

年轻高管的起航之旅

移动互联网时代涌现了大量颠覆性的机遇，也让中国电信的变革势在必行。2016年年中，中国电信集团公司发布了3.0战略。

吕红——从使命感出发，成为一个支持者

今年1月，吕红刚从纽约回到上海，正式开启了她在辉瑞的一段全新旅程，成为推动辉瑞普强全球事业部发展的第一批先行者。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2019.5 下半月

中高管的职业下半场， 如何开场？

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 杨馥嘉 Langley Yang
资深美术编辑 Senior Art Editor	吴惠文 Juci Wu
摄影师 Photographer	上海弓富文化传播有限公司 林晓 Erdelin
责任校对 Proof-reader	杨青青

发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager	章承诚 Jack Zhang
---------------------------	----------------

市场部 Marketing Department

Marketing Supervisor 市场主管	李晓雅 Claire Li
Marketing Executive 市场专员	姚沁 Kinki Yao 王晓蕾 Rina 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

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**
总裁 | 实地集团
- **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

2019.5 下半月

传递智慧 分享实践

WWW.HRECCHINA.ORG

CONTENTS 目录



36

专题 | FEATURE

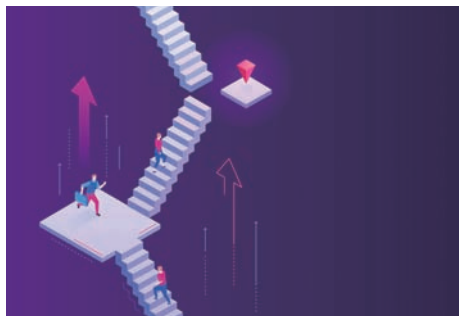
中高管的职业下半场， 如何开场？

本专题试图从中高层管理者的角度切入，了解人员结构优化背后企业的真实用工需求，同时希望给出一些建议，以求在变化中寻找不变。

60

人物 | PEOPLE

陈一雯—— 脚踏实地的人生哲学





6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 |

10 | 前沿 |

- 年轻高管的起航之旅
- 必胜客品牌转型期组织能力跃进项目
- “递心快乐播” EAP 项目
- 华星光电在校招后时代中的 EVP 实践

32 | 劳动法苑 |

- 法律解读：工作日加班调休后能否再主张加班费
- 案例解析：女职工退休年龄谁说说了算？

36 | 专题 |

中高管的职业下半场，如何开场？

- Part1 由人员结构优化引发的职业思考
- Part2 中高管是否还被需要？
- Part3 HR，请注意

60 | 人物 |

- 陈一雯——脚踏实地的人生哲学
- 吕红——从使命感出发，成为一个支持者

70 | 观点 |

- HR，如何成为业务部门的“闺蜜”？
- 培训开发经验谈：如何构建最佳概念模型

80 | 专栏 |

- 加班的各种姿势
- 模糊性焦虑

84 | 新知 |

- 《谁是下一个乔布斯：寻找、留住、培养创意天才的秘密》
- 《边界》

88 | 职场问与答 |

- 没那么简单

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热门、
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

今天，我们来谈谈职业生涯，前段时间风头正紧的“996”挑动的是大家对职业环境变化的敏感情绪，更为现实的问题是，自2018年下半年开始，网上有关企业人员结构优化的消息几乎随处可见，每一次消息传来，都牵动着职场人的心。尤其一些大型企业在人员结构优化中有这样一个特点：部分中高层管理者也不可避免地成为企业人员优化的对象。

面对被淘汰的危机，很多中高管不得不跳出所在的岗位来重新思考自己的职业生涯。在剧烈变动的环境中，有那么一部分中高管似乎不再被企业需要了，我们本次专题便聚焦中高管，来探讨这背后的原因。我们发现，企业做出这样的决定可能无关中高管的绩效，因为一般来说，中高管在过往的工作中积累了丰富的经验，也相应地发展了某些方面的能力，如处理复杂问题的能力、领导力、抗压力等，同时也具备较为开阔的视野，这些都能帮助他们更好地达成绩效。然而，在当下复杂的环境中，仅仅达成绩效是不够的。在大规模的人员优化中，绩效的影响因素较小，背后更多的是企业的战略方向调整或者组织架构调整。在变革中，有些中高管所处的岗位将不得被“拿掉”，或者为了减小变革阻力，部分中高管本身也成了“变革”的对象。在这种情况下，如果中高管仅仅忙着在自己的岗位中创造所谓的“价值”，很可能他所理解的“价值”已经不是企业需要的那个价值了，在大浪淘沙的环境中，这部分中高管自然会被过滤掉。

对于中高管来说，职业困境不在于“中高管”的头衔，而在于他们是否有走出舒适圈，尝试多维度提升自身职业价值的勇气。我们无意给中高管贴上一个标签，因为他们所面临的心理上的困境（如激情退却、追求安稳）可能存在于各个层级的员工群体中，只是因其所处的特殊的职场阶段与人生阶段，让我们的讨论更有意义与价值。最后，借着对中高管的讨论，对所有身在职场的朋友们共勉一句：变化的环境中，舍弃安逸、走出舒适圈才能不致于处在被动的地位。当然，保持激情，努力奋斗也依然是企业需要的一种职业精神。

主编 金景



墨写三更探灵峰，扶岩缘壁得方寸。
初升云海含浑日，浮金飞跃满乾坤。

崔春兰

人力资源副总裁兼管理学院院长 |
三胞集团



先治知识冲喜，必先人才发展
祝智慧会不断探索，勇于超越！

崔春兰
2019.5.

陈一雯

副总裁 |
中英人寿保险有限公司



HR VALUE 让 HR 同仁更懂 Value!
祝智慧会在为 HR 专业人士提供共享与
赋能的路上越走越远!

山水有清音，
人外在喜人。
沁一滴水，喜世界 为人注评大海航
心智慧与仁心。
感谢智慧会平台！

陈一雯
2019.5.8

蒋磊

总裁助理，人力资源部长 |
徐工集团工程机械股份有限公司





戚婧斐

区域人事经理 |
上海米其林轮胎有限公司



人力重在价值提升，
人员岗位匹配度。

祝乐

亚太区人力资源总监 |
开利商用冷冻



本届论坛是一次非常成功的
盛会，也让我学到了新的知识。
预祝2020年更成功，来年相见。

吴兴竹

亚太区人力资源合作伙伴 |
德国采埃孚集团



“这是最好的时代，也是最坏的时代”，在如此不同
英国作家狄更斯的名言来描述我们此刻所处的世界。
最好的- 最好的时代或许只有那些，来自一位人力资源
从业者，说我们这一代人要面对科技变革，
挑战层出不穷- 新事物。HR从业者技术，世
一川活水，比如AI技术兴起，一是提升人力资源管理工作的
效率与精准度，good luck!

企业探访深圳站 | 走进迪卡侬

【2019年3月21日】智享会携手深圳地区 HR 会员们走进了全球知名体育用品设计者和品牌缔造者——迪卡侬，进行交流与参观。



迪卡侬提供连锁运动用品经营以及体育全产业链的支持，具有丰富的自有品牌产品阵线，旗下根据运动类别的不同，分 20 个不同的品牌。目前，迪卡侬在全球 51 个国家拥有 1511 家实体门店，员工超过 80,000 人，截至 2018 年 1 月在中国，已有 266 家商场，遍布 106 座城市，同时电子商务业务已经覆盖 390 余个城市。

活动伊始，由**迪卡侬中国零售南区人力资源负责人颜女士**为我们介绍了迪卡侬的企业文化，主要包括“责任”与“自由”的企业文化管理文化、HR 角色的反思等。接着，**迪卡侬中国零售南区招聘负责人张女士**分享了关于零售门店体验式招聘经验，内容涵盖体验式招聘的“那些事”、“招聘战略典范”以及迪卡侬特色招聘实践。



在两位嘉宾精彩的分享后，大家一同参观了迪卡侬门店。之后的趣味运动和开放式讨论环节中，现场的 HR 小伙伴都格外积极，大家在会后纷纷表示此次探访体验感很强、记忆深刻，在此特别感谢迪卡侬小伙伴对每一个环节的用心设置！



出席此次探访的有来自华星光电、伟创力、飞利浦、全棉时代、斯凯奇、宜家、华为、徐福记、怡亚通等企业的 HR，智享会再次对本次的分享嘉宾以及参会 HR 们表示诚挚的感谢。同时，我们也祝愿迪卡侬未来愈发焕发蓬勃生机！

企业探访北京站 | 走进拜耳

【2019年4月22日】智享会携手北京地区 HR 会员走进全球知名生命科学企业——拜耳，进行访问及深度交流。

拜耳作为一家关注健康和营养的跨国公司，其在生命科学领域的核心竞争力包括医药保健和农业。公司产品和服务致力于造福人民，提高人们的生活质量。同时，拜耳还通过科技创新、业务增长和高效的盈利模式来创造价值。

活动伊始，我们有幸邀请**拜耳中国处方药事业部人力资源副总裁王女士**为此次活动

致辞。致辞后，我们一同进行了企业内部的参观，包括拜耳荣誉长廊、为员工提供的健身房等区域。

参观后的嘉宾分享阶段，我们特邀**拜耳处方药事业部高级招聘经理严女士**、**北中国人力资源业务伙伴梁女士**以及**高级人力资源专家夏女士**，分别对“数字时代的人才选拔——AI 的应用”、“着眼未来，打造领导人才”、“福利项目大升级”几个内容进行了深度展开，相信现场的 HR 们也对拜耳的人力资源管理有了新的认识。

活动尾声由**诺华肿瘤的人才发展负责人张女士**为拜耳颁发了智享会“人力资源优秀标杆企业”的奖状，**拜耳中国处方药事业部人力资源业务伙伴 Sarah** 代表领奖。

本次探访吸引了不少医药企业 HR，在此特别感谢拜耳嘉宾们的用心分享，也希望通过此次活能带给大家一些新的启发与思考。最后我们祝愿拜耳的企业发展蒸蒸日上，继续树立行业标杆！

年初盛会 | 智享会三大品牌活动精彩回顾

4月17日，“第12届中国人力资源数字化论坛”、“第21届人才管理与领导力发展年会”及“第七届工厂人力资源管理论坛”在上海龙之梦万丽酒店盛大举办，1000余位来自不同行业的HR伙伴们参与了此次活动。



➤ 第12届中国人力资源数字化论坛

数字化成为近来HR领域的热门词汇之一，用户体验、移动自助、人工智能、数据分析这些关键词更是频繁出现在HR的日常工作中。无疑，技术成为HR的必修课，企业数字化转型迫在眉睫，人力资源部门也一样。

人力资源智享会基于过往11届的人力资源技术大会的品质保障，隆重推出我们的升级品牌活动，第12届Digital HR Conference将模块化与职能化结合，打造一场内容嘉年华，既带来实际可操作的工具手段，也带来标杆企业的落地实践，以期帮助HR解决工作中的实际问题。

➤ 第21届人才管理与领导力发展年会

随着企业的快速发展与成熟，如何结合企业战略打造一支高效、灵活、个性化的人才团队对企业在激烈的竞争中脱颖而出起着至关重要的作用。如何选拔出优秀的人才并进行有针对性的培养从而胜任企业关键岗位是人力资源部门需要长期考虑的核心问题。尽管许多企业投入了大量人力物力，但是关

键岗位空缺或是人才能力无法胜任岗位等问题依然存在，甚至阻碍了业务的发展。在当前人才市场活跃、各用人单位间竞争激烈的大环境下，企业制定有效的人才管理策略并落地实施变得极为关键且重要。

本届人才管理与领导力发展年会邀请到来自不同行业的人力资源资深人士，同与会者探讨人才管理体系搭建、人才的识别与甄选、人才的培养及领导力的发展等话题，分享最佳实践，共同探索企业人才管理、实施之路。

➤ 第7届工厂人力资源管理论坛

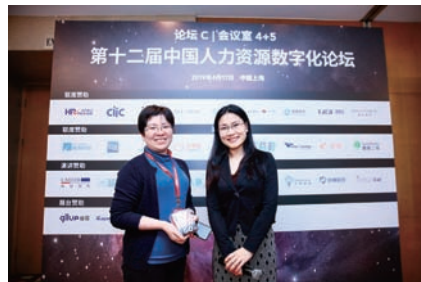
随着工厂转型，对蓝领员工能力要求越来越高，而员工职业选择增加，造成劳动力短缺，工厂的人才竞争压力逐步增加，用工荒的现实问题逐渐摆在人力资源管理者面前。本次会议旨在通过分享工厂招聘实践、蓝领员工技能提升和激励保留等实践案例，探讨企业全面应对工厂转型与用工荒双重挑战下的解决方案。



此外，多家知名人力资源服务商带HR们领略最新的业界资讯及人力资源解决方案。茶歇展台访问期间，只要扫一扫每个HR专属的胸牌二维码，无需名片，即可与感兴趣的展台进行互动交流。



场内众多嘉宾的精彩分享现场碰撞出智慧的火花，场外的互动也是如火如荼。



茶歇期间我们还准备了惊喜的互动环节，参会的HR在学习之余，也收获了快乐。

在此，我们对每一位前来分享的嘉宾们表示最诚挚的感谢，同时也感谢远道而来参会的老朋友们，你们的支持是智享会进步的最大动力！



• 本案例荣获 •

2018“中国学习与发展价值大奖”
最佳实践奖

年轻高管的起航之旅

——中国电信地市公司新任副总经理领航训练营

扫描二维码 把文章带走



对于企业而言，快速变化的时代既是挑战，也是变革从新的机遇。作为传统的通信运营商，中国电信也受到了移动互联网所带来的影响和冲击，亟需助力企业未来发展的骨干力量，来破解信息技术演进和竞争格局带来的挑战。

为了激发组织活力、支撑战略转型，中国电信集团提出了战略 3.0 转型，强调关键人才队伍的储备和能力提升；而省市分公司则从战略执行和业务要求出发，着力于选拔和培养有理想、有魄力的年轻管理干部，为青年管理者提供更大的职业空间，也能让现有的管理团队更富活力和朝气。

文 / 沈迪



项目背景：时代创造机遇

移动互联网时代涌现了大量颠覆性的机遇，也让中国电信的变革势在必行。2016 年年中，中国电信集团公司发布了 3.0 战略；同年年底，集团公司董事长提出建立一支数量充足、结构合理、素质优良的人才队伍，保持行业内人才竞争的相对优势，并强调强化执行的关键在于人，关键在干部。

与此同时，中国电信集团公司出台了《人力资源转型升级意见》，就领导人员队伍的优化提出要求：持续推进各级班子年轻化，优化领导班子结构，地市分公司班子成员中 35 岁及以下领导人员总体上力争达到相应层级领导人员总数的四分之一左右。

为承接集团的战略转型和升级意见，截至 2016 年年底，全国共计选配备 73 名 35 岁以下的地市分公司副总经理（含总经理助理）。对于这批年轻干部而言，他们完成了从部门总监向事业部副总经理的晋升，领导角色也从管理经理人员变为管理职能部门，从带兵作战变成通过条线管理完成任务。职位的晋升和角色的转变让他们内心欣喜而充满抱负，渴望在新的舞台展现更多的作为；然而，正是由于这样的变化，尚未积累足够经验的地市公司新任副总经理面临着较大的挑战：跨部门协作、推动战略实施、管理本职工作以外的专业工作……他们还未建立大局意识和全局思考的系统思维，因此在面对市场变换、战略转型、岗位要求等挑战时会承受巨大的外部压力和内心焦虑，由此激发起他们强烈的学习需求。

然而，作为单个省市分公司，由于学员人数少、好师资邀请难、培训策划能力欠缺等原因，其对地市公司新任副总经理的培养心有余而力不足。因此，中国电信学院筹备并设计了地市公司新任副总经理领航训练营项目。



项目设计：场景的力量

地市公司新任副总经理领航训练营项目的前期设计开发时间共计约 6 个月，项目实施分为两期，分别为 2017 年 10 月 23 日 -11 月 1 日（第一期）以及 2017 年 11 月 20 日 -11 月 29 日（第二期）。

领航训练营的设计初衷有三个“要”：一要解决学员的实际问题，二要激发学员的学习动力，三要促进学员行为的改变。经过项目组在开发过程中的思维碰撞，在需求理解、项目设计、教学过程中实现了以问题为导向、以学员为中心、以行动为输出，其中的核心就是发挥了“场景的力量”。

⊕ 以问题为导向

由于在该项目立项前，河北、江苏、四川省公司人力资源部已对项目目标提出了建设性的要求，并提供了基础性的信息和背景资料。因此在项目的设计开发阶段，项目组率先走访了这三家省公司，开展多维度调研访谈，提炼工作挑战与场景。

工作是由不同且具体的工作场景所构成，所以如果能够找到关键的工作场景，那么领航训练营的培训自然能够事半功倍。项目组首先对学员的上级、平级、本人以及省公司人力资源部进行多维度的调研访谈，通过一对一的深度访谈明确中国电信省公司、地市公司对新任副总经理的能力要求、新任地市副总经理的工作困境和挑战，以及其希望提升的能力要点等，从而形成对培养对象工作现状的全面认识，由此提炼出学员的工作挑战与场景，并整理出新任期常见的挑战 31 项。

在深度访谈、挖掘信息的基础上，项目组随后发放问卷对整理后的结论进行二次校验，在更大范围内(调研对象是学员及其上级)进行问卷调研，以校验访谈结果的准确性和普适性，从上级和个人的角度，再次考量对学员构成挑战且适用于学习的关键场景，以平均排序及排序的离散度作为依据，甄选出上级和本人都认为既重要又欠缺的挑战，从而更好地保证领航训练营的设计符合学员的实际需求。

最终，项目组形成了对地市公司副总经理在上任之初典型工作场景的判断，总结为学员面临的 7 个典型情境(角色转变、跨副总协同、向下管理、业务推动并向上汇报、市场拓展思考、客户服务思考、拥护变革新起航)和 17 个挑战。

⊕ 以学员为中心

项目组结合中国电信已有的“中阶领导者素质模型”和调研结果，综合分析后获得优化后的领导力指标与行为描述。具体的优化方式分为三个步骤：①根据调研得到的 7 大典型情境对应获得 7 个领导力能力维度；②根据典型情境包含的工作困境 / 挑战进一步拆分细化为 31 个能力子维度；③将 7 个能力维度和 31 个子维度与原有的“中阶领导者素质模型”进行比对，从而形成最终的领导力指标与行为描述。

以典型情境“角色转变”为例，其对应的领导力指标为自我精进；根据细分的典型情境又可以进一步划分出自我定位、全局思考、压力管理等能力子维度；与“中阶领导者素质模型”对标后，根据不同的场景设计出解决问题的正确行为，以此作为该维度的行为描述。

为了帮助学员迅速浸入场景、直面问题并展现行为，项目组在学习设计中以领导力发展中心(DC)作为场景的载体，并经河北、江苏、四川省公司人力资源部审定和反馈后设计出满足设计预期的学习方案(含领导力发展中心)，将学员面临的 17 个困境 / 挑战组合嵌入 5 个典型的工作场景：就职演说、平级会议、下属面谈、业务汇报、变革推进，让学员在真实度高、具备完整逻辑和人物关系的故事和脚本。



图 1 五个典型场景

在 DC 情景的模拟故事中，项目组虚构了一名模拟角色：某集团某省某地市公司新任副总经理赵远，这也是学员在情景模拟中将要扮演的角色。项目组在脚本中完整介绍

了某集团的历史背景、产品服务与业务情况，赵远原有和现有的职务内容、上下级关系与同事关系，以及某省公司与某地市公司的组织架构图。赵远将在上任后陆续经历 5 个典型的工作场景，在每个场景中，项目组撰写了更加具体的故事脚本，引导学员在情景模拟中展现相应的能力或解决相关的问题。

项目组将 5 个典型工作场景设计为领导力发展中心的形式，让学员可以在演练过程中经历一段虚拟的“新任之旅”，既融合了学员的工作实际，又可以激发起学员的学习乐趣；让学员在后续的培养过程中，可以在学习场域中即刻经历挑战、考验和反思，从被动灌输转变为积极探求的主动过程。

⊕ 以行动为输出

培训的目标是让学员通过学习后产生行为的改变，从而促进绩效的提升，因此，能否在第一时间内帮助学员将所学的内容迁移到真实的工作场景中，将事关培训的目标是否达成。

十天的领航训练营共分为四大模块(领导个人、领导团队、领导业务、领导变革)，项目组在每个模块的学习设计上均应用了“练、思、学、悟、行”教学循环的逻辑，将体验、反思、学习、行动链接在一起，使其符合成年人的学习心理，实现学员的自我期待和行为改变。

- ◆ **练**：学员在领导力发展中心的虚拟工作情境中，参与角色扮演和挑战，并在体验的过程中觉察出自己的不足，从而激发起强烈且更具针对性的学习兴趣。
- ◆ **思**：接受观察者对挑战过程的反馈，引发自我反思。观察者包括在情境模拟中参与演练的对象，也包括第三方的外部顾问，还包括电信学院的老师。
- ◆ **学**：被激发兴趣后的学员进入课堂教学，学习相关内容(包含内外部资源)。
- ◆ **悟**：课堂学习完毕后的学员在工具(ORID, Focused Conversation Method)引导下，联想所学内容对真

实工作的意义和价值，增强知识与工作行为之间的联系，促成“知道”转换为“做到”。项目组在这个阶段为学员配备了班主任（由中国电信学院领导力教研中心的老师担任），学员有任何疑问都可以随时向班主任求助，班主任也会进行观察和反馈，帮助启发和引导学员进行自我感悟和盘点。

- ◆ **行**：学员在上述步骤后梳理对自己有价值的內容，彼此分享各自的收获和想法，互相点赞和激励，将其转化为后续的工作行动计划，并在训练营结束后落实到实际的工作行为中。



图2 创新的教学设计



项目实施：意料内外的挑战

意料内的挑战

此次领航训练营的单人集训时间为十天，且为封闭式的培训，其目的在于让学员在尽可能短的时间内完整体验新任旅程中的重要工作场景，通过“练、思、学、悟、行”的教学循环尽快获得该岗位的胜任力。然而，作为新任的地市公司副总经理，学员原本的工作强度亦可想而知，不少学员在此期间不可避免地受到日常事务的干扰，甚至有个别学员在无奈中提出了请假的要求。

项目组在项目实施前便已经预估到，可能会有学员因客观原因而选择中途离开；但项目组也同样意识到，若有任何学员在现场选择退出，将会对所在小组（每个小组约有8名成员，按照成员所在的地市公司打散后分

领航训练营并不是常规的培训课程，学员面对的既不是滔滔不绝的讲师，也不是厚厚一沓的教材，而是在模拟的工作场景中看见的另一个真实的自己。

配)和整个班的学习氛围造成负面影响。因此，领航训练营在开营仪式中就与学员阐明了请假底线，在个别学员提出短暂因公离开申请时，项目组会第一时间与学员所在的省公司人力资源部开展沟通，说明领航训练营学习的完整性要求，最终确保了每一名学员都顺利地学成结业。

意料外的挑战

尽管项目组在项目开展前已提前预估了多种挑战，但在实际的项目实施中仍然出现了一些意料之外的插曲，例如学员在领导力发展中心开展角色演练时，其对抗的激烈程度超出了项目设计的预期。

情境演练共分为两种，一种是组内演练（小组内成员互相演练和反馈），另一种为“大演练”（所有学员参与情景模拟、观察和反馈）。学员先根据脚本进行组内演练，由组内成员讨论出特定情境下的正确应对方式，然后参与情境匹配的“大演练”，由第三方顾问（部分涉及跨部门合作的角色由其他小组的学员扮演）扮演其他角色。在某次实际演练“辅导下属”的过程中，因为某些学员过于“入戏”，因而在分角色模拟演练的时候表现出较为激烈的情绪对抗。

这个现象一方面说明学员成功进入了角色思维，另一方面也暴露出学员对于问题员工辅导的无力感，展现出地市公司新任副总经理真实的工作状态。引导员（即第三方顾问、情境演练中的配角）在演练结束后通过适当

的提问让学员认识到了自我的不足，也冰释了现场焦灼的气氛，及时将参与者拉回到自我反思的轨道中。



项目成果

领航训练营最终达成了预设的目标：基于地市公司副总经理在新上任时期的典型工作场景，从关键管理工作行为改善入手，推动新任副总经理的角色转型，提高领导力的有效性，缩短岗位胜任差距和磨合期。

满意度

两期领航训练营的平均学习满意度为4.9分（满分5分），NPS净推荐值为9分（满分10分）。

学员感受

领航训练营并不是常规的培训课程，学员面对的既不是滔滔不绝的讲师，也不是厚厚一沓的教材，而是在模拟的工作场景中看见的另一个真实的自己。领航训练营如同一面镜子，借助场景的力量让学员自发地反思和内省，从而映射出那个意气风发的地市公司副总经理在新任期内的无助和焦虑。

用大数据分析学员撰写的学习感受可以发现，“意外”和“自信”成为其中出现频次较高的两个关键词：“意外”于领航训练营独特的培训形式，让人直面内心的彷徨与不安；



未来发展

由于2017年度地市公司新任副总经理领航训练营的卓有成效，该项目将于2018年年底继续开展两期集训，将领导力发展中心(DC)的学习形式和“练、思、学、悟、行”的教学循环全面应用于所有地市公司新任副总经理。

为了给学员创造更好的强化后续行为的条件，项目组将更加注重新于持续的跟进。以2017年的两期领航训练营为例，项目组在集训结束的6个月后，又邀请所有学员参与了半年度的盘点与评估，通过两个方式来盘点收获，沉淀想法和工作中的做法：①盘点问卷，通过自我检视观察学习对自己带来的变化，重点是展现了哪些新的行为、产生了什么新的想法、带来了什么效果；②领导力商数的二次测评，通过上司、平级、下属对学员的观察和评价，形成一份360°评估报告，并与项目目前的第一次测评进行对比，帮助学员看到自己在6个月中的成长，以及接下来需要持续改善的重点。

项目组将根据2017年领航训练营的半年度盘点与评估，重新审视和完善这个项目，把2018年的新任地市副总经理领航训练营设计得更接地气，更有价值。

“自信”在结业时面对真实的工作挑战，能够利用经历赋能与撰写的行动计划来坦然面对。

以下为几条真实的学员感受：

- ◆ **学员感受 1**：实现了从事到人的转变：以前我是摸着石头过河，场景式“练、思、学、悟、行”的学习模式给我切身的体会是领悟到“领导力关键在人，建立领导力的基础是自身的进步、同事的信任”。
- ◆ **学员感受 2**：对个人的自我认知更清晰了：刚成为副总时，我非常困惑、焦虑、无奈和悲催。于是，我更加努力，更加拼命，事必躬亲，其结果更加糟糕。那时候我不知道自己不知道。
- ◆ **学员感受 3**：这里有一群同道中人：我来的时候就生病了，飞机上是一路吐过来的，到了学院也没有很快恢复过来，但是我一定不能放弃这样的学习机会，因为这里有我需要的帮助、支持和温暖。

行为改变和后续反馈

为了让“知道”转化为“做到”，每一轮实战教学和演练都聚焦于一个场景中的问题不断地重复和强化学习，最终帮助学员把所学所悟迁移到真实的工作背景中，并以行动

计划的形式展现出来。学员人均输出24项行为计划，示例如下：

- ◆ 立足全局考虑分管工作。将机制改善、提升下属的能力作为重要的工作去落实。
- ◆ 真协同。真正为了各部门共同的目标而思考问题，处理问题。
- ◆ 与总经理每周至少做一次沟通，在授权范围内承担决策责任，积极推进。
- ◆ 回去以后打造一个年轻的创新团队，给他们平台，激发创新，带动发展。

领航训练营集训结束后，项目组随机采访了部分学员的直属上级（地市分公司总经理），了解学员在参训前后的变化，并得到了相似的反馈：有担当了，碰到问题不发怵，也不后退了；有方法了，开始发动团队解决问题了。

组织认可

领航训练营有针对性的项目设计和科学有效的教学实施带来的项目成果获得了集团公司人力资源部的认可，从2018年开始推广覆盖至全集团所有地市。



获奖企业风采




中国电信企业介绍

中国电信集团有限公司(简称“中国电信”)是国有特大型通信骨干企业,注册资本 2131 亿元人民币,资产规模超过 8000 亿元人民币,年收入规模超过 4300 亿元人民币,连续多年位列《财富》杂志全球 500 强。

中国电信拥有全球规模最大的宽带互联网和技术领先的移动通信网络,具备为全球客户提供跨地域、全业务的综合信息服务能力和客户服务渠道体系,目前已成为全球最大的 LTE-FDD 4G 运营商、光纤宽带运营商、IPTV 运营商、固定电话运营商。截至 2018 年 3 月,各类用户总量达到 7 亿户。

中国电信集团有限公司旗下拥有三家上市公司,分别是中国电信股份有限公司、中国通信服务股份有限公司、号百控股股份有限公司。

中国电信作为建设网络强国、数字中国和智慧社会的主力军,同时作为云计算、大数据、人工智能等供给侧结构性改革的先行者和网络基础设施的提供者,将在新时代实现新的作为。在习近平新时代中国特色社会主义思想的指引下,中国电信以建设网络强国、打造一流企业、共筑美好生活为目标,以加强信息基础设施建设、深化四个融合、提升全要素生产率为己任,加快网络智能化、业务生态化、运营智慧化的步伐,奋力谱写新时代的电信新篇章。 



· 本案例荣获 ·

2018“中国学习与发展价值大奖”
最佳实践奖



必胜客品牌转型期 组织能力跃进项目

必胜客自1990年首次进入中国以来，见证和陪伴着一代中国人饮食习惯和生活要求的改变与提升，目前品牌在中国的餐厅数已逾2000家，员工总数也超过了10万名。在过去的近30年内，必胜客始终根据消费者的需求来确定品牌定位，制定品牌策略，以最大程度地满足用户对不同消费场景的要求，并持续提升顾客的用餐感受。

品牌制定与落地的过程或许是自上而下的，但能让组织策略得以真正展现的却是运营的渗透和执行，因此，必胜客持续致力于营运一线的组织能力提升。

文 / 沈迪

扫描二维码 把文章带走



背景：品牌转型期的挑战

1990年，必胜客的第一家餐厅在北京东直门开业，很多人第一次听说和品尝了披萨——一种源于海外的易于分享的美味食物。在那一代人的记忆中，必胜客代表着与中餐截然不同的饮食习惯与文化特质，但中国的消费者欣然接受了这种差别，必胜客也成为了中国餐饮业的知名品牌。

随着中国经济环境的不断变化，必胜客面临着消费者需求不断升级的情况，餐饮品牌也随之不断更新迭代。2016年，百胜中国在纽交所独立上市，成为中国上市的最大的餐饮企业。必胜客中国在此基础上，结合市场环境和用户需求，制定了全新的品牌策略。

最新品牌策略

为了更好地传达和执行最新的品牌策略，必胜客对营运管理的重点和方式均有所改变，同时也对营运管理和一线人员提出了不同的能力要求。目前，必胜客在中国已有约2100家餐厅和逾10万名员工，在当前巨大的营运管理体量前，组织效能的提升将成为企业可持续发展的重要内驱力。

为了更好地提升组织效能，必胜客管理学院的组织能力跃进项目应运而生，该项目致力于为品牌输送更具竞争力的营运人才，进一步促成最新品牌策略的落地。

品牌转型的营运组织能力需求

组织效能提升分为以下两个具体的要求：

① 进一步提升组织效能，促成组织的品牌转型策略更快落地，例如整合出不同品牌的营运“know how”，帮助营运管理人员快速掌握不同业务的营运重点。

② 持续优化营运人员的竞争能力，不仅要提升营运人员的专业度（贯彻品牌策略，做好餐厅的基本营运，让每一个到店的消费者享受到最佳的产品和顾客体验），还须具备全新的能力要求，例如洞察力、创新能力、商业敏锐度和快速应变能力，以更全面的经营理念 and 更敏锐的商业触觉打造一支具备战

