顺带连金钱观和情欲关也过了。能够选择安乐死的人是过了生死关的人；经历过死亡而死里逃生的人，往往走两个极端：更加不怕死，或者，更加怕死。我想起历史上两个被“刀下留人”的人；韩信和岳飞。刀下留人等于经历过死亡，等于活了第二辈子，这个经历让他们更加勇猛，更加珍惜生



命。我认识一位仁兄，在一次车祸中死里逃生，此次经历过后，他每次出差都自费升头等舱。他把每一天都当成最后一天而善待自己，我觉得他至少过了金钱关。

古希腊神话有这么一段：阿基里斯问他那海神母亲，他要不要帮人跟特洛伊打仗。他母亲说：你去打仗就很可能死，你不去打仗就能活很久，你会有很多儿孙。当你死去，你的儿女们会记得你，你的孙辈们会记得你，当你的孙辈们也死去，这世界上就没人记得你。可是如果你去打仗，你会成为英雄，人们会永远记得你。于是阿基里斯就决定去送死。这种对生死的理性选择，就是过了生死关的从容和坦然。谭嗣同说：“各国变法，无不从流血而成，今中国未闻有因变法而流血者，此国之所以不昌。有之，请自嗣同始！”逻辑有问题，但行动悲壮，也是一种对生死的超然态度。

把死亡看开了，就不会患得患失。乔布斯就是这样的人。

他说：“17岁那年，我读到过这样一段话，大意是：‘如果把每一天都当作生命的最

后一天，总有一天你会如愿以偿。’我记住了这句话。从那时起，33年过去了，我每天早晨都对着镜子自问：‘假如今天是生命的最后一天，我还会去做今天要做的事吗？’如果一连许多天我的回答都是‘不’，我知道自己应该有所改变了。”

让我能够做出人生重大抉择的最主要办法是，记住生命随时都有可能结束。因为几乎所有的东西——所有对自身之外的希求、所有的尊严、所有对困窘和失败的恐惧——在死亡来临时都将不复存在，只剩下真正重要的东西。记住自己随时都会死去，这是我所知道的防止患得患失的最好方法。你已经一无所有了，还有什么理由不跟着自己的感觉走呢。”

对于一个成年人，任何时间生命突然结束，人生都没有太多遗憾。这也许算是过生死的最低标准。

贪钱、好色、怕死，是人性的三大死穴。我没有统计数据，但是我相信，包括我在内的大多数人，没有过人生的这三道关，没过其中一道、两道、甚至三道都没过。但

是只要想一想自己对于金钱、情欲、以及死亡的态度，我们就向坦然迈进了一大步。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

“本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。”



## 组织发展

# 领导人在组织设计与发展工作中的角色

文 / Naomi Stanford

扫描二维码 把文章带走



在组织设计与发展工作 (OD & D) 中，领导人在三方面扮演着重要角色：说明并解释设计或发展的“为什么”；帮助人们理解 OD & D 工作的环境，并告诉大家其发展情况。在这里我将讨论这三方面。

如果人们不清楚做 OD & D 工作的“为什么”，那么它就没有意义。然而不幸的是，在很多情况下，这个“为什么”都不明确——人们对提议 OD & D 工作比较常见的反应是“如果事情进展顺利，那为什么要进行改变呢？”OD & D 工作的原因都很模糊，比如，“为了更加适应”、“为了适合未来”或“为了更有竞争力”，这些都不足以说服人们在 OD & D 上耗费精力是值得的。

只有组织的领导人用语言向利益相关者陈明进行 OD & D 工作的原因对他们的深远意义，才能使其理解新的设计将对他们产生的影响。

Simon Sinek 写了一本书《从为什么开始》(Start with Why) <https://startwithwhy.com/>，书中写道，这个“为什么”包括两部分：首先要明确说明独一无二的贡献，其次是要传达组织的影响。比如，英国有金融市场行为监管局。为什么呢？“为了让金融市场良好运作，让消费者公平交易”。该组织的贡献是“让金融市场良好运作”，其影响是“让消费者公平交易”。

采用金融市场行为监管局中的 OD & D 工作的方法，问出“为什么要做 OD & D？”

这个问题，可能会得到一个“让我们的商业更快识别并回应欧盟的政策变化，让市民消息灵通并为改变做好准备”之类的回答。

一个花费时间认真思考“为什么要做 OD & D 工作”的领导团队——关注其对工作和劳动力的影响——会对工作进程的速度产生重大影响。

下面的邮件是一家小型制药公司在召开全员会议后，其业务部门经理写给首席执行官的，表明了如果你不在全员会议上明确说明“为什么”将会发生什么。

我从我的团队和其他人那里得到的关于召开全员会议讨论 OD & D 工作的普遍反馈是你，根本就没有说出具体内容来帮助我们

理解未来设计的下一步是什么。我们将如何在这个新设计中被发展，它让人感觉如何，以及如何被衡量？我们需要知道它什么时候发生，以及我们如何知道它会或者将会哪里不一样。我知道现在还早，我也知道描述为什么要做 OD & D 工作很难，但这就是人们的体验，也是他们离开时的感受。我们需要个更好的“为什么”。