斗力和前瞻性的营运团队，来推动企业变革，甚至引领行业变革。

对必胜客营运管理学院而言，其还需要在评估和培训两方面做更多的工作，例如多角度地评估人才，为品牌未来发展储备更合适的人才；设计贴合营运的培训体系和具备以营运竞争力为导向的内容，让培训效果真正助力营运，支持品牌策略快速落地。

设计 & 实施

在明确了组织转型的目标后，必胜客于2016年对品牌转型期组织能力跃进项目进行了立项，该项目可划分为五个阶段，分别是：愿景共识、需求调研、搭建体系、内容设计与推行阶段。



图1 设计实施阶段

愿景共识

项目建立初期的首要任务便是确定愿景与共识，尤其在百胜中国独立上市的背景下，新的品牌策略将对营运人员的未来竞争力画像产生巨大影响；同时，它也是一个契机，促成必胜客管理学院明确自身的愿景和办学理念。

必胜客管理学院分别与品牌总经理、品牌管理团队以及各市场总经理进行沟通，交流营运管理的胜任力，并对品牌所需的管理人员画像达成共识。在此期间，必胜客管理学院也与业务高管达成了学院的愿景共识：打造中国专业型经营管理人才，以及明确了学院的办学理念：专业、务实、卓越、前瞻。

一系列的愿景共识为项目奠定了良好的基础，同时确保了所有关键角色可以“劲往一处使”，在后续的项目推进中，必胜客管理学院也能得到来自各个业务部门的大力支持，确保项目的顺利开展和成功落地。

需求调研

明确了整体的愿景共识后，必胜客管理学院继续深入业务，与各层级的业务人员进行了需求细节的沟通与调研，例如根据胜任力要点访谈业务的具体要求、访谈目标人员工作的困惑与痛点。在此基础上，必胜客管理学院梳理出了营运人员在不同发展阶段的能力素质模型、工作职责与能力要求。

搭建体系

人员发展体系

基于需求调研的分析，业务部门高层共同绘制出了营运人员的发展路径和能力素质模型，明确了不同训练阶段的学习内容与方式，规划了具体的学习时长，界定了各层级在培训体系中担任的角色。

必胜客的培训体系涵盖营运管理的各个层级，员工的培训发展与其个人的职业生涯息息相关，其发展路径共分为以下几个阶段：

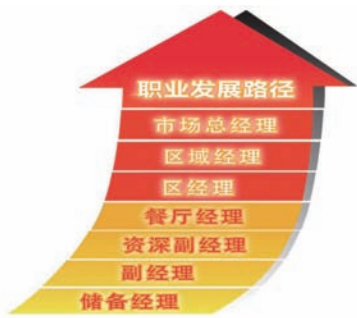


图2 职业发展路径

储备经理 (MT) 到餐厅经理 (RGM)

提升基层管理者的营运综合技能，帮助员工在基层管理岗位拓展宽度，不断打造历练其营运管理基本功，使其成为一线营运专家，并能够胜任百员工和百万营业额额的餐厅管理，带领餐厅达成卓越，初步掌握企业和品牌的运作。

在这个阶段，培训发展的重点在于给予员工专业的历练，让其在轮岗的过程中不断拓宽自己的视野，从而帮助他以最快速度成长为餐厅经理。

区经理 (AM)

处于区经理管理阶段的员工不再管理单一餐厅，而是要带领多家餐厅实现卓越，而他需要对不同经营模式的餐厅有全方位的、多角度的思考，并对品牌的运作和发展有更深入的认识和理解。

这个阶段的培训发展重点是提升管理人员的领导力，帮助其打造和凝聚团队，以最大限度地发挥团队效能。

区域经理 (DM)

区域经理须管理25家以上餐厅，除了组建和凝聚团队以外，他还需要根据不同的城市类型、餐厅模式以及团队特点制定不同的经营策略，同时对所在商圈和消费者等有极为深入的了解，从而制定出合适的市场策略，以保证营运绩效的最大化。

该阶段须重点培养和发展区域经理的战略性思维与大区经营的理念，确保品牌在当地获得成功。

市场总经理 (MM)

市场总经理作为整个市场的经营决策者，需要具备敏锐的商业触觉，洞察商业社会与经济环境动态，并能够根据变化快速做出符合品牌效应和促进品牌发展的商业决策，以带领品牌不断得以成长。

在这个阶段，他不仅需要丰富的管理经验和经营能力，更需要拥有对经济命脉的把控能力和先进的商业理念，以此来快速地判断出市场的方向，帮助品牌占据更多的市场份额，拉开与竞争对手之间的距离，持续保持领先地位并引领行业变革。

营运训练体系

必胜客根据不同阶段发展的需求和重点制定了营运训练体系。因为营运工作中的学习更注重应用和展现，技能和能力需要更多地通过实践与辅导反馈来提升，所以必胜客在设计该项目时采用了“学教导”的独特训练方式，以此促进营运训练的成效。



图3 “学教导”训练体系

为了能让内容更具针对性，以及能够调动和激发学员的共鸣和思考，项目组在培训内容的编写、案例与情景设计的过程中，邀请了专家组（项目与课程设计）负责提供详尽的内容指导，协助业务部门萃取营运“know how”，发掘共性问题并提炼痛点，让内容设计不仅符合品牌的发展需要，更能帮助业务部门解决运营管理中的实际问题。

学：学习模式

必胜客让每位员工自入职起便开启管理学院的学习流程，以帮助学员在理论知识和实践应用层面均能有所收获。

在发展的不同阶段，学员首先会进行基础知识和流程的学习，辅导人也会在该阶段参与其中，促进学员更快了解工作目的、学习工作内容和理论逻辑；其次，学员须在理论学习的基础上进行练习实践，以提升自身的实战能力，辅导人也会进行实时观察和沟通，确保学员的问题能及时得以解决，切实提升其行为展现和应用成效；最后，学员还须在辅导员的协助下步步精进，在工作中学会自己发现问题和解决问题，变执行为经营，做到在复杂情况下也能应对自如。

教：教授模式

营运管理技能需要在实践中才能不断趋于完善，因此辅导人在其中承担了非常重要的角色。通常由餐厅经理或资深副经理担任辅导人。为了确保营运员工掌握扎实的技能，必胜客对辅导人的教授模式也进行了规范。辅导人不能仅凭自己的经验去教学，而是要按照严格的体系，与员工进行1对1的带训教授。

导：指导模式

为了确保辅导人的资质和带训效果，必胜客创新性地采用了“2 Level Down Coach”模式，由区经理作为教练开展训练。

“2 Level”指的是：教练（区经理）不仅会指导作为直接下属的辅导人（餐厅经理或资深副经理），同时也会追踪在管理职级上相差两级的学员。一方面确保辅导人的能力，另一方面亦能结合学员表现帮助辅导人落实训练计划，以此让培训效果切实落地。

内容设计

为了能让内容更具针对性，以及能够调动和激发学员的共鸣和思考，项目组在培训内容的编写、案例与情景设计的过程中，邀请了专家组（项目与课程设计）负责提供详尽的内容指导，协助业务部门萃取营运“know how”，发掘共性问题并提炼痛点，让内容设计不仅符合品牌的发展需要，更能帮助业务部门解决运营管理中的实际问题。

▲ 萃取“know how”

由于营运情况复杂多变，且多方面的因素都会直接影响运营管理，因此培训内容不能仅仅纸上谈兵，更要从营运中来，并最终回到营运中去，确保学员可以学有所思、学有所用。该项目在内容开发的过程中，所有案例均萃取自实际工作中的痛点，帮助学员可以在实际营运过程中恰当地处理突发情况，最大程度地提升顾客的满意度。

“Know how”涵盖两种类型的案例，分别为“教战案例”与“最佳实践案例”。

教战案例由项目组与专家组共同负责编

写。在编写的过程中，为了更好地贴近业务和真实场景，项目组与专家组共同前往餐厅，实地了解真实的营运场景，并收集营运管理中的典型个案。在此基础上，项目组与专家组进行痛点萃取与提炼，并设计出近百个教战案例，再现了营运中容易出现的偏差和难点，随后根据场景的不同，将这些案例分散到学员训练的不同阶段，并每季度予以更新。

学员的辅导人可以利用教战案例与其进行实景演练，帮助学员厘清问题的优先顺序。在学员尚未遇到营运问题时，提前与其进行模拟，理论结合实践，以便其在真正遇到困难时可以游刃有余。

最佳实践案例则是由学员自我总结的“know how”。学员在课程结束后，会将所学应用至实际工作中，随后通过实践作业和小组研讨等方式总结日常工作中的经验，这种自省的“know how”萃取方式可以有助于学员进行深度的思考，更有助于绩效的真正提升。

▲ 课程设计

训练资料的内容设计形式多样，包括微课、学员手册、教战案例、检定内容及考题等。必胜客每半年会集中组织讲师进行管理学院的课程更新，并将共同讨论讲师所提交的案例。这些案例经集体打磨研讨后，将一并更新至课程中，确保课程能够与时俱进，更加

贴近营运需求。

▲ 平台搭建

必胜客为学员设计与搭建了两个学习平台，分别是 E-learning 和微信端平台，确保学员可以按部就班且随时随地进行系统化的学习。两个平台会根据学员的职级、训练阶段、学习规划等推送相应的训练内容；同时提醒学员的训练进度，让学员可以清晰地了解自己的训练内容，有序地安排和主导自我的学习。

E-learning 管理平台

系统会自动向学员推送阶段所需学习的训练资料、工作任务以及检定考核内容。学员学完相应内容后，系统会自动予以记录；学员也可以利用该平台进行模拟考核，以此来巩固知识。系统也会及时提醒学员和辅导人训练进度，确保训练能够按时保质完成，提升训练效能。

不仅餐厅经理可以追踪学员的自学和考核情况，区经理和区域经理也可以追踪到管辖范围内的学员进度。同时，市场营运训练部也可以借助该平台随时获知市场的训练情况。

微信端学习平台

为了让学员更便捷地开展训练，必胜客在 E-learning 管理平台的基础上又搭建了更

为灵活的微信端学习平台，专门针对营运管理中及时更新的知识（新产品、新系统、新流程等），以及营运 KPI 绩效展现中需要重点关注的内容。

必胜客根据学员的不同职级共设计了 117 门微课程，包括图文及视频、动画形式，针对不同的营运层级与岗位予以推送，并可进行完成率的追踪。学员可以通过手机端可以随时随地进行快捷的训练，也可以反复回看微课内容，进一步巩固学习成果，以此确保全中国餐厅的十多万名员工在工作中展现出一致的标准。

🔴 推行阶段

▲ 营运培训讲师管理

由于营运管理人员基数大、分布广，为了能够不断提升一线讲师的培训技能，保证内容输出的统一性，在项目中对讲师进行系统化的认证与管理至关重要。必胜客根据讲师的能力素质模型，搭建了讲师的培养和发展路径，确保讲师技能得以稳步提升，从而提升营运管理课程的授课品质。

市场讲师均拥有丰富的营运和团队管理经验，但他们还须通过资深讲师跟课、训练经理认证、TTT 培训等环节的评核才能排课。每年，营运管理学院会对每位市场讲师进行评估和考核，优胜劣汰，确保培训讲师的技能达标以及知识传递的准确性，并通过线下的工作坊有针对性地更新营运案例和课程，吸纳新鲜资讯与培训风向，鼓励讲师开拓新的视野，运用新方法和新工具，全面提升个人技能与授课质量。

目前，必胜客的市场营运讲师共有 30 名。讲师需要通过课堂中与学员交流、餐厅拜访等渠道萃取案例，将营运工作中的难点、痛点或标杆实例加工编写后收集为课程案例库，为更新课程内容、开发新课程、挖掘业务需求提供了及时有效的依据。每名讲师每季度都需要提交至少一个完整的案例，因而每年可以收集到至少 120 个新案例。

学员在课程结束后，会将所学应用至实际工作中，随后通过实践作业和小组研讨等方式总结日常工作中的经验，这种自省的“know how”萃取方式可以有助于学员进行深度的思考，更有助于绩效的真正提升。



▲ 线上线下相结合的追踪评估

为了确保训练真正落地与营运得以正确执行，提升全员对训练的重视度，必胜客采取了线上线下相结合的追踪评估方式。

线上：学习进度追踪

必胜客管理学院会追踪营运人员是否及时加入训练平台，目前这支约十万名营运管理人员队伍的学习覆盖率已达 99%；学员每个学习阶段都设定有相应的完成时间，根据学习和实践的时长，定期向学员发出提醒，保证每个学员能够在良性运转的学习体验中获得更多的成长。市场营运训练部门也会追踪阶段完成率，及时发现异常并协助学员改善。

线下：训练与绩效评估、人员晋升挂钩

讲师会从学员的互动参与度、思考逻辑和领导力展现等方面观察学员，发掘潜力学员并撰写评语，作为其晋升的参考，同时让餐厅辅导人与教练有针对性地提升其个人能力。课后，讲师也会根据课程要求给学员布置相应的实践作业，评估学员课后应用成果，利用实践中

“know how”的积累进一步促进绩效提升。

学员最终须参加执行检定，该检定的考核阶段为营运最高峰，即营运管理最为困难的时间段，以此来考察学员是否能灵活运用教战案例，以及其是否掌握了营运技能。辅导人与学员将训练目标纳入季度绩效，如学员未通过检定或考核，则只能停留在本职级或进入绩效评估，无法晋升；在餐厅端，市场营运训练专员会定期到店进行训练效果评定，若不合格，辅导人将无法晋升。

▲ 与业务部门的协作

业务部门全程参与了品牌转型期的组织能力跃进项目，其不仅包括项目前期的愿景共识、课程的内容设计，为后续项目的顺利开展奠定了良好的基石，还包括在项目过程中按照职级的不同担任不同的角色，全面助力组织能力的提升。

品牌管理层与业务高管、市场总经理经过挑选后担任了必胜客管理学院的客座教授，亲自为学员授课，运用他们多年积累的

营运案例和丰富经验启发学员思考，传授专业心得，并分享关于行业变迁的洞察与思考，为推进管理学院打造新型专业管理人才提供了巨大的支持。在毕业典礼上，他们也会亲自为学员授证，这增加了项目的仪式感，并有效地提升了学员对项目的重视程度。

▶ 实践创新与持续优化

▶ 利用大数据分析品牌趋势

由于项目的用户群体均为营运人员，因此整个项目的设计须充分结合营运需求和特点，确保项目更加贴合品牌策略。为更好地了解业务需求和品牌趋势，必胜客向每个到店顾客推送满意度问卷，随后通过大数据分析，深入了解顾客对于品牌的反馈，以此作为品牌策略和营运模式调整、新品研发、训练内容设计的参考。

项目组每月会将顾客满意度调查、顾客回馈、营运报告等大数据汇总后进行业务分析，从中提炼出营运与管理工作中突出的问题与关键点，据此每月推出一项重点的提升

项目，作为全国所有餐厅端训练追踪与改善的重点，并通过微信学习平台有针对性地推送给相关人员，内容包括：本月重点追踪的微课、检定考核资料、管理要点等。

🎯 利用微信平台应对快速变化

必胜客每年有多轮新品上市，数字化等营运系统项目也会不时加以更新。以往，必胜客在传递新产品、新系统内容时都是以下发书面资料为主，辅以部分视频，还会定期组织集中式的培训以确保落地，但随着行业发展速度和业务更新速度的加快，这种方式已不能满足如今的转型需求。与此同时，用户的学习方式也在不断发生变化，传统的学习方式已不能满足他们的需求，因此迫切需要用新的方式促进其学习的积极性。

为了更好地应对如上挑战，项目组在平台与系统的开发上更为敏捷，完成某个版块后便迅速将其推行。同时，项目组将 E-learning 平台上部分操作性强且回看率较高的课程进行知识点的切割，制作成碎片化的微课程，以 3-5 分钟的视频、图文或交互式微课形式取代传统的书面资料，以可视化的教学资料直观展现及时性较强的营运信息和新产品制作等内容。碎片化和场景化的学习增强了学员的学习热情，提高了知识传递的效率，还更便于员工进行回顾温习。

🎯 Q&A 营运问题反馈通道

尽管市场营运训练专员会定期进行实地拜访，但必胜客仍然希望可以及时听见来自一线营运的声音，于是通过微信学习平台开通了营运 Q&A 通道，让一线营运员工能够第一时间将工作中出现的疑问与困惑直接反馈给业务部门。

12 个市场均有负责 Q&A 通道回复的专员，由专业部门来及时且精准地解答一线营运的难点和困扰。自 Q&A 通道开通以来，每月均会收到 30-50 条市场反馈，其中营运管理的建议为公司调整营运动线和流程提供了有价值的情报，成为营运优化的方向；同时，该通道也刺激了一线营运者对工作的思

考，使其更具观察力和创新力。

🎯 积点激励

以体系为依托，能够确保项目的执行落地一气呵成，但必胜客同时希望学员能够将学习当作一件快乐的事情，而非上传下达的任务。为了提高学员的学习兴趣，让他们能够主导自己的学习与发展，所以，必胜客于 2017 年下半年上线了富有趣味的积点平台。

学员每学完一门微课，系统便会给予其相应的积点；结合营运活动（例如新产品、新系统等），学员每达成一个设定的目标，便能为自己和所在餐厅赢得相应的积分。学员可以利用积分兑换礼券和管理学院的特制礼品，还可以参与有趣的抽奖和秒杀活动。

🎯 项目成果

目前项目推行已逾一年，取得了阶段性的成果，并基本达成了项目目标。

🎯 加速品牌整合

在公司品牌整合与战略转型中，该项目通过不同业务模式营运重点的萃取、快速的整合复制以及强有力的营运落地，在较短时间内提升了营运人员的能力，完成了堂食餐厅和外送餐厅的业务整合，加快了公司战略实施，实现战略转型的平稳过渡。

🎯 业务部门人才发展

经必胜客管理学院的培训与发展，内部晋升餐厅经理近 300 人，区经理逾 100 人。除此之外，公司内部认证客座教授 15 名，市场讲师 30 名，并且近 2000 名区经理和餐厅经理认证成为教练和辅导人。

🎯 组织能力发展

项目组共萃取近百个案例，开发微课 117 门，面授课程 20 门。2017 年，全国共开展训练课程 315 期，覆盖管理人员逾 4000 人，授课总时长超过 750,000 小时，在为学员提供了最新最快的行业资讯的同时为餐厅储备

了大量的营运管理人才。

🎯 业务发展

该项目促使全体员工快速掌握和提升营运能力，协助餐厅上线自有外送平台业务。2017 年度，必胜客外送业务贡献了 21% 的销量，成为品牌最大的销售增长点。

与此同时，该项目支持了新模式餐厅的营运管理体系搭建，为 2018 年新模式餐厅的加速拓展打下了良好的基础。

🎯 关键营运指标提升（产品品质与服务品质）

通过每月的产品品质和服务品质提升计划，全国餐厅产品的品质达标率提升 2.2%，服务满意度增长 15%，这些极大地提升了品牌形象，实现了销售额的同比增长。

获奖企业风采



必胜客企业介绍


必胜客品牌隶属于百胜中国控股有限公司。自1987年第一家餐厅开业以来，百胜中国在大陆的足迹

已遍布所有省市自治区，在1,100多个城市拥有超过7,500家餐厅。2016年11月百胜中国从Yum! Brands分拆出来，并在纽约证券交易所上市，股票代码为YUMC。百胜

中国在中国市场拥有肯德基、必胜客和塔可贝尔三个品牌的独家运营和授权经营权，并完全持有东方既白和小肥羊连锁餐厅。

必胜客，正如它的名字，从1990年在北京开出中国第一家餐厅以来，就以“必胜”的信念赢得了中国消费者的喜爱，并取得了令人瞩目的成绩。

项目团队介绍

必胜客营运训练部负责必胜客营运端的所有管理人员培训与发展，协助市场、业务部门宣导与推广营运相关的新项目、新系统以及新产品，帮助品牌战略及行动快速落地，为品牌发展储备与培养人才。



• 本案例荣获 •

2018 “中国员工福利价值大奖”
最佳实践奖



“递心快乐播” EAP 项目

扫描二维码 把文章带走



蒂森克虏伯电梯公司作为德国工业巨头、世界财富 500 强跨国公司，拥有领先的电梯行业技术。电梯行业关系到使用者的安全，属于特种行业之一，工作本身具有高危性，要求一线技术员工 24 小时待命。作为一个关注员工身心健康、关注员工良好体验和满意度的企业，公司为了缓解员工的工作压力，让他们的负面情绪和消极心理状态得以缓解和宣泄，并了解自己及周围员工隐藏或已爆发的情绪问题，“递心快乐播”（EAP）项目应运而生。

编辑整理：Langley Yang

项目背景

随着工作节奏不断加快、生活成本持续提高、新生代员工比例逐步上升，员工的工作压力逐渐加大，个性被压抑，这些造成员工心理健康问题越来越突出。《2016 年职场人心理健康数据报告》中显示，67.4% 的职场人认为自己存在心理疾病，其中 5.6% 已确诊；一线城市（北上广深）职场人患病率近 20%，相比其他省会城市高 5 倍左右；病因多是高强度的工作压力和不健康的生活习惯；在所有的症状中，78.9% 的职场人饱受焦虑煎熬，另有 61.4% 的人忍受着抑郁带来的痛苦，而全球每年死于自杀的人数高达 80 万。心理患病率居高不下，且调查结果显示，真正能够寻求专业心理帮助的患者寥寥无几。

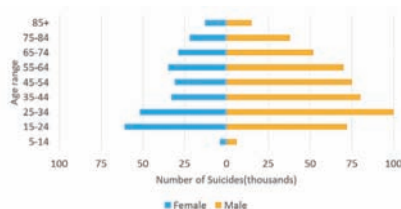


图 1 2016 年全球自杀死亡年龄和性别统计

蒂森克虏伯电梯公司作为德国工业巨头、世界财富 500 强跨国公司，拥有领先的电梯行业技术。电梯行业关系到使用者的安全，属于特种行业之一，工作本身具有高危性，要求一线技术员工 24 小时待命。作为一个关注员工身心健康成长、关注员工良好体验和满意度的企业，公司为了缓解员工的工作

压力，让他们的负面情绪和消极心理状态得以缓解和宣泄，并了解自己及周围员工隐藏或已爆发的情绪问题，“递心快乐播”（EAP）项目应运而生。

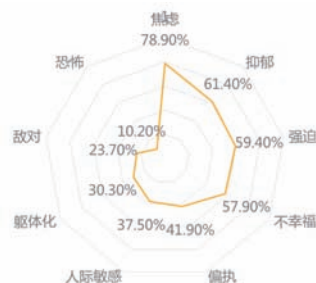


图 2 心理疾病症状表现



项目设计

针对日渐严峻的内外部情况，公司希望能够引导员工正视心理问题，为存在心理问题的员工营造宽容开放的环境，提供排解负面情绪的通道，及时有效地解决其困惑。2015年12月公司引入EAP项目，以职场压力为切入点，覆盖公司全员，对30-35岁的员工群体进行重点普及。EAP可以帮助员工更好地维护个人生活和工作生涯方面的身心健康，健康的员工能够帮助公司更好地实现目标，以达到企业与员工双赢的目的。以此为基础，项目组贴合企业实际、员工需求，设计了“递心快乐播”（EAP）项目。

该项目从员工的视角看问题，致力于提升员工工作体验，避免流于形式。作为员工特有的长期福利项目，其由三名兼职人力资源部员工及外部供应商共同为中国区七个区域、两个工厂，近万名员工提供心理援助服务，帮助营造包容氛围，建立健康心态。项目不会强制员工参与，员工在有需要时可自愿参与。项目组与供应商签署了《保密协议》，项目实施中严格遵循“保密原则”，维护员工隐私，以取得员工信任。

项目内容

“递心快乐播”（EAP）项目从不同角度和需求为员工服务，分别包含：员工抽样访谈服务、危机干预服务、网站服务、预约咨询服务、微信群沟通、心灵大师课程服务等，全面覆盖了EAP项目的初级预防（消除诱发问题的来源）、二级预防（教育和培训）和三级预防（心理咨询与辅导）的服务内容。此外，公司从主动出击和被动等待这两个角度为员工提供服务，除被动等待员工的使用和求助之外，还在必要时期主动提供心理危机干预和访谈，缓解甚至消除员工的心理障碍，提高员工满意度。

▲ 网站服务

公司在员工自助系统中设立“递心快乐播”版块，内容包括自我认知、心理建设、人际关系、职场动态等，项目组随时发布项目动态信息，员工进入页面后可根据关键词搜索内容，及时了解项目情况和相关活动。还有“今天不开心”线上年度主题摄影展，引导员工关注自身心情，营造健康氛围。

▲ 预约咨询服务

公司还开通了预约咨询邮箱及热线电话，员工可以预约任何时间、通过各种方式与心理咨询师沟通，工作日晚间及双休日也在可选时间范围内。心理咨询同样以电话或邮件的方式进行，员工可自行选择在任意场所于约定时间与咨询师沟通，如办公区域较隐蔽的角落、咖啡厅、户外场所等，方便员工的同时也充分保护了员工的个人隐私。

▲ 危机干预服务

经历突发事件的员工，易产生急性心理应激反应，在认知、情感和行为上出现功能失调，从而造成团队关系的混乱。一旦发生紧急事件（或伤亡事故），项目组便立即关注事件进展，从而迅速启动危机干预。在识别紧急事件对员工心理情绪造成的影响后，项目组与心理专家组成危机小组，对事件展开全盘调查，迅速制定危机干预方案。专家会依据员工心理状态进行群体辅导，必要时开展一对一辅导，及时给予他们适当的心理援助，使之尽快摆脱困难。从突发事件的发生至项目组介入进行危机干预，时间控制在一

周以内。辅导结束后，项目组在半月至一月间进行回访，以保证辅导的有效性，并评估项目效果。

▲ 抽样访谈服务

新进员工刚进入陌生的工作环境，其心理状态会不同程度地发生变化，承受来自各方的紧张情绪或压力。项目组以该群体作为切入点，关注其心理变化，每月从系统中随机抽选 40 名新进员工，由心理咨询师对其进行抽样访谈。抽样访谈服务以获取需求、解决疑问、宣传项目为目的，利用心理咨询师的沟通技巧循序渐进地引导员工讲出自己对心理问题的相关看法和需求，并将抵触率控制在合理范围内。同时，新进员工群体也通过该方式了解咨询服务，在有需求时能够及时寻求并获得帮助。在项目组与心理咨询师的共同努力下，抽样访谈的即时咨询率在 3%-5%，员工从被动接受项目向主动寻求咨询转变。在总体数据较理想的基础上，未来项目组将扩大访谈范围，计划陆续将新晋升的人员纳入抽样访谈范畴，为其心理角色的变化提供支持。

▲ 微信群沟通服务

微信群是当下使用率最广的即时沟通平台，项目组设立“递心快乐播”服务群，坚持每个工作日早晚两次分享心灵文章，解答日常项目问题，在潜移默化中向员工传递心灵正能量。

▲ 心灵大师课程服务

项目组从普通员工视角出发，每月邀请心理咨询师在千聊平台对社交沟通、亲子教育、夫妻相处、情绪管理和职场行为等方面进行深入浅出的讲解。为吸引员工参与，项目组在每期课程开课会前会设计新颖前卫的宣传海报，如：邀请关键同事成为课程形象代言人、贴合节日氛围及祝福、抓住流行事件或词语等，以此来吸引员工关注及乐于转发分享。千聊平台提供无限次回听功能，错过或希望重温课程内容的员工可在平台上多次回听。

▶ 项目宣传

尽管 EAP 充分体现了人文管理精神——关注人、尊重人、注重人的价值、帮助人面对困难、开发潜能以及保持人的心理健康和成熟等，但作为一个起源于西方社会的服务模式，在本土化落地过程中也经历了与当地文化、人群相适应的过程，因此项目组在宣传设计中想方设法降低来自员工的阻力，使得员工乐于接受并参与使用。首先，项目组努力避开“心理”字眼。虽然心理常识在现阶段普及程度较高，大众心理健康意识逐步建立，但是仍然有很多人对于“心理”怀有戒心，将心理问题、心理疾病与精神病混为一谈。因此，从项目名称、形式到项目的宣传、讲解，都会弱化“心理”字眼，避免员工产生不必要的误解和排斥，取而代之以“心情”、“情绪”等词语；其次，项目将“保密原则”作为重点宣传，不同于生硬的官方宣传词，项目组致力于实现与员工零距离的温馨传递，如“知道你的小秘密却不会出卖你的人”，以员工喜爱的方式，使其了解并信任“保密原则”，在有需求时能够敞开心扉与咨询师沟通；最后，为让每一位员工了解“递心快乐播”（EAP），项目通过员工抽样访谈、微信公众号、公司 E-沟通平台、员工入职培训、区域 / 职能会议、播粉（参加项目的员工）线上活动等渠道进

行宣传讲解，达到了众所周知的效果。

“递心快乐播”（EAP）项目的宣传工作由项目组直接面向万名员工展开，以此规避了经由各部门层级传达而造成的信息流失和效果递减，或让员工因感到被强迫、被自愿而由此产生抵触情绪。项目组从公司的角度进行项目宣传，让员工理解该福利项目的设置意义和使用方法，在有相关困惑时能够及时咨询疏导，保持心理健康。

▶ 供应商选择

多数企业的 EAP 项目有两种模式，即内部 EAP 和外部 EAP。内部 EAP 指由公司内部的专业团队负责项目的运营，对员工进行心理咨询。该模式下，对公司内部的深刻了解可以便于项目组有针对性地提供服务，然而保密性常常无法保证。外部 EAP 则指企业将 EAP 项目全盘外包给供应商，该模式下，公司买断供应商的服务，虽然员工信息能够得到严格保密，但是供应商无法对公司情况和企业文化有充分把握。综合考虑后，公司决定采取内外部结合的模式，在企业内部成立项目组，由人力资源部三名负责人兼职运营，供应商提供预约咨询、危机干预、心理大师课程等单项专业服务，与项目组合

“递心快乐播”（EAP）项目的宣传工作由项目组直接面向万名员工展开，以此规避了经由各部门层级传达而造成的信息流失和效果递减，或让员工因感到被强迫、被自愿而由此产生抵触情绪。项目组从公司的角度进行项目宣传，让员工理解该福利项目的设置意义和使用方法，在有相关困惑时能够及时咨询疏导，保持心理健康。

作开展项目。如此，在项目实施过程中，一方面供应商能够有针对性地掌握企业和事件的关键信息，员工的隐私也可以得到严格保密，另一方面有效控制了项目成本，用远低于市场费用的标准，达到最佳效果，产生最大价值。

在选择供应商方面，项目组依据供应商所提供的咨询师的证书、学历、个案、小时数等作出判断，且针对不同的咨询类型，供应商会推荐不同资历的专家提供心理健康服务。如预约咨询的专家解决日常问题即可，提供危机干预服务的为有着丰富危机干预经验的专家，主要是大学教授、省市级医院心理科的专家，以此保证服务效果和质量。

▶ 项目成果

专业研究中表明，EAP 项目的效果评估需要从四个层面着手，分别是 EAP 使用情况和服务满意度、EAP 对个人改变的影响、EAP 对组织运行的影响、EAP 的投资回报率分析等。项目组经过研讨，确定从中选取可衡量的三项作为“递心快乐播”（EAP）项目的评估标准，即项目使用率（通过使用率评估推论项目服务的便捷性、及时性和有效性）、满意度调查（员工满意度和管理层满意度）、核心粉丝沟通（了解项目参与者在知识、技能、态度、行为、心理健康、心理成长等方面的改变）。

2017 年底，项目组对项目的参与情况进行了总结。“递心快乐播”（EAP）项目的参与超过 5000 人次，其中微信群成员超过 400 人，分享文章已逾 600 篇；咨询治疗预约服务案例全年共计 129 例，咨询诉求集中在家庭生活、焦虑和抑郁情绪等，其中有 81 人次得到有效治疗；危机干预启动 2 次，干预 13 人，其中一对一辅导 5 人，团体辅导 2 次，效果超过预期；心灵大师课程每月开课，参加人数 3731 人次，满意度高达 93%；抽样访谈中，访谈 312 人，达成率为 81%，且有部分同事

进行了即时咨询；此外，线上摄影活动“今天不开心”在 2017 年 8 月启动，有 300 余人参加。

迄今为止，“递心快乐播”（EAP）项目使用率已高达 10%，超过国际标准的每年 4%-8% 的使用率。项目也得到了员工群体的广泛认可，参与调查的员工有 87% 认为项目对自身工作和生活有帮助，其中半数曾享受过该福利，并愿意推荐其他同事使用。

▶ 项目未来优化方向

▶ 引入心理测评系统

心理测评系统在国外已经有较高的普及度，国内的政府机关和特殊机构（如公安局、检察院、医院等）也会有相应的心理测评系统，而面向企业员工的心理测评大多包含在入职测评、人才测评中，专业性和指向性有待提高。项目组在未来将引入线上心理测评系统，从新入职的员工着手推广使用，并循序渐进，避免因对“心理”的敏感引起员工的不适和抵触。

▶ 开放对家属的使用

目前项目仅对公司员工开放，后续将持续对员工家属开放。员工的家庭生活直接影响到其精神状态：一方面，家属在心理方面遇到问题却得不到适当解决，会给员工带来压力；另一方面，员工出现心理问题后最亲近的人无法理解，会加剧员工的痛苦。项目组通过对员工家属开放项目，将开放包容的氛围延伸至公司以外的员工家庭中，使其家属对心理问题有正确的了解认识，在必要时渠道可供疏导，帮助员工形成健康和谐的家庭环境，为员工提供生活方面的保障。

▶ 参与变革管理项目

当企业为适应市场环境而进行组织架构的调整，人员安排也会随之发生变动，员工

可能被拆分到陌生的组织里，甚至部分员工将面临离职风险。员工对自身前途的关注多于对变革目的的重视，对变革的理解势必落后于变革本身，因此变革发生时，员工的心理往往较敏感，小的变动都可能成为爆发心理问题的诱因。为帮助员工树立良好心态、平稳度过企业变革期，项目组将推动 EAP 项目参与企业变革，在企业变革遭遇较大阻力时启动变革管理，配合业务层面对处于变革中心的员工进行背景介绍、未来规划的宣讲，从心理层面引导员工接受新鲜事物、积极迎接变革。

▶ 项目专属 APP（减脂、戒烟、正念）

为顺应当下员工对身心健康日益增长的需求，在未来的 EAP 专属 APP 中，项目组计划将员工的身体健康纳入项目范围，设置减脂、戒烟、正念三大模块，APP 中会增加对体检参数的分析，如果员工有减脂或戒烟的规划，项目组会从心理方面与员工一起分析减肥、戒烟的过程及如何跟进，帮助员工将减肥或戒烟等落到实处。

获奖企业风采



蒂森克虏伯电梯 1995 年进入中国，随着业务和生产能力的快速增长，我们现在全国有约 10,000 名员工，四个生产基地，公司产品包括客用及货用电梯、自动扶梯、自动人行步道、旅客登机桥、座椅电梯及升降平台，并为各种产品提供量身定制的服务方案。

依靠密集的分公司、办事处网络、技术雄厚的本地化工厂和全球技术服务中心，蒂森克虏伯电梯（中国）为所有的产品系列提供新梯安装、更新改造和维修保养服务。我们的目标就是始终致力于成为客户至上的电梯和自动扶梯解决方案供应商。随时随地，无处不在。

电梯行业关系到使用者的安全，属于特种行业之一，工作本身具有高危性，要求一线技术员工 24 小时待命。作为一个关注员工身心健康成长，关注员工良好体验和满意度的企业，公司为了缓解员工的工作压力，让负面情绪和消极心理状态得以缓解和宣泄，正确认识身边患有心理疾病的同事情况及了解自己及周围员工隐藏或爆发的情绪问题，“顺心快乐播”（EAP）项目随之而生。HR



华星光电在校招后时代中的 EVP 实践

华星光电成立于 2009 年，是 TCL 的全资控股子公司，其专注于面板行业，目前已分别在深圳、武汉和贵州建成 7 座工厂，总投资额近 2000 亿，共有员工 2 万余人。华星光电自建立以来保持着迅猛的发展势头，每年贡献给集团的利润超过 60%，目前已成为 TCL 所有子公司中资产最重的公司。华星光电在中国 6 大电视机品牌厂商采购份额中占比 36%，自 2014 年起连续行业排名第 1，目前在全球电视面板市场占有率行业排名第 4。（数据截至 2018 年 8 月）

扫描二维码 把文章带走



内容提供：熊玉玲 | 雇主品牌与校园招聘高级经理 | 华星光电

编辑整理：朱欣鑫

人才现状

随着华星光电的快速发展，其在人才储备、人才吸引方面的力度和效率均无法支撑自身业务的继续扩张。为改善这一状态，华星光电自 2017 年开始进行了一次重大人才引进策略变革，即由以外部招聘为主转变为“校园招聘 + 自主培养”的人才获取方式。

具体来看，华星光电在招聘时遇到过以下难点：

- 人才供给少。面板行业在大陆起步较晚，较之日韩落后几十年，整个行业人才先天积累不足。
- 人才吸引难。由于公司在起步阶段缺少知名度与规范化运营的制度，通常以直接给予候选人双倍工资等简单的形式来吸引候选人，尽管这能够满足华星在一段时期内对于人才的需求。然而，随着

公司的规范化运营，以及同行业开始重视对人才的保留，通过以往的招聘方式很难再找到合适的人才。

- 人才质量低。华星曾在内部将校招与社招员工的绩效进行数据对比，结果显示，校招生在绩优的占比明显高于社招的员工，前者的晋升速度也远高于后者。且从教育背景方面来说，校招生中 985 毕业的员工占比为 70%-80%，而同一数据在社招员工中仅为 15% 左右。
- 文化认同度低。华星因其特殊的背景，在成立之初便有来自韩国、台湾和日本的同事，这使其文化特征呈现为多元化，但同时这也导致来自不同文化背景的同事对于华星整体的文化认同感偏低。

应对措施

基于以上原因，华星定下了“屯兵校园”

的招聘策略，同时也进行了一系列变革支撑该战略落地。这些变革主要围绕以下 5 点展开：

- 构建大校园蓝图及全周期运营计划。华星将校园招聘定位为未来竞争优势和文化一致性构建的唯一战略渠道，并进一步将该战略分解，制定了 5 年内的“4 化”小目标，即运营模式产品化、运作实施标准化、资源协同一体化及平台系统智能化。同时，制定了“海蓝计划”（面向本科及硕士生）、“碧玺计划”（面向博士生）、“琥珀计划”（面向管培及海外生）3 个专项计划，以支持人才吸引与培养的战略目标。
- 提前招聘。华星以往的招聘需求均自下而上生成，即根据业务现状向招聘部门提交用人需求，但考虑到校招等待期与人才适应期，往往需要 2 年左右时间才能满足用人需求，这使得业务部门更倾

向于社招。为此，华星招聘团队开始制定3年的人力数量与结构规划，即先自上而下制定业务战略，明确相应的人才方向与数量，然后自下而上提高招聘需求，相互验证，提前招聘未来需要的人才。

- 质量领先。为提升人才质量，其决定用质量优势对冲成本上升的劣势，用有竞争力的薪酬和福利关怀政策更好地吸引并留住校招生。
- 培养领先。以往，华星的大学生多为自然成长，缺乏策略性干预，95%的大学生在工作三年后仍停留在工程师/专员序列。为加速人才培养，华星招聘团队将校招生的适应期规划为一系列连续的任期，并辅以环环相扣和持续迭代的培养发展体系支持。
- 预算与编制松绑，完善人才获取配套政策。校招生价值发挥存在滞后，在编制与预算收紧的政策导向下，业务越来越依赖招来即用的社招人才。为改变这一现状，招聘团队将大学生培养期的成本单列，并松绑编制与预算，鼓励内部人才培养，减少社招依赖。

通过上一系列变化，华星光电希望实现未来5年内新厂人才供给的“80-20原则”，即80%的岗位由内部转调，20%的岗位由结构性调整或技术专家引入。除了以上正在着手的变革项目，为了找到华星的核心形象特质，建立长期稳定的雇主形象，招聘团队开始梳理公司的EVP，并计划将之应用于人才招聘、培养、保留等各个环节。

▶ 华星 EVP 的梳理及运用

华星招聘团队于2017年开始对华星雇主品牌价值主张进行体系化的梳理，并希望通过开展EVP咨询项目实现以下3方面目标：

- 通过轻量级的价值梳理，梳理出华星招聘品牌价值体系；
- 规范雇主品牌对外输出；

- 体系化联动招聘项目，进行品牌化的输出，将EVP用于更有效的传播应用。

▶ 调研与访谈

在明确目标之后，招聘团队开始收集资料，资料的收集包括内外部资料。内部资料包括面向员工群体的调研资料，外部资料指收集受众的信息接收偏好及同业、竞业在雇主品牌上所做的工作。通过对内外部资料的筛选、梳理、对比，项目组尽量做到对华星EVP的差异化处理。整个调研围绕招聘品牌感知、要素、模型3大块设计。

在调研阶段，项目组首先界定了内部调研范围，其根据项目需求，从组织层面界定招聘品牌价值梳理需要深入的组织层级。在对内的资料收集集中，华星将调研对象分为3类，即管理层与核心员工、内部校招群体、离职员工。

▶ 对管理层与核心员工的访谈

为确保梳理之后的雇主品牌与企业文化、产品品牌具有一致性，同时提高管理层的参与度，使其在未来能够对此项目有更多的认同，项目组开展了针对管理层与核心员工的调研访谈。通过对管理层及核心员工的访谈，招聘团队梳理出了他们眼中华星最具优势的5点雇主价值：1. 薪酬福利；2. 地理环境；3. 管理和文化；4. 学习与成长；5. 价

值成就感。项目组将这些关键词凝练在价值编码词典中，通过多次焦点小组访谈对这些价值编码词典进行优化及排序。

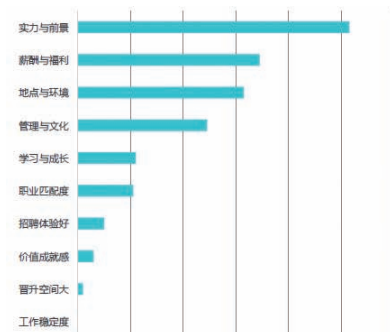
▶ 分析新生代的特点

为了解校招群体的真正关注点，招聘团队在对公司内部校招群体进行调研之前，首先分析了新生代的整体特点。总体来看，作为中国社会中具备强烈自我意识的90后一般具备以下共同特点：

- 他们都希望通过构建一个品质生活去营造自身周边的安全感；
- 深度自我：关注自我意识与内心的“小世界”，拒绝被贴标签，同时也注重自我实现；
- 独而不孤：作为独生子女的一代，他们喜欢这种状态，但同时也会与自己觉得重要的人建立联系。年轻人的性格特质延展到职场中具体表现为：看重工作的价值与意义；反对无意义的加班；注重自我学习与成长；讨厌虚假方案和溜须拍马；对画大饼和忽悠无感；注重薪酬待遇与福利。

▶ 对内部校招群体的内部问卷调研

为了更精确地了解华星对学生群体的吸引力要素，项目组对公司内的校招员工进行了问卷调研，并对调研结果进行词频归类统计，结果如下：



- 发展前景和潜力；行业前景广阔；公司规模带来的认知广度；综合实力强；
- 待遇好；待遇有一定竞争优势；员工福利较好；薪酬待遇较其他公司高；
- 地理位置好；深圳是我比较喜欢的城市；武汉相比北上广深生活压力较小；
- 优秀的团队；包容；人文关怀；人性化管理；看中公司的文化和团队氛围；
- 成长空间比较大；人才培养机制吸引了我；学习机会很多；
- 和自己专业相关；对岗位比较感兴趣；
- 面试官很亲切，让我觉得这个公司氛围很好；人资效率高，印象深刻；口碑好；
- 依靠自己的能力可以获得企业的重视；尊重个人发展，肯定个人贡献；
- 比较公平，看能力，有相对好的晋升空间和机会；

上图可看出，对于离职员工来说，华星所具备的优势前四包括：公司的管理与文化、薪酬与福利、实力与前景、学习与成长。

总结提炼 EVP

在分别对以上群体进行调研之后，项目组开始就三个群体对华星雇主价值的共识部分进行筛选，并得到华星吸引候选人的7大价值点：薪酬福利、地理位置、公司前景、文化氛围、行业前景、学习提升与职业匹配。而除去薪酬福利、地理位置、职业匹配3大硬件条件后，得出的行业前景、公司前景、文化氛围、学习提升这4大价值点是华星对于校招受众群体最具吸引力且真实存在的软价值。进一步对标同行之后，项目组得出了华星独有的雇主价值，即公司前景、文化氛围与学习提升。

经过梳理，项目组将华星 EVP 的价值点总结为以下4点：引领视界（实力与前景）、卓越管理（管理与文化）、赋能成长（学习与成长）、无忧生活（薪酬与福利）。之后，项目组将雇主价值主张凝炼为一句口号，即“智视界、志未来”。“智视界”既体现了公司所处的行业特点，也是未来价值的展现；“志未来”则是华星与员工携手共创未来的承诺。同时，项目组设计了华星 EVP 的专属 logo，logo 整体设计为发射中的子弹头，象征着华星的速度与效率。最后，围绕以上提到的各价值点，项目组设计了一系列主题海报，以应用于校招的宣传、推广中。

综上，项目组整理出一个明确的关于华星雇主品牌的描述框，该描述框囊括了华星企业业务及品牌定位、雇主品牌价值主张、雇主价值承诺三方面内容。具体来看，在招聘端，项目组将雇主品牌与产品品牌融合，把公司定位为“全球半导体显示领军企业”；其对目标人才主张“智视界、志未来”；而华星出众的雇主价值及令人信任的理由则包括“引领视界、卓越管理、赋能成长、无忧生活”。



EVP 的应用

梳理出 EVP 之后，华星招聘团队将之作为雇主品牌建设的基础，并随即应用于校招中。其首先对华星的雇主形象进行了规范统一，包括统一定制官网与招聘网站页面、规范品牌标识及周边等。同时也会对面试官服装、面试物料等进行统一。除了视觉上的统一，招聘团队还统一了话术应用规范、文档应用规范等。

除了统一雇主形象，招聘团队还计划从搭建舆论平台、升级雇主体验、校企合作3方面嵌套运用华星 EVP。

舆情管理

华星招聘团队通过3方面着手打造一个良好的舆情管理体系：1. 深化形象 IP，以建立起目标候选人对华星的文化认同；2. 深化系统运营，以打造内容力；3. 深化创意互动，以提升传播力。

总结：华星光电雇主品牌描述框

我是 全球半导体显示领军企业（与品牌端融合），
（企业业务及其品牌定位，你希望目标人才认为你是什么公司）

我对目标人才主张 智视界，志未来，
（你对目标人才提倡的、对之有意义的、可激励人心的品牌价值主张）

我为我需要的优秀人才提供为人称道的 引领视界# 卓越管理# 赋能成长# 无忧生活。
（企业出众的雇主价值承诺及信任理由）



具体来看，华星招聘团队通过微信招聘公众号塑造了一个有爱、有实力、有想法的外向理工男的主编人设。该主编通过在公众号中发布文章、与受众互动等建立起了温暖贴心、乐于助人且幽默有趣、阳光活泼的形象。在塑造 IP 形象的过程中，主编会定期发布一些基础信息，包括公司热招信息、面试技巧、指引、企业资讯（与 EVP 结合）等。此外，还会进行热点营销，创作原创信息，如结合热门节日、热点话题等发布文章，增加与受众互动的频次。

除了微信公众号的运营，项目组在百度、知乎等舆论平台进行舆论引导及维护等工作。例如，用师兄师姐的评论向受众讲述一个真实的华星形象，同时通过软文投放使得潜在候选人更加愿意了解华星。

📌 雇主体验升级

由于华星特殊的行业性质，内推几乎占所有招聘渠道的 50%，可以说华星的雇主形

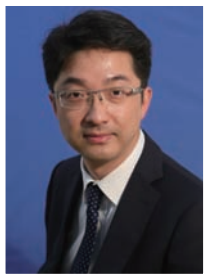
象是以个体间的口碑传递建立起来的，因此项目组十分注重对招聘体验端的营造。项目组认为，每次在与企业提供服务或信息的接触中，都会产生一个接触点，每一个接触点都是企业向客户做出承诺的真实体验。为此，其发掘了 3 类需求人群：1. 企业公民，包括已入职华星的管理者、干部、基层员工；2. 目标人才，包括社会人士、学生；3. 公众对象，包括亲人、朋友、前同事等。并找到受众与华星接触的 7 个关键节点，即：观察、考虑、申请、加入、工作、离开、回忆。不同人群与华星接触起点各不相同，项目组会针对这些特殊的节点精心设计，以提升各类候选人的招聘体验。

📌 校企合作规划

在校园端，招聘团队制定了校企合作三年规划蓝图，并将目光锁定 3 类人群：高校老师、已入职华星的校友及目标学生群体。其开展的校企合作项目包括：招募校园大使、

成立华星俱乐部、开展俱乐部成员夏令营、举办全国科技竞赛、赞助冠名校级活动等。此外，为了更好地传承高校教师资源，华星设立了 3 个城市经理，由城市经理定点、定向地与 16 个城市的 30 所高校沟通，并将校企合作项目落地。招聘团队还开展了其他领域的校企合作，如产学研合作，与学校联合设立重点实验室。同时，与高校合作开展人才培养项目，如工程硕士项目，即由公司出资帮助已入职的本科生完成其硕士研究生的学习，且邀请高校老师来到公司授课、教学。此外，华星还与北大及中山大学合作设立了博士后创新基地，与上海交通大学合作开设技术研修班等。

如此，华星光电将其梳理出的 EVP 贯穿在雇主品牌建设的每个宣传和沟通环节，同时在运用 EVP 的过程中不断反向检验其真实性与吸引力，在不间断的印证中强化了华星在招聘市场中的雇主形象。📌



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 |

工作日加班调休后能否再主张加班费

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群、李明阳律师

《工资支付暂行规定》第 13 条，对劳动者在法定标准工作时间以外工作即加班的工资标准做出了说明：“一、用人单位依法安排劳动者在日法定标准工作时间以外延长工作时间的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人小时工资标准的 150% 支付劳动者工资；二、用人单位依法安排劳动者在休息日工作，而又不能安排补休的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人日或小时工资标准的 200% 支付劳动者工资；三、用人单位依法安排劳动者在法定休假日工作的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人日或小时工资标准的 300% 支付劳动者工资。”

上述规定的要旨在于对休息日加班可以进行调休，而工作日延时加班以及法定节假日加班的应当分别给付不低于工资 150%、300% 的工资报酬，未对这两种情形是否可以调休作出明确规定。若用人单位安排或员工申请、双方达成合意对工作日延时加班进行调休，那么在劳动合同解除产生纠纷时，员工是否还能主张按照《工资支付暂行规定》计算的被支付加班费呢？通过检索，可以看到随着时间的推移，上海法院的意见也产生了些许转变，本文选取上海地区法院的几则司法判例来对该问题进行梳理。

【(2010)沪二中民三(民)终字第 2130 号】青浦法院认为，“因调休只能用周末时间予以调休，对平时加班的时间不能用于调休，故赵某至 2009 年 5 月平时加班用于调休的时间为 80.5 小时，对该部分时间，xx 公司应支付加班费和平时工资的差额。”也即是说，青浦法院不认可对工作日加班进行调休的做法，但认为若采用该种方式，调休与加班按 1:1 计算，但法

律规定的平时加班的加班费为正常出勤工资的 1.5 倍，因此应当补齐剩余 0.5 倍差额的加班费工资。后本案当事人上诉至上海市第二中级人民法院，上海二中院支持了原审法院的观点。

【(2011)青民四(民)初字第 879 号】在该案例中，青浦法院的观点有些转变，认为“根据庭审确认的事实，原告在第四季度确实存在调休情况，但原告调休经被告同意，且调休是对原告之前加班的补偿，调休日应作为计薪日，也应视为正常出勤，被告就此认定原告在整个第四季度工作差而不享受绩效工资显属不合理。”在该案中，法院认为调休日可视作为正常出勤日，只要支付正常工资即可。

【(2012)浦民一(民)初字第 25468 号】浦东新区法院认为，“原告存在双休日加班 592 小时、法定节假日加班 32 小时、延时加班 100 小时，扣除调休的 32 小时，被告尚应支付原告 592 小时的双休日加班、32 小时法定节假日加班工资以及 68 小时延时加班的加班工资”，浦东法院在该案中认可了工作日延时加班的调休折抵做法。

【(2016)沪 01 民终 12120 号】上海一中院在该案例中认为，“本院另查明，上诉人阅丰公司在原审中提交的《员工手册》节选第 3.15 条规定：工作日加班，按《薪资计算管理制度》中的相关规定支付加班费，员工可将工作日加班用于调休，调休比例为 1:1；员工申请调休假时，需先有加班产生。原审法院依据在案调休统计表，认定张伟存在未调休的 585.10 小时加班，阅丰公司须支付张伟加班工资，并无不当，本院予以认同。”从该案中可以看出，经过员工签署



确认的《员工手册》即单位和员工达成了合意，同意工作日加班按照 1:1 的比例调休，那么法院就可以认可该约定的有效性，认为单位只需要再支付未调休的加班时间的工资。

【(2017)沪 01 民终 13805 号】本案中，浦东新区人民法院认为，“黄某某在职期间，实行延时及休息日加班后进行统一调休制度，黄某某 2015 年 7 月至 2017 年 3 月期间共存在延时加班 230 小时，休息日加班 105 小时，调休或休假 326 小时，扣除应享受的 2016 年 6 月 25 日至 2016 年 12 月 31 日期间 7 天年假以及该期间休息日加班和部分延时加班调休时间，黄某某尚存在延时加班 65 小时。”可见，浦东法院认可了调休可以抵加班时间的操作，并且在二审中也得到了上海一中院的支持。

通过对上文案例检索结果的梳理，可以看到对该问题的认定，法院主要有两种意见：第一，调休可以折抵工作日加班时间；第二，调休不可以折抵工作日加班时间，需要补足 0.5 倍的加班费差额。近年

的案例中，上海地区的法院更多采用了第一种观点，认可在用人单位和劳动者达成合意的条件下，可以对工作日加班进行调休，不再支持劳动者已经享受调休后另行要求支付加班费的主张。

并且，按照目的解释的方法，《工资支付暂行规定》对加班工资的规定属于劳动者的权利，劳动者有权要求用人单位支付相应标准的加班费，当然也可以放弃此种权利实现方式，提出以调休的方式来获取另一种形式的“加班报酬”。反之，当用人单位强行安排对正常工作日的加班时间进行调休而不予支付加班费时，劳动者可以拒绝该调休安排，并要求支付加班费。因此，对于用人单位而言，必须通过劳动合同或者员工签署员工手册等合法形式，与员工达成合意，约定认可对工作日加班时间的调休安排，再进行如此操作，否则在劳动纠纷中，极易承担不利的法律风险。HR

当用人单位强行安排对正常工作日的加班时间进行调休而不予支付加班费时，劳动者可以拒绝该调休安排，并要求支付加班费。

扫描二维码 把文章带走



案例解析 |

女职工退休年龄谁说了算？

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群、蒋帆律师

据《国务院
关于安置老
弱病残干
部的暂行办
法》和《国
务院关于
工人退休
、退职的
暂行办
法》，法定
退休年龄为：
男性 60 周
岁，女干
部 55 周
岁，女工
人 50 周
岁。

▶ 案件回顾

案例一【(2017)京02民终12662号】

员工认为自己属于管理岗位，应 55 岁退休，公司在员工满 50 岁时为其办理退休手续不符合法律规定。故要求恢复其工作岗位，继续履行劳动合同。

北京市西城区人民法院审理后认为：根据法律规定以及向北京市人社部门咨询，判断女职工的退休年龄，应根据退休前最后一份劳动合同的约定，区分管理岗位（专业技术岗位）和非管理岗位，管理岗位或专业技术岗位 55 岁达到法定退休年龄，非管理岗位 50 岁达到法定退休年龄。关于管理岗位与非管理岗位的甄别：经向北京市人社部门咨询，其答复，目前国家各类规范性文件中针对退休条件中所指“管理岗位与非管理岗位”没有准确定义或列举式定义。实践中管人可成为管理岗，管事也可称为管理岗，主要由用人单位和劳动者在劳动合同中对于劳动者从事岗位是否具有管理性质进行约定，如果没有约定，在用人单位的规章制度、岗位架构等文件中规定也可以。既无约定也无规章制度规定，则由用人单位与劳动者协商确定岗位性质。但上述说法仅限于劳动者系非农户口。根据该认定标准，结合案件审理情况，法院将员工退休年龄认定为 50 岁。

北京市第二中级人民法院认为，原审法院结合内退审批表及按照北京市人社部门实践中的做法，认定员工退休年龄为 50 岁并无不妥。

案例二【(2014)三中民终字第09544号】

员工与公司签订有 2012 年 4 月 8 日至 2015 年 4 月 7 日的劳动合同，职务为人力资源副经理。2013 年 8 月 31 日，员工年满 50 周岁。公司向员工送达退休

通知书。员工主张其工作岗位为管理岗位，自己符合 55 岁退休的规定，公司强行要求自己退休违反法律规定，故要求公司继续履行原劳动合同并支付 2013 年 9 月 1 日至 2013 年 11 月 19 日的工资。

北京市顺义区人民法院裁定：因本案涉及到女职工退休年龄及退休条件的审核认定问题，而上述问题均不属于人民法院应当受理的劳动争议案件范围，故裁定驳回起诉。

北京市第三中级人民法院认为：一审法院的上述认定符合法律规定，并无不妥。

▶ 争议焦点

女职工的退休年龄应如何认定？

▶ 法律分析

根据《国务院关于安置老弱病残干部的暂行办法》和《国务院关于工人退休、退职的暂行办法》，法定退休年龄为：男性 60 周岁，女干部 55 周岁，女工人 50 周岁。劳动合同制推行后，已很少对员工进行干部或工人身份划分，而是以工作岗位取代。现通常认为女职工属于管理技术岗位的 55 岁退休，非管理技术岗位的 50 岁退休。即女职工的退休年龄认定问题实际上是管理技术岗位的具体认定问题。

有关管理技术岗位的定义，目前仅有人事部印发的《事业单位岗位设置管理试行办法》第九条规定“管理岗位指担负领导职责或管理任务的工作岗位”，第十条规定“专业技术岗位指从事专业技术工作，具有相应专业技术水平和能力要求的工作岗位”。该规定系针对事业单位，并不适用于普通企业，且该定义非



常宽泛，无助于问题的解决。碍于行业千差万别，岗位多种多样，如何界定管理技术岗位更显复杂。比如，车间组长、车间主任、财务主管、法务总监能否被认定为管理岗位，尺度如何把握？另外，有些岗位虽名义上为管理岗位，但并没有下级被管理人员，那还能否被认定为管理岗位？技术岗位也是如此，按照上述定义，是否律师行业、IT行业、财会行业从业人员均应视为技术岗位？但术业有专攻，其他行业从业人员不认定为技术岗位也明显不妥。但女职工50岁退休为原则，55岁退休应属例外，按照这种解释又明显违背了法律设立的初衷。

目前实践中，涉及到女职工退休年龄的认定问题，通常有几种做法：


- 在人力资源和社会保障局已作出准予退休决定的情形下，如员工对该决定不服，可提起行政诉讼，法院对人力资源和社会保障局作出准予退休决定的程序合法

性和实体合法性进行审查，作出维持或撤销行政决定的判决；

- 在人力资源和社会保障局尚未作出准予退休决定的情形下，用人单位单方以员工达到法定退休年龄为由终止劳动关系并停止缴纳社保，员工对此有异议的，可针对用人单位提起劳动争议诉讼。

针对该种情形，不同法院处理方式也大为不同，如上述案例一和案例二。有些法院会结合法律规定和地方社保部门的实践操作，以及女职工的任职情况，对其退休年龄应是50岁还是55岁进行认定，并据此判决用人单位单方终止是否符合法律规定。但笔者检索的案例中，该情形下，法院倾向于认可用人单位的决定，如上海市第一中级人民法院在案号为(2018)沪01民终2949号的案例中认为，女职工退休年龄涉及岗位性质的，其是否从事管理和技术岗位由用人单位确认。另一种口径也是目前的主流观点，认

为女职工退休年龄的认定以及是否符合退休条件应由人力资源和社会保障部门进行认定，属于行政管理范畴，因此，涉及该问题的不属于人民法院应当受理的劳动争议案件范围，据此判决驳回员工的起诉。

结合以上实践情况，针对女职工即将年满50周岁，双方对退休年龄有争议如何处理，笔者认为，在该问题上，用人单位应把握2个关键点：第一，女职工是否达到退休年龄以及是否符合退休条件应交由人力资源和社会保障部门通过行使行政管理权力进行认定，对认定结果有异议的，应通过行政诉讼解决。建议用人单位在女职工即将年满50周岁时，向社保部门申请办理退休手续，交由社保部门认定女职工的退休年龄。最终，任一方对社保部门的认定结果不服的，可提起行政诉讼。第二，用人单位对女职工是否属于管理技术岗位具有话语权，建议尽量在劳动合同中写明员工系“从事**管理岗位/技术岗位/非管理技术岗位”，或者在员工手册中进行明确定义。

中高管的职业下半场，如何开场？

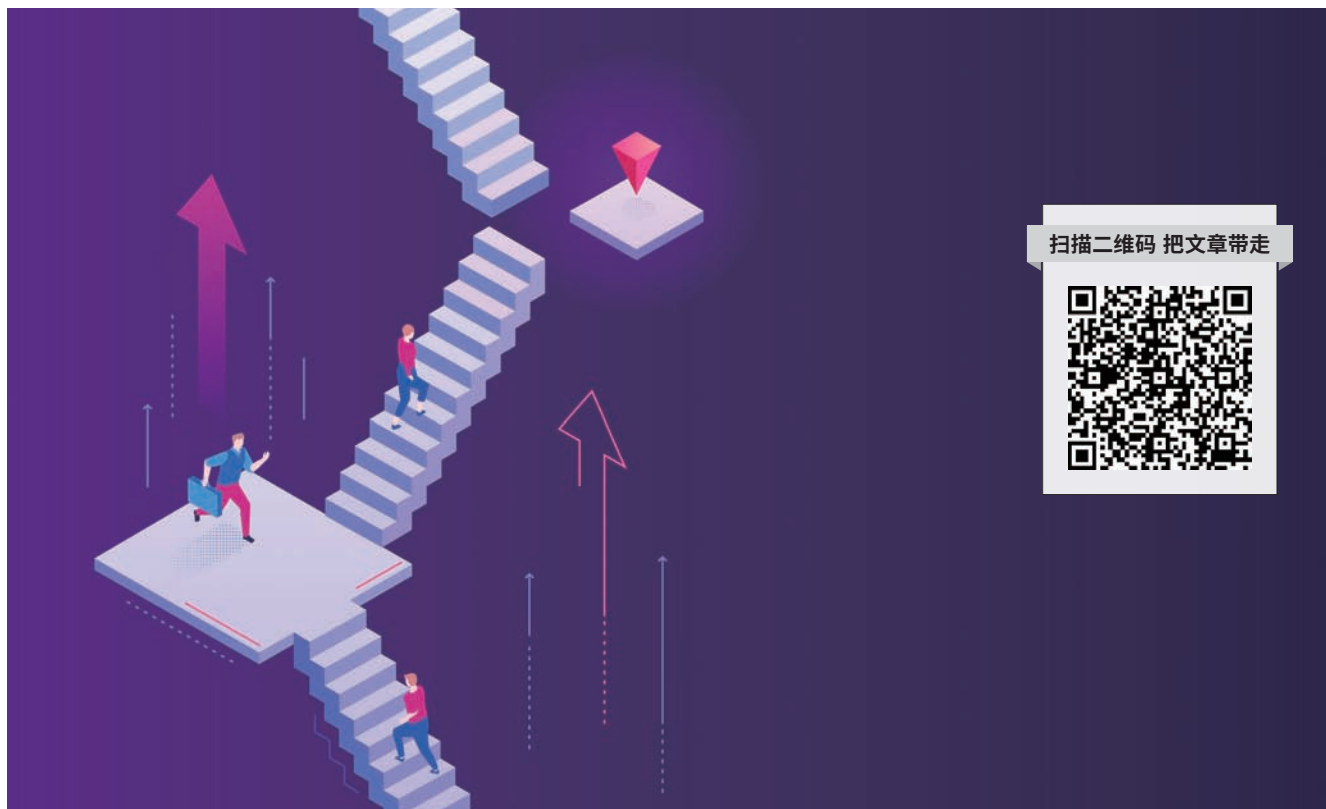
FEATURE



中高管的职业下半场， 如何开场？

策划 / 朱欣鑫 执行 / 朱欣鑫 沈迪 杨馥嘉

自2018年下半年开始，关于各家企业人员结构优化的消息频出。于艰难处境之中，企业不得不进行结构优化、组织架构调整以实现降本增效，这不可避免地带来了一波人员优化的风潮。一时间，部分企业的中高层管理者似乎走到了一个较为尴尬的位置，无论从人生阶段还是职业阶段来看，他们都进入了下半场。在每家公司都强调灵活、敏捷、年轻的时候，他们是否还那么被企业需要？这些进入或提前进入职业下半场的中高管如何保持自身竞争力以持续为企业创造价值？本专题试图从中高层管理者的角度切入，了解人员结构优化背后企业的真实用工需求，同时希望给出一些建议，以求在变化中寻找不变。



| PART 01 |

由人员结构优化引发的职业思考

从去年下半年开始，关于各家企业人员结构优化的信息便不绝于耳。很多企业都在进行组织重启，希望把原来多层级的组织架构打散、重组，使之扁平化，大家越来越多地提到“去管理化、回归经营”这类的话题。这种讨论自然会牵涉用工模式优化及人才结构的优化。另外，结构优化也释放了很多关于干部梯队年轻化的信息，很多企业希望储备更多年轻的优秀管理者，以更好地适应这个多变的世界。这显然对上了40岁的职场人士是不利的，很多企业在内部进行人才盘点时便把年龄作为其中一个关键要素。传统意义上，我们在谈职业发展时，会把45岁作为职业临界点，但现在很多企业将这个职业临界点拉到了35岁。