这位直线经理继续说：

我的团员说他感觉那天周围有一种紧张感。我想我们错过了一个以下这些明确说明事情的机会：

- 我们从利益相关者那里收集到了一些研究。这确认了很多我们已知的信息。



- 它表明我们必须在回应顾客、给他们更多联系我们的有效渠道这些方面有重大提高，同时数字化我们的服务。
- 我们的 OD & D 工作会把已经完成的各种工作集合在一起，解决利益相关者的担忧，这样我们就会有组织范围内的项目协调，并以团结一致的方式推动工作并帮助人们快速解决顾客的要求。

领导团队用心接受了这个反馈，给出了明确回应，并采取多种渠道告知员工“为什么”，询问员工的反馈，然后再给出回应。在几周内，一项市场倾向调查 <https://hrdictionaryblog.com/2013/01/16/employee-pulse-survey/> 表明现在所有员工都明白了为什么要进行重新设计以及它对员工和工作可能产生的影响。

解释 OD & D 工作的“为什么”可以帮助人们理解现状。领导人通常比做具体工作或扮演某一角色的人更了解情况，并且对“拼图”的认识更为全面。可以接触到“更大的全局”，有利于让领导人理解较为复杂的情况。这时候，领导人就有责任帮助员工理解“为什么”。弄懂它，并用自己的话表达出来，这样在短时间内，才会产生相对一致和普遍的 OD & D 活动的理由。

理解是 OD & D 工作的重要部分。人们在出乎意料或不确定的模糊情境中往往会焦虑。他们期待领导帮他们（或跟他们一起）解释和说明情况。如果领导人无法实现员工的期待，就会导致焦虑加剧，并出现各种不正规的解释。

麻省理工学院斯隆管理学院麻省理工领导力中心的主任 Deborah Ancona 解释了领导人如何进行意会感知：

现在感知能力是领导效率的重要预言者……它要求高管们摒弃以往的思维模式和他们的核心观念，吸收来自各种来源的数据；利用他们手中的信息和别人一起构建他们认为正在发生的“版图”；并核实更新这个版

图——通过进行为组织提供更多信息的小型实验。

研究员 Sally Maitlis <http://psycnet.apa.org/record/2014-25891-002> 发现领导人会以四种方式处理他们支持集体感知的角色：

- 指导，他们“积极构建并促进活动的理解和解释”；
- 分段，领导人不会控制或组织讨论，但会让利益相关者产生各种设想；
- 限制，领导人促进自己对现状的理解，只有少数利益相关者参与；
- 最小化，领导人和利益相关者等待问题的其他解释。

如果 OD & D 工作的领导人结合了指导和分段理解方法，那么利益相关者在设计过程中就更有参与感。这处理起来很棘手。指导会确定框架和轮廓；分段允许框架内的本地或个人解释。

可以通过讲故事来协助解释“为什么”，并指导利益相关者感知现状。要注意，虽然故事是解释组织现状的有效又鼓舞人心的工具，或者是激励、促进、推动改变的工具，但它们也可以被用来掩盖事实或操控人心。

作家 Chimamanda Ngozi Adichie 在她的 Ted 演讲“单个故事的危险性” [https://www.ted.com/talks/chimamanda\\_adichie\\_\(The\\_Danger\\_Of\\_A\\_Single\\_Story\)](https://www.ted.com/talks/chimamanda_adichie_(The_Danger_Of_A_Single_Story)) 中强化了这一观点。她说：“故事一直被用来剥夺和诽谤，但故事也可以修复这一破损的尊严。”接着她又提醒了“单个故事”或（如公共组织短语所说）“一种事实”的危险性。（这个短语最初源于技术界，关于组织数据单一来源的数据库。）

Adichie 继续说：

说到单一故事，就不得不提起权力。每次我想到这个世界的权力结构时，就会想到一个词，一个伊博词，那就是 nkali。它是个

名词，大概意思就是“比别人更伟大”。如同我们的经济和政治界，故事也被 nkali 原则定义：如何讲述它们、由谁来讲述故事、什么时候讲述、讲多少，都取决于权力。

对她而言，“多个故事才有用”——一个故事无法阐明一种复杂的情况。讲故事时，领导人应该注意到同一种情况有很多种故事可以讲。像讲故事的人一样优秀的高效领导人不会滥用权力也不会只讲一个故事。他们会讲很多故事——来自指导和分段理解——并且他们会从平等和尊重的角度来讲故事，说明组织复杂性、观点多样性以及他们自身对不确定性的回应。以这种方式所讲的故事——解释了为什么，承认不确定性和焦虑——会让人们对新设计产生信心并建立感情。它们还彰显了有权威的转换型领导力。

总结：

组织中做 OD & D 工作的领导必须要做三件事：解释“为什么”、指导理解组织的重新设计工作以及讲述有各种角度和观点的有参与性的权威故事：不是为了销售重新设计的故事，而是为了承认焦虑并帮助人们理解现状。HR

#### 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。

“本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。”



两海学记

# 领导力测评容易陷入的十大误区

文 / 李海俊 (Edward Lee)

扫描二维码 把文章带走



如果说有人说，领导力不可能真正被测评，而那部分可以被测评的领导力也并不重要，可能会引来硬板砖、臭鸡蛋加烂青菜无数；但这些“反思”若能创造些新意，倒也算是件好事吧。