过音群 | 原人力资源总监 | 卡特彼勒、春秋集团



人员结构优化——内因驱动，还是外因倒逼？

+ 内因大于外因



原人力资源总监 | 卡特彼勒、春秋集团

过音群

我觉得企业之所以做出这样的调整可以从客观与主观两方面来看。

客观来看，对不同类型的企业来说，驱使其做出这类调整的原因可概括为以下3方面：

1. 首先来看传统行业与外企，这两类企业所处的市场环境发生了很大的变化。AI、大数据、云技术的发展以及新的零售模式给传统企业带来了巨大的冲击，而中国民营企业野蛮生长式的快速登顶对中国市场上的世界500强外企产生了巨大的冲击，“外退民进”的趋势早在10年前就开始隐现了。

2. 其次是一路高歌猛进的互联网行业，泡沫正在被挤压殆尽。我们看到，去年上半年众多P2P平台密集爆雷，各类互联网企业

也走下了神坛。与此同时，还可以看到今年的融资环境也随之发生了很大的变化，投资者已没兴趣听故事了，他们变得理性而保守地关注实际盈利水平与企业整体效能。

3. 最后是中小型企业。自去年3月起“社保入税”等系列政策出台，对于原本不完全合规的中小型企业而言，用工成本猛增，普遍面临着较大的生存危机，减员成了活下去的刚需。

主观来看，一方面，我认为进行人员结构优化是企业必经的阶段：在企业的快速发展时期，中国企业家无暇顾及管理工作。实际上，当业务快速增长时，往往管理上的问题会被掩盖，而一旦发展速度放缓，收入增长有限时，势必会去关注利润与成本，此时，很多管理上的问题便逐一暴露出来，这使得他们重新审视如何才能减少冗余，提升组织效能。另一方面，中国企业家经过十年的成长与历练，其自发的管理意识开始觉醒，由之前粗放的管理趋于更加专业、精细。相比于外部环境的倒逼，其内心对于企业管理的探求也促使其着手对企业的组织架构、管理方式等进行变革。

我个人觉得，真正激发他们做出调整的是内因，外部环境因素只是加速、加剧了这个过程。

+ 国家政策调整影响市场环境

人力资源副总裁兼管理学院院长 | 三胞集团

崔春兰

2018-2019年，中国市场经受了前所未有的考验，不少企业都传出内部优化、减员等信息。如房地产行业的诸多企业集体“瘦身”、金融行业遭遇“寒冬”，年轻人向往的

互联网行业也无法幸免，甚至部分企业在风波中走到了终点。

无论减员还是优化，都是企业为应对市场变化，不得已而为之的办法。首先，市场预期有所调整，近年来GDP增速持续放缓，给市场环境造成巨大影响，迫使一些企业谋求转型发展之路。其次，政府的“去杠杆政策”减少了市场上流通的货币量，资金收紧，融资渠道也随之减少，限制了企业规模的扩张，大型企业尚能应对，中小企业却因缺少足够资金来周旋而雪上加霜。同时，市场优胜劣汰的竞争加剧：一方面，与国家政策相关，如去产能、加强环保、淘汰僵尸企业、引进新技术等政策对企业造成冲击；另一方面，与市场相关，如原材料价格上涨等，会让企业面临严峻的市场竞争形势，从而加剧企业的更新换代。

+ 与企业战略及业务方向有关

人力资源副总裁 | 中新控股

屈辉

结构优化在任何一家企业都是很正常的事情，一般企业都会根据自己的战略及业务方向来进行调整，而不会盲从。比如企业之前想要拓展某一领域的业务，但在进行过程中发现判断有偏差，或者公司决定放弃某一块业务，这些都会导致一条业务线被砍掉，相应地，该业务线的管理职能也会被剥离。另外还有一种情况，在竞争激烈的环境中，企业的负担越来越重。一般来说，企业的人力成本要占到总成本的50%以上，而对于某些岗位来说，随着时间的推移，这些岗位的薪酬给付远高于其产出。这种情况下，企业不得不进行资源的合理分配，将有限的资源用于最紧迫的业务发展需求上。



人员结构优化，真的是洪水猛兽吗？

+ 人员精简是普遍现象



原组织与发展高级总监 | 阿里巴巴

 王凌

其实人员精简是普遍存在的现象，没有必要特地将关注重点聚焦在某几家互联网企业。因为当企业发展壮大到一定的程度，其中必然会有很多人在中间“捞浮油”，所以企业会关注人效和企业总体运营的效率，通过多种手段(其中就包括人员精简)来避免低效。

只是原来经济好的时候，大家会忽略这类信息；而现在经济环境堪忧，大家对这类信息就会分外敏感，把人员精简的原因归结为经济，因而人心惶惶，却忽视了自己长久以来在舒适圈内的安逸感。我们曾经做过高管主被动离职原因的调研，结果他们最不喜欢的地方竟然是没有司机和独立办公室。很多人在舒适圈呆久了，就没有办法去做诸如 excel、贴发票报销等底层工作，上得“厅堂”却下不得“厨房”了。

我也看到过某些 HR 高管被离职，他们过去的从业经验非常丰富，却对目前社会上发生的新生事物一问三不知。那么作为老板，自然会倾向于去选择一些对新事物有理解、有想法的人，因为他们或许可以发现新业务的机会点。

总裁助理，人力资源部长 | 徐工集团工程机械股份有限公司

 蒋磊

从去年下半年开始，我们可以在网上看到很多关于企业进行人员结构优化的信息。这一轮人员结构优化涉及各行各业，无论是汽车、金融、科技，还是传统行业，都或多或少进行着人员的优化。而互联网行业因其与人们的生活息息相关，其人员结构优化的信息也更容易被放到聚光灯下讨论。在我看来，企业对人员结构进行优化是一种常态，我们应避免妖魔化这个过程，并用平常心来对待。很多企业在成长过程中都会经历人员的膨胀与缩减，只是有些企业引起了我们的关注，有些则没有。我们可以把企业看做一个生命体，生病了就需要治疗。

+ 是市场的一次理性回归

中国区业务发展副总裁 | 邓白氏

 肖蕴博

自 2018 年下半年开始，网上开始陆续曝出各家企业的裁员信息，其中比较引人注目的是大型互联网公司，我们可以看到这些企业在人员结构优化的过程中都会强调人员的年轻化，如百度最近推出的高管退休计划，腾讯、京东也提出对中高层的优化计划。在这样的信息漩涡中，企业的中高层管理者面临着很大的挑战。

我认为，我们可以从两个角度来解读近期的人员结构优化现象。从表面上看，目前我们处在经济下行阶段，很多企业都在做“过冬”的准备，日子确实没有以前那么好过。但我更愿意从积极的角度来看待这个问题，把它看成资本的理性回归。此前，在资本的推动下，互联网与高科技行业经历了一段非理性扩张。而自 2018 年开始，很多在海外上市的互联网企业股价均应声下跌，跌幅高达 20%-30%，很多投资机构开始选择更趋于理性、谨慎的投资策略。这导致市场融资变得困难，很多主要依靠融资生存的互联网企业

从表面上看，目前我们处在经济下行阶段，很多企业都在做“过冬”的准备，日子确实没有以前那么好过，但我更愿意从积极的角度来看待这个问题，把它看成资本的理性回归。

均面临着较大的压力和挑战，这也是为什么互联网行业的人员优化现象比较突出。但我认为，这也有其积极意义，在激情退去、泡沫被逐渐挤压的过程中，中国的市场和就业者就可以慢慢少些浮躁，多些务实。

+ 是行业的周期性调整

集团组织发展总监 | 网龙网络

张纯棣

在互联网行业，有关结构优化的信息比比皆是，因此对于行业内类似的信息，我们几乎是见怪不怪。由于互联网行业的特性(变化和迭代的速度非常快)，企业往往需要紧跟行业和时代变化、内心开放且相对年轻的人才，因此行业内会存在刻意追求年轻化的趋势，也会有意识地关注人才结构(例如不同层级的年轻人占比等)。

互联网企业的特点是呈螺旋式地发展和上升。每个互联网企业必定会存在快速膨胀的时间段，但经过这段时间后，便会静下心来去考虑人才的结构问题以及员工的状态等，去做所谓的结构优化；而后，随着业务的相对稳定以及战略方向的明确，企业可能会很快进入下一个膨胀期。这是互联网行业内正常的现象，也是另一种形式的“折腾”。

集团战略投资部 | 某中国民营企业
100 强公司

林女士

目前市场上有关结构优化的信息还是挺多的，诸如某些经营时间较为长久的老牌外资企业、某些互联网企业等，都有相关的动作。不过，我们行业还是相对稳定的。

不同企业进行结构优化的原因是有所区别的。例如，某些规模较大的外资企业发展

到一定的阶段，其组织可能会变得比较庞大和臃肿，同时又受到政策力度调整、本土企业蓬勃发展等冲击，因此亟需迭代更新，使组织呈现出强劲的生命力。而互联网行业本身发展速度较快，拥有较快的优胜劣汰的节奏，此外受资金影响(如风投)，其需要在短期内有所产出，所以过程中也会有些正常的“洗牌”行为。



总裁助理，人力资源部长 | 徐工集团
工程机械股份有限公司

蒋磊

对不同的企业来说，其生命周期不同，影响他们发展的因素也不同。有些行业更倚重资本，这类企业在有足够资本注入时便可以迅速膨胀；有些行业则更倚重个体的能力，如某些高精尖的技术人才在某个技术上就能掌握了企业的命门。这两类企业对资本或人才的敏感度较高，其在资本或人才的加持下可以迅速膨胀，也可能在资本、人才匮乏的情况下迅速精简人员、调整方向。我们可以把目前这类企业所经历的人员优化看作它们处于这个阶段的理性回归，这也是企业作为市场化主体的生存之道。

另外，还有一类企业，例如我所在的传统制造型企业，其行业特点为高门槛、低回报、长周期。对于成长相对较慢、回报周期更长的企业，我们要做的就是“逆周期”的事情。所谓“逆周期”，指的是尽可能避免人员的过度膨胀与精简，最大限度地保持队伍的相对稳定性。



从企业到个体——传递 给员工的信号

+ 认清人员优化本质，提升 软、硬实力

人力资源及组织发展总监 | 施耐德
电气(中国)有限公司

夏青

如果针对当前热点谈人员优化，我不得不从两方面先说明人才结构优化、人员结构优化和企业裁员的区别。

人才结构优化是指从组织的战略发展目标与任务出发，认识和把握人才群体结构的变化规律，建立一个较为理想的人才群体结构。针对人才群体特质和组织需求配合方式的不合理性、失调的地方进行调整，以提高人才群体的整体功能。同时对组织有效性进行综合考量与思考，形成一个多维的最佳组合，这种最佳构成应该符合3条标准：

- 适应组织发展战略的需要，有利于形成组织的核心竞争能力；
- 能够充分发挥群体内各因素的作用，充分调动组织内各类人才的积极性；
- 能够发挥整体组织效能，使人才群体共同发展。

而**人员结构优化**是在公司发展过程中，根据相应的制度，排除能力达不到预期要求的员工属于辞退员工，根据辞退员工性质的不同，支付不同金额的赔偿金。人员结构优化是企业稳定发展中正常代谢产生的优化，以员工个人因素居多，如其价值观与企业严重不符，学习敏锐度不及企业发展速度的要求、持续出现绩效问题，或容忍其行为会对企业文化造成伤害（如滥用假期等），公司因此进行的优化属于正常优化。

最后，**企业裁员**是根据《劳动合同法》规定与员工解除劳动合同，达到降低成本，公司整改的目的。需要支付员工经济补偿。企业裁员，是企业运营出现问题，以员工为切入点，迫使部分员工离开公司，达到短期获利的目的。当然也有企业会把裁员用人员结构优化来表述，但是其潜在原因无非：企业业绩堪忧，无法满足大量人员需要；重大业务调整，舍弃特定领域的业务；企业的兼并收购。在这类强冲突型的转型变革中，企业没有足够时间支持员工转型，只能“壮士断腕”迫使员工离开。

所以人员结构优化的本质是什么，要看是服务于上述哪类调整。但无论当下的“优化”处于哪种类型，都向员工释放了三方面的信息：首先，每个员工都应发展自身领导力。当今企业不再崇尚科层型组织，敏捷动态组织是发展趋势，因此未来经理层级将被压缩，个体自身领导力的价值会随时间发展愈加彰显；其次，每个员工应该发展自身软实力，与领导力不同，软实力更多倾向于个体的影响力，包括员工的商业敏锐度、环境适应性、创新颠覆等能够让自己快速成长并迅速贡献于集体的能力；最后，员工的专业能力也需要与时俱进、不断迭代，并增加专业领域在横向和纵向维度的经验积累，如在不同行业从事 HR 工作，或在同一企业从事 HR 的不同模块的工作。



集团组织发展总监 | 网龙网络

张纯棣

我能够深切体会员工面对当前环境时的危机感和缺乏安全感。以我个人的生活为例，我的先生就任职于阿里巴巴，从事技术方面的工作，而阿里巴巴具有强烈的 KPI 导向，如果员工不能适应技术、业务变化和企业文化的话，那么早晚都是要被淘汰的，所以相较于我，他会更加悲观一些。

面对这种情况，我会正面引导他的想法。首先我们要客观地看待事情的本质，目前市场上频出的结构优化信息并非针对某个人，而是企业正常的新陈代谢；其次，我们需要不断地强化个人竞争力，并保持开放的心态，及时去抓住大浪淘沙下的好机会。假设企业裁撤了某个人，也并不是说明这个人一无是处或走入绝境，只是说明他不适合当下的企业而已。如果他具备核心竞争力，那他一定可以找到更适合自己的地方去发挥价值，毕竟目前社会和企业对人才的需求还是供不应求的。

+ 价值创造更重要

原人力资源总监 | 卡特彼勒、春秋集团

过音群

从员工的角度来看，企业的这些动作表明其对员工的期待与关注点已经发生了根本的变化。具体来看，主要有以下两方面：

- 从关注人才流失转变为关注人均效能：之前，很多企业都在强调人才流失率，并希望通过一系列举措来维持人员的稳定性，但现在企业由关注人才流失率转向关注人均效能。尤其在民营企业，更强调在职员工的效能如何。
- 从关注敬业度转变为关注价值创造：外企说“敬业度”，民企称之为“忠诚度”，无论何种说法，这些都不再是企业最在意的了，而是关注员工的价值创造。这意味着员工如果不能持续为企业带来价值的话就会被淘汰。论资排辈的时代已经过去，员工要保持一定的紧迫感，主动寻求改变，让自己持续增值，以保持竞争力。

高级副总裁 | 深圳市华星光电技术有限公司

吴岚

对企业来说，必须认清环境的变化趋势，并根据环境变化及时进行组织结构或人员的调整。只有进一步增强企业的核心竞争力，提高组织效能及经营效益才能在激烈的市场环境中生存下来。而企业的这些动作，对员工也释放了相应的信号。

首先，企业谈到人才战略和人才结构的调整时，还是希望能给那些干劲十足的年轻人一些机会与发展空间，让他们能把自己年轻的激情挥洒在工作中，同时给公司带来创新和活力。也就是说，人员的精简不是目的，目的在于精简后的人员，能够更好地发挥其创造力，并为公司创造更大的价值。

其次，对于在职场中既没有核心竞争力，也没有工作激情和学习动力的员工来说，如果不跟上时代的步伐，那无论处在何种位置，都面临着很大的被淘汰风险。

+ 压力中的危机意识不可少



人力资源副总裁兼管理学院院长 |
三胞集团

崔春兰

对企业而言，通常政策的调整不应该对企业造成致命冲击，企业生存的根本还是要提升企业自身的实力和抗风险能力。在新的环境下，就企业方而言，一方面，企业需要降低成本，提升资金利用率；另一方面，企业需要业绩考核，产出预期成果。从员工的角度来讲，员工则面临更大的职业生存压力，这就需要员工自我进行积极的心态调整，不断学习，持续提升自身能力，付出比以往更多的努力，产出对企业有价值的绩效结果。这也是企业家们希望看到的。

总裁助理，人力资源部长 | 徐工集团
工程机械股份有限公司

蒋磊

对员工来说，其应始终保持一定的紧迫感和危机意识。具体来看，首先，员工应努力打造自己的核心竞争力，这里的核心竞争力不仅指有一技之长，而是要有不可替代的价值。同时，要有和这个时代保持同频共振的能力；其次，要保持终身学习的意识和能力，不仅要持续更新自己的知识，而且要保持较高的学习敏锐度，使自己不致于在变化的环境中处于被动的位置；最后，企业做此

调整后可能对留下来的员工来说意味着更多的成长机会，这同时也意味着企业对他们有更高的要求，因此员工除了要对企业怀有感恩之心，也应提高对自身的要求，努力创造价值。

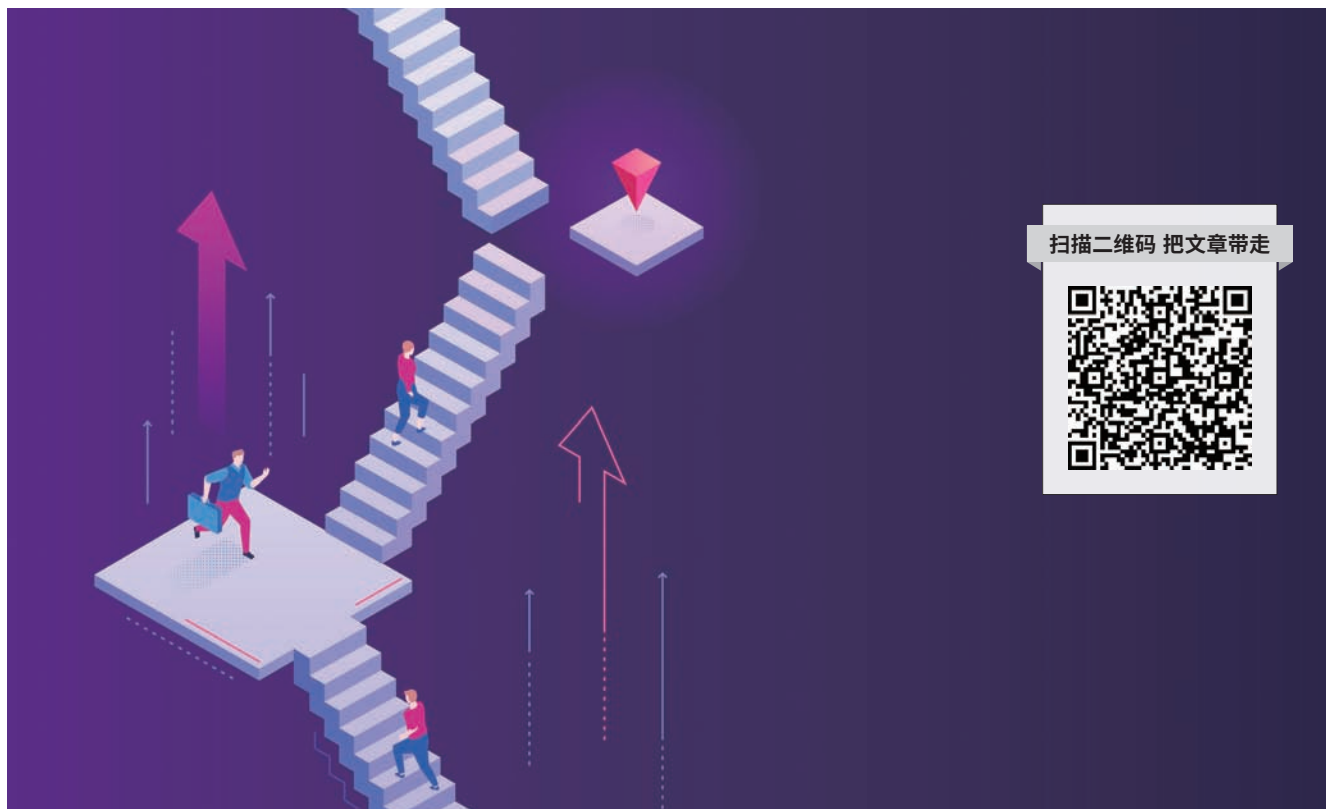
人力资源副总裁 | 库博标准

丁琨

行业动荡对员工自身和企业用人均有风险。在企业方面，能否保留核心员工是其风险来源。当业务发展遇阻，公司会通过减少低绩效人员数量，优化组织结构，将有限的资源投入到核心员工的保留和企业文化建设中。无论是核心技术员工，还是核心管理员工，其流失均会对企业竞争力造成巨大影响。因此，在外界风波四起时，企业尤其会通过多种方式，如奖励奖金、股票等，尽力保证核心员工的利益不受影响。

而员工方面，其风险在于自身是否具有足够的价值以继续在企业任职。通常，能力素质高的员工不仅不担心被裁，且一旦对企业丧失信心，就会转向外部寻求新机会。缺少职业规划、安于现状、不再自我成长的员工，才是组织变动中的高危人群。HR

一方面，企业需要降低成本，提升资金利用率；另一方面，企业需要业绩考核，产出预期成果。从员工的角度来讲，员工则面临更大的职业生存压力，这就需要员工自我进行积极的心态调整，不断学习，持续提升自身能力，付出比以往更多的努力，产出对企业有价值的绩效结果。



| PART 02 |

中高管是否还被需要？

一般而言，中高管之所以成为中高管必定有其优势，这些优势或长处让他们能够在过往的职业道路中具备强劲的竞争力，并助力其不断取得成功。那么，坐拥这些优势的中高管何以成为企业人员结构优化的对象，甚至成为第一批被优化的人员？我们认为，这背后的原因可能无关绩效，而是企业对员工的需求已发生变化，在新的环境中，这部分拥有着辉煌历史的中高管似乎不再被企业需要了。那么，人生与职场均已进入下半场的中高管该如何重新被企业需要呢？



中高管最大的优势—— 经验

小编语：在本次采访过程中，我们发现，企业的中高管最大的优势在于其有着丰富的经验，如果再进一步演绎，丰富的经验带来了人脉资源与一系列夯实的能力，如处理复杂问题的能力、敏锐的商业洞察力、成熟的领导力、开阔的视野、强抗压力、同理心等。这些或许可以解释中高管过往的成功。



人力资源及组织发展总监 | 施耐德
电气(中国)有限公司

夏青

中高管的优势也是显而易见的。真正由业务打磨成长起来的中高管，对行业和企业的发展变迁拥有丰富经验，这些经验可以帮助他们增强感知未来的能力，遇到复杂问题时有能力处理，有胆识提供高效可行的解决方案；这种敏锐的商业洞察，是未经世事的年轻人所不具备的；从领导力的角度，

中高管在长期实践和发展中，领导力的成熟度也更高，更懂得如何驾驭和打造一支高性能的团队。

人力资源副总裁 | 中新控股

屈辉

首先，他们有着丰富的经验，且这些经验都是在短时间内难以被复制、超越的。当企业遇到类似的情况时，他能够用对的方法快速解决。其次，这群人有着较强的心理承受能力和抗压能力，同时，他们的同理心和包容心与其他员工相比较强，也能更多地从企业战略发展的角度去思考，而非局限于自己的工作职责。再次，中高层管理人员可以利用自己丰富的经验来带教团队，将其个人的知识与经验沉淀为公司的知识与经验。最后，对某些在行业内具有一定知名度的中高管，其自身的知名度与美誉度会给企业带来一定的品牌效应。

总裁助理，人力资源部长 | 徐工集团 工程机械股份有限公司

蒋磊

总体来说，其优势在于：

- 经验丰富。毕竟中高管们资历较深，经历也更丰富，丰富的经验更有助于其进行准确地判断，解决一些非结构性的难题。
- 视野相对开阔。由于其参与过更高层面的决策，因此其在进行决策时的视野会更加开阔，考虑问题也会更为全面，不容易产生方向性偏差。
- 人脉资源丰富。我们常说人脉也是生产力，基于多年来在某一领域、行业内的深耕，其拥有丰富的人脉资源，这在一定程度上增加了其职场优势。

集团组织发展总监 | 网龙网络

张纯棣

中高管经验丰富、管理能力相对更成熟、为人处世更加稳重。对于那些伴随企业成长的中高管而言，他们与企业的文化和价值观的契合度会相对更高，对企业的流程、业务、人脉等也会更加熟悉。此外，由于家庭、寻求稳定等原因使得中高管对企业的容忍度/宽容度相对更高，因此稳定性更高。尤其是背负房贷的员工，如果前后工作的过渡出现问题，他们将承受巨大的经济压力。

原人力资源总监 | 卡特彼勒、春秋 集团

过音群

中高管在职场中经验丰富，拥有较高的成熟度；其次，由于其在行业中已耕耘数十年，积累了大量的人脉，因此做事沟通成本低。最后，如果他在一家企业服务较长时间，那他对企业整体的认同度相对其他人会更高。

那么，为什么是中高管？

小编语：经验固然重要，但同时，经验也带来了副作用，这些副作用是否可以解释其目前的瓶颈状态呢？除此之外，是否有其他原因致使中高管不再那么被企业需要呢？在访谈中，我们发现，企业之所以选择优化中高管群体，原因可以归为两大类：首先，出于成本考量，其在岗位上创造的价值已与企业给付的薪酬不成正比；其次，企业战略方向调整或者组织结构转型的过程中，某些岗位不可避免地变成了“革命”的对象，位于这些岗位的中高管不得被优化。从成本的角度往前推演，会发现导致其“性价比”降低的原因包括精力体力下降、家庭责任影响、思维僵化、求变与创新意识减退、习惯高管“特权”、远离一线业务等。



+ 从成本的角度考量

◆ 薪酬与产出不成正比

原人力资源总监 | 卡特彼勒、春秋集团

👤 过音群

从用人成本的角度考量，中高管的职业优势也有可能成为阻碍其发展的因素。例如，职业成熟度易带来经验主义，这会导致其创新能力不足；其次，中高管普遍人到中年，其精力远不如年轻人那样旺盛，这会导致他们的战斗力不够；与此同时，中高管每年有一次涨薪，一般来看，其在一个岗位上超过5年，薪资会比同样岗位，新入职的员工高30-50%，对企业来说，这就意味着成本的增加。而成熟的企业在有充足的人才储备、后备梯队完整的情况下，一定会对这部分员工进行优化。



高级副总裁 | 深圳市华星光电技术有限公司

👤 吴岚

中高层管理者最大的优势在于其拥有丰

富的经验与人脉资源，但他们也可能满足于过往的经验，导致学习意愿不足，进而与现在快速变化的市场和行业环境脱节。

此外，一般中高管在这个人生阶段中压力较大，处于“上有老，下有小”的特殊时期，面临着教育子女、赡养老人的压力，的确需要花费较多精力去照顾家庭。然而，对企业来说，这些干部如果创业激情减退，在工作上的付出相应减少，再加之学习力、创新力一旦不如从前，为企业创造的价值便可能也会大幅下降。

人力资源副总裁兼管理学院院长 | 三胞集团

👤 崔春兰

从成本方面考量，中高管普遍薪酬水平较高，从企业整体用工成本的产出效率来讲，为企业带来一定的用工成本压力。如果企业使用一个新人，且学习能力很强又同时具备广博的视角，不但能够节约成本，而且可以为企业带来新的思想和活力。

◆ 自我膨胀与拼搏意识减退

总裁助理，人力资源部长 | 徐工集团工程机械股份有限公司

👤 蒋磊

这部分中高管在职场中的劣势可以看作是优势的一体两面，具体来说，这些劣势包括：

- 丰富的经验也有可能成为其职业发展的阻碍。因为过于相信既往经验，而忽视了对当下环境的分析，易导致思维僵化。
- 拼搏、奋斗意识减退。人到中年的中高管们比较容易放松警惕，安于现状而丧

失了继续拼搏、奋斗的意识，这会直接导致其职业价值的打折。

- 自我膨胀。对于部分高管来说，长期居于高位的经历可能会带来自我膨胀，这是比较危险的事情，他可能会偏离公司的战略，转而去为自己经营人脉，这也将有损于其长期的职业发展。

人力资源及组织发展总监 | 施耐德电气(中国)有限公司

👤 夏青

中高管是否具有企业家精神，将成为其职业转型中的一大挑战，这实际是内驱力的差异造成的。缺少企业家精神的中高管，更拘泥于过往成就和经验，习惯于层级带来的特权，如拥有独立办公室、配备专车，或让下属帮做报销、打印文件、倒咖啡等，习惯用过往的经验去面对不同的问题，这样下去会阻碍中高层管理者不断开拓进取，从而无法有效践行已经规划的职业生涯。

◆ 与一线业务脱节

人力资源副总裁 | 中新控股

👤 屈辉

从劣势的角度而言，部分中高层管理者有一个不可否认的心理劣势，即其已经习惯于中高层管理者的身份，这让他们很多时候不能了解到一线的信息，也很难让工作真正“接地气儿”。其次，由于过往的成功经验，会有一部分中高管自我感觉良好，加上年龄、家庭等因素，其不再能够对工作倾注过多的热情，同时，也消磨了继续学习的意愿。最后，由于其所在位置较高，很难再收到较为客观的评价或反馈，因而这部分人群的自我认知会较实际情况偏高。

集团战略投资部 | 某中国民营企业
100 强公司

林女士

中高管具备较好的领导力以及较强的处理复杂事情的能力。他们在企业里普遍工作时间较长，经验、阅历、资源都是他们的优势。然而，由于某些中高管长期脱离基层业务，诸事由下属代劳，其基本的职业技能（如基础办公软件操作能力）往往会随之退化，也会对当前的市场信息知之过少。有些中高管但凡遇到问题就打电话问下属。作为一个职场人，还是需要具备全方位的能力，时刻保持警惕，熟悉业务，具备对市场一手信息的高敏锐度以及扎实的专业能力。