笔者因人缘广泛，一不小心在过去十年被中西各套路人马，从 DISC 开始，到 MBTI、HOGAN、4D 领导力、麻衣神相、杨公风水、奇门遁甲、马前课等诸多神通之“测评”遍体扫描多次，就这些多少与领导力有关联的认知，结合领导力测评，谈一谈容易走入的十大误区：

## ❶ 第一、钱、权是爹

扪心自问，如果让你给现任 CEO 打分，你会打多少分？若换了雇主，再让给这位 CEO 打分，你会打多少分？一般来说，分数只低不高，甚至领导力测评供应商给客户公司领导开小灶，咨询顾问用其深厚功底为其量身定制“卓越”领导力，使测评结果“私人定制”，这是领导力老司机的绝活。问题在于马云是否用过领导力测评，用过哪种？结果如何？因为都人称“马云爸爸”了，他是爹。可惜在过去几十年间没测出来，等马云成功了才发现中国有一个世界级的商业领袖，相信现在如果测，他一定是世界第一等。

## ❷ 第二、以全盖偏

领导力测评是需要商业化的，商业化就要证明其权威性。市场策略的惯例便是：X% 的 500 强正在用，基于多少高管的统计分析，再加上若干博导、专家的加持。其实，一个领导力模型来自于多少实践验证的意义没那么夸张，因为每个人，特别是高管，都是非常特殊的个体，999 个测评成果并不能保障在第 1,000 个人身上能得出正确的结论，只是有更多可参考的案例。更何况过去只是一面镜子，而不是时光穿梭机。所以，领导力测评要现实地面对，因为我们永远都在尝试的路上。再退一步说，所谓积累诸多成功的验证，是谁来认证或背书？是 SGS 通标吗？还是 TUV？或是某人才协会还是大学研究所？细思是挺牵强的。

## ❸ 第三、以头代尾

这里的对是指配对，有领必有服，有头必有尾。领导力测评对领导人本人领导得“爽

不爽”很在意，但对被领导的人“爽不爽”却很少涉及。被领导者没话语权，理他个啥呢？而真相往往残酷——领导者在不断地磨练下属的“耐操力”，而不是测评和发展下属的领导力，领导力测评如果只关注上层叫浮而不实。比如某 500 强的高管在形容自己公司文化时，把中层管理者都比喻成“受虐狂”了，而公司对外还以某领导力著称，甚至成为行业标杆领跑者，这是非常可笑的。

## ❹ 第四、以顺代艰

领导力不是体现在顺风顺水的时候，所以为了寻求测评评估的真实性与准确性，还是在企业危机四伏的时候来测评吧；当然，恐怕那时候公司拿不出预算也没精力顾及这事了。有一次我跟朋友说：“我们投资的项目团队目前非常卖力，能吃苦耐劳，效率极高。”他立即问：“目前是花钱阶段还是赚钱阶段？”好在我们这个项目已在赚钱，不然还真给他问住了。是啊，顺风顺水有大把钱花的时候，谁没领导力呀？花钱的领导力，那都是杠杠的！可是亏本煎熬时需要赚钱的领导力呢？一马平川时不凸显领导力，举步维艰时才能发现领导力的真相。

## ❺ 第五、以想代实

领导力测评几乎都是以行为分析来鉴别的，这里的行为分析，就是指根据行为来判断领导力在各个维度的级别或分值，比如你认为、你可能、你是否、你会采取、你将作出……这归根到底都还是“表演”，不排除有时你说



的不是你所想的，你做的不是你要说的，即使面谈时装测谎仪也没有用，因为人的想象行为无法穷尽实际环境的所有要素，一定有偏差，所谓失之毫厘谬之千里。所以不要把结果太当回事，参考参考就行。或许不久的将来，有足够人工智能的“领导力手环”可以让领导者佩戴，真实、实时地采集其发生的领导行为数据，再通过测评模式产生结果。我们不要访谈了，也不要问卷了，实事求是，随时都能拿到评估结果。模型不断升级，或许能杜绝钱、权是爹的领导力“私人定制”。

#### ⑥ 第六、为量而测

领导力测评有一定的鸦片功效，有时会让操作者乐此不疲。可是问题在于，当领导力测评的结果与我们已积累的认知相比，出现重大差异时怎么办？这时候，往往操作者会基于个人趋利避害的自然反应而下最终判断，亲家再坏也亲家，仇家再好也死磕。也就是操作者有了一个“套娃”，可按个人诉求对领导者进行定向包装，但这样的包装既不利于领导力与测评者的关系发展，也不利于领导者与被领导力的关系发展，因为不符合实际，用一个所谓权威模型的结果来取代多年积累的成熟认知，是没有必要的。人与人的认知并没有那么复杂，有时候需要相信自己的直觉而不是机器，否则就是为量而测。若有一天，所有测评机构先把所有高管的领

导力测一遍，以白皮书的方式公开发表，然后市场用 2-3 年看其组织领导力的发展、整体绩效的表现以及二者的关系，一起来验证、纠正、完善，不就是最好的案例吗？还要什么 500 强来背书呢。