+ 从推动企业变革的角度考量

原人力资源总监 | 卡特彼勒、春秋集团

过音群

基于推动组织变革的角度考量。这个问题一方面，组织扁平化即要去管理的官僚、老化、臃肿，让管理回归经营，所以在组织重启的时候，往往很多中高管所处的岗位本身即为“革命”的对象。另一方面，企业管理变革时，中高管的固有思维与利益攸关，使其不但不能助力变革顺利推行，反而可能成为变革的阻碍。因此，对于企业来说，如果不挪动这部分中高层员工的话，变革将很难继续进行下去。

人力资源副总裁兼管理学院院长 |
三胞集团

崔春兰

当一位中高管在同一个岗位上任职时间比较长，他可能会缺少当年的锐气和激情，

趋于保守、固步自封，从而难以适应企业不断发生的变化。甚至部分身居高位的管理者不愿创造更开放的文化和团队空间，在变革过程中不仅不能成为前进的动力，反而会成为公司发展的阻力和瓶颈，致使企业在市场竞争中处于被淘汰的边缘；特别是对创新有极大需求的互联网公司，他们对“小白兔”型的中高管容忍度更低，因此在减员时会从中高管着手，保留资源和空间以扶植新生代。

高级副总裁 | 深圳市华星光电技术有限公司

吴岚

这部分人在公司中掌握着较大的权力或者较多的资源，而在企业进行转型等变革的时候，很可能触动其部分既得利益，因此，这部分中高管也可能成为企业持续开拓新业务或新领域的阻碍。所以很多企业会选择拿这个群体“开刀”，优化掉部分丧失激情、斗志和创新力的中高层管理者，这样一来，既能产生示范效应，起到强烈的警醒作用，又有助于自上而下地推动企业变革，并激励更广泛的员工持续奋斗、持续学习，持续为企业创造更多的价值。

提升职业价值，难吗？

小编语：剧烈变化的环境给我们敲响了警钟，躺在功劳簿上过活的日子一去不复返。现实不给安稳留余地，中高管更需要这种忧患意识来支撑其不断谋求发展以在变化中占据主动地位。那么，有了忧患意识之后呢？我们认为，每个人都要对自己的职业生涯负责，中高管更需要以积极主动的态度，勇于“折腾”，以重新获得企业对他们的“需求度”。这中间必然有各种挑战，可能很难，但你也可以把它变成值得享受的自我革新的旅程。



+ 意识转变在前

◆ 保持忧患意识，保持好奇心

高级副总裁 | 深圳市华星光电技术有限公司

吴岚

对于中高层管理者来说，要始终保持着忧患意识。很多公司在人才梯队建设时，都会要求中高层干部培养后备人才。在企业中没有谁是不可替代的。然而，这种忧患意识并非体现于拒绝培养后备人才，而是要保持开放的心态以及旺盛的求知欲与好奇心。

其次，要保持自我革新的勇气。勇于把不适应新时代的过往经验踩在脚下，去学习更多的新东西，与时俱进。

再次，要保持创业的激情与年轻的心态。无论大企业还是小企业，创业激情都是必不可少的，面对飞速发展一日千里的时代，各种挑战应接不暇，如果没有激情，很难带领团队扫除障碍，持续前进。

最后，要有开阔的格局和视野。中高层管理者必须打开自己的视野与格局，不拘泥于固有的想法，才能对外界的变化保持敏锐的触觉，及时做出反应。尤其在 VUCA 的时代，无论市场环境还是技术趋势，都在发生着急剧的变化，所有的中高管都要不断

提升自己的竞争力，才能不断提升和创造价值，也才能在面对各种挑战时处于主动、有利的位置。

◆ 因时而变、因势而变、主动求变

人力资源副总裁兼管理学院院长 | 三胞集团

👤 崔春兰

当今的世界变化已经让我们越来越关注自我的不断调整，我们虽然不能控制波浪的起起伏伏，但我们可以努力学习冲浪。近期风波四起的情势下，中高管也需要学习“冲浪”，保持自身的竞争力。首先，中高管应当持有积极、开放、包容的心态，倾听不同的想法，不以老大自居，放弃路径依赖的惯性思维方式，主动向年轻人学习，不断更新自我。另外，中高管要提升自我认知和自我觉察的能力。其中，自我认知即情商，即了解自己的同时也对外界变化增加感知，能够对变化葆有好奇心，并及时适应与调整；自我觉察即要有能力对自己进行剖析和反思，又要处于当下，有句话我特别喜欢：“你一定要处于当下，方能赢得这一局”，因此要做到因时而变、因势而变、主动求变。最后值得一提的是，中高管大多是从普通的员工一步步发展上去的，因此在择业时尽可能选择自己的兴趣所在，如果一个人把自己的工作当事业来做，他或她将拥有强烈的内驱力和追梦情结，也会将每一次挑战看作成长的机会而努力投入，就像乔布斯对他的苹果那样热衷。

◆ 做自我颠覆型领导者

人力资源及组织发展总监 | 施耐德电气(中国)有限公司

👤 夏青

慌乱的时代需要自我颠覆型领导者，他能对自己过往的知识有提炼或概念抽象化能力，并且能将该能力付诸实践，不断自我迭代，适应时代发展。现在大多数领导者都将能力的提升寄希望于咨询公司过往经验的传授，演绎他们过去所学，这与时代要求存在严重脱节。就好像即便你去 XX 顾问公司，系统学习了如何搭建薪酬体系，盘点人才并获得认证，但是返回到企业，企业未必会按照你的建议设计薪酬体系和人才管理方案。这时就需要自我颠覆型领导者跳出原有的思维框架，对问题进行梳理、诊断和解决。自我颠覆型领导者能为自己和企业的转型赋能——在沟通中，他们擅于倾听，评估自己在对话中的优势；在团队中，他们目标明确，长于开拓人际网络、建立合作关系、鼓舞团队士气。自我颠覆型领导者更有能力帮助企业实现颠覆性转型和突破性增长，为企业带来经济效益。

“ADAPT”型领导者也会受到各个企业欢迎。“ADAPT”分别对应“预知(Anticipation)”、“驱动(Drive)”、“加速(Acceleration)”、“合作(Partner)”、“信任(Trust)”，拥有这五种特质的领导者同时兼具个人影响力和组织影响力，能够发出、包容不同的声音，鼓励支持组织创新，为企业发展赋能。然而，仅有 15% 的现任领导者具备这五项特质，更多则需要继续培养。



+ 行动突破在后

◆ 走出舒适圈



人力资源副总裁 | 库博标准

👤 丁琨

部分中高管长期在同一家公司任职，可能会沉湎于熟悉的环境、稳定的生活和现有的成就，在职业发展的中期逐渐失去学习意识和竞争能力。而在瞬息万变的当代，一成不变的个体必因不能满足市场需求而遭淘汰。因此，中高管职业发展下半场的开场，可以从以下三点出发，来走出自己的舒适圈，重拾学习的兴趣，实现自我超越。

- 有清晰的自我认知。明白自己与他人的差距，找到自己的使命感，个体的内动力才能推动自我的改变、提升和超越。如果一位中高管没有改变的意愿，教练

如果一个人把自己的工作当事业来做，他或她将拥有强烈的内驱力和追梦情结，也会将每一次挑战看作成长的机会而努力投入，就像乔布斯对他的苹果那样热衷。

主动提供帮助就没有意义；同样，用奖金、职位等外动力吸引他们做出改变也近乎徒劳。只有中高管找到自己的使命感、激发内动力，这才是改变的第一步。

- 寻找自我提升的途径和方法。有了学习和改变的内动力，就可以通过多重途径，如互联网、书籍、各类培训机构和课程等，去获取资源进行学习，拓宽视野。即使资源有限，也要尽可能多看、多听、多学。
- 放低姿态，以谦卑获取知识。无论是世界 500 强公司，还是本土的小微企业，均有可圈可点之处，不妨都了解一下它们的情况，作为日常积累，丰富实践案例库。拥有了一定积累，中高管的视野和格局也会随之提升，在自己遇到类似问题时，可以随即调取相关记忆作为工作的参考。

◆ 终身学习，学无止境

集团组织发展总监 | 网龙网络

张纯棣

首先，要认知自我，认识并承认自己的不足(包含生理和心理)；其次，在发现欠缺后，进行内外因的分析，思考自己的核心竞争力可以或应该是什么；然后，结合前面两个步骤的结论，制定切实可行的落地方案，并采取实际的行动。

这类行动不必太过激进，因为每个人都需要扮演不同的社会角色，承受多方的压力，所以要更多地发挥自己的韧性，制定并实施长期可持续发展的计划。以技术学习为例，我们对目前的新兴技术了解不多，那就去寻找获取知识的途径。例如，定期参与技术论坛、与技术大牛多加交流等。我个人比较推崇终身学习，学无止境。

从个人的角度来说，一定要具备开放的心态。“开放”意味着开放地去看待所有新

首先，要认知自我，认识并承认自己的不足(包含生理和心理)；其次，在发现欠缺后，进行内外因的分析，思考自己的核心竞争力可以或应该是什么；然后，结合前面两个步骤的结论，制定切实可行的落地方案，并采取实际的行动。

的事物，开放地去看待企业的决策、公司管理的变化、业务的发展、外界社会的现象……并且要始终保有好奇心和激情。

◆ 提前规划职业转型，打造超级个体



人力资源副总裁 | 中新控股

屈辉

中高层管理者面临职场中的挑战时，首先要突破自己内心的障碍，保持空杯心态去应对这个快速发展且充满挑战的时代。我认为，对中高层管理者来说，首先要明确自身的优势，同时要把优势发挥到正确的事情中，这样即使离开了企业也可以有不同的活法。比如，40岁之后不一定要为一家企业服务，很多人开始转型为自由职业者。

在成为自由职业者的这条路中，把自己打造成超级个体是非常重要的事。

过去我们更多体验的是社会人，即很多人只为企业服务，但今天，随着组织架构的调整及演变，托拉斯式的大企业架构将越来越少，很多企业呈现出小微的状态，这导致企业很难继续支付很高的薪水给众多高管。对职场人来说，其职场终止时间将会被提前。因此，打造超级个体就显得尤为重要。与传统顾问不同的是，超级个体将会有更高的专业度与更强的社会公信力，且其并非作为个体存在，而是一群人围绕该个体进行有组织的活动。

中高管们可以提前规划职业转型，打造自己的核心竞争力，在一个细分领域中为自己积累客户群，成为该领域的专家，将自己的经验用于多家企业的发展服务中，而非仅服务一家企业。从这个角度上来说，转型为自由职业者更有可能发挥自己更大的价值。我觉得，这无论对他个人的身心发展还是职业发展都会有很多积极影响。当然，成功的转型需要中高管调整好自己的心态；同时，也要其具备较高的学习敏锐度，通过互相学习来提升竞争力；最后，需要其有着充分的分享欲，且要在合适的圈子里分享。

Takeaways：突破职场困境的 5 个关键点

原人力资源总监 | 卡特彼勒、春秋集团

 过音群

对于面临这种问题的中高管来说，首先要调整心态，对自己有正确的认知，从客观的角度来衡量自己，如通过猎头公司或者面试反馈等来重新评估自己在市场中的价值，然后根据自己的市场竞争力重新定位，做出最适合自己的选择。具体来看，可以从以下几方面来提升职场竞争力：

▲ 阶段性复盘职业价值

我认为，人在职场应保持一种紧迫感，避免被“温水煮青蛙”。同时，要关注自身的职业价值多过薪酬本身。很多时候我们过于看重“点”，即薪酬多少，薪酬作为劳动的对价，关注并无可厚非，但更需要在“线”上关注职业价值的增长。尤其对于中高层管理者来说，更应养成阶段性复盘、反思的习惯，寻找自身的职业价值提升的路径。

▲ 放弃舒适区，主动求变

我曾经在卡特彼勒待了 8 年，第 5 年的时候就在思考自己的职业价值，意识到我的职业价值在外企已无增值空间时，我决定选择放弃舒适区，积极寻求新的环境和挑战。这不仅需要归零的心态，而且要做好面对风险的准备。任何挑战都意味着风险，挑战成功便能顺利转型，即使失败了，这经验本身也在增加你的价值。从卡特彼勒来到易果生鲜，有很多质疑的声音，因为这看起来不是一个明智的选择。从 500 强外企工作氛围与节奏中跳出来，转向民企的 996，看起来性价比不高。然而，正是主动挑战新环境、接触新领域的这段历程让我拥有了更多的选择权。

▲ 突破瓶颈和短板

当我们谈及职业发展时，会强调要围绕自己的优势发展。我认为，这仅适用于职场的上半场，而下半场更需要突破瓶颈与短板，才能做到脱颖而出，也才能增加自己的竞争力。因为从职业发展的角度来看，大部分人都可以通过发挥自身的优势，从金字塔的底部走到中部，而从中部走到上部或顶尖则越发艰难，这个时候仅依靠既有的优势很难取得制胜价值。对于很多职业经理人来说，企业的问题是不可避免的，但其能做的就在于持续保持自身的职业价值，即使人到中年也要不断地学习，突破自身短板，将职场的优势价值转变为制胜价值。其实，这不仅对中高管来说非常重要，对于初级管理者也是很好的警示。

▲ 多路径的下半场职业规划

另外，中高管也可以根据自身的特点，选择职业转型，成为自由职业者。财务、Marketing、项目管理、HR 等职能的岗位，可以成为咨询师、线上或线下培训师、私董会导师。对于选择成为自由职业者的人来说，首先要将自己之前成功交付过的项目、职场中学到的知识进行梳理、汇总。其次，要着手打造个人品牌。目前市场中有很多专业平台、论坛、开放式的咨询公司可以尝试，通过不断地积累个人影响力以逐步树立专业形象与个人品牌。当然，对于一些人脉资源丰富、贴近市场的中高层管理者来说，甚至可以几个人合作共同创业，以开辟新的天地。

▲ 经营家庭财富

职场与生活是不分家的，在职业发展的同时也要懂得经营家庭财富。很多中高管的家庭收入中，工资性收入几乎是全部，从而一旦面临职场危机便会措手不及，所以要提前考虑非工资性收入在家庭收入中的占比。毕竟，处在这一阶段的中高管们要同时承担着养育孩子、赡养老人的重担，合理规划家庭财富能够减少转型期的后顾之忧，让自己更有底气。

Story time 他们的故事或许能带来一些启发……

+ 来自阿里巴巴的故事

原组织与发展高级总监 | 阿里巴巴

王凌

故事一：

2017年，阿里巴巴率先提出了“新零售”的概念。当时没有人知道新零售意味着什么，即便是这个概念的提出者——阿里巴巴，也对“新零售”的概念修正再三，并通过类似盒马生鲜这样的载体去尝试和开拓这种新的商业模式。

在过去的一年中，我们招募和调拨了一大批员工去运营盒马。其中有从事传统零售的，也有只做线上电商的，但盒马这种新的商业模式同时包含了线上、线下，因此每个人都需要去学习和掌握新的能力，例如供应链管理、品类规划、线上运营与线下的结合等。同时，盒马作为一项飞速发展的业务，其门店数量在一年内从二十多家激增到一百多家，所以其对每个人的学习速度也有很高的要求。

在这个过程中，我们在人才的留任上经历了大浪淘沙，最后留下来的都是能够顺应新零售浪潮的精英干将。很多中高管展现出卓越的学习能力，他们能够迅速地学会原有欠缺的能力，在短时间内成功实现自我的变革与转型；但与此同时，我们也看到部分管理者固守着原有的传统模式，他们在工作中其实是非常煎熬的。

我想用上述故事来说明：不管你原来处于何种状态，你都要看到自己所处行业在新形势下会发生的发展和变化，并随之精进自我。倘若不变，那就会是最大的危机，行业如此，个人亦如此。

故事二：

四年前，我还在相对传统的医药行业打拼，然后跨界进入阿里巴巴。四年间，我看到很多高管空降阿里巴巴，而往往是那些越放空自己（忘记过往荣耀和成就）的人，越容易在这个组织里扎根、存活。

结合我看到的以及我自己转型的体会，我认为转型的第一步是要学会放下和放空自己，以“空杯”的心态去学习。我第一年到阿里巴巴的时候，从来没有和别人谈及过任何曾经的辉煌，甚至有很多同事都不知道我以前是做什么的。我以学习者的心态扎进了业务，四处观察和学习，然后用阿里的方式去举办共创会等活动。第二年我回集团管理了组织部。等到第三年的时候，我觉得总部离业务的距离比较远，又刚好适逢新零售的提出和发展，我就去负责了整个新零售的组织与发展，伴随着业务不断地去探索新零售的真谛。因有了此前的铺垫，第四年公司将我派去盒马，因为盒马是新零售中最困难、最需要突破的业务部门。仅去年一年，我们全部提前布局完毕，在高速拓展业务的时候没有造成人才的断档，将盒马原有的2000多人体量快速扩充到5万多人，确保一百多家门店顺利开张。

同时，放空还意味着放下你的成见。很多高管的经验反而成为了制约他们的要素，我经常听到某些高管自觉或不自觉地说：“我们当年……”然后意图用以往的经验去解决新环境下的新问题。经验是一把双刃剑，固守过去的经验就是负面的成见，而与新事物融合后则会展现出积极的火花。在我个人转型的经历中，我用了一年时间去学习并理解阿里的业务和文化，随后我发现世界上很多事物是相通的，便能够带着我原来的经验从容而笃定地做很多新的事情，充分发挥我的价值。

去年周围有一些高管被离职，我私下聊天时问他们：“凭什么现在经济不好了，你还拿着高薪做原来的事情？”如果你对企业无法做出新的贡献，还在固步自封地讨论着自己当年的成就，那么就很容易成为组织人员精简的目标对象。我们本身要具备危机意识，并且愿意打开自己，去接受工作和时代环境中新的事物。

Story time 他们的故事或许能带来一些启发……

+ 关于职业轨道切换的故事



中国区业务发展副总裁 | 邓白氏

肖蕴博

在 2018 年以前，我个人有着 2 年的销售和市场工作经验，以及近 13 年的 HR 从业经历，在 2018 年，选择转到业务部门开始负责公司在中国的业务创新和合作项目。我一直有意识地寻求职业的发展和转变，在于 2012 年成为公司中国区人力资源总监这个职位五年之后，其实在公司内部 HR 这条线上已经触及天花板了，如果不打算离开公司，最好的方向便是转向业务。在和中国区 CEO 及全球 CPO 交流之后，他们也肯定了我的想法，并积极在公司内部建立了新的角色，即业务创新和合作项目负责人。这个角色不仅与我过往的经历有效衔接，而且能帮助我较好地进入业务领域，因此，抱着学习与拓宽自己的心态，我来到了业务部门。我觉得，之所以能够顺利地转到业务部门，有两个不可忽略的因素：

首先，以老板的思路来考虑问题、做事情。这在无形中培养了我站在更高的视野以及业务角度思考、解决问题的习惯。鉴于此，我曾经支持过的 CEO 或者 GM 也曾表示希望能往前端走，做一些业务相关的工作。

其次，打造良好的个人影响力。除了在 HR 业务上的专业性，跨部门的经历和好奇心也让我可以用跨部门的知识和语言与其沟通，因此，无论跨部门沟通还是对上级的汇报都能比较顺畅地进行。通过在公司不断建立自己的个人品牌及影响力，使得大家对你有足够信任与了解，这样才能为以后在公司的发展打下良好的基础。

对中高管的建议：

我觉得对于中高层管理者来说，面对此类情况，可以从思想层面与行为层面进行调整。首先在思想层面，可以从以下 3 点入手：

- 要保持开放的心态。年轻人有很多新的思维和想法值得我们去了解和学习，所以要主动了解年轻人的想法，并给予其足够的创新空间。
- 保持好奇心。我们常说“四十不惑”，现在也要重新理解这句话了，因为没有好奇心的驱动很难产生创新的想法。
- 要有不断提升的意愿。这是在思想层面较为重要的一点，因为它能够带来足够的内驱力，使得一个人能够自发地、有意识地去改变自己的某些行为。

思想上的改变要引发相应的行动才能产生真实的改变，在行动层面，中高管可以从以下 3 点入手：

- 精力管理。中年人大都会有一个明显的感受，即精力不如从前。如果不从这方面进行调整的话，很难保持较高的工作效率。从我的个人的经验来看，可以从以下几个方面来进行精力管理，即：坚持适当的运动、保证高质量的睡眠以及合理健康的饮食，这些是

Story time 他们的故事或许能带来一些启发……

精力管理的基础。此外，由于中高管处于特殊的人生阶段，无论在工作还是在家庭上都会面临较大的压力，这很容易导致其精力分散，因此专注力也越发显得重要。面临这些问题的中高管可以通过正念练习等方法来提高自己的专注力，努力让自己处于最佳状态。

- 持续学习。持续学习是保持好奇心的一种表现，通过不断的学习，我们能不断扩大自己的认知边界，也能不断开拓自己的视野。一般来说，我会通过读书、讲座、论坛等进行知识的输入与输出。此外，我在 2015 年选择回到大学重新学习 MBA 课程，将自己在多年的工作中积累的经验知识等重新进行了体系化的梳理，我觉得“回炉再造”是非常必要的。最后，当发现自己感兴趣的东西的时候，也可以进一步深入学习，比如，当我发现无论在工作还是生活上，人与人的沟通更多是需要通过说服和谈判来实现的时候，就开始系统地学习说服与谈判相关的知识。这个过程中我把自己多年的沟通经验总结、梳理出来，并打算系统地输出帮助更多的人。
- 走出去。即走出自己的舒适区，到不同的圈子里学习、领悟不同的东西。当然也包括到不同的领域中尝试新鲜事物，这有助于一个人保持旺盛的好奇心。我在工作中，为了调动团队的创新精神，经常鼓励同事去尝试其从未接触过的东西，无论是娱乐、运动还是工作，都能给人带来新的体验和认知。我也会有意识地到不同的领域中学习、交流，如加入民主党派、上海外企青年人才协会、交大安泰 CEO 俱乐部、传思律阁的首席谈判官项目等，在这个过程中，无论是通过民主党派为政府建言献策，还是通过上海外企青年人才协会组织承办世界青年人才大会，都能让我们不只从企业的角度出发去考虑问题，同时还能从跨学科的视角、跨行业的视角、乃至政府的视角思考和解决问题，从而拓宽自己的视野和能力。


集团战略投资部 | 某中国民营企业 100 强公司

林女士

这是个优胜劣汰的时代，机会与危机并存。我们需要不断地完善自我，寻找机会，选择适合自己的职业发展道路。事实上，对自我的思考不应该仅仅局限在工作本身。我们对职场的思考，也是我们对自我人生的思考——你是什么样的人，你适合做什么样的工作，你应该走怎样的人生道路。

以我个人为例，我在人力资源行业工作了近十年，如果继续走下去，我将永远只看见人力资源这个单一面，这是有所限制的。人力资源不是公司的主战略，只能做到支持服务，很难从战略角度前瞻性地思考更多方面。因此，我开始考虑转岗，即思考人生未来道路的方向。首先，在专业知识上，我学习过会计和 MBA，有一定的基础；其次，在个人兴趣上，我对战略管理比较感兴趣，它既能接触到外部市场，也需要平衡内部的战略规划和意图；再次，我和公司其他部门的负责人在之前工作中建立了良好的关系，在转岗过程中，也有其它部门先后向我发出邀请，但结合自我评估和认知，我最终选择去战略部发展。

自我发展的前提是自我认知。首先，我们要学会了解自己。例如，价值观、个性、优势、兴趣、能够为他人提供的价值等。在我的个案中，我选择了转型，但也有很多 HR 天性愿意服务和帮助他人，期待稳定的工作和生活，那他们是可以选择在人力资源的道路上长久地走下去。我们要科学地分析自己的职业生涯规划，选择和自己个性相契合的工作。同时，我们也得知道自己应该何时换工作，以及该怎么换。

此外，倘若要考虑转型或转岗，也要事先去了解转型后的工作方式和同事类型。例如，战略投资的从业者和 HR 的工作方式就有很大的区别，那么，你就要评估下自己是否能够适应对方的工作节奏；还要把握住转型的时间点。最终将自己放在准确的位置上，展现出自己的优势，做出更大的贡献。 



| PART 03 |

HR，请注意

我们认为，每个人应对自己的职业生涯负责，这意味着，若自己改变现状的内驱力不够，其他人所能施加的影响将微乎其微。但 HR 是否有可能通过一些引导帮助唤醒其内驱力，以增强部分中高管职业生涯规划的意识呢？在整个人员结构优化过程中，HR 能够发挥什么样的作用呢？以及，HR 自身需要哪些提升……



HR，作为引导者与帮助者

原人力资源总监 | 卡特彼勒、春秋集团

过音群

HR 可以在人员结构优化的前后发挥自己教练、引导、赋能的作用。

▲ 人员结构优化之前

在日常工作中，助力员工的职业发展是 HR 的重要职责之一，引导中高管更好地规划职业，不仅可以逐步建立自己在中高管群体中的影响力，也能通过第三方的反馈、赋能，指导其对自身职业发展有更清晰的认识。落实到具体的操作上，可以通过以下方式来实现：1、定期进行领导力测评，这一方面能帮助他们厘清对自身的认知，另一方面，基于领导力成熟度现状，HR 可以从与其职业相关的内容切入，提供一对一教练；2、提供适合的内部职业发展课程，引导其关注自身的职业价值，而非以薪酬为导向。

▲ 人员结构优化中

人员结构优化本身是具有挑战性的事情，HR 在人员结构优化中作为组织与员工沟通的桥梁，可以分别从组织及员工个人的角度进行相关工作。

对于已确定要离开的中高层管理者，除了合规方面的事宜，HR 还可以对其进行离职辅导：

- 对被裁中高管的情绪管理，要有同理心，也可以推动一些 EAP 项目进行心理疏导；
- 用 HR 市场数据帮助他分析外部市场机会、职业竞争力，并给出转型建议；
- 通过帮助梳理简历、引荐猎头、协助背景调查等增加其就业机会。

在组织层面，进行人员结构优化时，必须让员工保留先行。因为裁员本身是非常负面的事，一旦处理不好，会直接影响到留下来的员工情绪。在我的经验中，更多地帮助被裁员工，也会让留下来的员工更安心。

▲ 人员结构优化后

人员结构优化的目的不仅在于降低成本，更在于增加效能。因此，结构优化后，我们需要通过阐述新的组织战略的方式来给员工新的希望，以更好地激励、凝聚大家。此外，通过推出其他的 HR 项目，比如培训、团建活动等让员工在这个过程中重新感受到组织的温度。

人力资源及组织发展总监 | 施耐德电气(中国)有限公司

夏青

由于中高管的发展需要深刻的自我觉察和突破，仅仅系统、通用的学习项目往往难以满足和帮助他们前进。因此 HR 需以观念

转变为基调，激发中高管的壮志雄心，使其更主动寻求突破或者颠覆性的解决方案。在这种积极转型，追求突破的观念植入后，中高管培养自我颠覆能力和“ADAPT”能力就是顺势而为的事了。

此外，部分企业中高管中可能存在元老级的员工，对互联网、物联网等新兴经济的接纳程度相对滞后，这时 HR 可以一边为他们安排青年才俊互帮互助，一边为他们重新选择合适的岗位，扬长避短，继续发挥他们的职场优势。

高级副总裁 | 深圳市华星光电技术有限公司

吴岚

▲ 关注个体发展

在人员结构优化前，HR 既可以为中高管提供相应帮助，引导其关注自己的职业发展。例如，为其提供各类工作所需的新工具、方法，根据其个人诉求提供学习机会。

另外，在机制层面，HR 还可以为中高层管理者提供轮岗机会，帮助那些有潜力、有意愿、学习力强的人在新领域中不断开拓自己的边界，完成自身成长与蜕变。当然，HR 也要在这个过程中持续关注、观察其是否能很好地适应新岗位，并在必要的时候提供引导与帮助，在变革中主动为有能力的员工提供更广阔的发展舞台。

2018 年底，华星光电也启动了组织结构转型项目，提出以客户和产品为导向，设立灵活敏捷的客户界面，打造兼具灵活性与稳定性的“三台（前-中-后）”组织体系，并基于此进行组织转型和精简。转型后的组织，管理层级减少，流程节点缩减，管理幅度拓宽，较大提升了组织的应对灵活性。

我们把干部的任用导向凝聚成二十字方针，即“能上能下，赏罚分明，Z型发展，关注潜力，大胆提拔”，并把新组织中的新岗位发布在公司内部，通过公开竞聘的方式盘活人才队伍。

华星光电近年来一直在推动轮岗机制，有意识地在公司内寻找轮岗机会，为高潜人才制定 IDP，设计轮岗计划。我们把干部的任用导向凝聚成二十字方针，即“能上能下，赏罚分明，Z型发展，关注潜力，大胆提拔”，并把新组织中的新岗位发布在公司内部，通过公开竞聘的方式盘活人才队伍。

▲ 提供人文关怀

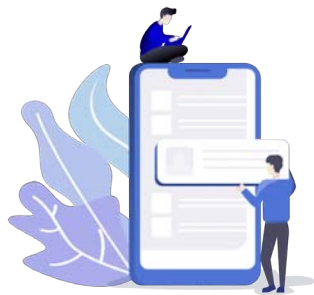
在企业进行人员结构优化的过程中，HR 也同样发挥着重要作用。在这个过程中，我们要首先让员工了解行业形势及公司所处的环境，向其阐述公司进行转型、组织结构调整、组织精简等一系列动作的深层原因。

同时，我们还需要将员工过去几年的绩效考核数据、信息提前做好准备，从其业绩表现、能力等方面说服员工，做到有理有据，尤其在对中高管实行末位淘汰时更是如此。在人才盘点过程中，我们还需要不断与其主管沟通，确定末位淘汰比例与原则，除了保证合规合法，还应葆有做事的“温度”，让离开的员工理解并接受公司的决定。

对于中高层，HR 还应给予特别的关心，在力所能及的范围内为其提供帮助。只要业务主管与 HR 在这个过程中处理得当，离开的员工依然会对公司抱有感激之情，以曾在这样的企业效力为傲，希望公司更加优秀，并能在行业里越来越有竞争力。

HR 的能力提升指南

提到 HR 自身的能力提升，除了对中高管的普遍要求，如提升学习力、自我革新、出走舒适圈等，我们还能看到处理好与业务的关系也同样重要。借用过音群老师的建议维度，我们可以从“高度、宽度、深度、温度、速度”这 5 个维度来提炼 HR 自身的成长修炼指南。



+ 高度：站在业务角度解读商业逻辑

原人力资源总监 | 卡特彼勒、春秋集团

👤 过音群

高度，指能站在老板的高度去解读商业逻辑，洞察老板的思维，了解其在战略上的关注点。优秀的 HR 要有能力参与到高管选拔的决策中，这考验着 HR 能否解码组织战略到人才策略，并建立有组织战斗力的团队，要善于营造支持战略有效落地的组织文化与氛围。

高级副总裁 | 深圳市华星光电技术有限公司

👤 吴岚

我们应该努力成为人力资源里最懂业务的人。可能 HR 的职位级别没有那么高，但还是要时刻把自己放在所处业务模块二把手的位置去考虑问题。只有这样，才能不断提升自己看问题的高度与思考问题的深度，准确把握业务存在的痛点，提供及时、有效的解决方案。

此外，HR 在深入业务、了解其需求时

还要保持自己的判断力，挖掘分析其“要求”背后最真实的诉求，而不是根据听来的表面需求去做头痛医头、脚痛医脚的事情。要善于利用 HR 掌握的数据为业务进行相关的预测分析。

人力资源副总裁 | 库博标准

 **丁琨**

HR 中高管可以将目光聚焦在组织发展和文化建设，去支持变革管理。设计符合组织发展、战略发展的架构、体系，甚至抛开陈规旧约的局限，重新定义核心能力，重新审视人才需求，让组织以一个新生儿的状况焕发活力。如遇组织精简，HR 中高管要着重企业文化建设，一方面，要保留关键人才，团结现有员工，防止人心涣散；另一方面，要做好离职员工的沟通，避免影响到雇主品牌，最终让组织达到团结、轻松、高效的状态。