#### ⑦ 第七、以平盖众

“众”这个字非常妙，一人是人，二人是双，三人的话就有一个人上面了，这说明一旦形成群体就有层级。假设我们找一个网红做一个测评，其领导力水平有可能接近于川普；如果不接近，找一万个、十万个网红测评，相信一定有接近的。问题是其接近的类型、级别或分值，能给我们什么有价值的启示呢？是网红适合去当总统呢，还是川普适合做网红（尽管他现在有时还真像网红）？所以，对于测评对象，我们不能把大家放在一个平面上来看，因为群体、社会是立体的。我们需要有相对准确的结果，需要对测评对象进行分类，这样将确定的要素进行锁定（比如同行业同学历同专业等），从而缩小变量范围，这样的分析结果才有价值，才能进行比较分析。人与人从来都不是平的，永远是完全独立的个体，哪怕有血缘关系。

#### ⑧ 第八、以静代动

微信的最大价值之一是使我们大多数人找到了失散几十年的同学或朋友，我们都有

当年共同的环境与起跑线，在聚会前我们多少会回忆以前的情景，然后判断今天的谁谁可能是怎样的状态。当然，校花是一定不会被淡忘的。然而见面后，今天大家的家庭或事业，与之前的想象是相差甚远的。在多了几分感慨的同时，我们也能明白领导力在不断地培养和发展，它可以变得优秀，也可能变得堕落，甚至在优秀与堕落中跌宕起伏。测评只是当下的部分，无法反应这种微妙的变化。所以如是说，如是测，解读时不要下过于长远的结论。否则可从自己的家属和朋友开始，看看结果会是怎样的。

#### ⑨ 第九、蜻蜓点水

领导力测评往往以没有好坏，只有适不适合来作为回避“到底是好是坏”的尴尬结论。这种似是而非的科学论断给足了自圆其说的空间，但解决不了企业到底需不需要这个领导者，需不需要更换领导者等重大问题。测评者通过给董事长或决策者打“被测人”的小报告是没有意义的，因为一来没有足够的公众说服力，二是从测评得出的部分人性的透视，其背后有诸多因素牵动，这些因素中，问题甚至可能出现董事长本人身上。领导力测评只有走入核心领导圈，把自己的利益与被测评者、决策者的利益紧密捆绑在一起，用主人翁的精神认真沟通、谨慎解读、细致观察、仔细分析、反复琢磨，共同对最终的商业成果负责，

才是真正发挥价格的合作模式。

## ➤ 第十、以全盖全

领导力测评的结果出来，其指导思想往往是全面的，比如有四个维度都应该得到发展，也配套了一个3-12月的发展指南，发展的框架不外乎传统的“70-20-10”涵盖的范围。理论上这种以全盖全是对的，需要一步一个脚印，可我们的领导人真的可能消化这么多的营养吗？事实上人到了四十开外，都有自我坚固的刻板认知和思维模式，会选择性地接受。即使是年轻群体，知识碎片化、社交网络化使认知小众化，理念细分化，同样形成圈子的刻板认知。正确的方法是找出特定的细分群体，选1-2个重要维度发展就够了，不要多个维度齐头并进。建议是好的，但要基于实际，这个实际不是说测评结果完全不对，是指未来发展是否有足够的时间、精力、时机还有费用来保障，安排计划要现实一些，要纲举目张、重点突破、多扬长少避短。

所以，领导力测评只是镜子不是模子、只是过往不是未来、只是部分不是所有、只是辅助不是本质、只是工具不是办法。那么

领导力测评还要不要做，当然还是要做的，但要把握几个要点：

- 找到大家认同的测评方法。不一定要多么权威，但要有一定的行业或专业针对性。不要说领导力测评不分行业或专业，即使真无关，可企业客户很在意，谁也不愿当小白鼠，比如“帽子哥”没必要跟“川普”比领导力。尊重而不迷信权威，测评还是需要基于共性对具体的使用对象做必要的定制的；
- 找到更有趣的测评方法或手段。测评是科学严谨的，但测评的方式可以游戏化、场景化、交互化甚至角色扮演，可以和企业的文化项目、敬业度项目、人才发展项目结合起来。有一句广告叫“科技让生活更美”，我们要“科技让测评更美”，测评应是严谨而亲切、严肃而有趣的事；
- 运用有把握成功发展领导力的测评。领导力测评是道“开胃菜”，可是还有更重要的“正餐”——领导力发展，以及“餐后甜点”——定期的成果提炼。组织领导力测评的结果往往都是大而统之的，

笼统的结论即使不测，领导人也能感知，当然也有价格不菲的测评会打出80页的个人领导力报告彩色版。但这都是了解现况，解决问题不仅仅是通过测评之后加上半年的导师与教练计划能得到解决的。领导力问题的根源很深，企业是一个商业环境，很难脱离利益关系来谈领导力发展，说白了大家都有一定的功利心。直白地说，领导力问题涉及到利益分配问题、权力分配问题、年龄与健康甚至家庭问题。我们需要关注整个“套餐”，而不仅是“开胃菜”。

领导力不容易被真正测评，但我们正走在能更深、更准确、更全面地进行分析判断的路上。在一无所知的时候，或许有一镜子总是好的，尽管每天醒来的我们并不一样。📌

### 作者简介

李海俊 Edward Li  
 上海交大安泰与法国马赛 KEDGE 商学院双学位 EMBA  
 上海交大上海高金学院 金融管理博士 DBA  
 (在读)  
 海智汇 | 慧擎咨询 创始人  
 TIAC (tiacg.com) 国际艺术与与文化组织 中国区代表

“本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。”

领导力测评的结果出来，其指导思想往往是全面的，比如有四个维度都应该得到发展，也配套了一个3-12月的发展指南，发展的框架不外乎传统的“70-20-10”涵盖的范围。理论上这种以全盖全是对的，需要一步一个脚印，可我们的领导人真的可能消化这么多的营养吗？事实上人到了四十开外，都有自我坚固的刻板认知和思维模式，会选择性地接受。即使是年轻群体，知识碎片化、社交网络化使认知小众化，理念细分化，同样形成圈子的刻板认知。正确的方法是找出特定的细分群体，选1-2个重要维度发展就够了，不要多个维度齐头并进。建议是好的，但要基于实际，这个实际不是说测评结果完全不对，是指未来发展是否有足够的时间、精力、时机还有费用来保障，安排计划要现实一些，要纲举目张、重点突破、多扬长少避短。

# SIAC领导力发展模拟舱®

## 人才管理时代的培训发展体系

### ■ 全能力SIAC领导力发展模拟舱培训

根据不同层级要求，提供企业能力模型定制SIAC领导力发展模拟舱、战略领导者SIAC领导力发展模拟舱、业务领导者SIAC领导力发展模拟舱、团队领导者SIAC领导力发展模拟舱、职业人士SIAC领导力发展模拟舱，有效对接各公司能力模型。

### ■ 专项能力SIAC领导力发展模拟舱培训（25个专项能力课程模块）

战略思考、战略选才、决策制定、目标设定、辅导员工、领导团队、冲突管理、危机管理、说服他人、谈判、授权、发展员工、创意执行.....

### ■ 情境能力SIAC领导力发展模拟舱培训

变革经理人、项目管理经理人、执行经理人、招聘经理人、高效管理团队经理人、激励经理人、战略思考和决策经理人、跨文化管理、情商经理人、新任经理人、教练经理人.....

## 领导力培训发展 · 人才管理 · 能力测评

Leadership Development • Talent Management and Assessment

海问联合是创新的领导力培训发展、人才测评和人才管理的专业公司，是ASSESS系统在中国的独家代表。

海问联合提供基于能力的全链条产品和服务，包括能力的定义、能力的测评、能力的发展、能力的教练和能力的衡量。我们以强大的人才管理专业知识，创新全面的产品体系和充分深入的合作，致力于创造与众不同的客户成功喜悦。

海问联合提出独有的3P®领导力评价模式（Performance能力的现实表现、Potential能力的潜质、Proficiency能力的娴熟度），同时，建立全面认知领导力和发展领导力的理念，我们推出了完整的“SIAC领导力发展模拟舱®”培训体系，它包含全能力发展培训、情境能力发展培训和专项能力发展培训，是新一代的领导力培训发展模式。

北京：北京朝阳区东大桥路8号尚都国际中心11楼（100020）

上海：上海闸北区共和新路2993号和源中环企业广场1219室（200072）

☎ (86-10) 58700068

☎ (86-21) 56532559

SIAC

海问联合  
HAIWEN UNITED  
创造与众不同的领导者



## 《极简法则》

### 从苹果到优步的深层简化工具

外文书名 / *Simplify: How the Best Businesses in the World Succeed*

作者 / 理查德·科克, 格雷格·洛克伍德

译者 / 李璐

## + 作者简介

**理查德·科克 (Richard Koch)**, 80/20 法则的首创人, 同时也是一位知名的“连续创业家”。他很早就开始了成功的商业实践活动, 曾是美国波士顿咨询公司 (BCG) 的高级咨询师, 也是贝恩管理咨询公司 (Bain & Company) 的合伙人, 以及英国著名的 LEK (艾意凯) 公司的联合创始人。

**格雷格·洛克伍德 (Greg Lockwood)**, 著名投资人, 专注于互联网企业。先后就职于 IBM 和埃森哲两家国际咨询公司, 从事人力资源咨询工作。



## + 内容简介

80/20 法则之父理查德·科克在本书中告诉我们, 商业发展也有自然规律, 商业世界中也有压倒性的力量, 即“法则” (principle)。他总结了一种全新的商业法则: 极简法则, 还提供了全方位、深层次的简化工具: 价格简化和命题简化。在《极简法则: 从苹果到优步的深层简化工具》书中, 科克诚意拳拳地帮助我们厘清商业环境、评估企业事实, 让你我这样的凡夫俗子也能深入每一天的日常工作, 科学地应对商业领域的各类问题, 带领企业脱颖而出。

第一台具有可视化操作界面和鼠标的电脑是“施乐之星”, 曾经称霸全球个人电脑的品牌是 IBM, 为什么他们都成了苹果电脑登上王者之位的垫脚石? 没有司机、没有车的优步 (Uber) 是如何实现每年 100 亿美元的价值增长, 成为全球化的出租车公司的?