支持组织变革的同时，HR 中高管也不能松懈对自身的提升。我认为 HR 中高管在不断深耕自身专业能力的前提下，也要以国际视野、商业头脑和战略思维为导向，不断提升自身价值。

+ 宽度

◆ 望闻问切，掌握各类最新信息

原人力资源总监 | 卡特彼勒、春秋集团

 **过音群**

宽度，即从横向来看。对内，要赋能各部门负责人，使之成为一名合格的“HR 经理”。同时，HR 也要深入了解业务，让自己成为半个部门负责人，对各部门的关键岗位、

支持组织变革的同时，HR 中高管也不能松懈对自身的提升。我认为 HR 中高管在不断深耕自身专业能力的前提下，也要以国际视野、商业头脑和战略思维为导向，不断提升自身价值。

关键流程能够把握清晰。对外，要持续保持对外部市场的敏锐度，实时掌握最新信息、政策导向、人才趋势，以及时作出调整。

人力资源副总裁兼管理学院院长 | 三胞集团

 **崔春兰**

HR 专业人士应该时刻关注公司发展的不同阶段和赖以生存的场域。不同公司在不同的发展阶段和背景环境下会呈现不同的状态，HR 需要深入观察和研究公司的状态、情境、业务等，通过“望闻问切”，为组织企业开出有针对性的“一剂良方”，而非套用“时尚”的工具解决问题。以零售行业的人员激励和绩效考核为例，不同地区零售店的环境和购买群体都不一样，因此各地的考核标准也会截然不同。如果 HR 用貌似专业的工具制定考核机制，全然不顾及公司发展和业务环境的整体变化，那么考核机制一定不会使人信服。所以，HR 不能局限于自己的圈子，而要站在宏观的层面，凭借敏锐的嗅觉和洞察力，深入研究组织的系统问题。

人力资源副总裁 | 库博标准

 **丁琨**

贴近业务。在业务部门允许的情况下，HR 中高管可以多参加业务部门会议，了解大家因不同角度产生的不同观念，增进交流，互相了解，减少部门间的隔阂。

接近一线。我们是一家制造型企业，因此，了解一线员工的心理动态，对 HR 中高管设计项目很有帮助，经过访谈、分析而设计出的项目更容易受广大一线员工欢迎。

了解客户。目标客户群对企业的战略有一定影响，了解客户的需求能帮助 HR 中高层管理者对战略形成全面的认知和把握。情况允许的话，HR 中高管应随销售一同拜访客户，同研发部门探讨客户反馈，与一线工人沟通想法，甚至将培训拓展至客户，让客户更懂我们的产品、流程，实现双方的互利共创。



◆ 保持学习敏锐度与好奇心，拓宽知识边界

人力资源副总裁 | 中新控股

屈辉

从 HR 的角度来看，未来，随着 AI 技术的成熟，很多重复性的劳动将会被替代，如员工的入离职办理、新员工引导、简单的电话面试、邀约、人员绩效管理跟进等，但是复杂的工作依然要由人来主导。也就是说，在对 HR 团队的人员结构调整过程中，会更多地注重人的头脑的作用，即过去 COE 的工作将会发挥更大的价值。但新的时代对 COE 的要求将会有所不同，其需要具备关于 AI 技术的产品设计师的理念，将其设计理念与 AI 技术完美结合起来。

另外，HR 与员工沟通的能力将会变得更加重要，因为这部分工作是机器无法达成的，BP 这个角色还是会存在，但是整个体系架构还是会发生质的变化。随着一些项目的外包及 AI 技术的引入，公司对 HR 的配置完全有可能从 50 人配一名 HR 降到 200 人配一名 HR。

面对这些情况，对 HR 中高管来说，首先，要充分发挥自己的主观能动性，减少对咨询公司的依赖，根据企业的业务发展需要及方向设计相应的人力资源项目，并落地操作。同时，要常常跳出事务性的工作去思考更为战略的问题，发挥头脑的作用；其次，应有意识地提升自己的学习敏锐度，并保持学习的好奇心与分

享欲，如，可以在各种论坛活动中学习或者分享自己的专业管理经验、观点等；最后，可以通过文字沉淀自己的价值，经常在各种平台上发表自己的文章，形成一定的影响力，这对拓宽自己的职业道路也是非常有帮助的。

高级副总裁 | 深圳市华星光电技术有限公司

吴岚

HR 应保持终身学习的劲头和旺盛的好奇心。不断学习新知识、新工具、新方法，只有主动地充实自我，才可能在多变的环境中一直为公司创造价值。另外，我也鼓励人力资源同事多多走出去，与同行交流、学习、分享，借鉴行业中的优秀实践，借他山之石解决公司的实际问题，取得事半功倍的效果。

+ 深度：专业领域内的精耕细作

原人力资源总监 | 卡特彼勒、春秋集团

过音群

深度，即在某一领域内的精耕细作。举例来说，做招聘的 HR 如果只是发布岗位信息、收简历等是没有深度的，真正的深度是基于对人才市场的了解、雇主品牌的定位与传播、职位的关键行为能力、选拔流程的效力。让“招聘”转向“吸引”，“C&B”转向“全面激励”，“培训”转向“引领发展”。

人力资源副总裁兼管理学院院长 | 三胞集团

崔春兰

清晰界定自我角色，明确 HR 真正的价

值。当 HRBP 的概念风靡全球，很多 HR 争相做业务的伙伴，以“懂业务”为豪。“懂业务”是做好 HR 工作的必备技能，但过分强调业务难免会喧宾夺主，HR 了解业务不是要证明比业务人员更懂业务，更不能插手业务人员的决策，而是在了解业务后回归 HR 的角色，凭借对人性的理解来帮助业务有所成就。业务负责人背负沉重的业务指标，非常渴望有 HR 同事通过对业务流程和任务的熟悉，帮助他们在识人、用人和营造氛围等 HR 专业领域内有更多建树；或从业务出发，以洞察情绪变化的角度去引导和触动他们，帮助他们从不同的视角思考和寻找解决问题的答案，让他们豁然开朗。倘若 HR 能在以上方面有真知灼见，与业务负责人对业务的敏感形成合力，那么这将对企业发展有极大助益。

高级副总裁 | 深圳市华星光电技术有限公司

吴岚

人力资源领域中可分为“选用育留培”几个模块。作为 HR，应至少成为 1-2 个人力资源模块的专家，而不能只对每个模块浅尝辄止，这样我们才能有自己的核心武器去解决业务问题。但同时，我们也应对其他的人力资源模块有所涉猎，因为很多情况下，需要打出一套组合拳才能真正解决问题。此外，在我看来，HR 是企业文化的宣贯者、推动者与带头实践者，践行企业文化在某种程度上也体现了 HR 的独特价值。HR 要将企业文化核心价值观融入日常工作中的每个行为、每个细节中。只有 HR 从内心认可，并在对人才的选、用、育、留、培中践行企业文化，才能对内提高员工的敬业度，对外增加对候选人的吸引力。在为企业招聘人才、选拔干部时，HR 要将企业文化与核心价值观作为重要的考量因素，持续为企业真正找到、培养一群“味道”相同的伙伴，去为了一份共同的愿景与事业而奋斗。



+ 温度：关注人性

高级副总裁 | 深圳市华星光电技术有限公司

👤 吴岚

HR 做管理一定要关注人性。在我看来，管理就是和人、和人性打交道。这要求 HR 一定要保持正向积极的心态，在与员工沟通时要做到真诚地对待每一个人，让组织里的每一个人切实感受到关怀。虽然目的是就事论事地解决问题，但员工能够感受到这中间是否有感情。HR 可以在企业内建立既能满足公司业务要求又符合人性的机制，让员工感受到自己被尊重、被关注。我们要作为企业的传感器，将企业的关怀与温度传递给每个员工。

在我看来，管理就是和人、和人性打交道。这要求 HR 一定要保持正向积极的心态，在跟员工沟通时要做到真诚地对待每一个人，让组织里的每一个人切实感受到关怀。虽然目的是就事论事地解决问题，但员工能够感受到这中间是否有感情。

+ 速度：快速推行人力资源项目

原人力资源总监 | 卡特彼勒、春秋集团

👤 过音群

速度，即如何在企业生存环境的瞬息万变中，快速提升企业内部组织的能力以适应环境的变化。我认为这可以通过以下方式实现：

- 自我管理：管理好时间，更要管理精力。一方面要将时间放在为内部客户提供价值的重要事情上；另一方面，要在体能、情感、思维、意志四个维度上让自己保持充沛的精力。
- 打造高效的 HR 团队：对于 HR head 来说，除了管理好自己的时间、精力，还应思考如何在多变的环境中提升团队效能，创建高效的 HR 团队，去帮助组织应对多变的内、外在环境。
- 寻求共识与合作：HR 若想快速地推进某一项目，需获得企业决策者的支持，还需要推动各部门管理者达成共识。这需要 HR 在组织中有足够的影响力，有

效影响了中高管，人力资源推行项目的速度就会显现。

小结

在多变的环境中，无论对 HR 还是对业务的中高管来说，在企业中论资排辈的时代已经过去，其需要在激烈的竞争中不断提升自己以保持竞争力。同时，职业发展也不再是单纯拼绩效就能真正带来发展了，或许中高管们在埋头苦干或耽于安逸的时候，该问一问自己：“我还是那个被公司需要的人吗？” **HR**

脚踏实地的人生哲学

访中英人寿保险有限公司副总裁陈一雯 (Marina Chen)

扫描二维码 把文章带走



Marina 身上带着北京城的爽气。在同事眼中，她是一个正直又随和的领导。在工作中，她崇尚“走动式管理”，经常走到同事的工位上，在闲聊间询问员工在工作和生活中遇到的问题。在她看来，职位与权力并没有必然的联系，相反，职位意味着责任，职位越高，责任越大，所以她更愿意与员工在平等的关系中交流。她所带领的团队在这种自然而轻松的管理氛围中不断经历着成长。

编辑整理 / 朱欣鑫 图 / 林晓

🎯 “年轻，就要埋头苦干”

Marina 是外贸经济专业出身，彼时的外贸经济是相当火爆的就业方向，毕业之后，她得以有机会进入中粮这家让人艳羡的大型国企。Marina 笑称自己是“误打误撞”进入人力资源领域的。她大学时期便加入中国共产党，而彼时国企中做人事工作的员工需具备党员背景，因此她被调到人事部开始接触人事管理的相关工作。服从组织安排是 Marina 这一代人身上的印记，“我们那个年代的人是听话照做的，一切服务党的指挥”，她笑着解释道。按原计划，Marina 本该在人事管理岗上待两年就可以换到其他岗位，但两年之后，她刚好换了一个新领导，出于对新领导的尊重，她没好意思开口提换岗的事情。就这样，Marina 在中粮的人事部门一干就是 10 年，从人事部的职员一路成长

为人力资源部干部与人事管理助理总经理。

这 10 年中，除了正常的劳动人事工作以外，Marina 还承担着其他繁杂的综合性事务，用她的话说，就是“要照顾到员工的生老病死”。的确，从当时计划生育政策的执行到员工的调、转、离、休，乃至员工生病要看望，都需要 Marina 事无巨细地参与其中。对待这份工作，她有着最质朴的观点：“刚进职场的人要埋头苦干，不要过分在意自己具体的工作职责，因为这些经历都对个人成长非常有帮助。” Marina 在繁杂的工作中学会了如何与其他部门打交道，也能够更好地协调员工关系。她对早期积累的工作经历充满了感恩，并深信自己经手的每一项工作都会取得经验教训，所经历的都“不会浪费”。

她还记得刚参加工作不久，领导交给她一个撰写公司某项规章制度的任务，这对刚

刚大学毕业的 Marina 来说是一个比较大的挑战，因为在她眼里编写制度是一件高深的事情，而且当时不像现在一样可以寻求“度娘”的帮助，手上能参考的资料也不多。为了能顺利完成这个任务，Marina 一边学习研究公司内现有的制度，一边积极寻找各种资料来补充自己的知识。撰写规章制度的经历只是一个开头，此后，公司内与 HR 有关的规章制度及法律解读的工作越来越多地落到了 Marina 身上。及至 1994 年 7 月我国正式颁布实施《中华人民共和国劳动合同法》，中粮集团需撰写劳动合同书及相关的实施细则，Marina 自然担起了研究法律条款、起草劳动合同的重任。现在回想起来，这些经历都为她日后的工作打下了坚实的基础。Marina 坦言，目前在中英人寿管理法务事务，也不觉吃力：“我不觉得辛苦，虽然我不是律师，但我还是比较能把控关键点的。”



之后，Marina 来到中粮广场，任职人力资源总监。在这里，她希望寻求不一样的职业体验。

▶ 加入中英人寿筹备组

之后，Marina 来到中粮广场，任职人力资源总监。在这里，她希望寻求不一样的职业体验。然而，由于中粮广场的运营管理机制与员工都已经相对成熟，Marina 在这里更多感受到的是轻松和安逸。这与她的设想相去甚远，内心的紧迫感不时地牵引着她。在这个岗位上待了1年多以后，Marina 得知公司正在与一家外企合作建立一家保险公司，彼时的她从未想过自己会涉足并投身其中。直到有一天，中英人寿的创立者找到她，希望她能到这家正在组建的公司帮助其更好地建立、成长。收到邀请后，Marina 第二天就给出了回复，她决定参与其中，成为这家新公司的推动者。

中英双方最终决定率先在广州成立新公司，于是，在安排好家庭事务后，Marina 从北京远赴广州，加入中英人寿保险有限公司筹备组，成为这家新公司的创始团队成员。

当时，Marina 除了负责人力资源工作，还掌管着总务，这其中便包括职场租赁和装修。Marina 在中粮广场的工作经历在这时发挥了很大的作用。“在中粮广场时，我脱手了很多事务性的工作，因此有时

间跟不同部门的负责人沟通，这个过程中我对物业管理、工程、保安等有了更深的了解与认识。” Marina 找到曾经一起共事的中粮广场的总工程师，请他帮忙起草一份装修合同。在工程师的指点与帮助下，她与装修公司洽谈时始终保持着进退自如的状态。经过一轮又一轮的修改、沟通，4个月后，Marina 顺利地完成了在中英人寿的第一项非 HR 领域的工作。此后，直到 2006 年，中英人寿在全国各地新办公点的选址、装修等工作均由 Marina 负责。

▶ “HR 要懂业务”

在紧锣密鼓地筹备新办公地址装修的同时，Marina 还要应对在陌生领域工作带来的压力与挑战。她坦言，在中粮集团的时候，“中粮集团”这个品牌本身就具备足够的吸引力，彼时去招聘要做的不是如何招到更多优秀人才，反而是如何限制人员数量。而来到中英人寿之后，她才真正面临着招聘的难题，要去思考怎样招兵买马，才能在最短时间内为这个新生公司组建一支生力军。如果说在中粮广场的时候，Marina 还能找到一些空闲时间与各级主管聊天沟通，顺便就能把手上的问题解决了，而在处于筹备期的中英人寿，她将几乎所有的时间和精力



她像一棵树，经历了成长的挣扎，品尝过成功的喜悦，终于硕果累累。



力投注在工作上。Marina 笑称：“那个时候根本不是 996 的概念了，而是没白天没黑夜地扑在工作上。”

为了增加自己的专业度，除了参加 LOMA（国际金融保险管理学院）的专业考试，Marina 更多地走进业务，同业务部门的同事一起合作，并在过程中大量学习和吸收业务知识。也是从那个时候开始，她越发觉得，想要成为一名优秀的 HR，“懂业务”是相当重要的。“业务与 HR 的思考点不一样，在掌握 HR 专业技能的同时，如果能站在业务的角度去看问题，那我们的很多判断、决策都会更准确。”

对业务的钻研与洞察让 Marina 越来越多地拥有业务视角。及至目前，作为中英人寿的副总裁，她需要更多地参与公司整体的决策性事务。对她来说，这与单纯作为 HR 进行决策有些不一样，因为她需要站在更高的层面去了解公司整体的运作才能给出正确的判断。“同时作为 HR，我要保证所做的决策，无论是绩效管理、招聘，还是人才发展，都能真正支持业务发展。管理可以简单地做成技术，但其实有很多艺术的部分需要你通过了解更多的东西才能触碰到。”

▶ 赋能员工，助力组织转型

Marina 坦言，公司在经济环境及行业趋势的裹挟下，不可避免地面临着一些问题，如：如何在增速放缓的经济形势中依然保持良好的经营业绩以实现对股东、客户以及员工的三赢，如何在日益严苛、规范的监管环境中实现风险和业务的平衡。另外，于中英人寿而言，除了目前大多数国企都在开展的思想政治建设工作，股东也同时加强了合资公司的管理。这些都在提醒着 Marina，“形势的确变了”。意识到形势的变化是解决问题的第一步，对 Marina 来说，“挑战是来自方方面面的，我们一定要顺势而为，不断学习。”她也常常在跟儿子聊天的时候告诫他：“未来是属于有学习力的人。”她希望儿子成为一个持续学习并享受学习乐趣的人。其实，于个体而言，拥有这种学习力可以使自己拥有持续发展的动力；对于一个组织来说，学习力同

样拥有这种神奇的力量。Marina 希望自己能能够为组织带来这种学习力。

Marina 提到，她前段时间刚在智享会的年会中分享过一个中英人寿的行动学习项目，该项目于 2015 年设计实施，目的在于通过赋能员工，增加员工的自我学习力，并搭配使用团队共创法、焦点讨论法、复盘思考等系列工具，帮助员工在企业转型过程中的模糊、不确定的状态中依然能够找到方向，挖掘并解决问题背后的问题。

Marina 首先在高管中推行行动学习项目，并把赋能员工当做企业战略转型过程中的重要抓手。她认为通过行动学习这种方式赋能员工，可以自然地个人学习行为过渡到团队的学习行为，进而扩展至整个组织。在行动学习项目中，学员与其团队一起就某个问题展开讨论并共同寻找解决方案。Marina 认为当员工习惯性地把这种解决问题的方式运用于日常工作中时，他们解决的就不仅仅是眼前的问题了，而是在重塑着整个组织的沟通方式以及思维模式。换言之，企业文化已在无形中被孕育重生了。Marina 用“一鱼三吃”这个词来形容行动学习持续产生影响的过程，“首先，它解决了眼下的问题；同时也提升了员工的个人领导力；最后，它在改变员工思考、解决问题的方式的同时，也影响了我们现有的文化。”

现在，Marina 带领她的团队会不断地赋予业务团队相应的方法与工具，以持续提升其学习力及解决问题的能力。她欣喜地看到，这些工具、方法不仅受到了员工的欢迎，而且在不同的团队中已经产生了相应的作用。项目成效不仅存在于每个人的感受中，更是通过数据切切实实地反映了出来。中英人寿最近出了一份数据，该数据显示，接受行动学习赋能的业务线与其他业务线相比，其产能相对较高。

▶ 成为“园丁”

作为 HR，Marina 赋予了这个角色多重含义：除了应掌握基础的专业知识，恪守公平、公正的职业操守，好的 HR 还应走出自己的

专业领域，去理解业务，并逐渐形成自己的业务观点；同时，HR 是企业文化的第一传播者，其一言一行都代表了公司的形象，所以 HR 要对公司文化有深刻的理解和认识。这是 Marina 一直以来对自己的要求，但对于自己在工作中的意义却没有做过深入的思考。在一次领导力培训课程中，Marina 终于找到了驱使自己的深层次动机，“其实我一直没有特别清楚的答案，但当时老师会问我们‘你是谁，从哪里来，到哪里去’这类哲学性的问题。”为了回答这些问题，Marina 凭着自己的感觉画了两幅画，其中一幅描绘了自己作为园丁在花园中修剪、养护花草；另一幅则呈现了一把能够为别人遮风挡雨的伞。“作为园丁，我希望大家能够健康快乐地成长；作为一把伞，我希望自己能为别人遮风避雨，这都是能给我带来幸福感的事情”，Marina 笑着说道。她坦言，即使一直把自己定位为“帮助者”，她的领导风格与多年前相比却发生了变化。“曾经公司内有一个领导力模型，按照这个模型，我是一个能够为员工排忧解难的领导，但那时我总觉得他们很辛苦，所以更喜欢亲力亲为，这导致团队成长速度很慢。”意识到这个问题后，Marina 开始慢慢转变自己的管理风格，“我开始慢慢放手，把事情交给他们做，我会在过程中提供帮助与指导。”

现在她把自己定位为帮助者与引导者，其团队也在这样的管理氛围中经历了快速成长。Marina 笑称：“我的团队很好，有他们在我就很轻松。”没错，团队成熟稳定，这是最轻松的时期，她得以在工作以外寻找自己的生活。Marina 重新拾起了自己的兴趣爱好，并保持着学习的状态。她像一棵树，经历了成长的挣扎，品尝过成功的喜悦，终于硕果累累。她有着最质朴的生命观，即生命需要沉淀，否则会显得有些浮躁了。现在，Marina 努力使自己回归生活本质，并将自己的那些高光时刻与失意沮丧一起精炼提取，沉淀成一笔温润质朴的人生财富，在生命的长河中寂寂散发着温度。HR



从使命感出发，成为一个支持者

访辉瑞普强全球人力资源高级副总裁 吕红

初见吕红，她刚从繁忙的工作中抽身出来，优雅地起身跟笔者打着招呼。今年1月，吕红刚从纽约回到上海，正式开启了她在辉瑞的一段全新旅程，成为推动辉瑞普强全球事业部发展的第一批先行者。作为普强全球人力资源高级副总裁，在同事眼中，她是一个极具影响力和感染力的培育者，而她则认为：“其实我们每个人都在影响着他人，我只是更愿意支持别人，并与他们一起实现梦想。”

扫描二维码 把文章带走



虽说在美国总部工作两年的吕红还有些意犹未尽，但想到回国能够支持这个年轻事业的发展，同时能把更多的成熟药品带给更多在边远地区的病人，吕红越发觉得“义不容辞”。

辉瑞自去年开始着手梳理所有业务线，其将全球业务分成三个业务单元，即创新药品、成熟药品及消费保健品。在此契机下，普强事业部于2018年12月1日成立，专注于成熟药品领域。由于中国和新兴市场是成熟药品业务增长最快的地区，因此辉瑞总部决定将普强总部设在上海。虽说在美国总部工作两年的吕红还有些意犹未尽，但想到回国能够支持这个年轻事业的发展，同时能把更多的成熟药品带给更多在边远地区的病人，吕红越发觉得“义不容辞”。就是这份牵动她内心深处的使命感让她毅然选择了回国，致力于推进这个新事业部的组建与发展。

始于培训的 HR 之路

刚入职场的吕红并非从事着与 HR 相关的工作，真正接触人力资源要从辉瑞中国 1997 年的一次内部招聘说起。现在回想起来，成为 HR 与她的性格和内心的驱动力似乎有着某种必然的关联。正是那次辉瑞中国培训经理的招聘，让一直向往教书育人的吕红没多想便报名参加了面试。成功竞聘之后，她正式成为了一名培训讲师，并由此开启了她的人力资源生涯。

吕红热爱培训，享受站在讲台上传递知识的感受。她曾在东北财经大学担任 MBA 客座教授，尽管在那一年多的时间里，她需要频繁地往来于校园与公司之间，但是她却丝毫不觉疲惫，因为传递知识本身就是她所热爱的。

刚转型为培训师时，公司总部曾组织了一次针对内部培训师的培训。在这次培训中，吕红表现出来极大的兴趣与激情，并付出了大量的心血，最终，她以第一名的成绩在 20 多名学员中脱颖而出。在纯英语环境中首战告捷，无疑增强了她对胜任这份工作的信心。然而，职业转型期的压力不可避免。培训结束之后，当她回到国内，面对公司提出的向所有中层管理者进行管理培训时，才真切地感受到了自己面临的挑战。“我相信自己可以，但那时候的管理经验还不多，我需要让这些有着丰富经验的管理者信服我讲的东西，这还是蛮有意思的。”为了让讲课内容有信服力，吕红在正式培训前，花了一上午的时间与父亲一起反复修正课程内容。在有着多年教学经验的父亲的建议下，她将课程中的西方理论与中国文化及具体管理情境结合，同时设计了不

同的互动点以更好地掌控整个课程的节奏。为了让培训内容更接地气儿，吕红也找到一些经理，了解他们的痛点，调适自己的授课角度。就这样，她在本次培训中调动了学员共同讨论的积极性，真正将其带进了管理情境中。

初解 HR 的责任与价值

真正让吕红意识到人力资源这份工作的影响力的是一次裁员事件。大概在 2000 年，吕红所在的辉瑞大连工厂遇到一次特别大的挑战——裁员。当时辉瑞合并了华纳兰伯特制药公司，正计划在新加坡建立一个先进的一流原料药工厂，因此辉瑞决定关闭大连工厂的一个车间，这个决定直接影响了大连工厂 50 名员工的工作和生活。这对当时担任大连工厂人力资源负责人的吕红来说无疑是巨大的挑战，“那几天，将被裁员的员工拿着各种文件，络绎不绝地来到我的办公室，跟我表达着他们的诉求。”正是这次经历让吕红认识到她所做的工作正在真真切切地影响着每一个员工，甚至影响着每个员工背后的家庭。这种深远的责任感驱动着吕红找寻可能的转机。她找到厂长高博士，与他统一了问题解决方向，竭尽全力化危机为机遇，重整员工士气。

后来，在辉瑞的一次全球人力资源负责人峰会上，吕红遇到了新加坡工厂的人力资源总监，她随即向这位人力资源总监展开了一场游说，希望新加坡工厂能够接收大连工厂即将被裁的有丰富经验的员工。考虑到中国工人的英文水平及多年的工作包袱，该总监最初以人力成本过高为由拒绝了她的提议，但在吕红的坚持下，她同意看一看这些员工是否能达到要求。在与新加坡方面达成一致后，吕红立刻展开员工意愿度调查，并组织面试。对于面试未通过的员工，吕红又组织起英语培训，帮助他们达到新加坡工厂的能力要求。对于有意留在国内发展的员工，不仅在离职补偿方面遵循着公正、公平、合法、合理的原则，同时还帮助他们准备简历，并为他们进行求职面试技巧的培训。通过这些办法，吕红在这次裁员中不仅成功安抚了被裁员工的情绪，也留下的员工倍加珍惜在辉瑞工作的机会。这次事件也更坚定了吕红在人力资源道路上不断实现自我价值以成就他人的决心。



▶ 跨文化环境中的学习与挑战

由于出色的业绩表现，吕红在 2008 年被任命为全球生产集团新兴市场人力资源总监。为了帮助她更好地了解所负责的市场，公司决定将她送至日本工作一段时间。对于这个决定，吕红考虑了两周时间，因为她将面临的挑战可想而知：首先要过语言关，其次要熟悉并适应完全不同的工作氛围和文化环境。在得到家人的支持后，吕红决定接受这个 offer，并立刻开始利用下班和周末时间“恶补”日语。吕红是一个专注的人，也享受学习过程中与知识的互动，“我用 3 个月就通过了日语的全球二级考试，家里的所有地方都贴上日语，回家之后先说日语再翻译成中文，我女儿那时候都说我‘疯了’。”回忆起那段时间，吕红不由地笑了。

日本工厂的领导团队共 10 人，全部是年纪较长的男性，整个工厂的 100 多个管理人员中，只有 1 名女性，这样的管理氛围的确

给吕红带来了不小的压力。然而，文化与工作环境的巨大差异，更激发了她学习日语的动力。在她看来，学习一门语言就是接触一种文化，帮助她了解这个社会。在学习语言的同时，吕红尽可能地调动自己的包容和主动性，实现自己的价值，从而从工作困境中突围。

▶ 在跨文化团队管理中成长

在日本待了 1 年之后，吕红回到中国，负责全球 20 个新兴市场的人力资源工作，并在之后担任辉瑞亚太区人力资源副总裁，负责亚太区所有业务的人力资源工作。当时辉瑞在亚太区共有约 14,000 名员工，销售额占到公司总销售额的 20% 以上。面对如此庞大的体量，吕红迎来了一些质疑，质疑主要来自几位长期在商业、业务领域工作的 HR 同事。由于吕红此前的工作经历主要与工厂的生产相关，他们认为吕红对于业务的了解不足以使其胜任亚太区人力资源负责人的工作。然而，吕红对自己非常自信：“其实不是

这样的，虽然之前一直服务于生产集团，但我的工作跟业务是紧密相关的，而且我本身也对业务非常关注，对业务的了解与学习从没间断过。”扎实的业务基础让她在走马上任后不久便取得了同事们的信任，大家对她有了新的认同：“她还是很懂业务的。”

对吕红来说，了解业务一直是紧要的事情。同时，第一次进行跨文化团队的管理工作也对她的管理能力提出了新的要求。彼时的团队成员是来自 15 个国家的人力资源总监，分布在日本、韩国、爱尔兰、巴基斯坦、印度等国家。在这个虚拟团队中，吕红需要成为他们的大后方，了解和熟悉各个成员的能力、背景，调动他们参与讨论及项目实施。“那段时间，我非常注重每个人所在国家发生的事，提前帮他们准备应对各种变化。要让他们感觉到，即使你离他们很远，但时刻跟他们在一起。”吕红相信自己有这样的能力，她对人的感觉有着特殊的敏感，这使得她能够跟各个成员保持着紧密的联



系。这样的敏感也让她在接下来的职业生涯中始终以一个启发者的身份，不断对她的团队成员进行引导与赋能。

▶ 启发并影响专家团队

后来，吕红被提升至全球总部担任全球人力资源运营副总裁一职。上任前，吕红已经预见将面临的一些困难：“一方面我要领导的团队成员全是美国人；另一方面，这份工作跟 HR Tech 相关，这个团队的每个人都是专家，且已经一起工作了十几年，非常稳定。所以他们对我肯定会有些排斥。”就像上文提到的，她对于人的感觉有着天生的敏感，所以对可能遇到的困难，吕红多了几分从容。“我觉得他们有些排斥很正常，首先我会承认自己在这方面的专业能力不足，肯定他们，同时强调我的工作目标是把这个专家团队的效能发挥至最大。”因她善于启发别人，在这个职位上，她发挥了自己独特的影响力。除了开诚布公地沟通，吕红在工作中会不断地去理解并接受差异，直面挑战。

吕红在这份工作中给团队带去了不同的工作思路，她强调不应仅把技术当技术使用，而应思考如何通过技术的使用给公司带来更大的价值，如吸引人才、传递企业文化等。她还清楚地记得在 2018 年初的一次团队讨论，大家希望定下全年工作重点，很多人提出诸如“当前的系统不够完善，需要重新上一些新系统”等问题，而她鼓励大家跳出对系统的“执念”，站在全球 CEO 的角度来看看公司的整体战略，从公司的战略出发，一步步分解至人力资源的战略目标，最终确定了围绕速度的三大工作着力点，即：1. 优化招聘流程，提高招聘效率；2. 优化组织架构调整、收购兼并流程，提升速度；3. 通过系统优化使得员工在跨国家及地区的转岗流程更加高效。

确定了方向之后，团队接下来的主要工作便围绕这三大块“基石”展开。让吕红感到欣慰的是，到 2018 年底，这些工作目标已经基本达成。

而此时，公司的又一次组织调整让吕红不得不离开这个让她有些意犹未尽的岗位，转到新成立的普强事业部——出任普强全球人力资源高级副总裁。她记得做出这个决定时，她的一个下属曾向她的领导抱怨说“你偷走了我们的领导！”于吕红而言，固然


有很多不舍，但内心深处的使命感却更强烈地牵引着她，她决定追随这种使命感——回国。

▶ 追随使命感，出任普强

来到普强之后，吕红与管理团队首先共同定义了新公司的使命，即致力于减轻非感染性疾病患者的病痛与负担，并支持能够提供公益、先进医疗的项目。从该使命出发，吕红需要考虑招聘什么样的人才，创建什么样的企业文化去推动普强不断朝着这个使命前进。