看似来自互联网的便利, 简化了商业的运行方式, 实际上互联网本身也是一种简化。谷歌、亚马逊用一键可达隐藏起复杂的算法, 只留下顾客友好的极简界面。而在互联网之外的商业世界, 世界级大企业无不用极简法则提升自己的竞争力和效率。咨询服务三巨头麦肯锡、BCG、贝恩看似简单的咨询模型实际上是对大量案例的简化和升华。所以, 卓越的公司之所以成功, 不是因为规模和资金, 而在于因简化而超越。

## + 序言



在过去的 40 年中，我一直在找寻简单、基本、巧妙与简约的法则，也就是那些能够帮助个人建立伟大的新企业，从而使人类与社会更加丰富充盈的法则。

法则 (principles) 是好东西，因为它们足够有力，就能够让我们事半功倍、不撞南墙。在科学与商业领域，恰好就有这样一些法则。然而，尽管绝大多数科学家都对自己领域内的优美法则了然于心，只有很少数的商业人士用法则来指导自己的日常工作，大部分人倾向于依靠法则更浅的一个层次——方法 (methods)。但是，正如 19 世纪的哲学家拉尔夫·沃尔多·爱默生 (Ralph Waldo Emerson) 所说：“世间方法可能有千千万万，但法则却少之又少。抓住法则的人能够成功地挑选出适合自己的方法，但一味尝试方法却忽略法则的人必将陷于麻烦之中。”

从评判标准来看，法则必须具有压倒性的力量，使得如你我一般的凡夫俗子，都能够仅凭一点点人类共识，通过小心仔细地遵循法则而非依靠个人才智，就能切实可信地创造出非凡的成果。

法则可以告诉你，你能够开创或是工作于哪一种企业。如果你紧跟法则而动，这一事业就很有可能会成功。在反复试错的过程中，我已经粗略成功地识别出了一些令人

惊叹的法则。如果四年前你问我，商业中哪一条法则最行之有效，我会回答是明星法则 (Star Principle)。如你所知，这正是我对波士顿咨询公司发明的“波士顿矩阵”的个人阐释，这个矩阵也被称为“成长——份额矩阵”。在波士顿矩阵中，每一家企业都能被归于以下四类之一：

- **明星 (Star)** — 高增长市场中的最大企业。
- **问号 (Question mark)** — 高增长市场中的非最大的企业。
- **现金牛 (Cash cow)** — 低增长市场中的最大企业。
- **瘦狗 (Dog)** — 低增长市场中的非最大的企业。

### 明星法则如是说：

- ◆ 最好的企业都是“明星”，也就是说，它们在快速增长（即连续数年至少保有 10% 的年增长率）的市场中拔得头筹。
- ◆ “明星”具有惊人的价值，因为它们能呈指数级增长，同时持续盈利并具有稳定的现金流。
- ◆ “明星”企业的比例大概只占有所有企业的 1% ~ 2%，但却占有比产品整个生命

周期所创造的还要多的现金（因为有一些非明星企业吸收的现金多，创造的现金却少）。因此“明星”企业正是企业家、风险投资家与其他投资者获利的来源。

- ◆ 通过从头开始建立一种全新的企业类别，或是将原市场下某个子集重新细分为一种新的企业类别，取代市场早期领导者的位置，这样就有可能建立一家全新的明星企业。

通过在个人投资中运用明星法则，我积累了属于自己的财富。在过去的 23 年中，我投资了 16 家初创企业或年轻公司，其中 8 家为我带来了至少超出原始投资 5 倍的收益。整体来看，它们为我带来了每年 20% 的收益，远比专业风险投资人的平均收益高。

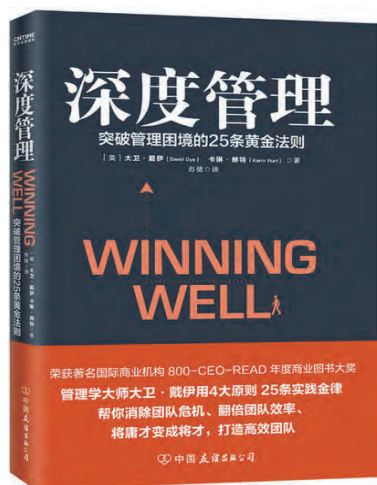
我是如何做到这一点的呢？因为我恪守明星法则。现在，我只投资明星企业或特定市场中的潜在明星企业。

然而，其中也存在问题。明星法则能够告诉你一家现存的企业是否已经是“明星”，但它并没有告诉你如何才能创造出一家明星企业，或是如何在高增长市场取代现有的市场领袖，成为“明星”。

所以，是否另有法则能够告诉你如何切实成为“明星”呢？过去 4 年，我一直在寻找一个答案。

在与风险资本家、《超级沟通》(Superonnect) 一书的合作者格雷格·洛克伍德 (Greg Lockwood) 一起工作的过程中，以及在 OC&C 战略咨询公司高质量研究的支持之下，我相信我们已经有了答案。我敢说，这就是答案。

而这个答案就是，对企业和市场进行“简化”(simplify)。如果你想知道简化为何重要，以及如何做到简化，就请继续往下看吧。



## 《深度管理》

外文书名 / *Winning Well: A Manager's Guide to Getting Results—Without Losing Your Soul*

作者 / [美] 大卫·戴伊, [美] 卡琳·赫特

译者 / 苏健

### + 作者简介

**[美] 大卫·戴伊 (David Dye)**, 管理学大师, 美国培训师和开发者协会会员、国家发言人协会会员。大卫·戴伊的培训项目帮助各个行业的领导者提高他们的影响力, 解决管理现场出现的各类问题, 并通过管理实践的灵感来帮助管理者和团队成员实现双赢、取得业绩的突破性进展。

**[美] 卡琳·赫特 (Karin Hurt)**, Let's Grow Leaders 首席执行官, 领导力提升咨询顾问, 教授。拥有 20 多年的销售、营销、客户服务和人力资源方面的经验。《公司》评选其为 100 位杰出领导力演讲者。2015 年, 卡琳·赫特被美国管理协会评为年度管理者。目前她在马里兰大学 (University of Maryland) 教授 MBA 和高管教育课程。

### + 媒体评论

“为管理者提供了行之有效的解决方案、启发性的思路。”

——800-CEO-READ

“如果你想要体面地获取成功, 那么你应该好好读读《深度管理》这本书。”

——三星领导力

“出色的工作展示了良好的管理习惯与系统化的关键成功行为相结合的组织加速和积极的文化。对于任何级别的管理者。”

——《行动起来》

### + 内容简介

- 角色管理：你是怎样的管理者？——为什么你凡事以身作则，你的员工却遇事推诿不懂自我问责？
- 效率管理：你的团队潜力是否得到充分发挥？——是否有拿来即用的效率模板，帮你翻倍团队效率？
- 团队管理：如何打造高效的团队？——不健康的团队毒瘤拖垮团队效率，什么样的团队成员才能助你事半功倍？

.....

## + 摘要

先做你的 MIT：“需求无限，而我有限”。

“简单说到底就是两步：找出必要的。去掉剩下的。”

——里奥·巴伯塔 (Leo Babauta)

当你有心要赢时，就很容易会感到不堪重负。你总会觉得还有更多的事情要做，而且似乎永远没有时间照顾到所有重要的事情。赢家型管理者知道自己不可能面面俱到，并且能系统地找到最重要的事情，清楚该放弃些什么。

……



## + 前言

帮助企业领导与同事和团队建立起更好的关系，这就是我所从事的职业。在这份工作当中，我认识了许多经理人，他们绞尽脑汁地想要实现成功的业绩，却没能在工作上建立起有意义的关系。

如果你对号入座了，那么欢迎加入这个庞大的集体。事实上，在全世界的公司、非营利性组织和政府办公室里，随处可见这种压力重重、灰头土脸（往往还绝望无助）的管理人员。但这是可以改观的。你可以做到。

卡琳·赫特和大卫·戴伊所提供的必要工具将助你完成管理人员最重要的职责：提高企业绩效，同时不牺牲你的人性、幸福或者理智。

我常常与高管们分享说，真正重要的唯一一种业绩评估标准就是，当你回首人生之路时对自己做出的评价。当我的朋友们在调查人们对过去几年生活的感悟时，发现答案主要有三大主题：及时行乐、至关重要的朋友和家人，以及有梦就去追。

从商业的角度来看，我的终极商业建议也差不多：

“ 生命是短暂的——找点乐子。

想方设法帮助别人。

做你认为正确的事情。”

卡琳和大卫为你提供了在日常工作中实现以上三大目标的具体工具。他们所分享的资源会帮助你树立起健康的管理思维、事半功倍地提高企业绩效，并帮助你与同事和团队建立起更好的关系。我之所以鼓励你运用这些工具，不只是因为它们能提高企业绩效，而且是因为等你老了的时候会为此而感到欣慰。

作为一名高管教练，我特别喜欢简单的工具。不过，简单并不意味着轻松。虽然卡琳和大卫与你分享的工具实施起来简单而直接，但是纸上谈兵是没用的。卡琳和大卫之所以知道这些工具的效力，是因为他们也曾站在你现在的位置上，并实践过他们介绍的每一种方法。

让卡琳和大卫从一众商业书籍作家中脱颖而出的一点是他们的感同身受。他们确实实地知道你的工作是什么样子的，感受过你所面对的压力，并且从中茁壮成长。从他们分享的鼓励、幽默和严厉的爱中可以看到，他们对第一线和中层的管理人员怀着真真切切的同情。他们希望你能成功。

最后，作为一名管理人员，你的工作远不仅限于为客户制造东西或者提供服务。在最后一章里，卡琳和大卫呼吁大家留意自己的足迹：在完成工作的时候，为你自己和你的家庭建立了什么样的生活，以及对周围的人产生了什么样的影响。在《深度管理》里，卡琳和大卫会给你想要的答案。你会运用它们吗？

生活是美好的。

马歇尔·戈德史密斯

全球 50 大管理思想家、国际畅销书  
Triggers 和 Mojo 作者



## 将老

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



辅导女儿初中课时多讲了几句，她不耐烦地让我出去，还说：

“你们中年男人就会两件事，怀旧和说教。”

无独有偶，最近公司里的新员工也嫌我啰嗦。我才四十出头，真的就要退出历史舞台了吗？

读您写的《被质疑的组织》，觉得只描述了现状，预测了可能。能给个解决之道吗？

慌得一批的，

中年人

亲爱的慌，

怎样和逆反女儿打交道，我膝下无孩，因此帮不上忙，你得另外咨询亲子教练。怎样和年轻员工打交道，我不再上班，因此也帮不上忙，你得另外咨询员工体验顾问。

还是谈谈中年人生吧。近来大家都喜欢用“油腻”来形容我们中年人，烦恼之余未尝不可发挥积极思维，把它看作是对生活改善的肯定。小时候我的苦恼是“缺油水”，现在“油”既然吸收到了，听几句闲言碎语又有啥关系。