在吕红看来，普强像一个先锋，它在探索着从未被尝试过的事情，而这是需要一些冒险精神的。所以她把自己的工作重点放在培育公司内部的文化上，让有共同理想的一群人在这种文化中不断突破自我、实现自我，使其能够将个人使命与公司使命相结合，也使得普强在强劲发展的同时，能有足够的内在动能。说到培育文化，吕红提到，辉瑞本身的企业文化是普强要坚守并延续的，如主人翁精神、质量为上、诚信等。除此之外，普强的文化中还要更多地体现“fast（迅捷）、focus（专注）、flexible（灵活）”。她认为，培育这种文化最重要的是激发每个个体的主动性，而非把员工框在某种规章制度中去培育这些工作习惯。“我们觉得，每个人都可以对自己负责，每个国家都有自己特殊的实践，我们只需要统一原则，统一方向，相信大家会用各种创新的方法去达成我们共同的目标。因此，我们要做的就是充分授权，让员工大胆去创新。”

这种有些“随性”的文化创新在普强创立之初便植入了每个人的 DNA 中，吕红回忆到，去年 12 月份普强刚刚正式宣布成立的那几天，公司邀请全球一百多位领导在纽约开了一场无既定议题的会议。会议现场，普强全球总裁向现场的所有人坦言普强目前为止还没有制定明确的战略，会议的目的便是希望大家一起来寻找并制定出一份战略。吕红发自内心地认同这种文化，并希望在这种文化中培育人才，充分给予人才更多能量。“Do the best you can, be the best you can.”这是吕红对普强文化的解读。

在吕红眼中，HR 可以被称为一家公司的灵魂建筑师，在塑造企业文化的过程中起着至关重要的推动作用。她享受“培育”文化的过程，乐意作为先锋，去尝试别人未做过的事情，带领团队在竞争激烈的环境中实践普强的价值和使命。

在吕红眼中，HR 可以被称为一家公司的灵魂建筑师，在塑造企业文化的过程中起着至关重要的推动作用。她享受“培育”文化的过程，乐意作为先锋，去尝试别人未做过的事情，带领团队在竞争激烈的环境中实践普强的价值和使命。



HR，如何成为业务部门的“闺蜜”？

扫描二维码 把文章带走



奇华顿是一家有着 200 多年历史的瑞士公司，主要经营日用和食用香精，产品涵盖香水、个人护理、化妆品、口腔护理、织物护理、家庭护理、饮料、食品、零食等。奇华顿在全球拥有约 25% 的市场份额，共有 148 个办公点，64 家生产工厂，超过 1 万名员工。

内容提供 / 叶文玉 | 大中国 / 南韩人力资源总监 | 奇华顿管理咨询上海有限公司

编辑整理 / Cindy Zhu

我们致力于帮助客户实现品牌成长，作为客户的业务伙伴，奇华顿希望能够“Always by your side”（我们把“Always by your side”翻译成“闺蜜”）。同样，作为人力资源业务伙伴，我们也要充当业务部门的“闺蜜”，为其提供有价值的服务，以助力其实现业务的增长。我们认为“闺蜜”这个词更能贴切地形容我们与业务部门的关系，也因此人力资源部门连续几年获得了公司内部的大奖。总体来看，我们主要通过这几点来了解业务，并提供相应的解决方案：首先，化痛点为机遇，这是指 HR 要深入了解业务需求和痛点，并为业务部门带来切实的解决方案；其次，通过与业务部门的密切合作，直接服务外部客户，了解业务行业总体发展状况和趋势、增长点，并通过创新满足并超越业务部门的需求；最后，煮好“无米之炊”，HR 要在日趋艰难的市场环境中引领创新，帮助公司赢得成功。

HR 与业务部门的 3 层关系

我将 HR 与业务部门的“闺蜜”关系分为 3 层：

被动反应

第一层，被动反应，即 HR 对业务部门提出的需求被动反应。在这一层关系中，HR 只是零散地应对从业务而来的各种问题和需求，没有主动发现并帮助业务寻找解决方案，因此很难赢得业务部门的信任。

主动了解业务

第二层，主动了解业务。这包括了解所在行业的大趋势及本公司产品、策略、人员、销售渠道等的竞争优势。同时，HR 也要了解竞争对手的战略战术等情况。一般来说，我们只需在这些竞争优势上领先对手一点，便可以做得更好。

此外，我们还要能够敏锐地感知消费者行为的改变给业务带来的机遇和挑战。举个简单的例子，如今在中国，80 后、90 后已经成了消费主力，他们对于食用香精的消费

需求是既要“tasteful（味道好）”，又要“well-being（健康）”。我们知道，这两种需求同时满足比较困难，而一旦抓住这个需求，开发出既好闻又健康的香味就能赢得消费者的青睐。又比如，年轻人对日用香精的需求也发生了很大的变化，最典型的是他们对于香水的定制化需求，很多消费者对大牌香水已经没有兴趣，而是更愿意去寻求并创造“我的”香味，所以我们就要帮助一些客户建立气味博物馆，进行香水 DIY。

最后，我们也要了解客户地图的变迁。这里的客户包含了内部客户与外部客户：对于内部客户，HR 要从各个维度了解员工的特点，包括员工的国籍、稳定性、主动性等情况；而外部客户地图则需要根据直接面向客户的销售去绘制，HR 对此也要了然于胸。

所以，HR 能做的绝不仅仅是在办公室中制定人力资源规划、开展人力资源相关的项目，我们可以通过参加市场部、销售部等业务部门的会议更好地掌握消费者喜好、行业趋势、市场情况等。只有对这些足够了解，HR 才能为业务部门带来价值。

相互影响的双行道

第三层，HR 与业务部门的关系应该是一个相互影响、相互渗透的双行道。在这一层次中，HR 须熟知业务的痛点和难点、流程、市场环境等，但同时，业务部也要了解 HR 的相关知识。双方应保持紧密合作的关系，在识别关键人才、调整组织架构、培养积极向上的组织文化氛围、激励并发展员工等方面相互合作。我们常常听到有人说 HR 一定要走近业务，这已经成了 HR 们的共识，但同时，业务部门如果不懂 HR，也很难在竞争中取得持续的成功。因为高度敬业、能力强的员工、高效合理的组织架构、积极向上、有活力的企业文化是让企业在激烈的竞争环境中立于不败之地的关键因素。对于业务部门领导来说，识人、用人都是比较关键的能力，因为无论是战略的制定，还是落地执行，都需要有充满激情的员工去进行，如何让员工保持热忱的工作态度往往考验着一个管理者的领导力。在奇华顿，HR 已经达到了这种与

业务部门紧密联系的程度，且 HR 在打造组织活力方面正发挥着越来越大的作用。

我常常思考这样一个问题：HR 要给业务部门带来什么样的价值才能无愧于业务部门“闺蜜”的称呼呢？在不断的实践摸索中，我将这些关键点总结如下：

- 了解并解决业务痛点；
- 了解业务增长点，并积极配合实现业务增长战略；
- 建设人才梯队；
- 缔造组织活力；
- 创新并引领变革。

其中，对于缔造组织活力以及创新引领变革，HR 还有很多可以发挥的空间。在我看来，在构建积极、有活力的组织文化氛围这件事中，HR 应承担主要推动者的角色，而在组织变革中，HR 亦能发挥专业强项，在挑战中发掘更多机遇。

接下来，我将讲述在奇华顿发生的两个把以上理论贯穿于实际操作案例。

案例一：解决外部客户的痛点

寻找客户接触点，并从客户接触点入手来提升客户体验。一般来说，客户在每个接触点都希望拥有独特的体验，这包括被尊重、被关爱、被理解、被满足等。当客户接触某一产品或服务时已经有了一定的预期，并且会问这样几个问题：是什么吸引我来到这儿？我在这里可以得到什么？我的需求如何被满足？我在这里有什么样的独特体验？同样地，作为 HR，我们跟内外部客户相处时就要回归这些问题。

组织创新之旅

要赢得业务部门的信任，HR 需要了解业务增长点，同时也要能准确地抓住客户接触点，真实地进入业务场景中，才能为业务提供有效的解决办法。我们在 2016 年年中

制定 2017 年战略的时候，与销售同事进行了一次较为轻松的沟通，得知目前有一个大客户对我们很重要，需要与他们建立战略合作伙伴关系。我们最大的挑战在于：与其它几家竞争对手公司相比，我们严格遵守商业规则，严禁在进行销售工作时有请客、送礼等行为。在这种情况下，我们就需要让客户看到我们能给他们带来的价值。HR 部门先了解了这家客户的基本情况，并找到其目前最大的痛点，即产品的老化，创新不足，面对市场多变的环境及新的消费习惯、消费需求。为了帮助客户应对市场需求，同时为其打造独特的创新体验，HR 决定牵头和销售部的同事一起为他们进行一次创新之旅。

提到创新，我们往往会想到“think out of the box (跳出盒子思考)”，但我认为创新的最高境界不是跳出盒子思考，而是跳到一个更好的盒子里思考。因为当我们十分熟悉某一思考框架时，就很难在其中找到创新的灵感，只有换到另一个框架中，才能得到不一样的启发。为了给客户创造这样一个思考的盒子，打开他们创新的思路，我们为其组织了一次创新工作坊。这次工作坊为期 3 天，由 HR 牵头组织，由市场部、销售部和相关部门共同参与设计制作。该工作坊的主要目的是帮助客户找到未来的新产品开发方向和销售渠道，同时借此加强我们与客户之间的战略合作伙伴关系。

工作坊设计完成之后，我们给客户发了一封 3 天的日程安排：第一天为“他山之石”，第二天为“锦囊搜集”，第三天为“灵感下载”。带着强烈的好奇心，客户如约来到了这个工作坊。

🕒 “他山之石”

工作坊第一阶段为“他山之石”。我们请来了一家大型的网络销售公司 CEO 给客户分享她企业的成功经历，鼓励其将互联网思维应用于产品营销和新产品研发，激发创新活力。此外，我们也邀请了一些相关专业的大学生，现场分享了年轻人对于这家客户产品的认识与看法，使其能够从消费者的角度重新认识自己的产品。在第一天的工作坊中，客户就对此表现出了极大的热情与兴趣，直

言内心受到了“强烈的震撼”，直至晚饭间依然还在热烈地讨论着当天受到的启发。

🕒 “锦囊搜集”

第二阶段为“锦囊搜集”之旅，即 1 天的野外拓展。客户与我们的销售、市场部同事、以及特邀的大学生一起开启几公里的野外灵感收集之旅。我们给每个客户学员发了一个锦囊，其需要在 1 天的野外拓展中将自己的感悟和想法存放在锦囊中。他们将在 1 天时间内经历 2 个小站：第一站，由大学生分享年轻人对其产品的想法与期待；第二站，由奇华顿的调香师分享他们的“创香”故事，用故事激发思考，往往能够更大程度地给学员以启发。

在这次野外拓展中，客户学员将其在过程中领悟到的新产品定位、香味选择、消费者期待、消费渠道等各方面的启发记录在锦囊中。一天结束后，其对于新产品的方向便有了大致的把握。

🕒 “灵感下载”

第三阶段，即对前两阶段的总结梳理，与客户一起共同探讨如何通过创造香味为产品赋予独特性。经过最后一轮的梳理，客户学员对于目前乃至此后几年新产品的方向已经有了很多新的想法。HR 与业务部门的合作为和这家客户建立战略合作伙伴关系做出了很大贡献。

在这个案例中，HR 通过内部客户，即业务部门，影响了外部客户，为公司与客户之间的关系带来了价值。此后，HR 在公司内越来越被业务部门所需要，我们的“闺蜜”关系也更近了一步。

🕒 案例二：解决内部客户的难题

除了特殊的痛点、难点问题，HR 也要学会在日常工作中发现问题，并找到解决办法。例如，我们都会定期做敬业度调查，调查结果可以给我们很多参考和启示。奇华顿最近的一次敬业度调查于 2016 年开展，调查结果中，关于“业务流程”这一项的打分相对较低。很多员工觉得我们的流程“太复杂”、“不

够灵活”等。为疏导员工对于流程的负面情绪，并帮助大家高效使用这些流程，我们与业务部门合作，设计了一份针对流程改进的调研问卷。问卷聚焦于两个问题：你觉得哪几个流程是难掌握的？你需要哪些帮助？同样的问卷年底重复做一次，调研结果显示，员工主要对其中的几项业务流程有困难。而对于流程的问题/需求则主要集中于这几点：1. 希望有系统外操作的可能性；2. 加快流程；3. 使用流程能给我带来哪些好处；4. 希望提供更多培训，帮助我熟悉系统并灵活运用。

我们根据调研结果制定了后续的行动计划，对于以上问题，开展了 3 个项目以助力业务部门提升效率。

首先，设计并实施新员工“导师制”，即为每个新入职的员工配备一名导师，该导师主要负责帮助其学习、使用主要工作流程，并了解、熟悉最新的流程。

其次，对于销售人员来说，首个订单的处理是一大痛点，因为走完整个流程需要等待较长时间。于是，我们找到相关部门代表，组成项目小组，专门针对该问题重新制定了该流程使用的原则与标准，并定期开会检查进程中的问题，及时做出调整。

最后，加强对核心业务流程和系统的培训。因为我们的业务流程是全球统一的，不能随意改动，我们能做的便是培训员工，帮助他们提升对流程使用的熟练度。为此，我们选拔了几个内部讲师，同时改进培训材料，由 HR 对其进行培训。不仅如此，HR 还会定期组织答疑形式的复习，帮助学员巩固所学知识，并提出问题。

经过以上改进，员工对于这几项流程的满意度明显提升，其使用流程的效率也获得大幅提升。

以上的案例简单说明了奇华顿的 HR 在为客户提供独特体验方面所做的努力。当我们能真正做到急客户所急，想客户所想，并从实际出发为其提供独特的服务体验时，我们与业务部门之间的“闺蜜”关系也就会越来越紧密。HR

培训开发经验谈： 如何构建最佳概念模型

不同于调研访谈、学习活动设计、培训材料书写等环节，构建概念模型是整个培训设计开发过程中最需要思考力的部分。因为我们不仅要在概念模型中全面罗列相关要素，还需要一目了然地将要素之间的关系，用图像、符号清晰地呈现出来，这是对抽象思维能力和形象思维能力的双重考验。那这些概念模型在培训实施中又有什么价值呢？

扫描二维码 把文章带走



文 / 叶韬 | 高级培训经理 | 百济神州

▶ WHY：培训开发离不开概念建模

我们知道，培训课程上的要点都可分为 WHY WHAT HOW 来阐述和练习，试想，如果一门课程里所有的 WHY WHAT HOW 都是以条目罗列的方式呈现出来，并由培训师逐条讲解，这将是一个多么乏味和困难的过程！

所以，这些要点，有时候需要一些一目了然的框架形象来表达和阐述，那么，本文所定义的知识建模，就是指将罗列的条目信息以有组织的图形架构起来的过程。知识建模既包括完整课程框架的图形阐述，也包括具体知识点的图形阐述。

不同于调研访谈、学习活动设计、培训材料书写等环节，构建概念模型是整个培训设计开发过程中最需要思考力的部分。因为我们不仅要在概念模型中全面罗列相关要素，还需要一目了然地将要素之间的关系，用图像、符号清晰地呈现出来，这是对抽象

思维能力和形象思维能力的双重考验。

那这些概念模型在培训实施中又有什么价值呢？

概念模型一方面能帮助学员快速建立起整体印象，方便其记忆理解，一方面也能为培训师阐述复杂的内容提供可以依凭的结构。因此，一个好的模型，能让培训师切中要害，能使学员一点就通；一个差的模型或者没有模型，会让培训师掰扯不清，从而使学员云里雾里，达不到理解应用的效果。

比如：项目管理中常用的力场模型，将推动和阻碍因素以相向箭头隐喻两者的矛盾关系，使得该模型几乎无需再解释，就能让第一次接触这个知识的人看懂。

▶ WHAT：概念模型的本质就是概念的集成和图像化

狭义上来说，概念不同于一般的事实性知识。

“北京是中国的首都”属于一般的事实性知识，而不属于概念，但是“北京作为中国的首都，具备政治中心、文化中心、经济中心、交通中心等本质性特点”，则属于概念。

因此，所谓的概念，就是指出了复杂事物各基本要素之间关系的知识，这些关系包括分类、结构、相互作用。

其中，“分类”是最简单的关系，对应的也是最容易构建的概念模型。比如我们再熟悉不过的目标管理 SMART 模型。

S：Special

M：Measurable

A：Action-oriented

R：Relevant

T：Time-bound

它的价值就在于指出了目标管理应该关注的五个基本要素分类。说它简单，是在于它仅仅指出了工作目标管理的五个方面，但

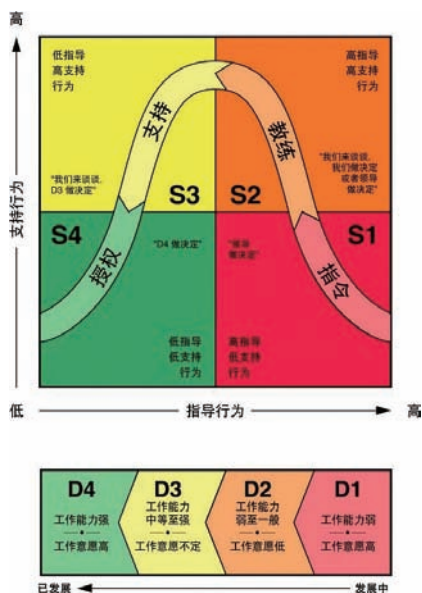
并没有指出这五个方面孰重孰轻、谁先后、相互之间如何制约如何影响、我们操作该先从何处入手等更深层次的问题。

因此，SMART 原则，作为一个概念模型，是一种最简单的分类呈现，它的巧妙之处在于利用字头组成了一个有意义的单词，方便学习者记忆。

在中文中，类似于“八荣八耻”、“三个代表”都属于这种抽取字头、句头来简化组合的方法。当然，如果仔细区分，我们会发现这种“合并同类项”式的概念模型，在方便初学者的记忆提取这方面，效果并不如“SMART”这类组成有意义词语的概念模型。

如果概念模型能够呈现事物各要素之间的结构关系，则在认知上更上了一层楼。举例来说，我们经常使用的房柱图，就清晰地呈现了基础、支撑、顶层各要素的结构关系。

如果概念模型能够直接反映要素之间的相互作用，例如因果、转化、制约、平衡等，则又再进了一层。



例如，情境领导 II 这门课程的整体模型，不仅反映了员工发展阶段和领导形态的四种分类，也形象化地借助二维模型反映了不同领导形态的内在涵义差别，同时它还通过

颜色的对应和钟形曲线反映了员工发展阶段的动态变化和对领导形态的决定作用。

从概念模型的角度来看，用一张简明的图阐述多重复杂关系，堪称经典。

WHAT：构建概念模型，需要熟悉常见的隐喻元素

我们从来都是借助常见事物，去体会和理解陌生事物的，这一过程在认知心理学中被称为概念隐喻，这是人类认识世界的最根本模式。

我们来看一下建模时常用的基本隐喻元素：

1/ 三角，隐喻结构坚固、具有很强支撑性的、不可或缺的元素构成的事物，三角端的要素应该符合 MECE 原则，共同支持所描述的问题；三角中心位置可以空置，也可以加入与三角端都有关但关系模糊的更基本的元素。

2/ 箭头以及变形箭头，箭头以空间上的位移隐喻时间流程上的推进；箭头的分开、合并和可逆，对应流程上的分开、归并、可逆；循环的箭头比喻流程的循环。

在概念模型中，使用箭头应该注意数量的限制，过多的箭头说明模型元素的拆分过于琐碎，不利于学员记忆理解，应该向上归纳一级。

3/ 圆形，圆形隐喻事物的完整性、循环性、封闭性等诸多特点。

4/ 金字塔，金字塔是明显包含等级、帕累托比例分布等性质的隐喻元素；金字塔的底端具有“基础因素”、“大多数人群”等比喻意义，金字塔顶端具有“顶级水平”、“极少数人群”等比喻意义。

5/ 阶梯图，相比金字塔的等级性，阶梯图提供的是一个“通道”，更具有逐步提升的意义，强调其中的层层递进的关系。

6/ 房柱图，房子是一个非常好的隐喻元素，在一些体系构架中被反复使用，地基、

支柱、房梁、房顶都具有特定的隐喻意义。

7/ 管道图，管道隐喻封闭的流动系统，管道壁意味着交换的屏障或接触面。

8/ 容器图，容器本身、容器内的液体、液面的高低、进口、出口、进出口的数量及直径大小都具有特定的隐喻意义，能比喻资金、信息等抽象流动的事物。

此外，还有齿轮图、钉子图、靶心图、跷跷板图、五芒星图、田字象限图、漏斗图、树状图等，都有其特定的隐喻意义。这些隐喻基本元素的变形与组合又能形成新的隐喻。

我们在使用这些模型元素时，需要很好的理解其中的隐喻意义，才能实现本体和喻体的最佳匹配，让表达效果最优化。

WHAT：好的概念模型应该是什么样子

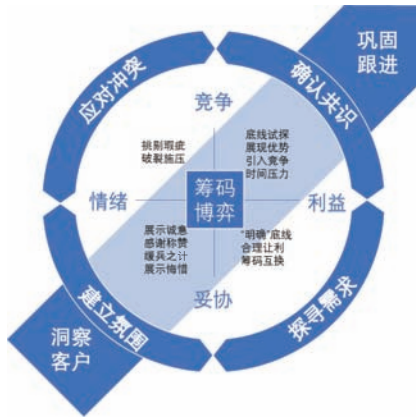
- 符合授课目标。这意味着它只从培训最需要的角度去阐述，如果授课目标不明，则模型很难建立。
- 模型与概念之间，能形成多个比喻点，使其具有相对丰富的内涵。有了多个比喻点，即使不面面俱到地讲解，模型也具有不言而喻的易懂性，甚至可能进一步扩展了我们对于复杂事物的理解。
- 使用一般人都熟悉的元素，激发他人的共鸣和认知。例如，如果我们使用发动机模型来隐喻某个事物时，对于机械设计不感兴趣或者没有概念的人很可能会觉得这是为了解释陌生事物，而引入了一个更陌生的东西。

总之，好的概念模型并未创造新概念，而只是把人们本来就有的、说不清道不明的经验清晰地勾勒出来了而已。

我们来看一个完整的实例：

下图是作者设计的《谈判技巧》课程框架模型，初次拿到这门课的时候，经过前期的开发，内容已经很完备，各种知识技能点

非常丰富。但是从总体上来说，缺乏一个既概括抽象，又一目了然的课程框架模型，这给老师的备课、阐述，学员的记忆理解都造成了一些困难。



然而，有了这个模型之后，几个方面的课程要点就都呈现出来了。

- 模型自左下到右上，呈现了谈判的三个阶段：谈判前洞察客户、谈判中筹码博弈，谈判后巩固跟进。
- 模型呈现了谈判中的五个过程：建立氛围→探寻需求→筹码博弈→应对冲突→确认共识。双箭头展现了各环节的灵活性和动态性。
- 模型重点呈现了谈判过程中的常用操作技巧，如挑剔瑕疵、筹码互换等。
- 模型将谈判技巧进行了二维分类，氛围情绪——利益维度和妥协——竞争维度，有利于理解和记忆谈判操作技巧。
- 模型通过斜穿两个象限的箭头，呈现了谈判的核心本质：竞合双赢，让自己拿到更多的赢的本质（利益上的竞争），让对方得到更多的赢的感觉（情绪上的妥协）。

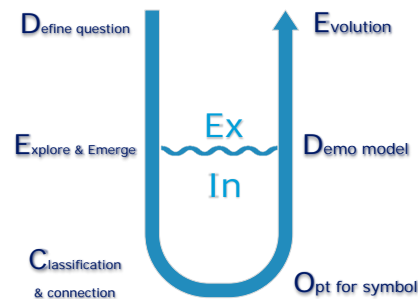
这个模型在化繁为简、化陌生为熟悉、形成多个比喻点这三方面都有还不错的体现，因此，可以说是一个符合课程目标和重点，有助于学员记忆理解的概念模型。

▶ HOW：如何构建一个的概念模型

笔者回顾自己过去建模的经验，往往是冥思苦想反复尝试之后，才恍然大悟找到那个最佳隐喻。因为概念隐喻本身就是“隐”的，是意识层面下的认知动作。而谈如何构建，是对这个认知过程的显性化、流程化。换言之，是对“建模”进行“建模”，难度不小。

经过梳理，笔者将其描述为 Decode 概念建模六步法，模型由一个 U 形试管构成，隐喻着这一过程是一个思想试验的过程。起点和终点两个步骤是明确外显的，需要沟通和逻辑，而过程相对是模糊的、内隐的，并无一定之规，往往需要感受和想象，因此有了试管液的外显和内隐分层。整个过程用英文首字母串成“decode”一词，方便关联记忆，也附有解码复杂问题概念的引申意义。

Decode 概念建模六步法



我们具体来看：

▶ Define question 锁定问题方向

明确要谈论的是什么范围的话题，要解决什么问题。

▶ Explore & Emerge 收集并呈现信息

信息可能来自访谈记录、头脑风暴、现场观察或专家意见汇总，这些信息最好以卡片形式，同时以视觉呈现并自由移动。

▶ Classification & Connection 分类要点与链接调试

在这一步里，我们将信息进行无目的的

简单分类组合，并尝试提炼信息组合的归类名称，解释组合之间的区别、制约、促进、因果等各方面关系。不断地切换维度，重新分类组合。

▶ Opt for symbol 选择适用模型

- 无目的的分类总结后的信息可能依然是凌乱的，是可以多方面解读的，因此我们需要选择一个最想表达的切入点。这个切入点，可能是时间视角、空间视角、程度视角、因果视角等等。
- 选定之后，果断舍弃那些不在这个切入层面的信息，哪怕它再富有洞察意义。
- 从脑海里浮现的各种基本隐喻元素中，选择一个最佳的模型或者模型组合来象征表达。然后重新考虑模型内要素的颗粒度和相互关系，做出调整优化。最后再考虑那些舍弃掉的有价值的信息是否能补充进模型中，以增加模型对概念的多维解释能力。

▶ Demo model 草图试讲

建好模型后，需要分别向“内行”和“外行”的人寻求反馈。如果“内行”的人觉得模型有助于更好地讲解，“外行”的人觉得模型有助于能更好地理解记忆，则说明概念模型基本过关了。

▶ Evolution 修改进化

如果没能达成目标，或者现实情况发生变化，我们则需要跳出原有框架，重新寻找最佳模型。这一过程，可能是返回之前五个步骤中的任何一个步骤重新思考。

如果模型已经达到表达的目标，那么我们要进一步审视，模型是否给我们的培训内容形式带来了不一样的设计灵感，并由模型衍生出不同的学习活动。

借助 Decode 模型，我们来复盘一次建模的经历。

背景

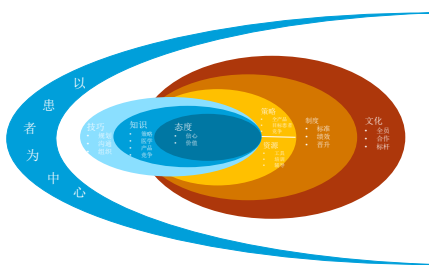
在一次全国性的学术推广能力提升项目中，我们决定重新梳理医药代表拜访能够成功的要素是什么，再看培训项目聚焦哪方面的要素展开。

熟悉销售的 HR 拿到这个命题，自然会想到：代表拜访成功的要素，就是做好访前计划，用好的开场白吸引客户，有技巧地提问和聆听，自信专业地推荐产品，处理好客户的疑问和异议，勇敢地提出行动号召。

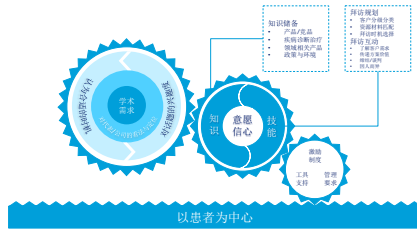
如果沿着思维惯性出发，不太可能发现新的培训机会，那就只能再次翻炒陈货。

在这种情况下，开发组以头脑风暴的形式产出了代表拜访成功的很多要素，包括：外部环境、经理辅导、销售工具、客情关系、甚至个人颜值等各种新奇答案。当笔者将这些答案用模型架构时，分别采用了流星图来隐喻拜访的冲击影响力，齿轮图来隐喻拜访的驱动因素，还有对话图罗列双方的互动因素。

流星图（在流星图里，“以患者为中心”作为与客户沟通的触媒和突破点，是一种工具，而不是价值观的根基。策略、资源、制度、文化是隐藏在之后的惯性推动力。）



学术推广推动客户参与因素分析



学术推广推动客户参与因素分析

齿轮图（在齿轮图里，强调系统中的三个齿轮——“代表所处的工作环境”、“代表自身”、“客户的状态”三个要素之间的驱动联系，其中“以患者为中心”的齿条是原始的推动因素。）



学术拜访互动效果影响因素

对话人形图（对话人形图并没有明确的隐喻含义，仅是所有因素的平铺罗列，人形中的箭头分别对应“学习”、“规划”、“拜访”这三个过程。）

作为模型，它们都是失败的，问题在于罗列了太多不必要的因素，而把该说的道理试图用一张纸列完，但是对于年度培训做什么，并没有什么指导意义。

Define question

模型产生方向性的错误，说明问题的提出相对问题的理解并不清晰。于是我们询问领导：

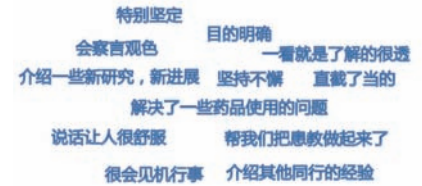
“那你到底想要解决什么问题？”

“我就想知道，在销售代表推门进去的那短短几分钟，是什么促使医生愿意和这个代表谈论学术话题？”

得到这个问题后，question 才算是真正被 Define 了，它不同于“影响医生和代表互动的因素有哪些？”变得具体且聚焦。

Explore & Emerge

有了好的 question，我们就设定在具体的拜访场景，探讨医生在被拜访头几分钟为什么愿意和代表聊下去。通过头脑风暴和对与医生访谈的纷繁信息按照频次整理后，呈现为以下内容：



Classification & Connection

进一步分类汇总后，分为四类。



Opt for symbol

有了上述四类元素，考虑到技巧、内容、时机三个要素是独立且不可或缺的，还考虑到信心与另外三个要素之间都分别存在相互促进的关系，我们选择了三角模型构建如下：



► Demo model

有了三角框架，我们分别从四个要素方面，寻找既往培训中有价值的内容，依附于三角模型。形成如下初始的概念模型：

学术拜访互动效果影响四因素



模型里以稳定的三角形隐喻拜访中不可或缺的三个显性因素（互动内容、互动技巧、时机场合），以及一个根本性的隐性因素（拜访者自身的信心）。

当我们回头看这个概念模型时，会有一种感觉：“嗨，这有什么，不就是和医生聊什么，怎么聊，在什么时候什么地方聊的问题吗？”

如前所述，正因为符合一般人的认知规律，好的模型往往会给第一次看到它的人“就是它！”或者“不过如此！”的感觉。这两种感觉看似不同，实则都源自模型并未创造新概念，而是把人们本来就有的、说不清道不明的体验给清晰地勾勒出来了而已。

► Evolution

模型很快在培训部得到认可，我们开始将焦点转向基于模型的衍生内容和形式开发。

基于模型的指导，我们发现从时机场合的视角来看学术拜访，有了新的培训点。例如，在任何一个时机/场合，我们都可以思考三个问题：

你和客户的时间足够一次拜访么？

当前环境是否会影响客户和你谈话的专注度？

客户现在的情绪状态如何？



现场对模型的讲解分享，得到了代表的充分认同，大家纷纷拿起手机拍照，围绕模型的练习也得到了很好的回应与反馈。

比如，时机/场合的概念的提出，也激发了代表们积极分享经验。我们发现代表在时机/场合上的一些小创举，往往成为拜访成功的水分岭：

- 有的代表在进门拜访时，会顺势带上门，一个小动作创造了暂时封闭安静的环境，为拜访进行创造了条件。（也有少部分客户表示不喜欢这样的小动作。）
- 有的代表在遇到客户忙碌时，并不会轻易离开，而是看看我能做些什么，和他一起忙完手头的事情再说，或者边忙边说。
- 有些代表遇到一群客户闲聊时，对于如何插话、接话和逐渐将话题引向拜访话题，特别有经验。

所有这些知识点，都是不在一般销售技巧课程中提及的要素，而这些恰恰也是销售队伍中急需有人归纳总结的，并善加利用传播的丰富经验。

回顾整个过程，构建模型的两个关键点值得注意：

- 提出好的问题与探索方向。
- 时刻注意回到问题的现实层面，信息收集环节不能闭门造车。
- 选择一个最佳的基本隐喻元素。

有了这个模型的指导，我们顺利地架构了培训内容，几个方面零散的内容也有了比较严谨的框架来架构，整体方案更容易被销售 Leader 接受。当年度的能力提升培训，做到了立意新颖，实用性强，得到了代表的好评。

以上是笔者对于培训设计中最难的原创环节的粗浅理解，希望有助于同行的设计工作。总之，构建概念模型，本质上是对一手经验的归纳总结和洞见解释，需要构建者在左右脑思维方面能有灵活的切换能力，既能逻辑清晰地梳理信息、总结归纳，又能发散形象地寻找匹配最佳隐喻符号，才能形成一个凝练、形象、涵义丰富的概念模型。HR



微荐 Wechoice

“微荐”版块为《HR Value》的新增版块，我们将过去两个月“人力资源智享会 HREC”微信公众号上阅读量 Top 10 的文章推荐于此。

相信众多读者的选择定是精品，您可以自行扫码阅读，期待您能有所收获。

张琼叶——意义追寻，随性而为

冯艳——卷舒开合见真淳

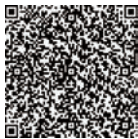


张伟——人生没有白走的路

台达集团：研发人员薪酬激励方案

当我谈组织结构时，我在谈些什么

弹性福利大升级



运营 SSC,他们是来真的

一个供您参考的背景调查基本流程

做人才盘点，这个案例不可错过

数据化与模型化：People Analytics 在 SSC 的实践及未来的思考





文化锋声

加班的各种姿势

文 / 风里_李峰

扫描二维码 把文章带走



最近有个热词“996”，百度百科这样解释：

“996 工作制”是指工作日早 9 点上班，晚上 9 点下班，中午和傍晚休息 1 小时（或不到），总计 10 小时以上，并且一周工作 6 天的工作制度，是一种违反《中华人民共和国劳动法》的工作制度。

2019 年 3 月 27 日，一个名为“996ICU”的项目在 GitHub 上传开。程序员们揭露“996ICU”互联网公司，抵制互联网公司的 996 工作制度。

2019 年 4 月 11 日，人民日报针对“996 工作制”发表评论员文章《强制加班不应成为企业文化》；2019 年 4 月 12 日，阿里巴巴通过其官方微信号上分享了马云有关“996”的一些观点，当天下午马云再度回应称“任何公司不应该，也不能强制员工 996”。

996 违反劳动法，所以企业不能用制度规定无偿加班，于是就有一些企业主用文化倡导加班。无论如何，加班都是一种不能不说的社会现象。对加班，我们不可一概而论，加班有这么几种姿势。

互不信任的装勤奋、表忠心的文化。多年前，当我还是有组织的人的时候，我在一家公司上班。我和两位同事从北京出差回到上海，当时下飞机的时间是五点左右。以当时的交通，回到办公室已经是下班时间，此次北京之行功德圆满，颇有斩获，我们已是疲惫不堪，是回家休息犒劳自己、庆祝胜利，

还是回到办公室继续体现我们的敬业呢？

我们彼此心照不宣地回到了办公室。说穿了，我们是做给领导和同事们看的。

后来，我在另一家公司工作的时候，有一个阶段灵感大发，工作效率奇高，大有贴地飞行的感觉，所以那段时间我天天准时下班。终于，我的上级坐不住了。他说：“你高效，我理解。但是你要示范给你的团队看。他们需要加班，你下班了，他们情何以堪？你呆在办公室，上上网，娱乐，也好啊。”于是，我决定不准时下班了，以身作则。

某管理学大师说过，装模作样地加班，体现的是一种不信任的文化。互不信任，是 996 文化的基石。

个人没有安全感的表达。能力差的员工，如果态度也差，那就没活路了。所以，能力差的员工，要想获得安全感，就必须态度好。加班最能体现态度好。而我遇见过一些明星员工，他们心里清楚，他们的上级拿他们当宝贝，安全感足足的，所以，按时下班。我认为，按时下班的自信心是能力和努力换来的。

个人没有安全感，跟 996 无关。

机构臃肿的表征。除了个别员工能力差，公司存在鸡肋部门和冗员也会造成假勤奋：一天可以做完的事儿，要拖两天，1 小时可以做完的事儿，要拖 12 小时。否则，就暴露了岗位多余这个事实。开会多是加班的另

一个原因，开会多也是冗员的一个指标。德鲁克多次谈到过，开会太多是公司效率低下的表征。他说：“（如何开好）会——首先——不要开会，开好会是成为有效管理者的第一步。”（“Meetings – First – Don't Have Them” and “Meetings – where you begin to be a more effective manager”.)

机构臃肿，跟 996 无关。

以勤补拙的个人策略。有些情况下，员工其实心里清楚自己不胜任某项工作，但是不愿意承认，于是偷偷下功夫恶补。我自己就是个例子，最近，我有两个任务，一个是谈话节目，一个是主持一个工作坊，这两项工作都需要用英语完成。为此，我一连 20 天恶补英语，每天起床前和入睡前都听英语，把要说的内容反复用英语说。俗话说：死要面子活受罪，就是说我。记得 1999 年来上海的时候，我拿着个心理学博士学位和三年中、英文报纸的工作经历，加入一家美国公司，当时主要业务是市场研究，心理学与营销学还是有一臂之隔的，于是我恶补营销学。那一段时间，每天晚上 11 点离开办公室。

我是想用勤掩盖自己的拙，所以，我希望是偷偷用功，不想被人看到我在加班。

以勤补拙的个人策略，与 996 无关。

追求卓越的个人策略。我举个杰克·韦尔奇的例子，他刚刚加入 GE 的时候，为了给上级留下深刻印象，经常是额外付出很多



精力，老板要一，他给三。他在自传里面这样写道：

What I was trying to do was “get out of the pile”. If I had just answered his questions, it would have been tough to get noticed. (我当时努力做到“脱颖而出”。如果我只是回答他的问题，我很难给他留下印象。)

韦尔奇一直就是这么拼，典型的 A 型人格（一种干活儿非常猛、时间紧迫感非常强、争强好胜的性格，小白注意：跟 A 型血无关）。功成名就之后，在一次人力资源管理大会上，有记者问韦尔奇如何看待工作与生活的平衡，他说：

There's no such thing as work-life balance, there are work-life choices, and you make them, and they have consequences. (工作与生活之间，没有平衡，有的只是选择。不同的选择，不同的结果。)

韦尔奇显然在工作与生活之间，选择了

工作，结果就是他在任期间，GE 的业绩斐然。但是有人把现在的 GE 不景气归咎于韦尔奇当年的急功近利，你有你的道理，我不同意。

我曾经面试一家跨国公司，后来被录用了。面试官是个美国人，从大洋彼岸打电话问了我 135 个问题，分两个时间段完成。我记住了一个问题：你一周工作多少个小时？按我当时的习惯，那时我还没有在市场经济中打过工，我一周工作 60 个小时以上。我是个闲不住的人，也是这家公司需要的具有追求卓越品质的人。

追求卓越的个人策略，跟 996 无关。


间歇式加班。以我现在独立顾问（俗称自由职业者）的工作状态，“农忙”的时候忙得要死，“农闲”的时候百无聊赖。我的节奏不是我做主，而是跟着客户的节奏走。加班，意味着有钱赚；空闲，意味着有生活。总之，心态好很重要。如果加班意味着累成狗（顺便说一句，狗才不加班呢），空闲意味着没钱赚，那是怨妇心态。美国一家著名的咨询公司面试我的时候，问我喜欢朝九晚五还是一直负责（continuing

responsibilities），我答：后者。我喜欢节奏感，不喜欢在办公室耗着。

间歇式加班，跟 996 无关。

精神寄托式加班。设想一下，对于一个没有家庭、没有亲人、没有朋友的高成就人士（俗称 high-achievers）来说，他的办公室就是他的精神家园。你赶他走他也不走，因为他“那颗叮叮当当的心啊总是无处安放”。如果我是资本家，我也愿意用这样的人。可惜，这样的人不是大多数。而且，加班也不利于心理健康和幸福。

精神寄托，跟 996 无关。

加班的各种姿势，我可能没有说全，请各位补充。 

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

模糊性焦虑

文 / Naomi Stanford

扫描二维码 把文章带走



未来，模糊性焦虑可能取代变革阻力成为管理者必须学会处理的重大阻碍。本周的几次会议上多次出现了这个话题，因此，我不禁要问——我们如何识别模糊性焦虑，又该如何应对这一问题呢？模糊性焦虑与运营环境的变化有关，它就像任何新法规对我们业务的影响、什么是汇报程序、问责制、客户/顾客单点联系、“我们在这里做什么？”诸如此类的事情。例如，我听到过有人说“人们都希望事情明朗清晰，不喜欢含糊不清”，“一天下来，他们只想要一份组织结构图，明确自己需要向谁汇报”。一些电子邮件中也出现了“模糊性”：

“在明天的团队会议上，我们将讨论如何解决模糊性问题，以及如何让团队更轻松地对不确定性。如果你在这一方面有任何观点或想法，请大胆分享，这会让大家受益。”另一个团队说，“在本周的团队会议上，我们讨论了如何处理含糊不清的问题，以及我们为了解决这个问题可以进一步采取的措施。”

VUCA（易变性、不确定性、复杂性、模糊性）是现在广为人知的首字母缩略语。这个缩略语中的“A”就代表模糊性。人们就VUCA提出了许多指导原则，例如，如何引领它、它对你意味着什么、为应对它所需要的能力等。对于我而言，其中许多原则都非常明显，它们并不是特别有用的。例如，领导VUCA世界需要：

<https://www.hult.edu/blog/leading-in-a-vuca-world/>：

- 开发一个共享目的
- 学习敏锐度
- 自我意识
- 通过合作和影响引导
- 引领不确定性的信心

VUCA世界似乎还没有具体的内容，也没有什么开发VUCA背景的新思维或者“管理”VUCA的有效方式。最后，我希望我们不要重蹈“变革”的覆辙，把VUCA看成一个容易处理的问题来“管理”VUCA世界。

专注于模糊性，你会发现模糊性指南要比在VUCA世界更少，而对模糊性的指导，通常与对VUCA列出的指南类似。例如，在VUCA环境中有效引领为：A表示模糊性，我们学到“在模糊环境中更为有效引领的三大方式”<https://hbrascend.org/topics/leading-effectively-vuca-environment-ambiguity/> 分别是：

- 认真倾听
- 发散思维
- 设置增量红利

清单中没有给出实用信息来告诉我们如何完成列出的三点。例如，你如何真正学会“发

散思考”？如果你可以做到发散思维，那么面对模糊性时，它是否有助于缓解任何焦虑？

在我看来，<https://beyondphilosophy.com/dealing-with-ambiguity-the-new-business-imperative/> Colin Shaw 在《应对模糊性：新企业势在必行》(Dealing with Ambiguity: The New Business Imperative)一文中提出的清单更好。它提出的要点包括：“了解你的一些决定是错误的。”以及“你应该意识到，没有一个你必须遵守的明确计划。”但同样地，它的要点不容易做到。

我注意到，在这些文章和讨论/电子邮件中，缺乏关于“模糊性”的定义。我认为，当人们使用“模糊性”这个词时，他们实际上是在指“不确定性”。大卫·威尔金森在短视频《模糊性与不确定性之间的差异》中很好地区分了这两者。<https://www.youtube.com/watch?v=Yp0cQ6pvSDc>。模糊性是一种事物具有多种可能涵义的情况，因此可能引起混淆。<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/uncertainty>。维克森用一个既可以看成兔子也可以看成鸟儿的图案来说明模糊性。而不确定性是对未来所发生的事情的不确定的感觉。<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/uncertainty>。如果你想进一步了解其详细定义，杰伦·卡杰恩布林克的<https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/#4afc0b4e17d6> 很

好区分、定义和描述了 VUCA 的四大元素，并解释了它们之间的关系。

也许人们使用哪个词并不重要，因为一般而言，不知道这是一个问题才会产生焦虑。如果我们能够学会一无所知地生活——也许当我们享受，或至少接受一无所知的状况时——我们就可以抛开焦虑。米尔顿·格拉泽和丽贝卡·索尔尼特都提出了这一观点。

平面设计师米尔顿·格拉泽认为不确定是一种好现象。“确定性是荒谬的，”米尔顿·格拉泽说，“从根本上说，人们无法确定任何事情。”格拉泽不会喜欢平铺直述地说话，他更倾向于模棱两可。对于 86 岁的人来说，这是“感知现实的基本工具”——并且是他整个传奇职业生涯的推动力。<https://ideas.ted.com/not-sure-what-to-think-about-something-good/>

丽贝卡·索尔尼特《黑暗中的希望》(*Hope in the Dark*) 非常精彩，鼓舞人心。她在这篇文章中也有同样的感受，她说：“在不确定的空间就是具有行动的余地。认识到不确定性时，就会认识到你可能会影响结果——你自己或者与几十个或几百万人一起。希望是未知和不可知的拥抱，可以取代乐观主义者和悲观主义者的确定性。

那么，我们可以做些什么来接受模糊性 / 不确定性焦虑 (除了学习上述清单上的东西——如果我们认为它们可行并且有用)？我认为，纽约市美国认知治疗研究所所长罗伯特·莱西在其文章《接受焦虑》中提出的建议将会对我们很有帮助：

<https://www.psychologytoday.com/blog/anxiety-files/200809/second-week-accepting-uncertainty-end-your-worries>

首先，问自己“接受一些合理的不确定性有什么好处？”

其次，问问自己“你接受过什么不确定性吗？”

第三，再问自己“你认识一个具有绝对

确定性的人吗？”

第四，让自己充满不确定性。

他讨论了上述这些问题，并指出：“你可以提醒自己，不确定性是不可避免的，接受不确定性可以让你更充实地生活。”

这些将不确定性视为有用的方法可能对于那些正在寻找“我们如何解决模糊性焦虑？”答案的组织没有什么作用。或者，对那些假设“领导者必须提供确定性，才能使工作分配和目标不会像环境一样模糊不清”的组织中，也没有什么用处。<https://hbrascend.org/topics/leading-effectively-vuca-environment-ambiguity/>

但是因为我们生活在 VUCA 世界中，也许现在是时候摆脱传统反应，摆脱解决似乎是问题的问题的俗套，并尝试不同的方法来看待这个机会和评价它的价值。

如果我们不喜欢这样做，你还可以尝试看看《描述未知的未知数》<https://www.pmi.org/learning/library/characterizing-unknown-unknowns-6077>。该文的作者提出了一个模型，并用它讨论“帮助确定被视为无法识别或难以想象的风险。找到更多未知的未知数意味着将它们转换为已知的未知数，以便它们可以通过项目风险管理变得易于管理。”按照它们提出的详细方法，可以在一开始就减轻人们产生的模糊性焦虑的风险。

您对模糊性焦虑的看法是什么？我们是应该将其视为一个机会，将其视为可以被管理的风险，还是采取其他看法？请告诉我您的看法。

附：

图 片：<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnhum.2014.00979/full> 模糊感知自上而下的影响

不确定性的空间 <https://flinngallery.com/spaces-of-uncertainty/>

涂鸦覆盖的废弃建筑、空置地段和百叶窗店面的景观让艺术家自己和观赏者沉浸其中。艺术家巴莱里·拉克和琳达·区内描绘出了边缘地区的出人意料的痛苦和诗意之美。在高度程序化的建筑环境中，在等待重建时，人们大多忽视或忽略了这些不确定的空间。对于过路人来说，它们可能看似空洞、被遗弃，甚至是危险；但是，当我们更仔细地观察时，艺术家们展示了短暂的历史和被隐藏的故事，揭示了实际上充满生机和潜力的空间。策划人：伊莎贝拉·切尔维。<https://www.pmi.org/learning/library/characterizing-unknown-unknowns-6077>


模糊性焦虑

<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

<https://hbr.org/2011/01/leading-effectively-in-a-vuca-1?autocomplete=true>

<http://www.nationalpost.com/leading+through+ambiguity/2611910/story.html>

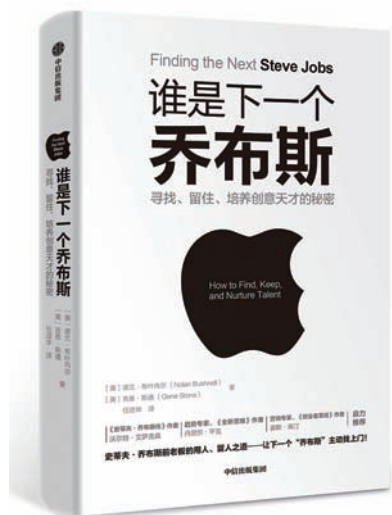
米尔顿·格拉泽《模糊性和真相》<https://www.miltonglaser.com/files/Essays-Ambiguity-8192.pdf>

<https://ideas.ted.com/not-sure-what-to-think-about-something-good/> 

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。



《谁是下一个乔布斯》

寻找、留住、培养创意天才的秘密

外文书名 / *Finding the Next Steve Jobs: How to Find, Keep, and Nurture Talent*

作者 / [美] 诺兰·布什内尔 (Nolan Bushnell), 吉恩·斯通 (Gene Stone)

译者 / 任颂华

+ 作者简介

诺兰·布什内尔 (Nolan Bushnell), 技术领军者、企业家和工程师, 雅达利公司创始人, 推出革命性的电视游戏《Pong》, 被誉为“电子游戏之父”, 同时开创了集快餐、游戏和娱乐于一体的经营方式。在过去 50 年间, 他创立了多个公司, 包括第一个技术孵化器 Catalyst Technologies, 第一个数字导航系统 Etak, 第一个在线订单系统 ByVideo, 第一个触摸屏菜单单点和娱乐系统 uWink……目前他运营着新公司 Brainrush。他经常就企业家精神、创意、创新等发表演讲, 激励和启发他人。

吉恩·斯通 (Gene Stone), 曾是《洛杉矶时报》、《时尚先生》等报纸和杂志的编辑。



+ 媒体推荐

“此书绝对价值无量。作者是雅达利的创始人, 正是他开启了乔布斯的职业生涯。”

沃尔特·艾萨克森《史蒂夫·乔布斯传》作者

“为一代人带来经典游戏的这位人物现在为新一代人的职业生涯带来了一系列绝妙的点子。对所有试着在全新的职业世界中探索的人来说, 诺兰·布什内尔的这本书是一幅充满生机、充满洞见的路线图。”

丹尼尔·平克 趋势专家,《全新思维》作者

“诺兰是位天才, 也是一个愿意分享的人。他在这本书中分享的内容极其值得聆听。”

赛斯·高汀 营销专家,《创业者圣经》、《紫牛》作者

“诺兰·布什内尔的职业生涯有众多亮点……不过最值得注意的一点是, 他曾是史蒂夫·乔布斯的第一任、也是唯独一任老板。”

尼克·温菲尔德《纽约时报》记者

节选

此时，他的新公司——苹果已经非常成功了，销售额可能只比1亿美元少一点，但是和雅达利或者查克芝士赚的钱相比还差得很远。在1980年，雅达利能带来差不多20亿美元的销售额，查克芝士差不多有5亿美元。我那时还不认为自己拒绝拥有苹果1/3的所有权是件太糟糕的事情——虽然我现在开始认为那最终可能会是一个错误。

我很为史蒂夫感到骄傲，觉得我的帮助也是他成功的一部分原因。雅达利帮了他不少。比方说，我们向他提供计算机配件，允许他以成本价购买微处理器——事实上，早期苹果公司几乎所有的部件都来自雅达利，而且（雅达利）没有加价。再者，苹果公司调制器是一个很有趣的设备，能让第二代苹果电脑连接电视机，这一产品也是基于我们已有的设计。

“看到这么多创意真是妙极了，”他说，“这么多人做着自己的事情，而且显然是以此为生。”他详细地谈到历史上巴黎作家和艺术家的沙龙。然后他补充道：“计算机会让更多的人变得富有创意。”

在这段时间，史蒂夫开始将计算机看作我们“大脑的自行车”。“你看那些

跑得最快的动物，人类并不在其中，”他说，“除非你给他们自行车，那人类就能赢得比赛。”

城市的建筑也让他着迷，他在这些建筑中看到的设计上的简单和统一：很多都是7层或者8层，用类似的黄石建造，散发出来的优雅和一致给人的脑海中注入一种和谐之感。

要我想象巴黎如此简单和统一有点难。但史蒂夫的观点是，你可以背着降落伞降落到这个城市的任何一个地方，并认出你不在别处而是在巴黎。“能让你做到这点的城市不多，”他指出，“这里的建筑为整座城市创造了一个独有的签名。”

巴黎的简单是他想让苹果公司模仿的某种东西。

边走边聊了一整天后，我们再次坐到咖啡店里。我点了一杯卡布奇诺，而史蒂夫点了一杯茶——他是个老茶客。我问他：“你觉得苹果公司做得怎么样？”他坦承自己担心公司还不够有创意。他对现在的产品不满意，还想知道下一波计算机“长”成什么样，新潮流又会带来怎样的新创意。

“你到底是怎样想象出‘下一个大事件’是什么的？”他问道。

我回答道：“你必须清楚地知道发生的一切，开放心态去适应它。拿你的情况来说，你要做的是去发现人们喜欢的是主机最近更新的哪些方面——价格对主机来说不是问题，要想出一个方法，让这些变得既便宜，又容易被获得。”

“对，那正是我在做的。”他回应道。他告诉我这正是当时有着最顶尖水平的第二代苹果电脑所要做的，“让计算机的能力可以被理解。”我表示赞同。从很多方面来说，第二代苹果电脑系统比10年前的IBM（国际商用机器公司）主机系统要强得多。

史蒂夫和我讨论了很多其他与计算机相关的话题，从处理速度谈到16位架构。最重要的是，我们试图预测未来。史蒂夫完全沉浸在苹果产品的更新上。“我们如何能在这场游戏中保持领先呢？”他想要知道答案。

我说：“你要想出办法把自己置于未来，然后问自己‘我想让我的电脑做什么’，再问自己‘有哪些事情它现在做不了，但我真的想让它去做’。”

……





《边界》

外文书名 / *The Silo Effect: The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers*

作者 / [英] 吉莲·邵蒂 (Gillian Tett)

译者 / 徐卓

+ 作者简介

吉莲·邵蒂 (Gillian Tett), 英国《金融时报》执行主编、美国分部总编辑, 哥伦比亚大学“奈特-白芝浩”经济和商业新闻研究会主席, 剑桥大学社会人类学博士。她曾获得英国年度记者、英国新闻奖、英国皇家人类学研究所“马什奖”、英国年度金融图书奖, 并在 2011 年获得英国国家科学院院长奖章。

+ 媒体推荐

“在本书中, 作者运用人类学的视角, 分析了为什么那么多组织无法有效沟通。作者运用了丰富的分析, 来阐述这个深刻的观点。”

——《华尔街日报》

“极具智慧且容易阅读, 作者通过一系列生动的案例, 让她的论点能被更容易读懂。作者为治愈组织中病态的边界开出了药方, 令人信服且颠覆了我们原本的认识。”

——《金融时报》

“通过这本引人入胜、充满生动案例的书, 邵蒂将‘谷仓边界’引入了现代管理学界, 并让这个词成为了企业领导者日常管理中的常用词。”

——《纽约邮报》



+ 序言

在人们如何自我组织、相互影响和构想世界方面，现代金融制度处于令人惊讶的碎片化状态。理论上，权威人士们总是说，全球化和互联网正在创造一个无缝连接、相互贯通的世界，市场、经济和人都比以往更为紧密地联系在一起。从某种意义上说，一体化确实正在发生。在这个世界里，大型银行的不同金融交易团队之间并不了解各自在做什么，即便他们处于同一个（理应一体化的）机构中。我也了解到，大型监管机构和中央银行的支离破碎不仅仅体现在官僚机构上，还在于它们世界观的差别，这让许多政府官员无所适从。人们被困在各自狭小的专业部门、社会团体、团队或知识口袋里，或者可以这样说，他们都被困在了各自的“谷仓”中。

这样的发现是令人震惊的。“谷仓效应”几乎存在于现代生活的每个角落。当我从另一个视角观察企业和政府时，我也看到了一种分裂化的模式。谷仓综合症在英国石油公司、微软以及通用汽车这样的大公司都不同程度地存在。它困扰着白宫和华盛顿的政府机构，大型院校则受到部落主义的困扰，许多媒体集团也是如此。我意识到，现代世界的悖论是，我们身处一个在某些方面紧密融合、在其他方面却崩离析的世界。这种令人震惊的发现正不断地蔓延开来，然而我们却仍然在狭小的谷仓中思考和行动。

我们中的很多人都因为世界被谷仓所破坏而感到不安。我们不一定会用“谷仓”这个词去描述问题，但是这样的问题却总会被遇到：在官僚机构中，一个部门和另外一个部门之间没有交流；在公司里，不同的团队之间互相竞争，囤积信息而不分享；在社会上，穷人和富人，或者不同的种族或政治团体，生活在各自独立的社交和知识社区里。技术应当把这些障碍都打破。理论上，互联网把所有人都互通互联起来。但是，社交媒体并不会自动地或者轻松地就做到这一点。虚拟空间里也有谷仓。我们生活在一个“超连接”的世界里，却常常都不知道自己身边正在发生什么。

所以这本书想要回答两个问题：为什么谷仓会出现？我们能够做些什么来管理我们的谷仓，使自己不受制于它？在这本书中，我将会向大家介绍 8 个关于谷仓效应的故事，故事涉及的范围很广，从迈克尔·布隆伯格所在的纽约市政厅，到伦敦的英格蘭银行、俄亥俄州克利夫兰医学中心、瑞士联合银行集团、加利福尼亚州的脸书公司、东京的索尼公司、纽约的蓝山资本，以及芝加哥警察局。其中有些讲述了受制于谷仓时人会做出怎样的蠢事，而另外一些则展示了机构和个人是如何有效地管理谷仓的；其中有失败的故事，也有成功的信息。

我们不可能完全废弃谷仓，就像在现代社会里我们无法废弃电力一样。在 21 世纪的世界里，面对着极端的复杂性和不断膨胀的数据，我们需要各个领域的专业人士来创造秩序。如果所有人永远都只想着写同样的代码，脸书没法作为一个公司运营下去。一定的自主权和问责制是必要的。同样地，如果所有人都去医治同一种病人，克利夫兰医学中心也无法作为医院有效运转。如果机构内部没有人了解经济模型，中央银行也无法推出货币政策。就其狭义的“专业团队”定义而言，谷仓是必要的。

但正如本书中的故事向大家展示的那样，当我们的分类体系过于僵化，谷仓变得根深蒂固时，可能会导致我们对于风险和机遇视而不见。第二章中索尼的案例就展示了这种风险的后果，瑞银集团以及 2007 年之前经济学专业的故事也说明了这点。这些故事并非特例：谷仓在无数其他的机构引发过问题，比如微软、通用汽车、白宫、英国国民医疗保健制度、英国广播公司、英国石油公司等等。

.....





没那么简单

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



“徐老师，刚刚在领英上发现，您有一百八十万关注者了。这个数目真惊人啊！您是怎么做到的？另外，您又是如何把人气变现的呢？”

好奇的 X

亲爱的好奇君，

我思量，最好是道歉在先，免得以下回答让你失望透顶。

精炼版答案是，我也不知道怎么回事。

详细版答案有几个。一个是起步早。有位老熟人在领英销售部门工作，早早地就向平台推荐了我。开头时对专栏作者的筛选肯定相对宽松，所以我侥幸入选了。那时没抱什么期望，反正在自己博客里也是写，换个阵地就继续写吧。

随着领英业务扩张，用户与日俱增，关注我的用户数也在同步增长。这应该归功于先发优势。我留意观察过，每次领英有大型用户推广时，鄙人的关注者数量就蹭蹭上涨，最多一天增加两千五。尤其注册新账号时，系统都会自动推荐关注影响力用户，我有幸常常在其列。

再一个是不放弃。五年前和我一同开始的有不少人，但他们现在都停笔了。有些是因为公务太忙，比如李宁集团创始人李宁，就

写了两篇。有些人实现了打造个人品牌阶段性目标，成功导引流量到自己的公众号后，就不再逗留了。我继续勤勤恳恳，每月发表两篇文章，自然就沉淀下来。

最有可能的原因，还是因为有人捧。记得关注者数量达到五十万时，有用户在评论栏里犀利提问，「说，刷了多少粉？」我其实也一直怀疑数字的真实性。我发现，有些关注者地点、单位乃至头像都是一样的，明显是批量注册的产物。至于背后推手是谁，目的是要多拿几个注册礼物，还是刻意推高我的人气，就不得而知了。反正我都要谢谢这些「无名英雄」。

文章阅读次数，最好是权当参考。刚开始，就是几百人阅读我的文章，几十次点赞。后来有个阶段达到几万人，几百次点赞。但细细端详，我发现那些批量注册用户又来了。他们总是在半夜两点到四点出击，我一觉醒来就发现，文章的人气又冲天了。

增加人气有几种办法。最笨是靠自己的人脉网络。常常见到有人在朋友圈里「拜托大家给我女儿跳舞投票」，我通常置之不理。一般来说，投票获胜者都是社会资源充沛。比如，赢取这番才艺大比拼的小朋友，爸爸开早餐铺，凡给他女儿投票，吃包子不要钱。

使用机器人用户是互联网上的常见手段，领英算是其中相对好的了。更离谱的大有人

在。去年底，领英邀请我参与一个活动，主办方是以短视频著称的推荐平台。我本来意愿不高，碍于刚刚入选「领英最强音」，情面难却就答应了。

按要求在活动当日下午两点发文后，我在深圳登上了客机。四点半到达上海，我打开手机，发现文章已有十万+阅读量了。要么我有神奇魔力自己都不知道，要么是平台技术人员在后台直接改数字。你可以自行判断。

诚如黄小琥唱的，「没那么简单」。有位和我同期入选「领英最强档案」的仁兄，就诉苦自己出了书，点赞的人很多，但买书的人却很少。真是「变现没有那么容易，每个人有他的脾气」。

确实有人找过我写软文，但我一向是不擅长命题作文。也有人问我转发推荐商品收多少钱，我回答能否先用一下产品再决定，结果就断线了。既然我当初就是为了高兴才来写的，并没想过要当网红，所以变现之类的事，我也并不放在心上。

不过，你要有不用妥协又能挣钱的好主意，一定记得告诉我。

感谢的 XYL HR

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。



做好业务部门的“小伙伴”——成为战略型的 HRBP

心脑手转变工作坊

2019年7月23-24日 上海

👉 课程目标

✓ 心的转变 – 视角 / 心态:

- 理解人力资源三支柱模型的理念及各角色的分工
- 理解 HR 做为业务伙伴对于业务所能够且应该提供的价值

✓ 脑的转变 – 理论 / 知识 / 能力

- 精通 HR – 传统 HR 业务的抓大放小
- 精通业务 – 理解企业的价值链、战略设计、战略落地实施, 以及基本财务概念
- 树立个人威信 – 通过影响与辅导建立威信

✓ 手的转变 – 掌握工具

- 掌握作为 HR 业务伙伴最为常用的一些简单实用的分析工具