你女儿说得没错，中年人常常怀旧，常常说教，这是我们仅存的拿手戏了。我想，怀旧是因为见过真的好东西，说教是因为学过真的好东西，而如今最缺少的，恰恰是真的好东西。

当年我常常眼巴巴地吃不上肉，但也没机会喝上含三聚氰胺的毒奶粉。当年我长成一副四环素牙，但也没机会被注射有问题的假疫苗。当年我在幼儿园冷得瑟瑟发抖，但也没机会被老师扎针。

很难说，哪种生活更幸福、更快乐、更能长久。

我曾对手艺人有绝对的信任，从做木匠的爷爷和伯父们身上，我看到的是诚诚恳恳、绝不偷工减料。我曾对教师有绝对的信任，不仅因为我从解开数学难题中得到乐趣，从用字传情中得到乐趣，还从不用付费补课。而现在这种信任不复存在，我只好说教。我说，值得做的事，就应当把它做好。我说，有些努力，并不应该以金钱为目的。

三十六岁时，我当了人力资源副总裁，彼时意气风发，成功在望。十年后我无头衔、无职务，更像是“困学乃足成仁”。由“成功”到“成仁”的转变，也就是被“新秀”取代的前兆。“新秀”的相对词是“老将”，其中所包含的“老骥伏枥”的战斗感，可惜我并不具备。于是我把两个字颠倒过来，自嘲“将老”，应该也是颇为贴切吧。

中年人都是从少年人走过来的，当初我们不也是对父辈一百二十四个看不惯？今天角色互换，变成自己被嫌弃，世事轮回又一件。想通了便会多一分谅解，多一分淡泊，多一

分释然。

想通这个道理的中年人，会对孩子更好。马院长工作再繁忙，也要赶回家跟女儿聊聊天。听说太太不让孩子玩游戏，他掏出手机：“用爸爸的玩吧！”女儿一听开怀大笑。俞医生工作再繁忙，也要赶回家给女儿做饭，烧八个大虾。剥到第六个时，女儿说：“剩下两个我不吃，省给爸爸吃吧。”俞医生一听老泪纵横。

想通这个道理的中年人，会对父母更好。我和父亲的关系，从青春期的紧张，到大学时的冷淡，再到工作后的尴尬。时间过去越久，我越能体会他的人生智慧，越愿意听他讲过去的事。我屡次尝试来亲近他，包括从新西兰带回红酒和他对饮。两人在沉默中喝着吃着，最终一致赞同这主意糟透了。

直到我把自己文章印成小册子送给父亲。某天他突然在客厅拍拍我的肩膀，说：“写得不错。”我点头走进卧室，眼泪止不住流下来，心里像是有块冰在融化。我终于明白，原来一直以来我最渴望的，其实是父亲的肯定。

多愁善感，是将老的特征，对此我毫不羞赧地承认。

将老的，亦立 

“本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。”

# HR 如何用数据跟 各业务部门及老板对话

2018年11月14-15日 上海 | 2018年11月1-2日 | 北京讲师 杨云



## 课程重点

- 跟高层或其他部门沟通时,你是否知道他们真正想看什么? 如何更好的呈现你表达的意思?
- 通过离职清单和考勤记录, 如何发现员工的异常表现, 开展主动关怀, 甚至降低离职率?
- 如何通过数据分析, 让招聘工作更加有效果和效率?
- 如何测定, 我们的培训是在不断改进过程当中?
- 绩效考核是否对业绩真正产生正面影响?
- 薪酬结构是否合理? 明年调整的方向应该是什么?

## 培训收益

- 掌握大数据管理理念、方法论和工具, 提升工作效率
- 掌握优化与提高人力资源配置效率的手段
- 掌握让 HR 从服务到商业合作职能的转化方法
- 掌握提升 HR 部门和岗位工作效率的方法



**智享会**  
HR Excellence  
Center



## 2018 年智享会公益教练俱乐部开放报名啦！

智享会**公益教练俱乐部**汇聚 30 位拥有 ICF 认证项目证书的资深专业企业教练，并且我们承诺全程免费！您将获得：

- 一对一教练服务
- 梳理工作及生活中可能遇到的问题，发现瓶颈和限制因素；
- 量身定做行动方案

智享会公益教练俱乐部继 2013 年起至今已成功举办十余期。近 500 位会员体验，并获得 99.5% 以上的好评。

目前智享会公益教练俱乐部将在上海、北京同时开设，只要您是智享会会员，并且有 8 年以上工作经验，即可报名参与！

**被教练者要求：**

**只要您是智享会会员，并且有 8 年以上工作经验，即可报名参与！**

### 工作中您是否也遇到这样的困惑？

- 到了瓶颈期，如何明确并落实下一步职业目标和发展方向？
- 工作一直无法与生活合理的平衡，我该如何安排我的时间？
- 该如何提升自身的团队管理能力？
- 如何认识自己的短板并找到改进方法？

.....

如果您乐于投身公益的教练事业，欢迎加入我们：

### 教练申请要求：

- ① 参加过 ICF 认可的教练课程培训
- ② 不少于 30~50 小时专业教练服务经验
- ③ 不小于 35 岁
- ④ 主流教练流派为佳、有 ICF 资质 ACC、PCC 认证优先